

营销环境分析-案例分析

案例 3,1 海尔沙尘暴里性寻商机

一、案例介绍

海尔集团首席执行官张瑞敏曾多次提出:中国企业要参与国际竞争,必须以速度取胜。也许这正是海尔成功的奥秘所在。在2002年春天的沙尘暴袭来之际,海尔再一次抓住商机,以迅雷不及掩耳之势推出新品,充分体现出了以速度取胜的真谛。

沙尘暴里“雪中送炭”

自2002年3月下旬以来,我国北方大部分地区都受到了沙尘暴或沙尘天气的影响,沙尘所到之处天空昏暗、空气混浊、居民即使紧闭门户,在粉尘飞扬的室内也很难舒畅呼吸。沙尘暴已不折不扣地成为北方越来越频繁的“城市灾难”。但中国著名的家电品牌海尔集团却在本次沙尘暴中独具慧眼,在灾难中发现巨大的商机。

海尔“防沙尘暴1代”商用空调,正值沙尘暴肆虐北方大地、人们生活饱受沙尘之扰而苦不堪言之时推出,可谓“雪中送炭”,使产品的使用者在有限的空间之内,有效地将沙尘暴的危害降低到最小限度,筑起一道健康的防护墙。

据悉,在海尔“防沙尘暴1代”商用空调推向市场的两周时间内,仅在北京、西安、银川、太原、天津、济南等10几个城市就卖出去了3700多套,部分城市甚至

至“防沙尘暴1代”商用空调在2002年3月出现了产品供不应求、人们争购的局面。仅“防沙尘暴1

份的销量便达到了去年同期的147.8%。

海尔沙里淘金

当大多数人都看到沙尘暴的危害时，海尔却看出了商机，根据市场的变化、人们的个性化需求，迅速推出了最受北方地区欢迎的产品——防沙尘暴 1 代商用空调。目前国内生产空调的企业已达 400 多家，家电企业更是数不胜数，为什么仅海尔能做到这一点呢，不难看出海尔在反映速度、市场应变能力、个性化产品开发、技术力量的转化方面所具有的强大优势实力。这大概也是海尔今天能发展

成为知名国际化大企业，而其它企业所难以企及的原因所在了。

据环境监测专家称，2002 年我国北方地区沙尘暴形势比较严峻，而且是频繁发生，自 1999 年起，我国进入新一轮沙尘天气频发期，这也是继五六十年代以来我国所遭受的最严重的沙尘暴侵袭。据悉，仅在 2001 年，我国监测网络就观测到 32 次沙尘暴现象，虽然我国已启动一系列重大环保工程来恢复沙尘暴源区和附近地区的植被和生态环境，力图从源头控制沙尘暴的爆发，但这也并不能在短期内解决我国北方地区的沙尘暴问题，据专家估计，即使国家环保措施得力，最快也要 15—20 年方能从根本上解决沙尘暴问题，在这期间沙尘暴仍将频繁发生。

沙尘暴给人们带来的种种危害，使人们“谈沙色变”。它使沙尘漫天，空气中弥漫着一股土腥味，外出不便，车辆、搂窗、街道乃至整个城市都蒙上了层层灰尘。但由此也引发了一股“沙尘暴经济潮”，精明的商家看出了其中蕴含的无限商机，采取了相应的策略，从而带动了车辆洗刷、家政服务、环卫清扫、洗尘器、空调、墨镜、口罩等行业的兴旺。如海尔集团便在沙尘暴再现之际迅速开发推出了“防沙尘暴 I 代”商用空调，受到我国北方地区人民的欢迎，其销售业绩在短期内便得到了大幅度提高。

应该说有了市场需求才有相应的产品产生，既然在短期内我国北方地区无法从根本上解决沙尘暴问题，只有采取种种防御措施，尽可能将沙尘暴给日常生活带来的负面影响降低到最小程度。海尔“防沙尘暴 1 代”商用空调的应运而生，给处于沙尘之中的人们带来了重新享受清新生活的希望。这种采用多层 HAF 过滤网技术、

独特的除沙功能、离子集尘技术的海尔“防沙尘暴1代”商用空调，可以清除房间内因沙尘暴带来的灰尘、土腥味及各种细菌微粒，经过滤后的空气犹如森林中的一般清新，从而在人们日常生活中为抵御沙尘暴的侵袭筑起了一道道绿色的防护城。

