

Hoeveel

任天飞 编著

中外经典营销案例评析

中南工业大学出版社

内 容 提 要

本书收编了中外经典营销案例 54 篇。这些案例涉及营销的各主要方面或领域,如营销观念、市场调研、营销战略、市场定位、产品策略、定价策略、分销策略、促销策略等。每一篇案例都从一个特定的角度展示营销的一个层面或局部。

在每一篇案例之后,都附有评析,并附有思考题,便于读者理解、思考。

本书可供营销界人士阅读,也可用作营销教材或教学参考书。

中外经典营销案例评析

任天飞 编著

责任编辑:邓立荣

*

中南工业大学出版社出版发行

中南工业大学出版社印刷厂印装

湖南省新华书店经销

*

开本:850×1168 1/32 印张:13.25 字数:341 千字

1999 年 1 月第 1 版 1999 年 1 月第 1 次印刷

印数:0001—4000

*

ISBN 7-81061-169-0/F·020

定价:17.00 元

本书如有印装质量问题,请直接与印刷厂家联系调换

厂址:湖南长沙

邮编:410083

前 言

呈献给读者的这本书，汇集了 54 篇营销案例，每篇案例后面均有评析，此外还附了一些思考题，便于读者理解与思考。

这些营销案例之所以称为“经典”，并非因为它们经过了哪个“权威机构”的评选认定，而是由于它们从不同的角度展示了营销的一个层面或局部，作为营销理论的一个实践性注释，堪称典范。

现代营销理论源自 20 世纪初美国的商业推销及广告实践。它刚问世时不过在大学课堂上讲讲而已。1905 年，克罗西 (W.E. Kreusi) 在美国宾夕法尼亚大学首开《产品营销》课程，据说平淡无奇，听者寥寥。此后近半个世纪营销理论和实践基本上没什么作为。但是自二战结束以后，美国以及其他主要西方国家进入了经济高速增长时期，营销的实践和理论研究就进入了昌盛时代。中国自 20 世纪 80 年代中期“经济起飞”以来，更是以极大的热情投入了营销理论的学习和运用。

滋养了且还在滋养着营销理论的热土是“买方市场”。无论是 20 世纪 50 年代以来的西方国家，还是 20 世纪 80 年代中期以来的中国，在告别短缺经济以后，随着经济繁荣而来的都是凯恩斯 (J.M. Keynes) 所昭示的“有效需求不足”。面临相对萎缩的市场，企业的生存与发展越来越维系于使产品实现“惊险的一跃”。这就给营销学设定了一个基调：探索怎样把产品卖出去的千方百计。因此，从宏观上看，营销定位在缓解社会生产与消费的矛盾，弥合供求缺口，优化资源配置；从微观上看，营销成了

企业适应市场动态竞争的反应型行为。

我们不能说这种在供求失衡环境中发育成长起来的营销理论不怎么样。实际上，现代营销把人类的博弈才智发挥到了极致，从而铸就了企业攻城掠地克敌制胜的利器。连学校、教会、政治党派、政府部门都在悄悄地或公开地引进营销机制。所以咬文嚼字又不乏幽默感的美国市场营销协会定义委员会把营销定义为：“对思想、货物和服务进行构思、定价、促销和分销的计划和实施的过程，从而产生能满足个人和组织目标的交换。”这就是现代流行的“主流营销学”。这一“目标市场 + 4PS”的套路，现在市面上“吃营销饭”的策划人和本科生都能相当熟练地“操作”。

本书也基本上按这一理论框架来展开。尽管这个理论框架只是营销学发展长河中的一环，尽管众多研究者已经对这一理论体系提出了这样或那样的批评，在新的营销学说尚处于探索阶段的时期，我们毕竟只能用已有的概念、原理来思考。何况读者可以理解，本书的主旨不是对以往的营销哲学进行理性追问，而是就事论事，就特定环境下特定的营销运作讨论其成败得失及个中缘由。

