

---

# 某某公司市场营销案例 分析报告

指导老师：胡佐浩

提交人：清华大学经济管理学院 MBA00P (2) 班 第一组

刘 煜 (009078) 曹小京 (009147) 黄小明  
(009148)

烙 炬 (009149) 张 晴 (006976) 袁亚彬  
(009150)

执笔人：袁亚彬 (009150)

2001年3月14日

---

# 目 录

壹、 问题的提出-----	2
贰、 利弗兄弟公司发展概况-----	2
(壹) 联合利弗和利弗兄弟公司概况-----	2
(贰) 主要业务-----	3
参、 洗结剂行业产品特点和环保问题-----	3
(壹) 产品类型-----	3
(贰) 产品特点-----	4
(参) 环保问题-----	4
四、 市场环境和主要竞争对手-----	5
(壹) 市场环境-----	5
(贰) 主要竞争对手及特点-----	5
伍、 战略选择和产品定位-----	6
(壹) 捍卫阳光牌现有的磷酸盐产品定位-----	6
(贰) 推出一种新的“绿色”洗衣剂-----	7
(参) 对阳光牌洗洁剂重新定位-----	7
(四) 延伸阳光洗衣剂品牌，使之包含一个环境产品-----	7
六、 决策和实施-----	8

---

(壹) 方案的选择-----8

(二) 方案的实施-----9

## 一、问题的提出

加拿大利弗兄弟公司以生产和销售阳光洗洁剂为主要业务，公司在 1985—1989 年间，得到了较快发展，但在 1989 年受到了纳布洛斯公司的严峻挑战。该公司将于近期内推出一百多个不含磷酸盐的洗洁剂绿色产品，并辅以声势浩大的广告宣传。对于主要洗涤剂产品均含磷酸盐的利弗兄弟公司来说，如何应付纳布洛斯公司的挑战，如何及时调整产品战略和产品定位，如何在抓住现实市场的同时，把握产品发展的趋势，如何适应世界风起云涌的绿色革命的要求，维持并不断扩大公司产品市场份额等等，需要利弗兄弟公司及时作出积极而审慎的反应，这不但决定了公司自身的生存与发展，也将对其母公司——联合利弗公司的全球经营业务产生潜在的影响。

## 二、利弗兄弟公司发展概况

### (一)、联合利弗和利弗兄弟公司概况

联合利弗集团是一家由英国和荷兰合资的两个母公司组成的跨国公司，业务范围遍及 70 多个国家，是世界上最大的消费品生产者之一，在全世界有 500 多个子公司，1988 年销售额为 380 亿美元。其中洗洁剂业务占总销售额的 20%。联合利弗加拿大有限公司

---

(UCL)

是联合利弗两个母公司之一 PLC 公司的子公司，它拥有数量众多的企业，其中包括利弗兄弟公司，利弗兄弟公司销售额占联合利弗加拿大有限公司总销售额的 30%。联合利弗集团的基本管理原则是实行国民管理。如，由在加拿大的利弗兄弟公司负责其在加拿大范围内的全部业务。

## (二) 主要业务

利弗兄弟公司的业务主要是洗洁剂。品牌组合中包括阳光牌家族、威斯克牌洗衣剂、斯恩果牌编织物软化剂、奥尔牌餐具和衣物洗涤剂、去污牌肥皂、威斯牌清洁剂等。利弗兄弟公司的主导产品是阳光牌家族。阳光牌家族销售额占公司总销售额的 35%。主要包括五种产品：手工餐具洗涤剂、机用洗涤剂、洗衣粉、洗衣液、肥皂块。从 1888 年阳光牌洗衣棒推出以来，到 1971 年，阳光牌品牌已成为加拿大餐具洗涤剂市场的领导者，拥有 18.3% 的市场份额，到 1988 年，扩大到 28%，领导地位更加巩固。

## 三、洗洁剂行业产品特点和环保问题

### (一) 产品类型

洗洁剂市场主要细分为液体市场和粉状市场。在加拿大，液体细分市场占洗洁剂市场的 9%，利弗兄弟公司以其威斯克牌洗涤剂在这块细分市场上占据着领导地位，P&G 公司的浪潮牌紧随其后。但

