

应用型本科规划教材

# 市场营销案例新编

(第2版)

王健 主编  
黄敏 副主编  
王慧彦 主审



清华大学出版社

<http://www.tup.tsinghua.edu.cn>



北京交通大学出版社

<http://press.bjtu.edu.cn>

# 市场营销案例新编

(第2版)

|     |     |
|-----|-----|
| 王健  | 主编  |
| 黄敏  | 副主编 |
| 王慧彦 | 主审  |

清华大学出版社  
北京交通大学出版社

· 北京 ·

## 内 容 简 介

本书案例既包含国内外著名公司的营销典范,也记述了知名企业的营销困局。案例内容翔实、生动,素材资料丰富,涉及食品饮料、信息电子、家电、汽车、通信、医疗保健等多个行业。

全书力图从4个方面体现出自身的特色。① 典型性:选取的案例在该行业具有代表性,基本上能代表行业的发展情况。② 时代性:所选编案例都是经过精心选择的近期发生的案例,具有时代感并能给人以启迪。③ 适用性:全部案例源于实践,背景真实,资料丰富,编写通俗易懂,便于教、便于学。④ 系统性:以市场营销学的理论体系为主线搜集整理相关案例,以满足教学和不同市场主体的需要。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,翻印必究。侵权举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

## 图书在版编目(CIP)数据

市场营销案例新编 / 王健主编. —2版. —北京:清华大学出版社;北京交通大学出版社, 2009.10

ISBN 978-7-81123-847-1

I. 市… II. 王… III. 市场营销学-案例-高等学校:技术学校-教材 IV. F713.50

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第179250号

责任编辑:刘 洵

出版发行:清华大学出版社 邮编:100084 电话:010-62776969

北京交通大学出版社 邮编:100044 电话:010-51686414

印刷者:北京交大印刷厂

经 销:全国新华书店

开 本:185×230 印张:12.5 字数:275千字

版 次:2009年10月第2版 2009年10月第1次印刷

书 号:ISBN 978-7-81123-847-1/F·518

印 数:1~4 000册 定价:23.00元

---

本书如有质量问题,请向北京交通大学出版社质监组反映。对您的意见和批评,我们表示欢迎和感谢。

投诉电话:010-51686043, 51686008; 传真:010-62225406; E-mail: press@bjtu.edu.cn。

# Preface

## 前言

进入21世纪,人们深切感受到社会进步和经济发展的步伐在加快。对于中国应用型本科院校市场营销专业的教育工作者来说,培养素质高、能力强、具有开拓创新精神的高级适用性营销人才的重要渠道就是案例教学。但目前我国适合于教学的营销案例存在数量不足,案例过于陈旧,适用性、时代感不强等问题,因此迫切需要编辑具有时代感、针对性强的典型营销案例教材。

作者结合多年教学实践,并在清华大学出版社、北京交通大学出版社的大力支持下,对原《营销案例新编》进行了重新修订。

本书包括9章内容,每章分为5个部分,首先是本章导读,介绍本章基本理论要点,然后介绍教学导入案例、课堂讨论案例、课外思考案例,最后进行了章节的小结。这样的设计便于教师教、学生学。

本书由王健任主编,黄敏任副主编,王慧彦任主审。王健老师对全书的案例进行了选定,并对第1章、第2章、第3章、第4章的案例进行了编写;黄敏老师对第5章、第6章、第7章、第8章的案例进行了编写;王耘华老师对第9章的案例进行了编写;王慧彦老师对全书案例进行了审定。

在本书编写过程中,吸收了目前国内外市场营销学最新理论和营销案例,并借鉴和参阅了有关专家学者的论著、有关专业营销杂志和因特网上的有关信息,在此表示感谢。

由于时间仓促,资料局限,再加上编者水平有限,书中肯定存在许多不足,恳请各位专家学者及读者指正。

编者

2009年10月

# Contents

## 目 录

|                         |      |
|-------------------------|------|
| <b>第1章 市场营销及营销观念</b>    | (1)  |
| 1.1 本章导读                | (1)  |
| 1.2 教学导入案例              | (1)  |
| 育婴专家——贝因美               | (1)  |
| 1.3 课堂讨论案例              | (6)  |
| 福特的经营观念                 | (6)  |
| 安踏的营销之路                 | (11) |
| 1.4 课外思考案例              | (15) |
| 希尔顿的宾至如归                | (15) |
| 1.5 本章小结                | (19) |
| <b>第2章 营销环境分析</b>       | (20) |
| 2.1 本章导读                | (20) |
| 2.2 教学导入案例              | (21) |
| 危机蒙牛                    | (21) |
| 2.3 课堂讨论案例              | (25) |
| 中国汽车市场到底有多大             | (25) |
| “香雪”抗病毒口服液（华东地区）的SWOT分析 | (29) |
| 2.4 课外思考案例              | (34) |
| 中国啤酒市场环境下的营销趋势          | (34) |
| 2.5 本章小结                | (40) |
| <b>第3章 消费者行为分析</b>      | (41) |
| 3.1 本章导读                | (41) |
| 3.2 教学导入案例              | (42) |
| 消费人群中的“80后”             | (42) |
| 3.3 课堂讨论案例              | (45) |
| 我国老年消费者消费行为的演进          | (45) |

