

周梅华

郑聪玲

编著

市场营销教学案例

shichang
yingxiao

jiaoxue
anli

3.50
b

矿业大学出版社

市场营销教学案例

周梅华 郑聪玲 编著

中国矿业大学出版社

内 容 提 要

本书是与《市场营销学教程》配套使用的教学案例,全书共选编了 45 个教学案例,内容涵盖市场分析和市场战略、产品策略、价格策略、渠道策略和物流管理、促销策略、销售人员管理、现代营销新思维。

本书可作为高等院校营销专业师生教学使用教材,也可供企事业单位培训使用。

图书在版编目(CIP)数据

市场营销教学案例/周梅华,郑聪玲编著. —徐州:中国矿业大学出版社, 2002. 2

ISBN 7 - 81070 - 485 - 0

I. 市... II. ①周...②郑... III. 市场营销学—案例—高等学校—教学参考资料 IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 098409 号

书 名 市场营销教学案例

编 著 周梅华 郑聪玲 编著

责任编辑 马跃龙

责任校对 杜锦芝

出版发行 中国矿业大学出版社

(江苏徐州市中国矿业大学内 邮政编码 221008)

印 刷 中国矿业大学印刷厂印刷

经 销 新华书店

开 本 850×1168 1/32 印张 6.5 字数 161 千字

版次/印次 2002 年 2 月第 1 版 2002 年 2 月第 1 次印刷

印 数 1~5200 册

定 价 12.00 元

(图书出现印装质量问题,本社负责调换)

前 言

市场营销是一门实践操作性很强的学科,教学的目的不仅是让学生掌握必要的市场营销基本理论、技术和方法,还要使他们切实提高分析问题、解决问题和准确科学地进行营销决策的能力,为此,我们在教学中采用了案例教学法(Case Study Method)。

教学中,我们感觉到现有的关于案例的书,普遍缺乏适用性和针对性,范例总结式案例较多,这些案例只能起到理解基本理论的作用,对培养学生的综合决策能力用处不大,同时,营销决策中所用案例也应多和其他学科,例如财务、战略、人力资源管理知识相互衔接,让学生充分了解各种信息,身临其境地进行决策,才能切实提高他们的决策能力。为此,我们应用多年教学的案例积累和自编案例集成出这本配套教学案例,供学校教学和企事业单位培训之用。

同时,随着我国加入WTO,世界市场的进一步开放,我国企业尤其是我们的学生必须加速提高自有决策和管理能力,这对我们的教学工作也提出了更高的要求,市场环境的不变化,教学案例也要不断更新,但无论如何,案例教学是工商管理类学科教学中必不可少的一个环节,案例的选用也是要讲究科学、系统和综合。

本书第一部分及第二部分案例1至案例35由周梅华编写,第二部分案例36至案例45由郑聪玲编写,全书由周梅华统稿审定。

编 者

2001年11月

目 录

第一部分 案例研究方法	(1)
-------------------	-----

第二部分 案 例	(13)
----------------	------

市场分析和市场战略

案例 1 银河汽车配件公司:营销环境分析	(14)
----------------------------	------

案例 2 毕克格兄弟公司	(21)
--------------------	------

案例 3 密勒眼镜公司	(22)
-------------------	------

案例 4 咨询人大卫·赫路渥斯	(26)
-----------------------	------

案例 5 爱索尔制造公司	(27)
--------------------	------

案例 6 高值食品公司	(28)
-------------------	------

案例 7 学校用品公司	(29)
-------------------	------

案例 8 广州蚊帐厂:市场调查寻出路	(30)
--------------------------	------

案例 9 ACT I:摸清电器控制装置市场行情	(35)
-------------------------------	------

案例 10 ACT II:控制工业市场	(40)
---------------------------	------

案例 11 天客隆双榆树分店的营销定位	(45)
---------------------------	------

案例 12 摩托罗拉寻呼机的目标选择与定位	(54)
-----------------------------	------

案例 13 克拉夫特有限公司	(60)
----------------------	------

产 品 策 略

案例 14 联邦捷运公司:产品不断创新	(84)
---------------------------	------

案例 15 家用清洁剂公司:新产品开发与决策	(91)
------------------------------	------

案例 16 “春都”产品开发与创新	(98)
-------------------------	------

案例 17 吉列公司新产品生命周期决策	(102)
---------------------------	-------

价 格 策 略

案例 18	丰盛餐馆	(107)
案例 19	朱妮达礼品商店	(108)
案例 20	库克莱斯学院	(109)
案例 21	凯莱汽车公司	(109)
案例 22	罗马冷冻馅饼:如何决定调价	(110)
案例 23	爱多 VCD 的价格战	(117)

