

# 市场营销案例

## 案例一 市场营销环境分析

### 【教学方法】

问题导入法 课堂讲授法 分组讨论法

“芳芳”在美国市场上的尴尬？

某化妆品生产企业，生产了一种商标叫“芳芳”的口红，投入市场后销售特别好。该企业老总王林是一位非常有远见的领导，为了使产品的市场销量进一步扩大，他专门出国考察，考察后认为在美国市场上“芳芳”牌口红会有很好的市场前景与优势，于是他开始在美国建立产品营销机构。当产品大批运往美国后，王林却没有等到产品热销的好消息，反而销售人员频频告急，产品鲜有问津。后来一打听，才知道问题出在了“芳芳”二字上。国人一看到“芳芳”二字就不禁在心中升起美的联想：仿佛看到了一位花容月貌的少女，好像闻到了她周身袭来的香气。可商标音译成汉语拼音 Fang fang，英文读者一看心中不由得生起一种恐怖之感，因为“fang”恰好是一个英文单词，其义是①along, sharp tooth of a dog; ②a snake, splison-tooth. (①狗的长牙；②蛇的毒牙)。于是，他们想象的并不是一位涂了口红的美艳少女，而是一条张牙舞爪、毒汁四溅的恶狗或毒蛇，如同中国人看到了青面獠牙的“鬼怪”。由于品牌名称中的这一败笔，“芳芳”口红在美国市场销路不畅也就不难想象了。无奈之下，王林只好重又把产品运回了国内。

根据营销情景中描述的事实，学生独立思考并回答：

- 1、“芳芳”牌口红在国内销量好，而到国外却无人问津，你认为问题出在哪里？
- 2、假如你是王林，“芳芳”牌口红在进入美国市场前，你会考虑哪些环境因素？

### 引导案例

#### 重组汤姆逊 TCL 绕道市场

近年来，具有规模和成本优势的国内彩电业，在进军市场时，面临研发力量薄弱、贸易壁垒、目标市场的品牌知名度低、营销渠道不健全等问题，特别是研发力量薄弱、贸易壁垒两大问题，有可能让国内彩电企业在彩电技术升级浪潮和市场中遭遇重大挫折。

2003年11月4日，TCL集团与法国汤姆逊举行彩电业务合并重组协议：而美国当地时间11月24日，美国商务部初步裁定中国一些电视机生产商向美国市场倾销其产品，已圈定的长虹、TCL、康佳、厦华4家强制调查对象都被认定存在倾销，倾销价差为27.94%到45.87%。这个裁定，对几家电视机生产商的打击是直接的，特别是长虹、它占据了国内出口到美国市场份额的半数以上。但正因为TCL的兼并，它不仅不会受损，反而是最大的收益者，填补了其他企业留下的市场空白。

#### 1、TCL 重组汤姆逊事件回放

2003年11月，TCL集团与汤姆逊集团签署合作备忘录，拟由双方共同投入电视机和DVD资产，设立一合资公司，TCL集团持有其67%股份。该合资公司将被打造成为全球最大的彩

# 全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认
- 认证项目：注册职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监等高级资格认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取1280元 招生网址：[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)
- 报名电话：13684609885 0451—88342620
- 咨询邮箱：[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路120号职工大学（美华教育）



美华论坛  
[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

- 颁证单位：中国经济管理大学
- 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

电厂商。TCL 集团将会把其在中国大陆、越南及德国的所有彩电及 DVD 生产厂房、研发机构、销售网络等业务投入新公司；而汤姆逊则会将所有位于墨西哥、波兰及泰国的彩电生产厂房、所有 DVD 的销售业务、以及所有彩电及 DVD 的研发中心投入新公司。TCL——汤姆逊公司成立后，其全球彩电销量将达 1800 万台，而去年全球彩电销售冠军三星的业绩是 1300 万台。

## 2、TCL 策略解析

(1) 突破专利与研发实力薄弱的技术天花板。目前我国彩电企业在核心生产技术方面，基本没有专利权。在以往，核心零部件虽然需向外资企业采购，但国内企业依靠整机成本优势，在市场上还是有一定的发言权。但到 2002 年底，汤姆逊公司向我国彩电企业提出索要专利费的通牒，提出的专利共达 20 项，范围从小于 20 英寸的小彩电到 25 英寸的大彩电，平均每台要价 1 美元。作为老牌企业，汤姆逊在传统彩电领域拥有 3 万 4 千多项专利，中国彩电产品只要出口，就很可能落入专利的陷阱。而联姻汤姆逊，TCL 就轻易化解了专利危机。同时，根据协议，汤姆逊全球所有的电视和 DVD 研发中心都归合资公司所有，汤姆逊拥有传统电视机的所有主要专利和大部分数字电视与 DVD 专利。合资公司成立以后，TCL 虽然仍会按照市场规则支付专利费用，但李东生表示，合资公司有能力产生新专利。很快，TCL 就以实质行动证明了李东生的话。2003 年年底，TCL 与汤姆逊研制生产的 85HZ 背投电视，通过国家广播电视产品质量监督检验中心的验证。85HZ 背投电视是“第五代背投”，TCL 此举，使得它在背投领域，超越了长期领先的长虹，而且，这一突破也将为 TCL 带来丰厚利润。

