

新世纪高校经济学管理学核心课教辅用书

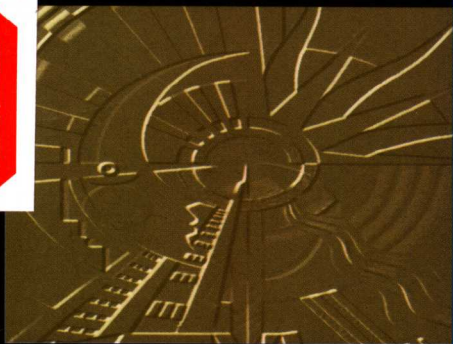


市场营销学案例集

SHICHANG YINGXIAOXUE ANLIJI

陈信康 主编

3.50
2



上海财经大学出版社

新世纪高校经济学管理学核心课教辅用书

市 场 营 销 学

案 例 集

陈信康 主编

上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

市场营销学案例集/陈信康主编. —上海:上海财经大学出版社,
2003.8

新世纪高校经济学管理学核心课教辅用书

ISBN 7-81049-971-8/F·842

I. 市… II. 陈… 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(2003)第 061154 号

☐ 责任编辑 宋澄宇

☐ 封面设计 优典工作室

SHICHANG YINGXIAOXUE ANLI JI

市场营销学案例集

陈信康 主编

上海财经大学出版社出版发行
(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

上海市印刷十厂印刷

上海商印装订厂装订

2003 年 8 月第 1 版 2003 年 8 月第 1 次印刷

890mm×1240mm 1/32 9.75 印张 280 千字

印数: 0 001—4 000 定价: 18.00 元

前 言

诞生于美国的营销学自 20 世纪 70 年代末开始被引进我国，已经经历了 20 多年的发展历程。在这一发展过程中，营销学已经从高校的纯理论研究逐渐走向和企业甚至全社会的实践应用相结合。营销学本来就是实践的产物，这一点从营销学的发展过程可以看得非常清楚，营销学中的一些理论和观点本身就是来自于企业实践经验的总结和提升，如著名的营销观念以及 BCG 矩阵图等首先就是由企业提出来的。因此，营销学的发展和社会实践以及企业的发展是相辅相成的，营销的理论为企业的市场竞争实践指明了方向和提供了行为指导，反过来，企业的实践会对营销的理论提供实证分析的基础，同时也会对营销理论提出更高的要求，这就推动了营销理论不断发展。

营销学的教学通常更需要案例的配合，通过案例的分析与讨论，有助于学生对营销理论的充分理解和掌握，同时又有助于提高学生的分析能力和应用能力。

本案例集就是配合营销学教程而编撰的，可以为学习营销学提供分析与讨论的素材，也可以为开拓学生的思维提供帮助。

本案例集是编写者在多年来的教学实践和从事指导企业实践基础上所形成的成果。收集的案例有的是编写者自己参与的项目实践总

结,有的是以报章杂志的报道为素材的再加工,也有的是收集公开的资料所进行的重新整理。在此,向被参阅的各种文献资料的作者表示诚挚的谢意,作者名单恕不一一列出。

参加本案例集编写的有晁钢令、庄华强、陈丽萍、刘爱珍、郭芳芳、周蓓菲、章少波、楼尊、叶巍岭、白澎、田圣炳、王志良等。

本案例集既可以作为高校学生的配套教材,又可以作为营销经理提高经营管理能力的参考资料。

陈信康

2003年6月20日

目 录

前 言	(1)
第一章 市场细分与目标市场定位	(1)
案例 1 百年老店惠罗公司的市场定位	(1)
案例 2 飞宏有限公司:路在何方	(8)
案例 3 非常可乐叫板可口可乐	(13)
案例 4 移动 PC 到底代替谁	(15)
案例 5 五大数码影像厂商的市场竞争	(20)
案例 6 影碟机行业应该变吗	(24)
第二章 营销环境与购买行为	(28)
案例 7 雪糕(冰淇淋)产品的购买行为	(28)
案例 8 减肥产品的市场竞争状况	(31)
案例 9 瑞士表在中国市场的销售	(36)
案例 10 1992 年麦当劳公司的抉择:经营灵活性和环境因素	(42)

