

2010 《营销管理学》

5 大实训模块

(实战案例教学)

全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、营销策划师、企业管理咨询师、企业总经理等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

学习期限：3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） 收费标准：全部学费 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451- 88342620 招生网站：<http://www.mhjy.net>

电子邮箱：xchy007@163.com 颁证单位：中国经济管理大学 承办单位：美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载 学校网址：www.mhjy.net

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》;
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》;



【证书说明】

1. 证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）;
2. 毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】 13684609885 0451--88342620

【咨询教师】 王海涛 郑毅

【学校网站】 <http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】 xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020 收件人：王海涛
方式二	学校帐号 (企业账户)	学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018018
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行
方式六	建设银行帐户 (存折)	中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399 用户名：王海涛
方式七	农业银行帐户 (卡号)	农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛 农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行
方式八	招商银行 (卡号)	招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛 招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

目 录

学习情境一 体认营销.....	1
案例一 海尔洗衣机“无所不洗”	1
案例二 悲情铱星	2
案例三 燕舞今非昔比	4
案例四 绿色新飞	6
案例五 脑白金：简单而成功的营销模式	8
学习情境二 市情调查.....	12
案例一 中美史克：从“PPA 事件”中恢复元气	12
案例二 “云南红”：上升的葡萄酒“新贵”	13
案例三 默多克集团之中国攻略.....	15
案例四 可口可乐的中国化	17
案例五 火烧“温州鞋”	18
案例六 九阳豆浆机：隐藏的冠军	20
案例七 沃尔玛：从乡村小店到超级“商业恐龙”	21
案例八 豪情联想：几度风雨几度春秋	24
案例九 大连供电公司电力营销管理信息系统分析	27
案例十 YY 食品集团公司广告效果电话调查	29
资料链接：电话调查中如何进行抽样设计	30
案例十一 市民生活二则	32
案例十一 戴尔怎样采购	33
案例十二 两则政府招标采购案例	35
案例十三 英格索兰，专业工具拓展 DIY 市场	37
案例十四 北京现代，挺进政府用车及出租车市场	39
案例十五 SAP 中国，大小通吃 ERP 市场	41
案例十六 中电电气集团，“定义品类”的新产品赢取电力系统变压器市场	43
学习情境三：市场选择.....	46
案例一 麦当劳经营成败历程说明了什么？	46
案例二 “厨房专家一方太”如是说	49
案例三 盛大网络如何独舞	51
案例四 欧莱雅集团进军中国市场	52
案例五 “一品堂”芦荟排毒胶囊称雄北京市场	55
学习情境四 市场筹划—产品筹划	57
案例一 动感地带-我的地盘听我的	57
案例二 天创数码 08 奥运联动计划	58

案例三 携程网(ctrip.com)卖的是什么?	60
案例四 欢迎进入三星的数码世界	62
案例五 光彩四溢的夏奈尔(CHANEL)	63
案例六 新可乐的失败, 品牌对情感的背离	66
案例七 润妍退市, 宝洁无奈	68
案例八 斯沃琪: 唯一不变的是我们一直在改变	70
学习情境四 市场筹划—价格筹划	74
案例一 雅阁汽车: 一步到位的价格策略	74
案例二 长虹: 风风雨雨价格战	75
案例三 两厢POLO: 神奇“高价”上市	77
案例四 央视广告招标: 随中国经济同步成长	80
学习情境四 市场筹划—渠道筹划	82
案例一 中石化的销售渠道重组	82
案例二 安利在中国的渠道转型	83
案例三 飞利浦和TCL的渠道合作	84
案例四 美格科技: IT配件交叉销售	86
案例五 格力空调: 离开国美, 走自己的路	87
案例六 娃哈哈: 渠道的成功与困惑	89
资料链接——通路创新: 企业竞争的新课题	90
案例七 点“时”成金——德州仪器的供应链管理	93
案例八 物流缔造运动商品王国——耐克公司	94
案例九 渠道为王——家电连锁业的国美时代	95
案例十 雅芳的供应链改造之路	97
案例十一 联华超市的配送中心	98
案例十二 戴尔公司的物流管理	100
资料链接: 分销渠道管理八种模式盘点	101
资料链接: 自营渠道欲变身卖场 TCL要分家电连锁一杯羹	103
学习情境四 市场筹划—促销筹划	105
案例一 麦当劳的整合营销传播	105
案例二 长岛信托公司的广告宣传策略	106
案例三 野马车的促销策略	110
案例四 红牛: 面对“走私进口红牛”的危机公关	111
案例五 喜力品牌形象的建立和传播	113
案例六 金六福: 中国人的福酒	114
资料链接: 日用消费品的末端促销	116

资料链接：广告：调研比创意更重要	118
学习情境五 市场实战	119
案例一 推销之神原一平：“我不服输，永远不服输！”	119
案例二 彬麦考林：把温馨寄给顾客	121
案例三 销售人员培训：IBM VS 格兰仕	124
案例四 eCRM 营造温馨家园 ——上海金丰易居客户关系管理案例分析	125
案例五 GrapeCity 为梅特勒打造 CRM 成功之旅	128
案例六 美国 State Farm 保险公司 CRM 实施案例	129
案例七 兴业证券实施 CRM 纪实	131
资料链接：房地产 CRM：售楼软件的终结者	133

学习情境一 体认营销

案例一 海尔洗衣机“无所不洗”

创立于 1984 年的海尔集团，经过 19 年的持续发展，现已成为享誉海内外的大型国际化企业集团。1984 年海尔只生产单一的电冰箱，而目前它拥有白色家电、黑色家电、米色家电在内的 96 大门类 15100 多个规格的产品群。海尔的产品出口到世界 160 多个国家和地区。2003 年，海尔全球营业额实现 806 亿元。2003 年，海尔蝉联中国最有价值品牌第一名。2004 年 1 月 31 日，世界五大品牌价值评估机构之一的世界品牌实验室编制的《世界最具影响力的 100 个品牌》报告揭晓，海尔排在第 95 位，是唯一入选的中国企业。2003 年 12 月，全球著名战略调查公司 Euromonitor 公布了 2002 年全球白色家电制造商排序，海尔以 3.79% 的市场份额跃升至全球第二大白色家电品牌。2004 年 8 月号《财富》中文版评出最新“中国最受赞赏的公司”，海尔集团紧随 IBM 中国有限公司之后，排名第二。

冰箱、空调、洗衣机等产品属于白色家电。作为在白色家电领域最具核心竞争力的企业之一，海尔有许多令人感慨和感动的营销故事。

1996 年，一位四川成都的一位农民投诉海尔洗衣机排水管老是被堵，服务人员上门维修时发现，这位农民用洗衣机洗地瓜（南方又称红薯），泥土大，当然容易堵塞。服务人员并不推卸自己的责任，而是帮顾客加粗了排水管。顾客感激之余，埋怨自己给海尔人添了麻烦，还说如果有洗红薯的洗衣机，就不用烦劳海尔人了。农民兄弟的一句话，被海尔人记在了心上。海尔营销人员调查四川农民使用洗衣机的状况时发现，在盛产红薯的成都平原，每当红薯大丰收的时节，许多农民除了卖掉一部分新鲜红薯，还要将大量的红薯洗净后加工成薯条。但红薯上沾带的泥土洗起来费时费力，于是农民就动用了洗衣机。更深一步的调查发现，在四川农村有不少洗衣机用过一段时间后，电机转速减弱、电机壳体发烫。向农民一打听，才知道他们冬天用洗衣机洗红薯，夏天用它来洗衣服。这令张瑞敏萌生一个大胆的想法：发明一种洗红薯的洗衣机。1997 年海尔为该洗衣机立项，成立以工程师李崇正为组长的 4 人课题组，1998 年 4 月投入批量生产。洗衣机型号为 XPB40-DS，不仅具有一般双桶洗衣机的全部功能，还可以洗地瓜、水果甚至蛤蜊，价格仅为 848 元。首次生产了 1 万台投放农村，立刻被一抢而空。

一般来讲，每年的 6 至 8 月是洗衣机销售的淡季。每到这段时间，很多厂家就把促销员从商场里撤回去了。张瑞敏纳闷儿：难道天气越热，出汗越多，老百姓越不洗衣裳？调查发现，不是老百姓不洗衣裳，而是夏天里 5 公斤的洗衣机不实用，既浪费水又浪费电。于是，海尔的科研人员很快设计出一种洗衣量只有 1.5 公斤的洗衣机——小小神童。小小神童投产后先在上海试销，因为张瑞敏认为上海人消费水平高又爱挑剔。结果，上海人马上认可了这种世界上最小的洗衣机。该产品在上海热销之后，很快又风靡全国。在不到两年的时间里，海尔的小小神童在全国卖了 100 多万台，并出口到日本和韩国。张瑞敏告诫员工说：“只有淡季的思想，没有淡季的市场。”

在西藏，海尔洗衣机甚至可以合格地打酥油。2000 年 7 月，海尔集团研制开发的一种既可洗衣又可打酥油的高原型“小小神童”洗衣机在西藏市场一上市，便受到消费者欢迎，从而开辟出自己独有的市场。这种洗衣机 3 个小时打制的酥油，相当于一藏族妇女三天的工作量。藏族同胞购买这种洗衣机后，从此可以告别手工打酥油的繁重家务劳动。

在 2002 年举办的第一届合肥“龙虾节”上，海尔推出的一款“洗虾机”引发了难得一见的抢购热潮，上百台“洗虾机”不到一天就被当地消费者抢购一空，更有许多龙虾店经营者纷纷交定金预约购买。这款海尔“洗虾机”因其巨大的市场潜力被安徽卫视评为“市场前景奖”。5 月的安徽，是当地特产龙虾上市的季节，龙虾是许多消费者喜爱的美味。每到这个季节，各龙虾店大小排挡生意异常火爆，

仅合肥大小龙虾店就有上千家，每天要消费龙虾近 5 万斤。但龙虾好吃清洗难的问题一直困扰着当地龙虾店的经营者。因为龙虾生长在泥湾里，捕捞时浑身是泥，清洗异常麻烦，一般的龙虾店一天要用 2-3 人专门手工刷洗龙虾，但常常一天洗的虾，不及几个小时卖的多，并且，人工洗刷费时又费力，还增加了人工成本。针对这一潜在的市场需求，海尔洗衣机事业部利用自己拥有的“大地瓜洗衣机”技术，迅速推出了一款采用全塑一体桶、宽电压设计的可以洗龙虾的“洗虾机”，不但省时省力、洗涤效果非常好，而且价格定位也较合理，极大地满足了当地消费者的需求。过去洗 2 公斤龙虾一个人需要 10-15 分钟，现在用“龙虾机”只需三分钟就可以搞掂。

“听说你们的洗衣机能为牧民打酥油，还给合肥的饭店洗过龙虾，真是神了！能洗荞麦皮吗？”2003 年的一天，一个来自北方某枕头厂的电话打进了海尔总部。海尔洗衣机公司在接到用户需求后，仅用了 24 小时，就在已有的洗衣机模块技术上，创新地推出了一款可洗荞麦皮枕头的洗衣机，受到用户的极力称赞，更成为继海尔洗地瓜机、打酥油机、洗龙虾机之后，在满足市场个性化需求上的又一篇经典之作。明代医学家李时珍在《本草纲目》中有一则“明目枕”的记载：“荞麦皮、绿豆皮……菊花同作枕，至老明目。”在我国，人们历来把荞麦皮枕芯视为枕中上品。荞麦皮属生谷类，具有油性，而且硬度较高，如果不常洗或者晒不干又容易滋生细菌，但荞麦皮的清洗与干燥特别费劲，因为“荞麦皮”自身体积微小，重量极轻，很难晾晒，如果在户外晾晒更容易被风刮走。“荞麦皮”的清洗和晾晒问题就成了“荞麦皮”枕头厂家及消费者的一大难题。海尔开发的这款既可以家庭洗衣，又可以用来洗荞麦皮枕头的“爽神童”洗衣机，除了洗涤、脱水等基本功能外，还独有高效的 PTC 转动烘干、自然风晾干两种干燥技术，同时专门设计了荞麦皮包装洗涤袋，加上海尔独有的“抗菌”技术，非常圆满地解决了荞麦皮枕头的清洗、干燥难题。

专家指出，目前洗衣机市场已进入更新换代、需求快速增长期。始终靠技术创新领先市场的海尔，通过多年以来的技术储备和市场优势的积累，在快速启动的洗衣机市场上占尽先机。世界第四种洗衣机——海尔“双动力”是海尔根据用户需求，为解决用户对波轮式、滚筒式、搅拌式洗衣机的抱怨而创新推出的一款全新的洗衣机，由于集合了洗得净、磨损低、不缠绕、15 分钟洗好大件衣物、“省水省时各一半”等优点于一身，迎合了人们新的洗衣需求，产品上市一个月就创造了国内高端洗衣机销量、零售额第一名的非常业绩，成为国内市场上升最快的洗衣机新品，在日前刚刚结束的第 95 届法国列宾国际发明展览会上一举夺得了世界家电行业唯一发明金奖。

赛诺市场研究公司 2004 年 4 月份统计数据显示，海尔洗衣机市场份额继续高居全国第一，尤其在我国华北、东北、华东、西北、中南、西南 6 大地区市场上分别稳居第一，且与竞争对手的距离进一步拉大。在西北地区，海尔洗衣机的市场份额已接近 40%，超出第二名近 3 倍；在其他 5 大地区，海尔洗衣机的市场份额也都有明显上升，均超出了第二名近两倍。

思考题

- 1、从本案例可以窥视到的海尔营销哲学内涵包括哪些重要内容？
- 2、张瑞敏说：“只有淡季的思想，没有淡季的市场。”请谈谈你对这句话的理解。
- 3、有人认为海尔是一个“机会主义者”，你对此有何评论？

案例二 悲情铱星

星移动通信系统是美国铱星公司委托摩托罗拉公司设计的一种全球性卫星移动通信系统，它通过使用卫星手持电话机，透过卫星可在地球上的任何地方拨出和接收电话讯号。其使用的过程是：当地面上的用户使用卫星手机打电话时，该区域上空的卫星会先确认使用者的账号和位置，接着自动选择最便宜也是最近的路径传送电话讯号。如果用户是在一个人烟稀少的地区，电话将直接由卫星层层转达到目的地；如果是在一个地面移动电话系统（GSM 或 CDMA 移动通信系统）的邻近区域，则控制系统会使用现在的地面移动通信系统的网络传送电话讯号。目前我们使用的 GSM 和 CDMA 地面

移动通信系统只适于在人口密集的区域使用，对于覆盖地球大部分、人烟稀少的地区则根本无法使用。也就是说，铱星计划的市场目标定位是需要在全球任何一个区域范围内都能够进行电话通信的移动客户。为了保证通讯信号的覆盖范围，获得清晰的通话讯号，初期设计认为全球性卫星移动通信系统必须在天空上设置 7 条卫星运行轨道，每条轨道上均匀分布 11 颗卫星，组成一个完整的卫星移动通信的星座系统。由于它们就像化学元素铱（Ir）原子核外的 77 个电子围绕其运转一样，所以该全球性卫星移动通信系统被称为铱星。后来经过计算证实，设置 6 条卫星运行轨道就能够满足技术性能要求，因此，全球性卫星移动通信系统的卫星总数被减少到 66 颗，但仍习惯称为铱星移动通信系统。

铱星移动通信系统是美国于 1987 年提出的第一代卫星移动通信星座系统，其每颗卫星的质量 670 千克左右，功率为 1200 瓦，采取三轴稳定结构，每颗卫星的信道为 3480 个，服务寿命 5 年。铱星移动通信系统最大的技术特点是通过卫星与卫星之间的接力来实现全球通信，相当于把地面蜂窝移动电话系统搬到了天上。它与目前使用的静止轨道卫星通信系统比较有两大优势：一是轨道低，传输速度快，信息损耗小，通信质量大大提高；二是不需要专门的地面接收站，每部卫星移动手持电话都可以与卫星连接，这就使地球上人迹罕至的不毛之地、通信落后的边远地区、自然灾害现场的通信都变得畅通无阻。所以说，铱星移动通信系统计划开始了个人卫星通信的新时代。铱星移动通信系统于 1996 年开始试验发射，计划 1998 年投入业务，预计总投资为 34 亿美元。铱星移动通信系统为用户提供的主要业务是：移动电话（手机）、寻呼和数据传输。从技术角度看，铱星移动通信系统已突破了星间链路等关键技术问题，系统基本结构与规程已初步建成，系统研究发展的各个方面都取得了重要进展，在此期间有全世界几十家公司都参与了铱星计划的实施，应该说铱星计划初期的确立、运筹和实施是非常成功的。

从高科技而言，铱星计划的确是一个美丽的故事。铱星系统的复杂、先进之处在于采用了星上处理和星间链路技术，相当于把地面蜂窝网倒置在空中，使地面实现无缝隙通讯；另外一个先进之处是铱星系统解决了卫星网与地面蜂窝网之间的跨协议漫游。铱星系统由空间段和地面段组成：空间段即星座，地面段包括系统控制中心、关口站和用户终端。铱星系统开创了全球个人通信的新时代，被认为是现代通信的一个里程碑，使人类在地球上任何“能见到的地方”都可以相互联络。其最大特点就是通信终端手持化，个人通信全球化，实现了 5 个“任何”（5W），即 任何人（Whoever）在任何地点（Wherever）、任何时间（Whenever）与任何人（Whomever）采取任何方式（Whatever）进行通信。

然而，如此高的“科技含量”却好景不长，价格不菲的“铱星”通讯在市场上遭受到了冷遇，用户最多时才 5.5 万，而据估算它必须发展到 50 万用户才能赢利。由于巨大的研发费用和系统建设费用，铱星背上了沉重的债务负担，整个铱星系统耗资达 50 多亿美元，每年光系统的维护费就要几亿美元。除了摩托罗拉等公司提供 的投资和发行股票筹集的资金外，铱星公司还举借了约 30 亿美元的债务，每月光是债务利息就达 4000 多万美元。从一开始，铱星公司就没有喘过气来，一直在与银行和债券持有人等组成的债权方集团进行债务重组的谈判，但双方最终未能达成一致。债权方集团于 1999 年 8 月 13 日向纽约联邦法院提出了迫使铱星公司破产改组的申请；加上无力支付两天后到期的 9000 万美元的债券利息，铱星公司被迫于同一天申请破产保护。2000 年 3 月 18 日，铱星背负 40 多亿美元债务正式破产。昨夜星光灿烂，而今化做一道美丽的流星。

铱星系统技术上的先进性在目前的卫星通信系统中处于领先地位。铱星系统卫星之间可通过星际链路直接传送信息，这使得铱系统用户可以不依赖地面网而直接通信，但这也恰恰造成了系统风险大、成本过高、维护成本相对于地面也高出许多。整个卫星系统的维护费一年就需几亿美元之巨。

从市场角度看，摩托罗拉启动铱星计划的时候没有作过认真的市场分析。当绝大部分城市、城市近郊的农村、交通干线、旅游胜地都被地面网络覆盖，当移动电话的国际漫游成为可能，卫星移动电话的市场无疑在被不断地压缩着，用户群的规模相应地不断减少。地面移动电话网络在成本费用、手机轻便性等方面占了相当的优势。于是，10 年前可行的方案 10 年后失去了存在的基础。10 年前存在

的用户群 10 年后却已无法达到支撑业务运行的最小规模。没有了市场，就没有了收益，也就失去了控制自己命运的能力。而且全球开放的通信市场远未形成，造成铱星公司在开拓全球市场时的力不从心。

谁也不能否认铱星的高科技含量，但用 66 颗高技术卫星编织起来的世纪末科技童话在商用之初却将自己定位在了“贵族科技”。铱星手机价格每部高达 3000 美元，加上高昂的通话费用。它开业的前两个季度，在全球只发展了 1 万用户，这使得铱星公司前两个季度的亏损即达 10 亿美元。尽管铱星手机后来降低了收费，但仍未能扭转颓势。

原公司总裁爱德华·斯泰亚诺在营销和运作上出现了一系列失误，如在铱星系统投入商业运营时未能向零售商们供应铱星电话机，这也让它损失了不少用户。据说公司的计划是初期中国的用户就要达到 10 万，可事实是不到 1000 个。

铱星系统在 1998 年 11 月份投入商业服务的决定是“毁灭性的”。受投资方及签订的合约所限，在系统本身不完善的情况下，铱系统迫于时间表的压力而匆匆投入商用，低质的服务给用户留下的第一印象对于铱星公司来说是灾难性的。用户普遍反映铱星手机通信不稳定。因此，这种形象严重阻碍了其市场拓展和巩固。到 2000 年 3 月铱星公司宣布破产保护时为止，铱星公司的客户还只有两万多家。

思考题：

- 1、铱星公司经营失败而走向倒闭的主要教训是什么？
- 2、铱星公司的营销决策和行为是否符合现代市场营销观念？请说明理由。
- 3、如果当初受聘担任铱星公司最高经营决策者的人是你，请问：你将用什么办法引领铱星公司走向成功？

案例三 燕舞今非昔比

江苏燕舞电器集团有限公司位于江苏沿海城市盐城市，为江苏省级企业集团和国家大型一类企业。公司始建于 1968 年，上个世纪 80 年代，企业抓住改革开放的机遇，从一个名不见经传的小厂迅速发展成为全国最大的收录机生产基地。上个世纪 80 年代中后期，燕舞音响曾以较高的质量畅销全国。“燕舞，燕舞，一片歌来一片情”的广告词响彻大江南北。跨入全国大型工业企业 500 强的行列，销量连续 8 年在全国收录机行业领先。

到 20 世纪 90 年代中期，江苏燕舞电器集团下辖 18 个企业，其核心企业江苏燕舞电器集团有限公司拥有职工 4500 人，其中各类技术人员 800 人，固定资产 2 亿元，厂房 12 万平方米，拥有进口、国产仪器、设备 3000 多台套，具有年产 150 万台收录机、组合音响，10 万台空调器、20 万台汽车收音机、300 万张激光唱片、影碟的生产能力。建立了从新品开发一直到维修服务等一条龙生产经营体系。企业被吸收为中国驰名商标保护组织成员单位，“燕舞”商标在中国首届驰名商标评选活动中获得提名奖，并被评为江苏省著名商标。

1982 年，燕舞员工成功地研制第一代燕舞收录机。自己的产品是有了，而且质量还超过了上海同类产品，但不代表卖得动，哪怕在盐城，也同样没人买帐。因为顾客都认为上海的东西好。“这种名牌心理，我们一时没法解决，在家门口转也没有大出息，走！往外走！”燕舞第一代领导这样对销售人员说。

最初的公关，就从这儿开始了。当初他们没敢向南，而是从盐城北门出发，向西北、东北、华北进军。

一场好远、好难好难的行程啊！小伙子们的筋骨好象要散了，心里也一阵阵发酸。终于，燕舞收录机在古都洛阳这个牡丹花神居住的地方，亮开了歌喉，找到了主顾。一次性成交 50 台，这数字在今天看来，实在微不足道，可那毕竟是燕舞在外地做成的第一笔大生意啊。三个小伙子在一家小酒馆，把一瓶烧酒全部灌下了肚。

1983年，燕舞产品第一次进京展销，那时的“燕舞”还只是初出茅庐的无名小卒。展销前，燕舞在首都一些新闻单位做了几则文字广告，只是想让消费者知道燕舞收录机进京展销的消息。然而，消费者却在北京东风市场排起长队，展销的700多台燕舞收录机很快被一抢而空，当即在北京引起轰动。

此后，每年元旦前后，燕舞都在北京举办新品大联展，一是感谢首都人民对燕舞产品的厚爱；二是借此机会再次向消费者展示燕舞的新产品，进一步扩大企业的知名度。每次展销活动都搞得十分热火，这项活动一直持续了十二年。

多年来，燕舞利用商标宣传，在全国开辟了广阔而又牢固的市场。即使在市场销售疲软的情况下，燕舞企业形象宣传一天也没有削弱，并形成了自己的艺术风格。从表明燕舞实力的“燕舞收录机全国销量第一”，到充满现代气息的“燕舞888，质量顶呱呱”，从寓于深情的“一曲歌来一片情，燕舞音响动人心”，到充满诗意的“到处莺歌燕舞，带来知音无数”；从朗朗上口的“燕舞589，功能样样有”，到“龙年燕舞展新姿，洒向人间都是情”。

为了全方位地塑造企业形象，燕舞集团公司自1986年起创办《燕舞》杂志月刊，除了简单的新品介绍以外，更多的是宣传企业精神风貌、外界评价、友好往来等，刊物每期3000份，免费赠送全国各地的经销单位及有关部门，让公众全面了解燕舞，从而产生对企业、对产品的信赖感。

燕舞集团公司还和全国省级广播电台开辟了“燕舞之声”栏目，每天定时播也，沟通了企业与消费者之间的感情，架起了企业与消费者之间的“空中桥梁”。

与此同时，燕舞积极参与组织社会活动，提高企业的美誉度，早在1986年，燕舞就和国家体委联合举办了“燕舞杯”北京国际田径邀请赛，并用燕舞收录机作为奖品发给优胜者，使得燕舞收录机第一次漂洋过海，走向世界。之后，相继和有关单位共同举办了以“燕舞杯”命名的“全国男子篮球甲级联赛”、“国际女排四强邀请赛”等大型体育比赛活动，并连续三年赞助了江苏省男子篮球队、江苏省曲棍球队、江苏省和盐城市足球队。

1988年春节前夕，燕舞在首都体育馆组织了两场“燕舞迎春晚会”，受到了首都人民欢迎，演出收入全部捐给中国残疾人基金会。1991年底，燕舞又支持盐城教育学院教师徐昌茂，在北京音乐厅举办了“徐昌茂独奏音乐会”，使之成为全国唯一在京举办民乐独奏专场音乐会的人。

1993年，燕舞在全国音响市场普遍萧条的情况下，实施了“创名牌、进名城、到名店”的战略，努力开拓国内外市场，从而再铸辉煌。全年共生产整机114万台，比上年增长23%；实现销售收入4.4亿元，比上年同期增长54%；利税2300万元，比上年增长52%，外贸供货额2500万元，比上年翻了一番。燕舞音响在全国获得了四个第一：中外组合音响知名度第一；满意度国内组合音响第一；全国市场收录机产品竞争力调查评价项目第一；主要经济技术指标第一。

但是，当时燕舞的负责人没有把力量放在新产品开发和技术革新上，没有把力量放在开拓市场上，而是把几千万元存在银行吃利息。以为这样就可以高枕无忧。不久，企业产品出现积压，销路不畅，很快被后起的音响制造厂家挤出了市场。几千万元存款不到几年就花光了，企业垮台了，工人下岗了，燕舞音响从此销声匿迹了。

录音机盛行时，燕舞是响当当的名牌，影碟机刚露头，燕舞却觉得“没有前途”，依然陶醉于录音机。当影碟机迅速淘汰录音机时，燕舞这才明白：产品创新是如此厉害，但此时再上影碟机项目已是为时已晚。有关专家评价说，80年代中后期在我国电子产品市场上多次荣获“消费者实际购买品牌”、“消费者心目中理想品牌”、“消费者实际购买品牌”三项第一的“燕舞”，曾获得中国首届驰名商标评选活动提名奖，恰恰是由于品牌管理和新产品开发不力，使品牌失去了作用点，品牌价值无法延续下去。这个品牌所具有的巨大潜在价值也随之流失。

今天的年轻人很难想象当年来自江苏盐城的“燕舞”曾是怎样的风光无限。可惜，它已经被迅猛的电子浪潮淘汰，因为如今已是“WALKMAN”、“MP3”一统天下。

思考题：

1、请你评价燕舞的管理者的营销指导思想。

- 2、通过学习该案例，你对“产品”的含义有了什么新的看法？
- 3、燕舞的“兴”与“衰”，其因何在？其他企业能从中吸取哪些经验教训？

案例四 绿色新飞

河南新飞电器有限公司是由河南新飞电器(集团)股份有限公司和新加坡丰隆股份有限公司及豫新电器有限公司联合投资创建的中外合资企业。新飞公司是我国最大的双绿色无氟冰箱生产基地，也是绿色家电的领航者和白色家电基地，拥有年产 360 万台电冰箱、60 万台冷柜、100 万台家用空调器的生产能力。新飞冰箱目前销量位居行业前两位，新飞冷柜位居行业三甲，新飞空调为河南省十大名优畅销品牌。从 1986 年新飞开始生产销售电冰箱，坐上中国冰箱行业的末班车，到如今一举发展成为中国环保节能家电的领航者，新飞成为具有冰箱、冷柜、空调三大主导产品的中国白色家电巨头，产品畅销亚、非、欧等 50 多个国家和地区，成为在国际家电市场上具有一定影响力的中国知名品牌，创造了中国家电业的奇迹。

在 20 年的发展历程中，新飞始终坚持以质量为核心，以新产品开发为龙头，以售后服务为最后防线，生产经营上采用 T Q C 管理（全过程质量管理），以达到“持续改进，完善提高”的目的。严把原材料进厂关，从早期的“货比三家”到现在独具新飞特色的、对供应商实行的“A B C 三级管理法”（对 A 类采取优质优价，给予鼓励；对 B 类减少供货比例，定期整改；对 C 类停止供货予以淘汰），以及与供应商签订质量保证协议，这些都为生产高品质的成品提供了有力保障；在生产过程中，从加工、组装到出厂 3 0 多个关键程序设置质量跟踪单，并在与跨国公司的合作中，采用“六个西格马”这一先进的国际质量管理方法；在成品出厂之前，还将进行一次产品最终的集中检验，从而真正达到“决不让一台不合格产品出厂”的目标。严格的质量管理体系使得新飞的产品品质直线上升，2004 年顾客满意率上升了近 3 个百分点，达到同行业领先水平。正是在这种科学、完善的质量管理体系保证下，新飞冰箱、冷柜双双稳居行业前两位，被国家质检总局评为首批国家级免检产品。2000 年、2001 年新飞公司先后被国家质检总局、中国质量协会认定为“全国质量效益先进企业”。新飞还率先通过了 I S O 9 0 0 1 国际标准质量体系认证和 I S O 1 4 0 0 1 环境管理体系认证，成为当时国内屈指可数的“双保”（质保+环保）企业之一；而且新飞还先后通过美国 U L、德国 G S、欧共体 C E、加拿大 C S A、日本 J E T、澳大利亚 Q A S 等一系列标准认证，成为世界级合格商品供应商。

顺应环保潮流和消费者需求，新飞在研发道路上不断攀登新的高峰。新飞的成长和发展是中国冰箱业创新的缩影：1989 年，开发出中国第一代大冷冻室冰箱；1991 年，推出中国第一代抽屉式冰箱；1996 年，率先在全国大批量推广绿色全无氟冰箱；1998 年，推出行业第一台 50% 超级节能冰箱；1999 年，推出行业第一代数码控温冰箱；2001 年，推出新一代 E 鹰系列网络语音冰箱；2001 年，新飞绿色空调面世；2002 年，在全国率先推出新一代具有国际领先水平的“欧洲能效 A +”系列绿色节能冰箱；2003 年，推出更节能的“欧洲能效 A ++”冰箱，获得联合国“节能进步奖”；2004 年，在国内首创欧洲能效 A ++ 节能、361° 杀菌“双冠王”绿色节能健康冰箱，并成为国内首家入选中华预防医学会“健康金桥重点工程项目”的冰箱产品。目前，新飞已拥有一支由 1600 余名专业技术人员组成的国家级技术中心、博士后科研工作站，主要为企业发展进行前瞻性技术研究，为世界前沿性应用技术在新产品上的应用提供支持。

2001 年 10 月，以李根总经理为首的新飞领导团队正式推出了“一业为主，多元扩张；推进三个整合，搞好二次创业；打造国际品牌，再创新飞辉煌”的“二次创业”方案，果断地对新飞的发展战略进行了重大调整，即由“一次创业”向“二次创业”转移；由“产品经营”向“品牌经营”转移；由“专业化”向“多元化、国际化”转移。在对企业发展战略进行科学定位的基础上，决定全面推进企业内部的“三个整合”，即“内部架构的整合、市场营销架构的整合及品牌形象的整合。”李根总经理还向全体员工发出了一靠

学习、二靠团队、三靠用人，创建学习型企业的号召。随着知识经济时代的到来，“以人为本”的管理理念越来越深入地渗透在企业的管理行为中，企业文化的内涵也随之得到了更新和提升。因此，由“制度管理”向“自主管理”转变，由“制度文化”向“人本文化”过渡，已成为不可抗拒的大趋势。新飞领导团队在认真总结新飞十多年管理经验的基础上，重新确立了把新飞办成“一支军队、一所学校、一个家庭”的思路，以“三个依靠”为依托，以培育团队精神为主线，以实际行动营造“人本文化”，实现“全员学习，提高素质，打造现代企业团队”的梦想。这些充满人性化的管理理念和方法，不仅冲破了员工思想上的禁锢，而且还奠定了新飞“二次创业”崭新的企业文化基石和框架。

新战略的实施使新飞的运营机制效率大大提高、市场反应速度加快、品牌形象进一步提升，更加适应了当今家电市场快速变化的节奏和激烈的竞争。作为多元化标志于 2001 年 11 月上马的新飞空调在取得良好业绩的同时，冰箱主业也大幅攀升。2002 年，新飞冰箱、冷柜双双跻身行业两强，产销量创历史新高，“二次创业”成效显著。

近年来，新飞通过与美国通用电器、日立等跨国公司在资源共享、市场开拓、技术开发等领域的广泛合作，加快了企业的国际化进程，扩大了国际影响力，提高了出口量。2003 年，新飞出口冰箱(柜)40 万台，同比增长 23%，创历史最高水平，产品畅销美、日、法、德、澳等 50 多个国家和地区。此外，新飞通过加强与跨国公司的合作，提高了国际化素质，使企业的管理水平进一步与国际接轨。例如，在国际化合作过程中，新飞全力搭建信息化管理平台，全面实施 ERP 项目。该项目囊括财务系统、分销系统和制造系统，涵盖了公司的产、供、销、财务等企业经营管理的各个环节。新飞因信息化程度较高和成功实施 ERP 项目而光荣入选“中国企业信息化 500 强”。

2004 年 8 月 10 日，在北京举行的“中国节能、环保科技新产品博览会”上，新飞因其近年来对节能环保事业做出的杰出贡献，被中标认证中心（原中国节能产品认证中心）授予“节能贡献奖”；9 月，中国名牌战略推进委员会公布 2004 年“中国名牌产品”，新飞冰箱作为复评品牌顺利通过了复审，二度金榜题名；10 月 8 日，在国家发改委举行的“国家认定企业技术中心授牌、颁奖暨创新成果交易签约大会”上，新飞从 300 余家国家企业技术中心中脱颖而出，获得“国家认定企业技术中心成就奖”；10 月 19 日，新飞再次被中国消费者报评为“优质服务先进单位”。

历经市场考验的“新飞”品牌，其无形资产价值不断提升，1997 年被中国名牌委员会评估为 31.84 亿元。由世界品牌实验室主办的中国 500 最具价值品牌评估结果于 2004 年 11 月公布，“新飞”作为中国最具影响力的品牌之一，品牌价值达 37.88 亿元。

思考题：

1、一个公司奉行什么样的营销哲学，有一定的判断标准。请研究这些标准，并认真分析新飞公司的营销哲学。

2、新飞公司的营销发展历程给渴望成功的国内其他企业带来哪些启示？

3、请比较新飞公司与其他成功的家电企业之间的异同。由此，你能得出哪些有价值的结论？

案例五 脑白金：简单而成功的营销模式

在保健品行业这个新模式、新手段层出不穷的行业内，脑白金的成功显得异常地出类拔萃。脑白金并不是销量最大的保健品——它远比不上三株口服液，也比不上红桃 K、太阳神；但脑白金营销过程中所发掘出的促销创新手段、对渠道和销售分支管理的改革、管理的简化等，其价值远远超过保健品行业内的其他成功案例。

案例背景

20 年来，保健品行业一直在创造着财富传奇。太阳神、娃哈哈、昂立、三株、飞龙、养生堂、太太药业、红桃 K、长甲集团、正大青春宝、绿谷集团……众多我们耳熟能详的大企业，其步入辉煌的第一桶金，都依靠保健品挖掘来的。他们创下诸多可圈可点的营销模式，并藉此创下营销奇迹。譬如太阳神在中国企业中第一个引入 CIS、三株的农村包围城市、养生堂的概念公关营销、绿谷的新闻案例营销、巨能钙诊断式营销、夕阳美工作站整合直接营销……在保健品行业丰厚的利润吸引下，保健品企业创下的创新营销手段、创新营销模式层出不穷，远非其他任何行业能够比拟。

史玉柱与他的巨人集团也概莫能免。时间回溯到 1997 年，巨人飓风般的倒闭之后，史玉柱痛定思痛，决心要从保健品业重新爬起来。1998 年，经过一年的摸索，一种新的保健品——“脑白金”凸显于人们面前。至 2000 年，脑白金的年销售额即达到 12 亿元！

如此少的启动资金有如此业绩，这令人瞠目结舌的神话背后有什么内在逻辑？

其实在脑白金令人瞠目结舌的成功背后，更有借鉴意义的不是其战术，而是指引脑白金成功的战略思想。如果我们了解了营销的实质，了解了当时的市场状况，就会知道在脑白金“怪异”、“罕见”的背后，其实是有形无形中指引中国众多企业成功的共同法则。

原则一：通过创新实现差异化

这是促成脑白金神话的各种因素中最重要的因素。脑白金创新是深入的、全方位的、非常彻底的。从产品配方、促销手段、广告投放、渠道控制、分支机构管理等众多方面，脑白金全部进行了大胆的创新。而创新带来的差异化，则成了脑白金成功的最主要因素。

1、产品创新：复合配方巧造壁垒

脑白金申报的功能是“改善睡眠、润肠通便”。但认真考证一下，就会发现，支撑脑白金的产品概念是“脑白金体”。那什么是“脑白金体”？其实这是为了制造壁垒、拦截竞争对手跟进。道理非常清楚，如果巨人在宣传中强调其促进睡眠的主要原料 Melatonin，那么巨人开拓出来的市场，很快就会被跟进的竞争对手通过市场细分、价格战，最终抢掉其部分市场。作为市场教育者，肯定不希望看到这种局面。

巨人采取的对策是不宣传 MT，而是为 MT 起了个有意义、有吸引力的中国名字“脑白金”，并把“脑白金”注册为商标。所有的宣传都围绕商标进行，一旦竞争对手在宣传中提到脑白金，就会遭遇法律诉讼。于是商标成了第一道保护壁垒。

即使不强调 MT，宣传注册商标“脑白金”，那么竞争对手也同样能够跟进——如果都是简单的胶囊，因为产品形态雷同，在竞争对手的宣传攻势下，消费者很快就会意识到产品是一样的。这样价格战、市场细分同样能夺取脑白金的市场份额。

怎么办呢？巨人的策划人员决定采用复合包装，在产品形态上做到了和竞争对手的差异化。加上口服液后，消费者就会明显感觉到和单纯胶囊的产品存在差异；当竞争对手试图说服消费者两者成分一样的时候，因为感受到的产品形态截然不同，就很难获得购买者的认同。

就这样，脑白金通过商标保护、产品形态创新等形成了脑白金的两重保护壁垒，始终将自己教育出来的市场牢牢掌握。现在全球 MT 销量的半数以上为脑白金占据，这种局面是产品创新的直接后果。

2、促销创新：登峰造极的“新闻广告”

脑白金面世的时候，保健品行业刚刚遭遇“三株垮台”、“巨人倒闭”的连环事件。整个舆论界、

消费者对保健品行业的信心自“鳖精”之后，第二次陷入低谷。

因为消费者对保健品信心不足，这时候传统的营销手段——报纸广告、电视广告促销效果非常差。传统的广告轰炸已经难以奏效。应该怎样去说服消费者呢？

经过认真的分析研究，巨人决定选择在报纸做“软广告”，也就是新闻广告。在报纸上刊登新闻广告，早在上世纪80年代“101毛发再生精”就成功运用过，家电企业海尔等也一直在用，这并不是脑白金创新。脑白金创新之处是它将新闻广告发展到了登峰造极的程度。

脑白金早期的软文《98年全球最关注的人》、《人类可以长生不老》、《两科生物原子弹》等新闻炒作软文，信息量丰富、数字确切具体、文笔轻松夸张、可读性极强——在1998年的时候，读者还习惯看报纸上僵硬模式化的新闻报道，他们看不出那些软文是脑白金的广告，而错以为是科学普及性新闻报道，甚至一些媒体编辑都上当了。

脑白金的新闻广告在南京刊登时，没钱在大报上刊登，就先登在一家小报上，结果南京某大报竟然将脑白金的软文全文转载。脑白金软文的质量，由此可见一斑。也正是登峰造极的新闻手法，让消费者在毫无戒备的情况下，接受了脑白金的“高科技”、“革命性产品”等概念。

脑白金在促销方面的创新，无疑是非常引人注目的，以至于很多企业都以为脑白金就是依靠单纯的广告炒作起来的。而实际上，即使在渠道管理、财务控制上，脑白金也有颇多建树。

3、渠道管理：让经销商成为配货中心

脑白金启动的时候，采用了一种非常独特的渠道策略。脑白金在省级区域内不设总经销商，在一个城市只设一家经销商，并只对终端覆盖率提出要求。因为不设总经销商，就让渠道实现了“扁平化”，尽管公司内部办事处是分为省级、地级，但各地方经销商相互间却没有等级之分。将一个经销商的控制范围限制在一个地区、一个城市，防止了经销商势力过大对企业的掣肘；另一方面一个城市只设一家经销商，保证了流通环节的利润，厂家对经销商的合作关系因此变得更加紧密。

在功能分配上，经销商只负责铺货、配货，其它的终端包装、终端促销、广告投放等，均由脑白金设在各地办事处负责。在这种模式下，经销商的作用已经非常有限，实际上仅起到一个配货中心的作用。

脑白金在进入某一市场之初，还采用倒做渠道策略，即先在报纸上投放广告，让消费者到终端点名要货，这样就大大降低了渠道开拓、铺货难度。脑白金的现款现货政策，也和倒做渠道策略有关。

4、管理创新：财务扁平化控制

在巨人脑黄金时代，巨人采用的是分公司制度。各地的销售分支机构均有财务权，现金流需要经过分公司。脑白金启动后，为了杜绝分公司财务独立可能带来的财务风险，不再设分公司，而只设置办事处。

在分公司制度下，分公司的费用控制管理难度很大。脑白金则采用了纯粹提成制来控制费用——根据办事处销量、完成任务情况等，提取一定比例作为其行政费用，办事处独立核算，自负盈亏。

在广告费用控制上，总公司统一为各办事处规定当地媒体折扣率（比较低），要求办事处经理必须按照总部规定的折扣率和媒体达成协议，不足部分要由办事处的提成来支付。

在脑白金的管理创新，其本质是财务控制方面的创新，即通过总部直接和经销商、媒体对接现金来往，砍去了销售分支作为现金流转中间站的作用，从根本上避免销售分支可能带来的“携款潜逃”、“挪用公款”等财务问题。

在对经销商的政策上，脑白金采用现款现货，加快了现金流转率（这种极端的策略是中国企业缺乏信用的明证，虽然非常安全，但却是以牺牲经销商利益、降低销售额为代价的）。这种以财务控制为核心的管理方法，和联销体是不能分离的，两者相辅相成，现在已经成了很多消费品企业的主流模式。

原则二：集中优势兵力

众所周知，史玉柱是毛泽东思想的狂热崇拜者，在营销战中他一贯采用毛泽东的作战思想的，其中最关键的一条就是“集中优势兵力，各个突破”。在脑白金的营销上，这条原则更被运用得淋漓尽致。

致。

1、“滚雪球式”的扩张方式

脑白金在启动市场期间，不是大面积启动，而是以点带面。在试销找到成功营销模式以后，市场进入快速扩张阶段。但这时候，史玉柱仍然强调的是“集中优势兵力，各个突破”。以福建省为例：

当时总部只派了一个销售经理到福建，总部提供的启动资金数目不详，但不会超过 20 万元，因为全国还有很多省要启动市场。用这么少的资金怎么启动全国市场呢？只有遵循“集中优势兵力，各个突破原则”。

该省的办事处经理接到任命后，先到漳州开拓市场，开拓漳州成功后，利用漳州赚来的钱启动厦门市场，然后逐渐启动福建各个城市。这种启动市场的方法，先集中全部资金于一个城市，然后再逐步扩张，虽然启动速度比较慢，却最大程度地保证了营销目标实现。

2、简化管理，专注策划

1999 年脑白金在南京办公的时候，一度公司只有 10 个人左右，却要管理大半个中国的脑白金销售，这看似不可能的事情，却是事实。

能够做到这一点，一方面是当时脑白金的市场在快速膨胀，每个月销售额都在上涨，士气很高。但最重要的还是脑白金独特的管理方法。前面已经说到，脑白金采用的是区域市场分封制度，在这种制度下，总部除了考核销量、考核价格、终端等，对于办事处的人事、财务等管理基本上全部不加干涉。这样总部的职能就变得非常简单，它不是一个管理中心，而只是一个单纯的结算中心和策划中心。因为脑白金把大部分的管理职能都“打包”给了省级经理，总部有限的人手，只需要做好结算和策划。所以 10 个人也能顶起半个中国的市场。

3、巨额广告炸出礼品概念

脑白金转变成礼品是一次偶然的机提出来的，当时资金不足，随便请了老头老太太花了 5 万元拍成了第一个送礼广告。播放后，销量立即急速上涨。他们发现保健品作为礼品的市场机会后，立即调整枪口，从功效宣传为主转入礼品宣传为主。

2000 年脑白金销量超过 12 亿元，其中礼品的贡献可能在 50%左右。到了 2001 年，脑白金礼品的销售额则超过了预计市场销售。这么高的礼品比例靠的是什么呢？广告轰炸。

为了能够成为第一，脑白金在送礼广告上投入了巨额广告费。所以每到过年、过节，脑白金的“收礼只收脑白金”就会看得电视观众直反胃。因为打得太多，又总是简单重复，连史玉柱自己都说老头老太太的送礼广告“对不起全国人民”。这种策略虽然为脑白金引来满天非议，但实施的效果非常好。因为广告投放集中、诉求单一、强度非常大，脑白金占据的送礼市场份额远远超过了其他保健品的份额。

原则三：低成本快速扩张

脑白金的启动资金不多，但在两年的时间里，竟然基本上启动了全国市场，实现了 12 亿元的年销售额，不能不说是一个营销奇迹。脑白金的成功集中体现了“低成本快速扩张”的原则。

为了能够低成本快速扩张，史玉柱可谓想尽了一切办法。在脑白金启动时期的种种行为上，不难发现其踪迹。

1、试销用了一年时间

脑白金的成功，很大程度上得益于健特公司进行过很长时间的试销工作。为了找到一个成功的营销模式，史玉柱率领部下探索时间超过了一年。试销工作先后在武汉、江阴、常州等地进行，其间尝试过种种办法，网上有种说法脑白金甚至尝试过学习安利的传销模式。

试销的过程中，连产品的剂型也做了重大调整。脑白金的剂型最初只是简单的胶囊，后来在试销中发现，中国的消费者更喜欢“放在手上沉甸甸”的口服液，因而脑白金增加了口服液，变成了胶囊和口服液的复合包装。结果不但适应了消费者的偏爱，独特的复合包装产品形态还对跟进产品形成了竞争壁垒。

为什么脑白金这样重视试销呢？道理很简单，成功的试销能够大幅度减低营销成本、加快市场开

发进程，试销是实现“低成本快速扩张”的必由之路。正因为这样，史玉柱带领部下进行了长达一年多的试销工作。

2、采用新闻广告

脑白金启动市场期间，最重要的促销手段就是在报刊上刊发新闻广告，为什么要采用新闻广告呢？首先是为了增加广告的可信度，但归根到底，却是为了降低促销成本。

为了降低促销成本，就必须增加广告可信度，增加广告的杀伤力，提升促销效果。为了做到这些，在当时的市场状况下，也许新闻广告是最好的选择，也许是惟一的选择。

实际上，广告投放后，市场反应也确实非常理想。脑白金的很多地方启动时，往往广告投放的头一个月就能达到1：1的投入产出比例，第二个月就能盈利。这种促销手段成本之低、效果之好，令人叹为观止。

3、承包制控制成本

有销售分支的公司都存在着控制分支费用的任务。“将在外，君令有所不受”，很多时候销售分支的费用很难加以有效控制。但如果不加控制，那么公司的利润就会被种种“跑冒滴漏”的现象侵蚀掉，一个运行健康的公司也许能够经受得住这种侵蚀。但在启动之初，脑白金是没有实力为这种行为买单的。

如果无法控制销售分支的费用，不能低成本运作销售分支，脑白金就无法快速启动全国市场。为了控制销售分支的费用，史玉柱的对策是采用完全的销售大区“分封制”——销售分支机构的费用除了部分终端费用，其它的费用全部来自固定比例的销售提成，销售办事处独立核算、自负盈亏。这种措施彻底解决了销售分支费用无法有效控制的难题，从而脑白金能够用比较低的成本，快速扩张市场。

思考题：

- 1、案例中提到“中国众多企业成功的共同法则”，您认为是什么？
- 2、脑白金在运用这些共同法则时有哪些创新？

学习情境二 市情调查

案例一 中美史克：从“PPA 事件”中恢复元气

中美天津史克制药有限公司是葛兰素史克（中国）投资有限公司（GSK）与天津中新药业集团股份有限公司、天津市医药公司合资建立的一家现代化制药企业，其经营范围包括生产、加工、分装和销售人用制剂产品、保健产品及相关产品。该公司总投资额 2994 万美元，1987 年 10 月 19 日正式投产，主要生产胶囊、片剂、软膏三种剂型，年生产能力 23 亿片/粒/支，代表产品包括肠虫清、新康泰克、芬必得、兰美抒、百多邦、泰胃美等。开业以来，中美史克曾被评为中国最大的 500 家外商投资工业企业之一、首届全国十佳医药三资企业之一、天津市外商投资知识密集和技术密集型企业之一、2001 年《财富》中被评为中国最受赞赏的外资企业之一，于 1998 年取得 GMP 认证证书，2000 年被天津市人民政府授予“连续十年荣获先进外商投资企业”称号。

药品“新康泰克”上市以前，该公司的拳头产品之一是“康泰克”，年销售额在 6 亿人民币左右。新千年末政策环境这一重要营销外部环境的变化，导致中美史克在这次危机中经历了再生。

事情起源于美国一项表明 PPA 即“苯丙醇胺”有增加患“出血性中风”之症危险的研究。研究的结果使得 2000 年 11 月 6 日，美国食品与药物监督管理局（FDA）发出公共健康公告，要求美国生产厂商主动停止销售含 PPA 的产品。十日之后，中国国家医药监督管理局(SDA)也发布了《关于暂停使用和销售含苯丙醇胺药品制剂的通知》，并是以中国红头文件的形式发至中国各大媒体。在 15 种被暂停使用和销售的含 PPA 的药品里，中美天津史克制药有限公司生产的“康泰克”和“康得”两种产品就名列其中。

当时，作为全球十大医药市场之一的中国，非处方药市场正在迅速膨胀，且感冒药占到城镇居民非处方药的消费的 85%，市场非常巨大。中美史克的“康泰克”凭借其独特的缓释技术和显著的疗效，在国内抗感冒药市场曾具有极高的知名度。中国 SDA 通告的发布正值 11 月感冒高发期，暂停使用和销售“康泰克”对史克公司可以说是严重的打击，通告使得“康泰克”销售急剧下降，中美史克为此蒙受的直接损失达 6 亿多元人民币。同时，竞争者三九制药、海王药业看到市场的变化后纷纷上马感冒药项目，顺势强调不含 PPA 的成分，中美史克多面受敌，加之媒体争相报道，经销商纷纷来电，“康泰克”多年来在消费者心目中的优秀品牌地位陷入危机之中。

于是，中美史克天津制药有限公司委托中国环球公关公司，迅速启动危机管理工作系统，根据应对对象、职能不同，分为领导小组、沟通小组、市场小组和生产小组四个部分，各负其责，共同协作，其中领导小组负责制定应对危机的立场基调，统一口径，并协调各小组工作，沟通小组负责信息发布和内、外部的信息沟通，市场小组负责加快新产品开发，生产小组负责组织调整生产并处理正在生产线上的中间产品。

这次危机管理事件中，中国环球公关公司的应对措施主要包括项目调查、制定、实施和评估四阶段。首先，在接受中美史克的委托之后，迅速对史克公司面临的状况进行了全面而周密的调查研究，以全面了解事件的性质与史克公司的关系，评估危机事件的后果，为制定危机处理策略提供依据。经过全面周密的调研分析，中国环球公共关系公司与史克公司共同认识到，中国政府主管部门和中国各大媒体多已直接或间接介入此次 PPA 事件，危机管理是否有效取决于有效的舆论引导，避免媒体的进一步炒作。于是，环球公关公司进行详细的项目策划，旨在通过包括通讯社、中央级媒介、全国及重点城市重点媒介、各地大众类媒介、医药类专业媒介在内的各级媒介，有效传播并强化史克公司在 PPA 事件处理过程中“坚决支持中国政府主管部门的决定，视消费者利益为上，视中国人民健康为上”的坚定态度。同时，以“迅速反应，争取主动；密切监测，防患未然；以诚相待，积极沟通”为指导思想，迅速成立危机处理小组，在第一时间开通热线电话，记录并回答记者来电，管理信息进出渠道；

适时进行新闻发布（媒介恳谈会），迅速主动阐述事实真相；全面监控国内的各类媒体、网站及史克公司竞争对手的消息，及时获取相关的最新动态，收集有关报道的剪报，汇总有关媒介报道的情况；统一接听和处理媒体来电，对每一敏感问题准备准确的答案，确定统一的对外信息发布渠道、发言口径及发言人；在恳谈会前后，尽可能充分地媒体沟通，对媒体的提问和要求给予及时解答和说明，对重点媒介进行重点沟通工作，提供充足的资料并尽量满足采访要求。具体的项目实施上，公司在媒介恳谈会前做了遴选媒介的工作，对中国媒体与记者进行了细分，确定新闻发言人，提供敏感问题的标准；媒介恳谈会现场上特别注意了用专人接待外地记者，大报小报、年轻与资深记者一视同仁，对未被邀请而来的记者单独登记，并做到及时沟通，态度热情、诚恳；媒介恳谈会后持续与媒介的紧密接触，通过 CCTV 新闻、座谈会、专访等形式持续不断地向媒体通报事件动态，并在与媒体积极的沟通过程中，向其传递积极合作的态度，广交朋友。

有危机也会有机会，危机中蕴藏着机会。“康泰克”因 PPA 事件而遭受重大挫折，但市场调查也反映，由于一定的处理和努力，消费者对康泰克品牌仍怀有情结，因此，“新药”重返市场时仍取名康泰克，但加上一个“新”字。“新康泰克”广告语如是说：

“中美史克全新奉献”

“新康泰克抗感冒，再出击，更出色。”

“国家药监局验证通过新康泰克，新配方，不含 PPA。OK！确认无误！”

“新康泰克还是早一粒，晚一粒。远离感冒困扰。”

PPA 事件后 289 天，史克公司将“新康泰克”产品推向市场，一周内仅在广东便获得高达 40 万盒的订单。据报道，在 PPA 事件里，中美史克没有让一个工人下岗；自 PPA 事件到“康泰克”被正式“判处死刑”，政府、媒体和消费者中极少出现对中美史克公司的非议。通过实施危机期间的媒体关系管理方案，中美史克有效控制并处理了由 PPA 事件引发的重大危机，保护了品牌，更为重返感冒药市场奠定了良好的舆论基础。也许可以说，这次事件中，中美史克牺牲了经济效益，却赢得了社会效益。

思考题：

1. 从“康泰克死了，中美史克未败”的案例中你体会出什么营销哲学？
2. 你认为危机营销中“牺牲经济效益、赢得社会效益”的做法在其他营销环境中是否也应得到重视？
3. 有学者将企业陷入危机环境时的公众攻略概括为 4S，即 SORRY、SHUT UP、SHOW 和 SATISFY，谈谈你的理解和看法。

案例二 “云南红”：上升的葡萄酒“新贵”

云南红葡萄产业集团，是由具有国际财团背景的投资集团——通恒国际投资有限公司及云南农垦国营东风农场共同在云南投资的集种植、酿造和销售为一体的国际专业化葡萄酒酿造产业集团。自 1997 年 6 月成立第一家实体企业云南高原葡萄酒业以来，目前该集团已形成由云南高原葡萄酒有限公司、云南红酒业有限公司、云南高原葡萄种苗公司、云南高原葡萄种植公司、云南葡萄研究发展中心、云南高原品种策划有限公司、云南恒升酒业有限公司、云南通恒生物资源开发有限公司等数家公司构成的产业集团，拥有 2 万亩优质高原酿酒葡萄园，年出圃 400 万株优良酿酒葡萄的种苗基地和依照国际标准在葡萄园区内建立的大型现代化厂房及国际一流的葡萄酒酿造设备，形成葡萄种植、栽培、酿造、销售、研究及开发鲜食葡萄，葡萄皮籽药用提炼等一体化的产业集团。

云南红酒业集团，在种植方面，由山东酿酒葡萄研究所在云南设分所负责技术指导；在酿造方面，由法国波尔多地区酿酒世家第五代传人担任酿造顾问，国内优秀的酿酒师、国家级品酒师担任总工程师，采用最先进的酿造工艺，完全按照国际标准来精心酿造；在营销方面，公司聘请一流的广告公司制定了一套符合中国国情的、行之有效的市场营销和品牌策略以及与国际接轨的新型管理模式，使企

业在种植、生产和营销方面有了可靠的保证。云南的葡萄和葡萄酒产业是云南省政府在继烟草之后重点扶持的又一经济支柱产业，云南红酒业作为该产业的龙头企业，得到了地方各级政府的大力支持，被誉为云南“红塔山后又一红”。

分析当今中国葡萄酒行业，除了张裕、长城、王朝等几个大品牌外，一些新秀如新天、西夏王、云南红等都各有特色。其中“云南红”凭借独特的市场营销策略，在短短的五年里迅速成长为业内的知名品牌。五年来，“云南红”主动出击，渡江作战，北出巴蜀，东进黔桂，连续攻克了四川、贵州等地。成为“西南王”之后，又直逼广州、福建沿海，以迅猛之势连续摧城拔寨，一举成为业内的新贵。回顾云南红成为业内新贵的历史，可以发现该企业在酒业市场环境变化下值得学习借鉴之处。

云南高原葡萄酒业成立之时，中国红酒市场上存在着激烈的竞争，600余家红酒厂、1000余支葡萄酒品牌此起彼伏，群雄割据。当时云南葡萄酒市场是长城和王朝的天下，长城占了云南葡萄酒市场70%~80%的份额，王朝也占有10%~20%的份额。长城、王朝占据了高档酒的主流市场，古井系列、通化地区的山葡萄酒，还有一些本地产的红酒在中低档层面竞争发展。随着市场各大品牌日趋成熟，云南的红酒市场上竞争也愈加激烈。竞争的良性发展催生了云南红酒消费市场，在被外地人称为“迟来的爱”的云南市场，葡萄酒的消费量也一改常规，增长迅猛。在2001年全国大城市红酒消费统计表中，昆明市人饮酒消费葡萄酒指数居全国第三位，云南的红酒年消费能力由原来的不足2000吨，到现在的1万吨左右。正是在这种竞争高度集中的市场环境下，云南红经过短短五年的浴血拼杀，取得了云南葡萄酒市场70%的份额，被同行比作为“南霸天”。

归纳而言，“云南红”在当时的市场环境中主要采用了事件营销、新闻营销和终端营销的方式来争夺市场。

时值第六届全国暨首届海峡两岸葡萄酒酿酒企业的经理研讨会在昆明举行，来自全国各省区和台湾的300多名葡萄种植、酿酒专家和厂长经理云聚春城。武克刚先生在其报告中以详尽的数据引证当中国葡萄带上的葡萄还刚刚挂果正在经历雨水和虫害侵袭的季节时，云南的万亩葡萄已成熟，世界上最早成熟的酿酒葡萄在云南；世界上最早上市的葡萄酒在云南；世界海拔最高，纬度最低的优质葡萄园在云南，旨在塑造云南红的原产地形象。同时，公司通过策划、组织和制造具有新闻价值的事件，吸引媒体、社会团体和消费者的兴趣与关注，于2000年10月让“云南红”进入钓鱼台，成为国宾馆国宴特供酒；于2002年10月推出“云南红猜标中大奖”活动，一方面传播云南红的品质诉求，强调能进国宴的云南红酒肯定品质优秀，另一方面通过活动尽可能地与消费者进行良性互动。

此外，“云南红”自诞生始，就非常重视新闻营销，把宣传渗透进了社会生活的每一个细节。值得注意的是，“云南红”坚持将品牌宣传与营销宣传分开进行，打破传统产品宣传中急于求成、立竿见影的传统行为，在《春城晚报》、地方电视台进行轰炸式的广告宣传，并且组织大量的文化活动，如世界名曲欣赏会、交响音乐会等，利用社会上有价值、影响面广的新闻，不失时机地将其与自己的品牌联系在一起，力求达到借力发力的传播效果，使自己成为高原绿色世界中引人注目的一大文化景观。此外，“云南红”曾经借助四川成都实施“五元电影票”并场场爆满的社会新闻进行新闻营销：一方面通过买断电影播映前一分钟的广告发布，使广告迅速传播，另一方面又与影院联合促销，推出“凡购买当日电影票者，一律可以在购买‘云南红’时获得优惠”的活动，使其产品在短时间内就成了当地的热销产品。再者，“云南红”也曾借助1998年秋全国糖酒展销会上妖娆夺目的打扮给参观者留下深刻印象。

在终端营销上，“云南红”把注意力对准了终端，采取买断终端的做法，通过对一个商场的垄断排挤其它品牌的进入，过年过节主动给只卖“云南红”的酒店、卖场几万块钱，通过开展开瓶有奖、送礼品、“云南红”之旅、支持云南围棋事业等形式新颖的一系列“优惠”打动了消费者的心，使“云南红”的销量直线上升。

在“云南红”的发展中，我们可以清晰看到其步步为营的发展轨迹，但是也存在品牌文化不足等问题，有待通过文化营销，以悠久厚重的历史文化和绚丽多彩的现代文化为背景，把物质技术上的奇迹和人性的需要平衡起来，使其葡萄酒产品真正具有文化上的感染力。

思考题：

1. 从本案例中你学习到哪些营销方式有利于进入竞争激烈的市场环境？你认为还有哪些可能更好的方式？
2. 你如何看待云南红买断终端的做法，这一做法应是权宜之计还是长期手段？
3. 尝试为该产品做一个文化营销策划。

案例三 默多克集团之中国攻略

世界 500 强之一的媒体帝国——默多克新闻集团由传媒大亨鲁伯特·默多克(Rupert Murdoch)担任董事长兼首席执行官，控股电视、电影、书籍、杂志、网络以及报纸等多种行业，共拥有 175 种报纸、5 家杂志和 23 家电台，电视网横跨南北美洲、大洋洲、欧洲和亚洲，是当今世界上规模最大、国际化程度最高的综合性传媒公司之一，净资产超过 470 亿美元。在西方国家，默多克新闻集团的触角几乎已经触及每一个普通人的生活：美国市场上，福克斯娱乐集团的主营业务是影视节目的生产和发行，其子公司二十一世纪电影公司是好莱坞的电影重镇，另一子公司福克斯电视网则是美国的四大电视网之一；英国市场上，新闻集团 1991 年购买了英国天空广播公司进入卫星电视领域。1993 年 7 月默多克购买了亚洲的 STAR TV，2001 年成立了 Sky Global，综合了新闻集团主要的国际卫星电视及相关资产，包括英国的天空广播公司、亚洲的星空卫视和一些拉美的卫星电视资产。

其实，从上个世纪 80 年代中期开始，默多克已开始把他的触角向中国延伸。默多克第一次访问中国自称是以旅游者的身份，但事实上他的首次访华便促成了新闻集团与中国的第一次合作，新闻集团旗下的二十一世纪福克斯公司向中国中央电视台提供了包括《音乐之声》、《巴顿将军》等在内的 50 多部影片。现在，二十一世纪福克斯公司摄制的《泰坦尼克号》、《星球大战》等影片早已为中国观众所熟悉。