(2) 绕开贸易壁垒。从 1988 年开始，欧洲市场就对我国和韩国彩电实施反倾销调查，并于 1991 年对我国彩电征收 15.3% 的最终反倾销税；中国彩电被阻隔在欧盟市场之外长达 10 年之久。2003 年 5 月，美国也开始对我国彩电实施反倾销调查。2003 年 11 月 24 日，美国商务部初步裁定我国出口到美国的彩色电视机存在倾销行为。如果裁决结果是肯定的，那么今后五年，美国进口我国彩电的税率将提高 30% 以上，这对我国彩电生产企业来说，将是毁灭性的打击。据统计，目前我国彩电出口到美国市场已经超过 400 万台，如果征收高额关税，我国彩电将只剩下本土、东南亚、中东、南美等局部市场，我国彩电超过 1500 万台的生产能力将被闲置。如果不想坐以待毙，国内彩电企业就必须想办法突破越来越严重的贸易壁垒。2002 年 9 月，TCL 成功收购了德国老牌电视生产企业施耐德，通过建立欧洲生产基地，绕开了欧盟的贸易壁垒。但施耐德存在其局限性，它的市场主要集中在德国、英国和西班牙三国，生产所在地的劳动力成本高昂，原有的重要客户在破产前已流失不少。而汤姆逊则不同，在欧洲和北美均拥有当地的强势品牌，而且在欧美已经建立了相对完善的营销网络；其生产基地也在劳动力相对低廉的墨西哥、波兰等国，虽然这些国家劳动力成本相对中国要高，但与日、韩等地相比，依然有较强的优势。而且，TCL——汤姆逊如果采用的是主要零部件在国内生产，墨西哥、波兰等地整机装配的办法，将可以继续发挥国内劳动力成本低廉的优势。2004 年，TCL——汤姆逊将通过其原先设在墨西哥的彩电制造厂出口北美地区，从而重新迈进美国市场的大门。

(3) 节约品牌推广成本。在进入市场时，由于品牌推广成本的高昂，国内企业除了海尔等少数企业外，大多采用的都是与外资品牌合作，为其贴牌生产的方式。这样使得国内企业仅能获得微薄的加工利润。如果 TCL 采用在欧美推广自有品牌的方式，就算扣除反倾销的影响，它 also 需时间重建销售网络，让当地消费者接受 TCL 品牌。但风云变幻的市场能给 TCL 留出时间吗？与汤姆逊的合作，使 TCL 面临的难题迎刃而解。百年品牌——汤姆逊目前为全球四大消费电子类生产商之一，是全球第一台互动电视专利技术的拥有者，在数字电视、解码器、调制解调器、DVD 机、MP3 播放器、电子图书和家用数字网络等方面均处于世界领先地位，是欧美消费者认可的数字巨人。旗下的 THOMSON 品牌和 RCA 品牌分别在欧洲与北美市场上拥有良好的品牌形象。经过多年经营，在欧美已有庞大的销售网络。借用汤姆逊品牌，便可极大地节约 TCL 进入欧洲数字彩电的品牌推广成本。

### 【任务实施】

第一步，对学生分组，每3~5人为一组，每组学生利用媒体、网络或其它方式任选一家从事市场营销的企业，然后组织引导学生以组为单位利用网络、报纸、新闻等媒介对该企业的经营销售情况进行信息资料的收集；

第二步，根据收集、掌握的情况资料，引导学生以组为单位进行讨论，并利用综合分析矩阵分析该企业所面临的国际营销环境状况；

第三步，针对该企业面临的市场机会和环境威胁，提出具体营销对策。

### ◆实训练习

要求学生自行分组，通常5~6人为一组，组建团队，各团队任选所在地的一家有现实销售业务的食品企业，利用课余时间进行实地调查，并假设该企业欲进军韩国市场，但该企业不熟悉韩国市场，急于了解韩国市场所面临的环境情况，请在实地调查的基础上，通过网络、报纸、新闻等媒介，就韩国食品市场情况进行分析，以为该企业制定韩国市场的营销组合策略提供信息资料和合理化建议。

