

中国人民大学  
《市场营销学案例教材》  
大学本科高等教材

# 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.mh jy. net>

电子邮箱：[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) 颁证单位：中国经济管理大学 主办单位：美华管理人才学校

**全国招生 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.mh jy. net](http://www.mh jy. 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+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



### 【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小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



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

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。

## 第1章 导论

### 案例1 利维·斯特劳斯的战略营销规划

1853年，利维·斯特劳斯，一个卖帆布裤给加利福尼亚淘金者的巴伐利亚移民，发明了牛仔裤。自那以后，牛仔裤就一直是美国生活的一部分。而且，李维斯公司一直统治着牛仔裤行业。20世纪50年代到70年代，生育高峰期出生的人逐渐成年，年轻人的数量急骤膨胀，因此卖牛牛仔裤很容易。李维斯公司要做的仅仅是生产足够多的牛仔裤以满足看起来永远得不到满足的市场。但是到20世纪80年代初为止，生育高峰期出生的人逐渐老化，他们的品味也随着自己腰围的变粗而发生改变。他们买牛仔裤的数量减少了，而穿的时候则变长了。同时，18~24岁年龄段的人，即通常认为最有可能买牛仔裤的人，也在不断缩减。因此，李维斯公司发现在衰退的牛仔裤市场上不得不为自己的市场份额进行奋斗。

起初，尽管牛仔裤市场在衰退，但是李维斯公司仍然坚守其牛仔裤基本业务。公司凭借大量增加广告以及在西尔斯、潘尼等全国性零售店内进行销售的方式寻求销售量的增长。在这些战术失败之后，李维斯公司开始尝试多元化经营，进入增长更快的时装和专业服装行业。它仓促增添了许多新产品线，包括新款时装、运动装和体育装等。到1984年为止，李维斯公司的多元化经营陷入混乱状态，涉及的行业范围从的牛仔裤一直到男人用的帽子、滑雪装、跑步装，甚至还有妇女穿的涤纶紧身短衬裤和斜纹粗棉布孕妇装。其结果是仅在一年之内利润就下降了79%，极为悲惨。

1984年，李维斯公司为了扭转不利形势，公司新任管理层实施了一个大胆的战略新计划。它卖掉了绝大多数时运不济的时装和专业装，使公司回到向来最擅长的业务：生产和销售牛仔裤。作为先行者，李维斯公司重新启用了它的拳头产品最基本的暗钮式、缩水后贴身的501型牛仔裤。公司投资3800万美元用于现时经典“501型蓝色牛仔裤”广告攻势，即一系列时兴的、纪实风格的“现实广告”。从来没有一个企业在一类服装上花过这么多钱。这时，许多分析家对这一战略提出疑问。正如其中一位分析家所说：“这对一条普通的牛仔裤来说简直花费太多了。”但是，501型蓝色牛仔裤攻势使消费者想起了李维斯公司的悠久传统，并使公司重新确定以传统的蓝色牛仔裤生产为中心。在接下来的四年里，这一广告攻势使501型蓝色牛仔裤的销售量翻了两部多。

在建立起这种固定的蓝色基调之后，李维斯公司开始增添新产品。例如，它成功地在基本产品线中增设了预洗、磨洗和彩色牛仔系列。1986年末，李维斯公司引进了多克斯（Dockers）产品系列，即休闲、舒服的棉裤，这针对的消费者是生育高峰期出生的现已逐渐变老的男性。由于该新产品系列是对牛仔裤系列的自然延展，所以产生了比预计要大得多的吸引力。不仅成人购买多克斯产品，而且他们的孩子也购买。看起来，每一个美国男性青年都至少需要一条在见女朋友的父母时穿得出来的棉料便裤。自开发以来的十年中，多克斯产品系列已成为盈利十亿美元的成功产品。李维斯公司继续为正在变老的生育高峰期出生者开发新产品，例如：为那些穿不下剪裁较纤瘦的501型蓝色牛仔裤的男士设计宽松合身的牛仔裤。

除了推出新产品之外，李维斯公司还努力开发新市场。例如，公司在1991年开展了特别针对妇女的牛仔裤广告攻势。这次名为“女士牛仔裤”的广告攻势，投资1200万美元，为期三年，很富有创新精神，其特色是由女艺术家来表演展示穿有蓝色牛仔裤的女性形体。公司还开展了一次全国西班牙语电视广告运动，旨在增强对新兴的、增长迅速并忠诚于品牌的西班牙裔市场的吸引力。

但是，李维斯公司最大的转变是在国际市场上。公司现在已成为唯一真正全球型的美国服装制造商。它的战略是“全球思考，当地行动”。公司管理者是一个合作紧密的全球市场营销、制造和销售系统。每年有两次，李维斯公司会召集世界各地的经理，共同讨论产品和广告创意，并寻觅那些具有全球影响力的创意。例如，多克斯产品系列源于阿根廷，但现在已



成为全球畅销产品。在其全球战略中，公司鼓励当地商量店根据各自的国内市场改进产品和营销方案。例如在巴西，公司开发了斐美妮娜（Feminina）曲线剪裁牛仔裤系列，提供巴西妇女喜爱的特别紧身款式。

在绝大多数国外市场，李维斯公司大胆地宣传其深厚的美国文化。例如，詹姆士·迪安（James Dean）几乎是日本所有利维广告中的中心人物形象。缅甸广告中表现的则是一群穿着李维斯牛仔的青少年驾着 60 年代出品的敞篷车绕着美国艾奥瓦州的杜布克市（Dubuque）兜风。而且，几乎所有的外国广告都以英语音乐为特色。但是，和美国人通常认为李维斯产品只是普通结实的粗布衣服不一样，绝大多数欧洲和亚洲消费者认为它们是特别时髦的代名词。因此，其定价也完全符合对顾客的吸引力：一条李维斯 501 型牛仔裤在美国卖 44 美元，到日本约为 63 美元，在巴黎则高达 88 美元。

李维斯公司大胆创新的全球营销活动取得了极好的成效。由于国内市场的继续收缩，国外销售量已成为促进李维斯公司成长的主要原因。海外市场现在创造 34% 的公司总销售额，46% 的未扣除公司费用和利息前利润。或许更为瞩目的是，公司国外业务正以五倍于国内业务的速度增长。李维斯公司还在寻找新的国际市场机会，例如，第一家正式销售李维斯牛仔裤的俄罗斯商店最近已向大众开放，而且公司正在向渴望拥有牛仔裤的印度、东欧和俄罗斯消费者销售牛仔裤。

面对由于外部环境及原有目标顾客群的消费行为发生变化导致的有效需求不足，李维斯公司仅仅对营销战术进行了调整，甚至开始脱离主业，但效果并不好。直到公司重新对竞争环境进行探查，对消费群体进行重新细分，并重归主业，突出自身的竞争优势，进行清晰的定位——由对营销战术的使用转向重新考虑公司的营销战略后，李维斯公司通过变革，建立了以牛仔裤为核心的坚实基础，再配以精心设计的产品和市场开发方案，从而成为一家朝气蓬勃的盈利企业，同时也使公司更好地把握不断变化的市场机遇。

（资料来源：广州商学院精品课网站，<http://61.145.119.78:8081/>）

## 案例 2 一汽“大换位”带来“大跨越”

一汽经营理念从“以效益为中心”向“以用户为中心”转移后，各项经济指标均创历史最高水平。2002 年 1 至 6 月，生产各种汽车 28.05 万辆，销售 28 万辆，实现销售收入 431.5 亿元，利润 21.5 亿元，与 2001 年同期相比分别增长 28.4 %、41 %、37.3 %、34.3 %。其中，销车的增长幅度高于行业 12 个百分点。

一汽各项指标的快速增长与国家宏观经济形势的好转及市场拉动有着密切的关系。但有关人士认为，这种成绩的取得，还源于企业核心体系能力的增强及经营理念的换位。

一汽在年初就提出了“以用户为中心，创建适应入世要求的新一汽”，并把“以用户为中心”作为企业的核心内容。这一经营理念的确定，把一汽前几年在营销战线开展的“用户第一”上升到集团公司经营战略，引入到一汽整个经营管理之中，产生了全公司各部门共同应对入世挑战的巨大能量。

“我的用户是谁？我的用户需要什么？我为用户做些什么？我还能为用户做什么？”，一汽员工视用户为企业的第三管理者，几次把用户请回厂里，为职工上大课，为产品挑毛病，在公司上下形成了以用户需求为导向，以用户满意为标准，指导生产、经营和服务的良好氛围。在产品开发上，一汽坚持以市场为导向，以满足用户需求为己任，致力于适应性产品的开发。他们一方面依靠科技进步，对投放市场的产品不断进行提高动力、满足法律、适应用户需求的各项技术改进；另一方面为适应国情及满足市场个性化需求不断开发新车型，并将其迅速转化为市场优势，使解放、红旗、捷达、奥迪等产品以高技术含量、可靠的质量保持了市场优势。在生产上，一汽通过企业内部的流程再造，强化了企业经营管理运作，使企业的生产体系能力明显增强，适应汽车市场多元、快速的竞争要求。在营销管理上，一汽确定了“支持经销商做强”的基本厂策，各大品牌以诚信为宗旨，根据市场实际，调整和实施自己

的营销政策，维护企业第一用户——经销商的利益，从而调动了他们的积极性，一汽在与用户共赢中也获得更广阔的支持空间。

2002 年，“解放”开展了“感动服务”活动，他们在全国 451 家服务站建立起“特快服务系统”，确保 12 小时服务到位。“红旗”实施“服务年工程”，为用户提供免费四次保养、一条龙购车服务等“管家式”服务。一汽——大众在全国建立起 6 个备件中转库，实现供货周期 48 小时。奥迪在产品未覆盖地区发展单项服务经销商，使单项服务经销商分布城市达到 37 个。各具特色的服务举措，增强了用户对一汽产品的认可度，坚定了购买一汽产品的信心。上半年，一汽各系列产品都呈现良好上升态势，主打产品解放中重型卡车、红旗、捷达（含宝来）、奥迪轿车、佳宝微型车的销量分别为 11.2 万辆、1.5 万辆、7.5 万辆、1.5 万辆、3.5 万辆，与去年同期相比增幅分别为 33.7%、159.4%、59 %、11.3% 和 100%。其中，解放卡车的销量已超过世界卡车巨头奔驰和沃尔沃，跃居世界第一位。

分析：

一汽各项指标的快速增长，甚至增长的幅度远高于行业平均水平，这一系列好成绩的取得均来源于一汽将经营理念转向了“以用户为中心”，并把这一中心提高到企业战略的层次。“以用户为中心，使顾客满意”是企业市场营销的核心精神，只有真正把顾客的利益放在第一位，以顾客的真正需求来指导企业的一切经营活动，同时使供应商和企业内部员工满意，企业才能在激烈的竞争中获取胜利。

### 案例 3 乳业，产品等于人品——皮之不存，毛将焉附？

国家质检总局再次公布抽查结果显示，伊利、蒙牛、光明、三鹿等大型知名品牌与企业的奶粉、液态奶产品检出三聚氰胺，“毒奶”让“毒奶粉”事件再次升级。

事件已经由开始的三鹿危机演变成了整个中国乳业危机！随着伊利、蒙牛的中箭，“中国人喝牛奶身体由“结实”演变为了“结石”！“一天一斤奶，震惊着整个民族”！重创中国乳业！

曾经风光无限的伊利，曾经叱咤风云的蒙牛；

曾经豪掷亿元赞助奥运，曾经产品随神五上天；

一个阔谈“有我中国强”，一个高论“产品等于人品”；

曾经，消费者们是何等的信任，何等的热爱，何等的厚爱！何等的骄傲！

——伊利！蒙牛！

而今，看着职能部门，看着媒体一次次地披露出这些品牌，有的还是集团企业总部工厂生产的，一家工厂十多支产品是“毒品”！

消费者伤心了！消费者恐怖了！看看各地的爆棚的儿童医院你就知道消费者多么的恐惧和无奈！

每当想起自己曾经喝过的蒙牛、伊利，自己就不自觉打个冷战，不寒而栗！不敢往下再想的后怕！

“毒奶粉”“毒奶”事件已经对我国的整个奶制品行业造成了致命地冲击，我国的奶制品企业可能失去了整整一代人、甚至两代人的信任，我国的奶制品企业要恢复商誉和消费者的信心，恐怕是一件非常困难的事情了-----

消费者不会为你傻守“贞操”！

消费者不会再为你海市蜃楼式的品牌着迷！

我拿什么拯救你？中国乳业！

我相信事件还在继续扩大中！

有什么比看着曾经膜拜、曾经信任的佛像下露出泥胎、露出发臭狗屎、露出毒蝎更让人失望，更让人受伤呢？

毒奶事件暴露出中国企业的管理的稚嫩与初级。企业做大了，管理却没有跟随着壮大。

中国企业一贯追求的做大，而不是做强的理念及行为力，盲目扩张，盲目跑马圈地，盲

目扩大产能！盲目催肥品牌！最终虚胖了企业，虚胖了品牌！这次的“毒奶”“毒奶粉”事件再次给了我们一记响亮的耳光！

为什么这么说？

在这次毒奶粉、毒奶事件中，中弹落马的几乎是快速成长的大型乳品企业；独善其身，产品抽检合格的企业和品牌全部是外资产品和国内区域中小乳品企业？

为什么中小乳品企业在原奶采购、收购、养殖过程中能控制好？难道是他们的奶农“愚笨”？？还是他们那里的法制更健全？？抑或是他们执行的牛奶蛋白质检测方法不一样？？？还是实行的是“国中国”的国家质量标准？？？

企业有一掷数千万数亿元的广告投入，有时间去电视台谈经送宝到处作秀，却没有精力和时间踏踏实实抓管理！踏踏实实做精品！不出事，则不会去进行奶源基地与原奶收购的强化管理与监督检查！

基于企业的营销要不要做？要！基于企业领袖的品牌塑造要不要？要！基于企业家作秀的品牌传播要不要？也要！

可是，比这个更重要的是，夯实管理！严控品质！真正视“产品等于人品”！

产品是皮，营销是毛，皮之不存，毛将焉附？

“毛”与“皮”的关系是辩证的，是统一的，是整合的。光有“好毛”没有“好皮”不行，而“好皮”也要依靠漂亮的“好毛”来吸引消费者的目光。

更何况，品牌的塑造，品牌给人的整体印象不仅仅只是营销，不仅仅只是传播，而是多纬度，立体的信息形成的。

#### 案例 4 历年沉淀的营销方式

08 年注定是经济困难的一年，全球市场股市低迷，美国次贷危机，石油、粮食等大幅度涨价。中国同样是面临通货膨胀的严峻压力，CPI 高涨，人民币升值，大量企业倒闭。在这样的宏观环境下，大部分人的消费心里和习惯难免受到影响，大家花钱势必更加谨慎，营销工作的难度相对也更大。

08 年也注定是激情澎湃的一年，奥运会的圆满举行，奥运圣火在世界范围的大规模点燃，两岸三通的顺利达成，民族理想的进一步实现。也许这路上充满着荆棘，但也处处听见悦耳的鸟鸣看见盛放的鲜花，这些无不在见证着伟大中国复兴的历程。这样的众志成城为寒冬中的营销工作带来了温暖带来了希望。

在灾难和激情面前，2008 年的中国凝聚了全民族的思想。但是，2008 年份已经成为过去，我们需要沉淀的是民族思想，以迎接下一个辉煌的新年份。回望 2008 年走过的密密麻麻的脚步，路上沉淀着我们林林总总的指导思想。借此良机，我们认为，应该关注和发扬光大一下值得的营销观点和营销方式。

第一，创新和差异化的产品营销方式

每到岁末，都是各大市场的旺季，国内外厂商纷纷瞄准这一黄金促销时段，备战每年一度的寒假促销大节。

差异化营销，是在市场细分的基础上，针对目标市场的个性化需求，通过品牌定位与传播，赋予品牌独特的价值，树立鲜明的形象，建立品牌的差异化和个性化核心竞争优势。其核心思想是“细分市场，针对目标消费群进行定位，导入品牌，树立形象”。

例 1，创新营销的经典。南方李锦记专设一支“专业化、一体化、系统化”的中草药健康顾问队伍对消费者进行健康知识方面的教育。这些健康顾问坚持理性宣传，不夸大产品功能，他们主要是帮助消费者掌握更多的保健知识，告诉消费者选购产品的注意事项。这一营销方式，不仅在保健品行业罕见，在其他产品的市场营销上也不多见。南方李锦记的教育式营销



为广大消费者提供指导与帮助，他们的做法无疑会受到消费者的称赞。但愿这一营销模式能被更多的企业所效仿，希望有更多的保健品生产企业重视企业公信力的树立和培育，在为消费者提供优质产品的同时也能肩负起向消费者普及健康知识的责任。

例 2，差异化营销的经典。2007 年最早启动寒假促销市场的，要数国内 PC 老大联想了。寒促期间，联想主打“组合拳”，将“用户体验”理念彻底地深入到产品营销各个层面，展开以“创逸生活，引领非凡体验”为主题的体验活动和“创意+动力 笔记本冬季大促销”活动相结合，以体验营销方式结合产品促销，吸引消费者参与，并借互动活动，促使消费者接受品牌所传递的信息。

## 第二，渠道多元化营销方式

渠道多元化、扁平化已成为本土企业的必然格局，依靠单一渠道制胜的时代已成为过去。在竞争日益激烈、买方驱动的市场中，企业不仅应通过渠道扁平化获取成本优势，还必须通过实现渠道扁平化来加强对目标市场的了解和控制，增强企业的竞争能力。

营销渠道是传统上的流通规划任务，就是在适当的时间，把适量产品送到适当的销售点，并以适当的陈列方式，将产品呈现在目标市场的消费者眼前，以方便消费者选购。

例，娃哈哈堪称由单一化渠道成功转型多元化渠道战略的典范。公司创立之初，限于人力和财力，主要通过糖烟酒、副食品、医药三大国有商业主渠道内的一批大型批发企业，销售公司第一个产品儿童营养液。随着公司的稳健发展和产品多元化，其单一渠道模式很快成为企业的销售瓶颈，娃哈哈开始基于“联销体”制度（联销体制度是娃哈哈和代理商之间建立的一个共同经营产品的渠道体制，从厂家、经销商到终端每个环节的利益和义务都会得到明确）的渠道再设计：首先，娃哈哈自建销售队伍，拥有一支约 2000 人的销售大军，隶属公司总部并派驻各地，负责厂商联络，为经销商提供服务并负责开发市场、甄选经销商；其次，娃哈哈在全国各地开发 1000 多家业绩优异、信誉较好的一级代理商，以及数量众多的二级代理商，确保娃哈哈渠道重心下移到二、三线市场。这充分保证了娃哈哈渠道多元化战略的实施。娃哈哈针对多种零售业态，分别设计开发不同的渠道模式：对于机关、学校、大型企业等集团顾客，厂家上门直销；对于大型零售卖场及规模较大的连锁超市，采用直接供货；对于一般超市、酒店餐厅以及数量众多的小店，由分销商密集辐射。这种“复合”结构，既能够有效覆盖，又能够分类管理，有利于在每种零售业态中都取得一定的竞争优势。

从娃哈哈案例可以看出，渠道多元化是实施企业战略多元化的必然结果，也是企业生命周期发展的必然阶段。娃哈哈渠道多元化战略对于公司的快速发展功不可没。

## 第三，低成本营销方式

2008 年的市场风起云涌，经济低迷更是使得几家欢乐几家愁。有钱的企业，仍旧一掷千金，呼风唤雨；没钱的企业，却只能节衣缩食，小心经营。在这种情况下，“家境清贫”的小企业如何突出重围，脱颖而出？一个答案，只有低成本营销。

低成本营销，顾名思义就是力争尽可能较小的投入来获取最大可能的产出回报，让有限的资金通过营销手段和市场资源的充分整合，裂变成巨大的核能效应。

例如，十年前，谷歌（Google）只是一个只有十几个员工的小企业，短短十年时间，它成为全球市值最高的互联网公司。谷歌取得的巨大商业成就，得益于它秉持了“用户为先”的企业价值观，坚持了“用户低成本营销”思想为顾客提供信息服务，找到了成功的商业模式，并始终与合作伙伴共赢。企业的成功不可复制，但谷歌成功的坚持“用户低成本营销”思想的商业模式却可以帮助千千万万中国的中小企业找到成功之道。

## 第四，网络营销方式

近两年来，随着网络技术的不断发展，选择在网上购物的人越来越多，不仅服装、日用品等在网上销售火热，调味品也纷纷寻找新的销售门路，搭上了网络营销的快车，并且显现出越来越旺的销售态势。其中，2008 年网络营销的几个经典方式：口碑营销、论坛营销、病毒式营销及数据库营销。

网站营销最有效的手段就在于提供个性化，互动式服务，企业网站只有提供特色化、个

性化、实时化和互动性服务时，才能聚集人气，培养忠诚顾客，发挥商业功能，真正做到深度营销。

例 1，目前国际市场对调味品需求的潜力很大，我国的很多调味品生产厂家也认识到了，也积极寻求各种营销方式。然而在国内如此多厂家的竞争当中如何才能脱颖而出，占得先机呢？除了传统的如国际会展手段以外，吴江天水味精厂开拓国际市场的过程中，还采用了先进的网络营销手段，最终选择了阿里巴巴网络营销平台。并通过合作，实现了预期的市场效果，为企业创造了可观的经济价值。

该公司的周经理回忆说：“我们曾经与其他的一些电子商务平台合作过，对电子商务模式也比较认同，最重要的就是为我们企业进军海外开拓市场提供的无限商机，从网站认识了很多新的买家，也赢得了订单，目前成交了 9 万多美元，金额虽然不是很大，但却充分体现了如今网络营销在开拓客户方面对企业的帮助。

例 2，立顿公司的网络营销也是标新立异的。立顿在网站立意上以一种人人都熟悉的超市食品货架为背景，以饮食为切入点，定位于居家过日的普通民众，创意新颖、视觉形象生动、感召力强。

例 3，最近三星 F308 手机进行了一次典型的网络口碑营销活动，使我们得以一窥社区口碑营销之道。显而易见，在一个专注某个产品或品牌的圈子里去推广这种产品的时候，市场局面更容易打开。三星历年沉淀的营销方式的手机类论坛推广活动正是瞄准了这样一个特定的消费群体。只要目标消费者进入这个论坛，或者说参与到这个话题中来，营销活动就开始了。这种营销模式与传统的营销模式区别就在于：明确了口碑传播的内容和价值；口碑传播渠道可控制，目标明确。

例 4，宝洁公司与某部门网站健康频道合作创建了一个针对女性消费者的网站 Capessa，旨在成为女人们讨论诸如减肥、怀孕与育儿话题的论坛。该社区不仅成为宝洁公司和产品的品牌营销平台，而且成为顾客对某种产品或品牌发表看法的信息收集地，成为建立数据库继而研究消费者行为的信息来源。

例 5，通过制作一个教消费者怎样在必胜客的自助沙拉中一次性盛得最多的图解，引起人们饶有兴趣地去研究，使得“吃垮必胜客”的图解在网络上迅速流传开来，有很多人看后当即就去必胜客的店里亲身实验。

#### 第五，社区体验营销方式

体验营销是指企业通过采用让目标顾客观摩、聆听、尝试、试用等方式，使其亲身体会企业提供的产品或服务，让顾客实际感知产品或服务的品质或性能，从而促使顾客认知、喜好并购买的一种营销方式。这种方式以满足消费者的体验需求为目标，以服务产品为平台，以有形产品为载体，生产、经营高质量产品，拉近企业和消费者之间的距离。包括知觉体验、思维体验、行为体验及情感体验四种形式。

例如，在调味品行业，体验式营销还处于起步阶段，但是，自从鸡精产品的老大太太乐开展了体验式小区推广成功之后，体验式营销已经开始逐步被众多的企业采用。太太乐在此次的小区推广的主要流程设计是：以“让每个家庭都可以分享太太乐鸡精带来的鲜美享受”为口号，安排厨师现场使用太太乐的鸡精制作菜肴，让消费者亲口品尝，再配合专业促销人员的介绍，另外还进行搭配买赠活动促使消费者构成购买行动。于是，太太乐就凭借了该次的体验式推广的成功进行了全国的“贴身”体验式营销活动，因此，吸引了不少以前从未用过太太乐产品的消费者，提高了品牌知名度，同时也增加了产品的销量。

结束语：伴随着 2009 年的市场经营工作已经开始，特别是增量市场的充分挖掘压力与日俱增，与竞争对手的市场份额差距继续拉开，再想进一步获取市场份额，难度会不断加大。但不管怎样，要发展，守住存量市场，开辟新的营销模式争取增量市场，是我们企业前进中必不可少的工作，企业必须认清形势以更大的热情和更务实的态度运用往年来好的营销观点和营销方式去解决问题，实现成长。

## 案例 5 营销视野：网络广告即将进入去门户时代

最近中国网络广告行业内有几则新闻比较让我关注：

一则新闻是市场研究公司易观国际最新发表了一份研究报告。在该报告中，该研究机构称 2008 年第一季度中国在线广告市场收入为 21.11 亿元人民币。在这个差不多 3 亿美金的市场中，百度获取了 26.4% 的市场份额，超过了排名第二的新浪 10 个百分点有余。第三位则是搜狐，份额仅 11.8% —— 连百度的一半都不到。第二则新闻则和这位排名老三的搜狐有关。它的 08 年第一季度财报，收入暴增 156% 达到 8480 万美元，超越新浪。从业绩上已经证明它的确是中国第一门户。然而，当我们细看它的财报时，却发现这样一个事实：受益于《天龙八部》，它的网络游戏收入同比激增 24 倍。在这样一个刺激下，它的实际总收入才会比公司预期上限还高 1630 万美元。

从上面这两条消息我们或许可以感知，门户广告的吸引力正在下降，中国的网络广告开始进入去门户时代。尽管几大门户的营收还在持续增长，但是增长速度在下降，在网络营销中发挥的作用也会越来越小。

中国的网络广告就是从眼球经济开始的，网络广告人将传统媒体的价值观，移植到了网络广告上，同样用一个图片能吸引多少眼球来判断媒体的价值。于是，门户的价值便凸显了出来，因为它凭借内容优势能吸引很多人，所以门户作为媒体就很有价值。而且早期网民对网络广告还抱有很大的好奇心，所以点击率啥的还是比较说得过去的，门户的广告收入也在呼呼的增长。

但是到了今天，情况正在悄悄地发生变化。互联网进入 2.0 时代以后，本身对门户的模式就是一种挑战，门户的大而全的经营模式已经不太符合网民的口味，更多的人去寻找专业的垂直论坛，更多地运用搜索引擎去寻找自己想要的资讯。而门户对网民的价值更多地体现在咨询的获取上，去新浪就是看看新闻，因为他好歹是个大媒体，比较权威。（但是现在门户动则公关保护，还经常做一些负面新闻的专题来提醒客户得投互联网广告了。这样的结果就是门户的公信力正在一点点的丧失。）

还有更重要的一点就是，网民对网络上的图片广告已经失去了好奇心，看新闻的时候会自动把广告过滤掉，看完了一个网页你问他图片的内容是什么，几乎很少有人能够回忆的起来。很多广告主说我们现在的网络广告环境不好，环境太嘈杂了。哈哈，广告环境能好才怪呢！中国的门户网站经营者们几乎把网页上能投广告的位置挖掘的干干净净，每一个几角几分里都放个小图片，连缝隙里都不放过。我就不信网民能无聊到这种程度，上网的时候去找每个边边角角去看广告！所以，广告环境决定了想在门户上一看曝光来影响消费者简直就是一厢情愿，你在门户上的 CPM 没多大意义（首页首屏除外）。

或许有人说，我不做形象，我用点击来衡量网络广告效果不行么？但是你知道门户网站上的图片广告的点击率是多少么？0.1% 都不到！一千个人能有一个点击就不错了。所以，门户网站的广告经营者们不敢用按照 CPA 来卖广告，否则他们就饿死了。也许尝试过网络营销的广告主们或许会问，我们做过门户的广告啊，效果还不错啊？当然不排除个别网络营销案例本身就很有吸引力，能够吸引到网民的参与。这是事件本身的力量，门户广告的作用发挥的很少。现在的广告主们很少有知道怎么去检测网络营销效果的，更不知道什么是 DOUBLECLICK，什么 ALLYES～所以广告圈的这些专家们经常制作出各种精美的图标，各种完善的数据来告诉你互动营销的效果多么的好！多少人看过！多少人参与。基本上来说，如果你稍微有点智慧和判断力的话，你就知道其中的问题。信息的不对称导致了广告主缺乏对网络广告的基本判断能力。

虽然我对网站上的 DISPLAY 广告比较鄙视，但是它也并非一无是处。如果你能在个别抢眼的位置投放你的很显眼的图片广告的话，还是对网民有一定的影响力的，但是一天几十万的价格，足够你在央视黄金时段买个 15 秒了。最主要的是，图片的影响力远远不如视频的影响力。还有，如果你的创意非常非常的好，能够勾引起网民的好奇心，那样也能吸引住网民的目光，虽然缺德，但是门户最不缺的是人。不过这里起关键作用的还是创意！是广告

人的脑细胞，是可遇不可求的。

所以，如果你是个成熟的广告主，当广告公司的人找你问有没有网络营销计划的时候，你就别直接问“你们有什么资源！”这样只能显得你们不专业！因为你们所谓的资源无非就是那几个门户的图片价格！就这么一句话，就把你们的老底告诉了这些网络广告公司的销售们，他们就知道你不懂网络广告，怎么糊弄都行！我还遇到过广告主说“我们怎么做网络营销，要取决于你们有什么资源！”网络广告公司最大的价值在于创意和策略能力。

或许我把你说的都要崩溃了，或许你在想“既然如此，我想做网络营销都不行了！”。其实，网络营销的自然有它的魅力，也有很多的窍门。

### 案例 6 蚊帐：将“寿终正寝”吗？

C 市英华路，大名鼎鼎的王德荣蚊帐商店门可罗雀。“王德荣”在 C 市是个路人皆知的人物。改革开放之初，他以优质蚊帐赢得顾客，从而率先致富。作为全市第一个公开承认自己资产已达百万的个体户，他一度成了 C 市人茶余饭后的议论中心。

然而如今走进王德荣蚊帐店，稍事逗留，就会发现这里难得进来一位顾客。作为销售旺季的 6 月份，今年的销售额仅 40 多万元，与往年 70 多万元月销售形成了巨大的落差。而这还是全市蚊帐商店行为中景况最好的一家，有的蚊帐厂家已濒临倒闭；为了挽救衰败的局势，王德荣使出了浑身解数，亮出了一招又一招：开展照图加工业务，顾客想把蚊帐做成什么样子，只需画张图，哪怕只做一张，他也承接；对老弱病残顾客，不仅在店是笑脸相迎，提供优质服务，并负责上门给挂好新买的蚊帐。在蚊帐生产上，他提出 9 个字的指导思想：高档化、装饰化、礼品化。他坚持全部采取上乘进口原材料进行加工，生产出来的蚊帐有 5、6 个款式，10 余个品种，20 个多个颜色，围帐、圆帐、方帐，色彩鲜艳，款式新颖，上至 365 元一床的呢绒静电提花围帐，下至 24 元一床的儿童蚊帐，琳琅满目，争奇斗艳。其中有一种圆帐，白天一收起来俨然一只美丽的花篮；然而，这仍无补大局。与蚊帐滞销形成鲜明对比的是今年来在 C 市的如意牌驱蚊器正由于供不应求而令那名气颇大的刘宏厂长如坐针毡，来自全国各地的信件、电报、长途电话一个劲地催货，更有许多老顾客驻在 C 市死盯住他，工人们加班加点仍然满足不了需求。同是生产抵御蚊子的工具：蚊帐和电子驱蚊器，这两家却是一家欢乐一家愁。王德荣在被问及蚊帐市场前景的展望时说：“我想世界上只要还有蚊子，人们对蚊帐的需求恐怕就不会消失”。然而，C 市某公司 10 名刚刚结婚或正在筹备结婚的新人，当被问及“您是否已经或正要为您的新房购置一床漂亮的蚊帐”时，答案却完全一边倒的“既没买，也不打算买”。一位新娘甚至还反问一句：“现在结婚谁还买蚊帐啊？！”接着，还历数了蚊帐的种种“弊端”：挂蚊帐让本来就小得可怜的居室显得更小，给人以压抑、郁闷感；钻进蚊帐，只能被动的躲避蚊子，人不自由，而蚊子仍然无孔不入，永远处于进攻状态；蚊帐洗涤和收拾起来都很不方便；挂蚊帐也无法吹电扇；一床蚊帐 100 多元，只能新鲜 3、5 年，旧了再挂也不好看……难道随着小小电子驱蚊器的问世，蚊帐这种具有悠久历史的居室用品将“寿终正寝”了吗

### 案例 7 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信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、不同的场合佩带不同颜色的手表。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。”

()

### 案例 8 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大有可为：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，网站之间真正比拼的是其后台。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。

## 案例 9 倾听顾客的声音

一名女孩逛街买衣服，在繁华的商业区中穿行于各式各样的时装店。她觉得又热又渴，于是买了一个纸包装的甜筒冰激凌。当女孩把冰激凌上的包装纸撕去一半的时候，她有点儿犹豫，她不知道应该把冰激凌上的纸全部撕掉，还是应该先撕一半。如果把包装纸全部撕掉，手指难免弄脏，逛服装店的时候就不能用手去触摸衣服了，而且逛街时洗手不方便，显然不大卫生。但是不全部撕掉，待会儿若一时找不到果皮箱，还得把粘乎乎的包装纸拿在手里，想想都难受。她开始后悔买了甜筒冰激凌。“也许，我该买瓶汽水的。”她想。

这样的情景再平常不过，但意大利一家冰激凌公司的市场调查人员发现了问题并记录下来。当市场开发人员研究这一案例的时候，他们认为对于这名顾客所感到的不便，商家是有责任的。商家没有设身处地地考虑消费者可能遇到的困难，没有为消费者提供更贴心的设计。可以想象，这名女孩以后大概会慎买甜筒冰激凌，到头来受损失的还是商家。于是，这家公司重新设计了一种新的包装方法，可以像挤牙膏一样一点一点地挤出来，吃多少，挤多少，既不会让手指接触到冰激凌，也不再需要没完没了地撕包装纸。结果新产品提价 30% 依然畅销。

顾客告诉你机会点——做自己的“馅饼”

消费者的需求就如同洋葱一样，从里到外一层又一层，避开其他公司已经选择的那一层，我们是能够找到最适合自己的那一层的

许多创业者和企业都在为寻找市场机会而发愁，其实，机会就在你身边的顾客身上。有位经营者就说过，“消费者的需求就如同洋葱一样，从里到外一层又一层，避开其他公司已经选择的那一层，我们是能够找到最适合自己的那一层的。”遗憾的是，我们的不少厂商经营思路比较单一，视野不够开阔，看到什么生意火了，便一哄而上，结果导致僧多粥少，大家都吃不饱。许多商家一方面抱怨市场疲软、需求不旺，一方面又对顾客的不便和难题视而不见。

在市场竞争越来越激烈的情况下，在价格上做文章已不是首选，真正棋高一招的是着眼于顾客，顾客点什么“菜”就做什么。

去年 5 月，海尔电脑接受了大鹏证券送来的“菜单”。由于大鹏证券各地区分支机构对电脑产品的具体需求有很大差异，因此，虽然订购的总量很大，但有些机型的需求量却有限，大鹏证券提出了“按需定制”的要求。这对于规模化生产的品牌电脑厂商来说，是有一定困难的，但海尔专门为大鹏证券研发了“佳龙”系列电脑，并根据各地区的具体需求定制、生产不同配置的产品，顺利解决了合作中最大的障碍。

再来看一则案例。1998 年夏天，青岛双星集团发了一笔“空调”财。原来，双星人发现：夏季人们穿鞋的时候需要很强的排汗功能。但是，市场上根本没有这种功能的优质鞋。公司经过反复研究和充分的市场调查，想出了一种妙法，生产“空调鞋”系列，解决鞋内的通风问题。企业的研究人员在鞋的底部设计了一条贯穿前后的通气道，人们穿着这样的鞋走路时，脚无形中对具有打气筒功能的鞋底做了功，实现了空气的吸进与排除功能，保持了鞋内的干燥。这种具有呼吸功能的“空调鞋”一经上市便引起了市场的轰动效应。在短短的三个月中就销售了将近 15 万双。双星集团从把握顾客的消费需求中开发了新的产品，创造了新的市场空间，为企业带来了竞争优势。

### 案例 10 MissLi 的圣诞营销术

圣诞节和元旦快到了，许多商家自然不会放过节日促销的机会，特别是圣诞节，由于这个老洋节在国内开始焕发青春，对青少年消费群越来越有吸引力，与圣诞及爱情有关的商品、餐饮特别好销，于是随着圣诞节日子临近，市面上圣诞气氛也一天比一天浓。李小姐去年圣诞节期间在自己那间地处闹市的小小精品店专门摆卖圣诞礼品，但收益平平，许多顾客随便看看就转到附近的大型超市去买了，因为超市同类的货品更多，选择的余地更大。今年，李小姐决定改变策略。

首先，在进货上专挑新奇、另类的，力求人无我有，其中不少是请人按自己的设计意念用手工做的，如圣诞挂件、小摆设、圣诞画、贺卡、圣诞真树盆景、唐装圣诞老人和本地校服雪人公仔等，甚至一些 T 恤、童服、帽子都打上自己的圣诞“烙印”，而且所有的货品都是限量版，不求卖得多，只求回报高。

其次，可以拿包括在其他地方买的圣诞商品加一点钱来换购店里任何一种货品，无论节前节后都可以。许多商店都不搞圣诞商品回收，李小姐这样做等于变相拉客，因为她赚的利润大都已包含在加的那点钱里面了。譬如拿一件回购价 10 元的旧圣诞商品换购李小姐标价 20 元的新货品，顾客只需付 10 元，也不好意思怎样讨价还价了。而实际上，平时牙尖嘴利的顾客哪怕将价打到 10 元李小姐仍有钱赚，因为它的进价只是 8 元。而回购进来的东西，

清洁一下，优化组合一下，再标个低价，又是一件颇具吸引力的商品。实在不行，打包卖给收破烂的也有利可图，送给姐姐开的幼儿园亦是善举。

眼下李小姐已开始实施她的圣诞营销策略，从店里比平时热闹的场面和她自信的笑容上，我相信她今年圣诞的收益一定会比去年好得多。

在节日市场上同类商品多，竞争激烈时，实力雄厚的商家可以采用薄利多销、减价促销策略来争夺顾客，提高销量，使利润增加。但薄利多销会使市场很快饱和，这令实力不足的商家生存更为艰难。因此，李小姐“因己制宜”，避开和强势商家正面对抗，独辟蹊径，突出自己的优势和卖点的营销手法，颇有出奇制胜的味道。

李小姐的可取之处还在于，利用换购增加了知名度，对于小精品店而言，有了知名度可以吸引更多客人，李小姐将来只要注意做好顾客忠诚度的培养，小店的生意便会越来越好，小店做成大店大公司也不出奇。

李小姐的圣诞营销术，大商家也可以从中得到一点启示。

## 第2章 市场营销观念的演变及发展

### 案例 1 马狮关系营销的完美体现

马狮百货集团（M a r k s & S p e n c e r）是英国最大且盈利能力最高的跨国零售集团，以每平方英尺销售额计算，伦敦的马狮公司商店每年都比世界上任何零售商赚取更多的利润。马狮百货在世界各地有 2 4 0 0 多家连锁店，“圣米高”牌子货品在 3 0 多个国家出售，出口货品数量在英国零售商中居首位。《今日管理》（M a n a g e m e n t T o d a y）的总编罗伯特·海勒（R o b e r t H e l l e n）曾评论说：“从没有企业能像马狮百货那样，令顾客供应商及竞争对手都心悦诚服。在英国和美国都难找到一种商品牌子像‘圣米高’如此家喻户晓，备受推崇。”这句话正是对马狮在关系营销上取得成功的一个生动写照。

早在上世纪 3 0 年代，马狮的顾客以劳动阶层为主，马狮认为顾客真正需要的并不是“零售服务”，而是一些他们有能力购买且品质优越的货品，于是马狮把其宗旨定为“为目标顾客提供他们有能力购买的高品质商品”。马狮认为顾客真正需要的是质量高而价格不贵的日常生活品，而当时这样的货品在市场上并不存在。于是马狮建立起自己的设计队伍，与供应商密切配合，一起设计或重新设计各种产品。为了保证提供给顾客的是高品质货品，马狮实行依规格采购方法，即先把要求的标准详细订下来，然后让制造商一一依循制造。由于马狮能够严格坚持这种依规格采购之法，使得其货品具备优良的品质并能一直保持下去。

马狮要给顾客提供的不仅是高品质的货品，而且是人人力所能及的货品，要让顾客因购买了物有所值”甚至是“物超所值”的货品而感到满意。因而马狮实行的是以顾客能接受的价格来确定生产成本的方法，而不是相反。为此，马狮把大量的资金投入货品的技术设计和研发，而不是广告宣传，通过实现某种形式的规模经济来降低生产成本，同时不断推行行政改革，提高行政效率以降低整个企业的经营成本。

此外，马狮采用“不问原因”的退款政策，只要顾客对货品感到不满意，不管什么原因都可以退换或退款。这样做的目的是要让顾客觉得从马狮购买的货品都是可以信赖的，而且对其物有所值不抱有丝毫的怀疑。

在与供应商的关系上，马狮尽可能地为其提供帮助。如果马狮从某个供应商处采购的货品比批发商处更便宜，其节约的资金部分，马狮将转让给供应商，作为改善货品品质的投入。这样一来，在货品价格不变的情况下，使得零售商提高产品标准的要求与供应商实际提高产品品质取得了一致，最终形成顾客获得“物超所值”的货品，增加了顾客满意度和企业货品对顾客的吸引力。同时，货品品质提高增加销售，马狮与其供应商共同获益，进一步密切了合作关系。从马狮与其供应商的合作时间上便可知这是一种何等重要和稳定的关系。与马狮最

早建立合作关系的供应商时间超过 100 年，供应马狮货品超过 50 年的供应商也有 60 家以上，超过 30 年的则不少于 100 家。

在与内部员工的关系上，马狮向来把员工作为最重要的资产，同时也深信，这些资产是成功压倒竞争对手的关键因素，因此，马狮把建立与员工的相互信赖关系，激发员工的工作热情和潜力作为管理的重要任务。在人事管理上，马狮不仅为不同阶层的员工提供周详和组织严谨的训练，而且为每个员工提供平等优厚的福利待遇，并且切实做到真心关怀每一个员工。

马狮的一位高级负责人曾说：“我们关心我们的员工，不只是提供福利而已”。这句话概括了马狮为员工提供福利所持的信念的精髓：关心员工是目标，福利和其他措施都只是其中一些手段，最终目的是与员工建立良好的人际关系，而不是以物质打动他们。这种关心通过各级经理、人事经理和高组管理人员真心实意的关怀而得到体现。例如，一位员工的父亲突然在美国去世，第二天公司已代他安排好赴美的机票，并送给他足够的费用；一个未婚的营业员生下了一个孩子，她同时要照顾母亲，为此，她两年未能上班，公司却一直发薪给她。

马狮把这种细致关心员工化成是公司的哲学思想，而不因管理层的更替有所变化，由全体管理层人员专心致志地持久奉行。这种对员工真实细致的关心必然导致员工对工作的关心和热情，使得马狮得以实现全面而彻底的品质保证制度，而这正是马狮与顾客建立长期稳固信任关系的基石。

## 案例 2 康佳 4PRS 营销实战纪略

1999 年，从北京赛诺市场研究公司（对全国 35 个中心城市 106 家主要商场进行监测统计）和国家统计局中治康经济咨询有限公司（对全国 122 个城市 600 家商场进行监测）对 1998 年 7 月~11 月的零售量统计来看，康佳市场占有率连续五个月雄踞第一，且 1-11 月累计零售占有率也一举跃居榜首。

康佳的产品开发贯穿着两种思路：每年以销售额的 5% 用于技术投入，以 30% 的速度更新设备，开发全新产品和变更产品工艺技术。一方面开发了等离子平板显示电视（PDPTV）、倍场电视（100Hz 双倍扫描）、多媒体电视（MULTIMEDIA）、画中画电视（PIP）、丽音电视（NICAM）、阔屏电视（16:9）等极品彩电；另一方面自主开发和生产工艺设备，已有多项成果在国内外获奖。结合自身产品开发，康佳集团未雨绸缪，不断推出新产品，以引导和顺应消费潮流，实现科技、产品和市场的统一。

康佳除了在产品、技术上下足工夫外，同时还双眼盯着市场，双手做着促销。

农村市场：1998 年 8 月，河南、浙江、山东、湖南、湖北、河北、山西、陕西的众乡村里，每省近百个放映队深入农村，实施康佳“千村万场送电影下乡”活动。同年 9 月，以中原为辐射点，全国各地众多县城开展了形式多样的康佳产品展示会，一月之间康佳经销点星罗棋布。此外，康佳还在全国省城、县城举办家电维修班 2000 多次，现场举办短期家电维修班，严格考核，合格者可获得康佳家电维修证书，既帮助村民们脱贫致富，又可解决产品维修的保障。

城市市场：从 1998 年 9 月 10 日~12 月 20 日，康佳在全国城市市场中采取了一系列的酬宾活动：赠送彩电、精美礼品，免费深圳游、参观康佳总部等。

康佳发现、运用了大量新的媒体，新的媒体新的意境，让人处处感受到康佳的存在和魅力：机场、车站实物广告，县城中巴车贴纸广告，宣传车广告，天线广告，餐巾纸广告，墙体广告，福临门书等。这些广告把康佳“宣言”实实在在传给了广大消费者，为占领市场创造了天时地利人和的条件，市场的扩张水到渠成。

畅通国内农村销售渠道，打开国外城市市场。这是康佳的两张金牌。

从 1996 年开始，康佳就致力于开发农村市场，对市场进行细分，精耕细作。首先启动创建“康佳彩电县”计划，选定京九沿线九省市各县，采用特殊的优惠销售和服务措施，重点突破，促使市场占有率达 50% 以上。在顺利创建康佳彩电县后，康佳提出“消灭彩电空白县”

的号召，各分公司在县级以上城镇全部设立专卖店或专柜，很快就在农村市场建立了广泛的通路。

康佳在强化国内市场的同时，也开始挑战国际市场，采取境外投资办厂、建立分公司以及委托经销商等灵活多样的方式，稳扎稳打，抢占了一个又一个国际市场，在澳洲、南美、南亚、欧洲和南非等地的分公司及分厂已发挥出强劲的实力，销售日益见长，在当地形成与欧、日、美、韩等各国世界名牌家电共同角逐市场的格局。

在价格策略上，康佳不同系列彩电往往采用不同的定价方法：福临门彩电用成本导向定价法，小画仙系列用需求导向定价法，超平一族则采用竞争导向定价法。100Hz 倍场彩电 T3498 高档精品，采取高价策略，零售价超过 9000 元，比国内一般 34"彩电价格高出 30%，而对于像“福临门”这样面向大众的产品，其 21"的市场价才 1400 元上下，十分适合普通消费者水平。采用不同的定价方法面对具有不同特性的目标顾客群体，从而更好地满足其需求。

康佳为了使顾客更满意，建立了星罗密布的服务网络，售后特约维修站遍布城乡，其大拇指服务工程及快速反应部队更是深得顾客赞誉。康佳以追求百分之百的用户满意为目标，将产品经营与服务经营有机结合，通过建立全套高效有序的电脑管理系统，组建起遍及全国各地的完善服务网络，推出五星服务。快速反应部队向用户提供及时快速，热情周到的服务。同时，总部开通售后服务监督热线，专人跟踪，将服务承诺落到实处。通过这些扎扎实实的服务措施，解除消费者的后顾之忧，提高企业及产品的美誉度，树立起完美的企业形象。

面对国内彩电领域激烈的竞争态势，康佳在营销战术也就是营销组合上进行了一系列的创新和重新组合。在新产品开发上，不仅注重对原有产品的更新，同时也注重对开发费用的投入，不断开发具有技术先进性的新的产品；根据不同目标顾客群体的特征，有针对性地设计产品组合和促销方案；避开竞争激烈的国内城市市场，采取灵活多变的方法开拓农村市场和国际市场；加强售后服务体系的建设，提高服务质量，增加顾客满意度。所有这些营销战术的合理组合和运用，形成了康佳和其顾客双赢的局面。

### 案例 3 迪斯尼乐园：给游客以欢乐

作为世界最大的传媒和娱乐巨头之一，迪斯尼是一个魅力无穷的商业品牌。迪斯尼在全球十大国际品牌排名第 5，品牌价值超过 600 亿美元，它的形象涉及影视、旅游、网络、服装、玩具等众多领域。目前在全球有 4 个迪斯尼乐园，分别位于加利福尼亚州、佛罗里达州、日本东京及法国巴黎，而香港迪斯尼乐园计划于 2005 年开园。

迪斯尼乐园含魔术王国、迪斯尼影城和伊波科中心等若干主题公园。整个乐园拥有大量娱乐设施、32000 余名员工、1400 多种工作。通过主题公园的形式，迪斯尼致力于提供高品质、高标准和高质量的娱乐服务。迪斯尼乐园的生命力在于能否使游客欢乐。由此，给游客以欢乐成为迪斯尼乐园始终如一的经营理念和服务承诺。

迪斯尼乐园每年接待着数百万计慕名而来的游客。人们来到这里，仿佛到了童话般的世界，令游人流连忘返。然而，人们更为称赞的是它高品质的服务质量，清新洁净的环境，高雅欢乐的氛围以及它热情友好的员工。

迪斯尼乐园的魅力在于它为顾客所创造的独特体验。

游人中的大多数人来自美国和其他国家发达的大都市，人们对城市的高楼大厦和现代化的一切感到厌倦。而在迪斯尼乐园里，人们则会产生一种回归大自然的满足感。如仿亚马逊河的冒险乐园令人置身于原始的大自然中，使人感到清新，忘我。那些 18 世纪或 19 世纪的欧美街景，如美国西部的板房、路边的小铺和仿煤气点燃的街灯，都会给人们罩上一种往日的色彩，使人们脱离现实，追寻回忆昔日的岁月和社会的更迭。

迪斯尼乐园还拥有许多独具特色的娱乐性建筑。如天鹅宾馆棚顶的一对 29 吨重的天鹅雕

塑，海豚旅馆栩栩如生的海豚塑像，为迪斯尼的景观增添了不少特色。这两家旅馆由著名的后现代派建筑师麦考尔·格然吾斯设计，充满了创造性的富丽堂皇和诙谐生动的视觉感受，扩展了主题公园的梦幻感觉。

迪斯尼乐园不仅是大人们娱乐休息的地方，更重要的也是儿童们游乐的世界。景区里不仅有各种用金鱼、火箭、大象等形状制作的游艺车，还有米老鼠童话世界的小房屋、小宫殿、小风车，这一切使孩子们产生了平时在学校里和大城市生活中难以激发的美好神奇的幻想。乐园环形火车站台的工作人员整齐的着装，一丝不苟的认真作风都给这些幼小的心灵留下无需言传的深刻印象，而这一切都将会在他们的脑海中留下美好的回忆。此外，迪斯尼还时时刻刻为儿童设想周全。以喝水池为例，都是一大一小两个。垃圾筒的高度也让孩子们伸手可及。更有动听的音乐随时陪伴，还有专供小朋友们照相的卡通人物，连公园里的食品都是孩子们喜欢吃的，孩子们到了这里就如同爱丽丝漫游仙境一般。并且，乐园里专为小朋友们准备了安全的刺激性较小的游玩项目，指定必须有大人陪同参加，像旋转木马、小飞象、小人国等。

在各种游乐节目中，迪斯尼都十分注意培养顾客的参与性，总是创造机会让人们发挥自己的主观能动性，让孩子们从小培养做人的能力。迪斯尼认为，乐园主要是孩子们的，当然要让孩子们在这里成长。乐园里设有沿着“道路”行驶的小型汽车，这种车比国内玩具车要大得多，两个大人可以轻松入座，一个家长可以带一个孩子，由孩子驾驶汽车绕过各种复杂的转弯，进行比较漫长的“实习”。这种游戏往往是所有游艺中排队最长的，可见其颇受家长与孩子们的喜爱。

迪斯尼提供周到的服务和良好的卫生环境。

在乐园大门口有旅客接待站，对带孩子的旅客可以免费提供童车和婴儿车；门口还有狗舍，狗不得入园，但可以寄养；进入大门后还有轮椅供残疾人使用。在园内许多景区也都有许多的童车、婴儿车及轮椅供人使用。

整个乐园分成：“美国主街”、“梦幻世界”、“未来世界”、“美国河”、“动物树”、“冒险乐园”、“米老鼠童话世界”等景区，在其中可以参加所有的游艺活动，使游人们能全身心地投入到娱乐之中，忘却疲劳与烦恼。所有的小卖部、饮食店、表演场所、街景区都设有大量的形状整洁与景观相协调、清扫方便的大容量垃圾箱。公共场所的椅、桌、窗台、玻璃等都显得干净、利落；草地、花卉、树木修饰整齐；娱乐设施几乎都保持良好状态。

迪斯尼善于营造欢乐的氛围。

迪斯尼乐园不只是游乐场，更是现实的“乌托邦”。通过一系列游戏设施和表演，游客在早已预设的轨迹和效果中，与各人物一同历险。最后在迪斯尼世界固有而唯一的规律下，游客所感受到的是一段既惊险，又安全，却又充满快乐的旅程，这种旅程的欢乐氛围是由员工与游客一起创造的。其中，员工起着主导作用。主导作用具体表现在对游客的服务行为表示上。这种行为包括微笑、眼神交流、令人愉悦的行为、特定角色的表演以及与顾客接触的每一个细节。

引导游客参与是营造欢乐氛围的另一重要方式。游客们能同艺术家同台舞蹈，参与电影配音、制作小型电视片，通过计算机影像合成成为动画片中的主角，亲身参与升空、跳楼、攀登绝壁等各种绝技的拍摄制作等等。

在迪斯尼乐园中，员工们得到的不仅是一项工作，而且是一种角色。员工们身着的不是制服，而是演出服装。他们仿佛不是为顾客表演，而是在热情招待自己家庭的客人。他们根据特定角色的要求，扮演真诚友善的家庭主人或主妇。

迪斯尼研究顾客，了解顾客。

迪斯尼致力于研究“游客学”，了解谁是游客、他们的起初需求是什么。在这一理念指导下，迪斯尼站在游客的角度，审视自身每一项经营决策。为了准确把握游客需求动态的工作，公司设立调查统计部、信访部、营销部、工程部、财务部和信息中心等部门分工合作。

调查统计部每年要开展 200 余项市场调查和咨询项目。财务部根据调查中发现的问题和



可供选择的方案，找出结论性意见，以确定新的预算和投资。

营销部重点研究游客们对未来娱乐项目的期望、游玩热点和兴趣转移。

信息中心存贮了大量关于游客需求和偏好的信息，具体有人口统计、当前市场策略评估、乐园引力分析、游客支付偏好、价格敏感分析和宏观经济走势等。其中，最重要的信息是游客离园时进行的“价格/价值”随机调查。正如华特·迪斯尼先生所强调的：游园时光决不能虚度，游园必须物有所值，因为游客只愿为高质量的服务而付钱。

信访部每年要收到数以万计的游客来信。信访部的工作是尽快把有关信件送到责任人手中；此外，把游客意见每周汇总，及时报告管理上层，保证顾客投诉得到及时处理。

工程部的责任是设计和开发新的游玩项目，并确保园区的技术服务质量。例如：顾客等待游乐节目的排队长度、设施质量状况、维修记录、设备使用率和新型娱乐项目的安装，其核心问题是游客的安全性和效率。

现场走访是了解游客需求最重要的工作。管理上层经常到各娱乐项目点上，直接同游客和员工交谈，以期获取第一手资料，体验游客的真实需求。同时，一旦发现系统运作有误，及时加以纠正。

迪斯尼致力于提高员工的素质，培养热情友好的员工。

许多游客远道慕名而来，在乐园中花费时间和金钱。迪斯尼懂得：不能让游客失望，哪怕只有 1 次。如果游客感到欢乐，他们会再次光顾。能否吸引游客重复游玩，恰是娱乐业经营兴旺的奥秘和魅力所在。为了实现服务承诺，迪斯尼公司将“给游客以欢乐”的经营理念落实到每一员工的具体工作中，对员工进行评估和奖例，凡员工工作表现欠佳者，将重新培训，或将受到纪律处罚。

为了明确岗位职责，迪斯尼乐园中的每一工作岗位都有详尽的书面职务说明。工作要求明白无误、细致具体、环环紧扣、有规有循，同时强调纪律、认真和努力工作。每隔一个周期，严格进行工作考评。

公司要求 32000 名员工都能学会正确地与游客沟通和处事，因而制定了统一服务的处事原则，其原则的要素构成和重要顺序依次为安全、礼貌、演技、效率。公司并以此原则来考查员工们的工作表现。

同时，迪斯尼还十分注重对全体服务人员的外貌管理。所有迎接顾客的公园职员（“舞台成员”）每天都穿着洁净的戏服，通过地下阶梯（“地下舞台”）进入自己的活动地点。他们从不离开自己表演的主题。对于服务员工，迪斯尼乐园制定了严格的个人着装标准。职工的头发放度、首饰、化妆和其他个人修饰因素都有严格的规定，且被严格地执行。迪斯尼大量着装整洁、神采奕奕、训练有素的“舞台成员”对于创造这个梦幻王国至关重要。

此外，公司还经常对员工开展传统教育和荣誉教育，告诫员工：迪斯尼数十年辉煌的历程、商誉和形象都具体体现在员工们每日对游客的服务之中。创誉难，守誉更难。员工们日常的服务工作都将起到增强或削弱迪斯尼商誉的作用。公司还指出：游客掌握着服务质量优劣的最终评价权。他们常常通过事先的期望和服务后的实际体验的比较评价来确定服务质量的优劣。因此，迪斯尼教育员工：一线员工所提供的服务水平必须努力超过游客的期望值，从而使迪斯尼乐园真正成为创造奇迹和梦幻的乐园。同时，为了调动员工的积极性，迪斯尼要求管理者勤奋、正直、积极地推进工作。在游园旺季，管理人员常常放下手中的书面文件，到餐饮部门、演出后台、游乐服务点等处加班加点。这样，加强了一线岗位，保证了游客服务质量，而管理者也得到了一线员工一份新的友谊和尊重。

当然，所有的服务运作都离不开迪斯尼完善的服务系统，小至一架电话、一台计算机，大到电力系统、交通运输系统、园艺保养、中心售货商场、人力调配、技术维修系统等等，这些部门的正常运行，均是迪斯尼乐园高效运行的重要保障。