---

液体细分市场的近期内很难有较大的发展空间。

粉状细分市场是各公司主要的争夺领域，产品类型主要包括功能型品牌和价值型品牌两类。功能型品牌的特征是优良的清洁和漂白功能及较高的价格，代表产品主要有 P&G 公司的浪潮牌和奥斯多牌，卡尔特盖公司的北极牌以及利弗兄弟公司的奥尔牌。价值型品牌的特征是能提供与高价品牌相同的可感知功能但价格较低，在这块细分市场竞争的有利弗兄弟公司的阳光牌，P&G 公司的欢乐牌，卡尔特公司的 ABC 牌及一些独家销售的其他品牌的产品。

## （二）产品特点

洗洁剂含两种主要成分，一种是表面活性剂，另一种是加强剂，它起强化表面活性剂的清洁作用。最常用的加强剂是磷酸盐。从本世纪 60 年代末到 70 年代初，人们认为磷酸盐对河道有不良影响，制造商们开始使用氮川醋酸（NTA）作为替代加强剂。利弗兄弟公司的洗洁剂产品开始也想以无磷酸盐的形式推出，但在综合考虑了它的成本、洗涤效果和当时人们对磷酸盐带来环境问题的认识程度等因素后，利弗兄弟公司推出的阳光牌系列产品最终还是含有磷酸盐。

## （三）环保问题

从 80 年代开始，环保问题越来越被各国政府和公众关注所关注。在洗涤剂市场，关注的焦点主要是产品中所含磷酸盐的水平，他的副作用主要是磷酸盐过多排入河道中会导致许多湖泊中的生物

---

大量死亡而逐渐成为“死湖”。

80年代中期，磷酸盐问题一直争论不休。但在欧洲，尤其在荷兰、德国和瑞典，在新闻媒介和各环保组织的压力下，在5年之内，一些洗洁剂中磷酸盐含量已从25%降到0，1988年底，欧洲几乎80%

的洗涤剂产品已经不含磷酸盐。“绿色产品”成为大势所趋是不争的事实，纳布洛斯推出的新产品就是一个强有力的信号。

但是在加拿大市场，如何准确把握人们对磷酸盐问题的认识以及在购买产品时的心理变化和态度是问题的关键，因为到目前为止，加拿大政府现行法规《加拿大水法》对这个问题的规定不是很严格，规定洗衣剂中磷酸盐含量不得超过2.2%，但对含有30%磷酸盐的餐具洗涤剂却未加限制。到目前为止，美国的公司并未计划在洗衣剂产品中去掉磷酸盐。还有一个问题值得注意，就是消费者“环境西瓜”现象，意思是，虽然要求“绿色”的呼声很高，但是许多声称自己关心环境问题的消费者其实并不打算改变其消费行为和购买模式，尤其是如果花更多的钱去买去买效用并没有明显提高的同类产品，虽然对环境有益，但消费者未必认为对自己有利。对现实主义的消费者来说，经济实惠是永远不便的原则。

#### 四、市场环境和竞争对手

##### (一) 市场环境

---

洗洁剂市场在 1987 年至 1988 年间，经历了持续增长，到 1989 年，洗洁剂总销售额可能达到 4.23 亿美元。预计这种增长趋势会在 1989 年下半年趋于平衡。洗洁剂市场的竞争将更加激烈。

## (二) 主要竞争对手及特点

### 1、 P&G 公司

P&G 公司是世界著名的跨国公司，在 140 个国家销售 160 多个品牌，在世界消费品市场主导地位稳固，有品牌优势和发达的销售网络；产品性能优越，市场占有率遥遥领先，该公司的浪潮牌在洗洁剂市场上拥有 40% 的市场份额；广告以功能为导向，采用“问题—解决模式”，攻势强劲有力；目标顾客主要是能接受较高价格，追求高品质的“功能消费者”。