## 案例二 市场细分与目标市场的确定

### 【教学方法】

案例教学法 课堂讲授法 分组讨论法

是同样的市场吗？

王亮是某农产品生产企业的厂长，近年来，他企业生产的产品销路一直不好，但同一区域内的另一家农产品加工企业的产品却大量出口，销路不错，王亮觉得这是解决企业营销困境的一个好途径。经多方打听，王亮了解到这家企业的产品主要出口到美国、日本、欧洲几个市场。王亮经过认真分析，认为产品类似，质量也相当。于是王亮利用个人关系，找到了美国的一家代理商。为了保证产品一炮走红，王亮狠抓产品质量。当王亮信心百倍的把第一批货物运到美国市场后，并没有如期等到他所期望的好消息。代理商在销售三个月后，要求把货物全数退回。这让王亮迷惑不已，为什么同样的产品，同样出口到美国市场，自己的产品却销售不出去？后来，经过了解才知道，美国、欧洲、日本这几个市场不仅都是实行严格农业保护的国家，而且当地人由于饮食习惯的问题，对王亮企业生产销售的农产品并不欢迎，而另一同类企业的产品虽然也是销售到美国、欧洲、日本等市场，但是该企业主要针对的目标顾客是这些区域的中国华侨，因为他们大多数仍然保持着中华饮食的习惯，而且长期以来企业也形成了专门针对这些华侨的销售网络，因此，企业产品的销路一直很好。

根据营销情景中描述的事实，学生独立思考并回答：

1、王亮企业和同一区域内的另一农产品生产企业所进入的美国市场是同样的市场吗？

2、你认为，王亮企业产品滞销的问题出在那里？

引导案例

### 欧莱雅独特的市场细分策略

巴黎欧莱雅进入中国市场至今,以其与众不同的优雅品牌形象,加上全球顶尖演员、模特的热情演绎,向公众充分展示了“巴黎欧莱雅,你值得拥有”的理念。目前已在全国近百个大中城市的百货商店及超市设立了近400个形象专柜,并配有专业美容顾问为广大中国女性提供全面的护肤、彩妆、染发定型等相关服务,深受消费者青睐。回顾上述成功业绩,关键取决于欧莱雅公司独特的市场细分策略。

首先,公司从产品的使用对象进行市场细分,主要分成普通消费者用化妆品、专业使用的化妆品,其中,专业使用的化妆品主要是指美容院等专业经营场所所使用的产品。

其次,公司将化妆产品的品种进行细分,如彩妆、护肤、染发护发等,同时,对每一品种按照化妆部位、颜色等再进一步细分,如按照人体部位不同将彩妆分为唇膏、眼膏、睫毛膏等;再就唇膏而言,进一步按照颜色细分为粉红、大红、无色等,此外,还按照唇膏性质差异将其分为保湿型、明亮型、滋润型等。如此步步细分,仅美宝莲唇膏就达到150多种,而且基本保持每1~2个月就向市场推出新的款式,从而将化妆品的品种细分推向了极限。

然后,按照中国地域广阔特征,鉴于南北、东西地区气候、习俗、文化等的不同,人们对化妆品的偏好具有明显的差异。如南方由于气温高,人们一般比较少做白日装或者喜欢使用清淡的装饰,因此较倾向于淡装;而北方由于气候干燥以及文化习俗的缘故,一般都比较喜欢浓装。同样东西地区由于经济、观念、气候等的缘故,人们对化妆品也有不同的要求。所以欧莱雅集团敏锐地意识到了这一点,按照地区推出不同的主打产品。

总之,通过对中国化妆品市场的环境分析,欧莱雅公司采取多品牌战略对所有细分市场进行全面覆盖,形成了包括高端、中端和低端三个部分的欧莱雅金字塔品牌框架结构。

塔尖部分为高端产品,约有12个品牌构成,如第一品牌的赫莲娜,无论从产品品质和价位都是这12个品牌中最高的,面对的消费群体的年龄也相应偏高,并具有很强的消费能力;第二品牌是兰蔻,它是全球最著名的高端化妆品品牌之一,消费者年龄比赫莲娜年轻一些,也具有相当的消费能力;第三品牌是碧欧泉,它面对的是具有一定消费能力的年轻时尚消费者。欧莱雅公司希望将其塑造成大众消费者进入高端化妆品的敲门砖,价格也比赫莲娜和兰蔻低一些。它们主要在高档的百货商场销售,兰蔻在22个城市有45个专柜,目前在中国高端化妆品市场占有率第一,碧欧泉则是第四。而赫莲娜2000年10月才进入中国,目前在全国最高档百货商店中只有6个销售点,柜台是最少的。

塔中部分为中端产品,所包含品牌有两大块:一块是美发产品,有卡诗和欧莱雅专业美发,其中,卡诗在染发领域属于高档品牌,比欧莱雅专业美发高一些,它们销售渠道都是发廊及专业美发店。欧莱雅公司认为,除产品本身外,这种销售模式也使消费者有机会得到专业发型师的专业服务。还有一块是活性健康化妆品,有薇姿和理肤泉两个品牌,它们通过药房经销。欧莱雅,率先把这种药房销售化妆品的理念引入了中国。

