

中国经济管理大学

# 《全国营销经理 MBA 案例教材》

12 大模块

国内外精选实战案例

## 全国职业经理 MBA 双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、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、企业管理咨询师、企业总经理、医院管理、IE 工业工程师等高级资格认证。

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

**全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效**



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材**免费下载** 网址：[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

# 全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

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

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

## 招生专业及其颁发证书

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



### 【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](mailto:xchy007@163.com)



## 【报名须知】

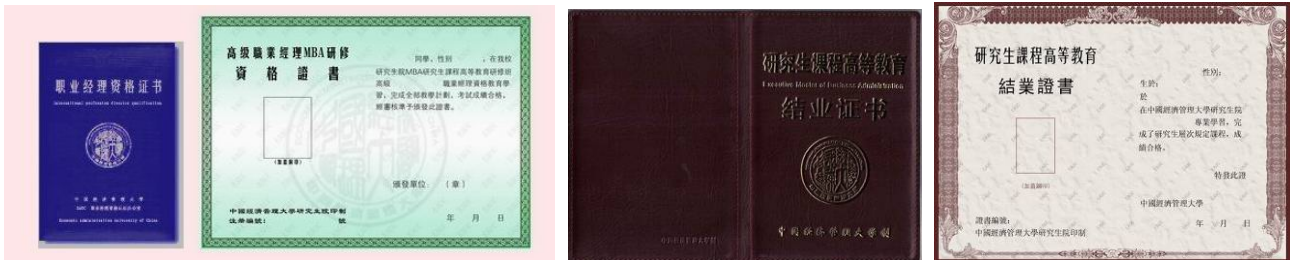
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



## 【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



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

方式一	学校地址	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020      收件人：王海涛
方式二	学校帐号 (企业账户)	学校帐号：184080723702015    账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行：哈尔滨银行中大支行    支付系统行号：313261018034
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505      户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234      户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023    户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行
方式六	建设银行帐户 (存折)	中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399 用户名：王海涛
方式七	农业银行帐户 (卡号)	农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛 农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行
方式八	招商银行 (卡号)	招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071    用户名：王海涛 招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行

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

## 模块一：认识营销

### 分析讨论

#### 案例一：泰国东方酒店的客户经营之道

泰国的东方饭店的堪称亚洲饭店之最，几乎天天客满，不提前一个月预定是很难有入住机会的，而且客人大都来自西方发达国家。泰国在亚洲算不上特别发达，但为什么会有如此诱人的饭店呢？大家往往会以为泰国是一个旅游国家，而且又有世界上独有的人妖表演，是不是他们在这方面下了功夫。错了，他们靠的是真功夫，是非同寻常的客户服务，也就是现在经常提到的客户关系管理。

他们的客户服务到底好到什么程度呢？我们不妨通过一个实例来看一下。

一位朋友因公务经常出差泰国，并下榻在东方饭店，第一次入住时良好的饭店环境和服务就给他留下了深刻的印象，当他第二次入住时几个细节更使他对饭店的好感迅速升级。

那天早上，在他走出房门准备去餐厅的时候，楼层服务生恭敬地问道：“于先生是要用早餐吗？”于先生很奇怪，反问“你怎么知道我姓于？”服务生说：“我们饭店规定，晚上要背熟所有客人的姓名。”这令于先生大吃一惊，因为他频繁往返于世界各地，入住过无数高级酒店，但这种情况还是第一次碰到。

于先生高兴地乘电梯下到餐厅所在的楼层，刚刚走出电梯门，餐厅的服务生就说：“于先生，里面请”，于先生更加疑惑，因为服务生并没有看到他的房卡，就问：“你知道我姓于？”服务生答：“上面的电话刚刚下来，说您已经下楼了。”如此高的效率让于先生再次大吃一惊。

于先生刚走进餐厅，服务小姐微笑着问：“于先生还要老位子吗？”于先生的惊讶再次升级，心想“尽管我不是第一次在这里吃饭，但最近的一次也有一年多了，难道这里的服务小姐记忆力那么好？”看到于先生惊讶的目光，服务小姐主动解释说：“我刚刚查过电脑记录，您在去年的6月8日在靠近第二个窗口的位子上用过早餐”，于先生听后兴奋地说：“老位子！老位子！”小姐接着问：“老菜单？一个三明治，一杯咖啡，一个鸡蛋？”现在于先生已经不再惊讶了，“老菜单，就要老菜单！”于先生已经兴奋到了极点。

上餐时餐厅赠送了于先生一碟小菜，由于这种小菜于先生是第一次看到，就问：“这是什么？”，服务生后退两步说：“这是我们特有的某某小菜”，服务生为什么要先后退两步呢，他是怕自己说话是口水不小心落在客人的食品上，这种细致的服务不要说在一般的酒店，就是美国最好的饭店里于先生都没有见过。这一次早餐给予先生留下了终生难忘的印象。

后来，由于业务调整的原因，于先生有三年的时间没有再到泰国去，在于先生生日的时候突然收到了一封东方饭店发来的生日贺卡，里面还附了一封短信，内容是：亲爱的于先生，

您已经有三年没有来过我们这里了，我们全体人员都非常想念您，希望能再次见到您。今天是您的生日，祝您生日愉快。于先生当时激动地热泪盈眶，发誓如果再去泰国，绝对不会到任何其他的饭店，一定要住在东方，而且要说服所有的朋友也象他一样选择。于先生看了一下信封，上面贴着一枚六元的邮票。六块钱就这样买到了一颗心，这就是客户关系管理的魔力。

东方饭店非常重视培养忠实的客户，并且建立了一套完善的客户关系管理体系，使客户入住后可以得到无微不至的人性化服务，迄今为止，世界各国的约 20 万人曾经入住过那里，用他们的话说，只要每年有十分之一的老顾客光顾饭店就会永远客满。这就是东方饭店成功的秘诀。

问题：东方饭店为什么永远客满？对我们有何启发？

## 案例二：福特公司的营销观念

### （一）T 型车的兴衰

当被问到“是谁发明了汽车？”这个问题时，许多人都会回答：亨利·福特。这个普遍的误解正是对亨利·福特的赞美，因为是他使千千万万人拥有汽车的梦想成为可能。虽然人们普遍承认汽车是在欧洲发明与诞生的，但在十九世纪末，有许多美国和欧洲的实验者们同时在努力实现这一理想。但是，亨利·福特可以拥有所有的荣誉，因为是他使汽车不再遥不可及。他的指导原则是：“我要制造一辆适合大众的汽车，价格低廉，谁都买得起。”正是亨利·福特的这种远见和激情促成了福特汽车公司的诞生，以及 T 型车在 20 世纪初的风靡全球。

T 型车于 1908 年 10 月 1 日步入历史舞台。亨利·福特称之为“万能车”。它成为低价、可靠运输工具的象征，当别的汽车陷于泥泞的道路上时它却能继续前行。T 型车赢得了千千万万美国人的心，人们亲切地称之为“莉齐”。T 型车第一年的产量达到 10,660 辆，打破了汽车业有史以来的所有记录。

到了 1913 年末，福特汽车公司的产量已经是全美国汽车总产量的一半。为了满足市场需求，福特在工厂实行批量生产。福特推断如果让每一位工人固定在一个位置，负责一件工作，而让汽车从一个工序转到另一个工序，汽车会更快成形，同时可以节约无数的工时。

为了验证这一理论，1913 年的夏天，在密执安州海兰公园制造厂，用绳子和绞盘将底盘在地板上进行传送。现代批量生产由此诞生！

1914 年 1 月 5 日，亨利·福特宣布福特汽车公司的最低日薪为 5 美元——几乎两倍于当时的最低日薪，震惊了全世界。福特先生认为，既然已经能够大批量生产价格低廉的汽车，如果员工们能够买得起的话，就可以卖出更多的车。他相信一个 8 小时工作日 5 美元的报酬是他所做的削减成本的最佳举措。他说：“我可以找到创造高工资的生产方法。如果降低薪水，就是降低顾客的数量。”



T 型车引起了一场农村变革。5 美元的日薪及其蕴含的哲学引发了一场社会变革。而流动的装配线则引起了一场工业变革。

在 T 型车投产的 19 年里，仅美国一地就销售了 15,007,033 辆。福特汽车公司在全球牢牢建立了自己作为综合工业巨头的地位。在这些年高度膨胀的发展中，福特汽车公司迁至位于密执安州海兰公园的更大的工厂。(1910 年)在密苏里州堪萨斯城成立汽车工业首家装配分厂。(1911 年)为满足对汽车日益增长的需求，在费城、明尼阿波利斯、长岛市和布法罗设立新厂。(1913 年)开始生产卡车和拖拉机(1917 年)开始在密执安州迪尔伯恩市建设巨大的荣格综合工厂。

T 型在 20 世纪 20 年代一直供不应求，亨利·福特的广告是这样做的“顾客可以想要他们喜欢的任何颜色的汽车，但是福特汽车只有黑色的一种”。

到了 1927 年，T 型车气数已尽。T 型车虽然作了改进但多年来基本上没有变化，慢慢失去了市场，让位于福特竞争对手所提供的无论款型和动力都高出一筹的车型。5 月 31 日，福特全国各地的工厂都关闭半年，为生产新款 A 型车更换机械设备。

## **（二）“野马”驰骋市场**

1964 年，著名的汽车大王李·艾柯卡，为福特汽车公司推出的新产品“野马”轿车，取得了轰动一时的成功，两年内为福特公司创造了 11 亿美元的纯利润。当时，购买野马车的人打破了美国历史的记录，在不到一年的时间里，野马汽车风行整个美国，各地还纷纷成立野马车会。为什么野马汽车如此受人欢迎？

福特公司在正式推出“野马”轿车之时，采用了多种多样具有轰动效应的促销手段，真可谓奇招迭出，一鸣惊人。

“野马”汽车正式投放市场前四天，公司邀请了报界 100 多名新闻记者参加从纽约到迪尔本的 70 辆“野马”汽车大赛，这些车飞驰 700 英里无一发生故障，证实了野马车的可靠性。于是，几百家报纸都以显著的位置热情地刊出了关于“野马”的大量文章和照片。表面上看，这只是一次赛车活动，实际上是一次告知性广告，使“野马”成为新闻界的热门话题。

在“野马”车投放市场的当天，福特在 2600 种报刊上登了全页广告，并在数家电视台播出广告短片。广告使用了所谓的“蒙娜·丽莎”手法：一幅朴素的白色“野马”在奔驰的画面，注上一行简单的字：“真想不到”，副题是：售价 2368 美元。由于公关经理的努力，新车照片同时出现在《时代》和《新闻周刊》封面上，关于这两大杂志的惊人宣传效果，艾柯卡后来回忆说：《时代》和《新闻周刊》本身就使我们多卖出 10 万辆！”

福特公司还在全国 15 个最繁忙的机场和从东海岸到西海岸的 200 家假日饭店的门厅里陈列了“野马”。公司选择最显眼的停车场，竖起巨型的广告牌，上书：“野马栏”以引起消费者的注意，激发人们的购买欲望。

同时，福特公司向全国的小汽车用户直接寄发几百万封推销信，既达到了促销的目的，也表示了公司忠诚为顾客服务的态度和决心。

此外，公司大量上市“野马”墨镜、钥匙链、帽子、“野马”玩具车，甚至在面包铺的橱窗里贴上广告：“我们的烤饼卖得像‘野马’一样快。”

由于从选定目标市场、产品设计到销售野马车的各个环节，福特公司均作了一系列精心的策划。使野马汽车获得了汽车销售史上的巨大成功：其订货单源源而来。到 1965 年 4 月 16 日，即野马诞生一周年的时候，已售出 418812 辆，创下了福特公司的销售记录。

问题：1. T 型车体现了福特公司当时什么样的营销观念？为什么后来会失败？

2. “野马”车为什么成功，体现了什么营销观念？

### 案例三：“雷利”为何屡遭“雷击”

英国雷利自行车公司成立于 1887 年。“坚固实用”一直是公司生产经营的指导思想。公司生产出来的自行车以质量好而饮誉世界。不少买了雷利自行车的顾客，即使使用了六、七十年，车子仍十分灵巧。有这样一个事例：某位顾客在 1927 年以 9 英镑买下了一辆雷利自行车，直到 1986 年每天还在骑，仍舍不得把它以古董的高价卖出去。雷利自行车成为高质量的代名词。它行销世界各地，尤其在欧美更是抢手货。

然而 1982 年雷利自行车公司深陷泥潭，难以自拔。无可奈何地被英国杜比投资公司收购，改产 T·兰铃自行车。雷利自行车公司易主之后，仍无法摆脱困境，只得乞求于裁员。1986 年，公司职员由 1 万多名裁至 1700 名。

雷利自行车公司何以落到这般田地？

雷利自行车打响后，几十年一直畅销不衰。这给公司决策者造成一种错觉：顾客最欢迎这种坚固耐用的古典式自行车，不希望它有任何改变。

到了 20 世纪六七十年代，轿车在一些发达国家逐渐普及，自行车正逐渐成为一种被淘汰的交通工具，雷利正在经营着一条走下坡路的事业。

另一方面，在新技术的冲击下，发达国家里自行车主要消费者——青少年的消费偏好也发生了很大变化。以前，16 岁以下的青少年购买雷利自行车的数量占英国自行车消费量的 70%。而现在，青少年的兴趣已经是电子游戏机了。在欧美发达工业化国家里，自行车作为赠品也未必受青少年欢迎。青少年消费偏好的变化给雷利自行车带了很大打击。

面对变化了的市场，许多精明的企业家或进行多角化经营，分散风险；或根据市场研制新产品，增强企业的发展能力。在自行车行业，很多富有进取心的企业设计出集游玩、健身、比赛于一体的新型自行车，一时成为盈利丰厚的黄金商品。如美国的青少年，迷上这种多功能自行车的比比皆是，并带动配套产品的销售。这些抓住机会、应变能力强、开发出新型自行车的企业财源滚滚而来。

而雷利公司却一直固定在把自行车作为交通工具这一传统观念上。直到 1977 年，实在很难维持下去了，它才投资筹建自行车比赛队，想让雷利自行车在体育用品市场上大显身手。1980 年，雷利自行车终于成为自行车大赛的冠军车，雷利自行车因此名声大振，当年在法国销售达 4 万辆。雷利公司尝到甜头后，便集中力量发展作为体育运动器械用的自行车，想借此重振雄风。谁料天公不作美，1986 年夏天，北欧各国一直阴雨绵绵，寒冷潮湿的气候，使自行车运动无法进行，购买自行车的人锐减，造成雷利自行车积压严重，公司周转资金严重不足。



亚洲一些国家和地区的自行车业的崛起和低价销售，也使雷利自行车不得不退出传统而利润丰厚的美国等市场，从而加快了它衰落的步伐。雷利自行车原来有 30% 是出口外销的。其出口目标主要是欧美国家，特别是美国市场。但 80 年代以后，亚洲一些国家、地区的厂商以低廉的价格和灵活多样的行销方式，相继夺走雷利自行车在欧美的市场份额。例如，一度风行美国的花式自行车，每年都可销售几百万辆。到 1986 年，这种自行车在美国的销售量达 580 万辆。

雷利自行车公司不仅失去了欧美的自行车市场，而且也失去了第三世界的自行车市场。以往，在尼日利亚年平均进口雷利自行车都达数万辆。1986 年以后，英国与尼日利亚两国关系日渐恶化，尼日利亚政府对英国设置贸易壁垒，从而使雷利自行车无法进入这一市场。祸不单行，两伊战争爆发，昔日雷利自行车的另一大买主——伊朗，出于战争需要，几乎全部停止了雷利自行车的进口。另外，往日的财政困难、产品积压、人员过剩等一系列问题更日趋严重。

为了尽早摆脱困难，雷利自行车公司相继开发了 ATB 型自行车和维克塔尔儿童自行车。其中 ATB 型自行车适用于世界各地不同区域，车上备有跳字盘，能显示时间、行车路线和最高时速等。它是否能给雷利公司带来好运，仍很难测。

问题：从雷利失败的教训中我们吸取哪些教训？

## 阅读借鉴

### 案例一：美国皮尔斯堡面粉公司营销观念的变迁

美国皮尔斯堡面粉公司，于 1869 年成立。到 20 世纪 20 年代以前，由于人们生活水平比较低，面粉公司认为不需要做大量宣传，只需要保证面粉质量、降低生产成本和价格就可以。因此，这个公司提出：“本公司旨在制造面粉”的口号。

1930 年左右，资本主义市场发生了变化，社会产品数量不断增加，花色品种不断增多，出现了相对的产品过剩，企业之间竞争加剧。皮尔斯堡公司发现，在推销公司产品的中间商中有的已开始从其他的厂家进货，销量也随之不断减少，公司为了扭转这种局面，第一次在公司内部成立商情调研部门，并选派了大量的推销人员，同时他们更改了口号：“本公司旨在推销面粉”。

然而，各种强有力的推销方式并未满足顾客经常变化的新需求，由此迫使皮尔斯堡面粉公司必须从满足消费者的心理及实际需要出发，对消费者进行分析研究。1950 年前后，皮尔斯堡面粉公司经过市场调查，了解到家庭妇女采购食品时，日益要求多种多样的半成品或成品，如各式饼干、点心、面包等等。针对市场需求的变化，皮尔斯堡公司开始生产和推销各种成品或半成品的食品，使销售量得到了迅速上升。

1958 年，他们又成立了销售公司，着眼于长期占领市场，着重研究以后三年到 30 年的销售趋势，不断设计和生产新产品，培训新的销售人员。

### 案例二：鲁人徙越与小岛卖鞋

鲁国有个人善于编织草鞋，他的妻子善于纺纱，他们想一起迁徙到越国。于是就有人告诫他：“你一定会受穷的。”鲁国人就问：“为什么？”那人说：“草鞋是用来穿的，但越国人却赤脚走路；纱是用来做帽子的，但越国人却披头散发不戴帽子。你们虽然有专长，但迁徙到没有用途的国度，想不受穷，这可能吗？”鲁国人就反问他：“到了不用我们专长的地方，我们可以引导他们穿鞋戴帽，随着用途的不断推广，我们怎么会受穷呢？”

下面这则案例是现代版“鲁人徙越”。美国有一个制鞋公司要把自己的产品卖给太平洋上一个小岛上的土著居民。老板派两个营销员去进行市场调查。过了一段时间，两个人都回来了。一个说：那里的人都光着脚，我们的鞋子没有市场，所以我就回来了，准备去开拓其他市场。另一个人说：“那里的人都光着脚，许多人脚上有伤病，所以我们的鞋子很有市场。于是我就回来准备弄一批货过去。但是，他们的脚普遍较小，我们必须重新设计我们的鞋。我们还要教他们穿鞋的方法和穿鞋的好处。我们最好能够取得部落酋长的支持。他们没有钱，但岛上生产菠萝，我们可以进行易货贸易”。

### 案例三：沃尔玛顾客为核心的服务

#### 服务宗旨

山姆·沃尔顿曾多次说过，卓越的顾客服务是我们区别于所有其它公司的特色所在。他说：“向顾客提供他们需要的东西——并且再多一点服务，让他们知道你重视他们。在错误中吸取教训，不要找任何借口——而应向顾客道歉。无论做什么，都应礼让三分。我曾经在第一块沃尔玛招牌上写下了最重要的四个字——保证满意。”

#### 顾客才是真正的老板

“所有同事都是在为购买我们商品的顾客工作。事实上，顾客能够解雇我们公司的每一个人。他们只需到其它地方去花钱，就可做到这一点。衡量我们成功与否的重要的标准就是看我们让顾客——我们的老板‘满意的程度。让我们都来支持盛情服务的方式，每天都让我们的顾客百分之百地满意而归。”

——沃尔玛创始人山姆·沃尔顿

#### 保证满意

简单地讲，保证满意意味着竭尽所能让您满意。修理、换货、或退款时，对您说声谢谢并笑脸相迎。您是沃尔玛的生计所在。沃尔玛人的工作就是通过满足您的需求并且超出您的期望，使您感觉到您是我们生意中最重要的部分。

“超出顾客的期望。这样，他们才会不断光顾。向顾客提供他们需要的东西——并且再多一点服务。”

——沃尔玛创始人山姆·沃尔顿

#### 日落原则

这条规则说明所有沃尔玛员工应该在收到顾客、供应商或其他员工的电话的当天日落之前对这些电话作出答复。这正是沃尔玛对顾客作出友好服务之承诺的一个例子。迅速回应您

表明我们关心您。我们不一定要在日落之前解决每一个问题或者完成每一项任务，但我们应与您保持联络，这体现了我们公司的一条基本原则——即我们关心顾客。

### **盛情服务**

满足您的需求且超出您的期望的方法之一就是采取盛情服务。例如，当您询问我们的员工某种商品在哪里时：

告诉您商品陈列在哪个部分，可满足您的需求。

将您带到该商品处，则超出了您的期望。

我们鼓励员工做到：当您步入我们的商场时，要使你感觉到您是受欢迎的。我们聘用那些愿意向顾客微笑、并看着顾客的眼睛，向离自己三米之内的每一个人打招呼的员工，这就是我们所说的“三米微笑原则”。我们还将尽可能叫出你们的名字。

“迎宾员”这一方案是我们盛情服务的一个例子，并已经成为一种趋势。“迎宾员”具有独特的职责，就是当您走进沃尔玛商场时，向您表示欢迎。迎宾员的职责包括为您推出购物车，微笑，并且让您知道我们很高兴您光临沃尔玛。

### **感谢光临！**

感谢您光临沃尔玛各商场。我们非常荣幸能够为您提供服务。我们会不断提高我们的服务质量，满足您的需求，超越您的期望。同时希望您提出宝贵建议。

假如您未曾到过我们的商场，我们在此诚邀并期待您的光临！

### **顾客服务原则**

第一条，顾客永远是对的。

第二条，如果对此有疑义，请参照第一条执行。

## **案例四：本田妙案**

日本横滨本田汽车公司汽车大王——青木勤社长别出心裁地想出了一个为推销汽车而绿化街道的“本田妙案”。方案推出，即收到意想不到的效果，使本田汽车独领风骚。

“本田妙案”是怎样产生的呢？青木勤社长在每天外出和上下班的途中发现，汽车在飞跑过程中排出大量废气直接污染了城市环境，不但乌烟瘴气，而且造成路旁绿树的枯萎。青木勤社长看到自己产品给环境带来的不利影响，心情非常沉重。他决心解决这个问题，恢复自然的本来面目。于是，青木社长亲自制定了“今后每卖一辆车，要在街道两侧种一棵纪念树”的经营方针。随后，本田公司又将卖车所得利润的一部分转为植树费用，以减轻越来越多汽车排气对环境的污染。“本田妙案”实施后，汽车一辆辆开出车门，街上的树木一棵棵栽上，绿化地带一块块铺开。消费者心目中自然产生了一种强烈的需求欲望，同样是买车，为什么不买绿化街道的本田的汽车呢？既可以买到需要的产品，还可以美化生活环境，这可

真是有心栽花花不开，无心插柳柳成荫。这种别出心裁的方案使本田汽车与“绿”俱增，起到了非常好的促销作用。

## 模块二 市场调研与预测

### 案例一：日本遍布世界的营销情报系统

六十年代初，日本一家咨询公司从我国公开发行的《人民画报》照片上发现，北京的公共汽车上没有气包了，而这气包正是中国进口汽油标志。这个微小的变化，使他们推断出中国一定是找到了很大的油田。可是这座油田在哪里，规模有多大，对公司是否有利可图？这家公司的情报网立即紧张起来。事隔不久，《人民画报》又登载了一张宣传铁人精神的画片，画上的铁人王进喜肩扛钻机零件，艰难而顽强地跋涉在纷飞的大雪中；画片背景除皑皑的白雪外，还有一个半掩着的火车站标牌，“萨尔图”三个字隐约可见，画的下部写着“有条件上，没有条件创造条件也要上”几个醒目的大字。这有公司的研究人员从画面上那大片飘扬的雪花断定，油田一定在千里冰封的东北高寒地带，从“萨尔图”这个很多地图上都没有标明的小火车站的名字分析出，油田就在这个火车站附近，或者是离铁路线不远的地方，否则，怎么能凭着这种带有原始色彩的“人拉肩扛”就能把钻机运到位？日本人又翻阅了很多资料，还找到侵华战争时期的关东军残留人员，向他们询问“萨尔图”。终于得知“萨尔图”就是东北松嫩平原一带人烟稀少的沼泽地。日方估计，中国当时开发这样大规模的油田还没有足够的力量，一定要进口有关方面的技术和设备，因此快马加鞭地设计设备，等待买主。果然，几年后中国石油的综合利用向国外招标，这家咨询公司就以速度快、设计符合中国实际而夺标。

日本人收集和传递信息的速度之快，的确令人赞叹不已，例如：5~60 秒，可获得世界各地金融市场行情；1~3 分钟，可查询日本与世界各地进出口贸易的商品品种、规格等资料；3~5 分钟，可查询、调用国内 1 万个重点公司企业当年或调用政府制定的各种法律、法规记录；5 分钟，即可利用数量经济模型和计算机模型，画出国际、国内经济因素变化可能给宏观经济带来影响的变动图和曲线，并随时可获得当天全国各地汽车销售、生鲜食品、房地产、股票交易等的市场动态信息。

1993 年 3 月，扎伊尔发生了军事叛乱，日本三菱公司的商务人员迅速通知总部：叛军正在向赞比亚铜矿方向移动，据此，估计国际市场的铜价会受到影响，三菱公司马上在伦敦金属交易所以每吨 860 英镑的价格收购铜。不久，铜价猛涨，三菱公司转眼之间赚了一大笔。

日本企业界就认为：“在激烈的市场竞争中，争分夺秒获得可靠的信息是决定公司、企业乃至国家命运的关键”。日本企业是世界上善于利用竞争情报获得发展优势的典型。当年晶体的压电效应被发现后，日本和瑞士同时利用这一原理研制石英表，当瑞士人还在为是否将其批量生产而举棋不定的时候，日本人早已完成了从生产工艺到销售市场的一系列周密的情报调研，并迅速将产品投放到国际市场，取得了竞争的主动权，获得了极大的成功。这其中最著名的企业就是日本精工舍钟表公司。该公司自 70 年代以来，始终瞄准竞争对手开展竞争情报研究，系统全面地搜集国内外钟表企业的生产、经营、开发和销售等方面的信息，然

后进行分类加工，在此基础上编写“情报参考”，为企业制定相应的竞争策略提供了科学依据，并进一步确立了企业的竞争优势。

丹麦的啤酒酿造技术闻名于世。有一天，某著名酒厂老总的汽车撞残了一位日本游客。丹麦老总可怜对方是个孤苦伶仃的老人，就安排他在门房做一些杂事。一年后，日本老人不辞而别，神秘失踪。读到这里，您也许从本文的题目上猜出失踪者是一名企业间谍。非常正确，这位日本老人是日本一家啤酒厂的老板，苦于无法得到先进的酿造技术，只好上演一场苦肉计，利用在丹麦啤酒厂打杂的机会，从工厂的废弃物中，获得信息，掌握了酿造的核心技术，从而很快地使自己的水平升级换代，产品畅销国内外。

问题：结合案例谈谈营销调研的意义。

## 案例二：新可口可乐失误的调研

### 一、决策的背景

20 世纪 70 年代中期以前，可口可乐公司是美国饮料上的“Number 1”，可口可乐占据了全美 80% 的市场份额，年销量增长速高达 10%。

然而好景不长，70 年代中后期，百事可乐的迅速崛起令可口可乐公司不得不着手的应付这个饮料业“后起之秀”的挑战。

1975 年全美饮料业市场份额中，可口可乐领先百事可乐 7 个百分点；1984 年，市场份额中可口可乐领先百事可乐 3 个百分点，市场地位的逐渐势均力敌让可口可乐胆战心惊起来。

百事可乐公司的战略十分明显，通过大量动感而的广告冲击可口可乐市场。首先，百事可乐公司推出以饮料市场最大的消费群体——年轻人——为目标消费者群的“百事新一代”广告系列。由于该广告系列适应宜青少年口味，以冒险的心理、青春、理想、激情、紧张等为题材，很快赢得了青少年的钟爱；同时，百事可乐也使自身拥有了“年轻人的饮料”的品牌形象。

随后，百事可乐又推出一款非常大胆而富创意的“口味测试”广告。在被测试者毫不知情的情形下，请他们对两种不带任何标志的可乐口味进行品尝。由于百事可乐口感甜、柔和，因此，百事可乐公司此番现场直播的广告结果令百事可乐公司非常满意：80% 以上的人回答是百事可乐的口感优于可口可乐。这个名为“百事挑战”的直播广告令可口可乐一下子无力应付，市场上百事可乐的销量再一次激增。

### 二、市场营销调研

为了着手应战并且找出为什么可口可乐发展不如百事可乐的原因，可口可乐公司开始了历史上规模最大一次市场调研活动。

1982 年，可口可乐广泛深入到 10 个主要城市中，进行了大约 2000 次的访问，通过调查，看口味因素是否是可口可乐市场份额下降的重要原因，同时征询顾客对新口味可乐的意见。于是，在问卷设计中，询问了例如“你想试一试新饮料吗？”，如果可口可乐味道变得更柔和一些，您是否满意？”等问题。

调研最后结果表明,顾客愿意品尝新口味的可乐。这一结果更加坚定了可口可乐的决策者们的想法——秘不宣人的老可口可乐配方已不适合今天消费者的需要了,于是,满怀信心的可口可乐开始着手开发新口味可乐。

可口可乐公司向世人展示了比老可乐口感更柔和,口味更甜,泡沫更少的新可口可乐样品,在新可口可乐推向市场之初,可口可乐公司不惜血本进行了新一轮的口味测试,可口可乐公司倾资 400 万美元,在 13 个城市中,邀请 19.1 万人参加了对无标签的新、老可乐进行口味测试的活动,结果 60%的消费者认为新可乐比原来的好,52%的人认为新可乐比百事好,新可乐的受欢迎程度一下打消了可口可乐领导者原有的顾虑。于是,新可乐推出市场只是个时间问题。

在推向生产线时,因为新的生产线必然要以不同瓶装的变化而进行调整,于是,可口可乐各地的瓶装商因为加大成本而拒绝新可乐,然而可口可乐公司为争取市场,不惜再次投入,终于推出了新口味可乐。

### 三、灾难性后果

起初,新可乐销路不错,有 1.5 亿人试用了新可乐,然而,新可口可乐配方并不是每个人都能接受的,而不接受的原因往往并非因为口味原因,而这种“变化”受了原可口可乐消费者的排挤。开始,可口可乐对可能的抵制活动作好了应付准备,不料顾客的愤怒情绪越来越厉害,严重使市场推广活动受阻。

顾客之所以愤怒是认为百年秘不示人的可口可乐配方代表了一种传统的美国精神,而热爱传统配方的可口可乐就是热爱美国的体现,放弃传统配方的可口可乐意味着一种背叛。在洛杉矶,有的顾客威胁说:“如果推出新的可乐,将再也不买可口可乐”,即使是新可乐推广策划经理的父亲,也开始批评起这项活动。而当时,老口味的传统可口可乐则由于人们的预期会减少,而居为奇货,价格竟在不断上涨。每天,可乐公司都会收到来自愤怒的消费者的成袋信件。公司只好接通 83 部热线电话,雇请大批公关人员温言安抚愤怒的顾客。

面临如此巨大的批评压力,公司决策者们不得不稍作动摇,而随后又一次推出的顾客意向调查中,30%的人说喜欢新口味可口可乐,而 60%的人却明确拒绝新口味可口可乐,没办法,可口可乐公司不得不又一次恢复了传统配方的可口可乐的生产,同时也保留了新可口可乐的生产线和生产能力。

尽管公司花费了 400 万美元,进行了长达 2 年的调查,但最终还是彻底失算了!百事可乐公司美国业务部总裁罗杰·恩里科说:“可口可乐公司推出新可乐是个灾难性的错误。

问题:建立在市场调研基础上决策为什么会错误?

## 案例三：奥纳西斯与哈默的远见

### 奥纳西斯的先见之明



善于捕捉信息，善于对影响市场变化的种种因素进行研究分析，善于以长远的发展眼光确立目标，这是一个成功经营者在复杂多变环境条件下赢得生机的必备素质之一。因此，一个经营者要赢得事业的成功，其关键的一条就是必须时时研究潜在的市场机会，把握时机，一举掌握市场的主动权。

二次大战前，在人们相信世界末日为期不远的一片狂乱之中，奥纳西斯却保持着清醒的头脑：生产过剩，物价暴跌，这是暂时的现象，而当世界经济再次出现繁荣的时候，价格毫无疑问会随之回升，甚至还会暴涨。谁要是在今天买进便宜货，到明天就可以几倍的高价把它们抛出。这就是奥纳西斯高人一筹之处，他的先见之明和敏锐的洞察力，使他对形势作了准确的判断。更令人惊奇的是，奥纳西斯买入的既不是公司的股票，也不是不动产，更不是黄金，而是被人们认为在危机中最不景气，并注定要遭难的海上运输工具——轮船。在这一领域，他孤注一掷地押上了他的全部资产，因为他深信：一旦世界经济复苏，就离不开运输，他投下的本钱就会像热带植物一样狂长，利润就会源源而来。

一天，奥纳西斯得到一条消息：在经济萧条袭击下，加拿大国营运输公司元气大伤，不得不拍卖产业，其中有 6 艘货轮，10 年前价值 200 万美元，而今船价暴跌，每艘只售 25 万美元。听到这消息，奥纳西斯高兴得跳了起来。他那双鹰一样锐利的眼睛紧紧地盯住了这个千载难逢的目标。他急匆匆赶到加拿大，将这 6 艘被遗弃在“墓地”的船只全部买下。当时许多人断定奥纳西斯办了一件蠢事，认为不久这几艘船只连 5000 美元都不值。事态的发展正如这些人所预料的那样，年复一年，危机越变越严重，整个资本主义世界仿佛陷入泥沼之中。面对严酷的现实，奥纳西斯毫不动摇自己的决心，坚信好日子一定会到来。

奥纳西斯盼望的好日子终于来了，第二次世界大战爆发了。战争，给那些拥有水上运输工具的人带来了神奇机会，奥纳西斯的 6 艘大船一夜之间变成了浮动金矿。到战争结束时，他这个“机缘船东”已置身于希腊拥有“制海权”的巨头行列。

### **哈默研究形势盈利可观**

不论在何种社会制度下，企业的经营活动，都会与法律问题有一定关系，并以法律保护企业的权益或制约企业经营中的各种行为。所以，企业决策者在作出本企业的每项决策时，除了抓好本企业的工作，根据市场的变化情况决定经营方向外，还要认真研究那些与市场变化和本企业经营相关的国家法令政策，研究这些法令和政策的变化情况及其对市场变化及本企业经营带来的影响。如果一个企业决策者在这方面具有先见之明的眼光，那么，企业经营成功也就是理所当然的了。

美国大企业家哈默 1931 年从苏联回到美国时，正是富克兰林·罗斯福逐步走近白宫总统宝座的时候。罗斯福提出解决美国经济危机的“新政”，但因“新政”尚未得势，故很多人持怀疑态度。一些企业家因对“新政”怀疑，在经营决策中举棋不定。而哈默深入研究了当时美国的国内形势，分析结果认定罗斯福会掌握美国政权，“新政”定会成功。据此，他作出了一项生财的决策。

哈默认为，一旦罗斯福新政得势，1920 年公布的禁酒令就会废除，为了解决全国对啤酒和威士忌酒的需求，那时市场将需求空前数量的酒桶，特别是需求用经过处理的白橡木制成的酒桶，而当时市场上却没有酒桶供应。哈默在苏联住了多年，十分清楚苏联人有制作酒桶用的木板可供出口。于是，他毅然决定向苏联订购了几船木板，并在纽约码头附近设立一间临时性的酒桶加工厂，后来又在新泽西州的米尔敦建造了一个现代化的酒桶加工厂，名叫哈默酒桶厂。

当哈默的酒桶从生产线上滚滚而出的时候，正好是罗斯福出掌总统大权和废除禁酒令的时候，人们对啤酒和威士忌酒的需求急剧上升，各酒厂生产量也随之直线上升。哈默的酒桶成为抢手货，获得了可观的盈利。

“先见之明”使奥纳西斯成为了“世界级船王”，也使哈默大赚其钱。他们留给我们的教益颇多：要取得经营上的成功，就必须时时研究、不断分析市场行情趋势及国家有关法规、法令、政策，并用超人一等的眼光看待市场的每一个趋势及变化。如此，就能登峰造极，成功在握，赢得别人难以企及的胜利。

## 乔安娜见微知著

佛经上有“一花一世界，一叶一菩提”的说法，正点出“见微知著”的无穷意境。我们知道，万事万物的运动总是有其自身的规律，科学预测就是根据这已知的点点规律来推测事物未来的发展趋势。当然，事物运动和发展出现的周期性规律，特别是经营活动中的周期性规律，后一个周期都不会是前一个周期的简单重复，而是进入一个更高、更完美的层次。预测就是根据已知求未知，依据已知的事物发展运动的规律，预测它的发展变化趋向。规律不能创造，但能够被认识。只要深入调查，尊重市场的客观实际，就能根据现状，确定出企业的未来发展目标。

英国伦敦的时装设计师乔安娜·多尼格，是一位很能发现经营目标的有心人。有一次她的朋友因为要出席皇家宴会而没有合适的晚装，紧张得如热锅上的蚂蚁。这事令她醒悟到，女士们遇到这一困境是很有普遍性的，这是英国社会现象的一种规律。英国是个很注重表面礼仪的社会，各种社交活动很多，人们参加社交活动，对穿着非常讲究。但大多数人收入并不十分多，买不起华贵的服装，如果付较少的钱，就能在一夜中穿上名贵的时装出席高贵的活动，这确是光彩又省钱的事，这成为许多人的共同心愿。

乔安娜有了这一想法后，作了大量的调查，找了不少妇女征询，证实了上述分析和预测是准确的。于是，她确定了开展晚装租赁业务的经营目标。她筹集了一笔资金，买回各种款式的欧美名师设计的晚礼服，价值每套由数百美元到数千美元。她租出一夜的租金每套由 75 美元至 300 美元，另加收 200 美元的保证金。

果然不出所料，她的租赁生意十分兴旺，不少客人是由朋友介绍来的。也就是说，那些女士太太们毫不介意地告诉别人，自己的晚装是租回来的。人们并不认为不光彩，反而觉得合算及明智呢！

乔安娜的这项业务越做越大，在伦敦开了两家店后，还越洋到美国纽约去开分店。现在，她除了经营晚装，还扩展到包括配饰、手袋、首饰以及肥胖者、孕妇用的晚装，乃至男士用的服装等一应俱全。她已由一个设计师成为一名富豪了。

欧美社会，人们经常举行大大小小的舞会、宴会、庆祝会、生日会。宾客讲究仪表雍容，女士们穿的晚礼服更是款式时髦，艳丽高贵。但是，不管多么华丽名贵，若连续在这类场合穿上三次出现，人们就会窃窃私语，穿者自然会感到失体丢脸。因此，无论多好的晚服，也只能显赫一两次。这样，不但使普通收入的人们忧愁，连有钱的人们亦操心。这些市场消费现象被乔安娜看准了，她“见微知著”确定了一个经营目标，也准确无误地实现了她的决策目标。

（摘自：中国营销传播网）

问题：奥纳西斯与哈默为什么能够抓住机会？

## 阅读借鉴

### 案例一：舍不得 500 万，损失 830 亿

1950 年美国正在考虑是否出兵朝鲜之际，美国知名的民间战略咨询机构兰德公司调集内部和外部的各类专家，通过对美、朝、中三方的历史、文化、民族特性、实力对比等方面的研究分析，得出一份长达 600 页的调研报告，核心结论是：“如果美国出兵朝鲜，中国一定会参战，战争的结局将以美国的全面失败而告终”。并向美国政府开价 500 万美元出售。美国政府未予理会。

几年后，当美军在朝鲜战场上被中朝联军打得丢盔卸甲，狼狈不堪时，政府才意识到这份报告的价值，出于研究需要，急忙以 280 万美元的价格买下这份已过时的报告。

战后，美军总司令麦克阿瑟将军感慨地说：“我们最大的失策是怀疑咨询公司的价值，舍不得为一条科学的结论付出一架战斗机的代价，结果是我们在朝鲜战场上付出了 830 亿美元和十多万士兵的生命”。

朝鲜战争以后，美国政府深感咨询的重要性，并影响到许多民间公司争相聘用咨询公司为企业出谋划策，许多企业由此成长为全球巨型公司。咨询业也得以快速发展，已成为最成功的、最重要的产业之一。

### 案例二：迟内如何“知己知彼”

迟内宏造，1969 年硕士毕业于松下工学院电子工程专业，自 1989 年起历任加拿大松下电器有限公司总经理、美国松下电器有限公司总经理、泰国松下电器有限公司总经理、山东松下电器有限公司总经理，2002 年迟内离开松下，放弃离休后巨额养老金，任创维光电科技（深圳）有限公司总裁。

迟内在松下集团被誉为“扭亏专家”，他很喜欢中国文化，对中国的《孙子兵法》更是情有独钟。他认为《孙子兵法》对企业经营非常有利，在企业困难时读一读，更显宝贵。与

其看市场上一些水平低下的管理书籍，不如认真研究一下《孙子兵法》。他说：“一个‘知己知彼，百战不殆’就够我细心研究，融会贯通了。”

迟内说，当他 2000 年来到山东松下时，第一想到的问题是要马上了解敌人是谁，敌人有多大能量，缺点是什么，自己的优势、劣势又是什么？同时他拜访了中国这些电视机同行的企业领导人，比如长虹倪润峰，创维的黄宏生等。很快迟内就抓住了敌人的弱点，在中国推出了松下当时在世界上最好的一款机型，使同行对手没有还手之力。

迟内在“知彼”时一般喜欢参观对手的办公环境、工厂车间等地方。在这些地方，迟内喜欢研究对手的标语口号。迟内认为，从某种程度上这些口号实际就是对手的不足，或者是企业当前的某种战略。他说：“如果企业说要国际化，那么这个企业肯定现在一定不国际化。”

毫无疑问，迟内是“知己”的，因为不了解自己的企业的企业家不可能成为“扭亏专家”。迟内虽然“知己”，但却不让对手知己，因为当记者问迟内如何“知己”时，聪明的迟内一笑而过：“不能对你说我的优势、劣势，因为这样可以提供对手了解我、进攻我的机会。”迟内对“知己知彼，百战不殆”可谓深入骨髓，融会贯通。

（王晶：《迟内的选择》，《经济观察报》，2003 年 10 月 20 日）

### 案例三：吉列公司的“荒唐”举动

1974 年，以生产安全剃须刀而著称于世的美国吉列公司作出了一个“荒唐”的举动——推出面向女性的雏菊牌专用“刮毛刀”，结果一炮打响，畅销全美国。销售额已达 20 亿美元的吉列公司又发了一笔横财。是偶然？是巧合？还是瞎猫碰上了死耗子？都不是。吉列公司雏菊牌刮毛刀的成功完全是建立在精心周密的市场调查研究基础之上的。

原来，1973 年，吉列公司在市场调查中发现，美国 8360 万 30 岁以上的妇女中，大约有 6490 万人为了保持自身美好的形象，要定期刮除腿毛和腋毛，这与她们的着装趋向于较多的“暴露”有很大关系。除此以外，调查者还得到下这样的统计资料，即在那些妇女中，除了大约 4000 多万人使用电动剃须刀和脱毛剂外，有 2000 多万人主要是通过购买各种男用剃须刀来美化自身形象的，一年的费用高达 7500 万美元。这是一笔很大的开销，丝毫不亚于她们在其它化妆品上的支出。比如，美国妇女每年花在眉笔和眼影剂上的钱仅有 6300 万美元，染发剂 5900 万美元，染眉剂 5500 万美元，与剃须刀的费用相比都少得多。无疑，这是一个极富诱惑力的潜在市场，谁能抢先发现它，开发它，谁将大发其财。

根据上述调查，吉列公司极快地设计出女性专用的“雏菊牌”刮毛刀，在产品设计和广告宣传上非常注重女性特点。例如，刀架不采用男用剃须刀通常使用的黑色和白色，而是选用色彩绚丽的彩色塑料以增添美感。把柄上还压印了一朵雏菊图案，更是平添了几分情趣，把柄上由直线型改为弧型，以便于女性使用。广告宣传上则是着力强调安全，不伤金臂玉腿。这也是在调查中广泛征求了女性意见后而做出的决策。总之，吉列公司决定生产女性刮毛刀绝非心血来潮、异想天开，而是基于周密的市场调查研究后作出的积极而又慎重的结论。产品色泽式样、促销策略及广告宣传的重心也并非凭主观想象，同样来源于实地调查研究，切实把握住了消费者的需求倾向。

（朱华等编《市场营销案例精选精析》，经济管理出版社）

## 案例四：是否应在空中提供通话服务

美国航空公司注意到探测为航空履行需要的服务的新方法。一位经理提出在高空为乘客提供电话通信的想法。其他的经理们认为这是激动人心的,并统一应对此做出进一步的研究。于是,提出这一建议的营销经理自愿为此作初步调查。他同一个大公司接触,研究波音 747 飞机从东海岸到西海岸的飞行途中,电话服务在技术上是否可行。电信公司讲,这种系统的每次成本是大约 1000 美元。因此,如果每次电话收费 25 美元,则在每航次中至少有 40 人通话才能保本。于是这位经理与本公司的营销调研经理联系,请他研究旅客对这种新服务做出何种反应。

营销研究人员和营销经理认真的确定问题和研究的目标。古谚说:“对一个问题做出恰当的定义等于解决了一半”。管理当局必须妥善把握,对问题的定义既不要太宽也不要太窄。

如果营销经理对营销研究人员说:“去探求凡是你能够发现的空中旅客所需要的一切。”结果,这位经理将得到的许多不需要的信息,而实际上需要的信息却可能得不到。另一方面,如果营销经理讲“探求是否有足够多的乘客在从东海岸到西海岸的波音 747 飞行中,愿意付足电话费,从而使美国航空公司能够保本提供服务。”这样提出问题就太狭窄了。营销研究人员对此可以这样回答:“美国航空公司为什么一定要在这项服务中保本呢?宣传这项服务会使我们得到的新乘客多到即使电话使用不多”公司也能赚钱。许多旅行者正是因为他们知道飞机上有电话而喜欢乘坐我们公司的班机,哪怕他们大概不会使用电话,美国航空公司能从增加飞机票中盈利。

(菲利普·科特勒著《营销管理》第九版,上海人民出版社)

## 案例五：美国雪佛龙公司的专家剖析调查

该公司为了使产品开发贴近消费者,20 世纪 80 年代前期,曾投入大量资金,聘请美国利亚桑那大学人类学系的威廉·雷兹教授对垃圾进行研究。威廉·雷兹教授在雪佛龙公司的资助下,对亚里桑那州土珊市的垃圾进行了较长时间的分析研究。教授和他的助手在每次垃圾收集日的垃圾堆中,挑选数袋,然后把垃圾的内容依照其产品的名称、重量、数量、包装形式等进行分类。如此反复进行了将近一年的研究分析。雷兹教授说:“垃圾袋决不会说谎和弄虚作假,什么样的人就丢什么养的垃圾。查看人们所丢弃的垃圾,是一种更有效的行销研究方法。”他通过对土珊市垃圾的研究,获得了有关当地食品消费情况的信息,作出了如下结论:(1)劳动者阶层所喝的啤酒比高收入阶层多,并分析出所喝啤酒中各牌子的比率;(2)中等阶层人士比其他阶层人士消费的食物更多,因为双职工都要上班而太匆忙了,以致没有时间处理剩余的食物,依照垃圾的分类数量计算,所消费的食物中,有 15%是还可以吃的好食品;(3)通过垃圾内容的分析,了解到人们消耗各种食物的情况,得知减肥清凉饮料与压榨的桔子汁属高层人士的良好消费品。公司根据雷兹教授提供的第一手资料进行决策,组织投入生产和推销,果然获得成功。

(晓红:《世界知名企业市场调查策略(二)》,《市场导刊》,1997 第四期)

## 模块三、四 营销环境与购买行为

### 分析讨论

#### 案例一：“变脸”麦当劳让品牌更年轻

##### 背景

麦当劳公司是世界快餐食品老大，但是近年来在全球各地市场受到了其他快餐品牌的挑战。在中国市场，麦当劳一直屈居老乡肯德基之下。

2002年初，麦当劳新的全球首席营销官拉里·莱特（Larry Light）上任。拉里·莱特是“品牌价值管理”（BVM）体系的创立者之一，他上任后，策划了麦当劳历史上第一次品牌更新计划，取代了以前以“微笑”为主体的营销活动。

2003年9月22日，麦当劳“我就喜欢”活动在中国正式启动，《我就喜欢》歌曲中文版创作及演唱者王力宏参加了发布会。

2003年9月25日，包括总裁在内的麦当劳两万三千家员工统一换上了当今网络票选最受欢迎、象征热情的红色嘻哈风格的T恤，搭配时尚感十足的遮阳帽。与此同时，沿用多年的品牌口号“常常微笑”也被新的口号“I'm lovin' it”（我就喜欢）所代替，这一天，麦当劳在全球120多个国家同时启动“我就喜欢”全新品牌活动。

据悉，这是麦当劳公司第一次在全球范围、同一时间用同一组广告、同一种信息来进行品牌宣传。与此同时，中国、新加坡、马来西亚等地的麦当劳形象代言人也换成了当红明星王力宏。按麦当劳中国发展公司市场推广部高级总监黄丽敏的说法，公司欲借此次“变脸”重新建立麦当劳的品牌关系，重燃雇员及顾客对麦当劳的热情。

麦当劳公司公布的2003年11月份销售收入增长了14.9%，亚太地区的销售收入增长了16.2%。公司的股价逆市上涨，创下了16个月以来的新高。JP摩根集团2003年12月称，麦当劳在全球经营已经有了很大的改变，并将麦当劳的股票评级从“一般市场表现”调升至“超出市场表现”。

2003年11月24日，麦当劳与中国移动通信集团公司旗下“动感地带”（M-Zone）宣布结成合作联盟，由动感地带客户投票自主选择的当季度“动感套餐”也同时揭晓，并在全国麦当劳店内同步推出。

