

企业经营管理
经典案例评点

营销卷

侯善魁 主编
广西人民出版社

(桂)新登字 01 号

策 划 温六零 彭庆国

责任编辑 张 平

责任校对 高 健

企业经营管理经典案例评点

营销卷

侯善魁 主编

广西人民出版社出版	广西新华书店发行
(邮政编码:530021	广西区计委印刷厂印刷
南宁市河堤路14号)	1997年4月第1版
850毫米×1168毫米 1/32	1997年4月第1次印刷
10.875印张 217千字	印数 1—8000册

ISBN 7-219-03481-4/F·366 定价:16.00元

《企业经营管理经典案例评点》丛书

编 委 会

编委会主任：侯善魁

编委会成员：高涤陈 郭冬乐

李金轩 黄国雄

冯成华 李毕万

童宛生 赵晓璞

黄桂芝 夏 凡

序

周叔莲

企业是人类社会一定历史时期的产物，是在社会化大生产条件下产生的，它是现代社会的经济细胞和国民经济的基本单位。企业经营管理是一门新兴的学科，其历史不过百年。在西方国家中，企业经营管理和营销理论的研究发展很快，特别是在第二次世界大战后，出现了许多企业经营管理研究流派，取得了大量的研究成果。在我国，对企业经营管理的研究起步较晚。实行改革开放以来，我们逐步认识到提高企业经营管理水平的重要性和迫切性。特别是在我国建立社会主义市场经济体制的过程中，加强企业经营管理，实现企业管理现代化，对发展国民经济和社会主义现代化具有重要作用。近几年来，我国在深化企业改革中也创造和总结出了许多成功的经验，这是十分可喜的现象。但从总体来看，我国许多企业的经营管理仍是一个薄弱环节。

由侯善魁教授主编的这套《企业经营管理经典案例评点》丛书，适应了我国企业经营管理的实际和教学部门讲授相关课程的需要，应当说是一套颇有新意、很有价值的丛书，我认为，它有几个特点：

一是内容丰富，资料翔实。这一套多卷本近 200 万字的丛

书,涵盖了企业经营管理的全部内容,从企业项目开发、决策、营销、人才管理,到企业形象设计、公关、广告、谈判等,围绕这些内容,编著者收集了中外企业经营管理的大量案例加以说明,有根有据,具有较强的说服力,可作为企业的借鉴和参考。

二是案例阐述与案例评点相结合。从丛书选择的案例看,既有外国的,又有中国的,中外案例相互参照,既可以比较分析,又可以操作运用。尤其是每一个案例均有专家的评点,指出案例的精华所在及其成功或失败的经验、教训,起到了“画龙点睛”的作用。

三是理论结合实际。这套丛书区别于一般的“案例精选”和“案例评析”之处,在于它既有具体的典型案例,又有理论性、系统性、全面性,在给读者提供具体的实例分析的同时,又阐述了系统的企业经营管理理论,使人受益匪浅。

当然,丛书也有一些不足之处,如,有的案例面面俱到,有的评点还不够精炼。但瑕不掩瑜,我认为,《企业经营管理经典案例评点》丛书,适应了市场竞争的需要,便于那些准备在市场竞争中一显身手的企业运用于实践,发挥自己的优势,取得更大的效益,也便于经济院校学生学到更多、更生动的企业经营管理知识。因此,我很愿意向企业经营管理者 and 广大读者推荐这套丛书。

1996年10月于北京

(周叔莲 著名经济学家、全国政协委员、中国社会科学院研究员、中国工业经济协会副会长、中国企业管理研究会副会长)

丛书编写说明

随着我国经济迅速发展,现代化建设进程日益加快,海外企业大量涌入,我国企业正处于国际、国内愈来愈激烈的市场竞争环境之中。每个企业为了在市场竞争中生存和发展,除了加强“硬资源”的实力外,还必须在“软资源”方面下功夫,不断提高企业经营管理水平。据有关专家分析,我国一些企业在硬件方面并不比西方发达国家相差很大,不少企业也有一流的设备,但由于经营管理思想和运作技巧相对滞后,好的设备并没有发挥其相应的效益。而这种经营管理方面的滞后,其根本原因在于人才匮乏,经验不足。