塔基部分是指大众类产品,目前欧莱雅公司共推行5个品牌,其中,巴黎欧莱雅是属于最高端的,它有护肤、彩妆、染发等产品,在全国500多个百货商场设有专柜,还在家乐福、沃尔玛等高档超市有售。欧莱雅的高档染发品已是中国高档染发品的第一品牌。第二品牌是羽西,羽西秉承“专为亚洲人的皮肤设计”的理念,是一个主流品牌,在全国240多个城市的800家百货商场有售。第三品牌是美宝莲,它在全球很多国家彩妆领域排名第一,在中国也毫不例外,目前已经进入了600个城市,有1.2万个柜台。第四品牌是卡尼尔,目前在中国主要是引进了染发产品,它相比欧莱雅更大众化一些,年轻时尚,在中国5000多个销售点有售。第五品牌是小护士,它面对的是追求自然美的年轻消费者,市场认知度90%以上,目前在全国有28万个销售点,网点遍布了国内二、三级县市。

### 【工作任务分析】

企业市场的细分及目标市场的确定关系到企业进入市场的成败,在这一环节中企业营销

人员的主要工作任务就是对企业所面对的市场环境进行全面了解和深入分析,并在充分考虑企业产品差异特色与营销国消费者购买习惯的基础上,为企业选择最有利的细分市场,进而选择最理想的国际目标市场。

### 【任务实施】

第一步,对学生分组,每3~5人为一组,然后组织引导学生以组为单位选择某一市场营销企业或某一具体产品,利用网络、报纸、新闻等媒介对其进行资料收集;

第二步,根据调查、收集、掌握的情况资料,各组同学组织讨论该企业所面对的市场的需求状况,然后选择适宜的市场细分标准,为企业进行市场细分,并说明理由;

第三步,在对市场进行细分的基础上,以组为单位进行发言,说明该组为所选企业或所选产品确定其目标市场的过程及方法,同时接受其他组同学的提问,并对本组所选择的国际目标市场的优势进行阐述。

### ◆实训练习

青岛啤酒是我国著名的啤酒品牌。近年来,青岛啤酒公司通过兼并中小啤酒厂,企业规模不断扩大,年啤酒生产能力已达到几百万吨。青岛啤酒公司需要进一步开拓市场。经过调查研究,公司拟将东南亚地区某一著名城市作为其首选目标市场。为此,青岛啤酒公司对这一城市的啤酒消费市场进行了实地调查,得到了以下调查数据:

#### 1、该城市主要消费场合啤酒的消费情况:

消费场所	普通瓶装	高档瓶装	听装
家庭用餐	94%	1%	5%
普通饭店	90%	2%	8%
高档酒店	0	85%	15%
歌厅茶座	0	10%	90%

#### 2、该城市消费者对产品价格的认同情况:

	低档价格	中档价格	高档价格
普通瓶装	94%	6%	0
高档瓶装	6%	45%	49%
听装	71%	29%	0

#### 3、该城市消费者对啤酒口味的偏好

醇厚型	85%
低酒精度	70%
清爽型	64%
保健型	15%
果味型	10%

#### 4、该城市消费者认知啤酒品牌的方式

广告	70%
亲朋好友议论	45%
新闻报导	29%
商场批发部的供销活动	25%
从报刊获得信息	20%

#### 5、该城市各种啤酒的竞争要素

要素	普通瓶装	高档瓶装	听装
口感好	24.3%	26.2%	25.4%



价格合适	20.1%	5.8%	15.6%
工艺技术先进	2.0%	8.4%	6.6%
包装精美	2.5%	12.1%	10.2%
知名度高	14.2%	13.1%	12.5%
购买方便	10.7%	10.1%	10.1%
广告印象	11.5%	10.4%	12.1%

根据以上数据资料，请回答以下三个问题：

- (1) 写出五个影响大众啤酒购买行为的主要因素；
- (2) 选用两个依据对啤酒市场进行简单细分；
- (3) 运用市场营销的基本原理，结合上述调查数据，对青岛啤酒公司开拓市场的营销组合策略进行设计。

### 案例三 目标市场营销策

#### 【教学方法】

案例教学法 课堂讲授法 分组讨论法

(1) 阅读如下案例，并讨论回答：①肯德基、麦当劳和德克士分别采取了什么样的模式进入到了中国市场？②三个企业进入中国市场后各选择了哪一个细分市场作为它们的目标市场，他们各自采取了什么样的经营模式？

(2) 先由个人阅读分析案例，并写出发言提纲，然后进行分组讨论。

肯德基和麦当劳分别在1987年和1990年进入中国市场，最初他们采用的都是直营连锁，基本上没有发展特许连锁。肯德基隶属于全球最大的餐饮集团——百胜餐饮集团。百胜集团是由百事公司分出来的一家专注于餐饮的公司。从1999年开始肯德基实施“零起点加盟”的特许经营，开店的数量迅速增加，仅仅5年的时间，就从1999年的327家发展到2004年的1200家，而这1200家餐厅中有5%即60以上是特许加盟店。