##### 麦当劳营销策略解析

##### （一）变脸，让品牌年轻时尚化



麦当劳面临的最大困扰就是“品牌老化”的问题。米尔顿·科特勒先生说，麦当劳以前并没有首席营销官的职位，50年不变的“麦当劳叔叔”就是麦当劳的“首席快乐官”（Chief Happiness Officer）。以前，笑容可掬的“麦当劳叔叔”对于儿童、青少年、父母等细分市场都非常有亲和力，是不错的“品牌代言人”。

但是，随着时间的推移，麦当劳的定位以及品牌的概念随着社会外部环境的变化已经很陈旧了。根据麦当劳做过的一次顾客调查，很多年轻消费者认为“麦当劳叔叔”的形象非常老土、可笑。年轻的嘻哈一族觉得麦当劳是小孩子去的地方，他们更喜欢“酷”、刺激和冒险的举动。麦当劳如果不品牌更新的话，只有一年年老下去。

“我就喜欢”把目标顾客定在了麦当劳流失得最快、公司最需要抓住的年轻一族，所有的品牌主题都围绕着“酷”、“自己做主”、“我行我素”等年轻人推崇的理念。以在中国地区为例，首先，广告语就赢得了很多年轻人的好评，一个中学生在被问及对麦当劳广告的看法时说：“‘我就喜欢’里面的‘就’字很酷，我特别欣赏。”中文麦当劳歌曲的创作者及演唱者王力宏在年轻人中很有号召力，是有主见、有活力、有上进心的年轻人的代表。王力宏创作的带有嘻哈和R&B曲风的《我就喜欢》主题曲，推出之后登上了很多歌曲排行榜，在年轻人中非常流行，为麦当劳赢得了不少关注。

与此同时，麦当劳连锁店的广告海报和员工服装的基本色都换成了时尚前卫的黑色。配合品牌广告宣传，麦当劳推出了一系列超“酷”的促销活动，比如只要对服务员大声说“我就喜欢”或“I'm Lovin' It”，就能获赠圆筒冰激凌。一些大学生认为这样的活动很新鲜、很有意思，很受敢做敢为的年轻人欢迎。拉里·莱特说：“我们希望受众看到这次营销活动时说，‘这是我从来没有见过的麦当劳’。”

## （二）加快本地化步伐

麦当劳在中国一直坚持自己独资开设连锁店，没有采取肯德基等快餐连锁的特许经营的扩张方式。采取这种策略最关键的原因是担心公司对加盟店的控制力不强，不利于维护麦当劳的整体形象和服务的标准化。麦当劳和肯德基两大洋快餐巨头在中国的南辕北辙，主要是因为这两个公司一个遵循的是“全球化”策略，而另一个实行的是“本地化”策略。

但是，面对肯德基每几个月就推出一道符合当地人口味、颇受当地消费者欢迎的食品，连锁店越开越多，麦当劳再也坐不住了。2003年8月，麦当劳批准了中国大陆第一个特许加盟商，并表示近期将批准5个特许加盟商。

根据麦当劳2002年底做的市场调查，中国消费者在用餐地点的选择上，最看重食物口味，其次才是卫生环境和地点便利等条件，消费者对多元的口味选择，尤其对于常规米饭食品有极高的需求。

2003年，麦当劳已经在台湾、新加坡等地推出了“和风饭食系列”、“韩式泡菜堡”等东方口味食品，中国大陆也推出了“板烧鸡腿汉堡”。麦当劳公司的营销人员称：“麦当劳未来还会不断有新的产品推出，以顺应消费者求新求变的需求。”

## （三）水平协作营销强化新品牌

为了配合麦当劳的品牌更新活动，2003 年 11 月 24 日，两个“M”——麦当劳与“动感地带”（M-Zone）结成了合作联盟，并共同推出了一系列的“我的地盘，我就喜欢”的“通信+快餐”的协同营销活动。中国移动副总裁鲁向东在活动发布仪式上，用“最酷、最炫、最动感”来形容这次营销活动。

虽然这两个 2003 年非常出位的品牌经营的业务范围根本不相干，但是共同的目标受众和它们希望传达的品牌个性，让它们成为了“同道兄弟”。麦当劳中国餐厅推出了只有动感地带成员才能以 15 元价格享用的原价 21.5 元的“动感套餐”。

### 是否会顾此失彼

麦当劳温馨、带给人欢乐的品牌形象已经深入人心，也让麦当劳取得过辉煌的成就，突然改变这一根深蒂固的品牌形象，推出一种全新的，完全不一样的品牌形象，对一个成熟的企业来说是一个很大的考验。单是广告方面的费用就已经是一个天文数字。

麦当劳方面表示，虽然把目标消费群从注重妈妈和儿童转移到以年轻人为主，但不会放弃原来的忠实消费者，不过消费力强的年轻上班族将是麦当劳今后的重要消费目标群，而麦当劳这次风格的改变，将不是短期的，而是 Forever（永远）。

这次活动让不少人担心麦当劳顾此失彼，使原来的忠实消费者流失。不过麦当劳方面表示不担心这个问题。麦当劳中国高级市场总监黄丽敏表示，“妈妈和宝宝这一消费群依然是我们争取的消费对象，并不会忽视他们。”除了新品牌广告外，还会推出三条针对妈妈和宝宝的广告。

——资料来源：《成功营销》，作者王卓（有较大改动）

问题：1. 分析麦当劳问什么“变脸”？

2. 麦当劳将会遇到那些考验？

## 案例二：西单商场“变脸”失败解析

最近，京城一家老字号大型商场的频频“变脸”引起人们的注意。素有“平民商场”之称的北京西单商场，去年底才停业装修改造为精品百货店，但由于消费者不买账一直处于亏损状态，最近又决定放下“精品店”架子，重新回归大众消费定位。

从这家商场的经历，人们不难看出面对入世后外资商业迅速涌入带来的巨大压力，求变求新已成为内资商业的当务之急。究竟怎么变才能在竞争越来越激烈的市场上站稳脚跟，的确是一个值得探讨的问题。我国经济连年的高速增长以及市场经济的日趋活跃，使商品流通领域成为具有巨大发展潜力的一块“肥肉”，有分析说到 2020 年我国社会消费品零售总额将

达到 20 万亿元，是去年的 4 倍多。为此“要赚钱到中国”已经成为全球大多数商业集团的“共识”。

目前已有 264 家外资商业企业在我国开设了 2200 多个分店，不仅是北京、上海等大城市“洋超市”、外国品牌连锁店随处可见，近两年外资更有将“触角”伸向内陆省份中等城市之势。特别是按照入世的承诺，今年我国将取消外商经营零售业在地域、股权和数量等方面的限制，外资企业大举进入我国商业领域并加速扩张已是毋庸置疑的事情。与经营历史悠久、资本雄厚、管理经验丰富的外资商业集团相比，一向以传统方式经营的我国商业企业在不少地方明显处于劣势，尽管近些年也引进了包括超市、连锁等一些概念，但是在不断变化的市场环境下，要想生存和发展还得加快改造和转型的步伐。

西单商场就是在这样的背景下开始“变脸”的。据介绍，这家商场于去年 10 月份停业改造，当时的定位是“从传统的百货店向现代精品百货店”转型，用 6216 万元资金营造一个现代、时尚、典雅的购物环境，历时两个多月的改头换面之后，商场内外果然焕然一新，然而令人始料不及的是重新开业不但没有给企业带来惊喜，销售额反而比以前大幅下降，开业头一个月就亏损了 496 万元，对于一家上市公司来说这是不能容忍的，因此在短短的 3 个月之后，商场再度进行调整，恢复传统优势项目，增加面向普通大众的服务内容，希望以此吸引老顾客和工薪阶层。对于西单商场首次转型便遭遇“水土不服”，细究其原因比较复杂。有专家认为，西单商场的困惑实际也是国内不少商业企业面临的共同问题。

面对市场竞争的压力，内资商业转型是必然的选择，但是转型成功与否首先要看其定位是否准确，或者说市场经营方向是否明确。在调整经营定位方面，外资商店老板显然比我们略胜一筹。目前进入国内的大型洋超市在保持其原有经营特色的同时，几乎都根据中国人的消费习惯进行“本土化”改造，尽量提供适合中国人口味的商品，并且大多价格低廉。可见在进入中国之前，它们早已对这个庞大的市场做了比较充分的调查研究。

对于不同的城市、不同的消费群，以及本土的商业经营状况都了如指掌。所以，尽管大多数外资商业集团打进我国的时间并不太长，但是在零售商业方面却大有后来居上之势。

相比之下，一些深谙国情的内资商场在转型过程中却偏重于向洋化、高档化靠拢，结果新顾客没拉来，老顾客也失掉了。这一现象说明，怎样找准经营定位的问题不可能有现成答案，从市场环境和企业自身的客观实际出发，寻找经营的突破点，总比生搬硬套别人的经验或做法来得保险，不管市场如何变化，扬长避短永远是成功的要素之一。

——资料来源：2004-4-8，经济参考报

问题：1. 结合案例谈谈经营与管理的关系。

2. 分析西单商场变脸失败的原因。

## 案例三：丰田如何挤进美国市场

“丰田汽车公司不仅仅是一家日本公司，它还是美国公司、英国公司或者中国公司。”丰田汽车公司公关部副部长北川哲夫在接受本报记者采访时说，“作为跨国企业，核心理念虽然不变，但需扎实地与各地具体情况结合起来。这方面我们有过教训。”

### 40 年前遭惨败

北川指的教训是 40 多年前丰田汽车公司首次进军美国市场的惨败。那是 1957 年，丰田汽车公司经过 20 年的发展羽翼渐丰，成为日本国内最大的汽车企业，开始把目光投向了国际市场。丰田公司多名领导出国考察时，都发现了年销售量 700 万辆的美国市场巨大。一位美国驻日领事甚至向丰田建议把新型高档皇冠车出口到美国市场。年生产能力 8 万辆的丰田公司如果能在美国立住脚，将意味着更大的发展前景。丰田的领导人们雄心勃发，没有对美国市场进行调研就拍板决定向美出口汽车。丰田汽车销售公司负责在美销售业务的加藤诚之后来回忆说，“目送汽车离开码头，我心里充满了喜悦和焦急。”第一批两辆皇冠车运抵加利福尼亚州时，受到当地媒体的广泛关注。不少顾客根据报纸广告纷纷打电话询问哪里能买到丰田汽车。

最初几天的热烈反应使加藤等人激动地预计：1957 年在美国至少可售出 1 万辆丰田汽车，10 年内达到 10 万辆。于是丰田的国内工厂开足马力生产，准备迎接大宗的订单。但是生产线很快就被迫停了下来。皇冠车在细节方面想得确实周到，如车门没有关好时发出警告灯光，油箱加油口安装特殊锁盖，前挡风玻璃装有双速雨刷，在日本狭窄多弯的马路上跑起来性能也很优越。但丰田车的弱点也很快暴露出来：在美国的高速公路上，时速一过 80 公里就力不从心了；在持续高温下，发动机猛烈震动，功率急剧下降。“我们的梦想，就像一个有洞的气球，慢慢没气了。”到 1958 年底为止，丰田在美国只卖出 287 辆小轿车。1960 年，丰田决定暂停向美国出口轿车。第一次进军美国市场的努力以失败告终。

### 应对当地市场需求

谈起前辈的失败，北川不无惋惜地指出，当时的决策过于仓促了。美国和日本完全是不同的市场，不同的状况，对汽车也有不同的需求。通过潜心调查表明，美国人对汽车的观念已由地位象征变为交通工具。美国人喜欢有伸脚空间、易于驾驶和行驶平稳的美国汽车，但希望在购车、节能、耐用性和易保养等方面能使拥有一辆汽车所花的代价大大降低。丰田公司还发现顾客对日益严重的交通堵塞状况的反感，以及对便于停放和比较灵活的小型汽车的需求。对竞争对手的调查表明，在生产大型、豪华、大马力汽车方面，丰田汽车并无优势。

面对不同的市场环境，但丰田公司没有另起炉灶开发新车型。他们认为在旧车型上加以改造仍可以获得成功。1965 年，丰田终于制造出了适应美国需求的轿车——可乐娜。有一个关于可乐娜的广告宣传片是这样的：一辆可乐娜汽车冲破围栏腾空而起，翻了几个滚后稳稳落地，然后继续向前开。马力强劲、坚固耐用、造型新颖，同时价格低廉（不到 2 万美元）的可乐娜推向美国后获得巨大成功。当年丰田汽车在美国销售共 3000 多辆，是上年的 9 倍多。此后 10 年，丰田汽车公司在美国不断扩展市场份额，1975 年时已成为美国最大的汽车进口商。

20 世纪 70 年代的石油危机，使得具有优秀燃耗性能的丰田车备受青睐。以丰田为首的日本汽车在美国市场越来越受欢迎。这一现象激起美国汽车行业的强烈不满，迫使日本不得

不对汽车出口采取自我限制。这样，如果要扩大在美汽车销售就必须到美国本地生产。在设厂问题上，丰田犹豫不决。当时的日元汇率很低，劳动力成本远低于美国。如果到美国设厂势必提高制造成本。但是，考虑到只有本地化才能融入当地市场，丰田还是决定到美国开办制造工厂。

### 以人为本挤进美国市场

丰田决定首先与美国通用汽车公司合资，使用通用一家关闭的工厂进行生产。“并不是我们实力不够雄厚，我们已经年产 300 多万辆了。但是我们在美国还没有任何生产经验，我们对美国的经营管理方式还不适应。与通用合作，对他们来说关闭的厂房重新得到利用，我们则能学到在美国生产的众多经验。”北川说。1983 年丰田和通用合资的佛里蒙特工厂成立。丰田在美国生产遇到的第一道难题是管理方式的不同。美国公司倾向于把工种分得很细，一个工人可能毕生就从事其中某一项工作。但丰田公司认为，一个工人可以胜任很多种工作。比如一个喷漆工如干得出色，就让他带着成就感和新意去从事组装或者焊接等其它工作。“我们把工人看做能不断学习和进步的人，”北川说，“我们还是决定用丰田的管理方式，并希望通过稳定的职业感和地位感让工人们自发地努力工作。通过一系列协议，日本的管理人员和美国的工人之间建立了非常好的信赖关系。工厂还是那个工厂，工人还是那些工人，但新公司成立后的产量比以前翻了几倍。这是为什么呢，我想可能是丰田公司注重人的作用吧。”佛里蒙特工厂的成功是丰田在美国建厂的第一步。此后丰田先后在美国设立了 6 家工厂，美国的分厂现在年生产汽车 100 万辆。

北川最后说，丰田公司做出决定可能比别人晚，但是汽车行业是一个需要长期投资的项目，“我们不逞一时之快。一旦做出决定，我们就果断行动。其他一些日本公司进入美国市场比丰田公司早，但我们后来居上。现在我们在欧洲也有了制造工厂，设计和制造适合欧洲需求的汽车。”

——《人民日报》 2001 年 12 月 14 日

问题：分析日本丰田在美国失败与成功的原因？

### 案例四：北京惠而浦雪花电器有限公司的解体

享有“美国白色家电”第一品牌美誉的惠而浦公司 1995 年 2 月与北京雪花电器有限公司的合资仪式在北京举行，双方合资成立北京惠而浦雪花电器有限公司。北京雪花牌冰箱是我国最早的冰箱品牌，在 20 世纪 80 年代的家电市场上广受消费者青睐，是北京、天津、河北等省市市场上的抢手货。但到 20 世纪 80 年代后期，“雪花”逐渐陷入困境。1994 年，北京雪花冰箱在全国几十家冰箱厂中仅排第 15 位。合资后的北京惠而浦雪花电器有限公司注册资本 2900 万美元，其中美方股份占 60%，由其负责合资公司的经营管理。

合资后的企业搬迁、重建，花去了近两年的时间。按照市场时间来算，双方的磨合期错过了参与竞争的最佳时机，给行业竞争对手以充分的发展空间。

合资初期，惠而浦对中国家电市场认识不足，对中国冰箱市场变化之迅速缺乏预见，同时，有着一整套成熟管理经验的惠而浦，还对中国冰箱市场竞争之激烈缺乏准备，对本土冰箱企业的实力估计不足。应当说，作为在全球有相当影响的大型跨国公司，惠而浦的技术与

资金实力都足以保证其成功，但其对中国家电市场的认识不足及其缺乏迅速的应变能力，直接导致了它的起步失误。

比如全无氟冰箱的生产，由于氟对臭氧层的破坏较严重，为保护人类生存环境，制造和使用无氟冰箱在当时已经是大势所趋。作为发展中国家，我国承诺到 2005 年实现冰箱全无氟，当时不少国内企业已经提出无氟冰箱的概念，有的企业已经在研发。

其实，惠而浦有现成的成套技术，但它固执地认为中国市场短期内还到不了那个水平。于是在美方技术投入尚未到位的情况下，惠而浦雪花 1996 年延续原产品继续生产冰箱 6.2 万台，销售 3.9 万台，累计亏损 8986 万元。随后，当中国厂家纷纷推出全无氟冰箱并得到市场响应时，惠而浦公司才意识到问题的严重性，决定一步到位，上一整套最先进的全无氟冰箱生产工艺流程，这时候却已经迟了。

合资后期，惠而浦公司投资 900 万美元更新设备，引进了世界上最先进的生产线，使 6 万平方米厂房内的设备、技术都达到了国际先进水平。但从产品开发到产出用了 18 个月，产品升级换代的时机早已错过。新产品虽然最终生产出来了，市场却已经失去了。

在营销管理上，惠而浦照搬发达国家模式，不适应中国国情，实行一体化营销，委托香港“大中华”统一制作广告，而“大中华”不了解内地市场，广告定位不准，力度不够，使美国名牌并未得到中国消费者认可。

另外，惠而浦自恃是“白色家电”第一品牌，一举一动都要体现大公司的风度和气派，一上来就建立一套类似美国本土的管理机构；在公司不景气的情况下，对费用、成本控制不严，仅美方四位管理人员一年的费用就达 80 万美元。

最后，习惯规范的美国人不知道“三角债”为何物，结果售出的商品不能及时回款，最高时客户欠款高达六七千万元，造成公司资金周转不灵。

针对这种情况，惠而浦公司聘请咨询调查公司评估市场状况，在得到不乐观的评价报告后，惠而浦决定撤资。1997 年 11 月 8 日，惠而浦将其 60% 的股本以 200 万美元转让给雪花集团，此次合资失败了。中国冰箱行业中最早的一个合资企业，同时也成了合资时间最短的企业。

惠而浦雪花合资近三年共亏损 2.7 亿元。而惠而浦公司经此一战，其损失也达 3000 多万美元。

问题：从惠而浦雪花合资失败，你得到哪些教训？

## 案例五：从豆浆到维他奶



一碗豆浆、两根炸油条，是三顿美餐中的第一餐这是长期以来许多中国人形成的饮食习惯。豆浆，以大豆为原料是豆腐作坊的副食品，在中国已有两千多年的历史。它的形象与可乐、牛奶相比，浑身上下冒着土气。以前，喝它的人也多是老百姓。

但是现在，豆浆在美国、加拿大、澳大利亚等国的超级市场上都能见到，与可乐、七喜、牛奶等国际饮品并列排放，且价高位重，有形有派。当然，它改了名，叫维他奶。

豆浆改名维他奶，是香港一家有 50 年历史的豆品公司为了将街坊饮品变成一种国际饮品，顺应不断变化的价值和现代人的生活形态，不断改善其产品形象而特意选择的。“维他”来自拉丁文 Vita，英文 Vitamin，其意为生命、营养、活力等，而舍“浆”取“奶”，则来自英语 soybean milk（豆奶，即豆浆）的概念。50 年前，香港人的生活不富裕，营养不良，各种疾病很普通。当时生产维他奶的用意，就是要为营养不良的人们提供一种既便宜又有营养价值的牛奶代用品——一种穷人的牛奶。在以后的 20 年中，一直到 70 年代初期，维他奶都是以普通大众的营养饮品这个面貌出现的，是一个廉价饮品的形象。

可是到了 70 年代，香港人的生活水平大大提高，营养对一般人来说并不缺乏，人们反而担心营养过多的问题。如果此时还标榜“穷人的牛奶”，那么喝了不就掉价了吗？难怪豆品公司的职员发现，在马路边汽水摊前，喝汽水特别是外国汽水的人喝起来“大模大样”，显得十分“有派”，而喝维他奶的人，就大多站在一旁遮遮掩掩，惟恐人家看到似的，因而，豆品公司的业务陷入低潮。

70 年代中期，豆品公司试图把维他奶树立为年轻人消费品的形象，使它能像其他汽水一样，与年轻人多姿多彩的生活息息相关。这时期的广告便摒除了“解渴、营养、充饥”或“令你更高、更强、更健美”等字眼，而以“岂止像汽水那么简单”为代表。1983 年，又推出了一个电视广告，背景为现代化城市，一群年轻人拿着维他奶随着明快的音乐跳舞，可以说，这时期维他奶是一种“消闲饮品”的形象。

然而，到了 80 年代，香港的年轻人对维他奶怎么喝也喝不出“派”来了，于是，从 1988 年开始的广告便重点突出它亲切、温情的一面。对于很多香港人来说，维他奶是个人成长过程的一个组成部分，大多数人对维他奶有一种特殊的亲切感和认同感，它是香港本土文化的一个组成部分，是香港饮食文化的代表作，维他奶对香港人如同可口可乐对美国一样。由此，维他奶又开始树立一个“经典饮品”的形象。

在同一时期，维他奶开始进入国际市场。这一时期，太多的脂肪成了美国等国公民的一大问题。在美国，维他奶标榜高档“天然饮品”。所谓天然饮品，就是没有加入人工的成份，如色素和添加剂等，可以使消费者避免吸收太多的脂肪，特别是动物脂肪。标榜天然饮品，当然受美国人的欢迎。于是便出现了这样历史性的趣事：维他奶创始之初，标榜穷人的牛奶，强调它与牛奶的相似之处，并且价格比牛奶要低；今天在美国市场，维他奶强调的是与牛奶不同的地方（维他奶具有牛奶所有的养分，而没有牛奶那么多的动物脂肪），其价格也比牛奶高。

（朱华等编《市场营销案例精选精析》，经济管理出版社）

问题：从豆浆变成维他奶，直至国际饮品的过程，可以给我们哪些启示？

## 阅读借鉴

### 案例一：气候与成功

一家美国大型食品加工公司在墨西哥某河流的三角洲地区建立了一家菠萝罐头厂，但在生产中却遇到了麻烦。该公司在河流的上游地区建立了菠萝种植园，计划使用驳船将成熟的菠萝顺流运到罐头厂，然后，将菠萝罐头直接装上货运海轮，运到世界各地市场。然而，在菠萝成熟时却遇到了麻烦：菠萝成熟季节恰逢汛期，河流过急，无法将驳船逆流而上拖往种植园，使得用驳船装运菠萝的计划随之搁浅。由于没有其他可供选择的运输办法，公司无奈只好关闭了工厂。那些新设备只能以原价 5% 的价格出售给墨西哥的一家企业，而这家墨西哥企业则立刻将工厂迁走。对气候和航运条件的疏忽是导致公司倒闭的直接原因。

西门子公司的做法则是另一方面的典型。针对欧洲大陆气候的差异，西门子对出口到不同地区洗衣机的转速作了调整。由于德国和斯堪的纳维亚阴晴不定，所以在该地区销售的洗衣机的转速最低不低于 1000 转每分钟，最高不超过 1600 转每分钟。保证从洗衣机里拿出的衣物必须比别处干，因为用户无法拿到室外去晾晒。相反，在意大利和西班牙，由于阳光充足，洗衣机转速达到 500 转每分钟就足够了。

（菲利普·R·凯特奥拉：《世界市场营销学》，机械工业出版社，2003 年版）

### 案例二：“指南针地毯”的问世

指南针和地毯本是风马牛不相及的两件东西，比利时一个商人却把它们结合起来，从而赚了大钱。

在阿拉伯国家，虔诚的穆斯林每日祈祷，无论在家、旅行，都守时不辍。穆斯林祈祷的一大特点是祈祷者一定要面向圣城麦加。一个名叫范德维格的比利时地毯商聪明地将扁平的指南针嵌入祈祷地毯。指南针指的不是正南正北，而是麦加方向。新产品一推出，在有穆斯林居住的地区，立即成了抢手货。

范德维格并不满足已取得的成功，在非洲又推出了织有领袖头像的小壁毯。因为他发现，在非洲国家的机关里总要挂元首的照片。由于气候湿热，照片易发黄变形。如根据领袖照片组成壁毯，则既美观又耐久。销路么？不用发愁。他已经制成了带有博瓦尼（象牙海岸）、迪乌夫（塞内加尔）、比亚（喀麦隆）头像的壁毯。他制出的阿拉法特头像壁毯，在阿拉伯国家已卖出 3 万块。

### 案例三：英国商人想错了

第一次鸦片战争时期一系列不平等条约的签订，中国被迫向西方资本主义世界敞开了大门。一些殖民者为能打开中国这个绝大的市场高兴得不得了。1847年，有的资本家认为：“只消中国人每人每年需用一顶睡帽，不必更多，那英格兰现有的工厂就已经供给不上了”。1852年3月，英国驻广州全权代办密切尔在一份报告书中兴高采烈地写道：英国资产阶级“一想到和三万万或四万万人开放贸易，大家好像全都发了疯似的。……濮鼎查告诉他们，说是他已为他们的生意打开了一个新世界。这个世界是这样的广阔，‘倾兰开夏人全部工厂的出产也不够供给他一省的衣料的’”。（严中平：《英国资产阶级编织利益集团与两次鸦片战争史料》）。

事情的发展，并不像这些人想象的那么乐观。事实上，就在上述那些言论发出之前的1846年，西方输入到中国的商品数量已经开始大幅度地滑坡。正如马克思所分析的：“人们过高地估计了天朝老百姓的需求和购买力。在以小农经济和家庭手工业为核心的当前中国社会经济制度下，谈不上什么大宗进口外国货”。（马克思：《英中条约》）1837—1839年，英国输华货物总值平均一年不到一百万镑，而到1845年即增加到二百三十九万镑。而到了1846年，则降到了一百七十九万镑。到了1854年更降至一百万镑，甚至比鸦片战前的某些年份还要低一些。1855年后，才又有所上升。

### 案例四：俞敏洪的“空城计”

1991年秋天，俞敏洪离开北大，在中关村第二小学租了间平房教室，外面支一个桌子，放一把椅子，正式成立“东方大学英语培训部”。第一天，来了两个学生，看见破旧的设备，干干净净的花名册，满脸狐疑，虽然经老俞劝说交了钱，但马上又退钱而去。随后两天，来人不少，可只有三个学生报名交钱。俞敏洪疑惑：为什么好多人来，看看花名册就走人了呢？于是，老俞心生一计。第二天，他在托福、GRE所有花名册上各填30个假名字，像是从第31名开始的架势。这一招果真灵验，学生一看，认为前面已经有30人被骗了，也不是我一个人被骗。俞敏洪统计过，搞了这种诡计后，每四个学生，会有两三个交钱报名，之前，顶多四个学生中有一个交钱。

这是三国里的“空城计”，不过是反其道而用之。诸葛亮是不要司马懿进城，俞敏洪则是要把学生“诓”进城。

### 案例五：“霸道”广告的失败

在2003年第12期《汽车之友》杂志上，丰田汽车共登了三份广告，分别为其三款新车“陆地巡洋舰”、“霸道”、和“特锐”。

在“霸道”车的广告页上，两只石狮蹲踞路侧，其中一只挺身伸出右爪向“霸道”车作行礼状，该广告的方案为“霸道，你不得不尊敬”。

由于石狮在一定意义上是中华民族传统文化的产物，蕴含着极其重要的象征意义。丰田公司采用这样的画面作广告，有读者认为有损民族尊严。12月4日，解放日报以“日本丰田汽车霸道广告有辱民族尊严”为题报道了该事件，同时几大门户网站及相当多的媒体进行行

了转载，引起了极大关注。一时间触动了国人敏感的民族情绪，引起了轩然大波。丰田公司不得不及时撤销广告，委婉陈述事实，并诚恳道歉。

## 案例六：肯德基开始卖米饭

《北京青年报》记者朱鹰 2002 年 4 月 13 日报道，肯德基将在洋快餐中首开先河，推出中式快餐最具代表性的食品——米饭。肯德基将此款米饭命名为“寒稻香蘑饭”，它是在米饭上浇盖蘑菇蔬菜汁，每份重 180 克，售价仅 4 元。据了解，肯德基此前在香港的门店已有蘑菇饭和鸡茸饭出售。

“寒稻香蘑饭”是肯德基继“榨菜肉丝汤”后在内地市场推出的又一款中式快餐。2001 年 7 月，该公司推出了中国口味的“盐酥半翅”，8 月份又推出了配有中式五香牛肉、橙香排骨和维吾尔烤肉口味调料的“薯条摇摇乐”。很显然，肯德基加快了食品本土化的步伐。同样，麦当劳也一直在研究中国消费者的“口味”。新品不断上市是否是保持竞争优势的一种重要手段？肯德基中国公司徐真表示：“肯定是。”她说，如果消费者每次到店里吃到的都是同一种食品，那最好的品种也会被吃厌。

## 模块五 市场细分、选择与定位

### 分析讨论

### 案例一：市场细分永不停息——来自万豪酒店的启示

万豪酒店（Marriott）是与希尔顿、香格里拉等齐名的酒店巨子之一，总部位于美国。现在，其业务已经遍及世界各地。

八仙过海，各显神通，不同的企业有不同的成功之道。就酒店业而言，上述企业在品牌及市场细分上就各有特色：希尔顿、香格里拉等这样单一品牌公司通常将内部质量和服务标准延伸到许多细分市场上；而“万豪”则偏向于使用多品牌策略来满足不同细分市场的需求，人们（尤其是美国人）熟知的万豪旗下的品牌有“庭院旅馆（Courtyard Inn）”、“波特曼·丽嘉（Ritz Carlton）”等。

#### 万豪酒店概况

在美国，许多市场营销专业的学生最熟悉的市场细分案例之一就是“万豪酒店”。这家著名的酒店针对不同的细分市场成功推出了一系列品牌：Fairfield（公平），Courtyard（庭

院)、Marriott (万豪) 以及 Marriott Marquis (万豪伯爵) 等等。在早期, Fairfield (公平) 是服务于销售人员的, Courtyard (庭院) 是服务于销售经理的, Marriott (万豪) 是为业务经理准备的, Marriott Marquis (万豪伯爵) 则是为公司高级经理人员提供的。后来, 万豪酒店对市场进行了进一步的细分, 推出了更多的旅馆品牌。

在“市场细分”这一营销行为上, “万豪”可以被称为超级细分专家。在原有的四个品牌都在各自的细分市场上成为主导品牌之后, “万豪”又开发了一些新的品牌。在高端市场上, Ritz-Carlton (波特曼·丽嘉) 酒店为高档次的顾客提供服务方面赢得了很高的赞誉并倍受赞赏; Renaissance (新生) 作为间接商务和休闲品牌与 Marriott (万豪) 在价格上基本相同, 但它面对的是不同消费心态的顾客群体——Marriott 吸引的是已经成家立业的人士, 而“新生”的目标顾客则是那些职业年轻人; 在低端酒店市场上, 万豪酒店由 Fairfield Inn 衍生出 Fairfield Suite (公平套房), 从而丰富了自己的产品线; 位于高端和低端之间的酒店品牌是 TownePlace Suites (城镇套房)、Courtyard (庭院) 和 Residence Inn (居民客栈) 等, 他们分别代表着不同的价格水准, 并在各自的娱乐和风格上有效进行了区分。

伴随着市场细分的持续进行, 万豪又推出了 Springfield Suites (弹性套房) ——比 Fairfield Inn (公平客栈) 的档次稍高一点, 主要面对一晚 75 至 95 美元的顾客市场。为了获取较高的价格和收益, 酒店使 Fairfield Suite (公平套房) 品牌逐步向 Springfield (弹性套房) 品牌转化。经过多年的发展和演化, 万豪酒店现在一共管理着八个品牌。

## 万豪酒店的品牌战略

通过市场细分来发现市场空白是“万豪”的一贯做法, 正是这些市场空白成了万豪酒店成长的动力和源泉。万豪一旦发现有某个价格点的市场还没有被占领, 或者现有价位的某些顾客还没有被很好地服务, 她就会马上填补这个“空白”。位于亚特兰大市的 Ritz Carlton (波特曼·丽嘉酒店, 现在已经被引入上海等国内城市) 经营得非常好而且发展得很快, 现在, 该酒店甚至根本不用提自己是 Marriott (万豪) 麾下的品牌。

“万豪”的品牌战略基本介于“宝洁”和“米其林”(轮胎)之间——“宝洁”这个字眼相对少见, 而“米其林”却随处可见。“米其林”在提升其下属的 B.F. Goodrich (固锐) 和 Uniroyal (尤尼鲁尔) 两个品牌时曾经碰到过一些困难和挫折, 万豪酒店在旅馆、公寓、饭店以及度假地等业务的次级品牌中使用主品牌的名字时遇到了类似的困惑。与“万豪”相反, 希尔顿饭店采用的是单一品牌战略, 并且在其所有次级品牌中都能见到她的名字, 如“希尔顿花园旅馆”等。“万豪”也曾经使用过这种策略, 这两种不同的方式反映了他们各自不同的营销文化: 一种是关注内部质量标准, 一种是关注顾客需求。像“希尔顿”这样单一品牌企业的信心是建立在其“质量承诺”之上的, 公司可以创造不同用途的次级品牌, 但主品牌会受到影响。

一个多品牌的公司则有完全不同的理念——公司的信心建立在对目标顾客需求的了解之上, 并有能力创造一种产品或服务来满足这种需求。顾客的信心并不是建立在“万豪”这个名字或者其服务质量上, 其信心基础是“旅馆是为满足顾客的需求而设计的”。比如说, 顾客想找一个可以承受得起的旅馆住上 3、4 个星期, “城镇套房”可能就是其最好的选择, 他(或她)并不需要为“万豪”额外的品质付费, 他可能并不需要这样的品质, 而且这种品质对他而言可能也没有任何价值。

## 万豪酒店创新之道

“万豪”会在什么样的情况下推出新品牌或新产品线呢？答案是：当其通过调查发现旅馆市场上有足够的、尚未填补的“需求空白”或没有被充分满足的顾客需求时，公司就会推出针对这些需求的新产品或服务——这意味着公司需要连续地进行顾客需求调研。通过分析可以发现，“万豪”的核心能力在于她的顾客调查和顾客知识，“万豪”将这一切都应用到了从“公平旅馆”到“丽嘉”所有的旅馆品牌上。从某种意义上说，“万豪”的专长并不是旅馆管理，而是对顾客知识的获取、处理和管理。

“万豪”一直致力于寻找其不同品牌间的空白地带。如果调查显示某细分市场上有足够的目标顾客需要一些新的产品或服务特色，那么“万豪”就会将产品或服务进行提升以满足顾客新的需求；如果调查表明在某一细分目标顾客群中，许多人对一系列不同的特性有需求，“万豪”将会把这些人作为一个新的“顾客群”并开发出一个新的品牌。

万豪国际公司为品牌开发提供了有益的思路。对于一种现有的产品或服务来说，新的特性增加到什么程度时才需要进行提升？又到什么程度才可以创造一个新的品牌？答案是：当新增加的特性能创造一种新的东西并能吸引不同目标顾客时，就会有产品或服务的提升或新品牌的诞生。

万豪公司宣布开发“弹性套房”这一品牌的做法是一个很好的案例。当时，万豪将“弹性套房”的价格定在 75-95 美元之间，并计划到 1999 年 3 月 1 日时建成 14 家，在随后的两年内再增加 55 家。“弹性套房（Springfield Suites）”源自“公平套房（Fairfield Suites）”，而“公平套房”原来是“公平旅馆（Fairfield Inns）”的一部分。“公平（Fairfield）”始创于 1997 年，当时，华尔街日报是这样描绘“公平套房”的：宽敞但缺乏装饰，厕所没有门，客厅里铺的是油毡，它的定价是 75 美元。实际上，对于价格敏感的人来讲，这些套房是“公平旅馆”中比较宽敞的样本房。现在的问题是：“公平套房”的顾客可能不喜欢油毡，并愿意为“装饰得好一点”的房间多花一点钱。于是，万豪通过增加烫衣板和其他令人愉快的东西等来改变“公平套房”的形象，并通过铺设地毯、加装壁炉和早点房来改善客厅条件。通过这些方面的提升，万豪酒店吸引到了一批新的目标顾客——注重价值的购买者。但后来，万豪发现对“公平套房”所做的提升并不总是有效——价格敏感型顾客不想要，而注重价值的顾客对其又不屑一顾。于是，万豪考虑将“公平套房”转换成“弹性套房，并重新细分了其顾客市场。通过测算，万豪得到了这样的数据：相对于价格敏感型顾客为“公平套房”所带来的收入，那些注重价值的顾客可以为“弹性套房”至少增加多 5 美元的收入。

在一个有竞争的细分市场中进行产品提升要特别注意获取并维系顾客。对于价格敏感型顾客，你必须进行产品或服务的提升以避免他们转向竞争对手。如果没有竞争或者没有可预见的竞争存在，那么就没有必要进行提升。其实，竞争通常总是存在的，关键是要通过必要的提升来确保竞争优势。面对价格敏感型顾客，过多的房间并不能为“公平旅馆”创造竞争优势。

## 结语

现在，酒店服务业也像消费品行业一样正发生着剧烈的变化。作为酒店经营者，您必须经常问自己：我是准备在竞争中提升产品或服务以保护自己的市场，还是准备为新的细分市场开发新的产品？如果选择前者，要注意使产品或服务的提升保持渐进性，从而降低成本，因为现有的顾客往往不想支付得更多。如果选择后者，新的产品或服务必须包含许多新的目标顾客所期待的东西，进一步讲，是需要有一个不同的品牌——该品牌不会冲击原有品牌，而新的顾客能够接受这种新产品或服务并愿意为此支付更高的价格。万豪酒店通过创造出“弹



性套房”成功地将一种“使价格敏感型顾客不满”的模式转换成为一种“注重价值的顾客”的模式，这是一个很典型的案例。

说到底，这其实就是营销上的 STP 战略，即市场细分（Segmentation）、选择（Targeting）和定位（Positioning）战略。品牌战略归根到底是围绕着细分市场来设计和开发的，清晰的品牌战略来自于清晰的 STP 战略。在产品和服务严重同质化的今天，在大家为同一块市场拼得头破血流的时候，我们是否应该从战略高度来考虑突破和创新呢？但愿万豪酒店的案例能给我们带来一定的启发。

——资料来源：中国营销传播网，作者：芮新国（有改动）

问题：1. 你认为市场细分应该注意哪些问题？

2. 在同质化的市场上，你认为我国酒店行业如何应对激烈的竞争？

## 案例二：创新定位打空白点 天堑变通途

护肤品市场经过近二十多年的发展已经日趋成熟，品牌繁多、竞争极其激烈。例如小护士的“防晒专家”、姗拉娜的“止痘专家”、“羽西”的专为“亚洲女性皮肤设计”、薇姿的“只在药房出售”等等，市场空白点越来越少，要想找出一个显著区隔于其他品牌的定位已非易事。从市场上现有的护肤品来看，在功能诉求上囊括了所有的皮肤症状；在通路上覆盖了百货专柜、超市卖场、专业美容院、药房、直销、直营连锁等所有渠道；在价格上从几元到上千元一瓶低中高档一应俱全；在人群定位上包括了儿童、青少年、中老年各个年龄段。而且以上各个不同的区隔市场中都有领导品牌出现，新品牌要想从几千个护肤品牌中找到空白点切入并脱颖而出绝非易事。

不是没有办法，只是我们一时没有找到办法。柏兰生物技术（广州）公司推出的“星纯”护肤品，却以其创新的定位迅速切入了一个空白领域并取得突破，短短时间里便以燎原之势席卷北京、广州、成都、山东、江苏等地的各大高校并创造了可喜的佳绩。

### 品牌定位：星纯——专为大学生设计的校园护肤品牌

柏兰公司通过对市场调查发现，虽然各个市场领域中都有不同的品牌主导，但迄今为止尚未出现专门针对大学生群体的校园护肤品牌。由此设想，如果能有一个专门针对大学生皮肤研制的校园品牌，必将有着极为广阔的市场发展空间。调查显示高校市场有着如下显著特征：首先，在校大学生人数多，消费强。其次，受年龄特点影响，大学生具有消费需求的不确定性和可诱导性两大特点。大学生正处于由不成熟向成熟过渡的时期，其消费习惯、消费心理尚不稳定，没有固定的偏好，消费需求有较大的弹性。特别是大学生的感性消费特征较为明显，普遍具有求新求异心理，而且群体之间的攀比、从众心理尤其突出，也容易受产品外观、广告宣传或外部刺激的影响。因此，广告导向与有针对性的 SP 推广对大学生群体能起着强有力的影响作用。

最后，从品牌的长远发展来看，大学生代表了未来的白领消费主流，谁抢先在大学生群体中树立起自己的品牌形象及品牌忠诚度，谁就能主导大学生的消费动机和占领未来的白领市场。

## 价格定位：投其所好，高低兼顾

大学生经济上尚未独立，是个比较特殊的消费群体：一方面是对高档产品需求的不断增强；另一方面则是购买力的相对较弱。这种矛盾性使得星纯产品的定价成为一个比较棘手的问题。

通过调查访问得知，以前在学生眼中是奢侈消费品的护肤品，如今已在大学校园十分流行。调查显示，只有大约 3% 的女生从来不用护肤品，60% 的男生会在冬天使用滋润保湿型产品；在问及护肤品价格时，只有不到 20% 的家庭经济条件较好并爱追求流行时尚的“学生贵族”表示，如果产品效果确实不错的话，可以接受的单品价格是在 100 元以内；另有部分公费委培生、享受津贴的研究生表示更注重产品的品牌知名度或产品附加值因素；而大多数学生认为，即使产品效果好，理想价位最好在 30 元以内。可见，学生群体间存在的结构性差异，导致对价格的关注呈现出复杂化和多样性的特点。

为了解决这个问题，星纯采用了两种办法：第一种办法是增加产品的附加值，凡购买一套星纯产品，即可享受免费的美容护理。此举对学生有一定的吸引力，让学生在心理上觉得物有所值，而且躺在美容床上接受美容师的专业护理，是一种比较流行的白领生活方式。

第二种办法是采用差别定价法，即对相同类型的系列产品制定相异的价格，以满足不同消费层次的学生群体对不同价格的选择。对于那些家庭经济条件较好并爱追求时尚潮流的大学生来说，价格并非首要选择，可采用高价策略，他（她）们需要的是相对高档、能满足自己虚荣心并充分体现出自己个性的产品。对于普通学生来说，在保证质量和效果的基础上，采用相对较低的产品价格，并在产品销售的同时辅以折扣、抽奖、优惠送礼等手段，能吸引大多数的学生消费者；另外，学生之间交往频繁，受社会风气影响，相互间讲求人情往来，同样蕴含着巨大商机。为此星纯推出了几款价格在 130~180 元不等的礼品套装，既能满足学生人情往来送礼的需求，又可自行搭配使用。

## 通路定位：只在校园销售的护肤品牌

综观其他的护肤品牌，通常选择常规的流通渠道销售，无非锁定商场、超市或专业美容院这几条通路。虽然常规渠道可方便地满足不同消费者的购买需求，但同时一些不利因素也日渐显现出来。例如，走商场、超市费用高昂，各种进场费、上架费、赞助费等加起来为数不菲，对于一个新品牌来说显然不堪重负；专业美容院虽然进入较为轻松，但美容院的经营定位却并不适合大学生消费。

星纯开创了崭新的校园市场布局模式，所有产品只在校园销售，绝不进入其他流通渠道。开辟校园通路的好处是显而易见的：

其一，目标消费群集中，传播更有针对性。

其二，校园市场是块较为纯净的处女地，迄今为止未有其他护肤品牌进入，只要加以引导，可迅速渗入并持续性精耕细作。虽然安利、玫琳凯等品牌的一些美容顾问很早就开始渗入校园开展直销业务，但一直以来受经营体制所限而曲高和寡。

其三，广告投入省，效果好。由于校园环境的特殊性，各种现成的校园资源为品牌的有效传播提供了得天独厚的便利。例如利用校园刊物、校园广播、悬挂横幅、张贴海报、赞助校园活动等各种宣传方式，可将品牌形象迅速传播到校园的每一个角落。

## 经营定位：以点带面，层层渗透

销售通路的问题解决了，接下来是制定具体的终端推广方案。如果仅仅是将产品铺到校园内的各个售点销售，显然不能充分发挥校园通路的作用，也失去了校园品牌这一定位的意义。根据校园通路的特色与大学生消费心理，星纯提出了“以点带面，层层渗透”的经营策略：

### 1. 在校园内直接开设星纯专卖店，采用前店后院方式经营。

专卖店既有销售功能又有服务功能，让学生在购买产品的同时享受到免费的专业美容护理。所有的专卖店均由加盟商独立开设。在保障加盟商的利益上，实行严格的区域保护政策，每所高校只设立一家星纯专卖店，统一店名并按总部规定统一形象装修；所有星纯产品只在专卖店中销售，不进入任何一家其他售点，确保专卖店利润独享性及利润的隐蔽性。

### 2. 以专卖店为销售、培训基地，在学生中招收一批星纯直销员开展直销工作。

通过专卖店销售产品并进行售后美容护理，尚不足以快速地渗透校园市场。为此，星纯采用了专卖店加人员直销方式来进行终端销售与推广。星纯通过在校园内举办美容讲座、会员联谊等活动对他们进行观念教育，有针对性地引导学生加入星纯直销队伍。如大学生面临巨大的就业压力，应及早培养谋生能力，帮助他们树立勤工俭学观念。

3. 在开发顾客方面，大力推广会员制。利用大学生消费的模仿性、从众性的消费特点，做好学生群体中的“时尚消费者”和“意见领袖”的促销工作，通过他们的示范作用来达到引导其他学生消费的目的。方法是先从现有顾客中寻找一批“意见领袖”成为星纯会员并使之利益化、组织化、稳定化。会员可享受各种优厚的会员权益，如定期参加各种会员联谊活动、享受一定比例的销售提成及季度分红、年度旅游等。为此，总部设计了一套完善的会员升级制度及消费积分系统，使每一位会员在自身产生消费的同时积极地发展新会员。

## 宣传定位：因地制宜 借力使力

新品牌上市通常要投入大量的宣传费用，而且额度难以掌控。但校园品牌在宣传方面的优势是显而易见的：目标群高度集中，广告效果好且费用低廉，可因地制宜地展开宣传活动。为此，星纯立足各高校，突出品牌个性，运用多种方式进行宣传组合推广。

### 1. 宣传诉求重点：星纯，专为学生设计的校园护肤品。

事实上，护肤品市场中针对学生年龄段适用的品牌并不鲜见。例如“可怜可俐”、“雅倩佳雪”、“小护士”等广告一贯以清新活泼的学生形象出现，但都未进一步在学生两个字上做概念强化。

### 2. 品牌广告语：我有我的一套！

“我有我的一套”与麦当劳最新广告语“我就喜欢”的口号如出一辙。一方面迎合了当代大学生追求个性化发展及标新立异、自我意识强的心态，另一方面亦体现出大学生灵动、前卫、感性、朝气蓬勃的个性特征。

### 3. 赞助校园活动。

由于大学生交际频繁、天性活跃，校方或学生会自发组织的校园活动丰富多彩，各种形式的竞赛、文体活动、讲座、晚会和各类社团活动等，为星纯参与各种各样的活动提供了便利。星纯以提供赞助的形式，直接参与高校内各种学生活动实现销售目的。

#### 4. 利用校园资源传播品牌形象。

通过在校园内张贴海报、悬挂横幅、学校刊物广告、校园广播、学校网站等进行立体化全方位宣传，不断强化星纯的品牌概念和形象。采取这些宣传方式的好处是费用极其低廉，效果达到事半功倍。

#### 5. 公益活动。

在打造品牌知名度的同时，星纯注重参与公益活动，以进一步树立品牌美誉度，创造良好的终端形象。例如，通过由总部、专卖店、星纯会员共同建立的“星纯爱心工程”，定期与校方一起举办赞助贫困学生活动，取得了良好的社会效益，同时也为星纯在校园内的推广赢得了支持和赞誉。

### 试水羊城：一石激起千重浪

2003年10月底，位于羊城广州的华南农业大学将在校园内举行第四届美食文化节。这个消息对于位于华农大的星纯专卖店来说不啻是一个绝好的消息。华南农业大学无论从在校大学生数量还是经营环境来说在广州同类院校中都首屈一指，在校学生14000余人，预计2004年扩招后总人数将突破20000人。为此，星纯总部决定以赞助此次校园美食文化节为突破口全面展示星纯校园品牌形象，并在此其间举办一次“青春炫彩，星纯有约”的有奖促销活动，通过免费检测肤质、免费派送、有奖问答、购物抽奖等手段吸引学生参与。经过与学生沟通，最终仅以赞助3600元的代价取得“星纯健康伴我行”饮食文化节的独家冠名权，并享有如下其他权益：

1. 校方负责在活动出入口处提供20平方米的产品展位；现场场地布置、背景布置等均融入星纯宣传广告，并于场内悬挂8条星纯宣传横幅；另于校内、学生公寓等其他主要通道或人群密集之处设置6条横幅。

2. 校方印制的13000份宣传单张上免费提供3/4版的星纯广告宣传版面，在美食节宣传手册《美食文化》上为星纯免费做一个页面广告；活动结束后在校园网站、校刊、《美食之声》等校园媒体免费作相应的宣传报道。

3. 校方负责星纯提供的所有海报张贴、悬挂横幅以及促销礼品、宣传单张派发等工作。

4. 活动期间向星纯免费提供一间可容纳100人左右的教室做美容讲座之用。

紧接着，海报设计、产品资料、宣传横幅、促销礼品、讲座课题、人员分工等一切准备工作都按计划有条不紊地进行。美食节开幕前3天，所有海报、横幅全部张贴悬挂完毕，陆续有不少学生进店咨询并尝试性购买产品，几天内掀起了一波小小的销售高潮。至开幕当天，销售主战场转移到了活动现场，星纯3个展位人满为患，2000套试用装一抢而空，领到试用装的学生兴高采烈，更多闻讯而来的学生不停地询问明天还有没有派送。展位上的5名美容师忙得手忙脚乱，既要给不断涌来的学生进行皮肤检测、咨询解答，又要指导填写会员申请书、现场销售产品，最后不得不临时从总部增援5名美容师过来才算稳住阵脚。