面对这一现状,我国企业界、学术界和企业主管部门的有识之士都在积极探索、研究、学习现代企业经营管理理论和实践经验,并采取多种形式、多种渠道,一方面总结我国企业经营管理的成败得失,另一方面加强学习、介绍、借鉴发达国家企业先进的经营管理思想和运作技巧。正是出于这种现实需要和目的,我们组织编写了这套《企业经营管理经典案例评点》丛书。

该丛书采取介绍案例结合评点的形式,目的是通过真实、

生动的案例来阐释相对枯燥的理论。同时,该丛书针对企业经营管理的理论体系和实际,分卷编写,每卷又分篇,既方便读者对知识的选择和阅读,也方便大中专学校及各种经营管理培训班的教学需要。全套丛书均由经营管理方面的专家、教授编写,参与搜集资料的有关人员近40余人。所收集的案例基本上达到材料新、重点突出、具有代表性和参考价值的要求。

在编写过程中,编者参考、引用了国内外出版的有关书籍、报刊的资料。在此,我谨代表全体作者向有关出版社、报刊社和原作者表示最诚挚的谢意。

由于主客观条件的制约,丛书的编写并非十全十美,不足之处依然难免,期望得到专家和广大读者的指正、批评,共同为中国企业的发展、腾飞做出积极的贡献。

侯善魁

1996年11月于首都经贸大学

前 言

“营销”一词来自西方国家，作为研究营销的学科，“营销学”译自英文的“Marketing”，是本世纪初起源于美国的一门新兴学科。第一部以“Marketing”命名的教科书，是美国哈佛大学赫杰特齐（J·E·Hagertg）教授于1912年出版的，一般认为这是营销学作为一门独立学科出现的标志。但这只是营销学的萌芽阶段，而现代营销学是在第二次世界大战后形成的。

二战结束后的恢复时期，美国大量的军事工业转为民用，加上新技术革命的深入发展，社会生产力空前提高，经济增长迅速，市场形势发生了重大变化。一方面商品供应大大增加，新产品不断涌现，买方市场很快形成；另一方面由于西方政府采取了一系列刺激需求的政策，使市场需求在量和质两个方面都大为提高。居民购买力水平和文化教育水平提高了，对商品的需求也相应增加，挑选商品愈来愈苛求。在这种情况下，卖方竞争必然空前激烈，使得原来的理论和方法已不能适应现实经济生活的需要。于是在营销学理论上出现了重大突破，形成了现代市场营销观念以及一整套现代企业

的经营战略和方法。

自50年代以来,各种营销学著作纷纷出版,营销学的地位空前提高,在企业实践中取得显著效果,受到各界的关注与重视。与此同时,美国的营销学先后传入日本、西欧、台湾以及东欧等国家和地区。愈是商品经济发达的地区,营销学愈盛行。可以说,现代营销学是商品经济发展的产物,是买方市场形成和卖方激烈竞争的结果,它是适应客观经济需求而产生的一门应用科学。

营销学在经济发达国家和地区的工商企业经营中,发挥着日益明显的重要作用。当今世界许多著名的大企业都是由于运用营销学原理与方法,取得了巨大的成就,如以汉堡包闻名于世的美国麦克唐纳公司、国际商用机器公司(IBM)等等。

营销学引进我国是在党的十一届三中全会以后,现在已成为一个热门学科。开始译名并未统一,如译成“市场学”、“市场营销学”、“营销学”、“销售学”、“经营学”等等。现在我国许多学者认为,“Marketing”作为一门学科还是译为“营销学”或“市场营销学”较为贴切。因为“Marketing”一词在英语里有双重含义:一是指一种经济行为、一种实践活动,即主要由企业组织所进行的营销活动;二是指一门科学,即主要以企业组织的营销活动为研究对象的科学。在英语里这个词在不同场合有不同含义,在中文里则需要有所区别,前者可译成“市场营销”或“营销”,后者可译为“市场营销学”或“营销学”。

营销学的研究对象主要是企业组织的营销活动及其规律

性，具体地说，主要是研究卖方的产品和劳务如何转移到消费者或用户手中的全过程。它是站在卖方的角度，作为供给一方来研究如何适应市场需求，如何使产品具有吸引力，定价合理，购买方便，使买方满意，从而提高企业的市场占有率和经济效益。