第三章 产品决策	(48)
案例 11 合鑫钢铁有限公司:以高质求效益	(48)
案例 12 海尔集团的品牌经营	(53)
案例 13 摩托罗拉手机:精彩纷呈的 MOTO	(57)
案例 14 科宝:选择产品扩张还是区域扩张	(61)
案例 15 国产日化产品为何难树自己的品牌	(63)
第四章 价格决策	(70)
案例 16 格兰仕微波炉的价格策略	(70)
案例 17 “海狮”食用油的价格争论	(79)
案例 18 威莱音响价格策略的探讨	(90)
案例 19 错误就像多米诺骨牌	(95)
第五章 渠道决策	(100)
案例 20 个体户和奶粉产业巨头的渠道之争	(100)
案例 21 乐凯,你准备好了吗	(104)
案例 22 张裕集团的“织网工程”	(109)
案例 23 BMW 公司的分销体系	(115)
案例 24 斯泰普斯公司(Staples):怎样销售家具	(116)
案例 25 Compaq 直销计划的失败	(120)
案例 26 水到渠成——三星显示器的“渠道经营”	(122)
案例 27 “蒙牛”成功开垦津冀市场	(129)
第六章 促销决策	(133)
案例 28 海王生物面临的困境	(133)
案例 29 智强集团核桃奶的促销策略	(136)
案例 30 “永和大王”如何提高形象	(141)
案例 31 上海家化“霖碧天然矿泉喷雾”的上市	(145)

第七章	国际市场营销.....	(157)
案例 32	沃尔玛公司的海外市场开拓	(157)
案例 33	邓肯工业:欧盟的市场机会	(165)
案例 34	中国水果如何走向国际市场	(175)
案例 35	中草药产品能够迎来国际市场开拓的春天吗	(180)
案例 36	树品牌是做大运动鞋出口的惟一出路吗	(185)
第八章	绿色营销.....	(190)
案例 37	联合信号公司:减少危险废物的未来责任风险	(190)
案例 38	环境保护基金(EDF):直面全球环境保护项目	(195)
案例 39	环境与国际贸易价值冲突的争议	(200)
案例 40	杜邦 CFCs 产品部:氟利昂遭禁止之后	(205)
案例 41	马来西亚的森林政策:寻求内外部的平衡	(210)
案例 42	优他国际公司:木材贸易与保护北部斑点猫头鹰	(214)
案例 43	巴西可持续发展基金面临的问题	(219)
案例 44	施乐:为环境而设计	(224)
案例 45	啤酒瓶爆炸引发的思考	(229)
第九章	供应链管理.....	(232)
案例 46	爱立信之“退”	(232)
案例 47	牡丹江和康佳之“合”	(238)
案例 48	供应链向需求链转移	(242)
案例 49	第三方物流的成本优势	(247)
第十章	网络营销.....	(250)
案例 50	江苏九鼎集团的网络营销策略	(250)
案例 51	美国 Amazon 公司的网上销售	(254)
案例 52	网络营销是一种时髦吗	(257)



案例 53	Charles Schwab 的客户关系管理:建立个性化服务	(259)
-------	--------------------------------	-------

第十一章	营销组织、营销计划与控制	(262)
案例 54	通用电器公司的战略计划	(262)
案例 55	瑞士光学仪器公司的内部机制改革	(268)
案例 56	亿利甘草良咽如何进入“成熟市场”	(271)
案例 57	银川市物业管理公司的顾客满意战略	(278)
案例 58	麦当劳的美国市场营销计划与控制	(282)
案例 59	北极绒集团挑起“鸭鹅大战”	(289)
案例 60	“水清漆宝”的油漆革命能否成功	(296)
案例 61	宝洁公司开创品牌经理制之先河	(299)

第一章

市场细分与目标市场定位

案例 1 百年老店惠罗公司的市场定位

随着经济全球化的不断加快,外国商业企业纷纷抢滩上海,使国有商业企业面临比过去强大得多的竞争对手。一些大型商业企业由于盲目发展,过度竞争,出现了效益滑坡、偃旗息鼓的现象,如瑞兴百货、仟村百货、心族百货、百乐商厦的息业,华联商厦采取职工轮岗,都旁敲侧击地给惠罗公司以警示。惠罗公司本身经营面积小、装修受到限制、商场形象不具现代化,惠罗的经营业态、商品将如何定位?是综合百货、专业店、专卖店,还是超级市场?经营商品以服饰为主,还是礼品、化妆品、计算机?羽绒博览会还要不要继续举办?总之,在激烈的市场竞争中,百年老店如何才能立于不败之地?这是惠罗公司必须面对的紧迫问题。

一、背景资料

上海惠罗有限公司成立于1909年,是当时上海闻名的“四小公司”之一。建国后一度作为上海市二轻系统的商品展示窗口,以商品展销展示为经营特色,特别是近年来每年一次举办全国性的羽绒博览会,形成了惠罗新的特色。1998年下半年,惠罗公司全面地进行了市场调查