近几年，新闻集团在中国的发展步伐明显加快。1999 年 3 月，新闻集团北京代表处成立，同年 12 月，新闻集团亚洲全资子公司星空传媒在上海设立了代表处。尽管在 80 年代中期新闻集团已开始了与中国的正面接触，但真正拓展中国业务还是在 90 年代才开始的。如今，总部设在香港，辐射整个亚洲地区的综合传媒机构——星空传媒集团为新闻集团全资拥有的子公司，它通过卫星以 8 种语言向 53 个国家和地区提供多种平台内容和多元服务。在这几个频道中，与华人合作推出的凤凰卫视成为亚洲最成功的电视台之一。2001 年 12 月，新闻集团的全资子公司星空传媒旗下的星空卫视获准在中国广东落地，这也是中国首次将有线网落地权授予一个全新的境外频道。目前，中国观众可以直接或间接地收看到星空传媒 9 个频道的节目，其中包括很多人已经熟知的凤凰卫视中文频道、Channel[V]音乐频道和国家地理频道等。

一般来讲，投资媒体是长线投资，需要大量的投入，通常要有 5 到 10 年才能看到效果。在印度，新闻集团做了 8 年时间，现在开始有了较好的商业回报：如今在印度最受欢迎的 50 个节目中，星空传媒的节目就占了其中的 46 个。有资料显示，除中国内地市场之外，星空传媒在亚洲其他市场已实现了全线盈利。星空传媒集团董事长兼首席执行官杰智·默多克也说：“新闻集团的任何投资都是追求商业回报的，但在目前的中国，包括星空传媒在内的传媒集团眼光必须放长远一些。”但实际上，星空传媒在中国的业务也正在稳定增长。

新闻集团在中国的营销是很注重环境的，其中最重要的一点就是他针对中国市场的政治环境，坚持互信互利的原则，寻找与中国政府的共同点，力求在长期的合作中建立良好的信任关系。“与中国政府合作，关键是要互信和互利”，或者说新闻集团的成功秘诀就是“寻找双方的共同点，在长期的合作中建立良好的信任关系。”新闻集团一位人士说。事实证明，这种方式是有效的。星空传媒及其所属频道与中国 30 多个省市的有线台合作编播音乐、体育和人文地理节目，其中《神奇的地球》、《全球华

语音乐榜中榜》等节目为广大观众所熟知。可以说，星空传媒已经被公认为深入中国市场最有效，与中国政府关系最好的国际传媒巨头。

如今，针对技术环境的快速变化，新闻集团密切关注大陆“数字化”动向，关注中国数字电视的推广，以寻找更大的商机。随着国内居民生活水平的不断提高，数字收费电视在我国将有很广阔的发展前途。同时，中国发展数字电视的时间表已经相当明确：2005年全国四分之一的电视台将发射和传输数字电视信号；2008年北京奥运会上向全世界传输数字高清晰度电视节目；2010年主要大城市全面实现数字广播电视、东部相对发达地区普及数字电视；2015年停止播出模拟广播电视。对星空传媒来说，将是难得的发展机遇。在这方面，新闻集团也可谓是行家里手，其经营的天空电视台是全世界最成功的收费电视台，而旗下的NDS有限公司则是世界领先的数字压缩和加密技术、互动电视技术、电视有条件接收系统的供应商。据报道，2002年NDS公司已经与四川省广播电视网络公司合作，推出中国首例大范围用户的数字互动电视服务。除了技术上的优势，向来崇尚内容的新闻集团在内容提供上也已经有了良好的积累，星空传媒集团拥有全球最大的当代华语电影片库，收集逾千部汉语(包括粤语)影片，并已同多家优秀的汉语制片商、以及众多好莱坞大制片集团商签约长期订购影片，享有独家首轮播放权。

我们知道，传媒行业壁垒是个难题，但是随着中国市场化程度的不断提高，市场机遇还是很大的。

根据国家计委、国家经贸委、外经贸部在2002年3月11日重新发布的《外商投资产业指导目录》，其中规定部分上市公司的国有股、法人股限制或不能向外商转让。其中明确禁止外商投资文化艺术及广播电影电视业。不过，据业内人士介绍，国家政策对外资进入中国传媒业的处理还是很灵活的。中宣部、广电部和新闻出版总署早在2001年8月就出台了有关中国传媒融资的17号文件，其中规定：发行、印刷、电影集团经批准，是可以吸收外资的。除了国家政策的限制，外资进入中国传媒业还存在一些无形的产业壁垒，比如地方保护主义观念以及地区性的垄断。

2004年11月文化部出台关于鼓励、支持和引导非公有制经济发展文化产业的意见。意见指出，演出业、影视业、音像业、文化娱乐业、文化旅游业、网络文化业、图书报刊业、文物和艺术品业以及艺术培训业等行业，在已逐步放宽准入的基础上，将进一步降低门槛，鼓励支持非公有制经济以独资、合资、合作、联营、参股、特许经营等多种方式进入。意见强调，文化部门将积极配合立法机关和有关部门，制定鼓励、支持和引导非公有制经济发展文化产业的各项政策和法规。对过去颁布实行的不利于非公有制经济发展文化产业的政策和法规要进行认真清理，为非公有制经济发展文化产业创造良好的外部环境。

据悉，目前，非公有制经济已经成为文化产业的重要力量。有数据显示，在文化部门管理的文化产业中，非公有制经济所创造的文化产业增加值已经占到全部文化产业增加值的一半以上，就业人数占到2/3。鼓励与支持非公有制经济参与文化产业，将有助于形成以国有文化企业为主导、多种所有制经济共同参与、投资主体多元化、融资渠道社会化、投资方式多样化、项目建设市场化的文化产业新格局。

“主动、正面地与中国政策对接；以国际化的视野做地地道道的本土化节目。”这是默多克针对巨大的中国市场以及严格的管制制定的中国攻略，成功与否还需要未来时间的检验。

思考题：

1. 谈谈你对默多克新闻集团进入中国市场时“寻找与中国政府的共同点，在长期的合作中建立良好的信任关系”这一成功秘诀的看法。
2. 结合本案例，你认为外国企业进入中国哪些产业或市场时更应关注政治、政策环境的分析，原因如何？
3. 营销学中“主动、正面地与中国政策对接；以国际化的视野做地地道道的本土化节目。”这一默多克集团中国攻略的理论依据是什么？

案例四 可口可乐的中国化

1886年5月8日，药剂师彭伯顿（Pemberton）在美国乔治亚州亚特兰大市家中后院调制出新口味糖浆，并拿到当时规模最大的雅各（Jacob）药房出售，每杯五角。百忙之中，助手误把苏打水与糖浆混合，却令顾客赞不绝口。至此，彭伯顿的新产品终于诞生了！彭伯顿的合伙人之一——弗兰克·鲁滨逊为该产品想出了“可口可乐”这个名字，产品也于1887年6月16日的广告中第一次使用了今天大众熟悉的斜体字形。1892年，艾萨·坎德勒（Mr. Asa G. Candler）用2300美元取得可口可乐的配方和所有权，并成立了可口可乐公司。1919年，可口可乐公司被一个亚特兰大的财团收购。1923年，亚特兰大的伍德瑞夫（Woodruff）担任总裁，展开可口可乐的另一个重要新纪元。

至今，可口可乐公司已有将近120年的历史，是全球最大的饮料生产及销售商，拥有全世界最畅销的五种饮料中的四种：可口可乐、健怡可口可乐、雪碧和芬达，公司旗下的产品超过100种。有数据显示，目前全世界近200个国家的消费者每日享用超过10亿杯可口可乐公司的产品，可口可乐的品牌已深入人心。正如可口可乐公司创始人艾萨·坎德勒所言，“假如可口可乐的所有公司所有财产在今天突然化为灰烬，只要我还拥有‘可口可乐’这块商标，我就可以肯定地向大家宣布：半年后，市场上将拥有一个与现在规模完全一样的新的可口可乐公司。”

可口可乐的品牌成功秘诀何在？重要原因之一就是其国际化经营中的本土化战略。如今的可口可乐已经成为一种全球性的文化标志，但是在风靡全球的同时，可口可乐仍然保持着清醒的头脑，没有固执己见地一味传播、销售美国观念，而是在不同的地区、文化背景、宗教团体和种族中实施分而治之的策略，比如可口可乐公司“Can't beat that feeling”的广告口号，在日本改为“我感受可乐”（I feel cola），在意大利改为“独一无二的感受”（Unique sensation），在智利又改成了“生活的感觉”（The feeling of life），广告信息始终反映着当地的文化，在不同时期有不同的依托对象和显示途径、生成方式，无一不是随着具体的时空情境来及时调整自身在文化形态中的位置。换言之，可口可乐的本土化随处可见。

剖析可口可乐公司在中国的迅速发展，也能再一次印证本土化经营为跨国公司的发展“插上翅膀”的作用。作为可口可乐在中国成立的第一家合资企业——北京可口可乐饮料有限公司，其二十年的发展历程就是可口可乐在中国本土化策略的一个缩影。

对可口可乐而言，1979年1月24日是一个载入史册的日子，这一年中美建交，也正是在这一年，3万箱可口可乐从香港辗转运往北京、上海及广州的大商场和宾馆，可口可乐在中国的战役开始打响。1981年，由可口可乐公司提供设备的第一个灌装车间在北京丰台建成。此后12年间，可口可乐一直在特许灌装和直接投资等领域寻求与国内的业务合作机会。1993年，可口可乐公司与原轻工业部签署合作备忘录，提出了一个基于“真诚合作，共同发展”原则的长期发展规划。20世纪90年代初，曾风靡全国的天津“津美乐”和上海“雪菲力”汽水就是最早打下可口可乐系列饮料本地化烙印的品牌。1996年，面对非碳酸饮料年销售额增长将近20%的诱人前景，可口可乐首次推出为中国市场研制的“天与地”果汁和矿物质水品牌。1997年8月，果碳酸饮料品牌“醒目”问世。在可口可乐全球的产品中，有四分之一只在亚洲销售，而“天与地”系列产品和“醒目”等饮料则专为中国市场研制。

可以说，可口可乐的本土化包括各个方面，从工厂、原料，人员到产品、包装、营销，99%都是中国的：无论是玻璃瓶还是易拉罐，从浓缩液到二氧化碳、糖，甚至含量极小的柠檬酸，都打下了中国造的烙印；在老对手百事可乐大行国际化路线时，可口可乐却将自己的产品打扮得越来越“国粹”，从1999年开始，可口可乐利用中国传统节日——春节大做文章，从喜气洋洋的“大阿福”、12生肖卡通罐到奥运金罐和茶系列饮料的面世，该公司努力地拉近与中国人的距离。同时，其广告设计采取红底白字，书写流畅的白色字母在红色的衬托下有一种悠然的跳动之感，既充分体现了液体的特性，又流露出中国传统红色的喜庆气氛。此外，可口可乐让本土明星作广告宣传，聘请港台当红明星林心如等，不但贯彻了本土化的思想，而且还从明星的年轻活力中抓住了主要消费群——年轻人。总体而言，可口可乐在中国展开了一系列的公关活动，从体育、教育、文娱、环保到树立自己良好积极纳税人形

象，通过为北京申奥制作“申奥金罐”以及签约“中国队”、押宝“冲击世界杯”等与中国人融在一起，通过捐款捐书、兴建希望小学、资助大学特困生、创立大学生奖学金、援手教育项目等活动争取社会好评……

在国内诸多企业轰轰烈烈地开展“洋务运动”时，众多国际品牌却在中国市场放下身价，使用各种方法拉近自己与中国消费者之间的距离，塑造自己富有亲和力的品牌形象。零点远景投资授权零点指标数据网在 2003 年底发布的一项国际品牌亲和力的主题调查结果显示：虽然企业中高层管理人员认为对中国最友好的国际品牌数目众多且分布广泛，但在中国土壤上耕耘时间长且本土化程度高的国际品牌最能够获得国人好感，其中可口可乐位居第三名。可口可乐公司将自己打扮得越来越国粹，为了符合中国消费者审美观，甚至对已经用了 20 年的商标进行更改，采用了全新设计的中文商标。

一位美国的经济专家指出：美国公司海外业务的成败取决于是否认识和理解不同文化不同存在的根本区别，取决于负责国际业务的高层经理们是否愿意摆脱美国文化过强的影响。事实证明任何成功的营销经验都是地域性的，营销越是国际化，就越是本土化。

本土化思维，本土化营销，促使可口可乐越来越成为中国的可口可乐。

思考题：

1. 通过本案例，请你归纳总结可口可乐中国化的战略包括哪些方面？
2. 你如何理解可口可乐公司创始人艾萨·坎德勒所言“假如可口可乐的所有公司所有财产在今天突然化为灰烬，只要我还拥有‘可口可乐’这块商标，我就可以肯定地向大家宣布：半年后，市场上将拥有一个与现在规模完全一样的新的可口可乐公司。”？
3. 针对中国饮料业的市场环境，你能否为可口可乐公司提出其他具有操作性的本土化策略？

案例五 火烧“温州鞋”

2004 年 9 月 17 日，“欧洲鞋都”——西班牙东部小城埃尔切的中国鞋城，约 400 名不明身份的西班牙人聚集街头，烧毁了一辆载有温州鞋集装箱的卡车和一个温州鞋商的仓库，造成约 800 万元人民币的经济损失。这是西班牙有史以来第一起严重侵犯华商权益的暴力事件。

仅仅六天后的 9 月 23 日，当地又爆发了一次针对中国商人的示威游行，示威者扬言以后将每周举行一次抗议示威，以抵抗中国商人的廉价产品给西班牙本地商人带来的不公平竞争。连续发生的上述事件让在当地经营的温州鞋商感觉到不可思议，也引起了国际多方人士的关注。

事实上，有资料显示，从 2001 年开始，温州鞋海外遭抵制事件年年都有发生，且有上升趋势：

2001 年 8 月至 2002 年 1 月，俄罗斯曾发生过一次查扣事件，温州鞋卷入其中。那次查扣货物历时最长，整个浙商损失大约 3 亿元人民币，个别企业损失达千万元以上。

2003 年冬，20 多家温州鞋企的鞋类产品在意大利罗马被焚烧，具体损失不详。

2004 年 1 月 8 日，尼日利亚政府发布“禁止进口商品名单”，温州鞋名列其中。

2004 年 2 月 12 日，俄罗斯内务部出动大量警力查抄莫斯科“艾米拉”大市场华商货物，包括温州鞋商在内的中国商人此次损失约 3000 万美元……

相关数据和背景资料显示，温州外销鞋产量早在 2001 年就猛增了 40%，接近总产量的 30%，仅从温州海关出关的皮鞋就价值 4.6 亿美元。温州排名前 10 位的鞋厂里好几家以生产外销鞋为主，如“东艺”、“泰马”等，包括“泰马”在内的几家温州鞋厂也和沃尔玛签订了生产协议，为这个全球零售业霸主大量生产供超市出售的廉价皮鞋。

我国是世界上最大的鞋类生产和出口国，目前有各类制鞋企业两万多家，出口企业超过 5000 家，2003 年全国制鞋总产量近 70 亿双，占世界总产量的 53%，鞋类出口占世界出口总量的 60% 以上，并处于主导地位，在资源、劳动力、价格等方面有比较大的优势，“中国鞋”出口的主要市场是美国和欧盟，其中美国市场占出口的 50% 以上。

从产品层次看，目前我国鞋业出口绝大部分仍是中低档品种，价格较低，一般在 10 美元~30 美元之间，很多甚至低于 10 美元。今年 9 月发生在西班牙的“焚鞋”事件中被烧掉的鞋平均单价只有 5 欧元。出口鞋中高档及自有品牌所占比例很小，且出口产品多以贴牌生产（OEM）方式进行。例如，我国生产的鞋类产品大都在美国的低档鞋店销售，虽然在美国的中、高档鞋店中也可觅到“中国鞋”的影子，但价位明显低于意大利、西班牙、巴西等国的产品，而且所有中国制造的皮鞋都没有自己的品牌，均使用国外商标和品牌。一些同档次鞋价格在国外市场都要低于原产国产品，有些甚至低于越南、泰国等国的出口产品。从出口企业看，民营企业占绝大部分；从出口地域看，主要分布在浙江温州、福建晋江、泉州以及广东、山东、四川等地区，并已建立起多个鞋业制造基地；从出口规模看，目前出口金额在 10 万美元以下的企业超过 2200 家，占出口企业总数的近一半。

在传统东方文化“财不外露”思想的影响下，华商在国外一般本着“多一事不如少一事”的态度，只管埋头赚钱而极少“参政”。这种低调的姿态刚开始还是可行的，但随着当地华商数量越来越多、生意越做越大，必然会引起一系列的问题。“海外华商必须学会组织起来，用团体力量去影响当地的政治生态，如有意识地去游说当地政府，从而确保自身权益得到有效保护。”商务部研究员梅新育进一步指出，“如果海外华商能从这次事件中有所警醒，不再是一盘散沙，坏事也许可以由此变成好事。”事实上，为了使温州鞋更好地参与国际竞争，温州鞋革协会早在 2003 年就开始筹办“鞋类出口委员会”，筹备组由东艺、泰马、吉尔达等外销鞋大户组成。去年 3 月，鞋类出口筹备委员会在柏林进行了第一次大动作，“组织 13 家企业联手在柏林开了一个新市场，统一了价格、装修和竞争策略，这样我们就以集体的形式参与竞争，会更强一些。”温州鞋革协会秘书长朱峰表示，以后肯定要推广这一模式，“西班牙事件加速了我们的筹备进程。”

“西班牙事件中，我们更需要思考的是品牌。我们还没有世界知名品牌，这是中国鞋在国际竞争中的最大困难。”康奈常务副总经理周津淼接受记者采访时说。温州轻工业进出口公司外贸员陈伟似乎比任何人都清楚中国鞋在国际市场的品牌困境。“欧洲著名的连锁超市 BATA，有很多来自世界各地的鞋，但我从来没有发现有超过 100 欧元的中国鞋。中国鞋在世界上根本没有品牌，只能以低档鞋参与竞争。西班牙烧鞋正是低端竞争的结果。”

目前我国鞋业生产能力过剩，出口企业数量过多，相当一部分制鞋企业，特别是一些规模不大的企业普遍存在着短视行为。一方面，企业不注重科研、开发、设计，多以来样加工或以相互模仿、抄袭为主，很少投入必要的资金研究、开发产品，很少投入时间和精力去搞系列的市场调查、分析等。这种状况导致企业国际市场上信息不灵通、产品设计样式滞后、花色品种单一、舒适性差等问题，致使出口档次提不高，价格卖不上去，总在中低档市场徘徊。而中低档市场也已面临越南等新兴鞋类生产国的竞争，鞋类出口已经受到严重威胁。对此，一些出口企业不练内功，反而采取降价手段应对。一些新的出口企业为挤入国际市场，多以低价策略为先导，另外，“外商招标”压价成风也使得鞋价无法提高。在广交会上，中国企业自相残杀、恶性竞争，而外商从中渔利的现象并不少见。另一方面，由于企业规模小，不注重产品的开发和质量，最终使中国鞋在国际市场上长期摆脱不了低价路线。如今中国的迅速崛起正给世界利益格局、市场格局和资源格局带来深刻的变化，在这一形势下，也许这个问题更具价值、更值得探讨和反思。因为在很长一段时间里，“我们左右不了国际环境，能够改变的只有自己。”

从 2005 年 1 月 1 日起，欧盟将取消从中国进口部分鞋类产品的配额，这意味着温州鞋将在欧洲获得更为广阔的市场空间。究竟是进还是退，是摆在每一个温州鞋商面前的生死抉择。

思考题

1. 从本案例中你认识到对环境的分析在中国企业国际化营销中作用如何？
2. 你如何理解“我们左右不了国际环境，能够改变的只有自己。”
3. 在反全球化现象存在的今天，对于我国鞋类等劳动密集型产品在海外市场的发展，你有何建议来克服“劳动力优势”可能带来的问题？

案例六 九阳豆浆机：隐藏的冠军

山东九阳小家电有限公司是一家新兴的小家电专业企业。九阳公司成立于 1994 年 10 月，为山东省高新技术企业、国家大豆行动计划示范企业。其中拳头产品九阳豆浆机被列为省级星火计划项目，九阳商标被认定为山东省著名商标。九阳公司的拳头产品九阳牌系列家用豆浆机拥有 23 项国家专利，为豆浆机行业第一品牌，九阳公司目前已成为全球最大的豆浆机制造商。

九阳豆浆机从一面市即受到广大消费者的喜爱和欢迎，产品畅销全国，并远销日本、美国、新加坡、印尼、泰国等海外 20 多个国家和地区，年销量突破百万台，年产值几个亿。目前，九阳已在全国地市级以上城市建立了 200 多个服务网点，做到了凡是有九阳产品销售的地区均有九阳的服务机构，并在行业内率先在全国大部分城市实行了上门服务。现在，九阳公司主要致力于新型家用小电器的研制、开发、生产与销售，主导产品有九阳全自动家用豆浆机、电磁炉、开水煲、果汁机、电火锅等系列小家电。2000 年 4 月，“国家大豆行动计划”领导小组将九阳公司列为行业内唯一“国家大豆行动计划示范企业”。2001 年—2003 年，九阳豆浆机连续被国家统计局中国行业企业信息发布中心认定为“全国市场同类产品销量第一名”。2004 年 5 月，九阳公司荣获中国最具发展潜力的中小企业“未来之星”称号。

1994 年，工程师王旭宁发明了集磨浆、滤浆、煮浆等诸功能于一身的九阳全自动豆浆机。这一年王旭宁下海创业创建九阳公司，追随他的是和他一样年轻的北方交通大学的师兄弟们。该年被九阳人自豪地称之为：九阳元年。不起眼的九阳公司最初选择的同样是一个不起眼的产品——豆浆机。齐鲁大地这块沃土是豆浆机的诞生地，它的出现虽则是豆浆制作方法的一次革命，结束了中国人过去一直用石磨做豆浆的时代。

新生产品的生产者必须耗费大量力气去培养消费者消费习惯。1994 年第一批 2000 台豆浆机生产出来，当时很多商场别说认同你的产品，就是见也没见过，想进去卖要费很多周折，讲解、演示，还要托人。这样这批豆浆机堆在库里无人问津，九阳人心急如焚。由此发生了一件事，被九阳的创业者们称作九阳公司的第一个标志性事件。1994 年 11 月，在《齐鲁晚报》上紧贴在通栏广告上方出现一则 1 厘米高的宣传九阳豆浆机的反白长条补缝广告，花钱不多，效果却出奇地好。补了几次缝下来，到 1995 年春节前，2000 台豆浆机便销售一空。1995 年，九阳豆浆机的销售突破了一万台。自此年轻的九阳深深感知到宣传的重要性。要想让消费者真正认同豆浆机，必须从宣传大豆及豆浆对人体的益处做起。自那以后，九阳宣传大豆与豆浆营养知识的软文广告开始席卷全国媒体，前后与其合作的媒体有 500 家之多。从与报刊共同推出专栏，宣传豆浆的健康功效，到参与央视《夕阳红》栏目活动，再到“国家大豆行动计划”的推广，继而在央视《东方时空》和《开心辞典》投入品牌广告，九阳豆浆机的市场宣传策略已从“引导消费豆浆”转移到“引导消费九阳豆浆机”，九阳不但市场中活了下来，并且带动发展起了一个新兴的豆浆机行业。

每年占销售收入 20%—30% 的研发投入，强大的营销网络的支持，支撑起了九阳行业内第一品牌的地位。刚问世时豆浆机缺点一点不比优点少：一煮就糊，粘机且清洗困难，电机工作不稳，返修率高等等。不突破技术障碍，豆浆机必被淘汰出局。要生存下去，九阳就必须不断完善技术，进行技术革新。九阳的发展壮大过程也是技术创新过程。1994 年，九阳创新地将电机上置式安装；1996 年九阳发明了“外加豆”技术；1998 年针对消费者对豆浆机清洗困难的反馈新创了“智能不粘”技术；2001 年“浓香技术”产品在九阳研发成功并投入规模化生产。2001 年 8 月，九阳豆浆机荣获中国首届外观设计专利大赛二等奖。2001 年 10 月，荣获首届中国企业“产品创新设计奖”优秀奖。2003 年 12 月，九阳豆浆机 JYDZ-17、电磁炉 JYC-24E、JYC-21D 三款产品荣获中国工业设计“奥斯卡奖”。2001 年 4 月，荣获“中国专利山东明星企业称号”。2001 年 8 月，荣获山东省第六届专利奖金奖。到今天九阳牌系列家用豆浆机拥有 23 项国家专利。

到 1997 年底，九阳公司省内外的办事处已达 10 家，有 200 多家经销商，由于销售采取总经销制，

加之总部的宣传支持，公司年销售收入逾千万元，完成了最初的原始积累。1998 到 1999 年九阳优化了自己的销售网络，对经销商加以筛选，同时加大了管理力度。销售网络优化效果很好，利润增长明显。目前，九阳已在全国地市级以上城市建立了 200 多个服务网点，做到了凡是有九阳产品销售的地区均有九阳的服务机构，并在行业内率先在全国大部分城市实行了上门服务。在小家电行业内九阳公司形成罕见的客户和售后深度服务能力。

进入 1998 年，九阳度过了最艰难的创业开拓期，实力渐强。九阳豆浆机一机风行，诱发了投资者效仿的热潮。一时间全国各地如雨后春笋般新生了 100 余家豆浆机生产企业，有规模成气候的如福建的迪康，广东的科顺、雄风，河南的田山等。2001 年 6 月 18 日，荣事达在沈阳宣布全面进入小家电市场，并声称要在 2 年内成为豆浆机的主导品牌。10 天之后，美的公司也宣布斥资 3000 万进入豆浆机领域，豆浆机公司随即成立，并计划年内生产能力达到 150 万台，进入行业前两名。其他曾进入豆浆机行业的大家电企业还有海尔、澳柯玛等。

作为豆浆机行业的主导品牌，九阳面对纷至沓来的激烈竞争，并未显得手忙脚乱。他们在 2001 年度投入大量科研经费，研发了全新的专利“浓香技术”；推出九阳小海豚浓香豆浆机，迅速畅销全国。在品质管理方面，除进行常规的各项生产检验外，还单独成立了多个实验室，如电机实验室、成品实验室等，对关键配件和整机进行全面实验检测。2001 年九阳豆浆机销量达到 160 万台。九阳通过和技术方面不断推陈出新，远远甩开了竞争对手，这是九阳在豆浆机行业市场上市场占有率始终维持在 80% 以上，销量年年第一的“法宝”。在保持快速技术创新的同时，九阳公司根据形势作出战略调整，为了在新技术、新材料、新工艺等方面赶上潮流，同时降低制造成本，在北方驻守了近十年后的九阳决定将公司的研发和制造重心南移，利用当地丰富的 OEM 资源，将研发、制造和销售三个重点减为两个重点，其中的制造环节将慢慢淡出。2003 年九阳营业额近 3 亿元，其中 2 亿来自豆浆机。

豆浆机毕竟是小家电的边缘产品，即使占有 80% 的市场，也觉得自己的那一块蛋糕太小，全国大约只有 3 个亿的市场。固守着豆浆机这一单一产品，很难让企业实现持续的快速增长。九阳人想做的是“小家电第一品牌”，于是继豆浆机之后，九阳 2001 年进入电磁炉行业，九阳人想通过电磁炉再现实成功的一跃。九阳电磁炉自上市以来，也取得了不凡业绩。2003 年 3 月，九阳电磁炉荣列“全国市场同类产品六大畅销品牌”。2003 年度九阳位居全国电磁炉行业前两名，成为电磁炉行业主导品牌。

思考题

九阳豆浆机长时间占据市场领导地位的原因是什么？

2、九阳公司针对大量的市场挑战者和市场追随者，采取了何种竞争策略？

案例七 沃尔玛：从乡村小店到超级“商业恐龙”

1955 年，当美国著名财经杂志《财富》首次推出“全球 500 强”排行榜时，它尚在孕育之中。历经数十年的风雨历程，却使它在 2002 年、2003 年、2004 年连续荣登《财富》“全球 500 强”之首。它就是铸就“环球商业神话”的美国沃尔玛零售连锁集团。

沃尔玛的辉煌成就令人很难置信它从无到有，直至独霸一方的发展历程仅有短短数十年。1940 年，沃尔玛公司的创始人山姆·沃顿（Sam Walton）获密苏里大学经济学学士学位；二战期间，沃顿服役于陆军情报团。1950 年山姆·沃顿在美国阿肯色州本顿威尔镇，开办了店名“5—10 美分”的廉价商店，只是当地一家名不见经传的小企业。1962 年，沃尔玛公司开办了第一家连锁商店，1970 年建立起第一家配送中心，走上了快速发展之路。1983 年，第一家山姆俱乐部建立。1988 年，第一家沃尔玛超级购物中心（Supercenter）开设。1991 年，沃尔玛年销售额突破 400 亿美元，成为全球大型零售企业之一。据 1994 年 5 月美国《幸福》杂志公布的全美服务行业分类排行榜，沃尔玛 1993 年销售额高达 673.4 亿美元，比上一年增长 118 亿多，超过了 1992 年排名第一位的西尔斯（Sears），雄居

全美零售业榜首。1995 年沃尔玛销售额持续增长，并创造了零售业的一项世界纪录，实现年销售额 936 亿美元，在《财富》杂志 95 美国最大企业排行榜上名列第四。事实上，沃尔玛的年销售额相当于全美所有百货公司的总和，而且至今仍保持着强劲的发展势头。

截至 2001 年 4 月 15 日，该公司在国内外共有 4249 家连锁店，分为折扣商店、购物广场、山姆会员店、家居商店四种形式，全部由该公司控股，实行直营连锁。遍布美国、墨西哥、加拿大、波多黎各、巴西、阿根廷、南非、中国、印尼等处。它在短短几十年中有如此迅猛的发展，不得不说是零售业的一个奇迹。让我们看一下沃尔玛是怎样打造这一奇迹的。

一、以顾客为导向

沃尔玛坚信，“顾客第一”是其成功的精髓。1985 年被美国《福布斯》杂志列为首富，1992 年美国总统自由勋章获得者，沃尔玛庞大事业的缔造者山姆·沃尔顿这样说过：“我们的老板只有一个，那就是我们的顾客。是他付给我们每月的薪水，只有他有权解雇上至董事长的每一个人。道理很简单，只要他改变一下购物习惯，换到别家商店买东西就是了。”沃尔玛的营业场所总是醒目地写着其经营信条：“第一条：顾客永远是对的；第二条：如有疑问，请参照第一条。”

沃尔玛这种服务顾客的观念并非只停留在标记和口号上，而且深入到经营服务行动。沃尔玛店铺内的通道、灯光设计都为了令顾客更加舒适；店门口的欢迎者较其他同行更主动热情；收银员一律站立工作以示对顾客的尊敬；当任何一位顾客距营业员 3 米的时候，营业员都必须面向顾客，面露微笑，主动打招呼，并问“有什么需要我效劳的吗？”沃尔玛力图让顾客在每一家连锁店都感到“这是他们的商店”，都会得到“殷勤、诚恳的接待”，以确保“不打折扣地满足顾客需要”。正是这事事以顾客为先的点点滴滴为沃尔玛赢得了顾客的好感和信赖。

二、天天低价

沃尔玛一直特别注重价格竞争，长期奉行薄利多销的经营方针。沃尔顿的名言是：“一件商品，成本 8 毛，如果标价 1 元，可是销售数量却是 1.2 元时的 3 倍，我在一件商品上所赚不多，但卖多了，我就有利可图”。所以，沃尔玛提出了一个响亮的口号：“销售的商品总是最低的价格”。在同类商品中，沃尔玛的价格要比最大的竞争对手之一凯马特的价格低 5 %。然而，维持长期低价并不是一件轻而易举的事，沃尔玛之所以能长期保持价格优势还得益于其有效的成本控制。

1、争取低廉进价。沃尔玛避开了一切中间环节直接从工厂进货，其雄厚的经济实力使之具有强大的议价能力。更重要的是，沃尔玛并不因自身规模大、实力强而以肆意损害供应商来增加自身利润，而是重视与供应商建立友好融洽的协作关系，保护供应商的利益。沃尔玛给予供应商的优惠远超同行。美国第三大零售商凯马特对供应的商品平均 45 天付款，而沃尔玛仅为平均 29 天付款，大大激发了供应商与沃尔玛建立业务的积极性，从而保证了沃尔玛商品的最优进价。

2、完善的物流管理系统。沃尔玛被称为零售配送革命的领袖。其独特的配送体系，大大降低了成本，加速了存货周转，成为“天天低价”的最有力的支持。沃尔玛的补充存货的方法被称为“交叉装卸法”。这套“不停留送货”的供货系统共包括三部分：

高效率的配送中心。沃尔玛的供应商根据各分店的订单将货品送至沃尔玛的配送中心，配送中心则负责完成对商品的筛选，包装和分检工作。沃尔玛的配送中心具有高度现代化的机械设施，送至此处的商品 85 % 都采用机械处理，这就大大减少了人工处理商品的费用。同时，由于购进商品数量庞大，使自动化机械设备得以充分利用，规模优势充分显示。

迅速的运输系统。沃尔玛的机动运输车队是其供货系统的另一无可比拟的优势。至 1996 年，沃尔玛已拥有 30 个配送中心，2000 多辆运货卡车，保证进货从仓库到任何一家商店的时间不超过 48 小时，相对于其他同业商店平均两周补货一次，沃尔玛可保证分店货架平均一周补两次。快速的送货，使沃尔玛各分店即使只维持极少存货也能保持正常销售，从而大大节省了存贮空间和费用。由于这套快捷运输系统的有效运作，沃尔玛 85 % 的商品通过自己的配送中心运输，而凯马特只有 5 %，其结果是沃尔玛的销售成本因此低于同行业平均销售成本 2—3 %，成为沃尔玛全年低价策略的坚实基石。

先进的卫星通讯网络。巨资建立的卫星通讯网络系统使沃尔玛的供货系统更趋完美。这套系统的

应用，使配送中心，供应商及每一分店的每一销售点都能形成连线作业，在短短数小时内便可完成“填妥订单→各分店订单汇总→送出订单”的整个流程，大大提高了营业的高效性和准确性。

3、营销成本的有效控制。沃尔玛对营销成本的控制非常严格。沃尔玛的广告开支仅相当于美国第二大连锁店西尔斯的三分之一，每平方英尺销售额比美国第三大连锁店凯马特高一倍。沃尔玛的营销成本仅占销售额的 1.5%，商品损耗率仅为 1.1%，而一般美国零售商店这两项指标的平均值分别高达 5% 和 2%。这些都使得沃尔玛实施低价策略的实力进一步加强。

三、“一站式”购物新理念

在沃尔玛，消费者可以体验“一站式”购物(One—Stop Shopping)的新概念。在商品结构上，它力求富有变化和特色，以满足顾客的各种喜好。其经营项目繁多，包括食品、玩具、新款服装、化妆用品、家用电器、日用百货、肉类果菜等等。

另外，沃尔玛为方便顾客还设置了多项特殊的服务类型：

●免费停车。例如深圳的山姆店营业面积 12000 多平方米，有近 400 个免费停车位，而另一家营业面积达 17800 多平方米的沃尔玛购物广场也设有约 150 个停车位。

●沃尔玛将糕点房搬进了商场，更设有“山姆休闲廊”，所有的风味美食、新鲜糕点都给顾客在购物劳顿之余以休闲的享受。

●店内聘有专业人士为顾客免费咨询电脑、照相机、录像机及其相关用品的有关情况，有助于减少盲目购买带来的风险。

●店内设有阑克施乐文件处理商务中心，可为顾客提供包括彩色文件制作、复印，工程图纸放大缩小，高速文印在内的多项服务。

●一次购物满 2000 元或以上，沃尔玛皆可提供送货服务，在指定范围内每次 49 元(因为商品价格中不含送货成本)。

●另外，深圳山姆店办理一切移动电脑售机业务，移动局销售的所有机型。价格均比其他代办网点便宜 100 元；它还代理销售润讯的通讯产品，代收各类机型的台费，各种中文机、数字机均比市面其他润讯网点便宜 50 元。

在店址选择上，沃尔玛也以方便顾客购物为首要考虑因素。在美国，它的触角伸向西尔斯、凯马特所不屑一顾的偏远小乡镇。从明尼苏达到密西西比，从南加州到奥克拉荷马，沃尔玛无所不在。只要哪座乡镇缺乏廉价商店，沃尔玛就在哪里开业。

四、激励员工

员工利益与沃尔玛紧紧相联。除了让工资奖金与员工自身的工作业绩挂钩外，沃尔玛还实行职工入股、利润分享等制度。沃尔玛的员工为合伙人，坚持让员工从公司的成长中获得好处。沃尔玛的最大股东是员工分红信托基金组织。1977 年，该基金只有 440 万美元，到 1983 年已达 9850 万美元，随着沃尔玛的成长，该基金也不断增加。1982 年，沃尔玛发给每一位员工的红利，相当于其年薪的 5.6 %。此外，沃尔玛的员工可以利用扣薪的方式购买公司股票，公司补助 15% 的价款。沃尔玛股票从 80 年代开始成为纽约证券交易所的明星，从 1977 年到 1987 年，股票价格上涨了 20 倍，1992 年，沃尔玛公司董事会宣布自 1971 年以来的第 10 次一分为二的股票拆细，20 年的股票回报高达近 4000 倍。参加股票购买方案的员工都得到了丰厚的回报。正因为沃尔玛与员工利益紧密相联，沃尔玛的每个基层店，都挂有这样的标记牌：“今天我们公司的股票价格，就靠我们的工作。”

员工强烈的归属感和自豪感。沃尔玛的员工不是被称为“雇员(EMPLOYEE)”，而是被称为“合作者(PARTNER)”或“同事(ASSOCIATE)。”从总裁到营业员的每一员工左胸前都佩戴着工作牌，除姓名外更醒目地印着“我们的员工与众不同。”为提高员工士气，沃尔玛还设有一连串奖励办法，如地区明星奖，特殊区域明星荣誉榜、销售竞赛奖、百货销售荣誉、控制损失奖等。得奖人的姓名和照片都刊登在公司刊物《Wal-Mart 世界》上。

充足的职工培训。沃尔玛雇佣当地人，给予训练，并鼓励他们提出问题。公司非常重视对职工的培养和教育，在总部和各级商店开设各类培训班，利用晚间上课；并设有沃尔顿零售学校、萨姆营运

学院等培训组织，专门培养高级管理人员。沃尔玛还非常注重提高分店经理的业务能力，并且在做法上别具一格。沃尔玛的最高管理层不是直接指导每家分店负责人该怎样做生意，而是要创造一种环境，让分店经理们从市场、从其他分店学习这门功课。例如，沃尔玛的先进情报资讯系统，为分店经理提供了有关顾客行为的详细资料。此外，沃尔玛还投资购置了专机，定期载送各分店经理飞往公司总部，参观有关市场趋势及商品采购的研讨会。后随公司规模持续扩大又装置了卫星通讯系统，公司总部经常召开电话会议，分店经理无须跨出店门便能和其他分店彼此交换市场信息。沃尔玛正是通过其独特的培训方法，长此以往，迅速提高其员工的能力和业务水平。

思考题：

- 1、通过本案例，您怎样看沃尔玛的核心竞争力？
- 2、从沃尔玛的经验中可以学到那些东西？
- 3、你认为中国零售企业如何应对沃尔玛的挑战？

案例八 豪情联想：几度风雨几度春秋

从1984年到现在，联想已经走过了20多个春秋，联想现在正踏在告别乳臭未干而逐渐成熟的关口。“刚成立公司一个月，20万的股本就被人骗走了14万；1987年公司还很小的时候的一次业务活动，差点被人骗去300万，李总就在那次吓得得了心脏病，我天天半夜被吓醒。1991年的进口海关问题，1992年黑色风暴，还有外国企业大举进入的最痛苦的1993年，哪一年不是把人惊得魂飞魄散，哪一年没有几个要死要活的问题”，这是柳传志回首前尘时的动容。20年来联想跨过了坎坎坷坷，经历了风风雨雨，演绎着常人无法“联想”的豪情之路。

联想的风雨历程

回首过去，柳传志的语气云淡风轻。也许就是因为他经历过“大江东去，浪涛尽，千古风流人物”的人生轨迹后，已达到“上善若水，水润万物而不争”的境界吧。娓娓的讲述，依然有当年的豪情余韵。

柳传志来自中国科学院，过去在中科院做磁性储存工作。因为没有将成果转化为产品的方式，柳传志不得不把设计扔在一边。1984年，当中国市场改革初见成效时，国家领导人号召将研发成果转化为市场化的产品。柳传志为做这种工作而激动，但是多数人不理解。人们将科研看作是基础性工作，看不起商业活动。更重要的是，虽然公司是国有企业，但是一开始就是按照私人公司模式构建的。他必须从银行和外部融资。20万人民币的初期投资太少了，对开公司根本不够。随着时间流逝，他希望联想能自己制造PC，因为技术专长。但当时，中国完全是计划经济。政府不准许联想生产计算机，因为在中国生产电脑必须要有生产许可证。政府认为，中国有很多工厂，为什么应当将PC生产许可证授给联想？于是他制定了移师香港的战略，那里不需要许可证。他们在香港建立了公司，首先做贸易，后来建了工厂。当国家计委看到他们有能力之后，它给了他们许可证。所以他们又回到了中国。

1988年，柳传志坚决在联想贯彻“大船结构”，是因为此时联想在各地的子公司不听北京总部号令，自顾自地“划自己小船”，甚至出现贪污腐败行为。

“大船结构”将权力收归集团之后，“小船”是划不成了，但下面也没积极性了。1993年，联想第一次没有完成任务。

1994年，为解决“大船”笨拙问题，柳传志提出“舰队模式”，以释放各条“小船”的活力，但同时又用统一的财务将各条小船“栓”成舰队。硬的维系建立之后，1996年，柳传志开始组织联想高级

干部培训班，做文化上的工作，将办企业的思想和思路统一。

这是联想高于四通、柳传志高瞻远瞩的地方。1989年，万润南出走，四通从此失去了灵魂人物，开始子公司林立。子公司分立，各显神通，确实能解决一时的利润和生存问题；但因为资源分散，各子公司都长不大。时间长，竞争激烈，市场环境恶化，这些子公司就只能随缘而生，随缘而死。

柳传志不单是联想的代名词，他的“贸工技”路径也是对1980年代诞生企业成长的概括。

四通、联想、海尔都是如此。在国内市场处于短缺经济年代，需求的诞生简单而巨大，柳传志的联想1990年代初以“双子座”电脑打下联想电脑品牌，在互联网初起时以“天禧”电脑“一键上网”畅销一时。

那个年代被联想比喻为“沼泽地”时期，即对于进入中国的国外企业来说，关税、国情和渠道都是一个个障碍，提高了进入成本，给予国内企业成长的时间和空间。

高歌猛进的联想形成的强大市场包装和造势能力，但当市场日趋饱和，新的技术趋势出现和产业升级时，即使看到也力有未遂。杨元庆接任后遍访各家跨国企业，联想先学IBM做IT服务，其后学惠普提出“关联应用”，但企业蓄积的人才力量和技术势力却非一朝一夕可得，于是联想困惑。

做一个企业是如此复杂，做一个大企业就像成年人要面对的诸多烦恼，学不动了也要学，变不了也要变。走过20年是联想做大规模的童年期和少年期。就像个孩童，没有到工厂当学徒，先到商铺学贸易，长大了，却需要和全球来的对手竞赛科学知识。

没有规模，生存不下来，只能指望“二十年后又是一条好汉。”而没有技术，结果则可能是“三十年河东、三十年河西。”

联想的发展道路

联想最大的业务是惠普激光打印机和喷墨打印机。第二是东芝笔记本电脑。第三是思科网络设备。还经销IBM小型机以及微软应用软件。在经销东芝笔记本的同时，他们也有自己的品牌，目前它已在中国市场上占据了第一。几年前，中国笔记本电脑市场很小，一年仅有几千台。后来，联想成为东芝的独家代理之后，将其发展为中国市场第一品牌。近两年来，在联想推出自有品牌后，他们超过了东芝。此外，在激光打印机市场上，惠普是第一，联想是第二，这就形成了竞争。在网络产品上，联想与自己所代理的台湾品牌竞争同样产品。思科是高端产品，故不与其竞争。为了更有效地以制造商和代理商的身份展开竞争，他们决定将品牌生产业务与第三方代理业务分离。联想电脑将继续保留在香港的上市公司地位，集中于品牌电脑生产。神州数码作为新上市公司主要做第三方产品代理业务。

从长期看，联想关注两个领域，在这两方面都以美国公司作为样板。其一是建立上市公司。他们相信重组后，联想能够走上与美国上市公司相同的轨道。这使得他们能向员工提供股票期权，这对员工的表现有着十分积极的意义。第二是建立一个坚实的管理基础。他们将管理看作两个层次。第一层次上是具体细节，营销和促销、渠道管理、产品营销、订货和后勤管理，这些在公司中已经建立。第二是更深层次，他们称其为文化，但也可叫作激励和道德。这些东西比建立具体的管理细节具有更大意义。

随着联想的逐渐成熟，其除了“贸工技”创新外，在战略的制订和实施也更加趋于科学和规范。

联想常把制定战略比喻为找路。在前面，草地、泥潭和道路混成一片无法区分的时候，我们要反反复复细心观察，然后小心翼翼地、轻手轻脚地去踩、去试。当踩过三步、五步、十步、二十步，证实了脚下踩的确实是坚实的黄土路的时候，则毫不犹豫，撒腿就跑。这个去观察、去踩、去试的过程是谨慎地制定战略的过程；而撒腿就跑则比喻的是坚决执行的过程，这和军校里讲的“四快一慢”的战术原则相符合。

联想选择只在本土发展而把业务面做宽，从一种产品发展到多种产品，从产品业务发展到信息服务业务。因为从94年起联想和国外强大对手的竞争中发挥的几乎全都是本土优势。在资金、管理能力、技术水准、人力资源等诸方面联想都不如，甚至远不如竞争对手；然而，竞争是在中国展开的，联想熟悉中国市场，熟悉中国客户，熟悉中国环境，能更充分地调动中国员工的积极性，在中国联想的市场推广、渠道管理、服务组织、物流控制的运作更有效，成本更低，联想研究开发的产品更符合中国

市场的需要。所以在过去六年的竞争中，联想占了上风。联想把本土优势发挥得淋漓尽致，应该讲，在其它方面，目前联想还处于劣势。

联想不仅对未来的战略目标、路线进行了设计，而且对达到近期目标、实行路线的具体战术步骤都做了分析、设计，并进行调整。联想对未来充满信心。

思考题：

1. 通过本案例，可以看出联想是什么样的组织结构？
2. 联想的经营管理有那些创新？对民族工业有那些启示？
3. 联想是怎样制定战略的？这和 SWOT 分析有共同之处吗？

案例九 大连供电公司电力营销管理信息系统分析

大连供电公司隶属辽宁省电力有限公司，是国家大型 I 类供电企业，供电面积 1.3 万平方公里、抄表用户 97 万户、用电人口 540 万、下属 10 个供电分公司，承担大连市 7 区、三市和一县的供电任务，为用户提供 220 千伏及以下电力设施的设计、安装、调试、维修以及供用电的咨询服务。

大连供电公司电力营销的信息化建设一直处于国内同行业领先地位，但限于系统建设时的信息技术和网络条件，加之近年来国家电力体制的重大转变对电力营销工作提出了新的要求，大连供电公司迫切希望以较高的起点，重新构建新电力市场化运作模式下的电力营销管理信息系统。

在建设新系统之前，大连供电公司对全国各地的典型供电企业进行了详细考察，并与国内主要的电力营销管理信息系统解决方案提供商进行了多次技术交流，经过公开招标，选定沈阳东软软件股份有限公司作为合作伙伴。大连供电公司选定东软，看重的是东软作为专业的应用软件开发商、在面向电力行业提供的解决方案中，有先进的技术平台和成熟的业务模型，可以保证新的电力营销管理系统有一个较高的技术起点；有系统整体结构，在未来 3 至 5 年内，能充分利用信息技术的进步为大连供电公司提供更好的服务。

一、营销管理信息系统采用全集中方案

为适应电力市场向规模化、集约化发展的趋势，提高供电企业在能源市场的整体竞争力，大连供电公司电力营销管理信息系统采取了全集中的技术方案，以配合集中管理、规范服务的应用需求。大连供电公司本部建立了基于 HP N4000 双机集群、Sybase Adaptive Server 数据库的数据中心，为电力营销系统的业务运行提供高性能、高可靠性的数据服务及应用服务。16 个人工座席的客户服务呼叫系统也已开通，可以为客户提供 7×24 的自助和人工服务。

作为辽宁省电力公司电力营销管理信息系统的试点项目，辽宁省电力公司、大连供电公司和东软股份共同进行了详尽的业务需求分析，确保系统建成后能满足大连供电公司电力营销的管理需要，业务处理符合辽宁省电力公司的业务规范，并充分考虑各地市供电公司之间的管理差异和目前可预测的电力营销管理模式变化，以利于系统在全省供电企业的推广。大连供电公司电力营销管理信息系统，按照业务逻辑关系分为客户服务、营销业务、营销工作质量管理、营销管理决策支持四个层次。

1、客户服务层

客户服务是电力营销管理信息系统中与客户进行交互、为客户提供直接服务的软硬件系统的总称。客户服务层主要以规范的服务标准，向用户提供优质的服务，通过客户服务系统综合管理供电公司的客户支持部门，共享服务资源，充分利用客户服务系统提供的多种服务手段（电话、传真、电子邮件、浏览器页面）为客户服务。

其主要业务功能有：故障抢修、信息咨询、用电业务查询，投诉、举报、建议、电费催缴等。

2、营销业务层

这是电力营销管理信息系统的基础信息采集、加工和处理中心，是客户服务层的支持层。主要进行各类供电服务具体事务处理，保证在业务处理的全过程中，数据安全、有序地在供电企业内各业务部门之间流转，并且可控。同时负责向客户服务层实时提供客户的用电信息。

其主要的业务功能有：营业受理、电费抄核、电费计算、账务管理、IC 卡售电、银行代收代扣、线损管理、计量管理、用电检查等。

3、营销工作质量管理层

是对客户服务层、营销业务层的工作流程及工作质量实行监督管理的控制中心。通过 workflow 平台，监控各业务部门的工作状况，提供预防性的工作监督手段，实时考核工作绩效，调整内部管理方式。

主要向供电分公司和供电公司的管理人员提供营业管理功能，例如：营销业务的稽查、各项营销指标的统计等。

4、营销管理决策支持层

为营销决策提供依据的综合信息分析处理中心。主要从营销市场分析、客户分析、市场预测、需求管理四个方面分析电力营销工作的经营状况、政策实施效果、预测供电市场需求，决策未来经营计划和销售策略。

二、关键技术应用

新建设的电力营销管理信息系统将全面推广到大连供电公司本部的多个营销管理机构以及下属 10 个供电分公司各部门，要求系统必须具有较高的产品化程度，实施到不同单位时，能够根据各自的管理需要进行动态的定制和调整。按照辽宁省电力公司的要求，系统将以产品化原型的形式应用在辽宁省电力公司的其他地区级供电公司。

针对这些要求，东软在系统中重点应用了以下技术：

1、大数据量处理

大连市有 97 万用户，在系统采用大集中方式时，如何保证系统有良好的实时响应性能成为比较突出的问题。

在整体数据设计时，东软做了相应的优化设计，在程序代码编码和系统操作习惯上，也进行了针对性的设计。例如：进行大数据量查询时，数据分包传送，系统操作人员感觉不到数据的中断，也不用长时间等待，系统资源和网络资源的占用也不大。

2、安全策略

大连市供电公司的营销管理为集中方式，现场服务的部门是逐级分布在全市各区域的，系统的操作人员也是分散在局域网、城域网中，这样要求数据中心对系统的应用操作权限，要进行多级别分配和控制。

电力营销系统将对客户提供跨越城区的服务，即用电客户可以到大连供电公司任何一个营业点办理业务申请或缴纳电费，但实际的业务处理，要由客户所在区域的现场供电服务部门来进行，业务办理权限和数据的控制权限将是跨越供电行政区域和单位的。这样要求系统安全策略的制定既能满足功能、数据的灵活分配，又要保障跨越区域业务处理时数据的安全。

由于目前大连供电公司广域网络的建设速度尚不能与电力营销系统完全同步，10 个供电分公司系统全部集中还存在一定的困难，因而在近 1 到 2 年内，系统在距离数据中心较远的几个供电分公司，还会存在独立的数据中心，系统安全策略必须满足分布式数据库环境中的集中控制。

系统在安全策略的设计上，实现了跨数据库的分布式多级别安全控制。

3、灵活的可定制功能

为了适应不同区域使用单位的业务处理差异，为每个操作人员定制个性化的应用系统，东软在进行系统设计与开发时，全面贯彻了面向对象的思想，提供了多种开放的可定制界面。例如：电费计算规则的定制，营业受理流程的图形化定制，公共数据的属性定制等。这些定制界面不仅可以让普通操作人员动态调整系统，也为系统能自动适应未来业务规则提供了便捷的手段。

4、符合 J2EE 标准的 N 层体系结构，浏览器操作界面

目前国内开发电力营销系统的厂商，提出 N 层结构方案的多，实际上真正实现的却几乎没有。东软将自行研发的符合 J2EE 标准的 5 层结构的开发框架 UniEAP，有效地运用在电力营销的营业受理子系统和客户服务呼叫子系统（Call Center）中。这一标准技术框架的使用，明显地提高了应用软件的可管理性、易维护性、可升级性及组件化程度。该系统的前端用户界面采用 Intranet 环境下的浏览器方式，不仅易操作，而且结合专为电力营销系统定制的工作流系统，使前端的应用与各业务系统资源形成了一个有机的整体。

2001 年 10 月，大连供电公司电力客户服务呼叫系统向社会正式公开。以电话和传真的方式向供电客户提供了自动应答和人工服务，座席客户代表日平均接听 260 个电话。2001 年 12 月，经过 3 个月的系统试运行、数据核对，电力营销业务层功能（电量电费、收费账务、业扩报装、电能计量、用电检查、统计报表等）正式双轨运行，目前进入系统运行的抄表用户约 22 万，管理监督与决策分析等功能

也将陆续上线。

资料来源：计算机世界报 2002/01/24

思考与讨论

- 1、电力行业建设营销信息系统有何特殊要求？
- 2、我国电力行业营销信息系统建设的现状？

案例十 YY 食品集团公司广告效果电话调查

YY 食品集团公司系外商投资企业，YY 集团公司主要生产销售蛋黄派，薯片，休闲小食品、果汁饮料，糖果 XX、果冻、雪饼等系列产品，目前形成具有 1000 余个经销点的强大销量网络，年销售收入逾 5 亿元。2001 年，公司通过并全面推行 ISO9001：2000 国际质量管理体系，将公司的管理水准推上一个新台阶。

2004 年初，YY 集团公司的新产品“XX 派”出现在电视广告中，为了分析新产品的电视广告效果，集团公司委托一家市场研究公司进行电视广告效果的市场研究。

一、调研目的：

- 1、了解“YY 牌”派食品在全国主要目标市场（城市）的品牌认知度、品牌美誉度、品牌忠诚度；
- 2、了解 YY 牌“XX 派”近段时间的（电视）广告认知度；
- 3、分析 YY “XX 派”的广告效果：包括广告认知效果、消费者的心理变化效果和唤起消费者购买效果的分析，从而提高产品销售额；
- 4、消费者媒介接触习惯与背景资料研究，为 YY 公司下一步调整广告投放策略提供参考；
- 5、消费者对“派食品”的消费（食用）习惯与需求研究，为调整产品的营销策略提供依据。

二、研究内容

- 1、消费者对 YY 牌“XX 派”的广告认知率（接触率）；
- 2、消费者对 YY 牌“XX 派”的广告内容评价；
- 3、消费者对“派食品”的消费动机；
- 4、消费者购买/食用 YY 牌“XX 派”的考虑因素及原因（动机）；
- 5、消费者不购买/食用 YY 牌“XX 派”的主要因素；
- 6、消费者日常媒介接触习惯；

三、调查方法

电话随机访问

四、抽样方法

将各城区电话号码的全部局号找到，按所属区域分类排列，此为样本的前三位或四位电话号码，后四位电话号码则从计算机随机抽取出来，前三位或四位电话号码跟后四位电话号码相互交叉汇编组成不同的电话号码。

例如：XX 城市的电话号码局域号有 781、784、786、789、……，后四位电话号码库有 1976、5689、9871、0263、1254、……，则抽样出的电话号码为 7811976、7815689、7819871、7810263、7811254、7841976、7845689、7849871、7840263、7841254、……，以此类推。

1、样本配额要求：

在所有城市的产生样本中，要求每个城市至少产生 37.5 样本（所有城市至少有 300 个样本）在最近一至二个月内接触过“YY 牌 XX”的电视广告。如果达不到这个样本数，必须追加样本，最终将增加总样本量。

目的：在于对这其中 300 个或以上有接触过电视广告的消费者中进行深入分析，挖掘其“广告直接与间接效果”等。

2、样本配额控制方法：

计算每个城市每个区域应做的样本量，将每类问卷的样本数按各区的人口比例进行分配，计算出每区应做的样本量。在进行电话访问的同时，记录被访者所在的区域，由负责督导进行统计并随时进行管控（因电话号码的局号是不受区域限制的，有可能同一局号跨越两个行政区），确保各区样本量的准确性。

五、调查结论：

本调查项目至实地调查结束时，YY 牌 XX 派的电视广告已连续播放二个多月，从消费者接触到广告内容，到对 YY 牌 XX 派的了解，产生购买动机，到最终促进消费者的购买行动，每个环节都是近期二个多月以来电视广告投放产生的效果。从总体来讲，这段时间的广告活动应该是相对比较成功的，对于提高 YY 牌 XX 派的品牌知名度、促进 YY 牌 XX 派的销售量都起到相当大的进步。

在产品的广告宣传上：虽说前段时间的广告投放得到一定的效果，但在媒介选择上需要重新调整，每个城市以当地收视率最高的电视媒介为主，可以不考虑卫视台，多数地方的消费者收看电视以地方电视台为主，较少收看外地台。而且，从现有的调查结果看，虽说卫视台的辐射面较广，但派食品地域差异性较大，每个地方消费者对派产品的品类需求不同。

思考与讨论

- 1、结合案例讨论如何从调研目的归纳出具体的调研内容。
- 2、电话访问应注意的细节问题。

资料链接：电话调查中如何进行抽样设计

肖明

常见的住宅电话号码的抽取方式有三种方式。每种方式的限制条件不同，各有利弊。

一、利用电话号码本抽样

电话号码本抽样（sampling telephone directory）是获得合适的、包括完整的住宅电话名录作为抽样框，从而采用随机抽样或系统抽样的方式获得住宅电话号码。

利用电话号码本抽样，不会发生所拨号码为空号、或所打电话为非住宅电话的情形。要注意的是，在我国，住宅电话的普及率正处于增加比较快的阶段，所以，如果利用电话号码本进行抽样的话，要及时更新作为抽样框的电话号码目录。

但值得注意的是，公开发行的住宅电话号码簿是有遗漏，即不是所有的住宅电话号码都登记在住宅电话号码簿上，当这种情况过多的时候，抽取的样本的代表性就会受到影响。有资料表明，在美国，中小城市的住宅电话号码簿上，有 10%左右的住宅电话号码没有登录；在大城市，如纽约、芝加哥以及华盛顿等，未将电话号码登录在电话号码簿上的用户，占一半左右。在中国大陆，虽然没有确切的数字来说明公开发行的住宅电话号码簿中刊登的比例是多少，但相信未登的比例会更高。所以，实际中很少采用这种方法。

二、随机拨号法

电话号码是由区号、局号（四位或三位数字）和后四位数字构成的，如北京、上海、广州等中心城市，区号为三位，局号为四位，后四位是局号下数字，北京广播学院调查统计研究所的电话是 010（区号）6577（局号）9296（后四位数字）；还有一些城市区号是四位，如长春的区号是 0431，则城市内电话号码为七位，局号为三位，后四位是局号下数字。

就每个地区而言，区号是唯一的、固定的，局号的数目不是很多，大多在几十到几百之间，通过与电信部门联系或查找有关公开资料是可以找到局号的抽样框的。

局号下可排列出来的四位数字并不都是电话号码，电信部门在发放电话号码时不会一次把所有电话号码都分配出去，通常考虑到未来的发展，会预留一定的号码的；另外由于所处地理位置的不同，每个局号下的住宅电话的数目也是不同，如商业区局号下办公电话多，住宅电话少；而处于居民区的局号，则是住宅电话多，办公电话少。

随机拨号法可以是随机产生七位或八位数字作为电话号码，包括了局号和后四位数字，但由于每个地区的局号是有限的，这种大随机的方法效率很低，实际中很少被采用。

通常随机拨号就是利用局号的抽样框资料随机抽取局号，只有后四位的数字随机产生。这种方法是在实践中经常被采用的。

三、电话号码加一法

电话号码加一法（plus one）是电话号码本抽样和随机拨号法抽样的结合，目的是找出没在电话号码簿上登记号码的住宅电话用户。做法是先利用公开的电话号码簿抽取所需的电话号码，然后把这电话号码的最后一位加 1，变成一个新的电话号码，如 65779296 加 1 变成 65779297。用这种方式产生的电话号码同样会存在空号以及是办公电话的情况，但一般说来，空号的机会比直接的随机拨号法要少一些。

在 CNNIC(中国互联网信息中心)的抽样中，采用随机拨号法来抽取住宅电话号码。即通过有关部门获得了抽中地区的所有电话局号资料。局号相同，则地理位置可能比较相近，为使样本的代表性更强，每个地区的所有局号都被抽取。平均分配了每个局号下的样本量。

利用随机数字表，随机产生四位（或三位）随机数，与区号、局号一起构成号码。这样获得的号码可能是空号（没有这个电话号码）、住宅电话和非住宅电话。如果是住宅电话，则符合要求，进入下一步抽取被访者进行访问。

由于每个局号下所包含的电话数目和住宅电话数目都是不同的，所以不同局号下的住宅电话号码被抽中的机会不同，为保证各省的样本近似于自加权样本，理论上此阶段要事后加权，事后加权系数等于每个局号下住宅电话数目占全部有效电话号码数目的比例，但实际上这个数据没有办法得到，只能利用拨打电话时获得的有关记录（如每个局号下有人接听的电话中住宅电话的比例）去估计，但这样做的误差可能很大（因为无法判断无人接听的电话是否住宅电话）。在实际中，把所抽取的住宅电话样本近似地看成了自加权样本。

资料来源：www.cmra.org.cn

案例十一 市民生活二则

一、在上海娶妻花多少钱

男人长到一定的年龄要讨老婆是一个古今中外不变的社会问题。发展到今天，讨老婆已经不仅仅是为了繁衍后代，养儿防老的需要了，而是演变成为一项体现自身价值，获得社会认同，决定阶级层次的重大决策行为。

目前，以上海为例，要讨一个老婆，没有一定的物质基础是很难办到的。结婚需要房子，上海女孩一般不愿和父母住一块，那么另购一套婚房是每一个上海男人首先需要完成的一项工作，而买房理所当然的是由男方解决，下面以讨一个条件在中上（学历大专以上、身材相貌较好、有稳定的工作）的上海老婆为例，粗略计算一下各项成本：

1、房屋一套（80平以上，市区），以均价7500元计， $0.75\text{万元} \times 80 = 60\text{万元}$ 。

2、装修，以中等装修，80平算，计10万元。

3、家电及家具，计5万元（有部分女方以嫁妆形式出资承担）。

4、轿车，以普通代步车为标准，计10万元。也有部分通情达理的杭州女孩同意以电动车作为替代品，计1500元。

5、办喜酒，以中等酒店（喜乐的档次）25桌，包括自带酒、烟、糖，计 $0.1\text{万元} \times 25 = 2.5\text{万元}$ ，回收红包以每桌平均1200元，计 $0.12\text{万元} \times 25 = 3\text{万元}$ ，盈利0.5万元。

6、度蜜月，以港澳、新马泰、云南、海南为主要出行地，平均每人费用以6000为标准，计 $0.6\text{万元} \times 2 = 1.2\text{万元}$ 。

7、从泡妞到决定结婚这段时间（恋爱期），包括出去吃饭、买礼物、娱乐、旅游、送女友父母节日礼品等，平均每月以1500元的标准，谈2年，计 $0.15\text{万元} \times 12 \times 2 = 3.6\text{万元}$ 。