案例评析历来费力不讨好，在其理论基础面临变革的时代尤其是这样。但如果这本书能对读者理解和把握现代营销的精神有所帮助，则我们的工作仍将是有意義的。

作 者

1998 年 12 月于湘潭大学

目 录

● 营销观念

- 1 “日通”：经营理念和方式的改变 (1)
- 2 “状元红”酒：再见上海滩 (10)
- 3 尤伯罗思：经营奥运会出新招 (15)
- 4 “苹果”计算机：能否战胜 IBM? (22)

● 市场调研

- 5 “谷一茶饮”：市场调查报告 (28)
- 6 汉密尔顿公司：消费者行为调查 (38)
- 7 速溶咖啡：消费者怎么看? (48)
- 8 “天王”内衣：病在哪里? (52)
- 9 冬凌草含片：市场调查营销企划 (58)

● 营销战略

- 10 “长城”计算机：市场营销企划书 (73)
- 11 虎飞自行车：经营难题和对策 (89)
- 12 “百事可乐”：挑战“可口可乐” (99)
- 13 “去渍伙伴”笔：市场进入战略 (114)
- 14 中国“阿袍”：走俏海湾 (121)
- 15 大众汽车：怎样走俏美国市场 (124)
- 16 “大和”渔具：称雄世界的经营战略 (131)
- 17 “派克”笔：全球一体化促销碰壁 (148)

● 市场定位

- 18 “吉列”公司：瞄准一个被人忽视的市场 (153)

- 19 佩珀饮料：形象、品牌与广告主题 (157)
- 20 “小猫牌”垫料：始于一个新概念的大市场 (171)

● 产品策略

- 21 “精工”石英表的冲击：产品 + 谋略 (177)
- 22 “日清”成长的秘诀：不断进行研究开发 (192)
- 23 “安静的小狗”：怎样招人喜欢？ (201)
- 24 “索尼”：取一个好名字做牌子 (210)
- 25 “金利来”：有中国特色的品牌 (216)
- 26 麦当劳：我们卖的不是汉堡包，而是服务 (224)
- 27 IBM：最佳服务的象征 (234)
- 28 广场饭店：想到草莓 (241)

● 定价策略

- 29 上海、青岛、深圳：手表定价各有高招 (245)
- 30 1000X 计算机：怎样报价？ (249)
- 31 休布雷公司：怎样对付低价竞争？ (257)
- 32 凯特比勒牵引机：高价促销 (260)
- 33 太平洋 - 大西洋：金科玉律不起作用 (263)

● 分销策略

- 34 “金霸王”电池：三步进山城 (270)
- 35 “华德”地毯：没有不行的产品，只有不行的
销售 (277)
- 36 加勒特卡车公司：再增加一名推销员？ (283)

● 促销策略

- 37 菲力史东：向福特推销轮胎 (290)
- 38 彭奈：怎样推销搅蛋器？ (294)
- 39 戈德曼推销技巧：避免争论 (299)
- 40 “亚都”加湿器：广告企划案 (307)
- 41 “野狼”摩托：未曾上市，先吊胃口 (324)
- 42 “芝麻城”房地产：广告促销创佳绩 (333)

43	“太阳神”口服液：进占大上海	(343)
44	“红楼”酒庄：“跑”出来的名气	(348)
45	“海飞丝”、“飘柔”：盛典促销	(351)
46	“黛安芬”内衣：市场推广加速产品成长	(357)
47	哈雷摩托车：赠品促销起死回生	(361)
48	英航公司：只有一名乘客的航班	(364)
49	今日集团：爆炒“生命核能”	(367)
50	“制造新闻”：鸽子事件	(379)
51	“商业联盟”：更上一层楼	(383)
52	内斯特尔：公众怎么了？	(393)
53	“霞飞”日化：成功处理 3·15 危机事件	(402)
54	奥达克余百货公司：35 次紧急电话	(411)

1 “日通”：经营理念和方式的改变

[案例]