短短 7 天时间，初战告捷。现场销售星纯产品将近 5 万元，举办大型美容讲座 7 场，新发展会员 300 余名，新聘星纯直销员 3 名，其中不少会员和直销员是来自其他高校的学生，为星纯日后辐射周边高校奠定了良好的销售基础。

（资料来源：《销售与市场》，作者肖军，有改动）

问题：本案例给你的最大启发是什么？

# 全国迷你型MBA职业经理双证班

**认证系列：**高级职业经理 CEO 资格认证、人力资源总监、营销经理、财务总监、企业培训师、酒店经理、品质经理、生产经理、市场总监、营销策划师等学习认证系列。

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

**证书说明：**证书全国通用、国际互认、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

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

**学校网站：**www.mhjy.net **报名电话：**0451-88723232 **咨询邮箱：**xchy007@163.com

**颁证单位：**中国经济管理大学 **承办单位：**中国教育培训网 美华管理人才学校

**全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效**



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载网址 **www.mhjy.net**

案例三：SOHO：小手段与大手笔

在 2002 年北京房地产十大热销楼盘中，SOHO 以 2002 年总销售额 24.13 亿的佳绩名列榜首，成为全国销售额最高的单个地产项目。潘石屹的 SOHO 在北京做起来之后，国内有 30 个左右的楼盘都在“克隆”SOHO 这个题材，步潘后尘，跟风赚钱。

## **产品理念：顺应“反空间”、“融合”的潮流**

在做 SOHO 现代城之前，潘石屹已经深深地意识到，今天的这个时代已经变了。1999 年的世界，是一个 .com 时代，是包括中国在内的很多国家为 Internet 疯狂的年代。那年，潘石屹正在美国的哈佛、斯坦福等几所大学游走，看到的是不同系别的学生争相投入到 Internet 的狂潮中，不是去网络公司工作，就是在网络中创业。这时他听到了一句关键的话，Internet 狂潮中 80% 是泡沫，另外有 20% 左右的东西会沉淀下来，进而改变世界。回国后，他就开始思考，网络会给这个世界带来哪些变化？作为一个房地产商，应该如何应对？地产产品哪些方面应该随着网络给世界带来 20% 的变化而改变？

Internet 时代的来临，给世界带来的第一个变化是“反空间的”。原来在房地产商和人们头脑中的写字楼、住宅、公寓等严格的物业区分界限正在受到挑战。亚马逊网站是世界上最大的网上商场，但没有人知道它在哪儿，它或许只是放在马来西亚某间地下室的几台服务器，它有没有商场、仓库已经不重要和不必要了。

网络时代的第二个变化是“融合的”。原来电话就是电话，打印机就是打印机。而在网络时代，事物之间、职业之间、产品之间的边界开始模糊，最明显的是电子产品和职业，比如，现在的手机可以照相，电视可以上网，照相机可以录像，还出现了融复印机、传真机、打印机三合一的“一体机”，你说手机还是手机、电视还是电视吗？又比如，原来很多单位都有很多司机和打字员，而现在单位里这两种人员越来越少，在有些单位，这两种人员已经消失了，这两个职业逐渐融合到普通职员身上，正在成为大都市上班族的基本技能。

潘石屹想响应这两个变化，他想在中国房地产产品上做出一个新东西。

## **产品定位：国内第一个房地产细分产品**

SOHO 是国内第一个房地产细分产品。在此之前，人们会说，我住的是三居室、两居室。而现在，人们可以说，我住的是 SOHO。正如水不叫“水”，而叫“乐百氏”、“农夫山泉”时，当房子不再叫“居室”，而叫“SOHO”时，国内第一个房地产细分产品就此诞生了。

在给楼盘定位之前，他满世界地在国外转悠，希望开阔自己的思路，也希望国外的游历能点燃他将要做的项目定位的灵感。作为一个纯粹的商人，他想做一个真正市场化的产品，“房子是给人住、给人用的，我就重点考虑房子和人的关系，至于政策、法规、条款、规定，随着时代的变化都是可以改变的”，潘这样告诉记者。

这时，他第一次从一个法国人嘴里听到了“SOHO”的字眼。潘敏锐地捕捉到了这个商业讯息。他意识到，“SOHO”（Small Office, Home Office）不仅仅是“居家办公”的意思，“SOHO”的背后是物业品种之间的边界在模糊，是人们对新的房地产产品需求的一个明确信号。“我想到 SOHO 这个定位后，就像捅破了一层窗户纸一样，我认为我找到结论了”，潘说。经过半年的苦思冥想，他最终把这块地的房子定位为 SOHO，后来又用半年的时间进行了完善。

“实际上，SOHO 这个产品在今天看来完全是一个雕虫小技，是非常小儿科的，没有什么大的突破”，潘今天回顾，主力户型做成 188 平方米，房间空间宽敞而灵活，宜商宜住；楼

外立面刷点颜色，增加色彩感和时尚感；将窗户做成落地窗，让人们拥有更开阔的视野；省却装修的麻烦，在北京第一个做精装修的内销房。尽管如此，这些“小改小革”在当时社会上还是形成了很大的冲击。在这个意义上，SOHO 是国内新经济下、网络时代的第一个细分的房地产产品。

房地产产品是供人们使用的，就一定要考虑它的使用价值。潘这样解释：“我之所以建 SOHO，而没有建一般的住宅楼和办公楼，是因为它比这两种产品有更高的使用价值。因为住宅楼，一天有 12 小时是空的，而办公楼也有 12 小时是空的。我建成的 SOHO，主力户型每套 188 平方米，既可以办公，又可以居住，等于是一平方米顶两平方米用，而且还节省了水、电等配套设备和费用。”

更值得一提的是，居住和办公在一起，还有很多好处：减少了上下班人与车的出行次数，减轻了北京交通的压力；节约了人的时间成本，使人们把更多的时间用于工作和生活；节约能源，减轻城市空气污染；缓解出行时可能出现的交通事故、纠纷等社会矛盾，等等。如果北京房地产市场上的 SOHO 越来越多的话，北京堵车现象就有可能减少甚至消失。“从这点上说，我建的 SOHO 还为北京的城市和交通事业做出了很大的贡献”，自称“已经基本娱乐化”的潘这样表扬自己的产品。

### **产品推广：借力媒体“话题营销”**

SOHO 这个定位出来之后，当时地产界的名人任志强写了一封 12000 字的长信来批判，社会上很多人也不接受，就连潘自己公司的人都没有底气了，有一些人对他说，咱别叫 SOHO 了，外边的人这么不接受，又叫不顺口，一会儿是 SOHU（搜狐）了，一会儿又是 SOGO（商场）了。潘执意这样叫下去，结果，SOHO 这个名字叫到今年是第五年，认可的人越来越多，在北京乃至全国都已经叫响了。

在用一个陌生的概念推广、营销一个新产品的时候，实际上特别难。潘放弃了地产商通常的打广告的做法，巧妙地借助媒体实现了“话题营销”。潘很少直接说产品，而是把从 SOHO 产品派生出来的“衍生品”——一个时尚标签、一个流行趋势、一种生活方式或者是某类人群的代名词，把这些东西抛向媒体，他知道，这些东西是媒体需要的，也是社会需要的。据统计，在 SOHO 现代城建成前后共有 20000 多篇文章报道了这个项目和潘本人。他凭什么能做到引导媒体，让媒体跟着他走，去主动找他采访？这实际上是一个食物链，潘最需要的是客户，而媒体最需要的是读者。最关键的是一家公司是否能经常产生有价值的产品、事件或者观点，而媒体的读者又希望分享这些东西，这才是 SOHO 中国公司吸引媒体最根本的地方。关于 SOHO 中国公司的报道，国外的报道不比国内少，比如“长城脚下的公社”、《华尔街日报》、CNN、NHK 等世界级的媒体几乎都报道了，“如果说是我自己在炒作、自己在凭一些小手段搞定媒体，那我能把全世界的媒体都搞定吗？”

把危机事件成功地进行公关处理，反映了一个公司的应变能力和沟通能力。在现代城挖人事件、任对 SOHO 的批判、氨气事件三个危机事件中，SOHO 中国公司还成功地变危机为契机，培育了自己公司的美誉度和客户的忠诚度。“在信息畅通的时代，最忌讳的是说假话。如果一个媒体说假话，读者会把它抛弃；如果一家公司说假话，你骗媒体一次，媒体和消费者会一辈子将你抛弃。如果说我用什么东西利用了媒体的话，那就是我的坦诚，我把该说的话全说了。”

“话题营销”的成功，实际上是媒体与内容提供者良性互动的关系。SOHO 公司给媒体提供了有价值的内容，媒体也提高了 SOHO 公司的知名度和美誉度，双方互惠互利。

## 产品销售：回归简单法则

潘始终认为，产品永远是营销的基石。只有产品真正好，营销才能真正起作用。在销售楼盘时，他不会苛求下面的人一定要做出一个语惊四座的卖点或者一句话广告词。他更强调，在做产品之前，要先把产品搞清楚，产品搞清楚了，产品特征自然就出来了，产品最大的特征就是卖点，而不是先把产品做出来了，再找一些策划公司来帮助企业找卖点，这样做是本末倒置的。

在产品营销环节，潘认为，一个高效的销售网络是产品成功的关键环节，销售人员是“步兵”，媒体推广好像是“空军”，只有“空军”与“步兵”配合，营销才能做好。“空军”与“步兵”配合的理论并不新鲜，新鲜的是他对销售人员的要求——不能说假话——这是他对销售人员最大、最多的要求。因为他知道自己是一个公众人物，一旦说了假话，后患无穷。只要能把产品说清楚就行，如果产品说不清楚，可以去找那些能把产品说明白的人学习。除此之外，销售人员可以用外语说，也可以用广东话说，还可以用河南话说。

在 SOHO 现代城的销售上，潘是走过一些弯路的。潘在操作万通新世界广场项目上的成功，使他开始相信专业的代理商——开发商做开发、设计院做设计、建筑商做建筑、销售代理做销售——每个环节都专业化，才能做好。

做 SOHO 现代城时，潘延用了这种思路，继续请利达行做销售代理，利达行倒闭之后，潘又找到伟业顾问，没有做起来，后来潘又把邓智仁请回来，邓在保利大厦做了一个销售代理活动后，市场基本上也没有动静。在依靠代理的过程中，潘感到“有劲儿使不上”，最后，潘只能自己做了。

潘自己做销售时，将销售政策回归到最简单的法则上：末位淘汰制度。在产品具有竞争优势、在市场上处于稀缺状况的同时，用最简单的销售政策最大限度地调动销售人员的积极性，获取最大的市场效果。

## SOHO 品牌之延伸

作为一个全新的住宅产品，SOHO 产品不仅得到了市场的广泛认可，还引发了国内地产界的一种跟风潮流，据他亲眼看到的，国内有 30 个左右的楼盘在 SOHO 现代城成功之后都在借用 SOHO 这个题材，“我去昆明时还看到了有 SOHO 题材的楼盘”。这样，潘对他的 SOHO 更加情有独钟。为了给公众和社会一个清晰、明确的印象，他放弃了“现代城”而选择了“SOHO”作为公司的灵魂和卖点。

他推广 SOHO 可谓煞费苦心——他极尽所能地将公司的每一个对外的产品都叫成了 SOHO。2002 年 3 月，他把公司名称红石公司改称为 SOHO 中国有限公司，把公司网站改为 SOHOC hina，把公司内部报刊改为了《SOHO 小报》，甚至在建国门外开发的新楼盘名称都命名为建外 SOHO。

为什么这样做？潘认为，只有这样，才能集中公司所有的精力和资源于一点上，发全力于 SOHO 一个焦点，才能在社会上爆发，才能深入人心，这样，“SOHO”已经从公司的一个产品提升为公司的品牌。

21 世纪最好的建筑产品应该是什么？潘认为，它一定不是复制洋人的，也不是复制古人的，复制洋人和复制古人都是没有出息的，而应该是当地的和当代的。只有是属于当地的、



中国自己的，才是最稀缺的；同时也只有是当代的，是满足这个时代的，才是最有价值的。  
“我相信 SOHO 这个定位在房地产业 20 年内不落伍，但过 20 年之后我看不了那么远”，潘石屹说。

——资料来源：<http://www.newmarking.cn>

问题：你认为 SOHO 成功的关键在哪里？

## 案例四：Virgin 与 Boost Mobile 如何开拓年轻人市场

年轻人有着天生的对大众媒体宣传的怀疑精神，不断膨胀的大众媒体，铺天盖地的广告信息，只能激发他们强烈的抵触情绪，那么一如何拨动年轻人的心弦呢？

在纽约这样人口密集的大都市中，手机商店五步一岗、十步一哨，几乎遍地都是。整个美国的手机市场也都处于饱和的状态。几大主要的无线通讯公司在这片残酷的竞技场上大做广告，如同“八仙过海，各显神通”：AT&T 赞助最热门的节目“美国偶像”，让疯狂的听众们用他们的手机给自己推崇的偶像投上一票；T-Mobile 则用有“威尔士钻石”之美誉的卡瑟琳·泽塔琼斯作为代言人，让她巧笑倩兮，顾盼生辉地告诉你手机的各种妙用；至于 Verizon，则另出奇招，让一个对工作极为负责的质检员创造出了一个手机市场的新通用问语“听见了吗？”手机市场的新起之秀 Cingular 则抓住了手机用户对话费关心，将定量时间扩展成可以把当月未用完的时间延展到下个月；Sprint 公司推出的那个总穿着黑色长风衣、一本正经的类似特工的人，也时不时地在屏幕上充当着手机用户救世主的形象。这样的营销攻势似乎应该是将男女老幼一网打尽，但是，这些无线通讯公司一直攻不破一个堡垒：年轻一代的心，无论怎么绞尽脑汁，怎么投入大量广告费用，似乎都是收效甚微。

### 年轻市场的魅力

在过去的 5 年中，手机可以说是最快速成长的一种产品，根据无线通信市场观察者 Telephia 的统计，目前美国已经有 51% 的人拥有一部手机，但是对于 18~25 岁之间的年轻人而言，这一比例只有 41%，低于总体水平。这些年轻人比其他的人口群体使用手机的时间要长得多，他们每个月的通话时间平均高达 800 分钟，是通常人们通话时间的两倍，这实在是一个手机商们没有充分服务的一个市场。从发展趋势来说，根据市场分析公司 Yankee 调查公司的预测，到 2006 年，在 18-25 岁这个年龄层中，将会有 74% 的人拥有手机，这个比例意味着这个年龄层的人口将会是那时候手机市场占最大比例的市场区隔，如果抓不住这个市场，那么手机商们的生命线明显将会受到威胁。但是，这一个年龄层的人口恰恰又是传统企业所面临的最难捕捉的一群人。无线通讯的大公司们只能像打散弹一样地向这一人群发出一些广告讯息，既无章法，又无创意，既抓不住他们的注意力，也抓不住他们的心，反倒有可能将他们从自己身边推开。这群年轻人有着强烈的“同伴压力”，一旦某些意见领袖传递出一个信息，他们就会不由自主地追随。如果这个讯息传递的是说，某某手机品牌只是无趣的人们使用的，很不够酷，那么这些年轻人就会很快地摒弃这一品牌。

但是，这些桀骜不驯的年轻人的心弦却被两家小型的无线通讯公司拨动了，令那些大的无线通讯公司百思不解、嫉妒不已。这两家手机公司就是在英国起家的 Virgin 和以美国西海岸为基地的 Boost Mobile。他们用自己特有的方式，从不同的角度在年轻人当中树立起品牌形象，抓住了那些看似不羁的心。这两家公司破译了这批年轻人的心灵密码。只在加利福尼亚和内华达两个州，Boost Mobile 就以每个月增加 4 万个用户的速度在扩展自己的地盘，这些用户基本上都是 30 岁以下的年轻人。Virgin 更是咄咄逼人，每个月增加将近 60000 个年轻用户。那么，他们究竟用了什么样的魔术，将一个看似很无趣的不过是用来通话的工具转变为一个似乎每个年轻人都应该拥有的时尚的象征的呢？

## 独特生活形态抓住年轻人的心

说到 Virgin Mobile，就不能不提到它的创始人理查德·布莱森。2002 年 6 月，当公司在纽约的时代广场宣布和 Sprint PCS 建立各占 50% 的伙伴关系的宣传发布会上，这位堂堂的总裁竟然以几近全裸的形象出现在公众和各大媒体之前，这一轰动效应一方面给这位总裁博得了业界最“厚颜无耻”的经理人的名声，另一方面是他们很快就成功地吸引了超过 100 万的用户。这一“牺牲色相”的行为也昭示了 Virgin Mobile 的成功并无特别的秘诀，无非就是大肆宣扬独特的生活形态，从而将自己的产品和年轻人贴近，最终抓住他们骚动的心。具体说来，主要体现在三个方面：

1. 产品单一不花哨。在大的无线通讯公司绞尽脑汁、想方设法地用各种隐蔽式的计划来增加他们的收入时，Virgin Mobile 反其道而行之，采用极为简单的计划，没有捆绑式的年度合同，没有隐藏的各种费用。用户每天通话的头 10 分钟每分钟付 25 美分，之后就是固定的每分钟 10 美分。多打多付，用户自行掌握，自己心中有数，反而少了很多事后收到账单后的麻烦。

2. Virgin Mobile 提供了很多很酷的手机用途。手机可以发短信息，可以玩游戏，可以拍摄并发送及时照片，这些对年轻人来说似乎已经不是什么新鲜事了，不过 Virgin Mobile 的所谓的“拯救铃声”可算是比较新奇的玩意儿。他们可以用 Virgin Mobile 的手机编程，预先设定一个打进来的电话，在他们需要躲避或希望从一个无聊的约会中及早抽身的时候，这个拯救电话就会应声而起，他们就可以装模作样地脚底抹油，溜之大吉，同时又不伤面子。真可以说是很有用的一招，美国的几大无线电话公司似乎谁都没有想到手机还能有这样的功能。

3. 极富刺激性的，让青年人血脉贲张的广告。就在 2002 年 7 月推出美国市场时，Virgin Mobile 使用的广告口号就是很富挑战性的“美国年轻人，来享受这没有废话的手机吧。”很是巧妙地迎合了年轻人反潮流的本性。至于电视广告，他们更是直接用上了一个几乎全裸的年轻人，在大街上用 Virgin Mobile 手机挡住他的私密之处，神情近乎疯狂，乍听之下，似乎是在向情人倾诉满腔真情“艾伦，你给了我自由，我的身体，我的心灵，我的灵魂”，再听下去，“为了报答你的深情，我想将这部 Virgin Mobile 手机送给你”。据公司市场总监的解释说，这个广告的最主要用意是在于给 Virgin Mobile 用户一种感觉，那就是他们是和他们的同伴同属于一个群体的，他们并没有被摒弃在他们应该属于的群体之外，拥有 Virgin Mobile 给了他们需要投入但又快快乐乐的感受。不管其他人对这种广告接受程度如何，总之这样的广告收效还是有目共睹的。Yankee 调查公司的研究证明，Virgin Mobile 的用户平均每个月消费达到 40 美金，而且更重要的是，争取用户的费用大大低于其他竞争者，公司自己也有信心，到 2004 年他们就能够做到有净收入进账。

4. 有针对性的传播渠道。这得感谢 Virgin Mobile 的母公司和 MTV 频道的良好合作关系，Virgin Mobile 利用他们建立起了一个名为 STAR MTV 的平台，合作搭台唱戏。Virgin Mobile 的用户可以用电话来了解众多的音乐界的新闻，同时还能用电话为他们喜欢的节目投票。这样的合作关系充分满足了这些年轻用户对移动信息的需求。在过去的一年中，Virgin Mobile 的用户平均每个月收发短信息达到 25 个，是行业平均数的两倍。这样的战果实在是让竞争者们直咽口水。全世界的无线通信公司都明白，数据服务而不是声音，才是未来，才是他们每一年年终报表上可以让他们舒一口气的关键收入所在。但是，在美国，除了 Virgin Mobile，还很少有无无线通讯公司能有如此活跃的数据服务的用户基础。

综上所述，Virgin Mobile 的成功并不只是偶然，完全基于他们对所要争取的用户群的深入了解和充分认识，从而制定相应的营销手段来集中服务、透彻服务才得以实现。

### **Boost Mobile 如何区隔市场？**

无独有偶，美国本土也有一家手机商不甘心让外来的和尚在这里大念其经，开始争取年轻的手机用户，同样也取得了骄人的战绩。那就是 Nextel 旗下的 Boost Mobile。Boost Mobile 总部在加州的欧文市，是一家专门针对年轻人提供无线通信产品的公司。Boost Mobile 是为用户们提供 Nextel 的一揪就说的服务而且是在预付的基础上提供的惟一的一家无线服务提供商。公司提供一系列先进的无线通信技术和设施，年轻人可以在他们常去光顾的商店诸如 Best Buy Wal-Mart（沃尔玛），Sam Goody，和 Target 中买到他们的产品，将自己的品牌形象在年轻人心中扎下了根。总结起来，该公司的成功要素有以下几点：

1. 摒弃传统的销售渠道。Boost Mobile 的手机并不是人们想像的那样，因为要针对年轻人市场，就得做的花哨。他们的手机和其他竞争者的手机并无两样，但是他们的销售渠道却是大大不同：他们将海滩边的冲浪小店、买音乐唱片的销售点和其他年轻人成群结队聚集的地方作为他们主要的销售点。与 Virgin Mobile 一样，他们也放弃了审查信用卡和签订合约的做法。因为那些高中生和大学生一般都很少拥有信用卡，也就很难提供足够的信用记录。公司也是采用预付记账方法，用户自己掌握通话分寸，有钱多打，没钱少打，两无怨言。Boost Mobile 的用户不像其他人那样收到每个月的账单，他们可以在诸如 7-11 便利店或是 Target 这样的销售点中预先购买通话时间，从 20 美金到 50 美金不等，然后量入为出，直到用完再去补充。

2. 采用更接近年轻人生活状态的方法去传递市场信息。自从 2002 年秋天开始上市以来，Boost Mobile 的广告就主要刊登在例如《冲浪杂志》和《滑板杂志》这一类年轻人尤其是西部的年轻人最为推崇的刊物上。Boost Mobile 还不断地赞助年轻人喜爱参与的一些活动，例如 Boost Mobile Pro，这是在拉斯韦加斯著名的硬石赌场举办的极限滑板运动的超级比赛，吸引了许多年轻人的眼光。

3. 不断创新，发展针对年轻人的新产品。Boost Mobile 很庆幸他们能够和 Nextel 合作，因为他们深知 Nextel 的边走边说的直接连通功能对年轻人来说是极富吸引力的，因此他们对此大做宣传，Boost Mobile 用户将高于 35% 的时间用在这个一天一美金无限期说话的功能上。Boost Mobile 还把自己的眼光投注到 15~20 岁的年轻女性身上，为她们开发了一个名叫 Roxy 的专有品牌，在这个利基市场上先声夺人。

这一系列的举措给 Boost Mobile 带来了不小的收获，至今为止，他们已经拥有了 25 万的年轻用户，而且增长的势头一点都没有减缓，与 Virgin Mobile 在年轻用户这一市场区隔中不相上下、难分伯仲。

上述两家小型无线通讯公司吸引年轻人的策略和做法，对所有想吸引年轻人作为目标消费者的商家都是有益的启示。

——资料来源：作者顾杰，中国管理传播网

问题： Boost Mobile 与 Virgin Mobile 采用了什么样的目标市场策略？为什么能够取得成功？

## 阅读借鉴

### 案例一：奔驰：百年不变的主张

## 一、靠高价位锁定目标顾客

奔驰汽车公司创立以来，始终执世界汽车业之牛耳。公司生产的汽车有 160 多个车种，3 700 多个型号，从一般的小轿车到 2150 吨的大型载重汽车，以及各种运输车、大轿车、多用途拖拉机、越野车等等。真可谓琳琅满目，种类繁多。

可是，令人奇怪的是，奔驰汽车公司却严格地限制产量——每年只准生产 60 万辆汽车，其中小汽车只有 50 万辆。

这比起美国的福特、日本的丰田等汽车公司年产 200-300 万辆车要少得多，更加令人惊奇的是，奔驰汽车公司的营业额却高达 400 亿马克，其中，62%的产品销往国外，每辆汽车的售价是一般汽车的两倍多，最低售价达每辆 10 多万美元。

其中，公司生产的“奔驰—600 型”高级轿车，是世界上许多国家元首和知名人士的重要交通工具。以日本为例，尽管一辆轿车的价格能购买到几辆日本汽车，但奔驰车不仅顶住了日本车的压力。而且增加了对日本的出口，并能始终在日本市场上保持一块地盘。从 1990 年始连续四年勇夺日本进口车销售冠军。

凭产品创新以实现顾客忠诚，远比降价要重要的多。而在市场竞争中，重视质量，重视创新，重视服务，重视技术与人才，以全面的设计、先进而成熟的技术、安全、优质、耐久性、经济的统筹兼顾、完美无缺在汽车市场上获得成功，巩固竞争地位，才是企业要念的真经——这都应归功于该公司两位创始人倡导的企业理念。

## 二、靠高品质打造第一品牌

1883 年，卡尔·本茨在德国建立本茨发动机制造厂，生产世界上最早的空气压缩打火发动机；1886 年，哥特里普·戴姆勒完成首辆以汽油为燃料的四轮车试车工作；1909 年，戴姆勒根据儿子们的提议，正式将三叉星徽作为其品牌标志推出，三个叉分别寓意着动力化的三个分支：在陆地、在水中以及在空气中。与标志相辉映的品牌承诺也有三项：卓越的工艺、舒适和风格。

经过几代人的不懈努力，今天梅赛德斯奔驰已是世界上最成功的质量上乘的高档汽车品牌，其三叉星徽不仅为全世界广泛认知，而且被注入了新的品牌内涵，它们是——非凡的技术实力、上乘的质量标准和大胆的创新能力。

奔驰车的年产量一直控制在 70 万辆左右，仅为美国通用车的 1/9 左右，不求多生产多赚钱，而求高质量带来的高品质，是奔驰不变的主张。

以德国人固有的缜密和严谨，奔驰却能站到营销的最前沿；作为一家历史悠久的大型公司，奔驰不但没有店大欺客的现象，而且运用最先进的营销理论即“1 对 1 的定制服务”来实现一种非常的超越。

在奔驰厂部车间，在未成型的汽车上挂有一块块的牌子，写着顾客的姓名、车辆型号、式样、色彩、规格和特殊要求等。不同色彩，不同规格，乃至在汽车里安装什么样的收录机等等千差万别的要求，奔驰公司都能一一给予满足。据统计，奔驰车共有 3700 种型号。任何不同的需要都能得到满足。

## 案例二：万宝路的故事

万宝路（MARLBORO: Man Always Remember Lovely Because Of Romantic Only, 男人总是忘不了女人的爱）在早期市场中，一直将产品定位于女士香烟，在很长一段时间内都没能打开销路，公司面临严重考验。

一天，当时的万宝路产品推广负责人因看到西部牛仔充满阳刚气的身姿而触发灵感，大胆的改变万宝路香烟以女士为诉求对象的传统，而结合当时的美国文化，以充分体现男人挽救力的牛仔作为广告形象，将产品重新定位于男士香烟。此举立刻为万宝路打开了市场，不但男人气的象征，女士同样因为万宝路所代表的男士挽救力而对其爱不释手。

曾经有人做过一个试验，将万宝路香烟的商标拿下，与其它品牌的香烟混在一起，请万宝路香烟的忠实消费者分辨哪一种是万宝的香烟，几乎很少有人能够将其清楚分辨出来，由此可见，真正使人们迷上万宝路的并不是它与其他品牌香烟之间微乎其微的味道上的差异，而万宝路广告给香烟带来的感觉上的优越感。

换句话说，万宝路的硬汉子牛仔广告使香烟罩上了一种男子气概、个人英雄气概，而消费者购买这些香烟也正是为购买这些气概，获得这种感觉上的满足。万宝路广告的创作，充分抓住了美国人渴望通过某种方式表现自己男子汉气概的内心诉求。从这个广告业的案例中我们可以得到一个启发，在销售中 sales 一定要分析出，实际上启发消费者购买某种商品或对哪一类事情产生兴趣的动机和底蕴是什么。

## 案例三：健力宝的“爆果汽”

2003 年的中国碳酸饮料和果汁饮料市场，各大巨头早已拼杀得刺刀见红，价格战、促销战此起彼伏。可口可乐、百事可乐联手垄断碳酸饮料市场；汇源、统一、康师傅在果汁市场也极具江湖地位。一向视饮料为主业的健力宝想在任何一个领域叫座都绝非易事。于是，健力宝集团另辟蹊径，在“果汽”夹缝中觅到了属于自己的蛋糕。

健力宝集团推出的“爆果汽”，无疑成为 2003 年饮料市场上的创新亮点——其对准了 12 到 25 岁之间的年轻群体，大胆启用时尚炫酷的黑色包装，以其“果汁+汽水”的新口味一举打破果汁市场和碳酸汽水市场的旧格局。自其上市以来，销量一直以倍数增长，成为健力宝叫板“两乐”的得意之作。

爆果汽属于一个全新的市场概念和空间，健力宝是国内首家推出“果汽”的饮料企业。集团销售公司总经理蒋兴洲分析，爆果汽是一种加汽型果汁，新鲜果汁含量达 8—12%，比汽水健康；由于加了汽，口感刺激，比一般的果汁清爽。中国饮料协会秘书长赵雅莉也对此新品青眼有加，“国外类似产品在市场上相当成功。爆果汽适时填补了中国饮料市场的空缺，将对饮料市场格局产生深远影响。”

要走出新路子，就要承担相当风险，无论爆果汽将来如何，至少在 2003 年它给营销人无尽的启示。

## 案例四：卡士活菌奶的成功

卡士作为一个中小型企业，它从香港到深圳来投资，它如何跟伊利，蒙牛，还有光明，国外的品牌，达能，雀巢展开一轮竞争呢？它没有花很多的钱，很多的广告费去轰这样一个低端的市场，而是创新自己的产品，选择一种新的战略，站到高端去。一个好的牛奶，可不可以卖到 18 块，25 块呢，可以，在什么地方呢？在三星级以上的酒店，酒楼，以及酒吧里，可以卖到 18 块到 25 块，这样的话，可以腾出足够的利润空间，奖励渠道的经销商，所有的促销人员，就可以获得渠道的最大的驱动力。怎么样来占位呢，必须赋予这个牛奶更多的个性，它才能跟其他的牛奶与众不同。

如果说，它是一个酸奶的话，我们给他换一个名字叫活菌奶，变成了一个健康新型的奶制饮料。仅有这个还不够，消费者更要喝的是一种感受，所以我们要赋予他品牌，卡士，经典之吻，任何好的牛排餐厅都知道，除了提供一份好的牛排之外，还必须为顾客提供全面的感官体验。比如说做工精细的牛排餐刀，暗淡的灯光等等，就是这些看似并不起眼的东西，增加了牛排的附加值，把他放到这样做工精细的牛排餐刀的边上，暗淡的灯光，浪漫的烛光和音乐里面的时候，这块牛排就身价十倍，也不会觉得贵。这就是我们要为卡士塑造的这种感官体验，我们要为他打造一个全新不同的位置。格调，卡士素求的是白领，以女性为主的，在酒桌上，往往女性没有选择，如果能提供一个健康的，活化的，均衡的，不让她长胖的饮料，她会首先选择的，作为在酒桌上的替代品。所以他的定位就是高档的佐餐饮料。这是我们用了个雷诺名画，雷诺喝下午茶了，放在上面的不是下午茶了，而是卡士，这是它的包装。洁白的包装上，没有出现牛的图案，所有的牛奶包装没有牛还是牛奶包装吗？我们就一个牛都没有，我们就是这只狗拉着一个马车，上面放了几个奶瓶子，没有人觉得这不是牛奶，而且，都觉得他这么高档，这么漂亮。

广告语非常简单，来吧，KISS ME，我是卡士活菌奶，因为我是经过活化的牛奶，所以更爽口，更好喝，同时我们的营养成分特别均衡，绝对让你身体健康，充满活力，来吧，吻我吧，享受我吧。

悬念的报纸广告，谁来吻我，以及五秒的广告标板，在电视台播出，一个母牛对着电视屏幕大喊 KISS ME，在不到两年的时间里面，在深广两个地方，就做了一个亿的销量，但是广告费花了不足一百万。它的成功实际上并不是它的本身的，从产品来讲，也是一个很普通的产品，不过是酸奶的改进版而已，它的成功，更是因为占据了一个非常好的市场位置，在这个位置上，光明没有发现，伊利没有发现，达能也没有发现，卡士发现了这样的高端的定位，这样的市场无人竞争。所以他以迅速的攻击市场的方式，抢占了这个位置，获得了市场给他的最大的回报！

## 模块六 产品策略

### 分析讨论

#### 案例一：联想的更换品牌标识策略

##### 一、从“Legend”到“Lenovo”



上世纪 50 年代末，毫无海外知名度可言的“东京通讯工业公司”决定改名，这意味着它十年来的品牌经营付诸东流。面对铺天盖地的质问与怀疑，创始人盛田昭夫平静地解释说：“这样能使公司扩展到世界各地，因为旧的名字外国人不容易念出来，我们希望改变日本产品(在世界各地)品质低劣的形象。”这家公司就是现在的索尼，全世界见证了盛田昭夫的“说到做到”。

40 多年后，一家中国公司在做着类似的事情，将“Legend”换成了“Lenovo”，这就是联想。

Intel、Sony，很多国外企业在取名的时候，都采取了自己“造词”的办法，并最终让这些“莫名其妙”的字母变得家喻户晓，而联想打算走同样的道路。

在造了 40 来个含义不同的词语后，Lenovo 脱颖而出。“读的时候重音应该在‘no’上面”，联想集团高级副总裁兼首席财务官马雪征带着联想总裁室的全体成员一起读过新标识，很顺口。总裁杨元庆在解读这个全新的字母组合时表示：“‘novo’是一个拉丁词根，代表‘新意’，‘le’取自原先的‘Legend’，承继‘传奇’之意，整个单词寓意为‘创新的联想’”。

打江山时需要缔造“传奇”，想基业常青则要不断“创新”，从 Legend 到 Lenovo，在品牌标识更迭的过程中，柳传志对标识含义转换中的巧合特别满意。（记者张旭光，2003 年 5 月 15 日，《北京晨报》）。

## 二、原因

标识是品牌的“代言人”。18 年来，联想的英文标识 Legend(传奇)，伴随着成千上万的联想产品，进入寻常百姓家，其品牌价值高达 200 亿元。联想 PC 市场占有率至今保持中国第一，就像 Legend 的英文原意一样，演绎了一段中国 IT 企业的“传奇”。联想为何要换标识？

### 1. 联想国际化的需要

“联想切换品牌标识是国际化的需要”，杨元庆直言，“联想要国际化，首先需要一个人可以在世界上畅通无阻的、受人喜爱的英文品牌，但 Legend 这个英文名称在很多国家已被注册。联想产品进入海外市场后，无法使用 Legend 标识进行销售及市场推广。所以我们必须未雨绸缪，为未来公司业务的拓展先行做好部署。”

联想走国际化的道路绝非一时盲动，集团董事局主席柳传志说：“IT 企业要保持长期持续增长，必须走出国门，并且必须形成有突出地位的品牌。”杨元庆更是明确表示：“国际化是产业全球化趋势和联想自身发展的必然要求。如何进一步融入全球范围的产业整合和竞争格局中去，在更广阔的舞台上最大限度地获取我们所需的资源和增长机会，已经成为联想下一步战略规划的重点。”

两年前，在联想集团誓师大会上，杨元庆曾宣布联想的发展战略是成为“高科技的联想、服务的联想和国际化的联想”。两年来，联想正逐步向“在 IT 领域内多元化发展、技术领先、国际大型企业规模”这个新的台阶迈进。同时联想也明确了国际化的目标：即在 2010 年，集团将有一定比例的收入来自于国际市场，公司的管理水准达到国际一流，公司具有国际化发展的视野和与之相对应的人才和文化等。

## 2. 让金子卖出金子的价钱

中国产品已经行销到世界各个角落，我们的产品质量不差，成本也有优势，但在国外却是“金子只能卖银子价”。柳传志认为，主要原因是我们的品牌与国际品牌相比差距太大。因此，制定并实施科学的品牌战略，迅速提升中国品牌的形象，促进公司整体战略的完成，已成为国内企业的当务之急。

品牌标识是传达品牌特性的直接载体。过去，不少企业在设计品牌时，对于英文标识在国外是否被注册、英文原意是否符合国外的文化取向等，一般不太注意，结果一走出国门往往遭遇“尴尬”。比如，在欧洲人心目中，白象意味着傻大笨重，我国的白象电池出口欧洲市场就只好铩羽而归。

其实，不少企业在不同的发展阶段，都更换过标识。比如，20 世纪 50 年代盛田昭夫把原来日本式的公司名字改成了 SONY，并不断创新，为品牌注入全新的内涵和活力，最终使 SONY 响遍了世界的每一个角落。又如，为了以一种活泼时尚的姿态出现在消费者面前，著名移动通信制造商摩托罗拉将英文标识缩短为更加琅琅上口的“MOTO”。

## 3. 切换标识只是第一步

国际化是一个长远的目标。品牌标识切换仅是企业国际化进程的一个不可或缺的步骤，进军海外不仅需要在品牌方面做好准备，更为重要的是在业务方面提高自身的水准，提供高品质的产品和服务。

据介绍，截至目前，联想在海外已经有了 7 家办事处和超过 100 家经销渠道。十几年来，联想 QDI 主板从竞争激烈的欧美市场脱颖而出，每年销量超过 500 万片，跻身全球五大主机板供应商之列。联想推出的“瘦身电脑”，在海外市场也一炮打响。在 2002 年秋季英特尔信息技术峰会上，联想天麒 9220、联想开天 6800 双双荣获 PC 创新大奖，这是继 2000 年、2001 年联想家用电脑连续两次获此殊荣后的第三次夺冠。

杨元庆说，过去联想的海外业务主要是生产加工及产品出口业务，没有真正意义的品牌业务。要逐步在国际市场发展品牌业务，必须考虑到品牌推广、销售网络优化、提升服务等诸多因素，必须制定详尽的、长远的规划。今年下半年，联想未来 3 到 5 年的长远规划将要出炉，联想的国际化目标也将渐渐清晰。

## 问题讨论

你对联想更换标识的得失做何评价？对联想发展有什么意义？

## 案例二：贵邦公司的产品组合

贵邦公司是一家以生产家庭日用消费品为主的企业。它所生产的产品种类较多，品种规格比较复杂，但都与居民的日常生活相关，在普通消费者心目中享有很高的声誉。此外，由于公司产品规格较多，公司产品市场占有率较高，在消费者眼中贵邦公司的产品“无时不在，无处不在”。但众多的产品项目给公司带来较高的市场占有率的同时，也带来了管理上的麻烦。为了方便管理这些产品项目，贵邦公司推出了两项管理措施。

首先，对产品项目进行品牌化管理。为每一产品项目都提供一个不同的品牌，不同品牌之间相互进行竞争，方便产品项目管理，另一方面有利于公司整体竞争力的提高。

在 2002 年以前公司主要生产四大类产品：洗涤剂、牙膏、香皂和方便尿布。在洗涤剂中有 10 大品牌，而牙膏类下有 6 大品牌，香皂类下有 7 大品牌，方便尿布下有 2 大品牌。

在 2002 年初公司对产品组合进行了调整：首先，收购了几家纸巾生产企业，并把这几家纸巾企业生产的纸巾划分为四大品牌，分别为：手牵手、紫云、旗帜、乐夫。通过收购公司拓展了其业务范围；其次，公司开发了一种面向白领阶层的名为“贵邦”的牙膏，该牙膏价格昂贵，但具有很多难以模仿的具有针对性的功能。

其次，公司认识到产品线上的每一种产品对总销售额和利润作的贡献是不同的，因此不断对其五大类产品所作的贡献进行分析，根据贡献不同制定不同的管理措施。在 2002 年中期，

该公司分析到刚收购的纸巾类产品所作的贡献只占到整个公司销售额和利润的 5%，贡献并不是很大，但公司认识到该产品刚刚收购过来，并刚刚进行了组合，处于推广阶段，其利润低是必然的。

——资料来源：劳动社会保障部编《营销师考试指南》

问题：1. 贵邦公司产品线的宽度、平均长度是多少？

2. 公司产品线组合策略和延伸策略是什么？

### 案例三：铱星的陨落

铱星移动通信系统是美国摩托罗拉公司设计的一种全球性卫星移动通信系统，它通过使用卫星手持电话机，透过卫星可在地球上的任何地方拨出和接收电话讯号。其使用的过程是当地面上的用户使用卫星手机打电话时，该区域上空的卫星会先确认使用者的账号和位置，接着自动选择最便宜也是最近的路径传送电话讯号。如果用户是在一个人烟稀少的地区，电话将直接由卫星层层转达到目的地；如果是在一个地面移动电话系统（GSM 或 CDMA 移动通信系统）的邻近区域，则控制系统会使用现在的地面移动通信系统的网络传送电话讯号。目前我们使用的 GSM 和 CDMA 地面移动通信系统只适于在人口密集的区域使用，对于覆盖地球大部分、人烟稀少的地区则根本无法使用。也就是说，铱星计划的市场目标定位是需要在全球任何一个区域范围内都能够进行电话通信的移动客户。为了保证通信讯号的覆盖范围，获得清晰的通话讯号，初期设计认为全球性卫星移动通信系统必须在天空上设置 7 条卫星运行轨道，每条轨道上均匀分布 11 颗卫星，组成一个完整的卫星移动通信的星座系统。由于它们就像化学元素铱(Ir)原子核外的 77 个电子围绕其运转一样，所以该全球性卫星移动通信系统被称为铱星。后来经过计算证实，设置 6 条卫星运行轨道就能够满足技术性能要求，因此，全球性卫星移动通信系统的卫星总数被减少到 66 颗，但仍习惯称为铱星移动通信系统。

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

美国的“德尔它 2 型”火箭、俄罗斯的“质子 k 型”火箭和我国的“长征 2 号丙改进型”火箭分别承担了铱星的发射任务。1998 年 5 月，布星任务全部完成，11 月 1 日，正式开通了全球通信业务。然而，当摩托罗拉公司费尽千辛万苦终于将铱星系统投入使用时，命运却和摩托罗拉公司开了一个很大的玩笑，传统的手机已经完全占领了市场。由于无法形成稳定的客户群，使铱星公司亏损巨大，连借款利息都偿还不起，摩托罗拉公司不得不将曾一度辉煌的铱星公司申请破产保护，在回天无力的情况下，只好宣布即将终止铱星服务。摩托罗拉公司正式通知铱星电话用户，到 1999 年 3 月 15 日，如果还没有买家收购铱星公司并追加投资，铱星的服务将于美国东部时间 3 月 17 日 23 点 59 分终止。3 月 17 日，铱星公司正式宣布破产。从正式宣布投入使用到终止使用不足半年时间。摩托罗拉公司“铱星计划失败”给予人们的思考是多方面的，高技术带来的高风险即使在摩托罗拉这种跨国巨人面前也显得这样残酷无情，任何产品最终都要接受市场的检验，盲目发展以及对市场错误估计的代价是惨重的。

#### 关于铱星计划失败的原因

技术创新是一种活动，这种活动是与新技术（新工艺和新方法）的研究开发、生产和商业化应用以及创新产品的市场营销密切相关的一系列活动的总和。技术创新不仅是一种技术活动，也是一种经济活动，当然在这一系列活动中技术的进步仍然是核心。同时，技术创新又是一种能力，它是通过产品或工艺的创新，提高产品的技术含量、附加值和市场竞争力。技术创新的能力主要体现在市场机会与技术机会的有效结合，技术创新是一种能够把握市场机会和技术机会，正确作出创新决策并有效加以实施和成功引入市场的能力，它的主要特征在于体现技术与市场的结合。检验一项技术创新活动成功与否的最终标准是市场。

从技术创新的角度来看，铱星计划无疑是移动通信系统的一次重大的技术创新，甚至可以说是一次革命。铱星计划从现代电信系统设计的角度来说是非常成功的，尽管现代电信系统设计也关心经济成本和市场推出时间，但事实却是失败了。通常，作为一个技术创新的产品或系统，其成功的理由可以有千千万万条，但失败的原因有时只要一条就足够了。下面让我们分析一下造成铱星计划失败的一些问题：

### 1. 管理决策构架问题

铱星公司的管理决策架构是其失败的根本原因之一。铱星公司的董事会由 28 个成员组成，召开公司董事会时，会上使用的是多国语言，每次开会就像是出席一次小型联合国会议，人人必须带着耳塞，收听 5 种语言的同步翻译，这样一个公司的决策机构组织根本不可能进行有效管理。没有一个有效的决策和管理团队，要保证一个系统的成功是不可能的。

### 2. 市场运营构架问题

铱星公司的基本市场运行组织结构是一个复杂的联合体（合伙人结构），它是由世界上 15 个辖管地区性“闸口”国家或企业组成。由于各地区“闸口”仅负责在本地区范围内的铱星卫星移动通信系统的手持电话的销售和提供相应的服务，由于各自的利益关系和产权关系的不清晰，铱星卫星移动通信系统推向市场时，根本无法建立一个面向全球性的市场运营构架；无法建立一支目标一致、步调一致、策略一致和责权利匹配的销售队伍；无法形成一整套完整的市场营销计划；无法建立一个全球性的各地区的分销渠道，以形成统一、有效的销售攻势。同时，又由于很多合伙人根本不具备从事卫星移动通信行业的合作基础，他们严重缺乏电信行业的技术和经验，例如委内瑞拉的投资者除了从事手机电信业务之外，还经营着奶制品，使得市场的运营更为困难。

在运营的过程中，铱星卫星移动通信系统的营销计划经常受到各个地区“闸口”的质疑，并且不予以积极的配合，致使整个营销工作不能如期开展，失败也是在所难免。

### 3. 市场机会已经失去

在过去 10 年里地面移动通信发展迅猛，夺走了铱星计划初期设定的主要目标市场。相对地面移动通信系统领域，尤其是移动电话领域，铱星计划在时间上已失去了市场机会。在这种情况下，铱星公司应该在推向市场之前对移动通信领域的新的市场方向作出调整，其目标对象应该是需要在地面移动通信系统的盲点区域工作的客户，并且可以在互联网络环境下的无线通讯和数据传输领域同地面移动通信系统进行竞争。

### 4. 铱星移动通信系统本身不足

尽管相对基于地球静止轨道的全球卫星移动通信系统，铱星移动通信系统具有许多优势，但是相对地面移动电话系统，铱星移动通信系统本身也还是存在许多不足：手机个头笨重，运行不稳定，价格又昂贵，不能在室内和车内使用等等。而整个世界移动通信系统的趋势却是手机越做越小，商家为了赚取通话费，甚至无偿赠送手机。在这样的市场背景下铱星公司必然要和地面移动电话系统产生竞争。任何一项技术创新产品或系统进入市场，都将面对同传统的同类产品的竞争，而一项新技术在使用的过程中需经过一个逐步完善的周期，而恰恰正是这个周期和完善过程中的局部技术缺陷，会丧失创新产品的市场竞争力。

## 5. 商业运营起步不好

通信系统匹配的卫星移动手机生产能力有限，造成市场供给不足；由于销售数量不足使得产品成本很高，这样销售价格昂贵，不能同地面移动通信手机市场竞争。开业的前两个季度，铱星移动通信系统在全球只销售了 1 万用户，到申请破产为止，这个耗资 50 亿美元建立的通信网也只有 5.5 万用户。而据一些投资分析家估计，铱星公司要实现财务的盈利平衡至少需要 65 万用户。要建立一个忠诚的 65 万用户基础，所费的时间远远超过铱星公司的投资估算。

## 6. 工程师精神的企业文化

摩托罗拉的企业文化可以说是永不言败的工程师精神，在实验室内，这种精神确实令人敬佩，但是在向市场推进，或当一系列问题发生的时候，却是另一回事。事实上，更早的时候，有意向的投资者们早就发现了工程师的创意和市场现实之间的脱节。一位地方贝尔公司的高级管理人员回忆说，90 年代初他们观看摩托罗拉的铱星演示系统时，被一张幻灯片惊得目瞪口呆。他回忆说，用户必须首先将自己置于在电话天线和卫星之间没有任何障碍物的地点，才能顺利地使用电话不能在室内和车内使用，“现在你告诉我，我怎么能出售这种玩意儿？”他的公司最后拒绝投资于铱星计划。

一个企业的文化是一个企业的理念、目标、哲学、价值的映射。事物的发展总是辩证的。一个管理得非常规范的企业，就在一定程度上会制约企业创新能力；一个企业多次创新的成功，很容易过高估计自己创新的能力和认为自己创新成功的必然。正可谓“成也萧何，败也萧何”。

铱星计划是一个空前的创新构想，在它还没有完成之前，谁也不敢说一定会成功或失败，在它失败之后，也不能说原有的创新构想是错误的。根据美国学者 M. J. Meldrum 和 A. F. Millman 风险构架分析失败的原由，主要有：

1. 引入市场的前导期过长，失去了市场机会（1990 年初国内购买一台手机的成本是 4 万元人民币，而在 1998 年已经降到 2000 多元）；
2. 替代性不强，到 1998 年，地面移动通信的手机价格、款式和区域覆盖程度已经非常成熟，铱星移动手机的优势不是十分明显；
3. 科技蛙跳现象，铱星移动通信系统的科技过于先进，以致相关周边产业因技术尚未成熟而无法支援，出现手机生产数量不足，产生手机缺乏和价格昂贵；

4. 由于成本和时间的超支，运行不好，不能给新的投资人树立信心，不能吸引新的投资资金来不断调整其目标市场和提高系统的运营手段，造成铱星计划的失败。

——根据中国经营报，2001 年 10 月 30 日，张辉：《是什么让铱星陨落》改写

问题：阅读案例后，你认为新产品（项目）开发应该注意哪些问题？

#### **案例四：TCL 与松下背道而驰的品牌加减法**

近日，继收购德国白电品牌施耐德之后，TCL 集团又间接收购了美国 Govedio 公司，TCL 计划用这两个品牌分别去开拓欧洲和美国市场。再加之前段时间，TCL 收购并重组乐华彩电，拥有乐华品牌的使用权，TCL 旗下已经拥有了 TCL、乐华、施耐德和 Govedio 四个品牌。TCL



