

# 美国营销 案例精选

常玉田 康 晋 编译



中国对外经济贸易出版社

# 美国营销案例精选

常玉田 康 晋 编译



中国对外经济贸易出版社

**美国营销案例精选**

常玉田 康 晋 编译

\*

中国对外经济贸易出版社出版

(北京安定门外大街东后巷28号)

邮政编码100710

新华书店北京发行所发行

一二〇一工厂印刷

\*

787×1092毫米32开本 8.75印张 200千字

1991年7月第1版 1991年7月第1次印刷

印数1—6000册

ISBN 7-80004-203-0/F·133

定价：4.00 元

## 编 译 说 明

一般而言，企业成功的经营要诀，可以概括为四条：一，凝聚力强的领导集团构成的企业核心；二，正确果断而又眼光远大的经营决策，这决定着企业的命脉。经营决策既指宏观上对企业总体发展的规划和调整，也指微观上就具体业务的经营目标、方法和手段的正确选择；三，面向顾客、心想顾客的服务方针和细则措施，在满足消费者期望的同时，换来自己企业的蓬勃发展，形成鲜明的经营者个性；四，企业全体员工勇于参与，善于创新，富于艰苦开拓的企业精神。

本书围绕上述二、三两条展开。

这本《美国营销案例精选》不是抽象地罗列成功经验，而是全面扼要地铺陈问题背景，叙述具体的决策过程和分析步骤；较少总结声名显赫的大公司成果累累的推销经验，主要借助案例方法讨论、分析为数更多的中小公司，如何在激烈竞争中扬长避短，通过科学分析和谨慎决策去争取自己的立足之地，寻求发展增长的最佳途径；这些公司厂家就自己产品进行的各类调查、分析，其方式方法和研究成果对于我们进入国际市场颇有参考、借鉴价值。

本书编译自美国人编写的两部新著。一是《营销管理案例汇编》(A Collection of Cases in Marketing Management, West Publishing Company, 1987.)，编选者是罗伯特·道奇和威廉·齐克蒙德(Robert Doege & William Zikmund)。该书共收43篇案例文章，本书从中选了13篇。二是《营销案例

的决策方向和难题分析》(Cases in Marketing; Orientation, Analysis, and Problems, Macmillan Publishing Company, 1987.), 由托马斯·格里尔(Thomas V. Greer)编著。这部书共收51个案例, 本书选译了其中的10篇。另外本书第一章系综合两部原书的前言部分和第一章写成, “实例分析与评论”一章全部编译自上述第二本书的第二章。

两部原文选集中的案例, 全都材料庞杂, 体例极不系统; 因属原始材料, 行文多有语言罗嗦、叙述重复、表格琐细繁杂之处, 所以我们采用编译形式, 对原文作了大量删节和较大调整(最后两篇除外)。没有选收的案例, 或是因为内容陈旧(多为70年代案例), 或是由于案中经营项目和服务形式不合我国国情, 参考价值相对较小, 如银行竞争、病瘫护理、城市开发、老人院管理等行业的销售服务, 产品定价背景、企业诉讼案例、宗教团体活动的组织筹资等, 只得割爱。

收入本书的案例, 按经营范围分有食品、汽车、五金、百货、贺卡、自行车、机电配件、家用电器、石油化工等; 按案例主题分包括销售管理、市场调查、新产品开发、广告宣传、客户服务、价格政策调整、消费行为分析等。

为节省篇幅, 原书中大量的图片、表格、曲线图、示意图、广告样张等尽量舍弃。没有资料价值的图表和统计数字, 即只是为了说明某公司某一次决策过程依据等内容, 或用简表列举, 或用文字简述, 只保留对于案例分析比较重要的数据。如《营销管理案例汇编》一书中第62页的“表9”, 详细列出了14种汽车3年间在某一市场的销售数字, 本书中只用“大众汽车(即14种汽车之一, 其余与案例分析关系不大, 故略去)从××年度的515辆猛增到了11281辆,”一句概括。本书中这样简化加工的地方很多, 故此特别说明。

