

当代市场

营 / 销 / 系 / 列 /

经营有方

JINGYING YOUFANG

SHICHANG YINGXIAO

ANLIXUANCUI

市场营销
案例选粹

Dangdai Shichang Yingxiao Xilie

李强 冯云廷

陈晶 主编

东北财经大学出版社



Product

Price

Place

Promotion

与其说受制于资源，

不如说受制于观念。

4P 组合的灵活运用，

最能体现营销艺术！

4P 组合是一座取之

不尽的智慧宝库！

当代市场营销系列

经营有方

——市场营销案例选粹

李 强 冯云廷 陈 晶 主编

Jm84/17

东北财经大学出版社

经营有方——市场营销案例选粹

李 强 冯云廷 陈 晶 主编

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

朝阳新华印刷厂印刷 东北财经大学出版社发行

开本: 850×1168 毫米 1/32 字数: 219 千字 印张: 8 1/4

印数: 15 001—21 000 册

1995 年 4 月第 1 版

1998 年 4 月第 3 次印刷

责任编辑: 朱 艳

责任校对: 朱 艳

封面设计: 吴 伟

版式设计: 王 莉

定价: 12.80 元

ISBN 7-81044-005-5/F·768

生意人人会做
各有巧妙不同

——中国谚语

目 录

市场营销观

●豪门“上帝观”.....	3
●豆奶的思索.....	5
●申美跟着市场走.....	8
●东方“雪里红”	10
●别买我的啤酒	13
●无线熨斗的产生	15
●“次郎饭店”的盒饭生意	17
●过期的面包不卖	19
●35 次紧急电话	21

市场分析

●市场不相信眼泪	25
●益民商店的“二次滑雪衫热”	27
●与牛竞争 开发三马力手扶拖拉机	29

- 埃德塞尔汽车市场计划与调查的失误 31
- 三次失策 苦汁自饮 34

市场营销战略

- 名酒进入寻常百姓家 39
- 哈慈营销谋略的焦点 42
- A·C 吉尔伯特公司:产品质量优良的形象被破坏了
..... 45
- 它为什么不能成为第二个麦克唐纳? 48

市场细分化

- “奥琪”是如何风靡全国的 53
- “状元红”二进上海市场 55
- 以市场细分取胜 57
- 沧桑八十“小吕宋” 59
- 一洲保健酒家行销有道 61
- 滞销糖果有利可图 63
- 美国企业的“盯人”经营术 65
- 艾迪德斯公司怎样获取市场优势 67

市场营销组合决策

- “斯丽康”走俏的启示 71

●“霞飞”成功的奥秘	74
●“前列康”崛起的奥秘	78
●“王朝”的发展之路	82
●明治制果公司后来居上	85
●柯卡斯公司的成功秘诀	87
●“华丰”为何挤了“众乐”	89
●“丰田”进军美利坚	92

产品开发与决策

●投其所好 标新立异	101
●雪莲牌羊绒衫的产品整体观念	103
●“贝贝”尿布诞生记	108
●美国施乐公司如何立足日本市场	110

价格竞争

●奔驰汽车的最后定价	115
●阿皮安公司的进攻性削价	117
●手表价格大战	119
●马狮百货公司的经营策略	121

销售促进

●新式营销战上海	125
----------------	-----

●“飞龙”的促销组合策略·····	128
●“迷奇”:墙内开花墙外红·····	133
●一位工程师的选择·····	135
●“魔幻”为何没能像“变形金刚”那样广泛行销?·····	136
●直销:雅芳的成功之道·····	138

广告、公关与企业形象

●聚星之意不在酒 公关创意巧扬名·····	143
●“强力”的实力·····	144
●就看你敢不敢花大钱做广告·····	146
●双雄会:热水器宣传大战·····	149
●方便面市场劲涌广告潮 大磨坊“一品”苦练寂寞功 ·····	153
●“健力宝”与体育·····	155
●没花一分广告费·····	157
●啤酒促销大战硝烟浓·····	158
●“金利来”的创牌经历·····	160
●“天坛”地毯在美国·····	163
●同仁堂药店给予我们的启示·····	166

市场竞争之道

●孩子们带进香港的美式快餐——麦当劳·····	171
●“雪碧”漫“火炉”·····	173
●北京吉普的奋进之路·····	175

●“雪豹”的惊人一跳.....	179
●“金狮”的崛起.....	181
●小? 不小!	183
●出奇制胜.....	185
●尿布大王的三“0”效应	187
●瓜子城三足鼎立 竞争中求发展.....	189
●“两霸”冲击波.....	191

跨国经营

●乐做小生意 闯入大市场.....	197
●联想集团独具特色的海外发展战略.....	199
●“苹果”的成功之道.....	201
●可口可乐与百事可乐之间的可乐战.....	204
●米勒啤酒的“世纪口味”之战.....	207
●柯达与富士之争.....	209