一、

“日通”是日本综合运输界最大的企业，规模虽然庞大，但运作方式却一直是守旧而不知变通的。所以曾经一度被同业戏称为“长毛象”，意指它可能会因不知变通而像巨大的史前动物长毛象一样，不能适应变化了的环境以致最后灭绝。但是，在 20 世纪 70 年代后半期，“日通”却开始发动攻势，高喊“塘鹅来啰！塘鹅来啰！”的口号，给整个运输界带来了一场大骚动。所谓“塘鹅”，指的是“日通”陆运部门改用卡车快速运送轻小货物，而且服务到家的新营业方式，“塘鹅”就是他们所采用的商标。“日通”的陆路运输部门，一向只习惯于运送粗重的大宗货物，后来环境大变，在突发而至的激流中，他们也只好改为采用“塘鹅”的方式，急拍翅膀以图生存了。

由于 20 世纪 70 年代后半期日本社会的经济状况转为“稳定增长型”，原料业界也随着出现不景气的局面，日本社会的产业结构不得不跟着作大幅度的转变。整个社会上产业的增长，已由

重化学工业转变为以尖端技术为基础的加工组合型产业。货物运输界历来就必须依托各种产业活动而营生，产业重心一转变，自然马上受到重大的冲击。

二、

“日通”的决策者们对形势的转变是有切肤之感的。“日通”的陆运部长小林泰然，在回答记者的访问时很直率地指出：“陆运业本来就是夕阳产业。‘日通’陆运部的主要业务，就是利用日本‘国家铁路公司’来代客运送货物。整个流程是先从托运者手里接货，用卡车送到火车站，由‘国铁’货车送到目的地，再由当地‘日通’的卡车接过货物，送交给收货人。这项联运业务，以前一直是‘日通’的黄金路线和摇钱树。但近年来，这条路线的营业收入，在‘日通’所有部门的营业收入中所占的比率，已经逐年低落。1960年，这条路线占‘日通’全部营运收入的55.2%，1970年降为31.5%，1980年再降为21.6%，1981年又降为12%，一路狂泻，再无复往日黄金路线的风光了。”

确实，从20世纪40年代后期一直到60年代，连接铁路的陆路接驳运送方式，都是大量而且能够有计划地运送货物的最适当方式。而这以后，照“日通”董事长广濑真一的说法，“有人甚至认为用其他任何方法，都比经由铁路运送要好”。陆运部长小林泰然则埋怨说：“实际上，我们这套输送系统还算是相当完备的。然而今天社会对我们的评价这么低，怎不叫我们遗憾呢？”照“日通”自己的讲法，在被卡车运送所抢走的业务中，至少有15%还是比较适合“日通”连接铁路的运送方式的。

三、

这种由铁路运输贯穿其间，两头由卡车负责接驳的联运方式，曾在1960年达到全盛期，在当年“日通”营业的获利额中，

陆运部门的联运业务就占了 39%。但是到了 1965 年，虽然陆运部门的营业收入仍占“日通”营业收入的 45%，获利额却只占 4.3%。两年后，开始有赤字出现，从此，结算表上就一路出血不止了。

货物运送从“国铁”移往卡车的主要原因之一是，高速公路和一般道路所形成的交通网已经建设齐备。此外，“国铁”本身也发生过一些事件，动摇了托运客户对“国铁”运送机能的信任。例如，1965 年以后，“国铁”货运接连发生了几次大规模的罢工，使得一向被认为是最稳定的运输方式的“国铁”，在托运客户的心目中逐渐成为不稳定、不可靠的输送方式，而且从 1976 年 11 月开始，“国铁”货物运价一下子涨了 58.6%，从此有货物要托运的客户都舍“国铁”而去。

在运输系统中，“国铁”质量的恶化，大大影响了“日通”的陆运部门。以连结“国铁”代送货物为专业的企业，就像是一场婚姻关系中，一位不幸的太太碰到不长进的先生，想离婚脱离关系又不可能，因而只好接受日本社会的习俗，由太太委屈地背负起不称职的名声。事实上，“日通”的业务并不都是连接“国铁”代送货物，因而要与“国铁”脱离关系也不是不可能。然而就因为“日通”是日本运输业中排名第一的大企业，所以它没有放下“国铁”这个包袱。这一方面是由于“日通”觉得自己有一份社会责任，不能随意撒手；另一方面也由于有日本政府在一旁督导干涉，不希望“日通”脱离。