市场营销既是各个组织所从事的一系列营销活动，又是一种社会过程。也就是说，市场营销可分为微观与宏观之别。微观市场营销是一个企业或组织所进行的营销活动，它通过预测顾客和委托人的需要，引导满足需要的货物和劳务从生产者流向顾客和委托人，以实现企业或组织的目标。宏观市场营销所强调的，则是社会系统为了实现资源的有效运用和产品的合理分配所应完成的进程。它是从社会角度、从调节企业行为与社会利益的关系的角度来研究营销问题的。市场营销学作为一门独立学科主要是从微观角度来研究营销活动的。因此，市场营销一般是指企业或其他组织以满足顾客需要为中心所进行的一系列活动。也就是说，企业从顾客（消费者和用户）的需要出发，组织整体性的经营活动，以适应和影响需要，并把满足这种需要的货物和劳务送到顾客手中，以实现企业的经营目标。

营销管理是指企业等组织内部的营销管理。营销管理的任务，就是调整市场的需求水平、需求时间和需求特点，以达到企业的目标。营销管理实质上就是需求管理，对不同的需求，有不同的营销任务。根据需求状况和营销任务的不同，主要有以下几种不同的营销管理：

1. 扭转性营销。这是针对负需求实行的营销管理。所谓负需求是指全部或大部分潜在购买者对某种产品或劳务不仅不喜欢,没有需求甚至有厌恶情绪。例如有些旅客对坐飞机有畏惧心理产生负需求,许多人对预防性、节育手术有负需求,对某些新产品不了解、不习惯而产生负需求等。针对这种情况,营销的任务就是扭转人们的抵制态度,使负需求变为正需求。这就要求营销人员首先了解这种负需求产生的原因,对症下药,采取适当措施来扭转。

2. 刺激性营销。这是指在无需求的情况下实行的营销管理。无需求是消费者对某种产品漠不关心,没有购买兴趣,没有需求的情况。营销的任务就是设法引导消费者的兴趣,刺激需求,使无需求变为需求,即实行刺激性营销。

3. 开发性营销。这是与潜在需求相联系的一种市场营销。潜在需求指多数消费者对市场上现实不存在的某种产品或劳务的强烈需求。例如,吸烟者希望有一种味道好而又对身体无害的香烟,人们渴望有利于健康长寿的食品等等。营销的任务就是努力开发新产品,以满足潜在的需求,谁能生产、提供这种产品就会获得极大的市场占有率。

4. 恢复性营销。消费者对某些产品或劳务的需求和兴趣,总有发生动摇和衰退的时期。营销的任务就是设法使已衰退的需求重新兴起,使人们冷淡下去的兴趣得以恢复。实行恢复性营销有个前提,就是处于衰退的产品或劳务有出现新的生命周期的可能性,否则就不会有效果。

5. 同步性营销。许多产品和劳务的需求是不规则的,即在不同时间、不同季节需求量不同,因而与供给不同步,如

运输业、旅游业等都有这种情况。营销的任务就是调节需求与供给的矛盾，使二者达到协调同步。如游乐场所节假日需求量特别大，而平时营业清淡。对此可采取灵活的计价、广告和安排活动等办法使供求趋于协调。节假日可适当提高价格，平时降低价格。

6. 维护性营销。在需求饱和的情况下实行的一种营销管理。营销的任务要采取合理售价、稳定销售人员和代理商、严格控制成本费用等办法，防止销售下滑趋势，维护现有水平。

7. 降低性营销。是指长期地或暂时地限制市场对某种产品或劳务的需求，通常可采取提高价格、减少服务项目和供应网点、劝导节约等措施。如对风景区、名胜古迹区过多的游人，应当实行降低性营销。

8. 抵制性营销。这是指针对某些有害需求而实行的，如对毒品、赌品和有害人体的食品、化妆品、假冒伪劣产品等。营销的任务就是抵制和清除这种需求或禁售。

营销管理者针对上述不同情况而采取不同的营销决策，必须掌握一定的营销理论和方式，并在实践中加以运用，才能更好地完成营销任务。

企业的营销过程，不只是一些广告和推销活动，而是企业与它的最佳市场机会相适应的全过程。企业的营销管理过程，就是识别、分析、选择和发掘市场营销机会，以实现企业的任务和目标的营销过程。这个过程包括以下五个步骤：

- (1) 制定营销计划；
 - (2) 分析市场机会；
 - (3) 选择目标市场；
 - (4) 确定营销组合；
 - (5) 管理营销活动。
- 企业在选择了目标

