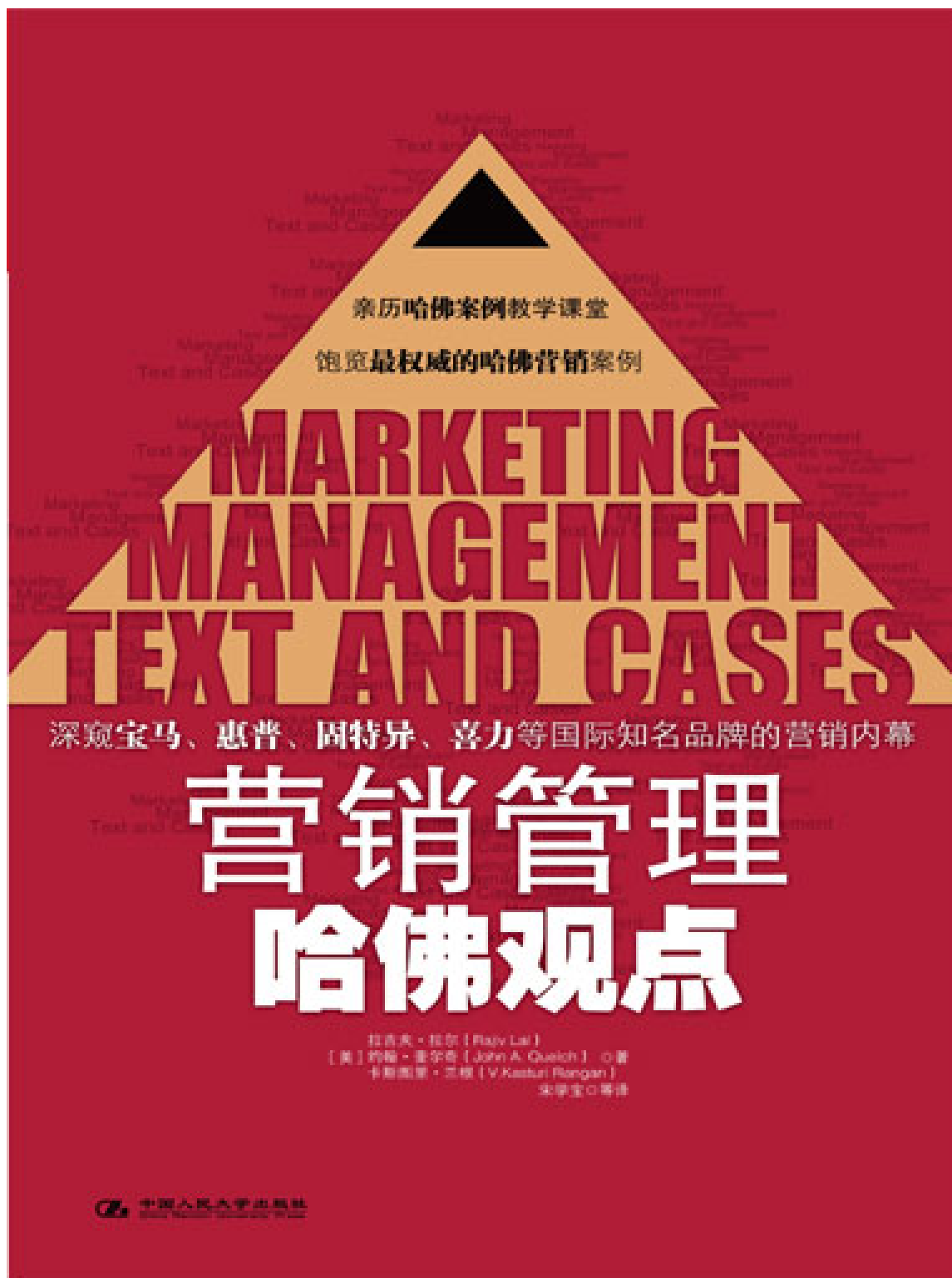


# 营销管理·哈佛观点



这本《营销管理·哈佛观点》除了系统介绍营销管理的基础知识外，还收集了由哈佛商学院提供的最新的营销管理案例，哈佛案例代表着最有效的案例写作与教学方法，是营销管理学中最好的案例。本书不是单纯的营销经理的视角而是从总经理的视角来对成长中的企业的营销战略管理进行阐述的。

# 全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

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

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

## 招生专业及其颁发证书

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



### 【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

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



### 【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

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



### 【证书说明】

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



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



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

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



### 【招生对象】

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



### 【教程特点】

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



### 【考试说明】

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



### 【颁证单位】

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



### 【承办单位】

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



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhjy.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】可以选择以下任意一种方式缴纳学费

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	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：哈尔滨银行龙江支行 支付系统行号：313261018018
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505      户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234      户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023      户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行
方式六	建设银行帐户 (存折)	中国人民建设银行帐户 (存折)： 1141449980130106399 用户名：王海涛
方式七	农业银行帐户 (卡号)	农业银行帐户 (卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛 农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式（中国工商银行，比较方便快捷）收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

<http://www.mhgy.net>

营销观念在这场新经济浪潮的洗礼中赢得了战役，即“消费者”被普遍看做企业的关键资产。事实上，一项又一项的商业形态都在以消费者为中心的格局中进行重组，但我们却试图消除学生们的“战争”概念。我们在其他商学院的一些营销学同仁本能地回应了这一变化，将更为系统化和更具分析性的内容引入营销课堂，希望能借此机会赢得其他工商管理课程的尊敬。我们抵制了这种诱惑，因为我们意识到，市场营销不仅仅是营销组合，也不单纯是营销调研与定量分析，而是严谨的分析、机敏的决策以及对有价值事物的洞察力。明辨消费者是营销的第一步，而仔细分析客观形势并评估选择，并在此基础上提出一套可以提高公司战略目标的行动方案，才是营销的最终目标。

# 第 1 章

## 打造专属你的营销策略

卡拉威高尔夫公司——打造顾客意想不到的产品

1999 年一个阳光明媚的秋日，卡拉威高尔夫公司（Callaway Golf Company, CGC）80 岁的创始人、董事长兼首席执行官伊里·卡拉威（Ely Callaway）正坐在会议室里，思索着公司未来的发展。他想知道，最近公司面临着内、外部双重考验时，公司该怎样继续前进。十年时间里，虽然卡拉威收取溢价，但卡拉威却将 CGC 发展成为高尔夫设备制造业的统治者。CGC 的销售额已经从 1988 年的 500 万美元稳步增长为 1997 年的 8 亿美元（见表 1—2 的损益表）。他曾表达过他的远见：“如果我们为普通高尔夫球手（不是专业球手）提供一种更令人满意的产品，并且有别于其他竞争者的产品，公司就会成功。”

这个建立于 1982 年的上市公司设计、开发、制造以及营销高质量、新型的高尔夫球杆以及高尔夫球袋、配件和高尔夫球（CGC 高尔夫球在 2000 年 2 月上市），见表 1—3。这些球杆都以优惠的价格卖给普通和专业球手，但同时以其高水平的表现和低技术的要求而出名。公司产品中最出名的要算大贝尔莎（Big Bertha）这一系列的球杆和后来经过改进的版本。它们为 1991 年的高尔夫产业带来了革命性的变化。到 1998 年，世界范围内 69% 的专业球手都使用 CGC 球杆。

1998 年，这个高尔夫产业的神话开始淡出人们的视线。CGC 的销售额下跌了 17%，损失 2700 万美元。不得不承认，CGC 遭到其零售合作者的“谋杀”，因为之前其产品需求是如此强大。当 1998—1999 年间发生的巨变发生（1999 上半年的销售额为 4.15 亿美元，净收入为 3800 万美元），卡拉威开始怀疑 CGC 该不该改变它与零售商的关系，那样可能对双方都会有益？要解决可能的市场混乱，应不应该改变传播策略？新开发的 22 种产品到底是公司的生命线还是负担？1999 年的秋季，卡拉威要面对这些问题。这些答案能引导他重新定位 CGC 的

零售渠道、新产品开发和营销策略。

## 公司历史

CGC 是由伊里·卡拉威所领导的。卡拉威是一名极具煽动力的激励者，他确定了公司的文化。人们都称这位生长于乔治亚洲拉格兰治市的领导有魅力、精力充沛、乐观、充满灵感。他是高尔夫神话鲍比·琼斯的远方亲戚，在 20 岁时获得过高尔夫俱乐部赛的冠军，40 岁为三障碍球手。近年来，他发现自己没有太多时间去打高尔夫。他说：“我正尝试着把自己当成一个普通球手，来看看他们对我们新的木头球棒或铁头球棒的反应如何。”

## CGC 的建立

1982 年卖掉酿酒厂后，卡拉威接到来自美国一个叫做希克瑞—史迪克斯（HickoryStickUSA）的小型高尔夫制造公司的创始人的电话。卡拉威看到了这些仿古、但很现代的球杆的潜力，于是决定投资 43.5 万美元买下这家公司。他把公司名称改成卡拉威希克瑞—史迪克斯有限公司，并且开始专注于扩展产品组合。设计在本质上和现有公司的球杆没有很大的不同（主要的区别在于杆身），因此卡拉威首先要做的就是发展原始产品。卡拉威将自己的 200 万美元用于前三年的生产，认为十年后公司将开始盈利。

## 理查·赫尔姆斯泰特

CGC 从小生产商到专业领域的创新大公司的转变离不开理查·赫尔姆斯泰特（RichardHelmstetter）。他和卡拉威 1985 年在加利福尼亚的一个高尔夫球场认识。作为 20 世纪 70 年代日本最成功的台球棍生产商，赫尔姆斯泰特对木工艺的了解使他成为卡拉威公司招聘改革的重要目标。经过一年的不懈努力，有时候甚至一个礼拜打三次电话到赫尔姆斯泰特的办公室发出邀请，1986 年这位台球棍专家终于答应去加利福尼亚担任 CGC 的副总裁兼新产品总经理。

## S2H2

1988 年，CGC 推出了第一批创新性的三个新球杆设计。新设计是一个独特的杆头，叫做 S2H2（短、直、空、插鞘）。（插鞘就是指用以连结球杆杆头与杆身的小部件。）这个设计理念主要是插销重量的重新分布，因为可以直接将杆身连接到杆头，因此几乎可以忽略它的重量，这样可以留出球杆其他部位增加重量的空间。

赫尔姆斯泰特说：“我们发现了一种更好的产品，这几乎纯粹是出于偶然，”从那以后，公司生产的每一个球杆都包含了 S2H2 的理念，他继续，“我们持续改进将重量从不很有效的地方转移至有效的地方的理念。”

这种技术引起了 1989 年 S2H2 金属木杆的引进（虽然木杆头最开始由木头做成，但金属杆头有更好的表现，而原始的产品名称也保留了下来）。S2H2 的铁杆和木杆都可用钢或者碳纤维做杆身，取代了更重的山桃木杆身。1990 年末，S2H2 球杆在常青巡回赛（SeniorPGATour）上采用率排名第二，公司销售额达到 2200 万美元。

赫尔姆斯泰特有一套独特的研究和开发办法。相比之下，他不会花时间在想出怎样生产出一个更好的铁杆上，而是会让他的团队从事一个叫“RCH 苛刻问题”的工程。RCH 是赫尔姆斯泰特的首创，他有大约 400 个未得到回答的问题，例如“回旋球是怎么形成的？”和“为什么球杆尖端的一击会使球转向左边而不是右边？”赫尔姆斯泰特说，“如果我们知道回旋球是怎么形成，可能我们当中一个人会有很好的创意。”他始终相信直觉，特别



是有根据的直觉。他尝试着去雇用科学家、工程师以及高尔夫球手，然后让他们一起去思考这些问题的答案。在判断最合适的击球条件以使得击出可能的最远的距离时，如果某人的杆头速度是 130 公里每小时，工程师发现杆头需要大一些，这也促使了大贝尔莎的形成。

### 大贝尔莎

CGC 第二代创新性新设计是 1991 年引进的大贝尔莎超大金属木杆，大贝尔莎是第一次世界大战中一种大炮的名称。大贝尔莎金属木杆提供了一个更大的杆面中心点。虽然它的价格达到了前所未有的 250 美元，但还是受到了世界范围内很多高尔夫球手的喜爱。大贝尔莎球杆对于 CGC 很重要，因为它重塑了高尔夫球运动，永远地改变了球杆生产的方式以及顾客购买的方式。某高尔夫球分析师说：“如果你是一个高尔夫球手，而且无论你拥有大贝尔莎与否，CGC 都几乎改变了你球带内的所有东西。如果你是一个巡回赛选手，你不可能不用大贝尔莎，因为所有的其他选手都用它，而你不会想要落后。”

在大贝尔莎之前，1 号木杆是高尔夫球手最不喜欢的球杆——很多人甚至避免使用它，因为普通球手还不能用它准确地击中球。大贝尔莎改变了这种看法，甚至逆转了很多高尔夫球手的看法。这是有可能的，因为球杆结合了 S2H2 技术，采用超大号的杆头，这样即使没有正中球心，也可以将球击出。在对球杆看法改变的回应中，一个高尔夫分析员说道：“由于大贝尔莎，我们用杆头的后侧击球，球将沿直线飞行；用杆头前侧击球，球也能沿直线飞行，这样，这项运动就容易得多了，对我们这些不以高尔夫运动谋生的人来说也是一件美事。

在大贝尔莎之后，竞争者们一年后才开始有了超大号的金属木杆。而六年后它们的表现才对 CGC 构成威胁。直到 1999 年，竞争者进行了八年时间的追赶，才终于缩小了和 CGC 之间的差距。

1994 年，CGC 引进了大贝尔莎铁杆和大贝尔莎附带战鸟（Warbird）底面的金属木杆，销售额达到 4.49 亿美元。那时，赫尔姆斯泰特为 CGC 的成功做出了非常大的贡献，以至于卡拉威在同一年为向其表示敬意建立了一个最先进的球杆测试中心，并以赫尔姆斯泰特的名字命名。

### 钛杆

到 1995 年，钛杆开始作为 CGC 第三代主要的技术突破出现。赫尔姆斯泰特和他的团队已经知道球杆的转动惯量越大，对技术的要求则越低。因为杆头的总重量在一定程度上是固定的，将重量从杆头中心区域移开可以增加转动惯量。重材料但薄的外壳，如钢或者有同样强度但密度更小的材料可以做到这点，但赫尔姆斯泰特知道不能用不锈钢。虽然转换到钛杆需要重新装备生产设施，但他对于研发的想法是：

