

东北财经大学

营销管理

市场营销学案例教材

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、IE 工业工程师、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理企业总经理、医院管理、工厂管理、企业管理咨询师 MBA 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：证书附档案、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许提前毕业，毕业后持续辅导 2 年）**收费标准：**全部学费 **1280** 元

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

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

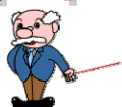
全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址：www.mhjy.net

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

十五年品牌教育机构 教委批准正规办学单位 (教证: 0000154160 号)

美华管理人才学校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《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+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
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+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。



【主办单位】

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



【报名须知】

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



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



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

方式一	学校地址	<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：313261018034</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。

第一章 市场营销和营销导向

案例一 海尔营销观念的发展

一、海尔集团公司介绍

毫不夸张地说：海尔，是一个奇迹。海尔，是中国改革开放大潮中一个成功的象征。大家所熟知的海尔，已是一个国际知名品牌，很有希望冲进世界五百强大公司的行列；海尔拥有数不清的产品，在很多地区的市场上，海尔就是消费者心目中最佳的选择；目前的海尔，通过多次的扩张，仍保持较快的增长速度；海尔及海尔的领导人多次获得很高的荣誉，在国际市场上获得很高的评价。现在让我们用数据和事实来提炼海尔的主题：

1984 年，海尔集团的前身青岛电冰箱总厂，这个名称启用于 1984 年 12 月。之所以从这一天开始我们的探索，是因为青岛电冰箱总厂的前身——青岛日用电器厂当时已是资不抵债，人心涣散，濒临破产倒闭。到 2000 年 12 月 31 日，整整 16 年，海尔集团发生了翻天覆地的变化，有人惊呼“海尔神化”。

1984 年青岛电冰箱总厂只生产一个型号的冰箱产品，目前海尔集团已拥有包括白色家电、黑色家电、米色家电在内的 69 大门类 10800 多个规格品种的产品群，包括：电冰箱、电冰柜、洗衣机、空调机、电视机、计算机、手机、船用电冰箱、微波炉、真空包装机、磁控管、电磁炉、热水器、电风扇、吸尘器、降温机、煤气取暖器、空气净化器、洗碗机、电暖气、电饭锅、温热两用洗碗机、吸排油烟机、燃气灶、烤箱灶等大小家电产品。集团公司发展到产品从研究、设计开发、制造、销售、维修服务的全程服务；集团公司除主营的电器电子产品外，业务延伸到国内商业批发、零售、进出口业务、家用电器和家用电子产品技术咨询服务、教育、房地产开发、医药等行业。特别是在 2000 年，海尔提出了全面电子商务的计划，并开始整合物流，“一流三网同步模式”唤醒了中国家电产业。

1984 年，青岛电冰箱总厂引进德国利勃海尔（Liebherr）的电冰箱制造技术和设备，争取到轻工部确定的中国电冰箱最后一个定点厂，刚刚蹒跚起步，在学习和消化人家的东西；目前海尔集团真正实现了跨国经营，在国外设计、国外生产、国外销售，实现三个 1/3，即“国内生产国内销售占 1/3；国内生产海外销售占 1/3；海外建厂生产海外销售占 1/3；截至 2000 年底，海尔已在美国洛杉矶、硅谷，法国里昂，荷兰阿姆斯特丹，加拿大蒙特利尔，日本东京（1994 年正式成立首家海外设计分部）设立了六个产品设计分部，在韩国汉城，澳大利亚悉尼，日本东京，美国洛杉矶、硅谷，荷兰阿姆斯特丹，奥地利维也纳，加拿大蒙特利尔，中国台湾、香港设立了 10 个信息中心。自 1996 年 12 月印度尼西亚海尔莎保罗有限公司在印度尼西亚雅加达成立，先后设立菲律宾海尔 LKG 电器有限公司、马来西亚海尔工业（亚细安）有限公司、海尔中东有限公司，2000 年在美国、北非设厂。目前已在海外发展了 62 个海尔经销商，销售网点可辐射 30000 多个、产品出口 100 多个国家和地区；在中东的迪拜和欧洲的德国分别建立了“国际物流中心”以保证给各国经销商及时供货。海尔创立的管理模式引起全球理论界及企业界的广泛兴趣，海尔已登上国际管理论坛，海尔案例备受注目。2000 年 12 月 6 日，北京名牌资产评估有限公司发布了《2000 年中国最有价值品牌研究报告》，海尔品牌价值达到 330 亿元，排第二；是 1995 年第一次评估时的 7.8 倍，是中国家电行业第一名牌；该报告在 2000 年的研究指出，海尔 5 年总增长 5.5 倍，近 3 年年增长率为 78%，今后如果每年增长 20%~30%，花 3~5 年时间有望进入世界五百强。看海尔年度排名：

表 1-1 海尔品牌价值及排名

年度	2000 年	1999 年	1998 年	1997 年	1996 年	1995 年
价值(亿元)	330	265	192	118	77.36	42.61
国内名次	2	2	3	3	3	5

2000 年海尔集团在全球实现营业额 406 亿元，而 1984 年只有 348 万元，2000 年是 1984 年的 11600 多倍；1999 年国内外的营业额为 268 亿元，1998 年销售额收入为 162 亿元；2000 年海尔集团实现利税 30 亿元，自 1995 年以来，累计为国家上缴税收 52 亿元；而在 1984 年账上是亏损 147 万元。2000 年实现出口创汇 2.8 亿美元，1999 年出口创汇 1.38 亿美元，1998 年出口创汇 7665 万美元，自 1998 年以来，出口创汇每年以翻一番的速度增长，是中国家电业出口创汇最多的企业。2000 年海尔集团人均产值约 135 万，而在 1983 年的青岛日用电器厂几百号人全年产值约 300 万元，人均产值不到 5000 元。

2000 年海尔在国内拥有营销网点 1 万多个，大城市设电话服务中心有 30 多个；更重要的是海尔现在的销售网点深入到农村，差不多有 6 万多个村。目前，海尔从一级市场、特大型城市，到乡镇，到农村，建立起庞大的销售网络。并已在海外建立了 3.8 万多个营销网点，产品已销往世界上 160 多个国家和地区。在中国，海尔每年有 1000 万台各种家用电器进入人们的家庭；在海外，海尔已销售了 400 多万台海尔家电。在 2000 年海尔集团跻身全球十大家用电器消费品厂商，排在第七位。而在 1984 年海尔的销售区域只局限在地方。

1997年，美国《家电》杂志公布全世界范围内增长速度最快的家电企业，海尔超过GE、西门子等世界名牌，名列榜首。1998年11月30日，英国《金融时报》报道：在亚太地区声誉最佳的公司评比中，海尔位居第七，是唯一进入前十名的中国企业。2000年5月19日，美国科尔尼管理顾问公司、《财富》杂志集团等评选“全球最佳营运公司”，海尔是亚太地区唯一入选者。1998年3月25日，张瑞敏应邀登上哈佛大学讲坛，“海尔文化激活休克鱼”的案例正式写进了哈佛大学教材，这是中国企业家第一次登上哈佛讲坛，中国企业以成功的业绩第一次被写入哈佛案例。2000年10月7日，张瑞敏在瑞士洛桑国际管理学院演讲海尔管理创新再次引起国际管理界的强烈反响，成为首位登上瑞士国际管理学院讲台的亚洲企业家。

二、海尔营销观念的发展及评价^[1]

我们不止一次地听到有同行在这样评价海尔，“海尔是吹出来的”、“海尔是靠广告宣传做大的”，这种说法即使是在青岛市——这个从1992年开始导入名牌战略，在1994年全面推动名牌战略的城市也有人这样说。在家电商场的调查中，也曾有其他厂家的导购员拉开海尔冰箱的挡板做比较，推荐他们厂家的挡板如何好、是什么材料制成的。

但是，我们引用的数据和报道已说明了海尔的地位，关键不在于海尔是否中国第一？关键是观念。市场营销观念的确立，为企业的发展埋下伏笔；即使到今天我们面临的转型市场，树立正确的营销观念，仍是迫切的、重要的。从20世纪80年代开始到进入21世纪的短短20多年，中国有多少公司，他们在市场营销上的成功都值得大书特书，海尔只是这样的一个典型代表。我们将从海尔16年的发展过程，来演绎市场营销观念的进化。

★ 产品观念

典型事件：大铁锤砸冰箱到产品零缺陷

时间：1985年

意义：意识的觉醒和产品观念的确立，为创立名牌打下基础

1995年，一位用户来反映，电冰箱厂生产的“瑞雪”牌冰箱有质量问题，张瑞敏突击检查了仓库，发现库存中不合格的冰箱76台。张瑞敏召开全厂各部门人员参加的现场会，确认了每台不合格的生产人员后，提出一把重磅大锤，由事故责任人当着全厂职工的面，将全部76台不合格电冰箱砸毁。

砸冰箱事件，在当时引起轰动，议论纷纷。显然，当时在张瑞敏看来，制造好的电冰箱，就能赢得顾客的青睐，顾客也愿意花较多的钱购买质量上乘的产品，这是意识的觉醒和产品观念的确立，与生产观念彻底决裂。20世纪70年代以前，中国仍是计划经济体系，厂商缺乏营销观念，市场缺少竞争，处于短缺经济的时代，厂家生产什么样的产品，消费者就得接受。厂家生产的消费品常常以合格品、等外品、二级品来区分，即使二级品也有人购买，这种质量标准即使到了80年代后期，还有许多服装、日用轻工业产品仍沿袭着。但在80年代以来，宏观经济环境正在发生变化，消费者们已开始选择：他们需要的是高质量、多功能和具有特色的产品，并在寻找信得过的厂商；同时，市场上出现了竞争，竞争主要集中在产品质量、产品功能产品的差异化上。

张瑞敏是把握住市场变化并采取行动的人，砸冰箱事件在内部，震醒了全体员工，开始建立“零缺陷”质量标准。厂里引进德国的生产线，也引进了ISO标准，在1985年海尔推出了第一代四星级冰箱——“琴岛—利勃海尔”，开始走上了创立名牌之路。砸冰箱事件也是一个真正意义上的公关事件，张瑞敏利用这个契机，成功的将海尔的名字牢牢烙在消费者的心里。适逢1986年电冰箱市场进入了普及前期的爆炸性的增长阶段，琴岛—利勃海尔产品借势打响全国主要的大城市市场。砸冰箱事件在当时，具有划时代的象征意义。她宣告了中国企业的第一次转型，宣告了在中国企业开始以市场为导向，企业市场营销观念的确立，中国的企业真正开始走进市场。

客观地说，张瑞敏代表了80年代先知先觉的一批企业家，很多的企业经营者一方面在产品质量上下功夫，一方面开足马力，生产市场热销的产品。那几年，造就了一大批知名的企业和品牌。区别在于张瑞敏造就了今日的海尔，而相当一部分企业停止了思考和探索，也就造成了在20世纪90年代的一些企业纷纷落马，被兼并、破产。问题的根本在于观念的进步，不能固步自封。

★ 推销观念

典型事件：“琴岛—利勃海尔”北京打擂

时间：1988年

意义：塑造独特差异，占有顾客品牌认知

1988年，“琴岛—利勃海尔”电冰箱第一次送到北京展销，在现场，消费者要求把“琴岛—利勃海尔”电冰箱、日本冰箱和其他几个牌子的国产冰箱都通上电，当场打擂台赛。结果，“琴岛—利勃海尔”各项指标遥遥领先，把其他产品都比了下去。

同是在1988年，全国电冰箱国优评比中，“琴岛—利勃海尔”在全国100多家冰箱厂中以总分第一的

^[1] ① 案例中的有关典型事件均为作者根据有关报道整理而成。

成绩取得金牌。

80年代家电生产厂家遍地开花，仅电冰箱生产厂就有110多家，1986年开始进入销售快速增长，各冰箱厂开足马力，拼命生产。市场供应充足，品牌杂而多，在众多牌子中，靠什么树立海尔品牌形象，抓住消费者的心哪？海尔找到了最好的宣传工具，因为比赛和评奖在当时是最权威的证明，消费者自身并不能鉴别谁好谁坏，相信谁？只有相信权威部门和宣传媒介了。此后几年，海尔年年评奖，年年参加国际招标，到1990年获得中国家电唯一驰名商标，一个名牌诞生了。

海尔通过比赛树立名牌，同时通过加强质量管理和售后服务，配合广告塑造了电冰箱行业第一代形象，在运用各种推销手段的过程中，非常重视独特性，甚至可以称得上标新立异。因为有所准备，所以在1989年电冰箱市场疲软来临时，海尔不但跨过了生死门槛，而且更奠定了自己的领先地位。这一年，全国各冰箱厂纷纷出现产品积压，不得不进行降价促销，大打价格战。海尔却独立宣布价格上涨12%，海尔树立了优质优价的良好形象和美誉。

比赛是一种好的竞争手段，但也应慎重运用。同样是海尔，2000年6月在济南搞了一次洗衣节水大比武，事后宣传自己的洗衣机比小天鹅、荣事达、西门子、松下等洗衣机节水50%，公开攻击对手，就招惹了很大的风波。

看来推销是手段，但不能作为战略，特别是中国仍处在转型时期，推销的观念还有待提升。遗憾的是很多家电厂商过分依赖推销的武器，把推销当营销，更多的企业把价格竞争奉为上策，动辄挑起价格战。所有海尔人没有对外公开披露在1986年到1995年这10年间，为了将海尔的产品输送到各地市场，为了将海尔的产品搬上商场、购物中心、专卖店的柜台，海尔人还采取了哪些推销手段，经历什么样的事件。但我们应看到，销售的过程是艰难的，海尔人一定经过了残酷的搏杀，才建立了今天的市场地位，应该是所有可能的手段都用上。可贵的是他们没有停留在某一个点上。

★ 市场营销观念

典型事件：“小小神通”洗衣机、“大地瓜”洗衣机的推出

理念：市场设计产品、创造市场、星级服务

时间：1996~1998年

意义：细分目标市场，整合营销能力，素质竞争能力，牢牢抓住消费者

1996年海尔推出“即时洗”洗衣机，命名为“小小神童”。标志着海尔营销观念的成熟，也标志着营销技术的科学化。这种洗衣机的问世，是海尔科研人员市场调研中发现的；为了将概念变为成熟的产品，海尔又专门向用户发出“咨询问卷”，收到5万份回信。在此基础上，海尔推出“小小神童”，获得成功。

1996年，海尔在四川的一个农民用户投诉说洗衣机水管老是被堵，服务人员上门维修时发现，这位农民用洗衣机洗地瓜。海尔人经过进一步调查发现，在四川农村，很多农民冬天用洗衣机洗红薯，夏天用洗衣机洗地瓜。张瑞敏的灵感又来了，发明一种洗红薯的洗衣机。1998年，代号为XPD40-DS的洗衣机问世，投放的1万台很快销售完。

从“小小神童”洗衣机到“大地瓜”洗衣机，是海尔营销观念的又一次革命。营销观念的核心原则对市场营销提出了许多精辟的论述：“满足有利益的需要”、“发现欲望并满足它们”、“热爱顾客而分产品”、“顾客第一”。在这一阶段，海尔在营销战略的制定和在运用营销组合方面以非常成熟。在1995年海尔提出“二次创业”的行动，通过对员工进行培训、在观念方面不断地和内部、外部磨合，在执行公司战略方面亦能切实有效。

在产品开发策略上，提出“市场设计产品”，针对款式、消费阶层、地域等指标进行细分，设计、生产适应不同市场的产品。同时，根据产品寿命周期的特点，坚持“生产一代、研制一代、构思一代”的导向始终保持产品在市场上的领先地位。

从1995年开始，海尔人对“产品”的理解上有上升了一个新的层次，这一年，海尔推出新产品——洗涤、脱水、烘干三合一的全自动滚筒洗衣机，同时推出了“海尔国际星级服务”，星级服务有严格的规范 and 标准，在实施“星级服务”中，又推出“一、二、三、四”模式；在后来又制定了售后服务“五个一”，宣传海尔“卖信誉而不是卖产品”，解决了消费者的后顾之忧，保持顾客满意，塑造了“海尔”良好形象，保持较高的顾客满意度。

结合产品档次和服务水平的提高，海尔在产品价格方面始终坚持比同行高的价格策略，不断塑造海尔品牌价值。在一波又一波的价格战中，海尔始终没有追杀，保持自己的良好形象。

张瑞敏清楚地认识到，“卖出才是硬道理”，积极地建立自己的销售网点，拓宽渠道是海尔发展的依托。到现在，海尔牢牢地控制着自己建立的销售网点和服务网站。到1998年海尔已在全国建立了一、二、三级市场的网点9000个和配套的四星级服务中心。

有人所说，“海尔是靠广告做大的”。这种说法不全正确，海尔能有今天的成就，是运用了很高的促销艺术，海尔并不是为广告而广告，而是结合品牌战略进行整合营销传播。

在整合营销的观念指导下，海尔遵循“消费—市场—产品”的导向，在内部建立一条包括“信息一开

发—制造—售前—售中—售后”的市场链，引入了“SST”机制，创造了市场在企业内部的运作机制，实现了全员营销，塑造了竞争力。到1998年，海尔实现了质变。

★ 大营销概念

典型事件：企业扩张——“海尔文化激活休克鱼”

理念：海尔中国造

时间：1998~2001年

意义：创新营销，打造国际品牌

从单一的电冰箱产品，到洗衣机、电冰柜、空调、计算机，再到2000年的69大产品门类的产品群；从青岛电冰箱总厂到海尔集团到今天的七个工业园、46家工厂、15个设计中心；海尔集团突破了单一产品的营销，在不同的层面、不同的时机和场合，进行着多元化的市场营销活动。在海尔集团发展壮大的过程中，渗透着一种大营销的观念，处处体现着大格局。海尔集团的决策层，就是凭着这种大营销的思想观念，在策划、组织着庞大企业的营销活动。不论是4PS还是6PS，还是4C，还有海尔自创的3C，所有系列的营销组合措施都在这大格局中闪烁着智慧之光。

三、海尔营销观念发展的启示

海尔短短16年，精彩纷呈，最具典型性。中国的市场营销观念和活动，严格意义上讲是从20世纪80年代开始的。我们中国的企业，要不断学习、吸收、创新，用先进的营销观念、理论、技术，武装、指导我们的营销活动，创造出更多的海尔企业。海尔营销观念的发展给了我们不少启发：

1. 创新思想——学习、创新、超越

海尔是引进德国设备和技术生产出高质量的电冰箱的，更重要的是海尔同时引进了质量管理和国际标准，然后消化、吸收、发展创新，成为自己的东西。在海尔的所有市场营销活动中，都有一种创新精神在指导。我们认真分析海尔在16年发展历程中的典型事件和重要活动，都是一次次的突破和创新。

2. 品牌营销——“海尔——真诚到永远”到“海尔，中国造”

海尔是成功的进行品牌经营的企业，从名牌战略、品牌延伸到品牌资本运作海尔走出了一条成功的品牌扩张之路。

名牌战略——国门之内无名牌

自1985年海尔生产第一台电冰箱，海尔就确立了创名牌的战略，经过近10年的努力，树立起中国名牌形象。这一阶段，海尔名牌代表着“高质量、优质服务和良好信誉”，体现着知名度和美誉度。从“琴岛—利勃海尔”到“琴岛—海尔”再到“海尔”，从“两个小孩”到“Haier”，经过CI策划和职能部门的努力，海尔脱胎换骨从一个国产名牌，发展成国际化的品牌。在塑造品牌的过程中，广告和公关都得到了成功的运用。海尔的广告“真诚到永远”获得社会各界好评，认知度很高。在海尔发展壮大之后，2000年的“海尔，中国造”，更为海尔塑造了强烈的个性。

品牌延伸——商标认证

海尔进入多元化经营之后，商标的管理成为重要的问题，海尔较早在公司内成立了知识产权办公室，负责商标注册和知识产权保护。随着海尔品牌价值越来越高，海尔商标的影响力越来越大，海尔在营销过程中通过商标授权，迅速延伸扩张到集团旗下所有产品和领域。为保证授权被有效利用，为避免海尔商标线过长、失去控制而互相伤害，海尔对内部产品的使用进行了严格的验证和审查，不符合标准的产品不准使用海尔商标。

品牌扩张——“海尔文化激活休克鱼”

1995年海尔整体兼并青岛红星电器厂，海尔输入了品牌，很快进入市场，实现扭亏为盈，企业进入良性发展。海尔意识到品牌的资本价值，开始常识品牌运营的扩张，1997年与莱阳家电总厂合作建立了莱阳海尔电器公司，是以无形资产参股的运作方式；后来与杭州西湖电子集团的合作则是品牌虚拟经营的成功尝试。

3. 社会营销观念——1993年全无氟电冰箱、1993年节电冰箱、“国际气候保护奖”

随着中国市场进程的加快，随着消费者意识的提高，人们对家用电器的要求越来越高。20世纪，全球面临环境的恶化、资源短缺和人口爆炸等问题越来越严重，随之产生了社会营销观念。社会营销观念要求营销者在营销活动中要考虑社会遇到的问题，将公司的目标与全社会的可持续发展目标相协调。海尔顺应这种发展趋势，积极开发绿色家电，不断推出环保型产品。在1993年5月研制成功全无氟冰箱，1995年12月推出节电冰箱等是典型的事例。在1999年8月，海尔集团荣获美国环保局颁发的首届“国际期货报获奖”，是惟一获此殊荣的中国企业。在德国和荷兰，购买海尔电冰箱的消费者可获得政府环保津贴。

4. 国际化营销到影响国际化——“国民之内无名牌”、三个1/3

出口创汇曾是我国较长时期内进出口政策的一个重要指导思想，海尔从创业、开始出口德国冰箱产品到1994年调整为名牌战略，差不多是10年的时间。1994年海尔开始了营销国际化之路，这一时期海尔主要是在名牌战略的基础上，积极开发国际市场，采用了“先难后易”的指导思想塑造国际名牌。这种思路

是，先打开发达国家的市场，然后进入发展中国家的思想。海尔在营销战术上，往往是先依靠最有竞争力的产品攻坚，再跟进其他产品，先后在德国、美国、日本、法国等获得市场通行证，从单一名牌产品企业发展成知名家电厂商。早在 1997 年张瑞敏就提出了“国际化的思维”，开始在全球构筑海尔的营销帝国，到 1999 年以三个 1/3（“国内生产国内销售占 1/3；国内生产海外销售占 1/3；海外建厂生产海外销售占 1/3”）为目标的行动计划标志着海尔开始了营销国际化。营销国际化的思维是观念的突破，首先市场国际化，为满足客户，必须使设计、销售、服务、生产贴近客户，达到“服务零距离”的要求。海尔不再是中国的建立国际营销网络、国际物流中心，并将工场设在海外。2000 年海尔在美国设厂，也是在这一年，海尔跨进全球十大家用电器制造厂商之列，可以和西门子、伊莱克斯等同台论剑。

5. 服务营销——“海尔，真诚到永远”、“零距离”

传统的产品营销理论中，认为产品的核心概念是“功能”，然后才是“包装”的辅助概念，延伸到“服务”等“附加价值”。而从 20 世纪 70 年代开始，服务营销得到重视，不仅是服务业，在制造业以服务为导向的公司都获得了巨大的成功。在中国，“海尔”、“春兰”、“小天鹅”、“荣事达”等知名品牌的价值含量中，服务战力相当的比重。在激烈的竞争中，海尔更是将服务发展成为创造销售的传播手段，将海尔的“星级服务”包装成文化。

1995 年，在海尔的历史上最重要的一年，二次创业拉开了帷幕。服务营销被定为市场竞争的战略武器，以服务为中心进行战略转移。海尔为自己的服务起了一个名字“海尔国际星级服务”，星级服务在售前、售中、售后有一整套规范化标准，接着推出“一、二、三、四”模式，在后来又制定了售后服务“五个一”，宣传海尔“卖信誉而不是卖产品”，广告则诉诸“真诚到永远”，建立知名度和美誉度。1999 年，海尔正式推出“210 工程”，提出“服务零距离”。海尔吸引了所有人的目光，通过各种广告、媒体宣传、以及各种场合的演讲，海尔将服务品牌树立起来。在很多地方的消费者心目中，海尔品牌代表的不仅仅是质量、实力、信誉，而是一种文化；消费者选择海尔，就是购买到放心。这就是服务营销的神奇力量，在一些地区，海尔就和当年的“可口可乐”一样，有一批忠实的顾客。张瑞敏说：“……所谓零距离，其本质是心与心的零距离……”，多么可怕的控制消费者。

6. 公共关系营销到注意力营销——砸冰箱、打擂台、“大脚印”、“斜坡理论”、“赛马机制”、海尔激活休克鱼登上国际论坛、“21 世纪网络冰箱”、3C 概念、“210 工程”、数字电视、三角冰箱、“要么触网，要么死亡”、第一位 CEO、赞助北京举办 2008 年奥林匹克运动会、赞助 APEC 论坛

20 世纪 70 年代，菲利普·科特勒在强调“大营销的”时候，又提出了 2 个 P，将 60 年代的麦卡锡 4P's 组合，发展成 6P's。增加了公共关系（Public Relations）和政治（Politics），公共关系在促销组合里常常起到四两拨千斤的妙用；20 世纪 90 年代，整合营销传播的出现，使得公共关系更为人重视，它既能与广告等促销工具一起配合，发行最大的传播效果；又能在关键时刻，发挥转危为安的作用。在海尔品牌塑造和品牌传播的过程中，公共关系都是建树，砸冰箱、打擂台、“大脚印”、“赛马机制”、海尔激活休克鱼登上国际论坛、“21 世纪网络冰箱”、3C 概念、“210 工程”、数字电视、三角冰箱、“要么触网，要么死亡”、第一位 CEO、赞助北京举办 2008 年奥林匹克运动会、赞助 APEC 论坛等事件的策划和活动为建立海尔的知名度和美誉度都发挥着独特的功效。海尔是精通此道的，海尔人在谋势、造势方面有营销天赋，“大锤砸冰箱”初偿甜果，“打擂台”是再试手段，后边的活动可就大显身手了。从踏上国际论坛发表“海尔激活休克鱼”，全世界都在注意倾听张瑞敏的演讲，海尔明白了注意力的重要性；当新经济的时代来临的时候，海尔已早一步品尝到“注意力经济”的丰硕成果，在一些大的事件中当仁不让，2000 年赞助北京举办 2008 年奥林匹克运动会、赞助 APEC 上海论坛等活动更体现了海尔的大气魄，海尔布下大格局，将所有注意力的目光聚焦在自己身上，把自己在国内的竞争对手远远抛在身后。

7. 网络营销到电子商务——“一名两网”、三角冰箱

新经济时代，消费者的个性需求决定着企业供应。海尔较早时就认识到“市场—消费—生产”的商业模式，海尔在 2000 年面临新的转变。服务营销的确立，为市场的业务流程再造提供设计思想。为了创建一个国际化的品牌，领导新经济的潮流，海尔必须把握时代的商机。2000 年海尔依托海尔网站，整合物流、商流、资金流，成立电子商务公司。海尔归纳自己的电子商务为“一名两网”，名即名牌效应；两网是销售网和支付网。网络营销要求厂商在供应和服务方面摒弃传统的批量生产、规模效应的思想，针对个性化需求建立新模式：量身订做。对海尔这样的大企业，“量身订做”并不像小裁缝店一样容易，要服务好顾客，必须有如下三点：满足需求的开发设计系统、柔性制造系统、电子商务平台（包括信息平台、支付系统和销售、服务网）。所以，张瑞敏在演讲中多次强调：要么触网，要么死亡。

8. 全面质量营销——“大铁锤砸冰箱”到“产品零缺陷”、“服务零缺陷”

每一个企业都重视质量管理，特别是 QC 管理从 20 世纪 80 年代以来被国内企业所重视，在初期产品导向的时代，所有品牌的广告及宣传都以质量为诉求。从“大铁锤砸冰箱”事件为海尔创造高质量的冰箱开始，到 OEC 管理，再到“产品零缺陷”、“服务零缺陷”的推出，海尔经历了追求优质产品到全面质量营销的不同阶段，质量成为海尔产品的高附加值，为海尔在市场上追求“打价值战”不打价格战提供了重

要支持。全面质量营销在塑造海尔品牌的过程中发挥了重要作用。海尔初通过打播、评奖来力推海尔产品的质量优势外,还通过了 ISO9001、品质保证体系认证、ISO14000 环保认证,取得了德国 VDE、GS、TUV,美国 UL,加拿大 CSA 等产品认证,拿到了加拿大 EEV、CSA 能效认证,美国 UL 用户测试数据认可。在竞争激烈的国际市场上,质量和产品认证是海尔的通行证,海尔遵循先难后易的原则,塑造国际名优产品形象,再回到国内整合营销传播工具进行强势宣传。在实现全面质量营销的过程中,新闻宣传是最有说服力的工具,“大铁锤砸冰箱”事件“产品零缺陷”、“服务零缺陷”给予新闻很大的想象空间,而将海尔人“大脚印”和“OEC”的平凡故事和张瑞敏的传奇事迹放在一起介绍,更是放大率这种光环的辐射威力。全面质量营销和品牌营销、文化营销等融合起来,成为海尔“大营销”中的重要一环,相得益彰。

9. 文化营销——《海尔人》、“星级服务”、“海尔中国造”

哈佛商学院的约翰·科特教授和詹姆斯·赫斯克特合著过一本《企业文化与经营业绩》,他们正 1978~1991 年通过对 207 家公司的调查、研究,认为:“企业文化对企业长期经营业绩有众多的作用。企业文化在下一个 10 年内很可能成为决定企业兴衰的关键因素。对企业丰润的长期经营业绩存在负面作用的文化并不罕见,这些企业文化容易滋延,即便在汇集了许多通情达理、知识程度高的人才的公司也是如此。那些鼓励不良经营行为,阻碍企业进行合理经营策略转变的企业文化容易在相当长的岁月里缓慢的、不知不觉地产生,特别是当企业正处于获得较好经营业绩的时候。企业文化尽管不易改变,但他们完全可以转化为有利于企业经营业绩增长的企业文化。①”

海尔 16 年的发展,似乎是对约翰·科特教授和詹姆斯·赫斯特以上观点的极佳论证 2000 年 5 月 19 日,美国科尔尼管理顾问公司、《财富》杂志集团等评选海尔为:“全球最佳营运公司。”海尔有着强有力的企业文化,这种文化塑造不仅造就了海尔人的群体,而且成为海尔在市场征战转化攻城略地的宣传队。海尔将优秀的企业文化进行包装,传播,使海尔品牌具备了人格化的个性,始终微笑着展现在公众的面前。

海尔的企业文化建设和传播,再到文化征服经历了三个阶段:

塑造企业文化:“大铁锤砸冰箱”实践开始转变员工观念,通过 OEC 的管理灌输理念,给予企业文化内涵——追求卓越,通过:“星级服务”树立国际名牌,“真诚到永远”烙印海尔品牌,再到“海尔中国造”打造金字招牌。

文化传播:内部传播工具——《海尔人》和《海尔文化手册》,将文化系统提炼。通过言传身教,打造海尔文化灵魂。对外通过公共关系、广告、新闻宣传、书籍推荐海尔企业的文化,借助国际管理论坛和国家案例树立海尔国际品牌的典范。

文化征服:以海尔文化激活休克鱼为标志,海尔凸显文化魅力,通过“海尔神话”、“张瑞敏传奇”、“海尔人的故事”、“海尔中国造”等传播开始“文化征服”。

但在运用文化营销时要慎重,一是要确实有强势的企业文化;二是考虑成本因素。像我们把美国进口电影和香港电影称为“大片”,而不把日本、台湾电影称为“大片”,就是看是否“大制作”,切不可一味模仿,以免东施效颦,贻笑大方。2[2]

案例二 IBM 公司:蓝色巨人营销再造

公司背景——“蓝色巨人”的辉煌

IBM(美国国际商用机器有限公司)是一家研究和制造计算机的公司。由 IBM 公司习惯以蓝色作为商标的主色,所以,这个电脑霸主被称为“蓝色巨人”。根据美国《幸福》杂志 1997 年评选的美国 500 家大公司名单,IBM 是全美第六大公司;按行业区分,IBM 是计算机行业中第一大公司;按地理位置区分,IBM 是纽约第一大公司。1996 年 IBM 总收入 759.47 亿美元,获利 54.29 亿美元,资产 811.32 元,市价 743.325 亿美元。IBM 从事的科研领域和生产的产

品包括芯片、计算机硬件、软件等计算机产业的各个方面,公司内设有服务器部、全球销售和服务部、全球销售和服务部、个人计算机部、软件部、技术部等业务部门。IBM 共有 7 个从事研究开发的研发中心,其中在美国国内有 3 个(一个在纽约州的菲西吉尔,第二个是佛蒙特州的柏灵顿市,第三个在加州硅谷),在美国之外有 4 个:日本 12 上,瑞士 1 个,以色列 1 个和中国北京 1 个。在纽约的 Watson 研究中心是其中最大的一个,有 1700 多我在那里工作,其中华人约有 200 人。这里由华人领导的“深蓝”研制小组创制的电脑于 1997 年 5 月战胜世界棋王卡斯帕罗夫,引起敢世界轰动。

IBM 于 1995 年在北京市新技术产业开发区建立了北京研究中心。这是 IBM 在发展中国家雪建立的惟一一个研究中心。该中心 90%的研究人员是中国人。民研究领域包括中文语音识别、网络方法和技术、中文数字化图书馆、热门影像等。

IBM 公司成立到今超过半个世纪,可分三个时代:

第一个时代:20 世纪 50 年代至 70 年代是产品导向的时代。

^{2[2]} ① 约翰·科特教授和詹姆斯·赫斯克特:《企业文化和经营业绩》,曾中、李晓涛译,华夏出版社 1997 年 3 月第 1 版,第 12~13 页。

第一个时代是由创办人华森父子主持下的 IBM，致力于促进美国政府与公私营机构的自动化。在 1950 年到 1960 年之间，小华森开始研发计算机，并投身生产，一时之间，独领风骚，其他公司努力在后追赶。60 年代 IBM 推出 360 系统，在功能上属于均衡形态的计算机，即主机运算能力不算最快，但是输入输出的设备却能与主机搭配良好且均衡运作，因之其主机虽不一定是市场上与对手相较下最快的每秒百万运转（million Instructions Per Second）的计算机系统，但是整体系统的处理时间（Total Process Time）与常为各家之冠，其原因即输出与输入的设备与主机速度配合一致，因之总体产生的速度与结结果冠于对手的计算机，在营销策略上采用直接人员销售与领导者定价策略。70 年代，IBM 推出 370 系统，是将 360 系统在功能上作极大之改良并成为整合性系统。此段时间的推广与价格策略仍属于领导者定价，IBM 说了就算，营运收入主要来自大型客户。在 70 年代前，IBM 的系统推销或用租凭销售方式，赚足大量资金与利润，而且软件与软件服务亦采用租赁方式，与软硬件套装策略（packaging strategy），顾客必须全盘接受 IBM 的软硬件与服务合约，才能获得 IBM 系统与服务。IBM 由于先入市场，顾客最多，早已家喻户晓，因此公司不用采取什么广告策略。由于使用计算机系统的顾客都是直接自 IBM 获得服务，因此 IBM 不需通路助消，而是采用人员直接拜访最高主管的销售方式而大举获得生意。

第二个时代：1980 年至 1993 年可称为营销策略过渡的时期

在产品上 80 年代全球首度推出 4300 系统的中型主机，并在随后数年推出 3030 与 3090 系统，甚至 AS400 与 RS6000，在硬件上可以说是达到了产品的高峰。这段时间开始时，IBM 中大型系统的产品（软硬件）仍为公司的主要收入来源，但到 1990 年左右，公司加强整体解决方案的服务策略，服务方面的收入渐成为公司主要的营收来源之一。IBM 虽然在 80 年代推出 PC 个人用计算机，但因未把握住好的时机，而且不谙通路策略，一直未能有较佳起色。但自 80 年代之后公司开始注意广告策略，并且将“做一个优良的公司法人”（Be a good corporate citizen）的理念形象与产品广告技巧地在媒体上运作并颇为成功，这种策略加上 IBM 在全球数十万员工组成的阶层式组织体积庞大，以及因长年的成功和自满，加上 90 年代全球经济开始不景气，企业为增加竞争力而裁员，计算机市场从卖方市场逐渐转为买方市场。同时硬件价格因市场成熟与科技进步而下降，网络科技又日益成熟，竞争对手又推出新的产品，于是山雨欲来风满楼。这股潮流连 IBM 亦难纓其锋……

IBM 无视市场的变化而犯下了几个战略性的错误，一是轻视比尔·盖茨的软件操作系统，认为只有硬件才是生财之道；二是对个人计算机嗤之以鼻，认为微机的利润不可与大型主机（IBM 公司传统强项）同日而语；三是对操作灵活、具有互动功能的客户机/服务器运算模式不屑一顾，坚持主机后台与终端的传统运算模式。这几点对事实证明是错误的。

第三个时代：1993 年之后的企业改革与营销再造的时代。

这段时期可说是由于 1990 年开始，IBM 公司由于市场反应迟钝，加上最大的致命伤在于科技发展迅速，硬件进步神速，价格下降，下个拥有处理图形与复杂指令的工作站，价格只有大型系统的 1/100，但功能相近，加上在个人计算机市场中的 IBM 无法提出创新的市场营销策略，而使 Dell Compaq HP 等厂商后来居上，在经济不景气下，顾客逐渐远离。另外，微软（Microsoft）又渐渐独霸了个人计算机的系统与软件市场，公司业绩陡降，各事业单位压力加大，IBM 内部裁员的同时，人才也就开始流失。其实在 1991 年开始，IBM 警觉到市场逐渐失去之时，并无法让自己这只大象立奶即转身，或改变方向。可想而知的是 IBM 组织庞大，层层节制，员工个个身怀绝技，事业单位山头林立，看法亦不一致。虽然当是的是董事长艾克士在 1990 年开始，大举裁员，数年间有数万人之多，但 IBM 似乎沉沉难起，董事会遂在 1992 年底开始对外物色可以接掌 IBM 企业的首席执行官。最后在猎头公司提出的十大候选人中，选择了当时是纳比斯柯企业的首席执行官郭士纳担纲。

郭士纳虽然非计算机行业中人，但却一直是 IBM 的客户，并深知 IBM 的弱点何在，由于他多年与 IBM 的服务人员找交道，对 IBM 公司的营销与服务策略颇有微词。郭氏上任是 1993 年 3 月的最后一个星期五，在纽约的希尔顿饭店正式对外宣布。7 年以来，郭氏表现可圈可点，公司的股价一度高达 170 美元的股价。1993 年 5 月约为 48 美元，但自 1995 年又开始回升，1994 年 5 月为 58.5 美元，1995 年 5 月为 95 美元，1996 年 5 月 109 美元，1997 年 5 月 173.5 美元，1997 年之后股价都维持在相当的水平。

案例回放——1990 年代 IBM 的营销再造

1991 至 1994 年，IBM 公司连续三年利润和营收出现负增长，市场份额和企业形象下降，为求生存，IBM 公司引进具有创新的企业再造工程。围绕市场营销战略和策略的重整，采取了组织结构改造、目标市场重新定位、改进市场营销方式、引入客户关系管理流程等一系列措施，终于从 1994 年底起重新增长并盈利，1995~1997 年连续三年营业额及利润均创历史新高。

IBM 在 1996 年初提出战略发展方向“网络运算模式”，并在 1997 年底进一步其发展为“电子商务”，是在对外部环境发展变化和内部优势劣势的充分研究分析之后所作出的决策。现在已经有人否认，信息产业是当今世界最重要的产业，其成长速度比任何其他重要的工业都要高，并将在 20 世纪末超过汽车工业和钢铁工业而成为全球最大亿至 12000 美元；网络运算市场将发展到总额为 2500 亿美元，即信息产业巨

大市场的 60%增长由网络运算需求驱动，而这些由网络运算带来的营业额中，2/3 是由解决方案和服务获得的。

显然。信息技术公司在网络运算市场是大有可为的。一网络运算战略方针为导想 IBM 公司在市场营销战略与策略（包括 4P，即 Place—销售渠道。Product—产品 Price—价格，Promotion—促销）上作了全面调整和重新定位。随着网络的普及，IBM 公司不失时机地进一步提出“电子商务”的战略口号，成为信息化新阶段的引领者。以下介绍若干方面。

一、组织结构：以市场为导向进行改造

改造组织结构

为适应战略的重整，IBM 在市场营销以及相关部门的组织结构上也进行了相应的改组

过去的金字塔式变为矩形式结构，改变了从自我出发以产品导向的构思，取而代之的是以研发（研究与发展的简称。下同）为依托，以行业解决方案为主导，以产品技术为支撑，突出 IBM 人力，产品，技术全面丰富的特长，将原有的部门重新组合为三支专业队伍，这三个部门以项目导向而集结，有机地，动态地协同工作。

IBM 在各地与国家采取矩阵式管理组织为架构。除地区有主管人员负责产品业务外，在国家之上的地区主管单位中，则设有针对各行业与各类区隔产品解决方案的高阶主管人员，提供支持给地区团队，而行业与产品主管亦负责改组行业或产品（区域内各国总和的）的市场站有率，营收与利润指针。

强化市场规划与情报系统

IBM 在全球总部，区域总部或各国的业务支持单位，都没有庞大的市场规划与情报系统单位。总部提供全球市场的趋势分析；在各大区域（例如，海外的亚太区，欧洲，美洲等大区）的市场的的情报单位，提供各式各样的产品市场分析，给大区域与区域中的各国业务人员使用，并作为完成短，中，长期各类规划的基础。

IBM 的市场的区隔研究人员，能将市场中各种产品与服务分成数十个区隔与次区隔市场，然后再分析其中各区隔中的 IBM 市场占有率，对手占有率，以使 IBM 知道自己每年市场地位的消长，各种分析调查也供主事者拟出实际可用的年度与中长期营销策略，这是 IBM 的对手往往无法体会的，更被说迅速提出破解之法，常常之能疑惑的问自己，为何 IBM 在市场区隔上的针对性如此之准确。

当然照说，既然市场分析如此准确，如再加上研发，联盟策略，甚至大批受过专业训练的业务团队，则岂不在每个区隔独霸？这当然需要其他要件的配合与在准确的时间点上作复杂的决定。IBM 在年度成长压力下，往往无法及时做对的事与决定。是相当可惜的。但近几年来响应市场需求的速度，改进不少。整体而言，IBM 的市场分析人员配合 IBM 本身的核心能力，对市场潜力趋势，在最能获得市场占有率之地，合纵连横，以求占得最大的市场。这种策略在营销理论上是深信：当其他条件不变时，市场占有率的领先者，将主导一切并获得最佳的利润回收。

二、市场角色：重新定位电子商务的领导者

IBM 一向将自己定位在整体方案的提供者（Total Solution Provider），今日更将自己定位在电子商务的领导者（E-business Leader）。最近在市场上的心灵版图（Mind Share）调查已经证实此事，凡有意在电子商务市场发展的友商不妨朝合作的方式与 IBM 接轨。

IBM 公司的主要传统客户是大企业，这一点没有改变。据统计，“幸福”杂志评比的全球 500 家大企业中有 400 多家是 IBM 的客户。要为规模如此大并要求如此高的客户服务，没有深厚的行业经验，高深的专业知识和雄厚的财力是不可能做到的。因此，IBM 公司保持合理规模。以便影响客户需求，调动全球资源为大项目客户服务。

三、产品策略：发挥公司传统优势，产品以网络运算战略重新定位

IBM 的产品策略，主要是配合电子商务定位策略，朝下列几个方向前进。

全球服务单位提供顾客整体解决方案

这个单位负责提供整体解决方案给顾客，也就是说 IBM 提供的产品不仅是软件，硬件，还有各式各样的服务，在做法上不仅提供公司的产品与服务，也与友商合作，采用外包策略，以达到顾客的满意。这是 IBM 目前赚钱的事业单位之一。

将大型机定位为大型服务器

本来许多人认为大型机将要退出历史，但考虑到网络连通后信息量的流通剧增，仅仅靠中小型的服务器难以胜任，IBM 公司将大型机定位为大型服务器，在获商机。

个人计算硬盘机与计算机芯片

这是透过 OEM 的原厂委任制造方式，将产品销售给其他公司，其实公司再以其自己的品牌销售，这种业务超过预算。

中大型硬件产品线

包括 R S / 6 0 0 、 A S / 4 0 0 、 system / 3 9 0 等。

个人计算系统

包括一般用途的个人计算系统、消费性软件、工作站、服务器、商用桌上型计算机。P

C 事业部门已经卷土重来，开始有利润进帐。

软件

包括中大型的系统与应用程序的持续研发与投入，在个人计算机的领域上虽然第一名的地位已经被微软先登，但 I B M 仍将加强投入研发在 N T 上使用的中件产品 (middleware)，且将继续投资在 O S / 2 系统上。I B M 希望因为软件的加强使该公司在家庭用计算机与桌上型计算机的区隔上。独占鳌头。

网络产品与服务

I B M 看见未来人类社会将为网际网络所管理，并与电子商务建立不可分割的关系，而且现在的绝大部分的计算机应用作业终将与电讯全面结合，透过网际网络或互联网运作。

原有的软件和其他硬件系统全部定位为网络服务器并全面开放

过去 I B M 一统天下，系统不开放，不与其他系统兼容，自己的软件系统只能在自己的硬件系统上运行。现在全面开放，如 I B M 全资用有的群件 (Lotus 系 I B M 公司的子公司，亦系一种协同于工作进行办公自动化的软件 (通称群件) 的品牌) 和网络管理软件 Tivoli (Tivoli 系 I B M 公司的子公司，亦系一种用于网络管理的软件的品牌)，没有将它们完全纳入 I B M 自有系统，而是给予充分独立开发和销售的自由空间，使之可运行于多种不同硬件平台，受到用户认可，销量大增，在各自领域均居领先地位。

整体而言，I B M 的产品策略为其在业界无人能及的研发能力，面对网际网络的到来，将自己定位在电子商务 E-business 领域的领导者。并持续在信息服务与软件的产品范畴中不断推出新产品，而且在适当时机，并够其他公司以增家产品能力，补满产品线，以进一步奠定这两个领域的龙头地位。以下为一些已经落实的产品策略实例：

- 在桌上型产品与 P C 相关产品的方面，I B M 在 1 9 8 0 年代有与微软合作的失败与痛苦经验，但在 1 9 9 5 年却并购莲花软件成功而增强了 I B M 桌上型计算机产品能力，并有助与其进入网络市场，I B M 在产品策略上推翻以前“纯蓝”策略，改为可以加载对手产品，列如微软的窗口软件。

- 在网络产品方面，曾推出比较简单但易于网络联结使用的网络 P C。这反映出 I B M 公司在市场上的敏感度，为了配合网络市场需求，维持推出进阶式处理器，可依顾客的业务量逐步将处理能力提升与扩大，并研发出安全性想当高的电子交易技术，供银行与其他金融服务业使用。另外在网络市场积极抓住电子商务机会。I B M 投入比对手多的力量，支持爪哇 (java) 软件。在自己的网络服务器中亦安装 N T 并研发中件 (middle ware) 以及 L I N U X 系统。与法国电信、升日等公司推展互联网的电子商务解决方案。与法国电信、升日等公司推展互联网的电子商务解决方案，最近更发展网络声控浏览软件。

- 大中型计算机，仍持续维持市场占有率的领先，而且在光大的政府与产业客户之间，一外包方式，扮演整体解决方案与系统整合者的角色。

- 系统软件，在 P C 上承认微软的领先地位。但是对于 O S 2 仍然持续研发。

- 应用软件，或外包，或联盟，在各行各业推出最佳的解决方案

四、价格策略：由固定转向灵活

I B M 过去那种惟我独尊的说一不二的价格策略，以逐渐改变为配合市场需求的市场定价。当然，I B M 在价格策略上采取产品区隔策略作为价格策略的基础。亦既在透过渠道销售的低阶或个人用计算硬件价格的定位上，一般系根据与渠道互动后决定。在全球服务单位提供的整合式服务的价格，或是中大型顾客需要的整体解决方案价格，都需要复杂的成本计算，但由于与大型客户机会比较长期导向。因此，I B M 在提供解决方案或参与标案时，会以灵活的价格策略，先行夺取桥头保的方法拿到生意，然后在一步步达到长期的利润回收，这是 I B M 传统的价格策略的变体。I B M 总部的营销单位，已经将产品价格的弹性，授权由事业部门决定以在电子商务的时代抢占市场占有率。

五、服务策略：通过并购以完善技术服务体系

要实现网络运算和电子商务，极为重要的三个必经阶段是：网上内容管理 (Contents

Management)、协作 (Collaboration) 和电子贸易 (e-Commerce)，通称“3 C”。在信息技术飞速发展的形式下。I B M 没有采用传统的自主开发，而是采用兼容并方式以快速达到目的。先以重金并购 Lotus 公司。取其先进的群件 Notes 进行协作，在并购 Tivoli 公司，取其领先在复杂的计算机系统环境中进行网络管理的系统软件，从而大大加速了公司从信息硬件厂商想全面服务厂商的过度。这两项兼并军被视为业界极为成功的案列。

六、加强客户关系管理：引入客户关系管理流程 C R M

除了对内部的反省，I B M 公司还根据信息技术网络化和经济全球化的外部环境变化对客户干系尽心了反思，认识到现在的竞争重点与其说的产品性能和技术水平的差异，不如说是如何通过改变服务和支持以赢得客户的信任和忠诚。从 1 9 9 5 年起，I B M 公司开始引入客户关系管理流程 C R M，以数据库和

网络等信息技术手段为依托，提高较大客户的关系管理水平，把握现有和潜在的客户基础。

过去，在IBM和其他若干大厂商垄断市场的时代。IBM公司对任何一个已知的商机，无论胜负都要跟踪到底，这样往往不明智的浪费资源，效益底下。而通过CRM以客户满意度和IBM增长并盈利为目标，IBM公司将市场机会与客户增值有机的相联系，最终达到双赢。

因为计算机是高科技产品，一计算机技术为支持的信息技术解决方案不可以采用一般的消费品的推销方法，因此传统上IBM公司发明了一种非常特别的销售方法，获得了世界上一些最大客户的拥戴，IBM公司的做法是，首先将目标定位在客户业务上的问题，深入企业为其作调研，发现客户的需求和问题。然后针对这些问题运用计算机技术设计相应的整体解决方案并保证全面落实。IBM公司至今保留该传统，并针对网络这一新生事物以及IBM公司倡导的电子商务新方向，引如了新的服务意念。1996年底，IBM在全球成立了19个针对不同行业的应用研发中心。邀请时间各地的有特殊需要而IBM暂时针对其他问题的成型产品或解决方案的潜在客户A前往上述中心，在又IBM出面邀请IBM已提供服务器的相同类型B客户到场。与IBM在这些研究中心的优异学者聚会，三方切磋商讨。由A提出核心业务需求和设想。由了解A核心业务的B介绍经验和协助进行分析，在由学者分析实现需求的技术可行性，从而生产切合满足A需求的可行解决方案。并迅速加以实施。

七、渠道策略改革：多渠道并举

由于IBM为自大型计算机起家，在公司内部曾经长久以来皆为由销售中大型系统部门挂帅的情形，固然逐渐为“整体解决方案”与“系统整合方案”的单位所取代，但是对向家庭客户，个人客户、桌上型客户销售的共享渠道管理并非最内行者。因此在几年前曾将拥有七千多家商店的无线电室拱手让给康柏克公司。但是今日为对准电子商务的定价策略，深知后勤作业的重要性。因此已经做好上下游的中合工作。市场占有率大有起色，顺便提起近年来在美国的计算机行业的各种渠道有“（1）大型渠道，列如无线电室电路成、计算机美国。（2）设计并销售家用计算机渠道的一般大型低价购物商场，如沃尔玛。（3）各种产品陈列的大型百货公司的电器部门。

IBM今日之渠道策略，仍在电子商务时代，极力争取有利IBM的营销通路，以打开通往市场之门。并且努力在渠道市场打形象。建立起IBM是一家提供高品质产品与服务的公司，而另一面在价格策略上，配合IBM产品与服务的价值订定合理价格配合价值来与对手竞争，可谓来势汹汹。

IBM对直销模式是开始尝试，但IBM认为直销不是一场销售革命。而只是对目前销售方式的一种补充。目前可以直销的产品只限与长城国际工厂里生产的台式机 and 一款笔记本，对需求大的客户可以提供按单生产和按单配置的服务，直销价格基本与走渠道的价格持平，目前在北京、上海等十几个城市可以保证客户款到以后7个工作日内收到机器。说的具体一些，目前IBM的直销方式有2种：一是由公司的大客户业务代表主动出击，当然，他们手里的名单上都是哪些原来只与直销商打交道的客户；另一种是当客户打电话购机时，销售人员想其推荐代理而客户提出“你不直接卖，我就不买”时进行直接销售。在具体实施上由长城国际发货到客户所在地发；什么的快车公司。再由其负责交付和服务。

设立电话直销中心。未来的销售在IBM公司初显锋芒。它更多的聘用带耳机、听电话的员工参与销售，而不在单靠身穿兰色制服的业务员。Andrea Escalona（安卓亚）就是一例。她从没有为面对面的营销演示费过心，没为准时拜访客户赶过路，也没宴请过大客户。但马尼拉IBM的这位“留守销售代表”并不因此生意清淡，他每天不仅能新签30多份大合同。而且还能扩大已有的客户的业务量。所有这些成果，全靠电脑销售的来的。安卓亚所在的“电话覆盖部”是IBM的核心部门之一。她的工作范围是通过电话向客户介绍新产品和特价服务。

安卓亚代表着兰色巨人IBM的销售新貌。多年以来，IBM一直坚定不移的采用传统销售法。现在，公司一个别具一格的机构，IBM直销中心，推性了一个综合直销战略，其中一个重新组织成部分就是电话直销。

a) 电话直销中心的由来、结构和运作方式

激烈的竞争压力促成了IBM直销中心的诞生。在高科技产业，每5年左右，毛利率就要减半。所以，像IBM这样的企业不断地争取在毛利率降低之前减少销售成本。此外，他们还不得不寻找对策与日趋增加的竞争对手较量。

寻求创新销售方法的不只IBM一家。随着市场不断变化，生意越来越难做的。德尔蒙食品公司和惠普公司等企业也开始采用综合营销法。以节约更多成本、加强一顾客为导向。这种营销法实现上述利益的途径是：先在数据库中搜集大量顾客信息，再利用这些信息针对具体顾客销售。最后，经理对一论工作的成效进行评估。以便在下一轮中取得更大成功。

一个高效的项目首先的有一个数据库帮助细分和分析顾客的购买习惯。IBM从大约20种渠道收集来各种业务和营销信息，合并成一个主数据库。这些信息渠道包括顾客登记卡和公司举办的计算机系统培训。

我们注意到每个顾客购买频率，最近一次购买时间及有关他的所有数据，纽约IBM直销中心的直销

主任罗伯特介绍说,“我们还发现,不少顾客购买率并不活跃了。公司认识到,每隔三年。也就是每隔一个购买周期,就有必要采取一些向应的激发措施。”

这个发现促使 I B M 采取两项行动:一是要更精细的划分顾客群,针对他们的特殊要求传达信心;而是要找出销售和营销过程中的无效行为,确定哪些地方可以用技术来提高生产率。

这些目标通过直销中心的几个核心部门来实现。电话服务部负责处理顾客投诉;电话调查部涵盖总机接待,电话转接和顾客服务中心。“这就确保顾客初次跟 I B M 接洽时,就能找到重视的销售和营销机会的会员。” I B M 直销中心东盟地区总经理巴克尔解释到。

需求促成部负责 I B M 所有非经常性的营销和公众传播活动,如商业信函、研讨会、大型会议、贸易展、促销活动、优惠样品、直接回复广告等。电话销售部则负责回复顾客在看到宣传广告、产品目录和其他促成许呀的材料后打来的电话。巴克尔将这些材料统称为“一切标明了联系电话的东西。电话销售部门的员工要根据来电判断对方的购买可能性,确定哪位业务伙伴更合适跟进”。电话营销部则专门给公司外打电话来推动市场需求。

b)直销中心成效显著

纽约 I B M 分销副总裁费斯曼说:“我们采用直接营销是为了不浪费顾客的时间,因为我们努力方向是,既不打扰顾客,又能提高服务水平。”

这条战略已见成效,据 Business Marketing 杂志报道,1995 年 I B M 直销中心的销售额在 I B M 公司全美 600 亿美元的年度销售额中占了 10 亿美元,其中又有 70% 的销售额来自渐渐多起来的新业务。现在,该中心已成为遍布全世界的机构,拥有 30 个中心,4000 名员工。其中,中国就 3 个中心。

直销中心的成长并没有偶牺牲 I B M 公司现场业务员的利益。直销中心总裁伯格介绍说,恰恰相反,电话销售中心的员工“与现场业务员配合的非常好,可以用两种方式共同为顾客服务”。当顾客的业务量大增或者情况复杂时,由现场业务员来处理;当顾客需要直接找公司,希望的到尽快回复时,则由电话销售中心提供服务。

Sales & Marketing Management 杂志指出,电话销售代表的工作不会有很大影响这点也很有帮助,因为电话销售代表不会为了佣金同时现场业务员竞争。

c)继续求索

设立直销中心的尝试虽已成功,但 I B M 为了适应日新月异的行业需求,仍在继续发展一项新的销售战略。这项新战略甚至不需要公司员工直接参与。1995 年 9 月, I B M 宣布一项新举措:通过多种渠道,特别是依靠增值分销尚增加销售。

“增值分销商一渠道已经形成了一定的销售技巧,我们必须加以利用。”销售渠道营销副总裁波切解释道,“如果我们要打进中小型企业客户/服务器市场,那么就更要依靠增值分销尚的力量。”

为了解决自己的直销队伍与增值分销商中间的冲突,公司规定直销队伍的目标是财富大五百大企业。此外,销售代表恩的报酬不再根据获得的定单而定的,而是取决于他们管理客户的业绩如何来定, V A R Business 杂志报道说。 I B M 直销中心目前很看重促成销售线索。如果某客户最初选择了 I B M 的增值分销商来协助一个项目,但最后又决定直接从 I B M 公司采购设备,直销中心仍然会给这位分销商补偿。

I B M 公司重新定制的计算机产品服务政策,既通过多种业务渠道提供更多服务并依靠代理商和增值分销商向顾客提供所有产品,如今一政策已获得回报。News bytes news Network 杂志报道, I B M 公司下属 P C 个人电脑公司今年第 2 季度的经营业绩增长了 34%。

新政策中不同以往的一点是, I B M 不再接受对个人电脑的直接电话订货,它将电话接单台并入一个专用系统,把顾客转给增值分销商。分布于不同国家的支持系统现在正在联网,以便它们互相提供支持。 I B M 现在正雄心勃勃地在全国建立一个“协助中心网”,以便能为顾客提供日夜不停的全天候电话服务。

相对 I B M 的传统制度来说,它的新销售战略是一次彻底变革。既然商业环境的实现是成本不断上涨、行业需求瞬息万变、竞争全球化,不变何以求存?