的品牌战略已经非常明显，即在国内和国际市场上针对不同的营销区域、不同的消费者结构层次积极开展多品牌市场战略。

正当 TCL 全面实施多品牌战略而“渐入佳境”的时候，另一跨国家电巨头日本松下公司却走上了与 TCL 相反的道路。7 月 21 日，随着日本松下电器全球第一款 Panasonic 品牌冰箱在上海的亮相，松下电器(中国)有限公司的新任董事长伊势富一宣布，松下的全球第一品牌正式全面启动。2004 年 3 月起，Panasonic 将全面取代 National，National 将淡出人们的视野。而最近又传出，创维将要实行多品牌策略。

### **一个加，一个减，各有利弊的市场策略**

TCL 品牌加法策略和松下品牌减法策略引起了人们的广泛关注和思考。就 TCL 所采取多品牌战略的优势而言是显而易见的：占领更多的销售终端和销售渠道；为品牌忠诚度较低的消费者提供更多的选择，同时各品牌具有不同的个性和利益点，能吸引和维系不同的消费群体；降低单一品牌的风险；鼓励企业内部资源的合理分配和品牌错位的合理竞争，激发员工士气，营造更具进取心的企业文化。

同时，这种策略的劣势也是非常明显的：企业既要宣传几个品牌之间的差异性，又要宣传品牌之间的共性从而花费巨大的广告公关等市场推广费用；由于品牌之间的差异化定位及区域市场覆盖的不重叠性使得在渠道上的不能共享，会导致销售费用的增加；而如果各个品牌之间没有严格的市场区隔和协同对外的团队意识，会造成在市场上企业自身各品牌之间相互打架和市场份额的相互挤压，并使市场份额此消彼长。

松下作为著名的国际公司，在实行了多年的双品牌战略之后，择了单一的综合品牌 Panasonic。松下的中国公司新任董事长坦言：松下旗下的 Panasonic 和 National，经常会混淆用户的品牌概念，弄不清它们跟松下的关系，大大分散了松下的品牌资源，不利于增强松下的整体竞争力。因此，松下决定使用 Panasonic 作为全球海外市场统一的品牌商标。

松下由多品牌战略转变成单一的综合品牌战略，说明了综合性品牌不可阻挡的魅力：可以节省大量的广告，PR 等品牌建设的成本；利于集中所有资源全力塑造一个大品牌，增强综合品牌的美誉度、知名度和联想度，使企业显得更专注和专业；综合品牌下的单一产品的市场状况会反哺综合品牌其他产品的市场状况。

当然，综合品牌策略自身也存在着一一定的缺点：比如像 GE 这样的品牌旗下产品类别很多，这样就使得产品的个性得不到充分和彻底的彰显；面对专业的品牌传播的优势，消费者在选购产品的时候更容易想到专业品牌，这样对单一的综合品牌构成了一定的威胁等。

### **看似天衣无缝的市场区隔策略，正在承受严峻的考验**

除了自有的“TCL”品牌之外，TCL 集团目前所拥有的几个品牌都是通过并购得来的。TCL 集团的理想状态是将这几个品牌进行精确的市场定位并以市场进行区隔，比如在欧洲市场 TCL 用施耐德，在美国市场用 Govedio，在国内市场用 TCL 和乐华进行错位竞争。

这种看似天衣无缝的市场区隔策略实际上正在承受严峻的考验。在国内市场上 TCL 公司所生产的手机已经开始采用“施耐德”品牌，这与原有的“TCL”品牌手机在形象上已经造成了混淆：一部分是在产品广告和终端推广等产品传播上的混淆，另一种是两个品牌的产品的定位和产品的差异性并不是很明显，比如在国内市场上 TCL 和施耐德两品牌手机的价格和外

观造型上的差异性很小，施耐德手机出现在 TCL 的带摄像镜头的机型上。由于差异性较小，导致了施耐德手机没有占领消费者的心智资源。

同样的情况也极有可能发生在将来 TCL 的彩电业务上。TCL 彩电在市场上并非是高端的品牌形象，而是一个中等的品牌定位形象，而乐华在彩电市场上的品牌形象也不是最差的。因此乐华的品牌形象从一定程度上是与 TCL 是吻合的。这种多品牌战略实施过程中的市场吻合会导致 TCL 公司的产品很难被很好的区隔，产品在市场上出现“撞车”的情况也是很正常的。

在国外市场上，TCL 分别在欧洲和美国采用了两个不同的品牌进行市场操作，这实际上跟惠而浦、SIMENS 等品牌先期进入一些新兴的市场的操作手法很类似。比如 SIMENS 在进入中国市场以后，先是收购了扬子冰箱，然后在一段时间内沿用扬子的品牌，当把扬子品牌路线越变越窄的时候，SIMENS 隆重推出了自己的品牌，同样的情况也发生在伊莱克斯中国公司身上。这种多品牌策略的实质是先施行“跨国品牌本土化”，然后再逐步走向“跨国品牌全球化”的这样一个“归一”的过程。

目前 TCL 所采用的策略就应该是这样的一个道路：短时间的“多品牌策略”只是一个过渡性的品牌策略，这种策略对于 TCL 在短时间内进入发达国家的市场具有“低成本运作品牌”的效应，可以避免市场准入、减少税收负担、拉近与当地消费者之间的距离等。然而，随着时间的转移和市场开拓的需要，为与 TCL 的“跨国品牌全球化”的市场目标相一致，TCL 应该还是会采用单一的品牌。

松下是进入中国市场最早的一批跨国家电公司，在国内市场上松下一直采用了 Panasonic(电子类产品)和 National(家电类产品)两个品牌，同时 Panasonic 和 National 两个品牌所涵盖的产品系列一直处于市场高端。除了人为的强行以黑白家电加以区分外，整个高端产品形象导致 Panasonic 和 National 在中国市场上并没有体现出强烈的差异化，市场区隔度有限，而松下每年却要投放大批量的品牌维护费用支撑此两个品牌的高位形象。同时，两个品牌之间及“松下”的联想度并不是很高，从音译的角度来看，它们之间的关联度也不很高。正如松下(中国)新任董事长所言，Panasonic 和 National 经常会混淆用户的品牌概念，弄不清它们跟松下的关系，分散了松下的品牌资源，不利于增强松下的整体竞争力。从另一个角度来看，在跨国公司进入一个新兴市场并“站稳”脚跟后，其对所开发的新兴市场进行一系列整合的过程，即包括谋求独资、渠道的统一、品牌形象的统一化和全球市场的一体化。显然多品牌策略是不利于这种全面整合的。

### **家电行业适合采用“单一品牌”策略**

相对而言，快速消费品和日化用品适合于采用“多品牌”策略，这种策略的一个根本的原因是这些产品类别本身寿命周期很短。而对于家用电器等耐用消费品来说，产品寿命周期本身就很长的特点使其更适合单一品牌(综合性品牌)策略。从全球家电业品牌应用实践来看，家电行业本身即很少采用“多品牌”策略。例如 LG、SANYO、SHARP 的冰箱、空调、传真机、洗衣机、彩电等都使用统一的品牌。同时，消费者对洗衣机、彩电、音响等家用电器品牌产生信赖感，都可以归结到一个共同点，即对基于这一共同品牌在技术、品质上的认可。也就是说，一个品牌在技术、品质等形象上为消费者接受是最重要的。

目前 TCL 公司所采用的多品牌策略跟当年广东科龙有些类似，科龙公司在空调类别上的两个品牌科龙和华宝，在冰箱类别上的科龙和容声，都以科龙定位高端品牌，走中高端市场路线，而容声和华宝品牌则按照一线品质、三线价格的原则，扼守中端市场，并阻击三线品

牌的价格挑战，保护科龙品牌的市场地位。然而事实上消费者并不买这种企业自己强加给消费者的所谓的“定位”，科龙非但没有把华宝、容声两品牌的市场界定和培育好，科龙品牌的无形资产也受到一定的影响。实际上，从 TCL 对乐华和施耐德的品牌定位来看，这种品牌策略必将是一个权宜之计，最终会将 TCL 品牌逐步渗透进来并取代它们。

可以肯定，乐华、施耐德、Govedio 在未来一段将继续存在，TCL 可以利用这些品牌在不需要追加更多投入的情况下低成本的进入一些特定的市场和渠道，在短期内即可以获取更多的利益。至于 TCL 何时最终放弃乐华、Govedio、施耐德品牌，这是伴随着 TCL 企业及品牌在国内和国际市场的成长和影响力扩大所决定的。至于在品牌淘汰的过程中，TCL 不应告诉公众，TCL、乐华、施耐德、Govedio 是一家，否则会使消费者产生认知上的混淆，使高端品牌形象受损。

虽然松下海外市场的商品只有 10%使用 National 商标，但这次宏大的品牌转化工程，却将耗资 14 亿元人民币，可见品牌塑造及转化所需的代价。正如我们前文所分析，在 TCL 的整个多品牌战略中，除 TCL 品牌以外，其他品牌目前的市场份额并不大，在可以预见的未来，这些品牌的市场份额也不会很大。

如果说目前 TCL 的品牌的加法只是 TCL 全球化战略向前迈出的小小一步，即“跨国经营本土化”，那么有一天一旦 TCL 开始采取松下的品牌减法的时候，那么 TCL 离“跨国经营全球化”也就不远了，那么 TCL 距离世界 500 强也就指日可待了。

——资料来源：中国经营报，2003 年 8 月 18 日，作者：叶秉喜 庞亚辉

问题：结合案例，谈谈你对单一品牌策略和多品牌策略的看法。

## **案例五：海尔品牌向世界级迈进**

2004 年 1 月 31 日，世界品牌实验室揭晓了世界最具影响力的 100 个品牌，“海尔”入选，排第九十五位。这是中国本土品牌首家首次进入世界 100 品牌排行榜。

目前，海尔产品已达 96 大门类 15100 多个规格的产品群，并出口到世界 160 多个国家和地区。2003 年海尔集团实现全球营业额突破 800 亿元，折合 97 亿美元，是 1984 年创业时的 22988 倍。2003 年同比增长约 90 亿元，平均增长速度 70%。海尔品牌价值继续在国内保持领先地位。

**品牌源自所有职工的责任**

20年前，国内家电企业几乎还没有品牌概念的时候，海尔人举起大铁锤，将76台有缺陷的冰箱砸碎。从此，海尔人砸出了自强不息之路，进行了一次次成功的战略转型。从1984年到1991年，创造了海尔品牌名称；从1991年到1998年，实行多样化战略——把产品从冰箱扩展到其他家电。

“最艰难的是现阶段，从1998年开始，我们要实行国际化战略，把海尔变成一个国际化的品牌。这样需要进行市场链的流程再造，在这5年多的时间里，光组织结构的调整就有40多次，对我们来讲是一场自身的革命。”张瑞敏说。

流程再造怎么造？就是要在信息化基础上，让每个员工都成为老板或经营者（SBU），要求人、订单和收入三者一致，每个人的收入每天、每时都能查到。

张永劭原来做采购员时，仅执行采购计划，至于采购来的配件、物料堆在仓库里，用不用与他无关，用得好坏与他也无关。“现在不行了，得要一直跟到底，如果我采购的钢板用到产品上将来出了问题，事业部会直接向我索赔。”他说。他有一张表格，原来仅企业有，叫资产负债表、损益表和现金流量表，现在转换到每个员工身上，变成一个经营成果兑现表。2002年初，海尔物流推进本部决定试点“SBU”，这位年轻的普通职员一下子变成了年营业额近10亿元的“公司老板”。物流推进本部与他签了一份合同，海尔所有钢板采购由他负责，经营的利润与收入挂钩。

“我们做到3万个SBU，就有3万个张瑞敏，那么这个企业就会生生不息。”张瑞敏信心十足。从当年的“OEC”管理，培育出众多“晓玲扳手”、“启明焊枪”等专利和先进职工，到今天的流程再造塑造全员“SBU”，海尔就是这样成长的。

## 品牌源自客户的信任

当海尔的工作人员为消费者安装空调时，他们在进入用户家里时要套上鞋套，在家具上盖一块布，以保证安装时家具的清洁。安装完之后，他们会用吸尘器打扫地板。工作人员在离开之前，会请消费者填一张关于他们是否完全满意的调查问卷。虽然这些都是小事，但的确高出其他竞争对手一筹。“无尘安装”空调办法赢得了消费者的尊重和认同，也赢得了品牌声誉。

海尔认为，出了问题的服务不叫服务，应叫补偿，因为不应该出现这种问题，是你给用户造成的麻烦，那不是服务，也不是用户真正的满意。真正的满意是用户对潜在的问题没有意识到，或者是也隐隐约约觉察到了，不知怎样解决以至提不出来，但是你给用户解决了。

海尔人在市场上发现，用户选购洗衣机，要么选欧洲的滚筒式，要么选美洲的搅拌式，而这些洗衣机又各有优缺点，只能选择一种。海尔就开始研究了，能否把几种洗衣机的优点集合起来做成一种洗衣机？由此，海尔环保双动力洗衣机——不用洗衣粉的洗衣机应运而生。海尔人的思维逻辑是：用户买的不是产品，而是一种需求、一种满足。

与用户零距离。这也是海尔在服务国际化中所追求的。有这样一件事，一天，海尔冰箱事业部售后服务经理从网上收到一位用户的邮件：“听说海尔的产品可以订制，我们结婚正想买一台冰箱，能否把我们的婚纱合影照做到冰箱门上，留作纪念。”这位用户还特意在电子邮件里附上了照片。事业部回复：“可以。订单订购成功，7天后交货。”5分钟后，这份订单传到了冰箱开发部。下午3时，机型确定了。这种机器共需226个零部件，这些零部件在海尔物流推进本部的计算机里转化成了226个物料专用号，负责供货的分供方同步获得海

尔物流的采购订单。4 天后，所有物料采购完毕。第五天婚纱照冰箱下线。下线产品没进仓库，两天后，这台婚纱照冰箱如期送到那位用户家中。

## 品牌源自国际化

8 年前，海尔提出一个让不少人不可理解的理念：“国门之内无名牌”。海尔认为，中国市场是国际市场的一个组成部分，它的竞争实际上就是国际市场的竞争。要想成为世界名牌，必须要在每个地方成为本土化的国际化名牌。海尔立志走“品牌的国际化”之路。

像当年冰箱出口开辟德国市场一样，海尔又来了个“先难后易”——到美国实现海尔的本土化。海尔到美国建厂不是盲目的，他们测算出 29 万台为盈亏平衡点，建厂的当年，海尔出口到美国去的冰箱数量远远超过这个数字。1999 年 4 月 30 日，海尔在美国南卡罗来纳州的生产基地奠基。首期项目建筑面积为 2.7 万平方米的电冰箱厂，已于 2000 年 3 月建成投产，设计年产能力为 50 万台，在美国冰箱企业中排名第六。由此，标志着海尔集团第一个“三位一体本土化”的海外海尔诞生，即设计中心在洛杉矶、营销中心在纽约、生产中心在南卡州。立足当地融智与融资，先成为美国的名牌，继而进入美国的前三强。

海尔先后在印尼、菲律宾、马来西亚、伊朗等国家建厂，生产海尔冰箱、洗衣机等家电产品。目前，已建的海外工厂有 13 个。海尔的目标是在世界主要经济贸易区域里都有海尔的工厂与贸易中心，使海尔产品的生产、贸易实现本土化，不仅有美国海尔，还有欧洲海尔、中东海尔、东南亚海尔等。

张瑞敏说：“创世界自主品牌是我的梦想，为了圆这个梦，我会坚韧不拔地战斗下去！让海尔成为一个世界级品牌，还有很多路要走，但不管路有多远，也不管路有多难，我会努力去做，直到取得最后的成果！因为加入世界贸易组织后的全球竞争需要它，中华民族需要它，中国的富强需要它！”

《人民日报》 2004 年 03 月 30 日 第一版，作者：宋学春 王彦田

问题：结合案例，你认为企业该如何塑造品牌？

阅读借鉴

案例一：宝洁公司的产品组合

宝洁公司的产品组合很能说明产品线、项目、产品线长度、宽度之间的关系。以宝洁公司 5 种消费品为例（实际宝洁还有诸如护发品、保健品、饮料等产品线）。

	产品组合的宽度				
	洗涤剂	牙膏	香皂	尿布	纸巾
产 品 线 长 度	象牙雪 1930	格里 1952	象牙 1879	帮宝适 1961	查敏 1928
	洁拂 1933	佳洁士 1955	柯柯 1885	露肤	白云 1958
	汰渍 1946	登魁 1980	拉瓦 1893		普夫 1960
	快乐 1950		佳美		旗帜 1982
	奥克多 1952		爵士 1952		
	达士 1954		舒肤佳 1963		
	大胆 1965		海岸 1974		
	吉思 1966				
	黎明 1972				
	独立 1919				

在表中产品项目总数 26 个，即产品线总长度为 26，平均长度 5.2，产品宽度为 5。如果佳洁士有三种规格和两种配方，佳洁士的深度就是 6。

## 案例二：科特勒的例子

科特勒：我举个例子。中国为 HUGOBOSS 生产衬衫的厂商，加工一件衬衫只能得到 12 美元，而该衬衫在纽约的售价是 120 美元。这其中，零售商得到了 72 美元，品牌公司得到了 36 美元。零售商由于有各种高昂的销售费用，实际拿到手的钱也并不多。你更愿做哪一个呢？是生产商、零售商，还是品牌拥有者。对于生产商来说，更糟的是，如果有一天，品牌拥有者想更换一个生产商，他说，我只能给你 8 美元，如果你不干，我就找别人了。可见生产商的抵御能力有多差。因此，中国企业要想在未来取得成功，就必须在营销和建立品牌上投资。

## 案例三：超级飞机的故事

美国曾经有一个百万元的国防项目，是关于超级战斗机的设计。工程师和设计人员被召集在一起接受了全权委托设计：要求这架飞机可以满足所有可能的战略要求。同时，他们要求利用所有现存的技术制造出世界上最快、“最隐秘的”、最具战斗力和技术最先进的“超级飞机”。

一年以后，计划出来了，飞机模型也通过计算机绘出来了。一位富有经验的试飞人员进行试飞，但作出一切努力让飞机按照设计飞行时，高速飞行中的飞行员撞到了“地面”。为了显示飞机的显著特征，飞行员试飞了一次又一次，但始终没有人驾驭它。

问题很明显，设计小组设计的飞机过于复杂以致没有人能驾驶得了。“超级飞机”的性能超过了所有飞行员的驾驶能力，驾驶飞机是他们力所不能及的。

## 案例四：珠宝和香水

利用商品的包装来宣传商店，扩大影响，增加企业和商品的知名度，这是企业常用的一种促销方法。然而，能用珠宝玉雕这种昂贵的东西来做商品的包装材料，这种做法是一般企业难以想象出来的绝招。

法国有一家企业集团公司的总经理，同时接到下属两家企业的报告：一家生产香水的企业研制成功一种高级香水。请示如何能让这种香水成为顶级的名牌，在国际市场上成为法国香水之冠。另一家珠宝工艺品厂从巴西购进了一批优质天然水晶原料，原打算雕制精美的鼻烟壶出售。后经市场调查人员研究，世界上鼻烟壶的爱好者和收藏家的数量是有限的，大批量生产收藏型鼻烟壶艺术品势必会造成积压。为此事特向经理请示。总经理接到报告后，及时的进行了周密的调查和研究，决定让珠宝工艺品厂用天然水晶精工细雕一批香水瓶，瓶盖用有色宝石配制，并在瓶底刻制出编号。

第一批香水瓶制成后，在清澈透明雕制精美的天然水晶香水瓶内，装上金色的 30CC 特制的高级香水。这种叫“克莉丝汀迪奥”的法国香水，首先在欧洲限量 2000 瓶，以当时最高香水价格的十倍出售。由于这金光灿灿的黄色香水幽香宜人，欢柔甜悦的混合型香气纯洁可人，再加上这天然精美的水晶瓶本身就是一件价值不菲的艺术精品。这种把高级香水



和珠宝工艺精品相结合，把实用和艺术欣赏巧妙的柔合在一起，更增加了两者的销售价值。使消费者爱之如狂。

据悉，这种用珠宝作包装的“克莉丝汀迪奥”香水，在世界各地经济发达的地区均举办过限量销售，其效果都十分理想。这种香水也曾在台湾限量销售 2 0 0 瓶，每瓶以 1 5 万元新台币的“天价”出售，而被抢购一空。

当今世界，人们对高档工艺品的爱好，已经从纯观赏型转移到实用型，从仿古型转移到自然型。然而，我国的某些玉雕企业仍然只以传统工艺品为主流，此例不值得借鉴吗？

## 模块七 价格策略

### 分析讨论

#### 案例一：透析格兰仕降价

##### 格兰仕降价历程

1996 年 8 月， 在上海率先降价， 后波及北京乃至全国。降价品种 WP800S、WP750 型，品牌市场占有率达到 34%、85%。

1997 年 10 月， 全国范围十多个品种同时降价， 降幅达 40%。市场占有率达到 47.1%。

1998 年、1999 年两次变相降价， 即增加微波炉产品的附加值， 将赠品分量加重。当年市场占有率分别为 61%、67.1%。

2000 年 6 月 3 日， 全国范围最大力度降价降幅达 40%， 包括直接降价及提高促销赠品价值。

2004 年初， 日格兰仕在北京宣布说， 它们将进行公司有史以来最大规模的一次降价行动， 而降价的目的在于清理目前混乱的微波炉市场。

格兰仕这次降价不仅包括原有光波炉产品， 就连刚刚推出的最新金刚光波炉价格也只有 468 元， 与去年同期的同类产品相比， 降价幅度达 70%。其它产品的平均降价幅度也在 50%以上。

##### 透析格兰仕降价

与彩电、空调等行业不同的是， 格兰仕通过降价赢得了行业的绝对垄断地位， 并公开提出了“价格竞争是最高层次的竞争”的理念。那么， 格兰仕价格策略的秘诀何在？ 低价位能否保证其产品的科技含量？

对于格兰仕而言，价格战只不过是一种表现形式，格兰仕选择的是总成本领先战略，这也是格兰仕进入微波炉行业以来始终坚持的。多年来，在众多企业竞相借助电视广告争夺“眼球注意力”的时候，格兰仕却极少露脸，以确保总成本领先的优势。

格兰仕的价格战的确打得比一般企业出色，其显著特点就是消灭散兵游勇的目标十分明确。规模每上一个台阶，价格就大幅下调。当自己的规模达到 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，多生产一台就多亏一台。除非对手能形成显著的品质技术差异，在某一较细小的市场获得微薄利润，才能抵挡这种价格冲击。结果是一大批规模小且技术无明显差异的企业陷入了亏本的泥潭，从而在家电业创造了市场占有率达到 61.7% 的壮举。堪称把微观经济学、管理会计中的量本利分析与营销学结合的典范，难怪连海尔的张瑞敏都直呼“预想不到”。

格兰仕降价的特点之二是狠，价格不低则已，要低就要比别人低 30% 以上。这种幅度足以击垮消费者对其他任何品牌的忠诚度。格兰仕的绝对低价不仅令消费者趋之若鹜，对竞争对手也构成了强大的震慑。

特点之三是降价策略多样。格兰仕的降价策略每次都有所不同，有时是全面降价，有时只是调低一个规格，有时是调低一个系列。手段更是不断翻新、层出不穷。1997 年春节之后，在上海、北京两座城市，格兰仕实施了“买一送一”的营销策略，即买一台微波炉同时送一台价值 380 元的电饭煲。从同年 7 月份开始，又将“买一送一”升级为“买一送三”，赠送包括微波炉专用饭煲、电风扇和电饭锅，同时将这一活动扩展到全国 20 多个大中城市。

特点之四是降价与其他促销形式相配合。格兰仕的价格调整变化多，力度大，同时配合强大的媒体炒作、促销攻势等方式，使降价活动实现最大效果，使格兰仕降价事件人尽皆知。自从进入微波炉市场以来，格兰仕微波炉的产销量从 1993 年的 1 万台达到 2000 年的 1200 万台。

格兰仕发动的价格战于国于民都十分有利。于国，格兰仕把微波炉行业的利润降到很低点，提高了行业进入的门槛，使许多想进入微波炉行业的资本失去兴趣，不战而屈人之兵，所以微波炉行业未出现过彩电、冰箱那样的巨额重复投资，避免了社会资源的浪费。于民，格兰仕使微波炉平均零售价由近 3000 元降到 600 多元，最便宜的仅 300 多元。国内市场容量从 1993 年的 20 多万台上升到 1998 年的 350 多万台，微波炉以几何级递增速度进入千家万户，大大提高了生活质量。

很多人担忧格兰仕的积累得不到保证会使技术投入偏少，企业缺乏发展后劲。价格降得这么低，尽管别的企业很难赢利，但规模绝对领先的格兰仕在 1997、1998 年的销售利润率分别为 11% 和 9%，在家电行业这一利润率不算低了。1999 年，格兰仕主动将利润率调低到 6%，一方面让利于消费者，另一方面再次提高行业壁垒。2000 年，格兰仕保证每台微波炉含有 20 元的技术投入，加起来就有 1 亿多元的净投入。国内第二位的品牌销量还不到 50 万台，如果这 1 亿多元分摊到这个企业，每台就会高达 200 多元，这从一个侧面反映了格兰仕价格低而品质技术仍然优秀的奥秘和合理性。

格兰仕的技术是很不错的，专有与专利技术 23 项，有全国唯一的微波炉技术开发中心，在美国也有研究中心。经国家质量监督部门多次抽检，格兰仕次次合格；中国消费者协会杨

竖昆秘书长也表示，格兰仕微波炉的投诉率极低。从格兰仕的机制和发展目标来看，格兰仕也不会做出杀鸡取卵之举，其竞争优势也是有保障的。

在有些人眼里，价格战与成本领先战略与差异化相比是低层次的。其实战略本身无所谓优劣，关键要看企业在什么时候适合走哪一种战略路线和对这一战略能否持之以恒的坚持。

问题：1. 你如何看待降价策略？

2. 格兰仕的降价策略为什么成功？

## 案例二：奥克斯能否成为第二个格兰仕

### 奥克斯 2003 年营销大事回放

2003 年，奥克斯提出：“推动行业洗牌，冲击冠军宝座、誓把价格战进行到底”、“打到广东去，占领全中国”……3 月 11 日，奥克斯宣布投入 3000 万元，向全国推出免费年检大行动。并承诺此项行动每年都会进行。

4 月 14 日，奥克斯将其旗下的所有热销产品狂降 30%，针对个别机型，奥克斯甚至提出了“一分钱利润”的口号。

4 月 23 日，公布空调行业技术白皮书，将空调行业的技术概念炒作行为曝光。

6 月 21 日，奥克斯将其 2 匹变频冷暖柜机售价降至 2980 元，并声称欲拉动变频空调降价 30%。

6 月 22 日，奥克斯公告天下，投资 10 亿在南昌兴建年产能力 150 万台的“杀菌空调基地”，为在 2008 年实现内外销 700 万台奠定基础。

11 月 11 日，奥克斯宣布：旗下全部主力机型降价，降幅最大的一款 2 匹柜机降到了 1998 元，而且还再送 600 元礼品。

12 月 12 日，公布健康空调红皮书，抨击其他企业生产的“健康空调”。

12 月 20 日，奥克斯与韩国三星签订了 OEM（代工）项目合作协议。正式确定奥克斯成为其在华的独家定牌空调生产基地。

### 奥克斯与格兰仕的比较

庞大的生产计划，一再的价格战，同样的 OEM 方式，这让人想起在上世纪 90 年代冲击微波炉市场的格兰仕。

#### （一）市场环境差异

上世纪九十年代初，格兰仕刚进入微波炉领域时，整个中国的市场容量仅为 20 多万台，仅有少数几家，国产龙头品牌蚬华内销规模仅 12 万台。同时，生活节奏的加快使市民对微波炉已有一定的需求。

蚬华被惠而浦收购后，因惠而浦决策程序的不完善，导致市场反应缓慢，营销方案与市场环境严重不符。

在国际市场上，1997 年亚洲金融风暴对韩国企业的巨大冲击，又为格兰仕创造了一个绝佳的机会，使它一下子抢下了海外市场，成为全球第一。

可以说，格兰仕进入的是一个基数小、潜力巨大、利润丰厚、市场竞争品牌少，缺少占垄断地位优势品牌的市场。

但奥克斯没有格兰仕当年的好运气。

由于空调生产组装技术含量、先期费用投入都较低，从 1991 年到 1999 年，中国的空调市场增长了 11 倍，平均每年以 37.5% 的速度增长，而彩电、冰箱等家电行业的增长相对乏力，所以很多企业先后进入空调领域。到 2000 年前后，我国空调行业拥有 300 多个品牌以及众多手工装配作坊，其中既有三菱、日立等一批国际知名品牌，也有长虹、海尔等国内其他家电行业的领军品牌，在市场上都可谓身经百战。

从供需关系方面看，2002 年空调在我国城市居民家庭的拥有率为 43.9%，远低于日本等国家。但受消费能力限制，国内空调市场已趋饱和。据中国家电协会统计，2001 年全国的空调库存超过 600 万台，之后每年库存都超过这个数字。从上世纪末开始，中国成为世界第一空调生产大国，2002 年我国空调在全球市场中的比重是 60%。可以说，国内国外两个市场都已经呈饱和趋势。

从产业竞争环境看，据国务院发展研究中心的市场调研数字显示，2001 空调年度中，海尔、格力、美的三个空调业巨头的国内市场占有率总和为 41.21%。

行业利润率也在几年的价格战中一再下降。资料显示，2002 年中国市场全年的空调销量为 1500 万台，创造了历史新高，但销售总额却只有 350 亿元人民币，较 2001 年还下降了 20%，总利润约 20 亿元人民币，比 2001 年下降了 22%。

奥克斯面临的是一个品牌众多、市场饱和、领先品牌具有一定优势、行业利润率已经很低的市场环境。

## （二）降价策略比较

从表面上看，这几年的奥克斯和上世纪 90 年代的格兰仕，竞争手段都是价格战。但从本质上看，这两者是不同的。格兰仕微波炉发动价格战的目的是在保证利润的前提下维持市场领先的地位。而且，格兰仕降价的幅度还相当狠，每次降价后，都能够比对手低 30% 以上，足以击垮消费者对其他任何品牌的忠诚度。

因此，格兰仕的降价是一种主动出击的行为，规模是因，降价是果。

奥克斯的第一次降价是 2000 年，而前一年它的产量才仅有 16 万台，市场份额在 1% 左右，同时格力、美的等领先品牌的市场份额为 15%。它降价不是因为有规模优势，而是为了抢夺市场。也正是因为它相比于行业领先者没有更多的成本优势，所以每次降价都因为对手的及时跟进，没办法形成稳定的价格壁垒。这几年，它抢占的是各个散兵游勇的市场份额。在连年的价格战中，行业领先品牌的市场地位不仅没有减弱，反而得到加强。根据 GFK 公司对全国 65 个主要消费城市的零售监测数据显示，2003 年旺季，前 5 名空调品牌的市场占有率达到 50%，而 2002 年同期前 5 名只占到 44% 的市场份额；2003 年全年前 10 名的市场占有率更达到 70% 左右，而 2002 年同期只有 60% 多一点。

## （三）奥克斯的对手

如果奥克斯想达到格兰仕在微波炉领域的地位，今后几年，它还得抢占更多的市场份额，尤其是要“洗掉”行业内的几只领头羊。

但几只领头羊却不是温顺的绵羊，他们与奥克斯进行着“以血还血”的对抗。2003年1月10日，行业新军TCL空调宣布降价，最高降幅15%。次日，美的、春兰等品牌迅速跟进，降幅从180元到500元不等。不久，科龙也加入降价军团。而此前，行业老大格力已经将旗下产品“新蜂蝶”系列中的一款机型从1620元的市场价格下降到1099元，降幅超过30%。

根据奥克斯自己的介绍，他之所以敢打、能打这一场战役，是因为它背后有其母公司——宁波三星集团的财力支持。根据国家统计局公布的数据，2002年上半年，宁波三星集团的利润有3亿多元，而且投资于手机、电表、空调、汽车等行业。但格力电器仅2002年第三季度的主营业务利润就有5.11亿元，而海尔集团2002年全年仅新增长的利润就有7亿。

也许已经意识到这样打下去会接近自己的底线，奥克斯开始向高端突围，在揭露了同行业“不健康”的“健康”空调概念后，2003年年底，奥克斯联手中科院推出“第三代”健康空调。他们甚至宣称，将停产普通空调、全面转产第三代“净呼吸”健康空调。

——资料来源：邱小立，《成功营销》，2004年2期（有改动）

问题：比较奥克斯与格兰仕环境与策略的差异，分析奥克斯能否取得格兰仕那样的效果？你认为奥克斯应该采用什么样的策略？

### 案例三：“第二春”缘何退出市场

十多年前，当上海第九制药厂生产的“第二春”化妆品问世时，在申城引起了不小的轰动，市民排队争购，要求邮购的信件雪片一样飞来。而至今，上海百货商店的柜台上再也看不到“第二春”的影子，它已经渐渐被人们遗忘。

是“第二春”的售价高，还是质量差、疗效低？回答都是否定的。“第二春”高级护肤霜每瓶25克，售价只有2.75元，工厂每生产一瓶只有两角的利润，而市场上同类产品的价格要比它高两倍甚至数倍。“第二春”采用维生素、氨基酸和传统名贵中药等20多种原料精炼配制而成，对新陈代谢、体弱或严寒酷暑气候的侵袭影响而引起的表皮衰老、皮肤弹性降低、皱纹增多、干裂脱屑均有良好效果。1989年，“第二春”高级护肤霜还荣获轻工部的优

质产品奖。而且，要用化妆品在国外早已流行，并成为各国化妆品生产的重点，国外各有名的大药厂以上生产药用化妆品而闻名的，占企业总产值的 50% 上下。看来，“第二春”也跟上了时代潮流。

然而事实是无情的，“第二春”在市场上却落伍了。当今的女性在面颊上的投资从不吝啬，故有“女人脸上油水多”之说。漫步街头，各种各样的化妆品令人头晕目眩，“美肤露”、“防皱霜”、“防晒霜”、“祛斑灵”等等，林林总总、应有尽有。上海市百一店化妆品部经销的美容化妆品多达 2600 多种，仅膏霜类就有 980 种。这足以看出人们争取美丽的决心和留驻青春的欲望，以及这背后可观的利润。生产厂家把大把大把的钱投向电视台，以致化妆品广告每天晚上都在电视中唱着主角。化妆品的包装更朝着高档化、艺术性发展，强烈冲击着女士们的视角。人似乎形成了这样的联想：价格越高，质量越好；包装越精美，档次越高；广告越多，厂家实力越强。而“第二春”高级护肤霜十多年来一副老面孔，包装从未更新。有人把“第二春”外包装戏称为过时的劳动保护用品包装，难以引起人们的购买欲望。广告宣传也相当逊色，一年广告费仅十几万元，不及其他厂家的几十分之一。低价并没有引起消费者的青睐，反而被认为便宜没好货，购买者纷纷挑选其他售价更高的产品，“第二春”只好悄悄退出市场。

——资料来源：张岩松主编：《市场营销案例精选精析》，经济管理出版社，2000 年 10 月

问题：分析“第二春”为什么会退出市场？



## 案例四：雅马哈摩托的定价策略

当日本第二大摩托车制造商的决策者们决定创造出世界上最快、最令人激动的摩托车时，他们清楚地知道，影响他们决策的是以后的销售和盈利状况。雅马哈公司在 1982 年到 1984 年的摩托车市场衰退当中遭受了数 10 亿美元的损失，另外高额关税也使雅马哈的产品竞争力减弱，如果新的决策是错误的话，将有使公司破产的危险。

新产品暂定名 V-MAX，市场反馈表明，V-MAX 的设计看起来很有气势，能给人们留下深刻的印象。使其具有气势是雅马哈的设计者们所一直追求的。V-MAX 有 135 至 140 马力的发动机，是市场上马力最大的发动机。新摩托马力足，外观好，名字也动人，现在到了定价的时候了。

最初，雅马哈的助理生产经理约翰·包特认为，他们所面对的消费者，希望得到速度最快摩托，并且也准备为此付高价——他们愿意为此付出 4000、5000 至 5500 美元。如果性能确定卓越，5500 美元的价格也是合理的。

通常情况下，消费者有他们自己的意愿价格，而这种意愿价格，通常比实际成本低 25%。雅马哈美国生产经理丹尼斯·斯德凡尼说：“一般情况下，我们一方面寻找降低成本的途径，另一方面使产品具有特点，令其更加吸引人，这样就有人愿意为这支付额外的钱。”

雅马哈的营销者考虑了许多影响定价的因素。除了消费者的预期心理外，他们还不得不考虑竞争产品的价格。如科达、卡瓦萨基、铃木（Suzuki）和哈雷·达维顿（Harley Davidson）公司的产品。产品的制造成本加上从日本运到美国的运输费用，构成了最低价。在美国的经营费用、经销广告费用也是一个影响定价的因素。此外，树立产品权威形象的目的，也是影响定价的一个因素。

综合上述所有因素，雅马哈的营销者们决定把价格定为 5299 美元。这在当时虽不是最高，但已接近了市场的最高价，到 1987 年雅马哈的零售价涨到 5899 美元，1988 年则达到 6000 美元。

精心设计的促销活动，主要是放在强调 V-MAX 和其他摩托车的不同之处上，正如广告部经理所说：“V-MAX 有两个主要的特点，第一是该产品外观是独一无二的，第二是它具有高超的性能”。

促销活动很成功，市场调研表明，消费者喜欢 V-MAX，认为它是非凡的外观和高性能的完美结合。大多数购买者认为产品定价是合理的，一家杂志写道：“雅马哈值这个价”。

尽管 V-MAX 第一年的销售额就超过了预期目标，但是来自哈雷·达维顿（Harley Davidson）的竞争仍然是强烈的。助理生产经理约翰·包特说：“因为开初的销售势头很高，有 5000 辆的订单，所以我们在第二天就扩大了生产。”到 1988 年，该公司决定以更高的价格向

市场提供总数有限的新款式 V-MAX 摩托车 1500 辆。这种把有限供给和高价相结合的办法，意在进一步提高 V-MAX 的形象。正如包特所说：“V-MAX 在市场上赢得了巨大的声誉，骑手们看来承认它确实是一种独特的创新产品”。

——资料来源：（香港）陈阳生编《市场与销售》，新疆科技卫生出版社，2001 年 3 月

问题：1. 给雅马哈定价应该考虑哪些因素？

2. 雅马哈实行高价策略成功的原因有哪些？

## 案例五：“中国炒面”的提价促销

2002 年初，国内彩电品牌长虹、TCL、创维、康佳等曾出现市场提价的新闻，但最终国美的一声“降价促销”的方式不了了知，今年汽车行业中的家用轿车也出现类似情况，海尔整体家电产品线也出现过提价销售，但也没有得到市场上的认同而成为“雷声大、雨点小”新闻。以上企业运用的是与现在市场上流行的“薄利多销、特价促销、最低价格销售、厂价促销”等同性质的价格促销策略，所不同的是一个为降一个为升。

价格促销策略是符合消费者心理特点的，具体说降价促销是针对消费者“求廉”的心理特点，提价促销是针对消费者“防变”心理特点。对企业而言，“提价促销”相对“降价促销”操作难度更大。

美国人鲍洛奇的重庆食品公司生产的“中国炒面”，以“给美国人换换口味”口号并运用东方神秘色彩的广告，在美国食品市场上占有一定的市场份额。当时，重庆公司在资金实力上属于行业中的中等企业，鲍洛奇深知公司经不起“薄利、降价、为市场份额而战”的竞争。为了进一步扩大市场销量，鲍洛奇仔细的分析了中国炒面的对象——中等收入家庭特点，这些家庭的收入并不丰厚，但虚荣心却在各类家庭中最强，总在亲友面前保持自己富裕的形象。经过这些分析，他制定出了提价促销的营销策略，将重庆公司的“中国炒面”定为同类产品中最高价位产品。

提价前重庆公司在各类媒体上做了大量的广告宣传，营造了吃中国炒面是家庭地位的某种象征，是三餐之外最佳营养食品，并对包装作了改进。重庆公司还向每个经销商发出了提价说明书，并附代鲍洛奇的亲笔签名信。全新的包装和标识、优良的产品品质，使重庆公司的“中国炒面”在市场上出现了一个销售高潮。

时隔4个月，重庆公司又传出再次提价的消息，但公司在正式的传播渠道中没有确认和否定。只是口头通知了大型经销商可能提价的消息，并说产品仅在包装上稍有改变。市场上的消费者、商业企业出现了“投机心理”，发生“储存式购买”，中国炒面开始脱销。时隔30多天，包装稍加改变的“中国炒面”真的以更高的价格，出现在消费者面前。市场调查表明，消费者不仅不认为“中国炒面”价格高而且认为他“货真价实”。鲍洛奇的“提价促销”策略取得了巨大成功，“中国炒面”成为美国面食食品中的最高价格产品，公司进入了美国食品行业中的第一阵营。

案例中，鲍洛奇实施的“提价促销”并不是简单的“涨价”，而是在对目标消费群体消费心理详细分析的情况下做出的，是有步骤分阶段的连续提价促销，在每个阶段中产品包装和所运用的传播方式都发生了改变，但始终有一点是不变——优质的产品质量。从本案例看出一个企业如果准备运用“提价促销”，须要具备以下几个条件：

第一，企业所准备提价产品品牌，在市场上有较高的知名度和美誉度。对于品牌知名度美誉度一般的企业，因为现有品牌的消费群体有限，所以市场对于企业“产品提价”的行为，不能形成新闻效应和足够的社会关注率。

第二，提价产品能保证在市场上质量稳定。优良、稳定的产品品质，是提价促销扩大产品销量的基础，如果产品质量因为市场需求量大，引起增加产量而发生降低，企业的提价促销就会得不偿失，并可能最终导致整体营销工作的失败。

第三，促销中，企业与商业零售企业配合良好，并讲究一定的策略。企业在提价促销前，一般应事先告知自己的渠道商，如果产品发生了改变包括附属产品、核心产品，在新品上市时就应及时给予更换，更换时间应在新品上市之时，不能早也不能晚，早了不能促进市场现有产品的销售，晚了会使新品上市力度减弱。提价促销中得到渠道商的支持，是促销得以成功的重要条件。

第四，欲提价产品需要进行必要的改进。企业对提价产品应进行必要的改进，但不应做大的改动如主要功能，以免老客户的不适应。对产品进行形象上的重新包装是个好的办法。

第五，提价中运用多种传播方式。企业在产品提价前一定要通过各类媒体，让消费者知道“提价”这一事情和提价的原由，这种原由的说明企业应多从消费者角度出发，避免成本等企业方面的原因。

鲍洛奇的“中国炒面”提价促销，向我们演义了一场高水准的“价格”战，这很值得我们国内一些为“价格大战”而杀红眼的企业经营者借鉴。鲍洛奇促销中采用“欲盖弥彰”、“一箭双雕”、“山雨欲来风满楼”的策略，给我们的营销策划者也有很好的启事意义。

——资料来源：中国营销传播网，作者：任铁军， 2002-12-05。（有改动）

问题：请找出案例中哪些方面体现了提价策略应该具备的条件？



## 阅读借鉴

### 案例一：雷诺圆珠笔的撇脂定价

1945 年底，二战刚刚结束，战后第一个圣诞节来临之际。美国的消费者都热切希望买到一种新颖别致的商品，作为战后第一个圣诞节的礼物送给亲朋。于是雷诺公司看准这个时机，从阿根廷引进了美国人从未见过的圆珠笔并很快形成了规模生产。

当时每支圆珠笔的生产成本只有 0.5 美元，那么，市场的零售价该定多少呢？如果按照通常的成本导向定价法，定 1 美元就能赚一倍，1.5 美元就是 200% 的利润。似乎应该满足了。但公司的专家们通过对市场的充分研究后认为：圆珠笔在美国属于首次出现，奇货可居，又值圣诞节，应用高价格引导，刺激消费。于是，公司决定以 10 美元批给零售商，零售商则以每支 20 美元卖给消费者。

事情果然如预测的那样，圆珠笔尽管以生产成本 40 倍的高价上市，立刻以其新颖、奇特、高贵的魅力风靡全美国。虽然后来跟风者蜂拥而至，生产成本降到了 0.1 美元，市场价也跌到了 0.7 美元，但雷诺公司早已狠狠地赚了一大笔。

雷诺公司之所以成功，关键的因素是高价格引起的轰动效应。这种用于新产品上市的定价方法，被形象地称为“撇脂法”(market-skimming pricing)——把一杯牛奶的最上边的一层奶脂一下子撇走。此法的特点：一是可以实现短期利润最大化；二是高价格可以提高产品身价，激起消费者购买欲；三是高价可以控制市场的成长速度，使当时的生产能力足以应付需求，减缓供求矛盾；四是价格的调留出空间。

### 案例二：蒙玛公司的分段定价

蒙玛公司在意大利以“无积压商品”而闻名，其秘诀之一就是对时装分多段定价。它规定新时装上市，以 3 天为一轮，凡一套时装以定价卖出，每隔一轮按原价削减 10%，以此类推，那么到 10 轮(一个月)之后，蒙玛公司的时装价格就削到了只剩 35% 左右的成本价了。这时的时装，蒙玛公司就以成本价售出。因为时装上市还仅一个月，价格已跌到 1/3，谁还不来买？所以一卖即空。蒙玛公司最后结算，赚钱比其他时装公司多，又没有积货的损失。国内

也有不少类似范例。杭州一家新开张的商店，挂出“日价商场”的招牌，对店内出售的时装价格每日递减，直到销完。此招一出，门庭若市。

### 案例三：柯达公司升价推销

柯达公司生产的彩色胶片在 70 年代初突然宣布降价，立刻吸引了众多的消费者，挤垮了其它国家的同行企业，柯达公司甚至垄断了彩色胶片市场的 90%。到了 80 年代中期，日本胶片市场被“富士”所垄断，“富士”胶片压倒了“柯达”胶片。对此，柯达公司进行了细心的研究，发现日本人对商品普遍存在重质而不重价的倾向，于是制定高价政策打响牌子，保护名誉，进而实施与“富士”竞争的策略。他们在日本发展了贸易合资企业，专门以高出“富士”1/2 的价格推销“柯达”胶片。经过 5 年的努力和竞争，“柯达”终于被日本人接受，走进了日本市场，并成为与“富士”平起平坐的企业，销售额也直线上升。

### 案例四：声望定价

微软公司的 Windows98（中文版）进入中国市场时，一开始就定价 1998 元人民币，便是一种典型的声望定价。另外，用于正式场合的西装、礼服、领带等商品，且服务对象为企业总裁、著名律师、外交官等职业的消费者，则都应该采用声望定价，否则，这些消费者就不会去购买。

如金利来领带，一上市就以优质、高价定位，对有质量问题的金利来领带他们决不上市销售，更不会降价处理。给消费者这样的信息，即金利来领带绝不会有质量问题，低价销售的金利来绝非真正的金利来产品。从而极好地维护了金利来的形象和地位。

德国的奔驰轿车，售价二十万马克；瑞士莱克司手表，价格为五位数；巴黎里约时装中心的服装，一般售价二千法郎；我国的一些国产精品也多采用这种定价方式。当然，采用这种定价法必须慎重，一般商店、一般商品若滥用此法，弄不好便会失去市场。

### 案例五：“创意药房”招徕定价

日本“创意药房”在将一瓶 200 元的补药以 80 元超低价出售时，每天都有大批人潮涌进店中抢购补药，按说如此下去肯定赔本，但财务账目显示出盈余逐月骤增，其原因就在于没有人来店里只买一种药。人们看到补药便宜，就会联想到“其他药也一定便宜”，促成了盲目的购买行动。

### 案例六：“美佳”西服店的折扣策略

日本东京银座“美佳”西服店为了销售商品采用了一种折扣销售方法，颇获成功。具体方法是这样：先发一公告，介绍某商品品质性能等一般情况，再宣布打折扣的销售天数及具体日期，最后说明打折方法：第一天打九折，第二天打八折，第三、四天打七折，第五、六天打六折，以此类推，到第十五、十六天打一折，这个销售方法的实践结果是，第一、二天顾客不多，来者多半是来探听虚实和看热闹的。第三、四天人渐渐多起来，第五、六天打六折时，顾客像洪水般地拥向柜台争购。以后连日爆满，没到一折售货日期，商品早已售缺。

这是一则成功的折扣定价策略。妙在准确地抓住顾客购买心理，有效地运用折扣售货方法销售。人们当然希望买质量好又便宜的货，最好能买到二折、一折价格出售的货，但是有谁能保证到你想买时还有货呢？于是出现了头几天顾客犹豫，中间几天抢购，最后几天买不着者惋惜的情景。

## 模块八 渠道策略

## 分析讨论

### 案例一：解析联想、宏基、戴尔的渠道模式

#### 联想变革

2004年2月18日晚7点，联想集团2003财年第三季度10月1日至12月31日业绩发布会上，全体高层倾巢出动。面对并不辉煌的业绩，作为联想集团新老两代领袖，柳传志与杨元庆显然有备而来。前者总结了联想三年来的经验与不足，后者则带来了完备的新三年规划。杨氏“新三年施政纲领”表明：联想新三年将三足并行。从业务布局、销售模式、组织架构三方面逐步前行，完成三大变革。

在业务布局上，杨氏“新政”将专注于核心业务与重点发展业务，保证核心业务与重点业务的资源优先配置。杨元庆所谓的核心业务即PC及相关产品，包括笔记本、服务器、外部设备等。以手机为代表的移动通讯设备为二类业务。IT服务、网络产品、软件外包为三类业务。

组织架构的重整是为服务于联想业务发展的需求。裁撤原有以产品为划分标准的群组 and 事业部，按照客户需求特征将过去各自为政的几大群组及诸多事业部重新打散，在业务平台、运作平台和职能平台的格局中进行资源的重新分配。信息产品、移动通信、IT服务和国际业务四骑并行，拉着联想前行。

销售模式上的调整备受关注，联想集团新的营销模式被业界称为“直销+分销”的复合营销模式：对客户拓展实行电话营销(直销)模式，对于零售客户和中小企业客户，则加强渠道营销模式。其对手TCL公司有关高层认为，联想此举意在复制戴尔，迎接戴尔在中国市场对联想形成的挑战。