尤其是，“国铁”的货运业绩虽然相当不理想，但是“日通”的生意仍然占了“国铁”运费收入的 40%，仍然是“国铁”的主要衣食父母。“日通”就算想与“国铁”断绝关系，实际状况也不容许它说断就断。

四、

曾担任过日本政府运输省事务次官，后来担任“日通”董事

长的广濑真一，嘴上常挂着一句话：“运输业对社会大众负有一份使命。”因此，“日通”虽然15年来营业损益表上年年出现赤字，还是照旧维持投资“国铁”的营业方针，只要“日通”全部营业的利润还可以弥补得了年年的赤字，一切也就算了。但世事在不断变化，做“好太太”的“日通”说不出口的话，没想反倒让身为“恶丈夫”的“国铁”抢先说了。

“国铁”开始了改革，拟订出一套复兴计划。这套计划中的一个重点，就是在全国各地推行货运车站集约化。1960年，日本全国的货运车站有3850座，到1981年末，已经减为1200座。专家们认为，“国铁”货物车站的集约化程度其实还可以精简。在这种情况下，“日通”陆运部门的联运业务也就随之精简，对“日通”来说，这真是减少赤字的好机会。

不过“国铁”毕竟还是国营企业，一直秉承着背负太阳旗以照顾全民的责任，不论是客运部门或货运部门，都反映着这种责任感。“日通”陆运部长小林泰然指出：“国铁在列车时刻表的安排和运费打折方面，都比以前还要顾及托运者的方便。”

受到这种转变的影响，“日通”的陆运业务逐渐有了起色。小林泰然说：“国铁肯作如此改善，实在是前所未有的事。这种状态只要能够小幅度地增长下去，不再萎缩，也许还……”但是这种好转能不能持续下去的关键，完全要看景气的走向，以及“国铁”货运车站集约政策的实行结果如何而定。而且就算真的这样实行下去，也没有人敢保证有多少货运业务会再流回“国铁”。相反可以肯定，往日的盛况已是一去不复返了。既然如此，“日通”派遣许多作业人员常驻货物车站的政策，自然也要重新检讨改进。面对这一棘手问题，“日通”确实花了一番苦心琢磨，结果就导致了“塘鹅”业务的产生。

五、

“日通”的陆路联运事业虽然罹病已久，但是它的仓库业一

直到 20 世纪 70 年代后半期才出现病兆。“日通”也是日本最大的仓库业者，其仓库面积占日本全部营业用仓库面积的 9%。20 世纪 70 年代末，日本连续碰到农作物歉收，而日本政府又采取缩减库存政策，积极处理仓库里的存米和所谓的陈年老米。由于“日通”的仓库业务一向是在积极地接受大米储存，当日本政府采取加紧处理陈米的政策之后，“日通”仓库的业务量就开始下滑了。1980 年，“日通”仓库每月平均存米量 31.4 万吨，到 1982 年 7 月就减至 20 万吨。

承接了政府物资的业务，由于保管期较长，自然就会有稳定的效益，但稳定往往也会伤害营业活力。所以有人对“日通”提出批评，认为“日通”过分依赖政府的生意，削弱了自己招揽业务的能力。这的确是相当严重的毛病。

特别是 20 世纪 80 年代以来，客户对仓库业者的要求，又有了极大的转变，不再只是要求仓库业者提供储存空间，而且更希望提供诸如输送、搬运、流通加工、情报服务等综合性的服务。再说，“日通”过去最拿手的业务，一直是以承接大宗货物为主，然而由于时代环境改变，大宗货物的业务已逐渐式微，客户要储存的货物，已转变为量少但是种类繁多的小宗物品。因此，就仓库业者而言，以体积重量取胜的“重、厚、长、大”时代已经告终，整个时代的要求已经转向“轻、薄、短、小”了。