如果你可以做出一样足够好的东西，那成本有多高都没有关系。你不能被一些典型的商业学院的惯例约束，如“我们应该先了解市场的规模，然后再确定我们该投入多少钱去开发产品，这样就可以保证很好的盈利。”科学家、技师和设计师不能单独开发出新产品。只有将他们聚集在一起才可能有开发新产品的灵感。这种智慧非常昂贵，因此确定研发的预算极其困难。随随便便可能就是 5% 的销售额。

1995 年，大贝尔莎被大大贝尔莎（GreatBigBertha）钛杆取代。这些球杆有更长的杆身、更大的杆头，但却更轻。大大贝尔莎一开始的定价为 500 美元，虽然有人认为这简直就是营销自杀，一个主要竞争者泰勒梅德

(TaylorMade)也引进了一类在同样价格范围内的产品。因此出现了球杆代表地位身份的现象。

1996年唐·戴(DonDye)成为CGC的首席执行官,在接下来的一年,CGC引进了另一系列的产品——超大贝尔莎(BiggestBigBertha)钛杆和大大贝尔莎钨钛杆。超大贝尔莎比大大贝尔莎还要好,因为它对使用者的技术要求更低,却能将球击得更远、感觉更好,但并不符合市场预期。它的定价过高,达到600美元(相比大大贝尔莎的500美元),而CGC却同时销售两种产品。而消费者并不认为超大贝尔莎的性能高出大大贝尔莎的20%。

1997年,CGC年终的销售额为8.43亿美元。它还用1.3亿美元收购了奥德赛高尔夫(OdysseyGolf)。奥德赛有最好的推杆销售线,CGC也很欣赏奥德赛对技术的重视。1998年大贝尔莎X-12、大贝尔莎钢头金属木杆和给小孩用的小贝尔莎(LittleBertha)面市。在唐·戴离职后,伊里·卡拉威任命了一个新首席执行官。

### 产品开发

在高尔夫行业中,与其他公司相比,CGC能以最高的价格卖出更多种类的更多产品。为达到这种程度,CGC必须一直保持先进的技术优势并且持续地超过消费者的预期。生产和竞争者类似的产品还不足够,因此研究和开发对公司很重要(过去的十年,CGC一直在增大生产能力,1988年卖出50万套,1998年卖出600万套)。

如此看来,CGC要应对的最大挑战是不仅是要让产品有别于其竞争者的产品,还要不断地超越自身。如果同样的产品卖得太久,不管它有多好,销售额肯定会下降(表1—4)。这种下降会发生是因为如果消费者真的很喜欢这个产品就会在它上市的前两年内买下它。销售额和价格当然会在两年左右后下降,这就迫使CGC不断地淘汰旧产品。除此之外,还有一个持续推出上等技术产品的原因是防止现有顾客转移到其他品牌。CGC已经是一个非常好的品牌,消费者们都知道CGC总可以提供高质量的产品,但克莉丝假日(ChrisHoliday)美国销售部的高级副执行官说道:

真正的顾客忠诚度是针对能帮助他们有更好表现的最好的球杆来说的。一旦一家制造商能够生产出比我们更好的产品,品牌并不能挽救我们,它只会给我们一些应对的时间而已。我们必须继续生产出世界上最好的球杆,否则即使是用了我们球杆15年的顾客也会立即弃我们而去。

处于领先地位是有代价的:公司的研发费用已经从1994年的600万增加到1998年的3700万美元。CGC估计这种上升趋势还将持续,因为研发一直就是公司的生命线。

实际上,CGC只是利用超大号的金属木杆创造了全新的一个产品种类,但这却给了高尔夫球商这样的感觉:“如果CGC能成功,我们也能成功。”因此带来了更多的生产商进入这个领域。1999年某零售商这样描述发展环境:

每个人时时刻刻都在试图通过开发出新产品而打败对手。以前每年都有两个较大的高尔夫用具展览会,一个是九月份在加利福尼亚(之后改成了拉斯维加斯),另一个是一月份在佛罗里达州。制造商过去总是将最新的产品留到展览会上推出。但现在情况却不一样了,产品推出的速度要更快,生命周期也更短了。

对于不同产品球手的接受程度不同,有时候产品甚至不能持续一个季度。那个零售商还说道:“我觉得制造商应该放慢产品更新的步伐。产品从推出到消费者接受需要更多的时间。”这样短的产品周期也加快了存货出清项目的增长。在过去的两年里,几个制造商都花数百万美元用于剩余存货在传统分销渠道的处理。



## 消费者行为

高尔夫运动是一项很难的运动，玩过的人可能沮丧也可能迷恋，但都伴随着热情和兴趣。即使是团队运动，球手也不会降低对自己的要求。球手们表现不好时往往责怪设备的问题，因此总想改进他们的球杆。和大多数其他运动不一样，高尔夫运动中虽然球手的精神状态和技术水平与场地有很大的关系，但设备对于选手的表现也有重大影响。高水平的球手不管用什么样的球杆都能打出好球，但普通的球手如果使用高级的设备，其表现就会有显著的提高。初学者也能因此受益，因为那些对技术要求较低的球杆可以让他们更快地建立起和球之间的联系，可以减少挫败感，这样就不会轻易地退出这项运动。因此球手们总在寻找一支能帮他们减少杆数并且能更多地享受这项运动的球杆。

购买球杆时，大多数球手都接受其他人的口头推荐。这种形式的宣传很奏效，因为高尔夫运动是一组四个人，他们会在场地上一起相处很长时间。有一个销售人员将它比做以前的柔性洗发露的电视商业宣传语——“他们告诉了两个朋友，四个朋友，八个朋友……”这个四人组也是了解新球杆演示的很好的方式。当一个球手用一支新球杆打出一记好球时，小组里的其他成员会顺便自己试试这种球杆的性能。

普通高尔夫球手（定义为每年至少打十轮）是 CGC 的目标市场，他们一般打 18 个以上差点，并且每两三年就会换新用具。这个购买循环只是一个平均数，一些球手八年以上才换一次用具。一个 1987 年后拥有屏（Ping）铁杆，1997 年后换成 CGC 木杆的高尔夫运动爱好者（定义为每年至少打 30 轮）说道：

我已经使用同一套铁杆 13 年了。我一年打 60 轮，到现在能打出持续远的距离，并且能很好地控制它们。它们很管用，我没有理由换掉。不过木杆就不同了，我试过几套。问题现在变得很复杂，我都不知道哪套更好用一些了。我很想改进我的木杆，但如果 300 美元的木杆好用，我就不会再花 1000 美元购买其他产品。

实际上，CGC 只是利用超大号的金属木杆创造了全新的一个产品种类，但这却给了高尔夫球商这样的感觉：“如果 CGC 能成功，我们也能成功。”因此带来了更多的生产商进入这个领域。1999 年某零售商这样描述发展环境：

每个人时时刻刻都在试图通过开发出新产品而打败对手。以前每年都有两个较大的高尔夫用具展览会，一个是九月份在加利福尼亚（之后改成了拉斯维加斯），另一个是一月份在佛罗里达州。制造商过去总是将最新的产品留到展览会上推出。但现在情况却不一样了，产品推出的速度要更快，生命周期也更短了。

对于不同产品球手的接受程度不同，有时候产品甚至不能持续一个季度。那个零售商还说道：“我觉得制造商应该放慢产品更新的步伐。产品从推出到消费者接受需要更多的时间。”这样短的产品周期也加快了存货出清项目的增长。在过去的两年里，几个制造商都花数百万美元用于剩余存货在传统分销渠道的处理。

## 消费者行为

高尔夫运动是一项很难的运动，玩过的人可能沮丧也可能迷恋，但都伴随着热情和兴趣。即使是团队运动，球手也不会降低对自己的要求。球手们表现不好时往往责怪设备的问题，因此总想改进他们的球杆。和大多数其他运动不一样，高尔夫运动中虽然球手的精神状态和技术水平与场地有很大的关系，但设备对于选手的表现

也有重大影响。高水平的球手不管用什么样的球杆都能打出好球，但普通的球手如果使用高级的设备，其表现就会有显著的提高。初学者也能因此受益，因为那些对技术要求较低的球杆可以让他们更快地建立起和球之间的联系，可以减少挫败感，这样就不会轻易地退出这项运动。因此球手们总在寻找一支能帮他们减少杆数并且能更多地享受这项运动的球杆。

购买球杆时，大多数球手都接受其他人的口头推荐。这种形式的宣传很奏效，因为高尔夫运动是一组四个人，他们会在场地上一起相处很长时间。有一个销售人员将它比做以前的柔性洗发露的电视商业宣传语——“他们告诉了两个朋友，四个朋友，八个朋友……”这个四人组也是了解新球杆演示的很好的方式。当一个球手用一支新球杆打出一记好球时，小组里的其他成员会顺便自己试试这种球杆的性能。

普通高尔夫球手（定义为每年至少打十轮）是 CGC 的目标市场，他们一般打 18 个以上差点，并且每两三年就会换新用具。这个购买循环只是一个平均数，一些球手八年以上才换一次用具。一个 1987 年后拥有屏（Ping）铁杆，1997 年后换成 CGC 木杆的高尔夫运动爱好者（定义为每年至少打 30 轮）说道：

我已经使用同一套铁杆 13 年了。我一年打 60 轮，到现在能打出持续远的距离，并且能很好地控制它们。它们很管用，我没有理由换掉。不过木杆就不同了，我试过几套。问题现在变得很复杂，我都不知道哪套更好用一些了。我很想改进我的木杆，但如果 300 美元的木杆好用，我就不会再花 1000 美元购买其他产品。

俱乐部专卖店对 CGC 很重要，但公司更多地依赖于俱乐部外的零售店，因为一般来说，它们比专卖店有更雄厚的资金实力。另外专卖店人员并没有挑选出合适的产品推荐给客户的时间，因为他们还要经营俱乐部、教授课程、销售衬衫和出租球杆。虽然两种零售店的规模有很大的不同，但 CGC 对所有顾客保持了统一的价格。因此，并不提供数量折扣，不管是一年内购买一万美元产品还是 4000 万美元产品的顾客得到的价格都是一样的。

通过卡拉威高尔夫销售公司这一子公司，CGC 由本地的实地销售代表（室外销售）、室内电话销售人员（室内销售）和顾客服务代表向顾客批发销售。销售人员将顾客分成三种，“A”、“B”和“C”。他们会按照每类顾客的重要性分别以每周一次，每月一次，每年四次的频率拜访。拜访时，销售人员会在顾客的商店里待上一两个小时。

室外销售人员在实地销售时负有很多的责任，包括举办“演示日”、维护物理存货、为 CGC 的展示做讲解、接收顾客订单、准备产品研讨会以及了解其他的销售人员。“演示日”是由室外销售人员（每年有超过 2500 人）组织于周末在俱乐部专卖店举行的，一年 30~40 次。这些活动能让球手亲身体验 CGC 的球杆。

另外一个室外销售的任务是测定个体商店存货的短缺情况并且利用对销售趋势的了解来建议商店填写订单（新产品以配给方式供应，所以事先订下分配给它们的数量，即使存货被消耗尽也不能获得更多的产品）。零售商并没有先进的存货管理，因此 CGC 要依赖于室外销售团队去做实物清点。室外销售人员还要培训销售人员关于 CGC 产品的知识，因为销售人员只有熟悉了产品性能，才能以此吸引顾客，他们知道得越多，销售时就越有说服力。

在美国国外，CGC 的产品主要由外国子公司以及国际高尔夫球杆分销商销售。公司将产品销售到 50 多个国家，这些国家的销售商能享受出口定价折扣，以减轻分销、宣传和销售成本的负担（见表 1—6 中 1998 年各国的销售额）。

## 营销

CGC 的营销项目之所以很重要有两个原因。首先，高尔夫这个行业盈利的关键在于产品，因此 CGC 必须使其产品有别于其他生产商的产品，这样就可以收取溢价。其次，CGC 通过持续的技术改进获得了差异化产品，这样，终端顾客和零售人员对产品的足够了解变得非常重要，因为这样才会导致明智的购买决策和销售手法。

CGC 利用电视、高尔夫杂志、行业出版物、口头推荐作为主要的宣传方式。公司还利用了五大协会（PGA（美国职业高尔夫球协会）、LPGA（女子职业高尔夫协会）、高级 PGA、欧洲 PGA 和耐克）的职业高尔夫球手帮助宣传公司产品。值得一提的是，世界范围内很多职业选手都使用 CGC 的产品，虽然他们对 CGC 并没有合同义务要这么做，CGC 还是以双赢的方式奖励了这种自愿使用的行为。

CGC 计划在 1999 年花 2500 万美元在世界范围的职业巡回赛上，但这个项目的规模未来很可能会逐渐减小。目的在于聚集一些高素质的信任产品性能的职业球手，以合理的价格签约。

在选择职业球手的合作者时，CGC 的一个执行官说：“我们不会不惜代价地请一个超级巨星，这样做很不值，因为我们已经是市场领导者。但我们当然也不希望要一些永远都上不了电视的选手。我们希望选中的球手能成为领导者，能赢得一些比赛。”1999 年 CGC 的一些职业球手包括洛克·梅迪亚特（Rocco Mediate）、科林·蒙哥马利（Colin Montgomerie）、安妮卡·索伦斯坦（Annika Sorenstam）、吉姆·科伯特（Jim Colbert）、布鲁塞·弗雷瑟（Bruce Fleisher）和卡洛斯·弗朗哥（Carlos Franco）。

在 CGC 的产品营销活动中，展销会更像是验证产品性能的途径，而不是什么基础。相比之下，职业球手的接受和使用是泰特利斯（Titleist）营销策略的核心。卡拉威的一个代言人评论道：“我为普通球手开发产品，但碰巧职业球手也用这种产品。那样就能证明我们产品的质量和技术含量很高。”

## 媒体

1991 年推出大贝尔莎时，CGC 有三个消费者印刷广告和三个行业杂志广告。伊里·卡拉威说：“不用一分钟的电视——全部都是基于产品表现的口头推荐。”不过很快电视也被采用了，自那以后，CGC 的宣传一直都有变化，从卡通到名人代言，再到公司代言人描述 CGC 球杆的技术优势。CGC 想要声明它对研发非常重视，但这些声明都很轻描淡写。

CGC 的广告主要是在高尔夫赛事时插播，也可能在 CNN 和 ESPN 上播出。因为电视的高成本，公司从来没有将其作为主要宣传手段。1998 年，CGC 的宣传预算是 3300 万美元，高于 1997 年的 2000 万美元和 1996 年 1800 万美元。见表 1—7 中广告、促销和展销会相关的费用总开支。表 1—7 CGC 广告、促销和展销会相关的总费用（单位：美元）年份金额 1998 7900 万（广告=3300 万）1997 6200 万（广告=2000 万）1996 4500 万（广告

