

# 市场营销学 60 例

08

# 目录

案例 1	张裕用心良苦做市场 .....
案例 2	宝洁公司和一次性尿布 .....
案例 3	三个业务员寻找市场 .....
案例 4	福特的经营观念 .....
案例 5	爱尔琴钟表公司的经营观念 .....
案例 6	非常可乐如何作为 .....
案例 7	“米沙”小玩具熊的滞销 .....
案例 8	小油漆厂如何选择目标市场 .....
案例 9	青啤、燕啤“山东淮海战役”实战 .....
案例 10	有机食品的发展前景 .....
案例 11	宝马汽车公司的营销组合 .....
案例 12	“金利来，男人的世界” .....
案例 13	娃哈哈的品牌延伸 .....
案例 14	美国的政府采购管理 .....
案例 15	柯达与富士在中国市场上的竞争 .....
案例 16	小灵通冲击中国电信业 .....
案例 17	乐凯挑战国外品牌 .....
案例 18	沪上老年用品市场细分 .....
案例 19	万客隆的定位策略 .....
案例 20	米勒公司是市场定位 .....
案例 21	麦德龙的现购自运配销制 .....
案例 22	罗布麻产品的开发 .....
案例 23	百威啤酒的产品包装创新 .....

案例 24	安利公司的营销策略 .....
案例 25	吉列按刮脸次数卖剃须刀 .....
案例 26	“价格杀手”——国美的真面目 .....
案例 27	哈尔滨“中央大街”药店大战案例 .....
案例 28	戴尔直销 .....
案例 29	九阳公司是如何选择经销薄的 .....
案例 30	LG 电子公司的渠道策略 .....
案例 31	西安杨森的销售渠道 .....
案例 32	乐华渠道变革：冒进还是过渡 .....
案例 33	百事可乐：抛掉明星 小处着眼 .....
案例 34	借助比较广告中国移动攻击竞争对手 .....
案例 35	本田摩托成功进入美国市场 .....
案例 36	PPA 引发史克危机 .....
案例 37	强生公司的危机处理艺术 .....
案例 38	利用“卖点”理论开拓市场 .....
案例 39	非凡的推销员——乔·\u21513X拉德 .....
案例 40	可口可乐的体育赞助 .....
案例 41	三元公司的营销策略 .....
案例 42	摩托罗拉手机市场营销案例 .....
案例 43	可口可乐新配方饮料的失败 .....
案例 44	“爱迪塞尔”——败笔之作 .....
案例 45	“野马”——起死回生之作 .....
案例 46	沃尔玛的营销策略 .....
案例 47	亚马逊书店的网络营销策略 .....
案例 48	Dell 公司度身定制的网络直销 .....
案例 49	贴近用户的网络营销——宝洁 .....
案例 50	中国电子商务的亮点——首都电子商城 .....
案例 51	V26 减肥沙淇营销案例 .....
案例 52	安利公司的营销策略 .....
案例 53	北极神海狗油的营销策略 .....
案例 54	宝洁的品牌战略 .....
案例 55	乐华的渠道变革 .....
案例 56	联想战略降价 .....
案例 57	上海“冠生园”的品牌之争 .....
案例 58	小灵通移动市话市场营销策略分析 .....

案例 59	中国自行车在美国破“反倾销” .....
案例 60	好思家乳胶漆营销案例 .....

## 案例 1 张裕用心良苦做市场

烟台张裕集团有限公司的前身烟台张裕葡萄酒公司创办于 1892 年，至今已有 107 年历史。她是中国第一个工业化生产葡萄酒的厂家，也是目前中国乃至亚洲最大的葡萄酒生产经营企业。主要产品有白兰地、葡萄酒、香槟酒、保健酒、中成药酒和粮食白酒六大系列数十个品种，年生产能力 8 万余吨，产品畅销全国并远销世界 20 多个国家和地区。

### 一、百年张裕 历经坎坷创辉煌

1892 年(清光绪十八年)，著名华侨巨商张弼士先生在烟台创办张裕酿酒公司。张裕之命名，前袭张姓，后借“昌裕兴隆”之吉。经过十几年的努力，张裕终于酿出了高品质的产品。1915 年，在世界产品盛会——巴拿马太平洋万国博览会上，张裕的白兰地、红葡萄、雷司令、琼瑶浆(味美思)一举荣获四枚金质奖章和最优等奖状，中国葡萄酒从此为世界所公认。

改革开放后，社会经济环境为其提供了前所未有的发展机遇。张裕产品凭借其卓越的品质，多次在国际、国内获得大奖，成为家喻户晓的名牌产品。然而，名牌不等于市场，金字招牌对于张裕来说是一个极大的优势，但是，这个优势却不足以使张裕在市场上所向披靡。在改向市场经济的头两年中，由于市场观念差，企业缺乏适应市场竞争的能力，盲目生产，等客上门，受到了市场的惩罚：1989 年，张裕的产值较上一年下降了 2.5%，产量下降了 26.2%，6 条生 9 线停了 4 条，1/4 的职工没有活干，近一半的酒积压在仓库里，累计亏损 400 多万元，生存和发展都面临着严峻的挑战。关键时刻，张裕人并没有躺在历史上顾影自怜。在积极反思失败原因，努力摸索市场规律，下功夫钻研营销后，公司树出了“市场第一”的经营理念 and “营销兴企”的发展战略，实现了 2 个根本性转变：一是企业由“销售我生产的产品”转变为“生产我销售的产品”，一切围绕市场转；

二：是由“做买卖”转变为“做市场”，从“推销”变成“营销”。这两个转变使企业的经营不再是单纯的生产和推销问题，而是以市场为导向的调研、决策、实施、监控的有机结合，在满足消费者利益的同时为企业创造最佳效益。在正确营销观念的指导下 1997、1998 连续两年产销量、销售收入和市场占有率均高居同行业榜首；在 1998 年度全国产品市场竞争力调查中，荣获消费者心目中的理想品牌、实际购买品牌和 1999 年购物首选品牌三项第一。

### 二、群雄逐鹿 红酒市场竞风流

葡萄酒具有多种保健养生功能。葡萄发酵时能产生十几种人体所需的氨基酸，可以缓解氧化反应、清理动脉、防止动脉粥样硬化和其他心脏疾病。同时，葡萄酒还有助于消化，并含有丰富的维生素 B1、B2、B6、B12 和多种矿物质，可以使人容颜丰润。

近几年来，随着国人饮食健康观念的增强，葡萄酒也因其本身所具有的多种保健功能倍受青睐起来，其消费骤然升温，成为酒类市场的新宠。10 多个国家的 100 多个洋品牌和 400 多个国内生产厂家和品牌在我国市场汇聚，一竞风流，市场竞争的激烈程度可想而知。目前，国内葡萄酒生产年产量达万吨的企业已经超过 20 个，称得上葡萄酒生产巨头的企业只有张裕、长城、王朝 3 家。据统计，实力雄厚的 3 个企业的市场占有率分别为：张裕 19.35%、长城 16.09%、王朝 15.57%。消费者对 3 个品牌的熟悉程度分别为张裕 73%、长城 35%、王朝 30%；消费者最常喝的葡萄酒品牌张裕占 43%、长城占 19%、王朝占 15%。其中我国驰名商标张裕葡萄酒是消费者最熟悉又最常喝的品牌。

在经历了一场与洋酒的生死较量后，国产葡萄酒尤其是国产干红凭借其优良的品质和低廉的价格取得了实质性的胜利。据统计，1996 年国内干红酒的消费近 4 万吨中，国产干红超过 2 万多吨，而洋品牌酒只有约 1 万吨。自 1998 年起，张裕、长城、王朝三家就占据了 60% 左右的市场份额，而野力、龙徽等十几种品牌则成长第二梯队，占据了剩下的绝大多数市场份额。杂牌洋酒组装厂家、小企业、小作坊则生存艰难，几乎没有市场。1998—1999 年，倒闭葡萄酒厂上百家。

### 三、培育市场

张裕用心良苦 1998 年底，张裕营销公司的市场调研部，在分析全国各地反馈回来的市场信息时发现沿海地区和中西部城市的葡萄酒的终端消费者结构存在较大差异。沿海地区葡萄酒个人消费比例很高，市场销量比较稳定；内地城市主要为公款消费（占 70% 以上），市场销量起伏也较大。同时对终端消费者的心理调查表明：沿海地区消费者看重的是葡萄酒的保健功能及文化品位，而内地消费者则看重的是身份标志和时尚。这表明沿海地区的葡萄酒进入理性消费阶段，步入速度减缓的市场成熟期，而内地城市则处在感性消费阶段，处在市场上升期。但因为我国葡萄酒的主要消费区域在沿海地区，故而可以推测：1999 年的葡萄酒市场增长速度将放慢，张裕公司必须相应调整营销的策略，加大市场培育和开发的力度。

张裕很清楚：与啤酒、白酒比，葡萄酒的市场规模实在太小，整个产业的市场规模充其量不

到 100 亿元。现在平均每个中国人葡萄酒年消费量只有 0.3 升，世界平均水平的 1/20。而国人以白酒为主的酒类消费习惯是历史发展中逐渐形成的，是中国饮食业的一大特色，短期内很难改变，引导消费须下大功夫。假如每个中国人每年消费两瓶葡萄酒（1.5 升），那么就需要 195 万吨葡萄酒，市场规模即可达到 780 亿元。这表明中国葡萄酒市场还存在着巨大的发展空间，关键在于市场的培育和开拓。

为了培养消费者，张裕着力于“沟通”。受价格因素限制，经常性的葡萄酒消费者，主要

是中高收入阶层，另外，行政管理层人士也是不可忽视的主流消费群；偶尔性消费者，则以年轻人为主。张裕沟通的主要对象就是这些人，即将经常性消费者巩固下来，让偶尔性消费者逐渐转

向经常性消费者，同时开拓新的大量新生性消费者。针对不同的消费层次，它们采用了不同的沟

通方式。

对经常性消费者而言，张裕通过一系列目标明确的整合传播，主要展示葡萄酒的健康、自

然及其文化内涵——葡萄酒的品味和格调。它们通过对经常性消费者主要的信息来源，如高品位

杂志、体育节目、酒店等，进行“润物细无声”的文化渗透，提高葡萄酒在这些消费者心目中的

亲和力，同时通过一系列品牌策略，树立起张裕东方红酒经典形象，以“传奇品质，百年张裕”

作为主题，也使对葡萄酒的系统传播得到了较好的效果。

对偶尔性消费者而言，张裕则侧重于诉展葡萄酒本身的时尚色彩，通过对大众传媒的控制性传播，传达各种葡萄酒的时尚资讯，营造出一种氛围，即把葡萄酒作为一种身份的象征进行推广，使其成为时尚潮流中一部分。如在报纸上开辟醒目的葡萄酒消费专栏，在电视台黄金时间插播葡萄酒的各类专题，举办各种葡萄酒知识讲座等。通过日积月累的渗透式传播，让消费者开始树立这么一种心态：选择葡萄酒就是在选择一种更好的生活方式。事后的调查表明：很多消费者都受到了这种传播的影响，并逐渐喜欢上了葡萄酒。

从1998年起，张裕通过一个声势巨大的全国性活动，为其找到了很多新生性消费者：这就是它近两年在全国各地举行的“中国葡萄酒文化展”。百年张裕有着深厚的文化底蕴，中西合璧的张裕在市场开拓中越来越强调一种文化认同，即强调自己的东方个性。基于中国传统文化的“中国葡萄酒文化展”，利用大量的图片和史实，详细介绍了中国葡萄酒2000多年的悠久历史。

新千年，张裕对1999年市场的预测得到了证实，葡萄酒开始进入消费平台期。但整个张裕仍然保持了很好的发展势头，销售收入超过13.61亿元，比1998年上升了36%。在2000年张裕的营销策略中，最核心的部分仍然是：培育市场，培养消费者，且一如既往“用心良苦”。张裕表示：这种培育市场的工作他们将一直做下去，力争在未来两年内把销售网络延伸到县一级，市场占有率再提高10个百分点。(汤定娜等：《中国企业营销案例》，高等教育出版社2001年版)

思考题：

1.张裕公司是在什么情况下转变观念的？在这方面你还有没有什么建议？

2.如何看待葡萄酒产品的前景？葡萄酒与其他酒之间有无替代关系？

3.张裕培育市场的做法的依据是什么？有何可取之处？还有哪些需要改进的？

4.张裕在新的一年里提高市场占有率10%的目标能否实现？如果让你来完成这个任务如何实

现？

## 案例 2 宝洁公司和一次性尿布

1956 年，宝洁公司开发部主任维克·\u31859X 尔斯在照看其出生不久的孙子时，深切感受到一篮篮脏尿布给

家庭主妇带来的烦恼。洗尿布的责任给了他灵感。于是，米尔斯就让手下几个最有才华的人研究开发一次性尿布。

一次性尿布的想法并不新鲜。事实上，当时美国市场上已经有好几种牌子了。但市场调研显示：多年来这种尿布只占美国市场的 1%。原因首先是价格太高；其次是父母们认为这种尿布不好用，只适合在旅行或不便于正常换尿布时使用。调研结果：一次性尿布的市场潜力巨大。美国和世界许多国家正处于战后婴儿出生高峰期。将婴儿数量乘以每日平均需换尿布次数，可以得出一个大得惊人的潜在销量。

宝洁公司产品开发人员用了一年的时间，最初样品是在塑料裤衩里装上一块打了褶的吸水垫子。但在 1958 年夏天现场试验结果，除了父母们的否定意见和婴儿身上的痱子以外，一无所获。

1959 年 3 月，宝洁公司重新设计了它的一次性尿布，并在实验室生产了 37000 个样子，拿到纽约州去做现场试验。这一次，有三分之二的试用者认为该产品胜过布尿布。降低成本和提高新产品质量，比产品本身的开发难度更大。到 1961 年 12 月，这个项目进入了能通过验收的生产工序和产品试销阶段。

公司选择地处美国最中部的城市皮奥里亚试销这个后来被定名为“娇娃”(Pampers)的产品。发现皮奥里亚的妈妈喜欢用“娇娃”，但不喜欢 10 美分一片尿布的价格。在 6 个地方进行的试销进一步表明，定价为 6 美分一片，就能使这类新产品畅销。宝洁公司把生产能力提高到使公司能以该价格在全国销售娇娃尿布的水平。

娇娃尿布终于成功推出，直至今天仍然是宝洁公司的拳头产品之一。

思考题：

- 1.宝洁公司开发一次性尿布的决策是在什么基础上进行的?
- 2.宝洁公司是否把握了现代市场营销的基本精神?



### 案例 3 三个业务员寻找市场

美国一个制鞋公司要寻找国外市场，公司派了一个业务员去非洲一个岛国，让他了解一下能否将本公司的鞋销给他们。这个业务员到非洲后呆了一天发回一封电报：“这里的人不穿鞋，没有市场。我即刻返回。”公司又派出了一名业务员，第二个人在非洲呆了一个早期，发回一封电报：“这里的人不穿鞋，鞋的市场很大，我准备把本公司生产的鞋卖给他们。”公司总裁得到两种不同的结果后，为了解到更真实的情况，于是又派去了第三个人，该人到非洲后呆了三个星期，发回一封电报：“这里的人不穿鞋，原因是他们脚上长有脚疾，他们也想穿鞋，过去不需要我们公司生产的鞋，因为我们的鞋太窄。我们必须生产宽鞋，才能适合他们对鞋的需求，这里的部落首领不让我们做买卖，除非我们借助于政府的力量和公关活动搞大市场营销。我们打开这个市场需要投入大约 1.5 万美元。这样我们每年能卖大约 2 万双鞋，在这里卖鞋可以赚钱，投资收益率约为 15%。”

思考题：

- 1.市场营销活动要求企业的营销人员应具备什么素质？
- 2.分析三个业务员对市场的职业敏感性。

#### 案例 4 福特的经营观念

美国汽车大王福特，在生产他那闻名世界的 T 型汽车时，步入了自我意识的陈旧观念泥潭，从而使福特汽车公司在 20 世纪 20 年代初期处于无所适从的十字路口。

1908 年，福特突然宣布，他的公司日后将只生产一种汽车，即 T 型汽车。T 型汽车在当时的确集中了先前所有各种型号汽车的最优良的特点。而且直到第一次世界大战临结束，T 型车的销售量逐年增加，而价格则逐年下降。对于这种汽车的赞扬声来自四面八方，甚至美国税务上税委员会也在 1928 年回顾说，T 型车“是一种很好的经济实惠的汽车。它的声誉极好，各阶层的人都使用它。它是市场上最便宜的汽车，而按它的价格来说，它的实用价值又超过任何别的汽车。T 型车市场的需求量比任何公司的汽车市场需求量都大。”

然而，对于在发生变化的汽车工业中的竞争条件，以及逐渐增长的城市居民的多样化消费需求心理，福特的适应能力则要差一点了。第一次大战后，经济繁荣了一阵子，到 1920-1921 年出现了大衰退。福特通过大幅度降低成本勉强渡过了这个难关。但是，20 年代初期的汽车市场竞争激烈，主要来自占市场销售额大约 20% 的通用汽车公司。通用公司希望继续扩大它的市场占有率，它增加了产品系列，利用独立部门销售，以适应不同的市场；雪佛兰是低价车，接着是别克、奥尔兹和庞蒂别克，最后则是最为昂贵和豪华的凯迪拉克。

补锅匠出身的老福特认为，对付竞争的唯一办法，是遵循洛克菲勒和卡内基的先例，降低 T 型汽车的成本。这一方针的焦点是在底特律附近鲁日河边建立一个巨大的中心生产工厂，一年 365 天，天天都能以较低的成本生产出更多的汽车。然而，到 1923 年，情况已经很清楚，福特的低价政策并没有吸引买主，福特的个人统治为他带来的好处也不及通用公司权力分散的管理制度为扩大销售量带来的好处。

通用公司扩展市场的策略集中于美国人买车的赊购方法以及更重要的生活习惯——每一两年改变一下汽车的式样。而在福特的生产和经营观念中，这是十足的邪门歪道。福特汽车公司的高级职员敦促福特改变他的基本方针，以便更好地对付竞争。甚至福特的夫人也劝告福特不要再固执己见。但是福特拒绝了，他争辩道：“我们希望造出某种永远能用下去的机器，我们希望买了我们一件产品的人永远不需要再买另一件。我们决不会作出使先前样式废弃不用的任何改进。”

他这样做的直接后果是他的大多数助手纷纷离去以及销售量的大幅度下降。到 1927 年，他把所有 34 家工厂关闭 6 个月，以便重新安排生产。但是关闭以后整整有一年时间生产没有全面展开。到 1936 年，在轿车销售量方面，它屈居第三，排在通用公司(占 34%)和克莱斯勒(占 25%)之后。

1927 年以后，通用汽车公司的实力表现在每年大张旗鼓地介绍新式汽车，研究及试制行驶性能更好的封闭汽车，以及精明老练地处理二手车的业务。而福特则喜欢取笑这些科学的管理制度。他把组织系统表比作一棵树，认为“结满累累的果实，每个果子上写了一个人或一个机构的名字，每个人都有头衔和一些职责，他们都严格受到果实大小的限制”，“一个下级职员要把信息传递给董事会主席或总裁大约需要六

个星期，而到那个时候，他要报告的事很可能已成为历史。

亨利·福特不仅仅是补锅匠，他是处于农村和城市之间的美国人的代表性人物。他的价值标准根植于

农村，他所理解的城市，大规模生产的价值，是越来越多人买得起这些产品(T 型车在 1925 年达到 290 美元的历史最低价)，买卖中不做手脚，以及卖主和买主的长久关系，他提供服务也大体上符合农村的良好传统。然而，对于 T 型车而言，福特收到了最糟的宣传效果——不满意的顾客。因为有些城市的价值标准同农村的价值标准是换和不起来的。

降低汽车价格是有限度的，这种限度却很少适用于西尔斯、彭尼、洛克菲勒和卡内基出售的低价商品。因为人们的价值观念、消费观念是变化的，而且是迅速变化的，到 20 年代，汽车已成为美国人个性的延伸。随着城市居民第一次超过农村居民，美国人发出了要求体现个性的呼声，而这在渴望自由呼吸的城市大街上拥挤的人群中曾受到长期的压抑。

统一样式的 T 型汽车，用福特本人的说法就是：“任何顾客都可以把它的车子漆上他喜欢的颜色，只要它是黑色的就行。”而通用汽车公司的口号则是：“为不同经济能力和不同用途提供汽车。”在这样的口号下，通用汽车公司提供给顾客的是大家都买得起的形形色色的汽车。而福特公司在老福特的错误观念引导下，一直只生产一种型号的汽车，甚至只生产一种颜色——黑色的汽车，终于导致了它在当时激烈的市场竞争中败下阵来。直到 1947 年福特逝世以后，他的公司改变策略，才重新获得了它早期那种在经济上的领先地位。

思考题：

- 1.如果你是福特汽车公司的一名主管人员，请设想有什么办法可以使固执的老福特改变主意？
- 2.请福特公司的经营观念。

## 案例 5 爱尔琴钟表公司的经营观念

美国爱尔琴钟表公司自 1869 年创立到 20 世纪 50 年代，一直被公认为是美国最好的钟表制造商之一。该公司在市场营销管理中强调生产优质产品，并通过由著名珠宝商店、大百货公司等构成的市场营销网络分销产品。1958 年之前，公司销售额始终呈上升趋势。但此后其销售额和市场占有率开始下降。造成这种状况的主要原因是市场形势发生了变化：这一时期的许多消费者对名贵手表已经不感兴趣，而趋于购买那些经济、方便、新颖的手表；而且，许多制造商迎合消费者需要，已经开始生产低档产品，并通过廉价商店、超级市场等大众分销渠道积极推销，从而夺得了爱尔琴钟表公司的大部分市场份额。爱尔琴钟表公司竟没有注意到市场形势的变化，依然迷恋于生产精美的传统样式手表，仍旧借助传统渠道销售，认为自己的产品质量好，顾客必然会找上门。结果，致使企业经营遭受重大挫折。

思考题：

1. 爱尔琴钟表公司持有什么样的经营观念？
2. 该经营观念与市场营销观念有什么区别？

## 案例 6 非常可乐如何作为

1998 年 5 月，娃哈哈集团推出非常可乐，原本平静的中国可乐市场掀起了波澜。企业实施多元化战略的条件之一是企业在其所在的行业占据相当稳固和非常有利的地位，然而根据中华全国商业信息中心 4 月份提供的统计数据来看，娃哈哈集团原来的拳头产品——娃哈哈果奶在乳酸饮料市场的占有率仅为 18%，比后来居上的乐百氏低了 14 个百分点。这种放弃拥有 3 亿儿童的超级市场去换取另一个未知市场的意义何在？事实上，以“喝了娃哈哈，吃饭就是香”为号召的儿童营养液为起点，娃哈哈通过果奶、八宝粥系列产品已在儿童市场上建立了良好形象，娃哈哈为何不充分利用形象优势专注儿童市场的发展，把这个蛋糕做得更大、更精？对于是否进入可乐市场，娃哈哈人做了十分详尽的产业结构分析和企业的优、劣势分析。

### (一) 可乐市场及竞争对手状况分析

1. 市场快速增长。1998 年中国饮料工业的业绩非常喜人，饮料总产量在 1997 年已提前 3 年实现 1 000 万吨目标的基础上，又以 18.8% 的增速跨上了 1 200 万吨的台阶。其中碳酸饮料约占 50% 左右。

2. 可口可乐公司麾下的可口可乐、雪碧、芬达、醒目等品牌，以及百事可乐集团下属的百事可乐、七喜、激浪、美年达等品牌占据了绝大多数市场份额。碳酸饮料市场的分割已基本完毕，可口可乐、百事可乐统领的市场竞争颇为有序。如果非常可乐此时闯入风险大、代价大。

3. 可口可乐公司在近五年来，非常重视中国市场的开发。中国内陆已被可口可乐总公司列为全球业务发展最快的市场和发展前景最好的市场之一，其销量已位居亚洲第二、全球第六。

4. 就各类饮料发展趋势而言，可乐市场份额将相对减少，竞争将异常激烈。 5. 行业利润率相对稳定，且较其他行业高。但是由于技术含量不高，市场进入相对比较容易。

6. 在中国可乐市场，缺乏国有品牌。20 世纪 80 年代，我国的一些碳酸饮料品牌，如天府可乐、昌宁可乐、奥林可乐等等，一时间也踌躇满志，可最终还是在可口可乐、百事可乐的收购、兼并、联合风中败下阵来；90 年代初，崂山可乐、中国可乐等，或合资后产品改用外国品牌，将市场拱手让给外国产品；或产品无人问津，造成经营亏损、资不抵债，自动退出历史舞台。

### (二) 娃哈哈的优、劣势分析

#### 1. 优势

(1) 民族品牌优势。娃哈哈是中国驰名商标，在占人口约 70% 的中国农村，娃哈哈的知名度相当高。

(2) 市场网络优势。经过十年的苦心经营，娃哈哈在全国各地拥有上千家实力强大的经销商。非常可乐正可利用纯净水、果奶的销售渠道，实现销售网络资源的共享。

(3) 容易创造价格优势。饮料业属于典型的“设备生产型”产业，一流的设备意味着一流的生产效率、较低的生产成本。如果娃哈哈能引进比洋可乐更为先进的生产线，那么非常可乐已经与洋可乐站在同一生产成本起跑线上。同时，娃哈哈的管理费用、人力成本又低于洋可乐，因此，非常可乐能够以相对较低的

价格出售。

## 2. 劣势

(1)心理劣势。一些喝着可口可乐长大的青少年选择可口可乐，并非因为它是最好喝的饮料，只是一种习惯。事实上，口味并不是可乐抓住消费者的决定因素。百年可口可乐在消费者心中的心理优势是非常可乐的最大对手。

(2)管理劣势。只有十年经验的娃哈哈相对于百年可口可乐及百事可乐来说显得年轻了些，管理制度和体系不够成熟。

(3)人才劣势。“可口可乐”与“宝洁”公司一并成为中国白领的“黄埔军校”。中国许多优秀的人才都向往可口可乐公司，而可口可乐公司也通过严格的培训、选拔、任用体系，造就了许多有用的人才。这一点校办厂出身的娃哈哈公司难与争锋。百事可乐也在与可口可乐的竞争中培养了一大批人才。

(4)资金实力对比。1996、1997 年可口可乐公司的全球营业总额都在 185 亿美元以上。1998 年，可口可乐公司的广告费用为 18 亿美元。娃哈哈 1997 年的年产值不过 20 亿人民币，利税仅有 4.9 亿人民币!从 1978 年底开始，可口可乐在中国内陆的总投资已达 8 亿多美元。

面对压力，娃哈哈经过缜密调研，反复论证，最终做出了进军可乐市场的决定。1998 年，娃哈哈集团与法国达能公司合资，推出非常可乐系列。

## (三)非常可乐的营销策略

### 1. 产品

非常可乐在口味上进行了改进，其甜度低、口感清爽，香味与可口可乐有所不同。在低价策略的指导下，包装全部采用塑料瓶。

### 2. 价格

娃哈哈非常可乐系列以低于可口可乐 20%的单价推出(超市里 600mlPET 包装可口可乐一般 2.6——2.7 元 / 瓶，而非常可乐仅售 2.1——2.2 元 / 瓶)，具有较大优势。

### 3. 渠道

利用娃哈哈原有的销售渠道，顺利进入千家万户。并且成功避开了可口可乐城市中的直营销售体系。

### 4. 促销

非常可乐的上市配备了电视媒体的“地毯式轰炸”。上至中央电视台黄金时段，下至地区县级电视台，全国数百家电视广告同时播出。半个月后，整个中国都知道了“娃哈哈出了个非常可乐”。紧接着娃哈哈又推出“集五张非常可乐标签送礼品”、及“喝非常系列，得非常大奖”等大规模促销活动，并在各级电视媒体大张旗鼓地加以宣传。“中国人自己的可乐”，非常可乐以民族观赢得了一部分消费者。

首战告捷，1998 年下半年非常可乐系列销售约 1.5 亿元，整个夏季产品供不应求。在浙江、安徽、辽宁、吉林、黑龙江等省份，非常可乐系列市场占有率平均已达 15%，紧跟在可口可乐之后，位居百事可乐

之前；而在个别省份如湖南，非常可乐销量直逼可口可乐，大有赶超之势。据消息，非常可乐系列月订单金额已达 2 亿元，而实际月产值仅 5 000 万元，产品处于供不应求状态。统计资料显示，1998 年非常可乐以 10 万吨销售量夺得全国可乐市场 2% 的份额，发展势头很是不错。1999 年更是打破了两家洋可乐垄断市场的局面。由于经营中小城市及农村市场逐渐展现出成效，非常可乐的销量大幅增加，已占到可乐市场份额的 15%，超过了“老二”百事可乐。对于非常可乐的迅速崛起，一直在可乐市场稳坐头把交椅的可口可乐反应相对比较平淡。可口可乐有关人士认为，非常可乐的市场份额还小，对可口可乐构不成威胁。“如果利用可口可乐系统强大的实力与联合机制，完全可以投入一笔资金，展开价格战而置竞争者于死地。但可口可乐在中国的发展主旨是‘共同发展’，不会这么做。”

#### (四)娃哈哈的战略安排

在可乐市场上已初步站稳脚跟的非常可乐如何在日益激烈的竞争中寻求突破，已经成为非常可乐乃至整个娃哈哈集团的战略重点。

1. 扩大产量 1999 年，娃哈哈非常可乐的生产线从原来的 3 条猛增到了 10 条。非常可乐的年生产能力达到 100 多万吨。据娃哈哈公司总经理宗庆后介绍：“非常可乐现有碳酸饮料生产线 3 条，可乐产品年产量不足 20 万吨，虽然一直供不应求，但和可口可乐 200 多万吨的年产量相比仍不可同日而语。这决定非常可乐在目前的市场上，只能充当配角。此次新上的 7 条新线，于今年第四季度正式开机。这将使非常可乐的产量达到 100 万吨，和百事可乐不相上下，接近可口可乐的一半。”

2. 寻求新的产品诉求点 娃哈哈集团内部对于以“中国人自己的可乐”为产品诉求点存在较大的意见分歧。一部分高级管理人员认为，任何一种产品都不可能仅凭一腔爱国之情维系生存。

3. 准备价格战 1999 年末，百事可乐(听装)已从每箱的 45 元降到了 37 元。同时，可口可乐北京公司的新厂在技术开发区落成，这使得北京可口可乐厂的生产能力从 2 334 万标准箱增加到 6 170 万标准箱，一下子扩产两倍以上。而且，在新厂旁边还预留出了第二期的位置，准备过两年后再度扩产。其他国内厂商如汾煌可乐也正谋求更大的市场份额。各大可乐厂商大规模扩产，使得 2000 年的产量一下子增加了 200 万吨，但是可乐的市场需求增长相对平和，200 万吨的产量很难被市场消化，竞争必然十分激烈。

4. 产品多样化 果汁、茶饮等非碳酸类饮料对可乐产品显示了强大的替代作用。近年来，由于人们日益崇尚天然饮食，带动了果汁和茶饮料的消费，碳酸饮料市场地位逐渐弱化。(汤定娜等：《中国企

业营销案例》，高等教育出版社 2001 年版)

思考题：

1. 你对娃哈哈进入可乐市场如何评价？
2. 非常可乐的营销组合策略的利与弊各有哪些？

### 案例 7 “米沙”小玩具熊的滞销

1977 年，洛杉矶的斯坦福·布卢姆以 25 万美元买下西半球公司一项专利，生产一种名叫“米沙”的小玩具熊，用作 1980 年莫斯科奥运会的吉祥物。此后的两年里，布卢姆先生和他的伊美治体育用品公司致力于“米沙”的推销工作，并把“米沙”商标的使用权出让给 58 家公司。成千上万的“米沙”被制造出来，分销到全国的玩具商店和百货商店，十几家杂志上出现了这种带 4 种色彩的小熊形象。开始，“米沙”的销路良好，布卢姆预计这项业务的营业收入可达 5000 万到 1 亿美元。不料在奥运会开幕前，由于前苏联拒绝从阿富汗撤军，美国总统宣布不参加在莫斯科举行的奥运会。骤然间，“米沙”变成了被人深恶痛绝的象征，布卢姆的赢利计划成了泡影。（《市场营销学》吴健安，2000.7 版，第 69 页）

思考题：

- 1.分析“米沙”小玩具熊所面对的宏观市场营销环境。
- 2.如何改变“米沙”小玩具熊销售的被动局面？



## 案例 8 小油漆厂如何选择目标市场

英国有一家小油漆厂，访问了许多潜在消费者，调查他们的需要，并对市场作了以下细分：本地市场的 60%，是一个较大的普及市场，对各种油漆产品都有潜在需求，但是本厂无力参与竞争。另有四个分市场，各占 10% 的份额。一个是家庭主妇群体，特点是不懂室内装饰需要什么油漆，但是要求质量好，希望油漆商提供设计，油漆效果美观；一个是油漆工助手群体，顾客需要购买质量较好的油漆，替住户进行室内装饰，他们过去一向从老式金属器具店或木材厂购买油漆；一个是老油漆技工群体，他们的特点是一向不买调好的油漆，只买颜料和油料自己调配；最后是对价格敏感的青年夫妇群体，收入低，租公寓居住，按照英国的习惯，公寓住户在一定时间内必须油漆住房，以保护房屋，因此，他们购买油漆不求质量，只要比白粉刷浆稍好就行，但要价格便宜。

经过研究，该厂决定选择青年夫妇作为目标市场，并制定了相应的市场营销组合：(1)产品。经营少数不同颜色、大小不同包装的油漆。并根据目标顾客的喜爱，随时增加、改变或取消颜色品种和装罐大小。(2)分销。产品送抵目标顾客住处附近的每一家零售商店。目标市场范围内一旦出现新的商店，立即招徕经销本厂产品。(3)价格。保持单一低廉价格，不提供任何特价优惠，也不跟随其他厂家调整价格。(4)促销。以“低价”、“满意的质量”为号召，以适应目标顾客的需求特点。定期变换商店布置和广告版本，创造新颖形象，并变换使用广告媒体。

由于市场选择恰当，市场营销战略较好适应了目标顾客，虽然经营的是低档产品，该企业仍然获得了很大成功。（《市场营销学》吴健安，2000.7 版，第 63 页）

思考题：

1. 市场细分的主要依据是什么？
2. 请评价这家小油漆厂的市场营销组合策略。

## 案例 9 青啤、燕啤“山东淮海战役”实战

青岛啤酒集团 2000 年进军北京，收购了北京五星双合盛啤酒和北京三环啤酒。青岛直捣燕京老巢北京，迫使燕京奋起反击；也在 2000 年，燕京在山东分别于 7 月和 12 月兼并了山东莱州啤酒和山东无名啤酒。2001 年燕京收购三孔啤酒，给青岛啤酒统一鲁啤的梦想设置了极大障碍。在安徽，香港华润集团收购了圣泉啤酒集团；在山东，银麦啤酒、趵突泉啤酒蚕食市场；在连云港，三得利王子啤酒威胁不小。青啤、燕啤“山东淮海战役”实战案例。

### 1 战局分析

青岛啤酒 在淮海经济区成立淮海事业总部，拥有五家公司，年产量近 40 万吨。

优势分析：

- 1.是国内啤酒行业的著名品牌，在世界上享有盛誉，离总部青岛近，可以作为坚固的大后方。
- 2.五家公司分布在徐州周边地区，依据“销地产”在销售地生产的营销策略，取得了很好的效果，且彼此可以相互依托，互为犄角，在市场战略的防护和攻守方面有不可多得的优势。

劣势分析：

- 1.目前产量总和较低，所有只能及一个三孔的产量，市场覆盖率不够，容易造成市场份额丢失；
- 2.资金少、底子薄。多数厂家都是在烂摊子的基础上投资改造起来的，没有太多的资金和大范围的市场运作能力；
- 3.远程异地的营销能力减弱，对三孔等对手的强势进攻，会在诸如盐城、宿迁等市场上失去优势；
- 4.腹背受敌，处在西有安徽的华润圣泉，北有山东的燕京三孔、无名、银麦，东有连云港三得利王子的包围之中。

燕京啤酒 燕京是啤酒市场的黑马，股市表现优良。

优势分析：

- 1.资本雄厚，在五家上市的啤酒企业中，其股票获利最高，正在努力扩大市场份额。
- 2.收购的企业负债率低，且经营状况都不算太差。如三孔啤酒是国内著名啤酒企业之一，无名的品质口碑也相当不错。二者总产量高，都把徐州作为重点市场，在徐州市场占有相当大的市场份额。

劣势分析：在徐州地区虽然知名度较高，由于其产品是高端产品，故产品的市场份额较低。

### 2 战区分析

徐州市是淮海经济区的中心城市，啤酒年消费量在 20 万吨以上，城区的年消费量在 8 万吨左右。其消费量可以抵得上周边三到四个城市的消费总和。从对手三孔（燕京）啤酒的情况看，2000 年三孔啤酒在徐州的销量总和达 9 万吨之多，占企业生产总量的 50%。三孔被燕京收购，为了取得更多的市场份额，必定会加大对徐州的广告和营销力度。所以，徐州市场是整个淮海战役成败的关键。

目前，青岛在徐州市区只有彭城啤酒一家生产厂，年生产规模在 5 万吨左右，投放市场半年以来销售

势头良好，占据市场份额 60%左右，比鼎盛期略降了 5 个百分点。10 万吨的生产规模设计尚在实施中，还没有投产。在沛县的金波啤酒厂只有 5 万吨的生产规模。随着销售旺季的到来，即使两厂开足马力，昼夜生产也不能满足市场的需求，这样就会留下一个高达 10 万吨的市场空缺，给竞争对手很大的市场机会。另外，更为严重的是青岛在徐州没有生啤生产线！

对手三孔在徐州 10 万吨的生产基地已经建成投产，且有生啤生产线。去年春节过后三孔的营销力度频频加大，从广告中就可以看出：喝三孔，东南亚三国游！喝三孔，中百万大奖！新闻也是铺天盖地。市场调研显示：三孔的日销量呈上扬趋势，彭城（青岛）啤酒出现危机。

### 3 作战方案

方案 1：建议新增生啤生产线，暂停或推迟上马高档啤酒，减少原计划产量。新增生啤生产线，即使只有 5000 吨的年产规模，只要 2001 年在市场上能见到彭城生啤酒，就会起到牵制三孔独领生啤酒市场的势头。

方案 2：尽可能增加彭城瓶装啤酒的市场供应，如果彭城本公司不能够满足，可以从兄弟厂沛县金波啤酒厂或南极洲生产，改贴彭啤酒标。

#### 方案 3：瓦解和渗透对方市场

以南极洲为例，除薛城之外，南极洲在曲阜销量较好，这样为牵制对手在徐州及其他地区的力量，建议增加在曲阜的广告力度和终端促销。

#### 方案 4：市场专供拉近与当地消费者的距离

那些没有青啤生产厂的城市，像盐城、宿迁等成立营销公司。销售贴有“青岛啤酒某某市场专供”酒标的啤酒，这样可以拉近彼此之间的距离，而酒可以由淮海事业总部下属厂家生产，可由临近兄弟厂家生产。

#### 方案 5：展开公关活动

各生产厂家营销公司应积极参与当地的公益事业，以期取得当地政府、社会舆论的良好口碑。

措施草拟：在各地成立社会公益基金会，用于公益事业，详细方案见《彭城啤酒 2001 年市场营销策划案》；由青岛啤酒集团或青岛啤酒事业总部出面召开新闻发布会，宣布青岛啤酒全面支持北京申奥。

#### 方案 6：加大营销力度

此次淮海战役将历时三年之久，促销活动应频繁举行，特别在销售旺季，应经常举办夏季纳凉晚会、啤酒文化节大型文艺演出等。建议可以举行一次淮海经济区二十个地级市大型文艺演出。

#### 方案 7：与旅游捆绑销售

旅游业是去年新的经济增长点，可以将整个淮海经济区作为一个大的景区，和各地旅行社、景点捆绑，在销售的啤酒瓶盖中印当地著名景点的名称，用此瓶盖当作免费门票等。

### 4 营销实战

通过对徐州市场的调查分析认为：虽然无名啤酒和三孔啤酒同属燕京阵营，但是由于种种原因，在现阶段，无名啤酒不会对青岛啤酒系列的产品特别是彭城啤酒构成实质性的威胁，故没有对其进行重点防御。以下是青啤徐州阻击战的部分写真。

#### 出鲜啤、增产量、推中档

出鲜啤：去年 6 月初，彭城啤酒公司隆重推出不锈钢制桶装鲜啤。产品上市伊始就伴以密集的广告攻势，大肆宣扬“彭城鲜极啤酒”；广告策略再次运用乡情诉求，引导徐州人回忆当年排队争买饮鹤泉啤酒的情景，事实证明，情感诉求的确引发了市民，特别是 30 岁以上人的共鸣。久违了，徐州自己生产的鲜啤！

增产量：7 月，彭城啤酒公司完成“十万吨生产能力”的车间改造和扩建项目并顺利投产。这个项目的完成大大缓解了产品供应不足的局面。

推中档：8 月底至 9 月初，彭城啤酒公司推出中高档系列啤酒“金色旋风”、“金色年华”。这个系列的推出填补了徐州没有中高档啤酒的空白。从而成为徐州标志性啤酒。

#### 阵地争夺战

进入 6 月以后，啤酒进入销售旺季，青啤、燕啤（三孔）双方都加大了营销力度，除不断加大有奖销售的奖金和方式外，对公关营销（主要是对销售网络的建设）也进入了白热化状态。主要表现在两点：

##### 1. 争夺酒店

主要方式是与酒店签订单一销售协议，即只销售本公司供应啤酒，条件是赠送门头灯箱和最优厚供货条件。在 7~9 月间，双方争夺最激烈的时候，市内酒店灯箱更新之快，用“一会儿不在意，对面的酒店都变样”来形容一点也不算过分。

##### 2. 夜市摊点

主要为徐州主要夜市摊点招牌灯箱。徐州夜市几大摊点是夏季啤酒销售的重要阵地，燕京和青岛两大主力品牌也直接参与竞争。

##### 3. 争夺经销商

可能是由于三孔被燕京并购的原因，使三孔内部的管理出现了某些不稳定因素，营销链开始松动，大量原三孔经销商被彭城（青岛）趁虚而入，使彭城啤酒在短时间内完成市区营销网络的建立。三孔为了挽回损失，以赊销的方式和重奖（甚至奖送货车）来大力弥补，在较短时间内也一定程度上恢复了销售网络。

#### 自我壮大，协同作战，增加市场供应量

1. 由于彭城啤酒完成了增量“十万吨”的生产线改造，增加了对城区啤酒的供应，有效地将市场空白降到最低点。

2. 淮海事业总部下属所有分公司，均以徐州为战略中心，统一指挥协同作战。彭城啤酒主打市环路以内及附近乡镇市场；沛县金波、薛城南极洲主打徐州外围市场，在某些时候贴彭城啤酒标。两条战线，两

道阻击圈形成内外夹击之势。从而使三孔主攻外围，重金抢夺市区，坐享市场空白的策略落空（并未考证）。

#### 公关活动多方出击

1.市政府对外招待指定用酒：彭城啤酒的迅速崛起，让徐州人为之一振，也为本市的企业扭亏创效树立了榜样，从而得到市政府的高度重视。通过公关运作，彭城啤酒被指定为市政府对外接待指定用酒。

#### 2.赞助“亚洲杯”铁人三项赛

徐州已经成功举办两届“亚洲杯”铁人三项赛。市政府要将此赛事作为徐州对外宣传形象的政治性、长久性的一项赛事举办。徐州人以“铁人精神”自立。铁人赛举办期间，徐州城云集了国内众多的媒体记者，彭城啤酒的品牌形象也随之在全国传播开来。

#### 举办“彭城啤酒杯”徐州旅游形象小姐大赛

大赛是为配合“三会二节”的宣传而举办的，整个大赛沸沸扬扬地搞了两个多月，各大媒体争相报道，彭城啤酒也因此被沸沸扬扬地炒了两个多月。

#### 有奖销售当老二

有奖销售方面，由于双方竞争不断升级，所以青啤（彭城）对其策划并实施如下：紧跟三孔步伐，不超越，不落后，甘做这方面的老二。要在细微处见精彩。具体做法是：将大奖分解成小奖，小到有一角、三角、五角、一元，大大提高中奖率。彭城啤酒在此次活动中共投入近 300 万元用于大奖兑现。据粗略统计，以一捆十瓶为单位，中奖率高达 80%，平均在 60%以上。特别在活动期间，彭城啤酒公司郑重兑现三个一等奖：4999 元。小奖不断的出现和大奖的兑现，有效地阻击了三孔（燕京）声势浩大的有奖销售活动。

#### 啤酒文化之夜和夏夜纳凉晚会

夏季开展啤酒文化之夜和夏夜纳凉晚会等与民同乐的公关促销活动已经被彭城啤酒公司定为夏季经常性促销活动。其形式不外乎有奖问答、喝啤酒比赛、歌舞表演等，目的只有一个：拉近与消费者之间的距离，增加企业、产品的亲和力，从而达到培育忠诚消费群体，提高指名购买率的效果。

#### 思考题：

- 1.企业竞争战略的制定应该考虑哪些方面？并对案例中的竞争战略进行评价。
- 2.公共关系活动在竞争战略中具有什么地位？

## 案例 10 有机食品的发展前景

有机食品（Organic Food）是国际通称，这里所说的“有机”并不是化学上的概念，而是指采取一种有机的耕作和加工方式，按照这种方式生产和加工、产品符合国际或国家有机食品要求和标准，并通过了国家认可的认证机构认证的农副产品及其加工品，称为有机食品，其包括粮食、蔬菜、水果、奶制品、禽畜产品、蜂蜜、水产品、调料等等。

有机食品的价格较高，通常比常规食品高 30%—50%，有些甚至高出一倍以上。人们青睐有机食品除了其无污染、高品质、口味好，对健康有利之外，还有一个重要原因，就是消费有机食品是对环境保护和可持续发展作贡献。这是因为有机食品在生产过程中有严格的生产条件：一是有机食品在其生产加工过程中禁止使用农药、化肥、激素等人工合成物质，并且不允许使用基因工程技术。二是要有生产转型期，从种植其他产品到生产有机食品需要二至三年的转换期，以保证土壤中农药、化肥、激素等物质衰减至符合标准。三是有机食品的认证要求定地块、定产量，以确保其质量。因此，生产有机食品需要建立全新的生产体系和监控体系，以生态的、无污染的生产方式，来完成病虫害防治、地力保持、种子培育、产品加工和储存等生产过程。这种生产方式，完全符合实行可持续发展农业的要求。

我国对有机食品的开发始于八十年代后期，到目前为止，大多数栽培作物都已有了有机食品，已经过认证机构认证的产品主要有谷物、豆类、蔬菜、饮品、中草药等类别的近 100 个品种。我国的有机食品大部分销往日本、美国、加拿大及欧洲市场，也有部分产品在国内市场销售。据了解，目前在北京、上海、广州和南京等国内市场已经有了有机食品销售专柜，而且消费量呈上升趋势。但是，从总体上看我国有机食品的生产开发还处于起步阶段，还跟不上形势的需要，不仅总产量小，有关方面对其重要性的认识也不够。

为了加快我国有机食品产业的发展步伐，有关专家提出，目前首先应加强对有机食品基地建设工作的指导，选择地方政府重视、群众有积极性的地区，积极推动有机食品基地的建设。同时加强对有机食品生产基地的认证和环境监测工作，并逐步实现与国际接轨。通过有机食品基地建设，保护和改善农村生态环境，还可提高我国食品的国际竞争力，实现农民增收致富的目的。其次要逐步建立和完善技术支持服务体系，让技术咨询服务队伍成为有机食品的“讲解员”，帮助和指导农民认识有机食品，掌握相关技术，确保农民按有机食品的技术规范生产出合格的有机食品。此外还要加强有机食品的市场规范管理。

思考题：

- 1.有机食品的发展前景展望。
- 2.如何推动有机食品的发展？

## 案例 11 宝马汽车公司的营销组合

宝马汽车公司位于德国南部的巴伐利亚州。宝马公司拥有 16 座制造工厂、10 万余名员工。公司汽车年产量 100 万辆，并且生产飞机引擎和摩托车。宝马集团(宝马汽车和宝马机车加上宝马控股的路华与越野路华公司，以及从事飞机引擎制造的宝马—劳斯莱斯公司)1994 年的总产值在全欧洲排第七，营业额排第五，成为全球十大交通运输工具生产厂商。

汽车工业自形成以来，一直稳定发展，现已成为全球最重要、规模最大的工业部门之一。但是，20 世纪 80 年代中期，美国国内汽车市场趋于饱和，竞争非常激烈，汽车行业出现不景气；90 年代之后，日本、欧洲等国家的汽车制造业都发展缓慢，全球汽车行业进入了调整阶段。汽车行业需要新的经济增长点。而此时亚洲经济正以惊人的速度发展，被喻为“四小龙”的新加坡、香港、台湾、韩国的人均收入水平已接近中等发达国家水平，此外中国、泰国、印尼等国的具有汽车购买能力的中产阶级的数量正飞速增长。世界汽车巨头都虎视着亚洲，尤其是东亚这块世界汽车业最后争夺的市场。宝马公司也将目标定向了亚洲。

### 1. 产品策略

宝马公司试图吸引新一代寻求经济和社会地位成功的亚洲商人。宝马的产品定位是：最完美的驾驶工具。宝马要传递给顾客创新、动力、美感的品牌魅力。这个诉求的三大支持是：设计、动力和科技。公司的所有促销活动都以这个定位为主题，并在上述三者中选取至少一项作为支持。每个要素的宣传都要考虑到宝马的顾客群，要使顾客感觉到宝马是“成功的新象征”。要实现这一目标，宝马公司欲采取两种手段，一是区别旧与新，使宝马从其他品牌中脱颖而出；二是明确哪些期望宝马成为自己成功和地位象征的车主有哪些需求，并去满足它。

宝马汽车种类繁多，分别以不同系列来设定。在亚洲地区，宝马公司根据亚洲顾客的需求，着重推销宝马三系列、宝马五系列、宝马七系列、宝马八系列。这几个车型的共同特点是：节能。

(1)宝马三系列。三系列原为中高级小型车，新三系列有三种车体变化：四门房车、双座跑车、敞棚车和三门小型车，共有七种引擎。车内空间宽敞舒适。

(2)宝马五系列。备有强力引擎的中型房车五系列是宝马的新发明。五系列除了在外形上比三系列大，它们的灵敏度是相似的。拥有两种车体设计的五系列配有从 1800 马力到 4000 马力的引擎，四个、六个或八个汽缸。五系列提供多样化的车型，足以满足人们对各类大小汽车的所有需求。

(3)宝马七系列。七系列于 1994 年 9 月进军亚洲，无论从外观或内部看都属于宝马大型车等级。七系列房车的特点包括了优良品质、舒适与创新设计，已成为宝马汽车的象征。七系列除了有基本车体以外，还有加长车型可供选择。

(4)宝马八系列。八系列延续了宝马优质跑车的传统，造型独特、优雅。

### 2. 定价策略

宝马的目标在追求成功的高价政策，以高于其他大众车的价格出现。宝马公司认为宝马制订高价策略

是因为：高价也就意味着宝马汽车的高品质，高价也意味着宝马品牌的地位和声望，高价表示了宝马品牌与竞争品牌相比具有的专用性和独特性，高价更显示出车主的社会成就。总之，宝马的高价策略是以公司拥有的优于其他厂商品牌的优质产品和服务特性，以及宝马品牌象征的价值为基础的。宝马汽车的价格比同类汽车一般要高出 10%—20%。

### 3.渠道策略

宝马公司早在 1985 年在新加坡成立了亚太地区，负责新加坡、香港、台湾、韩国等分支机构的销售事务。

在销售方式上，宝马公司采取直销的方式。宝马是独特、个性化且技术领先的品牌，宝马锁定的顾客并非是大众化汽车市场，因此，必须采用细致的、个性化的手段，用直接、有效的方式把信息传递给顾客。直销是最能符合这种需要的销售方式。宝马公司在亚洲共有 3000 多名直销人员，由他们直接创造宝马的销售奇迹。

宝马在亚洲直销的两个主要目标是：一是要有能力面对不确定的目标市场，二是要能把信息成功地传递给目标顾客。这些目标单靠传统的广告方式难以奏效。直销要实现的其他目标还有：加强宝马与顾客的沟通，使宝马成为和顾客距离最近的一个成功企业；利用与顾客的交谈，和顾客建立长期稳定的关系；公司的财务状况、销售状况、售后服务、零件配备情况都要与顾客及其他企业外部相通者沟通；利用已有的宝马顾客的口碑，传递宝马的信息，树立宝马的品牌形象；利用现有的顾客信息资料，建立起公司内部营销信息系统。宝马还把销售努力重点放在提供良好服务和保证零配件供应上。对新开辟的营销区域，在没开展销售活动之前，便先设立服务机构，以建立起一支可靠的销售支持渠道。

### 4.促销策略

宝马公司的促销策略并不急功近利地以销售量的提高为目的，而是考虑到促销活动一定要达到如下目标：成功地把宝马的品位融入潜在顾客中；加强顾客与宝马之间的感情连接；在宝马的整体形象的基础上，完善宝马产品与服务的组合；向顾客提供详尽的产品信息。最终，通过各种促销方式使宝马能够有和顾客直接接触的机会，相互沟通信息，树立起良好的品牌形象。

宝马公司考虑到当今的消费者面对着无数的广告和商业信息，为了有效地使信息传递给目标顾客，宝马采用了多种促销方式。所采用的促销方式包括：广告、直销、公共关系活动。

(1)广告。宝马公司认为：当今社会越来越多的媒体具备超越国际的影响力，因而要使广告所传达的信息能够一致是绝对必要的。宝马为亚洲地区制订了一套广告计划，保证在亚洲各国通过广告宣传的宝马品牌形象是统一的。同时这套广告计划要通过集团总部的审查，以保证与公司在欧美地区的广告宣传没有冲突。宝马公司借助了香港、新加坡等地的电视、报纸、杂志等多种广告媒体开展广告宣传活动。这些活动主要分为两个阶段：第一阶段主要是告知消费者宝马是第一高级豪华车品牌，同时介绍宝马公司的成就和成功经验；第二阶段宝马用第七系列作为主要的宣传产品，强调宝马的设计、安全、舒适和全方位的售



后服务。

(2)公关活动。广告的一大缺陷是不能与目标顾客进行直接的接触，而公关活动能够达到这一目的。

宝马公司在亚洲主要举办71T 宝马国际高尔夫金杯赛和宝马汽车鉴赏巡礼两个公关活动。S 马国际金杯赛是当时全球业余高尔夫球赛中规模最大的。这项赛事的目的是促使宝马汽车与自己的目标市场进行沟通，这是因为高尔夫球历来被认为是绅士运动，即喜欢高尔夫球的人，尤其是业余爱好者多数是较高收入和较高社会地位的人士，而这些人正是宝马汽车的目标市场。宝马汽车鉴赏巡礼活动的目的是在特定的环境里，即在高级的展览中心陈列展示宝马汽车，把宝马的基本特性、动力、创新和美感以及它的高贵、优雅的品牌形象展示给消费者，并强化这种印象。此外，宝马公司还定期举行新闻记者招待会，在电视和电台的节目中与顾客代表和汽车专家共同探讨宝马车的功能，让潜在顾客试开宝马车，这些活动也加强了宝马与顾客的沟通。

思考题：

1. 你认为企业设计营销组合策略的步骤是什么？
2. 宝马公司的营销组合策略是如何组织成一个有机统一的？

## 案例 12 “金利来，男人的世界”

1970 年，曾宪梓创办了金利来(远东)有限公司，竖起“金利来”招牌，他立志要办第一流的工厂，生产第一流的产品，创出中国人自己的名牌。经过近 30 年的努力，曾宪梓实现了他的志向。如今，金利来不仅以极其鲜明、充满活力的产品形象，将欧洲风味率先引进香港，而且也成功地竖立起她独一无二的金字招牌，特别在领带方面，除雄霸本地市场外，更畅销于海内外 40 多个国家和地区。

金利来公司在“快设计、快制作、快投产、快上市”的口号下，每月更新上市的花样款式不下 200 种，使欧洲各厂望尘莫及。金利来领带很快占领了香港和东南亚市场，同时，在新加坡、马来西亚、泰国、台湾等国家和地区建立了分公司，经营范围也从领带发展到男士系列用品，产品包括袋巾、丝巾、领结、腰封、吊带、衬衫、礼服恤衫、时尚西装、休闲西服、毛衣、T 恤、西裤、便装裤、皮褸、羊绒大衣、袜子、内裤，以及各种男士皮带、皮包、钱包、皮鞋等皮具制品及匙扣、火机、领带针、烟盒、名片盒等小五金配饰。1985 年，大陆第一家中外合资的领带厂——中国金利来有限公司成立。1990 年，金利来投资 360 万美元，在大陆创立了金利来(中国)服饰皮具有限公司。

迄今，金利来已在大陆建立了广泛的销售渠道和网络，拥有金利来专营店 200 多家，专卖柜 800 余间，销售额连年翻番，1997 年取得销售额达 12 亿多元人民币的丰硕成果。1998 年金利来在大陆市场淡市不淡，全国销售总收入超过 13 亿元。

### (一)准确的定位

搞产业，产品的适销最为重要。选择产销路好的产品，对一个工厂特别是刚刚创建的工厂来说等于是一条生命线，其中，产品的低档与高档的选择对很多企业来讲就是一个重要的问题。低档的产品，可以适应普通消费者的较低的购买力，因而可能会畅销；但要创出名牌，成为本行业的大家、首户，则必须要向高档化发展。

20 世纪 60 年代末期，曾宪梓创业之初，金利来仅仅是一间必须通过艰辛的努力才能勉强维持六口之家生存的手工作坊。但是，曾宪梓却能够在常人无法承受的逆境中，保持创业者极为难得的清醒头脑，以自己敏锐的目光、令人叹服的商业触角从萌发品牌意识到创立品牌，终于在香港特定的商业环境中站稳脚跟，为自己、为自己创立的品牌找到了一个足以奠定生存、求得发展的空间；在领带的质量上大胆选用欧洲高档领带原料，在本港生产，领带的价格定在舶来品高价与本港产品贱价之间，并自信地打出自创品牌金利来，给金利来定下“确立品牌、挑战洋货”的目标，从而为金利来从形成到发展作了最为坚实的铺垫。同时，金利来开始了一系列破釜沉舟但又如雷贯耳般的广告宣传，创造了一个在当时仅仅只有女装世界称霸天下的另一个引入瞩目的奇观——“金利来领带，男人的世界”。此举成功地奠定了金利来在香港的名牌地位。金利来产品的市场定位，以成功的、成熟的男士和上班族中的白领阶层为主要消费对象。其产品不仅包括领带、恤衫、西装、领结、腰封、皮带及各类皮具等用品，更有各款金属配件，令愈来愈讲求时尚、渴望突出个人品味及尊崇气质的男士们搭配自如、更趋完美。也许正因为如此，金利来品牌吸引了更

多阶层人士的追求。

随着金利来的发展壮大，金利来博采众长、洋为中用，大胆地升华金利来的国际名牌形象，从而成功地实现了金利来产品多元化、国际化的系列拓展战略。

## (二)价格策略

1974 年，世界经济整个处于迅速衰退的态势。香港这个世界贸易金融中心自然不能幸免，股票行情剧跌，许多企业倒闭，无数工人失业，购买力下降导致商品积压，多少商家打出“大拍卖”、“大削价”、“跳楼价”的招牌来吸引并不热心的顾客。金利来自然也躲不过这场风暴，销售出现下降，产量也自然降了下来。如果这种情况持续发展下去，则后果不堪设想，因此，金利来领带的降价似乎已不可避免。

在销售不畅的时候，降价是最常见也是最有效的应付措施，价格的降低会吸引更多的购买者。但考虑到降价必然会使金利来多年来好不容易树立起来的华贵、高级、唯我独尊的形象毁于一旦，曾宪梓最终决定反其道而行，提价出售领带。对此，同行们议论纷纷，皆笑其不识时务。但是，曾宪梓却认为：领带的降价，只是受香港经济不景气的影响。由于香港人普遍穿西装、系领带，还很追求名牌，所以领带市场的需求仍然很大。在提价的同时，曾宪梓又马上派人到欧洲市场选购花色款式更新、品种更齐全的货品投放市场，尽可能照顾到不同年龄、不同消费阶层、不同性格人群的喜好。

当领带业其他厂家忙于进行降价大战的时候，金利来的提价策略引起了一阵轰动。昂起的价格，像昂起的头颅，傲视着同业。这更提高了金利来在人们心目中的地位。身份高了，自然会吸引众多顾客来购买。这样一来，销售量并未见比以前下降。与那些纷纷降价的领带相比，金利来不但保住了自己的地位，反而提高了自己的身价。在一片低迷的领带市场上，金利来的光彩格外夺目。当世界经济复苏姗姗到来的时候，金利来的光彩就更非昔日所能比，也非他人所能比。而那些数十年来在香港不可一世的外国名牌产品，有的被淘汰出香港市场，有的从此销声匿迹。

在金利来近 30 年的发展过程中，金利来从不加入减价风潮。1998 年对工商企业界而言是艰难的一年，许多厂商纷纷采用降价销售、收缩规模等消极手法以求生存，金利来没有跟这个潮流，坚持顶住不减价。金利来认为，减价是下下策，后患无穷。商品经过厂家、经销商、消费者三个环节，减价的损失不是厂家就是经销商承担，总会伤害某一方，最终会伤害消费者。金利来一向奉行的价格政策是：全国统一批发价，统一零售价，不降价，确保消费者的利益。

## (三)广告的魅力

在传媒如此发达的当今社会，广告具有巨大的力量，可以说是翻手为云覆手为雨。70 年代初，金利来刚刚兴盛不久的时候，中国大陆的“乒乓外交”以小球推动了地球，乒乓球由此变得格外引人注目。不久，大陆最负盛名的乒乓双雄庄则栋和李富荣要来香港表演，一时引得港人议论纷纷，等待着一场好戏上演。因为庄则栋是世乒赛连续三届的冠军，而李富荣则是连续三届的亚军。庄、李来港表演，自然会有电视实况转播。精明、敏锐、果断而富有魄力的曾宪梓盯上了这个难得的机会，与负责电视转播的香港无线

电视台总经理陈庆祥谈妥了购买庄、李之战的电视转播特约赞助权事宜。

一代乒乓球王庄则栋和李富荣的表演赛开始了，多少双眼睛，一眨不眨地盯住了那小小的电视屏幕，而屏幕上金利来的广告也一丝不损地映进了观众的脑海，小小银球伴随着“金利来领带，男人的世界”的广告词风靡全港。

这次广告，果然取得了巨大的成功。庄、李之战是短暂的，而广告的效应却不断延续了下来。不到一个星期，乒乓球比赛的盛况轰动全港，金利来领带由此更加名声大噪起来，成为香港家喻户晓的名牌。买金利来领带似乎成了一种时尚，领带的价格由每打 45 港元上涨到了 100 港元，直逼外国进口同类领带价格，但仍然是供不应求。

在大陆做广告则是金利来另一次非同寻常的杰作。1981—1982 年间，伴随着改革开放的大潮，中国大陆兴起了 50 年代以来第一次西服热。从国家领导人，到穷乡僻壤的头面人物，都脱去几十年一贯的中山装而换上西服，领带一下子成为大陆的抢手货。作为世界著名的领带大王，自然不会放过嘴边的这块肥肉，曾宪梓决定进军大陆市场，但与众不同的是，他的进军却是雷声隆隆而雨不至——只做广告而不发货。他派人在大陆各主要电视台、报刊上大做金利来领带的广告，那句广告词“金利来领带，男人的世界”迅速成为大陆人耳熟能详的流行语，但是，大陆的大小商店里却一直没有见到真正的金利来领带。等着进入“男人的世界”的顾客在焦急地打听哪儿有金利来，等着销售金利来领带大赚一笔的商家在焦急地询问批发商金利来何时到达；善查秋毫的新闻界也为金利来的迟迟不到感到纳闷。但曾宪梓不理睬有些部下的建议，还是让他的领带在仓库里休息，似乎是一个梦还未做完。

好一个稳坐钓鱼船的曾宪梓！他这一手钩得多少人在为金利来而焦急、渴望，而这无疑都大大提高了“金利来”在大陆人心中的地位。

金利来终于在大陆露面了！这可真称得上是“闪亮登场”。1983 年，曾宪梓一声令下，大批金利来领带如浪潮般迅猛冲进大陆的大小商店。那份华贵、那份高档，再加上久久的渴望，一下子抓住了顾客的心，许多人以系金利来领带为莫大荣耀。金利来领带在大陆的销售大获成功。

#### (四)品牌保护

踏入如年代的港商，大部分已经清楚地认识到建立名牌、争取市场占有率，保持优越的竞争地位以及维护名牌形象的重要性。香港(信报)在(金利来最宝贵的资产是本身牌子)一文中分析指出：“金利来牌子的成功是花二十年时间建立消费者对‘金利来’牌子的信心。这是该公司最重要的资产，消费者相信该牌子代表一定的品质保证。”

“创名牌难，保名牌难上加难”。一方面，名牌创立后，立即会有假冒产品出现，危及品牌的声誉，甚至使其毁于一旦。另一方面，企业内部可能认为名牌已经确立，只需卖牌子而不必注重质量，使牌子失去市场。在名牌的确立和维护方面，金利来的具体实施办法主要表现在生产过程的严格控制，确保质量稳定。金利来拥有从德国引进的先进的领带生产设备，并大量招揽专业和兼职的一流设计人才，专门为金利

来设计领带花样，还从西方设计师送来的样品中，挑选最时髦、最合适市场的款式，不断充实金利来的品种花样；另外，金利来的全部料子都从意大利、法国、德国、瑞士、奥地利等国家选购。

其次是金利来从不像其他牌子会在节日或淡季降价推销，并在各地区保持价格统一，从而维护了名牌产品的形象。另外，为了持久地巩固名牌产品形象，金利来不惜花巨资进行不间断的广告宣传。而且，金利来在各地建立专营店以及在各大型百货公司开辟专柜的方式，也对维护名牌形象、打击假冒产品，起着不容忽视的重大作用。

今天的金利来为适应不同国家、不同阶层、不同类型的顾客的需要，力克群雄，每年推出 5 000 个花款，每个花款 4 种颜色一共近 2 万个花色，不仅令自己永远立于不败之地，而且还起着领导潮流的主导作用。(汤定娜等：《中国企业营销案例》，高等教育出版社 2001 年版)

思考题：

1. 金利来定位于男士产品之后还可不可以向其他目标市场扩展?为什么?
2. 金利来的价格策略可否推广?为什么?
3. 像金利来那样在广告之后故意推迟供货会不会产生什么不利局面?为什么?
4. 假设你接受了金利来在中国大陆市场下一步的促销任务，促销组合如何安排?

