

市场营销 案例精选

青岛海洋大学出版社
张冬梅 主编



市场营销案例精选

主 编 张冬梅

副主编 孟 扬 许 惠

青岛海洋大学出版社

〔鲁〕新登字 15 号

市场营销案例精选

主编 张冬梅

*

青岛海洋大学出版社出版发行

青岛市鱼山路 5 号

邮政编码 266003

新华书店经销

山东电子工业印刷厂印刷

*

1994 年 8 月第 1 版 1995 年 11 月第 2 次印刷

32 开本 (850×1168 毫米) 7.625 印张 188 千字

印数 5001~10000

ISBN 7-81026-667-5

F·146 定价: 7.50 元

编写说明

市场营销不仅是一门科学，还是一门艺术，更是一种经济活动。随着我国社会主义市场经济的建立，对于企业来说，通过市场营销管理在市场竞争中取胜已越来越重要，因而对市场营销理论的学习和研究也日益普遍。市场营销学是一门建立在经济科学、管理科学和行为科学之上的应用性颇强的科学，在学习、研究及实践过程中，只有认真吸取其他企业的经验和教训，并在理论上、实践中不断充实自己，才能真正掌握这门科学，从而把握好企业的经营航向。

本书主要以资料汇集为主。在编写过程中，我们搜集了国内外大量资料，取其精华，并在市场营销学理论的基础上予以系统化、条理化，力图以这些通俗浅近、引人入胜、令人深思的案例，激发读者的创造性思维，增强企业在市场中的竞争力。

本书既可以独立使用，也可以作为市场营销学的辅助教材使用。

在编写、出版过程中，我们参阅了国内外有关书刊、报纸的一些资料，并得到了青岛海洋大学出版社的大力支持。在此一并致谢。

编者水平有限，书中错漏难免，恳请读者和同行批评指正。

编 者

1994 年 7 月

目 录

第一章 市场营销观念	1
●企业为用户而存在	1
●霍华德·约翰逊公司的兴衰	3
●“雪豹”的惊人一跳	5
●执著追求志终酬	9
●上海滩的“生啤机大王”	12
●“浪潮”的冲击波	15
第二章 消费心理	19
●关于人的需要	20
●满足消费者求实的需要	22
●满足消费者求方便的需要	26
●满足消费者求入时的需要	29
●满足消费者自尊感与身份感的需要	34
●满足消费者发挥多方面潜能的需要	37
第三章 市场调查研究与预测	42
●两枚苦果	42
●良好的调研是成功的一半	45
●决策之前细思量	48
●吉列公司的“荒唐”举动	50

●随风潜入夜，润物细无声	51
●运筹帷幄，决胜千里	52
●“德尔菲神谕”	55
●四分钱与 40 万	59
第四章 市场细分与目标市场	63
●美勒啤酒公司的市场细分策略	63
●奇特的“袖珍宾馆”	65
●均分泡泡糖市场	66
●阿 Q 桶面的定位策略	67
●指甲钳上的文章	69
●绅宝汽车的“牛排”战略	70
●“小白兔”吃大萝卜	72
●咄咄逼人的《青少年》杂志	73
第五章 产品优势	75
●“四达”的新产品	75
●IBM 的经营之道	76
●名牌商品：市场的宠儿	78
●皮尔·卡丹靠“卖树荫”赚大钱	90
●人要衣服花要容——谈商品美	93
●包装出奇，产品俏销	96
●“无声小狗”便鞋在生命周期各阶段的促销术	98
●“长寿泉”——新的生命周期	103
第六章 价格魔术	105
●凯特比勒公司的感觉价值定价	105
●多用铁屋的价格竞争	106

●汉堡包的价值到底为多少.....	108
●休布雷公司巧订酒价.....	109
●“三角”的价格策略.....	111
●撇脂定价的成功者.....	112
●手表价格大战.....	113
●涨价的妙用.....	115
●降价术.....	118
第七章 销售渠道策略.....	120
●“佩珀”饮料怎样抓住消费者.....	120
●一级行动诉讼案.....	122
●连锁店的兴盛.....	123
●辛格公司销售组织的演变.....	124
●传统西班牙零售业的变更.....	128
●别具一格的销售渠道.....	130
第八章 促销策略.....	135
●“先声夺人”——切入市场的广告策略.....	135
●挑战与应战——“神州”与“万家乐”的广告战.....	139
●促销奇招.....	141
●分期付款——“波利”的新尝试.....	157
●消除阻力的润滑剂.....	159
●“健力宝”与体育.....	166
●里根总统住进了长城饭店.....	167
●洪水无情，“威力”有情.....	168
●巧妙说服的康克林.....	169
●如何战胜顾客的拒绝.....	171