=1800 万) 定价

设定类似大贝尔莎金属木的创新产品的批发价格并不是一件容易的事。伊里·卡拉威如下解释整个定价过程:

我们将新产品和市场上现有的产品联系起来, 估计我们的产品在消费者中的影响会有多大、产品有多稀缺、生产成本有多少、制作时间有多长。我们将这些问题都考虑进来, 然后内部员工, 如商品销售部、产品和研发部的工作人员聚集到一起设定价格水平。定价并没有指定的公式。

因为要预测消费者购买这些创新性产品的意愿很难, 因此需要靠判断力和冒险的勇气。1991 年引进的大贝尔莎金属木以 400 美元的价格售出, 这个价格可能是任何人之前花在球杆上的两倍的金额。我们确切地知道像大贝尔莎这样的产品对球手会有什么好处, 但只有在你将它推荐给球手并让他们尝试后, 他们才能帮你做出判断。因此就必须预见到这种尝试体验后的反应。

卡拉威很少去调整木杆和铁杆的批发价格。在整个产品周期中, 批发价格一般都保持不变, 只有在对现有产品有改进的新产品上市时的 2~3 个季度末才会有所降低。

#### 行业/竞争分析

1986 年, 美国有 2000 万高尔夫球手活跃在 13353 个高尔夫球场上, 1998 年是 2600 万球手、16365 个场地(其中 70% 都对外开放)。每年预计可以增加 200 万个球手和 300~400 个新场地(1998 年开放的 448 个场地中, 54% 的是九个洞的场地)。增加人数最多的是那些每年打 8~24 轮的球手, 从 540 万增加到 840 万, 增长率为 56%。同时高尔夫爱好者从 560 万减少到 540 万, 偶尔玩玩的球手数量稳定在 1000 万。

一些高尔夫行业分析师争辩过新进入者增长幅度的问题。在 1988—1998 年之间, 高尔夫运动每年吸引了 150 万~300 万的初学者, 但他们中的大多数都退出了, 就如美国国家高尔夫基金会说过的: “这个行业无法提供一种能刺激更多的球手继续参与这项运动或是激发普通球手更频繁地参与这项运动的体验。”其中的理由可能是这项运动要花的时间(18 个洞的高尔夫要四个小时才能打完)、场地难以租到(很难预订到想要的开球时间)和运动成本的增加(1996 年后每轮平均成本每年上升 5%)。

在 1986—1998 年之间, 高尔夫运动在场地收费、设备和产品上的花费从 78 亿增加到了 150 亿美元。1998 年, 球手们花 22 亿美元在球杆上、50 亿在商品上, 其余的都在场地费用上——大约占到总费用的 50%。美国一个普通球手在与高尔夫相关购买上的平均花费是 1152 美元, 高尔夫爱好者的花费则是这个数字的两倍多, 其他的球手则要少些。

虽然世界范围内对高尔夫运动感兴趣的的人越来越多, 但高级设备的市场却在萎缩。1998 年的美国市场需求降低了, 亚洲经济危机也给世界范围内的销售额带来了负面影响。另外一个原因是市场已经达到饱和。到 1998 年, 13 家生产商的 18 种超大号杆头球杆分享了 CGC 于 1991 年创立的市场。随着新技术的先进球杆不断地上市, 球手很难再区分自己球袋里的球杆和那些新球杆有什么不同。另外一个问题是, 很多球手都会在正常情况下的新购买周期开始之前升级自己的球杆, 因此很难保证有新的购买。

#### 竞争

高度竞争的高尔夫设备行业有很多资金实力雄厚、具有很受欢迎的品牌的大公司，以及具有很流行产品的新公司。20 世纪 80 年代末、90 年代初，制造商资金实力并不雄厚，不愿意在新的、设计出奇的球杆上下赌注。屏是一个例外，产品非常新颖，到 1995 年已经统治了整个铁杆市场。然而到 1999 年，制造商更愿意开发独特的设计。在铁杆和金属木杆的分类上，CGC 最大的竞争者是泰勒梅德、泰特利斯、壹佰高尔夫（Cobra）和屏。在推杆的分类上，CGC 主要与泰特利斯和屏公司竞争（见表 1—8 中每季度的木杆零售销售额）。还有来自试图进入美国市场的日本公司的挑战，这些日本公司拥有先进的产品。一个行业内部人士说道：

高尔夫行业最大的问题是要有第二方案。很多公司可以推出一种新的球杆然后获取一定的市场份额，但当产品周期结束需要新的球杆时，公司却不能推出更好的产品。

泰勒梅德高尔夫 1997 年，泰勒梅德被德国跨国公司所罗门集团（Adidas

壹佰高尔夫成立于 1973 年，1996 年被富俊公司收购之前已经是一家上市公司。与泰特利斯相反，它定位于普通球手，特别是女性和老年人。和很多公司一样，壹佰一开始生产木杆，最原始的一种是调节（Baffler）木杆。之后公司也开始生产铁杆，最成功的一种就是 1993 年推出的壹佰王（KingCobra）超大号杆头的铁杆。1998 年总共的销售额和员工数分别达到了 9.63 亿美元和 4650 人。

屏高尔夫

屏是少数的私有高尔夫公司之一，它和 CGC 在铁杆市场上竞争。和 CGC 一样，屏也是以生产推杆起家。管理层很注重研发工作，屏以杆头前后和周边配重以及创新性的量身订做出名。

屏基本上只将产品分销给俱乐部专卖店的零售商，因为管理层觉得这样消费者才可以更好地找到合适的产品。另外一个原因是其他零售店无法模仿球的飞行，而管理层认为这一点对于顾客找到适合自己的产品很重要。但当意识到越来越少的人加入高尔夫俱乐部时，屏也开始向俱乐部外的零售商销售产品，以获得更多顾客。但屏没有参与任何和职业球手相关的代言项目。

管制的压力

1998 年 11 月，美国高尔夫协会（USGA）给 CGC 设置了另外一道考验：测量所谓的球杆杆头“妙手回春作用”的测试协定的采用。卡拉威说：

USGA 制定规则管制设备，我们正努力克服它的考验。那个声明造成了行业的恐慌。它认为球手们将球击得太远了，于是废除大贝尔莎。我们举行了一个公关活动，向球手调查一个问题：“你并不想它这么做，对吧？”结果我们赢得了暂时性的胜利，USGA 批准了大贝尔莎以及类似产品继续面市。但我们知道还有一些即将面市的产品会被废除。这对于 CGC 甚至整个行业来说都是一个巨大的考验。

这个只适用于美国的 USGA 协定同时涉及业余球手和职业球手。事实上，世界上只有大概 20 个人可以在一定情况下将球击得过远——而球杆只是其中的一个原因，还有球手们更强大和场地条件更好的原因。CGC 的产品服从了 1999 年协定的管制。但这确将引导未来 CGC 乃至整个高尔夫行业的产品开发。

零售渠道

俱乐部内、外都有零售店。俱乐部专卖店通常较小，选择较少，且在高尔夫球场内拥有很多私人和公共的设施。相反，俱乐部外的零售店在球场的外面，比较大，选择较多，通常按店的规模分成不同的类别。一些俱乐部外的零售店在服务和专业知识水平上有优势，另外一些的选址很吸引人，但所有商店的价格都很具有竞争力。正如一个零售商所说：“你必须有能力保持竞争性的价格，否则就混不下去了。”

无论规模大小的俱乐部外零售店都利用广告作为其营销策略的一部分。价格宣传经常出现在报纸上，而在电视上则出现得要少一些。行业大多数生产商都允许顾客宣传它们的价格，很多生产商只有极少的宣传价格限制。直到 1999 年，CGC 才开始允许它的批发商顾客宣传其价格。在那之前，顾客只能通过广告传单或直接邮寄来做价格宣传。

## 零售人员

零售店提供多样的销售帮助。按照顾客技术水平的不同，销售人员会花 15 分钟到 1 个半小时时间为顾客提供这些帮助。一方面，初学者需要高水平的服务和单独的照顾，零售目标就是为他们挑选一套合适的、价格水平他们能够接受的用具。对于普通球手或是爱好者而言，他们进商店前就已经知道他们想要什么。这些技术更高的球手会更多地去击球区域体验产品，几乎不需要销售人员的帮助就能做出购买决定，只要价格水平在自己承受范围内并对产品感觉不错。当然，在球手所试用的用具与他技术水平不相匹配时，销售人员会给一些建议。当销售人员同时将每套 450 美和 700 美元的用具给球手试用时，这也可能影响购买决定。一个售货员说：“更贵的球杆可能在某几次击球上让球手感觉到要容易一些，但大多数人并不能区分二者的区别。”

销售人员能够清楚地向顾客说明，这要求他们对这项运动有深入的了解。一般来说，高尔夫用具的销售人员都受过良好教育、有礼貌、对高尔夫运动有热情并且不会强行推销。即便是这样，CGC 的管理层有时还是感觉销售点人员并不能完全了解产品。主要原因是销售人员的流动性高、地位和薪酬低。

为了增强销售点对产品的了解，CGC 为零售商提供设备资料手册、CD、电视录像带、袖珍型产品指南以及外部销售人员的产品培训。这些方法的作用各有大小。一些零售商拒绝产品培训，因为商店的经理不愿意支付销售人员工资，却让他们把时间花在和制造商的销售代表说话上。一个零售商这样说道：“我们就算没有培训，产品也一样卖。”另外一个零售商却有不同观点：“我们都想卖出产品，我很欢迎产品培训。我的员工接受到的培训越多，产品就会卖得越好，这样对我和制造商都好。”

某个欢迎培训的销售人员抱怨，CGC 负责培训他们的实地销售代表仅仅是简单地检查了存货，并没有培训任何有关产品的知识。因此，销售人员经常感到对 CGC 技术不够了解，不能向顾客解释产品的价格为什么那么高。有时候，他们会把顾客引向零售商私有品牌的产品或是其他制造商的产品，因为他们更了解这些产品，觉得这些产品更值、更值得信赖（一直以来，品牌产品贡献 15%~25% 的利润，私有品牌产品占 40%~50%）。

除了产品培训和教育的帮助，CGC 还为零售商提供其他方式的支持，包括产品宣传、代言、演示日、保障项目、800 个实地销售代表、付款条款和减价抛售。减价抛售通常是因为新产品上市而中断现有设备的使用或是 CGC 有太多的存货需要清理。例如当新产品上市时，如果一个零售商的存货有八个旧款的球杆，CGC 就会免费

给他们一个新的球杆，这样就能降低剩余存货的平均成本。推出新产品时，零售商可以随意给剩余存货定价。1999 年，CGC 进行了减价抛售，以更低的价格卖出 4000 万美元的大大贝尔莎、超大贝尔莎和大大贝尔莎铁杆的过剩存货。

由于这些维持机制，零售调查一直将 CGC 排在宣传、产品质量、优秀顾客服务等方面的前三名。但 CGC 的利润率却排在最后。原因在于 CGC 的“无数量折扣”政策和 30 日内付款享受 2% 的折扣，60 日内付全款，这对于此行业来说是很紧的付款期限——有些制造商提供 120 天的期限。一个 CGC 的内部人士说：“如果 60 天还没有付款，信贷部会催得厉害。”公司认为顾客经营资金周转要靠银行，而不是 CGC。CGC 管理层认为，他们的责任只是提供给顾客最好的产品，创造最大的需求和销售，而且要让顾客在 30~60 天内付清账款。

### 存货

CGC 的品牌效应很大，因此，零售商不得不销售 CGC 的产品，这样它们商店作为高尔夫用具商店才合理。商店往往拿 CGC 的设备来建立自身的价格形象，因为购买者会通过 CGC 主要的产品来比较商店之间的价格水平。

零售商会购进多少存货并不难知道。大体上来说，它们一次性会购进 2~3 个月的货，最忙的中间两个季度可能会更多。很多俱乐部专卖店只买“软货”，如衬衫，帽子和球，只通过邮寄销售球杆。相反，俱乐部外商店会注重提供市场份额最大、品牌最大的制造商的产品。

零售商不可能购进所有种类的球杆，因为库存单位数量相当大（一个大的零售商的存货可能有多达 10000 个库存单位）。球杆分为右手用球杆、左手用球杆、女式球杆，还因不同角度和不同杆身而不同。有限的物理空间和成本使得零售商不可能购进所有的类型，因此零售商试图将存货最大化，以满足尽量多的顾客。

### 零售难题

过去的 20 年中，高尔夫零售业务越来越难做。20 世纪 70 年代，所有的高尔夫球杆都是通过俱乐部专卖店销售，整个美国，只有 50 家俱乐部外的零售店，它们大多数是家庭所有、夫妻经营。随着俱乐部外零售店数量的增加，形成了过多零售商“分一块馅饼”的局面。因为相比其他行业来说，高尔夫球业并不是很大。一个高级执行官说：“这个不像制药业，每个人都需要用药。”

20 世纪 70 和 80 年代，高尔夫球业品牌效应并没有 1999 年那么的重要。因此零售商更有机会销售利润率更高的私有品牌产品。在零售商看来，利润率逐年稳步下跌，但 CGC 却认为原因在于零售商产品中品牌产品（低利润率）占的分量更大了。

CGC 另一个的零售难题是未来因特网的地位。1999 年，开始有网上零售商通过因特网销售 CGC 产品（不直接销售），但这个渠道只占取 CGC 小于 1% 的业务量。管理层不相信它会大幅度取代零售渠道，因为球手希望能触摸、感觉、挥击球棒，而且他们也不喜欢产品被延迟送到。

1999 年秋季，CGC 管理层认真考虑了进一步拉近和大顾客之间的关系，但一个执行官说：“我可以告诉你，这并不意味分层次定价。”当被问及制造商是否意识到它们比从前任何时候都需要零售商时，一位零售经理回复



道：“如果它们不这样做就将倒闭，因为是在支持产品的销售。”

接下来该怎么做

向会议室的窗外望去，伊里·卡拉威看见一辆保时捷停在公司停车场，牌照上写着“THXELY”。这是 CGC 成功的小小的象征，体现了深入人心的公司文化，CGC 在享受了多年正增长后，1998 年业绩开始下滑。为了减轻问题以及重建公司，卡拉威已经做出了几项改变。唐·戴离职后，员工数量减少了、表现差的单位已经关闭、非核心业务也已经终止。卡拉威问道：“还可以研发出什么样的产品？CGC 该怎样发展与零售商之间的关系？还有，CGC 的营销策略是不是应该调整重心？”