### 案例 13 娃哈哈的品牌延伸

1998 年 6 月娃哈哈的“中国人的可乐”非常可乐碳酸饮料开发成功。非常可乐是否仍然采取品牌延伸策略以娃哈哈为品牌推向市场?娃哈哈集团总经理宗庆后正在思索着。

#### (一)娃哈哈的起步

1987 年,杭州。宗庆后带领两位年老体弱的退休教师靠借款 14 万元办起了一家只有十几平方米,以经营纸张铅笔等文具为主要业务的校办企业经销部,这就是今日响誉大江南北的娃哈哈集团公司的前身。

20 世纪 80 年代后期,正值改革开放大潮席卷整个中国,人民生活水平普遍提高,人们对物质生活的要求也不断提高。人们要吃饱,人们更要吃好。于是,各种营养滋补品应运而生。然而市面上这五花八门、名目繁多的营养品中惟独缺少一种专门供儿童用的营养液。而这些老少皆宜全能型产品普遍含有较高的性激素的报道不断见诸报端,使家长们避之惟恐不及。

通过调查发现,在被调查的 3 000 多名小学生中,有 1 336 名患有不同程度的营养不良症,缺铁、缺锌、缺钙等营养成分的有 44.4%,主要原因是由于独生子女溺爱,导致了挑食、偏食,营养不全以致身体素质下降。中国有 4 亿多儿童,由于历史原因,60 年代的生育高峰必将导致 90 年代又一次高峰,儿童人数有增无减,目标市场广阔,潜力极大。

娃哈哈的创办人宗庆后瞅准了这个市场空当,着手开发儿童营养液。他请来了当时惟一设有营养系的浙江医科大学教授,运用中国传统食疗理论,结合现代营养学合理营养原则,同时邀请中国有名望的营养学家进行反复论证,进行大量动物和人体试验,取得一系列宝贵数据,推出了中国第一支儿童营养液——娃哈哈儿童营养液。

娃哈哈儿童营养液营养成分齐全,不含性激素,味道可口,更突出的是它切中了独生子女们挑食厌食以致营养不良的要害,解决了令家长们头疼不已的问题。为了广泛宣传这一诉求点,从 1988 年起,每晚必在新闻联播前的黄金时间推出广告:活泼健康的孩子蹦蹦跳跳地摇着营养液:“喝了娃哈哈,吃饭就是香。”数年如一日的地毯式轰炸把娃哈哈送入了千家万户,当年就获利 38 万元。

娃哈哈凭借成功的产品,辅以有效的广告宣传,提出了打动人心独特销售主张,将特别的爱奉献给特别的目标市场,取得了巨大的成功,并为日后的进一步发展奠定了坚实的基础。

#### (二)新产品开发与目标市场拓展

娃哈哈儿童营养液稳稳占领了儿童市场,但宗庆后并不满足。娃哈哈在巩固儿童市场的同时,发起向其他市场的进攻。

首先娃哈哈集团将银耳燕窝营养八宝粥推向中老年市场,广告诉求也从“妈妈我要喝”转变为“送给你的丈母娘”。暗示着娃哈哈推出的产品不仅再针对儿童,而且适合成年人。

其次娃哈哈纯净水的推出瞄准了青年市场。为了打动青年一代,1996 年企业让青年人喜爱的偶像歌星景冈山登台亮相。一曲“我的眼里只有你”深情动听,人们从他的眼中看见了钟情的娃哈哈纯净水。1998

年指定毛宁为代言人，以一首“心中只有你”在全国巡回演出，12个城市签名卖水送歌，他的健康的新形象感染了消费者。1999年以“健康，纯净，爱你，爱他”的广告片推出了王力宏，他微笑着展示。娃哈哈纯净水，对你吟唱着“爱你就等于爱自己”。几乎无人可以抵挡他们的魅力，几乎无人可以抗拒娃哈哈的吸引力。

也许有人认为带有儿童色彩的品牌不可能朝成人产品延伸。其实不是，儿童味比娃哈哈浓多了的米老鼠品牌的成人用品照样畅销；海尔兄弟活泼可爱，儿童味十足，海尔品牌却渗透到千家万户。可见，儿童味浓的产品并不是仅可用于儿童产品的推广。相反，由于童趣和亲和力，某种程度上能获得成人的特殊青睐，至少不产生反感和排斥。娃哈哈正是以一张滑稽的“笑哈哈”顺利地由儿童市场拓展到成人市场。

### (三)产品的品牌延伸

娃哈哈公司1992年开发出果奶系列产品，此前，乐百氏的乳酸奶早已上市，为乳酸奶市场第一品牌。娃哈哈运用“给消费者以实惠”的方式，在杭州市首先推出跟进性产品——“甜甜的，酸酸的”的果奶，加入乳酸奶市场竞争队伍。以后随产品结构的调整，经营重心逐渐转移到果奶上，以至完全取代儿童营养液，成为企业当家产品，果奶市场上升为全国第二位，与乐百氏形成势均力敌的竞争态势。

1995年，在全国乳酸奶市场趋于饱和的情况下，娃哈哈推出了市场前景看好的新产品纯净水，“我的眼里只有你”的感性诉求广告以水制品广告第一出现在中央电视台，在瓶装水市场技压群芳，形成目前娃哈哈、乐百氏、养生堂三大全国性品牌争霸天下的市场格局。

1997年首创AD钙奶，推出这种由国际营养学院推荐、能维护健康和营养平衡、更有利于钙质吸收的新产品。后又推出200毫升的大容量、低价格的AD钙奶，由于消费者得到了经济上的实惠而十分畅销。

这些新产品都举着“娃哈哈”这一知名品牌打入市场，宗庆后采用的是品牌延伸战略。所谓品牌延伸指企业尽量利用已成功品牌来推出其他系列，其他类型的产品，即产品组合中所有产品都采用同一个品牌。品牌拥有极高的忠诚度，在消费者心目中牢牢占位，成为一种产品，甚至一个行业的代名词，这是品牌应追求的理想境界。像P&G那样每推出一种产品就推一个新品牌，在媒介与人力资本飞涨的今天，是需要强大的财力和管理能力为后盾的。宗庆后面对推广新品牌高风险、高成本的巨大压力，他对品牌延伸做了一系列的可行性研究。

饮料企业的成长无一例外是“不积跬步无以致千里，不积小溪无以成江河”，指望一口吃成个胖子往往是失败的开始。因此，应集中财力物力优势搞好一种品，之后，利用消费者对已有品牌信任的优势，缩短产品渗透期，从而使品牌优势得到延伸。

中国市场竞争在国人看来似乎比较激烈，但与发达国家相比是轻量级的，许多行业并未出现营销网络资源在同行中占有绝对优势的霸主品牌，近几年出现的几个霸主也只不过是昙花一现。比如纯净水，一直未出现全国性的领先品牌，“乐百氏”、“康师傅”都是从不同行业跨入纯净水市场，并成为领头兵。同样，八宝粥除了“亲亲”销量略微领先外，还未产生品牌忠诚度极高的品牌。尽管“娃哈哈”让人首先想到的

是营养液，但对娃哈哈品牌，大家有一种熟悉感，至少觉得八宝粥的卫生和基本质量有保障。当娃哈哈与一个大家不熟悉的八宝粥品牌在一起时，消费者挑中娃哈哈的概率还是很高的，这就是娃哈哈进入八宝粥市场的机(汤定娜等：《中国企业营销案例》，高等教育出版社 2001 年版)。

思考题：

- 1.娃哈哈目标市场拓展是否成功？为什么？
- 2.品牌延伸是否考虑产品本身的特性？如果娃哈哈涉及到食品以外其他行业时还能采用品牌延伸战略吗？
3. 娃哈哈初次进入营养液市场时的环境如何？



## 案例 14 美国的政府采购管理

美国政府的采购制度起源于自由市场经济时期，完善发展于现代市场经济。1783 年美国宣布独立，其后 9 年内美国政府一直沿用自由采购制度，这种采购与其他组织的采购模式几乎是相同的，没有严格的法律约束，因而随着政府采购量的逐年提高，许多弊端和不妥凸现出来，于是美国政府于 1792 年起开始逐步立法。1861 年制定了一项法案，要求每一项采购至少要有 3 个投标人；1868 年国会立法，确立公开开标和公开授予合同的程序；直到 1948 年，美国一直沿用各政府部门分散采购、由专人全局负责的采购形式，包括民用部门大宗采购都是由政府各个部门和行政机构分别进行的。尽管与自由采购制度相比，美国政府的政府采购的严密性和科学性有了重大的提高，但弊端处处可见。1949 年，胡佛委员会对美国政府采购状况进行了数年调查后，指出了美国政府分散采购存在的几大弊端：缺乏统一有效的采购组织，采购效率低；政府采购价格高于私营采购价格；多重采购，物资浪费；采购人员过剩，素质低，无法进行有效的监督和评价，该委员会提出了规范和统一采购行为的建议报告。

正是由于这些弊端没有根除，1949 年美国决定放弃已经实行了 150 年的采购模式，实行集中采购管理；1949 年美国国会通过了《联邦财产与行政服务法案》，赋予美国联邦事务服务总局为联邦政府的绝大多数民用部门组织集中采购的权力，统一了政府采购政策和方法，从而确立了美国政府集中采购的管理体制。50 年来，GSA 制定颁布了《政府采购条例》，有效地组织了美国联邦政府的货物、工程和服务的全面采购。但是仍有许多部门、机构可根据特殊需要进行自行采购，这些民用机构是：原子能委员会、农业部、商业部、内务部、司法部、财政部、国家航空航天局、邮电局、田纳西管理局、退伍军人局等。进入 20 世纪 90 年代，美国的政府又对采购体制和规则进行了改革，陆续颁布了《联邦采购合理化法案》和《克林格尔—科亨法案》。

经过 200 多年的发展，目前美国政府采购已不是具体的采购行为，而是已发展成为一套完整的集理论、实践、管理于一体的政府采购制度。美国国会和有关部门制定了大约 500 种政府采购法规，形成了以《联邦政府采办法案》和《联邦政府采购条例》为核心的法规体系。美国政府现在努力实现采购模式由集中采购向集中与分散相结合的系统化方向发展。目前，美国政府采购广泛使用采购信息系统，主要有：政府采购电子公布系统、采购通知服务系统、采购计划资源系统、在线式采购商务系统、联邦供应服务的库存及配送程序、特别需求订购程序、联邦供应计划服务系统、基于政府采购卡的采购管理系统等。美国政府不断学习扩大运用商业化采购的成功经验、方法、技术和策略，发展电子商务方式。

美国政府采购分为联邦政府采购、州政府采购和地方政府(县、市、镇、学区政府)采购三部分。联邦政府采购机构由联邦事 GSA)负责，联邦事务服务总局是联邦政府从事政府采购的专职机构，1949 年《联邦财产与行政服务法》授予 GSA 政府采购权力，负责除国防部、海岸卫队和国家航空航天局以外的所有联邦政府采购任务，是美国政府采购管理体制中最高层次的管理机构。联邦事务服务总局由总局和其下设的地区分局两个层次组成。总局编设 3 个处、10 个办公室和 1 个委员会。从美国各州及地方政府的采购情况

来看，美国政府采购又表现出相当的灵活性，美国 50 个州和 81000 多个地方政府(县、市、镇、学区)大多数设有采购部门，只有少数部门由于采购活动的特殊性而自行采购。州政府和地方政府采购机构除没有常规主体业务部门外，通常还设有采购顾问机关、标准委员会和技大规格委员会等，以利于州政府和地方政府采购机构圆满完成采陶任务。州政府和地方政府采购机构通常采用合作采购和联合采陶方式进行采购，以增大合作体的采购量，降低采购成本。美国除政府专职采购机构外，还设有采购专业协会。美国政府采购专业人员组织和参加的采购专业协会主要有美国全国政府采购研究所、全国州采购官员协会、全国采购研究所、全国教育采购员协会，全国采购管理协会、美国医院物料管理协会、全国财产管理协会后勤工程师协会。美国政府对采购人员的要求也是极为严格的，要求必须通过认证机构的资格审核，认证机构主要有公共采购认证理事会、全国采购管理协会、全国合同管理协会、后勤工程师协会。

1984 年后，美国政府采购大体上是通过谈判采购或者招标采购完成的。前者同一般的大型商业采购活动没有严格的区别，需要同多个目标商家分别进行细致的谈判，最终确定合作伙伴，像通用、IBM、微软、戴尔等集团公司都是美国政府的供应商；后者是美国政府比较传统的采购方式，一般是密封招标，美国政府发出采购信号，各商家按照自身的条件制作标书，参与竞标活动。

前面提到美国政府采购人员需要通过专业机构资格认定，实际上这是美国政府采购活动的品质的重要保证。美国目前有一支业务素质较高的专业采购队伍，其中拥有 30000 名采购专家，15000 名采购官员，并有一套完整的培训管理制度。美国政府采购人员有 3 种类型：一是合同官员，二是采购官员，三是采购经办人员。合同官员类型由合同官员、合同谈判官员、合同管理官员、合同终止官员、采购分析官员、成本分析官员、法律顾问等组成；采购官员和经办人员类型由采购、供应程序管理人员、市场及运行分析人员、质量管理人员、政府财产管理人员、财务人员、审计人员、法律人员、小型企业分析人员、运输管理人员、后勤管理人员等组成，这些人员必须具有专门知识、技术和能力。同企业的采购人员一样，这些人员也要经历严格的培训，比如负责大宗商品或具有高风险商品和服务的采购官员必须受过高等教育，要经中央政府培训。负责小额商品采购的官员由部门进行培训。通过培训，这些采购人员必须掌握以下系列知识才能通过资格认定：政府采购道德准则、国际国内市场运作、商业运行规则、经济学原理、政府采购内容的专业知识和供应管理知识、政府采购程序、政府采购法律、国际采购法规与惯例、国家经济宏观调控和政府采购政策、国际货币制度、政府采购技术、采购对象的价格构成和定价、社会公共关系知识、政府采购保障与安全知识。培训合格的官员，并通过资格认证、主管部门注册后才能上岗任职。美国政府采购人员资格认证称号有：专业公共采购员(P. P. B. )、注册公共采购官员(C. P. P. O. )、注册采购管理员(C. P. M. )、注册专业合同官员、注册专业后勤师等。

思考题：

1. 通过本案例分析美国政府采购的特点分析美国政府采购遵循的原则，并根据其采购行为。
2. 试分析政府采购的特点，政府采购与其他类型采购的区别是什么？

3. 试举几个非营利组织的采购活动，并总结其采购目标、性质等特点。

## 案例 15 柯达与富士在中国市场上的竞争

说起中国的感光业市场，人们通常都说是“黄、绿、红”之争，指的就是柯达、富士、乐凯之争，其他品牌还有柯尼卡、爱克发等。但霸主地位的争夺只是柯达与富士之间。伊斯曼·柯达公司是目前全世界最大感光材料生产厂商，创办于 1880 年，至今占据着世界感光业的霸主地位，占世界市场的 42% 左右。而富士则是“二战”后才成立，直到 20 世纪 80 年代才有影响力，占据世界第二位。两家公司的竞争一直都是非常激烈的。首先体现在产品上，就是针锋相对——两家公司的产品结构几乎完全一样，都包括以下四类产品：

民用影像产品：民用普通胶卷，民用相机等。

专业影像产品：专业胶卷，专业照相机，数码影像产品等。

磁记录产品：录音、录像带，电脑存储媒介等。

医疗产品：各类 x 光胶片，医疗成像系统等。

双方在中国市场的争夺非常激烈。在中国，本来是柯达先进入，但开始可能没有重视富士的实力；富士在 80 年代后期发起大规模攻势，反而占了优势。目前，在中国的民用普通胶卷(特别是 100 度)市场，富士的份额超过 40%，而柯达低于 40%，但在其他产品系列上，特别是专业产品和医疗产品，则是柯达占了绝对的优势。因为中国在感光产品市场上存在巨大的发展潜力，两家公司对中国市场都志在必得，在产品的促销、分销等策略上层开了激烈的竞争。以下仅在分销策略上对两家公司进行一些比较。

### 1. 柯达在中国市场的主要分销策略

柯达在中国市场的基本目标，是保持其在专业、医疗产品上的绝对优势，力争在民用产品上打败富士，以达到对中国市场的占领。在销售渠道策略上，柯达在多数产品上都采用垂直型营销系统，其中较突出的特点是采用较短的销售渠道：中国设厂——区域分销——零售商。柯达一直想在中国直接设厂，到 1997 年 5 月，柯达已先后兼并了汕头公元胶卷厂和福建福达胶卷厂，从而直接在中国生产胶卷。这样，胶卷从出厂到达最终消费者，经过的渠道很短。而在渠道宽度上，柯达选择的经销商数量并不多，其特点是经销商专业化，不同类别的产品由不同专业公司代理。在广州，柯达的民用、专业、磁记录和医疗产品分别由相关行业专业性很强的公司代理。而在民用产品零售点上，则主要集中在两方面：一是柯达专卖店，一是百货大楼的摄影器材部。柯达在中国的很多大城市直接设立办事处，办事处市场部按不同产品设立不同产品部，负责所在区域的产品相关工作。办事处与经销商联系紧密，因为不同产品由不同专业经销商负责，权责分明，整个销售网络比较完善。

在对专卖店的管理上，柯达公司在地点选择、赞助、技术培训等方面，都投入更多的人力、财力、物力。柯达很多专卖店的位置选择在一个城市中的黄金地段。例如，广州的世贸中心附近，中信大厦、天河城，深圳的地王大厦，都有柯达的专卖店，外观华丽，给人以大公司的形象感。总体上，从产品出厂到到达最终消费者，或者说在整个市场后勤管理上行了有效的管理。

## 2. 富士在中国市场的主要分销策略

柯达公司都进富士目前在 100 度胶卷上占着优势，其他产品虽然市场占有率低于柯达，但由于绝大多数人熟悉的还是胶卷，因而富士品牌形象也是深入民心的。其在中国的目标是保持胶卷上的领先优势，以此为基础，扩大其他产品的市场占有率。具体分销策略中，富士在多数产品中也采用垂直营销系统，但在销售渠道的长度上，富士与柯达明显不同，采用较长的销售渠道：日本厂家——中港澳总代理——中国区域代理——主要城市代理——零售商。富士在中国销售的产品，除了少数以外，例如相片的冲洗液，是在新加坡生产，其他绝大多数产品都在日本原地生产。在经销商选择上，也与柯达不同。富士的中港澳总代理——香港富士摄影器材有限公司，是其在中国、香港、澳门的独家经销商。而在中国的区域分销上，除医疗产品等少数产品，因为专业性很强而由专业医疗公司代理，其他产品并没有像柯达那样严格按不问产品选择专业代理商，仅少数由一家公司经销。在民用产品的零售点上，富士与柯达是一样的，主要都集中在自己的专卖店和百货大楼的摄影器材部。

与柯达相比，另一大区别是富士在中国的绝大部分工作，由其中港澳总代理负责，自己不直接参与管理。在中国北京、广州、上海和成都的四大办事处，是直属于香港富士摄影器材有限公司的，分别负责华北、华南、华东、华西地区的相关工作。这样，日本富士公司没有直接接触在中国的经销商，市场开拓工作亦都由总代理的办事处负责。富士采用这种方式，在总体上可以节省资源，但不足之处亦显而易见，那就是自己不能完全把握一切工作，因为总代理并不能总是与自己一致。所以相对而言，富士与中国各级经销商的联系不够紧密，近年来在开设影像专门店的成绩不如柯达。

## 3. 柯达、富士不同竞争策略分析

一个企业在竞争中采取怎样的策略，受很多因素影响，其中起决定性作用的是企业在该行业中的地位。

菲利普·科特勒在《营销管理》中提出竞争中企业的四种地位：领导者、挑战者、跟随者和补缺者。若说

在全世界，那么无疑柯达是领导者，而富士是挑战者。在中国市场的医疗产品和专业产品上，柯达是领导者，但在普通胶卷市场上，则两家公司的地位非常接近。目前富士市场份额仍占第一位，因而可以说富士是领导者，柯达是挑战者。作为世界范围的领导者，柯达在中国普通胶卷上稍逊于富士，它无论如何是不会心甘情愿，因而近年来大举进攻富士。1997 年，柯达公开表示，要在未来 5 年内在中国投入 15 亿美元而不求回报，以达到最终挤垮乐凯、打败富士的目的。虽然柯达在美国本土和其他国家的经营面临重重困难，宣布要在全球裁员一万，以降低成本；但在中国并不裁员，反而大规模增加投入，这可见柯达对中国市场的高度重视。兼并公元、福达，是其全面进攻策略的体现之一。在其新产品，如数码相机、电脑光碟的大规模推广上，亦可看出柯达占领中国市场的决心。而富士也不甘示弱，不会把在胶卷市场的领先优势拱手让给柯达，它凭着在中国市场已有的基础，全面反击，特别体现在胶卷产品上。在 1997 年 5 月至 10 月半年之间，富士连续推出两代胶卷新产品，5 月份推出 SUPER-HG 系列胶卷，取代原来的 HR 系列胶卷。而仅仅几个月后，又推出 SUPER 晶彩胶卷系列，与柯达推出的金胶卷系列全面对抗。同时，针对柯达对专

支店的大规模投入，富士在 1997 年下半年推出新的影像服务专卖店形象，原来的专卖店全部进行新的装修，形象焕然一新。目的很明显，就是要保持胶卷的领先地位。

从上面两家公司的比较中可见，富士的销售渠道较长，市场后勤管理上稍逊于柯达，这在客观上有两方面负面影响，一方面是产品经过各种渠道多次转运后，富士公司对产品不能很好控制，给伪冒产品有机可乘。目前市场上富士的伪冒胶卷较多，而柯达的则很少见。另一方面，几种不同类型的产品由同一经销商负责。例如在广州，富士的民用胶卷、数码相机和磁记录产品都由同一经销商负责，而柯达的则分开由三家相关行业的公司负责。这样，富士的那家经销商可能只注重畅销的产品，而对相对不畅销的产品支持不够。近一两年，同赴在推广数码产品和电脑光碟，柯达取得的成绩比富士好得多，特别是电脑光碟，柯达的销售量在广州已排在前几名，而富士的则比较少见。

目前，在中国市场，两家公司在不同产品的地位没有改变。但比起几年前，柯达的影响已越来越大。除了分销策略上，在其他各个方面，两家公司也一直都对抗着。可以预见，未来柯达与富士之争将会更加激烈。

思考题：

- 1.请比较柯达与富士使用的分销策略有什么不同？
- 2.柯达与富士哪个是胜者，为什么？

## 案例 16 小灵通冲击中国电信业

小灵通以“有线的价格，无线的享受”在中国电信业发展中异军突起。据有关方面透露，到 2001 年底，小灵通在全国总用户已经达到 1200 万户，成了不可轻易取消的业务种类。今年小灵通的发展目标是用户总数突破 2500 万户，超过联通大力推广的 CDMA 义务。

小灵通是一个特殊的产物。经历了风风雨雨，几经波折，不断突破政策界限，跌跌撞撞发展起来的特殊业务，从不许发展到成为固定电话的补充和延伸，到变相拓展移动业务，从中小城市逐步向大中城市拓展。直接挑战信息产业部关于小灵通只许在京沪穗等大城市以外地区发展的最后一道防线，兵临北京、广州、上海城下，大军压境逼宫，形成全面突破之势。

在小灵通不断地挑战面前，我们的管理水平、管理手段、管理力度都不断地受到了考验。可以说，管理者的一些表现是不能令人满意的。信息产业部对小灵通的发展还是“不鼓励、不支持”。

小灵通是什么？一种无绳电话而已，它在中国允许发展时的标准是十分明确的，即应该是固定电话的补充和延伸，并且只许在京沪穗以外的中小城市发展，这些，信息产业部都是有十分明确的政策界定的。

换言之，小灵通要发展，就必须恪守固定电话的属性，不应有移动电话的功能与属性。小灵通的技术开始的确是落后的技术，但它在一定程度上又是经济适用技术，尤其是它建立在中国电信固定网络基础之上的服务功能，使它的建设成本大为降低。信息产业部给予了它低廉的价格，月租费 20—25 元，每分钟通话费 0.15—0.20 元，即使这个低资费在许多地方也没有执行，而是更低。

小灵通的技术手段不断改进，服务功能不断扩大，资费甚至也不断降低。在福建、广东、海南等地小灵通的资费五花八门，月租费最低的 18 元，前三分钟基本上 0.20 元，三分钟以后有的 0.10 元，有的只有 0.08 元。在海南，城市之间的通话区间费都忽略不计，比固定电话还便宜。

在小灵通日甚一日的发展中，推广者日益不满足于固定电话的延伸和补充，不满足于城乡结合部和边远地区的发展限制，意欲分得移动市场的一杯羹。于是 450 兆的 CDMA 无线市话系统悄悄违规地开建了；于是，小灵通手机的功能渐渐地多了。有资深通信分析人士认为，对待小灵通的办法其实很简单，单向收费，降低资费就立即可以蒸发小灵通。而且如果两年前移动通信资费就降下来，根本就没有小灵通的发展空间。事实上，许多地方的移动运营商已经与小灵通展开了价格对决，资费水平降到了非常低的水平。

在信息产业部日前公布的《电信业务分类目录》中，也没有出现小灵通的字眼。原先小灵通的定义采用的是接入网技术，现在有些地方已经变成无线通信网了。在福建泉州，小灵通已建成了灵通网，实现了福州、泉州、厦门之间的漫游。高速、宽带、短信、彩信业务等等，这些手机才有的功能，小灵通也在逐步地发展了。

它冲击了移动市场，降低了移动通信的利润空间。目前，海南移动出现了亏损，福建联通也出现了亏损。中国通信市场发展面临着考验。有分析人士认为，小灵通问题的出现是中国电信体制改革不彻底的产物，更是政府监管严重缺位的表现形式。电信改革是为了打破垄断，将固定电话与移动电话分开经营，并

且引入竞争机制，激活电信市场。但由于改革不彻底，资源配置不科学，固定电话的自然垄断并没有真正被打破。这也是小灵通得以快速发展的一个十分重要的原因。

思考题：

- 1.从市场竞争的角度来看，请分析小灵通存在的合理性。
- 2.作为挑战者小灵通今后的发展前景如何？



## 案例 17 乐凯挑战国外品牌

20 世纪 80 年代初，当世界上还只有美国、日本、德国 3 个国家能生产彩色胶卷时，乐凯公司打破了外国人“中国 10 年之内研制不出彩色胶卷”的断言，仅用 3 年时间就研制出我国第一代彩色乐凯 II 型胶卷，从此开始了挑战外国品牌的艰难历程。90 年代初期，乐凯彩色胶卷曾占有国内彩色胶卷 1/3 的市场份额。然而，自 95 年下半年以来，乐凯彩色胶卷面临着前所未有的“红、黄、绿”大战(红色是中国的“乐凯”，黄色是美国的“柯达”，绿色是日本的“富士”)。由于中国市场的巨大潜力，国外大公司将发展战略的重心转向中国，投入巨资在各种媒介上掀起声势浩大的宣传攻势，大建专卖店、连锁店，以大大低于本土的零售价(柯达在美国的零售价约 5 美元左右)倾销给中国消费者。柯达公司计划从 1997 年起在 5 年内投入中国市场 15 亿美元而不图回报，据说目标是拖垮“乐凯”，并最终打败富士。此外，走私给“乐凯”造成了更严重的冲击和威胁。在激烈的竞争中，“公元”、“福达”等国产彩色胶卷相继落马，头戴王冠的“乐凯”成为民族感光工业的最后一面旗帜，但是市场份额已从占有三分天下退居第三位，保住了不到 20% 的市场份额。世界胶卷行业的头号霸主柯达公司乘虚而入，向乐凯公司提出控股合资，意在消灭“乐凯”这一品牌，并把乐凯变为柯达的一个加工厂，乐凯的答复是：“不!”乐凯公司表示，尽管实力悬殊，决不退出生存竞争。

乐凯公司挑战国外品牌的主要战略是：

1. 组建企业集团。乐凯是国务院首批批准组建的 57 家大型企业集团之一。化工部“三巨头”——第一胶片厂(保定)、第二胶片厂(南阳)与感光技术材料开发中心(沈阳)于 1992 年 6 月正式合并，组成乐凯胶片公司。12 月又与南京 528 厂达成协议，合资生产彩色扩印机，配套成龙，全面出击。
2. 开发新产品。乐凯集团建立了一支高素质的科技队伍，科技领先，以新取胜。仅用 3 年时间就将彩色胶卷更新换代 3 次，走完了国外彩卷近 50 年的发展历程。连续推出多种型号的彩色胶卷和彩色相纸，技术性能可以和国外同类产品媲美，受到摄影家和消费者的喜爱。
3. 低价格竞争。以廉取胜是乐凯的一张王牌，利用价格低于进口彩卷 30%。左右的绝对优势吸引了大量消费者。目前销售量最大的感光度为 100 的进口彩色胶卷在我国市场的价格之所以低于国际市场和本土价格，就是因为有“乐凯”的存在。
4. 开拓新市场。目前美国人年均消费彩卷 2.8 个，我国不到 0.05 个，仅占美国人的 1/56。中国彩卷市场的潜力在工薪阶层和农村，乐凯凭借低价优势向工薪阶层和农村发展，在每个县建立彩扩点，培养摄影专业户。在国际市场上，采取你打进来，我打出去的战略，将彩卷销到“柯达”和“富士”的后院，出口美国、日本和德国，又进军独联体。采取渗透、拓展、突出重点的战略，建立国外市场的区域优势。1995 年，乐凯有 25% 的彩色胶卷和 22% 的相纸销往 40 多个国家和地区，成为世界 6 强之一，拿到了与国外名牌同场竞技的入场券。
5. 加大宣传力度。乐凯在资金拮据的情况下增加了宣传费用，在中央电视台和有关报刊杂志大做广

告，并开展摄影大赛等多种促销活动。

6. 加强销售服务。乐凯在有关城市建立彩扩点，引进全新先进彩扩设备，让顾客拿到称心如意的彩照。（市场报 1997.9.10）

思考题：

1. 乐凯集团向国外品牌挑战采取了哪些进攻战略？
2. 乐凯集团今后还应采取哪些更有效的战略以取得竞争胜利？

## 案例 18 沪上老年用品市场细分

### 1. 沪上老年用品市场趋向细分化

随着社会敬老风气的弘扬，上海老年用品市场呈现新亮点人吃、穿、用商品得到有效开发，并成为新的经济增长点。据统计，中国老龄人口将达 4 亿，上海现有 60 岁以上老人 233.57 万人，占总人口的 18%。老年用品市场是夕阳事业中的朝阳市场，具有很大的发展潜力。特别是在社会保障体系日趋完善、老年人生活质量大为提高、生活方式发生巨大变化的情况下，这一市场将越发显得生气勃勃。

目前，上海老年用品市场出现了细分化的特点，按年龄划分为三段：60—70 岁的，突出旅游文化用品的需求；70—80 岁的，突出自我保健，生活自理用品的需求；80 岁以上的老人，突出延年益寿、保健康复用品的需求。

老年食品市场如今丰富多彩，不仅有传统的甜酥食品、休闲食品、时令糕团等时令食品，还有现代的保健食品、食疗食品、绿色食品，以及讲究热闹、体现情趣的寿星宴、寿星面等情趣食品，并有适应老年人常见病和多发病治疗控制、调理、进补的食品补品和药品。

穿着用品市场里不仅有按照老人体型制版样的特定规格的服装、皮鞋、布鞋、运动装、帽子，还有老年人用的化妆用品，包括乌发娟油膏、抗皱护肤用品、淡妆化妆品以及以黄金和玉石为主的首饰用品。

日用品市场不仅供应老人晨练用的健身球、健身剑、运动衫、运动鞋等体育锻炼健身、健美用品，和老人修身养性用的琴棋书画用品、报刊杂志影碟用品、种养的花卉，还有让老年入耳聪目明的助听器、老花眼镜、放大镜及让老人健脑防衰老的老人玩具，并有让老年人学会自我保健，有效地控制常见病、多发病的自我测量仪器和自我治疗仪器等。

老年用品市场还推出了网上购物服务，让老年人在家中就能得到上门送菜、上门烧菜、上门治疗、上门理发、上门授教等服务。

但从上海老年用品市场总体情况来看，目前还仅是零打碎敲，鲜有老年用品的专卖店、连锁店，没有系统的老年用品网上购物网络，对老年用品细分化的市场，没有大力开拓。作为工商企业的老总，应当把眼光放远，着意开发多元化、多特色、多档次、多样式的老年用品市场。

### 2. 专为中老年女性“开小灶”

满街的时装店开得比金铺、米店还要多，但望衣兴叹，抱怨购衣难、制衣难的沪上中老年消费者依然大有人在。岁月流逝青春不再，要么是服装尺码规格对不上路、配不上号，要么是款式陈旧、面料灰蓝黑，连老太太们都看不上眼。据说，服装生产部门也有难言隐衷，发福女性身材的各部分尺寸比例可谓千差万别，别说千人千面，统一版样根本无法确定，就是核算成本、定价格也难，占料、用料大了，价格一冒高，买主往往以为：莫不是你乘人之“难”非得宰我一刀不成？

位于老西门的上海全泰服饰鞋业总公司，近年来为中老年顾客解决购衣难本是全国出了名的。但毋庸讳言，以往的解难偏重于拾遗补缺，主要集中于规格、尺码、特殊体形、特殊需求的“量”上的排忧解难

为多。随着时间的推移，银发世界里如今新成员在不断地与日俱增，其中不乏昔日穿着甚为讲究的新一代白领女性。如果说以前在穿衣戴帽的选购上，她们能够随心所欲的话，如今也终于尝到了购衣难的苦头。“全泰”也因此专门为中老年职业女性的服饰配套问题进行探索。他们遴选公司各系统部门的精兵强将，集中优势人力和物力开展个性化的服装产销咨询、设计、制作一条龙的特色服务。具体的做法是，推选上海巾商业系统职业明星和服务品牌、市劳模胡伟华创建的“中老年服饰形象设计工作室”担纲唱主角，配备有资深样板师杜福明等主持裁剪，加工制作师傅均须经过严格技术考核并持有 5 级以上证书。公司还专门委派采购人员分赴市内外各面料生产和出口主营企业翻仓倒库，寻觅花色繁多的小段“零头布”作为独家拥有的“个性化面料”，形象设计、来样定制、来样定做、来料加工、备料选样定制，诸多“小锅菜”齐上桌，深得消费者的喜爱。

思考题：

- 1.请找出两种细分标准，并描述在此标准下划分出的子市场。
- 2.“全泰”所选定的目标市场有哪些特征?这个目标市场是通过怎样的细分过程来确定的?

## 案例 19 万客隆的定位策略

1997 年 11 月 8 日,中国中央电视台的新闻节目滚动报道了中贸联—万客隆洋桥店在北京开业的消息,随后,在北京掀起了一个不小的万客隆商潮。

### 一、背景资料

#### 1. 公司发展概况

中贸联—万客隆是经国务院批准,由对外贸易经济合作部的中国土畜产进出口总公司、中国粮油进出口总公司、中国纺织进出口总公司三家共同与荷兰 SHV-Makro 成立的合资公司,注册资本 1.8 亿美元,它是中国与荷兰政府间的合作项目。

2. 在中国市场的发展。1996 年 9 月 26 日,“正大万客隆商场”在广州三元里开张,开业之初便创下了每天销售额 400 万元的记录,开业半年多的时间里累计销售额达 5 亿多元。

1997 年 12 月 7 日,“汕头万客隆商场”开业。1997 年 11 月 8 日,“中贸联—万客隆”在北京隆重开业。洋桥店开业后,呈现一片喜人的景象。开业之时,与 1998 年春节前更创下了单日销售额高达 450 万元的佳绩,1998 年 3 月 15 日(消费者权益保护日)也达到了销售额 300 万元以上的突破性记录。在商业销售的淡季,每月的销售额均能保持在 4000 万元以上,在普遍预测 1998 年为北京大商场的倒闭年份里,有如此业绩,也可见一斑。

1998 年 4 月 10 日,中贸联—万客隆酒仙桥店破土动工,预计年底开业;在北京的第三家店址已确定;天津等地的选址开店工作已列入日程,并已着手进行,万客隆计划近期在中国开设 150 家——200 家万客隆连锁店。

### 二、万客隆的经营策略

1. 选址策略。传统的仓储式商场选址通常在租金低廉的城乡结合部,这是以发达国家交通便利、私家车普及、方便顾客购物为前提的。那么万客隆是否适合我国的国情呢?还是简单照搬外国的普遍做法呢?万客隆的独到之处正在于选址的正确性。看得出这是投资商经过精心考虑的,因为我国的国情不同于西方发达国家,简单照搬外国经验肯定不行,这就决定了选址不能太偏,而又不能在繁华的闹市区。在闹市区固然客流量大,但地价极贵,成本过大,不符合万客隆这样的仓储商场模式。所以在北京的第一家店选在了洋桥地区。尽管南城是北京历史上消费水平较低地区,并远离市中心繁华地,但随着北京市老区改造的深入,众多的拆迁户逐渐迁到了远离闹市的郊区,而洋桥地区现已发展得颇具规模了,交通又较便利(有 3 路公共汽车经过,还有小公共汽车),克服了由于地方远,必须有小车购物的弊端。另外,从万客隆在全球的选址策略来看,有一条是店址尽量选在城市边缘的高速公路附近。例如在北京即将开业的第二家店(酒仙桥店)和未来的第三家店(大钟寺地区),由于有机场高速路和京昌高速路,交通更加便利,这也迎合了北京汽车家庭化的趋势。如果这 3 家店均开业成功,就构成了一个等边三角形的形状。这是城市销售连锁的稳定状态。这又引出了万客隆的另一选址策略,即注意商场的辐射作用及商圈战略。以广州正大万客隆

为例，该店建在广州三元里地区绝非偶然，除了地价因素外，广东省作为我国改革开放的龙头，经济发展在全国排列是首屈一指的，当地购买力是全国较强的。据报载，广州市的人均年消费在万元以上(1997 年统计数据)，加之广州是全国陆路交通的中心，公路可谓四通八达，这样将万客隆设在广州不仅对广州市民具有吸引力，而且对广州市周边地区消费者的吸引力也相当大。

这就产生了“万客隆商圈”。由于广州以北地区经济相对落后，目标顾客相对较少，所以这一“万客隆商圈”是呈扇型的。绝大多数的目标顾客在广州市及其以南地区。该商圈又分成 3 个层次，其核心商圈当然主要限于广州地区，次级商圈包括了广州周边地区的花都、南海、佛山、黄埔等地，边缘商圈涉及顺德、番禺、东莞等地。这一商业圈的形成大大超过了辐射方圆 5 公里的范围，为万客隆的知名度鹊起打下了基础。再如北京的洋桥店，现在的顾客，北京市区的自不必说，郊区的如门头沟区、房山区，河北省的廊坊市、涿州市都有客人光顾，也在逐渐形成自身的商圈。上面谈到的北京地区选址的总体三角形设想，也都是为了有助于万客隆商圈的形成。

商圈战略的重要性在于，它有助于连锁店网点的建设；有助于连锁组织形式的选择；有助于连锁店增强吸引力。它是发展连锁店的一项基础性的工作，对于企业如何将目标市场由点扩展到网络，创造发挥规模优势，增强竞争力等，都具有重要的意义；对于连锁店形势的发展也起到关键性的作用。

还有一点，万客隆的设店投资，不像其他商家是追求廉价地租，而是采取购买土地使用权的方式。这样做，虽然一次性投资较大，看起来是增大了成本，不易尽快收回投资，但是，实际上，我以为有两方面因素对于投资商更为有利：(1)一次性投资完毕后，必然省去了今后每年的土地租金，对投资各方的实力是很好的检验，并且省去了今后的再投资。为企业长远发展考虑，尤其在我国，这样做可以避免投资商的短期行为。(2)万客隆投资的重点基本为发展中国家的大中城市，选址的地段都是很有发展前途的。各地地价上扬，几乎是无可争议的事实。若是用租地方式，租金的多少几乎是每年谈判的惯例。这必然会耗费相当的人力、物力、财力，并且不稳定；而买地投资，谈判只需一次过程，省人省力不说，今后地价升值，就会增加固定资产，即降低经营成本。即使万客隆将来不再开此店，仅依靠土地出让的手段，它也不会亏本。

总之，万客隆的选址策略最基本的可以归结为：在经济较发达地区的中心城市的出口位。这种选址策略的有利之处在于可以降低经营成本，辐射面广，拥有大量的目标顾客，在中心城市，消费水平相对较高，有利于商场的生存和长远发展。当然，此种选址策略也有弊端，即对顾客的代步工具有一定要求，这必然成为对商场目标顾客范围的限制；在广告宣传方面，由于商场不处在商业聚集地区，不具有“商业的扎堆效应”，也会给其他商业、业主带来众多机会。

## 2.市场定位策略。

(1)价格定位策略。万客隆所经营的商品在其目标顾客心中着力塑造一种“薄利多销，买者受惠”的形象，突出了仓储式商场的特点。根据抽样调查显示，万客隆商品价格比大型百货商场低 20%左右，比一

般超市低 10%左右，某些商品甚至低于同行的进货价。万客隆的价格这么便宜，它是否存在不正当倾销行为呢？这种情况是不存在的！因为万客隆的进货渠道及进价与其他同行不同，尽管个别产品低于同行的进货价，但没有低于它本身的进货价，所以不能说这是不正当倾销。遵照国外超级市场比传统市场便宜 5%—10%，而仓储式售货价格比超级市场可以更低的情况，现在万客隆价格比其他商场便宜 20%左右就并不奇怪，这在价格竞争中是正常的。

万客隆确定“薄利多销，买方受惠”的市场定位策略，主要是为了确立其竞争优势，突出仓储式商场的特点。万客隆的主要竞争对手是百货公司和购物中心。如果万客隆不能做到“薄利多销”，让买者真正得到实惠，就很难立足和发展了。

万客隆可以总结为“三低”（即低成本、低费用、低价格）的经营策略是赢得消费者的重要原因。能够实行低价格，究其原因主要是低费用、低成本。在万客隆，从上至下都可以感受到，各级经理们都在强调低成本！从投资项目开始到销售的每一环节，控制费用、缩减开支是各级主管必须做到的，是一切工作的着眼点。举个简单的例子，公司总裁的草稿纸用的是电脑打印纸旧报表的背面，公司没有一部公费手机或寻呼机。这让很多采购人员、经理级干部感到极不适应，其实这就是降低成本。

当然，低成本、低费用更主要表现在以下几方面：

1)万客隆是一家仓储式商场，仓库与商场合二为一，它使用的是高货架(高 7 米)，分为销售区和库存区两大部分，这样可以充分利用空间。商品库存与销售陈列合一可以大大减少库管人力，使它不需要承担巨额的商品仓储费用。

2)商场本身不做豪华装修，在商场里顾客可以看到屋顶的钢梁，普通的日光灯照明，大型通风管道，仅以仓库式货架陈列商品，叉车在卖场中作业，所有这些都可以降低巨额的投资和庞大维修费用。

3)商场地址选在非闹市区，投资方面，比在城市中心可减少费用。

4)每个万客隆市场的员工仅有 300 多人，又是倒班制工作，

所以每班上岗人数不超过 100 人，比起北京市其他同样规模的大型百货商场需 2 000 人左右的情况，人员成本大大地降低了。另外，由于销售数量巨大，使厂商又为商场提供相当的驻场人员，既省去了商场的费用，又增加了劳动力，同时再一次降低人员费用。

5)由于是自选商场，顾客必须在商场内自行服务，大宗商品也要顾客自行选取，这就使商场减少人员、降低费用成为可能。

6)万客隆的商品销售数量起点较高，包装大。万客隆单位是以三、六为一组的标准，顾客一次购买数量大，这样有利于勤进快销，薄利多销，大批量采购，从而不仅可以在采购环节上得到供应商的较低批发价，而且可以使商品流转加快，加速了资金周转，减少了资金占用；并且按万客隆要求进行的包装是供应厂商在到货前就已包好的，省去了商场的人力、物力，降低了费用。

7)直接从厂家买断进货，进货量大，减少了中间费用，所以进货价低。为了提高结款效率，万客隆做

到由电脑直接进行银行转账到供应商账户上，减少了支票转账的麻烦，得到厂方的拥护。

8)商场所销售的商品，主要是日用品、食品等销量大的大宗性商品，可以做到购买量大；基本上是现金交易，占用自身资金少，周转快。万客隆商场是银行方面的大户，由于有大笔现金交易，又无需转账，银行也可以提供一流服务，使企业盘活资金，提高资金使用率。

上述一切，都是为了降低成本、费用，实现“价廉”战略，以此树立“低价”形象招徕顾客。而万客隆的某些商品如生鲜等价格并不很低，甚至有些高；显然，万客隆采用了“招徕定价”策略。这种定价策略的作用在于：一方面，在顾客最常用的日用百货等商品上，采取低价策略，增强对消费者的吸引力，以强化自身与各大百货公司之间的竞争优势；另一方面，从一些毛利较高的商品上可以获得利润，使整个商场盈利，这也是符合国际零售商品带动规律的。

由于我国对“早市”还没有取缔，对“早市”蔬果等商品不征税，这就势必影响万客隆这样货仓式商场被课税的蔬果的销量，使蔬果这一商品“龙头”不能抬起来，否则商场的利润情况会更好！由于商场恰当的定价策略，顾客心中已树立起万客隆“薄利多销，买者受惠”的形象，当顾客抢着一包一包的日用小商品时，已无人顾及对较贵的其他商品抱怨了！

(2)商品定位策略。万客隆的商品定位是：品类齐全，高、中、低档兼顾，以大路货为主，这使其商品组合具有深度，能够满足各个层次顾客的多种多样的需求和偏好，同时突出了自身特点。

首先，万客隆的商品经营范围较广。分为约 150 个商品大类，1 万—1.5 万多个品种，主要为食品和非食品两大部分。商品品种比较齐全，而且高、中、低档结合，既满足了顾客在同一个商场购足多种商品的要求，又满足了各层次顾客的多种需求和偏好，成为“一站式”购物的理想场所。

其次，万客隆拥有自己特色的商品。万客隆在全世界拥有自己的商品品牌——雅路(ARO)，这一品牌的产品是由万客隆指定厂商，严格按照商品质量规定进行生产，符合标准的方可使用其品牌。这些商品价格极低，多是一些低值消耗品，如卫生纸、胶带、纸巾、传真纸、复印纸等；另外，自己现场加工的面包等商品也用此品牌。现在在北京、广州，“雅路”品牌名气还很大呢！

万客隆的另一特色商品是生鲜、蔬果，它体现了现代生鲜商品的经营趋势，即从早市、菜市场逐步进入超市，以迎合现代人“新鲜、卫生、便利”的要求。在蔬果、生鲜商品的卖场，顾客可以看到冷藏柜内五颜六色、包装精致的各式生鲜商品非常有吸引力。生鲜商品大多是经过加工的，顾客购买后，略微加一下工，就可派上用场，商品的保鲜控制也是较为严格的。但是，万客隆的生鲜商品还有很大的提高余地，它们在这方面与日本式商场，如洋华堂、佳世客相比，还有一定的差距。

问题在于，顾客反映万客隆的生鲜商品价格偏高，这主要是由于上面提过的“早市税负问题”造成的。另一方面，商场位于城市边缘，对于许多消费者来说，路途较远，随着气温的上升，顾客怕把商品买回家后不新鲜了，许多客人宁可就近购买。这样，销量上不去，价格也就降不下来。

还有一点，万客隆提供的商品是大路货，追求的是量大，而不是“小、精、全”。比如在北京的洋桥



店，鲜蛋、冻牛肉的销售量一直不高，就只得暂时取消，这里就有一个成本核算问题。达不到一定销量，人工成本就会上扬，这不符合万客隆要求。有一位万客隆的商务总监讲他在德国的一次经历，当时德国市场上有 600 多种电视，万客隆不可能全部进货，只能选择市场最需要的品牌、型号进入万客隆商场。这就是尽管万客隆的商品经营范围较广，但仍给人们以不够精的感觉。再比如复印纸，只能提供功能简单的普通纸型号。眼装、高档化妆品等大类的商品没有特色，只能给人一种“为全而全”的点缀式感觉。

(3)独特的目标市场策略——会员制。万客隆是实行会员制的仓储式商场。在未开业前，需进行艰苦的招募会员工作。由于人们对会员制不了解，工作难度较大，但从现在办会员卡热可以看出消费者对万客隆的会员制的认可。

万客隆公开称，我们不是欢迎所有顾客的商场。它重点发展以私营、自己有产业的或是商号、社会团体成员为批发网络的会员，基本上不接纳个体会员。其会员制的优点在于：

1)相当数量会员的存在，特别是购买力很强的私营业主、商号、机关团体会员，使万客隆拥有长期固定的顾客群，可以将促销成本降低到最低限度；同时，由于只有持会员卡的入方可购物，就强化了其“薄利多销”的形象，会对非会员产生强烈的激励作用，竞相加入会员的行列，使其顾客队伍更加壮大。

2)会员制有很强的心理诱导作用。会员制在我国尚属新鲜事物，现在北京仅有两家商场采取会员制，容易迎合一般市民的好奇和趋新的心理。在北京办卡，不收费，只要拥有一张万客隆会员卡，在世界各地的万客隆均可购物。况且万客隆又标榜为有车一族购物提供会员免费停车位(洋桥店有 800 个停车位)，令京城有车族们有一种“贵族感”，凡开车前往者必大量购物。而在广州包括大量摩托车一族，都趋之若鹜，使购物心理得到很好的满足。

3)会员卡成为信息传递、信息收集的重要工具。万客隆的顾客，每次购物后到收银机上刷卡的同时，都将购买次数、一次购买额及累计量、购买品种等信息留下，商场无须再投入市场调查就可及时获得宝贵的信息；供决策者们分析参考，及时作出正确的决策。

4)会员制有利于商家和顾客的双向交流。万客隆每两周向会员们寄送一份“万客隆快讯”(MakroMail)，介绍促销活动的信息；同时顾客反馈回来的信息又便于万客隆的决策者们了解市场需要，听取顾客的意见和建议，并及时修正其经营方略，更好地为顾客服务，使“返客率”不断增加。

但是会员制也存在一些负面影响。如很多个人消费者不能进入商场消费，商场就失去了这部分消费群体；另外，谢绝 1.2 米以下儿童入店，也影响了消费者的购买情趣，因为购买在很多情况下是因冲动而完成的，有相当偶然性，儿童又是冲动心理的主要作俑者；还有，中国人喜爱逛商场，一家三口人一起逛，谢绝儿童，也会失去一部分消费者。但这样做商场是为安全考虑，因为店场内有叉车作业。现在万客隆北京洋桥店已开始部分接受个人办理会员卡。

(4)新颖的促销策略——万客隆快讯。万客隆快讯是万客隆最重要的促销手段，也可以说是万客隆的生命线。因为快讯商品的销售额占到整个商品销售额的 40%，即 20%的商品的销售额占到全部销售额的

40%。快讯每两个星期出一期，不间断进行，印刷精美，有实物照片、价格、品名，有主题促销，有文字描述促销，有重点主打商品等等。从万客隆的成功经验看，这一方法确实奏效。万客隆快讯的特点：

1)季节性很强。商业受季节、节日的影响非常大，顺应这一点，提前准备、安排并及时将信息传给消费者者及时得到应季商品。

2)信息量大。每档快讯，有 120 种——130 种商品，信息量很大，很多顾客是经常看着快讯到商场来采购商品的。

3)价格更低。万客隆从不使用打折的促销方法。因为商场认为这样做只能换来暂时的销售额上升，而打折过后，商场的买卖就不好做了。并且，消费者的购买心理会是“等打折时再买吧”，使商场的一般销售额并不高。而万客隆快讯是不间断的，每期的产品不同，价格非常低的，加价率只有 1%——2%，即用“疯狂价”来使顾客大量购买，刺激消费欲望，带动其他商品的销售，树立“薄利多销，买者受惠”的形象。

4)多种快讯，降低费用。传统万客隆快讯是两星期一期，另外还有四天快讯、一天惊喜价，既有小册子方式，也有单面印刷方式，但都是部分产品的促销，以点带面，使销售额全面上扬，而通过快讯将最新的商品信息发布出来，不再花费登广告，可以降低很大成本。但同时，快讯由于是不间断的，以邮寄方式派送，而反馈回来的信息也要及时处理，这必然会耗费一定的人力、物力和财力。

(5)服务定位。万客隆商场是完全没有卖场服务的，其服务定位是另辟蹊径——自助购物。

在万客隆的卖场中，看到最多的是理货员与收银员。由于讲求成本、费用的低廉，每班的人员很少，让新顾客会感到有点无所适从，在万客隆营造的是自助购物的环境。万客隆的选址位于城市出口处，这就加大了其服务范围。在北京、广州等城市，虽然都是商贾云集，商家千千万万，但是这些商家有的追求装饰豪华、价格昂贵，不便批量购买；有的档次太低，经营品种少。而万客隆的出现，正好弥补了城市商家的缺陷，又适应了现代人的生活节奏和购买习惯。

万客隆不追求外观、装修的豪华，却为顾客自助购物创造了不少条件。顾客可以免费使用手推车，可以便捷安全地通过自动扶梯上下楼，可以通过现代化的收银设备快速地付款。消费者还可以看到导购图，通过特价产品的 POP 广告和一些商品现场展示，认识并寻求自己较为满意的商品；商场还为前来购物的人们提供免费停车场所，便于开车采购的顾客批量购买；设立商品测试区与退货区，保护消费者的权益；开设广播寻人项目，方便客人。

而自助式购物，主是要由顾客自己将所需货物搬上搬下，自己选择商品，自己找价签对照实物，自己判断是否要购买商品。一句话，在商场购物都是由顾客自己完成的。这有时也带来一定的不利，比如由于万客隆讲求成本和费用低廉，这就使其售前、售中和售后的服务受到限制。

#### 四、万客隆的管理特点

1. 管理系统化——万客隆商业系统(MBS)。在当今商业中，电脑的作用越来越重要。万客隆自身拥有

一套较为完善的计算机系统，被喻为万客隆的“心脏”，使其组织大规模的统一进货成为可能；使其成为真正的连锁形式的商场；使其电脑系统指导商场管理成为现实。

这一系统包容了订货、收货、销售、收银、结算等各方面，提高了劳动效率，减少了人员数量，使“低成本”成为现实。

2. 讲究本地化。万客隆是一家国际化企业，自然有一套独特的管理方式。本地化，就是其特点之一，它表现在：

(1)人员当地化。公司除了极个别的高级位置由外国人担任，其他重要位置都由本地人担任，这样一方面可以节省费用；另一方面培养了许多管理人才，为今后万客隆开店连锁化而准备力量。

(2)商品本地化。80%以上的商品是在当地采购，其他商品也立足国内采购，使价廉成为可能，并节省了大笔费用，如差旅费等。

3. 讲求双轨管理。所谓双轨，就是采购与销售分开。购、销是商业中重要的两个环节，而分别进行，可以统一进货，连锁销售，降低成本，还可以做到采购与销售的相互监督，促进销售，另外加强了对电脑系统工作的依赖性，杜绝了吃回扣、收红包的现象。因为采购人员的压力很大，采购的商品由店里负责销售，采购人员不敢吃回扣，否则他的承诺很可能在店里实现不了，他自己就要承担一切后果(万客隆杜绝收红包、吃回扣，一旦发现，立即除名)。同时，采购的物品必须是市场上最低价的，商家若给了低价位，就不可能再给个人红包，而采购人员拿不到低价商品，在公司的日子是极其不好过的！对店面而言，没有采购权，就不会与厂家有过多的接触，尤其是在进货、结算方面，这就可以杜绝吃回扣这一商业中普遍存在的不正当行为。没有了回扣，万客隆就可以堂堂正正地得到低价商品！相对而言，采购、店面有一种相互依赖、相互监督的关系保证了万客隆的良好运转。

## 五、万客隆经营的局限

万客隆这一货仓式商场有许多大型百货商场不可比的优点，但作为一种特殊的经营业态，它也存在自身的局限性。

1. 服务方面的局限。上边提到，万客隆是自助式购物，它在服务上的欠缺表现得很明显，比如不提供购物袋；购物时由于工作人员少，对消费者的指导较少，或根本没有，使顾客有点进入迷宫的感觉；而由于服务设施不健全，难免存在服务欠周到的问题。

2. 销售数量起点过高。万客隆的市场定位主要是“有钱的”商家与机关团体会员，但是普通市民的购买份额几乎占到 80%。此外，“万客隆单位”有趋低的趋势(低于 200 元)，这说明与万客隆最初的市场定位产生了偏差。对于这类大包装商品，普通家庭是不宜批量购买的。

3. 经营品种方面的局限。万客隆经营大路货，就会给人一种不“精”的感觉。而万客隆由于服务方面的客观原因，商品的经营种类受到局限，其实际情况决定了商场主要只能经营一些低值、服务要求不高的日用品和食品，即只能销售同类产品中的畅销品，这就使顾客在选择品种时受到了很大限制。

思考题：

- 1.员制在目前还十分罕见，你对其是如何评价的？
2. 众多大型商场危机四伏的同时，万客隆却迎来了蓬勃的发展，造成这种情势的主要原因是什么？
3. 在本案例中，论述了万客隆在服务等方面存在着一些局限性：你认为还有哪些？你有什么办法可以对此加以改进？

## 案例 20 米勒公司是市场定位

中国的香烟消费者大多知道“万宝路”，但很少知道生产、经销“万宝路”香烟的公司叫菲利浦·摩里斯公司。正是这家公司在 1970 年买下了密尔瓦基的米勒啤酒公司，并运用市场细分策略，使米勒公司跃居该行业头把交椅，成了啤酒业的老大。

原来的米勒公司是一个业绩平平的企业，在全美啤酒行业中排名第七，市场占有率仅为 4%。到 1983 年，在菲利浦摩里斯的经营下，米勒公司的市场占有率达到 21%，仅次于排第一位的布什公司(其市场占有率为 34%)，但已将排名第三、四位的公司远远抛在了后头，以致于当时人们普遍认为米勒公司创造了一个奇迹。

米勒公司之所以能够创造这一奇迹，关键在于菲利浦摩里斯公司吞并米勒公司后，实施了该公司曾使“万宝路”成功的营销技巧，即市场细分策略。

首先，米勒公司在作出营销决策前，先对市场做了认真的调查。他们发现，根据对啤酒饮用程度的不同，可将消费人群分为两类，一类是轻度饮用者，另一类是重度饮用者，而且其饮用量是轻度饮用者的 8 倍。

结果一出来，米勒公司马上意识到他们面对的是怎样一个消费群体：多数为蓝领阶层，年龄在 30 岁左右，爱好体育运动。于是，米勒公司果断地决定对“海雷夫”啤酒进行重新定位，改变原先在消费者心中“价高质优的精品啤酒”形象。将其消费人群从原先的妇女及社会高收入者转向了“真正爱喝啤酒”的中低收入者。

重新定位还表现在米勒公司的新广告上。整个广告是面向那些喜好运动的蓝领阶层。广告画面中出现的都是一些激动人心的场面：年轻人骑着摩托车冲下陡坡，消防队员紧张地灭火，船员们在狂风巨浪中驾驶轮船，甚至还请来了篮球明星助阵。

为配合广告攻势，米勒推出了一种容量较小的瓶装“海雷夫”，又能很好地满足那些轻度饮用者的需求——少量。新产品——上市后，市场反应热烈，很快赢得了蓝领阶层的喜爱。

米勒公司并没有就此罢手，他们决定乘胜追击，又进入了他们细分出来的另一个市场——低热度啤酒市场。开始，许多啤酒商并不看好米勒公司的这一决策，认为他们进入了一个“根本不存在市场的市场”。但米勒公司并没有放弃，他们依然从广告宣传上着手，反复强调该种啤酒——“莱特”的特点：低热度，不会引起腹胀，口感与“海雷夫”一样的好。同时，还对“莱特”进行了重新包装，在设计上给人以高质量、男子气概浓、夺人眼目的感觉。在强大的广告攻势下，整个美国当年的销售额就达 200 万箱，并在以后几年迅速上升。

在占领了低档啤酒、低热度啤酒这两个细分市场后，米勒公司又开始了新的挑战，它将进军最高档啤酒这一细分市场，将原本在美国很受欢迎的德国啤酒“老温伯”买了下来，开始在国内生产。广告宣传中，一群西装革履的雅皮士们高举酒杯，说着“来喝老温伯”，这一举措大大击垮了原先处于高档啤酒市场领

导地位的“麦可龙”。

在整个 20 世纪 70 年代，米勒公司的啤酒营销取得了巨大的成功。到 1980 年，米勒公司的市场份额已高达 21.1%，总销售收入达 26 亿美元，成了市场的龙头老大，被人们称为“世纪口味的啤酒公司”。

思考题：

- 1.对啤酒市场进行多级细分。并选择一个品牌进行定位，阐明你定位的原因。
- 2.为你所知的 5 种啤酒确定目标市场，并比较它们在市场上的地位。

## 案例 21 麦德龙的现购自运配销制

德国麦德龙是世界上仅次于美国沃尔玛的国际商业联销集团,1995 年 7 月与上海锦江(集团)有限公司共同斥资 5500 万美元,建立了上海锦江麦德龙的购物中心有限公司,并于第二年 10 月底在上海普陀区开了亚洲地区第一家大型仓储式会员制商场。据设在上海的麦德龙集团中国总部透露,随着中国人世在即,麦德龙也将加快在中国发展的步伐,继在榕城开出福州分店之后,又将在上海浦东新区开出其在中国的第八家分店(这也是该集团在上海开出的第 4 家连锁店)。预计 2001 年麦德龙在中国开设的分店将会达到 20 家,遍布杭州、济南、青岛、大连、沈阳、天津、西安、南昌、武汉、重庆、成都等大城市。

麦德龙以其雄厚的资本实力和良好的品牌优势抢滩上海,麦德龙不仅给国内商业带来了先进的管理技术、经营理念和浓郁的竞争氛围,而且以商品多、价格低、环境好而受到顾客欢迎。

麦德龙的现购自运配销制是全世界最成功的。它向供应商提供订货单,供应商直接送货,顾客进商场购物,现金结算。这种配销制的主要特征就是进销价位较低,现金结算,勤进快出,顾客自备运输工具;在供应商、麦德龙、零售商或顾客之间,构建了一种提货都要现金支付的关系,使商品在三者之间能以最低的成本和最短的资金占用时间完成流通,从而减少经营风险。难怪企业内人上将这位超市巨头比喻为企业的“利润之源”。

其次,麦德龙集团采用世界统一的经营模式,从众多的消费对象中确定了自己特定的消费群体,顾客对象主要有:专业客户(如中小型企业、餐厅、酒店、娱乐场所)和公共机构(如学校、机关、医院、团体),直接为企事业单位、中小零售商、宾馆等法人团体服务,间接为普通消费者服务,顾客一律凭“会员证”入场。这种市场定位,与中国极大多数的商业企业相比,是一种差异化的市场定位,因为它不在一个消费层面上与中国的商业争夺同一个消费群,由此为自己赢得了市场发展的空间。正是在这种准确的市场定位的基础上,用会员制把目标顾客锁定,从而进行长期、稳定、深入的交易,取得了惊人的成功。自从在中国设分店以来,麦德龙每家分店达到了日均销售额 200 多万元的良好业绩。而他们特定的货仓式超市形式,也迎合了供需双方的需要。

麦德龙的主要顾客是那些小型的零售商,并为缺乏经营经验的私人小企业提供专业性的服务。如果你想开一家小超市或杂货店,麦德龙会提供你目前市场上最畅销的商品并帮助你配货,让你用最少的现金配最齐全的货物;如果你想开一家小型装修队,他们会为你配齐所需要的电动工具和手动工具,提供相应装修材料的商品建议清单;若想开一家小饭店,则有餐具套餐、酒水套具等供选择。

据有关资料统计,上海商业系统从业人员在 100 人以下的企业占 97%,资金在 100 万以上的企业占 92.5%。可见,麦德龙所选择的目标市场是很有潜力的,这也是麦德龙在中国成功的经验所在。

思考题:

- 1.麦德龙的经营特色是什么?为什么会得到顾客的欢迎而被喻为企业的“利润之源”?
- 2.麦德龙选定的消费群体是哪些人?为什么这样选择?这样的市场定位为麦德龙带来什么好处?