八、推广策略:重塑公司形象

有关产品的推广策略,自新总裁郭氏在 1993 年上台以来,着重改善在人们眼中对 I B M 多年来的品牌与公司整体印象,在四个项目上的负面应用较高。即(1)目中无人;(2)官僚习气;(3)缺乏弹性又僵硬;(4)服务差。

因此,在 1994 年初开始, I B M 第一个行动即动用 4-5 亿美元,在 144 个国家作形象广告。信息的主题即是“ I B M 已经卷土重来”。 I B M 找到奥美广告公司提供服务,奥美意识到在这 P C 时代,消费大众是决定 I B M 成败的主要关键所在,因此,针对消费大众来改善对 I B M 印象,将有助于树立 I B M 已经改头换面的口碑。奥美最后一极高明的电视广告创意,从令人意想不到的匈牙利布拉格的修女们以难懂的匈牙利提到赶快去用 I B M 系统上网,另外再用另外一支广告播出一位在巴黎塞纳河畔散步的平常人对另一人提到硬盘快爆满了,要找人帮忙,而另一人建议他找 I B M,这种小人物造型的电视广告大

大提升了人们对 I B M平易近人的印象。

另外的一件事是，I B M虽然在 1 9 9 6 年亚特兰大奥运中，扮演独一供货商且提供信息服务时，表现优异。但因曾出过小小的纰漏而为记者们公诸报端，因此，为反回 I B M十全十美的印象，乃在 1 9 9 7 年推出最厉害的 I B M 计算机下棋高手，一部名叫深蓝的计算机，在全球 1 0 亿人的面前，击败世界冠军的卡斯帕郭斯纳夫，这不但为 I B M 雪了前曾在 1 9 8 9 年 I B M 深思失败之耻，更让举世再度认知 I B M 是真正的科技巨人。

I B M 各种推广策略，原则上是以从中心到圆周的方式推广开来。重大的推广策略由总部定夺，当然，如的确有区域或当地国家因的制宜的需要，亦可由各国修订，一般而言，凡是牵一发动全身的广告策略，皆由总部的公关单位定夺，达到以肩使臂，以臂使手，以手使指的一贯推广策略。目的为重塑 I B M 成为 I B M 成为不仅是科技上居领导地位，身居电子商务时代，在整体形式上也是以客为尊，身段柔软，以及能为顾客提供解决方案且解决问题的公司。

九、营销人才策略：营销取胜之根本

（一）人员培训

I B M 最自傲的莫过与人才众多。在营销一面言之，人员销售是 I B M 公司的重要忧伤，I B M 的业务与技术人员养成教育可以长达 2 0 年，养成教育代表的是实行学习型组织的实际，自入门教育，不断的常时教育，使专业人员积累学习与工作经验，并将 I B M 信念内在化而成为身体力行的管理或信息相关领域的专家。

早期 I B M 的人员销售团队成三角队形的搭配方式。也就是团队成员以业务代表、系统工程师以及维修工程组成，坚强无比，无坚不摧，并且合作愉快，以笔者本人为例，进入 I B M 业务单位是自业务代表做起，经历系统工程部经理，业务部经验等多个职位但最令我值得回忆的时间就当业务代表的时间。亦即在经过初阶训练后再经过多种业务训练，应用作业训练。领导训练，沟通训练，管理训练等。成为正式的业务代表。今日由于 I B M 网络系统的设置对成员所提供的各种训练已可在网络上学习这也是 I B M 这种全球性公司的优势。

由于经过种种的训练，I B M 的营销团队在拜访顾客时信心十足。又由于尽力对顾客提供最佳的服务，常年以来赢得顾客的尊重。有的顾客还成了莫逆之交。思及往事，仍觉甚有意义。近年来由于环境变迁，科技进步，顾客需求也渐改为以网际网络为中心，I B M 因应客需求，将自己定位为电子商务与系统整合的领导者，已为各界公认。今日之 I B M 业务团队在拜访客户之时，于三角队形之外，另加入其他专业配合，甚至多为来自其他伙伴公司之专业人员，这样的合作与竞争的弹性策略，使 I B M 在市场上更有竞争力。在业务部门之外，举人力资源，后勤采购，财物人员等。亦无不各具专门技能。而且由于 I B M 成员平均在 I B M 工作时间平均约有 1 5 年，使的 I B M 成为货真价实极具竞争力的团队组织。

由于 I B M 的人才优势，只需在市场上针对各行业别的客户整体需求，提供系统整合方案，以及降低姿态，不以惟我独尊的心态对待顾客，必将更能与顾客与顾客需求配合，终能在营业利润与市场占有率上向更高的目标迈进。

（二）前程发展

既然 I B M 的最大资源即人才，只要有潜力的成员，公司除皆给予工作相关的培训外更给予前程发展机会。笔者除经历各种养成教育，各阶主管人员的训练，并曾前往美国东岸 I B M 总部的政府事业单位，与美国当地的负责人员了解美国国会采购与系统整合的业务，另外，亦在 1 9 8 1 年代表国家出席“主席座谈”会议，了解公司的运做体系与方向。除此外，每年在亚太总部举行的会议与训练，亦让本人了解公司的策略方向与执行方式。

因此，I B M 有如武侠小说中的少林排，其中蕴藏多年的武学，难计其数的徒众，散设在民间的许多武馆，以及受过帮助的人群等，种种都是奠定其武林霸主的根基。自 1 9 9 3 年以来的组织重整与再造，更强化了公司形象的再造，在市场中终将令对手难其锋。因此，千万不要认为 I B M 已经走下坡，自目前的股票市场状况，I B M 似乎恢复到 8 0 年代的情形，可见其市场上代表着极高的价值。

（参考文献：陈安琪、许统邦：《网络时代 IBM 公司实施企业再造的市场营销战略初探》，《华南理工大学学报》（自然科学版）1999 年第二期；Dinna Daoyo 著，王怡译：《蓝色巨人的巨变》《世界经人文摘》1997 年 12 月；连公尧：《IBM 公司简介》《全球科技经济瞭望》1998 年第 5 期。）

点评：I B M 因其辉煌业绩而被人们称为“蓝色巨人”。然而“巨人”不等于完善无缺、长胜不败的“神人”，也会因为其身躯巨大而偶尔“头脑反映迟钝、肢体僵硬和步伐放慢”。但是蓝色巨人的可贵之处在于不但没有跨掉，反而经过变革而创造了巨人再现活力和魅力的奇迹。从 1994 年底起，I B M 重新增长并盈利 1995 年 1997 年连续三年营业额均创历史最高；1997 年更创 785 亿美元的历史记录，在 1998 年初分红后对拆，至 1998 年 12 月 23 日又升到 182 美元美股，在营销再造方面已初见成效。

通过 C R M 的实施，向电子商务企业迈出了重要的一步

经过几年的实践，C E M 逐步完善，实际上已发展为产品营销与销售一客户服务与支持等功能一体化

的应用系统、IBM公司的CRM实施,实际上是将企业从传统的管理模式向网络化管理转型的关键一步,也是实施将自身转变为电子商务企业的重要一步,

以服务引导市场的营销策略效果显著

以服务引导时常营销的策略也开始见效。1996年由服务带来的收入比1995年增长28%;而1997年第一季度同比增长34%,远远高于9%的公司收入总增长;即使在遭受东南亚经济危机的冲击下,1998年服务的营销仍超过20%。服务收入年增长率基础保持22%以上,1996年,IBM签了总共超过27笔超过1亿美元的计算机合同,其中21笔在美国。而1997年,IBM签的24笔大合同中有14笔在国外;1998年第一季度,IBM的7笔业务有5笔在国外,群件notes已占领全球该类产品40%以上的市场,网络管理软件Tivoli销售成绩也非常好,此外,由于1994年起,IBM公司雇员人数逐步增加,到1998年10月份全球已经有30万人。

综上可知,经过几年的企业在造,IBM新的市场营销战略初见成效。但企业再造流程创新将是不断进行的动态过程IBM公司正持续不懈地探索调整,以求立于不败之地。

案例三 洋快餐还姓“洋”吗

标准化是洋快餐的首要利器。然而,随着洋快餐在中国推出一系列的本地化经营策略,特别是为适应中国人的中餐习惯,增加了相应的产品和服务。我们不禁的问:洋快餐还姓“洋”吗?让我们在享受洋快餐的同时,深切体验一下跨国公司所奉行的“全球化战略和本地化经营”的理念。

洋快餐的中国轨迹

洋快餐在中国快餐市场已占有重要位置。麦当劳的平均营业额是中式快餐店的160倍,肯德基在一年从中国“啃”走20亿。有关人士认为,面对洋快餐的不断进取,中式快餐在解决融资、营销、管理体系等一连串问题的同时,首先要实现规模化经营,其次要本着“顾客的需求就是商机”的观念,树立全方位的服务经营理念,才能在激烈的竞争中赢得一席之地。

表1:麦当劳中国扩张历史

1990年	中国第一家麦当劳餐厅在深圳开业
1991年	北京第一家麦当劳餐厅开业
1993年	广州、佛山、东莞、厦门第一家麦当劳餐厅开业
1994年	上海、天津、福州第一家麦当劳餐厅开业
1995年	武汉、南京第一家麦当劳餐厅开业
1996年	珠海、中山、大连、扬州第一家麦当劳餐厅开业
1997年	沈阳、嘉兴、青岛、泉州第一家麦当劳餐厅开业
1998年	惠州、长沙、江门、黄埔、汕头、顺德、南海、江阴、宁波第一家麦当劳餐厅开业
1999年	济南、合肥、成都、长春第一家麦当劳餐厅开业
2000年	哈尔滨、南宁、郑州第一家麦当劳餐厅开业

(资料来源 <http://news.fm365.com/caijing/caijinga/20020624/854745.shtml>)

在北京麦当劳和肯德基已经分别开设了连锁店3家和90家,同比增加14家和17家店铺。与此同时,由于利润下降、甚至出现了亏损,麦当劳不久前作出了在全球关闭250家连锁店的决定,但同时宣布从现在到2003年,每年确保在中国新开100家店。

肯德基隶属于世界最大的餐厅集团百胜全球餐饮集团。这家集团拥有肯德基、必胜客等著名品牌,在全球拥有总数超过3万家的连锁餐厅。2000年,其餐饮品牌在全球系统的营业额总数超过220亿美元,居世界餐饮业之首。

肯德基是从1987年开始进入中国餐饮市场,当年还在北京前门开设了在华第一家快餐店。从此,以北京为起点,肯德基在中国进入了快速发展阶段。仅在过去11个月里。肯德基就在包括中国西部的甘肃兰州、北部的黑龙江齐齐哈尔在内的众多城市中又增开了100家肯德基餐厅,新增餐厅总营建面积达4万平方米,座位1万6千多个,总投资额达人民币3亿多元。百胜餐饮国际集团大中国区总裁苏敬轼2002年10月12日在北京宣布,百胜集团在中国开设的肯德基餐厅已突破500家,遍布中国近130个城市。

肯德基2001年10月份在中国突破了500家店以后,不到4个月时间又开了100家店。
百胜全球餐饮集团总裁兼首席执行官诺瓦克宣布肯德基的目标是每年要为中国消费者开150家店。

中国的每个省、市,每年以25%的速度在增长,今年年底前肯德基的餐厅将遍布中国130多个城市。诺瓦克认为中国是最适合餐饮业发展的市场,因为中国人愿意接受新概念、新口味。他告诉记者今年预计必胜客餐厅会增开25

家到 30 家，而且他还将在 2002 年或 2003 年把百胜餐饮的第三大品牌 Taco Bell（墨西哥式食品）带到中国。

麦当劳方面对这一消息未予置评。据了解，目前麦当劳在全国餐厅总数为 380 多家，在北京近 70 家。虽然两家洋快餐在中国市场明争暗斗，但最终结果却是双赢：据国家统计局新近统计数字显示，洋快餐在中国快餐市场已占有重要位置。麦当劳的平均营业额是中式快餐的 160 倍，肯德基则一年从中国拿走 20 亿元人民币。去年一年，麦当劳在北京卖了 6.3 亿元、肯德基卖了 5.6 亿元，二者占去全北京餐饮业营业收入的 13.85%，牢牢占据了前两位的位置。两大洋快餐在竞争中求得共赢。2002 年前 7 个月，麦当劳和肯德基缴纳的营业税已经占到全市快餐业缴纳营业税的 76%。面对两大样快餐的促销战，中式快餐无疑感受到了强大的挑战。

2002 年 11 月 5 日，肯德基为其在京的第 70 家店搞了个隆重的开业仪式。全球最大的餐饮集团、肯德基的“上司”环球百胜餐饮集团董事珍妮特·瓦格纳女士特地从美国专程“飞”来，庆祝肯德基拥有店铺的数量成为京城快餐业第一。同样因为第 70 家店的落成，备受京城百姓关注的洋快餐“肯麦之战”中肯德基以 1 店的优势暂告领先。

国家统计局新近的统计数字显示，洋快餐在中国开餐市场已占有重要位置。麦当劳的平均营业额是中式快餐店的 160 倍，肯德基营业额一年从中国“啃”走 20 亿元人民币。十几年来，中国快餐业一直在以 20% 以上的速度增长，快餐业的营业额已经占据了整个餐饮业营业额的五分之二强，2000 年营业额的保守估计将在 2000 亿元以上。

表 2：2001 年度中国餐饮业十强

排名	企业名称	经济类型	业态	营业额（万元）
1	百胜（中国）投资有限公司	外商投资	快餐、休闲餐饮	549843
2	内蒙古小肥羊餐饮连锁有限公司	有限责任	特色餐馆	151311
3	上海新亚（集团）股份有限公司	股份有限	宾馆餐饮、快餐	120018
4	沈阳市小土豆餐饮有限公司	有限责任	特色餐馆、连锁店	78361
5	锦江国际管理有限公司	中外合资	宾馆餐饮	72096
6	上海肯德基有限公司	有限责任	快餐	69976
7	上海杏花楼集团有限责任公司	有限责任	特色餐馆、休闲餐饮	68000
8	中国北京全聚德集团有限责任公司	有限责任	特色餐馆、连锁店	66300
9	德克士食品开发有限公司	有限责任	快餐、连锁店 200 家	60000
10	北京新燕莎控股（集团）有限责任公司	国有独资	宾馆餐饮、特色餐馆	58569

说明：麦当劳没有参评 （资料来源：中国饭店协会，2002 年 4 月）

肯德基麦当劳：从中餐到早点

伴随着网点的高速增长，洋快餐酝酿已久的中式食品战略开始进入高速膨胀期。继先前在全国市场推出“榨菜肉丝汤”、2002 年 4 月在北方市场推出“寒稻香蘑饭”之后，肯德基又于 8 月 5 日在上海连锁店推出“海鲜蛋花粥”、“香菇鸡肉粥”两款花式早餐粥，开始进军中式早餐市场。同时，从 8 月 5 日起，上海的市民将可以坐在肯德基的任何一家专卖店中享受精美的早餐。有专家坦言，肯德基这一营销策略将引发中国餐饮市场新一轮竞争。

肯德基的对手麦当劳也不甘示弱，在香港的门店卖起了米饭，并在 2002 年 5 月推出了“全日营养早餐”的活动——“买饮料加一元钱送汉堡”，已经培育了不少专门前来吃早点的常客。同时，北京麦当劳又请客吃起了免费早餐。从 2002 年 7 月 29 日至 8 月 9 日，除了节假日外，麦当劳每天都会有 6 至 9 家不同餐厅在早餐时段内免费送出 88 份早餐，计划一共要送出 6688 份早餐。

肯德基和麦当劳都看准了中式早餐市场这块蛋糕，致力于开发适合中国人口味的新产品。有关专业调查显示，现代人对早餐的要求是：（1）方便；（2）基本接近饮食习惯；（3）多样化；（4）价格合理；（5）卫生、安全；（6）营养合理，益于健康。从目前早餐市场来看，真正符合既方便、又有营养和品质保证的早餐网点，还存在很大的需求空缺。在国内众多餐饮企业踟躇不前的时候，洋快餐们以其规模经营的销售网络，抢占先机，开始进军早点市场。

肯德基发言人表示，为了方便上班族和学生吃到可口、满意的早餐，上海连锁店开门时间将提前至早上 7：00。喂配合早餐粥，肯德基还增加了芝士蛋糕、薯棒、港式奶茶、鲜橙汁和鲜牛奶等食品，是一个中西合璧的早餐系列。据中国百胜餐饮集团公共事务总监陈耀东介绍，肯德基在前期的市场调查了解到，尽管上海有传统早点如油条、豆浆、生煎等等，但随着新建高楼、公寓小区的不断增多，吃早餐已不如过去方便了，真正符合既方便，又有营养和品质保证的早餐网点，从需求来讲，还存有很大的空缺。此外，

大多数消费者对知名餐饮品牌在卫生和营养上的承诺感到放心，这就是肯德基打出早餐牌的初衷。

从世界杯球迷套餐、免费上网冲浪、推出中式口味的新品种，到如今如火如荼的免费早餐，除了变着法儿地给人们意外的惊喜以外，多种特色营销还给麦当劳和肯德基带来了不菲的营业收入。2002 年 1 至 7 月份，麦当劳、肯德基两大快餐公司分别取得营业收入 49478 万元和 43964 万元，缴纳税款 2426 万元和 2026 万元，增幅高达 54%和 32%，正式成为北京市快餐业的主流。

从“盐酥半翅”到配有中式口味调料的“薯条摇摇乐”，再到“榨菜肉丝汤”以及“寒稻香蘑饭”和这次的粥，肯德基为什么频频在中餐上亮招，敢于在中式快餐林立的中国本土采取此策略。陈耀东解释说：肯德基进入中国已有 15 年，目标是成为中国消费者最受欢迎的快餐连锁品牌，虽然主打产品还是以鸡肉为主的食物。但肯德基一直致力于研发适合中国人口味的新产品，保持做“顾客最爱”这项承诺的执着。据相关资料显示，快餐业在中国已步入了快车道，快餐业年营业额近 2000 亿元以上。肯德基很有信心在中国开发出更多的肯德基连锁店，与中国快餐业本地同行们一起并驾齐驱，为中国消费者提供更便利、优质的服务。

而业内人士分析说，洋快餐如此积极地深入中式食品领域，与其网点激增，市场需要扩容有密切关系。目前肯德基在中国内地的连锁店即将达到 700 家，而麦当劳也超过了 400 家，在许多城市的中心商业区，麦当劳和肯德基已到了几百米就有 1 家的密度。如此密集的店铺分布，单靠西式食品已很难维持兴旺，更何况超过六成的中国消费者尽管不时会光临洋快餐，但他们依然对中式食品情有独钟，为此，洋快餐纷纷把目光瞄准了市场广阔的中式食品，以打开更为庞大的快餐市场。

在我国，都市早餐市场很大，然而吃早餐难，近年来一直是困扰人们生活的一件大事。北京市有近 3 万个餐饮业服务网点，其中只有 20%的网点经营早餐。这对 1300 万北京市人来讲，实在是杯水车薪，严重失衡。

不算不知道，一算吓一跳，北京早餐市场有多大？

据北京市商委最新一项调查显示：如果解决一顿早餐只花两元钱，全市 1300 万人口，除 1/3 的人不在外吃早餐，每天早餐总销售额也有近千万元。

如此巨大的市场，如此可观的需求，如此诱人的前景，像麦当劳这样的世界名店是不会坐失商机，无所作为的。基于此，麦当劳上了早餐项目，策划了品牌早餐促销活动，非但捷足先登，还要做大、做强。正如麦当劳总部有关人士介绍的那样：“让顾客享受美味和欢乐，让好的心情时时陪伴着您，这是我们追求的目标。经营早点，我们同样要坚持这种理念。”

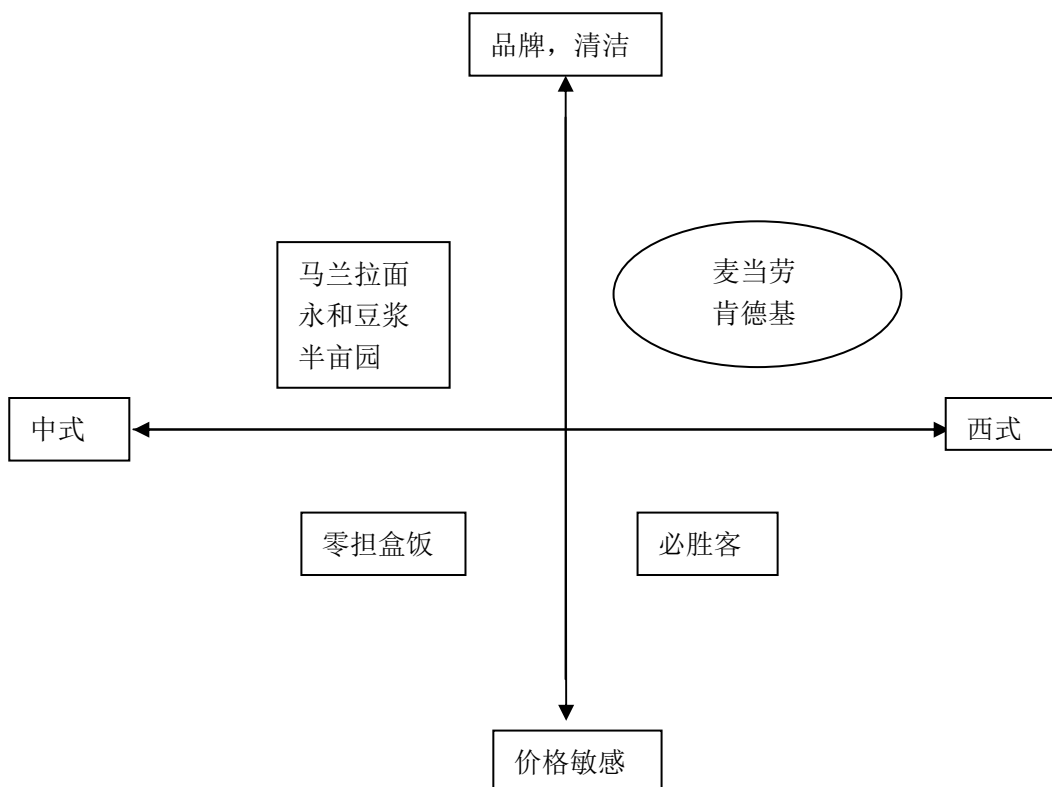
洋快餐还姓“洋”吗

我们认为洋快餐还姓洋，这是因为洋快餐采取的是特许经营的方式进行扩张。1961 年，克罗克买断了麦当劳公司，走上了特许经营之路。今天的麦当劳已经在全世界 121 个国家和地区拥有 2.9 万家连锁店。在这些连锁店中，75%以上是特许经营，这正是它成功的关键所在。现在，麦当劳美国总公司的主要管理就是审查加盟者的资格，为加盟者提供质量和服务标准，然后收取加盟费和管理费。

特许经营一词译自 Franchising，目前国内对 Franchising 这个词的翻译和理解大致有两种：一种译为特许经营，把特许经营与连锁店、自由连锁、合作社等并列，属于所有权不同的商店的范畴，是一种常用的翻译方法。另一种译为特许连锁或加盟连锁，认为特许连锁是连锁店的一种组织形式，与直营连锁。自由连锁并列为连锁的三大类型。

国际特许经营协会把特许经营定义为：特许经营是特许人与许人之间的契约关系，对受许人经营中的以下领域（经营诀窍和培训）由特许人提供并有义务保持关注，受许人的经营是在特许人的控制下按一个共同标记，经营模式和（或）过程进行的，并且受许人从自己的资源中对其业务进行投资。其中赋予他人权利的个人或企业称为特许人（Franchiser）被赋予经营权并根据选择的方法生产或销售产品或服务的个人或企业称为受许人（Franchisee）。

图 1：快餐市场和洋快餐的定位



洋快餐在中国的扩张充分体现了它“全球化战略、本地化经营”的理念，以中国顾客的口味和消费习惯为导向，因地制宜，开发市场。

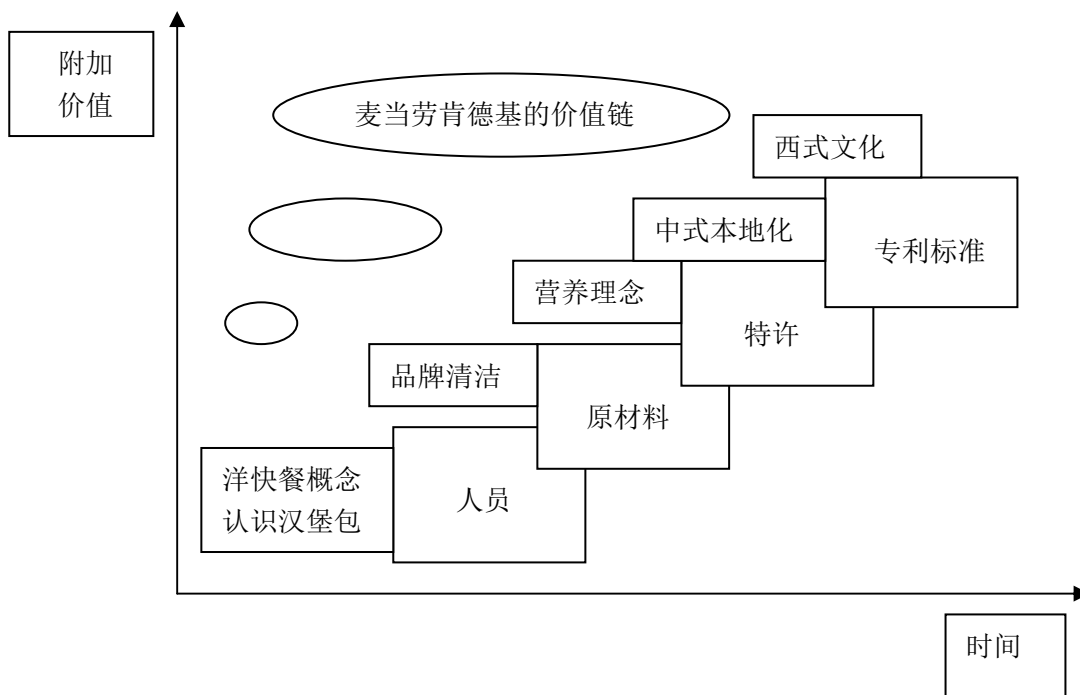
麦当劳公司 2003 年在中国大陆推出特许经营方式，开出的价格是 30 万美元起步，而且对加盟者的资格进行严格限制。在美国市场上所需要的费用略高一点，大约 40 万美元左右。但这仅仅是开办费，品牌特许使用费随营业额的高低而定。为维护形象，麦当劳坚持“高门槛”政策不动摇。除资金要求外，麦当劳还要求加盟者有 10 年左右的成功餐饮业经营记录，必须接受一年以上的培训。

而肯德基在中国内地早在 1999 年就已经开始特许经营，目前已经拥有了 6 家特许加盟店，经验丰富，因此它这次来就不仅仅是介绍企业文化，还把肯德基的特许加盟条件向观众阐述了一番，比起麦当劳的支支吾吾闲的爽快许多。

肯德基开出的特许加盟价格是 800 万人民币。对于 800 万元的加盟价格，中国百胜餐饮集团特许发展部总监何志中解释说，“这是一项转让费用，是购买一家成熟且有盈利的肯德基餐厅所需的投资。”肯德基方面认为，采用转让已经成熟的餐厅，加盟者不必由零开始，对肯德基和加盟者来说都是最稳健、最便捷的做法。

麦当劳和肯德基的中国扩张除了让更多的中国人吃到“美国汉堡”和中式快餐之外，它究竟还给中国带来了什么？

图 2：洋快餐的价值链



麦当劳赖林胜曾经给记者算了一笔账：麦当劳 97%以上的食品原材料在国内采购，采购量每年超过 15 亿元人民币；北京麦当劳 1992 年开业至 2001 年底已累计上缴各种税款近三亿一千万元人民币，仅 2001 年一年就上缴六千三百万元人民币；与麦当劳合作的供应厂商包括食品、建筑、玩具等已达到了 52 家。此外，每年都有十五亿件带有麦当劳标识的玩具出口到世界各地麦当劳市场，为中国创造了可观的外汇收入。

另外，有关统计资料显示，肯德基进入中国 14 年来，已累计售出 24 万吨产自中国本地的肉鸡。去年一年，肯德基向中国国内原料供应商订购的各种原料总量约 8 亿元人民币。目前，肯德基在中国拥有员工 3 万多名，员工一直是 100%本地化。11 月前，美国的肯德基已有将近 6000 家店，而中国的肯德基第 600 家店明天将在兰州开业，肯德基在中国的成长速度让美国人也感到吃惊。

相关链接——全球化时代

有人认为，从哥伦布 1492 年发现新大陆开始计算，全球化距今已有 500 年了。有人认为，全球化经历了三个发展阶段，即一战以前的 50 年、70 年代以前和 70 年代以来。无论如何划分，真正意义上的全球化是在二战以来特别是近 20 年来的事情。

对于经济全球化有多种定义，比如有人认为，所谓经济全球化是指国际范围内统一运作的一种经济，无论资本流动、劳动力市场、信息传送、原料提供、管理和组织等均实现国际化，亦称“全球的网络化”。也有人认为，全球化过程本质是一个内在充满矛盾的过程，它是一个矛盾的统一体：它包含有一体化趋势，同时又包含分裂化倾向；既有单一化又有多样化；既有集体化，又有分散化；既是国际化，又是本土化。

我们认为，所谓全球化是指国际范围内统一运作的一种“同质性”战略过程（尽管其间有异质性对抗的存在），无论是经济、技术、政治还是军事、法律，甚至文化取向、价值判断均实现国际化。

而这里经济全球化是全球中的重要组成部分，它是指全球经济活动在国际范围内日益密切的过程。全球贸易的发展、对外直接投资增加、跨国公司的国际渗透，再加上 60 年代以来的金融创新和 80 年代以来的全球自由化浪潮等因素的协力作用最终形成了经济全球化的格局。

马克思认为：“过去那种地方的和民族的自给自足和闭关自守状态，被各民族的各方面的相互往来和相互依赖所代替了。”美国著名的社会学家约翰·纳斯比特在《大趋势——改变我们生活的十个新方向》一书中，认为“从一国经济走向世界经济成为当今人类发展的主导方向之一，经济全球化不仅仅是一个趋势，而且已经是摆在我们每个人面前的活生生的现实。”

在 1950 年至 1985 年的 35 年之中，国际贸易规模扩大了 30 倍，从 1950 年世界出口额 587 亿美元上升到 1985 年的 17966 亿美元。进口值占国内生产总值比重超过 30%的国家在 1960 年全部国家数目的 30%，1970 年 35%，1980 年上升到 40%；相比之下，出口值方面上升的更为突出：出口值占国内生产总值比重超过 30%的国家在 1960 年占全部国家数目的 19%，1970 年上升到 24%，1980 年进一步达到 35%。

国际贸易的增长速度远远超过经济增长速度。一般地，国际贸易的平均增长速度是世界经济增长速度的 1-1.5 倍，1990—1995 年期间达到了 3 倍之多。而且 1985—1995 年世界贸易总额占世界国内生产总值比重的 29.8% 上升到 35%

同时，国际资本流动达到了空前规模。10 年前，每天约有 1900 亿美元经过纽约、伦敦、和东京货币交易商的手。到 1995 年，每天的交易额几乎达到 1、2 万亿美元。在当今的新世纪，每天国际资本的流动在 2 万亿美元左右。在 1990 年，有 500 亿美元的私人资本流到新兴市场；去年这个数字是 3360 亿美元。这些数据充分说明：世界资本市场已经发生变化，越来越多的资金在跨国界流动，越来越多的国家都能够接触到国际金融资本。目前，各国海外直接投资累计额为 3 万亿美元，间接投资的数额更大。1996 年底世界股票市场的资本总额为 20.2 万亿美元。全球资本市场交易的资本存量 1980 年为 5 万亿美元，1996 年达到 35 万亿美元，2000 年突破了 50 万亿美元。

相关链接二——得顾客忠诚者得天下

市面上流传顺口溜：一流企业定标准，二流企业搞服务，三流企业做营销，四流企业抓生产。这里我们姑不论这个顺口溜的对错，而是想重点谈谈服务的地位。

在未来的世纪，企业的投资逐步从以有形资产为投资主要方向转向以无形资产为主要的投资方向。传统工业经济需要大量资金、设备、厂房，有形资产的投资十分重要。而在知识经济中，公司的价值更多的取决于管理人员的决策，取决于他们掌握的信息资源，取决于他们的创新意识和方法，而不取决于他们拥有的汽车数量、流水线的规模、原材料的供给和劳动力的绝对量状况。因此，投资方向出现了由有形资产向无形资产的倾斜，无形资产日益成为企业的追逐目标，同时也成为一些企业的保护神。目前，国际大企业的有形资产和无形资产的比例已经达到 1: 2 或者 1: 3。根据国际经济合作发展组织的测算，美国 1995 年三分之一的企业的无形资产比例在 50%~60%。几年前，美国著名的烟草大王默利斯以 129 亿美元并购了美国食品公司 Kraft，大家认为很合算。财务人员清算出的资产只有 13 亿美元，其他 116 亿美元（占 90%）买的都是看不见的东西，也就是所谓的无形资产。而服务是无形资产中的一个最重要的组成部分。

长期以来，管理者认为市场份额是利润的原动力。特别是，20 世纪 70 年代中期，“市场份额的利润效果”（PIMS）方面的研究支持了这种观点。然而，市场份额并不能维系顾客对企业忠诚的增长。顾客购买的不是产品或者服务本身，而是最终的“结果”。正如通用汽车公司前董事长所言，“顾客购买了通用的汽车，并不意味着销售工作的结束，而恰恰相反，这意味着销售工作的开始。”

经验研究表明，顾客忠诚度每提高 5 个百分点所带来的利润增加，对软件企业的影响是 35%，对产业分销的影响是 45%，对信用卡的影响是 45%，对银行分支机构的存款影响是 85%。

要树立顾客的忠诚度，前提是建立顾客的数据库。我们羡慕沃尔玛的业绩，而同样我们惊慕沃尔玛数据库之庞大。它与 INFORMIX 公司合作建立的 IN-FORMIX 数据库系统，系统信息总量达到 4000 千兆的海量，每天仅条码阅读器读写的信息就有 2500 万字节之多，总部每天和各地分支机构交换的数据达 1.5 亿个字节。

当我们看到国内企业在与沃尔玛、家乐福、麦当劳、肯德基等国际巨头对抗中不断壮大时，我们为之鼓舞，同时，我们也希望这些企业保持清醒的头脑。种种研究表明，未来竞争格局将对国内企业十分不利。例如，根据麦肯锡咨询公司的预测，在未来 3 至 5 年，中国零售业 60% 的零售市场将由 3 至 5 家世界级零售巨头控制，30% 的市场将由国家级零售巨头所控制，剩下的不足 10% 的市场零头被地区性零售巨头瓜分。

迈克尔·哈默曾经指出：“豪华大巴司机的微笑永远不能替代汽车本身。”正如人们常常说，我们是远渡重洋，用万吨巨轮把中国的纺织品、初级工业品等运输到太平洋的彼岸，而从美国运回的是一个 WINDOWS 软件，或者是某个外方特许权合约。

相关链接三——服务营销 潜力无限

当今的营销，已经从传统的产品营销过渡到服务营销领域。许多学者都假设，使顾客满意所要达到的目的是，使顾客需求和实际服务之间的差距最小化。为了使服务营销人员理解和处理好服务差距，炫耀切实可行的技术来衡量和分析顾客的需求和感受。帕雷休拉曼（Parasuraman et al.1988, 1990）等人的研究成果满足了这种需求，他们从 1983 年就开始了仔细的、持续的研究项目，旨在制作一个有效的模型，该模型能评估服务供应流程的质量和有效性。他们研究的开始阶段是识别出一些共同的变量，这些变量能对顾客需求进行分类，通过对核心顾客群的研究，总结出下列五种变量：

1. 可靠性，可靠地、精确地完成所承诺的服务的能力；
2. 有形的，由设备、便利设施、人员和通讯材料所建立起来的形象；

3. 反应性，愿意帮助顾客，并提供及时的服务；
4. 自信性，员工的能力、知识水平和仪表礼仪等使顾客对服务供应商产生了信任，并对他们充满信心；
5. 审美性，通过员工提供给顾客详细的、特别的关注而产生。

在识别出这些一般需求以后，帕雷休拉曼等人接着做出了服务质量（Servqual）模型，该模型定义了下述的差距类型，企业必须确保这些类型不存在于期望和实际认知之间：

1. 差距 1，存在于顾客期望和企业对顾客需求的认知之间；
2. 差距 2，在企业应该提供的服务认知与准确的服务质量标准定义之间；
3. 差距 3，在特定的服务标准和企业员工实际的业绩之间；
4. 差距 4，在实际提供的服务和与顾客的任何联系中所承诺的特点之间；
5. 差距 5，在顾客期望和认知之间，它是结合前四点后而产生的。

这五种服务差距的大小和影响力，可通过使用服务质量模型来衡量。这一模型涉及到顾客调查，主要通过比较他们对渴望服务的认知和实际接受的服务之间的差异来决定他们的期望和认知程度。衡量差距的其他尺度是，调查员工对企业内部运作的各个方面的态度(例如，存在的质量标准和整合企业提供服务流程的所有方面的运行机制)。

在使用图 1 所示的价格/价值矩阵时，假设公司提供的服务是沿三个队定的图框下降的，这意味着一个正确决定的作出受到服务特点和提供给顾客的价格的影响。如果公司的经营状况是在对角线的上端，那么，经营者必须要给予足够的重视，因为顾客将把所提供的服务看作是超价格服务；另一种情况是，如果公司的经营状况在对角线下端，那么，公司需要作出决定，这种状况是否能导致公司由关注转向支持“超值”服务，或者这种状况是否能导致一个定价错误。如果是后面这种状况继续发展的话，那么，公司就必须评估是否应该开始定价转移或修正服务特征。

图示 3 价格/价值矩阵

提供超高价格的服务	提供相对高价的服务	特别的服务包装
提供相对高价的服务	提供平均价值的服务包装	超值或者服务包装定价较低
经济型服务包装	超值或者服务包装定价较低	特别超值或者服务包装定价极低

表 1 影响服务风格决定的因素

影响因素	交易顾客导向	关系顾客导向
服务产品需求 企业环境 服务供应技术 公司对顾客导向的紧密程度 公司服务解决方案的导向 劳动力的平均技术水平 管理导向	标准解决方法 可预见的，稳定的， 简单的 低 已经建立的，知名的 足以执行标准任务定向的	全新的变革的解决方法 变化的，不稳定的 复杂的 高 应用全新方法 能够执行复杂的任务 有代表性的

（资料来源：引自伊恩·查斯顿，《营销 E 术》，荆林波翻译，设科文献出版社，2002 年版，第九章）

在表 1 所示的影响因素的基础上，当顾客需求从交易导向转向相互关系导向时，服务供应商需逐渐提高自动在线服务供应，来取代员工提供服务的方式，这种发展看来似乎是合理的。扬（Young）指出，就银行服务而言，在今后几年中，新技术的开发主要集中于通过融合因特网和寻呼中心技术，以展开无缝隙服务。

为此，企业在进行商务战略定位时，可以考虑从自身的人力资源、服务渠道的选择以及顾客对交易程度的理解，进行选择。

（资料来源：廖雁：“11 个月开店 100 家 肯德基要超麦当劳快餐”北京报业集团，2002 年 10 月 12 日；徐颖：“肯德基麦当劳新品开路”，《经济日报》2002 年 8 月 8 日；“中国肯德基会比美国多”，新华网，2002 年 2 月 5 日；“麦当劳 肯德基

纳税额均增大”，《北京晨报》，2002年8月13日；“洋快餐本土化战略膨胀 肯德基供应中式早点”，《中华工商时报》，2002年8月1日；“麦当劳早餐，我想对您说……”，《市场报》2002年8月12日；<http://news.fm365.com/caijing/caijinga/20020624/854745.shtml>；“遍布130个城市 肯德基在中国开店500家快餐”，人民网，2002年10月12日；吴江：“世界多极化和经济全球化”，1998年5月研讨会；俞可平：“全球化的二律背反”，1998年5月研讨会；荆林波：“混乱世界中的全球思维”，《中国图书商报书评周刊》1999年5月18日；《国际金融统计》，英文版，国际货币基金组织出版，1986年8月。）

点评：肯德基在全球推广“CHAMPS”冠军计划，内容如下：C: Cleanliness 保持美观整洁的餐厅；H: Hospitality 提供真诚友善的接待；A: Accuracy 保持准确无误的供应；M: Maintenance 维持优良的设备；P: Product Quality 坚持高质稳定的产品；S: Speed 注意快速迅捷的服务；而麦当劳也在实行“QSC”计划：Q: quality 品质；S: Service 服务；C: Clean 清洁卫生。而中式快餐“缺乏高效率，难以体现快餐的‘快’；缺乏良好的服务，使人们难以把在中式快餐店就餐当作一种享受”等弊病使得他们只能是打游击战，难以形成“气候”。“食”是一个巨大的市场，只有能让顾客吃得舒心、吃得健康才能够留住他们。

案例四 马狮百货集团公司：完美的关系营销

公司背景

马狮百货集团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200多家连锁店，“圣米高”牌子百货在30多个国家出售，出口货品数量在英国零售商中居首位。今日管理的总编评论说：“从没有企业能像马狮百货那样，令顾客提供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。

马狮公司的角色定位

在20世纪20年代，身无分文的曼切斯特年轻人西蒙·马克和他的三位兄弟创办了马狮公司。他们认为，开办一家为所有阶层服务的商店应该能成为推动社会变革的催化剂。当然，第一次世界大战爆发极大地动摇了英国的阶级结构，同时也创造了大量追求时髦商品的新型消费者，这些新型消费者最求物美价廉的内衣，长桶袜。这些商品是马狮公司最初的成功商品。紧接着，马狮公司开始系统发展在零售业前所未有的核心竞争力。当时，成功的销售商的核心竞争是提高的采办货物的能力，马狮公司却认为，推销商比生产商更了解客户。因此应该由销售商，而不是生产尚来设计产品、开发产品。销售商应该去寻找能够按照自己的设计生产产品和满足自己成本要求的生产商。马狮公司这种销售商定位花了5-8年的时间才让一直认定自己是“制造商”而不是“分包商”的生产商接受。

马狮公司的C I 战略

马狮百货公司有一套成熟的经营理念，许多零售店的目标是以提供不同种类的产品供顾客挑选来达到服务顾客的目的，但马狮却在半个世纪前便放弃了这一观念，他们重视的并不只是“服务”，而是着眼于顾客所需要的到底是什么。他们在30年代便是顶了宗旨：为目标客户提供他们有能力购买的高品质货品

从这一M I 出发，马狮形成自己的B I，即自行决定生产货品，而不像其他零售商一样只考虑向制造商买什么回来，他们有自己的设计队伍，与供应商紧密合作，一起设计或重新设计各种产品。这样马狮采购货品的原则与任务也构成了和一般连锁的不同：一般的采购秘诀是买依据自己的经验、技巧、见识和天赋，从各种互相竞争的卖家中挑选自己要买的货品；马狮则依据规格采购，其法则则是先把要求的标准详细地定下来，让制造商——依据制造。

在V I 上，马狮也形成自己的特色，这便使用单一品牌“圣米高”，这一商标由于马狮一贯的优质产品一直享有很高的声誉，成为全英最受欢迎的专业商标。马狮的经验者认为：顾客面对不同牌子的商品，要他们作选者实非易事，他们需依靠过去的经验成是从宣传中得到的印象等等不作一选择，所有这些并不可靠。有的牌子越多，越让顾客无从适从，“圣米高”则不同，其商标保证了货品的优越品质。

使用单一品牌，一方面使马狮能超越一般的生产制造商，能大量订购某类单一货品，这种批量降低了成本；另一方面也降低了巨额广告费。以免提高售价把广告费转嫁给顾客，如1981年，英国连锁店广告中支出，乌和夫开支高达960万英镑，而马狮则用7.4万英镑，而马狮则用了7.4万英镑便保持了顾客最好的口碑。

案例回放——关系营销的完美体现

马狮很早就认识到关系营销的重要性，成功的运作，使他们与顾客、提供商建立起了良好的长期合作关系。关系营销被西方舆论视为“对传统营销理论的一次革命”。马狮的关系营销战略包括三大部分：第一，对顾客，以“满足真正需要”建立与顾客的稳定关系。第二，他对提供商，对供应商，从“同谋共事”出发，建立合作关系，第三，对员工，以“真心关怀”，培养良好关系。

一、围绕“满足顾客真正需要”建立企业与顾客的稳固关系

有人把关系营销的基础原理简单理解为：“与顾客建立良好的关系，有利的交易自会随之而来”。实际

上建立关系而建立关系，并不是真正意义的关系营销。关系营销提倡建立企业与顾客之间长期的、稳固的互相信任关系，实际上是长期不段地满足顾客需要、实现顾客满意的结果。马狮很早就充分认识到一点。早在20世纪30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的高品质商品”，真心满足顾客的需要。他们严格履行所定标准，依规格采购、按顾客能接受的价格确定生产成本。

准确地把握顾客的真正需要是建立与顾客良好关系的第一步，而能否长期有效满足顾客的需要则是这种关系建立和孙在的基础。马狮认为顾客真正需要的是质量高而价格不贵的日用生活品，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，与提供商密切配合，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，既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”的货品面感到蚂蚁。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开发，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。

次外，马狮才用“不问因由”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还或退款，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，由于马狮把握顾客的真正需要，并定下满足顾客的严格标准，且又能切实实现这些标准，自然受到顾客青睐，不知不觉中就形成了与顾客的长期信任关系，保持企业长久的不败业绩。

二、从“同谋共事”发出建立企业与供应商的合作关系

企业，尤其是零售企业，要想有效实现对顾客需求的满足，自然离不开供应商的协调配合。

一般来说，零售商与制造商的关系多建立在短期的相互利益上，马狮则以本身的利益、供应商与制造商的关系多建立在短期的互相利益上，马狮则以本身的利益、供应商利益及消费者利益为出发点，建立起长期紧密合作的关系。

马狮将其与供应商的关系视为“同谋共事”的伙伴关系，他们对供应商有严格的要求，但也尽可能地供应商以帮助，并将节约成本的利益转让给提供商，在实现顾客满意的同时，达到与供应商的双赢。

尽管马狮非常清楚“顾客到底需要什么”，但他们也明白，如果供应商不能生产所需优质价廉的产品，便无法满足顾客需要，所以马狮非常重视同供应商的关系。前面提到，马狮为了提供“顾客真正需要”的货品而给供应商钉制了严格详细的制造和采购标准，为了有效实现这这些标准，马狮也尽可能的为供应商提供帮助。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。最终形成了顾客“物超所值”购货品，增加了货品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，进不步密切了合作关系。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文件的关系，与马狮最早建立合作关系的供应时间超过100年，供应商马狮货品超过50年的供应商也有60家以上，超过30年的则不少与100家。

三、以“真心关怀”为内容建立企业与员工的良好关系

企业与顾客建立长期信任关系时是作为一个整体出现，企业具体来说是由若干个员工和管理者和管理者组成，企业内部的关系怎么，直接关系到企业能工的发挥和宗旨的实现。企业内部管理者与员工之间互相信赖和支持的关系是企业作为一个整体与外部顾客建立长期信任关系的基础，离开了前者，后者的建立是不具的建立是不具有操作性的。

马狮认为，员工是企业最重要的资产，将建立与员工的互相信任，激发他们的工作热情、发挥其潜力，作为管理的重点，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互相信赖关系，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，并且做到真心关换每一个员工。

马狮对员工的关心不只是物质福利上的，而且细化到各个层面。唯此真心实意，人有员工对企业的忠诚，才有企业与外部顾客、提供商、的长期信任与良好的合作关系，马狮的以为高级负责人说：“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和精髓：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，而不是以物打动他们。这种关心通过各级经理、人事经理和高级管理人员真心实意的关心而的到体现。例如，一位员工的父亲突然在美国去世，第二天公司已经代他安排好赶赴美机票，并送给他足够的费用；一个未婚的营业员生下了一个孩子，他同样是需要照顾母亲，为此，他两年未能上班，公司切一直发薪给他。

马狮把这种细致关心员工化成公司的哲学思想，而不因管理的更替所有变化，由全体管理层人员专心致志的持久奉性，这种对员工真实细致的关心必然导致员工对工作的关系和热情，使得马狮的实现全面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。

（资料来源：郑宇：《马狮关系营销的完美体现》，《销售与市场》1997年第10期；齐智慧：《营销新论——关系市场营销》，《销售与市场》1995年9月）

点评：关系营销是与交易市场营销相对应的一种现代市场营销观，对于企业的营销实践具有重要的指导意义。

一、交易市场营销与关系市场营销的不同之处

目前，我们普遍接受的营销观念基本上是交易市场营销（transaction marketing）的观念。它的实质是卖方提供一种商品或服务以向买方换取货币，实现商品价值，是“买卖又方价值的交换”（菲利普·科特勒）。在交易市场营销观念中，企业与顾客之间是一种纯粹的交易关系，双方的接触只是在交易过程中，我卖你买，交易完成后双方不再保持其他关系和往来。企业运用产品、价格、渠道、促销等各种营销要素及组合的直接目的，就是影响、劝说购买决策人，以达成交易，实现购买。只要达到这一目的，其他都变得不重要。显而易见，在交易市场营销观念中，企业完全是从自身的利益出发来考虑的，买卖双方是一利基本对立的关系，而不是互利合作的关系。

关系市场营销（relationship marketing）则是比交易市场营销中要宽泛和进步的概念。它依据“建立良好的关系，有利交易自会随之而来”的基本原理，不再把市场营销看作个别的、不连续的、短暂的、突然开始、匆匆结束的一个个纯粹的交易活动，而是看作关系获得长远利益。它不再从交易的一方出发，而是从双方关系的角度出发来分析市场营销。著名的美国营销专家菲利普·科特勒认为，“关系市场营销则是关系营销大观念的一部分”。两者的区别在于：交易市场营销着眼于完成交易，追求每一笔交易利润的最大化；关系市场营销则着眼于建立良好稳定的伙伴关系最终建立起一个由这些牢固、可靠的业务关系组成的“市场营销网”，以追求各方面关系利益最大化。这种从追求每笔交易利润最大化转化为追求同各方面关系利益最大化是关系市场营销的特征，也是当今市场营销发展的新趋势。

二、关系市场营销产生的原因

关系市场营销的提出是全球市场竞争激化的结果，竞争的加剧，导致竞争观念的改变。传统观念认为，要在竞争中取胜必须互相对抗，直至打败对方，双方是一种“赢一输”对立关系。企业与顾客之间也是这样“赢一输”关系。企业卖出商品赚到钱就是胜利，顾客是否满意并不重要。而事实止，顾客的满意度直接影响到重复购买率，由此关系到企业的长远利益，这种“赢一输”式单方受益的竞争模式存在明显缺陷。应该看到，现代竞争不是发生在与世隔绝的原始部落，而是发生在一个相互依赖、相互服务的社会。一方取得的利益是由另一方给予的，要取得对方给予的利益，必同样给予对方某种利益。竞争双方不仅是对抗的，也是互利合作的。竞争的成功总是依赖于多边合作和利益分享的基础上，而不是鱼死网破两败俱伤。一个高效的竞争者，首先要成为一个信任的合作者，对抗的结果只会抵消双方力量，增加营销成本，大大降低效率。

在市场营销领域道理也是这样。正如美国战略家 Bleeke 和 Ernget 所分析的那样，“在全球大多数企业中，全力以赴掠夺或竞争的时代结束了，代替掠夺或竞争的是，各国许多公司正在认识到他们必须相互合作去竞争。”而是视为合作伙伴，试图与他们建立一种长期信任和互利的关系，双方通过不断承诺和提供高质量的产出、良好的服务、公平的价格，以及加强经济、技术、社会联系来建立伙伴关系，并且在相互合作中加深信任、了解和关心，进一步发展这种伙伴关系，以此来实现双方长期互利。实践证明，保持良好的关系可以增加双方信任度和品牌忠诚度，促使市场固定化，大大减少交易成本，节约交易时间，获得远比单纯追求每笔交易成功大得多的利益。关系市场营销正是适应这种形势的要求而产生。

三、关系市场营销的含义和内容

关系市场营销从 80 年代起在美国理论界开始逐渐受到重视。十多年来，营销专家们对关系市场营销中心的概念进行了很多探讨，出现诸如“关系合约”、“关系交易”、“工作伙伴关系”、“共同生产市场营销”、“战略联盟”、“共同市场联盟”、“内部市场营销”等解释。这些提法从不同角度出發，提示了关系市场营销的部分特征，但都没有完全概括关系市场营销的全部内容。目前较为全面的定义是：关系市场营销是为了建立、发展、保持长期的、成功的交易关系进行的所有市场营销活动。这个概念基本上包含了上述提法的诸多含义，是关系市场营销中心的广义概念。根据这一定义，关系市场营销中心的内容主要包括以下十个方面。

一般来说，一个企业与之发生关系的主要有供货方、购买方、侧面组织、内部组织四大方面，由此关系市场营销需要建立、保持、发展如下几种重要关系。

1. 企业与他们的供货方之间的交易伙伴关系，例如：轮胎制造厂与橡胶厂的关系。
2. 企业与服务提供者之间的交易关系。例如：企业与它的广告代理人或营销策划人员之间的关系。
3. 企业与他们的竞争者之间的战略联盟关系。例如：同行企业之间的技术联盟、共同营销联盟、全球

战略联盟。

4. 企业与非盈利组织之间的联盟、合作。例如：企业与学校、医院之间的合作关系。

5. 联合研究和开发的伙伴关系。主权包括企业与国家中央政府和当地政府之间的关系。

6. 企业与最终顾客之间的交易伙伴关系，特别是在服务营销领域。例如：饭店、旅店与顾客的关系。

7. 企业与中间顾客即工作伙伴之间的交易关系。例如：企业与各分销渠道（经销商、代理商、批发商、零售商）之间的关系。

8. 企业内部关系。例如：企业与其职工、雇员之间的关系；母公司与公司，总公司与分公司之间的战略合作关系。产品开发啊与销售部的关系；总经理与财务部的关系。

四、实施关系市场营销的关键

要获得关系营销的成功结果，必须抓住其中的关键。美国学者 Robert M. Morgan 与 Shellby D. Hunt 认为，“承诺”和“信任”是关系市场营销成功的基础和关键，提出来了“承诺—信任”理论（1994.7），并建立了模型。在这里，承诺是指交易一方认为与对方的相处关系非常重要而保证全力以赴去保持这种关系，它是保持某种有价值关系的一种依靠其交易伙伴的一种愿望。承诺和信任的存在（即一方保证，另一方相信时），可以鼓励营销企业：（1）与伙伴致力于关系投资；（2）抵制一些短期利益的诱惑而选择保持发展与现存伙伴的关系去获得预期的长期利益；（3）避免机会主义行为，敢于进行认为有潜力的高风险运作。当承诺和信任同时具备时（缺一不可），不能直接导致双方合作成功，产生出高效率和高效益。同时也只有在双方“承诺—信任”的基础上，才有可能建立良好 的合作关系，并不断发展下去，关系市场营销才有意义。因此，搞关系市场营销，首先要与关系方达成“承诺—信任”，然后着手发民双方关系，否则各种关系将会成为无木之本，无水之源，无法达到应有的效果，甚至导致关系恶化，适得其反。

五、马狮公司成功实施关系营销的启示

马狮公司成功实施关系营销给我们的重要启示是：（1）实施关系营销是一项关系工程，必须全面、正确理解关系营销所包含的内容，要实现企业与顾客建立长期稳固关系的最终目标，离不开建立与关联企业及其员工良好关系的支持。（2）企业与顾客的关系是关系营销中的核心。建立这种关系的基础是满足顾客的真正需要，实现顾客满意，离开了这一点，关系营销就成了无源之水，无本之木。（3）要与关联企业建立长期合作关系，必须从互惠互利出发，并与关联企业在所追求的目标认识上取得一致。（4）高福利并不一定实现企业与员工的良好关系，真心关怀每一个员工才能有效激发他们的工作热情和责任心，从而为实现企业的外部目标提供保证。

案例五 施乐公司：让顾客满意

公司背景

总部设在康涅狄格州的斯坦福的施乐（Xerox）公司是全球复印机行业的一家巨头公司，他不仅占有全美复印机销售量的较高市场份额，而且是复印机行业最大的相关服务项目的提供者和纸张等配套产品的最大分销商。施乐公司的前身为哈罗依德（Haloid）公司。1959 年，哈罗依德公司开发出世界上第一台利用静电复印的办公复印机——914 型复印机，这台复印机在当时曾被认为是最成功的产品之一。1961 年，哈罗依德公司正式更名为施乐公司。

为他人做嫁衣

从 1948 年注册“Xerox（施乐）”商标至今，施乐一头“扎”在了“文件”领域里不能自拔，自己“下”的“蛋”，也纷纷被别人孵成了金鸡。有这样一些事实为人们津津乐道：施乐公司帕洛阿图研究中心（PARC）曾经在 70 年代就开发出了拥有鼠标、菜单和视窗的图形用户界面，却让苹果和微软发布了 Macintosh 和 Windows 产品；施乐发明了以太网，却为 3Com 和 Cisco 等公司奠定了发展的基石；施乐研究了“客户机/服务器结构”和“所见即所得”等技术甚至世界上第一台计算机 Alto，但都成了“为他人做嫁衣裳”。

如果施乐能将这些技术及时有效地推向市场，那么施乐将成为信息产业的统治力量，计算机历史也将改写，“施乐完全可以在今天拥有整个计算机产业，完全可以比现在的规模大上 10 倍，完全可以成为 90 年代的 IBM，完全可以成为 90 年代的微软。”1996 年在电视节目中谈论 PC 历史时，苹果公司的创始人斯蒂芬·乔布斯如此慷慨陈词。

人们常常为施乐感到惋惜，认为它错过了太多的机会。但也有人认为，施乐在掌握静电复印技术并从中获益后，是想把自己的势力扩展到整个办公设备产业。在这整个架构中，我们现在所谓的 PC、网络，在当时施乐的设想中，可能只是办公设备的一种。但谁也没有想到，架构中的一部分竟然获得了如此大的发展，甚至远远超出了整个办公设备产业的发展，这可能是最让施乐当年的战略家们尴尬的一件事。

以文件管理为核心业务

几十年来，施乐吧办公复印做成了一个产业，自己也成为这个产业的代名词，成为世界上最大最好的公司之一（1999 年销售额 200 多亿美元）。在美国《财富》杂志评选的 1999 年度世界最受尊敬的公司中，施乐（Xerox）在成像和办公设备公司中名列榜首。

1994年，施乐公司更加明确地将文件管理注入到企业标识之中，启用了“The Document Company, Xerox. (文件处理专家——施乐)”作为新的企业标识，向世人宣誓了它对“文件”的无限忠诚。

施乐现任掌门人理查德·托曼1997年出任CEO以来，使得施乐公司长期贯彻的企业战略和信息时代、知识经济的发展实现了接轨。托曼曾经说过：“我们以知识为核心，文件则是知识的DNA。”近十年中，施乐公司大力进行业务改组，成功地完成从模拟到数码、从黑白到彩色、从产品到解决方案的转变，使之从一个主要生产黑白复印机的公司转型为一个提供全线数码化、彩色化产品和解决方案的供应商。

“现在。数字化(Digital)和彩色(Color)是施乐公司的总概念。”施乐公司最先发明了激光打印术，生产了第一台传真机，现在，它在美国销售的复印机也已经实现了80%的数字化。数字化不仅能节省硬件设备的总体拥有成本(TCO)，最关键的是，更加便于信息的沟通，实现知识共享。而且，如今打印需求的增长明显高于复印，施乐更加及时地加强了打印机部门的业务力量。

目标市场定位

施乐公司把复印机行业细分为三类市场：A类市场，小复印量的复印机市场；B类市场，中等复印量的复印机市场；C类市场，大复印量的复印机市场。由于有专利的保护，整个60年代和70年代早期，施乐公司获得了令人瞩目的发展，完全占领了全球复印机市场。在遭到了联邦贸易委员会(FTC)提出的反托拉斯诉讼以后，施乐公司才同意授予其他竞争者技术许可证，从此结束了专利保护期。IBM和柯达公司分别于1970年和1975年开始生产复印机，它们进入的是高利润的B类和C类市场，而日本公司则热衷于大批量生产小复印量的复印机。在80年代初期的C类市场上，IBM和柯达获得了大部分市场份额，同时，日本公司创造并占领了A类市场。后来，日本厂商也开始进军B类市场。到了1990年，一些日本厂商已进入C类市场，还有一些也正打算进入。

案例回放——全心全意让顾客满意

着越来越多的生产厂家的加入，复印机行业的竞争日趋激烈，施乐公司面临着巨大的竞争挑战。1980年，施乐公司在各个细分市场上的市场份额都受到了严重侵蚀，从60年代近100%的市场份额下降到1980年的40%以下。为了扭转市场份额的下降局势，施乐公司制定和实施了顾客满意计划。

一、把顾客满意摆在企业各项工作的首位

从1980年开始，施乐公司开始主动采取措施，对日趋激烈的竞争和公司正在下降的市场份额作出反应。1980到1986年期间，施乐公司开始把顾客满意摆在了公司目标的首要位置。施乐公司的高级管理层深信高的顾客满意度能促成高的资产收益率和市场份额。他们还认为顾客满意度就是要充分重视顾客的意见，这样才能吸引更多顾客对本公司的注意。管理层决定，公司应该把顾客满意摆在最重要的位置，并在1987年9月的一系列的管理沟通和公司内部刊物中宣布了该项决定。正如公司总裁所说：我们要在顾客满意方面成为全面行业的领袖，这是我们的目标。因为我们深信，如果我们满足了顾客的愿望，就一定能提到市场份额，相应的财务业绩和股票价值都会得到提高。

1987年11月，公司的高级管理层向各个经营单位下达了一套工作要求和指导准则。以确保顾客成为公司的最高目标。这套准则强调了公司的各个层级必须把顾客满意放在首位，并为各个经营单位制定经营战略和计划，为达到顾客满意目标和业务目标提供了依据。各经营单位有权自由选择能使顾客满意最优化的产品、服务和解决问题的方案。各个经营单位必须把权利恰当地分配给各阶级，以便能对顾客要求做出灵活的反应。

1988年3月，公司总裁要求为分布在世界各地的经营单位建立一套统一的管理和提高顾客满意的核心评价系统。在这以前，各个经营单位都采用各自的方法对顾客进行调查询问，所采用的标准也不同。例如，在巴西，对顾客的评价采用的是两点法，而在加拿大采用的是五点法。这样，各个国家之间很难做出比较，也很难判断某个导致顾客不满意的问题是仅限于一个营业处，一个地区，一个分公司，还是整个组织。

在各个经营单位所用的做好方法的基础上，公司制定了一套统一的追踪和评价顾客满意的指导方针。1988年8月，高级管理层通过了评估体制的提案，并出台了一套经营要求和指导方针，以便于各经营单位评估，管理和提高顾客满意度。各营运单元必须遵从某些强制性要求，在这基础上，可在方针限定的范围内，形成本单位自己的评估系统。1989年2月一日，所有的运营单位开始执行这套共用的核心系统。

二、百分百的顾客满意目标

1990年，施乐公司设立了顾客满意目标——使顾客满意达到“百分百”。这包含两方面的意思：一是在消除工作中的缺陷和错误以后，顾客对公司的产品和服务感到满意；二是顾客对公司的已达到世界级水准的产品以所交付的一切感到满意。

三、顾客满意计划实施

为了提高顾客满意度，公司采取了几项措施。在这过程中，管理层发挥了及其重要的领导作用。例如，管理层倡导质量意思，制定“质量领先”计划；各经营单位的高级经理带头满足顾客要求，解决顾客投诉问题，为员工树立了怎么样对待顾客的榜样。另外，他们还建议并亲自参与能与顾客直接接触的活动。

（一）质量第一

施乐公司坚持以质量为核心，把顾客满意建立在提高产品质量的基础上，因为领导深信提高质量能促成成本的下降，最初的完美设计能免去顾客用于维修和产品调换的花费，也能避免不应该发生的机器故障，这最终将有利于顾客，让顾客满意。公司认为顾客向导和竞争向导是非常重要的，所以开始运用竞争性的模式对产品，服务不断进行评估，并针对最大的竞争对手以及那些在可靠性，成本和服务方面取得领导地位的公司采取行动，努力提高质量。公司的努力取得了一些成绩，提高了整天质量水平，99.2%的部门实现了零缺陷。

（二）员工培训

培训员工的目的是要让所有的员工都有积极向上的态度和精神，并把顾客满意作为工作重点，让员工认识到与顾客的每一次接触都是一个增加顾客对施乐公司的体验和感受的机会。所有的员工都应该为顾客满意而努力，那些不与顾客直接接触的员工应该支持与顾客直接接触的员工的工作。公司拟定了一套所有都必须遵守的顾客满意行为准则，员工通过培训学习质量领先（LTQ）的方法和过程，而所有这些课程都是以顾客满意为向导的，另外，对于一线员工，还需要特殊的顾客满意培训。

（三）设立顾客关系小组

1988 年底，公司的总部以及各个地区和城市都设立了顾客关系小组（CRG），每个城市的 CRG 由 2 到 6 个人组成，设置 CRG 的目的是便于与顾客直接联系，以跟踪不满意的顾客和顾客投诉，力求更快更好地解决问题。

CRG 解决各种各样的问题，这些问题产生于：顾客调查、内部的销售和服务、顾客的失去及合同的取消、机器的更新、对产品的拒售和拒买事件。公司设立 CRG 的本意是想进一步亲近顾客，形成一个跨部门的真对顾客问题的小组，并建立一个能判别问题、探求问题根源、避免和消除问题的完整过程。CRG 希望自己的工作预成型的而不是被动反应型的，希望能对问题早作准备，以避免不良后果的产生，CRG 还设想能根据顾客申请服务的频率、签单记录的变化、服务合同的变化以及配套产品销售状况是恶化情况来判别出钱在的不满顾客。

（四）职权下放

职权下放是提高顾客满意的又一重要举措。为了使各分部和城市的第一线销售、服务和管理人员能快速有效地答复顾客和解决顾客投诉的问题，公司形成了全套系统流程，并改变了权力结构。公司还要求所有的员工都担负起顾客满意的责任，并在行动上严格执行。为了确保顾客满意目标的实现，公司还修改了奖赏计划。

其他重要的举措还包括为办理邮购业务闪电部门建立辅助团队、设立顾客投诉管理系统、改进技术服务、改进信息和电话系统。

四、顾客满意的评估

施乐公司认为，要想达到顾客满意，关键是要不断改进评估、管理和提高顾客满意度的方法。公司对顾客没有的评估，是建立在两套资料的基础上的。一套是来源于顾客调查和顾客投诉管理系统（CCMS）的外部信息反馈；另一套是公司对作业过程、产品交付和服务的数量、质量评估。

（一）外部评估体系

公司通过外部评估系统对所实行的顾客满意战略和行动计划的结果（包括顾客对公司的看法和公司的市场计划）进行监测。外部的顾客反馈数据系统由顾客调查和顾客投诉管理系统组成。顾客调查系统的作用是征求顾客的意见，找出他们在与施乐公司接触的过程中所产生的任何不满意之处。顾客投诉管理系统的任务是抓住潜藏在顾客信息中的不满。顾客调查共分为四种：

1. 定期调查

定期调查，即定期对本公司的顾客进行随机抽样调查。每个月，施乐公司的营销部都要向任意选定的顾客寄出 40000 份调查表，其中有 50%寄给主要使用者，25%寄给决策者，25%寄给管理者。通常，寄出的调查表能回收 10000 份。调查表的主要内容是询问顾客下列问题：对施乐公司的产品、服务和销售支持等各个方面的满意程度如何？

公司对顾客整体满意度进行跟踪记载。公司在衡量顾客满意时常用的方法是五级程度评定式，五级分别指非常满意、较为满意、中度满意、较为不满意和非常不满意。公司对回收的调查表进行处理，计算出回答满意和较为满意的那部分调查表所占的百分比，并采用移动平均法，把上月 本月的实际百分比与本月的计划百分比相加，求三者的平均。所以的分析结果根据不同城市、地区、产品和产品大类以及细分市场整理归类。

定期调查的结果被用来确定问题区域和评估有关产品、城市和细分市场的各项改进工作的效果。另外，调查结果还被产品经理、产品开发组、顾客关系小组等各种职能小组利用，其中产品经理可根据它设定产品目标、城市目标和职能目标。

2. 安装后调查

安装后调查是指对所有的产品女装不满 90 天的顾客作安装后调查。此项调查通常是在顾客安装机器后 7 天到 90 天内进行的。它要求顾客记录下这段时间内所遇到的一些问题，并要求顾客所在地的经营单位快速地提供解决方法。此项调查有利于施乐公司收集信息、改进运营过程。通常，安装后调查所使用的调查表不止一张：首先，在顾客安装后，要尽可能早地发一张调查表，之后 90 天内，在给顾客发一张涵盖了本次购买各方面的调查表。

复印机操作员收到的调查表，内容是调查：产品（产品效用和期望、复印质量、操作是否简便）、销售过程（销售经理的责任感、对承诺的执行情况）、订货过程（产品的可获得性、理解功能和选择的难易程度）、交货情况（时间、送货与安装的间隔时间）和辅助活动（用户培训、手册和文件与施乐公司联系是否方便）。公司如若发现顾客有不满意的地方，就会迅速派人解决。

3. 新产品安装后调查

对新产品导入期的购买者随机抽样，进行新产品安装后调查。新产品安装后调查在宣传片导入阶段，对顾客进行随机抽样调查，以确定顾客使用新产品可能面临的问题。此项调查可作为新产品性能的预警系统。

4. 竞争模式的顾客满意调查

竞争模式的顾客满意调查是指对本公司和竞争者的顾客作随意调查，已建立顾客满意标准，决定甬说的竞争性定位。这是比较施乐公司与其竞争对手的顾客满意度以及顾客对它们的产品和服务的看法的重要工具。此项调查的另一目的是确定在顾客满意方面，哪些公司具有标准模式以及顾客需要和喜欢何种质量的产品和服务。这项年度调查针对各个供应商机器不同品牌的产品，所调查的核心问题与定期调查的内容一致。但是，这项调查是秘密进行的。

（二）内部评估过程

公司所建立的核心评估系统要求外部顾客对施乐公司产品和服务的评估与公司内经营过程的质量评估和标准统一起来。作为顾客满意的领袖以及提高产品质量和顾客满意的主要力量，施乐公司的管理层对内部业绩进行常规监测和检查。这项工作包括设定和监测内部营运过程和对顾客有直接影响的货物交付过程的质量标准，并与顾客满意标准相比较。这样做的目的是使施乐公司成为业绩领袖，同时增加业务机会。

施乐公司确定出会影响与顾客关系的哪些内部过程，并对这些内部过程进行监测。在定期调查和安装后调查中所问的每一个诊断性问题，都至少有一条相关的内部标准，依据它能判明施乐公司在实际过程和货物交付过程中的表现。内部标准包括服务申请的回应时间、账单出错率和销售代表的培训时间的规定。例如，回应服务申请的时间不超过 4 小时，账单出错率不超过 2%，所有销售代表的新产品培训时间为 4 小时。

五、实施顾客满意计划的成果

通过实施顾客满意计划，施乐公司取得了显著的成效，所有细分市场的满意顾客的百分比都有大幅度增长，有些细分市场和产品线的满意顾客百分比甚至突破了计划目标。

在 1994 年至 1995 年的 6 年中，施乐公司 5 次获得美国《CIO》杂志的“CIO—100 大奖”。施乐公司能够接连获得这个奖项，正是因为它在自己的领域里做得很“专业”。正如托曼所说：“我们的目标就是跟上并领导数字时代的步伐，从高档设备厂家转为高科技服务厂商”。施乐公司数码技术的突破解决了网络时代纸张与电子文本之间的鸿沟，使现代商务、出版社等行业发生了巨大的变化。看起来，施乐正在试图重新焕发它的领袖气质。

（资料来源：周继蓉：《施乐公司的顾客满意计划》，《企业经济》1999 年第 9 期）

点评：1990 年代，正当 CI 设计热潮在国内企业涌起之时，日美等西方国家代之而起的是与 CI 思想方法颇不同的 CS 行销战略。CS 是英语 customer satisfaction 的缩写，意为“让顾客满意”。就经营理念而言，CS 要比 CI 更深一层、更高难度一筹：CS 考虑问题的起点是顾客，CI 要建立的是企业形象；CS 要建立的是企业为顾客服务，使顾客感到满意的系统，CI 仍然摆脱不了推销的色彩。