综上，各项成本合计 $60 + 10 + 5 + 10 - 0.5 + 1.2 + 3.6 = 89.3\text{万元}$ 。

以男方家庭30万元的家产，男人年收入6万元计， $(89.3 - 30) / 6 = 10\text{年}$ 。最后得出结论为：男方倾家荡产 + 男人不吃不喝地工作10年 = 讨一个上海中上条件的老婆的成本！

二、李小姐的超级省钱买衣法

李小姐在上海一家讲究仪表的公司工作，大家都很讲究穿着。有个收入相同的同事，光是刷卡买衣一年就有12万。而李小姐穿得不比她差，一年总共不过用1万元。算起来，一年中，李小姐有62%的时间是在办公室的，所以买上班可以穿的衣服是利用率最高的。其他的晚装是没机会穿的，运动装，家居服可以适当添点，但比例也不能超过38%。

1、先购基本款服装，基本色，基本款，料子要硬点，不皱可水洗。外贸货最好。例如两件套的针织服装，黑色西装套装。直身短裙，白色衬衣。200元一件可以买到极好的西装了。

2、再补充点艳色的时尚衣服，如T-shirt一类，50元以下。

3、便宜又有特色的小饰品多置点，如各色腰带，胸针，项链，3元一条的腰带质地也很好喔。

4、再有看家的包和鞋子，基本款的可以买打折牌子货（反正款式多年不变），价格控制在200到500间。耐用的款式可以用十年呢。又可以提升整体的档次，值得投资。

5、瑞丽伊人杂志20元一个月，看完可以将旧衣服配出N套新花样。这一方法值得强力推介。

来看看李小姐的得意之选：

No.1 服饰：用于工作、见客户

在淮海路的小店，买了一条GUCCI的吊带裙，50元。料子是有弹性的棉布，花样是今年最兴的白地兰色大花，很满意。

最近比较喜欢去 M 街，买了一件阿曼尼的长袖白西装，是收腰的款式，腰上还有条兰色的带子，正好跟上面的裙子是绝配，唯一的缺点是会皱。但想想自己也只有这一件短款的白西装。

No. 2 服饰：用于周末、平时

上衣是 DKNY 正品的双层纱衣，在 XS 广场买的。外层是花纱，上面有小小的亮片，里面是红纱。也是高搭配的那种。裙子是黄色的军装裙，在 XS 广场对面的商场买的。包是襄阳路买的便宜货，其颜色与衣服很相配，但背起来带子太硬，不舒服。

No. 3 服饰：用于宴会、party

基本款式是一件黑色无袖、无吊带的连衣裙。上身搭配有两种：一是配米色西装，显得既随和又精干；二是配 JESSIE 的粉红上衣，兼顾淑女、休闲与工作。在非正式场合，也可以不再另配上衣，而只配一条 CHANNEL 的腰链，显得很时尚的。

思考题：

1、第一则案例中的分析和计算方法是否符合实际情况？为什么？

2、请用合适的营销理论分析第二则案例中李小姐的购买行为。

3、假如你是一家拥有个人理财服务业务的金融企业的营销专家，请为一位与第一则案例中的男主角提供一个令其满意的理财方案，并说明理由。

案例十一 戴尔怎样采购

戴尔采购工作最主要的任务是寻找合适的供应商，并保证产品的产量、品质及价格方面在满足订单时，有利于戴尔公司。采购经理的位置很重要。戴尔的采购部门有很多职位设计是做采购计划、预测采购需求，联络潜在的符合戴尔需要的供应商。因此，采购部门安排了较多的人。采购计划职位的作用是什么呢？就是尽量把问题在前端就解决。戴尔采购部门的主要工作是管理和整合零配件供应商，而不是把自己变成零配件的专家。戴尔有一些采购人员在做预测，确保需求与供应的平衡，在所有的从前端完成之后，戴尔在工厂这一阶段很少有供应问题，只是按照订单计划生产高质量的产品就可以了。所以，戴尔通过完整的结构设置，来实现高效率的采购，完成用低库存来满足供应的连续性。戴尔认为，低库存并不等于供应会有问题，但它确实意味着运作的效率必须提高。

精确预测是保持较低库存水平的关键，既要保证充分的供应，又不能使库存太多，这在戴尔内部被称之为没有剩余的货底。在 IT 行业，技术日新月异，产品更新换代非常快，厂商最基本的要求是要保证精确的产品过渡，不能有剩余的货底留下来。戴尔要求采购部门做好精确预测，并把采购预测上升为购买层次进行考核，这是一个比较困难的事情，但必须精细化，必须落实。

“戴尔公司可以给你提供精确的订货信息、正确的订货信息及稳定的订单，”一位戴尔客户经理说，“条件是，你必须改变观念，要按戴尔的需求送货；要按订货量决定你的库存量；要用批量小，但频率高的方式送货；要能够做到随要随送，这样你和戴尔才有合作的基础。”事实上，在部件供应方面，戴尔利用自己的强势地位，通过互联网与全球各地优秀供应商保持着紧密的联系。这种“虚拟整合”的关系使供应商们可以从网上获取戴尔对零部件的需求信息，戴尔也能实时了解合作伙伴的供货和报价信息，并对生产进行调整，从而最大限度地实现供需平衡。

给戴尔做配套，或者作为戴尔零部件的供应商，都要接受戴尔的严格考核。

戴尔的考核要点如下：

其一，供应商计分卡。在卡片明确订出标准，如瑕疵率、市场表现、生产线表现、运送表现以及做生意的容易度，戴尔要的是结果和表现，据此进行打分。◆瑕疵品容忍度：戴尔考核供应商的瑕疵率不是以每 100 件为样本，而是以每 100 万件为样本，早期是每 100 万件的瑕疵率低于 1000 件，后来质量标准升级为 6-Sigma 标准。

其二，综合评估。戴尔经常会评估供应商的成本、运输、科技含量、库存周转速度、对戴尔的全球支持度以及网络的利用状况等。

其三，适应性指标。戴尔要求供应商应支持自己所有的重要目标，主要是策略和战略方面的。戴尔通过确定量化指标，让供应商了解自己的期望；戴尔给供应商提供定期的进度报告，让供应商了解自己的表现。

其四，品质管理指标。戴尔对供应商有品质方面的综合考核，要求供应商应“屡创品质、效率、物流、优质的新高。”

其五，每三天出一个计划。戴尔的库存之所以比较少，主要在于其执行了强有力的规划措施，每3天出一个计划，这就保证了戴尔对市场反应的速度和准确度。供应链管理第一个动作是做什么呢？就是做计划。预测是龙头，企业的销售计划决定利润计划和库存计划，俗话说，龙头变龙尾跟着变。这也就是所谓的“长鞭效应”。

迈克尔说过，供应商迟一点，意味着太迟了。这说明了戴尔对供应商供货准确、准时的考核非常严格。为了达到戴尔的送货标准，大多数供应商每天要向戴尔工厂送几次货。漏送一次就会让这个工厂停工。因此，如果供应商感到疲倦和迷茫，半途而废，其后果是戴尔无法承受的，任何供应商打个隔就可能使戴尔的供应链体系遭受重创。然而，戴尔的强势订单凝聚能力又使任何与之合作的供应商尽一切可能规定的要求来送货，按需求变化的策略来调整自己的生产。

在物料库存方面，戴尔比较理想的情况是维持4天的库存水平，这是业界最低的库存记录。戴尔是如何实现库存管理运作效率的呢？

第一，拥有直接模式的信用优势，合作的供应商相信戴尔的实力；

第二，具有强大的订单凝聚能力，大订单可以驱使供应商按照戴尔的要求去主动保障供应；

第三，供应商在戴尔工厂附近租赁或者自建仓库，能够确保及时送货。

戴尔可以形成相当于对手9个星期的库存领先优势，并使之转化为成本领先优势。在IT行业，技术日新月异，原材料的成本和价值在每个星期都是下降的。根据过去5年的历史平均值计算，每个星期原材料成本下降的幅度在0.3%~0.9%之间。如果取得一个中间值的0.6%，然后乘上9个星期的库存优势，戴尔就可以得到一个特殊的结构，可以得到5.5%的优势，这就是戴尔运作效率的来源。

戴尔很重视与供应商建立密切的关系。“必须与供应商无私地分享公司的策略和目标，”迈克尔说。通过结盟打造与供应商的合作关系，也是戴尔公司非常重视的基本方面。在每个季度，戴尔总要对供应商进行一次标准的评估。事实上，戴尔让供应商降低库存，他们彼此之间的忠诚度很高。从2001年到2004年，戴尔遍及全球的400多家供应商名单里，最大的供应商只变动了两、三家。

戴尔也存在供应商管理问题，并已练就出良好的供应链管理沟通技巧，在有出现问题时，可以迅速地化解。当客户需求增长时，戴尔会向长期合作的供应商确认对方是否可能增加下一次发货数量。如果问题涉及硬盘之类的通用部件，而签约供应商难以解决，就转而与后备供应商商量，所有的一切，都会在几个小时内完成。一旦穷尽了所有供应渠道也依然无法解决问题，那么就要与销售和营销人员进行磋商，立即回复客户，这样的需求无法满足。

“我们不愿意用其他人的方式来作业，因为他们的方法在我们的公司行不通。”迈克尔说。戴尔通过自行创造需求的方法，并取得供应商的认同，已经取得了很好的成绩。戴尔要求供应商不光要提供配件，还要负责后面的即时配送。对一般的供应商来看，这个要求是“太高了”，或者是“太过分了”。但是，戴尔一年200亿美元的采购订单，足以使所有的供应商心动。一些供应商尽管起初不是很愿意，但最后还是满足了戴尔的及时配送要求。戴尔的业务做得越大，对供应商的影响就越大，供应商在与戴尔合作中能够提出的要求会更少。戴尔公司需要的大量硬件、软件与周边设备，都是采取随时需要，随时由供应商提供送货服务。

供应商要按戴尔的订单要求，把自己的原材料转移到第三方仓库，在这个原材料的物权还属于供应商。戴尔根据自己的订单确定生产计划，并将数据传递给本地供应商，让其根据戴尔的生产要求把零配件提出来放在戴尔工厂附近的仓库，做好送货的前期准备。戴尔根据具体的订单需要，通知第三

方物流仓库，通知本地的供应商，让他把原材料送到戴尔的工厂，戴尔工厂在 8 小时之内把产品生产出来，然后送到客户手中。整个物料流动的速度是非常快的。

思考题：

- 1、戴尔的采购从哪些方面反映了产业购买者的共同行为特征？
- 2、作为产业购买者，戴尔的购买行为有哪些时代特点？
- 3、假设你所在的公司是一家生产液晶显示器的大型号企业，现在打算将戴尔由潜在客户变为现实客户，请你为自己的公司提出一套能够实现这一目标的方案。

案例十二 两则政府招标采购案例

I. 内蒙古经贸网络工程公开招标成功

受内蒙古经贸信息中心的委托，1998 年 4 月 3 日，内蒙古机电招标中心就内蒙古经贸网络工程进行了公开招标，经过招标中心、信息中心和评标专家的共同努力，网络工程招标取得圆满成功，为转变政府采购方式提供了有益的范例。

一、项目概况

内蒙古经贸信息网络工程计划用资 100 万元，于 98 年 6 月底开通。该网络将联通委内各处室、各盟市经贸委、自治区有关领导、有关厅局和区内各个重点企业。其中经贸委办公楼内 25 个站点，采用 Ethernet 局域网；远程站点 50 个，采用程控电话拨号方式联网。为保证网络运行的可靠性和先进性，服务器采用数据处理速度较快的小型机，并为今后网络扩充提供硬件方面的准备。

内蒙古经贸信息网的建成，将为自治区经贸委系统提供一套完善的办公自动化手段，能够实现委机关的公文、简报、统计快报、领导任务交办和领导工作日程安排等功能，完成同自治区有关领导、厅、局和各盟市经贸委之间的各类信息交流。基本形成经贸委系统全方位、多层次、高效率的办公信息网络。

二、招标经过和效果

根据内蒙古经贸信息中心的需求方案，招标中心对国内部分技术实力较强的计算机网络公司发出了招标邀请。共有 9 家公司参加投标。经过一个多月的紧张筹备，1998 年 4 月 3 日在呼和浩特市王府饭店公开开标。开标大会全过程在内蒙古自治区公证处公证员的监督、公证下进行。内蒙古自治区经贸委党组成员、纪检组组长周子民到会并做了重要讲话。在招标前，经贸信息中心对工程方案进行了细致的调研工作，提供的技术需求方案完整、合理。在招标过程中，招标中心的招标操作规范、严谨，切实做到了公平、公正、公开。各位评标专家在对各投标商投标文件的仔细阅读和认真质疑的基础上，从公司实力、商业信誉、硬件选型、软件设计方案，网络结构等方面予以综合评价。结果，中国长城计算机软件与系统公司以 76 万元一举中标。为确保工程的顺利实施和及时的售后服务，经信息中心同意，中标方选定内蒙古联想高技术公司作为本地的合作商，负责售后服务工作。1998 年 4 月 8 日，在经贸委会议室，三方共同签订了工程合同。此次招标活动效果显著，节约资金约 24 万元。节资率为 24%，超过全国水平。

三、招标结果评价

内蒙古经贸信息网络工程项目的招标结果表明：招标为业主选择方案最优、技术最强、价格最廉的供应商提供了契机和保障。不失为一种高效科学的采购方式。具体可以表现在下两个方面：

1. 节约投资、缩短周期。通常的项目谈判大多是一对一方式，不利于横向比较，很难避免一些无

意义的重复工作，至少要花费几个月的时间。招标中心介入后，对 9 家投标商集中询标、商务谈判，几个月的工作只须一周即可全部完成，既能够充分体现买方主权，又可以采购到质优、价廉的设备，节约了政府投资，缩短了采购周期。

2. 净化市场、反腐倡廉。把招标机制引入政府机关的办公设备采购，在自治区尚属首例。办公设备招标采购，可以为业主构造一道保护屏，避开“说情风”的干扰。同时，招标机构聘请经验丰富的专家组成结构合理的评标委员会，对各投标商进行质疑和评定，有利于实现科学决策，降低投资风险，避免国有资产流失，从根本上维护了购买者的利益，是机电设备招标服务于政府采购的有益尝试。内蒙古自治区经贸委作为我区机电设蚤招标工作的上级主管部门，能把招标的竞争机制引入委内办公设备采购，既为全面推动自治区机电招标工作做了表率，又在自治区党政机关廉政建设工作中带了一个好头。

II. 上海浦东新区学校电脑集中招标采购

一、项目背景

本项目为学校电脑采购项目，于 2001 年 8 月 23 日下达采购中心，被列入政府采购范围。这次联合集中采购计算机为 3120 台，涉及 120 所学校，分布在浦东新区的各个地方，计算机的配置要求高，尤其是 120 台教师机的配置具有本次采购机型为当前最先进配置，具有极高性能价格比的高档机。学生用机的数量也具有前所未有的规模。

二、招标准备

由于本次招标计算机数量多，所以在确定招标方式上，既考虑 120 所学校需要计算机的时间上的急迫性，又考虑到采购程序的严密性、招标的最大范围的公开性，最终把招标方式确定为公开招标。8 月 24 日以公开招标的方式在浦东新区政府采购网站发布招标公告，8 月 25 日在解放日报上发布招标公告。

招标文件编制的具体做法是将计算机分为 A、B 和 C 三个包，A 包为 2000 台学生机，B 包为 1000 台学生机，C 包为 120 台教师机，这样分主要考虑到两个因素，其一是要求制造供应商供货时间短，3000 台计算机可能的话由二家供应商提供，缩短制造周期，其二是教师机要求配置高，性能稳定可靠，兼顾到中高档国内外品牌的投标、中标机会。

2001 年 8 月 27 日开始出售标书，共有 15 家公司购买了招标文件。

三、招标过程

2001 年 9 月 6 日在浦东新区政府采购中心开标，特别邀请浦东新区公证处的二位公证员开标公证，邀请浦东新区政府采购监督小组的二位监督员作为监标人，浦东新区有线电视中心等新闻媒体进行了采访，评标专家由上海市政府采购中心提供，在评标当天通知新区采购中心，保证了评标专家的保密性和公正性。9 月 7 日评标，邀请上海市资深专家四位和一位使用单位人员组成评标小组，评标小组决定 3000 台学生电脑项目授予 L 公司，120 台教师电脑项目授予 T 公司。

四、合同履行情况

2001 年 9 月 10 日与 L 公司签订合同，L 公司授权，具体工作由 B 公司实施。

2001 年 9 月 14 日与 T 公司签订合同，T 公司授权，具体工作由 Q 公司实施，随后采购中心与使用单位、中标单位、被授权单位召开了协调会议，达成“工作安排备忘录”。

2001 年 9 月 17 日至 21 日 B 公司进行用户情况调查，他们组织人员对 120 所学校逐一进行实地调查：邀请学校老师参加培训，调查学校计算机机房情况、电源情况等。

中标的机器虽然不多，仅仅 120 台，但这 120 台电脑必须送到遍布浦东新区各个角落的 120 个小学，搬运到指定楼层的电脑教室，并安装调试。合同签订后，即开始接单生产（生产周期在十天左右）。由于 10 月 1 号到七号放国庆长假，紧接下会议又有一周长假期，浦东很多路段封路，为了按时履约，我们要求 T 按紧急情况处理。在这批电脑到达上海的第二天开始，Q 公司每天用五辆车，每车随行三人，以不同路线送到每个学校，三天内把 120 台电脑送到位。有时找一学校要走一个多小时。在电脑全部

送到位后，Q 公司派出六名工程师，用 5 天时间，到每一个学校进行安装调试，为学校安装必备软件，并请校方亲临验收与盖章确认。校方验收的满意率达到 100%其中非常满意的用户达到 80%。在开机的过程中，Q 为每一个学校留下了名片，记录下了学校总务老师和电脑老师的联系电话，以便今后的服务和联系。

由于本次招标提供的教师机的配置很高，（CDRW 刻录机，DVD 驱动器及 128 位创新声卡等）部分学校在使用中遇到了不少问题，Q 公司都一一上门解决，个别学校在教师机内安装了视频卡，引起资源冲突，Q 公司也上门帮助解决问题。从严格意义上来说，这些都不是机器本身的问题，并不在他们服务范围内，但为了新区的教学活动正常开展，为了创出公司的信誉，Q 把这一切“份外事”都当自身的工作给予解决，得到了很多学校的好评。

2001 年 9 月 18 日至 25 日 B 公司组织老师培训，组织安排 120 所小学的计算机老师进行电脑（学生机）的培训（电脑基本知识、使用及维护），共有 86 所学校参加。

在学校具备安装条件的情况下，截至到 10 月 13 日总共完成 98 所学校的安装调试。因部分学校的客观因素，其余的 22 所学校无法及时完成验收。

为保证该项目的顺利实施他们做好了大量的工作。（事前准备、调查，事中协调、联系用户等）全心全意地为使用单位服务，最大范围内满足学校提出的要求。但由于部分学校的客观原因，也导致部分工作的重复，浪费人力、物力及时间，增加了成本。

五、结果评价

定标与签订合同之后，采购中心的工作并未完成，监督履约和项目的验收及付款等是政府采购工作的重要环节。项目的执行责任人必须保持与供应商、买方、出资方保持经常的联系，了解履约中出现的问题，及时进行沟通，这方面的工作今后有待加强。

本次招标项目节约资金 364.8 万元，节约率达 21.9%。效果比较明显。使用单位在提供教师机配置时，强调了计算机的主板要求，供应商在供货时间有限的情况下，针对用户提出的配置进行性能匹配测试，结果是主板、硬盘不匹配，最后经技监部门确认，使用了同档次的，供应商成熟的机型。因此，使用单位要考虑计算机配置的合理性，避免浪费时间和资源。

对于公开招标的项目，其中要做到公正、公平的一个重要环节是评标小组的组成，使用单位往往作为评标小组的组成人员之一，在评标时，专家评委有时首先倾听他们的意见，使用单位有可能提出一些片面的带有某些导向性的意见，如何避免类似的问题有待思考。

为了确保大批量计算机的供货质量，采购中心在签订供货合同的时候，特定增加了一条，就是在计算机送到学校后，抽查一定数量机器到技监部门作性能和防辐射检测，合格后使用。供应商在制造计算机时，势必加强对产品质量的控制，使用户感到政府采购放心满意。

思考题：

- 1、政府招标采购有哪些特点？
- 2、在政府招标采购中，有哪些重要的参与者？他们各自对政府采购行为产生什么影响？
- 3、假定 2008 年奥运会体育场馆建设项目需要集中招标采购一批消防设备，而你是国内一家消防设备生产企业的营销经理，请问：你用什么方法帮助你的企业在投标竞争中获胜？

案例十三 英格索兰，专业工具拓展 DIY 市场

美国英格索兰公司（Ingersoll-Rand）成立于 1871 年，至今已经有 130 多年的历史，其主要产品是向汽车行业、建筑业、能源和一般工业提供各种空气及气体压缩机、矿山机械、气动工具、泵浦机械和设备，是一家名列前茅的跨国工业企业。公司在世界各地共拥有一百多座工厂，在 120 多个国家均有极为成功的销售与服务。公司连续 3 年被美国工业周刊杂志评为“最佳管理”公司。雇员遍布于

世界各地，总数已超过 55000 人。公司有超过 120 家分部，同时这个数字还在不断增长。

气动工具的好坏对技师们的工作质量及效率起到至为重要的作用，因此技师们对设备的质量、耐用性和可靠性要求都非常高。英格索兰生产的气动工具凭借多年来的专业性占据了三分之一以上的专业市场，是最受专业技师信赖的品牌，并且，在这个质量决定一切的市场上，只有英格索兰、施耐宝（Snap-On）、Mac、Chicago Pneumatic 和 Craftsman Professional 几家公司能够生存。

然而，在这个市场占有率优势的花环下也隐藏着一个很大的缺点——市场成长潜力有限。由于专业工具市场较为成熟和稳定，要扩张市场份额就变得极为困难，若打价格战会导致两败俱伤的局面，这将是大家谁都不愿看到的局面，不如采取其他手段。那么，如何才能使公司市场有较快发展呢？

英格索兰在仔细研究了气动工具市场后发现，公司虽然在专业市场上已经是气动工具销售的龙头老大，但是在 DIY 工具的市场上却几乎无声无息。

DIY，英文 Do it yourself，意思是“自己动手做”。在上个世纪 70 年代兴起于欧美国家，三十多年来随着经济发展、生活水平的提高和一些传媒的影响，DIY 逐渐成为一种时尚生活方式。按照自己的想法实现自己的梦想，使 DIY 消费群体不断扩大，不再是那些收入拮据、买不起好东西的低收入者，收入稳定、购买力强的中产阶级成为 DIY 市场的中坚力量。DIY 的范围也在不断扩大，刚开始只是家具用品的小修小配，现在则扩展到了电子设备组装、房屋搭建、家具组装、汽车维修等更多的领域。

DIY 的发展带动了一大批与 DIY 有关的手工工具、电动工具、专业工具、装修材料、维修配件等市场需求。据香港贸易发展局的统计，2002 年，欧洲 DIY 产品的市场规模为 800 亿欧元，北美 DIY 产品销售额达到了 3430 亿美元，世界电动工具的产量达到了 11800 万台，其中 70% 为 DIY 电动工具。据市场研究公司 Freedonia 集团的预测，由于美国房地产市场活跃，2005 年前美国 DIY 电动工具销售额将达到 51 亿美元。

DIY 市场在迅速发展，但市面上的 DIY 气动工具走的都是功能简单、价格低的路线，缺乏属于 DIY 用户的质量好、专业性强的高端领先品牌。如果英格索兰将 DIY 业务也纳入到自己的业务范围内，就可以大大扩展公司的气动工具业务，使英格索兰的业务快速增长。

然而，作为一家非常专业的工业品牌，插手非专业领域产品有很大的风险。首先，这个策略有可能破坏英格索兰作为专业品牌龙头老大的口碑。因为 DIY 用户和专业用户是在购买方式及购买价格上的观念完全不同：专业用户都是在专卖店购买工具，DIY 用户则是在超市等零售商店购买工具；专业人员愿意付出最高价格来购买最高档的产品，而 DIY 用户却对价格非常敏感。英格索兰做的一项市场调查表明，一把专业人员使用的空气棘轮工具的价格是 89 到 250 美元，但是 DIY 用户对同样产品可以接受的价格只有 25 到 85 美元。专业 and DIY 两个市场都要求高质量、可靠性和耐用性，开发一个新的 DIY 工具系列，可能损害公司在专业人员心目中的地位、价值和信誉，而且还不一定能保证可以得到新市场中多大的份额。

其次，除了品牌的问题外，竞争对手的涌入也是令人担心的问题之一。英格索兰一旦将气动工具市场扩大，其他品牌如 Craftsman、Campbell Hausfeld、德威必士、Porter Cable 和科勒曼等就会涌入，导致竞争者的数目翻一倍都不止，英格索兰很难保证自己在气动专业工具市场绝对领导者的地位，得不偿失。

英格索兰决心要进入新的市场，但又不能让 DIY 等级的工具破坏品牌在专业人员中的地位。为了保护英格索兰已建立的市场地位和份额，公司的 DIY 品牌需要跟公司的专业工具品牌拉开距离。同时，为了在 DIY 用户心目中建立一定的信誉，建立 DIY 品牌与英格索兰的联系也是必不可少的。于是，公司决定为 DIY 产品系列起用一个从未问世的英格索兰品牌——PowerForce。公司的市场调查表明，PowerForce 本身在消费者心目中的价值近乎为零，在 DIY 经销渠道中几乎毫无议价地位，但是从英格索兰公司品牌来看，在 DIY 工具消费者心目中的知名度却排名第二，仅次于 Craftsman。

公司在 PowerForce 从上市开始就将其定位为 DIY 市场的高端品牌，“专业性”作为 PowerForce 品牌的主要体现方式，因为根据市场调查机构的调查显示，大部分 DIY 消费者都希望表现出“自己非常专业”，这种思想甚至导致了近年来 DIY 工具市场和专业工具市场的一些重叠——很多 DIY 消费者

愿意花钱购买更加专业的工具。PowerForce 品牌的这种定位正好满足了消费者的这种心理。同时，借助英格索兰专业气动工具与三届温斯顿杯冠军车队队长 Ray Evernham 有长期合作的关系，在 PowerForce 工具的包装盒上特地印刷了 Evernham 赛车车队维修保养人员在赛车场上工作的画面，以增加其专业性。作为著名汽车杂志《NASCAR 画报》1999 年度“明星人物”，Evernham 无疑成为了 PowerForce 理想的品牌代言人。

为了方便消费者使用，在 PowerForce 工具的外包装上，都比较详细地印刷了简单清晰的该工具应如何使用的照片，让那些并不熟悉气动工具的使用方法的用户一目了然。并且，由于 PowerForce 是在超市等连锁店销售，会出现在专业工具经销网络中是不存在的顾客“顺手牵羊”的新问题，英格索兰对 PowerForce 外包装箱的形状和尺寸进行了大幅度的改动以解决这样的情况，这种做法在一定程度上也保证了销售商的利益，使他们愿意销售 PowerForce 产品。

为了打造品牌知名度，公司为 PowerForce 设计了一个含有英格索兰 IR 符号的新商标，并将其在专业技师和 DIY 用户中间进行测试。结果测试结果非常不错，DIY 用户认出了代表专业的 IR 标志，而专业技师们则表示不会去买这个产品。这表明 PowerForce 不会对英格索兰的专业销售引起太大损害。为了增加 DIY 用户对 PowerForce 的品牌偏爱度和忠诚度，英格索兰通过互联网进行了一系列的营销活动。其中包括 2003 年父亲节的促销，在安排赛车和汽车专业技师通过网络社区向 DIY 爱好者讲解汽配知识等。通过这些“数字直效营销”活动，PowerForce 上市不到半年销量增加了 112%。

PowerForce 的推出取得了意想不到的成功，成为了沃尔玛 DIY 工具中最畅销的领先品牌。因为有了良好的销售成绩，因此促使沃尔玛在 2003 年将 PowerForce 气动工具的销售推广到了更多的商店。受此影响下，PowerForce 开拓其他零售渠道也是水到渠成，不断扩大，其中包括拥有 800 多家连锁店的 O'Reilly 汽车零件连锁店。

DIY 工具 Power Force 品牌的成功，扩大了英格索兰的市场份额，为了抓住 DIY 市场的成长机会，英格索兰将更多的产品增加到了 PowerForce 产品系列中去，其中包括喷漆设备及各种附件。

英格索兰在 DIY 市场的迅速扩展，与本身英格索兰品牌在普通消费者中强大的声誉以及谨慎地组织市场规划和品牌管理是密不可分的，这样他们才能在成功利用的同时又能够保证 IR 工具在专业技师核心市场上的高档身价。

2003 年，英格索兰将 PowerForce 产品系列转移到了中国大陆和台湾地区生产，再次降低了 DIY 产品的价格，赢得了更多消费者的青睐。但这也进一步造成一些专业用户觉得 PowerForce 产品价格合理，功能专业，转而开始购买 PowerForce 产品这种情况的出现，这将是英格索兰将要开始研究的另一个新问题。

资料来源：《成功营销》2004 年第六期 作者：王卓

思考题：

- 1、在拓展一个新的市场的同时，如何才能不损害已建立的市场地位和份额？
- 2、在中国 DIY 市场尚不成熟的条件下，你认为 PowerForce 产品在国内应该如何组织销售？

案例十四 北京现代，挺进政府用车及出租车市场

2002 年 10 月 16 日，由北京汽车投资有限公司和韩国现代自动车株式会社共同出资设立的北京现代汽车有限公司正式成立，它是一个国务院批准的“不限投资额度、不限生产车型”的合资汽车生产企业。时至 2004 年，中国汽车市场在不断的降价声中前行，上海通用、广州本田等各大公司各显神通，抢占市场，但整体销量仍不尽人意。据相关数据显示，今年前 10 个月我国轿车销量同比增长为 15%，与近两年中国车市超过 100% 的年增长幅度相比，已是不可同日而语。然而以北京现代为首的市场强者却给我们展现了亮丽的色彩。今年前十个月，北京现代销量达到 11.09 万辆，同比增长 162%，轿车销

售排名已经超过上海通用和广州本田，排在一汽大众和上海大众的之后，位列第三名，进入了中国汽车企业的第一梯队。

在市场大环境不尽如人意的情况下，是什么让北京现代有如此的业绩呢？除了充分利用其新产品优势外，清晰的市场定位同样功不可没。清晰、灵活的市场策略使北京现代可以在灵活应对纷繁多变的中国汽车市的同时，集中兵力，在每一目标市场，占据领先。

作为一种流行的汽车消费模式，汽车批量采购多年来被政府机关、出租车采购、大型企业等所采用，以前批量采购的品牌仅局限于红旗、奥迪、桑塔纳等品牌，但现在北京现代的索纳塔等中高档型轿车不但在家庭购车领域风光无限，在批量采购领域也受到政府部门和出租行业的热捧，在国内市场中的竞争地位日益提升，市场份额逐步扩大。

我们知道，政府公务车虽不局限于某个品牌，但也有着一些严格的限制和具体的规定。相关部门统计表明，价格在 25 万元以内、排量在 2.0 左右的中档轿车占政府采购车辆总数的 95% 以上。不仅如此，政府用车在性能、外观、内饰、安全等方面的要求也十分严格。一直以来，在公务车市场中，奥迪、红旗等中高档 2.0 升轿车都有良好的表现。要从政府采购这一市场分一杯羹也不容易。

北京现代自其成立之初，就根据中国的市场情况，结合韩国现代“产品技术全球同步”的产品策略，推出了全球畅销的成功车型——索纳塔。这种车型是在韩国现代索纳塔第六代基础上改造而来，是目前世界流行的车型之一，这相对一些欧美品牌把本土将淘汰的车型引入中国市场的做法，北京现代可谓把韩国车的精髓奉献给了中国消费者。同时，更从消费者实际需求出发，结合中国实际路况等具体情况，对引进产品进行改进、完善工艺、提高品质、强化服务，努力创造精品和用户满意的品牌价值，而绝不是照抄照搬，或者追大求全，投放多种品牌的车型。在外观上，其独特超前的边缘设计，巧妙地融合了多种鲜明的设计元素，赋予索纳塔一种稳重、大气的感觉，体现公务用车身份者的尊贵，同时也代表了充满创新精神、与时俱进的新时代的政府和企业形象；在内饰上，索纳塔精雕细刻每一个细节，满足显赫和华贵的渴望；在空间上，依据唯美主义和人体工程学原理，给驾乘者提供一个舒适的空间，后备箱容积 398 升的超大容量足以傲视同侪；在要求苛刻的制动技术和安全方面，索纳塔更是非同凡响。如前后部内置防撞区，加固了顶、底、门、内外侧的防撞杠等等，更侧重对驾乘者全方位的安全保护。这些极具人性化设计，完全满足了政府公务用车的需求。

与此同时，北京现代利用在北京的优势，利用关系营销、体育营销等方式，积极同政府等工作单位联系公关，并积极参与中国的各项公益事业。投巨资赞助了北京国安足球俱乐部，成立了北京现代足球队，赞助“女足世界杯”、中超联赛、“迷你”足球世界杯、亚洲杯足球锦标赛，投资与相关部门联合主办了“携手北京现代，共创绿色未来——2004 北京现代-大学生绿色环保夏令营”活动等，进一步提升了北京现代的品牌知名度与美誉度。这些活动也得到了回报，早在 2002 年 12 月新车投产之际，政府采购就开始看好北京现代索纳塔。当时共接受订单 5000 多份，其中首批交付的政府采购约 700 辆，此后有部分政府机关的采购计划因为索纳塔的缺货而一度搁浅；2003 年 1 月，河北省公安交通管理局采购索纳塔手动档轿车 16 辆；2003 年 7 月，索纳塔仅在四川绵阳市政府采购中就是一举中标 20 辆……此外，在要求严格的公安领域索纳塔也表现出色。北京现代索纳塔中标了 2003 年北京市公安局等警用车采购项目。2004 年 5 月，在北京-新疆红云杯中国（首都）警察越野追击技术演练赛活动中，北京现代的 5 部索纳塔轿车为参赛车辆担当开道和新闻采访车，与参赛近 80 部越野车辆共同经历了 13000 多公里的考验，再次印证了这款车型作为首都警用车主力的优秀品质，也因此引起了全国的公安系统的多家单位的广泛关注。据有关资料，北京市政府用车中索纳塔数量已达 2000 多辆。今年又有河北、安徽等一些地方政府把汽车采购目标锁定在索纳塔轿车身上，汽车采购招标邀请书不断投向北京现代。经过近两年时间的考验，索纳塔轿车凭借强劲的动力、良好的加速性能以及舒适的驾乘感受，收到了公务人员和公安干警的广泛赞誉，大大营建了北京现代品牌在政府采购领域的良好形象。

在出租车行业市场上，目前运营的主力军一直是奥拓、普桑、捷达、夏利等普通车型，目前出于城市发展、树立良好的城市形象的需要，各地出租汽车的更新换代步伐已逐步加快。一般来说，出租车车型至少要符合以下要求：形象好、性能好、要舒适、要时尚，同时必须经济、环保、安全可靠。

北京现代公司在发展公务车和私家车的基础上，也一直对出租车市场保持高度的关注和研究。

为了打入出租车市场，他们不断改良索纳塔车型，作为出租汽车行业量身定做的液化石油气(LPG)作燃料的专用索纳塔车型，不仅维持了其外观时尚、内部空间大的特点，还突出了人文环保意识，尾气排放指标大大低于普通出租车，达到了我国地方环保要求，也降低了燃料使用成本。与此同时，在使用与维护成本方面，索纳塔也有明显的优势。索纳塔的配件价格较之同级产品低 20% 以上。据调查，索纳塔出租车一般百公里耗油与其他品牌相比要节约 5 元，按每班 300 公里计算，每班可节省油费 15 元，一天可省 30 元，全年就可省一万多元。同时，配件及维修也相对比较便宜。

今年年初，北京现代推出了“零距离”售后服务，免费为索纳塔车提供多达 5 大项 20 小项的汽车检查和工时等方面的优惠。同时，北京现代还推出了一年 4 次的免费检测活动，于每季交替的时候进行，并且长年执行。这些优惠活动，就为主人们节省了一大笔费用。据有关媒体对市场上的帕萨特、新雅阁、君威、索纳塔、蒙迪欧以及马自达 6 等 6 款同级别的中高档轿车使用成本的调查报告显示，对比 5 万公里内的保养、燃油、易损件和事故件成本，按从低到高顺序索纳塔排在第二。报告认为索纳塔的确是一款性价比非常高的车。

按照行业要求和技术标准，索纳塔迅速进入了出租车市场。2003 年初北京现代索纳塔刚下线 2 个月，北汽集团就购置了 300 辆新车，首都出租汽车公司也购进 150 辆。并在全两会上作代表专用车和警务车使用。两会结束后，这些索纳塔被全部投放北京出租车市场。在杭州、义乌、宁波、南京等地的出租车市场上北京现代索纳塔受到空前热烈的欢迎：杭州已经有超过 1500 辆索纳塔出租车投入运营，而义乌市在出租车更新换代的工作中全部选定了索纳塔作为他们的换代车型。目前，已经有超过 3000 辆索纳塔出租车活跃在全国各地的大街小巷。

据了解，北京市政府出租车换型初步方案中，索纳塔车型将成为第一批幸运儿。北京现有 6.6 万辆出租车中接近 50% 将被替换，索纳塔车型将占三分之一以上，低调奢华的索纳塔已经成为出租车领域的旗舰车型。

北京现代公司通过认真的分析市场需求，清晰的市场定位赢得了市场，赢得了广大消费者的信任，因此在 2004 年有如此的成绩是必然的。

资料来源：<http://www.beijing-hyundai.com.cn>

<http://www.xcar.com.cn> 2004 年 9 月 2 日

思考题：

- 1、对北京现代的“集中兵力，在每一目标市场，占据领先”这个目标，他们是怎样做的。
- 2、面对政府采购的大好商机，企业应采取何种策略？

案例十五 SAP 中国，大小通吃 ERP 市场

总部位于德国沃尔多夫市的 SAP 公司成立于 1972 年，是全球最大的企业管理软件及协同商务解决方案供应商、全球第三大独立软件供应商。目前，全球有 120 多个国家的超过 19,300 家用户正在运行着 60,100 多套 SAP 软件。财富 500 强 80% 以上的企业都正在从 SAP 的管理方案中获益。SAP 在全球 50 多个国家拥有分支机构，并在包括法兰克福和纽约证交所的多家证券交易所上市，2004 年，在《商业周刊》年度“全球一千大公司”排名榜中，SAP 公司排名由去年的第 98 位上升到第 81 位，业绩骄人。此外，在《商业周刊》与著名的国际品牌咨询公司 Interbrand 公司合作评出的一项全球 100 个最有价值品牌排名中，SAP 公司以其品牌形象，出色的市场战略和快速拓展的本地发展计划跃居第 34 名，品牌价值比去年提升了 14%，成为为数不多的榜上有名的 ERP 软件供应商之一。

SAP 早在八十年代就同中国的国营企业合作并取得了成功经验。1994 年底，SAP 在北京建立了代表

机构，1995 年正式成立 SAP 中国公司，1996 年、1997 年陆续设立上海和广州分公司。作为中国 ERP 市场的绝对领导者，SAP 的市场份额已经达到 30%，年度业绩以 50% 以上的速度递增。

随着国内经济持续高速增长和信息技术的飞速发展，企业信息化这个题目也迅速走红随之也诞生了诸如用友、金蝶、浪潮等大大小小的许多 ERP 供应商，SAP 中国，做为一个外来供应商，其高昂的实施费用及复杂的软件设置，与国内低价易用的 ERP 软件相比，处于劣势地位。但 SAP 并没有放弃庞大的中国市场，而是用“灯塔计划的营销策略”让中国企业认识并逐渐接受 SAP 的。

1998 年，SAP 开始在中国推广“灯塔计划”，将中国各行业的一些龙头企业树立为“灯塔”型企业，以它们的管理信息化带动整个行业的信息化进程，使得中国企业在提升管理的过程中不断获益。SAP 进入中国后选中的第一批“灯塔”都是跨国公司，如一汽大众、P&G、柯达等。对于这些公司 SAP 无需极力销售。因为这些跨国公司的总部一般都已经使用了 SAP 软件，例如，德国大众汽车公司在本部使用的就是 SAP 公司的 ERP 软件，当得知 SAP 公司来到了中国，便主动找上门来，双方一拍即合。如今，一汽大众已经成为了 SAP 产品的忠实用户，一有新产品它就会及时跟进。之后，SAP 中国公司将眼光放在了本地的优秀企业上，于是海尔、联想、长虹、康佳等一批知名企业成为了“灯塔计划”的第二梯队。随着这些企业 ERP 软件的成功实施，灯塔效应渐渐发挥作用，国内越来越多地企业开始关注 ERP，开始关注 SAP。截止到 2002 年，不论是在民营企业中，还是在大型、巨型的国有企业中，以及在为数不少的中小用户中都出现了“灯塔”，而且，“灯塔”还正在向更加细化和跨行业领域渗透。

在 ERP 领域里，请名人做广告、打折、促销，这些平常吸引客户的途径是行不通的。SAP 中国的客户渠道主要包括三个方面：第一类由于灯塔计划的实施，客户慕名而来，主动上门，他们自身就有 ERP 实施的需求；第二类客户是由 SAP 的合作伙伴推荐过来的。SAP 在中国有众多的合作伙伴，如 IBM、惠普、康柏、微软、德勤、普华永道、埃森哲、汉思、东软、高维信诚、联想汉普、神州数码等，他们和 SAP 一起为客户提供咨询、顾问服务；第三，SAP 中国公司经常会组织一些产品的巡展或是业界的研讨会，以发掘潜在客户。作为中国知识创新工程的积极参与者及支持者，SAP 于 1996 年开始了 SAP Seed（“种子计划”）。在该计划中，SAP 公司同中国高等院校及科研机构合作，研究中国的企业管理，培养未来的企业经营者。目前，清华大学、上海交通大学、浙江大学、同济大学、西南财经大学、上海大学、暨南大学、广州科技大学、东软信息技术学院和中国企业家协会等已加入了该计划。与此同时，SAP 与众多大学和研究机构共建了 SAP 授权的 R/3 系统培训中心。SAP 还派出资深的咨询顾问与大学和研究机构合作举办讲座、专题研讨会，展示 SAP 的管理系统强大完善的功能，探讨企业管理领域关注的热点话题。

同时，针对中国市场，SAP 中国采用了有两种主要营销策略：一是关系营销，所谓关系营销，一方面是要培育客户，让他们认识到自身的问题，这样进行了投资之后才能取得理想的回报；另一方面是要与客户建立相互信任的关系；另一个是价值营销。所谓价值营销就是让客户超越软件产品，看到其中的管理理念——这也是 SAP 最引以自豪的一点。在 ERP 项目实施过程中，SAP 决不是千方百计地把自己的产品推销给客户就万事大吉，也决不一味地讨好客户。而是先根据客户的意见和其原有的管理模式设计一套方案，再根据管理咨询公司的专家和 SAP 专家的意见设计另一套方案，让客户来鉴别、选择。SAP 给每个客户的是在“每一个项目中都能够把世界先进的管理思想、管理理念变为现实”。公司在近 30 年的发展过程中不仅开发了一系列有形的企业软件产品，而且还赋予了它无形的管理附加值，其中凝结了世界成功企业的先进管理方法，而这也正是中国企业融入世界经济所亟须的。目前，SAP 公司已根据中国企业的实际的情况，开发了 23 个 ERP 行业版本，每个版本都贯穿着这个行业中最先进的管理理念。而这些“最佳业务实践”自然也推动了 ERP 在中国的推广。到 1999 年，SAP 在中国市场的占有率已增 32.6%，市场总值达 3849 万美元。

灯塔计划的实施，使 SAP 中国迅速占有了 30% 的高端市场份额。但在中小企业市场，中国本土厂商依然很有优势。从 2002 年起，SAP 开始向中小型企业市场进军，加大了对中国市场中小企业市场的投入力度，力争把 SAP 的业务范围拓展得更为宽广。

首先，SAP 开发了其面向中小型企业的 Business One 中文版，企业可以在一周内完成安装和运行，减少了繁琐的配置程序，并且在企业规模扩大以后，可以无缝升级到 mySAP All-in-One 和 mySAP 商务套件，这样，SAP 就为企业从小到大的成长提供了全程匹配的产品。同时，一向采用直销方式的他们，在推行 Business One 时开始通过渠道销售，也就是说，用户只能在 SAP 的渠道合作伙伴那里购买产品，而不能直接从 SAP 购买。SAP 所选择的合作伙伴，都是在特定行业具有多年的经验和稳定的客户的企业，它们有能力为中小企业进行实施咨询、系统维护，以及对 SAP 产品进行增值开发的能力。对于这些合作伙伴，SAP 采取了许多措施促进它们的发展，包括：让利、人员培训、在商业模式上取长补短、对渠道伙伴进行市场投入方面的支持，以及帮助渠道伙伴完善售前售后服务等。此外，在 SAP 的指导下，渠道总代理还可以招募二级代理商，以便能迅速建立一个全国性的高素质的渠道体系。据 SAP 大中国区副总裁黄晓俭先生介绍，截止到 2004 年 5 月底，SAP 已经建立起“10 家 mySAP All-in-One 合作伙伴、4 家 SAP Business One 全国性合作伙伴，还有将近 120 家 SAP Business One 地区性合作伙伴。总共签了 300 多家客户，而且 80% 的客户已经完成了实施，而且实施的效果非常好，这是使我们感觉比较成功的”。在 2003 年度 SP “年度渠道选择奖”评比中，SAP 公司名列第二，超过了金蝶，直逼 ERP 渠道巨头用友软件；而在另一重要奖项“最有价值产品编辑推荐奖”的评比中，SAP 公司的 SAP Business One 产品脱颖而出，荣获大奖。

“SAP 不仅服务于大型企业，同样为中小型企业量身打造功能强劲的管理舞台，令你一展伸手，长远发展。”这是 SAP 中国最近的广告语，尽管 SAP 的渠道培养只是一个开端，但以现在合作伙伴的发展速度和客户的签约势头，将来它会拿走多大的蛋糕？恐怕谁也不敢低估。

思考题：

1、从本例中可以看出 SAP 在中国的营销策略是什么。

2、你如何理解“每一个项目中都能够把世界先进的管理思想、管理理念变为现实”这句话在营销中的作用。

案例十六 中电电气集团，“定义品类”的新产品赢取电力系统变压器市场

中电电气集团，是一家集科研、制造、投资为一体的大型高科技企业集团，主要研发、生产、销售的产品包括各类电力变压器、绝缘材料、电工产品、电线电缆、太阳能电池等，其变压器产品在行业内，第一家荣获“中国环境标志企业”和“中国环境标志产品”双绿证书；同时也是美国 DSI 公司、德国 KME 公司，中国武钢长期战略合作伙伴。是全球最大的 NOMEX 纸干式变压器制造商，100 多个销售网点遍布全国各大城市及欧美等世界各地。

创办于 1990 年的中电电气集团，1994 年开始涉足变压器制造行业。变压器这个市场属于基础产业，销售主要是面向法人销售，虽然国内电力行业需求很大，但要进入这个市场也并不容易。2000 年公司与美国杜邦进行合作，推广杜邦专利的 Reliatran 变压器，应用杜邦专利 Reliatran 变压器技术开发生产的主力产品 SG10 系列非包封敞开干式变压器销售增长迅速，2003 年年销售额超过 5 亿元人民币。

根据相关行业分析报告，2003 年至 2004 年，中国电力系统电网大规模改造开始，同时，2004 年中国电力系统预计整个供电量是 4800 万千瓦，比 2003 年 2000 万千瓦增长了 2.4 倍。在 2005 年在中国电力系统预计还会有一个很大的发展。这使公司有了一个大发展的机遇，中电电气一直想进入电力系统专业市场，而原有主力产品（SG10 系列）由于单价较高，不适于电力系统大批量采购，其产品结

构及业务模式已不能支持企业的高速增长，这也迫切企业需要寻找新的增长引擎，开发一个在单价上有优势，能进入电力系统购买清单的新产品。

中电集团通过市场调查分析，随着中国现代化和城镇化进程的加快，用电负荷将主要集中于城市，城市电网的建设和改造也就成为电网建设的重中之重。因此，城网是配电变压器最大的利润市场。现有的变压器产品大类按材料分可分为油浸式变压器和干式变压器，油浸式变压器价格较低，但污染大、安全性较低，干式变压器价格较高。如果目前上马生产现有的这两种变压器，要进入这个市场吃蛋糕，难度高、风险大。

中电集团开拓思路，决定高起点跨入变压器制造领域，以先进的技术和无可挑剔的质量，开发出“液浸式变压器”这一全新品类，迎接这一巨大商机。这种新型变压器比干式变压器更实惠，比油浸变压器更环保，根据其特点，将这种变压器定位为“城网专用变压器”，直接进军城网配电变压器市场。这样的一种产品定位，在独占的产品品类与最大的利润市场之间建立了先天的链接，确保“液浸式变压器”拥有广阔的市场空间。更为重要的是，这样定位使“液浸式变压器”在电力系统城网项目进行的招投标中，更易脱颖而出，因为，它是“专用的”——也就是最专业的，这是一个很容易产生的联想。

为了让市场认知这种产品，中电集团开始全方位营销推广。每年的3—5月是电力系统编制年度预算的时间，也是配电变压器市场的“旺季”，能否在此时进入电力系统的预算决定了配电变压器在电力系统市场一年的销售态势。

从2003年3月11日起，中电开始在全国进行针对电力系统市场的“液浸式变压器”巡回推广会，5月15日前在40个城市举办，重点邀请各地电力局的局长、主管副局长和总工程师以及相关人员；同时，集团设计了一系列产品广告，主要用于登载在中国电力等专业媒体上，在封面广告以被其他企业定完的情况下，就连续三个整版的刊登自己的广告，以充分企业客户的注意。上述举措已吸引行业的普遍关注，还因此受到行业惟一的中国工程院院院士朱英浩的关心——在充分了解新产品开发的过程及性能指标后，他对“液浸式变压器”和“城网专用变压器”的概念表示了认可。这样，中电集团凭借新产品将原来二分天下的变压器市场变成了三分天下的局面。

在定价策略上，“液浸式变压器”使用了原油浸式变压器体系较先进的材料，成本比油浸式变压器高10%，因此集团将新产品价格定位在比油浸式变压器高30%，比干式变压器低35%。这样，就既可增加集团的收益，同时还能给客户传递“液浸式变压器——比油浸式变压器安全、比干式变压器实惠”的品类利益。

因为变压器是法人采购，中电集团不断邀请其负责人及技术人员到企业考察，而公司所在地南京路口机场是他们到达考察的第一站，因此公司在南京路口机场做大幅广告牌，给这些来考察的人员从到南京开始就有良好的印象。

过去的几十年变压器的包装都是普通的木板装的，拆卸麻烦，公司就在产品的包装上动了很多的脑筋，改善包装的材质、让其更为拆卸简便。同时，变压器的安装都是在户外，安装很麻烦，对于安装的工人而言，可能有很多的抱怨，公司在开箱找到一个突破点，工人们在开箱的时候在里面会有一封感谢信，另外会有几把雨伞和几个保温瓶，这些都是公司很好的广告载体，同时也令到这些安装的工人，对公司产生很好的印象。

2004年2月下旬，该产品的销售开始日渐增长，截至2004年4月15日，签约销售订单已超过4500万元，设备台数超过1000台，且销售仍处于增长的态势。新产品进入“生产—销售—再生产—再销售”的良性循环，并开始创造利润。对订单的分析表明，城市供电局是新产品的主要购买者，这些产品将用于购买机构所在城市的城网改造工程，这对于中电电气的销售而言是一个突破。中电电气开始大踏步进入电力系统市场，这对原主力产品SG10系列非包封敞开干式变压器销售也起到了带动作用，2004年首季度签约销售订单已超过2.2亿元人民币，比去年同期增加1亿元人民币。

中电集团通过其新产品的明确定位目标，深入准确的洞察，同时对采购的决策过程全过程地加以考虑，并且选择最关键的节点安排策略，进行营销的传播和沟通，因此获得了其所带来的成功。

问题：

1、中电集团在其新产品营销过程中，最关键的成功因素是什么？

2、法人市场推广中，品牌和人事关系哪一个重要？

3、在法人营销中，应如何对购买集团的影响角色链中间，或者行为链中间的多个人中间进行沟通，和维持常规的沟通？

学习情境三：市场选择

案例一 麦当劳经营成败历程说明了什么？

一、公司背景简介

麦当劳作为一个在国际上的驰名商标，创业于五十年代中期的美国，由于那时的战后美国经济处于黄金发展时期，工薪阶层的工作得节奏很快，市场需要方便快捷的饮食，当时的创始人 Ray A. Kroc 及时抓住这个良机，瞄准细分市场需求特征并对产品进行准确定位而一举成功，并于 1955 年在美国芝加哥成立。当今的麦当劳已拥有五十年的辉煌历史，现已成为一个全球性权威快餐连锁店，目前已在 109 个国家开设了 2.5 万家连锁店，年营业额为 34 多亿美元。同时，麦当劳至今仍保持着创业初期时对客户的承诺，其中有两个非常重要的词语：快捷，卫生！

二、经营成败历程

麦当劳公司经营取得的巨大成功让世人震惊和艳羡，分析其成功原因是多方面的，其实麦当劳成功有个不可磨灭的功臣因素，那就是它二十世纪初准确合理的细分市场，因此，在长达 50 年的经营运作过程中，公司始终都没有放弃过对细分市场的追逐，一直围绕着细分市场做决策，其发展历程显示该公司“成在细分市场，败也在细分市场。”

同时，回顾麦当劳公司发展历程后发现，麦当劳尽管一直非常重视市场细分重要性，但也曾遭遇过非常惨重的失败，尤其是 2002 年度财务报告反映，此年第四季度首次亏损的亏损额就高达 2.43 亿美元。面对此挫折，

公司立即进行系统分析与研究，结果发现：麦当劳在众多的细分市场中对目标市场及其相关需求特征特别注意不是很多，而且，更重要的是每个细分市场应采取经营策略存在一定失误，从而导致了亏损的发生。鉴于不同细分市场需求特征及其变化趋势客观存在差异，因此，公司必须针对不同细分市场具体情况进行深入分析与研究。

三、麦当劳公司市场细分与宣传

麦当劳公司主要根据三大要素进行市场细分的，即地理要素、人口要素和心理要素。

（一）地理要素细分市场

麦当劳可能在这个细分市场上做的不够细致。麦当劳有国内市场也有国际市场，而各个国家有各自不同的饮食习惯和文化背景，所以麦当劳要在世界市场保持霸主地位就必须对市场进行细致的地理细分。麦当劳进行地理细分的主要目标在于分析各区域的差异。对于国内市场，麦当劳以西方饮食文化为主导。而在国外市场就没有抓住特色：

地理细分要求把市场细分为不同的地理单位进行经营活动，例如，美国东部人爱喝清淡的咖啡，西部人爱喝较浓的咖啡。麦当劳连锁店作为一个跨国家和地区的企业，其服务范围遍及世界各地：109 个国家，2.5 万家连锁店。它每年都需要花大量的资金来进行认真的严格的市场调研，研究各地的人群组合、文化、习俗，再书写详细的市场细分报告，每个国家，甚至每个地区都要有一种适合当地生活方式的市场策略。接下来是重点：就是把结果应用到实际中，但它好像做的不够。

以前，麦当劳在选择开分店的地址是人流大的地点。如在中国，先在主要的大城市开分店，逐步向其他城市扩展。但是现在，各大城市快餐供应已趋饱和状态。这就必须对这些细分市场进行分析，考虑这些市场是否具有吸引力，是否值得进入。

（二）人口要素细分与定位

再来看此公司的人口要素细分，在这方面上做的比较成功，这也就是公司能在经营出问题的时候仍然可以存活下去的原因。

1、人口要素细分

市场细分析、目标市场和产品定位是企业取胜的关键。通常，人口细分主要根据年龄、性别、家庭人口、家庭生命周期、收入、职业、教育、宗教、种族、国籍等相关变量，把市场分割成群体。人口因素是细分消费者群的最流行的依据。一个原因是消费者的需要、欲望、和使用率经常紧随人口变量的变化而变化。还有一个原因是人口变量更易衡量。

作为一个餐饮业的巨头，麦当劳对人口因素进行非常仔细的分析，主要从年龄及生命周期阶段对人口市场进行细分，其中，将不到开车年龄的划定为少年市场，将 20—40 岁之间的年轻人界定为青年市场，理解他们的生活方式，知道他们时间有限，要求吃得又快又好；而对于年老者市场，麦当劳公司对其宣传中将经济实惠作为重点，同时，还尽力鼓励他们到本公司工作。

2、不同市场特征与定位

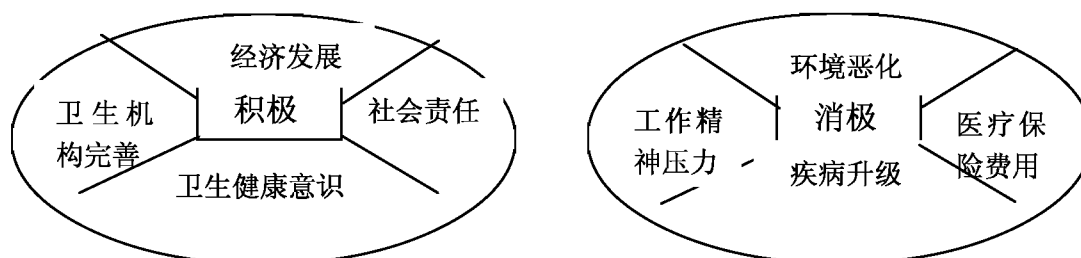
麦当劳针对上述细分市场采用不同广告宣传方式，如对青少年市场做的广告是以摇摆舞曲音乐，冒险性和快速画面穿插为特点；而对老年人市场的广告宣传则突出柔和并富有情调。实际上，儿童在餐饮方面极有可能成为家庭非常重要的影响因素。因为对父母而言，让小孩快乐、负担得起、方便选购、省时间、不必煮饭、省麻烦、有好吃的食物、自觉是个好父母，这些因素将使成年父母顺从孩子的意愿。可见儿童这个市场是非常重要的，它占领了麦当劳很大的市场份额。

但是，近年来由于新的竞争者加入，这就迫使它必须另外开拓市场。除了儿童市场，能开拓的目标市场就是老年人市场和成年人市场。老年人消费量不大，对麦当劳来说，这个市场并不具有很大的吸引力。而成年人市场则不一样，这个市场很有开发潜力。然而，成年人对麦当劳的忠诚度并不高。针对这种情况，麦当劳已经采取很多的措施，包括以成年人细分市场为目标市场进行促销活动，每六个月组织一次促销性游戏。同时，麦当劳还是第一家为黑人和南美人设置专门营销机构的大型零售店。

（三）心理要素细分与失误

麦当劳的失误发生在心理细分这一部分。通常，按人们的生活方式划分，快餐业有两个潜在的细分市场：方便型和休闲型。但随着人们生活水平不断提高，快餐业细分市场必须追随市场变化而及时调整，尤其在近代出现的一种新型细分市场渐浮水面，并迅速地扩张，这就是常被称为的健康型细分市场，根据有关资料反映，此细分市场有抢占市场潮流的趋势。

首先，健康型细分市场出现有其必然性，无论是积极的需求还是消极的应对，都共同促进了健康型细分市场的拓宽和发展。其中，积极的需求因素在于人们对经济发展高度期望以及卫生健康意识的不断提高，更多的人追求高生活质量，卫生机构不断完善以不断满足此类增长的需求；消极应对是鉴于目前环境不断恶化，加之医疗保险费用、污染导致的疾病升级、工作精神压力增大等。



其次，健康型细分市场具有很强的结构吸引力，有着广大的具有购买力的消费群，例如在美国，处于中间阶层或以上的人（大都有足够的购买力）占了全国人口将近一半；欧洲市民上街游行，提倡食用绿色食物。

最后，健康型细分市场符合企业目标和资源要求。

尽管长期以来麦当劳公司一向以卫生、洁净为宗旨。但是疏忽了市场变化的本质趋势，即人们对健康的追求，这才是企业所追求的终极目标，而麦当劳公司在这方面做得相当失败，这也是 2002 年第四季度公司亏损的关键主因。实际上，七八十年代时麦当劳公司曾经有过一次相当成功的心理市场细分，即休闲型，然而在九十年代，则忽略一块新的心理细分市场，那就是人们对于健康的日益看重，面对

市场新需求特征，麦当劳公司却固守着已有原料和配方，而这些原料制作而成的高热和高脂类食物，对于关注健康的消费者来说是不可容忍的。

四、麦当劳公司失误应对策略

（一）增强社会营销观念

社会营销观念是所有饮食行业中的经营者都必须正视的因素。其实在 2002 年麦当劳宣布财政亏损之前早就应该认识到这个问题的严重性，但是公司对社会营销观念未有效展示可能产生的后果并未清醒认识，甚至逐步地摒弃这曾经给公司带来巨大利润的营销新观念效应，未在全公司灌输新的血液，创新企业文化，建立全新的营销观念，实际上，健康正好体现了社会营销观念的精神，代表着当今潮流，必须增强社会应小观念。

（二）对健康型市场进行及时补位

通常，公司应根据目标市场具体情况进行准确定位，尤其针对新世纪消费者需求特征，麦当劳公司应当站在整个人类健康发展高度上，将产品定位于绿色、健康，通过产品差异化，先入为主，及时创建企业新形象。为此，应加强五方面工作，即：

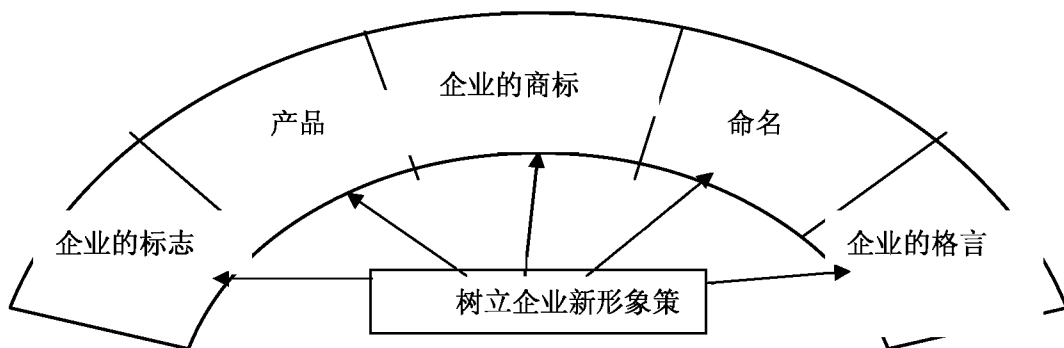
1、及时调整企业标志。麦当劳应当在标志上下功夫，紧紧围绕企业宗旨和目标，标志内容必须增强健康之意；

2、产品宣传不但突出货真价实之意，更需要强调其绿色含义；

3、商标作为企业生命之源，不仅应当反映企业的标志和产品的性质，使消费者易于衡量或评判，而且必须使消费者易懂明了，同时，给消费者耳目一新的感觉，能够激发其强烈的购买欲；

4、产品命名时必须要有新特色，能够反映时代的气息。

5、认真选择企业格言，进一步强化对外宣传企业的整体形象，更需要提高员工凝聚力，赢得消费者的信赖。



五、麦当劳公司营销战略措施

通过以上分析可见，麦当劳公司必须及时调整细分市场经营策略，甚至应采取积极的营销战略措施，具体如下：

1、不断加强对儿童的市场营销活动，以增强儿童对麦当劳的凝聚力。

2、以成年人市场细分为目标市场进行促销活动，每六个月组织一次促销性游戏。在东北部和西海岸地区的大城市市场引入全营养小果子面包，并组织一次广播电台广告宣传活。在成年人中开发出较强的顾客忠诚性的几种新观念。重新推出快餐食谱--双层干酪包，这种双层干酪包曾经是 20 世纪 60 年代流行的食谱。广告宣传将着重于“麦当劳伴随我成长”。

