

21世纪高等院校市场营销专业规划教材

Case Studies in Marketing 市场营销案例评析

王天春 主 编

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

21世纪高等院校市场营销专业规划教材

Case Studies in Marketing

市场营销案例评析

王天春 主 编

 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press
大连

© 王天春 2009

图书在版编目 (CIP) 数据

市场营销案例评析 / 王天春主编. —大连: 东北财经大学出版社, 2009. 10

(21 世纪高等院校市场营销专业规划教材)

ISBN 978 - 7 - 81122 - 804 - 5

I. ①市… II. ①王… III. ①市场营销学 - 案例 - 高等学校 - 教材 IV. ①F713. 50

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 179631 号

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)

教学支持: (0411) 84710309

营 销 部: (0411) 84710711

总 编 室: (0411) 84710523

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连图腾彩色印刷有限公司印刷

东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 170mm × 240mm

字数: 376 千字

印张: 18 1/2

2009 年 10 月第 1 版

2009 年 10 月第 1 次印刷

责任编辑: 蔡 丽 龚小晖

责任校对: 孙 萍 王 娟

封面设计: 申 思

版式设计: 钟福建

ISBN 978 - 7 - 81122 - 804 - 5

定价: 29.00 元

前言

现代市场竞争的实践已经表明，正确的营销战略和科学的营销策略是企业取得市场竞争优势的重要手段。市场营销学作为一门学科，已经形成系统的理论体系。改革开放以来，产生于西方国家的市场营销理论在中国营销的理论界和企业界的学习和研究不断地深入。对我国市场营销研究人员和实战者来说，经典的营销战略 STP 理论和营销策略 4P 理论以及不断出现的新的营销观点，更新了观念，丰富了思路，开阔了视野。

市场营销学是一门实战性极强的应用学科，如何真正地理解营销理论，做到融会贯通，把经典的营销理论成功地应用到市场竞争中，是学习者极为关心的事情。在多年的营销管理研究和教学过程中，我深刻地体会到，只有结合市场营销的实践活动，才能完整和正确地理解营销理论；同样，所掌握的营销理论才能对市场营销的实战起着更有效的指导作用。

为达到这一目的，案例分析法是一个行之有效的形式。市场营销案例研究法把案例作为工具，使学习者设身处地地去处理或解决企业市场营销中所面临的问题，或者说使学习者处于决策者的地位去分析和解决问题。一个典型的案例是对企业营销问题的真实描述，包括营销管理人员在制定营销决策时所依据的背景事实、思维观点，甚至是偏好。案例分析研究法是把案例涉及的所有问题交给学生去分析研究，以作出营销诊断，即找出各种可供选择的解决问题的方案，并从中筛选出最佳方案。显然，在市场营销学的研究和教学中运用案例分析方法，不仅可以使自己在模拟市场环境下以极小的成本和风险来提高分析和解决问题的能力，还可以培养严谨求实的学风。在各国商学院的营销管理教学中，案例教学是最基本的方式，哈佛商学院的案例研究模式和教学方式堪称典范。

在日趋健全的中国市场上，参与市场竞争的企业经过优胜劣汰，诠释出许多深刻的管理理念，演绎出许多精彩的管理实践。这些理念和实践充斥于形形色色的成败与沉浮的个例当中，既拥有世界的、普适的意味，也体现出中国的、独特的风格。这些企业类属于不同的体制、不同的性质、不同的行业，它们在中国市场上的成功经验值得总结，给人们启迪；当然也不能无视失败的教训，同样给人警示。因此，为深刻理解、掌握并有效应用市场营销理论而编写发生在中国市场上的营销案例，势在必行。

基于上述考虑所编写的《市场营销案例评析》，具有以下特色：

(1) 案例体系的结构设计与市场营销学的原理体系结构保持一致。企业市场

营销管理过程体现了市场营销战略和营销策略的板块结构，这是目前市场营销理论体系结构中普遍认同的。本书的结构设计使其适合作为各版本市场营销学的配套参考用书。

(2) 案例体系包括单元案例篇和综合案例篇，前者集中反映市场营销某个管理环节的内容，后者反映整个营销管理综合过程的内容，这有助于案例使用者对市场营销原理知识的单元性和综合性的理解和应用，也有助于提高读者的单项能力和全面综合能力。