第九章 国际市场营销	174
●日本汽车进占国际市场的策略	174
●优质电线的滞与俏	177
●拱型“M”标志走向世界	181
●雪耻于国际博览会	183
●派克笔全球一体化策略的失败	184
●“佳能”进军国际市场	187
●顺美时装走红探秘	190
●卯木肇驯服美国“牛”	192
●“蝴蝶”翩翩环球飞	196
第十章 市场竞争大观	199
●“可乐”冲杀争霸主	199
●“雷达”、“飞亚达”龙虎斗	204
●“柯达”与“富士”之争	208
●中原“魔棒”当空舞	210
●索尼公司激光唱盘营销成功的秘密	221
●“金福米”公司经营的成功之道	228

第一章 市场营销观念

市场营销观念是市场营销管理的指导思想，是企业营销人员从事市场营销活动的指南，是人们对企业市场营销活动的根本看法，是企业开展营销活动的出发点。

在我国新的市场经济条件下，企业只有坚持一切从顾客的需要出发，并将企业利润、消费需要和社会利益三者统一起来，才能真正得到长足发展，在市场竞争中立于不败之地。

● 企业为用户而存在

“一个企业能生存就要有自己的用户，失去用户，企业就无法生存。企业为用户而存在。”合肥美菱电冰箱总厂从工人到总经理都具有这种共识。

美菱人是这么说的，也是这么做的，他们的发展充分证明了这一点。1984年，美菱电冰箱产量仅占全国冰箱总产量的0.56%。1992年，产量占全国总产量的6.3%，市场占有率跃至8.8%，位居第四位。到1993年，美菱电冰箱市场占有率上升到12.3%，位居全国冰箱行业第二位，成为全国冰箱行业的霸主之一。

合肥美菱电冰箱总厂作为冰箱生产的后来者，之所以能够在强手如林的冰箱市场上成为后起之秀，产品结构调整、新产品开发之所以屡建奇功，关键是处处以满足消费者需要、保护消费者利益为中心。

满足消费者需要，首先要以质量为保证。为了保证产品质量，合肥美菱电冰箱总厂除投入巨资引进国际最先进的产品性能测试

线、计算机辅助设计和计算机管理网络等设备外，还坚持对管理者和操作者实行双向控制的全面质量管理，使产品在国家权威机构的历次检测、评比、认证、推荐中始终位居前列。比如，到 1993 年底，美菱已有 4 种产品首批通过了 CCEE 认证和欧共体的 CB 认证。

满足不同层次的消费需要，就要求不断推出新产品。1988 年底，他们生产的 185E 型冰箱获国家优质银牌奖。当时电冰箱市场正热，美菱人没有盲目地上项目、扩能力、追求眼前的利益，而是通过广泛的市场调查和分析，决定推出适合中国国情的大冷冻室冰箱。扩大冷冻室，在技术上有一定的难度，他们攻克技术难关，把冷冻室由原来的 31 升扩大到 51 升，在国内率先推出大冷冻室双门冰箱。这一举措，使美菱跃上一个新的台阶。此后，他们又根据南北方消费者的不同要求，先后研制出超大冷冻室豪华型“201”、“211”型冰箱；电子温控显示、双门双温、冷藏互换的“251”型冰箱；二件组合式压缩机多功能圆弧门冰箱等 20 多个品种和规格。现在每天有 6 个品种的冰箱同时生产，可满足不同层次的消费需求。