3、继续在非传统设店的场所开设销售网点以提高网点数目。

此外，麦当劳公司还应与上述营销战略举措相配套，及时采取各种相关的辅助行动，如：

1、扩大适合于地区合作团体用于他们自己的广告宣传活动的素材量。

2、增加麦当劳主办的体育运动活动及其有关活动的次数。

3、增加罗纳德·麦当劳露面的次数。

4、发行有关麦当劳快餐食品营养成份及含量的新闻报道。

麦当劳还重新表述了它的市场定位即：麦当劳是一个为家庭和成年人备办早餐、中餐、晚餐的快餐食品店。尽管汉堡包是其主要特征，但麦当劳将努力推出可供顾客选择的、花样繁多的食谱。

我们可以看到什么呢？它对一些在我们消费者看来不是很重要的方面做了足够的功，可是我们看来重要的健康它只用很小篇幅的举措就给敷衍过去了。它在试图用一种配方一种口味来满足世界上大部分人的需要。它想生存，获利这样做无可厚非，但是当它想在饮食世界称霸的时候这样就不够了。所以我们可以预测：如果麦当劳不在心理细分的健康上下足够的功夫，它的亏损可能只是个开始。

问题：

1、请简述麦当劳公司市场细分成败历程，并分析主要原因。

2、麦当劳公司应对策略及战略措施是否合理？为什么？哪些地方可以完善？

案例二 “厨房专家一方太” 如是说

宁波方太厨具有限公司创立于 1996 年 1 月，坐落于浙江省慈溪市，专业生产以“方太”牌集成厨房、吸油烟机、家用灶具、消毒碗柜为主导的厨房系列产品。公司拥有员工 3500 人，其中总部员工 1000 人，市场营销人员 2500 人。总部行政员工中，具有大专以上学历员工占 59%。公司总资产 3.13 亿元，目前已成为中国厨房领域最成功的生产厂家之一。

方太一直以品牌战略为导向，把自身对中国厨房以及厨房文化的独理解融入产品的设计研发中，并结合和利用人体功能学、美学各种边缘科学以及集成技术，不断创造出最适合中国现状的厨房产品。同时，方太还凭借雄厚的技术实力、强大的营销能力，推动并引领中国厨房产业向“精工细作的现代工业”的转化。

方太在厨房领域的表现一直为业界关注，到 2002 年，方太油烟机在高端市场占有率已达到三成以上，在今年初中国最有价值品牌评选中，方太的品牌评估价值达到 8.42 亿元人民币，是专业厨具生产企业中唯一入围者。

作为国内厨房产业的领军企业，方太有什么独到之处呢？

方太是一个把全副身家集中押宝在中高端市场，放言三专（专业、专注、专心）到底，锁定消费者厨房绝不回头的本土企业。自我定位为“厨房专家”的方太，决意走价值路线，希冀以产品设计、创新能力和品牌资产为核心筑高反抗本土大厂和国际竞争的堡垒。如果实施集中策略和中高端品牌战略确实能为这个“厨房专家”在小家电市场列强环伺的格局中杀出血路，宁波方太走这条路的意义实在非同凡响。

茅理翔董事长和茅忠群总经理在 1995 年决定上马油烟机项目时，做了一件非常伟大的事情：他们制造出了能从真正意义解决消费者需求的厨电产品。具有戏剧色彩的是，当年两位创始人虽没有接受过正规的管理学理论的系统培训，但由他们亲手操作的方太品牌和产品却绝对够得上经典的营销案例水平。

经过认真扎实的市场调研（方太也许是本土厨电厂商中如此认真地执行产品研发调研的第一家），两位创始人确信发现了消费者的需求。事实证明对于像方太这样悉心体尝消费者需求的厂商，市场的回馈是极度慷慨的。但需要注意的是市场和业态背景的变化。有一句英文谚语可以为方太的成功加一个脚注：“在盲眼者的王国里，一只眼的人可以成为国王。”以“盲眼者的王国”来形容 1995 年时的中国厨电市场业态可能过于刻薄。若换句话表达可能更加贴切一点：如果说“新品研发必需以市场需求为导向”在数年前的厨电市场尚有新意的話，在 2004 年的今天，这是丝毫不为过的常识和必须履行的程序。公司当然要对市场需求、市场信息反馈进行规范研究和调查，才能确定新品开发的方向、促

销的手段和市场的定位等要素。消费者研究和市场导向的新品研发甚至是本土大厂和国际品牌的优势所在。客观地说，在本土厨电市场，由于市场业态、竞争格局和消费者成熟度等因素的改变，要打造人无我有的核心产品力的难度大大增加了。

如果说创业家的主要任务就是在局部搭建一个“小垄断”的环境，然后去收获更高的回报，那么茅忠群总经理建设“小垄断”的本事够得上教科书水准。方太厨具 2002 年销售收入逾 5 亿元，税前利润率约达 20%，这可是个令本土家电大厂艳羡的数字。公司销售的 47 万台油烟机，平均售价在 800 元以上。根据方太市场部数据，行业预测每年有 800 万台抽油烟机的市场需求，其中 20% 的需求量来自单价 700 元以上的高端，而方太在价格 1000 元以上的高端市场的份额超过了 30%。如果说本土厨电市场至今还是一个破碎市场，方太厨具至少已经完成了高端市场的整合。方太在高端厨电市场正享用着“小垄断”的甜饼。

品牌为旗，创新为本。如果说过去的几年里，“方太”与方太联手打下的江山只是一种偶然意义上的珠联璧合，那么 2003 年 4 月，方太在京提出的“设计领先的厨房专家”战略调整，则实实在在地将品牌目标写进了公司的愿景，成为方太应对新世纪小家电行业竞争的新招法。

方太一直主打高端市场、以专业定位的企业，在新的营销战略的调整上，方太表示仍然要坚持这个“专”字，并提出“三专”概念——“专业、专心和专注”。

专业，是指方太在这个领域要求自己达到专业级的标准。始终保持在技术上的领先，并确保产品的高品质，使“专业”成为方太的专属特质。

如果说“专业”是指标准，“专心”则是指方太在业务发展上心无旁骛，将始终沿着紧密相关性的延伸路线发展，即方太将以厨房事业为使命，以推动中国及世界厨房文化进步为目标，力争成为中国以及世界的、受人尊敬、基业长青的企业。

“专注”，则是指企业发展的关键衡量指标将始终专注于产品力的建设，倚赖专注建设真正属于方太特色、不可复制的产品力。

配合方太厨房专家战略的发布，方太还在市面上全方位推出覆盖厨房主要产品系列的四款厨房专家新品，这四个系列的新品分别是“彰显厨房时尚的随心开吸油烟机”、“新妆上市的日后吸油烟机”、“为生活加冕的芙蓉灶”和“绽放洁净之美的厨贝嵌入式消毒柜”。此次推出的所有新品都采用了方太公司的最新关键技术，以及让市场侧目的外观设计方案，方太希望借助新品的推出，让消费者对方太厨房专家有更加深入地了解，从各个角度强化中高端产品的定位，从而再度刮起“方太旋风”。

应该说茅忠群先生能成功打造出“小垄断”格局，两样原因都有一点。方太厨具确实制造出贴近中高端消费者需求的产品，并建设了在这个消费群体中的美好形象。更直接地说，方太厨具干脆是缔造了本土中高端厨电消费市场。因此消费者愿意为方太支付“品牌奶酪”。另一方面，至少到目前为止，方太的产品创新力在厨电市场中高端区格里暂时领先。方太推陈出新的能力和速度使竞争对手无法紧随。

新世纪，方太核心竞争力直指产品力。秉承“独特、高档、领先”的研发方针，方太充分运用 IPD、CAD、CAPP、PDM 等先进的设计软件、方法及技术管理手段，不断研制出了厨房领域内一代又一代精品，并在业界掀起了一阵又一阵“方太旋风”：率先推出大圆弧流线型吸油烟机；率先推出人工智能型吸油烟机；率先推出飓风型吸油烟机……目前方太在智能控制技术、核心模块研究，领先的外观设计、厨房集成技术、人体功能学研究等各方面，获得国家专利近 120 项。方太吸油烟机在高端市场的占有率达到三成以上，燃气灶具、消毒碗柜、集成厨房等系列厨房产品在高端市场的表现也令人刮目。方太，已逐渐发展成为产品门类齐全的中国家庭厨房一体化解决方案的提供者。

思考题

方太为什么能在众多的厨电厂商中脱颖而出？

方太的“专业、专心和专注”三专理念是否符合方太现阶段的发展需要？

案例三 盛大网络如何独舞

一个 31 岁的青年，只用了短短 5 年的时间，就成了中国大陆超级富豪。

1999 年 11 月，陈天桥和 4 个爱好网络游戏的朋友，以 50 万资金创立了上海盛大网络发展有限公司，以社区游戏为主业。当时盛大公司只有 50 个员工，设有动画、产品、平面媒体和游戏四个事业部。

弹指 4 年，盛大凭借 1.7 亿用户而成为全球最大的网络游戏企业，2003 年收入约 8 亿元。陈天桥因引成为中国最年轻的富豪，财富已扩张到胡润统计的 40 亿元，位列 2003 年的首富榜第 10 位。

这是个平均年龄为 25 岁的团队。这是个年轻人的事业。这也是个年轻的产业。

国际数据公司（IDC）发布的 2003 年游戏收入预测表明，盛大是目前中国最大的网络游戏运营商。盛大提供一系列网络游戏供用户在线娱乐，这些游戏包括自主研发和代理运营的产品，其中由盛大运营的《传奇 2》在 IDC 进行的用户调查中被评为中国最受欢迎的网络游戏，另外盛大推出了自主研发的第一款网络游戏《传奇世界》。

中国目前拥有 8700 多万互联网用户，其中大约 1500 万为宽带用户。个人电脑和宽带接入的快速普及使中国的网络游戏和其它互联网服务一直呈现出爆炸式的增长，如果保持目前的增长速度，到 2007 年，中国将成为世界第一大游戏市场。以网民人均消费支出比例计算，中国目前已经是世界上最大的网络游戏市场了。随着中国网络游戏市场的迅速成熟，预计中国的网络游戏市场还会进一步扩大，其增长势头将与经济的增长速度相当。在刚刚结束的第二届 ChinaJoy 展会上，赛迪顾问的统计数据表明，今年网游用户已达 1383 万，同比增长六成。同时中国网络游戏产业的销售收入达到了 17.8 亿元，比上年同期增长了 74.5%。

网络游戏将成千上万的游戏玩家连接在一起，在网上构筑起互动而现实的娱乐世界。在这个世界，又有棋牌类桌面游戏、社区游戏、角色扮演类游戏（MMORPG: Massive Multiplayer Online Role Playing Game）三种。

网络游戏的玩家大部分是高中生和大学生，因为游戏玩起来可以天马行空，像《传奇》这样的角色扮演游戏，自己和角色融为一体，角色的升级和成长如同自己本领的提高。这与日常严格的学校教育、父母的严厉管制完全不同，就像一个喜爱游戏的学生所说，那里有绝对的自由。

初期，盛大以社区游戏为主，建立了一个虚拟社区——归谷（HomeValley），并由此获得中华网 300 万美元的风险投资。那时获得风投还是不难的，因为 1999 年仍处于互联网热潮期。但 2000 年底，互联网的冬天就到了。互联网公司一个个地死去，盛大也进入困难时期。2001 年，韩国游戏协会进入中国，首先找到中国的动画协会，动画协会推荐到盛大访问，说盛大喜欢做网络与动画结合的内容。韩国 Actoz 公司的老板揣着一款网络游戏《传奇》，找到了陈天桥。陈天桥由此交上了好运。因为《传奇》，盛大从社区游戏转向 MMORPG：2001 年，盛大以 30 万美元的价格购下《传奇》在中国的独家代理权，开始网络游戏的运营业务。

当时，中国电子游戏业存在极高的政策风险，且盗版猖狂。故此，中华网反对盛大走 MMORPG，陈天桥不为所动，遂与中华网结怨。与中华网分手后，盛大进入发展的加速期。资料显示，2001 年，盛大网络的运营收入为 1.6 亿元。到 2002 年，根据 IDG 的统计数据，盛大网络的市场份额已达 68%：2002 年网络游戏的市场收入为 9.1 亿，盛大的市场收入为 6.188 亿元——每日进帐 170 万元！

《传奇》使盛大日进斗金。因为《传奇》，盛大代理产品的累计注册用户超过 1.7 亿人次，同时在线人数超过 100 万人，拥有分布在全国 24 个省 50 多个中心城市的 800 余组超过 9000 台服务器，所需使用的 Internet 骨干带宽超过 17G，各类销售终端已超过 40 万家，市场份额超过 50%，是全球最大的网络游戏企业，被称为“中国网络游戏之王”（CNN）。

盛大经营的主要是以年轻人为主消费群体的多人在线角色扮演游戏（MMORPG），而在这个市场的竞争最为激烈，掘金的难度日益增加。如何丰富游戏的种类，扩大消费群体，已成了盛大的当务之急。由于电子竞技在近几年日益火爆，各项赛事层出不穷，这自然让盛大心动不已。此外，休闲类游戏（如，

麻将、桥牌等）不但有着广阔的市场前景，在我国有着深厚的群众基础，盛大进入这个市场就可以争取到大批的成年人，甚至老年人消费群。截至收购时的 7 月，浩方在线是拥有 4000 万注册用户，超过 40 万同时在线用户的中国最大的竞技游戏平台。而边锋是排在联众、中国游戏中心之后的第三大休闲棋牌类游戏网站，提供超过 50 种不同的游戏，最高同时在线人数超过 20 万人，拥有 3000 万的庞大注册用户群。完成这两家超人气网站的收购后，不但为盛大**休闲游戏**平台增加了新的游戏板块，还进一步扩大了用户群，最主要的是盛大可以整合其技术优势以及运营平台，在竞争惨烈的网游市场可以进一步重奠霸主地位

2003 年盛大的现金收入约为 3300 万美元，经营净收入 720 万美元，虽然高达 45% 的利润率可以活的很“滋润”，但是这些收入还不足以完成一系列并购，同时又保证其能够正常运营。因此，上市融资成为盛大 2004 年的首要目标，没有资本，什么“帝国”“梦想”，统统是天方夜谭。

2004 年 5 月 13 日，盛大网络在美国纳斯达克股票市场成功挂牌。除了利益和战略上的巨大收获，盛大成功上市对国内整个网络游戏产业的影响也是空前的。不但证明中国的网游产业已得到国际资本的认可，同时加快了整个民族产业自主开发游戏、进军国际市场的进程。

除了提升网络游戏在社会和政府心目中的形象，改变游戏在非主流消费群体心目中的形象，也是将来盛大要行进的方向，盛大很早就宣称，它的目标群体的年龄是 7 到 70 岁，这在以前恐怕只会被当作笑谈，但盛大的一系列动作是这个梦想不再遥不可及，上市之后的盛大接连宣布与英特尔、阿尔卡特合作等，目标直指家庭用户这一部分，而盛大在四川推出的 paopaotang 用户休闲平台，已经成功的改变了非主流玩家对网络游戏的成见，这正是“家庭数字娱乐概念”的初步体现。在不久的将来，盛大也会推出类似于机顶盒的设备，让网络与电视结合到一起，从而使游戏玩家由网吧回到家，由一个点扩大到整个家庭，让中国庞大的电视迷群体在家里也可能通过电视玩盛大游戏。除了在软硬体方面的出击，笔者认为，最能拓展“家庭数字娱乐概念”的方式应该是依靠一种文化上的冲击，多举办类似于盛大嘉年华巡游的活动，能够最充分的让用户感受到网络游戏文化的魅力，并且让整个家庭直接参与进来，这样，盛大能很快的以一个崭新的形象再次站立在游戏业界的前沿。盛大在国内的网络游戏市场上“激情的飞舞着”。

思考题：

盛大成功的契机是什么？

盛大的目标市场在不断扩大，是否符合营销规律？是否会丧失核心竞争力？

案例四 欧莱雅集团进军中国市场

公司背景

法国欧莱雅集团为全球 500 强企业之一，由发明世界上第一种合成染发剂的法国化学家欧仁·舒莱尔创立于 1907 年。历经近一个世纪的努力，欧莱雅从一个小型家庭企业跃居为世界化妆品行业的领头羊。2003 年初，欧莱雅荣登《财富》评选的 2002 年度全球最受赞赏公司排行榜第 23 名，在入选的法国公司中名列榜首。欧莱雅集团的事业遍及 150 多个国家和地区，在全球拥有 283 家分公司及 100 多个代理商，5 万多名员工、42 家工厂和 500 多个优质品牌，产品包括护肤防晒、护发染发、彩妆、香水、卫浴、药房专销化妆品和皮肤科疾病辅助护肤品等。

1996 年，欧莱雅正式进军中国市场； 1997 年 2 月，欧莱雅正式在上海设立中国总部。目前，欧莱雅集团在中国拥有约 3000 名员工，业务范围遍布北京、上海、广州、成都等 400 多个城市。

中国市场环境分析

顾客与公众：

2001 年，中国化妆品市场销售总额为 400 亿，2002 年，销售增长速度为 14~15%，实际销售总额大约为 450~460 亿。2003 年，化妆品行业发展速度保持稳定增长，增幅不低于 15%，销售总额达到 500 亿元。国内化妆品生产企业已达 2500 家，品种 3 万余种，市场总额居亚洲第二位，在全世界范围内而言已经成为一个美容大国。

因此，世界名牌化妆品一致看好中国大陆的消费潜力，几乎无一遗漏地抢滩大陆，进驻中国市场，并且受到中国广大消费者的青睐，在中国市场上大放异彩。

竞争者：

目前欧莱雅集团在中国的主要竞争对手也是国际名牌化妆品，主要有雅芳(Avon)、雅诗兰黛(Estée Lauder)、倩碧(Clinique)、P&G 公司的玉兰油(Oil & Ulan)、Cover girl、SKII 系列、露华浓(Revlon)、圣罗兰(YSL)、克里斯汀·迪奥(Christian Dior)、歌雯琪(Givenchy)、旁氏(Ponds)、凡士林(Vaseline)、克萊倫絲(Chirns)、妮维雅(Nivea)、威娜(Wella)、花牌(Fa)、资生堂(Shiseido)等。这些品牌在国内都具有极高的知名度、美誉度和超群的市场表现。除了世界品牌在国内的混战外，欧莱雅集团还面临着国内本土品牌的袭击和进攻。国内的大宝、小护士、羽西(合资)、上海家化依然占有不少的护肤市场份额。

所以，目前国内的化妆品市场可以说是处于战国时代，群雄逐鹿，市场竞争极端的惨烈，不时有品牌从市场上消失或者被其他公司吞并。为此，各化妆品公司无不如履薄冰，不敢大意。

企业内部：

虽然欧莱雅于 1996 年才进入中国市场，但早在 20 世纪 80 年代起就在巴黎成立了中国业务部，专门从事对中国市场的研究。90 年代欧莱雅在其香港的分公司里设立了中国业务部，准备开拓中国市场，并在广州、北京、上海等地都设立了欧莱雅形象专柜，测试中国消费群体对欧莱雅产品的市场反响。为进入中国市场，欧莱雅其实花费了将近 20 年的时间做准备！”

营销中介：

欧莱雅采取以目标客户来选择销售渠道的策略，如：针对高端客户生产的兰蔻等产品，只有在高档的商店才可以买到；而走大众路线的美宝莲，则在普通商场及超市就可以买到。盖保罗的理想还不止于此，他希望有一天，大家买美宝莲就像买可乐一样方便。因为欧莱雅给美宝莲的定位是“国际化的品牌，平民化的价格，要让中国的消费者买得起，且便于购买”。

和欧莱雅的销售策略一样，广告策略也是和品牌定位及目标客户相匹配的。美宝莲是一个大众化的品牌，所以要在覆盖面最广的电视媒体做广告，让更多的消费者知道。而薇姿和理肤泉因为是在药房销售，卡诗和欧莱雅专业美发在发廊销售，兰蔻等高端品牌只有在高档商店才有，网点并不像美宝莲那么多。宣传渠道一定要针对目标群体才有效。

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口红、眼膏、睫毛膏等；再就口红而言，进一步按照颜色细分为粉红、大红、无色等，此外，还按照口红性质差异将其分为保湿型、明亮型、滋润型等。如此步步细分，光美宝莲口红就达到 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几乎推向极限地步。

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。

最后，又采用了其他相关细分方法，如按照原材料的不同有专门的纯自然产品；按照年龄细分等。

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策略，按照欧莱雅中国总经理盖保罗所说的金字塔理论，欧莱雅在中国的品牌框架包括了高端、中端和低端三个部分：

其中，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，中国市场不同于欧美及日本市场，就在于中国市场很大而且非常多元化，消费梯度很多，尤其是塔基部分上的比例大。在中国大众市场中，欧莱雅公司目前共推行 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目前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——来自美国的大众彩妆品牌，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。

由于欧莱雅公司对中国市场分析到位、定位明晰，因此，2003 年时产品中国市场的销售额达到 15 亿人民币，比 2002 年增加 69.3%，这是欧莱雅公司销售历史上是增幅最高的，比 1997 年增长了 824%。兰蔻在高档化妆品市场、薇姿在通过药房销售的活性化妆品市场、美宝莲在彩妆市场、欧莱雅染发在染发的高端市场已经占据了第一的位置。

问题：

1. 欧莱雅公司对中国市场环境分析是否全面？你认为还需要关注哪些环境问题？
2. 欧莱雅公司采用怎样的市场细分策略？值得借鉴之处是什么？

案例五 “一品堂”芦荟排毒胶囊称雄北京市场

广州市一品堂生物工程有限公司的前身是广东百思得集团有限公司。“百思得”创建于1995年，公司主营电视直销业务，是中国电视购物产业的开创者和奠基者之一。

1999年，公司在取得一定的经济效益以及积累了丰富的社会资源的同时，也认识到健康产业将是21世纪的朝阳行业，进入健康产业，公司将有着质的飞跃和全新的发展空间。于是，在公司董事长郝照明先生的带领下，“百思得立即购”成功转型，成立“广州市一品堂生物工程有限公司”，开始进军健康产业。

一品堂是一家稳健快速的年轻私营企业。基于一种始终追求卓越，立志做到最好的理念，创业者将公司的名称和产品品牌命名为“一品堂”。作为一个具有深厚传统文化底蕴的名字，一品堂给它赋予了鲜明的时代特色。

实战业绩：三个月成功占领北京市场，六个月内销量稳居全国市场榜首。芦荟排毒胶囊妙用“深层排毒”区隔策略，创新传播，成功塑造行业领先地位，直逼市场霸主排毒养颜胶囊，成为中国保健品行业颇具实效性的创新营销典范。

保健品也在“品牌定位”，可是只闻其声，就是没有见到大的行动，要么定位不准，要么定位模糊，没有多少真正意义上做到象“与狼共舞，尽显英雄本色”品牌的气概，也没有做到象贵人鸟那样“天地任我行”！只是涌现一些象黄金搭档、脑白金一样“送礼”或象生命1号一样“改善大脑营养”的“功能”产品定位，要么就是定位在“滋补”的产品上，让人觉得没有多少形象可言，而“芦荟排毒胶囊”的定位是明确、具体的。

市场上，蟠龙云海的“排毒养颜胶囊”稳居市场霸主地位，其它同类产品竞争力明显偏弱的市场竞争格局，一品堂针对排毒养颜胶囊，同时采取“市场跟随”和“市场挑战”策略，即从正面跟进市场，借其势，进行排毒保健功能诉求，分享现有市场份额，初步建立产品认知度；同时，实施差异化市场策略，从侧翼强力攻击，破其势，争夺现有市场，挖掘潜在市场，夺取相对市场竞争优势。

借势其实很简单，即在产品诉求的大方向上与排毒养颜胶囊保持一致，进行同样的排毒功能诉求。真正的难点在破势上，即如何对领导品牌的先入为主优势进行破解，树立芦荟排毒胶囊的独特产品地位。为此，一品堂对排毒养颜胶囊进行全方位“挑刺”。“排毒养颜”最初是一个崭新的概念，对消费者具有振聋发聩的作用，诱发了巨大的市场需求，成功开辟出一个空白市场。然而，在市场步入稳定期的今天，排毒概念因耳熟能详而显陈旧，消费者对排毒养颜产品的价值需求日益加深，排毒怎么排更安全、健康？什么样的排毒产品真正具有养颜功能？排毒养颜胶囊的成分和功能点，侧重对肠胃消化系统的速效速决，排泄明显，效果直观，但支撑点单一，附加值并不大。而且目标人群定位宽泛，男女老少无所不包，一方面扩大了产品销售面，另一方面也导致产品诉求缺乏个性。所以，排毒养颜胶囊先入消费者心智的概念优势今非昔比。

直接瞄准排毒养颜胶囊的弱点，一品堂深入芦荟排毒胶囊产品本身，掘地三尺，以期提出犀利的市场定位。芦荟排毒胶囊的主要成分——美国库拉索芦荟内含有一种珍贵的排毒物质“ALOIN（芦荟甙）”，深入人体微循环系统，消毒能力极强，而且具有非常突出的美颜功能。一品堂意识到，这是同类产品所不具备的产品力优势。

一品堂在研究相关科研资料时，发现：1999年，美国乔治亚大学生命科学研究院人体微循环实验室的首席科学家斯皮格博士发表的著名《代谢与微循环》一文，明确指出：人体内毒素不仅分布在胃肠道系统，还存在于血液、淋巴、皮肤等微循环组织器官中，从而导致口臭、便秘及内分泌失调、气血不畅、脸色晦暗等症状。毒素在人体内埋藏越多，越难排出，对人体健康的危害也就越大。人体内毒素分布的复杂性和多层性引起了一品堂极大的关注，这是以往任何一个排毒产品都没有明确指出和强调的，消费者也往往习惯把排毒直接等同于排消化系统的毒，不假思索。而库拉索芦荟富含的强力排毒成分“ALOIN”，恰恰能够全面清除人体内的各种毒素。这可能正是问题的突破口。

在确定毒素在人体内的分布是多层次的这样重要的信息后，一品堂直接将位于血液、淋巴等组织器官内的毒素定位为“深层毒素”；很显然，人体胃肠系统的毒素自然成了“浅层毒素”。

“深层排毒”的独特销售主张，不仅成功与排毒养颜胶囊等同类产品的模糊诉求相区隔，重新划分出一块空白的深层排毒市场，而且向消费者暗示了芦荟排毒胶囊是更有效、更高级的更新换代排毒产品，立刻与同类产品划清界限，将其圈定，甩在后面。同时，大大提升了产品的科技含量和附加值，也能有力支撑“排毒美颜”的深层功效。在目标人群细分上，一品堂将芦荟排毒胶囊锁定在市场购买力最强的 20—45 岁的中青年女性，采取高质高价的定价策略。

芦荟排毒胶囊原有广告语为“排毒肠动力，美颜新主张”，听起来虽然比较唯美，但仍然没有脱离传统保健品诉求的窠臼——“大而空，言之无物”。“排毒肠动力”，一般消费者难以理解，不知所云；

“美颜新主张”，只是流于口号形式，没有折射出产品提供给消费者的切实利益点。好的广告语一定要讲究“实效”。即将产品的独特功效表达出来，并针对目标消费者的心理，通过一定的表达方式（可能是煽情的、也可能是直白的），一举击中目标消费者内心最需要的那个“临界点”，同时也是产品提供给消费者的“利益点”。只有按实效原则创作的广告语，才真正具有市场销售力。深层排毒，体现了实效广告的核心原则。

配合 360 度立体活动组合出击——“精准产品定位+新闻营销+终端媒体化”的组合出击，快速完成了产品市场导入期的教育工作，但要真正实现产品持续热销，广告、终端与促销一个都不能少！一品堂为芦荟排毒胶囊的全年市场推广制定了“360 度立体拉网式活动组合计划”，该计划由四类活动组成，具有时间上纵向连续运作和空间上多重角度渗透的作用特点。芦荟排毒胶囊始终成为受人瞩目的市场亮点，产品销量得到节节攀升，创造“销售无淡季”称雄北京市场的佳话。

思考题：

作为后起之秀，一品堂的卖点是什么？

如果产品的宣传攻势降低的话，一品堂应当从那些地方入手去支撑市场的销量？

学习情境四 市场筹划—产品筹划

案例一 动感地带-我的地盘听我的

诞生:

2001年11月21日,广东移动公司在广州和深圳两地举行品牌推介会,正式推出了精心打造的“动感地带”品牌。在此之前,他们专门成立了一个项目团队,揣摩目标用户群的心理创造了一个卡通人物——酷酷的、刺猬头、带着一脸坏笑的M仔——作为品牌代言人。这个最潦草的品牌包装最终成为了动感地带走向全国的有力参照,因为广东移动做得很成功。只是广东移动没有想到的是,自己一个不小心的试点,居然给中国移动平添了一个支撑未来的战略核心业务。

2002年3月,中国移动再一次在竞争中显示了自己的领先,在针对用户市场进行科学细分的基础上将发端于深圳、广州等地的“动感地带”推向全国,抢先将低端用户中最有潜力和价值的大中学生及时尚青年网罗在自己的旗下,斥巨资邀请周杰伦作为其形象代言人,在全国范围内进行了立体式媒体轰炸。很快,无论是电视、报纸还是户外广告,处处可见“我的地盘我做主”的激情宣言。

在短短15个月之内,中国移动重新包装的动感地带,就获得了2000万“激情的用户”,也就是说,平均每3秒钟,就会有一个动感地带新用户诞生。据中移动2003年末的不完全统计,中国移动启用“动感地带”品牌比未启用“动感地带”品牌:短信流量增长超过63%;点对点短信业务收入增长超过30%;短信增值业务收入增长超过45%。

这个增长不过是动感地带用户人群1000万时的收益,在2004年整个数据业务全速推进的产业背景下,中国移动在移动通讯领域的一股独大,以最新的财报显示来看,显然已撇去了移动增值服务领域最丰厚的一块油脂。中移动能够最先涉足并攫取移动增值服务领域里的第一桶金,动感地带绝对是功不可没。

品牌的战略决策:

中国移动将动感地带的目标人群定位为了年轻人群。虽然目标人群喜欢追新求异,见异思迁,忠诚度不高,并且由于没有收入来源,购买力也有限,但从长远来看,随着经济的发展,移动通信需求的增加,以及父母给子女“零花钱”的递增,使得年轻人群正成为了一支不可小觑的消费力量,并且恰恰是这部分人群喜欢追新求异,才会让他们勇于尝试新业务,更重要的是,年轻人群是未来主力消费的生力军,在长期潜移默化的熏陶中培养他们对中移动的品牌情感,对中国移动的长期发展也是大有裨益。

通过反复的试点和调研,中国移动终于做出了自己的品牌战略抉择:将动感地带作为与全球通和神州行并行的第三大子品牌,以全球通为利润品牌,神州行为大路品牌,动感地带为狙击和种子品牌。其深度原因就是:电信业竞争不仅激烈,而且可谓“惨烈”。这两年,行业的“独裁者”中国移动明显感觉到了竞争者扑面而来的威胁。中国电信、中国网通的小灵通对低端市场猛烈的冲击,中国联通从技术和价格双向的、高中低端的全面挑战,让中国移动举步维艰。

中国移动推出的“动感地带”产品,可以用低价的优势笼络消费低端的人群,给竞争者釜底抽薪式的打击,同时,作为一个未来的战略业务增长点,“动感地带”弥补了中国移动品牌架构的空缺,为高端品牌全球通打通坚实的客户基础,中国移动的“动感地带”也将不断健全完善,预计到未来3—4年,这种不断积累下来的顾客忠诚度就会升级成为“年轻群体”和“中国移动”之间一种主客方的依存。促使全球通由“明星业务”快速向“金牛业务”转型。

在品牌核心价值与品牌定位已经确定的条件下，品牌的各类目标消费群都已经清晰化和精确化，下一步就是塑造相应的品牌性格，以实现品牌与消费者的对话。所谓品牌性格就是将品牌进行人格化，塑造出鲜活的具有人的性格特征的品牌形象。它代表特定的生活方式、价值观念与消费观念，当塑造出来的品牌性格符合目标消费群心理对这个品牌的一些预期、一些感情上的要求，甚至能够符合消费对象本身的个人生活形态的时候，品牌就能够建立起与目标消费群的长期友谊。

“动感地带”为年轻人营造了一个个性化、充满创新和趣味性的家园。它代表一种新的流行文化，用不断更新变化的信息服务和更加灵活多变的沟通方式来演绎移动通信领域的“新文化运动”；用创新的手段拓展了通信业务的外沿，将无线通信和时尚生活融为一体，将引领令人耳目一新的消费潮流。

看“动感地带”的后现代广告，听“我的地盘，听我的”这句口号，再加上周杰伦的代言形象，总能给人一种很强烈的视觉、听觉以及思想上的冲击。这种冲击便是“动感地带”的鲜明的品牌个性的体现。足以和“全球通”的高贵、领导个性以及“神州行”的大众个性区别开来。

“动感地带”品牌属性包括品牌的名称、LOGO 等视觉化的标志。“动感地带”的品牌名称是“M-ZONE”，LOGO 是动感地带和 M-ZONE 的合成体，主色是充满年轻朝气和活力的橙色。品牌个性好比一个人的言行举止，“动感地带”的品牌个性定位是：时尚、好玩、探索，补充描述是：创新、个性、归属感。“动感地带”的文化定位是年轻人的通信自治区，社区文化倡导流行、前卫、另类、新潮。“动感地带”品牌核心人群的 DNA 描述是：年龄在 15—25 岁以上，追求时尚，崇尚个性，乐于接受新事物，容易相互影响，尝试新事物，有成长性，是未来高端客户的生力军。

“动感地带”的推出是市场细分的产物，标志着中国移动进入了品牌延伸以及对话音、数据业务进行整合的阶段。对“动感地带”这一品牌的清晰规划，一方面将有利于贴近不同用户群体的需求重点，刺激用户消费，提升品牌忠诚度；另一方面也有利于根据不同的目标市场的异质化需求进行产品开发。

“动感地带”定位的高明之处在于，不是以产品的特性而是以客户的特性细分了市场，区别于国内许多行业细分市场以产品的特性为标准的市场定位。

思考题：

- 1、“动感地带”的品牌在中国移动所有品牌的定位属于何种范畴？
- 2、“动感地带”的品牌特性从哪些方面可以体现？

案例二 天创数码 08 奥运联动计划

天创数码集团天创电子企业有限公司是一家专业代理经销音视频产品及 AV 系统集成的公司，创立于 1994 年，迄今为止，天创公司已成功代理来自日本、英国、意大利及美国的 SONY、CELESTION、LEM、POWESROFT、AUDIO-TECHNICA、t.c.electronic、ADAMSON、POWERSOFT、RAMSA 等 10 多个世界知名品牌，营销网络遍及全国各地。

秉承“以客户需求为中心，以提高客户满意度为目标”的营销指导思想，天创公司创建了“营销、技术、服务”三位一体的服务模式，面向合作伙伴致力于提供全面而周到的增值服务。2000 年，面对激烈的市场竞争，天创适时引进电子商务建设，保障了公司供应链、采购链、商务链的流畅运转，同时，也使得公司的服务响应速度大大加快，运作效率大大提高，运营成本大大降低，企业的增值服务空间因此得到前所未有的拓展。

北京 2008 奥运会已进入场馆及设施建设高峰年，随着奥运场馆及相关设施的全面展开，国内外有远见的投资者和企业已将关注的目光投向奥运工程建设。为使场馆建设既符合举办奥运会的要求，又满足赛后的充分利用，让奥运场馆能够长期为人民的健身、文化和休闲服务，本届奥运会提出：通过最新技术集成，使奥运村、奥运场馆等建筑设施成为体现绿色、科技、人文三大奥运理念的标志性示

范工程。其中音响工程建设作为重要内容之一，对于音响工程界而言，既是机遇更是挑战。

天创集团于 2004 年 8 月 6 日与松下电器（中国）有限公司正式签署了奥运项目合作协议书，这意味着天创数码集团“联动 08”项目正式启动，同时也意味着天创数码集团在大型扩声项目中全新的运作模式即将展示于世人。

“联动 08”项目是由电子企业有限公司总经理周航提出，天创奥维科技有限公司来具体运作的一个重要项目。该项目宗旨是以奥运项目为形象，以大型扩声项目为核心，联合产品供应厂家、设计院、大型工程公司、大型租赁公司、进出口公司及金融方面等多家机构为国内大型音视频项目服务。其有效的组织及全新的运作模式（即从设计、招标、实施及技术服务一条龙服务）将会在国内大型项目的运作方面开拓新领域，也将为天创数码集团在未来几年的时间内，更多地去力争获得国内重大工程项目上奠定根基。

组织的形成：

成立“联动 08”工作室。主要的成员有：

天创数码科技有限公司、中广电广播电影电视设计研究院、北京中大华堂电子技术有限公司、信息产业部电子第三研究所

定位与目标：

为了使这些国内行业内一流的、从事 AV 行业公司齐心走到一起激情地工作，天创数码花费了大量心血，并成为其中的成员。这些优秀的公司分别在设计、系统集成、技术服务、采购、销售、投资、融资及管理等方面具备卓越才能；在国家级和北京重点工程上积累了骄人的业绩，并拥有强大的技术和人力资源，在人民大会堂、中央电视台、中国国际广播电台、中央电视塔、首都国际机场、北京工人体育场、天安门广场、全国人大常委会会议厅、北京市会议中心、亚运会大学生体育馆、亚运会海淀体育馆、亚运会石景山体育馆、亚运会朝阳体育馆、英东游泳馆、海淀剧院、世纪剧院、北京饭店、港澳中心、北京地铁、伊朗德黑兰地铁等国内外大型项目的扩声、监控、显示工程的 AV 应用领域涉猎广泛和积累了丰富的经验，尤为重要的一是——经过常年的合作，成员之间配合默契；然而最重要的是，我们都满怀梦想与激情，致力于积极参与 2008 奥运建设，在奥运全球合作伙伴松下公司的发起下，国内这些行业精英们团队紧密结合在一起，共同组建了“联动 08 工作室”；“联动 08 工作室”将集各家参与企业之特长，积极参与奥运 AV 工程，并为之倾注热情与汗水。

根据一般的常识，奥运会工程是一个把城市浓缩变成一个巨大的演出舞台的系统，满足奥运会的 AV 系统工程相当复杂，而此类 AV 系统的后台是高科技和丰富经验的结晶。在奥运会场中，AV 系统方面有多种严格的条件。每场比赛不同的室内和室外会场系统设计及运营、时刻都变化的天气等，所以环境的考虑是第一要素，声音与图像可以说是制约奥运会体育比赛的一个重要因素。

针对这样的需求，为了服务 2008 北京奥运，“联动 08 工作室”分别在：

组织机构、系统管理、产品资源、全程服务、标准化流程与后勤保障等方面做出了相应的对策；联动 08 工作室将集各家参与企业之所长，成为北京奥运系列项目最具竞争力的集团之一。

“联动 08 工作室”自身所具备的优势：

组织优势

要达成服务 2008 北京奥运的目标，首先要有与目标相适应的组织机构，才能完成从工程方案论证、设计、采购、施工、调试、验收、售后服务保障、资金运作等环节的工作组织，并确保每一环节的工作万无一失

系统优势

松下公司从 1987 年成为奥运会的音频视频领域的赞助商以后，除了资金上的支持以外，一直负责奥运会的音、视频的工程和技术，同时负责现场的操作，而且经过多届奥运的实际考验，在系统的完整性、持续性上具有很强的优势，加上有中国特色的“联动 08 工作室”，系统优势在业内外将无可比拟。

产品优势

工作室成员在国内音响领域是众多知名品牌的总代理，能提供多种类、多品牌、多选择的世界知

名产品，可以与松下产品互补，提供更加具有竞争力的系统解决方案。

标准化的运作流程

从项目开发（寻求项目、政策研究、公关开发）到项目选择，确定项目，确定投标方向，确定实施组合和方案组合，组织项目投标，实施项目管理等都有一整套的标准化运作流程，使得整个工作流程清晰、规范、标准。

全程服务优势——（规范、严格）

一套性能先进的 AV 系统离不开规范严格而高质量的服务，面对奥运场馆这样重要的工程更要在服务上确保工程的万无一失，对此“联动 08 工作室”在售前、售中、售后服务上准备了一套内容丰富、组织严密，且为 2008 奥运“度身定造”的服务体系。

“联动 08 工作室”在场馆 AV 工程前期准备、设计施工、运行保障、售后服务上为业主和设计单位真正提供了一个一站式服务的平台，在大型 AV 系统工程上开创了一个崭新的运行模式，相信如果 2008 奥运选择“联动 08 工作室”，将会是一个不错的解决方案。

我们都期待着 2008 北京奥运这个舞台，将中华文化深厚的内涵传递给世界人民，我们更希望能够登上这舞台，为 2008 北京奥运的光荣与梦想释放激情，为中国人的百年奥运之梦贡献自己的勤劳与智慧。

思考题：

1. 在奥运音响工程方面，诸多知名的企业选择合作的原因是什么？
2. “联动 08 工作室”要按设想中的模式正常运转，合作各方应如何表现？

案例三 携程网（ctrip.com）卖的是什么？

携程网（简称携程）是一家吸纳海外风险投资组建的旅行服务公司，创立于 1999 年初，主要的投资者有美国 Carlyle Group（凯雷集团）、日本 Softbank（软银）、美国 IDG（国际数据集团）、上海实业、美国 Orchid（兰花基金）及香港 Morningside（晨兴集团）等。，是国内最大的旅游电子商务网站，最大的商务及度假旅行服务公司，提供酒店、机票、度假产品的预订服务，以及国内、国际旅游实用信息的查询。

携程网于 1999 年 10 月接受 IDG 的第一轮投资；次年 3 月接受以软银集团为首的第二轮投资，2000 年 11 月收购国内最早、最大的传统订房中心——现代运通，成为中国最大的宾馆分销商，并在同月接受以凯雷集团为首的第三轮投资，三次共计吸纳海外风险投资近 1800 万美金；2001 年 10 月携程实现盈利；2002 年 4 月收购了北京最大的散客票务公司——北京海岸航空服务公司，并建立了全国统一的机票预订服务中心，在十大商旅城市提供送票上门服务。

携程网的交易额、毛利、会员数以及宾馆业务连年呈直线快速上升。公司在 30 个月内实现了盈利，2002 年 10 月的交易额突破 1 亿人民币，其中酒店预订量达到了 18 万间夜。2002 年全年的交易额超过 10 亿人民币，其中网上交易额达到 40%。到 2002 年 12 月止，携程网拥有注册会员超过 500 万人，其中使用过携程网服务及产品的常用客户约 50 万人。

携程网的发展证明了高科技和传统产业的结合是大有可为的：不仅在存活率不到 1% 的网络公司中成为盈利规模最大、稳定性最好的互联网创业公司，并且在短短的 3 年时间内逼近了传统公司几十年的发展规模，使宾馆分销成为重要的旅游服务领域。携程网以高科技的运作手段、精细化的管理模式和先进的服务理念为旅游服务企业的超常规发展拓展了新路子。

互联网时代，每个公司都是以同样一屏界面的方式展现在消费者面前。这一点非常容易引起人们的错觉，前台看来好像每个公司都差不多，实际上这里相互间的差距可是山高水远，网站之间真正比拚的是其后台。尽管任意一个人都可以建立一个网站，号称可以提供相关服务，但最后决定胜负的还是企业的整体实力。

携程网创业就像小时候做数学题一样，从最简单的入手。携程网先从酒店预订开始，这是携程网的“初级版本”。相对订票，订房是更为简单直接的切入点。只要顾客在网上拿到订房号，自己带着行李入住即可。所以第一年携程网集中全力打通酒店预订环节。这种“帮人订房”的“简单工作”，或许是很多海归所不屑的。但是“不要忘了，你是在中国，要服务的是中国大众。”

“上市公司的股价你无法控制，但是你可以不断地把公司的核心竞争力加强再加强。只要是金子总会发光。”给核心竞争力加分的秘诀都取决于“细节”。

比如说，携程网从三年前开始的“预留房”服务。目前有 800 个酒店为携程网协议保留一定数量的预留房。在洽谈这个条款时，携程并没有期望能马上得到回报。但是其意义却非同一般。它保证了携程网的酒店预订业务在旅游旺季依然能够游刃有余。更是为携程网的长期竞争力或者说携程股票的长期不俗表现加分。

2004 年 10 月 19 日携程旅行网和携程翠明国旅于在上海召开新闻发布会，正式对外宣布推出全新 360° 度假超市，超市“产品”涵盖海内外各大旅游风景点，旅游者可以根据自己的出游喜好自由选择搭配酒店、航班等组合套餐。面对国内发展迅猛的旅游市场，度假超市的推出对整个国内旅游业的发展将起到积极深远的影响。

随着国内旅游者出游频率的逐年增加，旅游者的旅游经验日趋丰富，旅游者的旅游需求也在不断提高，传统旅行社组团在个性化、自由度方面已无法满足现代游客的出游需求。在此背景下，以“机票+酒店”套餐为主的自助游产品应运而生，即旅游网站等给游客提供机票和酒店等旅游产品，由旅游者自行安排自己的行程，自由行的出游模式已逐渐成为人们出行的一个热门选择。

面对旅游市场这一新的变化，国内许多旅游企业开始新一轮排兵布阵，携程网也将度假业务的重点放在自助游。携程网执行副总裁范敏介绍，针对市场上自助游产品线路少、产品单一的状况，此次推出的 360° 度假超市主要是由携程翠明提供的自助旅游产品和携程网自行开发的“机票+酒店”套餐产品构成，携程网依托与酒店、航空公司以及中国香港、新加坡、马来西亚等当地旅游局的合作伙伴关系，通过强大的技术力量搭建了度假产品查询、预订界面的度假超市。整个“超市”包括香港、马尔代夫、普吉岛、巴厘岛、三亚、广西、云南、滨海假期等几十个自由行精品店，每个“精品店”内拥有不同产品组合线路至少 5 条以上。另外，度假超市为旅游者同时提供了景点门票等增值服务以及众多的可选项服务，旅游者可以根据时间、兴趣和经济情况自由选择希望游览的景点、入住的酒店以及出行的日期。

目前携程网已把酒店、机票预订拓展到境外，可预订的海外酒店就超过 5 0 0 家。这比一般旅行社的数字都要大。由于携程网保持了电子商务公司的性质，在未来发展中，其酒店预订、机票预订以及旅游项目三块主业，无一不促使其和相应传统渠道存在特殊的关系：既竞争抢食，又合作发展。为此，携程开始在度假旅行方面下功夫，并推出一些组合性的套餐产品。预先帮客户设计了一些可供选择的方案，客户可以据此安排自己的行程。度假旅行属于自助游的范畴，我国自助游的发展空间很大。在未来自助游将会成为主流。相比传统旅行社，携程的优势很明显。首先携程网的成本比他们低得多，另外自助游的选择很多，按传统方式操作，客户很难在短时间内全面了解清楚，而在网上一切就方便多了。还有携程网的散客量很大，一年有 5 0 万人订房，1 0 0 万人订票，没有一间传统旅行社能达到这样的规模。同时，携程对传统旅行社还是充满兴趣的。

在美国纳斯达克成功上市后，携程网目前已经发展成为国内最大的旅游电子商务网站和最大的商务及休闲度假旅行服务公司。在酒店预订和机票预订获得双丰收后，2004 年 2 月，携程网与上海翠明国旅合作并将其正式更名为携程翠明国际旅行社，全力进军度假市场领域。类似的例子还有很多。

携程网永远都记得自己在卖什么，携程网本身是一个旅游服务企业，互联网只是载体！

思考题：

1. 携程网卖的主要是什么产品？为何成功？
2. 携程网是如何发现客户的需要，开发有针对性的产品的？

案例四 欢迎进入三星的数码世界

三星近几年来已经成为光彩夺目的明星。这个源自韩国的品牌，在全球企业史上几乎创造了一个神话。2003年，美国《商业周刊》刊登世界权威品牌咨询公司 Interbrand 评选的 2003 年度世界品牌价值排名 100 强名单，三星电子成为本次排行中最亮丽的一道风景：自 2000 年以来，三星品牌开始发力，从 2000 年的 43 位（52 亿美元），2001 年的 42 位（64 亿美元），2002 年的 34 位（83 亿美元），到 2003 年的 25 位（108 亿美元）。而今年的《商业周刊》的数据显示：三星 2004 年已经上升到 22 名。仅以 1 位之差排在索尼之后，成为亚洲第二大品牌。

此前，三星也曾一度是廉价货的代名词，模仿别人的技术，制造大量缺乏灵感的廉价产品；三星也曾采取过分追求规模化的产量以谋求价格制胜的经营方式，在国际市场上没什么地位和影响力。而此种境况，也是中国电子企业过去和现在的生存状态。那么，是什么改变了这一切？

来自商业周刊评论说，三星电子的成功主要来自于三星电子在技术和营销方面所培养出来的核心竞争力。走进幕后，我们会发现：三星电子的认知度与其“一等主义”的营销策略密不可分。“除了妻儿以外改变一切！”，这句为了消除三星电子以往形象的口号成为三星电子品牌策略的经典，同时更促使三星电子达成了种种的品牌营销策略。

三星电子的所有产品特性都显而易见，那就是集科技化、时尚化、数字化于一身，进而全面领导潮流和把握未来。这个基本点的在三星得以深入贯彻后，使三星电子遥遥的领先对手，甚至有人认为，领先的不只是两三步，三星电子已经领先对手十步。当然这个策略也需要支撑点的。

在中国，“三星电子的目的在于创造中国家庭高端数字化生活的未来，帮助中国人民实现生活数字化。”三星电子负责人曾表示，“我们希望能把计算机、消费类电子产品和通信产品结合起来，让消费者能把三星电子公司和出色的未来技术联系在一起。”

随着 2002 年世界杯的结束，三星电子公司又取代足球成为了汉城的标志。在世界杯举办期间，从机场到汉城的路上，广告牌上全是三星电子的各种产品；在商业区，三星电子商店星罗棋布。汉城人的家中往往都有三星电子牌的电脑、电视和手机，可以说是三星电子把汉城人的生活数字化了。目前，三星电子的目标，就是要把在汉城的一幕移植到中国来。

据统计，三星电子去年所获得的专利数量名列全球第五，仅次于 IBM、NEC、佳能和 Micron 公司，但领先于松下、索尼、日立、三菱电气和富士通。

事实上，在中国，三星电子也成为高技术的可信赖品牌。事实上，三星电子的产品在中国一直都被认为是高档货的象征，并且能吸引到大量购买者。在没有获准与本地企业合资生产手机以前，中国市场上甚至出现了大量走私的三星电子手机。

作为 2002 年全球彩电销量第一的行业老大，2003 年更是集集“数字化力量”，创造出“自然”色彩。其法宝就是采用了最新的 DNIe（数码自然影像技术）；配备了代表未来数字化传输趋势的 DVI 数字视频接口；采用 CDi 的尖端技术等。而“DNIe”技术全面装备三星电子的各种类型的电视，从薄如纤指的液晶电视、世界上最大的等离子电视到现在已经越来越普遍的背投彩电，以及纯平电视，总计数十款型号电视，全面登陆中国的各大中城市。全面展示三星电子的技术优势。

当快速增长的中国经济使得富裕起来的城市年轻一代有条件购买时髦的电器时，三星电子很快抓住了这个机遇。它意识到不能再把中国作为过时产品的倾销市场，并及时地调整了在中国的销售战略，把重点放在几种核心产品上，如时尚的移动电话、高档的电视等。2001 年三星电子花了 7 亿美元打造自己的品牌，如做电视广告、零售促销等；2002 年，它在这方面花了 9 亿美元。它的努力没有白费，它树立起一个三星品牌形象，即三星产品代表着欢乐和新潮。市场研究表明，三星品牌的追随者大都是 20—30 岁的年轻人。2002 年它在中国的销售额为 18 亿美元。

三星电子在 1998 年提出了宣传口号：“Samsung Digital Everyone's invited”，即“三星数字世界欢迎您！”该口号代表了三星对广大客户和消费者的承诺。其中“三星数字世界”代表了所有时代、

所有顾客和所有产品。同时，三星电子还期望通过这个口号传达出这样的含义：三星电子是一家充满开放意识并让人感受亲切的高端数字企业，通过开发新型、多功能产品，让每个人的生活变得更舒适便利、丰富多彩。

据透露，三星电子一次更大规模的变革已在今年 3 月开幕。原先韩国三星不同的产品建立了各自生产分厂及各自的销售网络。这些网络相互之间不通用。今年 3 月开始，三星电子将设立投资管理公司下的分公司制，在北京、上海、广州设有 3 家分公司，分区管理。今后，每个分公司都有三星在中国的所有产品。其目的是要优化公司的资源，服务于公司整体战略。

三星在大型城市建有精品店，用以展示三星电子的科技产品，像北京的海龙体验中心、天津的数码展示店都具有很大的规模和特色。另外，像电视机产品，在全国重点商场都有相当规模的展示场地。

近年来，三星电子不仅对重大体育赛事的赞助活动热衷异常，还积极推进一些区域为主的体育活动。如 2000 年 6 月 10 日由三星电子独家赞助的“三星电子百日迎奥运万人长跑”活动在天津组织举行。同时著名乒乓球运动员、国手刘国梁被邀请出任三星电子的奥运代言人。长跑活动后，三星电子的最新形象代言人陈慧琳小姐还将现场主持抽奖活动，幸运者将获得双人赴悉尼感受奥运的机会。活动在天津民园体育场举行，一万余名体育爱好者，八千多名观众参加。前奥运会长跑冠军王军霞将亲临体育场，并担任领跑嘉宾。同时，凡在 6 月于指定城市购买三星电子手机的消费者，也有机会赢得亲赴悉尼、感受奥运的机会。这一系列活动，为三星电子掀起一个又一个奥运激情。

日前，而且针对各个目标地区开展的以普及数码应用为核心的全民数码活动也在十分频繁地进行，比如在中国，已经举办了两周的三星电子“Digital Man”选拔赛和于今年 4 月 1 日正式开赛的“三星电子杯美丽新视界 2003DV/数码知识电视大赛”。三星电子将该活动推广的核心定为“数字创造未来、数码改变生活”，旨在掀起普及数码应用知识，促进数字化工作的深入开展。

在最新的“2003 年度世界 100 大品牌”的评选中，韩国三星电子的品牌价值上升为 108 亿美元，居世界 100 大品牌的第 25 位，连续两年成为品牌价值提升最快的国际企业。显然，这与三星的营销策略是紧密相连的。三星敞开宽广的胸怀欢迎您进入缤纷多彩的数字世界。

思考题：

1. 三星摆脱经营危机的口号给我们最大的启示是什么？
2. 数字世界的提法对三星的营销战略有什么样的影响？

案例五 光彩四溢的夏奈尔（CHANEL）

夏奈尔是一个有 80 多年经历的著名品牌，夏奈尔时装永远有着高雅、简洁、精美的风格，她善于突破传统，早 40 年代就成功地将“五花大绑”的女装推向简单、舒适，这也许就是最早的现代休闲服。夏奈尔最了解女人，夏奈尔的产品种类繁多，每个女人在夏奈尔的世界里总能找到合适自己的东西，“当你找不到合适的服装时，就穿夏奈尔套装”那句至今仍在欧美上流女性中流传的衣经名言足以表现夏奈尔品牌服饰的魔力和功用。

对一个有 80 年经历的品牌，其突破传统，抛弃束缚，便是夏奈尔的一贯原则。正应了 50 年代夏奈尔的这句话：“只有女人才真正了解女人”。成名于第一次世界大战前后的夏奈尔借助妇女解放呼声日高之机，成功地将女装原本复杂、累赘的衣装推向简单、舒适的时代。夏奈尔制作过前所未有的夏季休闲服，那是廓型宽松的除去腰部线条的针织服。将加诸于女性身上的束缚彻底解除，夏奈尔由此成了当时被称为“青春派”服饰的主持。在夏奈尔之风吹起的时候，亚麻裙、海军服、开口宽衫，简单的帽子……成为那时期的特色。

男装风格特征的融入，低领及男用衬衫配以腰带，这便是早期的夏奈尔风格，且沿袭至今。第一次世界大战期间，又推强调利于行走、活动等功能的女装。将服装上所有矫饰一一卸下，代之以长及臀部

的围巾。夏奈尔是第一批将裙摆提高至足踝以上的设计师。

夏奈尔有句名言：时尚来去匆匆，但风格却能永恒。夏奈尔品牌高雅简洁的格调，堪称独树一帜，全然摆脱 19 世纪末的传统保守与作风，开创了一种极为年轻化、个人化的衣着形式，奠定了 20 世纪女性时尚穿着的基调。夏奈尔时装所强调的廓线流畅，质料舒适，款式实用，优雅娴美，均被奉为时尚女子的基本穿衣哲学。

夏奈尔同时也是顶尖的珠宝设计者，一个独立者的象征。在 1932 年她推出了她的首批珠宝，所有产品都是钻石系列。对夏奈尔而言，钻石可以以最小的体级象征最大的价值。随着夏奈尔在珠宝设计上的聪明才智，她还创造出包括十字架、耳环、戒指、项链在内的大量珠宝首饰以满足来自各方的标准和品味。

夏奈尔对每个立面的美都充满着好奇。她对时尚的诠释从不只限于一个主题，因此她的创作涉及面很广，从一粒高贵钻石的古典韵味、宝石的绚丽多彩到一挂珍珠项链中的神秘与梦幻的意境。她总是在她的作品中同时体现珍珠闪亮又神秘的特点。它们被嵌于拜占庭风格的豪华胸针的中心起到强烈的装饰效果，或镶于黄金、钻石上就像是鸟巢中的宝蛋般熠熠生辉。

无论服装、珠宝饰品、配件、还是化妆品香水，夏奈尔品牌塑造了女性高贵、精美、优雅的形象，简练中见华丽，朴素而非贫乏，活泼且显年轻，实用但不失女性美。

“夏奈尔”品牌的精神源于 CHANEL 夫人的人生传奇。在 20 世纪，一直以来，她无意的特立独行，都是时尚界中经常被提起的话题。她的美丽，她的机智、诙谐，她的风流韵事，她的挑战传统的勇气和独立、坚强的现代女性气质以及她的骄傲，她的过激言辞无不成为热门话题。她被人议论着，更被人竞相模仿着，她剪短了头发，于是引发了“短发”的流行；她由于长期的户外活动晒黑了皮肤，于是茶色的肤色成为了时髦的肤色。人们不禁惊异于她创造流行，领导时尚的能量，她一手倡导的服装风格、走路的姿势、生活方式……都已成为二十世纪精神的代表，并且造成了时装革命。

作为最著名的设计师，夏奈尔对流行时尚具有非凡的洞察力和敏锐的捕捉力。最初，她发现当时的女帽堆砌着繁复的羽饰、蕾丝，既不实用又俗气，于是她推出了一种截然不同的式样，简洁大方而不失优雅，立刻受到年轻人的喜爱。1910 年，CHANEL 为原来穿着裙子打球的女人，设计了运动裤装，在当时被认为叛经离道，然后她又设计了抛弃束腹，以男性服装为元素的宽松上衣。而经典的 CHANEL 外套，就是她大胆剪开套头毛衣的前襟，加上蝴蝶结之后形成的灵感。1920 年开张的位于巴黎坎朋街三十一号的夏奈尔设计沙龙在整个二十年代成了“流行”和“时尚”的发源地，而夏奈尔则被誉为“时装女王”。

她鲜明的个性和创造力都是具有强烈的爆炸性的。她对服装的敏感触觉往往因其敢做敢为、无视世俗偏见的叛逆个性而具有了开创意义。夏奈尔曾说：“时装，流向街头，但我否认它来自街头。”及时看准时代的潮流，把明天的女性风貌在时装中体现出来，这是绝对自负的夏奈尔的语言。夏奈尔不承认偶然的、随意的、单凭兴趣设计的服装，她深信，流行无论怎样变化，在服装上最终是回归自然。她的理论被证明是正确的，而且随着时间的流逝越发闪光，她成了未卜先知的人。

她主张造型简洁，色彩单纯；她注重服装的实用性功能，强调设计的有序、均衡间的变迁。而她的设计理念成熟后，便不再变化，只在面料与装饰细节上稍作改进以迎合高品位。正如她所说“时尚来去匆匆，只有风格永存。”衣服虽简单，但剪裁、完成工序及用料都是品质最好的。正因为如此，“夏奈尔”简单的外形下，精细的做工无可挑剔，对面料的选择和处理精心细致，以致多年穿着仍持久保型。

CHANEL 品牌拥有着许多耐人寻味的识别要素，精彩的体现了品牌惊人的魅力：

1、双 C：在 CHANEL 服装的扣子或皮件的扣环上，可以很容易地就发现将 COCO CHANEL 的双 C 交叠而设计出来的标志，这理是让 CHANEL 迷们为之疯狂的“精神象征”。

2、山茶花：没有人确切的知道为什么 CHANEL 对“山茶花”情有独钟？也许是因为爱情的力量，她的俄国情人必定对她说过，“山茶花”是俄国王宫贵族出席晚宴时，必须配戴的花；也可能是因为它接近几何的圆形、纯净的颜色，以及规则排列的花瓣，使 CHANEL 夫人深深为之着迷。

但现在，对于全世界而言，“山茶花”已经等于是 CHANEL 王国的“国花”。不论在春夏或者是秋冬，它除了被设计成各种材质的山茶花饰品之外，更经常被运用在服装的布料图案上，像是 98 年春夏的“盛夏”系列，便完全以气质清纯的“山茶花”作为表现的主题。

3、菱形格纹：从第一代 CHANEL 皮件越来越受到喜爱之后，其立体的菱形格纹竟也逐渐成为 CHANEL 的标志之一，不断被运用在 CHANEL 的新款的服装和皮件上。后来甚至被运用到手表的设计上，尤其是“MATELASSEE”系列，K 金与不锈钢的金属表带，甚至都塑型成立体的“菱形格纹”。

作为历史上一位最伟大与最有影响力的高级时装设计师，光彩四溢的夏奈尔从未过时。

思考题：

1. 夏奈尔品牌产生的历史背景是否帮助了夏奈尔的发展？
2. 夏奈尔所凝聚的品牌内涵是什么？人们购买的是什么？

案例六 新可乐的失败，品牌对情感的背离

自从 1886 年亚特兰大药剂师约翰·潘伯顿发明神奇的可口可乐配方以来，可口可乐在全球开拓市场可谓无往不胜。1985 年 4 月 23 日，为了迎战百事可乐，可口可乐在纽约宣布更改其行销 99 年的饮料配方，此事被《纽约时报》称为美国商界一百年来最重大的失误之一。

在 80 年代，可口可乐在饮料市场的领导者地位受到了挑战，其可口可乐在市场上的增长速度从每年递增 13% 下降到只有 2%。

在巨人踌躇不前之际，百事可乐却创造着令人瞩目的奇迹。它首先提出“百事可乐新一代”的口号。这一广告活动抓住了那些富于幻想的青年人的心理。这一充满朝气与活力的广告，极大地提高了百事可乐的形象，并牢固地建立了它与软饮料市场上最大部分的消费者之间的关系。在第一轮广告攻势大获成功之后，百事可乐公司仍紧紧盯着年轻人不放，继续强调百事可乐的“青春形象”，又展开了号称“百事挑战”的第二轮广告攻势，在这轮攻势中，百事可乐公司大胆地对顾客口感试验进行了现场直播，即在不告知参与者在拍广告的情况下，请他们品尝各种没有品牌标志的饮料，然后说出那一种口感最好，试验过程全部直播。百事可乐公司的这次冒险成功了，几乎每一次试验后，品尝者都认为百事可乐更好喝，“百事挑战”系列广告使百事可乐在美国的饮料市场份额从 6% 猛升至 14%。

可口可乐公司不相信这一事实，也立即组织了口感测试，结果与“百事挑战”中的一样，人们更喜爱百事可乐的口味。市场调查部的研究也表明，可口可乐独霸饮料市场的格局正在转变为可口可乐与百事可乐分庭抗礼。70 年代 18% 饮料消费者只认可口可乐这一品牌，认同百事可乐的只有 4%，到了 80 年代只有 12% 的消费者忠于可口可乐，而只喝百事可乐的消费者则上升到 11% 与可口可乐持平的水平。而在此期间，无论是广告费用的支出还是销售网站，可口可乐公司都比百事可乐公司高得多。它拥有两倍于百事的自动售货机、优质的矿泉水，更多的货架空间以及更具竞争力的价格，但是为什么它仍然失去了原属于自己的市场份额呢？

面对百事可乐的挑战，1980 年 5 月，可口可乐董事会接受了奥斯丁和伍德拉夫的推荐，任命戈伊祖艾塔为总经理。在戈伊祖艾塔于 1981 年 3 月成为公司的董事长之后，唐纳德·基奥接任总经理。