教学案例

●●他们感动了“上帝”.....	213
●●滞销变畅销.....	215
●●高值食品公司.....	217
●●产品发展决策.....	219
●●杂拌沙拉油该定什么价?	221
●●临时定价决策.....	223
●●“燕牌”自行车的销售渠道.....	224

●●采用哪条分销途径更有利?	226
●●促销策略与经营效果	
——记推销员与采购员的一席谈话.....	227
●●食品公司的改革设想.....	230
●●不同反应 效果各异.....	232
●●鲁冠球养河鳊.....	234
●●问题究竟出在哪里?	236

附 录

一、案例与案例教学法	238
二、怎样进行案例分析	246
三、常用的案例分析技法	250
后 记.....	267

市场营销观

市场营销观是一种经营思想或商业哲学。

人与其说受制于资源，不如说受制于观念。

市场营销观经历了漫长的演变过程，大约经历了三个阶段：生产导向阶段、销售导向阶段、市场导向阶段。

依历史顺序依次出现的市场营销观并不是此生彼亡的关系，一种营销观总是与当时特定的社会经济条件相联系、相适应。

以市场为导向的现代市场营销观的产生，是企业营销观的一种质的飞跃或革命。

市场学权威菲利普·科特勒认为，现代市场营销观是一种以整体营销为基础的顾客导向，其目的在于通过满足顾客的需要并使其满意以实现盈利目标。

市场营销观是一种特殊的智慧，掌握它，就等于你获得了登堂入室的法宝。

●豪门“上帝观”

豪门出产啤酒是在1987年，正处国内啤酒市场产大于销的买方市场，竞争已非常激烈。而此时，豪门既没有名牌，甚至连商标都是借用的。现在豪门知名度、产品质量、销量在全国均有一席之地。豪门啤酒已两次在国际、国内获金奖，还远飘重洋，打入莫伦三岛这个啤酒王国。由一个五星普通啤酒发展到今天的干啤、易拉罐啤和“扎啤”，以及“东方饮宝”等14个品种，缘何而来？

豪门靠的是以顾客为上帝的消费观来赢得市场的诀窍。

豪门曾三进某市推销啤酒。

第一次进城，豪门人把啤酒拿到饭店、副食品公司等单位请他们品尝，他们根本不尝，说是假冒的。第二次进城，豪门找了市工商局长这个同乡帮忙，由他召集经理们品酒。酒还没到嘴边，经理们就说这酒不是味。第三次进城，豪门人略施小计，把国宴啤酒拿来，揭下商标贴到装有豪门啤酒的瓶上，又把豪门商标贴到装国宴酒的瓶上，然后让经理们品尝，他们品尝贴有正宗国宴啤酒商标的酒时，就说：“这个还不错！”品了贴豪门商标的，就说：“这个还差一截！”此时，豪门老板陈吉增说话了：“你们受骗了，贴有国宴啤酒商标的是我们豪门啤酒；贴着我们豪门商标的才是国宴啤酒。”这样，他们才开始试销。岂料，一进入市场，便势不可挡，供不应求。该市一看冲击了本地市场，市政府赶紧下文件，又设重重封锁线，但无奈豪门啤酒已根植于消费者心中。“上帝”公正地对待了“以真心实意交朋友，公公道道做买卖”为宗旨的豪门。

豪门还干“傻”事。1990年7月28日，全国啤酒统一提价，豪

门与其他同行厂家都提前 7 天接到通知。这时，啤酒生产厂家都看到了“赚钱机会”，只生产不卖，等 7 天后提价再卖。豪门恰好相反，马上通知经营单位抓紧提货。不仅如此，涨价后 4 天，豪门仍以原价销售，为的是给经营者一个调整时间。此举尽管豪门损失了 17 万元，却以真心赢得了众多的客户。

1992 年，豪门在香港国际食品博览会上得到金牌。获此殊荣，豪门既没有作为成绩上报，也未作宣传。是豪门没有宣传意识？不是，豪门只相信“真正的金牌在消费者心中”。如果金牌没有真正的质量做保证，那金牌是什么也不值的。他们相信，消费者的货币选票比评委的选举更公平。

豪门靠着“上帝观”赢得了市场，赢得了消费者。

(史继红摘编)

●豆奶的思索

当今的时代是工商企业蓬勃发展的时代,在商品日益广销的趋势中,实应重视消费者及顾客们的欲望与需求。以往,工厂只需将成品依传统的商品流通路线供应消费者即可,但这只是生产者一厢情愿的想法。而现代消费者的需求已进入多样化、高级化、专门化、个性化,我们应当顺应消费者意愿,并站在他们的立场上满足他们的需求。