|                           |       |
|---------------------------|-------|
| 大学生的网络文化消费行为特征 .....      | (49)  |
| 3.4 课外思考案例 .....          | (52)  |
| 城乡居民消费行为分化加剧 .....        | (52)  |
| 3.5 本章小结 .....            | (56)  |
| <b>第4章 目标市场营销战略</b> ..... | (58)  |
| 4.1 本章导读 .....            | (58)  |
| 4.2 教学导入案例 .....          | (59)  |
| 王老吉从1亿到120亿 .....         | (59)  |
| 4.3 课堂讨论案例 .....          | (65)  |
| 啱儿茶爽——谁说饮料与时尚遥不可及 .....   | (65)  |
| 云南白药与邦迪的贴身战 .....         | (70)  |
| 4.4 课外思考案例 .....          | (76)  |
| 健胃消食——选江中牌健胃消食片 .....     | (76)  |
| 4.5 本章小结 .....            | (84)  |
| <b>第5章 产品策略</b> .....     | (85)  |
| 5.1 本章导读 .....            | (85)  |
| 5.2 教学导入案例 .....          | (86)  |
| 源于体育、用于体育——李宁 .....       | (86)  |
| 5.3 课堂讨论案例 .....          | (90)  |
| 联想的多元化还能走多远 .....         | (90)  |
| 品牌巨人——宝洁 .....            | (96)  |
| 5.4 课外思考案例 .....          | (102) |
| 可口可乐——不只是为了解渴 .....       | (102) |
| 5.5 本章小结 .....            | (111) |
| <b>第6章 价格策略</b> .....     | (113) |
| 6.1 本章导读 .....            | (113) |
| 6.2 教学导入案例 .....          | (114) |
| 价格营销——沃尔玛 .....           | (114) |
| 6.3 课堂讨论案例 .....          | (117) |
| 动感地带定价策略 .....            | (117) |
| 茅台的国酒风度 .....             | (120) |
| 6.4 课外思考案例 .....          | (126) |
| 中国彩电企业如何突围价格大战 .....      | (126) |

|                            |              |
|----------------------------|--------------|
| 6.5 本章小结 .....             | (130)        |
| <b>第7章 渠道策略 .....</b>      | <b>(131)</b> |
| 7.1 本章导读 .....             | (131)        |
| 7.2 教学导入案例 .....           | (132)        |
| 诺基亚渠道内伤 .....              | (132)        |
| 7.3 课堂讨论案例 .....           | (136)        |
| 立白强力掌控营销渠道的秘籍 .....        | (136)        |
| 乐百氏遭遇渠道“反水” .....          | (139)        |
| 7.4 课外思考案例 .....           | (143)        |
| 格兰仕：营销平台的变革 .....          | (143)        |
| 7.5 本章小结 .....             | (148)        |
| <b>第8章 促销策略 .....</b>      | <b>(149)</b> |
| 8.1 本章导读 .....             | (149)        |
| 8.2 教学导入案例 .....           | (150)        |
| 非凡的推销员——乔·吉拉德 .....        | (150)        |
| 8.3 课堂讨论案例 .....           | (153)        |
| “飞跃”从20元人民币到120欧元的旅程 ..... | (153)        |
| 脑白金：广告打江山 .....            | (156)        |
| 8.4 课外思考案例 .....           | (161)        |
| 康师傅“水源门”危机公关 .....         | (161)        |
| 8.5 本章小结 .....             | (167)        |
| <b>第9章 综合案例 .....</b>      | <b>(169)</b> |
| 9.1 本章导读 .....             | (169)        |
| 9.2 教学导入案例 .....           | (169)        |
| 宝马营销，营销宝马 .....            | (169)        |
| 9.3 课堂讨论案例 .....           | (174)        |
| 一路狂奔的小肥羊 .....             | (174)        |
| 星巴克 VS 麦当劳：谁动了谁的咖啡 .....   | (179)        |
| 9.4 课外思考案例 .....           | (184)        |
| 中国制造业的榜样——海尔 .....         | (184)        |
| 9.5 本章小结 .....             | (188)        |
| <b>后记 .....</b>            | <b>(189)</b> |

# 第 1 章

## 市场营销及营销观念

### 1.1 本章导读

市场营销是企业的一种经营活动,即企业从顾客需求出发,通过创造或提供有价值的产品或服务,综合运用各种科学的市场经营策略,与顾客进行交换,从而满足他们的需求,并最终实现企业自身的生存和发展目标。市场营销活动的主体是企业,市场营销管理是企业经营管理的核心内容和工作重点。