#### 案例 4 海尔彩电：超值服务的享受

2002年，中国质量检验协会（CAQI）检验并公布了年度“全国产品质量售后服务双达标先进企业”，海尔彩电以优质的产品质量及零距离的超值服务荣膺此项殊荣。

在寻求服务与国际接轨的过程中，海尔彩电最先提出了独具个性的高标准服务举措：“快乐三全服务”。服务的主要内容有：1. 全天候24小时服务、24小时电话咨询服务，365天服务等。2. 售前详尽咨询服务、售中全部送货上门、售后全部建档回访。3. 保修期内所有维修费用、服务、材料全免费。这种服务措施几乎囊括了服务方面的所有内容，它的推出对整个行业的服务都起到了规范和推动作用。

海尔彩电的服务是一种随用户需求变化而变化的动态服务，从1997年至今，海尔彩电已经进行了上门调试服务、三全服务、产品生日服务、零距离服务、感动服务等九次星级大升级。每一次服务的升级都是海尔彩电为满足用户需求，结合行业发展新特点进行的服务升级。每一次服务升级，都得到了广大用户的欢迎，使用户享受到售前、售中、售后、回访、培训等丰富多彩的一条龙个性化服务。

#### 产品生日服务

2000年，在国内首推“三全服务”的海尔彩电又在同行业中率先推出“产品生日服务”，为海尔“三全服务”增加了新内涵。为此，海尔彩电专门为产品“过生日”，并首先在北京地区开展。活动的主要内容有为1997年12月31日之前购买海尔彩电的北京用户免费进行上门维护服务，赠送感谢信和纪念品，以感谢用户对海尔彩电的信任和支持。

海尔彩电首推的“产品生日服务”，贯彻了海尔一直坚持的“绝不对市场说‘不’”、“为用户着想”，“满足用户需求”，“卖一台产品就赢得一颗心”的服务理念。在海尔人心里，新经济就是“心”经济，用户的忠诚度就是企业的市场资源。谁拥有了用户的心，谁就拥有了市场；谁拥有了市场，谁就拥有了主动权。

心与心的交流是相互的。海尔彩电首推的“产品生日服务”，使广大用户看到了海尔彩电时时为他们着想的精神。同时，海尔彩电也得到了用户更多的关爱，赢得了用户的心。据统计，2000年11月份西单、蓝岛、北辰、翠微等商场的海尔彩电销量比去年同期提高80%。11月26日一天，海尔“美高美”系列彩电在北京逾1000台的销售量，创造了北京11月份单日单型号彩电销售的最高纪录。美国的海尔彩电经销商亲自到海尔园里盯货并“充电”，学习海尔彩电的服务技术。

海尔彩电的“产品生日服务”，不仅使用户消除了保修期后服务无保证的后顾之忧，同时让用户再一次体会了海尔亲情化的真诚服务。

#### 零距离服务

随着几年来国内消费市场的发展，消费者愈渐成熟，针对消费者的这种变化，海尔彩电不断升级服务方式，推出了随用户需求变化而变化的“零距离”服务，只要用户有需求，就主动提供与之相适应的服务。从而在时间、空间和心理上拉近用户。从中国消费者报信息中心提供的统计数据显示，2001年度海尔彩电的用户服务满意率为100%，在同行业中居领先水平。

海尔认为，在开放的平台下，给用户提供高质量的产品就是给消费者提供的一种服务。所以说，服务本身就是与用户之间的交流。把产品销售出去之后，就应该把用户作为一个终身的用户，作为一种信息源，来沟通、来交流，在这种信息的反馈上得到更大的价值。

在天津，流传着一个“董积忠百里送嫁妆”的感人故事：一对新婚夫妇从汉沽区赶到天津买彩电，下定决心要买海尔彩电作为陪嫁，可是他们要买的这种型号恰好都卖光了。望着小夫妻依恋又失望的样子，负责销售的董积忠站长赶紧过来安慰，并答应送货上门。将信将疑的用户走了。回到中心后，董积忠立即多方联系，经过核实，静海国合专卖店有这种彩电，但两地相距两百余里，运费昂贵，调运手续复杂。无奈之下，董积忠在万家灯火中用海尔服务车把一台崭新的海尔彩电“影音王”送到了张兰武家中。正在准备婚事的小夫妻几乎不相信自己的眼睛，新郎连声致谢说：“海尔彩电让我们幸福生活更美满”。

83 岁的退休医生张毅林就曾经历过一次“意外的惊喜”。2001 年底，山东威海市电视台机房拆迁，原来的频道设置被打乱了，正当张毅林为此事着急时，他接到海尔彩电服务中心的电话，询问用户是否需要上门调试。原来，海尔彩电的服务人员从报纸上得知了电视台拆迁的信息，怕拆迁影响用户收看，所以特意打电话回访。这种“意外的惊喜”源自“零距离服务”的概念。

作为海尔彩电的老用户，中国艺术研究院一级书法家魏宝贵先生对海尔彩电人性化、零距离的服务颇有感触。他在写给海尔的信中说：“我们全家人对你们(海尔彩电)这种送货上门、保安装、保质量、保调试，而且还经常询问、征求意见的服务精神非常敬佩。”为表达他们全家人心意，他还随信寄来自己书写的“海尔品牌精美绝伦，售后服务有口皆碑”的一幅字。

消费者在享受现代科技带来的便捷的同时，也越来越注重对服务的要求，开始追求更有人情味的服务。海尔彩电以其超前的经营意识体察到这一点，推出了海尔的心与用户的心零距离的精彩构想：构建全球化网上服务，实现从 B2B 到 B2X 的产品开发理念。为了满足海尔彩电国内外用户对服务更快捷、更方便、更实惠的需求，海尔在国际互联网上设立了“海尔彩电快乐网站”和电子信箱。无论海尔彩电的用户身在世界的哪一个角落，只要在网上发一个电子邮件就能最快捷地反馈自己的服务需求。同时，顾客还能体验互动参与式服务，即参与从产品设计、生产、销售到售后服务全过程。这种服务不分国界，根据不同区域、不同特点的消费来进行个性化的服务，达到与用户心与心之间的“零距离”。

随着我国对外开放进程的加快，市场竞争将更加激烈，更加白热化。仅仅兑现承诺已经变得远远不够，“以用户的方式思考”这一市场理念，相应地对服务提出了更高的要求。“零距离服务”可谓适逢其时。

#### 全程管家 365

大多数消费者提起售后服务，往往局限于狭义上的服务，即家电买回家后需厂方上门安装，出了问题需厂家上门维修等，其实服务的内涵不仅于此。2003 年，海尔在原先已家喻户晓的海尔星级服务的基础上，又推出新举措——海尔“全程管家 365”服务活动。

专家指出，相当种类的家电（家用空调、冰箱、彩电、洗衣机、热水器等）都要注重平时的保养，例如空调：每年 1-2 次需要对过滤网除尘、排水管、电源线、氟利昂泄露等重点部位进行检查，适时地进行适当的保养家电才能延长其使用寿命、节能降耗，并保障日常生活中家电的安全、正常运行，对此用户可能还不太了解或根本不了解。

针对于此，海尔集团公司郑重向消费者推出海尔“全程管家 365”服务新概念，把简单的售后服务升级到广义的亲情化星级服务层次。具体内容包括：售前过程中的上门设计；销售过程中的咨询导购、送货到位；售后过程中进行安装调试、电话回访、指导使用、征询用户意见并及时反馈到生产开发部门，不断提高产品的设计。另外，根据用户的预约为用户提供上门维护、保养等服务。只要消费者拨通海尔服务热线，海尔星级服务人员将全年 365 天 24 小时上门提供设计、安装、免费清洗、维修的全程服务。同时通过在全国售后系统建立“一站到位、一票到底”的服务流程，树立起“我代表海尔集团、我就是海尔服务”的意识，实现“一次服务，用户全部产品受益”的服务目的。

海尔“全程管家 365”这种深入人心、饱含亲情化星级服务的推出，不仅会带动国内同行业服务水平的提升，更会在国际上较好地树立中国家电企业的新形象。

#### 感动服务

随着等离子、液晶电视的逐渐兴起，电视如何选购、如何设计安装成了消费者的一个难题。为解决这个难题，配合液晶、等离子电视的全面上市，海尔彩电于 2003 年 3 月份推出“感动”服务，进行了又一次服务大升级。这也是海尔彩电迎接 3·15 到来，为消费者创造放心的购物环境推出的一项举措。

感动服务，就是“提供用户意料之外的服务，用真诚创造用户感动”。感动服务是海尔彩电继亲情服务、生日服务、零距离服务之后进行的又一次服务大升级。人性化的关怀，体贴用户的每个细节，设身处地地为用户解决每一个难题是感动服务的特点。

从产品设计开始，海尔彩电就站在用户角度思考，从用户来信、现场反馈中寻找信息，为用户设计他们需要的产品。在销售过程中，对用户进行详细的指导，送货上门、安装调试，实行一站到位式服务。海尔彩电还对用户进行定期电话回访，定期维护保养，及时搜集用户意见。

王女士是海尔新服务的享受者之一，但最初面对琳琅满目的海尔等离子、液晶电视系列却不知该如何选择。得知王女士的担忧后，海尔彩电服务人员立刻行动，跟随王女士到她家进行“现场设计”：结合王女士家的结构、尺寸、装修、房间的格调、家人的爱好等因素现场设计。在讨论了几套设计方案后，终于找到了最适合的方案。安装、调试完毕后，王女士满意极了：“因为担心安装不好会破坏家里装修的环境，我一直没有买等离子电视。海尔彩电解决了我的这个问题，海尔真是替用户想得周到。”

海尔彩电从进入行业以来，就以优质的产品加优质的服务理念，开创了彩电行业服务的先河，赢得了用户的信赖。2001年——2002年度，海尔彩电被授予中国名牌产品称号。

( )

### 案例5 联邦快递：让世界变得更小

总部位于美国田纳西州孟菲斯市的联邦快递公司成立于1973年，在此之前，还没有一家公司对包裹、货物和重要文件提供门对门翌日送达服务。经过三十多年的发展，联邦快递的业务现在遍及世界业务遍布世界211个国家，这些国家的国内生产总值占全球国内生产总值的90%。2001年，联邦快递总收入达到196亿美元。

联邦快递的创始者佛莱德·史密斯有一句名言，“想称霸市场，首先要让客户的心跟着你走，然后让客户的腰包跟着你走”。由于竞争者很容易采用降价策略参与竞争，联邦快递认为提高服务水平才是长久维持客户关系的关键。长期以来，联邦快递以其可靠的服务，在客户中赢得了良好的声誉。世界因为它的存在，变得更小、更舒适。

联邦快递可向客户提供24~48小时内完成清关的门对门服务。快速、准时、可靠是这家著名的速递公司的特色。该公司在世界设有43000个收件中心，聘用员工约14万人。每个工作日，它都在全球的211个国家运送近300万个快件。为了保证名副其实的“快递”，该公司拥有一个庞大的机队，总共615架货机。其中包括26架MD-11、25架A300、39架A310、69架DC-10、163架B727、261架Cessna208、32架Fokker F-27，此外还订购了50架Ayres LM200，它们服务于世界325个机场。

联邦快递非常注重利用科技进行开发与创新。早在1978年，当联邦快递每日的货件处理量尚不足4万件时，他们就购买了两部IBM大型主机电脑，其资料处理容量是当时业务需求量的几倍。1980年，联邦快递又引进了数码支援分发系统，为车队的每部汽车配备了小型终端机，这样，可以用数码技术将资料传到每辆车的终端机上，使速递员迅速到下一个目的地取邮件。从1986年开始，联邦快递采用条码技术，以电子讯号追踪处理中的货物状况，以电子讯号追踪处理中的货物状况，每个速递员都配有条码扫描器，这样，他们可同时肩负起分发处理员和资料收集员的任务，提高了工作效率。而且，一旦有邮件被运送到错误的地方，联邦快递能在几分钟内查出货件位置，改正运送途径。此外，联邦快递首创了轮辐式包裹传输系统，并利用它将货物汇集运送到位于美国、欧洲和亚洲的分拣中心。在那里，货物被快速搬卸和分拣，再被转运到飞机上，以便在第二个工作日的早8:00之前送到。每天晚上11点到第二天凌晨3点，约有180架飞机在这里起降，相当于平均每1.5分钟1架次。中心的包裹分拣能力和文件处理能力分别为每小时16万件和32.5万件。

互联网的发展推动了货运技术的变革。联邦快递及时运用这一资讯科技的最新成果，与自己已建立的全球速递服务网络结合，推出了一系列方便客户的软件和服务，为客户打开了通往电子商务世界的大门。联邦快递于1998年推出电子商务业务。通过网络，联邦快递与世界

各地建立了更加广泛的联系，从而令其业务更快更新。在现今这个技术高速发展的时代，一家公司要想更加富有创造力、具有更好的灵活应变能力，就必须严格控制订货，对所订产品进行跟踪，加快其运输速度。联邦快递的电子商务就是要帮助客户缩短产品投入市场的循环时间，不仅要为客户运送货物，还要向他们传送信息，帮助客户进行原材料的购买、产品的分销并尽量减少库存，从而降低成本。例如，一家半导体公司分别在不同的地方进行制造、测试、组装及分销，过去产品从制造到运抵分销中心需要经过 60-120 天，而到达分销中心以后还要等待顾客的订货，如果有订单则还需要 45 天才能到达客户的手中。现在通过联邦快递则大大缩短了从一个地点到另一个地点的运送时间，即从制造、测试、组装到运抵分销中心只需不到 30 天的时间。由于顾客可以通过联邦快递公司网页看到产品的情况，因此产品到达后无需等待订货，这就有效减少了库存。而且，公司还可以通过这一系统跟踪查询货物状况和运输情况并处理包裹，要求信使上门取件和提醒收件人接收货物，从而保证货物能按时到达客户手中。目前，有近 100 万人在使用这一系统。

1999 年 10 月，联邦快递在国内推出了业内首个简体中文网页。2002 年，他们在上海研发了全新通关处理系统，大大缩减了货物处理时间。客户可上网随时查询自己的货物情况。目前，由联邦快递运送的货物，使用电子清关系统的已占 80%，每个工作日都有成千上万批货件抵达孟菲斯、安克雷奇和巴黎，其中绝大多数的清关都是在同一天完成。

联邦快递每年投资 16 亿美元用于信息技术基础建设，并使之成为主要竞争优势之一。

2003 年，联邦快递在亚洲推出汇聚崭新功能的“数码笔”(Anoto Pen)，当中采用了瑞典高科技公司 Anoto 的精湛技术，成为首家为亚洲客户提供该项崭新技术的航空速递运输公司。联邦快递全球服务中心的速递人员在收取和运送包裹时，均会使用数码笔，从而为客户提供更方便快捷的服务。

联邦快递亚太区首席信息总监 Linda Brigance 指出：“虽然在亚洲以至全球各地，已有很多客户采用联邦快递的电子工具安排速递服务，但仍有不少客户选择或须要手写空运提单或其他文件。全新的数码笔是一项重要的发明，让联邦快递的速递人员将手写资料实时转化成数码数据，过程非常简单，协助客户延续沿用已久的书写习惯。收集到的数据可实时传送到联邦快递的转运中心，无须以人手再行复制，因此能够精简信息流程、大幅减少废纸，并为员工和客户提高服务效率。”

除了数码笔外，联邦快递同时在亚洲推出 FedEx PowerPad。FedEx PowerPad 为一部采用微软系统的袋装型计算机，能在包裹经过扫描后，实时将资料上传至联邦快递的网络。通过 FedEx PowerPad 的触控屏幕上的签署扫描功能，可以将客户收到快件后签署的签名也上传到网络内，让联邦快递人员确认货件已被签收。FedEx PowerPad 可担当个人网络门户的角色，能在数分钟内，直接在联邦快递的内部网络上存取资料。速递人员无须回到货车上，或查阅服务手册，就能将包裹的资料上传，充分提升速递人员的工作效率，以及包裹的透明度。

2004 年 6 月，联邦快递宣布即将推出全新网上全球货运时测(GTT)系统，协助客户查询货件的运送时间，以选择最合适的货运方式。客户只需登录联邦快递网站即可运用 GTT 系统，计算出货件来往联邦快递网络内两个或两个以上地点所需的运送时间。

新的 GTT 系统联通互联网，使用方便，能协助客户确定货件的类别，并就运送时间作出估计。GTT 系统会根据所输入的资料，并考虑所有可能导致货件延误的因素，计算出货件的运送时间。

2004 年 7 月，联邦快递又全面启动全球性服务提升计划，推出“掌上宝”——无线掌上快件信息处理系统，用于追踪包裹递送状态，以缩短取件时间。中国是联邦快递公司内部首个运用此项先进技术的国家。

联邦快递“掌上宝”集成了安全控制、将信息上传下载至联邦快递信息库的多项功能，该信息中心实时监控每一个快件的处理过程。通过无线传输，“掌上宝”可保证实时扫描并上传信息，可取代车载电台、寻呼和手机短信。“掌上宝”还能够加强联邦快递快件取送及查询的服务。通过升级，联邦快递有望将目前 1.5 个小时的取件时间缩短为 1 个小时，将业界标

准提升到了一个新的高度。“掌上宝”的使用令联邦快递成为业内首家可以满足客户实时运送信息需求的公司。

除了重视科研的投入外，联邦快递还非常重视客户关系的管理，它称之为 ECRM。作为一个服务性的企业，客户服务管理体现在客户和联邦快递接触的每时每刻。

当客户打电话给联邦快递的时候，只要报出发件人的姓名和公司的名称，该客户的一些基本资料和以往的交易记录就会显示出来。当客户提出寄送某种类型的物品时，联邦快递会根据物品性质向客户提醒寄达地海关的一些规定和要求，并提醒客户准备必要的文件。在售前阶段联邦快递就已经为客户提供了一些必要的支持，以减少服务过程中的障碍。“

联邦快递的速递员上门收货时，采用手提追踪器（SuperTracker）扫描货件上的条形码，而这些条形码是从 FedEx PowerShip 自动付运系统或 FedEx Ship 软件编制，说明服务类别、送货时间及地点。所有包裹在物流管理的周期内，至少在货件分类点扫描六次，而每次扫描后的资料将传送到孟菲斯总部的中央主机系统。客户或客户服务人员可利用 PowerShip 自动化系统及 FedEx Ship 软件发出电子邮件或查看互联网上联邦快递的网页，即时得到有关货件的行踪资料。这项技术不仅方便公司的内部管理，而且大大提升客户满意度和忠诚度。

联邦快递还拥有良好的客户服务信息系统：首先是一系列的自动运送软件。为了协助顾客上网，联邦快递向顾客提供了自动运送软件，有三个版本：DOS 版的 Power Ship、视窗版的 FedEx Ship 和网络版的 Fed interNetShip。利用这套系统，客户可以方便地安排取货日程、追踪和确认运送路线、列印条码、建立并维护寄送清单、追踪寄送记录。而联邦快递则通过这套系统了解顾客打算寄送的货物，预先得到的信息有助于运送流程的整合、货舱机位、航班的调派等。其次是客户服务线上作业系统（Customer Operations Service Master On-line System, COSMOS）。这个系统可追溯到 60 年代，当时航空业所用的电脑定位系统备受瞩目，联邦快递受到启发，从 IBM、Avis 租车公司和美国航空等处组织了专家，成立了自动化研发小组，建起了 COSMOS，在 1980 年，系统增加了主动跟踪、状态信息显示等重要功能。1997 年又推出了网络业务系统 VirtualOrder。

联邦快递通过这些信息系统的运作，建立起全球的电子化服务网络，目前有三分之二的货物量是通过 Power Ship、FedEx Ship 和 FedEx interNetShip 进行，主要利用它们的订单处理、包裹追踪、信息储存和账单寄送等功能。



### 案例6 劳斯莱斯重塑形象

创立于1904年的英国劳斯莱斯汽车公司，以生产豪华型轿车而著名。

虽有过骄人的成绩，但在1981年至1983年间，它的汽车销量大跌35%，年产量随之下降到2400辆左右，曾一度面临严重的财政困难。

到1986年，新上任的经营负责人彼得·华德使公司出现了转机。

他从改造班特莱汽车着手，塑造了一个更年轻、更有生命力的“劳斯莱斯”的新形象。

华德在标准型劳斯莱斯轿车上加上金属边线，使它显得更贴近地面，更有安稳感。同时，增加了涡轮推进引擎，使重达5500磅的班特莱车具有在7秒钟内起动加速到60英里/小时的能力。此举使班特莱轿车变成意大利跑车与英国豪华轿车的混合体，一改它是“劳斯莱斯”影子的形象。

20世纪80年代末到90年代初，班特莱车的销售已占公司总销量的40%，每辆售价也高达16.7万美元。

在改造班特莱车的同时，该公司在英、美等国通过广告等手段，为劳斯莱斯车扭转了“车主是附庸风雅的有钱人”的形象。

在英国，他们的广告强调“买辆劳斯莱斯犒赏自己多年来的辛勤工作”。

在美国，他们则套用亨利·詹姆士的名言，大声宣称“尽情享受，这是一个不能不犯的错误”。

这一系列的广告，不仅化解了人们的敌意，而且吸引了新顾客，还加强了已有顾客的忠诚度。

这个“一石三鸟”之计，取得了良好效果。1989年，劳斯莱斯公司汽车的销量攀上了10年来的最高峰，这股增长势头迄今仍未减弱。

### 案例7 婴儿手足印

许许多多的父母都希望自己的子女出世之后，能留下美好而完整的记录。于是，有拍相片的，有留下婴孩小撮胎毛的，有填写宝宝日记的，凡此种种，不一而足。

日本的一家公司推出了令人耳目一新的产品——“婴儿手足印”纪念框，以年轻父母为销售对象。

年轻的父母替小宝宝印下手印或足印后，该公司据此用粘土做成模型，并且注入特殊的树脂原料，等其凝固后，便成为一个立体的手型或足型。继而在其表面镀上一层金色或银色、棕色，再将手型或足型镶入木框之中，再铸上格言、感想或人名等合适的字眼。

这样，一件带有纪念意义的艺术性装饰品便完工了。

这新生的小宝宝的手掌或脚掌，常常可以叫父母回想起孩子出生时的情形。而孩子长大后，见到自己当初的小手小脚，更是感到惊奇而有趣。

这种产品在日本一上市，即呈现畅销的势头。

### 案例8 猜猜哪位名人会来

在美国肯塔基州的一个小镇上，有一家格调高雅的餐厅。店主人察觉到每星期二生意总是格外冷清，门可罗雀。

一个星期二的傍晚，店主人闲来无事，随便翻阅了当地的电话簿，他发现当地竟有一个叫约翰·韦恩的人，与美国当时的一位名人同名同姓。

这个偶然的发现，使他计上心来。

他当即打电话给这位约翰·韦恩，说他的名字是在电话簿中随便抽样选出来的，他可以

免费获得该餐厅的双份晚餐，时间是下星期二晚上 8 点，欢迎偕夫人一起来。

约翰·韦恩欣然应邀。

第二天，这家餐厅门口贴出了一幅巨型海报，上面写着：“欢迎约翰·韦恩下星期光临本餐厅。”海报引起了当地居民的瞩目与骚动。

到了星期二，来客大增，创造了该餐厅有史以来的最高纪录，大家都要看看约翰·韦恩这位巨星的风采。

到了晚上 8 点，店里扩音机开始广播：“各位女士、各位先生，约翰·韦恩光临本店，让我们一起欢迎他和他的夫人！”霎时，餐厅内鸦雀无声，众人目光一齐投向大门，谁知那儿竟站着一位典型的肯塔基州老农民，身旁站着一位同他一样不起眼的夫人。

人们开始一愣，当明白了这是怎么回事之后，便迸发出了欢笑声。

客人簇拥着约翰·韦恩夫妇上座，并要求与他们合影留念。

此后，店主人又继续从电话簿上寻找一些与名人同名的人，请他们星期二来晚餐，并出示海报，普告乡亲。

于是“猜猜谁来吃晚餐”、“将是什么人来吃晚餐”的话题，为生意清淡的星期二带来高潮。

店主人没花一分钱，歪打正着，应归功于他大胆的创见。

## 案例 9 王永庆卖米的故事

王永庆卖米的故事 工作后看过不少企业家的成长故事，但记忆最深刻的，还是台塑创始人王永庆卖米的故事。

王永庆 15 岁小学毕业后，到一家小米店做学徒。第二年，他用父亲借来的 200 元钱做本金自己开了一家小米店。为了和隔壁那家日本米店竞争，王永庆颇费了一番心思。

当时大米加工技术比较落后，出售的大米里混杂着米糠、沙粒、小石头等，买卖双方都是见怪不怪。王永庆则多了一个心眼，每次卖米前都把米中的杂物拣干净，这一额外的服务深受顾客欢迎。

王永庆卖米多是送米上门，他在一个本子上详细记录了顾客家有多少人、一个月吃多少米、何时发薪等。算算顾客的米该吃完了，就送米上门；等到顾客发薪的日子，再上门收取米款。

他给顾客送米时，并非送到就算。他先帮人家将米倒进米缸里。如果米缸里还有米，他就将旧米倒出来，将米缸刷干净，然后将新米倒进去，将旧米放在上层。这样，米就不至于因陈放过久而变质。他这个小小的举动令不少顾客深受感动，铁了心专买他的米。

就这样，他的生意越来越好。从这家小米店起步，王永庆最终成为今日台湾工业界的“龙头老大”。后来，他谈到开米店的经历时，不无感慨地说：“虽然当时谈不上什么管理知识，但是为了服务顾客做好生意，就认为有必要掌握顾客需要，没有想到，由此追求实际需要的一点小小构想，竟能作为起步的基础，逐渐扩充演变成为事业管理的逻辑。”

这个故事给了我深深的启发甚至是感动。同样是卖米，为什么王永庆能将生意做到这种境界呢？关键在于他用了心！用心去研究顾客，研究顾客的心理，研究顾客的需要，研究如何去满足顾客的需要。不单纯卖给顾客简单的产品，而是将顾客的需求变成自己的服务项目，与产品一同给予顾客。

由此我们更可以看出服务的价值。顾客从其他米店也可以买到米，但从王永庆的米店里买米，会感觉自己的所得是超于产品价值的，这超出的价值便是服务。令人感动的服务绝不仅仅是微笑能涵盖的，它融合在每一个工作的细节里。如果去衡量的话，衡量的标准便是：你是否在与顾客交往的每一个环节上都细心地为顾客的方便与顾客的利益着想了？我们应该明白的是：在如今技术高度发展、产品趋同的形势中，一个企业如果想存活并发展，就一定

要有超越产品的让顾客愿意为之捧场的理由。只有乐于把方便给予他人，把利益给予他人，把温暖给予他人，把服务给予他人，才能塑造出企业独特的魅力，赢得顾客心。

（资料来源：温州科技职业学院市场营销课程组，www.t577.cn）

## 案例 10 贺卡的问候

乔伊·吉拉德是世界上最有名的营销专家，被吉尼斯世界纪录誉为“世界上最伟大的推销员”。在商业推销史上，他独创了一个巧妙的促销法，被世人广为传诵。

吉拉德创造的是一种有节奏、有频率的“放长线钓大鱼”的促销法。他认为所有已经认识的人都是自己潜在的客户，对这些潜在的客户，他每年大约要寄上 12 封广告信函，每次均以不同的色彩和形式投递，并且在信封上尽量避免使用与他的行业相关的名称。

1 月份，他的信函是一幅精美的喜庆气氛图案，同时配以几个大字“恭贺新禧”，下面是一个简单的署名：“雪佛兰轿车，乔伊·吉拉德上。”此外，再无多余的话。即使遇上大拍卖期间，也绝口不提买卖。

2 月份，信函上写的是：“请你享受快乐的情人节。”下面仍是简短的签名。

3 月份，信中写的是：“祝你圣巴特利库节快乐！”圣巴特利库节是爱尔兰人的节日。也许你是波兰人，或是捷克人，但这无关紧要，关键的是他不忘向你表示祝愿。

然后是 4 月、5 月、6 月……

不要小看这几张印刷品，它们所起的作用并不小。不少客户一到节日，往往会问夫人：“过节有没有人来信？”

“乔伊·吉拉德又寄来一张卡片！”

这样一来，每年中就有 12 次机会，使乔伊·吉拉德的名字在愉悦的气氛中来到这个家庭。

乔伊·吉拉德没说一句：“请你们买我的汽车吧！”但这种“不说之语”，不讲推销的推销，反而给人们留下了最深刻、最美好的印象，等到他们打算买汽车的时候，往往第一个想到的就是乔伊·吉拉德。

## 第 3 章 市场营销环境

### 案例 1 “三聚氰胺门”，九阳的机会？

乳业的“三朵金花”凋谢了，乳业的“双雄”也正遭遇有史以来最大的三聚氰胺门的危机。当“一天一斤奶，强壮一个民族”变成“一天一斤奶，震惊一个民族”时，当“外国人喝牛奶身体结实”变成“中国人喝牛奶身体结石”时，中国老百姓“惹不起”的最好应对就是“躲得起”，“牛奶不能喝，咱就喝豆浆”，于是，九阳的机会来了！但九阳能抓住且抓好吗？

原以为三聚氰胺只是三鹿乳业一家的企业危机，没想到短短几天开始演变成整个乳业的大危机。当央社新闻联播通告大量的奶粉企业和液态奶企业，尤其是蒙牛伊利光明三大牌企业都脱不了干系时，行业正在遭遇有史以来最大的危机。

受“22 家婴幼儿奶粉制造企业产品检出三聚氰胺”事件的影响，国内乳品制造企业股价昨日纷纷下挫，且在全球范围内形成普跌态势。

A 股市场乳业公司的股价全面遭遇重挫，最近两个交易日，伊利股份累计跌幅高达 15.34%；光明乳业则达 17.09%。而在香港上市的蒙牛乳业（02319.HK）由于发布相关信息而停牌。不过在停牌前，该股股价已经连续 3 个交易日下挫，累计跌幅 11.5%。而在美国纳斯达克上市的青岛圣元乳业股份有限公司（SYUT.NASDAQ）的股价，美国东部时间 16 日也因产品被检出三聚氰胺而惨遭“腰斩”，当日该股以 29.74 美元开盘，收盘价为 15.29 美元，暴跌 18.32 美元，跌幅 54.508%。

随着三鹿乳业董事长兼总经理田文华的辞职，乳业的“三朵金花”已全部凋谢了，而乳业的“双雄”也正遭遇有史以来最大的三聚氰胺门的危机。当“一天一斤奶，强壮一个民族”变成“一天一斤奶，震惊一个民族”时，当“外国人喝牛奶身体结实”变成“中国人喝牛奶身体结石”时，中国老百姓“惹不起”的最好应对就是“躲得起”，“牛奶不能喝，咱就喝豆浆”，于是，九阳的机会来了！

近日，豆浆机制造企业九阳股份（002242.SZ）连续第二个交易日逆市大涨，17日涨幅达到3.45%，早盘最高涨幅曾逼近7%。

不仅如此，国内上市的豆奶企业维维股份（600300.SH），17日在小幅低开后一路上攻，午盘更是逆市而动，一路大涨，涨幅最高飙升至9.76%，收盘尽管小幅回落，但是涨幅也高达7.86%，收盘涨幅位居沪市第五。

九阳和维维的机会，不仅在股市上得到了很好的体现。

在线下渠道和终端，与股市形成强烈呼应的是，各大城市的连锁超市和家电连锁开始陆续出现了大量购买豆浆机和豆奶的消费者。以上海的大润发某门店为例，18日（非周末时间）下午短短的几个小时，就卖出了好几台豆浆机。来购买的大部分消费者大部分不太关注价格，更关心品牌和功能及质量，匆匆地来，拿了产品就走。

正可谓是，九阳的机会来了。

但这样的绝佳机会，九阳似乎并没有捕捉到，更没有利用好，甚至在线上的传播和线下的渠道和终端也都没有任何的体现和表现。

第一，没有任何有关线下的动作来激活消费者抛弃牛奶之后的豆浆转移需求。一部分消费者的需求是自我激活了，但更多的还只是隐性的，需要外力推动和激活。这一块庞大的牛奶市场，如果转移到豆浆机上来将会是多大的市场份额。

九阳的终端没有任何激活消费者已抛弃牛奶的豆浆需求的推广和传播。

第二，线上的推广也没有什么激活消费者抛弃牛奶之后的豆浆转移需求的作为。虽然在央视1套、3套、8套三个收视率最高的频道，每天近30个频次的广告冲击波覆盖全天各个时段，但基本沿用以前广告片，以“健康好豆浆，九阳轻松做”为主线，力推四功能的高端产品。

央视九阳产品广告依然是以前的老广告。

作为豆浆机的绝对垄断品牌，面临如此好的绝佳机会，九阳没有理由不去抓住这么好的机会。如果九阳能在线上线下同步联动，把消费者已抛弃牛奶的显性和隐性转移豆浆需求通过各种整合传播手段有效激活，并加以持续巩固，九阳不仅可以做大豆浆机产业，更是快速地无缝地切入到黄豆产业。这才是九阳的大战略，也是大机会，远远强于九阳在终端上的无奈的一次又一次的不得不做的终端促销和节日促销。

## 案例2 两军交战，勇者胜，还是智者胜呢？

这是一篇关于一个新生不久冰箱品牌M和一个久居市场多年的X品牌在JX省博弈之战，虽然不具代表意义，但不失借鉴作用。

X冰箱作为驰名品牌在JX省有着良好的知名度，产品力强，影响力大，地位也相当稳定。

M品牌是这两年迅速崛起的品牌，增长势头迅猛，现已跻身于挑战者地位。最近在央视广告上也亮相不断，销售网络在JX省直接冲击XF，许多地方已呈现重叠现象，即可能颠覆XF的网络系统。

M品牌虽说是新崛起品牌，在市场运作方面却有着一套完整的营销方案，并已经按部就班地在JX省展开着。

每年三、四月份，对于家电行业来讲，是个青黄不接的季节，大江南北，一片冷清。然而，就在 06 年的这个时期，M 品牌竟在当地电视台做起广告，对于家电这个成熟行当来说，此时的广告对销量的提升显然起不了多大作用。M 品牌究竟想干什么呢？

然而，就在四月初，各冰箱品牌突然听说，M 冰箱将于四月六日在凯莱大酒店召开全省经销商大会，召集全省经销商、分销商以及感兴趣的客户参与会议。会议中以庞大的产品阵容、优势渠道促销政策，灵活的终端支持模式，吸引了经销商的心扉，纷纷提货，同时也抢占例如竞争对手的部分渠道资源。原来，M 品牌先前的所作所为，都是为了即将到来的旺季销售工作做好铺垫。

大家都知道，冰箱行业的经销商大会的黄金时机就是四月上旬或中旬。这个时候，经销商由于生意冷清能挤出充分时间参加会议；这个时候，也是那些打算调整经营品牌经销商四处活动的时间；这个时候，也是大牌厂家更换调整经销商的动乱时机，经销商处于人心不稳的状态。会议如果选择三月份，经销商不会太愿意把钱换成货积压在仓库里；如果定在四月下旬，许多经销商由于要策划五一黄金周的活动，往往因时间冲突难以参加；经销商大会，谁能抓住最佳时机、谁能做好充分准备，谁就能打响个理想的“黎明前的枪声”。不过，经销商大会召开成功，也离不开三月市场推广和业务们的市场开拓。

X 品牌只是在经销商接到请柬时才获知消息，仓促迎战，略显被动，在四月 20 日召开全省经销商会议。可惜，有部分客户已经被 M 品牌洗过脑，备过货，对于 XF 品牌的支持暂时也只能在嘴上表决心，若做出提货填库行动，就有些力不从心了。真是，“后生可畏”。

冰箱销售季节战役即将打响，面对 M 品牌的攻势，XF 公司驻 JX 销售经理老戴带领手下到市场中充分调研，制定防御策略要与 M 品牌冰箱攻击作以对抗，来巩固自身地位，维护自身网略，突破眼前局面。

老戴实行最常见营销手法，不过，对于一个地位显著的品牌来说，其效果也是不可小窥。

其具体操作行为如下：

### 1、价格策略

利用价格进行阻击，把自己个别产品价格降到与 M 品牌相同甚至略低，改变以往的唯有大客户才能享受特价资源的策略，来维持渠道和终端的稳定性，挑起中小型经销商对 M 品牌价格、利润的不满。老戴心里清楚，就知名度而言，M 和 X 不能同台相比，X 是家喻户晓，M 是知者甚少。M 冰箱之所以能笼络住中小型经销商，甚至某些大型客户，其中，价格因素是占据了很大比例。

### 2、促销策略

加大各种促销品刺激终端，培养终端、渠道的忠诚度，改变以往的赠品二配一或三配一模式，实行一配一的赠送方式。对中小型客户赠品资源不再怎么截留，改变了以往的大卖场赠品用不完，小卖场赠品看不到的局面。全面进军跟进、维护、支援渠道中的中小型网络。不过，促销手段往往都是暂时性的，相互竞争的结果极易导致终端客户贪婪胃口变大。但是，江湖救急，竞争残酷，阵地一旦失守，就不是小小的促销品就能回天的。

### 3、推广策略

大牌企业的弊病就是重视大客户忽视小客户，XF 也是如此。对大客户的要求往往来者不拒，对中小型客户的要求，总有各种充分的借口拒绝。营销人都清楚，分公司的销售资源总是有限的，大客户财大气粗，总在不知不觉中侵占了中小型客户的资源，那些中小型客户达不到企业的提货台阶，只有“望源兴叹”。不过，今日 XF 一改往日作风，在维持大客户的同时，降低提货台阶，扶持小客户，目的避免网点流失或瘫痪。例如：为一些潜力大的客户，做形象展台，户外喷绘，卖场门头等，提高经销商的经销积极性。同时业务员也不像从前那般牛气冲天，也能主动自觉的为中小型经销商提供政策支持、卖场活动、导购支持等。不像以往，业务员除了知道催款进货，就是“你再也不进货，我真的没办法，只有让 XX 经销商做了”要挟经销商。

老虎不发威，猴子称霸王。XF 冰箱怎么说，也是久居市场的驰名品牌，稍稍举戈反击，M 冰箱在市场中的销售就产生了起伏波折。

面对 XF 品牌的价格战、促销战、推广战，以及 XF 品牌本身具有的知名度，许多经销感觉经销 M 品牌的难度加大，销量下滑，利润降低，以致产生摇摆不定，怨声出现，经销商反水现象发生。

M 品牌冰箱再疯狂也是后起之秀。在家电这个成熟行业中，一个品牌的崛起是需要长期孕育的，并非几个广告、几次促销、几场推广，就能在业界“称王称霸”。

M 冰箱无论从品牌知名度、市场影响力，还是消费认知度都是暂处劣势状态，如果在营销策略上选择直接对抗，很可能两败俱伤，自身伤亡更惨重。怎么才能避重就轻，抓住自己生存的空间，开创自己品牌的“蓝海战略”呢？

M 冰箱 JX 销售经理汪总，仔细研究了对手的软肋，也是许多强势品牌难以控制的“大品牌综合征”。

1、二三级渠道网点“盲、多、乱”，正规网点、窜货网点参差不齐。

X 品牌影响力比较大，消费者指定购买倾向大，以致只要是经营家电的经销商都会设法搞点冰箱摆摆样，吸引人气。众所周知，窜货客户爱把自己不主推产品当成靶子来打，扰乱市场。同时强势品牌的业务员一般不会注重渠道、市场保护的，为了完成任务，做事喜欢有奶便是娘，谁有钱便给谁货，仿佛我的品牌很强势，有的是人经销。殊不知，没有良好的市场保护，大家赚不到钱，做着挂羊头卖狗肉的事情。所谓销售也是消费者因其品牌力而产生购买的自然销售。

2、经销商零售价格体系混乱

同个市场中一旦经销客户参差不齐，价格体系自然混乱，难以掌控。许多窜货客户把价格标写的比出厂价还便宜，顾客购买时，借口暂时没货，需要等几天，借机推荐自己主推的品牌。如果顾客认定 X 品牌，非买 X 品牌不可。老板就解释：我这里东西最便宜，所以货源暂时紧缺，要不，你到别家比一比再回来，看看我有没有欺骗你。当顾客溜达到主推 X 品牌的经销商那里，看到的是价格的确是比较高的。就会说某某商场价格便宜的多，无论这个经销商怎么解释，顾客还是有些怀疑的。好说歹说，最后终于成交了，但利润少得可怜，大大影响了经销商主推的积极性。

3、经销商忠诚度不高

名牌冰箱不赚钱，在二、三级市场已经是不成文的规律。不赚钱也要做啊，谁让名牌产品影响力大呢？导致许多经销商喜欢用一线名牌产品作为形象产品，能不推就不推，却把二线杂牌产品作为主推产品，利润产品。就目前而言，二、三级市场中，二线产品牌子多，价格低，经销商利润高，造成许多经销商都会抓住一个二线品牌来主推。这也是许多二、三级市场杂牌冰箱活得有声有色的原因之一。

汪总根据以上 X 冰箱的实际情况，参考目前自身冰箱的品牌地位，整合了一套适合其品牌的网络规划和终端建设，渠道推广模式，再度激起了经销商销售的兴奋点。

其营销模式如下：

1、三四级市场独家经销模式

采用县、镇独家经销模式。汪总下令业务员在各县、镇必须建设、保护有效网点，补缺空白，删除多余。M 冰箱本身就没什么太大影响力，若按照以往传统套路，（愿意的经销 M 冰箱者都来而不拒），恐怕网点建立不少，有效的不多，容易导致主推客户因赚不到钱，而产生不主推，换品牌，埋怨厂家消极做法等。经销商销售产品的最终目的就是获取利润的最大化。为确保经销商利润，充分发挥客户的销售主推积极性、主动性，提高通路的销售和推广作用。M 品牌三、四级市场采用独家经营的管理模式，保护经销商的利润空间，客户和企业同舟共济，用利益的纽带使经销商和企业紧密的联系在一起。改变以往销售额年终返利为



忠诚客户专销奖，原本可望而不可即的年终返利，只要经销商努力、专心经销 M 冰箱，就有极大机会获得。这样，不仅使经销商获得更大的利润空间，而且保证了网络的稳固。

## 2、代理商复合运作模式

为了能充分利用代理商的管理优势、地理优势、网络优势和资源共享等优势对同类品牌进行全方位的包围和攻打，M 品牌根据当地代理商的销售潜力，分销能力、网点布控能力等差异，灵活的选择销售模式：大区域小区域代理商复合运作。例如：为了方便 SR 区域业务员的工作开展，公司在该区域设置一家代理商—江南实业有限公司。但无论江南实业有限公司怎么努力销售，根本不可能完成公司的任务，感觉销售压力大，年终返利无门。汪总为了防止其公司自暴自弃，保障其公司利润，维持其批发的积极性，通过协调、商谈，将其回款并轨到管理 JJ、FZ、GX 等区域代理商荣神实业有限公司回款中。荣神实业有限公司由于回款增多，返利层级上升，返利数额增多，也非常乐意地按照江南实业有限公司的回款额分给其返利。这样不仅使双方代理商都能获得更多返利空间，也使大区域代理和小区域代理利益捆绑，减少了窜货、乱价现象，彼此协同发展，共同增长，皆大欢喜。

## 3、终端管理统一化模式

市场终端是销售黄金通道的“收费站”，市场终端的竞争直接影响了厂家“收费”的多少。在发掘或拥有了自己的潜力客户后，为了有效地针对竞争对手，进行对抗性的终端抢夺，把终端建设和市场推广工作由厂家统一管理。例如在二三级市场中导购的安置、培训、管理，导购工资的发放，赠品的配发，终端形象的维护，促销活动的设计和开展等，都转移到分公司管理，改变了以往大事小事都由代理商管理的局面。让二三级市场的销售终端更加规范、合理，规模性等。同时代理商在厂方要求下能阶段性的拿出些政策支持、礼品支持等，通过这样的双剑合璧使终端销售更具冲击力，杀伤力。

## 4、渠道促进标准化模式

在进行渠道促进的过程中，M 品牌非常注重与终端消费者的沟通，并时刻保持一种良好的关系而努力。渠道促进的最高境界是除了能不断地给消费者带来实惠以外还能不断地为顾客创造价值，物质上的、精神上的、情感上的等等。除了总部的免费 400 工程、呼叫中心，JX 分公司还专门设置一个回访人员，利用电话对新老用户进行定期回访和咨询使用状况，增加感情积累。同时利用 XX 售后服务，XX 保修服务金卡等项目都是在促进与消费者零距离的沟通，来为顾客创造优质服务，获取消费者的心。

从 M 品牌的营销模式，可以看出汪总是避开和 X 正面交战，打不起，躲得起，才使两个品牌在各自得营销思路上都获取了圆满的收获。所以，两军交战，并非勇者胜，而是智者胜，方可两军俱胜。据不完全统计，截至九月份 M 品牌在 JX 的销售额为 5000 万左右，X 销售额也不少于 8000 万。

市场博弈是运动变化的，营销模式也是灵活各异的，不同品牌必须根据自身实际情况制定适合的博弈战术，才能制敌于阵地外围，成就自己的“蓝海地带”。

## 案例 3 金融危机，调味品企业应对有术

国际经济低迷的氛围蔓延，调味品企业已经感觉到了大风浪袭来的阵阵寒意。相比于其他行业，调味品行业作为一个典型的快速消费品类，受金融海啸影响还是比较小的。但是，与上半年相比，大部分的调味品企业在第三季度的销售额增幅明显回落，收入、净利润增长都出现了放缓现象。金融危机的影响自然不用多说了，重点的是目前还正在迈入营销高峰最为旺盛的“年关”时期。随着原材料和能源价格的上涨，企业的经营成本也在水涨船高，金融危机？食品安全？年关高峰？种种经济因素使得数量众多的中小企业不同程度地陷入经营的困境。

那么，在危机重重的环境下，企业该如何提高自身的抗风险能力、采取有效的措施来防范经营风险呢？如何在这次危机中全身而退？如何规避经营风险以顺利渡过年关呢？

### 第一、如何增强自身的竞争力

### 1、提高产品质量

“质量是企业的生命”，这是众多企业用经验或教训总结出来的结论，大家也深信不疑。众所周知，产品质量没做好的话，最终就会被消费者拒绝和被市场淘汰，企业产品卖不出去，企业就会倒闭关门，所以，质量好坏事关企业生死存亡，是企业的生命。

而事实上，质量不仅是企业的生命，还是企业形象塑造的基点。没有质量可言，企业就难以存在了。如最近闹得整个中国乳品行业甚至整个食品行业人心惶惶的三鹿奶粉非法添加三聚氢胺事件，三鹿奶粉作为国家的免检产品，他的品牌他的形象他的产品质量在此之前是多么受行业同盟和消费者的喜爱。但是，“水能载舟，也能覆舟”，严格的产品质量能给你带来完美的形象和丰厚的利润，糟糕的产品质量亦能将脱掉你所有的光环甚至于让你的品牌破灭，让你彻底破产。

总之，质量是一个企业的基础设施，是一个企业的基本社会责任心的体现，是一个企业的实质的体现。企业的目标是利润最大化，资本的天性就是逐利。把组成企业的各个相互依赖的要素分解开，就出现了顾客、员工、股东和供应商四个主要部分。企业利润最大化只有在上述四个要素的效益都得到最大满足的情况下才具有持久性和增长潜力。

因此，中小企业要追求严格质量，打造优质产品，才能实现发展跨越。

### 2、改进生产技术

2008年以来，在金融危机和食品安全等问题的炮轰下，中小企业对未来发展的思路要有大的改变和提高。事实上也证明，靠过去粗放型的增长方式会逐步遇到发展瓶颈，这就需要我们中小企业在发展中要逐步改进生产技术，以实现产品的创新和技术创新。才能第一时间抢占市场的先机。

中国有一句话说得很好“没有金刚钻，别揽瓷器活”，你只有技术提高了，产品创新了，才具有市场话语权。

### 3、完善服务体系

在这个以服务为导向的经济社会中，卓越的服务已不仅仅是和其他同业竞争的利器，甚至它是企业生存的必备条件，凡是欠缺此条件的企业，就会面临被淘汰的命运。

面对当前金融危机带来的严峻经济形势，笔者认为，在当前愈演愈烈的经济危机下，企业更应该注重各种基础建设，加强管理节省成本，完善服务体系。而完善的服务体系的建设手段无疑是其中最有力的武器之一。完善的服务体系的建设要求企业必须提供更丰富的服务手段以满足客户随时随地请求服务的需要，一个好的服务回馈中心，一套完善的客户服务体系，能够让企业及时适时地了解客户的需求，满意客户，以软件的优势让客户信赖，增强购买信心，从而第一时间抢占市场份额，提高竞争力，促进业务的增长。

总之，服务是一种无形的商品，它能瞬间创造瞬间的消费。我们的企业还等什么，紧握创新的服务理念，将会是我们在这个“寒冬期”的一簇温暖的火光。

### 第二、保证健康的资金链

金融危机下，企业流动资金格外珍贵，如果流动资金出了问题，就失去继续发展的可能，额外准备流动资金是我们抗击危机的重要措施。

近期发生的一个企业的破产事件，形象地揭示了这个问题。曾经以“非油炸，更健康”迅速火爆全国的五谷道场方便面，如今却以破产收场。对于五谷道场失败的原因，营销专家李志起认为是五谷的市场投入过大和资金链脱节造成。五谷的销售额没有理想中那么大，需要资金不断投入，但是五谷的资金大部分靠短期银行借贷，和经销商提前打款支持。另外，大量的广告费花在请明星身上，而不是投入到研发部门，这样的投入是短视行为。

以上的例子提及的相对来说算是大企业，但对中小企业来说也是这样的，据悉，浙江江龙控股利用神奇的资本运作能力，用短短两年的时间实现在新加坡上市，但是上市用掉了大部分流动资金，对正常生产造成了严重影响，进而银行又收回大量的贷款，企业资金链随即崩溃。

以上案例都告诉了我们，在任何时候拥有健康的资金链都是非常重要的，只有大浪来了才知道早有准备的帆船是多么的重要。

因此，如何更好地应对风浪期，厂商和企业都一样，为保存实力，应尽可能将风险系数考虑得大些，现金持有量无论如何要保持较高水平。另外，侧重开展增值服务，增强盈利能力，减少盲目扩张。但是，如果资金实力允许的话，不排除合理的扩张投资。

### 第三、厂商如何携手做渠道

金融危机给企业的影响有融资困难、资金链紧缩、运营压力加大、企业风险加剧等等，相比之下，经销商作为一个弱势群体，受到的影响也一样严重。随着生产企业渠道扁平化和大型连锁终端的兴起，处于夹缝中的经销商，生存危机越来越大了。尤其是2007到2008年，在金融危机的影响下，伴随着消费品和能源价格的上涨，经销商和企业的经营成本也在大幅上涨，因而导致数量众多的中小企业和经销商销售下滑、利润缩水。渠道是企业把产品向消费者转移的过程中所经过的路径。对产品本身来说，渠道不对产品本身进行增殖，而是通过服务，增加产品的附加价值。

经销商作为企业把产品向消费者转移的过程中所必经的路径，即是企业和终端之间的渠道，是冲锋在第一线的勇士，对于市场的熟悉程度和消费潮流的把握，比厂家要更为及时核准确，因此对整个市场及行业有着重大的影响。可口可乐、娃哈哈等之所以能在中国市场上呼风唤雨，很大程度上依赖于他们对渠道的强势控制权和互利双赢态度。

调味品行业作为传统行业，渠道对调味品企业的重要性不言而喻。特别是在当下金融危机席卷全球的时刻，厂商要做的不是袖手旁观，而应该和中小企业一道面对危机，渡过难关，赢得市场。而在这个时候，中小企业更应该紧紧携手经销商，获得渠道的支持，才能度过寒冬，才有可能走到经济回暖的春天。

1、选择的准确性。厂家的区域选择是重点。要利用现在成熟产品带动其他产品，达到全产品运作。厂家内部要做好企业商务代表与经销商代表的沟通工作，确保上游客户货物的顺畅。商家内部要做好采购员与销售员、开票员的沟通。

2、政策的及时性：政策支持要及时，费用兑付要及时，按时兑付承诺，提高商家对厂家的信誉度，建立良好的长期合作伙伴关系。

3、人员的稳定性：区域业务代表原则上相对稳定，不要变动频繁。只有稳定的人员才能做到政策和活动的持久。

4、沟通的常规性：加强拜访，及时了解对方的相关情况，建立以周为单位的沟通机制，以会议、电话、邮件等多种形式做好沟通。厂商联合不分家，及时发现问题，提早解决问题。

总之，在日益激烈的市场竞争中，除了在技术先进性、产品质量、产品价格等传统方面竞争外，更多地竞争开始集中在与利益者彼此共同合作上面。

### 第四、如何与消费者共渡难关

我国企业对美国金融危机带来的影响普遍估计不够，受影响的绝非仅仅外贸出口行业，事实上已波及众多实体经济，由此造成的间接影响是消费信心受挫。

由于近期接踵而来的食品安全问题，金融危机影响下的物价上涨问题以及即将到来的年关营销高峰到来的消费热潮等种种因素，还有各界对经济走势的判断充满不确定性，因此想在短期内重塑消费者的信心很难。

近期的物价上涨及企业的裁员风浪，让消费者抱着持币观望的态度。如何刺激消费者的购买欲望将是目前企业最为关注的问题了。

### 低成本营销

金融危机影响下的市场持续低迷，企业都面临市场危局，这个时候，企业应该主动出击，适应市场变化，寻找机遇。低成本营销成为企业最钟爱的营销方式：靠近原料方，努力降低采购成本；优化生产，努力降低生产成本。

由于市场价格变化快，消费者的购买能力下降不少，企业应转变生产理念，化整为零，即使是小分量的购买，也应该根据消费者的需求，积极压低价格，留住消费者。

#### 体验式营销

站在消费者的角度，发掘他们内心的渴望，对其进行产品体验式的服务方式，能加强与顾客之间的沟通，还能审视自己的产品和服务。

在调味品行业，体验式营销还处于起步阶段，但是，自从鸡精产品的老大太太乐开展了体验式小区推广成功之后，体验式营销已经开始逐步被众多的企业采用。太太乐在此次的小区推广的主要流程设计是：以“让每个家庭都可以分享太太乐鸡精带来的鲜美享受”为口号，安排厨师现场使用太太乐的鸡精制作菜肴，让消费者亲口品尝，再配合专业促销人员的介绍，另外还进行搭配买赠活动促使消费者构成购买行动。于是，太太乐就凭借了该次的体验式推广的成功进行了全国的“贴身”体验式营销活动，因此，吸引了不少以前从未用过太太乐产品的消费者，提高了品牌知名度，同时也增加了产品的销量。

顾客买产品，特别是新产品，总是有种犹豫的心理存在。这个时候，需要的就是一种让其亲身去体验再加上我们导购员的称赞式解说加推销，就能让消费者从当初的购买心理转变为之后的购买行动了。“身临其境”的效果还是很奏效的。

但是，一般说来，顾客在消费时经常会进行理性的选择，但也会有对狂想、感情、欢乐的追求。企业不仅要从顾客理性的角度去开展营销活动，也要考虑消费者情感的需要。

#### 微笑式服务

产品质量很棒，用途很棒，口味很棒，价格适当……但是，为什么销量一直不好呢？其实，这中间还有的就是企业和消费者之间微妙的服务关系。

企业的服务态度，尤其是留给客人的第一印象的服务态度，会决定一个顾客的消费态度。因为第一印象很重要。而一句恶意的诽谤，足以使辛勤换来的荣耀化为危有。

礼貌和尊敬的优越之处在于：我们施之于人，自己却不受任何损失。这也是店面服务中的一个首要问题。总之，笔者认为所有个性化服务都是建立在基础的微笑礼貌服务上。

#### 结语：

在目前这种非常时刻，企业、经销商保持一颗平常心也是一件很重要的事情。世上没有过不去的坎，这句老话永远都是对的，可能企业的经济实力下降了，可能企业人员的生活水平下降了，但这些都不是最重要，重要的是，我们的精神不能倒下，我们的精神状态不能萎靡，保持一颗平常心，保持一颗积极向上的心，来提高与国内外企业的竞争能力，及国际市场的开拓能力等。

### 案例 4 家乐福败走香港

继 1997 年底八佰伴及 1998 年中大丸百货公司在香港相继停业后，2000 年 9 月 18 日，世界第二大超市集团“家乐福”位于香港杏花村、荃湾、屯门及元朗的 4 所大型超市全部停业，撤离香港。

法资家乐福集团，在全球共有 5 200 多间分店，遍布 26 个国家及地区，全球的年销售额达 363 亿美元，盈利达 7.6 亿美元，员工逾 24 万人。家乐福在我国的台湾、深圳、北京、上海的大型连锁超市，生意均蒸蒸日上，为何独独兵败香港？

家乐福声明其停业原因，是由于香港市场竞争激烈，又难以在香港觅得合适的地方开办大型超级市场，短期内难以在市场争取到足够占有率。

家乐福倒闭的责任可从两个方面来分析：

#### 1. 从它自身来看

第一，家乐福的“一站式购物”（让顾客一次购足所需物品）不适合香港地窄人稠的购物环境。家乐福的购物理念建基于地方宽敞，与香港寸土寸金的社会环境背道而驰，显然资源运用不当。这一点反映了家乐福在适应香港社会环境方面的不足和欠缺。

第二，家乐福在香港没有物业，而本身需要数万至 10 万方英尺（1 英尺：0.305 米）的面积经营，背负庞大租金的包袱，同时受租约限制，做成声势时租约已满，竞争对手觊它的铺位，会以更高租金夺取；家乐福原先的优势是货品包罗万象，但对手迅速模仿，这项优势也逐渐失去。

除了已开的 4 间分店外，家乐福还在将军澳新都城和马鞍山新港城中心租用了逾 30 万方英尺的楼面，却一直未能开业，这也给它带来沉重的经济负担。

第三，家乐福在台湾有 20 家分店，能够形成配送规模，但在香港只有 4 家分店，直接导致配送的成本相对高昂。在进军香港期间，它还与供货商发生了一些争执，几乎诉诸法律。

## 2. 从外部来看

第一是在 1996 年它进军香港的时候，正好遇上香港历史上租金最贵时期，经营成本高昂，这对于以低价取胜的家乐福来说，是一个沉重的压力。并且在这期间又不幸遭遇亚洲金融风暴，香港经济也大受打击，家乐福受这几年通货紧缩影响，一直无盈利。

第二是由于香港本地超市集团百佳、惠康、华润、苹果速销等掀起的减价战，给家乐福的经营以重创。作为国际知名的超市集团，家乐福设有主动参加这场长达两年的减价大战，但几家本地超市集团的竞相削价，终于使家乐福难以承受，在进军香港的中途铩羽而归。

香港超级市场，原是英资财团与华资财团两强对峙的局面，家乐福挟新的经营方式闯入，鼎足而三，竞争更趋激烈。家乐福的经营理念很快为这两大本地财团各自所属的连锁超市——百佳及惠康所采用。近年来，百佳和惠康不断在大型私人屋苑和商场开设超级市场，将传统街市和超级市场的概念融为一体，招徕市民光顾，甚得顾客欢迎。据了解，家乐福进军香港 4 年来市场占有率仍不足一成，过去 3 年多一直在亏蚀中支撑。家乐福这条“过江龙”是输给百佳和惠康这两条“地头蛇”的，因为后两者在香港总共占有逾八成超市市场份额。4 年来，凡有家乐福的地方，邻近必有一家华资或英资的大超级市场，本地超市集团以割喉式手法，超低价抢客，极力扩大市场占有率，家乐福在无利可图的情况下，必然走上停业之路。