(3) 注重营销实战在中国市场的国际性思维和本土化场景，选用案例的行业或产品类别广泛，并具有代表性。以往的教学实践表明，国外案例对中国学生来说，由于各种限制，难以进行全面的分析和形成较为真实的知识感受。借鉴国际性的营销哲学和模式，运用于中国市场，使案例使用者能尽快进入状态，找到感觉。

(4) 案例小型化，体现规范性和实用性，注重对营销过程的焦点分析。用有限的篇幅为营销案例提供现实、可能的思维线索，并作一定意义上的概括分析，其目的在于不仅为读者提供一个个现实的营销案例，也为读者提供营销案例分析的框架和工具，提高读者分析和解决问题的能力。

本书是集体劳动的结晶，参编者为：刘静、白伟、曹先周、武晓羽、肖艳丽、吴洁。在案例编写过程中，参阅或引用了国内外的营销书籍、报刊等文献资料，包括网站的许多资料。编写者怀着感激和崇敬之情在每个案例的结尾尽可能地全面注明作者和出处。

本书可以作为市场营销学课程的配套用书，也可以作为市场营销研究、教学人员的参考用书，或者作为企业界营销人员培训用书及在校学生的自学用书。

由于水平有限，书中难免有粗浅疏漏甚至谬误之处，敬请读者指正。

作者
2009年7月

目 录

单元案例篇

第一部分 营销环境分析

单元案例 1	伊莱克斯失足于“形式”本土化	1
单元案例 2	波司登变化中赢市场	4
单元案例 3	国产手机的兴衰	6
单元案例 4	五谷道场的市场裸奔之途	8
单元案例 5	“厦金醉”醉倒海峡两岸	11
单元案例 6	日立等离子：价格战中突围	15
单元案例 7	曲美家具：市场环境下崛起	20
单元案例 8	果粒橙——果汁市场的一枝独秀	24

第二部分 分析消费者市场行为和企业购买行为

单元案例 9	冰纯嘉士伯：将情感营销进行到底	29
单元案例 10	椰树火山岩：从消费者认知起步	31
单元案例 11	普拉达：奢侈品的本土化营销	34
单元案例 12	双喜：体验中国“喜文化”	36
单元案例 13	红孩子：倾听消费者的心声	38
单元案例 14	王老吉——走近消费者再度定位	42
单元案例 15	三星电子决胜中国高场——情感营销的魅力	48

第三部分 市场竞争者分析与竞争战略

单元案例 16	娃哈哈与乐百氏的竞争战略	53
单元案例 17	太阳雨——差异化竞争战略	55
单元案例 18	恒源祥的后奥运营销战略	57
单元案例 19	蓝海战略引领索爱快速成长	60
单元案例 20	太子奶的三板斧竞争战略	62
单元案例 21	“泸州老酒坊”酒整合营销传播策略	67
单元案例 22	七匹狼的狼群战略	71
单元案例 23	松下的生命周期战略	76

第四部分 市场细分、目标市场和市场定位

单元案例 24	云南白药牙膏：能否续写神话	82
单元案例 25	动感地带：我的地盘我做主	83
单元案例 26	雪峰酒业的未来	85
单元案例 27	K 可：从“黄金期”进入“调整期”	87
单元案例 28	奥特莱斯在中国的未来	92
单元案例 29	深陷迷雾的雅克 V9	97
单元案例 30	别克凯越，中档轿车市场的明星	101

第五部分 产品策略

单元案例 31	诺基亚的品牌之路	107
单元案例 32	走进宝洁——宝洁产品策略	112
单元案例 33	可口可乐产品策略	116
单元案例 34	IKEA 家居产品攻略	121
单元案例 35	三星品牌之路	127
单元案例 36	品牌泛滥：华伦天奴退出中国市场	132

第六部分 价格策略

单元案例 37	亚马逊公司作茧自缚的差别定价	139
单元案例 38	日化群雄逐鹿价格战	141
单元案例 39	吉利渗透定价突围价格战	145
单元案例 40	“农夫”价格有点高	148
单元案例 41	格兰仕：价格制胜	150
单元案例 42	吉列：此消彼长，互补定价	153
单元案例 43	丽嘉酒店：应对价格战	155
单元案例 44	金山红色正版风暴	157