二、案例思考、讨论

三、案例分析

1、海尔“防沙尘暴1代”商用空调的推出，在诸多“沙尘暴经济”中是一个较为成功和经典的案例。这种新产品一经推出便热销市场，海尔这一次又把握住了“天时

地利人和”的优势，给国内企业上了极为生动的一课。把握住了“天时”，在沙尘暴于2002年3月16日刚开始之际，海尔便迅速推出了“防沙尘暴1代”商用空调，时机把握恰到好处。此种空调的推出也充分反映出了海尔的“速度”优势，即“市场应变的速度”、“生产单位转化的速度”，海尔商用空调科研人员连夜开发出了“防沙尘暴1代”商用空调。利用了“地利”之便，海尔并不是将这种产品盲目地推向市场，而是进行了精心的市场定位、市场细分，借用在当地营销渠道的优势，将这些产品推向受沙尘暴影响较大的华北、东北、西北及华东部分地区，在第二次沙尘暴到来之际，很多的用户已用起了这种除尘换新风效果好的空调。由于人们饱受了沙尘暴带来的空气污浊、灰尘到处飞舞的苦处，于是，具有独特防沙除尘多层过滤网、健康负离子技术的海尔“防沙尘暴1代”商用空调便赢得了民心，受到了宠爱。

2、这几年来，许多中国企业界人士纷纷前赴海尔“取经”，把海尔的经验当作典范来学习，但是学习海尔，究竟学些什么呢，目前家电市场虽然竞争激烈，但是真正满足用户个性化需求的产品不多，市场上“不是有效需求不足，而是有效供给不足”，只有那些充分做到充分满足用户个性化需求的企业才能取得市场的主动权。海尔做到了，所以成为了今天国内家电市场的第一品牌。这也是其他企业一直

难以超过海尔的原因了。例如，在 1998 年，海尔成为空调市场的老大，产销量均达到国内第一时，便开始大举进军商用及家庭中央空调领域，其研发出的 MRV 智能网络变频中央空调迅速畅销国内外市场。当时许多企业在一般空调市场也发展也才刚刚起步。当 2001 年其他企业意识到商用及家庭中央空调这一市场上巨大潜力和空间时，海尔 MRV 商用及家庭中央空调早已成为国内最知名的小型中央空调品牌了，年产销量均已突破 150 万套，产品出口到德、意、英、美等世界 100 多个国家和地区，赢得了广大消费者的信任和对品牌的忠诚。

如今海尔及时地推出“防沙尘暴 1 代”商用空调，我们不能不深深地思索，沙尘暴里，我们是不是应该学习海尔的速度和善于捕捉商机的头脑呢，

第三章 营销环境分析

案例 3.2 “都是 PPA 惹的祸”

一、案例介绍

【摘要】本案例讲述了中美史克公司在中国国家药监局的有关文件规定及营销环境发生变化后所做出的应对策略～并被商界广泛称道。作为企业～如何去预判营销环境的变化～如何去应对营销环境的变化～对其长期经营并处于优势而言显得尤为重要。

几年前，“早一粒，晚一粒”的康泰克广告曾是国人耳熟能详的医药广告，而康泰克也因为服用频率低、治疗效果好而成为许多人感冒时的首选药物。可自从 2000 年 11 月 17 日，国家药监局下发“关于立即停止使用和销售所有含有 PPA 的药品制剂的紧急通知”，并将在 11 月 30 日前全面清查生产含 PPA 药品的厂家。一些消费者平时较常用的感冒药“康泰克”、“康得”、“感冒灵”等因为含 PPA 成为禁药。

中国国家药品不良反应检测中心 2000 年花了几个月的时间对国内含 PPA 药品的临床试用情况进行统计，在结合一些药品生产厂家提交的用药安全纪录，发现服

用含 PPA 的药品制剂(主要是感冒药)后已出现严重的不良反应,如过敏、心律失常、高血压、急性肾衰、失眠等症状;在一些急于减轻体重的肥胖者(一般是年轻女性)中,由于盲目加大含 PPA 的减肥药的剂量,还出现了胸痛、恶心、呕吐和剧烈头痛。这表明这类药品制剂存在不安全的问题,要紧急停药。虽然停药涉及一些常用的感冒药,会对生产厂家不利,但市面上可供选择的感冒药还有很多,对患者不会造成任何影响。