本章理论教学内容包含两个重点:第一,市场营销内涵的理解及营销管理在企业中的重要性;第二,不同的营销观念在企业中的应用。

本章教学导入案例“育婴专家——贝因美”,从企业市场调研、提出产品概念、产品生产及市场推广等环节,对市场营销学的内涵进行了全面、深刻的解释。

本章课堂讨论案例——“福特的经营观念”,主要结合汽车巨头福特执著于传统的营销观念,致使经营出现困境的事件,阐述了营销观念对企业的重要性。而“安踏的营销之路”则讲述了本土化品牌成功的营销成长史,对市场营销学的实际应用进行了较好的展示。

本章课外思考案例——“希尔顿的宾至如归”,从一个特殊的行业——酒店服务业的角度,分析了市场营销的实质,并分析了营销观念对服务行业成长的重要性。

### 1.2 教学导入案例



#### 案例 1-1

#### 育婴专家——贝因美

婴幼儿的健康关系到一个民族、一个国家的未来,所以它是一个特殊的朝阳产业,有着

无穷的发展和开拓的潜力。无论是站在深远的人类发展的角度还是站在纯粹商业的角度,对婴幼儿事业的关注、对婴幼儿产业的开发都有着极其重要的意义。由谢宏领导的贝因美集团敏感地意识到了这一点,从而果断地走进了婴幼儿产品市场。

早在20世纪80年代初期,外国的品牌就已经开始垂涎中国婴幼儿产品市场这块巨大的处女地,到80年代后期,外国的婴幼儿食品品牌已经成功抢滩中国市场,并曾一度在中国占据了极大的市场份额。作为本土企业,贝因美集团从诞生开始,就面临着国外品牌的压力。但是,从另一个方面看,贝因美也发现了巨大的市场机会。通过认真的分析和研究,贝因美发现由于种族、地域等差异性,形成了不同的基因种群。不同基因种群的构成,决定了人们从外界摄取营养元素的多样性和复杂性,并形成了各具特色的种群和民族饮食文化。由于国外品牌的进入,导致国内现代婴幼儿食品的产品质量同国外同类产品趋同,但作为婴幼儿食品的受体——婴幼儿本身并不存在同国外婴幼儿趋同之说。所以,适合国外婴幼儿的食品不一定就适合中国的婴幼儿。中国婴幼儿容易患碘缺乏症,因而必须在辅食中补充。中国婴幼儿的特殊体质决定了他们需要的是含有碘的、蛋白质含量丰富又易于吸收的断奶期食品。若选用不适合中国婴幼儿的食品,将在无形中影响到中国婴幼儿的健康成长。

贝因美发现,许多中国家长因为缺乏育儿知识方面的科学指导,并不能正确判断什么样的食品是自己的孩子所需要的,从而影响了孩子的成长。意识到这一点,贝因美既看到了机遇也感到了责任,如果能够生产出真正符合中国婴儿特质的产品,指导家长正确地养育自己的孩子,将为中国婴幼儿成长做一些实事,同时也将真正获得社会的认同,从而争取市场份额,在有效地实现社会效益的同时也有有效地实现企业效益。可见,从一开始起步,贝因美就看到了实现社会效益和企业效益双赢才是真正可行的发展道路。在这样的认识的基础上,贝因美从诞生开始就确定了走社会营销的道路,通过运用丰富的社会手段来发现、引导消费者的需求并予以满足。

基于这样的定位,贝因美提出了“育婴工程”的概念,竭力完善这个概念的内涵和外延,并运用这个概念进行了有效的市场推广。从而在一个制高点上实现了社会利益和企业利益的统一,巧妙地避开了国外品牌以巨大的资金作为后盾的强大的广告攻势,在十几年的企业发展中不断在市场上取得胜利。

## 概 念

“名正而言顺”是中国的一句古训,要想把“育婴工程”作为贝因美“社会营销”的主要内容和支撑点全面铺开,首先要做的是如何来定位这个概念,也就是如何来确定这个概念的内涵。

既然贝因美人看到了对社会利益的关注才是真正高屋建瓴的营销手段,就自然地将“育婴工程”的打造和人类社会的根本问题——人类个体素质的提升紧密地结合起来。贝因美明确提出:“人类个体素质的提升必须从婴幼儿时期抓起——更确切地说,应该从孕育新生命时就开始。这就涉及贝因美育婴工程所倡导的‘生育、养育、教育’三个层面。科学

的育婴不仅关系个体获得成功人生,更关系到家庭幸福,乃至民族的前途与未来,是一项任重而道远的事业。”在这里,贝因美不仅率先把育婴工作提升到前所未有的系统的、科学的、民族的、历史的高度,而且把这样的工作看作作为社会一分子的企业任务所在。从贝因美对育婴工程内涵的定位和对此工程在企业运作和企业营销中核心地位的定位,不仅可以看到贝因美强烈的社会责任感,而且可以看到其在将来的竞争中必将产生强大的竞争潜力。在走进市场,面对国际大集团的残酷竞争时,作为新生的民族企业,贝因美将主要精力放在了“育婴工程”的打造上,从生育、养育、教育三个层面全面地关心中国婴幼儿的成长,从而避开了与国际大集团、大品牌的短兵相接。在另一层意义上则是超越。超越了广告,甚至超越了商业。由于“育婴工程”的内涵在制高点上的定位,从一开始就超越了与那些仍把注意力放在对产品狭义的广告和宣传上的同行们的竞争,达到了一个更高的高度,这必然在营销的具体实施中更加有效,真正达到了四两拨千斤的效果。