案例中涉及的关键人物的姓名、公司名称、术语、商标等，首次出现标了原文写法，以便读者查阅原文或有关的其它资料。案例中出现了许多商标名和商品名称，其中尚无固定译名的也保留了原文，以免擅译造成混乱，好在数量不大。编译错误及不当之处，尚祈读者不吝赐教。

本书正文前的“作者原序”，为《营销管理案例汇编》编者之一的罗伯特·道奇所写。我们将其编译出来，是因为觉得这篇短文专门讲了案例选编时的标准依据，有参考价值，敬请读者注意。

编译者

## 编 选 者 序

大部分案例的作者，均为各公司专门业务研究方面的行家里手，经验丰富、视域广阔。现在许多案例汇编的共同问题在于，突出的实例只有三、四个，的确是作者实有所感、苦心钻研之后总结出来的。但是少数佳例之外，便是主题平常甚至粗制滥收进去的所谓案例。本书避免了这种通病，所收实例均经精选精编，尽量保证所有案例皆是突出的公司业务事例，有的经验可贵，有的教训深刻。总而言之，这些案例富于启迪，丰富实用。尽管选择实例这类工作在很大程度上免不了带上主观偏见，我们作了细致衡量，以保证客观公正，务实求精。

实例选择过程中，我们主要关注的是这样一个问题：读者能够学到什么营销管理和策略抉择方面的经验和感知呢？为了最大限度地满足这一要求，我们在编选案例时坚持了四个标准。

首先每个案例都应对读者有所启发，增强他的参与意识。因为我们相信，积极参与是学习经验的有效途径之一；通过案例方法掌握营销技巧，基础在于学以致用，学用结合。

与此相关的第二个标准，是促销实务中许多问题尚待探讨，需要人们集思广益，共同研究。同一难题可有不同的解决方法，每一办法又各有优缺点。案例为人们提供了施展才能的机会，读者可以各抒己见，取长补短。营销业务并非黑白两色的单纯世界，现实纷纭复杂，办法多多益善，通过了

解别人的间接经验，可以启迪心智，增长才干。

经验多样为第三条。本书所收案例五花八门，每个均经专家判断方才入选，所以纵览全书便可见微知著，举一反三，从中体会出许多经营诀窍。既有消费产品的销售，也有服务业务的开展；既有国内市场的扩大，也有国际市场的占领；既有大公司面临难题的概括，也有小商号开拓技巧的总结；既有长远目标的探讨，也有具体手段的介绍。有些公司不肯公开太多的东西，有的还用了假名，但全部案例的共同特点是用事实说话，有案可查。另外从这些具体而又真实的叙述中，了解到国际市场尤其是美国市场销售的许多常规技巧的业务惯例。

最后，所选案例中的人物角色分明，具体思路解释清楚，读者可以深入各个环节，模拟训练自己的应变技巧和分析能力。案例环境千差万别，经验之谈见仁见智，我们选择这些案例是因为思有所得，编选于此是希望它能够对读者有所帮助。

罗伯特·道奇



## 目 录

|                  |         |
|------------------|---------|
| 编译说明             | ( 1 )   |
| 编选者序             | ( 1 )   |
| 学习本书的基本方法        | ( 1 )   |
| 一 实例分析与评论        | ( 13 )  |
| 二 销售策略的全面规划和重点实施 |         |
| ——虎飞自行车公司        | ( 47 )  |
| 三 商标、形象与广告宣传     |         |
| ——佩珀饮料公司         | ( 58 )  |
| 四 市场调查的策略与方法     |         |
| ——斯坦皮克公司         | ( 76 )  |
| 五 新产品试制与决策选择     |         |
| ——家用清洁剂公司        | ( 82 )  |
| 六 销售结构的调整及其难题    |         |
| ——唐纳森汽车配件公司      | ( 94 )  |
| 七 及时调整销售策略       |         |
| ——TSR游戏公司        | ( 114 ) |
| 八 消费习惯和市场调查的综合分析 |         |
| ——北方纸品公司         | ( 122 ) |
| 九 全面考虑提出促销计划     |         |
| ——米德克朗机电分公司      | ( 129 ) |
| 十 消费行为调查帮助确定广告形式 |         |
| ——汉密尔顿工具公司       | ( 136 ) |