六、

“日通”的卡车运送部门，也同样面临必须采取“轻、薄、短、小”对策的关头。这种全程都由卡车负责运送的营业方式，又可分为区域运送和路线运送两种。区域运送是由固定的客户雇车，送货也都是送往一定的场所。路线运送的收货人和送达地点都不固定，形形色色，相当混杂，尤其是 20 世纪 80 年代以来轻量小宗货物激增，零碎的小包货物成为货运站的主要业务对象，成批地堆积在货运站上，然后混载上车。在这种情况下，混载的

输送效率也就成了首先必须要解决的问题。

以前，在“日通”卡车运送部的业务中，区域运送和路线运送所占的比率是9:1，其中整部车租给某一客户的比率相应也比较大。这种方式，在载运量极大，而且每部车都能满载又不浪费的时代，是能发挥威力的。但是后来环境变了，商界的物品流通方式明显地朝轻量小宗的方向发展。譬如，纤维公司往各地零售店送货时，大概每季只要送一箱去就够了，原因是零售店的经营姿态有了极大的改变，店主不喜欢在店里放太多卖不掉的货，反正一旦缺货，随时拨电话就能很快补齐，非常快捷便利。

因此，“日通”于1977年6月推出“塘鹅”计划，正式开始运输小宗货物。然而这比“大和运输”还是晚了一年多。“大和运输”早在1976年4月就已推出“黑猫”行动，开始运送小宗货物。“黑猫”的营业量，当年就达到171万件，1977年为540万件，1978年为1087万件，1979年为2227万件，1980年为3340万件。而“塘鹅”的营业量1977年是23万件，1978年为154万件，1979年为450万件，1980年为660万件。比较双方的增长速度，“塘鹅”根本不是“黑猫”的对手。

“大和运输”崛起之时，是以大都市为中心，广设运送网。“日通”却不然，全国各地都是它服务的对象。由于彼此选择的服务范围不同，就造成了双方业绩的巨大差距。而其主要原因，是因为“日通”对于小宗货运业务的反应迟了一步。已习惯于“重、厚、长、大”型业务的“日通”，想要一下子就转变到“轻、薄、短、小”型业务上来，并不容易，需要一段相当长的适应时间。

不过，自1981年10月以后，“日通”开始采取积极的营业活动：重新塑造了“塘鹅”的新形象，称呼“塘鹅”为“灵活的陆运掌旗者”。结果在一年之内，仅仅是业务需求量最大的12月份，就做了370万件生意，使当年度的营业件数高达1300万件，增长速度之快，可用“飞跃”一词来形容。尽管如此，该年度

“大和运输”的营业额也增加到了 5000 万件，双方业绩还是有一段距离。

“日通”开始经营“塘鹅”运送业务后，为了要容纳小宗货物的分类和存放，当然就需要一些分类和存货的场地。“日通”如果能将原来陆运部门中充斥的冗员，以及那些已关闭的货物车站附近的仓库，挪来转用，则在资源运用方面将更加效率化，也可以为陆运部门注入新的活力。

此外，除了陆运部门，其他部门也需要改革。负责海内外货物运输和执行旅行服务的航空事业部，以及非得利用空运不可的国际输送事业部，也都面临激烈的营业竞争，如果不能重新调整步调，采用灵活的运营方式，势必无法迎接已经到来的挑战。

因此，“日通”从 1982 年开始，拟订了一套三年经营计划，希望在接下来的三年中，每年的营业增长率都能高达 7%。要实现这一目标，“日通”还得付出艰辛的努力。

——根据日本经济新闻社 1982 年出版的《轻、薄、短、小的时代》一书摘编

[评析]

“日通”的转变，引人注目的是经营方式的改变，而根子上却得益于经营理念的转型。

经营理念，或称营销观念，是指企业在谋划和组织市场营销活动时所依据的具有指导思想和行为准则意义的观念。或者说，它是一种营销哲学，一种关于市场营销的根本态度的看法。它作为企业市场营销活动的出发点，对营销的成败具有决定性的影响。

人们的社会存在决定人们的社会意识，一定的市场营销观念是一定的市场经济运行的产物。“日通”营销观念的转型，与日本社会的经济状况、产业结构的重大转变密切相关。20 世纪 70 年代后半期以来，日本社会的经济状况由“高度增长型”转变为