第七部分 渠道策略

单元案例 45	东来顺连锁特许经营之路	160
单元案例 46	宝洁的渠道冲突管理	163
单元案例 47	金龙客车分销渠道之演变	166
单元案例 48	三星显示器的成功之“路”	169
单元案例 49	西安杨森的渠道管理	172
单元案例 50	可口可乐的渠道创新	176
单元案例 51	永不止步的安踏	182

第八部分 促销策略

单元案例 52	长城润滑油：整合传播“奥运营销”	186
单元案例 53	PPG 的营销神话	188
单元案例 54	宏耐地板：十年之约	190
单元案例 55	屈臣氏的自有品牌商品促销	192
单元案例 56	绝对伏特加：广告与艺术的完美演绎	196

综合案例篇

综合案例 1	韩伟集团立体营销战略	201
综合案例 2	海润公司：“长跑王”市场拓展营销	206
综合案例 3	金羚感冒片：卖点切割营销	211
综合案例 4	Kappa：运动也时尚	214
综合案例 5	羽西：中国公主华丽变身	218
综合案例 6	王老吉：掀起中国红	222
综合案例 7	江诗丹顿，奢侈品的营销之道	225
综合案例 8	小品牌的成长——龙韵皖酒营销策划	228
综合案例 9	佳能的王牌挑战攻略	232
综合案例 10	Esprit 加速奔跑	236
综合案例 11	龙翔九天，志在飞天——奥普浴霸营销案例	239
综合案例 12	哈慈集团的没落	244
综合案例 13	商海沉浮——史玉柱：脑白金营销之路	249
综合案例 14	红不起来的西门子“明星”手机	256
综合案例 15	燕京啤酒粤西市场攻略	258
综合案例 16	合强软件：用营销全力做强市场	264
综合案例 17	“香麦早点”产品推广案例	268
综合案例 18	迪拜的城市行销战略	274
综合案例 19	娃哈哈：大道无形、百变常新	280
综合案例 20	丰田汽车：整合 4P	284

单元案例篇

第一部分 营销环境分析

单元案例 1 伊莱克斯失足于“形式”本土化

伊莱克斯总部位于瑞典，是全球最大的厨房、清洁以及户外用途的家电制造商，产品包括冰箱、洗衣机、厨房用具、真空吸尘器等，每年向全球 150 多个国家售出 5 500 多万件家用和专业电器，以超过 136 亿美元的营业额位列 2007 年《财富》全球 500 强第 453 位。

然而，伊莱克斯显然并不满意 2007 年自己在中国市场的表现。伊莱克斯一而再，再而三地和负面消息扯上关系。和很多国际品牌因为缺乏有效的本土化改造而导致“水土不服”所不同的是，伊莱克斯在中国的失败却在很大程度上可以看作是在市场环境分析基础上，被不成功的形式主义“本土化”所致。

一、家电市场环境分析

从 1996 年起，中国家电市场便已经开始进入到白热化的竞争阶段，市场格局已经从无序竞争走向大规模洗牌。在此复杂的市场环境背后，既可以预期到竞争的残酷，亦可以发现竞争背后所蕴含的巨大机遇。

然而有一点是无可置疑的，那就是当时的电冰箱市场明显供大于求，而且已经趋于饱和。排名前 4 的海尔、容声、美菱、新飞占据超过七成的市场份额。而可以查证的数据是，这个时期国内的电冰箱市场容量约为 800 余万台，而实际产品超过 1 000 万台，产能则高达 2 300 万台。

伊莱克斯更加看重的是电冰箱市场的机遇，因此在这一年进入中国，选择进入

电冰箱市场。和国际品牌一贯的强势有所区别的是，伊莱克斯选择了在当时已经开始日薄西山的湖南中意电器作为在中国的合作伙伴，合作的方式采取直接出资但不参与管理。

二、经营业绩评析

中国电冰箱市场竞争的激烈和残酷无疑大大超出了伊莱克斯的预期。在伊莱克斯进驻中国1年以后，仅仅只有3万台贴有伊莱克斯商标的电冰箱从位于长沙的生产线制造出来，而销售出去的数据更加惨不忍睹，只有区区1万台，换算成市场占有率只有0.4%左右。这样的产销状况反映出来的财务数据是每天亏损30万元。伊莱克斯1年前的6000万美元换来了进退两难的尴尬境地，到1997年末，伊莱克斯中国业务竟然亏损2亿元。