杨元庆在相关媒体上对渠道变革做如下解释：过去我们是分销模式，不搞直销。但是我们仔细分析下来，觉得直销和分销这两种形式并不重要，重要的是要针对不同类型的客户要有一个形式最好、成本最低的服务模式。其实我们的分销模式针对零售的客户、中小企业客户、政府教育的客户都是非常有效的，我们的渠道可以延伸到边远地区，而且效率高，成本低。但是我们有一个方面做得不如戴尔，就是开发重要的大客户。对于这样的大客户，要有维护的计划，而不是说你有订单了我们才去找你，我们要能够长期经营对联想有价值的客户。

#### 戴尔直销模式

戴尔在兴起的过程中，曾经遭到著名巨头IBM、HP、COMPAQ等的有力挑战。但是它们的挑战基本都以失败告终。原因在于，它们试图从原有分销体系中内生出一个新的直销体系，试图在分销和直销两条线上同时作战，这一思路显然导致了左右互搏的矛盾。首先，这会改变像IBM、康柏与惠普的分销商的既得利益；其次，新模式增加了分销商的学习成本或弱化了分销商的竞争力。让销售渠道的合作伙伴根据客户的要求完成组装，发展快速反应能力与客户服务能力很难。金庸小说里老顽童周伯通有一门奇特的武功，叫做“左右互搏”，它的前提是可以一心二用。姜汝祥说：“这是一个很多人都梦想然而几乎不可能实现的神话，这种逻辑甚至可以推广到商业竞争。”



戴尔模式不容易模仿还在于它是动态的。戴尔电脑亚太区及日本公司总裁阿米罗说，戴尔的“直销模式”是别人学不来的。阿米罗说，“我们已经试验了 18 年，中国电脑商仿效戴尔最大的困难是不能完全知晓我们在这 18 年每一个努力的细节。”因为戴尔自己在不断修正这一模式，好的保留，不好的抛弃，18 年来，这一模式一直是动态的”。

分销本来是在否定直销的基础上发展起来的。直销是最基础的一种销售模式，“农民卖菜就是直销”，姜汝祥说，“但是直销很难对消费者进行把握，而且自己做渠道成本会很高，给经销商做，因为经销商可以同时做很多家，所以实际上就是规模经济，专业化分工。从经济学上讲是有时代意义的。”

那戴尔为什么把这个分销又回归到直销呢？“其实戴尔直销模式的特点实际上不是符合了直销，而是符合了背后的能力。戴尔的模式背后有一个很强的核心竞争能力，对产业的形式进行了非常大的突破，就是它的五人组装小组对于个性化生产的突破。戴尔最早做直销就和中关村攒电脑的一样，刚开始就四五个人的小公司，但是戴尔在这里面很快发现可以把这种模式也做得规模化，戴尔有很多这样的创造。”成功并不是蛮干出来的，成功更需要正确的方法。戴尔的方法一直就不同。

业内人士认为，戴尔的最大魅力在于“让用户尽情地选择”，购买电脑的顾客从一系列的性能、元件、价格和送货方式中进行选择。根据这种选择向供货商的制造系统发出指令，制造系统开始启动采购、装配和送货的过程。戴尔将上述系统称之为“选择板”，也是戴尔很引以为骄傲的地方。

## 联想能否成功

“中国整个 PC 的渠道变革，还会上演美国的一幕。”姜汝祥断言，“就是所有的企业都会盯着戴尔，所有的人都认为戴尔的模式在中国肯定会成功。这就是联想面临的一个最大的困境，也是联想变革的一个最主要的原因。联想现在已经不在渠道上下功夫，而是在另外一个层面上下功夫，比如说现在做互通互联的战略。就是跳出 PC，做整个家电业的互联，而且做移动终端，所以联想整个战略的重点在做调整。”

经济观察报：可不可以理解直销模式与分销模式相比是有绝对的优势的？如果这样，是不是可以说联想最终竞争不过戴尔？

姜汝祥：暂时在一段时间内各有各的优势，你会发现还是有相当一部分人喜欢品牌这种感觉。但是从长远来看，关键的问题是联想自己挺不住。因为一家企业在一个业务里面要有未来，这就和球队里面留老队员的道理是一样的，就是大家都明白现在老队员很厉害，但是长久不能靠他，要靠新队员，而戴尔就是新队员。所以从这个角度上来讲，联想这种模式不是说现在不行，最主要的问题就是未来戴尔会越来越强，联想会越来越弱。在 P C 和笔记本市场，戴尔在全世界都已经证明了这一点。

## 宏基的中间路线

宏基在去年宣布取消笔记本电脑四大总代理商的代理权，直接建立经销商网络。他们把这种模式定义为“直接经销”。此次渠道调整表面上看起来是针对戴尔直销模式的，其实本质是针对分销市场。宏基讯息有限公司产品企划处产品二部经理陈琮告诉记者：“我们主要的精力和目标是瞄准分销模式的市场。”宏基的底气来自于欧美市场的成功，陈琮介绍，宏

基在欧洲看到包括 IBM 都在效仿戴尔的直销的方式，经销商得到的支持越来越少，所以反而持续投入，把这部分经销商吸引过来，使宏基的销量有一个明显的增加。

陈琮表示，宏基的最大挑战就是要开发新的经销商，“第一，我们要考虑原有的经销商还会不会继续跟我们做；第二，我们要找更多的经销商才能够很好的维持住我们的市场。我们要投入一些费用去开发、培训新的经销商，成本可能会有些额外的增加，但是从公司内部来讲我们没有增加太多的人力成本。”

可以说，联想把分销做到了极致，戴尔把直销做到了极致，而宏基要想在两强中有所突破，只有另辟蹊径。但是，姜汝祥并不认为存在第三条道路：“渠道本质上只有两种模式。”一种就是戴尔的直销模式，即把中心放在客户端，根据客户的要求来做定制，这样就把中间商的环节取消了，转换成外包的方式。这种模式最大的风险就是怎么有效地把客户的需求和公司制造系统对接，“从这个角度讲，会发现戴尔模式的核心是两头，一头是消费者的需求，一头是后端强大的制造体系，然后中间用的是外包。”另一种就是分销，整个体系的重点是在中间渠道上。分销模式最极端的做法就是联想，它把终端做成了三赢模式。“做一个强大的终端，强大的渠道，然后通过品牌，让消费者多付费。”

姜汝祥说，相对中国传统的渠道，宏基这种渠道扁平化是有道理的，但是在中国目前这种情况下，“我认为可能不会有什么成就。”因为中国的消费者最终就是两极，一极是把 PC 当消费品用，他们不一定要把渠道做得非常扁平化，而是要把渠道做得非常可靠，那联想一定就是赢家。IBM 最近推出全球联保获得成功的一个重要原因，就是 IBM 把品牌做得很好，然后推出一个全球的维修联保。“如果不是这种模式，就做戴尔模式，就是说可能维修起来比较麻烦，可是会根据你的要求定制。”他说，“扁平化以后怎样把品牌做出来，这才是问题的关键。就像化妆品一样，渠道的成本高低问题只是与利润高低有关，但是人家买不买跟广告有关系。”

（根据 2004 年 2 月 16 日《经济观察报》“经销还是直销：联想宏基 戴尔的渠道格局”改写）

问题

1. 请你谈谈为什么多家公司模仿戴尔都以失败告终？联想如何才能成功？
2. 你是否同意姜汝祥对联想的评价？理由是什么？

## 案例二：宝洁和中国分销商“一起跳舞”

山西八同实业集团公司与中国宝洁的合作始于 1994 年，到 2000 年该公司已经在太原、大同、临汾、运城等 7 个城市成为宝洁的分销商，产品的年销售额也从最初的 400 万元发展到超过 7000 万元。成为宝洁在山西的最大分销商。

从 1996 年开始，针对中国市场大型零售终端快速发展的情况，宝洁公司调整了其分销策略，将超市作为宝洁公司的直供客户，跨过中间商，直接与零售终端合作。宝洁公司的这种

策略性调整使所有宝洁分销商面临着终端超市和厂家的双重压力，分销商该向何处去？众多分销商陷入了迷茫。

为帮助分销商迎接新的挑战，全面推进宝洁公司的渠道管理，宝洁公司在 1999 年 7 月推出了“宝洁分销商 2005 计划”。计划指明了分销商的生意定位和发展方向，详细介绍了宝洁公司帮助分销商向新的定位和发展方向过渡的措施。

在计划中，宝洁公司指出，分销商的未来发展定位是现代化的分销储运中心、向厂商提供覆盖服务的潜在供应商、向中小客户提供管理服务的潜在供应商。宝洁公司的策略是建设由战略客户组成的分销商网络，宝洁的分销商必须将宝洁的生意置于优化发展的地位，战略性一致是分销商与宝洁共同发展的关键。

根据上述原则，在 1999 年上半年，宝洁将分销商数目削减了 40%，同时推出 14 天付款优惠条款，600 箱定单优惠条款，核心生意发展基金等措施，改善分销商的生意环境，使宝洁战略性客户获得了极大的信心。

同时，宝洁投资 1 亿元人民币，用于分销商信息系统建设和车辆配置，逐步使分销商运作实现初级的现代化，分销商与宝洁、分销商与其下游客户实现初级电子商务；宝洁公司还建立了多部门工作组，向分销商提供全面的专业化指导，以全面提高分销商的管理水平和运作效率，提升分销商的竞争能力。

宝洁公司认为，经过这一系列的措施，分销商和宝洁一起经历了深刻的变革，分销商获得了成长，重要的是分销商和宝洁达成的战略性共识和全面协作，这将帮助宝洁实现最终的胜利——实现分销管理和运做的现代化，全面提升分销商的市场竞争力。

作为宝洁在山西的最大分销商，八同公司对宝洁的 2005 计划充满信心。它投入了大量资源在山西各行政区域建立分公司，力求实现销售方式的多样化和实现最大程度的分销，建立自己独特的销售模式。

问题：宝洁公司的渠道调整对你有何启示？

### **案例三：娃哈哈集团的渠道控制策略**

娃哈哈前身是杭州市上城区的一家校办企业，成立于 1987 年，是宗庆后带领两名退休老师，靠着 14 万元借款，从卖 4 分钱一支的棒冰开始创业的。1989 年，娃哈哈营养食品厂成立。1996 年，公司以部分固定资产作投入与法国达能等外方合资成立了五家公司，引进外资 4500 余万美元，随后又引入追加投资 2620 万美元，使娃哈哈进入高速发展的快车道。2000 年娃哈哈的主导产品娃哈哈果奶、A D 钙奶、纯净水、营养八宝粥稳居全国销量第一，其中乳酸奶饮料、瓶装饮用水的产销量已跻身世界大厂行列。取得如此辉煌成绩，娃哈哈独特的营销渠道控制策略是其驰骋市场成功的关键。

#### **一、控制与促销**

娃哈哈的促销重点是经销商，公司会根据一定阶段内的市场变动、竞争对手的异动以及自身产品的配备而推出各种各样的促销政策，针对经销商的促销政策，既可以激发其积极性，又保证了各层销售商的利润，因而可以做到促进销售而不扰乱整个市场的价格体系。

对“最后一公里”的营销概念的理解各异，有的说是服务，有的说是质量，有的说是品牌，而娃哈哈却认为是：“利益的有序分配”。有序必然就要有控制，控制在营销渠道中最重要的就是价差、区域、品种和节奏。

价差指的是产品从厂家到消费者手中经过的所有批零通路。就饮料、家电等产品而言，一般有三到四个环节之间的利益分配。高价的产品如果没有诱人的价差分配，无法引起经销商的积极性，而低价产品如果价差控制得当，仍然可以以量大而为经销商带来利润。有序地分配各级经销层次的利益空间，不但是生产商的责任，更是其控制市场的关键所在。

娃哈哈认为，生产商推出任何一项促销活动或政策，首先应该考虑的便是设计一套层次分明、分配合理的价差体系。当今很多企业在营销中，喜欢动辄“超低空”，以低价轰炸市场，以为只要我的价格比别家的低，肯定卖得就比别人的火，其实未必。因为没有考虑价差的低价，无疑让经销商无利可图，他不给你用力吆喝，不把你的产品摆在柜台上，买卖交易的“最后一公里”仍然无法到达。一般而言，低价策略在新产品进入一个成熟市场时会因其对原有市场价格体系的摧毁而达到出人意料的效果，可是在长效经营中却可能是一个毒素颇大的兴奋剂。

与别的企业往往把促销措施直接针对终端消费者不同，娃哈哈的促销重点是经销商，公司会根据一定阶段内的市场变动、竞争对手的异动以及自身产品的配备，而推出各种各样的促销政策，常年循环，月月如是。针对经销商的促销政策，既可以激发其积极性，又保证了各层销售商的利润，因而可以做到促进销售而不扰乱整个市场的价格体系。

宗庆后认为，品牌商面对经销商和消费者往往有一个本末上的判断。在他的理解中，品牌商在推导一个新产品时，首先应该做的一件事，是以强力把市场冲开，造成销售的预期，这期间要把所有的人、财、物力倾注到网络渠道上，培育起忠诚的客户群体。在完成这一工作之后，则应该把工作的重点转移到消费者身上，只要经销体系内的价差体系一旦形成，就应该把更多的优惠政策放到零售终端上。而更多企业进行的却往往是相反的操作。

## 二、冲货与竞争

娃哈哈成立了一个专门的机构，巡回全国，专门查处冲货的经销商，其处罚之严为业界少有；竞争策略是“敌疲我打”。

区域冲货问题，是所有企业面临的共同问题，娃哈哈也不能避免。中国市场幅员广阔，各省区之间由于经济状况、消费能力及开发程度的不同，产品的销售量差异极大，如浙江与江西、安徽毗邻而居，经济总量却相差数倍。娃哈哈在三省的销量各有不同，为了运作市场，总部对各省的到岸价格、促销配套力度和给予经销商的政策也肯定有所差异，因而，各经销商根据政策的不同，偷偷地将一地的产品冲到另一地销售的情况便难免发生，这种状况频繁出现，必将造成市场之间的秩序紊乱。如蚁噬大堤，往往在不经意间让一个有序的市场体系崩于一旦，在过去十多年中，已有无数企业因此莫名坠马，一蹶不振。

宗庆后及其各地的营销经理到市场行走时，第一要看的便是商品上的编号。一旦发现编号与地区不符，便严令要彻查到底。

可是，要彻底解决冲货问题，治根之策，还是要严格分配和控制好各级经销商的势力半径。一方面充分保护其在本区域内的销售利益，另一方面则严禁其对外倾销。近年来，娃哈哈放弃了以往广招经销商、来者不拒的策略，开始精选合作对象，从众多的经销商中发展、扶植大客户，同时，有意识地划小经销商的辐射半径，促使其精耕细作，挖掘本区域市场的潜力。

对于竞争，娃哈哈则体现出作为一家成熟的市场强势企业的自信和能力。一年四季，宗庆后的案头每天都会摆上一大叠有关竞争对手针对娃哈哈进行渠道抢夺和市场促销的战报。宗庆后对此的策略基本上是：以我为主，进行适度调整，避其锋芒，以持久力取胜。

宗庆后把这一策略比喻为“弹钢琴”：当对手以低价策略进行市场抢夺的时候，娃哈哈往往不会进行针对性的对抗。在宗庆后看来，这无疑于玉石俱焚，得不偿失，而且还很容易陷入对手的陷阱——它很可能是以一个非主力产品的牺牲来扰乱和摧毁你的整个市场体系。娃哈哈会避开直接的对抗，而利用自己的广告和品牌优势，在别的产品上进行推导。当对手在抢得一定市场，实力耗尽并开始把价格提上去之后，它则迅速作出反应，突然开展强有力的促销。如此一来一往，一纵一收，如果对手的综合实力和市场基础原本就不稳，主动权和控制权很快便又回到娃哈哈手中。在这层意义上，与娃哈哈在市场上交手的无数品牌，其溃败的原因往往不是因为娃哈哈有多么的强大，而在于它的对手在用大把的金钱轰开市场之后，便往往会不知所措或急于获利，以致自乱阵脚。

### 三、联销体

娃哈哈的营销队伍走的是一条“联销体”路线。跟其他一些大型企业相比，娃哈哈在全国各地的营销员少得让人难以想象，只有 2000 人，而且宗庆后还表示，他不会让这个人数有太大的突破。

纵观娃哈哈 15 年发展历程，其营销模式经历了三个不同的阶段：

第一个阶段，与国营的糖酒批发公司及其下属的二、三级批发站紧密合作，借用其现有的渠道进行推广。

第二个阶段，20 世纪 90 年代中期，随着沿海省份各种专业及农贸市场的兴起，个体私营的批发商以其灵活多变的机制优势把国营糖酒公司原有的渠道网络冲得七零八落，中国农村城镇市场出现了一个大重组，娃哈哈及时顺应这一变化，与各地市场中的大户联手，很快编织起一个新的、无比灵活的市场网络。

到了 1996 年前后，随着中国保健品、饮料市场的繁荣，越来越多的民营企业加入战团。它们纷纷仿效娃哈哈，向农贸和专业市场大力进军，连可口可乐这样的跨国品牌也开始把营销重心下移，在县级市场与娃哈哈一争高下。厂商与经销商的关系变得复杂微妙起来，其存在的弊端便一一浮出水面：首先是多头经销，公司无法控制市场；二是冲货现象严重；三是一旦市场出现暂时的滞销现象，都会造成恐慌性的降价。

进入到了第三阶段，即近两年发生的变化：娃哈哈开始淡出农贸市场，摒弃原有的粗放式的营销路线，进而开始编织自己的“联销体”网络。娃哈哈的营销组织结构是这样的：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。

其运作模式是：每年开始，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，每次提货前，结清上一次的货款。一批商在自己的势力区域内发展特约二批商与二批商，两者的差别是，前者将打一笔预付款给一批商以争取到更优惠的政策。

娃哈哈保证在一定区域内只发展一家一级批发商。同时，公司还常年派出一到若干位销售经理和理货员帮助经销商开展各种铺货、理货和促销工作。在某些县区，甚至出现这样的情况：当地的一批商仅仅提供了资金、仓库和一些搬运工，其余的所有营销工作都由娃哈哈派出的人员具体完成。

这是一种十分独特的协作框架。从表面上看，批发商帮娃哈哈卖产品却还要先付一笔不菲的预付款给娃哈哈——在某些大户，这笔资金达数百万元。而在娃哈哈方面，则“无偿”地出人、出力、出广告费，帮助批发商赚钱。

对经销商而言，他们无疑是十分喜欢娃哈哈这样的厂家的：一则，企业大，品牌响，有强有力的广告造势配合；二则，系列产品多，综合经营的空间大，可以把经营成本摊薄；三则，有销售公司委派理货人员“无偿”地全力配合，总部的各项优惠政策可以不打折扣地到位。

当然他们也有压力，首先要有一定的资本金垫底，其次必须全力投入，把本区域市场做大，否则第二年联销权就可能旁落他家。

任何营销都是建立在信用基础上的危险游戏。相对于生产商自己招聘人马、全资编织市场网络，娃哈哈的联销体模式似乎更为经济和高效。各级大大小小的经销商一方面可以使娃哈哈迅速地进入一个陌生的市场，大大降低市场的导入成本，更重要的似乎还在于，这些与娃哈哈既为一体又非同根的经销商团队，是保证市场创新、增长和降低风险的重要力量。

#### 四、营销安全

20 世纪 90 年代以来，在中国市场上，较具代表性的市场营销大概可分为五大流派：一是以乐百氏、步步高等广东企业为代表的“技巧流”，它们机巧灵活，富有活力，敢于尝试，十分注重营销技巧的组合，善于制造市场热点，顺势而为，在运动中赢取先机；二是以海尔、长虹等企业为代表的宇宙流，它们往往目标宏大，注重市场的宏观效应，不斤斤计较一时一地之得失，投入豪放，善于算大账，在营销中不拘小节，因而也容易造成市场上的大起大落；三是以宝洁、摩托罗拉等跨国知名品牌为代表的所谓“学术流”，它们注重各种营销要素及手段的整合，具有中长远市场谋划，在市场战略的设定上与国内企业相比更为高远，而其市场竞争的后劲更为充足，企图野心也更大；四是以一些“高科技产品”企业、网络公司、医药企业等为代表的“功利流”，它们是市场营销的投机主义分子，没有确定的企业生存理念和整体而长久的市场战略，营销模式飘忽不定，市场策略随机应变，以阴谋取势，从暗处着手，一击即中，全身而退；五是以娃哈哈、联想等为代表的“自然流”，它们注重市场基础的构筑，以品牌带动市场人气，以网络推进产品销售，养气蓄势，后发制人，蕴霸气于无形之中。

近年来，凡是经常在市场行走的营销人士均已经发现，目前在广袤的农村城镇市场，对经销商和终端点的争夺已经到了白热化的地步，跨国品牌、国内品牌均在这一点上不敢稍有松懈。在沿海的很多乡镇，食品营销商的理货员平均七天便会巡回到一个零售点，这已经成为了一个指标性的天数，若达不到这个巡回能力，便几乎意味着弃权了。

因此，娃哈哈对市场始终保持着一一种兔子般的警觉。宗庆后常言：娃哈哈必须巩固已有的城镇市场和客户群，如果做得不好，可能今天所有的导入和努力，都是为明天跨国品牌的进入打前站和付学费。

作为市场领跑型企业，决策者至为重视的一个课题是，如何避免剧烈的市场动荡和过度竞争，维护市场的稳定。“市场安全”成为了一个决定企业长远效益的“杠杆”。在这一战略方式的选择上，存在着多种模式，第一种是跨国品牌经常采用的“技术升级法”，它们利用强大的技术开发支撑能力，在竞争对手即将或刚刚开始跟进的时候，就迅速地进行技术换代，创造出新的技术概念和市场需求，再用知识产权造成跟进上的壁垒。

第二种是国内品牌经常使用的“梯度降价法”。当今而言，比较成功的企业应该算是格兰仕微波炉。它靠超级规模形成超级低价，进而形成经营的安全性。

第三种则是娃哈哈目前正在尝试中的“通路重组法”。对饮料食品企业而言，娃哈哈的每一个产品均无所谓的高技术，因此无法形成技术壁垒，而通过战略性的降价策略形成优势，也非宗庆后所愿，因此他把战略的重点放在了市场网络的重构上。

“最安全的营销”，当然是真空状态下的没有竞争的营销。而在竞争异常惨烈的氛围中，如何让自己的营销规避风险？很多人认为，就是给营销链中的每一个经销商更大的利益诱惑，其实这个理念是有缺陷的。对一个成熟的经销商而言，与超额利润相比，他更渴望的是一个长期而稳定的合作同盟和收益来源。营销安全的根本是市场的秩序，是整个营销体系中的每一个环节的有序互动和相互职责的确定化，而这一秩序的发起和治理者，便应当是品牌生产商。在未来的市场竞争中，那种粗放式的营销模式显然已经不适应了，每一个市场决策者都在寻找着适合自己的更为经济、更为简捷又更为高效安全的新模式。

今年以来，娃哈哈悄然开始了一场雄心勃勃的营销网络建设工程：宗庆后要在未来三年内构筑起一个全封闭式的全国营销网络，在企业内部，这个计划被命名为“蜘蛛战役”。

宗庆后判断，中国市场的终端之争，首先将在批零渠道展开。娃哈哈的野心，是在三年之内把目前国内最具实力的县域级饮料销售商都聚集到自己的旗下。宗庆后理想中的娃哈哈网络是这样的：娃哈哈在一个区域内只选择一个批发商，该一批商只卖货给自己的二批，二批只向划定区域内的三批商和零售店铺销售。整个销售网络是在一个近乎全封闭的、规范化的系统内进行的。这可能是当今中国市场上最具雄心和创造力的一个营销试验：娃哈哈试图把数十年如一的自然性流向一变而为控制性流向。

一旦这一营销网络大功告成，价格的规范和产品的推广自然可以收发自如，用宗庆后自己的话说就是“想怎么打，就怎么打”。

应该指出的是，这一网络体系要得以支撑下去，将取决于以下三个决定性的因素：一是娃哈哈必须保证向经销商推出的产品是一种畅销的大众商品；二是娃哈哈必须提供给经销商一个合理的利润空间，让他们只需要做好娃哈哈一家的产品，便可以获得相当的利润，至少比同时经营其他产品能够产生更高的可比效益；三是娃哈哈必须有强有力的市场维护能力，不把市场管理和广告推广的压力转嫁到经销商头上。这三点，也无疑是宗庆后和哈哈未来所必须直面和解决的“永远的任务”。

资料来源：中国经营报 2001 年 11 月 20 日

- 问题： 1. 娃哈哈是如何激励渠道商的？
2. 娃哈哈如何控制冲货问题？
3. 谈谈你对营销安全的认识？

## 案例四：一次窜货事件的处理

### 一、背景

我们是一家药品销售企业，经过大量调研，对于锁定项目形成以下认识：目标市场容量巨大，且无全国性强势品牌；被调研产品疗效确切，又是民族老药，便于宣传和市场操作；产品价位极具竞争力；同时，公司在行业经销商中具有一定的感召力，有望迅速建立分销网络。2001年3月份，公司制作了全套营销策划案，并于同期展开招商工作。我们先后召开了全国营销会议，参加了全国性的药品招商会议。销售政策是底价包税，公司按照经销商前期现款提货量铺相同数量的底货。市场保护金地级市场交纳2万元，省级市场交纳5万元，前期一次交清，用以保护经销商的区域独家经销权和规范经营。经过努力，合作经销商累计覆盖21个省。上下齐心，干劲十足，可谓全国形势一片大好。

### 窜货发生

2001年8月，公司来了两位年轻人，要求代理山东市场，前期要求现金提货250件。遇到这样的大客户，工作人员十分高兴。对方声称由于资金所限，5万元的市场保护金只能交3万。我们经过简单的审查，结合行业惯例，同意了对方的要求。双方当即签署协议，现金交割，一切进行的非常顺利。公司也按照销售政策的承诺，为对方铺底货250件。总共500件货一起发往山东市场。接下来，我们所有人都在期待市场热销的捷报。

可时隔不久，接到河北急电：发现区域识别代码清晰的窜货。经查，3层识别码共同指向一个结果：正是我们发往山东的货号。这个结果让我们大吃一惊。于是立即联系山东经销商，结果是所有电话均无法接通。其所留身份证经查也是伪造。我们最担心的事发生了：这是一次有预谋，有组织，数量巨大的恶性窜货。无疑，企业此刻面临着一场巨大危机。

### 窜货处理

我们一方面派人前往山东和河北蹲点守候，一方面寻求紧急应对方案。由于窜货数量巨大，且对方经过精心准备，使我们的处理工作困难重重。在社会主义市场经济发展尚不完善的情况下，依靠我国现行相关法律难以对窜货分子形成有力打击。作为正规企业，我们又必须在法律许可的范围内处理这次事件。经过反复分析和论证，当一种又一种思路被否定之后，我们能采取的方案只剩下用现金赎货了。

当然，我们也完全可以因为眼前利益而置之不理，即不履行对被窜货经销商所做的区域市场保护的承诺。但是，这样做的后果不难设想：那不仅意味着被窜货经销商的市场混乱，利益受损，更主要的是肯定会导致更大范围的窜货，会对运作中的其他市场造成冲击，最终结果就是整个市场的全面崩溃和企业声誉的一败涂地。而这正是我最不愿看到的结局。



就在此时，河北传来消息，窜货的经销商终于找到了。我们做了大量的工作，经过反复接洽，对方除要求退还其市场保护金和进货款之外，还提出 5 万元的额外补偿。尽管既不合情又不合理，但均在我方预料之中。经过权衡，我们最终同意了对方的要求。再剩下来就是我亲携几十万现金远赴河北的客场交接。

## 尾声

被窜货经销商得到了销售政策规定的赔偿后，感动的对我们说：你们有这么大的魄力与决心，实在没想到，你这个朋友我交定了。一次重大的经营危机就这样得以化解，也直到此时，我们一直紧张的神经才松弛下来。

## 反思

运做初期我们急于求成，制定的开放型的销售政策为日后的窜货埋下了伏笔。这就要求企业在制定销售政策时应充分考虑经营风险，力求将铺货量控制在监管能力之内，避免政策性的窜货利润空间，使不良经销商无利可图。

其次，企业应该正确处理市场拓展的速度与效率，质量与数量的关系。只有加强对经销商资质的严格审查，确保经销商的质量，确保市场资源掌握在优秀的经销商手中，市场拓展才有真正的高速度与高效率，因为 20% 的经销商完成了 80% 的销量。也只有防患于未然，才能保证企业经营理念和销售政策的顺利贯彻与实施，市场才能在平稳中运行和发展。

另外，企业应做好市场调研，加强对市场运作流程的监控，掌握每一位经销商的销货能力与进货频率的规律，避免恶意囤货现象的发生。

最后，产品区域识别码应力求做到保密性，不易被毁损和涂改，不易被非专职人员识别等，以利于对窜货行为有效打击。

多管齐下，严防死守，前后夹击，杜绝窜货。

（资料来源《销售与市场》2003 年 12 月下半月，有改动）

问题：阅读案例后谈谈对窜货原因、危害及如何治理的看法。



## 阅读借鉴

### 案例一：好的代理商给公司带来运气

斯地勒公司是美国一家生产办公设备的生产商，该生产商虽然拥有优质的产品，有竞争力的价格以及有效的促销手段，但是最终还是通过使用了一家优秀的代理商，为顾客提供了满意的服务，从而取得了较好的成果。

事情发生在一个星期二的晚上，斯地勒公司在纽约地区的代理商麦克正与家人共进晚餐，这时接到纽约一家大银行的设备经理打来的电话。这位设备经理在电话里冲着麦克大叫大嚷，暴跳如雷。原来这家银行通过麦克向斯地勒公司订购了一批价值 50 万美元的米色开放式办公室用隔板系统，可是刚收到的第一批 500 张隔板却全是深桔红色的！当时，墙壁已经粉刷好了，门已经漆好，地毯也已铺好，就等银行董事长前来视察安装情况了。

时间只有一个星期。

麦克接到电话后，本可以推卸责任的，因为颜色出问题并不是他的过错，他只是代理。但麦克没有这样做，他在电话里向设备经理真心诚意地道歉并保证马上纠正错误，在董事长视察之前安装好 500 块米色隔板。

麦克积极想办法协助公司解决公司：①尚未交货的部分隔板立即改成生产米色的；②已运到银行的 500 张深桔红色隔板暂不退货，但必须尽快运来 1800 码米色纤维布。

待米色纤维布运到后，麦克组织人力，在 500 块隔板上刮掉了深红色纤维布，全部套上了米色纤维面并安装好，银行对此十分满意。

显而易见，正是纽约这位代理商第一流的经营素质为斯地勒公司挽回了名誉，斯地勒公司才能在竞争中占一席之地。

### 案例二：爱普森公司的中间商策略

日本的艾普森公司是制造电脑打印机的大厂家。当时该公司准备扩大其产品线，增加经营各种计算机，该公司总经理杰克·沃伦（Jack Whalen）对现有的经销商颇不满意，也不相信他们有向零售商店销售其新型式产品的能力，因此他决定秘密招聘新的配销商以取代现有的配销商。沃伦雇用了一家名为赫展拉特尔公司（Hergenrather & Company）的招募公司，并给予下述指示：

（1）寻找在褐色商品（电视机等）或白色商品（电冰箱等）方面有两步配销经验（工厂到配销商到经销商）的申请者。

（2）申请者应是领袖型的人，他们愿意并有能力建立其自己的配销机构。

(3) 他们将被付与 8 万美元的年薪加奖金以及 37.5 万美元的资金用于帮助他们建立企业。他们每人各出资 2.5 万美元。他们每人均可持有企业的股票。

(4) 他们将只经营艾普森公司的产品，但可经营其他公司的软件。每个配销商将配备一名负责培训工作的经理和一个设备齐全的维修中心。

招募公司是寻找合作的和目的明确的有希望的候选人时遇到了很大困难。他们在《华尔街日报》上刊登的招聘广告（不提及艾普森公司的名），吸引了近 1700 封请求信，但其中多半是不合格的求职者。于是，该公司用电话簿上用黄纸印刷的商业部分电话号码得到目前的配销商的名称，并打电话与他的第二常务经理联系。公司安排了与有关人员会见，并在做了大量工作之后提出了一份最具资格的人员名单。惠伦会见了他们，并为其 12 个配销区域选择了 12 名最合格的候选者。招募公司为其招聘工作得到了 25 万美元的酬金。

最后的步骤要求终止艾普森公司现有的配销商。由于招募是在暗中进行的，因此这些配销商对事态的发展毫无所知。杰克·沃伦通知他们将在 90 天期限内交接工作，他们当然感到震惊，因为他们曾作为艾普森公司最初的配销商与之共事多年。但是他们并没有订立合同。沃伦知道他们缺少经营艾普森公司扩大电脑产品线 and 进入必要的新流通渠道的能力。他认为舍此别无他法。

### 案例三：埃德蒙公司的全方位渠道系统策略

埃德蒙公司是一家高档鞋的制造商。它的各式男女皮鞋平均售价 230 美元/双，在全世界 33 个国家 3000 多家零售商店出售。它的许多鞋都在大规模的零售店和一些优质服饰商店出售。这家公司中也在自己的零售商店销售其产品。它的年营业收入达 44,000,000 美元。

埃德蒙公司通过公司自己的批发通路将产品分销给零售商而不用独立的批发商，以便对顾客的服务质量有全面的控制。葛

尽管埃德蒙公司在美国有 12 家零售商店和 4 家租赁商店，它仍然设法尽量不因此而影响和零售商已有的关系。如它在《华尔街杂志》、《商业周刊》上做广告登出购买其产品的地点时，就包括人们能买到的最近零售商的名称，尽管可以直接从厂家装货，埃德蒙公司也不想因此损害了中间商们对它的信任。

埃德蒙公司的邮购系统有 107,000 位最终顾客。它通过这个系统引进特定的促销活动并配合特定的零售商。比如，一个费城的零售商对某种促销活动感兴趣，埃德蒙公司就会给这个销售区域内的顾客寄封信，除此之外，埃德蒙公司还鼓励零售商应用合作广告，而广告费用由二者共担，这项促销活动使零售商销量大增。葛

埃德蒙公司每年向零售商邮寄大量产品目录，以便零售商分发给最终顾客，这些目录帮助顾客选择某个商店不可能全有的产品样式和颜色，从而增加了零售商的销售额。葛

如果某种尺码或颜色的鞋在任何零售商那儿都没有，埃德蒙公司就会直接替商店把鞋送到顾客手中，这项服务也使顾客不必再去商店，也使零售商们即使不卖鞋或不储存或搬运，也能获得全额利润。葛

埃德蒙公司还举办特殊的展示会，为零售商展示新样式，在展览期间，它会派出特定的代表和零售商们一起工作。尽管代表们的费用由该公司承担，此举却提高了零售商的销量。埃德蒙公司通过它的季刊与零售商们保持公开的联系，这个季刊主要刊登销售公司产品的成功故事和埃德蒙公司忠实顾客的小故事。

## 案例四：因特网引发的渠道冲突

去年晚些时候，全美唱片零售商协会起诉 Sony 唱片公司，诉状称：Sony 滥用其版权垄断优势，在唱片包装上印有该公司自己拥有的在线零售站点网址，诱导购买者转向网络购买，从而给经销商造成损失。“我们并不是要 Sony 唱片关闭他们的零售站点。”协会负责人说：“我们欢迎竞争，这个站点本身不是问题，但 Sony 利用特权把我们的客户拉到他们自己的在线商店，明显有悖公平竞争原则。”这场官司还没有个明确的了结，但有微软失败的前车之鉴，“反不公平竞争”的法宝也要给 Sony 唱片点颜色看看了。

通用汽车(GM)的运气比 Sony 唱片要略为好那么一点点——好歹没有被纠缠到没完没了的官司里。美国汽车经销商行会是个历史悠久，组织严密，又一贯咄咄逼人的庞大组织，他们很久以前就已经得到了包括通用在内的美国主要汽车制造商类似“永不直销”的承诺。去年秋天，通用的在线零售才露尖尖角，就被他们逮个正着且不依不饶。通用试图以一次性补偿的方式赎回自己的承诺，遭到断然拒绝。经过几轮谈判，今年行会年会召开时，通用汽车终于再次承诺“不会甩掉经销商”，可算是画了个逗号，不知日后还有多少麻烦呢。

通用趟浑水，结果呛着了；福特赶紧声明，他们与经销商是不可分割的市场伙伴。首战告捷，全美汽车经销商行会紧接着就发布了自己的在线零售平台，计划团结至少 90% 的成员共谋电子商务大计。看来，电子商务终归是不可拒绝的。作为反击，福特改版 [ford.com](http://ford.com)，也说是要为零售商提供在线平台。拉锯战开始了。

类似 Sony 唱片和通用的遭遇，目前还只能算是个案，但一场生存空间大战的不祥味道已经扑鼻而来。都是电子商务惹的祸。

面对竞争的压力，除了上网，很多商家已别无选择。大约可以把那些一上来就做放弃代理渠道、大张旗鼓做直销的叫做“革命派”，而把另一些试图把经销商转变成配送服务商的叫做“改良派”。虽然改良派没有遭到经销商的强烈攻击，但已经不可避免地失去了渠道的信任。

中国女人熟知的雅芳，被竞争对手在网上抢走了不少生意，也被迫“电子商务”了。雅芳把原来的经销商重新包装成“E 销售代表”，消费者在 [avon.com](http://avon.com) 下单付款后，可以自己在家等“E 销售代表”送货上门。据雅芳的一个头面人物讲，他们的“E 销售代表”上网特别积极。但经销商却抱怨说，原来每笔买卖都有 50% 的毛利，现在做送货只能抽 20% 的代理费，如果消费者选择雅芳提供的邮寄，他们就更是什么都赚不到了。“生意都没得做了，网不网的还有啥意义。”一位做了九年雅芳的经销商说：“明眼人一看知道，现在的竞争对手已经不是其他什么牌子的化妆品，就是雅芳自己。”

电子商务的革命席卷全球，居然出了“反动派”，其代表人物是美国最最老大的牛仔裤供应商 Levi Strauss。大约三个月前，他们中止了 levi.com 上的零售业务，如果有访问者希望在线订货，他们会把用户连接到零售商的站点。该公司对此“反动”行为的解释是：经销商的在线销售站点与用户更有亲和力。事实上，是不愿冒着得罪渠道的风险开展电子商务。

（中国劳动社会保障部：《营销是》，中国环境科学出版社，2003）

### **案例五：可口可乐终端“剿杀百事”**

“只要渴了就能看到、只要渴了就能买到”，这是百事可乐的营销策略，但如果你现在去 21 世纪便利店购买百事可乐的话，肯定会失望而归。因为从 2004 年 4 月 1 日起，上海美亚企业集团下属的 600 家 21 世纪便利店门店开始停售所有百事可乐，只售可口可乐的产品。

这是可口可乐与美亚悄悄签署的营销战略联盟协议，合约期为一年。而此前，百事可乐也曾与美亚有过类似的接触。

鉴于两乐的行业地位和示范意义，有市场人士分析认为，以两乐为先锋的饮料商之间的争斗已经从产品开发、广告营销向终端销售点的争夺悄然扩散。随着竞争的日益激烈，这种生产商和经销商联手垄断渠道的模式将被广泛使用。

（2004 年 4 月 16 日，《中国经营报》，作者尤红梅，节选）

## 模块九 促销策略

### 分析讨论

#### 案例一：中美史克公司的危机公关

##### 背景

2000年11月16日，应是许多感冒药生产企业难忘的日子，因为这一天，国家药品监督管理局发布了《关于暂停使用和销售含苯丙醇胺的药品制剂的通知》。通知要求，国内药品生产销售企业暂停生产和销售含有苯丙醇胺（PPA）的感冒药。该通知使国内十余家感冒药生产企业受到影响，中美史克公司首当其冲，因为过去十年间史克公司生产含有PPA的康泰克、康得两种药品占据感冒药市场40%以上的份额，处于行业领导者地位，康泰克早已成为许多感冒患者的首选药品，其“早一粒、晚一粒，有效缓解感冒困扰”的广告词是广大消费者耳熟能详的广告之一。然而，药品事关消费者人身健康，人们消费时会十分谨慎，因而，禁令一出，史克公司成为众矢之的，新闻界更是摇旗呐喊，一时间，康泰克=PPT的呼声此起彼伏，史克公司顿时陷入十分被动的境地，危机来临了。

##### 史克公司的攻关举措

面对危机，企业通常有两种态度，一是漠然以对，听之任之；二是正视问题，沉着应对，态度不同，结果迥然。史克公司选择了后者，其鲜明的公关意识和成熟的公关手段可圈可点。

1. 建立专门机构。11月16日，中美史克接到天津市卫生局的暂停通知后，立即成立由十位部门经理组成的危机管理机构，并组建多个管理小组分别负责多方面事务的处理工作，如沟通小组负责统一发布有关信息，生产小组负责处理中间产品并尽快调整生产线，市场小组负责新产品开发，各部门各司其职，各负其责，并有专门人员负责部门间的协调。

##### 2. 针对不同公关对象的举措

###### （1）表明立场态度

危机管理小组统一立场，并于11月16日上午及时向社会公众公布了其应对政府指令的基本立场，明确表示：维护广大消费者的健康是史克公司的一贯原则，公司坚决执行政府的暂停令，暂停含有PPT成分的感冒药的生产，通知经销商停止销售，同时停止相关产品的广告和市场推广活动。

###### （2）面对员工

在企业内部，公司于17日召开全体职工大会，向广大员工通报了事件的情况，以及公司为此制定的解决方案，以便统一认识。同时向员工承诺，不会因此事件而裁员，稳定了员工情绪。员工看到了公司的真诚之心，表现得空前团结，表示要与公司共渡难关，这成为公司战胜危机的基础。

### （3）面对经销商

为使公司的措施有效贯彻，史克公司紧急召全国各地的经销商到天津总部，通过有效的沟通取得他们的谅解，并承诺，没有返还货款的不再返还，已经返还的全部退还。同时，由经销商带着史克公司《给医院的信》、《给消费者的信》回到全国各地，他们成为公司与客户之间沟通的桥梁。

### （4）面对消费者

首先停止了相关药品的销售和各种促销活动。为及时给不明就里的消费者以明确的答复，公司紧急培训了数十名专职接线员，开通专线电话，对咨询者做出准确的解释，解除消费者的疑虑。这些举措让消费者看到了企业的责任心，反而增加了对品牌的忠诚度。

### （5）面对股东

股东是企业内部公关的对象，如果处理不好，会使企业面临资金匮乏的境地。为了增加股东的信心，解决企业因库存积压、退货、开发新产品、公关等造成的资金困难，公司一方面请大股东参观生产现场，当股东看到了高昂的员工士气，井然有序的生產情景，特别是开发中的新产品时信心大增；另一方面，公司将整个事件经过和解决方案提交总部，以取得总部的资金支持，这一切使公司在危机时保持健康的财务状况，为度过危机打下了物质基础。

### （6）面对媒体

媒体是公共关系重要的外部对象，不少企业甚至发出“成也媒体，败也媒体”的感叹。史克公司面对事件发生后来自媒体和同行的炒作甚至不公平宣传，保持了应有的冷静和克制，显示了一个成熟企业的大气和理智。积极与新闻媒体接触，史克公司在危机事件中始终以坦诚和理性的态度处理与媒体的关系，不遮掩、不回避，及时发布相关信息，召开新闻媒体恳谈会表明企业立场，公司老总主动接受媒体采访。这一切，赢得了新闻界和同行的赞誉。

史克公司通过以上种种举措，稳定了员工、股东、消费者，协调了与政府、经销商、新闻媒体的关系，成功化解了一场可能的企业灾难，赢得了人心，保住了企业良好的形象。

问题：通过本案例，你获得启示是什么？





## 案例二：蒙牛的促销策略

蒙牛，三年时间从千名之外跻身行业四强；三年时间打造“中国驰名商标”；三年时间完成销售额 19.5 倍的增长，成为《当代经理人》2002 中国成长企业百强冠军。

有业内人士认为：蒙牛之所以“牛”，很重要的一条，是因为蒙牛一开始并没有把自己当作“牛”，而是把自己当作一只弱小的羔羊，需要时时刻刻左顾右盼，提防着被凶猛的对手掠夺，弱小的蒙牛像羊吃草一般，一个市场一个市场地去吃，一个区域一个区域地去吃，终于吃出了一个广阔的市场，吃出了一份可观的市场份额，吃成了一头壮实的“猛牛”。

蒙牛很聪明，在群雄逐鹿的乳业战场，没有精良的武器装备，没有先进的战略战术，自己可怜的资本还不够泛起一个涟漪。因此，从身入战场的第一天起，蒙牛一直快而不乱的推行其“空——地”营销策略，用广告实施空中打击，夺取制空权；用其他促销手段实行地面推进，逐一清除地面堡垒，“空——地”联动，立体攻击，短短三年，便实实在在地打造了一个中国乳业的奇迹。

### 蒙牛广告

战争论中，空中打击有显著的先声夺人、威慑敌心之效。营销战中的广告与之可谓是异曲同工。“广告的投入与销售额的上升绝对成正比”，这是有“乳业怪杰”之称的蒙牛乳业董事长牛根生之言。

1999 年 6 月，刚刚成立的蒙牛乳业首次投入 35 万元包揽了央视 6 套两个月的阶段广告，当年蒙牛销售额为 4300 万元，尝到甜头的蒙牛迅速加大广告投入，2002 年蒙牛的广告花销为 6000 万元左右，其销售额已突破 21 亿元。据蒙牛乳业营销企划监察中心主任孙先红介绍，蒙牛的广告投放量基本已年销售额 3% 速度递增。2003 年初，刚刚和摩根斯坦利等国际著名的风险投资联姻的蒙牛放出豪言：2006 年销售额 100 亿元，以蒙 3% 的广告投入拉动年销售额 250% 的增长来看，如果蒙牛牛气依旧，2006 年达到年销售额 100 亿元的目标不无可能。

蒙牛是“猛牛”，不是“蛮牛”。蒙牛的广告之所以能有如此高的市场拉动力，只因为其广告实在有其精彩之处。

#### （一）澄清敌我，彰显个性

硝烟四起的战场上，奋力搏杀，虎口夺食的不是英雄，是勇士，真正的英雄是那些兵不血刃的庙算胜者，一如蒙牛。

为确保出师名正言顺，为避免战场腹背受敌，1999 年的乳业场上，蒙牛一出生便打出了第一块广告牌：蒙牛向伊利学习，做内蒙古第二品牌。在其产品包装上，蒙牛也信誓旦旦：为民族工业争光，向伊利学习。从此，人们知道了在内蒙古的千里草原上，除了品质卓越的“百分百好牛，百分百好奶”的伊利，还奔腾着一头谦虚上进的蒙牛。

蒙牛明白，在战火纷飞的乳业场上，要让自己的品牌深入人心，靠“使蛮”是不行的，更何况初生蒙牛体单力支，毫无蛮劲，为了在业界发出自己清晰的声音，蒙牛采取了“概念空降”，实行比附定位，声望传播，依托伊利的品牌资源借力打力，免费搭了趟便车。但知

名度不等于美誉度，谦虚是一种美德，但要升华为蒙牛品牌的个性，还尚显单薄，为了进一步塑造和提炼蒙牛品牌个性，蒙牛广告传播主旨一直是“真诚到永远”。

蒙牛的广告策划非常大胆，2001年北京申奥，蒙牛第一个站起来，“我们捐赠1000万”。语惊中华。待群情稍稍平覆，蒙牛策划进一步深入，“一厘钱精神，千万元奉献”，即在每根雪糕、每袋牛奶的销售收入各提取1厘钱，7年延期付清，“真情”流露一目了然；2003年，非典肆虐，截止到5月6日，蒙牛累计捐款物资1160万元，包括860万元人民币和价值300万元的蒙牛纯牛奶，“真诚”之心溢于言表。这种品牌形象的集束传播，使得蒙牛得以以最小的资本投入，最快的速度，获得与伊利“能力”品牌个性相辉映的鲜明品牌形象。

## （二）阶段推进，更换主题

细心的人会看到，随着蒙牛的逐步壮大，蒙牛广告也牛气起来，伊利已走向全国，蒙牛也该走出内蒙了。2001年6月，蒙牛以“我们共同的品牌——中国乳都呼和浩特”为主题，在呼和浩特的主要街道高密度投放灯箱广告，与此同时的另一个广告版本是“为内蒙古喝彩，千里草原腾起伊利集团、兴发集团、蒙牛乳业；塞外明珠辉照宁成集团、仕奇集团；河套峥嵘蒙古王、高原独秀鄂尔多斯、内部娇子兆君羊绒……，我们为内蒙古喝彩，让内蒙古腾飞。”

我们知道，蒙牛采取的是比附定位，它与伊利品牌是紧密联系在一起的，共存共荣，共同发展。随着伊利走出内蒙，蒙牛品牌也该提升了。乳业是一个资源高度依赖型的产业，乳业品质可直接作为产品的品质支撑点，这是乳业跨地域扩张的一个共性的产品诉求，蒙牛亦如此。但单一的产品诉求无法支撑蒙牛品牌的名品形象，于是，蒙牛采取了高级会员俱乐部式的比附定位，进阶为内蒙品牌，为其走向全国写下了有力的注脚。

## （三）精确打击，集中传播

“忽如一夜春风来，千树万树梨花开。”，以此形如蒙牛广告攻势并不为过。在蒙牛草创初期，为迅速打开市场，蒙牛投入35万元包揽了央视6套两个月的阶段广告，夺取了制空权，同时投资300多万元在呼和浩特进行广告宣传，因为呼和浩特城市并不大，300多万元足以造成铺天盖地的广告效果。于是，电视、报纸、路牌、车体、墙版……，只要能够利用的广告媒体，蒙牛尽量利用，一时间，蒙牛在呼和浩特几乎是家喻户晓，人尽皆知。

在形形色色的广告媒体上，蒙牛并非平均用力。毕竟，奶制品是一种健康消费食品，为了求得安全保障，人们更相信品牌。但直到现在为止，人们的品牌消费意识在某些产品上仍无多大改进，保健品是个典例，奶制品也是如此。他们相信广告，谁的广告更多，广告媒体级别越高，谁的产品就更有档次。因此，大大小小的广告主，为了一夜成名，不惜重金广告轰炸，争抢“标王”。人在江湖，身不由己，蒙牛也不可免俗。99年6月，35万元冲击央视；330万元竞得春节联欢晚会8：00报时10秒广告权；中途夭折的挂名辽足之梦……，与伊利“华尔兹”式广告相比，蒙牛广告更似热烈的桑巴舞，这种区域市场高强度高密度的集中轰炸，足以摧毁地面任何一个坚强的堡垒。