## 案例 22 罗布麻产品的开发

罗布麻系野生草本宿根植物，又名野麻、野茶、泽漆麻、红柳子、红花草，因生长在新疆罗布平原而得名。株高 1—2 米，半灌木，皮层较厚，内有乳白粘液，枝繁红色或淡红色。

### 1. 罗布麻具有显著的医药功能

罗布麻入药历史已逾千年，南朝时的《胡洽百病方》中“治肿漆方”内有泽漆（罗布麻）根；唐高宗时的《崔氏方》中“疗水肿盛满，气急喘咳”内有泽漆叶。在三国魏时《明医别录》也证明其茎根可以入药。代表现代医学成果的《中药大辞典》证明，罗布麻内含黄酮类化合物、强心甙、槲皮素、氨基酸等多种药物成分，对治疗高血压、高血脂、冠心病、哮喘病、气管炎等疾病有较好的效果。

罗布麻是天然的远红外辐射材料，能发出 8~15 微米的远红外光波，这种光波能够作用于皮下组织 3~5 厘米，对人体产生生物效应，改善微循环，提高代谢机能，增强免疫能力，达到强身祛病的目的。

罗布麻对白色念珠菌、葡萄球菌、大肠杆菌有明显的抑制作用，可防治褥疮、慢性皮炎、湿疹等疾病，尤其对妇科疾病及习惯性皮肤瘙痒有明显疗效。上海第二医科大学微生物学教研室对罗布麻测试表明，对金黄色葡萄球菌抗菌率为 89.80%，对大肠杆菌抗菌率达到 89%。无锡市妇幼保健院对 30 例穿用罗布麻内裤的女性实践证明，对治疗外阴瘙痒、清火效果明显，有效率达 86.67%。

罗布麻叶用于茶饮的历史由来已久，被称为“野茶叶”、“茶叶花”。长期饮用罗布麻茶可以清凉、去火、防止头晕，对人体循环、呼吸、消化、泌尿和神经系统等疾病均有一定的预防和治疗功能，对高血压、神经衰弱、胸闷、心悸、胃胀、便秘、头痛、气喘、失眠多梦等有明显的缓解效果。

### 2. 稀有的野生资源

罗布麻分为红麻和白麻两种，主要分布在新疆自治区塔里木河和孔雀河沿岸的两河流域。

罗布麻的功能已经得到了科学的论证。目前，我国有高血压人群患者 1 亿多人，国内市场潜力巨大。日本对罗布麻的研究较早，而且对罗布麻的认识也较深刻，日本人称罗布麻为“神麻”。

罗布麻作为一种稀有的野生资源，世界上只有中国有，而中国只有新疆有。目前，可供开采的野生资源只有 300 万亩。由于环境恶劣，地理位置不便及气候恶化，实能开采数为 250 万亩左右。新潮实业公司在新疆开发公司拥有员工 200 多名，与新疆建设兵团联合作业。目前，可达到年产罗布麻精干麻 150 吨，年产棉 / 麻混纺纱 450—500 吨，年产罗布麻茶 200 吨。

### 3. 罗布麻纤维——“野生纤维之王”

几百年前，人们开始将罗布麻纤维编织成衣，用于防治疾病。从 1952 年开始，我国就对罗布麻资源的综合开发进行研究。70 年代，我国就对罗布麻纤维等进行大规模的开发，在药、烟、茶、织物等方面均有较深入的研究，除罗布麻降压药物得以生存以外，其它研究均中途夭折，此历史原因不详。80 年代中后期，一些国外公司竞相开发新疆的罗布麻纤维，称之为“本世纪最后一种天然纤维”。此后，罗布麻纤维的开发断断续续，皆因种种原因功亏一篑。罗布麻纤维兼有麻的滑爽；棉的柔软；丝的光泽；号称：“野

生纤维之王”。

1999 年，山东省人民政府李春亭省长带团赴新疆维吾尔自治区就山东省对口支援新疆的工作进行考察，与新疆维吾尔自治区王乐泉书记、熊辉银副主席关于综合开发罗布麻资源一事进行交流，同意由烟台新潮实业股份有限公司独家开发新疆罗布麻资源。新疆维吾尔自治区政府授予新潮实业股份有限公司独家开发权。该项目是鲁、新二省区确定的 19 个东西合作项目的第二大项目。

随后，新潮实业公司在新疆成立了罗布麻综合开发公司。并成立罗布麻开发部，加强与研究所合作。与西北权威部门——新疆药物研究所合作对罗布麻的有关成分进行分析，充分利用其天然长处。同青岛大学成立了罗布麻综合开发研究所，对罗布麻的纺纱工艺进行研究开发。与北京服装学院合作对罗布麻产品款式、面料、包装等进行全面开发，并且已申请罗布麻多项国家专利。

新潮实业公司在前人大量的科研成果基础上，开发出罗布麻纤维制成的“夕阳美”内衣、睡衣、床上用品等系列健康产品，经中国最权威的医学机构之一——中华医学会的专家论证组论证，具有改善高血压症状、辅助降血压的功能。特别是罗布麻的抑菌功能，将在中国人未来的健康生活中大展宏图。

21 世纪，人类更加追求健康和绿色环保，用罗布麻制成的产品，真正满足了人类的这种追求。罗布麻终将走向世界，成为 21 世纪的新宠。

思考题：

1. 罗布麻产品满足了消费者什么样的需求？
2. 对罗布麻产品采取的营销策略如何？

### 案例 23 百威啤酒的产品包装创新

消费者在选购啤酒时，除了质量和口感外，包装也是一个重要的考虑因素，因为包装能从一方面体现出品牌的整体形象。世界畅销啤酒品牌——百威对于这一点谙熟于心。为了保证每一箱、每一瓶、每一罐百威啤酒都拥有从内到外的卓越品质，“啤酒之王”百威始终通过不断改良的优质包装来进一步提升其品牌形象。

百威啤酒长期以来注重产品包装的创新，并以其在包装上所体现出来的丰富创意闻名于世。百威（武汉）国际啤酒有限公司秉承了这一传统，不断在包装上推陈出新，为中国消费者提供更多选择：1997 年的压花玻璃小瓶装百威，1999 年的大口盖拉环罐装百威，2000 年的 4 罐便携装百威，去年面世的 700 毫升装百威和最新推出的 500 毫升装，百威在包装上的每一个创新都为中国消费者带来惊喜。其中 700 毫升装和 500 毫升装更是针对中国的啤酒市场特别推出，充分显示了百威对中国消费者的高度重视。

除整体包装外，百威对包装的各个细节也不断进行着完善和创新。1998 年百威推出可显示啤酒最佳饮用温度的温度感应锡箔标签；2000 年初百威对标签重新设计，全新的标签在金色叶片的衬托下更显高贵；2000 年 12 月，百威又对瓶身标签的文字进行了修改，以方便消费者阅读。所有这些对包装细节的精益求精无不体现出百威对产品质量的不懈追求。

在酒瓶的选择上，自 1997 年中国啤酒瓶国家标准要求使用“B”瓶（即啤酒专用瓶）包装以来，百威就一直严格遵照执行。此外，百威不使用回收瓶，并为百威专用酒瓶制定了非常严格的检测标准。全新的玻璃瓶无异物、无油污、无杂质，干净卫生，充分保证了百威啤酒的纯正口味和新鲜程度。在每次使用前，百威还要对所有啤酒瓶进行抗内压力检测，以最大限度地减少瓶爆现象。百威的瓶盖垫全部从美国和德国进口，并经过特别密封和风味测试，确保无任何异味后方投入使用。

百威的与众不同还体现在其对高强度耐压纸箱的使用。同一般啤酒商使用塑料箱外包装不同，百威从 1998 年起就开始使用高强度耐压纸箱外包装。这种保护力强、高质量的多重包装保证了百威啤酒瓶不会裸露在外，避免啤酒口味因阳光的直射而被破坏，从而确保了百威啤酒的新鲜程度。这样，消费者品尝到的百威啤酒就和它出厂时的口感一样清澈、清醇、清爽。

此外，对所有为其生产易拉罐和啤酒瓶的供应商，百威都一律实行严格的资格审核，包括厂房及生产工艺技术、抽样检测产品，甚至于对每个原材料进行审核等。即使是在对方获准成为百威的供应商后，百威仍保持对他们实行严格的管理措施。

优质的包装与卓越的品质紧密相连，体现了百威不懈进取、精益求精的企业精神。正是这种对每一个细节追求完美的工作态度，成就了百威在中国啤酒市场上的领先外资品牌地位。百威还将继续努力，在包装上不断改良和创新，将更高品质的百威啤酒奉献给广大的中国消费者。

思考题：

1.分析产品包装的创新对百威啤酒经营的影响。



## 案例 24 安利公司的营销策略

安利公司在全球 70 多个国家和地区，通过人员直销的方式，销售其以先进科技生产的优质产品，不仅为那些渴望一层所长、改善生活素质的人们提供了发挥潜能、实现理想的事业机会，而且为消费者提供了品质优良的日常生活用品及安坐家中购物的便利。

1992 年 9 月，美国安利亚太区有限公司下属的安利太平洋有限公司与隶属广州经济技术开发区管理委员会的宜发公司正式签署合作企业合同，共同投资兴办安利(中国)日用品有限公司。安利(中国)于同年 11 月获国家工商局颁发的营业执照，准以传销形式销售日用品。1996 年 4 月，安利(中国)顺利通过国家工商局对传销企业进行的重新审查，再次成为国家认可从事传销的企业。

### 一、安利的发展史

#### 1. 安利的销售策略

1959 年，狄维士与温安洛在密歇根州大急流市自家的地下室创立了安利公司，为安利事业奠定了基石。

传统的零售商业为有店铺销售。1959 年狄维士与温安洛创立安利公司时，他们只有一项名叫乐新的产品和一个独特的“直销计划”——通过独立的直销员把商品卖到顾客手中，而不经由传统的中间环节和零售店销售。

安利采用人员直销的方式经营，由公司发展一个层次的直销员，并通过直销员直接将产品售予消费者，缩短了传统销售过程，对补充传统商品流通渠道、活跃市场具有良好作用。安利直销员主动了解顾客的需要，为他们介绍合适的产品，示范产品的特点和使用方法，并将产品送到顾客家中，提供亲切、方便的服务。在传统的销售过程中，一件产品卖到消费者手中，要经过批发、零售等几次倒手，而每一次倒手都会增加很多费用。通过直销来销售产品，降低了产品在流通领域的耗费，厂家可把节省下来的资金用于研究新科技，提高产品质量；通过直销员主动接触顾客，较一般企业推销减少了商业气，多了人情味，更有利于产品的销售。同时厂家可以及时收到消费者对商品的反馈意见，从而就产品作出改良。

安利公司的所有直销员均直接向公司申请加入，公司直接面对所有直销员，进行有效的监督和管理，确保直销员队伍的健康发展，保障每一位合法经营的直销员的权益。每一位直销员的认可资格均由公司直接核准，其行为亦受安利各项商德守则的约束，应缴的税项由公司代扣代缴，且都是依据公司统一指定的零售价格售予顾客。安利直销计划以诚取信。申请成为直销员无需缴纳加入费用，只需支付（安利户籍申请书）及（安利户籍卡），工本费(在中国为人民币 20 元)。

安利直销制度充分体现了公平、自由、合理的原则。它具有透明性和合理性：

1. 每到月底，直销员对自己的零售利润十分清楚，体现了报酬的透明性。
2. 安利科学的分配制度在哈佛大学的教科书中可以看到，美国及世界其他国家有许多博士也是安利的直销员。世界上有 300 多万人几十年来一直从事安利事业。
3. 安利的成功建立在它对人们消费心理的透彻分析上。人们总希望能买到价格合适、质量好、耐用

安全的产品。安利完全实现了这些。安利采用了一种 100%地满足人们消费心理的营销手段。

## 二、安利的产品及其开发

安利的产品具有多元性、多用途、实用性、高效性、安全性和重复性。产品主要包括家居及个人清洁剂、营养补品、厨具等共 470 多种，产品的原料主要采用纯天然生物制品。例如，安利的营养补品，主要是从安利公司自己的农场种植的植物中提取加工的。这些植物主要包括大豆、玉米、柠檬、大蒜、樱桃等。安利公司利用原始耕作的方式种植，禁止在农场使用农药、化肥和拖拉机等，而是用有机肥、天敌和蚯蚓。安利的产品保证不含色素、合成料、防腐剂和香精，并符合国际 ISO9002 标准。安利公司多次受到联合国环保组织的嘉奖。另外，安利的许多产品都是专利产品，如净水器是安利公司和美国航天局合作开发的航天飞机必备用品。

由于安利采取的是直销的方式，减少了中间商，节省了大量的流通费用及广告费，公司将一部分资金用来开发市场上没有的产品。安利公司在全世界共有 57 个产品实验室，450 多位专家在中心工作，开发 5 年——10 年后的产品。专家们每年向总部递交 3 000 份研究报告。正因为安利公司对自己产品的质量有充分的信心，所以它给消费者和直销员的退货条件也是最宽松的，在规定的期限内可以无因退货。一旦某种产品的退货率超过 3%，公司将停止生产此种产品。由于安利产品的质量有保证，同时产品又实用，1996 年，安利产品在中国市场的退货率仅为 0.8%。

安利深知产品除了要有精良的品质外，还要经济实用，方能经得起消费市场的考验，赢得顾客信赖与支持。安利产品配方浓缩，加水稀释后，单次使用成本低于同类产品；浓缩配方更可减少 50%——70% 的包装废料，节省生产塑料瓶所需的石油及运输所需的燃料。除浓缩配方外，安利产品还在很多方面体现环保意识：

1.生物降解性。安利生产的每项清洁用品均采用具有生物降解性的表面活性剂，能分解成二氧化碳和水，不会沉积在河流及湖泊中。

2.停止使用氯氟碳化合物。安利于 1978 年开始全面停止使用氯氟碳化合物，改以碳氢化合物作为喷雾产品的推进剂。这是因为考虑到氯氟碳化合物上升到大气层后引起的化学反应，会逐渐破坏臭氧层，使其日益稀薄，无法有效隔离过滤对人类及地球生命有致命影响的紫外线。

3.停止利用动物作实验。

4.无磷配方。安利研制的家居清洁用品大多不含磷酸盐，避免刺激藻类的生长，保护河流和湖泊的生态环境。

5.有利于再生利用。安利在产品的包装上尽力遵循减少废料、回收再用的原则。美国安利回收中心对生产过程中所产生的废纸及其他废料作有效回收再生处理，切实遵循了 3R（reduce(减少)、recycle(回收)、reuse(再利用)）的环保原则。

安利不仅有一套完整严密的质量管理制度，更将其切实付诸实施。安利对影响产品质量的每个因素和

环节都严格管理，以降低返工率，保证合理的成本，而不只是在成品出厂时才加以检测控制。从原材料供应商的考察和选择，至原料的验收和储藏、生产用水的再处理、混料的高度准确，乃至包装材料都一丝不苟，力求做到尽善尽美。

安利的个人护理用品还需经过数天的微生物检测，与皮肤接触的产品哪怕只有丝毫违反卫生指标之处，所有产品都不能出厂。安利秉持精益求精、尽善尽美的精神，无论在美国，还是中国，卓越品质，始终如一。

最后，我们再来看安利 Artistry 化妆品的过人之处。

确定需求→确立产品概念→研制配方：准备测试样品→研制配方：评估测试样品→研制配方：改进测试样品 →香味评估 → 产品稳定性测试→毒性测试 → 小批量生产测试→效能测试 → 临床评估 → 消费者测试→ 包装的相容性 → 制造 → 质量保证

所有的安利 Artistry 产品均经过多年精密的研究、开发及测试。上述产品研究开发过程的每一个步骤都是对顾客的保证。

三、积极参与社会公益活动，树立良好的企业形象，为企业直销事业的发展创造有利的条件。

1. 1996 年 1 月，向上海市社会帮困基金会捐款 10 万元。

2. 1996 年 3 月，安利(中国)捐款汕头市绿化处，购买 185 棵亚热带名贵树种的树苗，种植于汕头市金砂公园。

3. 1996 年 8 月，向南京市遭受洪水灾害的人民捐献 10 万元。

4. 1996 年 11 月，赞助上海举办“第二届亚洲 22 岁以下男子篮球锦标赛”。

5. 1997 年 5 月，向深圳市环境卫生管理处捐赠以优质不锈钢制成的果皮箱 500 个。

6. 独家赞助福建省“未成年人保护卡”连续 3 年的制作及发行费用。

7. 推动电脑科技发展。

由安利(中国)提供一定数额的奖金，奖励在电脑技术研究方面取得成果的电脑专业大学生、研究生和广东省计算机学会会员。

四、重视直销员培训，稳健发展

安利十分重视对直销员的培训，通过举办不同的研讨活动及会议，帮助直销员开展业务。除直接培训直销员外，安利还授权各级培训人员协助公司向直销员提供销售产品及服务顾客的培训。培训人员需要对销售及服务工作有亲身体会，借以掌握有关技巧及市场脉搏，而公司亦鼓励他们以身作则，抱着实干的精神，积累销售产品及服务顾客的经验，务求在培训工作中有更好的发挥。

为鼓励培训人员做好培训工作，兼备良好管理与服务精神，安利制定了完善的计划，提拔培训报酬及奖金，颁予培训人员。安利特别强调培训人员的报酬与奖金是按其培训工作的成绩而决定，而不是根据培训小组的人数多少来计算。

安利每年都举办各类研讨会，邀请不同工作成绩的培训人员出席，让培训人员交流经验心得。安利还投资人民币 5 500 万元在电脑设备上为直销员提供良好、快捷、准确的服务。安利制定了“安利直销员二十字发展方针”及“安利直销员十个严禁事指导直销员稳步经营，守规发展。

思考题：

1. 人们对传销这种方式褒贬不一，你的看法如何?它是否适合中国的国情?
2. 请你分析直销方式的利弊。你认为哪些产品适于做直销?
3. 从中国的国情考虑，你认为安利产品在中国的销售应采取哪些特殊的策略?



## 案例 25 吉列按刮脸次数卖剃须刀

生产个人护理用品的吉列公司虽然还进不了世界 500 强，但其知名度历来是都很高的，因为每天全球有数千万男人在使用吉列刀片。

在 19 世纪末期的几十年中，美国有关安全剃须刀方面的专利起码有几十个，金·\u21513X 列只不过是其中之一。使用安全剃须刀不像先前的折叠式剃须刀那样易刮伤脸，又可免去光顾理发店的时间和金钱，但是这种看似很有市场的商品却卖不出去，原因是它太贵了。去理发店只花 10 美分，而最便宜的安全剃须刀却要花 5 美元这在当时可不是一个小数目，因为它相当于一个高级技工一星期的薪水。

吉列的安全剃须刀并不比其他剃须刀好，而且生产成本也更高，但别人的剃须刀卖不出去，吉列的剃须刀却是供不应求，原因就在于他实际上贴本把剃须刀的零售价定为 55 美分，批发价 25 美分，这不到其生产成本的 1/5。同时，他以 5 美分一个的价格出售刀片，而每个刀片的制造成本不到 1 美分，这实际上是以刀片的赢利来补贴剃须刀的亏损当然吉列剃须刀只能使用其专利刀片。由于每个刀片可以使用 6—7 次，每刮一次脸所花的钱不足 1 美分，只相当于去理发店花费的 1/10，因而有越来越多的消费者选择使用吉列剃须刀。

吉列的成功在于他采取了一种合适的定价方法，这里面包含着一个简单的道理：消费者购买一种产品或服务并不形成最终的经济行为，而是一个中间行为，消费者用这种行为来“生产”最后的“满足”或“福利”。顾客要购买的并不是剃须刀，而是刮脸，刮脸的最终目的是使他看起来形象更好、更体面等，为了达到这个目的，他有去理发店、买折叠式剃须刀或安全剃须刀三种选择，而吉列的定价方法使他选择购买吉列剃须刀最为合算。在竞争对手们想方设法降低生产成本时，吉列独辟蹊径，他的定价方法反映了消费者购买的真正“价值”，而不是生产商的“成本”，这是他成功的最大原因。

吉列的定价方法为后来的许多企业所模仿。日本企业的佳道、理光、富士通等大牌厂商就把打印机的价格定得很低，以此来吸引消费者购买，同时他们又把墨盒的价格定得很高。打印机是基本不赚钱甚至是亏本的，而墨盒却有数倍的利润，这样消费者实际付出的是“打印件”的成本，而不是“打印机”的成本。

当然这种做法是需要具备一些条件的：一是亏本的产品与赢利的产品一定要配套。假如消费者买了 55 美分的吉列剃须刀，又可以从别的厂商那里买 1 美分的刀片，那么等待他的结果只有一个——破产；二是对消费者的消费情况一定要有一个准确的判断。吉列每销售一个剃须刀亏本 1 美元，相当 25 个刀片的赢利，他必须对消费者的平均刮脸次数有一个较准确的估计，假如平均每个消费者每年只用二、三个刀片，他也就亏定了；三是竞争对手不会或无力进行恶性竞争。假如有人大量收购吉列剃须刀而又不买刀片，吉列也只有破产一条路可走；四是别人的模仿不会对其造成重大威胁。

灵活的定价和销售方法可以使顾客愿意为他们所买的东西付钱，而不是为厂商所生产的东西付钱，不管是吉列的定价方法还是分期付款或租赁，价格的处理安排一定要符合消费者实际购买的事物。（原载《中外企业文化》，杨育谋，2002 年第 3 期）

思考题：

分析吉列安全剃须刀定价所使用的策略。

## 案例 26 “价格杀手”——国美的真面目

提起国美，在我国家电零售业可算是一块响当当的金字招牌。它成长过程中的每一步都引起社会各界的广泛关注和极大兴趣：国美怎么会有那么大的实力四处扩张？它的价格优势从何而来？它下一步还会有什么大动作？国美电器有限公司副董事长张志铭讲述国美的“幕后故事”。

### 1. 一个人格化的企业

张志铭说：“从我加入国美那一天起，就深深地感受到它是一个非常人格化的企业，它向大众展现的是诚实、豁达、谦恭、宽厚、勇气与进取的人格化魅力。”

早在 1987 年，国美创业之初，创始人黄光裕便确定了“坚持零售，薄利多销”的经营策略，这种策略很快为国美赢得了商品便宜的口碑。生意火了，国美在得意之余，也深受启发：“做别人没有做过的事，领先一步，就意味着更多的商机。”于是，国美确立了“人无我有，人有我优，敢创人先，追求卓越，拒绝平凡”的经营理念，并乘胜出击，抢占市场，不久国美连锁分店“国豪”、“亚华”、“恒基”相继开业，连锁经营的思路逐渐明晰。

从 1993 年下半年开始，国美开始对已有的门店进行调整，关闭小店，集中资金开大店，形成规模，并统一命名为“国美电器”。1996 年，以新理念包装的“国美电器”王府井商城开业，营业面积 3000 平方米，经营范围也从彩电扩大到多种家电，从而确立了国美电器的形象。

### 2. 南征北战开先河

随着国美在北京的分店越开越多，在吸取国际连锁超市的成功管理经验，结合中国市场特色的基础上，一个大胆的念头在国美诞生：立足北京，占领直辖市，入驻中原，闯进东北，开辟华东，加盟网络，渡江南下，走全国性家电连锁之路。

经过 4、5 年的精心准备，1999 年国美走出了我国家电销售企业跨地区扩张的第一步。其首站先在天津，随即又进军上海。随后，国美又将目光转向了西部地区。2000 年 8 月，国美开始在成都、重庆招兵买马，积极准备，当年年底，两地国美连锁店相继开业。

占据西南市场后，国美又马不停蹄地挥师北上，入驻西安，以此为基地向四周扩张，随后在咸阳增设又一处立足之地。与此同时，他们还跃马出关，挺进中原，先后进入沈阳、济南、郑州。自此，京、津、沪、西南、西北、东北、中原等地的中心城市中都出现了国美的身影。刚过而立之年的张志铭雄心勃勃地说：“预计到 2003 年，国美将在全国范围内建成 200 家连锁商城，年销售额将突破 200 亿元，成为全国最大的家电连锁企业。”

### 3. “价格杀手”的真面目

在市场竞争异常激烈的今天，国美何以能够急剧膨胀，四处扩张，越做越大？其实国美的秘密武器十分简单，这就是低价营销。为此，国美有了个“价格杀手”的称谓。

同样经营家电，国美怎么能把价格压到最低，这主要归功于国美独特的供销模式。从创业初始，国美

就把薄利多销当作立身之本，并率先采用新的供销模式，即摆脱一切中间商，直接与家电生产厂家进行合作，把市场营销的主动权牢牢控制在自己手中。近年来，国美与多家生产厂家达成协议，厂商给国美最优惠的政策和价格，国美则承担其产品的经销责任，保证最大的销售量。而向生产商订的货越多，拿到的价格就越低；拿到的价格越低，国美向消费者推出的售价就越便宜；售价越便宜，来买货的消费者就越多；销量越大，向厂商订的货就越多，这种令供需双方相得益彰的良性循环模式，给国美带来了无与匹敌的强大竞争力。反映到市场上，就是国美家电产品的价格普遍比其他零售商低出几十元、几百元，甚至上千元，从而使其始终掌握着市场的主动权。

对此，张志铭简洁地告诉记者：“勤进快销，以销定进，注意库存的合理性，以明天能卖多少或到后天中午能卖多少，来决定今天的进货量。只有这样快速周转，才能一直站在市场的最前沿。”

此外，国美还在经营上尽可能地节约成本，如商城选址一般避免商业繁华地区，场地一般都是3000—5000平方米的适度规模，租期在5年以上，10年以下，租金自然也可以压得很低。如此运作经营，使国美每到一处都能傲视群雄，超然胜出。

#### 4.让消费者成为股东

作为一个对大厂商在价格上说三道四，在零售市场上呼风唤雨的大企业，国美一路风雨过来，上演过一幕幕或风光，或惨烈，或极为轰动的营销佳作和价格火并。然而，他们早已感到仅凭价格这一杠杆已是力量有限，并将目光锁定在资本市场上。尽管现在不是海内外资本市场最佳的上市时机，然而，上市融资已成为国美的现实选择。

国内家电企业考虑到提高知名度缘故，上市大多首选内地。而国美之所以远赴香港，而不选择内地上市，主要是鉴于目前国内股市低迷状态，以及期冀已久的二板市场迟迟无望，因此选择香港市场可能更容易获批；第二个原因是先在H股上市，将来可以再回到内地，这样就可以获得更大的融资空间。张志铭还给记者算了一笔账，全国有近5000万股民，如果代表5000万个家庭，股市至少影响着1亿人的生活，这正是国美未来连锁经营选定的目标顾客，让消费者成为股东。

事实上，国美、苏宁、三联等大商家之间的竞争早已从价格战竞争、一城一地的争夺，发展到品牌的竞争。然而，打造品牌需要雄厚的商业资本，因此无论是加快资金流动，还是上市融资，资本依旧是决定连锁零售企业快速发展成败的关键，张志铭能否带领国美在“三国演义”中胜出，今后将会有一场更精彩的表现。

思考题：

- 1.国美成功的关键是什么？
- 2.国美对价格策略的应用如何？

## 案例 27 哈尔滨“中央大街”药店大战案例

哈尔滨中央大街 2001 年上演了一幕药品价格大战。2000 年 12 月 7 日，位于中央大街南端的宝丰药品总汇刚刚开业，就扔出了一枚“重磅炸弹”——总体价位低于同行 40%~50%。与其相邻的两家老药店——隶属于哈尔滨市医药公司的同泰连锁店中央大药房和隶属于哈尔滨市药材公司的人民连锁店中央大街药房立即应战，首先是回应价格战，其次是大打店面战、服务战和质量战。

宝丰并没有获取什么高额利润，但却在这条街上同两家老店（后来医药公司又开了一家叫作康泰的药品超市）三分天下，并为以后企业的发展打下了良好的基础。当然，药品价格虚高是综合因素造成的，仅仅从零售终端来探讨药品价格问题是不公平的。我们只是希望透过中央大街的药品价格战案例，来提高业内外企业对竞争的更加理性的认识。

### 1 中央大街“开战”

在“宝丰”出现以前，哈尔滨药品零售市场基本上是医药公司和药材公司的天下，两个公司旗下的零售连锁店——“同泰”和“人民”，分别拥有 40 多家零售网点。宝丰开业的第二天，“同泰”和“人民”分别打出大幅广告，宣布所售药品全线降价，让利于民。2001 年 5 月，医药公司又在宝丰对面开了一家面积在二三千平方米的康泰药品超市，针对宝丰竞争。

在价格战中，跟进者的成本要远远高于发起者，但在一个高度同质的市场，竞争者发起价格战，除了跟进，又别无选择，这就注定了价格战中的参与各方是一个长期博弈的过程。同泰中央大药房打出的广告是“全场商品最低价销售”；宝丰的广告是“为老百姓节省每一分钱”；人民药店广告是“全场药品进价销售”。

统计部门提供的资料显示：仅 2001 年 1 至 9 月，哈尔滨市西药价格累计比去年同期下降 8.3%，其中，在人民药店，一盒双黄连口服液，原价 18 元，现价是 7.2 元；一盒急支糖浆，原价 7.4 元，现价 4.2 元；在同泰中央大药房，一盒同仁堂的乌鸡白凤丸原价 16 元，现价是 11.5 元，在宝丰，一盒 7.8 元的逍遥丸卖 4.8 元。

另外，在康泰药品超市和宝丰，一楼的各个药品展示台前是人来人往，二楼付款处还要排队，据说在周末和每天的高峰时间，人比平时还要多一倍。

### 2 价格战外的“大战”

人们都说价格竞争是商战中最低级的竞争，建立在价格竞争之上的，必然是质量的竞争和服务的竞争。

店面战。中央大街上的几家药店像大百货商场一样宽敞、明亮，留有足够大的顾客浏览、休闲空间。顾客进门来，如有需要，分立两厢的导购小姐会热情导购。在康泰，还辟出大片店面，作为顾客健康咨询中心。宝丰也准备辟出三楼空间，搞一个老年健身中心，为老年人提供健身、娱乐设施和健康保健咨询。

宝丰和康泰的商品摆放非常新颖，说超市不是超市，说封闭式柜台又不是柜台。一楼的展区将 5000 余种药品充分展示，有整齐的开放式货架排列，也有环岛式的商品展示，给顾客充分贴近商品的机会。

质量战。同泰连锁店早在去年就通过了 ISO9002 质量体系认证，今年又顺利通过 GSP 认证，成为全国首批、黑龙江省首家通过 GSP 认证的企业；宝丰也于今年 10 月通过了 ISO9001（2000 版）质量体系认证，并正在积极准备明年申报 GSP 认证。

服务战。购物完毕，顾客都会得到一张信誉卡，凭此卡顾客可以无条件退货，发现假药可以索赔。人民药店还承诺顾客买到一次假药可获得赔偿两万元。在中央大药房，有免费煎药，24 小时售药、免费邮购药品等 14 项服务措施，这样的服务也是哈尔滨市各大药房的共同承诺。

### 3 为什么要打价格战

率先发动价格战的轰动效应是把牌子打响了。在哈尔滨的药品价格战中，宝丰无疑是收获最大的商家。

民营药店率先打破游戏规则，让同泰和人民两家国有连锁公司猝不及防，只有仓促跟进。

### 4 药价是如何降下来的

压缩中间环节，直接从厂家进货。

店面上规模，进货批量大。除了同泰、人民两家具具有连锁的规模优势外，哈市新开的几家药店规模都在一千平方米以上，宝丰、康泰药品超市均有二三千平方米的营业面积，经营品种有四五千个

药店扎堆开，人气旺，薄利达到多销。

销售量大，库存少，资金高效运作，形成良性循环。

### 5 价格战的底线在哪里？

价格战是把双刃剑，它可以克敌，也可以伤己。

主动挑起价格战的宝丰认为，价格战是市场竞争的必然阶段。

同泰连锁店是全国较早开展连锁经营的药品零售企业，也是黑龙江省首家通过 GSP 认证的企业经营上的亏损局面使公司的发展计划成为泡影。人民连锁店虽然在价格战中竭尽全力，在服务举措上推陈出新，比如免费送药等，已显露颓势。

一直坚称自己是良性运作、有利可赚的宝丰也不得不承认，10%的毛利对药品经营企业是太低了点。

思考题：

1.评析哈尔滨“中央大街”药店的价格大战。

2.分析药品价格虚高的原因。

## 案例 28 戴尔直销

IT 企业中的戴尔公司以其高成长业绩为世人所称道。该公司成立于 1984 年，它与世界巨型的超霸企业微软、英特尔公司在各自的行业中都占据了超过一半的产值。戴尔公司目前已成为全球最大的计算机直销商。该企业 1999 年的收益达 270 亿美元，在全球 34 个国家设有销售办事处，销售的产品和服务遍及 170 个国家和地区，所供应的客户包括商业、工业、政府教育机构和广大的个人消费者。

戴尔企业发展成功的最大奥秘就是在产品销售上坚持直销。该公司的创始人迈克尔·戴尔曾不止一次地宣称他的“黄金三原则”——即坚持直销、摒弃库存、与客户结盟。

直销又称直接商业模式(DirectBusinessModel)，即企业不经过中间商，而是将产品直接销售给用户。戴尔公司在十几年的发展过程中形成了一整套企业直销的销售制度与做法，即戴尔与客户有直接的联系渠道，由客户直接向戴尔发订单，在订单中详细列出产品所需的配置，然后由企业“按单生产”。戴尔在他的《戴尔直销》一书中明确指出：“在非直销模式中，有两支销售队伍，即制造商给经销商，经销商再给顾客。而在直销模式中，我们只需要一支销售队伍，他们完全面向顾客。”那么，戴尔公司是如何面向顾客的呢？

### 1. 将客户作为企业营销的中心，而不是竞争者

戴尔公司一直坚持将客户作为企业营销的中心而不是竞争对手。戴尔对客户和竞争对手的看法是：想着顾客，而不是竞争者。随市场竞争的日益加剧，企业为了更好地节省成本，降低费用，有效地争取客户，出现了一种更为捷径的做法，即将营销的重点放在竞争对手身上，在模仿竞争对手做法的基础上，还要更胜一筹，与其直接争夺客户，扩大市场份额。但是，戴尔公司一直坚持深入地研究顾客。他们认为，许多公司都太在意竞争对手的作为，因而更受牵制，花了太多时间在别人身后努力追赶，却没有时间往前看。企业过于坚持自己的经营方式，一味让消费者去适应会导致经营失败。戴尔坚持直销，最大的优势就是能与顾客建立直接的关系，这样，戴尔的顾客可以十分方便地找到他们所需要的机器配置，戴尔则可以按照客户的订单制造出完全符合顾客需求的定制计算机。

### 2. 细化市场，深入研究顾客

戴尔公司与其他企业的另一个不同是不仅要作产品细分，还要作顾客细分。他们认为：随着企业对每一个顾客群认识的加深，则对顾客所代表的财务机会更能够精确衡量，从而可以更有效地分析各营运项目的资产运用，通过评估细分市场的投资回报率，制订出企业发展的绩效目标，使各项业务的全部潜能得以充分发挥。戴尔坚持认为：“分得越细，我们就越能准确预测顾客日后的需求与其需求的时机。”在这种指导思想下，1994 年，戴尔公司的客户被分成两大类：即大型顾客和小型顾客，当年的公司资产为 35 亿美元；1996 年，在大型顾客市场中，又分化出大型公司、中型公司、政府与教育机构三块市场，公司资产升至 78 亿美元；到 1997 年，戴尔又进一步把大型公司细分为全球性企业客户和大型公司两块市场，小型顾客则进一步分解为小型公司和一般消费者两块业务。当年公司资产攀升到 120 亿美元。

### 3. 戴尔的直销特点

戴尔公司坚持直销是因为通过直线销售模式，顾客不仅可以直接与戴尔公司互动，可以买到具有很好价格性能比的电脑，更重要的是顾客可以得到戴尔公司最新技术和最完善的服务，收到很好的投资回报。因为，顾客花费同等价格可以买到更快速的机器，或只要花费稍高一点的价格，就可以买到更高速度的机器，而且，最新技术总是具有更高的可靠性、稳定性和更多的性能。要实现这一点，戴尔公司力求做到最完善的服务。公司为顾客提供全国范围的保修服务和跟踪服务，目前戴尔公司是全球少数几个能够提供现场服务的供应商之一。

戴尔公司在直销上的另一特点，就是建立电话服务网络。公司仅在中国就有 94 个免费电话，每个月的付费电话费用就有 10 万美元。在厦门，戴尔有一个 CTI 系统(电脑电话集成系统)，它可以对打入的电话进行整理，并检查等候时间，以确保尽可能快地给顾客回答；而且公司要确保有足够的工程师来接听顾客服务电话，一般技术上的问题，公司可以在 30 分钟内通过电话解决；如果是顾客硬件上的问题，一周之内保证解决；对销售的笔记本电脑，公司有国际服务承诺，顾客只要在当地拨打免费电话，就会有当地的工程师解决问题。现在，戴尔实现了这一目标的 90%。

### 4. 利用互联网，开展网上营销

戴尔公司在 1994 年将直销模式发展到互联网上，而且业绩突飞猛进，再次处于业内领先地位。今天，戴尔运营着全球最大规模的互联网商务网站。该网站销售额占公司总收益的 40%——50%。戴尔服务器运作的 [www.dell.com](http://www.dell.com) 网址包括 80 个国家的站点，目前每季度有超过 4000 万人浏览。客户可以评估多种配置，即时获取报价，得到技术支持，订购一个或多个系统。在 21 世纪，戴尔公司的网上销售重点转向亚洲，2001 年的目标是增加 50%，公司还打算在互联网销售产品的基础上，整合从零部件供应商到最终用户的整个供应链。

抛弃传统的经营模式，实行零库存在 PC 行业，最大的隐形杀手就是库存成本。有关资料披露戴尔在全球的库存天数平均在 7 天以内，而 COMPAQ 的库存天数为 26 天，中国联想集团是 30 天，而一般 PC 厂商的库存时间是两个月。由此可见，戴尔可以比其他竞争对手快得多的速度将最新的技术提供给用户，这大大降低了库存成本，增加了企业利润。

直销与分销的一个重要区别，就是库存问题。传统分销渠道代理是存储货物的渠道，厂商的库存职能是有分销商来完成或至少分销商承担了绝大部分。但在直销渠道中，不存在着厂商和分销商的合作，库存则是一个不可避免的问题。戴尔坚持直销，其模式还包括“摒弃库存”，那么戴尔是怎样保证实现“零库存”的呢？戴尔总裁的表述是：“以信息代替库存”。企业与供应商协调的重点就是精确迅速的信息。戴尔不断地寻求减少库存，并进一步缩短生产线与顾客家门口的时空距离。

戴尔实行的按单生产，保证企业实现了“零库存”的目标。零库存不仅意味着减少资金占用的优势，还使企业最大限度地减少了作为 PC 行业的巨大降价风险。直销的精髓在于速度，优势体现在库存成本。



特别是计算机产品更新迅速，价格变动频繁，使得库存成本高低成为一个至关重要的因素。戴尔的“以信息代替库存”在具体做法上，是用户货款与供应商货款中间的时间差——即在未来的 15 天内，别人(顾客)已经帮戴尔把钱付了。而这中间的利润至少是戴尔公司自有资金的存款利率。当然，要做到这一点，

要求厂商与供应商顾客之间的供应链衔接要科学合理，甚至非常完美，还要有抗市场冲击和非市场因素干扰的能力。与客户结盟

“与客户结盟”是戴尔直销模式的特点之一。戴尔与客户结盟最重要的方式就是精心研究顾客的需要，与顾客进行最快速的信息交流，最大限度地满足顾客的需要，并提供尽可能多的服务。戴尔每个月要接到 40 万个寻求技术支援的电话，而顾客每周上网查询订购的次数多达 10 万次，所有这些都需要公司有完善健全的服务系统来支撑实现。而戴尔最创新的服务形式就是“贵宾网页”，共设 8000 个迷你网站，这是戴尔公司针对每一个重要顾客的特定需求精心设计的企业个人电脑资源管理工具。顾客可以在这些网页上找到企业常规的个人电脑规格与报价，并上线订购，同时，还可以进入戴尔的技术支援资料库下载资讯，为负责管理企业电脑资源的员工省下许多宝贵的时间，该做法深受企业界欢迎。目前，戴尔电脑“贵宾网页”正以每月 1000 个的速度在增长，这极大增加了客户对公司的忠诚度。

戴尔公司不仅与客户结盟，还注重与供应商的结盟。戴尔与众不同的一个做法是把“随订随组”的作业效率纳入到供应体系之中，这使得它比其他电脑供应商更有效率。这种做法使戴尔的直销运营模式更切合实际，因为公司更清楚地掌握实际销售量，这是戴尔能够以 7 天存货保证供应的基础。戴尔目前的计划是为供应商提供每小时更新资料，这在其他企业是不可想像的。

戴尔与供应商在原料进货之间的连结是其成功的关键。这是因为，一是购买者与供应商之间的价值可以共享，二是无论是哪一种新产品，能否快速地流通到市场上都关系到市场份额的大小，甚至企业的生死。戴尔产品的需求量是由顾客直接确定的，如果顾客有需求，而企业没有原材料生产，直销岂不是一句空话。所以，戴尔公司强调与供货商之间的结盟，这种连接越紧密有效，对公司的反应能力越有好处。目前，戴尔主要是通过网络技术与供应商之间保持完善的沟通，而且十分有效。

最后，需要指出的是，戴尔也有其经销商，或者说也利用渠道。但戴尔的经销商主要是服务的提供者，而不是销售产品。戴尔要求与其配合的经销商只做服务和增值工作，他们希望通过更专业的队伍来补充企业在市场覆盖面和服务能力上的缺陷。因此，戴尔公司并不要求与经销商保持密切的联系，或与其结盟。

思考题：

1. 戴尔直销的主要特点是什么？
2. 网络经济时代直销对企业经营的影响是什么？

## 案例 29 九阳公司是如何选择经销商的

济南九阳电器有限公司是一家从事新型小家电研发、生产与销售的民营企业。公司设立于 1993 年下半年，起步资金仅有数千元。1994 年 12 月份推出产品豆浆机后，市场连年大幅度扩大，公司已发展成全国最大的家用豆浆机生产厂家，市场遍及除西藏、贵州、甘肃、新疆以外的大部分省市。虽然近年来消费品市场一直处于低迷状态，但 1998 年该产品市场销量仍保持了 50% 的增长率。这样一家品牌知名度并不高的中型企业，6 年来把豆浆机从无到有，做成了一个产业，创造了每年近百万台的市场需求。虽然现在市场上有了 100 多家生产豆浆机的企业，但无论从产品性能还是市场营销上，他们还不能对九阳构成真正的威胁。九阳公司销售总经理许发刚说，九阳有技术优势，但与技术上的领先优势相比较，九阳在市场营销上更为成功。特别是在全国 160 多个地级城市的营销网络，不仅是实现销售和利润的渠道，而且是构筑自身的安全体系，锤炼企业核心竞争力的“法宝”。

通过 160 多个地级市场的建设，九阳形成了一套寻找和管理经销商的思路。

九阳公司根据自身情况和产品特点采用了地区总经销制。以地级城市为单位，在确定目标市场后，选择一家经销商作为该地独家总经销。为达到立足长远做市场、做品牌、共同发展的目标，九阳公司对选择总经销商提出了较严格的要求：

1. 总经销商要具有对公司和产品的认同感，具有负责的态度，具有敬业精神。这是选择的首要条件。一个好的产品，不仅能给经销商创造一定的经营效益，而且能给其带来更大的市场空间和发展动力。经销商只有对企业和企业的产品产生认同，才能有与企业基本一致的对产品及市场的重视程度，才能树立起开拓市场、扩大销售的信心，将九阳的产品作为经营的主项，主动投入所需的人力、物力、财力，同时，对企业经营理念的认同，有助于经销商与企业的沟通和理解，自觉施行企业营销策略，与企业保持步调一致。这些是企业建立成功的网点和良好的合作关系的根本。九阳销售人员注意在帮助经销商分析认识企业的发展前景和产品的市场潜力，培养经销商的这种认同感方面做工作。

负责的态度是指经销商要对产品负责、对品牌负责、对市场负责，这是经销商完成销售工作的保障。惟有如此，经销商才能尽心尽力地推广产品，努力将市场做好，也才能不断提高企业网点的质量，提高企业品牌和市场美誉度。九阳公司在开发重庆市场时，曾有一家大型国有批发企业提议担任总经销，公司在对其全面考察后，认为其虽然具备较强的实力但缺乏这种负责的态度，不利于公司市场发展的需要，否决了这项提议。敬业精神是推动一个企业不断发展的重要动力，具备敬业精神的经销商能够积极主动地投入市场销售与拓展，克服销售障碍，协助企业开展各项市场活动，充分发挥能动性和创造性，通过自身的发展来带动企业销售业绩的提升及市场占有率的扩大，巩固销售网络基础，提高销售网络水平。

2. 总经销商要具备经营和市场开拓能力，具有较强的批发零售能力。这涉及到经销商是否具备一定的业务联系面，分销通路是否顺畅，人员素质高低及促销能力的强弱。企业选择总经销商，就是要利用其

开拓市场、扩散产品的能力。总经销商的市场营销能力直接决定着产品在该地市场能够在多大范围和程度上实现其价值，进而影响到企业的生产规模和生产速度。在一种新产品进入一个新市场时，如果经销商不具备经营及开拓的能力以打开市场空间，仅靠企业一方的努力是不足以取得成功的。同时，总经销商作为企业产品流通中的一个重要环节，不仅要能够实现一部分终端销售，掌握第一手的市场消费资料，更重要的是要具有经销产品的辐射力和批发能力，拓宽产品流通的出路。

3. 总经销商要具备一定的实力。实力是销售网点正常运营，实现企业营销模式的保证，但是要求实力并不是一味地求强求大。九阳公司在如何评价经销商实力上，采用一种辩证的标准，即只要符合九阳公司的需要，能够保证公司产品的正常经营即可，并不要求资金最多。适合的就是最好的，双方可以共同发展壮大。适用性原则扩大了选择的余地。

4. 总经销商现有经营范围与公司一致，有较好的经营场所。如经营家电、厨房设备的经销商，顾客购买意向集中，易于带动公司产品的销售。由于经销商直接面对顾客，经销商的形象往往代表着企业的形象和产品的形象，对顾客心理产生影响，所以对经销商的经营场所亦不能忽视。九阳公司要求总经销商设立九阳产品专卖店，由九阳公司统一制作店头标志，对维护公司及经销商的形象产生了积极的作用。

九阳公司的业务经理们对于开拓市场首先树立了三个信心：第一，提供的是好产品，满足了消费者的生活需要，有市场需求。产品质量过硬，售后服务完善。第二，公司的一切工作围绕市场开展，考虑了经销商的利益，拥有先进的营销模式。第三，坚信有眼光的经销商必定会和九阳公司形成共识，进行合作。这三个信心保证了业务经理在同经销商的谈判中积极主动，帮助经销商分析产品的优势和市场潜力，理解并认同公司的经营理念和宗旨；认识合作能带来的近期及长远利益，研究符合当地市场特征的营销方案，并且在谈判中坚持公司对经销方式的原则要求，在网点选择上不做表面文章，奠定了整个网络质量的基础。

九阳公司与其经销商的关系，不是简单的立足于产品买卖的关系，而是一种伙伴关系，谋求的是共创市场、共同发展。因而公司在制定营销策略时，注意保证经销商的利益，注重的是利益均衡，不让经销商承担损失。如公司规定总经销商从公司进货，必须以现款结算，一方面保证公司的生产经营正常进行，另一方面可促使总经销商全力推动产品销售。那么，如何化解经销商的经营风险？一是公司的当地业务经理可以协助总经销商合理确定进货的品种和数量及协助到货的销售，二是公司能够做到为经销商调换产品品种，直至合同终止时原价收回经销商的全部存货，通过这些措施解除经销商的疑虑。(汤定娜等：《中国企业营销案例》，高等教育出版社 2001 年版)

思考题：

1. 你对九阳公司选择经销商的条件如何评价？为什么？
2. 九阳公司和经销商能否达到双赢的目的？为什么？

### 案例 30 LG 电子公司的渠道策略

LG 电子公司从 1994 年开始进军中国家电业，目前其产品包括彩电、空调、洗衣机、微波炉、显示器等种类。把营销渠道作为一种重要资产来经营。通过把握渠道机会、设计和管理营销渠道拥有了一个高效率、低成本的销售系统，提高了其产品的知名度、市场占有率和竞争力。

#### 一、准确进行产品市场定位和选择恰当的营销渠道

LG 家电产品系列、种类较齐全，其产品规格、质量主要集中在中高端。与其他国内外品牌相比，最大的优势在于其产品性价比很高，消费者能以略高于国内产品的价格购买到不逊色于国际著名品牌的产品。因此，LG 将市场定位在那些既对产品性能和质量要求较高，又对价格比较敏感的客户。LG 选择大型商场和家电连锁超市作为主要营销渠道。因为大型商场是我国家电产品销售的主渠道，具有客流量大、信誉度高的特点，便于扩大 LG 品牌的知名度。在一些市场发育程度不很高的地区，LG 则投资建立一定数量的专卖店，为其在当地市场的竞争打下良好的基础。

#### 二、正确理解营销渠道与自身的相互要求

LG 对渠道商的要求包括：渠道商要保持很高的忠诚度，不能因渠道反水而导致客户流失；渠道商要贯彻其经营理念、管理方式、工作方法和业务模式，以便彼此的沟通与互动；渠道商应该提供优质的售前、

售中、售后服务，使 LG 品牌获得客户的认同；渠道商还应及时反馈客户对 LG 产品及潜在产品的需求反应，

以便把握产品及市场走向。渠道商则希望 LG 制定合理的渠道政策，造就高质量、统一的渠道队伍，使自己从中获益；LG 还应提供的持续、有针对性的培训，以便及时了解产品性能和技术的最新发展；另外，渠道商还希望得到 LG 更多方面的支持，并能够依据市场需求变化，及时对其经营行为进行有效调整。

#### 三、为渠道商提供全方位的支持和进行有效的管理

LG 认为企业与渠道商之间是互相依存、互利互惠的合作伙伴关系，而非仅仅是商业伙伴。在相互的位置关系方面，自身居于优势地位。无论从企业实力、经营管理水平，还是对产品和整个市场的了解上，厂商都强于其渠道经销商。所以在渠道政策和具体的措施方面，LG 都给予经销商大力支持。这些支持表现在两个方面：利润分配和经营管理。在利润分配方面，LG 给予经销商非常大的收益空间，为其制定了非常合理、详细的利润反馈机制。在经营管理方面，LG 为经销商提供全面的支持，包括：信息支持、培训支持、服务支持、广告支持等。尤其具有特色的是 LG 充分利用网络对经销商提供支持。在其网站中专门设立了经销商 GLUB 频道，不仅包括 LG 全部产品的技术指示、性能特点、功能应用等方面的详尽资料，还传授一般性的企业经营管理知识和非常具体的操作方法。采用这种方式，既降低了成本又提高了效率。

然而经销商的目标是自身利润最大化，与比的目标并不完全一致。因此，对渠道商进行有效的管理，提高其经济性、可控制性和适应性。渠道管理的关键在于价格政策的切实执行。为了防止不同销售区域间的窜货发生，LG 实行统一的市场价格，对渠道商进行评估时既考察销售数量更重视销售质量。同时与渠道商签订合同来明确双方的权利与义务，用制度来规范渠道商的行为。防止某些经销商为了扩大销售量、获

取更多返利而低价销售，从而使经销商之间保持良性竞争和互相制衡。

#### 四、细化营销渠道，提高其效率

LG 依据产品的种类和特点对营销渠道进行细化，将其分为 LT 产品、空调与制冷产品、影音设备等营销渠道。这样，每个经销商所需要掌握的产品信息、市场信息范围缩小了，可以有更多的精力向深度方向发展，更好地认识产品、把握市场、了解客户，最终提高销售质量和业绩。

#### 五、改变营销模式，实行逆向营销

为了避免传统营销模式的弊端，真正作到以消费者为中心，LG 将营销模式由传统的“LG→总代理→二级代理商→用户”改变为“用户←零售商←LG+分销商”的逆向模式。采用这种营销模式，LG 加强了对经销商特别是零售商的服务与管理，使渠道更通畅。同时中间环节大大减少，物流速度明显加快，销售成本随之降低，产品的价格也更具竞争力。（《构建营销渠道优势角逐中国加电市场——LG 的启示》，杨志宁，《经济管理》2002 年第 7 期）

思考题：

- 1.分析 LG 电子公司的渠道策略。
- 2.分销渠道的选择应该注意哪些问题？

### 一、调研，市场的开路先锋

西安杨森的达克宁霜早在 1989 年就进入了中国市场，是该公司的主导产品之一。在上市初期，该公司就如何使人们简单明确地了解这个品种，做了大量的市场论证和消费者调研工作。他们通过问卷、面访、电访等手段，综合各类人群对脚气的反应，发现药物不仅要止痒，使其不再复发也非常关键。于是在达克宁霜的广告中特别强调减少复发的可能性，准确地抓住了消费者对消除脚气困扰的关键所在，因而成功地建立了达克宁霜功效优越的地位。

长期以来，西安杨森形成了自己一套完整的市场调研方案：根据公司产品的不同适应症，对影响人们用药水平的诸多因素，如人口、年龄、性别、心理、地理位置等进行了系统研究和分析，决定采取销售活动地区化的策略，这样就能对市场的需求变化作出更快、更准确的反应。

### 二、宣传攻势，创造爆发性的销售力

“让每一个中国医生了解西安杨森产品”是杨森公司宣传工作的目标。通过召开各种产品的座谈会、宣讲会、研讨会，面对面地向医务人员，特别是有处方权的中青年医生进行宣传，有效地扩大了企业产品的影响面。同时有计划有步骤地利用每次医药全国订货会的良机并应用大众宣传媒介在全国各大报刊、广播电台、电视台大作企业形象和产品的宣传广告，覆盖面广并带有科普性、趣味性，大大提高了西安杨森和杨森产品的知名度。

### 三、医药代表，走专家销售之路

西安杨森能取得如此佳绩，这与公司的医药代表的工作分不开的。该公司有 140 名既具有专业知识，又具备销售技巧、一专多能的人才组成医药代表，他们大都毕业于医药院校。

西安杨森公司的用人哲学包括四个方面的内容：选择优秀的人才加入组织；培训使之成长；管理使之成功；通过员工的成功来保证公司的成功。

为保证医药代表工作的高效性，西安杨森十分重视员工的培训工作。1994 年，该公司花费 150 万元举办了一次为期 10 天的大规模的销售人员的培训活动。培训的内容包括：企业文化、销售策略、客户服务等。

通过严格的培训和第一线生产劳动的实践，西安杨森的销售人员都成为既懂医药知识又精于销售技巧的专家，在杨森的产品销售工作中发挥了巨大的作用，真正做到了“我们西安杨森的每一位推销人员都有独当一面的本领。”

对医生培训是外资医药企业市场推广的重要组成部分，也就是人们常说的召开临床推广会。组织者邀请当地医院医务工作者，由销售代表从病理和药理的角度讲解新产品的研制、原理、临床使用及有关注意事项。西安杨森公司在进入我国时，就注重临床推广会这种销售方式。由于杨森公司销售人员本身就是学医出身，又经过公司的严格培训，推广会都能起到很好的效果，深受人们的欢迎。这在无形之中增加了产

品的销售，因此推广会也成为一种成功率极高的说服活动。

如杨森公司还成立了“科学委员会”，这些成员都是医药界名流、权威人士。他们主要是在全国各地举办学术交流活动，凭借这些医学界权威的推介，杨森的产品很容易就得到医院和患者的认可。

另外，上门拜访也是外资医药企业在开展推广工作中重要的一环。他们的销售代表定期拜访区内的医生，一方面进行市场调查，了解产品临床应用情况；另一方面可以联络公司与用户之间的感情，同时还可以促进产品销售。如西安杨森公司的销售代表在拜访时，他们会带去一些纪念品，并不失时机地宣传杨森的产品和企业形象。

#### 四、销售渠道，畅通无阻

西安杨森根据中国国情，除了在全国各地自建销售公司外，还十分重视对分销商的开发工作，并且注重分销商的商誉。

在建设市场网络方面，杨森公司坚持依靠国有商业主渠道销售自己产品的销售策略。对大量经销西安杨森产品的客户在价格上实行优惠，对付款及时者实行现金折让。在与分销商的长期业务交往中，西安杨森的销售政策不但保证了其产品销售渠道畅通无阻，同时也培育了西安杨森和分销商之间互惠互利、相互依赖的新型伙伴关系，调动了经销商销售杨森产品的主动性和积极性。

如达克宁霜凭借该公司强大的分销网络，使达克宁霜在任何医院、药店都有销售。而且杨森公司也定期派员走访药店，即使最偏僻的村镇药店仍有达克宁霜销售。当广告引起消费者兴趣而消费者又能轻易买到时，产品才能真正完成销售全程。这充分体现了分销网络的强大，而广告口碑也吸引了各药店、各级经销商的购人要求，实现了被动渗透过程。两者合一就是几乎百分之百的渗透率。

保罗·杨森有句名言：“我们生产的是药品，销售的是健康。”这种以大众健康为己任的企业精神，才是他们在市场竞争中立于不败之地的法宝。

思考题：

分析西安杨森的销售渠道策略。

## 案例 32 乐华渠道变革：冒进还是过渡

近日，“乐华彩电”从国美等家电连锁超市中“撤柜”，引起社会各界的关注。事实上，此事反映出在渠道分销体系上，乐华面临两难选择：是自己另起炉灶还是继续依靠经销商。渠道变革等问题同样也困惑着家电行业内其他企业，乐华所遇到的问题，对整个彩电行业来说或许是冰山一角。

### 1. 乐华的新代理制：必须现款现货

在此次乐华“撤柜”事件中，所涉及的核心内容就是“代理制”。而“代理制”一度被业界称为国内彩电行业第一次渠道变革，这一变革主要由“三步曲”组成：首先调整松散的部门分工，把原来产、销、研各自独立的分工体系合为一体，全部整合到电子事业部内统一调度；其次是改造人的思想，灌输成本意识、速度意识，推行“最佳时效管理”；最后开始渠道调整，全面推行代理制。

为了推行代理制，乐华砍掉旗下 30 多家分公司以及办事处；同时乐华对代理商也提出了较为严格的要求：“必须现款现货”。

从理论上讲，专业化的市场分工可以最大限度地降低市场成本，而代理制也可以较好地解决以往彩电业头痛的库存难题，资金周转速度会加快，彩电营销费用也可以大幅度降低。从大方向看，乐华的想法没错。

然而，从实际情况看，乐华的做法却隐藏了一定的风险。乐华产品多以中低端电视为主，销售旺地多在二三级城市市场。乐华一鼓作气砍掉各地分公司，这种疾风骤雨似的变革，犹如活生生地剁下了自己遍布销售终端的触角。并且，“必须现款现货”这种方式实难被商家接受。几个月下来，乐华彩电不仅销售收入锐减，还引发了劳资纠纷、债务危机等一系列连锁反应。

乐华电子公司总经理封安生在接受记者采访时表示，商场里的乐华彩电撤出柜台，便是进行销售渠道改革的步骤之一，乐华将改变由委托国美、苏宁等零售终端销售，进而过渡到代理商代理销售的方式。从 2002 年 5 月份以来，企业一直在各商场清库，以便于代理商开展销售。由于以前是代销制，销了再收款，对企业来说风险大，不仅占用大量的资金，而且收款成本很多；现在的代理制是现款现货，能充分利用各项项目的资金，风险最低。封安生认为乐华正处于这一变革的交替阶段，出现一些问题在所难免。

该公司营销策划部黄先生在接受记者采访时也认为：“如今彩电行业的利润太低，通过必要的措施来减少一些不必要的费用，这是很正常的事。而进行渠道调整，肯定会冲击一部分人的利益，但只要方向是对的，我们会进行下去”。

长期关注家电行业的帕勒咨询有限公司董事罗清启先生则认为，乐华代理制只是过渡性的代理制。这种做法实际上是把原来制造企业的分公司或办事处的职能开始部分剥离，这是符合中国家电渠道进化规律的。

因此，乐华并未开始进行彻底的代理。彻底的代理应该是将销售业务与售后服务都剥离出去，这其中需要有规模的专业售后服务商业代理制造企业的产品的售后服务。乐华之所以这样做有一定的客观原因。



因为从目前的市场现实看，中国正处在大的零售商的发育阶段，国美、苏宁等企业迅速成长，但大的渠道服务商至今还没有出现，这是制约制造品牌的渠道职能剥离的原因。

再一个原因是，制造企业必须出让足够高的渠道利润才可能保证代理商单独代理一个品牌的产品，在难有品牌忠诚度的中国市场上这种做法比较困难。因为，代理制并不是件复杂的事情，其他品牌也同样可以操作，所以代理制背后还是企业的规模实力，代理制本身并不可能在短期内、从根本上给企业带来竞争优势，因为代理商也在选择其他政策更为优惠的制造商，显然，乐华在这方面还没有形成足够的优势，在没有形成对代理商足够的吸引力的情况下，推广代理制显然难过“代理商”这一关。

## 2.目前家电企业的渠道都是过渡性的

据业内人士介绍，其实在国外，彩电等家电产品甚至是一些 IT 产品都实行代理制。如在香港销售量很大的松下电器产品，在全香港只由一家公司代理，操作上很规范，也很成功，可以说，彩电实行代理制是一种发展方向。

“但目前实行代理制的现实条件还不具备，虽然代理制是渠道变革的最终目的，”长期关注家电行业的铂勒咨询有限公司董事罗清启说：“彻底的代理应该是将销售业务与售后服务都剥离出去，但现状是，过去让大户去做分销，但他们多数没有渠道，如今委托国美等大终端做代理，但他们也只拥有一级城市等区域性的市场，并没有形成全国性的大气候，更不可能把所有售后服务都承担下来。因此，目前变革的障碍，缺的正是有规模的专业售后服务商代理制造企业的产品售后服务。