与肯德基最近5年的大踏步前进相比，麦当劳的开店步伐明显减慢，从2002年到2004年的3年间，年均增加餐厅仅60家~70家，大大低于肯德基的年平均200家的开店速度。而且多年来，麦当劳一直坚持单一的直营连锁模式，直到进入中国14年后才开始考虑“直营连锁”与“特许连锁”的双向发展。但这时肯德基的门店数量已经达到麦当劳的两倍。

德克士1994年进入中国，1996年被台湾顶新集团收购，从此开始在国内市场快速扩张。经历了在国内一线城市直营连锁的失败后，从1998年开始，德克士开始特许经营，并选择二三线城市进行突破，这一模式让德克士再次走上快速发展的道路。据悉，目前德克士已经在中国开设了432家连锁餐厅，其中85%以上都是特许加盟店；而在福州和郑州市市场上，德克士的餐厅数量分别达到16家和32家，远远超过当地的麦当劳和肯德基餐厅。

麦当劳和肯德基都是国际知名快餐连锁品牌，拥有雄厚的资金实力和强大的品牌力，因此，在进入中国的最初10年间，他们都获得了成功，并取得巨大的收益，这很大程度上源于他们采用的直营连锁模式；随着门店数量的不断增长和一线城市市场的逐渐饱和，发展特许经营成为他们迅速抢占市场加速市场扩张和降低投资风险的重要手段，于是，肯德基捷足先登，在国内迅速发展特许加盟，连锁餐厅数量迅速扩张，并深入到三四线城市。而麦当劳由于决策反应速度的缓慢和保守的策略而在这时期发展缓慢。

德克士选择特许经营的发展模式则是由企业自身的定位和实力决定的，在一线城市发展直营店与麦当劳、肯德基对抗遭到失败后，德克士就转向国内的二三线城市，并采用特许经营方式。由于合理的加盟费用和成熟的加盟体系，德克士在国内迅速发展了200个以上的投



资者，加盟连锁店数量仅次于肯德基和麦当劳。

#### 4.标准与评估

(1) 标准：能从理论与实践的结合上，写出有说服力的发言提纲，分析入情入理。

(2) 评估：每个同学的发言提纲可作为一次作业，由教师和各组组长组成的评价小组根据个人在讨论中的表现评估打分。

### 案例四 市场营销组合策略的制定

#### 【教学方法】

案例教学法 课堂讲授法 分组讨论法

为何企业的高端节能汽车在日本市场遭冷落？

某企业经过科研攻关终于研发了一种能够利用太阳能、风能，和采用廉价玉米制成液化气的汽车，这个汽车的汽油箱是一个高效能的快速甲烷发生器，该发生器可把有机物如杂草等随时转化为燃料；汽车棚顶上装有太阳能电池板，当甲烷用尽时可由电池驱动，而在平时电池板给蓄电池充电；另外车上还装有一对风翼，以便在风向和风速适宜的条件下使用。这种汽车采用最先进的设计、材料和工艺技术，不仅重量轻，而且装有十分理想的气动装置。该企业认为这是个非常成功的发明，决定推向海外市场。为了使产品迅速得到认可，给产品进行了定位，由于这种汽车动力较小，空间有限，决定将目标顾客定位成年轻情侣。由于没有海外销售的经验，决定先选择一个国家做为其目标市场，然后再向其它国家渗透。经过一段时间的市场调研，认为日本能源紧缺，因此，企业决定首先在日本建立销售公司，当企业人员信心百倍的把第一批汽车投放市场之后，并没有得到他们所想象的火爆销售情景，反而销售冷落。经过调查后发现，原来汽车在设计的时候，没有考虑日本人的审美情趣，为了显示动感选择绿色和紫色，而在日本紫色是悲伤的颜色，绿色则是不吉的颜色；其次汽车的价格定位过高，车本身动力小，车型也小，价格却是日本本国汽车的两倍，而日本人买车一般又是理性消费，因此，多数人不买帐；再次，由于该企业是首次进军海外市场，所以销售公司辐射能力有限，没有建立足够的销售渠道网络，同时，该汽车的广告是以中国的环境为背景，而日本人对此了解甚少。因此，企业的高端节能汽车投放日本后，市场反应冷淡。

根据营销情景中描述的事实，学生独立思考并回答：

1、为什么企业的高端节能汽车，在投放日本市场后却没有获得成功？

2、如果你是该汽车制造企业的销售经理，你会通过何种营销策略进行产品的市场

#### 引导案例

#### 吉列的体育情缘

1901年，吉列品牌诞生于波士顿滨水区，在1926年时吉列公司成立的25周年，吉列公司的创始人金·吉列在说到公司的旗舰品牌产品——安全剃须刀时说，“没有什么商品能把个人的用途传播得如此广泛，在我的人生旅途中，我终于找到了这样的商品，它就诞生于地球最北端位于撒哈拉沙漠的中心的挪威”。许多年以来，世界最著名的美国人非金·吉列莫属。金·吉列的头像出现在全球出售的每一个吉列剃须刀片的外包装上。每天早上，全球有数千万人都使用吉列刀片。这些话说起来很容易，然而要成功地将吉列的产品推向世界各