## 蒙牛促销—细腻草原歌

在顾客购买决策链中，如果说广告作用的是“信息处理”，那么其他促销手段则作用于“信息评估”，非广告促销环节所包容的消费者参与和亲身体验是广告难以企及的，所以非广告促销所引动的下一环便是“顾客购买”，一旦促销成功，“顾客购买”的实现也就顺理成章了。业内有关营销机构针对70家大公司的调查研究显示，市场营销总费用中针对消费者

的促销占 27%，针对零售商的促销占 46%，广告活动占 27%，并且随着竞争的日趋激烈，促销手段的同质化以及企业跨地域扩张，非广告促销活动的费用还呈递增趋势。

现在企业做市场有两种方式，一种是巨量广告狂轰烂炸，终端促销蜻蜓点水；一种是倡行广告和其他促销方式结合的深度行销，两种方式在不同市场不同效果，但在乳业，蒙牛选择的是后者，尽管会加大企业产品拓市成本。蒙牛终端促销周密细致，一如草原牧歌般款款情深。

### （一）渠道——促销：定位制导

根据各类终端的性质，蒙牛对不同的终端进行了相应的价值定位，度身打造渠道个性促销策略。

（1）大卖场——扩大影响力，做销量。因为大卖场商品品种齐、价格低、吸客力强，顾客云集，不仅去大卖场的次数多，而且每次都是大量采购。蒙牛的促销策略是增加卖场的生动化展示，包括扩大货架陈列面，做整箱堆头陈列；派驻促销兼理货员；举办免费品尝活动；在周日及节日期间举办卖赠促销活动；整箱购买优惠；在适当时间做大卖场的上刊特价商品等。

（2）连锁超市——做好产品与消费者的见面工作，支持品牌形象，方便消费者购买。因为连锁超市门店众多，信誉度较高。蒙牛的促销策略是理货为主，陈列要求容易让顾客看得见，买得到，陈列标准是让产品进冷风柜，摆放冷风柜第一至三层，切贴近光明产品，全品上架，不断货；选择居民居住集中的门店举办免费品尝活动；举办捆绑促销。

（3）送奶到户渠道——锁定顾客，增加现金流。通过服务来锁定顾客，培养顾客忠诚度。蒙牛的促销策略是制定上午订下午取，下午订隔天上午送，客户投诉 24 小时解决等服务措施；建立顾客资料库；推出集点优惠促销；不同数量整箱订购坎级促销；向居民信箱大量投放 DM 广告；在新社区举办免费品尝活动；在电话账单上刊登产品广告及促销信息广告等。

### （二）市场——促销：迎合需求

2003 年 3 月 26 日，蒙牛乳业在全国范围内一下子推出了 20 多个新品冰激凌，与同类竞品相比，蒙牛在产品数量上可谓一只独秀。因为冰激凌市场经过几年的发展已渐趋成熟，相比于价格和宣传，消费者对产品品种的花样、口味更趋重视，蒙牛所做的只是投其所好，顺水推舟。

在进行异域市场开拓时，蒙牛策略依旧。蒙牛始终相信，最好的促销来自消费者需求的个性化设计。如开拓上海时，蒙牛发现，上海消费者的购物习惯正悄然改变，他们开始追求购物的方便和享受。于是，蒙牛应势选择了舒适和文化层次作为市场细分变量。面对整个纯鲜牛奶市场，它以产品包装形态的特殊性（保质期 30——45 天的利乐枕）专门满足图方便的消费群体，扮演市场补缺者，而在这个图方便的细分市场中，它又是一个市场领导者。战略目标确定之后，蒙牛量身定做了借助电子商务网和家庭引用水配送网的销售网络，并根据网络端点的特性进行价值定位，以打造个性化的促销策略。

### （三）合势促销：秉承主题

“来自大草原，香浓好感受。”、“深深草原情，浓浓草原心。”、天蓝色布衬、乳白色牛奶、大草原风情……，蒙牛的每一次露天促销，这些都是不变的元素。

广告更多的是一种承诺，而非广告促销则是要将这种承诺清晰的展现在消费者眼前。在蒙牛的市场运作中，广告和其他促销手段是一体的。他们知道，如果广告和其他促销手段的设计和执行孤立，对彼此的效果都会有所伤害。因为非广告促销过甚，无疑会弱化品牌形象，不足，又无法对品牌承诺进行有利支撑。因此在度的把握上，蒙牛表现得一向很谨慎，但尽管如此，蒙牛仍是屡屡碰壁。

蒙牛刚进入上海时，采用买赠活动促销，但促销力度过大，几乎在原价基础上折价 25%，这与蒙牛中高档品牌形象定位无疑是背道而驰。因为它的促销价位吸引了相当一部分非目标顾客群体，一旦促销结束，他们便又回到了各自的市场中。促销的意义是回报和巩固老顾客，开拓和争取目标市场范围内的新顾客。蒙牛促销不仅没有吸引到新顾客，对自己长远的价格体系维护也是一种伤害，容易动摇老顾客对品牌的忠诚度。

进军重庆市场，蒙牛近乎重蹈上海覆辙。蒙牛进入重庆市场两年以来，未进行过统一的市场促销活动，也未在当地媒体上发布过广告，更未搞过任何公关活动，消费者对蒙牛充其量只是通过零星而遥远的央视广告，通过零售终端产品陈列来了解。品牌知名度的低下，使得蒙牛重庆市场一直萎靡不振。

由此看来，虽然蒙牛广告之舞精彩绝伦，非广告促销之歌细腻温柔，但在广告和其他促销手段的联合作战上，技法还欠娴熟，如果蒙牛在两者的协调上稍加改进，蒙牛的牛气当会更足。

——中国营销传播网，作者：钟超军（略有改动）

问题：1. 结合案例谈谈广告和非广告促销的作用有什么不同？

2. 蒙牛运用了哪些促销手段，各有何特色？

### 案例三：统一润滑油：借助央视品牌突围

#### 案例背景

2002 年，中国汽车保有量超过 2100 万辆，而在未来五年内，中国汽车保有量将达到 5000 万辆，车用润滑油品的需求量剧增。在需求量逐年上升的同时，用油档次也将实现跨越式发展。到 2005 年，高端用油占整个车用油的比重将上升到 48% 左右。

而中国现在有 4500 家润滑油工厂，这些润滑油厂的产品级别非常低，生产的产品以中端和低端为主，很少有高端产品，国内 4500 家润滑油厂生产的高端用油总销量只占目前高端市场的 20%。其它 80% 高端市场都被美孚、壳牌等国外品牌所占据。排名在前五名的品牌在高端市场份额也不过占 2% 到 5%。在这种市场环境中，突破高端，成为国产润滑油能否在明天立足的关键。

一年以前，北京统一石油化工有限公司生产的“统一”润滑油还不为人所知，人们印象中的石化产品只有美孚、壳牌、长城、昆仑等品牌，但在 2003 年，经过短短几个月的市场运作，统一迅速完成了品牌提升，成为润滑油的强势品牌。

### **定位调整：热推高档系列产品**

2003 年，统一提出了“成为中国高端润滑油最大的专业制造商”这样一个新目标定位，所有的营销运作都以此作为准则。在产品研发工作中，“统一”瞄准了高端润滑油市场的发展前景，面向飞速发展的轿车市场推出与当代世界先进水平同步的若干系列高档润滑油产品。2003 年 3 月，“统一经典超能力纯合成机油”在全国上市，该款高级别机油是“统一”为国内城市轿车用户度身打造的旗舰护理产品，国内首家获得世界跑车之王“保时捷”全面认证，完全达到与国际顶尖同级产品相抗衡的水平；5 月，“统一”尖锋系列摩托车油登陆市场，引起市场强烈反响；配合“尖锋”的销售，“统一”在 6 月又推出“刀锋”产品；6 月中旬，新款 4L“油压王”面市，全面丰富了正在热销的中桶“油压王”产品系列结构，使“油压王”在市场上锋头更健；7 月份，“飘香”女士摩托车专用润滑油和“迅驰”男士摩托车专用润滑油，将风靡欧洲的法国环保核心技术引入国内，用国际化观念为市场带来清新的空气！

产品的高档化，为统一进军高端市场奠定了坚实的基础。

### **从默默无闻成长为强势品牌，统一润滑油只用了半年时间**

据北京统一石化有限公司的数据显示，在 2003 年 1 月 1 日至 6 月 30 日的半年时间里，统一润滑油销量的产品结构发生了明显的变化：销售总额同比增长了 100%，其中高端产品增长达到了 300%，在公司产品结构中的比重由 14%上升到了 40%，而低端产品则由 23%猛减至 5%，公司实现了向高端领域质的跨越，由半年前的默默无闻一跃而成为润滑油行业的领导品牌。

回顾统一润滑油的飞速成长，总经理李嘉认为，2002 年 11 月 18 日是一个具有里程碑意义的日子。这一天，统一润滑油首次参加中央电视台黄金段位招标，中标额 6000 多万。从 2003 年 1 月 1 日开始，统一润滑油的广告片第一次出现在中央电视台《新闻联播》后的黄金广告时段，揭开了统一润滑油迅速完成品牌突围的序幕。而 2003 年 3 月 20 日，伊拉克战争爆发，中央电视台进行了前所未有的大规模直播报道，统一润滑油抓住机会迅速出击，推出“多一些润滑，少一些摩擦”的经典广告，形成了空前的品牌影响力，也为统一润滑油带来了销售业绩的直线上升。

### **力排众议，决定投标央视黄金段**

在决策投放央视之前，统一的广告投放和行业内其他品牌相同，走的都是专业用户专业媒体的路子。每年的广告预算是三千万到四千万，各个地方去花，但是没什么效果，十年来统一润滑油没有什么知名度，这个时候，统一希望能有更好的传播方式。

为此，统一石化请了几家著名的咨询公司做方案。咨询公司仍然建议统一用专业媒体、大型广告牌，加上广播广告、报纸和报纸的软文的推广方式。但这也正是统一和其他品牌前些年一直沿袭的老套路。企业自己认识到，要做一个全国性的品牌，应该投中央电视台的广告。于是请咨询公司为此再做咨询，咨询公司搞了一个全国七省市的调查，结论是不适合投中央台，说这是“导弹打蚊子”，用不着，100 个人看到你的广告，有几个人会买润滑油呢。

真的是这样吗？企业决策层在争议和辩论之后认为，沿用所谓精准定位的媒体策略，统一每年都是几千万的投，分散在各个地方，没有很大的影响。要实现企业品牌突围，打造国内行业第一品牌，必须要有差异化的媒介策略，要占据一个传播的强势，中央电视台黄金段位适合这些要求。另外，企业决策者认为，中国的润滑油市场是一个非常的市场，汽车市场发展迅猛，润滑油市场也需要提速，也需要有一个新的传播手段。

在央视到底投多少合适？在企业有较大的争论，而且跟咨询公司、跟广告代理也有比较大的分歧，他们认为第一年投一两千万就行了，投多了有很大的风险。但统一公司决策者认为，既然要做中国最好的品牌，就要选择中国最好的媒体；既然选择了最好的媒体，就应该大胆地投入。当时，统一公司做了一个预算，是 7500 万，实际上用的没有想象的那么高，只花了 6000 多万。

### **事件营销，“打赢”伊拉克战争**

2003 年 3 月 20 日 10:40，伊拉克战争打响，统一润滑油的广告代理公司和中央电视台广告部沟通以后，迅速通知统一：电视报道可能在战争期间有比较新的传播手段，可能有广告插播的机会。

统一公司认可了这一建议，在当天下午就开始制作新的广告片，策划了“多一些润滑，少一些摩擦”的广告创意。3 月 21 日上午，中央电视台推出了战争直播的套装广告，21 日下午，统一润滑油“多一些润滑，少一些摩擦”的广告第一个在中央电视台战争直播报道特别广告中播出。相同广告版本在招标段的播出，更是放大了事件行销的广告效果。

这次特别事件的营销对统一石化提高企业形象起到了绝佳的效果，《销售与市场/攻略》杂志上提供的下面这组数字就是很好的说明：

广告播出后，公司网站的日均访问量激增，从平时的 300 人次劲升到 1500 多人次。报道的各种文章不下 100 篇。

在央视战争报道广告的刺激下，3 月下旬的出货量迅速窜升，整个 3 月份的出货量比去年同期增加了 100%以上，而且当月的销售额历史性地突破了亿元大关。

自 2003 年 1 月份投放央视招标时段到 3 月份投放央视战争报道以来，统一润滑油今年前 5 个月的产品销售量与去年同期相比增长了 121%。

除了这些数字之外，在中央电视台的广告投放还强有力地帮助统一润滑油快速建立起了润滑油行业竞争的品牌壁垒：在统一润滑油投放央视广告以后，润滑油其他品牌马上跟进，迅速加大了品牌宣传的力度，做了大量的路牌和广播广告，还有很多报纸的宣传，组织了很多活动，但是和央视黄金时段的广告根本无法相比，始终无法找到超越统一的方式。

（资料来源：<http://www.sina.com.cn> 2003 年 10 月 20 日 CCTV 广告部）

问题：统一央视黄金时段广告为什么会成功？

## 案例四：骆驼品牌的传播策略与促销技巧

骆驼（Camel）是美国第二大烟草企业——雷诺公司（R. J. Reynolds，其海外业务 1999 年被日本烟草公司收购）的著名卷烟品牌，问世至今九十余载，在竞争激烈的烟草行业中一直傲视群雄、盛名不衰，是世界名牌香烟中的常青树。

### 骆驼来了

1875 年，25 岁的理查德·约书亚·雷诺（Richard Joshua Reynolds）在美国北卡罗来纳州的云斯顿市（后与附近的沙龙村合并为云斯顿-沙龙市，Winston-Salem）创办雷诺烟草公司。20 世纪初期，美国的香烟市场发展迅猛，竞争异常激烈。雷诺公司对市场上五十余个品牌的卷烟产品作了仔细的分析，发现它们要么是由弗吉尼亚烟草制成，要么是由土耳其烟草制成。1913 年，雷诺公司配制出综合这两类烟草的混合型香烟。新产品既有弗吉尼亚烟草的醇正口味，又有土耳其烟草的浓烈芳香，它将两种系列烟草的优点兼收并蓄于一体。雷诺公司为了强调新产品来自中东那一部分的异国风情，故取名为“骆驼”。骆驼香烟上市后，品牌认知度很低，雷诺公司为此策划了一场精彩的品牌传播活动。

1913 年，雷诺公司得知巴纳姆-贝利马戏团将要来云斯顿市演出，其中有骆驼表演。在马戏团到来之前，雷诺公司就在云斯顿市中心广场树起一幅巨大的广告牌，图案为骆驼香烟包装盒的放大图，充满着浓郁的东方情调：浩瀚的沙海，耸立的金字塔，青翠的棕榈林，一头昂首向天、傲视不驯、威武高贵的大骆驼。广告词为“著名的巴纳姆-贝利马戏团即将到云斯顿演出，神秘的骆驼要来了！”另外，雷诺公司还在云斯顿的大街小巷张贴骆驼的宣传画和“骆驼来了”的标语。一时间，骆驼成了市民们的中心话题，骆驼香烟的销售量直线上升。巴纳姆-贝利马戏团的骆驼演出使促销活动达到高潮，当观众们为神秘的骆驼风采所倾倒、为绝妙的东方风情所陶醉时，雷诺公司抓住机会，向激动不已的观众免费赠送骆驼香烟，人们纷纷抢要这个纪念品，并高喊着：“我们要骆驼！我们要骆驼！”

经过这场文化促销活动，骆驼品牌的声名不胫而走，很快便享誉全美，骆驼香烟的销量几乎是呈几何级数上升

### 为了一支骆驼，我愿走一里路

“为了一支骆驼，我愿走一里路”，这句著名的广告语至今在美国的中老年烟民心中仍然经久不衰，不少广告创意书籍还将它奉为二十世纪最优秀的广告词之一。1920 年，在一场高尔夫球赛的间隙，一个运动员走向观众席，向其中一名观众要了一支骆驼香烟，并大发感慨：“为了一支骆驼，我愿走一里路啊！”凑巧的是，给他香烟的那名观众恰好是骆驼香烟



广告代理公司的员工。职业的敏锐让这名员工记下了这句感慨并将它带回公司，后来，骆驼香烟就有了这句经典的广告语，并且一用就是 30 多年。在这句广告语的感召之下，骆驼香烟分别在 1913—1929 年和 1935—1960 年期间长期获得美国销量第一的殊荣。

## 医生推荐

在吸烟被证实有损身体健康之前，人们大多是为了这三个原因吸烟：第一、吸烟帮助消化；第二、吸烟放松身心；第三、吸烟是一种时尚。上世纪 40 年代，各种香烟牌号充斥美国市场，让烟民们眼花缭乱、无所适从。面对这种状况，雷诺公司发起了一场轰轰烈烈的“医生推荐”运动，他们组织了三个独立的研究机构在全美的 10 万多个医生中间做了一个民意调查，结果，在这些医生们推荐的香烟品牌当中，“骆驼”拔得头筹。于是乎，雷诺公司在他们铺天盖地的媒体广告中，大张旗鼓地宣传“更多的医生选择骆驼香烟”。为了证明骆驼品牌值得医生们的认可与推荐，雷诺公司还特意向人们介绍了“T 位”（T-zone）的概念。“T 位”是指人的前额、鼻梁和下巴构成的 T 字状地带，人人都有“T 位”，但并不是所有人都知道“T 位”这个名称。对烟民们来说，“T 位”非常重要，因为它是辨别香烟质量好坏的关键器官。雷诺公司还宣称，骆驼香烟能让人的“T 位”永保健康。到了 1950 年代，吸烟有损健康的说法开始浮出水面，先前推荐骆驼香烟的医生们也开始渐渐疏远香烟有益健康的广告。利用“医生推荐”来传播香烟品牌，依时下的眼光来看，一方面有点好笑，另一方面令人震惊，但在当时，这种充满智慧的传播策略却非常有效，它不但提升了骆驼品牌的知名度，而且提高了雷诺公司的利润。

## 体育赞助

包括雷诺公司在内的国际烟草企业一直热衷于赞助体育赛事，其目的大致可以概括为以下三点：第一、体育赞助能够宣传产品品牌、彰显公司实力。有研究表明，不少非烟民就是从体育赛事知道了香烟品牌。第二、体育赞助可以给人以“吸烟和健康能够相容”的心理暗示。早期的雷诺广告中，直接用运动员形象对骆驼香烟作健康诉求，他们通过在体育节目的间隙插播“骆驼香烟从未使我精神紧张”的广告，让骆驼香烟取得了无损吸烟者健康的良好声誉。即使在二战后，“吸烟有害健康”的呼声阵阵高涨，骆驼香烟也没有受到任何影响。这种状况一直持续到 1955 年美国联邦贸易委员会禁止了烟草广告中的健康诉求为止。第三、体育运动更能吸引年轻人的注意力，因此体育赞助可以使赞助商的品牌深入年轻人的心中。众所周知，抓住年轻消费群体是实现品牌忠诚的一大法宝。

烟草赞助商的传统领地是那些与香烟“同质”的体育项目，比如赛车和高尔夫，它们的关键词是“刺激、享受、风度”。骆驼品牌的体育赞助，遵循的基本上就是这个原则。例如，F1 早期的骆驼莲花车队，就是由雷诺公司直接投资到莲花引擎，他们的赛车上就能找到骆驼香烟的广告。作为一种重要的传播策略，体育赞助是禁烟广告的法规中唯一给烟草企业留下的缺口，但如今这个缺口也面临着被封堵的危险。2002 年的“世界无烟日”活动的主题就是“无烟体育”。另外，一些具有重大影响力的体育组织，如国际奥委会、国际足联，都积极参与了世界卫生组织发起的“体育无烟草”活动。2003 年国际汽联也宣布从 2006 年开始 F1 将禁止烟草广告和烟草赞助。看来，如何守住体育赞助这块传播阵地是“骆驼”们今后的努力方向。

## 品牌延伸

在直接的烟草广告被禁止的情况下，多年来，雷诺公司一直将品牌延伸用作间接烟草传播的工具。他们用香烟商标为非烟草产品和服务设施做广告，为的是能把香烟商标呈现在公

众面前，以起到广而告之的效果。例如，挪威 1975 年禁止烟草广告后，骆驼牌靴子的广告就开始在报刊上出现，这些广告与先前的骆驼牌香烟的广告如出一辙，只是产品内容由香烟变成了靴子。1997 年，英国传媒上的骆驼牌靴子的广告不但使用了与骆驼牌香烟一模一样的商标，而且还着力描绘了骆驼香烟品牌所独具的粗犷、野外、神秘的个性形象。除了靴子，有关骆驼牌服装、旅行包、纪念表和高档时装饰品的广告也经常出现在媒体。

## 随烟赠品

随着控烟运动的日益高涨，美国烟草业的营销模式由传统的以媒体广告为主的“拉动式”营销逐渐为以在零售终端进行促销为主的“推动式”营销所替代。统计资料显示，从 1985 年开始，在零售终端的促销费用逐渐成为美国各家烟草公司的第一大开支，而 1998 年的《和解协议》（Master Settlement Agreement，简称 MSA）规定烟草公司不能使用户外广告牌和卡通人物进行产品宣传，而且赞助活动也受到了限制，这就更加激化了零售终端的争夺战。因此，雷诺公司在零售终端向消费者随烟赠送促销品上也使出浑身解数，这些赠品有印着骆驼香烟标志的 T 恤衫、棒球帽、可充气空气垫，等等。下面介绍两种比较有特色的：

### 1. 金属火柴

“骆驼金属火柴”是缩小的骆驼烟盒模样的打火机，小巧玲珑，十分精致，消费者一次购买两盒骆驼香烟即可获赠一个。

### 2. 扑克

香烟广告扑克也是在烟草广告限制条件下烟草公司为宣传旗下的某个香烟品牌而特制的扑克，这些扑克都是以赠送为主要途径散发的，一般都随香烟销售而赠送，大多是买一包送一副，当然也有买一条送一副的。香烟广告扑克一般都是以香烟自身包装图案为牌盒，这样与香烟放在一起，哪怕连老烟鬼都难辨其真假，这样也就能逃过控烟者的眼睛。大多数的香烟广告扑克为背图扑克，但也有一些厂家则将自己的主要产品印在 A、J、Q、K 四张牌上，这便成了半花色的扑克。骆驼香烟扑克有许多的版面设计，形成了一个系列，十分精美，让人爱不释手，为不少烟民、非烟民和收藏爱好者所痴迷。研究资料显示，有不少烟民因为喜爱骆驼的香烟广告扑克而成了骆驼品牌的忠诚拥戴者，也有不少非烟民和收藏爱好者，因为喜爱骆驼香烟广告扑克而成了“烟君子”。

## 骆驼老乔

为庆祝骆驼品牌创立 75 周年，雷诺公司于 1988 年推出了卡通人物——骆驼“老乔”（Old Joe，或称“乔骆驼” Joe Camel），他们将这只 75 岁的老骆驼拟人化，并且将它打扮得非常年轻。在广告中，抽着骆驼香烟的“老乔”，活泼时尚，风情万千：或穿皮夹克，或戴太阳镜，或晒日光浴，或弹爵士乐，或伴大美女……“老乔”传达给人们一个清晰的信息，即抽烟是一种时尚，是成熟老练的表现。同时，“老乔”还提醒人们，骆驼品牌永远是高质量的香烟，不仅老顾客喜欢，年轻人也会是它的朋友。尽管雷诺公司为应对控烟运动的攻击而一再宣称，骆驼“老乔”的设计旨在挽救一蹶不振的骆驼品牌，它只供成人消遣，无意吸引年轻人的注意，但研究表明，“老乔”对未成年人的影响远胜于对成人的影响。有调查发现，6 岁左右的儿童对“老乔”的熟悉程度丝毫不亚于米老鼠和唐老鸭，并且他们知道“老乔”是一种香烟。美国联邦贸易委员会的统计也显示，“老乔”出现后的 6 年间，使用骆驼香烟的青少年人数增长了 10%。在强大的舆论压力下，雷诺公司不得不宣布停用骆驼“老乔”

做广告。但是，我们也不得不承认，雷诺利用卡通造型来传播骆驼品牌，是相当成功的营销策略。

## 骆驼现钞

1991 年，雷诺公司推出“骆驼现钞”促销计划。所谓的“骆驼现钞”，是指模仿美元而设计的购物券。消费者购买骆驼香烟，就能得到附赠的购物券，购物券积攒到一定数量，就能换取到皮夹克之类的衣物。“骆驼现钞”促销活动取得了巨大成功，紧随其后，雷诺公司趁热打铁，又相继推出了五个类似的促销活动。雷诺的高级营销副总裁大卫·圣柯（David Sanco）如是说，“骆驼香烟的销量之所以呈稳步上升趋势，‘骆驼现钞’计划功不可没。”另外，以“骆驼现钞”为始的系列促销活动，吸引了大量年轻人踊跃参加，提高了骆驼品牌在年轻人心目中的位置。

## 借力电影

电影中出现吸烟镜头，尤其是大红大紫的演员在吞云吐雾，客观上能起到很强的广告效果，因为这些镜头常常渲染吸烟者的风度、气质，使观众产生正面联想。有统计表明，20 世纪 90 年代，大约三分之一的好莱坞影片中“有意”出现过包括骆驼在内的著名香烟商标。骆驼香烟沾上银幕的理由很简单：第一、有助于提高骆驼品牌的认知度，况且，好莱坞影片的观众遍布世界各地，骆驼品牌的声名可以随着影片远播全球；第二、电影中的镜头难以使人联想到广告，让观众们产生不了厌烦情绪，更让控烟人士没有把柄可抓。不过，值得烟草企业注意的是，2003 年的“世界无烟日”活动的主题之一便是“无烟草电影”，这足以说明控烟人士已经将矛头转向了电影界。

## 一对一沟通

到了 20 世纪 80 年代，控烟运动在美国的发展态势如同洪水猛兽一般，健康组织极力宣传“吸烟有害健康”，立法机构千方百计地对香烟广告进行设限。对雷诺公司来说，那个通过大众传媒来酣畅淋漓地传播骆驼品牌、展示骆驼魅力的时代已经一去不复返了。另外，靠着强大的“骆驼攻势”当上行业老大的雷诺公司终于在 1983 年为竞争对手——菲利普·莫里斯公司（Philip Morris）赶超。来自控烟运动与竞争对手的双重压力，迫使雷诺公司突破传统的广告策略、创新促销技巧。一对一地与潜在消费者进行沟通，就是在这种背景下产生的。雷诺公司斥资近一亿美元，建立了一个约 5500 万人的消费者行为数据库（相当于一半的美国烟民）。公司每年寄出约 8000 万份调查问卷，询问美国家庭抽何种品牌的香烟、购买频率等问题。在分析、研究问卷资料的过程中，雷诺公司想方设法把其它香烟品牌的顾客拉到自己的包括骆驼品牌在内的消费群体中来。其中，免费试抽就是方略之一，公司赠送烟瘾小的消费者一包免费试抽的产品，而烟瘾大的消费者甚至可以收到两包或更多的免费产品。

## 酒吧促销

随着香烟的户外广告被各国政府明令禁止，烟草公司纷纷改变传播策略，将广告的位置从户外移到“户内”，即酒吧、娱乐场所、商店里。在这方面，雷诺公司的具体做法是：第一、向酒吧提供印有骆驼香烟标志的擦手油、火柴等日用品；第二、派专人用一盒骆驼牌香烟来换下顾客手中的任意一盒其它品牌的香烟；第三、让骆驼品牌的促销员站在酒吧门口，向进入酒吧的顾客派送免费香烟。包括雷诺在内的烟草公司之所以对酒吧特别感兴趣，主要是因为酒吧一般不允许对未成年人开放，并且所有进入酒吧的人都有资格合法地公开抽烟。

在竞争和控烟的双重压力之下，骆驼通过创新传播策略与促销技巧的结合能取得如此成功，颇值得我国企业学习。

——摘自：新营销网 作者 黄谷（略有改动）

问题：通过案例，我们获得那些启发？

## 阅读借鉴

我认为下面的案例可称为“促销之雕虫小技”，因为促销需要系统的组合与设计，单靠一两个闪光点不可能获得长期的成功。但是，小面一些小故事，能够启发我们的智慧，培养我们想象力，仍然颇值一读。

### 案例一：故意摔碎的茅台酒

耳听为虚，眼见为实，这是消费者普遍的心理状态，许多企业正是看准了消费者的这种心理，采用实物演示的手法、让消费者看个明白，买个放心。

茅台酒是中国名酒之王，但当初在国际上却还是“长在深闺人未识”。1915 年的巴拿马万国博览会上，茅台酒开始竟无人问津。我方营销人员急中生智，故意在展览大厅里摔碎了一瓶酒。伴着“咣当”一声响，顿时整个大厅里酒香四溢，惊动了在场的各国客商。于是他们纷纷循香而来，争相购买。于是茅台酒一炮走红，结果被评为金牌产品，从而使这来自东方的玉液走向了世界。

### 案例二：别出心裁的胶水宣传

有一天，在香港一条平素冷落的街道上，一家很不起眼的小店门口，显得热闹非凡。这是一家经营强力胶水的小店。这天在店堂里，当着众多顾客和摄像机镜头，店主右手拿起一瓶胶水，左手取出一枚金币，先在金币背面薄薄地涂上一层胶水，又在店堂一面光洁的墙面上也均匀地涂布了一处，略等片刻便把金币往墙上一粘。然后，他环顾四周，大声宣布：“这块金币是本店特意定制的，价值 4500 美元，现在已用本店出售的强力胶水粘在墙上，如有哪位先生能用手把它揭下来，这块金币就归他所有了！”人群顿时骚动起来，人们一个接一个满怀自信地上去试运气，又一个个心犹不甘地退了下来，连一位气功师也徒叹奈何。从此，这家小店的强力胶水名声远扬，天天门庭若市。

与这一案例有异曲同工之妙的是，美国一商人为将一种称作“超级三号胶”的强力粘合剂打进国际市场，在巴黎奥布尔维和马瑟公司设计师的策划下，将一名杂技演员的鞋底上点上几滴“超级三号胶”，然后将其倒粘在天花板上。保持 10 分钟，全部过程自始至终有公证人在场监督，并将此拍摄成电视广告片。广告播出后 6 个星期内，这种粘合剂销出 50 万支，以后年销量竟达 600 万支。不久，另一家粘合剂厂商在南非将特技演员用胶粘在一架飞机上，在空中飞行了 40 分钟，其间，飞机还在空中做了一个翻筋斗的动作！

### 案例三：长城饭店的名人公关

1984年初，当长城饭店的经理和公关人员得到里根总统访华的消息后，立即意识到这是一个非常难得的机会。他们想，美国总统如能光临长城饭店，将会给“长城”带来极大的声誉，对饭店前途产生极大的影响。于是他们迅速制定出了周密的公关计划，并全力付诸实施。

当时，饭店还未全部竣工，服务设施尚不完善，公关部人员克服种种困难，做了大量准备工作。他们不厌其烦地陪同美国驻华使馆的工作人员参观饭店，介绍各种设施、服务项目及保安措施，接待上百名外国记者，为他们提供各种通讯设施和材料，协助他们采访，做到有求必应。

经过努力，终于争取到了里根总统在“长城”举办答谢宴会的机会。1984年4月28日，来自世界各国的500多名记者，聚集在长城饭店，向世界各地发出了里根总统举办答谢宴会的消息。这些消息，当然无一不提到了“长城饭店”。于是长城饭店在全世界声名大振，许多外国人产生了好奇心：“长城”是怎么样的一家饭店，为什么美国总统选择在这里举办宴会？以至于后来许多外国来宾一下飞机，就想到“长城”去住宿。此后，长城饭店的生意格外兴隆，接待了许多国家元首和政府首脑，在长城饭店举行答谢宴会已成为惯例。所有这些都不能不归功于长城饭店极为成功的公关活动。

#### **案例四：卫星上做广告？**

中国有句老话：人怕出名猪怕壮。这种心态和观念对于中国企业参与市场竞争极为不利。在全球经济一体化发展的今天，企业的市场占有率、经营利润率等均与企业和产品的名气大小、名声好坏密切相关。所以，我们要彻底转换观念，学会为企业和产品扬名。学会用最少的投入，以“越轨”的方式巧妙地为企业和产品扬名。

20世纪50年代，美国有一家小型企业开发研制了一种新产品，但苦于企业知名度不高，新产品的销售量很难扩大。老板日思夜想，如何找一个少花钱或不花钱的方法来提高知名度。其时，美国为了追赶前苏联将第一颗人造卫星送上天，正在日夜加紧研制。老板由此策划了一个“越轨”的方案。他郑重其事地写了一份报告，交给美国国防部，诚恳地请求国防部批准他们厂在即将升空的人造卫星上，为难以打开销路的新产品做一次广告。并认真地询问所有相关的事宜。如承蒙允许，广告费用需要多少，用什么方式支付，广告要在什么时候制作完毕等。国防部有关官员收阅此信时，当场笑得前仰后合。因为卫星一升空，马上连踪影也看不到，企业要在卫星上做广告岂不是异想天开，白白扔钱吗？这件过于无知、令人笑掉大牙的事情立即在国防部各部门传开。消息灵通的记者闻知此事，马上写了一条花边新闻，与卫星升空的现场新闻一同见报。于是，这件令人捧腹的事与举世瞩目的人造地球卫星一样，全美皆知。人们在谈论人造地球卫星的同时，都要谈到这个笑话。在很长一段时间里，要在人造卫星上做广告的“无知”的老板都是人们茶余饭后的话题。其实，见报也好，议论也好，批评也罢，取笑也罢，老板要的就是出名。老板的目的达到了，效果比预料的更好。他没有花一分钱，很多报纸自动为他做了广告，他的企业和产品居然和人造地球卫星同时、同样扬名天下。这是那些不惜成本做广告的企业所意想不到的。

#### **案例五：咖喱粉公司的妙招**

日本有一家SB，由于企业知名度太低，产品滞销，公司入不敷出，濒临破产。新上任的总裁却出人意料地制造了一场耸人听闻的危机，利用日本人对富士山的特殊感情使企业扬名。引发危机的是公司为滞销的咖喱粉推出的广告：“富士山将旧貌变新颜了。本公司将雇

数架飞机，把满载的黄色咖喱粉撒在雪白的富士山山顶上。届时，人们将会看到一个金顶的富士山”。这犹如水滴油锅、火烧城门，瞬时舆论哗然，群情激愤，斥责蜂起：富士山是日本的象征，不是某家企业的私有财产，岂容随意改头换面还有人强烈抗议，要对这种非法行为提出申诉。各种斥责、抗议正中策划者下怀，几天之后，公司在报纸上公开表态：“本公司原意在于美化富士山，如今考虑到社会的强烈反对，决定撤销撒咖喱粉的计划。”于是峰回路转，平息众怒，生活又回到原来的轨道。而S B公司却通过这次危机大出风头，精彩扬名。广大公众不仅知道了S B公司，对公司的咖喱粉也产生了“不打不相识”的微妙心理，从而争相购买，公司从此踏上坦途。

## 案例六：以小告大，无事生非

第二次世界大战前夕，一个名叫洛克的匈牙利人发明了圆珠笔，并在英国申请了专利，引起很多厂商的兴趣。当时，规模很小的美国雷诺公司在引进过程中碰到了本国两家强有力的竞争对手。于是，一边对圆珠笔进行改进，一边与两大对手争夺市场。但苦于无钱扩大宣传，提高声誉。冥思苦想，居然，毫无根据地起诉两家大公司，说他们违反了反托拉斯法，阻挠了雷诺公司的圆珠笔的生产和销售，要求赔偿1 0 0万美元。此举引发两家大公司义正辞严的反控告，更引起传媒的宣传曝光，雷诺公司一举成名。

《智慧营销》\张玉明 黄新建 著\中国经济出版社

## 案例七：鸡蛋·蚂蚁·小猪·悬念

广告的新意在于新，大凡成功的广告都努力在载体、视觉等等方面追求新意，以吸引更多的眼球。

鸡蛋广告：著名的以生产胶卷的柯达公司为了打开南美洲市场一直困难重重。正在一筹莫展的时候，他们发现南美洲每年需从外地进口大量的鸡蛋。柯达公司广告人员提出在鸡蛋上做广告。此举当时并不被公司上层看好，但广告创意人员以十分低廉的代价拿出具体的操作方案，公司上层决定一试。他们和出口鸡蛋的企业合作，在每一个鸡蛋上印上柯达标志。数以千万计的标有柯达标志的鸡蛋源源不断地进入南美洲的千家万户。很快，柯达品牌在南美洲家喻户晓，产品十分顺利地进入了南美洲市场。

悬念广告：美国的社会文化环境与国内不同，一些广告人往往可以做出一些十分幽默而又不伤大雅的广告。在纽约的一个闹市区，突然出现一幅巨大的广告牌，上面写着：“明天敬请关注。”到了第二天，广告牌上出现了一幅美女像。下面有一行字：“美女明天脱衣，敬请关注。”于是很多人第二天看到了脱去衣服只穿着三点式的美女。下面又出现一行字：“美女明天将脱得一丝不挂。”这话引起轰动，一些小报、电视台也开始关注这大胆的广告商。第二天，人们看到美女果然脱光衣服，不过是只露出了背部，下面写着他们要推销的商品。这则广告引起了不少争议，但这正是广告商所要达到的目的。不用说，那件商品已随着这起事件为大家熟知了。

蚂蚁广告：美国有一家公司为了推销番茄酱制作了一则以蚂蚁为主题的广告。一只蚂蚁四处找食，突然看到了前方标有番茄酱的道具，蚂蚁跌跌撞撞回来报告群蚁说“发现目标了”。

群蚁倾巢而动，排着队伍前往，把面包搬到番茄酱旁边，番茄酱流到了面包上，蚂蚁们便手舞足蹈起来，先尝为快。

小猪广告：推销茶叶的世界著名的吉利普顿公司，为了让茶叶进入西方市场，他们利用小猪做广告。公司买来许多小猪，给它们披上彩缎，上面写着“我要吉利普茶叶”字样，然后赶着它们串街走巷，以引起行人的注意。在西方小猪是许多人的宠物，这一招吸引了许多关注，很快吉利普茶叶畅销起来。

（作者流沙，《市场报》）

## 案例八：“小男孩”撒酒

比利时一家啤酒厂生产出一种新型啤酒，为了迅速打开市场，厂家想出了很多办法但收效甚微。一天，厂家促销人员到布鲁塞尔地区一个公园里游玩，这里有一个大广场，经常人山人海，广场中央有一个小男孩撒尿形状的雕像。关于这尊雕像有一个传说，早在比利时抗法战争时，法军安放炸弹要炸毁这座城市，导火线点燃后，恰巧一个小男孩路过这里，情急之下，小男孩立即撒尿将导火索浇灭，从而保全了城市。人们为了纪念他而立了这座雕像。面对此景，厂家促销策划人员毛赛顿开，想出了一个促销创意。该啤酒厂经有关部门同意，将小男孩雕像清洗干净，选择一个节日，做好了准备。节日这天，中心广场热闹非凡，天气炎热，很多人口渴难耐。忽然，从小男孩雕像处飘来阵阵啤酒芳香。有人大呼是小男孩雕像处流出来的啤酒（厂家安排），有人试着用杯子借来品尝，大呼好酒。消息传开，大家蜂拥而至，附近专门有人免费发放一次性杯子。这一举动轰动了全城，这种啤酒也为市场所接受。

（劳动和社会保障部：《营销师》，中国环境科学出版社 2003）

## 案例九：珠宝与眼镜蛇

在荷兰阿姆斯特丹市，有一家大珠宝商店。该店研制了一批新奇华丽的金银珠宝首饰，商店决定在店前最显眼的地方新建两个大型橱窗，在橱窗中将布置上千万美元的新颖首饰。根据商店的决定，该店经营部主任着手这项工作，三个月后在新建的两个大橱窗中经过一番布置，放进了各种珠宝饰物。瞬间使橱窗显得珠光宝气，金碧辉煌。开业的第一天，经营部主任为了安全起见，派了四位人高马大的保安在两座橱窗前守护。尽管如此一番布置，在世界上这座著名的珠宝城阿姆斯特丹市，单凭新款首饰并不可能引起较大的轰动效应。虽然该店曾广登广告做了大量的宣传，来参观购买者的人数并非像希望的那样多，又因门外站了四位警卫窥视着前来参观购物的顾客，给人的第一个印象就不怎样好。一个星期过去了，这家珠宝店的生意并没有多大起色。这时，这家珠宝店的商务经理耐尔斯克从非洲归来，见到这种情况十分生气，叫来了经营部主任，让其撤掉了四位保安，换上了两位秀丽的女迎宾站在橱窗前，满脸笑容的迎接顾客，并不时为前来观光的人们讲解有关珠宝首饰的问题，其实这两位女迎宾，也是训练有素的保安人员。又让人打开他从埃及购来的笼子，将四条眼镜蛇放进两个橱窗内。眼镜蛇是世界上最毒的毒蛇之一，对欧洲人来说，确实很罕见。“有一家珠宝店将四条眼镜蛇放进橱窗，替换四个保安守卫大量的珠宝首饰”。这本身在当时就是一件新闻，引起了当地各种传媒的兴趣，纷纷予以报道。多家传媒的免费宣传，招来了大量的观光者。前来观光的人群络绎不绝，一时间商店的顾客大增，随着观看眼镜蛇的人群川流不息，该店的新款首饰也被人们广泛传颂，生意从此便兴旺起来。



其实，用眼镜蛇搞珠宝首饰促销的办法，并非是阿姆斯特丹这家珠宝店商务经理耐尔斯克所发明的。在古代埃及人早就用过这一手来促销珠宝了。古埃及商人在放珠宝的专柜中放进几条眼镜蛇，不光可以吸引好奇的顾客前来观看，而且还能守护珠宝，防止偷盗，一举两得，两全其美。真可谓绝招一条。

### **案例十：一个吻代替半张票**

2001年1月2日，为了改变德国铁路客运一向萧条的状况，招揽乘客，石勒与益格一荷尔斯泰因州想出了一个奇招：恋人一起乘车，互相吻一次可以抵半张车票。

据介绍，按照此项规定，情侣坐火车买票时，只要当着售票员的面，互相吻一下，就可以得到半价优惠。“以吻代票”规定公布后，引起了众多年轻恋人们的兴趣，虽然他们本来就没打算出远门。可是一些保守人士对此提出异议。他们认为铁路部门吸引客源无可厚非，但采取这种方式实在值得商榷。

### **案例十一：人民币也成为促销手段**

号码尾数是“38”的人民币突然身价倍增，用100元这样的“幸运钞票”在购物广场可以购买价格为200元的商品。众多顾客闻讯蜂拥前去，竟把商场的柜台挤碎。

据了解，这项促销活动名为“幸运寻‘38’，现金翻倍花”。商场顾客由此猛增。总服务台前一快告示牌上写着，从3月8日至10日，在商场一楼化妆品区、皮鞋区、人造首饰区、珠宝区及二楼部分柜台购物，顾客持号码尾数为“38”的10元、50元、100元面值人民币可购买价格为20元、100元、200元的商品……几十名顾客挤在一化妆品柜台前，售货员却高喊“货已售完，退出促销”，并极力疏导顾客。顾客拼命前挤，两个柜台的玻璃被挤碎。保安上前维持秩序，场面仍难控制。

## **模块十 市场导向的营销计与过程**

### **分析讨论**

#### **案例一：农夫山泉的营销战略**

## 一、农夫山泉战略转移的背景与过程

### (一) 农夫山泉所面临的市场背景

1998 年以前，纯净水全国性的品牌有两个：娃哈哈和乐百氏。根据企业实力和市场推广程度以及市场份额，这两者已经构成了纯净水市场的两大寡头垄断的局面。但是从专业角度看，两者最初都不是纯净水品牌，而是从儿童食品（或保健品）发展到纯净水上来的。两者虽品牌气质有差异，但产品结构惊人相似，都是以儿童乳酸奶制品和以青春时尚指向的纯净水为两大主力，且发展都比较看好。可是，娃哈哈和乐百氏都面临着一个尴尬的局面：由于两类产品的目标消费者市场差异明显，无论那一类产品的市场份额进一步发展，都要解决将来势必无法共享一个品牌的矛盾。因此，仅仅从品牌意义上来讲，进入水业市场并不是非常困难，还是有机可乘的。

### (二) 农夫山泉的生产商

以海南养生堂为品牌，该生产商先发展了两个产品：龟鳖丸和朵而胶囊，属于保健品范围。由于保健市场竞争的激烈，这两种产品的盈利水平逐渐降低，企业必须发展新的产品，新的增长点或作出新的战略选择。同时养生堂拥有以下可用和可控的资源：

1. 水源。养生堂的行政和经营总部实际在浙江杭州，保健品主力市场也在江浙沪等华东地区。临近著名的千岛湖，有新安江水系，水资源供应量极其丰富，而且先天具有良好的品质形象。

2. 市场。华东地区经济发达，消费力和消费量高。特别是上海，经过象碧纯、延中、斯柏克林、俊仕等品牌的培育，已经形成了对纯净水的消费习惯，甚至在青年时尚人群中形成了偏好。

3. 推广经验。从以往龟鳖产品和朵而胶囊的市场推广来看，养生堂显然是高手。极善用大媒介投入，公共活动等策略整合，建立良好的品牌气质和个性，创造时尚消费热点。

4. 品牌背景。作为农夫山泉的某种背景，养生堂不仅仅是个企业名称，还一直是作为产品品牌被传播，并积累了相当知名度。在农夫山泉入市之初，他可以是一个“运载火箭”，把农夫山泉发射出去，并能运用自身的动能优势，将其定位在较高档次。当然，市场初步成熟后，养生堂这个动力火箭可以脱离，依靠农夫山泉这个品牌的自身能量运营。

鉴于以上优势，农夫山泉的生产商选择了纯净水产品。

在农夫山泉上市一年后，1999 年的上半年，又推出了 250 毫升的小品装水。

### (三) 2000 年纯净水市场的变化

2000 年，全国瓶装纯净水市场又发生了新变化。娃哈哈与乐百氏在策略上采取了强化品牌形象的举措，全力走时尚路线。娃哈哈力捧王力宏这个青年偶像型明星，主题是“爱你就等于爱自己”，而乐百氏则选择了黎明这个老的偶像明星。双方在价格策略上似乎也有一定的配合，略降，试图扩大份额。上海本地的著名品牌斯柏克林则发展了一个“cool”的概念，明确针对青少年群体加强攻势。农夫山泉的新市场举措是推出新的瓶体设计的奥运装，并成为奥运会指定饮用水。但是，相对于两个对手来说，这个举措并未对市场形成强烈影响。

## （四）“水业大战”

### 水战的背景

一是乐百氏与娃哈哈相继与达能合资（达能公司是法国达能集团的亚洲控股公司, 主营食品制造及企业控股, 拥有 E-VIAN、VOLVIC 等世界著名矿泉水品牌。达能集团是世界第七大食品制造商。不久前达能集团以 11 亿美元的巨资兼并了美国麦克森饮料公司, 成为美国这一世界最大矿泉水市场上的第二大企业。），在某种程度上，三国鼎立的局面已演变成二对一，孤军独战的农夫山泉在纯净水市场上面临的竞争压力越来越大。这种压力不仅来自于品牌的影响力，而且“农夫山泉”的营销渠道和产品的终端售价也不及前两者。“农夫山泉”只从千岛湖取水，运输成本高昂，而乐百氏和娃哈哈的产水点遍布全国。

二是生产农夫山泉的养生堂公司面临着严峻的整合形势。国家药品监督管理局发出的“关于开展中药保健品整顿工作的通知”中明确指出，至 2001 年 1 月 1 日止，国家将公告被撤销批准文号的保健品名录，所有在名单上的品种从当日起将不得再生产，2004 年元旦起不得在市场上流通。

养生堂的当家产品其实是龟鳖丸和以女性为销售对象的朵尔，两者均为健字号产品，都将面临重大抉择。养生堂对市场形势的判断很清晰，两大“健”字头的产品前途未卜，而在纯水市场上，农夫山泉对抗娃哈哈和乐百氏，如果没有特别的手段，将很难打赢。

因此，农夫山泉选择了与对手形成差异最大化的策略：那就是彻底否定纯净水，强力宣传天然水的概念。

1999 年 6 月至 7 月间，中央电视台 5 套连续播出农夫山泉的对比广告，提出天然水概念。“农夫山泉”的生产者浙江千岛湖养生堂饮用水有限公司在中央电视台播放的这则“农夫山泉天然水”的广告。该广告称：“受过污染的水虽然可以提纯净化，但水质已发生了根本的变化，就象一件白衬衫弄脏以后，再怎么洗也很难恢复到原来的样子。”同时屏幕上出现正在使用标有“纯净水”字样的烧杯作实验的画面。

### “水业大战”

2000 年 4 月 24 日 农夫山泉宣称长期饮用纯净水于健康无益，单方面宣布将不再生产纯净水。

2000 年 4 月 26 日 成都纯净水企业作出强烈反应，称将联合其他纯净水企业向有关部门投诉，讨回公道。成都各大零售商对库存的饮用水进行清理。

2000 年 4 月 27 日 农夫山泉总部正式向媒体披露尚无得到国家权威部门认可的关于“纯净水无益论”最新成果。

2000 年 4 月 27 日 由蓝光牵头，成都 10 个品牌的纯净水企业共同签署措辞强硬的“联合声明”：“纯净水是有益人体健康的高品质饮用水……”

5 月 26 日 在全国 21 个大中型城市的 2700 多所小学，农夫山泉和中国青少年科技辅导员协会联合开展一项名为“争当小小科学家”活动，倡导小学生进行天然水、纯净水的生物比较实验，弄明白究竟什么水好，

矛头直指纯净水。农夫山泉一石激起千层浪，由其引发的水业大战在全国全面升级。

### 各纯净水厂家的反应

2000 年 5 月 30 日 广东“水师”召开研讨会“齐批农夫”。

6 月 5 日 娃哈哈飞鸽传书，邀请全国有影响的纯净水企业会集杭州，召开“共商反击农夫山泉”恶意攻击纯净水，危害纯净水行业健康发展研讨会。

6 月 8 日 由娃哈哈牵头全国 69 家纯水企业在杭州集合，共商对策。会上各企业发表一项声明，指责农夫山泉有不正当竞争行为，要求养生堂公司立即停止诋毁纯净水的广告宣传活动并公开赔礼道歉。