市场后,最重要的是确定营销组合的策略。

营销组合是现代营销学理论的一个重要的新概念,是由美国哈佛大学鲍敦教授于1964年首先提出来的,此后受到学术界和企业界的普遍重视和广泛运用。所谓营销组合,也称营销组合因素,就是企业的综合营销方案,即企业对自己可控制的各种因素,包括产品质量、价格、渠道、服务、广告、促销等的优化组合和综合运用,使之协调配合,扬长避短,发挥优势,以便更好地实现营销目标。各种营销因素归纳起来,主要分四大类,即产品、价格、渠道、促销。这四大类的英文均以字母“P”字开头,因此营销组合简称“4P's”。这些因素都属企业“可控因素”,就是企业可以决定自己的产品结构,制定产品价格,选择分销渠道(地点)和促销方法等。

营销组合是一个复杂结构,又是一个动态组合。每一个组合因素都是不断变化的,是一个变数,同时又是互相影响的。营销组合“4P's”的理论,在西方营销学中已经运用了20多年。近几年来,在国际市场竞争激烈,许多国家政府干预加强和贸易保护主义再度兴起的新形势下,营销理论又有了新的发展,由原来的“4P's”之外又加上了“权力”和“公共关系”,成为“6P's”。这就是说,要运用政治力量和公共关系,打破国际国内市场上的贸易壁垒,为企业的市场营销开辟道路,这种新的营销组合被称之为“大市场营销”。后来营销组合因素又有新的发展。

本书选编的案例,涵盖了企业营销过程的主要问题。从这些典型的实例与评点中,读者可以看到中外企业在市场营销过程中是如何运用现代营销学原理与企业的具体实践相结

合取得成功的。正确地把握和运用市场营销理论，加强企业的营销管理，无疑是企业取得成功的秘诀。

当今中国正处于由传统的计划经济体制向社会主义市场经济体制转型的深刻变革之中，在日趋激烈的市场竞争和变化无常的市场需求的情况下，企业最需要的是营销人才和营销策略的研究，而我国多数企业营销人才匮乏，营销实践经验不足，又缺少这方面的应用教材。实践证明，通过一些成功企业的具体案例学习，是把握营销策略和借鉴实践经验的既简便、省时又行之有效的方法。而本书正是为此目的而作了有益的尝试。

目 录

1	丛书编写说明
1	前 言
1	市场机会篇
3	善抓机遇的美国西南航空公司
13	“量子”牌轿车如何开拓市场
21	泰森食品“每天都有创新”
29	罗伯梅德以高效率、新产品创造机会
36	上海印染公司的“特尔菲神谕”
43	清河毛织厂围绕市场转
47	成都油脂化工总厂的沉浮变化
54	“女伯爵”纸巾打开市场
62	Stepik：市场调研业务兴隆
69	营销策略篇
71	让顾客方便：沃格林的策略

77	金伦大厦的发展战略
85	家用清洁剂公司敢向大企业挑战
96	“虎飞”自行车是怎样竞争的
108	罗林罗克啤酒：神秘的“33”
114	出奇制胜、起死回生的“S. I”
122	艾维达从洗发香波创业
130	永不认输的宙斯
136	田纳西：同样产品 特色不同
145	营销组合篇
147	日本企业的营销组合
154	可乐大战 不分胜负
160	零售巨头的经验：薄利多销
165	米德克朗按市场变化组合
173	“洁净”畅销不衰的秘诀
181	天坛牌电线的滞与俏
188	东方铁牛驰向世界
194	营销服务篇
196	“一团火”精神照神州
204	蓝海岛屿“一片情”
211	“大百”舞起“十五条龙”
221	南京“老正兴”何以受青睐
225	优质服务的 ADP
232	靠信誉与优质服务的公司
239	从事新行业的帝国草坪保养公司

245	营销管理篇
247	西单商场：老店创新现辉煌
257	长安精心熔铸“诚信”魂
266	贵友“购物零风险”
278	燕莎推出管理模式
286	复兴靠名牌、信誉取胜
294	“柳百”：抓管理 练内功
303	同仁堂：金字招牌 享誉中外
311	“鄂尔多斯”在市场竞争中崛起
318	雪莲——羊绒王国的骄子
326	后记