据全球著名的企业管理顾问公司麦肯锡的研究报告，中国加入 WTO 后，最大的冲击将发生在商业领域。在我国，连锁零售商业企业起步晚，与国际水平相比仍然有很大差距。实力雄厚的外资商业企业如沃尔玛、家乐福、麦德龙、万客隆、SOGO 等相继进入中国并且取得了很大的发展。它们带来的经营理念、竞争方式给国内企业以极大的震撼，但这并不足以预言国内商业企业的前景一定是黯淡的，关键还在于我们自己怎么做。家乐福败走香港说明了“巨无霸”也不是不可战胜的，唯有切实地了解市场、适应市场，才能做好市场。

## 案例 5 美的，帮出来的好汉

2000 年 11 月 8 日，对美的空调事业部总经理方洪波来说是一个很高兴的日子。这天，美的空调 2001 年工商恳谈会在广东顺德召开，来自全国各地以及日本、香港等地的 300 多名供应厂商聚在一起，共同探讨在新经济条件下，谋求下一步战略合作和长远发展的问题。据有关数据显示，2000 年销售年度，美的空调销售 165 万套，实现销售收入 60 亿元，同比增长 40%，占全国空调市场 13% 左右的市场份额。对此，总经理方洪波说，取得这样的成绩，除了严格按照市场策略行事外，美的还有四大优势：一是规模和品牌优势，二是技术优势，三是美的集团多元化发展的辐射力，四是渠道优势。美的目前的渠道建设是两块：一是和上游供应商之间的战略伙伴关系，二是和销售商之间的合作关系。目前，美的已与很多供应商之间达成了战略合作伙伴关系合作协议。美的空调自 1996 年开始创建性地提出与供应商建立永久性的战略合作伙伴关系以来，三年多的生产实践证明，与供应商之间的良好协作关系是企业优化资源配置，强化成本和品质管理工作的基础，是全面参与市场竞争和提高核心竞争力的必然选择。在企业发展规划中，他们明确提出：制造系统的工作要密切围绕品质和成本两大主题，以战略合作伙伴关系为纽带，积极探索制造模式的创新和生产组织体系的发展，最大限度地发挥资源配置和规模效应：2000 年，美的集团的空调销售量能达到 165 万套的好成

绩，与上游供应商的支持是密不可分的，2000 年，很多企业在旺季都因供应链不顺畅而导致产品断货，但美的空调却从来未出现过。同样，针对下游的经销商来说，美的又成了他们的供应商，所以，与下游经销商也是战略伙伴关系。美的与上游供应商和下游经销商之间的战略伙伴关系是“同心、同步、同

超越”的。所谓“同心”，指的是真正稳定的上下游关系，意味着要建立长期的战略合作关系，意味着上下游各企业对各自发展目标、经营理念、市场前景的认同和理解。只有上下游各级企业同心，才能谋求发展，只有上下游各级企业同心，才能实现共荣。“同步”的意思是：美的是个大命运共同体，美的发展离不开上下游企业的发展，上下游企业的发展不能离开美的空调长期的市场策略。“同超越”则是指：美的空调是创新领导者，创新的本质在于不断地自我否定，不断地自我超越；经历了多年的发展，上下游企业都会不可避免地遇到进一步发展的瓶颈，因此上下游各企业都应该抛弃旧有的思想习惯，改变旧有的行为方式，共同突破发展的瓶颈，共同实现新一轮的快速增长。

在企业的市场营销活动中，通常会受到各种因素的影响，这些因素会给企业带来市场机会，也会造成环境威胁。企业应及时采取适当的对策，使其经营与管理与市场营销环境的变化相适应。企业市场营销环境包括微观环境和宏观环境。其中，微观环境是指对企业服务其顾客的能力构成直接影响的力量，如市场营销渠道企业，上游的供应商和下游的经销商。在长期的企业活动中，似乎是形成了一种思维定式：企业将供应商作为竞争对手，尽可能地减弱其讨价还价的能力，以便使企业获得更大的利益。但这样做你可能暂时成功了，作为竞争对手的供应商可能维持不下去了，不与你合作了，甚至破产了，对于企业来说，需要寻找新的供应商，建立新的关系，花费新的人力、物力、财力，也是得不偿失的。事实上，如果将供应商作为竞争对手，企业的许多策略将由于受市场诸多因素的影响达不到预期的效果。企业不如掉过头来将供应商作为自己的合作伙伴，以此作为基础带动自己的营销活动。美的集团的成功就说明这种共生关系的重要性。

当前，各行各业的企业应该从美的集团的成功中，反思一下自己的策略。

)

## 案例 6 康柏的失败

康柏对数据设备公司（DEC）的兼并是迄今为止计算机工业史上最大的一次兼并案。康柏原指望通过这次兼并为其带来一个灿烂的明天，然而，兼并后的康柏却步履蹒跚，命运坎坷。到底是实施兼并的初始战略就存在问题，还是正确的战略选在一个错误的时机？

当今世界，兼并浪潮风起云涌，而众多企业选择兼并的一个重要动机，便是借助兼并实现其战略意图。那么，企业在实施兼并时，到底有哪些战略考虑呢？兼并又是否能有效地实现企业的战略意图呢？下面，以康柏公司兼并数据设备公司为例进行分析。

### 一、改写行业纪录的大兼并

康柏是在 1997 年兼并数据设备公司的，当时的康柏正处于鼎盛时期，这家得克萨斯州的巨型公司已超过 IBM 公司成为世界上最大的 PC 制造商，年增长率为 30%，是该行业平均水平的 2 倍。康柏一路上升的股票价格，在其持有人中造就了无数的百万富翁。

当时，《福布斯》杂志盛赞康柏的业绩，并称其首席执行官艾克哈德·帕菲弗“非同凡响”。也就在那时，仿佛是为了证明自己仅仅处于辉煌的开始，康柏宣布它将以 90 亿美元的价格收购雇员是其近 2 倍的数据设备公司，创下了该行业兼并案的纪录，并改写了计算机行业的格局。然而，兼并并未给康柏带来好运，今天的康柏是摇摇欲坠，前途黯淡。自兼并后，康柏共亏损了 20 多亿美元，超过其以往亏损的总额。康柏已不再是美国 PC 制造业的领头羊，在零售市场上戴尔和惠普（Hewlett·Packard）已将其甩在后头。康柏的股价也跌到其最高时的一半。其前任首席执行官帕菲弗已被公司董事会辞去，转而由名不见经传的卡普拉斯接任。

### 二、康柏两年前已遇麻烦



乍一看，康柏失败的原因似乎一目了然：康柏收购了数据设备公司，但却不能消化这个庞然大物，结果走上了下坡路。但如果我们观察得更细致些，则会发现这样的事实，康柏在兼并前，就已经濒临危境，兼并只是为了获得一条生路。

就在兼并发生的前两年里，尽管有越来越多的厂商进入 PC 市场，但实际上 PC 业正逐渐失去其往日的风光，走向其黄金时代的末期。而作为 PC 业的领头企业，一旦越来越多的 PC 厂商走向亏损状态，康柏也必将失去其吸引力。首席执行官帕菲弗显然看到了这一趋势，于是，他想借收购数据设备公司将康柏引向

一个利润更丰的市场：服务及精密的终端硬件领域。如同其他大兼并一样，该项兼并也蕴藏着巨大的风险。但除此之外，又能怎么办呢？从这个角度理解，康柏兼并战略本身并没有错，不幸的是兼并的时机不合时宜。康柏实施兼并时，其内部正面临一次危机，这影响它集中力量做好兼并后的善后工作。

实际上单在 1998 年初，康柏就已遇到了麻烦。先行生产，再通过批发商和零售商销售的生产销售体系，已失去其往日魅力。不断扩大的全球市场已使得精确的预测变得越来越难。而当康柏的利润率下降时，其股价也就陡然直下。

相比较而言，戴尔直接面向客户销售的模式却显示出非凡的活力。在这种模式下，只有公司接到订单后，它才允许进行生产，这样就将库存减少到了最低点，而在 PC 行业，PC 每在货架上停放一周，其价值就将损失约 1%。戴尔 PC 机的技术并不比康柏好，但其经营模式却赢得消费者的欢心。客户喜欢自己选择、设计将要购买的 PC，然后在一周内由公司送货上门。

然而，康柏却无法转向戴尔的模式，若如此，康柏就将削减 1.1 万个零售商及其他销售伙伴，而他们都曾为康柏的成功立过汗马功劳，但康柏也无法沿着老路走下去。康柏试图对其生产销售体系作一些调整，如根据销售商的预测而不是自己的预测来生产。这仍然无济于事。1997 年下半年，PC 市场的需求发生了一

次没有预见的下滑，戴尔由于灵活地控制生产量而渡过难关，而康柏因存货过多而损失惨重。

这样，除非放弃 PC 市场，唯一的选择看来就是将公司从单纯的 PC 制造中拓展开来，进入服务及设备制造领域，争取公司客户的青睐。同行中的 IBM 及 Hewlett • Packard 已经在做这样的拓展工作。

### 三、DEC 成为康柏囊中物

在进行多元化的经营方面，康柏本身也具备了必要的基础。1997 年，为更好地满足用户要求，康柏收购了数据设备公司，这是一家生产各种服务器的企业，其产品用于如 Nasdaq 交易系统的关键部分以及民航的订票网络。但是，为了更大限度地提升竞争力，就必须使自己成为一家既能为复杂的系统提供支持，又能满足公司客户各种要求的全球性服务组织。自 1995 年起，康柏就一直致力于使自己成为这样的企业，而这同时也意味着康柏需要更多的人手，更大的规模才能扮演这样的角色。对于像康柏这样高速成长的公司来说，从零做起显然太慢。最方便、最迅捷的办法无疑是通过兼并来达到目的，兼并数据设备公司便成为理所当然的选择。在 1995 年和 1996 年，数据设备公司两次拒绝过康柏提出的收购其服务部门的计划，原因是数据设备公司嫌康柏出价太低。

但幸运之神最终还是倾向康柏，数据设备公司最终还是被康柏兼并，这主要是由于数据设备公司当时也处于一个迅速衰落的时期，数据设备公司的 PC 业务长期亏损，自 1991 年以来累计净亏损额近 60 亿美元，在人员上也过于臃肿。就在数据设备公司节节败退之际，它把未来押在了一种叫 Alpha 的高品质的处理器上。为支付 Alpha 的研究和生产费用，数据设备公司卖掉了许多最好的技术。

而在数据设备公司身上，康柏却看到了一个新未来。它的服务部门优秀，品牌响亮，而其产品亦与康柏的产品具有较大的互补性。当康柏给出高于数据设备公司市值 20% 的收购价后，两公司达成了兼并协议。

然而，兼并后的康柏却没有乘胜前进，在 PC 核心业务上，面对戴尔直销模式的激烈竞争，康柏不得已仓促应战，推出了自己的直销方案，即客户可在网上订购 PC，然后，公司会在一到两周内送货上门。但是，由于康柏现有的逻辑软件无法灵活地处理批量订单，其生产送货的时间总比戴尔迟。

更为糟糕的是，康柏并没有解决其销售渠道中存在的矛盾。为了不冒犯其原有的销售伙伴，康柏采用了一种店铺与网上同时销售的方式，但其店铺商品和网上商品步调不一、缺乏配套的销售策略，自然不能取得良好的销售业绩。

在兼并后的公司内部，原来两个公司的工作环境与文化理念也迥然不同，康柏很清楚存在这种文化差异，但却很少努力去消除它。从某种意义上讲，康柏完全低估了兼并数据设备公司这样的大公司的复杂程度。

从财务上看，康柏在此次兼并中无疑是一个赢家，但兼并能否实现康柏的主要目标，也即是否能使康柏从 PC 制造商转变为在广阔的计算机领域都能遥遥领先的领头羊，目前还要拭目以待。

可以说，康柏的失败并非由于其错误地选择了兼并战略所致。康柏实施兼并时，尽管处于其辉煌时期，然而，整个 PC 产业却正在衰落，这直接导致了康柏在兼并后的两年里无法扭转其颓势。假如兼并在早几年进行，康柏很可能有一个成功的未来。

## 案例 7 亚细亚商贸集团的兴衰

1997 年，王逐舟辞去亚细亚商业经营总公司总经理及郑州亚细亚集团股份有限公司总经理职务，退隐养病。随着这位领军人物的离职，亚细亚商业经营总公司亦宣告解体。解体前，由亚细亚商业经营总公司管理、经营的正规连锁店共计 15 家，成员遍布全国，员工逾 2 万人，营业面积合计约 30 万平方米，资产总值超过 40 亿元。由其管理的连锁店中，广州仟村百货商厦、上海仟村百货商厦、成都新时代仟村百货购物中心在这一年相继倒闭；福州市仟村百货商厦、西安亚细亚工贸中心等转由当地合作方控股经营。1998 年 5 月，郑州亚细亚五彩购物广场停业；7 月，成都九眼桥仟村百货商厦停业。仍然营运的某些仟村百货购物中心及仟村百货超市都在惨淡经营，入不敷出；独有地处偏远的昆明仟村百货商场的效益差强人意。

1997 年，郑州亚细亚集团股份有限公司已经取消委托亚细亚商业经营总公司对其经营、管理的约定。其旗下的五家正规连锁店：开封亚细亚商厦、濮阳亚细亚商厦先后倒闭，损失 8 600 万元；郑州、南阳、漯河三地分店加上集团自身，总负债达 6.98 亿元，账面亏损 2 935 万元，实际亏损则更多。此前，集团公司及其唯一的全资子公司——郑州亚细亚商场共为河南省内亚细亚连锁店担保贷款 1 亿多元，自身长期拖欠贷款 1.3 亿元。年底前，各地银行、供货商竞相起诉集团公司及郑州亚细亚商场，法院判决金额高达 9 000 多万元，进入执行期的有 6 000 万元。

在整个 20 世纪 90 年代的中国商业史上，亚细亚都是不可或缺的一页。

20 世纪 90 年代初，刚刚诞生的亚细亚，即挑起了一场令全国商界瞩目的“郑州商战”，它的“以一敌五”的潇洒，以集体对国营的豪放，以“野路子”对正统的不羁，都引起商界内外人士的好奇与赏识。它是国内首家在中央电视台做广告的商场。一句“中原之行哪里去——郑州‘亚细亚’”，使无数从未到过郑州的人见识了亚细亚商场那清新典雅的营业大厅及秀美热情的迎宾小姐。一位天津小学生给商场总经理写信说，老师布置作文题《我的理想》，班里很多同学写的都是：“到亚细亚当营业员！”

亚细亚对于零售业服务、管理、营销理念及方法、手段的大胆尝试令人咋舌。在全国商界空缺明星的 20 世纪 90 年代初期，郑州亚细亚当仁不让地补上了这个位置。全国各地的商业单位及其他团体接踵而来，到亚细亚访问、取经。它的所作所为被媒体称做“亚细亚现象”，有关的报道连篇累牍，此起彼伏。

1993 年，当连锁经营的理念刚刚传入中国时，亚细亚已闻风而动，决心大举发展连锁霸业。它先是成立了郑州亚细亚集团股份有限公司，后又由王逐舟领衔，组建了专门的零售业

管理公司——亚细亚商业经营总公司。它的触角伸向了全国各地的省会以上级城市，飞快地组织选项和筹备，平均每4个月开业一家大

型连锁店。由于资产所有者不同，河南境内的连锁店仍以“亚细亚”为名，省外连锁店一般称做仟村百货。每到一地，它都要隆重登场，包括狂轰滥炸的广告，盛大的开业仪式，为顾客开辟公交免费线路，以及种种出格的、着意张扬的促销活动。这些地方的人们，得以亲身体察闻名已久的亚细亚风范。但是，接触的时日一久，公众的眼光便逐渐变得疑惑、冷淡、挑剔了。它的水土不服，它的暴发户式的浅薄、幼稚、冲动等诸多弱点暴露无遗，以致每一家亚细亚连锁店虽然从形式上立了起来，但因缺乏内在的、实质的支撑，而难以具备真正的活力，难以融入当地的经济环境及百姓的生活中。

广州仟村百货开业时，当地报纸审慎地批评它“不惜血本打价格战”，“经营费用大，恐怕难以为继”；上海仟村百货关门后，《中国商报》呼吁上海商界应广泛关注“仟村现象”，切莫重蹈覆辙。1998年5月25日，当经历了厂家大批撤货的北京仟村百货决心转变经营业态时，《北京日报》以整版篇幅关注并剖析开业时引得京城10万百姓赶大集的“仟村百货”为何如今一派萧条冷寂。

“亚细亚现象”终于变成了不景气的“仟村现象”——从1994年起，全国各地媒体对仟村百货及其他亚细亚连锁店的报道以批评、贬抑为多。

我们正在全面进入社会主义市场经济时期，这是一场史无前例的伟大变革。在这场变革面前，我们都未储备现成的对策模式，都需要重新学习、探索。纵览亚细亚短短9年的兴衰历史，我们得到的最为突出的感受，就是它一马当先、奋不顾身地在零售业领域进行了诸多市场化试验，这是对传统文化所强调的含蓄、克制、稳定、和谐精神的一种叛逆。这些试验，构成了对现行经济秩序、社会秩序的多方位冲撞，使我们看到了这个时期中国特有的新鲜现象，使我们在对它兴衰的过程、结局之观察与思考中，能够得到一些启发，来更好地理解 and 把握这场伟大的变革。

然而，这些试验又是企图将自然经济思想嫁接于现代化的规模经济之上，是企图以政治运动的手段实现企业的经济目的。因此，试验所产生的社会效果远远大于其经济收益，甚至走向经济目的之反面，这包括对企业有限资源的随意浪费，试图超越自身能力的“跃进”，以及从根本上对市场经济客观规律的蔑视与违背等。最终，它也走向了自己所追求的社会效果的反面。

发展大型商场连锁经营，是亚细亚最大的一次试验，也是最大的一次失败的自我膨胀——它吹出了一个大大的泡沫，吹炸了。

## 案例8 商业房地产

应该说，2002年是中国商业房地产元年。这一年，大连万达开始实施其商业房地产战略，组建大洋百货，并与沃尔玛、欧倍德、百安居、肯德基、百脑汇等国内外著名商业企业签订联合发展协议，相继在南京、沈阳、南昌、济南、青岛、长春、天津等商业黄金地段投资开发商业地产。号称中国家居第一品牌的南方香江集团，犹如一匹令人咋舌的黑马，突然杀入商业房地产领域，自4月开发山东聊城光彩大市场项目大获全胜后，迅速开发安庆、南昌、景德镇等项目，一年内连克多个大盘，渐显省城和二级城市“通吃”的王者之气。声名显赫的新希望集团也不甘人后，12月，新希望与主业做房地产的中国银泰在上海宣布，共同组建“银太百货”，与原乐购高管团队联手打造的“乐客多”大型连锁购物中心也将成立，银太百货与乐客多结成“策略联盟”，由重庆起步，逐渐向全国抢滩商业地产。如今，全国各地已是追随者众，长城内外，大江南北，二、三级城市都纷纷开发商业步行街、购物广场甚至 Shopping Mall 等。商业房地产在2002年底迅速升温，成为各地开发商追捧的市场热点。

房地产市场何以掀起商业地产开发潮？最关键的原因是商业地产利润丰厚，通常可以卖到同地块住宅物业的3~4倍，更有甚者卖到住宅的10倍！因此，在房地产进入“微利时代”

(王石语),不少房地产做成“房地惨”时,开发商为寻求新的利润源,纷纷谋求企业由住宅开发向商业开发转型,这是正常的为利益驱动的企业行为;其次,我国现有商业业态相对落后(特别是二级以下城市),我国加入世贸组织后,很多国际零售、家居、餐饮、娱乐业巨头大举进军内地市场,一些新业态的出现推动了国内商业的发展,而近几年我国很多城市快速扩张,城市规划中对新型商业布局留下了余地。因而,目前掀起的商业房地产热潮顺应了城市现代化的发展需要。第三,众多城市居民有投资商铺的强烈需求。长期以来,我国民间投资渠道狭窄,储蓄存款利率低,投资股市风险大,投资中心商圈的商铺则普遍认为是分险小、回报快、增值大的理财手段。全国各地到处煽情的广告词“一铺养三代”,的确切中了许多市民的投资心理。

然而显技术密集型、资金密集型的特点,商业房地产开发与销售更有其自身规律,高利润从来都是与高风险相伴。作为特殊的物业,商业地产更凸律和独特的赢利模式。如若开发商缺乏对商业规律的认识,缺乏对商业房地产运作模式的掌握,毫无疑问将面临巨大的经营风险。

### 案例 9 异形 U 盘“闪”市场

近两年,闪存盘市场可谓热闹异常发展迅猛,吸引了众多厂商的进入,据有关统计显示,目前国内大大小小的闪存盘厂商已经多达 200 余家。众多厂商的进入使得市场竞争日益加剧,尤其是一些杂牌厂商的不断出现,导致了恶性的价格战此起彼伏。据不完全统计,闪存盘行业几乎是 2002 年 IT 行业价格战次数最多的行业,前后累计大小规模价格战不下五六次,而今年的价格战依然在继续。

#### 外形突围——区隔市场的不二法则

价格战带来的直接影响就是产品利润率的降低。据业内人士介绍,以前闪存盘的利润可以达到 100%以上,甚至到 200~400%,而现在由于产品价格的下落,利润率大不如前,一些小品牌的利润率只有 10%左右。

利润率降低的直接后果就是企业投入不足,产品技术更新换代滞后,产品同质化严重。综观市场上的闪存盘产品,虽然品牌众多,但实际上产品外形大同小异,技术雷同。一些厂商开始追求产品功能的多样化,依靠附加功能来提高产品所带来的利润。例如:无需驱动、存档文件加密、电脑锁、支持计算机直接引导启动、杀毒、随身邮件、随身 QQ 聊天等;还有具有防水、防尘、防静电、防滑、附加 MP3 播放、摄像头功能的闪存盘等。

但是,我们发现无论这些产品附加了多少功能,闪存盘的外形却没有太大的变化,各个商家推出各种不同的闪存盘倒像是一个模子里倒出来的,即使产品外壳的材质和曲线略有不同,但基本都是瘦长的身材,扁扁的胸膛,外形大同小异,很难体现出使用者的个性。

随着市场发展的成熟,在满足消费者使用需求的同时,越来越多的消费者开始对产品提出了个性化的需求。像闪存盘这种人们使用日益普遍,已经成为像手机一样随身携带的个人消费品,人们也希望它能像手机一样在满足使用功能的前提下,有更多的个性化和时尚潮流的元素在里面,而这方面对于闪存盘市场来说还是个空白。

缺陷就是机会,北京讯怡公司看准这一时机,独辟蹊径推出了精英小霸王系列“金甲壳虫”闪存盘。产品一经上市就给人眼前一亮的感觉,打破闪存盘呆板造型,为已经走进发展死胡同的闪存盘市场探索出了一条新路。

“异形”闪盘在填补市场空白的同时,也使得讯怡区隔了市场,避开了和普通闪盘生产商低价竞争的不利局面,开辟了新的市场空间,并迅速赢得了消费者的青睐。

#### 功能突围——多种产品融合是大势所趋

纵观移动存储的发展,不过是几年的时间,最初作为软盘的替代品,移动存储产品以单一的设计和功能出现,引起了不小的震动。但数字技术的进步和消费者的个性化需求的日益强烈,移动存储将从单一的产品形态转化为一种功能,与其他的功能相融,以简单、便捷的方式附加在其他的產品上。

正如西门子推出的世界首款 MP3 手机 6688i，方正科技推出的 3C 融合一体机卓越新锐一样，多种产品的融合和产品的简约设计已成为今后和未来的发展趋势。随着数字产品的推陈出新，手机、MP3、闪存盘、采访机、手表等一系列数字产品成为我们生活、工作的必备“装备”，但功能的单一性和携带不方便成为阻碍其纵深发展的主要因素。

如何突破这一传统、僵化的创意思维，手机与 MP3 结合，一体机的创新为产业的发展指明了方向，那就是融合。

基于这种创意，旅之星腕存表诞生了，它将闪存盘与 MP3、手表(万年历)、录音、复读功能融为一体，多种需求可同时在一块手表上同时完成，是闪存盘功能上的一次升华。

据旅之星有关人士介绍，手表与闪存盘结合的初衷，是解决众多产品携带不方便的问题，使单一产品实现多功能，达到操作简单，外观新颖，具有人性化特性的目的。

旅之星腕存表推出后短短的时间内在某些地区就出了断货的现象，充分说明了该产品的推出在移动存储市场取得了巨大的成功。

### 案例 10 松下走出营销困境

松下公司的两个新产品附属插头和双灯用插头刚投向市场就备受欢迎。为了迅速打开局面，松下幸之助与吉田签订总代理合约。吉田负责总经销，松下负责生产并从吉田那里取得 3000 日元保证金。

松下立即将资金用于扩大生产规模，月产量剧增。

东京的电器制造商因此联合起来，不惜血本，大幅降价，致使松下的双灯插座几近到了无人问津之境。

吉田于是赶到松下住处，交涉减价事宜。

松下为难极了。要减价，先得从出厂价减起，可出厂价如何减得下来？

不得已，松下与吉田解除了合约。

怎么办呢？松下决定自己抓销售。

松下走上大阪的大街。走了数家电器经销店后，他发现一个惊人而有趣的事实：经销商要求减价的部分，与吉田商店批发的毛利大约相等。

也就是说，松下的双灯插座的出厂价不变，取消总经销的中间环节，经销商的零售价格与其他厂家双灯插座的零售价大体接近。

松下一家挨一家拜访经销商，说明与吉田解约的原因，提出为制造商直接批发。经销商都表示欢迎。

其中一位经销商说：“松下君，说来是你不应该。你生产这么好的东西，却交给吉田一店包揽，真是莫名其妙。如果直接批发，我们今天就买你的东西。”

真是出乎意料的顺利，积压的双灯插座全部被销售出去。

经销商表示，以后松下工厂如果出了其他产品，他们也会继续帮着卖。

## 第4章 消费者购买行为分析

### 案例 1 芬必得的情感化过程

90 年代的中国，是众多国际药业巨头虎视眈眈的市场。然而，市场潜力并非轻易就能开发，品牌的使用在进入市场之初往往也会面对巨大的市场障碍：在西药止痛药市场里，长久以来中国人对待疼痛和止痛的固有观念，以及市场上各种各样的本土产品和中药帖膏已经在这个变化莫测的市场上为一个西药止痛药的成功树立了很难逾越的障碍。在这种严峻而复杂

的市场环境下，芬必得抓住了：情感化“这个突破口，最终成长为中美史克旗下最大的止痛药品牌，占据市场份额达 60% 之多。

芬必得进入市场的四五年间，可以说是一个合资品牌的真空期，但到了 1995 年，情况已经有了很大的不同。众多合资产品纷纷抢滩中国市场，泰诺、百服宁、扶他林、拜尔等合资品牌不仅在专业渠道开始投资，更在电视媒体上不断轰炸，从而使媒体环境也愈加复杂。

问题还不仅于此。通过调研发现，尽管芬必得在过去几年中在消费者教育领域投注了很大精力，之前的广告战役也主要以唤起对疼痛的关注为主，而实际上消费者仍然对使用止痛药有很大的抗拒心理，通常止痛药会和强副作用联系在一起，从安全角度给止痛药带来了很大障碍。消费者心理普遍存在的观点是“忍痛”和对止痛及止痛药知识的匮乏，这与中国的历史文化内涵恐怕有很大的联系，也成为芬必得必须要解决的问题。

药品的特性决定了其品牌的高度理性化，造就了大量的冷冰冰生硬的品牌，消费者对它们没有情感付出，但是，芬必得率先进入了情感沟通领域。芬必得确定了新的发展路线，同时在产品和情感层面上满足消费者的心理需求：在战略层面，芬必得定位为“有效安全缓解日常生活中各种疼痛”；在执行层面，则从消费者忍痛的事实出发，发展出一个强有力的消费者利益点，即“无需忍痛”，并以此为出发点，为芬必得定制了全新的主题广告——“庄泳篇”，从 1995 年 2 月开始投放。

“庄泳篇”选用游泳世界冠军庄泳作为品牌的代言人。广告没有在庄泳的成功上着墨太多，反而是从他的平常生活入手，选取她与丈夫温馨的生活片断，以一个冠军和妻子的口吻带出“芬必得帮助我对付成功背后的疼痛，使我无需忍痛”的概念，并配合对产品药效的有力说明，通过一个公认的止痛专家——庄泳的信任，来树立芬必得“止痛专家”的形象，“庄泳篇”广告在社会上取得了极大的成功，品牌知名度迅速飙升。1996 年 3 月调研结果显示，芬必得在电视媒体环境中的能见度高达 47%，是位列第二位竞争产品的三倍左右。而无提示广告知名度和无提示品牌知名度分别达到了 65% 和 85% 之多，约为第二名竞争对手的两倍。甚至于在若干年后的调研中，仍然有消费者可以回忆起这一广告，并将芬必得广告和庄泳形成了自然的联系。“庄泳篇”的成功不仅仅表现在增强品牌知名度和树立品牌形象上，它也证明了好的广告可以带来最终销售的增长：1996 年芬必得销售额增长达 37%，市场份额为 24%。

“庄泳篇”播放两年后，芬必得拥有了一个强有力的品牌核心“无需忍痛”，如何进一步加强品牌内涵也是需要在新的战役中解决的问题。综合调研发现，在关节炎和肌肉劳损患者中有很大大市场潜力，所以在策略上考虑如何吸引这一群消费者进行尝试。

这一阶段主要以两支新的主题广告“刘小光篇”为主，加强芬必得作为家庭用止痛药的定位，并在缓解肌肉骨骼疼痛和关节炎方面进行发展，进一步吸引试用和扩大市场潜力。创意上从情感入手，深入围棋国手的家庭故事，描述父子之间和夫妻之间相互关怀，并最后落到“无需忍痛”的利益点。同时，发布了以平面广告为主辅以广播广告专门针对痛经。通过探索专门的市场领域，进一步扩大芬必得的使用人群和品牌知名度。在经历了七、八年的发展以后，随着市场上的竞争品牌同样日趋成熟，芬必得的地位受到前所未有的威胁。同时，随着医疗体制改革的发展，消费者对于选择药品不再盲目，而是逐渐有了品牌意识，主动挑选适合自己的；而芬必得在医院渠道中优势地位也随着 OTC 药品分家和报销制度的解体遇到极大的挑战。如何才能延续芬必得品牌的优势，在变化的市场和消费者中间巩固并占领他们脑海中首选止痛药的位置，是公司面临的巨大挑战。

市场调研在芬必得每一次的战略中有不容忽视的重要性。经过调研发现，消费者变得越来越复杂，对待疼痛已经开始采取一种相对主动的态度，但对于究竟疼痛由何而来，人们并不是太关心。疼痛已超越了其简单的生理上的痛苦和不适，而是会给心理上带来压力，影响到情绪这些感情层面的因素。

建立强有力的情感关系就成为芬必得此次新尝试的突破口。



在长达两年的“自我突破”的酝酿期，在经历了三大轮大规模的探索之后，2000年初，芬必得最终找到一个将疼痛与止痛最好结合的切入点，将产品利益提升到精神层面：创造一个“无痛世界”的概念——当你没有疼痛困扰时，你存在于一个无痛世界，在这个世界上，你可以尽情享受自由自在的快乐。

“无痛世界”不仅是感性诉求的突破，也代表了品牌内涵的加强。品牌不仅是认知和形象，更代表了一种主张和态度。这绝对是一次大胆的突破：长时间以来，药品广告一直以产品功能为主要信息，虽然也开始慢慢建立与受众的情感联系，但后者仅仅是通过故事来表现，在整个概念中只是一个陪衬的作用——毕竟是一个需要理性判断的产品，脱离产品而专注在情感层面还不曾有人尝试过。芬必得存在这样一个机会去尝试：首先，它是一个非常成熟的品牌，多年来不断有大众媒介投入和专业渠道的投资，使广大消费者对产品的功能和定位有很清楚的了解，芬必得这个名字就代表了“持续快速缓解疼痛”；其二，芬必得也是止痛药市场上的领先品牌，多年来的资产累计使芬必得有资格去发展并拥有一个更广义的品牌价值和品牌主张；第三，早在“庄泳篇”时，芬必得就已经开始建立与消费者的感性沟通，所以，今天它完全可以在此方向上加强并升华这种情感的联系。在将概念转化成创意执行时，以人与海豚的和谐共泳作为载体，通过与消费者在精神层面追求共鸣，充分表现出无痛世界中自由自在的意境。

## 案例2 联想推出“液晶电脑”战例

2001年月7日，联想宣布与液晶六巨头LG—PHILIPS、中华映管、翰宇彩晶、冠捷电子、PHILIPS及唯冠集团达成策略联盟，在技术开发与供货上全面合作，共同启动中国的液晶电脑市场。为此，联想签订了一笔“超重量级”的单项采购意向：未来半年内，联想向各巨头购置60多万套超A级液晶显示器，总价值达18亿元人民币。一共将占去下半年几家液晶厂商在中国出口量的80%。

联想很早就推出了液晶一体机，做了很多技术储备，一直和液晶显示厂商保持着良好的关系，能了解到最新的技术动态，能明白价格降到什么地步会有利润可赚，这非常重要。在5月21日推出的液晶电脑中，液晶显示器换算出来价格不到4000元，而当时的市场价是6000多元，一下子降低了近一半，联想敢如此杀价，就是因为当时已与众液晶供货商达成默契：先把价格降下来，看市场反应，如果良好，对方可以大批量供货，联想也能用巨大的市场前景从供货商那里换回一个很好的价钱。

在推出液晶电脑之前，联想找了几百个用户进行调查，发现当液晶显示器降到4000元以下时，有20%~30%左右的用户表示不会要传统的显示器，会加钱去买液晶，这个数据对液晶电脑来说已经非常大了，以前这个数字只有1%。

在很多人看来，联想在液晶电脑上的大张旗鼓是竞争对手崛起的产物——PC领域里的“黑马”越来越多，采取的竞争策略也越来越理性，或者会跑在联想之前扮演市场启动角色——比如在“万元P4”一役中大出风头的TCL。尽管实际上很可能还是实力雄厚的联想坐享其成（有消息说，2001年国内P4电脑的出货量中，联想占了近70%），但在对手的咄咄逼人攻势面前，联想还是感到压力。

6月22日至8月31日期间，联想在全国范围内推出主题为“联想1+1，奔腾4液晶电脑夏日优惠go！”的大型暑期促销活动，推出三款在价位和性能上几具竞争力的产品：8999元的天禧二5110P4电脑主打价格牌，以图成为市场主流；同禧520和未来先锋711都把诉求点聚焦于液晶，市场反应热烈。

## 案例3 速食时尚的六条法则

无论我们怎样小心翼翼地看护我们的钱包，服装商人总是能赚的盆满钵满。商场已经不仅是经济学的范畴，研究一下心理学也是必不可少的，让我们看一下他们的成功秘诀吧：

### 1. 体谅顾客，省时省力

现代人被生活搞得晕头转向，去连锁店购物就图个省事。走进任何一家 GAP 店，抓几件，试一试，付款走人，第二天就穿上了。GAP 甚至针对忙碌的纽约人搞起了外卖服务，你在商品目录上挑选你想要的型号，颜色，通过电话订购，一天之内就可以收到了。当然，人们也可以在去家乐福买日用品时，顺便在卖扫把和宠物用品的架子之家挑选内衣和衣服。

### 2. 引导顾客，注意节奏

购物者以为自己是随便看看，但却从橱窗开始就被商家引导了，就算你不爱逛街，杂志上的图片也在无形中影响了你，要不你怎么想起来去买一条白色的麻布裤子呢。他们知道顾客失去耐心或犹豫片刻，会使他们失去可观的销售额，开放货架上的衣服总吸引你去摸摸，售货员都是他们按一定的标准挑选安排的。比如“维多利亚的秘密”内衣店，店员被要求衣着黑色，不准戴首饰，对指甲的长度和颜色也有一定规定。

快餐店不想要顾客在柜台前占据太长的时间，他们提供的选择总是有限的。顾客多。呆一会可能会多点一两样东西，这对他们来说无所谓，只要她别挡后面顾客的道。“快衣消费”并不想把自己搞得太快。柏高·安德西尔在《我们为什么买东西》一书中曾提到：“我们所买下来的百分之六七十七的衣服都不是我们想买的。”服装店希望人们呆在店里的时间越长越好，每季的新货不是一下子上柜，而是隔一个星期抖一些出来，新货总是那么光鲜亮丽，打折的衣服在减价的大招牌下熠熠生辉。顾客流连的越久，花掉的冤枉钱越多。

### 3. 塑造形象，简便易行

不过，一个服装店如果想获得成功的话，最终还是要靠它的货色。我原来的一个同事挺爱美的，她在前台工作，特给公司提气。有一次，她从网上订购了一套“维多利亚的秘密”牌泳装，当东西邮来的时候，我们觉得真好看，在北京打着灯笼也找不着，似乎没有人不在乎邮费贵不贵的问题。我记得这个牌子，去她的店看，也看到了他们成功的秘密，前面是一派美艳绝伦的丝织内衣和睡衣，衬裙在中心的桌子上呈扇形打开，文胸挂在后面，顾客可以毫不费力就找到想要的东西，同时抗不住诱惑，买下几件本来没打算买的东西。

H&M 有 70 多名设计师，紧跟时尚潮流，以最快的速度给人们带来廉价的高雅。与前者对时尚的死追烂打不同，GAP 多年走的路线是以不变应万变。它的设计师更在意设计出来的衣服被顾客的可能性，他们维持一贯的气质，他们不遗余力干的，就是让他们顾客的着装风格统一的好像来自同一个群体。

穿 GAP 永远是保险的，她既不会让你穿着老土，也不会让你穿着好的像一个同志。在 GAP 花不多的钱，就可以把自己打扮得好像村上春树笔下的人物，卡其布裤子，绿色的线衣，也许你不喜欢他的小说，但 GAP 店里的衣服都是这个调调。不买卡其布裤子你总会买一条橄榄色的条绒裤子吧，它可以配你在 U2 买的酒红色马桶衫，或者 JACK JONES 的浅色的贴身剪裁衬衫，或者秀水摊儿上买的黑色 T 恤。即使是对时尚一窍不通的家伙，也可以被 GAP 打扮得好像那么回事儿。不需要多想，一切都是事先前替你安排好的，裤子旁边就摆着与之相称的单色羊毛衫，店员站在试衣间外面拿着可以与你的选择相配的更多选择等着你去试。他们要的就是它的顾客不画什么功夫就时髦起来。

#### 1. 时髦氛围，作风亲和

不仅是服装令你感到安全，还有购物的环境。去世界名牌的精品店，必须老练一点才行，否则怎么受得了售货员瞥过来的目光。熟悉的号码在这里好像也不通用，看上的样式是试还是不是不试呢？全然不像在平民品牌店里，他们才不管你有多酷呢，相反，他们鼓励你去摸、去试，他们对每个人张开双臂欢迎。店里放着快乐节奏的音乐，售货员不卑不亢，设计看上去也时髦，以致让你产生了是在大都市的黄金地段和最时尚的东西打交道的错觉。

#### 2. 时尚杂志，推波助澜

“速食时尚”靠的事它便宜的价格。就连时尚杂志也兴起这样的专栏：编辑们在校品牌店里找来与价格高昂的名牌货相差不多的货品，叫你只花几十分之一的价格就可以穿的和名牌一样。有一个女性杂志找来超级名模海蒂·克鲁姆，让他在超市里任意挑选能让自己扛上去可爱的衣服，它选了一件儿童用的浴袍裹在身上，权当无肩上衣，不知道海蒂是否增加了人

们在超市购衣的信心，要知道这个模特有十全十美的身体，它甚至可以用机动车部找来的汽车靠垫遮体，并用一个漏油斗做帽子。

### 3. 价格低廉，减少内疚

H&M 店门口的模特远看穿得好像卡文·克莱恩，里面分男装部，女装部和童装部，夏天还没到，就上了成堆的比基尼，沙滩裤，他们在欧洲卖出 4 亿件衣服。H&M 成功的秘诀，既不是他们可以满足男女老幼从里到外的着装需求，也不是诱人的广告，而是一味他们是如此的便宜，以致把人们以为一件衣服只穿过一两次就不要了而产生的内疚感降至最低。

速食时尚把服装变得平淡无奇，但好歹让人买得起，花色也算繁多。花不多的钱，它给顾客带来短暂的欢愉，获得某种程度的心理安慰和自信。因为那些衣服的廉价，我们总忍不住把他们当作一次性消费品，即使丢弃了也不觉得可惜，我们也忘记了为我们的行为感到羞耻，几十块的 T 恤，几十从来不穿，给我们造成的内疚感并不回避在餐桌上浪费物多。

（原载《经济观察报》2003 年 6 月 16 日）

## 案例 4 自我意识于品牌形象

小王是一个名牌大学的毕业生，在一个知名公司里工作不到一年就当上了总经理助理。她虽然工资不太高（月薪 2000 元左右），可她经常出入专卖店购买名牌服装，使用高档化妆品，从来不到农贸市场或者地摊上买东西（她认为这样做有失身份）。试根据小王对产品的选择偏好，分析自我意识与品牌选择之间的关系。

## 案例 5 对生产者市场推销失败的原因

推销员李宾销售一种安装在发电设备上的仪表，工作非常努力，不辞劳苦地四处奔波，但是收效甚微。您能从他的推销过程找出原因吗？

1. 李宾得悉某发电厂需要仪表，就找到该厂的采购部人员详细介绍产品，经常请他们共同进餐和娱乐，双方关系相当融洽，采购人员也答应购买，却总是一拖再拖，始终不见付诸行动。李宾很灰心，却不知原因何在。

2. 在一次推销中，李宾向发电厂的技术人员介绍说，这是一种新发明的先进仪表。技术人员请他提供详细技术资料并与现有同类产品作一个对比。可是他所带资料不全，只是根据记忆大致作了介绍，对现有同类产品和竞争者的情况也不太清楚。

3. 李宾向发电厂的采购部经理介绍现有的各种仪表，采购部经理认为都不太适合本厂使用，说如果能在性能方面作些小的改进就有可能购买。但是李宾反复强调本厂的仪表性能优异，认为对方提出的问题无关紧要，劝说对方立刻购买。

4. 某发电厂是李宾所在公司的长期客户，需购仪表时就直接发传真通知送货。该电厂原先由别的推销员负责销售业务，后来转由李宾负责。李宾接手后采用许多办法与该公司的采购人员和技术人员建立了密切关系。一次，发电厂的技术人员反映有一台新购的仪表有质量问题，要求给予调换。李宾当时正在忙于同另一个重要的客户洽谈业务，拖了几天才处理这件事情，认为凭着双方的密切关系，发电厂的技术人员不会介意。可是那家发电厂以后购买仪表时，又转向了其他供应商。

5. 李宾去一家小型发电厂推销一种受到较多用户欢迎的优质高价仪表，可是说破了嘴皮，对方依然不为所动。

6. 某发电厂同时购买了李宾公司的仪表和另一品牌的仪表，技术人员、采购人员和使用人员在使用两年以后对两种品牌进行绩效评价，列举事实说明李宾公司的仪表耐用性不如那个竞争性品牌。李宾听后认为事实如此，无话可说，听凭该电厂终止了同本公司的生意关系而转向竞争者购买。

原因分析：

1. 许多产业用品的购买决策者是工厂的工程师、总工程师等技术人员，采购部门的职责只是根据技术人员的购买决策购买产品，只是购买者而非决策者。

2. 生产者市场的采购人员大都具有丰富的专业知识，供应方应当提供详细的技术资料，说明本企业产品优于同类产品之处。

3. 推销员应当经常与客户沟通，重视客户对产品的品种规格、性能、质量等方面的要求，及时向公司反馈，在可能情况下按照客户要求予以改进。

4. 被列入直接重购名单的供应商应当保持产品的质量和服务质量，提高买方的满意程度，否则，买方将重新选择供应商。

5. 该厂资金有限，经营目标是总成本降低，只购买低价实用的仪表。李宾因为没有事先了解该厂的经营目标而碰了壁。

6. 推销人员必须关注该产品的使用者和购买者在绩效评价中是否使用同一标准。李宾公司的仪表功能多，结构复杂，易于损坏。而竞争性品牌功能少，结构简单，不易损坏。该电厂在绩效评价中未注意到这个差别，得出的结论有片面性。李宾未认识到该电厂在绩效评价中使用了不同标准，使本公司产品蒙受“委屈”并丧失了销售机会。

### 案例 6 政府采购方式变革为企业带来什么

据有关资料测算：全国行政事业单位一年的采购金额约为 7000 亿元，政府实际上成为国内最大的单一消费者。为适应市场经济体制的新形势，政府采购方式将发生变革。

以前，北京市海淀区下属各单位要购买设备，首先向财政局报预算，经行财科按市场价格核定后给予拨款，再由各使用单位自行购买。但是行财科的职员们时常心里打鼓：商品价格究竟是多少，我们没底，采购环节的伸缩性实在太大了。今年 5 月，北京市海淀区出台了《海淀区政府采购试行办法》，规定区属各行政事业单位由区财政安排的专项经费，购置设备单项价值在 10 万元以上，或全区范围内一次集中配置的批量采购总价值在 29 万元以上，均需采取公开的竞争性招标、招标采购。海淀区专门成立了政府采购领导小组，区属两家机关购买 133 台空调的工作成为区政府采购方式改革的第一个试点。5 月 26 日召开招投标大会，有 6 家公司投标。开标后，投标商单独介绍了产品技术、质量、价格等内容，并接受由空调专家、高级会计师和使用单位人员组成的评审委员会的质询。经专家们反复比较论证，科龙空调以较好的性能价格比中标。此次购买的预算资金 177 万元，实际支出 108 万元，节约 69 万元，近 1/3。采购部门负责人说：“想都没想到，效果好得出奇。”

海淀采购办公室正着手进行其他项目的政府采购工作。购买 7 辆公务车，预算金额 208 万。由于车型不一，不成规模，将采用“询价”的方式，也就是货比三家的方式购买。广播局购买两台专用设备则采取广播局主办，采购办参与的招标方式。还将进行教学用具、医疗设备、基本建设非标准设备的采购工作，争取今年的政府采购总额达到 1000 万元。从长远而言，有关人员希望将采购办从财政局分离出去，使批钱的和买东西的是两部分，更便于监督和制约。

据悉，财政部的有关专家正在积极制定我国统一、规范的政府采购制度。他们认为，政府采购是加强采购支出管理的必由之路，但一定要做到规范、统一，使制度在各地不走样。要建立采购主管机构，明确采购模式，设立仲裁机构。财政部门不直接主管采购，防止由分散采购改为集中采购后出现新的“集中腐败”。

### 案例 7 大批量电脑招标采购案例

#### 一、案例背景

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多媒体 PC 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、履约合同

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，紧接下来的 APEC 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。有时找一个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 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、后记

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, 及时进行协调, 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, 结果是主板与 **CPU**、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, 我们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。

### 案例 8 对中间商推销失败的原因分析

某推销员王军销售一种家庭用的食品加工机, 努力工作却收效甚微。以下是他的一些推销经历, 试分析失败的原因。

1. 王军连续数次去一家百货商场推销, 采购经理每次都详细了解产品的性能、质量、价格、维修和各项保证, 但是拖了月余不表态是否购买, 总是说: 再等等, 再等等。王军认为采购经理无购买诚意, 就放弃了努力。

2. 王军经过事先调查, 了解到某超级市场的购买决策者是该店的采购经理和商品经理。他先找到采购经理做工作, 采购经理详细了解产品的性能、质量、价格和服务后同意购买。轻松地过了这一关, 李宾很高兴, 又找到商品经理介绍产品。商品经理听后沉吟未决, 李宾为了尽快促成交易, 就告诉他, 采购经理已经同意购买。不料商品经理一听这话就说: “既然采购经理已经同意, 就不用再找我了。” 这笔眼看就要成功的生意又泡了汤。

3. 某大型商场采购部经理张先生是一位大学毕业生, 从事采购工作多年, 业务精通, 擅长计算, 头脑清楚, 反应敏锐, 总是从公司利益出发去考虑问题, 多次受到商场领导的表扬, 有望升为商场副总经理。王军通过耐心地介绍产品和谈判交易条件, 终于使他成为客户, 并保持了数年的关系。这数年间, 王军在征得公司同意的情况下满足了张先生提出的许多要求, 如保证交货时间、次品退换、延长保修期、指导营业员掌握产品使用方法和销售技巧、开展合作广告等等; 还注意加强感情投资, 经常与张先生交流沟通, 并在张先生和妻子、孩子生日时送上鲜花和纪念品, 双方的关系日益密切。可是, 有一天张先生突然通知王军, 停止购进他的产品, 因为另一家企业提供了性能更加优异的改进型的同类产品。王军听了十分生气, 认为张先生一点不讲感情, 办事不留余地, 是个不可交的人, 从此断绝了与张先生的联系, 也断绝了与该商场的生意关系。

#### 原因分析:

1. 该商场以前未经营过这种产品, 要对该产品的价格、服务、市场需求和市场风险等因素作全面分析和预测后才作出决定。王军不了解中间商对新产品的采购过程较为复杂, 操之过急而丧失了机会。

2. 推销员应当了解中间商内部参与购买过程的各种角色的职务、地位和相互关系对购买行为的影响, 该店的采购经理与商品经理之间存在关系不协调现象, 王军虽然通过调查探悉

该店的购买决策者有哪些，但是未能进一步了解他们相互之间的关系，未能在推销过程中利用有利关系和回避不利关系，从而引起了商品经理的抵触情绪。

3. 推销员应当注意分析采购人员的购买风格以制定有针对性的推销策略。加强感情投资最适用于“忠实的采购者”或“情感型的采购者”，而对其他类型采购者的效用则有局限性。张先生是个“最佳交易采购者”，一旦发现产品或交易条件更佳的供应商就立刻转换购买，购买行为理智性强，不太受感情因素支配。对这类采购者，供应商仅仅依靠感情投资难以奏效，必须密切关注竞争者的动向和市场需求变化，随时调整营销策略和交易条件，提供比竞争者更多的利益。王军片面地以为感情投资可以解决一切问题，忽视分析不同购买者的购买风格，忽视提高产品、服务和交易条件的竞争力，采取了意气用事的错误做法。正确的作法是继续与张先生保持良好的关系并及时向本公司反映竞争者的动向，改进产品后再重新进入该商场。

### 案例 9 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。

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。裙子是有弹性的棉布，花样是今年最兴的白底蓝色大花，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，腰上还有条蓝色的带子，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。

## 案例 10 上帝也要学会推销自己

顾客是上帝，但上帝也要学会推销自己，这是一个 70 多岁、容貌优雅的女士，在许多年以前教我的。她脸上只有两种表情，快乐或是非常快乐。

有一天晚上，在人际关系的课堂上，我正和学生讨论到店员使他们受气的情形。我们举了很多例子，有些店员对顾客根本不理不睬，有的则态度恶劣，没有礼貌。

最后轮到这位女士发言，她说：“我并不责怪这些可怜的店员，有时顾客对他们也很不客气。我常常享受他们最亲切的服务，他们都对我很好，我有一套方法。”

于是，她告诉我们她的方法：“我走到店员前面，向她微笑着说：‘你可以帮我忙吗？’我几乎从来没有被拒绝过。”

有谁忍心拒绝一位笑脸迎人可爱的小妇人的请求呢？

21 世纪的营销是双向式的，即买者和卖者的相互沟通日趋重要。我们在强调“顾客是上帝”的同时，作为顾客的我们是否也应具备基本的推销“上帝”的方法呢？

## 、第 5 章 市场调研与预测

### 案例 1 三鹿“9.11”：危机多米诺骨牌效应才刚开始

9 月 11 日，三鹿问题奶粉导致数十名婴儿患肾结石的事件震惊全国。随着政府权威部门的介入和事件调查的深入，越来越多的利益相关者被拖入这场严重的危机之中。

从整个事件的发展态势来看，一场可能是近年来国内负面影响最大的危机事件正在由爆发期升级为扩散期，与此相关的所有显性及隐性的利益相关者，都面临着被卷入巨大漩涡的危险。

危机的多米诺骨牌效应，才刚刚开始。

三鹿

首当其冲的，是整个三鹿企业。由奶粉所引发的严重危机，毫无疑问将波及三鹿品牌旗下各种产品。企业所面临的各种麻烦，必然将影响到众多员工及其家庭的切身利益，由此带

来的社会问题相当棘手。

#### 供应链

与此同时，与三鹿利益直接挂钩的投资者、供应商、代理商、经销商等，也将遭受严重打击，如何处理好众多消费者退货等相关事宜，对于销售三鹿奶粉的各大商场、超市而言，同样是个严峻的考验。

#### 产品代言人

邓婕、倪萍、薛佳凝、花儿乐队等曾为三鹿产品做过代言的明星们，在这场危机中也被众多网友指责为帮凶，有关明星代言的争议将再次出现。那些曾经或正在使用代言人进行宣传、产品质量出过问题的企业，也许会由于奶粉事件的牵连，被众多网友重翻老底，口诛笔伐。

#### 乳制品行业

除了 22 个已经被检测出产品中含有三聚氰胺的国产品牌外，其他国内乳制品行业的厂家也都不好过，美国食品和药品管理局(FDA)已发出警告，建议消费者不要购买和食用来自中国的奶粉。

#### 地方政府

毫无疑问，河北省及石家庄政府相关部门需对此事承担责任。同时，某市工商局曾因表示“疑致婴儿肾结石三鹿奶粉暂不撤架”，引来多位网友问责。三鹿奶粉事件影响遍及全国，其他地方政府部门也可能由于在此事件中处理不当而受到公众质疑。

#### 医疗机构

由于收治受奶粉影响的婴幼儿等人员，相关医疗机构将成为媒体关注的焦点，如果有关医院等在此过程中出现不规范作业等问题，势必成为民众口诛笔伐的对象。

#### 航天部门

三鹿作为“航天乳饮料及乳粉”唯一合作伙伴、全国唯一“航天乳饮料”专业生产企业，现在陷入到如此严重的危机之中，除了与此相关的航天部门感到尴尬之外，其他与三鹿一样高举“航天 XX 伙伴”、“航天员专用产品”等招牌进行宣传的企业也将受到拖累。

#### 公关行业

此前被曝光的为三鹿提供危机公关解决方案的那家广告公司，以及被这份方案拖下水的网络搜索引擎巨头百度，都面临着企业道德和诚信的拷问。由此方案所导致的民众对危机公关的误读，将使国内公关行业长期以来努力建立正面形象的工作难度进一步加大。

#### 洋品牌奶粉

洋品牌奶粉在三鹿事件发生之后集体涨价，趁火打劫的行为必然会遭到众多消费者的鄙夷，如果价格调整的幅度过大，极有可能遭到抵制并引发危机。

#### 食品行业

随着质检总局停止食品类企业所获国家免检产品资格，对食品安全进行重点检查，整个中国食品行业都将面临质量大考。

#### 监管部门

此外，三鹿奶粉是国家免检产品、中国名牌，出现如此重大的质量问题，国家质检总局等相关监管部门显然难辞其咎，相关责任人的危机也将到来。如何消除此次事件给整个中国制造带来的负面影响，以及给广大民众所造成的巨大心理阴影，重新恢复民众对相关政府部门的信心，也是一个巨大挑战。

.....