可以说，真正成熟的代理商在现阶段并不存在。所以，众多的更知名的家电厂商(如长虹、海尔等)都采用两条腿走路：一方面依靠传统的零售商进行销售，另一方面就是与国美苏宁等新兴业态进行合作，尽管这一新兴业态目前正处于上升阶段，但依然仅占很少的比例，据统计，仅占国内家电总销售额的 5%。从这一比较，不难看出，还是两条腿走路较为稳妥一些。”

关于“现货现款”制，其实海尔已经在这样做，但显然乐华没有这样的品牌影响力，无法让代理商得到充分的盈利信心。

如果乐华要与其代理商组建合资公司，这一做法的前景也不容乐观。事实上，组建合资公司的目的，无非就是想把经销商捆在一块一起赚钱，给经销商以信心，起到稳定渠道的作用，但其实对于经销商的风险是很大的，因为一方面，乐华并不能给予经销商以超额的利润，另一方面，这种让经销商“超前打款”的行为，其实已经有了失败的先例，如爱多、高路华等。因此，从这一点上分析，估计这一合资公司的计划十有八九会流产。

事实上，无论渠道如何变革，其目的只有一个，就是缩短渠道长度，提高效率，可以形象地称为“渠道瘦身”。有数据表明，直到目前，海尔的营销队伍拥有 20000 人，TCL 拥有 7000 人，创维也有 4000 多人。而在完成了阶段扩张后，庞大的销售队伍已经成为企业的沉重包袱。创维集团彩电事业部营销总部总经理杨东文曾深有感触地表示，创维渠道每年就消耗 12 亿元，每个月签发上千万的工资单，他的“手都

在发抖”，要卖多少台彩电才能支付啊！所以杨认为，目前被企业实践的渠道变革方式有两种：缩减人员，取消分公司庞大的机构，将销售职能归到总部，格兰仕、万家乐是这样的代表；多元化战略，在一个销售平台上，装入更多的产品，彩电、电脑、空调、冰箱等，海尔、海信、TCL 都是这样的例子。

### 3.代理制能实现厂家与商家的双赢？

在企业销售费用日益提高的情况下，与一些大的连锁家电专业店合作，成为很多家电制造企业的选择。

但是，彩电经销商“店大欺客”已经不是什么秘密了，一个品牌的彩电要想进入某销售系统销售，必须缴纳一些不太合理的“入场费”、“促销费”，甚至被动提供一些“店庆”的“特价机”，即使这样，也要事先铺大量的货，即使彩电已经卖出多时也未必能结回货款。然而在彩电已经是微利行业的今天，很多厂家很难承受这样的待遇，但如果自己做渠道会产生很大的成本。因此，较量就在厂家与商家之间悄无声息地但又无时无刻地上演着。

在乐华的代理制体系中，主要推行的一项规则是“现款现货”，即把原来花在一些分公司上的钱和库存费用，返还给经销商，以提高经销商的积极性。但是，由于部分经销商已经形成了长期实行的赊销的习惯，因此对于“现款现货”必然存在一定的抵触。能接受当然对于双方都是好事，但如果无法磨合成功，显然只能取消合作。乐华总经理封安生就承认，其实在北京，确实已有少部分经销商暂时取消了合作。

“国美的策略其实也不是什么错误，事实上国外很多大商场也是要收进场费的，但有一点，它们的结款速度很快，而且像沃尔玛这样靠走量的超市对于销售仍然是十分有利的，而且即使是不收进场费，如果卖到一定的量，达到一定的结款速度，厂家自己就会返给商家一定的点。因此，很多厂家还是千方百计地把自己的产品推向商家，因为它至少占了一方面——结款速度快”，一位不愿透露姓名的业内人士对记者说。

客观地讲，实行代理制后，代理商必须“现金现货”，而厂家则可以拿着代理商的钱去生产产品，这其实意味着大部分的经营风险都转嫁到代理商头上了。但代理商能否买账，就要看企业的实力了。

在日用化工产品上居于领先地位的宝洁，就把其出售的商品回款期定为 7 天，这一制度在国内绝大部分地区不折不扣地执行，这和宝洁的实力和信誉有很大的关系，乐华能否真正推行“现款现货”的代理制，最终要解决的恐怕更应该是如何提升企业竞争力和品牌价值的问题（《乐华渠道变革：冒进还是过渡？》，《中国经营报》NO.1476 期）。

思考题：

1.对乐华渠道变革的认识。

2.未来乐华渠道变革的趋势如何？

### 案例 33 百事可乐：抛掉明星 小处着眼

延续往年惯例，百事公司在岁末推出了最新的贺岁广告片——“祝你百事可乐”之“幸福时光”版，这也是以“祝你百事可乐”为主题的第三部百事系列广告片。

谈到最新的广告片与以往的不同之处时，百事中国区市场部的程武先生告诉记者：“这部广告片体现了百事可乐给中国人的日常生活带来了无限的欢乐。我们从普通人的 100 个‘幸福时光’中挑选了 5 个场景作为广告的内容，主题与前两部一样是‘祝你百事可乐’。不同的是，往年的广告片都是由明星担纲的，像 2000 年广告片中的陈冠希和郭富城、2001 年的陈慧琳，而 2002 版中的主角都是普通人，惟的一个明星是为中国足球打入世界杯立下汗马功劳的李玮峰，但他同样是以一个普通儿子的身份出现在广告中。广告片展示了百事可乐陪伴普通中国人度过的每一个美好的瞬间，带给大家无限的欢乐。”

最新贺岁广告片的主要内容由 5 个部分组成，分别是“新事可乐”、“旧事可乐”、“大事可乐”、“小事可乐”、“百事可乐”。

广告开篇十分喜庆。京郊一个村子里 朴实的村民们正在置办年货，村外的土路上，一辆手扶拖拉机载着一台崭新的百事可乐自动售货机回到村里。大人们敲锣打鼓迎接这个家伙的到来，孩子们都围上来看这个新鲜的玩意。刚一放平，有人第一个使用了自动售货机，塞进硬币，指尖轻轻一按，刹时，一罐百事可乐在大家的欢呼中落了下来——新事可乐。

画面上一只手接住百事可乐，镜头切换到故宫的午门前，一群中外青年身着古老的民族服装，手拿百事可乐，一起欢快地又唱又跳，欢度着新春佳节。在过去的一年中，中国加入了 WTO，成功申办了奥运，有着五千年文明的华夏以更快的步伐走向世界的舞台，而越来越多的外国人也来到中国，在进行商务合作的同时，欣赏着我们古老灿烂的文化。作为主创人员的百事市场部程武，在这个场景里还客串了一把。这段表现的是“旧事可乐”。

第三段描述的是著名球星李玮峰和妈妈一起过节的场景。北京的冬天，天寒地冻。李玮峰和妈妈因为受邀随百事贺岁片摄制组来到京城，这让这对聚少离多的母子备感珍惜。画面是这样展开的，除夕夜，拼搏了一年的李玮峰回到了最亲爱的妈妈身边，他脱下球衣，穿上围裙，正在厨房里跟妈妈学习包汤圆。母子俩一边喝着百事可乐一边包汤圆，孝顺的大头还跟母亲聊比赛的事儿。场面温馨感人。与千万个普普通通的家庭一样，春节就是家庭团聚，享受天伦之乐——小事可乐。

忽然，滚沸的汤圆变成了足球，画面也变成了李玮峰进球后挥舞着球衣狂奔的场面，变成了 2001 年中国足球冲出亚洲时群情激昂的场面。百事公司作为中国足球的坚定支持者和百事联赛的冠名赞助商，2001 年中国足球的巨大突破在百事人心中是最让人高兴的大事。这则“大事可乐”就是最好的证明。

最后一个场景是一个很多年轻人参加的大 PARTY。新年到了，年轻人穿得五彩缤纷，大家都很快地唱着跳着，一个戴蓝色墨镜的很酷的小伙子拿出一大瓶百事可乐，打开以后喷出的百事可乐变成了绚丽的礼花，最后变成欢快的“祝你百事可乐”。

这部最新贺岁片的导演李蔚然认为，百事是一个时时刻刻都在为顾客考虑的优秀的消费品公司，体现在广告上的就是从消费者的角度设计和进行拍摄，让更多的人认同并喜欢上百事公司的产品。同时，李蔚然也希望由他执掌的 2002 年贺岁片得到广大观众的喜爱，为千家万户带来百事可乐。

点评：在百事可乐的广告中，你看不到任何贺岁的字眼，却能强烈地感受到节日的温馨与喜庆。百事可乐此次一改一直使用明星全力打造“新一代的选择”的路子，广告追求的是一种标新立异，一份与众不同，重要的是，百事可乐能够把这种与众不同表现得淋漓尽致并极具感染力。

没有大牌明星、没有欢歌载舞，小处着眼，却能紧紧抓住一部分年轻一代的心，与可口可乐截然不同，也许这就是百事可乐要达到的目的。

思考题：

- 1.分析百事可乐贺岁广告的创意。
- 2.分析广告对饮料产品经营的影响。

### 案例 34 借助比较广告中国移动攻击竞争对手

近来，中国移动“关键时刻，信赖全球通”的广告引起了不少业内人士的注意，不少业内人士表示，这则广告将中国移动的独特优势表现得淋漓尽致。中国移动越来越强烈地感受到来自竞争对手联通的压力。中国移动一改以往的以静制动，开始主动出招，用比较广告的表现手法直攻对手的痛处。

中国移动这则 60 秒的电视广告由三个情节组成：青年作曲家怕手机信号不好，影响与女友的沟通；房地产商表示如果一个电话打不通，可能就耽误了一个重要的生意机会；而北京的梁先生在不久前的一次海难中，凭借全球通手机的出色信号拯救了全船 128 名乘客的生命。

在中国移动的这则广告中，突出了一个最明确的消费利益——手机信号的重要性。联通将目标指向中高端用户，广告的主要诉求点是 CDMA 手机更健康，CDMA 手机的辐射比 GSM 手机低很多。但问题是，这些

诉求点对中高端用户来说是不是最重要的需求，如果手机信号不好，环保又有什么用？

通过对用户、竞争对手、自己(中国移动)进行一系列的分析后发现，网络的覆盖率和强劲的信号是中国移动的独特优势，这个优势在消费者的使用过程中能够体现出来，并且对中高端用户来说非常重要，而最重要的一点是，这恰好不是竞争对手目前的比较优势。

但如果想通过诉说自己的独特优势以衬托对手的劣势，往往会落入自卖自夸的陷阱之中，并引起消费者的反感。

2002 年 10 月 6 日，一艘载有 128 名中国游客的越南游船触礁，沉船随时可能发生，游客生命危在旦夕，这时北京游客梁先生依靠他的全球通手机向外界呼救，5 个小时后，128 名游客全部获救。关于这个事件，央视的《东方时空》节目立即进行了报道，形成了一定的传播效果。在《东方时空》节目播出后，中国移动又充分利用这一事件在全国范围内进行了一系列密集的公关活动：免去当事人梁先生向外界呼救花的 5000 元漫游费，赠送一部 Motorola388 手机，并将其聘为荣誉顾客，颁发全球通俱乐部钻石卡。许多媒体对此进行了跟踪报道，因此中国移动的通信网络质量好的优势就具备了相当高的新闻可信度。

比较式广告通常与竞争者产生关联，以任何明示或暗示的方法，将自我品牌同其他竞争品牌相比较，以特别突出自我品牌某方面的特性，使受众接受该品牌比对比品牌更优越、更适合目标消费者的主张。因此该种广告形式最容易产生效果，并且最不好掌握，易引起争端。比较广告也因此有了“悬崖边上的舞蹈”的形象比喻，跳得好很灿烂，跳得不好会坠入深渊。

在有些国家，比较广告的运用非常普遍。著名的阿司匹林就曾经遭到过泰诺的挑战。泰诺在广告中说：“有千百万人是不应当使用阿司匹林的。如果你容易反胃或者有溃疡，或者你患有气喘、过敏或因缺乏铁质而贫血，在你使用阿司匹林前就有必要先向你的医生请教。阿司匹林能侵蚀血管壁，引发气喘或者过敏反应，并能导致隐藏性的胃肠出血。”结果泰诺一举击败了老牌的阿司匹林，成为首屈一指的名牌止痛和退烧药。

不过，这样的比较广告在我国是明令禁止的，许多比较广告纷纷落马。早在 1995 年，巨人吃饭香就曾因为攻击娃哈哈儿童营养液“有激素，造成儿童早熟”遭到娃哈哈的起诉，最终法院判决巨人集团向娃哈哈赔款 200 万元，并在杭州召开新闻发布会，向娃哈哈公开道歉。

我国对比较广告的要求是不得贬低其他竞争者。不过，有时对是否贬低竞争者很难界定，“我只用力士”就属此种情况。因此，对于比较广告来说，表现形式非常重要。当初养生堂在推广“农夫山泉”矿泉水时，就曾运用比较广告，其拍摄的水仙篇电视广告直接对比纯净水和矿泉水的营养价值，一时间，纯净水、矿泉水之争迅速成为媒体热点，结果“农夫山泉”在水市场中，异军突起成为水业新贵。（《借比较广告剑指对手 中国移动：在悬崖边上跳舞》，吴晓燕《中国经营报》NO.1497，2003-03-10）

思考题：

- 1.请分析中国移动如何借助比较广告来攻击对手？
- 2.使用比较广告应注意什么问题？

## 案例 35 本田摩托成功进入美国市场

20 世纪 60 年代前期，沉稳平静的美国摩托车市场被一个名不见经传的入侵者搅得天翻地覆。它击败了所有强有力的美国竞争对手，占据了 70% 的美国摩托车市场。

本田宗一郎是一个铁匠的儿子。尽管他仅读到 10 年级，但他的机械制作天赋使他 14 岁时便获得了第一项专利。本田不仅仅是一名修理工，而且是一位创造家。他曾将一架旧柯蒂斯飞机的引擎改装在汽车底盘上，制成一辆高速赛车，快得无与伦比。他自己设计活塞环，到第二次世界大战时，他已开发出全日本最佳的活塞环，并全部用于军用车辆。

他买了 500 个战争期间曾用于运输通讯设备的汽油发动机，改装在一般的自行车上。起初销售有些困难，但很快便畅销全国。当这些发动机用完之后，本田设计并制造了自己的发动机，后来又自行设计生产车架和车轮。到 1949 年，他的工厂可以制造所有的零部件，并开始装配本田摩托车。

1959 年，本田宗一郎决定进攻美国摩托车市场。本田轻便摩托车在美国市场的推出并非一帆风顺。第一年仅卖出 167 辆。1960 年，本田销售量达 2.21 万辆，5 年后(即 1965 年)增长了 10 倍多，达 27 万辆。这

一年，本田摩托车在美国的市场占有率达 80%。

1974 年，销量达 65 万辆，而市场占有率却在逐步下降，由 1965 年的 80% 下降到 1977 年的 45.6%。

然而，这在美国市场上仍属高市场占有率，因为本田也和日本的其他企业展开了竞争。1977 年，各大主要摩托车制造商的市场占有率分别是：本田 45.6%，雅马哈 18.9%，铃木 10.7%，川崎 14.4%，哈利·戴维森 5.7%。

本田宗一郎的经营哲学是：“如果你推出了一种优质产品，公众自然要来光顾。而我们的政策不仅仅是因为存在着需求而推出产品，而且还要推出优质产品并创造需求。”本田感到他的摩托车必须享有国际声誉，才有可能进入国际赛车行列，这就要求他远离日本开辟出口市场。1954 年 6 月，他访问了西欧，考察最经典的摩托赛车。当了解到欧洲国际赛车的马力一般都相当于本田的 3 倍时，他感到十分震惊。然而，到了 1961 年，本田就获得了 125 毫升和 150 毫升两项赛事发动机的世界冠军。

### 1. 促销策略

格雷广告公司被本田雇用来处理在美国市场上的促销事宜，其主要任务是赢得社会公众对本田摩托车及其驾驶者的理解和接受。最基本的沟通和传播策略，就是创立本田摩托车的新形象，教育公众积极采用摩托车这种新型交通工具。

本田力图促进“骑摩托车很好玩”这种观念的确立。60 年代前期，广告的基本主题是“假日与本田”和“寻求快乐，请找本田”。为了宣传这个主题，本田还必须改善因一些报刊依然广泛宣传的穿黑皮夹克的摩托车手而给人们造成的不良形象。大多数美国人从来不坐、也不驾驶摩托车，对骑摩托车的人印象极差，这成为本田开拓美国市场时遇到的巨大障碍。

由于广告宣传活动的大力开展，社会公众最终接受了本田的促销主题：“与佳人相会于本田”。早期的

广告共表现了 9 种不同的人物：老人、年轻人、不拘小节的人及一本正经的人等等，但他们有一个共性，即他们都是好人，为公众所接受，他们都骑着——辆本田。一则广告说：“与佳人相会于本田，这涉及到人的品格问题。它行驶方便，可以信赖。要求也不算高。价格在 215 美元左右。5 分钱的汽油可跑一整天。它是一位难得的朋友，很省钱！你的家庭买一辆怎么样？全世界最大的卖主。”尽管这则广告的语气很平静，但本田的全部特征通过“佳人”、“行驶方便”、“朋友”、“家庭”和“省钱”这几个词就都充分体现出来了。

同样主题的广告被用于杂志、电视、电台、报纸、户外招牌、农场刊物以及直邮信件。广告媒介尽量直接针对非传统型的自行车拥有者以及那些从未想到要拥有一辆摩托车的人。广告在《生活》、《周六晚报》、《体育画报》等报刊上广为宣传。

那些曾上过摩托车当的人也没有被忽视，在许多摩托车爱好者杂志上都专门为这部分人作了大量广告。此外，他们还专门选择最受青年人喜爱的 40 家电台做商业广告，还在 225 家大学报刊上登出整版广告，广告词句主要是解答关于校园停车问题，在其他报纸上也刊登了大量广告。为了最大限度地向公众展示本田形象，公司还制定统一的方案，利用广告牌作宣传。

推销的主要目标是年轻人。本田和格雷广告公司深信：随着第二次世界大战期间出生的新一代逐渐长大成人，那些注重年轻人个性的产品一定会流行起来。本田所推出的新型轻便摩托车就属于这种产品(大约也正是在这个时候，汽车业出现了“野马”这种为年轻人所喜爱的新型汽车)。本田也预料到：父母们会反对孩子购买摩托车，但是，他们的消极抵制情绪也会因广告的影响而消失。

购买者主要是 16 岁——28 岁的小伙子，有大学生、青年职工，还有刚刚发迹的白领阶层。研究表明：十几岁的年轻人正成为摩托车的主要拥有者，20 岁以下的第一次购买者要占到 32%。

另外还有一些策略因素促成了本田的成功。通过其“佳人”广告推出了这样一种观念，即骑摩托车的人既潇洒敏捷，又老成持重。美国及欧洲的摩托车制造者们也曾通过广告活动促进了整个行业的飞速发展，但像本田这样在极短的时间内促成了社会习俗的改变和社会公众的承认与接受，其大众传播的有效性以及广告技术的高水平，在这些国家尚不多见。

## 2. 产品策略

本田为进占美国市场，先推出了一种小型(50 毫升)轻便摩托车，这种车省油且廉价，每辆售价在 300 美元以下，而在当时大多数摩托车的售价都在 1500 美元以上。并且，顾客可以在 3 种不同型号、6 种不同颜色的货物中任意选择，而此时大多数摩托车生产厂家的品种、式样、型号、颜色都很单调，最多只有两三种不同的颜色、型号可供选购。这种小“本田”时速 80 公里，30 美分的普通汽油可运行 290 公里。产品质量绝对上乘。1961 年，英国一家摩托车厂的高级管理人员考察了本田摩托车之后，广泛宣传道：“坦率地说，当我们打开机器外盖时，我们简直为机器的高质量而感到震惊，它精密得就像一块手表，没有仿制任何厂家的产品。”

本田在美国市场上逐渐取得支配地位以后，又开始针对各种不同类型驾驶者的特殊需要，不断扩大产



品种类。到 1965 年，已生产出 14 种不同型号的摩托车，从轻便 50 毫升到高速 305 毫升。1966 年，它又推出了更大的 450 毫升的摩托车。1965 年卖出的大批本田车是 150 毫升和其他小型车。然而，社会对高档车的需求促使本田推出大型车。几年以后，推出的各种新型车中就有 1 100 毫升的。研究表明，拥有轻便摩托车的人中，有 40%将购买加重车。

——生产优势。本田在进入美国市场的有效策略中，确有某些得天独厚的优势。日本的劳动力价格不像美国那样昂贵，因而在竞争中具有生产成本低廉的优势。此外，日本国内市场规模巨大，在这方面本田与其他美国竞争者相比更具有竞争的优势。日本国内对摩托车的年需求量高达 200 万辆左右。在这种销售量大的基础上，保持高产量低成本的生产是完全可能的。因而，本田能够以外国生产者不可比拟的低价格出口摩托车。

——处理服务问题。随着销售量的提高，自然而然地出现服务问题。生产的迅速增长会导致训练有素的技师的严重不足，零部件仓库也出现了严重的缺货现象。由于这些问题的出现，曾经一度使本田摩托车的增长濒临险境，并影响到公司的长期形象，甚至影响到顾客的忠诚度。值得称赞的是，本田一旦发现和认识到这些问题，便立即采取补救措施。大批的技术人员很快培训出来，更多的零部件仓库迅速增设，现存的仓库立即扩建，中间商库存保持在更适当的水平，所有这些，都消除了上述问题对本田的损害。

### 3.分销策略

本田继续以不断创新的精神进入美国市场，慎重选择经销商场。从前，大多数摩托车经销商场常常是设在周围公众无精打采、穿黑皮夹克的流浪汉备感舒适的市郊，这里肮脏不堪，嘈杂喧闹，邻居讨厌。本田独辟蹊径，与众不同，将其经销商场大都设在市中心到 1965 年，本田在各州设立了 1500 多家经销商场，确保产品供应及时、方便。经销商场场址的选择，大多使那些传统的摩托车驾驶者感到不太自在。全国 8 000 经销商中，属于本田的占 19%。

本田除了销售摩托车并提供相应服务外，还积极向经销商提供另一种服务，即开发新市场，发掘新主顾，如为那些开始不想买而想租摩托车的人提供租车服务。到 1965 年，租金收入达 4000 万美元左右。这不仅增加了额外收入，还使不少顾客由租用转为购买。出租为试用新型交通工具提供了一种有效途径，通过出租业务，可使顾客了解到摩托车的使用是否顺利、是否经济实用等等。一般公众从不租用庞大、昂贵的哈利·戴维森，而倾向于租用轻便的本田。

### 4.对出现问题的反应

1966 年，摩托车的总销售额骤然下降。尽管本田摩托车销售仍有增加，但比预期的要低，这引起了本田的担心。出现摩托车销售下降的主要原因是由于越南战争的爆发，越来越多的 18 岁——25 岁的年轻人相继应征入伍。这部分人就占了本田市场的 50%。此外，银行界越来越不愿借钱给那些达到应征入伍年龄的人。

当然，这些问题都属于各企业的外部环境因素。对此，本田和任何摩托车制造商一样无能为力，但本

本田毕竟采取了措施。面对日益萎缩的市场，它将广告费从 600 万美元增加到 700 万美元，并设计出针对一个主要针对非应征入伍者的广告方案，这个目标就是妇女。这是很自然的。廉价、轻便、易用的摩托车本来就对妇女有着巨大的吸引力，她们既可以购买也可以租用，并且方便、实惠，服务也不成问题。为了使家庭主妇、学生以及青年职员们都觉得有能力驾驭这种新型交通工具，需要更改产品形象。最后，终于有越来越多的妇女采取了购买行动。

思考题：

1. 60 年代本田的大型摩托车是如何成功地进入美国市场的？

2. 请分析本田的营销策略。

### 案例 36 PPA 引发史克危机

2000 年 11 月 16 日，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销售含有苯丙醇胺(PPA)的感冒药。该通知使国内十余个感冒药生产厂家受到影响，中美史可公司首当其冲，因为在过去十年间中美史可生产的含有 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”的广告词是消费者最耳熟能详的药品广告之一。史可公司顿时陷入十分被动的境地，危机来临了。

中美史可公司面对突发的危机处变不惊，有条不紊地采取积极措施解决问题，其鲜明的危机公关意识和成熟的危机公关手段确有可圈可点之处。

1、建立专门机构。11 月 16 日，史可公司接到天津市卫生局的暂停通知后，立即成立由十位部门主管组成的危机管理机构，并组建多个管理小组分别负责多方事务的处理工作，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产品线，市场小组则负责新产品开发，各部门各司其职、各负其责，并有专人进行部门间的工作协调。

2、表明立场态度。危机管理小组成立后立即制订了统一的应对危机的立场，并于 16 日上午及时向社会公众发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，公司坚决执行政府暂停令，暂停含有 PPA 成分的康泰克、康得的生产，通知经销商停止销售，同时停止相关产品的广告促销和市场推广活动。

3、针对不同公关对象的举措。首先，在企业内部，公司于 17 日召开全体员工大会，向员工通报了事件情况，并表示不会因此事件而裁员，此举赢得了广大员工的理解与支持。其次，为使公司决策得以有效贯彻，史可公司急召全国各地销售经理回到天津总部，通过有效的沟通取得他们的谅解，并由他们带着公司《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的桥梁。第三，为能及时给不明就里的消费者以明确答复，公司紧急培训了数十名专职接线员，开通专线电话，对问询者做出准确的解释，以解除人们的疑虑。第四，面对事件发生后，来自媒体和同行的炒作甚至不公平宣传，史可公司保持了应有的冷静与克制，并积极与新闻界接触，争取机会进行实事求是的客观介绍。

思考题：

- 1.如何面对危机公关？
- 2.分析史克对 PPA 引发危机的处理情况如何？

### 案例 37 强生公司的危机处理艺术

“泰利诺”是美国强生公司在 70 年代末 80 年代的拳头产品。“泰利诺”作为一种替代阿司匹林的新型止痛药，是美国日常保健用品中销售量最大的品牌。到了 1982 年，“泰利诺”已占据了止痛药零售市场的 35.3% 的份额，在竞争激烈的止痛药市场上独领风骚。就强生公司来讲，“泰利诺”的销售额和利润占强生公司总销售额和总利润的比率分别达到 8% 和 17%。然而，就在此时，灾难降临了。

1982 年 9 月底，美国芝加哥地区连续发生了 7 人因使用强生公司生产的含有剧毒的氰化物的“泰利诺”止痛胶囊而中毒。消息一经报道，一下子成了全国性新闻，消费者纷纷对“泰利诺”避之而惟恐不及。

中毒事件发生后，强生公司立即拟定了一项重振计划：首先弄清事件真相和原因，并估计该事件所造成的破坏，然后采取措施抑制破坏趋势重新赢得市场。

强生公司在搜集相关资料的同时，警告所有的用户在事故原因未查清之前不要服用“泰利诺”胶囊。全美所有药店和超级市场都把“泰利诺”胶囊从货架上撤下来。

后来查明，此药根本无毒(美国食品与药物管理局怀疑有人故意打开包装，在药中加入剧毒氰化物再以退货为由退回给药店)，但“泰利诺”胶囊被投毒者利用这一事实还是使强生公司受到了巨大影响。据强生公司在事件发生一个月后的民意调查显示：94% 的消费者认为“泰利诺”与中毒事件有关。虽然他们中 87% 的人知道“泰利诺”的制造商对致死事件没有责任，61% 的受访者仍声称不再购买“泰利诺”胶囊了。更糟糕的是，有 50% 的消费者甚至连“泰利诺”药片也不愿买了。

在弄清氰化物不是在生产过程中被投入胶囊这一事实后，为了阻止“泰利诺”胶囊恐慌情绪蔓延，强生公司除了配合媒体向媒体提供及时准确的信息以外，还在全国范围内回收处置了所有进入市场的“泰利诺”胶囊(3100 万瓶、1 亿多美元)。强生公司还向各个医院、诊所和药店等拍发了 50 万份电报、电传(耗资 50 多万美元)，同时借助媒体，一方面提醒有关医生、医院和经销商提高警惕，另一方面，声明暂时将“泰利诺”胶囊生产改为药片生产，并以优惠价格鼓励消费者服用不易遭受蓄意破坏的泰利诺药片。

“泰利诺”品牌形象的重建工作的重点首先放在老顾客身上。为了重新赢得老顾客的信任，强生公司通过电视广告声称它会不惜一切代价捍卫“泰利诺”的荣誉，期盼老顾客继续信任“泰利诺”。为了防止芝加哥的悲剧重演，强生公司给重新推出的“泰利诺”胶囊设计了防污染防破坏的新包装。新包装为三重密封：盒盖用强力胶紧紧粘住，打开时得把它撕开且痕迹非常明显。药瓶帽和瓶颈处用一个塑料封条封死，封条上印着公司名称。瓶口又被一层箔纸从里面封住。药盒和药瓶上都写着：“如果安全密封被破坏，请勿使用”。

强生公司真诚的富有道德感的做法得到了公众的理解，产品重新获得公众信任。1983 年 5 月，“泰利诺”重新夺回了前一年失去的绝大部分市场，市场占有率回升至 35%。“泰利诺”摆脱了危机，走出了困境。

思考题：

- 1.强生公司处理危机的做法有何借鉴之处？
- 2.危机的及时处理对消除负面的作用如何？

### 案例 38 利用“卖点”理论开拓市场

“卖点”(usp), 又称独特的销售主张, 它包含三个方面的含义: 任何产品应该向消费者传播一种主张、一种忠告、一种承诺, 告诉消费者购买产品会得到什么样的好处; 这种主张应该是竞争对手无法提出或未曾提出的, 应该独具特色; 这种主张应该以消费者为核心, 易于理解和传播, 具有极大的吸引力。

有一家卖梳子的商人招聘营销人员, 要的是特殊营销员, 任务是把梳子卖给和尚, 最后只有三个人应聘。梳商向这三个人交待: “以十日为限, 届时各自将销售成果报我。”十日期到。梳商问 A: “卖出几把?” 答: “一把。怎么卖的?” A 述说了历尽千辛万苦, 饱受众僧追骂责打, 在下山途中见一小和尚晒着太阳, 使劲挠又脏又厚的头皮, 他灵机一动, 递上梳子, 小和尚一用满心欢喜, 于是买下了。梳商又问 B 卖了多少, B 说卖了 10 把, 问怎么卖的, B 说他到一座高山古寺, 由于山高风大, 进香者头发都被吹乱。B 找到寺院住持, 说蓬头垢面是对佛的不敬, 应在每座庙的香案前放把梳子, 供善男信女们梳理鬓发。住持采纳了 B 的建议。此山共有 10 座庙, 于是卖出 10 把。梳商又问 C: “你卖出多少把?” 答: “1000 把。”梳商大惊: “怎么卖的?” C 说他来到一个深山古刹, 朝圣者如织, 施主络绎不绝, 香火极旺。C 对住持说, 凡来进香朝拜者都有一颗虔诚之心, 宝刹应有所回赠, 保佑其平安吉祥, “我有一‘积善梳’, 可作赠品。”住持大喜, 不仅厚待 C, 且买下千把, “积善梳”留赠施主与香客。(张建林: 《卖点》, 《企业改革与管理》, 2002 年第 4 期)

思考题:

1. 请分析三位应聘者对“卖点”理论的应用情况。
2. 利用“卖点”理论应注意把握哪些问题。

### 案例 39 非凡的推销员——乔·\u21513X拉德

乔·\u21513X拉德，因售出 13 000 多辆汽车创造了商品销售最高纪录而被载人吉尼斯大全。他曾经连续 15

年成为世界上售出新汽车最多的人，其中 6 年平均每年售出汽车 1 300 辆。

销售是需要智慧和策略的事业。在每位推销员的背后，都有自己独特的成功诀窍。那么，乔的推销业绩如此辉煌，他的秘诀是什么呢？

#### 1. 250 定律：不得罪一个顾客

在每位顾客的背后，都大约站着 250 个人，这是与他关系比较亲近的人：同事、邻居、亲戚、朋友。如果一个推销员在年初的一个星期里见到 50 个人，其中只要有 2 个顾客对他的态度感到不愉快，到了年底，由于连锁影响就可能有 500 个人不愿意和这位推销员打交道，他们知道一件事：不要跟这位推销员做生意。这就是乔·\u21513X拉德的 250 定律。由此，乔得出结论：在任何情况下，都不要得罪哪怕是一个顾客。

在乔的推销生涯中，他每天都将 250 定律牢记在心，抱定生意至上的态度，时刻控制着自己的情绪，不因顾客的刁难，或是不喜欢对方，或是自己心绪不佳等原因而怠慢顾客。乔说得好：“你只要赶走一个顾客，就等于赶走了潜在的 250 个顾客。”

#### 2. 名片满天飞：向每一个人推销

每一个人都使用名片，但乔的做法与众不同：他到处递送名片，在餐馆就餐付账时，他要把名片夹在账单中；在运动场上，他把名片大把大把地抛向空中。名片漫天飞舞，就像雪花一样，飘散在运动场的每一个角落。你可能对这种做法感到奇怪。但乔认为，这种做法帮他做成了一笔笔生意。

乔认为，每一位推销员都应设法让更多的人知道他是干什么的，销售的是什么商品。这样，当他们需要他的商品时，就会想到他。乔抛撒名片是一件非同寻常的事，人们不会忘记这种事。当人们买汽车时，自然会想起那个抛撒名片的推销员，想起名片上的名字：乔·\u21344X拉德。同时，要点还在于，有人就有顾客，

如果你让他们知道你在哪里，你卖的是什么，你就有町能得到更多生意的机会。

#### 3. 建立顾客档案：更多地了解顾客

乔说：“不论你推销的是什么东西，最有效的办法就是让顾客相信——真心相信——你喜欢他，关心他。”如果顾客对你抱有好感，你成交的希望就增加了。要使顾客相信你喜欢他、关心他，那你就必须了解顾客，搜集顾客的各种有关资料。

乔中肯地指出：“如果你想要把东西卖给某人，你就应该尽自己的力量去收集他与你生意有关的情报,,,不论你推销的是什么东西，如果你每天肯花一点时间来了解自己的顾客，做好准备，铺平道路，那么，你就不愁没有自己的顾客。”

乔认为，推销员应该像一台机器，具有录音机和电脑的功能，在和顾客交往过程中，将顾客所说的有用情况都记录下来，从中把握一些有用的材料。乔说：“在建立自己的卡片档案时，你要记下有关顾客和潜在顾客的所有资料，他们的孩子、嗜好、学历、职务、成就、旅行过的地方、年龄、文化背景以及其他

任何与他们有关的事情，这些都是有用的推销情报。所有这些资料都可以帮助你接近顾客，使你能够有效地跟顾客讨论问题，谈论他们自己感兴趣的话题。有了这些材料，你就会知道他们喜欢什么、不喜欢什么，你可以让他们高谈阔论，兴高采烈，手舞足蹈，只要你有办法使顾客心情舒畅，他们不会让你大失所望。”

#### 4. 猎犬计划：让顾客帮助你寻找顾客

乔认为，干推销这一行，无论你干得再好，别人的帮助总是有用的。乔的很多生意都是由“猎犬”(那些会让别人到他那里买东西的顾客)帮助的结果。乔的一句名言就是“买过我汽车的顾客都会帮我推销”。

在生意成交之后，乔总是把一叠名片和猎犬计划的说明书交给顾客。说明书告诉顾客，如果他介绍别人来买车，成交之后，每辆车他会得到 25 美元的酬劳。几天之后，乔会寄给顾客感谢卡和一叠名片，以后至少每年他会收到乔的一封附有猎犬计划的信件，提醒他乔的承诺仍然有效。如果乔发现顾客是一位领导人物，其他人会听他的话，那么，乔会更加努力促成交易并设法让其成为猎犬。实施猎犬计划的关键是守信用——一定要付给顾客 25 美元。乔的原则是：宁可错付 50 个人，也不要漏掉一个该付的人。

猎犬计划使乔的收益很大。1976 年，猎犬计划为乔带来了 150 笔生意，约占总交易额的分之一。乔付出了 1 400 美元的猎犬费用，收获了 75 000 美元的佣金。

#### 5. 推销产品的味道：让产品吸引顾客

每一种产品都有自己的味道，乔·拉德特别善于推销产品的味道。与“请勿触摸”的做法不同，乔在和顾客接触时总是想方设法让顾客先“闻一闻”新车的味道。他让顾客坐进驾驶室，握住方向盘，自己触摸操作一番。如果顾客住在附近，乔还会建议他把车开回家，让他在自己的太太、孩子和领导面前炫耀一番，顾客会很快地被新车的“味道”陶醉了。根据乔本人的经验，凡是坐进驾驶室把车开上一段距离的顾客，没有不买他的车的。即使当即不买，不久后也会来买。新车的“味道”已深深地烙印在他们的脑海中，使他们难以忘怀。

乔认为，人们都喜欢自己来尝试、接触、操作，人们都有好奇心。不论你推销的是什么，都要想方设法展示你的商品，而且要记住，让顾客亲身参与。如果你能吸引住他们的感官，那么你就能掌握住他们的感情了。

#### 6. 诚实：推销的最佳策略

诚实，是推销的最佳策略，而且是唯一的策略。但绝对的诚实却是愚蠢的。推销容许谎言，这就是推销中的“善意谎言”原则，乔对此认识深刻。

诚为上策，这是你能遵循的最佳策略。可是策略并非是法律或规定，它只是你在工作中用来追求最大利益的工具，因此，诚实就有一个程度的问题。

推销过程中有时需要说实话，一是一，二是二。说实话往往对推销员有好处，尤其是推销员所说的，顾客事后可以查证的事。乔说：“任何一个头脑清醒的人都不会卖给顾客一辆六汽缸的车，而告诉对方他买的车有八个汽缸。顾客只要一掀开车盖，数数配电线，你就死定了。”



如果顾客和他的太太、儿子一起来看车，乔会对顾客说：“你这个小孩真可爱。”这个小孩也可能是有史以来最难看的小孩，但是如果要想赚到钱，就绝对不可这么说。乔善于把握诚实与奉承的关系。尽管顾客知道乔所说的不尽是真话，但他们还是喜欢听人拍马屁。少许几句赞美，可以使气氛变得更愉快，没有敌意，推销也就更容易成交。

#### 7. 每月一卡：真正的销售始于售后

乔有一句名言：“我相信推销活动真正的开始是在成交之后而不是之前。”

推销是一个连续的过程，成交既是本次推销活动的结束，又是下次推销活动的开始。推销员在成交之后继续关心顾客，将会既赢得老顾客，又吸引新顾客，使生意越做越大，客户越来越多。

“成交之后仍要继续推销”，这种观念使得乔把成交看作是推销的开始。乔在和自己的顾客成交之后，并不是把他们置于脑后，而是继续关心他们，并恰当地表示出来。

乔每月要给他的 1 万多名顾客寄去一张贺卡。一月份祝贺新年，二月份纪念华盛顿诞辰日，三月份祝贺圣帕特里克日，凡是在乔那里买了汽车的人，都收到了乔的贺卡，也就记住了乔。

正因为乔没有忘记自己的顾客，顾客才不会忘记乔·\u21513X拉德。

思考题：

1. 乔·\u21513X拉德的推销业绩如此辉煌，其成功的诀窍是什么？
2. 怎样理解诚实是推销的最佳策略，而且是唯一的策略？其他促销手段是否需要诚实？

## 案例 40 可口可乐的体育赞助

可口可乐 2002 年以 689.5 亿美元的价值，再度被美国《商业周刊》评为世界十大品牌的榜首。可口可乐赞助体育从 1907 年赞助美国棒球比赛开始，至今已有 90 余年的传统。1928 年，随着 1000 箱可口可乐和参加第 9 届奥运会的美国代表团一道运抵阿姆斯特丹，揭开了可口可乐赞助奥运会的历史篇章。

### 1. 坚定不移的赞助理念

可口可乐是世界上最先把赞助当作企业营销组合来看待和运作的企业之一。它之所以特别重视赞助，这是因为它特别推崇行为学家罗伦茨的下列名言：

说了，不等于就听，  
听了，不等于就理解，  
理解了，不等于就同意，  
同意了，不等于就会照着做，  
照着做了，绝不等于就持之以恒。

这表明，企业沟通的最终目标应该是通过你的别出心裁、引人入胜的诉求，让更多的人来听你，理解你，同意你，购买你的产品，直至长期坚持下去，成为你的忠实顾客。可口可乐通过多年实践，充分意识到欲达此目的仅仅依靠传统的沟通手段已经远远不够，必须建立一种能够置身于公众之中和沟通对象直接对话的机制和通道，其最有效的方法莫过于赞助。以 1996 年为例，高达 6.5 亿美元，约占当年沟通预算 13 亿美元左右的一半和总销售额 185 亿美元的 3.5%。当然，需要指出的是平时这方面的预算并没有这么多。这一年的奥运会有点特殊，既是百年大庆，又适逢在可口可乐总部所在地亚特兰大举行。其奋斗目标目标是“哪里有体育，哪里就有可口可乐”。

### 2. 锁定三大目标沟通对象

首先是经销商。他们是销售可口可乐的商人，遍布世界各个角落，是连接可口可乐和消费者的桥梁。只有通过他们，才能接触到更多的消费者。因此必须首先加强和他们之间的沟通，取得他们的信任和支持。

其次是消费者。他们是可口可乐的顾客，其中特别强调运动员和广大体育锻炼者和爱好者、新闻界以及舆论界。因为他们或是可口可乐的衣食父母，或是可口可乐形象的传播者。

第三是代理商。可口可乐实行的是代理制，代理商遍布世界许多城市。以中国为例，自从 1979 年可口可乐公司重返中国市场，在北京建立第一家合资代公司以来，目前这类公司的数量已发展成 25 家。代理商从总部或分公司获得可口可乐浓缩液和基本原料后，按统一标准进行分装和推广、批发销售。因此可口可乐也非常看重代理商。

### 3. 坚持体育赞助三大目标

#### （1）独家现场销售权

独家现场销售权是和广大消费者进行直接对话的最好途径，是可口可乐所有体育赞助都必须争取到的

首要目标。只要是可口可乐看中而赞助的体育活动，不管大小，首先都要取得独家销售的回报。2000 年悉尼奥运会赛场内外是可口可乐的一统天下。其它任何软饮料都不得越雷池一步。日销售量高达 7 万杯。

此外，无论是赠送，还是销售都必须坚持独特而一流的销售设备和技术。总是一眼就能看出可口可乐固有的形象特征，因而实际上也是一种无声的广告，既扩大了销售，又进行了沟通。

可口可乐在独家销售的同时，还坚持对参赛运动员、新闻记者和工作人员无偿提供可口可乐饮料。

### （2）将体育形象成功地转移到企业的形象中去

这就是说把所赞助的运动项目的形象转移到可口可乐自身的形象上，以此来美化可口可乐的形象，并把体育融化到整个营销任务中去。

可口可乐之所以特别看中体育的形象转移效应，是因为如前所述可口可乐的形象追求和体育的形象特征之间存在着极大的共性。在所有相对应的特征中，可口可乐最看重的是“快乐”和“刺激”。因为这两点也正是人们特别是青少年对生活的最大追求。

为了确保自身的形象能和体育赞助有机地、紧密地相结合，可口可乐。为自己的赞助对象和活动作出了一系列明确的规定，并且有一套严格的审批制度。

### （3）坚持接待经销商的制度

如前所述，经销商是可口可乐的第一沟通对象，因此可口可乐坚持，凡是他们所赞助的赛事，都要取得设立接待帐篷的回报，以利用这一机会，有目的、有选择地分发一些请柬，

邀请一些重要的经销商和重点联络对象到休息厅叙会。当地或上级代理商将和客人们在优雅舒适、轻松愉快的气氛中相互沟通、交际、洽谈业务、联络感情。客人们还可以享受一日三变的冷餐。经验表明，在这样的场合和经销商们进行一次年度商业会谈以外的接触很有必要。这是可口可乐和重要客商建立感情、商谈业务的一种重要方式。

2001 年 7 月 13 日晚萨马兰奇刚一宣布北京为 2008 年奥运会举办城市，可口可乐北京分公司就立即开工生产特别纪念金罐装的可口可乐，第二天一早就在北京许多超市出现。该罐以代表喜庆的金红两色为主调，加上长城、天坛等北京标志建筑以及各种运动画面，此外，罐身图案中央可口可乐液从古典弧形瓶口飞溅而出，上端印有“为奥运牵手，为中国喝彩”等字样，下端则强调“从 1928 年起即为奥运会全球合作伙伴”的光荣历史。行动之快、寓意之深远、情意之绵长，都令人感叹不已。纪念金罐限量市场 3 万箱共 72 万罐，由于具有很高的纪念意义和收藏价值，上市后不几天就一抢而空。

思考题：

- 1.分析可口可乐的体育赞助对企业经营的影响？
- 2.请分析企业应如何借助体育活动来开展营销活动。

## 案例 41 三元公司的营销策略

### 1. 公司概况

三元食品有限公司的前身是成立于 1956 年的北京市牛奶公司，有着 43 年乳制品加工历史。三元牌牛奶位居 1998 年度全国乳品工业排行榜的第三位，1998 年奶类产品总产量 31 749 吨，利税总额 4 133 万元。

长期以来，三元公司一直承担着京城中低档鲜牛奶的生产销售任务，其产品在北京地区的市场占有率达到 80% 以上。可以毫不夸张地说，三元的乳汁养育了几代北京人。由于三元牛奶的价格远远低于成本，根本无利可图，但公司又必须确保北京市民喝上廉价牛奶，因此，多年来企业只能靠政府为其补贴艰难度日，并把保证供奶作为一项政治任务来完成。面对设备老化急需更新、销售力量分散、品牌认知度低的内在困境，以及 20 多家成功登陆北京市场的国内、国际知名乳品公司的外在压力，三元食品日益感受到危机的临近。

### 2. 提升品牌

为扭转三元牛奶在北京“有市无名”的不利格局，公司果断实施了品牌战略，并请来素有“品牌管家”之称的北京奥美广告公司对其品牌进行全面的分析和设计，共同制定并确认了一个“一揽子计划”：即从三元历史悠久并极具亲和潜质的特点出发，在短时间内，利用与众不同的媒体运作方式和广告表现形式，制造新闻话题，激活“三元”这个品牌，使品牌深入人心。

三元食品在奥美公司的建议下，大胆使用了整合营销传播的手段，运用广告、公关、人员促销、营业推广、CI 导入等传播工具和明星效应，进行了多角度、全方位、立体化的市场运作，塑造了健康、新鲜、营养、极具亲和力的品牌个性形象，三元品牌的知名度也在短短的半年时间内，提升到了 95%。1999 年 1 月，国内贸易局商业信息中心的最新调查资料显示，三元品牌已成功地居于京城液体牛奶品牌梯队的首位，真正成为首都千家万户所信赖的知名品牌。

### 3. 营销策略

对于关系到千家万户日常消费的食品企业来说，著名的可口可乐公司总结其营销成功的三大法宝是：使白己企业生产的产品让消费者“乐于买、买得起、买得到”。“乐于买”，意味着消费者乐意接受这一产品和它负载的一切，涵纳了营销组合中的产品策略和促销策略；“买得起”，说明大多数人都认为购买该产品并不给其带来什么经济负担，概括了营销组合中的价格策略；“买得到”，则强调了产品有很高的铺货率，预示着营销组合中的渠道策略。而近期三元食品的一系列营销举措，则是对这三大法宝的又一个成功的诠释。

#### 1)让消费者乐于买

产品是企业的生命线。两年间，通过 2.3 亿元输血式技改的投入、科技创新机制的启动、以市场营销为导向观念的确立，三元公司的产品在品种、品味和包装—卜得到了大幅度的提高，并已达到国际标准，通过了 ISO9001 质量认证。1998 年，三元牛奶成功推出了超高温奶系列、酸性乳饮料系列、四联杯酸奶系

列和屋型酸奶系列，使三元公司完成了从单一品种的消毒奶、瓶酸奶、缸酸奶向多元化和现代化的产品结构的大跨度转变。新近开发的 50 多个新品种，其中包括婴儿配方等奶粉系列，低乳糖奶、学生奶、风味奶等液态奶系列，各种口味的凝固、搅拌、果粒型的酸奶及酸奶饮品系列，宫廷风味奶制品等已走 1 货架，经受住了市场的考验。同时，自 1999 年 9 月 1 日起，三元公司将原袋装牛奶的包装改为黑白复合膜，避光保存，进一步提高了牛奶的营养价值和安全性。而清爽宜人的新鲜屋包装则强调了新鲜、卫生、时尚、环保的销售主题，深受年青人的喜爱和追捧。

## 2)让消费者买得起

二元牛奶的低价，甚至低于矿泉水、纯净水的价格，始终体现着三元对消费者的体贴和关怀。130 毫升液体袋奶的价格为 0.73—0.8 元，加钙奶为 1.00 元，仅相当于进口牛奶的 1/4 至 1/2。同时，三元还制定了灵活的价格策略，在超市中适度调低价格，以适应推广新产品、扩大市场份额、促进销售和开展竞争的需要。

三元牛奶之所以能保持低价格的竞争优势，根本原因是建立了具有相当规模的自有奶源基地。目前，三元公司的鲜奶日处理能力达到 750 吨。不仅如此，二元公司在不断扩大自有奶源基地的同时，还积极与有着良好奶牛养殖基础的北京周边顺义、怀柔等郊区县，采取联营合作、共同建设等形式，挖掘奶源潜力，从而确立了成本优势领先的地位。

## 3)让消费者买得到

为改变原有的 8 个生产厂各有销售部门、市场交叉、互相覆盖的局面，减少因此而造成的资源浪费、内部竞争、销售力量分散的现象，二元公司成立了营销公司，并将 1999 年定为三元公司的“市场营销年”，全方位整合市场、实现统一销售。

所谓统一销售，是将原生产厂的销售部门剥离出来，统一并入营销公司，并将京城八区星罗棋布的销售网点进行归拢建档、分区管理。各分公司实行统一的价格、分配和奖励政策，统一配送，网点实行计算机网络管理。各销售分公司以业绩为考核标准，在所辖区域内统一调度并进行市场建设和发展。

短短的三个月时间，整个市场就呈现出有序发展、倍速增长的态势。销售网点增加了 10%，产品销售量增加了 21.9%，送奶到户业务猛增到 5 万多户，使产品不仅覆盖了市区市场，还拓展到郊区和外埠。此外，遍布全市的数十家设计统一的形象店、100 辆崭新的带有统一标识的牛奶专送冷藏车、2 000 台保鲜冰箱，进一步展示了三元所形成的集生产、运输、销售为一体的现代化营销网络。

## 4. 广告诉求

三元广告创意紧紧抓住了“深爱滋味，细心品味”这了一个发生在姐弟俩之间围绕牛奶展开的动人故事。这则广告是从一个普通主人公“我”的回忆开始的：“我清楚地记得，在小的时候，姐姐最不喜欢喝牛奶”，成熟的男声画外音在继续，屏幕上则是小时候的“我”和姐姐玩耍的镜头。

“她总是逼着我把她的牛奶也喝掉”，“我”接着说，“但我牛奶喝多了，有劲儿没处使，就到处惹是

生非。结果,,,”画面出现“我”偷骑送奶工人的自行车，把牛奶泼了一地，还摔破了几十只奶瓶。“这个，我只有喝白开水的份了。”

接下来是反映文革时期的镜头，一派动荡与恐慌景象。姐姐背着行囊乘车与家人挥手告别，加入了知青上山下乡的行列，年幼的“我”独自呆在家里，以牛奶为伴，而“喝牛奶让我觉得大姐还在身边。”

镜头切换到今天，已成年的“我”开着吉普车去看望大姐。不经意中看到姐姐和她的女儿在北京街头的小店里喝三元牛奶。如今她似乎喝得很开心——此时，“我”才恍然大悟，原来小时候她“不喜欢喝牛奶”只不过是借口，是为了把自己的一份奶让给弟弟“我”。这时，浑厚的男声画外音再次响起：“我从来没有想到，谎言也会如此美丽。”随后，背景中另一个声音说道：“三元牛奶，爱的滋味。”

思考题：

- 1.三元公司如何运用有效的营销策略，全面提升二元牛奶品牌？
- 2.怎样理解三元牛奶的广告诉求契合了关系营销？

## 案例 42 摩托罗拉手机市场营销案例

在全球 9.3 亿手机用户中，有 3 亿人选择了诺基亚，据诺基亚公司的调查显示，超过 80%的用户在替换手机时仍然选择诺基亚品牌。相比之下，更早进入中国市场的摩托罗拉公司，虽然依旧保持业内老大的位置，但市场优势已经变得不太明显。

2002 年初，摩托罗拉公司推出了 MOTO 策略，借此拉近与消费者之间的距离，到 2002 年末，摩托罗拉在中国手机市场全年市场份额中依旧保持了第一的位置(并且是中国 CDMA 手机市场份额第一，各省手机市场占有率第一)。

### 1 背景

#### 1) 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。

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。

#### 2) 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。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。

#### 3) 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。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。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。

### 2 问题

### 1) 前期调查:

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。

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。

### 2) MOTO 全貌

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。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。

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。

## 3 策略

### 1) 产品部分

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)。

据西门子公司所做的调查发现: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。

2002 年 1 月 11 日,V70 作为摩托罗拉 2002 年度首款新品闪亮登场。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。

## 2) 市场推广部分

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。

## 3) 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。

摩托罗拉率先推出全面到位的个性化解方案，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、浏览电子图书、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。

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 后 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。

#### 4 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”；“带给我一个信息——摩托罗拉在改变，叫消费者不妨去接受、去了解一下”；“感觉摩托罗拉融入了我们的生活，是生活中的一部分”；“这个广告告诉你一个信息就是摩托罗拉在改变”；“MOTO 有一种激情”；“我感觉到它不仅是叫 MOTO，而且是生活上的一部分”；“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。（1491 期 《MOTO！作秀总是难免的》，吴晓燕，《中国经营报》2003-01-20）

思考题：

- 1.对摩托罗拉公司是市场营销策略有何评价？
- 2.从摩托罗拉公司的营销策略中可以得出什么启示？

## 案例 43 可口可乐新配方饮料的失败

### 1. 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市场上的“Number1”，可口可乐占据了全美 80% 的市场份额，年销量增长速度高达 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意图十分明显，通过大量动感而时尚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。由于该广告系列适宜青少年口味，以心理的冒险、青春、理想、激情、紧张等为题材，于是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。由于百事可乐口感稍甜、柔和，因此，百事可乐公司此番现场直播的广告中的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。

### 2. 市场营销调研

为了着手应战并且得出为什么可口可乐发展不如百事可乐的原因，可口可乐公司推出了一项代号为“堪萨斯工程”的市场调研活动。

1982 年，可口可乐广泛地深入到 10 个主要城市中，进行了大约 2 000 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？”“可口可乐味变得更柔和一些，您是否满意？”等问题。

调研最后结果表明，顾客愿意尝新口味的可乐。这一结果更加坚定了可口可乐公司的决策者们的想法——秘不宜人，长达 99 年的可口可乐配方已不再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。在新可乐推向市场之初，可口可乐公司又不惜血本进行新一轮的口味测试。可口可乐公司倾资 400 万美元，在 13 个城市中，约 19.1 万人被邀请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，新可乐推向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了争取市场，不惜又一次投入巨资帮助瓶装商们重新改装生产线。

在新可口可乐上市之初，可口可乐又大造了一番广告声势。1985 年 4 月 23 日，在纽约城的林肯中心举办了盛大的记者招待会，共有 200 多家报纸、杂志和电视台记者出席，依靠传媒的巨大力量，可口可乐公司的这一举措引起了轰动效应，终于使可口可乐公司进入厂变小“时代”。

### 3.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”受到了原可口可乐消费者的排挤。

开始，可口可乐公司已为可能的抵制活动作好了应付准备，但不料顾客的愤怒情绪犹如火山爆发般难以驾驭。

顾客之所以愤怒是认为 99 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美国精神的体现，放弃传统配方的可口可乐意味着一种背叛。在西雅图，一群忠诚于传统可乐的人组成“美国老可乐饮者”组织，准备发起全国范围内的“抵制新可乐运动”。在洛杉矶，有的顾客威胁说：“如果推出新可乐，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和 1 500 多个电话。

为数众多的批评，使可口可乐迫于压力不得不开通 83 部热线电话，雇请大批公关人员水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。在嗣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。可口可乐公司又一次恢复厂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。

在不到 3 个月的时间内，即 1985 年 4—7 月，尽管公司曾花费了 400 万美元，进行了长达 2 年的调查，

但最终还是彻底失算了！

思考题：

1.如果你是一名可口可乐公司营销人员，你可以在新可乐遭受失败之际，给公司提出什么样的解决方案？

2.从新可口决策之误的教训中可得到哪些启示？

#### 案例 44 “爱迪塞尔”——败笔之作

在历史上，福特汽车公司的业绩曾出现过巨大的起伏。在 20 世纪 50 年代末，福特汽车公司开发了一种新型车“爱迪塞尔”，其结果未能如愿，而是一败涂地。然而，时隔 5 年之后，福特公司生产的新型车“野马”却获得了惊人的成功。

“爱迪塞尔”是福特汽车公司生产的中档车，1957 年 9 月投入市场。通常美国汽车制造商都是在 10 月份才推出下一年度将上市的新车，福特汽车公司提前 1 个月推出“爱迪塞尔”，目的在于抢先引起顾客的关注，免得顾客在 10 月份的众多新车中挑花了眼。福特汽车公司为“爱迪塞尔”制定了一个目标：1958 年达到 3.3%~3.5% 的汽车市场占有率，即如果美国汽车市场一年销售 600 万辆汽车，那么“爱迪塞尔”每年应售出 20 万辆左右。但是公司主管们认为这个估计过于保守，他们觉得这种新车的年销量肯定大大超过 20 万辆。为了“爱迪塞尔”的问世，福特汽车公司已经进行了长达 10 年的准备和研究。对福特汽车公司而言，它太需要像“爱迪塞尔”这样的中档车了。下面我们来仔细看一看“爱迪塞尔”诞生的前后过程。

**产品创意** 福特汽车公司推出“爱迪塞尔”这样的中档车的经营构想应该说是合理的。美国已经形成了一股中档车的潮流。如 Panliac、Oldsmobile、Buick、Dodge、Desolo、Mercury 等中档车以前仅占五分之一的市场份额，而到 50 年代中期，其市场份额达到三分之一。经济指标预示：在 60 年代，低档车需求量将下降，中档车需求量将上升。按 1956 年不变价格计算，个人可支配收入从 1938 年的 1380 亿美元升至 1956 年的 2870 亿美元。据预测，1965 年将达到 4000 亿美元。而且，个人收入中用来购买轿车的比重也已从 1939 年的 3.5% 升至 1950 年中期的 5.5%——6.0%。显而易见，外部经济环境对像“爱迪塞尔”这样的中档车有利。

福特汽车公司在中档车领域实力一直偏弱。通用汽车公司有 Panliac、Buick、Oldsmobile 等中档车，克莱斯勒汽车公司有 Dodge、Desolo，而福特汽车公司仅有 Mercury，且产量十分有限。

有研究显示，每年五分之一拥有旧低档车的人会将低档车换成中档车。当“雪佛兰”车主换车时，87% 的人选通用汽车公司 3 种中档车的一种。当“普利茅斯”车主换车时，47% 的人买克莱斯勒公司的 Dodge 和 Desolo。而当福特车主换车时，只有 26% 的人买福特公司产的 Mercury——福特汽车公司在这一价位上的唯一车型。福特汽车公司的经理们把这种现象称为“现代商业中最慈善的行为”。因为，“福特”车主的升级换代往往便宜了通用汽车公司。这种情况下，福特汽车公司引入“爱迪塞尔”看来是必要的了。

**市场调查** 福特公司对“爱迪塞尔”的市场调查持续了整整 10 年。调查者认为应当生产出一种蓬勃向上、充满活力的新型车，这种新车的目标顾客是年轻的经理或白领职员，对新车进行的广告和促销活动应集中于这一主题：这种车显示了车主高尚的社会地位。这种车还应当有一个好名字，为此，调查者收集了近 2000 个名字，并派人在纽约、芝加哥、威罗朗、密歇根等大城市的街头向行人征询意见。

后来，“爱迪塞尔”——亨利·福特独生子的名字——被提议为车名，但是亨利·福特的孙子们——

福特二世、本森和威廉·莱对以他们父亲的名字为车名不太满意。而且，“爱迪塞尔”与“柴油机”和“滞销”发音相近。但是，在董事会上，董事们最后还是选定“爱迪塞尔”作为新车的车名。

产品设计 “爱迪塞尔”的设计始于 1954 年。为了能设计出一种与众不同而又十分美观的车形，设计者对现有的汽车作了广泛的研究，甚至跑到十层高的大楼顶上去观察在街道上行驶的汽车顶部的特征。市场调查者们也广泛征询了消费者的意见。各个设计组都拿出自己的方案，并制成模型，最终挑出一个令各方面都比较满意的方案。

这个方案就是垂直的散热器、按键传动装置和豪华设施。一些经理把“爱迪塞尔”的垂直散热器比作是 30 年代的古典车——“拉歇尔”和“波尔·罗”。按键传动也被喻为是当代科技点睛之笔：车盖、手刹、传动装置统统采用按键控制，甚至可以用一根牙签操纵汽车打开前后盖(这也是“爱迪塞尔”的销售人员向顾客炫耀该车的易操作性时的示范做法)。

“爱迪塞尔”车型庞大，而且动力较大，高达 345 马力。设计者希望借此突出“爱迪塞尔”的运动气息或青春色彩，从而达到吸引年轻顾客的目的。

分销 新型的“爱迪塞尔”并未通过福特汽车公司原有的销售网进行销售，而是专门为它重新建立了一个独立的总部和销售网。其销售网包括 1 200 家经销商，而且大部分经销商只出售“爱迪塞尔”。公司决策者认为，为“爱迪塞尔”新建独立分销机构，虽然加大了固定成本，但这种对“爱迪塞尔”实施独立经营核算的做法可以刺激生产和销售的积极性。

对“爱迪塞尔”经销商的选择也是经过深思熟虑的。经销商的声誉、设施、销售、管理能力、种族观念、竞争意识等都是严密考察的重要方面。“爱迪塞尔”的经销商分布于全国 60 个大城市。可以说，“爱迪塞尔”拥有位置最好的销售点。“爱迪塞尔”总部还为经销商配备了熟悉业务的助手，以便为购车顾客提供更好的服务。

促销 1957 年 7 月 22 日，“爱迪塞尔”第一个促销广告出场了。在《生活》杂志上，刊登了“爱迪塞尔”飞驰而过的模糊照片，并标注“最近公路上将有一些神秘轿车出没”。在以后的广告中，又刊登了带有覆盖物的“爱迪塞尔”的照片。直到 8 月底，“爱迪塞尔”才露出了它的真面目。

在广告商的选择上，福特汽车公司也颇费了一番思量。它没有找以往的老代理商，而是选择了一些从来没有做过汽车广告的大型广告代理公司。整个广告平静而自信，尽力避免使用“新”字。因为根据策划，广告应尽量平淡，不能喧宾夺主。由此，也掩盖了新车本身的光芒。

销售经理多尔还坚持认为：应对“爱迪塞尔”的外形采取严密的保密措施，以激发公众的好奇心。所以，“爱迪塞尔”的广告是在隔离环境下印制的，“爱迪塞尔”在运入各销售点时也带有覆盖物，甚至连新闻界也没有“爱迪塞尔”的照片。为推出“爱迪塞尔”，福特汽车公司花费了 5 000 万美元的广告费用。

结局 经过精心策划，“爱迪塞尔”于 1957 年的 9 月 4 日正式面世。第一天，就收到了 6 500 份订单。这是比较令人满意的，但也出现一些不太妙的兆头。一位同时经销“爱迪塞尔”和“别克”的经销商

声称：有一些顾客看了“爱迪塞尔”后却当场买了“别克”。

在以后的几天内，销量急剧下降。10 月份的前 10 天仅售出 2 751 辆，平均每天不足 300 辆。而根据最低 20 万辆的年销售量估算，每天应售出 600~700 辆。在整个 1958 年，仅售出 34 481 辆，还不到原计划的五分之一。