尽管有这么多的问题，卡拉威对他的公司依然保持着自信。当被问及 CGC 能否继续领先于高尔夫行业的竞争时，他引用了牛顿第一定律：“没问题。运动中的物体有保持运动的趋势。”他继续道：“这个故事还没有结束。”

## 第 2 章

# 为顾客创造价值，你该做什么

营销的根本目标是创造价值。这可以通过两种方式实现：一是在组织内部，由公司不同层面做出贡献；二是在组织外部，为顾客创造价值。营销通过把顾客的声音带进组织内来完成这个职能。本章就是先描述营销怎样对组织做出贡献来描述营销各个方面的。

在公司内部创造价值

【1】在公司/业务单元层面创造价值

如果我们从整个组织的层面来考虑，营销是通过公司文化来创造价值的。很多组织很关心顾客对其的关注度。它们试图在公司灌输一种顾客比它们的股东更重要的共同的价值观念。强生公司备受称赞的处理了 1982 年羟苯基乙酰胺中毒危机事件，提升了公司价值，这归功于公司在危机发生之初就把这件事记入它的信条。公司第一信条是这样的：“我们相信我们要对医生、护士、病人、母亲，以及所有使用我们产品和服务的顾客负责。”有

有趣的是，这 24 信条中的最后一条是这样说的：“当我们按照这些原则执行的时候，股东应当得到公平的回报。”公司文化中将顾客放在第一位很显然不仅仅是将这一条列在公司信条中这么简单。为了能让文化引导公司的行动，那么公司文化不仅仅被强化，而且还要能衡量。这种衡量包括对员工和顾客的评估以及使用一系列的工具，包括顾客和顾客调研、顾客访谈、市场定位评估。它们的共同目的是设计一个机制，将顾客的声音带入公司，从而公司能够更接近顾客（见图 2—1）。

#### 在产品层面创造价值

《营销战略附录》（The Note on Marketing Strategy）描述营销过程是先从 5C 分析开始的，即了解顾客的需要、公司能力、竞争、合作者和背景。这是对试图回答关于产品或者服务应该如何最好地适应市场这个原则问题的一个重要信息。这个阶段营销的主要任务是形成产品的价值定位，它在定位陈述时会有更明确的描述。定位陈述的重要性不能被过分夸张，因为它建立了营销组合在执行层面的基础。一个简单的定位陈述的模版是：

对（目标市场），（我们的产品/品牌）是在所有（竞争组合）中（最重要的一项），因为（有最重要的一个支持理由）。

一个假设的例子是：

对租车的商务人士而言，ACM 是所有租车公司中提供服务最好的一家公司，因为这家公司由员工拥有。

在这个例子当中要注意的是，营销是打开目标市场希望产品带来的益处和产品与其他竞争产品差异化大门的一把钥匙。

#### 在执行层面创造价值

如图 2—1 所描述的，营销下一步要做的就是细化产品的战术组合要素，价格、广告、促销支持和渠道管理。有效的执行包括这四个营销元素的整合，所以它们要与定位无缝衔接。这意味着再一次仔细地做消费者调查、产品测试、渠道审查，从而每一个执行元素既独立又一致地运行。有很多例子证明，一些企业有很好的战略但是执行得很差，导致了最终的失败。迪士尼公司最初试图针对它在巴黎郊外的欧洲主题公园采取撇脂定价策略，这在美国是个成功的案例，但是将其引入欧洲却是不合适的。

#### 为顾客创造价值

很明显，如果营销不能为顾客创造价值，那它就不能在公司内部传递价值。一个新产品的开发过程能让我们很好的理解营销是如何为顾客创造价值的。

我们认为新产品开发的传统过程是从想法产生到产品商业化的连续的阶段（见图 2—2）。新产品的头脑风暴应该有尽可能多的来源，可以包括顾客对现有产品的抱怨、竞争对手技术的进步，以及内部研发实验室。然后这些想法被挑选，那些公司不感兴趣或者资源不能支持的想法会被舍弃。很小的一部分想法会被翻译成顾客能够理解、评价的概念。第一步通常是抽样顾客对这些概念进行评级。那些被认为是可行的概念会被进一步以价格、渠道、营销传播的形式进行详尽的说明。然后通过收益和盈利分析进行业务的可行性分析。那些通过以上所有步骤的产品将会被限量生产，在真实的市场上进行测试，而且通常来说是地域性的。最后那些成功的产品

将会被全面的商业化。

## 图 2—2 新产品开发过程

有两件事情立刻会显现出来——这通常是最艰苦也是花费最多的过程，而且它更多的取决于消费者乐意去评估产品获得潜在成功性（创意阶段、市场测试阶段、全面商业化刚完成阶段）的能力。第一个因素经常会导致公司在产品开发的过程中跳过某些步骤，更快的将产品推向市场。虽然在短期，这样能省下不少费用，但有时从长期来看，这样会花费更多，尤其是在某些发生的错误本可以通过仔细的调研避免的时候。那么第二个因素怎么办呢？那种突破性的创新产品，消费者很难轻松地对它们进行评价。当试图预测第一台传真机或者第一台录像机成功可能性的时候，传统的市场调研工作该怎么做？为了回答这些问题，我们需要区分两种迥然不同的产品开发方式——市场驱动和驱动市场策略。

市场驱动策略由未被满足的消费者需求开始。例如将因特网技术引入到掌上电脑当中。之前描述的传统的产品开发过程就非常适合这种情况。顾客是已知的，很容易被观察，他们的需求很明确，而且我们可以测量出顾客对新产品的满意程度。这种类型的产品创新经常被叫做递进创新（这里，不需要向顾客描述新产品的功能以及如何去使用它们）。此时，营销的角色不仅仅是仔细的调查未被满足的顾客需求，同时要设计出一个营销计划，使得递增创新的产品能够以可以接受的价格，便利的渠道与顾客有良好的沟通。这个看起来很容易，但就像摩托罗拉公司开发手提电话那样，它操作起来要困难得多。由于摩托罗拉只重点开发模拟电话，而忽视了顾客对数字技术的兴趣，在 1990 年末，当诺基亚、爱立信等竞争对手进入这个市场的时候，摩托罗拉的市场份额缩水了一半。

驱动市场策略由新技术开始，例如第一台掌上电脑。它不再依靠传统的产品开发过程。谁有可能是我们的顾客呢？对一般大众的水平分层或者对特殊职业（例如医生，销售代表）的垂直分层，手提电脑会很有用？如果我们只是简单的调查潜在顾客，那么他们怎么能够把对一个从来没见过、从来没想过得的产品需要描述清楚呢？这种类型的产品创新经常被叫做突破（不仅要指导顾客他们在哪里可以买到这个产品，同时告诉他们为什么需要这个产品）。在这种情况下，市场调研的本质在更多程度上是定性的而不是定量的。在测试中，将会观察一小群“领先使用者”（那些具有“技术狂热者”特性的人）对产品原型的使用。有时这会需要工程师、设计专家、营销部经理这样的跨职能团队拜访领先使用者，观察他们怎样使用新产品。在这种情况下，营销的作用是创造顾客，从而建造一个全新的产品类别，而不是简单的满足现有顾客的需要。这是一项非常艰难的工作，例如掌上电脑的前身——苹果公司开发的牛顿掌上电脑的失败，它完全被撤出市场，而仅仅几年后掌上电脑取得了不可思议的成功。在驱动市场策略中，重要的一点是不能过分纠缠于技术，以至于使公司将产品推向了顾客。这种技术推动被认为是“优于市场”，可能会导致完全忽略顾客意见的一种危险的境地。

## 小结

这一章概括了营销在组织内部和外部创造价值所起的作用。营销以建立一种以顾客为中心的文化、开发价值主张和定位、细化 4P 营销组合（产品、价格、渠道、促销）的形式在公司内部做出贡献；营销需要去调研顾客

明确的，以及潜在的需求。将顾客的声音带入新产品的研发过程，这包括市场驱动策略（满足已知的顾客需求）或者驱动市场策略（创造顾客）（见图 2—3）。

弗里波特工作室——及时打住业绩的下滑

我们从未对弗兰（Fran）失去信心。但是当你的预测 70% 都有问题的话，那你就会有问题了。我们寄希望于弗兰能够找到问题的解决方法，进而，我们在第二年就可以实现收支平衡。

——里昂·比恩公司（L.L.Bean, Inc.）总裁，里昂·戈尔曼（Leon Gorman），弗里波特（Freeport），1999 年 10 月

1999 年 11 月，高级副总裁及总经理弗兰·菲利普（Fran Philip）遇到了一些艰难的选择。她要么想出一个可行的计划让弗里波特工作室在下一年扭亏为盈，要不然就要冒被母公司——零售商兼目录销售主力军里昂·比恩关闭的危险。

弗里波特工作室（Freeport Studio）是通过目录里昂·比恩销售女性服装的新品牌。里昂·比恩为挽救其停滞不前的销售额，以及降低季节间销售不平衡而创造了这个品牌。经过对内部需求以及外部机遇的彻底审查之后，里昂·比恩认为女性服装品牌不仅与公司现有的运营模式相适应，而且也有巨大的市场潜力。

弗里波特工作室于 1999 年 1 月在一片兴奋声中开始推出。但是激情不久就随着最初几个月销售额的不理想而逐渐消失。春季的业务似乎有所好转，但是低谷随后就出现了——7 月份的结果比预期低了 70%，而秋季的整体需求比预期低了 60%，到了 11 月份，业绩预期也从刚推出时的 600 万美元的盈利修改成为 200 万美元的亏损。随之而来的烦恼是积压了将近 1200 万美元的存货。

菲利普非常苦恼。她知道自己几乎没有时间来修改春季的目录，因为 1 月份这份目录就要寄出去。早在这些目录开始表现得差强人意时，市场调研人员就马上开始了广泛的市场调研。作为一位最有经验的编目人员，菲利普知道她需要那些信息。“我不知道是这些衣服本身，还是这些创意，或是拿到这些目录的顾客，”菲利普凝视着窗外的深夜对自己说：“但是，到春季目录发出去的时候我会做好一切力所能及的事情。”如果她失败而使目录遭到关闭的话，员工就不得不在里昂·比恩寻找其他的职位，而公司也会失去发起增长攻势的一个大好时机。

里昂·比恩

里昂·比恩于 1912 年通过把皮革鞋面和橡胶鞋底粘合起来制造更好的狩猎鞋在缅因州的弗里波特创建了自己的公司。比恩接下来就向缅因许可的非居民狩猎人寄送产品宣传单，并保证他的缅因狩猎鞋会使对方“完全满意”。当他最初生产的 100 双鞋中 90 双都因为散了架而被退回来时，比恩履行了他的诺言，找到问题的所在并退换了那些鞋子。

这次的生意展现了比恩的人格和价值观：信用、诚实、友善，并且就其个人而言，他真正想了解顾客。以节俭而著称的比恩鼓励客户把穿破的缅因狩猎鞋送回来进行修理，而不是扔掉它们。在讨论生产激励机制的时候，据报道，比恩出于保证质量的考虑曾“宁愿员工做好工作，而不是匆忙地完成更多任务。毕竟我一天只吃三顿饭，第四顿是吃不下去的。”在整个生涯中，该公司都为实现比恩的价值观以及其黄金法则而奋斗，该黄金法认为：

以合理的利润来销售高质量的产品，人性化地对待顾客，这样他们就会常常再次光顾。

里昂·比恩主要经营户外产品，如狩猎、钓鱼以及野营用的服装和工具，但是也销售狗狗专用床、女装购物袋、旅行用具以及其他“有趣的”产品和小玩意儿。受传统的限制，衣服一般都被设计成用来在缅因森林的艰难环境中保持身体暖和及干燥。只要他已经彻底地检验过产品并相信它们是已有产品中最好的，比恩就会不断将其纳入到产品线中。

许多年过去了，生意一直包括目录、一个工厂以及一个在弗里波特的单一却很大的商店。从 1951 年起，为了更好地为顾客服务，该商店一年 365 天、一天 24 小时营业。在这家商店可以经常看见比恩本人和客户握手并交谈，他看上去很乐于在促成销售的时候提供户外建议。比恩在这个商业领域很活跃，一直到他在 1967 年 94 岁高龄去世的时候。那个时候，其销售额已经达到了将近 500 万美元。

里昂·戈尔曼——比恩的孙子，在比恩去世不久后就成了里昂·比恩的总裁。戈尔曼旨在努力使业务现代化，再加上 1970—1980 年间人们对户外休闲活动兴致地高涨，带来了销售额飞速增长的时期。到 20 世纪 90 年代初期，销售额达到了 10 亿美元。在这个期间，里昂·比恩的商业策略和产品重心没有发生什么大的变化。导致 80—90 年代增长的一个因素就是对日本销售额的增加。里昂·比恩很久以前就开始发送国际目录，但是这些销售一直都不是特别突出。在 20 世纪 90 年代初，日本的目录销售暴涨促使里昂·比恩在那儿开设了将近 20 个零售商店作为其合资企业的一部分。

到 1999 年为止，在戈尔曼坚持不懈的带领下，里昂·比恩在缅因州创立不久已经成为了国际知名品牌。旗舰店仍然在最初的地址，但面积已经增长到 14 万平方英尺。凭着一年将近 350 万访客的销售，它已经成为缅因州仅次于阿卡迪亚国家公园的第二个最著名的旅游景点。里昂·比恩也开设了十家折扣店，主要坐落于东北部，它们销售断码、二手货以及过剩的存货。公司最基本的业务就是目录销售，它占总销售额的 80%。里昂·比恩在 70 多种的目录中销售 16000 种产品，每年寄出两亿多目录给其主档案中 600 万活跃的顾客。其销售的产品中有 5% 是自己生产的，包括缅因狩猎鞋，剩下的由外面的来自世界各地的供应商供应。总体来说，里昂·比恩全年雇用 4000 名员工，而到了圣诞节购物时期还会再雇用 6000 人，几乎雇用了弗里波特地区的所有居民。

## 20 世纪 90 年代的挑战

尽管很成功，但里昂·比恩还是遇到了几个挑战。最严峻的就是销售额的停滞不前，以及对第四季度或者节假日的过分依赖。截止到 1995 年 2 月的三年中，销售额每年增长 15%。但是从那时候起增长速度就一直低于 2%。表现欠佳的销售是由对许多核心产品需求量的下降以及海外业绩差引起的。