- 十一 市场调查促进销售
  - 大众汽车公司……………(145)
- 十二 销售时机和人员管理
  - 计算系统有限公司……………(151)
- 十三 上下同心重视新产品开发
  - 发新厨房用具公司……………(158)
- 十四 零售巨头的宝贵经验
  - “目标”连锁店……………(166)
- 十五 销售一线的人员培训
  - 动力系统配电公司……………(173)
- 十六 推销服务的策略制定
  - 帝国草坪公司……………(181)
- 十七 改变经营方向时的抉择因素
  - 沃克家具店……………(187)
- 十八 调整策略适应生产社会化
  - 麦克卡车公司……………(192)
- 十九 企业兼并的决策和衡量标准
  - 石油回收设备公司……………(200)
- 二十 市场开发与行业特点
  - 田纳西摆设品公司……………(214)
- 二十一 快餐行业的经营难题
  - 麦克唐纳公司……………(224)
- 二十二 绚丽的贺卡世界也在激烈竞争
  - 吉布森贺卡公司……………(240)
- 二十三 产品特色与全国市场的开拓
  - 考尔斯啤酒公司……………(258)

## 学习本书的基本方法

学习知识的宗旨要义在于掌握知识并且灵活运用知识。“灵活运用”正是案例方法的主导思想。人们通过阅读听讲、分析讨论等途径积累了大量知识，但是理论的深钻细研，并不是学有所得的真正标志。另一方面，实际经营中人事关系错综复杂，材料报表如汗牛充栋，统计数字枯燥无味，其它信息纷至沓来，以至人们每每茫然若失，无所适从，反倒逐小忘大，忽视了策略大计、业务决策的经营关键。案例方法的理论基础就是：实践出真知。

所谓“案例”，是对某一经营过程或实际环境的全面描述，本书中常指公司商号，要求读者辨别并处理各种营销问题，或就行动方案作出最佳选择。一个案例就像一篇小说，只不过描写的事件已经实际发生了而已；具体情节和业务汇报全是真的，只是在某些实例中隐去了确切时间和具体人物的真实身份罢了。

每个案例提供的典型环境包括有：特定的时间，某一公司所处的具体环境，面临的难题和机会，需要首脑人物当机立断，作出决定等方面。案例分析的目的不在于了解该公司经管人员当时作出了什么样的决策（很有可能是错误决策），而是在于向读者提出一个真正的现实问题，以便运用学到的“书本知识”。单纯阅读某一案例的前因后果，可以了解各行各业各种公司的业务活动；但是更重要的是运用案例方法掌

握独立思考的艺术，增强敢于取舍的判断能力，发展创造性地解决问题的本领。案例方法的精华在于学以致用。那么如何分析案例呢？

我们非常乐意把分析每一案例的“最佳”方法都奉献给读者，可惜这很难做到，因为每一案例均有独特之处。本书所收实例，涉及的公司商号数不胜数，处理的问题五花八门；况且对于书中人物面对的问题，每个读者又会见仁见智，提出各自独特的解决方法来。然而，下面一些建议也许有助于大家找到一种分析案例的“标准”方法，即常用方法。

1. 彻底读懂每个案例；
2. 设身处地进行分析；
3. 找出症结所在，并以简短语句概括；
4. 提出多种解决方案；
5. 提出决策标准；
6. 作出决策，提出建议。

当然应当牢记：每个实例均有特别之处，目的有异，要求也就不同，所以上述提示应当灵活掌握，“见人下菜”。

### 1. 彻底读懂每个案例

通读案例的目的，不仅在于熟悉公司一般情况，还在于尽可能迅速有效地了解各项具体内容。多数读者需要反复阅读，才能准确把握全部情况，对相关信息做到心中有数。作些笔记大有必要。可以记下主要事实、难题特点、条件限制及重大论点。辨别并且确定每种情况下人物角色及其追求目标也很有用。例如，尽管顾客出价高于市场价格，但对产品质量也可不予保证。