渠道策略和物流管理

案例 24	联合百货商店	(124)
案例 25	阿斯曼公司	(125)
案例 26	斯泰普斯公司:怎样销售家具	(125)
案例 27	美国零售业第一——沃尔玛折价百货 连锁公司	(134)
案例 28	海尔的营销网络	(139)
案例 29	徐州工程集团西藏市场开发营销渠道设立 ..	(147)
案例 30	黑斯比尔钢铁公司	(157)
案例 31	普兰可公司	(158)
案例 32	大鲁伯公司实体分配	(158)

促 销 策 略

案例 33	魁克股份有限公司	(164)
案例 34	木工车间	(166)
案例 35	新西兰奇异果:广告主题的确定	(167)
案例 36	汉堡包王:寻觅准确的广告语	(172)
案例 37	Alma 奶酪:广告效果预测	(175)
案例 38	雅芳:促销战略大转折	(183)

销售人员管理

案例 39	西方有限公司	(188)
案例 40	塔斯特利德公司	(189)
案例 41	IBM:重组销售队伍	(190)

现代营销新思维

案例 42	麦当劳的服务质量控制	(193)
案例 43	英国航空公司的成功	(194)
案例 44	绿色营销的鼻祖 C&D 公司	(196)
案例 45	鼓励员工关心顾客	(197)

参考文献.....	(199)
-----------	-------

第一部分 案例研究方法

一、概述

案例研究就是围绕着案例发现问题和研究对策。

案例研究的结构包括与关键人物有关的各种事实、人物和情绪。

案例研究不是作为抽象原理、原则的单纯的具体实例提出来的,而是要现实地研究问题应当如何解决。因此,案例研究需要批判性地思考、分析、交流、沟通、判断等技巧,同时也培养和发展这些技巧。

案例法的一个重要特征,主要是在课堂上培养学生的广泛范围的管理技能,而大部分获得知识的过程和分析工作需在课外去做。

案例教学的主要目的在于发展学生的分析和做决定的技能,学习过程的中心是课堂讨论和辩论,着眼于让学生在干中学、从经验中学,培养学生学会去听、去分析、去沟通、去决策。

调动学生的积极性是案例教学的重要因素。在设计和实施以案例为基础的课程中,必须强调维持学生长期的积极性,不要无意地打击了学生的积极性。因此,必须在挑选案例材料上下功夫,引导学生充分准备并做有说服力的发言,教师积极起到“教练”作用,同时还可加进一些其他因素,例如小组发言、角色扮演、写案例分析、看录像、用电脑、现场调研、模拟竞赛等。

二、优点

成功的案例研究的优点有:

1. 填补理论与实践之间的空白,可以进行实务性的研究。
2. 激发创造力,寻求多种解决方式,增强判断能力、应用能力。
3. 可以自主地、积极地进行,通过思考、讨论和反馈加深理解。
4. 强调复杂问题通常需要较多的行动。

5. 学生通过表达其观点,锻炼表达及交流能力。
6. 有助于打破成见和僵化的态度。
7. 提供从学习到改变行为的过渡。
8. 可以使每个学生通过互相讨论去反省自己的思考方法,可使“态度”发生变化。

9. 可汇集全班同学的智慧和经验,因而能大大扩展对分析与决策的认识和理解。

三、缺点

案例研究存在的缺点主要有:

1. 通过案例研究只能学到一些片断的知识。应把该方法同讲课有机地融合起来使用。
2. 案例研究不能真正做到“实务性”的研究。从问题的发生到确定对策,虽然能够在一定程度上以实务性的形式进行,然而到确定的对策付诸实施的阶段,却不能够进行实务性的学习。
3. 案例研究只是每个人提出自己的意见,所以不能从中学到更多的知识。