11月17日,天津中美史克制药有限公司的电话几乎被打爆了,总机小姐一遍遍跟打电话的媒体记者解释:公司没人,都在紧急开会。仍有不甘心的,电话打进公司办公室,还真有人接听——一位河南的个体运输司机证实:确实没人。这是国家药品监督管理局发布暂停使用和销售含 PPA 的药品制剂通知的第二天。

这次名列“暂停使用”名单的有 15 种药,但大家只记住了康泰克,原因是“早一粒,晚一粒”的广告非常有名。作为向媒体广泛询问的一种回应,中美史克公司 11 月 20 日在北京召开了记者恳谈会,总经理杨伟强先生宣读了该公司的声明,并请消费者暂停服用这两种药品,能否退货,还要依据国家药监局为此事件作的最后论断再定。他们的这两种产品已经进入了停产程序,但他们并没有收到有关康泰克能引起脑中风的副反应报告。对于自己两种感冒药——康泰克和康得被禁,杨伟强的回答是:中美史克在中国的土地上生活,一切听中国政府的安排“。为了方便回答消费者的各种疑问,他们为此专设了一条服务热线。另据分析,康泰克与康得退下的市场份额每年高达 6 亿元。不过,杨伟强豪言:“我可以丢了一个产品,但不能丢了一个企业。”这句豪言多少显得悲怅:6 亿元的市场,没了~紧接着,中美史克未来会不会裁员,有时难题。

6 亿元的市场,康泰克差不多占了我国感冒药市场的一半,太大了~生产不含 PPA 感冒药的药厂,同时面临了天降的机会和诱惑。他们的兴奋形成了新的潮流。

由于含 PPA 的感冒药被撤下货架，中药感冒药出现热销景象，感冒药品牌从“三国鼎立”又回到了“春秋战国”时代。

中美史克“失意”，三九“得意”，三九医药集团的老总赵新先想借此机会做一个得意明星。赵在接受央视采访时称：三九有意在感冒药市场大展拳脚。赵新先的概念是：“化学药物的毒害性和对人体的副作用已越来越引起人们的重视。无论在国内还是国外，中药市场前景非常被看好。”三九生产的正是中药感冒药。三九结合中药优势论舆论，不失时机地推出广告用语：“关键时刻，表现出色”，颇为引人注目。

也想抓住这次机会的还有一家中美合资企业——上海施贵宝，借此机会大量推出广告，宣称自己的药物不含 PPA。

在这些大牌药厂匆匆推出自己的最新市场营销策略时，一种并不特别引人注意的中药感冒药——板蓝根，销量大增，供不应求。

2000 年 11 月发生的 PPA 事件后，谁能引领感冒药市场主流曾被众多业内人士所关注。经过一年多的角逐，感冒药市场重新洗牌，新的主流品牌格局已经形成。调查显示，“白加黑”、“感康”、“新康泰克”、“泰诺”、“百服宁”等品牌在消费者中的知名度居前列。

二、案例使用说明：

【教学目标】

本案例，内容生动丰富，易于学生对市场营销环境这一概念做全面的了解。通过分析案例深刻认识市场营销环境对企业经营活动的影响，并根据市场营销环境的变化制定有效的市场营销战略，趋利避害，扬长避短，适应变化，抓住机会。学会应对突发事件，并通过有效措施化解危机。

【案例思考、讨论】

1(在这个案例中,中美史克公司遇到了什么危机,公司的经营环境发生了哪些变化,

2(本案例中美史克公司遇到哪些宏观环境因素变化,公司是否采取了相应的对策,

3(如果你是中美史克的总经理,在自己的产品被禁而竞争对手大举进犯的情况下,你下一步将采取何种措施,

【分析本案例所运用的营销理论和方法】

市场营销环境分析与对策、SWOT分析方法、竞争市场与营销策略、公共关系策略

三、案例分析

企业作为市场经济组织或社会细胞,总是在一定环境条件下开展市场营销活动,而环境条件是不断变化的,一方面,它给企业造成了新的市场机会;另一方面,又给企业带来某些威胁。因此,市场营销环境对企业生存和发展具有重要意义。企业必须重视对营销环境分析和研究,并根据变化进行战略调整。本案例中,中美史克公司在这场PPA风波中的表现,应该说是上乘的,其公开表态很有道理和说服力,易于赢得各方的支持。其实,危机公关并没有太多玄奥,关键在于企业是否敢于承担对社会公众责任。任何一个企业千万不要忽视社会团体和公众的力量,特别是对于那些处于市场领导地位的企业来说,与社会公众保持良好的沟通,以赢得他们的支持,应该把这当作企业的经营大事来抓。