对于其他暂时置身事外的企业而言，现在需要做的，是趁着危机还没蔓延到自己身上，尽快启动企业全面自检工作，一旦发现问题即刻整改。

同时，企业还应密切监测相关信息的走向，在防御潜在危险的同时，把握为企业树立正面形象的机会，比如与关心保护下一代（包括此次受影响的婴幼儿）有关的公益活动等。

## 案例2 “天时，地利，人和”，金龙鱼入米市之失

引言：产品创新和新品推出，是企业利润的根源，也是企业生存的关键。但许多企业，在新品推广上，失败的案例往往多于成功的案例。其中，不乏一些知名的企业。他们究竟是在哪里出错呢？

前几年，一家猎头公司邀我去金龙鱼的厂家—嘉里粮油面试，他们要进入大米市场，要招一位米业市场开发经理。在粮油业界里，金龙鱼成功的市场运作，一直是我所推崇的。但后来与该公司有关的负责人接触后，很遗憾，我与他们的思路 and 理念有较大的出入，没能加入嘉里粮油。

他们计划在较快的时间里，（当时是夏季），寻找一家厂家，用贴牌的方式，先推出一个“金元宝”的粳米品牌。但我估计：他们如果根据该计划，进入大米市场，从“天时，地利，人和”几个因素来分析，都注定很难取得成功。后来的发展，也如我所料。

所谓“天时”，从营销角度上来讲，指营销的最佳时机。企业在新产品推出时，应考虑其最佳的上市的时机。时机没选好，宁可暂时不推新品。

当年，嘉里粮油打算进入大米市场，是有充分考虑的。金龙鱼在国内食用油市场取得了巨大的成功，由于粮油的通路基本是一样的，凭借其在国内的销售网络，进入大米市场，寻求新的业务增长点。从整体上来讲，时机还是对的。但它对大米市场还是没有充分了解，对产品的特性也没有充分认识。夏季，气温较高，是大米质量最不稳定的时候，尤其是粳米，但嘉里粮油偏偏选择在这个时候推出其粳米品牌。最终，其产品上市几个月后，就出现质量问题。

其次便是“地利”。“地利”可以理解成“在自己最具优势的地方开拓最佳市场”。必须综合自己原料采购，渠道等因素。

南方食用油市场，金龙鱼占绝对领导地位。因此，嘉里粮油选择在南方先推出其粳米品牌。但是，我们知道：粳米的主要产地在北方，新推出的产品运到南方，成本远远高于原有一些已在南方销售的粳米品牌。如何定价呢？最终“金元宝”定价高出人家一截。等到市场销不动，再来调低价格，产品又出现了生虫等质量问题。

最后一点则是“人和”，所谓“人和”可以理解成“集合工作伙伴的力量开拓市场”。当中应包括供应商，公司员工以及经销商。

由于其“金元宝”粳米品牌是采用 OEM 委托东北厂家加工的，其产品质量的控制就难免存在一些难度。

而负责“金元宝”粳米品牌的推广，是采用公司原有食用油渠道的业务。其实说句实在话，很多公司的业务，当公司要求他们再推新品时，如果没有好的激励机制，他们都很不乐意去推销公司的新品。这造成当时该公司的有些业务对大米最基本的产品知识都不掌握，又如何掌握市场呢？

也许厂家能看到推出一个新品，对自己的经营战略有多大的帮助，但经销商未必就能跟厂家同条心。当时，就有个金龙鱼的经销商跟我说“做这个米，赚不赚钱还看不到，造成自己仓库，运输紧张，厂家又不肯掏腰包，硬逼自己来做，没办法。”

三国演义中，“天时”、“地利”、“人和”，三者得其一可安一方。而在这三个因素均缺时，企业又有何回天之术？纵使诸葛再世。

也许我是事后诸葛亮，但我当时有跟嘉里粮油的人说过“如果目前项目要启动，去做泰国米，不要做珍珠米”。我是很尊重嘉里粮油李总等人的，但当时我还在一家米业公司工作，一些话也留有余地。

把握“天时”的到来，凭借“地利”，集中“人和”才能取得成功。我也看到，嘉里粮油很适时地调整了战略。目前，在大米行业，诸侯已在诞生，祝嘉里粮油等企业好运。别忘“老朱”的话：“天时”、“地利”、“人和”，三者得其一可安一方；三者均得，则可安四方。

### 案例3 获取客户信息十大渠道

客户企业的信息可以为我们提供很多有价值的内容，从而有效的指导我们的销售工作。但市场处处竞争，信息变得隐蔽，不完整，如何获取我们所需要的信息呢？

能找到你想要的信息的十个方法：

1、搜索：动动你的手指，信息尽在指尖；网上信息让你搜——企业网站、新闻报道、行业评论等等。优点：信息量大，覆盖面广泛。缺点：准确性，可参考性不高，需要经过筛选方可放心使用。

2、权威数据库：他们是谁；国家或者国际上对行业信息或者企业信息有权威的统计和分析，是可供参考的重点，对企业销售具有重要的知道作用。优点：内容具有权威性和准确性。缺点：不易获得。

3、专业网站：很多是免费的；各行业内部或者行业之间为了促进发展和交流，往往设立有行业网站，或者该方面技术的专业网站。优点：以专业的眼光看行业，具有借鉴性，企业间可做对比。缺点：不包含深层次的信息。

4、展览：最值得去的地方；各行业或者地区定期或不定期会有展览。会有很多企业参展。优点：更丰富具体的信息。缺点：展览时间的不确定性。

5、老客户：你忽略了信息价值吗；你的老客户同你新的大客户之间会有一定的相同之处。而同行业之间会有更多的相似之处，因此，你的老客户也会很了解其他客户的信息。销售企业可根据同老客户的关系，获得行业内部的一些信息，优点：信息的针对性和具体性，可参考性高。缺点：容易带主观思想色彩。

6、竞争对手：让对手开口告诉你你的客户信息。

7、客户企业：他会为您提供相应的一些必要信息。

8、市场考察：想畅销就得做。

9、会议与论坛：注意那些头脑们的观点，这些观点对行业的发展会起到很深的影响。

10、专业机构：为你提供专业信息。

从多个渠道收集我们所需要的信息，是保证我们信息全面的有效方法，因为客户信息对我们后面的专业判断影响甚大，因此要严格认真地对待。

在获取客户信息时，要充分明确自身信息需求，积极汇聚潜在客户信息，要以敏锐的触觉感知市场，洞悉自己的竞争对手，实时跟踪动态信息的流变，要对行业市场全貌有所了解。

信息收集后要进行归类整理，便于及时回复和节省时间。要学会挖掘提炼信息价值，使收集的各类资料最大限度的服务于企业销售。

第一，大客户基础资料

其为什么样的客户？规模多大？员工多少？一年内大概会买多少同类产品？大客户的消费量、消费模式和消费周期是怎样？其组织机构是什么样的？我们所拥有的通讯方式是否齐全？客户各部门情况我们是否了解？客户所在的行业基本状况如何？大客户在该行业中所处地位、规模？并根据大客户自身的变化，进行适当的动态管理。

第二，项目资料

项目信息是评估的关键因素，在对大客户实行战略规划时，若没有对大客户项目有基本的了解，就无从谈起后面的交流合作。客户最近的采购计划是什么？通过这个项目要解决的问题是什么？决策人和影响者是谁？采购时间表、采购预算、采购流程是否清楚？客户的特殊需求是什么？

第三，竞争对手的资料

身处激烈的市场竞争条件下，不得不多关注自己的对手，以防止竞争对手突如其来的攻击，从而影响本企业的销售。竞争对手资料包括以下几方面：产品使用情况，客户对其产品的满意度，竞争对手的销售代表的名字、销售的特点，该销售代表与客户的关系等。

在产品同质化和市场的趋同严峻的市场中，如何制胜？挖掘到客户的实际内在需求，打动客户；了解客户的家庭状况，毕业的大学，喜欢的运动，喜爱的餐厅和食物，饲养的宠物，

喜欢阅读的书籍，上次度假的地点和下次休假的计划，日常行程，在机构中的作用，同事之间的关系，今年的工作目标和个人发展计划和志向等，从心底里让他信任你，爱上你。

#### 案例 4 通过“客户洞察”创造利润

在炎炎夏日里，每个人都会有所改变。喜欢打高尔夫的可能会去游泳，喜欢游泳的可能开始了海滨休假。季节的变化对您的企业的影响是好还是坏呢？优秀的市场营销者，需要解开客户偏好变化之谜的强烈愿望。我们需要回答一个很重要的问题，那就是：“客户群究竟是如何变化的？”

我们真正了解我们的市场，了解我们的客户吗？我们还是把自己的认识强加给客户呢？在中国这个巨大的新兴市场上，企业的规模在不断地增长，企业的客户也每一天都在增多。可是，我们对客户知识的增长却似乎没有这么快。我们可能赢得了市场份额，但却没有得到期望的利润。

通过“客户洞察”创造利润——这是本次要和你探讨的话题。

##### CRM 的本质是客户洞察

什么是客户洞察呢？简单地说，客户洞察就是从客户数据中获取的企业可以利用的客户知识。客户洞察的实现依赖于三个重要的组成部分：

1. 客户数据管理。通过对客户数据的管理（清洗、去重、增强、更新、集成）获取对某一客户（或潜在客户）准确和完整的知识。
2. 客户分析。通过客户细分和分析工作，获得对高价值客户和细分客户群的更深入的认识。
3. 客户互动。运用获取的客户知识，通过各种方式开展针对性的营销活动。同时，在营销活动中获得反馈和数据，不断修正和完善对客户认识。

基于客户洞察，企业才可以面对客户群的变化及时作出准确、客观的决策。例如对零售企业，商品组合、定价、促销、货架布置、人力分配以至新店选址都需要基于对细分客户群购买行为的准确认识。即使只是对折扣促销的有效管理，就可以明显地提高企业的利润水平。

客户洞察是挽救企业 CRM 应用的一剂良药。在中国，CRM 的概念对于企业来说并不陌生，但很多企业的 CRM 项目并未取得预期的成效和投资回报。从营销的角度看，CRM 更多地停留在理念层面；从 IT 的角度看，CRM 的应用远没有 ERP 的应用那样取得了较大的认可和普及。CRM 以客户为中心的美好理念，知易却行难。即使那些认识到企业转变的复杂性而进行流程重组的企业，也往往力不从心。其实，CRM 的本质是客户洞察。没有对客户认识，何谈客户关系？一些企业的成功经验是，从客户洞察入手开展 CRM 应用，会更直接地对企业的利润产生影响，较快地取得投资回报。

客户洞察的三个组成部分客户数据管理、客户分析和客户互动，其特点是具有较强的技术性和操作性。操作性强的特点使其容易入手和取得成效，但同时必须重视其技术上的难度。企业除了需要有一定 IT 技术手段支撑外，也需要逐步提高客户细分和分析工作的水平。

如果您的企业已经开展了 CRM 或数据库营销工作，您可以问自己这样几个问题：

——我的客户群应该如何进行细分？我了解每个群体的客户偏好和变化吗？

——我是否掌握了充分的客户知识去影响企业决策？相应的营销活动为企业产生了多大的利润贡献？

——我的信息系统能否给我提供关于某一客户的完整准确的信息？我能够识别出我的客户吗？我所运用的客户数据是可靠和及时更新的吗？

从这些问题入手进行改进，可以让 CRM 和数据库营销在您的企业中发挥出更大的价值。

如果您的企业还没有开展 CRM 或数据库营销工作，那也去思考这几个问题吧。您的 CRM 策略如果从一开始就能以客户洞察为核心，相信会取得事半功倍的效果。

## 案例 5 小灵通：冬天里的神话

“小灵通”英文全称是 Personal Handy Phone System, 简称 PHS, 也可称为 Personal Access Phone System, 简称 PAS, 其核心技术由日本的 NTT 发明和研制, 它采用微蜂窝技术, 通过微蜂窝基站实现无线覆盖, 将用户端(即无线市话手机)以无线的方式接入本地电话网, 使传统意义上的固定电话不再固定在某个位置, 可在无线网络覆盖范围内移动使用, 随时随地接听、拨打本地和国内、国际电话。PHS 技术实际上数字移动通信技术, 属于第二代的通信技术, 它可以提供优质的语音服务, 高速的无线数据上网和丰富多彩的短信、电子邮件和内容浏览等增值服务。简单说来, 小灵通就相当于可以移动的固定电话, 它是基于固定电话网络的一种无线通信方式。现在, 小灵通更增加了短信功能和灵动星空业务, 业务功能已经日趋完善。1995 年 7 月, 经日本邮电省批准, 小灵通由 NTT 和 DDI 率先投入商用。1997 年 12 月, 浙江余杭开通了国内第一个小灵通网, 实行单向收费。

从在中国诞生的那一天起, 小灵通就不断遭遇各种责难, 业界始终在对它的技术、生命周期、市场身份等进行着学术争论。无论外界怎样评价和议论, 在政策的夹缝和 3G 牌照推迟发放所提供的时间空隙中以及实际市场需求的驱动下, “小灵通”凭借其自身的优势和特点在市场中快速发展, 并不断引进新的技术弥补自身相对于移动通信的不足, 不仅仅在中小城市开花结果, 还一步步闯入广州、北京和上海一小灵通最后的“禁地”。小灵通的“农村包围城市”策略终于以“进城”而修成正果, 最终小灵通打破移动通信市场格局, 呈现三足鼎立之势。

对比 GSM 和 CDMA 来说, 小灵通具有的优势有:

1. 资费便宜、单向收费: 小灵通基于本地电话网, 因此它与固定电话一样实行单向收费, 采用与固定电话相同的费率标准和计费方式。
2. 绿色环保, 小灵通手机的发射功率很小, 平均功率约 0.01W, 仅相当于电视遥控器的发射功率, 远低于我国现行的微波卫生标准。
3. 功能完善: 小灵通除具备固定电话的基本功能外, 其他增值业务有: 32-64K 数据上网、手机上网、来电显示、呼叫转移、短信息等等业务。
4. 语音清晰: 小灵通采用 32K 语音编码技术, 通话质量可与固定电话相媲美。最突出的特点是资费便宜、单向收费。小灵通正是依靠“资费便宜”优势得以诞生, 在小灵通的发展过程中, 正是利用这一突出优势快速抢占移动电话的市场。

1997 年以前, 移动通信网还是数字网, 移动通信服务是种奢侈的消费, 只为少数人所消费, 大多数人无法承受高昂的服务费用和手机价格。1995 年, 原邮电部(信息产业部前身)主持进行了无线接入网论证和选型, 参考的技术包括 DECT, PHS, CDMA, GSM 等, 正因为小灵通可以实现本地接入手段从“有线”转变成“无线”, 而且能够承载巨大的话务流量, 适合我国国情, 让广大老百姓用得起, 最终 PHS 被认为是比较适用的两种技术之一。

相对于 GSM 和 CDMA, 早期小灵通也有不可回避的劣势:

1. 基站覆盖问题: 早期的 PHS 基站功率只有 10mW, 覆盖太差, 只有 50 米左右。
2. 信道容量问题: 小灵通无法应付用户迅猛增加的局面, 会出现大面积的网络拥塞、通信质量下降的情况。
3. 快速移动切换问题: 当“小灵通”用户在基站与基站之间快速进行信号切换时, 会出现掉线情况, 无法进行正常通话。
4. 异地漫游问题: 由于 PHS 技术原因, 无法支持异地漫游服务。
5. 业务单一, 缺乏增值服务, 增值服务存在技术问题。

2000 年 6 月, 信息产业部下发通知, 将“小灵通”定位为“固定电话的补充和延伸”, 小灵通获得“准生证”。此后小灵通针对自身不足, 不断进行技术改进, 技术内涵得到很大发展。至今其组网方式已经由基于 V5 接口的接入方式逐渐发展成为基于 7 号信令的网络方式, 网络性能和组网灵活性有了明显改进; 采用 500mW 基站将覆盖范围从数十米扩展到数百米, 采用基站捆绑和组控技术大大提高了同一覆盖范围内的信道数, 每平方公里容量最高可达到 2—3 万用户; 采用智能阵列天线技术后可以分集接收和发送, 实现自适应, 采用帧同步技术

降低了信道间干扰。如此等等已基本解决了覆盖、切换和容量等关键问题。同时在业务上，已经从单纯的电话发展到实现预付费、短消息、数据上网和定位等一系列新业务。双模小灵通研制成功，可以利用移动通信网络来解决小灵通的异地漫游短腿。双模小灵通能在自己网络覆盖的范围里使用小灵通信号，在没有被自己网络覆盖的地区自动切换成GSM或CDMA信号。今天，用户利用小灵通可以进行跨网络短信互发，可以上网、收发邮件，可以开通彩铃服务，可以定位，等等。凡是移动通信可以提供的服务，它都可以提供，一些移动通信不可提供的，它也可以提供，如“一号通”服务。小灵通不再只有价格这唯一的杀手锏。

由于国家政策的限制，小灵通针对移动通信，采取“农村包围城市”策略，逐步攻城略地。2000年6月，信息产业部突然下发通知，将“小灵通”定位为“固定电话的补充和延伸”，限制“在中小城市发展”。2002年，新成立的中国电信与中国网通集团在缺乏移动牌照，以及移动电话用户数快速增长，给固网运营商的市场经营带来了极大压力的情况下，为了避免固网电话用户流失，寻求新的业务收入增长点，都比较重视发展无线接入业务。这样可以充分利用现有固网交换和传输等资源，特别是一些正在闲置的网络资源，从而发挥固网的最大效益。2002年10月，全国已经有近300个城市开通了无线市话业务，系统总容量已达到2000万线，全国“小灵通”用户突破1000万户。进入2003年，政策对PHS技术的发展全面解禁，PHS相继进入广州、上海与北京三个原来严禁发展PHS的城市。2003年3月10日，“小灵通”在北京怀柔区放号，正式冲破“禁止在京津沪穗发展小灵通业务”的政策限制。2003年4月，广州小灵通放号。2003年5月，小灵通在上海郊区放号。2004年5月，小灵通在上海市区放号。小灵通通过“农村包围城市”，全面覆盖中国内地大中小城市。

小灵通用户数量的快速增长，前所未有的竞争压力迫使移动运营商放下架子，不遗余力吸引用户。移动和联通两大运营商不断推出众多套餐优惠措施吸引用户，手机用户也因此享受到了更多的实惠。但移动和联通的努力并没有抑制小灵通快速发展的步伐，2004年9月，中国电信与中国网通两大电信运营商总计拥有小灵通用户已经超过6200万。

## 第6章 市场细分

### 案例1 汽车企业如何应对细分化趋势

市场的极度细分化，给汽车厂家提出了很大的挑战。过去，一个厂家只需要拥有一两款有竞争力的主力车型，就可以支撑起大部分销量。但现在，大部分汽车厂家都被迫在不同的细分市场上四面出击，全面开花。这样做的后果就是设计制造成本和营销成本急剧上升，利润率急剧下降。从国际汽车界的经验来看，各大跨国汽车巨头为了应对细分化趋势，采取了以下策略，对我国汽车企业或许会有所启发。

#### 平台战略

汽车的平台战略，就是指在汽车研发、制造过程中，几个车型共用一个技术平台，生产出来的车型在外形、功能方面可能不尽相同，但却有着相同的底盘、发动机技术和车身结构等。平台战略不仅可以大幅度降低研发费用，同时也加强了制造系统的柔性，使得几款车型在同一生产线上进行生产成为可能，从而也大幅度降低制造成本。更重要的是，同一平台可以演化出不同外形和配置的车型，满足不同细分市场的需求。

目前，几大跨国巨头都采用了平台战略。比如德国大众推出PQ35平台，速腾、迈腾、途安、高尔夫、奥迪TT等车型都在这个平台上进行开发，福特福克斯、VOLVO S40、马自达3这三款车也共用同一技术平台，丰田的皇冠和锐志也共用一个平台。

国内的一些自主品牌汽车厂家几年前车型较少，并没有产品平台的概念，随着产能的扩大，像奇瑞、吉利等厂家也开始有意识地建立自己的产品平台，这是一个良好的开端。

#### 多品牌战略

虽然平台战略解决了用不同车型攻占不同细分市场的问题，但当所有的厂家都在搞平台



战略的时候，产品的同质化依然不可避免。为了寻求新的差异化优势，厂家不得不搬出多品牌这个武器，期望通过品牌背后所代表的价值观、审美情趣、文化理念的不同，来有效区隔消费心理，为消费者创造新的购买理由。

现在大型的跨国汽车巨头如通用、丰田、福特、大众、日产、本田基本上都采用了多品牌战略，连奔驰也为了攻占年轻人市场而创造出 SMART 品牌，宝马则收购了 MINI、劳斯莱斯等品牌。在同一公司内部，不同品牌之间也可以共享一些技术平台，比如帕萨特和奥迪 A6 的共用零件比例相当高，从而有效地降低了制造成本。

国内多品牌战略运用最典型的当数上海通用，国产凯迪拉克主攻豪华车市场，进口萨博（SAAB）比凯迪拉克档次稍低一点，别克则定位于公商务轿车，雪佛兰主攻家庭轿车市场，从而实现了大部分细分市场的全面覆盖。其余像上海大众引进了斯柯达品牌，一汽大众拥有大众和奥迪两个品牌，神龙汽车则有标致和雪铁龙两个品牌，长安福特也拥有福特、马自达和 VOVLO 三个品牌。

### **Cross 战略**

在国际汽车界，Cross 是近年来最流行的词汇之一，国内一般翻译成“交叉车”或“跨界车”，意思是融合了多种车型设计元素的车型，也就是一辆汽车拥有几辆车的功能。像 SUV 就是典型的 Cross 车型，它既有越野车的越野性能，又有轿车的乘坐舒适性，满足了城市越野爱好者的需求。MPV 则综合了轿车和轻型客车的优势，被称为“多功能轿车”。

近几年，各大汽车公司纷纷推出 Cross 车型，Cross 也成为最具发展潜力的细分市场。今年的上海车展上，上海大众推出了 Cross polo，它在 POLO 的车顶上安装了行李架，配以动感十足的大包围和轮毂，风格强悍，具有明显的越野休闲风格。奇瑞的东方之子也推出了 Cross 版本。Cross 的本质，是它融合了两个以上细分市场的优势，具有一定的市场基础，所以在销量方面不存在太大的问题，从而成为国际汽车设计的一个方向。

## **案例 2 Crocs(卡骆驰)的营销战略**

短短四年，全球销售网遍布超过 40 个国家 Crocs 品牌始于 2002 年 7 月，当时由于三位美国创办人发觉在市场上缺乏适合户外运动及划艇功能的舒适鞋，因此创办了 Crocs 品牌，同年 11 月，第一双 Crocs 舒适鞋在市场上出售。市场对 Crocs 鞋的反应非常热烈，四年间，全球销售网遍布超过 40 个国家，包括美国、加拿大、欧洲 14 个国家、远至南非，亚洲则包括中国、台湾地区、泰国、日本、菲律宾、马来西亚及印度尼西亚。Crocs 鞋大受小孩至老人的欢迎，同时也引来美国华尔街投资者的注视，Crocs 的业绩更超出很多投资者的预期，Crocs 公司表示在公司成立的第一年——2002 年，Crocs 鞋全年的销售量为仅 1500 双，全年收入只有 24000 美元（约 190000 人民币）；而到了 2005 年，全年舒适鞋的销售量达 6 百万双，公司全年收入超过 1 亿美元（约 8 亿人民币），每月厂房生产达 3 百万双鞋。在 2006 年 2 月，Crocs 公司更成功在美国纳斯达克上市。

### **独特的品质，强大的销售网络成为 Crocs 品牌成功的基础**

自 2002 年 11 月，Crocs 第一双舒适鞋面世到现在，Crocs 鞋的款式已经超过 20 款及 18 种颜色，虽然集团同时亦增加产品种类，包括服装及配件等，但集团的大部分收入仍依赖舒适鞋，为什么 Crocs 鞋深受消费者欢迎？根据 Crocs 公司网站表示，Crocs 舒适鞋的优点在于使用一种轻巧、防水、防臭、防滑及透气的树脂，令产品舒适、顺贴脚型，并设有透气孔，有利空气流通及令足部干爽。当然，产品防滑、有透气孔，有利于水和沙子轻易流过，在产品功能上赢得了户外活动人士的欢心。而舒适鞋抗菌、防臭、时尚的设计也吸引了各年龄人士的穿着。虽然 Crocs 鞋集合多种特点于一身，但要造就品牌在短短四年，销售网遍布全球 40 个国家，全年销售量达 6 百万双，是非常困难的，一个强大而有效的销售网络将成品牌迈向世界的重要一步。Crocs 为了抢先渗透市场，在美国国内及世界各地借助其他公司的销售网络，增加 Crocs 产品的销售点，不但透过传统鞋的分销商及零售商售卖产品，而且不断与百

货公司、运动产品零售商、户外产品零售商、礼品店、制服供货商、单车店、特色食物店、健康及美容院合作。在今年内，Crocs 公司在美国境内销售点将增加至超过 7000 个，而国际销售点亦达到 4000 个。

### **拉近与美国传统鞋业巨头 Nike、Timberland 的距离**

在美国，Crocs 公司在股票市场属于消费品旗下的鞋及配件类，在该类别上有很多著名的企业，包括 Nike Inc.、Timberland Co.、Skechers USA Inc.、K-Swiss Inc. 及 Deckers Outdoor Corp.。Crocs 公司的市值约 10 亿美元 (约 80 亿人民币)，已超越部分传统品牌，包括 Sketchers USA Inc.、K-Swiss Inc. 及 Deckers Outdoor Corp.。虽然 Crocs 公司的市值不及传统大企业 NIKE Inc. 200 亿美元多，但 Crocs 公司处于增长高速的阶段，收入增长率达 230%，比较 NIKE Inc. 7.6% 及 Timberland Co. -5.7%，更是行业的新贵。事实上，虽然 Crocs 公司短短四年的发展，令很多人眼前一亮，增长速度也非常惊人，但 Crocs 公司在今后能否保持高速发展及市场上的竞争情况将成 Crocs 公司能否超越 Timberland Co. 或拉近与美国传统鞋业巨头 Nike Inc. 的关键。

### **市场细分、清晰定位、独特的品质与设计、成为企业的增长空间**

在全球各行各业中，总有 2 至 3 家市场领导的企业，余下或新进的公司为了在市场生存，或保持企业增长，市场细分、清晰定位及独特的品质与设计就成为企业的增长的动力。Crocs 公司能够在 4 年间，全球销售网遍布超过 40 个国家，超过 10000 销售点，在 2005 年，全年 Crocs 鞋的销售量达 6 百万双，成绩显著。由于 Crocs 公司将市场细分及有清晰的公司定位，专注发展在户外活动时穿着的鞋，同时，使用一种轻巧、防水、防滑的树脂作为产品物料，产品亦具有时款的设计，因此吸引大量 Crocs 的支持者。

## **案例 3 英国油漆厂的营销策略**

英国的一家小油漆厂，投产之前访问了许多潜在消费者，调查分析他们对产品的各种不同需求，并对市场做了以下细分。该地油漆市场的 60 % 是一个较大的普及市场，对各种油漆产品都有潜在需求，但是本厂无力参与这个市场的竞争，因此不予考虑。另有 4 个市场，各占 10 %。一个是没有劳动力的家庭主妇群体，特点是不懂得室内装饰需要什么油漆，但是要求油漆质量好，并且希望油漆商提供设计，油漆效果美观；一个是油漆工助手的群体，顾客需要购买质量较好的油漆，替住户进行室内装饰，他们过去一般从老式金属器具店或木材厂购买油漆；一个是老油漆技工群体，他们的特点是一般不买调好的油漆，只买颜料和油料自己调配；最后一个是对价格敏感的青年夫妇群体，他们收入低、租公寓居住。按照英国的习惯，公寓住户在一定时间内必须油漆住房，以保护房屋。因此，他们买油漆不求质量好，只要比白粉刷稍好一点就行，但要求价格便宜。

## **案例 4 北京全聚德烤鸭店的顾客细分**

北京前门全聚德烤鸭店是北京全聚德烤鸭集团的起源店（老店），创建于 1864 年，以经营传统挂炉烤鸭蜚声海内外，是京城著名的老字号。1993 年，全聚德成立股份公司，前门店进入股份公司，当年的营业收入是 4500 万元，至 2001 年 12 月 16 日，前门店的年营业收入已达到 9000 万元，企业用了 8 年时间在硬件没有什么大的改变的条件下，营业收入翻了一番。对于一些新兴产业来说，这个进步可能并不算什么，但对于一个受诸多限制的国有体制餐饮企业来说，却是一个很大的飞跃。前门店总经理沈放说，餐饮行业是劳动密集型行业，每一分钱的利润都是厨师一刀一刀切出来、服务员一句句话讲出来的，非常不容易。8 年来，前门全聚德店靠专业技术、科学管理、菜品创新和诚信营销在 2600 平方米的餐厅内创造了接近顶峰的辉煌：

全店 900 个餐位，平均每个餐位实现年销售收入 10 万元；全店 400 名员工，平均每个员工实现年销售收入 22.5 万元。在整个餐饮业处于领先地位；曾创造过餐饮单店日销售 67.7 万元的全国最高纪录。其经营策略是——攻击型服务。

所谓“攻击型服务”，就是要求服务员针对不同类型的就餐顾客，提供不同的服务对策。北京前门全聚德烤鸭店按照人的四种不同气质类型，总结了以下具体服务对策：

1. 多血质—活泼型：这一类型的顾客一般表现为活泼好动，反应迅速，善于交际但兴趣易变，具有外倾性。他们常常主动与餐厅服务人员攀谈，并很快与之熟悉并交上朋友，但这种友谊常常多变而不牢固；他们在点菜时往往过于匆忙，过后可能改变主意而退菜；他们喜欢尝新、尝鲜，但又很快厌倦；他们的想象力和联想力丰富，受菜名、菜肴的造型、器皿及就餐环境影响较大，但有时注意力不够集中，表情外露。

服务对策：服务员在可能的情况下，要主动同这一类型的消费者交谈，但不应有过多重复，否则他们会不耐烦。要多向他们提供新菜信息，但要让他们进行主动选择，遇到他们要求退菜情况，应尽量满足他们的要求。

2. 黏液质—安静型：这一类型的顾客一般表现为安静、稳定、克制力强、很少发脾气、沉默寡言；他们不够灵活，不善于转移注意力，喜欢清静、熟悉的就餐环境，不易受服务员现场促销的影响，对各类菜肴喜欢细心比较，缓慢决定。

服务对策：领位服务时，应尽量安排他们坐在较为僻静的地方，点菜服务时，尽量向他们提供一些熟悉的菜肴，还要顺其心愿，不要过早表述服务员自己的建议，给他们足够时间进行选择，不要过多催促，不要同他们进行太多交谈或表现出过多的热情，要把握好服务的“度”。

3. 胆汁质—兴奋型：这一类型的顾客一般表现为热情、开朗、直率、精力旺盛、容易冲动、性情急躁，具有很强的外倾性；他们点菜迅速，很少过多考虑，容易接受服务员的意见，喜欢品尝新菜；比较粗心，容易遗失所带物品。

服务对策：点菜服务时，尽量推荐新菜，要主动进行现场促销，但不要与他们争执，万一出现矛盾应避其锋芒；在上菜、结账时尽量迅速，就餐后提醒他们不要遗忘所带物品。

4. 抑郁质—敏感型：这一类型的顾客一般沉默寡言，不善交际，对新环境、新事物难以适应；缺乏活力，情绪不够稳定；遇事敏感多疑，言行谨小慎微，内心复杂，较少外露。

服务对策：领位时尽量安排僻静处，如果临时需调整座位，一定要讲清原因，以免引起他们的猜测和不满。服务时应注意尊重他们，服务语言要清楚明了，与他们谈话要恰到好处。在他们需要服务时，要热情相待。

## 案例 5 从汇源果汁谈深度动态市场细分

营销大师科特勒曾说：“现代战略营销的中心，可定义为 S T P 市场营销——就是市场细分 (Segmentation)，目标市场 (Targeting) 和市场定位 (Positioning)。”市场细分是企业战略营销的起点，其是对拟进入或希望通过评估来决策是否进入的单一市场，从消费者或客户的需求为出发点，对影响购买决策的外在行为和内在考虑因素进行一系列的市场调研和论证，运用数理统计、实验等方法将单一的市场按照不同的标准和特性（从表象的二维变量到层级性的多维变量）划分成多个具有某一或几种相似特质性的子市场（各子市场之间有时会有交叉）。企业则根据自身的资源和外部竞争情况从中选择自己具有比较优势或认为更具有投资价值的子市场作为企业的目标市场。企业的一切营销战略，都必须从市场细分出发。没有市场细分，企业在经营时就如同“瞎子摸象、大海捞针”，根本无法锁定自己的目标市场，企业也就无法在市场竞争中找到自己的定位。如果没有明确的市场定位，企业也就无法规划和塑造差异化的品牌形象并赋予品牌独特的核心价值；当然就更无法针对性地去设计独特的产品去满足市场了。只有进行市场细分，才有营销战略的差异化。因此，市场细分是企业战略营销的重要组成部分和平台。

在碳酸饮料横行的 90 年代初期，汇源公司就开始专注于各种果蔬汁饮料市场的开发。虽然当时国内已经有一些小型企业开始零星生产和销售果汁饮料，但大部分由于起点低、规模小而难有起色；而汇源是国内第一家大规模进入果汁饮料行业的企业，其先进的生产设备和工艺是其他小作坊式的果汁饮料厂所无法比拟的。“汇源”果汁充分满足了人们当时对于营养健康的需求，凭借其 100% 纯果汁专业化的“大品牌”战略和令人眼花缭乱的“新产品”开发速度，在短短几年时间就跃升为中国饮料工业十强企业，其销售收入、市场占有率、利润率等均在同行业中名列前茅，从而成为果汁饮料市场当之无愧的引领者。其产品线也先后从鲜桃汁、鲜橙汁、猕猴桃汁、苹果汁扩展到野酸枣汁、野山楂汁、果肉型鲜桃汁、葡萄汁、木瓜汁、蓝莓汁、酸梅汤等，并推出了多种形式的包装。应该说这种对果汁饮料行业进行广度市场细分的做法是汇源公司能得以在果汁饮料市场竞争初期取得领导地位的关键成功要素。

但当 1999 年统一集团涉足橙汁产品后一切就发生了变化，在 2001 年统一仅“鲜橙多”一项产品销售收入就近 10 亿，在第四季度，其销量已超过“汇源”。巨大的潜力和统一“鲜橙多”的成功先例吸引了众多国际和国内饮料企业的加入，可口可乐、百事可乐、康师傅、娃哈哈、农夫山泉、健力宝等纷纷杀入果汁饮料市场，一时间群雄并起、硝烟弥漫。根据中华全国商业信息中心 2002 年第一季度的最新统计显示，“汇源”的销量同样排在鲜橙多之后，除了西北区外，华东、华南、华中等六大区都被鲜橙多和康师傅的“每日 C”抢得领先地位，可口可乐的“酷儿”也表现优异，显然“汇源”的处境已是大大不利。尽管汇源公司把这种失利归咎于可能是因为“PET 包装线的缺失”和“广告投入的不足”等原因造成，但在随后花费巨资引入数条 PET 生产线并在广告方面投入重金加以市场反击后，其市场份额仍在下滑。显然，问题的症结并非如此简单。

在市场的导入初期，由于客户的需求较为简单直接，市场细分一般是围绕着市场的地理分布、人口及经济因素（如年龄，性别，家庭收入等）等广度范围展开的，与行业分类方法有点相似（注：行业细分一般只是把业已存在（哪怕很小）或潜在的市场用容易区分或识别的标准（如年龄、性别、性能、原料、产地等单一要素，最多为二维变量）来划分成更小的子行业，以便于统计、分析和归纳其特性。各细分的子行业由于有易于识别的有形标准，相互间往往不交叉，且这种分类标准一经确定后往往多年不变。其一般应用在政府、行业协会及社会研究机构等，主要目的是为了从行业整个产业链的角度加以引导和规范使其健康发展。）。其特征表现在目标细分市场的形象化。也就是说，通过市场的广度细分，其目标细分市场可以直接形象地描写出来。比如说，当企业把市场分割为中老年人，青年人以及儿童等几个目标细分市场时，人们都能形象地知道这些细分市场的基本特征。由于这种“分类”方法简单、易于操作、费用低，大部分企业都可掌握且也乐于采用。但只有在市场启动和成长期的恰当时机率先进行广度市场细分的企业才有机会占有更大的市场份额。这时候品牌竞争往往表现得不够明显，竞争一般会表现在产品、质量、价格、渠道等方面，有人称之为产品竞争时代，汇源果汁就是在此期间脱颖而出的一个专业品牌，并成为数年来果汁业的领跑者。

但当客户的需求多元化和复杂化，特别是情感性因素在购买中越来越具有影响力的时候，此时市场竞争已经由地域及经济层次的广度覆盖向需求结构的纵深发展了，市场也从有形细分向无形细分（目标市场抽象化）转化，即细分后的目标市场，无法通过形象的描述来说明。例如，我们可以通过市场的深度细分，找到“追求时尚”这一目标细分市场。但这个目标细分市场在哪里？它是由哪些顾客组成？这些顾客是否有着共同的地理、人口及经济因素特征？企业应该采取什么样的方法与这个目标细分市场人群沟通？显然，这时的目标细分市场已经复杂化和抽象化了，企业对消费者的关注也已从外在因素进入心理层面因素。同时，企业也无法用传统的方法去接近所选择的目标细分市场，这时运用科学的市场研究方法来正确地细分市场就显得尤其重要了。而这时仍然运用市场竞争初期的浅度市场细分方法甚或“行业细分”的方法对市场进行细分已根本无法适应市场竞争的要求。以统一“鲜橙多”为例，其通过深度市场细分的方法，选择了追求健康、美丽、个性的年轻时尚女性作为目标市场，首先选择的是 500ML、300ML 等外观精制适合随身携带的 PET 瓶，而卖点则直接指向消费者的心

理需求：“统一鲜橙多，多喝多漂亮”。其所有的广告、公关活动及推广宣传也都围绕这一主题展开，如在一些城市开展的“统一鲜橙多 TV-GIRL 选拔赛”、“统一鲜橙多阳光女孩”及“阳光频率统一鲜橙多闪亮 DJ 大挑战”等，无一不是直接针对以上群体，从而极大地提高了产品在主要消费人群中的知名度与美誉度。再看可口可乐专门针对儿童市场推出的果汁饮料“酷儿”，“酷儿”卡通形象的打造再次验证了可口可乐公司对品牌运作的专业性，相信没有哪一个儿童能抗拒“扮酷”的魔力，年轻的父母也对小“酷儿”的可爱形象大加赞赏。而“汇源”果汁饮料从市场初期的“营养、健康”诉求到现在仍然沿袭原有的功能性诉求，其包装也仍以家庭装的为主，根本没有具有明显个性特征的目标群体市场。只是运用广度（也是浅度）市场细分的方法切出“喝木瓜汁的人群”、“喝野酸枣汁的人群”、“喝野山楂汁的人群”、“喝果肉型鲜桃汁的人群”、“喝葡萄汁的人群”、“喝蓝莓汁的人群”等一大堆在果汁市场竞争中后期对企业而言已不再具有细分价值的市场。即使其在后期推出了 500ML 的 PET 瓶装的“真”系列橙汁和卡通造型瓶装系列，但也仅是简单的包装模仿，形似而神不似。（汇源近期推出的“他她水”功能饮料颇有新意，自是另当别论）

至此，我们已能看出在这场果汁饮料市场大战中，汇源公司领导地位如此轻易被动摇真正原因。我们说“汇源”与统一、可口可乐公司比较，他们间的经营出发点、市场细分方法的差异才是导致市场格局发生变化的关键因素。“汇源”是从企业自身的角度出发，以静态的广度市场细分方法来看待和经营果汁饮料市场；而统一、可口可乐等公司却是从消费者的角度出发，以动态市场细分的原则（随着市场竞争结构的变化而调整其市场细分的重心）来切入和经营市场。同样是“细分”，但在市场的导入期、成长期、成熟期和衰退期，不同的生命周期却有不同的表现和结果。

由于市场细分的重要性，国内越来越多的企业已经开始关注并加以应用。但由于传统计划经济的影响以及“市场细分”理论体系本身尚未完善，加之市场细分方法的实际应用在国内也鲜有流传，故许多企业在运用时往往容易陷入认识的误区，即不管市场所处的竞争结构和环境只对市场进行静态的浅度市场细分，而当市场的竞争结构发生变化时仍然使用原有的市场细分方法从而丧失了很多市场机会，甚或丢失已有的市场份额。

动态的深度市场细分是市场竞争中、后期企业取得成功的必然选择，因为只有这样才能锁定自己的目标市场群体，集中有限资源，运用差异化的深度沟通策略并辅以多种手段赢得其“芳心”并不断培养其忠诚度，从而达到最大限度阻隔竞争对手的目的。而使用静态的浅度市场细分的企业，由于与客户建立的是一种“不痛不痒”的关系，其客户忠诚度极低，当有更多的企业进入该行业抢夺市场时，企业能采用的市场竞争手段也就是价格战和增加广告投入等常规方法了，其实这是众多企业对市场细分认识不足的一种无奈选择。

## 案例 6 六神：以季节细分对抗功能细分

这是一个与时间赛跑的竞争年代，唯一的生存之道就是直面竞争，用市场的空间换取时间。掐指算来，作为上海家化最早引进的两个大学生之一，秦奋华在家化已呆了十几个春秋。第一份工作是销售，令秦奋华真切地感受到由“计划”和“市场”切换所释放出的巨大冲击。对品牌力量从懵懂无知到身体力行，在六神品牌的创建过程中秦奋华也完成了个人市场理念的蜕变。

看得出来，秦奋华对 2004 年其主要负责推进的六神品牌的市场表现还是比较满意的。“首先六神作为国产品牌十多年来一直‘活着’，这本身就是一件值得庆幸的事；其次我们仍然是位列前五名的唯一的国内沐浴品牌，品牌忠诚度曾达到过 72.8%，这说明消费者认可了我们所做的努力；在此基础上六神也赢得了跨国竞争对手的尊重，我认为这对于六神品牌来说意义尤其重大。”曾有消息称，在玉兰油、舒肤佳、飘柔、激爽四大品牌联合夹击仍未能遏制六神的情况下，宝洁公司曾有意收购六神。对此，虽然它通过各种渠道表达了这种意向，但是上海家化坚决不卖。这是一个与时间赛跑的竞争年代，唯一的生存之道就是直面竞争，用市场的空间换取时间。掐指算来，作为上海家化最早引进的两个大学生之一，秦奋华在家化已

呆了十几个春秋。第一份工作是销售，令秦奋华真切地感受到由“计划”和“市场”切换所释放出的巨大冲击。对品牌力量从懵懂无知到身体力行，在六神品牌的创建过程中秦奋华也完成了个人市场理念的蜕变。

“在我进家化的前两年，家化在这个行业的地位是不容置疑的。当时的行业统计显示，美加净在护肤品上占了全国市场份额的 1/3，洗发香波占洗发精市场近 20%。忽然有一天，宝洁和联合利华进入，让人感觉到外资完全是另一码事：什么是化妆品，什么是日用品，怎么来做你的品牌建立、渠道拓展和终端营销，你会觉得过去你做的和现在看到的完全是两码事，虽然开了眼界了，但非常痛苦。”

在计划经济年代，上海家化也与其他企业一样，将销售委托给百货站做，销售部部长负责把所有产品按百货站的计划完成生产，百货站包销，类似于今天 OEM 供应商，根本没有品牌概念。品牌本身是属于轻工局所拥有的，资产属于国家，所谓品牌只不过是一个贴贴的商标而已。出于对大的市场环境变化的直觉，1990 年前后，当时家化的负责人葛文跃开始试点直销。而秦奋华当时的工作，就是开拓上海地区的零售专柜，“当时上海的零售业也是刚刚开始起步，南京路‘金三角’市百一店、华联商厦、精品商厦在上海赫赫有名。家化当时正是牛气冲天的时候，我们在市百一店化妆品专柜的三圈‘岛’内，可以包到一圈半。然而宝洁加入后冲击着整个日化市场，营销人员穿西装打领带拿电脑，与市百一店上至总经理、下到部门经理、柜组长推销产品，开始进入商业终端，同时做大媒体广告，打全新的概念，这些对我们过去来说都闻所未闻。”

据介绍，宝洁当时在上海有一个非常著名的“黄鱼车下街道”计划。小货车下里弄街道促销，撇开百货站，连续不断地面向消费者促销并提供试用，三个星期后再回访。一轮一轮，前后共持续两年。在消费者逐步接受宝洁观念的同时，其又在外围打广告拓展营销渠道。

面对来势汹汹且实力雄厚的外国竞争对手，上海家化意识到必须推出自己的品牌，1990 年第一瓶六神花露水上市。凭借着鲜明的本土化文化内涵树立民族品牌的六神花露水，依托的是中国消费者对传统中医文化的特殊信赖。一经推出，以“去痒止痒、提神醒脑”为明确产品诉求，迅速赢得了 70% 以上的花露水市场份额。“六神是中医传统上用来治疗痱子和其他夏季疾病的药方名称，其中主要成分是珍珠粉和麝香。按照这个处方，我们就把药里的古方传统与现代的花露水结合，自创了问题功效性夏季皮肤解决方法。”秦奋华认为，六神花露水上市的那一天应该记入中国品牌发展的历史。

1995 年之前六神只有一个花露水产品，当时上海家化一边继续保持向百货站供货的传统，只拿百分之十几的工业毛利，以量取胜；另一方面，把所有营销费用都投入到规模较小、价格较高、毛利也较高的自创品牌推广上，开始在媒体上投放广告，加上当时广告业对外资管理严格，六神快速累积起知名度。

然而自此，作为本土品牌的开拓者，秦奋华仍未形成成熟的市场概念，依然凭借着初步的市场感觉做渠道做终端。“作为没有被 臣合资的六神，阴差阳错地躲过百货站的控制，这也是我们后来与同类产品竞争能够胜出的关键。”1995 年六神认为“攘外必先安内”，准备一统天下，一次性降价 40%，从九块多降到五块多，对国内对手以致命一击，市场份额一下超过 70%—80%。秦奋华回过头审视过去，初尝品牌营销的全盘价值，任何一个环节的缺失都会导致企业悲壮出局。

1995 年开始，市场越来越开放，国家管得越来越少。在六神花露水成功的时候，上海家化开始考虑六神的第二个产品是什么？

“1995 年开始，我们就在考虑这个品牌要发展，光靠一个产品线是不够的。花露水市场到 70%—80%，基本处于饱和状态。那时我们开始成立市场研究部，但基本上仍然使用观察法，‘小、快、灵’地进行系统决策。随后发现别人关注的是理性的数据和市场研究的方法，自此，我才开始真正进入 marketing 这个世界，正如老总所说：六神成功了，不是你成功，你必须解决下一步的走向。”

如果把六神在花露水市场的一枝独秀，看作是与本土企业竞争的成功，那么其在沐浴露领



域的崛起则是与外资品牌的经典对抗。作为当时六神的品牌经理，秦奋华开始发挥市场研究部的作用，重点讨论了六神两个可延伸的方向：洗发水和沐浴露，前者的呼声甚至盖过后者。“这主要因为当时洗护发市场已被宝洁做得很大，蛋糕比较诱人。”秦奋华解释道，“但是我们最终还是选择了沐浴露。”

当时有个重要的预测：尽管 1995 年前后沐浴露的渗透率还比较小，但未来潜力是很大的。另一方面，由于洗发水市场当时竞争态势已十分激烈，一炮打响的可能性要比沐浴露市场小很多。同时，六神花露水作为一个夏季产品，延伸到沐浴露更趋合理。经过研究后，秦奋华认为，消费者对沐浴露的需求存在着一定的季节性，譬如夏季需要凉爽、冬季需要温暖。而洗发水虽然也有差异，但并不很大。“这一点坚定了我们把沐浴露作为品牌延伸并重点进行推广的决心。”

1996 年六神清凉沐浴露系列上市，一改力士、舒肤佳等外资建立的按功能细分市场的游戏规则，创立了由六神主张的按季节细分的策略。新的理念再加上消费者对六神品牌的认同，4 年后六神跃居全年沐浴类市场第一。近年来，六神仍然保持了夏季市场第一、全年前三的业绩。

自此，六神火了，各种希望分享品牌成功经验的访谈纷至沓来。秦奋华坦言开始学会“公正地看待市场”，“尽管我们无法预测六神未来是否能延续成功的品牌形象，但我们这一代人见证着中国品牌不断学习、创新和赶超的历史。六神系列产品的成功，从市场营销的要素分析，一方面在于我们找到了‘中国特色’的切入点，并以此为契机配合广告和渠道营销，拓展了能力所及的市场；另一方面外资企业对该市场的不熟悉也间接为我们提供了追赶竞争时间的空间。”

言谈中，秦奋华始终浸染在浓浓的民族情结之中，回顾着韩国当年反击海外化妆品“夺我鄢脂山，叫我妇女无颜色”的企业自觉意识，从而让人更深刻地相信，六神成功的背后，更多的是完善品牌的使命感在支撑着。

## 第 7 章 目标市场与市场定位

### 案例 1 万科准确定位

屡创奇迹的万科，就是一个会准确定位的典范。以“城市花园”和物业管理而声名远播的深圳万科企业股份有限公司在前十年的发展中，除了作为核心业务的房地产外，还有贸易公司、策划公司、供电厂、印刷厂等经营项目。1993 年万科 B 股上市，当训练有素的基金经理问万科主业是什么，并宣称他们投资的是万科，而不是万科的某个项目时，王石深受启发。从 1994 年开始，万科对其 30 多家持有股份的非房地产企业陆续转让，这里面包括产品占国内市场 40% 份额的扬声器厂和在广东水饮料市场占有率第一的“怡宝蒸馏水”。万科逐渐以城市中档民居为主要经营品种，改变了过去公寓、别墅、商场、写字楼什么都做的战略；在投资领域上，也回师深圳，由全国 13 个城市转为重点经营京、津、沪、深四个城市。由于定位准确，当许多雄心勃勃的开发商因多样化经营、全方位出击而屡战屡败时，万科却因实施“经营减法”而一路高歌猛进。

### 案例 2 胜家不“胜”

胜家公司是美国首家国际性公司。1940 年，世界上每 3 台缝纫机中，就有两部是胜家。然而，到了 1986 年，胜家公司董事会不得不沉痛地宣布：胜家将忍痛割爱，抛开它赖以成名的“胜家”，从此再也不生产缝纫机了。原来，胜家公司在成功后，过分依赖传统产品，片面固守以往“质量是企业的生命”、“品质是无声的推销员”等观念，而忽略了世界大市场的变化，忽略了目标市场的需求变化。直至 1986 年，胜家公司出产的仍是 19 世纪设计的产品，



而此时，其他竞争者纷纷开发出适应时代潮流的新产品。如日本厂商研制出“说话”缝纫机，英国推出“音乐”缝纫机，瑞典生产出一种“电脑缝纫机”。胜家公司当然胜不过，最终全部被排挤出去，从而丢掉了自己的市场。

### 案例3 大众市场定位的杰出代表：福特公司

当被问到“是谁发明了汽车？”这个问题时，许多人都会回答：亨利·福特。这个普遍的误解正是对亨利·福特的赞美——是他使千千万万人拥有汽车的梦想成为可能。虽然人们普遍承认汽车是在欧洲发明与诞生的，但在19世纪末，有许多美国和欧洲的实验者们同时在努力实现这一理想。但是，亨利·福特可以拥有所有的荣誉，因为是他使汽车不再遥不可及。他的指导原则是：“我要制造一辆适合大众的汽车，价格低廉，谁都买得起”。正是亨利·福特的这种远见和激情促成了福特汽车公司的诞生。

在美国工业由手工作坊向工厂制造生产的过渡中，亨利·福特首创世界上第一条大规模流水作业生产线，为现代发达的工业生产奠定了基础。他发明的物美价廉的T型车，一举打开了新兴的汽车业市场，为美国迅速步入汽车时代做出了贡献。为此，在美联社所做的美国独立200周年20件大事的民意测验中，亨利·福特和他的汽车公司名列第10，与宇航员登上月球，原子弹爆炸成功相媲美，为全世界所瞩目。

#### 1. 定位大众市场。

100年前，汽车业传统的做法几乎无一例外是面向较为富有的阶层，福特公司1906年推销的新型汽车也是这样一种“奢华型”产品——车体笨重，且多为定制，非一般人的财力所及。这时，福特公司推出八种车型，分别用八个不同的字母标示，设计有别，价格各异。同时，他们提高了售价，最便宜的车售价为1000美元，最高的为2000美元。这一变革带来了灾难性的结果，销售数量猛然下降，利润仅10万美元，为前一年度的1/3。滞销震惊了亨利·福特，他不得不再易其辙，转为薄利多销。次年，公司降低了售价，生意又魔术般地回升了。尽管当时全国性经济萧条已经露头，但从1906年下半年到1907年底这一段时间里，福特汽车的顾客之多前所未有的。其他生意纷纷倒闭，而福特公司却盈利125万美元。及时的政策变动，获得如此成功，主要归功于亨利·福特本人。

亨利·福特开始梦想建造一种既简单又坚固耐用、而且人人都承受得起的汽车。1908年初，亨利·福特制定了一个划时代的决策，公司宣布从此致力于生产标准化，只制造较低廉的单一品种。实际上这项方案在亨利·福特脑子里已酝酿了数月，甚至可以说数年之久。这种生产方针已有盈利的先例。该公司1906年至1907年的生产无疑地证明，产品价格越低，利润越大。因此，转而生产统一规格、价钱低廉、能为大众所接受的车辆从根本上来讲是明智之举，从销售、盈利相结合的角度看，这个决定只是将昔日的最佳实践固定下来。

亨利·福特的梦想之车就是T型车。T型车浑身上下找不到一丝装饰或华而不实之处，百分之百地实用。这正是亨利·福特所希望的样子。它的车体轻，坚固而不求其外表美观，而专在性能上刻意求精，普通人也能买得起。T型车去掉了所有的附件，以850美元一辆出售，规格一致，的确像“别针或火柴”一样。

T型车一投产就受到广泛的欢迎。它无须推销，自有主顾，其原因不言而喻。它之所以跃居当时各类汽车之首是因为农民正需要这种车，普通人又都买得起。它的机械原理极为简单，任何耐心的外行人都会很快地掌握。而且，当时的车辆包括T型车在内，都面临征服马车时代遗留下来的路面的难题。一般的汽车都经受不了危险的小路和平原各州土路复杂路面的考验，而T型车的每一个零件都是针对这种情况设计制造的。与当时其他类型汽车相比，T型车具有经久耐用、构造精巧和轻盈便利的优点。这种车底盘较高，可以像踩高跷那样通过乱石遍布或类似沼泽的路面，具有能穿越沙地、腐土和泥潭的优良性能。

福特汽车公司这一时期的盈利情况也证明福特关于生产廉价车的决定是无比明智的。T

型车仅用一年时间就跃居畅销车之首，成为第一号盈利车。这一年出售了 1.1 万辆，在销售量和利润方面均超过其他汽车制造商。大众化产品策略为福特公司赢得了巨大的市场发展机会，其实可以说是亨利·福特造就了美国汽车市场。

为适应汽车需求量的剧增，天才般的亨利·福特潜心研究生产流程，开发出产品生产线。依靠良好的产品市场和高效的流水线作业，1914 年 1 月 5 日，亨利·福特宣布福特汽车公司的最低日薪为 5 美元——几乎两倍于当时的最低日薪，震惊了全世界。亨利·福特认为，既然已经能够大批量生产价格低廉的汽车，如果员工们能够买得起的话，就可以卖出更多的车。他相信一个 8 小时工作日 5 美元的报酬是他所做的削减成本的最佳举措。他说：“可以找到创造高工资的生产方法。如果降低薪水，就是降低顾客的数量。”

## 2. 顺应市场。

随着美国汽车市场的成熟、居民消费水平的提高和消费需求的专业，福特公司适时调整了产品组合。当时的消费者需要更为豪华、动力更为强劲的汽车。福特汽车公司的下一个产品——于 1932 年 3 月 31 日推出的第一台 V-8 发动机正好满足了这两种需要。福特汽车公司首次成功地将 V-8 缸体铸为一体，这比他的竞争对手学会造出可靠的 V-8 发动机早了许多年。同时福特汽车及其强大的发动机成为注重汽车性能的美国人的最爱。

二战期间，福特公司为适应战时需要，转产飞机发动机等产品，由埃德塞尔·福特发起的庞大的战时计划，在不到 3 年的时间内一共制造了 8 600 架四引擎 B-24“解放者”轰炸机、57 000 台飞机发动机以及超过 250 000 台坦克及其他战争用机器。在二战中，福特公司的杰出表现为其赢得了口碑，树立了良好的企业形象。

二战结束后，民用汽车市场迅速膨胀，为适应新的市场需求，福特公司推出新车型。1948 年 6 月 8 日，福特汽车 1949 款车型在纽约隆重推出。这辆侧身平滑光洁的福特 1949 款汽车拥有独立前悬架和可开启的新型后角窗；车身与翼子板的融合是一种创新，为日后的汽车设计设立了标准。福特 1949 款给了福特汽车公司在竞争激烈的美国汽车制造业中夺回亚军宝座以强大的动力。1949 年，福特公司大约销售了 807 000 辆汽车，盈利由前一年的 9 400 万美元上升到 1.77 亿美元。这是自 1929 年以来创下的最高汽车销售纪录。

凭借良好的先发优势，福特公司致力于大规模生产，降低成本，从而取得了市场竞争中的利器——价格优势。

亨利·福特二世的战后重组计划使公司迅速恢复了元气，并使之进一步推出了扩展计划，最终在美国成立了 44 个制造厂、18 个装配厂、32 个零件仓库、2 个大型试车场和 13 个工艺开发和研究机构。

## 案例 4 派克成功的市场定位

由于派克公司生产的钢笔在全球享有盛誉，后来又有新的“自来水笔”推出，所以公司在 40~50 年代正是发展的高峰期，新中国成立前中国的钢笔市场也被“派克笔”占领着。

然而，时势并不是总袒护着强者的：任何领先的东西，都会遭受强有力的挑战，派克公司也不例外。没过多久，匈牙利人拜罗兄弟发明了圆珠笔，一举打破了派克公司一统市场的局面。由于圆珠笔造价低廉，使用方便，更实用，一问身价一落千丈，销售额骤减，而且把派克公司逼到生死边缘，几乎濒临破产。

该公司欧洲高级主管马科利认为，派克公司在这场圆珠笔市场争夺战中犯了致命的错误，并没有以己之长，攻人之短，相反是拿自己这短与别人之长相争。市场是残酷的，然而现实的。鉴于此，马科利下定决心要扭转公司的局面。他筹集巨资，买下了派克公司，接着立即着手重新塑造派克钢笔的形象，派克公司生产的笔历来讲究做工，品质优良，这正是其长处，显然不能拿这种高品质的笔去同低廉的圆珠笔在普通消费者市场上一比高低，因而新的派克公司着意突出其高雅、精美和耐用的特点，选择高市场为其目标市场，从一般大众化的实用品市场上抽身出来，竭力弘扬其作为高社会地位的象征的特点。

确立了战略思想后，派克公司采取了两项重要战术措施。

首先，削减派克钢笔产量，同时将原来的销售价提高 30%，当时在钢笔，圆珠笔市场上竞争正趋激烈，很多厂家纷纷降价，多数人对派克的提价迷惑不解，认为这是自寻死路，然而这多数人忽视的正是新的派克公司所珍视的，即目标市场的正确选择，既然以自己的优势确定了高档笔市场，那么自然其价格就不能维持大众化，产量亦不是大众化的。事实证明，公司领导层的判断是正确的，提价后，销售量不仅没有因为整个市场的疲软而减少，反而增加了不少。

其次，增加广告预算，加强宣传以提高派克钢笔作为社会地位象征物品的知名度。马科利深知，花再香也不能藏在深山老林里，一定要大力度地宣传，让大家都认识派克，都了解派克。为此，公司煞费苦心。英王是英联邦的元首，其所有物品无不显示其地位的高贵。谁的产品能被女王使用，谁的商标和生产厂家便被视为高贵的化身，马科利认识到这一点后，不遗余力，利用各种手段，提供多种便利，终于让伊丽莎白二世接受派克笔作为御用笔。

凭借这一系列措施，派克笔终于在高档、名贵笔市场上站稳了脚跟，扩大了其商贵品牌的知名度，并获得了非凡的成功，至此，新的作为炫耀、装饰华贵的标志的派克获得了新生。

### 案例 5 佐丹奴连锁的成功市场定位

佐丹奴是香港的一家服装连锁店，专门出售男性便服、T 恤、牛仔裤，由于顾客平均滞店时间仅 10 到 15 分钟，大约相当于吃一个汉堡包的时间，因此，佐丹奴服装连锁店被人称为是服装界里的快餐店。

成立于 1981 年的香港佐丹奴服装连锁店，在香港服装界可谓是后来者居上，创始人黎智英凭借自己的商业天才，把快餐店的经营方式引入服装店，使佐丹奴服装连锁店在短短的十几年中迅速发展、壮大起来。现在，除了香港有 36 家分店以外，还在台湾设有 114 家分店；新加坡设有 10 家分店；菲律宾设有 8 家分店。

1992 年佐丹奴开始进军大陆市场，并一举取得成功。香港佐丹奴服装连锁店经营成功的诀窍首先得益于正确的市场定位。与快餐店一样，佐丹奴为消费者提供的是标准化服务和大众化的商品，在这里，一件普通 T 恤才四五十元钱，一套便装也不过二三百元，价格档次绝对是面向普通大众的。然而，开业初的佐丹奴，可并没有想把普通收入的消费者作为自己的目标市场。

1981 年，以意大利式的名字命名的佐丹奴服装店正式开业，黎智英一度想把佐丹奴塑造成一种高档的名牌。于是，他不惜花费巨额广告费，聘请一些名人（包括英国前首相撒切尔夫人的公子马克·撒切尔）为其大做广告。然而，广告虽然出了名，但服装却卖得不怎么样，几年下来，生意连连亏损。失败乃成功之母。面对每况愈下的业务，黎智英认识到这种高档名牌的市场定位不适合于佐丹奴，应当迅速改变市场形象。于是，从 1986 年起，佐丹奴开始生产和销售大众化的便装和 T 恤，同时，在客流量大的地点寻觅铺位开设连锁店。与此同时，佐丹奴的广告演员也改用一些普通人，表明佐丹奴的服装是大众的服装。这种市场定位的转变以及相应的营销策略的改变，使佐丹奴起死回生，短短几年里，连锁店便发展到 36 个分店，1991 年，公司营业额达 16 亿元，售出近 500 万件服装，几乎每两个香港人便拥有一件佐丹奴服装。