四、形式

1. 例证案例

实验、公司做法。

2. 提供读物

公司成长的秘密,就读物中的内容进行研究和探讨,历史、发展过程、存在问题及启发。

3. 小案例、出题式

特定的事实,包括必须确定某种对策的问题,可在不脱离本题的情况下集中进行研究、讨论。

4. 短缩案例

比前项的小案例长,以客观事实为中心叙述案例的做法。包括必要的客观事实,从中捕捉问题。

5. 哈佛方式

使用的案例非常长,并穿插着复杂的信息。

6. 偶发事件方式

7. 未决文件处理

在规定时间内完成未决文件处理。

8. 录相

企业、企业家、文件、专题报道的录相,问题分析和讨论。

五、选用案例时的注意事项

1. 案例的内容不能单调乏味、不利于思考方法的训练,最好要适当地选择包括各种问题在内的案例。

2. 要同提出问题的目的相一致。

3. 必须是大家共同关心的案例。

4. 必须是能解释得特别彻底的案例,有确切的事实(人员的年龄、知识、经验、部门),有案例的背景等。

5. 必须记载有关人员的意见和感情。

6. 必须是通过案例研究,能够从理论上、实践上吸取教训的案例。

六、案例教学流程

(一) 三大环节

1. 个人研究

请2~3个学生提出归纳事实,选出与主要问题有关的重要事实,加以类型化。

2. 小组讨论

在这里并不是提出小组的结论,而是大家就案例问题进行讨论。

3. 全体讨论

问题是什么,应当如何表达。互相交换各自的立场或思考方法,并重新构思自己的想法。

有足够的信心来讲出自己的主张,为自己的分析进行辩护并与其他人进行争论。

教师主要是主持课堂讨论并让尽可能多的学生参加讨论,而不让讨论集中在少数人身上。

(二) 具体过程

A. 案例的提示、围绕问题在哪里进行讨论。

这是提出案例,明确内容,抓住问题,进而从案例中把同问题有关的事实收集在一起进行分析的阶段。

1. 说明案例

学生谈

对于有疑问的内容进行说明。

学生明确掌握事实。

2. 使用解决问题的程序依次进行

3. 学生慎重地确定问题顺序

B. 围绕原因在哪里进行讨论:原因是什么。

C. 对策的讨论:按解决问题程序进行,确定对策。必须是具体的。

D. 同一般原则的对证:从理论上得出推论。

1. 研究同一般原则之间的关系

2. 从解决方案中找出认为是属于“原则性”的问题进行研究

① 从该案例中学到了什么。

② 从小组讨论中学到了什么。

③ 对于今后也许要出现的事实如何处理。

④ 一般来说,能够考虑到一些什么问题。

(三) 对教师的要求

1. 熟悉案例研究。

2. 掌握相关的理论知识。

3. 拥有指导自由讨论的能力、技巧。

4. 是指导、参谋,而不是讲授。
5. 不把个人见解强加给学生。
6. 主持课堂讨论并让尽可能多的学生参加讨论,而不让讨论集中在少数人身上。

7. 教师仅提供说明,不提供所谓的“正确”答案,强调没有固定的答案,所有的选择都是可能的。

8. 鼓励进行尝试,鼓励探索各种可能方案,鼓励对常规方法进行质疑。

9. 允许有错误(只要从中吸取教训)。

10. 既需要信任、温暖和合作,也需要有对抗和挑战的意愿。

11. 反馈以准确的数据、具体的资料作为根据,让人知道发生了什么情况而不是为了发生的情况而接受批评。

12. 为个人和团队活动确定时间表。

13. 提示被忽略的质疑点。

14. 讨论偏离主题时,截断对主题无意义的谈论。

15. 了解通过对所选案例的学习和讨论中,学生们能得到什么样的收获。

16. 最后,感谢大家的努力和参与。

(四) 对学生的要求

1. 充分预习

认真阅读分析案例,归纳整理自己的想法,并准备一个10分钟的说明和建议,为自己的决定提出理由,准备回答同学的质疑。

2. 判断要由本人提出

也许结论只有一个;听一听别人的意见;建设性地思考下去。

3. 原则

要尊重已被记载下来的信息;不要被不必要的琐事所干扰,互相商量符合情况的具体意见,开放、坦诚、质疑、尝试。

4. 规则

主动发言,讲话要具体,不用抽象的语言,尊重别人的发言,听取他人意见,边讨论、边记录。

5. 重视复习

整理讨论的结果,归纳自己的想法,自己作出判断。

6. 以探索的精神共同讨论问题

七、建议

围绕解决问题的程序展开案例研究,这对掌握原理、培养能力有重要作用。解决问题的一般程序如下:

1. 问题的发现
2. 问题的分析、形成
3. 给问题确定顺序:紧迫性、重要性、恶化的危险
4. 原因的掌握
5. 目标的设定
6. 解决方案的制定
7. 解决方案的评价
8. 负效果的研讨
9. 解决方案的确定
10. 制定实施计划