著名美国学者彼得·德鲁克曾经说过，“行销的目的在于充分认识及了解顾客，使产品或服务能适合顾客的需要。”CS 行销战略的指导思想是，企业的全部经营活动都要从满足顾客的需要出发，以提供满足顾客需要的产品或服务为企业的责任和义务，以满足顾客需要，使顾客满意为企业的经营目的。CS 经营理念是说起来容易，做起来却很难。施乐公司实施的顾客满意计划给我们提供了在企业贯彻 CS 经营理念的范例：（1）对企业全体员工进行 CS 教育，使“顾客第一”的观念深入人心，使全体员工能真正了解和认识到 CS 行动的重要性，并形成与此相适应的企业文化——一种对顾客充满爱心的观念和价值观。（2）从顾客需求出发，开发出令顾客满意的产品。（3）要建立顾客满意的企业组织。（4）要加强对顾客满意计划实施情况的实施和奖惩。

第二章 顾客满意和关系营销

案例一 留住顾客！一赛蒂皮件服饰专卖店的顾客满意管理

近年来，随着太仓皮件市场竞争的加剧，一些低档皮件生产企业在太仓市场上打起了恶性价格战，吸引了一部分对价格极为敏感的顾客。与此同时，由于太仓市人均收入水平的持续增长，一些原来购买赛蒂皮件的顾客开始转向进口名牌或国内企业生产的知名品牌。赛蒂皮件服饰有限公司太仓店的销售额和利润的增长明显趋缓。如果不能扭转顾客流失的情况，太仓店的销售额和利润将会出现负增长的局面。

为了稳定太仓店的顾客队伍，减少顾客的流失，我在太仓店尝试开展了顾客满意管理活动，收到了一定的成效。

满意的顾客是企业最好的广告

顾客满意主要包含三个层次的内容。

第一个层次是物质满意，这是顾客满意的核心。企业通过提供产品的使用价值来使顾客感到物质上的满意。

第二个层次是精神满意，它是顾客在消费企业提供的产品形式和外延的过程中产生的满意。精神满意主要通过企业提供的产品的外观、色彩、品牌和服务等因素支持。

第三个层次是社会满意，它是顾客在购买和消费企业提供的产品的过程中能够实现社会利益的维护以及社会文化的和谐。社会满意主要依靠产品所蕴含的道德价值、社会文化价值和生态价值来实现。

企业如果仅仅是满足顾客的需求，那么，当竞争者提供更有吸引力的东西时，这些顾客就会很容易地转向竞争者的品牌。一份关于消费包装品的调查报告说明，44%的原来据称满意的顾客后来改变了品牌；而对商品质量和价值高度满意的顾客不会轻易转向另一品牌。

企业要创造出更多的顾客，一个重要途径是保持老顾客，使现有的顾客成为忠实的顾客，并通过他们来吸引潜在的顾客。对于一个企业来说，销售业绩的80%来自于老顾客的重复购买。因此，要取得好的销售业绩，就必须保持住老顾客，使其不断地重复购买企业的产品，而不转向购买竞争者的产品。企业维持老顾客的时间越长，它所取得的业绩也将越大。资料显示，吸引一个新顾客的成本是保持一个满意的老顾客的5倍；对盈利率来说，吸引一个新顾客与丧失一个老顾客相差15倍。因此，企业在开拓新顾客的同时如果失去了老顾客，那么即使销售量还能维持不变，但利润也会大幅度降低。因此对任何一个企业来说，保持顾客比吸引顾客更重要，而保持顾客的关键就是顾客满意。

一个高度满意的顾客会更长时期地忠诚于企业，会购买更多的企业新产品并提高购买产品的档次，会对公司及其产品有好感并为它们进行宣传，会忽视竞争者的品牌和广告并对价格不敏感，会向企业提出改进产品和服务以更好地满足顾客需要的建议。同时，由于与老顾客进行交易已成为一种惯例化的交易行为，不会像与新顾客进行交易一样要经历艰难的讨价还价的过程，这会降低企业的交易成本。

员工第一 顾客第二

在一条完整的服务价值链上，服务产生的价值是通过企业的员工在提供服务的过程中体现出来的，员工的态度、言行也融入到了每项服务中，对顾客的满意度产生重要的影响。可以说，没有满意的员工，就不可能创造出满意的顾客。但是，赛蒂皮件太仓店在相当长的一段时期内忽视了“让自己的员工满意”这一点。这在一定程度上影响了顾客满意的创造。

为了使员工满意，我在赛蒂皮件太仓店开展了加强相互沟通的活动，定期地组织茶话会、座谈会，强化相互沟通，鼓励员工参与企业管理的活动，使员工希望得到尊重的这一基本需求得到满足，使员工的主动性、积极性得到了更好的发挥，从而增加了员工的满意感。

我还像对待家人一样关心员工，安排好时间定期地走访员工家庭，了解员工的情况，拉近我与员工的距离，增强了员工对企业的认同感。例如，有位员工儿子考上了大学，我主动上门祝贺，代表企业送去一笔钱，并安排该员工轮休以便送儿子去上大学。这位员工为此非常感动，在以后的工作中表现得非常突出。

良好的工作环境，也能增进员工的满意。店里出资购买了一台多种功能微波炉，解决了员工吃饭加热的问题。其他许多店都没有这样做，比较之下赛蒂皮件太仓店的员工觉得企业考虑得很周到，连这样的小事都替他们想到了，心里都感到很满意。

在企业的经营活动中，赛蒂皮件太仓店也改变了以前和其他许多店一样奉行的“顾客总是对的”这一提法，对个别无理取闹的顾客，我们不是采取压制员工、迁就顾客的态度，而是坚决支持和尊敬一线员工的正确举措，不怕因此“得罪”个别无理的顾客。有一天，一对满口酒气的青年男女在店内选购商品时无事生非，对态度和蔼的营业员满口脏话。我得知此事后，向他们指出，现在请你们离开我们的店，否则我们将报警。那两个年轻人看见我们的态度很坚决，只好走了。当时在场购物的其他顾客也都赞同我们对此事情的态度，认为只有这样才能创造出舒适的购物环境。而店里的营业员也感到高兴，因为我们没有为了多销售一件产品而迁就无理的顾客和压制员工的正当行为。

用数据库管理顾客

要创造顾客满意，从而留住顾客，还必须了解顾客。

为了筹建顾客档案，我们使用电子计算机制作[电脑](#)顾客资料卡片。在销售产品时，我们请顾客填写一份顾客资料表，并说明填写这张表的目的是为了与他们加强联系，向他们提供更好的服务，而不会用于其他用途。顾客一般都比较乐于接受我们的请求。资料表上主要有顾客的姓名、性别、年龄、[通讯](#)地址、联系电话和购物记录等项目，然后根据这一资料表制作电脑顾客资料卡片。因为有些[女性](#)顾客不愿意让人家知道自己的年龄，因此在给女性顾客资料表时，我们特别声明这项可以不填写。对于那些没填写年龄项目的顾客，营业员在收回资料表时根据目测填写一个大致的数字。与顾客资料表相配合，我们同时还发给顾客一张有编号的“赛蒂皮件服饰有限公司太仓店顾客优惠卡”，在顾客下次购物结账时，只要出示这张卡，收银台的营业员就可以调出该顾客的资料，并根据其累计购物金额给予相应的折扣。顾客资料表和优惠卡的结合使用，使我们顺利地搜集到了顾客的资料，初步建立起一个有实用价值的顾客档案库。

在根据电脑顾客资料卡所搜集的顾客购买情况的基础上，我们将顾客按其一定时期内为企业带来的利润分为 A、B、C 三级顾客。

A 级顾客是为企业带来丰厚利润的顾客，他们对企业的生存和发展极为重要，是企业要留住的核心顾客。失去 A 级顾客，说明企业的顾客满意管理存在明显的失误。因此，A 级顾客的管理工作由我亲自来抓，以引起全店员工对这个问题的的高度重视。

B 级顾客的数量较多，为企业带来的利润远低于 A 级顾客，但与他们的交易必须维持，对这类顾客要进行分析和密切关注，促使其中有条件者逐渐发展成为 A 级顾客。对 B 级顾客，我们要求与他们保持定期的联系，要为他们提供满意的服务，将 B 级顾客的流失控制在可以接受的范围之内。

C 级顾客是基本无利可图的顾客。对 C 级顾客，我们只要求进行一般的顾客满意管理，即当这类顾客前来购物时，要让他们对我们员工提供的服务感到满意，但对他们所看重的价格要求并不做过多的让步。

从目前情况来看，被划为 A 级的顾客还没有发生过流失现象；B 级顾客的流失情况也远低于我们制定的控制标准；C 级顾客的流失也不像原先预计的那么多，因为这些顾客也大都都知道，在我们店里得不到的，在其他店也同样难以得到。

在对顾客进行分级管理时，要留住对企业来说是有利可图的顾客特别是其中的核心顾客——A 级顾客，就必须与他们保持联系。为此，我们建立了顾客联系制度。

对 A 级顾客，要定期打电话问候，了解他们对所购买的皮件的意见，解决他们提出的问题；每个月给他们寄一份营销信函，信函中有商店目前经销的商品特别是新产品的资料和图片；在一些特定的节日，还给他们寄贺卡表示问候。

有位 A 级顾客在赛蒂皮件太仓店买了一款高档女包，在我通过电话与她联系征求她对所购买的女包的意见时，感到她似乎有点欲语还休，我就主动地鼓励她说出自己的意见，不要有任何顾虑。这时，她才说出，有的同事说她用这个包不好看，因此她想换一个包，但又不好意思向我们提出，因为这个包买回去已经用了一个多星期了。我马上对她说，您不满意就可以拿回来换，我们服务的宗旨就是要创造您的满意，让您在我们店的消费不会产生一点遗憾。她第二天来换了一个包，满意地走了。可是，过了三天后，我接到了她的电话，这次她直截了当地告诉我，换了包后，她家里的人都觉得不合适，认为还是原来那个包好，因此她还是想再换回原来的那种包。对她的要求，我毫不犹豫地答应了。这次换包事件，让这位顾客感到非常满意，她将这件事告诉了不少人，有的人就是听说这件事后才来我们店购买皮件的。而这位顾客不但成为了我们店的忠诚的顾客，而且还经常带人来我们店购物，并对带来的人说在我们店购物最放心，因为在这方面有最深刻的体会。

对 B 级顾客，则主要是每月定期给他们寄一份营销信函，同时附上一份调查表，请他们对赛蒂产品和太仓店的服务提出宝贵的意见。

商品培训使顾客满意度升级

顾客缺乏必要的商品知识，这使他们在购物时时常陷入不法[商人](#)的陷阱之中。例如，购买皮件时，他们对皮革的种类、皮革的质量等通常都是一无所知。开展顾客培训，让顾客掌握必要的商品知识，这是将企业和顾客联系起来的一条纽带。

我们店每个月定期举办一次商品知识讲座，请赛蒂皮件服饰有限公司的技术人员向顾客讲解有关皮件质量的识别、皮件使用时的注意事项、皮件保养等方面的基本知识，并在讲座上留出一定时间回答顾客提出的问题。这一讲座从 2003 年 10 月开始举办，在每次举办前都在太仓店门前张贴广告，在太仓[广播](#)电视报上刊登广告，说明本次讲座举办的时间和内容，并预告下次讲座的时间和内容。这一做法深受顾客的欢迎，参加讲座的顾客人数越来越多。开展顾客培训的做法，对于提高企业的声誉、增加顾客的商品知识、帮助顾客更好地使用所购买的皮件产品从而延长产品的使用寿命和增加顾客利益，都收到了良好的效果，也增加了顾客的满意度，有利于留住顾客工作的开展。

开展顾客满意管理，使赛蒂皮件太仓店在有效地控制顾客流失的同时，吸引新顾客的工作也取得了显

著的绩效。

（资料来源：《成功营销》2008年3月8日，吴颖著。有改动）

点评：企业既要进行外部营销，也要进行内部营销。菲利普·科特勒指出：“外部营销是对公司以外的人的营销，而内部营销是指成功地雇用、训练和尽可能激励员工很好地为顾客服务的工作。事实上，内部营销必须先于外部营销，在公司打算提供优质服务之前促销是没有意义的。”

威廉·谢登在马特莱法则（即 80/20 法则）的基础上提出了 80/20/30 法则，即“在顶部的 20% 的顾客创造了公司 80% 的利润，但其中的一半给在底部的 30% 的非盈利顾客丧失掉了”。从这个意义上来说，创造顾客满意、达到留住顾客的目的，所要留住的顾客主要是对企业有利可图的顾客，并不是一概而论地留住所有顾客。因此，为了了解顾客为企业带来的利润的情况，就有必要进行顾客分级管理。

美国诺德斯特龙百货公司是全球百货业最佳服务的典范，它每平方米的营业额高出同行业平均水平 2 倍。它的成功就在于不断创造顾客满意。美国的若干调查数据显示：一家服务优良的公司可以多收 9% 的服务费，一年可增加 6% 的市场份额；而服务较差的公司得不到服务费，一年将失去 2% 的市场份额。在对商店产生抱怨的客户中，91% 的人不会再光顾；假如他们被商店激怒过，大多数人会向 9~10 名同事谈论此事，13% 的人会将这种不愉快的经历向 20 或更多的人传播。同时，获得一个新客户所需要的成本，是保持已有客户成本的 5 倍。

有一个数字说，一个公司如果将其顾客流失率降低 5%，其利润就能增加 25%~85%。在今天这样一个竞争无处不在的时代，创造顾客满意，已经不是简单地微笑服务或者是打不还手、骂不还口；创造顾客满意也并非仅仅是改进产品，而是需要建设一支能够提供科学服务的队伍。作者吴颖在自己所服务的企业中，引入顾客满意管理、引入员工第一的理念、引入数据库管理的方法……

案例二 P&G 渗透乡镇终端网络

中国是一个典型的农业大国，农村人口占到了全国人口总量的 85% 左右，也就是说，我们按照全国十三亿人口计算，农村人口就有近十亿，一家快速消费品企业如果能在中国的农村市场占有 30% 的份额，一个销售周期就有 4-5 亿的营收，一年的销售总额起码不会低于 10 亿。如此巨大的市场空间和拓展潜力令许多企业对于农村市场这块蛋糕跃跃欲试，摩拳擦掌，惊呼：广阔天地，大有作为。

作为世界日化业界的巨头，宝洁公司的决策者对于庞大的中国农村市场早就未雨绸缪，积极备战。从上世纪 90 年代初开始，历经数年耕耘，通过真实、直观的大规模产品功能演示，广大的农村消费者对于宝洁公司的系列产品具有了初步的认知，宝洁公司逐渐夯实了其产品在农村市场的坚实基础，市场底子已初步打好。宝洁公司启动农村市场的第二部：“乡镇终端网络渗透”又紧锣密鼓，新鲜出炉。

农村市场现状分析：相对于城市的日化用品市场而言，中国的农村市场还是一片等待开发的处女地。进入八十年代，当我国的城市消费者开始走出商品短缺时代的肥皂+肥皂的家化产品格局，进入肥皂、香皂+洗衣粉的家用日化品时代时，我国的农村消费者还把肥皂作为唯一的清洁用品，一些偏远的地方甚至还继续保留着使用土皂角的习俗。进入 90 年代直至今天，各种品牌的家用日化产品销势如火如荼，我国的城市消费者开始自主选择香皂、洗发水、洗洁精、洗手液等产品时，农村消费者才刚刚开始接受品种有限的日化用品，但由于认知和购买力的原因，对于品牌知名度、各种功能、品质等因素几乎很少关注，价格的高低依然是影响购买决策的重要因素。一些知名度较高的品牌由于其售价也相对较高，在农村市场的销售量很低，根据调查，目前我国大部分的农村市场畅销的大都是一些小作坊生产的产品，就算有一些知名品牌，也大多都是假货，因其售价便宜，销量居然很好。这也就是为什么国内一些报刊杂志上满天飞舞的小型洗衣粉生产机械、香皂机械依然大行其道的原因。

虽然，“宝洁公司的乡村路演”项目已经在我国的大部分农村市场家喻户晓，广大农村消费者对于宝洁公司的各品牌产品以已经有了初步的认识，也已经亲身试用过宝洁公司的产品，但我们并不幼稚的认为他们已经愿意接受宝洁公司的产品为家居常备的日化产品。

由于大部分乡村消费者对于日化产品的功能利益需求，还处在“能洗干净就行”的阶段，所以，对于宝洁公司的系列产品所诉求的卖点，譬如：佳洁士的氟泰配方，有效防止蛀牙，潘婷洗发水的维他命原 B5，出色护理，舒肤佳香皂含有迪保肤成分，24 小时延时杀灭细菌等的认知不够，感到这些功能与他们关系并不大。而仅仅是能洗得干净这一点，在他们眼里，那些廉价的产品同样也能做到。

虽然农村消费者的经济收入水平有了改善，但增幅毕竟还是比较有限，而且，我国农村人口有很长时间都生活在温饱线以下，为了维持生计，长期以来依然保持着厉行节俭的作风，对于花钱显得比较谨慎。而宝洁公司的产品的终端零售价是相对比较高的，除了在洗发水与其他品牌一样的售价 5 角一袋外，舒肤佳香皂、佳洁仕牙膏、汰渍洗衣粉等产品的终端零售价与联合利华等品牌售价不相上下，在大部分农村消费者眼里，算是高价位产品。譬如，一块舒肤佳香皂的零售价为 4、5 元左右，而大部分农村消费者长期使用的香皂的价格大约只在 2 元上下，而农村消费者购买的洗发水的零售价一般都只在 2-3 角钱，相差一倍的售价足以令农村消费者望而踌躇了。

由于农村市场的以上状况，故而，廉价品牌和假货的日化产品在农村市场反而较为畅销，乡村小店的

店主因此而亲睐这些产品。乐得向消费者大力推荐。在我国的很多农村地区，由于经济状况长期欠佳等原因，一个能在本村开店的人家可算得上是殷实之户了，其店主也常被视为见多识广、有钱能干的人，在售卖中店主就扮演了舆论领袖的角色，向农村消费者推荐产品，其力度自然比较大。这也是宝洁公司乡镇终端网络渗透所要突破的关键点之一。

根据以上市场现状，宝洁乡镇终端网络渗透计划制定了与之对应的解决之道。

一、 强化产品功能演示：

针对农村消费者对日化产品的需求还处在比较典型的功能性需求阶段，比较注重产品的实际使用价值和物质利益，对产品的一些附加值功效和精神享受不太注重。我们决定在每一个乡镇的终端网络渗透进入时，分别在小店较为集中的乡村，人流较为集中的赶集日，进行产品功效的演示活动，以进一步的加强农村消费者对宝洁公司的产品功效的认知和体验。在演示过程中，我们并且拿一些当地畅销的一些无牌的假货进行对比，使消费者产生直观的感受，逐渐的转变成为宝洁公司的用户。

二、 小店拜访：

鉴于乡镇终端网络地域分散，不集中，地理位置复杂，各地区的风俗习惯具有一定差异；当地农村消费者更相信邻里口碑和本乡本土的推销员等特点，宝洁公司选择了在当地的乡镇招聘业务员，该业务员对本地的风土民情、地理方位、人际关系都比较熟悉，由他来负责本地小店的联系、布货、演示、辅导、店面维护、终端促销等工作，较之外派人员的效率更高。同时也解决了外派业务员在当地的食宿、交通问题，除了必须进行的业务培训外，也省去了熟悉当地情况的时间和过程。大大的提高了工作的效率和准确性。

三、 店主关系管理：

鉴于我国农村消费者的购买行为特点，各乡村的小店店主是当地的舆论和意见领袖，在当地消费者心目中扮演“示范性”的角色，维护好与小店店主的关系是完成终端网络渗透的重要一环。为此，宝洁公司制定了与小店店主“搞好关系”的具体做法，我们的业务员有得天独厚的本地化条件，在本地多具有较好的关系和人缘，他们受命定期上门了解小店的经营状况、店主的具体需求等信息，就连店主及其家人的兴趣、爱好、生日等都登记在册，并如实汇报到项目指挥中心，由项目指挥中心总体协调解决和办理。由于我们和店主缔结良好的合作关系，店主们推荐宝洁公司产品的力度明显的加大，逐渐在一些近乡镇的村落消费者中呈现旺销的势头。

四、 店主联谊会：

店主联谊会这个环节是整个乡镇终端网络渗透的最重要的一环，所谓的“店主联谊会”既是把区域内的所有小店店主联合起来，大家一起来卖宝洁公司的产品。组织店主统一到当地的宝洁公司的分销商处进货，根据大家的销售量等级授予会员牌和其他褒奖的匾额。并以进货优惠、促销支持、免费 POP 等措施进行奖励，鼓励店主销售宝洁公司的产品。宝洁公司还专门为店主们制作了“小店店主百事通”手册，教店主如何卖宝洁产品赚钱，深受店主们的欢迎，有了前面和店主关系良好的基础，这一环节操作起来的难度就小多了，经过一段时间的运作，目标区域内的许多小店都改头换面，挂上了“宝洁公司店主联谊会”的会员牌，此举在农村消费者中产生了很大的震动，购买宝洁公司产品的消费者增多了起来。

五、 促销支持：

为了巩固项目效果，宝洁公司定期在目标区域的一些小店进行销售促进，此举对于激励店主进货和促进当地消费者购买宝洁公司产品都具有非常好的效果。促销流程主要如下：

- 1.与店主预约后，提前两到三天通过乡村广播、张贴海报和口碑等方式向当地农村消费者发布促销的时间、地点、形式等信息，吸引大家参加。
- 2.事先踩点，在小店附近找一个适合进行促销的场所。
- 3.通知店主到现场。
- 4.等人群聚集后，停止音响，主持人向群众说明身份和来意。
- 5.全体队员集合，高呼口号：我们是宝洁宣传队！今天来到这里，只为做宣传！欢呼鼓掌，
- 6.向围观群众展示 P&G 系列产品；派发样品、传单。
- 7.进行鉴别真伪 P&G 产品的演示。
- 8.请围观群众上来亲自操作和辨别真假 P&G 产品，现场抽奖。
- 9.向群众介绍 P&G 当地的批发商和小店，店主现场热卖 P&G 产品。
- 10.再次召集队员高呼口号，感谢大家的参与。
- 11.做完一轮，全体人员稍事休息，进行下一轮演示。

人们看到这么旗帜鲜明的 P&G 正规队伍，亲眼看到了生动的产品演示，亲身体验了 P&G 产品的好处，有的消费者还主动配合我们进行演示，消费者的热忱令我们十分感动。每次小店促销后，小店的销量总要热好一阵子，令小店店主非常满意，随之进货量也增大起来。

通过对乡镇终端网络的精耕细作，宝洁公司在全国多个省市的乡镇，建立和完善了一大批乡镇销售终

端网络系统，取得了良好的效益。而此举最大的收获就是掌握了数量庞大的终端乡镇小店资源。为宝洁公司下一步对农村市场的密集渗透计划搭建了一个可资跳跃的平台。宝洁公司“乡镇终端网络渗透”战果辉煌。

点评：中国农村市场天地广阔，蕴藏着极大的市场潜力，但在市场拓展策略方面却与城市市场有着很大差异，会受到当地的地理环境、风俗习惯，特别是人的思想观念等多方面的制约。但是，只要能够深入的了解和发掘农村消费者的需求趋势和购买行为的特点，叩开农村市场的大门就不会难。

关系营销是企业与顾客、供应商、分销商等关键成员建立长期满意关系的实践活动，其目的是保持企业与关键成员之间的长期交易关系，它注重的是维系与发展顾客关系，而不仅仅是简单地创造交易机会。我国农村人口的消费理念有其独特之处，通过“店主”的口碑与示范效应，加上相应的宣传促进，才使得保洁的产品能够赢得消费者的认可并且保持相当数量的顾客。

所以站在顾客与利益关系人的角度考虑问题和体验感受，并据此设计与之相对应的品牌讯息，将品牌的讯息通过顾客中意的形式传递给他们，获得顾客群体的认同感，从而获得品牌资产的增加。

案例三 “顾客满意” 案例剖析

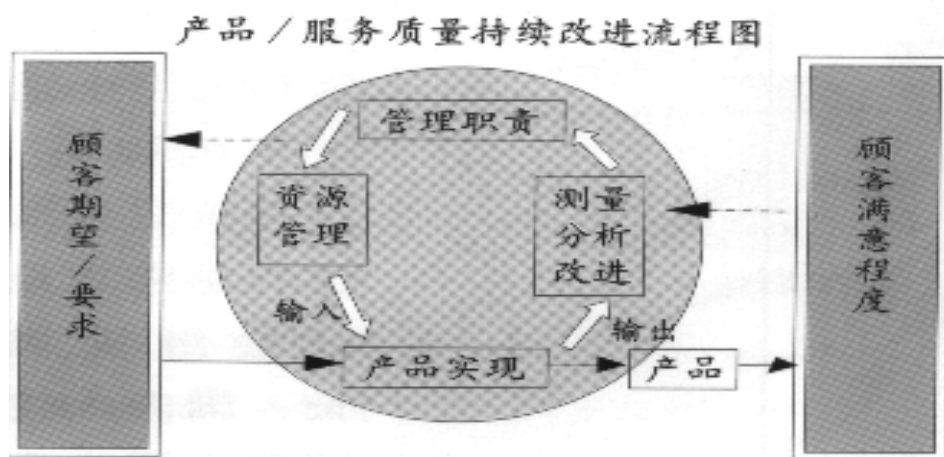
“顾客满意”作为一种管理战略，应该怎样实施应用？需要获得哪些顾客信息，怎样分析、应用这些信息？怎样将它转换为可操作执行的具体策略？

“顾客满意”研究需要获得哪些信息？

ISO 的重新修订，使得追求高品质产品 / 服务质量标准的企业必须应用“顾客满意”，同时 ISO 明确提出质量持续改进的作业流程(PDCA 循环系统)，见下图。

通过右边流程图，可以看出，“顾客满意”研究关键要获得两个信息：

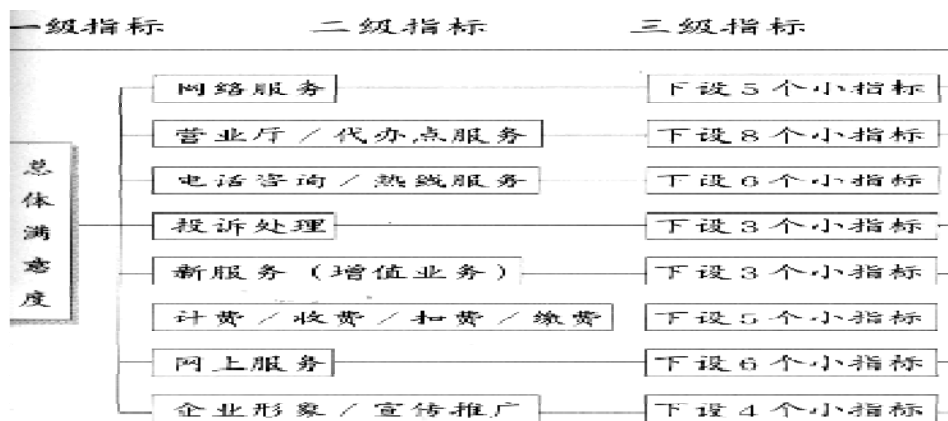
1. 顾客的期望 / 要求：以便设定与顾客要求相吻合的产品/服务质量标准。
2. 顾客满意度；检测各项措施的有效性。提出下一步改进、调整措施。



顾客的期望与要求是企业产品 / 服务质量的界定标准。任何一项产品或服务，不管它的理化性能有多好，技术含量有多高，服务做得多么细致、周到、如果它不能很好的满足顾客的需求甚至顾客对它没有需求，那么，它的质量就不能说是好的，而只能是零，甚至是负数，因为它不但没有产生效益，还造成了资源的浪费所以今天对“质量”的定义，已经不再是单方面的硬性技术指标，而是由顾客对它的综合需求因素构成，其中包括技术 / 功能上的、行为 / 形象上的、感官 / 嗅觉上的、时间 / 服务上的等等；所以，对顾客期望及要求的研究，可以使企业更好地找到市场需求或更好地设定产品服务质量标准。

美国营销协会在关于“顾客满意”战略中说明，企业首先要通过顾客的“各类反馈信息”，了解到哪些因素构成顾客的满意与否。许多企业在日常经营活动或进行顾客满意研究时，习惯于以“自己”为出发点，“我”准备为顾客提供怎样的服务，顾客是否对我的这项服务满意等。事实上企业认为应该做的，可能不是顾客希望要的，或者不是目前希望的；当然从业多年的经验可能使企业认为自己已经很了解顾客了，但今天的市场，单纯依靠“经验”去进行判断或决策，已经无法保证足够的优势。所以，了解顾客的期望与要求，并建立“顾客满意度测评指标体系”是“顾客满意”研究要进行的首要工作。

如何分析、应用已获得的信息——解读某网络运营公司的“顾客满意测评指标”

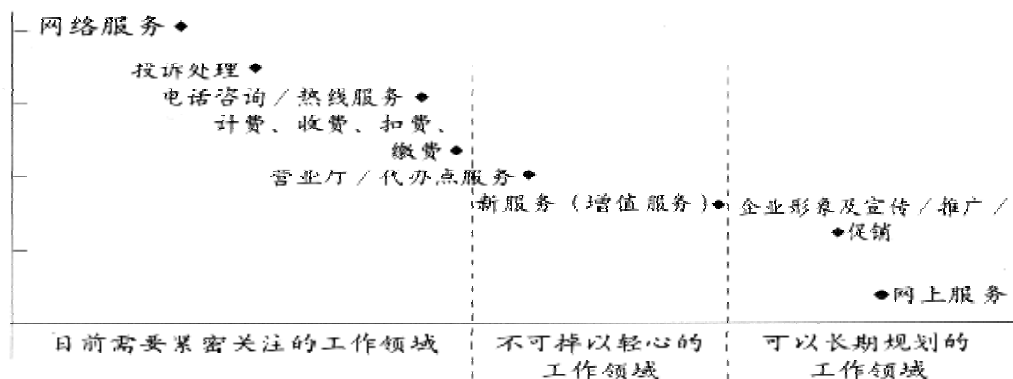


该指标体系共由 8 类 40 个指标构成。各二级指标构成对一级指标的评价；各三级指标构成对各二级指标的最终评价。

从以上指标体系中我们可以确定，这些工作领域目前都直接影响顾客对该企业的满意度评价，但影响程度是不一样的，而且影响程度会随着市场的变化、企业经营的变化、顾客自身的变化而变化。对企业而言，如果希望在每个时期都能够获得最有效、最快捷的市场回报，就必须时时关注影响顾客满意度评价的因素。

从以上指标体系首先可获得的信息是：

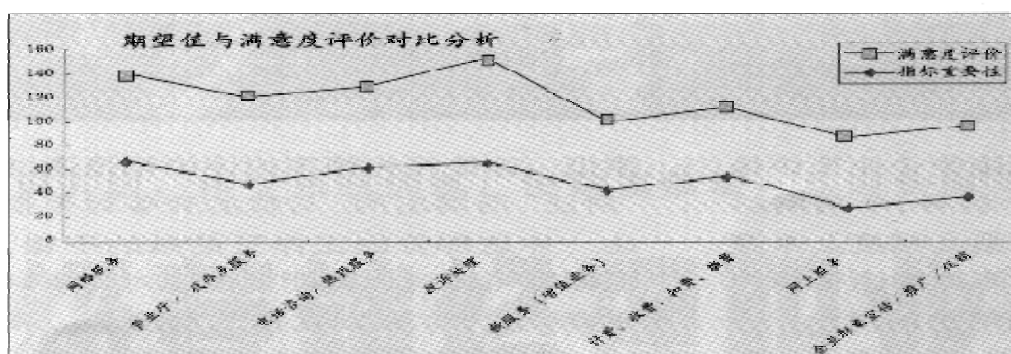
顾客对各项工作内容的期望值



1. 找到目前工作重点(顾客所关注的焦点领域)

研究显示，对该网络运营商而言，顾客目前在“网络服务”、“投诉处理”、“电话咨询/热线服务”、“计费/收费/缴费/扣费”方面关注程度相对较高。但在这么多工作领域中，下一步的工作重点应首先放在哪里，哪些领域的工作可以更快、更有效的提高顾客满意度？具体应从哪里切入？怎样调整？以下的分析可以给予我们答案。

2. 找到目前经营上的薄弱环节 / 需调整领域



总体上看，该公司在各环节的工作都超出了顾客目前期望(满意度评价均高于顾客期望值)，但这并不代表该企业在各方面的工作已经做得完美无缺，没有需要调整、改进的余地；对数据进行深入分析后，发现顾客对二级指标满意度评价都高于期望值的背后，针对各三级指标内容，不同类型顾客给予了不同的评价，而且差异较大，我们以指标“计费、收费”为例(见下表 1)。

表 1

计费、收费所包含 的三级指标	总体		普通签约用户		高额用户		储值卡用户	
	期望值	满意度评价	期望值	满意度评价	期望值	满意度评价	期望值	满意度评价
客户对收费标准的了解	61.0	68.7	59.9	66.7	100	66.7	100	58.3
账单的可得性	48.2	50.4	48.2	50.4	49.5	50.4		
计费准确性	76.5	67.7	77.1	68.5	79.2	68.5	73.9	74.6
缴费方式	48.1	61.9	46.9	61	60.4	61		
话费额度的限制	41.4	35.4	39.3	34.9	61.4	34.9		

分析显示：首先顾客在计费、收费中对“话费额度限制”提出不满；其次，面对不同顾客群体，不满的原因也不相同，普通用户担心“计费准确性”，高额话费用户除“缴费方式”以外都不满，而储值卡用户在可提供的两项服务内都提出不满。下一步应该怎样有的放矢的调整这部分领域工作，从哪里介入应该是一目了然了：

——总体上应调整目前在“话费额度限制”上所采用的具体措施(可以设定不同条件，提供不同话费额度供用户选择；或者根据用户“信用”设定不同额度；或者面对不同类型用户提供不同额度限制等)。

——面对普通用户和储值卡用户，需通过一些具体措施，使其“相信”我们的计费是准确的(公布计费准确度或说明 / 宣传我们的计费方式等)。

——面对重要个人用户，在以上几方面工作基础上，还应保证其每月账单的准确获得，同时应让其了解计费模式。

其他环节的工作也是一样，总体上看没什么问题，但细分不同背景、不同类型顾客后，会发现之间的差异非常大。企业今天都在提倡“个性化服务”，怎样进行个性化服务，答案便在其中。

3. 顾客满意度指数(CSI)

要量化检测各项措施及执行有效性，关键要获得一个“顾客满意度指数”。今天我们看到，许多企业的顾客满意度研究最终获得的结论是：顾客满意度达 $x\%$ 。它所传递的信息是“你的产品 / 服务在顾客眼里被界定的‘质量’水准”，是顾客对产品，服务所包含多种属性的一个综合评价，而不是多少人中有多少人对你满意。

本案例中，该网络运营商的总体顾客满意度指数为：67。竞争对手的 CSI 为：63。这一数字可能很多人认为“怎么这么低？”，事实上，美国 ACSI 机构发布的 2000 年美国电信行业顾客满意度指数也只有 72。该案例中各类型用户的满意度指数为：

普通签约用户：67.9。其中 1995 年之前入网的用户，CSI 为 66.16；1996~1998 年入网的用户，CSI 为 67.23；1999 年以后入网的用户，CSI 为 68。

高额话费用户的 CSI 为 63.31。

储值卡用户的 CSI 为 69.1。

这几组数据传递给我们的信息是，入网越久、话费越高满意度越低。

这对于一个网络运营企业来讲是一个非常危险的警示信号。今后网络运营商的利润增长点很大程度上来源于用户的话费支出，而高额话费用户无疑是企业需要特别呵护的对象，否则明天企业的利润增长、回报率便可想而知了。

另外，顾客对各环节工作的满意度评价也可综合为一个指数，通过连续性对比，评价企业经营成效或经营措施的有效性。

表 2 该企业各环节 CSI (顾客满意度指数)

指标类别	CSI
网络服务	73.91
营业厅 / 代办点服务	69.37
电话咨询 / 热线服务	68.06
投诉处理	53.8
新服务(增值业务)	71.42
计费、收费、缴费、扣费	72.38
网站服务	56.42
企业形象 / 广告 / 推广宣传	68.84

如果我们国家也能推出全国性的行业指数，这些数据对企业下一步的决策将会有更大、更实质性的帮助。

4. 了解顾客对你的期望

不知大家是否注意到。前面用的“顾客满意度评价”数据和 CSI(顾客满意度指数)是不一样的，那么，二者有什么差别吗？

“顾客满意度评价”不考虑顾客的期望，单纯计算满意度，以便我们更直观地了解顾客期望与顾客目前评价两者之间的差距所在；而“顾客满意度指数”是考虑到各指标对“满意度”的影响程度或贡献，并通过各因素所占的不同权重最终综合而成的一个指数。

表3 顾客对同行业企业不同的期望值

指标名称	顾客期望	
	竞争对手 XX 公司	
网络覆盖面	66.9	65.7
呼叫接通率	68.9	67.6
语音质量	73.4	71.2
通话稳定性(断音掉线频率)	74.3	72.3
国内漫游服务	56.5	56.2

从另一个角度来看，同一个指标，“顾客满意度评价”有可能非常高，而“顾客满意度指数”有可能非常低，这是因为顾客的评价都是通过“对比”而得出的；与你的竞争对手相比，你这部分的工作可能做的不错，但顾客可能对你的期望也比对竞争对手高，认为你做到这样的程度是应该的，或者顾客认为你应该更好些；因此两者综合后的指数自然有可能低于单纯的“满意度评价”。由此可见“顾客期望”的重要，而现在很多公司在进行顾客满意度调查时并没有了解顾客期望值。

其次，通过该指标体系。可以掌握顾客期望 / 要求的变化趋势。

表4 顾客期望值的变化(五级量)

指标	期望值		指标	期望值	
	2001 年	2000 年		2001 年	2000 年
本地网络覆盖面	4.58	4.43	投诉渠道的方便性	4.42	4.17
呼叫接通率	4.63	4.45	投诉处理的有效性	4.58	4.2
语音质量	4.68	4.45	缴费方式	4.27	4.26
国内漫游	4.36	4.27	账单的可得性	4.14	4.07
营业厅的整体形象	4.13	3.83	优惠与促销活动	3.83	4.12

前面提到，构成顾客满意与否的因素会随着多种因素的变化而变化，顾客满意度研究同时可以了解这一变化趋势。

很明显，顾客在“优惠与促销活动”方面的关注程度在下降。

5. 了解目前你的产品 / 服务质量标准

在“顾客满意”热潮中，“顾客忠诚度”越来越多地被企业管理者提及，那么，哪些领域的工作可以提高顾客的“满意度”？哪些领域可以提高顾客“忠诚度”？这是我们必须要明确的。构成顾客“满意度”与“忠诚度”的因素是截然不同的，有些工作甚至根本无法提升顾客的“满意度”，但企业也是必须要做的。顾客满意研究让企业了解目前的质量标准，并从整体战略上获得决策依据！

“顾客满意研究”中将所有构成顾客满意与否的因素分为三类，同时将企业的产品/服务质量标准也界定为三类：基本质量标准、绩效质量标准及激励质量标准。

基本质量标准：在企业所有需要关注的领域中，有些是属于必须要做的，如果没有做到甚至做得不好，顾客会产生不满，若达到或超额达到顾客的要求时，顾客满意度也并不会增加。这些工作只是让你的产品进入顾客的购买选择范围。如果一家企业通过研究发现大量的工作内容处于这一领域，那么该企业的质量只能说还处于一个基本阶段。

绩效质量标准：当超额满足顾客这类要求时会提高顾客的满意程度，而要求没有被满足时则会产生负面影响。也就是顾客满意度评价会降低。

激励质量标准：没有达到时不会影响顾客的满意度评价，但若要求得到满足或超额满足时会增加顾客的忠诚度。

(资料来源：中正协力市场资讯有限公司)

点评：对每个企业而言，因所处的市场地位不同，这三类因素也是不同的，同样的工作甲做可能会提高顾客的满意度，乙做可能顾客认为是应该的，对满意度的提高并没有任何贡献；其次，从顾客角度而言，今天这些领域工作可能会增加顾客对你满意度的评价，而明天随着顾客自身的变化(社会地位的变化、经济的变化、环境的变化等等)，同样的工作所获得的效果可能也产生了变化。所以这就是为什么顾客满意研究

需要多种学科知识，并长期、连续性地进行研究才有可能真正获得持续竞争力的原因。

案例四 娃哈哈——中国成功企业的典范

娃哈哈是中国企业成功的典范，娃哈哈的成功是中国本土文化与市场经济有机结合的成功，业外人士是很难理解的，它的成功决非偶然。

分析中国饮料行业的不同营销风格，一是以旭日升、农夫为代表的“广告派”；二是以一些地方杂牌为代表的“功利派、游击派”；三是以乐百氏、统一等企业为代表的“技巧派”；四是以娃哈哈等为代表的“稳健派”；五是以可口可乐等为代表的“规范派”。这五种流派，只是风格不同而已，无所谓好坏，市场竞争导向就是以“成者为王，败者为寇”为标准，关键是看企业如何扬长抑短，适应国情、民情和市场需求的变化。娃哈哈的成功就是中国本土文化与市场经济有机结合的成功。

销售模式

如果现在，你同时派人去东北的长白山天池，西北的阿尔泰山山麓，东南的海南岛丛林，西南的青藏高原，你随便走进一间鸡毛小杂店，然后把所有的商品目录都抄下来，你会发现，重复出现的品牌不会超过三种，而恰巧娃哈哈就可能是其中的一个；在过去的 15 年里，让每个中国人都掏钱买过的品牌不会超过三种，而娃哈哈也可能是其中的一个。这种“恰巧”却绝非巧合、偶然。娃哈哈产品几乎覆盖了中国的每一个乡镇。

在激烈的市场竞争中，与娃哈哈交过手的品牌有无数个，其一一溃败的原因并非因为娃哈哈有多强大，而正是因为娃哈哈这遍布全国城乡、无以匹敌的强势销售网络。可以说为消费者提供便利是娃哈哈品牌竞争制胜的关键之所在。

品牌企业与经销商结成利益共同体的支撑点是什么？怎样完成“最后一公里”的销售？娃哈哈的体会是：利益的有序分配，让经销商有利可图，只有双赢，他才会帮你用力吆喝，必须先解决好谁来卖的问题，才能解决谁来买的问题。娃哈哈销售网络建设的成功在于：

1. 厂商之间实行双赢的联销体制度。娃哈哈在全国 31 个省市选择了 1000 多家具有先进理念、较强经济实力、有较高忠诚度、能控制一方的经销商，组成了能够覆盖几乎中国的每一个乡镇的厂商联合销售体系，形成了强大的销售网络。联体制及保证金制度不仅有效杜绝了坏帐、呆帐，使娃哈哈的资产结构更加合理、流动性更强，而且大大激发了经销商的积极性，变一家企业在市场上单打独斗，为上千家企业合力与对手竞争，大大提高了娃哈哈系列产品的市场竞争力。

2. 构建稳定有序的共享网络。娃哈哈在联销体的基础上通过建立特约二批商营销网络，逐步编织了以封闭式蜘蛛网态的营销体系，不仅加强了娃哈哈产品的快速渗透力，同时也提高了经销商对市场的控制力，从而达到布局合理、深度分销、加强送货能力、提高服务意识、顺价销售、控制了窜货。现在娃哈哈的营销网络可以保证新产品在出厂后一周内迅速铺进全国各地 60 万家零售店，同时与大江南北、沿海内陆广大消费者见面。

3. 与经销商共创品牌。娃哈哈今年的销售目标是 80 亿元，而娃哈哈在全国各地的销售人员只有 1000 多人，很多人对此难以想象。可口可乐、统一、康师傅，在全国的主要城镇也都分设了营业所，营销人员不下于 5 万，而娃哈哈靠的是联销体政策，是成千上万个大小经销商与娃哈哈共创品牌的决心与行动。娃哈哈在联销体和特约二级网络的基础上实行了销售区域责任制。明确了经销商的权利和义务。经销商变被动为主动，积极配合企业共同做品牌的长远战略规划，大大提高了对公司的忠诚度和对产品的认同感，而且自觉地加强了责任感，提高了经营管理能力和市场开拓能力。因为娃哈哈的政策使他们意识到：市场是大家的，品牌是厂商共有的，利益是共同的。

今天的娃哈哈，在网络建设和农村市场取得胜利后，随着饮料市场的城市争夺战的加剧，市场重心的前移，终端竞争日益激烈，于今年初及时采取了加强终端建设的有力措施，以经销商当月销售量返点部分招聘跑单员，由娃哈哈的销售主管统一管理，加强终端控制力。不到半年，在全国各地的城市终端旺点，你不禁会对娃哈哈纯净水、茶饮料、果汁饮料等系列产品的见货率、陈列面、终端销售热情发出惊叹！

1000 多人的销售队伍将完成 80 亿的销售额，这是中国式的人民战争，而不是洋式的人海战术。有人称娃哈哈是中国通路做得最成功的企业。娃哈哈的通路战略是：永远坚持搞代理制，从联销体网络构建到区域责任制、特约二批网络建设、封闭式销售、把二批和零售商发展为娃哈哈的联销体网络成员。这是才是在中国国情下最为成功销售模式。

产品与品牌

娃哈哈人对于产品与品牌建设的观点和方法有自己的见解：

品牌的基础是市场销售，市场销售的动力主要靠：渠道通路上的推力和广告传播上的拉力。

娃哈哈一贯注重广告的投入，坚持广告策略的经济有效、喜闻乐见、品牌个性。“叫好不叫卖”、华而不实的广告娃哈哈坚决不采用；娃哈哈纯净水是公认的全国第一品牌，销量占全国瓶装饮用水的 47%，从 1996 年娃哈哈纯净水面市时当红歌星景岗山“我的眼里只有你”，至 1998 年毛宁的“心中只有你”到 1999

年王力宏的“爱你等于爱自己”娃哈哈坚持运用中国老百姓喜闻乐见的明星歌曲广告策略，“健康、青春、活力、纯净”这一品牌核心内涵日益凸显出来，在消费者心中区别于其它众多品牌。鲜明而清晰的品牌概念无疑已经是娃哈哈宝贵的品牌财富。

“健康快乐”是娃哈哈人孜孜以求，努力塑的品牌个性。娃哈哈一直在努力加强与消费者的情感沟通，娃哈哈在产品、品牌战略上的中国特色，成功地塑了“娃哈哈”品牌“中国的、亲切的、健康的”象征，“非常”品牌“健康的、快乐的、时尚的”象征，因为它恰如其分地体现“中国大众”的消费需求，它与消费者贴得很近。这就是娃哈哈产品、品牌生命力的根本，这就是娃哈哈之所以能够成为深受广大消费者喜爱的大众品牌的关键，这正是娃哈哈取得成功的核心所在！

决策与执行

中国的哲学思想讲究“无为而治”，所谓“大足无音”、“大音稀声”，真正的高手常常“无招胜有招”。

娃哈哈独特的决策方式并不是宗庆后先生凭借个人智慧的独断专行。一切为市场服务，一切信息来源于市场，只有掌握市场的第一手资料，才能对市场的反映做出准确的决策。宗先生一直坚持花 1/3 以上的时间跑市场一线，用敏锐的市场感觉去把握千变万化的市场动态。不仅是老总，销售高级管理层也是经常坚持在市场一线，业务员、经销商每月至少一次给公司反馈市场信息。虽然娃哈哈的一切经营决策是由宗先生凭感觉做的，但是这种感觉是建立在大量科学、准确的信息基础之上的，而且这种独特的决策方式最简单、最有效、最快速。

“真正可贵的因素是直觉”。不管怎样说，抓住市场的真正需求，让产品卖得好、卖得火这才是关键！而娃哈哈的简单、有效的决策方式正是抓住了这个关键。

组织与管理

娃哈哈在企业员工的培训上没有像外企那样规范，但并不是不重视，而是运用了娃哈哈特有的方式进行员工培训，而且效果很不错。销售与管理方面的理论关键是在何时、何地、如何运用的问题。娃哈哈的销售人员虽然在理论上也许不如其它大企业，但他们的敬业精神、实战能力却是不可比拟的。娃哈哈的培训体系是一切从实际出发，不讲形式。在企业文化和企业精神方面，主要是通过各级领导以身作则的“传帮带”，使全体员工形成了一种务实、敬业、团结向上的好风气；在营销思想和方法方面，主要是通过销售通报，由宗庆后先生亲自起草销售通报，平均二三天一份，从销售政策到营销理论，从批评、表扬到方法传授，内容之全面、方法之实用、学习之方便、费用之节省都是组织课堂培训所无法做到的。“对于任何伟大的思想，必须需要不断的说明和督促，直到全公司的每一根神经都动起来。”这是美国通用电气公司 CEO 杰克·韦尔奇“无边界”管理模式的核心内容之一。娃哈哈正是运用自己特有的方式在进行着这种有效的培训。同样，娃哈哈没有依据常规的现代管理理念来创立“市场部”或“营销策略中心”，而是采用了简单的市场督导机制，来替代了这些程序复杂、机构庞大的组织功能。

（文章来源：中华硕博网 <http://www.china-b.com> 2008 年 5 月 5 日）

点评：与分销商建立长期满意的关系是关系营销的主要内容之一，娃哈哈正式通过“利益的有序分配，让经销商有利可图”，与经销商达到了双赢。联体制及保证金制度不仅使娃哈哈的资产结构更加合理、流动性更强，而且大大激发了经销商的积极性，变一家企业在市场上单打独斗，为上千家企业合力与对手竞争，大大提高了娃哈哈系列产品的市场竞争力。它构建的稳定有序的共享网络可以保证新产品在出厂后一周内迅速铺进全国各地 60 万家零售店，同时与大江南北、沿海内陆广大消费者见面。与经销商共创品牌使经销商们意识到：市场是大家的，品牌是厂商共有的，利益是共同的，促使他们变被动为主动，积极配合企业共同做品牌的长远战略规划，大大提高了对公司的忠诚度和对产品的认同感，而且自觉地加强了责任感，提高了经营管理能力和市场开拓能力。此外，加上娃哈哈“健康快乐”的品牌形象和“无为而治”的决策与执行及“一切从实际出发，不讲形式”的组织与管理模式都使得娃哈哈与我国本土文化和市场经济体制有效结合，成为中国成功企业的典范。

案例五 伊莱克斯亲情化营销策略剖析

90 年代初期的中国家电市场竞争已是白热化，仅就电冰箱而言，1985 年我国电冰箱制造企业是 116 家，而到了 90 年代初只剩 50 多家，甚至一些合资企业亦难逃被淘汰的命运。如声名显赫的“阿里斯顿”家族，鼎盛时期共有 9 个兄弟，但后来除美菱、长岭和华意外，其余的兄弟都不见了踪影。然而这一切都无法阻挡伊莱克斯匆匆的脚步。它认为中国是世界上最大的家电市场。中国家电业经过十几年的发展虽然卓有成效，但是产品科技含量、技术功能等方面与世界先进水平相比尚有一定差距，尽管某些产品知名度很高，但是品牌忠诚度却较低，所以对新旧品牌来讲，市场机会是相等的。

明确市场定位以静音冰箱为切入点

外国品牌进入中国市场不仅面临着产品本土化的问题，也面临着营销策略本土化的问题。伊莱克斯很好地把握住了这两点。

90 年代后期我国电冰箱生产能力已达 2300 万台，实际产量已达 1000 万台以上，而市场需求仅为 800 万台。而且，由于冰箱市场已基本成熟，消费者对品牌的认知度很高。海尔、容声、美菱、新飞四大品牌

的市场占有率已高达 71.9%。在产品功能方面,海尔正在大力推介其抗菌冰箱,容声和新飞在节能、环保、除臭方面已取得领先地位,美菱则独树一帜,大力开发保鲜冰箱。

在这种难以撼动的强大对手面前,伊莱克斯针对自己的目标消费群特征和产品风格精心设计了一条充满亲情色彩的营销策略,并以“静音冰箱”作为进入中国千家万户的切入点。伊莱克斯提出。冰箱的噪音你要忍受不是一天,两天,而是十年,十五年……”,“好得让您一生都能相依相靠,静得让您日日夜夜察觉不到。”这种极具亲情色彩的营销语言,除使中国消费者感受到温馨和真诚外,品牌形象和产品形象也随之得到了认可——“静音”就是伊莱克斯的个性和风格。

其实,伊莱克斯推崇的“静音”冰箱并非是针对中国市场特别设计制造的产品,它只不过是采用扎努西高效低噪音压缩机而已,这和它在世界其他市场提供的产品是一样的,惟一的区别就在于成功地为其产品塑造了亲情化形象。

伊莱克斯集团总裁麦克·特莱科斯在做中国市场调查时说过的一句话很值得人们细心品味,他说:“在开拓任何一个国家的市场时,我们都必须重视当地的民俗风情,生活习惯,消费方式等社会文化差异,只有尊重这些差异,充分地了解、分析消费者对我们产品的认识,我们才可能赢得他们的信赖和推崇。”

以谦恭形象为品牌经营包装

90年代后期的中国电冰箱市场份额继续向知名品牌商品集中,非名牌商品市场进一步萎缩,海尔作为电冰箱行业的龙头老大,市场占有率已达30%以上,构成了伊莱克斯拓展中国冰箱市场主要的竞争对手之一。但同时,海尔在激烈的市场搏击过程中积累的丰富营销经验、售后服务经验、品牌形象扩展策略以及销售网络营销经验对伊莱克斯在中国实施本土化营销无疑是最有效、最便捷也最具影响力的启示。

伊莱克斯认为外国企业尽管有自己的品牌优势和产品优势,但是要想在中国市场参与竞争,就必须要注意营销手段的适地性,要建立在对中国市场消费文化了解的基础上。为此,伊莱克斯在市场导入初期以低姿态虚心向海尔学习营销经验,不但可使自己的营销工作少走弯路,避免惠而普、阿里斯顿与中国企业合作失败的教训,更可以在中国公众中树立谦恭务实的企业形象。而在中国商界历来就有“同行是冤家”的说法,视同行为大敌。当时一些冰箱生产企业浮夸风气日盛,为扩大品牌知名度,不惜倾尽全力在各种媒体上标榜自己的业绩。在这种情况下,伊莱克斯于1998年2月在海口召开的全国经销商大会上郑重提出向海尔学习的口号,立即在工商界掀起轩然大波,一个年销售额在147亿美元的国际家电巨人向销售额仅仅是它5%的中国品牌学习本身就造成了强烈的轰动效应。

营销宣传始终体现品牌亲情化形象

伊莱克斯集团在市场推广方面,与当时国内一些企业投入巨资在媒体上大做广告的做法形成强烈反差。

伊莱克斯历来遵循广告宣传低姿态、科研开发高投入的经营宗旨。所以伊莱克斯在产品导入期的广告投放很有节制,并且不忘赋予广告以强烈的说服性和亲情性。据北京中企市场研究中心统计,在1998年电冰箱品牌的平面广告投放上,伊莱克斯的广告费用仅及海尔、容声的1/3。在广告投放地域分布上,海尔的特点是全国遍地开花,表明它雄心勃勃,以天下为己任;而伊莱克斯则主攻北京、上海以及东北、华东、华南地区的大城市。在西北地区伊莱克斯投放仅为0.8万元,海尔则为27.7万元。伊莱克斯在甘肃、青海、云南、内蒙古等地区投入也很少甚至没有投入。而在北京的投入量却高达10.06万元,海尔则为9.22万元,反不及它。由此可见,两个品牌广告投放策略不同,重点城市的高收入家庭是伊莱克斯既定的目标消费群体。

在中企调研监测网所监测的586家平面媒体上,伊莱克斯主要选择市级媒体,尤以晨报、晚报为主,目的是体现它的贴近性。为强化自己品牌的认可度,伊莱克斯在隐性广告宣传方面,认真借鉴海尔发动舆论攻势的成功经验,在众多宣传媒体上突出其产品优异性和与消费者建立的亲情化形象,其声势轰轰烈烈,所产生影响之大难以估量。

伊莱克斯在宣传内容上常有惊人之举。去年,结合自己的售后服务营销策略,伊莱克斯在媒体上推出“一年包换,十年包修”的承诺,这与海尔在空调行业承诺“六年包修”异曲同工,如出一辙,这也是伊莱克斯提出向海尔学习之后再次在消费者中掀起的波澜。

促销手段多样体现亲情仍是主旨

伊莱克斯除了在电视及平面媒体发布广告外,其主要的促销活动是在销售店内直接面对消费者进行,使顾客对公司的规范运作、产品的技术水平和服务水准留下良好印象。例如针对我国城市冰箱进入更新换代时期,伊莱克斯推出超值弃旧,以旧换新行动。凡是购买伊莱克斯的用户,可用其旧冰箱折换一台伊莱克斯生产的吸尘器或电水壶,并负责上门搬运。在有的地方则推行“零售价优惠300元,再送一辆自行车”,甚至还推出“先用两个星期,感到满意再付款”的促销招数。

伊莱克斯另一营销群体是城市新婚家庭。每逢“国庆”、“春节”期间,伊莱克斯都适时推出极富针对性的“有情人蜜月有礼”促销活动,在有的地区也称“送贴心嫁妆”活动,对购买伊莱克斯冰箱的新婚夫妇赠送食品搅拌机、蒸气熨斗、面包炉等小家电物品,伊莱克斯促销形式对普通消费者也适用,馈赠

内容更广泛，甚至送饮料、送一年电费、送购物优惠卡等。伊莱克斯仅仅围绕冰箱换代和新婚家庭作营销文章，不但扩大了市场占有率，更重要的是在消费者中的亲情形象得到了淋漓尽致的发挥，这种亲情化形象反过来又强化了品牌优势，形成新的良性循环。

俗话说“谁拥有了消费者的心，谁就占有了市场”。伊莱克斯可谓深谙此道，营销策略采用攻“心”为上，既不称“王”，亦不称“霸”，更没有自吹自擂，广告投入也是低姿态，然而其品牌形象和产品形象却在消费者中产生了影响。

（资料来源：锐思管理网）

点评：伊莱克斯在产品的推广上成功地运用了亲情化、本土化营销策略，贴近了顾客的心，从而顺利占领市场。

一个企业拥有了优质的产品并不意味着必然的市场，还必须依靠行之有效的营销策略去进行拓展，而营销的灵魂就是行之有效。

国内商家现在都力创名牌，在进军海外市场的时候，也应借伊莱克斯的营销策略，不妨将商品进行一个由“土”变“洋”过程。这似乎更容易争取顾客的心。

第三章 市场营销调研

案例一 福特公司的“败笔”

早在1957年9月，福特汽车公司打入中等价格市场的唯一项目—埃德塞尔汽车，就作为1958年的新型汽车公开亮相了。福特汽车公司委员会主席欧内斯特·布里奇为埃德塞尔分部摊派的1958年的生产任务占该公司全部汽车市场的3.3-3.5%，大约20万辆(当时的年产量为600万辆)。然而公司董事们仍然认为这是非常保守的策略，期望胆子更大一些。埃德塞尔汽车的准备、计划和研究工作长达10年之久，看来福特汽车公司一定要生产这种汽车了。在引进该车之前和引进过程之中，做广告和推销工作就耗费了公司大约5000万美元。到1957年夏末，这种冒险似乎已稳操胜券。

市场预测表明，汽车市场的重心已从低档向中档转移，且60年代期间对高档汽车的需求会持续增长。同时自由支配的个人收入(以1956年的美元表示)已从1939年的1380亿美元增长到1956年的2870亿美元，并预计到1965年可达4000亿美元。而且，尤为重要的是，这些个人收入中用于购买汽车的百分比已从1939年的3.5%左右，增长到50年代中期的5.5%或6.0%。显然，经济气候对埃德塞尔这样的中档汽车也是有利的。

福特汽车公司恰恰在所有经济预测都表明具有最大机会的这个部门是最薄弱的。通用汽车公司有3种中档汽车，即庞蒂亚克、奥尔兹莫比勒和别克牌车；克莱斯勒公司有道奇和迪索托牌汽车吸引这个市场；而福特只有默库里牌汽车与其竞争，并且该车只占公司汽车生产量的20%。

研究表明，在购买新车的顾客中，每年有1/5的人不再购买低档汽车，而买价格更高的中档汽车。因此，埃德塞尔汽车的引进看来即使不是期待已久的，也是必不可少的了。关于埃德塞尔汽车的市场调查工作，持续了将近10年之久。有些调查研究专门针对车主的好恶问题，另一些调查研究则专门解决市场和销售问题。早期的调查研究表明，各种牌号的汽车在一般消费者看来都有自己确定的个性特征。消费者在购买新车时，优先考虑的是符合他的或她的个性。因此，为汽车寻找最好的个性和最佳牌号这种“意象”研究，是极为重要的。所要寻找的个性，应是最大多数的人想购买的个性。福特汽车公司的研究者认为，他们拥有制造中档汽车的极大优势，这是因为他们不必非得改变现有汽车的个性不可；而且他们能重新制造出他们想制造的任何汽车。

埃德塞尔汽车并未做成小巧玲珑的轿车，它车体庞大；它的两个最大的系列产品“科赛”牌和“西塔森”牌汽车比最大的奥尔兹莫比勒车还长两英寸。它的马力很大，是人类制造的最大马力汽车之一，其引擎高达345马力。他们认为，这种大马力可能产生的高级性能是预先为该车设想的像运动员一样强壮而年轻的形象中至关重要的因素。

1957年7月22日，公司开始做推销广告。《生活》杂志以横贯两页的版面刊登了醒目的广告。画面是：一辆轿车在乡间公路上飞速疾驶，由于速度太快，车子看上去竟然有点儿模糊不清了；文字说明写道：“最近，你将会看到有些神奇的轿车在公路上奔驰。”接着说明，这种速度极快的轿车就是埃德塞尔汽车。在埃德塞尔汽车公开亮相之前的其它“预先”性广告则仅仅展示遮盖着的该车的照片。直到8月末，该车的实际照片才公之于世。

公司拨给该车引进阶段的资金约为5000万美元。推销工作使用了传统的汽车广告媒介。报纸广告费占用总费用的40%；杂志广告费耗费20%；电视和无线电广告费占20%；户外张贴广告费占预算的10%，剩下的10%用于其它各种宣传媒介。

该车于1957年9月4日公开出售，1200名埃德塞尔汽车经销人迫不及待地开门营业。在大多数经销处，顾客潮水般地蜂拥而至。他们出于好奇，都想目睹该车究竟有哪些独特别致的优点。开业第一天，签订的订货单已达6500多份，这使公司的负责人们感到心满意足。但是，这当中也蕴藏着不妙的迹象。有

一位经销人在一个展室里展销埃德塞尔汽车，在附近另一展室里展销别克牌汽车，他报告说，一些很可能成为买主的客人走进埃德塞尔汽车展销厅，仔细察看了埃德塞尔之后，居然当场拍板成交，订购的却是别克牌汽车。

随后几天里，销售量猛跌。10月份的前10天，只售出2757辆，平均每天才销售300多辆。而为了完成每年销售20万辆的最低计划，每天应该销售600-700辆。

整个1958年，售出的和在汽车局注册的埃德塞尔汽车仅有34481辆，还不及销售计划的1/5。1958年11月，由于推出第二代新型埃德塞尔汽车，形势略有好转。第二代的这种埃德塞尔比上代的车身较短，颜色明快，马力较小，售价也降低到只有500-800美元。

最后，埃德塞尔分部终于与其它分部合并，组成林肯—默库里—埃德塞尔分部。1959年10月中旬，公司推出第三代埃德塞尔，也未引起消费者的兴趣。1959年11月19日，该车终于停产了。埃德塞尔牌汽车至此，寿终正寝。1957年至1960年间，生产埃德塞尔汽车的人员和设备陆续转用于公司的其他分部，这样，弥补了1.5亿美元的投资，然而仍留下永远无法弥补的1亿多美元的最初投资和大约1亿美元的营业损失。

埃德塞尔汽车的失败不能归咎于缺乏市场调查研究。实际上，公司为此曾投入了大量经费。然而这些努力具有三方面的缺陷。

首先，旨在为这种新车建立一种令人向往的形象的动机研究工作，并不全是有益的。尽管这种研究对于确定消费者如何看待切夫罗尔特、福特、默库里以及其他各种牌号的汽车是有价值的，并且对于引导负责埃德塞尔汽车的董事们为其新车选择特殊的形象有些参考价值，但是实际上人们向往的这种形象并不一定能够变成产品的实际特性。譬如，尽管那些雄心勃勃的年轻企业家和专家似乎可以成为埃德塞尔汽车潜在的消费者，然而，只通过加大马力和安装高级操纵设备就能赢得他们的喜爱吗？难道其它特性就不能对这些消费者产生更大的吸引力吗？（这些消费者中许多人的兴趣，大约在这个时期已转向欧洲小型汽车，而对这种“马力竞赛”和镀铬庞然大物不再感兴趣。）

其次，大多数市场调查工作是在推出埃德塞尔汽车的1957年之前好几年间进行的。那时，对中档汽车的需求虽然强烈，但是，据此而假定这种强烈需求将会固定不变，则是不明智的。消费偏好的剧烈变动还是个尚未探明的谜——这本应引起注意。对进口汽车日益增长的需求，更应进一步做调查研究，甚至应该根据市场变化的情况重新审查各种计划。

市场调查方面应受指责的最后一个方面，是“埃德塞尔”这个车名本身。这里，主要责任不应归咎于市场调查，它从来没有首先荐举这个车名；主要责任应归之于福特公司的管理部门，是它们无视市场调查结论而不顾一切地敲定这个车名的。