与优劣势分析,为公司制定行之有效的战略收集基础信息。

1. 宏观环境分析

(1) 消费品市场告别短缺,消费无热点。

国内贸易局的一项调查发现,全国大部分商品供给能力已经进入相对过剩,601种主要商品中,1998年上半年供求平衡的商品446种,占74.2%;供过于求的商品155种,占25.8%;没有供不应求的商品。而对上海市的一次调查,其结论也表明,到1997年底,上海平均每百户家庭已拥有彩电119台,冰箱102台,空调62台,录音机82台,录像机52台,洗衣机87台,照相机54架,说明上海已经进入耐用消费品家庭拥有量相对饱和的阶段,消费已没有明显的热点。

(2) 拉动市场需求的动力不足。

1998年1~5月消费品零售价格指数为93.3%,其中5月份还出现了指数和商品价格双负增长,分别为94.5%和99.6%,这是近几年来首次出现的。物价指数回落,对市场需求拉动不力。与此同时职工收入增幅有所下降,居民消费性支出出现负增长。1998年一季度可支配的家庭收入为人均2380元,同比增长5.5%,扣除物价上涨的因素,实际增长0.9%,同时,居民消费性支出自改革开放以来首次出现下降,上海市一季度居民人均消费性支出1704元,同比下降3.4%。尽管存款利率一降再降,但一季度储蓄余额比去年同期增长31%,说明在相当一部分的上海市民中有持币待购倾向。

(3) 上海市场竞争空前激烈。

随着经济全球化进程的加快,国际一流的商业企业,如麦德龙、家乐福、大荣等纷纷抢滩上海,为国内商业企业带来新的挑战和机遇。上海商业出现了三个较大的变化。首先,商业企业出现流通利润平均化的趋势,利润率不断下降,零售商业已经进入微利时代;其次,由市场竞争激烈引发的价格大战此起彼伏,一些企业面临来自国内国外的市场竞争,往往采取最简单、最省力的削价办法参与竞争;最后,上海商业在激烈的竞争中又出现了阶段性、结构性、地域性的不平衡问题,表现为中心区商业企业过多,边缘区商业企业不足;百货业态过多,其他业态

较少;商品经营结构雷同,缺乏经营特色;等等。

2. 微观环境分析

(1) 南京东路零售业态分析。

南京东路(西藏路以东)上的零售业态可以分为三类:综合性百货商店、专业店和专卖店。

- 专卖店。南京东路共有专卖店 15 家,其中经营服饰的 13 家,基本上是国际著名品牌,如鳄鱼、苹果等,还有几家为皮货专卖。由于各种品牌都有自己独特风格和定位,而且选择专卖店的顾客品牌观念很强,所以此类专卖店不会和惠罗形成直接竞争。

- 专业店。在南京东路占绝对多数的是专业商店达 93 家,它们以经营某一大类商品为主,历史悠久,并且由具有丰富专业知识的销售人员提供服务。

- 综合型商厦。南京东路已有大中型商厦 11 家,其中曼克顿、伊都锦、置地广场、先施和市百一店东楼为中档稍偏高,市百一店西楼、华联、东海商都、老介福、万象属于中偏低档。在这些综合型商厦中,市百一店、华联不但名气响、规模大,而且经营商品品种非常齐全,产生了“在一个屋顶下购足所需商品”的效应,优势明显;先施、置地广场等借助于硬件设施等良好的购物环境,也有一定吸引力;而万象、老介福、惠罗等无上述优势,生意难做也就在所难免。

(2) 南京东路商业企业价格水平分析。

整条南京东路商品价格以中档为主,兼顾高、低档。高档主要是一些专卖店出售的商品和定位较高的百货商厦引进的知名品牌。由于绝大多数商品都处于中档水平,价格相似或相同,商品经营大同小异,这给商家争取顾客带来更多困难。

(3) 南京东路商品种类分析。

- 服装。南京东路上的商品数量占绝对优势的是服装。专业店业态中经营服装的占 30.3%,专卖店中经营服装的占 86.7%,综合性百货商厦中,服装也是主要经营商品。经营雷同化可见一斑。

- 鞋类。竞争同样激烈,情况和服装相似。除了大不同、鹤鸣等

专业店之外,各百货商厦也均经营鞋类。

- 黄金、白金饰品。主要是老凤祥东号、老凤祥西号、亨达利黄金饰品行、嘉龙银楼和万宝城金饰珠宝行等。另外,部分百货商厦(东海、一百、华联、万象)等也在经营。尤其是老凤祥,资格老、品牌响、形象佳、经营品种齐全。万宝城白金品种多,包括挂件、钻戒、项链等,对消费者很具吸引力。