经过多年的努力，美菱电冰箱总厂已把开箱合格率提高到了 99.8%。尽管如此，他们还坚持强化各种管理制度，为消费者提供优质服务。在美菱的倡导下，全国九家美菱——阿里斯顿系列冰箱生产厂家，实行维修点联网，统一为阿里斯顿用户服务。用户只要购买了阿里斯顿类型的冰箱，就能在遍布全国的 584 个阿里斯顿维修网中的任何一家进行维修。此外，美菱还投资 30 万元建造一条维修生产线，推出 24 小时便民制度，实行冰箱终身保修制度等。这些措施的实施，解除了消费者的后顾之忧。

在产品成本控制上，美菱坚持为消费者着想，把成本消耗降到最低点，价格比同类产品低 10%，甚至更多。副总经理黄澍蕃说，工厂既要盈利，又要减轻消费者负担，就需要在设计、管理、

质量控制，以及完善生产手段等方面做很多工作。美菱把用智慧和心血凝成的产品奉献给消费者，消费者也授予了“美菱”顶顶桂冠。1987年至1992年，美菱电冰箱连续6年被轻工业部评为“最受消费者欢迎的轻工产品”。1993，又被确定为向全国消费者推荐的名牌产品和全国用户满意产品。

● 霍华德·约翰逊公司的兴衰

1979年12月，英国一家联合集团企业以6.3亿美元的价格买下了著名的霍华德·约翰逊消费品特许专卖店。当时该集团企业曾将这一举措吹嘘为“进入美国人生活方式的一部分，符合急剧变化的消费者的愿望和口味。”谁曾料到，该集团企业又于6年后放弃了这一故弄玄虚的说法，以3亿美元的价格出让了约翰逊公司。那么，究竟是什么原因导致其经营每况愈下呢？还是让我们从头说起吧。

霍华德·约翰逊的企业生涯始于1925年，他先是购买了马萨诸塞州昆西郊外的一家综合性商店，专事特许药品的销售，也代销一部分报刊杂志。不久以后，商店增添了自制冰淇淋和苏打水饮料等新产品。凭着高超的技术和精致的配料，约翰逊的冰淇淋商店渐渐名声大振，于是，他开始申请并获准开设专卖饭店。当时美国只有几家全国范围的连锁商店，大多数饭店都为夫妻小店。约翰逊的特许专卖店一切顺利，正值生意兴隆之际，爆发了第二次世界大战。由于食品和汽油的定量限制，约翰逊不得不关闭了他的大部分店堂，靠紧缩经营范围而勉强得以生存下来。然而，这些艰难的岁月仍为这位连锁店的创始人及其儿子埋下了祸根，造成了他们以后的长期亏损及负债的局面。

美国自50年代起开始修建高速公路，一直持续到60年代。在这段时间里，连锁店的命运发生了喜剧性的变化。那时的高速公

路刚刚建成，附近很少有能使人享受一顿美餐或舒适地度过一个通宵的地方。小约翰逊看准了这一潜在的商业前景，很快在高速公路附近和主干道旁增设了上百家饭店，并以其干净整洁、能满足旅行中家庭的需要，以及连锁店 28 种味道鲜美、形态各异的著名冰淇淋产品而闻名千里，获得了极大的利润。此外，公路附近的霍华德·约翰逊特许汽车存放处也同样生意兴隆，盈利颇为可观。

约翰逊企业于 70 年代起开始滑坡，禁运阿拉伯石油造成定量供应汽油的威胁，固然是原因之一，但主要原因在于：小霍华德·约翰逊没能调整饭店的经营范围来适应形势的变化。诸如麦克唐纳、温迪和肯塔基炸鸡这样的快餐商店都奇迹般地得到了发展和扩大，价格较高的有色人种饭店也都得到了扩张，唯有约翰逊饭店却日渐萧条。与兴旺的丹尼咖啡连锁店的做法相反，约翰逊没能顺应潮流，提供具有地方风味的晚餐或低胆固醇食品，因而也就没能吸引住特定目标市场的顾客。相反，它一味坚持某些索然无味的过时菜肴，人们甚至看不出今日的约翰逊饭店与 10 年、20 年前的约翰逊饭店有什么两样。

霍华德·约翰逊的汽车存放处情况也是如此。随着经营人员将车库扩大到 200 间以上，存放处吸引了某些因公出差旅行者这种新的顾客群，然而这些顾客的需要又完全不同于光顾汽车存放处的家庭旅行者的需要。家庭旅行者可以舒适地围坐在一起，品尝约翰逊饭店的热狗和苏打水饮料。而因公出差人员想要的却是烈性酒和牛排，埋头豪饮以忘却思乡之情，他们当然更不愿意坐在喧闹的孩子们旁边用晚餐。

