

中国人民大学 工商管理案例

丛书主编 徐二明

市场营销卷

分卷主编 郭国庆
李先国

工商管理案例
读精选案例

中国人民大学出版社

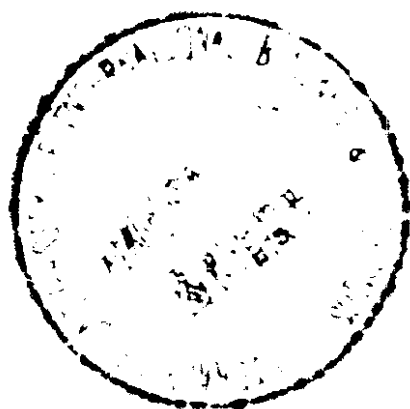
中国人民大学 工商管理案例

丛书主编 徐二明

市场营销卷

分卷主编 郭国庆 李先国

Jan 102/14



中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中国人民大学工商管理/MBA 案例: 市场营销卷
徐二明主编; 郭国庆, 李先国分卷主编
北京: 中国人民大学出版社, 1999

ISBN 7-300-03018-1/F·927

I. 中...

II. ①郭...②李...

III. ①企业管理-案例②市场营销学-案例

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 05415 号

中国人民大学工商管理
MBA 案例

丛书主编 徐二明

市场营销卷

分卷主编 郭国庆 李先国

出版发行: 中国人民大学出版社

(北京海淀路 157 号 邮编 100080)

经 销: 新华书店

印 刷: 涿州市星河印刷厂

开本: 850×1168 毫米 1/32 印张: 14 插页 1

1999 年 5 月第 1 版 1999 年 5 月第 1 次印刷

字数: 349 000

定价: 23.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

丛书编委会名单

顾问 袁宝华

主编 徐二明

编委 (按姓氏笔画排序)

王化成 王利平 孙健敏

吕景胜 宋远方 李宝山

陈莹 徐二明 郭国庆

温厉

在企业战略管理中，企业为了获得竞争优势，需要分析自己的战略态势，找出保证获得成功的关键因素。那么，在工商管理教育中，案例教学可以称得上是一种保证完善地贯彻教学思路的关键因素。

如同医院的病例、法院的审判案例，工商管理教学中所使用的案例反映企业管理的现实情景、管理中所出现的矛盾与冲突、管理所应用的各种数据，以及案例编写者所试图反映的管理理念。这就要求教师与学生共同配合，在课堂上对案例所提供的材料加以认真讨论；甚至通过计算机的模拟，提出一种或几种在教学过程中认为满意的解。当然，所有的案例是已成为历史的管理经验或方法的总结，是对企业以往的成功经验与失败教训的一种回顾，已成为一种静态的物质凝固在文字之中，与管理的现实已有了一段距离。这就要求教师与学生触类旁通，不应拘泥于现有的经验。

在过去很长的时间里，我们的工商管理教学中缺

少案例教学这一手段,充其量是教师在授课时辅以例子或例证,说明自己所要阐述的观点。学生只能被动地接受那林林总总的知识,难以在课堂上消化管理知识。

近年来,随着工商管理硕士(MBA)在国内被学术界、企业界以及学生们普遍认知,人们开始强烈要求改进管理教育方法与手段,案例教学法也就应运而生。不过,在教学的实践中,仍发现学生们不适应这种教学形式,往往不能充分地组合,完美地表达自己的观点。看来,真正引进与使用一种新的教学方法,使之成为适合我国工商管理教育的方法还有一段距离。

为了推动我国工商管理教育的案例教学法,中国人民大学工商管理学院邀请一些专家学者编写了这套中国人民大学工商管理/MBA案例。

这套案例集的编写指导原则是:

一、与工商管理核心课及重要的必修课配套。

二、案例的选择兼顾典型示范、应用实际、现实新颖、适合国情,并具有一定的理论价值。

三、提供的案例重在讨论、思考和学生参与。案例本身可能并无统一答案,每个案例后只作简单提示性思考建议,将讨论和参与的空间留给课堂教学。这与工商管理教育重在能力培养的教学定位是相一致的。