- 外贸商品内销商场。南京东路上已有3家外贸商品内销商场,分别是外贸商场、置地广场8楼和东海商都5楼。这三家商场规模不小,品种也很多,但经营状况欠佳。

- 电脑。上海市专业电脑市场发展很快。电脑专业市场的商圈销售半径一般要大于其他商品,惠罗公司周边的电脑专业市场有七八家,还不包括面积较小的电脑商店。而且电脑的经营要求相对比较高。

- 化妆品。除曼克顿、老介福、万象之外所有的百货商厦都经营化妆品。由于档次集中在中档,品牌的重合度非常高。

- 工艺品。品种较多的是市百一店东楼和置地广场,包括各种玻璃制品、陶瓷制品、字画等。主要用于家庭装潢和礼品馈赠。

(4)南京东路改为步行街的利弊分析。

南京路一直是上海市民心目中的“中华第一街”,但近些年来,南京路落伍了。在对1 000名进惠罗商厦的消费者进行随机抽样调查中发现,竟有52.3%的被访者认为“现在南京路赶不上潮流了”。上海市政府已经作出决定,到2000年把南京东路建成全天候步行街。步行街的建立,将使河南南路、四川路的车流量骤增,惠罗附近车流过于拥挤,加上没有大型的百货商厦,以购物为目的的消费者可能会被步行街的氛围和各种主题活动所吸引,而不再走河南路以东路段,尤其不再走四川路以东路段。这对惠罗公司是很不利的。

总之,南京东路步行街的开通对惠罗来讲是挑战与机遇并存,而扬利抑弊的关键,完全在于惠罗公司能否以其独到的经营特色,与步行街形成反差与互补。

3. 惠罗公司优势分析

(1) 悠久的历史所形成的形象。

惠罗公司成立于 1909 年,有着悠久的历史及荣耀,在老一代上海市民的心目中留下深刻印象,这将是惠罗公司的一笔巨大的无形资产。

(2) 良好的经营基础。

惠罗公司长期经营百货,积累了大量的经验,培养了一批各方面的人才,尤其是闻名遐迩的惠罗羽博会,形成了自有的优势和特色。

(3) 地理位置的优势。

惠罗公司作为南京路外滩至西藏路方向的第一家百货商厦,具有地理位置的优势。当黄浦江人行隧道开通后,大量游客由浦东至外滩,惠罗公司是必经之路。

(4) 资产运作好。

迄今为止惠罗没有外债,并在资产运作上积累了一定的经验和基础。

(5) 领导班子团结,勤于思考,善于探索。

这对于企业的创新与开拓是至关重要的基础。

4. 惠罗公司劣势分析

(1) 面积有限,装修陈旧。

惠罗公司经营面积 4 000 平方米,是一个中型商厦,加上曾经遭受过火灾,装修受到一定限制,给人以陈旧、简陋、低档次的感觉。

(2) 现有商品结构不合理。

惠罗公司现有商品品种和其他商厦相比没有什么特色,都是中档商品,且多而杂,相对专业店来说,经营成本比它们高;相对大型百货商厦来说,无论在品种的深度和广度上均不能满足需求。

(3) 公司职工有一定富余。

虽然公司已采取了一定的减员增效措施,但仍有一定的吐故纳新的任务。

(4) 企业机制还有待深化改革。

近几年,惠罗公司在改革公司内部用人机制、医疗保险制度、划小核算单位等方面均有过动作,但深化机制改革仍是摆在公司面前的一

项严峻的任务。

二、惠罗公司的市场定位

1. 惠罗公司业态、商品定位

(1) 惠罗公司的业态性质。

从惠罗公司的规模来看,搞综合百货不太适宜。因为综合百货的竞争力主要体现在规模优势,各个门类的商品品种必须比较齐全,使顾客有充分挑选的余地,而惠罗公司目前的规模不可能做到这一点;然而单一商品的专业店对于4 000平米的中型商厦也是不适宜的。因此,惠罗公司的理想业态应该是搞“系列百货”,或称“大类专业店”,即选择三、四种有一定相关性的大类商品作为主要的经营内容。

(2) 惠罗公司的区域环境与市场定位。

惠罗公司位于南京东路的东端,临近外滩,由于地铁二号线的开通,从地铁二号线到外滩将成为节假日休闲和旅游观光群体的必经之路,将会给惠罗带来良好的商机。因此,可以考虑把惠罗的目标市场定位在外地的旅游观光群体和本市的节假日休闲群体。这两类顾客的购买力相对旺盛,这样的定位有利于惠罗公司在区域优势方面更好地扬长避短。