（资料来源：中国营销传播网）

点评：尽管福特公司在推出“埃德塞尔”前作了一定量的市场调研工作，但由于调研方向选择方面忽视了主要因素，对于消费者的消费习惯没有彻底搞清楚，在汽车外观设计和命名等众多方面决策失误，从而导致这一车型的彻底失败。

案例二 美国关于速溶咖啡的市场调查

20世纪40年代，当速溶咖啡这个新产品刚刚投放市场时，厂家自信它会很快取代传统的豆制咖啡而获得成功。因为它的味道和营养成分与豆制咖啡相同而饮用方便，不必再花长时间去煮，也不用再为刷洗煮咖啡的器具而费很大的力气。

厂家为了推销速溶咖啡，就在广告上着力宣传它的这些优点。出乎意料的是，购买者寥寥无几。心理学家们对消费者进行了问卷调查，请被试者回答不喜欢速溶咖啡的原因和理由。很多人一致回答是因为不喜欢它的味道，这显然不是真正的原因。为了深入了解消费者拒绝使用速溶咖啡的潜在动机，心理学家们改用了间接的方法对消费者真实的动机进行了调查和研究。他们编制了两种购物单，两种购物单上的项目，除一张上写的是速溶咖啡，另一张上写的是新鲜咖啡这一项不同之外，其他各项均相同。把两种购物单分别发给两组妇女，请她们描写按购物单买东西的家庭主妇是什么样的妇女。

结果表明，两组妇女所描写的想象中的两个家庭主妇的形象是截然不同的。看速溶咖啡购物单的那组妇女几乎有一半人说，按这张购物单购物的家庭主妇是个懒惰的、邋遢的、生活没有计划的女人；有12%的人把她说成是个挥霍浪费的女人；还有10%的人说她不是一位好妻子。另一组妇女则把按新鲜咖啡购货的妇女，描写成勤俭的、讲究生活的、有经验的和喜欢烹调的主妇。这说明，当时的美国妇女有一种带有偏见的自我意识：作为家庭主妇，担负繁重的家务劳动乃是一种天职，而逃避这种劳动则是偷懒的、应遭到谴责的行为。速溶咖啡的广告强调的正是速溶咖啡省时、省力的特点，因而并没有给人以好的印象，反而被理解为它帮助了懒人。

由此可见，速溶咖啡开始时被人们拒绝，并不是由于它的本身，而是由于人们的动机，即都希望做一名勤劳的、称职的家庭主妇，而不愿做被别人和自己谴责的、懒惰的、失职的主妇。这就是当时人们的一种潜在的购买动机，这也正是速溶咖啡被拒绝的真正原因。

谜底揭开之后，厂家对产品的包装作了相应的修改，除去了使人产生消极心理的因素。广告不在宣传又快又方便的特点，而是宣传它具有新鲜咖啡所具有的美味、芳香和质地醇厚等特点；在包装上，把产品密封得十分牢固，开启时十分费力，这就在一定程度上打消了顾客因使用新产品省力而造成的心理压力。结果，速溶咖啡的销路大增，很快成了西方世界最受欢迎的咖啡。

点评：这是一个典型的消费者行为调查，采用的营销调研的投射技术，通过联想的方法，使被调查者间接的表明了自己的真实看法。。可以看出，如果没有心理学家的帮助，调查人员很难调查出事实真相。

案例三 泛美公司的失败

泛美航空公司是美国的一家航线最长、历史最久的航空企业巨头，也是美国国家航空业的象征。

在 50 多年的发展过程中，泛美从一家全美第三大航空公司，职工人数多达 3 万余人，拥有 130 多架各种型号飞机，航线遍布 50 多个国家的 100 多个城市的大型航空企业，落败到一蹶不振，无法重振旗鼓，只能以宣布破产倒闭而告终，其结局令人深思。是什么导致了泛美的失败呢？

一个企业的兴衰成败，往往与决策者有着极为密切的关系。泛美航空公司的落败，根源在于其总裁艾克尔。他的只凭直觉、无视市场需求及预测，是造成泛美悲惨命运的最主要原因。

这个错误，是从选择机型上开始的。

早在 20 世纪 70 年代，泛美航空公司就开始着手淘汰陈旧且耗油量大的 707 客机。而当时，市场上并没有与波音 707 的载客量及续航能力等相当的机种。泛美的决策者们没有征询专家的意见，直观上作了一些粗略比较后，就选择了美国一家公司的 L1105—500 型飞机。然而，随后的事实证明，这是一个错误。该类飞机由于油耗大，单位飞行成本高，使泛美的竞争力大打折扣。而后不久，美国那家公司又停止了这种飞机的生产，于是 L1105—500 型飞机的维修又成问题，只能在几年之后再次淘汰。

为了争夺国内航线，泛美又开始了新一轮的“大采购”，这次购入的是欧洲的“空中巴士”A300 型飞机。同时，又另换了一批不同型号的飞机，这一举动触犯了行业大忌：因为机种的繁杂，给航空人员的培训、机械故障的排除、平日的维修、机场的管理等造成了很大压力，无形中又增加了公司的支出。

更为严重的还是美国国内航空禁令的消除，使得其他航空公司有机会在美国国内航空市场上一展身手。此时的泛美，早已失去了与对手竞争的能力。它的高成本经营让其负重不少，而大量年薪颇高的职员所享受的高薪与福利，愈发让泛美公司不堪重负。

之后的又一次误飞事件，彻底粉碎了泛美想要重振雄风的梦想。1994 年，泛美航空公司无奈之下，宣告了破产。

点评：泛美航空公司失败的关键原因在于公司发展重要决策的失误。决策失误的根本原因是管理者不重视市场调查，只凭直觉，无视市场需求及预测，最终导致公司的彻底垮台。所以我们常说没有市场调研的决策就有如赌博一样，从长远来看是注定要失败的。

案例四 环球时装公司刺探式销售调查

20 世纪 60 年代，日本环球公司只是一个零售企业，5 名员工挤在一间 14 平方米的办公室，如今已成为日本有名的大企业，1980 年公司的营业额超过 1200 亿日元，利润高达 228 亿日元。环球公司的发展不是靠偶然的运气，而是非常重视消费者的反应。他们进行消费者行为分析的方法有：一是开设侦探性专营店，陈列公司所有的产品，给顾客以综合印象。售货员主要任务是观察顾客的采购动向。公司除在东京银座外，还在全国 81 个城市顾客集中的车站、繁华街道设这种商店。二是事业部每周必须安排一天时间全员出动，3 个人一组，5 个人一群分散到各地，有的到专营店，有的到竞争对手的商店观察顾客情绪，向售货员了解情况，找店主聊天。调查结束后，当晚回到公司进行讨论，分析顾客消费动向，提出改进措施。三是全国经销该公司时装的专营店有 1300 个，兼营店有 5000 多个，公司同 200 多个专营店建立了调查业务关系。他们设有顾客登记卡，详细地记载了每一个顾客的年龄、性别、体重、身高、体型、肤色、发色，使用化妆品种类、，常去哪家理发店以及兴趣、嗜好、健康状况、家庭成员、家庭收入、现时穿着的详细情况。这些卡片储存在信息中心，只要根据卡片就能判断顾客眼下想买什么时装，今后有可能添置什么时装。

点评：环球时装公司之所以成功的最重要原因就是重视顾客的需求，具体表现为重视市场调查。通过细致的工作，对顾客和竞争对手的情况了如指掌，当然就会作出及时正确的决策。这样的公司没有不成功的道理呀。

案例五 AC 尼尔森在中国如何做市场研究

一、AC 尼尔森简介

1923 年，阿瑟·C. 尼尔森在美国创建了 AC 尼尔森(A. C. Nielsen)市场调查公司。70

多年后的今天，AC 尼尔森已发展成为全球领先的提供市场研究、资讯和分析服务的专业公司。在全球，AC 尼尔森现拥有雇员 21000 名，年财政收入达 16 亿美元，服务对象包括消费品行业、服务行业、政府和

社会机构。在全球 100 多个国家，有近 9000 家客户依靠 AC 尼尔森的专业人士来监控市场动态、了解消费者的态度和行为以及形成能促进销售和增加利润的战略性分析与洞察。2001 年 2 月 16 日，AC 尼尔森和 VNU 公司完成了一项作价 23 亿美元的并购计划，产生了一个新的领导全球的市场与媒介资讯公司。这项合并大大加强了 AC 尼尔森在市场资讯和媒介资讯提供方面的实力。

AC 尼尔森是最早进入中国市场的世界著名市场调查公司。自 1984 年开始，AC 尼尔森就对中国消费者和发展迅速的中国市场进行了深入的研究。据业内人士介绍，AC 尼尔森之所以较早进入中国市场，主要是源于客户的需要，因为许多早期进入中国的跨国公司都是 AC 尼尔森的老客户，进入中国时他们仍然需要 AC 尼尔森高质量的市场研究服务来帮助了解中国市场。所以在中国，它的服务对象几乎是清一色的全球著名跨国公司。

如今，AC 尼尔森已成为中国最具规模的市场研究公司，在北京、上海、广州及成都设有办事处，拥有超过 600 名员工的规模。AC 尼尔森的专业人士经验丰富，具有广泛的市场研究、销售和零售业背景。他们熟知每一个市场研究环节，从统计和信息处理、先进软件的开发到发展客户业务。他们的宗旨是提供市场洞察，帮助客户制定以事实为依据的市场策略。

通过使用开放的系统、一致的研究方法和最高的质量标准以及“坦诚、正直”的核心价值观，AC 尼尔森优质的服务水平逐渐成为市场研究行业的标准。

二、在中国的服务项目

AC 尼尔森的信息策略性地将概念到最终消费的各个环节紧密联系起来，使客户更好地理解每个有利于业务成功的关键问题，包括“谁”、“什么”、“多少”、“何时”、“何地”

等。先进的分析能力更能深入解答“为什么”的问题，并能预测商业决策的改变可能对市场产生的影响。凭借在中国 17 年的调研经验，AC 尼尔森积累了关于中国消费者的态度和动机、消费习惯、品牌偏好、媒介消费模式等方面的研究优势，并在零售、专项、媒介监测等三个核心领域为客户提供全面的、颇具战略价值的信息和洞察。这三个领域已成为 AC 尼尔森在中国的主要服务项目。

1. 零售研究服务

过去的 70 多年里，AC 尼尔森一直是非耐用消费品制造商和零售商在资讯和分析方面的首要供应商。秉承这个传统，从 1992 年开始，AC 尼尔森在中国提供对消费品销售的连续性追踪研究，迄今，在中国的零售研究业务已增长了 10 倍。目前，AC 尼尔森零售研究覆盖了全国主要城市和城镇的 50 多类非耐用消费品，涵盖食品、家庭用品、健康及美容品、耐用品、糖果及饮料等产业，并汇集成完整的行业资料库。尤其在食品及药品行业，AC 尼尔森的食品及药物指数成为行内量度及了解产品销售行情的标准指标。

AC 尼尔森的零售研究服务注重观察整理影响销路的各项因素，包括市场结构、产品分销、存货量、缺货、定价策略、品牌及推销方式。基于事实，AC 尼尔森提供实际可行的建议，让管理人员有效实行类别管理。这种世界级顾客服务宗旨和高质素的服务水准为客户带来了强大的资讯优势，使他们能够针对迅速变化的消费品市场做出商业投资和战略决策。

2. 专项研究服务

AC 尼尔森曾在中国 100 多个城市进行专项研究，内容包括产品、价格、消费者、行业、渠道、广告、品牌等众多营销领域，如 2001 年度中国七城市居民购物习惯调查报告、中国人最推崇的洋品牌排行、中国茶饮料市场调查报告等。AC 尼尔森的专项研究服务，运用单项和连续的定性、定量分析，针对国内地域文化的不同而描述出形形色色的消费者态度及行为模式，并提出实际可行的战略、策略建议，如定价策略、消费者类型、品牌定位、新产品概念、产品线等。

3. 媒介监测研究服务

AC 尼尔森是中国和全亚太地区媒介研究的先驱。早在 1996 年，AC 尼尔森就在中国采用先进的电子个人收视记录仪来获取电视收视率数据，调查的结果已经成为媒体和广告行业的通用指标。此外，AC 尼尔森还进行长期的报纸杂志读者调查、广播电台听众调查、互联网受众研究和广告费用监测，其媒体研究结果已积累成素材丰富的广告媒体库，可随时为各类产品提供广告媒体组合策划。目前，AC 尼尔森广告媒体监测服务覆盖全国 300 多个城市的 1000 个电视频道和 300 多份报纸杂志，覆盖了相当于全国超过 60% 的广告市场。

三、研究方法及流程

AC 尼尔森研究方法科学全面，包括单项和连续的定性、定量分析。作为亚太区内最大的定性研究机构，AC 尼尔森透过深入面谈和小组讨论，让客户清楚掌握他们顾客的真正需要。同样，AC 尼尔森的定量研究服务也以设计严谨、准确度高，享誉中国及整个亚太区。

针对不同的客户需求，AC 尼尔森度身定做不同的研究方案。针对普通的研究需求，AC 尼尔森也有一套国际认可的独创研究工具和方法论，用来提供广泛的标准化数据；如果研究要求比较特殊，就有必要针对特定市场专门设计研究方案。通常情况下的研究是结合以上两者来开展。

为使研究更具成效，AC 尼尔森率先使用或开发了很多独创的研究工具。例如，“品牌追踪服务”让客

户清楚如何发展和建立自己的品牌，懂得因地制宜，这是一项因应中国市场情况而特别设计的服务；又如一套称为“顾客满意度研究”(Customer's QTM)的管理系统，用于量度中国消费者的满意及忠诚程度，以协助质量管理。此外，还有预测新产品销售的 BASES、测量品牌资产的优胜品牌(Winning Brands TM)、记录消费者收视行为的个人收视记录仪、帮助媒介决策的媒介测量分析软件以及广告监测技术。其后，AC 尼尔森的策略伙伴、国际知名市场调查机构尼尔森网络评级公司(Nielsen / Net Ratings)获中国政府批准，自 2002 年起可在中国从事互联网调查，从而成为全球首家及唯一获中国政府正式核准的消费者网上行为调查服务机构。新的网络调查方式使 AC 尼尔森在中国网络调查市场领域成为领导者和权威。

四、若干特色研究简介

以下简单介绍 AC 尼尔森的三个有特色的市场研究项目。

(一) 广告研究服务

AC 尼尔森的广告研究服务向广告主、广告代理商和媒介主提供有关电视和平面广告花费模式的最新资料，使他们能够准确了解自己产品的广告活动和广告花费模式；研究竞争对手的广告活动和广告花费模式；协助媒介主评估对手的成绩和识别潜在的客户。

广告研究服务监播所有在电视及报纸杂志投放广告的商品，至 1999 年已有超过 13 万个品牌在 AC 尼尔森的品牌库内，覆盖超过 750 个电视频道，并在 110 个城市为 313 个电视频道做连续监播，同时覆盖近 330 份报纸杂志的广告活动。在 AC 尼尔森监播范围内，平均每月播出的广告量达 150 万条，最终提供九种类型的报告。

1. 详尽广告消费报告

提供详细的广告播出情况，可以每日提供数据。

2. 总结广告花费报告

提供品牌于每月 / 每季度 / 每年在每个频道或报刊的广告投放量，费用及次数数据资料，同时也供应广告消费年结报告。

3. 分析软件(Ad quest)

除了以上各种报告形式外，所有广告投放数据还能在视窗环境下，以 Ad quest 分析软件运行使用。Ad quest 可根据客户要求只针对某些品牌或电视频道做出各种不同种类的报告格式，详尽报告及汇总报告均可。

4. 特快监播(express monitoring service)

特快监播报告能于客户的广告播出后 48 个小时内提供，以便帮助客户以最快的时间得知所计划的广告有没有按时播出。

5. 广告库(Ad bank)

这个独一无二的广告库为用户提供电视和平面广告资料。对于评估充满竞争的广告极富宣传价值，同时也是了解市场风格的一个参考。

6. 户外广告报告(outdoor monitoring)

覆盖全部常规城市，报告内容包含广告板创意、载体、位置、尺寸、方向和估计广告费用。

7. 多媒体广告研究系统(multi-media Ad EX)

以先进的广告研究系统提供广告花费、广告项目与策略的精确评估，同时结合广告片创意，帮助客户达到广告目的，提高广告效率，树立品牌形象。

8. 网上报告传递(internet report delivery)

利用先进的科技设备提供既快捷又富弹性的报告传递方法，并按客户需要特别设计不同的报告格式。

9. 创意研究(story board)

能将电视广告主题翻译成文字，为客户提供报告分析用途。

(二) 中国新世纪调查报告

《AC 尼尔森中国新世纪调查报告》是营销人员、广告主、媒体主和广告代理商了解中国消费者必不可少的工具。中国新世纪调查报告的主要内容可以灵活组合，以满足营销人员和广告商的不同需要。AC 尼尔森既可以不同软件形式提供整个数据库，也可以提供具体城市的消费者或个别产品和服务的资讯。中国新世纪调查报告主要分为四部分内容。

1. 中国新世纪调查报告——品牌与生活方式

提供产品和服务的购买和消费资讯，帮助客户识别主要消费群体，进行市场划分，从而推行准确的市场营销活动。将品牌信息与消费态度、意见，动机、生活习惯和媒体使用习惯相结合，深入了解消费者。

2. 中国新世纪调查报告——购物习惯

了解消费者购物习惯，以便选择正确的销售渠道，制定有效的销售计划和设计合适的广告促销活动。

3. 中国新世纪调查报告——媒介指标

就目标消费者对报刊、电视、广播、互联网、有线电视及卫星电视等媒体的接触情况提供详尽资料，

包括某产品和品牌用户的规模、特质及媒体习惯的信息，帮助确定最有效的成本和宣传渠道。

4. 中国新世纪调查报告——目标研究

让客户随时随地加入想知道的问题。

（三）AC 尼尔森电视收视率调查

AC 尼尔森电视收视率调查可以协助广告商和广告代理商具体分析、评估各种媒体企划方式与媒体选择所形成的广告效果；而电视单位则可根据节目与时段表现，决定广告价目、调整节目制播策略。AC 尼尔森就中国的观众收视习惯提供 24 小时、全年无休的调查。

1. 个人收视记录仪技术

AC 尼尔森透过先进的个人收视记录仪(people meter)收集收视数据。将个人收视记录仪安装在其母体代表性的样本户家中，24 小时自动记录观众观赏电视、录像以及所有转台行为。收视调查能如实反映样本户家中每一台电视机的使用，同时覆盖所有无线台、有线电视、卫星电视收视和电子游戏机的使用状况。个人收视记录仪在中国大陆的覆盖包括：上海、广州、北京、成都、武汉、沈阳、南京、杭州、福州、天津等城市。

2. 数据范围

提供所有本地电视台的收视数据，并不断增加可提供有线及卫星电视数据的市场。数据可以报告或电脑软件形式呈交客户，后者让客户可直接进行各种分析，如特定时段、每半小时或每分钟按广告时间、节目单元或节目种类进行分析。

AC 尼尔森还可以从人口结构的角度表现各目标群体的收视习惯，包括由年龄、性别、收入、教育程度、职业、工作状况、家庭结构和社会经济地位等方面，对有关节目、广告触达率和收视时间多寡等进行多项分析。

（资料来源：卢泰宏.销售与市场——跨国公司行销中国,贵州人民出版社，2001,192~194）

点评：中国国内企业有着巨大的营销调研的潜在需求。AC 尼尔森这样的大型、跨国综合性调研公司进入中国，正是看中了这点。尽管它目前在中国服务对象是一些大型的跨国公司和国内少数优质公司，但随着中国经济的不断发展，会有越来越多的组织成为其客户。

第四章 市场营销策划

案例一 力帆 520 汽车的营销策划方案

目录：

一、中国的汽车市场大背景

二、[力帆汽车 520 品牌](#)汽车的市场背景

三、力帆汽车[市场分析](#)

1. 力帆 520 汽车的市场优势

2. 力帆 520 汽车的市场劣势

3. 客户群体分析

四、力帆 520 开拓汽车市场，[广告营销](#)，营销方面，价格政策，产品质量等方面来策划

内容摘要：从第一辆汽车诞生，到第一辆汽车进入中国，有一百多年了，汽车的重要性越来越多显示出来了，从第一辆国外的车进入中国到中国生产的第一辆汽车起，中国的汽车市场越来越重要了，从这十几年来，中国的国营汽车企业和中国的民营汽车企业越来越受到重视了，特别是[民营企业](#)，力帆汽车企业是一个新生的汽车民营企业，是一个国内的自主汽车企业，旗下的 520 品牌汽车是集团的第一代汽车，如何能够让集团生存下去，重点就是如何让力帆 520 汽车在众多[竞争对手](#)的汽车市场中占到一定的地位，一个[营销策划](#)方案对一个汽车企业来说是很重要的。

一、中国的汽车市场大背景：

我国汽车产业从 1953 年第一汽车制造厂(一汽集团)成立至今，已经走过了整整五十个春秋。经过半个世纪的发展，汽车产业已经发展成为我国国民经济中的主要行业之一。特别是近十年来，我国汽车产业发展速度明显加快，根据国家统计局提供的数字，在 1992 至 2002 年间，我国汽车市场年均增长率为 15%，是同期世界汽车市场增长率率的 10 倍。2002 年我国正式加入 WTO 以后，我国汽车产业不但没有受到进口汽车的严重冲击，反而出现爆发性增长。2002 年汽车行业完成工业增加值 1515 亿元，增长 28.7%；[销售](#)收入完成 6465 亿元，同比增长 30.8%；利润总额完成 431 亿元，增长 60.94%。今年以来，汽车生产继续大幅提速，汽车产业对经济增长的贡献明显提高。

1971 年，我国汽车产量突破 10 万辆；1980 年，汽车产量突破 20 万辆；1992 年，汽车产量突破 100 万辆；2000 年，汽车产量突破 200 万辆；2002 年，汽车产量突破 300 万辆。专家预计今年将突破 400 万

辆。从以上数据可以看出，我国汽车产量每上一个台阶所需时间明显缩短。1970-1980 年，汽车产量增长 1.5 倍；1980-1990 年，汽车产量增长 1.3 倍；1990-2000 年，汽车产量增长 3 倍。预计 2000-2010 年汽车产量将增长 4 倍以上，2010 年我国汽车总产量将超过 1000 万辆。汽车工业发展在近两个十年内呈明显加快的趋势。汽车市场前景一片大好，但是中国的汽车[市场竞争](#)很大，全世界的车型差不多中国都有，欧美，日系，韩系等车型都争食中国这个汽车市场。国产的汽车要想生存下去要提高服务，提高产品质量，价格方面也要有一个竞争的价格。否则将会淘汰出汽车市场。

二、力帆汽车 520 品牌汽车的市场背景

力帆 520 力帆[轿车](#)于 2006 年 1 月 19 日全球同步上市。该车属经济型轿车，排量为 1.6 升，使用的是[宝马](#)的进口发动机。从第一次参加北京[汽车展](#)，到第二次参加上海车展，力帆推出了中国第一款最具“民气”的家用车——力帆新 520 于 4 月 16 日宣布正式上市，上市车型共有 1.3L 和 1.6L 两个排量。首批投放市场的 1.3L 力帆新 520 手动舒适版售价 55680 元，而手动豪华版的售价为 59680 元，1.6L 发动机排量的新 520 包括经济、舒适、豪华、定级四款配置，市场售价为 65800 元至 78800 元，相对 06 款力帆 520，虽技术有大幅升级，但价格却没有变动，性价比相对又有所提升。

称这款车为首款“民气”家轿，是因为作为一个改款车型，其车身内外的多处改款方案均来自民间——在此前力帆汽车举办的“力帆汽车‘家庭号’你来设计我来造”网络改型票选活动中，江苏网友陈浮昌的设计方案“绿色帆情”以 500 万余票的高票数从参选的 4000 余份方案中脱颖而出。该方案主要在车身色彩、前后灯组、轮毂、方向盘以及部分内饰件等方面对老款 520 进行了改进设计，最终形成了力帆新 520 改型定版方案。新力帆 520 推出得到了好评，市场前景很大。

三、力帆汽车市场分析

1. 力帆 520 汽车的市场优势：

价格优势：力帆 520 汽车的价格都是在 4 万到 8 万之间，比同类的汽车价格都低，与同类的品牌有一定的竞争优势。

品牌优势：力帆 520 是中国民营企业的[自主品牌](#)，拥有自主的权，同时有强大的集团资金支持。

技术优势：力帆 520 采用了与宝马 MINI 相同的 TRITEC 发动机，性能比较高，较适合二线城市

2. 力帆 520 汽车的市场劣势：

力帆 520 汽车作为一个新生的[汽车品牌](#)，一个新生的汽车企业，市场了解不足，特别是现在的汽车市场比较乱，汽车竞争比较强，力帆 520 汽车很容易被淘汰出市场，市场占有率也不是很大。

力帆 520 汽车的技术比同类品牌差，底盘不够扎实，制造工艺需要提高，而且汽车的配置不够好，汽车的性能不够好，质量不够好，制造工艺比较粗糙。

售后和质量方面有待考验，力帆 520 作为新的品牌，销售方面经验不足，在这变化不定的市场中，应付不了激烈的竞争市场，而且在[售后服务](#)方面经验不够。售后服务的不足，不仅会影响产品的销售，而且也会影响品牌声誉。

3. 客户群体分析

力帆 520 的客户都是中高收入的[消费者](#)，只要为一些个体工商户，刚刚出来工作的人，老师等等，因为力帆 520 的价格在于 40000 至 80000 之间。特别适合一些二级的城市，客户众多，力帆 520 汽车作为具有卓越性价比的国内经济型家庭轿车，其车主更多集中在家庭年收入为 5-8 万之间、25-45 岁的男性消费群体；职业最多为中层[管理](#)人员，其次是私营业主和营销商务人员；用户购买力帆 520 汽车主要出于理性需求，代步成为主导，工作、业务需要处于其次。客户群主要都是一些收入不是很高的二线城市，特别是现在的[油价](#)高涨，力帆 520 作为小排量的汽车特别受到消费都的青睐，所以客户群很大。

四、力帆 520 开拓汽车市场，[广告营销](#)，营销方面等方面来策划

1. 首先是从[广告宣传](#)方面做起，什么产品都要有产品的广告宣传，才能让产品更好地推向市场，汽车市场也不例外。俗话说得好，“懂得广告宣传，山鸡也会变成凤凰”。所以为了更好地宣传力帆 520 汽车，公司可以举行一些活动。比如“力帆 520。我爱你”活动，这个活动主要的作用是宣传 520 汽车，让更好的人了解 520 汽车，活动地点要在人口很多的广场举行，这样就可以针对性地介绍了力帆 520 汽车。

2. 举行“买力帆汽车，助失学儿童，祈车主平安活动”

力帆集团特推出系列[促销](#)政策，更致力于从力帆 520 汽车品牌的整体形象出发作宣传。以车主名义[捐赠](#)希望工程，提升 520 汽车、力帆公司社会形象的同时促进力帆中国地区终端[销量](#)。面对竞争激烈的销售市场，我们更应该切实地做好我们的服务工作，以服务作为生存的根本。只有真真切切的超值服务才能增强企业产品的美誉度，才能让产品通过“口”传播出去直到达成销售。中国汽车市场已进入白热化激烈竞争局面，不同品牌、不同档次车型的众多商家不断展开铺天盖地的广告和促销活动争抢[顾客](#)的“眼”。面对如此竞争，我们力帆 520 品牌应该推陈出新，抢抓顾客的“心”，多开展一些投入少、效果又好的公益性[公关](#)活动。

[活动策划](#)思想：我公司以“助失学儿童，祈车主平安”为主题推出优惠购车活动。儿童是祖国的未来，

祖国的希望，特困品学兼优面临失学的儿童更需要社会的支持和关注，借此为主题策划活动，一方面在优惠车主购车满足个人物质需求的同时，更让其为社会奉献了自己的一份爱心，满足了其更高的社会需求，从马斯洛人性需求论的角度来讲更易社会接受，同时树立了汽车品牌、公司良好的社会形象。另一方面捐助贫困地区失学儿童，为社会教育事业贡献公司绵薄的力量。春天购力帆 520，力帆 520 带给您永远的春天。购力帆 520 车一台，失学儿童少一个，力帆祝愿天下好人一生平安。

活动意义：通过此次活动对力帆 520 品牌、力帆集团、——“力帆 520”进行[新闻公关炒作](#)以达到提升 520 [品牌形象](#)，扩大力帆 520 [知名度](#)，提高其美誉度，最终促进[市场推广](#)及售后服务推广工作，从而创造丰富的社会价值和经济价值。

3. 从质量方面宣传 520 汽车。很多消费者都没有了解力帆汽车，认为力帆汽车是一个新的汽车公司，没有制造汽车的经历，所以给人的是一种不信任的感觉。认为汽车质量不好，所以要消除人们的这种感觉。在这个方面，可以举行“力帆 520，质量行天下”系列活动，让消费者自己亲自出马了解力不从心帆 520 汽车，质量的好坏在试车的时候就会感觉到的，所以这样更好让客户了解力帆 520 的质量。

4. 力帆汽车要在售后服务方面，公司要实行一条龙的服务，为消费者提供一个方便的环境，同时要让消费者有一种认为买力帆车值得的感觉。

（资料来源：黄艺峰《力帆 520 汽车的营销策划方案》，中国价值网，2009 年 3 月 17 日）

点评：中国古代军事上有“运筹帷幄之中，决战于千里之外”。策划是对未来要发生的事情作当前的决策。策划能为人们提供新观念、新思路、新方法，起到改善管理、增强竞争力的作用；能够有效地保证决策的正确性、计划的可行性、管理的科学性；策划的过程，是发现问题寻找对策解决问题的过程，策划的行动目标、策略、途径、方法等都是在策划的过程中提出的，策划通过对策划需要者内外部生存条件的合理调整和科学管理，确保策划需要者在竞争中的优势和成功。

[汽车营销](#)掌握的资源总是有限的，要想在市场中快速胜利。只有充分发挥策划竞争的优势，提高运作的效率，放大资源的能量，使有限的资源产生最大的财富。

案例二 北大方正集团与巨人集团多元化战略对比分析

方正和巨人创业伊始是十分相似的，同样并非十分激烈的竞争环境，依靠高科技产品的高附加值，迅速进行资本积累，扩大企业规模。创业之初都曾很辉煌，但随着企业发展，方正日益壮大，一跃成为高科技跨国公司，其主导产品——激光照排系统目前占世界中文市场 80%以上。而巨人自 1996 年开始走向了衰落。为什么创业初期条件十分相似，在发展上都采取了相同的战略——多元化战略，却出现了两种截然不同的结果？

方正——

70 年代中期，学数学出身的王选，在计算机领域运用数学方法首创汉字数字化存储和高倍率信息压缩新技术，获得专利。这一专利引起中文出版印刷业一场深刻的技术革命。

1985 年，张玉峰、楼滨龙等 5 人各凑 3000 元创办了北大科技开发部，旨在把科技成果转化为商品。1986 年张玉峰等人创办的北大科技开发部变成北大理科技术公司。1988 年 5 月，北大理科技术公司更名为北大新技术公司。在此之前，王选教授发明的激光照排技术，由北京大学和山东潍坊技术机公司等单位共同开发研制，已发展为 4 型机，但制造质量不过关，废品率高，王选教授正从多方面积极努力，改变这一状况。在这种情况下，北京大学决定把开发任务交给新技术公司。这是王选和张玉峰都盼望已久的事，他们俩人心中早有了合作愿望。这样，一家以“方正”命名的高科技产业就应运而生。

在方正创业初期，曾提出：5 年站住脚，跻身中关村前 3 名；5 年大发展，力争 1997 年成为世界跨国公司。前 5 年的目标实现了，后 5 年的目标也基本实现。从 1993 年到 1997 年，方正实现了集团化、多元化、国际化。为此，企业进行了多元化和产业结构的调整。形成以北大技术带动发展的方正化工、稀土应用等不同产业的多元化发展，同时利用北大多学科基础研究的成果，向生物工程、精细化工，原材料工业领域扩张的结构调整，这意味着方正集团以电子信息产业和工业制造为龙头的产业发展战略正在开展和实施。

方正产品的相关性很强，人力、技术、设备的共用性和通用性高，并以北大基础研究和开发研究为基础，作为电子信息产业的高科技企业集团，它开辟的是一条知识经济的道路。它多元化思路始终有一条脉络分明的主线——汉字激光照排系统和微型计算机，方正化工和稀土应用作为补充产品，并向生物工程、精细化工、原材料工业发展。正如王选院士说：“从收音机到电视机、从计算机到信息网络、从模拟到数字等变化说明，现代科学技术的每一次进步、文化知识的每一次积累，都推动着人类车轮的前进。对此，我们一定要有现代战略眼光和前瞻意识，紧紧跟上人类文明的迅猛发展。”

巨人——

1989 年 8 月，史玉柱用全部的 4000 元钱为自己研制的产品 M6401 桌面排版印刷系统在《计算机世界》报刊登了一个广告，这个广告为他带来了 10 万元的回报。史玉柱将这笔钱，又全部投入广告，4 个月后，

M6401 为他带来 100 万元收益。一年之后史玉柱又拿出了新产品 M6402 文字处理软件系列产品。有了新技术和资金，史玉柱决心创办一个属于自己的公司。1991 年春，珠海巨人新技术公司成立。

巨人集团创业初期也选择了软件产业，文字处理软件是巨人发展的最初产品，依靠开发电脑软件，巨人曾经创造出了 3 年发展速度 500% 的奇迹，然而在主产业尚未成长起来并站稳脚的时候，就遇到 1993 年中国电脑业的灾难年。随着西方 16 国组成的巴黎统筹委员会的解散，西方国家向中国出口计算机禁令失效，康柏、惠普、AST、IBM 等国际著名电脑公司，开始向中国电子信息产业大举进军，市场竞争更加激烈甚至残酷，给国内企业带来巨大压力。电脑业步入低谷，巨人赖以生存和发展的主导产业受到重创。为了摆脱原有单一电脑产业带来的压力和风险，1994 年 8 月，巨人提出了二次创业的构想，其总体目标是跳出电脑产业，走多元化之路。为此，巨人集团投资 12 亿兴建巨人大厦，同时投资保健品行业，开展生物工程项目。这一多元化战略的选择是后来巨人集团走向衰落的转折点。巨人大厦的楼花在初期卖得火热，从香港融资 8000 万港币，从内地融资 4000 万人民币，短短数月便获得现款 1.2 亿元。巨人大厦的兴建是巨人危机的直接导火索。按合同，巨人大厦 1996 年底应交付使用，否则要给买楼花者退款并赔偿。但巨人大厦未能如期完工，债主因此登门讨债。由于资金供应断线，集团财务周转不灵，巨人已无钱可还，危机终于爆发。

点评：1. 企业成败的关键因素是战略选择。

战略选择既包括战略模式又包括时机的选择。方正之所以能不断创造辉煌，是因为它始终坚持公司创立之初所选择的经营战略，当外部经营环境发生变化的时候，方正人利用宏观方面国家产业政策的扶持和自身在人才、科研、技术、资金等方面的优势，选择了适当产业、适当时机向相关产业发展，进行多元化，充分发挥学习溢出效应，协调好企业内部业务单元的相互关系，在相似的价值活动中形成对知识的共享。而巨人集团起初能以较快速度发展，也是因为正确的经营战略选择，能够集中资源在软件产业链上不断创新。但后来走向衰落，是因为战略选择模式和时机的失误。在一个公司规模实力（对于高科技产业而言主要是技术、管理）不够强大时，应该集中于自己的主产业，集中于价值链中的某一环节，实行积聚战略或在实力增强时进行整合，使自己不断发展壮大。只有当企业在技术、管理、资金等方面足可以进行跨行业多元化经营时，才是选择进入与主业不相关的其它行业（房地产、保健品）的时机。另外，战略时机的选择对企业至关重要。一定要选准进入行业，一定要把握住最佳进入时机，不可盲目扩张。因为企业战略所具有长期性和方向性等属性，决定了一个企业一旦选择某项经营战略，将在相当长时期规范和限定资源投入领域。

2. 多元化经营战略的成功必须有资金、技术和管理等方面支持。

方正在资金上有政府的科技投入、自身产业的利润和上市股票、银行的融资。技术上有北大的坚实后盾，其下设一个方正技术研究院。近 300 名研究人员中，高级研究人员 30 余名，其中 4 名院士、博士 10 余名、硕士 100 余名；管理上建立起善待员工、吸引英才、人尽其才的机制，输入先进的 CI 管理模式，创造了和谐的人文环境。在精神鼓励和物质刺激这两者的关系上，他们处理得恰到好处，并建立了现代企业制度，在管理制度上作了保证。实现了科学决策。而巨人集团在这三方面较方正而言都有差距，尤其在管理方面，当企业规模扩大后，巨人在向大企业迈进，而管理依然停留在原始状态，管理效率低下，领导体制、决策机制、企业组织、财务控制、员工管理等诸多方面都不能适应集团发展的需要。更严重的是，在决策时没有人能制约史玉柱，以至于形成家长制的绝对权威，导致史玉柱在重大决策上出现了一系列失误；在资金方面，巨人大厦从 1994 年 2 月动工到 1996 年 7 月末申请过一分钱银行贷款，全凭自有资金和卖楼花的钱支持。到 1996 年下半年，资金紧张时，由于缺乏与银行的信贷联系，加上正赶上国家宏观调控政策的影响，巨人陷入了全面的金融危机。现代企业的发展离不开资本的运作，而巨人集团则未能意识到资本运作的好处，一味依靠自有资金，限制了投资能力，也失去了融资带来的利益；又由于房地产行业对巨人来说是一个全新行业，它的技术不能支持这一产业发展，在这方面”巨人“不具备技术优势。

由于资金，技术，管理上的差别，导致了同样战略模式的两种不同结果。

3. 多元化经营的成败与企业素质、企业核心能力有关。

企业多元化经营必须具备一定的素质。从方正和巨人的对比分析中我们不难得出下面结论。进行多元化经营要求的素质不具备，企业就不能为了多元化而多元化，否则必然失败。

核心能力是企业赖以生存的独占的竞争优势。企业的多元化经营如果围绕其核心能力展开，那么凭借其本身的优势，在相关领域成功的可能性就大得多。

4. 多元化经营与企业的技术设备、原材料供应和市场营销相关。

进行多元化经营的企业可以充分依靠企业设备的共用性来确定多元化经营的方向，可以最大限度节省投资，挖掘企业现有设备能力。方正生产基地的共用性非常强，它们的产品在技术和设备上都有很多共同之处；市场营销对企业经营成果作用最为直接。企业多元化经营如果能在市场营销方面彼此相关，共用共同的销售渠道，采取类似的销售方式，会大大减少经营开支费用、降低风险、易于成功；企业多元化要充分考虑原材料供应渠道，尽量使生产产品的原材料来自于一个供应渠道的两个以上的供应商，可以减轻供

应商对企业的压力，降低成本，减少风险。

5. 技术创新是方正成功的最大奥秘。

方正技术创新的特点是：从个人创新过渡到群体创新；由单项创新过渡到多项创新；坚持高起点跨越式（越过目前国际上最先进的技术）。无论是信息产业还是其它产业，要想拥有竞争优势，并长期保持这种优势，应始终坚持创新，只有在前进中才能保持优势，停止就意味着落后。

巨人集团也曾坚持技术的创新，但关键是在其发展方向上热衷于赶浪头、铺摊子、上项目，没有经过细致的市场分析和投资分析，没有从企业的自身优势、特点和可能性出发，缺乏对未来发展形式的冷静思考和总体把握，放弃自身的竞争优势产业，而盲目涌向高利行业，加上决策体系不合理，对市场和行业经济信息的收集、分析不足，最终使企业陷入经营困境。因此企业的发展离不开创新，创新是多元化战略的基础。

案例三 百丽鞋业：赢在纵向一体化

由于大环境的影响，去年至今，国内已有不少鞋企关门歇业。有业内人士测算，保守估计，倒闭鞋企的比率或达 30%。

不过也有例外，百丽国际就是逆境中强势发展的代表企业。根据其 2008 年 9 月中旬发布的业绩报告：上半年，百丽国际控股有限公司总收入为 82.28 亿元人民币，高于上年同期的 51.31 亿元，同比增长 60.4%。其中鞋类业务销售额由上年同期的 28.03 亿增加至 42.53 亿元，运动服饰业务销售额由去年同期的 23.28 亿元增加至去年的 39.75 亿元。鞋类业务及运动服饰业务的毛利率分别为 65% 及 35.6%，与上年同期相差无几。尽管低于市场预期，但这仍然算得上是一份比较漂亮的业绩。

那么，推动百丽强势成长的重要因素是什么？它占据了价值链上哪个最具价值的环节？

掌控整体产业链

百丽鞋业于 1991 年 10 月创立，主要从事订单加工及鞋类产品的制造，与现在的绝大多数订单生产企业并无两样。1997 年，在鞋类制造方面积累了丰富的经验后，百丽开始拓展全球零售网络，并开始打造自有品牌。之后几年，百丽女鞋逐渐成为中国市场同类产品中的领先品牌。

为了进一步加强对零售终端的掌控力，2002 年，百丽与分销商共同组建了百丽投资有限公司，以股权为纽带，将销售终端与百丽的发展捆绑在一起。

2004 年，百丽投资旗下的 1681 家零售店通过改签租约的方式，转移至离岸公司百丽国际旗下；百丽投资旗下的办公设备等无形资产也出售给了百丽国际。2005 年，重组之后的百丽国际获得了摩根士丹利旗下两家基金公司的注资，在充足的资本支撑下，开始迅猛扩张，成为中国最大的女鞋零售商，拥有百丽、思加图、天美意、他她等自有品牌和真美诗、Bata 等授权品牌。去年 5 月，百丽在香港联交所挂牌上市。

纵向一体化模式，是百丽在中国鞋企中脱颖而出的重要发展模式——从产品的设计到开发、生产、营销、推广、分销、零售等产业链上的各个环节，全部由百丽自己承担。在倡导产业链分工协作的今天，这种模式似乎有点另类。实际上，它是百丽获得高额利润的保证。

在这种模式支撑下，百丽赚足了产业链上每一个关键环节的利润，企业的综合毛利率高于行业平均水平，比国内鞋业的其他优秀企业高出 10 个百分点左右。更重要的是，在瞬息万变的市场环境中，对零售网络的直接控制，使百丽在企业与消费者之间搭起了一个随处可见的高效运作平台，能够随时获得和掌控市场信息，把握市场趋势，在竞争中赢得主动。

同时，这种模式还可以让百丽最大程度地控制供应链，使产品一开始就比在国外研发的产品提前 4 个月左右上市。

在对销售环节进行强势掌控的同时，百丽并没有忽视对制造环节的投入。“2006 年，百丽投资 5 亿元兴建百丽工业园。这样做的目的，是将制造环节牢牢地掌握在自己手中，可以使企业在供应链后端发力，辅助前端很好地迎合市场。”百丽 CEO 盛百椒说。

打造极速供应链

——化解库存。在服装鞋帽行业，库存是企业的“敌人”。而对库存的严格控制，正是百丽提高利润率的秘密武器。在这个过程中，西班牙品牌 ZARA 是百丽的标杆——以研究客户需求为中心，以市场需求为导向，满足时尚产品的平民化需求，其运作模式讲究团队高效协调、沟通无阻及运作的高速化，大大降低了库存压力。快速对标加之自己的创新，使百丽形成了自己独特的极速供应链。

——小批量，多品种。目前在百丽，一款鞋从生产到上架只需 20 多天；任何一款产品的首批订单永远只做 50%，其余通过补单的形式完成——首批产品上架后，各地零售终端的销售情况会迅速反馈到企业，根据这些信息，来决定其余 50% 产品的生产。另外，各产品的设计师也会在第一批货投入市场后迅速赶到一线，听取消费者的声音，并根据市场需求对产品设计进行改进。

“小批量、多品种”的产品投放方式，成为百丽的一个重要特征。而构筑百丽强大市场能力的，正是遍布全国各地的零售网点，它们是百丽研究消费模式的直接窗口，也是百丽打造极速供应链的重要保障。

对市场需求多样化的高度迎合，使百丽轻装上阵，将令行业普遍头痛的库存问题尽量化解。

——大城市多开店，小城市开大店。令同业震撼的，还有百丽的开店速度。当然，与这种速度相匹配的，还有百丽独特的开店理念。“做品牌首要的是抓好产品的供应链，”盛百椒说，“大城市开店成本高，且进入的品牌多，竞争激烈，一个品牌无法以压倒性的优势占领市场，我们的策略是多开店，让品牌逐渐深入人心；小城市房租和人工都便宜，在较好的位置开大店，形成旗舰。”

——多品牌制胜。有了这么多的零售店，如何在极速扩张的同时，把每个零售点的业绩做足？百丽的策略是：不断引进新的知名品牌，通过并购、代理等方式占据更多的细分市场份额。百丽旗下的品牌几乎都在国内市场赫赫有名，前段时间，百丽又并购了妙丽、森达等 4 个知名品牌，并新增 4 个代理品牌。多品牌策略为百丽赢得了广泛的客户群和细分市场的稳定收益。

——扁平化决策。为了迎合各地消费者的不同需求及审美情趣，百丽将全国分为 10 大销售区，并将采购及销售权彻底下放。这种扁平化的决策程序，使百丽得以快速适应市场变化，提升了销售和盈利能力。

利用品牌、供应链和强势渠道，再加上精细化的管理，使百丽摆脱了多数鞋企所遭遇的微利尴尬。“凡是女人路过的地方，都要有百丽。”这是盛百椒的目标——他计划每年在全国新开 1000 家新店，其中包括建立更多的零售商城。

（来源：《服装界》，2009 年 2 月 11 日）

点评：经济学上，沿产业链占据若干环节的业务布局叫做纵向一体化。纵向一体化是企业两个可能的方向上扩展现有经营业务的一种发展战略，包括前向一体化和后向一体化。前向一体化战略是企业自行对本公司产品做进一步深加工，或者资源进行综合利用，或公司建立自己的销售组织来销售本公司的产品或服务。后向一体化则是企业自己供应生产现有产品或服务所需要的全部或部分原材料或半成品。

纵向一体化的优势在于：带来经济性、有助于开拓技术、确保供给和需求、削弱供应商或顾客的价格谈判能力、提高差异化能力、提高进入壁垒、进入高回报产业、防止被排斥。

纵向一体化的局限性在于：提高企业在行业中的投资，提高退出壁垒，从而增加商业风险（行业低迷时该怎么办）；纵向一体化迫使企业依赖自己的场内活动而不是外部的供应源，而这样做所付出的代价可能随时间的推移而变得比外部寻源还昂贵；纵向一体化有一个在价值链的各个阶段平衡生产能力的问题。

纵向一体化模式，使百丽从产品的设计到开发、生产、营销、推广、分销、零售等产业链上的各个环节，全部由百丽自己控制，使她赚足了产业链上每一个关键环节的利润，企业的综合毛利率高于行业平均水平，比国内鞋业的其他优秀企业高出 10 个百分点左右。对零售网络的直接控制，使百丽在企业与消费者之间搭起了一个随处可见的高效运作平台，能够随时获得和掌控市场信息，把握市场趋势，在竞争中赢得主动。

案例四 某酒类经销公司的波士顿矩阵分析

某一酒类经销公司经营 A、B、C、D、E、F、G 7 个品牌的酒品，公司可用资金 50 万。经对前半年的市场销售统计分析，发现：

1. A、B 品牌业务量为总业务量的 70%，两个品牌的利润占到总利润的 75%，在本地市场占主导地位。但这两个品牌是经营了几年的老品牌，从去年开始市场销售增长率已成下降趋势，上半年甚至只能维持原来业务量；

2. C、D、E 三个品牌是新开辟的新品牌。其中 C、D 两个品牌上半年表现抢眼，C 品牌销售增长了 20%，D 品牌增长了 18%，且在本区域内尚是独家经营。E 品牌是高档产品，利润率高，销售增长也超过了 10%，但在本地竞争激烈，该品牌其它两家主要竞争对手所占市场比率达到 70%，而公司只占到 10% 左右；

3. F、G 两个品牌市场销售下降严重，有被 C、D 品牌替代的趋势，且在竞争中处于下风，并出现了滞销和亏损现象。

针对上述情况，公司根据波士顿矩阵原理，采取如下措施：

1. 确认 A、B 品牌为金牛品牌，维持原来的资金投入 30 万元，以保证市场占有率和公司的主要利润来源，同时也认识到 A、B 品牌已经出现了衰退现象，要认真找出原因，一方面寻找替代品牌，一方面尽可能地延长其生命力。

2. 确认 C、D 品牌为新星品牌，虽然目前不是公司的主要利润来源，但发展潜力很大，决定加大资金投入力度，加快发展步伐，扩大与竞争对手的差距，力争成为公司新的利润增长点。决定先期投入资金 10 万元。

3. 对 F、G 品牌果断采取撤退战略，不再投入资金，着手清理库存，对滞销商品降价处理，尽快回笼资金。

4. 对 E 品牌投入研究力量，寻找竞争对手薄弱方面，整合资源，争取扩大市场份额，使 E 品牌成为新星品牌。决定投入资金 5 万元。余下 5 万元作为机动资金，以便在特殊情况下，对某品牌作侧重支持。

（资料来源：中国广告下载网 2009 年 3 月 17）

点评：通过案例可以看出，营销人员掌握波士顿矩阵的分析方法是非常有用的，它能够帮助管理层人员以更加具有战略性和前瞻性的方式去思考问题，使管理层人员能够更好地理解战略业务单位的经济意义，能够提高管理人员的计划质量，改善各业务之间的协调发展，权衡取舍不同发展前景的业务。

但是波士顿矩阵并不能代替全部的产品分析方法，而且波士顿矩阵分析法同样也有缺陷，所以营销人员应该定性的、定量的多种分析法相结合，这样才能建立从宏观到微观，从策略到执行，科学的、完整的、可行的营销思路。

案例五 五粮液利用品牌战略全面渗透白酒市场

中国白酒行业名酒辈出，但最知名的莫过于茅台和五粮液，而茅台“国酒”的地位在众多国人的心中一直无法撼动。但近年来，五粮液的风头大大盖过了茅台，凭借混合品牌战略快速崛起，经营业绩把茅台远远甩在了后面。2004年五粮液主营收入达62亿元，茅台主营业务收入为30亿元，仅为五粮液的一半；2004年五粮液品牌资产实现从31.56亿元到306.82亿元的飞跃，而同年国酒茅台的品牌资产为200亿元。

五粮液是如何撼动茅台的江湖地位的？

茅台的品牌战略缺失

继五粮液之后白酒业掀起了“买断经营”、“品牌OEM模式”的经营热潮。“国酒”茅台也不甘寂寞，也走上了混合品牌战略，形成了貌似五粮液品牌延伸的策略。

第一集团军直接冠以茅台品牌的产品，如茅台王子酒、茅台迎宾酒、茅台醇、茅台液；第二集团军冠以茅台集团品牌的产品——贵州王、红河酒、小豹子、九月九的酒（其中一些是买断品牌）；第三集团军则是冠于茅台品牌的“远征军”，如茅台啤酒、茅台葡萄酒，“远征”啤酒业的老大青岛啤酒和红酒老大张裕。

但是，茅台是什么品牌？是国酒，是中国白酒的第一品牌。所以，所有的营销动作都应该具有这样的高度，与之相称，否则就会使品牌贬损。为什么现在又提出“茅台要走平民化的道路”这个理念，要让茅台从高高在上的“神坛”上走下来。茅台品牌拥有“国酒”这样至高无上的地位，拥有那么大的消费群，不就是因为她高高在上、充满神秘的、令人向往的品牌形象吗？平民化在市场定位上是个什么概念？是指哪部份、哪一类收入层面的消费群呢？从社会学角度看，平民一般是指低收入阶层。茅台打出平民化的旗子，这看似在尽可能迎合更多的消费群，其实是在自抑身价。

品牌簇群战略成就五粮液

“酒王”五粮液凭什么挑战“国酒”茅台？

五粮液利用品牌簇群进行市场细分，精心为竞争对手设置壁垒，借助网络优势，强力渗透终端，增加竞争对手进入的难度和风险。如在礼品酒市场上一口气推出了五大礼酒系列：明窖1368打“历史文化牌”；五粮醇打“商务礼宾酒”；金叶神打“中国人的礼酒”；五龙宾打“贵宾用酒”。中高端“礼”酒相继问世，一路“高开高走”，越来越走向成功人士。不论是主打历史文化牌的明窖1368，还是主打商务礼宾的金叶神，以及主打贵宾概念的五龙宾等的价格空间都是在单瓶180元以上，主价位空间则在200~300元之间，而这一价位则是国内主流的商务/公务酒的核心价位。

五粮液正是通过这种品牌簇群策略，全方位市场渗透，将品类精耕细作，最终独占中高端礼品酒市场。而此时的茅台却在品牌延伸战略上遭遇了寒流，“平民路线”受挫，品牌形象受损；品牌战略未充分整合产地资源，导致茅台镇群雄并起，同城竞争弱化“国酒”最稀缺的产地资源；品牌的盲目延伸，背离消费者的心智资源，进而模糊了茅台“国酒”的品牌价值；五粮液的品类细分，使茅台在终端遭遇了前所未有的压力。

五粮液是如何从大众品牌形象过渡到“中高端白酒”的品牌形象的？

成功的提价策略是五粮液品牌影响力的分水岭。20年前，汾酒的价格比茅台低1元多，比五粮液低2角。现在，汾酒和五粮液平均差价为200元左右，造成这种差异的原因何在？在早期白酒市场上，众多名酒价位接近，相互间几乎没有档次差别。除茅台外，其他名酒在消费者眼中，并无太多差别。在1993年以前，名酒更多在销量上较劲儿，而不是在品牌形象、品牌价值上对比。为了保持较高的销量，众多厂家不愿意贸然提价，以免降低眼前的销量。

在不少名酒追逐销量、忽视价格差本身表现出的品牌差别时，五粮液却抓住一切机会适时提价，到1993年，众多名酒仍在10多元、20多元徘徊时，此时的五粮液已经涨到了100多元。于是，不知不觉中，白酒分化成了高端产品和中低端产品。而五粮液凭借高价格，品牌实现高端化，与其他名酒拉开了档次。

成功的提价策略使五粮液挖到了品牌价值的“第一桶金”，为日后的混合品牌营运模式埋下了伏笔。

成功提价后的五粮液进行了品牌资源整合，用精准的价格策略，对高端消费群体进行高高、高中、中高的三档次市场细分，不给竞争对手留下任何市场缝隙，凭借强大的终端网络，建立起高端品牌形象的区隔。针对顶尖的社会名流、政要的消费群体，以五粮神为主打，终端价位在1980元，主攻超级终端，走高层礼品渠道，品牌形象定位为“超越权贵”；针对政府高官、军队要员、企业家和其他非富即贵人群，

以五粮神 218 为主打，终端价位在 990 元，主攻酒店旗舰店、商超 A 类店、团购中高层，走高端终端渠道，品牌形象定位为“超越神韵”；针对私营业主、白领、企业中高层主管、其他高消费人群以及追求成功人士，以五粮神 216 为主打，终端价位在 380 元，主攻终端酒店 A 类、B 类店及商超批发、零售店，走中高端终端渠道，与“水井坊”、“国窖 1573”、“金剑南”抢市场。

在确保高端市场的同时，五粮液并不忽视中低端市场。此时，混合品牌运作的优势突显出来了。在五粮液的产品阵容里，低端有不超过 10 元的尖庄，中端有 100 元左右五粮醇和五粮春，高端有 300 元以上的五粮神，加上如金六福、浏阳河中高端定位的子品牌补缺，这使得五粮液在市场上纵横驰骋。

五粮液品牌管理模式的核心是什么？品牌簇群，全力出击，精耕市场。

五粮液通过建立品牌簇群，形成市场的张力；通过“母品牌”坚持打高走高，“子品牌”则进行市场全程渗透。品类细分使五粮液“没有坏孩子”，没有不良的品牌负资产，品类细分使五粮液的品牌资源得到了进一步整合优化，品类细分为五粮液的混合品牌战略保驾护航。

（资料来源：李光斗，《五粮液 VS 茅台：品牌背后的玄机》网易商业报 2006 年 9 月 13 日）

点评：五粮液通过品牌簇群策略，全方位市场渗透，将品类精耕细作。最终独占中高端礼品酒市场，对高端消费群体进行高高、高中、中高的三档次市场细分，不给竞争对手留下任何市场缝隙，在确保高端市场的同时，五粮液并不忽视中低端市场。混合品牌使五粮液在市场上达到全方位的渗透。

而同时，走平民路线的“国酒”茅台，却在产品渗透战中更显得“高不成，低不就”。既是“国酒”，就应该是独一无二，不可替代的；既是“国酒”，就应该是高高在上，霸气十足的。但近年来茅台在品牌拓展中，先后开发出茅台王子酒、茅台迎宾酒等中低档品牌酒，将品牌从高端市场拉到中低端市场；然后，又将品牌转嫁到啤酒、葡萄酒等毫无价值匹配度的产品上。结果模糊了茅台“国酒”的品牌形象，还让五粮液抢占了大量的市场。蓦然回首，那人却在灯火阑珊处，白酒的高端品牌已不再是“国酒”茅台一支独秀了。

第五章 市场营销环境案例

案例一 摩托罗拉手机市场营销案例：做秀精彩 MOTO

2002 年初，摩托罗拉公司推出了 MOTO 策略，借此拉近了与消费者之间的距离，在 2002 年末，摩托罗拉在中国手机市场全年市场份额中依旧保持了第一的位置(并且是中国 CDMA 手机市场份额第一，各省手机市场占有率第一)。这表明，在手机激烈竞争的市场环境中，摩托罗拉摆脱了过去沉稳僵化的营销风格，重新引领了时尚潮流，并保持了自己的市场地位。显然，MOTO 策略成功了，那么，MOTO 到底是什么？它的神奇之处在哪里？

第一次听到“MOTO! MOTO!”的声音时，以为是摩托车的广告，看了才发现原来是摩托罗拉的新招。在 MOTO 的广告里，一帮像“有病”一样的年轻人到处喊着：“MOTO! MOTO!”摩托罗拉将自己的名字减去了一半，从严格的营销理论意义上讲，等于是换了自己的“CI”，绝对是冒险行为。但摩托罗拉似乎并不在乎，它脱掉了“西装”，换上了“休闲服”，把自己从“老摩”变成“小摩”，市场果然又火了起来。细想，一个一贯以推崇技术领先为最高荣誉的企业，到了新时代，也不能不幽默自己一下，这确实值得市场营销人士深思。

这个时代确实是“感性时代”，多数人都受到了“时尚病毒”的传染，有大名不叫，非叫小名才过隐。如果是消费者“得病”了，是先治好了他们的“病”再卖东西，还是反过来顺应潮流，看来摩托罗拉选择了后者。他们明白，这个时代的主流就是：“不断变化的时尚潮流”，产品想要卖得好，必须迎合甚至带动“时尚潮流”才行，反之则死。

如果说，带动时尚潮流太难，那么迎合时尚潮流对企业来讲，就不失为最有效的一招。不仅是摩托罗拉，这两年来迅速增长的中国手机企业在迎合潮流方面也有出色表现。2001 年 7 月，TCL 花了一千万的“天价”请了当红的韩国美女金喜善为产品作广告。说实话，广告拍得确实一般，金喜善的镜头要比产品多得多，不少专家也出文抨击该广告“错位”，混淆了代言人与产品诉求的关系，无法体现产品的科技诉求。但颇有讽刺意味的是，在广告播出后的三个月的时间里，TCL 每月基本实现了 3 亿~4 亿的销售额，比没播广告之前上涨了 3 倍以上。“韩国第一美女”没有让 TCL 失望，2001 年 TCL 手机卖了 30 多亿元，利润超过 3 个亿，消费者似乎并不在乎“科技诉求”和“产品定位”什么的。他们似乎只关心所谓“时尚的东西”：什么最流行？什么已经被淘汰了？金喜善是否整过容？手机外型“酷不酷”？在感性消费时代，消费者多数都是“病人”，和病人讲理是行不通的，有效的办法应该是：仔细研究是什么让他们得了病，并马上对症下药，让病人舒服。只有他们舒服了，产品才能卖出去。

（资料来源：吴晓燕，摩托罗拉手机市场营销案例：做秀精彩 MOTO，中国经营报，2003 年 01 月 20 日。有改动。）

点评：随着科技的发展，曾为奢侈品的手机已经变成非常大众化的消费品，并且各厂商生产的产品同质化程度非常高，如果单纯强调产品的功能性利益已完全不可能调动消费者的购买欲望，必须赋予产品更多的附加值，因此，各厂家纷纷开打心理战，依靠赋予产品的心理利益打动消费者。厂商之所以强调心理

战，是因为现在的手机消费者追求个性化，不仅仅将手机作为沟通的工具，更把手机看作传达自己个性和情感的媒介。因此，消费者在选择手机时越来越重视产品的感性因素和符号意义，而不再是仅考虑产品的功能和价格。

案例二 家乐福败走香港

继 1997 年底八佰伴及 1998 年中大九百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 5200 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，竞争对手觊视它的铺位，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 万平方英尺的楼面，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，家乐福没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，鼎足而立，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。

（资料来源：<http://course.fjnu.edu.cn/fjnu/courseware/651/anli/ch4anli.htm>。有改动。）

点评：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，惟有切实地了解市场、适应市场，才能做好市场。

案例三 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，以战略性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。

（资料来源：<http://course.fjnu.edu.cn/fjnu/courseware/651/anli/ch4anli.htm>。有改动。）

点评： 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，使其经营管理与市场营销环境的发展变化相适应。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势：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。

案例四 海尔沙尘暴里寻商机

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

沙尘暴里“雪中送炭”

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

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

据悉，在海尔“防沙尘暴 I 代”商用空调推向市场的两周时间内，仅在北京、西安、银川、太原、天津、济南等十几个城市就卖出去了 3700 多套，部分城市甚至出现了产品供不应求、人们争购的局面。仅凭“防沙尘暴 I 代”商用空调，海尔商用空调在 2002 年 3 月份的销量便达到了去年同期的 147.8%。

海尔沙里淘金

当多数人都看到沙尘暴的危害时，海尔却看出了商机，根据市场的变化、人们的个性化需求，迅速推出了最受北方地区欢迎的产品——防沙尘暴 I 代商用空调。目前国内生产空调的企业已达 400 多家，家电企业更是多不胜数，为什么仅海尔能做到这一点呢？不难看出海尔在反应速度、市场应变能力、个性化产品开发、技术力量的转化方面所具有的强大优势实力。这大概也是海尔今天能发展成为知名的国际化大企业，而其他企业所难以企及的原因所在了。

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

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

（资料来源：<http://yxwl.njue.edu.cn/jpkcscyxx/ziyuan9.htm>。有改动。）

点评：应该说有了市场需求才有相应的产品产生，既然在短期内我国北方地区无法从根本上解决沙尘暴的问题，只有采取种种防御措施，尽可能将沙尘暴给日常生活所带来的负面影响降低到最小程度。海尔“防沙尘暴Ⅰ代”商用空调的应运而生，给处于沙尘之中的人们带来了重新享受清新生活的希望。这种采用多层 HAF 过滤网技术、独特的除尘功能、离子集尘技术的海尔“防沙尘暴Ⅰ代”商用空调，可以清除房间内因沙尘暴带来的灰尘、土腥味及各种细菌微粒，经过滤后的空气犹如森林中的一般清新，从而在人们日常生活中为抵御沙尘暴的侵袭筑起了一道道绿色的防护城。

案例五 肯德基二度进军香港

进军“东方之珠”

1973 年，赫赫有名的肯德基公司踌躇满志，大摇大摆地踏上了香港这个弹丸小岛。

在一次记者招待会上，肯德基公司主席夸下海口：要在香港开设 50 至 60 家分店。

这并非信口雌黄。这种由贺兰迪斯上校在 1939 年以含有 11 种草本植物和香料的秘方首次制成的肯德基家乡鸡，由于工艺独特，香酥爽口，备受世界各地消费者的喜爱。到 70 年代，肯德基在世界各地有快餐店数千家，形成了一个庞大的快餐店连锁网。于是，它又把目光瞄准了香港这颗“东方之珠”。

1973 年 6 月，第一家家乡鸡在美孚新村开业，其它分店亦很快接连开业。到 1974 年，数目已达到 11 家。

在肯德基家乡鸡店中，除了炸鸡之外，还供应其它杂类食品，包括菜丝沙拉、马铃薯条、面包，以及各种饮料。鸡分 5 件装、10 件装、15 件装和 20 件装出售。此外还有套餐，例如售价 6.5 元的套餐，包括 2 件鸡、马铃薯条和面包。

肯德基家乡鸡首次在香港推出时，配合了声势浩大的宣传攻势。电视广告迅速引起了消费者的注意。电视和报刊、印刷品的主题，都采用了家乡鸡世界性的宣传口号：“好味到舔手指”。

声势浩大的宣传攻势，加上独特的烹调方法和配方，使得顾客们都乐于一尝，而且在家乡鸡进入香港以前，香港人很少品尝过所谓的美式快餐。虽然大家乐和美心快餐店均早于家乡鸡开业，但当时规模较小，未形成连锁店，不是肯德基的竞争对手。看来肯德基在香港前景光明。

惨遭“滑铁卢”

肯德基在香港并没有风光多久。

1974 年 9 月，肯德基公司突然宣布多家餐店停业，只剩 4 家坚持营业。到 1975 年 2 月，首批进入香港的肯德基全军覆没，全部关门停业。虽然家乡鸡公司的董事宣称，这是由于租金上困难而歇业的，但其失败已成定局。失败原因也明显，它不仅是租金问题，而且主要是没吸引住顾客。