## 第 8 章 市场营销组合策略

### 案例 1 西尔斯·罗巴克公司成功制定战略规划

美国的西尔斯·罗巴克公司是世界上最大的零售公司，创建于 1886 年，直至今今天它一直生意兴隆，主要原因就是它善于不断寻找良机和及时调整战略。该公司最初创办时是为广

大农场主服务的。当时横贯美洲大陆的铁路已经建成，交通运输发展了，同时农村邮政投递畅通，邮政业务已改善，而一家一户的农场主仍处于分散孤立的状态，不能随时进城到商业中心选购商品，而且他们在许多方面有着与城市消费者不同的需要。西尔斯·罗巴克公司分析了当时的形势，根据广大农场主的需要，作出了一种战略性决策：开展邮购业务，把适合广大农场主需要的商品寄给他们，并且实行“保证满意，否则如数退款”，结果营业额蒸蒸日上。到第一次世界大战结束时，西尔斯·罗巴克公司已发展成为全国性的大邮购公司，它的邮购目录可以在美国任何一家农场主家里看到，成为除了“圣经”以外家家户户都有的印刷品。1921 年以后，美国的形势发生了变化，那时公路已四通八达，农场主的收入和生活水平大大提高了，几乎每家每户都有自己的汽车，他们可以随时驾车进城去选购商品，同时，美国人口从农村迅速流入城市，城市人口迅速增加，为了适应这种形势变化，西尔斯·罗巴克制定了新的市场导向的战略计划：开始在城市商业中心开设零售商店，转为以经营零售商店业务为主的零售公司，在继续为广大农场主服务的同时又为日益增加的城市消费者服务。自 20 世纪 50 年代以来，城市郊区和远郊区人口迅速增加，而大零售企业都集中在城市商业区。在这种新的形势下，西尔斯·罗巴克公司又发现了良机，随机应变调整了战略计划：在人口迅速增加的城市郊区和远郊区开设库存充足、花色品种齐全的大型商店，设有宽阔的停车场。这样，既可以远离竞争者，又可以使城市郊区和远郊区的消费者在一个屋顶下能买到一切要买的东西，从而满足了目标顾客的需要，扩大了零售业务。

## 案例 2 以柔克刚：任天堂的营销策略

当今世界，软件工业的霸主当属微软和任天堂。微软和任天堂（电子游戏）在各自市场的占有率均为 85%，两家企业的年营业额都在 50 亿美元以上，利润也都超过 10 亿美元。对于微软的成功历程，人们都已耳熟能详，而对于以儿童为主要客户层的日本任天堂电玩，了解的人并不多。其实，任天堂曾被证券市场分析专家依据公司的成长率、获利能力、国内外市场占有率等各项综合指标，评为日本最成功、最具有竞争力的企业。

任天堂在市场占有率和获利能力方面，都有极卓越的表现，更可贵的是它能采用精兵政策。任天堂在日本和海外各分公司共有 6000 多名员工，而营业额和任天堂接近的，员工人数是前者的 9 倍，即使是微软，员工也是任天堂的 3 倍。

### 产品策略

任天堂的名字似乎不如微软响亮。事实上最近众所瞩目的“电子鸡”就是任天堂的杰作。成人爱不释手的俄罗斯方块，小朋友最爱玩的玛利欧和忍者神龟，也都是任天堂麾下的畅销商品。日本和其他电玩业者的重要设计都是模仿美国，而任天堂却坚持用自己的构思来设计，终于闯出自己的一片天地。任天堂在产品阵容上，采取软硬通吃的做法。电玩硬件其实就是一部简易个人电脑。为了让客户消除对电脑的恐惧，任天堂设计的电玩硬件，操作起来就像电视机一样方便，所以，任天堂的 100 万套电玩硬件，一推出市场，便立即销售一空。

任天堂电玩系统的产品策略是：维持基本所需的最少存储器容量，但要比竞争对手多；可以和键盘等电脑周边设备连接起来，它的硬件随着芯片技术进步而多样化，从早期的任天堂电玩系统，到电玩男孩系统，以及最近的超级任天堂系统。电玩硬件霸主的地位，再加上出色的电玩软件，在电脑世界里，任天堂的霸主地位固若金汤。任天堂在电视游戏硬件上，说服芯片制造商大幅降低价格，性能要竞争对手强，并允诺大量采购，以争取厂商支持，所以任天堂电视游戏硬件价格，连竞争对手的一半还不到，难怪新产品一出，消费者就连夜排队，争相抢购。

### 渠道策略

任天堂在日本国内市场，是经由批发商、经销商和代理商来销售产品。任天堂授权其他厂商制造、销售可在游戏机上操作的软件，以应付巨幅增长的市场需求。这些签约厂商，必须支付版权费和购买卡盒，任天堂则坐拥厚利。这也是任天堂固定成本何以如此低而人员又

精简的原因之一。

#### 促销策略

在日本稳坐霸主交椅后，任天堂开始瞄准美国市场。任天堂初抵美国时默默无闻，后虽用尽全力大做广告，参观玩具展览会的人也如潮涌，但美国商人认为风险太大，无人肯下订单。任天堂只好改弦易辙，提出令美国人大吃一惊的优惠条件——免费替商家布置展示室，免费送产品到商家展示，产品售出后才付款，滞销的库存商品可全部退回。同时，还在美国的投币式电话市场卖命促销，造成极大的声势和影响。经过媒体不断报道，美国人终于知道这是一家来头不小的日本电玩业者。之后，任天堂在美国不但站稳了脚跟，还成了美国电玩市场的霸主，年度玩具市场的前 10 名产品，竟为任天堂所囊括。羽翼丰满后，任天堂立即取消优惠措施，改为在收到正式订单时才送货，货到款清。任天堂在美国市场打了一场漂亮仗后，继续挥师进军西欧，掀起一股强劲的任天堂旋风。

### 案例 3 “防火”让王老吉火起来

#### 案例背景：

凉茶是广东、广西地区的一种由中草药熬制、具有清热祛湿等功效的“药茶”。在众多老字号凉茶中，又以王老吉最为著名。王老吉凉茶发明于清道光年间，至今已有 175 年，被公认为凉茶始祖，有“药茶王”之称。到了近代，王老吉凉茶更随着华人的足迹遍及世界各地。

加多宝是位于东莞的一家港资公司，由香港王氏后人提供配方，经王老吉药业特许在大陆独家生产、经营红色罐装王老吉（食健字号）。在取得“王老吉”的品牌经营权之后，其红色王老吉饮料的销售业绩连续六七年都处于不温不火地状态当中。红色王老吉拥有凉茶始祖王老吉的品牌，却长着一副饮料化的面孔，让消费者觉得“它好像是凉茶，又好像是饮料”。在广东，传统凉茶（如冲剂、自家煲制、凉茶铺等）因下火功效显著，消费者普遍当成“药”服用，无需也不能经常饮用。而“王老吉”这个具有上百年历史的品牌就是凉茶的代称，因此，红色王老吉受品牌名所累，并不能很顺利地让广东人接受它作为一种可以经常饮用的饮料，销量大大受限。另一方面，红色王老吉口感偏甜，按中国“良药苦口”的传统观念，广东消费者自然感觉其“降火”药力不足，当产生“祛火”需求时，不如到凉茶铺，或自家煎煮。作为凉茶困难重重，作为饮料同样危机四伏。如果放眼到整个饮料行业，以可口可乐、百事可乐为代表的碳酸饮料，以康师傅、统一为代表的茶饮料、果汁饮料更是处在难以撼动的市场领先地位。而且红色王老吉以“金银花、甘草、菊花等”草本植物熬制，有淡淡中药味，对口味至上的饮料而言，的确存在不小障碍，加之 3.5 元/罐的零售价，如果加多宝不能使红色王老吉和竞争对手区分开来，它就永远走不出饮料行业列强的阴影。

#### 产品新定位

为了图谋更大的市场，力求最大限度地把王老吉凉茶的产品和品牌做好做大。加多宝找到了成美公司。在成美公司的建议下，他们把红色王老吉做了调整，变为预防上火的饮料，调整后的红色王老吉立足于全国市场，并用消费者容易理解和容易记住的一句广告词来表达——“怕上火，喝王老吉”。在传播上尽量凸显红色王老吉作为饮料的性质。在第一阶段的宣传中，王老吉以轻松、欢快的形象出现，强调正面宣传，避免出现症状式的恐怖诉求，把红色王老吉和保健品、药品区分开来，由广告宣传来统一消费者对红色王老吉的混乱认知。在宣传上强调预防上火。强调“上火”的概念，淡化“凉茶”的概念。以“预防上火”作为红色王老吉的一个主打口号，针对消费者需求把红色王老吉的产品特性放大。由于上火是一个全国性的中医概念，而不仅仅像凉茶概念那样局限于华南地区。这就把红色王老吉带出了地域品牌的局限，有利于开拓全国市场。而且 3.5 元的零售价格因为有了“预防上火”的功能诉求，也不再高不可攀。在广告中，红色王老吉常常和火锅、烧烤等容易上火的享乐活动挂钩，力图使消费者产生这样的印象：红色王老吉是此类活动的必备饮料。这就使红色王老吉具备了可口可乐、康师傅等所不具备的特性。

## 营销举措

加多宝公司最初投入 1000 万做广告，2003 年底，王老吉的广告投放已经追加到 4000 万人民币。2004 年的广告预算更是达到了 1 个亿。2003 年加多宝先是选择了“非典”期间投放了央视一套的黄金招标段，“预防上火”的宣传口号在当时取得了很不错的宣传效果。然后加多宝又在 11 月 18 日参加了央视 2004 年黄金广告段位招标，投入巨资拿下了 2004 年 3 至 8 月份的几个黄金标段。除此以外，在红色王老吉销售红火的地域投放了电视广告。在王老吉的渠道和终端地面推广上，除了传统的 POP 广告外，加多宝还开辟了餐饮新渠道，选择湘菜和川菜馆、火锅店作为“王老吉诚意合作店”，投入资金与他们共同进行促销活动。并且把这些消费终端场所也变成了广告宣传的重要战场，设计制作了电子显示屏、红灯笼等宣传品免费赠送。在给渠道商家提供了实惠后，王老吉迅速进入餐饮渠道，成为渠道中主要的推荐饮品。2004 年 8 月，王老吉凉茶进入了善于创新和本土化的肯德基的点餐牌。

## 营销效果

从 2003 年 8 月起，此后的几个月内，红色王老吉的销量激增 400%，年销售额从此前的每年 1 亿多元，猛增至当年的 6 亿元。2004 年 8 月，红色王老吉再攀新高，销售额突破了 10 亿元人民币。

## 案例 4：鲜度“促销”

爱喝啤酒的一般都喜欢喝纯生啤酒。大桶生啤中午时候送到，接一杯溢满啤酒花的生啤一饮而尽，那种感觉就一个字：爽！可是晚上再喝，还在保质期，用一句调皮话形容：就像喝马尿。现实生活中还有这样的例子：亲友送来 A、B 两个品牌的牛奶，保质期都是一个月，幸运的 B 品牌先被打开，在 15 天之内喝完了；倒霉的 A 品牌在后半月内喝完，还在保质期，但消费者喝完咂咂嘴：“没有 B 品牌香，以后还是买 B 品牌吧！”A 品牌被打入冷宫，成了更冤的“窦娥”！现实生活中更多这样的例子：在商场，在超市，企业的促销员在做临期品处理，虽然产品离保质期还有三五天，但已经开始或买三赠一，或降价出售，图便宜的消费者见机购买，企业也避免产品过期造成更大损失，结果似乎皆大欢喜。但暂时的双赢最后多半变成了“双失”：消费者发现还在保质期的茶味不鲜、牛奶不香、方便面汤味不“靓”，心理价值失衡；企业则发现“消费者在飘移”！

马克思的经典价值交换理论认为，商品实现和货币交换是“最惊险的一跃”，此暂过去，万事大吉。但精准化营销不能这样，要想实现消费者二次、三次和 N 次购买，就必须关心、关注消费者的购后消费行为，就像军事上的精确制导导弹和药品的缓释胶囊技术，不是打出去或吃下去就不管，而是精准控制，让什么时候爆炸就爆炸，让什么时候释放就释放。

## 定义和确定消费保鲜期

消费保鲜期不是保质期，而是商品在此之前消费最能体现质量、风味等指标的时期。大多数的商品不能“钻石恒久远，一颗永流传”，每个消费者都知道隔年的陈茶不是不能喝，但就是没有新茶的醇香；白酒虽然没有保质期，但除了原酒窖藏以外，还是越到后来酒味越寡淡；我们都看过的《乾隆皇帝》中的乾隆明天传位嘉庆，今天就喝不到雨前新茶，所以拖着不传玉玺。经典营销告诉我们：如果消费不满意，85%的消费者不是选择投诉，而是“贾宝玉出家——一去不回”。酸奶当天饮用最佳，薯片两周内食用最香脆，方便面一月内吃掉最好，洗衣粉 90 天内活性物最强……90%以上的商品都能从技术、心理和价值角度找到最佳消费期，这就要求企业从消费者角度出发，发动研发、生产、销售等部门进行调研、沟通，确定自身的消费保鲜期，为营销的推广决策提供依据。

## 包装与规格决策

大部分的产品包装与规格方面的决策是由研发部门和企划部门作出的，主要的依据是工艺、运输和竞争价格方面的考量。例如，方便面的包装规格主要有 1×21、1×24、1×30 和 1×50 包，牛奶的包装规格主要是 1×12、1×20，白酒的包装规格则主要是 1×6 和 1×12 等，

这些包装规格主要是考虑生产工艺的方便性等技术方面的问题。

从鲜度消费的角度来看，营销者就要充分研究消费者使用该商品时的各项特征，特别是目标消费者的每次消费单位、消费频次等，确定保鲜期内消费者的合理消费量，然后和包装工艺相结合，最终定出最佳包装规格来。例如河南 J 面粉有限公司在 1997 年就研究发现，面粉作为城市三口之家的直接消费品，传统的 25kg/袋显得过于庞大，往往蒸馒头、做饺子三个月下来，半袋面粉也吃不掉，虽然还在保质期，但做出的食品总感觉不新鲜；再加上城市居民都住在楼上，25kg 的重量让谁扛上楼都叫苦不迭；同时居民购买散装面粉又不放心品质问题。综合多方情况，J 面粉公司组织生产和销售人员攻关，推出了针对不同家庭结构的 5kg/袋和 10kg/袋的环保复合纸包装，使大部分消费者都能在 1 月内消费完，产品上市后立即受到热烈追捧。

对于有保鲜期的商品来说，包装的功能不仅仅是保护内容物、方便配送周转、突出商品特性等方面，还要起到提示消费者应该在何时以前消费最佳的功用。随着科学技术的进步，很多技术的成本已经降到可以接受的程度，营销人员应当充分考虑鲜度消费的包装指示功能，合理使用以使消费周期控制在产品的保鲜期内。例如，国外某企业充分利用印刷油墨的最新技术，在饮料罐上印制三段保鲜期指示标志，产品处于保鲜期时该标志显示绿色，保质期内显示黄色，超出保质期则是红色，起到了及时提醒的作用。

#### 临鲜期促销

在企业销售过程中，经销商、分销商和终端商的商品库存管理、货架管理的一项重要内容就是临期品管理，也就是要求渠道商或者销售人员必须关注商品的保质期管理，在该产品保质期到达之前的 5 天、10 天等确定日期提出数量、促销形式、促销力度等临期品促销方案，以便把过期商品问题处理在萌芽状态。从商品管理的角度来看，这已经是非常精细化的做法了。

临保质期而非保鲜期处理，往往使消费者得到的不是能展示最佳使用效果和形象的商品，企业的销售人员短期内看到的是损失的减少，消费者感觉“占了便宜”。但从长期来看，不尽如人意的消费效果将会使消费者那颗本来就“骚动的心”更加漂泊不定。

所以营销工作要达到精准化，即必须变临期品促销为临鲜期“促销”，在确定的保鲜期到来之前，一方面做好消费者促销工作，促进消费者购买；另一方面把握消费者消费该商品时在习惯、心理等方面的弹性数据，促进消费者单位时间内增加消费频次或数量，以达到在完成提高销售量的同时增加消费量的目的。

#### 促进消费者保鲜期内消费

过去消费者常看到的商店标语是“货品出门，概不退换”，现在《消费者权益保护法》颁布，进步到指定日期前包退包换。但商品售出，对销售人员的基本定律来说就是万事大吉，消费者购买后消费不消费、多长时间消费基本无人过问。

#### 案例 5：“蓝猫”抢滩儿童饮料市场

提到儿童饮料人们很自然想起酷儿，一个蓝色的大头娃娃以独特的姿态吸引着小朋友们的目光，意料之中酷儿成了去年果汁市场当之无愧的黑马。然而事隔一年，一只蓝猫横空出世，扬言要改写中国儿童饮料市场。

越来越激烈的市场竞争使厂家不得不把浑身的劲用在差异化营销上，市场细分成了决定这一目标得以实现的关键点，而细分的最终结果是锁定目标消费群生产适合的产品。在饮料行业都知道女人的钱最好赚，统一鲜橙多“多喝多漂亮”起了模范的带头作用，但也有人认为儿童的钱比女人的钱还好赚，这是因为还没哪个企业打着儿童的招牌生产饮料，倒是比比皆是儿童服装店说明了饮料在这方面的市场潜力和无限商机。

虽然酷儿早于去年捷足先登抢去儿童饮料市场的第一块蛋糕，但是酷儿并没有直接对着饮料市场说是儿童饮料，不知是因为说了会减少目标消费群还是另有企图。但是一个大型投资公司却看到了这一市场的空白点，随与蓝猫淘气卡通中国公司合资开发了专门针对儿童市场的饮料——蓝猫淘气咕噜噜多维饮品。这个主要针对中国 4—12 岁年龄段儿童的饮料上市



之初便把目光盯在 3.8 亿儿童身上，无论是该公司的架构组成、还是广告时间段的选择以及创新的市场的运作与大众饮料都有着天壤之别。

#### 聪明猫借力使力

蓝猫淘气饮品有限公司的成立之前并不是像中国几个大饮料企业一样有着实体运营的经验，而是在资本经济与卡通文化联手的情况下诞生的，是由中国最大的卡通生产基地/中国蓝猫产业机构与中国颇具实力的产业控股投资集团中国（北京）华融投资公司联合创建，这就意味着他们具有强大的经济实力作支撑，但是雄厚的资金实力背后最让人担心的也是他们的运作，是稳步发展还是跳跃式发展？在采访中，西南大区经理刘涛表示，“蓝猫”的发展速度太快了，从糖酒会订货到现在全国已经突破 1 个亿的销售量，这个结果不仅是刘本人就是蓝猫高层都是始料未及的。

在卡通片上蓝猫以聪明博得小朋友的喜爱，在饮料上他们再度把蓝猫的聪明嫁接过来，让业内人士不得不惊叹于他们的灵活。蓝猫淘气饮品公司并没有自己的生产科研人员，也没有自己的生产线，但这并不能说明他们做事就真得没了“底气”。据了解，在技术方面，蓝猫淘气“咕噜噜”的口味和配方是由中国营养学会妇幼分会专家研制的，而这个分会融合了亚洲顶尖科技研发实力；在生产方面，蓝猫用的是“借鸡生蛋”的方法，也许人们会理解为 OEM 生产，但蓝猫的做法比单纯的贴牌委托生产更进一步，这种进步表现在产品的生产配方、生产技术均是按蓝猫的要求进行的，除了生产工人之外品控、质检人员都是蓝猫自己的特派员，而物流也由蓝猫自己控制，他们称这种生产方式为“ODM”。据蓝猫内部有关负责人透露，与蓝猫合作的几个生产厂家都是中国知名的饮料生产厂家例如北京汇源、上海均瑶、北京希杰。这种合作方式最大限度地节约了资源并保证了产品的生产质量，更重要的是节省了时间成本。

#### 营销模式“特”出创意

产品的定位直接决定着营销模式，蓝猫针对细分市场所采用的方式是区域总代理制，但他们对代理商却有着较高的选择标准。在今年春季糖酒会上，蓝猫第一次亮相就向代理商（后称品牌管理商）提出了经济实力和经营条件的要求，代理商在省会市场启动资金不少于 150 万，在地级市场启动资金不少于 60 万，县级市场则不少于 30 万，凡是达不到第一个条件的一切都免谈，这里所讲的启动资金就是第一次打款额；第二个条件非行业代理商的选择。如果说启动资金是选择代理商不可缺少的条件，那么优先选择非行业代理商的行为让人感到费解，而蓝猫的解释却说明了他们的出发点：饮料行业内有如此大实力的代理商一般对新产品重视程度低，不会将其作为重点产品推广；另外一方面，蓝猫饮料的目标消费群是儿童，这就决定了与大众饮料在销售渠道的差异性，所以选择行业代理商会出现弊大于利的现象。就是如此高的条件令蓝猫人想不到的是在全国竟然签了 300 多个大客户，网络遍布全国。

代理商选定后就成为蓝猫的一级经销商，也叫品牌管理商。产品管理商主要负责供货、价格管理、促销政策的执行等具体工作，而市场开发则由网络营销员（所长）进行承包销售。网络营销员的选择条件比较苛刻，优先录用没有做过饮料销售，并且当地有稳定的居住场所，的自然人（下岗职工、想成为老板的生意人等），与蓝猫有合作意向。双方商定后，该自然人交付一定的押金（数额视具体情况而定），就正式成为蓝猫的网络营销员，然后向品牌管理商报批注册所辖区域和网点数，一般一个人负责 300—400 个网点，但有些地方也会视具体情况而定。

分支机构建好后，“蓝猫”开始实行动态管理，网络营销员只需按蓝猫的报表系统规定的表格填写每天的工作情况即可，当然他们也会按 ABC 类店进行固定拜访，A 类店一般一周拜访两次，B 类店一周一次，C 类店两周一次。网络营销员工作的好坏由市场督导进行监督，一个督导员监督的目标是 800—1000 家，对没有按要求进入的零售店进行分类统计，将指导意见反馈给网络营销员，没有特殊情况下限期完成，如果达不到要求督导员就会把该区域内的售点划给其他网络营销员；对于问题的处理，督导员会将已处理的问题在品牌管理商处作登记，而没有处理的问题会以处理卡的形式通知网络营销员处理的时间和具体的措施。

蓝猫的市场运作最大限度地减少了人员费用和管理成本，使营销链条扁平化，蓝猫淘气饮品公司的负责人幽默地称这种方式是“后终端时代的营销”，不过独特的市场运作模式并不能说明他们就万事俱备了，随着销售量的增长，蓝猫将面临更为严峻的管理问题。

## 案例 6: 4C 理论在房地产市场营销中的运用

随着房地产市场竞争的日趋激烈和房地产业的理性化发展，目前已经进入“买方市场”，房地产市场营销已从过去的“消费者请注意”的模式，转变为“请注意消费者”的模式。全面引入 4C 理论，对房地产营销组合进行深层次调整和整合，是房地产企业决胜未来市场的关键因素之一。下面，以笔者全程参与营销策划的大型房地产案例——《太湖之星》来阐述 4C 理论在实际操作中的运用。

“太湖之星”雄居国家级旅游度假区——苏州太湖风景区长沙岛，占地 1800 亩，规划建设 600 多幢别墅。在如此得天独厚的宝地进行大规模的房产开发，无疑给跨世纪的房产营销企划带来了一个机遇，并提出崭新的课题。在实际操作中，我们成功地运用了 4C 理论：

### （一）消费者需求（Consumer wants and needs）

消费者需求是市场营销的出发点。房地产市场需求具有以下特征：1、需求的多样性。由于不同消费者的收入水平、文化程度、职业、年龄和生活习惯等不同，自然会形成各式各样的兴趣和爱好，因此对于房地产区位、房型、功能的要求自然也会有差异，这种差异也就形成了房地产需求的多样性。2、需求的层次性和发展型。人类的需求是有层次的，需求是逐层上升的，只有在较低层次的需求得到满足后，才会产生较高层次的需求。由于受到收入水平的制约，对房地产的需求同样也带有一定的层次性，如高档别墅、高档公寓可能属于较高层次的需求；普通商品住宅属于中等层次的需要。然而随着收入水平的提高和科学技术的进步，需求也是在不断发展的，如房型由简单的“大卧室”向“大厅小卧明厨明卫”发展。3、需求的双重性。由于房地产既是生活消费品，同时又是一种投资品，因此，房地产需求具有消费需求和投资需求的双重性。消费者购买房地产既可以供居住使用，同时又可以作为投资，达到资产升值保值的目的。4、需求的综合型。房地产市场需求是一种综合需求，它不仅是对房屋建筑质量的要求，而且是对居住质量的要求。例如，上下班的交通费用以及花费时间、居住区的环境质量、居住区的治安状况以及邻里关系的和睦程度，都会直接影响到居民的居住质量。而居住质量下降将会导致消费者对现有居住条件的不满，从而产生新的需求。5、需求的可替代性与联系。房地产商品需求的可替代性，不同于一般商品一般意义上的可替代性。由于房地产商品的异质性，一般认为，房地产商品在同一供需圈内是可以相互替代的。再者，如果从投资需求的角度来考虑，房地产作为一种投资工具，当它的投资收益下降时，消费者就会转向其他的投资工具。

根据房地产市场需求特征，在营销策划过程中，首先应针对不同项目细分房地产市场需求，在深层次上寻找和挖掘物业在区位上的有效需求，选择开发目标市场。只有非常清晰、准确地了解市场需求，才能为以后的设计、开发、销售打下基础，更好地去满足需求。

以《太湖之星》营销为例，在项目策划前期，我们经过详尽的市场调查，根据西方著名学者马斯洛提出的“人类需求层次理论”，对房产市场需求进行科学地分析预测：人的需求表现为由一个低层次到高层次的过程，长期居住在都市里的人们，尽管享受着城市生活所带来的便利和繁华，但不可避免地要承受随之而来的喧闹和尘嚣；当人们的收入达到一定的程度，必然要追求闲暇、自然的居住方式，希望通过与自然的亲近来释放压力、实现自我，于是便产生了对生态型假日住宅的需求。对这种需求的研究分析表明，假日住宅与日常住所的距离在 100-200 公里之间为宜，一般跨市界或省界，甚至国界，因为这样会给居住者心理上造成一种距离感，使其有身居异地的轻松感，从而可以彻底摆脱日常工作的种种繁琐和紧张状态，这种心灵上的栖息是其他居住方式所无法比拟的。鉴于此，我们高屋建瓴地提出“太湖之星——东方加勒比，中国首座山、水、高尔夫生态型假日时光”的营销策划主题。

产品定位：建有高尔夫、马场、游艇等高级配套设施的豪华别墅山庄，其目标客源具有相对的稀缺性，同质性较少，个性化较强，这类需求有两种：企业需求和个人需求。

一是企业需求。企业购买“太湖之星”别墅的目的可分成：（1）高级管理阶层作为第二居住地；（2）作为企业员工休假、旅游的疗养基地；（3）作为对固定资产投资，实现企业富余资金保值、增值的功能。

二是个人需求。以个人行为购买“太湖之星”主要有以下几种目的：（1）作为家庭度假、休闲的场所；（2）有富裕资金作为投资回报的工具（指被包租回购等促销方案吸引）；（3）已有住房，为完善居住环境而购买的“第二居住概念”；（4）作为资金保值、增值的投资工具；（5）为了某些特殊用途。

消费者需求的准确定位，为确定（Cost、Convenience、Communication）指引了方向。

## （二）消费者成本（Cost）

正确的定价方法，应该是看消费者为满足自身的需要所愿意支付的成本。消费者的成本对于将购房用作投资的消费者，由于他是为了追求资本的增值，“成本”即为其投资的边际成本。对于购房自用的消费者，Cost（成本）在这里指的可不单是消费者所投入的金钱，它是一个综合概念，包括消费进因投资而必须承受的心理压力，以及为化解或降低风险而耗费的时间、精力、金钱等诸多方面。消费者在购房时必然要面对一系列的风险：建筑质量是否优良、户型结构是否适用、能否及时交付、配套设施是否完善、交通条件能否改善、面积分摊计算是否合理、装修的材质水准、物业管理水平如何、有关法律手续是否齐备、所购物业能否得到人际圈的认同等等。这些风险的大小程度，将决定消费者必须投入的精力、时间多少，决定其对物业的满意程度，并最终决定其愿意投入多少金钱成本。按照消费者成本的综合概念，如何确定这个 COST 就成为整个项目营销策划操作过程中的一个关键。我们认为“太湖之星”虽然拥有得天独厚的自然风光，但离上海相对较远，宏大的规划、漫长的施工周期及很多不确定因素，而且生态型假日住宅的消费新理念还未被广大社会精英所认知，考虑到消费者一系列的购买风险及边际效用，笔者经过充分的消费者市场调查，通过走访及网络咨询，将项目一期的别墅价格控制在 100 万元左右。当项目进入二期的规划定位时，由于消费者心目中已经建立起该楼盘的品牌，对物业的品质有了眼见为实的印象，此时消费者 Cost 就得到了进一步的提高。这个 Cost 还充分考虑了容积率成本之间的关系，如果容积率太高，成本虽然可以下降，但是，消费者的居住环境将会有所下降。我们均衡了双方的关系，使容积率控制在 0.15 左右，达到了各方面的要求。

## （三）消费者方便（Convenience）

一般来说，作为商品流通环节的中间商，在组织商品流通，节省流通时间，加速周转方面有着不可替代的作用。由于房地产开发产品具有不可移动性，其销售渠道相对狭窄，中介代理服务包括中介代理商的强大信息流、专业知识、专业人才及销售点，在促成交易方面至关重要。事实上，发展商在重视中介代理服务的同时，也应当加强对本公司咨询、销售人员的专业化培训。

提供消费者购买方便的一项重要内容，是信息资料的提供。对于不少消费者来说，可能一辈子只买一次楼，由于没有购买经验，购买行为会非常谨慎，购买前需要多方收集资料，反复比较权衡。因此，发展商必须秉承“一切为了消费者挑选最适合的家”的理念，为消费者提供尽可能多的、涵盖各方面内容的、真实可靠的信息，这样才能真正做到为了消费者购买提供方便。房地产营销还须设立更多的销售网点。房地产是特殊商品，消费者挑选考察时间长，比较权衡次数多，消耗的精力也多。因此，引入“店铺式”和“连锁式”概念，构成房地产信息网和销售网，为消费者提供最近两年的价格、信息、质量完全统一的便捷服务，是改变原有的购房方式，方便消费者购房的重要手段。

不断完善和改进购房服务的每一个细节，有赖于企业对“一切为了满足消费者需求”理念的深刻的认同。而一旦能给消费者提供以不断的购买方便者，也必将给企业以超额的回报。为此，营销策划应寻找积极有效的途径，使目标客户尽快了解其所需物业。我们预测在上海这

座国际化的大都市，对生态型假日住宅有很大的市场需求，因而在徐家汇衡山路、桃江路交汇处建立“太湖之星——上海接待中心”，方便消费者咨询购买。我们对广告媒体进行精心比较筛选，主要选择档次、品位较高的报纸杂志，如《东方航空》、《经理人》等；并制作介绍“太湖之星”的精美 VCD，对潜在客户进行大规模的 DM 投递；同时加大公关活动，在高档的餐厅宴会上介绍产品的特色，进行多元化、多渠道销售。

#### （四）沟通（Communication）

这里的沟通是一种双向沟通，而不是传统营销的单项沟通。双向沟通意味着企业和其消费者在进行一种信息交换活动。为了达到这个信息交换的目的，企业必须了解消费者所拥有的信息形态及内容，然后透过某种渠道或方式，使消费者能够让企业知道他需要哪种信息，以便企业对消费者的需求予以回应。营销广告是通过语言文字和视觉形象，以各种诱居方式去适应顾客的心理，引起顾客的注意和兴趣，从而刺激需求，扩大购买。而形式雷同，毫无新意的广告，其结果必然是广告效果的低劣。造成这一现象的原因在于广告创作的基础，是对项目的简单认识和创作人员瞬息灵感，而不是对目标消费者的了解及其心理的深刻洞察。因此，在如今日益多元化的房地产市场，应该通过深入的调查研究，准确地去预测需求、引导需求，这就需要加强与消费者的交流与沟通。

优秀的营销企划方案的产生，应该是消费者和策划单位相互交流，“从消费者中来，到消费者中去”的过程。因此，我们在营销企划前进行了广泛、深入的调查研究，确切掌握“太湖之星”目标客户群体的文化、社会、心理特征，并征求其意见，使产品贴近消费群体。如举办户型研讨会、联欢会与未来业主进行交流沟通，同时，在沟通的过程中注重“引导消费者的消费观念”，因为有些目标消费者还未能完全理解这一产品的内在价值，需要加以“教育”与“引导”。在该项目的营销策划过程中，不断宣传生态型假日住宅的全新理念。在与消费者的交流当中，不断从他们身上寻求新的诉求，并在产品中加以补充和改进。经过精心策划，“太湖之星”首期开盘一周销售率就达 80%，轰动了环太湖流域乃至全国的楼市，并使生态型假日住宅的概念深入社会精英之心，引发了楼市需求的进一步升级，同时以超群的实力荣获“世纪品位楼盘综合金奖”殊荣。至今，“太湖之星”首期 107 幢豪华别墅已售罄，成交面积 3 万多平方米，成交总额 1.3 亿元，这是 4C 理论在实际操作中的成功运作。

### 案例 7 从无到有的新产品创新——“旅游+培训”新模式分析

企业团队拓展训练营开创“旅游+培训”新模式

2002 年 5 月 27 日《深圳特区报》刊登了这样一则报道：

参加拓展训练 建立团队精神

“参加这次拓展训练，给我留下了终身难忘的印象……”“坚持就是胜利，胜利就能取胜！”“个人的力量很渺小，但团体的力量却很强大！”“这是一次很有意义的训练。”……这是中国银行深圳分行的员工参加完深圳国旅新景界俱乐部组织的户外拓展训练营以后感悟的点滴。

深圳是一个移民城市，来自四面八方的员工一同汇聚在企业的旗帜下，全身心地投入到工作中，努力地贡献着自己的一份力量，依靠的是企业的凝聚力、团队的协作精神、战胜困难的信心。由此看来，对员工的培训是尤为重要的，它大大关系到企业的生存和发展。

拓展训练是一种最有效的方式。深圳国旅新景界俱乐部率先在深圳市场推出的“拓展训练”在短短半年内不断发展，备受推崇，现已有国家公务员、外企和其他现代化企业参加。而此次中国银行也已进入，可见“拓展训练”的魅力之大。

要问“拓展”到底有什么特别？中国银行深圳市分行员工们的亲身经历可以回答您。整个训练由一系列游戏组成。“进化”游戏让您学会展示自己，同外界竞争；“石头、剪刀、布”让您体会团队统一行动的便利；“高空跳楼”惊险刺激，挑战自我；“爬巨人梯”让您明白粗中有细，凡事技巧制胜；“过电网”让您了解团队核心的重要性；“抢滩登陆”让您

明白统一指挥、分工合作的合理;“翻越毕业墙”让您感受在集体力量的面前能够化难为易……这些看似简单的游戏,每一个都是精心设计。几乎可以囊括你一生在职场中的情感历程!设计之精巧,让您在身体疲累之际也由衷地佩服!

来吧!忙碌的都市白领们,换上便装,融入这趟心路历程,为现实 OFFICE 里久违的团队精神、协作精神感动、喝彩!”

事实上,深圳国旅针对企业客户开发的“旅游+培训”概念拓展训练营作为一个独特的、无比较的旅游产品赢得了市场的高度赞扬,也为企业带来了良好的经济效益。

各种产品如何组合到一起(产品组合),这是营销管理者对消费者各种需求和兴趣所做出的最重要的反应。

产品的设计在很大程度上决定着什么样的价格,需要什么样的促销方式,使用什么样的分销渠道。正因如此,企业针对消费者所制定出来的产品决策是“营销战略和战术的基石”

广义的旅游是指人们所发生的位移,以及在这个过程中人与环境,人与人之间的关系。从这个意义上讲,旅游产品具有广泛的空间,关键在于如何发现市场需求,并设法满足它。

“拓展训练”作为一项很好的团队建设、潜能激发活动早就深深印在策划者的脑海中。并且,毫无疑问,它一定能满足客户需求。

基于上述判断,要做的便是如何将它形成有特殊意义的旅游产品。

深圳国旅与坐落于珠三角的一个“拓展训练”基地进行合作,将内容编排得既富于挑战性,又有娱乐性,用俱乐部名义,针对企业客户推广。启动之前,先邀请电视台制作一期节目,并刻录成光盘,形象生动地展现出活动的形式和意义。由于有别于一般的旅游团,在价格制定和广告、销售方式上都采取了自己的方式,该项目成为公司的一个金牛产品。

## 案例 8 海尔在美国成功的奥秘

1999 年 4 月 30 日,在美国南卡罗莱纳州中部的一个人口为 8000 人的小镇坎姆登(Camden),举行了海尔投资 3000 万美元的海尔生产中心的奠基仪式。一年多以后,第一台带有“美国制造”标签的海尔冰箱从漂亮的生产线走下来,海尔从此开始了在美国制造冰箱的历史。海尔成为中国第一家在美国制造和销售产品的公司。从海尔最初向美国出口冰箱到现在的短短几年时间里,海尔冰箱已成功地在美国市场建立了自己的品牌。2003 年,美国的零售巨人沃尔玛连锁店开始销售海尔的两种小型电冰箱和两种小型冷柜,并同海尔签订了再购买 100000 台冰箱的协定。海尔在美国最受欢迎的产品是学生宿舍和办公场所使用的小型电冰箱。目前,这类产品的市场占有率是该型号冰箱的 25%,在赢得新的连锁店客户之后可望增至 40%。海尔在卧式冷柜方面也取得了成功。该产品在美国同类型号中的市场占有率为三分之一。海尔的窗式空调机也具有广阔的市场前景,该产品已占美国市场的 3%,2004 年的销售量有望翻番。美国市场是非常成熟的市场,是世界上最难进入的市场。亚洲许多公司都在这个市场上栽了跟斗。台湾的 Acer,在过去 10 多年里花了 10 多亿美元在美国推销其品牌,但终于因亏损严重而退出了美国市场。由于进入美国市场的艰难,我国国内公司目前主要通过接单生产或 OEM 的方式进入美国市场。例如,科龙在香港和东南亚的销售打的是它自己的品牌,但在美国和欧洲的销售都是 OEM 的方式,即它出口到美国的产品都以美国公司的品牌销售。例如,目前在沃尔玛连锁店销售的 Magic Chef 牌冰箱就是科龙设计和制造的。目前在美国市场上的中国产品,打出中国品牌的企业,海尔是第一家。

下棋找高手

在海尔首席执行官张瑞敏眼中,海尔国际化就像是一盘棋,而要提高棋艺,最好的办法就是找高手下棋,张瑞敏选择的高手是欧洲和美国。海尔决定用自己的品牌进军欧美市场,其榜样是日本的索尼。20 世纪 60 年代,索尼在国际市场上还默默无闻,他们每一个新产品上市时,都首先投放到欧美地区,打出影响后再到日本和其他国家销售,索尼由此成为一个世界性名牌。美国家电市场名牌荟萃,竞争激烈,几乎是所有世界名牌的竞技场。而且在美国本土,家用

电器也早已是处于成熟期的产品。通用(GE)、惠尔浦(Whirlpool)和 Maytag 这三大美国电器生产商虎视眈眈,自然不会坐视不理,一场商业激战在所难免。那么,海尔靠什么来同这些美国著名企业叫板呢?

## 1. 美国市场调研

### 1) 需求潜力

1998 年、1999 年中国出口美国的冰箱分别为 4718 万美元、6081 万美元,其中海尔冰箱分别占 1700 多万美元、3100 多万美元。据统计,在美国建一个冰箱厂的盈亏平衡点是 28 万台,海尔现在的冰箱出口已经远远超过这个数字。据统计,目前在美国 180L 以下小冰箱市场中,海尔已占到超过 30%的市场份额,2002 年有望达到 50%;但海尔大规格冰箱长期因远隔重洋而无法大批量进军美国市场,项目见效后,海尔冰箱在美国市场的产品结构将更加合理,市场占有率将进一步提高。

### 2) 消费者的需求结构

目前,在美国 200L 以上的大型冰箱被 GE、惠尔浦等企业所垄断;160L 以下的冰箱销量较少,GE 等厂商认为这是一个需求量不大的产品,没有投入多少精力去开发市场,然而海尔发现美国的家庭人口正在变少,小型冰箱将会越来越受欢迎,独身者和留学生就很喜欢小型冰箱。

美国营销专家科特勒说:“海尔战略的另一部分是对消费群体的定位,它很正确,它针对的是年轻人。老一代习惯于像 GE 这样的老品牌,年轻人对家电还没有形成任何习惯性的购买行为;因为他们刚有自己的第一个公寓或者正在建立自己的第一个家,买自己的第一个电冰箱。所以,我认为定位于年轻人是明智的决策。”

根据以上调查分析,海尔决定在美国市场开发从 60L 到 160L 的各种类型的小型冰箱,这些冰箱的需求潜力很大。

## 2. 市场营销方案

### 1) 产品设计采用当地化战略。

当地化战略最重视的是当地特殊的消费需求,因此强调针对当地市场的特殊需求设计和营销产品。这种战略的最大优势是对所提供的产品特别考虑了不同地方的需求差异。如电冰箱,每个国家都有不同的气候带、电压状况及消费习惯,所以对冰箱的设计要求也是各有所爱。海尔在美国市场上的竞争目前采用的基本上是当地化战略。它在洛杉矶建立了“海尔设计中心”,在纽约建立了“海尔美国贸易公司”,在南卡罗莱纳州建立“海尔生产中心”,在美国形成了设计、生产、销售三位一体的经营格局。这样做的主要目的是为了更好地了解美国市场,更快地针对市场变化作出反应。海尔在美国销售的许多产品都不是海尔原有的产品,而是专门针对美国市场设计和生产的。例如,出口到美国的“大统帅”BCD-275 海尔冰箱,就是根据海尔海外信息站反馈的信息,针对美国人对冰箱外观、制冷能力,使用习惯等区域化特征而专门设计、开发与制造的。

海尔当地化战略成功实施的一个例子是海尔酒柜。这是一种具有华丽的外观,采用磨砂玻璃门、曲线造型、柔和的内部灯光、滑动式镀铬食品架的产品。该产品的第一个型号去年 7 月份投放市场,售价 400 美元上下,深受消费者喜爱。在纽约的 P.C. Richard&Son 百货商店的大厅出入口处和洛杉矶最著名的零售商店 Best Buy 商场展出,反映都不错。海尔希望在 2004 年销售 10 万台这种产品,在 2004 年下半年,将有 12 个品种投放市场。计划到 2005 年销售额达到 10 亿美元。从在美国的队伍构思和设计该产品到该产品投放市场,相隔不到一年的时间。为特定人群创造的产品被称为定制产品,海尔开拓欧美市场的另一个先锋就是定制产品。最近一期的美国商业周刊上刊登了一篇题为《海尔能将惠尔浦和通用公司挤出去吗?》的文章,提醒美国公司关注海尔的发展,文章认为有着上百年历史的名牌产品应该小心中国海尔产品的发展战略;因为老牌子已经不再是美国年轻人的首选,他们很愿意尝试一些新品牌,海尔正在通过这一手段占领美国市场。

海尔并不满足于在缝隙中求生存,在美国家电巨头占主导地位的大冰箱等产品上,海尔也正在与 GE 等品牌一试高低。海尔不仅提供高质量的产品,而且使产品与当地消费者的需求紧



密结合,超前满足当地消费者的需求。海尔超级节能无氟冰箱就是一个典型的例证,它既解决了国际社会对于环保的要求,又考虑到消费者的切身利益,在开发无氟冰箱的同时实现了节能50%的目标,不但发明了一项世界领先的技术,还取得了巨大的市场效果。海尔超级节能无氟冰箱达到德国 A 级能耗标准,凡购买海尔超级节能无氟冰箱的德国消费者可得到政府补贴。在美国,海尔产品达到美国 2003 年的能耗标准。

一个产品能否被市场接受,最核心的环节在于设计。海尔国际化战略的第一步就是设计本土化。20 世纪 90 年代初,海尔首席执行官张瑞敏在考察孟加拉国市场的时候,发现一直雄霸当地市场的美国家电产品的市场销售额持续下降,原因主要是产品型号单一、样式陈旧,得不到当地消费者的认同。他意识到海尔必须选择一个最适应当地消费者习惯的产品作为切入点,在此基础上再以本土化设计的方式,将其他海尔产品源源不断地引入当地市场。

现在海尔已经专门为海外市场设计了几百种产品。这些产品的大多数都融合了海尔海外设计中心的智慧。从 1997 年开始,海尔在世界各地寻求可以合作的家电产品设计工作室,由海尔控股,双方以利益共享的合资方式组建设计中心。目前,这样的海尔设计中心在全球共有 18 个,广泛分布在美国、英国、法国、日本等国家,同时还配备有几百名本土的专业设计师。海尔分布全球的设计师们每天都在设法满足一个个富有挑战性的消费需求,随着海尔产品市场拓展到 100 多个国家,海尔在设计本土化实践中已经锤炼出一种融合多元文化内涵的设计能力,这种能力成为海尔企业核心竞争力的重要内容。

## 2) 价格

很明显,目前海尔在美国市场占得先机是因为其低廉的价格。因为劳动力成本这一项是美国企业所难望其项背的。在美国沃尔玛连锁店里,海尔“2.7 立方英尺冰箱”的零售价格仅为 115 美元,而 14.3 立方英尺冰箱则为 350 美元,这要比惠尔浦同类产品价格低了整整 50 美元。这对于那些斤斤计较的人来说,是一笔大数目。

在国外设厂的目的,一是使产品更加本土化;二是进一步降低产品的成本,使价格更具竞争力。1999 年 4 月 30 日,海尔集团在美国南卡罗来纳州的生产基地奠基,生产基地位于南卡州首府附近的汉姆顿市。生产基地占地 44.5 万平方米,计划分 6 期建设。首期项目是建筑面积为 2.7 万平方米的电冰箱厂,该项目已于 2000 年 3 月建成投产,设计年产能力为 50 万台,在美国冰箱企业中排名第六。在美国设厂可以有效规避国际贸易中的非关税壁垒。如运费,去年美国就曾将亚洲运往美国的集装箱运费提高 50%不等。此外,将来还会遇到技术壁垒等“入世”也无法解决的难题。因此,海尔认为“进入”成本是进一步拓展美国市场亟待解决的关键所在。

打出品牌的一个主要手段就是广告。过去海尔在美国市场上的宣传比较低调,除了在几个主要机场的手推车上打上“Haier”商标外,基本没有什么广告宣传。但近年来海尔加强了其品牌战略。海尔在美国将采用一些新的广告媒体,包括广告牌、汽车站和电视。将海尔最新的 DVD 同迈克尔·乔丹的影片宣传联系在一起的电视广告已经在电视上播放。走在洛杉矶、纽约、华盛顿的大街上,也可以看到巨大的广告:1-888-76HAIER,这是海尔在美国推出的免费服务电话。海尔美国贸易公司的售后服务中心开通的免费热线电话服务已覆盖全美。海尔美国总裁迈克尔·杰梅尔称:“现在我们还不能和那些最著名的品牌竞争,他们的广告都是登在电视黄金时间和著名杂志上面。但是,海尔有自己的打算,我们现在用的是一些实用的手段,用我们的实际行动,同样能够逐渐提高海尔的知名度。如 2004 年 3 月,我们花了 1450 万美元,在纽约曼哈顿的格林尼治银行大楼租下了一套办公楼,作为海尔公司欧美总部。”

另外,海尔还在康登地区花了 4000 万美元,雇用了 230 名员工专门为格雷格连锁店生产冰箱系列。这一系列的行动受到了美国媒体的关注,一些媒体报道称,海尔在美国无形中做了广告,给竞争对手造成了不小的压力。美国之音报道“海尔在美国大展拳脚”;《麦肯锡季刊》2003 年第 3 期推出记者吴一冰对海尔首席执行官张瑞敏的专访——《中国电冰箱巨头》。

## 结语

对于美国的家电企业来说,海尔的出现绝对是“狼来了”。2003 年一年,海尔电器(尤其是电冰箱)在美国的销售量非常惊人,在沃尔玛、劳氏及 BestBuy 等大型超市站稳了脚跟,海尔还在轻



便型电冰箱销售排行榜占据了老大的位置,超过美国 3 大家电生产商——通用、惠尔浦和 Maytag。《商业周刊》的分析家认为,今夏,一场家电的价格战可能在美国市场打响。

2003 年 10 月,随着第一台本土制造的海尔洗衣机在约旦下线,海尔集团的第十三个海外工厂正式投产,至此海尔已在全球建立了 13 个工厂、18 个贸易中心,产品出口近 100 个国家。至 2003 年,海尔的全球销售收入已由 1998 年刚刚开始明确国际化战略时的 191 亿人亿人民币上升到 720 亿人民币,成为中国第一品牌,海尔在全球白色家电市场竞争力也升至世界第五位,海尔的国际化经营取得了辉煌的业绩。美国南卡罗来州新一届的商务部部长费思在参观海尔集团时指出,“海尔是一个成功的案例,是中国企业在美国投资建厂经营最成功的范例。”2003 年 10 月的美国《福布斯》杂志评价海尔为“海尔是中国在海外最有影响力的品牌”。

(资料来源:《市场营销案例新编》王慧彦主编;王健副主编。北京:清华大学出版社;北京交通大学出版社,2004.10)

## 第9章 产品策略

### 案例 1 索尼公司通过“创造需求”开发新产品

公关专家伯内斯曾说,工商企业要“投公众所好”。这似乎成了实业界一条“颠扑不破且放之四海而皆准”的真理。但索尼公司敢于毅然决然地说“不”。索尼的营销政策“并不是先知道消费者喜欢什么商品,然后再投其所好,而是以新产品去引导他们进行消费”。因为“消费者不可能从技术方面考虑一种产品的可行性,而我们则可以做到这一点。因此,我们并不在市场调查方面投入过多的兵力,而是集中力量探索新产品及其用途的各种可能性,通过与消费者的直接交流,教会他们使用这些新产品,达到开拓市场的目的”。

索尼的创始人盛田昭夫认为,新产品的发明来自于灵感,突然闪现,且稍纵即逝。现在流行于全世界的便携式立体声单放机的诞生,就出自于一种必然中的“偶然”。一天,井深抱着一台索尼公司生产的便携式立体声盒式录音机,头戴一副标准规格的耳机,来到盛田昭夫房间。从一进门,井深便一直抱怨这台机器如何如何重。盛田昭夫问其原因,他解释说:“我想欣赏音乐,又怕妨碍别人,但也不能为此而整天坐在这台录音机前,所以就带上它边走边听。不过这家伙太重了,实在受不了。”井深的烦恼,点亮了盛田昭夫酝酿已久的构思。他连心找来技师,希望他们能研制出一种新式的小型收音机。然而,索尼公司内部,几乎众口一词反对盛田昭夫的新创意。但盛田昭夫毫不动摇,坚持研制。结果不出所料,该产品投入市场,空前畅销。索尼为该机取了一个通俗易懂的名字“沃可曼”。日后每谈起这件事,盛田昭夫都不禁感慨万千。当时无论进行什么市场调查,都不可能由此产生“沃可曼”的设想。而恰恰正是这一不起眼的小小的产品,改变了世界上几百万、几千万人的音乐欣赏方式。

索尼公司在“创立旨趣书”上写着这样一条经营哲学:“最大限度地发挥技术人员的技能,自由开朗,建设一个欢乐的理想工厂。这就是‘创造需求’的哲学依据。”

### 案例 2 美国吉列公司的产品策略

美国吉列公司生产的蓝吉利刮胡刀片已享誉世界几十年之久,它的成功离不开吉列公司出色的产品决策。1891 年,有人向吉列公司创始人吉列先生建议:集中精力去开发顾客必须反复购买的产品,是一条成功的捷径。

这一观点虽然激起了吉列的兴趣和好奇心,但却一直缺少具体设想,直到 1895 年一个夏日之晨,他要刮胡子时发现其刮胡刀很钝不能使用,只有等磨刀师磨利后才能再用,为此他很生气。突然,开发另一种新刮胡刀的设想浮现眼前。他想到一系列的零件和若干组装方式,

总之，得有一个很薄的非常锋利的刀片……。他觉得非常兴奋，因为这种产品可以实现顾客的反复购买，这正是他几年来梦寐以求的新产品。在吉列先生把设想变成设计，并付诸行动的考验中，他信心十足，努力工作，期望其新产品能更加完美，但结果却经常成为朋友取笑的话柄。然而，最使他不安和气馁的是，当他去请教那些机械工具的专家和学者时，他们都认为他的新产品设想是不切实际的幻想，应当立即放弃。1901 年他的好友将吉列刮胡刀的设想告诉了麻省理工学院毕业的机械工程师尼克逊，尼克逊同意研究吉列的设想。数周后，尼克逊成为吉列的合伙人。为了筹措所必需的 5000 美元生产设备费用，1902 年公司的名称改为美国安全刮胡刀公司。

公司在芝加哥物色了一家代销机构，并规定其安全刮胡刀套件（一支刀架和 20 片刀片）的售价为每套 5 美元，刀片每 20 片为一包，每包 1 美元。当年 10 月，首次广告提供 30 天退款保证，在“系统”杂志上刊登，至 1903 年底的两年期间共售出 51 万套安全刀架和 168 万片刀片。公司在 1906 年首次发放股票。在以后的十年中继续以每年 30 至 40 万套的销量出售安全刮胡刀，刀片的销售从 45 万包增加到 7 亿包。至 1911 年，公司的南波士顿厂雇用了 1,500 个员工，三年后，由于尼克逊发明了全自动刀磨机，使其生产能力迅速增加。这些新设备比尼克逊以前发明的机器，大大地降低了生产成本又提高了刀片的质量。

原型的安全刮胡刀的专利权于 1921 年 10 月满期，吉列公司管理当局早就为此做了准备。在当年五月，使其竞争对手吃惊的是，吉列推出了两种新产品：一种按原价出售的新型改进吉列安全刮胡刀和另一种售价 1 美元的 Sliver Brownie 安全刮胡刀。1923 年公司再推出镀金刮胡刀，售价仍为 1 美元。当妇女盛行短发的时候，吉列又推出称为 Debutante 的女用安全刀，而售价仅为 79 美分。

到了 30 年代初期，安全刀片的竞争变得非常激烈，数百家公司以低价刀片充斥着整个市场、并广泛受到公众的欢迎，但却严重的侵蚀了质量和价格都较高的吉列刀片的市场占有率。因此，从 1931 年初起公司采用了多种市场营销策略。在其所谓“社会意识型”广告中，吉列强调“刮干净与成功的关系”。其他的广告则直接针对竞争产品，提醒消费者劣质刀片的经常刺激将导致严重的皮肤病。公司也进行了降价以争取更多消费者的策略。比如那时推出的 Probak 和 Valet 两种刀片都减价至 5 片 25 美分与 10 片 49 美分。尽管如此，1933 年的利润仍比 1932 年减少了两亿美元。1934 年，公司又推出第一种单面安全刮胡刀和 Probak Junior 刀片，售价为 4 片 10 美分或 10 片 25 美分，至 1936 年公司推出安全刀系列以外的产品：吉列无刷刮胡膏、售价为 98 美分 1938 年秋，公司又推出吉列薄刀片，吉列电动刮胡刀也于当年圣诞节问世。电动刮胡刀是在数年前发明的，但直至 30 年代后期才被接受，对公司来说，这一年的最重要发展是史攀（Joseph Spang）出任公司的总经理。在他的领导下，开始了许多新的管理政策。公司仍然保持低价策略，但十分强调产品质量，以保持产品的信誉。公司采用了本企业研究人员发展的新制造工艺，以便在制造过程中严格检查刀片的数量。在 1939 至 1945 年间，公司没有推出新产品，这时由于战争的缘故。尽管如此，公司的研究开发人员仍研制成了第一台双刃刀片分配机，从而改进了过去的包装工作。1946 年公司的经营状况很好，其年销售额约为 52000 万美元，这时，吉列的名字已享誉全世界。

二次世界大战后，吉列公司开始实行对外兼并和内部创新以便成为世界性的多样化经营企业。经过认真分析之后，公司于 1948 年决定扩大市场。同年购进托尼家用烫发器制造公司，1955 年兼并在加利福尼亚生产圆珠笔和刮胡膏的梅特公司。

1960 年，公司又推出超级兰吉利刀片，即全世界第一种涂层刀片。1964 年公司重新调整了产品组合，形成两大类产品并由两个事业部分管：吉列产品组合——负责刮胡刀产品和男用品；多样化产品组合——负责其他所有产品。自吉列产品组负责人吉格勒（Vincent Ziegler）升任公司总经理后的十年里，是公司销售和产品发展最迅速的年代。在他领导下的前几年，公司连续推出盒式刮胡刀组、多笔尖圆珠笔、Hot-One 刮胡膏、可调盒式刮胡刀、超级不锈钢刀片、增塑刀片、微孔笔和几种止汗剂，这些产品的市场投放都取得了成功。

虽然公司的多样化经营主要是靠内部产品开发来实现,但是,在 1967 年也购进了一家制造电动刮胡刀、家用电器和照相器材的西德公司。1971 年,公司重新调整了产品组合和管理机构。这样,公司在 70 年代初期开发和营销了许多新产品。1974 年以前公司一半以上的销售额来自近五年内的新产品。安全刮胡刀部在推出 Trac II 型刮胡刀系列之后,迅速成为市场上的最畅销品,继而又推出女用 Daisy 剃发刀及男用 Good News 刮胡刀。保健用品部也营销了多种新产品,如柠檬洗发精、无碱洗发精。公司于 1972 年进入个人用具市场,如开发和营销 Max 手提式烘发机。

自 1971 年吉列公司购进一家服务行业公司后,便正式开始了服务的社会营销。公司的兼并虽然涉及了范围广泛的行业,但强调高质量和具有好的消费形象却是其共同之点。至此吉列已成为名符其实的多样化跨国公司。

### 案例 3 旭日升,创造茶饮新时代

几年前,随着一首“越升越高旭日升”的歌曲响遍祖国大江南北,一个新的民族品牌——“旭日升”脱颖而出并迅速崛起,凭借独创的冰茶、暖茶,勇拓市场,后来居上。在短短几年内,以超常规的速度跳跃式发展,以 70% 以上的市场份额占据了中国茶饮料市场,真正成为中国茶饮料第一品牌,旭日集团也同时跻身于“中国饮料工业十强企业”。最近,“冰茶”被工商局认定为特有名称。经过几年的发展,旭日升品牌羽翼渐丰,随着旭日升冰茶、暖茶风靡市场,旭日人不断创新形成了系列产品的强大阵容,充氮保鲜的“天之情”纯茶系列,即冲即饮的“变得彩”系列,青春潜力型的“高兴就好”果味茶系列,以热饮见长的“茗香屋”系列。在神州大地只要一提“旭日升”人们自然就想到茶饮料,一提茶饮料也就必然想到“旭日升”。“旭日升”冰茶,背靠的是中华民族源远流长的茶文化,汲取的是茶文化的精华,又将历史的茶文化用智慧与汗水在物质品位上得到精心改造,在经济价值上得到成倍增长,在文化底蕴上得到无限升华。中国是第一产茶大国,茶叶是国人数千年乐而不疲的杯中之物。