里昂·比恩的业务一直都是季节性的，1 月到 10 月的销售额很低，而到了 11 月和 12 月的时候销售额就会猛增。这就导致了公司资源的无效利用并使得里昂·比恩在每年的前三个季度经常以亏损而告终。随着公司的成长，这个问题越来越严重。公司每年需要找到并雇用 6000 名季节性工人。这些人当中很多都是电话代理商，但是最近几年，几个大公司也开始在缅因进行客户服务，因此那些里昂·比恩培训出来的季节性工人开始在其他地方寻找

全职工作。

### 寻找答案

在 1997 年秋季，里昂·比恩雇用了波士顿咨询集团（BCG）与里昂·比恩的一个小组的工作人员一起寻找对销售增长和第四季依赖问题的解决方法。菲利普领导这个小组并直接向戈尔曼以及他的高层团队报告。

菲利普是一个非常有经验的编目人员。1983 年从哈佛商学院毕业后，她就在两个目录公司担任管理职位，之后在 1988 年她加入了花冠（Calyx&Corolla）的组建队伍之中。在那儿，她和她的合作人创建了一个富有创新的让种花人直接把花送到顾客手中的系统。当时，她是运营副总裁，而那个角色要负责顾客的服务、与种花人进行交流、系统开发，并负责财务和会计。截止到菲利普被里昂·比恩在 1994 年挖走为止，该公司每年发出的 1100 万份目录，为公司赚取了 1500 万美元。在里昂·比恩，菲利普发现并经营了几种新目录。所以大家选择她来领导 BCG/里昂·比恩小组部分原因是因为她是里昂·比恩高级管理层中最新的成员，而戈尔曼认为，一个受到公司传统思维限制较少的人是非常重要的。

戈尔曼已经要求 BCG/里昂·比恩小组想出几个可观的办法来拉动非高峰时期的需求和利润。该队伍在他们的探索过程中考虑过很多想法；不管是拓展已存的产品线还是那些对于公司来说全新的目录。考虑过女性运动、休闲服饰、加号或者大号服装、居家产品线以及旅行服饰。女性的运动、休闲服饰,包括连衣裙、套头外衣、裤子以及其他的妇女可能在购物、吃饭时穿的服装或者职业休闲装。公司之前就推出过一个家居产品线，而且它成了公司增长最快、最有利可图的市场。

该队伍不久就开始聚焦于最新款式的运动装，因为它看上去能够解决公司面临的问题，而且是一个富有吸引力的市场。女性倾向于在一年当中大多数时间平衡地为自己购买衣服，但是在节假日时购买的比较少。这些销售大部分是通过目录来实现的。这个市场很大，而且涨幅比整个女性服装市场快。这是由于女性在更多场合穿最新款式的运动装以及那些一个星期五天都可以穿休闲服饰的公司越来越多。为了抓住这个市场机遇，两个大的目录销售公司，兰迪士·安帝（Lands

“目录行业最吸引我的一个方面，”菲利普说，“就是所有的这些数据。购买习惯的数据是你以其他方式得不到的。有了我的培训，能够以数量分析为基础做出决策而不仅仅是直觉很好。”

### 弗里波特工作室

在 1997 年 12 月，BCG/里昂·比恩小组最终确定采用后面为人们所知道的弗里波特工作室的这个商业理念。里昂·戈尔曼以及总裁办公室同意了这个理念并让菲利普制作一个商业计划书。菲利普首先雇用了辛迪·马歇尔（CindyMarshall）——里昂·比恩的一位市场部经理。菲利普和马歇尔用了一个周末的时间写出这个计划并在 1998 年 1 月末通过。这个商业计划需要第一个目录在 1999 年 1 月寄出。菲利普认为，这个计划有些冒险但是仍然可以实现。

菲利普在 1998 年年初组建了她的管理团队。她知道要成功地在如此紧张的时间内推出弗里波特工作室需要最好的人才。她尤其要找的是那些兼有里昂·比恩和外部其他零售工作经历的人。菲利普也想要那些志趣相投的企业家，要能够和她一起分享自己对于弗里波特工作室的观点，并与其新的创业中的风险和不确定性兼容。除了市场部经理马歇尔，菲利普还雇佣了一个老道的商人作为产品部经理，一个厉害的购买人负责存货和分类，以及一位以其项目管理技术见长的系统专家为营业部经理。

## 理念

弗里波特工作室会提供“高质量、设计巧妙的运动装（最新款式的运动装）给那些活跃而忙碌的女性”。该产品线包括“连衣裙、套头上衣、西装裙、运动裤、夹克以及其他相关通用的、容易穿且容易存放的单件衣物”。舒适且易存放还不会起褶的布料，例如天丝（一种人造丝）是主要材料。尽管弗里波特工作室计划提供比里昂·比恩传统产品更加时尚的款式和颜色，但它还是没有计划要偏离里昂·比恩形象太远以至于与其不相容。

弗里波特工作室将会成为里昂·比恩的一个下属品牌，一个以弗里波特工作室为名的衣物销售线，但是在目录和广告中会巧妙的提到里昂·比恩。在 1997 年，那些对于打扮讲究的女性衣物目录对于里昂·比恩来说是非常有利可图的业务，销售额达 3000 万美元。然而销售额一直很平稳，有人担心这个目录会降低里昂·比恩的整体形象，进而这个形象不再展示出该目录的潜力。有了弗里波特工作室，大多数最新款式的运动装就会从目录中分离出来。这不但可以突出核心品牌，还可以让弗里波特工作室集中于向其顾客发布信息。弗里波特工作室将会通过每年寄送 10~12 次自己的目录进行营销，但同时回避节假日的高峰季节。

弗里波特工作室计划依靠里昂·比恩执行所有营运任务，比如，收发存货、向顾客发货、处理订单和其他客户服务。然而，在每个营运团队中，弗里波特工作室组成了子团队来专门为弗里波特工作室业务的需要服务。营业部经理单独建立了一个客户服务中心，它会有专门培训的弗里波特工作室顾问来为顾客提建议并帮助他们搭配各种产品。她也在执行中心工作，并试图创造为了达到高质量交货而需要对新品牌进行的特别包装。“特别触感”用来加强产品的质量形象，而这个服务就是发货时用衣架挂着衣服或者用薄纱将其包装起来。

## 市场

趋势据估计，女性服饰市场大概有 800 亿美元，而将近 70 亿都是通过目录来销售的。尽管这个市场以每年 4% 的速度增长，最新款式的运动装市场增长得更快，为 6%。里昂·比恩的传统竞争市场——基本的目录以及其他所有目录，包括睡衣，一直以 3% 的速度增长。产生这些趋势的原因在于工作和社会中休闲服饰越来越多。

竞争弗里波特工作室打算定位在一个竞争对手相对较少的市场——周五休闲装、最新款式的经典服饰以及周末休闲服饰。它最主要的竞争对手是吉尔、冷水溪，以及诺德斯特龙。这三个公司在最近的几年中，女性最新款式的运动装所占的目录销售比例都飞速上升。其他的竞争对手有特威兹（Tweeds），以及五月塘（May



第一年计划总共要寄送 2000~2500 万目录到所有美国顾客手中。寄出的目录越多销售额越高，但是由于反应率越来越低，利润不一定越高。目录的整体反应率在第一年预计为 2%~5%，而估计平均每笔订单额为 100 美元。目录主要是寄送到那些里昂·比恩现有的顾客手中；尤其是那些已经购买过里昂·比恩女性服饰的顾客。菲利普相信，里昂·比恩广泛的顾客寄出足够建立起弗里波特工作室的业务。

为了尽快建立 12 个月的购买人资料，弗里波特工作室将会检验里昂·比恩客户的市场以及小部分租用的寄送名单。检验主要是通过寄送少量的目录，比如每个不同的客户市场检验 10000 人，然后利用复杂的回归以及其他模型技术来找出潜在最好的顾客。菲利普和马歇尔计划广泛寄送这些测试目录给潜在客户。这些测试费用非常昂贵，但是可以慢慢揭示出有价值的客户细分市场，而日后就可以寄送更大的目录给他们。

弗里波特工作室最初的财政表现见表 2—1。

整体来说，弗里波特工作室的理念满足了里昂·戈尔曼的要求，即任何新业务都要和里昂·比恩的商业模式相一致。关键的标准包括里昂·比恩戈尔曼法则、与现有顾客高度交叉、目录高效率、直接邮寄为主，并且充分利用公司的运营优势（更多细节见图 2—5）。

推出

1998 年这个创业团队雇用了其余的员工、选好了供应商、设计了服装、选定了邮寄名单并创设了目录。这个工作很多都是监督并协调外部服务供应商帮助选择布料、决定服装设计规格，以及设定目录的创新因素。弗里波特工作室品牌、产品供给以及目录设计已经对各种目标小组展示过，并收到了积极的反馈。到该年年末的时候，他们已经做好了一切准备。

弗里波特工作室在 1999 年 1 月 15 日，星期五寄出了第一批目录，它们于第二周的周一和周二就达到了目标顾客。几乎是与此同时，菲利普和她的团队就知道了存在的一些问题。80 个经过特殊培训的电话服务台收到了预计电话数目的一半。目录销售按照预计模式，即 40% 的销售额常常都是在目录达到目的地之后的十天后实现。

1 月 28 日需求评估

顾客收到目录的十天后，菲利普和她的团队开始着手准备一个早期的需求评估。找到了若干问题：

目录发送问题目录因为经过了三天周末假日期间寄出，而且美国大部分天气都很恶劣，所以到达家庭的速度比较慢。到寄送的那一周的周四为止，三个洲还没有收到目录，而五个大洲只收到了部分目录。伴随着这个问题的是，弗里波特工作室设计的发送跟踪服务效果非常差，使得它很难分清楚哪些州已经收到目录哪些州还没有收到。相应地，菲利普决定以后的邮递要避开三天的假日，并开发新的追踪系统。

里昂·比恩标志不够显著有明显的证据表明，里昂·比恩标志的位置和显著性存在问题。经过对最初的目录计划的诸多讨论之后，决定把这个标志放在首页的右下角。团队认为这可以让顾客知道这是一个里昂·比恩附属品牌的同时，却不至于因为关联太强而使得顾客认为弗里波特工作室和里昂·比恩是一家而且销售的东西也一样。寄出之后的一些反馈暗示，一些人觉得这个标志不够显眼。甚至一些顾客拿到目录之后打电话要求把自己的名字从名单中删除，当被问到他们是否知道这是里昂·比恩品牌的时候，许多人都做出了否定的回答。团队采用了

三个步骤来处理这个问题。首先通过电话调查来进一步探索弗里波特工作室和里昂·比恩品牌之间的联系。一个“DotWhacks”将会放在 3 月邮寄目录的角落，声明这是一个“里昂·比恩新品牌。”“DotWhacks”是一种简单的商标贴纸，可以在目录完成之后再贴上去。但对 2 月份的目录已经没有时间做任何修改了，而且对于 3 月份的目录也只能靠它来修改。对于 4 月份要寄出的夏季目录，里昂·比恩标志将会直接跟在弗里波特工作室之后，位于封面的顶端。

缺乏应季服饰/折扣服饰弗里波特工作室明显高估了顾客在 1 月份购买春季服饰的欲望。这个趋势在最近几年一直下降，原因是货物的配送速度地加快使得人们更愿意在季节临近的时候再购买。进一步打击销售额的是 1 月份有太多秋冬装折扣出售。里昂·比恩几乎和弗里波特工作室目录一起发出的女性手册的封面上有显著的“DotWhack”折扣标志，竞争对手也在其 1 月份目录上着重强调了折扣品。因此，团队准备在 3 月份增加目录发送量，因为，那时货物一收到就可以穿了，而“DotWhack”也会增加反应率。秋季的第一批目录（在 7 月发出）将要重编页码，进而把一些轻便的无袖服装放在前面。他们还进一步考虑在整体上改变发行计划，使得早期的目录邮寄量比较少，然后随着季节的临近，发行量越来越大。最后，2000 年的春季目录将会包括一个秋冬服饰折扣专区。

初始商品收获早期的销售模式也暗示了一些积极的结果。尽管菲利普和施奈特创造性的决定，第一个产品线应该有意地制做得非常广泛，他们现在能够看清楚顾客需求的趋势。施奈特注意到，天丝衣物卖得非常好，印花布衣服和两件套也不错。她和她的产品开发人员立即着手把这些产品增加到还在印刷过程中的 1999 年秋季和 2000 年春季的产品线中。存货和分类部经理意识到小号产品买的很快，她不得不以比预期更快的速度进货。处在第一线的营业部经理报告，许多顾客都想要加长、加肥版的衣服，而这些在目录中都没有。这就导致了下一年的计划中增加了很多尺寸。

其他问题掌握了早期的数据后，菲利普以前十天的结果为基础，将 1 月的预计销售额从目录寄出前的 1020 万调整到了 700 万（见表 2—2）。接着第二年的净销售额从 9100 万降到了 6500 万。菲利普在 1999 年 1 月，采取这样的措施是因为下一个财年的预算已经应该做出来了。从积极的方面来说，弗里波特工作室的个人顾客比里昂·比恩女性产品目录的个人顾客消费额要高 50%。弗里波特工作室的平均订单额度是 150 美元，而里昂·比恩是 100 美元。表 2—2 1999 年 1 月 28 日业绩数据

1 月份的初始计划	1 月 28 日的业绩	1 月调整计划
平均每件价值（美元）636363	每个订单件数 2.02	42.15
平均订单额度（美元）126149	135	反应率 2.62%
0.4%	1.6%	每笔额度（美元）3.300
612.27	总需求（千美元）10218188	170143
月~6 月		

弗里波特工作室在推出之后有所好转。春季的业绩在 3 月飞速上升，人们相信这是“DotWhack”以及服装及时性的功劳。首先在 4 月寄出继而在 5 月和 6 月再次寄出的夏季目录的结果达到了预期值。弗里波特工作室的 12 月顾客资料在运营了仅仅五个月之后就达到了 122000 这个可观的数字。在 6 月份进行的春季业绩评论中，菲利普和她的团队非常乐观地认为她们的努力工作开始得到了回报。

## 夏季灾难

在接下来的那个月中，这种乐观的情绪消失的无影无踪了。弗里波特工作室在7月份寄出了第一批目录，可是一个电话也没有。十天后，它进行了第一次评审。预计销售额只有287万美元，比计划的1047万美元少73%。对于这个差额的解释包括工作太忙、在几个关键州出现了发送问题，以及在大多数目录都在集中减价处理夏季服装的时候寄出了目录。对菲利普和她的存货部经理造成更大压力的是销售不出去的商品越来越多。