1958 年 12 月又推出了“爱迪塞尔”第二代。新一代“爱迪塞尔”小一些、轻一些，马力也小一些，售价比第一代低 500 到 800 美元。这次情况稍好。

不久以后，“爱迪塞尔”分部并入了“林肯—麦库里—爱迪塞尔”分部。1959 年 10 月中旬，“爱迪塞尔”第三代上市，但市场反应冷淡，终于在 1959 年 11 月 19 日，“爱迪塞尔”停产了，整个计划以失败而告终。

在 1957 至 1960 年间，福特汽车公司仅售出 109 466 辆“爱迪塞尔”，损失巨大。

在分析“爱迪塞尔”的失败原因时，有关人士指出：除产品和促销策略存在失误以外，该车投放市场的时机也有问题，正遇上 1958 年的经济萧条时期，中档车市场缩小，微型车走俏。此外，该车的重要特点之一是马力特别大，能够吸引充满青春活力和喜爱运动的年轻人。但是国家为了保障驾车者的安全，制定了法律禁止在广告中宣传汽车马力，使该车的这一优点不能广为人知。

思考题：

1.“爱迪塞尔”进入中档车市场为什么没有成功？你认为在当时的情况下，应如何做才能使“爱迪塞尔”获得成功？



## 案例 45 “野马”——起死回生之作

在“爱迪塞尔”停产后仅 4 年多，福特汽车公司于 1964 年 4 月 17 日又推出了“野马”。“野马”成为美国汽车工业史上最成功的新车型之一。

### “野马”问世时美国汽车工业的发展现状

从 1954 年到 1964 年的 10 年间，美国汽车工业界发生了重大变化。外国汽车从 1955 年开始大规模进入美国市场，这些节油的进口微型汽车悄悄地改变了美国汽车工业的格局。许多美国著名汽车企业被迫压缩战线，终止了一些型号汽车的生产或被兼并甚至倒闭或尝试生产类似进口货的微型车。

1960 年，肯尼迪当选美国总统。他的成功被视为年轻一代的胜利，美国人更加推崇青春与朝气，认为这才是这个时代的特征。肯尼迪上台后面对的是停滞的经济，他决心采取增加可支配收入的减税政策来刺激美国经济的复苏。由于人们对美国经济的信心得到了恢复和增强，1962 年美国汽车市场逐渐复苏起来。1963 年，美国政府又下调了汽车消费税。1964 年的经济状况更加令人乐观，可支配收入比 1962 年上升了 35%，而且信用卡开始流行起来，这大大促进了汽车的销售。另一个好消息是，美国拥有两辆汽车的家庭正在增加，至 1964 年这样的双车家庭将达到 70 万户。

60 年代初期，人们还认识到，汽车既是代表成熟的标志，又是显示成熟的方式。因此，年轻人对汽车有着天然的迷恋。汽车制造商和经销商们均意识到：15~24 岁的年轻人正在组成一个生机勃勃且不断扩大的市场。人口调查表明，到 1970 年美国 20~24 岁的人口将增加 54%，而 15~19 岁的人口将增加 41%。年轻人口的增长速度大大高于美国总人口的增长速度。

此外，受肯尼迪总统带来的青春浪潮的影响，许多中老年人也被年轻人的兴趣及偏好所感染，他们积极地参加到年轻人的活动中去，如：打高尔夫球、打网球等等。福特汽车公司的市场调查还发现，越来越多的人开始购买洋溢着青春朝气的跑车。

### “野马”产品开发

汽车推销员出身的艾柯卡，对顾客的需求有着惊人的敏感。他立即建议福特汽车公司迅速迎合年轻人市场，开发具有运动型跑车外观的新车型。

艾柯卡提出的标准是：新车的价格不仅中等收入的人可以轻易负担，而且低收入的年轻人也可以承受。此外，这种新车还必须要有后座和后备厢，借以满足小家庭的需要。如果有可能的话，这种新车还要力争成为准备购买第二辆汽车的家庭的首选车型。

当年福特的“爱迪塞尔”的开发耗资 2 亿美元，市场调查历时 10 年之久。而如今福特推出的这款新车只用了 6500 万美元的开发费用。这主要是因为这款新车在许多方面采取了“拿来主义”，它是福特汽车公司许多成熟技术的混合体，例如，它的六缸发动机和传动装置就直接照搬 Falcon 型车。除了设计外形有一些开销外，这种新车最大的研发费用是用来设计悬架防震系统。

为了提高新型车对顾客的吸引力，满足不同档次顾客的需求，艾柯卡特别为它准备了多种可选配置，

从而使顾客尽可能地在基本车型上演变出更符合他的偏好的个性化来。仅传动器一项，顾客就可以有 3 种选择：自动挡、四档、三档。此外，行李架、方向助力系统、刹车碟、空调、转速表、时钟等也均为选配件。为了迅速抢占市场并吸引年轻人，这种新型车的基本配置型售价仅为 2 368 美元。

为了确定新车的售价，福特汽车公司特地邀请来 52 对夫妇参观样车。当他们告诉这些夫妇新车售价为 3 500 美元时，这些人给新车挑了一大堆毛病。但当他们改口说售价为 2 500 美元时，顾客们则觉得该车风格独特，而且车厢空间宽敞舒适。

福特汽车公司从上千个征名中选出小野马、美洲豹、美洲狮、雄驹、野马、猎豹等 6 个名字。最后，“野马”成为新型车的车名。这是美国空军在第二次世界大战中服役的著名战斗机的名字，艾柯卡认为它“给人带来天高地远的激情，而且是地地道道的美国味儿”。

### 促销

为了推销“野马”，福特汽车公司在电视和印刷传媒上做了铺天盖地的广告，力争在最短的时间内让“野马”的形象覆盖到美国的每一寸土地。家庭、妇女、年轻人都是“野马”瞄准的目标顾客。

1964 年 4 月 2 日，“野马”正式登场尚有两周时间，福特汽车公司的广告战打响了。美国三大电视网同时出现了“野马”广告。在一个月內，三大电视网为“野马”播出了 25 个内容各异的广告节目，美国 95% 的家庭从电视中看到了“野马”，每户平均收看了 11 次。“野马”还在 191 份报纸上做了彩色广告，在 2612 家报纸上做了黑白广告。此外，《生活》、《观察》、《读者文摘》、《周六晚邮》等 20 余家全美发行的大型杂志也刊登了“野马”的四彩页广告。在两个月內，“野马”广告在收音机中平均每周出现 60—70 次。

福特汽车公司还与其他公司联手为“野马”摇旗呐喊，AMT 玩具公司出售 1 美元一个的“野马”模型玩具；假日饭店下属的 200 多家旅店的大厅内陈列着“野马”，该饭店的经理们都配备了一辆“野马”；全美 15 个最繁忙的飞机场的候机大厅里也摆放着“野马”，Sea&Ski 眼镜公司推出了名叫“野马”的新式太阳镜；几家著名的百货商店用“野马”车作为货架来陈列商品；美国的“微笑小姐”大赛用“野马”作为奖品；1964 年的 500 英里汽车大奖赛指定“野马”为工作专用车，

“野马”把美国搅得沸沸扬扬，一下子就上了《时代》和《新闻周刊》杂志的封面。

### 结局

“野马”火了。1964 年 4 月 17 日，福特的经销商们正式将“野马”介绍给顾客们。顾客的热烈反应令经销商们大喜过望，同时又措手不及。有一位经销商不得不紧锁展销室的大门，以防门外拥挤的顾客挤坏室内的设施。“野马”上市不足一周，就有 400 万顾客光顾了经销商的展厅。

福特汽车公司原来预计，“野马”第一年的销量为 7.5 万辆。但现在看来，第一年就可突破 20 万辆。于是，福特公司新建了第二条“野马”生产线，使该车的年产量达到 36 万辆。但这仍未能满足市场需求，第三条“野马”生产线又上马了。

绝大多数购买“野马”的顾客都从长长的选购订单中按自己的喜好为“野马”车选配了附加装置，平均下来每位顾客在购买“野马”车时为选配件花费了 1 000 美元。“野马”问世的头两年中，福特汽车公司从该车上赚取了 11 亿美元的利润。（资料来源：蒋彬主编．企业经营管，理经典案例分析．北京：时事出版社，1997）

思考题：

- 2.与“爱迪塞尔”相比，“野马”有哪些突破？
- 3.若分析“野马”车豪华配件的市场情况，你认为应考虑哪些因素？如何分析这些因素对顾客的影响？

## 案例 46 沃尔玛的营销策略

美国和全球第一大零售商沃尔玛 2001 年业绩喜人，非常有可能超过美国石油巨擘埃克森石油公司，荣登世界第一大公司的宝座（500 强第一）。据法新社报道，拥有 45 年历史的沃尔玛如今在全球拥有 4150 家连锁店，其 2001 财政年度的收入超过了 2200 亿美元。在过去的 20 年中，沃尔玛以每年 20% 的增长速度膨胀，业务迅速扩张。

沃尔玛的创始人山姆·沃尔顿于 1945 年在小镇本顿威尔开始经营零售业，经过几十年的奋斗，终于建立起全球最大的零售业王国。山姆·沃尔顿曾经被《财富》杂志评为全美第一富豪，因其卓越的企业家精神而于 1992 年被布什总统授予“总统自由勋章”，这是美国公民的最高荣誉。沃尔玛是全美投资回报率最高的企业之一，其投资回报率为 46%，即使在 1991 年不景气时期也达 32%。虽然其历史并没有美国零售业百年老店“西尔斯”那么久远，但在短短的 40 多年时间里，它就发展壮大成为全美乃至全世界最大的零售企业。目前，沃尔玛的年销售额相当于全美所有百货公司的总和，而且至今仍保持着强劲的发展势头。相比之下，我国北京、上海和广州的一些大型百货公司年销售额只有几十亿人民币，与沃尔玛相差之大，令人咋舌。如今沃尔玛店遍布美国、墨西哥、加拿大、波多黎各、巴西、阿根廷、南非、中国、印尼等处。

它在短短几十年中有如此迅猛的发展，不得不说是零售业的一个奇迹。

沃尔玛公司最基本的特点是：一、由友善的员工以较低的价格、独到的顾客服务向消费者提供种类齐全的优质商品，其经营的核心是：天天平价，物超所值，服务卓越。二、使用领先的信息技术和后勤系统不断地大幅降低其运营成本。三、迫使其供应商进行流程改造，使他们同沃尔玛一样致力于降低成本的运作，如对供应商的劳动力成本、生产场所、存货控制及管理工作进行质询等。本版将分两次对沃尔玛的经营进行总结，其中很大一部分是沃尔玛在中国经营的现状。

### 1. 沃尔玛的经验顾客导向

1) 顾客第一。沃尔玛坚信，“顾客第一”是其成功的精髓。沃尔玛的创始人山姆·沃尔顿曾说过：“我们的老板只有一个，那就是我们的顾客。是他付给我们每月的薪水，只有他有权解雇上至董事长的每一个人。道理很简单，只要他改变一下购物习惯，换到别家商店买东西就是了”。沃尔玛的营业场所总是醒目地写着其经营信条：“第一条：顾客永远是对的；第二条：如有疑问，请参照第一条。”

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

另外，沃尔玛还从顾客需求出发提供多项特殊的服务类型以方便顾客购物：

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

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

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

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

6) 送货服务。一次购物满 2000 元或以上，沃尔玛皆可提供送货服务，在指定范围内收取廉价的费用因为商品价格中不含送货成本。

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

## 2. 沃尔玛的经验天天低价

1) 让利顾客。沃尔玛一直都特别重视价格竞争，长期奉行薄利多销的经营方针。

沃尔玛的名言是：“一件商品，成本 8 角，如果标价 1 元，销售数量就是标价 1.2 元的 3 倍 我在一件商品上所赚不多，但卖多了，我就有利可图。”所以，沃尔玛提出了一个响亮的口号：“销售的商品总是最低的价格”，为实现这一承诺，沃尔玛想尽一切办法从进货渠道、分销方式、营销费用、行政开支等一切办法节省资金，把利润让给顾客。

2) 争取低廉进价。沃尔玛避开了一切中间环节，直接从工厂进货，其雄厚的经济实力使之具有强大的议价能力。更重要的是，沃尔玛并不因自身规模大、实力强而肆意损害供应商来增加自身利润，而是重视与供应商建立友好融洽的协作关系，保护供应商的利益。沃尔玛给予供应商的优惠远远超过同行。美国第三大零售商凯马特对供应的商品平均 45 天付款，而沃尔玛仅为平均 29 天付款，大大激发了供应商与沃尔玛建立业务的积极性，从而保证了沃尔玛商品的最优进价。

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

(1) 高效率的配送中心——沃尔玛的供应商根据各分店的订单将货品送至沃尔玛的配送中心，配送中心则负责完成对商品的筛选、包装和分检工作。沃尔玛的配送中心具有高度现代化的机械设施，送至此处的商品 85% 都采用机械处理，这就大大减少了人工处理商品的费用。同时，由于购进商品数量庞大，使

自动化机械设备得以充分利用，规模优势充分显示。

(2) 迅速的运输系统——沃尔玛的机动运输车队是其供货系统的另一个无可比拟的优势。在 1996 年的时候，沃尔玛就已拥有了 30 个配送中心，2000 多辆运货卡车，保证进货从仓库到任何一家商店的时间不超过 48 小时，相对于其他同业商店平均每两周补货一次，沃尔玛可保证分店货架平均每周补两次。快速的送货，使沃尔玛各分店即使只维持极少存货也能保持正常销售，从而大大节省了存贮空间和费用。由于这套快捷运输系统的有效运作，沃尔玛 85% 的商品通过自己的配送中心运输，而凯马特只有 5%，其结果是沃尔玛的销售成本因此低于同行业平均销售成本 2%~3%，成为沃尔玛全年低价策略的坚实基础。

(3) 先进的卫星通讯网络——沃尔玛巨资建立的卫星通讯网络系统使其供货系统更趋完美。这套系统的应用，使配送中心、供应商及每一分店的每一销售点都能形成连线作业，在短短数小时内便可完成“填写订单—各分店订单汇总—送出订单”的整个流程，大大提高了营业的高效性和准确性。

4) 营销成本的有效控制。沃尔玛对营销成本的控制非常严格。沃尔玛的广告开支仅相当于美国第二大连锁店西尔斯的 1/3，每平方英尺销售额比美国第三大连锁店凯马特高一倍。沃尔玛的营销成本仅占销售额的 1.5%，商品损耗率仅为 1.1%，而一般美国零售商店这两项指标的平均值分别高达 5% 和 2%。这些都使得沃尔玛实施低价策略的实力进一步加强。

### 3. 沃尔玛的经验激励员工

1) 沃尔玛拥有近 130 万员工。沃尔玛的员工不是被称为“雇员”，而是被称为“合作者”或“同事”。山姆·沃尔顿提出“关心自己的同事，他们就会关心你”，培养职工“爱公司如爱家”的精神。公司对员工利益的关心并不只是停留在口头上或是几条标语式的企业文化理论，而是有一套详细而具体的实施方案。公司将“员工是合伙人”这一概念具体化的政策是三个互相补充的计划：利润分享计划，雇员购股计划，损耗奖励计划。

(10) 利润分享计划。公司保证每一个在公司工作了一年以上，以及每年至少工作 1000 小时以上的员工都有资格分享利润。运用一个与利润增长相关的公式，沃尔玛把每个够格的员工的工资按百分比归入这个计划，员工们离开公司时可以现金或股票方式取走这个份额。

(2) 雇员购股计划。员工可以通过工资扣除方式，以低于市值 15% 的价格购买股票。

(3) 损耗奖励计划。因为损耗是零售业的大敌，沃尔玛控制这一批漏的方法是与员工们共享公司因减少损耗而获得的赢利。如果某家商店将损耗控制在公司的目标之内，该店每个员工都可获得奖金，最多可达 200 美元。结果，沃尔玛的损耗只是行业平均水平的一半。而且，它还促使员工们彼此增加了信任感。

(4) 例会制度。沃尔玛把每周的例会定在星期六早晨。例会是探讨和辩论经营思想、管理战略的地方。在会议上可以提出建议，表扬先进，发现问题并讨论解决办法。这样，发现的问题马上在周末就可以及时解决，而不必等到下星期。沃尔顿说，星期六晨会是沃尔玛文化的核心。它的基本目的是交流信息，减轻每个人的思想负担，团结队伍。公司经常在星期六晨会后举行联谊活动，喊口号、鼓劲、联欢，减轻

每一个员工的负担，使员工身心得到愉悦，同时也增强了凝聚力、团结了队伍。员工们很容易把星期六联欢所产生的欢娱气氛带到工作中去，而这正是沃尔玛所追求的“让商店保持轻松愉快的气氛”。

（5）微笑服务。公司还规定每一位员工进店的第一天起就举手宣誓，保证顾客在走到离售货员 3 米时，就要上前打招呼，笑脸相迎。为了培训员工，公司还成立了沃尔顿研究院，尽可能给员工最佳的培训。公司掀起“给总经理写信”的运动，鼓励员工给总经理写信。这些都表明公司注意倾听来自基层的声音。因为沃尔玛的信条是“接触顾客的是第一线的员工，而不是坐在办公室里的官僚”。这种体制保证了信息的及时反馈，同时也促使员工提出了许多改善管理的卓有成效的建议。所有这些构成了独特的沃尔玛文化，它是支撑这个零售业巨人的中流砥柱。

#### 4. 沃尔玛的经验永远领先一步

永远领先一步。除了三大竞争法宝之外，沃尔玛还有一个异常突出的特点，即永远领先一步的经营思想和策略。具体表现为以下几个方面：

1) 最新的立体战略。当沃尔顿与其合伙人已有 15 家富兰克林 50~10 美分特许商店时，一种新的业态产生了，即在城区出现的早期折扣店。沃尔顿以其独到的敏锐眼光看到，类似的商店可能在农村和小城镇市场有发展潜力，但他向合伙人建议在小城镇开办折扣店的设想遭到了拒绝。按美国零售业经营常识，在人口不到 5 万的小城镇开办折扣店是行不通的，但沃尔顿却以惊人的魄力打破了惯例。1962 年，沃尔顿与其兄弟一起开设了第一家沃尔玛折扣店，此后更不断扩张渐成燎原之势。当连锁之风盛行全球，传统连锁店将经营、定价、促销权高度集中在公司一级时，沃尔玛又一次反其道而行之。沃尔玛物流管理中心的交叉装卸法就是将需求控制逻辑倒装过来，令顾客在其所需的时间和地点拉动产品，从而真正达到最有效的满足顾客要求。沃尔顿早年服役于陆军情报团的经历使其特别重视信息沟通。事实上，在沃尔玛的庞大的集团式购销网络中，以卫星通讯和电脑管理所代表的信息化高科技联络方式起着举足轻重的作用。80 年代初，当其他零售商还在钻“信息化”这个问题的牛角尖时，沃尔玛便与休斯公司合作，花费 2400 万美元建造了一颗人造卫星，并于 1983 年发射升空和启用。沃尔玛先后花费 6 亿多美元建起了目前的电脑与卫星系统。借助于整套的高科技信息网络，沃尔玛的各部门沟通、各业务流程都可以迅速而准确畅通地运行。正如沃尔顿所言：“我们从我们的电脑系统中所获得的力量，成为竞争时的一大优势”。

2) 有理有节的扩张策略。沃尔玛有整套的扩张策略。在业态上，沃尔玛选择了以 60~80 年代刚好处于业态寿命周期中成长期的折扣店，从而最有利于早期扩张。在产品和价格决策上，沃尔玛以低价销售全国性知名品牌，从而赢得了顾客的青睐。在物流管理上，采用配送中心扩张领先于分店扩张的策略，并极其慎重地选择营业区域内的最合适地点建立配送中心。在地点上，采用以垄断当地市场后再向下一个邻近地区进攻的基本原则和在配送中心周围布下大约 150 个左右的分店的策略。在数量上，沃尔玛更始终保持了极其理智的控制。在店铺数量上沃尔玛少于凯马特，但却毫不妨碍其销售额上的优势和行业公认的领袖地位。在跨国业务上，沃尔玛也是相当有节制的。沃尔玛海外投资相当稳健，直至最近才逐步涉足加拿大、

南美、亚洲和欧洲国家，海外销售额不足销售总额的 1%。但 2000 年 1 月结束的财务年度中，沃尔玛国际分部公布了它第一笔营业利润——2400 万美元。

## 5. 沃尔玛在中国本土化战略

1) 管理团队本土化。沃尔玛明白，要真正实现其全球扩张的战略，在中国扎下根，就必须坚决地实行本土化战略。沃尔玛公司一直以其良好的团队建设及对员工的有效培训著称。1996 年在中国开设第一家商店之前，沃尔玛曾花了整整 8 个月的时间对其主管级以上的管理层进行系统的培训。尽管到目前为止，沃尔玛的决策层基本上仍然是美国人，但它希望在今后几年，创建基本上能够自治的、由本地人员管理的团队，这些本地管理人员将负责当地的人力资源、财务及营运。管理人员将被授权灵活地处理沃尔玛的章程，以便更好地为当地市场服务。一个很好的例子是现任沃尔玛大连店的总经理郑毅伟先生，就是早期在深圳洪湖店任主管的大连人。

2) 采购本土化：“采购中国”是沃尔玛中国发展战略的一部分。本土化采购不仅可以有效地节约成本，而且还能促进与当地政府、商界的关系，可谓一举两得。沃尔玛中国公司经营的商品有 95% 以上是由中国生产的。2000 年，沃尔玛在中国直接采购和通过供应商间接采购的中国产品总额，超过了任何一家外贸出口企业的业绩。如果按照每个工业职工年均产品销售收入 10 万人民币计算，沃尔玛公司的采购额相当于解决了我国 80 多万人的就业问题。

3) 经营方式本土化：这几年，沃尔玛除了在中国培养人才外，进行适应中国市场的调整也一直在进行。近来，沃尔玛新开设的分店和最初进入中国开设的店铺已经有不小的变化，调整的范围不仅包括产品结构，还涉及到经营方式，沃尔玛在深圳华侨城和大连新开设的店铺都出现了专柜国外沃尔玛店没有专柜，而且，沃尔玛也和中国的零售企业一样，对供应商的付款，也延长了账期——给供货商的货款结算周期从以往的 3~7 天一举延长到 2 个月，这将大大改变沃尔玛的商业风格。

沃尔玛在中国的本土化战略已初见成效。今天，沃尔玛已不再向中国顾客竭力推销折叠梯或可供一年食用的酱油。相反，它开始卖 1 美元左右的烤鸡，举办吃西瓜大赛，还在一家新开的店铺里教销售人员跳 Macarena（一种现代舞），这些举动都得到了顾客的积极反应。正如《华尔街日报》在一篇文章中所写的：在中国登陆 5 年后，沃尔玛已不再像初来乍到时那样手足无措了。

## 6. 沃尔玛在中国政府公关

1) 搞好关系。在中国加入 WTO 前，中国零售业并不是一个全面开放的市场，政府的认可与支持显得尤其重要。早在 1992 年，沃尔玛就拿到了中国经营零售业的许可证，而每进入一个城市，都与当地的政府建立良好的关系。

2) 遵纪守法。进入中国市场之初，沃尔玛在深圳摸索经验的同时，在对外扩张上一直保持少有的谨慎。尽管沃尔玛早就筹划进入部分重点地区，但只要政府不批准，沃尔玛便不去开店。因此沃尔玛在政府眼中，也是副遵纪守法的形象。



3) 多行善事。除了以优良的出口采购业绩得到主管部门的青睐以外, 沃尔玛还形成惯例, 邀请中国的政府官员访问沃尔玛在本顿维尔的总部, 向沃尔玛商店所在地的福利机构捐款, 甚至还建立过一所学校。结果是, 沃尔玛往往能得到它所希望要的位置建立分店。2000 年 4 月份, 沃尔玛和大连市政府公布了建立一项新的巨型超市的计划, 该超市位于该市新建的足球场的下方。该店在开业的第一周内就吸引了 100 万人。

沃尔玛建立与政府良好关系的努力效果十分显著。2001 年初, 由于涉嫌非正当途径进入中国市场, 在向中国政府道歉之后, 沃尔玛的主要竞争对手家乐福开店的速度不得不放慢。而在家乐福被“叫停”后不到一个月, 沃尔玛就拿到了中央政府在国内外一些城市的开店许可证。

思考题:

1. 试分析沃尔玛“天天低价”的支撑基础。
2. 沃尔玛的成长对国内流通企业发展的启示是什么?

## 案例 47 亚马逊书店的网络营销策略

亚马逊书店是世界上销售量最大的书店。它可以提供 310 万册图书目录，比全球任何一家书店的存书要多 15 倍以上。而实现这一切既不需要庞大的建筑，又不需要众多的工作人员，亚马逊书店的 1600 名员工人均销售额 37.5 万美元，比全球最大的拥有 2.7 万名员工的 Barnes & Noble 图书公司要高 3 倍以上。

下面就让我们来看看这个零售网站的商业战略和提供的功能。

### 1. 页面布置 (Site-map)

该公司的页面布置非常合理，其 Site-map 如图所示。例如，在其书籍销售页面中，整个页面主要分为三列，左边一列是当日的礼物介绍和一些进入其他页面的超级链接，中间一列是一系列的主题分明的广告和最佳书籍简介以及购物指南，右边一列是其他两个主页（音乐类和影视类）的最新动态和产品排行榜。这种菜单和页面布置方式，使得产品分类清晰，便于用户购买。同时，不同类别和主页之间又有相互交叉，有助于公司对多种产品的推销。另外，在每个页面左上角最显眼的地方都放置了 Search 功能按钮，使得用户能够方便查询和购买。

### 2. 运作活动

由于亚马逊书店是一家书籍和电子音像产品的零售业公司，它本身并不涉及产品的生产，所以，从它的网页中很少能够看到涉及生产价值活动的部分。值得注意的是，我们仍旧可以从其网页上看到产品的客户化职能。它是如何运作的呢？如果你要在 amazon.com 站点买一本书并再次访问该站点，屏幕上就会出现欢迎你回访的内容。通过分析你的当前购买习惯及你已经做出的对其他书的估量，屏幕上将建议你购买几种你可能喜欢的新书。而且系统能记住你的个人信息，这样，以后还要买书，就不用输入个人信息，只需输入顾客号，用鼠标点击就能买书了。

### 3. 购买过程

进入亚马逊书店站点后，首先顾客可以通过各种检索手段找到自己想要买的书：把它放入手推车中；然后可以选择继续或付款；在手推车屏幕中，顾客还可以任意删减已选中的书；挑选完毕之后进入付款主页，在这里顾客可以选择付款方式；如果是礼品还可以附上赠言，甚至还可以选择礼品包装纸；最后可以选择交货方式和地点。

### 4. 进货

进货通常是企业面对特定的供应商的，包括对原材料（书籍、CD 等）的搬运、质量检查、仓储、库存管理、车辆调度和向供应商退货等等。由于这一部分的电子商务主要面向供应商和公司的内部事物，所以在网上很少能看到这一方面的内容。据了解，亚马逊书店的进货比传统书店有很大的优势，传统书店一般要配足 160 天的库存才能提供足够的购书选择，而进来的图书 45 天至 90 天后必须向分销商或出版社付款，因此必须承担 4 各月的图书成本。而亚马逊书店只保留 15 天的库存，且买主又是用信用卡立即付款，因此手中总有 1 各月左右的免息流动资金。

## 5.发货

发货是在顾客购买了商品之后，公司对商品的订货处理、库存管理、发送货物、车辆调度等等。这一部分的功能在亚马逊书店的网页上有所体现。

在运输管理中，亚马逊书店会给顾客多种运输方法的选择。对于不同的运输方法，货物运输需要的时间和运费是不同的，顾客可以灵活地选择所需要的运输方式。

至于其他的库存管理和车辆调度等其他的发货后勤功能则无须客户操心，属于公司的内部管理。可以推想，在公司的电子商务的内部系统中，是一定有这一重要的部分的。不过，对于我们顾客来说，这些部分我们是看不到的。

## 6.电子支付

亚马逊书店提供了多种支付方式，目前有信用卡支付、离线支票支付。它在安全保证上是怎么做的呢？在亚马逊书店的主页中，有专门对其安全可靠性的说明页，它对电子支付系统做了 100%的保证：（安全技术，我们的安全服务软件是符合工业标准并且是现今安全商贸软件中最好的一个，它对你的所有的个人信息进行加密，包括信用卡帐号、姓名、地址等等，因此，这些信息在因特网上传送时都是不可读的。）

有了这种保证，如果顾客还是不能放心使用，又怎么办呢？该公司还提供了另外一种方法：（还是不想用信用卡吗？没问题，只要你填一张在线表，填入你的信用卡的最后五位数字和它的到期日，一旦你提交了你的定单，你就会被提供一个电话号码，你能打此电话告诉我们你的信用卡的其余号码。）

可见，亚马逊书店在使用户订货方便和安全上下了不少的工夫。

## 7.经营销售

亚马逊书店的营销活动在其网页上体现得最为充分。营销活动，特别是其促销活动的大部分几乎均有涉及。亚马逊书店在营销方面的投资也另人注目：现在，亚马逊书店每收入 1 美元就要拿出 24 美分搞营销，拉顾客，传统的零售商店则仅花 4 美分就够了。

### （1）产品策略

亚马逊书店根据所售商品的种类不同，分为三大类：书籍、音乐、和影视产品，每一类都设置了专门的页面，同时在各个页面中也很容易看到其他几个页面的内容和消息，它将书店中不同的商品进行分类，并对不同的电子商品实行不同的营销对策和促销手段。

### （2）定价策略

亚马逊书店采用了折扣价格策略。所谓折扣价格策略是指企业为了刺激消费者增加购买而在商品原价格上给以一定的回扣。它通过扩大销售量来弥补折扣费用和增加利润。亚马逊书店对大多数商品都给予了相当数量的回扣。例如在音乐类商品中，书店承诺：“对 CD 类给 40%的折扣，其中包括对畅销 CD 的 30%的回扣。”

### （3）促销策略

前面已经提过，常见的促销方式，也即企业和顾客以及公众沟通的工具主要有四种。它们分别是广告、

人员推销、公共关系和营业推广。在亚马逊书店的网页中，除了人员推销外，其余部分都有体现。

多媒体广告和新闻 广告是营销中所包含的一项重要的价值活动，它作为企业同目标顾客和公众沟通的四种主要工具之一，具有高度的公开性和强烈的渗透性，它可以迅速地把信息传递给顾客，有助于人们了解商品和扩大销售。逛书店的享受并不一定在于是否有足够的钱来买想要的书，而在于挑选书的过程。手里捧着书，看着精美的封面，读着简介往往是购书的一大乐趣。在亚马逊书店的书页上，除了不能直接捧到书外，这种乐趣并不会减少，精美的多媒体图片，明了的内容简介和权威人事的书评都可以使人有身临其境的感觉。广告的位置也很合理，首先是当天的最佳书，而后是最近的畅销书介绍，还有读书俱乐部的推荐书，以及著名作者的近期书籍等。不仅在亚马逊书店的网页上有大量的多媒体广告，而且在其它相关网络站点上也经常可以看到它的广告，例如，在 Yahoo! 上搜索书籍网站时就可以看到亚马逊书店的广告。

该书店的广告还有一大特点就在于其动态实时性。每天都更新的广告版面使得顾客能够了解到最新的出版物和最权威的评论。不但广告每天更换，还可以从“Check out Amazon.com Hot 100.Updated hourly!”中读到每小时都在更换的消息。

营业推广 营业推广是鼓励消费者增加购买和提高中间商交易效益的又一种促进销售的策略。营业推广中常又可以分为消费者的营业推广和中间商的交易推广两种。

交易推广主要是制造商针对中间商采用的促销策略。例如，免费向首次或大额购买的零售商、批发商提供一定数量的产品；组织销售竞赛并奖励购货领先的中间商等等在这方面亚马逊书店千方百计地推销自己的网点，不断寻求合作伙伴。由于有许多的合作伙伴和中间商，使得顾客进入其网点的方便程度和购物机会都大大增加，它甚至慷慨地作出了如下的承诺：只要你成为亚马逊书店的合作伙伴，那么由贵网点售出的书，不管是否达到一定的配额，亚马逊书店将支付给你 15%的介绍费。

消费者营业推广的主要目的是鼓励顾客购买产品，亚马逊书店专门设置了一个 gift 页面为大人和小孩都准备了各式各样的礼物。这实际上是价值活动中促销策略的营业推广活动。它通过向各个年龄层的顾客提供赠券或者精美小礼品的方法吸引顾客长期购买本商店的商品。另外，亚马逊书店还为长期购买其商品的顾客给予优惠，这也是一种营业推广的措施。

公共关系 所谓公共关系，其基本目标是在公众中树立良好的形象，谋求公众对企业的理解、信任、好感和合作，并获得共同的利益。开展公共关系是企业营销活动中的必不可少的重要环节。公共关系的内容十分广泛，主要包括以下几个方面：第一，努力处理好和新闻界的关系；第二，做好企业的消息沟通；第三，和立法者、政府官员处理好关系；第四，咨询和处理公众的意见。在亚马逊书店的很多地方也体现了这一促销手段。

首先，是处理好企业和公众的关系。例如，亚马逊书店专门的礼品页面，为网上购物的顾客（包括大人和小孩）提供小礼品（这既属于一种营业推广活动。也属于一种公共关系活动）；再有，是做好企业和公众的消息沟通，它虚心听取、搜集各类公众以及有关中间商对企业和其商品、服务的反映，并向他们和企业

的内部职工提供企业的情况，经常沟通信息；公司还专门为首次上该书店网的顾客提供一个页面，为顾客提供各种网上使用办法的说明，帮助顾客尽快熟悉，这也是一种搞好公共关系的方法。

## 8. 售后售前服务

### (1) 搜索引擎

一家书店，如果将其所有书籍和音像产品都一一列出，是没有必要而且也是无意义的，对用户来说也是不方便的。因此，设置搜索引擎和导航器以方便用户的购买就成为书店的一项必不可少的技术措施。在这一点上，亚马逊书店的主页就做得不错，它提供了各种各样的全方位的搜索方式，有对书名的搜索、对主题的搜索、对关键字的搜索和对作者的搜索，同时还提供了一系列的如畅销书目、得奖音乐、最卖座的影片等等的导航器，而且在书店的任何一个页面中都提供了这样的搜索装置，方便用户进行选购。这实际上也是一种技术服务，归结为售前服务中的一种。

### (2) 顾客的技术问题解答

除了搜索服务外，书店还提供了对顾客的常见技术问题的解答这项服务。例如，公司专门提供了一个 FAQ (Frequently Asked Questions) 页面，回答用户经常提出的一些问题。例如如何进行网上的电子支付？对于运输费用顾客需要支付多少？如何订购脱销书？等等。而且，如果你个人有同时问题，公司还会有专门为你解答。(If you didn't find the answer to your question on this page, please send e-mail into @amazon.com and we will respond to you personally.)

### (3) 用户反馈

亚马逊书店的网点提供了电子邮件、调查表等获取用户对其商务网点的反馈。用户反馈既是售后服务，也是经营销售中的市场分析和预测的依据。电子邮件中往往有顾客对商品的意见和建议。书店一方面解决用户的意见，这实际上是一种售后服务活动；另一方面，也可以从电子邮件中获取大量有用的市场信息，常常可以作为指导今后公司经营策略的基础，这实际上是一种市场分析和预测活动。另外，它也经常邀请用户在网上填写一些调查表，并用一些免费软件、礼品或是某项服务来鼓励用户发来反馈的电子邮件。

### (4) 读者论坛

亚马逊书店的网点还提供了一个类似于 BBS 的读者论坛，这个服务项目的作用是很大的。企业商务活动站点中开设读者论坛的主要目的是吸引客户了解市场动态和引导消费市场。在读者论坛中可以开展热门话题讨论。以一些热门话题，甚至是极端话题引起公众兴趣，引导和刺激消费市场。同时，开办网上俱乐部，通过俱乐部稳定原有的客户群，吸引新的顾客群，通过对公众话题和兴趣的分析把握市场需求动向，从而经销售用户感兴趣的书籍和音像产品。

思考题：

1. 亚马逊书店在美国取得的巨大的成功，如果是在中国，你认为这种模式能成功吗？为什么？

## 案例 48 Dell 公司度身定制的网络直销

### 一、公司概况

Dell 计算机公司是世界上最成功的网络直销的计算机公司。这个公司于 1984 年由企业家 Mickel Dell 创立，他是目前计算机业内任期最长的首席执行官。他的理念非常简单：按照客户要求制造计算机，并向客户直接发货，使 Dell 公司能够更有效和明确地了解客户需求，继而迅速地作出回应。

正是这种大胆的直接与客户接触的网络营销观念使得 Dell 成为 20 世纪 90 年代最成功的公司之一。这种革命性的举措和独到的先见之明已经使 Dell 公司成为全球领先的计算机系统直销商，跻身业内主要制造商之列。Dell 公司的网址每周被顾客访问的次数超过 80 万次，Dell 公司因此每天获得平均收入超过 4 000 万美元，而 1997 年，这一数字只有 100 万美元。

今天，在美国，Dell 公司是商业用户、政府部门、教育机构和消费市场名列第一的主要个人计算机供应商。在亚太地区，该公司的业务覆盖了中国、澳大利亚、印度、印度尼西亚、韩国、马来西亚、新西兰、新加坡、菲律宾、泰国及亚太地区的其他国家和地区。在全球，这个公司在 34 个国家拥有 36500 名员工。1999 年 Dell 公司实现营业额 252.65 亿美元，比 1998 年的 182.43 亿美元增长 38%，净收入达 18.6

亿美元，成为全球名列第二、增长最快的计算机公司。

Dell 公司通过首创的革命性“直线订购模式”，与大型跨国企业、政府部门、教育机构、中小型企业以及个人消费者建立直接联系。公司的管理者认为，Dell 公司的网站带来了巨大的商机，并且将会继续在整个业务中占据越来越大的比重，在今后的几年中，预计公司 50% 的业务将在网上完成。Dell 公司一直在进行广泛的市场调研，以便使因特网这一销售渠道更加完善。

Mickel Dell 认为，直接和用户打交道，提供更好的服务和产品，提高效率，最终建立更低成本架构是至关重要的。互联网是 Dell 公司实现以上目标的理想方式。利用这种新型的方式，Dell 公司很好地消除了不必要的中间环节和传统经济体制中的内耗，并能够始终保持与客户的密切联系。

### 二、网站建设

Dell 公司的网络业务小组的一个主要目标就是创建一个在访问量增加时可以很容易伸缩容量的站点。Dell 公司采用了分布式方案，使用 Cisco 的分布式控制器在各个服务器之间平衡负载。这些服务器的内容彼此镜像，在网站访问量急剧上升时，Dell 公司可以在一个小时内增加需要的硬件容量满足技术服务高速运转的要求。这个方案同时保证客户可以以最少的等候时间尽快得到他们正在查找的数据，例如价格和样品信息。

Dell 公司大部分的前端服务器存放的是 HTML 格式的静态页面。前端服务器将顾客的需求流入不同的应用服务器以处理不同的任务。这其中包括 Dell 的 Premier 页面(SM)服务。这种页面是专门为公司客户的销售而设计的。上面包括订购信息，订购历史，已经被公司客户认可的系统配置，甚至账户信息。Dell 公司的 Premier 页面向几千家公司提供服务，为这些公司中的每一个提供单独的网址。Premier 页面帮助

Dell 公司为公司客户提供更好的服务，这减少了公司电话中心的负担，并帮助公司将它的市场扩展到全世界。大约 30% 的 Premier 页面是为海外客户服务的。

为了处理数据库业务，Dell 公司采用 Microsoft SQL Server 作为数据库引擎。

### 三、营销策略

Dell 公司为消费者设计了完善的服务功能。Dell 公司的消费者可以自己配备计算机，选择合理的价格，然后购买。企业消费者通过建立一个 Premier 页账户就可以看到基于特定合同的目录和价格。这些事务通过集成在商业服务器的定单处理管道从商业服务器发送到 Dell 公司的定单数据库，消费者可以回到站点并查询直接由 Dell 公司的生产部门更新的定单状态。一旦客户提交了定单，他们可以登录到网站并且查到他们的一个或多个定单状态。这些状态信息从 Dell 公司的定单维护系统和分销商那里提取到，然后通过因特网信息服务器反馈给客户。那些不喜欢经常检查他们定单状态的客户可以使用定单查看窗口 (Order Watch)，输入一个定单号和一个 E-mail 地址，一旦订购的货物发出，系统就会自动地给客户发送一个电子邮件通知。

Dell 公司使用分析功能来处理日志文件和关于站点使用情况的报告文件。Dell 公司现在正在研究如何最好地使用分析后得到的数据，以将其和访问者的个人爱好结合起来，使公司不但知道客户最喜欢访问哪些页面，而且能知道为什么。有了这些信息，销售人员就能更好地对顾客情况作出报告，这对于公司向顾客提供他们需要的产品和服务以及创建更有效的网站大有裨益。

### 四、营销服务

Dell 公司成功的最大关键在于它对顾客需求的快速反应和与 PC 机的新需求相应地调整发展策略。从每天与约 200 000 个客户的直接洽询中，Dell 公司掌握了客户需要的第一手资料。Dell 公司提供广泛的增值服务，包括安装支持和系统管理，并在技术转换方面为客户提供指导服务。Dell 公司灵活地使用它的 PowerEdge 硬件和微软产品来处理顾客的信息请求，购买请求和发货请求，以及站点内容的开发和发布。在前端，分布着许多 Dell 公司的部门级的 PowerEdge 服务器，它们负责管理整个网站。

与此同时 Dell 公司与顾客在技术开发上建立了一对一的直接关系，为顾客带来更多好处。直线订购模式使 Dell 公司能够提供最佳价值的技术方案：系统配置强大而丰富，性能表现绝对是物超所值。同时，也使 Dell 公司能以更富竞争力的价格推出最新的相关技术。Dell 公司设计、开发、生产、营销、维修和支持一系列从笔记本电脑到工作站的个人计算机系统。每一个系统都是根据客户的个别要求量身订制的。

Dell 公司认为，把技术服务和售后服务搬到网上，不但缩短了与客户的关系，还能收集客户信息，降低销售成本。为此，Dell 公司主要做了三方面的工作：第一，通过网站提供产品的信息和知识，方便客户获取所需的资料，特别是技术资料。第二，设立在线客户反馈，方便客户及时寻求帮助。第三，编制客户邮件列表，方便客户了解产品的最新动态和注意问题。

思考题：

1. 戴尔的网站建设有哪些主要特色?
2. 你认为戴尔的网络直销模式是否能在中国得到推广?为什么?



## 一、宝洁公司简介

1837 年，美国的英格兰移民威廉·\u27874X克特(William Procter)与爱尔兰移民詹姆斯·\u29976X保(James Gamble)

一心要往西部寻求发展机会。他们成立了一家开始时专门生产销售肥皂和蜡烛的公司，以两个人的姓氏相合作为公司的名称，即 Procter&Gamble，简称为 P&G；1850 年，“星月争辉”的标志成为公司非正式的商标。这就是宝洁公司当年的雏形。

经过 170 多年的经营，宝洁公司已经发展成为全美最大跨国公司之一，在全世界 70 多个国家拥有分支机构，产品畅销 140 多个国家和地区。通过收购 Norwich Eaton 制药公司(1982)、Rechardson-Vicks 公司(1985)，公司活跃于个人保健用品行业；通过 20 世纪 80 年代末至 90 年代初对 Noxell、密丝佛陀和 Ellen

Betrix 公司的收购，宝洁在化妆品和香料行业内扮演了重要角色。这些收购项目也加快了宝洁全球化的进程。为了充分发挥跨国公司的优势，宝洁建立了全球性的研究开发网络，研究中心遍布美国、欧洲、日本、拉美等地。宝洁的帮宝适、护舒宝、潘婷、汰渍、碧浪、佳洁士、Vicks 和玉兰油等商标成为全球知名的品牌，是市场上的佼佼者。

## 二、宝洁的网络营销策略

营销活动始终是和三个要素结合在一起的：信息流、资金流和物流，这三个环节的流畅运行才形成了整个商业系统的良性循环，理想化的网络营销正是借助网络实现了这一点。作为著名的跨国公司，宝洁深知网络营销的重要性。公司在网站建设上下了很大的工夫，努力使自己的网站与产品相协调配套。从公司的主页上既可以体会到其悠久的历史，又能够感受到浓郁的现代气息，而且主页的色彩非常和谐，与公司著名品牌“Safeguard”(舒肤佳)相得益彰。

### 1. 网络营销对象分析

进行网络营销要求公司对营销对象有一个明确的界定。一般来说，如果生产厂商可以通过印刷制品来推广某种产品的话，那么，这种产品也可以在因特网上进行推广，并可得到同样的乃至更好的推广效果。当然，应该将那些必须经过试用才能促成正式购买行为的产品排除在外，因为客户显然不能从印刷制品或因特网上直接得到对相关产品的比较强的感性认识。这些感性认识包括“触觉、味觉、嗅觉还有听觉”。

宝洁公司经过仔细调查，将自己的网络营销对象定义为以下三个主要方面：

- (1)以中青年为主，迎合其追随时尚潮流的心态；
- (2)满足不同年龄段消费者的需要，不断开发新产品；
- (3)满足不同收入阶层的需要，不断拓展顾客群体的深度和广度。

### 2. 网络营销市场开拓

宝洁公司认为，网络营销要解决的前提是如何解决信誉问题。要使消费者相信公司的产品、相信公司的宣传，都必须依靠良好的商业信誉。公司品牌的公信力在网络上就是无价的资本，尤其在网络市场并不

发达的中国，消费者在网上一般都只购买知名品牌或自己所熟悉的品牌。在这方面，由于宝洁公司一贯注意品牌形象，在市场上已经有了较高声誉和良好口碑，所以发展网络营销具有很大优势。在此基础上，宝洁公司大力开拓以下市场：

- (1)中青年消费市场；
- (2)大中学生市场；
- (3)中等收入阶层市场；
- (4)具有较高文化水准的职业层市场

### 3. 网络营销的分渠道销售

网络营销的弹性很大，可以由浅入深，由简到全，可以是一个网页，也可以是一个门户网站；可以做简单的广告，也可以做到建立客户关系的管理系统，定向地分发一些电子邮件给目标客户，一直到条件具备的时候建立一个供应链管理系统。网络营销的最大优势就是能够直接面向客户定向的服务、快速反映，相对成本又比较低。根据网络营销的特点，宝洁公司确定了自己的销售渠道：

宝洁公司——一级分销商（大批发商）——二级分销商（中小批发商）——零售商——消费者：

宝洁公司——宝洁网站——消费者

### 三、宝洁网络营销的内容

宝洁公司的研究实验室和工厂一样繁忙。新产品一个接一个地诞生：象牙皂片洗衣和洗碗碟用的片状肥皂；CHIPSO——第一种专为洗衣机设计的肥皂；以及 CRISCO——改变美国人烹调方式的第一种全植物性烘焙油。

更为重要的是，所有这些创新产品都是基于对消费者需求的深入了解而研制生产的。公司以其独到的市场调研方法研究市场，研究消费者，从而不断作出正确的生产决策。在网络营销的发展过程中，宝洁公司的市场研究部(MRD—Market Research Department)正发挥着日益重要的作用。

宝洁公司的营销策略同样具有开创性，包括在电视台赞助播出连续剧，派发产品试用装，发放促销奖金以及 2000 年底在上海等一些城市开展“宝洁疯狂大采购”活动等。在网络这个虚拟空间中，公司精心设计了海飞丝、飘柔、沙宣等主要产品的国语、粤语及英文网站，为用户提供了了解公司产品和交流使用心得的理想场所。。

#### 1. 宝洁的网络营销宗旨

宝洁公司一贯以人为本，以顾客为上帝，倡导网络市场营销的“5C”宗旨：

(1)Customer(客户至上宗旨)：以客户为上帝，一切从客户的需要出发，让客户更方便地使用公司的产品；

(2)Creative(创造性宗旨)：适应网络时代需要不断创新的要求，充分发挥网络市场营销手段的多样性和灵活性；

(3)Constructive(建设性宗旨): 通过创新使营销现状得到更好的改观, 并针对现有营销环节中的缺陷进行有效、合理的调整;

(4)Change(多变性宗旨): 针对消费者需求的变化, 公司不断地推陈出新, 变换网络营销的内容及网页版式, 并一直更新技术、完善服务以适应市场挑战。

(5)Confidence(自信宗旨): 公司全体员工对自己的产品充满了自信, 在进行网络营销的过程中将最好的产品和最好的服务提供给广大消费者, 并以对自己产品的高度自信来打动消费者。

## 2. 宝洁的网络营销活动

近年来, 宝洁公司以麾下的各个著名品牌为代表, 在网络营销方面开展了一系列重要活动, 主要包括:

### (1)“冲击头屑的航母”——新海飞丝大型晚会在深圳明斯克航母举行

2000 年 10 月, 宝洁公司以其著名的洗发水晶牌“海飞丝”, 在深圳从俄罗斯购买的“明斯克”号航空母舰上隆重举行了一场名为“冲击头屑的航母”的大型晚会, 庆祝其又一突破性技术成果——全新配方的海飞丝在中国市场的全面推出。在网站上, 除了对此次活动进行介绍外, 还向消费者解释了新海飞丝的四种不同配方, 并邀请著名歌星王菲作为产品的形象代表, 这就为新配方海飞丝的市场推广作了生动的宣传。

### (2)“佳洁士”倡议全国人民开展笑容绽放活动, 支持北京申办奥运会

2000 年 10 月, 宝洁公司以享有“世界口腔护理专家”美誉的佳洁士品牌, 与北京奥申委官员、学生代表和热心市民五百多人在北京天坛祈年殿前, 向北京市民和全国人民发出热烈倡议——“笑容绽放、企盼奥运”, 号召全国人民绽放最灿烂的笑容, 展现中华民族的风采, 向全世界展示中国北京申办 2008 年奥运会的迫切心情和坚定信念。在宝洁公司的网页上, 专门开辟了此项活动的介绍内容, 将“佳洁士”品牌与申办奥运会联系在一起, 从而收到了良好的网络宣传效果。

### (3)“帮宝适”发起“婴幼儿互动保健 ABC”项目

宝洁公司以世界闻名的婴儿用品品牌——“帮宝适”和中国优生优育协会共同发起了“摇篮工程——婴幼儿互动保健 ABC”项目。该项目以“关心婴幼儿健康、推动摇篮工程发展”为主旨, 意在向全社会推广、普及一系列更加科学、健康的育儿观念和方法以提高婴幼儿的生命质量, 完善婴幼儿的个性培养。该项目将在北京、上海、广州等十大城市同时开展。公司还主动向旨在关心婴幼儿健康发展的“摇篮工程”捐赠了人民币 200 万元, 为中国婴幼儿的健康成长奉献了一片爱心, 同时也提高了公司的社会形象。

### (4)“舒肤佳”开展“共筑新世纪健康长城”活动

2000 年底, 宝洁公司与中国卫生部携手, 在长城的居庸关脚下举行了“共筑新世纪健康长城”活动的启动仪式, 给正在全国范围内广泛进行的社区基础健康教育活动的又增添了新的内容。从美国专程赶来的宝洁公司董事长 John Pepper 代表公司属下的知名香皂品牌——“舒肤佳”向卫生部捐资 200 万元人民币, 用于公众健康教育材料的制作和宣传。他表示, 这座新世纪的健康长城将为中国人民提高健康水平、

抵御不良生活习惯的侵袭起到积极的作用，宝洁公司愿意与中国人民共创健康美好的崭新世纪。

#### (5)建立互动性的网络商务美容公司

2000 年 11 月，宝洁公司抓住电子商务和网络营销迅速发展的有利时机，推出了一个互动性的网络商务美容公司(网址：<http://www.reflect.com>)。在该网站上，宝洁公司大大增强了与消费者沟通的交互性，对消费者的意见和建议及时作出反应。公司还在介绍和推广自己的产品之外为客户提供其他各种多样化的服务。例如，公司作为发明者介绍了通过美国 FDA 检验的防治骨质疏松症的新药——Actonel。在与 Aventis 制药集团共同营销这一新药品的时候，公司还针对骨质疏松症提出了一系列的专门建议，为客户的选择提供了一定的依据。

### 四、宝洁网络营销所面临的问题

#### 1. 方便性问题

与欧美等发达国家网络化程度较高、基础设施建设完善的情况不同，中国的网络建设尚处于起步阶段，上网人数相对较少，公司进行网络营销的作用面较窄。与传统的市场营销相比，宝洁公司的网络营销在方便性方面有所欠缺。

#### 2. 时间性问题

在公司进行网络营销的过程中，从提交网上定单到收货有一个“时间差”，近年来的快捷递送业务无论从费用还是速度方面来说都不能令人满意。另外，中国辽阔的地域和经济发展的不均衡性使得商品配送异常困难，这就对公司的物流配送与营销环节提出了更高的要求。

#### 3. 交互性问题

中国的市场经济、尤其是网络经济才刚刚起步，消费者普遍保留着相当浓厚的传统消费心态，习惯于在有形市场内对商品进行自我选择。因此，如何逐步解除消费者对网络营销的疑虑，逐步由传统的购物方式向网络营销和网络购物的方向迈进，就成为宝洁公司需要解决的一个重要问题。同时，公司也面临着不断更新技术水平以及时回应消费者需求或意见的问题。

#### 4. 机会性问题

目前中国的网络营销规模决定了网络市场的商机是相对有限的，而且目前网络人口的构成也使得宝洁公司不可能将网络营销作为自己推广商品的主要渠道。只有较少部分商品能够上网销售，其他商品仍然只能通过传统的营销渠道进行销售。如果过分依赖网络营销，那么公司的产品、特别是新产品的销售将遇到很大的困难。

#### 5. 可信性问题

由于网络营销的虚拟现实性，即使是宝洁这样知名度高、信誉卓著的企业，仍然面临着消费者的网络信任问题，如果在这一环节发生偏差，将严重影响公司的声誉。在公司建立网站和发展网络营销的过程中，网站的知名度、服务质量等各个方面的因素都是一种品牌的营造。建立并维护网站的良好声誉在公司进行

网络营销时是一个应该引起高度重视的问题。当然，也存在着公司对消费者的网络信任问题需要解决，即必须确认网络所反映的客户需求的真实性。这是宝洁公司网络营销现阶段所面临的难点之一。

## 6. 支付结算问题

在中国实施电子商务最大的困难之一，就是信用消费和在线结算与现实情况之间存在着不小的差距。目前中国银行卡众多，而且相互之间难以兼容；网络交易速度过慢且经常断线；银行与公司之间的资金划转过程环节较多。这些问题都对宝洁公司网络营销的支付结算环节构成了不小的障碍，以至于公司目前仍然采取传统支付方式与现代支付方式相结合的折衷方案，在一定程度上影响了网络营销的顺利发展。

## 五、宝洁网络营销前景分析

2000 年，宝洁公司重新进入南非市场并大大扩张了自己的网络营销份额。同年，公司荣获美国劳动部颁发的“机会 2000”大奖。这是一个年度性颁发的奖项，以奖励那些提供公平就业机会及建立多元化员工队伍的企业。

宝洁公司对于中国市场一直抱有坚定的信心，自进入中国市场以来，公司逐步建立了四家合资公司和五个生产基地。2000 年，雷弗瑞出任宝洁公司的总裁兼首席执行官，他表示，中国市场在宝洁的全球战略中占有极其重要的地位，宝洁公司一贯注重在中国市场的发展；今后，宝洁在不断拓展市场份额的同时，将加大电子商务和网络营销的发展力度，更好地为广大消费者服务。

同时；国家有关部门也为公司的网络营销创造了良好的外部条件，对具体工作给予了大力支持。国家信息办公室表示，目前我国正在加紧宽带网的建设，为网络用户提供日益完善的物质基础。此外，电脑的普及和网络用户的迅速发展也为宝洁公司网络营销的发展提供了巨大的潜在市场。

就像一个多世纪前宝洁公司的创始人 Procter 和 Gamble 一样，宝洁公司永远着眼于未来，目标是为全世界的消费者提供一流品质的产品，让消费者的每一天的生活都尽善尽美。我们完全有理由相信宝洁公司网络营销的明天将会更加美好。

### 思考题：

- 1.宝洁公司所定义的网络营销对象是什么?在此基础上，公司着重开拓了哪些主要市场
- 2.简要叙述宝洁公司分渠道销售的网络营销模式。
- 3.宝洁公司的网络营销目前还面临着哪些主要问题?应如何解决?