八、案例分析框架

1. 认真阅读案例

首先掌握概要,弄清发生的时间、地点、人物、数据、部门、关系、背景、文件、规章、制定者、士气、管理队伍、组织结构等。情况要形成印象(直至可以再现)。

2. 掌握课题的意义

研究课题有三种基本类型:问题确认型、批评研究型、对策设计型。

3. 确认问题的事实

把事实、推断、期望和意见区别开来,按时间序列考虑问题,注

意听取其他人所提的问题,事实的相互关联性和优先性,发现根本性问题,问题是什么,应当如何表述。研究其他一些非关键性问题。引出最终结论,或拟出一个行动方案。

4. 判断处理是否适当

是根据什么样的事实进行处理的,产生了什么样的结果,研究过其他做法没有。

5. 起草对策

综合事实,不要一跃而进入结论;可行性,不要偏于理想化;抓机会,站在什么样的立场上思考。

6. 归纳结论:重新阅读案例,再次确认课题,别人的想法如何,自己的想法如何,撰写报告,自己的表述如何

△ 关于案例的一组思考题:作为案例中的主决策人

(1) 你对这一情景作何分析?

(2) 你能考虑哪些可选方案?

(3) 你最倾向于哪一方案,为什么?

(4) 你的实施计划是什么?

(5) 为了回答问题(1)~(4),你都作了哪些假设,这些假设对问题的答案有什么影响?

△ 当事人置身的环境,分析问题的主导思路,处理问题的基本出发点或拟达到的目标,采取的主要思路 and 描述。特别是分析、思考、处理问题的独到之处。

△ 当事人对案例中问题处理的利弊得失。设身处地,如果自己当时遇到该问题应该怎样处理。

△ 如果自己遇到看似相似的问题,当时的问题、客观的环境、问题的实质和关键等与案例中有哪些雷同或差异。

△ “它山之石,可以攻玉”,借鉴前人的经验,解决当时的问题应该注意哪些问题。

△ 前人的经验仅供参考,切忌简单模仿。

九、案例分析常见要点

* 你是否同意当事人、其他人的看法(例如“采用市场营销原理就可以增加公司的利润”)?

* 你是否认为当事人所做的一切能证明他已经有了足够的市场营销原理的知识?

* 当事人还需要做些什么,才能在公司内有效地实施市场营销原理?

* 公司采用市场营销决策的七个步骤能否获得益处?

* 对案例中公司的主要决策行为、事件,你是怎么看的?

* 你是否同意顾问、专家的展望?

* 你认为是否有另外一些组织、人员也可以列入潜在顾客一览表?

* 建议设立保健食品库,老年人市场是否是一个有吸引力的市场?

* 你建议的是哪一种对市场进行细分的方法?

* 你认为公司必须用什么特定的方法去调整其市场营销工作,以适应新的市场要求。

* 对工业品市场的营销方式和对消费品市场的营销方式,在购买要求上有什么区别?为什么?

* 调查结果对配方设计、产品设计和市场营销策略有什么意义,企业应怎样做,为什么要这样做?

* 假定你的任务就是写份报告,你将在报告中写些什么?

* 案例中,零售(眼镜)店要想获得成功的话,商店的印象是否很重要?商店能否成功地吸引现有顾客的兴趣,并积极参与市场竞争?

* 生活方式的研究,看起来能否在推销(眼镜和服务)上讲得通?

* 按人口统计因素来区分(眼镜)市场可行吗?

- * 公司是否应设立一个正式的机构以监视竞争企业?
- * 有哪些现成的方案可以使公司用来监视竞争企业?
- * 这些方案中的哪一种方案有可能发现由竞争企业带来的竞争变化?

- * 当事人是否有理由关心(研究与开发)部门的工作?
- * 可以用来说明(研究与开发)部门情况的因素是什么?
- * 市场营销部门能否在这个问题上起作用?
- * 如果你是当事人,你会怎么做?
- * 你认为该公司应进一步调查市场,还是立即向市场投放新产品?

- * 如决定进一步调查市场,需要收集哪些信息资料?
- * 在新产品开发的两年期间,该公司是否应不断监视市场情况?

- * 你认为当事人所提出的目标能完成吗?
- * 根据公司的优势和劣势,哪一种产品—市场组合对完成公司的目标最适合?

- * 一旦产品—市场组合确定以后,应如何促其实现?
- * 是否还应考虑其他企业经营方面的情况,以便决定如何完成这些基本目标?

- * 你是否认为当事人所列出的影响因素(对预计旅馆未来的房间占用率)很有用?

- * (在预计旅馆房间占用率时)是否还有其他重要因素要考虑?

- * 当事人确定了影响(预计房间占用率的)因素表以后,他的下一步应做什么?

- * 开发(这条产品线)将给公司带来哪些好处?
- * (这条产品线的)产品投放于哪个细分市场最有利?
- * 在开发(这条产品线)前,公司还需要做哪些工作?