### 2、 卡尔特公司

卡尔特公司是一家跨国公司，在 65 个国家开展业务，该公司的 ABC 牌产品针对实用主义消费者定位在价值细分市场上；推行特色化经营，目标顾客主要为实用主义消费者；有价格优势，大力宣传其产品经济实惠的特点；实施人格化服务。和利弗公司在目标市场定位上有许多相似，虽然市场占有率比利弗公司低，是一个不容忽视的主要竞争对手。

## 五、 战略选择和产品定位

对利弗兄弟公司来说，面对绿色革命的浪潮和纳布洛斯公司的绿色产品策略，当务之急是调整公司的产品结构和确定发展战略。目

---

前可供选择的方案主要有：

(一) 捍卫阳光牌现有的磷酸盐产品定位

固守现状，对产品结构不作调整。此举面对纳布洛斯公司绿色产品的冲击和环境组织的压力，不得不加大广告投入和相关公关活动，显现的成本和潜在的损失难以估量，且难以跟上绿色产品发展的趋势，为竞争对手树立环境产品品牌形象大开方便之门。

(二) 推出一种新的“绿色”洗衣剂

在维持原由含磷酸盐的阳光牌系列产品的基础上，推出一种与纳布洛斯产品相似的“绿色”洗衣剂。此举预计可获得 2-3% 的市场份额。但因为是新的品牌，从推出到被消费者接受需要一定的广告宣传和时间的，两种产品并存，不可避免会被环保主义者和部分消费者认为是一种不负责任的市场投机行为。

(三) 对阳光牌洗洁剂重新定位

取消使用磷酸盐，对阳光牌洗洁剂重新定位，迎合洗洁剂全球性绿色革命发展趋势。此举使现有产品脱胎换骨，从长远观点看，可能是一条必由之路。但时机未必合适，因为新产品可能带来价格的上涨甚至效用的降低，必然会失去一些阳光牌产品的实用主义顾客群，而要发展新的顾客，需要时间和不菲的投入，风险太大。

(四) 延伸阳光洗衣剂品牌，使之包含一个环境产品

延伸产品线，利用原品牌优势，在稳定原产品的生产和销售的基础上，逐步更新换代。此举风险小，成本低，甚至有机会获得 2-

---

3%的新的市场份额。主要问题是这种做法可能被视为不负责任和投机，对公司的声誉有一定的影响。

## 六、决策和实施

### (壹) 方案的选择

经过综合评价，决定采用上述第四方案。原因有四：

- 1、 阳光品牌在加拿大餐具市场的份额已达 28%，且细分市场主要是追求实用主义的顾客群，产品结构不宜做大的调整，否则失去的老顾客会远大于吸引的新顾客；
- 2、 加拿大政府对洗洁剂产品中磷酸盐的含量目前没有严格限制，根据加拿大环保组织的呼声和消费者的反应及政府的态度判断，在加拿大不太可能很快取消含磷酸盐洗洁剂。阳光品牌的逐步更新换代有较充足的时间；
- 3、 延伸产品线，利用原品牌优势，逐步推出不含磷酸盐的绿色产品，在稳定的前提下，发展符合潮流的产品。
- 4、 通过一定的广告宣传和公关活动，表明利弗公司采取这样的策略，并非不负责任。相反，是为了满足不同消费水平、不同需求的消费者的需要，利弗公司延伸产品线逐步推出不含磷酸盐绿色产品这一行动的本身，已经很好地说明了利弗公司积极响应绿色革命，愿意为环保事业作出自己的贡献。

---

## （二）、方案实施

- 1、 组织研发队伍，加快不含磷酸盐产品的研制步伐，尽快试制投产；
- 2、 产品性能和定位要符合阳光牌系列产品“清新、明亮、洁净”的特点；目标顾客定位在“价值消费者”；
- 3、 及时进行广告宣传和开展促销活动，立足于阳光品牌原有的特点和优势，在宣传上保持阳光牌产品“方便、有效、性能稳定而且经济实惠”形象，并适当增加环保特点；避免和纳布洛斯公司在环保问题上的宣传攻势正面交锋；
- 4、 对包装和定价重新进行策划；
- 5、 跟踪洗洁剂方面最新环保科研成果，加强环保产品的开发和研制，适时推出高效能，低成本的新型环保型产品。