不久，戈伊祖艾塔召开了一次全体经理人员大会，他宣布，对公司来说，没有什么神圣不可侵犯的，改革已迫在眉睫，人们必须接受它。于是，公司开始将注意力转移到调查研究产品本身的问题上来，证据日益明显地表明，味道是导致可口可乐衰落的惟一重要的因素，已经使用了 99 年的配方，似乎已经合不上今天消费者的口感要求了。在这种情况下，公司开始实施堪萨斯计划——改变可口可乐的口味。

可口可乐公司在研制新可乐之前，秘密进行了代号“堪萨斯工程”的市场调查行动，它出动了 2000 名市场调查员在 10 个主要城市调查顾客是否接受一种全新的可口可乐，问题包括：可口可乐配方中将增加一种新成份使它喝更柔和，你愿意吗？假如可口可乐将与百事可乐口味相仿你会感到不安吗？你想试试一种新饮料吗？调查结果表明只有 10%-12% 的顾客对新口味的可口可乐表示不安，而且其中一半表示会适应新的可口可乐，这表明顾客们愿意尝试新口味的可口可乐。但是另外一些测试却提供了一些相反情况，大小不同的消费者团体分别表明了强烈的赞成和不赞成的情绪。

1984 年 9 月，可口可乐公司技术部门决定开发出一种全新口感、更惬意的可口可乐，并且最终拿出了样品，这种“新可乐”比可口可乐更甜、汽泡更少，因为它采用了比蔗糖含糖量更多的谷物糖浆，是一种带有柔和的刺激味的新饮料。公司立即对它进行了无标记味道测试，测试的结果令可口可乐公司兴奋不已，顾客对新可乐的满意度超过了百事可乐，市场调查人员认为这种新配方的可乐至少可以将可口可乐的市场占有率推高 1%-2%，这就意味着多增加 2-4 亿的销售额。

为了确保万无一失，在采用新口味之前，可口可乐公司投入 400 万美元，进行前所未有的大规模口味测试。在 13 个城市中约 19.1 万人被邀请参加了无标记的不同配方的可口可乐的比较。5

5 %的参加者更喜欢新可乐，这表明可口可乐击败了百事可乐。调查研究的结果似乎证明，支持新配方是不容置疑的了。

新可乐投产之前，一系列辅助性的决定必须相应地实施。例如，必须考虑是在产品大类中加入新口味的可乐还是用它来替代老可乐。在反复考虑以后，公司的高级经理们一致同意改变可口可乐的味道，并把旧可乐撤出市场。

1985年4月23日，可口可乐公司董事长戈伊祖艾塔宣布经过99年的发展，可口可乐公司决定放弃它一成不变的传统配方，原因是现在的消费者更偏好口味更甜的软饮料，为了迎合这一需要，可口可乐公司决定更改配方调整口味，推出新一代可口可乐。为了介绍新可乐，戈伊祖艾塔和基奥在纽约城的林肯中心举行了一次记者招待会。请柬被送往全国各地的新闻媒介机构，大约有200家的报纸、杂志和电视台的记者出席了记者招待会，但他们大多数人并未信服新可口可乐的优点，他们的报道一般都持否定态度。新闻媒介的这种怀疑态度，在以后的日子里，更加剧了公众拒绝接受新可口可乐的心理。

消息迅速地传播开来。

81 %的美国人在24小时内知道了这种转变，这一数字超过了1969年7月知道尼尔·阿姆斯特朗在月球上行走的人数。

1.5亿人试用了新可口可乐，这也超过了以往任何一种新产品的试用记录，大多数的评论持赞同态度，瓶装商的需求量达到5年来的最高点。决策的正确性看来是无可怀疑了，但这一切都是昙花一现。

在新可乐上市4小时之内，接到抗议更改可乐口味的电话达650个；到5月中旬，批评电话每天多达5000个；6月份这个数字上升为8000多个。由于宣传媒介的煽动，怒气迅速扩展到全国。对一种具有99年历史的饮料配方的改变，本来是无足轻重的，可如今却变成了对人们爱国心的侮辱。堪萨斯大学社会学家罗伯特·安东尼奥论述道：“有些人感到一种神圣的象征被粗暴地践踏了。”甚至戈伊祖艾塔的父亲也从一开始就反对这种改变。他告诫他的儿子说这种改变是失败的前奏，并开玩笑地威胁说要与儿子脱离关系。公司的领导们开始担心消费者联合起来，抵制其产品。

他们看到的是灾难性的上市效果：“我感到十分悲伤，因为我知道不仅我自己不能再享用可口可乐，我的子孙们也都喝不到了……我想他们只能从我这里听说这一名词了。”人们纷纷指责可口可乐作为美国的一个象征和一个老朋友，突然之间就背叛了他们。有些人威胁说以后不喝可口可乐而代之以茶或白开水。下面是这些反应中的几个例子：“它简直糟透了！你应该耻于把可口可乐的标签贴在上面……这个新东西的味道比百事可乐还要糟糕。”“很高兴地结识了你，你是我33年来的老朋友了，昨天我第一次喝了新可乐，说实话，如果我想喝可乐，我要订的将是百事可乐而不是可口可乐。”

在那个春季和夏季里，可口可乐公司收到的这样的信件超过了4万封。在西雅图，一些激进的忠诚者（他们称自己为美国喝可口可乐的人）成立“美国老可口可乐饮用者”组织来威胁可口可乐公司：如果不按老配方生产，就要提出控告。在美国各地，人们开始囤积已停产的老可口可乐，导致这一“紧俏饮料”的价格一涨再涨。当7月份的销售没有像公司预料的那样得到增长以后，瓶装商们要求供应老可乐。

公司的调查也证实了一股正在增长的消极情绪的存在。新可乐面市后的三个月，其销量仍不见起色，而公众的抗议却愈演愈烈。最终可口可乐公司决定恢复传统配方的生产。这一消息立刻使美国上下一片沸腾，当天即有18000个感激电话打入公司免费热线。当月，可口可乐的销量同比增长了8%，股价攀升到12年来的最高点每股2.37美元。但是可口可乐公司已经在这次行动中遭受了巨额的损失。

思考题：

1. 你如何评价可口可乐公司对于消费者所做的关于新可乐的意愿测试和口感测试。
2. 堪萨斯计划失误在哪里？对于像可口可乐这样的传统品牌在进行产品创新时应注意什么？

案例七 润妍退市，宝洁无奈

宝洁公司始创于 1837 年，是世界最大的日用消费品公司之一。2002-2003 财政年度，公司全年销售额为 434 亿美元。在《财富》杂志最新评选出的全球 500 家最大工业/服务业企业中，排名第 86 位，并位列最受尊敬企业第七。宝洁公司全球雇员近 10 万，在全球 80 多个国家设有工厂及分公司，所经营的 300 多个品牌的产品畅销 160 多个国家和地区，其中包括洗发、护发、护肤用品、化妆品、婴儿护理产品、妇女卫生用品、医药、食品、饮料、织物、家居护理及个人清洁用品。

1987 年，自从宝洁公司登陆中国市场以来，在中国日用消费品市场可谓是所向披靡，一往无前。仅用了十余年时间，就成为中国日化市场的第一品牌，虽然后来者联合利华，高露洁等世界日化巨头抢滩中国市场后曾经一度在某些产品线有超过宝洁的表现，但却丝毫不减其颜色。时至今日，宝洁公司的系列产品，特别是以号称“三剑客”的飘柔、潘婷、海飞丝洗发水系列更是一支独秀，出尽风头。

世界著名消费品公司宝洁的营销能力早被营销界所传颂，但 2002 年宝洁在中国市场却打了败仗。其推出的润妍洗发水一败涂地，短期内就黯然退市。

润妍是宝洁公司在中国本土推出的第一个，也是惟一的一个原创品牌。因此，无论宝洁公司总部还是宝洁（中国）高层都对“润妍”寄予了厚望，满心希望这个原汁原味倡导“黑发美”的洗发水品牌，能够不负众望在中国市场一炮而红，继而成为宝洁向全亚洲和世界推广的新锐品牌。宝洁公司为此新品牌的推广倾注了极大的心力和大量的推广经费。为了扩展“润妍”的产品线，增加不同消费者选购的空间，润妍先后衍生出 6 个品种以更大程度覆盖市场，可是市场的反映却大大的出乎宝洁的意料。

据业内的资料显示，润妍产品在 2001 到 2002 两年间的销售额大约在 1 个亿左右，品牌的投入大约占到其中的 10%。两年中，润妍虽获得不少消费者认知，但据有关资料，其最高市场占有率，不超过 3%——这个数字，不过是飘柔市场份额的 1 / 10。

一份对北京、上海、广州和成都女性居民的调查也显示，在女性最喜爱的品牌和女性常用的品牌中，同样是定位黑头发的夏士莲排在第 6 位，而润妍榜上无名，同样是宝洁麾下的飘柔等四大品牌分列 1、2、4、5 位——时间是 2001 年 3 月，润妍上市的半年之后。另一份来自白马广告的调查则表明，看过夏士莲黑亮去屑洗发水的消费者中有接近 24%愿意去买或者尝试；而看过润妍广告的消费者中，愿意尝试或购买的还不到 2%。

2001 年 5 月，宝洁收购伊卡璐，表明宝洁在植物领域已经对润妍失去了信心，也由此宣告了润妍的消亡。2002 年 4 月，在经历了中国市场两年耕耘后，润妍全面停产，逐渐退出市场。润妍的退市是宝洁在中国洗发水市场的第一次整体失败，面对染发潮流的兴起，在“黑头发”这块细分市场中，润妍没能笑到最后。

润妍的失利真的意味着宝洁引以为豪的品牌管理能力开始不适应新经济时代的需要了吗？我们可以回过头去看当时的市场背景。1997 年，重庆奥妮洗发水公司根据中国人对中药的传统信赖，率先在全国大张旗鼓地推出了植物洗发全新概念，并且在市场上表现极为优秀，迅速取得了极为显著的市场份额。其后，夏仕莲着力打造黑芝麻黑发洗发露，利用强势广告迅速对宝洁的品牌形成新一轮的冲击。一些地方品牌也乘机而起，就连河南的鹤壁天元也推出了黛丝黑发概念产品，欲意争夺奥妮百年润发留下的市场空白。

在“植物”、“黑发”等概念的进攻下，宝洁旗下产品被竞争对手贴上了“化学制品”、“非黑头发专用产品”的标签。为了改变这种被动的局面，宝洁从 1997 年调整了其产品战略，决定为旗下产品中引入黑发和植物概念品牌，提出了研制中草药洗发水的要求，并且邀请了许多知名的中医，向来自研发总部的技术专家们介绍了传统的中医理论。

在新策略的指引下，宝洁按照其一贯流程开始研发新产品。先做产品概念测试，找准目标消费者的真正需求，研究全球的流行趋势。为此，宝洁公司先后请了 300 名消费者进行产品概念测试。

——“理想中的黑发是什么？”

——“具有生命力的黑发”。绝大多数消费者如是说。

——“进一步的心理感受？”

——“我就像一颗钻石，只是蒙上了尘埃，只要将她擦亮，就可以让钻石发出光芒。”

在调查中，宝洁公司又进一步了解到，东方人向来以皮肤白皙为美，而头发越黑，越可以反衬皮肤的白晰美。

经过反复 3 次的概念测试，宝洁公司基本上握住了消费者心目中的理想护发产品——滋润而又具有生命力的黑发最美。

经过了长达 3 年的市场调查和概念测试，宝洁公司终于在中国酝酿出一个新的产品：推出一种全新的展示现代东方女性黑发美的润发产品，取名为“润妍”，意指“滋润”与“美丽”。在产品定位上，宝洁舍弃了已经存在的消费群体市场而独辟蹊径，将目标人群定位 18-35 岁的城市高阶女性。宝洁认为，这类女性不盲目跟风，她们知道自己的美在哪里。融传统与现代为一体、最具表现力的黑发美，也许就是她们的选择。但是，重庆奥妮最早提出了黑头发的利基，其经由调研得出的购买原因却是因为明星影响和植物概念，而夏仕莲黑头发的概念更是建立在“健康、美丽夏仕莲”和“黑芝麻”之上，似乎都没有着力强调“黑发”。

并且，润妍采用的是和主流产品不同的剂型，采取洗发和润发两个步骤，将洗头时间延长了一倍。然而，绝大多数中国人已习惯使用二合一洗发水，专门的护发产品能被广泛接受吗？宝洁公司认为，专门用润发露护发的方法已经是全球的趋势，发达国家约有 80% 的消费者长期使用润发露。在日本这一数字则达 85%，而在中国专门使用润发露的消费者还不到 6%，。因此，宝洁认为润发露在中国有巨大的潜在市场。针对细分市场的需求，宝洁的日本技术中心又研制开发出了冲洗型和免洗型两款“润妍”润发产品。其中，免洗型润发露是专门为忙碌的职业女性创新研制的。

产品研制出来后，宝洁公司并没有马上投放市场，而是继续请消费者做使用测试，并根据消费者的要求，再进行产品改进。最终推向市场的“润妍”倍黑中草药润发露强调专门为东方人设计，在润发露中加入了独创的水润中草药精华（含首乌），融合了国际先进技术和中国传统中草药成分，能从不同层面上滋润秀发，特别适合东方人的发质和发色。

宝洁还通过设立模拟货架让消费者检验其包装的美观程度。即将自己的产品与不同品牌特别是竞争品牌的洗发水和润发露放在一起，反复请消费者观看，然后调查消费者究竟记住什么，忘记什么，并据此进行进一步的调整与改进。

在广告测试方面，宝洁让消费者选择她们最喜欢的广告。公司先请专业的广告公司拍摄一组长达 6 分钟的系列广告，组织消费者来观看；然后请消费者选择她们认为最好的 3 组画面；最后，根据绝大多数消费者的意见，将神秘的女性，头发芭蕾等画面进行再组合。广告片的音乐组合也颇具匠心，现代的旋律配以中国传统的乐器古筝、琵琶等，进一步呼应“润妍”产品的现代东方美的定位。

在润妍广告的最终诉求上体现的是：让秀发更黑更漂亮，内在美丽尽释放。即润妍信奉自然纯真的美，并认为女性的美就像钻石一样熠熠生辉。“我们希望能拂去钻石上的灰尘和沙砾，帮助现代女性释放出她们内在的动人光彩。”具体的介绍是：润妍蕴含了中国人使用了数千年的护发中草药——首乌，是宝洁公司专为东方人设计的，也是首个具有天然草本配方的润发产品。

在推广策略上，宝洁公司润妍品牌经理黄长清认为，杭州是著名的国际旅游风景城市，既有浑厚的历史文化底蕴，富含传统的韵味，又具有鲜明的现代气息，受此熏陶兼具两种气息的杭州女性，与“润妍”要着力塑造的既现代又传统的东方美一拍即合。于是，宝洁选择了从中国杭州起步再向全球推广，并在“润妍”产品正式上市之前，委托专业的公关公司在浙江进行了一系列的品牌宣传。例如举办书法、平面设计和水墨画等比赛和竞猜活动等等，创新地用黑白之美作为桥梁，表现了现代人对东方传统和文化中所蕴含的美的理解，同时也呼应着润妍品牌通过乌黑美丽的秀发对东方女性美的实现。

从宝洁的产品研究与市场推广来看，宝洁体现了它一贯的谨慎。但在三年漫长的准备时间里，宝

洁似乎在为对手创造蓄势待发的机会。奥妮败阵之后，联合利华便不失时机地将夏士莲“黑芝麻”草本洗发露系列推向市场，借用了奥妮遗留的市场空间，针对大众人群，以低价格快速占领了市场。对于黑发概念，夏士莲通过强调自己的黑芝麻成分，让消费者由产品原料对产品功能产生天然联想，从而事半功倍，大大降低了概念传播难度。而宝洁在信息传播中似乎没有大力强调它的首乌成分。

并且，宝洁因为四大品牌的缘由，已经成为主导渠道的代表，每年固定 6% 左右的利润率成为渠道商家最大的痛。一方面，润妍沿袭了飘柔等旧有强势品牌的价格体系，另一方面，经销商觉得没有利润空间而消极抵抗，也不愿意积极配合宝洁的工作，致使产品没有快速地铺向市场，甚至出现了有广告却见不到产品的现象。润妍与消费者接触的环节被无声地掐断了。

思考题：

宝洁作为一个大公司，其新产品的开发过程体现了严格的规范性和程序性，这样做有什么利弊？请结合案例分析。

润妍从产品研究到推广上市的过程中有什么值得称道的地方？润妍的退市说明了新产品要成功还应考虑哪些因素？

案例八 斯沃琪：唯一不变的是我们一直在改变

瑞士机械表一向以精美华贵而君临天下，然而 20 世纪 70 年代，日本的精工、西铁城、卡西欧等品牌突然刮起电子表和石英表的强旋风，一下子占领了世界钟表市场，强烈地冲击着传统的瑞士机械表在世界表坛的霸主地位。在不到 10 年的时间里，瑞士钟表在世界市场的份额，从 1974 年的 43%，降至 1983 年的不足 15%。

1984 年，面对日本同行的兴起，两家瑞士钟表制造商，拥有欧米茄的 SSAH 公司和拥有雷达、浪琴的 ASUAG 公司合并为 SMH 集团。1985 年，德国企业家赫雅克和投资者收购了上述两家公司全部资产的 51%，开始了缔造品牌神话的过程。1991 年，SMH 集团生产了 8000 万只手表和其他计时产品，到 1992 年，数量增至差不多一亿，并成功地将瑞士在世界钟表市场的占有率提升到 53%，而且还在继续提升。可以说，SMH 集团依靠 SWATCH，在 80 年代初推出全塑电子手表，打了一场漂亮的翻身仗，那么 SWATCH 的产品开发历程又有什么独到之处呢？

当时，瑞士钟表业为保住霸主地位，经过多年的不断攻关和改进，一种完全不同于传统概念的新型手表终于于 1981 年定型问世。新型手表的外壳全部采用合成材料，机芯直接从手表正面装入而不再需要保留后盖，这两项改革不仅使手表变得既薄又轻，并且还可进入流水线批量生产，从而降低了生产成本，确保了销售的低价位。赫雅克认为，瑞士表尽管在产品成本上与日本表存在差距，但手表除了简单的计时功能外，还可以像时装一样成为时尚艺术品。在他的带领下，瑞士钟表业大胆创新，不断改进新型电子手表，将手表的外壳变成了一件件色彩绚丽的艺术品。他还委托国际著名的商标设计所，将这一手表新品定名“SWATCH”，名字中的“S”不仅代表它的产地瑞士，而且含有“second-watch”即第二块表之意，表示人们可以像拥有时装一样，同时拥有两块或两块以上的手表。这正如赫雅克所倡导的，SWATCH 不仅是一种新型的优质手表，同时还将带给人们一种全新的观念：手表不再只是一件昂贵的奢侈品和单纯的计时工具，而是一件“戴在手腕上的时装”。

斯沃琪在价格上始终奉行低端策略，因为通过市场调查，SMH 发现消费者可以接受瑞士表相对日本、香港产品更贵一些的价格，瑞士手表这种产品上的差别优势，使得即使日本劳动力成本为零，瑞士手表仍会有市场。因此，赫雅克大胆提出进入低价市场。随后，为实现这一目标，SMH 对生产工艺进行改进，并实现了一系列突破。例如，把手表零件从 155 个减少到 51 个，减少转动部分，也就降低了损坏几率，并且组装手表所需人手也少多了；新建自动装配线，每天能生产 3.5 万块斯沃琪手表和上百万的零部件，劳动力成本从 30% 降到 10%；保证质量，手表的返修率一般是不到 3%，而斯沃琪表

的返修率不到 1%。

产品质量是企业生存和发展的根本，价廉物美的产品才是受欢迎的产品。斯沃琪价格虽然只有 40 美元到 100 美元不等，但它质量优良，重量轻，能防水防震，电子模拟，表带是多种颜色的塑料带，充满了青春活力，可以和任何高档手表相媲美，从而打破了人们“便宜没好货”的传统观念。据说，一名瑞士游客去希腊海滨度假，不小心把一块斯沃琪表丢在海滩。一年后，他旧地重游，居然在海边又找到丢失的手表，虽然经过一年的日晒雨淋，但走时依然准确。

SMH 集团同样也在低端市场上寻求产品的差异性，对低端市场进行细分。他们将新产品定位为时装表，以吸引活跃的追求潮流的年轻人。赫雅克认为，要在这个市场上取得成功，必须能够感知消费者口味的变化，这比掌握新的生产技术更重要。年轻人没有很多钱购买高档表，但需要一种时尚来满足个性化的需求。

于是，为了强调斯沃琪手表可作为配饰不断换新而在潮流变迁中永不衰落的特点，SMH 做出了一个惊人的举动：设计了一个巨大的斯沃琪手表，长达 152 米，悬挂在法兰克福最高的一幢摩天大厦——德国商业银行总部大楼上，并传达了简单的信息：“斯沃琪——瑞士——60 德国马克”。该举动立刻引起了轰动，德国新闻界为斯沃琪免费做了许多广告。在接下来的两个星期内，每个德国人都知道了斯沃琪。第二个巨型斯沃琪手表条幅悬挂在东京的银座，同样取得了轰动性的效果。

斯沃琪通过充满活力的广告攻势迅速将斯沃琪的讯息传递至它的目标对象：关心时装潮流的年轻人。从 1984 开始，新推出的每一款斯沃琪都有一个别出心裁的名字，在款式上或标新立异或保守，或是方格或是条子，表带上刻有坑槽或是穿个洞，个性化色彩非常浓烈，市场反应更加热烈。由于每年都会推出新的式样，以至于人们都焦急地期待新产品的出现。许多人拥有的斯沃琪手表都不止一块，因为他们希望在不同的时间、不同的场合佩戴不同颜色的手表。最初斯沃琪被定位为“第二只表”，但结果它却变成第二只、第三只、第四只……并最终成为收藏家的手表。并且由于每款推出 5 个月后就停止生产，因此即使最便宜的手表都是有收藏价值的。

同时，公司建立了斯沃琪会员俱乐部，向会员消费者出售特制手表，邀请他们参加俱乐部的活动。俱乐部会员还会收到漂亮的斯沃琪手表杂志，这是一份按季度出版的全彩色杂志，上面刊登关于斯沃琪手表的全部信息；鼓励经销商创立斯沃琪手表博物馆，为斯沃琪手表收集者举办活动，并特制有纪念意义的手表。而且，公司每年分两次推出数目极为有限的时髦手表设计版本，斯沃琪手表的收藏家有特权参与投标，购买其中的一种设计版本。虽然斯沃琪手表只有 12 年的历史，但它已取得了“现代古董”的地位。在里斯本博物馆，专门设有数目有限的斯沃琪手表的陈列台，并有防弹玻璃的保护。而公司自身拥有几百万美元的“斯沃琪情感经历”展览，在全世界周游展出。

为了在手表市场上站稳脚跟，斯沃琪始终保持与时俱进的风格。最关键的是，斯沃琪的设计师并不是坐等灵感，跟随潮流，而是洞悉先机，预先估计即将出现的潮流。事实上，整个创作过程于一年前已经开始：首先产生基本的意念，然后按照大家共识的工作原则加以发展。这种由生产上的要求主导的创作动力，是斯沃琪享有“潮流先锋”美誉的原因之一。正如斯沃琪一直强调的风格：“我们唯一不变的是，我们一直在改变。”公司每年都要向社会公开征集钟表设计图，根据选中的图案生产不同的手表系列，其中包括儿童装、少年表、少女表、男装、坤表、春天表、夏天表、秋天表、冬天表，后来又推出了每周套装，从星期一到星期天，每天一块，表面图案各不相同。由于公司的产品不断翻新，迎合了社会不同层次、不同年龄、不同爱好、不同品味的需要，因此深受广大消费者的欢迎和喜爱，销售量年年攀升，市场份额不断扩大，公司的效益自然也越来越好。

在新品推广上，斯沃琪同样显示了它的独到之处，其新产品发布会简直是一场无比精彩的“腕上时装秀”。优美的音乐、绚丽的灯光、美轮美奂的场面、千挑万选的模特、精心设计的时装……所有这一切都是为了衬托斯沃琪的风采——青春、时尚、与众不同。例如 1998 年 4 月斯沃琪在上海几大著名商厦举行的“Swatch1998”春夏新款展示，就像一次艺术品的展览，运用高科技的成果，显示了丰富的艺术想象力。

据台湾的一项消费者调查表明，在手表的满意度方面，劳力士第一名，占 30%；斯沃琪是第二名，

占 23%。撇开劳力士高品质高价位不谈，这份调查显示了斯沃琪的品牌战略的成功。斯沃琪手表目前在 150 多个国家和地区销售。如今，斯沃琪手表已经成为了世界各国青少年的腕上宠物，它早已不再是简单地发挥计时作用，而是代表了一种观念、一种时尚、一种艺术和一种文化。正如赫雅克所说：“SWATCH 最叫人心悦诚服的，是它使瑞士的制表工业一直凌驾于先进的欧洲及北美洲等地，同时又保留了瑞士传统的制表技艺。凭借着想象力、创造力以及誓要成功的意志，斯沃琪制造出了优秀而实惠的产品，现在，斯沃琪肩负了明确的使命，将继续发展和推出更多有意思的产品。”

思考题：

“手表不再只是一件昂贵的奢侈品和单纯的计时工具，而是一件“戴在手腕上的时装”。”斯沃琪是如何改变消费者对手表的看法和使用习惯的？

“我们唯一不变的是，我们一直在改变。”请谈谈你对这句话的理解。

“持续的产品创新是企业保持活力的关键”，从本案例中你得到什么启示？

学习情境四 市场筹划—价格筹划

案例一 雅阁汽车：一步到位的价格策略

广州本田汽车有限公司在原广州标致废墟上建立起来的，成立于1998年7月1日，注册资本为11.6亿元人民币，由广州汽车集团和本田工业技研株式会社各出资50%建设而成。建厂初期广州本田引进本田雅阁最新2.0升级系列轿车，生产目标为年产5万辆以上，起步阶段为年产3万辆。生产车型为雅阁2.3VTi-E豪华型轿车、2.3VTi-L普通型轿车和2.0EXi环保型轿车。1999年3月26日，第一辆广州本田雅阁轿车下线，同年11月通过国家对广州本田雅阁轿车40%国产化的严格验收。2000年2月28日，广州轿车项目通过年产三万辆的项目竣工验收。2004年初广州本田已经达到了年产汽车24万辆的产能规模。目前，广州本田生产和销售的车型有4款：雅阁、奥德赛、三厢飞度和两厢飞度。

对于中国市场来说，广州本田雅阁的价格策略也显得高人一筹，在产品长期供不应求的情况下施放“价格炸弹”反应了厂家的长远眼光。

2002年被人们称作是中国汽车年，在这一年里，中国汽车实现了一个历史性的飞跃——6465亿元的销售收入和431亿元的利润总额（同比增长分别达到30.8%和60.94%），使汽车产业首次超过电子产业成为拉动我国工业增长的第一动力。国家计委产业司2003年1月份公布的数字表明，2002年全国汽车产销量超过300万辆，其中轿车产量为109万辆，销量为112.6万辆。中国汽车业的暴利早已成了汽车行业内公开的秘密。尤其是中高档车，利润率高得惊人。根据德国一家行业内权威统计机构公布的数字，2002年中国主流整车制造商的效益好得惊人，平均利润超过22%，部分公司甚至达到了30%。

2002年1月1日起，轿车关税大幅度降低，排量在3.0升以下的轿车整车进口关税从70%降低到43.8%，3.0升以上的从80%降到50.7%。关税下调后，进口车的价格由于种种原因并没有下降到预想的价格区间，广州本田田胁轰二总经理似乎早有预测。他说：“关税从70%降低到43.8%，最终降至25%，这是一个过程。虽然也有部分人因考虑到进口车将要变得便宜而暂时推迟购车计划，但由于政府实际上决定了进口车的数量，短时间内进口车并不会增加许多。”广州本田宣布了一个令所有人都感到吃惊的决定：2002年广州本田的所有产品价格将不会下调。

1998年广州本田成立，就确定了将第六代雅阁引进中国生产，1999年3月26日，第六代新雅阁在广州本田下线，当年就销售了1万辆。雅阁推出的当年，市场炒车成风，最高时加价达6万元以上，成为当年最畅销的中高档车。继2000年成为全国第一家年产销中高档轿车超3万辆的企业后，2001年广州本田产销超过5万辆，比计划提前了4年。2002年，广州本田产销量为59000辆，销售收入137.32亿元人民币，利税50亿元。2002年3月1日，第10万辆广州本田雅阁下线，标志着广州本田完全跻身国内中高档汽车名牌企业行列。

雅阁刚上市时国产化率是40%，经过几年经营国产化率上升到60%，2003北美版新雅阁上市时提升到了70%，降低了进口件成本；建厂时广州本田的生产规模是3万量，2001年达到5万辆生产规模。到了2002年，提升为11万辆，规模带来了平均成本的降低，同年完成12万辆产能改造。

2003年，北美版新雅阁（第七代雅阁）的上市终结了中国中档轿车市场相安无事高价惜售的默契，它的定价几乎给当年所有国产新车的定价建立了新标准，使我国车市的价格也呈现出整体下挫的趋势。随之而来的是持续至今的价格不断向下碾压与市场持续井喷。

广州本田借推出换代车型之机，全面升级车辆配置，同时大幅压低价格的做法。2003年1月，广州本田新雅阁下线，在下线仪式上广州本田公布新雅阁的定价，并且宣布2003年广州本田将不降价。其全新公布的价格体系让整个汽车界为之震动：排量为2.4升的新雅阁轿车售价仅为25.98万元（含运费），而在此前，供不应求的排量为2.3升老款雅阁轿车的售价也要29.8万元，还不包含运费。这意味

着广州本田实际上把雅阁的价格压低了 4 万多元，而且新雅阁的发动机、变速箱和车身等都经过全新设计，整车操作性、舒适性、安全性等方面都有所提高。其总经理门胁轰二的解释是：“一方面，广州本田致力于提高国产化率来降低成本，有可能考虑将这部分利润返还给消费者；另一方面，这也是中国汽车业与国际接轨的必然要求。”业内人士认为，这正是广州本田在新的竞争形势下调整盈利模式的结果。

雅阁 2.3 原来售价 29.8 万元仍供不应求，新雅阁价格下调 4 万元，而排量、功率、扭力、科技含量均有增加，性价比提升应在 5 万元左右。广州本田新雅阁的售价与旧款相比相差比较大，旧雅阁 2.3VTI-E（豪华型）售价 30.30 万元，相差近 4 万元，算上新雅阁的内饰、发动机和底盘等新技术升级的价值，差价估计在 6 万元。旧雅阁 2.0 的售价为 26.25 万元，比新雅阁也高两三千。广州本田此次新雅阁的低价格是在旧雅阁依然十分畅销的前提下做出的。尽管事先业内已经预期广州本田新雅阁定价将大幅降低，但新雅阁的定价还是引起了“地震”。

广州本田新雅阁此次定价将成为国内中高档轿车的价格风向标，即将下线的上海别克君威 2.0 和 2.5、一汽轿车 M6 自在其列，市场热销的帕萨特、风神蓝鸟、宝来、福美来也将难逃干系。在雅阁降价前 2002 年 12 月，第一辆索纳塔下线，有消息说风神阳光 6 月入局，东风公司与 P S A 的标致 307 也有可能下线。新雅阁的定价，无疑将是他们的一个难以回避的参照系。降价后 2.4 升新雅阁已接近了 1.8 T 帕萨特的售价。上海通用 2 月 10 日上市的别克君威，就是盯准了新雅阁价格，先推 3.0，而将 2.0 和 2.5 虚席以待。1 月 21 日，备受市场关注，甚至被不少媒体视为 2003 年中高档最值得期待的一汽 2.3 升 M6 下线，一汽轿车 M6 项目有关人士透露“豪华版价格将在 25 万-30 万元之间，不会超过 30 万元”，而之前，业内一致认为 M6 的价格将在 30 万元左右。4 月，2.3 升技术型马自达 6 接受预订，售价 23.98 万元。

新雅阁一步到位的定价影响了整个中高档轿车市场的价位，广州本田的这种定价策略一直贯穿到之后下线的飞度车型营销之中，广州本田车型的价格体系也因此成为整个国内汽车行业价格体系的标杆，促使国产中高档轿车价格向“价值”回归，推动了我国轿车逐渐向国际市场看齐。广州本田生产的几款车型几年来在市场上也一直是供不应求，2003 年广州本田更以 11.7 万辆的销售使增长超过 100%，成为增幅最大的轿车生产商。销售最火爆时，一辆雅阁的加价曾高达 4 万元。这一年，我国轿车的产量也首次突破 200 万辆，达到 201.89 万辆，同比增长 83.25%。

思考题

- 1、请分析雅阁价格调整的市场背景？
- 2、根据本案例，分析雅阁价格调整的原因？
- 3、从本案例中，可以看出竞争对手针对雅阁的价格调整作出了哪些反应？

案例二 长虹：风风雨雨价格战

四川长虹电子集团的前身，是 1958 年创建的军工企业“国营四川无线电厂”，位于四川省绵阳市。1965 年，“国营四川无线电厂”更名为“国营长虹机器厂”。1973 年长虹厂率先在军工系统成功研制出第一台电视机，注册商标“长虹”，长虹品牌由此创立。自 1973 年成功生产出“长虹牌”电视机开始，至 1992 年跻身中国电视五大品牌行列。1993 年至 1998 年，“长虹牌”彩电从国内同等竞争对手中杀出重围，成功地登上“中国彩电大王”的宝座。长虹股票于 1994 年 3 月在上海证券交易所挂牌上市，并很快成为“龙头股”。1998 年长虹提出“世界品牌，百年长虹”的战略目标，长虹彩电以正式走向全球市场为新起点，长虹产品由彩电向空调器、数字视听、电子部品、电池等相关产业拓展。2004 年，长虹品牌价值达 330.73 亿元，成为中国最有价值的知名品牌。

在发展过程中，长虹通过多次的降价活动，成长为我国的“彩电大王”，同时也成为我国家电行业

的一面旗帜，将家电行业带动成为我国最具市场经济特征的行业之一。长虹今天的表现归功于长虹的几次主动降价行动：

第一次，开启自主调价之路。1988年彩电严重紧缺，抢购倒卖之风盛行，普通老百姓以高于国家牌价1倍的价格还很难买到彩电。在国家牌价的制约下，出现“百姓多花钱，厂家挣不到钱”的局面。长虹以略高于国家牌价而低于黑市的价格卖给省工商银行一批彩电开始自己的自行价格调整旅程。1989年国内彩电生产厂引进了大量彩电生产线，同时国家开征彩电消费税，彩电市场顿时供过于求，厂家彩电积压严重。光上半年长虹就积压近20万台彩电，占用资金3.2亿，资金严重紧张。在请示省物价局后，1989年8月9日长虹进行自行降价活动，每台彩电降价350元，长虹积压彩电一销而空，同时也提升了长虹在彩电行业的地位。为此而受到“不让涨价你涨价，不让降价你降价”的责难，引发了一场“长虹现象”大讨论。1989年9月，围绕1988和1989年长虹两次价格调整，由《中国体改研究会通讯》发起，《中国电子报》积极响应的“长虹现象”大讨论在全国范围内轰轰烈烈地展开。1991年3月，国家统计局公布：长虹1990年首次荣登彩电行业销售冠军。

第二次，也是一场具有决定意义的降价行动，国产彩电开始“当家作主”。1996年，进口品牌在25英寸以上大屏幕彩电市场占有绝对优势，在北京、上海、广州的市场份额更是高达80%以上，但众多合资厂尚未投入规模生产。1996年3月26日长虹彩电凭借“同样的技术、同样的质量”，祭起降价大旗，首次向洋彩电宣战。面对铺天盖地的洋彩电，长虹宣布在全国范围内降价18%，带动国产彩电夺取市场份额，由此国产彩电在国内中低端彩电市场占据了绝对主导地位。而长虹的市场占有率由1995年的22%提高到1996年的27%左右，彩电销量比上年同期增长61.96%。长虹在1996年发起的价格战对于国产彩电的翻身功不可没。

第三次（1999-2001年），长虹针对传统彩电的洗牌行动，逐步向高端市场挺进。对于长虹来说，1998年是一个转折点。长虹为了遏制对手，从当年8月份起大批量购进彩管，最多时控制了国内彩管70%以上，使应付款项、票据从35.51亿元直线上升到61.9亿元，当年长虹计划生产彩电800万台，但实际销量只有600多万台，到1998年末，长虹库存达到77亿元，比上年增加一倍。同时1998年郑百文问题爆发，在暴露的时候，这条渠道的销售收入占长虹总营业额的30%。由于“郑百文事件”，1998年上半年长虹的销售费用由1997年同期的1.98亿上升至3.46亿，增加了14.75%，而销售收入却下降了14.2%。到1999年，长虹销售业绩同比下滑14.5%，销售成本反而上升25.5%。“囤积彩管”事件不仅使企业不得不承担起70亿元库存的压力，也使TCL、创维、康佳这三剑客对抗长虹的联盟更加坚固。其结果是，长虹从习惯先声夺人沦为在频繁的价格战中疲于应招。在这一年，长虹主业收入锐减4亿元。经过1997年和1998年由别人发起的价格战，长虹的彩电霸主地位岌岌可危。为了挽回颓势，1999年4月，长虹彩电开始降价行动。但康佳对长虹降价早有应对，降价幅度超过长虹80—300元。长虹主营利润由1998年的31.6亿元下降到1999年的15.7亿元，净资产收益率仅4.06%，1999年下半年长虹利润仅1亿多元。

国内彩电市场2000年销量为2000万台，而生产能力却超过了4000万台，重复建设导致的过度竞争，逼使产品同质化的企业为了生存，只有不断举起价格利刃展开肉搏。2000年伊始国内彩电业便笼罩在全行业亏损147亿浓重的阴影中。为了避免发生1999年惨烈的价格战，2000年6月9日，9大彩电企业在深圳召开的“中国彩电企业峰会”上，签下了彩电销售最低价协议，旋即被国家计委宣布违法。在不到一个月后，各地彩电掀起了规模空前的降价狂潮，29寸彩电最低跌至1680元，而此时彩电峰会上的一纸协定墨迹未干。这之后，同盟军内纷纷“背叛”，同盟者厦华、熊猫率先降价，到了8月，盟主康佳和根本没参加同盟的四川长虹分别宣布大幅度调低彩电售价，其中康佳最大降幅为20%，而长虹的降幅更高，达35%。此次彩电降价是1996年四川长虹挑起价格战以来，规模和降价幅度最大的一次。在这次降价中，29英寸纯平彩电售价不到2000元。截至2000年12月中旬，长虹销售收入已突破800亿元，其中主要产品彩电的销售量已达4500万台。2000年，长虹彩电总销量694万台，索尼彩电销量为50万台，但两者的利润却几近相同。长虹彩电2000年度再次成为销量第一名，在行业大滑坡的情况下，市场占有率重新回升到25%。

2000年，在国内品牌全线降价的同时，进口品牌发起大规模反扑，率先在中国市场推出最先进的产品，并靠越来越接近的价格和已有的品牌优势，将29英寸以上大屏幕彩电的市场份额从15%提升到30%，在市场占有率十强中占得三席。虽然经过几次价格战，淘汰了许多彩电企业，但到2001年全国彩电行业还有七八十家生产企业，100多条生产线、5000万台的年生产能力，而国内销售量仅有2000万台，经过努力出口达到1000万台，还有2000万台的闲置生产能力。为了夺取被跨国公司占据的市场和进一步清理国产品牌，2001年4月中旬由长虹发起的自称为“五一战役”将这次意料中的价格战提前了半年。4月13日，长虹将其十多个品种的高档彩电在全国范围内大幅度降价，而这些彩电大都是以前被人们认为高不可攀的大屏幕超屏彩电。在市场畅销的29英寸大屏幕“国礼精品”彩电从4000元左右直接降到了2000元左右，价格仅为进口品牌同档次机器的40%—50%。

第五次（2002年至今），开创国产彩电主导高端之路。1998年，我国背投电视销量为4795台，2000年超过10万台，2001年则达到了35万台，连续四年超过300%的增幅。2001年1月1日，中国首台精密显像电视——长虹精显彩电诞生，从而一举打破了彩电高端核心技术一直由跨国彩电巨头垄断的局面。同年7月，领先世界水平的第三代60赫兹数字变频逐行扫描背投彩电在长虹诞生，至此，中国彩电业在高端核心技术上全面受制于人已经成为历史。2002年初长虹研制出领先世界水平的第三代75赫兹数字变频逐行扫描背投彩电。在长虹产品投放市场以前，彩电高端产品一直是日韩企业的天下。出于技术、利润周期的考虑，日韩企业在背投市场上采用区别对待策略：在发达国家市场投放第三、四代背投，而在中国市场则主要投放第一、二代背投，从而用普通背投延长自己在中国市场的利润赚取时间。2002年4月29日，长虹投影公司宣布即日起将全面停止内销一、二代（即50Hz及100Hz）普通背投彩电的生产，将全部精力转移到第三代及第四代60/75Hz+逐行扫描背投彩电的生产和销售。此时，离2001年1月1日中国首台精密显像电视在长虹成功下线仅16个月。2002年5月，长虹率先强力推出精显背投，打响了国内彩电业全面进军高端市场的第一枪；之后，跨国公司才开始向国内企业转让高端背投技术，于是TCL、创维、海信等国内彩电品牌相继推出了等离子、液晶彩电等高端产品，7月，TCL、创维先后以29800元的超低价启动了等离子彩电市场。至此，国内彩电企业成功地完成了由低端市场向高端市场的转型。在2002年中报中，低迷长达5年之久的长虹终于拥有了回到从前的感觉。8月10日公布的中报显示，长虹彩电等主营业务收入同比增长65.38%，净利润同比增长435.67%，彩电出口额达27.96亿元，同比增长1789%，在中国彩电行业中排名第一。另外，长虹精显背投彩电仅用了一年时间，就直逼东芝和索尼，无可争议地成为中国背投彩电的代言人。2001年10月，长虹背投市场占有率不足1.5%，而2002年同期市场占有率则高达18.5%。

2003年4月8日，中国彩电大王长虹在捧回2002年全国彩电销量冠军后不到半个月时间内，又出重拳，推出“长虹背投普及风暴”活动，在高端市场全面反击跨国背投品牌。长虹精显王背投彩电价格全线下调。平均降价幅度为25%，最高降幅达40%。进一步巩固和增加自己背投的市场份额。2004年10月，长虹开始“虹色十月”行动，“虹色十月打造新一代数字阶级”活动在全国如火如荼地进行。

思考题

- 1、在本案例中，长虹每次价格战的目标是什么？
- 2、请分析长虹每次价格战的背景环境？

案例三 两厢P0L0：神奇“高价”上市

上海大众汽车有限公司是中德合资的轿车生产企业，成立于1985年3月。公司中德双方的投资比例各占50%，合同期限为25年。2002年4月12日，中德投资双方修订和延长了上海大众合营合同签订协议，合营期延长至2030年。上海大众曾连续八年荣获中国十佳合资企业称号，八年蝉联全国最大500家外商投资企业榜首，并连续九年被评为全国质量效益型企业。凭借质量、经济效益等方面的显著

绩效，上海大众成为了中国汽车行业中首家获得全国质量管理奖的企业，连续三次被评为《财富》组织评选的“中国最受赞赏的外商投资企业”，其中两次荣登榜首。现在产品主要包括：SANTANA、SANTANA2000、PASSAT、POLO 及 Gol 五大系列几十款车型。

POLO 作为德国大众旗下最负盛誉的品牌之一，于 1975 年面世，被称为德国大众的“神奇小子”。2001 年 9 月，德国大众推出第四代 POLO 轿车，首次在有“车坛奥运会”之称的法兰克福车展上亮相，其造型完美，技术领先，装备齐全，性能可靠，成为车展上的明星，同年 11 月在欧洲上市。在 2001 年 12 月的开幕的“2001 年中国上海国际汽车展览会”上，第四代 POLO 轿车首次向中国消费者揭开神秘面纱。2002 年初第四代 POLO 被上海大众引入中国市场，是德国大众投资中国 10 多年来首次投放的第一款与世界同步推出的紧凑型轿车，此前它在全球已经创造了 700 万辆的销售佳绩。2002 年 3 月 25 日，上海大众汽车销售有限公司正式接受用户预订 POLO，随后 4 月 8 日 POLO 正式投放市场。

2001 年岁末至 2002 年年初，随着中国入世后进口轿车降价的开始，国产轿车的价格优势逐渐削弱，消费者持币待购的现象日渐严重，中国轿车生产厂商承受着有史以来的最大压力。通常每年的第四季度是轿车销售旺季，但去年却一反常态，第四季度国产轿车销量为 17.45 万辆，较第三季度的 20.13 万辆下降 13.1%，汽车销售市场一片严冬的萧条景象。

在 POLO 上市前，国内市场已经拥有众多经济型轿车，与 POLO 目标顾客类同的车型有赛欧、派力奥、夏利 2000。在 POLO 上市前，业内人士就将它们称为“四大名旦”。赛欧最早提出 10 万元紧凑型轿车概念，并成为家用经济型轿车的一匹黑马，上市以来一直是经济型轿车的销售冠军。2002 年 1 月 29 日，派力奥下线的前一天，上海通用大幅调整了赛欧的市场价格，最低为 9.28 万元，赛欧再次成为媒体的焦点。与赛欧一直相持不下的夏利 2000，也在之前的 1 月 11 日将其价格调到了 9.7 万元，此后出现了天津汽车历史上绝无仅有的局面——全国各大城市，夏利销售断档。在 POLO 接受正式预订前的 3 月 22 日，南京菲亚特在北京长城居庸关为派力奥举办了隆重的上市仪式，将售价 9.59 万元、1.5 升排量标准配置型和售价 10.99 万元、1.5 升豪华款的车先投放到了市场上，但没有同时投放售价 8.49 万的 1.3 升派力奥。三款车中派力奥最低销售价格是 8 万多元，赛欧、夏利 2000 都在 10 万左右，POLO 与这三款车在车型、排量上非常接近，加上先前风行的“10 万元紧凑型轿车概念”，于是，人们对于 POLO 的价位就有了更多的期盼。

基于赛欧、派里奥和夏利 2000 的价格，上海大众不希望消费者将 POLO 和它们作比较。上海大众汽车公司总经理南阳在接受记者采访时表示“POLO 是一款缩小的帕萨特，它的功能、配置、驾乘感觉都与帕萨特一脉相承，是国内其它紧凑型轿车无可比拟的。我们的目标竞争对手是 WTO 后大量批入中国的标致 206、丰田 Yaris、欧宝可赛这样的车型。”上海大众极力宣传 POLO 是中国第一款真正与世界同步推出的轿车，是一款融合高新技术与潮流魅力的产品，并不是人们所说的经济型轿车，而是紧凑型轿车。与菲亚特派力奥、上海通用赛欧等比较，大众 polo 的技术含量比它们高的多，并且有双安全气囊、ABS 等中高档轿车才有的装备。同时为了使 POLO 能适应中国路况，上海大众拿出 82 辆样车，经过了 200 万公里的试验。

1 月 29 日，上海上汽大众汽车销售有限公司推行新的经销商商务政策，并重新核定上海大众各产品的市场最低限价。此项举措出台后，上海大众各品种的实际市场价格均有不同程度的降低，其中普桑在 6000 元左右，桑塔纳 2000 型为 10000 元左右，帕萨特部分产品在 16000 元左右。调价后，桑塔纳最低价已接近 10 万元，价格区间在 10.73—12.24 万。部分车型调整前后的价格对比情况如下表：

车型	下降幅度 (万元)	现售价 (万元)	原售价 (万元)
新秀 VN372	0.62	10.73	11.35
新秀 VN482(改进型)	0.62	10.79	11.41
99 新秀 VN472(改进型)	0.62	11.3	11.92
世纪新秀 VN422	0.62	12.24	12.86

世纪新秀 VN392	0.62	11.98	12.6
选装 VN402	0.72	11.83	12.55
时代超人 VG021	1	16.35	17.35
时代超人 VG061	0.99	16.67	17.66
时代超人 VG042	0.997	16.713	17.71
俊杰 VH031	1	17.95	18.95
俊杰 VH041	1	18.466	19.466
俊杰 VH051	1	18.5245	19.5245
俊杰 VH061	0.998	18.352	19.35
俊杰 VH071	1	18.4	19.4
旅行轿 VP071(普通/ 金漆)	0.62	11.53	12.15
旅行轿 VP091(普通/ 金漆)	0.62	11.53	12.15
帕 萨 特 VX012/VX011	1.6	22.9	24.5

POLO 上市前，上海大众进行了大量的宣传活动。2001 年 12 月 9 日，POLO 轿车“2001 年中国上海国际汽车展览会”上，首次向中国消费者揭开神秘面纱，引起媒体关注。“r u POLO?” 这句时尚的广告语，拉开 POLO 广告宣传的序幕。一时间，“是你吗？POLO” 这句广告语比比皆是，铺天盖地的广告冲击和媒体宣传，让人们不得不对这款“与全球同步”、“科技与时尚的完美结合”的轿车反复关注。3 月 20 日至 25 日，“天涯海角任我行——POLO 首次全国记者试车”活动开始，POLO 获得好评如潮。9 月，上汽大众以 POLO 冠名赞助了当年的上海国际女子网球公开赛。广泛的宣传活动让消费者们对 POLO 充满了期待。

3 月 25 日，波罗轿车总经销商——上汽大众汽车销售有限公司正式宣布，即日起波罗轿车正式接受预订，4 月 8 日正式投放市场。一时间，向各经销商咨询的电话此起彼伏，订购的人络绎不绝，到 3 月 28 日，上汽大众 172 家特许经销商 4 天的时间里累计接受订单超过 5000 辆，创造了中国轿车销售史上的新纪录。4 月 8 日 1.4 升 POLO 上市，价位分别为 12.75 万元至 14.8 万元之间，主要有手动挡舒适型 12.75 万元、12.81 万元及豪华型 14 万元；自动挡舒适型 13.55 万元、13.41 万元及豪华型 14.8 万元。此前，先期上市的德国产 1.4 升手动波罗轿车在德国售价约为 1.3 万至 1.4 万欧元，折合人民币 10 万元左右(不含消费税，中国的车价已含消费税)，与 4 月 8 日上市的价格相比，欧洲车价比中国便宜约 25%左右，差不多是 2006 年后中国最低汽车进口关税。尽管如此，公布的价格明显超出了人们先前的估计。但 POLO 面市当月销量达到 3041 辆。2002 年 9 月 12 日，1.6 升 POLO 上市，售价 13.55-14.8 万，此时 POLO 销量突破 15000 辆，平均达到每天销售 100 辆。截至 2003 年 9 月底，POLO 的总销量为 5 万 9 千 8 百辆。2003 年 9 月 12 日，POLO 开始降价，价格降幅为 8100 元—11100 元，高价撇脂结束。

波罗的面世，填补了上海大众的整条价格链中 13—15 万的空缺。从普桑到 POLO，再到桑塔纳 2000，最后还有帕萨特，上海大众拥有了中国汽车企业最完整的一条价格链条。从 POLO 车 13 万元—15 万的定价中，其战略意义已可见端倪。2003 年 2 月 28 日，上海大众两门 Gol 轿车正式上市，上市的 Gol 是两门导入型、两门基本型和两门舒适型三款，定价从 7.5 万元到 9.83 万元。如此将上海大众的产品线价格链延伸至 10 万元以下。

思考题

- 1、两厢 POLO 上市时采取了何种定价策略？

- 2、从本案例中分析两厢 POLO 定价主要考虑了哪些影响因素？
- 3、两厢 POLO 上市时的价格为什么会“大大超出消费者的预期”呢？

案例四 央视广告招标：随中国经济同步成长

中国中央电视台是中华人民共和国国家电视台，1958 年 5 月 1 日试播，9 月 2 日正式播出。初名北京电视台，1978 年 5 月 1 日更名为中央电视台，英文简称 CCTV。如今全国人口覆盖率达 90%，观众超过 11 亿人。第 4 套节目（中文国际频道）、第 9 套节目（英语频道）通过卫星传送覆盖全球。

1994 年，中央电视台首开先河，举办了黄金时段广告招标会，运用招投标方式配置广告黄金时段这个稀缺资源。到 2004 年 11 月 18 日举行的“2005 央视黄金段位广告招标”央视广告招投标活动已经进行了 11 届。自从中央电视台黄金段位广告开始招标，每年广告招投标举行的那一天（2002 年前为 11 月 8 日，2002 年开始为 11 月 18 日）都成了业界的一个盛典，因为它不仅反映了电视媒体、广告界的成长情况，也反映了企业对来年行业和经济发展的预期，中央电视台黄金段位广告招标也因此被誉为“中国经济的晴雨表”、“行业发展的风向标”和“企业预期的信心指数”。

1993 年前，《新闻联播》和《天气预报》中间没有广告，只有《天气预报》里有一条 5 秒广告，这个 5 秒全年卖 60 万。1993 年，由于两家企业同时竞争这个 5 秒，中央电视台就在天气预报后面加了一条 5 秒。1994 年有多家企业要求定这个位置的广告。即使 5 秒广告涨到 370 万，竞争仍然激烈。为了解决这个矛盾，中央电视台就在 1994 年 1 月—4 月尝试在《新闻联播》和《天气预报》之间增加了 30 秒的广告，4 月 1 日之后，《新闻联播》和《天气预报》之间的广告又增加到 60 秒，这一广告形态一直延续到今天。到了 1994 年 8、9 月份的时候，各种关系找到中央电视台广告部，想确定 1995 年黄金段位的广告。资源紧缺，企业互不相让，中央电视台最后确定用招标的方式解决供需矛盾。1995 年黄金段位广告首次公开招标，结束了暗箱操作的时代。实践证明，广告作为特殊的商品，通过招标完全可以按市场规律运作，可以更好的发挥广告的效益。

在 1999 之前人们看到了三个转折点，一是 1995 年黄金段位广告首次公开招标，结束了暗箱操作的时代，二是 98 年标王由暗标改为明标，企业可以多次叫价，三是 99 年全部采用明标，取消标王。这三个转折意味着中央电视台在日趋激烈的媒体竞争中，广告招标更加市场化、规范化，而企业对广告招标的态度也更加理性化。

从 2000 年开始央视广告投标更加完善。2000 年中央电视台的黄金段位广告投放在 1999 年全部实行明标的基础上，又把投标时间单位从一季度改为两个月为一个时间单元，更利于企业根据实际需要选择竞标月份。同时增设了新闻联播前 3 块 5 秒标版等重点时段的投标位置。解除了黄金时段对酒类广告的禁令，酒类企业可以直接参与黄金段位的投标。同时 19 点报时取消了仅限钟表企业参加的规定。参投企业从过去的几个沿海城市增加到中西部地区和东北地区，另外一批外资品牌也参加了投标。

2001 年中央电视台黄金段位广告招标将新闻联播后的版块和 A 特段的版块改为暗标。在 1998 年标王由暗标改为明标，而今天明标与暗标的转换，显然是因为上一年的招标中有企业联手与央视叫板压价，使央视蒙受损失，希望借此改变其近两年广告招标额持续下降的局面。企业在投标中表现了相当强的理性。几年前秦池酒厂斥资 3.2 亿元夺取标王、爱多 2.1 亿元成为央视“末代标王”的情景一去不复返。各企业的成熟，正是我国市场经济成熟的具体表现。

中央电视台 2002 年黄金段位广告招标新增加的“天气预报中广告”（共 2 条，每条 5 秒），天气预报片尾（翻版）由两块变为一块；增设“电视剧特约播映”项目，上下半年各 1 条；对于新闻联播后标版和 A 特段，继续采取暗标入围、明标确定中标单位及其播出位置的方式。与 2001 年稍有不同的是，2002 年采用“预赛加决赛”的办法，入围投标单位分别增加了两家；设立“中央电视台战略伙伴广告展播”专栏，以栏目化、主题化的形式播出在招标时段年投放额 5000 万元以上的合作伙伴广告。2002 年招标规则的调整给人最大的感受是，招标方案越来越贴近客户。

2002 年以后央视黄金段位招投标的内容没有大的调整，只有一些根据企业需要进行的内容微调。

从中标的企业看，1995 年到 1998 年多集中广东、山东、江苏、浙江等沿海发达地区，中西部企业很少；1999 年开始，中标的企业已不限于沿海地区，黑龙江、重庆、内蒙等内陆省份的企业纷纷跻身招标段，反映出我国经济正在向纵深发展；近几年，一些外资企业，如宝洁、高露洁、日立和飞利浦等企业也纷纷前来竞标外资企业对中国市场的信心和雄心在招标段亦可见一斑。

从中标行业看，近十年发展最快的热点行业都首先在中央电视台黄金段位点燃战火，白酒、家电、保健品、保暖内衣、乳业、手机、润滑油……1997 年之前，白酒企业中标数量较大，但随着国家对白酒广告的限制政策出台，从 1998 年开始，家电企业上升为第一大户。进入到 2001 年，随着中国居民生活水平的不断提升，医药保健品行业异军突起，在国家对医药保健品行业出台一系列广告限制政策后，2002 年医药保健品行业的广告投放受到了较大影响，这种影响可能还会持续下去。与此同时，乳品、食品、饮料、手机等行业却呈现出稳定上升的发展势头，在 2003 年招标中会有良好的表现。润滑油在 2004 年招标中异军突起。事实证明，凡是在招标段位进行激烈广告竞争的行业，其发展都是最快的，家电行业的激烈竞争使我国的家电企业的国际竞争力大大加强；乳业广告大战带来了乳品行业的大发展；手机广告大战的结果是国产手机的份额从 2001 年的 19% 上升到 2003 年上半年的 51%；润滑油企业广告竞争的结果是迅速夺取国内市场竞争主动权。招标段广告刺激了市场的消费，做大了整个行业的蛋糕，推动了中国经济的发展。

2002 年以来，中央电视台广告部积极进行行业培育和行业开发，酱油、糖果、月饼、保鲜肉、润滑油，这些以前很难与招标段联系起来的小行业，2003 年开始，都有品牌在中央电视台黄金段位开始投放广告，如雅客糖果、加加酱油。

央视招标十年历经许多变化：招标的方式，由暗标到明标再到明暗标结合、暗标入围名标竞位；标的物从《新闻联播》后 13 条 5 秒，到《天气预报》中、A 特段，再到《新闻联播》前、19 点报时、A 段指定位置和电视剧特约播出；在时间划分上，从按年度招标到以季度为单位，再到以两个月为一个单元；招标配套的资源从单一到自选再到定向套播。

招标方式在 11 年中不断进行调整，体现了不断顺应市场需求变化的宗旨。细分单元，降低了企业进入的门槛，使更多企业有机会参与；在企业投放操作中，增加了灵活性，使两企业共同拥有一个段位的广告成为可能；招标段加优惠套播，形成了以招标段为主体的通过央视的整合传播。招标方案越来越科学，越来越适应客户的需要。

1995 年中央电视台黄金时段广告实行招标以来，中标额总体上稳中有升，年招标数额是一个台阶一个台阶在上。2001 年招标额为 21.6 亿元，比 2000 年 19.2 亿元增加了 2.4 亿元，增长比率达到 12.5%；2002 年中标总额增长更是明显，总额达到 26.26 亿元，比上年净增 4.66 亿元，增长率高达 21.9%。2003 年央视广告招标总额高达 33.1465 亿元，比上年增长 26.22%。2004 年广告招标总额达到 44.1157 亿元，比上年的 33 亿多元多出 11 亿元，比上年增长 33.1%。2005 年招标总额达到 52.48 亿，去年的招标额是 44.1157 亿，今年比去年增长 18.9%。

思考题

1、通过央视黄金时段广告招标活动，思考招标定价取得成功的条件？

2、为什么中央电视台黄金段位广告招标被誉为“中国经济的晴雨表”、“行业发展的风向标”和“企业预期的信心指数”？

学习情境四 市场筹划—渠道筹划

案例一 中石化的销售渠道重组

中石化是中国最大的一体化能源化工公司，主要从事石油与天然气勘探开发、开采、销售；石油炼制、石油化工、化纤、化肥及其它化工的生产与产品销售、储运；石油、天然气管道运输；石油、天然气、石油产品、石油化工及其它化工产品和其它商品、技术的进出口、代理进出口业务；技术、信息的研究、开发、应用。它是中国最大的石油产品和主要石化产品生产者和供应商，也是第二大原油生产商。中石化参照国际模式，构筑了公司的架构，建立了规范的法人治理结构，实行集中决策、分级管理和专业化经营的事业部制管理体制。中石化现有全资子公司、控股和参股子公司、分公司等共 80 余家，包括石油企业、炼油及化工企业、销售企业及科研、外贸等单位，其生产资产和主要市场集中在中国经济最发达、最活跃的东部、南部和中部地区。

1998 年之后，中石化销售公司旗下共有 29 家省级石油公司，其中 22 家是分驻长城以南各省、负责当地市场开拓和成品油供应的销售公司，7 家是作为中国石化销售公司派出机构，负责资源调配，与炼油厂沟通结算的大区公司。这 22 家销售公司是中央政府为做大做强民族石油工业、实现两大石油集团“上中下游一体化”的战略部署，从各地整建制划入中国石化的。由于历史原因，上划前的销售公司存在人员包袱重、管理环节多、运营效率低、销售网点少、市场调控能力弱等问题；上划后，各销售公司依靠中石化的巨额资金投入和国家给予的加油站建设权、特许经营权、允许中石油中石化两大集团对社会批发经营单位实行资产重组等优惠政策，进行了大规模的扩张，使其销售网点大幅度增加、市场调控能力也得到一定提升。

1999 年以来，中石化为增强市场调控能力，在新建、改建、收购加油站方面累计投入资金 400 多亿元，其销售网点增加到 28000 余座，初步建成了覆盖长城以南各省的加油站零售网络，为提高市场调控能力、改善销售结构夯实了基础。如广东石油分公司，2000 年以前只有加油站 651 座，网点占有率仅 13.6%；自 2000 年以来，该公司累计投入资金 59.6 亿元，新增加油站 1430 座，网点占有率提升到 42.1%。

但是，中石化各销售公司大规模扩张的背后，弊病也是不容忽视的。首先，下属的地市级分公司被赋予过多管理职能，甚至县经营部作为地市公司的派出机构也在管理市场，从而造成管理层次过多、市场反应缓慢的弊病；其次，由于这些公司都是以行政区划为基础设立的，油品配送经常会出现流向冲突的不经济行为，这成为中石化销售公司运营成本居高不下的的重要原因。

销售网点大幅度增加使中石化的企业利润上升，更能为中石化旗下的油田企业、炼油厂、化工厂的发展创造有利的市场条件。然而，仅仅依靠增加销售网点数量来实现销量增长的外延型发展战略，并没有从根本上提高企业的竞争力。只有从增加销售网点数量的粗放型增长方式转变为提高单位网点销售业绩的集约型增长方式，提高运营效率、如何降低运营成本，才能使企业从容应对入世后日益加剧的市场竞争。

根据我国入世时的承诺，2004 年底开放国内成品油零售市场，2007 年以前开放国内成品油批发市场；与此同时，中石油、中石化的成品油销售企业——各地石油公司也将失去国家给予的保护性优惠政策。

面对此形势，2004 年 3 月中石化参照国际通行做法，从改革销售管理体制入手进行渠道的大变革。中心是施行专业化管理和区域公司重组；在管理层次上，将由原来的多级管理变为两级管理。

跨国石油巨头在油品营销管理上通行的做法是以成品油中心库为圆心，划定相应的配送半径，以此为基础成立基本管理单位，它的管辖地域是以油品配送成本最低为原则划定的，不受行政区划的限制。基本管理单位下设片区经理，片区经理管理临近的几个加油站，加油站设站长。这种管理模式不

但可以降低运营成本，而且效率很高，可以针对随时变化的市场及时做出反应。

中石化销售渠道重组的总体思路就是按照“区域化、专业化、扁平化”的原则，以优化物流配送和强化成品油市场营销为重点，充分利用现代高科技技术，对物流、零售、直销施行专业化管理，建成“管理层次扁平、业务专业垂直、岗位权责明确、市场反应灵活”的新型经营管理体制。