## 实 现

概念一旦确定,就需要考虑如何来充分实现这个概念的内涵。简单地说,就是这个概念的外延是什么,“育婴工程”究竟需要做些什么,怎么做。

贝因美人非常清楚,要与国际大集团争夺市场份额,是一场实力悬殊的战争,他们都是有上百年的历史的企业,而贝因美却是在20世纪90年代刚刚起步,竞争对手在国内市场份额的疯狂抢占甚至可以通过放弃盈利的大投入来实现,贝因美如果和他们硬拼,无异于螳臂当车,可以说是毫无胜算。在竞争中,实力和资金是很重要的,但恰如高手相争,力量的大小固然重要,但还需要看“内功”的深浅,在企业竞争中,如果资本是基本力量,那么什么又是“内功”呢?

贝因美人看到,对消费者需求的真正了解和满足,对消费者利益的切实关注,与社会利益的真正契合,就是一个企业在市场竞争中的“内功”。因为企业是社会的企业,资本的力量再强大,也必然受制于社会的力量,如果可以符合社会的利益取向,甚至如果可以引导社会的利益取向,就相当于借到了一个巨大的力量,有了和国外资本抗衡的可能。

基于这样的认识,贝因美逐步确定了“育婴工程”的具体内容,简单地说,就是根据社会的现实需求,确定“育婴工程”具体需要做些什么,需要发现什么,引导什么,改变什么。通过对市场、消费者、社会做了一系列详细的考察后,贝因美发现在现阶段,年轻的家长一方面在育儿知识上极度匮乏,另一方面又有着极其高涨的育儿热情,在选择婴幼儿食品、用品时,他们真正需要的是科学的指导和引领,他们渴望得到这些方面的知识。购买婴幼儿产品特别是食品类的产品时,消费者往往会仔细比较产品的成分、营养价值,然后再作出选择,而不是像购买其他的一些产品那样,因为强大的广告宣传就会抱着试试看的心里去购买。可以这样说,在婴幼儿食品领域,广告的作用并不比知识普及来得有效,20世纪80年代末和90年代初,外国品牌以广告为号角在中国市场长驱直入完全是因为年轻的父母没有获得足够的应该怎样选择商品、选择什么样的商品方面的指导,所以才不得不听从广告的

引领,事实上,这样的忠诚度是不牢固的,它终将崩溃于消费者自己的判断力产生之时。

看到了这一点,贝因美就确定了“育婴工程”的具体内容,就是通过知识的传播和普及,真正从生育、养育、教育三个层面上关怀中国婴幼儿的成长问题,真正致力于告诉家长如何来养育自己的宝宝,从根本上满足年轻家长的需求,即不仅仅是对好产品的需求,更加是对如何选择产品的知识的需求,对于如何养育婴幼儿的知识的需求。帮助家长从只看广告而盲目跟从的误区中走出来,建立起真正的科学的判断能力。这样的站在整个社会立场上的营销手段已经不再是狭隘的以产品为出发点,甚至其最终的指向也不是指向产品,而是以社会的需要为其出发点,以实现社会的利益为其最终的指向。如此定位的“育婴工程”也必将因为符合了社会的利益,引导了市场的需要,从而借助强大的社会力量,获得源源不断的发展潜力。

## 推广

当一个概念的内涵和外延都有了比较准确而有效的定位后,接下来要解决的问题就是如何把这个概念付诸实施,有效推广。

在具体推广和实施“育婴工程”的过程中,贝因美采取了纵向深入和横向扩展相结合的方式,无孔不入地吸引着消费群的注意力,引导改变着消费群的消费取向,获得了社会和市场的认同。生育、养育、教育三个层面涵盖了婴幼儿事业的全部内容,具体的宣传和教育工作也必然要在这三个方面展开,以此为考虑和出发点,贝因美进行了一系列的推广运作。

### 1. 倡导优生

生一个健康聪明的宝宝是所有父母的美好心愿,但并不是所有的父母都能够如愿以偿,贝因美人看到优生是真正从源头上来提高人口素质,是关怀婴幼儿事业的基本内容,提出生命的孕育过程是可以由父母控制的。在指导年轻的父母如何实现优生方面,贝因美做了大量的工作。在谢宏编著的《育婴指南》一书中用了近1/6的篇幅来进行科学的指导,包括生育科学知识的基础化传播;为人父母在思想物质上的准备;受孕时机的选择;胎教及安全生产等方面的内容,给了准备生育的父母以切实科学的帮助。同时贝因美还与国内医疗机构及计生系统联合建立了二十多个产前筛查点,有效地将先天缺陷儿的出生率降低到最低限度,积极参与人口素质工程。