8月的目录表现的比7月份好了一点儿：比原计划少60%。这使得弗里波特工作室把秋季（7月~9月）的销售额从3700万美元降到了2000美元，第二次把第一年的销售计划从6600万美元降到了4300万美元，并把第一年的收益从盈利570万美元降到了亏损220万美元。当时估计年末存货将达到1250万美元。

## 11月

菲利普审视了她在前几个月做的市场调研，试图找出阻挡公司前进的障碍，以及如何让它再次运转起来。7月的时候，里昂·比恩的市场调研部门对那些收到过7月目录的顾客做了电话调查；随着8月份的目录一起寄送出了一份纸版问卷；在8月份和9月份购物顾客的包裹中放了问卷；在10月份设置了重点小组。数据显示，顾客知道目录很好，而且很容易购买并订购产品。顾客们也很喜欢布料衣服，而且产品质量的提高自从1月的调查之后也是有目共睹的，他们对于“适合我的生活方式”这一系列的问题评价很低。该调研显示，顾客想要更多颜色，事实上，对于销售得很好的产品的调研也表明，顾客更愿意买鲜艳颜色的衣服（随着目录寄出的调查详情见表2—3）。

几个重点小组的参与者做了许多有意思的评论，他们总体上很喜欢目录销售。许多参与者认为，弗里波特工作室的服装或者是古典款式或者是古典与时尚的混合。一个参与者说：“这看上去非常保守和古典。目录中的女性认为她仍然还是非常时尚，但是她却随着年龄的增长而变得更加保守了。”另一个却说：“这是一个古典款式，但是却仍然能够跟上潮流并显示出自己的个性。”其他人对生活方式进行了评价。一位女性说道：“我真的很喜欢这些服装，但是当我带着我的孩子去运动场的时候我不会穿。”另一位女性评价这些模特展示了那些“生活很富裕的女性——有工作、高收入和两个孩子以及和丈夫一起生活在郊区漂亮的房子”。另一个补充说：“它（弗里波特工作室）正在努力吸引那些女性，甚至是太过努力了。它简直太完美了，我们的生活方式就应该是这个样子的。”在关于色彩的对话中，一个参与者解释道：“色彩种类不怎么多，你到处都可以看到相同的颜色。就我本人而言，我是一个比较喜欢色彩的人。一些衣服我比较喜欢基本色，比如说裙子，但是我喜欢更加活泼的运动衫。”然而，另一个却觉得被弗里波特工作室所吸引的女性“不会购买色彩过分鲜艳的衣服。”

市场调研的数据对目录做出了一个新的富有创新性的提议。这个新的设计需要把重点放在衣服上，通过降低“生活方式”——通过在画面中看到的東西的感觉来减少杂乱的商品。因此，照片中的女性姿势简单并且很少。通过强调布料和做工等细节，菲利普和她的团队希望衣服能够展示出自己的质量。她们相信，通过继续强调其最初的工作室思想（她们已经把这个思想植入了弗里波特工作室这个名字），以及脱离里昂·比恩传统的户外主

题，她们可以吸引更多想要购买休闲服装的顾客。最后，产品线中加入了更多色彩鲜艳的服装（部分目录页见图 2—6）。

菲利普和市场部经理马歇尔也通过回顾本年发行计划的结果来修改第二年的发行策略。弗里波特工作室在 1999 年寄出了将近 2500 万的目录，这几乎是最初计划的上限（见图 2—7）。1999 年印刷并邮寄一份目录的成本是 0.44 美元而预计这个成本在下一年不会发生变化。这些目录中的大多数都是面向里昂·比恩顾客资料中的每前十个百分点（10%的增量）发出的，具体包括 600 万的顾客。最好的顾客每年收到弗里波特工作室 14 份目录，而没有什么吸引力的顾客只收到四份目录。

大约 5%的目录寄送到了来自租用名单的顾客手中，马歇尔基于试验的基础选择了这些名单。关于租用名单每份目录的可能销售额不能准确地估计，但是预计将会比里昂·比恩顾客资料中的每前十个百分点低。通过客户数目以及稳定增长到大约 217000 人预计，全年的销售额为 4460 万美元。这些顾客平均发出 1.4 个订单，每个订单额度平均为 145 美元。每个顾客 1.4 个订单反映出尽管 75%的顾客只订购一次，而另外的 16%顾客订购两次，而其余的订购两次以上的事实。

为了更好的了解需求的来源，弗里波特工作室将销售额分为首次销售和重复购买。首次销售的 3130 万美元来自于寄送到“F2+1~3”顾客（在过去的三年中在比恩至少消费过两次的顾客）手中的 1960 万目录。首次销售中的另外 130 万美元来自于向租用名单发送的目录。据报告，这两个市场细分的所有重复购买都来自弗里波特工作室过去的顾客，除了那些归功于包装夹带的（弗里波特工作室几乎发送的每个包裹中都有一个包装夹带目录），见表 2—4。那些在过去曾经购买过弗里波特工作室产品的顾客在目前是最好的顾客。尽管那些租用名单每个目录的销售额是最低的，但是奇怪的是，这些名单却比一些里昂·比恩顾客资料中的每前十个百分点做得好。

从第一年收集的数据来看，弗里波特工作室能够识别其较好的顾客。因此，它能够租用比如那些达到更加详细的人口统计特征和顾客行为标准的名单。通过这个方法，弗里波特工作室预计租用名单能够在下一年带来每个目录 1.30 美元的业绩，而这个数字在 1999 年只有每个目录 0.98 美元。1999 年的名单成本是每个名字 0.11 美元。如果弗里波特工作室租用那些达到额外人口统计特征或者行为规范的名单，预计租用成本将会是每个名字 0.15 美元。

菲利普反映弗里波特工作室面临的问题的同时，恢复了戈尔曼对她的信任，要在第二年带领公司盈利。到那时，菲利普也知道顾客的高损耗率意味着要想熬过第二年，弗里波特工作室必须在第二年吸引 20 万新顾客。菲利普估计弗里波特工作室的年损耗率应该和里昂·比恩的历史水平 50%差不多。顾客数据库中的这个比率预期将会随着忠诚度的上升而下降（通过每年的订单数来衡量）。

菲利普当前的任务很明确。首先她需要确定是否要采用提议的创新策略。之后，她就不得不确定弗里波特工作室在 2000 年要发送多少目录，应该发送给谁，以及顾客资料库是否应该由内部来源建立。最后，她需要编制预算财务报表来说服戈尔曼弗里波特工作室的发行计划在下一年将会盈利。

# 第 3 章

## 进军目标市场

新甲壳虫——不可能完成的使命

最初的几部车很快便从经销商手中卖出，但是一些怀旧的甲壳虫迷们已经拿出了存款。从长远角度看，该汽车的发展前景并不确定。大众汽车只是模糊地知道那些可能的买主，所以只花费了很少的广告费来招揽客户……对于那些为新甲壳虫创作广告活动的代理商（以及营销团队）来说，还有一个额外的挑战：追随甲壳虫在 20 世纪 60—70 年代那些被认为是历史上最好的广告的脚步。把它们全部集中起来则看上去好像是营销人员版的《碟中谍》。

——丹尼尔·麦克金（Daniel McGinn），《小虫的新腿》（摘自《新闻周刊》，1998 年 1 月 12 日）

1998 年 3 月 10 日，在为还有一个小时就要召开的营销策略会议做准备的时候，大众市场销售部总监莉斯·万茹拉（Liz Vanzura）正思考她所面临的困难，这可以用最近的《新闻周刊》中的文章《不可能完成的使命》来准确地描述。当天快要结束时，小组包括万茹拉、产品发展部总监查理·沃特豪斯（Charlie Waterhouse）以及公共关系部总监史蒂文·凯斯（Steven Keyes）将会最终确定大众一脚在过去而另一脚在加速迈向未来的新甲壳虫汽车的定位。

1998 年 1 月 5 日，底特律的科博大厅举行了 1998 年北美国际汽车展——全国领先的汽车盛事。在那次展览中，大众揭开了其以动态多层次为特征的一系列新车。不计其数的记者和参观者蜂拥而至，就是为了看一眼那次展览的明星——新甲壳虫。六台色彩鲜亮的汽车在舞台灯光下笑迎来客。一个广受欢迎，漆着热敏感油漆的模特甚至邀请参观者按压它们的身体来在上面制造不同的图案。随着人们走过，他们微笑着，抚摸着汽车具有特色的线条，追忆着它们名字的由来，并惊叹于 70 年代的图符以及“花之力量”竟然在新千年中转型成了一种汽车。

尽管大众的最近这场展示有很多值得庆祝的地方，但公司知道，新甲壳虫的成功远远没有预先承诺的那样。自从其全盛时期以来，作为反主流文化汽车的代表，大众已经经历了从 1970 年美国销售 50 多万辆直线下降到 1993 年的不足五万辆。而以更年轻一代驾驶员为目标的新广告运动和引入产品，如新帕萨特的支持，大众美国从 1993 年到 1997 年的这段时间，年销售量稳定以 23% 的增长率反弹式增长。1998 年，大众美国目标销售量为 20 万，这是在 1997 年 137885 辆的基础上的一个 45% 的增长。为了促使这个销售水平的实现，大众期望，新甲

壳虫要卖出其第一年全年产品额度的 55000 辆汽车来至少贡献 1998 年全球总目标的 25%。大众的营销团队知道，要靠其成功选定目标群体、为产品定位以及开发出一个有创意的广告媒体的能力来实现这个挑战——所有的一切都要在春季末，新甲壳虫到达经销商展室之前完成。

## 社

随着汽车四年产品化的过程，大众美国有足够的时间进行研究来辅助开发新甲壳虫的营销策略。早些时候的研究表明，新甲壳虫对很多消费者细分市场有吸引力。尽管以婴儿潮出生的一代人这一单一的细分市场为目标会是一个更加集中的策略，万茹拉想知道，该汽车的潜在销售量是否可以通过向如此少的顾客基础销售来实现。一旦目标群体确定下来，还有一个问题就是要对新甲壳虫进行定位。万茹拉从定量分析得知，很多消费者都认为，新甲壳虫是“玩具车”，所以对该车定位的一个关键因素就是要让人们觉得它是一种“真实的，可以驾驭的汽车”。除了这个信息，营销团队对于车的独特销售计划也一直争论不休。不管是内部的还是在大众广告代理商阿诺德通讯（Arnold Communications）那儿的讨论，都集中于这个新定位应该利用多少该汽车的传统。尽管车身——“圆形、特定护板、头灯和尾灯都只有一个，还有一个笑脸”有助于唤起对老甲壳虫的怀念，但新车并不是简单的复制品。万茹拉问自己，我们的营销“应该在多大程度上努力复古”呢？这个问题的答案不仅会影响新甲壳虫的形象，还会影响消费者对更多大众产品线的观点。

团队的营销策略对于公司在德国的高管也很重要。有人担心，品牌定位要么把新甲壳虫定义为另一个新潮的优势产品，要么再次把大众定义为另一个甲壳虫品牌。大众集团管理层董事长费迪南德·皮耶希（Ferdinand Piech）博士简明地总结了他对新甲壳虫在大众世界所扮演角色的看法：“尽管我们对新甲壳虫的期望很高，但有一件事是可以肯定的，那就是大众永远不再会是只产一种汽车的公司。”

### 美国大众的兴衰

1949 年，大众在美国卖出前两辆大众 I 型（大众给甲壳虫模型取的名字）就遇到了大的挑战。随着二战的结束，大多数美国人对于购买进口车都很小心。因为缺少配件、修理费用昂贵，只有少数人可以负担得起奢侈的外国车。此外，来自德国的产品还因为额外的形象问题受到了需求约束。尽管存在上述压力，大众的销售量仍有所增长，而且在 1954 年年末为止，已有 8913 辆大众在美国的大街上穿梭。

1955 年，公司成立并且正式成为美国大众——大众集团的一个子公司。时任美国大众的负责人卡尔·哈恩（Carl Hahn）博士决定，该公司需要一个统一的公司形象并开始进行广告活动来宣传大众品牌。第一个广告于 1959 年春季在《纽约时报》上出现。一整页照片都是描述一家纽约经销商处的场景：一个坐在扶手椅中，手中端着咖啡的顾客看着他的甲壳虫接受服务。这个广告因为传递的信息不是关于卖车，而是集中表达大众买主可以从经销商那儿得到的服务而变得独特。这个印刷品标志着一个独特而有效的广告活动的开端，这些广告由道尔（Doyle）、戴恩（Dane）、伯恩巴克公司（Bernbach）制作，而这些公司最终帮助大众成为美国最有名的汽车

品牌之一。

除了他的市场首创精神之外，哈恩在拜访了所有大众经销商之后决定在全国范围内，而不是在更小的地区内进行组织管理。到 1962 年为止，一个新的全国范围内的大众组织建立起来，经销商扩展到全国范围。同年的 10 月 18 日，公司在恩格尔伍德、新泽西州建立了总部，与此同时，第 100 万辆大众汽车到达了美国。

20 世纪 50 年代末期，大众在美国市场得到了一连串简单产品的成功。甲壳虫，在 60 年代美国消费者中赢得了偶像地位，继甲壳虫之后是一种节能汽车——兔子（最后变成了高尔夫），受到了美国有节约能源意识的消费者极大的欢迎（见图 3—2）。到 1968 年为止，有了其他例如大众“微型汽车”和卡曼基亚跑车的帮助，大众每年在美国销售 50 多万汽车。

在接下来的几年中，一系列的事件中断了公司日益增长的销售。70 年代，德国马克对美元的升值导致了大量低端或者中端产品因定价过高而无销路。1975 年年初，大众几乎在美国卖的每一辆车都赔钱，而且销售量的下跌带来了大众分销网络可能中断的威胁，因为经销商开始叛变，转向新的日本品牌。为了避免其价格再受汇率波动的影响，公司取得了宾夕法尼亚州西摩兰的一家没有竣工的制造厂，从 1976 年的克莱斯勒到 1978 年出现在市场上的美国生产的兔子都是在那儿生产的。早于日本的移植工厂，这个子公司是外国汽车制造商在美国第一次尝试制造汽车。但是兔子的命运很短暂。1982 年经济的衰退、油价的下降，以及有仓门式后背的汽车受欢迎程度日益下降导致销售量继续下降。在同一时期内，大众的甲壳虫也遇到了问题。不能遵守新的环境保护法，大众已经停止在美国销售甲壳虫。最终，在 80 年代中期，面临日本品牌的袭击所带来的竞争，大众眼睁睁地看着自己的销售量自 1958 年以来第一次跌到十万辆之下。