三、伊莱克斯失足本土化原因分析

（一）环境分析不透彻

1. 市场环境

伊莱克斯对中国的电冰箱市场没有进行深入分析，只是用短视的眼光看到了短期内的高利润、宽市场空间，而对于市场竞争的激烈程度以及市场的饱和度没有进行具有前瞻性的分析。因此中国市场激烈的竞争在无形中加剧了伊莱克斯的进入难度，提高了市场的准入门槛。此外，伊莱克斯的国际知名度并不代表在中国的知名度，消费者并不买伊莱克斯的账。

2. 合作伙伴

伊莱克斯选择中意无疑是在错误的时间选择了错误的合作伙伴。中意在市场上的弱势，直接造成伊莱克斯进入后在市场和终端环节缺乏足够的话语权。显然，从合作伙伴的选择上就可以看出，伊莱克斯对于中国市场显得进入心切而缺乏足够的了解和准备，以至于出现问题措手不及、应对无力。

（二）形式主义“本土化”

1. 中国区管理者的选择

前百事可乐中国公司总经理刘小明是带领伊莱克斯进行中国“本土化”的第一位中国区最高管理者。如果只是简单地看其在6年后留下的经营成果，那么，这位职业经理人无疑交出了一份非常令人信服的成绩单。刘小明临危受命的时候，面对的是伊莱克斯在中国千疮百孔的烂摊子。在其在任的6年间，伊莱克斯在中国的市场规模扩大到了30亿元，市场份额也提高至8.7%，实现翻番的业绩。但是，伊莱克斯在2003年用澳大利亚籍华人唐佳敦接任刘小明时，已经清楚地看到30亿元市场规模的背后是伊莱克斯品牌持续被稀释、被低廉化的趋势，8.7%的市场份额背后是伊莱克斯对中国市场的逐渐走空。

2. 管理背景分析

（1）客观原因

刘小明在任期间带领伊莱克斯在中国市场实现了高速增长后的快速滑落，使得

有必要对其管理背景进行分析。首先,刘小明上任后,伊莱克斯从其上任起完全停止投资,只是要求每年上缴一定利润。从1997年到2002年底,只派来了两个经理,放任伊莱克斯在刘的领导下彻底本土化,和一家中国公司几无区别。

刘小明采取典型的短利行为来应对市场竞争和瑞典总部的双重压力,依靠高额的终端返利、成本控制和低价策略来快速撬动市场。好处是显而易见的:伊莱克斯的产品很快进入各大专卖店,销售规模在中国人“外国品牌也能如此便宜”的感叹中迅速蹿升。从形式和数据上看,伊莱克斯俨然已经进入一线品牌队列,本土化成功的曙光已现。

(2) 主观原因

刘小明的管理特点带有典型个人色彩,并缺乏长远考虑的本土化,由此所导致的弊病很快显现出来。刘小明任人唯亲的工作作风和“一言堂”的强势管理在公司内部引来极大非议,严重削弱了团队战斗力。

3. 形式主义本土化策略

伊莱克斯的“本土化”过于重视和强调形式上的“本土化”,频繁在终端展开价格战,一味地依靠输出高附加值的品牌、管理和技术获得高额回报,而在真正需要的产品本土化、研发本土化、管理本土化、营销本土化上,伊莱克斯却付出甚少。频繁的价格战和盲目的扩张极大地损害了伊莱克斯的高端品牌形象,品牌被人为地低廉化。再者,伊莱克斯在中国的管理俨然失控,很多做法完全不符合瑞典总部的思路和要求,甚至背道而驰。以至于在刘离任后,伊莱克斯品牌后继乏力和低廉化的问题很快暴露出来,并一直影响至今。

伊莱克斯没有对中国的市场环境进行深入的分析,盲目地进入中国市场,在进入中国市场后,既没有选择合适的合作伙伴,也没有对本土化策略进行长远的规划,从而导致了伊莱克斯形式化的本土化策略在中国遭到了重创。

资料来源 改编自张天金:《伊莱克斯“失蹄”本土化》,载《市场营销》,2008(6),60页。

思考与讨论

1. 请根据案例内容及相关资料,分析总结中国家电市场环境的特点。
2. 对中国家电市场环境分析的不透彻导致伊莱克斯“本土化”策略的失利,请你为伊莱克斯提出解决的对策。