地却并不是一件容易的事情。在公司建立 100 多年以来,吉列已经在全球的市场上获得领先的优势,而这种优势仍还在不断地加强,吉列公司超过 70%的销售收入和利润来自于美国之外的市场,吉列不仅在研发和产品上真正做到了国际化和全球化,而且在营销上更是先于产品走在了全球化的前端。罗莎贝斯·莫斯·肯特(RosabethMoss Kanter)说:“吉列做了每一个公司都应该做的国际化工作。”从波士顿到纽约,从约翰内斯堡到柏林,吉列的产品系列占领了广阔的市场,这比公司的创始人所预想的要好得多。

全球化的业务带来了全球化的市场,吉列公司曾在美国借助“体育系列”节目成功地打动了美国男人,顺利地打开了美国的市场,那么体育能不能帮助吉列也一样地打动整个世界的男人呢?历史再一次地给了我们答案。用 GOOGLE 搜索吉列体育,看到了在各类的以吉列冠名的体育节目。吉列公司通过一系列体育赞助活动塑造了自己的公益形象,如 2001 年 11 月在北京获得中国“最时尚运动员”称号的著名足球运动员杨晨出任吉列公司旗下品牌吉列、金霸王的形象代言人,并任职吉列 2002 世界杯足球赛形象大使。而出任吉列形象大使的还有世界著名球星贝克汉姆。正是这一系列的体育联姻,使得吉列不断地提升自己的品牌价值,成为世界上顶尖的品牌,也成为各项体育赛事的老牌赞助商。

吉列在美国体育节目上的成功,是否意味着它能打动全世界的男人,这是一个严峻的考验。足球是一个绝对的世界性的运动,它不但拥有绝对对多数的男性球迷,而且它还培养了数量可观的女性观众,我们从贝克汉姆在世界范围内有多少女性球迷中就可可见一斑,而四年一度的世界杯足球赛,更是盛况空前,这是除了奥运会外的规模和影响是其他的比赛所无法比拟的,在这样的比赛中赞助对于吉列公司来说,是一个简捷快速而有效地让自己的目标客户群体了解吉列,迅速提升吉列知名度的大好时机。

吉列首次参与世界杯足球赛是在 1970 年在墨西哥举行的那一届,吉列花了 100 万美元,取得了正式的赞助商资格,随着摄像机镜头的扫描吉列的 LOGO,成千上万的观众都看到了巨大的广告牌,也知道了这个生产剃须刀的品牌。此次赞助中还收获了意外的成功,这归功于一位精明的吉列经理,他从巴西队挑选了一名年轻的球星为吉列的代言人,而巴西闯入决赛无疑是为吉列的营销锦上添花。在开始赞助时,吉列的高层领导们还担心这样大手笔的广告投入是否能得到相应的回报,而后来吉列销售量的节节攀升证明了走和体育联姻的路是一条十分奏效的道路,这一次吉列是体会到了体育对于吉列是一个多么重要的宣传载体,也为后来吉列在体育的大量投入提供了一个坚实的事实依据。从此,场边的广告牌上的吉列商标,很快成了著名的足球赛事的景观之一,从智利到瑞典的亿万观众都对此非常熟悉。到 1994 年的世界杯赛时,吉列已经是足球赛的老资格的赞助商了。在此次世界杯的四年准备期内,吉列投入了近 2200 万美元,其中包括 1200 万美元获得正式赞助资格(1994 年世界杯足球赛共有 11 家公司取得了正式赞助商资格)。此次赞助与以往不同的是,不再是像在墨西哥那样,除了吉列仅有一家世界性的大公司参与足球赛的赞助,其他的赞助商都是来自墨西哥国内,随着经济全球化的发展,很多国际性的大公司都看到了世界杯的巨大商机,赞助商的实力都是重量级的,包括了可口可乐、通用汽车、菲利普这样世界知名的大公司,从取得赞助商资格的费用比较上就可以看出这里的竞争有多么激烈。吉列还是不惜巨额营销支出,在世界杯的赛场上竖立起自己的广告宣传牌。这样的支出究竟值不值得?吉列国际部的广告事务主管蒂姆·谢勒姆算了一笔帐,在这个赛季的所有 52 场比赛中,大约每场都有 8 分 8 秒的广告展示吉列的品牌,其中争夺玫瑰杯的那一场冠亚军决赛,更是有将近 10 万球迷都来到了帕萨迪纳的球场观看比赛,巴西队大获全胜,而吉列的广告在电视屏幕上的时间也达到了 10 分 56 秒。这样算起来,52 场的比赛总计收看人次达到了 20 亿,几乎完全覆盖了整个吉列的全球所有的市场。而如果吉列做特别广告要达到相类似的效果所要投入的宣传费用则远远超过赞助世界杯赛的费用,需投入 4600 万美元。