随着现代人文环境节奏的加快,一度导致国内茶叶生产与消费趋向低迷,洋饮充斥市场,传统茶饮面临危机。旭日人肩负起神圣使命,为古老的茶文化赋予了新的高科技时代的内涵。“越是民族的,越是世界的”。旭日人隐约看到了希望,看到了潜在的巨大市场。为了创出茶饮精品,他们组成了以中国茶叶流通协会副会长、国家茶叶专家组组长于杰为首的茶饮研究专家组,同时还聘请了一批茶叶、食品、营养、医药几十家科研机构、大专院校建立了广泛的合作关系,形成了强大的智慧阵容,开始了技术上的攻关。为了适应大众口味,他们选择了其有保健功能的乌龙茶,为了适应现代生活的节奏根据国际国内青年朋友最爱喝碳酸饮料的特点,决定以碳酸饮料为主调,加入经加工提取的乌龙茶液,统一用纯净水,创造出国际市场独一无二的充气茶饮——旭日升冰茶,具备了当代消费饮料的四大特色,即纯净水的卫生、名茶的解渴保健、果汁的美味营养、碳酸的清涼解热(充入碳酸气)。茶饮料充入碳酸气,是旭日人的独创,具有很强的领先性。旭日升冰茶的问世,改变了以往对茶叶慢泡细斟,反复冲饮的老习惯,消除了饮料对水源、器皿、热源等的限制,赋予茶饮以更多的营养价值和现代口味、在世界饮料史上创出了全新的饮品奇迹。用茶叶专家于杰的话说,旭日人敢为天下先,给古老的茶文化以划时代的创举。与旭日升冰茶同期开发的还有旭日升暖茶,暖茶以红茶、大麦为主要原料,具有解渴、暖胃、保健、热身等功效。冬天喝暖茶,滴滴暖人心。根深才会叶茂,旭日升把根深扎在具有 5000 年文明的沃土上,给古老的茶饮赋予了更现代、更丰富的内涵,给中国的饮料市场带来一片辉煌。“产品就是人品,次品就是敌人。”旭日集团每个生产车间里都悬挂着这样的大字标语。它时刻提示着每个人在瞄准茶饮料第一品牌做中国最好的员工,创中国最好的品牌,决不能从自己手中放走一个“敌人”。把产品和人品划一、把次品和敌人等同,这是旭日人崭新的质量观。旭日集团为了让员工都像维护自己的人品形象一样维护产品形象,他们把产品质量教育渗透到每个生产环节,使员工时时刻刻绷紧质量这根弦,并从人格角度上理解产品质量的内涵。让员工明白只有高素质、高品位的人才能生

产出高质量的产品。员工们怎么也忘不了那痛心的一幕:在冰茶、暖茶面世之前,由于产品包装上出现了纰漏(商标印反),他们毫不犹豫地销毁了近 20 万元的产品,背地里却心疼得直掉泪。每当想起这次教训,员工的心就像坠了铅块儿一样沉重。因此,旭日人常说,出一个好产品比做一个好人更难。好人偶尔做了错事,人们会谅解但无论什么原因出了次品,消费者都不会原谅。去年 3 月初,青岛分厂质检员史瑞红在抽检产品时,发现冰茶中有极细小的颗粒。她一时不能断定,便立即找到厂长复检,经确认后,马上停机检查,原来是需换硅藻土了。为此,她建议缩短换硅藻土的时间,并在生产流程中多加三层过滤,使产品更加清纯透明。厂里对她极端负责的精神给予了表彰。公司领导时常告诫员工,如果从你手中生产出次品,将会影响产品乃至企业的形象,造成难以弥补的损失。所以必须用最好的产品来证明你是最好的员工,你才能得到最好的回报。水管里流出来的是水,血管里流出来的是血。旭日集团是同行业中较早通过 ISO9002 国际质量体系认证的企业。产品质量有了保证,消费者自然也就满意多多。尽最大努力做一个品格高尚的人,尽最大的努力生产出最好的产品--这是旭日人不懈的追求,永恒的。

#### 案例 4 罗林洛克啤酒的独特包装策略

随着竞争的加剧和消费的下降,美国啤酒的竞争变得越来越残酷。像安豪斯·布希公司和米勒公司这样的啤酒业巨人正在占据越来越大的市场份额,从而把一些小的地区性啤酒商排挤出了市场。

出产于宾夕尼亚州西部小镇的罗林洛克啤酒在 80 年代后期勇敢地进行了反击。营销专家约翰·夏佩尔通过他神奇的经营活动使罗林洛克啤酒摆脱了困境,走向了飞速发展之路。而在夏佩尔的营销策略中,包装策略发挥了关键作用。

包装在重新树立罗林洛克啤酒的形象时,扮演了重要角色。夏佩尔为了克服广告预算的不足,决定让包装发挥更大的作用。他解释道:“我们不得不把包装变成牌子的广告。”该公司为罗林洛克啤酒设计了一种绿色长颈瓶,并漆上显眼的艺术装饰,使包装在众多的啤酒中很引人注目。夏佩尔说:“有些人以为瓶子是手绘的,它跟别的瓶子都不一样,独特而有趣。人们愿意把它摆在桌子上。”事实上,许多消费者坚持装在这种瓶子里的啤酒更好喝。公司也重新设计了啤酒的包装箱。“我们想突出它的绿色长颈瓶,与罗林洛克啤酒是用山区泉水酿制的这个事实。”夏佩尔解释道:“包装上印有放在山泉里的这些瓶子。照片的质量很高,色彩鲜艳、图像清晰。消费者很容易从 30 英尺外认出罗林洛克啤酒。”夏佩尔喜欢用魅力这个词来形容罗林洛克啤酒的新形象。“魅力,这意味着什么呢?我们认为,瓶子和包装造就了这种讨人喜欢的这种感觉。看上去它不像大众化的产品,而是一种高贵的品质感。而且这种形象在很大程度上也适合啤酒本身。罗林洛克啤酒出口于宾州西部的小镇。它只有一个酿造厂,一个水源。这和安豪斯·布希啤酒或库尔斯啤酒完全不同,我们知道,并非所有的库尔斯啤酒都是在科罗拉多州的峡谷中酿造的。”

包装对增加罗林洛克啤酒的销量有多大作用呢?夏佩尔说:“极为重要。那个绿瓶子是确立我们竞争优势的关键。”

#### 案例 5 美的集团的新产品品牌策略

美的集团是广东美的集团有限公司的简称。1980 年时,它还只是广东省顺德县一个小镇的小作坊。“美的”创业之初,其条件并不是很好。在全国几千家电风扇厂中,论设备和技术,美的是小弟弟;论生产风扇的历史,美的是较短的。但是,美的人并不因此而裹足不前,相反他们敢于开拓,敢为人先。该公司在全国电风扇大战中,率先采用塑料外壳代替金属外壳,大大降低成本,使其在激烈的竞争中杀出一条生路。此时,美的人在市场风浪的搏击中

逐渐意识到市场需求不断发生变化，电扇产品不应是公司的唯一产品。随着人们生活水平的提高，空调必将是其替代品，应该及早开发和生产自己的空调产品。空调是高科技产品，是高层次享受的象征，自己原来的形象显然过于落后，应当树立一个全新的形象。于是，1984年公司开始全面实施它的品牌战略。首先从企业的名称“美的”入手。“美的”美在其真善美，美在巧妙。它作为企业、产品、商标“三位一体”的统一名称，用于表述产品质量优和企业形象美恰如其分，定能博得市场大众的认可。

美的决策人还充分考虑到这个名称足以涵盖各种产品、各行各业、国内国际市场。它是一种“美的事业”，它的形象给社会公众和消费者以亲切感、优美感、愉悦感，并使人产生无尽的联想。其次，美的集团在沟通策略上，提高了广告和促销活动的档次，突出品位高、质量高，目标是造就名牌和名流企业形象。它除了在全国主要报刊和中央电视台做广告外还推出巩俐电视广告片，其核心是突出美的是以“创造完美”作为企业精神，经营理念的。美的人把创造美渗透到每一空间，贯穿全员行动，见诸一切媒体，同其他企业文化水乳交融。该集团的建筑文化广告文化、销售文化、车间班组文化均具特色。美的 CIS 中的标准色为蓝、白二色，犹如蓝天白云。美的工业城的现代建筑群、写字间、标牌、名片、办公用品、事务用品、运输工具、包装设计、食堂餐具、洗手间等等，皆是一体的蓝白相间的色调，同其生产的“美的风扇”、“美的空调”等产品色泽相谐，给人赏心悦目、清凉优雅的感觉。这样精心的设计对于消费者来说，不能不产生一种挡不住的诱惑，从而对该企业及其产品油然而产生一种好感。

## 案例 6： 农夫果园：差异化摇动果汁市场

### 引言

从一句“农夫山泉有点甜”闯入市场，到推出“奥运军团喝什么水”的疑问；从养生堂丢出一颗重磅炸弹“农夫山泉基于对消费者负责的态度考虑，决定退出纯净水市场，全力投入天然水的生产销售”，到农夫山泉在全国范围内造势，矛头对准纯净水厂商，引起水业大战在全国升级，全国各地纯净水企业纷纷联盟，向法院提出诉讼，欲与农夫山泉对簿公堂。农夫山泉的到来，使寂寂无闻的水业多了许多关注的眼光；水业大战的一些深层次的问题引起人们格外的关注。

水业大战的核心并不只是停留在哪种水对身体健康的问题上，商业利益才是水业大战的根本问题。商品经济发展至今，市场上的各类商品成千上万，相互竞争空前激烈，稍有失误，一种商品就会被消费者抛弃，而这个企业可能就会被市场淘汰出局。市场中的领先者怕追兵，挑战者们要挑逗，每一个市场竞争的参与者都有朝不保夕的危机感。于是，他们纷纷开拓思路，领先者渴望步步为营，挑战者你追我赶，“市场细分”和“目标市场定位”成为企业获取竞争胜利的法宝。对于农夫山泉是褒是贬，我们暂且不论，如果你走进千岛湖去平心静气地了解千岛湖，你必须承认农夫山泉确实有一批商界精英，他们把“目标市场定位”策略和“差异化”策略演绎得惟妙惟肖，并且留下许多经典的商界故事。

### 饮用水市场的宏观环境

#### 1、我国饮料工业消费市场特点

中国饮料工业协会公布了一项对北京、上海、广州三个城市为代表的饮料产业调查，调查显示：

(1) 饮料市场品类丰富，但三城市消费者的饮料消费主要集中在碳酸饮料、瓶装饮用水、茶饮料、果汁饮料四大品类上。同时，不同的特定市场又有特定的品类需求，如儿童市场、学生市场对含乳饮料，广州地区市场对健力宝类特殊用途饮料都有较大需求。

(2) 饮料消费方式变化显著，少量、零星、随机为主购买的形式，逐渐转变成经常购买为主、批量购买增多、超市购买集中、休闲消费扩大等新特点，表现出消费者的饮料消费观念不断适应经济社会进步。但饮料消费仍具有零星购买为主、家中饮用居多的特点。

(3) 饮料特性和价格成为决定消费者购买饮料的内在因素。解渴、口感、有营养是消费者决定购买饮料的三大特性因素，价格仍是决定消费者购买饮料的重要经济因素。饮料特性决定购买饮料的品类，价格决定购买饮料的品种档次。

(4) 消费者对饮料品牌的认知度提升，国际国内一些饮料品牌成为市场名牌。饮料市场上大多数消费者消费饮料注重品牌，并愿意尝试新品牌，稳定和提高了对一些饮料品牌的熟悉度、忠诚度和偏爱度。其中中国饮料工业十强品牌知名度仍居前列，知名度较高，成为国产名牌，在一些地区市场接近甚至超过国际品牌。

(5) 广告成为饮料市场拓展、饮料品牌成名的重要的关键性因素。直白、幽默、趣味性、时尚和亲和力是饮料广告吸引消费者的主要因素，电视广告在饮料广告中最具影响力。

(6) 饮料市场开发潜力大。在饮料市场中，仍有半数以上消费者认为现在行销的饮料品种不能满足消费。消费者尽管认为国产饮料与国际名牌饮料在各方面都存在差距，但仍对国产品牌饮料持有较强的信心。

## 2、饮用水行业市场状况

### (1) 包装饮用水市场越来越大。

由于我国生活饮用水存在着管网和两次供水输送过程的污染问题，城市居民对于包装饮用水需求年年增长。中国瓶装水总销售量在 2000 年已达到 29 亿升，跃居亚洲第二，这一数字比前一年激增 21%，而自 1955 年以来中国市场平均每年的增长也均超过 20%。90 年代中期是我国饮用天然矿泉水工业发展的鼎盛时期，产品质量逐年提高，产量以 30%-40% 的幅度稳步增长。1997 年全国瓶装矿泉水的产量为 185 万吨以上。全国生产企业约 900 多家，遍布全国 31 个省、市、自治区，连西藏自治区也已在拉萨市和海拔 5000 多米高的岗巴县地区建立了矿泉水生产厂。全自动、连续化的现代化生产企业也逐年增多，手工作坊式的生产单位同时纷纷下马，年生产能力在 1 万吨以上的企业逐年增加。然而，全国分布很不均衡，较大的现代化生产企业仍然分布在沿海城市，西北、西南地区较为落后。

据不完全统计，全国目前有各类饮水生产厂家超过 1500 个，名目不同，品牌繁多的各类瓶装、桶装饮水在市场上旺销。在这些品种中，以纯净水最多，目前在国内市场每年销量多达 29 亿升。一项调查显示，城市居民中已有近 10% 的人经常饮用纯净水，另有 40% 的人对纯净水持接受态度，34% 的人抱无所谓态度，而持排斥态度的人仅占不到 6%。往年的纯净水销售旺季一般为 6 个月，而近一两年已经延长至 10 个月。

### (2) 饮用水市场的竞争日趋激烈。

从行业环境看，瓶装饮用水市场产品仍处于相对过剩饱和状态，虽然每年销量都有增长，但全国 1000 多家企业 70% 效益下降，效益好的不到 20%。

继 1999 年前娃哈哈由法国达能公司控股，形成新的合资公司后，2000 年 3 月初法国达能再次控股乐百氏，与其在饮用水和酸奶产品项目上进行合资。至此，国内两大排名居前的包装饮用水企业都走上了与外资合作之路。饮料市场竞争越发激烈，各饮料企业除了在产品功能、质量等方面增加竞争力外，广告和价格也成为个厂家常用的手段。

一方面，企业为树立自己的品牌进行广告大战，尤其是娃哈哈、乐百氏、养生堂三巨头的交手难解难分；椰树牌、怡宝、崂山、益力等全国性或区域性的品牌也不让步，积极利用本地的优势不断创新和调整策略加大广告投入；而一大批管理差和实力

差的中小企业，因抵抗不了强大的攻势纷纷败北，以强大的媒体广告尤其是电视广告为主的攻势和有奖让利促销相结合去争夺消费群是目前瓶装饮用水企业采用的主要营销手法。

1998年，“水饮料”行业电视广告总投放量为3.94亿元，排名前10位的投放额占全行业的63%（见表5-1）。而1999年，全年共投放6.34亿元电视广告，排名前10位的投放额占全年的73%。监测数据显示，电视广告投放第一集团的三家公司呈并驾齐驱格局，这恰恰是市场竞争态势的真实写照。1999年，“农夫山泉”展开强大攻势，电视广告投放火箭式上升，比1998年增长300%。其他两大公司的电视广告投入也大幅增长，整体上使1999年全行业电视广告投放量大幅提高。与1998年相比，1999年处在第二集团的品牌电视广告投放量没太大变化，仅仅是排位上出现一些改变。但1998年投放量达1200万元的“获特满”，1999年下降到几百万元，排位跌至10名以外。2000年前五个月的监测发现，有些现象值得关注：第一集团电视广告量大量萎缩；“天与地矿泉水”的投放量甚少；而“怡宝”、“椰树矿泉水”与“屈臣氏蒸馏水”电视广告投入呈大幅增长趋势。

另一方面，全国性品牌和区域性品牌的企业在各区域市场大力争夺经销商。由于市场竞争激烈，厂家大多采取价格战和加大通路成本投入的方式。价格上互相压价，以600-700毫升规格的瓶装水为例，成本价不低于0.90元/瓶，但降价出厂是0.50-0.70元/瓶，有的厂家压到0.40元/瓶；通路加大投入主要是送礼品、折扣、大回赠、销量提成奖等多种方式。这些争夺方式使整个市场进入无序竞争的状态。

和2000年类似，2001年饮料市场看起来也没有绝对的赢家。虽然碳酸饮料、矿泉水、纯净水仍占有较大的市场份额，但碳酸饮料的主导地位已受到挑战，而精装饮用水、果蔬饮料、功能性饮料受到重视。品牌效应依然存在，从整个市场的情况看，品牌知名度高的产品仍是消费者的主选产品。

### **农夫山泉的诞生**

农夫山泉股份有限公司（以下简称公司）原名浙江千岛湖养生堂饮用水有限公司，成立于1996年9月26日，2001年6月27日改制成为股份有限公司。公司注册资本14700万元，住所地为浙江省建德市新安江紫金滩，投资总额人民币3.2亿元。

公司控股的子公司有杭州千岛湖养生堂饮用水有限公司、浙江养生堂饮用水有限公司、上海千岛湖养生堂饮用水有限公司。其中杭州千岛湖养生堂饮用水有限公司成立于1999年8月3日，总投资人民币3.5亿元，占地面积10万平方米，厂房4.6万平方米，是亚洲最大的饮用水单体生产车间。花园式厂区参照国际流行风格，厂房为轻钢结构，内置全封闭专用参观走廊。生产设备引自瑞士Netsal、法国Sidel、德国Kister和Krones等国际著名公司。首期投资1.5亿元人民币，拥有国内单机生产能力最大的吹瓶机和罐装机，是目前国内规模最大的饮用水公司之一。公司自有铁路专线，产品运输快捷、安全、运能大，是中国目前唯一拥有专运铁路线的饮用水公司。

### **“农夫”通过差异化寻找特定的目标市场**

#### **1、品牌定位差异化，突显农夫山泉“天然水”的高品位**

中国的包装饮用水市场数量庞大，但绝大部分厂商均为中小企业，其市场的覆盖范围有限，一般为市（县）级到省（生活区）级的行政区域。因此，一般在一个行政区域内，饮用水的品牌构成一般是以一到两个全国品牌为主。

选择市场切入点——广告诉求：有点甜——定位高价——形象新颖：运动装

### **农夫山泉的营销过程**

农夫山泉的营销基本过程为：选择市场切点——有点甜（构造消费者心理差异化：联想到山涧泉水）——适度的高价（提高顾客价值、突显与众不同的农夫山泉高贵品质）——运动装（突出企业对产品严谨认真的态度）——款到发货（表明企业的自信，造成供不应求的假象，使经销商提高对农夫山泉的信心）。



在切入点上，农夫山泉基本上在所有的市场上都是从最容易受到影响，对新事物最敏感的群体切入，通过广告这一载体，对口感（有点甜）、水质（采用千岛湖）进行化细分差异，有明确的切入点。

在口感定位方面，有点甜的广告语实际上再现农夫山泉是“天然水”这个核心概念，而且口感是水质最有力、最直接的证明；水的广告诉诸口感，这在国内还是第一家，而且，就像乐百氏纯净水的广告语“二十七层净化”一样，实际上严格的纯净水都要经过二十七层净化，只不过你先提出，别人就不能鹦鹉学舌，否则只有给别人做免费广告了。农夫山泉突出了“天然水”有点甜的这一特性，水和广告的口吻都随着这一广告语而凸现出来，通过“有点甜”的潜在形象也提升了农夫山泉在顾客心目中的品牌形象，取得了极大的成功，有点甜被大家所熟知，几乎成了农夫山泉的代名词。

同时，农夫山泉“口感清爽有点甜”是有一定依据的。饮用水的口感是衡量水质好坏的最直观标准，一种好的饮用水应该口感清爽、无异味。通常认为，水是无色无味的，但生活中我们往往有这样的体验，当我们喝清纯的泉水时，往往觉得有点甜，那么说明：水中没有有机物及腐殖酸，水中异味金属离子含量极低，矿物质及微量元素含量适中，搭配合理。因此，可以说，水的甜味本身就是水质优良的证明。

对于农夫山泉的适度高价，实际上是通过价格提升农夫山泉的品牌价值，同时，养生堂公司一直把“健康”作为量大的产品，对于“健康”而言，价格不高些，不仅经销商不会对你另眼相待，而且有些消费者还真不放心。农夫山泉做水的出发点，就是要为国人提供一种有益于健康的好水。养生堂始终坚持“养生堂热爱生命”这一理念，倡导“好水喝出健康来”的饮水观念，生产、经营“农夫山泉”天然水。从而在价格上响应了农夫山泉是“天然水”的高品质品牌形象。

在包装方面，农夫山泉拥有全国最好的运动瓶盖，而且第一个有意识地将运动瓶盖（电视课堂片）作为大卖点推出，以至于人们以为是它的专利，农夫山泉迅速崛起，运动盖这一小小的技术装饰（大大的卖点）功不可没。对终端管理，作为一新兴品牌，大多数总是有点底气不足；农夫山泉反其道而行之，对终端管理采用款到发货的坚定政策，同时配合起在市场上的造势，在短时间内大量提升市场占有率；销售商对农夫山泉更加有信心。在这里，坚定的决策是信心和实力的表现。

## 2、广告差异化，塑造“健康水，天然水”概念

农夫山泉运动型包装出来以后，养生堂抛弃了传统广告轰炸的做法，而是依据农夫山泉的“目标市场定位”，通过策划优美的画面和朗朗上口的广告语，采用差异化策略，使农夫山泉在消费者心目中占据特殊地位。

首先，养生堂利用学生最容易受影响也是最好品牌传播者的特点，利用著名运动员在国际竞技场上最常见的扬国威、长志气的特征，选择了学生和运动员作为农夫山泉的广告诉求对象。

养生堂公司选择中小學生这一消费群作为一个市场切入点，以包装中的运动盖为重点去引导他们。中小學生天性好奇又好动，最容易接受新事物。养生堂公司在中央电视台最先投播的是农夫山泉“课堂篇”广告。在课堂，一女生上课欲喝农夫山泉，她悄悄地拉动农夫山泉的运动瓶盖，但还是发出了“砰”的声音，受了惊，其表情十分丰富，教师告诫她“上课不要发出这样的声音”。教师的告诫更使一些上课爱搞小动作恶作剧，具有逆反心理的调皮学生心情急切，跃跃欲试，购买农夫山泉的欲望强烈。创意者用此小计，传递了一个产品包装上与众不同的信息，将无声之水变有声，揭示了包装上的吸引力，响声同时又起到了提醒和强化记忆的作用。

农夫山泉的广告语“农夫山泉有点甜”，通过画面对千岛湖的全景扫描，突出话外音：“农夫山泉有点甜”，体现农夫山泉“味道甘冽”的特点。同时突出农夫山泉是“天然水”的概念，并对这一核心概念进行注释，包含了自然环境水源好、绿色、环保和野趣等回归自然的理念。如果农夫山泉在水本体上采用“纯净”、“矿物质”、

“微量元素”、“销量第几”等诉求点，就会显得苍白无力，养生堂公司在这个角度上几乎无法捕捉到水的卖点。最后，他们找到并确认了“有点甜”这一“闪光点”。

饮料企业与运动的联姻由来已久，可口可乐和百事可乐借助竞技体育这一载体向中国饮料市场渗透，已为众目所睹。农夫山泉与体育运动结缘，贯穿其成长的全过程，农夫山泉与体育的联姻始于 1998 年的世界杯足球赛，到现在为止，标志性事件有三件：1998 年赞助世界杯足球赛中央五套的演播室，1999 年成为中国乒乓球队唯一指定用水；2000 年被国家体育总局选为中国奥运代表团训练比赛专用水。

1998 年世界杯足球赛开赛之前，养生堂公司的决策者们意识到：饮料企业要发展壮大，必须与体育联姻，同时，农夫山泉运动瓶盖的独特设计容易让消费者产生与运动相关的联想，值得将之作为一大卖点来推广。而 1998 年的体育热点是世界杯，于是，养生堂借助赞助 1998 世界杯中央五套演播室，搭上了世界杯的“快车”而迅速成为饮用水行业的一匹黑马，并被业内人士戏称为世界杯的“大赢家”。1998 年正逢四年一度的世界杯足球赛，养生堂公司借世界杯东风，在具体操作上，农夫山泉从 4 月中旬开始在中央电视台体育频道和中央台一套少儿节目“大风车”栏目投放广告。在体育频道播放频率较高、使许多球迷和体育爱好者对农夫山泉印象深刻。特别是世界杯开幕后，养生堂公司又巧搭便车，出巨资买下中央电视台世界杯足球赛演播室空间。经过精心布置，极大地提高了产品的知名度。世界杯结束后，又正逢我国长江、松花江、嫩江流域发生大规模洪灾。养生堂公司又积极参加中央电视台“我们万众一心”义演捐助活动，并和中央电视台、背景未来广告公司一起联合推出“抗洪抢险紧急援助”的公益广告，在中央台几套节目中密集插播，树立了良好的企业形象。

农夫山泉与体育结缘，并不单纯搭体育之车来推广产品，同时还传播善待生命，重视健康、重视运动的理念，为提高全民族的身体素质尽力。因此，它在借 1998 世界杯获得成功之后，确立了“竞技体育和全民健身”齐头并进的策略。在重视赞助群众性的体育运动方面，比较有影响的是 1999 年全国青少年二人制篮球赛。

三人制篮球赛是国外非常流行的一种篮球赛制，其特点是自由组队，自由参赛，属于开放性的街头争霸赛，因此很受城市青少年的欢迎。近年来在国内逐渐热起来，但均属地方性的比赛。这次以“农夫山泉”冠名，中国篮球协会主办的全国青少年三人制篮球赛，作为全国性的赛事尚属首次。

1999 年 5 月 1 日宁波赛区开赛，共有 330 支球队、1300 多名男女运动员参加了比赛，而到场的热情观众与拉拉队多达四五千。按照宁波赛区的成功模式，从 10 月中旬至 10 月底又在南京、济南、郑州、合肥、苏州等地滚动完成了五城市赛区数千场比赛，参赛队伍超过 1500 支，运动员达 6000 余人。各地体委、教委及新闻界对比赛给予了有力支持和热情关注，多家媒体进行了报道。这次跨越了数省、历时半年之久的大型活动参与性强，社会拉动面宽。组队及参赛过程中，广大青少年显得特别活跃，其同学好友及家长也赶来观战助威，一时间在各城市形成热潮。农夫山泉通过此类活动得到了社会各界的广泛好评，其品牌形象进一步深入人心。

1998 年、1999 年，农夫山泉在消费者心目中，确立了高档饮用水的品牌形象，初战告捷后，养生堂公司便开始与产品形象吻合的代言人。与此同时，中国乒乓球队也在物色、选择指定饮用水。经过多方面的接触与了解，中国乒乓球队对农夫山泉产生了浓厚兴趣，时值第 45 届世界乒乓球锦标赛在芬兰举行，农夫山泉自然而然地成为国手的指定饮用水，于是农夫山泉打入第 45 届世乒赛与国手一起为国争光。

### 3、突出重点、奥运营销，升华品牌形象

2000 年是奥运年，奥运是世人关注的焦点。农夫山泉围绕奥运展开新一轮营销攻势，再次获得全面丰收。

2000 年初开始“喝农夫山泉，为申奥捐一分钱”活动以来，半年多时间农夫山泉奥运装在全国销售近 5 亿瓶，比 1999 年同期翻一翻，也就是说，农夫山泉奥运装代表消费者已向北京申奥贡献近 500 万元，“一分钱”做出大文章。

一向把支持体育事业作为品牌识别，且最早与中国奥委会建立伙伴关系的养生堂农夫山泉，无疑是最大的赢家之一。中央电视台一直播放的“买一瓶农夫山泉就为申奥捐一分钱”的广告，让你竟分不清是商业广告还是公益广告。“再小的力量也是一种支持”，农夫山泉倡导的这种“聚沙成塔”的宣传理念，随着刘璇、孔令辉那颇具亲和力的脸，在申奥的日子里渗透着我们的生活。

行销专家就此发表评论说，企业不以个体的名义而是代表消费者群体的利益来支持北京申奥，“以企业行为带动社会行为，以个体力量拉动整体力量，以商业性推动公益性”，这个策划在所有支持北京申奥的企业行为中，无疑极具创新性。

下面是农夫山泉具体的奥运营销方案。

#### (1) 营销背景。

1997 年，农夫山泉的品牌持有人养生堂公司以“有点甜”为卖点，凭借其在保健品市场练就的实战经验和大量资金的支持，通过大范围、高密度的广告轰炸，杀入中国水市场并迅速崛起，第二年即坐上了“康师傅”出局后空出来的中国水业“老三”的位置，中国水业三足鼎立的局面基本形成。

2000 年 4 月 24 日，“农夫”突然公布了一项“长期饮用纯净水有害健康”的实验报告并宣布全面停产纯净水，而只生产天然水(包括矿泉水)，并由此引发了一场旷日持久的天然水与纯净水阵营在媒体上的“口水大战”。虽然“农夫山泉”此次的策划活动可谓取得了预期的轰动，但却招来了同行们的敌视，农夫山泉在行业中陷入困境。

善于炒作新闻、制造轰动效应的“农夫山泉”显然并不会甘心于业已取得的老三地位，一直不断寻求新的热点并借机进行产品宣传以取得市场份额的突破，奥运自然成了最好的选择。

#### (2) 奥运营销策略。

“水”本身是有很强共性的产品，“农夫山泉”已基本确立了产品的定位：天然、健康的水，但仍然需要通过跟体育运动联系起来以进一步明确、传达产品的定位，赞助悉尼奥运中国代表队，支持北京申办 2008 年奥运会无疑会促使消费者将农夫山泉和天然、健康联系起来，提升品牌形象。

“农夫山泉”原先走的是高价路线，虽然体现了高档、高质的形象，但也因此难以继续扩大市场份额。借助申奥的机会，“农夫山泉”开始采用在概念诉求上求“异化”的同时，在价格上求“同化”的策略。农夫山泉于 2000 年 5 月投资 3.5 亿元建成投产的淳安水厂，使得农夫山泉具备了采用这种策略的能力。

申办 2008 年奥运会是北京，乃至全国的一件大事，人们的热情很高，“农夫山泉”巧妙地将人们的申奥热情与产品销售联系起来，举办“为申奥捐出一分钱”活动以进一步扩大品牌的影响力和市场份额。

#### (3) 奥运营销具体实施。

2000 年 7 月，农夫山泉继成为“中国乒乓球队唯一饮用水”后与中国奥委会又一次紧密合作。在中国奥委会举行的大型新闻发布会上，养生堂公司获得了“2001—2004 年中国奥委会合作伙伴/荣誉赞助商”、“第 27 届奥运会中国体育代表团唯一饮用水赞助商”等称号和中国体育代表团专用标志的特许使用权。中国奥委会的商用标志在经批准开始使用后，养生堂公司将享有优先使用权。养生堂由此成为中国奥委会及中国体育代表团最高级别的赞助商之一，也是最早与中国奥委会建立合作伙伴关系的赞助企业，与中国奥委会建立长期紧密的合作关系，一方面体现了养生堂的实力，另一方面为农夫山泉以后的许多借助奥运的市场推广活动打下了很好的基础。

2001年2月28日，养生堂农夫山泉公司召开支持北京申奥新闻发布会并宣布：该公司将从2001年1月1日至7月31日销售的每一瓶农夫山泉中提取一分钱代表消费者来支持北京申奥事业。

养生堂为此特意邀请了奥运冠军孔令辉和刘璇作为农夫山泉形象代言人并拍摄了农夫山泉申奥篇广告。申奥气氛一天天升高，站在申奥队列中的农夫山泉也不自觉地成了一锅令人注目的“沸水”。

2001年3月20日，农夫山泉开始进行了大规模的降价行动，普通550毫升瓶装水从原本1.5元的价格猛降到1元，降幅达到30%。在“支持北京申奥，农夫山泉一元一瓶”的广告声中，农夫山泉涌入了北京、上海、南京、杭州等几大城市的商店、超市及小卖部。

现在，2008年奥运会举办权终于花落北京。听说，在7月13日深夜，在很多城市，农夫山泉已被视作北京申奥成功的“幸运之水”。

（资料来源：市场营销案例新编 王慧彦主编，清华大学出版社，北京交通大学出版社，2004）

### 案例7 J牌小麦啤酒生命周期延长策略

国内某知名啤酒集团针对啤酒消费者对啤酒口味需求日益趋于柔和、淡爽的特点，积极利用公司的人才、市场、技术、品牌优势，进行小麦啤酒研究。2000年利用其专利科技成果开发出具有国内领先水平的J牌小麦啤。这种产品泡沫更加洁白细腻、口味更加淡爽柔和，更加迎合啤酒消费者的口味需求，一经上市在低迷的啤酒市场上掀起一场规模宏大的J牌小麦啤消费的概念消费热潮。

#### 一、J牌小麦啤的基本状况

J牌啤酒公司当初认为，J牌小麦啤作为一个概念产品和高新产品，要想很快获得大份额的市场，迅速取得市场优势，就必须对产品进行一个准确的定位。J牌集团把小麦啤定位于零售价2元/瓶的中档产品，包装为销往城市市场的500ML专利异型瓶装和销往农村、乡镇市场的630ML普通瓶装两种。合理的价位、精美的包装、全新的口味、高密度的宣传使J牌小麦啤酒2000年5月上市后，迅速风靡本省及周边市场，并且远销到江苏、吉林、河北等外省市场，当年销量超过10万吨，成为J牌集团一个新的经济增长点。由于上市初期准确的市场定位使J牌小麦啤迅速从诞生期过渡到高速成长期。

高涨的市场需求和可观的利润回报使竞争者也随之发现了这座金矿，本省的一些中小啤酒企业不顾自身的生产能力，纷纷上马生产小麦啤酒。一时间市场上出现了五六个品牌的小麦啤酒，而且基本上都是外包装抄袭J牌小麦啤，酒体仍然是普通啤酒，口感较差，但凭借1元左右的超低价格，在农村及乡镇市场迅速铺开，这很快造成小麦啤酒市场竞争秩序严重混乱，J牌小麦啤的形象遭到严重损害，市场份额也严重下滑，形势非常严峻。J牌小麦啤出因此而从高速成长期，一部分市场迅速进入了成熟期，销量止步不前，而一部分市场由于杂牌小麦啤酒低劣质量的严重影响，消费者对小麦啤不再信任，J牌小麦啤销量也急剧下滑，产品提前进入了衰退期。

#### 二、J牌小麦啤的战略抉择

面对严峻的市场形势，是依据波士顿理论选择维持策略，尽量延长产品的成熟期和衰退期最后被市场的自然淘汰，还是选择放弃小麦啤酒市场策略，开发新产品投放其他的目标市场？决策者经过冷静的思考和深入的市场调查后认为：小麦啤酒是一个技术壁垒非常强的高新产品，竞争对手在短期内很难掌握此项技术，也就无法缩短与J牌小麦啤之间的质量差异；小麦啤酒的口味迎合了当今啤酒消费者的流行口味，整个市场有较强的成长性，市场前景是非常广阔的。所以选择维持与放弃策略都是一种退缩和逃避，失去的将是自己投入巨大的心血打下的市场实在可惜，而且研发新产品开发其他的目标市场，研发和市场投入成本很高，市场风险性很大，如果积极采取有效措施，调整营销策略，提升J牌小麦啤的品牌形象和活

力，使其获得新生，重新退回到成长期或直接过渡到新一轮的生命周期，自己将重新成为小麦啤酒的市场引领者。

事实上，通过该公司准确的市场判断和快速有效的资源整合，使得 J 牌小麦啤化险为夷，重新夺回了失去的市场，J 牌小麦啤重新焕发出强大的生命活力，重新进入高速成长期，开始了新一轮的生命周期循环。

## 案例 8 雕牌的产品策略分析

1992 年 5 月，纳爱斯在与香港丽康公司合作之后，前瞻性的将突破点锁定在洗衣皂上。这是一个消费者对之毫无感觉的领域：地方货各自为营，根本没有全国性品牌，但市场就在这里。要在洗衣皂上打开缺口，就得从内质上进行改造。雕牌“超能皂”以其特有的颜色（蓝色）与造型（中凹）出现在老百姓的面前，而它特殊的形象代表——“大雕”更是意喻去污的迅捷。

紧接着雕牌“透明皂”又快速上马。这一次，形状由大变小，一手可握，便于消费者使用；同时，改革香味，变为淡淡的清香，再配以中档的价位，一上市，迅速被成千上万的消费者接受，产品在很多商场、超市一上柜就被抢购一空。让当初并不看好的同行大跌眼镜，等醒悟过来，纷纷上马之时，早已错过先机。雕牌透明皂成为洗衣皂销量第一的品牌。雕牌“透明皂”成功了！它找到了市场空白点，并用差异化赢得了市场，并迅速成为领导品牌。

1999 年，雕牌对外宣告其建成了全世界四台之一的全自动喷粉设备，生产效率大大提高，为此做注脚的是：这一年刚开始，雕牌洗衣粉的价格就降到了一箱 29 元，跌破了 30 元的心理防线，一步到位的价格让同行们措手不及。优质而低价使纳爱斯有了后发制人的制胜法宝。与低价遥相呼应，雕牌的“亲情”广告“妈妈，我能帮你洗衣服了”开始了狂轰滥炸，2000 年初，雕牌亲情广告在中央电视台高频次播出，雕牌洗衣粉带着亲情、带着关怀、带着深深的文化底蕴走进千家万户。

2000 年，雕牌洗衣粉再接再厉，将奇强的销量定格在 38 万吨，自己则纵身一跳，取而代之，继洗衣皂之后又拿到一个第一。

2001 年，雕牌 89 万吨，奇强 29 万吨。纳爱斯以超出对手 60 万吨的销量雄踞霸主地位。雕牌洗衣粉的三级跳不仅让自己出尽风头，更引发了整个行业的价格跳水，以宝洁和联合利华为首的外资企业不得不低下自己高贵的头，开始了悄悄地降价，国内品牌的价格也是一垮再垮。

在洗衣皂和洗衣粉市场上胜局初定之后，纳爱斯又开启了其品牌延伸策略：雕牌牙膏、纳爱斯香皂……一个个出笼了。2001 年，纳爱斯还增加了水晶皂、沐浴露、洗发水等产品。

如果以为雕牌就广告和低价这两板斧，那就大错特错了。能够在短短时间，超速度的上升，源于其背后强大的经销体系。纳爱斯的分销体系有如下特点：

一是在与经销商签订合同时，都会向经销商许诺年底给予一定的返利，保证其一年的努力得到相应的回报。

二是保证金制度釜底抽薪确保品牌忠诚度。据悉，对经销雕牌的绝对信心，让经销商签合同同时，心甘情愿的把预付金打进雕牌的账户。按目前雕牌洗衣粉的操作，凡是客户将保证金打入纳爱斯账户，纳爱斯都接 30% 返还。换句话说，正式销售还没有开始，经销商已得到巨额返利，因此大量的现金涌入纳爱斯的账户。

三是渠道战略从农村包围城市，转为在全国各地实行分公司建制，直做超市、商场，形成城市辐射农村的格局。推行网络扁平化管理，减少中转环节，降低经营成本。同时，继续推行经销商保证金制度，这是对品牌经营和品牌忠诚度的“试金石”。

四是委托加工，搞营销网络本土化。现在包括德国汉高在华的四个洗涤剂生产厂和宝洁的两个工厂在内的遍布全国 19 个省的 30 家企业，它们每天都在生产着纳爱斯的产品，而后者的香皂、洗衣粉牙膏等又在与它们争夺市场份额。

纳爱斯是在市场经济的风风雨雨中洗礼长大的，它已成为国内洗涤行业影响力最大、最具实力，也最有进取心的企业，而且它拥有目前行业内品牌价值最高的品牌——“雕牌”。

## 案例9 招商“一卡通”：金融产品的创新

招商银行是在1987年4月8日经中国人民银行批准并由招商局出资成立的；1989年进行了首次股份制改造，成为我国第一家完全由企业法人持股的股份制商业银行。经过17年的发展，招商银行已从当初偏居深圳蛇口一隅的区域性小银行，发展成为一家具有一定规模与实力的全国性商业银行，它以不足国内银行业4%的从业人员和2%的机构网点支撑起了约占国内银行业1.6%的资产规模和6%的收益；2000年还被美国《环球金融》评为中国本土最佳银行；2001年至2003年，招商银行连续3年被北京大学和《经济观察报》联合评选为“中国最受尊敬企业”。目前，招商银行总资产逾5000亿元，在英国《银行家》杂志“世界1000家大银行”的最新排名中居前200位。

17年来，招商银行不断开拓，锐意创新，在革新金融产品与服务方面创造了数十个第一，较好地适应了市场和客户不断变化的需求，被广大客户和社会公众称誉为国内创新能力强、服务好、技术领先的银行。

招商银行在业务上真正取得突破始于“一卡通”的推出，“一卡通”是招商银行个人业务的核心产品。1995年7月招商银行推出银行卡——“一卡通”，被誉为我国银行业在个人理财方面的一个创举；至今累计发卡量已超过3000万张，卡均存款余额超过4500元，居全国银行卡首位。在中央电视台和《人民日报》联合开展的“全国34个主要城市居民消费者喜爱的品牌”调查中，“一卡通”被广大消费者评为“最受欢迎的国内银行卡”之一。

招商银行成立之初是一家以对公业务为主的商业银行，个人储蓄只占银行业务的很少部分。90年代初，国内经济的快速发展使银行业对公业务风险逐步加大、呆账率逐渐升高，国内银行业对公业务的发展均受到了极为严峻的挑战。而在国际金融界，银行业正在发生巨大变化，电子网络和信息技术在银行领域获得充分重视并广泛运用，新业务、新产品和技术创新不断涌现，成为银行业开辟新市场、寻找新客户和新的利润增长点的有利条件。1992年，正逢国际银行业的创新浪潮，招商银行敏锐地意识到金融创新的必要性，决定以储蓄业务为突破口，制订了“依托科技创新业务，创立品牌进入大市场”的储蓄发展思路。在“产品开发的过程中，由于充分意识到自己在网络规模、员工数量、资产总量上都与国有银行存在较大差距，而机制却相对灵活，招商银行决定利用时间差吸引优质客户，迅速抢占市场。1993年，招商银行首先在深圳地区实现储蓄通存通兑。1995年2月成立了针对个人银行业务的个人银行部，开始全面进军国内的个人银行业务市场。同时开始对国内沿袭使用了上百年的存单、存折方式展开深入的市场调查和论证，得知消费者需要一种更加小巧、灵活、安全、方便的储蓄形式。于是，以统一的银行业务电子化处理系统为基础，招行向社会大众推出基于客户号管理的，以真实姓名开户，集本外币、定活期、多储种、多币种和多功能于一身的个人综合理财工具——“一卡通”，以先进的电脑处理替代了几十年来传统的储蓄方式。招商银行是国内银行业第一家采取先进的客户管理方式的银行，对储户的账号实行全面的覆盖和系统管理，将客户在银行的所有资金包括本外币、定活期，甚至信用卡全部归类为同一个号，而原来意义上的账号则由这同一个客户号派生出来，类似于建立起完全的个人理财基本账户。充分体现了一切从客户利益出发、客户成为市场主体的观念，不仅使储蓄业务从单一型、分散型向综合型、系统化处理的转变，而且实现了单纯储蓄业务向个人理财综合服务的质的飞跃。1996年6月，得益于统一的电子系统架构，“一卡通”实现了国内银行业其他银行想做但一直未能实现的储蓄全国通存通兑。1998年，招行在全国首家推出了网上个人银行，实现了“一卡通”全国范围内的消费。1996年下半年开始，招商银行每天新增储蓄额数以百万计，发卡量开始以几何倍数增长，到1998年4月，招行一卡通已发行200万张，吸存110亿元，

一卡通占招行储户总数的 50%，吸存占储蓄存款余额的 63%。高科技应用于银行业务开始显现巨大效益。

国家金卡工程的目标是：在全国范围内实现银行卡联网，走资源共享道路，充分利用高科技手段和各行计算机网络及电子货币工具，更方便、更快捷地为大众服务，这也是招行求之不得的互惠互利之路。招行一卡通的推出和发展顺应了当代电子货币发展的这个大趋势。

“一卡通”能够在精品层出的银行卡市场站稳脚跟，与其庞大的优质客户群有很大关系。招商银行在追求规模的同时强调利润最大化，将“一卡通”的客户有针对性地定位在高薪白领阶层。白领人士资金持有量大且对卡的功能设计要求高，招商银行在技术手段、服务方式、商户发展上对客户需要给予了全方位保证，有效地巩固了客户群。由于客户量小且相对集中于白领阶层，招商银行在网点形象以及网点布局等服务策略方面充分考虑到这一点。在网点形象上，不仅装修统一、配套设施齐全、人员服务规范，而且基本都附有自助银行或自助设备，以为现代白领阶层提供更多的个性化选择；在网点布局上充分体现了宁缺毋滥的原则，网点主要集中在重要商业街、写字楼等白领工作、生活集中的地区，而在火车站等外来流动人口集中的地区，网点数量反而不多，充分体现了以客户为中心的理念。

为更好地满足市场需求，招商银行为“一卡通”注入更多的科技含量和服务功能，并致力对“一卡通”已有业务品种和功能进行整合、完善，加快业务门类和服务品种多元化的开发，逐步构建起一个多层面、多元化、包含个人资产、负债、中间业务的全方位、综合性个人银行理财架构。随后，招商银行发行全国第一张“INTRERLINK”卡，建立在全国第一家离行式自助银行，第一个在国内推出网上支付业务；同时，以“一卡通”为依托的储蓄业务于 1997 年 3 月 26 日，率先在深圳地区建立和实施 ISO9001 储蓄服务质量体系并通过认证，同时获得了英国 BSI、中国船级社两家权威认证机构颁发的质量认证证书，成为国内第一家通过 ISO9001 认证的商业银行。经过多年的持续开发，“一卡通”已具备一卡多户、通存通兑、约定转存、自动转存、电话银行、手机银行、查询服务、商户消费、ATM 取款、CDM 取款、自助转账、代理业务、证券转账、证券买卖、质押贷款、酒店预订、网上支付、长话服务、IP 电话服务、外汇买卖等多项功能，这些功能和“安全、快捷、方便、灵活”的特点为客户为客户带来了收益和便利：“一卡通”证券转账和炒股功能，吸引了大批股民；自动转存、卡折互转功能，使个人存款业务从柜台服务不断向外延伸，借助电话银行和网上银行走进千家万户，使人们实现了“足不出户，理财购物”的梦想；自助缴费功能，打破了时间、地域的界限，解决了多年来居民缴费难的问题，延伸了银行的服务空间；手机银行功能，使“一卡通”真正成为客户“随身携带的银行”。短短几年间，招商银行“一卡通”在全国已拥有 3300 多万个用户，吸存数百亿元，产生了良好的经济效益和社会效益，成为国内银行卡中具有鲜明个性的特色品牌。

自“一卡通”打响品牌以来，招行一直没有停下它创新的脚步。在当前我国广大老百姓金融意识比较差，人们还普遍习惯于使用现金和银行存折的情况下，在商业银行竞争激烈、争相向公众提供近于同质的各种金融工具的形势下，招行又马不停蹄地开通了“一卡通”POS 全国消费网，即只要持有招行“一卡通”就可以在北京、上海、深圳、沈阳、广州、武汉等 16 个大中城市的 3000 多家招商银行特约商户直接刷卡结账。这一功能的开通，标志着招商银行个人金融服务的柜台、自动柜员机和消费终端三大系统已实现网络化经营，从而不仅使“一卡通”成为老百姓“口袋中的银行”，而且使其直接走进消费市场。当然，“酒香也怕巷子深”，“一卡通”作为个人理财的金融工具，要让普通老百姓在众多的银行卡中关注它、了解它、拥有它、使用它，并不是那么容易。为了推广“一卡通”这一全国消费联网的新功能，招行举行了全国性的宣传展示活动，以“穿州过省、一卡通行”为主题，充分利用元旦、春节前后居民消费旺季的有利时机，以统一的形象、统一的宣传营销方式在 16 个大中城市的电视台、电台、报刊等媒体上集中宣传，在银行网点进行服务推广，统一组织员工到各个城市的大型商场和闹市区开展业务巡回展示活动。通过与客户进行面对面的交流、沟通以及现场演示、现场咨询、现场开卡、现场存款、现场消费等便民服务，不仅使广大市民对“一卡通”



品牌及其商户消费全国联网功能有了直观的了解，而且有效地促进了市民持卡购物消费。自 1998 年 12 月 22 日以来，该项活动在 16 城市持续开展，活动效果十分显著，在当地居民和银行界引起了强烈反响。有的市民说：“银行搞这么大的宣传活动还是第一次见到”；有的市民则感慨道：“还是招行与市民心连心，招行“一卡通”贴近我们市民的生活”；一位前来采访的记者也由衷地感叹：“招行人市场感觉又好又快，总是领先一步”。据了解，在 1998 年 12 月 22 日至 1999 年 3 月 8 日期间，“一卡通”全国商户消费交易额累计达 2.6 亿元，消费笔数累积为 49 万笔，新增发卡 54 万张，吸收存款 30 亿元，比同期分别增长了 65%、30%、33%、40%。

## 案例 10 保鲜与解冻——从“新鲜的，美菱的”个案看品牌老化及其对策

当我们看到原来名噪一时的鲁酒 4 大家族（秦池、兰陵、景芝、泰山生力源）纷纷只赚吆喝不赚钱，无可奈何花落去之时；当我们想起曾经的民族工业 5 朵金花：霞飞、冠生园、嘉陵、健力宝、威力等徒有高知名度，市场表现却江山日下之时；当我们发现可口可乐、麦当劳、万宝路等国际品牌历史悠久却老而弥坚时……我们已经无法不重视品牌老化问题！

每个人都会老，品牌亦如此。什么是品牌老化？由于内外部原因，企业品牌在市场竞争中的知名度、美誉度、形象力下降，以及销量、市场占有率降低等品牌衰落的现象，称为品牌老化。品牌老化的严重危害在于：高知名度低认知度，就如同进入了爱格所说的“墓地”地带。说白了就是：提起这个牌子人人都知道，但在买东西的时候就很少人记得它了。

世界品牌发展史证明，品牌寿命的弹性相当大。长寿的品牌在于有效地控制品牌老化，不断创新。如何审视自己的品牌？如何让正在老化的品牌焕发青春，越来越年轻？笔者认为，我们不妨把品牌当作一个人，品牌的老化就好像人的衰老或生病。诊治品牌与诊治人体在原理上是相同的。那么，关于品牌老化及其对策的问题可以归纳为：体检——洗脑——动手术——新兵器——穿新衣——吆喝升级。

体检：对品牌进行全方位的检验和审核，找出品牌的病因。分别从企业、组织、产品、渠道、传播、人员等方面去进行体检。

洗脑：在找出病因的基础上，分析原有战略的弊端和不足之处，进而找到适合品牌的新战略。并将战略实施贯穿于企业的各个层面。

动手术：在新战略的指导下，对企业组织进行改造，以便更适应品牌活化的需要。

新兵器：从产品和服务入手，进行产品创新和组合，赋予企业新的增长点，赋予品牌新的青春因子。

穿新衣：在原有基础上，通过代言人或其他策略，赋予品牌更新、更时代、更个性化的形象。

吆喝升级：策略导向，广告、公关、促销整合传播。让新形象去收获美誉度、市场和资本。

下面我们以美菱“新鲜的，美菱的”个案来作全面的阐述，希望能对一些正在老去的及尚很年轻的品牌有所启示。

体检——老在何处？

1999 年至 2001 年的中国冰箱市场，供大于求，竞争趋于白热化。对于老字号美菱来说，内有海尔、科龙（容声）、新飞的强大正面竞争，外有西门子、伊莱克斯等的追击，形势不容乐观。在采纳营销策划公司和美菱几近 1 个月的市场调研和内部诊断后，以下问题浮出水面：

1、美菱品牌正在老化。经过 18 年的市场风雨洗礼，“美菱”这一品牌从默默无闻到今天的行业骄子，取得了巨大成就。美菱品牌具有相当高的知名度。但是，近几年来由于品牌的培育和建设力度不够，美菱品牌已经有所老化。具体表现在：市场占有率下降；创新力不足；形象陈旧；媒体曝光率降低等等。

2、品牌战略不明晰，形象陈旧、定位模糊。品牌战略是企业总体战略的核心。美菱缺乏品牌战略意识。其品牌形象设计是历史的产物，反映了当时的市场情况和人们的思维习惯，在消费者心目中形成了一个较老的品牌概念。一个系统的品牌定位包括企业定位、产品定位、消费者定位、竞争定位等。在企业定位、产品定位上，美菱显得比较模糊，缺乏清晰度。

3、公司的组织架构限制了企业创造更大的利润。美菱组织架构仍是沿袭下来的呈金字塔形的传统模式，顶端是高层管理人员，中间是中层管理人员和市场一线人员，最底层才是顾客。企业所推行的营销观念是站在企业自身的立场来考虑消费者的需要。这样做的弊端是：1、没有体现客户至上的原则；2、官僚主义严重；3、增加了沟通环节，降低了效率，难以保证服务质量。

4、在产品方面，一些品种显得过时，部分产品研发没有真正体现以“消费者为中心”的理念，仍没有完全脱离原有模式，缺乏策略导向。

5、在传播和推广方面，销售管理、服务、广告、公关、促销活动亟须规划和整合。较多松散的、零碎的营销安排，严重影响推广效果。

#### 洗脑——战略创新

“中国人的生活，中国人的美菱”，美菱一直沿用的这句口号，看似充满号召力，实际上空洞而泛化。

经过反复思考论证，美菱决定摒弃大而全的战略定位，集中焦点，坚持核心价值，制定出新的战略定位：美菱——新鲜生活的创造者。

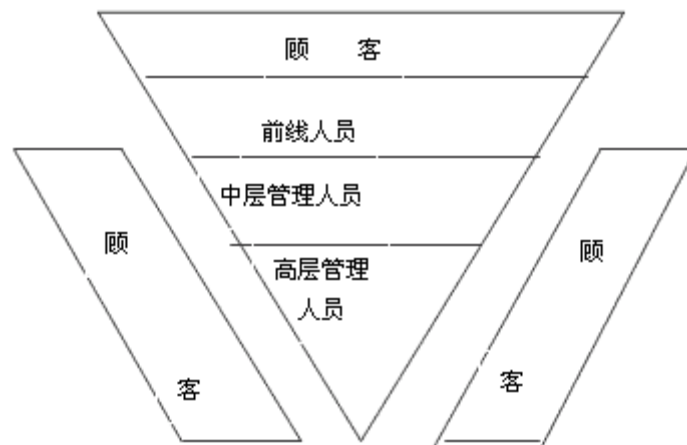
美菱战略写真：新鲜的、生活的、人性化的。美菱是一家以创造新鲜生活为宗旨的集团，它以冰箱为核心产业，集采购、研发、生产、销售、物流、维修、服务及电子商务于一体。它以全新的研发理念、服务模式和崭新的形象展现在社会的面前，提供富有特色和创新的产品和服务。它既是传统意义的生产商，又是新鲜文化的创导者、开拓者和传播者，更是现代生活方式的引导者；它强调新鲜的、生活的、人性化的企业理念，强调创新的、领导的产品，强调优质的、周到的服务；它是高品质、新鲜生活的象征。

根据这一战略定位，确定了美菱的品牌核心定位：“新鲜的、美菱的”。

这一定位一则体现了美菱冰箱产品的特征和目标，让食物更新鲜、原味；二则“新鲜的，美菱的”所涵盖的意义非常深厚，美菱所带来的除了食品的保鲜，还有生活的保鲜，情感的保鲜，事业的创先等等；三则美菱以“新鲜的”作为品牌核心，寓意美菱集团一种活力的、创新的、勇于革新，不断进取的、永不落后的鲜活状态。美菱围绕这一战略定位推广品牌改造工程，力求使品牌形象更鲜明、更有差异化，以助实现长远的品牌战略目标。

#### 动手术——组织创新

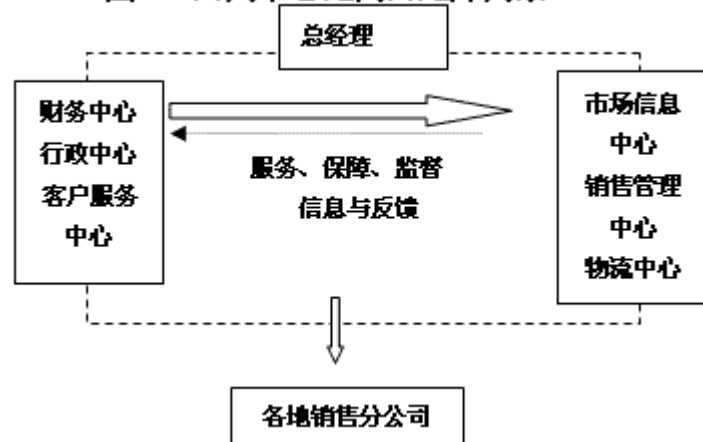
在充分论证和准备的基础上，美菱打破原有组织模式，搭建现代“顾客导向型”组织架构。如下图：



这是以市场为导向的组织体系：客户——前线人员——中层管理人员——高层管理人员的倒金字塔结构。这种结构的优势在于：1、真正体现了客户至上的原则；2、体现了全员营

销的概念，即全员服务客户，保证服务质量；3、减少了沟通环节，提高了效率。真正克服了美菱原有的组织弊端。在这个基础上，美菱销售公司形成了一个以总经理直接领导，以分公司为主的市场导向型扁平式组织架构，（图2）

图 2、六大中心之间的矩阵关系：



在该组织架构中的，决策系统是由总经理及相关部门的领导组成，根据信息系统提供的准确信息进行决策，然后由相关部门根据决策和有关信息制定相应的计划，由执行部门（销售管理中心）根据计划下达指令给相应机构（分公司）实施。最后由执行部门反馈相关情况给相关部门，及时进行检查和反馈。这样就形成一个完整的 PDCA 循环。大大提高了美菱集体的决策、工作效率。

#### 新兵器——产品创新

##### 一、从波士顿分析得出现有产品策略

- 1、针对问题类产品，采取调整和选择性发展的策略；
- 2、针对明星类产品，采取从维持到提升策略；
- 3、针对市场较好的买断型经济类产品，采取改造策略，延长产品的生命周期；
- 4、针对处境不佳的金牛类、死狗类采取降价和收获的策略。