分析提示

——营销理论知识点:(1)市场环境分析;(2)营销战略的制定。

聚焦营销

1. “非本土化”会导致跨国公司的失败,而过分“本土化”同样会使跨国公司失利于中国,这就是中国市场的复杂性和特殊性所在。中国市场具有很大的发展

潜力，而这块肥肉却也同样有着难咀嚼的骨头。这就要求跨国企业必须对中国的市场环境进行全面深入的分析，同时还要把握“本土化”的尺度和策略。

2. 通过案例的分析和讨论，使学生清楚地认识到市场环境分析对企业运营的重要性以及如何有效地把握市场环境。

(本案例编写者：刘静)

单元案例 2 波司登变化中赢市场

波司登是国内羽绒服的知名品牌。然而 30 年前，该集团只是一个有 8 台缝纫机的“小作坊”。该集团的创始者高德康经过 30 多年的打拼，使得这个“小作坊”从替人来料加工，发展到贴牌制衣，最后拥有自主品牌。这一切都源于波司登对于市场环境的洞察，能够从市场中发掘商机。

一、从市场中发现晋级商机

(一) 发现贴牌生产商机

30 年前，高德康带领 11 位农民在江苏省常熟县白茆公社用仅有的 8 台缝纫机开始了艰辛的创业之旅。当时这个作坊式的缝纫组只是给别人做一些来料加工式的活，既没有自己的产品，也没有品牌。这种经营模式只能维持基本的生产，不能给这个作坊式的缝纫组带来发展空间和利润。于是高德康便深入分析了当时的市场环境，发现贴牌生产的市场盈利空间很大。发现这个市场机会后，高德康便找到生产出我国第一件羽绒服的上海飞达厂作为自己的第一个贴牌企业。

(二) 开拓羽绒服市场

高德康并不满足于这个进步，而是继续挖掘市场空间。在 20 世纪 80 年代，社会上流行的是皮夹克，羽绒服仅仅问世 10 年，加上样式臃肿，颜色单调，并不被市场和消费者看好。然而，在为上海飞达厂做“贴牌”时，高德康又敏锐地发现了羽绒服行业的巨大商机。

在这个未被发现的潜力市场面前，高德康对市场环境进行了深入的分析，结果是：中国是一个正在走向富裕的国家，人们需要物美价廉的产品，只要对羽绒服稍加改进，就可以在短期内爆发出强大的生命力。得出这个市场结论后，高德康开始调整经营方向，一边“贴牌”生产加工服装，一边潜心研究羽绒服市场的未来走势。一段时间以后，高德康掌握了从生产、加工到制作羽绒服的一整套成熟技术，于是便于 1992 年注册了“波司登”商标。两年后，波司登羽绒服正式面市销售。源于对市场的前瞻性洞察力，高德康终于创造了自己的品牌，参与市场竞争。

二、亏本中抓住救命稻草

(一) 遭遇市场“寒冬”

1994 年对于波司登而言是不平常的一年，刚刚入市就遭遇了一场前所未有的市场“寒冬”。这一年工厂生产的 23 万件羽绒服在冬天快要结束时仅卖出了 10 万件，其余的都积压在仓库里。高德康看在眼里，急在心上，于是便到市场中进行调查，这一次调查使得他发现了波司登的救命稻草。

(二) 发现救命稻草

1. 救命稻草之一——反季促销

高德康发现在冬天快要结束时，很多百货大楼在搞反季销售。对于波司登来说，反季促销是最后一根救命稻草。于是高德康下令将剩下的羽绒服全部亏本甩卖，由此引发了消费者的抢购高潮。这次亏本甩卖起到了品牌推广的作用。

2. 救命稻草之二——产品改进

造成产品滞销并非季节这一方面的原因，通过对市场上产品的调查，高德康发现当时市场上的羽绒服通病——缺乏美感。由于里面 70% 以上填充的是羽毛，所以不仅臃肿肥大，而且有时羽毛还会从衣服里钻出来。鉴于这个产品弊病，波司登进行了大胆尝试，把当时羽绒服 60%、70% 的含绒量提高到 90%，并全选优质绒，使羽绒服变得更轻、更缓和。在此基础上，波司登革新工艺，从色彩、面料到线条，全面引入了时装设计，增加了时装元素，掀起了我国羽绒服行业的“第一次革命”，即时装革命。1995 年股份制改造后的康博集团投资 8 000 万元在短短的 4 个月内改造了生产线，引入了专业设计团队，开发出了新一代波司登羽绒服。