总之，从多方面看来，霍华德·约翰逊失去了许多宝贵的机会。创业之初，约翰逊饭店牢固地占领着冰淇淋市场，但由于它保守的经营观念，绝对不愿意冒险，处事小心翼翼，整日忙于削价抛售，以避免积压，避免欠债，终于被其竞争对手所击败。假

如他当时敢于冒些风险，投入较多资金在闹市区开上一些冰淇淋专营店，则完全能占领并扩大市场，赢得巨大的利润。

回顾过去，约翰逊公司经营几十年，居然没能在营销方式中获得一点儿启示和教训，实在是一大憾事。例如，它的对手们曾依靠熟练的试用、试吃等活动来调查顾客对产品的满意程度和他们的嗜好变化，而约翰逊的企业却只是在饭店的桌子上放上一些顾客意见卡来进行这项工作。

到1985年，霍华德·约翰逊饭店的经营处已比其鼎盛时期的1975年减少了300多处。具有讽刺意味的是，20多年前的霍华德·约翰逊公司的销售量曾超过麦克唐纳、伯格·金和肯塔基炸鸡这三家企业的总销售量。如果不是约翰逊父子经营不善，那么它现在必定已是财产达40亿美元之巨、比麦克唐纳更为富有的公司了。

● “雪豹”的惊人一跳

近年来，皮茄克成了城里人冬季的时髦服装。巨大的市场，丰厚的利润，诱使众多的经营者一哄而上，行业竞争趋向白热化。在不少企业哀叹生意越来越难做的时候，浙江雪豹实业总公司的经营却十分红火。

在上海，他们的专营店——上海雪豹皮草行门前一度排起百米长龙，蜂拥而至的顾客甚至挤碎了店门的玻璃。在北京、杭州，当一些服装店不惜血本抛售皮茄克时，雪豹皮草行却顾客盈门。因为产品走俏，“雪豹”生产基地空运至各大城市的货，平均每天只能控制在400—500件，有时因无货可售，当地皮草行只能关门休息。

“雪豹”为何如此受宠，公司董事长曹浩强一语破的：“我们占领市场，靠的是实实在在的商品，实实在在的服务。设身处地

为顾客着想，让顾客买时放心，用时称心。”这家中外合资企业产品之所以能畅销国内，远销日、美、独联体、德等 10 多个国家和地区，靠的就是这两个“实实在在”。

1. 苦心铸名牌

当前服装市场瞬息万变，名牌在消费者心目中的位置越来越重，雪豹实业总公司开业不久就把争创名牌列为自己的主攻目标。他们的产品，从设计、选料到加工检验，都有严格的质量标准。在选料上，他们从河南、河北等地选购一至三级优质羊皮，其他等级的宁可弃之不用，从而保证了成衣皮革的质量。在款式上，他们利用合资企业的优势，注重首创流行款式。公司 20 多名专职设计人员每年都先集中设计出高、中、低档 200 多个新品种，在天气尚暖的 9 月就率先推出，向市场投石问路，然后根据市场调研和反馈的信息，从中选出 20 个左右顾客最喜欢的款式和颜色，投入大批量生产，投放市场。他们的产品还率先打破了黑色皮茄克一统天下的局面，色泽有浅灰、青铜、墨绿、茶色、紫罗兰、玫瑰等近 20 种，在工艺上，他们以出口级为标准，每一件皮衣都要过 6 道拉网式质量检验关才能出厂，稍有瑕疵的即拆掉商标，决不修修补补，以次充好，每道工序都有操作者的工号标志，工厂对工人建立质量档案，每天都要进行质量、产量计分，其中质量分占 60%，产量分占 40%。商品进商店上货架前，也由柜组负责人逐件检验。