四、注重案例适用对象的广泛性。力求使这套案例集适用于高校工商管理课堂教学和企业工商管理人士的短期培训,并成为企业家的参考读物。

此外,为启发读者思考,在每个案例或一组案例之后,作者给出了简明的分析提示,并在每一案例后面附有思考题。

最后,特别感谢尊敬的中国企业家协会会长、原中国人民大学老校长袁宝华先生,在百忙之中对丛书的编写提出了指导性的意见,感谢他担任本丛书的顾问。在此,我还要感谢中国人民大

学出版社为本丛书出版所作出的精诚协作。

徐二明

中国人民大学工商管理学院

1998年9月

在从计划经济体制向市场经济体制转轨时期，市场营销无疑扮演着日益重要的角色。市场营销是与民主、自由、文明、进步相关联的一个崭新概念。在一个市场营销导向的社会里，消费者主权受到高度尊重，顾客有充分的选择权和评判权，不再为强买强卖、假冒伪劣所困扰；人民当家作主，充分享受法律赋予的各项权利，同时也认真履行自己的应尽义务；人与人之间关系融洽，首先是“我为人人”，凡事从对方利益着想，随之而来的便是“人人为我”；企业的生产经营不再受“长官意志”摆布，而是在法律允许的范围内，根据市场需求（即人民群众日益增长的物质文化需要）自主安排生产供应，在确保购买者满意的前提下取得利润，求得发展；政府机构也不再是“当官做老爷”、“瞎指挥”，注重形象、体察民情、实事求是地制定政策、认认真真履行职责将蔚然成风，贪污腐败会受到有效的遏制，“上有政策、下有对策”的现象将大大减少。总之，市场营销绝不仅仅是一个企业经营管理的问题，而是关乎经济发展、社会进步、民族素质提高以及社会主义精神文明和物质文明建设的战略问题。

市场营销工作搞好了，亚洲金融危机以及世界经济不景气给我们带来的威胁完全能够避免，国内需求不振的局面能够得到根本扭转，事实上，市场营销恰恰是根治需求不振的妙药良方，是扩大国内需求、拉动经济增长的力量源泉。

市场营销意识增强了，国企下岗职工才能够得到妥善的安置，因为人人都从市场需要出发考虑自己的市场定位，即使下了岗也能在市场经济社会里找到更能施展自己专长的最佳位置，“怀才不遇”是封建社会信息不通、地区割据的特定时代背景下才有的产物；而在现代市场经济条件下，再抱怨“报国无门”，只能从自己的营销战略战术找原因、查漏洞，只能说明普及市场营销知识的迫切性和必要性。

市场营销观念确立了，国企领导善于从市场需求出发，充分考虑到自己的人力资源优势和特长，就能够通过拓展满足市场需要的新业务，合理安排内部职工，使之人尽其才，从而缓解下岗压力。

加强市场营销不仅能给企业或组织带来诸多机遇，而且能使个人赢得更加辉煌灿烂的前程。自觉注重形象、善于营销自己，将是现代文明社会人人都应具有的必备素质。

加强市场营销既然如此重要，那么加强企业的市场营销便是首当其冲。因为人员营销、组织营销和国家营销固然重要，但营销所带来的效果远不及企业营销那样直接、迅速、显而易见，而且企业营销搞好了，效益上去了，人员才能得到更好的安置，社会才能稳定，组织形象才能提高，国家竞争力才能增强。

企业加强市场营销，离不开营销理论的学习，但更重要的是向实践学习，向经验学习，向同行学习。我们奉献给读者的这本《中国人民大学工商管理/MBA 案例·市场营销卷》，就是为企业家或营销人员从营销实践中增长才干服务的一个尝试。

《中国人民大学工商管理/MBA 案例·市场营销卷》依据《市

场营销管理——理论与模型》(郭国庆编著,中国人民大学1995年版)一书的体系结构,从营销观念的确立入手,系统介绍了企业市场营销管理环节的实际案例,涉及市场营销机会选择、市场营销组合战略、市场营销组织控制等多方面的内容,既有制造业产品营销的案例,也有服务业无形服务营销的案例,还有零售业、批发业的案例;既有企业营销成功的范例,也有企业营销失误的案例。