在管理层次上，由原来的多级管理逐步减少为总部对区域资源配送和市场营销的两级管理；在运行模式上，实行资源配送和市场营销两条线运行。在资源配送这条线中，按照区域经济流向，建立区域配送中心，实行资源统一运作、设施统一管理、物流统一优化、配送统一组织，进一步降低成本，提高盈利空间，增强市场竞争力；在市场营销这条线中，按照专业化分工，零售实行零售管理中心一片区经理—ME—加油站的专业垂直管理，直销实行商业客户中心——客户经理—客户的专业垂直管理，加强市场营销，适应外部市场变化需要。

在实施步骤上，云南石油分公司和广东石油分公司作为先期试点单位的样板，首先进行管理体制变革，即在这两个公司内部建立省级物流中心，由它对全省范围的物流实行统一管理和运作，实现物流与商流的分离；同时选择部分地市公司进行跨区域重组，并在区域公司内按照零售中心、商业客户中心、结算中心三条线向下垂直管理到经营网点，撤销县经营部。通过此次改革，省级销售公司的管理职能得到空前强化，与之相对应的是地市级公司则更多地被赋予冲锋陷阵、开拓市场、提高销量的重任。省级公司一方面可以通过专业化业务中心强化其决策中心的地位，使公司的决策更加快速准确到位；另一方面又可以通过省级物流中心合理规划油品流向，即由省级公司物流配送中心安排向加油站、大客户的油品运输供应的调度，它以油库为中心，并制定合理的配送半径，避免造成不必要的损耗。而地市级公司各业务部门只需专注于目标市场的开拓和相应的市场管理工作，通过专业化的分工和区域公司重组，实现了责权分明、贴近市场的目的。

思考题：

- 1、中石化原有的销售渠道管理体制存在什么弊端？这些弊端产生的根源是什么？
- 2、中石化采取什么方式进行销售渠道的重组？达到了怎样的效果？

案例二 安利在中国的渠道转型

创立于 1959 年的美国安利公司是世界知名的日用消费品生产商及销售商，业务遍及五大洲 80 多个国家和地区，以安利（Amway）为商标的产品共有 5 大系列、400 余种，全球员工超过 1.2 万人，营销人员超过 300 万人。2002 年，安利在全美 500 家最大私营企业中排名第 27 位；50 大家居与个人用品制造企业排名第 4 位；公司总资产达 380 亿美元；在安利 45 年的持续增长过程中，从未向银行贷款，保持“无借款经营”的纪录。由于安利公司的两位创始人狄维士和温安洛都是推销员出身，所以近五十年来直销一直被安利公司看作是最有效的营销方式，然而，当安利兴冲冲地将这种营销模式引入中国的时候，他们却遇到了前所未有的尴尬。

1995 年，安利正式落户中国，他们在广州投资一亿美元建成了安利在海外唯一的现代化日用消费品生产基地，欲在中国掀起一场安利的直销风暴。可是很快国内形形色色打着直销旗号的传销诈骗活动搅乱了安利的市场前景。1998 年 4 月 21 日，国务院《关于禁止传销经营活动的通知》出台，对传销（包括直销）活动加以全面禁止。对于安利来说，1998 年无疑是它在中国的一个分水岭，随着这年 4 月在中国的业务被禁，安利开始在中国寻求新的生存方式。1998 年 6 月 18 日，国家工商局颁发《关于外商投资传销企业转变销售方式有关问题的通知》，准许部分外资传销企业转为店铺经营，并可以雇佣推销员。1998 年 7 月经批准，安利（中国）日用品有限公司正式采用新的营销方式，由直销改为“店铺+雇佣推销员”的经营模式，自此，安利 40 多年来在全球 80 多个国家和地区均通过直销员销售产品的传统被彻底打破。转型后的安利把原来分布在全国 20 多个分公司改造成为第一批店铺，以后又陆续对这些店铺进行扩充。所有产品明码标价，消费者可以直接到专卖店中自行选购，杜绝推销员自行定

价带来的问题。新的经营模式给消费者带来了新的选择，同时也让安利做出了新的尝试，突破原有的直销模式，多种销售方式并举，对于融入中国国情的安利来说也是一种挑战。

“店铺+雇佣推销员”模式是安利在中国渠道转型的最主要内容。安利公司创办人之一狄维士针对这一转型直言：“这是安利 41 年来前所未有的革命！”总裁黄德荫将“店铺+雇佣推销员”渠道模式的优势总结为下列三个方面：（1）保证了产品质量：通过直销模式，安利的消费者基本上不会遇到假冒伪劣的产品；（2）提供了很好的销售渠道：店铺既是公司形象的代表，又为营销人员提供后勤服务，还直接面对普通消费者，消费者和政府都因为店铺的存在而更加放心；（3）这种模式可直接受益于安利（中国）积极的市场推广手法。安达高公司执行副总裁 Bill Payne 这样总结安利的变革：“到目前为止，这种经营方式非常有效。其一，自设店铺提高了公司透明度，让消费者有一个自愿选货、进货和成为优惠顾客的机会；其二，安利目前在全国 120 家店铺的所有产品都明码标价，公开的价格避免了哄抬价格的可能。此外，营业代表的推销弥补了销售网点的不足，提升了服务素质，让消费者享受到更直接、更亲切的售前、售后服务。”

“店铺+雇佣推销员”的新型渠道成功地推进了安利在中国的转型进程，而与此同时，安利对员工的管理整顿也在加紧进行。从 2002 年 1 月开始，安利（中国）公司停止了新营业代表的加入，并对现有人员进行培训和全面的整顿，所有营销人员都是安利的合约雇员，这就意味着安利必须承担每一位推销员的职务行为所引起的法律责任，新推销员加入不会给任何人带来收入。在对推销员的管理方面，安利进一步加大了透明度，制定了一系列精确的制度，并且十分严格地加以实施。从 2002 年 1 月至今，安利（中国）已清除了近 600 名身份为公务员、军人或学生等不符合从业规定的销售人员。它的推销队伍从 2001 年初的 13 万锐减至 7 万人。同时，安利（中国）还加强了对营销队伍的管理，通过培训和严格的奖惩制度来规范其推销员的行为。2002—2003 财政年度，安利（中国）共查处各类违规行为 1649 起，处分营销人员 2317 人。

安利的渠道转型为其带来了巨大的市场收益。公司财务报告显示，在 2002—2003 财政年度（2002 年 9 月至 2003 年 8 月）中，安利（中国）的销售额已超过 10 亿美元，在公司 49 亿美元的全球销售额中占据二成。2003 年 8 月，安利公司在大中华区的销售业绩已超过美洲地区，中国成为安利全球营业额最大的市场。正如安达高公司执行副总裁 Bill Payne 所说：“我们重视中国市场，我们尊重中国国情，我们遵守中国的规则，因此我们改变自己的经营模式来适应中国，做这一切的结果是：我们赢得了中国市场。”总裁黄德荫说：“经过短短 9 年的发展，中国已经超过拥有 45 年历史的美国市场，成为安利在全球的最大市场。安利（中国）的成功充分说明了规范经营的直销企业，在快速发展的中国市场上的广泛空间。”在 2002 年翰威特咨询公司和《亚洲华尔街日报》《远东经济评论》联合发布的“2001 年亚洲最佳雇主评选”中，安利（中国）名列榜中。在《财富》（中国版）评出的“2002 年最受赞赏的 50 家外商投资企业”中，安利（中国）也榜上有名。根据独立市场调查公司于 2004 年初进行的一项调查，安利（中国）的知名度和美誉度分别达到了 93%和 75%。

思考题：

1、试分析安利（中国）日用品有限公司所面对的中国市场环境的特点。安利（中国）应对中国市场环境做出了怎样的渠道决策？

2、安利（中国）的渠道转型是通过哪些途径实现的？取得了怎样的成效？请你分析其成功的原因。

案例三 飞利浦和 TCL 的渠道合作

飞利浦电子是世界上最大的电子公司之一，2003 年的销售额达 290 亿欧元，在医疗诊断影像和病人监护仪、彩色电视、电动剃须刀、照明以及硅系统解决方案领域世界领先。飞利浦拥有 166,800 名员工，在 60 多个国家里活跃在医疗保健、时尚生活和核心技术三大领域。飞利浦早在 1920 年就进入了中国市场。从 1985 年设立第一家合资企业起，飞利浦就秉承扎根中国的长期承诺，将照明、消费电子、家庭小电器、半导体和医疗系统等五大业务全部带到了中国，将世界领先的技术、产品和服务同

步带到了中国市场。目前，飞利浦已成为中国电子行业最大的投资合作伙伴之一，累计投资总额超过34亿美元，在中国建立了35家合资及独资企业，在全国设有60多个办事处，共有20,000多名员工。2003年公司在华营业额达到75亿美元，国际采购额达到38.3亿美元。

飞利浦在中国的渠道模式经历了很长的一段辗转之路。1997年之前，飞利浦在华南市场一直是采取直接建设，掌控主流渠道，再向终端铺货的方式，年销售额始终徘徊在700万元左右。出于在国外飞利浦代理制的普及和普遍成功，从1997年底开始，飞利浦决定在华南市场实行区域总代理制。

1997—1999年，由于飞利浦充分给予代理公司优惠的代理政策，使飞利浦的代理区域的销售直线上升，销售额也连年翻倍，1999年达到2.3亿元，飞利浦“两广”市场占有率一路上升至10%。这一阶段总代理制为飞利浦取得了丰硕的业绩，应该说是个双赢的阶段。

但随着国内彩电市场竞争加剧，整体价格大幅下滑，飞利浦的盈利开始回落。2001年，飞利浦开始酝酿渠道收复、产品升级行动，其目的就是欲以低点毛利要挟代理商，降低渠道成本，增进零售价格竞争力。

2002年，飞利浦更换代理商，由双方共同出面来管理市场，然而，作为外资企业，飞利浦的人员成本和市场管理成本居高不下，仍然无法扭转微利的局面。最终，飞利浦决定将华南7省区域渠道代理委托TCL。2003年8月，飞利浦电子公司与TCL集团宣布，两大品牌公司将在中国5个省市的市场进行彩电销售渠道的合作。这意味着，飞利浦彩电将搭乘TCL的销售网络，进一步实现覆盖中低端的二级市场的目标。

2004年初，飞利浦设在广州的视听产品华南办事机构正式解散，飞利浦华南7省彩电销售业务彻底转交国内彩电巨头TCL公司代理。飞利浦由此前的厂商共同管理渠道变成由TCL独立进行渠道和销售管理，双方更广泛和更深入的渠道合作正在展开。

一直对飞利浦在华南渠道管理进行跟踪研究的广州终极营销顾问有限公司张德华在接受《财经时报》专访时认为：飞利浦的致命伤是速度。频繁更换渠道机制，代理商的替换速度太快，使得渠道因素引发了市场的动荡不安；另一方面，品牌、技术升级的执行速度过慢，升级速度跟不上渠道和市场的自然提升速度，造成“猛牛拉破车”的不利后果；最终，渠道执行力的短板，让飞利浦陷入了华南渠道困局。飞利浦和TCL这场联姻被广为关注的原因还在于，这是继海尔与三洋、TCL与松下、海信与住友之后，国内家电企业又一次与跨国公司达成销售渠道上的合作。对飞利浦来说，这是它经历多次渠道烦恼后的重新抉择，至于结果能否长久，仍然难下结论。毕竟双方将各自的同类产品都放在这个渠道中，TCL同时也还有与其他厂家的合作，如何解决同质化产品的同台竞争局面，恐怕也是考验双方的难题。

中国实战营销策划的著名人士刘永炬在接受《财经时报》记者专访时认为：像飞利浦这样的跨国企业在中国出现的渠道“短板”，与其对中国市场竞争环境的水土不服有关。人们总是很“迷信”跨国公司，实际上在面对中国这样一个特殊环境的市场，跨国公司也并不太会“玩”，因为他们熟悉和擅长的，是在一个已经成熟化的市场中进行运作，而中国市场并不成熟。从上世纪90年代开始直到现在，中国市场仍然是处在一种满足需求的阶段，基本上需求是不用拉动的。这个阶段的特点就是销售力要大于市场力，也就是说，渠道的作用可能会大于市场推广的作用。满足市场需求主要是依靠渠道，因此，需求越大，渠道的优势也就越大。虽然在一些大城市可能会出现某类商品的饱和，但在中国广大的中小城市和农村市场中，需求仍然旺盛。加之中国地域宽广、差异大，文化也呈区域化特点，以及消费者对需求方式的融合，这些都对跨国企业形成巨大的挑战。2003年松下的董事长在中国市场的营销策略上讲了一句话，大意是：下雨了，我们也要打伞。这说明一些跨国企业已经意识到，必须根据中国市场的特殊环境，做相应的营销策略的改变。

刘永炬还指出：站在市场的角度说，飞利浦“借用”TCL的渠道的利弊在短期内看不出来，很难说“借用渠道”是否就更容易取得市场的成功。在这种市场氛围之下，只注重渠道建设，而忽略其他，只会维持短暂的市场成功。当市场进一步成熟，消费者对品牌以及个性化产品的需求上升时，渠

道的优势就会被削弱。因此，目前渠道得势的状态只是被中国消费市场长期需求旺盛的惯性所引发，未来的竞争究竟是不是“渠道为王”，还要依赖于市场的变化来决定。但过分依赖渠道将会导致生产企业在未来市场竞争中处于被动。以家电市场为例，短短数年中，渠道已经形成一股强大的独立势力。在进一步的扩张中，渠道企业就把生产企业控制了，以至于某渠道企业要封杀某品牌之类的新闻时常见诸媒体。正常的市场营销无疑是生产企业考核经销商、考核渠道，而在中国的家电市场中，已经变成了渠道成员考核生产企业。家电企业在现实的无奈中，也在担心哪一天会被渠道给“玩”死。另外，一件商品的价值应该是由产品价值加上品牌价值构成的，而在渠道控制市场的情形之下，品牌价值被搁置，各厂家都在拼价格。长此以往，生产企业将失去未来发展的潜力。因此，已有不少国内生产企业开始自建渠道，比如格力的联合经销体。但如果没有实力的生产企业与渠道决裂，就意味着毁灭，历史上长虹、康佳都曾因渠道问题而产生阵痛。

思考题：

- 1、飞利浦在中国的渠道模式经历了哪几个阶段？2003 年之后，它与 TCL 采取了什么样的渠道合作？
- 2、专家张德华和刘永炬的观点给你怎样的启示？你认为“借用渠道”对飞利浦来说是一个正确的选择吗？

案例四 美格科技：IT 配件交叉销售

美格科技股份有限公司成立于 1987 年，致力于专业显示器的研究、开发、制造工作。发展至今，美格已经成为世界显示器三大品牌之一。作为台湾的尖端科技产业，美格科技的成功更在于开创 MAG 品牌，使其成为世界上家喻户晓的品牌，大步翻新了台湾产业在世界工业界的旧有形象。敏锐掌握商机于世界产业动态，是引领美格成功跃上国际舞台的关键因素。1993 年，第一批 MAG 显示器运往美国、欧洲、日本三大市场。短短数年间，美格已成为全球知名的显示设备供应商。自 2001 年 8 月美格启程“光电时代”开始，面对挑战，美格提出以美格文化为根基的“五大核心思路”和以 In-Ho 战略为宗旨的“五个行动计划”。2003 年美格科技中国事业部将战略总署由深圳迁往上海。

随着 IT 业的市场竞争的日益激烈，IT 产品的利润日渐薄弱，IT 企业纷纷开始寻找降低经营成本，提高市场占有率的新途径。一些具备直接面对终端用户的能力的 IT 企业开始了渠道扁平化的工作，使企业越过层层销售环节，直接和终端用户打交道。因此，产品线丰富的 IT 企业具备了实施交叉销售的条件。

所谓交叉销售，是指企业通过发现一位已有顾客的多种需求，并满足其需求而实现销售多种相关服务或产品的营销方式。例如一个高尔夫俱乐部会员卡的购买者，可能也是一个轿车购买者，并且是一位保健服务的需求者，相关企业可以通过联合的交叉销售满足他的多种需求。这种为客户提供更为经济和便捷的一站式服务的营销方式，在银行、保险、零售、家电、汽车等行业被广泛采用。就交叉营销的实质来说，它是用户资源在各产品及服务间的共享，是在拥有一定市场资源的情况下向自己的顾客或者合作伙伴的顾客进行的一种推广手段。企业的产品线的丰富化使交叉销售这一颇具创新意义的渠道模式具有了更加合适的土壤。交叉销售在用户群高度重合，消费者能从交叉销售中获得实在利益，并且产品渠道模式具有一致性的领域具有很好的销售效果。

在 IT 行业，美格科技首先进行了大规模、规范化 IT 配件产品交叉销售的尝试。美格科技成为 IT 配件产品领域第一个“吃螃蟹的人”有其必然的原因：首先是产品线的丰富化。在产品线方面，美格从 2002 年开始不断地扩充产品范畴，从原来单一的显示器产品扩展为现在的显示器、光储产品、键盘、鼠标、机箱等多种 PC 配件产品，并仍在不断地完善产品线。其次是渠道的扁平化。美格从 2001 年开始改造传统的代理渠道，建立了拥有 20 家事业平台、150 多家专卖店和 2000 多家加盟店的自有销售渠

道，这种渠道能力在配件供应商中是非常少见的。产品线的丰富和面对客户的能力是交叉销售实施的前提，因此，产品线的变化和渠道的改进为美格全面展开交叉销售扫清了道路。

2003年10月中旬至12月10日，美格推出了首次交叉销售活动——“美格新势力之搜罗键鼠英雄”。12月15日，美格又推出了“新势力之天地英雄”活动。在活动期间，凡是购买美格786FDX5、786FTII这两款CRT显示器的消费者，除了可以免费获赠“水上飘”键盘之外，还可享受到多种套餐优惠。购买786FDX5高亮CRT显示器和带航嘉冷静王电源的天行者I号手提机箱套餐的消费者，只需1799元的优惠价就可轻松拥有原价1898元的显示器与时尚机箱。购买786FDX5、天行者I号手提机箱和美格光驹鼠标组合的消费者，将只需1849元。购买786FDX5、天行者I号手提机箱和美格光驹鼠标，以及美格黑马DVD-ROM套餐的消费者，可以1999元拥有原价2296元的超强桌面组合。购买美格786FTII显示器与天行者II号手提机箱组合的消费者，以1499元的低价就可获得原价1598元的套餐。购买786FTII、天行者II号手提机箱与美格光驹鼠标组合套餐的优惠价格为1549元。另外消费者购买786FTII、天行者II号手提机箱和美格光驹鼠标，以及美格黑马DVD-ROM组合套餐的优惠价格则为1699元。在这次活动中，美格提供了包括显示器、键盘、鼠标、光驱、机箱等6种DIY用户必备的配件在内的6种组合采购方式，根据组合的不同，美格给予用户不同程度的价格优惠幅度。这种向现有客户提供更多的产品和服务的销售方式表明，美格已经正在规模化地展开交叉销售在其市场营销中的应用。

原美格科技执行副总俞翠薇认为，交叉销售带给美格的好处主要有三方面：其一，组合式销售的便捷以及价格上的优惠无疑将成为美格获得更高市场份额的一个重要影响力；其二，可以让新兴产品借助美格显示器的优势迅速地打开市场，在最短的时间内被用户接受；其三，美格强有力的服务能力——美格移动服务网将可以更好地发挥它的作用和影响力。对用户而言，IT配件的交叉销售带给他们的好处表现为两方面：其一，是价格优势明显，DIY用户可以以更低的成本获得PC配件——像美格的“新势力之天地英雄”活动中，最全面的配件组合销售折扣可以低至82折，这在以前是不可想象的；其二，服务更有保障，这种组合式的销售使DIY用户对配件的售后服务更加放心，用户获得服务的方式更简捷。因此，交叉销售是一种能让企业和用户双方都受益的销售方式，除了使美格在市场竞争中掌握更大的主动性外，也能让用户最大可能地受益。

美格市场部负责人认为：美格之所以能大幅度降低用户采购成本，正是美格的交叉销售给用户带来的实惠。对多数DIY用户来说，每次的装机数量一般只有一台，多台装机的用户比例较低，因此，厂商很难就一台显示器或一块主块给用户一个好的折扣。而在交叉销售模式下，DIY用户可以在美格组合式地选购同一台计算机的不同配件，即使不同的采购额，厂商也可以给出相当优惠的折扣，从而降低用户的采购成本。这对于传统DIY市场上分散采购配件的方式下是无法实现的。

思考题：

1、美格科技开展交叉销售的前提条件有哪些？你认为哪些企业和产品适合开展交叉销售？

2、在市场竞争日益激化的今天，企业纷纷开展渠道模式创新的活动。除了交叉销售，你了解的渠道模式创新还有哪些形式？

案例五 格力空调：离开国美，走自己的路

珠海格力集团公司是珠海市目前规模最大、实力最强的企业之一。集团拥有的“格力”“罗西尼”两大品牌于1999年1月和2004年2月被国家工商局认定为中国驰名商标。2003年，格力集团共实现营业收入198.42亿元，位列中国企业500强第88名。集团下属的珠海格力电器股份有限公司是中国目前生产规模最大的空调生产基地，现有固定资产7.6亿元，拥有年产空调器250万台（套）的能力。经过多年的发展，格力空调已奠定了国内空调市场的领导者地位，格力品牌在消费者中享有较高的声誉。据国家轻工业局、央视调查中心的统计数据，从1996年起，格力空调连续数年产销量、市场占有率

率均居行业第一。现在，格力空调产品覆盖全国并远销世界 100 多个国家和地区。

多年以来，格力空调一直采取的是厂家——经销商/代理商——零售商的渠道策略，并在这种渠道模式下取得了较高的市场占有率。然而近年来，一批优秀的渠道商经过多年发展历程，已经成长为市场上的一支非常重要的力量。其中尤以北京国美、山东三联、南京苏宁为代表的大型专业家电连锁企业的表现最为抢眼。这些超级终端浮出水面，甚至公开和制造企业“叫板”。自 2000 年以来，这些大型专业连锁企业开始在全国各大中城市攻城掠地，在整个家电市场中的销量份额大幅度提高，其地位也直线上升。

2004 年 2 月，成都国美为启动淡季空调市场，在相关媒体上刊发广告，把格力两款畅销空调的价格大幅度下降，零售价原为 1680 元的 1P 挂机被降为 1000 元，零售价原为 3650 元的 2P 柜机被降为 2650 元。格力认为国美电器在未经自己同意的情况下擅自降低了格力空调的价格，破坏了格力空调在市场中长期稳定、统一的价格体系，导致其他众多经销商的强烈不满，并有益于其一线品牌的良好形象，因此要求国美立即终止低价销售行为。格力在交涉未果后，决定正式停止向国美供货，并要求国美电器给个说法。“格力拒供国美”事件传出，不由让人联想起 2003 年 7 月份发生在南京家乐福的春兰空调大幅降价事件，二者如出一辙，都是商家擅自将厂家的产品进行“低价倾销”，引起厂家的抗议。

2004 年 3 月 10 日，四川格力开始将产品全线撤出成都国美 6 大卖场。四川格力表示，这是一次全国统一行动，格力在全国有 20 多家销售分公司，其中有 5 家公司与国美有合作，产品直接在国美销售，导致这次撤柜的主要原因是与国美在 2004 年度的空调销售政策上未能达成共识。3 月 11 日，国美北京总部向全国分公司下达通知，要求各门店清理格力空调库存。通知称，格力代理商模式、价格等已经不能满足国美的市场经营需求，要求国美各地分公司做好将格力空调撤场的准备。

面对国美的“封杀令”，格力的态度并没有退让。格力空调北京销售公司副总经理金杰表示：“国美不是格力的关键渠道，格力在北京有 400 多个专卖性质的分销点，他们才是核心。谁抛弃谁，消费者说了算。”格力空调珠海总部新闻发言人黄芳华表示，在渠道策略上，格力不会随大流。格力空调连续数年全国销量第一，渠道模式好与坏，市场是最好的检验。格力电器公司总经理董明珠接受《广州日报》记者采访时表示，格力只与国美的少数分店有合作，此事对格力空调的销售几乎没有什么影响，自己的销售方式也不会为此做出改变。对一个企业来说，对任何经销商都应该是一个态度，不能因为以大欺小，格力对不同的经销商价格都是一样的。格力在各地设立自己的销售公司主要是为了在各个区域进行市场规范管理，保持自己的品牌形象，而销售公司靠服务取得合理利润，价格一直贴近市场，格力空调去年 500 万台的销量就证明了这一点，因此格力不会改变这种销售方式。对于今后能否与国美继续合作，格力坚持厂商之间的合作必须建立在平等公正的基础上，违背这种合作原则只能一拍两散。

事实上，在国美、苏宁等全国性专业连锁企业势力逐渐强盛的今天，格力电器依然坚持以依靠自身经销网点为主要销售渠道。格力是从 2001 年下半年才开始进入国美、苏宁等大型家电卖场中的。与一些家电企业完全或很大程度地依赖家电卖场渠道不同的是，格力只是把这些卖场当作自己的普通经销网点，与其他众多经销商一视同仁，因此在对国美的供货价格上也与其他经销商一样，这是格力电器在全国的推广模式，也是保障各级经销商利益的方式。以北京地区为例，格力拥有着 1200 多家经销商。2003 年度格力在北京的总销售额为 3 亿元，而通过国美等大卖场的销售额不过 10%。由于零售业市场格局的变化，格力的确已经意识到原来单纯依靠自己的经销网络已经不适应市场的发展，因此从 2001 年开始进入大卖场，但格力以自有营销网络作为主体的战略并没有改变。

而在国美方面，国美电器销售中心副总经理何阳青认为，格力目前奉行的股份制区域性销售公司的“渠道模式”在经营思路以及实际操作上与国美的渠道理念是相抵触的。国美表示，格力的营销模式是通过中间商的代理，然后国美再从中间商那里购货。这种模式中间增加了一道代理商，它必定是要增加销售成本的，因为代理商也要有它的利润。格力的这种营销模式直接导致了空调销售价格的抬高，同品质的空调，格力要比其他品牌贵 150 元左右，这与国美一直推行的厂家直接供货、薄利多销的大卖场模式相去甚远。国美与制造商一般是签定全国性的销售合同，而由于现在格力采取的是股份

制区域性销售公司的经营模式，与格力合作时就不得不采取区域合作的方式，这与国美的经营模式也是不相符合的。

思考题：

1、格力空调和国美电器之间的渠道冲突反映了新时期厂商和渠道商之间新型的博弈关系。你认为现在厂商和渠道商之间的力量对比如何？二者之间的关系应当如何处理？

2、格力空调现在所采取的渠道策略正确吗？你认为可以从什么方面加以改进？

案例六 娃哈哈：渠道的成功与困惑

杭州娃哈哈集团有限公司是目前中国最大的食品饮料生产企业，在全国 23 个省市建有 60 多家合资控股、参股公司，在全国除台湾外的所有省、自治区、直辖市均建立了销售分支机构，拥有员工近 2 万名，总资产达 66 亿元。娃哈哈公司主要从事食品饮料的开发、生产和销售，已形成年产饮料 600 万吨的生产能力及与之相配套的制罐、制瓶、制盖等辅助生产能力，主要生产含乳饮料、瓶装水、碳酸饮料、茶饮料、果汁饮料、罐头食品、医药保健品七大类 50 多个品种的产品。2003 年，公司营业收入突破 100 亿元大关，成为全球第五大饮料生产企业，仅次于可口可乐、百事可乐、吉百利、柯特 4 家跨国公司。自 1998 年以来，娃哈哈在资产规模、产量、销售收入、利润、利税等指标上一直位居中国饮料行业首位。

娃哈哈的产品并没有很高的技术含量，其市场业绩的取得和它对渠道的有效管理密不可分。娃哈哈在全国 31 个省市选择了 1000 多家能控制一方的经销商，组成了几乎覆盖中国每一个乡镇的联合销售体系，形成了强大的销售网络。娃哈哈非常注重对经销商的促销努力，公司会根据一定阶段内的市场变动、竞争对手的行为以及自身产品的配备而推出各种各样的促销政策。针对经销商的促销政策，既可以激发其积极性，又保证了各层销售商的利润，因而可以做到促进销售而不扰乱整个市场的价格体系。娃哈哈对经销商的激励采取的是返利激励和间接激励相结合的全面激励制度。娃哈哈通过帮助经销商进行销售管理，提高销售效率来激发经销商的积极性。娃哈哈各区域分公司都有专业人员指导经销商，参与具体销售工作；各分公司派人帮助经销商管理铺货、理货以及广告促销等业务。

娃哈哈的经销商分布在全国 31 个省市，为了对其行为实行有效控制，娃哈哈采取了保证金的形式，要求经销商先交预付款，对于按时结清货款的经销商，娃哈哈偿还保证金并支付高于银行同期存款利率的利息。娃哈哈总裁宗庆后认为：“经销商先交预付款的意义是次要的，更重要的是维护一种厂商之间独特的信用关系。我们要经销商先付款再发货，但我给他利息，让他的利益不受损失，每年还返利给他们。这样，我的流动资金十分充裕，没有坏账，双方都得了利，实现了双赢。娃哈哈的联销体以资金实力、经营能力为保证，以互信互助为前提，以共同受益为目标指向，具有持久的市场渗透力和控制力，并能大大激发经销商的积极性和责任感。”

为了从价格体系上控制窜货，娃哈哈实行级差价格体系管理制度。根据区域的不同情况，制定总经销价、一批价、二批价、三批价和零售价，使每一层次、每一环节的渠道成员都取得相应的利润，保证了有序的利益分配。

同时，娃哈哈与经销商签订的合同中严格限定了销售区域，将经销商的销售活动限制在自己的市场区域范围之内。娃哈哈发往每个区域的产品都在包装上打上编号，编号和出厂日期印在一起，根本不能被撕掉或更改，借以准确监控产品去向。娃哈哈专门成立了一个反窜货机构，巡回全国严厉稽查，保护各地经销商的利益。娃哈哈的反窜货人员经常巡查各地市场，一旦发现问题马上会同企业相关部门及时解决。总裁宗庆后及各地的营销经理也时常到市场检查，一旦发现产品编号与地区不符，便严令彻底追查，按合同条款严肃处理。娃哈哈奖罚制度严明，一旦发现跨区销售行为将扣除经销商的保

证金以支付违约损失，情节严重的将取消其经销资格。

娃哈哈全面激励和奖惩严明的渠道政策有效地约束了上千家经销商的销售行为，为庞大渠道网络的正常运转提供了保证。凭借其“蛛网”般的渠道网络，娃哈哈的含乳饮料、瓶装水、茶饮料销售到了全国的各个角落。2004年2月新产品“激活”诞生，3月初铺货上架，从大卖场、超市到娱乐场所、交通渠道、学校和其他的一些传统的批发零售渠道，“激活”出现在了它能够出现的一切地方。娃哈哈将其渠道网络优势运用得淋漓尽致，确保了“激活”在迅速推出的同时尽快形成规模优势。

面对可口可乐、百事可乐和康师傅、统一的全面进攻，娃哈哈大胆创新，尝试大力开展销售终端的启动工作，从农村走入城市。总裁宗庆后认为，现在饮料企业的渠道思路主要有三种：一是可口可乐、百事可乐的直营思路，主要做终端；二是健力宝的批发市场模式；三就是娃哈哈的联销体思路。娃哈哈在品牌、资金方面不占优势，关键就要扬长避短，尽可能地发挥自己的优势，而抑制对方的长处。娃哈哈推出非常可乐，从上市之初就没有正面与可口可乐、百事可乐展开竞争，而是瞄准了中西部市场和广大农村市场，通过错位竞争，借助于强大的营销网络布局，把自己的可乐输送到中国的每一个乡村与角落地带，利用“农村包围城市”的战略在中国碳酸饮料市场占据了一席之地。

有学者将娃哈哈的成功模式归结为“三个一”即“一点，一网，一力”。一点指的是它的广告促销点，一网指的是娃哈哈精心打造的销售网，一力指的则是经营经销商的能力。“三个一”的运作流程是：先通过强力广告推新产品，以广告轰炸把市场冲开，形成销售的预期；接着通过严格的价差体系做销售网，通过明确的价差使经销商获得第一层利润；最后常年推出各种各样的促销政策，将企业的一部分利润通过日常促销与年终返利让渡给经营经销商。但这种模式也存在着问题：当广告愈来愈强调促销的时候，产品就会变成“没有文化”的功能产品，而不是像可口可乐那样成为“文化产品”，结果会造成广告与产品之间的刚性循环：广告要愈来愈精确地找到“卖点”，产品要愈来愈多地突出功能，结果必然是广告的量要愈来愈大，或者是产品的功能要出新意，才能保证销量。

思考题：

- 1、娃哈哈为了实现有效的渠道网络管理采取了哪些措施？取得了什么样的效果？
- 2、你认为娃哈哈现有渠道模式的主要问题在什么地方？娃哈哈应当如何完善它的渠道建设？

资料链接——通路创新：企业竞争的新课题

林三卓 原载：《销售与市场》，2001年第二期

经过近20年的市场经济发展，许多消费品市场已经进入了成熟阶段，出现了一些规模较大的企业集团，也孕育了一些知名品牌。竞争现实促使它们不断进行着技术、产品和推广方面的创新，然而，在通路方面，大多数企业沿用的仍是经营初期传统的通路模式和管理方式。

面对市场经营从粗放型向集约型转变的新环境，传统通路模式在效率、成本以及可控性等方面的劣势日益突出。尽管随着市场的发展已做了一些调整，但未从根本上协调通路现状与通路效率、成本优势之间的不相适应。市场环境的变化对通路模式和管理方式提出了新的要求，通路创新成为21世纪新的市场发展阶段中国企业面临的重大战略课题。

通路创新的市场背景

1、市场发展进入新阶段，旧模式难以适应新要求。从通路成员的地位变化角度来看，中国市场营销通路发展经历了从重视厂家阶段，到重视经销商阶段，最终进入重视消费者阶段的过程。重视消费者阶段的表现特征是一切围着消费者转，一切以消费者的满意为目标。这就要求产品要以最方便的途径让消费者购买，要求厂家要以最快捷的速度对消费者的购买需求和评价作出反应。

然而，松散型的、间接型的传统通路模式由于中间商与厂家一般不是一对一的关系，且利益关系是相对独立的，属于买卖型关系而非合作型关系，每个环节上的保价行为都会使双方形成对立，制约

了厂家与消费者的直接沟通，影响了通路效率。

2、竞争愈加充分，企业利润变薄，通路成本的控制举足轻重。近 5、6 年来，中国市场的供求关系发生了极大变化，许多领域供大于求，竞争日渐充分，商品价格日趋下降，企业利润越来越薄，进入微利时代，通路利润空间也相应的越来越小。“僧多粥少”，这种状况促使通路成本的控制和经销利润的集中成为必然。

3. 企业规模越来越大，对通路的辐射力和控制力要求更高。现时中国较大规模的企业，在经营前期、产品进入市场之初都是相当弱小的，资源十分缺乏。利用经销商的网络资源推广产品是一种合理、有利的方式，当然付出的代价是形成对经销商的依赖惯性。当企业规模越来越大，也随着品牌影响力的不断增大，为了规避通路风险并为后续产品奠定通路基础，厂家对通路辐射力和控制力的要求更高。一些企业甚至可以凭借自身的财力和市场管理经验组建自己的分销网络，如联想对其经销商实行特许经营，把通路成员纳入自己的规范、控制之下。从市场竞争的需要和企业长远的利益来看，掌握通路主动权具有十分重要的意义。

通路创新的发展趋向

1. 通路结构扁平化。市场发展进入重视消费者阶段，要求厂家与消费者有更直接、更快捷的沟通，中间商产品推广功能的下降和经销利润空间的缩小、厂家对通路辐射力和控制力的更高要求，使通路只能变得越来越短。

2. 通路终端个性化。这里分两种情况：一种是直接面对消费者的情况，由于生活要求不断提高，消费需求千差万别，消费将进入个性化时代，所谓“一对一营销”、“定制营销”将越来越凸显。另一种是直接面对零售商的情况，顺应消费个性化的需要，零售业态将更加丰富，诸如利基商店（集中经营特定的商品）、特许经营店、品牌专卖店等将更多涌现，形形色色的零售业态使企业面对更加个性化的销售终端。

3. 通路关系互动化。这里同样分两种情况：一种是对消费者而言，随着互联网技术的发展和网上交易环境的配套，网络营销逐渐兴起且呈普及趋势。而网络营销的最大特性就是互动，制造商与消费者的互动，最大限度地使供需关系得到协调。另一种情况是厂家与商家的互动，利用互联网技术使销售活动电子化，在供货、配送等环节提高效率和准确性。

4. 通路商品多样化。这是相对于购买要求专业化而言的。几年前，除了专业的电信门市外，没人敢在别的地方购买手机，大家电也未进入超市，但随着耐用高值商品逐渐向普通消费品过渡，也随着更多的品牌被认可，消费者对购买专业化要求逐渐降低，更多的商品将进入更多的零售场所，使通路所承载的商品更加多样。事实上，海尔经过通路调整后，要求零售商大、小家电一起卖，这就使原来只卖大家电或只卖小家电的零售商增加了商品的多样化。

通路创新的基本表现

对于规模较大、产品多样化发展且有相当品牌影响力，处于相对成熟行业的企业来说，目前通路模式和管理方式进行调整和创新的基本表现有如下几方面可兹借鉴：

1. 直面终端。以家电行业为例，据深入调查，不少企业都面临同样的问题：中间商协助产品推广的作用已越来越小，而厂商冲突却越来越大，表现在中间商对厂家的通路反控制、截留零售商利润、促销执行走样等方面，直接面对零售终端已成为家电厂家通路模式的取向。直接控制零售终端是厂家提高市场辐射力和控制力的关键所在。海尔是采用这一模式最早、最坚决，也是最有效果的企业。西门子冰箱、科龙冰箱也采取这一手段，就是还暂时实行传统通路模式的品牌有些（如容声等）也开始越过批发商，加强零售终端的产品推广工作。

2. 厂商合作。表现形式上它并未改变传统的通路结构，但本质上却由松散的、利益相对独立的关系变为紧密的、利益融为一体的关系，简单地说，即由“你”和“我”的关系变为“我们”的关系。这种公司式的合伙关系可以消除厂家与商家为追求各自利益而造成的冲突，厂家与商家结成利益共同体，共同致力于提高市场营销网络的运行效率，由于优势互补，减少重复服务而增加经营利润。格力空调与经销商共同组成销售公司是一个例子。

3. 多路并用。即多通路安排，可分为两种表现：一种表现是采用多种通路模式。随着市场竞争的愈加充分，细分市场增加，新的通路形式出现，为了更大量更有效地接触目标市场，未来的企业已很难做到只采用单一通路模式。海尔已率先在家电领域采用网络营销方式，进行 B2C 销售活动，同时在各个市场建立海尔专卖店。五粮液除了沿用原有通路销售产品外，近年来在各大城市开设了不少品牌专卖店。

另一种表现是利用多条通路关系。比如某家电企业存在冰箱、空调、洗衣机三条自成体系的通路关系，尽管通路模式、管理系统不作任何调整和改变，但通路关系还是可以互相利用的。

对家电企业来说多数通路关系是可以共用的，尤其是在零售终端的覆盖方面，共享通路关系显得更为现实和可行。可是不少厂家由于各种原因，没有利用好通路终端关系。例如在天津，同时出售冰箱、空调的终端售点有 52 家，其中科龙空调在 23 个点有售，科龙冰箱在 11 个点有售，而科龙空调和科龙冰箱同时有售的点是 9 个，如果通路关系充分利用的话，23 个科龙空调的售点都可卖科龙冰箱。下面从科龙与海尔在两类产品零售通路覆盖的比较，可以看出科龙的通路关系利用程度不足：

科龙：

	天津	武汉	南京	成都	广州
科龙空调与科龙冰箱处同一售点的数量	9	13	3	5	12
该市既售空调又售冰箱的售点数量	52	24	18	11	99
比例	17.3%	54.2%	16.7%	45.5%	12.1%

海尔：

	天津	武汉	南京	成都	广州
海尔空调与海尔冰箱处同一售点的数量	30	18	13	8	29
该市既售空调又售冰箱的售点数量	52	24			

4. 通路整合。目前在家电、食品饮料、药品、洗涤用品等到行业，规模较大的企业很少有不进行产品多样化生产的。而企业各类产品经营初期，为了产品开发及进入市场的顺利，往往实行专门化运作，多数采用产品事业部制的运作方式，这样形成了同一企业同一行业不同类别产品的销售通路组成体系。比如健力宝现在就存在罐橙（易拉罐橙味健力宝）、罐柠（易拉罐柠檬味健力宝）、果汁饮料和纯净水四套销售系统。对于一牌多品或一品多牌的企业来说，出于挖掘通路潜力、提升竞争优势的需要，普遍面临通路整合的问题，即通过销售流程及管理方式的调整、改进，充分发挥通路关系、销售人员、配送体系、促销配套等方面的资源效用，实现通路效率的提高和费用的节约。

案例七 点“时”成金——德州仪器的供应链管理

美国德州仪器公司（TI）成立于 1930 年，是一家全球性的半导体公司，提供创新的 DSP 和模拟技术，以满足客户在现实世界中信号处理的需要。除了半导体之外，公司的业务还包括传感器和控制器，以及教育产品。德州仪器公司总部设在美国得克萨斯州的达拉斯，在全球超过 25 个国家设有制造、研发或销售机构，全球雇员约 34,500 多人，在 2003 年德州仪器的销售收入达 98.3 亿美元。

20 世纪 90 年代以来，由于科学技术的进步和生产力的发展，经济日益市场化、自由化和全球化趋势，使得企业之间竞争变得越发激烈，各个企业面临缩短交货期、提高产品质量、降低成本和改进服务的压力。德州仪器作为一家历史超过 50 年，并且在世界主要大陆拥有制造和销售中心的制造型企业来说，如何协调遍布世界各地的工厂的采购、生产和销售，使他们能够整合在一个架构之下，就可以像人体的各个部分一样即时协调工作，这是首先要解决的问题。

德州仪器根据调查分析，在半导体工业中，全球化是获得市场竞争力，提高市场份额和获得商业回报的必然趋势。然而，对分布在不同国家的生产制造部门的供应链进行有效的管理却很难做到，这就使得管理者在开拓全球市场的同时要面对许多问题。同时，半导体行业的特点是制造流程复杂，供应链长，而公司正在从商品驱动性很强的业务向客户定义型业务转变以适应社会的发展，但是公司现有的供应链系统已经不能够很好的支持这种转变，必须对供应链系统进行改革，使公司能够在世界范围内将他的运营实现最优化，使得生产部门能够提高对客户的响应时间，同时缩短产品到达客户的时间，降低产品的生产周期和减少库存。

通过仔细的选择和分析，德州仪器最终选择了美商智佳科技公司（i2 Technologies Inc.，以下简称 i2）作为他们的合作伙伴，因为 i2 所提供的解决方案与德州仪器想要达到的目标基本一致。德州仪器公司利用 i2 解决方案开展了新的供应链管理计划来优化全球的业务，这其中包括了①采购管理：包括支持多种货币、运输成本管理、以及向多个供应商采购的多个订单、计算、进行供应商业绩分析等功能。② 运输管理：包括交通工具租赁成本管理、运输路线及交付状态跟踪等功能。③仓库/配送中心管理：包括计算机辅助商品货位查找及分配、商品的质量检验、仓库间商品调拨/配送等功能。④库存控制，支持多种成本计算方法；质量管理功能可根据销售额和利润自动进行 ABC 分类，支持商品的批次和保质期管理等。。⑤直接交付：指根据客户的要求从供应商订货，并且供应商直接将货交付顾客的过程。一个直接交付定单可以包括多个来自不同供应商的商品，可以将一个直接交付定单分成多个送货单、多种定单状态。⑥ 需求分析预测与自动补货：能够为缺货的商品自动地产生配送调拨单或采购单，实现商品的自动补货。⑦财务系统，包括应收账款、应付账款、总账、现金管理和固定资产管理等功能模块。。⑧供应商关系管理等。

供应链成功改革后，使德州仪器的晶片加工、成组测试部门以及产品配送中心可以协调工作，即使是分布在不同的地区，也可以像在一家工厂一样。这也就是我们常听到的虚拟工厂的概念。

同时，也缩短了产品规划周期和客户订货交付时间。现在德州仪器公司利用以天为单位的系统代替了他们之前以周为单位的系统，进而转向连续规划系统，这使公司能够基于对企业在全球范围运营的认识，为所有下属公司根据销售计划制定工厂的开工计划。并且对一些个性化市场的客户需求做出最迅速的反应。同时，由于缩短了生产周期和简化了生产流程，德州仪器公司降低了成本，这在经济不景气的时期是最大的收获，找到了点“时”成金的方法。

采用 i2 的解决方案，使德州仪器公司降低了库存量，并提高了对于市场预测的准确度，公司的规划人员现在可以通过分析数据来做出生产计划，而不是围着数据转，更好地集成了公司的物流和市场推广部门。i2 的解决方案还使德州仪器公司可以全面地了解其全球供应链的情况，真正将所有的生产分布统一到一个管理架构之下。供应链规划方案为公司的规划流程增加了制约管理，使公司能够发现问题，并迅速采取措施解决问题。

采用新的供应链管理系统后，德州仪器公司进一步增强了其产品在国际上的竞争力，提高市场占

有率，从而改善股东权益。“在我看来，我们能在实施 i2 解决方案后的第一年轻松收回 2400 万美元的投资”，美国德州仪器公司供应链规划总监莎丽·坦普尔对 i2 方案如此评价。据有关资料，2002 年德州仪器的销售收入为 84 亿美元，到 2003 年，公司收入增长到 98.3 亿美元，增长率达 17%。2003 年公司收益为 12 亿美元，而 2002 财年还亏损 3.44 亿美元。

思考题：

- 1、有人说 21 世纪企业间将是供应链和供应链之间的竞争，你如何看待这个问题。
- 2、如今，供应链管理已成为诸多企业的重要战略，那么选择供应链体系时着眼点应该有那些。

案例八 物流缔造运动商品王国——耐克公司

耐克公司，20 世纪 70 年代初期成立后，在短短的 10 年内便一跃成为美国最大的鞋业公司，并开始生产除运动鞋外，包括了童鞋、非运动休闲用鞋、旅游鞋、工作鞋和运动服装等一系列产品，建立起拥有自己品牌的运动商品王国，成为运动商品国际性大公司。耐克的成功，除了品牌经营、广告宣传因素外，其先进、高效的物流系统，也是必不可少的因素之一。

耐克经营的运动鞋及服装是季节性很强的产品，如果没有良好的物流服务，就不能保持其竞争优势，因此耐克公司非常注重其物流系统的建设，跟踪国际先进的物流技术的发展，及时对其系统进行改进，可以说其物流系统是一个国际领先的、高效的货物配送系统。

首先，耐克在全球布局物流网络以快速响应市场需求。

公司在美国有三个配送中心，其中在孟菲斯有两个。在田纳西州孟菲斯市的耐克配送中心，运行于 1983 年，是当地最大的自有配送中心。作为扩张的一部分，耐克建立了三层货架的仓库，并安装了新的自动补货系统，使得耐克能够保证在用户发出订单后 48 小时内发出货物。耐克公司在亚太地区生产出的产品，通过海运经西海岸送达美国本土，再利用火车经其铁路专用线运到孟菲斯，最后运抵耐克的配送中心。所有的帽子、衬衫等产品都从孟菲斯发送到美国各地。每天都要发送 35 万到 50 万单位的衣物。当销量进一步增大时，耐克迅速对其物流管理进行了改变，采用了实时的仓库管理系统，并使用手持式和车载式无线数据交换器，使得无纸化分捡作业成为可能，增加了吞吐能力和库存控制能力，同时还尽力从自动化中获取效益而不会产生废弃物。设备升级后配送中心吞吐能力提高了一倍多，从每 8 小时的 10 万件提高到了 25 万件，设计最高日工作量为 75 万件。而且，这套系统能非常容易地处理任何尺寸和形状的货物。随着效率的提高，全部生产力从 40~45 装运单位提高到了每工作小时 73 装运单位。订单精确率也提高到了 99.8%。

除在美国外，耐克在欧洲也加强物流系统建设。耐克在欧洲原有 20 多个仓库，分别位于 20 多个国家。这些仓库之间是相互独立的，这使得耐克的客户服务无法做到非常细致。另外，各国家的仓库只为本国的消费进行准备，也使得其供货灵活大打折扣。经过分析，耐克决定关闭其所有的仓库，只在比利时的 Meerhout 建造一个配送中心，负责在整个欧洲和中东的配送供给。因为这里是一港口城市，交通比较便利，并且在地理上也位于欧洲中心。Meerhout 配送中心于 1994 年开始运营，配送中心有着一流的物流设施、物流软件、及 RF 数据通讯，从而使其能将其产品迅速地运往欧洲各地。

在亚洲，耐克巩固在日本的配送基础，设计了世界上最先进高密度的配送中心，这种设施可以满足未来七年销售量增长的需要。耐克在中国运输方式主要是公路运输，在中国境内生产的产品委托第三方物流公司以公路货运的方式运往设在中国主要城市的耐克公司办事处的仓库。各个代理公司自备车辆，到耐克公司当地的办事处仓库提货，运往自己的仓库，再运往代理公司的各个店铺。

其次，使用电子商务物流方案，部分物流业务外包。耐克在选择物流合作伙伴时总是选择有经验的、国际专业性的、可以信任的服务商。

在 2000 年初，耐克开始在其电子商务网站 www.nike.com 上进行直接到消费者的产品销售，并且扩展了提供产品详细信息和店铺位置的功能，这部分销售的物流业务，由 UPS 环球物流给予实现。UPS 环球物流除按时送货外，还附加进行存货管理、回程管理和一个客户呼叫中心的管理。消费者在呼叫耐克客户服务中心的时候，实际上是在同 UPS 电话中心的职员通话，这些职员将这些订单以电子数据方式转移到 UPS 的配送中心，配送中心存储了大量的耐克鞋及其他体育用品，每隔一个小时完成一批定货，并将这些 NIKE 用品装上卡车运到航空枢纽。这样，耐克公司不仅省下了人头开支，而且加速了资金周转。

耐克在美国的另一个物流合作伙伴是 M E N L O 公司。该公司是一家从事全方位合同物流服务的大型公司，其业务范围包括货物运输、仓储、分拨及综合物流的策划与管理。该公司年运输批次达到 2 0 0 万，运量相当于 1 1 0 亿磅，并拥有 8 0 0 万平方英尺的仓储设施，业务活动遍及美国 5 0 个州及加拿大、拉丁美洲、欧洲和太平洋周边地区，耐克在日本的合作伙伴——岩井是一个综合性的贸易公司，是全球 5 0 0 强之一，公司每年的贸易额高达 7 1 5 亿美元。它主要负责日本地区耐克商品的生产、销售和物流业务。这些大型的物流公司帮助耐克完成了迅捷的客户服务。

无论从工作效率和服务水平上说，耐克的物流系统都是非常先进高效的。其战略出发点就一个消费地域由一个大型配送中心来服务，尽量取得规模化效益。耐克还非常注意物流技术的进步，积极采用新的高效的科技，新的科学的管理方法，来降低成本和提高工作效率。根据耐克的 1999 年财政年度报告，耐克公司 1999 年总收入为 87.8 亿美元，净收入为 45140 万美元，比 1998 年增长了 13%，毛利润占总收入的比例由 1998 年的 36.5% 上升到 1999 年的 37.4%。公司 1999 年的货物存货在所有地区均有所降低，最明显的是亚太地区，下降了 31%，欧洲减少 26%，美国则减少了 4%。由于高效的物流管理，降低了经营成本和库存管理费用，耐克打算在今后几年里每年将继续削减约 3600 万美元的费用，这些费用包括裁减员工，降低包装费用，减少租赁费及清理没有用处的设备。

思考题：

耐克在物流管理中的定位是什么？是如何实现它的这种定位的？

耐克的配送中心的选择和调整对我们国内企业选择配送中心有何启发？

案例九 渠道为王——家电连锁业的国美时代

国美电器有限公司成立于 1987 年，是一家以经营各类家用电器为主的全国性家电零售连锁企业。目前，国美电器已成为中国驰名商标，并已经发展成为中国最大的家电零售连锁企业，在北京、天津、上海、等 25 个城市以及香港等地区拥有直营店 130 余家，10000 多名员工，多次蝉联中国商业连锁三甲。成为国内外众多知名家电厂家在中国最大的经销商。2003 年国家商务部公布的 2003 年中国连锁经营前 30 强，国美电器以 177.9 亿元位列第三，同时位列家电连锁第一名，继续领跑中国家电零售业。

是什么让国美能够如此迅速的发展呢？这里有外在因素和国美公司内部的因素。

从外部因素来说，众所周知，由于技术的进步和经济的发展，中国的流通领域由卖方市场转向了买方市场，而家电行业是中国市场竞争最充分、最成熟的行业。随着价格之争、品牌之争时代的悄悄流逝，终端为王的时代以及来临。对家电生产企业而言，谁掌握着规模大、效率高、运作灵活、运营成本低的销售渠道，谁就赢得了市场，就能有效地战胜自己的竞争对手。随着国内家电企业市场竞争日趋激烈，对抗性不断增强，企业的营销活动必须更加深入化和细致化，不仅要有创新的产品、优惠的价格、有效的促销活动和完善的售后服务，而且必须要有强大的渠道。渠道已成为企业最重要的资源之一，渠道的创新和整合已成为历史发展的必然趋势。国美适时的出现恰恰迎合了这种趋势，抓住了这个时代特点。

从国美电器本身来说，在经营实践中，国美电器形成了独特的商品、价格、服务、环境四大核心竞争力。全面引进了彩电、冰箱、洗衣机、空调、手机、数码摄影、IT、数码等产品，使所经销的商品几乎囊括所有消费类电子产品。完善的售后服务体系、高素质的售后服务队伍和一整套完善的售后

服务制度体系，并提出“我们员工与众不同”的口号，提出“超越顾客期望”的思想，提供“一站式服务”。这些都是国美电器的规模化经营的基础。

最重要的，国美的成功与其积极倡导的创新精神和“薄利多销、服务当先”的经营理念密不可分。尤其是其低价格策略极为重要。与发达国家不同，我国消费者的品牌意识还不是很高，购买商品的随意性还很强。比如说某个消费者本来想好要买某一著名品牌电视机，等到了家电超市后，看到其他品牌的促销额度更大、赠品更多，就很有可能临时改变主意，转向购买其他品牌。正是因为消费者较低的品牌忠诚度，才使得家电超市的促销战和价格战略格外重要。以往，商场的标价通常在进价的基础上调高一部分（一般根据供应商的“建议零售价”来标价），这既可以获得更多利润，也保留了还价的余地，给消费者一个便宜的错觉。据调查，六成左右消费者对还价的态度是“可还可不还”，还有二成消费者则不善于还价。国美则不按照这种方式经营，他借助不断的降价，而且其卖场内家电产品价格普遍都低，不是某个品牌某款电器的单低，这样与其他竞争对手的价格差距越来越大，吸引了大批的消费者，同时也实现了自己的快速增长。在2003年年底，国美卖场的一些彩电价格降幅达到20%，最高降幅达50%，引起消费者的疯狂购买，这种价格策略，给国美带来了高额的市场增长，销售额比02年净增70亿元。

国美之所以能够进行这种价格战，主要是有渠道优势。

首先是从进货渠道上采取直接从生产厂商供货的方式，取消了中间商、分销商这个中间环节，降低了成本也就降低了产品价格，把市场营销主动权控制在自己手中。2004年3月，国美与格力电器的斗争正源于此，因格力空调是从销售公司给国美供货，国美无法获得更为优惠的价格，因此在空调销售旺季国美将格力空调在其卖场暂停销售，其实这正表明了以格力为代表的传统代理销售渠道模式与以国美为代表的连锁销售渠道模式之争。

其次是采用诸如大单采购、买断、包销、订制等多种适合家电经营的营销手段，也就保证了价格优势。国美是国内几乎所有家电厂家最大的合作伙伴，供货价一般都给得低；另外，以承诺销量取代代销形式。他们与多家生产厂家达成协议，厂家给国美优惠政策和优惠价格，而国美则承担经销的责任，而且必须保证生产厂家产品相当大的销售量。承诺销量风险极高，但国美变压力为动力，他们将厂家的价格优惠转化为自身销售上的优势，以较低价格占领了市场。销路畅通，与生产商的合作关系更为紧密，采购的产品成本比其他零售商低很多，为销售铺平了道路。同时采用全国集中采购模式，优势明显，国美门店每天都将要货与销售情况通过网络上报分部，分部再将各门店信息汇总分销的优势直接转变为价格优势进行统一采购，因其采购量远远超过一般零售商，使其能以比其他商家低很多的价格拿到商品。如沃尔玛全球集中采购一样，具备最大的话语权，可以与家电厂家直接谈判。国美有专门的定制、买断产品，价格自然比一般产品要低。

第三是国美将降价的部分影响转嫁到生产厂商上，因为销售一定量的产品国美就可以从生产厂家获取返利，因此国美电器的销售价格有时都可以比厂家的出厂价相同甚至更低，2004年9月，上海国美将商品的挂牌价全部调整为“进货价”，即国美把从供应商处进货的价格作为挂牌价公之于众。这样做是众多生产商恼怒不以，但消费者得到了实惠，同时，也给了消费者“买电器，去国美”这样的概念，使之竞争力进一步增强，也让任何上游生产厂家都不敢轻易得罪国美，唯恐失去国美就会失去大块市场，迫使生产厂家不断的优化生产，降低成本。

在2003年，国美电器在进货渠道上就进行大胆探索，全面互动营销充分整合厂家、商家、媒体、社会评测机构以及消费者等资源，发挥了巨大的市场能量。2004年，国美开始重新审视和缔造新时期厂商关系，整合营销渠道，倡导“商者无域，相融共生”的战略联盟，以发展的眼光加强联盟伙伴之间广泛持久的联系，并且相互帮助、相互支持、相互服务，通过资源共享、专业分工、优势互补，更好地服务于消费者，最终达到战略协同、合作致胜、共存共荣的目的。这个观点到了众多家电制造企业的广泛认同，这似乎也标志着一个由家电零售业带领前进的中国家电业发展时代正式到来。

借助于进货渠道的整合，在汲取国际连锁超市成功经验的基础上，国美电器结合中国市场特色，确立了“建立全国零售连锁网络”的发展战略。到2004年年底，国美电器将基本完成在中国大陆地区

的一级市场的网络建设，同时扩展到较为富裕的二级市场，并致力于用 2—4 年的时间占有中国家电市场 20% 的份额。

思考题：

1、很多人认为国美这种“价格杀手”的发展形式对家电行业价值链破坏性很大，国美的发 展有很大危机，也有人认为“存在即合理，没有变革就没有反展”，你如何看待这个问题。

2、国美在渠道整合过程中引起了很大的争议，生产厂商与销售商之间的关系怎样才能达到平衡，共同发展。

案例十 雅芳的供应链改造之路

雅芳作为颇受女性信赖的国际化妆品品牌，始创于 1886 年美国纽约，已经拥有 117 年的历史。这个畅销全球的国际化妆品品牌赢得了无数女性的青睐，在全美最大的 500 家企业当中，雅芳因其“一切为了女性”的鲜明的企业宗旨更加独具魅力。1990 年，雅芳进入中国，成立了雅芳中国有限公司。当时，凭着独特的营销模式和经营理念，在中国各城市建立了 75 个销售分公司，并聘用了近两万名雅芳销售小姐进行门到门的直销服务。但这种直销模式在 1998 年我国政府大力打击“非法传销”的背景下终止了。雅芳不得不寻找一条适合中国国情的本土化销售道路。“品牌的竞争，很大程度上已经是销售渠道的竞争！”雅芳中国区顾客服务部高级总监张恒法如此看待销售渠道的作用，他亲身参与并策划了雅芳的渠道变革之路。

首先是雅芳的供应链流程由“工厂仓库—各分公司仓库—雅芳小姐”变成“工厂仓库——各分公司仓库——经销商自提”，即雅芳通过长途陆运或空运的方式，将货物从广州运到全国 75 个分公司的仓库，然后由经销商到所属区域的各个分公司提取货物，同时在商业街开设专卖店、在百货商场和超市建立销售专柜这些方式在中国迅速铺设销售网络。到 2000 年，雅芳在中国已经有了 5000 多家专卖店，1600 多个专柜及多个零售网点。新的供应链模式下，雅芳在国内销售了近 1000 余种产品，2001 年的销售收入达 8 亿元人民币，然而这种销售模式的弊端也逐渐显现出来。

随着雅芳在中国经营规模的扩大，各地仓库的库存额也随之增加。经雅芳调查，仓库分散以及信息不畅通使货物库存的周转天数越积越多，库存额居高不下。此外，分散在各地 75 个大大小小的仓库，使得雅芳不得不投入大量的人力成本从事仓储、出纳、打单等营运作业。显然，这种以“分公司仓库”为中心的物流模式消耗大、速度慢、管理难，越来越不能跟上销售的步伐。另一方面，物流不畅直接导致经销商的满意度发生偏移，因为这给他们成了很大困难并且浪费了销售时间，而经销商的满意度发生偏移也直接影响到雅芳对顾客服务品质的承诺。有数据表明，从 1999 年 2001 年，雅芳经销商的流失率一度高达 20%。

2000 年底，雅芳决定通过重新整合物流来提高竞争力。结合公司的实际情况，经过将近一年的摸索、研究，名为“直达配送”的物流解决方案诞生了，这是一套基于因特网的经销商管理系统（简称 DRM 系统），并集信息流、资金流、物流于一体。

雅芳的 DRM 系统，实现企业组织与庞大业务体系的在线管理。通过 DRM 系统，经销商可以在因特网上查询产品信息，了解最新的市场促销活动。此外，借助 DRM 中的支付功能，经销商可以在网上订购产品，并通过银行的网上支付业务实行网上结算。同时，雅芳取消了原来在各分公司设立的 75 个大大小小的仓库，在北京、上海、广州、重庆、沈阳、郑州、西安、武汉这八个城市设立八个区域服务中心，每个区域服务中心覆盖相邻省市的产品配送。雅芳生产线上的货物直接从广州运输并存放 到八个区域服务中心，各地经销商通过 DRM 系统直接向雅芳总部订购货物，然后由总部将这些订货信息传到区域服务中心，各中心根据经销商所定货物，进行包装、分捡、验货，然后，由第三方物流公司在规定的时间内送到经销商手中。这种门对门的送货服务在 48 小时内的到达率已接近 87%。在资金流环节，通过与银行网点的自动链接，雅芳供应链能有效利用网上银行服务实现电子付款，资金可即时到

账，大大精简了资金运作的流程。此刻，雅芳的供应链体系转变为“工厂生产——区域服务中心——送达经销商”模式。

雅芳供应链变革中第三方物流起到了很大的作用。雅芳把企业物流剥离出来交给第三方物流企业去做，通过供应链的整合实现规模效益。因国内目前物流基础还不健全，雅芳公司根据实际情况，让全国的八个区域服务中心对物流提供商进行独立招标。对第三方物流企业的筛选雅芳着重看重的“稳妥、经验”及物流企业对物流的理解是否与己一致。因为要“直达配送”，所以第三方物流企业应提供过“门到门”的配送服务，目前为雅芳的“直达配送”项目提供物流服务的第三方物流企业有四家：中国邮政物流、大通国际运输有限公司、共速达和心盟物流运输。

直达配送项目执行后，取得了显著的效果。据分析，实行直达配送后，经销商由于不需自行提货，存货又减少，经营成本也显著降低。经销商的流失率降到了 10%，而且这种流失更多的是受房屋租期等非经销商因素的影响。“直达配送”使雅芳经销商轻松方便了许多，并有效提升了经销商的忠诚度和雅芳品牌的美誉度。第二，雅芳降低了租金和人员成本。以前每个分公司需要几百平方米的仓库，现在实现了零库存；以前 75 个分公司共有 600 个员工负责收费、仓库、管理、打单等营运工作，现在分公司只专注于市场开发和销售业务，营运工作由八个区域服务中心负责，员工数量锐减至 192 个人，节省了大量人力成本。第三，由于改变了专卖店店主上门提货、长途车取货等配送方式，比起过去现在的供货周期明显缩短，专卖店对市场的快速反应、持续补货的能力也有所加强，产品的销售速度加快了，短短一年间，雅芳的产品销售量平均提高了 45%，北京地区高达 70%。第四，雅芳的库存管理也取得了显著的效益。产品的仓储和调拨从七十五个分公司集中到八个区域服务中心，在订单满足率有效提升的同时，库存水平持续下降。