6 月 8 日 农夫山泉召集记者在杭州举行记者恳谈会。

6 月 16 日 南京《现代快报》发表署名文章标题惊人：《农夫山泉喝出 12 条蛆》，农夫山泉不经意间已经陷入腹背受敌的尴尬境地。

6 月 19 日 娃哈哈等 6 家纯净水生产企业赴京向国家工商局、国家质量技术监督局、教育局、卫生部和中国科协分别递交了有关材料，希望以上部门尽快制止农夫山泉不正当的行为。

纯净水与矿泉水间结下的“梁子”越来越深。“气不打一出来”的众多纯水厂商在声讨农夫山泉的同时，矛头一转，表示要将曾公开宣称“纯净水对人体有害”的某矿泉水厂商推上法庭，并提出了高达 500 万元的赔偿。

6 月中旬 中国饮料工业协会发表声明：纯净水按国标生产可放心饮用。全国食品工业标准技术委员会在此过程中有一个“关于天然水的答复”，称目前国际、国内尚未对“天然水”给出定义。还说目前对泉水无标准的定义，因此很难判断市场上销售的泉水、山泉水是真是假。

此种说法立即激怒了养生堂。他们对诸多问题提出异议，并限委员会一周内作出明确答复。否则将“自动进入法律程序以维护自身的合法权益。”委员会立即答复，十分不客气地指责农夫山泉。就此，农夫山泉又把全国食品标准化委员会得罪了。

### （五）“水战”过后

农夫山泉对纯净水的彻底否定，在国内造成的震动，迅速反映到其市场份额上。今年八月，农夫山泉天然水的市场占有率在国内大部分地区跃居包装饮用水第一。

由于天然水的带动，原本接近沉寂的矿泉水市场又开始活跃起来，彻底打破了原来纯净水一支独秀市场态势。连娃哈哈、乐百氏这两家最大的纯净水生产厂家，也开始加大其矿泉水的产销量。其中，比较值得关注的是“雀巢”公司推出的高品质矿泉水，以更高的价位强占高端市场。

养生堂农夫山泉天然水公司新建的淳安生产基地投入生产，利用规模效益，降低成本。**二、营销战略**

（一）战略转移。面对乐百氏和娃哈哈与达能的合资，毅然退出纯净水领域，转而生产天然水，巧妙地把战略退却和战术进攻结合起来。一改原来的市场跟随者身份，树立起坚定顽强的挑战者新形象。

（二）明确核心竞争力——千岛湖源头活水。农夫山泉得天独厚的自然资源，是其它品牌的饮用水无法替代的，这也正是起赖以抗衡的战略资源。

（三）以消费者利益为出发点。传播天然、健康新概念。

（四）差异化策略。产品类别、水源、设备、包装、口感、市场切入口、价位和交易方式均与同行其它企业不同。可分为品牌定位差异化和市场策略差异化。

（五）整体配合，突出产品的本质——营养健康的水。

### 三、营销手段

分别从品牌、品质、包装、新闻发布、广告、促销活动、公益活动等全方位配合、多视点呼应。

品牌：“农夫山泉”——一个拥有深刻内涵的产品名称。让人自然联想起绿色、天然、无污染。产品名称得体与广告传播相得益彰，不仅增加了企业的无形资产的价值，同时拉近了企业与消费者之间的距离。

品质：农夫山泉选取千岛湖水下七十米无污染活性水为原料，并经先进工艺进行净化而成。由此形成农夫山泉的推广主题：好水喝出健康来。建立起良好的品质形象。

包装：采用新颖别致运动盖包装：具有鲜明的时尚性。配合电视广告《课堂篇》，其中“上课时不要发出这种声音”让人心领神会，忍俊不已。

红色瓶盖：色彩醒目，给人以强烈的视觉冲击力，在超市饮用水一族中独放异彩。

瓶标：印有千岛湖的风景照片，尽显来自千岛湖的纯净特色，迎合现代人回归自然的心理，与产品名称“农夫山泉”互有配合，相得益彰。

推出不同的包装规格：养生堂认为瓶装水是个快速更新的市场，必须不断推出研发新品，以新鲜的信息来保持品牌的活性。其小瓶装水，在考虑到少年儿童市场的同时也深刻挖掘了自身时尚的潜质。而“星座”系列瓶贴的主题设计甚至可以发展为收藏。

新闻发布：单方面向媒体宣布停止生产农夫山泉纯净水，并在千岛湖新水厂投产有益健康的天然水。

广告：通过密集的广告拉动迅速提升自身知名度。

“农夫山泉有点甜”，已成为农夫山泉品牌传播性标志。这句广告词不仅对消费者的口感成功地进行了暗示，更是升华了品牌的感性气质，营造了美好的意味与情境。

“上课时不要发出这种声音”，将无声之水变有声，揭示另外包装上的吸引力，响声同时又起到了提醒和强化记忆的作用。

“农夫山泉奥运装”，突出了养生堂天然水的运动、健康特质。

“天然水与纯净水的水仙生长比较实验”，引导诉求对象饮用天然水。

“邀请体育明星做形象代言人”，更加时尚地表达了产品的健康形象。

活动行销：在上市不久，农夫山泉策划了一个“千岛湖寻源”的大型活动，让消费者到其千岛湖生产基地寻根探源。这既是一次促销，更是一次品牌策略管理下的形象大展。

2000年六月，开展一项名为“争当小小科学家”活动，倡议小学生进行天然水、纯净水的生物比较实验。此次活动波及全国21个大中城市的2700多所学校，这一针对青少年的活动，着眼于未来，果然棋高一着。

成为本届奥运会饮用水指定产品：其运动、健康的高品质再一次得到强有力的证明。

公益活动：积极参加中央电视台抗洪救灾的义演捐助活动，并与央视和另外一家广告公司联合推出“抗洪抢险紧急援助”的公益广告。同时在中央几套节目中密集插播，树立了良好的企业形象。

定价：先以较高价格定位，树立产品高品质的形象。其运动装饮用水是一般市场上普通型瓶装水出厂价的两倍。再通过扩大规模、推出普通包装水，降低成本，以平价进一步占有市场。

销售政策：一律实行款到发货。

市场区隔政策：市场起始于江浙沪，然后在开辟四川、山东、重庆等几个有代表性和有影响力的省市。老市场则进一步向地区级及较富裕的中小城镇推进。

设备：养生堂公司拥有国内单机生产能力最大的吹瓶机和罐装机，是目前国内规模最大的饮用水公司之一。

运输：公司自有的铁路专线，让产品运输快捷、安全且运能大，是中国目前唯一拥有专用铁路线的饮用水公司。

分销方式：直销到户和店铺销售兼容，能最快满足不同类型消费者对购买方式的不同需求。

问题：1. 农夫山泉为什么要进行两次战略转移？

2. 对农夫山泉天然水战略进行评价。

3. 农夫山泉最成功的促销手段是什么？

## 案例二：通用电气：多元化的成功逻辑

一家跨国公司有 100 多个副总裁？很少有人能想到这世界上还有这样的事。事实上，世界上真有这样的跨国公司，这家跨国公司就是通用电气，它的英文简称是“GE”。

“你不要把通用电气看成是一家跨国公司，它实际上是 10 多家跨国公司，每家公司都有 5-8 个副总裁，再加上几个 VP 级别的高管，所以每家公司都有 10 多个 VP 级别的高管。这样算来，‘通用电气在全球有 100 多个副总裁’的说法也不是错误的。”通用电气中国公司的公关部负责人这样告诉记者。

### “少数派”的经典

之所以造成把通用电气看成是一家跨国公司的错觉和误解，大概与通用电气在中国的组织架构有很大关系。通用电气虽然在中国有医疗、飞机发动机等六大工业集团，但这些集团在国内的媒体公共关系、政府公共关系、人力资源运作和体育赞助业务，主要由通用电气(中国)有限公司负责打理。这样，出现在媒体和社会上的形象，更多的是通用电气(中国)有限公司，由此，国内的非专业人士往往会把通用电气看成是一家跨国公司。

能容纳 100 多个副总裁的公司的前提是，必须是有有一个多元化成功的跨国公司。

在全世界范围内持续成功的跨国公司中，GE 是“少数派”的经典企业。翻开近年《财富》杂志世界 500 强的榜单，可以发现，每一年上榜的、成功的企业绝大多数是专业化经营的公司，而上榜的多元化企业只是少数。风靡世界企业界多年的专业化与多元化之争，其实并不存在谁是谁非的问题，也并不能就此得出“专业化就一定成功，而多元化就一定失败”的论断，专业化与多元化都只是企业不同的经营战略和发展模式，其差异主要在于——“采用专业化经营的企业，其成功的概率要更大一些；而采用多元化经营的企业，其成功的概率要更小一些”。

在 GE，多元化的真正含义是多元化投资，而不是国内的多元化经营。在国内，多元化经营如今几乎已经在实业界和学术界成为众矢之的，更多的企业家已经开始了接受多元化投资而不是多元化经营的管理理念和企业战略。

那么，多元化投资和多元化经营有什么区别呢？多元化投资是指一个投资控股公司向若干家公司投资，通过这若干家公司间接经营了若干个业务，当然，该投资控股公司并不直接经营具体的业务；多元化经营是指一个公司在同一家实体内部投资，经营了若干个业务。

多元化投资和多元化经营的最大区别在于，前者投资中某一项或几项业务的失败只会给投资者的投资收益带来影响，并不累及投资控股公司的现金流；而后者投资中某一项或几项业务的失败在直接给投资者的投资收益带来影响的同时，还将累及公司的现金流和生存问题。

## 统一的多样化

自从 GE 开始大规模收购起，就被专家批评或者警告有沦为杂牌公司的危险。批评者认为，GE 公司不顾反对意见随意出售或者购入企业，这些购入的企业与原来 GE 的主业差距很大，没有关联。批评者中甚至有来自著名商学院的教授。著名畅销书《追求卓越》的作者汤姆·彼得斯也认为，“GE 曾经是本世纪最光彩夺目的技术类公司，现在正在变成大杂烩、变成一个杂牌公司了”。事实究竟如何呢？

“我们与杂牌公司有着本质的不同，”杰克·韦尔奇曾经这样分析说，“杂牌公司是一些没有核心理念、没有统一步调的企业组合。而 GE 的各个企业却有着一套统一的价值观念，这种观念的形成和落实靠一个专门的学院——克劳顿学院，这个学院向 GE 不同企业的高级领导人传授这些观念；与此同时，GE 还有一个市场研究机构，向 GE 所有的企业提供研究结果。这样，通用电气从任何一个方面看，都是一个集中领导下的公司，是一个‘统一多样化’的公司。更具有说服力的是，一个多世纪以来，GE 一直有能力购入或者售出一些公司，而且有能力在变革时代保持领先地位。”

实际上，自从通用电气的核心业务逐渐脱离电气制造而开始进入飞机发动机、金融服务等“非电气”业务以来，GE 就一直有意识地将一个企业或者一个业务成功所必需的整个运转系统，诸如人力资源、技术、财务等合理地安排在新业务和新公司的周围，从而确保新业务的成功。而这套系统在原来的 GE 是成熟的，也是 GE 的一个最大优势。

GE 公司在全球化的过程中，也的确曾经设想过根据世界不同的国家、区域在每个区域形成不同的价值观和企业文化。后来，GE 否定了这种设想和方向，进而在全球推行了一套统一的核心价值观和企业文化。

## 如何“GE 化”

在一般情况下，GE 在兼并一家企业之初就会考虑到，两家企业究竟是不是很匹配，更具体的说就是在文化上是不是契合或者能不能契合。因为企业并购表面上收购的是资产和业务，但最终收购的实质上是客户和人，两家企业并购的成功最终实际上要看并购之后能否留住客户和核心员工，企业的客户资源和内部的管理资源同样是并购者最看重、最想拿到的并购资质。

业界人士比较关注的是，通用电气在对大量来自不同企业文化群体的人进行兼并和接纳的过程中，会不会因为对利润的追求而在企业文化上有所妥协。伊梅尔特曾经对此专门阐述过自己的看法：“GE 的价值观包括无边界、必须把质量放在第一位和团队精神等等，在并购企业时，我们都会向所收购企业清晰地说明，这些价值观是不能妥协、让步的。尽管 GE 提倡和鼓励多样化，鼓励成员企业和职员按照自己的创新方法去进行探索，但是，无论如何，多样化的前提是 GE 不能放松和改变自己的核心价值观。在 GE 已经进行过的企业兼并中，有很



多人都非常愿意加入有着优秀公司文化的企业，而那些适宜不了 GE 价值观和文化的人就不能在呆下去。因为这些价值观都是广为人知的，这些东西说明了 GE 是一个什么样的公司，我们是一群什么样的人。”

这就是说，每一家被并入的企业都必须更多地向 GE 的价值观和文化靠拢，通用电气(中国)有限公司公关负责人在接受记者电话采访时把这种文化上的整合称为“GE 化”。具体说来，被购入的企业必须遵循 GE 共同的严格的制度，比如报告财务状况等等；但是，在另一方面，被并购公司通常能够保留原来的名称、营销策略和首席执行官。当然，被并购公司人事的稳定要建立在该企业高管层愿意合作、乐意接受 GE 价值观和文化的前提下。

针对文化上的整合，通用电气(中国)有限公司现任总经理刘波曾经坦言，在企业并购过程中，两家公司的文化是一种需要真正磨合的东西，因为文化并不是虚无缥缈的东西，它是一家企业生意方式、工作方式和行为方式的指南针。在一些兼并案中，也出现过这样的情况，往往开始认为双方是能够互补的、能够相互融合的，但兼并之后才发现两种文化不是互补，而是互相排斥甚至是互相拆台。这显然是因为文化对接不上，就只好再整合，最后整合能否成功，就要看你的目标、期望值是否能够达到，对股东的回报是否能够实现。因此，在兼并之前，必须做出很充分的文化方面的考量，从而把并购成本降到最低，一旦在文化上有所轻视、忽略，结果在整合上花的时间可能更长，甚至得不偿失。

两家企业在文化整合上遇到的一个棘手的形式是：合资企业。GE 照明事业部门与国内一个城市进行合资项目时，同样出现了人员整合的问题，花了很长的时间。有了这次经历之后，以至于 GE 现在在中国并不乐意去建立一个合资形式的企业，而更倾向于自己独资去开办一个企业，然后再去挖掘能够认同 GE 文化的本土人才。

(特约记者：张哲诚，本报记者：王方剑 / 文，《经济观察报》2004 年 05 月 3 日—10 日)

问题：1. 专业化和多元化的优势和劣势是什么？

2. 通用为什么能走出“多元化的陷阱”？

## 案例三：摩托罗拉手机市场营销方案

### 一、背景

#### (一) 市场环境分析

从 2001 年 7 月开始，我国就超过美国成为世界上最大的移动通信市场，但我国的移动电话普及率只有近 11%，与发达国家 40% 的普及率有很大差距，这说明中国手机市场潜力巨大。但同时，巨大的增长空间也令竞争变得空前激烈，每个品牌都有占据行业老大地位的机会。据统计，目前我国共有 30 多个品牌在争夺手机市场，国外品牌以摩托罗拉、诺基亚、爱立信、三星、西门子为主，国内品牌以 TCL、波导、科健、联想为主。虽然目前国内品牌与国外品牌在销量上还存在很大差距，但不容怀疑的是，国产手机的市场份额正逐步上升，赛迪顾问在 2002 年 11 月发布的消息称，2002 年三季度，中国手机市场正式排定新座次，摩托罗拉位居第一，国产手机商 TCL 杀入四强，并且与韩国三星的销量咬得很紧。

## （二）社会环境分析

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。

## （三）竞争对手分析

在中国手机市场第一位置拼得你死我活的当属摩托罗拉和诺基亚，据零点调查对北京、上海、广州、成都等 10 个城市的实际用户和准备在 2002 年 6 月以前购买手机的潜在用户所做的调查显示，诺基亚无论在品牌提及率，还是品牌持有率，均与摩托罗拉难分伯仲。

与摩托罗拉相比，诺基亚进入中国市场的时间要晚许多，能在短时间内与摩托罗拉争锋，最大的原因是因为诺基亚准确地了解了消费者的需求，把握了手机的消费趋势。如在 2000 年，购买手机代表一种时尚，因此当时的年轻人不太在意手机有多大用处，而看重个性化的外观，于是诺基亚无外置天线的手机销势大为看涨。2001 年，“拇指娱乐”市场显现。诺基亚联合运营商和 ICP 在互联网上推出更换手机显示图案、下载铃声的服务，顿时迎合了许多手机应用发烧友的喜好，把更换手机显示图案和铃声玩成了一种时尚。由于不同品牌手机间的技术标准不同，同品牌手机才能互发手机显示图案，往往在一个朋友圈子里，大家都尽量买诺基亚手机，意外带动了诺基亚手机的销售增长。

其实诺基亚源源不断的创意都是围绕大胆、有朝气、富于想象和新颖这四个方面进行，由此构成“刺激”的品牌个性，顺应了强势消费者购买手机时的心理需求，把手机推向了时尚的潮流。因此，诺基亚的成功之道并不在于核心技术的优胜，更重要的是，它比其他品牌更懂得消费者。

## 二、问题与机会

在好看的外观和好玩儿的应用方面都是追随者的摩托罗拉，面对诺基亚咄咄逼人的攻势自然也不会按兵不动，摩托罗拉决定要自己引领潮流。“手机本身也可以成为一种文化和潮流的代表、一个群体的象征。我们今天就是要占领年轻人的心理高地”摩托罗拉相关人士表示。

对摩托罗拉而言，要想引领潮流并不是一件很容易的事情。一直以来，摩托罗拉这个品牌给消费者的印象就是一个传统的、重视技术突破的形象，摩托罗拉公司在经过调查后为自己品牌画像为：一个西装革履的工程师，是技术型人才，有结实的长相但不够多变。在当今社会，这样的形象已经不足以得到消费者的青睐，甚至面临品牌老化的危险。按照现代品牌理论的观点，品牌不属于企业而属于消费者。要想赢得消费者，只能是贴近消费者的需求，让消费者感动。

据西门子公司所做的调查，时尚青年是任何手机厂商不能忽视的群体。摩托罗拉公司从产品链中发现，专门为时尚青年定制的产品并不丰富，为了迎合这部分消费群体，让摩托罗拉品牌变得有个性、时尚，在推出 MOTO 策略后，摩托罗拉又增加了一个系列的产品：代表娱乐时尚的 E 系列。从 2002 年推出的所有新品来看，摩托罗拉公司也是在主打娱乐时尚牌。

经过讨论发现，必须具备时尚、酷、个性的特征才能贴近消费者，而在这方面，诺基亚已经有所表现，因此摩托罗拉必须运用比对手更时尚、更前卫、更有娱乐体验的市场策略。于是，MOTO 策略浮出水面。

### 三、目标市场与定位

与以往不同，此次摩托罗拉公司非常有针对性地将自己的品牌定位于具有强大消费能力的人群，他们追求新的生活方式，有改变自己的要求。为了最大程度的赢得这部分消费群体，MOTO 策略应运而生。

MOTO 其实是台湾地区年轻消费者对摩托罗拉的昵称，是消费者之间流传的语言。与摩托罗拉相比，“MOTO”一词简短、顺口，更加贴近消费者，更加通俗易懂，并富有活力及人性色彩。摩托罗拉公司希望用消费者自己的语言向消费者传递摩托罗拉公司的全新理念，加强品牌的亲和力。那么，摩托罗拉究竟赋予 MOTO 什么内涵呢？MOTO 意味着“使消费者的生活更加简单、更聪明和富有乐趣”。它是对其品牌核心识别“智慧演绎，无处不在”的新诠释，同时也向消费者传递着摩托罗拉洞悉消费者的需求，“全心为你”的新理念与新形象。

### 四：营销组合策略

MOTO 策略包括产品、广告、网站、服务四个部分。产品方面，摩托罗拉在 2002 年推出了一系列新产品，在延续其技术领先优势的同时，更注重款式设计上的年轻化和时尚化；广告方面，电视广告、报刊广告、路牌广告和网络广告全方位进攻，让消费者认识、了解 MOTO 是摩托罗拉公司提出的新消费语言，它代表摩托罗拉公司“全心为你”的理念；在加强网站建设方面，不仅为消费者提供公司的各种信息，更为摩托罗拉俱乐部的会员消费者提供个性化的互动平台。为展示 MOTO 的人性化，摩托罗拉在手机服务市场率先推出个性化的解决方案。

#### （一）产品部分

一个强势品牌要想改变自己在消费者心目中的形象并不太容易，摩托罗拉也面临这样的问题。2002 年之前，摩托罗拉公司将产品分为四部分：时梭系列(TIMEPORT：代表高性能的商务机)、天拓系列(ACCOMPLI：代表强大、领先的技术和应用)、V 系列(Vdot：代表优雅、时尚和高贵)和心语系列(TALKBOUT：代表一种情趣的沟通)。

2002 年 1 月 11 日，V70 作为摩托罗拉 2002 年度首款新品闪亮登场。这款产品担负着重大的责任，它要让消费者感觉到摩托罗拉公司品牌形象的转变，对此，摩托罗拉公司从产品到宣传都下足了功夫。V70 的外观非常特别，有可随心 360 度旋转的接听开盖，被认为是足以颠覆视觉的设计，以此印证产品倡导的口号——“世界因我而不同”，产品一上市就得到了许多时尚人士的喜爱。同时，为了配合 V70 上市，摩托罗拉公司还举办了声势浩大的以“革命”为主题的发布活动，成功地吸引了消费者的眼球。

与“世界因我而不同”的 V70 一样，摩托罗拉公司对随后上市的任何一款新品都给予了其鲜明的个性定位，如针对追求独特个性的年轻人设计的 C289，“新看法、新响法”是 C289 与众不同的产品理念，其流行前卫的“自录铃声”和“七色背景灯”功能，成为年轻玩酷一族的个性符号和身份标志。E360 手机向消费者展示了摩托罗拉对于彩屏应用的成熟理念——让色彩真正活起来。在台湾漫画大师几米的帮助下，E360 独创性的将几米作品搬上了手机屏保和墙纸，以乐趣无限的功能展示了彩屏应用的巨大活力。V730 手机更是充分体现了摩托罗拉对个性化功能的理解，特别之处在于增加了娱乐性较强的卡拉 OK 功能，超大的彩色屏幕、

时时变化的画面和不停刷新的歌词带给人强烈的 KTV 感觉，力求为消费者的生活增加随时随地的兴趣。C300 手机具有“闪”亮的个性，可随心设定多种待机、来电趣味闪亮模式，营造出多种非同一般的动感闪烁效果，适合做少男少女的胸前挂饰，成为时下最新最酷的“闪”亮一族。除此之外，摩托罗拉今年还有许多新产品上市。与上述产品一样，所有产品都围绕时尚、娱乐做文章，为消费者提供个性化的设计，以吸引年轻消费者的注意。

## （二）市场推广部分

在 MOTO 策略之前，摩托罗拉曾有过一次策略转变。当时是在 1998 年，摩托罗拉宣布启动“飞跃无限”的品牌推广活动。在新的广告片中，摩托罗拉英文名称的首字母 M 变形为一只鸟的双翼，飞跃城乡、山水、时空。其核心诉求是：摩托罗拉的通讯产品，可以帮助人们摆脱时空的限制，随时随地与外界保持联系，为人们插上自由翱翔的翅膀。不可否认，这个策略获得了一定的成效，但同时也存在一个问题，缺乏对摩托罗拉品牌的整合，只是针对不同的细分市场做出不同的市场定位，向各个目标市场的消费者推出新的产品诉求，因此，消费者获得的关于摩托罗拉的品牌形象是零散的。

不过，此次的 MOTO 战略则不同，提出了一个整合的概念，把 MOTO 看作整合所有产品与服务的粘合剂。利用 MOTO 战略平台，使单个产品从上市到后续支持，以及所有产品各自的市场能量得以充分整合，把摩托罗拉的市场影响力藉以全部累加起来，形成更强大的效应。

为配合 MOTO 策略的实施，在推新品的同时，摩托罗拉打响了气势迅猛的广告战。首先使用电视广告宣传 MOTO 的整体形象，让消费者认识、了解 MOTO 是摩托罗拉公司提出的新消费语言，它代表摩托罗拉公司“全心为你”的理念。之后，摩托罗拉公司陆续推出以 MOTO 统领的各个新产品的广告，每个产品广告都有其独特的广告词，并且所有的广告词都围绕 MOTO 精神以帮助消费者从不同角度认识和理解 MOTO 精神。

除了广告支持外，每一款产品都配以不同的发布活动，如 V70，以“革命”为主题的发布活动吸引了京城时尚人士到场助兴。随后，摩托罗拉又先后导演了 V680 手机在海南亚龙湾夜色中的浪漫音乐秀、C289——“我为铃声狂”手机铃声 DIY 大赛、E360——“乐在 MOTO 精彩表达”全国贴心大比拼、V730——“卡拉也 MOTO 生活乐趣多”手机卡拉 OK 大比拼、C300——“非同一般闪给你看”广东最闪星光少年大赛。总之，第一款新品的发布活动都紧密结合目标消费群体的特点，吸引了大批消费者的参与。

## （三）服务部分

随着手机市场的愈发成熟和竞争加剧，全面、周到、个性化的服务已经成为各厂商争取消费者信赖，在竞争中制胜的最重要因素之一。MOTO 不仅代表了摩托罗拉丰富多彩、充满活力的时尚手机产品，也代表了摩托罗拉正以独树一帜的服务理念对手机服务概念进行一次全面的提升。

在年初的服务策略发布会上，摩托罗拉率先推出全面到位的个性化解决方案，对服务的概念进行了一次提升。在 MOTO 策略的带领下，摩托罗拉的服务策略超越了以售后维修为主的传统观念，将售前、售中和售后视为一个不可分割的整体，并转变为多姿多彩、充满人性关怀的手机增值服务，力求为消费者带来充满科技魅力的个性体验。

增值服务是摩托罗拉 2002 年全力推广的主要服务内容。秉承“MOTO 爱心增值服务让你的手机更受宠爱”的服务精神，摩托罗拉力求为消费者的手机带来充满科技魅力的增值服务，

如：将手机中的通讯录、记事本等讯息资料与个人电脑保持同步；制作发送音画短讯(EMS)；下载 K-Java 软件进行联网游戏、阅览电子图书、进行股票交易、制作个人影集；挑选满足个性喜好的上百种铃声和屏保等

摩托罗拉的网站也是为消费者提供增值服务的一个载体，不仅为消费者提供摩托罗拉公司的各种信息，而且还为摩托罗拉俱乐部会员消费者提供互动的、个性化的、及时的信息和反馈的场所。除此以外，俱乐部成员还可获得各种个性化的服务，可以在网上自由交流，还可以参加各种由摩托罗拉公司组织的活动。

作为今年提升服务的重点，摩托罗拉公司还将大力拓展服务网络。将全质量中心的数目从 20 家翻一倍猛增到 40 家，并且服务代理网点也进一步向中小城市覆盖。

全新的服务策略也是全新的消费者沟通策略。摩托罗拉公司新推出了电话跟踪回访服务，即对享受过摩托罗拉手机服务的最终用户进行电话回访。用户在享受到摩托罗拉提供的服务后，在三天内会接到由摩托罗拉公司打来的电话，跟踪了解消费者需求，收集反馈。同时，利用手机三包规定实施一周年纪念日的契机，2002 年 11 月 15 日，摩托罗拉启动了“MOTO 面对面沟通心语心”服务社区巡礼活动，该活动历时两个月，深入到北京、上海、广州、成都等全国 25 个城市的社区，给消费者提供最便捷贴心的手机服务。消费者不仅可以得到免费的服务咨询，更可以亲身体验丰富多彩的手机增值服务。

## 五、效果

在 MOTO 策略启动之初，摩托罗拉公司将 MOTO 定义为一种新的流行语；一种现代生活的新代码；摩托罗拉手机的昵称；使摩托罗拉手机与众不同；整合所有产品与服务的粘合剂。

经过一年的实施，消费者理解的 MOTO 究竟与此有多大距离呢？据摩托罗拉公司的调查发现，有 80% 的人对 MOTO 的电视广告印象深刻。许多消费者对 MOTO 的理解为：“感觉摩托罗拉的手机在生活中，不仅是用来通信，还有娱乐、上网……还有它未来的设想”；“这个广告关键是在宣传它这个品牌时渗入到了人心里，对摩托罗拉有了新意感，挺时尚的”；“感觉摩托罗拉融入了我们的生活，是生活中的一部分”；“MOTO 有一种激情”；“没准 MOTO 将来可能成为打招呼的话”。从消费者的反馈中，足可以看出 MOTO 策略的成功。

(2003-01-25, 吴晓燕, 中国经营报)

问题：你认为摩托罗拉的策略成功吗？对你有什么启发？

## 阅读借鉴

### 案例一：普华永道的发现

普华永道咨询公司在了一项关于企业经营趋势的调查中发现：世界上快速发展的企业当中，三分之二的企业都是制定了企业营销战略规划。这项调查还表明：

1. 制定了营销战略计划从新产品或服务中获胜的比例明显高于那些没有制定计划的企业。
2. 有战略计划的企业在过去 5 年内的销售收增长率比没有计划的企业要高 69%。
3. 总经理通过推动营销战略的落实，致力于解决对企业至关重要的问题。

美国的《商业周刊》杂志更在头版强调战略规划的重要性, 他们声称:

1. 战略营销已成为企业获取更高销售收入和利润、开发新品、实现企业扩张、开拓新市场的核心。
2. 战略营销是现在最重要的经营管理理念, 并且在下世纪仍然如此。
3. 通过各部门的经理能力合作, 充分实现公司整体战略制定过程的民主化, 使经营任务的完成更具把握, 把很多经理人日常琐碎、无用的管理中解脱出来, 使他们关注更重要的事。
4. 创建与客户、供应商、顾客、对手的关系, 是企业获得更大竞争优势的战略选择。

## 案例二: 韦尔奇的 N01, N02 战略

在能成为第一、第二名的业务领域决胜负, 从劣势的领域撤退。即 N01, N02 战略。Welch 根据这个战略进行企业改革。

印地安那州布卢顿市, 当时 GE 在此有一个世界产量第一的 TV 工厂。对该工厂的处理向世界显示了 GE 的 N01, N02 战略的运用和实践。

1987 年, Welch 突然向外宣布向法国公司出售该 TV 工厂。为什么世界产量第一的工厂会消失, 当时, 谁也不能理解 Welch 的这个决策, 但是 Welch 认为要赢得全球竞争, 除了卖掉该工厂别无他法。TV 是 GE 最早开发的产品, 但是 80 年代, 在日本企业的攻势下, GE 的 TV 业务在世界上只占第 4 位。所以, Welch 把 TV 部门出售给法国托姆松公司, 同时从该公司收购医疗仪器部门。

当时, GE 公司打算重点发展医疗领域。托姆松公司医疗仪器在欧洲市场份额在逐渐缩小, 同时该公司想成为世界第一的 TV 厂家。因此, 这是一个非常完美的交换。把 TV 部门出售给托姆松公司, 同时收购它的医疗仪器部门, GE 公司医疗仪器是优势业务。结果, 我公司医疗仪器业务变为世界第一。出售劣势业务, 收购能赢得优势的业务, GE 成功了。

对于出售 TV 业务, 美国大众传媒激烈反对。TV 和收音机的开发先行者 GE 逐渐退出了这些业务。GE 从 TV 的撤退带给美国电气产业冲击。Welch 整理构筑能成为世界第一的业务。空调、矿山、半导体等业务一个又一个被卖掉, 同时下岗 10 万员工。大众传媒把 Welch 描述为除了保留建筑结构但没有什么内容的中子弹, 称之为 Neutron Welch。

Welch 总是说, 只有成为第一, 第二才能把握自己的命运, 才能制订有利的价格政策, 掌握市场的主导权。但是如果是第 5, 第 6, 相当于被害者。如果第一, 第二名打个喷嚏, 第 5, 第 6 名都要抖一抖。

Welch 把出售所得资金投入有可能成为世界第一的业务领域。1986 年收购了美国 3 大网络之一的 NBC, 进入传输业。80 年代, 为了加快金融业务的发展, 大量收购濒于倒闭的金融企业。N01, N02 战略使 GE 从综合电机企业向其它业务领域迅速扩张, 形成新的企业形象。

我们有世界最强的引擎部门, 最强的金融部门, 最强的材料部门。最强的网络和最强的军需部门, 是最优秀的企业。

### 案例三：新飞“一只拳头打天下”

没有地域优势，没有特殊政策，新飞经过 10 多年的竞争，由全国冰箱定点厂第 37 名，跃入行业三强，其中很重要的一条经验就是：攥紧一只拳头，做大市场。

新飞目前除了冰箱就是冰柜，为何不像国内其他一些知名企业一样，充分利用品牌延伸效应，跨行业拓展？在这个问题上，新飞的领导者刘炳银头脑十分清醒。他认为，只要着眼世界冰箱产品的发展趋势，积极应用新科技，调整产品结构，冰箱市场还有广阔前景。

咬定冰箱产品，新飞制定了“一高中一低档”的经营策略。“一高”，是指开发高科技、高附加值、高档次产品，以满足高收入群体的需要；“一中”是指开发节能系列产品，以满足中等城市消费者的需求；“一低”是指开发经济型、低成本、低价位产品。通过技术攻关，挖潜降耗，产品价格较一般产品售价降低 300-600 元，为开发小城镇和农村市场奠定了基础。

1998 年以来，通过加大科技含量，新飞相继推出了比普通冰箱节能 50% 的超级节能系列，能自动除湿、自动制冰的风冷无霜“保鲜王”系列、超静音宁静系列、抗菌保健系列等几大系列几十个型号的冰箱。“我们根据市场需要调整品种结构，最快只需要 5 天”。冰箱产品不断更新换代，充分满足了城市消费者的需求，中低档冰箱的开发，又让冰箱闯进了农村市场。1998 年，新飞 105 万台的销量中，农村市场的份额已占到 40%。这个十几年前还是一个濒临倒闭的小型军工企业，如今却成了蜚声中外的现代化大型家电集团，资金总额由先前不足 100 万元迅速猛增到 24 亿元。所以，在激烈的市场竞争中，只要定好位，攒足劲，“一只拳头也能打天下”。

至于多元化经营，刘炳银十分冷静地回答记者：“审时度势，量力而行”。进而他又解释道：“审时度势，就是说企业的经营战略设计要符合市场经济的变化规律；所谓量力而行，指的是企业之力而不是国家之力，慷国家之慨”。

目前新飞业已形成了年产 260 万台电冰箱（柜）的生产能力，“销量达到 260 万台”刘炳银说，“那就到顶了”。那时，他会再伸出一只拳头。

（摘自《企业家》半月刊 2000 年第 5 期）

### 案例四：方正集团的多元化

北大方正集团最早是以电子出版业务起家，公司在电子出版业务市场的占有率高达 90%，但电子出版市场已经处于饱和状态，利润率呈现下滑的态势。迫于业绩增长和企业规模扩张的压力，方正集团在上个世纪 90 年代中期先后进入了房地产、电脑、稀土材料等多个领域进行多元化发展，到目前硕果仅存的只有电脑制造业务，电脑业务在上市公司方正科技（600601）内。目前电脑制造业也遇到了困难，主要表现为行业内竞争对手日益增多，价格战此起彼伏，行业的盈利能力逐渐下降，整个行业进入了微利时代。增加利润只能依靠扩大生产规模以降低采购成本来实现。

在电子出版系统和电脑制造等两大业务遇到了发展瓶颈的情况下，方正集团从 2002 年又开始了新一轮多元化扩张，其投入力度和进展速度远超前一次。2002 年 8 月，方正集团出资 2.29 亿元控制浙江证券 51% 的股权染指金融业；2003 年 5 月北大方正与苏州经贸委签订协



议，准备斥巨资收购苏州钢铁集团 100%的股份；2003 年 7 月 4 日 ST 合成发布公告北大方正正式入主；2003 年 9 月 6 日，方正科技发布公告称出资 2.38 亿元收购珠海多层电路板公司。在一年多的时间里，方正完成了四笔重大收购，通过四笔收购公司先后进入了金融、钢铁、制药和电子元器件领域。方正的多元化选择是迫不得已的。

方正的发展战略中碰到的第一件事，就是专业化还是多元化的问题。专业化和多元化，实际上是两种不同的经营模式，各自有其优势和劣势。

魏新认为，任何行业都会有一条生命周期曲线。当所处的行业步入成熟即将衰退的时候，企业就必须思考两条道路：一条是通过技术上、市场上、管理上的不断创新，使所处行业过渡到另一条上升的曲线上；另一条道路是将企业引导到别的新兴行业，用现有的资源创造未来的现金流入。多元化经营目标就是要在恰当的时候，将企业引入更具发展潜力的行业。

对于中国企业而言，多元化是不少成功企业发展到一定阶段后的必由之路，正确的多元化发展可以为企业开辟新的利润空间，有效降低市场风险。但是，不能为多元化而多元化。

作为一个高科技企业，也要走好跨行业发展的道路。高科技企业人力成本相当高，只有在核心技术垄断时才能赚大钱，否则难免危机四伏。如果能够以高科技品牌为依托，向传统的上升行业延伸，以品牌创造市场，就会出现“东方不亮西方亮，黑了南方有北方”的经营局面。

专业化公司通常有两种：一种是小规模，比如在丰田、本田汽车公司周围就有一大批这样的小型专业化公司，几十人的规模，不求扩张，但求赢利，一招鲜，吃遍天，有自主的核心技术；大规模的像微软、Intel，不但有自主的核心技术，所涉领域产品规模也非常之大。

因此，扩张性的大型专业化公司要具备三个必要条件：公司进入的领域行业规模要大；自己要有原创性的核心技术；要具有国际化的优势。从历史上看，方正在早期是一个专业化的公司，是靠王选老师的激光照排技术起家的，由于具有核心技术使得方正的发展有了一个指数型增长趋势。我们最早是做激光照排的，搞的是高科技产品，一个企业需要技术和管理共同发展，方正的技术是非常全面的，当年没有王选老师的激光照排这套技术的话，就没有今天的方正。足见核心技术对高科技企业的重要性。但是，由于激光照排技术所涉及的市场领域有限，如果我们就死抱着激光照排，别的就不做了，这样企业就不可能发展壮大。

多元化公司通常规模都比较大，做多元化公司要符合以下六个原则：多元化应当建立在专业化基础之上；要对进入的领域有清楚的了解和分析，并且要有恰当的机遇；要具有一定的专业团队；进入的领域应当是上升期，或者是资源性(包括经营特许权)的行业；自身要有渗透力很强的企业文化以及与之相匹配的运营管理体系；要有足够的资金支持。

方正集团的多元化就是按照以上六个原则进行的。

（作者：康平，中国证券报，2003 年 12 月 24 日，参考张梦颖《方正：专业化基础上的多元化》，《经济观察报》）

中国证券报，2003 年 12 月 24 日）

## 模块十一 网络营销

### 分析讨论

#### 案例一：“雨虹网花”的经营之道

“雨虹网花” (<http://www.netflower.com.cn>) (如上图) 是上海首家网络鲜花专递网站, 1997 年 12 月 23 日在上海成立。雨虹网花的经营过程, 酸甜苦辣都有, 对企业开展网上营销颇有借鉴之处。

## 一、市场分析

雨虹网花给自己制定的市场策略是以个性消费品为先导, 以鲜花专递为市场切入点, 兼顾长期的市场占有率和短期的资金回报率抢占市场。产品方面以个性消费品为主题, 以鲜花带动礼品等其他相关产品, 并最终向共性消费品过渡。在技术上, 依托 ISP 的支撑, 并在条件成熟后争取与银行联手, 逐步引进完善成熟的解决方案。

### 1. 利用国内在商品送达方面的优势

目前, 国内的网上购物在技术、资金、电脑普及率、网络设施、网民数量、市场响应度等方面的发展水平还比较低, 特别是网上电子支付体系还没有建立起来, 但国内在商品送达方面具有一定优势。

网上购物又称虚拟购物, 是指传统意义上的店面、货物实物、营业员、现金等都是以网上虚拟的方式来体现的, 而最终商品则绝非虚拟, 是要实实在在地送到最终用户手上的。这就需要有一个高效能的商品送达系统, 网上商家才有可能在合理的成本下将用户的购物意愿加以实现。

我国同发达国家相比, 在这一点上具有一定的优势。因为即使在上海这样一个经济发达的大城市里, 平均劳动力成本仍然低得只有欧美平均水平的数十分之一。上海市大大小小的市内快递增加迅速, 快递的收费标准也大幅度降低。

### 2. 开发潜在客户

雨虹网花开始时租用上海热线, 上海热线因实行不用事先开户就可免费上网, 故主页面的日均访问率在 3 万人次以上, 是全国访问人次最高的 ISP 之一。虽然网花的主页尚无计数器, 无法确切地统计访问人次, 但是在上海热线主页面上做超级链接, 访问人次可想而知, 且访问者遍及全国及海外。

## 二、网花的品牌战略

从网站建设初始, 网站经营者就非常重视品牌。从网站的名称“雨虹网花”到网页的视觉形象和文字的字型字体等, 都是经过精心规划和设计而推出的, 如主体颜色以红绿两色为主, 以长短相间的方格为基调等。雨虹网花的网页是美工人员根据详细的市场调查和大胆的预测而精心设计的产物, 体现出追求时尚、质量为本的宗旨, 营造出与所销售的商品相适应的典雅的个性氛围, 符合了都市白领们的消费需求。在目前几乎空白的网上礼品销售市场上, 可供选择的品牌策略一般有“一牌多品”和“一牌一品”两种。“一牌多品”策略最大的好处便是新产品能享用成功品牌的知名度和美誉, 从而以较低的营销成本“搭便车”销售。但品牌延伸对新产品的带动是有限的, 只有在下列三种情况下, 才会对新产品有较强的市场促销力: 新产品与原产品有较高关联度; 新产品的市场竞争不太激烈; 新产品的主要竞争品牌并非专业品牌。

品牌攻心的最高境界是形成品牌与产品特点，个性定位之间的对应关系，乃至“品牌等于产品”的对应概念，“一牌多品”是不可能做到这一点的，采用这种品牌策略往往会形成品牌旗下的产品都能卖一点，但每一种产品都形不成在市场上占领先地位的格局。而“一牌一品”策略在广告宣传时对外传播的信息都是有关这一产品的，具有高度统一性，久而久之便能在消费者的头脑中建立起品牌与产品之间的关系。但是，这种品牌策略使得一方面新产品无法借助成功品牌的，另一方面，在市场竞争异常激烈的今天，发展一个新品牌投入大周期长且成功率低，是营销中的高风险行为，往往只有财政实力雄厚且推广品牌的经验十分丰富的企业才选择这一策略。

雨虹网花采用引入“副品牌”作为摆脱这种两难境地的方法，即在一个主品牌涵盖企业的系列产品的同时，给各产品一个副品牌来突出不同产品的个性形象，副品牌如《玫瑰频道》，《雨虹良品》处于从属地位，直观形象在于表达产品的优点和个性形象。

### 三、营销策略

#### 1. 网址宣传

雨虹网花的网址在国内外各大中西文搜索引擎上都可搜寻到，如中西文搜索引擎 Yahoo、Altavista、Google、Goyoyo、Sohu 等，并且已有“北京在线”等处的友情链接。

在本地市场，利用上海热线极高的访问人数及本市传媒的宣传报道，并适时地在上海热线主页面做超级链接。在全国市场，则采取友情链接(如北京在线等)，主动吸引外地的客户。在上海送递的同时，又提供上海客户异地投送的服务，目前已在北京、珠海等城市拥有多家合作伙伴。在全球市场，与全球知名的鲜花礼品站点，如国际花会 Interflora, Hallmark connections 等建立业务往来。

#### 2. 销售时节

牢牢掌握情人节、春节、母亲节等适于礼品销售的时节，从网页内容的体现，广告宣传到产品和服务质量，全方位捕捉商机，并引进成熟的商业操作手段和广告网页相结合。

#### 3. 产品线

雨虹网花在发展初期是单一产品，单一品牌。要再上一个台阶，除了提高现有产品的销量及市场占有率之外，更需要产品品种来实现企业的扩张。作为目前以鲜花专递为主营业务的企业，雨虹网花的产品销量和营业额季节性波动非常大，也需要增加产品品种来调整经营的稳定性。在原先单一产品的格局上，产品多元化是其发展的必由之路。目前采取的措施是在主产品的基础上增加相关性很强的几个副产品，如《雨虹良品》等。

#### 4. 营销切入点

《玫瑰频道》作为整个机构的主营产品，其经营状况的好坏对企业的生死存亡有着至关重要的意义。公司之所以将其作为整个市场的切入点，正是由于看到了以下卖点：

新鲜的送礼方式：首先，玫瑰作为爱情的象征，在多数场合下由专人而非本人投递更合消费者心意。这就为上门送货这一消费方式提供了强大的卖点。其次，花是从网上订购的，形成新颖的送礼方式，所以一开业就十分引人注目。

每一次上门送花,尤其是送花到工作单位便相当于为企业作了一次生动的广告。目前,雨虹网花已经在上海市鲜花和礼品的高层次的消费人群中产生了相当大的影响,《雨虹网花》和《玫瑰频道》这两个品牌在上海白领心目中成了时尚和品位的代名词。上海的众多花商纷纷采取上门送花的服务方式来吸引顾客,同时,一些 ISP 和 ICP 们也匆忙推出类似的网上服务项目。

异地专送的需求:这是网上购物巨大生命力的初步体现。只要您有计算机、电话网及支付手段,便可以在虚拟环境中实现送礼的愿望。在雨虹网花的订单中,来自外地及海外的订单比例正在不断上升,这一趋势很好地证明了这一点。

## 5. 价格策略

网花的价格策略是走中高档的路线,在原料和包装及服务方面力求尽善尽美,努力给顾客最大限度的享受和心理上的满足。

## 6. 取信于人

对消费者来说,网上购物是新生事物,消费者对你的认知度和信任度要从未到有地培养。在这个阶段,客户的满意度最易波动。目前,网上购物的消费者清一色为城市白领,消费品位和鉴赏力很高,其对产品和服务的质量要求也是在整个社会人群中最高的,且鲜花消费多为赠礼和表达情意,更令他们对产品和服务要求极为苛刻。

这些现象说明,众多潜在客户在转化为行为客户的过程中,只有靠产品的质量和水平才能赢得较高的信誉度。为了消除虚拟服务和跨地域服务带给消费者的疑虑,雨虹网花采取了退货保证制度和送货后付款制度。

## 7. 营销环节

鲜花品种:完全摒弃大众化鲜花,全部采用荷兰等国高档进口鲜切花。

包装材料:以日本丸山花纱主打,以从日本、台湾进口的各种包装材料为基准,与欧美流行时尚的时间差进一步缩短,与海外时尚同步。

加工工艺:采用国外包装工艺结合中国客户实际需要,重新设计定位。

专递服务:培训一支高素质的专递队伍十分重要,它是保证服务质量的重要环节。送货员应有统一服装或标志。实践证明,这一举措其除了价格上具有劣势外,在管理、质量、灵活性等方面有较大优势。

售后服务:在整个销售过程的后期,最易被忽视、可能也是最重要的一个环节,售后服务将理所当然地在网花的经营中占的一席之地。包括以下几个部分:

感谢电话或 Email 友情提醒服务;客户投诉受理中心,集中受理投诉;消费者调查表(附送礼品),掌握消费者需求的第一手资料;灵活多样的促销手段,如赠送抵用券、季节特价、一日一品、VIP 特殊服务等等,开发客户数据库作为其操作的支撑平台;统一的网上 FAQ,定期更新,回答用户最感兴趣的问题。

## 8. 交互机制

正如英特尔总裁葛鲁夫博士所说,未来的市场争夺战是“争夺眼球之战”。谁的网站能够将受众牢牢地抓住,便会在竞争中占有优势,将赢得供应商的青睐和消费者的宠爱,进入良性循环过程。

为此,雨虹网花将《相聚一刻》作为吸引人流的一招,用与主营产品有较高相关度并具有较强的趣味性的内容来吸引用户。而且,在适当时间进一步发挥,如开设《男性杂志》、《迷宫骑士》《网球俱乐部》等栏目,成立会员制网上机构和开展有奖征答等促销内容。《迷宫骑士》也是起类似作用的。在初期,有相当大的一部分来电是做智力问答的,为扩大企业的知名度起到了很大的作用。

#### 四、营销效果分析

雨虹网花对客户的情况做了一些统计和分析:

1. 客户具有年轻化的特点,大部分客户为 20~30 岁的男性;信用度、文化素质高,无坏账;以本地客户为主(75%以上),但外地和海外的客户有上升趋势。
2. 消费特点:100 元左右的产品是为广大消费者所普遍接受的。
3. 支付方式:上门收银的为 85%,银行转账占 15%左右。
4. 订货方式:电话占 45%,Email 占 55%左右。
5. 营业收入:日最高营业额 1 万元以上。

(资料来源: <http://www.edu-edu.com.cn>, 有改动)

问题: 1. 结合本案例,谈一下网络营销和传统营销的区别。

2. 雨虹网花运用了哪一些促销策略?

3. 雨虹网花的产品策略有什么特点?