这些案例有的译自外文,征得出版商同意后收入本书;有的是根据我们从事营销咨询或培训所接触到的企业实际,征得有关企业同意后编写而成;有的是根据我们培训过的大型企业经理、市场营销教师以及MBA研究生的课堂讨论,经过提炼、概括、加工,改写而成。这里特别需要说明的是,经过我们培训的不少企业经理,主动将自己写就的案例交给我们作为素材加工处理,以期在宣传企业成就的同时,也将自己的营销经验和教训与国内外同行共享。在这里,我们要特别向那些目标高远、胸怀宽广、勇于探索的企业家们表示敬意。

此外,经过我们培训或指导过的许多学员也为这本案例的完成做了大量的工作,不少人承担了调研、翻译、编写等繁重的任务。没有他们的努力,本书的及时问世是不可能的。特别是房恩、李刚、刘卫、方宏、李梅、杨秋萍、谷峻、徐莉、王克、朱先双、张轶凡、李海洋、郭晓凌、王霞、田小林、吴剑峰等同志贡献颇巨,在此一并表示感谢。

案例教学对于中国管理教师中的大多数来说,还是一个崭新的课题。有许多概念、方法尚有待于探讨、摸索。就连我们这本《中国人民大学工商管理/MBA案例·市场营销卷》也很难保证完全符合案例教学的要求,但是,我们有责任也有信心努力做得越来越好,以使市场营销这门科学更好地报效社会、报效祖国、报效人民。

在这里，我们特别呼吁广大企业家、政府官员和学者积极参与营销知识的普及传播和应用，热切关心营销案例的补充和完善。特别是那些与我们共同研讨过营销理论的各位朋友、各位校友，维系我们的友谊的最佳方式应是对市场营销事业的共同关注。

再过一年，我们将庆祝一个每一千年才来临一次的日子：一个新的纪年、一个新的世纪、一个新的千年的开始。已故世界著名政治家理查德·尼克松曾预言：“在这个历史性的日子里，人类面临的抉择不仅是我们能否使未来比过去更美好，而且还在于我们能否幸存下来领略这一未来。”遗憾的是，尼克松先生确实没有可能“领略这一未来”了。然而，我们却可以亲眼看到：21世纪将是人类历史上更加辉煌的时期，因为市场营销将为人类社会的进步繁荣做出更大的贡献。借助市场营销这个制胜法宝，我们完全可以做到：把未来掌握在自己手中。

郭国庆 李先国

1999年4月

第一编 市场营销计划

案例一	日立公司的录像机营销计划·····	2
案例二	椰风集团“羊胎素”保健品的 营销方案·····	12
案例三	华方公司功能纺织物的营销方案·····	21
案例四	研修大学的新思路·····	27

第二编 市场营销分析

案例一	美国安霍伊泽-布施公司的目标 市场营销·····	35
案例二	北京煤炭机械厂的营销新对策·····	41
案例三	四环制药厂的营销管理·····	54
案例四	麒麟药业竞争格局分析·····	59
案例五	吉尔伯特公司的兴衰·····	65

第三编 市场营销战略

案例一	天美时公司的市场营销战略·····	78
案例二	现代商战中的新宝电器·····	87
案例三	万客隆在中国市场的成功·····	92

案例四	火灾探测器行业的营销战·····	108
案例五	先进化工的市场开发战略·····	115
案例六	西南化机公司的困惑·····	122

第四编 市场竞争战略

案例一	摩托车行业的哈利·戴维森与本田 ·····	128
案例二	可乐双雄的交锋·····	147
案例三	柯达与富士的较量·····	192
案例四	MCI 与 AT&T 之争 ·····	198
案例五	法庭相见的圣象与森林王·····	206
案例六	险遭暗算的“小鸭” ·····	213
案例七	运动鞋行业的阿迪达斯与耐克·····	216
案例八	汉堡包之战·····	236