#### 【工作任务分析】

国际企业经过市场调研和细分，确定了自己的目标市场，并选择合适的进入方式之后，接下来便是如何制定在市场上销售产品的营销组合策略。虽然，市场上所采取的营销策略同国内市场一样，也包括产品策略、价格策略、分销策略和促销策略。但是，由于市场营销环境的巨大差异性，每一策略都有一些新的特点和需要解决的问题。企业营销人员在此项目实施中的主要工作任务就是根据企业以及目标国的实际情况，协助企业的营销部门选择适宜的营销组合策略，从而达到企业资源的最优利用和产品在市场上的火热销售。

### 【任务实施】

第一步，对学生分组，每 3~6 人为一组，要求学生以组为单位，自行虚拟一家企业，根据所收集的资料，以及所虚拟企业的情况、产品特点，在分组讨论的基础上，为该企业选择市场营销的产品策略、价格策略、分销策略、促销策略；

第二步，梳理该企业选择产品策略、价格策略、分销售策略、促销策略所遇到的问题，各组同学进行进一步的分析讨论，提出可行性建议、拿出解决方案，修正所选择的策略，并形成比较成熟的市场营销策划方案。

第三步，各组把所制定的市场营销策划方案，做成 PPT 课件，在课堂上以组为单位进行汇报，并对其它小组的提问，做出合理的解答。

### ◆复习思考题

- 1.简述在市场营销中常用的定价策略都有哪些？
- 2.试说明在市场营销中，制造商产品出口可供选择的途径有哪些？

## 案例五 市场定位策略

### 【教学方法】

案例教学法 课堂讲授法 分组讨论法

1.实训项目：案例分析——家乐福为何兵败中国香港

2.实训目标：

（1）培养学生从实践层面进一步理解什么是市场的营销组合策略；

（2）培养学生初步依据目标市场的竞争格局、企业自身实力和产品与服务的市场定位制定市场营销组合策略的能力。

3.实训内容与方法：

（1）阅读如下案例，并讨论回答：①家乐福在香港市场采取了哪些营销策略？家乐福兵败香港市场的主要原因是什么？②从此案例中提炼出的企业进军市场，实现成功营销的四点启示，你觉得有无实际借鉴价值？

（2）先由个人阅读分析案例，并写出发言提纲，然后进行分组讨论。

法国家乐福集团在全球拥有 5200 多家分店。这些分店遍布全球 26 个国家和地区，其全球年销售额达 3600 亿元人民币，赢利达 63 亿元人民币，员工逾 24 万人。近 10 年来，由于法国国内市场已趋饱和，法国政府为了保护传统的中小零售企业，制定了严格的限制开设大型零售店的法规，故该集团移师海外。目前，海外销售分店正逐渐成为家乐福集团总体销售额的主要来源。家乐福集团一站式购物方式的经营理念有 5 点，即一次购足、超低售价、货

品新鲜、自助选购以及免费停车。1996年12月“家乐福”投资4亿港元进攻香港市场，短时间内连开杏花村、奎湾、屯门、元朗4家大型超级市场，营业面积达1.9万平方米，其竞争矛头主要指向香港的2家超市集团“惠康”和“百佳”。但到了2000年9月18日，作为世界第二大超市集团的“家乐福”因在港的分店全部停业而退出香港。其中原因，耐人寻味。

1、营销成功的基础：企业的核心能力与顾客需求的高度匹配。企业的核心能力不是企业人、财、物、时间、信息的简单堆积，而是一种能够发挥特殊职能的资源集合能力，具有良好的延展性，能创造新的市场机会。企业的核心能力具备3个特征：一是明显的竞争优势；二是扩展应用能力；三是竞争对手难以模仿的能力。

连锁企业的核心能力表现在配送和采购的低成本上。“家乐福”进军香港初期，成功地实现了规模扩张，使众多的小型零售店相继关门，如1997年中侨百货公司、八佰伴公司忍痛歇业。当然，“家乐福”独具特色的经营风格也使“百佳”受到了启发。自1996年起，“百佳”陆续兴建了28家巨型超市，使营业额增长了三成，市场占有率上升了1%，成功地遏制了“家乐福”的扩张势头。“家乐福”在快速扩张的同时，由于未与供应商建立战略同盟关系，导致其配送成本昂贵。而在配送物流控制中，“百佳”得到了英资第三方物流服务商TBC的合同服务。TBC在全球24个国家拥有28万余名雇员、8000台货运车辆和超过250万平方米的仓库，其配送的货物包括食品、日用品以及汽车，且它有能力与“家乐福”庞大的卫星控制自有物流系统相抗衡。另外，“百佳”还占有全港食品市场一成半的份额，这对一向以鲜活食品经营为特色的“家乐福”，无疑是致命的打击。1997年，“惠康”与“百佳”联手，要求供货商进入超市前必须与其签订协议，保证以最低价供货，且货品只能在他们的超市销售，不得向“家乐福”供货，这使“家乐福”的本地供货渠道被迫中断。“家乐福”虽拥有全球货物配送系统，但靠远程送货显然是不经济的。而“家乐福”到其它国家开店，基本实现了经营的本土化，85%的货品在当地采购。由此可见，在竞争优势、扩展力以及对手难以模仿的能力方面表现逊色，核心能力相对弱化，是“家乐福”兵败香港的原因之一。