“稳定增长型”，产业重心由重化学工业转变为以尖端技术为基础的加工组合型产业，“厚、重、长、大”的时代演进为“轻、薄、短、小”的时代。在这种情况下，原来依托“国铁”进行铁路、公路联运，主要运送粗重大宗货物的“日通”的日子就不好过了；由于农业连年歉收，政府缩减粮食库存，原来主要承揽政府物资储存业务的仓库业务也开始下滑了。形势逼迫“日通”审时度势，改变过去靠着铁路坐等生意，依赖政府稳取收益的观念，面对市场以及日趋激烈的营业竞争，以新的经营方式迎接已经到来的挑战。

这与整个西方国家企业的市场营销观念的转变轨迹基本上是一致的。以美国为代表的西方国家，其企业的市场营销观念经历了旧、新两大阶段。旧观念的特征是生产者导向，新观念的特征是市场需求导向，而导致旧观念向新观念转换的根本原因是20世纪50年代以来，尤其是70年代以来社会经济的迅速发展以及由卖方市场向买方市场的转变。

经营理念的转变必然导致经营方式的改变。所以“日通”推出了“塘鹅”业务，仓库业务也转向“轻、薄、短、小”，并且提供输送、搬运、流通加工、情报服务等综合性服务。这为“日通”注入了新的活力，使它避免了长毛象的厄运。

但是，“日通”的“塘鹅”计划还是比“大和运输”的“黑猫”行动晚了一年多，这一时间差距造成了双方业绩的巨大差距。“日通”要保住昔日的“大哥”地位，还得付出艰辛的努力。这说明认清形势、抓住机遇对于企业的生死存亡具有何等重大的意义。

造成“日通”在经营理念和方式改变上“慢半拍”的原因是养尊处优积重难返。“日通”在思想和业务转变上“反应迟了一步”，是因为想要一下子转变“并不容易”：一方面“日通”已经习惯了老业务、旧体制，缺乏自己在市场上招揽业务的能力；另一方面还有日本政府在一旁督导干涉，不希望“日通”放下“国

铁”包袱转向市场求生存。这说明经营理念和方式的改变是何等的艰难。事实上，无论在西方国家还是在中国，这种变革在大多数情况下都决不是一蹴而就的，它往往需要理智、胆略、见识以及坚持不懈的努力。

[思考题]

1. “日通”经营理念和经营方式的改变给我们以怎样的启示？
2. “日通”还需作出怎样的努力才能赶上和超过“大和运输”？

2 “状元红”酒：再见上海滩

[案例]

河南上蔡酒厂酿造的“状元红”酒，从明末清初到现在，享誉已有 300 多年。这种酒的酒色红润晶莹，品质醇香可口，且具有调和气血、补中固本的功效，长期以来受到人们的欢迎。20 世纪 70 年代末 80 年代初，上蔡酒厂按古配方恢复生产“状元红”酒，1980 年即获得河南省优质产品证书，畅销北国，还进入了国际市场。

但是，“状元红”试销上海，却意外地很少有人问津，惨遭冷遇，被人视为“滞销货”。首闯上海滩失利，给了上蔡酒厂迎头一击。

名牌老酒，何以陷此窘境？上蔡酒厂不得不对此进行反省深思。经过多方分析，发现主要原因是自己的经营观念保守陈旧，以“古老名酒”自恃，不担心皇帝女儿嫁不出去，总以为在北方一路顺风，在上海也会旗开得胜。因此，厂家没有深入调查研究上海市场的情况，不了解上海消费者有何特点。由于目标不明，方向不清，造成商标与包装装潢陈旧落后，销售渠道单一，广告促销不力，知名度低。这样，尽管“状元红”久负盛名，但因市场长期断档，年轻人对之陌生，有的则误以为是单纯的药酒。再加上当时各省市酒厂发展很快，上海瓶酒市场正呈现琳琅满目的兴旺景象，而“状元红”老一套的视觉形象，貌不惊人。这种种