当时的香港评论家曾大肆讨论此事，最后认为导致肯德基全盘停业原因，是鸡的味道和宣传服务上出了问题。

为了适应香港人的口味，家乡快餐店采用了本地产的土鸡品种，但却仍采用以前的喂养方式，即用鱼肉饲养。这样，便破坏了中国鸡特有的口味，甚是令香港人失望。

在广告上，家乡鸡采用了“好味到舔手指”的广告词，这在观念上也很难被香港居民所接受。而且，当时的香港人认为家乡鸡价格太昂贵，因而抑制了需求量。

在服务上，家乡鸡采用了美国式服务，在欧美的快餐店一般是外店，驾车到快餐店，买了食物回家吃。因此，店内通常不设座位。而香港的情况则不同，人们在买的地方进餐，通常是一群人或三三两两买了食品后坐在店内边吃边聊。家乡鸡不设座位的做法，等于是赶走了一批有机会成为顾客的人。因此，家乡鸡虽然广告规模较大，吸引了许多人前往尝试，但是回头客就不多了。

家乡鸡首次进入香港的失败，败在未对香港的环境文化作深入的了解。正如英国市场营销专家史狄尔先生的评价：“当年家乡鸡进入香港市场，是采用与美国一样的方式。然而，当地的情况，要求它必须修改全球性的战略来适应当地的需求，产品的用途和对产品的接受，受到当地的风土人情影响，食物和饮品类产品的选择亦取决于这一点。当年的鸡类产品不能满足香港人的需求，宣传的概念亦不适当。”

肯德基是大摇大摆地走进香港，又灰溜溜地离去。

卷土重来

一转眼 8 年过去了。

1985 年，肯德基在马来西亚、新加坡、泰国和菲律宾已投资成功。这时，他们准备再度进军香港。

这次，家乡鸡重新进入香港，是由太古集团一家附属机构取得香港特许经营权，条件是不可分包合约，10 年合约期满时可重新续约。特许经营协议内容包括购买特许的设备、食具和向家乡鸡特许供应商购买烹

调用香料。

首家新一代的家乡鸡店耗资 300 万元，于 1985 年 9 月在佐敦道开业，第二家于 1986 年在铜锣湾开业。

在 1985 年的时候，当时的香港快餐业已发生了许多新的变化，可以分成三大类——汉堡包，占据了整个快餐店市场的 2 成份额。长期以来，最大的市场是本地食品类，市场占有率接近 7 成。肯德基家乡鸡是新一类——“鸡专家”。

因此，随着竞争对手的增多，肯德基要想重新占据市场已比较困难。开业以前，公司的营销部门就进行了市场调查和预测，结果表现为前景乐观。

这一次肯德基开拓市场更为谨慎，在营销策略上按香港的情况进行了适当的变更。

首先，家乡鸡店进行了市场细分，明确了目标市场。新的家乡鸡店和旧的不同，现在它是一家高级“食堂”快餐厅，介于铺着白布的高级餐厅与自助快餐店之间。顾客对象介于 16 至 39 岁之间，主要是年轻的一群，包括写字楼职员和年轻的行政人员。

其次，在食品项目上，家乡鸡店进行一些革新。品种上，以鸡为主，有鸡件、鸡组合装、杂项甜品和饮品。杂项食品包括薯条、沙拉和玉米。所有鸡都是以贺兰迪斯上校的配方烹调，大多数原料和鸡都从美国进口。食品是新鲜烹制的。炸鸡若在 45 分钟仍未售出便不会再售，以保证所有鸡件都是新鲜的。

在价格上，公司将家乡鸡以较高的议价出售，而其它杂项商品如薯条、沙拉和玉米等以较低的竞争价格出售。这是因为，如果家乡鸡价格太低，香港人会把它看成是一种低档快餐食品。而其它杂项食品以低价格出售，则是因为家乡鸡分店周围有许多出售同类食品的快餐店与之竞争，降低杂项食品价格，能在竞争中取得一定的优势。

在广告上，家乡鸡把 1973 年的广告口号“好味到舔手指”改为“甘香鲜美好口味”。在地铁车站和报纸、杂志上都能看到新的广告词。很明显，新的广告词已带有浓厚的港味，因而很容易为香港人接受。

家乡鸡店第二次在香港登陆时，公司认为主攻方向是调整市场策略，以适应香港人的社会心理和需求。因而广告并不作为主攻方向。如：佐敦道分店一时颇为低调，只在店外拉了横幅和竖了一块广告牌。宣传方面也是采取低调的手法，只集中在店内和店外周围推广，广告宣传亦于开业数月后停止了。

香港终于接受了它

家乡鸡店重新开业后数月，公司进行了一次调查。调查者选择了知道有肯德基家乡鸡店的人为调查对象，询问他们对家乡鸡的印象，以及肯德基与其它快餐店相比，有何不及的地方。64% 尝试过家乡鸡的访问者认为菜式的选择有限，21% 的人认为食品价钱太贵，其它则觉得店铺位置不方便，大多数 92% 的补充访问者都知道香港以前有过家乡鸡店。但同时也有 71% 的人表示将会在日后再次光顾家乡鸡店。

公司的营销人员对此调查得出的结论是：1973 年公司在香港的失败仍然严重影响着消费者对家乡鸡的看法，但随着时间的流逝以及家乡鸡影响的扩大，消费者的这种印象会逐渐淡化。

家乡鸡连锁店针对调查结果，对营销策略又进行了一些改变，如增开新店时，尽量开设在人流较大的地方，以方便顾客，同时扩大营业面积，改变消费者拥护的状况，以及增加菜的种类等。

家乡鸡的营销策略的调整收到了良好的成效。香港成了肯德基的一个市场，分店数目占肯德基在世界各地总店数的 1/10 强，肯德基也成为与麦当劳、汉堡包和必胜客薄饼并立的香港四大快餐食品之一。

肯德基终于被香港人接受了。

（资料来源：肯德基二度进军香港，中国营销网，2007.3.28。有改动。）

点评：任何一个跨国集团在进行异域扩张时，都不能漠视当地的文化背景，应该有所借鉴，有所结合。肯德基的第一次进军之所以会失利，就是因为置香港本土文化的特点于不顾。

企业的领导者在营销方面的决策时，应牢记一条，那就是只能以顾客为导向，失去了顾客的支持与认同，任何决定都只能以失败而告终。这正是营销与推销的区别所在：前者应强调生产能够满足消费者需求的产品，而后者只是将自己生产的产品卖出去。

“他山之石，可以攻玉”肯德基的案例，或许会给国内的商家一点启示。

第六章 市场与购买者行为

案例一 哈根达斯在美是普通冰激凌 中国人进入消费误区

哈根达斯是美国的一种冰激凌，它前些年登陆中国，在北京等一些大城市成为一种高档食品，口味与品位都颇具小资情调，而成为都市时尚潮流的一种象征。记得前几年在北京曾经有这样的顺口溜流行：登长城、逛燕莎、吃哈根达斯冰激凌。在北京有哈根达斯专卖店，在一些大的外国牌号的超市里，都为哈根达斯设立了专售的冰柜，一个最小盒哈根达斯也要 30 多元，相比国产几元一盒的冰激凌，价格实在不菲。

我去过一次美国，在那里的超市里，看到也有卖哈根达斯的，但没有这样的显贵，也没有我们这里特殊的待遇。美国人告诉我，哈根达斯在美国只是一种普通的冰激凌，比它有名气、口味好、价钱贵的有很多。在超市里，它们和其他的冰激凌放在一起，价格比有的冰激凌还要便宜，如果赶上促销，5 美元可以

买两大盒，而在我们这里，这样一大盒起码要卖百元上下。即使数学功课再不好，也可以算得出其差价的比最少要在 5、6 倍之多。

问题是，这种在美国只是一种普通的冰激凌，为什么跑到我们中国这里，一下子就能够乌鸦变凤凰，立刻身价倍增？又是谁使得它有了这样的飞跃，如同普通的村姑摇身一变成为了身价不菲的冷美人、贵妇人？

有人说是我们这里引进哈根达斯的商家与哈根达斯共谋的结果。其实，客观的讲，这样的指责，也不尽然。任何一种商品在市场上的流行走俏，从顾客心理学的角度而言，都是顾客潜在参与其中的结果。也就是说，是顾客自己花了钱让这种商品热销，而成为了流行的时尚。这就像过去的戏迷捧红了戏子一样，大把大把地花钱而心甘情愿，不知不觉便跌入了商业流行的潮流之中。

哈根达斯在中国的走红，只能说是聪明的商家适时适地的揣摩到了顾客的心理，特别是在中国刚刚进入商业时代，人们刚刚告别了贫穷的年代，腰包渐渐鼓起来的时候，渴望进入世界的先进潮流，体味一把外国人的生活，因此，对国外许多的东西充满一知半解的好奇和虚荣心泛起的羡慕。这种心理首先会在消费领域里显现，哈根达斯不过是在这样的时代里众多进入中国消费领域里洋商品之一。在很多时候，在很多人的口中，并非能真正品尝出哈根达斯和其他品牌的冰激凌的区别，与其说是胃口在作用，不如说是心理在作用；与其说是大家在消费哈根达斯，不如说是在消费一种来自外国的洋牌子。所谓货卖一张皮，这时候，牌子比内容重要，面子比钱重要，心比嘴重要。我们就是这样不知不觉地进入了消费的误区。

过去，我们曾经批判过我们民族崇洋媚外的心理。这种心理，其实现在依然残存，说到底，是一种大国又同时是一种弱国心理的显示。在政治和社会的语言系统里，我们往往会显示我们强悍的一面，但在消费的领域里，我们常常会情不自禁地躬下了自己的腰身，觉得还是洋玩意儿质量更好些，也更对自己的胃口，可自己的心。

难道不是这样的吗？不用多举例子，仅仅看看在化妆品的市场上，不是兰蔻、迪奥、香奈儿、资生堂等风情万种的香艳占尽风光？在汽车市场上，不更是丰田、本田、大众、别克、雪铁龙等几大牌子气势汹汹、威风凛凛地垄断与分割？在房地产市场上，虽然房子都是我们自己盖的，楼盘的名字却大多要起个欧郡豪庭、罗马花园、奥古斯邦城堡之类的洋名，楼书的宣传上要特别标明是北欧风情、美国小镇或地中海风格，离我们这里远而又远，见都没见过。在全世界，恐怕再没有我们这里如此热衷洋牌子，看重洋牌子，并且聚集着如此众多洋牌子的地方了。

有一次，我到服装市场买衣服，看见一位年轻姑娘在买一条牛仔裤，她指着牛仔裤上的商标对卖衣服的小伙子说：你这牌子不对呀，我上次在你这儿买的不是这牌子呀！小伙子对她说：你要什么牌子我这儿都有，我们这儿的商标有的是，都快成联合国了！

如此细想一下，有这样几乎普遍的消费心理作为基础，我们对美国一个普通的哈根达斯冰激凌如此热衷，将它化为消费领域里小资的一种象征，也就不足为奇了。

我们只能说，我们虽然舍得泼洒金钱，穿上了一身外国名牌的衣服、涂抹上一脸外国名牌的化妆品，开上了外国名牌的汽车，也住上了貌似外国风格与风情的房子，但我们的消费心理实在还远不够成熟。

（肖复兴 <http://www.sina.com.cn> 2008 年 01 月 02 日 13:40 中国质量万里行杂志）

点评：我们虽然舍得泼洒金钱，穿上了一身外国名牌的衣服、涂抹上一脸外国名牌的化妆品，开上了外国名牌的汽车，也住上了貌似外国风格与风情的房子，但我们的消费心理实在还远不够成熟。

案例二 研究指酒吧音乐越响顾客喝酒越多

法国研究人员 18 日公布的一项最新研究结果显示，酒吧音乐越吵，顾客喝酒就越多，而且喝酒速度也越快。

据新华网报道，研究人员连续 3 个星期六晚上观察 2 家酒吧里 40 位年龄为 18 岁至 25 岁的酒客。他们借助酒吧老板帮助，在酒客不知情的情况下调高和调低音箱音量，记录酒客饮酒速度和饮酒量。

法国南布里塔尼大学行为科学研究人员尼古拉·盖冈主持这一研究。他说，结果显示，音乐越吵，酒客消费越多，平均点酒数量从 2.6 杯上升至 3.4 杯，平均喝完每杯酒的时间从 14.51 分钟降至 11.45 分钟。

盖冈在一份声明中说：“我们发现酒吧里播放的音乐音量与饮酒量有关联。”

研究人员尚未弄清为何大音量会刺激酒类消费，这也许是由于在音乐太吵的环境下，酒客交谈变得困难，只能多喝酒少说话。

他们承认，研究在小范围内进行，存在一定的局限性，可能不适用于每家酒吧。

（<http://news.wenweipo.com> [2008-07-20]）

点评：这个案例反映了消费情境对于消费者行为的影响。消费情境有很多，这个案例提到的是背景音乐影响，除此之外，还有比如气味、光线、拥挤度等因素。由于零售业的竞争愈发激烈，现在已经有越来越多的企业认识到物理环境对消费者影响的重要性，因此在这方面的研究成果在商业应用方面也愈发普遍。

案例三 可口可乐公司一次不成功的市场调查

一、市场调查

20 世纪 70 年代中期以前可口可乐一直是美国饮料市场的霸主，市场占有率一度达到 80%。然而，70 年代中后期，它的老对手百事可乐迅速崛起，1975 年，可口可乐的市场份额仅比百事可乐多 6.8%；九年后，这个差距更缩小到 2.9%，微乎其微。

百事可乐的营销策略是：

(1)针对饮料市场的最大消费群体——年轻人,以“百事新一代”为主题推出一系列青春、时尚、激情的广告，让百事可乐成为“年轻人的可乐”。

(2)进行口味对比。请毫不知情的消费者分别品尝没有贴任何标志的可口可乐和百事可乐，同时百事可乐公司将这一对比实况进行现场直播。结果是，有 8 成的消费者回答百事乐的口感优于可口可乐，此举马上使百事可乐的销量激增。

种种迹象表明，口味是造成可口可乐市场份额下降的一条最重要的原因。这个 99 年秘不示人的配方似乎已经合不上今天消费者的口感了。于是，可口可乐公司在 1982 年实施了“堪萨斯工程”。

“堪萨斯工程”是可口可乐公司秘密进行市场调查行动的代号。在这次市场调查中，可口可乐公司出动了 2000 名调查员，在 10 个主要城市调查顾客是否愿意接受一种全新的可口可乐。调查员向顾客出示包含有一系列问题的调查问卷，请顾客现场作答，例如，有一个问题是：可口可乐配方中将增加一种新成分，使它喝起来更柔和，你愿意吗？另一个问题为：可口可乐将与百事可乐口味相仿，你会感到不安吗？你想试一试新饮料吗？

根据调查结果，可口可乐公司市场调查部门得出了如下数据：只有 10%~12%的顾客对新口味表示不安，而且一半以上的人认为以后会适应新可口可乐。这表明顾客们愿意尝试新口味的可口可乐。

可口可乐公司技术部门决议开发一种全新口感的、更惬意的可口可乐。1984 年 9 月，他们终于拿出了样品。这种新饮料比可口可乐更甜、气泡更少，它的口感柔和且略带胶粘感，这是因为它采用了比蔗糖含糖更高更多的谷物糖浆。可口可乐公司组织了品尝测试，在不告知品尝者饮料品牌的情况下，请他们说出哪种饮料更令人满意。测试结果令可口可乐公司兴奋不已，请他们说出哪超过了百事可乐。而以前的历次品尝测试中，总是百事可乐胜过可口可乐。可口可乐公司的市场调查人员认为，这种新配方的可口可乐至少可以将公司在饮料市场所占份额向上推动一个百分点，这意味着多增加两亿美圆的销售额！

为了万无一失，可口可乐公司又倾资四百万美元进行了一次规模更大的口味测试。13 个大城市的 19.1 万名顾客参加了这次测试。在众多未表明品牌的可乐饮料中，品尝者仍对可口可乐青睐有加，55%的品尝者认为可口可乐的口味胜过传统配方的可口可乐，而且在这次测试中新可口可乐又一次击败了百事可乐。

二、“新可乐”上市

新可口可乐马上就要投产了，但此时可口可乐公司又面临一个新问题：是为“新可乐”增加一条生产线呢，还是用“新可乐”彻底取代传统可乐呢？

可口可乐公司决策层认为：新增生产线肯定会遭到遍布世界各地的瓶装商们的反对，因为这会增加瓶装商的成本。经过反复权衡后，可口可乐公司决定用“新可乐”取代传统可乐，停止传统可乐的生产和销售。

1985 年 4 月 23 日，戈伊朱埃塔在纽约市的林肯中心举行了盛大的新闻发布会，正式宣布“新可乐”上市。可口可乐公司向美国所以新闻媒体发出了邀请，共有 200 余位报纸、杂志和电视记者出席了新闻发布会。消息闪电般传遍美国，在 24 小时之内，81%的美国人都知道了可口可乐改变配方的消息，这个比例比 1969 年 7 月阿波罗登月时的 24 小时内公众获悉比例还要高。

“新可乐”上市初期，市场反映非常良好。1.5 亿人在“新可乐”问世的当天品尝了它，历史上没有任何新产品会在面世当天拥有这么多买主。发给各地瓶装商的可乐原浆数量也达到 5 年来的最高点。但很快销售开始下降，公司每天收到来自愤怒的消费者成袋信件和上千个电话。一个叫做“旧可乐引用者”的组织发起各种抗议活动，分发 T 恤，并威胁要进行集体起诉，除非可口可乐重新采用旧配方。可口可乐公司不得不在 3 个月后重新提供旧配方，并将它起名为经典可乐。不久其销量就超过了新可乐，是其两倍多。

公司迅速的反映使其避免了更大的灾难。公司增强了对经典可乐的宣传，并将新可乐做为辅助性产品，经典可乐重新成为公司的主要品牌——也是美国饮料的领先品牌。新可乐成为公司的“进攻性品牌”——对手是百事——广告中明确的比较了新可乐与百事可乐的味道区别。即使这样，新可乐也只占据了 2%的市场份额。在 1990 年春天，公司重新包装了新可乐，并将其做为延伸品牌，以“可乐 II”的新名字重新推向市场。现在经典可乐占据了美国软饮料市场的 20%以上，而可乐 II 只占据了微不足道的 0.1%。

（资料来源：Kotler P,Armstrong G. 市场营销原理。第 9 版。赵平等译，部分有改动）

点评：这个案例充分说明了营销调研的作用不是万能的。营销调研是营销决策的工具，营销调研无法保证营销决策的百分之百成功。在营销决策时还要考虑多种其他因素。在执行决策时，也要时刻关注市场

反馈，即使对于决策进行调整。可口可乐公司尽管决策有误，但好在反应较快，及时调整决策，将损失缩小在较少范围。

案例四 神秘女职业者四年赚百万美金

我是一个湖南邵东女孩，1999 年有幸被美国纽约商学院录取。毕业后，我不知该干什么，非常茫然。2003 年 2 月的一天，我在互联网上意外发现了一个招聘神秘购物者的广告，经了解，原来所谓“神秘购物者”，往往受雇于一家与商家签约的神秘购物公司，平时以一个普通消费者的身份，应一些企业的要求到他们的商店踩点“购物”，通过实地观察体验，了解产品在市面上的受欢迎度及清洁、服务和管理等诸多方面的问题，然后将这些“情报”整理成报告，交给这家企业的老板。

对商家来说，通过这种花钱买破绽的方法，最大的好处就是能及时发现、改进存在的问题，做到药到病除。而在我看来，做神秘购物者是一件很快乐的事。你想啊，无论是购物、就餐、在酒吧品酒，还是旅行、打高尔夫，都是有报酬的“工作”，这无疑是一条淘金的捷径。

于是，我便毫不犹豫地成了纽约 SRRSE 神秘购物公司的一员。根据规定，我每天至少得上街“购物”一次，每次的报酬为 15 美元，每周工作 40 个小时，一年收入大约 3 万美元，不过，这一收入还不包括免费的日用品、就餐和周末的度假花销。应该说，这还算是一份收入不错的活儿。在常人看来，干这行一定很潇洒、浪漫，不就是轻轻松松吃喝玩乐吗？事实上，每次“购物消费”都是一种紧张而又刺激的经历，简直就跟“间谍”似的。

第一天上班，一家饭店老板抱怨最近顾客明显减少，于是我应邀去那家著名餐馆“用餐”。点了几个法国菜和主食后，我就开始频频看表，计算从服务员拿走菜单到上菜到底花了多少时间。这还不算，还得顺带观察饭店里的卫生情况，甚至连一些细节也绝不放过。比如我看到自己坐的那张餐桌上，尽管放着盛话梅之类的开胃小零食的碟子，可早就空空的了。我将这一切默默地记录下来。再看看手表，已经过去很长一段时间，我点的饭菜还没上来。我明白了生意不好的主要原因就出在等候时间太长。回去后将自己在饭店的所见所闻归纳写成报告，并提出改进建议，交给了这家饭店的老板。

几天后，有一家快餐店的老板说，最近订餐的顾客大为减少了，于是请我们公司调研一下。我又出马了。在店堂买好一份快餐后，立即开车奔向饭店经常送餐的目的地，我边驾车边看表，看看那段路程正常行车需要花多少时间。经过几次比较，我发现快餐店送餐的时间比自己所花的时间长了许多。让顾客饿着肚子等待的结果肯定就是失去客源，这就是问题所在！

说实在的，我很喜欢这份自由度很高的差事，不必天天朝九晚五、按部就班地工作。当然，这项工作也充满了挑战性。我们公司每月有 2 万多项个人侦察任务，执行这些“秘密行动”时，也要时刻警惕被人识破。

一次，我受领了一个很棘手的任务，暗中了解一家婚礼承包商在价格和服务上是否有欺诈的行为。为此，我得冒充婚礼的来宾，到纽约著名的希尔顿大酒店参加热闹的婚礼招待会。当时我觉得混迹其中简直让人受不了，神经总是绷得紧紧的，生怕“穿帮”。不能对任何人讲话，甚至连眼神对视也要尽量避免，虽然这次侦察行动有一定难度，但我还是设法收集到了婚礼承包商在价格上欺诈消费者的有力证据。

在 SRRSE 公司工作满一年时，我的信用卡上竟存了 4 万美金，天呐，折合成人民币就是 34 万元！那晚为奖赏自己，我特意去了纽约著名的“曼哈顿扒房”。在那里，我遇上了同事莎莎。她可是我们公司的传奇人物，据说这位美女原来在华尔街的高盛银行供职，因为觉得压抑，就做了专职的“神秘购物者”，如今每年的收入在 20 万美金以上。

我们边吃边聊。莎莎对我说，别每天被动地等着老板给你安排业务，要主动找他要活。任务多就表示你很能干，况且还能挣到比别人多几倍的美金呢！其中一个最大的窍门是科学安排时间，也就是寻找最佳的“免费协同效应”。

看看她一天的“活动”就会把人吓了一跳：早晨到一家快餐店吃汉堡包，赚了 10 美金。接着去商场购买日用品，有 15 美元进账。刚把买(免费)的东西送回家里，就接到老板的电话让她去一家高尔夫球场，打完球赚了 60 美金。下午去车行试开一辆“陆虎”，给她带来了 75 美元的报酬。离开车行她来到一家婚纱专卖店，花了半小时来试穿礼服，这又为她带来 15 美元的收入。晚上莎莎又兴高采烈地玩起了游戏机……。这女孩太聪明了，把每一分钟都变成了坚挺的美金！

中国人的智商本来就不低，经这位“赚钱高手”的点拨，我的脑子马上就开了窍，从此开始大胆向老板要活儿，接着就去“拜访”高档酒店、货运站、车行、加油站、银行、保险公司，甚至有公司付钱让我佯装购房或应聘职位。应聘大公司的一份工作，并对招聘人员的表现写份报告，就能为自己带来高达 50 美金的收入。这方法太棒了，第一个月就赚了 7900 美金，是过去的 3 倍多！

后来我把莎莎的“免费协同效应”发挥得淋漓尽致。平时生活中的食品饮料和衣服等全是免费的，汽油也不例外。当然，在美国“免费的午餐”也不是那么好吃的。一天中我大部分的时间是开着那辆水星多用途厢式车，在纽约四处奔波，车上堆放着许多文件、地图、便利店的空杯子和棒状营养品。每天晚上到家已

经 11 点，还要在电脑上写报告到凌晨一两点钟，然后通过互联网发给老板。第二天 6:30 分就要起床开始工作。有时深夜还会接到公司的指令：“去夏威夷海滩。”

后来越来越多的美国企业都认识到了“神秘购物者”的独特作用，纷纷聘请“调研公司”相助。以“肯德基”为例，它的国际公司遍布全球 60 多个国家，繁衍的“子嗣”多达 9900 多个。然而在万里之外，老板又怎么能相信它的下属能循规蹈矩呢？

一次，上海肯德基有限公司收到 3 份国际公司寄来的鉴定评分，公司的经理都为之瞠目结舌，这 3 个分数是怎么评定的？原来，肯德基国际公司雇用了一批“神秘购物者”，让他们佯装顾客、秘密潜入店内进行检查评分。这些“神秘顾客”来无影、去无踪，而且没有时间规律，这就使快餐厅的经理、雇员时时感受到某种压力，丝毫不敢懈怠。

见“调研公司”的生意如此火爆，当年 10 月，我说服一位美国投资人和自己联手开办了一家名为 CCPSA 的神秘购物公司。虽然只有十几名“购物侦探”，但广告打出不久，业务就像“小山”般压来，弄得我不得不经常招聘经验丰富的“神秘购物者”，后来把大名鼎鼎的莎莎也“挖”了过来。她兴奋地拥抱着我说：“你的野心真大，我欣赏你这样的东方女孩！”

如今，我已有了 100 万美元的“家底”，还想把公司开到中国。令人惊喜的是，去年 9 月，我从《世界日报》上看到，温州已经诞生了中国首家“神秘购物公司”——温州市全景市场研究公司，而且开张后一炮走红！这更加坚定了我回国创业的信心。

（资料来源：<http://www.cnxz.cn>）

点评：神秘顾客调查属于营销调研中观察调查法的一种，主要应用于对于服务行业服务质量的监督，对于保持和提高服务水平是简便易行的方法。由于越来越多的企业采用这种方法，因此在市场上就有专门提供这种服务的公司和个人。

案例五 日清，智取美国快餐市场

在我国方便面产销领域，品牌繁多，可是，可令消费者真正动心的却寥寥无几，于是许多方便面企业感叹“人们的口味越来越挑剔了，真是众口难调。”

可是，日本一家食品产销企业集团一日清食品公司，却不信这个邪，始终坚持“只要口味好，众口也能调”的独特经营宗旨，从人们的口感差异性出发，不惜人力、物力、财力在食品的口味上下功夫，终于改变了美国人“不吃热汤面”的饮食习惯，使日清公司的方便面成为美国人的首选快餐食品。

日本日清食品公司在准备将营销触角伸向美国食品市场的计划制定之前，为了能够确定海外扩张的最佳“切入点”，聘请了美国食品行业市场调查的权威机构，对方便面的市场前景和发展趋势进行全面细致的调查和评估。可是，美国食品行业的市场调查权威机构所得出的调查评估结论，却令日清食品公司大失所望——“由于美国人没有吃热汤面的饮食习惯，而是喜好‘吃面条时干吃面，喝热汤时只喝汤’，绝不会把面条和热汤混在一起食用，由此可以断定，汤面合一的方便面，是很难进入美国食品市场的，更不会成为美国人一日三餐必不可少的快餐食品。”日清食品公司并没有盲目迷信这种结论，而是抢着“求人不如求己”自强不息的信念，派出自己的专家考查组前往美国进行实地调研。经过千辛万苦的商场问卷和家庭访问，专家考查组最后得出了与美国食品行业的市场调查权威机构完全相反的调查评估结论——美国人的饮食习惯虽呈现出“汤面分食，决不混用”的特点，但是随着世界各地不同种族移民的大量增加，这种饮食习惯在悄悄地发生着变化。再者，美国人在饮食中越来越注重口感和营养，只要在口味上和营养上投其所好，方便面有可能迅速占领美国食品市场，成为美国人的饮食“新宠”。

日清食品公司基于亲自调查的结论，从美国食品市场动态和消费者饮食需求出发，确定了“四脚灵蛇舞翩跹”的营销策略，全力以赴地向美国食品市场大举挺进。

“第一脚”，他们针对美国人热衷于减肥运动的生理需求和心理需求，巧妙地把自己生产的方便面定位于“最佳减肥食品”，在声势浩大的公关广告宣传中，刻意渲染方便面“高蛋白，低热量，去脂肪，价格廉，易食用”等种种食疗功效；针对美国人好面子、重仪表的特点，精心制作出“每天一包方便面，轻轻松松把肥减”、“瘦身最佳绿色天然食品，非方便面莫属”等具煽情色彩的广告语，挑起美国人的购买欲望，获得了“四两拨千斤”的营销奇效。

“第二脚”，他们为了满足美国人以叉子用餐的习惯，果敢地将适合筷子夹食的长面加工成短面条，为美国人提供饮食之便；并从美国人爱吃硬面条的饮食习惯出发，一改方便面适合东方人口味的柔软特性，精心加工出稍硬又有劲道的美式方便面，以便吃起来更有嚼头。

“第三脚”，由于美国人“爱用杯，不爱用碗”，于是日清公司别出心裁地把方便面命名为“杯面”，并给它起了一个地地道道的美国式副名——“装在杯子里的热牛奶”，期望“方便面”能像“牛奶”一样，成为美国人难以割舍的快餐食品；他们根据美国人“爱喝口味很重的浓汤”的独特口感，不仅在面条制作上精益求精，而且在汤味佐料上力调众口，使方便面成为“既能吃又能喝”的二合一方便食品。

第四脚——他们从美国人食用方便面时总是“把汤喝光而将面条剩下”的偏好中，灵敏地捕捉到了方便面制作工艺求变求新的着力点，一改方便面“面多汤少”的传统制作工艺，研制生产了“汤多面少”的

美式方便面，并将其副名更改为“远胜于汤”，从而使“杯面”迅速成为美国消费者人见人爱的“快餐汤”。

挟此“四脚灵蛇舞翩跹”的营销策略，日清食品公司果敢挑战美国人的饮食习惯和就餐需求。它以“投其所好”为一切业务工作的出发点，不仅出奇制胜地突破了“众口难调”的产销瓶颈，而且轻而易举地打入了美国快餐食品市场，开出了一片新天地。

（资料来源：[胡羽](#)，《销售与市场》2000 年第十一期）

点评：通过这个案例，我们可以看到不同的国度、不同的文化在消费行为方面有多么的不同。日清公司成功的基础在于对于美国消费者消费习惯的耐心细致研究上，然后再制定相应的营销策略，所以就很快成功了。

第七章 竞争者分析与竞争战略

案例一 LG 以服务拓展国际市场

LG，这个来自韩国的品牌，在中国的家电市场上俨然已是一副“老大”的样子了。

2002 年 9 月，LG 电子在众多候选的服务理念之中，精心调选出了“彩虹”这一名称，它体现了 LG 电子要通过自身的服务为顾客带来附加价值的愿望，同时，它还象征着与顾客沟通的桥梁。

LG“彩虹服务”在众人的期盼中，迸发出一道七彩的光环，它将它将亲切、迅速、准时的 LG 特色服务和顾客的需求结合起来，为顾客提供尽善尽美的电子产品，力求为广大消费者带来服务的新理念。

“彩虹服务”的七色喻意是：

赤 — 亲切热情的服务。

橙 — 诚心诚意，多途径顾客信息反馈系统。

黄 — 金牌服务，提供专业的产品故障诊断。

绿 — 绿色通道，提供全国零配件快递服务，确保零件的及时到达。

青 — 倾心奉献，新品推荐。

蓝 — 12 小时闪电上门服务。

紫 — 神秘新奇，惊喜不断。

LG 电子认为，以修理为内容的售后服务越少越好，说明产品质量过硬，每个企业都要争取实现零投诉；而诸如咨询、保养等服务越健全越好，说明企业制度完善。所以所谓的售后服务不如说是一种销售服务，包含有售前的咨询服务，售中教授顾客使用的服务和售后的保养服务。

在中国，为了更好地为中国的消费者服务，LG 电子构筑了完善的售后服务基础设施，并制定了完善的顾客技术服务制度，分别在华北、华东、东北、华中、华西、华南、天津、苏北、安徽、山东建立了技术服务中心。

LG 电子仅在华东地区就设立了五个顾客信息服务中心和 100 家家电特约维修服务网点，42 家手机特约维修网点，通过健全的服务网络，为顾客提供快捷的售后服务，以后还要扩大顾客信息服务中心城市的范围。

LG 电子中国技术服务中心是 24 小时全天候的接听顾客电话，365 天开通咨询热线，公开服务人员的姓名，目前市内顾客服务 8 小时内处理并且 100%维修情况的跟踪回访。并向“2 小时上门服务”的目标迈进。

工作人员按约定的时间上门服务，穿着统一的 LG 工作服佩戴 LG 胸卡，递上服务名片，并出示彩虹服务准则展示牌，先了解产品的情况才开始维修。

按照行业惯例，手机维修一般都在后台呈封闭式维修，顾客对维修过程一无所知，坏什么零件，修了什么配件全凭维修人员说了算。这也是当前消费者对手机维修中打闷包操作法投诉最多的。

而在 LG 公司手机维修中实行与顾客面对面，让顾客参观维修的全过程。修了些什么，需要替换什么零件，消费者都能明明白白。LG 对每一个提示批评和建议的消费者都相当重视，真诚听取顾客意见，接受顾客的批评，希望做到真正的零距离接触。这些都是其为顾客创造价值的具体体现。

在市场竞争日益激烈的今天，许多厂家多都把服务作为竞争的筹码，有的延长产品的保修期，有的降低维修费用，有的赠送各种各样的礼品，而来自韩国的 LG 以其稳定的产品质量，精湛的售后服务技术，规范而完善的保障体系，彻底免除了消费者的后顾之忧，从而赢得了消费者的青睐。

（资料来源：薛娜，经典品牌故事全集，北京：金城出版社，2006。有改动。）

点评：重视服务，增加产品的附加价值，对于增加企业的市场竞争能力具有十分重要的意义。在市场竞争日趋激烈，消费者需求不断提升，而同类产品功能、特性的差异日益缩小大量情况下，争取用户、抢占市场固然重要，但拥有了用户并不等于留住了用户。企业若没有优质的服务作为保障，纵使提供最低的价格也无法留住客户。事实证明，LG 电子以服务拓展国际市场获得了成功。

案例二 成熟期还是衰退期？——阿胶壮骨胶囊

吴老板生活工作在地处西部的一个欠发达首府城市，他掌管着当地一家颇具规模并且有着地域知名度的制药企业。为此，吴老板对其充满传奇色彩的创业历程常常挂在嘴边，时逢重要场合就会或多或少的炫耀一番，对于这件事他乐此不疲。事实也确实如此，吴老板从一介平民蜚声到知名人物行列当中，其中确实付出了非常多的艰辛。由于他是学医学药的科班出身，所以自然也就与此行业结下了血浓于水的源缘。而最令吴老板引以为豪的是，以他为首组成的“研发智囊团”苦心研制出来的国药准字号产品阿胶壮骨胶囊已在市场中销售有五个年头了。

阿胶壮骨胶囊作为补钙补血又兼备治疗功效的准字号产品，自从五年前刚一进入市场就显现出了强大的市场生命力，为吴老板企业的发展壮大做出了不朽贡献。可谓是吴老板制药厂的拳头产品。再加之此产品吴老板倾注的心血极高，所以吴老板在自己企业众多产品种类当中，对阿胶壮骨胶囊却是关爱有加，倾企业全力推之。

但近一年多来，吴老板不仅闷闷不乐，更是忧心忡忡，原因就是自阿胶壮骨胶囊进入到了第四个年头开始，就呈现出下滑态势，整一年时间一滑再滑，他本想着在新一年运用了一些解决策略能够有所缓解，没曾想到了第五个年头时，产品销售不仅下滑势头没有得到有效扼制，而且下滑速度明显还加快了，快得就好像刚从口中拿出的“温度计”，汞柱一遇凉气非常敏感，直线下降。产品销售一个劲的下滑，回款更是不值一提，好在还有几个辅助产品勉强维持，可这也不是长久之计。

在第五个年头时，面对阿胶壮骨产品市场不断下滑的现状，下面的市场销售人员不但回天乏术，主管营销的副总也是用尽心机，而吴老板本人，虽说没有从脸上表现出着急之色，不断鼓励下面人员一定要想办法挺住之类的安慰之词，可那是因为他不想给下属留一种乱了方寸和市场阵角的感觉。实际上他心里比谁都暗自着急，但却一筹莫展。

往往一个产品就是决定一个企业生死存亡的最终归宿。摆在吴老板面前的诸多问题使他这种过度劳心忧患之感日益加剧。如果阿胶壮骨胶囊这杆旗倒下去，一切都将无从谈起，真是“皮之不存，毛将焉附”？更何况其它药品或保健品只是辅助产品，而在阿胶壮骨产品身上下了如此大的功夫与成本，以及广告费用支出，如何力挽狂澜的使阿胶壮骨胶囊下滑局面得以缓解和扼制？并且使这个产品重新焕发青春呢？吴老板一时也苦无良策。

产品都有生命周期，但往往周期的长短不一，一旦一个产品的生命进入衰退期，也就逐步从自然销售到了退出市场的地步，最终会被替代品所取代。而吴老板的销售人员不知从何而来的消息，“一人传实，百人传虚”，他们认为此产品销售下滑是因为产品周期到了，同时竞争对手也不断给吴老板的销售人员“下套”、拉拢，认为目前市场产品品种太多，阿胶壮骨胶囊不仅产品价格高，而且服用疗程长，一般的患者长期服用无法接受，面对目前市场状况，很快会被市场淘汰，同时也逐步会被“物美价廉”的产品所取代。

（资料来源：http://jpkc.hdu.edu.cn/management/scyx/resource/article_view.asp?id=85。有改动。）

点评：实际上，阿胶壮骨胶囊正处于产品旺盛期，五年的时间不算长，但也不算短，主要原因是此产品还有着“打擦边球”的嫌疑，对于消费者而言，可用你的产品，也可不用你的产品。因为阿胶壮骨产品的功效明显的诉求点太多，没有统一的将一个概念或效果宣传推广甚至炒作下去，而一段时期诉求这个，一段时期又诉求那个，产品的效果太多，自然也就没有针对性了，就给人造成了“边缘产品”印象，体现不了阿胶壮骨实质性的卖点。

案例三 娃哈哈品牌延伸之路的反思

娃哈哈的成功很富于传奇色彩。1987年，娃哈哈创始人宗庆后带领两名退休教师，以14万元借款起家，开始了漫漫的创业之路。

娃哈哈公司前身是杭州市上城区校办企业的经销部，创业之初宗庆后靠两口大锅、三个罐子生产娃哈哈口服液，1990年凭借“喝了娃哈哈，吃饭就是香”的广告词，使娃哈哈一举成名，迅速走俏大江南北。

1991年在杭州市政府的支持下，娃哈哈公司兼并了杭州罐头食品厂，成立了杭州娃哈哈集团公司，并延伸推出了多种产品。1991年娃哈哈成功推出果奶；1995年，娃哈哈以“我的眼里只有你”的广告进军纯净水行业，并获成功；1998年娃哈哈非常可乐上市；2001年娃哈哈染指茶饮料……

目前娃哈哈已成为中国最大的食品饮料企业，旗下拥有纯净水、乳饮料、碳酸饮料、罐头食品、医药保健品等六大类三十多种产品，其中纯净水、乳饮料、八宝粥罐头多年来销量一直位居全国第一，娃哈哈连续多年成为中国饮料行业的营业规模和利税的双料冠军，被誉为“中国饮料之王”。

娃哈哈的成长之路，就是一条品牌不断延伸，产品不断扩展之路，分析娃哈哈品牌延伸的得与失，也带给我们许多启示和借鉴。

娃哈哈儿童营养液由于切中了儿童市场的空白点，并在强力广告的推广下，其销售额直线上升，1990年销量突破亿元，1991年更是增长到四个亿，娃哈哈迅速成为一个家喻户晓的儿童营养液品牌。

1992年，娃哈哈又推出针对儿童消费市场的第二个产品——果奶，从营养液向果奶的延伸是娃哈哈品

牌延伸的第一步，也是成功的一步。

娃哈哈儿童营养液的产品诉求是“给小孩子开胃”的“营养饮品”，而娃哈哈果奶目标消费群体仍聚焦于儿童，更突出“有营养”和“好味道”，和儿童营养液基本处于一类诉求点，这次品牌延伸不存在和原来品牌利益的冲突，是稳健成功的。甚至于宗庆后事后都不把它看作一次真正意义上的延伸，“而更应该说是产品线的扩张”。

在当时的市场上，虽然已有不少其它同类竞争品牌，但娃哈哈凭借强大的品牌影响力，以及两年来积累的销售渠道和生产能力，使果奶迅速突入市场，一度占据果奶市场的半壁江山。

娃哈哈果奶的推出，拓展了娃哈哈品牌的经营空间，也更加增强了娃哈哈品牌的价值及影响力，所以说，娃哈哈推出果奶，迈出了成功的一步。

娃哈哈经过营养液和果奶的发展和积累，实力逐渐雄厚，扩张欲望也日益强烈，1995 年，娃哈哈决定延用“娃哈哈”品牌生产纯净水，突入成人饮料市场。

娃哈哈原本是一个儿童品牌，其目标消费群体是儿童，品牌形象也是童趣、可爱，娃哈哈推出纯净水可以说是娃哈哈品牌的一次变脸，娃哈哈纯净水“我的眼中只有你”、“爱你等于爱自己”等广告展示了其青春、活力、时尚的品牌形象，目标消费群体也改变为成人，一个儿童品牌如何能打动成人的心，娃哈哈面临很大的挑战。

理论上讲，娃哈哈起家的营养液和新产品纯净水无论是产品利益还是形象利益都有较大的差别，娃哈哈品牌内涵从童趣、可爱转向青春、活力、时尚，品牌核心价值几乎推倒重来。因此，娃哈哈的品牌变脸受到了众多的非议，很多人认为此举非但不能利用娃哈哈原有的品牌优势，还会让品牌个性变得模糊，甚至还有人预言娃哈哈会因品牌变脸而害及自身。

然而，宗庆后考虑到娃哈哈当时的资金情况以及创造新品牌的巨额推广费用（估计每年要在 1-2 亿元），毅然地坚持了品牌延伸之路。

出乎意料的是，娃哈哈不但没有倒下，反而发展壮大，1997 年娃哈哈总销售额超过 20 亿元，（其中纯净水超过 5 亿元，八宝粥超过 1 亿元），2001 年总销售额更是超过 60 亿元。而且，娃哈哈借助于纯净水的成功，确立了自己全国性强势饮料品牌的地位，变脸后的娃哈哈更有了海阔天空之感。

对娃哈哈变脸持批评观点的人，大都受里斯和屈特的定位理论的影响，然而定位理论主要是在美国等发达国家市场实践中总结形成的，在美国等发达国家，市场高度成熟，几乎每个细分市场都存在霸主品牌，其它品牌延伸者几乎无立身之地。然而，中国市场尚在发展中，市场远不够成熟，比如在娃哈哈、乐百氏之前，中国纯净水市场一直未出现全国性领袖品牌，这就给品牌延伸带来很大成功机会。而且，品牌成为某一产品、类别的代名词固然是品牌的最高境界，然而这是以巨额投入为前提的，巨额投入打造一个新品牌也面临着巨大的风险。所以，宗庆后在当时的背景下毅然走品牌延伸之路，推出娃哈哈纯净水应该说是务实的明智之举。

娃哈哈在纯净水的胜利面前并没有止步，1998 年，娃哈哈毅然推出了“非常可乐”，杀入被可口可乐和百事可乐把持的碳酸饮料市场。

娃哈哈这次推出“非常可乐”没有单纯地进行品牌延伸，而是采用了较为稳妥的品牌延伸方法——隐性品牌策略，即使用“娃哈哈”和“非常可乐”两个联合品牌，使品牌延伸和联合品牌相互渗透，能同时提升两个品牌的影响力，类似于丰田在高档车上推出“凌志”品牌。

“两乐”一直是碳酸饮料市场的霸主，不但品牌影响力巨大，而且企业实力雄厚，“非常可乐”要想夹缝中求发展，面临着重重挑战。

值得称道的是，娃哈哈采取了“农村包围城市”的战略，以二级市场、农村市场作为产品切入点，成功避开了被“两乐”牢牢盘踞的大中城市。

“非常可乐”在“两乐”夹缝中初期取得了小胜，2003 年，“非常可乐”全年的销量超过 60 万吨，而同年百事可乐在中国的销量不过 100 万吨。同时，娃哈哈在“非常可乐”下又延伸出“非常甜橙”、“非常柠檬”等产品，挑战“两乐”旗下的“芬达”、“雪碧”、“七喜”和“美年达”。另外，娃哈哈还推出了“非常茶饮料”，进军被统一、康师傅盘踞的茶饮料市场。

事实上，“非常可乐”之所以能在夹缝中求生存，主要得益于其“农村包围城市”营销策略的成功，而与其品牌战略关系不大。

1998 年的娃哈哈已和 1995 年时不可同日而语，此时的娃哈哈已是一个积累了数十亿资产的大企业，雄厚的实力使得娃哈哈完全有能力再树一个新品牌。而且，宗庆后认为，娃哈哈品牌缺乏一种霸气，在支撑“中国人自己的可乐”的品牌定位上力量不足，拿“娃哈哈”命名可乐具有风险性。

其实，可乐和纯净水都属于典型的饮料产品，产品关联度很高，而且娃哈哈品牌经过在纯净水多年的宣传推广，已经树立了青春、时尚的品牌形象，这和可乐产品的品牌形象是吻合的，娃哈哈推出可乐产品，可以通过娃哈哈品牌延伸，这也是进一步提高“娃哈哈”品牌影响力的机会，而采用隐性品牌策略是否是该出手时未出手呢？

（资料来源：娃哈哈品牌延伸之路的反思，品搜莆田，2007-8-20。有改动。）

点评：品牌延伸策略是指企业利用已具有市场影响力的成功品牌来推出改良产品或新产品。这种策略的优点是：一个受人注意的好品牌能够使新产品立刻被市场人士和相对较容易地接受，若品牌扩展策略获得成功，还可以进一步扩大原品牌的影响和企业声誉。但是品牌延伸策略也存在风险：第一，如果将著名品牌扩展到与其质量、形象、特征不相吻合的产品领域，则可能有损原品牌的声誉。第二，若原有产品与品牌扩展的产品之间在资源、技术等方面没有相关互补性，所推出的新产品可能会难以被消费者接受。第三，若将高质量产品品牌扩展到某些价值不大、制造容易的产品上，会使消费者产生反感。

娃哈哈的品牌延伸之路也正印证了每一次延伸都面临着巨大的挑战，需要冷静与慎重的对待。当然面临挑战如果能够采取科学有效的手段进行应对，风险过后可能就是诱人的市场机会。娃哈哈正是通过挑战品牌延伸策略的风险，进而收获了品牌延伸的硕果，使得其目前已成为中国最大的食品饮料企业，连续多年成为中国饮料行业的营业规模和利税的双料冠军。

案例四 华龙面产品组合策略分析

2003年，在中国大陆市场上，位于河北省邢台市隆尧县的华龙集团以超过60亿包的方便面产销量排在方便面行业第二位，仅次于康师傅。同时与“康师傅”、“统一”形成了三足鼎立的市场格局。“华龙”真正地由一个地方方便面品牌转变为全国性品牌。

作为一个地方性品牌，华龙方便面为什么能够在“康师傅”和“统一”这两个巨头面前取得全国产销量第二的成绩，从而成为中国国内方便面行业又一股强大的势力呢？

从市场角度而言，华龙的成功与它的市场定位、通路策略、产品策略、品牌战略、广告策略等都不无关系，而其中产品策略中的产品市场定位和产品组合的作用更是居功至伟。下面我们就来分析华龙是如何运用产品组合策略的。

（一）发展初期的产品市场定位：针对农村市场的高中低产品组合

在90年代初期，大的方便面厂家将其目标市场大多定位于中国的城市市场。如“康师傅”和“统一”的销售主要依靠城市市场的消费来实现。而广大的农村市场，则仅仅属于一些质量不稳定、无品牌可言的地方小型方便面生产厂家，并且销量极小。中国的农村方便面市场仍然蕴藏巨大的市场潜力。

1994年，华龙在创业之初便把产品准确定位在8亿农民和3亿工薪阶层的消费群上。同时，华龙依托当地优质的小麦和廉价的劳动力资源，将一袋方便面的零售价定在0.6元以下，比一般名牌低0.8元左右，售价低廉。

2000年以前，主推的大众面如“108”、“甲一麦”、“华龙小仔”；中档面有“小康家庭”、“大众三代”；高档面有“红红红”、“煮着吃”。

凭借此正确的目标市场定位策略，华龙一下在北方广大的农村打开市场。

2002年，从销量上看，华龙地市级以上经销商（含地市级）销售量只占总销售量的27%，县城乡镇占73%，农村市场支撑了华龙的发展。

（二）发展中的区域产品策略：针对不同区域市场高中低的产品组合

作为一个后起挑战者，华龙推行区域营销策略。它创建了一条研究区域市场、了解区域文化、推行区域营销、运作区域品牌、创作区域广告的思路，在当地市场不断获得消费者的青睐。从2001年开始推行区域品牌战略，针对不同地域的消费者推出不同口味和不同品牌的系列新品。

另外，华龙还有如下系列产品：

- 定位在小康家庭的最高档产品“小康130”系列；
- 面饼为圆形的“以圆面”系列；
- 适合少年儿童“A—干脆面”系列；
- 为感谢消费者推出的“甲一麦”系列；
- 为尊重少数民族推出的“清真”系列；
- 回报农民兄弟的“农家兄弟”系列；
- 适合中老年人的“煮着吃”系列；

以上系列产品都有三个以上的口味和6种以上的规格。

（三）华龙方便面组合策略分析

华龙目前拥有方便面、调味品、饼业、面粉、彩页、纸品等六大产品线，也就是其产品组合的长度为6。方便面是华龙的主要产品线，在这里，我们也主要研究方便面的产品组合。

1. 华龙的方便面产品组合非常丰富，其产品线的长度、深度和密度都达到了比较合理的水平。它共有17种产品系列，十几种产品口味，上百种产品规格。其合理的产品组合，使企业充分利用了现有资源，发掘现有生产潜力，更广泛地满足了市场的各种需求，占有了更宽的市场面。华龙丰富的产品组合有力地推动了其产品的销售，有力地促进了华龙成为方便面行业老二的地位的形成。

2. 华龙面在产品组合上的成功经验：

（1）阶段产品策略

根据企业不同的发展阶段，适时地推出适合市场的产品。

①在发展初期将目标市场定位于河北省及周边几个省的农村市场。由于农村市场本身受经济发展水平的制约，不可能接受高价位的产品，华龙非常清楚这一点，一开始就推出适合农村市场的“大众面”系列，该系列产品由于其超低的价位，一下子为华龙打开了进入农村市场的门槛，随后“大众面”系列红遍大江南北，抢占了大部分低端市场。

②在企业发展几年后，华龙积聚了更大的资本和更足的市场经验，又推出了面向全国其他市场的大众面的中高档系列：如中档的“小康家庭”、“大众三代”，高档的“红红红”等。华龙由此打开了过大北方农村市场。1999年，华龙产值达到9亿元人民币。

这是华龙根据市场发展需要和企业自身状况而推出的又一阶段性产品策略，同样取得了成功。

③从2000年开始，华龙的发展更为迅速，它也开始逐渐丰富自己的产品系列，面向全国不同市场又开发出了十几个产品品种，几十种产品规格。2001年，华龙的销售额猛增到19亿元。这个时候，华龙主要抢占的仍然是中低档面市场。

④2002年起，华龙开始走高档面路线，开发出第一个高档面品牌——“今麦郎”。华龙开始大力开发城市市场中的中高价位市场，此举在如北京、上海等大城市大获成功。

（2）区域产品策略

华龙从2001年开始推行区域品牌战略，针对不同地域的消费者推出不同口味和不同品牌的系列新品（见下表一）。

①华龙的产品策略和品牌战略是：不同区域推广不同产品；少做全国品牌，多做区域品牌。

②作为一个后起挑战者，华龙在开始时选择了在中低端大众市场，考虑到中国市场营销环境的差异性很大，地域不同，则市场不同、文化不同、价值观不同、生活形态也大不同。

因此，华龙想最大限度挖掘区域市场，制定了区域产品策略，因地制宜，各个击破，最大程度地分割当地市场。如华龙针对中原河南大省开发出“六丁目”，针对东三省有“东三福”，针对山东大省有“金华龙”等等，与此同时还创作出区域广告诉求。

③华龙推行区域产品策略——实际上创建了一条研究区域市场、了解区域文化、推行区域营销、运作区域品牌、创作区域广告的思路。

④之后它又开始推行区域品牌战略，针对不同地域的消费者推出不同口味和不同品牌的系列新品。如针对回族的“清真”系列、针对东三省的“可劲造”系列等产品。

表一：华龙针对不同市场采取的区域产品策略

地域	主推产品	广告诉求	系列	规格	价位	定位
河南	六丁目	演绎不跪（不贵）	六丁目	分为红烧牛肉、麻辣牛肉等14种规格。	低价位	目前市场上最低价位、最实惠产品
			六丁目108			
			六丁目120			
			超级六丁目			
山东	金华龙	山东人都认同“实在”的价值观	金华龙	分为红烧牛肉、麻辣牛肉等12种规格。	低价位	低档面
			金华龙108		中价位	中档面
			金华龙120		高价位	低档面
东北	东三福	核心诉求是“咱东北人的福面”	东三福	红烧牛肉等六种口味、五种规格	高价位	高档面
			东三福120		中价位	中档面
			东三福130		低价位	低档面
	可劲造	大家都来可劲造，你说香不香	可劲造	红烧牛肉等三种口味、三种规格	高价位	继东三福130之后的又一高档面
全国	今麦郎	有弹性的方便面，向“康师傅”、“统一”等强势品牌挑战，分割高端市场	煮弹面	红烧牛肉等四种口味、十六种规格	高价位	高档面系列、以城乡消费为主
			泡弹面			
			碗面			
			桶面			

（3）市场细分的产品策略

市场细分是企业常用的一种市场方法。通过市场细分，企业可确定顾客群对产品差异或对市场营销组合变量的不同反应，其最终目的是确定为企业提供最大潜在利润的消费群体，从而推出相应的产品。华龙就是进行市场细分的高手，并且取得了巨大成功。

①华龙根据行政区划推出不同产品，如在河南推出“六丁目”，在山东推出“金华龙”，在东北推出“可劲造”。

②华龙根据地理属性推出不同当次的产品，如在城市和农村推出的产品有别。

③华龙根据经济发达程度推出不同产品。如在经济发达的北京推广目前最高档的“今麦郎”桶面、碗面。

④华龙根据年龄因素推出适合少年儿童的 A—干脆面系列；适合中老年人的“煮着吃”系列；

⑤华龙为感谢消费者推出的“甲一麦”系列；为回报农民兄弟推出的“农家兄弟”系列；

华龙十分注重市场细分，且不仅是依靠一种模式。它尝试各种不同的细分变量或变量组合，找到了同对手竞争、扩大消费群体、促进销售的新渠道。

（5）高中低的产品组合策略

华龙面的产品组合是一个高中低相结合的的产品组合形式。而低档面仍占据着其市场销量的大部分份额。

①全国市场整体上的高中低档产品组合策略。既有低档的大众系列，又有中档的甲一麦，也有高档的今麦郎。

②不同区域的高中低档产品策略。

如在方便面竞争非常激烈的河南市场一直主推的就是超低价位的六丁目系列。“六丁目”主打口号就是“不跪（贵）”。这是华龙为了和河南市场众多方便面竞争而开发出来的一种产品，它的零售价只有 0.4 元/包（给经销商 0.24 元/包）。同时，华龙将工厂设在河南许昌，因此让河南很多方便面品牌日子非常难过。

而在全国其他市场如东北在继“东三福”之后投放中档的“可劲造”系列，在大城市投放“今麦郎”系列。

③同一区域的高中低档面组合，开发不同消费层次的市场。

如在东北、山东等地都推出高、中、低三个不同档次、三中不同价位（见表一）的产品，以满足不同消费者对产品的需要。

（6）创新产品策略

每一个产品都有其生命发展的周期。华龙是一个新产品开发的专家。它十分注意开发新的产品和发展新的产品系列，从而来满足市场不断变化发展的需要。

①华龙在产品规格和口味上不断进行创新。从 50g 一直到 130g，华龙在 10 年的时间里总共开发了几十种产品规格。开发出了如翡翠鲜虾、香辣牛肉、烤肉味道等十余种新型口味。

②华龙在产品形状和包装上进行大胆创新。如推出面饼为圆形的“以圆面”系列；“弹得好，弹得妙。弹得味道呱呱叫”弹面系列。封面上体现新潮、时尚、酷的“A 小孩”系列等等。

③产品概念上的创新。如华龙创造出适合中老年人的“煮着吃”的概念，煮着吃就是非油炸方便面，只能煮着吃，非常适合中老年的需要。

（7）产品延伸策略

①产品延伸策略是华龙重要的产品策略。每一个系列产品都有其跟进的“后代”产品。

如在推出六丁目之后，又推出六丁目 108，六丁目 120，超级六丁目；

在推出金华龙之后，又推出金华龙 108，金华龙 120；

在推出东三福之后，又推出东三福 120，东三福 130；

②不仅有产品本身的延伸，而且有同一市场也注意对产品品牌进行的延伸。在东北三省推出“东三福”系列之后，又推出“可劲造”系列。

总之，华龙面的产品组合策略是比较成功的，值得我们认真分析和思考，有些方面也许还可以值得借鉴，值得推广和运用。

（资料来源：张立森，华龙面产品组合策略分析，中国营销咨询网，2004-09-09。有改动。）

点评：从市场角度而言，华龙的成功与它的市场定位、通路策略、产品策略、品牌战略、广告策略等都不无关系，而其中产品策略中的产品市场定位和产品组合的作用更是居功至伟。

产品组合策略是指企业根据市场需求和自身的条件，对产品组合的宽度、长度、深度和黏性进行选择 and 调整的决策。华龙通过扩大产品组合的宽度，扩展了企业经营领域，实现多元化经营，更好地发挥了企业潜在的技术、资源优势，提高了效益，进而也分散了企业的经营风险；通过增加产品组合的长度，使产品线丰满充裕，成为更加全面的产品线公司；通过加强产品组合的深度，占领了同类产品的更多细分市场，满足了更广泛的市场需求，增强了企业的行业竞争能力；通过加强产品组合的黏性，使企业在一定的市场领域内增强了竞争能力和赢得了良好的声誉。

但是，同时也要认识到，产品组合策略的应用必须要根据自身实际情况进行选择应用，不是所有的企

业都适合采用诸如华龙的策略。

案例五 海尔品牌背后是创新

2004年初,世界品牌实验室评选出“世界最具影响力的100个品牌”,海尔成为国内唯一入选的品牌,实现了中国自主品牌零的突破。对海尔而言,这是一个新的起点,对海尔员工而言,这是心心相印共创新的结果。

海尔的员工说:“从汉字结构看,名牌是一个口,是自己创造出来的;而品牌是三个口,三人成众,三口为品,那需要大家心通才成。”

尽管十几年过去了,但海尔中试事业部部长陈志海至今记得当年225冰箱的研发情景。225冰箱是第一个整套外观使用注塑材料的冰箱,是海尔自主开发的首套塑料模具的首个成果。为了这套模具,技术人员日夜忙碌,每天睡不着几小时,终于在很短的时间内研制成功,使海尔冰箱的外观上了一个台阶。

像225冰箱一样,在海尔创新的故事很多:小小神童洗衣机的诞生、17小时完成迈克冷柜样机、拜访老师产生的“空调器换气装置”、由一位新妈妈建议而来的能洗“奶瓶”的洗碗机……海尔创新涉及范围广泛,大大小小不计其数。从当初的6s(整理、整顿、清扫、清洁、素养、安全)大脚印促使员工成绩分享,失误互帮,到眼下正在进行的sbu(策略、事业、单位)流程再造,海尔的每名员工都以一个自负盈亏的创新主体对市场负责,对海尔品牌负责。

2004年5月,在巴黎举行的第95届法国列宾国际发明展览会上,由中国海尔集团推出的世界第四种洗衣机——“双动力”洗衣机,在GE、西门子、惠尔浦等世界知名品牌的参展产品中脱颖而出,一举夺得了唯一的国际发明金奖,开创了中国家电产品的先河。

海尔人说,“双动力”只是海尔诸多发明专利中的一件。海尔彩电以3a高清为技术主导的数字流媒体播放系统、海尔p7彩屏笔形照相机、海尔变频冰箱、自动挡滚筒洗衣机、“防电墙”热水器、“臭氧消毒”洗碗机……这些发明专利已达249项,是国内专利申请数量最多的家电企业。

小河涓涓终于成就大河澎湃。海尔在自主创新提升企业国际竞争力的过程中,终于能参与国家和国际标准的建设制定。截止到去年,海尔集团累计参与了86项中国国家标准的制修订,2项标准已进入国际标准提案。一个是电热水器的防电墙技术,国际标准审查要通过五步,现在已经通过了四步;再一个就是洗衣机的双动力技术,全世界的洗衣机一共是三类:亚洲波轮式,欧洲滚筒式和美国搅拌式。现在,第四种方式就是中国海尔的双动力。

中国标准化协会秘书长马林聪说:“专利技术的升华就是标准,双动力式洗衣机标准的诞生,就是这样一个过程,创新技术成功转化为畅销产品,从量到规模再到格局,迅速的产业化扩张成就了世界第四种洗衣机标准。”一些业内人士则称,专利影响的只是一个或若干个企业,标准影响的却是一个行业,甚至是一个国家的竞争力。海尔“双动力”入围国际标准,不但将推动洗衣机产业向更高层次发展,还标志着中国企业正在提升在全球制造产业链中的地位,把“中国制造”变为“中国创造”。

(资料来源:陈国军等,新华网,2005-06-12。有改动。)

点评:产品创新是影响消费者对品牌产品感知的一个重要因素。在这个时代,在市场上同类、同质产品越来越多,竞争越来越激烈的情况下,如果一个产品、一个企业能够进行创新,那么也将会具备了一定的竞争优势。

海尔即是通过不断地自主创新,不仅提升了企业的国际竞争力,同时也确立了海尔鲜明的品牌形象,进而在国内与国际上提升了自己的地位,用事实证明了创新的重要性。

第八章 目标市场营销战略

案例一 从地摊货跻身世界一流产品行列

10月23日,国际奥委会(IOC)宣布,三星电子正式签约赞助2006年第20届都灵冬季奥运会和2008年第29届北京奥运会,从而再次延续其全球奥林匹克赞助商的身份。此番三星电子是以无线通讯设备的全球官方合作伙伴的身份参与到第六期全球赞助商计划(TOP计划)的。

据说国际奥委会在遴选企业赞助商时非常挑剔,因为TOP计划(The Olympic Plan,全球赞助商计划)是一个只授予那些国际型企业的顶级赞助商计划。同时规定在同一行业中只能挑选一家企业。所以,三星再度赞助TOP计划,使其有机会在未来的日子里,凭其顶级赞助商的头衔,再次与可口可乐、柯达这样的世界顶级品牌一起同台表演。这使三星显然跻身于世界一流品牌的行列中。

很难想象,在1970年的时候,三星还在为日本三洋公司(Sanyo)打工,制造廉价的12英寸黑白电视机。后来,靠着给著名国际品牌制造芯片及电子产品,三星大大地拓展了自己的规模,成为韩国最成功的制造企业。然而,三星的品牌却一直无法与世界一流品牌同日而语。然而,现在的三星经过短短的五六年时间,却一跃成为具有奥运全球赞助商身份的世界级品牌,其成长的过程中时时体现着三星人的机谋和智慧。

我没有就学别人:锁定索尼为目标

尽管三星电子可以说是韩国最成功的企业，但是三星电子的梦想不仅仅是做一个供应商，而是要打造一个全球最具知名度的品牌，打入西方市场。于是，三星人开始认真地实现这个目标。三星设定了一个最强有力的竞争对手，并立志努力去赶上和超越它，这个目标就是日本索尼。这是因为，目前全球 500 强中，惟一排名在三星电子之上的电子类企业就是索尼。

5 年前，三星电子还不得不从索尼或者 Matsushita 公司购买芯片。但自从把索尼作为自己赶超的目标后，三星电子开始在技术上虚心地向日本学习，韩国政府也是全力支持，他们不惜重金派驻自己的人员到索尼等当时技术强大的日本公司学习，终于突破了技术门槛，有了自己强大的研发队伍。现在的三星电子已今非昔比。在技术上，三星已成为了世界顶尖级的技术创新公司。

三星非常清楚索尼的弱项，除了在数码相机、显示器、音响等领域频频出击，其下手最狠的还是对索尼最薄弱的手机的攻击。近年来，由于索尼手机业务亏损，所以才和爱立信的手机部门合并，成为索尼-爱立信。但是，即便有了爱立信这位昔日手机霸主的联姻，三星还是在去年超过了它们。在手机领域，最漂亮的手机不是索尼而是三星的，这完全颠覆了索尼在消费电子领域顶尖角色的图景。而三星频繁赞助 TOP 计划，成为国际奥委会无线通讯领域的全球赞助商，更使三星在无线通讯产品上赢得了先机。