经过改进的波司登羽绒服很快正式登场。这种新款式的羽绒服一下子成了市场上的香饽饽，订单像雪片一样飞进来。生产车间里，灯火通明，工人们加班加点，赶制羽绒服。年底算账，产品销量达到 62 万件，销售额超 2 亿元，毛利润达 3 000 多万元。在 1996 年 2 月的总结表彰会上，高德康这样评价：“这是公司深入研究市场环境取得的胜仗！”

三、鼎盛市场再度创新

鹅绒优于鸭绒是羽绒行业的公开秘密。鹅绒与鸭绒各安其位，用什么样的填充料是根据具体产品的要求定的。此后，市场上又掀起了“弃鸭用鹅”的浪潮。波司登顺应了这种潮流，果断推出了高鹅绒绿色环保羽绒服，从而在业界掀起了一股绿色风暴。这就是羽绒行业的“第二次革命”——绿色革命。

波司登用 30 年的时间从一家村级缝纫组发展为一家上市公司，将波司登品牌扩充为“雪中飞”、“冰洁”和“康博”等多线品牌。这一价值超百亿的名牌的创造是波司登面对市场变化不断调整，以市场为导向，对产品进行改进创新，从而适应了市场的结果。

资料来源 改编自 <http://www.cnad.com/html/Article/2009/0226/20090226112154918.shtml>。

思考与讨论

1. 纵观波司登 30 年的发展历程, 试分析总结企业面对不断变化的市场环境作了哪几次分析? 从中发现了怎样的商机? 如何制定营销战略?
2. 对市场环境进行分析对企业的发展有哪些作用?
3. 波司登用 30 年的时间从一家村级缝纫组发展为一家上市公司, 其发展历程给你带来的启示是什么?

分析提示

营销理论知识点: (1) 市场环境分析; (2) 根据对市场环境的分析制定营销战略。

聚焦营销

1. 案例给我们的启示是: 市场环境是不断变化的, 企业很难用一成不变的战略在市场中稳定生存, 必须时刻观察市场动态, 以敏锐的头脑分析市场环境, 从而发现市场机会。
2. 通过案例的分析和讨论使学生清楚地认识到, 分析市场环境在企业的发展过程中具有很大的指导意义, 因此企业要想作好营销, 前提是要对市场环境进行深入的分析与有效的把握。

(本案例编写者: 刘静)

单元案例 3 国产手机的兴衰

一、国产手机市场的兴起与辉煌

中国手机市场曾处于摩托罗拉、诺基亚、爱立信三足鼎立、一统天下的局面。1998 年, 厦华“华夏一号 XG818”的横空出世标志着我国民族产业正式进入手机市场, 国产手机实现了从无到有的转变。到了 1999 年, 大量国产品牌, 如波导、科健、TCL、康佳悄然崛起。凭借对本土市场的了解, 国产手机企业制定了有效的营销战略, 准确把握了国内消费者的需求, 成功地细分并找准目标市场, 创新性地自建了各自的分销渠道。历经 5 载奋战, 终于实现了由市场份额不足 5% 到打下中国手机市场半壁江山的飞跃。此外, 波导在 2003 年首次称霸中国手机市场第一的位置, 打破了洋品牌一统天下的格局, 成功缔造了中国手机产业的全新竞争格局。

二、国产手机市场的低迷与衰落

（一）缺乏核心竞争力

在国产手机市场的兴起与辉煌这一巨大成功的背后，隐藏的却是种种危机。究其原因，是国产手机缺乏真正意义上的核心技术，只能在产品外观、宣传造势以及价格大战上做文章，进而使得国产手机的性价比非常低，不具备持久的竞争力。因此，缺乏核心竞争力是国产手机根本的弊病。