一位汽车行业分析员玛丽安·凯勒（Maryann Keller），将大众的崛起和衰落总结为不能跟上美国消费者一直改变的需求：“大众曾经拥有过一批忠实的拥护者但是现在却失去了。他们让日本给引诱过去了。大众的产品又老又没有活力。”到 90 年代早期，大众的销售下降到了其 1970 年高峰时期的 20%（表 3—1）。到 1993 年，销售量只有 49533 辆，贸易杂志甚至开始报道大众将要退出美国市场的谣言。

### 美国大众“复苏”

1994 年秋季，大众的营销团队包括沃特豪斯和凯斯（Keyes）在内，会面讨论美国市场毫无生气的业绩并开始部署一个“战略复苏”计划来重振大众品牌。沃特豪斯重述了以下形势：

1993 年大众的销售量达到有史以来的最低水平。尽管一旦汽车供给约束取消，而且我们在墨西哥的新工厂全力生产的话，销售额预期将会上升，但还是不足够回到 70—80 年代的销售额。我们自问，大众如何才能找回在市场中曾经的辉煌，而且还能提升品牌形象来吸引新一代消费者，我们知道我们需要做一些不同的努力。

### 阿诺德通讯

大众做的最显著的变化就是雇用了一个新的广告代理商。在一场激烈的代理商争论之后，大众结束了其与麦迪逊大道（Madison Avenue）最有名的代理商之一的 DDB 尼达姆（DDB Needham）长达 35 年的合作关系。大众



因为雇用了一个总部在波士顿的小公司阿诺德通讯而使得整个行业都很惊讶。大众解释了选择其新代理时所面临的挑战：

当我们雇用阿诺德的时候，我们给它的任务是让大众品牌重新吸引大家的视线而且还要和 90 年代的汽车买主相关。我们知道，德国工程的传统和更有趣味的驾驶感受是这个品牌的强势。而且可以肯定的是，这些强势能够更好的传递给消费者。但是我们也知道，这个品牌有一些严重的缺点需要克服。尽管我们持续不断地做出营销努力，品牌的形象还是在逐渐地遭到侵蚀，甚至在消费者的头脑中认为这个品牌质量差、不可信赖。甚至我们最近的驾驶乐趣活动（Farfegnugen）对于品牌提升的作用也甚微。低迷的销量也侵蚀了我们经销商的信心。

为了得到对消费者和经销商更深层次的理解，阿诺德团队实施了自己的研究并进行了广泛的消费者访谈，拜访了经销商前 100 中的 95 家，并为了亲自感受大众汽车而开了八万多公里。阿诺德首席营销官弗兰·凯莉（Fran Kelly）总结了他们从大众消费者那儿发现的一些内容：

通过一个标准的人口统计学分析，我们发现大众消费者更加年轻、更加富裕一些，而且比平均汽车购买者受到更多的教育。更加有趣的是这些消费者的态度。我们发现大众汽车所有者喜欢在驾驶的过程中扮演更加活跃的角色。他们喜欢在富有挑战性的弯弯曲曲的路段行驶，经常不遵守限速标准，而且不止把汽车看做是从一个地方到另一个地方的工具。我们还发现这些消费者对于生活的态度很独特。信息灵通、偏爱冒险、有创造性、有自信心、自给自足、爱好体验，驾驶大众的消费者看起来想要把生活的乐趣极大的发掘出来。

我们的访谈也强调人们是如何对该品牌与竞争对手做出评价的。与其他来自欧洲的品牌，如宝马和梅赛德斯相比，人们对大众的印象如其名“大家的汽车”，而且因为大家都能购买而吸引人。大众相对于日本汽车，如本田和丰田还有一个差异，那就是更加独特的、个性化的驾驶体验。

有了对市场的这个新鲜的洞察，阿诺德团队建议进行一个新的产品定位，并树立一个实质上要成为驾驶人想要的活动基础的品牌。凯莉回忆那次展示：

品牌实质的描述要掌握大众能够给其消费者提供的理性和感性双方面收益。我们知道，要在一个充满着竞争的市场上具有特色且吸引顾客就必须好好利用人们对品牌的思考和感受。大众的明显优势就在于它是惟一一个广大美国消费者可以获得的能够付担得起的德国工程的品牌。在情感上，大众汽车代表了一种完全不同的驾驶感受：与道路更为贴近，一种不同的生活方式，与世界联系地更加紧密。

当我们考虑到自己的定位时，我们不仅要考虑到自己想要代表的东西，还要考虑到自己不想代表的东西。例如，我们希望大众有吸引力、人们能够支付得起，而不要像其他欧洲汽车品牌那样拒很多人于千里之外。我们想要卖给消费者的是大众独特的驾驶感受，而不仅仅是作为人们从一个地方到另一个地方的工具，更快或者更便宜。而这些则是几个日本竞争对手的焦点特征（见图 3—3）。

1995 年 6 月，阿诺德推出了“驾驶者之需”活动的第一个新广告。早期广告之中的一个就是年轻的执行官们忙于工作而在下班后为了快乐一下逃进捷达和高尔夫。画外音——“在生活的路上，既有乘客也有驾驶员，”标题是“驾驶者之需”极大地抓住了大众想要传递给消费者的精神。因为没有计划引入新产品，为了 1995 年和 1996

年的销售而设计的广告活动的目的就是要“让大众重归消费者的购物篮”。

初步的测量显示出这次广告是非常成功的，而且大众独立意识和忠诚顾客的数目开始提高。更重要的是，销售量开始反弹，1995 年和 1996 年都经历了一个相对前一年 16% 的增长率。带着这样的记录，1997 年美国大众将其注意力转为向年轻的一代消费者拓展“驾驶者之需”的平台。在“吸引新的不同的驾驶员”这个新目标下，营销团队尝试推出了其第一个联合品牌。公共关系总裁，凯斯解释道：

崔克/K2 促销很巧合地来到我们这儿。我们的模型有天窗、扰流器以及合金轮胎，而且我们还打算推出一个配件市场降价促销活动来推出这些汽车。但是我们知道，这个降价促销和我们一直以来想要建设的形象是相悖的。所以，阿诺德建议我们和崔克（Trek，一家山地车公司）和 K2（滑雪产品公司）商量一个合作营销的机会。在我们最初的对话中，不管是崔克还是 K2 都对和我们合作有些犹豫。它们不认为大众具有其合作伙伴的形象。但是我们最后说服了它们，并在 1996 年 4 月，我们引入了“捷达崔克”，而且引起了轰动。我们决定要给汽车一个全面的包装，进而帮助加强我们的目标驾驶员生活形象，而不是给汽车注入临时的刺激。通过给崔克山地车或者 K2 滑雪板一个特殊设计的工具，我们能够拓展这个品牌的消费者群并吸引更年轻的驾驶员。

除了富有创新的促销之外，阿诺德还研发出了一个可以吸引嬉皮新人类驾驶员的广告。1997 年 4 月，阿诺德首次推出一个欢呼雀跃的场面：两个年轻人在高尔夫里毫无目的地开着车，讲述大众如何“适合你的生活或者是你完全没有的东西。”这个商业广告颇受欢迎以至于其主题歌曲——一首晦涩的德国歌曲“DaDaDa”，作为单曲得到了发行，其离奇的情节被诸如《城市大赢家》（SpinCity）电视秀所模仿。再加上诱人的融资租赁交易，这就使得公司能够实现其销售量目标，而且最主要的是建立了与新一代大众驾驶者的关系。

正当大众美国的营销部门忙于努力为其品牌重新注入活力的时候，产品研发组也一直致力于重新设计产品线来与大众集团管理层主席费迪南德·皮耶西所阐述的新开发的平台策略相一致。随着在 1997 年推出新帕萨特，公司最终有了一些真正的产品新闻继而其品牌广告的重点也转向对此次发布活动的支持。对新帕萨特的评价赞赏了该车的风格并宣布这个品牌是中型汽车市场的一个真正的竞争者，尽管很多人质疑大众是否拥有销售价格超过两万美元的汽车的形象。

抛开有限营销预算以及很高的标价，新帕萨特还是帮助大众巩固了其品牌形象，而于此同时，提高了制造商以及交易商的利润，它们以很高的利润率卖出了更多的汽车。

1997 年年末，大众销售了 137885 辆汽车，比 1993 年的销售最低点时增长了 178%。看上去，大众又回到了美国市场。但是 1998 年前一个月的几件事就检验了这次回归的可持续性，并且对 90 年代将会是大众在美国的一个新纪元这个问题做出了回答。

甲壳虫现象[1]原始甲壳虫大众甲壳虫诞生于 20 世纪 30 年代中期，正是费迪南德·保时捷（Ferdinand Porsche）开始计划生产“大众轿车”，——大众的汽车的时候。生产于沃尔夫斯堡的工厂中，该汽车在二战中被征用，作为德国在 30 年代末、40 年代初和吉普车一样的装备。虽然开始的时候名字是“快乐的力量”，人们迅速接受这个

汽车更加令人喜爱的名字：甲壳虫，这是当时其中的一个原型被 1938 年《纽约时报》对其的一个戏称。

从其谦逊的开始，大众甲壳虫不久就成为了有史以来最成功的汽车模型，卖出了 2100 万辆（见图 3—4）。美国人第一次在 1949 年看到这款汽车后，甲壳虫便开始迅速吸引疯狂的爱慕者。因其有特征的圆形形状，前面的车头像脸一样，以及低廉的价格，使它从那些像饼干模子形状、体积庞大且价格昂贵的国产车之中脱颖而出并吸引了美国的新一代。对于他们当中的许多人来说，甲壳虫是他们的第一辆车。对于那些很关心价格以及想要通过汽车来展示其独立性和个人风格的学生来说，它尤其受欢迎。而且尽管空气冷却发动机不是很方便，因为它不能产生足够的热量来防止里面窗户的结冰，或者需要在冷却汽车和爬坡之间做出选择，甲壳虫车主热情地忠诚于他们的“虫子”。这些车主发现该车的这些缺点惹人喜爱。关于“甲壳虫”竞赛有很多故事——为了证实多少人能够适应甲壳虫，以及全国范围内的公路旅行，这也是“金龟车”作为汽车、家人以及朋友的故事发生的地方。就像一个车主曾经所描述的：“这辆汽车是家庭的一员，它只是住在车库里而已。”

该车在美国能够成功的很大一部分原因在于道尔、戴恩、伯恩巴克公司创作出来的值得记忆的广告活动。该广告简单但幽默的抓住了甲壳虫的本质。一个印刷广告建议“低买高卖”，暗示着甲壳虫是一个可靠的投资，因为它只需要“非常少的保养费”，而且随时间而增值。另一个著名的广告则通过“柠檬”这个词儿来描绘了大众汽车并继续解释大众如何拒绝运输那些有缺陷的铬合金制成的汽车。到 1970 年为止，甲壳虫的销售量达到 405615 的高峰，而且这种汽车成为了美国的一种真正的象征（图 3—5）。

1979 年，美国甲壳虫的经营突然降了下来。大众不能满足两条法律规定的条件：1996 年，《国家高速公路安全法案》和 1970 年的《清洁空气法案》，迫使公司停止在美国销售这种汽车。但是美国和甲壳虫的风流韵事仍然没有结束。

### 甲壳虫的“重生”

设计者将过去的收益和未来的设计结合起来。通过传统元素及其知名的基本形状来重新演绎原始的甲壳虫，再加上尖端的技术和现代的细节，设计者希望能够创造出一些能够抓住甲壳虫精神和历史感觉的东西，同时还是 90 年代有特色的新车型。为了展示甲壳虫的理念，团队为新概念确认了四条设计原则：诚实、简单、可靠、新颖。但是即使所有的注意力都在设计上，设计中心总裁梅斯(J.Mays)和(首席设计师)托马斯(FreemanThomas)也知道，在德国管理层下销售汽车的惟一办法就是让新甲壳虫包含最新的德国工程元素，同时提供高级的驾驶效果。到 1993 年为止，其最终设计征服了公司要推出的现在叫做概念 1 号(Concept1)的汽车。

制造商准备让该汽车在 1994 年底，在特律北美国际汽车展中首次亮相。在展览期间的最后几天，记者第一次看见了这个香蕉黄的概念车在展览场地上骄傲地转动。背景是设计者策划的一个很煽情的视频：

我们记得的非常有趣的事情。第一次上学、第一次跳舞、第一个吻、第一辆汽车。一些事情就是无法忘记……如果质量从来不会过时将会怎样？如果新颖仍然意味着一些新鲜的东西又会怎样？如果简单、诚实和可靠性再回来会怎么样？设想下一个新的大众。一个新概念给这个汽车标志下了定义。想象一些高技术以及高级工程。

展示出创新、安全、性能。设想一个持久原始品牌的后代。与众不同但是真正地继承了原来的风格和本质。每一个线条、每一个弧度、每一个记忆。不仅仅是所珍爱的古典的进化，还是一个世界范围内以 2000 万量汽车为开始的风流韵事的继续。传统之中蕴藏着创新。一个新的大众概念。看一下，所有这些都回来了。但是那时后，它从没有真正地离开。传奇再生了。

展览之后，《芝加哥论坛报》汽车记者——吉米·马蒂亚（Jim Mateja）在其 1994 年 2 月 13 日的专栏中给费迪南德·皮耶希博士写了一封信，恰当地抓住了汽车所引发的热情并且呼吁汽车赶紧生产出来。

亲爱的皮耶希博士：

博士您还在等什么呢？把甲壳虫带回来吧。而且还要快啊。

为了避免您没注意到，自从您停止在美国销售甲壳虫，大众汽车就一直饱受侮辱。除非您尽快带来一个像老甲壳虫那样小巧的、可信赖的、不贵的新甲壳虫，您很快就会发现，曾经是家喻户晓的大众很快就会成为棋盘游戏问题的答案。

您得到了很多人一生中都得不到的机会，一个在甲壳虫成为世界上最著名的汽车时享受的财富的第二次机会，尽管甲壳虫空间小，从气体压力表到录音机都没有汽车引擎最本质的东西。

所以仔细观察一下你们从加利福尼亚设计室运来的概念 1 号。然后让董事会在您号召正式投票之前先看它一眼——所有人都赞成。人们正在等待着。

沃特豪斯也记得公众和媒体的强烈反应：

这是一辆从来都没有想到的汽车。但是从其首次亮相的那一天起，消费者真的很激动地和它联系起来了，而且成为了把它带进市场的力量。在底特律，它被誉为是展览会的汽车至爱。与此同时，行业媒体的确质疑这是否真的能够驾驶，以及这个复古外形是否会在进入市场之前就已经过时。我们采纳了所有的反馈并对最初的设计进行了改良。我们知道我们必须做好它，因为新甲壳虫对于公司在世界最大的汽车市场上改变公司的形象起着至关重要的作用。