### 2. 设身处地进行分析

情况分析是指对全部因素进行系统的估计和比较。每个

实例的主要人物面临的全部事件、活动及困难，构成了这一实例包括的事实和细节。但与现实世界一样，大部分数据和事实均是表面现象。若想搞好情况分析工作，必须去伪存真，将事实、趋势、意见之类与作出明智决定所需的有关信息区分开来。例如，公司销售额有所下降，原因是什么？经理定有自己见解，那么实例中就应该详细载明。读者进行情况分析时，就应该确定这种见解只是次要角色的信口开河呢，还是拥有充分证据的重大信息？

有些实例繁文缛节，提供了过分详细的会计报表、调查分析和其它资料，兴许与关键问题关系不大。读者的任务是对实例作出分析，以便确定哪些信息有助于对总体情况作出充分估计，不可仅凭表面现象确定取舍。比较好的起点是对实例提出问题，这样可以考虑到各个方面及其相互联系，保证情况分析完整周到。本书已对许多表格作了消化，等于替读者做了一部分工作。然而如何运用案例细节，仍是读者必须自行决定的。

### 3. 概括问题

对问题的简短概括，是指在某项选择作出之后，三言两语讲明推销决定，或者对需要解决的问题加以概括。俗话说得好：看透了的问题也就解决了一半，因为条理清楚的定义为情况分析指出了方向。对问题的概括应该提出关键之处何在、主要障碍是什么等。许多情况下无法找出真实的症结所在，那是因为对问题缺乏详细了解。这时就应作出一些假设。但是典型的困难在于某些人会把现象误认作问题本质。销售下降当然是个问题，但从情况分析的角度看来，这一点只是外在现象，说明某一环节出了问题。可能是产品有问题，可能是价格不合理，也可能是别的什么原因，学会区别现象和

本质是通过实例进行学习的目标之一，途径则在于反复练习。

#### **4. 提出多种决策方案**

通常情况下都可提出好几种方案以供选择。比如既可以把一项新产品推向全国，也可以决定不作什么广告，两项决策都可以在市场试验之后再予作出。列举多项选择需要大胆设想、勇于创造，但对具体方案应该小心谨慎。可能的选择越多，作出的最后决定就会越好。法国哲学家埃米尔·夏蒂尔说过：“最最危险的莫过于只有一种想法。”收集不同的解决办法，了解不同的意见想法，就能在情况分析中及最终决策时作出较好的判断。

#### **5. 提出决策标准**

所谓标准，是在解决问题过程中作出选择时依据的判断准则或既定规则。在大多数实例研究中，利润标准当然非常重要。但是同样重要的标准还有许多，假如如何保证专业人员的士气，如何照顾整个公司的利益等。读者的任务就是根据每项标准考虑全部证据，同时根据全部标准估计每项选择。

#### **6. 作出决策，提出建议**

对每项选择的优点缺点作出衡量、比较之后，就应该作出最后决定，同时还要解释为何这么决策。这是情况分析工作的根本目标。但是许多人往往含糊其辞，一拖再拖。要么是了解不够，要么是尚待研究。如此推诿固然省心省力，然而实例研究不能这么张而不施、欲言又止。设置这一决策阶段的本来目的，就是强迫读者为案中经理出谋划策。正因为作出决定十分困难，才使得通过实例进行学习这一方法学起来那么引人入胜、用起来那么得心应手。

下面列举了八条注意事项，以供案例分析时作为参考。

##### **1) 找出问题：**

从顾客着手,了解他们的需求;不能自作主张假定问题。

2) 报告问题;

举出两三个该公司面临的主要问题;不能主次混淆,仅解决次要问题往往还不够。

3) 指出方向;

就书面分析指出解决问题的方向。针对某个特定的人提交报告。起草报告时不应不知道向谁报告。报告受理人是你思想的买主,你应向他负责。

4) 报告内容;

应该包括四个方面:对存在问题的概括;说明你已发现的问题的证据;提出建议;说明你的建议值得考虑的论据。概括问题时不应该包括公司历史和个人面临的难题。提出建议时不能含糊其辞。请求上级重新审查,你得言之成理,说话负责。

5) 财务数据;