（二）大规模扩张战略

导致国产手机低迷与衰落最主要的原因在于国产手机企业没有对市场环境进行深入分析，从而导致其在战略上的失误。国产手机企业对市场前景盲目乐观，采取了大规模扩张战略，导致生产能力剩余，致使价格战拉开序幕，竞争环境日趋恶化，企业盈利能力出现“集体滑坡”现象。据统计，2003年，波导销售净利率的下降幅度高达30%；TCL的毛利率仅为20%，比2001年下降15%；康佳的毛利率仅为9.78%，每台手机盈利仅4元。2004年，国产手机的市场占有率下跌到40%；2005年，国产手机市场占有率在2004年萎缩的基础上，再创新低，仅为34%；到了2006年，降至28%。与此同时，相当一部分国产品牌已被市场边缘化，行业处于亏损的边缘，国产手机市场回天乏术。

三、国产手机的营销战略转型

面对中国民族产业的又一次动荡，我们不禁感叹国产手机出路何在？或许，唯有进行营销战略的转型，制定正确的营销战略方能使国产手机在市场上再创辉煌。专家们提出：第一，加大研发力度，发展核心技术，增强企业自身的核心竞争力；第二，实行企业战略重组、并购，增强企业整体实力；第三，拓展国外市场和农村市场，解决生产能力过剩问题；第四，进行充分的市场调研，及时掌握消费者的需求及其变化，并按不同的需求进行产品 and 市场细分，提供更加个性化、差异化的增值服务，建立品牌忠诚度；第五，实施差异化战略，提高产品的竞争优势。

国产手机的短期辉煌源于营销战略，其低迷与衰落也由错误的营销战略所致。而导致营销战略失败的根本原因是企业没有对市场环境进行深入、长远的分析，以至于制定的战略具有短期性、盲目性等弊端，从而导致了国产手机的没落，我们期待着国产手机能够再度根据市场环境进行调整营销战略，迎来又一个辉煌时期。

资料来源 改编自孟韬、毕克贵：《营销策划：方法、技巧与文案》，137页，北京，机械工业出版社，2008。

思考与讨论

1. 分析总结中国国产手机市场的变化。
2. 国产手机的兴衰历程给中国企业带来怎样的启示？
3. 请你给出国产手机再度兴起的营销战略和策略的建议。

分析提示

——营销理论知识点：(1) 市场环境分析；(2) 营销战略的制定；(3) 市场环境分析的方法。

聚焦营销

1. 中国市场处于一个转轨经济时期，没有任何一个国家的营销模式可以完全复制。正如国产手机的命运一样，今天的辉煌并不能绝对代表明日的鼎盛。中国企业一定要市场保持清醒的头脑，对不断变化的市场环境进行分析，从而制定适时的营销战略。

2. 通过对该案例的学习，从反面的实例中汲取教训，提高警惕，对现实的企业各项业务进行分析和调整，从而保证与市场环境的吻合。

(本案例编写者：刘静)

单元案例4 五谷道场的市场裸奔之途

方便面的另类品牌——靠陈宝国大棒拼打出来的、主打“非油炸”的五谷道场在2007年遇到了风口浪尖的窘境：资金链出现短路，多地市场断货，正常生产受到影响，部分员工离职讨薪。2007年注定是方便面疯狂的一年。前段时间因原料成本上涨，国内方便面同步涨价遭到了公众的质疑与发改委的调查，这一市场波动更加剧了五谷道场的困境。究竟是什么导致五谷道场的风波？五谷道场的未来之路又将何去何从？

一、环境分析

1. 企业内部的市场预测

王中旺（五谷道场母公司北京中旺投资集团有限公司董事长）说：“我们是中型企业在做大型企业的事情。目前我们已经投资了4.7亿元，仅广告就支出1.7亿元。方便面企业的销售额达到1亿~3亿元就会盈亏平衡。2007年8月五谷道场就会盈亏平衡。”他的依据是，2007年5月五谷道场销售3000万元，6月为5100万元，7月预计达到8000万元，12月预计销售额达到2.5亿元。

王中旺还说：“五谷道场2007年非油炸方便面生产线将由目前的8条增加到32条，2008年将增加到48条。”“我现在最缺的就是钱。”“在五谷道场的冲击下，2007年上半年方便面销售已经下挫60亿元，之前，销售淡季企业开机率为75%，而2007年2月后就一直没有旺过，开机率仅为45%。”

2. 消费者感知市场调查

王中旺预测五谷道场的潜力很大，那么到底国内市场非油炸方便面的市场有多