### 2. 倡导优育

一个高素质人的形成与他在婴幼儿时期的养育是分不开的,家长们需要的不仅仅是营养全面的婴幼儿食品,还希望孩子在婴幼儿时期受到更专业的养育。贝因美在帮助父母更好地养育孩子的问题上做了一系列的工作。首先从观念上着手,贝因美提出了“断奶期革命”的理念,提出“断奶事关一生健康”,开始在各种场合宣传育儿科普知识,吸引更多的人关注断奶期婴儿的营养健康问题。后续的宣传和推广积极推进:免费发放了《婴幼儿喂养手册》一千余万份;创建中国育婴网([www.babyschool.com.cn](http://www.babyschool.com.cn));开始建立中国育婴书库,编辑出版中国第一部成功学育婴专著《育婴指南》;经常在媒体上开辟育婴知识专栏,系统介绍育婴常识;建立咨询服务中心,开通“贝因美”800免费咨询电话,还与其他机构合作,

开设咨询窗口, 免费为消费者服务。

### 3. 倡导优教

个人的素质是成功的关键, 而教育又是个人获得良好素质的唯一途径, 既然贝因美视全面关心婴幼儿的成长为己任, 那么关心婴幼儿的早期教育问题也必然是贝因美打造“育婴工程”的主要组成部分。贝因美创建了自己的科学的早期教育理论, 从人的初始状态入手, 用“意识发生论”来指导教育, 帮助父母成功把握孩子早期教育的关键期。贝因美与上海四平路街道妇联共同创办第一所贝因美亲子学校; 与浙江省妇联联合举办全省贝因美家庭教育知识竞赛, 发放试卷 66 万份; 还以意识发生论为基础编写了科学先进的早期教育论著, 以会员通信的方式免费发放, 旨在切实提高我国的早教水平。一系列的努力逐渐帮助家长们建立起了科学养教的观念, 形成了良好的社会效应并获得了巨大的社会反响。

贝因美在生育、教育、养育三方面的巨大投入和努力, 与其说是一种营销活动, 还不如说是一种社会活动, 在其中几乎看不到商业运作的气息。贝因美以切实帮助中国的婴幼儿健康地成长为宗旨的“育婴工程”在生育、养育、教育三个层面上的充分展开, 真正成为了年轻的父母们的好帮手和好伙伴, 帮助消费者建立起了独立的判断力, 也为我国婴幼儿的科学养育做了不少的实事, 并使得定位在“育婴专家”上的贝因美品牌日渐凸显, 日渐丰富, 日渐深入人心, 具有了相当的市场号召力, 在实际运用中体现了社会营销的精髓, 真正说明了社会营销意义之所在。

## 经 营

通过“育婴工程”的正确定位和全面展开, 贝因美的品牌日渐深入人心, 但既然是一种企业行为, 最终需要考虑的仍然是如何现实地让“育婴工程”的社会影响有效地转变为企业效益。成功的营销需要有对三方面利益的满足, 即社会利益、企业利益和消费者利益。“育婴工程”的全面打造已经形成了不小的社会影响, 实现了巨大的社会效益, 并拉动了品牌的提升, 但是如何才能更好地把企业的发展建立在“育婴工程”已经构筑好的平台上面, 快速地促进企业经济效益的形成, 是企业的当务之急, 可以说龙已经画好, 再需要一笔点睛就可以真正带领企业腾空而起了。

贝因美人认识到社会效益必须要和经济效益达成统一, 才可能真正持续地满足引导消费者的需要, 否则, 所有的对社会利益和对消费者利益的关注都将成为空中楼阁, 不可能获得真正的持续的发展。总之, 一个高水准的平台已经构筑好了, 接下来的问题是真正关系到企业生存和发展的关键问题。如何才能够把已经实现了的社会效益和希望实现的经济效益挂钩, 这就是价值链接的临门一脚, 或者说社会的力量已经借到了, 是需要考虑如何更好地借这个力量来实现各方面价值的时候了。

这时已经在市场竞争中获得了一席之地的贝因美又使出了绝对漂亮一招, 推出了育婴咨询服务特许经营项目, 推广贝因美特许经营店。店内不仅经营贝因美的产品, 而且囊括了孕妇、0~6岁婴幼儿需要的不同类别的各大品牌的产品。针对年轻的父母渴求获取科学的育