2. 惠罗公司的经营结构调整

按“系列百货”的构想,惠罗公司的经营结构可作如下设想。

一楼商场:以经营特色礼品为主。其中包括金银首饰、珠宝玉器、工艺制品及旅游纪念品,并且突出主题特色。

二楼商场:以经营家庭装饰用品为主。其中包括壁毯、地毯、床上用品、玻璃制品、油画镜框、艺术灯饰,并可经营各类针织用品。商品应尽可能强调实用性与艺术性相结合,能给消费者以极大的吸引力。

三楼商场:继续进行以“羽绒展销”为主的各种主题展销活动。每年定时开展4~5次主题展销,保持惠罗多年创立的、闻名全国乃至国外的羽绒博览会的特色。

3. 惠罗经营结构调整的主要措施



(1)积极树立产品开发意识。

根据惠罗公司的市场定位经营结构,利用商厦所联系的各种加工能力,以共同开发、出样定制、定牌监制等方式开发适应消费者欢迎的新产品。特别对于“特色礼品”的经营,应有专人负责,系统策划。若在特色礼品方面做出名气后,甚至可以考虑发展“惠罗礼品”连锁专卖店。

(2)经营结构的调整应采取渐进滚动的方式,以保证短期利益不受太大的损失。

比如可以先从一楼商场着手,将其调整为以“主题礼品”和“家庭装饰”为主的商场,二楼暂时仍然以经营服装为主。如果一楼的调整获得成功,生意旺了,再按计划将二楼调整为“家庭装饰”的主题商场。调整过程中难免有一段调整适应期,效益可能会略降,这是正常现象。如果认定目标是正确的,一定要坚持,不能轻易放弃,以建立良好的长期基础。

(3)惠罗公司在进行经营结构调整的同时,还要同时进行店面的环境改造和装潢,以增强对过往顾客的吸引力。

店面改造的重点在于凸现惠罗外观的“通透”和“明亮”。即:将所有沿街橱窗全部改成全透明敞开式橱窗,使过往顾客能一览商场全貌;增强商场的照明亮度,能增强过往顾客对商场的注意度。

(4)惠罗公司经营调整成功的保证在于转变营销理念和加强组织落实。

让全体员工充分认识调整的重要意义,理解调整的各项措施,组织员工逐项研究落实,使调整真正见效。

思考与讨论

1. 商业业态的革命日新月异,综合上述的介绍,你认为惠罗公司以何种经营业态、商品定位为最佳?

2. 当前经营羽绒服装的商店很多,惠罗公司还要不要保持“羽绒博览会”这一经营特色?羽博会能否给惠罗的经营结构调整带来机遇?



案例 2 飞宏有限公司:路在何方

飞宏有限公司的前身为某市飞宏羽绒制品厂,是一家乡镇集体福利企业,注册于1986年7月,当时只有几十个人、70多万元固定资产。但公司迅速发展,于1988年10月与中国M进出口公司和新加坡某投资公司组成合资企业——飞宏有限公司,注册资金4163万元,飞宏厂占50%股份。随着公司规模的不不断壮大,市场环境也发生了重大的变化,飞宏公司在市场开拓、目标顾客、产品定位等方面重新面临着一系列抉择。

一、背景资料

该公司拥有职工1020人,其中,初、高中文化的为600人,大专以上学历为26人,专业设计、制版人员为30人。公司固定资产原值为1419.1万元,拥有一套进口化验设备,800多台服装缝制设备和两套制绒设备,其中大部分是从日本进口的80年代中期设备,技术装备在全国行业中居中等以上水平。公司年产羽绒制品和其他轻纺产品80万~100万件,具备年产100万斤绒毛的加工能力。此外,公司在福建石狮等地有十几个协作工厂,这些厂拥有缝纫设备总数超过1000台。

从1993年3月起,为巩固公司在国内外的市场和开展多元化经营,公司先后在匈牙利布达佩斯、俄罗斯莫斯科和乌克兰基辅市注册了三家合资公司和一家独资公司;在国内与某公司合作组建进出口处,成立了“飞宏旅游发展服务总公司”。1993年8月,组建了某市市郊首家乡镇企业的跨国集团——飞宏实业集团。

公司的产品主要有羽绒产品(羽绒服装、羽绒被和睡袋)、轻纺系列产品(羊毛衫、衬衣)、皮革系列产品(皮革夹克、旅游鞋),款式达千余种。“A”牌羽绒服是公司的拳头产品,出口量平均占年产量95%,并于1987年全国服装服饰展销会获银奖,1989年被评为部优产品。公