不仅如此，三星已不再是生产别人设计出来的东西的模仿者了。这得益于三星董事会主席李健熙发动的一场设计革命，其中重要的一步就是请来了 IBM 的设计神童汤姆·哈蒂为三星的设计师们开阔思路。三星主要的设计师还同那些美国公司的天才一道工作，以随时更新自己的头脑。功夫不负有心人。不久前，三星电子获得美国工业设计协会颁发的 2002 年度工业设计奖(Industrial Design Excellence Awards 简称 IDEA)中的 5 项大奖，与美国的苹果公司平分秋色，同为本届工业设计奖中获奖最多的公司。这个由美国工业设计协会颁发的年度工业设计奖是全球工业设计界最重要的奖项之一。这一成绩证明三星电子领先的设计理念得到了全球的认可，使其向建立世界超一流企业的目标迈出了坚实的一步。

鸡蛋没有放在一个篮子里：多元化发展抵御风险

当然，三星的发展道路也非一帆风顺。20 世纪 90 年代中后期，亚洲爆发了金融危机，韩国经济开始走下坡路，三星电子当然也遭受了重创。在这场风暴里，三星意识到决不能把鸡蛋放在一个篮子里，而要多样化经营。在接下来的几年内，三星努力把自己转型为一家生产多元化产品的公司，从而减少对半导体的依赖。

除了妻儿以外改变一切：脱胎换骨为高档品牌

作为转型策略的一部分，三星电子认识到，要想彻底脱胎换骨，就要投入到商标品牌的打造中。在 90 年代初期，三星集团董事长李健熙就预见到了中国制造商将很快生产出比韩国更便宜的电子产品，于是他决定率领三星向高档产品方向发展。他带领管理人员用锤子砸碎劣质产品，高喊：“除了妻儿以外改变一切！”的口号。现在，70%的三星产品采用的是三星品牌。

为了树立一个高档产品的形象，三星无论在广告宣传，还是销售渠道上都给人以高档的印象。无论是移动电话、DVD 播放器，还是 MP3，三星都力图将产品定位于高端市场。由于美国在全球市场的领导地位，决定三星极为重视这个市场。

近些年来，三星一直投入大量的资金要让美国人熟悉三星商标，从而扭转过去人们把它看作是廉价品牌的看法。比如，在 2002 年的盐湖城冬奥会上，据说三星花了 1500 万美元的巨额赞助费赞助冬奥会，为其产品促销。另外，三星还用一家广告商取代了几十家广告商，以使三星广告的外观和给人的感受更一致。除此，还在美国推出了一系列超现实主义的广告，整个活动看上去花费甚巨，高雅不凡。随着强大的营销宣传攻势，三星的赢利和知名度也随之提高。

三星电子另一个提升其产品公众形象的举措是将其产品撤出一些大型连锁商店如沃尔玛和 Kmart，因为来这些连锁超市的用户更看重产品的价格，而不是产品的质量。为此，三星将撤出的产品如 DVD、电视以及计算机转移至 Best Buy、Sears、Circuit City 以及其它一些高级专业商店进行销售，因为这些商店看重的是产品的质量和品牌。

深入虎穴：冒险也做顶级赞助商

熟悉三星的人会发现，近些年三星频繁地为重大体育赛事和目标地区的体育活动提供赞助。比如在中国，人们在刚刚经历釜山亚运会中釜山当地及亚运会各场馆满眼都是三星的广告及招帖的袭击后，紧接着又看到了三星赞助的北京国际马拉松比赛。而类似的场面也发生在美国、俄罗斯……

三星电子负责宣传的副总裁张一炯先生在接受《中国经营报》记者采访时坦言，体育营销是三星战略营销的重点。目前，该公司每年花在市场营销上的费用约为 20 亿美元，体育营销(赞助等)就占到了 3 亿美元~4 亿美元。而参与 TOP 计划又是其体育营销的最高策略。

然而，这样一个能帮助企业迅速扬名的 TOP 计划，当 1997 年第 4 期三星要进入时，却在三星的上层发生了激烈的争议。有人害怕 TOP 计划太庞大，操作风险太大，也太昂贵。不仅如此，据说赞助 TOP 计划的同时，企业还要准备二三倍于赞助费的资金用于宣传自身的奥林匹克形象。最终，三星集团的李健熙会长的想法占了上风。他极力主张争取这个赞助机会，认为要让三星品牌尽快变得家喻户晓，通往世界顶

级品牌，TOP 是惟一的一条路。后来的事实证明了 this 策略的正确性，通过 1997 年以来的 TOP 赞助活动，特别经过悉尼奥运会和盐湖城冬奥会的周密营销部署和频繁亮相，三星的品牌好感度一次次地得到了提升，同时三星作为“年轻、流行、时尚数字先锋”的形象在消费者心目中得到了进一步加强。在前段时间由 Inter Brand 公司进行的年度品牌调查中，三星电子排名剧升，成为全球品牌价值提升速度最快的公司。《国际品牌》全球执行官 Jan Linemann 对此评价说：“三星的品牌价值的巨大进步应归功于其策略的调整——从半导体产品转移至品牌产品，特别是三星成为奥运会的官方赞助商。”

点评：三星集团在其经营的 30 多年的时间里，通过技术赶超、多元化发展以及品牌升级等三级跳，完成了从廉价品到高档产品的鲤鱼跳龙门的腾跃。其中，通过准确的市场定位以及通过大力赞助知名体育赛事等的市场宣传，使得这一流产品的定位被主要市场的消费者接受和逐渐认同。其品牌的地位提升、销量的上涨、市场占有率的提高，成为其营销战略和策略的正确性的有力证据。同时，我们也认识到三星的成功是以多年的市场经验积累和技术革命等因素的奠基之上所完成的华丽转身，而绝非是盲目冒险的侥幸结果。三星的成功之处，可以为我们国内的企业发展提供参考。

案例二 美勒啤酒公司的营销策略

中国的烟民大多知道“万宝路”香烟，但很少知道生产、经销万宝路香烟的公司叫菲利普莫里斯公司，也正是这家公司在 70 年代买下了美勒啤酒公司，并运用市场营销的技巧，使美勒啤酒公司的市场占有率在 5 年后上升为啤酒行业的第二位。

被收购前，原来的美勒公司在全美啤酒行业排名第七，市场占有率仅为 4%，其经营思想是，认为啤酒市场是同质市场，只要推出一种产品及一种包装，消费者就得到了满足。

在加入菲利普公司后，美勒引入了曾使万宝路香烟取得成功的营销技巧。它从研究消费者的需要和欲望开始，将市场进行细分，找到机会最好的细分市场，并针对这一细分市场做大量广告进行促销。同时，也将原有的唯一产品“高生”重新定位，美其名曰为“啤酒中的香槟”，吸引了许多不常饮用啤酒的妇女及高收入者。在调查中还发现，占 30% 的狂饮者大约消耗啤酒销量的 80%，于是，它在广告中展示了石油钻井成功后两个人狂饮的镜头，还有青年人在沙滩上冲刺后开怀畅饮的镜头，塑造了一个“精力充沛的形象”，广告中强调“有空就喝美勒”，从而成功地占据了啤酒豪饮者的市场达若干年之久。

美勒公司还寻找新的细分市场，为怕身体发胖的妇女和年纪大的人开发了一种 7 盎司的号称“小马力”的罐装啤酒，解决了他们对原来 12 盎司罐装啤酒的分量太多，一次喝不完的担忧，从而结果极为成功。

1975 年后，美勒公司又成功地推出一种名叫“Lite”的低热量啤酒。并把它销售给那些真正的喝啤酒者，并强调这种啤酒喝多了不会发胖，广告上聘请著名运动员现身说法，说少了 1/3 热量的 Lite 啤酒，喝多了不会发胖。包装上使用男性雄伟的线条，使它看起来不像娘娘腔的东西，而是更像真正的啤酒。低热量啤酒从此销路大开。市场上也有不少其它厂商也试图生产低热量啤酒，但他们把销售对象放在节食者身上，广告宣传它是一种节食者的饮料，效果很差。因为节食者的大多数人根本不喝啤酒，而且广告宣传不当，结果导致他们的低热量啤酒被误认为一种带娘娘腔的东西。

美勒公司还推出高质量的超级王牌啤酒，与头号啤酒公司展开对攻战，定价也很高，结果又获得很大成功，使人们认为在特殊场合一定要用美勒超级王牌啤酒-鲁文罗来招待好朋友。

点评：市场既如汤汤大河，不断的流动和变迁是其主旋律，而如果不能掌握其变化的规律，过往的船只则会被无情地搁浅或湮没。上世纪二十年代的福特就是因为“顽固不化”导致辛苦打下的“江山”为对手所蚕食，而且差点被市场淘汰出局。其惨痛教训，是我们的前车之鉴。它让我们深刻体会到市场需求是企业的“风向标”，真正把握市场需求的变化脉搏，并满足需求，才是行万里船的保证。美勒啤酒是幸运的，正是它及时地改变了对市场同质化的认知，从原来的无差异化营销战略，变成通过准确地市场细分，满足不同消费者群体的需求的差异化营销战略。同时，在细分和选择市场的基础上，美勒又给产品配以相应的市场定位并传播和实施定位，完整和正确地诠释了 STP 战略。

案例三 西南航空公司

西南航空(Southwest Airlines)是[美国](#)一家总部设在[得克萨斯州](#)达拉斯的[航空公司](#)。一般称为美国西南航空公司。美国西南航空是以“[廉价航空公司](#)”而闻名，是民航业“廉价航空公司”经营模式的鼻祖。根据以美国民航业2005年的统计数据，以载客量上计算，是美国第二大航空公司。

历史

美国西南航空公司是在1971年创建。首航从达拉斯到休斯顿和圣安东尼奥，是一个简单配餐而且没有额外服务的短程航线。西南航空公司的不少做法以前曾被很多航空公司视为“不正规”，在相当长一段时间里曾经被其他航空公司所不屑。

美国西南航空几年内迅速扩张和发展，成为以美国城际间航线为主的航空公司，创造了多项美国民航业纪录。利润净增长率最高，负债经营率较低，资信等级为美国民航业中最高。2001年[9.11事件](#)后，几乎所有的美国航空公司陷入了困境，而美西南航则例外。2005年运力过剩和史无前例的燃油价格让美国整个

航空公司行业共亏损100亿美元，达美航空和美国西北航空都是同年申请破产法保护，相比之下，美国西南航空公司则连续第33年保持赢利。美国西南航空是自1973年以来惟一连续盈利时间最长的航空公司。

经营策略

美国西南航空公司为旅客提供他们所希望的服务需求：低票价、可靠安全、高频度和顺便的航班、舒适的客舱、旅行经历、一流的常旅客项目、顺利的候机楼登机流程、以及友善的客户服务。

美国西南航空是以低成本战略赢得市场。美国西南航空的战略是另辟蹊径去占领潜力巨大的低价市场，明智地避免与美国各大航空公司的正面交锋。美国西南航空只开设中短途的点对点的航线，没有长途航班，更没有国际航班。时间短，班次密集。一般情况下，如果旅客错过了西南航空公司的一班飞机，完全可以在一个小时内乘坐该公司的下一班飞机。高频率的飞行班次不仅方便了那些每天都要穿行于美国各大城市的旅客，更重要的是，在此基础上的单位成本的降低才是西南航空公司所要追求的市场定位。

美国西南航空成功的运用低价格的政策，打破了美国航空业统一实行民航局批准的高票价规则。在成立之始就把投资方向转向提供永久的低价机票。美国西南航空还成功地实行了双重票价——高峰票价和低峰票价。美国西南航空的低价格政策使飞机成为真正意义上城际间快捷而舒适的“空中巴士”。低票价以高效率 and 低成本为基础。在低价格的同时还保持优质服务。飞机维护和飞行操作标准超过了美国联邦航空管理局的要求。美国西南航空的安全纪录也相当好。

西南航空努力提高设备利用率，该公司每架飞机平均每天在空中飞行的时间是美国航空业中在空中时间最长的。美国西南航空主要运营二线机场，实施的是点对点航线网络，减少了经停点和联程点，从而减少了航班延误和整个旅行时间。飞机的过站时间减少，相当于提高了飞机利用率。而且采用单一机型，这为驾驶员随时接机飞行提供了方便。西南航空许多驾驶员和空中服务员工经常不停地倒飞机工作，飞行时间是美国联合航空和美国航空公司飞行员工作时间的两倍。西南航空的飞机不用对号入座，不用上飞机找座位，没有公务舱和经济舱之区别。这样登机很快。既省时间，也省了飞机滞留机场的费用。下飞机等行李的时间也比其他公司短。

西南航空千方百计降低成本。飞机上不提供费事费人的用餐服务。当然，就连登机牌也是塑料做的，用完收起来下次再用。“抠门”的结果是西南公司的机票价格可以同长途汽车的价格相竞争。

西南航空的领导团体提出有明确的目标——“赚钱、给每位员工提供稳定的工作，并让更多的人有机会乘飞机旅行”。明确的市场意识，把“打破官僚主义”作为自己的口号，摆脱大公司容易产生官僚主义，管理效率提高，而且能根据市场变动及时进行调整。强调“员工第一”的价值观，建立激励员工的企业文化。西南航空的企业文化是把公司变为一个大家庭，充满对每个人的爱、关怀和活跃的气氛。

点评：航空业发展的环境一向都是重重的艰难险阻，在危机和困境当中，苟延残喘的企业大有人在，甚至铩羽而归的也屡见不鲜。因而当我们看到美国西南航空公司在逆境中仍能保持连续 33 年保持盈利记录的实例，自然会大呼“奇迹”！可以说从公司开张伊始，西南航空就非常清楚自己如何能避重就轻，自己的目标市场是谁，他们的需求结构是什么，并能根据目标顾客的需求来实施定位，例如，设计低成本的服务流程、提高设备运营效率、选择航线线路以及建设爱 and 愉悦的企业服务文化等等。正是这个打破传统的市场定位和看似“不正规”的运营，使得企业能满足股东利益的同时，也使得顾客、员工等多层面的利益得到了满足。

案例四 定位——王老吉的飘红主线

从2005年开始，“怕上火，喝王老吉”响彻了中国大江南北，一时间喝王老吉饮料成了一种时尚，王老吉成了人们餐间饮料的重要组成部分，而这句广告语也成了家喻户晓、路人皆知的口头禅。

2003年以前，从表面看，红色罐装王老吉（简称红罐王老吉）是一个活得很不错的区域品牌——在广东、浙南地区销量稳定，有比较固定的消费群，盈利状况良好，销售额连续几年维持在1亿多元。但发展至此，加多宝管理层发现，要想把企业做大，走向全国，就必须解决一连串问题，甚至原有的一些优势也成为困扰企业继续成长的障碍。而所有困扰中，核心的问题是：红罐王老吉是应该当“凉茶”卖，还是当“饮料”卖？

因为广东、浙南消费者对红罐王老吉的产品认知混乱。它拥有凉茶始祖王老吉的品牌，却长着一副饮料的面孔——锡罐包装，让消费者觉得它“好像是凉茶，又好像是饮料”；而且，发展了7年，红罐王老吉无法走出广东、浙南两个区域，因为在中国的很多地区，人们没有凉茶的概念。这导致加多宝在推广产品时概念模糊，因为如果用“凉茶”概念来推广，担心其销量受到影响；但作为“饮料”推广，又没有找到合适的品牌区隔。这个现实的难题，终于在2003年得到突破。

突破的机缘很偶然。2002年年底，加多宝找到了一家营销顾问公司，想为红罐王老吉拍一条广告片，以期推动销售。但这家营销顾问公司研究后发现，红罐王老吉的销售问题不是通过拍广告片就可以解决的，它首先要解决的问题是品牌定位。正如广告大师大卫·奥格威所说：一个广告运动的效果更多地取决于你产品的定位，而不是怎样写广告（创意）。

加多宝决定暂停拍广告片，委托这家营销顾问公司红罐王老吉进行品牌定位。2003年年初，王老吉新

的品牌定位出炉了：明确红罐王老吉是在“饮料”行业竞争，竞争对手是其他饮料；品牌定位是“预防上火的饮料”，独特的价值在于“喝红罐王老吉能预防上火，让消费者可以无忧地尽情享受生活：吃煎炸、香辣美食、烧烤，通宵达旦看足球……”

这样的定位为王老吉带来的益处是显而易见的：

其一，有利于红罐王老吉走出广东、浙南。因为“上火”是一个全国普遍性的中医概念，不像“凉茶”局限于特定的地区，这就为红罐王老吉走向全国扫除了障碍。

其二，避免与国内外饮料巨头直接竞争，形成独特区隔。

其三，成功地将产品劣势转化为优势。淡淡的中药味不再是饮料销售的口味障碍，而成功转变为“预防上火”的有力支撑；3.5元的零售价格，因为“预防上火”的功能，不再“高不可攀”；王老吉品牌悠久的历史，成为预防上火“正宗”的有力支撑。

在传播上，尽量凸现红罐王老吉作为饮料的性质。在第一阶段的广告宣传中，红罐王老吉以轻松、欢快、健康的形象出现，避免出现对症下药式的负面诉求，从而把红罐王老吉和“传统凉茶”区分开来。为更好地唤起消费者的需求，电视广告选用了消费者认为日常生活中最易上火的五个场景：吃火锅、通宵看球赛、吃油炸薯条、吃烧烤和夏日阳光浴。广告画面中人们在开心享受生活乐趣的同时，畅饮王老吉。结合时尚、动感十足的广告歌反复吟唱“不用害怕什么，尽情享受生活，怕上火，喝王老吉”，促使消费者在吃火锅、烧烤时，自然联想到红罐王老吉，从而促成购买。

在地面推广上，除了强调传统渠道的POP广告外，还配合餐饮新渠道的开拓，为餐饮渠道设计了大量终端物料。比如，设计制作了电子显示屏、灯笼等餐饮场所乐于接受的实用物品，免费赠送。在传播内容选择上，充分考虑终端广告应直接刺激消费者的购买欲望，将产品包装作为主要视觉元素，集中宣传一个信息：“怕上火，喝王老吉饮料。”餐饮场所的现场提示，有效地配合了电视广告。正是这种具有极强针对性的推广，消费者对红罐王老吉“是什么”、“有什么用”有了更强、更直观的认知。目前餐饮渠道已经成为红罐王老吉的重要销售传播渠道之一。

同时，在针对中间商的促销活动中，加多宝除了巩固传统渠道的“加多宝销售精英俱乐部”外，还加强了对餐饮渠道的开拓与控制，推行“火锅店铺市”与“合作酒店”计划，选择火锅店、酒楼作为“王老吉诚意合作店”，投入资金与其开展节假日促销活动。由于为商家提供了看得见的利益，因此，红罐王老吉迅速进入餐饮渠道，成为主要推荐饮品。

在传播媒体的选择上，加多宝主要锁定了覆盖全国的中央电视台，并结合原有销售区域广东、浙南的强势地方媒体。在随后的几个月里，加多宝共投入4000万元广告费。广告效果非常明显，销量立竿见影地得以迅速提升。其后两年，加多宝乘胜追击，斥巨资购买中央电视台黄金广告时段。正是这种疾风暴雨式的投放方式保证了红罐王老吉在短期内迅速进入人们的头脑，给人们留下深刻印象，并迅速红遍全国大江南北。

红罐王老吉为加多宝带来了巨大效益：2003年，其销售额比上年同期增长了近4倍，由1亿多元猛增至6亿元，并冲出广东、浙南；2004年，销售额突破10亿元；接下来，每年都有爆炸式增长。

点评：当一个企业的发展遇到“瓶颈”的时候，通常是需要变革来寻求突破。而加多宝正是通过市场重新定位和全方位的定位宣传和市场推广，使得王老吉从一个原本定位模糊的区域性品牌跃然变成“大红大紫”的全国性品牌，并由此赚得盆满钵满。通过王老吉的案例，我们又一次深刻体会到当产品不定位或定位不正确的时候，消费者就会对其不了解或对其印象不明晰，也难以产生偏爱。产品在竞争异常激烈的市场当中也难有出头之日。如何能破茧而出，成功“化蝶”，王老吉给我们一个精彩的展示。

案例五 美国全食超市

全球最大自然有机商品连锁超市—全食（Whole Foods Market）的老板约翰·麦基被喻为“有机食品业的比尔·盖茨”。在众多企业追求经济规模的时候，“全食”这家“绿色企业”充当了另类。

近年来，美国有机食品超市全食渐为人所熟悉，相对而言，其规模迷你，成长速度和获利却更优异，大有威胁零售巨头沃尔玛的势头。相较于沃尔玛表现平平的股价，全食超市的股价从1992年上市以来已经上涨了近40倍。全食超市代表的究竟是个怎样的新产业，其成功的方程式又是什么？

有机食品的诱惑

前段时间，一部纪录片《超码的我》惊醒了很多入，导演为了探究快餐食品的危害，亲自做试验，连续吃一个月的麦当劳汉堡。这部纪录片中，本来十分健康的导演，经过一个月的“摧残”，不但变成了大胖子，而且被医生警告会有生命危险。这部电影获得了1.1亿美元的票房，影片一经上映便掀起一阵反对快餐文化的风潮。

对于快餐文化的讽刺和批评不无道理。大工业流水线产出的廉价快餐食品，高脂肪、高热量，营养价值很低。为了在单位成本下达到最大产量，无机化肥、杀虫剂被大量运用在养殖过程中，动物的饲料里被添加了催长剂。这些做法扰乱了正常的生态平衡，越来越多的人开始审视这些问题。

为了追求食品安全，很多人开始钟爱有机食品。他们认为，与无机食品相比，这些有机食品不易携带病菌。十年来，美国有机食品的销售额平均每年递增 20%，尤其是在每一起公共食品污染事件发生之后，有机食品的销售都会出现一次高潮。

将“有机食品”主流化

在全食之前，吃着不含任何防腐剂和转基因的食物，穿着没用过杀真菌剂和杀虫剂的棉花做的有机棉 T 恤，曾经是一小部分新兴阶层偏爱的时尚潮流。到了上个世纪 90 年代，随着人们对健康食品的兴趣日益浓厚，麦基和他的团队将赌注押到有机食品上。麦基他们发现，美国的主流社会人群总会多花些钱来吃更天然和更纯净的健康食物，即使是那些对农产品食物链的完整性认识最模糊的人，就像他们愿意为更安全的汽车、更结实方便的橱柜花费更多一样。此后，全食超市开始集中推广“有机食品”，大量新鲜、诱人的有机蔬菜和食品涌进这家超市，很多还是刚刚从农庄采集来的。

给食品附上“履历”

在美国，农业部对“有机食品”的定义十分严格：必须是不使用有毒化学肥料、以天然技术栽培的农作物；家禽和奶牛等牲畜则不能打抗生素，或喂食用化学肥料种植的饲料。

为了塑造品牌，“全食”更挑剔，他们通过严格的选择，为顾客在天然纯净食品和其他食品之间划分出鲜亮的区分线。超市的采购人员甚至会告诉农户，到哪儿去找用纯天然墨水做成的标签，或是为什么必须换屠宰场，产品才能被接受。此外，每个希望成为供应商的有机农户，都必须填写 39 页的表格，详细说明更多细节，包括怎么给动物喂食、放养及清洁。

除了全国统一的产品外，公司还要求各分店跟当地小供应商合作，提供 10%到 15%以上的当地产品，以减少运输，并减少碳排放量。特别是每年 5、6 月收成旺季，超市中 70% 的产品都是当地产品。采购本地化的标准，是以分店为圆心，半径约 32 公里的范围内。

如今，作为美国最大的有机食品连锁超市，全食被《福布斯》杂志列为继微软、星巴克、苹果之后，能够改变世界的公司之一。虽然它的商品售价比一般超市高出 40%到 175%，但消费者仍冲着这些没有任何添加剂的鲜鱼、肉、水果纷至沓来，2007 年的销售额更是超过了 70 亿美元。

点评：全食与沃尔玛等连锁超市的不同之处在于，它不追求“每天最低价”，而以健康、有机、环保、便利的各色美味熟食取胜。也可以说在超市等零售企业的产品同质化的年代里，全食迎合美国消费者的新消费倾向，运用蓝海战略，创新性地为企业进行了定位，并在保证产品的品质上，做到极致。全食超市给我们的启示在于：准确地把握未被满足的市场需求，并更快更好地满足这些需求，才是企业冲出红海，取得胜利的法宝。

第九章 产品策略

案例一 LG 以服务拓展国际市场

LG，这个来自韩国的品牌，在中国的家电市场上俨然已是一副“老大”的样子了。

2002 年 9 月，LG 电子在众多候选的服务理念之中，精心调选出了“彩虹”这一名称，它体现了 LG 电子要通过自身的服务为顾客带来附加价值的愿望，同时，它还象征着与顾客沟通的桥梁。

LG“彩虹服务”在众人的期盼中，迸发出一道七彩的光环，它将它将亲切、迅速、准时的 LG 特色服务和顾客的需求结合起来，为顾客提供尽善尽美的电子产品，力求为广大消费者带来服务的新理念。

“彩虹服务”的七色喻意是：

赤 — 亲切热情的服务。

橙 — 诚心诚意，多途径顾客信息反馈系统。

黄 — 金牌服务，提供专业的产品故障诊断。

绿 — 绿色通道，提供全国零配件快递服务，确保零件的及时到达。

青 — 倾心奉献，新品推荐。

蓝 — 12 小时闪电上门服务。

紫 — 神秘新奇，惊喜不断。

LG 电子认为，以修理为内容的售后服务越少越好，说明产品质量过硬，每个企业都要争取实现零投诉；而诸如咨询、保养等服务越健全越好，说明企业制度完善。所以所谓的售后服务不如说是一种销售服务，包含有售前的咨询服务，售中教授顾客使用的服务和售后的保养服务。

在中国，为了更好地为中国的消费者服务，LG 电子构筑了完善的售后服务基础设施，并制定了完善的顾客技术服务制度，分别在华北、华东、东北、华中、华西、华南、天津、苏北、安徽、山东建立了技术服务中心。

LG 电子仅在华东地区就设立了五个顾客信息服务中心和 100 家家电特约维修服务网点，42 家手机特约维修网点，通过健全的服务网络，为顾客提供快捷的售后服务，以后还要扩大顾客信息服务中心城市的

范围。

LG 电子中国技术服务中心是 24 小时全天候的接听顾客电话，365 天开通咨询热线，公开服务人员的姓名，目前市内顾客服务 8 小时内处理并且 100% 维修情况的跟踪回访。并向“2 小时上门服务”的目标迈进。

工作人员按约定的时间上门服务，穿着统一的 LG 工作服佩戴 LG 胸卡，递上服务名片，并出示彩虹服务准则展示牌，先了解产品的情况才开始维修。

按照行业惯例，手机维修一般都在台后呈封闭式维修，顾客对维修过程一无所知，坏什么零件，修了什么配件全凭维修人员说了算。这也是当前消费者对手机维修中打闷包操作法投诉最多的。

而在 LG 公司手机维修中实行与顾客面对面，让顾客参观维修的全过程。修了些什么，需要替换什么零件，消费者都能明明白白。LG 对每一个提示批评和建议的消费者都相当重视，真诚听取顾客意见，接受顾客的批评，希望做到真正的零距离接触。这些都是其为顾客创造价值的具体体现。

在市场竞争日益激烈的今天，许多厂家多都把服务作为竞争的筹码，有的延长产品的保修期，有的降低维修费用，有的赠送各种各样的礼品，而来自韩国的 LG 以其稳定的产品质量，精湛的售后服务技术，规范而完善的保障体系，彻底免除了消费者的后顾之忧，从而赢得了消费者的青睐。

（资料来源：薛娜，经典品牌故事全集，北京：金城出版社，2006。有改动。）

点评：重视服务，增加产品的附加价值，对于增加企业的市场竞争能力具有十分重要的意义。在市场竞争日趋激烈，消费者需求不断提升，而同类产品功能、特性的差异日益缩小大额情况下，争取用户、抢占市场固然重要，但拥有了用户并不等于留住了用户。企业若没有优质的服务作为保障，纵使提供最低的价格也无法留住客户。事实证明，LG 电子以服务拓展国际市场获得了成功。

案例二 成熟期还是衰退期？——阿胶壮骨胶囊

吴老板生活工作在地处西部的一个欠发达首府城市，他掌管着当地一家颇具规模并且有着地域知名度的制药企业。为此，吴老板对其充满传奇色彩的创业历程常常挂在嘴边，时逢重要场合就会或多或少的炫耀一番，对于这件事他乐此不疲。事实也确实如此，吴老板从一介平民蜚声到知名人物行列当中，其中确实付出了非常多的艰辛。由于他是学医学药的科班出身，所以自然也就与此行业结下了血浓于水的源缘。而最令吴老板引以为豪的是，以他为首组成的“研发智囊团”苦心研制出来的国药准字产品阿胶壮骨胶囊已在市场中销售有五个年头了。

阿胶壮骨胶囊作为补钙补血又兼备治疗功效的准字号产品，自从五年前刚一进入市场就显现出了强大的市场生命力，为吴老板企业的发展壮大做出了不朽贡献。可谓是吴老板制药厂的拳头产品。再加之此产品吴老板倾注的心血极高，所以吴老板在自己企业众多产品种类当中，对阿胶壮骨胶囊却是关爱有加，倾企业全力推之。

但近一年多来，吴老板不仅闷闷不乐，更是忧心忡忡，原因就是自阿胶壮骨胶囊进入到了第四个年头开始，就呈现出下滑态势，整一年时间一滑再滑，他本想着在新一年运用了一些解决策略能够有所缓解，没曾想到了第五个年头时，产品销售不仅下滑势头没有得到有效扼制，而且下滑速度明显还加快了，快得就好像刚从口中拿出的“温度计”，汞柱一遇凉气非常敏感，直线下降。产品销售一个劲的下滑，回款更是不值一提，好在还有几个辅助产品勉强维持，可这也不是长久之计。

在第五个年头时，面对阿胶壮骨产品市场不断下滑的现状，下面的市场销售人员不但回天乏术，主管营销的副总也是用尽心机，而吴老板本人，虽说没有从脸上表现出着急之色，不断鼓励下面人员一定要想办法挺住之类的安慰之词，可那是因为他不想给下属留一种乱了方寸和市场阵角的感觉。实际上他心里比谁都暗自着急，但却一筹莫展。

往往一个产品就是决定一个企业生死存亡的最终归宿。摆在吴老板面前的诸多问题使他这种过度劳心忧患之感日益加剧。如果阿胶壮骨胶囊这杆旗倒下去，一切都将无从谈起，真是“皮之不存，毛将焉附”？更何况其它药品或保健品只是辅助产品，而在阿胶壮骨产品身上下了如此大的功夫与成本，以及广告费用支出，如何力挽狂澜的使阿胶壮骨胶囊下滑局面得以缓解和扼制？并且使这个产品重新焕发青春呢？吴老板一时也苦无良策。

产品都有生命周期，但往往周期的长短不一，一旦一个产品的生命进入衰退期，也就逐步从自然销售到了退出市场的地步，最终会被替代品所取替。而吴老板的销售人员不知从何而来的消息，“一人传实，百人传虚”，他们认为此产品销售下滑是因为产品周期到了，同时竞争对手也不断给吴老板的销售人员“下套”、拉拢，认为目前市场产品品种太多，阿胶壮骨胶囊不仅产品价格高，而且服用疗程长，一般的患者长期服用无法接受，面对目前市场状况，很快会被市场淘汰，同时也逐步会被“物美价廉”的产品所取代。

（资料来源：http://jpkc.hdu.edu.cn/management/scyx/resource/article_view.asp?id=85。有改动。）

点评：实际上，阿胶壮骨胶囊正处于产品旺盛期，五年的时间不算长，但也不算短，主要原因是此产品还有着“打擦边球”的嫌疑，对于消费者而言，可用你的产品，也可不用你的产品。因为阿胶壮骨产品的功效明显的诉求点太多，没有统一的将一个概念或效果宣传推广甚至炒作下去，而一段时期诉求这个，

一段时期又诉求那个，产品的效果太多，自然也就没有针对性了，就给人造成了“边缘产品”印象，体现不了阿胶壮骨实质性的卖点。

案例三 娃哈哈品牌延伸之路的反思

娃哈哈的成功很富于传奇色彩。1987年，娃哈哈创始人宗庆后带领两名退休教师，以14万元借款起家，开始了漫漫的创业之路。

娃哈哈公司前身是杭州市上城区校办企业的经销部，创业之初宗庆后靠两口大锅、三个罐子生产娃哈哈口服液，1990年凭借“喝了娃哈哈，吃饭就是香”的广告词，使娃哈哈一举成名，迅速走俏大江南北。

1991年在杭州市政府的支持下，娃哈哈公司兼并了杭州罐头食品厂，成立了杭州娃哈哈集团公司，并延伸推出了多种产品。1991年娃哈哈成功推出果奶；1995年，娃哈哈以“我的眼里只有你”的广告进军纯净水行业，并获成功；1998年娃哈哈非常可乐上市；2001年娃哈哈染指茶饮料……

目前娃哈哈已成为中国最大的食品饮料企业，旗下拥有纯净水、乳饮料、碳酸饮料、罐头食品、医药保健品等六大类三十多种产品，其中纯净水、乳饮料、八宝粥罐头多年来销量一直位居全国第一，娃哈哈连续多年成为中国饮料行业的营业规模和利税的双料冠军，被誉为“中国饮料之王”。

娃哈哈的成长之路，就是一条品牌不断延伸，产品不断扩展之路，分析娃哈哈品牌延伸的得与失，也带给我们许多启示和借鉴。

娃哈哈儿童营养液由于切中了儿童市场的空白点，并在强力广告的推广下，其销售额直线上升，1990年销量突破亿元，1991年更是增长到四个亿，娃哈哈迅速成为一个家喻户晓的儿童营养液品牌。

1992年，娃哈哈又推出针对儿童消费市场的第二个产品——果奶，从营养液向果奶的延伸是娃哈哈品牌延伸的第一步，也是成功的一步。

娃哈哈儿童营养液的产品诉求是“给小孩子开胃”的“营养饮品”，而娃哈哈果奶目标消费群体仍聚焦于儿童，更突出“有营养”和“好味道”，和儿童营养液基本处于一类诉求点，这次品牌延伸不存在和原来品牌利益的冲突，是稳健成功的。甚至于宗庆后事后都不把它看作一次真正意义上的延伸，“而更应该说是产品线的扩张”。

在当时的市场上，虽然已有不少其它同类竞争品牌，但娃哈哈凭借强大的品牌影响力，以及两年来积累的销售渠道和生产能力，使果奶迅速突入市场，一度占据果奶市场的半壁江山。

娃哈哈果奶的推出，拓展了娃哈哈品牌的经营空间，也更加增强了娃哈哈品牌的价值及影响力，所以说，娃哈哈推出果奶，迈出了成功的一步。

娃哈哈经过营养液和果奶的发展和积累，实力逐渐雄厚，扩张欲望也日益强烈，1995年，娃哈哈决定延用“娃哈哈”品牌生产纯净水，突入成人饮料市场。

娃哈哈原本是一个儿童品牌，其目标消费群体是儿童，品牌形象也是童趣、可爱，娃哈哈推出纯净水可以说是娃哈哈品牌的一次变脸，娃哈哈纯净水“我的眼中只有你”、“爱你等于爱自己”等广告展示了其青春、活力、时尚的品牌形象，目标消费群体也改变为成人，一个儿童品牌如何能打动成人的心，娃哈哈面临很大的挑战。

理论上讲，娃哈哈起家的营养液和新产品纯净水无论是产品利益还是形象利益都有较大的差别，娃哈哈品牌内涵从童趣、可爱转向青春、活力、时尚，品牌核心价值几乎推倒重来。因此，娃哈哈的品牌变脸受到了众多的非议，很多人认为此举非但不能利用娃哈哈原有的品牌优势，还会让品牌个性变得模糊，甚至还有人预言娃哈哈会因品牌变脸而害及自身。

然而，宗庆后考虑到娃哈哈当时的资金情况以及创造新品牌的巨额推广费用（估计每年要在1-2亿元），毅然地坚持了品牌延伸之路。

出乎意料的是，娃哈哈不但没有倒下，反而发展壮大，1997年娃哈哈总销售额超过20亿元，（其中纯净水超过5亿元，八宝粥超过1亿元），2001年总销售额更是超过60亿元。而且，娃哈哈借助于纯净水的成功，确立了自己全国性强势饮料品牌的地位，变脸后的娃哈哈更有了海阔天空之感。

对娃哈哈变脸持批评观点的人，大都受里斯和屈特的定位理论的影响，然而定位理论主要是在美国等发达国家市场实践中总结形成的，在美国等发达国家，市场高度成熟，几乎每个细分市场都存在霸主品牌，其它品牌延伸者几乎无立身之地。然而，中国市场尚在发展中，市场远不够成熟，比如在娃哈哈、乐百氏之前，中国纯净水市场一直未出现全国性领袖品牌，这就给品牌延伸带来很大成功机会。而且，品牌成为某一产品、类别的代名词固然是品牌的最高境界，然而这是以巨额投入为前提的，巨额投入打造一个新品牌也面临着巨大的风险。所以，宗庆后在当时的背景下毅然走品牌延伸之路，推出娃哈哈纯净水应该说是务实的明智之举。

娃哈哈在纯净水的胜利面前并没有止步，1998年，娃哈哈毅然推出了“非常可乐”，杀入被可口可乐和百事可乐把持的碳酸饮料市场。

娃哈哈这次推出“非常可乐”没有单纯地进行品牌延伸，而是采用了较为稳妥的品牌延伸方法——隐

性品牌策略，即使用“娃哈哈”和“非常可乐”两个联合品牌，使品牌延伸和联合品牌相互渗透，能同时提升两个品牌的影响力，类似于丰田在高档车上推出“凌志”品牌。

“两乐”一直是碳酸饮料市场的霸主，不但品牌影响力巨大，而且企业实力雄厚，“非常可乐”要想夹缝中求发展，面临着重重挑战。

值得称道的是，娃哈哈采取了“农村包围城市”的战略，以二级市场、农村市场作为产品切入点，成功避开了被“两乐”牢牢盘踞的大中城市。

“非常可乐”在“两乐”夹缝中初期取得了小胜，2003年，“非常可乐”全年的销量超过60万吨，而同年百事可乐在中国的销量不过100万吨。同时，娃哈哈在“非常可乐”下又延伸出“非常甜橙”、“非常柠檬”等产品，挑战“两乐”旗下的“芬达”、“雪碧”、“七喜”和“美年达”。另外，娃哈哈还推出了“非常茶饮料”，进军被统一、康师傅盘踞的茶饮料市场。

事实上，“非常可乐”之所以能在夹缝中求生存，主要得益于其“农村包围城市”营销策略的成功，而与其品牌战略关系不大。

1998年的娃哈哈已和1995年时不可同日而语，此时的娃哈哈已是一个积累了数十亿资产的大企业，雄厚的实力使得娃哈哈完全有能力再树一个新品牌。而且，宗庆后认为，娃哈哈品牌缺乏一种霸气，在支撑“中国人自己的可乐”的品牌定位上力量不足，拿“娃哈哈”命名可乐具有风险性。

其实，可乐和纯净水都属于典型的饮料产品，产品关联度很高，而且娃哈哈品牌经过在纯净水多年的宣传推广，已经树立了青春、时尚的品牌形象，这和可乐产品的品牌形象是吻合的，娃哈哈推出可乐产品，可以通过娃哈哈品牌延伸，这也是进一步提高“娃哈哈”品牌影响力的机会，而采用隐性品牌策略是否是该出手时未出手呢？

（资料来源：娃哈哈品牌延伸之路的反思，品搜莆田，2007-8-20。有改动。）

点评：品牌延伸策略是指企业利用已具有市场影响力的成功品牌来推出改良产品或新产品。这种策略的优点是：一个受人注意的好品牌能够使新产品立刻被市场人士和相对较容易地接受，若品牌扩展策略获得成功，还可以进一步扩大原品牌的影响和企业声誉。但是品牌延伸策略也存在风险：第一，如果将著名品牌扩展到与其质量、形象、特征不相吻合的产品领域，则可能有损原品牌的声誉。第二，若原有产品与品牌扩展的产品之间在资源、技术等方面没有相关互补性，所推出的新产品可能会难以被消费者接受。第三，若将高质量产品品牌扩展到某些价值不大、制造容易的产品上，会使消费者产生反感。

娃哈哈的品牌延伸之路也正印证了每一次延伸都面临着巨大的挑战，需要冷静与慎重的对待。当然面临挑战如果能够采取科学有效的手段进行应对，风险过后可能就是诱人的市场机会。娃哈哈正是通过挑战品牌延伸策略的风险，进而收获了品牌延伸的硕果，使得其目前已成为中国最大的食品饮料企业，连续多年成为中国饮料行业的营业规模和利税的双料冠军。

案例四 华龙面产品组合策略分析

2003年，在中国大陆市场上，位于河北省邢台市隆尧县华龙集团以超过60亿包的方便面产销量排在方便面行业第二位，仅次于康师傅。同时与“康师傅”、“统一”形成了三足鼎立的市场格局。“华龙”真正地由一个地方方便面品牌转变为全国性品牌。

作为一个地方性品牌，华龙方便面为什么能够在“康师傅”和“统一”这两个巨头面前取得全国产销量第二的成绩，从而成为中国国内方便面行业一股强大的势力呢？

从市场角度而言，华龙的成功与它的市场定位、通路策略、产品策略、品牌战略、广告策略等都不无关系，而其中产品策略中的产品市场定位和产品组合的作用更是居功至伟。下面我们就来分析华龙是如何运用产品组合策略的。

（一）发展初期的产品市场定位：针对农村市场的高中低产品组合

在90年代初期，大的方便面厂家将其目标市场大多定位于中国的城市市场。如“康师傅”和“统一”的销售主要依靠城市市场的消费来实现。而广大的农村市场，则仅仅属于一些质量不稳定、无品牌可言的地方小型方便面生产厂家，并且销量极小。中国的农村方便面市场仍然蕴藏巨大的市场潜力。

1994年，华龙在创业之初便把产品准确定位在8亿农民和3亿工薪阶层的消费群上。同时，华龙依托当地优质的小麦和廉价的劳动力资源，将一袋方便面的零售价定在0.6元以下，比一般名牌低0.8元左右，售价低廉。

2000年以前，主推的大众面如“108”、“甲一麦”、“华龙小仔”；中档面有“小康家庭”、“大众三代”；高档面有“红红红”、“煮着吃”。

凭借此正确的目标市场定位策略，华龙一下在北方广大的农村打开市场。

2002年，从销量上看，华龙地市级以上经销商（含地市级）销售量只占总销售量的27%，县城乡镇占73%，农村市场支撑了华龙的发展。

（二）发展中期的区域产品策略：针对不同区域市场高中低的产品组合

作为一个后起挑战者，华龙推行区域营销策略。它创建了一条研究区域市场、了解区域文化、推行区域营销、运作区域品牌、创作区域广告的思路，在当地市场不断获得消费者的青睐。从 2001 年开始推行区域品牌战略，针对不同地域的消费者推出不同口味和不同品牌的系列新品。

另外，华龙还有如下系列产品：

- 定位在小康家庭的最高档产品“小康 130”系列；
- 面饼为圆形的“以圆面”系列；
- 适合少年儿童 A—干脆面系列；
- 为感谢消费者推出的“甲一麦”系列；
- 为尊重少数民族推出的“清真”系列；
- 回报农民兄弟的“农家兄弟”系列；
- 适合中老年人的“煮着吃”系列；

以上系列产品都有三个以上的口味和 6 种以上的规格。

（三）华龙方便面组合策略分析

华龙目前拥有方便面、调味品、饼业、面粉、彩页、纸品等六大产品线，也就是其产品组合的长度为 6。方便面是华龙的主要产品线，在这里，我们也主要研究方便面的产品组合。

1. 华龙的方便面产品组合非常丰富，其产品线的长度、深度和密度都达到了比较合理的水平。它共有 17 种产品系列，十几种产品口味，上百种产品规格。其合理的产品组合，使企业充分利用了现有资源，发掘现有生产潜力，更广泛地满足了市场的各种需求，占有了更宽的市场面。华龙丰富的产品组合有力地推动了其产品的销售，有力地促进了华龙成为方便面行业老二的地位的形成。

2. 华龙面在产品组合上的成功经验：

（1）阶段产品策略

根据企业不同的发展阶段，适时地推出适合市场的产品。

①在发展初期将目标市场定位于河北省及周边几个省的农村市场。由于农村市场本身受经济发展水平的制约，不可能接受高价位的产品，华龙非常清楚这一点，一开始就推出适合农村市场的“大众面”系列，该系列产品由于其超低的价位，一下子为华龙打开了进入农村市场的门槛，随后“大众面”系列红遍大江南北，抢占了大部分低端市场。

②在企业发展几年后，华龙积聚了更大的资本和更足的市场经验，又推出了面向全国其他市场的大众面的中高档系列：如中档的“小康家庭”、“大众三代”，高档的“红红红”等。华龙由此打开了过大北方农村市场。1999 年，华龙产值达到 9 亿元人民币。

这是华龙根据市场发展需要和企业自身状况而推出的又一阶段性产品策略，同样取得了成功。

③从 2000 年开始，华龙的发展更为迅速，它也开始逐渐丰富自己的产品系列，面向全国不同市场又开发出了十几个产品品种，几十种产品规格。2001 年，华龙的销售额猛增到 19 亿元。这个时候，华龙主要抢占的仍然是中低档面市场。

④2002 年起，华龙开始走高档面路线，开发出第一个高档面品牌——“今麦郎”。华龙开始大力开发城市市场中的中高价位市场，此举在如北京、上海等大城市大获成功。

（2）区域产品策略

华龙从 2001 年开始推行区域品牌战略，针对不同地域的消费者推出不同口味和不同品牌的系列新品（见下表一）。

①华龙的产品策略和品牌战略是：不同区域推广不同产品；少做全国品牌，多做区域品牌。

②作为一个后起挑战者，华龙在开始时选择了在中低端大众市场，考虑到中国市场营销环境的差异性很大，地域不同，则市场不同、文化不同、价值观不同、生活形态也大不同。

因此，华龙想最大限度挖掘区域市场，制定了区域产品策略，因地制宜，各个击破，最大程度地分割当地市场。如华龙针对中原河南大省开发出“六丁目”，针对东三省有“东三福”，针对山东大省有“金华龙”等等，与此同时还创作出区域广告诉求。

③华龙推行区域产品策略——实际上创建了一条研究区域市场、了解区域文化、推行区域营销、运作区域品牌、创作区域广告的思路。

④之后它又开始推行区域品牌战略，针对不同地域的消费者推出不同口味和不同品牌的系列新品。如针对回族的“清真”系列、针对东三省的“可劲造”系列等产品。

表一：华龙针对不同市场采取的区域产品策略

地域	主推产品	广告诉求	系列	规格	价位	定位
河南	六丁目	演绎不跪（不贵）	六丁目	分为红烧牛肉、麻辣牛肉等 14 种规格。	低价位	目前市场上最低价位、最实惠产品
			六丁目 108			
			六丁目 120			
			超级六丁目			
山东	金华龙	山东人都认同“实在”的价值观	金华龙	分为红烧牛肉、麻辣牛肉等 12 种规格。	低价位	低档面
			金华龙 108		中价位	中档面
			金华龙 120		高价位	低档面
东北	东三福	核心诉求是“咱东北人的福面”	东三福	红烧牛肉等六种口味、五种规格	高价位	高档面
			东三福 120		中价位	中档面
			东三福 130		低价位	低档面
	可劲造	大家都来可劲造，你说香不香	可劲造	红烧牛肉等三种口味、三种规格	高价位	继东三福 130 之后的又一高档面
全国	今麦郎	有弹性的方便面，向“康师傅”、“统一”等强势品牌挑战，分割高端市场	煮弹面	红烧牛肉等四种口味、十六种规格	高价位	高档面系列、以城乡消费为主
			泡弹面			
			碗面			
			桶面			

（3）市场细分的产品策略

市场细分是企业常用的一种市场方法。通过市场细分，企业可确定顾客群对产品差异或对市场营销组合变量的不同反应，其最终目的是确定为企业提供最大潜在利润的消费群体，从而推出相应的产品。华龙就是进行市场细分的高手，并且取得了巨大成功。

①华龙根据行政区划推出不同产品，如在河南推出“六丁目”，在山东推出“金华龙”，在东北推出“可劲造”。

②华龙根据地理属性推出不同当次的产品，如在城市和农村推出的产品有别。

③华龙根据经济发达程度推出不同产品。如在经济发达的北京推广目前最高档的“今麦郎”桶面、碗面。

④华龙根据年龄因素推出适合少年儿童的 A—干脆面系列；适合中老年人的“煮着吃”系列；

⑤华龙为感谢消费者推出的“甲一麦”系列；为回报农民兄弟推出的“农家兄弟”系列；

华龙十分注重市场细分，且不仅是依靠一种模式。它尝试各种不同的细分变量或变量组合，找到了同对手竞争、扩大消费群体、促进销售的新渠道。

（5）高中低的产品组合策略

华龙面的产品组合是一个高中低相结合的的产品组合形式。而低档面仍占据着其市场销量的大部分份额。

①全国市场整体上的高中低档产品组合策略。既有低档的大众系列，又有中档的甲一麦，也有高档的今麦郎。

②不同区域的高中低档产品策略。

如在方便面竞争非常激烈的河南市场一直主推的就是超低价位的六丁目系列。“六丁目”主打口号就是“不跪（贵）”。这是华龙为了和河南市场众多方便面竞争而开发出来的一种产品，它的零售价只有 0.4 元/包（给经销商 0.24 元/包）。同时，华龙将工厂设在河南许昌，因此让河南很多方便面品牌日子非常难过。

而在全国其他市场如东北在继“东三福”之后投放中档的“可劲造”系列，在大城市投放“今麦郎”系列。

③同一区域的高中低档面组合，开发不同消费层次的市场。

如在东北、山东等地都推出高、中、低三个不同档次、三中不同价位（见表一）的产品，以满足不同消费者对产品的需要。

（6）创新产品策略

每一个产品都有其生命发展的周期。华龙是一个新产品开发的专家。它十分注意开发新的产品和发展新的产品系列，从而来满足市场不断变化发展的需要。

①华龙在产品规格和口味上不断进行创新。从 50g 一直到 130g，华龙在 10 年的时间里总共开发了几十种产品规格。开发出了如翡翠鲜虾、香辣牛肉、烤肉味道等十余种新型口味。

②华龙在产品形状和包装上进行大胆创新。如推出面饼为圆形的“以圆面”系列；“弹得好，弹得妙。弹得味道呱呱叫”弹面系列。封面上体现新潮、时尚、酷的“A 小孩”系列等等。

③产品概念上的创新。如华龙创造出适合中老年人的“煮着吃”的概念，煮着吃就是非油炸方便面，只能煮着吃，非常适合中老年的需要。

（7）产品延伸策略

①产品延伸策略是华龙重要的产品策略。每一个系列产品都有其跟进的“后代”产品。

如在推出六丁目之后，又推出六丁目 108，六丁目 120，超级六丁目；

在推出金华龙之后，又推出金华龙 108，金华龙 120；

在推出东三福之后，又推出东三福 120，东三福 130；

②不仅有产品本身的延伸，而且有同一市场也注意对产品品牌进行的延伸。在东北三省推出“东三福”系列之后，又推出“可劲造”系列。

总之，华龙面的产品组合策略是比较成功的，值得我们认真分析和思考，有些方面也许还可以值得借鉴，值得推广和运用。

（资料来源：张立森，华龙面产品组合策略分析，中国营销咨询网，2004-09-09。有改动。）

点评：从市场角度而言，华龙的成功与它的市场定位、通路策略、产品策略、品牌战略、广告策略等都不无关系，而其中产品策略中的产品市场定位和产品组合的作用更是居功至伟。

产品组合策略是指企业根据市场需求和自身的条件，对产品组合的宽度、长度、深度和黏性进行选择和调整的决策。华龙通过扩大产品组合的宽度，扩展了企业经营领域，实现多元化经营，更好地发挥了企业潜在的技术、资源优势，提高了效益，进而也分散了企业的经营风险；通过增加产品组合的长度，使产品线丰满充裕，成为更加全面的产品线公司；通过加强产品组合的深度，占领了同类产品的更多细分市场，满足了更广泛的市场需求，增强了企业的行业竞争能力；通过加强产品组合的黏性，使企业在一定的市场领域内增强了竞争能力和赢得了良好的声誉。

但是，同时也要认识到，产品组合策略的应用必须要根据自身实际情况进行选择应用，不是所有的企业都适合采用诸如华龙的策略。

案例五 海尔品牌背后是创新

2004 年初，世界品牌实验室评选出“世界最具影响力的 100 个品牌”，海尔成为国内唯一入选的品牌，实现了中国自主品牌零的突破。对海尔而言，这是一个新的起点，对海尔员工而言，这是心心相印共创新的结果。

海尔的员工说：“从汉字结构看，名牌是一个口，是自己创造出来的；而品牌是三个口，三人成众，三口为品，那需要大家心通才成。”

尽管十几年过去了，但海尔中试事业部部长陈志海至今记得当年 225 冰箱的研发情景。225 冰箱是第一个整套外观使用注塑材料的冰箱，是海尔自主开发的首套塑料模具的首个成果。为了这套模具，技术人员日夜忙碌，每天睡不了几小时，终于在很短时间内研制成功，使海尔冰箱的外观上了一个台阶。

像 225 冰箱一样，在海尔创新的故事很多：小小神童洗衣机的诞生、17 小时完成迈克冷柜样机、拜访老师产生的“空调器换气装置”、由一位新妈妈建议而来的能洗“奶瓶”的洗碗机……海尔创新涉及范围广泛，大小不计其数。从当初的 6s（整理、整顿、清扫、清洁、素养、安全）大脚印促使员工成绩分享，失误互帮，到眼下正在进行的 s b u（策略、事业、单位）流程再造，海尔的每名员工都以一个自负盈亏的创新主体对市场负责，对海尔品牌负责。

2004 年 5 月，在巴黎举行的第 95 届法国列宾国际发明展览会上，由中国海尔集团推出的世界第四种洗衣机——“双动力”洗衣机，在 GE、西门子、惠尔浦等世界知名品牌的参展产品中脱颖而出，一举夺得了唯一的国际发明金奖，开创了中国家电产品的先河。

海尔人说，“双动力”只是海尔诸多发明专利中的一件。海尔彩电以 3a 高清为技术主导的数字流媒体播放系统、海尔 p7 彩屏笔形照相机、海尔变频冰箱、自动挡滚筒洗衣机、“防电墙”热水器、“臭氧消毒”洗碗机……这些发明专利已达 249 项，是国内专利申请数量最多的家电企业。

小河涓涓终于成就大河澎湃。海尔在自主创新提升企业国际竞争力的过程中，终于能参与国家和国际标准的建设制定。截止到去年，海尔集团累计参与了 86 项中国国家标准制修订，2 项标准已进入国际标准提案。一个是电热水器的防电墙技术，国际标准审查要通过五步，现在已经通过了四步；再一个就是洗衣机的双动力技术，全世界的洗衣机一共是三类：亚洲波轮式，欧洲滚筒式和美国搅拌式。现在，第四种方式就是中国海尔的双动力。

中国标准化协会秘书长马林聪说：“专利技术的升华就是标准，双动力式洗衣机标准的诞生，就是这样一个过程，创新技术成功转化为畅销产品，从量到规模再到格局，迅速的产业化扩张成就了世界第四种

洗衣机标准。”一些业内人士则称，专利影响的只是一个或若干个企业，标准影响的却是一个行业，甚至是一个国家的竞争力。海尔“双动力”入围国际标准，不但将推动洗衣机产业向更高层次发展，还标志着中国企业正在提升在全球制造产业链中的地位，把“中国制造”变为“中国创造”。

（资料来源：陈国军等，新华网，2005-06-12。有改动。）

点评： 产品创新是影响消费者对品牌产品感知的一个重要因素。在这个时代，在市场上同类、同质产品越来越多，竞争越来越激烈的情况下，如果一个产品、一个企业能够进行创新，那么也将会具备了一定的竞争优势。

海尔即是通过不断地自主创新，不仅提升了企业的国际竞争力，同时也确立了海尔鲜明的品牌形象，进而在国内与国际上提升了自己的地位，用事实证明了创新的重要性。

第十章 价格策略

案例一 沃尔玛在德国的价格战

众所周知,平价或降价是美国零售业巨人沃尔玛商店(Wal-Mart store)抢占市场份额惯用的竞争手法。它所到之处,其当地同行不得不面临一个痛苦的选择:要么跟随降价,打一场肉搏战,比一比谁的实力更强;要么退避三舍。坐视消费者流失,拱手让出自己的市场份额。一段时间以来,德国各大超级市场便饱尝了沃尔玛平价战略的苦头。

一、挑衅出击

据德国《明镜》周刊报道。从2001年5月中旬开始,沃尔玛在德国发动了一轮声势浩大的价格攻势:遍布各地的沃尔玛超市(共95家)同时推出笼络人心的“优惠方案(Smart Programs)。大幅降低了家庭主妇十分重视的奶粉、面粉、白糖、饮料、肉类等80种商品的售价。与德国零售商阿尔迪(Aldi)、利德尔(Lidl)、普鲁斯(Plus)和诺尔玛(Norma)的标价相比,沃尔玛标出的优惠价(Smart-Price)明显便宜一大截。一时间,消费者趋之若鹜,有的沃尔玛超市甚至出现了德国罕见的抢购人潮。

沃尔玛似乎并不想掩饰其优惠方案的挑衅意味。例如在杜塞尔多夫散布的宣传单张上,它直言不讳地打出了这样一个咄咄逼人的标题:“这些商品干嘛非要去阿尔迪买?——我们的更便宜!”姑且不论这样指名道姓地做比较广告是否违反德国法律,有一点是肯定的:沃尔玛要跟阿尔迪在价格上较量较量。

二、群雄反政

阿尔迪是德国最大的连锁食品超市,多年来一直是德国家庭主妇的购物天堂。既然被沃尔玛点名下了挑战书,当然没有退缩的道理。沃尔玛母公司虽然是全球最大的零售企业,综合实力异常强大,但它1997年才进入德国,在德国的年营业额刚刚迈到55亿马克,还不能与阿尔迪的市场份额相提并论。再说,沃尔玛大幅降价有违反德国反不正当竞争法律的嫌疑,作为德国超市的领袖,阿尔迪也应当站出来主持正义。

于是,从6月初阿尔迪开始了“从所有枪口还击”。据德国《食品报》报道,当自己的市场份额和声誉受到威胁时候,阿尔迪准备拿出几亿马克应付价格战。沃尔玛不是声称自己的面粉便宜吗?阿尔迪把自己的价格搞得更便宜:每公斤面粉只售39芬尼,这个价格甚至低于德国数一数二的大零售商梅特罗(Metro)和雷威(Rewe)44至52芬尼的进货价!沃尔玛不是声称本店的牛奶便宜吗?阿尔迪的回答是“我们这里的更便宜”:全脂牛奶每升售价从95芬尼降为89芬尼,脱脂牛奶从79芬尼降为75芬尼。除此之外,除尔迪还把每公斤白糖的售价下调了10芬尼,降为1.59马克。39芬尼/罐可乐本不算贵,但为了应战也下调10芬尼。只售29芬尼!