供应链的改造，使雅芳的营运成本在 2002 年从占收入的 8%降低到了 6%，业绩增长了 30%，这也意味着供应链的改造为雅芳提供了第二个利润来源。

有消息称 2005 年《直销立法》草案即将出台。届时，拿到直销牌照的企业，其销售模式的改变都将对企业供应链的管理提出更高要求。雅芳现在的供应链模式，已在无形之中为将来的新形势打下了基础，其目前已经拥有的庞大网络和“直达配送”系统，即使再用直销模式，也能充分保证销售人员快速从终端提货并送到顾客手上，取得一定时间优势，“宅配”是雅芳的下一个目标。为此，雅芳还需继续摸索出一套既适合经销商模式又适合直销模式的供应链。

思考题：

- 1、“品牌的竞争，很大程度上已经是销售渠道的竞争！”雅芳管理人员如此说，你如何理解这句话。
- 2、雅芳在遭遇外界变化不得不调整供应链流程，并因此碰到了对我们国内大多数企业而言都会经常存在的问题。雅芳的不断改变对我们国内企业有何启示？

案例十一 联华超市的配送中心

联华超市创建于 1991 年 5 月，是上海首家以发展连锁经营为特色的超市公司。经过 12 年的发展，联华已成为现今中国最大的商业零售企业，形成了大型综合超市（大卖场）、超级市场、便利店等多元业态联动互补的竞争优势。在上海、北京、天津等 20 个省市和自治区的 100 多个城市建立了强大的连锁经营网络。联华连续 3 年稳坐中国零售业翘楚之席，是消费者最信赖的商业品牌。2003 年销售规模达 200 多亿元，门店数近 2600 家。再次以雄厚的实力奠定了在中国零售业的龙头地位。

上海是零售业对外开放的最前沿。20 世纪 90 年代初，上海建立了首家中外合资的百货公司。此后，家乐福、麦德龙、欧尚、易初莲花等一批世界商业巨头纷纷进驻上海，开出一家又一家连锁店。入世后，市场竞争更加激烈，这其中联华超市也在加速发展。1996 年后，联华以平均每两天新开 1 家门店的速度发展，到 2001 年底，门店规模已达 1 225 家，网络覆盖面上升到 10 个省 80 多个城市，整体效益可观。但与联华规模扩张的速度一同而来的也有不少深层次的矛盾和问题，首当其冲的就是——传统的物流已经不能适应公司庞大的便利店销售网络中商品的顺畅流通。

联华超市成立之初，就拥有了统一采购、统一配送等现代连锁商业的特征。但是与国际商业巨头相比，形似而神不似。比如：从门店订货到总部配送完全靠手工操作，手续相当繁复，效率低下。有个例子，有天下大雨时雨伞卖得断档，当门店及时发出订货单后，雨伞根本不会在半天内送到，伞到了，雨早停了。而世界零售业巨头沃尔玛已开始用卫星传输信息，跨国商品的调配就像在本地一样迅捷。这使公司认识到：必须建立现代化物流系统，降低物流成本，而配送中心在连锁超市物流中占据越来越重要的地位，其集货、储存、流通加工、配货、配送等功能越来越完善。现代化物流的实现必须依靠配送中心来实现商品的集中储存和配送，以实现在企业内形成一个稳定运行、完全受控的物流系统，满足超市对于商品多品种、多批次、低数量的及时配送的要求。既有利于保证和保持良好的服务水平，又便于企业对超市物流各个环节的管理和监控。

联华超市结合国际的先进实施经验，充分考虑集团的实际情况，建成了利用现有的建筑物改成的配送中心，采用仓库管理系统(简称 WMS)实现整个配送中心的全计算机控制和管理，而在具体操作中实现半自动化，以货架形式来保管，并配以无线数据终端进行实时物流操作，以自动化流水线来输送，以数字拣选系统来拣选，基本上实现了物流功能条码化与配送过程无线化，具有“穿过式配送”能力，利用“虚拟配送中心”功能协助完成“店铺直送”，建立了“自动补货系统”，还包括强大的退货管理、例外管理以及配送调度安排、线路优化和跟踪等功能，形成了一套完整的解决方案。同时，联华的门店计算机管理系统和智能化物流配送系统，通过网络与总部相连接，加快了商流、物流、信息流的传递，管理人员都能通过网络随时随地了解掌握企业的营运状况。成为目前国内连锁企业最先进的配送中心之一。

供应商送货到配送中心后，立即由 WMS 进行登记处理，能够入库的，在记录信息的同时生成入库指示单，之后工作人员用手动叉车将货物搬运至入库品运载装置处。由系统自动识别运输至相应位置存放并更新在库货位数。当门店的要货订单通过联华数据通讯平台，实时的传输到配送中心后，根据订单上各种商品的数量和相应的到货时间，开始进行商品配货拣选工作。当根据订单进行配货时，仓库管理系统(WMS)会发出出库指示，各层平台上设置的激光打印机根据指示打印出库单。在出库单上，货物根据拣选路径依次打印。系统中的商店号码显示器显示出需要配送的商店号码，数据显示器显示出需要拣选的数量，工作人员在确认后，开始操作系统进行拣选工作。当全部区域拣选结束后，装有商品的笼车由笼车升降机送至一层。工作人员将不同商店分散在多台笼车上的商品归总分类，附上交货单，依照送货平台上显示器显示的商店号码将笼车送到等待中对应的运输车辆上。计算机配车系统将根据门店远近，合理安排配车路线。商品到门店后，由于数量的高度准确性，在门店验货时只要清点总的包装数量，完成交接手续即可，一般一个门店的配送商品交接只需要 5 分钟。

联华原来的配送中心，场地狭小，科技含量低，人力资源浪费。每天的拆零商品在一万箱左右，单店商品拆零配置时间约需 4 分钟，人工分拣的拆零差错率达 0.6%，而且每天只能配送 200 多家门店。配送中心投入运行后，以其高效率、低差错率和人性化设计受到各界的好评。公司百货类配送，从门店发出要货指令到配货作业完毕，以前要 4 小时以上，现在只要 40 分钟。生鲜类配送，从门店在网上发出要货指令后，配送中心会根据每个门店的要货时间和地点远近，自动安排生产次序，自动加工，自动包装。以一盒肉糜为例，从原料投入到包装完毕，整个过程不超过 20 分钟。新配送中心库存商品可达 10 万箱，每天拆零商品可达成 3 万箱，商品周转期从原来的 14 天缩短到 3.5 天，库存积压资金大降低；采用计算机数字化方式取代人工拣选，使差错率减少到万分之一，配置时间从 4 分钟/店压缩到 1.5 分钟/店，每天可配送 400 多家门店，配送准确率、门店满意度等有了大幅提升，同时降低了物流成本的整个销售额中所占的比例。

物流配送信息化，使联华总部可以通过网络即时了解各门店的销售情况；供应商可以通过联华网络轻松地看到自己商品的销售、库存与周转，以便及时组织货源；门店实现了网上要货，所有账目自动生成，减轻了手工记账等劳动强度，使联华超市的总成本下降了 10%；供应链上的接点企业生产效率提高 10% 以上。联华先进的配送中心在保证店铺正常运营、降低物流成本和商品损耗、加速周转等方面显示出巨大优势，成为联华快速发展的重要保证。

思考题：

- 1、一般来说，连锁超市配送中心的配置要求有那些？
- 2、设置配送中心的利弊都有什么，应该如何管理配送中心才显示出其优势？

案例十二 戴尔公司的物流管理

随着科技的飞速发展，电脑更新换代的速度也在加速，与之而来的使全球电脑市场的激烈竞争。在这块市场中，戴尔却始终保持着较高的收益，不断增加市场份额。1999年，戴尔公司在美国计算机制造市场的占有率达到16%，名列全美第一；进入2002年，戴尔公司的年税后收入已经高达382亿美元，在全球个人电脑市场上，戴尔的占有率已经上升到了15.2%，成为该行业世界第二大公司。与其他计算机厂商不同，戴尔公司并不生产任何计算机配件，只从事个性化的整机组装。然而它却战胜了IBM、康柏、惠普等众多技术实力雄厚的公司。

论及戴尔的成功之道，大家几乎是众口一词地归结为“直销模式”。事实上，戴尔的成功源于其效率超乎寻常的物流管理——就是建立起了一条高速、有效的供应链。“我们只保存可供5天生产的存货，而我们的竞争对手则保存30天、45天，甚至90天的存货。这就是区别。”该公司分管物流配送的副总裁迪克·亨特一语道破天机

分析戴尔直销模式的实现方式，我们可以看到一方面，戴尔通过电话、网络以及面对面的接触，和顾客建立起良好的沟通和服务支持渠道。另一方面，戴尔也通过网络，利用电子数据交换连接，使得上游的零件供应商能够及时准确地知道公司所需零件的数量和时间，从而大大降低库存，这就是戴尔所称的“以信息代替存货”，这样，戴尔也和供应商建立起一个“虚拟”的企业，其主要特点有以下几个。

（一）机动灵活、成本低廉的配送系统

戴尔的直销模式，使之供应链与传统的供应链相比主要有两点不同：一是它的供应链中没有分销商、批发商和零售商，而是直接把产品卖给顾客，这样可以一次性准确快速地获取了定单信息，由于是在网上支付，所以还解决了现金流问题。二是降低了成本；因为有了中间商，公司将服务外包又降低了一部分运营成本。这样，供应商、戴尔和服务商三者共同形成了一个完整链条。

因为每一件产品都已经是“名花有主”，所以戴尔全球的生产都是区域式生产线，而非链条式的。它每一个工作区的链条跑过来并不是直接穿过去，而是转个弯到这个区域来，这里摆满了各种各样的零件，有不同规格的，每一个机器上面就是一种要求规格，跟其他及其的要求可能完全不一样，而每一个批量就是一台，它可能跟前一台或后一台都不一样。这就是戴尔供应链在生产上的最大特色。

（二）供应链系统的动态供需平衡

戴尔在供应链上最关键的特点在于戴尔在这个模型中通过一定的流程来和供应商之间进行不断的数据调整。这样就维持了供应链的动态供需平衡。

戴尔公司之所以能围绕直销实现生产，就是因为它有一个组织严密的供应商网络，并且在供应商的选择上严格遴选，控制风险。戴尔选择供应商的标准主要是看供应商能否源源不断地提供没有瑕疵的产品，这其中包括了产品生产的过程。要想成为戴尔的供应商，企业必须证明其在成本、技术、服务和持续供应能力等四个方面具有综合的优势，特别是供应能力必须长期稳定。由于戴尔与供应商之间没有中间商的阻隔，所有来自于客户的最新信息都被以最快的速度及时反馈给供应商，以便后者据此调整供应策略。与此同时，戴尔致力于同供应商建立长期的合作伙伴关系，特别是在一些流程和管理工具的开发上，充分考虑了与供应商的配合。

戴尔公司95%的物料来自这个供应网络，其中75%来自30家最大的供应商，另外20%来自规模略小

的 20 家供应商。戴尔公司几乎每天都要与这 50 家主要供应商分别交互一次或多次。在生产运营中，如果生产线上某一部件由于需求量突然增大导致原料不足，主管人员就会立刻联系供应商，确认对方是否可能增加下一次发货的数量。如果问题涉及硬盘之类的通用部件，主管人员就会立即与后备供应商协商。所有这些操作都能在几个小时内完成。一旦所有供应渠道也还依然无法解决问题，那么就与销售和营销人员进行磋商，反向影响市场。这些手段包括：对于某种需求正旺的物件，他们可以延长交货时间；或者反向地实施某种促销活动：比如如果短缺索尼牌 17 英寸显示器，就降价提供 19 英寸显示器。这样，大量需求会发生相应变动。

在库存管理上，戴尔以物料的低库存与成品的零库存而让人称道，其平均物料库存只有约 5 天。在 IT 业界，与戴尔最接近的竞争对手也有 10 天以上的库存，业内的其他企业平均库存更是达到了 50 天左右。由于 IT 业的特点，材料成本每周都会有贬值，因此库存天数对产品的成本影响很大，仅低库存一项就使戴尔的产品比许多竞争对手拥有了 8% 左右的价格优势。当然，戴尔的库存管理并不仅仅着眼于“低”，通过双向管理其供应链，通盘考虑用户的需求与供应商的供应能力，使二者的配合达到最佳平衡点，实现“永久性库存平衡”，这才是戴尔库存管理的最终目的。

我们在为戴尔“物料的低库存与成品的零库存”惊讶时，应该看到：事实上戴尔没有仓库，而是供应商在它周围有仓库。戴尔的工厂外边有很多配套厂家。戴尔在网上或电话里接到定单，收了钱之后会告诉你要多长时间货可以到。在这段时间里它就有时间去对订单进行整合，对既有的原材料进行分拣，需要什么原材料就下订单给供应商，下单之后，货到了生产线上才进行产权交易，之前的库存都是供应商的。这也说明戴尔把库存的压力转移给了供应商。这是加入戴尔供应链的代价，因为戴尔需要货物的量很大，加入戴尔的供应链就意味着拥有不断增长的市场和随之而来的利润。

（三）电子化贯穿整个供应链流程

电子工具的广泛应用是戴尔供应链管理的一个显著特征，戴尔电子化的供应链系统为处于链条两端的用户和供应商分别提供了网上交易的虚拟平台。戴尔有 90% 以上的采购程序通过互联网完成。有了与供货商的紧密沟通渠道，工厂只需要保持 2 小时的库存即可应付生产。除此之外，戴尔还推出一个名为 valuechain.dell.com 的企业内联网，戴尔公司和供应商共享包括产品质量和库存清单在内的一整套信息。供货商可以在上面看到专属其公司的材料报告，随时掌握材料品质、绩效评估、成本预算以及制造流程变更等信息。不仅如此，“电子化”还贯穿了从供应商管理、产品开发、物料采购一直到生产、销售乃至客户关系管理的全过程。戴尔公司实施电子商务化物流后取得的物流效果是：1998 年成品库存为零；零部件仅有 2.5 亿美元的库存量；年库存周转次数为 50 次；库存期平均为 5 天；增长速度 4 倍于市场成长速度；增长速度两倍于竞争对手。

思考题：

- 1、戴尔是如何建立一条高速、有效的供应链的？
- 2、谈谈戴尔的供应链管理对我国企业物流管理的启示

资料链接：分销渠道管理八种模式盘点

中华工商时报 傅春荣 2004 年 04 月 07 日

在工业经济发展过程中，规模化的集中生产、社会需求的广泛分布、政治与商业的流动性空前增强等等，都导致现代企业规模急剧扩张、销售体系快速膨胀。业内人士普遍认为，当代企业已经由传统意义上的生产时代进入到一个全新的分销时代。这样一个分销时代，如何准确把握多变的市场动向、如何快速提高分销体系的运作效率、如何把脉和提升企业核心竞争力已经成为现代企业管理者们最关心的问题。

2004 年 4 月 2 日至 4 日，在用友网络分销及连锁零售新品发布暨成功客户价值分享会上，重庆太极、江苏波司登、宁波方太等多个行业领军企业用自己的真实体验，不但解读了现代信息技术对企业

分销管理的重大影响和深远价值，而且同用友公司一起，对中国各行业企业主流的分销管理模式进行了深入研究，以企业分支机构职能为划分标准，归纳了中国分销渠道管理的八种主流模式：

办事处模式。该模式的特点是异地商务、集中结算，由办事处完成销售中的商流和物流，客户与总部直接结算。采用此模式的优势在于总部可以严格控制库存，占压资金较少、运输费用较低，但同时出现的，是仓储费用较高，结算周期长，容易引起税务纠纷。这种模式的典型案例是澳柯玛和方太。

分公司模式。该模式的特点是异地结算、异地商务、异地物流，总部与分公司直接结算，对分公司的发货视同销售，分公司可以独立完成对外客户的商流、物流和资金流。采用此模式优势在于高效的区域市场、低额的配送费用，但是由此而起的权利高度分散，不容易形成整体优势，而且资金周转较慢。国内耗材分销龙头企业泛凌公司采用的就是这种模式。

分公司+办事处模式。分公司与办事处两种模式组合起来，业务向下延伸，总部下分公司与办事处并存，分公司下设办事处，多级次的营销管理模式。此模式是对特定市场的特定策略，容易得到高效的局域市场，但是由于管理层较多，机构调整频繁，导致资金回笼慢。这种模式的典型案例是迪比特手机和鲁花公司。

产品事业部模式。这是企业根据产品特征，按产品大类划分多个事业部，在全国共用一套销售平台，即分支机构负责所有事业部产品的商流、物流和资金流，分支机构与各事业部之间是内部结算关系，既按照产品考核事业部的业绩，同时也考核每个分支机构的业绩。这种模式渠道共用，人员规模和费用规模都容易控制在较低水平，但对专业产品的专业服务能力要求很高，售后服务的压力较大。草原兴发目前就采用的是这种模式。

独立事业部模式。各事业部在同一地区根据各自产品特点和市场特点分别建立销售渠道，并与客户结算。当有两个以上的事业部在同一地区设立了分支机构时，公司将统一在这个地区设立分公司，并负责管理所属的财务部门和本地各个事业部所属办事处的财务核算和商品核算工作，以及各个事业部办事处的事务性工作。这种模式专业分工明晰，能准确的贯彻单事业部产品策略，但是人员规模大，销售费用高，不容易形成合力。伊利乳业就是采取的这样的模式。

制造业连锁专卖模式。企业自行生产，按地理区域设立分公司，分公司负责发展当地的直营和连锁零售机构，在没有分公司的区域，由总部的专业部门负责加盟店的管理。总部与分公司、分公司与客户之间的商流、物流、资金流形成完整的闭环。直营店、直营专柜相当于分公司的派出机构，商流、物流和资金流由分公司掌控。这种模式可以以较低的成本实现稳健的扩张，灵活的区域市场策略可以快速实现对产品策略的调整，但是相应的，库存的广泛分布容易导致积压，直营与加盟的并立使得价格策略难以统一。波司登、奥康和谭木匠都是使用的此种模式。

流通业连锁零售模式。企业统一采购，通过总部各区域配送中心为各地分销商、加盟店、直营店进行物流配送。加盟店、直营店直接归总部管理，分公司或办事处只负责所在地渠道的开拓和管理，物流由总部配送中心完成，由分公司和客户进行结算。这种模式按业务类型区分渠道模式，保证渠道扩张质量，以专业配送替代混合物流，节约了采购和储运成本，但是只适合数量较少的加盟店和连锁店管理，到达一定级别后，配送中心的配送能力和总部的管理能力将面临重大挑战。江阴医药和重庆移动就选用该种模式。

商流物流分离的办事处模式。商流、物流和资金流完全分离，按照产品特性的不同，分别成立销售公司，每个销售公司均在当地设立区域销售公司完成商流，外管部同时在当地设立一个办事处负责物流，与客户的结算由总部的结算中心统一完成。这样严格的监控体系、高度的专业分工、统一的业务流程，可以降低非法侵占、挪用货款的风险，提高库存周转率，降低库存资金占压，减少无效运输，降低物流管理成本。我国中成药制药龙头企业太极集团就采用了此种模式。

根据分析，在这八种模式当中，商流物流分离模式将成为未来渠道发展的趋势，但同时也存在着一定的缺陷：同一地域需要设立多重机构，直接管理费用增高；业务流程变长，一旦机构之间协同不力，或者没有有力的信息化系统支持造成机构间歇等困难，则会严重影响交货及时性，进而危及整个通路的稳定性。所以，专家建议，要设立分销渠道的企业可以根据自身的特点和实际情况选择更为有

适合、有效的模式，在此基础上根据企业的发展再进行调整、优化。

资料链接：自营渠道欲变身卖场 TCL 要分家电连锁一杯羹

《京华时报》记者 段志敏 实习生 张鑫 2004 年 11 月 11 日

TCL 和国美作为中国家电制造业和家电零售连锁业的领军企业，多年来一直是相容共生的关系，但这种平衡如今却处于被打破的边缘。昨天记者从 TCL 内部获悉，TCL 正酝酿以三、四级市场作为突破口建立自己的家电连锁销售体系，与以国美、苏宁为首的家电连锁巨头分一杯羹。

高度机密

昨天，有 TCL 集团内部人士爆料，TCL 正在酝酿建立自己的家电连锁体系。有消息称，国美可能成为新公司的股东之一。记者经多方求证得知，目前 TCL 该项计划已进入框架制定阶段。根据该框架决定，将组建一家新公司，由该公司整合其目前遍布国内的三、四级市场的数千家销售网点，在此基础上改建出家电卖场。来自 TCL 内部的说法还表示，“新公司的名称中将不会出现 TCL 字样”。

据透露，TCL 在三、四级市场自建家电连锁卖场的计划早已有之，只是到今年下半年才开始进行实质性运作。该计划在 TCL 集团内部属于高度机密，除 TCL 集团高级执行副总裁袁信成、TCL 电器销售公司总经理张付民等少数具体执行者外，TCL 各地分公司老总一级的高管都对详情知之甚少。

当记者向国美老板黄光裕等国美电器高层求证相关情况时发现，国美显然对 TCL 的新动向知情。至于国美是否参与其中，黄光裕以“正在开会”为由未予明确答复。国美电器采销总经理李俊涛也含糊其辞地表示：“现在很多东西还不到说的時候。”

资源不俗

尽管近年来随着国美、苏宁、永乐等家电连锁巨头的兴起，国内家电企业自建的营销网络已逐步萎缩，但惟有 TCL 是一个例外：其销售网络始终保持发展的态势。根据 TCL 公布的信息，其营销网络到 2003 年底拥有全国 5 个区域管理中心、27 家分公司、162 家经营部、近 15000 个营销网点，销售收入突破 110 亿元。

通过自己的部分销售网络在中国市场代销飞利浦、松下彩电并大获成功，TCL 此番敢于自建连锁卖场的“底气”显然由此而来。据 TCL 内部人士介绍，早在 2002 年飞利浦就将广西、贵州、江西、安徽和山西 5 省区的彩电销售业务全部交给 TCL 打理。2003 年，TCL 为飞利浦代销彩电的市场范围拓展到 10 个省区。北京中怡康时代市场研究公司统计数据显示，这 10 个省区中，飞利浦的销售额同比增长 50% 以上。

在飞利浦之后，去年 9 月，松下也与 TCL 达成协议，利用 TCL 的庞大销售网络，在部分省份销售松下在济南基地生产的纯平和背投彩电等，并准备未来将 DVD 销售也纳入该体系。松下对 TCL 的预期是：2003 年完成 5 万-10 万台彩电销售。

就在上周，TCL 又与东芝成立由 TCL 控股的合资销售公司，今后东芝全线冰箱、洗衣机在中国市场的销售，也交给 TCL 运作。

加上 TCL 集团旗下原有的 TCL、乐华两大彩电品牌，在 TCL 的销售平台上，实际已有飞利浦、松下、东芝、TCL 和乐华五大品牌。手里掌握这五大家电品牌，即便是国美、苏宁，对 TCL 的渠道之威也不能掉以轻心。

合纵连横

在国务院发展研究中心市场所副主任陆刃波看来，TCL 此番欲自建家电连锁卖场实际也是市场选择的结果。面对国美、苏宁的崛起，目前中国大多数家电制造企业普遍面临销售渠道何去何从的问题。TCL 在三、四级市场拥有较大的渠道优势，而且这些市场利润也比中心城市大得多，因此组建家电连锁值得尝试。但自己经营家电连锁风险较大，与合作伙伴共同推进是最佳选择。

据分析，目前 TCL 等家电厂家中，通过自己销售渠道销售的产品仍占 70% 左右份额，剩余产品由

家电连锁、大商场等渠道分销。由于近年来国美、苏宁的扩张极为迅猛，至今国美在全国已拥有约 160 家门店，苏宁也拥有 110 家门店，国内省会城市及重点城市等一级市场基本已被两大巨头瓜分。到 2004 年年底，国美电器将基本完成在中国内地的一级市场网络建设，同时扩展到较为富裕的二级市场，并致力于用 2—4 年的时间占有中国家电市场 20% 的份额。而苏宁在加快全国一线市场布局的同时，在浙江、江苏等省份也已深入到三、四级市场。不难预测，随着国美、苏宁在全国一、二级市场布局的完成，其与 TCL 的短兵相接不可避免。

但是，苏宁电器连锁总裁孙卫民表示，尽管 TCL 在全国有 5 个区域管理中心、数万个销售网点，但这并不能说它有足够实力把这些网点整改成为家电卖场。他认为，三、四级城市当然是很广阔的市场，谁都不会放弃，但总要先抢占完一、二级市场，吃完肉再啃骨头。创维集团彩电事业部总裁张学斌则认为，在利益一致的前提下，为争取三、四级市场份额，国美入股也是很有可能的。随着市场的日益成熟，家电业内的竞争会转变为产业链内部的合纵连横。

学习情境四 市场筹划—促销筹划

案例一 麦当劳的整合营销传播

麦当劳是世界上规模最大的快餐连锁集团之一，在全球的 120 多个国家有 2 万 9 千多家餐厅。1990 年，麦当劳来到中国，在深圳开设了中国的第一家麦当劳餐厅；1992 年 4 月在北京的王府井开设了当时世界上面积最大的麦当劳餐厅，当日的交易人次超过万人。从 1992 年以来，麦当劳在中国迅速发展。1993 年 2 月广州的第一家麦当劳餐厅在广东国际大厦开业；1994 年 6 月，天津麦当劳第一家餐厅在滨江道开业；1994 年 7 月，上海第一家麦当劳餐厅在淮海路开业。数年间，麦当劳已在北京、天津、上海、重庆四个直辖市，以及广东、广西、福建、江苏、浙江、湖北、湖南、河南、河北、山东、山西、安徽、辽宁、吉林、黑龙江、四川和陕西等 17 个省的 74 个大、中城市开设了 460 多家餐厅，在中国的餐饮业市场占有重要地位。

作为世界首屈一指的快餐连锁集团，麦当劳近年来在全球各地市场受到了多方面的挑战：市场占有上，2002 年 11 月 8 日，麦当劳宣布从 3 个国家撤出，关闭 10 个国家的 175 家门店，迅速扩张战略受阻。在中国大陆，麦当劳的门店数仅为肯德基的 3/5。品牌定位上逐渐“品牌老化”。肯德基主打成年人市场，麦当劳 50 年坚持走小孩和家庭路线，“迎合妈妈和小孩”。但近年人们的婚姻和婚育观念的改变，晚婚和单身的现象日渐平常，消费核心群体由家庭群体向 24 岁到 35 岁的单身无子群体转变，麦当劳的定位以及品牌的概念恰与此偏离。投资策略上，麦当劳在中国一直坚持自己独资开设连锁店。截止 2003 年 7 月底，麦当劳都没有采取肯德基等快餐连锁的特许经营的扩张方式。公司管理上，迅速扩张的战略隐患逐渐暴露。麦当劳最引以为豪的就是其在全球的快速而成功的扩张，在 2002 年麦当劳缩减扩张计划之前，麦当劳在全球新建分店的速度一度达到每 8 小时一家，而这种快速扩张也使得麦当劳对门店的管理无法及时跟进，比如一些地区正在恶化的劳资关系以及滞后的危机处理能力。在广州麦当劳消毒水事件中，店长反应迟缓，与消费者争执，都损坏了企业的品牌形象。民族和文化意识上的隔阂也给麦当劳带来了麻烦。与可口可乐、万宝路一样，麦当劳与“美国”这一概念捆绑在一起，其效应就如一把双刃剑，既征服了市场，也引来了麻烦。从中东乃至穆斯林掀起的抵制美国货运动，到“9·11”事件后麦当劳餐厅的爆炸事件，都说明了“美国”品牌的负面效应。现代社会，快餐食品对健康的影响逐渐为越来越多的人重视，这成为麦当劳的又一难题。2003 年 3 月 5 日的“两会”上，全国政协委员张皎建议严格限制麦当劳、肯德基的发展；世界卫生组织（WHO）也正式宣布，麦当劳、肯德基的油煎、油炸食品中含有大量致癌毒素丙毒。

在各种因素的综合作用下，2002 年 10 月麦当劳股价跌至 7 年以来的最低点，比 1998 年缩水了 70%，并在 2002 年第四季度第一次出现了亏损。为改变这种情况，2002 年初，麦当劳新的全球首席营销官拉里·莱特（Larry Light）上任，并策划了一系列整合营销传播方案，实施麦当劳品牌更新计划：

2003 年，麦当劳在台湾、新加坡等地推出了“和风饭食系列”、“韩式泡菜堡”，在中国大陆推出了“板烧鸡腿汉堡”，放松标准化模式，发挥本地化策略优势，推出新产品，顺应当地消费者的需求。2003 年 8 月，麦当劳宣布，来自天津的孙蒙蒙女士成为麦当劳在内地的首个特许加盟商，打破了中国内地独资开设连锁店的惯例。2003 年 9 月 2 日，麦当劳正式启动“我就喜欢”品牌更新计划。麦当劳第一次同时在全球 100 多个国家联合起来用同一组广告、同一种信息进行品牌宣传，一改几十年不变的“迎合妈妈和小孩”的快乐形象，放弃坚持了近 50 年的“家庭”定位举措，将注意力对准 35 岁以下的年轻消费群体，围绕着“酷”、“自己做主”、“我行我素”等年轻人推崇的理念，把麦当劳打造成年轻化、时尚化的形象。同时，麦当劳连锁店的广告海报和员工服装的基本色都换成了时尚前卫的黑色。配合品牌广告宣传，麦当劳推出了一系列超“酷”的促销活动，比如只要对服务员大声说“我就喜欢”或“I'm Loving It”，就能获赠圆筒冰激凌，这样的活动很受年轻人的欢迎。2003 年 11 月 24 日，麦当

劳与“动感地带”(M-Zone)宣布结成合作联盟,并在全国麦当劳店内同步推出了一系列“我的地盘,我就喜欢”的“通信+快餐”的协同营销活动。麦当劳还将在中国餐厅内提供 WiFi 服务,让消费者可以在麦当劳餐厅内享受时尚的无线上网乐趣。2004 年 2 月 12 日,麦当劳与姚明签约,姚明成为麦当劳全球形象代言人。姚明将在身体健康和活性、奥林匹克计划以及“我就喜欢”营销活动和客户沟通方面发挥重要作用。2004 年 2 月 23 日,麦当劳推出“365 天给你优质惊喜,超值惊喜”活动,推出一项“超值惊喜、不过 5 元”的促销活动。在 2004 年 2 月 23 日到 8 月 24 日期间,共有近 10 款食品价格降到了 5 元以内。2004 年 02 月 27 日,麦当劳宣布,将其全球范围内的奥运会合作伙伴关系延长到 2012 年。此举一次性地将其赞助权延长连续四届奥运会。这一为期八年的续约延续了麦当劳在餐馆和食品服务领域向 2006 年意大利都灵冬季奥运会、2008 年中国北京奥运会、2010 年加拿大温哥华冬奥会以及 2012 年的奥运会的独家销售权利,还可以在全球营销活动中使用奥运会的五环标志,并获得对全球 201 个国家和地区的奥运会参赛队伍的独家赞助机会。

经过一系列的努力,麦当劳 2003 年 11 月份销售收入增长了 14.9%,亚太地区的销售收入增长了 16.2%。公司的股价逆市上涨,创下了 16 个月以来的新高。JP 摩根集团 2003 年 12 月称,麦当劳在全球经营已经有了很大的改变,并将麦当劳的股票评级从“一般市场表现”调升至“超出市场表现”。

思考题:

- 1、整合营销传播的含义是什么?麦当劳是通过哪些具体措施来实施其整合营销传播计划的?
- 2、你在广告宣传、营业推广和公共关系方面,对麦当劳有什么建议?

案例二 长岛信托公司的广告宣传策略

多年来,长岛信托公司(Long Island Trust Company)是美国长岛地区首屈一指的银行,它在当地规模最大,拥有比较密集的营业网点和市场基础。长岛信托公司由于在本地的历史悠久,有比较多的客户关系;同时,它还是当地市政建设和公共设施建设的主要存贷款银行。

但是,在上世纪的 70 年代,长岛地区的银行业格局却发生了大变化。由于纽约州通过了一项新的法律,允许所有银行在整个纽约州可以无限制地成立分行。所以,从那个时候起,长岛信托公司必须开始面对新的竞争态势。许多纽约市的大银行,例如花旗银行(Citibank)、大通银行(Chase Manhattan)、华友银行(Chemical Bank)等,都在长岛地区大量地发展营业网点。而且,因为许多长岛居民每天都会去纽约市,他们就将部分交易直接交给了那些纽约市的大银行。因为大银行的品牌声誉高、资本实力雄厚、全世界网点分布广,长岛信托公司面临着很大的竞争威胁。

为了了解自己和竞争对手在客户心目中的形象和地位,长岛信托公司在长岛地区进行了一次大规模的语义差异调查。在调查中,长岛信托公司请顾客们就营业点众多、服务项目齐全、服务品质、资本雄厚、帮助长岛居民和帮助长岛经济等六个属性,在尺度 1—10 上评定每个竞争者和它自己的等级。这六个属性中,前四项属性是顾客与银行往来的基本理由,后两项是针对长岛情况而特别设计的。语义差异调查结果显示,长岛信托公司面临的情况相当严峻,在营业点众多、服务项目齐全、服务品质、资本雄厚四个属性方面,顾客都将它评估为最后一名。调查数据如下表所示:

营业点众多

华友银行	7.3
北美国家银行	6.7
欧洲美国银行	6.6
大通银行	6.4

花旗银行	6.1
长岛信托	5.4

服务项目齐全

华友银行	7.7
花旗银行	7.7
大通银行	7.6
北美国家银行	7.4
欧洲美国银行	7.3
长岛信托	7.0

服务品质

华友银行	7.2
花旗银行	7.0
北美国家银行	7.0
大通银行	6.9
欧洲美国银行	6.8
长岛信托	6.7

资本雄厚

华友银行	8.2
大通银行	8.2
花旗银行	8.1
北美国家银行	7.8
欧洲美国银行	7.7
长岛信托	7.1

但是，在帮助长岛居民和帮助长岛经济这两个属性上，长岛信托公司的得分却非常理想。调查数据如下表所示：

帮助长岛居民

长岛信托	7.5
------	-----

北美国家银行	6.6
欧洲美国银行	5.2
华友银行	5.1
大通银行	4.7
花旗银行	4.5

帮助长岛经济

长岛信托	7.3
北美国家银行	6.7
欧洲美国银行	5.4
华友银行	5.4
花旗银行	5.3
大通银行	4.9

可以看出，在营业点众多、服务项目齐全、服务品质、资本雄厚等基本属性方面，长岛信托公司与竞争对手相比都处于劣势。但当属性涉及到长岛本身，长岛信托公司在顾客心目中却占有崇高的地位。

应对这种情况，长岛信托公司决定顺应顾客的看法，强化“长岛人的长岛银行”的概念，实施了系列广告宣传策略。

广告主题一：“如果你住在长岛，为何将你的钱送往纽约市？将钱存在靠家近的地方才有道理，不要存在一家纽约市的银行，要留在长岛信托，这样做对长岛有好处。毕竟，我们致力于长岛的发展，而不是去开发曼哈顿岛，或是科威特外海的某个岛屿。问问你自己好吗，你认为谁最关心长岛的未来？是一家最近才来长岛，在大都会地区有数以百计其他分行，在五大洲还有分部的银行吗？抑或是一家像我们这样，在这里已有超过 50 年时间，并在长岛有 33 家分行的银行？”

广告主题二：“对一个大城市的银行而言，在拿梭的分行并不一定是指在我们拿梭有分行（巴哈马首都拿梭和尤岛的拿梭县同名）。很可能它的拿梭是在巴哈马，那是大城市银行喜欢的地点之一。事实上，跨国机构大约有 750 亿美元的贷款存在巴哈马及开曼群岛(Cayman Islands)。这并没有什么不妥，只不过对你没多大好处，如果你家在长岛的话。长岛不但是我们喜欢的地点，也是我们唯一立足的地点。我们在拿梭（县）有 18 家分行，在昆斯(Queens)与萨弗克(Suffolk)有 16 家分行。我们在这儿很久了，超过半个世纪，在财政上与当地密切相关——我们 95% 的贷款都贷给长岛人及他们的家庭、学校和工商企业。”（第二幅广告配有一张照片，显示一幢棕榈树间有着北美花旗银行标志的大厦。）

广告主题三：“纽约市是个值得参观的大地方，但是你有必要在那儿开户吗？对于纽约市的银行而言，它真正在意的唯一岛屿是曼哈顿。如果时局艰难，大城市的银行会在长岛撑得下去吗？”（第三幅广告配有一个画面，长岛的小图和曼哈顿的大图形成鲜明对比。）

系列广告策略实施的 15 个月之后，长岛信托公司又开展了一次同样的调查。调查数据如下表所示：

营业点众多

长岛信托	7.0
北美国家银行	6.8
华友银行	6.6
花旗银行	6.5
大通银行	6.1
欧洲美国银行	6.1
花旗银行	7.8
华友银行	7.6
大通银行	7.6
长岛信托	7.3
北美国家银行	7.3
欧洲美国银行	7.2

服务品质

花旗银行	7.8
华友银行	7.5
大通银行	7.6
长岛信托	7.1
北美国家银行	7.1
欧洲美国银行	7.0

资本雄厚

长岛信托	7.0
华友银行	6.7
花旗银行	6.7
北美国家银行	6.6
大通银行	6.6

长岛信托公司欣喜地发现，它的广告宣传起了明显的作用，长岛信托公司的地位在每项属性上都有所改善。在营业点众多这一项，长岛信托由最后一名变成了第一名；在服务项目齐全这一项，长岛信托由第六位升至第四位；在服务品质方面，长岛信托也由第六位升至第四位；在资本雄厚方面，长岛信托由最后一位移升到第一位。

思考题：

1、上世纪 70 年代后，长岛信托公司面临的竞争态势是怎样的？和竞争对手相比，它有什么优势和劣势？

2、请你分析为什么长岛信托公司的广告策略取得了明显的效果？

案例三 野马车的促销策略

福特汽车公司是世界最大的汽车企业之一，由亨利·福特创立于 1903 年。福特汽车公司致力于成为全球领先的汽车公司，2000 年，福特汽车在世界各地的 35 万名员工，在 30 多个国家的福特汽车制造装配企业中，共同创造了 1700 亿美元的营业总收入。福特汽车公司旗下拥有的汽车品牌有福特、林肯、阿斯顿·马丁、美洲豹、马自达、沃尔沃等。此外，它还拥有世界最大的汽车信贷企业——福特信贷(FordFinancial)、全球最大的汽车租赁公司——赫兹(Hertz)及汽车维修公司——Kwik-Fit。在众多骄人业绩中，1964 年福特野马的问世可称得上是福特的里程碑事件之一。1964 年野马车问世，1966 年即投产后不到两年，福特便生产出第 1 百万辆野马汽车。野马车辉煌的销售业绩是与其独特周密的促销策略密不可分的。

1962 年，李·艾柯卡就任福特汽车公司分部总经理。根据公司市场研究人员的调查：第二次世界大战以后，生育率激增，几千万婴儿如今已长大成人，今后十年的人口平均年龄急剧下降，20—24 岁年龄组要增长 50%，购买新车的 18—34 岁年轻人可望占到一半。根据市场人口特征分析，艾柯卡预见到此后 10 年的汽车销售量将会大幅度增长，而主要的购买者是年轻人。随着受教育程度的提高，消费者的消费模式也在改变：妇女顾客和独身者顾客数量增加，拥有两辆汽车的家庭也越来越多，人们愿意把更多的钱花在娱乐上。人们正在追求一种样式新颖的轻型豪华车。

一、产品设计

艾柯卡在欧洲了解福特公司的“红雀”牌汽车的销售情况时，发现由于“红雀”容积太小，没有行李箱，而且外型不漂亮，很多消费者将考虑购买竞争对手企业的产品。所以，必须抓紧开发出一种新型汽车，克服“红雀”的上述缺点，又要迎合正成为消费主要群体的年轻人的口味。在充分了解市场信息的基础上，艾柯卡的新车设计思路形成了：车型要独树一帜，容易辨认，迎合消费者个性化的追求；为便于妇女和新学驾驶汽车的人购买，要容易操纵；为便于外出旅行，要有行李箱；为吸引年轻人，外型要像跑车，而且要胜过跑车。

有了新车的设计思路，福特的设计专家开始着手新车型的设计开发。艾柯卡授意车型经理和生产经理主持车型设计，指出这种新车一定要兼具式样好、性能强和价格低三大特点。这种车应当是小型的，但必须能容下四人；它必须是轻型的，重量不能超过 2500 磅；它要带有全套自选设备，但价格不能超过 2500 美元。1962 年秋，新车设计成型。1963 年春，样机陈列在福特设计中心，与公司最大的竞争对手之一通用公司的雪佛兰新车并排展示，进行对比性分析。样机一再改进，最后确定了方顶、流线型、前长后短、低矮大方的形状；整车显得既潇洒又矫健。

二、名称设计

一个好的名称将会使车的个性突显，给人留下深刻的印象。在早期设计阶段，新车被叫做猎鹰特号，后来又有人提出美洲豹、雷鸟 II 型等名称，但艾柯卡认为均不理想。他委托广告公司代理人去底

特律公共图书馆找目录。从 A 到 Z，在上千种动物名称中，最后筛选出“野马”。用“野马”作为新型车的名字，既能显示出车的性能和速度，使人产生飞驰的联想；又有任君驰骋天地间的狂放气魄，与美国人崇尚自由的性格不谋而合。

三、价格设计

在为“野马”车进行价格设计的过程中，福特公司在底特律选定了 52 对有中等收入的青年夫妇，请他们到福特展厅来品评新车。白领夫妇对新车造型表示满意，蓝领夫妇则把野马看作他们所追求的地位和权势的象征。艾柯卡请他们为新车估价，几乎所有人的估计都在 10000 美元上下，并表示家中已有车，将不再购买这种车。当艾柯卡宣布车价将定在 2500 美元以内时，他们十分惊讶，都表示将购买这种能显示身份和地位的新车。在研究了消费者心理之后，最终艾柯卡把车价定在 2368 美元。

四、促销活动设计

野马汽车正式投放市场前四天，福特公司邀请了报界 100 多名新闻记者参加从纽约到迪尔本的 70 辆“野马”汽车大赛，这些车飞驰 700 英里无一发生故障，证实了野马车的可靠性。赛后，几百家报纸都以显著的位置刊登了关于“野马”汽车大赛的大量文章和照片。通过组织一次赛车活动，福特公司实际上是为野马的上市做了一次大范围的预宣传，使“野马”成为新闻界的热门话题。

在野马车投放市场的当天，福特不惜投入重金，在全美 2600 种报刊上刊登了全页广告，并在数家电视台播出广告短片。广告画面是一幅朴素的白色“野马”在奔驰的画面，注上一行简单的字：“真想不到”，副题是：售价 2368 美元。由于公关经理的努力，新车照片同时出现在《时代》和《新闻周刊》封面上。由于这两本杂志的销量和影响面巨大，仅这两大杂志就收到了惊人的宣传效果，据艾柯卡后来回忆说：“《时代》和《新闻周刊》本身就使我们多卖出 10 万辆！”

在接下来的两个月时间，福特公司继续在 500 家媒体上刊登广告，并保持高频率的电视宣传。

福特公司在全国 15 大机场、从东海岸到西海岸的 200 家假日饭店、众多的度假村和展销会上陈列了野马车。公司还选择最显眼的停车场，竖起巨型的广告牌，上书“野马栏”，以强视觉冲击的方法开展展示宣传和贴近宣传，激发消费者的购买欲望。

福特公司向全国各地的经销商散发目录，迅速建立起了广泛的销售渠道。同时，公司还向全国的小汽车用户直接寄发几百万封推销信，既达到了促销的目的，也表达了公司忠诚为顾客服务的态度和决心。

此外，公司大量上市“野马”墨镜、钥匙链、帽子、野马玩具车，甚至在面包铺的橱窗里贴上广告：“我们的烤饼卖得像‘野马’一样快。”利用各种配套产品、各种渠道对野马进行充分宣传。

从产品设计、名称选择、价格制定到具体的促销活动，福特公司的精心策划获得了巨大的市场回报。到 1965 年 4 月 16 日，即野马诞生一周年之际，野马车已售出 418812 辆，创下了福特公司的销售记录。野马车两年内即为福特公司创造了 11 亿美元的纯利润。

思考题：

1、李·艾柯卡设计了哪几阶段促销活动？分别取得了什么效果？

2、李·艾柯卡从哪几方面来策划野马车的促销策略？野马车的促销策略如何体现整合营销传播的思想？

案例四 红牛：面对“走私进口红牛”的危机公关

红牛功能饮料源于泰国，至今已有 36 年的营销历史，产品销往全球 50 多个国家与地区，凭借着强劲的实力和信誉，“红牛”创造了非凡的业绩，成为世界销量第一的功能饮料，在全球年销量达 10 亿美元。1995 年 12 月，“红牛”凭着对中国市场发展的信心和全球战略眼光来到中国，成立了中国红牛维

他命饮料有限公司。中国红牛公司在全国各地建立了 20 多个分公司，10 多个代表处和 30 多个办事处。红牛公司在国内拥有北京和海南两个现代化生产基地，供应全国市场。

凭借“功能饮料市场先入者”的优势地位，红牛取得了另人瞩目的销售业绩，但其在在中国的发展历程也并非一帆风顺。2003 年 8 月，海南检验检疫局在对进口红牛饮料的检验过程中，发现该批饮料没有中文标签，咖啡因含量超过我国标准，并且尚未取得我国标签审核证书。随后，国家质检总局发出通知，要求各地检验检疫局对辖区内市场上销售的进口红牛饮料进行检查。南宁一家报纸媒体对此事件进行了不准确的报道，在报道中称“进口红牛被查”。随后该消息被几家网站转载，在社会公众中产生了不小的反响。一时间，红牛饮料咖啡因含量超标的传言甚嚣尘上。

在报纸和网站的报道中，并没有指出被查的红牛属于“走私进口”的非法产品，与中国红牛饮料公司生产的产品并无关联，而且报道的主要问题集中在咖啡因超标上面。其实，国家质检总局查处“进口走私红牛”并不仅仅是因为其咖啡因超标，更重要的是因为它属于走私进口的非法产品，没有经过任何部门的检验，严重干扰了正常的市场秩序，与我国严厉打击走私的法规相违背。在我国销售的红牛饮料有进口和国产之分，其中国产红牛饮料是红牛维他命饮料有限公司在海南和北京设立的两个工厂的产品。由于新闻报道并没有将两个“红牛”加以区分，消费者对两个“红牛”的概念产生了混淆，对正品红牛的品质和安全性也发生了质疑。

其实早在媒体报道之前，红牛公司已经知道了“走私进口红牛”的存在及其危害性。根据医学专家介绍，违规进口的“红牛饮料”与酒混合饮用会引起脱水现象发生，并且损害心脏和肾功能。同时功能饮料中的咖啡因会增加心脏的负担，过量服用会产生心慌、烦躁的现象，严重时可能导致死亡。

“走私进口红牛”事件缘于 2003 年夏天过后，在广西、云南、海南等几个边境和沿海城市，有不法分子在销售从非法渠道走私进口的红牛饮料。中国红牛饮料公司也一直在配合当地执法部门查处这些无中文标识的走私产品。但红牛公司对事件的严重性明显估计不组，它认为事件只是集中于少数几个地区，而且走私进口的红牛数量也很少，不会引起媒体的关注。因为媒体对“走私进口红牛”事件的不准确报道，红牛公司被推到了舆论的风尖浪口。它意识到自己起初对事件的严重性估计不足，必须实施有效手段，开展危机公关。

当“被查事件”发生后，红牛维他命饮料公司品牌策划管理部部长连续接到两个电话，询问进口红牛被查事件。根据这一线索，红牛公司马上查找信息来源，及时向总经理汇报，并与负责质检、工商、法律、条法等部门紧急沟通。弄清事情真相后当日，红牛公司召集条法部、客户服务部和品牌部等相关人员召开紧急会议，一致认为必须向公众澄清事件，并消除由此可能带来的负面影响。会议对危机处理的各项事务作了详细安排并指定相关责任人。红牛公司的迅速反应为自己争取到了时间和主动权。

红牛公司决定首先扭转媒体的舆论导向。它立即同国内刊登该新闻的一些网站取得了联系，向其说明事情真相，然后动用公关手段，促使有关网站删除所转载的不准确的新闻，代之以红牛公司法律顾问的“严正声明”，并附以红牛公司质量承诺宣言和获得国家相关认证证书的列表。红牛公司的果断举措，既防止了媒体可能存在的“恶炒”，又重新在消费者中树立了公司产品的信誉。

红牛公司起草了一份用于报纸的新闻通稿，于当晚向全国一些主要媒体以传真形式发出。同时，该公司又针对全国约 50 家主要媒体做了一个广告投放计划，在每家媒体上做半个版面的广告，广告于当晚连夜设计出来。广告的内容是向消费者说明和承诺红牛的品质没有问题，红牛的品牌绝对值得信任。

在与媒体联络沟通的同时，红牛公司通知全国 30 多个分公司和办事处，要求它们向当地的经销商逐一说明事情真相。红牛公司将自己的声明传真给每个经销商，让经销商先期有了知情权，使经销商得到尊重，并加强对中国红牛的信赖，坚定经销商的信心。与品牌策划部同时工作的还有条法部，它们主要负责同各地的质检、工商等部门沟通，以说明情况，消除影响。

红牛公司的危机公关取得了很大的收效。大量的媒体报道和沟通措施使消费者逐渐澄清了误解，重新树立了对红牛品牌的信任。危机事件的发生对企业的负面影响是不可避免的，但公司该做的就是

最大限度地降低危机的影响程度。红牛公司面对“走私进口红牛”危机临阵不慌，公关措施“快、准、狠”，避免了危机的进一步扩大。

思考题：

- 1、当“走私进口红牛”危机事件发生时，红牛公司做出了什么样的反应？
- 2、请分析一下公共关系对于企业的重要性。你认为企业应当如何协调与新闻媒体之间的关系？

案例五 喜力品牌形象的建立和传播

荷兰喜力啤酒公司由杰勒德·海内肯于 1864 年创建。1971 年，弗雷迪·海内肯出任喜力公司总裁。在他的带领下，喜力公司由一个家族企业发展成为一个由家族控股的股份制公司集团。喜力啤酒进入欧洲其他国家，而且远涉重洋登陆北美、亚洲、非洲和拉美。2002 年，香伦·德卡瓦略·海内肯继任公司总裁后，喜力公司在全球进行了多项并购交易。目前，喜力啤酒在 50 多个国家和地区与 110 多个啤酒企业联营，产品在超过 170 个国家和地区销售。这个拥有 100 多年历史的啤酒酿造商已经成为最具国际知名度的啤酒集团之一。喜力公司的第四代传人香伦·德卡瓦略·海内肯在 2004 年《福布斯》全球富豪排行榜上，以 46 亿美元列第 94 位。有效的整合营销传播是这位全球啤酒业巨人长盛不衰的法宝。

1999 年，喜力在全球市场营销上所投入的费用高达公司年收入的 14%，约为 8.15 亿美元。喜力巧妙地把啤酒与娱乐、体育有机结合起来，频繁地在各种国际体育赛事和音乐节上露面。在许多大型网球公开赛、音乐会及电影节中，人们都能看到喜力的绿色标识。喜力和它纯净晶亮而又充满活力的绿色体验正伴随着一次次赞助的音乐盛典、体育大赛而为全世界追求个性、追求新潮的生命所共享。

高收入人士是喜力所关注的主要目标顾客群。与目标市场的选择相对应，喜力对网球这一传统的贵族运动情有独钟。喜力赞助了澳洲网球公开赛、美国网球公开赛和戴维斯杯赛等赛事，在中国更从 1998 年开始创办上海喜力网球公开赛。喜力网球公开赛是中国首次举办的国际级网球锦标赛，云集了诺曼、张德培等国际一流选手，赛事的宣传使喜力品牌知名度大大提升。有统计数据显示，1998 年喜力网球公开赛后，喜力啤酒的销量增加了 30%。

喜力品牌已经拥有 100 多年的历史，为了防止品牌的老化，新任 CEO 安东尼·鲁伊斯对营销策略进行了调整。他意识到年轻一代的啤酒消费能力在提高，因此年轻人市场成为喜力现在的主攻战场。喜力现阶段的主要任务在于：既要贴近年轻顾客，又不能疏远爱喝啤酒的中年人，因为后者是喜力公司的核心顾客。鲁伊斯经常带着公司的资深主管奔波于世界各地，与年轻消费者频繁接触，争取年轻消费群的偏好和支持。喜力的广告和包装也变得更加大胆，比如推出银色和绿色相间的铝制酒瓶，这种瓶装啤酒在欧洲和美国的新潮俱乐部销售，其售价相当于玻璃瓶装喜力啤酒的 3 倍。喜力配合年轻人喜爱的大投入电影如《黑客帝国 2》等组织了搭配销售活动。它还资助赌马之类的活动，获胜者可以参加喜力公司在牙买加举行的聚会。鲁伊斯认为：“我们的策略是正确的，用长久以来的成功作为后盾，我们可以更加前卫。”“音乐秀”也是喜力贴近年轻群体，进行品牌宣传的阵地之一。例如在中国，喜力举办了“1999 年北京喜力节拍夏季音乐节”、“喜力节拍 2000 年夏季音乐节”等。在音乐节之前，喜力大造声势，瞄准了求新、求变的青年人做宣传，使喜力年轻、活力、激情的形象深入人心。经过 2 年的营销努力，喜力啤酒的消费群产生明显年轻化的迹象。在美国，爱喝喜力啤酒的顾客的平均年龄已从上世纪 90 年代中期的 40 岁上下降到现在的 30 岁出头。鲁伊斯的目标是在未来几年里将平均年龄降低到 30 岁以下。

喜力啤酒的广告总是充满了轻松和幽默。例如：（1）一名年轻男子将手臂伸进一个装满冰块和瓶装啤酒的大桶；他在里面四处乱摸，却一无所获，结果冻得浑身发抖，最后，他终于从里面捞出了一瓶喜力啤酒，将它打开，加入到一帮朋友中去，而这帮朋友也都在喝喜力啤酒并冻得全身发抖。（2）一群男子在玩多米诺骨牌，当其中一人表演如何将啤酒倒入杯中而不产生太多泡沫时，其他人都停了

下来，此时，画外音响起：“喜力是专业人士的啤酒。”（3）一个高个子的年轻男子在超级市场的零食部选择商品，他见到附近一个美貌的年轻女子伸手欲取顶层的商品，可是够不到。男子于是走到她身边，为她把顶层两罐喜力啤酒（最后两罐）取下。取得啤酒后他突然念头一转，决定将啤酒自己留下，拿不到喜力啤酒的女子一脸无奈。（4）在拥挤的回转寿司店内，男女主角的座位相隔很远，男子先向女子举酒示意，然后倒酒杯中，把酒杯放在面前的输送带上，希望送到女子面前，可是中途被别人取走。男子无奈再倒一杯，同样在被别人中途取走。画面出现：“就次罢休？”镜头一转，男女主角相视而笑，原来全条输送带上都排满了喜力啤酒，直送到女子面前。画面出现产品和口号“不断追求，无限精彩（Never settle for less）”。《广告时代》的评论员鲍勃·加费尔德认为：“喜力的广告做得很好，没有给人高高在上的感觉，而是使用了让人容易接受的玩笑和形象。”

2002 年夏季，喜力啤酒在台湾的销售业绩激增，达上年同期的 3 倍。作为一个拥有 30% 市场份额的品牌，在没有大幅降价的情况下，是如何实现如此业绩的呢？啤酒的市场基本上分为两类——非即饮市场和即饮市场。非即饮市场包括百货店、超市、便利店、大卖场等；酒吧、餐馆、舞厅、夜市和 KTV 等则属于即饮市场。在非即饮市场上，各大啤酒厂商的竞争已经到达白热化，所以喜力将注意力转向了即饮市场之一 KTV。KTV 是朋友欢聚，纵酒狂歌，舒缓工作压力的场所。啤酒既能让人解渴兴奋，又不会让人很快大醉，正是 KTV 中最适合的饮料。在客人进入 KTV 消费的每一个环节，喜力都会恰到好处地出现。在等候大厅的电视里，全日轮播喜力的卡通广告片：圣诞老人看到别人拿走了自己的喜力啤酒，停下分发礼物的工作去找啤酒。当客人等待乘电梯去楼上包间时，会在电梯门上看到一杯清冽的喜力啤酒即将倒满，上面写着“抱歉，再等一下！”店内的 POP 广告提示客人：买“人来风”拼盘 + 99 元台币便可得到三罐喜力啤酒。当客人打开点单，一罐变形为麦克风形状的喜力啤酒赫然入目，还有一大捆喜力站在旁页上面写着“朋友难得绑在一起，就是要唱个高下”。运用独辟蹊径，精耕细作的营销方案，喜力到达了又一个销售新高峰。

思考题：

- 1、荷兰喜力啤酒公司运用了哪些手段来建立和推广其品牌形象？
- 2、荷兰喜力啤酒公司的广告策略、公关手段和促销途径给你哪些启示？

案例六金六福：中国人的福酒

五粮液集团有限公司的前身是宜宾五粮液酒厂，1998 年经过公司制改造成成为集团有限公司。它是以五粮液系列酒生产为主业，涵盖塑胶加工、模具制造、印务、药业、果酒、电子器材、运输、外贸等多元化经营的特大型企业集团。集团公司占地 7 平方公里，现有职工 2.3 万人。2003 年实现销售收入 121.04 亿元。1999 年，五粮液集团和湖南新华联集团强强联合，推出了国内著名白酒品牌——金六福。该品牌的主打产品为金六福系列和福星系列。几年来，金六福酒以整合营销传播为理念，在竞争激烈的白酒业界创造了优秀的销售业绩。

一、金六福的品牌命名

从品牌名称可以看出，金六福的品牌核心价值围绕着我国传统的民族特色——“福”。金六福三字中，“金”代表富贵和地位；“六”为六六大顺；“福”为福气多多。金六福酒质的香、醇、浓、甜、绵、净与人们向往的六福——寿、富、康、德、和、孝有机地融合在一起。这一命名既突现出品牌的“福文化”，又与中国人追求吉祥富贵的心理紧密地联系起来。尤其是在喜欢讨个“口彩”的中国人心里，金六福成为喜庆时刻的首选品牌之一。

二、金六福的产品策略

金六福在我国首创了白酒产品星级分级方式，明确了产品档次的区分标准。这是在白酒产品分级方式上的创举，并很快为市场上的其他白酒品牌所仿效。

2002 年下半年，金六福“为城市干杯”系列产品推出市场。在金六福酒的根据地湖南，一种被称为“为湖南干杯”的金六福酒在市面上出现。金六福“为湖南干杯”系列产品一改白酒大品牌、大包装的传统做法，旗下六个产品品种分别体现张家界、爱晚亭、南岳、岳阳楼、岳麓书院、曾国藩等文化主题，采取了针对性的不同的包装设计；并利用文字和图案对上述代表湖南地方文化特征的要素进行了描述和表现。金六福“为湖南干杯”系列酒是根据当地口感酿制，在包装上又体现了目标消费者所熟悉的风土人物历史，具有很强的亲和力和文化底蕴，所以上市以后，很快获得了消费者的认同。随后不久，金六福“为湖北干杯”、“为河南干杯”、“特供江苏”、“为山东干杯”等产品也相继上市。

三、金六福的宣传策略

“好日子离不开它，金六福酒”，提起金六福，恐怕很多人首先联想到的就是这个脆亮的童音广告口号。依靠“开门见福”的概念符号和具有冲击力的广告口号，金六福的名声迅速红遍大江南北。

以“中国人的福酒”为定位的金六福酒一直希望寻找到一个合适的宣传主题，最终它选择以“体育营销”为主打策略。金六福的对外宣传与一系列的体育事件联系在一起：2001—2004 年中国奥委会合作伙伴、第 28 届奥运会中国代表团惟一庆功白酒、第 21 届世界大学生运动会中国代表团惟一庆功白酒、第 14 届亚运会中国代表团惟一庆功白酒、第 19 届冬季奥运会中国代表团惟一庆功白酒、中国足球队进入 2002 年世界杯出线惟一庆功酒、世界杯出线珍藏酒及 19 届冬奥会珍藏酒等。申奥成功，国足出线，进入新世纪的中国好运连连，相应的金六福的宣传策略也出台了。2001 年 7 月 13 日，北京申奥成功。金六福作为“中国奥运惟一庆功酒”这一赞助的价值顿时放大。在庆祝申奥成功的广告片中，金六福采用了时钟这个表现时间最直接的元素，各种各样的时钟不停运动，最后都定格在 7 月 13 日这一天。创意非常地单纯和直接，表现了“永远铭记这一天”的祝贺含义。在庆祝国足世界杯出线的广告片中，金六福采用象征手法，表现了从 1957 年到 2001 年国足 44 年的努力。

金六福的副品牌叫“福星”，福星酒以“喝福星酒，运气就是这么好！”为宣传主题，与主品牌金六福“中国人的福酒”这一概念可谓一脉相承。福星广告《井盖篇》将“运气就是这么好”的创意发挥得淋漓尽致。广告以下列几个画面展开：都市中高楼林立的街道；由里向外的主观镜头：井盖被推开；俯视：井盖空着，就像一个黑黑的陷阱；一个西服翩翩的男性白领边打手机，边从一座五星级的宾馆里走出来；画外音：OK！（脚步声）；画面：男子一边走一边继续打手机；画外音：OK！（脚步声）；画面：前面就是没有井盖的下水口了，男子仍打着手机；画外音：OK！（脚步声）；画面：对即将到来的危险一无所知，就在男子的一只脚踏向空洞洞的井口时，突然一个带着头盔的脑袋冒了上来，正好顶住了男子踏空的一只脚；画外音：OK！（脚步声）；画面：男子安然无恙地继续前行；男子和二三好友一起品尝福星酒；画外音：喝福星酒，运气就是这么好！品牌标版：金六福，中国人的福酒。

当中国足球队在 2001 年冲击世界杯的十强赛中胜利出线，主教练米卢一时间成了拯救中国足球的英雄，更有很多人将米卢誉为“中国足球的大福星”，米卢的人物形象和福星品牌“运气就是这么好”的定位不谋而合。终于，金六福费尽心思请来米卢拍摄他在中国的第一支广告。广告中米卢说：“喝福星酒，运气就是这么好！”这支广告的效果可想而知非常理想。

从 2004 年 6 月开始，消费者发现，金六福在中央电视台以及黄金地段的户外广告已经换上了新装：“奥运福·金六福”。伴随着雅典奥运火炬来到北京，金六福借奥运东风推出了新一轮整合营销传播。金六福通过大量的电视、路牌广告，围绕金六福一贯的“福文化”理念，使“奥运福·金六福”这一口号深入人心；同时，销售队伍的战术推广也以“奥运福·金六福”为核心，将“福文化”的理念以具体的促销手段、公关活动和消费者形成互动。

思考题：

- 1、金六福采取了哪些举措，从哪些方面体现“中国人的福酒”这一形象定位？
- 2、请你以“奥运福·金六福”为主题，为金六福酒设计一个广告构思，并阐述为什么提出这样的构思。

资料链接：日用消费品的末端促销

高继中、张阳 原载：《销售与市场》2000 年第七期

日用消费品行业是促销的热点行业。然而，越来越多的企业会发现“促销”手段正日益丧失其“锐气”。零售商与消费者的日益冷淡，投入与产出比的严重失衡，在营销经理们的心中投下了很大的阴影。促销遭受冷落的主要原因在于：

1. 品牌越来越多，消费表现出较大的随机性。日益泛滥的促销活动所带来的顾客价值如通胀的货币，遭到了贬值，消费者的胃口水涨船高，最终导致了市场麻木。
2. 促销活动没有带来满意的顾客价值。其首先表现为促销所提供的顾客价值不是目标对象所需要的；其次表现为促销的受惠面太窄，消费者屡屡失望，逐渐失去了参与的兴趣。
3. 虚假促销大行其道，消费者深恶痛绝。
4. 促销活动的产品选择、时机选择、场所选择不当。
5. 促销活动本身没有得到有效的传播。

从以上几方面，我们不难发现促销受冷落的一个共性因素，即对促销的思考仍停留在以“我”为中心上，而没有去深入探查变动着的市场营销环境，把握目标对象的真正需要，寻找切入市场的准确机会。