##### 二、产品定位：

对不同性能冰箱的不同档次和功能定位。如纳米、语音、智能等冰箱以“领先、个性”的高档次定位，节能王以“节能的、豪华的”中档型定位，其他买断型产品定位为经济实用型。

##### 三、新产品开发策略

1) 领导性开发。体现美菱的专业和实力。如数字冰箱、纳米冰箱、语音冰箱、网络冰箱等。以此达到抢占未来市场，保持美菱品牌活力的目的。

2) 竞争性开发。针对明星和金牛产品，不断完善，包括冰箱色彩，流线、形状、内腔的设计。象不断更新的电脑产品一样，不断推出更新代，升级版，保证市场的竞争力。

3) 策略性开发。针对城市居住状况，开发更节省空间的三角冰箱，一边带弧形的冰箱；开发酒店冰箱、商务冰箱（中心城市的越来越多的公司里有冰箱储物供员工享用）、旅行冰箱、商店全透明冰箱、冰柜等抢占一级市场；针对城乡差异、南北差异、情侣的、三口之家的、合家欢的实行不同的开发策略。

4) 产品 OEM。通过 OEM 与新鲜生活有关的白色家电如饮水机、厨具、排气扇等产品，不断增加利润，扩大市场，丰富充实美菱品牌。

#### 穿新衣——形象创新

一、新服务形象。根据品牌定位的核心理念，我们创意出“美菱新鲜养护师”的服务形象，这是一位身着工装，彬彬有礼、和蔼可亲、充满阳光和笑容的男子，胸前有五颗醒目的星——代表通过美菱严格考核具有专业维修技术和保鲜维护知识的“五星养护师”。他不但能够维修冰箱，而且能够教你各类冰箱维护和保鲜知识。

二、新服务理念：“新鲜服务，美菱快一步”。将服务人员行为准则规范化和系统化，制定《保鲜宝典》服务手册。将售后服务上升为一种企业的服务理念进行宣传。

### 三、新视觉形象——策略导向，营销美学

确定了“新鲜的，美菱的”这一新的核心价值后，需要对美菱的 VI 进行相应的调整，予以有效的整合。在调整中遵循“创新、整合、个性”的原则。

美菱原有标志经过十几年的传播已经积累了一定的视觉价值，如果全盘否定从头做起将是品牌无形资产的巨大损失。因此视觉创新立足于合理利用原有基本元素，在原有视觉基础上，通过色彩、图形的创新和组合，使形象适合现代人的美学标准，让美菱视觉形象焕发新的魅力。

根据美菱“新鲜的，美菱的”品牌个性，新 VI 必须有新鲜开创者的元素，因此在最终确定的美菱新视觉形象中，我们以一个“~”作为新鲜的标志。“~”图案将菱形标志、中英文几个元素整合起来，贯穿整个视觉标志，突出“新鲜”这一个人性效果。

“~”代表了一道新鲜浪漫的生活曲线；“~”代表一种不稳定、多姿多彩的生活节奏。同时它像一种认可符号和新鲜标志，寓意美菱不断创新、上升的趋势。整个视觉形象较以前相比，个性更鲜明、更明了；生活感、现代感更强。新视觉形象经过 2 个多月的成功导入，通过终端、影视、路牌等方式的整合体现，得到了行业、消费者、社会公众的广泛认可和喜爱，直观地体现了美菱品牌的新鲜魅力。

### 吆喝升级——传播推广创新

#### 一、精彩的平面、影视广告传播

在平面广告中，美菱则以产品、服务为主诉求。“产品篇”注重卖点的形象化，如“节能王”用一节电池与冰箱组合表达节能的概念；“服务篇”主打新鲜养护师的形象；形象广告则以天空、海、沙漠、森林组成美菱标志，传递自然、新鲜的意念。

在影视广告中，以标志中的“~”为沟通符号，以“新鲜的开始、新鲜的生活、新鲜的领悟、新鲜的旋律、新鲜的领域”展开形象诉求，推出新世纪新美菱的形象，配乐节奏明快、气势磅礴，在央视及各地投放，市场反应强烈。

### 二、新鲜推广

针对美菱之前的传播与推广比较零散，缺乏统一规划的问题，美菱将传播整合点确定为“新鲜的、美菱的”，将广告、公关、促销进行有机组合，以实现最大的宣传效果。

美菱的整个传播分成五步进行：

第一波：美菱新世纪，开门见礼，旨在促销产品；

第二波：“新鲜服务，美菱快一步”。抓住 3.15 消费者权益日这个重要的日子，推出“新鲜无界满意百分百”的服务公关促销活动，宣传美菱新的服务理念；同期又会同中国科学技术协会组织召开了“中国纳米技术产业化研讨会暨美菱纳米冰箱新闻发布会”；

第三波：推出“美菱新鲜之旅”的促销活动；

第四波：推出针对家庭的活动；

第五波，推出提高知名度，教育消费者的活动。

五波推广，环环相扣，发挥出整合传播的巨大威力。进一步提高了美菱品牌的知名度、美誉度，增加了消费者对美菱及其产品的认知，培养了消费忠诚。在 2001 年第 1、2 季度市场上取得明显成效，主推品种“纳米节能王”达到日均销售 2000 台的好成绩，整体销售也有大幅提升。

### 中国品牌应当不服老

2000 年，美菱销售额达到 14 亿；2001 年，美菱在一季度和二季度捷报频传，销售额提升百分之十以上；2001 年全年销售额达 18 亿。同时，品牌形象突显，品牌老化的趋势得到扭转，品牌影响力大大增强，美菱的核心竞争能力大幅提升！

由此可见，品牌老化现象并不可怕，中国品牌应当不服老。我们相信，真正掌握一套“体检——洗脑——动手术——新兵器——穿新衣——吆喝升级”的品牌保鲜和解冻方法，中国

的很多品牌就不会只是各领风骚三五年，而是成为具备国际竞争力的百年品牌！

## 第10章 价格策略

### 案例 1 日本索尼公司的定价策略

1955 年，日本索尼公司试制成功了第一代晶体管收音机。这种收音机体积虽小，但与原来社会上通用的笨重的真空管收音机相比，性能却大大提高了，而且也非常适用。考虑到日本是个资源小国，而且当时市场容量也不大，所以产品只有出口才能有所作用。公司创始人盛田昭夫决定把新产品首先攻入美国大市场。经过艰难的推销工作，新产品的订单越来越多。

有一次，一位客商一次要订 10 万台晶体管收音机。10 万台在当时是个极大的数字，因为索尼公司当时的年产量也不及这个数目。如果接受这批订货，那么生产规模就必须扩大一倍，可是如果公司筹款扩大生产规模后，不再有大量订货，那么就很可能导致起步不久的公司破产。如何才能吸引客户又使客户以公司当时最有利的方式订货，并使订货长期而且稳定增加呢？盛田昭夫想了又想，决定在定价上打主意。他根据公司的生产情况，设计了一个价格 U 型曲线：按原定价格接受 5000 台订货，曲线由此开始；接受 1 万台订货，价格降低；超过 1 万台订货时，价格更高。这样引导订户接受对双方都有利的 1 万台订货数量。

这种定价方法和一般的定价方法是完全不一样的。一般定价方法是订货数越多，单价就越低。但是，这种定价方法很容易造成企业在开创时盲目投资，盲目扩大生产规模，生产忽上忽下的不稳定现象，严重的可能导致企业倒闭。索尼公司的曲线定价，能使产品价格、市场与公司自身的生产情况相吻合，避免了在创业初期超出自身能力扩大生产规模，为企业的平稳发展创造了条件。

### 案例 2 英特尔（Intel）的定价策略

一个分析师曾这样形容英特尔公司的定价政策：“这个集成电路巨人每 12 个月就要推出一种新的，具有更高盈利的微处理器，并把旧的微处理器的价格定在更低的价位上以满足需求”。当英特尔公司推出一种新的计算机集成电路时，它的定价是 1000 \$，这个价格使它刚好能占有市场的一定份额。这些新的集成电路能够增加高能级个人电脑和服务器的性能。如果顾客等不及，他们就会在价格较高时去购买。随着销售额的下降及竞争对手推出相似的集成电路对其构成威胁时，英特尔公司就会降低其产品的价格来吸引下一层次对价格敏感的顾客。最终价格跌落到最低水平，每个集成电路仅售 200 \$ 多一点，使该集成电路成为一个热线大众市场的处理器。通过这种方式，英特尔公司从各个不同的市场中获取了最大量的收入。

### 案例 3 一个珠宝定价的有趣故事

位于深圳的异彩珠宝店，专门经营由少数民族手工制成的珠宝首饰。位于游客众多，风景秀丽的华侨城（周围有著名的旅游景点：世界之窗，民族文化村，欢乐谷等），生意一直比较稳定。客户主要来自两部分：游客和华侨城社区居民（华侨城社区在深圳属于高档社区，生活水平较高）。

几个月前，珠宝店店主易麦克特（维吾尔族）进了一批由珍珠质宝石和银制成的手镯、耳环和项链的精选品。与典型的绿松石造型中的青绿色调不同的是，珍珠质宝石是粉红色略带大理石花纹的颜色。就大小和样式而言，这一系列珠宝中包括了很多种类。有的珠宝小而圆，式样很简单，而别的珠宝则要大一些，式样别致、大胆。不仅如此，该系列还包括了各

种传统样式的由珠宝点缀的丝制领带。与以前的进货相比，易麦克特认为这批珍珠质宝石制成的首饰的进价还是比较合理的。他对这批货十分满意，因为它比较独特，可能会比较好销。在进价的基础上，加上其他相关的费用和平均水平的利润，他定了一个价格，觉得这个价格应该十分合理，肯定能让顾客觉得物超所值。

这些珠宝在店中摆了一个月之后，销售统计报表显示其销售状况很不好，易麦克特十分失望，不过他认为问题原因并不是在首饰本身，而是在营销的某个环节没有做好。于是，他决定试试在中国营销传播网上学到的几种销售策略。比如，令店中某种商品的位置有形化往往可使顾客产生更浓厚的兴趣。因此，他把这些珍珠质宝石装入玻璃展示箱，并将其摆放在该店入口的右手侧。可是，当他发现位置改变之后，这些珠宝的销售情况仍然没有什么起色。他认为应该在一周一次的见面会上与员工好好谈谈了。他建议销售小姐花更多的精力来推销这一独特的产品系列，并安排了一个销售小姐专门促销这批首饰。他不仅给员工们详尽描述了珍珠质宝石，还给他们发了一篇简短的介绍性文章以便他们能记住并讲给顾客。不幸的是，这个方法也失败了。就在此时，易麦克特正准备外出选购产品。因对珍珠质宝石首饰销售下降感到十分失望，他急于减少库存以便给更新的首饰腾出地方来存放。他决心采取一项重大行动，选择将这一系列珠宝半价出售。临走时，他给副经理匆忙地留下了一张字条。告诉她：“调整一下那些珍珠质宝石首饰的价格，所有都 $\times 1/2$ ”。

当他回来的时候，易麦克特惊喜地发现该系列所有的珠宝已销售一空。“我真不明白，这是为什么，”他对副经理说，“看来这批首饰并不合顾客的胃口。下次我在新添宝石品种的时候一定要慎之又慎。”而副经理对易麦克特说，她虽然不懂为什么要对滞销商品进行提价，但她惊诧于提价后商品出售速度惊人。易麦克特不解地问：“什么提价？我留的字条上是说价格减半啊。”“减半？”副经理吃惊地问，“我认为你的字条上写的是这一系列的所有商品的价格一律按双倍计。”结果，副经理将价格增加了一倍而不是减半。

#### 案例 4 凯宾斯基饭店：决不降价一五星饭店五星价

高星级饭店群体中属于典型的“后来居上者”。即使是后来者，面对白热化竞争，凯宾人也从来没有放弃过对五星级饭店高尚形象的执著追求。在众多知名饭店纷纷通过“降价”手段来寻求生存空间的大环境下，他们始终保持着稳定的价格政策，而没有一头扎进“先降价，后降服务”的恶性循环中去。1992年，由德、中、韩三国合资兴建的北京凯宾斯基饭店正式开业了。开业伊始，正值北京的高星级饭店群体形成之际。京广中心、港澳中心、中国大饭店等现代化饭店相继落成，而王府饭店、北京饭店等老牌饭店也完成了硬件的改造，重新加入到大竞争圈中，高档次饭店的供给迅速扩大。有限的客源总量面临着陡然间猛增的接待规模，顿显匮乏，残酷的客源战在所难免。各大饭店纷纷施展出自己的看家本领，对准自己的优势客源区猛下工夫。有以行业背景为依托的，则通过行政手段来确保“肥水不流外人田”，如一些中央机关部门办的饭店；有背靠国际连锁集团的，如香格里拉、凯悦饭店等；也有一些百年老店，如北京饭店，则把营销重点放在了“回头客”身上。实在是既无行业优势，又无历史积累的饭店就只有通过降价让利，通过拼设备、拼硬件来维持营运了。凯宾斯基饭店则避实就虚，绕过大家都咬住不松口的国内旅游市场，先行一步进军商务客源市场，率先确定以接待商务客人和国际会议为主、辅以境外旅游客源的营销体系。同时大量优价出租公寓写字楼，以此带动客房的出租，并明确以高支付高消费型客源为主攻方向，及时退出对中低档客源的争夺。这一点在当时的的气候下，的确需要足够的勇气和实力。商务客源市场上的不懈努力终于得到了丰厚的回报。开业第一年饭店的客房出租率就已达 58.31%，营业收入高达 1.9 亿元，经营利润 7 970 万元，位列全国行业 50 强。1996 年底，由于北京地区高星级饭店总量的持续扩容，市场竞争日益白热化，并再度引发了商家们最敏感的“价格大战”。少数急功近利的饭店为了眼前的利益而不惜牺牲同行们的利益，又一次拉起了“降价竞争”。



的大旗，而且来势汹汹。一时间饭店价格开始超大幅度下滑，严重危及饭店的正常经营利润，也不可避免地造成了服务管理水平的整体跌落。

凯宾斯基饭店作为当时经济效益最卓越的排头兵，自然也受到了“降价风波”的波及。由于一些饭店“自杀式”的不正当竞争的影响，饭店客源组织遇到了前所未有的困难，在跌破成本的低价诱惑下，一些常年客源流失了。但成熟的经营者处乱不惊，在反复分析形势、仔细斟酌研究后，他们提出了“五星饭店五星价”的口号。他们对自己的软硬件优势充满信心，同时也深信，明智的客人在价格相同的同档次饭店中只会选择服务管理更优秀者，与其屈尊去斗价格，损人不利己，不如理直气壮地比服务，将行业竞争引入健康合理的轨道。

在这样思想的指导下，凯宾斯基饭店不但没有在淡季陷入无休止的价格战，反而保住了平均房价水平，并进一步在顾客心中树立巩固了自己的形象，凸显了自己的至尊地位。这就是凯宾斯基人的经营之道，既充分满足顾客的愿望，又不牺牲自己的利益，同时也兼顾到整个饭店市场的稳定和发展，正所谓“利人，利己，利社会”。用凯宾人的话来说就是，“每一个企业都应该有权根据自己的市场情况来灵活决定自己的价格政策，而这个价格政策应当以既有利于本饭店收入，又不损害当地旅游市场为前提”。

（资料来源：海南职业技术学院精品课资源 <http://jpkc.0898ec.cn>）

### 案例 5 联邦快递打响价格战

在世道艰难的时候，大多数公司都会谨慎行事，削减支出并收缩扩张计划，此时雄心壮志让位给了小心谨慎。但也有一些公司不理睬自身面临的挑战，而且，用管理学家沃尔特·费里尔(Walter Ferrier)的话说，它们还“向疲弱对手的要害发起了攻击”。

“次早达”保证货物在第二天上午 10 点半之前送达目的地。联邦快递在 2007 年 6 月进入中国国内快递业务市场，根据其提供的数据，到今年 6 月，联邦快递国内快递的货量已是一年前推出服务时的 3 倍以上。

这次降价策略并不是联邦快递该业务的第一次降价，在 2007 年 10 月联邦快递就有一次明显降价，价格平均降幅达 40%。而此次降价是在去年 10 月的基础上再次下降 40%左右。此次降价后，例如上海至厦门“次当中国的快递、物流公司都在为飞速上升的燃油价格焦头烂额之际，美国快递巨头联邦快递(FedEx)就做出了一个不可思议的决定：提高中国地区国内限时快递服务的速度，但却大幅降低这些服务的价格。这其中联邦快递最快服务“次早达”费用的最大下调幅度达 77%。“次日达”的价格，联邦快递已经比国内民营快递企业顺丰速运的价格还低 2 元。

联邦快递强调此次调整的价格绝不是临时价格。“中国正经历着快速的变化，联邦快递也必须一起改变。”联邦快递中国区国内限时业务副总裁陈信孝在接受《第一财经周刊》采访时表示：“通过提供更加优惠的价格，我们希望有更多的中国客户能够使用我们的服务，从而优化他们的供应链。”

“考虑到现在的油价，联邦快递一定是在赔本经营，目的就是从我们手里争市场。”一位不愿透露姓名的中国民营快递管理层人士告诉记者：“要知道，这些外资企业的人力和运行成本要比中国企业高得多。”

通过联邦快递转运中心以及我们与奥凯航空的合作，我们已将‘转运中心及航线系统(Huband Spoke System)’运输模式带到中国。以此就能为客户提供更晚的截件时间和更快、更可靠的国内限时服务目前，联邦快递在广州白云机场的亚洲运转中心已经竣工，整个修建过程只有了两年半的时间。这个转运中心是联邦快递在美国本土外最大的基地，也是目前中国建设的第一个大型自动化航空快件处理中心。它的快件处理量达每小时 2.5 万件，这保证了联邦快递亚洲地区邮件可实现当日到达，全球邮件次日到达。而以前这些业务至少需要三天时间。



同时，联邦快递正将国内限时服务推广到中国更多的二三级城市，联邦快递现在推出的价格策略将有助于加速这种推广。

“竞争对手通常都没有达到这样的降价幅度，而客户一开始还有所观望，想看看联邦快递会不会保持降价；随着人们认识到联邦快递的降价会是长期的，这一举措最终证明是赢得新业务的有力工具。”联邦快递货运部总裁道格拉斯·邓肯（Douglas Duncan）在接受《华尔街日报》采访时表示。

这些举措也有风险，因为它们会给短期利润带来额外的压力。但联邦快递的管理层认为，长期的回报会证明他们的大胆策略物有所值。在他们看来，市场低迷之时也是最有可能抢到市场份额的时候——此时一些竞争对手处境窘迫，难以全力保住自己的地位。现在赢来的新客户在未来的许多年里可能就会成为带来利润的忠实主顾。

（资料来源：常怡《第一财经周刊》2008年8月18日）

## 案例6 亚马逊公司的差别定价

差别定价被认为是网络营销的一种基本的定价策略，但在实施中存在着诸多困难。本文以亚马逊公司在2000年9月一次不成功的差别定价试验为案例，从该次定价试验的背景、过程以及失败的原因入手，分析了网络营销中差别定价策略存在的潜在风险及其可能的防范措施。

差别定价被认为是网络营销的一种基本的定价策略，一些作者甚至提出在网络营销中要“始终坚持差别定价”[i]，然而，没有什么经营策略在市场上可以无往不胜，差别定价虽然在理论上很好，但在实施过程中却存在着诸多困难，我们将以亚马逊的一次不成功的差别定价试验作为案例，分析企业实施差别定价策略时面临的风险以及一些可能的防范措施。

### 一、亚马逊公司实施差别定价试验的背景

1994年，当时在华尔街管理着一家对冲基金的杰夫·贝佐斯（Jeff Bezos）在西雅图创建了亚马逊公司，该公司从1995年7月开始正式营业，1997年5月股票公开发行上市，从1996年夏天开始，亚马逊极其成功地实施了连属网络营销战略，在数十万家连属网站的支持下，亚马逊迅速崛起成为网上销售的第一品牌[ii]，到1999年10月，亚马逊的市值达到了280亿美元，超过了西尔斯（Sears Roebuck&Co.）和卡玛特（Kmart）两大零售巨人的市值之和。亚马逊的成功可以用以下数字来说明：

根据Media Metrix的统计资料，亚马逊在2000年2月在访问量最大的网站中排名第8，共吸引了1450万名独立的访问者，亚马逊还是排名进入前10名的唯一一个纯粹的电子商务网站。

根据PC Data Online的数据，亚马逊是2000年3月最热门的网上零售目的地，共有1480万独立访问者，独立的消费者也达到了120万人。亚马逊当月完成的销售额相当于排名第二位的CDNow和排名第三位的Ticketmaster完成的销售额的总和。在2000年，亚马逊已经成为互联网上最大的图书、唱片和影视碟片的零售商，亚马逊经营的其他商品类别还包括玩具、电器、家居用品、软件、游戏等，品种达1800万种之多，此外，亚马逊还提供在线拍卖业务和免费的电子贺卡服务。但是，亚马逊的经营也暴露出不小的问题。虽然亚马逊的业务在快速扩张，亏损额却也在不断增加，在2000年头一个季度中，亚马逊完成的销售额为5.74亿美元，较前一年同期增长95%，第二季度的销售额为5.78亿，较前一年同期增长了84%。但是，亚马逊第一季度的总亏损达到了1.22亿美元，相当于每股亏损0.35美元，而前一年同期的总亏损仅为3600万美元，相当于每股亏损为0.12美元，亚马逊2000年第二季度的主营业务亏损仍达8900万美元。

亚马逊公司的经营危机也反映在它股票的市场表现上。亚马逊的股票价格自1999年12月10日创下历史高点106.6875美元后开始持续下跌，到2000年8月10日，亚马逊的股票价格已经跌至30.438美元。在业务扩张方面，亚马逊也开始遭遇到了一些老牌门户网站——

如美国在线、雅虎等一一的有力竞争，在这一背景下，亚马逊迫切需要通过实现赢利，而最可靠的赢利项目是它经营最久的图书、音乐唱片和影视碟片，实际上，在 2000 年第二季度亚马逊就已经从这三种商品上获得了 1000 万美元的营业利润。

## 二、亚马逊公司的差别定价实验

作为一个缺少行业背景的新兴的网络零售商，亚马逊不具有巴诺（Barnes & Noble）公司那样卓越的物流能力，也不具备像雅虎等门户网站那样大的访问流量，亚马逊最有价值的资产就是它拥有的 2300 万注册用户，亚马逊必须设法从这些注册用户身上实现尽可能多的利润。因为网上销售并不能增加市场对产品的总的需求量，为提高在主营产品上的赢利，亚马逊在 2000 年 9 月中旬开始了著名的差别定价实验。亚马逊选择了 68 种 DVD 碟片进行动态定价试验，试验当中，亚马逊根据潜在客户的人口统计资料、在亚马逊的购物历史、上网行为以及上网使用的软件系统确定对这 68 种碟片的报价水平。例如，名为《泰特斯》（Titus）的碟片对新顾客的报价为 22.74 美元，而对那些对该碟片表现出兴趣的老顾客的报价则为 26.24 美元。通过这一定价策略，部分顾客付出了比其他顾客更高的价格，亚马逊因此提高了销售的毛利率，但是好景不长，这一差别定价策略实施不到一个月，就有细心的消费者发现了这一秘密，通过在名为 DVDTalk ([www.dvdtalk.com](http://www.dvdtalk.com)) 的音乐爱好者社区的交流，成百上千的 DVD 消费者知道了此事，那些付出高价的顾客当然怨声载道，纷纷在网上以激烈的言辞对亚马逊的做法进行口诛笔伐，有人甚至公开表示以后绝不会在亚马逊购买任何东西。更不巧的是，由于亚马逊前不久才公布了它对消费者在网站上的购物习惯和行为进行了跟踪和记录，因此，这次事件曝光后，消费者和媒体开始怀疑亚马逊是否利用其收集的消费者资料作为其价格调整的依据，这样的猜测让亚马逊的价格事件与敏感的网络隐私问题联系在了一起。

## 案例 7 别克凯越 Excelle 轿车的价格策略

上海通用汽车先后推出了经济型轿车赛欧（8.98-12.98 万）和中高档轿车别克君威（22.38-36.9 万）。赛欧针对的是事业上刚刚起步、生活上刚刚独立的年轻白领；而别克君威则针对的是已经取得成功的领导者。中级轿车市场是中国轿车市场的主流，这一汽车板块为中国汽车业带来了巨大的利益，同时也是竞争最激烈的市场。中级轿车市场多以公务商务使用为主，兼顾私用，目前中级轿车月销售量在 2.4 万台左右，而且仍在迅速增长。上海通用汽车由此推出“别克凯越”，从而正式进军极具潜力的中级车市场。别克凯越的市场主要竞争对手包括：爱丽舍、日产阳光、宝来、威驰、福美来、捷达、桑塔纳 2000 等。在 2003 年 8 月上市的别克凯越 LE-MT 豪华版（1.6 升手动挡）售价为 14.98 万元，别克凯越 LS-AT 顶级版（1.8 升自动挡）售价为 17.98 万元。

目前，中国国内的中档车的市场竞争相当的激烈，多种因素影响了别克凯越的上市价格。别克凯越要面对的一个逐渐成熟的市场，爱丽舍、日产阳光、宝来、威驰、福美来、捷达、桑塔纳 2000 等车型已经占据的相当大的市场份额，同时，这些车型又具有很高的性价比。中档车市场面对的是中国社会中最具有经济实力的一个阶层，一般来讲，这样的家庭都具有以下特征：男性，已婚，30 ~ 45 岁，家庭月收入超过一万元，大专以上文化教育程度，在国企或私企担任中级经理或是中小型私营企业主，他们购买凯越的用途是以公务商务为主，兼顾私用。因此，别克凯越是专为中层经理人、小型私企业主打造的中档公务商务兼私用座驾，它以现代动感外观、高效人性化空间、卓越先进科技配备、满足了潜在车主实用、可靠、时尚、符合身份档次的用车需求，成为其事业和生活的可靠伴侣。

另外，在市场已经被占领的情况下，别克凯越只有更好的性价比才可以在市场中占有一席之地。在性能上，别克凯越配置了许多高档车的设备，而在价格上，别克凯越在同档次的车型中价格居中上。

在分析以上影响因素之后，我们可以看到所以，别克凯越的市场定价不高，采用了满意

定价的方法,制定不高不低的价格,可以同时兼顾厂商、中间商及消费者利益,使各方面满意。相对于同一类的车而言,例如,宝来 1.6 手动基本型的售价是 15.5 万元,而宝来 1.8 舒适型的售价是 18.5 万元,在性能详尽的情况下,别克凯越的售价比同档次的宝来低了近 000 元。因此,对中级车主力的宝来构成了巨大的冲击。

上海通用是世界最大的汽车制造厂商,别克是世界名牌。但是,别克凯越采用了一种跟随的定价方式,在同类车中,加格低于宝来和配置更好的威驰,并没有定高价。可见,上海通用汽车进入中级车市场的决心。同时,我们可以看到它采用了尾数定价的技巧。这无疑又为别克凯越占领市场建立了一个好的口碑。别克凯越 1.6 的定价虽然离 15 万只是差了 200 元,但是消费者在心理上并没有突破 15 万的心理防线,给顾客价廉的感觉。而同一档次、性能相近的宝来的售价是 15.5 万元人民币,使消费者感到价格昂贵的感觉。同时别克凯越采取了以数字 8 为结尾,很符合中国人的习惯,这与大多数轿车生产厂商的定价方法是相同的。

目前,我们还没有看到别克凯越降价的迹象,同时我们看到的都是在加价购车,虽然加价,但比起同性能的车型,价格还是相对便宜,因此,我们可以看到在近期内面对同类中级车的不断降价声,别克凯越很难降价。但是,加价买车的现象会随着产量的增加而消失。面对众多竞争者相继降价,或者提高性能变相降价,别克凯越无疑将面对更大的压力。直接降价无疑会对品牌的声誉产生很大的影响,一个顾客很难接受一个汽车品牌不断的降价,不仅损害了顾客的利益,而且还损害了厂商自身的利益。因此,面对宝来、威驰等主力中级车型的降价,以上海通用一贯的价格策略,别克凯越将会采用提高性能或者实行优惠的政策来变相降价。

别克凯越进入市场 3 个月内,销量突破的 2 万辆大关,创造了中国轿车业的奇迹,这和上海通用稳定的价格策略是分不开的。上海通用一般采取一种具有刚性的价格,很少采用降价销售的竞争手段,虽然赛欧一度降价,但总保持了一定的稳定性,避免的品牌知名的下降。对于别克凯越,上海通用同时又采用一种满意定价,其价格低于同类车中性能详尽的车型,因此,消费者可以以后的十足的满意。

## 案例 8 上海大众"帕萨特"的定价策略

### 案例介绍

摘要:本案例讲述了上海大众汽车公司产品之一"帕萨特"轿车的定价策略。

2002 年秋季,汽车"价格"成了国内媒体报道的热点,而这个词也同时成了厂家避讳的焦点.甚至有厂家直言,媒体能否站的角度再高一点儿,别一开口就逼着厂家降价.初一想,这类厂家肯定是还想偷偷摸摸多赚点儿,怕我们提醒了高价购人的消费者;可仔细想想,说这话的厂家也是有道理的.与其在价格上"打征服战",不如静下心来研究有些厂家为什么坚决不降价?为什么有胆量不降价?

因为在汽车产品越采越同质化的今天,能生产汽车已不再是一个厂家的核心竞争力,而不会卖车则会充分体现出一个厂家的核心竞争力。上海大众是德国大众在我国与—上海汽车工业集团总公司成立的合资企业,在品牌营销方向基本上继承发扬了德国大众的策略.而德国大众是世界知名的跨国公司,其制定出的定价策略,是保证公司目标实现的重要条件.通常,这类公司产:品价格会受到三个制约因素——生产成本、竞争性产品的价格和消费者的购买能力,其中产品的生产成本决定了产品的最低定价,而可比产品的竞争性定价和消费者的购买能力则制约着产品的最高定价。以上海大众刚上市销售的帕萨特最高档车帕萨特 2.8V6 为例.2003 年 1 月 21 日,—上海大众正式向媒体展示—厂刚刚推出的帕萨特 2.8V6.其打出的品牌定义为"一个真正有内涵的人,并非矫揉造作。"营销目标是"成为中高档轿车的领导品牌"、"成为高档轿车的选择之一".无疑上海大众希望传播这样一个目标:帕萨特是中高档轿车的首选品牌;在品牌形象方面是典范;要凌驾于竞争对手别克、雅阁和风神蓝鸟之上;缩小与高档品牌(如奥迪、宝马、奔驰)之间的差距。

上海大众为了达到以上目标,在分析了自己的优劣势后进行了定价决策,并围绕着营销目标和所制定的价格进行了一系列行之有效的广告宣传。

### (一)定价

上海大众为了制定出有竞争优势的市场价格,上海大众首先从以下几个方面分析了自己的优劣势。

(1)就生产成本而言,由于该车系上海大众已在 2000 年就开始生产了,而且产销量每年递增,所以生产成本自然会随着规模的增加而降低。

(2)竞争品牌技术差异。

①在与市场同档次产品(如奥迪 A6、本田雅阁、通用别克等)相比,虽然帕萨特的长度排名最后一位,但是帕萨特轿车身材最高,达 1.47 米;整车轴距为 2.803 米,远远高于雅阁、别克。帕萨特的乘坐空间和乘坐舒适性在同类轿车中处于最高水平,尤其对后排乘员来说,腿部和头部空间尤显宽敞。

②帕萨特和奥迪 A6 所用的 2.8V6 发动机技术水平均处于领先地位。

③空气阻力影响汽车的最高车速和燃油油耗。帕萨特的风阻系数仅为 0.28,在同类轿车中处于最高水平。

④和帕萨特及奥迪 A6 的周密防盗系统相比,雅阁没有发动机电子防盗系统和防盗报警系统,别克轿车没有防盗报警系统。

⑤帕萨特轿车的长度在四种车型中名列之末,但由于其卓越的设计,帕萨特的行李箱容积却超过了广州本田雅阁和上海通用别克的水准。

(3)售后服务是汽车厂商们重点宣传的部分,而维修站的数量则是个硬指标。上海大众建厂最早,售后服务维修站的数量自然也会居于首位。在市场营销方案中,上海大众依然用图表的方式充分展示了自己在这方面的优势。在对经销商的培训及消费者的宣传中,上海大众用了这样的语言:上海大众便捷的售后服务、价平质优的纯正配件,使帕萨特的维护费用在国产中高级轿车中最低,用户耽搁时间最短,真正实现"高兴而来,满意而归"。很明显,上海大众抓住了消费者的需求心理:高质量、低价位、短时间。

在对全员培训中,上海大众非常明确的描绘出了帕萨特的品牌定位:感性表述——帕萨特宣告了你人生的成就;理性描述——帕萨特是轿车工业的典范。最后一句"帕萨特 2.8V6 是上述品牌定位的最好例证",推出了新产品的卖点与竞争力。

整个营销方案的最后,打出了帕萨特 2.8V6 的定价:35.9 万元人民币。

### (二)广告宣传

为了给消费者一个清晰、独特的品牌性格,上海大众策划了以下一系列广告宣传活动。

2000 年 6 月,上海大众引进了在国际车坛屡获殊荣、与世界同步的帕萨特。这一年,帕萨特的广告宣传"惊世之美,天地共造化"一度脍炙人口,也将帕萨特的优雅外观、完美工艺形象烙进了人们心中。

然而,随着市场的发展,奥迪、别克、雅阁等国际品牌竞争对手的成长,使得中高档轿车的品牌宣传越来越需要一个清晰的市场定位与独特的品牌性格。在分析研究了竞争对手的情况下,上海大众对帕萨特进行了重新描述——"一部有内涵的车",博大精深,从容不迫,优秀却不张扬。

2001 年 7 月,帕萨特的主题电视广告"里程篇"投播,以对人生成功道路的回顾和思索,把品牌与"成功"联结在了一起,同时为该品牌积淀了丰富的人文内涵。2001 年 12 月,上海大众推出了帕萨特 2.8V6,配备了一了 2.8V6 发动机和诸多全新装备,是大众中高档产品在我国市场的最高配置。该车将帕萨特的尊贵与卓尔不凡乃至整个上海大众的形象推向了一个新的层面,在电视广告宣传中,上海大众利用了"里程篇"所奠定的"成功"基础,将"成功"提升到了更高境界。在这部广告片中,我们可以看到山、水、湖泊、森林、平原、沙漠变换中蕴藏着的无限生命力,无疑创意者在表现帕萨特 2.8V6 的动力。在平面媒体中,上海大众加强了对帕萨特 2.8V6"内在力量"的宣传,与电视宣传形成内外呼应、整体配合的效果。但是所有的广告宣传背景都贯穿了一条线索

——“修身、齐家、治业、行天下”,这个深入人心的“儒家”思想,概括了中国人的生态态度和抱负,使得“成功”的境界登峰造极.经过了修、齐、治、行四个递进阶段后,帕萨特智慧、尊贵、大气、进取的品牌个性也就毫不张扬的得到了印证。

除电视广告、平面广告等大众媒体外,消费者的宣传手册也很重要.上海大众的做法是详细介绍了帕萨特 2.8V6 的新技术、新功能.如 2.8 升 V 型 6 缸 5 气门发动机,侧面安全气囊、电动可调带记忆、电动加热前座椅、带雨量传感器的车内后视镜,桃木方向盘、前大灯清洗装置等.

### 案例 9 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,广州本田门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 2.3VT1-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%。

### 案例 10 逐步降价销商品

法林是美国的著名商人。他在波士顿市中心的繁华区开了一家商店，并在电视上做广告，声称该店有一套与众不同的经营方法：商品标出价格的头 12 天按全价出售，从第 13 天起到第 18 天，降价 25%；第 19 天至 24 天，降价 50%；第 25 至 30 天，降价 75%；第 31 到 36 天，如果仍然没人要，商品就送给慈善机构。这一商店一开办立即成了人们议论的话题，几乎任何一个人都想去这个商店看一看，大部分人预言：“这个笨蛋将倾家荡产。”因为，如果顾客等到商品价格降到最低时才买，商店岂不吃大亏？

然而，事实上法林商店的商品十分畅销。

点评：消费心理可分为理性消费和感性消费两种，在某种氛围下，人的理性消费意识会被抑制而为感性因素所左右。比如，我们经常可以看到商铺门口堆满了琳琅满目的便宜货，“本店 1 折起”、“出血大甩卖”之类的广告随处可见，商家的目的就是利用人们的“占小便

宜”心理来带动店内其他商品的销售。法林采用的也是这一手法，只是更为巧妙而已。

## 第 11 章 分销渠道策略

### 案例 1 乐凯胶片公司的渠道建设

1993 年，国内彩色胶卷销量 4000 万卷，1994 年上升到 1 亿卷，1995 年则达到 1.25 亿卷。中国彩卷市场总体上是城镇大于乡村。据统计，1991 年美国人均年消费胶卷 3.5 个，而中国只有 0.053 个。据权威人士估计，中国的胶卷市场将以 15% 的速度增长。

中国彩卷市场上，日本富士是最强有力的竞争者，在中国境内设有 3000 多家专卖店，占有 40% 的市场份额。柯达为第二大竞争者，1996 年，在中国建有 1700 多家专营店，正在缩小与富士市场份额的差距。日本柯尼卡的快速冲扩店也已遍及中国内地，市场份额近 10%。德国爱可发建有 300 多家冲扩连锁店，份额较少，但已把中国市场作为重要的目标市场。

乐凯公司目前的分销是由总公司以出厂价交给自己的销售公司，销售公司再以批发价格向各器材店、市场、冲扩店和其他零售店批发，最后由零售商卖给消费者。总公司每年都要给销售公司 1000 多万元的补贴，才能使其维持正常运转。总公司给销售公司每卷 8.5 元的出厂价，而销售公司批发价为 8.65~8.7 元，微小的差价难以维持销售公司的日常开支。

近年来，柯达、富士大搞连锁专卖，柯尼卡和爱可发也不甘落后。为了挤垮乐凯，一些品牌连锁店不收乐凯胶卷冲扩，即使勉强接收，也是使用废药液或用柯达、富士频道冲扩，严重影响了质量。

公司李经理正在思考在每个城市建一个冲扩中心店，然后建立大量的收活点以弥补网点不足的建议。

### 案例 2 爱普生公司为其产品建立分销队伍

爱普生公司是日本制造打印机的领头羊之一，当公司打算扩大其产品线生产计算机时，对现有的分销商颇为不满，并且也不相信他们对新兴零售商业有推销能力。爱普生美国公司总裁杰克·沃伦决定招募新的分销商以取代现有的分销商。杰克·沃伦雇用了赫根拉特尔公司（Hergenrather Company），并给予如下指示：

- （1）寻找在经营褐色商品（如电视机等）和白色商品（如冰箱等）方面有两步分销经验（从工厂到分销商到零售商）的申请者；
- （2）申请者必须具有领袖风格，他们愿意并有能力建立自己的分销系统；
- （3）他们每年薪水是 8 万美元底薪加奖金，提供 37.5 万美元帮助其拓展业务，他们每人再出资 2.5 万美元，并获得相应的股份；
- （4）他们将只经营爱普生公司的产品，但是可以经销其他公司的软件；同时，每个分销商都配备一名培训经理并经营一个维修中心。

赫根拉特尔公司在寻找合适、干练的申请者时遇到了很大的困难。刊登在《华尔街日报》上的广告（不提及爱普生公司）带来了 1700 封申请信，但其中绝大多数是不合格者。经筛选取后，利用电话本上的黄页找到合格的申请者的名称及电话，接着与他们的第二常务经理联系安排面试，经过大量的工作提交了最具资格的人员名单。杰克·沃伦亲自面试，选出了 12 名最合格的分销商负责 12 个分销区。赫根拉特尔公司也由此获得了 25 万美元的报酬。最后一步是与现在的分销商中止业务。由于招募是暗中进行的，现有的分销对事太发展一无所知。杰克·沃伦要求他们在 90 天内完成移交工作，他们震惊不已，虽然作为爱普生公司最早的分销商，但他们没有合同。杰克·沃伦了解他们缺少经营爱普生电脑生产线的接近目标零售商店的能力，但只有如此。



### 案例3 海尔的现代物流系统

海尔在连续16年保持80%的增长速度之后,近两年来又悄然进行着一场重大的管理革命。这就是在对企业进行全方位流程再造的基础上,建立了具有国际水平的自动化、智能化的现代物流体系,使企业的运营效益发生了奇迹般的变化,资金周转达到一年15次,实现了零库存、零运营成本和与顾客的零距离,突破了构筑现代企业核心竞争力的瓶颈。

海尔现代物流的起点是订单。企业把订单作为业务流程的源头,完全按订单组织采购、生产、营销等经营活动。从接到订单时起,就开始了采购、配送和分拨物流的同步流程。由于物流技术和计算机管理的支持,海尔物流通过3个JIT(just-in-time,即时),即JIT采购、JIT配送、JIT分拨物流来实现同步流程。海尔集团平均每天接到销售订单200多份,每月6000多份,订制产品7000多个规格品种,需要采购的物料品种达15万种。由于所有的采购基于订单,采购周期减到3天;所有的生产基于订单,生产过程降到1周之内;所有的配送基于订单,产品一下线,中心城市在8小时之内、辐射区域在24小时之内、全国在4天之内即送达。总起来,海尔完成客户订单的全过程仅为10天时间。

### 案例4 戴尔计算机公司的“黄金三原则”

戴尔计算机公司1984年由迈克尔·戴尔创立。戴尔公司目前已成为全球领先的计算机系统直销商,跻身业内主要制造商之列。在美国,戴尔是商业用户、政府部门、教育机构和消费者市场名列第一的主要个人计算机供应商。目前,戴尔公司利用互联网进一步推广其直线订购模式,再次处于业内领先地位。戴尔在1994年推出了www.dell.com网站。今天,基于微软公司Windows NT操作系统,戴尔运营着全球最大规模的互联网商务网站。该网站销售额占公司总收益的40%~50%。戴尔PowerEdge服务器运作的www.dell.com网址包括80个国家的站点,目前每季度有超过4000万人浏览。客户可以评估多种配置,即时获取报价,得到技术支持,订购一个或多个系统。戴尔曾不止一次地宣称过他的“黄金三原则”:即“坚持直销”、“摒弃库存”、“与客户结盟”。

### 案例5 实达电脑营销策略借鉴:变分销商为物流平台

实达电脑在前不久提出了让分销去做物流,在部分区域初步建立区域物流平台运作体系的想法,并很快地付之以行动。实达的这种做法不仅拓展了渠道建设,保证了渠道的良性循环,更保证了消费者更好地享受到实达的政策。

物流平台的优势:

2003年,实达电脑结合自身特点,提出相对的扁平化策略。即在部分区域初步建立区域物流平台运作体系,同时在渠道基础比较雄厚的区域和三、四级市场发展比较成熟的地区,变革零售渠道模式,大力发展金牌专卖店体系,建立强大的终端零售渠道。

区域物流平台是以实达电脑现有的核心分销商为主体,负责除商用电脑产品以外所有产品物流及货款回收工作。作为区域物流平台,将不再与实达电脑直接发生交易行为,也不再具有销售量和库存的压力。在这样的模式下,实达电脑可以把原来给分销商的有限资源最大限度地投入到终端渠道去,开发重点区域三、四级市场,并进一步实现销售一线业务管理和开拓向终端转移的目标。

实现自我提升的转型:

分销商通过转型,改做区域物流平台之后,所有的分货都由实达调配,区域物流平台只负责在区域的物流和货款回收工作。他们虽然没有了分销的利润,但是仍然可以赚取物流费用,而且不再承担库存和压货的风险。实达这样做一方面可以逐步推进渠道的扁平化,另一方面也可以帮助那些合作关系好的有实力的分销商实现转型。

行家认为，IT 市场竞争的不断白热化，直接导致了 IT 厂商和分销商利润的降低，为了充分保证激烈市场竞争环境下的利润增长点，各 IT 厂商在不断完善产品品质、降低生产制造环节成本的同时，纷纷打出了渠道扁平化的大旗，力求通过压缩和降低产品流通环节的成本来提高产品的市场竞争力。实达电脑的此次尝试，它一方面最大限度地降低了企业在流通环节的成本，提高了产品的竞争力；另一方面，也最大限度的保护了长久以来与企业同生死共患难的分销商的利益，得到了众多分销商的积极响应和拥护。为国内其他 IT 企业的渠道转型提供了一条值得借鉴的新路。

## 案例 6 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。国美适时地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强，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内地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。

## 案例7 娃哈哈公司的营销渠道

### 一、最初营销渠道的形成

娃哈哈公司创立之初，公司仅靠14万元贷款和3名职工起家，因而娃哈哈的第一只产品“儿童营养液”所面临的销售工作就显得困难重重。首先由于“儿童营养液”是新上市产品，虽然该产品能够较好的解决独生子女吃饭不香的问题，但产品知名度不高，基本上没有什么市场影响力，也就谈不上市场主动权的问题。其次，公司人力、财力不足，不可能完全靠自己的力量建立一支具有相应规模的营销队伍，这样，在公司前进途中形成了销售环节的“瓶颈”。这一“瓶颈”现状与市场巨大的潜在需求形成了突出的矛盾。公司决策层在综合分析了具体形势之后决定：主要在国营糖烟酒、副食品、医药等三大国有商业主渠道内的一批大型

批发企业为营销渠道,来销售公司的产品。因为他们发现,国有企业多年来形成较多的商业网点、较为正规的管理体制,同时消费者对国有商业企业有着相当程度的信赖。同时公司决定在销售策略上,采用代销,售后结账方式,成功地解决了自身销售力量不足所造成的矛盾。与此同时,娃哈哈还在新闻媒体上推出了中国第一个饮料广告。随着营销渠道的初步建立和完善,娃哈哈的产品迅速走进千家万户。

## 二、营销渠道的再设计——联销体

随着环境变化,娃哈哈公司从两方面入手整合了其营销。首先是重新选择经销商:在原有的经销商中间挑选出销售业绩、信誉较好的企业,继续与他们保持合作关系,终止与那些业绩差、信誉不好的经销商的业务往来。同时,与一大批新兴的各种集贸市场、专业批发市场建立起业务关系,吸收了一批集体、个体、民营的批发商,为了迅速形成销售规模,公司在新批发商的选择上,主要考虑中间商的销售意愿。即只要中间商愿意销售公司的产品,公司就会考虑与他们合作。

### 1. 公司经销商

经过一段时间的调整,公司逐步形成了具有个体、民营、国营经销企业等多元成分,以一级批发商为主,二级批发商为辅的多层营销网络。

公司在全国各地拥有经销商 1300 多家,他们构成了娃哈哈公司庞大的营销网络。但各地区的营销网络建设参差不齐,渠道成员构成以及渠道层次各有特点。比如,浙江因为是公司总部所在地区,批发商数量最多且享受一级批发商的优厚待遇;湖南地区网络建设起步晚,尽管数量上不占优势但网络建设很规范,二级网络建设进展很快。

公司不设立地区独家经销商,也不要求其经销商专营娃哈哈公司的产品,每个经销商都是同时经销多家品牌,包括娃哈哈公司的竞争性品牌。对于经销商来说,若一个品牌做得好,自然可以带动其他品牌的销售。

### 2. 保证金制度

销售方面,公司坚持全权委托经销商的策略,基本不从事直销业务。一批经销商不论大小均按公司统一批发价(不含运费)提货,月初提货,月末结算,公司实行保证金制度。所谓保证金制度就是公司要求批发商在开始承销公司产品的同时,交纳一定金额(通常大于或等于货款)的保证金,而公司支付高于银行存款的利息。在月末结算时,若经销商未能及时支付货款,公司则直接从保证金中扣除,而作为经销商可以日后及时补交保证金至原有水平。否则对于经销商来说,一方面存在被予以终止提货的可能;另一方面若保证金补交迟了,则无异于自动放弃丰厚的利息收入。保证金制度的有效实施使公司避免了欠款、三角债等纠纷,可以保证资金的及时回流。为了获得稳定的货源,一些二级批发商也开始交纳保证金,公司也鼓励这种做法,但不是绕过一级批发商直接与二级商接触,而是通过一级批发商间接接受二级批发商的保证金。

### 3. 激励机制

为了更有效达成双方间互利的合作关系,公司还采取了一系列的激励机制,包括年终返利,不定期奖励等。年终返利是对经销商最直接的刺激,以他们的业绩(销售额)为依据确定返利比例。公司年平均返利金额大约占公司年利润的 4%~5%。公司通过返利政策的不透明性和灵活性加强对经销商有效的激励和控制,而不定期的奖励则可认为是年终返利制度的补充与厂商保持良好关系的润滑剂,具有更大的灵活性和不确定性。

### 4. 销售队伍

公司配有自己的销售人员,他们隶属于集团公司总部的销售部,由公司总部派往各地,一般不在当地直接招募。销售业务员的职责在于与当地批发商建立良好的关系,为他们提供公司资讯,协助他们促销;同时着眼于开拓各种新业务,拓展当地市场;更重要的是公司要求每个销售业务员必须定期、不定期地向公司反馈当地市场情况,汇报业务进展情况以及该地区批发商动态。各地销售人员以地区划分,直接向片区经理负责,片区经理再向销售部经理负责。公司总部通过传真、电子邮件、电话等各种通讯手段与各地业务人员保持 24 小时联系,以便及时作出反应,掌握最新市场动向。

销售人员的薪酬直接与其负责地区的销售业绩挂钩, 固定工资只占工资金额的一小部分, 甚至不足以满足必要的生活需求。另一方面, 与销售业绩相关的浮动工资则相当丰厚, 且立竿见影。公司用这种手段鼓励大家重视销售, 使那些有能力的销售人员都能从销售工作中获得最大的经济回报。

#### 5. 其他信息

为了更好地推广公司产品, 公司统一负责促销广告活动的策划, 并承揽全部广告费用及产品推广费用。此外, 公司还帮助一级批发商建立二级销售网络, 协助他们举办招商会等促销活动。为了减轻经销商们的负担, 公司还承揽了货物的运输工作: 铁路运输的方式保证货物发至批发商所在城市火车站; 公路运输则保证发货至对方仓库。

公司对于各经销商的发货量, 一般依照其要求的数量, 但由于饮料业具有明显的季节性, 在销售旺季时产品往往供不应求。遇到这种情况, 公司的通常做法是根据经销商以往的经销业绩按相对比例配置货源, 酌情增减发货量。同时, 公司要求经销商们在淡季保证一定库存, 一方面减少公司淡旺季销售落差, 另一方面缓解旺季货源不足的压力。为此, 公司采用优惠价发货的政策鼓励经销商的这种行为。

### 案例 8 基恩爱: 直接营销绽新蕊

起源于美国, 被西方营销学家称为“划时代的营销革命”的直接营销, 正席卷所有的发达国家。在美国, 直接营销实现的销售额约占整个零售额的 60%。在中国市场, 直接营销也引起中国营销理论界的重视, 并且已有一些企业先行者在实践探索中取得了成功经验。北京基恩爱生物技术有限责任公司实践探索出的切适自身的“整合直接营销”模式, 即是对直接营销的科学运用。

众所周知, 当前高科技前沿阵地十分热门的有两大领域: 一是信息技术, 一是生物技术。中国在信息技术领域与西方主要发达国家有相当大的差距, 不具竞争优势。而在生物技术领域则不同, 我国起步较早, 并且取得了许多具有国际先进水平的重大成果, 如 1965 年人工合成牛胰岛素, 90 年代我国积极参与国际人类基因组计划研究, 已取得一系列成果。尽管从总体上看我国生物技术研究与西方主要发达国家相比仍有一定差距, 但在生物技术领域, 中国的民族产业机会相对还是比较多, 发展前景十分广阔。基于这样的发展前景, 北京基恩爱公司颇有远见地选择了进入生物技术或者说生物技术产品营销这一富有竞争力和发展前景的领域, 并将公司的名称定为“基恩爱”(英文名为 GENECARE), 由“基因”和“爱心”构成, 具有“关爱基因”的意思, 同时, “基恩爱”又是 DNA 的谐音。公司的标识物为代表现代生物技术的 DNA 双螺旋结构模型。

生物技术健康产品最适合直接营销

自 20 世纪 80 年代以来, 发达国家的营销模式创新的浪潮一浪高过一浪, 新趋势的营销模式越来越体现在以市场为起点, 上溯到科研生产领域, 下伸到消费领域, 而不是仅仅局限于流通领域; 营销的形态则早已与整体营销时代告别, 营销也进一步被细分, 由网络经济带来的一对一营销(one to one)已走上历史舞台。与此同时, 与顾客进行情感培养的重要性也被提到了更新的高度, 一笔销售的完成不是意味着与顾客关系的结束, 而是意味着与顾客关系的开始……这些营销新趋势, 在一些前卫的实践者那里被模式化并转化为制胜的利器。事实上, 现代科学技术的发达和快速发展也推动和要求营销以更高、更有效、更能充分交流和沟通的手段展开。

那么, 高科技的生物技术产品究竟怎么卖? 许多相关科研机构和厂商都感到迷惘和无所适从。生物技术健康产品作为一种科技含量高的产品, 要很快地得到广大消费者的接受, 科普这个环节是绕不过去的。就其营销方式来说, 最适合的是直接营销。理由有三: 一是直接营销可以面对面地对一个或多个目标顾客进行生物技术知识传播, 对顾客不明白的东西可以立即进行详细解答; 二是我国健康保健产品市场还很不规范, 顾客尤其是有一定文化知识层

次的顾客对保健品的消费日趋理性，一般情况下，他们要“知其理”（明白其科学道理）、“察其形”（对企业具有良好的形象）、“观其人”（对企业的员工有好感），然后才会“购其物”；三是直接营销是一种互动营销，更容易培养顾客忠诚。基恩爱公司认识到，只有解决好以上三个方面，才能解决生物技术产品顺畅进入流通领域、并最终被消费者满意而信服地接受。消费者的认可和接受，是商品跃向货币的虽不充分但却是必要的条件。而对于运用直接营销，基恩爱公司有自己的理解。

人才、数据库和服务—整合直接营销的三要素

北京基恩爱公司的“整合直接营销”模式的支撑点，除了优质的产品外，主要还有三点：一是高素质且具有一定专业水平的人才队伍；二是高效、快捷的营销数据库支持；三是专业到位的服务管理。这也是他们致力于做专业生物技术健康产品营销公司的基本平台。公司不断招聘专业人才，强化人性化管理，并把专业培训和理念培训提高到战略的高度。

公司不仅注重总部人才的筛选，为实行其整合直接营销模式，更注重经销商的挑选。他们的招商广告也在国内众多招商广告中有很大的突破和创新，标新立异，别具一格。要求经销商受过良好教育、热爱营销、有事业心，资金问题不是选择的主要因素，而对经销商的业务素质有较高要求，这种与经销共同创业共同成长共同发展壮大的思想与众不同。广告在很短时间里吸引了很多人申请加盟基恩爱的“高科技服务健康”事业。

基恩爱公司总经理苟全伦反复强调，基恩爱公司的整合直接营销建设是两手抓：内部是抓住人才队伍建设这个根本；外部就是在营销通路建设方面，要抓住高素质经销商队伍这个根本。基恩爱公司之所以能成功运用“整合直接营销”，除了优秀产品外，还有三大要素：一是人才队伍是根本（包含经销商），二是顾客数据库是关键，三是全程服务（尤其是顾问式的健康咨询服务和亲情服务）是保障。现在，基恩爱公司正在完善顾客数据库的开发和建设，全程服务体系已经建立，并在“整合直接营销”模式运作中取得了良好的效果

## 案例 9 做供应链资源的管理者 ——神州数码分销模式案例

近几年，虽然国内分销行业有了很大的发展，英迈、佳杰等先后将国际分销资本引入中国，使国内的分销市场竞争日趋激烈，但受 DELL 直销模式以及国外 IT 供应商在中国加快本地化建设的影响，直销与渠道扁平化的呼声都在日益高涨，于是，分销商的价值开始被不断置疑，分销将走向何方被众说纷纭。

2003 年 10 月 21 日，NEC 签约神州数码；10 月 31 日，AMD 签约神州数码；11 月 7 日，全球知名的 PC 套件供应商贝尔金签约神州数码；在 2003 年岁末，热闹的 IT 市场似乎出现了一种令人瞩目的现象，那就是众多世界知名品牌纷纷与中国最大的 IT 分销商、集成商合作，与之达成合作协议，由神州数码最终完成各厂商的产品在国内的渠道整合、产品推广和销售工作。在 DELL 模式大肆冲击中国渠道市场的今天，NEC、AMD 和贝尔金不约而同地选择了分销商——神州数码，无形之中似有默契，这无疑更加值得思考。想起前段时间各大媒体炒得沸沸扬扬的神州数码与长城之间的是是非非，使我们更加关注神州数码独特的分销业务模式。

### 定位在供应链中选择自己最合适的定位

2000 年的时候，神州数码做出了网络基础、软件集成和设备供应链管理三箭齐发，协调并进的长远策略。并且将原来的七大事业本部划分出了三大转型方向：第一是网络基础建设的服务，这种服务包括从 Internet 到 Intranet 的规划、运营等一系列内容。第二是以应用软件为中心的 IT 服务，包括提供培训服务、应用软件的开发、营运维护、系统集成、IT 咨询服务等。第三是以客户为中心的供应链服务，主要是基于电子商务平台，提供从供应商到最终用户的针对供应链各个环节的全方位一体化服务。

在迅速成功转型为涵盖网络基础建设、应用软件开发以及供应链服务的一体化 IT 服务企业后，神州数码更加注重构筑供应链管理和服务的核心竞争力。他们认为，分销商的核心价值就是要承担起供应链资源整合与管理工作。



一直以来，众多人都认为企业的最终目标是要上升到供应链的最顶端，成为一个全面型企业。而且很多企业都认为，在将整条供应链集于一身后，将会有更大的利润空间，能够进而成为整个 IT 产业发展的领军者，成为带动整个 IT 向前迈进的先锋军。但是，现在众多 IT 企业必须面对的问题是：并不是经营了供应链全部环节的企业，就可以左右和引领整个产业的发展，单纯的技术驱动已经不是引领 IT 发展的制胜法宝。这个时候，从 IT 企业的发展来看，关键点就不再是全面做强做大，而是在供应链中选择自己最合适的定位，保持局部或重点环节强大，增强自己的核心竞争力，在市场中取得优势地位。如果从这个角度去看神州数码与 NEC、AMD、贝尔金的合作，便可以轻松洞察神州数码的分销方向。

### **模式实现分销的专业化、规模化**

神州数码做分销，有两个方向，一是专业化；二是规模化。专业化能使服务最优，比别人做得更好，客户满意度更高，主要表现在代理商买东西是不是方便，配货速度、准确性是否足够好，专业化是提高分销企业核心竞争力的关键；规模化能够以较低的运作成本，取得价格优势，有效地降低成本。多年的 IT 分销带给神州数码的最大资产，是一个完整高效的 ERP 系统，在这个 ERP 系统之上，神州代理的所有 IT 产品，从笔记本电脑到网络解决方案，都能够实现从进货到出货，再到回款的无缝连接，随着更多的产品加入到神州数码的分销系统中，分销的规模更大，成本可以继续摊薄。