(资料来源:《市场营销》李文国 王秀娥 主编 上海交通大学出版社 2005年2月第一版)

围攻宝洁

一、案例介绍

教师爷的困境

宝洁一向被中国日化企业看作是教师爷。

不用说规模上的优势，宝洁公司 2000 年全球销售额为 390 亿美元，同年度中国日化行业销售额最大的纳爱斯公司的销售额为 25 亿人民币。单说宝洁公司 1988 年在中国成立合资公司以后的一系列做法，就值得中国公司很学上一阵子了。它首先在中国推行了多品牌战略，当时人们都看不懂：为什么一个公司还要弄那么多品牌呢，不是自己与自己作战吗，可是人家就是有能力把十多个品牌都弄上了市场份额排行榜的前几名，而这时候作为挑战者的中国公司才搞明白，人家已经把细分的市场也考虑在内了，针对每个不同的人群它的不同品牌起到了不同的占领作用；大学生们一开始也弄不明白，宝洁为什么不看自己的考试成绩，它那套招聘测试题到底想考什么，到后来才清楚，宝洁的想法是不管学生的考试成绩怎么样，关键是它要找到它所需要的人：团队精神、沟通能力才是它所最需要的。

像这样的东西还多着呢。宝洁的深度分销计划、它的渠道培养、它的物流配送，这些在宝洁作为传统的东西，有的到现在人们还在琢磨它的做法到底是为了什么。

不过宝洁这位教师爷可不是光说不练的，在带来一系列国际化标准做法的同时，它还笑吟吟地把中国市场的大把份额随手揣进了自己的腰包。在几个主要产品市场，洗发水它占了 60%；香皂市场它占了 36%；洗衣粉市场它占了 14%；在牙刷牙膏，护肤品市场……在很长一段时间内，它还冻结了几个像北京熊猫、广州洁花这样原来在中国小有名气的品牌。

不过最近教师爷宝洁的日子可能有些难过，围绕着它的眼光已经不再像以前那样都是仰视的了：“蓝月亮”与宝洁打官司，宝洁被控侵权；宝洁的卫生巾“护舒宝”发生了霉变事件；宝洁公司大裁员；洗衣粉市场出现大规模价格战，宝洁被迫应战；被宝洁冷冻多年的国产品牌纷纷复出。

中国日化市场，宝洁超级巨人的地位在松动。

奇强的试探

最早的试探来自奇强。

在很多地方，人们只知道奇强这个洗衣粉的牌子而不知道南风化工——这个生产奇强的厂家。在中国北方，如果你坐火车旅行，会在不经意间发现在很多奇怪的地方都有奇强的广告，比如一段老旧的砖墙上，一支乡镇企业的烟囱上。

这是南风化工下乡的战果。从 1995 年把产品定位在农村以来，他们已经在农村刷了 60 万平方米的墙了。

招数当然不止刷墙这一下子。奇强从那时候开始招了 3000 人的销售队伍，在凡是通火车的地方都建起了自己的办事处。这些土生土长的销售员用的办法也是土里土气的：他们在北方组织了大量的小舞狮队，在南方组织了锣鼓队，把战场摆到了宝洁们看不上眼的中国农村市场。

南风化工的老总王梦飞对于农村这个低端市场的信心来自于南风的独特优势。南风地处于偏僻的山西运城，但是这地方有一个谁也抢不走的资源：背靠一个大盐湖，在洗衣粉的生产原料方面具有得天独厚的优势，南风集团正是由原来的盐化局转型而成的。依靠这个优势，南风化工在 90 年代初宝洁把中国日化企业挤得渡日艰难之时，先后兼并了西安、安庆、贵州和内蒙的多家日化厂家。