无独有偶,为了捍卫市场的份额,利德尔、普鲁斯和诺尔玛把本店出售的商品降价25%,即一律以七五折的优惠价出售。由于其分店遍布德国各地,于是,到处都在降价,德国的零售市场呈现一派空前热闹、空前混乱的景象。一直袖手旁观的德国零售巨人梅特罗开始担心价格战火蔓延会给自己造成损失。它给自己算了一笔帐,如果把牛奶售价与阿尔迪拉平,一年下来将少收4000万马克;把白糖价格拉平的代价亦不小,一年将损失约800万马克。据德国一位专家估算,1999年德国的食品交易因打价格战已损失约10亿马克的收入。雷威公司也忧心忡忡地关注着价格战的发展。该公司负责商品工作的董事奥托·卡姆巴赫评论说:“优惠价和超值价表明,有几个竞争者在争夺顾客过程中,定价不计损失。”

三、鹿死谁手

毫无疑问,愈演愈烈的价格战最终必然导致政府的介入。6月底,设在波恩的德国卡特局开始对沃尔玛是否违反反不正当竞争法进行调查。一同被调查的还有德国超市阿卡迪、利德尔、普鲁斯和诺尔玛。根据1999年1月修订的有关法律,商家持续以低于成本销售商品是违法行为,违者将被罚款或吊销营业执照。然而,德国卡特局官员在沃尔玛公司扑了个空。在检查了所有优惠商品的进行之后,卡特局局长乌尔夫·波格7月4日宣布,没有发现足够的违反竞争法律的证据。在80种优惠商品中,50种商品的销售价没有低于进货价,另外30种商品还需要进一步调查。分析家指出,即便发现个别商品的销售价低于进货价,德国当局也不可能对沃尔玛进行处罚。根据德国法律,暂时低于进货价销售商品是合法的。例如雷威公司去

年就成功逃脱巨额罚款,它声言,本公司以低于进货价推销商品,是对竞争对手低价倾销不得不做出的反应。

事实上,沃尔玛从其供货商处得到的商品十分便宜,用来打价格战的商品竟然大多有利可图!德国《食品报》报道说,卡特尔局官员在调查中发现,沃尔玛一些商品的进货价和销售价之间还有“不小的空间”,不禁连连称奇。“倒是阿尔迪很可能过不了不许低于进货价这一关”,“这正是沃尔玛的成功之处。”

德国舆论普遍认为,沃尔玛是目前这场价格战的赢家。在 75000 种商品中,沃尔玛精选出有代表性的 80 种商品以优惠的价格推出,就能把德国零售市场搅得天翻地覆,自己的知名度相应得到提高。花钱少,收益高,而且还不让官方抓住把柄,可谓高明之极。德国消费者当然也能从价格战中受益。不过,德国食品零售商协会主席盖尔德·荷里希指出,消费者最终将沦为输家,因为,当强者“把市场扫荡干净后,价格将重新上升”。

由于其母公司财力雄厚,德国的沃尔玛超市有能力打一场价格持久战。《明镜》周刊预言,那些实力不济的竞争对手将成为沃尔玛的收购对象。在过去两年多时间里,沃尔玛先后投入 20 亿美元,通过兼并和收购,把沃尔玛分店增加到 95 个。最新消息表明,沃尔玛正在与家乐福争购德国最大的零售商梅特罗。

目前,阿尔迪、利德尔、普鲁斯和诺尔玛还有足够实力抵挡沃尔玛的进攻。其策略是以其人之道还治其人之身,因此在重点商品上继续打价格战实属意料中事。

最倒霉的是无数中小食品零售店,大超市打价格战,客观上分流了自己的客源,从而导致销售额锐减,最终被迫裁员或倒闭。德国零售商协会估计,如果不能遏止销量下跌,德国零售业将出现倒闭潮,今年就可能有 2 万名售货员失业。

打价格战“简直是疯了”,该协会发言人惊呼。德国食品工业协会向德国食品销售商发出紧急呼吁:“立即回到理智的、以创造价值为宗旨的市场行为上来”。“目前德国零售商显然已落入沃尔玛设下的陷阱”,打价格战“极大地提高了沃尔玛在德国的声誉”,“而德国零售环节则互相蚕食。”

点评:零售商之间的竞争往往是由于零售商圈的饱和引发的;零售商的价格竞争既可以体现在广度空间上又可以体现在狭域空间上;零售价格战往往表现得十分激烈而又持续;从某种程度上讲,价格大战是一种“两败俱伤”的非理性竞争行为。

沃尔玛为之所以能在德国的价格大战中获胜:一是拥有较低的“进货成本”,这和它遍布世界的众多分店统一进货的“连锁经营”模式分不开的;二是正确的价格大战的切入点,降价商品选择得当;三是成功地规避当地法律与政策的限制;四是对竞争对手反应的充分考虑。

而沃尔玛进入中国市场以来却一直很低调,虽然打出了“天天平价”的概念,却一直没有开展猛烈的价格挑衅。这是由于中国国情的特殊性,沃尔玛存有一些政策性防范考虑:中国物流系统不发达,沃尔玛配送优势很难发挥;刚刚进入不久,处于本土化适应阶段,温和性竞争有利于争取良好的发展环境;着眼于中长期战略发展考虑,潜在竞争威胁很大等。

但沃尔玛在德国的战略一定会在中国实行,因此,国内零售商业应做好应对价格竞争威胁的准备。例如:强化管理,提高物流管理和运营能力;发展战略联盟,避免彼此混战;强化经营创新,提高服务水平;做好错位经营,避免雷同竞争等。

案例二 1000X 计算机应该怎样报价

托玛·津默曼,美国多极电子管有限公司欧洲销售部经理,正在考虑如何向德国最大的化学公司之一——科涅格出售 1000X 电子计算机的报价。如果按照多极电子管公司常规的价格政策,这次报价应该为 20.3 万德国马克。津默曼深知这次报价的重要性,觉得上述报价偏高,使他没有足够把握为公司赢得这次合同。

科涅格公司还同时邀请了其他四家计算机公司为这次买卖报价,津默曼已得到可靠消息,据说那四家公司中至少有一家的计划报价比多极电子管公司的规定价格低出 30%。科涅格公司负责购买业务的副总裁暗示津默曼,如果多极电子管公司的报价不高于竞争对手中最低报价的 100%,它将有可能赢得这次合同。

因为科涅格公司是多极电子管公司最重要的客户之一,所以津默曼特别重视这次合同,而且正在考虑使用什么策略报价。他的出价离最后期限只有两周了。

一、公司背景

多极电子管有限公司总部在美国,几年前在巴黎开办了欧洲办事处,并由津默曼出任经理。该公司的主要产品,不论在北美还是欧洲,都是一种 1000X 的中型计算机。

1000X 计算机是一种多功能的电子计算机,价格也适中。它主要是为解决科学和工程问题而设计的,尤其适用于处理和解决化学反应控制、飞机和导弹设计以及控制原子能反应堆和电力发电厂。

多极电子管公司在欧洲的销售只占该公司在全世界销量的 1/10,而德国的销量又占欧洲总销量的 1/4。上年该公司在德国的销量在当地市场各竞争对手中名列第四。

该公司售给欧洲用户的计算机在美国生产和组装,然后运往欧洲安装,所以要交纳进口关税,关税数

量视国家不同而论。德国关于多极电子管公司该计算机的进口关税率是美国价目表价格的 16%。

多极电子管公司正在德国的法兰克福建造一个工厂，以减少这种沉重的关税和促进欧洲市场销售额的增长。这家工厂计划在本年度 3 月中旬开业，一开始主要是装配 1000X 计算机，为所有欧共体成员服务。由于在德国装配计算机，将使德国沉重的进口关税由 16% 降至 14%。公司最终的计划是使这个工厂具备全面生产能力，以避免所有的进口关税。工厂的初始阶段只占地 1000 平方米，估计年管理费大约为 100 万马克。而时至 1 月份为止，欧洲销售办事处赢得的销售合同只占工厂装配能力的 1/4。尽管预计接收的培训和指导安装业务能使工厂在开业后忙上 1-3 个月，但津默曼仍感到压力很大，要尽快为这家新工厂找到足够的装配业务。

二、公司的价格政策

多极电子管公司的产品在计算机行业中享有很高的声誉，尤其是 1000X 计算机的精确性、可靠性、适应性和易操作性都令同行们刮目相看。所以，尽管多极电子管公司的标价往往比竞争对手高出许多，但销售业绩仍然骄人。

1000X 计算机在欧洲市场上的价格通常按下式计算：

在美国的成本 （包括工厂成本和管理费）
+40% 加价 （利润、运费、销售费用、研究与发展费）
+2% （安装费用）
+税 （取决于不同国家规定的关税）

欧洲价格

津默曼根据上述方法计算的结果如下表所示：

向科涅格公司出售 1000X 计算机的正常价格计算

工厂成本	125 000	德国马克
40% 成本加成	50 000	德国马克
美国的价目表价格	175 000	德国马克
安装费（2%）	3 500	德国马克
进口关税（14%）	24 500	德国马克
正常价格合计	203 000	德国马克

如果该计算机按照在德国装配和税赋计算，它标出的价格高达 20.3 万马克。

在成本基础上的加价是公司的政策。公司有明文规定，禁止为了增加销售额而削减这个加价部分。因为公司认为削减价格的举措“不仅减少利润，也影响用户对公司产品质量的信任”。津默曼也知道，公司总经理由于上年税前总利润比前年下降了一半，所以尤其不愿削价。事实上，总经理已经表明他希望提高在成本基础上的加价。

尽管多数电子管公司有保留价格水平的政策，津默曼也知道还有少数特例，如在美国为了获得很重要的订单，成本加价曾下降到 20% 的水平。然而，在欧洲市场，该公司还没有过背离价格政策的先例。

三、用户简介

科涅格公司是德国最大的基础化学原料和化工产品的加工制造商之一。它拥有遍布德国的大量化工厂。至今为止，它已经购买了 3 台多极电子管公司的计算机和 1 台其他公司的计算机。上年，科涅格公司是多极电子管公司在欧洲最大的客户。

津默曼认为，过去科涅格公司购买多极电子管公司的计算机设备主要是因为该产品在适应性、精确性和整体质量方面的卓越声誉。科涅格公司的职员几乎都乐于操作多极电子管公司的计算机。展望未来，津默曼觉得科涅格公司与多极电子管公司仍然有许多潜在的贸易可做，而不像与其他的德国用户只作一次性买卖。他估计杂一今后的一二年内，科涅格公司将需要再购买两台圈套的计算机设备。

科涅格公司近期要购买的计算机是为一家新化工厂操作培训而用的。培训方案大约维持 4—5 年，因为对计算机要求不高，只要有严格的限定范围和适当的机器适应性。在科涅格公司发给报价者的说明中已经表明，该公司购买这台计算机，主要是看机器工作的可靠性和价格的高低。机器的准确性和易操作性仅仅作为一般的参考因素，因为机器主要用于培训目的而不是用于实际操作管理。

四、竞争对手分析

在德国，大约有 9 家公司在科学和工程计算用的中等价格的计算机销售中可与多极电子管公司竞争。其中有四家公司，包括多极电子管公司在内，占据了每年计算机销售业务的 80% 以上。

在准备向科涅格公司报价的计算机公司中，津默曼主要关心着下面三个竞争对手的情况。

1. 鲁布公司。一家想方设法扩大市场占有率的德国公司。上年它在当地的市场销售量排名第二。鲁

布公司主要出售一种多功能计算机，价格是多极电子管公司 1000X 计算机的 95%。但是 1000X 计算机要加上进口关税，所以 1000X 计算机的税前实际价格只有鲁布公司设备的 79%。到目前为止，鲁布公司只销售多功能计算机。但是可靠商情表明，该公司正在研制一种专门适合科涅格公司的计算机，以取代多极电子管公司，成为科涅格公司中型计算机的主要供应商。这种专门研制的计算机估价大约在 14.2 万马克。

2. E. D 公司。德国的一家新公司，它研制的中型多功能计算机质量可与多极电子管公司的 1000X 计算机媲美。津默曼认为该公司有一套真正的管理措施。为了在计算机行业中取得一席之地，该公司销售的第一台计算机差不多是按成本价出手的。从那以后，E. D 公司产品的价格所有上升，到现在，只有当多极电子管公司的计算机必须交纳进口关税时，它的价格才低于多极电子管公司产品的价格。

3. 迪吉里克斯公司。一家美国公司在德国的分公司。该公司的计算机产品品种十分广泛，并且完全在德国制造，不存在交纳进口关税的问题。与多极电子管公司相比较，迪吉里克斯公司的中型计算机的质量只能算一般。但是该公司能够经常对产品进行降价，在过去某些时候，它的中型计算机报价只有 1000X 的一半不到。尽管差价这么大，由于多极电子管公司产品质量卓越，所以在争夺市场的竞争中常常击败迪吉里克斯公司。

津默曼没有进一步考虑其余的 6 家公司，因为他认为在中型多功能计算机领域，这些公司还不成气候，对多极电子管公司构不成威胁。

五、津默曼的处境

在多极电子管公司的产品范围内，德国中等价格计算机今后今年内的市场需求，估计每年递增 8%-10% 左右。津默曼充分考虑到这些因素以及多极电子管公司在欧洲市场上的长远打算，但他还是拿不定主意，不知怎样向科涅格公司报 1000X 计算机的价格。离最后的期限只有两周了，他仍然在犹豫不决，他意识到自己实际上是在作一个两难其全的选择。

点评：企业的发展现状与趋势是影响多极电子管公司报价的首要因素；公司的价格政策是影响多极电子管公司报价的第二个因素；用户的需求是影响多极电子管公司报价的第三个因素；未来的市场需求发展趋势也是影响多极电子管公司报价的重要因素。

企业的报价应该以获取与科涅格公司的合同为基本目标，采取客户差别定价，适当放弃一定的利润，为了将来获取长期利润打基础。为了赢得科涅格公司的合同，多极电子管公司有三种选择：一是“好货当做一般货便宜卖”，这需要考虑是否要打破公司的价格政策；二是降低 1000X 的产品质量，进而降低成本，但这同时也可能影响 1000X 计算机的品牌声誉；三是推迟交货期限，利用多极电子管公司在德国工厂装配的计算机交货，这样可以节省大量的进口关税与安装费用。

事实上，多极电子管公司 1000X 计算机的报价可以有两条选择。一是稍微推迟交货期限，利用德国工厂装配计算机，从而以比较低的价格赢得科涅格公司的合同；如果科涅格公司不能同意推迟交货期，则采取第二种选择，即说服总公司，调整公司在德国市场的价格政策，以优惠价等方式对科涅格公司实行“降价”，最充分的理由便是科涅格公司与欧洲市场需求的未来增长之势。

案例三 格兰仕的降价策略

一、格兰仕背景

公洞格兰仕集团有限公司是一家全球化家电专业生产企业，是中国家电业最优秀的企业集团之一。格兰仕公司创立于 1978 年，27 年来格兰仕健康、持续、快速发展。定位于“全球名牌家电制造中心”，到 2004 年，2 万余名格兰仕人致力于推动“全球微波炉制造中心”、“全球小家电制造中心”三大制造基地的发展，保持微波炉制造、光波炉制造世界第一，进入世界一线空调品牌阵营，格兰仕电器产品畅销全球近 200 个国家和地区，集团年销售额 130 亿元、出口创汇 7 亿美元，至 2004 年，格兰仕已经连续 10 年蝉联了中国微波炉市场销量及占有率第一的双项桂冠，连续 7 年蝉联微波炉出口销量和创汇双冠。

格兰仕集团的前身是 1978 年创立的一家乡镇羽绒制品厂，由于经营业绩良好，1991 年格兰仕跻身于中国乡镇企业十大百强的行列，并先后荣获“广东省先进企业”等各类荣誉共 22 项。经过十多年的艰苦创业，格兰仕进入了集团化规模经营阶段，销售额突破亿元大关，企业也有了相当的知名度。

1992 年，格兰仕引进当时最先进的东芝微波炉生产线，1993 年试产 1 万台。1994 年产销售量达 10 万台。1995 年达到 22 万台，市场占有率达 25%，成为市场的领导者。2005 年该公司全年销售收入 160 亿元，同比增长 23%，其中微波炉全球销售量突破 2 000 万台，同比增长 11%，占有全球近 5 成市场份额和 7 成的国内市场份额。1995—2005 年，格兰仕连续 11 年保持中国微波炉市场销售量及市场占有率第一，也连续 8 年保持微波炉出口销售量和创汇第一。正是由于这样的业绩，格兰仕微波炉被看做“中国制造”的典范。格兰仕在成长的过程中经常使用价格利器。

二、举起价格屠刀

格兰仕在规模达到一定的优势后，于 1996 年 8 月抢先发动价格大战，将其主流微波炉产品降价 40%，推动微波炉在国内普及。很多竞争对手判断格兰仕的降价如同长虹彩电第一次降价，是一种战术性抛库存，

因而没有太多地做出反应。等到他们醒悟过来的时候，格兰仕已经迅速拉开了与竞争对手的差距，与最大竞争对手的市场份额已经从原来不到 1%的差距拉开到 20%多，市场占有率达到 34.5%，实现销售 65 万台。

格兰仕并没有就此停下脚步。表 1 和 2 列举了格兰仕的产销规模和所占的市场份额。

表 1 格兰仕微波炉历年的全球产销规模

年份	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
规模/ 万台	1	10	20	65	200	400	600	1000	1200	1300	1600

表 2 格兰仕微波炉历年的全国市场占有率

年份	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
份 额 (%)	25.1	34.5	47.6	61.4	67.1	76	70	70	68

1997 年 10 月，5 大机型价格下调，13 个产品品种全面降价，平均降幅 32.3%，市场份额上升到 47.6%。

1998 年 5 月，格兰仕微波炉以“买一赠三”和抽奖等形式，进行变相降价，并逐步将市场重心转移到海外。此时，微波炉年产能力达到 400 万台，是世界最大生产厂家之一，当年，国内市场占有率 61.4%。

2000 年 6 月，格兰仕微波炉第四次掀起大规模的价格大战，降幅仍高达 40%，以“五朵金花”系列等中档机为主，还有大促销来配合大降价。

2000 年 10 月，格兰仕微波炉第五次大降价，利刃直指高端市场，高档“黑金刚”系列微波炉降幅接近 40%，高档机型需求率迅猛提高。全年国内市场占有率高达 76%；国际市场占有率突破 30%，晋升中国加电出口二强之一。

2001 年 4 月，格兰仕推出 300 元以下微波炉，再次令淡季市场空前火爆。

2002 年 1 月，格兰仕“数码温控王”系列微波炉降价 30%，使“高档中价”的高档机价位直逼其他品牌中低档产品的价格，加上数码光波、太空金刚、白金刚等高新技术产品的上市及热销，格兰仕“封杀”整个微波炉市场。

总之，格兰仕的策略就是：首先，不断拉高竞争壁垒。格兰仕当生产规模达到 125 万台时，就把出厂价定在规模为 80 万台的企业的成本价以下；当规模达到 300 万台时，格兰仕又把出厂价调到规模为 200 万台的企业的成本线以下。此时，格兰仕还有利润，而规模低于这个限度的企业，多生产一台就多亏损一台。其次，降价幅度大，不降则已，一降惊人。格兰仕多次的降价幅度都在 30%~40%。规模小、实力弱的微波炉生产厂商是很难抵御住这种幅度的价格攻击的。格兰仕运用“降价→销售量增加，生产规模扩大→规模经济，成本下降→进一步将价格下调”，其最终目的一方面将微波炉行业平均利润率降到低点，提高进入壁垒，摧毁行业投资者的信心；另一方面又沉重打击了现有竞争对手，从而若干年后可以实现市场垄断。

三、进军海外

为谋求在国际市场占有一席之地，格兰仕早在 1995 年就开始进入国际市场。格兰仕的国际化战略进展神速，特别在 1998 年亚洲金融风波期间，格兰仕利用韩国微波炉企业在欧洲低价抛售积压产品套现、遭欧美企业反倾销起诉的机会，暂缓开拓国内部分市场，集中全力迅速抢占国际市场，在短时间内就占领了韩国企业留下的市场空档，获得欧洲市场 10%的份额。这样格兰仕生产的微波炉全球市场份额在 1998 年达到 15%，成为全球第一。格兰仕在夺取产销规模全球第一的份额后，从来没有停止过自我否定和自我突破，从 20 世纪 90 年代末开始，格兰仕利用其在制造环节的规模优势，通过“拿来主义”的方式（即把欧美、日韩等国的家电跨国公司的生产线搬过来帮它们作 OEM），寻求与跨国公司的产业链合作，利用跨国公司的技术、品牌和网络优势，进一步扩大自己的规模优势，不断提高格兰仕微波炉的市场占有率（见表 3），连续 6 年保持了微波炉全球产销规模第一的霸主地位。

年份	1998	1999	2000	2001	2002	2003
份额 (%)	15	20	30	35	40	44.4

点评：格兰仕的成功，主要是基于价格战的艺术性。格兰仕的价格战可归纳为“准、狠、频、快和巧”五个字。

“准”，从长远看，价格战士格兰仕经营理念和“薄利多销”业务模式的体现。它紧紧围绕“总成本领先”的战略，遵循产品性价比最高的原则，在全球范围内考虑公司的经营安全。从短期看，每一次降价都有明确具体的目标。在微波炉业务上，格兰仕早期的降价，是为了迅速与竞争对手拉开差距；格兰仕后

期的降价，使摧毁行业利润，阻挡实力雄厚的跨国公司的跟进。

“狠”，表现降价幅度大。从 1996 年开始到现在，格兰仕每一次降价，其幅度都在 25%以上，一般降价幅度都在 30%-40%之间。

“频”，即降价次数多。小奥能够 1996 年到现在，已有十几次之多。

“快”，战略大师迈克尔·波特说过：“总成本领先战略本身就是一种格外依赖于先发制人的战略”。格兰仕的价格战充分体现了“先发制人”的原则，往往都能抢占成功的先机。

“巧”，即运作上的巧妙。这种巧妙在于正确把握和运用了消费者对价格的敏感度，同时又规避了价格战带来的直接风险。有效的降价必须了解消费者的价格敏感性因素，这一点对于耐用消费品的定价非常重要。由于微波炉是一种同质性高的产品，其价格敏感性本来就高，加之微波炉是一件非渴求品，因此，消费者对价格的敏感性更高。

面对价格战有可能带来的“低质量误区”、“脆弱市场占有率误区”和“浅钱袋误区”的风险，格兰仕在总成本领先战略的基础上，通过对基于的把握和降价的艺术，逐一加以规避。

在微波炉上获得成功的格兰仕成了微波炉的代名词，而其津津乐道的价格竞争不仅仅使微波炉从奢侈品变成了普通消费品，使人们提前 10 年使用了微波炉，而且也让人们已提起格兰仕就想到“薄利多销”、“价格屠夫”。只有“物美价廉”的产品，没有清洗、准确的价值沟通，格兰仕难以建立强势品牌。

案例四 低利润快周转的经营策略

大荣是日本一家庞大的经营式超级市场，拥有 600 多个连锁商店，商品销售能力居日本商品零售业之首。大荣超级市场建店于 1957 年，当时只是一个小店铺，15 年后发展成为拥有 16000 名职工的庞大的超级市场，商店销售额超过拥有 300 年历史的大百货公司——三越公司，在日本跃居首位。1980 年初，该公司商品销售额再次飞跃，创造了年销售额为 1 兆日元的新纪录，相当于每个日本人每年要从大荣公司购买 8600 元的商品。其发展速度是惊人的。究其成功的原因，在于其合理有效的经营策略。

“低利润、快周转”即薄利多销，是大荣公司创建以来始终坚持的一条经营原则，也是大荣公司迅速崛起的一个重要因素。

大荣公司第一个店铺开张以后，曾经历了两个月的萧条时期。为此，经理中内功曾做出多种努力。增加了食品类，并以廉价出售，使不景气局面一举改观，在当年商品销售额竞争中，创造了日销售额 100 万日元的纪录。这是大荣公司施行廉价经营方法的开端。自此，大荣一直坚持这条原则，逐渐给消费者留下“大荣的货物便宜”的好印象，从而吸引了更多的顾客。20 世纪 70 年代初期以后，日本在受到两次石油危机冲击和通货膨胀、物价暴涨的情况下，大荣公司率先宣布冻结数百种消费品频率高的商品价格，带动同行业掀起了“阻止价格上涨”运动。

由于薄利多销，大荣公司的商品销售能力大大增强，其商品年周转率保持在 11 次的水平上，实现了不到 55 年时间增长 5 倍的超高速度。大荣公司利润率计划，初期是取 10%的毛利，其中 7%用于支出，剩下的扣除薪金和税收后，纯利 1.5%。后来工资和其他成本上涨后，这个计划也有改变。现在毛利是 20%，其中 18%用于支出，纯利和以前差不多。

为达到商品利用率指标，大荣公司对商品进行巧妙的搭配，把商品按毛利率进行分类，有的按成本销售，有的按毛利是 5%、15%、20%等不同等级销售，但最终必须达到平均毛利率。对于折价商品，借助广告等宣传力量招徕顾客。大荣把这些招徕顾客的商品分为 3 类：

一是“超特价”商品，价格十分便宜，往往在开店大减价时抛售，或用于同行竞争，其宣传效果和吸引顾客的力量异乎寻常之大。

二是“亏本特价”商品，是厂商或批发商某一方亏本的商品，许多了解行市的人争相购买。

三是“特价”商品，利润虽小，但还是确保有利可得。

大荣公司还根据商品性质的不同而扩大商品价格变动的幅度。例如服装类，分为“发展新顾客”（战略商品）和“降低价格”（战术商品）两大类。战略商品以时兴货为主，在店铺里作为主要角色展出。战术商品以价格便宜为主，大量陈列于平台处，供顾客挑选，商品的营业效率大为提高。

为了降低商品成本，保证廉价经营和获取利润，大荣公司采取了下列有效措施。

向厂商进行不退货订货。大荣公司实行由商品本部统一进货的方针。日本的百货商店大都采取“以销定进”的做法，把卖剩的货物退回商社或批发商，这样，在发货价格中，自然包括了退货的风险因素，价格也相应提高。而大荣公司由于连锁店数量多，销售能力强，能大量进货，从而在某种程度上降低进货价格。而且许多商品不经过商社和批发商，直接从工厂进货，并实行不退货原则，这在一定程度上降低了商品成本，成为其商品便宜的因素之一。

开发“自家牌号”商品。自 1962 年起，大荣公司开始生产和出售“自家牌号”的商品。这种商品是大荣公司向厂商投入一部分资金，让厂方按自己的设计要求生产的商品，商标所有权属大荣公司。与出售国家商标的名牌商品相比，大荣的自家牌号商品是同厂商直接签订合同的，流通过程短，广告宣传费少，

而且销售价格的决定权属于自己。在降低商品成本方面，这种自家牌号商品发挥了十分重要的作用。因此，大荣公司先后与生产巧克力、牙刷、服装、电视机、录音机等许多厂商建立了业务合作关系。在大荣经销的商品中，有 1.6 万多种自家牌号的商 品，占整个销售额的 10% 左右。

建立海外商品采购网。从海外购进廉价商品，是大荣公司降低商品成本、廉价销售的一根支柱。大荣公司不依赖商社，直接派出自己的采购员，到世界各地寻找最佳产品的最佳来源，现在大荣公司在国外设有 13 个采购站，采购员了解国内市场需求，又熟悉当地语言，能很好地发挥作用。例如，他们得知松蘑在国内市场价格上涨，便从加拿大廉价购进，空运回国。再如购买冬笋一项，年初时节他们到美国去买，春季到台湾买，夏季日本有自己的供应，到了冬季他们又向澳大利亚和新西兰订货，因此一年四季都能保证供应，而且价格便宜。大荣公司为加强其国际性商品采购能力，近年来相继与美国和法国的第一流百货公司建立了合作关系，以充分利用他们在国外的采购站。大荣公司每年都派人参加我国的广州商品交易会，购买中国的商品。1981 年该公司与天津市外贸总公司合办了一所“天津大荣”公司，以加强同我国的商品贸易关系。

点评：对于零售业来说，如果你的价格具有竞争力，那将对企业的销售额有很大的帮助，这就是人们所说的薄利多销。但是，商家不能不赚钱，如何在既保证价格在同行中具有竞争力，又能获得一定利润之间寻求一个平衡点呢？这是一个现实的、必须解决的问题。大荣公司正是很好地解决了这个问题而使销售能力跃居日本零售商之首的。

从案例中可以看出，为找到这一平衡点，他们是从两个方面展开努力的。一是降低成本，二是进行价格组合。

他们几条降低成本的方法非常值得称道，尤其是开发“自家牌号”商品的做法格外令人瞩目。可以说，这是一举两得，一得在于降低了成本，二得在于利用了自己企业的无形资产，又丰富了自家企业的无形资产。这种做法，我国的大型零售商可以效仿。

至于价格组合，也是非常值得我们学习的。原来，它的薄利多销不是对所有经营项目都是薄利，有的是薄利，有的是成本价，有的还亏本，但也有的是赚钱的，甚至还是赚得比较多的。其中，有战略性、有战术性的。这就构成了一个价格组合方阵。如此做法，既获得了低利润的良好形象，招徕了大批顾客，加速了资金周转，又得到了更多的赚钱机会（尤其是对于那些定价较高的商品）。从总体上来说，企业预期毛利率不变。这确实是一种聪明的做法。

案例五 鲍洛奇的定价策略

吉诺·鲍洛奇是美国 20 世纪六、七十年代食品零售业的奇人，他的一生给我们留下了许多宝贵的商战经验，特别是在价格的制订和运用方面。他认为，制订销售价格不仅是一种商战策略，也是一种艺术。

实践经验证实：以降价促进销售，击垮竞争对手，是零售业中一种重要的销售手段，也是常用的一种手段。但是，绝不能一味地搞降价促销。如果，产品的品质的确比别人高出一头的话，按优质优价的原则，价格当然要比别人高；再者，有许多因素促使顾客购买某件商品，一件商品的定价与别人雷同，是不能吸引顾客的注意力的，哪怕定价稍高，若消费者体会出物有所值的道理，一样会趋之若鹜的。鲍洛奇深知，优质高档产品所带来的利润是低档产品所无法比拟的，高档高价便会有高回报。所以，鲍洛奇绞尽脑汁，在怎样才能使顾客对其产品形成高档产品的形象上大做文章。一方面，他在产品的品质和广告宣传上下功夫。鲍洛奇曾生产一种中国炒面，为了给人耳目一新的感觉，他在口味上大动脑筋，以浓烈的意大利调味品将炒面的味道调得非常刺激，形成了一种独特的中西结合的口味，生产出了优质的中国炒面。同时，使用第一流的包装和新颖的广告展开大规模的宣传攻势，打出“中国炒面是三餐之后最高雅享受”的口号，把中国炒面暗示成家庭财富和社会地位的象征。鲍洛奇这一做法相当成功。他把注意力主要集中在了大量中等收入的家庭上。他认为，中等收入的人家，一般都讲究面子，他们买东西固然希望质优价廉，但只要 有特色，哪怕价钱贵一些，他们也认为物有所值，他们是中国食品生意的主要对象。所以针对他们的心理，鲍洛奇在包装和宣传上花了很多精力。果然不出所料，中等家庭的主妇们皆以选购中国炒面为荣，尽管鲍洛奇的订价很高，她们依然不以为贵。另一方面，鲍洛奇很会揣摩顾客的心理，常常利用较高的价格吸引顾客的注意力，由于新产品投放市场之初，消费者对这种相对高价格商品的品质充满了好奇，很容易就激发了他们的购买欲。并且，一种产品的定价较高，可以为其他产品的定价腾出灵活的空间，企业就总能占据主动。当然，这一切都是建立在产品的品质的确不同凡响的基础上的。有一次，鲍洛奇生产的一种蔬菜罐头上市的时候，由于别的厂商同类产品的价格几乎全在每罐 5 角钱以下，所以公司的营销人员建议将价格定在 4 角 7 分到 4 角 9 分之间。但鲍洛奇却将价格定在 5 角 9 分，一下提高了 20%。鲍洛奇向销售人员解释说，5 角钱以下的类似商品已经非常之多，顾客们已经根本感觉不到每一种商品有什么特别，并在心理上潜意识地认为它们都是平庸的商品。如果价格定在 4 角 9 分，顾客仍然会将之划入平庸之列，而且还认为你的价格已尽可能地订高（已最接近 5 角），你已经占尽了便宜，甚至产生一种受欺骗的感觉；若你的产品定价 5 角以上，立即就会被顾客划入不同凡响的高级货一类，定价至 5 角 9 分，既给人感觉与普通货

的价格有明显差别，从而品质也有明显差别，还给人感觉这是高级货中不能再低的价格了，从而使顾客觉得厂商很关照他们，顾客反而觉得自己占了便宜。经鲍洛奇这么一解释，大家恍然大悟，但总还有些将信将疑。后来在实际的销售中，鲍洛奇掀起了一场大规模促销行动，口号就是“让一分利给顾客”，手是更加强了顾客心理中觉得占了便宜的感觉，蔬菜罐头的销售大获全胜。这 5 角 9 分的高价非但没有吓跑顾客，反倒诱惑了顾客选购的欲望，公司的营销人员不得不佩服鲍洛奇真正攻于心计。

后来，随着鲍洛奇经营中国食品的成功，效仿者日益增多，这就对鲍洛奇的高价策略形成了严重威胁。即使这样，鲍洛奇也决不轻易降低产品的价格。道理很简单，如果商品价格总是下降，谁还敢抢先购买这种产品呢？而且，高价商品降到低价商品的价格，在消费者心中还有什么信誉？顾客会有一种被欺诈的感觉。一旦面对产品积压的不利情况，许多平庸的商人都会选择降价推销的老套路，但鲍洛奇决不轻易如此，降低价格似乎永远不属于他思考的范畴。那么，如何处理积压产品呢？他采取赠送奖券，发放纪念品等形式，将产品堂而皇之地馈赠顾客。这样，既吸引了顾客，又保护了产品的定价。鲍洛奇的这种做法维护了自己产品的声誉，并为公司以后的发展留下了后路，是似拙实巧的一步妙棋。

鲍洛奇还利用顾客们贪图便宜的心理赚钱，他经常传播“重庆公司产品即将涨价”的消息，引起市场的骚动，顾客们知道了涨价的消息，内心贪便宜的心理就占了上风，即使没有购买的需要也会盲目地掏腰包，事后，他们或许还会洋洋得意地宣称自己又捡了便宜。对于鲍洛奇这种做生意的方式，许多知道内情的人都便是不满。欺骗顾客，这是传统商业道德所不能容许的。但是，鲍洛奇却不以为然，他有自己的解释。在他看来，生产者尽自己最大努力生产出高质量的产品，并以它所能达到的最高价格出售，这是天经地义的事情。为了实现尽可能高的利润，他们自然会用些手段，这也是无可厚非的。何况，消费者的需要是多层次的，他们不仅需要优质的产品，更需要心理上的满足。生产者从交易中赚了钱，顾客得到了自己所喜爱的产品，也得到了心理上的满足，双方皆大欢喜，这是最公平不过的交易了。为了支持自己的观点，鲍洛奇讲了这样一个故事：

有一对夫妻，花了 3 个月时间才找到了一只他们非常喜爱的古玩钟，他们商定只要售价不超过 600 美元就买下来。但是，当他们看清上面的标价时，丈夫却犹豫了。“哎哟，”丈夫低声说，“上面的标价是 800 美元，你还记得吗？我们说好了不超过 600 美元，我们还是回去吧。”“我记得，”妻子说，“不过我们可以试一试，看店主能不能卖便宜点。毕竟我们已经寻找了这么久才找到了。”夫妻俩私下商量了一下，由妻子出面，试着与店方讨价还价，尽管她认定 600 美元买到这只钟的希望非常小。妻子鼓起勇气，对钟表售货员说：“我看到你们有只小钟要卖。我看了上面的标价，我还看到价标上有一层尘土，这给小钟增添了几许古董的色彩。”停顿了一下，她接着说：“我告诉你我想干什么吧，我想给你的钟出个价，只出一个价。我肯定这会使你震惊的，你准备好了吗？”她停下来看了一下售货员的反应，又接着说：“哎，我只能给你 300 美元。”钟表售货员听了这个价后，连眼睛也没眨一下就爽快地说：“好！给你，卖啦！”你猜妻子的反应怎样？夫妻俩欣喜若狂了吗？不，事实的结果是你难以想象的。“我真是太傻了，这钟本来恐怕就值不了几个钱……或者肯定是里面缺少了零件，要不为什么那么轻呢？再要么就是质量低劣……”妻子越想越懊恼。尽管后来夫妻俩还是把钟摆到了家中的客厅里，而且看上去效果很好，美极了，似乎走得也不错，但是她和丈夫总觉得不放心，而且他们一直被这种感觉所笼罩。等他们退休后，这种不放心的感觉愈发强烈了，夫妻俩每晚都要起来三四次，为什么呢？因为他们断定自己没有听到钟声。日夜不安的结果使他们的身体渐渐地垮了，还患了高血压。为什么会出现这种结果呢？个中原因就是那个钟表售货员居然以 300 美元把那只钟卖给他们了，售货员这种爽快的行为使这对夫妻认为那钟不值 300 美元。是那位售货员造成了这个悲剧。如果他是一个富有同情心的钟表售货员，他就应该决不让步，他应该寸步不让地与丈夫讨价还价，最后在 797 元成交。丈夫将会因为自己省了 3 元钱而高兴，他也能够得到更高的利润，双方都会感到非常满意。由于售货员的失误，买钟的夫妇省了 200 元钱，但他们没有从购买行为中获得一种价值感，也就是人们常说的这个价买这东西值了；相反，而是感觉上当受骗了。

点评：在激烈、复杂的市场竞争中，没有哪一种市场策略是绝对的真理，是万能的武器。薄利多销有薄利多销的优势，但它只能在特定的领域、特定的情况下才有效。同样的道理，在某一适宜的条件下，如果方法得当、手段高明，高价策略也未必不是一种明智的选择。鲍洛奇的成功，正好说明了这一点。

从鲍洛奇的成功经验中，我们可以对高价策略运用条件作出如下归纳：

高价策略的成功首先取决于经营者对消费者心理的深入洞悉与把握。如果我们称鲍洛奇是一位消费心理学家恐怕并无过分之出。如案例所云，消费者并不是纯理性化的，冲动性、盲目性时时在他们身上有所体现。消费者也并不是完全是图实惠，其自尊感与心理上的满足也是决定购买行为的一个重要方面。

高价策略的成功也与产品有关。对于那些消费者已经十分熟悉、经常购买的产品，一下子突然冒出一个天价，消费者不能接受。而那些新出现的、具有某种特色的产品，因消费者先前没有该类商品的价格与其，才运用高价策略。

高价策略的成功还需要其他相关手段的配合。譬如，广告宣传就非常重要。没有一定质与一定量的广告旋踵，产品就很难销售出去。此外高价产品一定要维持自己的身份感，不能随便降价，要降也只能以暗

价的方式出现，如鲍洛奇所作出的赠奖券、发纪念品等等。随意的降价会“有失身份”，并影响长远利益。

第十一章 分销渠道与物流

案例一 另解“重赏之下，必有勇夫”

眼瞅着大半年过去了，可销售计划只完成了三分之一，怎么办？

作为某食品公司营销经理的张××，一直为销售不畅苦恼着。于是他请示老总，决定搞一次大规模的促销活动，以激励零售商大量进货，方法就是每进一件产品，奖励现金 50 元。

这招还真灵！零售商们见有利可图，进货积极性高涨，只一周时间，上半年落下的任务就超额完成了。

张经理看着销售表，长长地舒了口气，“真是有钱能使鬼推磨，重赏之下，必有勇夫啊！”

然而，让张经理万万没想到的是，没出一个月，市场就发生了意外：公司在市场上一直平稳的食品价格莫名其妙地一个劲地往下滑。

各零售点，无论大商场还是小食杂店都竞相降价甩货，不但造成零售价格一片混乱，也直接影响了公司的市场形象。老总火了，公司急忙派出人员出面调查制止。零售商们当面说得好听，可一转身，仍然低价出售。搞得公司焦头烂额，无可奈何。

原来，在高额促销费的驱动下，零售商们进货量猛增，表面上看，公司的库存降下来了，而商圈内消费者的消费量是相对有限和固定的，货虽然到了零售商手里，可并没有顺利地卖到消费者手中。由于零售商都进了大量的货，而一时又销不出去，为尽快处理库存积压，回笼被占用的资金，他们便争相降价甩卖。结果市场上卖什么价的都有，而且是越卖价越低。

低价甩卖，零售商不赔钱吗？他们当然不会做赔本的买卖，因为还有高额促销费垫底呢，只不过是少赚一点罢了。而食品公司的损失却要大多了。公司形象受影响不说，而产品价格一旦降下来，再想拉上去几乎是不可能的。因为消费者一旦接受了更低的零售价格，若再涨上去，他们肯定是不买账的，正所谓：降价容易涨价难哪！

于是，该种产品的售价越卖越低，零售商的利润越来越薄，最后，干脆不卖这种产品了。没人再进货，这种产品也就寿终正寝了！而这时只有食品公司叫苦不迭。张经理也因此引咎辞职，痛苦地离开了这家企业。

点评：这是一个盲目用经济利益刺激零售商失败的典型案例。它说明，用经济利益激励零售商，是一柄双刃剑，搞得不好，不但毁了市场，更会殃及自身！

造成这一现象的根本原因，是厂商以现金奖励、进货附赠促销品等方式，诱使零售商多进货。而零售商在眼前利益的驱使下，大量进货，占压了大量资金，为尽快解决库存问题，就只好采取两个办法：一是把价格降下来，刺激终端消费者，结果形成经销商之间的价格大战，销售价格越战越低；二是窜货。就是把本区域的货运到邻近区域去低价卖掉，使不同区域的代理商之间产生矛盾，打乱了公司营销网络的构架，造成整个市场价格的混乱。

所以，厂商若计划利用经济利益刺激零售商销售产品时，应该确切掌握各零售商的销售实力，给其一个适宜的销售目标任务。就是说，任务要高一点，但不能过高。他没有能力，想多要也不能给他，以杜绝窜货。第二，是给一个合理的利润空间，过高过低都不利。过高会激化零售商之间的竞争，因为只有把货卖出去才能拿到利润，为争夺消费者就会引发价格战，而过高的利润价差就提供了打价格战的条件。另外，给零售商的利润过高，必然减少厂商的收益，这样厂家就无力在整体上启动消费者（如在强势媒体上做广告，搞宣传活动等），一旦销售终端出现问题，厂商无能为力，失去了回旋余地；而利润过低，零售商便失去了销货的积极性。

由此看来，稳定合理的利润，才是对零售商最好的激励。只有长期稳定的销量才能保证零售商稳定的利润来源，而过度的促销等短期行为，不但使合理的价格难以保证，长期稳定的销量也丧失了。失去了稳定的长期的利润来源，是零售商们所不愿看到的。

案例二 卫家公司的渠道发展与变革

1994 年成立的上海卫家家用清洁用品有限公司是一家专门生产中、高档家庭防霉、防蛀卫生用品的小型民营企业，年生产能力 5 000 吨，员工 105 人。卫家公司自建立以来一直在寻求一种有效的渠道合作模式，做好自己应该扮演的角色。

一、自建销售网络

卫家公司在进入市场时采取了自组销售网络的方式，以北京、上海、广州及武汉四个城市为辐射点，覆盖华北、华东、华南、华中四个区域，在每个区域中再选取 4~5 个省会城市及居民生活水平较高的城市，如山东青岛、广东深圳、江苏苏州等。

公司在四个区域辐射点城市成立了小型的仓储次熬瘦机构，便于各区域内供货协调。还将公司内销售人员派驻到各区域，向选取城市中的终端推销卫家的产品，根据需求雇佣当地物流服务进行送货。由于人员少、物流服务成本高，所以选取的终端城市并不是很多。而在进入这些终端的过程中，卫家公司也遇到

了很大的挑战：由于卫家产品是初次上市，其企业规模小，且在业内尚未有一定声誉，大型终端如联华、家乐福超市等对其产品的市场需求、企业的合作能力都持怀疑态度，毕竟生产中高档家用防霉蛀产品的小企业数不胜数，而进入像联华、家乐福这样的大型终端就等于在很大程度上保证了产品销售的成功，竞争在挤入终端阶段是异常激烈的，而销售人员的推销手段更是层出不穷。但这些终端对进入企业却存在疑虑。

因此，在市场进入的第一年中，卫家公司付出了很多，但年终的财务报表上并没有显示骄人的成绩。四个辐射点城市的平均销售回款只有 50 万元左右，而其余销售点城市由于投入力量更小，一般都处于亏损状态，这对于原来对产品市场相当乐观的卫家公司来说，实在是一个很大的打击。

二、渠道变革求进

1996 年卫家公司招聘了姚海生担任销售经理。姚海生原在一家中型的、生产各类清洁用品的企业担任销售副经理，与各区域内的清洁用品代理商均有过良好的合作经历。姚经理上任后，对原有渠道进行了较大幅度的改革：

1. 由原来的四区自组人员向终端销售的模式转为在各区域重点城市聘请代理商代理商品向终端销售。
2. 将原有销售队伍精简，保留部分人员在各区域协调代理商，支持促销活动。
3. 一次性购买 50 吨以上并签约即付款的代理商给予 5% 的价格折扣，100 万吨以上签约即付款的会得到 8~9 个扣点的价格折扣。
4. 代理商安排终端人员现场促销活动，卫家公司将负担一定的人员聘用费用，或按照销售量给予一定比例的费用返还。
5. 卫家公司将派专人配合区域促销活动安排，积极联系总部，以提供赠品制作、POP 海报内容设计等多种方式配合代理商促销，以期共同打开市场。

姚经理认为卫家公司的产品种类单一、单价低，本身缺少知名度与信誉度，要想快速有效地占据理想终端，提高产品、企业知名度，只凭自身的力量是不能完成整个通路的各种事宜的，只有寻求一定的合作伙伴，整合优化资源配置，才能打开市场。

一是，区域代理商一般拥有某一类多系列产品或多类产品，如化妆品、清洁用品，均拥有一定的销售网络，特别是与卫家产品的理想零售者——大型卖场、连锁超市有着稳定而良好的合作关系，增加一类产品进入终端将比本公司零散人员推销容易很多。

二是，区域代理商一次买断一定量产品后，产品库存、向终端供货发生的物流费用、占用人力资源的程度对本公司将大幅度降低。

三是，代理商一般均有一定对终端的促销经验，且有较固定、系统的促销人员、活动安排，如与一些礼仪促销公司保持合作，长期、灵活地安排旗下商品的终端促销活动

四是，由于转由代理商管理产品向终端的转移，卫家公司的销售队伍可以予以精简，留下部分人员在辐射点城市建立联络站，重点配合产品促销，可以令卫家公司能集中力量更快打开市场。

五是，由于姚经理在本行业中有过一定从业经验，特别在代理商网络建立上拥有一定的人际资源，同时其原所在企业产品也曾通过代理方式度过了艰难的市场进入期，这种渠道合作方式的可行性、有效性无疑得到很大提高。

事实证明，改变渠道合作模式是正确的选择。消费者在有规律的终端内促销人员的宣传、海报宣传下对卫家产品形成了购买潮，其中三个城市的代理商还将卫家产品送入了次级城市的中高档零售终端。截至 1997 年 1 月，卫家公司回款总额突破 800 万元，令卫家公司在半年间一举扭亏，并申请贷款扩建生产。

将产品交给代理商，由其处理向终端铺货的方式的确可以为卫家这样的小企业省去大量的人力、资金资源，但同时也把渠道合作的主动权转移到他人之手，必须出让一部分利润空间作为合作的报酬是不言而喻的。只有双方都认可一定的分配比例，对所得与付出之比觉得公平和满意，合作才可能延续并发展，反之，则有可能联盟破裂，各自单飞。

在接下来的 3 年中，卫家公司产品销售量仍呈增长态势，但增长幅度明显放缓，且销售额停留在 950 万/年的水平。在这 3 年的合作中，代理商一直不断要求更优惠的进货价格，毕竟进价下调后，代理商的利润空间可能会大幅增加，也会增加提高促销支出的可能，但这一举动恰恰会将卫家公司的毛利润大幅度降低，利润率可能也会受到一定影响。

市场对卫家产品的需求似乎已进入“稳定期”，消费者对产品概念随着终端促销、宣传及其他企业相似产品的介入而熟悉，但在购买时由于选择可能非常多而更理性，原有消费群购买量稳定，新进入的消费者没有达到预期数量。

卫家公司权利投入促销活动的费用（包括给代理商的优惠措施）的增长比例远大于产品销售量的增长，这部分支出占据了卫家成本的较大部分，而收效却不理想。

卫家公司新增的生产能力并未达到理想产出效率，至少有 50% 左右的限制，但如果权利生产，将会带来相当大的仓储压力与费用。

偿还贷款本息后，卫家公司对大量费用支出的承受力备削弱很多，面对利润下降、生产能力闲置、市

场趋于饱和的态势，又有还贷款的压力，其资金流转可能出现短期的危机。

卫家公司开始对代理商的模式产生怀疑，认为现在市场对卫家产品有了一定了解，如果收回中间环节代理商取得的那部分利润，卫家公司完全可以自主销售，进一步加大促销力度。

三、渠道重组引发危机

2001年年初，卫家公司中断并放弃与代理商的合作关系，恢复了原有区域派驻的销售模式，但终端范围做出了一些调整，放弃了一些次级城市终端，主攻重点城市各大终端。但一些同类产品以更优惠的条件得到了原卫家代理商的支持，借助卫家产品概念的宣传顺利进入了市场；而卫家产品为了留在原大型终端，必须向其他进入者一样，根据大型终端的要求重新调整自己。卫家公司开始感受终端的“冷淡待遇”——这种产品对终端而言是必须但不重要的，给予关注的可能性是极低的，仅凭单一而非重要产品的供应者在与终端的合作中地位差距是可想而知的。

2001年9月，卫家公司在北京终于爆发了一场危机。家乐福作为卫家公司在北京的重点终端，其对供应商有着严格的供货要求，以适应其“零库存”的营运需要。卫家作为长期合作者，自然也十分清楚，自主销售后不敢怠慢。但家乐福北京各分店相距很远，与其他卫家选择的终端没有任何比邻；每次进货量不是很大，一般为2-3箱，自组销售后，卫家公司还没有自己的物流配送合作伙伴，配送活动管理较为混乱，有些销售员甚至叫出租车送货，而北京交通情况是不允许夏利出租车运送箱式货物的，一经交警发现会处以50-200元不等的罚款。于是卫家销售员由原来的“不辞劳苦”、“不计成本”为家乐福“有求必送”，渐渐转为拖延，等家乐福门店及北京其他终端有较多供货需求时才雇用专用运货车辆一并发货，这令家乐福无法接受。经过门市再三反映卫家产品架上数量低于应采购标准，不能按照规定及时补货，造成货架空间利用率降低后，家乐福于2001年10月正式提出与卫家公司解除合作关系，这令卫家公司销售遭受重创。

更严重的是，北京几家大型终端如京客隆、亿客隆等也对卫家公司的供货情况提出警告，一些终端在不十分清楚家乐福驱逐卫家具体的原因的情况下，甚至怀疑卫家产品或企业存在问题而暂停补货，计划待产品出空后改换品牌。这一连锁反应令卫家公司在北京市场一蹶不振，而其他重点城市也不同程度地存在这种隐患。卫家公司该如何走出困境？

点评：卫家公司必须寻找一个能够在整个渠道中帮助卫家产品顺利进入零售终端、加强在零售终端内外产品推广促销力度的合作者，它必须对渠道内运作过程相当了解，与零售终端有着良好的合作历史，与物流、促销等渠道内辅助成员有一定的系统合作，只有这样，卫家公司这样一个缺少品牌知名度的新兴小型企业，才有可能使自己优秀的产品以更有效的方式和有限资产更有效的投入，顺利通过渠道流向消费者，并最终在激烈的竞争中树立自己的品牌，战胜很多同等规模小企业的产品，甚至是知名大企业的产品。

这样的渠道决策毋庸置疑将落到在行业内有一定经验、地位的经销商身上，只有这样，解决卫家公司渠道内将要面对的种种问题和资源投入问题才可能更有效，至少在卫家公司产品进入市场阶段时，必须依赖经销商为之解决各个环节的问题，否则对这样一个着重生产、毫无渠道经验的小企业，解决渠道内的各种事宜将会严重分散企业的资源，带来非常不利的后果。

为了更好地与经销商合作，卫家公司必须与分销商建立起长久的伙伴关系。当然，不可避免的是卫家公司必须出让一部分利润空间，可能还会受到经销商的压制，毕竟经销商手中握有众多的产品，还有很多企业想通过与经销商合作顺利地进入终端市场，对于卫家公司来说，要注意的是：一、不断提升自己在经销商处的地位，这可能是通过增加自身产品种类，或是引进一些同类产品来完成的；二是清楚地认识自己在市场进入初期的渠道地位、角色，尽快学习渠道内的各种事务处理经验，这样可以为今后的渠道改革做一定的准备，可以在其他区域做一定的尝试，积累与渠道辅助着的合作经验，如物流、促销企业等，即使在日后市场成熟时，卫家希望脱离经销商的控制，也需要有很长一段时间的学习、积累过程。

案例三 戴尔在线：零距离亲密接触

互联网的发展促进了电子商务时代的来临，戴尔公司的管理层很早就认识到网上的电子商务将提供一个新的机会。通过互联网，公司可以更好的扩展自己的直销模式，可以帮助公司直接接触到更多的消费者并以低廉价格提供更多的服务。于是，1995年，戴尔公司建立了戴尔在线网站，网站致力于规划和实施公司的互联网行动，包括电子商务和在线技术支持。这一努力的成功是显而易见的。今天，戴尔公司四分之一的收入来自于戴尔在线。同时，网站为戴尔公司节约了大量成本，公司花费在客户服务方面的电话时间大量减少，大大节约了公司的运营费用。

戴尔在线的目的是最大限度的满足客户的需要，使公司更快捷、高效的运转，产生更大的效益，以下是公司网站的主要目标：

- 更准确快捷的了解客户需求，有计划的组织生产；
- 提供直销服务，网上查询和预定；
- 降低公司库存，根据客户订货组织生产；
- 客户个性化服务；

网上故障诊断和技术支持；

降低公司运营成本。

戴尔公司不断改进自己的网站，同时也获得了巨大的成功，其成功的主要原因包括如下方面：

一、创新的经营理念

戴尔公司在创始之初就坚持其“黄金三原则”：第一，摒弃库存；第二，坚持直销；第三，让产品与服务贴近顾客。这三项原则极大的降低了公司的成本，产生了一种新的经营方式，一种不同于传统企业的生产模式直接掌握销售信息，确定销售标准，与客户直接联络，满足客户的个性化设计，接受订单之后投产的生产模式。

二、客户自定义服务

戴尔在线通过自助服务保持与客户的联系，网站创立之初就希望能够绕过在计算机工业中常见的大量中间销售环节，直接面对客户销售。因为这些环节只能增加计算机的成本而不能提高计算机的价值。戴尔公司将大部分注意力集中在针对最终用户的直接市场活动、直接销售和直接技术支持上。

戴尔公司让客户自己在网上获得信息，并进行交易，主要包括：客户自助查询产品信息；客户自助查询订货数据、支付或调整账单，以及获取服务；客户根据自身情况，自由选择获取信息的通讯工具（电话、传真、邮寄或 E-mail）；网上故障诊断和技术支持。

戴尔公司建立了一个全面的知识数据库，里面包含戴尔公司提供的硬件和软件中可能出现的问题和解决方法，同时还有处理回信、交易和备份零件运输等的处理程序和系统。所有这些基础结构——用户数据库、产品信息和帮助只是数据库都在戴尔公司的网站上得到很好的运行。

三、根据订货组织生产

戴尔公司的目标是实现“零库存”。通过精确迅速的获得客户需求信息，并且不断缩短生产线和客户家门口的时空距离的方式，Dell 公司在全球的平均库存天数不断下降。据调研数据表明，Dell 公司在全球的平均库存天数可以下降到 8 天之内。库存下降降低了公司的成本，同时能从一个高度价格竞争的行业中抢占大量的市场份额。因为在计算机行业中技术的快速变革意味着每一台库存的计算机从它被生产出来开始就可能过时了。如果只在得到订单的情况下才生产计算机，就可以避免在库存中保留过时计算机的风险。戴尔解释说：“在我们的行业里，如果你能让人们认识到库存是多么快的运动着，你就创造了真正的价值。为什么？因为如果我有十一天的库存而我的对手有八十天的，这时英特尔公司推出了新的四百五十兆赫兹处理器，那么我就能领先六十九天打入市场。”

四、个性化服务

戴尔公司允许客户自定义设计其喜欢的产品，客户可以自由选择 and 配置计算机的各种功能、型号和参数，戴尔公司根据客户的要求进行生产，满足客户的个性化需求。戴尔公司能够根据客户特定的需求为他们量身定做，真正做到了“以客户为中心”。在为客户提供更好的服务的同时，公司也获得了更多的利润。

戴尔在线是戴尔公司中较新的部门，负责整个公司在世界范围的互联网战略和执行情况的协调工作。到 1997 年春季，部门中有三十二名成员，一半是商业和市场专业人员；另一半是负责建立应用程序的技术人员。戴尔在线的主要商业职能包括：

一、配置和订货

提供客户自定义标准选择和网上预定。对于许多第一次购物的顾客来说，网站的核心就是配置、报价和订货能力。戴尔的网站一直被认为是这方面的工业标准。顾客可以方便快捷的浏览产品市场和不同型号计算机的技术信息，进行系统配置或获取系统报价(膝上电脑、台式机、工作站或是服务器)，以电子方式发送订单或者检查订单状况。

二、网上查询订单情况

建立产品订购和发送数据库，为客户提供订货查询。戴尔公司为等待订货到来的用户提供订货状态信息。1998 年第一季度，每周有超过四万人在网上检查他们的订货情况。既使用户节省了电话费，同时也使戴尔公司减轻了工作量，公司不用再为大量的查询订货情况的要求而扩充呼叫中心。

三、售后服务和技术支持

网上提供故障诊断和技术支持。减少客户维修计算机的麻烦，指导客户进行检修和维护，提高故障检查效率，减少公司维护成本。

四、用户个性化站点

提供戴尔 Premier Page 服务，为客户提供定制化网页。每个公司的 Premier Page 互联网站都提供了一系列的网上服务，例如：可以订购预先同戴尔公司商定设置的计算机；提供给客户按照价格进行编目的能力，这些价格取决于事先同戴尔公司签订的基于特定账户的客户批量购买协议；提供了一个进入戴尔公司在线服务的用户窗口以及提供购买历史报告。

戴尔公司希望顾客可以直接从公司网站上订购他们的计算机，但在实施过程中遇到巨大的组织障碍。

戴尔公司不是一个单纯的公司，它按照市场目标不同被划分为几个巨大的独立业务部门。这些市场包括联邦政府、用户、小型商业、大的集团公司、中型公司、州和地方政府以及教育行业。一个准联合企业在产品定位和生产方面必须同每个业务部门一起进行产品研发和生产工作。业务部门向研发部门提供针对于市场的产品需求描述，研发部门负责设计出符合这些要求的产品。生产部门直接参与这项进程以确保产品能够按时及经济的生产出来。所有这些业务单元都有自己的收益亏损责任范围，自己的销售机构以及自己的市场机构。在业务单元中还存在着由地理分布带来的组织结构，用以确保不同地区的特殊需要。生产部门则更是一个整体的部门，生产设施分布于全球各地。戴尔公司网站的早期发展一直是被不同业务部门的几个市场小组以不同的风格建立和维护的。

为了解决这些组织障碍，在 1996 年，戴尔公司的管理部门决定建立一个集中的电子商务部门，将公司内所有的互联网活动由这个集中部门进行管理。因为，将互联网活动集中起来，可以更好的维护戴尔公司在性能、实用性和质量方面的标准。如果让几个不同的业务部门继续进行孤立的工作，可能会造成在几个方面的部门之间发生矛盾。维持一个一致的、标志性的戴尔公司形象已经是戴尔模式的必不可少的一部分，在网站上维持高标准也是这个传统的必然扩展。

戴尔公司在筹建这个对网上经营活动有指导和协调作用的集中机构时，几个业务部门中都出现了一些阻力。大多数戴尔公司的业务部门都对互联网业务十分感兴趣，业务部门已经习惯自由和灵活的管理形式，集中管理对于业务部门来说可能是个威胁。当时确实存在这样的危险，不同业务部门在自己的互联网策略上各行其道，以不同的目标、设计和产品出现在互联网上。

尽管在这些部门中存在阻力，戴尔在线还是于 1996 年七月作为戴尔公司的新的部门成立了，它是公司在互联网领域大量提高投资的策略决定的一部分。戴尔在线作为一个高效的联系媒介，在扩展戴尔公司同有业务往来的客户之间的直接联系方面起到重要作用。

管理戴尔公司众多而复杂的客户群是一项重要而艰难的工作，戴尔公司为满足客户的需要，不断改进其技术系统，戴尔公司网站的功能和运行状态日趋稳定和完善。

戴尔在线运行在由几个互为镜象的戴尔高端服务器组成的多服务器群上。这些服务器提供互联网内容服务，商务和非商务应用以及后台的 SQL 数据库服务。在这些产品服务器集群之后的是测试、原型和开发所用的一些服务器。整个站点在每晚进行备份，使用一组功能强大的后备设备。站点的前端互联网服务器上保存着静止的互联网页面并存储着所有信息的多个镜象副本。这些服务器是通往服务器后面的其他应用和数据的一个门户，都使用微软的视窗 NT 进行配置，包含了 NT 选项软件包、微软的互联网信息服务器（IIS）4.0 版、动态服务器页面（ASP）以及 6.5 版 SQL 服务器。

戴尔公司使用了微软公司互联网服务器软件的 3.0 商务版，包括站点分析以及业务量分析工具，搜索服务器，推技术服务器，个人化及成员关系系统和商务服务器。戴尔的核心设置包括带选项软件包的视窗 NT4.0 版、微软的互联网信息服务器（IIS）4.0 版、动态服务器页面（ASP）以及 6.5 版 SQL 服务器。

一、功能元件和软件开发的演化

戴尔公司在开发和升级过程中一直遵循着严格的程序并不断修改网站的核心部分及应用程序。所有的戴尔公司开发人员都用超文本语言（HTML 语言）页面或是在众多服务器上的应用程序进行创作。一些使用微软公司的 InterDev 程序编制动态服务器页面（ASP）应用程序，另一些使用 Visual Basic 开发用户元件，还有一些使用 JavaScript 用在基础的 HTML 语言中加入更加完善的功能。各个程序元件是由微软的 Visual Source Safe 程序进行集中管理的。经过认可的新的元件将通过元件分发服务（CDS）加入到戴尔的多重服务器和全球服务器集群里去。

二、掌握和管理网站

管理一个象戴尔公司的网站那样拥有如此大通信量的网站是一个巨大的挑战。戴尔在它的网站上使用了称为“多重主机”的技术，使用了多个互联网服务提供商，连接进多重数据中心。这些包括了多重路由器，防火墙，侵入监测系统，域名服务器，Cisco 公司的分布式负载均衡控制单元，快速以太网交换机，实时全天的站点及服务指示器和报警软件。

四、售后服务和技术支持系统

戴尔公司的售后服务和技术支持系统一部分基于 Edify 公司提供的呼叫跟踪系统，另一部分基于内部开发的一些商务工具。产品信息和技术支持的原始数据现在被写成 HTML 格式的文档保存。Edify 系统被用来跟踪和记录所有打来的求助电话。

点评：在传统商业模式中，中间商的存在尽管增加了企业的费用，提高了用户所支付的价格，并且使产品制造商与使用者之间的信息流因增加了中间环节而有所阻隔，但中间商存在的必要性依然是显而易见的。因为在许多情况下，制造商与使用者无法直接对话，如果要实现这种对话的话，成本也是非常高的。电子商务的出现，使得这种时空的阻隔不复存在，大洋彼岸的对话可以在第一时间实现，并且费用极为低廉。作为行家，戴尔公司敏锐地看到了这一点，并充分认识到这一点，通过与用户的零距离接触，从而实现了自身与用户的“双赢方案”。

具体来说，这种零距离亲密接触的好处如下：

一是，满足客户自定义配置电脑的需求，方便客户进行订购，减少客户的时间浪费。

二是，提高了客户查询的速度，方便了客户，同时减轻了呼叫中心的压力，降低了公司运营成本。

三是，减少客户维修计算机的麻烦，指导客户进行检修和维护，提高故障检查效率，减少公司维护成本。

四是，可以节省掉通常的集团购买过程所必需的大量纸上工作和交易时间。

五是，大幅度减少了库存，这对于资金的周转，对于提高企业的竞争力都有莫大的帮助。

六是，客户可以获得自由选择的权利，节省用于采购的费用，并进行在线故障诊断和解决问题。

随着电子商务的兴起以及逐渐为人们普遍认识，这种零距离亲密接触的商业模式必定愈来愈盛行，作为企业界人士，不能对之漠然视之。

案例四 扬长避短，与世界名牌过招

与世界名牌过招！杭州娃哈哈推出“非常可乐”，与可口可乐、百事可乐一争高下。可以说，国人都为之捏了一把汗。可他们的业绩却又让我们放下心来。

目前，“可口可乐”和“百事可乐”在我国的销售量分别为 200 万吨和 80 万吨，“非常可乐”1999 年销售即达 40 万吨，已占全国碳酸饮料市场的 10%。各地市场全面旺销，在湖南、新疆、大连等地，甚至还超过了洋可乐的市场份额，并开始出口东南亚。眼下，娃哈哈公司在原有基础上，又投资 7 亿余元引进了 7 条生产线。预计投产后年产量可达 100 万吨，直逼“百事可乐”。它高攀振兴民族工业的大旗，以“非常可乐，中国人自己的可乐！”向世界第一品牌可口可乐发起了挑战。

不可否认，非常可乐的诞生是一次非常冒险的非常行动，虽然初生牛犊不怕虎，但面对的却是世界可乐市场的两大巨头：可口可乐和百事可乐。可口可乐公司已经对非常可乐采取了行动，加大了广告宣传力度，并对非常可乐的口味和包装进行了婉转的攻击；许多可口可乐公司的经销商被告知不许销售非常可乐，否则就取消年终返利。还据说可口可乐公司的决策层曾经发话，只要中国有新的可乐冒出来，他们就会把产品全部买下，由多少买多少，然后统统扔进大海。

娃哈哈集团为什么明知山有虎，偏向虎山行呢？非常可乐与狼共舞，会不会送入狼口呢？其实娃哈哈公司决策者虽然知道这是一次非常冒险之旅，但也不是纯粹盲目的举动。他们也是手中有了一张好牌才敢于向世界名牌叫板的。

第一，娃哈哈这一品牌已是中国人心目中的名牌，它的企业形象已赢得了消费者的认同和信赖。在这样的基础上再推出产品，消费者接受起来比较容易。

第二，娃哈哈为推出非常可乐已准备了两年，公司投资 1 亿美元，从德国、意大利等国引进了两条目前全球最先进的制瓶和罐装生产线，设备毫不亚于可口可乐和百事可乐；原浆配方则是与过国外几家著名公司合作，根据国人口味，经过了几千次的配料和改进。

第三，娃哈哈有密如蛛网、结构合理的营销网络。

尤其是这第三点，是娃哈哈最大的优势。一些饮料业同行评价说：密如蛛网、结构合理的营销网络是娃哈哈的第一财富。

娃哈哈的营销网络有两点最具有特色，一是把“销地产”战略作为构筑网络、覆盖市场的重要手段；二是推行“联销体”制度，建立与经销商之间利益共享、风险共担、协作保障的机制。

走“销地产”之络，使打破运输“瓶颈”、降低销售成本的需要。销地产是在产品的销售区域组织生产，然后在当地销售。利用销地产可以降低生产成本，减少销售环节。饮料等产品的市场半径大约在 500 公里之内为最佳，而目前，娃哈哈一天的总产量可装满 100 多个火车皮，如果全部在杭州一地生产，运输部门难以承受，成本也过高。据测算，实行“销地产”与全部在杭州生产相比，1999 年娃哈哈仅运输费一项就节省了几千万元。同时，“销地产”是保证营销网络高效运行的必然选择。在各地设立生产性分公司，可以快速直接供货到乡镇，把销售网络延伸到末端。如今，不管地处如何偏僻的客户，一般当天要货，次日就能收到，使产品的密集型覆盖成为现实。

“联销体”制度是娃哈哈营销战略上的又一创新。娃哈哈总裁宗庆后有一句名言：大城市是骨头，食之无味，弃之可惜，肉都在下面。这个“下面”就是娃哈哈多年称霸依赖的二三线市场。而多年来，娃哈哈之所以能够称霸二三线市场，在于培育出了一个遍布城镇到农村的销售网络，因此业界把宗庆后称为最善于编“网”的企业家。而能够稳稳地控制这个网络的关键是娃哈哈多年来独创的“联销体”的销售模式。

娃哈哈的“联销体”营销组织结构是：总部——各省区分公司——特约一级批发商——特约二级批发商——二级批发商——三级批发商——零售终端。每年特约一级批发商根据各自经销额的大小打一笔预付款给娃哈哈，娃哈哈支付与银行相当的利息，然后，每次提货，结清上一次的货款。一级批发商在自己的势力范围内发展特约二级批发商和二级批发商，而特约二级批发商同样需要支付一笔预付款给一级批发商以争取到更优惠的政策。

娃哈哈的渠道策略是在一个区域选择一家一级经销商授权经销，公司委派一到若干个销售经理无偿帮助其开展铺货、理货、促销等工作，并保证没有外来商品冲击到本区域，而经销商除了缴纳预付款外，还必须不折不扣地实施总部下达的各种促销政策和活动，完成既定的销售任务。

这就是娃哈哈的“联销体”协作框架。表面上看，批发商帮娃哈哈卖货还要先支付一笔预付款，而娃哈哈则无偿出人、出力、出广告费，帮助批发商赚钱。而批发商之所以愿意支付预付款，一方面因为娃哈哈是大品牌，企业信用好，产品系列多，经营的综合成本低；还因为娃哈哈的销售公司委派销售经理全力配合批发商的工作。正是这种独特的模式，娃哈哈在各地的营销人员不过 2000 人，渠道的成本并不高。

“企业与经销商互相监督、政策透明，建立合作伙伴的关系，通过多年经营的信誉建立起来的渠道模式不是其他企业一朝一夕可以复制和模仿的。”娃哈哈广告部副部长陈新华对记者说。娃哈哈在全国 31 个省市选择了 1000 多家能控制一方的经销商，组成了几乎覆盖中国每一个乡镇的联合销售体系，形成了强大的销售网络。

中国农村市场商机无限。关于农村市场的概念，除了真正意义上的农村之外，亦包括县、县级市和中小城镇，即“大农村市场”。中国农村人口占全国人口的 80%以上，目前以农村构成为主的广大中西部地区，经济发展迅猛，增长速度已超过了东部沿海城市。这一中国最大的国情决定了农村是中国最大、最具潜力的市场。

城市竞争硝烟四起，农村市场微波荡漾。近几年来，中国饮料市场狼烟四起，可口可乐、百事可乐在东部沿海城市所向披靡，打得包括键力宝在内的国内企业几无立足之地。但是在广大的农村却是另一番风景。键力宝一直独秀，仅河南省一年就销售三四亿元人民币；连以前以生产蜜饯、凉果起家的广东潮州汾湴可乐在农村也有了广泛的根据地。汾湴可乐的成功是农村市场实践的成功。

农村包围城市是市场挑战者的最佳战略。在中国市场，可口可乐和百事可乐毫无疑问是可乐的市场领袖，非常可乐是市场挑战者的最佳战略。作为可乐界两大巨头，可口可乐和百事可乐的市场定位非常明显，它们把一些省会大城市、沿海城市、经济文化交流中心等地区作为自己的核心市场，把那些经济收入较低的农村和郊区作为延伸市场。在核心市场内，两大公司都投入了大量的人力和物力，广告狂轰滥炸，促销接连不断，给竞争对手设置了强大的市场进入壁垒；在农村、郊区等延伸市场内，两大巨头实力相对较薄弱，非常可乐还是大有作为的。