神州数码在 2002 年以来扩充的分销产品线包括网络、软件、无线、PC 周边设备和手机，几乎无所不包。时至今日，神州数码已经形成从笔记本电脑、外设、PC、服务器、投影机到计算机套件等在内的几十种品牌的 1100 多种产品的庞大产品线，而积累的渠道资源则是超过 6000 家的代理商规模。如此可见，专业化、规模化的分销体系已经成为神州数码分销业务的明确方向，并且这种分销体系已经开始形成。

拿神州数码签约 NEC 为例：在中国投影机市场已经处于爆发期的大背景下，国内还没有任何一个品牌的投影机处于绝对领先地位。而在全球市场有着上佳表现的 NEC 尽管在中国已经稳步发展多年，深深知道这样的市场背景对其的重要性，但由于其固有的 AV 渠道虽然可以延伸到国内的重点城市，但涉及国内的二三线城市就有些力不从心，为了完善自己的全球化战略，NEC 就必须在中国找寻一个强势的合作伙伴。

作为国内最大的 IT 供应链服务商，神州数码在市场推广能力、渠道覆盖能力和售后服务方面，得到了业内的认可。不只是用户，所有的 IT 产品提供商都意识到，借助神州数码的强大实力，可以使自己的理念、产品和服务最快的传达到用户面前。

于是，NEC 将手搭在了神州数码的手上。这样的合作，首先是基于双方对投影机市场有着共同的认识。其次，双方的合作可以说是供应链上、下游企业以各自供应链环节中的优势竞争力进行互补。NEC 在品牌、研发、技术方面具有独特的优势，长期跻身世界 100 强之列，在各个行业均处于领先的地位，是唯一一家能在通信、计算机和电子设备三大领域长期占据世界前五位的大型电子产品公司；神州数码的优势在于了解国内投影机市场的运作规律，通过这次合作，神州数码将通过产品扩张，实现自己在投影机市场中的分销规模化、专业化，而 NEC 更是借助神州数码在二、三线城市的渠道资源更好的拓展中国市场。

所以，无论从哪一个方面来看，专业化、规模化的分销最终将使经销商与厂家走向共赢。而这个共赢则充分证明了分销的另一种性质：分销是一种服务！

### **服务分销是一种服务**

作为国内最大的 IT 分销商，神州数码早已认识到服务对于分销商的重要性。神州数码对分销的定义是：分销是一种服务。分销商从厂商进货，转售给代理商，从中赚取差价，这个差价就是分销商的利润。神州数码认为这一利润是为厂商和代理商提供服务所赚取的费用，对于厂商来讲，是帮助他们报关、运输、货物配送、维修、发展代理商等服务的费用，对于代理商来说，这一费用是替他们进口、配送、提供信贷所占用的资金利息、进行市场宣传支持。任何一个厂商和代理商，独立运作上述事情都将非常艰难，并且要付出多得多的费用，而像神州数码这样的公司，在规模和专业上的优势，可以大幅压缩这些成本，使得分销商和



代理商愿意接受这种方式。

不论对服务的定义和理解有何不同，分销商都将服务作为自身的战略目标，而作为服务供应商，开源节流，即用更低的成本开发更多的服务，成为每一个分销商努力的方向。以前，售后服务通常是销售部门的附属机构，随着战略的转变，分销商对服务部门更加重视，将其作为一个服务供应商的有效组成部分。将服务部门从原先的销售部门中剥离出来，独立运作，正是这一战略的具体体现。据悉国内相当多的大型分销商正在纷纷改造自身的服务部门，神州数码将要对其原分属于各个事业部的服务职能进行整合，成立一个独立的服务部门，从而实现服务部门的资源集中化和成本收益的有效平衡。

对于如何提供分销增值服务神州数码的相关人士给出的答案是，重新审视自身与供应商之间现有的合作关系，神州数码把上游供应商列入自己服务的对象，把他们看成是自己的客户。神州数码在三个方面为上游供应商提供服务：风险(包括库存风险与应账风险)控制与管理、网上交易及物流配送服务以及市场营销与销售服务(包括售前及售后)；对于下游客户，神州数码将延伸营销与物流配送体系至二类和三类城市，减少流通环节，迎合下游客户对市场响应速度和服务质量的要求。这种业务模式的变化将使神州数码传统的分销业务转变为提供供应链管理的新的服务型业务模式。这个模式看起来简单，在实际的转变过程中却并不容易，

神州数码几乎用了两年的时间来改进自己的管理流程。这其中最重要的是商桥网的建立，但同时还有人们从外界看不到的一些变化。据说神州数码副总裁林杨曾专门派人把分销销售人员每天的工作记录下来，以研究一个销售人员每天所做的事情中到底哪些是直接对业务拓展起作用的，哪些是可以通过流程优化而减少的。现在，神州数码的商桥网和 ERP 系统的接驳，已使得其原来的部门划分方式完全改观，从前许多需要销售人员打理的，诸如下单等事项全部移到网上，现在销售员的最重要的任务就是帮助下游代理商来开拓市场。

### **增值增值分销，对渠道准确把握**

作为有效规避分销风险的一种方式，增值分销已经成为分销商和经销商未来发展的一种方向。但是高增值领域同样也有自己的风险：首先是可供销售的产品不多；第二是渠道数量相对较少，分销商之间的渠道竞争愈来愈激烈；第三，以前增值分销的主要是低端产品，高端产品或由厂商自己直销或由系统集成商销售，但随着竞争的日趋激烈，厂商开始向增值渠道全面放开自己的产品线，高端产品进入分销渠道，必将导致低端产品出现价格竞争的局面，使高增值分销的利润大幅降低。

因此，在高端分销市场，分销商必须考虑投资回报率，尤其是在营销网络的建设上。“由于高端产品的用户相对集中在大中城市，在全国范围内搭建营销网络显然是不合理的。”基于这一点，神州数码目前考虑的主要是如何在技术支持和服务上下足工夫，而不急于扩展销售平台。目前神州数码的 9 大业务平台中，增值业务主要集中在北京、上海、广州和成都 4 个平台，与其他事业部相比，增值渠道的覆盖面还没有在全国铺开。尽管在渠道覆盖面上神州数码还需继续努力，但从资金及技术支持能力上看，神州数码已成为增值渠道中实力最强的分销商。

目前神州数码的高端分销(包括 Cisco、Sun 等)占整个神州数码分销业务的 28%，与传统的分销业务 70%的比例相比，还比较小，但是从趋势上看，增值分销已是大势所趋。继 Sun 之后，IBM、Cisco、Oracle、HP 等纷纷与神州数码签订了增值代理业务，尤其 2002 年 7 月在神州数码与 HPUnix 产品的签约仪式上，双方领导一致表示了通过合作探索渠道新模式的意愿，不管是神州数码，还是对高端产品供应商，增值分销都是任重而道远。

增值分销其实是一种多品牌分销，所分销的产品相互之间存在着某种竞争关系，但更多的则是一种市场补充，尤其对下游经销商，多品牌代理意味着更低的风险。神州数码的投影机业务就是一个典型的成功案例。

在与 NEC 达成投影机产品合作协议之前，神州数码已经代理了四到五个世界知名品牌的投影机，其中东芝投影机凭借着神州数码稳健的渠道政策和多样的市场推广手法，连续多年

占据国内市场第一的位置。而且其自有品牌晨星更是一举突破坚冰成为国产投影机的翘楚。神州数码认为，多品牌分销对分销企业总的来说是“利大于弊”。“弊”是厂商不会给分销商“独家代理”那么多的支持；“利”是分销商通过代理不同品牌的产品，对这一类产品的渠道准确把握，对市场认识清晰。

### **建设信息化建设，助力分销系统**

神州数码开展企业信息化服务，提倡“对客户做最负责任的公司”。最负责任，就是要使提供的服务最适合该企业，最契合他。这样做，有可能使神州数码的利润受到损害，但是从长期来看，企业会给神州数码以很好的回报。

对于开展企业信息化服务，神州数码占优势的一点就是：经历了从咨询顾问到客户，再从客户重新返回咨询客户的双重心理体验。这种体验是其他很多同行所没有的，当从局外的咨询顾问变为客户的身份后，神州数码的咨询顾问们才终于切身感受到了作为被改革者，客户所经历、所想的问题，这对日后给其他客户做咨询无疑是大有好处的，可以设身处地地站在对方立场，为其着想，以寻求问题最好的解决方式，以确保项目更好地实施。

神州数码为企业信息化服务的另一优势是：由于多年做分销业务的积累，使其形成了很多的产品线，代理、熟悉很多家公司的产品，这使得在给客户做咨询时，能够给客户推荐最适合的产品应用。

另外，神州数码由于多年开展业务，早已在全国形成九大平台，使其拥有足够的响应能力，为客户提供及时的支持服务，这一点也使许多同行企业难以望其项背。而且神州数码在全国 11 个平台拥有专业的配送队伍和长期合作的专业运输公司，配送网点覆盖全国所有二级以上城市，平均每天能为近 1000 个客户配送。已投入使用的北京立体仓库，集存储、拣选、运输、流通加工等功能于一体，每天能处理 350 个以上的订单；正在筹建的上海立体仓库，其规模更加庞大，自动化程度更高，建成后每天将能处理 750 个订单。物流中心通过对采购、报关、运输、仓储、配送和资金流等供应链环节的整合，加强了物流网络和物流信息系统的建设；通过优化和完善物流运作体系，不断提高对客户的服务质量。

充足的人力资源也是神州数码提供信息化服务的一大保障。多年为许多企业做分销的经历，使神州数码积累了数量很大的各种工程师，能够随时为客户提供各种技术支持。

这些优势的共同作用使得神州数码能够给企业提供非常全面的解决方案，从 ERP、CRM，Call-Center 到 e-Bridge，不一而足。国外只有很少的几家厂商能够提供范围如此广泛的服务，而国内大多数企业都无法提供全部产品链。

### **优势保持优势，引领分销行业发展潮流**

神州数码在增加自己于供应链中的价值时，不断进行产品扩张，一方面为经销商提供了更为广阔的服务平台，并且降低了其市场管理交易成本；另一方面基于产品线的丰富，渠道经销商可以从神州数码处得到更多的产品组合和方案组合。这些无疑为神州数码向各级渠道伙伴提供最为完善的 IT 服务打下坚实的产品基础。

从上游合作供应商的市场需求看，在二、三级市场，区域性的行业和企业采购以及消费类市场都在迅速成长，供应商对二级市场的渠道拓展和产品市场推广的需求非常迫切。但由于二、三级市场仍处在成长阶段，渠道规模小、数量多、地域分散，对单一供应商而言，拓展和管理这样的市场，投入产出在现阶段仍很难趋于合理。而对于产品线丰富的分销商而言，却可以通过产品的复合销售和渠道资源整合，降低市场管理和交易成本，也更贴近二、三级市场渠道的多样化需求。因此找神州数码这样的分销商合作是现阶段最好的商业合作模式。

作为中国最大的 IT 分销商，神州数码在中国的供应链管理领域处于第一的地位。e-Bridge 交易系统 2000 年 9 月开通，截至 2003 年 3 月底，实现 64 亿元的交易额。这其实就是神州数码从传统分销向供应链服务转变的最好体现。本着“分销是一种服务”的理念，神州数码通过实施渠道变革、产品扩张、服务运作，不断增加自身在供应链中的价值，实现规模化、专业化经营，在满足上下游客户需求的过程中，使它的供应链服务，能提供更多的增值服务，具备越来越多的“IT 服务”色彩。

(资料来源: 中国经营报, 赵正 2003-12-3)

## 案例 10 柯达富士较劲中国市场

### 一、柯达在中国市场的主要分销策略

柯达在中国市场的基本目标, 是保持其在专业、医疗产品上的绝对优势, 力争在民用产品上打败富士, 以达到对中国市场的占领。在销售渠道策略上, 柯达在多数产品上都采用垂直型营销系统, 其中较突出的特点是采用较短的销售渠道: 中国设厂——区域分销——零售商。柯达一直想在中国直设厂, 到 1997 年 5 月份, 柯达已先后兼并了汕头公元胶卷厂和福建福达胶卷厂, 从而直接在中国生产胶卷。这样, 胶卷从出厂到到达最终消费者, 经过的渠道很短。而在渠道宽度上, 柯达选择的经销商数量并不多, 其特点是经销商专业化, 不同类型的产品由不同专业公司代理。在广州, 柯达的民用、专业、磁记录和医疗产品分别由相关行业专业性很强的公司代理。而在民用产品零售点上, 则主要集中在两方面: 一是柯达专卖店, 一是百货大楼的摄影器材部。柯达在中国的很多大城市直接设立办事处, 办事处市场部按不同产品设立不同产品部, 负责所在区域的产品相关工作。办事处与投入了很多的人力、财力、物力, 柯达很多专卖店的位置选择在一个城市中的黄金地段。例如, 广州的世贸中心附近、中信大厦、天河城, 深圳的地王大厦, 都有柯达的专卖店, 外观华丽, 给人以大公司的形象感。总体上, 从产品出厂到到达最终消费者, 或者说在整个市场后勤管理上, 柯达公司都进行了有效的管理。

### 二、富士在中国市场的主要分销策略

因为富士目前在 100 度胶卷上占着优势, 其他产品虽然市场占有率低于柯达; 但因为绝大多数人熟悉的还是胶卷, 因而富士品牌形象也是深入民心的。其在中国的目标是保持胶卷上的领先优势, 以此为基础, 扩大其他产品的市场占有率。具体分销策略中, 富士在多数产品中也采用垂直型营销系统, 但在销售渠道的长度上, 富士与柯达明显不同, 采用较长的销售渠道: 日本厂家——中港澳总代理——中国区域代理——主要城市代理——零售商, 富士在中国销售的产品, 除了少数以外, 例如相片的冲洗液, 是在新加坡生产, 其他绝大多数产品都从日本原地生产。在经销商选择上, 也与柯达不同。富士的中港澳总代理——香港富士摄影器材有限公司, 是其在中国、香港、澳门的独家经销, 而在中国的区域分销上, 除医疗产品等少数产品, 因为专业性很强而由专业医疗公司代理, 其他产品并没有像柯达那样严格按不同产品选择专业代理商, 多数一家公司经销。在民用产品的零售点上, 富士与柯达是一样的, 主要都集中在自己的专卖店和百货大楼的摄影器材部。

与柯达相比, 另一大区别是富士在中国的绝大部分工作, 由其中港澳总代理负责, 自己不直接参与。在中国北京、广州、上海和成都的四大办事处, 是直属于香港富士摄影器材有限公司的, 分别负责华北、华南、华东、华西地区的相关工作。这样, 日本富士公司没有直接接触在中国的经销商, 市场开拓工作亦都由总代理的办事处负责。富士采用这种方式, 在总体上可以节省资源, 但不足之处亦显而易见, 那就是自己不能完全把握一切工作, 因为总代理并不能总是与自己一致。所以相对而言, 富士与中国各级经销商的联系不够紧密, 近年来在开设影像专门店的成绩不如柯达。

### 三、柯达、富士不同竞争策略分析

一个企业在竞争中采取怎样的策略, 受很多因素影响, 其中起决定性作用的是企业在该行业中的地位。菲利浦·科特勒在《营销管理》中指出竞争中企业的四种地位: 领导者、挑战者、跟随者和补缺者。若说在全世界, 那么无疑柯达是领导者, 而富士是挑战者, 在中国市场, 医疗产品和专业产品上, 柯达是领导者, 但在普通胶卷市场上, 则两家公司的地位非常接近, 目前富士市场份额仍占第一位, 因而可以说富士是领导者, 柯达是挑战者。作为世界范围的领导者, 柯达在中国普通胶卷上稍逊于富士, 它无论如何是不会心甘情愿的, 因而在近年来大举进攻富士。1997 年, 柯达公开表示, 要在未来 5 年内在中国投入 15 亿美元而不求回报, 以达到最终挤垮乐凯, 打败富士的目的。虽然柯达在美国本土和其他国家的经营面临重重困难, 宣布要在全

球裁员一万,以降低成本,但在中国并不裁员,反而大规模增加投入,这可见柯达对中国市场的高度重视。兼并公元、福达,是其全面进攻策略的体现之一。在其新产品,如数码相机、电脑光碟的大规模推广上,亦可看出柯达占领中国市场的决心。而富士也不甘示弱,不会把在胶卷市场的领先优势拱手让给柯达,它凭着在中国市场已有的基础,全面反击,特别在胶卷产品上。在1997年5月至10月半年之间,富士连续推出两代胶卷新产品,5月份推出SUPER-HG系列胶卷,取代原来的HR系列胶卷。而仅仅几个月后,又推出SUPER IA晶彩胶卷系列,与柯达推出的金胶卷系列全面对抗。同时,针对柯达对专卖店的大规模投入,富士在1997年下半年推出新的影像服务专卖店形象,原来的专卖店全部进行新的装修,形象焕然一新。目的很明显,就是要保持胶卷的领先地位。

从上面两家公司的比较中可见,富士的销售渠道较长,市场后勤管理上稍逊于柯达,这在客观上有两方面负面影响,一方面是产品经过长的渠道,多次转运后,富士公司对产品不能很好控制,给伪冒产品有机可乘。日前市场上富士的伪冒胶卷较多,而柯达的则很少见。另一方面,几种不同类型的产品由同一经销商负责,例如,在广州,富士的民用胶卷、数码相机和磁记录产品都由同一经销商负责,而柯达的则分开由三家利关行业的公司负责。这样,富士的那家经销可能只注重畅销的产品,而对相对不畅销的产品支持不够。近一两年,同是在推广数码产品和电脑光碟,柯达的取得的成绩比富士好得多,特别是电脑光碟,柯达的销售量在广州已排在前几名,而富士的则比较少见。

目前,在中国市场,两家公司在不同产品的地位没有改变。但比起几年前,柯达的影响已越来越大。除了分销策略上,在其他各个方面,两家公司也一直都对抗着。可以预见,未来柯达与富士之争将会更加激烈。

## 第12章 促销策略

### 案例1 刘翔退赛,伊利怎么办?

2008年8月18日,在北京29届奥运会亿万观众翘首以盼的110米栏分组预赛中,刘翔出人意料地因伤退赛了。现在,网上对刘翔的质疑声一片,质疑声大大地多于理解的声音。我无意也无力追究事情的真相,我所“操心”的是,刘翔退赛,伊利怎么办?

伊利有三个选择,一是单方中止刘翔的代言合作,停播一切有关刘翔版的广告;二是不变应万变,继续由刘翔代言,保留原版广告继续播出;三是挖尽刘翔的名人价值,借“退赛”之势,创意制作新版广告,维护刘翔形象,继续共同诠释伊利“为梦想创造可能”的品牌主张。

第一种选择伊利损失的是金钱,在代言合同没有到期,刘翔价值还没有充分利用时,刘翔就不能用了,给伊利的品牌传播留下了遗憾。

第二种选择可能没有人会这样选择,假如真的伊利这样做,那么这样的广告每出现一次,就会为刘翔和伊利减分一次,弊大于利。

第三种选择是伊利最好的选择。刘翔还年轻,刘翔这次是退赛不是退役,无论将来世界性大赛的实际比赛结果如何,至少近几年,刘翔还是110米栏冠军的有力争夺者,就凭这个,刘翔还有宝贵的“剩余”价值,还是卫冕冠军;就凭这个,伊利与刘翔剩下的合同还值得继续。

怎样继续?

把刘翔的“退赛”事件与伊利“为梦想创造可能”的品牌主张结合起来!

刘翔“退赛”事件是一件受到超级关注的“爆炸性”事件,这个事件一定会在很长时间里保持对全国人民眼球的强大吸引力。刘翔这次卫冕没有成行,但是梦想还在,这一点与伊利“为梦想创造可能”的品牌主张高度吻合。只不过从今往后,伊利的广告要反过来做,伊利做刘翔的代言人:“伊利相信刘翔,为了梦想,让我们一齐努力”,刘翔说:“梦想创造可能!坚持,一定赢得未来!”。

在 2006 年伊利与刘翔签约广告代言时，刘翔曾说：“不论是运动员还是普通人，每个人都有自己美好的梦想，只要你敢于逐梦，你会发现梦想也许并非遥不可及。”

伊利集团董事长、总裁潘刚：“刘翔是打破欧美垄断田径直道比赛的第一个中国人，他在奥运史上的成功，最激动人心之处，就在于证明了人类拥有实现一切梦想的可能和彰显了中华民族的英雄主义气概。多年来，伊利致力于打造中国一流的民族品牌，为社会奉献优质食品，努力拼搏，不断树立和挑战行业的最高标准，这和刘翔的精神气质有高度的一致性。伊利要做的就是为广大消费者持之以恒地提供高品质的产品，不断地为人们的身体健康和精神愉悦提供新的产品，为梦想创造可能。”

如果刘翔和潘刚说的是发自内心的真话，那么我相信，伊利与刘翔的合作一定会精彩延续！

在我国争办到的 29 届奥运会正在北京热火朝天进行的时候，我国运动员创纪录地摘金夺银的时候，我想说，我们的国人在精神层面的许多方面，还非常非常脆弱、极端、功利和不成熟。他们极端地只以成败论英雄，忽视过程和付出，漠视英雄周围的绿叶，这对于调动全国各民族人民每个人的力量建设国家是不利的，更与奥林匹克精神不符（有人在自己家门口的奥运会现场为外国运动员喝倒彩）。在我国国际经济地位提高的同时，国民的素质也要抓紧提高。

冠军是伟大的，但是众多冠军的出现必须有赖于国家的强大。对冠军，我们要学会有一颗平常心，既尊敬热爱他，又不因一时一事而毁誉。

如果伊利与刘翔的合作此前已经到期，那么赶紧再续一年吧，借事件传播，值啊！

## 案例 2 保暖内衣大战动真格的——俞兆林保暖内衣促销

保暖内衣是近几年才出现的新产品，由于这类产品保暖性高。穿着舒适，有科技含量，帮产品一经问世就受到欢迎。正因为如此，很快这一行业便充满了浓浓的火药味。据了解，在 1998 年，全国生产保暖内衣市场还只有 10 多家企业在那里搏杀，市场实际销售量 300 万套。到了 1999 年，生产企业就已经发展到近 70 家，全国保暖内衣销售量达到 750 万到 800 万套，几个主要品牌如俞兆林、南极人、顺时针、赛洋北极绒等都曾出现过断货、抢购现象。今年的形势，据业内人士估计市场投放量将突破 1 亿套。尽管这几年保暖内衣的年产量呈逐年猛增的趋势。但有数字统计，从 1996 年开始到现在，销售总量仍不到 1500 万套，相对整个大市场并不算多，让人感觉保暖内衣的市场空间还很巨大。另据统计，保暖内衣在北京地区 1999 年才开始热销，所有品牌的销量也不超过 25 万套。与之相对应的上海，三年来该品种总计销售量达到 150 万套。广阔的市场前景，诱人的高额利润，使得众多生产厂家纷纷投身其中，争着要分一杯。根据从各方面搜集的信息分析，2000 年保暖内衣在全国范围内形成大战局面已成定局，其激烈程度将有可能是自 VCD 大战后的又一焦点。全国加入大战的企业可能会达 500 家以上，一些著名的品牌如：杉杉、宜而爽、小护士等也能与了角逐。在竞争激烈的市场环境中，处于行业领头羊地位的俞兆林保暖内衣经过了轻松、紧迫，最后到白日热化的市场状态。面对越来越紧张的“战势”，俞兆林采取了各种方式进行应对，其中不久前进行的现场“迎风展示”促销活动颇有特色，此次促销活动在零下二度的气温下，将四台大型风扇搬到现场，让人们实实在在地感受了产品“防风”的特性，同时也将保暖内衣大战推向一个更新的阶段。

### 一、市场状况

#### 广告战越拼越猛

竞争对手的日益增多，使保暖内衣厂家抢夺市场的战斗将更加残酷和激烈。为了在激烈的近乎残酷的商战中能搏杀出一席之地，各企业纷纷拿出广告法宝。尤其是大一点的厂家更是毫不含糊，动辄斥资几千万，誓把市场拿下来。据了解，单是准备今年投入 2000 万以上广告费的企业就有 10 多家，有两家甚至超过 1 个亿。不仅如此，为了造势拉买主，他们纷纷

请来了形象代言人。俞兆林请到了郑少秋，打皇帝牌；南极人寄希望于葛优；徐帆这两位票房明星能给他们带来好运；北极绒拉到了笑星赵本山；顺时针干脆把陈强、陈佩斯都给搬了出来，来个上阵父子兵。而港星刘德华及温兆伦的加盟，更是使得这场“明星广告大战”充满火药味。

价格大战一触即发竞争厂商的急剧增加，使得市场上的保暖内衣明显呈现出“供大于求”的状况，而一些后进入的、品质根本无法与俞兆林这样的强势品牌正面交锋，因而存在极大的价格“跳水”可能性。此外，高高在上的价格也使得很大一部分消费者望而却步。

消费者不知所措

面对令人眼花缭乱的广告大战，消费者越来越找不到感觉，更不知如何选择。因而，除了广告之外，急需其他方式的指引，尤其是“动真格”的方式。结论：广告战已逐渐进入死胡同，持续数月的保暖内衣大战急需注入新鲜血液。市场就要“动真格”的了。

二、优势分析“俞兆林”品牌已积累了相当的品牌

知名度与美誉度。1996年7月1日，上海兆林公司成立。当年10月，“南极”棉内衣（后改为“俞兆林”牌内衣），投放市场，一炮打响，产品领先于全国同类保暖内衣近两年。兆林公司在第一年销售8万套，1997年28万套，1998年100万套，1999年销售300万套，并创下了全国纺织行业“无贷款、无积压、无三角债”的销售奇迹，为此，（人民日报、市场报）称之为“俞兆林现象”。

根据媒体报道1999年全国冬季保暖内衣销售量为600~700万套。“俞兆林”牌内衣销售量就占了近一半，名列前茅。

根据上海服装行业协会提供的信息：1997年、1998年、1999年冬季，“俞兆林”牌内衣名列针织内衣类第一。荣膺国家海洋局极地考察办公室、中国极地研究所指定“国家第15次、第16次和即将出发的第17次南极科学考察和首次北极科学考察”唯一专用保暖内衣产品；荣膺世界第三冰川——“西藏普若岗日”科学考察队指定唯一专用保暖内衣产品。

终端网络十分健全。到目前为止，俞兆林保暖内衣单在北京就建立了80多家销售网点，不仅在各大商场有售，而且，在超市也有相当的网点，甚至各郊县也都有售。

产品质量过硬。保暖、透气、抗风、导湿保湿、抗菌。

三、劣势分析

遭遇强势品牌的挤压；除了俞兆林外，保暖内衣还有两大强势品牌：南极人和北极绒。这两家企业的广告投放力度十分凶猛，大有超过俞兆林的势头。如果俞兆林此时不拿出新的办法，市场形势将十分严峻。

后起品牌广告力度加大，广告战损耗较大。除了南极人、北极绒外，保暖内衣的后起之秀纷纷出现，虽然在整体实力上无法与俞兆林相抗衡，在广告投放上，也不足以构成威胁，但总体趋势是：这些后起品牌决心要在市场上分一杯羹，广告投放也呈增长势头，因而，市场的总体环境是越来越严峻，要想在这样严峻的市场中继续保持优势地位，必须走出单纯广告战的模式，而拿出一些真东西出来。

四、活动策划

总体思路：搞一场别具一格的活动，迅速提升俞兆林保暖内衣的美誉度，并与其他品牌严格划清界限，从而树立俞兆林品牌的特殊地位。

活动点的挖掘：这次活动究竟围绕哪一点而展开？经过周密分析，确立了“抗风寒”的卖点。因为保暖必须抗风，抗风才能保暖。由此切入，消费者更容易接受。而恰恰在这——点上，俞兆林保暖内衣与众不同。作为中国最早的保暖内衣，俞兆林内衣已经过了长达7年的更新换代，产品日臻成熟，其表现亦即与同类产品最大的区别之处就是其独特的抗风、保暖效果。经国家科考队员在国家第15次、第16次南极科考中实地验证：产品抗风保暖效果真实、功效与众不同；不仅如此，还伴随世界第三冰川——“西藏普若岗日”全体科学考察队员进入青藏高原，并成为国内唯一经过在青藏高原实地测试过的保暖内衣，其抗风、保暖功效真实可靠。由于活动主打“抗风”点，国家海洋局极地考察办公室还特意为此次活动发来

了贺信：“作为唯一经受南北极地风寒考验的保暖内衣，俞兆林品牌的性能已得到国家海洋局极地考察办公室的正式认可，并将继续作为中国第十七次南极考察队全体队员的内衣，感谢你们为国家极地考察事业做出的贡献！”由此，活动的权威性大大增强。

现场演示被确定为活动的主打形式。之所以这样，是为了走出过去单纯广告战的模式。同时，亦可以显示与众不同的“动真格”的决心。

为了增强活动的趣味性，还特别策划了现今正热的“模仿秀”形式，第一次将这种火爆荧屏的形式应用于商业领域。为此，四台超大功率的强力风扇被搬到现场，制造出类似南、北极地与青藏高原的寒冷状况。

#### 五、效果评估

11月8日下午2时，在众多围观者的见证下，8名身着俞兆林牌保暖内衣的模特，款款登台。尽管台上寒风凛冽，四台强力风扇相互叫劲，但他们丝毫也未感觉到冷，在台上走了近一个小时。围观者赞叹不已，许多消费者更是当场就认定了俞兆林品牌。

此次商场“模仿秀”活动的开展，绝不是一个为促销而促销的活动，因为通过这样一个别出心裁的活动，无疑一下子从行业性的广告大战中跳了出来，其特殊意义在于，活动从一个侧面展示，保暖内衣的大战又将升级。俞兆林保暖内衣通过现场实验，让消费者眼见为实，一方面提升了产品的真实性，另一方面、也显示了“动真格”的决心。由此亦折射出，保暖内衣的竞争已经进入到了一个更新的阶段。

活动的第二天，俞兆林牌保暖内衣的销售量就突破2500套，比平时的800—1000套翻出了一倍多。

### 案例4 高露洁在日本岛上的促销

美国的高露洁牙膏在进入全日本这样一个大的目标市场时，并没有采取贸然进入、全面出击的策略，而是先在离日本本土最近的琉球群岛上开展了一连串的广告公关活动。

他们在琉球群岛上赠送样品，使琉球的每一个家庭都有免费的牙膏。因为是免费赠送的，所以琉球的居民不论喜欢与否，每天早上总是使用高露洁牙膏。

这种免费赠送活动，引起了当地报纸、电视的注目，把它当做新闻发表，甚至连日本本土的报纸、月刊也大大报道。

于是，高露洁公司在广告区域策略上就达到了这样的目的：以琉球作为桥头堡，使得全日本的人人都知道了高露洁，以点到面，广告交易十分明显。

营销攻坚战究竟该怎么打？一般而言，有两种打法：正面进攻和侧面出击。当企业对战场不熟悉，群众基础尚未建立之时，先建立稳固的根据地，从侧面入手是一条稳健可行的策略。

## 第13章 企业市场营销管理过程

### 案例1 经销商，如何组建你的营销团队？

由于中国市场经济推行较晚，目前国内的经销商群体还处在一个方兴未艾、蓬勃发展的时期，由于创立时间较短，很多的经销商还处在“摸着石头过河”的阶段，同时，由于现代渠道的风起云涌以及厂家渠道扁平化的挤压，作为经销商群体还面临着转型与提升的压力。但作为这支推动商品快速流通，促进区域经济有力发展的群体，要想在“千军万马过独木桥”的竞争中，脱颖而出，做强做大，特别是有力抗击“外寇”，就必须引入现代化的营销理念，组建自己的营销团队，打造一支营销铁军，从而能够让自己在激烈的市场竞争中，立于不败之地，毕竟，未来的市场竞争，归根结底是人才的竞争，但更是团队的竞争。



经销商如何组建自己的营销团队呢？建议可从以下几个方面着手打造：

**团队成员构成。**目前经销商的营销团队在人员构成上，很多都是自己的亲戚或者亲戚的亲戚，亲上加亲，亲上连亲，这种团队构成在经销商发展初期，由于业务量不多，操作模式简单，因此，刚开始一般体现不出什么太大的负面效果。但随着经销商的快速发展，这种较为单一的人员构成就会束缚企业的发展。最为明显的体现就是企业要规范，而原来为经销商发展立下过汗马功劳的这些亲戚朋友成员，由于自身素质，以及原来几乎没有管理，因此，现在一旦规范化、制度化，马上就会表现出不适，甚至会对后来进入或者引入的职业经理人产生抵触，甚至结伙排外，造成企业管理上的瓶颈。

因此，作为经销商，在自己营销团队的人员构成上，尽量保持合理配置比例，建议自己的亲戚朋友和外来引入人员最少保持 4: 6 这个比例，自己的亲戚朋友尽量随着企业的发展而逐渐较少，扫除企业里养尊处优，甚至光拿工资干少活，或者不干活的现象，摒弃可能由此带来的不平衡、不公正心理，以扫除企业发展的障碍和束缚。在团队成员年龄构成上，建议保持 3: 7 制，即关键管理岗位上的人员以及老的营销人员的年龄在 30 岁以上的，可以占到 30%，70%的员工还是要靠更有闯劲、更有激情的年轻营销人员上；在性别构成上，可以保持在 5: 5。有句俗话说得好，男女搭配，干活不累，合适的男女搭配比例，可以激发团队活力，同时，由于女性营销人员心细，亲和力强，更便于产品推广，以及与下游渠道客户建立良好客情。

**人才招聘渠道。**作为经销商，要想组建一支称心如意的营销团队，就必须打破单纯依靠亲戚，或者通过亲戚朋友介绍的方式来组建团队，这种方式虽然也有很多好处，比如忠诚度相对较高，比较放心等，但却容易陷入“请神容易送神难”的尴尬，接受一个员工容易，但如果发现不合适，或者不胜任，接下来的事情就难办了，辞退吧，是自己的亲戚朋友或者他们介绍过来的，很难为情，听之任之吧，有时就是“滥竽充数”，并且，很有可能会影响其他积极性较高的团队成员，并且自己也老像“噎”着一只“苍蝇”，总是心里不舒服。怎么办，其实，压根就不如广开进入渠道，除了上面亲戚朋友介绍外，还可以通过正规人才市场这个渠道，来进行招聘，虽然这种方式，由于经销商实力相比于一般的企业单位优势不足，但只要开诚布公，礼贤下士，这个渠道很多时候还是能够起到纳贤作用的。毕竟，近年来，人才市场的就业形势越来越严峻，而作为人才对于单位的期望值也开始放低，并日趋实际。再次，通过合作过的企业营销人员介绍的方式，也是可行的。厂家营销人员接触面广，身边会有很多做营销的朋友，甚至他们还熟悉竞争对手的营销人员，因此，通过“借渠浇水”，有时也可以物色到合适的营销人员，更有甚者，有的经销商直接就把厂家的营销人员通过高薪等“挖”过来，也算一种不错的选择。

**人员使用原则：**在营销人员的使用上，经销商要本着一个原则：赛马不相马。经销商在发展到一定阶段后，必须引入职业经理人群体。因此，在用人上，就要建立自己的一套体系，让人尽其才，物尽其用。第一、用人不疑，疑人不用。很多经销商之所以留不住人，有时跟自己的用人理念有局限有关。他们既想让他们大干一番，干出业绩，但又怕失控，给自己带来损失，在这种情况下，用人方面难免畏首畏尾，因此，会让一些“空降”而相对经历过世面的职业经理人倍感局促和不快，因此，人流失便是难免的。经销商要想避开这个误区，就必须放开思想，本着授权受控的原则，建立一套相对完善的责权利分明的管理机制。既能够让这些职业经理人有发挥的平台，同时又不至于控制不住，而给市场带来损失。第二、以业绩论成败，以市场论英雄。人不患不均，就患不公。作为经销商，面对团队中的自己的人（亲戚朋友）以及外来人，一定不能吃大锅饭，一定要以对企业、对市场的贡献度大小，合理付酬，创造一种公平、公开、公正的竞争机制，让有能力的人才尽可能地发挥。第三、避亲不避贤。对自己的亲戚朋友，也不是不可以重用，但一定要是有能力的亲戚朋友，能够胜任某一岗位，然后让其勇挑重担，这样做才能真正服众，但要避免让“占着茅厕不拉屎”、不学无术、没有进取心的亲戚朋友担任重要岗位，否则，将会一支老鼠坏一锅汤，让整个团队一团死气。

创新留人方式。作为生产制造型企业，可以依靠庞大的平台来留人，但作为实力、规模都较小的经销商就不具备这个条件。但经销商也可以通过改善内外环境以及搭建平台的方式，来达到留人的目的。第一、留人要有战略眼光，不可目光短浅。很多经销商在用人时，由于多种原因，总是对职业经理人抱着超乎现实的期望，幻想着能够给自己快速带来滚滚财源，而一旦短期目的达不到的时候，又开始对人员能力产生怀疑，最后，让人不得不一走了之。第二、扬长避短，用人之长。很多经销商在管理能力或者专业营销能力方面往往是欠缺的，通过借助他人的力量，也可以达到有效管理的目的。但经销商要想更好地留人，就必须创造一个轻松和谐而温馨的企业留人氛围，就必须要用一颗平常心，用人所长，避其所短，用放大镜去看团队成员的优点，这样，才能心平气和，更好地与职业经理人相处，增强营销人员的忠诚度。第三、平台留人。经销商也许在现实物质利益上，不能给予更多，但却可以通过提供一个较为广阔的平台，提供一个更大的可以发挥的空间，来更好地留人。第四、愿景留人。作为经销商，要不断地给营销人员“画饼”，不断地展示企业的未来美好前景，以此吸引营销人员死心塌地地为企业奋斗，也可以实现留人的目的。比如，有的经销商通过年终给予分红，规模较大的经销商通过给股票的方式，来实现留人，但要避免既想鞭打快牛，又不想让牛吃草这一状况。

总之，经销商要想组建自己的营销团队，增强自己的核心竞争力，就必须采用自己的方式，来招聘、使用营销人员，通过创新的手法，来合理地留人，从而通过打造自己的狼性团队，积极参与市场竞争，从而取得更大的胜利。

## 案例 2 玉兰油非专柜促销方案

### 缜密的前期准备

本次促销活动是在没有玉兰油专柜的商场内进行的店内促销，目的是向消费者传递玉兰油换新包装的信息，让玉兰油时尚、专业、高档的形象深入人心，并通过促销中的买赠活动吸引更多的消费者购买。

本次活动的时间选在 2001 年 9 月 21 日~2002 年 1 月 27 日的周末，每个周末 16 小时。为了最大限度地利用资源并达到最好的推广效果，根据超市周末、下午和晚上人流量较大的特点，公司选择了商场内人流量最大的时间段——周五（18:00~20:00）、周六（11:30~20:30）和周日（11:30~20:30）。

玉兰油属于中高档化妆品，消费对象为 18 至 50 岁的职业女性，销售区域主要是城市，若只选一些城镇或较小的城市，促进销售和扩大宣传的效果会大打折扣，本次活动就选择在华东、华南、西南区一些经济较发达的城市进行。

在具体的超市选择上，因为本次活动的目的是在增加销售的同时，提高产品的知名度和传递玉兰油换新包装的信息。而在有专柜的超市促销小姐会进行宣传，在没有专柜的超市，消费者就不一定知道这一信息，所以本次活动选择在没有玉兰油专柜的超市进行。

明确的组织及职责分工，是促销活动稳定有序进行的前提。“惊喜你自己”玉兰油非专柜促销活动有着精简的组织构架与明确的职责分工。

在职责分工方面体现了分工明确的原则。例如本次活动中城市督导的职责就是：负责与商场的沟通；对属下工作人员的培训与工作评估；在工作中给促销小姐正确的指导；将销售数据和问题及时反馈给公司；监控并收集好赠品发放的数据、证明。

总之，在活动开始之前，确定人员的构架及职责的分工是搞好活动的必要程序。

### 完善的活动方式

本次活动选取滋养霜、营养霜、洁面乳等六种产品做促销推介，买足 98 元玉兰油产品的顾客，凭电脑小票可获赠价值 68 元的伊泰连娜项链。活动以 POP 广告、形象促销专用台、宣

传手册和促销小姐统一黑色的 OLAY 服装为形式，以玉兰油高档、时尚的形象为表现主题。具体的活动方式为：

POP 海报的广泛宣传：POP 的设计，应尽可能的简洁、醒目、生动，让顾客在三秒钟内对活动的时间、内容一目了然，对活动产生兴趣，并有深入了解的愿望。超市入口处或促销台旁为张贴 POP 的最佳位置。

本次活动的 POP 采用生动活泼的字体和简洁的语言——“新包装，新上市，买玉兰油满 98 元，送 68 元依泰连娜项链”。通过张贴在超市入口处、促销专用台旁的 POP 和超市的广播，有效地向消费者传递玉兰油的促销消息，并形成一种良好的购买氛围。

促销专用台的完美形象：国内一些企业是一张桌子、一块桌布就能成为促销专用台，而玉兰油的促销专用台则用玻璃制成，其设计就像高档化妆品店的化妆品陈列柜。比如，根据玉兰油产品的种类，专用台分成四层，每一层放不同系列的产品（如第一层是洁面产品，第二层是润肤产品）。专用台的颜色与产品包装的颜色融为一体，既方便导购也提高了专用台的形象，体现出产品的高档、时尚形象和宝洁公司“世界一流产品，美化您的生活”的形象。

宣传手册的有效分发：在本次活动中，我们只对路过促销台或对活动有兴趣的顾客发放宣传手册，而且在宣传手册到达顾客手中之前，促销小姐必须对活动进行简短的介绍。这样保证了目标受众能接受活动的信息，扩大了活动的影响。

促销小姐的热情服务：优秀的促销小姐的热情服务是促销活动取得预期效果的关键，是维护玉兰油品牌和宝洁形象的核心因素。本次活动的促销小姐，不仅注重外表形象，而且服务热情到位，对于每一位顾客都以微笑相迎，在导购过程中首先对顾客的皮肤进行分析，然后根据不同的皮肤，给予正确的购买建议。对于介绍完后没有购买的顾客，她们同样会热情地说“感谢您的光临”。

严格的项目监控

有效的项目监控体系有利于保证促销的质量。本次促销活动配备了严格完善的监控体系，主要包括以下工作：

（一）区管及督导的日常巡店

主要是监督促销小姐的出勤情况、服务态度，POP 的张贴，有无广播的支持和产品是否充足等。在巡店过程中对促销小姐进行打分，并对一些问题如销售技巧等进行当面的培训。

（二）报表体系

1. 促销员每日递交日报表、每周递交周报表，并对销售数量和赠品的发放数量进行统计；
2. 赠品领用表，对赠品的使用状况进行监控与统计；
3. 目标销量考核。

督导根据每个店之前三个月的销量，制定出目标销量，对照促销小姐的销量进行奖惩。

（三）奖励计划

1. 在活动的执行过程中，我们对完成并超过目标销量的城市及促销员按其完成目标销量的比例给予不同的奖励，并设立销量排行榜，大大提高了促销积极性。

2. 美丽大使评分奖励：为了鼓励促销员提升销售业绩，我们开展了“美丽大使”评分活动。即根据促销员的销量及工作表现，每周给予一定的积分，在活动结束后，全国范围内分数最高的十名促销员可获得宝洁颁发的美丽大使证书，并免费到广州参观宝洁及旅游。

通过缜密的策划准备与有力的贯彻执行，“惊喜你自己”玉兰油非专柜促销活动最终取得了满意的效果，玉兰油的全新形象也深植于消费者心中。

### 案例 3 宝洁：促销赢在管理

2001 年 7 月夏，宝洁在全国开展了一次“品客乐脆大奉送”活动，采用“品客请你看电影”的方式，并配以丰富的奖品抽奖活动。这次活动中，宝洁再次彰显了它策划安排的严谨、执行监控的周密。

品客的目标消费群是青少年，买品客薯片送电影票，并有丰富的奖品抽奖，对青少年有很大的吸引力，使他们在吃品客薯片的同时，体会到“品客好吃好玩好享受”的活动宗旨。

一、商场内的宣传

1、在商场食品区的主通道上摆上醒目的堆头，四周贴满品客的 POP，制造良好的视觉效果，引起消费者的注意，烘托活动气氛。本次活动所用 POP 统一制作，为醒目的红色与白色。

2、在商场内创造良好的促销氛围，多重加强活动的传播力度和宣传效果。首先，在商场的店内快讯上刊登品客的活动信息，使更多的消费者了解活动；其次，在商场的入口处摆放写有此项活动规则及相关产品知识的大立牌，起到告知作用；再次，将小而精美的货架贴直接贴在摆放品客产品的货架上，吸引过往顾客。

3、在堆头旁设一名导购小姐，负责向顾客介绍产品及宣传本次活动；在商场出口处也设一名兑换礼品的促销小姐，进一步强化提醒消费者。

4、派发“品客乐脆电影节”宣传单。在卖场对经过品客薯片堆头的目标消费者进行活动讲解并派发宣传单。

二、电影院现场活动

1、现场布置

电影院的现场布置突出“是品客让你看电影”的氛围，加深消费者对品客产品的印象。

(1) 在电影院入口处设置抽奖处。桌上覆盖印有醒目的公司 LOGO 的宣传品和印有产品的 LOGO 抽奖箱（抽奖是本次活动的一个重要组成部分，也是一项很能聚集人气、烘托气氛的活动，抽奖箱的位置对活动有重要影响），以 LOGO 强烈的视觉冲击给人一种热烈、欢快的感觉。

(2) 在入口处张贴 POP，设两名身着印有品客 LOGO 服装的礼仪小姐，欢迎顾客并指导顾客参加抽奖。

(3) 在银幕上方悬挂醒目的“品客暑期乐脆电影节”横幅，烘托活动现场气氛。

2、活动流程

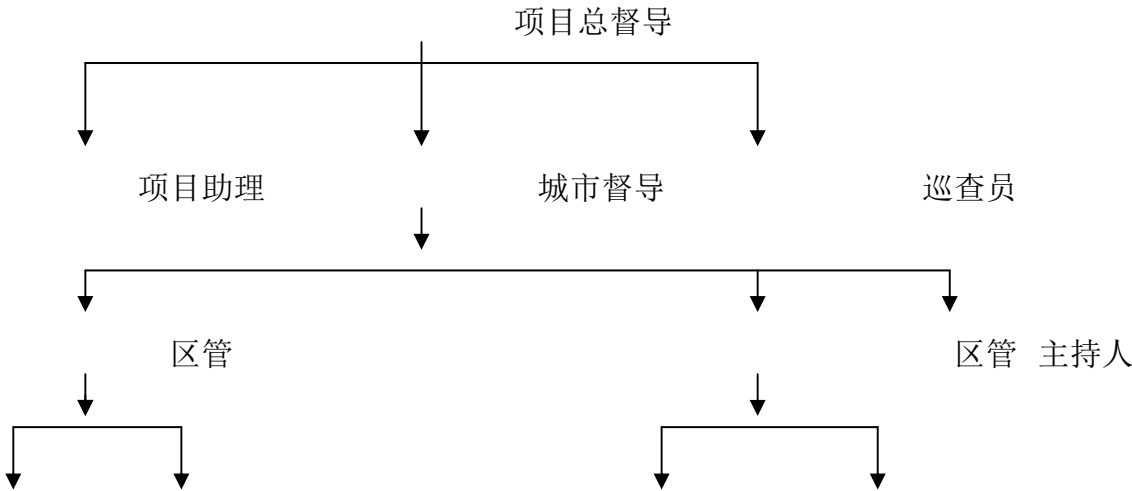
(1) 电影开始前放映 2 分钟精彩、幽默的品客薯片广告，介绍公司、产品等，加深顾客认识。

(2) 广告片之后即进行抽奖，主持人现场邀请顾客作为抽奖嘉宾，分别抽出一、二、三等奖，推动活动达到高潮。

(3) 放映青少年喜爱的电影节目，在娱乐中体会品客“品客好吃好玩好享受”的品牌形象。

周密监控（略）

一、组织架构与职责分工



促销小姐 礼仪小姐

促销小姐 礼仪小姐

在职责分工上，应体现分工明确的原则。例如，城市督导的职责是：

- 1、负责与商场的沟通和卖进。
- 2、对下属的工作人员进行培训和工作评估。
- 3、在工作中给促销小姐和礼仪小姐正确的指导。
- 4、将销售数据和活动中所遇到的问及时反馈给公司。
- 5、监控并收集好电影票发放的数据、证明。

区管的职责是：

- 1、负责协助督导进行商场和电影院的卖进。
- 2、对促销小姐进岗位的培训和工作评估。
- 3、将销售数据和活动中的问题及时反馈给城市督导。
- 4、对商场中产品的存货进行查询并及时补货、使活动顺利开展。
- 5、收集并统计好每日电影票发放的记录。
- 6、对电影院活动的开展进行监控。
- 7、巡查员的职责则是负责活动的进展情况。

巡查员的职责是负责活动实施的监督，并汇报活动的进展情况。

## 二、人员的招聘

人员的招聘、培训和管理是活动的关键一步。在此次活动中，促销小姐的招聘和培训是最重要的环节之一。宝洁不仅仅要求促销员形象好，而且对性格也有要求。

促销员的招聘标准：

- 1、形象标准：18—23 岁女性，身高 1、6 米以上，形象健康；
- 2、个性及能力标准：要求性格开朗外向，沟通能力强，态度自然亲切，回答问题切题，有促销经验等；
- 3、人数标准：因为此次活动的持续时间较长，可能出现人员流动，同时在项目的执行过程中一些人员要被淘汰，因而要有一定的人员储备。

因为区管要协助项目督导工作，负责与商场有关人员的沟通及电影院的选择、沟通和对促销人员进行管理和培训，因为选择工作责任心强、具有良好沟通能力与领导能力的人员承担。

## 三、严格培训

宝洁对促销人员进行了双重培训。首先是督导和区管对促销人员、礼仪小姐的培训（通常是两次）；其次是利用品牌培训 VCD 进行培训。

培训内容：

- 1、产品知识：由当地品客品牌的人员主持。
- 2 促销知识及销售技巧：促销五部曲，即如何在短时间内与顾客进行沟通；如何发现顾客的需求并根据不同的顾客提出购买建议；如何处理顾客的反反对意见；如何进行说服性销售；顾客在您的建议下未购买产品的处理等。这一培训由城市督导或项目总督导负责。
- 3、店销纪律及奖惩制度的培训。
- 4、在培训过程中通过考试、提问、角色扮演方式对受训者的综合素质进行评分，不断淘汰低分人员。培训及考核次数保证在 4 次以上。

## 四、严密监控

宝洁的促销之所以历来井然有序，一个重要原因是它有严格的项目监控系统。

本次活动的监控工作主要有：

1、区管及督导日常巡店：主要包括监督促销小姐有无迟到、早退现象，促销服装是否整洁，服务态度和 POP 张贴是否到位，有无广播支持和产品是否充足等。在巡店过程中对促销小姐进行打分，对一些问题如销售技巧进行当面培训。

2、对电影院活动的监控：电影院的布置是否到位，奖品是否准备充足，礼仪小姐的服务态度与仪表检查、活动现场的控制等。

3、巡查员对整个活动进行巡查。巡查员负责对整个地区的促销情况进行不定时的检查，对各区管及促销员的工作进行监督。

4、报表体系：（1）促销员每日（促销活动结束后）递交日报表、每周递交周报表，并对销售数量和赠品发放数量进行统计；报表提交给各区管，并就当日发生的问题及时与区管沟通、解决。（2）电影票领用表：对电影票的使用状况进行监控与统计。

（3）目标销量考核：依据不同商场此前 3 个月的销量情况，结合活动的预计效果，给各个促销小姐设置不同的目标销量，并根据实现销量进行奖惩。采用有区别的目标销量制，避免了不同的店采用同一目标销量或不设置目标销量降低促销人员积极性的弊端。

5、项目奖励计划。实施项目奖励计划，使销售成绩与促销员的收益挂钩，调动促销员的积极性。在项目的执行过程中，对完成并超过目标销量的城市及促销员按其完成目标销量的比例给予不同的奖励，并设立销量排行榜，大大促进了促销员的积极性。

（资料来源：广州商学院精品课程网站， <http://61.145.119.78:8081/>）

## 案例 4 “A”牌粥煲王广州市场营销策划案

### 一、营销目标

“A”牌粥煲王在顺德市场上的成功，充分表现了“A”牌粥煲王的巨大潜力，同时也应该看到，广州市场既具有潜力，也充满挑战。

“A”牌粥煲王的顾客多为潜在购买者，如何将这些潜在购买者引导为现实购买者，是能否成功打开广州市场的关键。本方案将进入市场的过程分为三个阶段，分别是进入市场阶段，树立产品形象阶段和建立企业形象阶段，旨在通过环环相扣的一系列活动，提高产品的知名度，达到成功打开市场的目的。

### 二、市场环境分析

#### （一）需求分析

广州人对粥有很深的感情。早在一千多年前，岭南人就开始食粥，并形成了南方独特的粥文化。“粥城”“粥家庄”之类的食粥专门店在广州星罗棋布，其中“及第粥”、“艇仔粥”最为有名。时至今日，粥仍是广州人生活中不可缺少的部分。现代人食粥除了口味之外，还要求有营养和保健作用。随着人们生活节奏的加快，人们还希望能方便地喝到鲜美的粥，旧式的瓦粥煲和一般的电饭煲很难做到这一点。

#### （二）竞争者分析

“A”牌粥煲王主要竞争者属于产品竞争者。目前市面上还未有其他强势品牌的同类产品，“嘉利”入市较早，但推广力度不够；“乐声”为进口品牌，价位偏高，相对而言，“A”牌粥煲王具有较大的观念和市场空间。竞争主要来自其他的煲粥用具，如旧式的粥煲和日常用的多功能电饭煲。因此，在推广中如何突出“A”牌粥煲王的特性是促销工作的关键。

#### （三）目标顾客分析

“A”牌粥煲王适用于一般家庭。就其特性而言，应侧重单身、双职工和四代同堂的家庭，以其为切入点，逐步推广。这些家庭生活节奏较快，要求省时、方便、营养，推广工作应着重在人口密集社区。

#### （四）产品分析

“A”牌粥煲王采用新型发热装置，比普通电饭煲节电 30%，同时，采用紫砂内胆，煲出的粥口味纯正，符合现代炊具发展趋势，具有专项功能，在市场上有很大的拓展空间，由于其功能的特殊性，很容易先发制人，占领市场。与其他竞争者相比，“A”牌粥煲王有功能单一的劣势。

### 三、市场推广

#### (一)策略

以观念促形象，以形象带产品，采取强化产品附加值的差异化营销战略。

全方位导入顾客满意（CS）体系，设立“A 健康俱乐部”，采取会员制营销方略，以期建立长期的顾客忠诚度。

加强服务营销力度，着力产品市场的后期开发。

调整合营销传播手段，巧借媒介，策动具有话题性和相关性的事件，制造消费热点。

#### (二)阶段

##### 第一阶段 进入市场

本阶段是市场推广的初级阶段和试销阶段。产品开始被消费者认识，本阶段也是一个调查和宣传的阶段。通过各种促销活动，扩大产品的认识面，同时对市场做一次初步的调查，分为社区促销和商场促销两部分。社区促销：通过在社区内举行的活动，吸引潜在顾客群的关注和试用，并由此形成一定范围内的口碑效应，为下一阶段的促销奠定基础。

商场促销：建立有效的销售渠道，在商场、购物广场设置产品促销展台，配合具有视觉和听觉冲击力的现场环境效果，引起消费者的注意和积极参与，起到宣传产品的作用。建议：A、促销活动地点选择住宅区附近的商场、人流量大的商业街（如北京路）和已有摆货的商场。

B、配合抽奖，中奖率可以达到 100%。最大限度地吸引消费者的关注。

C、同时开展现场粥艺咨询、健康辅导，现场派发《A 粥谱》、《粥艺健康》特刊。

D、适时开展消费者意见征询活动，建立消费者资料库。

E、对于购买产品的顾客，发放“A 健康俱乐部”会员卡。

媒介配合：选择广州几大报纸、电台以及电视等大众传播媒介，广泛征集并重奖民间粥艺珍谱、秘谱，全力炒作，策动热点。

##### 第二阶段 纵深推广

在第一阶段推广活动中大众对本产品有了一定认识、厂家对用户的加深了解的基础上，展开第二阶段的推广活动。

营销思路：将单纯推销产品、宣传硬件品质转向对产品附加值（传统底蕴、文化内涵、保健功效等）的宣传，具体为：

1、向消费者推广更美味更科学的饮食之道。宣传其多样性、科学性和保健方面的功效。

2. 逐渐转化为发扬广州悠久的粥文化，是粥煲逐步普及，进入大多数人的家庭推广活动：按照思路，依次推出：

A. 依照产品价位和功能特点，主要销售渠道仍是大商场、大百货柜台，力争设专柜，为消除消费者疑虑，推出“免费保修”、“无条件退货”等促销承诺。

B. 设流动销售车，在广州各小区巡回宣传销售，利用这一与消费者直接接触的形式，在演示、教授、推销的同时，积极收集反馈信息。

C. 加强资料库营销力度，进一步扩大会员制规模，并设立一定的促销奖励制度，以消费促消费，通过类传销模式建立起广泛的消费群体网络。

D. 在销售渠道策略方面，采取区域代理制模型，建立层级销售网络。

E. 选择合适的时机，策动具有话题性的促销推广活动：

（1）在征集民间粥艺珍谱、秘谱活动的基础上，举办一次广州名厨粥艺大赛，展示广州粥艺最高水平。

（2）利用世纪效应，策划大规模的“跨世纪百粥盛宴”大型群众性狂欢活动。



(3) 策动重温正宗艇仔粥的活动，勾起广州市民尤其老市民的怀旧心理。

(4) 举办家庭煮粥大赛，重点宣传融和家庭关系，增进夫妻感情，引入粥的深层价值，深度开拓市场，普及粥煲王。

3. 开发“广州 A 粥艺旅游专线”，利用羊城作为粥发源地的旅游资源，提倡“游广州品粤粥文化”，为进军国内市场作准备。

4. 在高校中征集该产品营销方案活动，一方面视学生家庭为目标对象，扩大影响，另一方面吸取优秀方案改进本方案。

#### 第三阶段 横向拓展

1、竞争分析：如一切顺利，应已有竞争者加入该市场。此时公司应利用已有的品牌优势整理销售渠道，通过扩大规模降低成本（应在第二阶段以实施），巩固地位。

2、营销策略：在仔细调查分析市场的基础上，改进产品，增加款式、规格。在巩固粥煲现有地位基础上，引入关联性强的新产品，如汤煲等，走品牌延伸战略。可以适当考虑低价拉动市场的策略。实施全国推广计划

# 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.mh jy. net>

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

## 全国招生 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](http://www.mhjy.net)