儿知识及望子成龙的希望,在特许经营店里开展婴幼儿养护,早期教育等方面的咨询、培训并提供各项孕婴服务,培训育婴咨询专家坐堂咨询,提供育婴咨询服务,使得贝因美的特许经营店区别于其他单纯的经营婴幼(孕)用品和食品的专卖店,一方面成为贝因美更好地实施其“育婴工程”的窗口,另一方面育婴工程的实施也为特许经营项目提供了一个极好的运作平台和发展机会。把服务社会的行为和经营行为结合起来的特许经营店有了和一般的专卖店不一样的内涵和意义,社会效益和企业效益的结合使得特许经营项目有了更为核心的竞争力。可以说,育婴工程的全面打造是未雨绸缪,而特许经营项目的开发则是临门一脚,前面在育婴工程中的无数的精力和资金的投入在这里实现了其在企业经营上的价值,厚积而薄发。特许经营项目的开发实现了育婴工程的社会价值和经济价值的链接,到了这里,社会利益、消费者的利益和企业的经济利益真正变成了一个共存的统一体,进入了一个共赢的良性循环,其发展势不可当。

特许经营项目启动两年时间,吸引了全国各地的加盟商的注意,累计意向加盟者 5 000 多家,已经初步显示了它的成效,本着对消费者、对加盟商、对项目负责的精神,通过仔细筛选和近乎苛刻的评审,至今已经在全国各地有选择地开了 40 多家,目前已经全部进入盈利阶段,项目初步取得了成功,现在以每月 5 家以上的速度拓展。由于前期项目处于探索阶段,发展比较谨慎,现已基本成熟,已经具备了加速发展的条件,进入全面推广的阶段。特许经营店作为社会效益和经济效益的链接点,其快速发展一方面大大推进了育婴工程,最大限度地满足了社会的利益,另一方面也有力推动了贝因美的销售,实现了企业的经济效益,从而在真正意义上实现了育婴工程的全部价值。

### 讨论题

- (1) 贝因美提出“育婴工程”的营销背景是怎样的?
- (2) 结合案例,分析企业市场营销所包含的一般性营销环节?
- (3) 结合案例,分析贝因美市场推广的成功之处?
- (4) 论述传统市场营销与社会市场营销的异同?
- (5) 你如何理解企业经营理念、经营产品及经营市场这一组概念?

资料来源:清风,中国经营报

## 1.3 课堂讨论案例



### 案例 1-2

#### 福特的经营观念

福特汽车公司(Ford Motor Company)是一家生产汽车的跨国企业,于美国密歇根州迪

尔伯恩（现公司总部所在地）由亨利·福特（Henry Ford）创立，在1903年公司化。在其20世纪如日中天的时候，福特、通用与克莱斯勒被认为是底特律的三大汽车生产商。这三家公司统治着美国的汽车市场。福特汽车的商标是来自创办人亨利·福特常用的签名字体。福特汽车在美国汽车市场连续75年保持销售量第二名，仅次于通用汽车，2007年才因油价高涨，大型SUV休旅车与卡车销量减少，被丰田汽车超越，屈居美国市场销售量第三名。亨利·福特引用了大批量汽车生产及大批量工厂员工管理的方法，更别具匠心设计了以移动式流水线为代表的新生产序列。他对高效率、高工资、低售价的结合对当时美国制造业来说是一次翻天覆地的改革创新。这套方法因此被称为福特制。

### 早期的福特

汽车大王福特，在生产他那闻名世界的T型汽车时，步入了自我意识的陈旧观念泥潭，从而使公司在20世纪20年代初期处于无所适从的十字路口。

1908年，福特突然宣布，他的公司日后将只生产一种汽车，即T型汽车。T型汽车在当时的确集中了先前所有各种型号汽车的最优良的特点。而且直到第一次世界大战结束，T型车的销售量逐年增加，而价格则逐年下降。对于这种汽车的赞扬来自四面八方，甚至美国税务上税委员会也在1928年回顾说，T型车“是一种很好的经济实惠的汽车。它的声誉极好，各阶层的人都使用它。它是市场上最便宜的汽车，而按它的价格来说，它的实用价值又超过任何别的汽车。T型车市场的需求量比任何公司的汽车市场需求量都大。”

然而，对在发生变化的汽车工业中的竞争条件，以及逐渐增长的城市居民的多样化消费需求心理，福特的适应能力则要差一点了。第一次世界大战后，经济繁荣了一阵子，到1920—1921年出现了大衰退。福特通过大幅度降低成本勉强渡过了这个难关。但是，20世纪20年代初期的汽车市场竞争激烈，主要来自占市场销售额大约20%的通用公司。通用公司希望继续扩大它的市场占有率，它增加了产品系列，利用独立部门销售，以适应不同的市场：雪佛兰是低价车，接着是别克、奥尔兹和庞蒂别克，最后则是最为昂贵和豪华的凯迪拉克。

补锅匠出身的老福特认为，对付竞争的唯一办法，是遵循洛克菲勒和卡内基的先例，降低T型汽车的成本。这一方针的焦点是在底特律附近鲁日河边建立一个巨大的中心生产工厂，一年365天，天天都能以较低的成本生产出更多的汽车。然而，到1923年，情况已经很清楚，福特的低价政策并没有吸引买主，福特的个人统治为他带来的好处也不及通用公司权力分散的管理制度为扩大销售量带来的好处。