## 案例二：亚马逊网络营销策略

亚马逊公司成立于 1995 年 7 月，是互联网上出现的第一个虚拟书店，成立之初只是一个名不见经传的网站，在短短几年内就成为全世界最著名的电子商务公司。投资者和基金管理人都对亚马逊公司表现出极高的兴趣，亚马逊现象是各界人士茶余饭后都热烈讨论的话题，尽管该公司到现在还未盈利。

### 一、商业机遇

当网络刚刚兴起时，亚马逊公司的创始人 Jeff Bezos 就意识到一个新的商务时代即将来临。Jeff Bezos 敏锐的发觉：在电子商务创始之初，最容易实现和最占优势的就是网上书店，于是就在 1995 年 7 月成立了 Amazon 公司。公司用计算机虚拟空间取代实景店面，用快捷的软件程序挑起繁琐的进、出货工作，与传统书店相比大量节省了人力和物力。

虚拟书店和现实书店之间的竞争不在于价格而在于能否为客户提供方便。Amazon 公司知道，虚拟书店与其现实世界的竞争者相比具有很大的优势，就是它的存书清单。一个虚拟书店的存书数量在理论上没有限制，而这是传统书店无法相比的。而且公司正把目标转移到数千个更小的、独立的从不把自己的书放到书店的发行商，将这些小发行商发行的书籍放在网上出售。

电子商务的发展为亚马逊公司提供了极好的机遇，亚马逊公司凭借自己的服务逐步登上世界第一网上书店的宝座。

## **二、经营策略**

### **1. 完好、快速的购买程序**

亚马逊公司制订了一个完好、快速的购买程序。当收到客户订单后，亚马逊公司会在第一时间自动回函感谢顾客，同时将相关信息传送到会计部和客户服务部，会计部进行信用卡转账，客户服务部则将相关咨询存入一个客户专属数据库。同一时间，亚马逊公司的电子系统会查询中央数据库看是否有存货。如果有存货，就由亚马逊公司直接送至客户手中。如果没有，客户服务部就通知经销商和发行商，将该书送至公司的仓库包装后寄出，或直接由经销商寄出。总之公司的一个原则是，尽量减少客户的麻烦，提高购买的效率。

### **2. 配送体系**

客户希望在订书之后可以迅速收到书籍，而不是为了一本在当地书店就可以买得到的书耗费多达两天以上的时间。所以 Amazon 公司建立一个快速的配送体系，一方面利用美国的邮政体系，另一方面在西雅图租了一个 50000 平方英尺的仓库，在那里只要定货单一到位就可以给书打包并发送到客户手里。仓库里存有最畅销书的足够多的数量，所以能很快的满足客户的需求。

Amazon 公司的两个主要发行人，Ingram Books 和 Baker&Taylor 按要求使用最快的交易方式给 Amazon.com 公司送书，这样亚马逊公司能控制存书和仓租成本。在 1997 年 11 月，Amazon 公司把他们在西雅图的销售机构加大了一倍，并在新泽西州、特拉华州开了一个新的 200000 平方英尺的销售中心，把存书和发送容量加大了六倍，所以公司能更快地在美国东西部赢得客户。

### **3. 客户关系管理系统**

亚马逊公司采用了一套客户关系管理（Customer Relationship Management）系统，简称 CRM，来管理客户。通过 CRM 系统，亚马逊公司分析每位客户的原始资料（年龄、性别、地理位置、家庭情况、收入情况等）和历史交易纪录，通过分析推断客户的消费习惯、消费心理、消费层次、忠诚度和潜在价值。根据客户的不同需要和习惯提供给客户不同的服务，最终向客户提供一对一的服务。

客户每次在 amazon.com 网站上的浏览和定购情况都被亚马逊公司记录下来，通过分析客户长期的交易情况，公司得知客户基本的需求和消费嗜好，然后公司会向客户推荐他想要的书籍，减少营销的盲目性，获得客户的认可。

### **4. 合作伙伴的建设**



Amazon 公司除了在网上不断提高最终客户的服务水平外，还拉拢并征服了许多风险承担者——发行人、经销商和其它的网络零售商。因为这些风险承担者很容易同 Amazon.com 公司进行商业往来。发行人喜欢事先预览即将要发行的书籍的订购情况，这样可以获得早期的利润迹象。图书发行人向 Amazon.com 公司网站列表里添加信息、评论、报价、内容、摘录和其它一些帮助客户决定是否购书的信息。同时发行人也很感激 Amazon.com 公司为他们提供的关于一周内书的销售情况的详细信息，发行人从中可以分析书籍的受欢迎程度。

一个公司成为 Amazon 公司的合作伙伴就像一个最终用户购买一本书一样的简单。只要填写一张简单的网络运用表格，包括程序说明和法律约束的合同，等待 Amazon.com 公司的正式批准（这个过程一般要花费二十四小时），然后就可以同亚马逊公司建立合作关系了。

## 5. 独特的营销方式

亚马逊公司采用提成的方式鼓励其他网站将 Amazon 公司的广告链接到自己网站上去，任何一个拥有自己的网站的商业或机构都可以注册成为 Amazon.com 公司的合作伙伴，他们将亚马逊公司的广告放在自己网站醒目的位置，然后从 Amazon.com 公司的网站上选择一些重要的书。当客户点取了要购买的书后，客户的购书信息就被直接传递到 Amazon.com 公司的网站上，利用 Amazon.com 公司的购买程序完成购买。不久合作机构就可以收到出售书的手续费提成。通过这种方式，亚马逊公司节省了许多营销费用，而且取得了良好的效果。

## 三、商业功能描述

### 1. 查询和浏览

Amazon.com 公司的设计者们明白虚拟书店和现实书店相比，现实书店的客户可以看到真实的图书，可以精确的查找和阅览，而虚拟书店不可能完全做到这一点。为了最大化客户的购书感觉，公司设计了一套图书预览系统，方便客户进行查询和浏览，以下将介绍其详细功能：

#### （1）查询系统

进入亚马逊公司的书籍网页后，可以发现一个详细的书籍分类目录：按烹饪、建筑、计算机等等分类。客户还可以发现各个方面专家的建议。或者有选择性的去看那些特殊的评论家（像纽约时报评论或 Oprah Winfrey 的图书俱乐部）推荐的书。另外客户通过查询系统，只需输入知道或记得的书的一些信息（作者姓名、书名或关键词）就可以找到想要的书。

#### （2）浏览概要

客户找到要寻找的书籍后，可以阅读大纲或看看其它读者的评论。每本书都罗列了书籍内容的简要介绍，客户可以对书籍有一个简单的了解。另外 Amazon 公司还列出“购买本书的读者也购买”等标语，列出同一科目里的其它书名或同一作者的其它书，以便客户进行选择。

通过设立客户查询搜索引擎，可以帮助客户准确的找到想要的书籍，节省客户的时间，减少客户的忧虑。通过书籍概要客户可以基本了解书籍的内容，有助于客户进行买书决策，减少购书的盲目性。

### 2. 提前预定

亚马逊公司除了能提供较详细的存书目录以外，还可订购已出版但还未在书店出售的书。每一本 Amazon 公司出售的书都列有预定的交付时间，如果书还未出版，交付时间就会从二十四小时变到一个月甚至更长。亚马逊公司会给客户确定的送达时间。这一点是传统公司难以做到的。

### 3. 明确的购书程序

#### (1) 购买程序

Amazon.com 公司是第一个明确地给购买程序中的每一个步骤编号并引导客户进行购买的网络公司。当客户把所有要购买的书放到购物小车之后，客户就向系统确认自己的身份，简要说明所购买的是不是赠送品（如果是，客户可以选择礼物包装并写一张贺卡），选择或输入送货地址，最后检查一下填单并确认订购。在任何时候，客户都可以返回去做一些改动，增加一些书，删除一些书，甚至放弃购买。

#### (2) 交易确认

Amazon.com 公司是第一个提供正面订购交易确认书的网络公司。在客户进行订购的几分钟内，客户将收到一个来自 Amazon.com 公司的电子邮件确认书。然后，一旦 Amazon.com 公司给客户发送了客户所订的任何一本书，公司就会给客户发另一个电子邮件告诉客户哪些书已发出去和哪些书还在订购中。

信用卡加密技术减轻了客户当心被窃密的忧虑，令客户可以放心的网上购买。明确的购买程序增加了客户的便利性，减少了客户购物的负担。交易确认便于客户管理定购图书的送达时间。

### 4. 客户背景数据库

亚马逊公司建立了一个客户背景数据库，从客户在 Amazon.com 公司购书开始，公司就开始拥有一个客户背景，包含所有客户每一次购买时输入的信息。通过客户背景数据库，亚马逊公司可以从中分析客户的行为，对客户进行分群，得出对公司有利的信息。

客户背景数据库是客户关系管理的数据基础，使公司能够管理众多的客户。

### 5. 账目管理

亚马逊公司为客户提供了一个详尽的客户交易纪录，编制成每个客户的账目文件。账目管理文件包含客户曾经在 Amazon 订购过的每一本书的价格、信用卡信息，邮寄时间、邮寄地址和邮寄对象。除了公司以外，只有客户自己才能访问这些信息，可以确保客户的隐私。Amazon.com 公司可利用这些信息向客户推荐其喜欢的书籍。客户也可以访问账目文件以查询定购纪录。

向客户提供购书纪录的详细信息，方便客户管理个人定购档案。

### 6. 针对性营销

Amazon 公司通过分析客户的购买历史纪录得知客户购书嗜好，喜欢的书籍类型，然后根据客户的需求向客户推荐相应的书籍，使客户获得最新出版相关书籍的信息。公司通过电子

信件的方式通知客户，这种方式由于信件内容是客户关心的信息，所以非但不会招致客户的反感，而且会得到客户的反应和定购。

切合客户的需要，进行针对性营销，一方面满足了客户需求，另一方面公司节省了营销费用，增加了销售额。

## 结束语

目前亚马逊公司的经营范围已扩展到了其它一些相关的零售领域，比如 CD、DVD、玩具、厨具、软件、电子产品、硬件等。特别是音像领域，公司仅用了 4 个月的时间就成为全美最大的唱片经销商。其网上“玩具店”开张仅 5 个月，其销售额在去年第四季度就达到 9500 万美元。

尽管亚马逊公司目前还处于亏损状态，但扩张的步伐并没有停止，是公司良好的运行体制和庞大的客户群给了投资者了极大的信心。无论将来亚马逊是否能够实现盈利，亚马逊对电子商务发展的贡献都是巨大的。

问题：1. 亚马逊有哪些值得学习的地方？

2. 亚马逊为什么至今没有盈利？

## 案例三：强生公司网络营销策略分析

19 世纪 80 年代，一种无菌的、可包扎的、密封单独包装、不会被感染且立即可用的外科敷料成品的开发标志着强生公司的诞生。它的使用大大减少了手术后病人感染和再次得病的机会，从而使企业迅速发展起来。

今天，强生已发展成为拥有 180 多个公司、近 10 万雇员的世界大家庭，生产婴儿护理、医疗用品、家庭保健产品、皮肤护理用品、隐形眼镜和妇女卫生等系列产品。著名的“邦迪”牌创可贴更是人人居家外出的必备品。

显然，策划这类企业网站比策划通用汽车、德尔和高露洁之类企业网站要难得多。因为设计单一产品企业网站时，当以纵横捭阖为旨；而建立多种产品企业网站时，则以聚敛收缩为要。

面对旗下众多的企业、产品和品牌，强生网站如果不厌其烦地一味穷举，就可能做成“医疗保健品大全”之类。强生以“有所为，有所不为”为建站原则，以企业“受欢迎的文化”为设计宗旨，明确主线，找准切入点后便“咬住青山不放松”，将主题做深做透，从而取得极大成功。

### 一、站点主题及创意

管理学者素来对强生公司的“受欢迎的文化”推崇备至。该企业文化的内涵体现在公司信条中：第一，公司需对使用其产品和服务的用户负责；第二，对公司员工负责；第三，对所在社区和环境负责；第四，对公司股东负责。这些信条自开创者做起，已为历届继任者坚

持至今，而且他们坚信，只要做到信条的前三条，第四条就会自然做到，企业也会受到公众的欢迎。强生的百年成功历史，就是其执着地实践了这些信条。

所以经验告诉强生，企业网站的成功必须与的“受欢迎”和“文化”联系起来。但进一步，网上的“受欢迎”是什么？它是指企业对千百万网民实际需求的关注与满足，而且这种满足必须是与互联网媒体特性、企业现有产品相结合，同时在网上还要具有特色的、别人难以模仿的新颖服务项目。最后，这种服务对于网民和企业都必须是可持续性的、能不断交流的、可增进双方亲和力与品牌感召力的项目。

明确这些边界条件后，强生就选择其婴儿护理品为其网站的形象产品，选择“您的宝宝”为站点主题，整个站点就成了年轻网民的一部“宝宝成长日记”，所有的营销流程自然就沿着这本日记悄然展开。

在这里，强生就像位呵前护后、絮絮叨叨的老保姆，不时提醒着年轻父母们该关注宝宝的睡眠、他的饮食、他的哭闹、他的体温、如何为他洗澡……。年轻父母们会突然发现，在这奔波劳顿、纷乱烦杂世道中，身边倒确实需要一个这类角色的不断指点。尽管随着孩子的日日成长，这老保姆会时时递来“强生沐浴露”、“强生安全棉”、“强生尿片”、“强生围嘴”、“强生2合1爽身粉”、“强生Ve保湿蜜”，以及其他几十种“强…、强…、强……”。

## 二、内容与功能

进入强生网站，左上角著名的公司名标下是显眼的“您的宝宝”站名。每页可见的是各种肤色婴儿们的盈盈笑脸和其乐融融的年轻父母，这种亲情是化解人们对商业站点敌意的利器。首页上“如您的宝宝××时，应怎样处理？”“如何使您的宝宝××？”两项下拉菜单告诉来访者，这是帮人们育儿答疑解惑的地方。

整个网站、网页格色调清新淡雅，明亮简洁。设有“宝宝的书”、“宝宝与您及小儿科研究院”、“强生婴儿用品”、“咨询与帮助中心”、“母亲交流圈”、“本站导航”、“意见反馈”等栏目。

“宝宝的书”由电子版的“婴儿成长日记”和育儿文献交织组成。前者是强生在网上开设的日记式育儿宝典，任何用户登录后，站点就生成一套如图三格式的记录册，并可得到强生“为您的宝宝专门提供的个性化信息服务”。具体为：

- 育儿日记（网上电子版）
- 记事及提醒服务（重要数据与预约项目）
- 可打印的格式化婴儿保健记录
- 成长热线（提供与年龄相关的成长信息）
- 研究文献（输入婴儿的周、月数，站点就提供相应内容的育儿文章；也可按主题查询）

事实上，育儿宝典的服务是从孕期开始的，其中有孕期保健、孕期胎儿发育、娱乐与情绪控制、旅行与工作、产前准备、婴儿出生、母婴保健……，然后是初生婴儿的1周、2周、3周…、4月、5月…，使用者按此时序记录婴儿发育进展时，站点就不断提供各类参考文章，涉及婴儿的知觉、视觉、触觉、听力系统，对光线的反应、如何晒太阳、疾病症状等。

各项操作指导，可谓细致周全。如教人如何为婴儿量体温，居然分解出 6 个步骤进行。至于如何为孩子洗澡，更是先论证一番海棉浴和盆浴不同的道理，然后再要求调节室内温湿度，再分解出浴前准备 6 步骤和浴后处理 6 步骤……。一个网站认真到了这份地步，不由你不叹服其“对服务负责”信条的威力，相信其进入《财富》500 强决非偶然。

网站还为年轻父母提供了心理指导。如“我的宝宝学得有多快？”就开导人们，不要将自己的孩子与别人的孩子作比较，“将一个婴儿与其兄弟姐妹或其他婴儿比较是很困难的，只有将他的现在和他的过去作比较；而且你们的爱对婴儿来说是至关重要的。因此，无条件地接受他，爱他，就会培养出一个幸福、自信的孩子来。”

促进人们的交流是互联网的主导功能，强生参与运作了一个“全美国母亲中心协会”的虚拟社区。“全美母亲中心”是分布于各州的妇女自由组织，目的是“使参加者不再感到孤立无助，能展示其为人之母的价值，切磋夫妇在育儿方面的经验，共同营造出一个适合孩子生长的友善环境”。

强生网站提供服务时，客户输入的数据也进入其网站服务器。这是一笔巨大资产，将对企业经营起着不可估量的作用，这也是对其认真服务的回报。当然，网站对任何登录的客户数据均有保密的承诺，但这些信息对该公司却是公开的。它需要登录者提供自己与婴儿的基本信息，并说明其与婴儿间的关系（母亲、父亲、祖父、祖母……）。对于愿意提供“婴儿皮肤类型”、“是否患尿布疹”、“如何喂养（母乳、牛乳、混合、固体食品）”者，就可获得皮肤保健、治疗尿布疹和喂养方面的专项信息服务。当然，对于顾客主动从“反馈”栏发来的求助与问询，网站的在线服务自会给予相应解答。

同样，凡参加“母亲中心”论坛的妇女在被正式接纳前，也需按“极感兴趣”、“有兴趣”、“不太感兴趣”、“不感兴趣”的选项，对各种讨论题作出回答，如“母亲工作”、“残疾儿童”、“抚养婴儿”、“取名字”、“孩子出生前后家庭关系变化”、“孕朗保健”、“婴儿用品”、“我的宝宝做得如何”、“趣闻轶事”等。

上述这些客户登记及回答信息到了公司营销专家、心理学家、市场分析家等手中，自然不久就会形成一份份产品促销专案来，至少对企业与顾客保持联系起相当重要的作用。并由于这些方案具有极强的家庭服务需求针对性，故促销成功率应当不低。

（资料来源：<http://www.blank168.com/html/2004/01/29>，有改动）

问题：1. 强生公司的网站体现了什么样的营销理念？

2. 结合案例，谈谈网络营销的特点。

3. 强生公司的网站和亚马逊、雨虹网花的网站相比，有什么不同？

## 阅读借鉴

### 案例一：锚链厂家的策略

据报道，浙江某生产锚链（anchor chain）的厂家，在建立企业网站之后，为扩大宣传效果，将网站提交到了搜索引擎注册。由于了解搜索引擎的特点，事先将网站进行了专门的优化，因此其网站在各大搜索引擎中都占据了较好的位置，结果是随着网站的访问量节节上升，产品出口也大大增加。目前该厂年销售额已达 600 万美元，其中 60% 的定单都是来自网上。

那么该企业成功的秘诀到底在哪儿？要了解这一点，就需要对搜索引擎的工作原理有一个初步的认识。用过搜索引擎的人都知道，我们可以通过在搜索引擎中输入一些相关的文字来查找信息。而搜索引擎在以用户的查询条件检索信息时，它会根据一定原则判断数据库中那些信息与用户所需相关。

以上述企业为例，当以“锚链”（anchor chain）一词进行搜索时，搜索引擎会在其数据库中检索包含该词的网页，并根据特定的评判标准确定某个网页与用户查询条件的关联程度，并按关联度的高低顺序将结果返回给用户。

由于述锚链生产厂家在登录搜索引擎之前做了充分准备，因此当客户以“anchor chain”一词搜索时，其网页在搜索引擎上排名有时竟然是第 1 位！所以该企业的网络营销能取得成功也就是很自然的事了。

（资料来源：<http://biz.163.com>）

## 案例二：农民上网售茶，“老外”闻香而至

由德国克劳特-科根茶叶贸易有限公司沃尔夫冈-威廉海姆率领的由德国、荷兰、瑞士等国 13 家茶商组成的欧洲茶叶考察团一行 15 人，带着德国电视二台的记者，从武义县城出发，驱车 50 多公里，翻山越岭，登上了台山之巅的金山茶业有限公司有机茶基地，进行实地考察。据浙江日报报道，“老外”们兴致勃勃地与畲族姑娘一道摘茶青、炒新茶，忙得不亦乐乎，对武义农民摸准国际时尚、建设生态茶园、发展有机茶生产的做法，大加赞赏。

金山茶业有限公司是由武义县柳城畲族镇农民潘金土于 1995 年创办的。几年来，潘金土在中国农科院茶叶研究专家的指导下，先后在海拔 800 多米高的台山、潘山头等地建立了有机茶基地千余亩，研制开发了牛头山牌有机茶系列产品，1997 年以来连续被国家环保局有机食品发展中心检测审定符合有机（天然）食品标准，颁发给有机（天然）食品证书。产品投放市场后十分畅销，而且还引起了国际茶商的关注。

1998 年 12 月，潘金土把武义金山茶业有限公司“搬”上了国际互联网。潘金土上网售茶，一下子拉近了武义山区与世界各国茶商的“距离”。今年的售茶旺季未到，潘金土已与美国、德国、日本等国的茶商签订了 50 多吨有机茶的合同。今天慕名进山前来实地考察有机茶基地的，已是金山茶业有限公司迎来的第四批“老外”。

（资料来源：<http://www.xzqts.gov.cn>）

## 案例三：富士通采用代理在日本进行目标广告

1996 年末，富士通使用了一种新的称为“交互营销界面”（Interactive Marketing Interface, IMI）的代理技术，它允许广告主和目标顾客进行直接交流并提供有价值的信息和服务。这一系统丰富了顾客的因特网体验。

交互营销界面使得广告主能通过使用软件代理和特定的消费者群进行交流，同时确保广告主不知道消费者是谁。消费者向 IMI 递交个人档案，说明自己的特点，如感兴趣的产品类别、爱好、旅游习惯，以及每周愿意接受电子邮件数量的上限。随后，通过电子邮件，顾客可以收到产品公告、广告、以及根据他们个人档案进行的市场调查。通过接受这些市场调查或确认收到了广告，消费者可以挣的 INI 积分，然后换取礼券和电话卡。

（[美]埃弗雷姆·特伯恩，《电子商务管理新视角》，电子工业出版社，2003 年 1 月）

## **案例四：Boise Cascade 的电子产品目录**

Boise Cascade 办公产品公司是一家规模达 30 亿美元的办公产品批发商，他的基本客户包括 10 多万家大型公司和 100 多万家小型公司。公司每年向客户邮寄 900 页的产品目录，在全年还向客户邮寄小型目录，他们是根据客户以前的购买习惯和购买方式制作的。公司共要出售 20 多万种产品。

1996 年，公司将产品目录放到了网上。客户可以在 bcop.com 网站上浏览目录，并直接在网上或通过电子邮件下订单。第二天即可发货，然后客户将收到账单。1997 年，公司通过网站完成的销售额占总额的 20%。1999 年这个数字已经超过了 30%。公司承认网上业务是他所有业务中成长最快的部分，并估计在几年之内将占到销售额的 70%。

公司准备了数千份客户的定制目录。过去，制作一份客户目录要花费 6 个星期的时间，因为集合所有的数据很费时。现在制作一份网上目录只需花费 1 个星期。定制目录的主要优点之一是在价格显示方面，因为纸张目录是所有人共用的，所以无法向每个买主显示随合同和购买数量而不同的个别价格。

（[美]埃弗雷姆·特伯恩，《电子商务管理新视角》，电子工业出版社，2003 年 1 月）

## **模块十二 国际营销**

### **案例一：日本黑白电视机进入中国的营销策略**

日本是世界上头号电视机生产王国，其产品行销全国，它成功的奥秘就是八个字：见缝插针，无孔不入。下面介绍日本企业开拓中国市场的一些情况。



20 世纪 80 年代初，中国放宽电视进口限制。当时，欧洲和日本的电视机厂商都想进入中国市场，但欧洲的厂商却未能如愿，原因是他们的策略没能适合中国的国情。欧洲厂商一直以香港高消费者为目标对象，不重视一般的工薪阶层。像荷兰电视机厂就持这种态度。他们认为，中国虽然人口多，但收入低，购买力差，电视机市场潜力不大，没有必要与日本厂商竞争。相反，日本厂商却根据“市场=人口+购买力+购买欲望”这一原理对中国市场进行了仔细的调研。认为中国有 10 亿人口，可任意支配收入虽然较低，但有储蓄的习惯，已形成了一定的购买力；同时也有改善文化生活的需求，有看电视的欲望。所以认为黑白电视机进入中国市场，销售前景一定不错。

于是，日本电视机厂商就根据中国市场的特点，运用市场营销的组合手段，制定了一套有效的营销策略。

### （一）产品策略

针对中国不同阶层消费者情况，专门设计了适合中国国情的产品：

1. 中国电压系统与日本不同，将电视机的电压由 110 伏改为 220 伏。
2. 当时中国一些地区电力不足，电压不稳，为了保证声像质量，日本厂商特地在电视机上装上了稳压装置。
3. 中国地域广大，为了提高收看节目质量，日本厂商对原电视机频道进行了改进，增强了灵敏度和选择性以适应中国电视频道情况。
4. 根据中国居民住房轻情况，应以 12 英寸小屏幕电视为主。
5. 针对中国电视机收看人数较多的特点，将音量增大；为适应中国人的消费习惯，电视机的耗电量设计却很低。
6. 保证质量，并提供良好的服务。

### （二）定价策略

考虑到当时中国尚无外国电视机的竞争，并且日产电视机质量比中国国产电视质量好这一情况，估计把价格定得略比中国国产电视机高些，人们也会乐于购买。于是，把价格定在高出中国国产电视机价格几十元（人民币）的标准上。

### （三）营销渠道策略

因当时没有同中国国营公司建立正式渠道，故通过下列渠道销售：

1. 由日方厂商把产品运到广州，由其办事处直接发货销售。
2. 由香港澳门的国货公司或代理商、经销商推销。
3. 通过港澳的中国人携带进入内地。

### （四）促销策略

日方不惜血本，大作广告，以刺激中国消费者购买欲，并借此提高日本电视机的知名度。

1. 在香港电视台展开广告攻势，使其在香港地区家喻户晓，再借香港人之口传向内地。

2. 在中国内地人能够看到的香港《大公报》、《文汇报》等报刊上大量刊登广告，通过这些媒介传播日产电视机的销售信息。

3. 不断在以上媒介上介绍选购、使用和维修电视机的知识，使读者产生日产黑白电视机质量好、功能多、使用维修便利的印象。

在精明日本人上述营销策略下，日本电视机挤进了中国市场，并很受中国消费者欢迎。其实，当时日本黑白电视在日本已经进入衰退期，日本将其即将淘汰的产品大量出口到中国市场，既使黑白电视机在日本的生命周期延长了多年，挽救了一批黑白电视机企业，又从中赚取了巨额利润。

问题：1. 日本黑白电视在中国为什么能够成功？

2. 你认为在国际营销中，应该采用标准化策略还是当地化策略？

## 案例二：宜家中国悖论：奢侈的“低价品”

### 案例背景

1943年，年仅17岁的瑞典少年英格瓦·坎普拉德创立了宜家。相信没有多少人会意识到，经过60年的不断发展，宜家会发展成为世界上最具规模和最具国际知名度的家居集团。时至今日，宜家已经在31个国家和地区，分设了175个宜家商场，2002财政年度(2001年9月1日-2002年8月31日)营业额高达110亿欧元(约108亿美元)。

宜家以提供种类繁多、美观实用、老百姓买得起的家居用品为经营宗旨，其家居产品设计精美，具有明显的瑞典/北欧特色。产品生产注重降低成本，开创性地采用平板式包装、自选购物方式、自己安装的销售方式。

宜家于1998年正式进军中国市场，分别在北京和上海开设有两家商场。其中4月16日再度全新开张的上海商场，总面积达3.3万平方米，商品7000余种，是宜家在亚洲最大的商场。

### 宜家中国悖论

在进入中国长达五年之后，宜家才宣布自己建造的第一家标准店将于今年4月16日正式在上海开张。此前，宜家在中国的店面都是租用场地，而在欧美市场，宜家从不这样做。对于在中国市场发展，宜家抱有明显的谨慎态度。“资本回报率低是宜家在中国发展速度慢的主要原因。”宜家全球总裁安德斯·代尔维格在上海接受记者采访时说。与其它跨国公司领

导人不同的是，安德斯并不认为中国是全球最大的市场，“虽然大家都说中国的消费能力在以惊人的速度增长，美国的消费能力在下降，但宜家在美国每一家门店的销量都比中国要大得多。”安德斯说。

### （一）价格瓶颈

宜家在美国和中国获得两种截然相反的感觉都是因为“价格”。

在欧美国家，宜家通过大规模采购、建立自己的物流网络、在商店采用自选方式、减少商店的服务人员、把家具拆卸下来用平板包装节约运输费用等方法，成功地将自己的产品价格降到比同类产品低。这一低价策略让宜家取得了市场上的绝对优势，宜家的品牌价值也进入了全球排名前 20 位。

而进入中国以后，宜家没有预料到，在中国的消费者眼中，宜家竟然变成了小资阶层借以标榜自己身份的象征——摇身成了中高档产品。

在中国意外地被推入高档产品行列并非宜家所希望看到的，这使宜家成了中国市民阶层“看新奇”的地方——虽然客流量很大，但销售量并不多。

此外，宜家管理者认为，自己店里经常有仿造者出没。这些顾客甚至带着家庭装修工人到宜家量尺寸，看样式——按照他们的生产模式，即便请工人在家中生产一件家具也比宜家在大规模生产中订制出的许多家具便宜。宜家的“价格优势”在中国失灵了。

### （二）难以与中国家具商比拼

宜家显然无法接受中国众多作坊式的家具生产厂家的成本节约的过程——用作坊式的手工生产而不是标准统一的大机器生产、采用略显粗糙的工艺，甚至不太考虑环保因素。这些产品的外形非常漂亮，但没有知识产权，价格当然要比宜家低得多。

这样的产品却恰恰是中国消费者最愿意购买的，因为在中国，家具消费主力人群是钱不多，但喜欢赶时髦的中青年人。

相对而言，宜家在欧美的顾客则大多数对环保、质量等要求比较苛刻。在欧美发达国家生产家具用品，环保和质量往往必须遵守行业内部默认的严格标准，而宜家由于讲求全球统一风格，也把这个标准带到中国，没想到却变成了一种奢侈。

在俄罗斯和东欧国家，宜家也同样碰到了价格问题。在生活水平不高的国家，欧洲的家具生产标准所需要的成本显然是高出了当地的市场需求。

“加大在中国本土的采购量是我们为降价而采取的主要努力。”安德斯·代尔维格总裁说。但是，宜家在中国采购量的增长虽然大，却并不顺利。原因是中国普遍采用手工制作方式生产的家具达不到宜家所要求的工艺标准——在中国，劳动力比机器要便宜得多。

宜家和中国家具生产厂家的分歧导致的结果就是——宜家在中国出售的大部分木制家具都须花高价钱从北欧的工厂订制，并花费高昂运费运到中国。

### （三）是否为中国而改变？

要不要为中国而变，也许是宜家这两年在中国市场上考虑最多的一个问题。

从目前的情况来看，这个由各种严格的管理流程框定、不鼓励大多数部门从业人员发挥创造性的北欧企业已经悄悄地妥协了。

从宜家的第一家中国标准店的选址就可以看出苗头——以往都在郊区选地建店的宜家在上海开出的第一家标准店选在繁华的徐家汇商业区旁边，因为中国的消费者大多数没有私家车，交通要求便利。由于大多数消费者需要送货，宜家也配备了更多的送货车辆，并在消费者的强烈呼吁之下，降低了送货费用。

但宜家惯有的近乎古板的标准限制了它做更多适合中国国情的变通。宜家第一家标准新店所在的上海徐家汇是一个寸土寸金的地段，尽管旁边的土地上都建立着 20、30 层的高楼，但宜家还是按照在欧美郊区建店的统一标准，只造了两层的卖场。在遵守宜家全公司统一标准的要求下，这似乎有违尽一切可能降低成本的商业宗旨。

宜家在全球扩张的过程中，成功地将采购、销售等职能部门分割成了一个垂直管理的部门，其完善的管理制度让宜家员工“只要站在那里干活，不用创新”就能够让公司的经营达到一个很高的水平。而宜家在中国遇到了完全不同的市场环境，在对此做到完全适应之前，中国对于宜家而言，只能如安德斯·代尔维格总裁所言，是“一个潜在的市场，而不是最大的市场。”

尽管大多数国内厂商认为，近两年中国房产消费的急速上升给家具和家居用品市场带来了巨大的商机，但宜家却否认这是一个很好的市场机会。

在只有两家门店、居民消费能力不断上升的中国，宜家的设想只是每年开两家店；而在已经拥有二三十家门店的美国，宜家却将继续以每年五家店的速度扩张——因为在经济衰退、人们喜欢便宜货的美国，宜家有信心以低价占领更多的市场；而在经济不断上升的中国，更多的消费者却还嫌宜家的价格太贵。是等待中国的消费者变得更富有，还是花大力气去做出更便宜的产品适应中国市场，恐怕是宜家在中国所面临的一个抉择。

（资料来源：《经济观察报》，2003 年 5 月 6 日）

问题：你如何评价中国市场？你认为宜家该怎么做？

### 案例三：跨国公司如何应对腐败

一家跨国公司已经成功进行了初步谈判，决定在东欧某一国家建立工厂。剩下的工作只是获得一家国际银行的担保，为此公司需要东道国政府在一些文件上签字。总理已经欣然签字，接下来只要能源部一位不太出名的副部长签字即可。文件被送到了他的办公室，从此便杳无音信。

刚开始，公司以为耽搁仅仅是由于拖拉的官僚作风。总理已经签了字，下属应当理所当然给与合作。但情况并非如此，一位访客来到欧洲公司总部。他说曾耳闻此事，提出由他去请副部长签字，作为回报，公司需在他的瑞士银行账户上存上一大笔钱。

公司知道该地区官员接受贿赂，不过由于谈判进行得很顺利，他们决定对这位副部长多家了解。令公司管理层困惑的是，在上级已经批准的情况下，一个较低职位的人竟然有权拖延这个项目。公司调查后发现，副部长和总理关系密切，他在拖延这个项目时已经通知总理，并得到首肯。此外，尽管那位神秘信使未担任官方职务，却代表着政府高级官员。

在合同谈判的最后阶段，突然索要大笔酬金的事并不罕见。有时会在最后阶段设置小障碍，进行索要。在此阶段，公司已经投入巨资，所以往往会顺从要求。索要这类贿赂的可能是听到些许风声的投机者，但却无力拖延项目，但也可能是一个有权拖延的人。

公司一般要对行贿进行权衡。考虑是否可能与官员进行商谈，减少行贿数额，并要考虑行贿的后果。

公司的反应一般可分为四种类型：实用型、自满型、负责型和伦理型。

实用型的公司对腐败采取实用的态度。如果通过行贿能拿得到合同，公司就照办不误。

自满型公司会谴责行贿受贿现象，但却否认自己为此担心。与这种态度相伴的往往是公司员工对自己的行事方式极其自鸣得意。在这类公司中，高层经理有这么一种心态：只要某一问题未传入耳中，那么问题就不存在。

负责型公司则坚持一切反腐败法律。美国公司一般都属于这种公司，他们认识到不得违反《反对外贿赂法》。在其他工业化国家，随着经济合作与发展组织反腐公约的生效，各公司也将面临类似的压力。

伦理型公司讲究伦理道德。他们不仅严守法律，而且在法律没有涉及到的地方，也坚持规规矩矩做生意。比如，现行法律的漏洞也许意味着向某一政党成员行贿合法，向政府官员行贿违法。最谨慎的公司对这两种情况都严加杜绝。

从长远观点看，将有更多的公司在态度上发生改变，从实用型向伦理型。不过由于公司文化和所在国文化的不同，转变的速度千差万别。

——资料来源：菲利普·R·凯特拉奥，《国际市场营销学》第11版，机械工业出版社。

问题：1. 如果你是这家公司管理人员，该如何处理行贿？

2. 采取不同类型态度带来的后果有什么不同？

3. 评论下面短讯：

2004年4月6日，朗讯宣布解雇其中国区的四名主管人员，理由是这四名主管在企业运营中存在内部管理控制不力，可能违反了美国《反海外腐败法》。被解雇的主管人员分别为朗讯中国公司的总裁、首席运营官、市场部主管、财务部门主管。根据《反海外腐败法》，违法的公司将缴纳最高达200万美元的罚款。

## 案例四：日清，智取美国快餐市场

在我国方便面产销领域，品牌繁多，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——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”，曾不惜高薪聘请美国食品行业的市场调查权威机构，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’，决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，而是抱着“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，只要在口味和营养上投其所好，方便面就有可能迅速占领美国食品市场，成为美国人的饮食“新宠”。

日清食品公司基于自己调查的结论，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，剔肥胖，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条加工成短面条，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”，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。他们以“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，开拓出了一片新天地。

——资料来源《销售与市场》2000 年第 11 期，作者胡羽

问题：从本案例你认为国际营销成功的关键是什么？

## 阅读借鉴

### 案例一：芭比娃娃在日本

麦托尔玩具公司成功地在许多国家销售了未作改动的芭比娃娃，但在日本的销售情况并不怎么好。Takara，麦托尔的日本特许经销商，对八年级的女孩和她们的家长进行调查后发现他们认为芭比娃娃的胸部太大而腿又太长。不过一开始麦托尔公司并不情愿改变玩偶，因为这将会增加生产、包装及广告的成本。最后 Takara 取得胜利，麦托尔特别制造了日本的芭比娃娃。在两年内，Takara 卖出了 200 多万个改造后的娃娃。显然，增加的收入要远远超出增加的成本。

世界还有不少人认为，“全球化（标准化）会使成本降低、会让对价格敏感的消费者购买更多的商品，他们会建议一家汽车公司造一辆世界性汽车，一家洗发香波公司生产一种世界性香波，以及一家农用设备公司生产一辆世界性拖拉机。而且，在实践中确实有一些公司成功地推销了全球性的产品——例如：可口可乐，麦当劳的汉堡包，A. T. Cross 的钢笔和铅笔，布莱克·德柯尔公司的工具以及索尼公司的随身听。不过，即使是以上这些产品，公司也对它们做了一些调整，可口可乐汽水在一些国家没有那么甜或含那么多二氧化碳；麦当劳在墨西哥往汉堡包里放的是辣酱而不是蕃茄酱；而 Cross 的钢笔和铅笔在一些国家的广告里传达的信息有所不同。

### 案例二：百事可乐失败的促销

1992 年，美国百事可乐公司在菲律宾大打推销之战，“今天，你就可能成为百万富翁！”的广告一连几星期充斥在菲律宾的报章、电台、电视等传播媒介上。极富诱惑力的广告迷住了众多存有侥幸心理梦想一夜之间成为百万富翁的菲律宾人。安杰洛太太就是其中一个。她失业在家，丈夫是三轮车夫，每天收入约 4 美元。他们和五个孩子住在贫民窟的铁皮屋顶棚户内。发财的美梦促使他们每顿饭都喝百事可乐。

5 月 25 日，晚间新闻节目宣布：持有印有“349”号码瓶盖的人，将可获得 100 万比索的巨奖。安杰洛太太急忙把一堆瓶盖倒在桌上翻找，突然，他尖声叫了起来：“我们发财了！”意想不到的惊喜使安杰洛太太充满了幻想：我要让孩子们都上大学！要让丈夫买一辆神气的载客吉普车！我们还要买一所像样的房子！噢，感谢上帝！我们的梦想终于实现了！

谁也不曾料到，安杰洛太太的美梦却成了百事可乐公司的恶梦。由于出了差错，中奖号码报错了。本来中奖的应该是一个，而印有“349”号码的瓶盖却有 80 万之多。“349”似乎有一种魔力，平日政府办不到的事情它却办到了，那就是空前的团结。一时间，菲律宾人无

论是共产党游击队还是军方将领，无论是衣着光鲜的主妇还是赤脚的乡下人，拧成一股绳都手拿号码“349”的瓶盖蜂拥前往领奖，但百事可乐公司拒绝给钱。

百事可乐公司的食言，惹恼了众多的获奖者。据统计，至少有 32 辆百事可乐运货车被人掷石块，纵火或推翻在地；有人甚至向百事可乐厂房和办事处投掷燃烧瓶与土制炸弹；有 22 000 人提出 689 项民事诉讼，向公司索取赔偿；另有 5200 人提出刑事诉讼，控告百事可乐公司诈骗。面对骚乱的发生，他们紧急开会，仓促做出决定：给每位持瓶盖者发奖金 500 比索。

他们以为此事只涉及几千人，谁知一下子来了 486170 人。他们本来计划以 100 多万美元了结此事，不料所需金额超过了 4000 万美元。如果花 1000 万美元能了结此事也算不幸中之大幸，然而要求索赔的示威活动仍在进行。

### 案例三：猪肝也分公母

无论你做什么生意，都不能回避性别问题。这可能是美国一位肉制品出口商在和德国客户为一批猪肝发生争执后，得出的结论。

美国出口商签了一笔合约，付运一批“30000 磅美国新鲜冻猪肝，通常可售品质水平，上等品牌”。货物是按照美国市场苛刻标准准备的，出口商以为这笔交易可以顺利地完成了。可当猪肝运到德国时，卖方却提出了异议：“我们订购的是通常可售水平的猪肝——可你们运来的有 40%却是母猪的肝”。

“谁在乎这些肝是母猪身上的还是公主身上的？”出口商问道。

“我在乎”，德国人说，“在德国我们可不能把海绵状的母猪肝充着结实的公猪肝来卖。这批猪肝卖不到我们预期的价钱。严避免全部损失，唯一的处理方法就是降价。你们必须给我们 1000 美元的价格折扣。”

美国商人拒绝降价。他如此执着，部分原因或许是因为他们觉得这是污辱美国消费者的口味。美国人想：“只要是猪肝，无论公猪肝还是母猪肝，只要美国人觉得可口，那么对谁来说都是一样的”。

看来买方和卖方在饮食习惯问题上永远不可能取得一致。

### 案例四：语言差异引起的悲剧

1992 年 11 月 26 日晚，在美国一名叫服部刚丈的日本留学生和他的一个美国同学化好妆去参加万圣节晚会，他们走错门而误入一家私人住宅。该住宅男主人见生人闯入，手握一支枪向他们喊道：“freeze！”，“freeze”在英语中的一层含义是“不许动”，与他一起的美国男生听到叫声立即停了下来。但在服部刚丈的记忆中，英语课上老师讲授的“freeze”一词的意思与冰冻或者制冷有关，因此他仍然向前走，结果胸部中弹而亡。

## 第十二章 方案策划训练



## 案例一：江崎公司如何进入市场

日本泡泡糖市场年销售额约为 740 亿日元，其中大部分为“劳特”所垄断。可谓江山唯“劳特”独坐，其他企业再想挤进泡泡糖市场谈何容易。但江崎糖业公司对此却并不畏惧，公司成立了市场开发班子，专门研究霸主“劳特”产品的不足和短处，寻找市场的缝隙。经过周密调查分析，终于发现“劳特”的四点不足：第一，以成年人为对象的泡泡糖市场正在扩大，而“劳特”却仍旧把重点放在儿童泡泡糖市场上；第二，“劳特”的产品主要是果味型泡泡糖，而现在消费者的需求正在多样化；第三，“劳特”多年来一直生产单调的条状泡泡糖，缺乏新型式样；第四，“劳特”产品价格是 115 日元，顾客购买时需多掏 15 日元的硬币，往往感到不便。

问题：假如你是江崎营销经理，请做一进入泡泡糖市场的简单策划。

## 案例二：如何面对危机

美国强生公司生产的“泰利诺”止痛药于 1975 年问世，在以后的 7 年里，该药占领了美国 35% 的成人止痛药市场，年销售额 4.5 亿美元，占强生公司总利润的 15%-20%。

1982 年 9 月 29 日和 30 日，在芝加哥地区连续发生 7 人因使用强生联营公司生产的“泰利诺”解痛胶囊而氰化物中毒，消息一经报道，强生公司的形象一落千丈，人们纷纷对“泰利诺”避之唯恐不及。不久，谣言四起，据说，美各地有 250 人因服用该药而死亡，“泰利诺”中毒事件成了全国性的事件。

经查证，此药根本无毒。前 7 人的死亡是有人故意打开包装，在药中加入氰化物造成的。后 250 人的死亡根本与“泰利诺”无关。但是，公司名誉扫地，甚至有人断言，“泰利诺”有可能永远绝迹，强生公司面临灭顶之灾。

问题：假如你是强生公司老总，该采取什么措施来重塑公司形象？

## 案例三：“奥康”变脸

2003 年 11 月 26 日上午，在中国鞋都温州举行的奥康全球新形象战略发布会上，奥康集团总裁正式宣布：奥康集团全球新形象战略全面启动。据了解，原有的由字母“AK”演变而来的凤凰头商标变为现在的 AOKANG，这是一个以奥康音译英文字母为主的形象标识，K 字母上方所加的图形符号，强调“突破的一点”，体现奥康品牌的突破精神。他还宣告不久的将来，奥康集团中国区的 3000 多家终端专卖店和专厅也将旧貌换新颜（大红改为暗红）。与此相配合的是一个月前，奥康皮鞋在央视的广告语也由“穿奥康，走四方”变为“梦想是走出来的”。这是继今年 4 月份联想集团换标、7 月夏新更名和 10 月份华旗咨询旗下品牌爱国者“变脸”后，中国传统产业——鞋业掀起的换牌浪潮。

问题：假如你是奥康总裁，请设计一个新品牌形象推广规划。

## 案例四：为 HK EyeMo 做一个营销方案

互联网和各种数字工具的出现，极大地改变了人与人和商业领域的交流方式，同时也为消费者提供了一个使其能够超越现实世界的地理限制而获取信息的渠道。然而，这并不是说营销人员一定能更有效地完成他们的营销目标，他们必须真正了解如何将技术与回应消费者需求的整体营销计划结合起来。

HK EyeMo 正是这样一个掌握技术精髓并将其与对消费者的深入了解结合起来的品牌，它充分利用了网络所带来的营销上的机遇。

几年来，HK EyeMo 在香港地区的滴眼剂领域中保持着领先地位。在消费者调查中，HK EyeMo 一直是名列第一的滴眼剂品牌，并且拥有最高的广告知晓度。不过，作为市场领导者也面临着一些挑战。

首先，过去两年的销售额显示整个滴眼剂市场规模呈现缩减趋势，与此同时，品牌的增长也进入停滞期。此外，消费者调查数据显示最经常使用 HK EyeMo 的是 30—39 岁年龄组的人，恰好是属于上一代的滴眼剂使用者。年龄在 20—29 岁的白领女性中电脑与互联网的重度频繁使用者被认为是最经常使用滴眼药的人，但这些人却更喜爱竞争品牌的年轻形象。

公司对 20—29 岁的白领女性进行了调查，想了解她们的消费习惯。调查主要从三方面进行：

首先，要知道的是她们关心什么？

调查显示，对她们中的大多数人来说，一个典型的工作日意味着至少在办公室里待 8 个小时，并且长时间在电脑前、日光灯下工作。她们通常感到眼睛疲劳和发痒，而几滴滴眼剂可以缓解这些症状。不过她们通常都认为这是无关紧要的小毛病，一忍了之。显然这种解除眼部不适的需求还不足以驱使使用的行为。令她们无法忍受的却是不好的个人形象和不受人欢迎。这就牵涉到希望被同伴接受和喜爱的感情需求。

其次，跟她们交流的最有效的方式是什么呢？

数据表明，在所有的网上活动中，电子邮件的使用率是 100%，并且一些聊天工具的使用也比较广泛。

最后，她们是如何使用媒体的？对于 HK EyeMo 的目标受众来说，因特网和电子邮件不仅仅是为了完成工作进行信息收集的工具，也是获取许多乐趣和相关资讯的渠道。

在以上调查的基础上，公司决定针对目标受众的特点制定一个网络营销方案。方案目标是：将营销重点转移到经常使用滴眼剂的人群；创造出使用滴眼剂的必要的驱动力；转化 HK EyeMo 的品牌形象吸引年轻用户；维护长期的客户关系。

问题：结合上述材料帮助企业制定一个网络营销方案。

## 案例五：美国 SOWARM 公司推出全新散热器

总部设在美国新泽西的 S O W A R M 恒暖科技公司推出的一种采用全新防腐技术的散热器将在本周内全面投放北京市场，抢夺停止暖气供应之后的黄金装修市场。业内人士指出，

新材料和新技术融入散热器行业，将使占据目前采暖散热器市场约 80%市场份额的铸铁散热器受到致命打击，同时意味着新型散热器精品时代的来临。

根据有关资料显示，当前我国散热器生产厂家已达 1000 多家，有品牌的厂商有 300 多家，虽然有北京森德等巨头型企业，但整个行业相对零散，作坊式企业很多，小企业没有资金和能力引进先进生产设备和进行产品研发。据了解，当前国内越来越多的企业意识到抗腐蚀性是否优良决定了散热器的使用寿命，很多企业采用有机涂料，以隔离的方式实现防腐，但是涂料出现老化之后剥落，会失去防护功能，缩短散热器寿命。目前，这种困扰行业多年的顽疾有望被改变，全球最早将铝合金用于散热器研发的美国 S O W A R M 恒暖科技与中国哈尔滨工业大学合作，成功地将美国航天工业的化学镀镍磷防腐技术转化为散热器的内腔防腐应用，并设计完成了亚洲最大的镁铝合金镍磷防腐散热器生产系统，于 2003 年投资 1.65 亿元在深圳建立了生产基地，目前恒暖科技已在北京设立分公司，产品将大规模进入北京市场。

业内专家认为，我国住宅建设近十年来每年建筑面积达到 5 亿平方米，年需散热器约 1.5 亿片，加上旧房改造以及更换老供暖系统散热器，市场容量很大。再加上新型供暖系统的高额利润，北京日上、青岛海尔、营口盼盼、广东万家乐等一大批企业均切入该行业。  
(北京现代商报，2004 年 3 月 12 日)

问题：请你帮 SOWARM 恒暖科技做一个北京市场推广规划。

## 案例六：海尔进军农村市场

国家统计局有关资料显示，我国大中城市家庭冰箱拥有率已超过 95%，而农村冰箱拥有率由前几年的 10% 左右上升为今年的 22.7%。据烟台科特管理顾问有限公司对农村冰箱购买行为的调查，发现整个农村差异很大。最近几年家电行业竞争一直很激烈，冰箱作为海尔的第一大主流产品，担负着参与海尔品牌建设重任，同时也是海尔重要的利润来源。随着城市市场竞争的激烈化以及整体利润的下降，海尔被迫要开发新的市场和寻找新的增长点。众所周知，海尔冰箱品牌质量一直是走高端路线，市场也是走的国际化战略。但是，海尔的董事长张瑞敏却开始考虑把海尔冰箱向农村市场转移，并已经付诸行动。

问题：结合你对农村市场的了解，为海尔冰箱转移农村市场做一个简要的营销战略规划。

## 案例七：日本某物流中心该怎么做？

日本某物流中心成立之初，将出货指令的截止时间定为下午 1 点，也就是说，下午 1 点之前到达物流中心的当日送货请求才能获得满足，下午 1 点以后的部分由营销部门同物流部门协商定为次日出货。然而，顾客需求越来越多样化、个性化，日本销售越来越不景气，多品种、小批量、定时交货成为物流业竞争的主要手段。营销部门也提出了“要满足客户要求，提高客户满意度”，“要做到和其他公司相同的物流服务水平”的请求。于是，物流中心经理做出了将出货指令截止时间调整到下午 3 点的决策，而且，即便是过了 3 点，也可以以“紧急出货”的名义在当天完成出货。

问题：日本物流中心经理的决策会带来什么后果？请设计一个切实可行的解决方案。