日用消费品的末端包括通路和消费者两部分，对末端的深入考察，设计具有针对性的促销方案，是日用消费品促销工作的重点。

通路促销

一、各品牌要争夺终端消费者，必先抢占紧贴终端的零售网点。一个品牌被消费者选择之前，零售商的意见尤为重要，因此对零售商的促销是第一站。而新品牌要想尽快被消费者认知并实现良性销售，则必须在大型商场、超市占一席之地，以充分展示其品牌形象，拉动终端消费，带动批发分销。对此，企业应提供产品入场费支持，协助经销商进行新产品铺市；在同商场、超市的谈判中，充分利用经销商与之良好的客情关系，将入场费降至最低。

二、消费实践表明，日用消费品消费行为的发生受销售现场的影响越来越大，许多消费者在随意、方便和冲动中完成购买行为。这意味着品牌之争拼的不仅是广告，在很大程度上已经转移到了销售终端。因而提供适当的陈列费，进行销售终端包装是企业与对手进行阵地战的重要举措。主要内容有：

1. 选择商品陈列、展示的形式：专柜、专架、堆头或陈列面扩大；
2. 按照陈列、展示的标准和注意事项指导陈列、展示工作；
3. 助销工具、材料的充分配备；
4. 确认商品的价格标识；
5. 定期的跟进、维护，适时的调整等。

三、品牌日渐走红，经销商放弃高利润，让品牌跑量，甚至私自扰乱通路秩序；零售商为争夺顾客也竞相杀价，严重影响消费者的品牌信心；通路利润的逐步下滑反过来又影响通路成员的推广积极性。针对这种情况，对通路成员进行合作补贴，不失为一种较好的治理方法。所谓合作补贴是企业要求通路中成员遵守义务外的某种约定而给予通路成员适度销售利润补贴的一种行为。合作补贴可以是现金形式，也可以是赠货形式。其实施过程为：

1. 商定约定的内容，并以正式协议的形式互相约束；
2. 协议后，对通路成员行为进行考察；
3. 兑现补贴或惩罚（不遵守约定）。

四、通路虽然顺畅，但温度感不强。许多企业为提高通路成员拓展市场的积极性，提升销售额，对通路成员进行了折扣促销。笔者认为企业进行折扣促销应注意以下几点：

1. 折扣产品对通路成员的吸引力考察；

2. 折扣力度要适当把握，尽可能消除对通路秩序的不良影响；
3. 折扣促销的时间约束、数量约束或时间、数量的双重约束；
4. 折扣促销的重点对象确定，如：二批。

消费者促销

一、对于新产品，消费者只有通过试用才能感知它的好处，因此，劝说消费者试用是启动消费最重要的一步。而对消费者来说，转换品牌是一种风险，这种风险阻碍消费者对新品牌的尝试。针对这一心理，进行新产品试用装的免费派发，能更快、更好地让更多的消费者试用，获取他们的认同。但派发需要注意几个问题：

1. 时间、地点、目标对象的选择；
2. 避免重复派发或其他浪费现象；
3. 严禁违规操作和其他有损企业形象的行为；

4. 产品宣传单与试用装派发同步进行（最好订在一起），让消费者清楚地知道产品的功能、优点或独特卖点。

二、竞争对手纷纷通过促销带给消费者正常利益以外的好处，若企业无动于衷，消费者就有可能投入竞争者的怀抱。企业要挽留老顾客，扩大消费群，一般可选择赠品促销形式。赠品促销常用的有捆绑赠品、包装外赠品及酬谢包装。

捆绑赠品可以选择新产品，也可以选择具有吸引力的其他产品。这种形式很受经销商和零售商的欢迎。

包装外赠品是人员现场促销时采用的一种形式，能营造良好的现场销售氛围，并通过主动与消费者沟通来传播促销信息，促进销售。企业采用这种形式时要注意控制投入与产出的比例。

酬谢包装是比标准包装更大而维持标准包装原价格的一种包装形式。酬谢包装能有效地挽留老顾客，打击竞争对手。但对成熟产品来说，酬谢包装延长了产品单位价格的使用周期，于长期的销售增益不大。

在赠品促销活动中，企业应注意把握以下几点：

1. 现场促销场所的选择，这对促销的成败有很大影响；
2. 现场销售氛围的营造；
3. 促销信息准确、有效地传播；
4. 检查捆绑赠品的安全性，即是否易被拆零销售；
5. 检查酬谢包装的醒目提示是否具备应有的视觉冲击力，如果没有应如何补救？

三、企业的成熟品牌（或其中一种产品）已被消费者认可，一些消费者爱屋及乌，对企业或品牌产生一种归属感。在这种情况下，除了广告攻势，企业还可以利用新老产品联合促销的形式进行新产品的推广。联合促销通常指两个以上企业的合作推广行为，其实它也可以发生在同一企业不同品牌或同一品牌不同品种之间。新老产品的联合促销既能促进老产品的销售，又能消除消费者对新产品的陌生感，从而拉近新产品与消费者之间的距离。

新老产品联合促销需注意以下问题：

1. 赠品应是新产品，切忌把老产品作为新产品的陪衬；
2. 选择最受消费者欢迎的老产品与新产品联合；
3. 区别新老产品功能的异同性。用途相同或相近的老新产品联合促销的效果不大；
4. 新产品铺市要跟上，以使消费者能在记忆还新鲜时方便地购买；
5. 新产品作为赠品的安全性。

四、企业的销售收入主要来源于忠诚顾客的购买行为。企业在进行“征服性”营销的同时，不要淡忘了忠诚顾客。与之主动沟通，听取他们的合理化建议，提供长期性的优惠政策，是留住顾客的有效手段。这方面的工作，目前主要是对忠诚顾客进行长期性折扣促销，比如发放会员卡、贵宾卡或一定数量的折扣券等。优惠卡和折扣券较适用于中高档产品或定额系列产品的促销。长期折扣促销要解

决的首要问题是管理问题。通常的管理方式有两种，一是集中管理，由企业总部与忠诚顾客实施一对一的沟通，并以邮购的形式交易；二是分权管理，层层监督，实际操作是企业促销小姐在商场的配合下进行递送和兑换工作。

五、如果说其他形式的促销像一张网，以网住尽可能多的消费者，那么导购人员的促销行为则像一只筛子，对潜在消费者逐一过滤。相当一部分顾客购物时品牌目的性并不是很强，面对货架上琳琅满目的商品似乎更难选择，如果导购人员能在此时引导消费推介品牌，这些顾客很容易放弃心中仅存的一点主见。所以企业在推广新品牌时，也不应忽视导购人员的促销作用。

资料链接：广告：调研比创意更重要

蔡云锦 原载：《中国经营报》，2004/04/15

“广告公司往往非常看重广告的制作，他们请电影导演来做，最后导致的结果就是广告看起来非常漂亮，最后观众却没有记住是什么产品。此外，广告失败的另一个重要原因就是缺乏与消费者之间的沟通。”益普索A S I首席执行官J i m T h o m p s o n说的这些话恐怕能够得到目前很多从事传播行业人士的共鸣。

一个广告的完成要经过创意、制作、发布等多个环节，其中的每一个环节都有可能出现偏差，如果出现广告与品牌诉求不一致就会使企业的广告费被浪费掉，因此J i m T h o m p s o n建议，在广告制作的每一个环节中都需要主动与消费者进行以调研为基础的沟通，而这种调研也应该是一个贯穿始终的长期过程。“一些广告播出以后，消费者其实并不知道在宣传什么产品，或者事后没有被消费者回忆起来。再有，就是没有把消费者认为跟自己相关的有效信息传递出来。”一个企业广告部门的负责人这样说。

J o h n H a l l w a r d认为，一个广告活动的成功需要具备四个方面的因素：一是创意本身要好；二是信息必须要接触到消费者；三是要看投放的频率；四是看声音的占有率。当记者要求给这几个方面做一个重要性的排序时，J o h n H a l l w a r d表示，根据其在许多国家执行的经验，良好的创意是最为重要的。通过对创意在不同性质广告中的不同定位（如信息，艺术品，策略，生产价值等），益普索发现超过75%的广告在影响市场目标方面的成败都取决于创意。

但除了创意以外，在传播方面，让消费者看到这个广告是最重要的了。为此，J o h n H a l l w a r d举了一个例子：假如要做一个牙膏的广告，预计有50万的潜在消费者，首先是让大家都看到这个广告，每人至少看到一次。如果一半的人看了10次，而另外一半的人1次也没有看到，这样的结果仍然是平均看到5次。这样就没有达到让消费者接触这一广告的目的。因此，重要的是让每个人都看1遍，而不是让部分人一遍一遍的看。也就是尽量把信息传递给更多的消费者。

这里，调研就非常重要。因为广告在执行的过程中往往会出现很多偏差，在制作、媒介选择和组合、媒体的发布等过程中，前期的市场调研表面是一种投资，其实最终它是会给客户带来回报的。原因之一就是它可以避免资金的浪费，更重要的是，与广告的总体费用相比，调研的费用所占的比例是非常少的。到底调研的预算应该是多少才是合理的？J i m T h o m p s o n打了个比方：如果要投资策划一个广告活动，市场调研方面的费用会占整个项目经费的3%~4%甚至更低。

事实上，一般的广告公司也会为客户在做整体传播策略的时候进行调研，但这种调研是否能反映真实的情况呢？对此，J o h n H a l l w a r d说：“一般广告公司的调研，都是针对广告的目标受众人群进行的宏观数据研究，例如描述目标受众的性别、年龄、受教育程度、收入水平以及对信息的接受习惯等基本特征，其目的是确认目标消费群、寻找产品定位、卖点，从而为广告制作服务，而不涉及广告与品牌的研究。广告调研是广告公司进行广告制作所必须应该做的，但事实上一般公司都没有真正去做，只是从一些调查公司花钱购买来的，而这些数据则是调查公司根据广告公司的要求，有选择性地从其数据库中剪辑出来的”

学习情境五 市场实战

案例一 推销之神原一平：“我不服输，永远不服输！”

1904年，原一平出生于日本长野县。因为家境富裕，从小他就像个标准的小太保，叛逆顽劣的个性使他恶名昭彰而无法立足于家乡。

23岁时，他离开长野到东京打天下。

1930年，原一平进入明治保险公司成为一名“见习业务员”。

原一平刚刚涉足保险时，为了节省开支，他过的是苦行僧式的生活。

——为了省钱，可以不吃中午饭。

——为了省钱，可以不搭公共汽车。

——为了省钱，可以租小得不能再小的房间容身。

当然，这一切并没有打垮原一平，他内心时刻燃着一把“永不服输”的火，鼓励着他愈挫愈勇。

1936年，原一平的业绩遥遥领先公司其他同事，成为全公司之冠，并且夺取了全日本的第二名。

36岁时，原一平成为美国百万圆桌协会会员，协助设立全日本寿险推销员协会，并担任会长至1967年。

因对日本寿险的卓越贡献，原一平荣获日本政府最高殊荣奖，并且成为MDRT的终身会员。

原一平50年的推销生涯，可以说是一连串的成功与挫折所构成的。他成功的背后，是用泪水和汗水写成的辛酸史。让我们从原一平的点滴生活中，来认识他、来认识他工作的艺术。

永不服输的“小冬瓜”

有两种人可以做好保险，第一种是乐观向上的人，第二种是永有服输的人。

原一平是属于永不服输的那一种。他身高145公分，体重52公斤，看起来又瘦又小，实在不是干推销的料。

但原一平就是原一平，他的确与众不同。

1930年3月27日，原一平到明治保险公司面试。

主考官是高木全次先生，他刚从美国学习归来，是炙手可热的人物。高木先生一面看桌上的文件，一面对原一平说：

“太困难了！”

“什么太困难了？”

原一平听不懂主考官的意思。

高木先生有点不耐烦地对他说：“我说推销人寿保险这份工作对你来说太困难了，你不能胜任。”

原一平反应不过了，隔了好长一段时间，才结结巴巴地说：“何……以见得呢？”

主考官以轻蔑的口气说：“老实对你说吧！人寿保险推销这份工作非常困难，我看你不是干这个的料。”

原一平看着身材比他略高的主考官，怎么也想不到他居然会讲这样的话。

他那一口“永不服输”的气，在短时间内鼓满了全身。

原一平涨红了脸，象一只好斗的公鸡，张牙舞爪地倾身问道：“好！请问进入贵公司究竟要做多少业绩呢？”

“每人每个月一万元。”

“每个人都必须推销到一万元吗？”

“那是最基本的要求。”

“既然是这样，我也每月推销那么多好啦。”

主考官狠狠地瞪了原一平一眼，接着慢慢地抬头看着天花板，发出“嘿！嘿！嘿！”一阵怪笑。那一阵怪笑声，就成了原一平迈向成功的动力。

二、坚持到底——“守株待兔”

世界上最伟大的寿险推销员，通常也是失败次数最多的人。失败是成功之母。面对拜访不利，有两种心理，一是立刻放弃，二是等待时机，只要有一点点成功的可能，就永不放弃。

有一次，原一平打算拜访某公司总经理，这位总经理日理万机，是个不折不扣的“工作狂人”，非但不易接近，连见他一面都很困难。

经过再三考虑，原一平采用直冲式拜访。

“你好，我是原一平，我想拜访总经理，麻烦你替我通传一下，只要几分钟就可以了。”

秘书是位训练不素的人，进去一会儿后又出来。

“很抱歉，我们总经理不在，你以后有时间再来吧！”

原一平问旁边的警卫：“警卫先生，车库里那部轿车好漂亮啊，请问，是你们总经理的座驾吗？”

“是啊！”

原一平守在车库铁门旁，竟不知不觉睡着了，正在此时，有人推开铁门，原一平翻了一个大筋斗，回过神时，那部豪华轿车已载着总经理扬长而去。第二天，原一平又来到该公司。秘书还是说决经理不在。

原一平知道硬撞不行，决定采取“守株待兔”的方法。他静静地站在该公司的大门边，等待这位总经理的出现。

1 个小时，2 个小时，10 个小时过去了，原一平还在守候着。

功夫不负有心人，原一平终于等到总经理的豪华轿车出现，原一平一个箭步冲上去，一手抓着车窗，另一手拿着名片。

“总经理你好，请原谅我鲁莽的行为，不过，我已经拜访你好几次了，每次你的秘书都不让我进去，在万不得已的情况下，我才用这种方式来拜见你，请你多多包函。”

总经理连忙叫司机停车，打开车门请原一平上去。

结果，总经理不但接受了访问，还向原一平投了保。

追求完美的人生

多一分执着，多一分用心，多一分专业。下一个中国推销之神就是你。

原一平总是比别人多一分执着。

有一天，原一平去拜访三菱总公司的串田董事长。三菱总公司是明治保险公司的大股东。刚好 9 点，原一平被带进董事长的会客室。

一走进那个房间，原一平就手足无措了。

地板上铺了厚厚的地毯，那个厚度最少有 5 公分，一踏上去，只觉得身体往下沉；再走几步，颇不腾云驾雾的感觉。

原一平找了张沙发坐下来，可能因为个子太小而沙发又太大的缘故，原一平一坐下，整个人就陷入里面，动也动不了。

从早上 9 点到 11 点，原一平在会客室整整呆了两个小时。

可能是工作太疲倦之故，最后在沙发上睡着了。

原一平睡梦中感觉到有人在推他，看到原一平醒来后，串田董事长劈头就大声问：“你找我有什事？”

原一平慌了手脚，先前的准备在那一刹那忘得一干二净，原一平结结巴巴的说：“我……我是明治保险公司的原一平。”

“你找我到底有什么事？”

“我要去访问日清纺织公司的总经理宫岛清次郎先生，想请董事长帮助我，给我写一封介绍信。”

“什么？保险那玩意儿也是可以来介绍的吗？”

原一平听到那句话，向前跨了一大步，并大骂：“你这个混帐东西！”

董事长愣住了，往后退了一步。

原一平继续大声说：“你刚刚说‘保险那玩意儿’了。你这个老家伙，还是我们公司的董事长啊！我要立刻回总公司向所有员工宣布……”

说完之后，原一平怒气冲冲的夺门而出。

一冲出大门，原一平立刻为自己粗野的行为懊悔不已。

客户永远是客户，再大的问题，你都不能撕破脸皮，这就是原一平的教训。

大骂串田董事长之后，原一平向公司提出辞呈。

正在这时，串田董事长向阿部常务董事打来了电话，说刚才来了一个很厉害的年轻人，吓了他一大跳。

原一，原一平大骂董事长气愤地冲出去之后，董事长仔细地思考，发现自己以前对保险有偏见，既然是明治保险公司的高级主管，不但对保险应该有正确的看法，而且应当积极地去推动保险业务的扩展才对。

阿部常务董事长拍了拍原一平的肩膀，说：“董事长告诉我说，虽然今天是星期六，还是立即召开高级主管紧急会议，要把三菱关系企业的退休金全部转投到明治保险，他还夸奖你是优秀的职员呢！”

从满怀希望，到出言不逊，最后等待处分，胸襟宽大的董事长非但不以为忤，反而称赞原一平。

原因有许多，最主要是原一平对人寿保险的执着，他相信自己所从事的是一份伟大的事业，为了这个伟大的梦想，他才做出了后面的举措，虽然他的动作可能大了点，但如果不是他这样任劳任怨，无怨无悔地坚持，哪有后来推销之神原一产。

原一平认为：“任何事情只要你认为正确的，事前切勿顾虑过多，最重要的是，拿出勇气全力冲过去。过分的谨慎，反而成不了大事。”

唯一会令你恐惧的其实就是“恐惧”本身。任何事情与其想行困难，不如平常心看待，这样才有勇气去冲破困难，才会走向成功。

原一平成功了，他靠的是什么呢？

“我不服输，永远不服输！”

“原一平是举世无双，独一无二的！”

思考题：

- 1、通过原一平的生活事例，您能总结出那些人生哲理？
- 2、通过原一平的成功案例，您认为作为一名推销员应具有那些素质？

案例二 彬麦考林：把温馨寄给顾客

邮购，是现代社会一种特殊的购销方式，其特点在于无店铺经营，购销双方不直接见面，由大众媒体传递信息并通过邮政网络传递商品，它满足了要求远距离购买和不便出门的购物需求。邮购商品的价格虽然包含邮费和服务费，但与商场相比还是比较便宜，加上有些商品是一般的商场里买不到的，弥补了一部分消费品市场的空白，因此 20 世纪 70 年代以来，邮购商店在世界各地逐渐兴旺。目前在美国拥有 870 家百货连锁店、1300 多家专卖商店和庞大金融服务业务的西尔斯集团，最初就是靠邮购业务起家的。

可以说，不论在国内国外，邮购都是一个极具潜力的市场。生活像多姿的万花筒，折射出人性最基

本的追求和渴望。生活的底蕴，包容的不仅仅只是生存的一般需求，工作的数量堆砌，更多的则是生存质量的升华，生活空间的拓展，工作内涵的广博和对家庭幸福生活的向往。正因为有了追求和向往，人总是渴望家庭多一点温馨，精神多一份高雅，健康多一些舒心……随着生活水平的提高，人们追求舒适、方便的购物过程和能满足一些精细需求的商品，客观上需要邮购这一商业形式；零售业竞争的加剧，市场的逐步细分，使邮购在市场空白处获得了立足之地；现代化的物流手段、支付方式，为邮购的发展提供了强大的物质支持。

麦考林公司成立于1996年1月8日，由美国著名风险基金——Warburg Pincus. 投资，实际投入资金超过三千万美元。是中国首批获得政府批准的从事邮购业务的三资企业，年营业额超过6000万元人民币，是目前中国投资规模最大的邮购公司。涉足邮购及电子商务领域，配备了美国最先进的电脑管理系统。公司业务覆盖全国31个省、自治区和直辖市，以其优秀的产品质量、富有竞争力的价格、优异的客户服务树立了行业的领先地位。因其邮购业务的快速发展，它也成为上海邮政局的最大客户。在其一万平方米的发货中心内设有邮局定点服务，每天可处理一万张外运包裹单。麦考林与全国各地6万个邮政分局和400个城市的特快专递紧密合作，为从上海到乌鲁木齐、北京到拉萨的数以百万计的消费者及时递送了时尚和质量的保证，风雨无阻。麦考林在一些城市还提供24小时送货上门的快递服务，为消费者带来温暖、送去温馨。

一、麦网——邮购业务的自然延伸

随着互联网在中国的广泛使用，同样是一种直销模式的网上商店也不断出现，这不仅对麦考林构成了潜在的威胁，更重要的是，互联网给了麦考林一个难得的机遇，可以利用自己的业务优势，完成又一次飞跃。

商业模式：成功的转型

虽然座落在上海的漕河泾科技开发区，但CEO Andrew 崔仁辅经营的麦考林(MecoxLane)在起初的4年内是一家以经营女装及家庭用品为主的中国最大的邮购公司。改变发生在2000年，互联网技术令崔仁辅有了将麦考林变成麦网(M18.com)的计划，他认为，已有的业务优势和基于互联网的经营模式会使麦考林将竞争对手远远地抛在后面，不管是普通的邮购公司，还是其他的网上商店。

“麦网”(www.M18.com)是由上海麦考林国际邮购有限公司在其于1999年12月开始试运行的在线零售网站——“麦考林商厦”(www.mecoxlane.com)和“欧梦达天地”(www.euromada.com.cn)的基础上于2000年4月开通的一家电子商务门户网站。

“麦网”包括四大版块：“麦考林百货”、“品牌空间”、“消费必读”和“慧心美人”。在线商品超过2万种。优势与业绩表现为：

首先，邮购服务和网络电子商务都属于直复式营销(Direct Marketing)，商品都是由厂家直接到消费者手里，两者的定单处理过程也相类似，都属于直销范畴，借助B—C电子商务只是运用了一种现代化的工具，对邮购业务做了一个自然的延伸。在这方面，邮购公司拥有经验丰富的产品组织能力和间接展示产品的经验和适合这种营销方式的人力资源，非常适合开展网上销售。

第二，麦考林国际邮购有限公司具有完善的结算体系和配送体系。在强大的电脑系统支持下，邮购服务遍及全国31个省、市、自治区及直辖市的250多万顾客，是唯一拥有全国性服务网络的邮购公司。

第三，优质的客户服务是麦考林的特色所在，麦考林的热线服务、信件答复、客户信息数据库查询都可以借用网络化工具，自然转变成在线客户服务(Call Center)、E-mail答复、在线查询等网上个性化客户服务。同时，麦考林还对所售商品提供“10天满意保证期”即10天内无条件退换货的“让消费者完全满意”的承诺。

第四，在品牌、信誉和忠实的客户群方面，麦考林也建立了巨大的优势。它拥有一个忠实的重复购买率很高的客户群，麦考林在开展电子商务后，能够大大降低成本，让利于消费者，促成更高的购买率。

随之而来的改变是，麦考林的用户可以更便宜的价格订购更丰富的产品，而且比以前更方便，收到货物的时间也更及时。这种改变来源于基于英特尔架构的电子商务平台，当然，还有日益普及的国际互联网。

让更多的用户更快地买到东西

和传统的邮购相比，基于互联网的新业务模式具有明显的好处。麦考林 1996 年在上海成立，经过 4 年的发展，他们拥有了 250 万个客户，这些用户可以定期收到麦考林邮寄给他们的邮购目录，然后根据目录选择他们的定货。不过，由于印刷、邮递需要很长的时间，成本也比较高，麦考林的邮购目录三个月更新一次，而且一些用户会因为住址或工作单位的变化而无法及时收到。

但互联网可以改变这种状况。崔仁辅说，如今我们可以一天 24 时随时更新我们的产品目录，用户也可以将个人信息的改变随时通知我们。重要的是，用户可以比以前更快地收到他们订购的货品。

互联网还可以让麦考林开拓比邮购业务更多的潜在用户。“邮购一般集中在二三线城市，而互联网用户目前大多集中在中心城市；邮购用户 75-80%是女性，而现在的互联网用户 80%是男性。这正是我们所要开拓的市场。”

麦考林在 4 年内发展了 250 万用户，1999 年的营业额做到了几千万元。但崔仁辅相信互联网可以让他们取得更快的发展。

二、麦网的优势

首先，邮购服务和 B2C 电子商务都属于直复式营销(Direct Marketing)。麦网的运营基础麦考林国际邮购公司在长期的目录销售过程中，建立了高素质的产品营销团队，积累了丰富的产品组织和新产品开发经验，拥有丰富的传统零售、直复式营销经验，同时对新兴的互联网电子商务也有非常透彻的理解。

其次，麦网运作于功能全面、性能优异的电子商务平台之上。麦网投入巨资建立了庞大的后台电脑化管理体系和前台网站应用系统。后台的电脑化管理体系应用了国际上最先进的直销电脑管理系统，具备超强的数据分析能力，可方便的管理库存、发货、供应商、客户服务、客户资料和商品数据库，服务超过 250 万的直销顾客，每天处理订单能力达 4 万多张。前台的网站应用系统采用了目前最先进的网络电子商务数据库应用系统，并和后台的电脑化管理系统密切衔接，可快速地发布商品、进行各种网上促销活动。用户可轻松地浏览商品、购买商品、网上支付、查询账户和订单。

第三，麦网拥有完善的结算体系，各种付款方式适应于国内的现状。麦网目前支持礼券账户支付、现金账户支付、邮局汇款、信用卡委托支付、银行电汇、货到付款、在线支付等多种支付方式，完全适应于国内电子商务的大环境。在线支付支持 SET 协议和 SSL 协议等各种线上付款方式。

第四，麦网拥有完备的物流体系：麦网支持邮递、EMS、快递送货等多种送货方式，可满足用户的不同送货需要。公司一万平方米的发货中心具备日发包一万份的能力，遥遥领先于大多数 B2C 电子商务网站。

第五，麦网提供了更丰富的商品选择。这些来源于它拥有一支高素质的产品组织团队，积累了丰富的产品组织和新产品开发经验，并建立了众多的合作伙伴关系，可以开发针对各类客户群的不同产品线，这一点从较高的客户回复率可以见得。

三、未来发展战略

在未来的发展战略中，麦网将在现有支付、配送、服务、货源等体系的基础上，凭借其对零售环节和消费者的把握，不断丰富这些体系，在此基础上进一步开辟收入来源，以产生规模效益，降低成本，来吸引更多的消费者。

多方面合作与多渠道发展是麦网未来主要的发展战略。麦网将不但扩大与已有合作伙伴的关系，还与新的供应商、麦考林合作商城、支付和配送环节展开广泛的强强合作，以建立一个由传统行业、互联网站组成的跨商品组织、仓储、定单处理、结算体系、配送和客户服务的高效运作的麦考林电子商务平台。

麦考林打破了地域界线，促进了商品流通，弥补了一些购物不足的限制，极大地充实、丰富和满足了家庭对商品的追求。麦考林所带来的惬意和愉悦，只有经历方可领悟，只有参与才有收获。

思考题：

1. 通过本案例，您认为传统的邮购方式有哪些缺陷？

2. 与麦考林传统的邮购方式相比，麦网有哪些优势？
3. 通过本案例，您认为麦网给消费者带来了哪些好处？

案例三 销售人员培训：IBM VS 格兰仕

销售人员培训是营销管理的一个重要方面。通过对销售人员的培训，企业在产品的销量、企业的形象、顾客的满意度等等，诸多方面都会有显著影响。对销售人员的培训也受到越来越多公司的重视，各个公司在培训的过程中分别摸索出适合自身发展的培训模式。例如，惠普的向日葵计划（Sunflower Program）；松下公司的公司既是“制造电器用品”的公司，又是“造就人才”的公司；LG的IBL课程（Internet Based Learning），即基于互联网的学习；海尔培训的一大特色——“海豚式升迁”；IBM对员工常常提供的“苦行僧”式培训以及格兰仕的“F1 方程式”模式等等。这里我们主要看一下IBM和格兰仕是怎样进行销售人员培训的。

一、IBM公司的销售人员“苦行僧”式培训

国际商用机器公司（International Business Machines Corporation, IBM）是一家拥有40万中层干，520亿美元资产的大型企业，其年销售额达到500多亿美元，利润为70多亿美元。它是世界上经营最好、管理最成功的公司之一。

IBM公司追求卓越，特别是在人才培养、造就销售人才方面取得了成功的经验。具体地说，IBM公司决不让一名未经培训或者未经全面培训的人到销售第一线去。销售人员们说些什么、做些什么以及怎样说和怎样做，都对公司的形象和信用影响极大。如果准备不足就仓促上阵，会使一个很有潜力的销售人员夭折。因此该公司用于培训的资金充足，计划严密，结构合理。一到培训结束，学员就可以有足够的技能，满怀信心地同用户打交道。

IBM公司的销售人员和系统工程师要接受为期12个月的初步培训，主要采用现场实习和课堂讲授相结合的教学方法。其中75%的时间是在各地分公司中度过的；25%的时间在公司的教育中心学习。分公司负责培训工作的中层干部将检查该公司学员的教学大纲，这个大纲包括从公司中学员的素养、价值观念、信念原则到整个生产过程中的基本知识等方面的内容。学员们利用一定时间与市场营销人员一起访问用户，从实际工作中得到体会。

销售培训的第一期课程包括IBM公司经营方针的很多内容，如销售政策、市场营销实践以及计算机概念和IBM公司的产品介绍。第二期课程主要是学习如何销售。在课程上，该公司的学员了解了公司有关后勤系统以及怎样应用这个系统。他们研究竞争和发展一般业务的技能。学员们在逐渐成为一个合格的销售代表或系统工程师的过程中，始终坚持理论联系实际的学习方法。学员们到分公司可以看到他们在课堂上学到的知识的实际部分。

现场实习之后，再进行一段长时间的理论学习，这是一段令人“心力交瘁”的课程。所谓“心力交瘁”的课程是指紧张的学习每天从早上8时到晚上6时，而附加的课外作业常常要使学生熬到半夜。在商业界中，人们必须学会合理安排自己的时间，他们必须明白：充分努力意味着什么？整个通宵是否比只学习到晚上10时好？经过一段时间的学习之后，考试便增加了主观因素，学员们还要进行销售学习，这是一项具有很高的价值和收益的活动。一个用户判断一个销售人员的能力时，只能从他如何表达自己的知识来鉴别其能力的高低，商业界就是一个自我表现的世界，销售人员必须做好准备去适应这个世界。一般情况下，学员们在艰苦的培训过程中，在长时间的激烈竞争中迅速成长。每天长达14至15个小时的紧张学习压得人喘不过气来，然而，却很少有人抱怨，几乎每个人都能完成学业。

IBM公司市场营销培训的一个基本组成部分是模拟销售角色。在公司第一年的全部培训课程中，没

有一天不涉及这个问题，并始终强调要保证学习或介绍的客观性，包括为什么要到某处推销和希望达到的目的。

IBM 公司为销售培训所发展的具有代表性、最复杂的技巧之一就是阿姆斯特朗案例练习，它集中考虑一种假设的、由饭店网络、海洋运输、零售批发、制造业和体育用品等部门组成的、具有复杂的国际间业务联系。通过这种练习可以对工程师、财务经理、市场营销人员、主要的经营管理人员、总部执行人员等的形象进行详尽的分析，由教员扮演阿姆斯特朗案例人员，从而创造出了一个非常逼真的环境。在这个组织中学员们需要对各种人员完成一系列错综复杂的拜访。

二、格兰仕的“F1 方程式”模式

广东格兰仕集团有限公司是一家全球化家电专业生产企业，中国家电业最优秀的企业集团之一。企业成立于 1978 年 9 月 28 日，前身为桂洲羽绒制品厂，1992 年，带着让中国的微波炉工业在市场上占有一席之地、让中国品牌在微波炉行业扬眉吐气、让微波炉成为中国家庭的普及品的雄心壮志，格兰仕大举闯入家电业。到 2003 年，20000 余名格兰仕人已打造出“全球微波炉制造中心”、“全球空调制造中心”、“全球小家电制造中心”、“全球物资管理中心”四大基地，微波炉制造、光波炉制造世界第一，企业年销售额突破 100 亿元、出口创汇 5 亿美元。2003 年全面启动年产能达 1500 万台的光波炉和微波炉“世界工厂”、年产能达 300 万台的世界第一个“全球柜机制造中心”，随着主导产业向高新技术方向发展，格兰仕确定“从优秀到卓越”、“为格兰仕卓越而战”的新的奋斗目标。

如果你走进格兰仕集团，迎面看到最显眼的一块广告就是：“人是格兰仕的第一资本”。格兰仕的门永远对高素质人才敞开，一直大胆采用新人，形成“F1 方程式”一样“能者上，庸者下”的格局。

应届毕业生实用提醒：对于应届毕业生的聘用，会将其放到基层锻炼，然后从中筛选出优秀的人才，提拔使用。格兰仕把这一举措称为“人才蓄水”。最近几年来，格兰仕已经有数位大学生脱颖而出，担任区域经理、营销中心经理等重要职务。在 2003 年 9 月，广东格兰仕集团宣布：将面向社会招聘陆续千余名高素质人才。

终端的竞争，最关键的是人力资源的竞争，即可说是终端促销员队伍管理水平与培训机制的竞争。多年来格兰仕正是靠打造高素质、充满霸气的促销团队在市场上厮杀拼打，迎来一次次的胜利。为在二级市场更好地全面阻击竞争对手，格兰仕设计了有计划性、针对性和策略性的比较完善的培训课程。

培训课程分三大部分进行。第一部分，企业文化。以一个个生动鲜活的故事串成格兰仕的发展史，加深学员对企业理念的认识。第二部分，微波炉产品知识及日常促销技巧。包括光波炉的特性、卖点及今后的推销方向，各品牌畅销机型优劣势分析，并安排学员参观售点建设。第三部分，互动交流。把销售现场搬上课堂，通过生动的演示对照，补缺固优，提高技巧；此后全体导购员分组讨论交流经验和心得。培训后，营销中心对学员进行了模拟考试和评分，学员们对培训进行评估和反馈。

思考题：

根据本案例，您认为 IBM 的培训模式有那些特点？

您认为销售人员培训后会有那些提高，对企业会有那些影响？

根据本案例 IBM 和格兰仕的对比，论述销售人员培训对企业的重要性？

案例四 eCRM 营造温馨家园 —上海金丰易居客户关系管理

案例分析

金丰易居为 A 股上市公司金丰投资(证券代码 600606)旗下专业从事房地产策划与销售代理的企

业。它是集租赁、销售、装璜、物业管理于一身的房地产集团。由于房地产领域竞争日趋激烈，花一大笔钱在展会上建个样板间来招揽客户的做法已经很难起到好的效果，在电子商务之潮席卷而来时，很多房地产企业都在考虑用新的方式来吸引客户。

金丰易居在上海有 250 多家连锁门店的有形网点，以前如果客户有购房、租房的需求，都是通过电话、传真等原始的手段与之联系。由于没有统一的客服中心，而服务员水平参差不齐，导致用户常常要多次交涉才能找到适合解答他们关心问题的部门。又由于各个部门信息共享程度很低，所以用户从不同部门得到的回复有很大的出入，由此给用户留下了很坏的印象，很多客户因此干脆就弃之而去。更让金丰易居一筹莫展的是，尽管以前积累了大量的客户资料和信息，但由于缺乏对客户潜在需求的分析和分类，这些很有价值的资料利用率很低。

金丰易居的总经理彭加亮意识到，在 Internet 时代，如果不再去了解客户的真正需求，主动出击，肯定会在竞争中被淘汰。1999 年 5 月，金丰易居与美国艾克公司接触后，决定采用该公司的 eCRM 产品。

一、找到突破口

经过双方人员充分沟通之后，艾克认为金丰易居的条件很适合实施客户关系管理系统，艾克公司的中国区产品行销总监张颖说：“首先，金丰易居有很丰富的客户资料，只要把各个分支的资料放在一个统一的数据库中，就可以作为 eCRM 的资料源；另外，金丰易居有自己的电子商务平台，可以作为 eCRM 与客户交流的接口。”

但是金丰易居还是有不少顾虑，因为客户关系管理在国内还没有多少成功的案例。另外，传统的 CRM 系统需要具备庞大的客户数据样本库，并且建设的周期长，投资大，不是一般的企业可以承受的。最后，eCRM 系统的特色打消了金丰易居的顾虑，eCRM 系统与传统的 CRM 有很大的不同——它是模块化的结构，用户可以各取所需；用户选定模块后，厂商只需做一些定制化的工作就可以运行起来，实施的周期也很短，很适合中小企业使用。经过充分沟通以后，为了尽量减少风险，双方都认为先从需求最迫切的地方入手，根据实施的效果，然后再决定下一步的实施。

通过对金丰易居情况的分析，双方人员最后决定先从以下几个部分实施：

- 1、金丰易居有营销中心、网上查询等服务，因此需要设立多媒体、多渠道的即时客服中心，提高整体服务质量，节省管理成本。
- 2、实现一对一的客户需求回应，通过对客户爱好、需求分析，实现个性化服务。
- 3、有效利用已积累的客户资料，挖掘客户的潜在价值。
- 4、充分利用数据库信息，挖掘潜在客户，并通过电话主动拜访客户和向客户推荐满足客户要求的房型，以达到充分了解客户，提高销售机会。
- 5、实时数据库资源共享使金丰易居的网站技术中心、服务中心与实体业务有效结合，降低销售和管理成本。

根据这些需求，艾克公司提供了有针对性的解决方案，主要用到艾克 eCRM 产品 eNterprise I，该产品结合了网页、电话、电子邮件、传真等与客户进行交流，并提供客户消费行为追踪、客户行销数据分析功能，实现一对一营销。另外，结合艾克的电子商务平台 eACP，与金丰易居现有的系统有效整合。

二、艾克的方案

艾克公司为金丰易居提供的客户关系管理平台包括前端的“综合客户服务中心 UCC”以及后端的数据分析模块。前端采用艾克 UCC3.20，该产品整合了电话、Web、传真等多渠道、多媒介传播及多方式分析系统的综合应用平台。在前端与后端之间是数据库，它如同信息蓄水池，可以把从各个渠道接收的信息分类，如客户基本信息、交易信息和行为记录等。后台采用艾克 OT02.0，它用于数据分析，找出产品与产品之间的关系，根据不同的目的，从中间的数据库中抽取相应的数据，并得出结果，然后返回数据库。于是，从前端就可以看到行销建议或者市场指导计划，由此构成了从前到后的实时的一

对一营销平台。通过这个平台，解决了金丰易居的大部分需求。

在前端，UCC 系统整合电话、Web、传真等多种服务，客服人员在为客户提供多媒体交流的同时，还可以服务于来自电话、Web、传真等媒介的需求，管理人员可以实时监控、管理客服人员的服务状况，实现统一管理。这个统一的服务中心设立统一标准问题集及统一客服号，利用问题分组及话务分配随时让客户找到适合回答问题的服务人员，得到满意的答复。该系统中的 UCC-Approach 模块可以有效挖掘客户潜在的价值。

三、按计划实施

金丰易居与艾克认为，实施的原则是，必须以金丰易居的现有系统和业务不做大的改动为前提，充分利用现有的硬件、软件和网络环境，并且与以前的系统有效地整合在一起。

1、建立多渠道客户沟通方式

这一步骤包括 3 个部分 UCC-Web、UCC-Ware 和 UCC-Approach。

UCC-Web 客户通过 Web 进来时，客户的基本信息与以往交易纪录一并显示于服务界面，客服人员可给予客户个性化服务，并根据后端分析结果做出连带的销售建议。

UCC-Ware 客户租房、买房等咨询电话经话务分配后到达专门的服务人员，同时自动调用后台客户数据显示于客服界面供客服人员参考，而一些标准问题，可以利用 IVR 系统做自动语音、传真回复，节省人力。

UCC-Approach 根据 CRM 系统分析出数据所制定的服务和营销计划，对目标客户发送电话呼叫，将接通的电话自动转到适当的座席，为客户提供产品售后回访或者新产品营销服务。

2、实现 OTO 分析与前端互动功能的整合

利用 OTO 分析结果，直接进入 UCC 的 Planer 数据库，作为建议事项及外拨营销依据。目前金丰易居有 4 项主营业务，已积累了大量的客户资料。该部分针对资料做检测，剔除无效信息，对有效信息按照业务需求类型分组，然后对分组数据做 PTP 分析，找出相关性最强的两种产品，据此可以做连带销售建议。同时，对目标客户贡献度做分析，找到在一定时效内对产品有购买能力与贡献度最大的客户，其余客户可按照时效及重要程度做力度和方式不同的跟踪处理。

另外，金丰易居以前的销售系统、楼盘管理系统、购房中心系统和业务办公系统，现在都通过艾克产品提供的接口，整合到客户关系系统内。该项目的实施总共只花了 3 个星期，由于前期的工作做得很充分，所以项目实施很顺利，并且很快就运行起来。

应用艾克的客户关系管理系统之后，金丰易居很快取得了很好的效果，统一的服务平台不仅提高了企业的服务形象，还节省了人力物力。通过挖掘客户的潜在价值，金丰易居制定了更具特色的服务方法，提高了业务量。另外，由于客户关系管理整合了内部的管理资源，降低了管理成本。

四、小步前进

现在回想起来，张颖说，虽然项目的实施时间并不长，但这个成功来之不易。CRM 对于中国企业来说还很陌生，没有多少成功的经验可以借鉴，所以说动企业相信它就不是一件容易的事情。艾克为了让金丰易居相信 eCRM，做了大量的工作，并且把试用版本给金丰易居使用。虽然金丰易居承认它能够为自己带来很多好处，但是由于害怕风险，所以并不能立即决定采用，因为大家都知道上 CRM 意味着巨大的资金投入和管理革新。真正让金丰易居决定采用艾克产品的原因是，应用艾克的产品不需要花很多钱，而且以前的设备很多可以保留下来，也不用进行伤筋动骨的人事和管理的调整。

在考虑如何与金丰易居原有系统连接问题时，双方的意见并不一致。作为艾克来讲，开始连接的系统越简单越好，而金丰易居则认为能把自己所有的系统和 CRM 整合起来当然最好——客户往往忽视过于复杂的实施会带来更大的风险。张颖说，国内的客户与国外的客户区别很大，国外的客户很清楚自己要什么，而国内的用户很多只知道自己大概要什么，具体的需求并不清楚，而一旦厂商提供了产品之后，它们又觉得很多地方要改进，使厂商又花很多精力重新做很多工作。

为了防止系统在实施过程中发生意外，艾克和金丰易居在实施之前签订了一个协议，明确规定什么时候完成什么事情，完成到什么程度，达到什么样的效果，由谁来负责，然后在实施过程中按照这个步骤执行，有效保证了系统的顺利实施。

作为一家外资企业，能够了解中国用户的特殊需求，是其产品能否在国内站稳脚跟的关键。张颖说，艾克成功的原因在于他们能够从最简单的地方入手，而不是一上来就把系统所有的功能推给用户。先实施一部分功能，然后根据客户的反馈意见做一些改动，直到稳定之后，接着继续实施其他的功能。这种小步前进的方法适合中国的国情，也容易为中国的用户接受。

资料来源：计算机世界报，2001/4

思考与讨论

- 1、鉴于客户关系管理失败案例很多，您认为金丰易居 CRM 系统能够顺利推进的原因是什么？
- 2、一个普通的售楼软件与 CRM 系统有何区别？

案例五 GrapeCity 为梅特勒打造 CRM 成功之旅

梅特勒-托利多仪器（上海）有限公司是全球著名的衡器及分析仪器制造商——瑞士梅特勒-托利多集团于 1992 年在上海漕河泾开发区成立的独资公司，主要从事各类电子天平、实验室分析仪器、过程检测及工业称重系统等产品的研发、生产和销售。从 1996 年开始，梅特勒-托利多上海公司便开始尝试使用不同的营销数据库系统，开展“数据库营销”。但是，效果不能令公司满意。梅特勒-托利多集团有过实施 CRM 系统成功的经验，所以他们决定在中国选择一套功能完善的 CRM 系统。经过慎重的考虑比较，公司最终决定使用 GrapeCity（原奥林岛集团）的 CRM 系统。梅特勒认为：如今的企业都面对着全球化的市场，企业的组织和流程管理应该是基本一致的，中国企业的管理也需要吸取西方的管理思想。所以，国外企业开发的 CRM 系统同样适合中国企业。

整个项目于 2000 年 4 月正式启动。具体的实施步骤大致可分为：概念培训、流程分析、系统设计及客户化改变、环境建造、快速演习和初步运作。开始的初期阶段逐一地确定商业流程。在 GrapeCity 顾问的建议和指导之下，用户首先按照 CRM 系统的要求，围绕着客户管理为核心业务，进行销售、市场、售后服务三大部门为主的构架组合，将原先松散独立的业务结构重新有机地组合在一起。在随后的三个月里 GrapeCity 的实施顾问和用户一起携手进行流程的客户化工作，并逐步着手搭建数据库框架，整理产品信息和原来的旧数据库。

销售和市场融为一体。销售员利用 GrapeCity 的 CRM 方案可以比以往更有效地获取数据，通过个人销售环节、销售预测及动态区域管理，使销售员在团体销售的环境中充分共享信息，迅速获取潜在客户，把握销售机遇。并协助市场部门追踪了解市场、竞争者、消费者的趋势，建立修正市场发展计划，通过市场投资回报来计算获得潜在客户的机会成本。

愉悦的客户支持。为了同原先的业务相整合，GrapeCity 将梅特勒自身的一整套支持方案无缝地连接到 CRM 系统中去，并结合 GrapeCity CRM 系统中的 Agents 技术，实现了与客户间的双向沟通和递级传递，及时给予客户关系组的成员发送通知并协调相关活动，跟踪并且解决客户的问题，向客户提供专业的支持。

自定义电话销售模块功能。由于梅特勒-托利多的实验室产品有应用上的特性，极少可能通过电话实现销售，所以就将电话模块应用在调研和客户维持上，除了筛选有潜质的客户外，更多的应用是针对客户满意程度的评估和产品市场的定位。

实施的主角。作为整个项目的受益者和最终参与者，梅特勒自始至终都是以主动的角色来面对 CRM，在灵活贯通了 CRM 的实施精髓之后，又结合自身行业特色提出了潜在应用的概念。潜在应用的含义和定位远远超越了潜在客户，并且完全站在了客户需求的角度上。GrapeCity 的顾问按照用户的需求，设置 CRM 系统动态提示销售人员在什么时候，以怎样的方式，去联系谁，提供哪个产品才是真正贴合客

户的需求，以及提示市场和支持人员应当提供怎样的服务。

进入了实施的第四个月之后，公司培训了相关部门的部分员工，并从员工那里吸收了一些意见，对流程做了进一步的细化和调整，并在地办事处建立起了子系统。整个项目进展顺利，在实施后的第六个月宣告成功。

由于有了先前信息化实践的经验，梅特勒-托利多公司对于 CRM 的实施给予了必要的重视，从整个公司的战略角度出发，多次进行系统的培训和观念上的培训，让公司的销售市场人员充分理解管理软件对公司及个人的重要性，教育全公司的职工能够切实地适应新的系统，适应新的管理机制。公司还采取了管理和系统并重的实施措施保证销售人员使用 CRM 系统。就是靠着自上而下的统一和坚决，现在大多数的销售人员已经转变了观念，愿意主动共享资源。真正实现了思想上的 CRM 实施。

梅特勒在短短的六个月之内完成了全部的实施工作，从最初的重要基础数据的收集到最为艰巨的组织机构改革。当公司的国外总部了解到了中国 CRM 实施的成果之后，将之作为集团统一的原则标准，在全球范围内推广。

思考与讨论

- 1、梅特勒-托利多上海公司实施 CRM 系统成功的原因主要有哪些？
- 2、你认为 CRM 实施的主角是软件公司还是实施企业？

案例六 美国 State Farm 保险公司 CRM 实施案例

创建于 1922 年的 State Farm 保险公司，是美国最大的互助保险公司，也是排名第二的保险公司。全美超过五分之一的汽车都在 State Farm 投保。State Farm 在短短的 80 年间，从一个小小的汽车互助保险公司发展成为现在财富 500 强排名第 25、全球最大的金融机构之一，其多样化的优质服务是功不可没的。

State Farm 从成立开始就认识到了客户关系的重要性。因为，金融保险行业的客户关系是稳定、长久的，有的客户甚至一生只和一家银行或保险公司做交易。在金融保险行业，客户关系已经成为所有商业关系中最为重要的一种。

正如 State Farm 的广告词说的那样：“Like a good neighbor, State Farm is there.”（犹如一个好邻居，State Farm 无处不在）。对 State Farm 来说，“好邻居”服务就是无论何时何地，只要客户有需要，State Farm 能够提供面对面的服务。

一、成长的烦恼

到 20 世纪 90 年代，美国政府对其金融立法作了调整，取消了保险公司从事证券业务的限制。保险业务已经发展成熟的 State Farm 决定扩大自己的经营领域，从事信贷和证券业务。

因为新增加的信贷和证券业务与原有的保险业务是各自独立的业务部门，公司的业务一下子增加了许多。这就要求有更多的人和机构来操作。庞大的人员和机构很大程度地加大了管理的难度，并增加了经营运营成本。

业务增加以后，State Farm 的客户量也大量增加，客户所需要的数据越来越多。呼叫中心系统已经不再能满足客户的需求。

与此同时，随着互联网的迅速发展，金融保险业的交易手段发生了很大的变化。很多顾客开始利用电子邮件和公司进行联系。State Farm 要想保持在行业的前头，就必须充分利用互联网提供的机遇来创新发展自己的业务。

而且，互联网出现以后，保险公司的网上销售方便了客户同时比较各家保险公司的价格，价格已经不再能成为竞争的手段，服务就显得更加重要。如何在网络时代保持并提高公司的服务，成为一个

更加亲切、更加周到的好邻居，成为摆在 State Farm 面前最为急迫的问题。整合公司所有业务的信息，实施顾客关系管理系统势在必行。

二、寻宝解忧

除了想解决呼叫中心的需求问题以外，State Farm 还希望通过 CRM 系统来改善并提高自己的业务水平。所以在确定实施 CRM 系统以后，如何选择最合理的客户关系管理软件，State Farm 做了很多考虑。

开始，State Farm 打算用自己的 IT 部门来做这套系统，因为他们自己的 IT 部门有 6000 多名员工，而且有很强的研发能力。但是，经过仔细的分析考察以后，State Farm 的管理层最终还是决定让专业软件公司来做。因为专业客户关系管理系统公司的产品专业性强、质量可靠、综合成本低、产品按时上线的可能性高，而且专业公司还富有创新精神。最后，经过严格的挑选，State Farm 选用了 WebTone Technologies 的 CRM 系统。

WebTone 的 CRM 思想正好能跟 State Farm 的需求相吻合：

1. 它把 State Farm 的各种金融保险业务的信息有效地整合在一起；
2. 它的界面对 State Farm 原有其他系统的界面开放；
3. 它提供了产品推销、信用管理和顾客利润分析系统；
4. 它把别的系统的数据都整合到一起，这样就可以更快更方便地为客户解决问题。

State Farm 没有采用知名品牌，如 SAP、PeopleSoft 等大公司的系统，最主要的原因是这些知名品牌公司的优势在于 ERP。而且 SAP、PeopleSoft 的 CRM 系统是在他们的 ERP 系统上附加的，State Farm 不想因为上一套 CRM 系统而再购买一套昂贵的 ERP 系统。

更重要的是，虽然 WebTone 只是一个比较小的客户关系管理软件公司，它对金融保险行业却更加专注。

三、对症下药

作为一个金融保险公司，State Farm 最关心的是客户的利润率，因为公司生存的关键是在保证顾客满意的条件下为公司赢得利润。但是，客户的利润率和金融风险挂钩，是一个风险和回报的问题。比如说，给风险大的客户贷款，有可能回报很高，但是也有可能损失很大。如何计算风险是金融保险公司赢利的关键。所以 State Farm 希望它的 CRM 系统能够提供合理准确的计算方法来计算风险。Webtone 提供了可以准确计算风险的系统，还提供了不同的计算方法，包括行为模型计算和期权计算方法。

State Farm 的客户有 6000 万多个，客户有大有小，客户的需求各不相同。State Farm 不可能用同样的处理方法来处理不同的客户需求。有些需求只要通过自动处理就可以解决问题，有的却需要人为地处理。能够合理安排顾客群是 State Farm 选择 Webtone 主要原因之一。

随着互联网的普及，越来越多客户希望通过电子邮件来处理业务。因为发送电子邮件非常简单快捷，过去只需要一封普通信件就能解决的问题，现在客户却可能发 10 个电子邮件来解决。人为地来阅读这些数量很大的电子邮件几乎是不可能的。Webtone 系统里面带有人工智能阅读电子邮件的功能，能够自动地对电子邮件进行分类；不仅如此，有些邮件系统直接通过邮件就自动处理了。

State Farm 在满足客户需求的同时，也非常讲求内部管理的效益。如何合理有效地安排员工的工作、评估员工的工作成绩，在客户关系管理中也是很重要的。Webtone 的数据分析工具，能够可以分析什么人都做了什么工作，等等，为安排有效员工的工作、评估员工的业绩提供了有益的参考。

四、成全新“好邻居”

系统上线工作以后，很快就取得了显著的效果：

1. 呼叫中心的效率和成本都降低了。因为 CRM 系统和别的系统都连接着，有效地把信息整合起来。处理事务的员工很快就能调用客户的详细资料，尽快地帮助客户发现问题、解决问题。这对于拥有 6000 多万客户的 State Farm 来说，可以大量减少呼叫中心员工的数量，从而大大降低人力成本。

2. 销售能力明显提高，销售量增长了将近百分之百。实施 CRM 信息得到整合以后，客户到门市办

理业务的时候，业务员可以同时了解客户其他方面的需求，有的放矢地进行产品推销。比如说在客户购买保险的时候，可以争取客户再开个银行账户或者股票交易帐户。

3. 在员工培训方面，这个系统的 user friendly（用户之友）让新手学起来非常容易上手。而且系统已经把别的系统的数据都整合好了，员工只需要学习新系统，而没有必要把旧系统都再重新学习一遍。因此在营业部，State Farm 对新雇员的系统训练时间从过去的两周缩短到现在的两天。

效率的提高，使客户的满意度也大大提高了，客户评分在 8 个月内增长了 4 个评分点。我的邻居 Tom 已经八十多岁了，但是还很好学，不久前他开通了互联网。他也是 State Farm 的客户。他不光在那里买保险，还拥有他们的股票帐户和银行帐户。一天，他上网去取消一张支票，同时还想新开支票。但是他网页上面找来找去也没做好。后来他找到了客户服务的网上电话。按了那个电话以后，他还真和他们的一个客户服务的员工联系上了。令他吃惊的是：他刚才去过的网页，甚至在网页上做了什么操作，这个员工也都清楚。最后在这个工作人员的帮助下，他一步一步地在网页取消了支票，并开立了新的支票。

资料来源：软件世界-赛迪网，2002. 08. 09

思考与讨论

- 1、美国 State Farm 保险公司 CRM 实施成功对中国保险业有何启示？
- 2、CRM 在中国保险业的应用前景如何？

案例七 兴业证券实施 CRM 纪实

兴业证券股份有限公司是一家全国性综合类证券公司，是《证券法》颁布后全国首批获准增资扩股的 10 家证券公司之一，也是首批第九家被中国证券监督管理委员会核准为综合类的证券公司。兴业证券注册资本金 9.08 亿元，截止到 2002 年底，总资产达 43.2 亿元。公司总部在福建省福州市。

在证券业，兴业证券是较早介入 CRM 系统的开发与应用，并在全部营业部成功推广的少数几家证券公司之一。目前，兴业证券及其各营业部正在使用的 CRM 系统共有三种：兴业证券信息技术部开发的兴业证券数据仓库与决策支持系统（一期工程）、兴业证券漳州营业部开发的 CRM 系统及兴力公司开发的 S-CRM 系统。通过这些系统的实施，兴业证券各营业部已经初步实现在对客户经理的业务管理、以客户细分和客户行为分析为基础对客户实行个性化服务等方面，取得了一些经验和成效。下面简要介绍前两种 CRM 系统。

一、兴业证券信息技术部开发的数据仓库系统

兴业证券信息技术部开发的数据仓库系统目前主要在兴业证券经纪业务总部、财会部、风控部及各营业部使用，采用 WEB 联接和设置访问权限的方式，为公司各部门及各营业部快速有效地提供业务报表及分析工具。此外，各部门及各营业部还可以根据自身的业务需要，通过向信息技术部提出业务需求的方式，利用数据仓库系统获得所需的数据资源和统计报表。

数据仓库系统目前能为营业部实现的常规功能主要有：风险控制分析；委托成交分析；托管资产分析；网上交易分析；统计排名分析。

如果各营业部在柜台交易系统中建立了经纪人与客户的对应关系，公司数据仓库系统还可以实现部分经纪人管理功能，如对经纪人名下客户交易、佣金的统计等。

从数据仓库系统对于营业部客户支持的力度来看，它有如下几个优点：

数据仓库系统保留有所有营业部近两年以来的交易和账户等等信息。并且该平台还集成了财务数据、行情数据等等大量的经纪业务外来信息（通过不断的改造，还可以进一步容纳经纪人管理信息，研发信息，以及许多相关的系统信息），为公司的经纪服务提供最坚实的数据基础。通过数据仓库的报表系统和动态查询系统，营业部可以对本营业部的每日经营情况，以及长时间以来的一个盈利趋势进行跟踪和分析。采用丰富的图表内容为营业部的相关人员带来帮助。

目前该系统的不足之处：数据仓库报表系统主要能够为各营业部提供一些和趋势有关的分析内容，适于分析某一个客户群体的一些行为，针对具体的某一个资金账户支持力度较差。

二、漳州营业部开发的 CRM 系统

漳州营业部结合全员营销及客户经理制推动工作的需要，同时也是为了提升营业部的经营管理水平，在公司信息技术部的配合下，主要利用营业部的技术力量开发了一套 CRM 系统，于 2001 年 6 月开始投入使用，并在使用过程中结合营业部的业务需要和使用人员的反馈意见，不断进行深度开发和功能扩展。

目前，漳州营业部开发的 CRM 系统已经成为营业部的经营管理的综合平台，设计功能包括：1、方便营业部负责人及时、全面的了解营业部的业务发展状况，为营业部负责人的业务决策提供依据；2、便于客户经理全面了解客户信息，为客户经理多维度地分析客户行为提供技术工具；3、便于客户经理及时了解自身的业务发展状况及在营业部中的位置；4、为营业部财力、综合等部门人员提供统计数据，减轻后台人员的日常工作量；5、根据业务发展的需要，开发各部门适用的业务模块。

总结起来，漳州 CRM 有如下优点：

作为营业部自主需求，自主开发的一套系统来说，漳州 CRM 系统毫无疑问是当前比较切合营业部需求的一套 CRM 系统。通过该系统，许多经纪人对于客户数据的查询不需要再通过电脑系统管理员来完成，这样，对于营业部中直接面对客户的各类经纪人的工作效率来说无疑是一个质的飞跃。该系统在营业部中已经使用了很长时间，经过不断的改造后，对数据的查询功能，对经纪人的管理等方面正一步步的走向成熟。

但是，作为营业部自主开发的一套系统，在开发力量，可借鉴经验的许多因素的制约下，它的不足也很明显，主要就表现在对经纪人管理方面的薄弱，另外就是数据多以报表的形式展现，对于客户的一个行为方式的分析功能比较薄弱。虽然系统可以从多个信息系统中取值，但是各系统间缺乏横向的比较和支持。

由于漳州营业部当初开发时，没有考虑到一些通用情况（如客户号只能输入六位等），使得其他营业部在引进过程中，都得进行重新改造（要知道 asp 文件有 300 个左右）。另外使用数据采用 DBF 方式保存，一方面不安全，另一方面也会影响查询速度。有鉴于此，兴业证券信息技术部于 2003 年 5 月中旬开始着手把该系统迁移到 Sql Sever 平台，对系统进行优化，并增加兴业上海金陵路营业部提出的一些客户群分析、经纪人管理、报表等功能。目前原有功能的修改工作即将完成。

总的说来，目前的各套系统相对独立，缺乏联系，迄今为止公司并没有一套适合所有营业部和总部管理部门使用的客户关系管理系统，来让营业部提供同质的服务。在公司推广和使用营业部级 CRM 系统还存在若干瓶颈，表现在：1、成本问题，购买兴力 S-CRM 系统需 4-5 万的软件费和每年 10% 的维护费。2、营业部管理者的认识问题，许多营业部尚未充分认识到 CRM 系统对业务的促进作用，营业部相应的营销和服务框架还未建立。3、技术手段与业务需求的结合问题，在整个“数据集中—客户分析—业务行动与反馈”过程中，营业部对 CRM 系统的使用还主要停留在“数据集中”的初级阶段，即主要通过系统为营业部生成各种基础报表，统计营业部客户经理工作量和业务提成等，对客户行为的分析和以此为基础的业务决策做得还很不够。一线业务人员对 CRM 系统的认识和利用程度也参差不齐，缺乏系统的培训和必要的推动。同时，随着经纪业务总部、机构服务部建立以及营销服务体系等一系列管理体制改革的推出，迫切需要建立一套既面向营业部，又服务于总部各业务和管理部门的总部级 CRM 系统。

思考与讨论

- 1、请举出一至两个证券业实施 CRM 失败的例子。
- 2、兴业证券漳州营业部 CRM 系统的优势与不足？
- 3、CRM 在证券业应用难在哪里？

资料链接：房地产 CRM：售楼软件的终结者

田同生

对中国房地产 CRM 的实战研究使我们更加清楚地看到，房地产 CRM 风姿卓越、日显魅力，而售楼软件俨然是半老徐娘、昨日黄花。房地产 CRM 已经成为售楼软件的终结者。如今的中国房地产市场发生了极大的变化，客户越来越成熟、理性，可供产品越来越多，政府监管越来越严格，信息越来越对称。市场的这种变化必然要求房地产企业要在销售、营销、客户服务等各个环节进行变革，以适应变化的市场，而房地产 CRM 的导入有效地帮助企业完成了这种变革。

传统的管理只关心客户在互动关系中得到什么，只注重服务生产过程的结果所形成的结果质量 (outcome quality)，就是说客户得到了什么服务 (what)。至于这种结果是通过何种过程得到的，又是在一个什么环境条件下得到的，它是不关心的。客户关系管理认为，结果质量只是客户感知服务质量的一个部分，而不是全部，传递服务结果的方式，即服务的过程质量 (process quality) 对客户同样重要，它表明客户是如何得到服务的 (how)。对房地产行业的研究，我们发现，客户感知的服务质量，除了结果质量、过程质量之外，还有一个是环境组合质量 (serviscape quality)，指得是客户的服务过程是在什么环境条件下进行的 (where)。招商地产品品牌研究部经理严世平对笔者说："当客户进入一个楼盘，他会从园林景观、样板房、配套设施、邻居的素养，以及从销售人员的描述中，去搜寻，去品味，去想象这种生活的感觉。现场包装要特别善于营造这种理想生活的氛围，客户在现场亲身感受得到的效用，要远远高于售楼书、模型的描绘，高于销售人员口头上的诸多许诺。"

对于数量庞大的未成交客户的管理，无疑可以有效的获得结果质量、过程质量、环境组合质量方面的信息，为发展商进行科学有效决策提供了必要的基础。而售楼软件是以成交客户的信息为管理内容的，那些庞大的为决策服务的未成交客户的信息被拒之门外，白白的浪费掉了。

在售楼软件问世的时候，国内的房地产行业还是"项目公司"为主导，而今，做"品牌企业"已经成为一种潮流。"品牌企业"的价值不仅体现在它能够比同类产品获得高的市场售价，更为重要的是，客户推荐所产生的销售占很大的比例，有效地降低了销售费用和销售风险。

我们清楚地看到，尽管"品牌企业"的客户推荐已经占有相当的比例，但是，在具体销售过程中，仍然缺乏相应的 IT 管理工具做支撑，将客户自发的推荐行为纳入到一个系统之中去进行管理。站在客户关系管理的角度而言，客户推荐是一种非常重要的销售策略，房地产 CRM 重视对老客户的管理，对客户进行价值细分，从而能够有针对性的完成对老客户的个性化服务，满足客户的不同需求，挖掘有价值的客户，最终使得客户推荐产生的销售最大化。不关心销售过程的售楼软件，同样也不关心已经入伙成为业主的老客户，由于没有能够对老客户的推荐过程进行管理，品牌效应带来的客户推荐并不都能够完成向有效销售的转变。

资料来源：www.chinabyte.com