通用公司扩展市场的策略集中于美国人买车的赊购方法及更重要的生活习惯——每一两年改变一下汽车的式样。而在福特的生产和经营观念中，这是十足的歪门邪道。福特汽车公司的高级职员敦促福特改变他的基本方针，以便更好地应对竞争。甚至福特的夫人也劝告福特不要再固执己见。但是福特拒绝了，他争辩道：“我们希望造出某种永远能用下去的机器，我们希望买了我们一件产品的人永远不需要再买另一件。我们决不会做出使先前样式废

弃不用的任何改进。”

他这样做的直接后果是他的大多数助手纷纷离去及销售量大幅度下降。到1927年，他把所有34家工厂关闭6个月，以便重新安排生产。但是关闭以后整整有一年时间生产没有全面展开。到1936年，在轿车销售量方面，它屈居第三，排在通用公司（占34%）和克莱斯勒（占25%）之后。

亨利·福特不仅仅是补锅匠，他还是处于农村和城市之间的美国人的代表性人物。他的价值标准根植于农村，他所理解的大规模生产的价值，是越来越多人买得起这些产品（T型车在1925年达到290美元的历史最低价），买卖中不做手脚，以及卖主和买主的长久关系。他所提供的服务也大体上符合农村的良好传统。然而，对于T型车而言，福特收到了最糟的宣传效果——不满意的顾客。因为有些城市的价值标准同农村的价值标准是掺和不起来的。

统一样式的T型汽车，用福特本人的说法就是：“任何顾客都可以把它的车子漆上他喜欢的颜色，只要它是黑色的就行。”而通用汽车公司的口号则是：“为不同经济能力的人和不同用途提供汽车。”在这样的口号下，通用汽车公司提供给顾客的是大家都买得起的形形色色的汽车。而福特公司在老福特的错误观念引导下，一直只生产一种型号的汽车，甚至只生产一种颜色——黑色的汽车，终于导致了它在当时激烈的市场竞争中败下阵来。直到1947年福特逝世以后，他的公司改变策略，才重新获得了它早期那种在经济上的领先地位。

## 20世纪70年代的福特

福特公司总经理李·艾柯卡在他的自传中说，“多挣钱的方法只有两个：不是多卖，就是降低管理费。”

节约成本开支、降低产品售价，这是提高竞争力、改善经营效益的关键所在。艾柯卡在福特公司非常重视降低成本。减少开支也是他经营成功的关键所在。

艾柯卡刚担任福特公司总经理时，第一件要办的事就是召开高级经理会议，确定降低成本的计划。他提出了“4个5 000万”和“不赌钱”计划。“4个5 000万”就是抓住时机、减少生产混乱、降低设计成本、改善旧式经营方法，在这4个方面，争取各减5 000万美元管理费。

以前工厂每年准备转产时，要花两个星期的时间，而这期间大多数的工人和机器都闲着。这使一部分人力和物力浪费，长期积累，也是一笔可观的损失。艾柯卡想，如果更好地利用计算机和更周密地计划，过渡期可以从两个星期减为一个星期。过3年后，福特公司就能利用一个周末的时间做好转产准备。这一速度在汽车行业是旷古未有的，为公司每年减少了几百万的成本开支。

3年后，艾柯卡实现了“4个5 000万”的目标，公司利润增加2亿美元，也就是不多卖一辆车的情况下，就增加了40%的利润。

一般的大公司，都有几十项业务是赔钱的，或者说是赚钱很少，福特公司也是如此。艾

柯卡对汽车公司的每项业务都是用利润率来衡量的。他认为每个厂的经理都应该心中有数：他的厂是在给公司赚钱呢？还是他造的部件成本比外购还贵？所以，他宣布：给每个经理3年时间，要是他的部门还不能赚钱，那就只好把它卖出去算了。到了20世纪70年代初，艾柯卡甩掉了将近20个赔钱的部门，其中有一个是生产洗衣机设备的，办厂几年，没有赚过一分钱。这就是艾柯卡的“不赔钱”计划。他通过这种办法尽量减少公司负担，节约原材料、劳动力和机器设备，使公司的相对利润急剧上升。艾柯卡也因此得到了众多员工的一致好评。“不赔钱”计划实行了两年，该卖的工厂都卖掉了，为公司收回了不少资金，也在很大程度上降低了成本。

他大胆地引进日本“本田无库存生产”的库存管理技术，取代原来的“以防万一”的大量库存制度；采用“基本部件一体化，车型品种多样化”的产品策略，将产品零配件由7万多种减少为不到1万种，进一步减少了进货与库存，节约了大量管理费用；废止将产品存放在公司的“销售银行”待机而售的制度，实行与销售商订货生产的新制度，改变了产品库存的局面。经过上述改革，福特公司的年度库存额由21亿美元下降至12亿美元，管理费用也大大下降，为公司节约了一大笔资金。