既然引入了就不能再后退。来自于媒体、交易商和公众高涨的情绪和热情是最鼓舞人心的。大众美国的主管以及负责北美地区的董事会成员——詹斯·纽曼（Jens Neumann）博士，意识到这种汽车的力量和潜力，进而说服德国大众的管理层依照这个概念制造出真正的汽车。

从概念 1 号真正成为新甲壳虫之前，对其原型进行了彻底的改进。基于最近重新设计的高尔夫平台，新甲壳虫的发动机现在位于车前面而且是水冷却的，前面和侧面都有气囊，标准的配置都有空调和六个立体声喇叭的音效系统。后部 VW 标志下面是四立方米的后备箱。对于高尔夫平台的转变也意味着新甲壳虫会比概念 1 号更大、空间更多。最后，刹车从鼓式制动器升级到四轮盘式制动器使汽车的所有方面得到了保障，新甲壳虫能和高尔夫一决高下。虽然其形状比其前身更加精细和现代化，但一眼还是可以认出它来。为纪念原始甲壳虫，大众在每个冲刺的时候都会安装一个花蕾花瓶。“新汽车在现代包装中放置了原来的座位”（见图 3—6）。

## 营销经典

有了完整的设计和最初市场积极的反应，大众现在面临着把对于该车的热情转变为实际上的高销量的任务。万茹拉、沃特豪斯、凯斯以及阿诺德通讯知道其识别一个目标市场，并制定出一个压倒一切的定位的第一步就是要和消费者进行沟通。阿诺德通讯的凯莉解释了研究流程：

我们走遍了整个国家并对马路上行人进行了访查，他们中有男性也有女性，有老人有年轻人，有富人也有挣扎着生存的人，有高学历的还有缺乏教育的，有开放的还有保守的。我们的谈话集中于发掘人们与原始的甲壳虫之间的关系以及他们可能与新甲壳虫建立的潜在关系。为了实现学习更多关于新甲壳虫的目标，我们也采访了工业设计者和社会学家来获得该汽车多方面的观点。

### 目标群体和定位

小组进行的研究揭示了关于该车的许多观点。虽然有很多人把这种车更多看做是一个玩具，新甲壳虫仍有相当多的粉丝。这些粉丝却有着不同的背景，跨越了年龄、收入以及性别界限。事实上，目标市场看上去吸引了大众新的 18~34 岁的核心顾客以及婴儿潮时期出生的人。尽管消费者在人口统计特征方面各式各样，潜在消费者的确有一些共同特征。值得一提的是，新甲壳虫驾驶员拥有着如自信、独立以及成为焦点的欲望。除此之外，他们更爱好驾驶并且欣赏生气勃勃的设计以及德国工艺。

对于两组消费者的采访都强调了美国人很珍惜对原来甲壳虫的记忆，而且那些记忆随着新甲壳虫的出现而上升。婴儿潮时期出生的人分享了他们对该车的记忆：

甲壳虫是个人历史以及实际驾驶的资料库；

我对甲壳虫的感情可以追溯到在路易维尔大学的那段日子。我认为我被那辆汽车吸引是因为我把它看做是弱者，我喜欢弱者。

尽管年轻一代没有过去的经验可供回忆，该车强烈的传统气息使得他们与新甲壳虫也有一种感情上的共鸣：

我的工作很保守，但是那不是真正的我。每个人都认为“哇，这个家伙很保守，因为他从事财务工作，他很无聊。”但是我下班之后就不是那样的啦。我的意思是，这真是一辆有趣的车；

我觉得自己在甲壳虫里就不用向任何人证明。我觉得它是为那些特别的人准备的，那些不需要做作就可以吸引注意力的人。它绝对没有势利的感觉，而只是为那些真正喜欢它的人设计出来……是的，他们有信心；

不是驾驶员塑造了汽车，而是汽车塑造了驾驶员……我的客户会笑我。

利用产品摄像和微型模型，设计者也展示了该车外形和设计的重要性：

通过研究我们发现，人们喜爱我们这个世界中的圆形。圆形代表着人类形体，例如眼睛、脸、头。而且不像方形和三角形，圆形既很诱人又很友善，原因在于没有尖锐的边角存在。最后，圆形物品代表着圆满，这是很多人都被其所吸引的地方。新甲壳虫的外形包含了这些特质中的许多。而且通过这样做，能唤起许多和圆形相关的感觉。

你想别人看到你坐在什么车里呢？这就是关于我自己如何在别人面前展示自己的。这不仅仅是我坐在方向盘之后感觉如何，也是关于当我在等红绿灯的时候人们在从我身边走过时是如何看待我的。我们需要设计一种让人们想要看进来的汽车——别人向车里看的感觉很好。

最后我们所采访的社会学家对于美国人和甲壳虫的历史和联系做出了有深刻的见解：

在 60 年代，因为“甲壳虫”被视为逆文化主流的车，所以有额外的含义。那时候出现的一种感觉是“小就是美”，所以甲壳虫被视为是一种漂亮的车。今天，在美国社会中，一方面有一种标准化所有事物的倾向；而另一方面，人们还设法追求个性。对于很多驾驶员来说，这种车可以让他们展示自己。甲壳虫不再是所有人的汽车，而是一种个人汽车。

除了定位之外，大众不得不决定是否在已有的大众“驾驶员之需”的这个活动主题下引入新甲壳虫。团队分析了“驾驶者之需”这个活动主题对于广告回忆的作用，无助于品牌意识、全面的品牌意识以及倾向购买的标准。虽然最初对于数据的评价揭示出结果趋向是积极的，但是数字在战略措施方面比竞争者的要低很多（表 3—2）。支持“驾驶员之需”这个活动主题的辩解认为该活动有创新性，能支持新甲壳虫的推出，而且会成为一个整合众多大众模型的连续的主题。然而，公司中的一些人认为对该车的怀旧情节需要一个全新的而且是不同的宣传活动，一个可以和使得原来的甲壳虫如此受欢迎的广告活动相媲美的活动。

#### 竞争和定价

作为决定目标市场和产品定位分析的一部分，大众团队也还必须评估新甲壳虫在市场上的定价和竞争地位。在 1997 年，总共有 8272043 辆汽车在四个细分市场中卖出：小型、中型、大型和豪华型市场。小型汽车细分市场，是继中型汽车市场之后的第二大市场，占据了市场 27% 的份额，并在 1997 年年末的时候出现了 5% 的下降，销售量只有 2217813 辆，尽管大众要对新甲壳虫的竞争地位进行定位，该车的型号会自动地把它放在这个细分市场之中。国内品牌，比如雪佛兰的骑士车、福特的护卫者和土星，加起来占据这个细分市场的 1/3，而且将是甲壳虫最直接的竞争对手。日本汽车制造商丰田和尼桑由于其花冠和山特拉占据了市场的 15.4% 的份额，也是这个产品目录下的竞争对手（见表 3—3）。

小型汽车细分市场中的关键参与者的价格范围包括从 11035 美元的两门土星小轿车到 17239 美元的山特拉 SE4 门轿车（表 3—4）。由于基本价格是 15200 美元，多数新甲壳虫很可能会超出前面列举的范围而达到 17000~18000 美元之间，额外的设备如 CD 机和天窗使得它在小型汽车细分市场中成为更贵的汽车，这与该汽车传统的便宜特征的描述相悖。事实上，定价自从对该车进行工程检修并接受更多高尔夫平台以来就一直都存在着争议。大众团队意识到高价战略可能会是一个潜在的问题。如果汽车定价过高的话，消费者可能因为标高价而进入到一个更高价位汽车细分市场来拓展新甲壳虫的竞争对手集合。当然，定价过低的话，该车可能会因为利润率过低而无法吸引经销商并进而不能完成公司的利润目标。

#### 经销商

1998年,美国有600个大众经销商,它们当中的10%是独家代理的,而且两个数字都在增长。在20世纪80—90年代,这些经销商经历了该品牌的繁荣和衰落,尽管其中一些放弃了大众,大多数经销商引入了其他品牌并相应减少了其花在大众特许产品上的时间和精力。尽管最近以“驾驶者之需”为主题的运动的结果以及新帕萨特的成功引入已经鼓舞了许多经销商,公司还是需要证明这个特许品牌真正的价值。

为了改善和经销商的关系,大众进行了两个组织上的努力。1997年9月,公司邀请所有经销商飞往德国沃尔夫斯堡的公司总部。在那次旅行中,经销商知道了德国管理层对大众的观点、参观了工厂和技术设备,并且看到了大众将引入美国的汽车的新生产流程线。此外,经销商在1998年春季初期的时候还在迪士尼公司接受了全公司范围的培训,这些培训是为了让大众员工理解给消费者创造一个品牌感受的价值而设计的。

紧随着这些和特许经销商建立诚信的努力之后,推出新甲壳虫就会检验公司与这些经销商的关系。大多数经销商对于这个新车都很激动并受到其所收到的预定单的鼓舞。然而经销商也质疑了这次的流行是否会持续或者新甲壳虫是否会因为成为另外一个过时的潮流,而在首次号角之后销售量迅速减少。

### 新车发布

万茹拉拿起办公桌一边的三份文件,而这三份文件一会儿就要在其团队战略会议上讨论。第一份是讨论1997年的成果,该成果很是激动人心并暗示着大众品牌已经为其在1998年以及之后引入新产品——新甲壳虫、新捷达、新高尔夫以及新卡布里奥做好了准备。从销售的角度看,尽管一个供给的问题再次阻碍了公司达到其目标,但建设品牌的努力得到了极大的回报。事实上,在1997年大多数数量标准都达到了其最高水平。总的广告召回超过了50%而达到了53%,品牌的形象特征得到了积极的响应,而且帕萨特的知名度在1997年最后一个季节达到了有史以来的最高水平。

第二份文件是关于最近公共关系努力的报告,强调了关键性的汽车媒体对新甲壳虫愉快的招待会有着重要贡献的几件事情。精心策划的招待会就是为了在北美最有影响力的汽车记者当中创造出一种对“魔力”新甲壳虫早期的、压倒一切的正面评价。在1997年12月,一群记者被邀请到德国沃尔夫斯堡的公司总部去和管理层见面并预览新甲壳虫的风采。和经销商的旅程差不多,媒体的参观包括欣赏新甲壳虫独一无二的设计和开发程序,并给他们一个对大众新产品线更好的理解的机会。在1998年1月,新甲壳虫引人瞩目的首次亮相已经摘得了行业汽车中最重要展出的桂冠。然后最近,记者获得了在全国不同的社区驾驶新甲壳虫至少一天一夜进而第一手体验公众对该车所流露出的激动之情的机会。读着即将在4月份出版的汽车杂志中的文章,万茹拉意识到公共关系的努力很成功地实现了这些目标。

但是万茹拉知道,光是积极的媒体报道还不足以销售新甲壳虫。营销团队需要决定目标群体并且决定该如何传递该车的优点。以婴儿潮时期出生的人为目标并且价值定位于“沉醉于怀旧”看上去是对新甲壳虫最合适的策略。除了他们和甲壳虫品牌的个人历史和情结外,这些买主也可以负担得起15000美元的价格。但是决策没有那么容易。婴儿潮时期出生的人的消费倾向揭示出他们的偏好正在向更大些的汽车转变——轿车、休旅车,以及搭便车。当然,大众已经改变了策略,将品牌定位于以更年轻的一代驾驶员为目标的“操纵灵活的汽车”。



一旦该汽车的定位确定了，万茹拉就不得不极大化该品牌有限的广告预算的影响。虽然竞争已经花费了将近1亿美元在广告费上来支持一辆汽车的推出——80%的预算给了电视台，15%给了印刷媒体，5%给了广播和广告牌，万茹拉不能在新甲壳虫的推出上也花这么多。事实上，她不得不与比常规预算25%还少的预算做斗争，而且这个百分比还可能更小，如果要为新帕萨特的支持而需要分配剩余的美元的话，新帕萨特刚刚在五个月前已经首次亮相了。如果该车的欣赏者分布得太广泛的话，广告代理商还需要足够的资源来把其信息送达到每个人吗？一个目标策略可以使得公司对特定群体做更多的宣传。

拿起最后一个对于媒体计划的文件，万茹拉想要知道是电视还是印刷广告在到达目标市场的时候更加有吸引力。广告代理商解释说，在广泛的消费者基础上建立品牌意识方面，电视活动效果更好。另一个选择——印刷广告可以使得新甲壳虫在到达某些特定的人群时成本更加有效，比如说婴儿潮时期出生的人。如果两种媒介都使用的话，万茹拉就需要分配预算。最后，一旦媒体选定了的话，团队需要确定用哪些节目和杂志对该车进行广告宣传。因为新甲壳虫是引入汽车市场中的一个独特的产品，应用标准购买消费者数据作为媒体计划的参考是不可能的。相反的是，团队不得不考虑他们想要到达的目标群体，然后评价每个杂志或者电视节目的环境，进而不仅展示其富有创新的产品而且还能对品牌进行定位。万茹拉解释了媒体购买的基本原理：

当我们决定在哪儿购买媒体的时候，把我们的目标群体策略和创新性的执行力以及杂志主编的声音或者电视节目结合起来，并在媒体和信息方面形成一个协同作用非常重要。不像其他的汽车广告人，我们从不基于千人成本或者报道率来购买。

关于印刷广告的选择，万茹拉非常确定应该购买《人车志》、《汽车趋势》以及《汽车》杂志。然而，因为预算有限，她想知道如果购买诸如《建筑学文摘》、《娱乐周刊》、《旋转》、《生活》、《体育画报》、《魅力》以及《时尚》是否合适。

随着离万茹拉做出这些决定的最后期限的临近，她想起来《新闻周刊》中有一篇文章非常恰当地描述了手中这个任务：

我们有机会再次引入美国最受欢迎的汽车：一辆有着怀旧、美丽的回忆以及这个国家曾经看到过的最好的广告的汽车。但是1998年是一个非常不同的背景、一个非常不同的消费人群，以及一个非常不同的时代。而且新甲壳虫无论是从意图还是从目的上讲都是一个全新的甲壳虫。

万茹拉拿起文件并开始走进会议室。在接下来的几个小时内，万茹拉、沃特豪斯、凯斯以及广告代理商将最终确定新甲壳虫的营销策略。这将会是大众营销团队和广告代理商将要接受的一个“不可能完成的使命”。