## 案例 50 中国电子商务的亮点——首都电子商城

### 一、首都电子商城简介

1998 年 11 月，北京市政府与信息产业部、中国人民银行、税务和海关等部门的代表共同组成了首都电子商务工程领导小组，其任务是建立安全认证、支付体系、法律环境以及开发首都电子商城。

首都电子商城是首都电子商务工程的主要环节和基础设施。在北京市政府、中国人民银行和各家大中型商业银行、国家内贸局、信息产业部、国家税务总局、海关总署、国家商业密码委员会办公室、国家外汇管理局等部门的支持下，以首都信息发展有限公司为主体企业的首都电子商城正以其独有的优势迅速成长。

首都电子商城分三个层次：即电子商场 (Virtual Electronic Merchant)、电子商厦 (Virtual

Electronic Mall)和电子商城。

#### 1. 电子商场

电子商场是商户或企业实行 BtoC 或 BtoB 的电子商务模式，或在网上进行商情发布、导购促销(电子商务初中级阶段)等进行商务运作的虚拟空间。

电子商场配置在电子商厦中。各商户或企业的 Web 站点或相应的服务器可配置在自身工作场所，也可配置在首都公用信息平台上(即配置在电子商城中)，完全按技术经济分析和自身需要而定。

可选择银行通过电子商城(中介)与商户、企业发生关系(持卡购物和网上交易)。

#### 2. 电子商厦

电子商厦配置在电子商城中，也是一个实施商务运作的虚拟空间。电子商厦相当于虚拟的“电子一条街”，除内设一系列电子商场外，还包括某些共享、公用的软硬件设备与资源，

以及配套、增值服务的部分。包括：

- (1)目录服务系统；
- (2)快速检索系统；
- (3)导航导购系统；
- (4)比较销售系统；
- (5)计价计费系统(如共享商户端 SET 支付软件等)；
- (6)虚拟谈判间；
- (7)缓存与镜像系统；
- (8)公用 POS 系统(按不同品牌信用卡导向开户行)；
- (9)招标系统；
- (10)电子邮局；
- (11)IP-VPN 与 ISP 网管系统；
- (12)电子公告板；

(13)网上拍卖系统。

### 3.电子商城

整个电子商城是首都公用信息平台的重要组成部分，是首都信息化重要的基础设施除内设一系列电子商厦外，还要进一步完善建设开展电子商务(BtoC 与 BtoB 模式，及以下层次的电子商务活动)的环境，配置相应协同作业的接口，实施系统集成和协同工作(CSCW)，建立相应支援电子商务的事务机构等，包括：

(1)配送中心(有关商户也可单建，这里指的是由电子商城集中建设)；

(2)页面—商务—证书开发、制作软件中心(在接受委托情况下)；

(3)网上批发销售中心；

(4)客户支援中心；

(5)经纪人协会；

(6)用户咨询机构；

(7)银行事务与金融 CA 接口；

(8)非金融 CA 接口；

(9)电子通税系统(报税、结税)；

(10)快递公司；

(11)广告公司；

(12)Web-EDI 接口；

(13)其他协同作业接口；

(14)商团、会员管理与服务系统；

(15)支付中介；

(16)保税仓库等。

在电子商城中各有关成员(企业、商户、银行以及协同作业单位、配套服务单位)组成会员制组织，这样在首都电子商务工程试点阶段有利于简化工作，保障安全，加强协作，共享信息与资源。

### 二、首都电子商城的业务与功能

首都电子商城以首都公用信息平台为依托，并在此基础上建立电子商务平台，实现电子商务处理中心和网控中心的职能，在开展在线消费品购买和信用卡支付的同时，也开展企业对企业在线交易的电子商务。

因此，首都电子商城是信息流、物流、资金流综合、分解、协调、汇集之地，具有交易平台、门户网站、支付中介、配送中心、公用接口、资源共享、配套服务、立法环境、会员组织等功能。

首都电子商城通过入驻的各种商户为消费者在网上提供各种良好的服务和丰富的商品。其中商品导购栏目做如下的分类：图书音像、日用百货、鲜花礼品、软件光盘、办公用品、医药保健、通讯家电、旅游在线、网上订票、儿童乐园、网上拍卖、综合其他；在线服务栏目内容有：旅游热线、酒店预订、教育热

线、股票证券、首都之窗、社区服务、演出订票、医疗保健。

首都电子商城同时为人驻的客户提供如下的常规服务：

(1)大量网站人驻电子商城，向电子商城托管服务器，在保持网站自身的域名、地址和独立进行网上商业业务操作的前提下，共享电子商城的互联网络、支付方式、认证体系、安全配置、法律环境、协同工作体系、物流配送中心、公用或辅助的软硬件设施和会员组织等各种资源或功能。

(2)企业或商户利用电子商城的部分重要功能为其服务，如在服务器不向电子商城托管的情况下，仅利用电子商城的安全配置、支付中介等功能。

(3)很多企业或商户，需要首都电子商城为其提供实施电子商务的解决方案，即不但要向电子商城托管其服务器，同时也需要电子商城为其提供相应的软硬件。

(4)一些远程网站或企业(商户)在电子商城内设镜像服务器，以充分利用电子商城的优势为其开展电子商务服务。

(5)拥有企业网的企业，将其网络作为用户网接入电子商城的网络与信息平台，利用电子商城的功能或资源优势为其服务。

(6)提供网上广告服务。

(7)在首都电子商城网页建立超文本链接。

### 三、首都电子商城交易流程

首都电子商城在电子商务的交易过程中担任着两种角色，一方面是网络交易平台的提供者，另一方面还要担任商户中介角色，为一些厂商或小型商户的上网交易提供商品代理服务。这样首都电子商城也以一个个商户的形象出现在网上。

电子商务交易，从实施交易到账务清算可以划分为三个层次，第一为交易流程；第二为付款划账流程；第三为银行清算流程。而网上交易又可以划分为零散客户在网上的消费和商户之间的往来交易。

应该指出，在启动首都电子商务工程试点工作时，首都电子商城实行会员制，我们将首选配置首都电子商城支付中介，银行将其看做商户，完成交易流程，再由中介进一步与实际商户结算(北京、上海试点均属如此)。

#### 1. BtOC 交易流程

(1)持卡人在首都电子商城进行网上浏览后，向商户发出购物请求。

(2)商户接到购物请求后，将商户 CA 证书、银行 CA 证书以及购物空白表一起送给持卡人。

(3)持卡人通过信任链验证两个证书后，填写定货单，同时生成付款指令连同持卡人的 CA 证书一并送往商户。

(4)商户通过信任链验证持卡人证书后，解开定货信息，将持卡人的付款指令、商户 CA 证书、持卡人 CA 证书、持卡人数字签名送往银行支付网关。



(5)银行支付网关验证商户以及持卡人 CA 证书后,应根据不同情况处理:

1)如为本行信用卡,且交易金额在授权额度以内的交易,支付网关直接在本地查询黑名单。

2)如为本行借记卡或本行信用卡但交易金额超过授权额度,网关送往持卡人开户银行,对信用卡进行授权处理,对借记卡进行扣账,之后将处理结果送回支付网关。

3)如为他行信用卡,付款网关将付款信息送往全国银行卡中心,由该中心送往开户行进行处理,并将处理结果送往银行支付网关。

(6)银行支付网关在收到业务主机的授权答复后,将银行 CA 证书、授权结果同时送往商户。

(7)商户收到银行的答复信息后,通过信任链验证银行 CA 证书以及银行授权信息。

(8)商户将送货的方式、时间、商户的 CA 证书同时送给持卡人。

(9)持卡人检验商户的 CA 证书后,存储购物信息,交易完成。

## 2. BtoB 交易流程

企业间网上交易(BtoB)的电子商务模式是电子商务发展的第三阶段,已成为全球电子商务的主要模式。以 BtoB 交易为基础,可进一步推行企业(或企业的商业联盟)的价值链管理,以提高企业的竞争力。由于 BtoB 电子商务每笔交易额的数量巨大(早期首都电子商城在做试验时要求交易主体间每笔 BtoB 交易额为几十万元至几百万元,后来在现场实际运营中对交易额的上下限又适当放宽),因此要求其在网上操作过程中具有极高的安全性与可信性。

### 四、首都电子商城的网上支付

#### 1. 网上支付方式

消费者可以在“首都电子商城支付方式”中,选择下述网上支付方式用于小额支付:

(1)人民币信用卡网上支付:长城卡、牡丹卡、金穗卡、龙卡、东方卡等。

(2)人民币储蓄账户网上支付:工行北京分行的活期存折账户、浦东发展银行北京分。

(3)活期存折、招商银行一网通。

(4)国际信用卡作为网上支付的,可采用 SET 标准的中国银行长城国际卡(必须有电子证书和电子钱包)或 128 位 SSL 加密方式的 VISA、Master, American Express(运通卡)、Diner's(花旗银行大莱卡)、JCB(日本信用卡)。

大额支付仍采取转账形式。

#### 2. 付款划账流程

(1)商户建立划账请求报文,将商户 CA 证书、银行授权答复以及加密划账报文送往银行付款网关。

(2)银行付款网关收到后,通过信任链验证 CA 证书后,将划账报文与银行授权信息送往商户开户银行业务主机。银行将代持卡人将款项付给商户并且收取手续费,之后将结果送往银行支付网关。

(3)银行支付网关收到处理结果后,将银行 CA 证书和划账回答报文送往商户。

(4)商户收到后,通过信任链验证银行 CA 证书,将银行的划账回答报文存储,划账过程完成。

(5)收单银行在代持卡人向商户付款后,应根据持卡人开户银行的情况进行如下处理:

1)如为本行本地卡,银行根据电子支付凭证直接扣账。

2)如为本行异地卡,银行制作借记补充报单通过本行清算系统处理。

3)如为异行卡,收单银行制作借记补充报单,经过总行向银行卡总中心转发,跨行报单格式由人民银行制定。

### 3. 银行清算流程

(1)本行本地业务,根据制作的电子支付凭证通过人民银行的同城交换系统进行处理。

(2)本行异地业务,由商户开户行发起,通过银行内部联行系统处理。

(3)跨行业务,由于业务使用借记补充报单,所以无论本地、异地均需通过金卡总中心作为跨行联行业务处理。

### 4. 支付安全

根据银行规定,消费者需要与首都电子商城签订自动转账付款协议(采用招商银行一卡通和中国银行长城借记卡及外卡的用户,不用签订协议)。根据消费者在联机注册时所选择的支付方式,给消费者邮寄相应的协议。在消费者填妥后连同身份证复印件一同用挂号信邮寄给首都电子商城,经确认,消费者就可以购物了。

为保证支付安全,首都电子商城限制普通消费者会员每次购物最大金额为人民币 5 000 元(如果人驻商户的规定小于此限额,以商户具体规定为准),每日累计购物最大金额为人民币 10 000 元。如果需要高额购物,消费者会员需亲自到首都电子商城申请办理安全支付电子证书并安装相应的软件。

首都电子商城负责保证消费者在网上购物过程中支付信息的传输安全,以及商城中人驻商户身份的真实性。

首都电子商城以及独立存在的商户,必须安装由 CA 中心统一颁发的商户证书和验证对方身份的公钥。

为保障交易双方的自身利益,首都电子商城只在有关方面提出正式申请时,才向法定机构提供有关交易记录。

### 五、首都电子商城的物流配送过程

(1)输入送货信息。消费者在首都电子商城的购物支付过程中,请准确输入自己的送货信息(地址、邮编、联系电话和送货时间),所购商品由相应商户负责送货。因送货信息不准确而造成的后果将给消费者带来麻烦。

(2)下达支付指令。在消费者下达支付指令前,请仔细确认所选商品,消费者一旦按下不可撤销的支付指令后,定单将即刻提交首都电子商城(此时定单内容已不能改变)。首都电子商城将据此为商户收款,商户据此为消费者供货。

(3)交易纠纷的解决。首都电子商城在消费者的网上购物过程中，承担交易支付中介的作用。如果出现诸如商品质量、送货错误、退换货等交易纠纷，请按所购商品所属商户的规定与之协商解决。不能解决的，可向消协提出投诉或上诉至法院，通过法律机构裁决。

(4)物流配送专业公司。首都电子商城精选下列入驻公司为首都电子商城的物流配送专业公司：

- 1)世联配送中心；
- 2)伊速配送公司；
- 3)邮政 Kh4S；
- 4)时空网(红叶集团)。

## 六、首都电子商城的会员服务

如果消费者希望得到更好的、个性化的服务，更便捷的购物，消费者可以成为首都电子商城的会员，消费者需按会员管理中的介绍办理会员注册。

### 1.会员的权利

首都电子商城为了维护消费者的合法权益，建设网上购物的管理环境，实行自愿前提下的会员制。消费者成为商城会员后，即可在商城入驻的所有商户中使用首都电子商城的网上支付服务。消费者会员的交易过程信息将被作为仲裁交易纠纷的依据保存。商城中各商户将根据会员的消费情况制定各自的优惠办法。

### 2.会员的申请

(1)愿意成为会员的消费者，首先在首都电子商城联机注册，进行会员登记，自行设定会员账号和密码。

(2)办理网上支付相关手续。

### 3.会员身份及使用的网上支付手段的验证

无论是通过首都电子商城还是直接进入商城中的商户站点行一次登录即可验证会员身份及使用的网上支付手段。

### 4.服务机构

只需使用会员账号和密码进首都电子商城设有客户服务中心，为消费者提供服务，解答疑问和协助各方面的沟通。

## 七、首都电子商城的特点和优势分析

### 1. 首都电子商城的特点

#### (1)概念的领先性与创意性特点

北京提出建设首都电子商城，这是在全球首次提出关于建设电子商城(e—commerce City)的创意性概念，这个概念既体现了 Internet 文化，同时也具有丰富的内涵。其既不是单纯的 ISP、ICP，或现时所称的 ASP 或 CSP，更不是单纯的、其概念已有些过时的门户网站(portal)所能涵盖的。现在国内外也跟进出现

了类似的概念。

## (2)首都电子商城的网络特点

首都电子商城不是一个简单的网站(Web Site),更不是所谓网络资源提供者,有专家认为,首都电子商城是“网上之网”,或“网站之母”,或“超级 ASP”或“大型电子商务虚拟社区”。概括地说,首都电子商城是建立在 Internet 上进行商务活动的虚拟网络空间和保障电子商务顺利运营的管理环境;协调信息流、资金流、物流有序、关联、高效、低成本流动的重要结合部;是对入驻企业、商户或网站托管其服务器群的场所;是各种模式、各种阶段电子商务赖以安全运作的基础设施;也是支持企业及其商业联盟(包括分销商、供应商、客户等在内)实施价值链管理的平台。

## (3)首都电子商城的 Internet 文化特点

首都电子商城是开放而非封闭、垄断的;是共享而非独占、专利的;是协调、仲裁而非控制的;是合作、共建而非单干的;是创新而非保守的;是个性化服务而非传统经营的。电子商城体现联合共建、资源共享、优势互补的特点;入驻电子商城的网站(企业或商户)体现自主的域名地址、独立经营、个性化服务的特点。

## (4)服务体系特点

首都电子商城集信息流、资金流、物流等服务体系于一体。

## 2. 首都电子商城的综合优势

首都电子商城体现了汇集互联网络、认证体系、安全配置、支付方式、法律环境、协同工作体系、物流配送中心、交易支付平台、公用设施和辅助系统、会员组织等各种资源的综合优势。

### (1)首都电子商城的规模优势

大批知名站点(或企业、商户)加盟或入驻首都电子商城,知名站点如北京图书大厦、中国教育热线、Kill(杀病毒)、四通、北大方正、联想、263 首都在线、网易、新浪网(SINA)、东方网景、珠穆朗玛 8848、中经网、重庆电脑报、时空网、国中网等;企业或商户如入驻电子商城的 6 家旅游中介服务企业联系全国 1500 多家星级饭店,推行预定客房等电子商务,东莞市汇集 1800 家电子元器件、配套件企业在本地建设电子商务中心,并在首都电子商城内建立镜像服务器;另外一些海外企业,如路透社、Oracle、NTTDate、三宝(韩)等,以及美、欧、澳、日及中国的台、港地区等地的一些知名网站,均表示要将其服务器托管到首都电子商城来。

### (2)首都电子商城的电子商务环境的安全优势

电子商务的安全性历来是人们关注的焦点问题,2000 年 3 月初几家国内知名的电子商务网站连续遭到黑客的袭击,造成了严重的损失,因此,如何创建安全的电子商务环境,保证网上交易和支付的安全性,是决定我国电子商务能否快速、良性发展的关键性问题。因此,在首都电子商城的建设过程中,安全性一直放在一个很重要的位置,首都信息发展有限公司为此做了大量的工作,主要有:

1)建立认证体系(CA)，对交易主体颁发电子证书，在交易行为发生时对电子证书、数字签名进行验证。

2)首都电子商城与由中国人民银行牵头的工、农、中、建、交、招商、广发、深发、光大、华夏、中信、民生等 12 家商业银行联合共建“金融 CA”，2000 年 1 月在首都电子商城试点颁证，2000 年 3 月开通运营。它以 PKI 技术为基础，CA 框架结构进行对外合作，加密算法自主开发，其中，SETCA 与 IBM 合作；

NonSETCA 与 Sun、Entrust、德达合作。CFCA 已在首都电子商城内进行试点。

3)提高支付的安全性。通过与国内外多家知名银行合作，通过改进、增加支付方式，通过缩短支付结算周期，通过加强支付服务等措施提高支付的安全性。

4)在通过网络传输商业文档或传输支付信息、商业机密时，实施有效的安全配置。首都电子商城自主开发了 128 位的高强度加密算法，可以实施全球性安全传输，从而把电子商务做到全球。

5)协助人驻商城的企业采取防止黑客攻击的有效措施。

### (3)首都电子商城电子商务的法律环境的优势

没有法律环境作保障，电子商务难以开展，电子商务属于民法，需要全国人大才能立法，但电子商务在全国人大立法又不成熟，因此首都电子商城依据《中华人民共和国仲裁法》，采用仲裁机制，仲裁可依据习惯案例或合同(契约)，作为仲裁法庭裁决的依据，具体地说，采用会员制组织形式，以会员共同遵守的《首都电子商城电子商务规则》作为仲裁的依据。从此，在首都电子商城初步建立电子商务法律环境。

### (4)首都电子商城电子商务的效率优势

1)在物流配送方面的效率。首都电子商城通过建立计算机管理的物流配送中心和配送网络，通过改进运输手段、缩短配送周期、降低配送成本、改进配送服务，从而具有了较高的效率。

2)在网络资源利用方面的效率。在电信部门和其他有关部门支持下，首都电子商城拥有比较良好的互联网资源，提供充裕、质优、价廉的网络带宽，采取各种政策和措施降低用户上网资费；电子商务基础设施包括：交易支付平台、公告板、虚拟谈判间、个性化服务、比较销售、特区销售；包括智能化搜索引擎、门户网站与导航系统、目录管理系统、镜像服务器等；包括认证接口、验证电子证书、数字签名的安全应用软件，商业文件网上传输的安全配置，协同工作系统，防病毒侵袭与抗黑客攻击的保安、监控系统，辅助设施与公用系统、电子邮件系统、拍卖系统、客户呼叫或服务中心、价值链管理平台、网管系统等。这需要复杂的互联、互操作、跨平台或跨系统整合技术，需要巨额投资，这不是广大企业所能单独承担的，共享、公用电子商务基础设施为广大企业大大节省了投资，从而避免了重复建设。

### (5)首都电子商城电子商务的联合共建优势

电子商务是一个跨地区、跨部门、复杂的社会系统工程和不受时间地理限制的、新颖的经济模式，不是一个企业、一个行业、一个部门、一个地区所能单独完成的，要提倡联合共建、优势互补的精神。首都电子商城在这方面做出了表率：

1)首都电子商城是在北京市政府、中国人民银行和各家大中商业银行、国家内贸局、信息产业部、国

家税务总局、海关总署、国家商业密码委员会办公室、国家外汇管理局等部门的支持下，以首都信息发展有限公司为主体企业建立发展壮大起来。

2)大批知名站点、企业或商户加盟或入驻(依托)首都电子商城。

3)入驻(依托)首都电子商城知名网站有：北京图书大厦、中国教育热线、Kill(杀病毒)、四通、北大方正、联想、263 首都在线、网易、新浪网(SINA)、东方网景、珠穆朗玛 8848、中经网、重庆电脑报、时空网、国中网、“赢时通”中国证券商务网、深圳佳信网、乐友、清华同方、鼎新软件(IBM)、电子商务新闻中心(新华社)、长城集团等；

4)入驻首都电子商城旅游中介服务企业有：未来运通、英特集团、绿色通道、国信联盟、海南国际、百德勒等；

5)首都电子商城的“金融 CA”是由中国人民银行组织工、农、中、建、交、招商、广发、深发、光大、华夏、中信、民生等 12 家商业银行共建的，于 2000 年 3 月开通运营；

6)与首都电子商城合作或有合作意向的中外银行有：中国银行、中国工商银行、中国农业银行、浦东发展银行、深圳招商银行、中国建设银行，中国香港地区的中银集团、汇丰银行，美国大通银行、花旗银行、美洲银行，英国贝克利银行，荷兰 ABN 银行，瑞士联合银行，德意志银行。

思考题：

1.首都电子商城为客户提供了哪些服务？

2.简述首都电子商城的 BtoB、BtoC 交易流程。

3.根据首都电子商城的网上支付和物流配送过程分析其主要营销特点及优势。

## 案例 51 V26 减肥沙淇营销案例

从 1998 年到 2002 年，“V26 减肥沙淇”走过了 4 个年头，销量从最高月返款 3000 多万降到现在的区区数万。V26 减肥沙淇的发展历程，就是中国许多知名保健品的发展历程，回顾和分析从“V26 减肥沙淇”的营销运作过程，可为中国的保健品企业提供一些有益的借鉴。

幕起：无中生有的“国际品牌”

1997 年初，哈慈集团的一个营销管理团队在时隔半年之后再次见到哈慈美国公司总经理 David 时，都有点不敢相信：这个原来的大胖子瘦了 20 公斤！David 说，他最近一直在吃一种叫 slim fast 的减肥品，效果非常好。他们凭直觉认为，这是一个大有可为的产品。

第一，做减肥品中的奔驰车。

如果引进 slim fast 品牌和成品，要耗费大量的资金。他们先进行了背景调查，发现 slim fast 是由其他企业贴牌生产的，于是直接找到了生产商。与生产商谈判成功后，哈慈公司得到的是一些半成品，公司还必须起名、设计包装、定价、创造概念、影视广告创意制作、制定发展战略、策划上市活动等。

当时，中国减肥品市场已有康尔寿、美福乐、国氏等几大主力品牌参与竞争，其强大的宣传攻势已经将人们的减肥意识唤醒。那时的减肥品以减肥茶为主，价格基本在 100 元以内。而由于 slim fast 从美国进口，成本较高，如果价格以当时市场同类产品为标准，无法形成市场突破口。策划者认为：轿车有桑塔纳、奔驰等之分，减肥品也该有高低档次之分，要做就做减肥品中的奔驰车。

V26 的价格最后被定在每盒 375 元。就这一价格公司内部也有争论，有人认为消费者不可能花这个价钱去买一盒减肥品。可当时的情况是，如果卖不到这个价格，公司就无利可图，更没有足够的利润空间吸引经销商。

第二，包装出一个国际品牌。

消费者购买减肥品或者其他保健品是把它们当作可以治病的药或者是用来满足心理需要的时尚品。所以，策划者决定将 V26 与当时市场上的所有减肥品都明显区别开来，并且赋予它一个崭新的形象：它来自美国，是一种深受国际明星、高级白领等喜爱的减肥品，是一个极有实力的国际大品牌。

V26 的英文名为 super slim，是一种很洋气的商标设计。在产品中文名称上，策划者想找一个区别于茶、冲剂、胶囊等传统的剂型称谓。这种浆型液体，美国人称为 shake，汉语谐音“沙淇”。于是定为“V26 减肥沙淇”。产品采用国际主潮流的设计包装，以蓝色波浪为背景，借外国人物图案夸张的、用英文解说词为主，内包装配专用杯。

第三，广告创意上的擦边球。

策划人创意了几套方案：

1.1998 年轰动全球的《泰坦尼克》缔造了一个惊天动地的爱情故事，让全世界的女人对爱情充满了憧憬，男主角莱昂纳多顿时成了众多女性心目中的情人。策划人的创意是请莱昂纳多当形象代言人，通过他

给中国的消费者带来爱情和 V26 减肥沙淇。于是找到了莱昂纳多的经纪人，最后因为其提出的 1000 万美元的巨额费用，这套方案只好放弃。

2.同时，策划人还找到了香港的“四大天王”担任 V26 减肥沙淇的形象代言人。但因为四个人中有人不愿意四人同时出演一个广告片，这套方案也“流产”了。

3.最后，策划人将目光锁定在迈克尔·杰克逊和麦当娜这两位全球最红的歌星上。当然，因为费用问题，不可能请到他们本人来做形象代言人。策划人就在美国阿拉斯加找到了他们的模仿秀，并制作了从 5 秒到 10 分钟的系列广告片。回到国内，经过筛选，选用“迈克尔·杰克逊”版本的广告。播出后，几乎没有人知道“他”是假的，广告中也没有提示，都觉得 V26 减肥沙淇能请得起迈克尔·杰克逊做广告，肯定非常有实力，是个国际大品牌。广告很快带来了令人喜悦的销售佳绩。

劲爆：一槌拍出 3 个亿

1998 年 9 月 21 日，上海波特曼大酒店，中央电视台标王竞拍的执槌者、著名拍卖师林一平先生的槌响了 29 下，V26 减肥沙淇省级经销权拍卖取得了极大成功。这一拍，对于哈慈来说，意味着在一周内拿回了 3000 万元，并签下了 2.98 亿的年销售合同；对于 V26 减肥沙淇来说，这一拍，意味着它很快就能铺到全国各地，呈现在消费者面前。

一般的经销权拍卖的标的是经销权本身，而哈慈的标的是该区域的首批进货额，经销商也就无需为“经销权”额外付出一笔资金，这样既提高了经销商的积极性，又使其有更多的资金用于市场推广。

骄人：一年内成为第一

1998 年 10 月初，在“经销权拍卖会”结束不到半个月，V26 减肥沙淇迅速铺到全国各地的零售终端。这时，传统的减肥品销售淡季也即将到来。

当时，公司主要做了两件事：一是与各经销商进行磨合，发挥各经销商特长及整合当地资源；二是在淡季进行广告宣传，新鲜亮相，为旺季和到来聚集足够的力量。

1998 年的 11 月，一首由《power to the people》改编的广告歌通过 18 家卫视播放，随着“迈克尔·杰克逊”的“来吧，美丽，来吧，爱情”，V26 减肥沙淇正式进入中国消费者的眼中。

关于减肥品市场的淡旺季，公司也进行过分析。传统意义上讲，夏天到了时，无论是丰满还是苗条的女人都想将自己的身材展示在大家面前。于是，爱美的女性纷纷尝试减肥。因此，从每年的 3 月中旬开始，减肥品市场进入销售旺季，到 6 月下旬，销售开始逐步下滑，进入 9 月份的淡季。正因为如此，很多减肥品都将精力放在每年的 4 月份到 8 月份期间。每年的那段时间，减肥品的广告，终端等同时展开激烈的竞争。

公司认识到，如果在旺季到来前夕入市，以 V26 减肥沙淇的品牌知名度和市场地位，毫无疑问会被跟进的竞争产品所淹没，广告效果将被大大地抵消殆尽；反之，如果在淡季入市，便可迅速打响知名度，开拓市场，即使在淡季，减肥品仍存在一定的市场，而且市场竞争环境较好，投入产出比仍旧是可观的。



当时播放的电视广告有两部：长达 28 分钟的电视直销片及专题片。专题片里面详细地介绍 V26 的减肥机理，减肥效果等，以及市场的热销场面。

每一个保健品，要让消费者实现购买，就必须有一套让消费者信服的完整理论。V26 就创造了“梯形减肥计划”，它告诉消费者，减肥过程分快速减肥期和巩固期，应逐步减肥。为了配合这一减肥机理，公司还编写了一本《减肥知识培训手册》，针对消费者的疑问，设计了统一的口径。在第一年里，这一策略是公司成功的主要因素之一。

在媒体投放方面，公司的政策是公司抓全国媒体，经销商在当地媒体进行配合，公司与经销商各出一半费用，以达到利益共享，风险共担。

1999 年，V26 专题片在各电视台的“垃圾时间段”大规模投放。V26 的经销商和公司一起，取得了极大的成功。

棒喝：V26 的“滑铁卢”

公司在分析我国减肥市场时，制定进入我国青少年减肥市场的策略。原因是：一是减肥品市场竞争激烈，需以细分市场为切入点；二是成人市场趋于饱和，需要扩大目标人群，增加销售，延长产品的生命周期；三是我国城镇肥胖少年、儿童较多，市场潜量很大。

于是，1999 年秋天，V26 青少年装上市。

因为 V26 进口装的成功，使得各地的经销商对其新产品表达了要求经销的强烈愿望，因此产品很快就转到各地经销商的仓库和终端。可是那时正是 1999 年深秋，离学生放假还有一段时间，广告效果虽然好，很多家长都知道了肥胖对孩子的危害，但大多数家长还是按兵不动。

公司的分析是，家长传统的意识难以一下子改变，因为小孩白白胖胖是好事，尤其是让老年人承认孩子肥胖是一种病是需要一个过程的。而且，他们存在侥幸心理，认为孩子长大了会瘦下来，而不愿意让孩子吃减肥品，而且，上学期间，家长们也不愿意因为减肥而影响孩子的学习。

因此，公司逐渐减少了广告投放，使投入产出更合理。但是，公司又不得不面对经销商的巨大压力，因为他们对产品的期望太高了，首批进货量很大，压在库里让人心慌。

2000 年 5 月份时，公司决定推广“买一赠一活动”，买一盒 V26 送同样一盒 V26。

这一活动当时在内部引起了强烈的争议，当时之所以做出这样的决策，是因为青少年装使用的是国内原料，成本大大降低，使用的也是国产批文，当时认为，是价格因素阻碍了产品的进一步推广，因此，公司想通过这样的促销活动降低门槛，迅速打开市场。

既然做出了这样的决策，就只有坚决执行。在传播方面，公司必须为这一活动创造一个主题，减少消费者的疑虑。因为精明的消费者会想：这产品为何那么便宜呢？是不是清仓大甩卖？还是产品有问题？

为了消除消费者的疑虑，V26 品牌部冒出一个想法：这次促销活动给人的感觉必须是一件公益事件。于是，“V26 全球青少年减肥援助基金”正式成立。公司告诉消费者，设在美国总部的 V26 全球青少年减肥

援助基金在每年的假期都会拨出专款支持青少年减肥事业，今年暑假将援助中国的肥胖青少年。

于是，V26 全球青少年减肥援助基金的蓝章在公司设计部的电脑上刻了出来，V26 美国总裁的签名由公司自己完成，美国方面的传真在转了一圈后回到公司手上。促销活动策划的天衣无缝地进行着。从传播上，这次促销活动没有一个消费者表示怀疑，对产品和品牌并没有构成伤害。

那个暑假，V26 青少年装卖得非常火爆。可这个促销活动本身是一次饮鸩止渴的行为。暑假一结束，销售急剧下降。消费者曾经花 375 元可以买两盒，现在是不会花 375 元买一合同样的产品了。

青少年装的生命结束了，它分散了公司的资源，削弱了 V26 本身的品牌特性。

落幕：自己打败自己

在推出 V26 减肥沙淇进口装的同时，公司考虑到进口原料供应和成品销售价格等方面的原因，一直想推出国产装。

在公司内部，一直有一种观点认为进口装的价格太高了，这是导致产品知名度跟市场实际销售量不匹配的根本原因。于是，当国产批文下来后，国产装的议题便摆到了桌面。

有一份统计表明，V26 在鼎盛时期已经成为减肥产品的第一品牌，其在目标消费群中的知名度达到 100%。

当时公司的策略应该要逐步减少投入，加强终端促销，促进消费者的尝试性购买。

因此，当投资者提出要推出国产装时，策划人强烈反对。因为当时的 V26 进口装仍能保持长时间的良好态势，为公司带来比第一年更多的利润。如果这时候推国产装，势必影响进口装的销售，即使消费人群比原来增加一倍，公司的利润不会有太大的增加。而且品牌在消费者中还没有根深蒂固时，国产装的出现势必影响其国际品牌形象。

当时，策划人提出，如果要推出国产产品，绝对不能提国产装这一说法，可以采用副品牌策略，以中低价位抢占低端市场。

最后策划人同时作出了两套方案，一套是推国产装，一套是推副品牌“V26 好苗条减肥沙淇晶”。前者在包装感觉上几乎跟进口装一样；后者在保持与进口装感觉上一致的前提下，在品牌上，突出了副品牌标识，格调上与进口产品拉开一定的距离。在宣传诉求上，前者更突出国产装的低价位，强调品质与进口装一样，价格更低；后者只是告诉消费者，这是 V26 系列产品之一。

最后，投资者还是选择了推国产装这一方案。他们决策的出发点是想把众多无法接受进口装 375 元价格的消费者拉过来，充分利用 V26 已有的品牌资源。

2000 年 3 月份开始招商，当月返还 3000 多万元。香港明星张明敏当形象代言人的新广告片在全国 18 家卫视和中央台陆续播出，以“V26 国产装新上市，促销价格 199 元”为主诉求。

国产装推出后，V26 的消费人群增加了一倍多，销售额也有相应提升。可是，进口装却在大多数城市停止了销售，迅速退出市场。2000 年 9 月，随着秋季的到来 V26 整体销售急剧下滑，进口装和青少年装在终端完全没有销售，国产装销售不佳。

同时，终端调查表明，有部分消费者对国产装的品质表示怀疑，在购买决策时往往选择了其他产品。国产装其实没能接过进口装的棒，反而在消费者心目中留下了不信任的阴影。

- 问题：1.分析 V26 最终败下阵来的原因。
- 2.分析产品线延伸的风险，并阐述产品线延伸应注意的问题。
- 3.举例说明产品线延伸和品牌延伸的不同。
- 4.谈谈这一营销案例对你的启示。

## 案例 52 安利公司的营销策略

安利公司在全世界 70 多个国家和地区，通过人员直销的方式，销售其以先进科技生产的优质产品，不仅为那些渴望一层所长、改善生活素质的人们提供了发挥潜能、实现理想的事业机会，而且为消费者提供了品质优良的日常生活用品及安坐家中购物的便利。

1992 年 9 月，美国安利亚太区有限公司下属的安利太平洋有限公司与隶属广州经济技术开发区管理委员会的宜发公司正式签署合作企业合同，共同投资兴办安利(中国)日用品有限公司。安利(中国)于同年 11 月获国家工商局颁发的营业执照，准以传销形式销售日用品。1996 年 4 月，安利(中国)顺利通过国家工商局对传销企业进行的重新审查，再次成为国家认可从事传销的企业。

### 一、安利的发展史

#### 1. 安利的销售策略

1959 年，狄维士与温安洛在密歇根州大急流市自家的地下室创立了安利公司，为安利事业奠定了基石。

传统的零售商业为有店铺销售。1959 年狄维士与温安洛创立安利公司时，他们只有一项名叫乐新的产品和一个独特的“直销计划”——通过独立的直销员把商品卖到顾客手中，而不经由传统的中间环节和零售店销售。

安利采用人员直销的方式经营，由公司发展一个层次的直销员，并通过直销员直接将产品售予消费者，缩短了传统销售过程，对补充传统商品流通渠道、活跃市场具有良好作用。安利直销员主动了解顾客的需要，为他们介绍合适的产品，示范产品的特点和使用方法，并将产品送到顾客家中，提供亲切、方便的服务。在传统的销售过程中，一件产品卖到消费者手中，要经过批发、零售等几次倒手，而每一次倒手都会增加很多费用。通过直销来销售产品，降低了产品在流通领域的耗费，厂家可把节省下来的资金用于研究新科技，提高产品质量；通过直销员主动接触顾客，较一般企业推销减少了商业气，多了人情味，更有利于产品的销售。同时厂家可以及时收到消费者对商品的反馈意见，从而就产品作出改良。

安利公司的所有直销员均直接向公司申请加入，公司直接面对所有直销员，进行有效的监督和管理，确保直销员队伍的健康发展，保障每一位合法经营的直销员的权益。每一位直销员的认可资格均由公司直接核准，其行为亦受安利各项商德守则的约束，应缴的税项由公司代扣代缴，且都是依据公司统一指定的零售价格售予顾客。安利直销计划以诚取信。申请成为直销员无需缴纳加入费用，只需支付（安利户籍申请书）及（安利户籍卡），工本费(在中国为人民币 20 元)。

安利直销制度充分体现了公平、自由、合理的原则。它具有透明性和合理性：

1. 每到月底，直销员对自己的零售利润十分清楚，体现了报酬的透明性。
2. 安利科学的分配制度在哈佛大学的教科书中可以看到，美国及世界其他国家有许多博士也是安利的直销员。世界上有 300 多万人几十年来一直从事安利事业。
3. 安利的成功建立在它对人们消费心理的透彻分析上。人们总希望能买到价格合适、质量好、耐用

安全的产品。安利完全实现了这些。安利采用了一种 100%地满足人们消费心理的营销手段。

## 二、安利的产品及其开发

安利的产品具有多元性、多用途、实用性、高效性、安全性和重复性。产品主要包括家居及个人清洁剂、营养补品、厨具等共 470 多种，产品的原料主要采用纯天然生物制品。例如，安利的营养补品，主要是从安利公司自己的农场种植的植物中提取加工的。这些植物主要包括大豆、玉米、柠檬、大蒜、樱桃等。安利公司利用原始耕作的方式种植，禁止在农场使用农药、化肥和拖拉机等，而是用有机肥、天敌和蚯蚓。安利的产品保证不含色素、合成料、防腐剂和香精，并符合国际 ISO9002 标准。安利公司多次受到联合国环保组织的嘉奖。另外，安利的许多产品都是专利产品，如净水器是安利公司和美国航天局合作开发的航天飞机必备用品。

由于安利采取的是直销的方式，减少了中间商，节省了大量的流通费用及广告费，公司将一部分资金用来开发市场上没有的产品。安利公司在全世界共有 57 个产品实验室，450 多位专家在中心工作，开发 5 年——10 年后的产品。专家们每年向总部递交 3 000 份研究报告。正因为安利公司对自己产品的质量有充分的信心，所以它给消费者和直销员的退货条件也是最宽松的，在规定的期限内可以无因退货。一旦某种产品的退货率超过 3%，公司将停止生产此种产品。由于安利产品的质量有保证，同时产品又实用，1996 年，安利产品在中国市场的退货率仅为 0.8%。

安利深知产品除了要有精良的品质外，还要经济实用，方能经得起消费市场的考验，赢得顾客信赖与支持。安利产品配方浓缩，加水稀释后，单次使用成本低于同类产品；浓缩配方更可减少 50%——70% 的包装废料，节省生产塑料瓶所需的石油及运输所需的燃料。除浓缩配方外，安利产品还在很多方面体现环保意识：

1.生物降解性。安利生产的每项清洁用品均采用具有生物降解性的表面活性剂，能分解成二氧化碳和水，不会沉积在河流及湖泊中。

2.停止使用氯氟碳化合物。安利于 1978 年开始全面停止使用氯氟碳化合物，改以碳氢化合物作为喷雾产品的推进剂。这是因为考虑到氯氟碳化合物上升到大气层后引起的化学反应，会逐渐破坏臭氧层，使其日益稀薄，无法有效隔离过滤对人类及地球生命有致命影响的紫外线。

3.停止利用动物作实验。

4.无磷配方。安利研制的家居清洁用品大多不含磷酸盐，避免刺激藻类的生长，保护河流和湖泊的生态环境。

5.有利于再生利用。安利在产品的包装上尽力遵循减少废料、回收再用的原则。美国安利回收中心对生产过程中所产生的废纸及其他废料作有效回收再生处理，切实遵循了 3R（reduce(减少)、recycle(回收)、reuse(再利用)）的环保原则。

安利不仅有一套完整严密的质量管理制度，更将其切实付诸实施。安利对影响产品质量的每个因素和

环节都严格管理，以降低返工率，保证合理的成本，而不只是在成品出厂时才加以检测控制。从原材料供应商的考察和选择，至原料的验收和储藏、生产用水的再处理、混料的高度准确，乃至包装材料都一丝不苟，力求做到尽善尽美。

安利的个人护理用品还需经过数天的微生物检测，与皮肤接触的产品哪怕只有丝毫违反卫生指标之处，所有产品都不能出厂。安利秉持精益求精、尽善尽美的精神，无论在美国，还是中国，卓越品质，始终如一。

最后，我们再来看安利 Artistry 化妆品的过人之处。

确定需求→确立产品概念→研制配方：准备测试样品→研制配方：评估测试样品→研制配方：改进测试样品 →香味评估 → 产品稳定性测试→毒性测试 → 小批量生产测试→效能测试 → 临床评估 → 消费者测试→ 包装的相容性 → 制造 → 质量保证

所有的安利 Artistry 产品均经过多年精密的研究、开发及测试。上述产品研究开发过程的每一个步骤都是对顾客的保证。

### 三、积极参与社会公益活动，树立良好的企业形象

1. 1996 年 1 月，向上海市社会帮困基金会捐款 10 万元。
2. 1996 年 3 月，安利(中国)捐款汕头市绿化处，购买 185 棵亚热带名贵树种的树苗，种植于汕头市金砂公园。
3. 1996 年 8 月，向南京市遭受洪水灾害的人民捐献 10 万元。
4. 1996 年 11 月，赞助上海举办“第二届亚洲 22 岁以下男子篮球锦标赛”。
5. 1997 年 5 月，向深圳市环境卫生管理处捐赠以优质不锈钢制成的果皮箱 500 个。
6. 独家赞助福建省“未成年人保护卡”连续 3 年的制作及发行费用。
7. 推动电脑科技发展。

由安利(中国)提供一定数额的奖金，奖励在电脑技术研究方面取得成果的电脑专业大学生、研究生和广东省计算机学会会员。

### 四、重视直销员培训，稳健发展

安利十分重视对直销员的培训，通过举办不同的研讨活动及会议，帮助直销员开展业务。除直接培训直销员外，安利还授权各级培训人员协助公司向直销员提供销售产品及服务顾客的培训。培训人员需要对销售及服务工作有亲身体会，借以掌握有关技巧及市场脉搏，而公司亦鼓励他们以身作则，抱着实干的精神，积累销售产品及服务顾客的经验，务求在培训工作中有更好的发挥。

为鼓励培训人员做好培训工作，兼备良好管理与服务精神，安利制定了完善的计划，提拔培训报酬及奖金，颁予培训人员。安利特别强调培训人员的报酬与奖金是按其培训工作的成绩而决定，而不是根据培训小组的人数多少来计算。

安利每年都举办各类研讨会，邀请不同工作成绩的培训人员出席，让培训人员交流经验心得。安利还投资人民币 5 500 万元在电脑设备上为直销员提供良好、快捷、准确的服务。安利制定了“安利直销员二十字发展方针”及“安利直销员十个严禁事指导直销员稳步经营，守规发展。

思考题：

1. 人们对传销这种方式褒贬不一，你的看法如何?它是否适合中国的国情?
2. 请你分析直销方式的利弊。你认为哪些产品适于做直销?
3. 请分析安利的产品开发策略。

### 案例 53 北极神海狗油的营销策略

得利斯集团最早起步于山东诸城市西老庄的村办面粉厂。1986 年得利斯集团的前身--西老庄食品工业公司成立，其主体为冷藏厂。1989 年，公司从德国引进低温肉制品生产设备，生产出我国第一批低温肉制品。公司采取以点带面的经营策略，在全国设立分公司，追加投资，生产出 8 大系列 60 多个品种的“得利斯”系列低温肉制品，在同行业中第一家通过 ISO9002 质量体系认证，并荣获过“中国消费者基金会推荐产品”、“全国最畅销国产商品 金桥奖”、“全国星火计划成果博览会优秀奖”等 40 多个奖项。到 1988 年，公司发展为拥有 23 个内资企业、5 个合资企业、资产 7.47 亿元的大型食品专营集团，国家大型企业，山东省政府计划单列集团。国家统计局年报中列全国低温肉制品销量第一，在全国行业最大经营规模和最佳经营效益评选中分列第 5 位和第 7 位。得利斯集团虽在低温肉制品行业处在领头兵的位置，但这一行业本身属于低利润的，发展空间不大。在向饮料市场进军不甚成功后，得利斯集团决定寻找一个高利润、高科技的行业作为集团未来的发展方向。1997 年，得利斯集团与加拿大西海洋产品开发公司合作开发海狗产品，成立了北极神山东生物工程有限公司，生产北极神海狗油产品。

北极神海狗油是以海狗为原料提取的纯天然保健品。海狗生活在北极圈内零下 40℃--70℃无污染的高寒水域，以名贵的经济鱼类—大西洋鳕鱼、比目鱼、三文鱼为食，吸收了鱼类的精华，其油内含有 83.39% 的长链多碳不饱和脂肪酸。是目前自然界中不饱和脂肪酸含量最高的生物。油中富含 DPA（抗血管硬化元素）、EPA（心脑血管保护因子），因此北极神海狗油具有降低血脂、修复血管、置换脂肪、维护免疫力平衡以及因含有一定的脑营养素，能供给大脑及神经系统充分营养等功效。公司认为，在人们生活水平不断提高的情况下，高血压、糖尿病、冠心病等“现代文明病”的发病率将会越来越高，北极神海狗油将会有广阔的市场。

公司将北极神产品形象定位为：高档礼品。消费对象定位为：中老年、中老档收入群和需礼品公关群。北极神海狗油自诞生以来，已通过了美国食品药品监督管理局（FDA）认证，并获加拿大纽芬兰省卫生部门颁发的食用卫生检疫证书，获中国保健科技协会、中国保护消费者基金会颁发的“消费者信得过产品”证书。其功效由中华医学会的专家代表进行了临床验证。公司对自己产品充满信心。北极神海狗油在进行定价时，曾有人认为价格高，建议使用少包装，减少份量。其价格如下表。

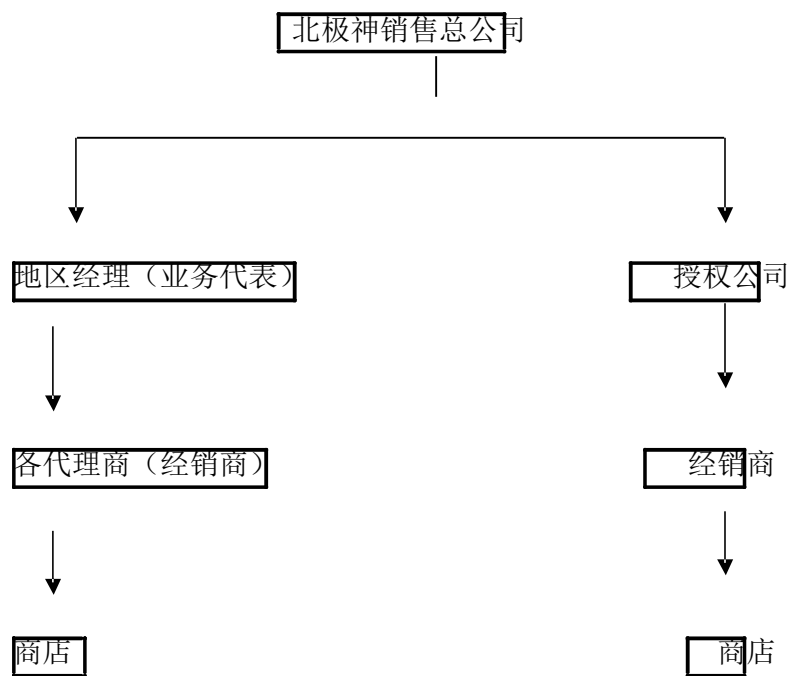
品名	规格	零售价（元）
海狗油	1g*100 粒	279
海狗油	1g*45 粒	139
礼品盒	2 瓶/盒	489
礼品盒	4 瓶/盒	996

公司认为：保健品如果食用太少，就达不到服用效果或效果不明显。当前这种包装是经过反复实验证明可行、有效才得以成型的。而价格则是由商品本身的高质量和消费群定位所决定的，与高档烟、酒相比，



价位并不高。况且在送礼送健康的今天，消费者也有用价格来评判质量的心理。

公司对北极神海狗油的销售实行“两条腿走路”的营销网络：一是由各地区经理联系签约的代理经销商；二是由总公司直接授权建立的公司。



由北极神销售总公司向各地区派驻业务代表（地区经理），其任务是审查、选择经销商，并负责联络、催回货款，协调工作，不得直接从事销售。各地除组织销售外，还要向总公司报送：北极神全国网点登记表、北极神全国营销人员登记表、北极神产品销售旬报表等。总公司规定：由各地区经理联系签约的代理经销商，由地区经理负责送货，各代理商直接与总公司结算。代理商享受批发价特惠，以批发价现款提货的当即返还货款的 10% 作为奖励。公司承担地方广告费投入。各授权公司享受出厂价，直接从总公司现款提货，并负责送达各经销商和商店。授权公司送达各经销商的价格不得超过批发价，送达商店的价格不得超过批发价的 105%，总公司承担前三个月的广告费用帮助启动市场，以后广告费用由各授权公司承担。公司特别提出：北极神海狗油的全国零售价格不得突破。凡违反此规定的，经总公司查实，轻则重罚，重则取消其经销、代理资格。总公司还规定了对代理商的奖励政策：授权公司和经地区经理联系确定的地区经销商累计销售 5 万瓶者，奖励桑塔纳轿车一辆，累计销售 10 万瓶者，奖励奥迪轿车一辆，以回款额为准。

对北极神的广告宣传公司也进行了详细的规划。公司明确规定：全国性宣传由总公司负责。地区性宣

传由各地在按总公司要求报送四大表格的基础上提出宣传计划，明确选择媒体和方式，合同由集团运营处核实，并直接与新闻媒体结算。全国性宣传以树品牌形象为主，地方性宣传以产品功能效用为主。在北极神产品刚进入市场的时候，就在人民大会堂召开了第一次新闻发布会，有国家医药管理局、国家卫生部的部分官员及有关专家到会参加，之后，在中央电视台做了一个以“北极神海狗油隆重上市”为主题的品牌广告。自 1998 年年初开始，公司先后在中央电视台不同时间段的“每周一歌”、“新闻调查”、“军事报道”、“供求热线”等节目插播广告。公司还在《人民日报》、《经济日报》、《法制日报》、《健康报》等 15 家国家级媒体上做整版、半版、1/4 版的广告宣传。公司还选择了台湾演员王思懿作为北极神海狗油的形象代言人，并提出了“人人都为礼品愁，我送北极海狗油”的广告语。同年，公司还在北京召开了第二次新闻发布会，以此为下一步北极神营销大战打好基础。

公司从 1997 年 10 月开始将北极神海狗油在小范围内铺货试销，从 98 年 2 月开始，逐渐发展经销商，

建立全国性市场网络。在重点地区加大销售力度，宣传企业形象。在 1 年多的时间里，北极神海狗油已在全国 22 个省会城市、60 多个地级市、200 个县级市铺了货，建立了 5 家授权单位，38 家经销商，3958 个零售网点。其中，山东全省 110 个县，县县有点，店店有货。但北极神海狗油的销售业绩却不尽如人意，1998 年的平均月销量不到 40 万元，只是得利斯集团总利润的极小部分，远没有达到预计的取代低温肉制品的主导地位支撑起企业的目标。

背景信息：食用保健品产业是一个快速增长的朝阳产业。人们对保健品需求的增长速度要快于收入的增长速度。从 20 世纪 60 年代至今，日本保健食品的消费量增加了 50 倍，西欧和美国分别增加了 30 倍和 20 倍。从营养学的观念来看，人们日益关注自身的身心健康。属于朝阳产业的保健品业在中国短短 20 年的时间，却经历了大起大落的发展历程。保健品生产企业由 80 年代的不到 100 家增加到 1999 年的 3000 多家。但是，生产厂家骤增，管理混乱，使得保健品市场品牌杂乱，产品市场寿命短，配方、工艺、商品和企业形象雷同等无序竞争的局面。面队还不太成熟的消费者，企业夸大产品的功能、功效，蒙骗误导消费者，曾一度造成消费者对保健品的不信任甚至逆反心理。94 年开始，保健品市场经过了一个大乱到大治的过程，保健品的审批权统一划归到国家卫生部。消费者对保健品也表现出前所未有的审慎态度。97 年前后，保健品市场呈现出低迷状态。按购买力水平等因素，只有在我国人均年收入在 2 至 3 万元时，才会对食品保健品产生稳定的需求。从 1998、1999 年的情况来看，保健品时常有了复苏的势头。

在对保健品的认识上，存在着把保健品当作药的误区。据对京、沪等城市进行调查的显示，目前有 93% 的儿童、78% 的老人和近 50% 的中青年在消费各类使用保健品，95% 以上的家庭备有不同类型的营养保健品。北京市场食用保健品的消费者中，38.5% 的人购买保健品作为馈赠礼品；在给自己购买保健品的消费者中，55% 的消费者认为食用保健品是营养品，甚至有 8.6% 的人认为保健品能够当药来治病。专家认为，实际上，食用保健品不是一种必需品，它仅仅是在人的肌体无病时一种对未来健康的投资。而当前我国消费者普遍缺少这种意识。

思考题：

- 1、分析得利斯集团从低温肉食品到北极神海狗油生产的业务发展战略，并用 SWOT 分析法分析其营销环境。
- 2、分析北极神海狗油所采取的分销渠道策略。你认为该公司对中间商的激励合适吗？
- 3、结合北极神海狗油的产品定位讨论可采取的广告策略并对公司现在的广告策略予以评价。
- 4、分析北极神海狗油所采用的价格策略。

## 案例 54 宝洁的品牌战略

### 一、宝洁公司概况

美国 PROCTER&GAMBLE(简称 P&G)公司，是 1837 年由从事酿造的威廉·\u26222X罗克特和制造香皂的詹姆斯·\u29976X

波尔在美国俄亥俄州辛辛那提市创办的。经过 160 多年的艰苦奋斗，发展成为目前世界上最大的日用消费品制造商和经销商之一。P&G 公司在世界 80 多个国家和地区设有工厂及分公司，经营 300 多个品牌的产品，畅销 160 多个国家和地区，其中包括食品、纸品、洗涤用品、肥皂、药品、护发护肤品、化妆品等，旗下品牌有帮宝适、汰渍、碧浪、护舒宝、飘柔、潘婷、佳洁士、玉兰油和伊卡璐等。在全球 80 多个国家，宝洁公司拥有雇员 98,000 人。2002—2003 年财政年度，宝洁公司全球销售额超过 430 亿美元。

宝洁公司于 1988 年进入中国市场，16 年来，在广州、北京、成都和天津等地建立了多家工厂及分公司，将众多品质一流的产品，如海飞丝、飘柔、潘婷、舒肤佳、玉兰油、护舒宝、碧浪、汰渍和佳洁士等，带入中国市场，成为家喻户晓的品牌。迄今，宝洁公司在中国拥有 4,000 多名员工。

宝洁进军中国仅 3 年即实现盈利，创下世界 500 强速度之最。此后，其销售额以平均每年 50%的速度递增。但在宝洁进入中国 10 周年的 1998 年之际，公司销售额一反常态地出现了数年来从未有过的倒退。据有关统计显示：广州宝洁的主营业收入从 1997 年 80 多亿的最高峰下降至 1998 年的 52.42 亿，1999 年继续下降至 39.17 亿的最低点。经过几年调整 2002 年上升性恢复到 75 亿元左右，2003 年宝洁（中国）的销售额已超过 1997 年高峰的水平。

### 二、飘柔的中国演进

飘柔作为宝洁进入中国市场最早、最成功的品牌之一，占据着整个国内洗发水市场份额的 40%强，在宝洁（中国）的品牌家族中，地位相当重要。

- 1989 年秋，飘柔成为中国市场第一个洗发护发二合一品牌
- 1989 年 12 月，飘柔率先在中国市场推出 5 毫升轻便小包装
- 1990 年，飘柔推出中国市场第一款去头屑二合一洗发水
- 1996 年 12 月，飘柔在中国市场突破性地推出具有焗油效果的二合一洗发水

·2000 年 3 月，飘柔特意为中国消费者设计推出首乌黑发二合一洗发水

·2000 年 8 月，飘柔针对消费者不同发质的需求，推出轻盈均衡滋润二合一洗发水

·2001 年 5 月，飘柔为满足消费者对洗发护发品的多重要求，推出全新多合一洗发露，只需一个步骤，即可轻松满足头发护理的多重需求，包括洗发、护发、去头屑和令头发清香怡人，使头发更柔更顺、帮助消费者保持良好形象，从而充满自信地展现自我。

·2001 年 11 月，飘柔将滋润去屑洗发露全新升级，采用新润丝去屑配方推出滋润去屑二合一洗发露

·2002 年 9 月，飘柔所有产品全新升级，新飘柔蕴涵三重滋润配方，85%的消费者试用后觉得秀发特别柔顺易梳。全球统一的新标志更具时代感，展现飘柔的自信本色。

·2003 年 4 月，飘柔推出富含特效人参营养滋润精华的飘柔人参洗发露。新产品能够从根本上改善发质，不仅洗发护发，更能滋养头发。每天使用，每天都能感受到发质的改善，2 周后，秀发重现柔顺光滑，更有生命力。

·2003 年 10 月，推出飘柔焗油护发系列。

·2003 年 11 月，飘柔推出超低价位的洗发水 9.9 元。

·2004 年 3 月，飘柔推出香皂、沐浴露。

### 三、飘柔演进背后的宝洁新战略

飘柔在中国的演进，决非简单的产品开发行为，更不是如大部分公众、同行、包括笔者之前在多个媒体刊发的文章那样想的是“盲目、冒进”的短期行为。因为如果仅仅是就“飘柔”谈“飘柔”，确实会得出那样的结论，一个单一品牌是不具备这么多可扩展性的；但是如果我们能够换一个全新的视角，站在宝洁的角度，再来看待飘柔的演进，我们就会发现其实这一系列的动作都是基于宝洁的全球大品牌战略及中国美容化妆市场的无缝隙战略需要。透过在中国不断被放大的飘柔，我们可以看到这个跨国企业温柔而又深刻的战略变革。

#### （一）大品牌战略

2001 年 3 月 22 日，总部设在辛辛那提的美国宝洁正式对外宣布公司成长三大计划，包括致力于大品牌和机遇的发展、不断推出高品质的消费品以及创建更具竞争力和生产力的企业。

显然，拥有 300 多个品牌的宝洁正在寻求一场新的品牌管理的变革，即改变历经 160 多年的全球品牌管理体制。以往传统的品牌管理体制为建立宝洁在全球日用消费品领导品牌地位起了不可取代的作用，并且成为世界营销管理的经典。但是，进入新世纪之后，雄居营销帝国的宝洁似乎露出满脸的疲态。虽然为适应新经济的挑战，宝洁也作出了一系列的变革和调整，但在强大的竞争对手面前，百年宝洁“老人”已经显得力不从心。被视为品牌管理鼻祖的宝洁一直贯彻实施着“让品牌经理像管理不同的公司一样来管理不同品牌”的基本原则，这个全新的概念不仅改变了人们对品牌的看法，更演变成为一种新的品牌管理系统，被全世界的许多跨国公司移植和导入，转变为企业市场营销战略的一种模式。可以说，在上个世纪工

业革命演变的进程中，宝洁扮演了消费品牌“教父”的角色。在中国亦是如此，自从 1988 年在广州成立合资企业之后，宝洁从此拉开了在中国市场上“打遍天下无敌手”的辉煌一幕。无论是飘柔、潘婷、海飞丝，还是舒肤佳、玉兰油、碧浪、护舒宝，都很快成为全中国家喻户晓的品牌。然而，在新经济条件下，宝洁的品牌管理体系已经开始受到行业总体发展趋势和电子商务的挑战，宝洁营销帝国的地位开始动摇了。而随着中国企业的成熟和市场的日益开放，宝洁品牌在中国市场长驱直入的日子也将会很快结束。

宝洁前任 CEO Durk Jager 为了摆脱被众多基础护理产品厂商跟进的被动局面，加快了产品创新频率，希望找到另一种像汰渍和护舒宝那样可以带来数十亿美元收入的产品。但由于与宝洁现有基础相冲突，也没能找到这些新产品，反而使宝洁原有大品牌的销售额不断下降，相应地，激进改革对中国区也没有带来好的影响。2000 年 6 月，在经历了公司股价半年内下跌了 50%，市值下跌了 700 亿美元的情况下，Durk Jager

突然辞职，而同一天，雷富礼走马上任。

在接任 CEO 的那一天起，雷富礼就认定公司并不需要激进的改革，要做的是销售更多像汰渍这样的品牌产品，这些年销售额达 10 亿美元以上的产品才是公司的黄油和面包。因此，他挑选了 10 个销售额能达到 10 亿美元以上的畅销产品（现在发展到 13 个，包括 Iams 宠物粮食、佳洁士和 OLAY），重点加强这些品牌产品的销售。这种安排非常简单，每个人都能理解：销售更多的汰渍，比发明一个新汰渍要容易得多。

正是在宝洁全球战略的指引下，宝洁（中国）实施了“抓大放小”的策略——大品牌、大品类、大客户以及大市场。在中国市场，飘柔以高居 40% 的洗发水市场份额，自然成为宝洁重点要“抓”的品牌。我们以这样的角度去理解飘柔近几年的市场行为，自然就很清晰了。

#### 1、升级飘柔：原有市场渗透的大品牌战略。

2000 年 3 月，飘柔特意为中国消费者设计推出首乌黑发二合一洗发水，而一个月以后的 2000 年 4 月，宝洁又推出了号称经过三年测试，第一个专门针对东方人发质发色设计的中草药配方洗润发产品——润妍。应该说，宝洁是看到了黑发市场巨大的潜力，同步推出了两个品牌产品。但新品牌的打造绝非容易之事，正如雷富礼所说“销售更多的汰渍，比要发明一个新汰渍要容易得多”，在中国市场，飘柔与润妍的关系也是如此。不管是否因为伊卡璐纳入宝洁体系所引发的战略调整，在中国市场的事实是，润妍于 2002 年 4 月，匆匆退场，由飘柔首乌全面接手黑发市场。

而从 2000 年 8 月——2003 年 10 月期间，飘柔系列产品一直处于升级换代之中，陆续推出了多代飘柔系列洗发露，将纯粹“飘柔”的概念扩大到“滋润的飘柔、去屑的飘柔、柔顺的飘柔、黑发的飘柔、人参飘柔、焗油飘柔”等。该阶段的新品开发，绝对是基于市场渗透战略下的产品开发，其意图非常明显，为的是巩固既有的市场份额，同时继续抢占关联消费群，对洗发水市场进行渗透。而这些升级动作，都是在“大品牌战略”的指引下，苦心孤诣地不惜抢占同门品牌的市场份额来完成的。

#### 2、低价飘柔：低端市场开发的大品牌战略。

宝洁进入中国以来一直采取的是市场撇脂的价格策略，也就是高价策略，这对宝洁迅速实现在中国的

盈利以及十多年的高速发展居功至伟。但在进入 1990 年代中后期以后，产品稀缺变成产品供给过于充分，宝洁的高价策略给市场留下了一个巨大的漏洞——市场缺乏中低档价位产品。而这正是众多本土企业成长的空间。

1998 年，宝洁公司销售额在进入中国市场 10 年来一反常态地出现了倒退，且幅度惊人。在随后两年里，颓势持续。在对宝洁最具战略意义的洗发水市场，宝洁的市场占有率从 60% 跌到 40%。竞争对手的队伍却在扩大，除了联合利华之外，多了一批中国本土日化企业。其中最强劲的狙击手是武汉的丝宝集团，1996 年，该公司推出“舒蕾”牌洗发水之后一直成长迅速，被称为“红色风暴”。2000 年，宝洁系列的洗发水品牌市场份额中，飘柔、海飞丝和潘婷品牌均下降了 3 个百分点，舒蕾洗发水却在此时脱颖而出，市场份额比上一年增长了 1 倍，并超过了宝洁当年力推的“沙宣”系列。

因此，在经历了自己引发的包围战后，痛定思痛的宝洁欲以低价冲出重围，挽回自己所丢失的领地，开发飘柔一直所忽视的低端市场；同时借势还要起到打压本土日化企业的作用。2003 年 11 月中旬，宝洁推出零售价 9.9 元的 200ml 瓶装飘柔洗发水，而同样包装的飘柔正常的价格则是 13.5 元。此前，宝洁在 2003 年已发动过多轮降价战——汰渍洗衣粉、舒肤佳、玉兰油沐浴液和激爽纷纷加入降价阵营，各品牌降价幅度均在 20% 以上。宝洁（中国）区总裁罗宏菲曾明确表态，“价格是宝洁策略转换的起点”，这与它以前把主要精力放在产品创新和广告投放上有很大不同。而飘柔在中国拥有的自主定价权，得以使它在中国能够采取更灵活的价格策略。飘柔正是通过对低端市场的开发和主要竞品的打压，来完成“大飘柔”的战略目标。

### 3、飘柔沐浴露、香皂：走向品类延伸的大品牌战略。

2004 年 3 月，飘柔不满足于洗发的市场领域，加上在沐浴露市场还没有绝对优势的品牌，宝洁希望飘柔这个领导品牌继续扩大新的市场，于是开始大规模地进军沐浴领域。飘柔在新闻发布会上郑重其事：“新柔滑主义——丽人生活新主张”，飘柔隆重推出旗下新成员——全新沐浴系列”，将“柔滑”呵护由秀发延伸到肌肤，飘柔品牌向多领域发展迈出了第一步。

可以说，飘柔走向品牌延伸，是有其必然性的。在“大品牌战略”下的飘柔，单纯通过原有洗发领域（飘柔占有率已达 40%）的扩展，很难有大的作为，必须要向外延伸，才有可能把飘柔做得更大。而沐浴露市场一直缺乏优势品牌，特别是低端市场，更是宝洁自身的弱项。在中低端市场处于强势地位的飘柔，向沐浴市场进行品牌延伸，就有了充分的依据和行动的可能。

## （二）中国美容化妆市场的无缝隙战略

### 1、美容化妆品将成宝洁业务重心

出身化妆品的雷富礼促使宝洁的业务重心明显向利润较高的美容护理产品倾斜，但这使得宝洁在全球以及中国受到更多、更大的国际竞争。2001 年、2003 年，宝洁共花 119 亿美金收购了分别在美国、欧洲是位于市场占有率第二，仅次于欧莱雅的染发类品牌——伊卡露、威娜，使美容护理产品占宝洁全球总收

入的比重由 18%提高到 2003 年的 28%，达到 122.2 亿美元，直逼欧莱雅去年全球 140 亿欧元的总收入。

宝洁已坚定了向高利润的皮肤护理和化妆品行业全面进攻的决心，而试图加强的这两块业务，正好是欧莱雅最具优势的领域，两强竞争不可避免。

## 2、宝洁（中国）的软肋——美容化妆市场

相对于宝洁在全球化妆市场及在中国日化领域咄咄逼人的态势而言，其在中国化妆品市场不免略显单薄。经过 16 年的苦心经营，宝洁巩固了其在中国日化用品领域老大的地位，宝洁的七大主要品牌中已经有五大品牌进入中国市场，其中包括洗涤剂品牌、食品品牌、卫浴品牌、护理品牌、化妆品牌，但化妆品牌却始终宝洁的一大“软肋”。此前对伊卡璐、威娜的成功收购，加强了宝洁的护发用品品牌，但在中国市场的推进，显然相对滞后。而它的基础化妆品牌则更显单薄，只有玉兰油和 SK II，分别居于中、高端市场。在产品线上没有彩妆产品以及缺失主攻低端市场的产品，仅以这两个品牌去对抗欧莱雅的十几个“精兵强将”显然很吃力了。

宝洁一直筹划扩张其化妆品的产品线，以抢夺中国国内大众消费市场。去年，宝洁公司斥资 59 亿美元收购了在欧洲仅次于欧莱雅的专业美发护发用品商德国威娜，并投巨资令旗下护肤品牌玉兰油重整市场。2003 年，宝洁曾力争收购羽西，通过 SK II 主攻高端市场，羽西主打中档产品市场，扩张玉兰油品牌的产品线以深入中低端市场，从而形成金字塔的布局。

宝洁的上述转型，对于欧莱雅中国区总裁盖保罗来说，给他带来了巨大的竞争压力。正如盖保罗所说：“在中国，更大的市场是属于‘大众化’的，要想取得成功，大众市场是必争之地。”因此欧莱雅加快了其在化妆品战略上的布局步伐。两次出手收购小护士和羽西，从而抢在宝洁前面完成了在中国市场覆盖高、中、低端的战略金字塔的布局（品牌），使得宝洁在中国美容化妆市场的品牌布局更加不利。

## 3、欧莱雅的中国布局

欧莱雅集团一共拥有 500 多个品牌，其中 17 个是国际知名的大品牌，占据着欧莱雅集团销售总额的 94%。目前已经有 10 个品牌引入到中国，加上刚刚收入囊中的小护士和羽西，欧莱雅在华目前一共拥有 12 个品牌。按照盖保罗所说的金字塔理论，欧莱雅在中国的品牌框架包括了高端、中端和低端三个部分：

塔尖部分。高端第一品牌是赫莲娜，无论从产品品质和价位都是这 12 个品牌中最高的，面对的消费群体的年龄也相应偏高，并具有很强的消费能力；第二品牌是兰蔻，它是全球最著名的高端化妆品牌之一，消费者年龄比赫莲娜年轻一些，也具有相当的消费能力；第三品牌是碧欧泉，它面对的是具有一定消费能力的年轻时尚消费者，欧莱雅集团希望把它塑造成大众消费者进入高端化妆品的敲门砖，价格也比赫莲娜和兰蔻低一些。它们主要在高档的百货商场销售，兰蔻在 22 个城市有 45 个专柜，目前在中国高端化妆品市场占有率第一，碧欧泉则是第四。而赫莲娜 2000 年 10 月才进入中国，目前在全国最高档百货商店中只有 6 个销售点，柜台是最少的。

塔中部分。中端品牌分为两大块：一块是美发产品，有卡诗和欧莱雅专业美发。卡诗在染发领域属于

高档品牌，比欧莱雅专业美发高一些，它们销售渠道都是发廊及专业美发店；还有一块是活性健康化妆品，有薇姿和理肤泉两个品牌，它们通过药房经销。

塔基部分。中国市场不同于欧美及日本市场之处，就在于中国市场很大而且非常多元化，消费梯度很多，尤其是塔基部分的比例大。在大众市场，欧莱雅目前在中国一共有 5 个品牌。其中，巴黎欧莱雅是属于最高端的，它有护肤、彩妆、染发等产品，在全国 500 多个百货商场设有专柜，还在家乐福、沃尔玛等高档超市有售，欧莱雅的高档染发品已是目前中国高档染发品的第一品牌。第二品牌是羽西，羽西秉承“专为亚洲人的皮肤设计”的理念，是一个主流品牌，在全国 240 多个城市的 800 家百货商场有售。第三品牌是美宝莲——来自美国的大众彩妆品牌，它在全球很多国家彩妆领域排名第一，在中国也毫不例外，目前已经进入了 600 个城市，有 1.2 万个柜台。第四品牌是卡尼尔，目前在中国主要是引进了染发产品，它相比欧莱雅更大众化一些，年轻时尚，在中国 5000 多个销售点有售。第五品牌是小护士，它面对的是追求自然美的年轻消费者，市场认知度 90%以上，目前在全国有 28 万个销售点，网点遍布了国内二、三级县市。

#### 4、宝洁（中国）的反击——无缝隙战略

实际上，宝洁与欧莱雅之争早有渊源，在美宝莲、伊卡璐、德国威娜等品牌的收购中，都有过激烈争夺。或许因在羽西收购战中意外出局，反而激发了日化业“教父”宝洁在大众化妆品市场的斗志，其全方位的美容化妆品业务的推进决心丝毫未受影响。就在欧莱雅收购小护士后，宝洁急切地向外界正式宣布了其欲斥资 32 亿欧元收购国际著名品牌妮维雅的决定，而此前多为业内猜测消息；同时为获得和美宝莲抗衡的能力，宝洁打算今年将把在美国彩妆市场占有率和销售额都常年保持第一的 Cover Girl 引进到中国市场。种种迹象表明，宝洁几乎每一个举动都意在增加与欧莱雅在化妆品市场的抗争力。