利用现有数据,但应知道如何计算财务数据。表格帐目不能一跳而过,而应多花时间仔细钻研。

6) 提出计划;

指出为了实施你的建议应该采取哪些步骤。不能认为提出建议便算完事,实施步骤应详细具体。

7) 卷面安排;

列出小标题,保证思路清楚、叙述清晰,不能一贯到底,搞乱顺序。

8) 运用想象力;

利用实例以外的资料,可以请教本专题的行家里手,也可以自行进行市场调查。相关资料尚未完备时不应开始写作分析结果。

可以参考市场营销方面的各种教科书和资料室积累的相关信息。有些案例过于具体，也就是叙述某一特定公司及其某一时间阶段的微观问题多，而对隐藏在现象后面的实质问题和相联系的广阔背景调查不够。有的案例则是背景情况多、客观表现叙述多，却连案中人自己也找不到问题的关键，或是提不出令人满意的解决方案。许多案例只是提出了问题，例如某人新任某一职务，希望迅速打开局面；或者销售额一度下降，公司主管急于采取促销对策。但是问题关键尚未找出，需要读者积极参与，当作自己的当务之急，设身处地地考虑一切细节，最后提出解决方案或选择方案，亦即将书中案例当作实践场所，充分利用想象力和已有经验，来增强你在实际中应付危机、解决问题的能力，与此同时通过实例分析丰富你的间接经验。

当然更有效也更实际可行的办法是在通读案例之后，结合公司实际向有关领导、本行专家和同事展开咨询活动。还有可在公司面临某一问题时找出本书中性质相近的案例作样板，假借案例展开调查和咨询。这样既可避开公司业务机密，也可在不致暴露个人企图时学习新经验。当然所谓“个人企图”也是为了业务能力的提高和公司事业的发展，但在社会实际中我们发现，拿自己面临的真实问题求教外人总会遇上一些令人迟疑的场面，但不管不问也就学不到东西。这里有三点应当注意：一是要在书中查找“性质相近”的案例，不可因为案例的具体情况与你面临的实际问题有所不同而断然否定案例提供的认识价值和参考价值；二是展开个人咨询时必须注意谈话对方有意无意的个人偏见。在你讲清背景情况（这也是一种非常重要的技能）之后，你要注意对方的意见可能是某些特殊情况下的反应，即你在介绍情况时无意中强调了某



一方面或被调查人有些特别经历使他产生了偏见；也要在对方提出发人深思的建设性意见后放在整体环境中全面衡量；三是注意不要走极端，不必在穷尽所有可能的信息和建议之后再作决定。信息过多会使你无所适从。不作调查或不从案例中吸取经验教训，就不会变得更聪明，也就不会获取激烈竞争中必要的应付能力，而倾听过多或淹没在各方主张之中，从业务经营的效益上看也不合算，还会耽误关键问题的解决。没有哪个经理能把与其面临难题有关的所有信息全部收集齐全。时间不充裕、精力不允许、成本太高以及某些信息无法获取的实际情况，都说明应当适可而止，充分发挥自己的能动作用，抓住最关键的实质问题。

拿到一个案例后，首先必须通读几遍，掌握所有的细节，做到合上书本考虑问题时也能“看到”全部事实。许多人疏于用脑，即使对本公司的业务情况也难以了若指掌，这正是无法参与竞争或竞争不力的原因之一，也是我们希望读者在阅读时作些笔记的理由。对于案例的熟悉程度，往往与读者要求自己达到的目的直接相关。如果读者只是希望了解别人如何做生意，或者知道一下同行面临什么问题，那只消看一两遍也就可以了。然而我们不是在总结别人的成功经验，也不是在介绍各种企业的经营过程，而是在提供实际事例让读者通过解决案例中难题来增强自己的竞争能力，这就要求仔细研究并亲自动手进行调查了。

本书所收案例是从无数专业调研机构和企业对无数个企业及其问题的无数项调查活动中汇集精选出来的，然而每个案例的关键问题却没有“推举出来”。现实中没有哪个企业碰到过自己标明“关键问题”的问题。实际上对同一个案例不同的人可能找出不同的关键问题，而对同一问题仍可能提出不