2、企业进入市场必须注重与东道国消费文化环境的融合。“家乐福”的一站式购物理念在欧洲运用得十分成功，但是难以融入香港地窄人稠的购物环境。此外，资源的运用不当，与目标顾客的需求脱节，也是“家乐福”在港难以创造新的市场机会、不能实现顾客价值的关键所在。

3、营销成功的保证：通过协同竞争模式构建企业的竞争优势。协同竞争是近年企业常用的新的营销模式。随着经济全球一体化，资源可以超国界流动和配置。企业若发现了新的市场机会，但无力占有竞争所需资源，设置有效障碍，就需要借其它企业的力量共同做“蛋糕”，进行竞争，为了维护一个有利可图的“赢利行业”，保持稳定的优势地位，通过建立营销同盟，实现合作营销，与对手共同开发市场，共同激发消费需求，这就是协同竞争。它犹如一把双刃剑，既起防御作用又具备进攻功能。这种战略营销的价值观是协同各方超越“你成功我失败”的互动满意观的。而“家乐福”的败笔就在于此。“百佳”和“惠康”在港分别拥有31%和40%的市场占有率，作为大型零售商，拥有绝对高的市场份额是其立足之本。而“家乐福”在港只有不足一成的市场，从1996年开业到1999年一直处于亏损状态。看到“百佳”和“惠康”将传统街市与超级市场融为一体并受到了市民的欢迎，“家乐福”为此将利润降至零点，价格下浮10%，但仍收效甚微，作为国际知名企业，它不仅无力与两家当地对手抗衡，而且由于其在进入香港初期给予其它同行企业如大丸百货公司等以重创，失去了许多商业伙伴，因而它在港的最后结局是连选择协同竞争的余地都没有了。

4、化解营销风险、谋求企业长期利益的法宝：树立整合营销理念，建立强有力的营销预控系统。营销组合强调将市场中的各种要素进行组合，即4P，而整合营销则强调企业与市场之间的互动关系，注重发现消费市场和创造新的市场机会。以注重企业、顾客和社会三方共同利益为中心的整合营销，将企业与消费者之间的交流、沟通放在十分重要的位置，其

出发点是消费者，目标是在使消费者满意的同时获得企业的长期利益和发展。整合营销是以4C为中心的营销组合，4C即为：Consumer（消费者），指消费者的欲望与满足；Cost（成本），指获得消费者满意的成本；Convenience（便利），指购买的方便性；Communication（沟通），指与用户的沟通。其实质是以市场竞争为核心的互动式系统化的营销手段，它要求企业的营销活动与消费者、供应商、分销商、竞争者以及政府之间形成长期互惠合作的良好关系，相关成员关系平等、合作稳定、优势互补，以避免恶性竞争。由于“家乐福”在港与供应商、同行之间积怨太深，矛盾重重，陷入了十分尴尬的境地，这是“家乐福”兵败香港的又一重要原因。它若能导入整合营销理念，也许能解除进入市场的障碍。

在导入4C理念的同时，强化营销的预控机制对企业从事市场营销是十分必要的。市场的变数太多，加之市场有其特定的游戏规则，因而企业须根据自身特点选择某种战略，使营销风险降低至最低限度。1996年“家乐福”进入香港，正好遇上租金最高的时候。“惠康”及“百佳”控制了优势地段，只要是“家乐福”看好的地段，他们就哄抬地租价，使“家乐福”的经营成本大幅上升，导致其在九龙的业务受阻。这一切不仅有悖“家乐福”的经营宗旨，而且使其低成本领先战略由于在港的经营风险增加而难以实现。如果“家乐福”增强营销风险的预控能力，就可以通过警示指标，及时调整经营战略，选择差异化或集中性市场战略，提高其竞争力。

总之，“家乐福”在拓展香港市场时遭遇的“滑铁卢”值得业界反思。营销是一个系统化的管理过程，全球化的营销本质是全球营销理念，企业只有具备了这种竞争意识，才能产生成功的全球化营销行为。

#### 4.标准与评估

（1）标准：能从理论与实践的结合上，写出有一定深度的发言提纲，分析入情入理。

（2）评估：每个同学的发言提纲可作为一次作业，由教师和各组组长组成的评价小组根据个人在讨论中的表现评估打分。

# 全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认
- 认证项目：注册职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监等高级资格认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取1280元 招生网址：[www.mhgy.net](http://www.mhgy.net)
- 报名电话：13684609885 0451—88342620
- 咨询邮箱：[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路120号职工大学（美华教育）



美华论坛  
[www.mhgy.net](http://www.mhgy.net)

- 颁证单位：中国经济管理大学
- 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)