但是对“妮维雅”的收购阻力重重，欧莱雅同样“垂涎”已久，宝洁（中国）有关人士也表示，就像当年欧莱雅收购美宝莲一样，宝洁收购老对手的道路并不是显得很顺畅。宝洁自有新品牌的引入，也需要相当的时日，更因为宝洁并不想加大新品牌进入中国的步伐——由于诸多压力，它希望做好现有的品牌，所以短期内新品牌进入中国市场不会有眉目。此外，伊卡璐和德国威娜在中国美发领域的推进，又显得过于迟缓。

但宝洁在中低端美容化妆市场出现的真空，不可能就让它长期得不到填补；如果不赶紧补缺的话，等待宝洁的就将是大群中低档化妆品消费者的流失。作为宝洁唯一在中国市场可以独立运作的品牌——飘柔而言，就有了这样的可能，来补这个漏洞。2004 年 3 月，飘柔在沐浴市场上推出沐浴露、香皂，为飘柔品牌向多领域发展迈出了第一步。而这看上去小小的一步，实际上已经为接下去飘柔进军低端美容化妆市场埋下了重要的伏笔。一旦 04 年飘柔沐浴系列的销售被中国市场证明是成功的，之后飘柔推出美容化妆产品，就变得顺理成章了。

#### （三）大飘柔的战略宿命

中国美容化妆市场的无缝隙战略其实与宝洁全球大品牌战略是不谋而和的，或者说中国飘柔是宝洁大



品牌战略的一个典型个案。正是因为中国市场的独特性，才把这个使命落在了飘柔身上。真正要把飘柔打造成为超级大品牌，绝对要进行更大范围的延伸，而高利润的美容化妆市场不能不说是飘柔延伸的绝佳领域。

下一个 10 亿美金的大品牌，将由飘柔来完成。在宝洁（中国）的官方网站上，飘柔已经被隐去，将代之以独立的“飘柔（中国）”网站。

#### 四、宝洁的温柔革命

随着宝洁新战略在飘柔品牌上的继续深化和明朗，飘柔还将开发更多新品；当然，还会有更多的其它品牌加入到“品牌延伸”的队列中来。宝洁将迎来品牌管理的新阶段。而这个渐进式的转变，对于宝洁沿袭了 160 多年的品牌模式而言，不啻为温柔而又深刻的革命。

##### （一）宝洁的“品牌模式”

宝洁在大众日化领域一直信奉的“品牌模式”，是以功能为区分的多品牌战略，比如针对洗发用品功能性强的特性，根据洗发的多种功能进行市场细分，有柔顺的飘柔、去屑的海飞丝、营养的潘婷、专业发廊效果的沙宣及新近推出的草本精华伊卡璐。在这个“品牌模式”中，核心内容是对消费者价值的独特理解与把握，每一个品牌都是一对一地针对他们的需求建立起来的。也就是说，宝洁针对消费者需求采取的是“精耕细作”，并通过独特的品牌经理体制与产品细分策略，成功做到了将消费者价值清晰地“量化”。在这一基础上，宝洁实施了它著名的多品牌战略：如果某一个种类的市场还有空间，那么最好那些“其它品牌”也是宝洁的品牌，而它们之间又是相互独立、相互协作、相互竞争的关系。一直以来，宝洁都依靠这种品牌细化策略来给竞争者设置路障，对消费者实施交叉覆盖，以最大限度地占有市场，使其在各产业中拥有极高的市场占有率。

而在高利润的美容化妆领域，宝洁与欧莱雅一样，采取了以“档次、价格”为区分标准的多品牌策略。各个价位品牌相互独立、互不冲突，但又呈现补充的态势。应该说与大众日化领域的功能品牌有异曲同工之妙。

##### （二）宝洁在革命

###### 1、品牌模式精髓的转变。

在大众日化领域，宝洁一直宣称的“对消费者价值（需求）的独特理解与把握”是其品牌模式的精髓，但这个精髓其实是片面的。顾客购买商品是出于三种需求——价格需求、产品质量需求、非产品质量需求，顾客们购买他们在市场上所能找到的最有价值的、质量价格比（性价比）最优的产品。而企业就是要为满足顾客的三种需求提供一系列的利益。如下图所示。

宝洁进入中国市场以来，针对中国消费者的需求，引进了众多细分品牌，也推出了一款又一款的新品，确实达到了它所预期的交叉覆盖效果。但其所针对的需求都是质量（产品和非产品）需求，在价格需求上，由于宝洁采取的是市场撇脂定价策略，对低档价位的消费者需求一直熟视无睹，这也才给了国内众多日化

企业可乘之机。宝洁现在所要调整的，就是其所针对的“需求”，以变得更加重视价格因素，“价格是宝洁策略转换的起点”。

而这个“需求”的转变，其实就是对宝洁 160 多年“品牌模式”的深刻变革。在美容化妆领域，被欧莱雅和宝洁自身所贯彻的以“档次、价位”来分品牌的做法，正在被引入宝洁的大众日化领域，飘柔准备成为中低档洗护市场的超级品牌。

## 2、品牌模式中功能性品牌的转变。

宝洁还在大众日化领域调整其以功能为区分的多品牌模式。基于宝洁的全球大品牌战略需要，以功能为区分的单一细分品牌，难以实现其战略目标。唯一的办法是，选择那些强势品牌，让其获得更多的政策支持，突破原先的品牌专业化限制，向别的功能领域延伸，如果有必要的话，甚至可以向别的品类延伸。飘柔即是其适例。

同时出于中国美容化妆市场的无缝隙战略需要，宝洁要寻找合适的品牌，来形成完整的品牌金字塔。除了收购其它企业的品牌、引入宝洁在国外的品牌外，飘柔因其在国内洗护市场业已形成的强大品牌影响力，突破其功能性品牌的限制，向外延伸进入这个品牌金字塔，就变得充满可能。

而功能性品牌的转变的方向，只能是以“价格、档次”作为区分的价位品牌。价位品牌有如下几个好处：一、所有同一档次的产品共用一个品牌，可以大大节省传播费用，对一个品牌的宣传同时可以惠及所有产品；二、如果品牌已经具有一定的市场地位，新产品的推出无需过多宣传便会得到消费者的信任；三、一个新产品的宣传，可能同时能提升原有产品的销量；四、众多产品一同出现在货架上，可以彰显品牌形象；五、对于宝洁最关键的是，可以形成又一个 10 亿美金以上的大品牌。

## 3、小结

宝洁品牌模式转变的一个突出表现就是“品牌延伸”。飘柔理所当然在延伸，2001 年购入的伊卡璐，在国内市场也会从现在的洗发产品，延伸到它本来的美发产品领域，当然还有更多的品牌会走上延伸之路。

宝洁模式的转变表现为“品牌延伸”，大众日化类内部各品牌、大众日化类与美容化妆类之间的品牌将存在功能与价位的“冲突性竞争”。

而此时宝洁要面临的挑战，绝非单纯的来自于自身品牌延伸所带来的产品、形象利益冲突，因为对于像宝洁这样具有极强营销能力的跨国公司，品牌延伸的弊端和风险，是可以被有效化解的；挑战更多的则是如何处理好固有的“功能”品牌与新的“价位”品牌之间的冲突。新的情况是，宝洁的众多品牌不再构成单一品牌模式内的补充性竞争，而是两个截然不同的品牌模式交叉所带来的冲突性竞争。这可能是宝洁现在就得考虑、面对的问题。回顾跨国企业的兴衰，相当一部分是由于自乱阵脚所致，希望宝洁能跳出这个界律。

思考题：

1.企业拥有知名品牌后，利用品牌优势扩大市场，增强竞争的策略有哪些？

- 2.探讨宝洁飘柔品牌延伸的依据，并分析可能带来的风险。
- 3.试分析宝洁公司的日化用品品牌与美容化妆品牌的市场定位方法。

## 案例 55 乐华的渠道变革

### ——激进的变革方式是否可行？

案例背景:中国家电企业的营销渠道模式

家电企业普遍采用的渠道模式

区域多家经销商制；

区域总经销制；

直供分销制。

#### 一、区域多家经销商制

所谓区域多家经销商制，就是指生产企业在——定的市场范围内选择多家批发企业代理分销自己的产品。

由于是多家批发商同时经销，因此每个经销商在价格上不可能进行控制，只能靠拓展自己的销售网络，在产品配送、终端促销、精心做市场等方面加倍努力来提高销售量，这对于厂家来说有利于铺货率的提高、销售网络的拓展、销售政策的下放和销量的提升。

多家批发商之间的竞争往往容易导致为一厂提高各自的销售量而压价倾销，从而导致市场价格混乱、区域内窜货等现象，最终使许多经销商无利可图，挫伤其积极性，降低经销商与厂家的亲和力以及对品牌的忠诚度。

##### 1. 选择优良经销商。

(1) 根据市场容量和发展潜力合理划分经销地域。要有利于厂家对经销商分销范围的区隔和有效控制。

(2) 各经销商之间的实力要相当。如果经销商之间实力相差过大，容易出现不良竞争而导致对渠道失控的现象。且经销商之间也难以协调。

(3) 对经销商的规模要适当控制。中等规模的经销商比较适宜，因为实力太大难以控制，尤其当他们经销的品牌较多时，对自己产品的重视程度会相对减弱。

新飞、容声、长岭等品牌冰箱在一些省份选择了多家一级批发商，各批发商之间的实力差异较大，又没有明确的经销区域划分。这样这些经销商各显神通，凭自己的实力和能力争夺销售网络资源，积极发展自己的分销网络，极力扩大地盘。在短期利益和扩大销售量目标的驱动下，相互杀价，造成市场价格混乱和窜货，致使厂家对分销网络失控。最终许多经销商因无利可图逐渐失去经营该厂家产品的信心。

##### 2. 严格控制零售价格，维持终端价格的统一。

多头批发最容易爆发价格战，因此控制各级渠道的价格体系，维护零售价格的统一对于规范经销商行为，维护市场秩序，增强经销商信心尤显重要，同时也有利于市场的培育和长期发展。

春兰、海信空调在一些区域的销售工作只注重做批发商的销量，而对批发商给零售商的价格和最终零售价格放任自流，导致零售价格的失控，极大地挫伤了零售商的积极性，致使许多零售商转为主推其他品牌。天津某电器店 1999 年主推的是春兰、科龙等品牌空调，2000 年已改为主推美的和格力的产品，原因是厂家采取了严格的零售价格控制措施，对违反价格协议的经销商进行严厉惩罚，从而保护了零售商的利益，增强了他们信心。

导致价格失控的原因：

（1）不敢得罪经销商。如华凌冰箱在湖北市场对经销商虽然也有统一的价格要求，但由于销售量不大，市场地位不高，出于完成销量指标任务的考虑，对于违反价格政策的经销商不敢得罪。

（2）对价格放任自流。新飞、美菱等品牌一般通过对经销商的合理布局来自然调节零售价格，不规定统一的零售价格。由于在价格上放任自流，一旦经销商数目过多，就会造成价格混乱。

（3）故意放乱价格。如容声在某些区域出于提高销量的考虑，故意放乱价格，任由经销商进行炒作，销量迅速上升。在经销商经营利润越来越小时，再开始调整策略，对渠道进行整顿，适时收拢市场。

厂家在对市场零售价格实施控制时应采取的措施：

（1）与各经销商共同制定区域统一零售价，共同遵守协议；派业务员进行巡视和监督，对于违反规定的经销商坚决给予惩罚，如罚款、扣留返利、吊销经销商资格等。

（2）从每一个大户年初所交预付款中提取一定比例或从返利中提取一定比例作为稳定市场价格的保证金，如发现乱价行为则予以扣除。

（3）通过三方协议的方式，将部分返利直接拨给零售商，而中间商将不拿这部分返利，这有利于厂家对终端市场的控制，并防止零售商完全受制于中间商或从区域指定批发商以外的渠道进货。

### 3. 协调渠道成员之间的冲突。

区域内存在多家经销商，容易在渠道成员间产生冲突。纵向冲突：即上级批发商与下级经销商之间的冲突。横向冲突：即同级批发商或同级零售商之间的冲突。这种冲突达到一定程度必然不利于渠道的培育和提升，造成渠道资源的内耗和对渠道成员的失控。如某品牌产品，其批发商之间为了争夺下一级经销商，搞政策外承诺，采用不正当的竞争手段，既损坏了厂家的形象，又扰乱了市场。因此厂家要对渠道成员间的冲突进行协调，关键是要把握好协调的力度和适度，使经销商之间进行良性竞争，而不是恶性竞争。

### 4. 创造多赢合作模式。

区域多家经销商制中，为了能够从根本上规范经销商的行为，培育好渠道网络系统，稳定市场，最终提升销量，厂家与经销商之间可以走一条新的合作模式，采取区域内的多个经销商共同参股、重构销售分公司的做法。如格力在一些区域正在采用这种新型合作方式。具体做法是：把区域的销售分公司改造成由生产企业控股，当地数个一级批发商和一级市场大零售商共同参股的独立销售法人公司。这样形成厂家与经销商利益的共同体，共担风险，有利于维护市场稳定，控制市场零售价格和解决区域内窜货问题，同时

作为经销商也愿意主推该厂家品牌。

## 二、区域总经销商模式

在每个销售分公司所管辖的区域内（一般为一个省）分为多个区域，除一级市场的大零售商从分公司进货外，每个区域设一个独家经销的一级批发商（该区域内所有的小零售商全部从一级批发商进货），一级批发商在每个二级城市指定唯一的二级批发商，二级城市所有零售商全部从该市场二级批发商进货，三级市场没有批发商，其零售商全部从所属二级城市的二级批发商进货。

区域总经销商制由于每个区域只有一家总批发商，因此厂家在发货、价格控制、做终端市场、广告促销等方面相对于采用多家批发商模式来说，比较容易管理。具体来说：

（1）厂家与一级批发商关系密切，出现问题容易协调解决。

（2）厂家在某一区域的销售业务全部由一家经销商经销，对经销商的业务状况和经销商的要求比较重视；经销商由于独家经销产品，利润较大且稳定，积极性高，从而会把经销品牌作为主推品牌来经营。

（3）便于零售价的控制和维持，能防止区域间的窜货现象。

区域总经销商制模式的短处：

（1）由于采用独家代理经销的形式，厂家在销售上比较依赖批发商，容易受批发商的控制和要挟。

（2）相对于多家经销，总经销商没有经销上的竞争压力，容易把自己的营销目标从重销量转向重利益，致力于获取最大的自身利益，从而导致一级经销商的利益受损，而且不利于提高铺货率、产品对终端市场的渗透力和零售商网络的建立，也不利于销售量的提高。

（3）某些有实力的零售商会因为与总代理经销商有旧怨而不愿经销该厂品牌产品。

厂家有效进行渠道控制的途径：

### 1. 选择优良经销商。

厂家在选择独家代理总经销商时，要考虑经销商的市场覆盖能力和与下级经销商的关系，同时也不可忽视经销商的信誉和对厂家的忠诚度。

南京苏宁公司是中国最大的空调器批发商，2000 年科龙空调在南京的销售任务是 2.9 亿人民币，该总经销只签了 1.6 个亿，它在南京市场只占有 50% 的市场零售份额；南京八大商场占有其余的 50%。由于八大商场与其关系对立，矛盾极深，不愿经销该公司总经销的品牌。科龙在南京市场另外的 1.3 亿的缺口只能靠区域销售分公司自己去开发营销网络，找其他经销商来完成。

### 2. 合理确定总代理经销商的销售量任务。

厂家与区域总代理经销商定销售目标时，不可盲目加量，因为在一个区域内一个品牌的市场容量有限，如果厂家以年终丰厚的返利作引诱，当本地市场无法消化这些目标任务时，跨区销售，造成窜货的现象在所难免。

总经销商由于有独家经销权，没有经销权上的竞争压力，容易把自己的营销目标从重销量转向重利益，

因此需要给它确定——个合理的销售目标。

### 3. 防止总代理经销商截留利润和促销政策。

相对于多家代理经销而言，区域总经销商制容易出现总经销商截流利润、销售政策放不下去的现象。这样一方面会造成产品市场价位高居不下，失去竞争力；另一方面，又会影响下级经销商的利益，挫伤其销售积极性。如某品牌空调在天津的一级经销商，得到厂家 5.5 个点的返利，利润空间很大，但为了短期利益，总经销商只放出去 2.5—3 个点。引起下级经销商的不满。对此，厂家为了鼓励二级批发商及零售商的积极性，又不得不按他们完成的一定销量，另外给予 0.5~2 个点的销售奖励，牺牲了厂家的利益。

### 4. 加强对终端零售商网络的控制。

由于是独家经销，主动权基本上掌握在经销商手中，厂家对销售渠道的控制能力相对较弱，容易受制于总经销商。如某品牌空调天津销售办事处只能管理一级批发商。而一级批发商下的销售网络全部由该一级批发商自己管理，其具体运作很少与厂家的销售分公司沟通，导致厂家无法控制管理整个营销渠道，以至于总经销商不断向厂家要优惠政策，若不满足他们的要求就以解除代理经销相威胁。因此，厂家除做好总经销商工作之外，要灵活使用一些措施牵制总经销商，更重要的是销售人员要深入终端做好零售市场，逐步培育和开拓自己的销售网络，通过对终端零售市场的控制来避免受制于总经销商。

## 三、直供分销模式

直供分销模式就是指厂家不通过中间批发环节，直接对零售商进行供货的分销模式。这是家电销售渠道发展的必然趋势。目前采用这种模式的有海尔、西门子、伊莱克斯、科龙冰箱等品牌。其一般做法是：在一级市场设立分支机构，直接面对当地市场的零售商；在二级市场或设立分销机构或派驻业务员直接面对二三级市场的零售商或三级市场的专卖店，所有零售商均直接从厂家进货。

海尔根据自身产品种类多、年销售量大、品牌知名度高等特点，适时进行了渠道通路整合，在全国每个一级城市（省会城市）设有海尔工贸公司，在二级市场（地级市）设有海尔营销中心，负责当地所有海尔产品的销售工作；在三级市场按“一县一点”设专卖店。西门子在一级市场设立销售分公司，在每个二级市场派驻业务代表，直接对各级市场零售商供货，还积极开拓业务市场，并尝试在高级商品房销售地点摆放样机和价目表等。

与区域经销商制相比，直供分销模式取消了批发流通环节，厂家真正拥有了自己的零售网络资源，有利于对零售终端网络的控制与管理，如信息反馈及时，市场灵敏度高，能较好地控制零售价格，有效地防止窜货现象的发生等；厂家拉近了与零售商的距离，更加贴近市场，双方容易沟通和协调。

原来由批发商承担的零售批发、促销、仓储、融资、运输配送等分销职能，现在全部由厂家独自承担。这无疑对厂家的资金、技术、销售人员管理等方面提出了更高的要求。由于交易分散，资金回笼慢，厂家要承担库存风险和呆帐风险；零售商进货零散，货物的配送不方便，特别在交通不便的内陆地（如四川等），运输成本极其昂贵；厂家直接面对零售终端，所投入的人力成本等营销成本大大提高。

厂家有效进行渠道控制的途径：

1. 选择优良的零售商，加快销售资金回笼。

为了使经销商快速回款，加速厂家资金周转，厂家在选择零售经销商时宜慎重考虑，全面权衡，认真筛选信誉好、有一定实力的经销商。为了从根本上防止经销商打价格战，在销售网点布局上宜合理规划，注重经销商质量与扩大经销商数量并重，适当收缩战线，对重点市场进行重点维护和支持。

2. 完善配送体系、适当下放权限。

厂家在—二级市场设分销机构、中转仓库，负责销售、运输、仓储、售后服务等日常销售工作，全力配合零售商的销售。由于直接面对零售商，对于现款现货、价格监控等方面的决策需要分销机构作出快速反应。因此，分销机构应有相对独立的权限，如独立核算权，在销售网络的开发、市场培育、促销活动等方面的自主权，在核定销售量的范围内有销售政策和经济决定权等等，以便其对零售商的立厂货和联系业务上简便程序、提高效率；也便于厂家直接掌握市场信息，加强对市场的监控能力。

3. 做好零售终端市场的促销和管理工作。

对于直销模式而言，由于销售网络是自己的，业务员的精力主要侧重于营销网络的开发、建设、维护和管理，因此，厂家必须加大营销队伍的建设，加大营销人员成本的投入，集中力量做好市场推广，配合零售经销商做好终端市场。如建立一支强有力的促销队伍在售点现场宣传、促销、推动销售量；形成以业务员、促销员、巡视员三位一体的监控机制，互相监督，共同维护零售价格的统一，稳定市场秩序。

伊莱克斯，从上市以来，一直坚持在大众媒体只投少量广告，大部分经费都用来搞现场促销，如挂横幅、现场表演、赠品等，促销效果比较明显。西门子、海尔在一级城市每周都搞促销活动。海尔每个周末至少搞一次小型促销活动，并在一些重点零售经销商之间轮回做大型现场促销，具有较强的计划性、针对性，现场促销的力度也越来越大，海尔的促销活动覆盖面广，甚至到三级市场去搭舞台搞现场促销活动。

#### 四、直供分销发展的趋势

目前，采取直供分销模式的一般是实力雄厚的大集团、大企业，而且为数不多。由于我国家电市场广阔，形势复杂，且厂家的实力、资源有限，这种模式并不是对所有的区域市场都合适。因此，某些厂家在进行渠道通路整合时，一方面加大力度开发建设自己的销售网络，另一方面又根据自身条件、各个区域市场的不同情况，灵活采用不同的分销模式。

西门子在全国大部分地区都采取直供分销模式，但是在四川则采取了不同的分销模式，四川山多，交通不发达，经济发展水平不高，单一空调品牌销售量有限，因而越往二、三级市场，中转仓库与配送问题越成为影响分销渠道模式选择的主要因素。如果采取直接面对零售终端的方式，各品牌企业必须建立自己的中转仓库，加之每种品牌的小批量送货，必定导致货物配送成本的不经济性。例如：从成都到攀枝花每车运输费是 3000 元，如果选择代理经销制，则可实现多种品牌共享中转仓库和多种品牌同时配送，这样就降低了配送成本，所以西门子与成都百货大楼合资成立西南贸易公司，作为西门子冰箱在四川省的唯一



批发商，再由成都百货大楼在每个二级市场指定一个唯一的二级批发商负责向该二级市场的所有零售商供货。在四川省采用此种模式的还有伊莱克斯、新飞、容声、美菱等品牌。

海尔电器虽然住大部分区域采取直供分销模式，但在天津市场却采取以直供为主和以小规模批发为辅相结合的形式。但为了控制批发商的发展，使其不至于对主流销售渠道造成威胁，厂家对每个批发商的销售量限制在 2000 万元以内。

总之，三种主要渠道模式各有利弊，渠道模式选择的关键在于是否适合企业自身的特点和市场的要求。  
乐华变革

1997 年港向吴少章接盘广州市属电子公司旗下乐华电视，广州乐华电子有限公司正式成立。

吴少章是注册于百慕达的长城数码广播有限公司（简称长城数码广播，1991 年上市，香港交易所代码 0689）董事会主席，为第一大股东。在成立乐华电子有限公司里面，长城数码广播占股份 60% 多，广州市政府占 20% 多，其余 15% 左右为清远市政府所有。2000 年 3 月，吴又以广州乐华电子有限公司为本体，建立了广州乐华电子信息产业集团。

作为广州市首批国有民营化的试点企业，乐华得到广州市政府方面的多项优惠与支持。在这样条件和背景下，乐华集团发展迅猛，在国内设立了一级分公司 38 个，二级办事处 80 多个，设立销售和服务网点 9000 多个。

1999 年，乐华彩电年产 400 万台，出口 200 万台，销往以美国、欧洲、中东、东南亚为主的 90 多个国家和地区。“国际产品，回到中国”的广告语，曾传达给消费者强烈的国际品牌的形象。

2000 年，乐华的年销售额突破 30 亿，达到其发展的巅峰，乐华彩电曾高居国内彩电业前五名，其空调产品也是冲劲十足。

2001 年 3 月起，吴少章仿效“伯乐”，为乐华物色到了一大批“千里马”，特别是海尔电子事业部原总经理封安生。2001 年底，他正式出任乐华电子销售公司总经理，封安生到任后，首先成立了综合管理部。其目标是迅速培养一批可以独当一面的大学生，所走的路线是总部培训——分公司下放——总部再培训——分公司经理。这些刚毕业的大学生为其实行代理制充当了开路先锋。

2001 年 11 月份以来，乐华彩电将自己定位于低端市场，决定步 TCL 后尘进入农村市场，大张旗鼓地铺设“一县一点”的销售网点，将分公司开到了各县市，在全国组成了 30 个分公司，上百个销售点，试图以低价格迅速扩大市场份额。这是个致命错误，在彩电业利润越来越薄的情况下，在乐华奉行的传统渠道模式下，一台彩电由工厂到分公司到批发商再到零售商，估计至少需要经过四个环节，哪怕每个环节只消耗 3% 的利润，渠道上就耗掉 12% 的零售额。这么高的费用，即使销售额再大，企业也难以获取利润。

乐华在错误的时间，大规模扩张渠道，因为摊子太大，导致公司营运成本急剧增加，利润锐减。资料显示，相对于 2001 年 18 亿元的彩电销售额，其渠道营运费用就高达 2.7 亿元；面对庞大自建渠道的压力，摆在乐华面前的只有两条路：一是立即提高价格，以支撑渠道费用，并增加利润；二是裁撤渠道，减

少渠道成本。

也许是考虑到渠道变革可能带来的严重后果，乐华开始的时候，并没有采取渠道变革，而是选择了提高价格。然而 2002 年的时候，彩电市场经过多年的价格战，大企业优势已经相当稳固，品牌优势、技术优势已经成为彩电企业能否采取高价策略的决定要素。而长期以来，作为二线品牌，消费者对于乐华的品牌并不非常认同；另一方面，不断用技术支撑、提出新概念产品，也并非乐华能力所及。所以乐华的提价措施，在激烈竞争的彩电市场上，并未被消费者接受。

提价无望，利用减少渠道费用来增加利润就成了乐华惟一的选择。

2002 年 4 月，乐华集团董事长吴少章召集乐华彩电所有管理层包括各地分公司经理召开“闭门会”。吴认为，彩电业渠道变革已到了事关企业“生死存亡”的关头。

2002 年 5 月，在乐华彩电新掌门封安生的主刀下，乐华彩电掀起了一场急风暴雨般的渠道革命。“砍掉分公司、实行代理制”的改革在乐华正式启动。为了推行代理制，乐华砍掉了旗下 30 多家分公司以及办事处，同时乐华对代理商也提出了较为严格的要求：“必须现款现货”，目的就是为了迅速弥补损失，并且“现款现货”也可以解决以往彩电业头痛的库存难题，资金周转速度会加快，彩电营销费用也可以大幅度降低。

乐华如此大刀阔斧地进行激烈的渠道变革，源自于其高层对原有的自营销售网络一系列弊病有着切肤之痛。自建销售网络来推广、销售自己的产品，是早些年中国各大彩电企业普遍采用的渠道战略。在彩电业处于卖方市场的情况下，这种自建网络的办法既可避免受制于专业的销售商，又可以快速建立起更大更宽的销售渠道，并迅速地做大规模而取得市场强势。但随着彩电业买方市场和微利时代的到来，这种自建网络营销模式的弊病就充分暴露出来。乐华一位高层管理人员列举了其中主要的三个方面：“一是营销费用太高，占到了总成本的 20%；二是部分分公司直接面对营销，容易滋生腐败，这也是自建网络运营成本高的主要原因；三是部分分公司做大后，在局部区域未必执行总公司策略。”

从理论上分析，全面推行代理制后，厂家可以集中精力搞研发、品牌，代理商做渠道、分销、售后服务，二者各司其职，充分发挥各自的专长。然而是否有经销商愿意加盟呢？对代理商来说，他们没有账期、没有了厂家的终端和市场支持，风险和压力大增。这样，代理制能否推行下去，就取决于企业的品牌和实力。而作为二线彩电品牌，乐华彩电并不具备吸引经销商的足够实力和品牌资源。

从公开资料上看，乐华也估计到了这种情况，乐华在调整渠道前预想，可以借助国内新出现的强力家电连锁终端进行销售，继而争取专业代理商加盟。在这种思路下，乐华匆匆砍掉了自己的自建渠道，从全国各大商场、超市中撤柜，并大量裁撤售后服务人员。

乐华变革后，曾经有非常乐观的预期，据乐华某高层人士的预测，在当年，乐华的市场销量将出现飞跃。然而，事实却相反，乐华变革后不是一飞冲天，而是一落千丈。在全国的业务几乎停滞。乐华的渠道激进很快让自己尝到了苦果。强力家电连锁终端主要集中在一类二类城市，在这些城市中间，乐华彩电因

为不具备强大品牌、对消费者吸引力不强，因此其销售额直线下降。

# 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](http://www.mhjy.net) 报名电话：0451-88723232 咨询邮箱：[xchy007@163.com](mailto: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](http://www.mhjy.net)

2001 年 9 月份，大部分商场的乐华彩电就一直处于缺货状态。北京国美电器于 2001 年 11 月撤销乐华彩电柜台。2002 年初，与乐华合作关系最久的北京大中电器也撤销乐华彩电专柜，使销售处于停滞状态。在天津滨江商厦、华联商厦和国美电器商场，乐华彩电也已难觅踪迹。南京新百、中央、交家电等商场里，乐华彩电柜台前空无一人且落满灰尘。

因乐华彩电维修部门已人去楼空，彩电出现问题便无人理睬，引发大量顾客投诉，所造成的影响不仅仅挫伤了原有的彩电市场，也使乐华的其它产品同样受到了连累。

乐华高层对乐华彩电危机表现出的是异乎寻常的平静。乐华电子信息产业集团副总裁、乐华电子销售公司总经理封安生反复向媒体声称：乐华在调整，问题只是暂时的，乐华并不准备放弃彩电业务。“是变革就会有阵痛，在代理制推行的过程中，我们面临着一定的市场压力，由于代理商对于现款现货的代理制不是很了解，所以在推行中丧失了部分的市场份额。然而从真正意义上讲，代理制是缩短销售环节，节省成本的新营销模式，其最终受益者是消费者和经销商。消费者得到更加实惠优质的商品，代理商获得更加

广阔的操作空间和利润空间。”吴少章针对对乐华的质疑这样反击。

2002 年夏季，广东大型家电连锁的某销售总监说：“假如说没有彩电变革风波，乐华空调今年有可能卖到 100 万台，而实际上只卖到 30 万台。总结其销售下滑的原因，最主要的问题就是市场形象受到影响，其次就是售后服务还没跟上。”

2003 年 5 月，广州乐华电子有限公司的最大股东、在香港上市的长城数码广播有限公司已于正式提起“清盘申请”。据长城数码日前发布的公告显示，该公司目前债台高筑，总负债已经超过 10 亿元，由于严重“资不抵债”，该公司董事局已向联交所提出清盘申请。

长城数码的彻底清盘，标志着吴少章借助乐华彩电构筑起的“乐华大厦”，轰然倒塌；短短五年，曾经的广州知名企业、免检产品“乐华”，已成明日黄花。

### 案例分析

俗话说“冰冻日之寒”，乐华的没落固然与其快速的多元化、领导层人事变动频繁、冲突的销售与品牌策略等息息相关，然而，其最根本的原因不能不是其激进的渠道变革方式。

家电行业的渠道模式主要由以下两种构成方式：

一是分公司制，或者称直营制。这种模式可表述为厂商（分公司）——终端零售商——最终用户，厂商要通过在全国各地设立的分公司面对终端零售商。终端零售商又可分为百货商场、家电连锁卖场、大型超市等。目前 TCI、康佳等都是这种模式的采纳者。

二是代理制，也有称大户制。这种模式可简单表述为厂商——总代理商——下级经销商——最终用户。这也是各行业渠道的通用模式，所不同的是，家电行业中，多采用独家总代制。伊莱克斯采用的就是这种模式。若从产品分类上讲，空调过去的利润较高，足以养活较多的代理，是将代理制演绎得最完美的产品，代表厂家为格力电器、美的等。小家电目前也是实行代理制。

目前家电行业无论中外厂商基本都可以归类到这两种渠道模式，飞利浦借助 TCL 的渠道销售彩电在本质上也是一种代理制，而国美尽管可以直接绕开分公司，与家电厂商的总部洽谈，但在物流上也不能完全避免分公司的介入，况且它也是终端零售商，因而也应归属于分公司制。对于家电渠道模式，就代理制和分公司制而言，各有利弊。分公司制的最大好处是控制力强、运行效率高、市场执行有保证，缺点是成本高。代理制的最大优点是费用低，但经销商与网络的忠诚度低，不易控制，而且产品毛利在与代理商、经销商的讨价还价中消耗殆尽。从分公司制到代理制的转变中，很容易“节省了费用，伤害了毛利”。

事实上，家电行业在 20 世纪 90 年代初，主要的渠道模式都是代理制，以长虹与郑百文的合作为代表。当时的家电行业利润相当可观，允许厂商采用多级的代理制，支撑总代理、下级经销商的利润，也便于产品迅速扩展至全国各地。但随着家电行业微利时代的到来，厂商逐渐发现其弊端，如难以控制区域销售、价格混乱等，同时厂商自身与终端零售商之间由于缺乏必要的联系，因而无法满足终端零售以及市场的需要，在售后上也难以控制，因而在 90 年代后期，家电厂商逐渐向分公司制转向，其中 TCL 是最早建立分

公司制的家电企业，TCL 彩电销量也由此大幅攀升。其他企业如科龙、长虹等也纷纷取消其代理制，转向分公司制。过去最乐意使用代理制的空调厂商由于空调利润的下降也走向了分公司制。

采用分公司制，厂商对市场有较强的掌控能力，能快速就市场需求做出反应，从而扩大市场份额。但是分公司制有一个最大的麻烦是，厂商的营销队伍庞大，动辄就是好几千人，成本非常高，吃掉了厂商相当的利润。因此，厂商又开始“瘦身”，TCL 也削减了它的分公司规模。而有的厂商则继续使用代理制，或者从分公司制转向代理制。

依据市场环境的变化，对渠道进行整合或变革，在理论上来说，是绝对必要的。但是，关键的问题是“如何做”。

家电行业能在中国市场占据主流地位，有两件犀利的武器——自建渠道、价格战。在这两个几乎无往不利的犀利武器进攻下，曾经在中国市场占据主流地位的日本家电企业节节败退，而本土家电企业却借机迅速崛起，今天家电行业的领导企业，几乎毫无例外，都依靠这两大“绝招”胜出，例如乐华彩电。资料显示 1999 年乐华彩电月销售额曾高达 1.8 亿元，而 2001 年乐华彩电的销售额也曾高达 18 亿元，在彩电市场已经相对成熟进入微利时代时，乐华彩电作为二线品牌，遭遇了如何进一步发展的瓶颈。面对何去何从的问题，乐华依然采取了疾风暴雨式的渠道革命，就在乐华彩电轰然坍塌之时，敲响厂家电业渠道变革的警钟。

其实乐华遭遇的渠道困境，在家电行业内普遍存在，随着家电企业间不间断的价格战、强势家电连锁终端形成（国美 2002 年零售额高达 103 亿元，位居中国连锁零售商销售额排行榜第 4 位），在厂家互相倾轧、强势终端挤压下（国内大卖场的收费高达几十项，并经常出现终端强压厂家降价的事件），家电行业的利润越来越低。

海尔、TCL 等家电企业，是国内最早建设自营检点渠道的厂家，最多的时候海尔拥有 20,000 多名销售分公司员工，TCL 则多达 7,000 多人。尽管现在想来可笑，但中国家电行业的领导企业，确实是依靠“人海战术”、“农村包围城市”等战略战胜了跨国公司。但这些企业一样遭遇到乐华面临的问题，据称 TCL 一度仅渠道人员工资，每年就要付出 12 亿元现金。为此，海尔、TCL 率先 2001 年前后进行了渠道瘦身，不同于乐华彩电的渠道革命，它们采取的措施更加稳健，也没有引起太大的震动。

另一方面，以长虹为代表的企业，以前主要靠批发成长起来的企业，也面临着渠道难题。因为没有自营渠道，长虹在和代理商的合作中，处于不利地位，还经常要忍受连锁终端的“欺压”。为此长虹曾一怒之下，发誓要建连锁专卖店，但结果并不乐观。

跨国家电公司过得也不轻松。2003 年年初以来，众多跨国公司争相和海尔、TCL 等拥有强势自营渠道的企业联手，非利浦与 TCL 渠道合作，三洋结盟海尔，惠而浦高层则正在讨论进行渠道改革，计划把原来的分公司承包，变成自负盈亏独立的经济实体，从而激发渠道活力；另一个全球家电巨头伊莱克斯也正在考虑对其空调进行渠道剥离。

因此，深入分析乐华渠道变革对于其他家电生产企业将起着深远的意义。

思考题：

- 1、 结合案例分析在家电企业在选择渠道时应该考虑哪些影响因素？
- 2、 乐华对渠道进行变革，失败的主要原因是什么？

## 案例 56 联想战略降价

2004 年 8 月 3 日，正直酷暑。但天气的炎烈远比不上商战的激烈。联想，这个中国乃至亚洲最大的 PC 厂家在此时将其旗下的家用电脑家悦系列全线大降价，最低的一款甚至达 2999 元，比普通的组装机价格还要便宜，开品牌电脑“价格”低于 3000 元的先河。一时间，媒体和行业哗然：电脑行业的价格战要开打了！电脑行业要蹈彩电行业的覆辙了。有人分析认为联想降价是为了争夺更多的市场份额，稳固其亚洲第一电脑厂商的地位，联想方面对此次降价的“解释”是为了推行“乡镇电脑普及计划”，占领中小城市和乡镇的潜在市场，以低价 PC 撬开电脑消费的“冻土层”。诚然，低价是敲开低端市场一个最有力的武器，联想这样大张旗鼓地“降价”明显地要争抢更大的市场份额，不过。挑开纷繁和热闹的“面纱”，我们会惊奇地发现，联想不仅仅是在打价格战，不仅仅只是为了争夺更多“暑期”份额，换句话说联想的这次降价不只是战术上的，而是战略上的

### 逼宫供应商

众所周知，一台电脑中最贵的硬件是处理器和显示器；软件是操作系统，在处理器中长期占据垄断地位的是英特尔地奔腾系列处理器，从奔腾 I 到奔腾 II、III；每推出一代奔腾处理器便引起电脑市场的“风起云涌”，多少电脑整机厂商以成为英特尔的合作伙伴为荣，仿佛一旦取得“合法地位”便财源滚滚。事实上，很多国内的 PC 巨头，包括联想就是靠英特尔的扶持才很快“壮大”起来。英特尔在电脑的核心部件 CPU 上的垄断地位使其对整机厂家“牛气十足”，它常常利用推出新一代处理器的机会“要挟”下游厂家，因为它的新处理器优先供给哪个整机电脑厂家，哪家就会迅速取得优势市场地位。前几年，英特尔就将奔腾四处理器在中国推广的伙伴选择了 TCL 电脑而非当时已经居 PC 市场老大但正在倾力处理奔三库存而不愿意推 P4 的联想。TCL 电脑凭借 P4 的“东风”一路横扫，很快在国内 PC 市场上风头盖过联想。好在联想发起的“液晶风暴”运动也取得了辉煌战果，遏制住了 TCL 电脑的发展势头。虽然联想在“液晶对 P4”一役中采取“避其锐气、独辟蹊径”的战术而战绩不俗，但也感到“后怕”，赶紧在其品牌电脑中装上 P4，老老实实地做英特尔的“铁杆”拥护和支持者。

联想作为 PC 产业链中游的整机生产厂家自然不愿意其上游供应商，尤其是关键部件的供应商过于强势，这样在与供应商合作的时候话语权会很小，处处受制于人，随时要“讨好上游”，时时担心上游“喜新厌旧”把自己抛弃。要改变这种状况，一个可以自己“纵向一体化”向上游延伸，自己进入处理器行业，不过这样会带来巨大的投资，在技术也无法和老牌的英特尔比拼，再有就是 CPU 行业换代很快，当你联想研制出相当于奔三的 CPU 的时候，可能奔五奔六都出来了，永远的追赶永远落后，而落后的技术在这种高科技的行业是没有立足之地的。另一个办法就是扶持另外一个较有实力的 CPU 厂家与英特尔竞争，让英特尔的竞争对手强大起来，起到牵制的作用。

在这次联想大降价的背后，联想得到了英特尔的竞争对手 AMD 的支持。其实联想早在今年的六月初就试探性地在其“锋行”系列上安装 AND 的 CPU，看看英特尔是什么反应。没想到英特尔对此“没有什么表示”。联想为了这次降价行动，先和英特尔长时间的“沟通”，英特尔方面终归不肯低下“高贵的头”。

联想终于决定放手一搏：采用 AMD 的新的 64 位的 CPU，大幅度的降低售价，之后大幅扩大市场份额，利用其规模优势再向 AMD 采购 CPU 中获得更大的折扣。更大采购量将使得英特尔不得不重视，为了保住联想这个大客户不被 AMD 完全“占据”，会在未采用 AMD 处理器的其他联想电脑上给予更好的政策。联想之前之所以迟迟未与 AMD 合作，就是想获得 AMD 更好的供价。联想这次降价借 AMD 来逼英特尔降低 CPU 的价格，颇有当年英特尔借 AMD 来逼联想推 P4“异曲同工”之妙。不过当年英特尔凭的是“过硬的技术”而联想凭借的是庞大的市场份额及由此形成的规模效应。联想扶 AMD 而“打击”英特尔也向更多的中小的 CPU 厂家发出信号：只要真正能研制出物美价廉的处理器一样有可能很快发展壮大，因为有联想这样的巨大的 PC 制造商在扶持！联想与上游厂家的博弈中将有更大的“声音”。

### 甩开追随者

联想在三年前连续获得亚洲 PC 霸主地位后，如同很多中国的企业一样“雄心勃勃”开始多元化扩张，先后进入互联网、手机等行业，在经历了互联网泡沫等挫折后，联想“蓦然回首”才发现还是主业 PC 在支撑整个集团的利润，而此时联想 PC 的领导地位已然受到威胁。根据 GARTNER 的调查数据，联想在亚洲的霸主地位已经被惠普抢去了，但仍然占据国内的领头地位。虽然就连居于国内 PC 第二位的戴尔的市场占有率只有 7%左右，远不能与联想的 21.3%相提并论，不过戴尔挟其先进的“直销”模式正以三倍于联想的出货量在追赶，还有方正也以在 2 倍的出货量奋力直追。联想的市场份额正受到蚕食。

联想要想甩开这些追赶者，只有寄希望于一方面在笔记本电脑市场上有所作为。另一个方面就是不断地挖掘新的消费区域和群体市场，前者自然是指中小城市和发达的乡镇，后者指工薪阶层和学生群体，这两种市场的明显的特征是消费能力不强，昂贵的如六七千的电脑大多承受不起。启动这个市场最有效的方式是降价，一步到位降到其能够承受的心理价位，引爆这些市场的消费热情。

根据有关的统计表明，中小城市和乡镇的市场将占到全国市场的 20%，若联想能够占到其一半，将极大的提高联想的整体的市场份额。要知道这部分市场非戴尔、IBM、惠普等在四到六级市场网络不全的洋巨头们能做的，而二线电脑品牌和 DIY 机在联想低到 3000 元以下的价格打压下也全然没有优势可言。联想的低价将极大的抢占“冻土层”同时争夺二三线品牌和 DIY 原有的市场份额，以绝对的市场份额拉开与追赶者的距离，继续“笑傲 PC 江湖”！

### 构筑行业壁垒

若到各地的电脑城看看，许多人都会发现电脑品牌多如牛毛，许多有名的其他行业的厂家也推出其品



牌电脑，如紫光、海信、夏新，但有的是闻所未闻。这些形形色色的品牌活得还很“滋润”，盖因为 PC 是个“暴利”行业，其运作模式也简单：只要向上游供应商“赊”来一批原料再找工厂贴牌生产，而卖给渠道的时候则要现货现款，这样无须多大的本钱就可以做 PC 了。这时只要市场推广和运作做的好就可以赚大钱了。市场运作这一块只要到其他的老牌的 PC 企业挖几个高级经理也 OK 了。紫光和海信都是这样做的。这些企业不用卖“很大的量”也有“暴利”。有名的企业还想打打广告树立品牌，那些更小的厂家则赤裸裸的用比主流品牌“低”得多的价格去抢市场，也依然活得很好——显然这样低价后还有很大的利润空间。神州和七喜电脑就是靠低价起家的，现在七喜在广州市场的占有率已经超过联想，居第一，近来更是成功上市。

资本是逐利而动的，在家电等传统行业利润已经很微薄的情况下，资本的目光会盯上尚有可观利润的 PC 行业。联想的这一波降价会使得其他主要品牌跟进，导致整个行业 PC 价格提前“探底”，这时要想在这个行业生存得好，必须有大的销量，产生规模经济，使分摊到各个单品的成本降低，同时成本控制能力也“很关键”，在行业利润普遍变薄情况下，谁的费用少，谁就有更好的收益。这样一来，行业的门槛高了，而联想则凭借其庞大的销量和较强的成本管理能力依然挣钱，享受稳定的“微利”！

### 稳固联想国际化的“后方”

联想作为中国标杆性的企业，肩负着太多的国人的期许。走向世界，成为国际性大公司是联想的目标也是国人对联想的期望。

2003 年联想更换标志，用更国际性的 LENNOVO 代替原来的 LENGEND 并开展大规模的宣传推广活动包括借“神州五号”升天进行的事件营销。这次换标被看作联想“大踏步”走向世界的开始。一年之后，联想更是拿出 8000 万美圆顶“IBM”的缺成为国际奥委会顶级赞助商。显然联想国际化战略上向韩国三星看齐，试图借 TOP 计划一步登峰，丑小鸭变成白天鹅。联想这一系列国际化动作表明联想国际化的决心。

不过联想国际化的背后需要巨大的投入。除去换标的宣传费用，单是赞助国际奥委会就让联想拿出 8000 万美圆，虽有一半可用设备来代付，但根据业内人士指出，联想要想借奥运来提升自己的品牌影响力还需要投入 3~5 倍的“真金白银”来进行相关的市场运作，这笔大约 20 亿元的钱要在 2004 年到 2008 年投入。尽管联想现在每年用于市场推广的费用是销售额 250 亿元的 2%即约 5 亿元，四年间要投入 20 亿到奥运营销推广上还是相当吃力的。

这就要求联想未来几年有稳定的销售收入和相当丰富的现金流。而根据联想的财务显示，其 PC 业务为集团贡献了绝大部分利润。因而 PC 是联想国际化运作的支柱。联想此次大降价，要在“乡镇普及”电脑，是想以价格尖刀切入四到六级市场并使其成为未来几年联想 PC 销量增长的主要拉动，稳固 PC 主业市场地位，为其国际化运作提供“源源不断”的资金活血，保证联想“涅槃”。

## 检阅新的渠道架构和策略

2004 年 2 月开始，联想对其 PC 渠道按照“细分市场、权力适度下放、结构扁平化、矩阵管理”的原则进行调整。调整后，联想将财务、市场规划、等统一到中央平台有总部统一调配，而将原来七个大区细划为 18 个分区，各个分区总经理权限放大，有人、财、市场权，甚至可自己商定与销售代理之间的返点并可以拒绝销售不适合自己的区域的产品。这样分区可更贴近顾客。联想为了应对戴尔的直销，也开始针对大客户和成长型的企业客户进行“电话营销”和“跟踪营销”。联想渠道调整使得其渠道管理层级减少，指挥和管理前移，更为重视大客户，顺应了渠道扁平化的趋势。但这种合直销和传统渠道于一身的架构到底行不行，尚需要市场的检验。而联想发动的这次降价事件则刚好可检阅新的渠道架构和策略合不合理？还存在哪些须及时补上的短板。

此外，联想推行渠道扁平化的变革，势必是重点扶持四到六级市场的代理商，这些代理商极需要一批物美价廉的产品来冲击低端市场靠经营“低价”杂牌机和 DIY 机生存和发展的商家。联想砸向市场的这批机型给足了这些代理商支持和信心，联想渠道调整后 18 个分区经理有了较大的权力，不过也让他们面临业绩说话的巨大压力，他们面对竞争对手“一波高于一波”的降价冲击的时候，开始还能用买联想电脑送“宽带”或者返还现金等促销方式来支撑，但对手更甚：七喜扔出买电脑送打印机的招牌，TCL 电脑则返还更大额度的现金。联想此番价格降到见底，足以让各个分区的销量上去，给予这些经理们巨大的支援和鼓舞。

在联想直接的电话和跟踪大客户抢去原由代理商负责的市场情况下，原有代理商对联想所谓的渠道“短链”优化肯定有所不悦和抵触，不过戴尔等正在不断侵蚀联想大客户和企业客户市场，联想这样做也是“情非得已”！不过作为对这些被“削番”的代理商的补偿，联想抛出了这批特价机，让他们获取好的收益，安抚“人心”，毕竟联想的 80%的销量是由这些代理商来完成的。

## 联想需要再创辉煌来证明自己

联想早年在杨元庆的带领下成就 PC 霸业，但步如杨元庆时代的联想在 2001 年提出的战略目标远未实现，多元化运作也鲜见胜绩，反而是主业日渐受到戴尔、惠普等的挑战。于是近几个月来联想受到业界内外和媒体一片质疑，争论此起彼伏。联想为了应对质疑，先是高层集体“主动”降低薪水以示对联想近年业绩不佳“负责”。接着战略性裁撤一些业务以便将绝大部分资源投入 PC 主业，对于由此也带来裁员几百人的震动，不过也相应降低成本。

这些动作虽对恢复股市和股东的信心，回应外界起到一定的作用。但一个企业要真正让人信服，还需要以实实在在的战绩来说话的。以“成败论英雄”绝对是市场经济中一条不变的真理。联想深谙此理，此役“乡镇电脑普及计划”降价行动实则肩负着重振联想的大任，只许胜不许败！

## 理想与现实

联想或许踌躇满志要通过降价风暴来“再创辉煌”，但市场竞争已今非昔比，昔日的杂牌厂家如今已经得道成仙，如七喜，在广州区域市场就占有很高的市场份额和市场知名度以及美誉度，上个月更是成功上市，神舟电脑也日渐成气候。他们是靠低价起家的，现在有了一定的资金实力和规模，更不惧怕打价格战，就在联想 2999 元 PC 面市没几天，他们就打出了同样的价格但配置远好于联想的机器。至于 DIY 市场，由于 CPU 等配件竞争日胜于一日，价格也是江河日下。DIY 一台一般配置的台式电脑也要 2500 元左右，水降船低，这些商铺可利用卖其他数码产品来补过电脑组装方面的“不饱”。联想降价的“影响力”就被跟进得所剩无几了。

这几年电脑价格不断下滑，各个厂家利用各种手段来刺激消费者，让消费者价格的敏感性“递减”，这就又使得联想降价效果不可与当年同日而语。再加上经过长年电脑知识教育的普及，消费者——即便是乡镇的消费者的电脑知识也提升很多，电脑消费已经比较理性，对电脑的要求不仅仅是价格，还有配置，还有是否隔代的产品，还有服务，诚然联想作为中国 PC 第一厂家，服务自不在话下，不过其降价到 2999 的产品的配置实在是不敢恭维，在超乎已经快要过气而液晶成为主流的情况下还用球面显示器，其他的如 CPU、内存等也比较落后，这如何令消费者心动？价廉物却不美，与对手相比竞争力何在？如此配置是否有清理库存配件之嫌？如此怎能配得起联想是中国乃至亚洲第一 PC 厂家的称号？

还有联想在大举进行 TOP 营销以提升联想品牌的情形下还大张旗鼓地打价格战，沉浸于“低端”市场，这是否与其要把联想培育为具有奥运品质的高端形象相悖？这边在大把地烧钱要给品牌升级，那厢则为了“养家”在不断的侵蚀其品牌形象，我想这决不是联想所愿意看到的。

### 思考题：

- 1.联想降价的目的和背景是什么？
- 2.联想降价的得与失何在？
- 3.你认为联想要取得战略降价的成功还需要做哪些方面的努力？

## 案例 57 上海“冠生园”的品牌之争

解放前的旧上海有一家 ABC 糖果厂，该厂老板冯伯镛利用儿童喜爱“米老鼠”卡通片的心理，为自己的产品设计了一种米老鼠包装，并命名为“ABC 米老鼠”奶糖，结果一下子走俏国内市场。解放后，ABC 糖果厂并入上海冠生园，其主要产品仍是“米老鼠奶糖”。到了 50 年代，考虑到老鼠是“四害”之首，冠生园又设计了一种以大白兔为形象的包装，与米老鼠包装一起使用。

但由于没有产品整体观念，没有品牌意识，“大白兔”和“米老鼠”却一直没有注册成为合法商标。1983 年，一家广州糖果厂到冠生园取经，这之后他们也开始生产“米老鼠奶糖”，而且还抢先一步把“米老鼠”给注册了。不久之后，这家广州糖果厂又以区区 4 万美元把“米老鼠”卖给了美国的迪斯尼，至此，这一由中国人创造并经营达半个世纪的著名品牌就由外国人控制了。

冠生园吸取这次血的教训，赶紧为幸存的“大白兔”注册。为稳妥起见，冠生园不仅注册了“大白兔”，还把与“大白兔”近似的十几种“兔子”都进行了注册，使其组成了一个“立体防御体系”。着眼未来，冠生园还把“大白兔”的注册领域延伸到食品、钟表、玩具、服装等各个与儿童有关的行业。不仅如此，冠生园还在工业知识产权“马德里协定”的 20 多个成员国和另外 70 多个国家和地区拿到了“大白兔”的注册证。出色的商标战略，使冠生园在国内企业中脱颖而出，成为市场竞争中的佼佼者。

### 一、公司背景

早在解放前，上海有一家著名的糖果厂——ABC 糖果厂，该厂的老板冯伯镛是一位通晓经营之道的生意人。他看到当时“米老鼠”卡通片在上海滩，特别是在儿童中风靡一时，倍受喜爱，就灵机一动设计了一种米老鼠包装。从此，“ABC 米老鼠奶糖”就在上海一下子走俏，并且成为国内最畅销的奶糖。而此时，“米老鼠”的“亲生父亲”沃特·\u36842X斯尼还未开始利用他所创造的这一卡通形象来做生意呢。

解放以后，ABC 糖果厂进行了公私合营的改造，更名为“爱民糖果厂”，之后又并入上海冠生园，其主要产品就是“米老鼠奶糖”。到了 50 年代，批判崇洋媚外思想，“米老鼠”毕竟“产生”在国外，难免有所嫌疑。再加之当时的爱国卫生运动中兴起了“除四害”，老鼠作为四害之首，人人喊打。冠生园不得不担心“米老鼠”的形象。他们决定再选择另一种卡通形象作为产品的品牌，这时他们想到了兔子，形象活泼、幽默风趣、天真善良的兔子无疑是一种“正面形象”，于是就请上海美术设计公司设计了一种以大白兔为核心的包装。1956 年，“大白兔奶糖”作为上海冠生园的一个新品牌问世了，它立刻就受到了消费者的青睐。1959 年，“大白兔奶糖”作为自力更生的成果向国庆十周年献礼，接着开始组织产品出口，受到国外消费者的一致好评。当时在国外有一种说法：“把两块大白兔奶糖放到水中就可以泡成一杯牛奶”，可见“大白兔”质量之高，信誉之佳。此后几十年里，“大白兔奶糖”不断改进质量和包装，形成了独特的配方和稳定保质的工艺流程，产品一直盛销不衰，成为中国的一大特色产品。1979 年，“大白兔”荣获国家银质奖，1992 年又被评为中国十四大驰名商标中唯一的一个食品类品牌。

## 二、痛失“米老鼠”

由于没有产品整体观念，没有品牌意识，冠生园一直没有把“大白兔”和“米老鼠”进行商标注册。有段时间，国内外有不少厂家假冒“大白兔”和“米老鼠”，争夺冠生园的市场，这也未能引起该厂的觉醒。1983 年，一家来自广州的只会生产硬糖的糖果厂到上海冠生园来取经，善良的老师傅们手把手地把生产奶糖的技术教给他们。而徒弟回去后就开始生产奶糖，并且还从师傅那里顺手牵走了一个品牌形象——一只牵着三只气球的米老鼠。两年后，当冠生园想到要去注册“米老鼠奶糖”时，却意外地收到了一张驳回通知，原来南方的“徒弟”已经抢先一步，在几个月前把师傅的商标注册了。

没过多久，又传来一个消息，美国的沃特·\u36842X斯尼公司为了夺得“米老鼠”形象在中国的垄断权，以 4 万美元从广州那家小厂买下了“米老鼠”商标。冠生园这时才痛惜万分，区区 4 万美元，按当时的汇率只值十几万人民币，而从 ABC 糖果厂到冠生园，半个世纪为这个品牌付出的心血却一下子付之东流了。沃特·\u36842X斯尼本是“米老鼠”名正言顺的“生父”，并且又通过法律手段正大光明地夺回了在中国的控制权，这时的冠生园只得忍痛割爱，舍弃了“米老鼠”这个著名的中国糖果品牌。

## 三、拯救“大白兔”

美国迪斯尼公司在买到“米老鼠”商标控制权后，又主动找到上海冠生园，表示允许冠生园继续使用该商标，但要求每年坐享利润的 8% 作为商标特许使用费。实实在在的、冷冰冰的数字似一记重锤，使冠生园震惊、痛心，痛定思痛，他们终于从梦中觉醒了。值得庆幸的是，当年的“除四害”使冠生园诞生了一只“大白兔”，而不至于倾家荡产。更幸运的是，当时的国家工商行政管理局出于深远考虑，为获得质量奖的国优产品保留了注册商标的权利，才使“大白兔”商标幸运地得到了注册。

大梦初醒的冠生园在“米老鼠”的风波中学到了不少东西，他们在考虑如何保卫自己仅存的“大白兔”品牌。当时，对“大白兔奶糖”的假冒侵权行为十分严重，假冒产品遍及全国 17 个省市，并且跨国假冒，在泰国和菲律宾也出现了假冒的“大白兔奶糖”。另外，还出现“影射侵权”，即把同“大白兔”注册商标相同或相似的文字、图形作为自己产品的名称和包装装潢，以图混淆视听，愚弄消费者。

针对以上情况，冠生园开始苦苦钻研商标战术，决定把“大白兔奶糖”的整个包装分别作为 8 种商标注册，使一张糖纸和包装袋的任何部位都具有法律保护。同时围绕主商标，他们又设计出十几个近似商标，包括大白兔、大灰兔、大黑兔、大花兔、小白兔、金兔、银兔等等，都进行了商标注册，组成“立体防卫体系”，使“大白兔”商标成为一个“家族商标群”。鉴于包装装潢并不受商标保护，但可以申请外观设计专利，于是冠生园又决定建立商标注册与申请专利相结合的一个互补系统，这样就形成了一个开阔的防御体系，防止任何假冒品牌向主商标靠拢。

冠生园又进一步认识到，“大白兔”是一个公认的含金量极高的商标，如果仅仅把它局限在糖果行业而且还是特定的“奶糖”这一品种上，未免显得眼光过于狭窄。从长远利益出发，冠生园开始把自己的“大白兔”商标在与企业发展有关的所有领域进行超前注册。现在，不仅食品、服装、家具、钟表、自行车等

行业，就连餐饮、通信、银行、保险等服务性行业，“大白兔”商标都拥有了一席之地。

冠生园的全面出击并不是到此为止。当年的沃特·\u36842X斯尼公司对“米老鼠”的垄断，也教会了“大白兔”到境外去“抢滩”，去占领国际市场。从痛失“米老鼠”的 1985 年起，他们就拿出大量外汇在境外注册“大白兔”商标。先是在华人聚居区，后来企业的决策者又提出：“凡是地图上有的国家，‘大白兔’都要蹦到那里去。也就是说要向一切现实的和潜在的出口国家和地区超前注册“大白兔”商标，谋求对“大白兔”的法律保护。今天，冠生园已在工业知识产权“马德里协定”的 20 多个成员国和另外 70 多个国家和地区拿到了“大白兔”的注册证。

#### 四、让“大白兔”活”起来

超前性的商标注册，只是为“大白兔”的未来发展打下了基础，而真正关键的是如何让“大白兔”在国内和国际市场上活跃起来。冠生园根据时代的变化，开始重新塑造这只兔子。过去的那只“大白兔”只是作为一种简单的商品符号，从未想过要它变化姿势。而今天，经过一番精心设计，一只以跳跃的兔子为主体，以大蘑菇为背景的崭新的“大白兔”商标诞生了。这个漂亮的兔子形象，不仅加深了中国人对老品牌的印象，也受到世界消费者的欢迎。美国人就把中国听装“大白兔”奶糖上那只活泼可爱的兔子当成复活节的象征。接着，冠生园又创造了 20 多种卡通大白兔的形象，有唱歌的、跳舞的、划船的、钓鱼的、开摩托车的、打球的、射箭的等等，都多姿多彩、美不胜收，“大白兔”终于“活”起来了。

“大白兔”的决策者们的思考还远不止这些：“大白兔”品牌应逐步向“大白兔文化”过渡，给“大白兔”注入新鲜的精神活力，“大白兔”要走进青少年朋友的生活，成为他们形影不离的好朋友。

问题：1.阐述市场营销学中完整的产品概念

2.生产企业尤其是名牌产品生产企业应该如何保护自己的品牌？

3.文中提到，“大白兔”建立起自己未来的疆域。如果冠生园将其业务扩展到其注册的众多领域，你认为有何利弊？

4.冠生园不愿花钱购买“米老鼠”使用权，而宁愿花钱把“大白兔”注册到全世界，你认为此举是否明智？有何利弊？

1998 年邮电分营后，中国电信运营体制发生了重大变化。在中国电信改革和重组的浪潮中，原有电信一分为四。随着电信改革的不断深化，过去在城区重点发展的移动电话、寻呼等业务，已全部分离出中国电信，从而使中国电信的业务收入受到严重影响。面对严酷现实，中国电信西安局站在世界个人通信技术和市场开拓的前沿，在对未来个人通信方式全面分析和对西安市通信消费市场深入调查的基础上，决定重新调整经营思路和市场战略，提出利用现有的城市电话交换网络开发增值业务，大胆推出固定电话和移动电话相结合的便携式小灵通移动市话。

### 一、小灵通移动市话产品分析

#### 1. 小灵通移动市话产品优势分析

未来的个人通讯是一个无缝覆盖整个空间的网络，这个网络是一个覆盖密度不均的系统。在人迹罕至的沙漠、旷野地区，通信业务量不大，因此这种地区获得通信服务的代价自然要相当大。而在城市内热点地区，很多用户并不需要大范围的城际移动，只需要在城市范围的局部漫游移动服务，但业务量非常大，适宜采用另一种无线系统的覆盖方式，即微蜂窝系统，也称 PAS 小灵通（以下简称小灵通）。这种俗称为“小灵通”的新型电话的正式名称应该是 PAS(Personal Access System)——无线个人接入系统。目前 PAS 流动市话已成为电信固定电话发展的趋势。

#### 2. 小灵通产品的内涵

小灵通即 PAS 流动市话通信系统，它是 UT 斯达康公司利用 PHS 技术，将市话传输交换与无线接入技术有机结合在一起，利用市话的交换传输资源，以无线方式提供给一定范围内具备移动漫游性能的个人通信终端。简而言之，小灵通就是通过一定的技术手段，将原来只能固定使用的电话改变成为随身携带和移动使用。它是一种人们将流动市话定位于本地市话网的补充的延伸，是市区内的无线流动市话。

#### 3. 小灵通 PAS 流动市话的系统构成和技术特点

PAS 流动市话系统由 RT 局端设备、RPC 基站控制器、RP 基站、PS 个人手持终端即小灵通手机和处理漫游话务的 ATC 空中信道控制器组成。PAS 流动市话采用微蜂窝技术，基站有 10 毫瓦室内型、室外型和 200 毫瓦三种，外形紧凑小巧，易于安装。它可以安装在覆盖区内的邮杆上、建筑物外墙上、电话亭上和公共场所内。PAS 流动市话系统的主要特点是采用全数字化无线技术，保密性强，无法盗打；它采用 32K 语音编码，可支持语音和数据业务，话音清晰度可以和有线电话媲美，将来还可以支持高速数据传输业务；小灵通手机轻巧精美，携带方便，可以移动使用；采用微蜂窝技术，手机只有 10 毫瓦的发射功率，对人体安全健康无伤害；用户能在市区内随时随地通话，提高市话利用率；作为市话的延伸和补充，小灵通手机的电话号码和固定电话的号码编码方式相同，可以用它拨打市内电话和国内、国际长途，话费和优惠政策也和固定电话相同。