第五编 产品策略

案例一	短命的新可乐·····	257
案例二	福特汽车公司产品开发备忘录·····	275
案例三	爱立信以高科技构筑优质产品·····	286
案例四	海尔：高质量的象征·····	296

第六编 价格策略

案例一	民康电器公司的多阶段定价·····	301
案例二	伟达公司定价失误·····	306
案例三	柯维特：折扣定价带来的兴与衰·····	311
案例四	人民快运公司低价策略纪实·····	317

第七编 分销策略

案例一	瑞辰公司鸵鸟产业的分销策略·····	332
-----	--------------------	-----

案例二	联合电脑分销中的难题·····	339
案例三	卡玛斯的新渠道·····	344
案例四	休斯可皮鞋公司的成长探秘·····	348
案例五	安利的辉煌史·····	355

第八编 促销策略

案例一	北京九龙游乐园的促销策略·····	367
案例二	三株公司的困境·····	374
案例三	Sonax 汽车护理用品的广告方案 ·····	382
案例四	宝洁公司的市场调查与广告·····	389
案例五	国际快件公司的系列广告·····	397
案例六	美国快餐公司的媒体方案·····	402
案例七	嘉顿对突发事件的处理·····	410

第九编 国际营销策略

案例一	百花烟厂对日营销中的渠道策略·····	415
案例二	多美公司的全球协同营销·····	418
案例三	佳能和精工征战国际市场·····	426
后 记	·····	434

第一编

市场营销计划

中国人民大学工商管理 / MBA 案例

一、公司背景

由于美国市场成长迅速，1986年和1987年日立公司在盒式录像机市场经营得十分出色。日立公司选择了廉价电视与立体声设备商店作为它的分销渠道。加之低价和促销性折扣，使它在这类销售网点中捷报频传，大获全胜。不妙的是，盒式录像机市场已趋于成熟，并且竞争对手纷纷崛起，正在为争夺市场占有率而战斗。因此，日立公司必须改善它形势严峻的市场营销地位，以求在盒式录像机市场上生存下去。

1988年11月，日立公司估计该年度的销售额为2.01亿美元，市场占有率为6%，分别比上年下降2300万美元和0.4个百分点（表1—1—1）。各主要公司在美国录像机市场上的市场占有率情况如表1—1—2所示。

表1—1—1 日立公司录像机在美国市场销售情况

年 度	1986	1987	1988
市场销售总规模（万美元）	320 000	350 000	336 000
日立销售额（万美元）	20 500	22 400	20 100
日立市场占有率（%）	6.4	6.4	6.0

表 1-1-2 各主要公司在美国录像机市场上的市场占有率情况 (%)

年 度	1986	1987	1988
美国无线电公司	12.0	12.1	12.0
索尼公司	11.4	11.6	11.7
泛美音响公司	10.7	10.8	10.9
夏普公司	9.8	9.7	9.8
三洋公司	7.0	7.1	6.7
弗西尔公司	6.8	6.8	6.4
玛格拉音响公司	6.8	6.7	6.4
日立公司	6.4	6.4	6.0
色丽丝公司	6.0	5.8	5.5

二、竞争分析

盒式录像机市场的成长已经停止，该市场领域的大多数公司都在为继续盈利而奋斗。像许多其他日本公司一样，由于日元坚挺，日立可能要提价。同时，市场竞争十分激烈，韩国低价盒式录像机如三星和金星进入市场，会使提价产生严重后果。即一旦三星和金星占有明显的市场份额时，它们很有可能迅速向市场渗透，此时若日立提价，就会给三星和金星以可乘之机。日立公司过去一直采用低零售价和高零售折扣的战略，经营一向很成功，直到韩国产品大量涌入美国之前，日立公司的盒式录像机的售价常常是最低的。所以在韩国进口面前，日立公司表现得十分脆弱。

在许多消费者看来，盒式录像机产品的差异性并不十分明显。美国无线电公司、索尼公司、泛美音响公司的产品都一样。产品的差异性的缺乏迫使那些知名度低的公司如日立公司不得不