在当时刚刚发展起来的农村洗衣粉市场，南风的这一强大攻势收到了非常好的效果，迅速站住脚跟，坐稳了全国洗衣粉市场老大的位置。

如果仅此而已，那么南风与宝洁可能也会相安无事，虽然是在同样的洗涤剂市场，但是市场定位是十分不同的。

但是这实际上是不可能的。1997 年和 1999 年，南风在北京和上海分别发动了进城战役，在北京他们送出了 30 万只奇强风车，在上海推出了价格低 30% 的加酶加香洗衣粉，让城里人都知道了奇强这个全国销量第一的品牌。

奇强进城了。

丝宝是个很有意思的公司，在很多消费者的眼里，它一直是一个日本公司，它一直所沿用的洗发水“丽花丝宝”品牌和和服少女的广告也似乎在有意无意地加强这方面的印象。实际上位于武汉的丝宝集团是一个合资企业，外资部分主要来自香港。

但是丝宝集团的主要成功并不是它具有长期历史的“丽花丝宝”，却是在“舒蕾”这个品牌上。

与南风面临的形势不同的是，丝宝集团从一开始就必须与宝洁正面相遇，因为洗发水的主要消费地还是在城市，而这一领域是宝洁重兵所陈之地。

也许是作为一种策略，丝宝并没有像一般的品牌推广一样从高端的广告做起，他们选择了地面战，从卖场做起。

在长春一家数得着的大型商场里，舒蕾的促销活动达到了这样一个程度：商场的四周，舒蕾的旗子挂了40多面，商场前广场的上方有四条舒蕾横幅，商场主楼墙体上的巨幅广告达到了240平方米。走进商场的主通道上，丝宝用舒蕾洗发水堆了一个1米多高的小塔，周围是从二楼垂下的50多面舒蕾广告旗。长春的同行们都说，这一天，这个商场是红色的舒蕾世界。

不仅仅是这样的气魄，丝宝在卖场上的功夫下得可谓是到了家。在大中城市的很多商场里，如果你注意一下就会发现，舒蕾洗发水总是占据着最好的位置：与顾客身高差不多的那一层货架，顾客一注意看到的就是舒蕾。如果营业员向顾客推荐，他们也多半劝你“试试舒蕾”。

当然这些小小的变化也都不会是白来的，丝宝集团在其中下的功夫可见一斑。不过舒蕾的质量也确实没话说，回头客不少。而作为一个答案，舒蕾在2000年坐上了宝洁重兵设防的洗发水市场的第二把交椅。

候，宝洁发起了“风暴行动”，在丝宝集团的根据地中南和华南地区用促销和优惠来争夺市场份额。其含义也不言自明。来自消息灵通人士的说法是，最近双方高层达成了一个协议，在市场份额上双方妥协，对于媒体正要掀起来的这个报道热点，丝宝做低调处理。

尽管低调，但是看来丝宝经过在舒蕾上与宝洁的短兵相接，底气是足了很多。在市场上与宝洁的争夺没有一丝放松的迹象。从2000年下半年起，宝洁推出了洗发水“润妍”，而丝宝则推出了“风影”。值得关注的是，这一回丝宝在广告的力度上一点也不亚于宝洁，他们请来天王谢霆锋做广告形象。业内人士的评价是，丝宝具备了在单一产品上与宝洁正面开战的条件。

纳爱斯冲锋

如果说奇强和丝宝在争夺宝洁的市场份额上都采取了避其锋芒的策略的话，从1999年杀入市场的纳爱斯采取的策略则要咄咄逼人得多。

纳爱斯应该算是日化企业里的一个异数，以眼下优势企业的几个要素来看，它几乎都没有优势。它是个国有企业，到现在也没有上市，地处浙江南部相对比较落后的丽水地区，交通十分不便。

纳爱斯在日化行业的全面起步应该是从1999年开始的。1998年，一直在“雕”牌洗衣皂上做文章，把自己做到肥皂行业的龙头地位的纳爱斯开始了它的产品线扩张。但是这一年他们推的纳爱斯珍珠香皂并不成功，老总庄启传不得不在下半年作出停产检修的决定，以回笼资金。到1999年，他们把目光转向了洗衣粉。

纳爱斯公司的作风确实如其商标“雕牌”一样狠。在洗衣粉上他们出手豪赌，一下子就投产了国内最大的洗衣粉生产单塔，年产达到12万吨，投资规模上亿，而国内其它最大的单塔生产能力只有6万吨；形成生产能力后又大规模地在全国投资广告，目标直指城市低端的市民阶层，哪怕是偶尔看电视的人，大概也会记得那

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/038142107135006131>