下面就是一个“从豆浆到维他奶”的实例。

一碗豆浆、两根炸油条是三顿美餐中的第一餐,这是许多中国人的习惯。豆浆,以大豆为原料,是豆腐作坊的副产品,在中国已有两千多年的历史。它的形象与可乐、牛奶相比,浑身上下冒着“土气”,以前,喝它的人也多是“土老冒”。

但是现在,豆浆在美国、加拿大、澳大利亚等国的超级市场上都能见到,与可乐、七喜、牛奶等国际饮品并列排放,且价高位重,有形有派。当然,它改了名,叫维他奶。

豆浆改名维他奶,是香港一家有 50 年历史的豆品公司为了将街坊饮品变成一种国际饮品,顺应不断变化的价值观和世人生活形态,不断改善其产品形象而特意选择的。“维他”来自拉丁文 Vita,英文 Vitamin 和 Vitality,其意为生命、营养、活力等,而舍“浆”取“奶”,则来自英语 soya milk(豆奶,即豆浆)的概念。50 年前,香港人的生活不富裕,营养不良和各种疾病很普遍。当时生产维他奶的用意就是要为营养不良的人们提供一种既便宜又有营养价值的牛奶代用品——一种穷人的牛奶。在以后的 20 年中,一直到 70 年

代初期,维他奶都是以普通大众的营养饮品这个面貌出现的,是一个“廉价饮品”的形象。

可是到了 70 年代,香港人的生活水平大大提高,营养对一般人来说并不缺乏,人们反而担心营养过多的问题。如果此时还标榜“穷人的牛奶”,那么喝了不就掉价了吗?难怪豆品公司的职员发现,在马路边的汽水摊前,喝汽水特别是外国汽水的人喝起来“大模大样”,显得十分“有派”,而喝维他奶的人,就大多站在一旁遮遮掩掩,唯恐人家看到似的,因而,豆品公司的业务陷入低潮。

70 年代中期,豆品公司试图把维他奶树立为年轻人消费品的形象,使它能像其他汽水一样,与年轻人多姿多彩的生活息息相关。这时期的广告便摒除了“解渴、营养、充饥”或“令你更高、更强、更健美”等字眼,而以“岂止像汽水那么简单”为代表。1983 年,又推出了一个电视广告,背景为现代化城市,一群年轻人拿着维他奶随着明快的音乐跳舞……,可以说,这时期维他奶是一种“消闲饮品”的形象。

然而,到了 80 年代,香港的年轻人对维他奶怎么喝也喝不出“派”来了,于是,从 1988 年开始的广告便重点突出它亲切、温情的一面。对于很多香港人来说,维他奶是个人成长过程的一个组成部分,大多数人对维他奶有一种特殊的亲切感和认同感,它是香港本土文化的一个组成部分,是香港饮食文化的代表作,维他奶对香港人如同可口可乐对美国人一样。由此,维他奶又开始树立一个“经典饮品”的形象。

在同一时期,维他奶开始进入国际市场。这一时期,太多的脂肪成了美国等国公民的一大问题。在美国,维他奶标榜高档“天然饮品”。所谓天然饮品,就是没有加入人工的成分如色素和附加剂等,可以使消费者避免吸收太多的脂肪,特别是动物脂肪。标榜天然饮品,当然受美国人的欢迎。于是便出现了这样历史性的趣事:维他奶创始之初,标榜穷人的牛奶,强调它与牛奶的相似之处,并

且价格比牛奶要低；今天在美国市场，维他奶强调的是与牛奶不同的地方（维他奶具有牛奶所有的养份而没有牛奶那么多的动物脂肪），其价格也比牛奶高。

我们从这个豆浆变成维他奶，又成为国际饮品的实例不难看出：同一种产品，在不同的时代和社会（或同一社会的不同时代，或同一时代的不同的社会），应以不同甚至绝然不同的形象出现，即使其产品的物质内容毫无改变，这样才能找到正确的市场定位，才能成为畅销商品。这是因为，在不同的时代或不同的社会，人们的价值观和生活形态是逐步发展变化的，而且存在着巨大的差异。

因此不论任何行业，应时时注意掌握消费者的心理动向，并采取相应措施，以提供顾客所渴望的商品或所期待的服务。我们应当明白：买卖的主体是顾客，要使他们心满意足地付出钞票，并且认识到你的企业的存在价值，如此公司的业务才能蒸蒸日上。比如说，从事销售业者，应以消费者的真正所需为重点，并备有全套相关产品；从事制造业亦应当针对顾客的需要推出产品；从事饮食业及服务大众的人，亦应当精心选择顾客喜爱的口味、气氛，进行周到的服务。为了达到这一目的，经营者必须不断地努力收集各种信息，以便了解消费者的真正需求。

（张 园摘编）