点评：纵观娃哈哈的成功，可归结为 4 个字“扬长避短”。

在大、中城市、在沿海城市可口可乐与百事可乐都设有重兵，他们暂时不与争锋，而是采取“让开大道，占领两厢”的战术，把中国广大的农村作为自己主要的区域市场。这一步可算是走得非常正常。平心而论，凭娃哈哈现有的实力，还没到能与可口可乐、百事可乐正面交锋，打价格战、广告战的地步。这是避其短。

在“扬其长”方面，他们做的更好。如文中所述，娃哈哈的营销网络有两点最具有特色。一是把“销地产”战略作为构筑网络、覆盖市场的重要手段；二是推行“联销体”制度，建立与经销商之间利益共享、风险共担、协作保障的机制。

“销地产”保证了快捷与低成本；“联销产”使自己有广大的同盟军。这两条是可口可乐与百事可乐暂时还没有做到的，而这两条使娃哈哈在与可口可乐与百事可乐的竞争中找到了劣势中的优势。

最后还想说一点：对于非常可乐进军国际市场的做法，我不敢苟同。因为，在那里，你从任何一个方面来看都毫无优势可言。我们需要进入国际市场，但不是每一个产品都要进入国际市场，而应把自己最具竞争力的产品打入国际市场。

案例五 大连金三角批发市场的发展

金三角大市场是由粮食批发市场逐步发展起来的集粮油批发、农副产品、果菜批发、装饰材料、家具、卫生洁具及食品百货，花卉交易于一体的综合性批发市场。通过对金三角各专业市场现状及各市场竞争态势的分析，金三角市场以同等的人、财、物的投入来发展各专业市场是不切实际的，金三角未来的发展应坚持“做强主业，发展辅业，培育新的增长点”的方针，实现跳跃式发展。

粮食批发市场相对于其他市场而言，建立时间较早，市场基础好，知名度较高。可以说目前金三角市场的知名度很大程度上来自于粮食批发市场，再加之金三角市场多年来在粮食批发经营方面积累下了许多宝贵的经验，这些经验都是市场发展的宝贵财富。因此，粮食批发市场在金三角市场中的核心地位不容忽视。因此粮食批发市场应是金三角七个专业市场中的核心市场。国际花木交易是金三角市场群中的雏形市场，但从未来的发展趋势看，非常有潜力，可考虑作为市场发展的一个新的增长点。家具、洁具、装饰材料市场发展已有较好的基础，业户入驻率较高，租费收入稳定，是金三角市场群中的支柱市场。食品百货、农副产品市场在金三角市场群中，是发育比较成熟的，特别是农副产品市场是以集贸市场的形式交易，是一种原始的低级交易方式，目前正处于衰退期，它的发展业态在不久的将来会被更先进的交易方式超级市场所取代。因此金三角农副产品市场经营业态的升级改造是一个十分重要的问题。

粮食批发市场相对于其他市场而言，建立时间较早，市场基础好，知名度较高。可以说目前金三角市场的知名度很大程度上来自于粮食批发市场，再加之金三角市场多年来在粮食批发经营方面积累下了许多宝贵的经验，这些经验都是市场发展的宝贵财富。因此，粮食批发市场在金三角市场中的核心地位不容忽视。因此粮食批发市场应是金三角七个专业市场中的核心市场。国际花木交易是金三角市场群中的雏形市场，但从未来的发展趋势看，非常有潜力，可考虑作为市场发展的一个新的增长点。家具、洁具、装饰材料市场发展已有较好的基础，业户入驻率较高，租费收入稳定，是金三角市场群中的支柱市场。食品百货、农副产品市场在金三角市场群中，是发育比较成熟的，特别是农副产品市场是以集贸市场的形式交易，是一种原始的低级交易方式，目前正处于衰退期，它的发展业态在不久的将来会被更先进的交易方式超级市场所取代。因此金三角农副产品市场经营业态的升级改造是一个十分重要的问题。

针对上述市场定位及各市场目前存在的问题，金三角市场为进一步发展采取以下战略措施：

金三角粮食批发市场

首先，要改善粮食批发市场交易环境及交易方式。如为方便交易场内的粮食运输，地面必须改造成适于粮食交易的场地，并改进取暖设施，交易大厅的窗户面积应扩大，可采用大铝合金窗或大的玻璃窗，以确保厅内明亮。至于交易方式可逐步实施拍卖制、集体议价制、组合优选制等。其次，强化信息提供职能，建立粮食市场信息中心。金三角粮食批发市场应该充分利用各种信息手段，积极搜集各种国外、国内粮油信息，通过对各地的供求状况、价格等资料进行收集、整理、分析、加工并对未来粮食市场行情进行预测，将分析整理的信息向社会传播，这样可以使粮食批发市场成为粮食信息中心，从而为业户的粮食经营活动提供更科学更准确的参考依据，提高业户粮食交易成交率。

再次，拓展新市场空间。拓展新市场空间的主要措施是在改进现代化交易硬件设施，真正贯彻大量交易原则的基础上，强化营销服务职能。这里的营销服务包含两层含义：第一层含义是批发市场管理部门的营销服务，主要应立足于通过广告、人员推销，借助因特网建立粮食批发现货网等措施进一步扩大市场的知名度，进而逐步提升其美誉度。第二层含义是粮食经营业户的营销服务，业户应强化营销服务意识，注重业户自身形象，加强送货及售后服务，并采取“主动走出去”的方式积极与集团企事业单位、大中院校、酒店宾馆、小型零售店铺建立起固定的供货合同关系，并确保供货质量及供货服务等。要提升业户的营销服务职能，需要市场管理部门作出配合为业户提供各种便利条件，对业户进行素质教育，通过这些努力可以进一步扩大批发市场辐射范围，在大连市内，可争取到中山区、西岗区的顾客，使市场份额由原来的 50% 提升到 80%。此外，通过这些措施的有力实施，可以使大米杂粮向山东河北省区覆盖，面粉向北三市覆盖成为可能。随着市场份额的不断扩大，金三角粮食批发也应不断地争取老客户，结识新朋友，加强与周边缺粮省市的产销联系，建立稳固的销售关系和销售网络，扩大粮食的内销外调，内调外销及外调外销。

最后，建立批发商为主的流通系列化体系。可借助已有的信息网络资源，品牌优势和仓储条件建立起批发商支配的流通一体化。可尝试逐步垄断经营几个主要品牌的产品，一方面可以与大中粮食加工企业合作，建立委托加工关系，加工指定品牌的产品，并进一步改进包装装潢，提高档次，增加产品附加值以适应打入国内、国际超市的需要；另一方面，积极与中小粮食零售企业、粮店及大型宾馆酒店等建立起稳定的供货关系。从而实现由金三角作为粮食批发主体支配型的上连粮食加工企业，下连零售企业的一体化模式。

国际花木交易市场

首先，利用地位优势实施错位经营。虽然大连市内的花卉市场较多，但经营品种、经营方式各有所不同。这就为金三角花卉市场寻找市场空隙创造了有利条件。纵观市内各花卉市场，从经营品种上看，大多以家庭观赏性花木与鲜切花居多，而园林绿化苗木较少；从经营方式上看，大多以零售为主批发较少。因此，金三角花卉市场应该重点在错位经营上下工夫，重点经营其他竞争性市场偏少或没有形成规模优势的品种，并坚持以批发为主的指导思想，把主要顾客群体定位在大中小公园，居民小区，花园式单位及花卉市场。

其次，加快花木养护地的建设。现代化花木养护地的建设既可为经营业户提供花木存放的场所，又能通过现代化养护设施的配备，多品种花卉苗木的汇集，形成一个金三角特有的花卉景点，供游客休闲观赏。这既是方便业户大批量交易，扩大招商的一个必要途径同时又适应了金三角文化休闲中心的定位，创造出了花卉观赏这样一个商业文化休闲的景点。再次，积极开展营销促进活动。除要进一步加强广告宣传外，应该利用大连市重大节日礼仪性活动的机会进行公共宣传，并可尝试举办金三角花卉展，利用现代化传媒和信息网络将花卉展的情况向社会公布。这对于招商，吸引业户以及唤起更多消费者的注意，进而扩大市场的知名度都有着重要的作用。

家具、洁具、装饰材料市场

首先，要调整产品比例，优化产品结构。家具、洁具市场应引进增加经营中高档产品的业户，一则为增加租金收入，二则为将来与百安居合作，业态、产品升级以及战略发展做准备。装饰材料市场应增加批发业户数，以适应市场的长期存在、及业务转型的战略需要。

其次，价格策略调整。金三角由于其资源优势以及形成的成本优势，有较大的价格调整空间，各市场可根据市场的经营状况、五年战略目标，本着竞争目的制定相应的价格策略。家具市场可通过硬件设施改造、软件服务的完善并在保证出租率的前提下可适当提高价格，达到增加收入的目的。洁具市场可以根据家具市场采取基本相同的价格策略，并且对灯饰交易厅租金适当地降低价格，以提高出租率。装饰材料市场可采取降低价格的策略，以提高出租率，扩大市场份额。

再次，加大广告、公关宣传。如公司应加大广告投资力度，加强广告信息反馈的研究，并应加强企业的公关活动。

食品百货、农副产品市场

食品百货市场的传统大棚式的交易方式受周边地区大型超市的影响较大，目前，场内出租率只有 50%，交易额不到一个亿。没有寻找到合适的投资商的条件下，可不作大的战略投入，以整顿经营秩序，局部改善经营环境为主。与此同时积极寻找合作伙伴，进行战略投资，在现有交易区内进行系统规划，与具有实力的大型零售商联建大型货仓式卖场，实行业态升级。

对果菜批发，应有步骤、有计划地扩大果菜批发业务规模，对果菜一级批发商可以是单独给予优惠政策，以吸引他们入户金三角；金三角市场可根据自身在场地、管理、仓储、运输等既有条件，作适当的前向整合，自营果菜批发业务，履行一级批发商职能，以此带动整个果菜批发市场的发展，引进果菜一级批发商以及扩大果菜批发业务是金三角农副产品市场发展的关键。目前由于超级市场业态的发展，对农副产品市场的熟食经营冲击很大，从趋势上讲，必将为其所取代，所以农贸市场的熟食摊位应相应减少；果菜、生肉海鲜等产品的摊位可逐步增加。

点评：金三角大市场在未来整体发展中还应注重以下几方面：

1. 实现以中低档商品为主，兼营高档商品的商品结构。金三角市场的商品结构，商品的确质量、技术含量、价格都应定位在低中档水平上，以适应大量工薪阶层的需要。但是，随着人民生活水平的提高，需求多样化，还要经营少量高档商品满足高收入层的需要。这样形成一个低中档为主，兼营高档的商品结构。主要是在具有条件的专业市场，如家装市场，可利用百安居品牌店的进入，向高档经营发展。

2. 利用现有设施，建立物流配送中心。在某些零售企业的规模急剧扩张，制造商进行电子物流系统的建设时，他们对最终消费者服务都需要提高本身的物流调配能力。批发企业大多有良好的仓储能力和运输能力，因此批发企业可以融入制造企业和零售企业，成为他们的配送系统或采购系统。金三角集团利用这一机会，为连锁超市配送农产品等。配送是指按用户的订货要求，在物流据点进行分货，配送工作，并将配好之货物交收货人。配送中心是配送的重要形式。配送中心规模较大，按取送需要储存各种商品，储存量比较大。配送中心专业性强，和用户有固定的配送关系，一般实行计划配送，需配送的商品有一定的库存量，一般情况很少超越自己的经营范围。配送中心的设施及工艺流程是根据配送需要专门设计的，所以，配送能力强，配送距离较远，配送品种较多，配送数量较大。金三角集团建立配送中心，使批发市场的服务功能向两头延伸，形成新的业态，为批发市场寻求新的增长点。

3. 发展连锁超市，扩大零售业务。主要是通过招商引资，寻找合作伙伴，发展连锁超市。超级市场是在社会生产发展到一定阶段的产物，也是零售业态的第三次革命。但这是未来我国零售业发展的方向。对此，金三角市场应未雨绸缪，在传统的大棚式交易未完全取代之前，完成市场的业态升级。

4. 开展代销代理业务，寻找多种经营出路。金三角市场的主业是以粮食批发市场为主的市场租赁。还应在此基础上，开展代购、代销业务，甚至自营业务，初期条件可以适当放宽，鼓励市场人员岗位分流，下海经商，同时聘请有经验、有能力的经营管理者承包经营。

5. 创造条件，逐步实行新的批发商经营模式。在电子商务条件下，生产者与消费者的直接交易，大型零售企业也直接从生产企业进货，互联网交易迅速发展。这将给传统的批发商经营带来巨大的威胁。因此，批发商在巩固现有市场的同时，必须积极介入新的交易形式，实行电子商务条件下的新的批发经济模式。这种新的批发商指在电子信息网络上建立的起着连接生产者和消费者的桥梁作用的一个系统。新的批发商通过因特网站点来实现传统批发上的所有功能，同时，还具有一些传统批发商不具有的新功能。主要是使用服务器、工作站和各种网络设备作为技术支持。新的批发商实现形式可采取传统中间商利用电子商务来实现中间商的功能。更进一步地降低交易成本，提高交易效率，还可采取在因特网上新建一个新批发商。

同传统批发商一样，新的批发商业是连接生产者与消费者的桥梁。新批发商可以实现市场运营形成一个良性的循环。新批发商可以通过电子商务支付系统实现更快的资金流转。如利用信用卡、电子货币、智能卡等多种方式来实现网上电子支付，从而为买卖双方节约交易费用，加速资金周转效率。新批发商可以实现更高效率的物流和商流，利用电子商务，一些可数字化的商品和服务的供货、结算、收货等完整交易过程，可以完全在电子信息网络上完成。这时商流和物流可同时发生。金三角集团实行新批发商模式，就可以未雨绸缪，迎接电子商务的挑战。

总而言之，粮食批发市场是金三角市场的主营业务，应通过探索新的批发经济模式突出主业，强化主

业。但是，为了规避风险，寻求新的经济增长点，发挥资源的协同效益，调动各级管理人员积极性等，还要实行多种经营，同时，办好花卉、农副产品、食品百货、装饰材料家具和洁具市场。这样形成一个以粮为主，多种经营的综合大市场。

第十二章 整合营销传播

案例一 民族服饰文化的守候与回归——2004 年柒牌“中华立领”整合营销传播案例

柒牌男装从上世纪九十年代就开始塑造品牌，倡导“立民族志气，创世界名牌”的品牌战略，演绎柒牌“比肩世界男装”的品牌形象。2003 年，柒牌集团与李连杰成功签约，柒牌希望通过与李连杰签约代言人作为契机，争取在 2008 年打造成中国男装第一品牌。

然而，国内男装市场竞争相当激烈，新品牌不断涌现，同质化竞争日趋严重。经过深入的调查研究，柒牌发现，立领服装是一个大有可为的产品开发方向，并最终决定以中式立领服装作为主打产品，计划在 2004 年秋冬季正式上市，希望以“中式立领”作为产品概念进行推广。

广州市时空视点公关顾问有限公司经过研究分析后认为，中式仅仅是一个品类概念，无法承载品牌的内涵，在竞争对手跟风后，难于形成认知上的有效区隔，而“中华”具有浓厚的文化内涵，才是关键词与突破点，也更吻合柒牌的价值观和企业使命，因此建议采用“中华立领”作为产品品牌进行整合营销传播推广。

服装消费是一种文化消费，是一种生活方式和价值观念的表达。在推出“中华立领”之前，先为柒牌注入“中华立领”所表现的“时尚中华”的品牌理念，把柒牌品牌形象拔高，进而为“中华立领”的上市作铺垫。

在传播手段上，柒牌采取以公关为核心的策略进行整合传播。“中华立领”本身作为一个产品品牌，其营销推广必须通过公关事件活动在消费者不同的接触点传播信息，才能切实促使消费者购买、支持终端销售。同时，公关更多的是对心智的占领，公信力较强，有效弥补广告相应的不足。

根据上述战略考虑，围绕中华立领的核心传播主题，时空视点在战术上分四个阶段策划多起紧密衔接的公关事件，并全程在媒体新闻传播上进行有效配合，从而全面塑造中华立领产品品牌。

（1）理念提升：推出时尚中华品牌理念，分概念的导入和演绎两个环节推进。

首次亮相 CHIC，导入“时尚中华”产品概念的导入关键在于导入时机的把握。2004 年 3 月 30 日，一年一度的中国国际服装服饰博览会召开。柒牌首度参展，籍此契机将中华立领系列服装正式亮相，并代表柒牌男装全面亮出了“时尚中华”大旗。

冠名赞助“相约名人坊”——演绎“时尚中华” 2004 年 5 月 22 日，柒牌赞助“相约东南，柒牌相约名人坊”晚会，说服著名歌手姜育恒、名导张纪中、著名旅美画家李自健穿上柒牌中华立领出席包括晚会以内的各大场合。这是名人与柒牌之间最好的契合点，让参会嘉宾成为柒牌的演员，演绎中华立领所表现的“时尚中华”理念，引得各大报纸、网络、电视台争相报道，“中华立领”一夜之间红遍大江南北。

（2）闪电出击：产品上市，推拉配合

厦门订货会 前期时尚中华理念的导入和演绎已经为中华立领产品的上市做好了充分的铺垫，而 6 月举行的秋冬订货会无疑是中华立领产品成功上市的关键环节。中华立领新货在各地上市后，立刻在市场上引起强烈的反响，柒牌专柜的中华立领断货现象屡见不鲜。

（3）重点突破：重点目标市场精准传播，推动产品销售

球迷市场——“每一位男人都应该有一件中华立领” 2004 年 6 月，欧洲杯在即，必将引发新一轮足球狂潮，而中华立领的目标受众当中很多都是球迷，最后决定以足球为传播载体，引进国际足球先生——菲戈作为中华立领形象大使，与李连杰共同演绎“时尚中华”。在 6、7 月期间围绕“每一位男人都应该有一件中华立领”这一核心信息，对柒牌“中华立领”产品概念进行全方位、多层面的传播推广。

在长达近一个月的欧洲杯期间，与全国最出名两家足球报纸——《体坛周报》和《足球报》进行合作，策划“柒牌球迷吧”专栏，邀请体育界知名评论家用“虚拟酒吧”的形式进行评球，引起广大球迷的关注；同时举办“柒牌男装，有球必赢”欧洲杯有奖竞猜活动，提高球迷的参与度。

婚庆市场——“重要时刻，我只穿中华立领” 婚庆市场是男装的一个重要目标市场。柒牌专为新郎们打造特色婚庆礼服，既具有时代特征，又不乏民族特色。围绕金秋国庆，从 2004 年 9 月 6 日—11 月 30 日，配合销售，推出一系列报道，重点传播“重要时刻，我只穿中华立领”的观念。

（4）形象深化：通过体育赞助或公益活动辅以企业形象层面的传播。使“时尚中华”在柒牌“立民族志气，创世界名牌”的品牌理念中得到进一步升华。

企业形象提升——“中华立领”与中华武术共迎奥运 在北京中华世纪坛举办一场“柒牌中华武术迎奥运暨万人太极拳表演”大型活动。通过这次活动，将柒牌“立民族志气，创世界名牌”的品牌理念进行

推广。这是国内首例由服装企业发起并与官方共同主办的最高规格的大型迎奥运活动，并在社会新闻、体育新闻、服装行业新闻等领域产生了极大的影响。

配合上述公关事件，2004 年度，时空视点共向全国 30 多个省市地区近 200 家媒体（平面、网络、电视台、电台）发送了中华立领相关新闻，收集到来自全国共约 60 万字的报道，达 1000 余篇，在著名搜索引擎 Google 中，约有 2,750,000 项符合中华立领的查询结果，传播效果非常理想。

成功的推广带动了市场销售的飞速增长。从 2004 年 3 月亮相 CHIC 开始，一年内，中华立领品牌便创造了从 0 到 3 亿元的掘金神话。

基于中华立领的优秀表现，柒牌 05 年度连获两项品牌大奖，一是以 21.58 亿元品牌价值获得了 2005 年《中国 500 最具价值品牌》称号。二是荣获中国服装协会举办的“2003-2004 中国服装品牌年度大奖”的十项大奖中的价值大奖、公众大奖、策划大奖等 3 个大奖的提名奖。

点评：服装消费是一种文化消费，用“中华立领”定位品牌的价值观和使命，柒牌分四个阶段策划多起紧密衔接的公关事件，并全程在媒体新闻传播上进行有效配合，从而全面塑造中华立领产品品牌。借助中国国际服装服饰博览会的契机，冠名赞助“相约名人坊”，把“球迷”作为关键突破点等等关键事件成就了从 0 到 3 亿元的神话。

案例二 《集结号》：新闻公关的典范

国产战争题材大片《集结号》自 2007 年底公映以来，短短时间内票房突破两亿，效果不俗。在整个影片宣传过程中，除了一些传统的造势做派外，最值得称道的就是《集结号》登上中央电视台一些重点新闻栏目，及时配合了影片的宣传，扩大了影片的影响，为影片赢得了更多的观众和票房。和其它一些商业大片的宣传手法相比，可以说，《集结号》此次在新闻公关方面可圈可点。

首先，成功登陆中央电视台《新闻联播》、《新闻会客厅》和《焦点访谈》三个重量级新闻节目。2007 年 12 月 21 号《集结号》公映的次日，《新闻联播》以 1 分零九秒的时间对《集结号》进行了报道，内容为“《集结号》公映受到观众欢迎”，《新闻联播》的影响力毋庸置疑，这个每天集结国内外重要新闻事件、在黄金时间播出的新闻栏目在中国已经存在 30 年，它因绝对的权威性、重要性为观众所认可，培养了大批受众。商业大片的正面宣传登上以严肃著称的《新闻联播》可以说极为鲜见，能登上这样的栏目对《集结号》来说可谓最有效的广告。

仅仅登上《新闻联播》，我们也可以认为《集结号》偶然接到了天上掉下的馅饼。但随后中央电视台其他两档强势新闻栏目的介入，让我们对《集结号》的新闻公关能力刮目相看。12 月 28 号，中央电视台新闻频道《新闻会客厅》栏目以《冯小刚：吹响〈集结号〉》为名，对其进行了近半小时的报道，邀请导演冯小刚到现场进行深度访谈，对《集结号》进行了具体解读，这无疑使得《集结号》达到了更为深入的宣传效果，《新闻会客厅》作为央视新闻频道一档比较有影响力的新闻访谈栏目，以“会见新闻当事人”的口号著称，每次都邀请国内外重大新闻事件的当事人进行对话，在每天晚上黄金时间播出，重量级的嘉宾、亲和的对话形式、对新闻事件的深度解读也为《新闻会客厅》培养了大批受众，《新闻会客厅》对《集结号》的报道，使得观众对导演冯小刚和他的《集结号》有了更深入的认识，无形中也为《集结号》拉拢了更多的潜在消费者。

除了以上这两档栏目外，在 2008 年 1 月 11 日，央视王牌新闻节目《焦点访谈》又用长达 11 分钟的专题节目再次报道了《集结号》。我们知道，《焦点访谈》是一个新闻评述类的专题节目，每天选取国内外具有重大新闻价值的话题进行评述报道，往往能产生强大的舆论影响力。党和政府领导人曾以不同方式对这个节目表示关心和支持，三任国务院总理都曾经题词鼓励，使得《焦点访谈》声名鹊起，公众从中不仅可以看到中央电视台的态度和舆论导向，也看到了党和政府的立场和意向。所以，《集结号》能登上具有舆论标杆意义的《焦点访谈》，其宣传效果即使是高投入的商业广告也无法比拟的。综合以上可以看出，在整个《集结号》的黄金档期内，中央电视台三档强势新闻节目纷纷对《集结号》介入报道宣传，既有简短的消息，也有深入的对话访谈，还有述评结合的专题节目，形式多样，连续发力，对扩大影片的影响、提升票房收入功不可没。

其次，三个重量级新闻节目的报道角度都是正面的，对提升影片的形象大有裨益。在当今商业广告泛滥，观众注意力稀缺的年代，很多企业和个人为赢得关注，不惜任何代价，于是很多恶俗炒作不断出炉，不管正面还是负面新闻，以为赢得关注就是成功，但事实上负面新闻所造成的负面影响和伤害是毋庸置疑的，再加上注意力并不等于购买力，被关注的结果肯定要求在某种程度上得到消费回报，而正面新闻无疑对产品的形象有所提升，从而影响受众也就是产品的潜在消费者的认同。

而这次三档新闻节目对《集结号》的报道角度恰恰都是非常正面的，赞扬的角度非常明显，《新闻联播》的报道题目为“电影《集结号》公映备受欢迎”，在 1 分零 9 秒的时间里，包含了影片首次公映受到好评，北京某影院观众场场爆满，首日票房突破 1500 万元，影片内容介绍等具体内容，尤其还赋予了影片相当主旋律的思想价值——每个牺牲都是永垂不朽的，不经过血与火的洗礼和牺牲，就没有今天的幸

福生活。最后还采访了两个看完电影后红着眼睛走出来的观众，进一步渲染了影片的感染力。《新闻会客厅》以《冯小刚：吹响〈集结号〉》为名对冯小刚进行了访谈，认为《集结号》从战争特技、叙事风格、演员、档期方面都显示了影片在战争题材方面的突破，还有对冯小刚从导演贺岁片到战争片的转型也很是肯定。《焦点访谈》对影片赞扬的立场更为明显，这期名为《国产影片的新探索》的新闻专题，从影片公映受到关注和好评谈起，提到了影片一票难求、票房已突破 2 亿的成绩，认为影片是 2002 年以来观众满意度最高的大片，在商业上取得了出乎意料的成功。中间不断穿插影片内容介绍，对影片主演、导演、相关专家、制片人等做了采访，尤其是专家认为有了《集结号》后，我国有了真正世界级战争题材的片子，这种传播学意义上的“意见领袖”的发言无疑对公众的认识会产生较大的影响。最后栏目还总结说《集结号》达到了与观众很好的沟通，是中国电影的转折点，为国产电影的发展做出了值得借鉴的有益探索。《焦点访谈》这种导向性非常强烈的正面评论，无疑对提升影片的形象具有非常大的作用。

再次，三档新闻栏目的连续报道与关注，形成了大众媒介“议程设置”的效果，随后网络媒体和平面媒体的跟进报道，对影片起到了二次营销和宣传的作用。当《集结号》刚登上《新闻联播》时，很多网友就质疑一直以报道国计民生政治经济新闻为主的《新闻联播》，竟然花很长时间报道一次娱乐事件！对一部商业电影上映的新闻是否该在《新闻联播》时段播出提出质疑。据《成都商报》报道，有的网站就此事搞起了调查，共 16322 人投票，40% 的人认为“能上”，另有 60% 的人认为“不能”。这些质疑、争议和调查成了很多平面媒体的报道话题，面对质疑，央视《新闻联播》栏目组负责人又出来解释说“《新闻联播》是为人民服务，大家关注什么，《新闻联播》也可以关注什么”。这些解释也成了媒体报道的话题。一波未平、风波又起。随后《焦点访谈》的正面报道又大大刺激了人们的神经，网上又掀起一轮质疑热潮，认为《集结号》虽然拍得不错，代表的精神也很正义，但是否必须在《焦点访谈》播出，就值得商榷了，因为这样商业气味太浓，公关嫌疑非常明显。这些又成了媒体报道的话题，新一轮的报道高潮再次掀起。于是，三档强势新闻栏目掀起的报道热还不算，其引发的质疑又掀起了网络和平面媒体的报道热潮，电视、网络、报刊一个也没少，不自觉地形成了大众媒介共同为公众设置关注议程的宣传效果，为《集结号》的二次营销起到了推波助澜的作用，《集结号》的新闻公关水平可谓做到家了。

点评：随着现代市场竞争的日趋激烈，商业广告成本日益提高，而新闻宣传本身的权威性、无偿性和独特的宣传作用，使得现代社会组织日益认识到新闻宣传的作用，把它当作是公关传播的重要手段，采取多种思路增加新闻素材，借助各种力量，利用各种方法发布新闻信息，达到事半功倍的宣传效果，为产品和组织创造良好的竞争环境，从而获得最大的商业回报。所以，今后类似《集结号》这种新闻公关的事件还会不断出现，而新闻媒体在强大的新闻公关面前也将面临更大的挑战。当然，这是另外一个值得深入探讨的话题。

案例三 吉利：“狂语”公关难掩品牌之殇

2007 年，对于中国汽车工业来说是一个值得记住的年头，汽车自主品牌集体向中高端市场突破，以往几年的品牌积累将释放出来。可以说，2007 年中国汽车自主品牌处在一个拐点上。在这样的背景下，吉利正在经历 10 年来最为艰难的时期。面对 2007 年中国汽车市场的持续高增长，其中乘用车市场的增幅高达 17%，然而吉利却不升反降，全年销量仅为 20 万辆，仅为年初制定的 30 万辆销量的 70%。吉利交出的答卷，着实让人失望。

去年 5 月 17 日，吉利正式向外界宣布：吉利进入战略转型期。一直以来凭借低价策略取得竞争优势的吉利，开始调整发展战略。随后，吉利掌门人李书福四处宣称“吉利不是大家印象中的质量差、只卖低端车的形象”，希望扭转品牌和销量双双掉入谷底的颓势。与此同时，吉利也在下大力气提升技术研发能力，先后把原华晨研发总裁赵福全和原奇瑞汽车研究院副院长祁国俊等高端人才收入麾下。不过，比技术实力提升更为艰难的，是提升品牌在消费者心目中的形象。谁也不清楚吉利到底需要多长时间才能扭转如今被动的局面。对于一向擅长公关营销 From EMKT.com.cn 的李书福来说，他真的能够凭借公关营销重塑吉利品牌？

“疯”公关

近两年吉利陷入了一个低谷，但是对于吉利 10 年来所取得的发展成就，人们是无法否认的。当年草根出身的李书福在技术和资本方面没有任何优势可言，然而吉利却在 10 年间通过跳跃式发展成为国内最大的民营汽车厂商，李书福凭什么取得了成功？

当排除所有的因素后，最后只剩下了营销能力，这种借力打力的公关营销能力是吉利得以走到现在的撒手锏，也是吉利最有价值的经验。“李书福很会搞营销，吉利就是靠营销起家的。不过很多人没有注意到这一点，他那些‘疯言疯语’就是为吉利汽车做得最好的营销。”一位不愿透露姓名的汽车业内人士评价说。

1999 年，国家计委主任曾培炎视察吉利时，李书福说：“请国家允许民营企业尝试，允许民营企业做梦，请给我失败的机会。”由此，在折腾了两年之后，吉利终于获得了轿车“准生证”，由摩托车曲线进入轿车制造领域。从开始造车的第一天起，李书福就在各种场合发出类似呼吁。随后，他打出“造老百姓买

得起的车”的口号，以比市场预期低很多的价格切入市场，迅速与消费者拉近了距离。吉利还出人意料地推出美人豹，发誓要打造中国跑车，希望借此向世人证明吉利的技术研发能力是多么强大……通过公关营销，李书福和吉利名声远播。

2007年，在发出战略转型宣言之前，吉利很少打广告，在价格昂贵的电视广告上更是见不到吉利的身影。吉利对经销商的广告支持也是微乎其微的。在李书福看来，打广告是一件浪费钱的事，完全没有必要。当然，李书福之所以对广告持这种看法，在于他对自己的公关营销能力很自信。他认为，自己完全可以投入最少的钱，得到最佳宣传效果。

品牌重塑之艰

2007年，吉利打出了一套公关营销组合拳，虽然手笔不算小，花费比较高，但是与合资汽车品牌相比，这笔投入只能算是个零头。

2007年11月6日，历时302天、投入360万元的吉利全球征集新车标活动在北京吉利大学有了一个结果。事实上，李书福原打算在2008年8月8日北京奥运会开幕这一天举行全球换标盛典。然而，市场竞争的残酷性和吉利汽车一年来发展的现实状况，让李书福不得不把原来的“三步走”规划一再提前。吉利方面表示：“吉利的战略转型速度必须加快，不然就会跟不上整个汽车市场的变化。此次战略转型，吉利将在技术体系、战略目标与战略布局、品牌及企业文化等七个方面进行全方位布局，最终实现从低价战略向高技术、高质量、高效率、国际化转型的目标。”事实上，吉利的短板在于品牌，如今吉利所有的努力都是为了提高产品的竞争力，实现品牌重塑。新车标征集不仅仅是一个营销活动，更是向市场和消费者传递一个明确的信号：吉利对于品牌重塑有着坚定的信心和强大的实力。

如果说启用新车标是向市场和消费者发表声明，那么如何打好民族牌，让消费者产生好感，则需要吉利拿出自己的公关营销招数。

“中国人的汽车一定会走遍全世界，这个不单是我们三兄弟的梦想，也是所有中国人的梦想。”这是去年7月央视7套热播的58集电视剧《岁月风云》中的一句台词。引人注意的是，吉利借此大力推销自己“高大而有气节的民族汽车企业形象”。

《岁月风云》以民族实业家打造中国人的民族汽车品牌为主线，剧中的华喆汽车制造厂开发的新车型为“自由舰”、“美日”、“远景”，其故事情节与吉利的发展史相吻合。此外，电视剧中还插播了“吉利远景CVVT发动机，世界领先，国内领先”的广告。这种组合式宣传策略有助于消费者在心理上主动接受，随之产生与剧情相同氛围的一种情感关联性。

“汽车企业更要相信口碑的力量。”北京源流汽车咨询分析师邱海平说。由于长期实施低价策略，吉利给消费者留下了低端汽车的牢固印象。在不断进行技术突破和性能改善的同时，如何拉升品牌形象是李书福最为操心的一件事。李书福承认这种现实，为此，吉利推出了“吉利汽车品牌求证大讲堂”系列座谈会，邀请专家和媒体人士一起为吉利品牌把脉，寻求突破品牌低端形象之道。

迈向更高的层次

李书福的这套公关营销组合拳富有创意，也有很强的新闻宣传点，对吉利品牌的提升应该会有比较明显的作用。然而，就目前来看，这套公关营销组合拳对吉利品牌并没有取得预期的效果，去年下半年吉利的销量没有上升就可以证明这一点。但从长期来看，李书福做的这些事情，对于提升吉利品牌的美誉度和形象是可以起到推动作用的。只是，当大众固化了李书福“擅长作秀”和“嘴大”的形象后，其公关营销的力量反而会被削弱，吉利品牌重塑的时间将会被拉长。

熟悉和不熟悉李书福的人，大都会用“疯子”、“狂人”形容他。而李书福在制造汽车的10年里，一直都在用“疯子”、“狂人”的方式与外界沟通。当初李书福决定进入汽车行业时，他给汽车下的定义是：“不过就是四个轮子加沙发。”这句话经过媒体广泛传播，成为李书福的经典语录。去年8月，中信出版社出版了《汽车“疯子”李书福》，书中说：“造汽车，玩足球，办大学……李书福做的每一样事都很疯狂。”“疯子”俨然成了李书福的名片。而作为民营企业家的李书福自然成为吉利的灵魂，他的风格在很大程度上代表着大众对于吉利品牌的看法和印象。

很显然，李书福也意识到了这一点。近两年来，李书福出席正式场合时，都是以正装示人，一改往日“农民企业家”的形象。他说：“吉利需要向中高端突破，我自然也要更多注意自己的形象。”2007年，李书福安静了一段时间。不过，这种安静并没有持续多久，今年1月21日吉利推出其首创的爆胎监测与安全控制系统（EMBS）时，李书福又一次语出惊人：“中国汽车凭什么参与国际竞争？中国的成本优势正在慢慢消失掉，中国需要自己的汽车工业吗？”“现在汽车强制性标准太低，影响了中国汽车工业的可持续发展。”对于如今吉利所面临的市场现状，“高调做事，低调做人”也许是更为明智的做法。消费者需要的是吉利实实在在的技术研发和提升，推出质量更为可靠的车型；需要的是实实在在的售后服务质量的改善和更换零配件时成本的下降，而不需要李书福的“个性的宣言”。李书福的“个性的宣言”对于吉利的战略转型并没有太多好处，只会误导消费者以为吉利又在“作秀”。

“吉利的战略就是做强、做大，在这个基础上2010年销售100万辆，2015年销售200万辆，但只靠

经济型轿车是做不大的，我们还要向更高的层次发展。”李书福说。豪言壮语的确能够让人振奋，但话说过了头，也许就会成为笑话。吉利正走在战略转型的路上，只是，吉利这个原本就缺少文化韵律感的企业，却往往为一些细节所拖累。吉利真的能走出低谷吗？至少目前答案并不明确。

（选自：《新营销》2008年第3期，作者：李晓辉）

点评：善用关系营销的人，自然希望通过情感效应获得消费者的认同。但是任何营销的基础都是产品，谁都可以把口号喊得很高，但并不是哪个人都能满足消费者对产品的需求。

企业领导者的形象和企业的形象一样重要，形象的树立需要较长的时间，形象的改变也需要较长的时间。

案例四：苏泊尔、金龙鱼联袂破“局”

promotion”（促销）：一个被误解的单词

“promotion”，从字面意义上来理解是：促进、推销商品的意思，是4P理论中重要一个环节，旨在帮助产品进行销售，又指产品的推广，其内容涵盖了：广告，公关，促销活动等等诸多方面，然而在实践中往往一谈到“promotion”几乎就成了促销活动的代名词，更大的误解还在于促销活动还等同于“降价，买赠，抽奖”等等这些具体的形式，4P理论中的“promotion”在中国的许多企业里就变成“降价、买赠、抽奖……”市场部的年度规划中少不了的“四节”促销活动，这已经成为雷打不动的“promotion”经典实践。造成这样的局面，不能一味的怪罪市场部门没能理解，这里不得不提到销售部，这个作为直接承载企业业绩压力的部门，不可否认促销活动是业绩提升最直接的手段，而最有效的促销活动无非就是“降价、买赠等”。

有一幕场景反复在许多企业中上演——

市场部：我们将投入XXX万在品牌推广方面其中XXX万在电视广告……

销售部：这么多钱应该用在刀刃上，扔在那些虚无缥缈的地方还不如做个促销活动呢，一箱货能够便宜X元，销量保证能够突破xxx万……”

于是，在销售部强大的压力下，市场部的规划一改再改！最后品牌推广变成了促销活动。

随着国际大卖场在中国遍地开花，许多新型的商业操作手法不断涌现，最常见的莫过于节假日的促销活动，这已经成为卖场屡试不爽的招数，漂亮的DM上到处写满了促销活动的信息，消费者如潮涌般的寻觅自己喜爱的商品。乐了卖场，苦了的却是掏腰包的厂家：一方面日益看涨的各项费用，卖场近乎于掠夺性、无休止的让利要求，让每一次促销活动意味大笔、大笔的利润流失，“薄利多销”只是卖场美丽的幌子，对厂家来讲永远是梦想。另一方面，由于促销活动已经成为一种惯例，并且为消费者所认可（有一项调查表明78%的消费者认为降价的促销活动是最直接刺激购买的因素），在商品日益同质化的年代，按兵不动，无异于坐以待毙，以致于厂家到了没有促销活动就卖不动商品的地步。促销活动就如一剂毒品，不吃不行，吃了也不行！

“promotion”（促销）一个被误解的单词，为奋战在一线的营销人员们设下了一个“局”，一个让我欢喜让我忧的“局”。

不过，这个“局”早已有破解之道。4C理论的诞生很好的解答了这个问题，“沟通”意味着必须用有效的手段与消费者进行沟通，告诉消费者产品以及品牌所带来的利益点，沟通的方式很多：广告、公关也包括促销活动，原来促销活动的目的不仅仅是促进眼前的销售利益，更重要的是通过有效的活动让更多消费者理解与认同产品与品牌所倡导内涵，从而获得长期的销售利益。4C并非是4P的超越，只是对今天的市场做了更好的诠释。之前我们只是片面的理解了“promotion”，销售促进的前提是建立品牌信息传递的管道从而促进销售，促销活动只是其中较好的管道之一。一味的追求促销活动现实的销售利益而忘了促销活动的本意，这种舍本求末的做法已经让我们在牛角尖里钻的山穷水尽。

破“局”：“好锅好油、健康美食”

2003年12月25日，苏泊尔、金龙鱼，两个行业领导品牌的联合促销在全国800家卖场正式开展，掀起了一场红色风暴……

一、活动的起意源自实战的困惑

浙江苏泊尔炊具股份有限公司系中国最大的炊具制造商、销售商，是一家典型的股份制民营企业。公司现拥有位于东南沿海的浙江玉环岛、“九省通衢”湖北武汉、广东东莞三大生产基地，产品包括压力锅、铝制品、不锈钢制品、不粘锅、铁锅、电炊具等六大系列200多个品种，苏泊尔系列产品全行业率先通过ISO9000质量体系认证、中国方圆质量认证、美国UL安全体系认证、德国GS安全体系认证和欧共体CE安全体系认证等一系列权威认证，产品畅销全国各省市自治区，广博消费者青睐，尤其是苏泊尔系列压力锅，截至2002年已在国内市场获得五连冠，2000年压力锅市场占有率达到43.71%，2001年则已高达52.11%，2002年5月被国家工商总局评为“中国驰名商标”，有“中国炊具第一品牌”的美誉。

“金龙鱼”是嘉里粮油(中国)有限公司在中国的著名食用油品牌。1990年，嘉里粮油投资的第一家油脂生产厂——南海油脂工业(赤湾)有限公司正式投产，它是中国第一家大规模生产精炼油脂和小包装油脂的企业。在随后不到十年的时间，嘉里粮油先后建成了八大粮油生产基地，覆盖全国市场，构成了中国最庞

大的粮油生产加工体系，它们分别是：南海油脂工业(赤湾)有限公司、防城港新海油脂工业有限公司、上海嘉里粮油工业有限公司、四川嘉里粮油工业有限公司、西安嘉里油脂工业有限公司、青岛嘉里植物油有限公司、营口渤海油脂工业有限公司、厦门中鹭植物油有限公司。嘉里粮油在中国拥有“金龙鱼”、“元宝”、“胡姬花”、“鲤鱼”、“巧厨”、“花旗”、“手标”和“香满园”等 16 个小包装食用油品牌。其中，“金龙鱼”最为著名，是中国食用油的领导品牌！

两个跨行业的品牌缘何走到了一起？活动的创意源自实战的困惑，与其他企业的一样，面临着日益飞涨的促销费用与促销效果却总是不尽人意的困惑，作为炊具行业的绝对老大，苏泊尔在促销活动中上真可谓是下足了功夫，从促销的主题中可窥一斑：“火红大热卖”、“金秋十月，金色大礼”、“好锅送好礼，健康有一套”等等，形式上从“围裙”到“厨房七件套”能想到的都送过，就差免费送锅了。即便如此，费销比（费用与销量的比）曲线逐年上扬却是不争的事实。显然沈经理也遇到了同样的“局”。“破”是势在必行，如何破呢？从几年的促销活动来看都围绕着“买赠”二字而为，其实质就是降价，当然消费者是乐于“买单”，但是这样的“买单”是建立在苏泊尔良好的品牌基础之上的，如果没有品牌的基础，“买单”又是另一番滋味了。品牌就如蓄水池，积累的越多冲击下来的动能就越大，如果一味的放水而不蓄的话，迟早一天消费者就会厌烦，不注重品牌建设的促销活动，不管形式如何的华丽，只能是竭泽而渔。

从“安全到家”到“做什么样的菜，用什么样的锅”再到“创意厨房好生活”苏泊尔在品牌塑造上一直走在行业的前列，倡导的是健康快乐的饮食文化。苏泊尔拥有优异的研发与制造工艺，在选材上也别有用心，采用的是进口优质基材，与普通材料比具备无毒，良好的延展性等特征，因此产品造型美观而且少油烟，安全又健康，这些都是构筑品牌的扎实基础。

然而在品牌传播方面仅仅体现在广告层面上，由于行业的低关心度，这些信息并没有有效的传递给消费者，如何能在促销活动中体现呢？一个大胆里念头突然冒出来，邀请一家快速消费品公司一起来进行联合促销，利用快速消费品高关心度的特点来共同传递这些信息呢？岂不是事半功倍吗？此时，“金龙鱼”，一个倡导健康饮食，家喻户晓的食用油品牌闪现在苏泊尔眼前。

二、谋求联合

两个跨行业的品牌如何能够携手，虽然都是各自领域的第一品牌，与金龙鱼年营业额近 50 亿的巨轮相比，苏泊尔 10 亿左右的规模只能算是个小舢板。一个是外企，一个是土生土长从海边走出来的民营企业，面对巨大的差异，从创意到落地，需要的是勇气，耐性与智慧。

为了保障谈判与合作的顺利，靠自己的力量显然是不够的，沈经理首先想到了借助外力的作用，幸运的是邀请到了国内知名的管理咨询公司采纳。作为一家专业的营销服务公司，采纳的出手果然不凡，在对双方的品牌进行了认真的分析发现彼此品牌的内涵有着惊人的相似：

品牌的内涵	金龙鱼	苏泊尔
品牌的核心价值	烹饪的乐趣	烹饪的乐趣
品牌的主张	健康	创意厨房好生活
品牌的定位	中国食用油的引军者	现代厨房引领者
品牌的个性	温暖大家庭、专业	富有创意、有情趣、专业

“健康与烹饪的乐趣”是双方共同的主张，也是双方合作可能的基础，如果围绕着这个主题双方共同推出联合品牌，在同一品牌下各自进行投入，这样即可避免双方行业的差异；更好的为消费者所接受，双方又可以在合作时透过该品牌进行关联，由于双方都是行业领袖，强强联合使得品牌的冲击力更加强大，双方都能从投入该品牌中获益。

英雄所见略同，苏泊尔的方案迅速得到了金龙鱼的积极响应，经过多轮的磋商双方决定将联合品牌合作分为两个阶段：第一阶段透过春节档的促销活动将双方联合的信息告之消费者。第二阶段的品牌升华期，在第一阶段的基础共同操作联合品牌。

苏泊尔、金龙鱼品牌联袂

破“局”的关键是第一阶段的联袂促销。

一、活动背景：

创新、健康，弘扬中国饮食文化，是两个品牌共同提倡的品牌文化。双方合作对于强化品牌的认知度和公关事件的运作有着非常巨大的意义。

二、活动的主题：

苏泊尔：好锅好油，健康美食——苏泊尔为健康加油

金龙鱼：新春呈祥，金龙鱼好礼送不停

主题的释义：

作为中国锅具的第一品牌——苏泊尔，联袂中国小包装食用油第一品牌——金龙鱼，以卓越出众的产

品品质、携强大的品牌号召力，在新春期间向中国家庭呈送健康贺礼，并积极致力于健康饮食文化的创建和传承。

每一滴纯正的金龙鱼油，浓缩健康精华。苏泊尔锅，让健康精华 100%和美食融合，保持美食中的营养成分不流失，把健康翻炒的更有滋味。当好油遇到好锅，没有油烟，没有焦糊，只有健康的美味在爱心厨房飘香，烹饪的心情也变得愉悦。美食就这样在妈妈手中开花，健康也从此在家人身体中驻扎！

三、活动的目的：

- 1、通过联合品牌推广，借助不同行业的销售级差和品牌影响力，加深消费者对各自品牌的认知，提高品牌的美誉度；
- 2、提高双方品牌在大卖场的影响力；
- 3、双方的联合品牌推广，可以使传播资源得到双倍放大，为苏泊尔创建全新的、离消费者及厨房更近的传播媒体；
- 4、通过联合品牌传播，实现新闻和营销事件的炒作，进一步向公众展示企业的经营实力；

四、活动形式及内容：

此次联合品牌推广活动，苏泊尔和金龙鱼在统一主题和联合品牌 LOGO 下，展开各自的促销活动，和整合传播，以达到品牌互动、媒体传播效果的双倍放大。

苏泊尔：好锅好油，健康美食——苏泊尔为健康加油

2003 年 12 月 25 日—2004 年 1 月 25 日期间，消费者在指定地点购买苏泊尔锅具就可得到新春红包，或者获赠金龙鱼第二代调和油。

凭金龙鱼刮卡左联购买价值 108 元以下的锅具可抵现金 5 元；

购买苏泊尔锅价值在 108 元以上，可获赠 900ml 金龙鱼第二代调和油一瓶，多买多送；

备注：

其余促销产品及团购不参与本次活动

每口锅限用一张刮卡，不重复累积使用，不兑换现金

活动的解释权归浙江苏泊尔炊具股份有限公司

金龙鱼：新春呈祥，金龙鱼好礼送不停

2003 年 12 月 25 日—2004 年 1 月 25 日期间，在指定的卖场和超市购买金龙鱼油，就可获得健康刮卡一张，100%刮出好礼。

1. 消费者凭刮卡左联购买苏泊尔炊具未满 108 元，可折现金 5 元；
2. 刮开刮卡的右联，可刮出精美的新春贺礼，100%中奖，特等奖为价值 500 元的苏泊尔高档套锅一套。

3. 中奖比例如下，按照 100 瓶为一组（备注：双方的合作基数为 120 万瓶金龙鱼油）：

-特等奖：赠价值 500 元的苏泊尔高档套锅一套；（备注：120 万瓶金龙鱼油设置 120 名特等奖）

-一等奖：赠价值 45 元的苏泊尔 14 寸精美奶锅一口；1 口

-二等奖：赠价值 25 元的苏泊尔一口煎一口；2 口

-三等奖：赠价值 5 元健康美食食谱一本；27 本

-幸运奖：赠价值 2 元的新春对联一副；70 副

备注：

·特价及团购不参与本次活动

·刮卡左联只可在购买苏泊尔锅具时折现，不累积换取现金；

·120 份特等奖的领奖地点及办法：

·活动的解释权归嘉里油脂中心

五、设定明星终端

1. 联合品牌明星终端的意义：

·进一步挖掘苏泊尔和金龙鱼之间的品牌关系，增强两个品牌之间的互动性；

·以统一的形象和包装，增强现场联合品牌推广氛围，提高消费者对苏泊尔的认知度和美誉度；

·两个第一品牌举办联合品牌陈列，可争取卖场更多的支持；

·现场促销，为消费者购买和选择创造便利；

2. 联合品牌明星终端的选择：

·二级以上城市，单店面积在 2000 平方米以上，有苏泊尔和金龙鱼销售的卖场，以国际性大卖场和区域重点超市为主；

·地理位置好，交通便利，客流量大；

·苏泊尔历史销量较好，且具有良好的客情关系，能够获取卖场更多的支持；

·由销售部和市场部根据以上要素，首先在苏泊尔现有的国际卖场、区域连锁超市中选择 100 家，然后

再根据金龙鱼提供的它们准备举办促销活动的终端，选择同时有金龙鱼和苏泊尔的卖场和连锁超市作为明星终端；

3. 联合品牌明星终端联陈列要点：

·苏泊尔和金龙鱼分别在该终端以“好锅好油，健康美食——苏泊尔为健康加油”、“好油好锅，健康美食——新春呈祥，金龙鱼好礼送不停”为主题和形象，包装堆头特装，特装的陈列规范和要求见前面“苏泊尔为健康加油”专题。同时要求两个品牌的特装放在相近的位置。如果可能，在两个品牌特装之间的路面粘贴红贴纸及“好锅好油，健康美食”的联合品牌口号，设立一个“健康美食通道”。

·苏泊尔和金龙鱼联合在该终端推出“联合品牌特装”及“联合品牌促销工作台”，由苏泊尔和金龙鱼导购人员共同现场导购，传播两个品牌共同倡导的健康饮食文化，实现销售达成。（联合品牌特装及联合品牌促销工作台的形象见拾壹月 20 日提供的陈列规范示意图）“联合品牌特装”要求和苏泊尔、金龙鱼的特装在相近的地方，“联合品牌促销工作台”可放在卖场收银台的出口处，或者卖场取包处；

·在明星终端，消费者可现场领取促销礼品；

·“联合品牌特装”要求同时陈列苏泊尔和金龙鱼产品，双方各占 50%的面积；

·“联合品牌特装”及“联合品牌促销台”的相关费用，由双方和卖场各门店洽谈，尽量减免，如减免不成，则双方各承担 50%

4. 联合品牌明星终端人员安排：

·每个明星终端至少安排 2 名导购人员，一个在特装处工作，另一个在“联合品牌促销工作台”工作；在特装处的导购员以销售产品为主，而“联合品牌促销工作台”的导购员则以服务与已购买的消费者为主，负责红包的兑换及礼品的领取；明星终端导购人员其中一名为苏泊尔在该终端的专职人员，另配备一名兼职导购人员负责联合品牌促销工作台；

·为了增大声势及效果，要求金龙鱼方面同样安排相同数量的人员；

5. 明星终端联合品牌陈列现场传播：

·广播传播：

好锅好油，健康美食。美味佳肴，离不开好锅好油的帮衬。今天中国第一厨具——苏泊尔联袂食用油第一品牌——金龙鱼在我卖场向各位来宾送上新春额祝福，预祝大家在新的一年里，吃好喝好，安康幸福！现在，在我司××区，苏泊尔和金龙鱼举办联合品牌促销及现场演示活动，有多种礼品和您意想不到的好运气都在那里等着你呢！

·DM 邮报：

各卖场的 DM 邮报进行传播

·各卖场入口处的活动告示栏：

6. 明星终端工作守则：

·明星终端联合品牌陈列的导购人员要和金龙鱼导购人员保持紧密、和睦的关系，不得争执、吵闹，也不得嬉笑打闹；

·确保明星终端联合品牌陈列的货架及特装效果，确保特装整洁安静；

·积极热情的帮助消费者兑换礼品，不得顶撞消费者，如有异动情况，可向业务人员或零售主管汇报，请它们协助出面解决；

·确保促销礼品的安全性，确保促销礼品足量；

·其它要则同导购人员；

六、联合品牌整合传播

本次联合品牌推广采取叠加式推广方式。即苏泊尔和金龙鱼以“好锅好油，健康美食”为主题，展开各自的促销活动传播，并以统一的视觉形象和消费者沟通，加强消费者对苏泊尔和金龙鱼之品牌间的密切关联认知，强化消费者对健康饮食文化的认同

传播的形式：报纸广告、报纸软文、网站广告、终端物料、产品包装、卖场邮报从 2003 年 12 月 25 日—2004 年 1 月 25 日起第一阶段的活动正式在全国 800 家卖场及商场轰轰烈烈的展开，一经入市即表现了强大的生命力，掀起了一场红色风暴。如下图：



承载着品牌信息传递的促销活动深深的吸引了消费者的驻足，活动效果大大的超过了预期，苏泊尔的数据显示：与往年比单位产出增加了近 40%。而金龙鱼方面销售与同期比获得了 60% 的增长。

活动期间的一个小插曲颇具代表性：在南方一个苏泊尔品牌弱势的区域，一个大型卖场，某炊具厂家（当地强势品牌）花 5 万元的费用做了一次促销活动，其效果竟然不及苏泊尔的 1/3，而苏泊尔的花费仅仅是 1.5 万元。

在这次合作中，苏泊尔、金龙鱼在成本降低的同时，品牌和市场得到了又一次提升：金龙鱼扩大了自己的市场份额，品牌美誉度得到进一步加强；而苏泊尔，则进一步强化了中国厨具第一品牌的市场地位。

苏泊尔、金龙鱼品牌联合促销，一个精彩的破“局”案例。

（选自：《销售与市场》案例刊，作者：胡滨）

点评：使用得当，品牌联合促销能够充分发挥两者的优势，避免两者的劣势，实现 1+1>2 的效果，既能实现促销的成功，还能借助成功的促销活动提升两者的品牌形象和价值。

案例五 Blue Nile：网络直销的“钻石”神话

人们已经习惯了网购书籍、CD、服饰，乃至家居用品……可是你有没有想过在网上购买像钻戒、珠宝这类的奢侈品？也许大多数人还是会习惯性地摇摇头；但你可知道创建仅仅 8 年的时间，Blue Nile 就发展成为世界上最大的在线钻石销售公司，并一跃成为与 Tiffany & Co. 并驾齐驱的著名珠宝品牌，销售业绩令人瞩目。Blue Nile 是如何实现不用开一家实体店铺、只依靠网络就直销出了成千上万颗钻石的“神话”呢？

初看上去，这家叫做 Blue Nile（蓝色尼罗河）的公司背景有些薄弱：1999 年成立、没有一家专卖店、只依靠网站 www.bluenile.com 进行销售，但是简洁并不意味着弱势，它在 2004 年的销售总额一举超越了 Bvlgari、Cartier 和 Tiffany & Co. 三大著名品牌的销售总和，在钻戒的销售排行上紧追 Tiffany & Co.，并于 2004 年成功地在纳斯达克上市，今年第三季度的净销售额比去年同期增长了 26.5%，达到 6740 万美元。也许任何人都会有为这惊人的历程而由衷赞叹吧，那么，Blue Nile 又是怎样实现另一个“互联网神话”的呢？

钻石也可网上购买

走进一家奢华的珠宝专卖店，优雅地为心上人挑一枚璀璨的钻石戒指，这为多少人所憧憬向往？似乎要买一枚钻戒，就一定离不开这样的经典桥段。所以当你听到有这么一个珠宝公司不用展示橱窗、没有一家专卖店，只依托于一个网站，就能卖出几万颗钻石，而且跻身世界著名珠宝商行列，是不是觉得不太现实？

然而这一切都是真实的，这就是 Blue Nile。作为互联网大热的产物，它成立只有短短 8 年时间，却已成功地建立并巩固了自己的疆域，笑傲钻石销售行业，将同类竞争对手远远甩在身后。借了网络的东风是一个重要原因，但是 Blue Nile 的成功，也和它自身的发展策略有着密切联系；不然，为何追随者甚多，却没有一个能复制它的巨大成功的呢？

Blue Nile 的创建看上去像是一个偶然。1998 年底，斯坦福大学 MBA、从事商业咨询工作的 Mark Vadon 先生走进了旧金山的一家豪华珠宝专卖店，琢磨着给未婚妻买一枚订婚戒指。穿着 T 恤短裤的他，不可避免地受到店员的怠慢与轻视。没买成婚戒的他回到家里上网搜索了很多有关钻石的资料，并且只用专卖店价格的一半就在一家网店买到了他之前看中的一款戒指。这一事件拨动了作为商业人士的神经，随后一个想法开始在他的头脑中成型。虽不懂钻石，但他不乏商人的敏锐。

Mark Vadon 书写了一份详细而严谨的商业计划，并获得了一笔 600 万美元的风险投资。1999 年 5 月，他用这笔钱收购了 www.internetdiamonds.com（也就是他购买婚戒的网站），更名为 BlueNile.com，一个洋溢着异域情调的名称，并将总部设在西雅图。结果出乎意外的好，经营第一年的日平均销售额为 20 万美元，而就在第二年，即 2000 年，其第一季度的销售额就高达 1010 万美元。

为男士提供物美价优的钻戒

Blue Nile 成功的秘诀其实非常简单——它的定位清晰明确，而且有着非常特定的利基市场——它针对

的是那些想购买钻石婚戒的男性(或者说想购买高性价比钻石婚戒的男性)。所以尽管 Blue Nile 的产品线包括钻石、婚戒以及珠宝等,但是它的主打产品很明确——就是钻石,占据了其销售业务的 70%以上。按理说出售钻石,产品本身没有什么稀奇的,但是 Blue Nile 的大胆之处就是销售的完全透明化——钻石销售行业一直是个暴利产业,但是具体有多暴利一般的消费者是不会了解的,Blue Nile 则把五万多颗钻石的详细信息和定价情况全部放在了网上,实行透明化销售,一举颠覆了这个行业的“潜规则”。这一举动首先便赢得了顾客的好感——我是要赚你的钱,但是我明明白白地赚,不会让你吃哑巴亏。

价格是人们最为关心的要素之一,在相当大的程度上影响着人们的购买决定。Blue Nile 之所以敢透明化销售,一个原因是它的运营成本低于实体专卖店,可以提供给顾客更为优惠的价格。由于不用支付租赁实体店址所需的巨额费用、雇用员工的支出也大大减少,Blue Nile 钻石类产品的平均价格相比行业大约低 20%、最高甚至能低上 40%左右,就钻石这种昂贵商品来说,的确能为购买者节约不少花费。对于那些讲求实际的人们来说,用同样一笔钱购买一枚更大更好的钻戒,比在专卖店内装腔作势的钻石秀要好上无数倍,而且他们不用担心因为自己的衣着或购买一枚不那么昂贵的钻戒被势利的店员冷落或嘲讽。

值得一提的是 Blue Nile 与优质供应商之间建立了良好的合作关系,能够以更优惠的价格拿到同样优质的钻石,而钻石商们愿意把他们的裸钻通过 Blue Nile 的网站独家销售。Blue Nile 的操作模式通常是在顾客下了定单之后才会向供应商调货,并且等到整个交易完成时再向供应商付款,这一流程更大大降低了 Blue Nile 的成本。

尽管 Blue Nile 的钻石与同等级的同类产品在价格上相比具有很大优势,但这并不意味着产品品质会有所下降。产品是品牌赖以生存的灵魂——深谙这一点的 Blue Nile 在品质上下足了功夫。Blue Nile 从供应商处购入的钻石都经过严格挑选、品质上佳,每颗钻石都经过独立的质量鉴定与认证以确保品质,保证在颜色、纯度以及切割工艺上到达行业标准,最大限度地消除顾客的后顾之忧。

除了有着品质过硬的钻石,Blue Nile 的选择度也非常丰富,无论人们希望购买何种类型的钻石,他们都能在 Blue Nile 网站上找到上乘品质的样品。要知道,Blue Nile 拥有 52000 颗尺寸、颜色和形状各异的裸钻供顾客挑选。有了钻石,并不算大功告成,Blue Nile 还提供多种类型的戒指托架,解除顾客的后顾之忧。

“打造”最适合你的钻戒

尽管有着非常具有竞争力的价格以及优质的产品,但是如何吸引消费者浏览自己的网站并且愿意花上一笔为数不小的款项购买一枚钻戒,仍然是一个问题。虽然有调查显示,在最近几年内,人们在网络上购买一些相对较昂贵的产品的意愿比过去有所提升,但是网购奢侈品仍然只是个例,并没有得到普及。

对此,Blue Nile 的对策是:将“安全”二字传达给消费者,赢得消费者的信任感。打开 Blue Nile 的网页,可以发现其设计低调而又简洁,没有任何渲染夸张的词藻,最吸引人的倒是各种关于钻石以及珠宝挑选的深入以及专业的介绍。能够浏览 Blue Nile 网站的人都有着购买意向或者至少对挑选钻石有兴趣,无论是愿望迫切的还是只是为以后作打算——所以 Blue Nile 并不急着去推销,而是先对消费者进行初步的指导。

尽管大多数浏览者都是有着购买意愿的,但是毫无疑问,对于到底该买怎样的一枚钻戒,很多人还是比较犹豫的,所以在 Blue Nile 的主页上有着各种款式、各种定价的钻戒以及珠宝款式的展示,为那些没有具体想法的顾客提供了有效的导购。

不过尽管提供了款式繁多的婚戒,但是这未必能满足到每位不同顾客的需求——Blue Nile 最令人们心动之处是,它可以让你按照自己的想法,“度身定做”只属于你的钻戒——如果在 Blue Nile 所提供的婚戒款式里面找不到你中意的款式,你可以浏览它的裸钻展示页面,挑出自己中意的那款钻石,并为它寻找合适的托架,来“定做”一枚个人专属的戒指。

也许有人会疑惑,在网站上怎么“度身定制”钻戒?Blue Nile 特别开发了一个软件“Build Your Own Ring”(打造你自己的戒指)。这个工具让你能够迅速地搜索到大量的钻石类型以及不同的戒指款式,让你随心所欲地创造自己喜欢的婚戒类型——通过利用可移动的边框,你可以任意改变戒指的尺寸参数,并且得出不同的钻石与托架搭配将如何影响到最终的价格。

在搜索你想要的那款钻石时,你还可以从多个方面进行选择:形状、价格、尺寸(以克拉计)、颜色、纯度、切割等等;或者你还可以限定搜索,如最佳的品质与价格比、就某个定价而言最佳品质的钻石等等。搜索完成时,你可以看到一系列符合你要求的钻石详情,接下来就可以从一系列托架中选出你最中意的一款。整个过程十分简单便捷,即使是最不懂网络的人也能轻松操作。相比于目前众多网站上提供的导航式服务,这种技术既人性化又能真正适应顾客需求,几乎相当于“度身定做”。其实,Blue Nile 一直宣扬的理念就是:购买一枚婚戒也可以是个轻松惬意的过程。

如果顾客还想了解更多的钻石知识,Blue Nile 还有训练有素的专业人士通过电子邮件或免费电话提供耐心咨询。对于顾客最关心的运货和退货问题,Blue Nile 提供免费的 FedEx 货运以及 30 天内包退承诺。Blue Nile 高效安全的流程果然很见效,据报道,平均每个在 Blue Nile 进行购买的顾客平均消费都超过了 1500 美元,而在购买订婚戒指一项上的花费已经达到 5500 美元——几乎是行业平均消费的两倍。

Blue Nile 的故事，给予人们的不仅仅是通过网络成功卖出几万颗钻石的案例，更重要的是：它让人们看到，通过网络不设实体店铺，销售价值昂贵的奢侈品，还是有非常大的潜力可以挖掘的。

网上销售奢侈品，你准备好了吗？

点评：网络营销的优势主要体现在便利性、自主性、成本低，便于沟通等。它的缺点主要体现在看不到真是产品缺乏信任感、还有网络固有的安全性与技术性问题等。但是随着科学技术的发展，它的缺点在不断减少，优势不断彰显，Blue Nile 的成功让人们看到，昂贵的饰品也可以取得网络营销的成功。

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、IE 工业工程师、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理企业总经理、医院管理、工厂管理、企业管理咨询师 MBA 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：证书附档案、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月(允许提前毕业，毕业后持续辅导 2 年) **收费标准：**全部学费 **1280** 元

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

电子邮箱： xchy007@163.com **颁证单位：**中国经济管理大学 **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

MBA 经理教材免费下载 网址： www.mhjy.net