生下了好“孩子”，还要有个好名子，起个什么名字最好？当初，他们为此请来了专家反复琢磨，最后确定以“雪豹”作为商标。试想豹是“山中之王”，穿上“雪豹”皮衣，能不英武潇洒和名贵么？为使消费者免受冒牌货之苦，雪豹公司对商标严格把关，坚持不设分厂，并推出了“六大雪豹标志配套”的新招，即将羽纱夹里、拷纽、拉链等六种辅料一并贴上了雪豹商标图案作标记。

雪豹牌皮茄克因此先后荣获部优产品、省著名商标称号,1993年又被中国消费者协会列为八大推荐产品之一。

2. 建立自销网络

“雪豹”在短短几年内由钱塘江畔走红国内、国际市场,靠的是强有力的自销网络。

“雪豹”问世以后,首先在哪里打开局面?董事长曹浩强煞费苦心。他发现,上海是全国最大的商业城市,名牌产品荟萃,市场竞争激烈,要创名牌,就要到这个风口浪尖上去经受考验。他们为此投资132万元,在繁华的上海金陵西路上开设了首家雪豹皮草行,并通过灵活的促销方式很快打开了销路,进上海的头一年,共销出各式“雪豹”皮衣11万件,占当年上海皮衣总销量的1/3,最高日销量达到2500件之多。一时,上海滩上穿“雪豹”皮衣成为时尚,几年来,“雪豹”热经久不衰。

至1993年底,雪豹公司已先后在哈尔滨、长春、沈阳、大连、成都、包头、杭州、无锡等城市开设了十个皮草行。这些皮草行通过工贸联营的形式,缩短了生产者与消费者之间的距离,使产销实现了一体化,并使工贸双分的优势到了淋漓尽致的发挥。各地的皮草行成了总公司的“千里眼”,它们及时向工厂反馈信息,工厂则根据各地传送的销售报表组织生产。1992年以来,雪豹公司又在上海、杭州等地开设了五家分公司,在上海投资新建设一座“雪豹城”。他们与外商合资的“法国巴黎雪豹生产经营公司”也已投入运营,为雪豹产品直接走出国门开辟了道路。

3. “特体定做”与“一保五年”

“雪豹”的成功还在于做好实实在在的服务。他们不搞哗众取宠、自我吹嘘,而是摸透顾客消费心理,推出了一个又一个新式服务项目。

——开架销售。雪豹皮草行在皮衣销售中率先摒弃了封闭式的柜台陈列的售货方式，全部采用开架销售，给顾客最大限度的挑选余地。营业员一律站着服务，为顾客取衣、试穿。顾客可以一而再、再而三地试穿，直至称心满意为止。

——特体定做。为了让特殊身材的顾客都能穿上称心如意的“雪豹”时装，雪豹皮草行设立了特殊规格的成衣定制专柜。在这里，不论是矮胖的还是瘦长的，甚至残疾人，服务员都能当场为你量好尺寸，定期取货。一些原来抱怨自己身材不好而买不到皮茄克的特体人物和残疾人都闻讯赶来，定做皮茄克。虽然特体定做业务成本高、数量少、效益低，但它满足了各层次消费者的需求，大大提高了企业的知名度。

——一保五年。公司董事长曹浩强说，400元一台的黑白电视机有“三保”，500元甚至价值更高的皮衣为什么不给保？他们为此在皮衣行业中首创了“一保五年”的制度。在五年保修期内，不但像针迹脱线、拉链脱落等这样的小毛病免费修理，就是因消费者穿着不当造成的刀伤、皮质损伤、裂浆等较大的损伤也给予保修，甚至连袖子的放长改短、松紧带的收放等消费者的细微要求，也能得到满足。

4. “回娘家”与“送温暖”

“雪豹”皮衣虽然穿在身上漂亮、洒脱，但一到夏季，普通家庭的保养就成了一大难题。由于不少居民住房紧张，闲置的皮衣难免受到挤压，又由于维护和保养不当，很容易使皮衣出现霉变、发硬、无光和生味，这对普通消费者来说，自然是不小的损失。

为此，雪豹公司推出了一年一度的“雪豹回娘家”、“雪豹送温暖”系列活动。每年5月夏季到来之际，消费者可以脱下穿了一冬的“雪豹”皮衣，凭发票将其送到各大城市的雪豹皮草行里。雪豹公司专门建立了一个分厂，建造了恒温、恒湿、透风的专用