艾柯卡还从多方面强化成本核算，尽量降低成本。自产零部件如果比外购贵，就依靠外购；进口零部件较贵的，就不依赖进口而自己生产；各工厂的成本预算，必须与同行业中的低成本作比较，而不能“按需编制”。这一切都有效地降低了成本，使企业在竞争中立于不败之地。

勤俭持厂，节约每一分钱，把钱花在刀刃上，这是对每个管理者的基本要求，做到这一点，就会如艾柯卡所说的，“你不用担心利润了”。

## 20世纪90年代后的福特

2008年4月的福特全球总部看起来有几分古朴之气，玻璃大厦前20多个国家的国旗迎风招展，颇有一些联合国的架势。“凡是有福特业务的国家，这里都会挂上一面国旗。”福特全球传播总监许国祯说，“福特是底特律开展全球化经营最早的，也是重组全球经营最早的一家。”

当时，克莱斯勒汽车公司已经被要求与菲亚特合并，通用汽车公司总裁兼首席执行官（CEO）韩德胜也已经在为破产作打算。而福特，这个底特律历史最悠久，也最具传说性的汽车公司依然屹立不倒。

### 1. “瘦身”重组

从1995年开始，福特就在不断失去市场份额，10年间，福特在北美市场的份额从26.4%下降到了17.4%，并且在2006年，全球第二大汽车厂的名头被丰田汽车抢走。同时，底特律被普遍诟病的注重高利润的大型车问题在福特也同时存在。

福特的抉择在2002年就已经开始。当时福特家族的比尔·福特重新执掌了福特，痛感公司的发展方向不对，开始进行尝试性的改造，试图扭转公司全球经营的方式和专攻产量与

大型车的企业文化。不过后来的两年福特的经营状况好转，改组也就没有那么紧迫了，但比尔·福特一直在寻找一位理想的 CEO，在进行改造的准备。

2005 年 9 月，比尔·福特找到了原波音公司的 CEO 穆拉利，福特大规模的改组行动拉开了序幕。“福特从 2006 年就开始重组，远远提前于底特律的其他两家汽车业。”运输业研究机构索雷尔-沃德专攻福特的分析师迈克尔·沃德在最近的一份研究报告中说。俄亥俄大学的汽车业专家凯文·波义尔教授也对 CBN 记者表示：“福特较早开始的大规模，甚至残酷的重组使福特没有被此次的金融风暴打翻在地。”不过，当时福特被广泛认为是美国汽车业日薄西山的证明。

2006 年 1 月，比尔·福特宣布福特裁员 2.9 万人，关闭 10 家工厂。比尔·福特对《时代》杂志表示：“我们将做不得不做的事情了。我的目标是同丰田汽车及其他任何对手打一场硬仗，成为汽车业的佼佼者。”2006 年 12 月，3 个福特工人中就有一个要被公司买断工龄。2007 年，福特进行了更大规模的裁员。在大规模裁员的同时，福特也在重新确定企业的发展路径。在 2006 年 9 月，福特将所有资产包括“福特”的品牌拿出去抵押贷款 235 亿美元，进行大规模重组。

## 2. “一个福特”

穆拉利在福特内部强调说：“不要再幻想自己是一个多大的企业，一定要非常务实地将自己的规模调整到非常有效率的状态。”在这样的思路下，重组的方向日益明晰，那就是“一个福特（One Ford）”。

在福特的员工证上，最显眼的就是“One Ford”的字样。许国祯说：“什么是 One Ford？就是全球福特是一个团队，而不是什么北美团队、亚洲团队、欧洲团队，全球的福特就只有一个计划、一个目标——将福特变成一个盈利的公司。”

“以前在北美全球总部管制造的人不见得管得了亚洲，肯定管不到欧洲。”许国祯说，“现在北美管制造的老总是欧洲来的，福特全球的制造职能部门都向他汇报，福特现在是一个全部打开的横向系统，所需团队较小，效能较大。这是经过非常痛苦的转变而得来的。”

## 3. 削减品牌

调整的结果就是车型减少了，每一个品牌单一的量增加了，成本大幅缩减。

于是，当拥有 9 个品牌的通用还自诩“我们现在拥有比任何时候都多的车型时”，福特已经先后卖掉了 8 个品牌中的捷豹、路虎。这些牌子名气虽大，但在某种程度上并不算成功。福特还在 2008 年卖掉了马自达 1/3 的股份，并从 2007 年开始就有意将沃尔沃卖掉，现在还在持续谈判。在福特总部的前台，目前只挂着福特、林肯、水星、马自达和沃尔沃的标志。放眼望去，在同一排墙上，明显还有以前挂过东西的印痕，那是被卖掉的品牌因挂在那里时间久远而留下的痕迹，取下它，对福特来说也许真的不容易。

曾经在波音协助过穆拉利削减成本的沃马克，是美国颇有影响的效率生产专家。他曾在 2006 年 3 月于《华尔街日报》发表的一篇《为什么丰田会赢》的文章中批评福特和通用的