## 二、小灵通移动市话行业分析

### 1. 日本、欧洲等国外发展情况

移动市话系统近年来在国外获得了飞速发展，典型的系统如欧洲的 DECT、美国的 PACS 和日本的 PHS。这三种系统中，最成熟的是日本的 PHS 系统，1995 年 7 月，日本 NTT 和 DDI 分别开通了 PHS 语音业务。东

京街头出现了一种比手机体积小、重量轻、耗电少、有漫游功能、通话杂音小、传输速率快的个人便携式电话系统 PHS（Personal Handy Phone System）。PHS 在日本曾经辉煌一时，问世一个月间，在东京地区就发展了 10 万用户。同年 10 月，ASTEL 公司加入 PHS 语音业务的竞争，PHS 服务区域及用户数迅速增长，1997 年 9 月发展至 700 万户。其总用户数一度接近 800 万。PHS 业务在世界各地的业务也不断上升。以其更高的数据速率、优质的话音质量和低廉的成本使 PHS 有很好的市场前景。PHS 系统具有如下一些优势和特点：

#### （1）无线接入

市话收费 PHS 系统作为城市无线接入系统，可利用现有的市话网资源。无线手持机是本地市话网用户资源的一部分，可在城市范围的漫游移动。用户手持机的电话号码和本地市话号码相同，话费的计算属于本地的市话管理。也就是说用户只需付市内电话费用，而且是单向收费，因此这种系统又成为无线市话系统。面向个人无线市话这一新的业务，最根本解决了市话不能移动的最大难题，从而将固定电话通过无线市话这一技术转移到可移动性市话的目的。无线市话将原有的市话服务定义从面向住宅转移到面向个人，从一户一部电话转移到人人一部电话。

#### （2）环保手机

PHS 系统采用的手机，具有以下优点：手机的发射功率很小，只有 10MW 的平均发射功率，是 GSM 手机发射功率的六十分之一，低功率的发射对人体的伤害几乎很小；耗电省，充电一次 30 分钟可通话 8 小时，待机时间达 800 小时。另外体积小，重量轻，它只有 70 克，长度等同于一支圆珠笔，可以放在前口袋内，携带非常方便。并支持语音信箱、短消息业务和手机之间的直接对讲功能。手机也可以与传真机、带调制解调适配器的 PC 相连进行图文和数据传输。

#### （3）系统优势

PHS 通信系统作为市内电话的延伸，可提供固定电话所具有的所有基本业务；同时还提供各种特服业务、新业务、传真、数据业务、短消息业务、语音信箱、Centrex 等。PHS 系统在数据通信业务上具有其他移动通信系统不可比拟的优势，支持 32Kbps 数据传输、64Kbps 数据传输和 Modem 等。

### 2. 我国杭州、昆明等城市小灵通发展情况

90 年代后期，小灵通移动电话在我国余杭、保定、昆明等 10 余个城市相继开通，且发展势头较好。从 1996 年 10 月底 PAS 在临平地区进行小范围的试验，到 1998 年 1 月份正式在临平镇开通，仅仅一年多时间，这种以有线电话系统为基础，并集现代无线通信技术为一身的个人手持电话投入市场以来，因其机





身纤巧、音质清晰及耗能量低尤其是使用价格低廉，一投放市场便取得了良好的业绩。在临平镇的系统稳定运行、用户日益增多的基础上，余杭市电信局利用本地 PDH 网和各乡镇程控交换机通过空中话务控制器的控制，实现了 PAS 在临平、余杭、瓶窑、闲林等地的联网漫游。联网地区总人口数仅为 8 万人，PAS 用户数已达 1.2 万户。

### 3. PAS 与日本 PHS 的区别

日本一些电信运营商把 PHS 当作一种新型独立的移动电话系统和蜂窝式移动电话系统竞争，结果使 PHS 每线成本高达 750 美元，同时各 PHS 公司之间为争夺用户开始了减价大战。在这场激烈的争夺通信市场的战争中，NTT 公司 PHS 业务部门因负债累累而不得不准备放弃 PHS 业务，从而使 PHS 业务发展一度受阻。

我国借鉴了日本电信运营商发展 PHS 的经验教训，把 PAS 定位于附加于市话交换机的无绳电话系统，作为固定电话的补充和延伸，使 PAS 较好地利用了原有的固定电话网，每线成本仅为 150 美元。PAS 系统是比较适合我国城市电话通信网使用的一种无线接入技术，通过对 PAS 技术网络结构、业务特点、运行规律、定位宣传、营销策略的认真研究和分析，预计这项业务在国内有广阔的发展前景。

### 三、小灵通市场开发情况分析

#### 1. 小灵通的价格性能比蕴藏着巨大的市场潜力

寻呼、移动业务从中国电信剥离后，固定通信成为中国电信部门的主要业务，但固定电话的热装冷用问题，已是困扰电信局的老大难问题。随着我国加入 WTO 面临电信市场的开放，对电信企业的竞争更加严重。目前，我国通信网上已有一亿多市话装机容量，其中 60%左右在城市，并具备数字化处理能力，但实装用户率仅为 60%-70%左右，并已经逐渐趋向饱和。同时，由于固定电话不能移动，因此当用户离开电话机时其通话量明显下降，从而使话费收入受到严重影响。另一方面，由于地理环境的影响，在传统的铜缆未铺到位的部分地区，用户却急待装机。此外，铜缆广泛分布的地区，电信部门每年还要为之投入大量的人力、物力进行维护。传统的铜缆难以完全满足通信发展和用户需求。PAS 系统正是为解决固定电话这一系列老大难问题而研究开发的。它采用新技术改造革新现有的电信网络，充分挖掘网络资源，可以极大地提高电话的接通率和话务量，在方便用户随时随地拨打电话的同时，又为电信部门挖掘设备潜力，创造新的发展契机，并为增加业务收入开辟了新的途径。正是成本价格与性能上的比较优势构成了 PAS 和手机等移动通信产品的根本区别，同时它也是 PAS 在我国能迅速发展并保持旺盛的生命力的直接原因。PAS 手机可以让百姓买得起、用得起。

近年来，随着人们对通信业务移动性的要求不断增加，带动了移动电话的发展，移动电话也从旧时“王谢堂前燕”飞到了“寻常百姓家”，但蜂窝移动电话较高的通话费用让许多人特别是工薪阶层望而却步。

可以说移动电话是买得起用不起。但是从市场需求看，90%在本地范围内活动的人也想拥有移动通信工具，并要求通话费用同市内电话一样。根据城市居民的这一需求，迫切需要引进和开发 PAS 系统。PAS 手机采用的正是与市话一样的收费标准，单向计费，以三分钟为一次。机身仅重 77 克，可持续通话 8 小时，待

机时间长达 800 小时，也就是说，只要半个月充一次电就可以了。此外还具有来电显示、转移呼叫、短消息、查询来电等功能。PAS 手机正以其小巧的机身、卓越的性能、低廉的话费受到越来越多的人尤其是年轻人的青睐，成为普通百姓也消费得起的新一代电信产品。老百姓真正可以享受到不断发展的无线通信技术带来的实惠和便利。

## 2. 西安市小灵通发展市场潜力分析

### （1）用户对通信服务的移动性需求很大

“移动性”是小灵通区别于固定电话的最大优势所在。用户对通信的“移动性”有需求，这就意味着他可能会成为小灵通服务的顾客。在西安市所调查的用户中，有 55.9% 的人借助于公用电话或单位电话沟通信息，这一部分人就是小灵通的潜在用户，其比重是很大的。

### （2）用户对传呼机的使用频率高

通过对西安市调查结果统计，用户对传呼机的拥有率（82.4%）和使用率（76.3%）是很高的。这说明用户对通信“移动性”的需求很大。一旦时机成熟，他们便会成为小灵通的现实消费者。小灵通与传呼机相比，优势明显。

### （3）小灵通的价格优势十分明显

通过对小灵通用户与手机用户月话费支出调查比较，小灵通用户话费支出主要集中在 50—100 元区间内（占 44%），而手机用户话费支出在 100 元以下者仅占 6.5%，更有 45.6% 的用户话费支出大于 300 元。由此可见，小灵通的价格优势十分明显。

### （4）“绿色环保”对用户购买小灵通的影响大

通过市场调查得知，在小灵通未购用户中仅有 56% 的人知道辐射对人体有伤害，而已购用户有 83% 的人知道这一点。可见“绿色环保”也是影响用户购买小灵通的重要因素之一。因此小灵通在与其他移动类产品的竞争将占有消费者的环保健康优势。

## 3. 西安市消费者购买意向分析

通过市场调查得知，在小灵通和移动手机之间，有 64% 的顾客将小灵通列为首选产品，在未购用户中，有 64% 的顾客有意在一年内购买小灵通。可见，用户对小灵通的购买偏好很大。

## 4. 西安市小灵通市场定位分析

### （1）目标顾客定位分析

通过调查结果分析，小灵通用户的年龄趋向年轻化，其中在 25—35 岁段就占了 47.3%。这就要求公司将宣传的重点放在中青年身上。通过对小灵通用户的文化程度和月收入进行分析，可以看出小灵通的主要用户群是普通群众，因此对小灵通的消费潮流应引导为一种大众化消费。对于消费者职业的调查，可以看出国企、个体、教师和学生（简称高校市场）三部分所占比例最大，因此要以国企职工，私营个体业主，高校市场作为小灵通的目标顾客群。

## （2）小灵通潜在用户购机时考虑因素分析

通过调查结果可以看出，用户在购买小灵通时考虑较多的是通话性能，因此不能把小灵通定位于“低质低价”，而应该为“物美价廉”，力争做到“中质低价”甚至“优质低价”。这就要求西安市电信局尽快完善小灵通的通讯网络和售后服务。由于我国移动市话刚引入市场时就定位于固定电话的延伸，因而通话费采用的是固定电话标准，这个定位非常好，它是决定小灵通市场大小的一个十分重要的因素。对于小灵通的售价，调查表明，有 62% 的消费者认为小灵通的合理价位应在 900—1500 元左右。

### 四、小灵通市场营销实施过程分析

#### 1. 针对不同目标市场的差异化营销策略

对“高校族”的学生相应调低价格，可降低裸机价格或免收入网费。由于电信业务具有二次消费的特点，通信行业的价值主要靠向客户出售通话时间即声音传送事件创造出来的。降低第一次收费完全可以看作是为推销通话而使用的促销费用。而且因此而带来的资金超前筹措，可以用来提高业务质量，吸引客户多用常用无线市话，对于降低成本费，提高生产效率是有益的。对“时尚族”应该抓住无线市话具备“时尚性”这个特点。差异化营销策略应该抓住“时尚族”的心理特征，力求做到“新”、“变”。如：针对无线市话辐射小的优越性可召开新闻发布会、学术专家专题讨论会。提前把“绿色环保”的概念引入手机市场。相信这一策略在“时尚族”中是较易见效的。他们接受新事物较快，对前卫思想尤感兴趣，而且注重生活的品质。“变”是指营销策略不能固守模式，一成不变。如：顾客对机壳颜色有进一步的需求，犹豫不决选择何种色彩的无线市话的情况也时常出现。针对以上情况，厂家在增加机壳颜色的同时，在营销策略上应该求“变”，开展“给无线市话换彩衣”的活动。基本设想为：某款热销机型价款提高百元左右，用户便可拥有数种色彩机壳。在不同时候，不同场合，不同心情，不同衣着情况下，给无线市话穿上缤纷的彩衣。对“工薪族”，产品价格和服务质量是营销策略不可忽视的两大支柱。无线市话在众多移动电话中产品档次并不高。拥有它可以说并不代表什么身份和地位。它的单项收费和“移动市话”两项是吸引“工薪族”的重要原因。无线市话在价格方面仍有向下变动的幅度。考虑到价格普遍下调会影响老顾客的利益和对无线市话信誉的负面影响。可考虑借助特定和销售活动，在特别的日子降价销售。产品质量包括在硬件方面和软件方面。目前的症结在于在网络覆盖、通话质量上商家应花大力气攻克技术难关。此外，软件方面也是不容忽视的部分。

对“流动族”活动范围不定，安装固定电话有诸多不便与不经济因素等特点。宣传导向应突出无线市话采用无线接入技术，能方便实现移动通话的优点。结合其具体情况有针对性地开展营销活动，如：在集贸市场等非固定商业区，组织专业销售人员进行上门服务，方便个体商贩。同时利用商业区人员集中、流动性大等特点进行产品推广。对于临时电话用户等只需短期使用者，可开展租赁服务。

#### 2. 灵活的价格策略

西安市无线市话 1999 年 8 月 23 日开始安装, 9 月开始放号, 边建设边放号, 到 12 月 1 日正式开通之际, 西安市电信局已累计放号 60000 门。12 月 1 日, 西安市电信局正式开通无线市话之际, 西安市几个营业厅出现了近年来少见的排队购买无线市话的景象, 当天就放号 4000 多门。这时西安市电信局大胆采取了涨价策略, 这不但没影响消费者的购买热情, 相反却大大促进了销售量, 这说明涨价策略十分正确。后来人们对无线市话的认识变的逐步理性, 用户开始对无线市话的价格变得敏感起来, 在这种情况下, 西安市电信局采用了降价策略, 进而拉开了第二次购买狂潮。西安市电信局能在一年时间便发展了 20 万用户, 这与其灵活的价格策略是分不开的。

无线市话在西安市场开发初期主要采用快速渗透策略。西安市电信局以颇高的促销费用和较低的价格推出无线市话, 试图用最快的速度打入目标市场, 取得尽可能大的市场占有率。如今市场占有率已初具规模, 我们建议其定价策略也应转变为缓慢渗透策略(亦称双低策略, 即以低促销费用和低价格推出新产品), 因为目前广大市民对无线市话已有相当的了解, 可能也已有众多的潜在竞争者准备加入竞争, 此时低价利于市场迅速接受新产品, 一方面可以排斥其它竞争者进入该市场, 另一方面低的促销费用可以降低成本, 从而实现更多利润, 或者将节省的宣传费用让利给消费者, 从而实现价格优势。对于无线市话的售价, 调查表明, 有 62% 的消费者认为无线市话的合理价格在 900 元左右。

### 3. 以电信局营业厅为主的多元化分销渠道策略

通过市场调查报告分析可知, 对于大部分消费者而言, 电信局营业厅仍然是最重要的销售渠道(占 83.2%)。在电信局营业厅可进一步增设无线市话(“小灵通”)销售专柜, 注意销售人员的形象, 提高服务质量, 并开设无线市话(“小灵通”)不同机型的展览和说明专栏, 让消费者(现有的或潜在的)在电信局营业厅就可以对其进一步加深了解, 从而激发他们的需求。但电信营业厅数量毕竟有限, 为了方便顾客的购买, 适当增加代办网点, 建议开发下列销售渠道:

高校代销。从前面的分析中可以看出, 遍布全国各地的大、中专院校是一个巨大的潜在通信用品的销售市场, 这部分消费者的消费特征前面已作了详细地分析。

邮政局代办。邮政具有“点多、线长、面广”的特点, 相对于电信局所而言, 邮政局所的分布更加广泛, 从繁华都市到偏远城镇无所不在。长期以来, 邮政一直由国家垄断经营, 在广大消费者心目中有良好的信誉, 而且邮政和电信分营不久, 在普通市民眼中, “邮”与“电”仍是一个整体概念, 由邮政局代销更易于老百姓接受。从合作双方来看也具有合作的经验与基础, 因而“邮”与“电”联手开拓通信市场具有很强的可行性。

通信用品商店。近年来, 随着我国通信事业的发展, 各种通信用品商店纷纷涌现, 各大商场也出现了通信用品专柜。可充分利用它们进行无线市话“小灵通”的销售, 具体可参考高校的代销形式, 也可采用包销的形式, 以一定价格给各销售商回扣折让, 由其具体负责销售, 并利用他们发放一些广告宣传材料, 及时反馈信息, 处理用户问题。

#### 4. 主次有别的全方位广告攻势策略

由早期的调查结果得知，在西安市最好的报纸宣传方式是《华商报》，其次是《西安晚报》，再次是《劳动早报》和《三秦都市报》。不论对哪一种消费者进行调查，均有约 45% 的被调查者是通过《华商报》了解无线市话；有 20—28% 的被调查者是《西安晚报》了解无线市话；有约 10% 的被调查者是通过《劳动早报》和《三秦都市报》了解无线市话的。因此，《华商报》和《西安晚报》应是宣传无线市话广告、信息等的最佳报纸选择。除此以外，还可通过邮政相关业务开展商函广告、明信片广告等多种多样的广告形式。

#### 五、综合分析

随着国家经济战略重点向西部的转移，对西部电信事业的发展提出了更高的要求。西安电信作为西部中心城市，引入无线市话对西安电信具有特别重要的意义。西安电信经过大量市场调查和技术研究分析，特别是对 PAS 机小灵通国内外技术和市场前沿进行了全面分析，大胆实施了小灵通市场开拓战略。先后投资 6 亿元人民币，进行网络建设、优化和购机宣传。根据用户所在行业的性质、年龄、家庭平均月收入（学生为平均每月生活费）进行市场细分，得出三个比较有发展潜力的目标市场。“时尚族”追求时尚，属新潮的年轻一代；“工薪族”经济收入低，属于中等水平的百姓族；“高校族”指大中专院校的师生，属理性时尚族。在市场细分的基础上，根据本地区消费者经济水平低和需求旺盛状况，提出“小灵通——买得起，用得起”的广告语，实施小灵通带机入网，价格以机型不同从 980—1680 元不等，话费单向收费，市话价格，每三分钟 0.20 元，真正使小灵通成为每个人的便携式电话；根据小灵通机型小而轻巧的特点，提出“潇洒小灵通——通话真轻松”的广告语，以吸引新潮族购买；根据全球绿色可持续发展态势和小灵通低辐射的特点，提出“小灵通——绿色环保新概念”。并分别在电视、广播、报刊和路牌大做广告。在宣传核心产品——流动市话的同时，在服务方面进行大的改进。通过对服务人员进行培训，提高人员素质，从而提供高质量服务。通过扩大网络覆盖面积，减少并尽量消除盲点，提高通话语音清晰度和稳定性；通过拓宽分销渠道，延长服务时间，给用户方便；利用回函卡、有奖明信片和公园聚会等形式与用户联络感情，从中获取顾客满意度。经过两年多的努力，目前已发展到 30 万用户，而且还在不断上升。小灵通的营销策略，已增大了西安电信的市场份额，增加了市场收入，也构成了对中国移动、国信寻呼和中国联通的严重威胁。西安电信小灵通的营销策略，已成为中国电信发展史上的一大壮举。

问题：

1. 西安小灵通成功的原因是什么？
2. 对小灵通的初步成功，移动公司、联通公司的反应可能是什么？小灵通应如何应对？

## 案例 59 中国自行车在美国破“反倾销”

### 一. 案例材料

1996 年 9 月 19 日至 20 日，中国机电产品进出口商会、中国外商投资企业协会、中国自行车协会等部门在厦门召开“输美自行车反倾销应诉获胜总结会”。会上传来令人激动的消息：美国对中国出口自行车发起的反倾销调查案：中华自行车（集团）有限公司、厦门特贸有限公司等中国 22 家企业历经 1 年 2 个月的苦战，最终获得全面胜诉。

这是我国自行车行业历年来参加国外反倾销大案应诉首次获得全面胜利。该案涉诉金额达 2 亿美元。

1995 年 4 月 5 日，美国商务部决定接受美国哈飞自行车公司、马雷俄亥俄制造公司和路马斯特有限公司 3 家主要自行车制造商的起诉申请，对我国出口美国的各种自行车进行反倾销调查。

从此，这场“洋官司”开始打响了。其实，外国对中国出口自行车反倾销调查，早就有过几回了。1991 年 3 月，欧共体首先发难。这对当时尚不甚熟谙国际商务法律尤其是反倾销法律制度的中国企业来说，不啻是一声惊雷。在短短 1 个月内必须完成应诉调查问卷的第一个回合，结果仓促上阵各自为战，最终中国企业稀哩哗啦败下阵来。1993 年 9 月，终裁征收 30.6% 的反倾销税，并取消 17% 的普惠制关税待遇。从此，中国自行车再未驶进欧洲大陆。随后不久，加拿大、墨西哥、阿根廷等自行车进口大国立刻“步其后尘”，相继对中国自行车进行反倾销调查，中国自行车出口企业连遭重挫。

1993 年底，中国自行车对美出口量剧增，引起了美国自行车制造商和新闻媒介的极大关注。这种“关注”似乎使中国企业猛然警醒：又到了危急关头，必须尽快行动，采取应对策略。中国机电产品进出口商会与中国自行车协会及时注意到了这一点，开始了预防在美应诉准备。1994 年 1 月，这两个协会联合发文，提出了各会员单位在对美出口自行车时必须注意的问题，并委托美国伟凯律师事务所就美国对中国出口自行车反倾销的有关动向进行了解，及时提供情况。

1994 年 11 月、1995 年 1 月，反倾销风声骤紧。已经加入中国机电产品进出口商会、中国自行车协会和中国外商投资企业协会的数十家企业及相关外贸公司，分别聚集上海和广州，召开了“反倾销研讨会”和“做好美国可能对我自行车提出反倾销的应诉准备工作会议”。

“广州会议”邀请了美国伟凯律师事务所的专家到会，有针对性地对美国反倾销法规进行讲解，并参与对策研究，进行成本测算、报表编制和填写调查问卷等准备工作的介绍辅导，开始多方收集答辩资料。

1995 年 2 月，在上述 3 个行业主管部门的组织下，部分企业着手组团赴美开展工作。一是全面了解美国自行车市场情况、美国自行车制造业动向和我国自行车在美销售状况与出口前景；二是开始收集我方“没有对美国相关工业造成损害”的材料；三是通过多种渠道与美国进口商、进口商协会、自行车行业及有关部门接触，探讨消除或推迟美方提出反倾销指控的可能性；四是考察有关律师事务所的业务能力，做好一旦美方起诉便联合聘请律师应诉的准备工作。

这些预防性措施为以后的应诉工作打下了良好的基础。

美国商务部正式接受原告方起诉的当天，中国机电产品进出口商会就从海关获取了有关统计资料，并结合自行车配额招标名单及美方起诉书所列名单确定了应诉单位。之后，成立了“应诉领导小组”和“应诉工作办公室”，负责应诉工作的领导和协调。

4月6日，中国部分必须应诉和主动要求参加应诉的企业互相联络，着手筹划统一聘请律师，并商讨共同参与应诉的原则。

4月8日，中国机电产品进出口商会、中国自行车协会在《国际商报》上发布了联合通告，并且通过其他新闻媒体报道消息，各企业紧锣密鼓地开始了应诉前的准备。

4月12日，美国国际贸易委员会（ITC）发出了该委员会的调查问卷，要求我方涉诉企业作出答辩。针对这次美国提出的反倾销指控，中国机电产品进出口商会等3个行业主管部门，于4月18日至19日在深圳共同召集涉诉企业和一些有外贸经营权的企业，召开了关于应诉工作的会议。这次会议确定了36家自行车出口企业作为“必须应诉的单位”，而且按照“对美反倾销应诉中只能统一聘请律师”和“一致对外应诉”的原则，决定聘请美国伟凯律师事务所负责具体应诉工作。

这一回，中国应诉企业准备打一场“整体战”。

1995年5月31日，美国国际贸易委员会作出初裁，认为中国对美国出口的自行车虽然近期内没有对美国的自行车产业造成实质性的损害，但由于中国自行车生产规模和产量及向美国出口的趋势，对美国的自行车产业存在着实质性损害的威胁。从这一天起，这场“官司”进入实质性的阶段，中国涉诉企业开始面临没有退路、必须勇敢迎战的局面。

获得ITC初裁的“绿灯”之后，美国商务部便开始了反倾销调查。调查程序分为调查问卷——初裁——实地核查阶段，最后完成终裁。

在这起反倾销调查案的过程中，我国共有27家自行车出口公司、企业主动要求应诉。但美国商务部只根据应诉公司的出口量选择了中华自行车（集团）有限公司、凯迪自行车有限公司等9家企业（均为中外合资或台商独资的自行车生产企业）参加全程应诉，对这些企业进行单独调查，给予分别税率。经中方协同律师艰苦交涉，美国商务部终于初步同意其余18家应诉企业（均为自行车贸企业）应在1995年9月30日前提交有关法律可以认定的文件，以说明企业是独立于政府控制的，则可以考虑按全程应诉的9家企业的税率给予一个加权平均税率。这18家企业中，有包括厦门特贸有限公司、上海凤凰自行车有限公司等在内的13家企业对问题单A部分进行了完整的作答，作为一般应诉企业参与诉讼。

在诉讼的紧要关头，中国外经贸部副部长于1995年6月18日致函美国商务部部长布朗（Brown），表明中方的立场，要求美国商务部接受所有要求参加应诉公司的应诉申请，并给予这些参加应诉的中国公司以充分的应诉机会和公正的待遇。

按照美国商务部的要求，中方22家应诉企业按期向美国商务部提交了全部（A、C、D和B部分）或者部分（A部分）调查问卷的作答材料。



在这场颇为艰难的商务与法律的抗争之中，22 家中国应诉企业表现了顽强的斗志、团结的力量和必胜的信心。

1995 年 11 月 1 日，美国商务部作出初裁，除中国顺流自行车有限公司以外的其余 8 家全程应诉企业大部分获得较低的反倾销税率。但是，对于 13 家一般应诉企业，美国商务部并未按美国有关国际贸易法令就前述 9 家全程应诉企业所获税率的加权平均税率裁定反倾销税率。

面对不合理的待遇，中国企业没有畏缩，而是团结一致，委托律师全面出击。中方律师一方面与美国商务部交涉，要求其提供计算数据，以便找出个别公司的初裁税率高于估计的原因，对商务部“可能出现”的计算错误，要求其予以更正；另一方面，开始起草有关文件，代表中方企业、公司向美国国际贸易法院提起诉讼，要求法院立即终止美国商务部这种违反美国有关国际贸易法令的行为，并为其他 13 家公司争取公平、合理的加权平均税率。

经过中方委托律师的依法交涉，美国商务部最后承认存在计算错误，并对初裁税率进行了大幅度的调整。从而无任何一家中国自行车企业“存在紧急状态”。

在美国商务部作出初裁后不久，中国顺流自行车有限公司及其进口商通过委托的律师向美国马萨诸塞州的联邦法院起诉美方原告哈飞（HUFFY）公司，指出：原告在起诉书中称其销售的自行车是“美国制造”，纯属欺诈。根据我方所掌握的证据表明，哈飞（HUFFY）公司销售的自行车有 50% 的零件是进口件，其中大部分是从中国进口的。根据美国法律，所谓“美国制造”的产品，其零件也必须是 100% 的美国制造。因此，中方自行车出口商和美方自行车进口商认为：原告这种谎称自己产品为“美国制造”的欺骗行为已构成不正当竞争，并且对中国销美自行车造成了严重损害，为此向原告提出 1 亿美元的损害赔偿要求。马萨诸塞州的联邦法院给予立案受理。依照美国有关法律，所有向美国出口自行车的中国企业均有权向马萨诸塞州的联邦法院或者其他有关法院提起同样的诉讼。

1995 年 12 月 4 日至 20 日，美国商务部派员来华，对参与全程应诉的 9 家中国自行车生产企业进行实地核查。1996 年初，由于美国政府出了预算问题，商务部“打烊”了好一段时间，直到 1 月底才恢复办公，所以有 3 家公司的核查延至 1 月底才开始，原定的听证会等一系列程序也相应顺延。

1996 年 4 月 23 日，美国商务部作出终裁，虽对初裁的全程应诉企业的税率作了某些调整（如将顺流自行车公司的税率调至 2.05%，将凯迪自行车公司的税率调高至 13.67%，等等），但对 13 家一般应诉企业仍维持原裁税率（61.67%）不变。

在美国商务部作出了终裁的前一天，中方应诉小组赶赴美国华盛顿，开始了更为艰难的应诉工作。在接到终裁结果之后，应诉小组紧急研究了可能采取的几种相应对策，最后决定通过司法途径解决问题，向美国国际贸易委员会提出诉讼，并要求依法给予一般应诉企业以平均税率。

4 月 24 日，美国国际贸易委员会举行听证会。听证会上，控辩双方的律师和聘请的经济学家就中国出口自行车是否对美国相关工业造成损害等问题相互对阵。该委员会的 6 名委员坐堂聆讯，不时向控辩双方

发问。中方应诉小组与律师及时交换意见，当场研究相应对策，及时提供有力的证据。满堂气氛紧张却井然有序，案件结果难以预料。

听证会结束之后，赴美应诉小组正式决定提起对美国商务部的诉讼。中国企业状告美国的政府部门，这在历史上几乎是第一次。

1996年6月4日，是中国应诉企业不会忘记的日子。这一天，美国国际贸易委员会对此案作出终裁，裁定我方销美国自行车没有对美国相关工业造成损害或损害威胁。据此，对中国自行车反倾销案件被撤销，所有中国出口自行车在美国海关的进口限制都将被取消，已经交付美同海关的保证金都将被退回。

至此，历时1年又59天的美对华自行车反倾销调查案，以我国22家出口企业全面胜诉而告终。这是中国自行车行业赢得了有史以来反倾销诉讼的第一次全面胜利，也是中国出口商品遭受国外反倾销调查以来的一次重大胜利。

可以说，这次胜利来得极不容易。中国应诉企业最终之所以能够胜诉，有以下几个方面的原因：

1. 行业主管部门高度重视，不但提前有充分的预测，而且及时进行了有效的组织、协调应诉工作。早在美国3家主要自行车制造企业起诉之前，中国机电产品出口商会、中国自行车协会和中国外商投资企业协会就有许多未雨绸缪之举，其中包括1994年11月和1995年1月分别召开研讨反倾销问题的“上海会议”、“广州会议”。在应诉过程中，他们先后十几次召集有代理律师和应诉企业代表参加的研讨会和协调会，确定了应诉单位、应诉原则及聘请律师负责应诉工作等重大问题。后来在最为关键的时刻，派出中方应诉小组赴美进行艰难而又卓有成效的应诉。

2. 应诉企业积极行动，同舟共济。在这起案件中，大部分涉诉企业一方面积极、主动应诉，另一方面在应诉过程中互通情况，协调动作，统一口径，一致对外，避免以往为了自身利益各自为战的情况。毫无疑问，应诉企业的团结一致，是中方赢得胜利的基础。

3. 此次应诉充分利用了美国的行政程序和法律程序，据理力争。美国是一个法制国家，而且一向标榜“贸易自由”，无论在程序问题上还是实体问题上，都有许多中方可利用的因素，不应轻易放弃。因为一旦放弃，就等于败局已定。比如说，在接受美国商务部调查和核查时，我方善于趋利避害，使之抓不到“把柄”。在美国商务部初裁和终裁后，积极要求对有关电脑数据和运算公式进行核对，纠正了不少错误，使一些应诉企业的税率得以重新确定，为胜诉做了很好的铺垫。

4. 此次应诉正确选择了代理律师，与之进行了富有成效的合作，并对代理律师进行有效的督促。由中国机电产品进出口商会统一指定，并由各应诉企业委托的美国伟凯（White Cosc）律师事务所两位主办律师比尔·林顿和陈香严对这一案件的胜诉做了大量的努力，功不可没。另一方面，各应诉企业通过与代理律师签订《法律服务协议》的方式，确定了律师的权利和义务，有利与律师更好地完成代理职责。

此外，美国可能是出于对自身产业结构优化的需要，暂时还不打算把物美价廉的中国自行车拒之于国门之外。不然的话，在美国反倾销调查期间，正值中美两国不断发生贸易摩擦，而且中美知识产权争端悬

而未决之时，中方是不可能指望美国当局“大发慈悲”的。

我国自行车出口企业的这次重大胜利，鼓舞了士气，积累了经验，给在近年的出口贸易中屡遭挫折的我国企业对欧、美国家反倾销应诉工作带来了一线希望的曙光。

固然可喜可贺，但并不能陶醉，更不能从此高枕无忧。因为胜诉仅仅是开端，仍要面对许多问题，其中最重要的一项是，如何维护应诉企业及全行业的利益，规范出口市场，保护胜利果实。

以往有过这种情况：一些没有应诉的中国企业，不珍惜来之不易的胜诉结果，凭借没付出应诉费用、产品成本低的优势压价争夺国外市场；而应诉企业在应诉时耗费了大量财力，产品成本提高，在市场恶性竞争中处于劣势。更为严重的是，这样的“窝里斗”的竞争不仅损害了企业和国家的利益，而且很容易引起新一轮的反倾销指控。

可以说，我国自行车出口企业面对此次胜诉的结果，有人欢喜有人忧。喜的是整个中国自行车行业保住了出口美国的市场；忧的是，我国自行车出口确实存在低价出口甚至竞相压价出口的现象。因而胜诉之后，我国自行车出口企业如何总结经验教训，加强自律和协调，确保出口有序发展，尤其是对积极应诉的企业，如何体现“谁应诉，谁受益”的原则，在出口配额等各项条件上优先给予鼓励政策，这确实是摆在我们面前的一道新的课题。而且，对于中国企业习惯于利用价格战进行“窝里斗”，而不能够得到有效的制止和处理，仍是令人忧虑的问题。

为避免重蹈覆辙，中国机电进出口商会等部门采取了一系列积极有效的措施。

1996年6月21日，22家应诉企业发出《自律倡议书》，呼吁所有对美国出口自行车的生产企业和外贸公司加强自律，遵守国家有关外贸的一切法规，反对低价竞销，维护国家、民族的利益和自行车业的正当权益。

1997年的出口配额招标工作中，中国自行车配额招标委员会已经明确了应诉企业同未应诉企业的区别，未应诉企业不得对美国出口自行车。

9月19日，在厦门市举行的“输美自行车反倾销应诉获胜总结会”上，确定了《自行车出口美国市场管理实施细则》。根据“谁应诉，谁受益”的原则，在一定期限内，只允许22家应诉企业享有对美出口自行车的资格，其他公司不得直接或间接对美出口自行车。业内人士普遍认为，《细则》的确定，是这次总结会的最大收获。

这些举措，无疑会对维护出口市场健康有序发展、鼓励企业应诉起到积极作用。

“自行车案”胜诉了，涉诉企业的勇气和民族精神值得赞赏。更重要的是，此案的胜诉对其他反倾销案的应诉有着启发和带动意义。

思考题：

1. 反倾销问题与国际市场营销环境的哪些因素相关？
2. 结合本案例，谈谈企业在产品出口活动中应如何利用目标市场国的经济、政治、法律和文化环境

来避免和应对其反倾销调查？

### 一、行业背景介绍

乳胶漆行业在中国的发展只有短短的十几年时间。虽然发展历史短暂，但行业增长速度很快，每年以 10% 以上的速度增长。有关统计资料显示，2002 年建材销售产值约 5100 亿元，完成销售收入约 3600 亿元。业内人士预测，未来 10 年建材工业发展速度将高于国民经济发展速度 3 到 4 个百分点。建筑业已逐渐发展成为国民经济支柱产业，建筑涂料在涂料中的比重也随之逐年攀升。至目前，建筑涂料已占到涂料总量的约 40%，发展速度已超过 10%。

我国建筑涂料行业正面临着难得的发展机遇。首先是中国的城市化发展。目前，我国每年有 2000 万~2500 万农民进入城市，这股城市化浪潮大大促进了城市基本建设，给建筑涂料带来了巨大的市场空间。其次是随着住宅建设的飞速发展，人们对舒适生活环境的追求极大地刺激了各类建筑涂料的推广应用。随着住房条件的改善，装修档次的提升，城市居民对乳胶漆的消费呈上升趋势。再次是中国经济的稳步发展。人均 GDP 达到 8000 美元之前是建设发展的高速增长期，由此推断，我国的建筑业至少还有十余年的稳定发展期。再就是政府的支持和扶植。建筑涂料的发展已经并将继续得到从中央到地方各级政府的大力支持。近几年来，建设部每年都召开建筑涂料发展论坛，各地也相继出台推广应用建筑涂料的有关政策法规，为我国建筑涂料行业的发展营造了良好的外部环境。同时，2008 年北京奥运会坚持的绿色、科技、人文三原则，也无疑给建筑涂料的发展带来了机遇。还有，中国农村市场依然是一片处女地，孕藏着巨大的商机。

随着市场需求的日趋扩大，建材企业也如雨后春笋般涌现。据统计，仅涂料企业就有 8000 多家，其中广东占三分之一，仅顺德市就有 260 多家涂料生产企业。与此同时，国际品牌也争相抢滩。早在十几年前，日本的立邦漆、英国的 ICI 就进入了中国市场近两年，丹麦的派斯漆、荷兰的阿克苏来威漆、挪威的佐敦漆等相继登陆。但同时也不可否认，建筑涂料的发展还不够成熟，行业管理还不够规范，建筑涂料的专业化、规模化、产业化程度还很欠缺，人们的认识也还存在诸多误区。我国现有建筑涂料生产企业近 4000 家。其中，年产量 5000 吨以上、年销售收入在 5000 万元以上的企业不足 10%，多数生产厂家规模小、成本高、技术含量低、缺乏名牌效应。同时，品牌产品保护不足、代理制不健全、产品价格不合理、市场经营管理不规范也是当前建筑涂料行业发展存在的症结。目前的乳胶漆市场的市场格局是：国际品牌较少，但正在加快进入。区域品牌较多，但各自为阵，彼此之间形成诸侯割据的局面。国内品牌处于无序状态，还没有国内品牌成为领导品牌。与国际涂料巨头相比，国内企业存在的问题日益暴露。据了解，国内涂料企业大多是民营企业。虽然部分民营企业凭借灵活的经营方式、颇具特色的产品和特殊的地理优势，取得了一定的市场地位，但相当多的企业还是作坊式生产，市场营销更显散兵游勇。且产品多集中在中低档市常在市场供小于求的情况下，小企业的产品容易被消费者接受。现在，市场供过于求，消费者品牌意识日益增强，小企业已经无竞争力可言了。许多小企业采取多品牌战略。有些企业虽然规模不大，但拥有 10 多个品牌。由于品牌的建立和培养都需要资金支持。这样，有限的资源被无限地分散，加大了企

业负担。结果，每个品牌都活着，但每个品牌都长不大。长期以来，建材产品的营销渠道几乎依靠经销商这一单一的渠道。企业当中没有营销战略，也没有营销人才，企业对市场营销的认识更是一片空白。由于无视品牌、无视营销以及产品的差异化竞争，产品的出路完全依靠经销商，而经销商为了营利，只得相互压价，导致了市场竞争的无序。2002 年 7 月，涂料企业 10 项国家标准的制定并强制执行，曾经引起行业的强烈震动，一大批技术含量低的小企业被淘汰出局，完成了涂料行业的第一轮洗牌。随着国际巨头的加速挺进，营销模式变革的深入，品牌的集中化、营销的规范化，涂料企业今年将开始第二轮洗牌。小企业竞争力将下降、小企业将加速出局。

## 二、好思家的发展历程

民营企业家王琦，好思家的创始人，于 1988 年停薪留职下海，经过 7 年商海历练和资本原始积累，于 1995 年正式成立了好思家涂料有限公司。1995 年乳胶漆市场进入了导入期。立邦公司开始在中国做广告宣传立邦乳胶漆。同年，常州有一家企业开始生产乳胶漆专用桶，专用桶的使用意义非同小可，一方面，乳胶漆以一种正规的产品形式推向市场；另一方面，经销商不能结乳胶漆兑假了。从 1995 年到 1998 年期间，好思家乳胶漆尽管产品质量不规范，达不到国家标准，营销手段不先进，缺少营销理念、但由于抢占了商机，在安徽一带的市场几乎没有竞争对手，因而销售额以年百分之五十的速度在增长。虽然商机无限，产品供不应求，但由于缺乏营销意识，缺乏对营销渠道的控制，因而导致市场发生串货现象。例如，早在好思家成立之初，好思家的产品就通过当地经销商进入了合肥市场。当时市场很火，其它商家闻风而动，纷纷带款到公司提货。由于当时好思家抵御不住大批现款进货的诱惑，更没有保护商家的利益，实现双赢的现代营销意识，使得他们置经销商利益于不顾，见钱就发货。虽然在短时间里，他们在合肥市场的销量就翻了两番但由于经销商之间低价竞争，新老经销商已无利可图，导致了原本很吃香的好思家产品在合肥商家的眼里已不值一文。于是，仅仅红火了不到一年的时间，好思家在合肥不但丢掉了市场，还丢掉了在经销商心目中的声誉。尽管以后几年，他们多次到合肥市场寻商，但均无结果。失掉几年的合肥

市场，使他们损失了近百万元的利润，教训是惨痛而又深刻的。总结教训，王琦得出唯一的结论就是：在当今市场，要想取得在市场上生存发展之地，就必须兼顾商家利益，树立双赢观念。

1998 年开始，涂料行业进入成长期。涂料行业由于技术壁垒低（有时就是木桶加搅拌器）、资金壁垒低（手工作坊也能做出各种产品），因此进入门槛极低，因而同类竞争对手纷纷进入这个有利可图的行业。很多小企业以低质低价获得一定市场份额。好思家意识到了竞争的硝烟，1998 年召开了第一次客户恳谈会。在这次客户恳谈会上，好思家老总王琦先生的心灵受到了强烈的震撼，在这一次客户恳谈会上，一批客户直言不讳地对王琦说：“给你三个月的机会，如果质量不提高，我们只能做朋友。”言下之意就是不卖好思家的产品了。恳谈会结束后，王琦痛下决心改进产品质量。1999 年整个上半年时间，从 99 年 2 月到 99 年 6 月，好思家公司狠抓质量管理体系，使产品达到了国家标准。99 年 2 月至 6 月，几乎没有退货。尽管 99 年上半年好思家产品质量有了很大的提高，但销售额却比 98 年同期下降了百分之五十。99 年上半年乳胶漆市场竞争程度进一步加剧，许多新企业进入乳胶漆行业，一些国际品牌如立邦漆开始大量做广告。在上半年销售滑坡的情况下，好思家的发展既面

面临着极大的困境，又面临着机遇。公司应朝什么方向发展，王琦面临着重要的关键的选择。是和千千万万个小企业那样走低质低价的路，还是发展自己的品牌、走品牌之路？如果走品牌之路，则必须在广告促销上投入一定的资金。当时安徽一片的市场只有立邦漆在做广告。如果打广告，有一个很好的机会、安徽卫视经济台将要开播还珠格格续集。每天一集，共四十八集，贴片广告是一集一万元，共需四十八万元。还珠格格续集收视率极高，达到万人空巷的程度。是做广告走品牌之路还是不做广告走低质低价的路？王琦最终决定：广告一定要做，而且一定要走品牌之路。王琦的决定遇到了来自两个方面压力：一方面是百分之八十的经销商都要求降低价格。另一方面压力是企业百分之八十的中层干部不同意做广告，他们非常担心，在销售不景气的情况下，再拿出四十八万元做广告，万一达不到效果，公司年底就得关门。王琦认为如果不做广告，公司肯定是死定了，做广告可能也会死，但至少还有百分之五十活的可能性。于是他顶住经销商要求降价的呼声，说服了中层干部的悲观情绪，毅然决然地和安徽卫视经济台签订了广告合同。和安徽电视台同时签订合同同类竞争产品是立邦漆。立邦漆广告是一个三十秒广告，这个广告是在新加坡拍的，意境非常优美，在广阔的田野上，快乐的人们用立邦漆尽情的描绘着自己五颜六色的家园。王琦看了立邦漆的广告后，知道无法在艺术形式上和欣赏质量上和立邦漆的广告相抗衡。他认真分析了立邦漆和好思家乳胶漆的产品特性，立邦漆的特点是开罐效果极佳，打开后，乳胶漆非常均匀，但耐擦洗性不如好思家乳胶漆。王琦针对好思家乳胶漆的耐擦洗性做了一个简单当又有卖点的广告。就是连续叫喊三次“好思家乳胶漆耐擦洗一千次。”这次还珠格格续集的电视剧广告，立邦漆投入了 30 万元。（立邦漆年销售 20 亿元，年投入广告四~五亿元）。好思家投入了四十八万元。在每集的片头是好思家的一个 5 秒妙的片头广告，剧中插播两个十五秒广告。广告播出后，好思家乳胶漆的知名度一下子就打开了，消费者和经销商不仅知道好思家这个名字，而且知道产品的特性：耐擦洗一千次。同时“好思家”的名字也极具亲和性，和电影《飘》的女主角郝思嘉是同样的发音。广告播出的当月，销售额就翻了一番，这种销售旺势一直持续到年底。可惜的是好思家后来没有做持续性的广告。广告对客户的作用和影响是从知名度到美誉度再到忠诚度的一个过程，是一个积累的过程。一招新吃遍天下时代已经一去不复返了。2000 年好思家所有的产品都达到了国家质量标准。2002 年在重视产品质量的同时，王先生开始加强销售网络建设。过去和客户的关系是一种自发的买卖的关系。合肥市场的教训使王琦意识到销售网络是企业重要的资源。王琦非常欣赏一位台湾企业家说过的话，“一个企业的最大资产不是它拥有多少高楼大厦，也不是它拥有多少先进设备。而是，它拥有多少忠诚、优质的客户”。他认为，固定资产再多都是有限的，而顾客给公司所能带来的利润却是无限的。或者说，没有客户的企业，固定资产再大、再多都会随着时间的推移而消失。因为没有客户，就意味着没有产品的销售；没有产品的销售，就意味着企业所有的固定资产都是无效资产，最终都会被折旧耗完。而客户却是厂家利润取之不尽、用之不竭的源泉。所以，拥有客户就是拥有了最大资产，客户自然也就是企业最大的资源。所以几年来，好思家公司对客户的投资远远大于对企业自身固定资产的投资。好思家发展至今，固定资产仅有 500 万。但几年来，他们对于客户市场广告的投放以及用于鼓励、培育经销商的投资已逾千万元。其结果是，他们拥有了一批忠诚、优质的客户，形成了一个坚强而又充满生机的营销网络。单赢只是梦想，双赢才是现实。现实的双赢必须先拥有双赢观念，再坚持其双赢实践。随着市场经济

的发展，社会分工的细化，利润平均化的时代已不可阻挡的到来。此时，厂商任何一方想独得利益都难以成为现实。随着市场竞争的日趋激烈，厂之间、商之间的竞争主要集中在品牌竞争、规模竞争、综合实力的竞争。在这场竞争中，如果厂、商分离，单打独斗，谁也难以生存。只有厂、商联手，才能彼此壮大。笔者经常告诉经销商：“如果商家即便是一块坚硬的钻石。这块钻石若不依靠坚硬强大的把柄，恐怕进入市场也很难有力。反之，厂家即便是一个坚强的把柄，如果没有这块坚硬的钻石，进攻市场也难以有力。”所以，厂商必须联手。只有双方拥有了联手双赢观念，双方才能在现实中走向双赢。好思家公司五年来和一百多客户正是这样紧密联手才走向了双赢。五年来，好思家公司在激烈的市场竞争中，90%以上客户得到了很大程度发展。其中，有50%以上客户当初是一个在当地不知名的小店，发展到现在已成为该地区数一数二的行业龙头。当然，随着经销商的发展，好思家近年来也得到了迅速发展。五年来，我们每年都以增长40%的速度保持高速的发展。可以说，有了好思家公司若干年前确立的双赢观念，以及多年来和经销商共同坚持不懈的双赢实践才有了好思家生机勃勃的现在。

2003年春节，王琦召开客户恳谈会的主题就是“决战2003年”。改组销售部、改革服务模式，将设在芜湖、合肥、阜阳、淮北、滁县、河南、山东和苏北的销售部全部改组成服务中心。服务中心的功能是帮助经销商做生意，对经销商提供技术和营销的支持。具体体现在：终端布置、开设下线、小区宣传、工程网点、市场营销方案、人员培训和店面人员管理等方面。王琦把三营理念贯穿在新的服务模式上。为做好这一点，好思家从以下几个方面着手：

第一，厂家必须向商家提供在售价比上最具竞争力的产品。因产品是市场竞争的物质基础，更是厂商合作的载体。没有这个载体，厂商合作就失去了前提。

第二，厂商共同制定双方认可的一体化营销方案，该方案必须建立在共同利益基础之上，只有总体方案得到双方认可，双方才能按方案的要求去执行落实每一个营销细节。

第三，必要时，厂家首先做出局部利益的牺牲，只有这样，商家才能受其感动，也才能在合作中相应做出牺牲。因为，在合作过程中，没有一方在局部利益上率先做出牺牲，其合作是不能成立的。好思家公司也曾有这样的范例，去年年底，我们和某个地区经销商达成一项协议，厂家在该地区投入十辆公交车广告，该地区经销商相应建立十个好思家专卖店。那么到底谁先去行动呢？双方当时都有顾虑，厂家顾虑是：投入了广告，商家要不建立十个专卖店怎么办？商家的顾虑是：我建立十个专卖店，厂家要不投入广告怎么办？对此，好思家首先打消顾虑，率先垂范，先投资数十万做了广告。广告做过后，消费者对好思家品牌认知度高了，产品销量上升了，商家确实认识到开专卖店不会亏本了。接着便也果断地在一个月内建成了十个专卖店。于是，厂家广告投入了，商家专卖店建成了，销量随之大幅度提升了。双方实现双赢，皆大欢喜。

第四，名利兼有，各取所需，任何一个营销方案运行成功，其结果都会带来销售收入的提高。那随着销售收入的提高必然会伴生出另外一个果实，那就是产品知名度的提高。面对双赢果实，商家看重的可能是利而厂家更应看重的是名。因为品牌之名，其根本属于厂家。所以，在利益的分配上，如厂家跟经销商有所冲突，厂家可以考虑在经济利益上做出点让步，使双方收获一重在利，一重在名，各取所需，各有所得。化眼前利益对立为将来



的利益统一，化狭义利益对立为广义利益的统一。

新的服务模式也解决了业务员和经销商之间的矛盾。过去经销商和业务员总是因为货款问题而产生矛盾。新的服务模式要求经销商先打款，后发货。这样业务员和经销商的矛盾就不存在了，业务员完全为经销商工作。对“先打款，后发货”的模式，在实施之前，王先生曾把它放在中层干部会上讨论过。大部分中层干部认为行不通。而王琦认为经销商和企业合作的基础是经销商的货能卖掉，能挣钱。而新的服务模式完全能做到这一点。通过在经销商大会，王琦成功地说服了经销商，使他们对新的服务模式信心十足。百分之七十的经销商当场就签订了合同，还剩下百分之二十~百分之三十的经销商犹豫了一个月后也签订的合同。目前好思家反而欠经销商七十多万元。目前，好思家已顺利地实现了对经销商的控制。

2003 年上半年，好思家实现了销售额百分之十的增长率，和预期的百分之三十还有一段距离，这可能和非典的影响有关。

### 三、好思家目前面临的挑战

自 2000 年以来好思家乳胶漆的销售量虽然也在增长，但相对于 2000 年以前每年以百分之五十的增长率增长则不可同日而语。好思家公司成长受阻是中国企业的一个较为普遍的现象。从企业成长的阶段来看，中国大部分企业都存在着一个五年的瓶颈，既即当企业增长到一定规模的时候，企业的利润和销售很难再有大幅的增长。造成这种销售增长缓慢的原因，一方面是市场容量的问题；另一方面是企业自身的问题。就企业自身来说，企业的制度、企业人员的素质、企业领导的思维方式、经验、理念及管理方式都是在沿袭过去的轨道进行惯性运作的。是相对稳定的。而企业 and 市场都已经发生了较大的变化。就好思家来看，企业的组织结构已经不能适应新的市场环境的变化了。下面主要从市场的因素来进行分析。好思家销售增长趋势缓慢的主要原因是市场竞争的激烈程度加剧。随着乳胶漆产业从成长期向成熟期转型，中国已经逐渐形成了乳胶漆市场的三大主要阵营：

#### 1.国际品牌

国际品牌阵营包括多乐士和立邦漆等，特点是品牌成熟，市场份额较大，主要占领高端市场享有较高的品牌知名度、美誉度和忠诚度。

#### 2.国内初具规模的区域品牌

国内初具规模的区域品牌，成长迅速，占据了一部分中高端市场，品牌在一定区域内知名度较高，但较不稳定，相对于国际品牌来讲，忠诚的消费者并不多，而主要靠经销商与价格拉动，走的是低成本战略的道路。

#### 3.中小品牌

中小品牌的特点是数量众多处于较低的是市场竞争层面，以模仿和更新为主，依靠价格为手段，在中低档市场占据了相当的份额。由于该行业进入门槛较低，所以进入品牌众多，竞争十分激烈。

以上三股势力，虽然各占一席，但无论从竞争层次和手段，他品牌数量，以及强势品牌的市场份额来看，整个乳胶漆行业还处于竞争层次比较落后的局面。大部分的竞争集中于产品层次，价格层次，靠品牌拉动的较少。虽然有 一 亿的市场空间，当大部分都被杂牌军瓜分。形成的强势品牌很少，生产规模小，品牌同质化现象严重，品牌

个性化不强，市场高度分散，而其地域性很强。但随着涂料市场逐步由自由竞争向垄断竞争过度，竞争将更加激烈，同时市场将向少数品牌集中。

好思家属于国内初具规模的区域品牌，安徽好思家涂料有限公司，五年前是一个名不见经传的小企业。通过近五年的努力，现在已发展成为安徽省涂料行业的龙头企业。好思家商标荣获“省著名商标”称号。产品已形成内外墙乳胶漆、聚酯漆、万能胶三大系列三十多个品种，产品远销十多个省、市，已名符其实地成为安徽省涂料行业第一品牌。

市场竞争如同逆水行舟，不进则退，好思家品牌的出路只有两个选择：一是越来越强，越来越大。二是逐步由较大的品牌变成较小的品牌，逐步被市场淘汰。下面我们来分析好思家品牌目前所面对的竞争。

### 1.来自国际品牌的竞争

好思家和立邦漆等国际品牌相比，有三个方面的劣势：

#### (1)规模劣势

由于规模方面的劣势导致生产成本较高，营销资源贫乏。立邦漆一年的销售收入额达到二十亿元，它可以拿出四～五个亿来做广告。

#### (2)研发劣势

国际品牌在研发方面具有明显的领先优势。

#### (3)品牌劣势

洋品牌在中国市场耕耘了十年，建立了强势品牌地位，这种品牌优势是国产品牌很难在短期超越的。洋品牌对中国市场的蚕食是逐步的，先是高端市场和一级城市，随着高端市场和一级城市的稳固，他们会逐步向二级城市和中端和低端市场下沉他们的营销区域。好思家如果不走一条非常规之路，如果没有较大的机遇（如上千万元资金的注入，和大品牌联手等），五年后可能前景渺茫。

当然，目前好思家和洋品牌竞争，也有一定的优势，这个优势就是稳固的本土化的销售网络。比如一些经销商不愿意买洋品牌，原因主要有三个方面：1 洋品牌价格透明度太高，不能保护经销商和油漆工的利益。2 洋品牌一般采取高端放货，全面覆盖的政策，较少考虑小经销商的利益。3 洋品牌由于广告费用大，运营成本高，因此产品的性价比竞争力不如土品牌。同样质量的产品，洋品牌比土品牌的价格高。

虽然在性价比方面洋品牌较差，但洋品牌的品牌竞争力是极强的。而涂料产品是一种特殊的产品，消费者在使用之前并不能鉴别产品的质量，只能凭感觉买，实际上是买品牌，而不是买产品。因此品牌优势有时性价比优势更能吸引消费者。

### 2.来自国内初具规模的区域品牌的竞争

就目前看来，好思家受到来自国内初具规模的区域品牌的竞争压力最小。区域性品牌的市场都是在市场竞争不激烈时打下的根据地。这些品牌在实力上相当，大家彼此彼此，尚无高低之分，只是经营的地区不同而已。目前尚没有品牌形成强势品牌，也没有哪一种品牌有力量攻击其它区域的领土。例如南京的天祥，年销售额三千

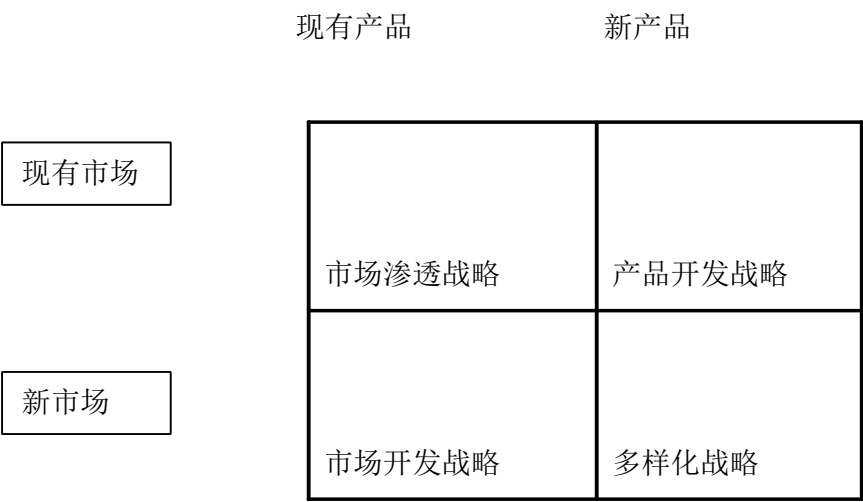
万元，曾经在安徽卫视的影视频道投入八十万元的广告费，但最后是颗粒无收。究其原因，一方面是攻击的力度不够，或者是选择的媒体不对路；另一方面则是营销渠道没跟上广告的运作。虽然现在各路区域品牌都相安无事，但随着行业的成熟，市场的分化，强势品牌的形成，区域品牌有了高低强弱之分后，一个区域品牌极有可能被另一个区域品牌吃掉。

3.最来自中小品牌的竞争

来自中小品牌的竞争压力主要在于中小品牌的灵活的经营政策和不规范的营销运作手法。由于涂料的质量不仅取决于产品本身的质量，还取决于油漆工的施工质量。中小品牌常常以贿赂油漆工方式来抢夺市场。虽然涂料的使用者是家庭装修户，但涂料的购买决策者却往往是油漆工。油漆工起着导购的作用，而什么因素决定油漆工是否购买呢？当然是回扣。那一个零售店的哪一个品牌的回扣多就选哪一个品牌的产品。据业内人士估计，涂料行业的六成利润被油漆工拿走了。

四、发展之道

好思家企业如何突破 5 年的瓶颈，获得更大的发展呢？



安索夫产品－市场扩展方格图

好思家公司可以通过三个途径获得发展。第一，在公司现有的业务领域里寻找未来发展机会(密集型成长机会，intensive growth opportunities)；第二，建立或收购与目前公司业务有关的业务(一体化成长机会，integrative growth opportunities)；第三，增加与公司目前业务无关的富有吸引力的业务(多样化成长机会，diversification growth opportunities)。

（一）密集型成长

公司管理层先要审视一下是否存在改进其现有业务成效的各种机会。安索夫(Ansoff)曾经提出了一种探测新

的密集型成长机会的有用构架，即产品—市场扩展方格(product / market expansion grid)(见图)。首先，公司应该考虑，在现有市场上现有产品是否还能得到更多的市场份额(市场渗透战略，market-penetration strategy)；其次，它应该考虑是否能为其现有产品开发一些新市场(市场开发战略，market development strategy)；第三，它应考虑是否能为其现有市场发展若干有潜在利益的新产品(产品开发战略，product development)；最后，它还能考虑为新市场开发新产品的种种机会(多样化战略，diversification strategy)。好思家公司为了增加销售额，它将怎样应用这三种主要的密集型成长战略呢？

### 1.市场渗透战略

市场渗透战略就是在现有市场上增加现有产品的市场份额。主要有三种方法。(1)好思家公司可以尽力鼓励现有顾客多买，在一定时间内使用更多的涂料产品。如果大多数顾客都是在装修时才购买涂料的，可向他们显示房屋应经常整修，可以随着心情的不同和季节的不同变换墙壁的颜色等。(2)好思家公司可以尽力将竞争者的顾客吸引到自己的产品上来。如果好思家公司注意到竞争者的产品或营销方案的一些弱点，而它有能力利用这些弱点开展攻势，这样做效果最佳。(3)好思家公司可以尽力说服那些目前不用乳胶漆的人使用乳胶漆。比如宣传外墙用乳胶漆而不用瓷砖的好处。

### 2.市场开发战略

市场开发战略就是用现有的产品满足新市场的需求。管理层怎样寻找一些新市场，即用企业现有产品就能满足其需要的新市场呢？(1)首先，在当地寻找潜在顾客，这些顾客目前尚未购买产品，但是他们对乳胶漆的兴趣有可能被激发。所以，如果公司以前一直是向消费者市场出售乳胶漆的，现在它可以考虑进入房地产开发商的市场、办公建筑楼市场和工厂建筑屋市场。(2)其次，公司可以考虑利用当地的新渠道把商品分销给其他用户。如果公司一直是通过经销商分销的，现在就可以增加一些直销渠道、专卖店、超市等。(3)公司可以考虑在当地、别的区域或国外增加新销售点。如果好思家以前只在安徽销售，现在它就可以考虑在其他省市开辟一些新市场。

### 3.产品开发战略

产品开发战略就是为其现有市场发展若干有潜在利益的新产品。管理层应该考虑开发新产品的可能性。(1)可以发展乳胶漆的一些新特色，如延长使用的寿命、增加耐磨性、增加抗污迹性和增加耐腐蚀性等。(2)可以发展其他质量水平的涂料，如为高层次使用着的高质量纳米涂料和为大众市场使用的质量一般的涂料。(3)可以研究开发水性化、低VOC，环境污染低、有益人体安全健康的涂料。

通过检查这三种密集型成长战略，管理层希望能从中找到促进销售增长的途径。如果这些还不够，管理层还可以研究一体化成长的可能性。

#### (二) 一体化成长

要增加某项业务的销售和利润，常常可以通过后向一体化、前向一体化或者本行业水平一体化。好思家公司可以考虑收买一个或几个供应商以增加盈利或加强控制(后向一体化，backward integration)。或者，好思家公司可以考虑收买或自建若干批发商或零售商，特别是当他们利润很高时(前向一体化，forward integration)。

最后，好思家公司可以考虑收购一个或几个竞争者(水平一体化，horizontal integration)。这些新来源可能还不足以达到所希望的销售水平。在这样的情况下，公司必须考虑多样化。

### (三) 多样化成长

当在目前业务范围以外的领域发现了好机会，就可以采用多样化成长战略。好机会是指该业务有很大的吸引力，并且公司也具备成功的组合业务的力量。多样化成长有三种可能。公司可以开发与本企业现有产品线的技术和 / 或 营销有协同关系的新产品，以便这些产品可能吸引一群新顾客(同心多样化战略，concentric diversification strategy)。其次，公司可以研究某种能满足现有顾客需要的新产品，尽管这种新产品与公司的现有产品在技术上关系不大(水平多样化战略，horizontal diversification strategy)。最后，公司可以开发某种与公司现有技术、产品或市场毫无关联的新业务(跨行业多样化战略，conglomerate diversification strategy)。

### (四) 合作战略

合作战略是指和别的企业建立一种战略联盟关系，这种关系可能是合资关系、控股关系、互换资源关系以及OEM 关系等。

公司不仅需要开发新业务，而且也应仔细地削减、收获和放弃衰弱的过时业务，以释放需要的资源和减少成本。衰弱的业务需要较多的管理注意力。经理应该把目光集中在公司的成长机会上，而不应该把精力和资源浪费在挽救大量流失的业务上。

### 思考题

1. 分析好思家公司过去成功的经验。
2. 分析好思家公司目前面临的挑战。
3. 分析每一种成长策略的可行性，对可行性较大的成长策略作出详细的方案。
4. 除了进入流通领域实施纵向一体化战略外，好思家是否有其他的方法控制终端油漆工的利益？
5. 好思家品牌应如何定位？好思家的目标市场是谁？
6. 好思家是否可以走一条“先强后大”的道路？
7. 好思家进入流通领域的利与弊？