

商务策划案例集

上篇.....	2
案例一、时新商场打折销售何以成功.....	2
案例二、顾客永远是正确的.....	3
案例三、海尔：从国际化到全球化.....	4
案例四、“雀巢”：模块组合的妙用.....	14
案例五、产品跟着习惯走.....	18
案例六、可口可乐的中国化.....	18
案例七、全球之星：联系每个地方的每个人.....	20
案例八、蚕豆与冷饮.....	29
案例九、Enterprise 租车公司：出售梦想.....	30
下篇.....	34
案例一、入境还得先问俗.....	34
案例二、漠视的后果.....	36
案例三、策划从静态走向动态.....	36
案例四、用环境优势造市场氛围.....	37
案例五、藏在“深闺”人亦知.....	38
案例六、聘请专家搞推销.....	39
案例七、让顾客“自作自受”.....	40
案例八、醉翁之意不在酒.....	40
案例九、市民生活二则.....	43
案例十、戴尔怎样采购.....	45
案例十一、中电电气集团.....	48
案例十二、处处留心皆信息，吃透信息找财路.....	50
案例十三、默多克集团之中国攻略.....	53
案例十四、需求在于引导，市场在于创造.....	56
案例十五、“丽卡娃娃”的营销术.....	57
案例十六、把握营销时机.....	58
案例十七、“10-1=0”的启示.....	58

上篇

案例一、时新商场对折销售何以成功

湖北十堰市时新商场是一个以经营纺织品为主的商场。近几年来，由于受纺织品销售不景气的大气候的影响，生意比较平淡。尤其是大批的鞋类积压，使商场举步维艰。其中仅旅游鞋就占用了 40 万元资金。为了摆脱被动局面，1993 年 11 月份商场用半个月的时间对折销售旅游鞋。该店在十堰市最具影响的《车城文化报》上宣称：此举措是以加速资金周转，盘活资金为目的，商场将亏损十万元。

当这个消息传播出去以后，该店鞋柜每天顾客熙熙攘攘，鞋柜前里三层外三层，这种情况持续了十五天，该店销售的旅游鞋不仅有仿皮鞋（40）、普通鞋（60），也有名牌鞋，如狼牌、火炬牌。定价也只有 70 元。这些鞋全部销售一空。结果，该店不仅没有亏损，反而赚了 5 万元。

[试析]

时新商场经营成功的原因。

[分析]

现代经营学是从买主出发，将市场看作主要是卖方的活动，认为市场是实现现实和潜在交换的一切活动。市场=人口+购买力+购买意向，也就是说市场是人口、购买力和购买意向的集合。由此可见，看一种商品有没有市场，或者说市场是否已经形成，就要看是否具备这三个要素，三要素缺一，就不能形成市场，只有三者具备，这个市场才有经营取胜的可能。

十堰市时新商场经营旅游鞋之所以成功，从市场概念来看，主要是该店根据当时形成市场的三要素同时具备的情况大胆开拓市场，采取了灵活的营销方式。

第一，人口是形成市场的首要的也是最重要的因素。人口的多少，在一定程度上决定了市场的大小。因此，看某一商品是否有销路，首先要看能够接受这种商品的消费者有多少。十堰市属中小型城市，人口是足够多的，不成问题的。

第二，购买力。有了人口，不一定就能形成一定的市场，还要看这些人口有无购买力，有购买力的人口有多少。十堰市旅游鞋销售困难，其主要原因是价格贵，超过了大多数消费者的货币支付能力。时新商场针对这种情况，果断地运用了对折降价售卖的招数，立即吸引了成千上万的顾客，由于符合市场购买力状况，形成了抢购热潮。

第三，从购买意向来看，旅游鞋具有舒适耐穿、容易清洁、品质高级、式样高雅，而且冬天穿者保暖的特点。人人都希望拥有旅游鞋，只是价格太高，有些顾客只能望鞋兴叹，而时新商场价格对折，正好迎合顾客之需，符合消费者的购买意向。总之，从现代市场概念来看，时新商场抓住了形成市场的三个要素，看准了市场，大胆开拓，终于取得了成功。

案例二、顾客永远是正确的

旧上海有一家永安公司，以经营百货著称。老板郭乐的经营宗旨是：在商品的花色品种上迎合市场的需要，在售货方式上千方百计地使顾客满意。商场的显眼处用霓虹灯制成英文标语：**Customers are always right!**（顾客永远是对的！）作为每个营业员必须恪守的准则。为了拢住一批常客，公司实行了这样一些服务方式：一是把为重点顾客送货上门订为一条制度，使得一些富翁成了永安公司的老主顾。二是公司鼓励营业员争取顾客的信任，密切与顾客的关系，对那些“拉”得主顾客的营业员特别器重，不惜酬以重薪和高额奖金。三是公司针对有钱人喜欢讲排场、比阔气、爱虚荣的心理，采取一种凭“折子”购货的赊销方式，顾客到永安公司来购物，不用付现款，只需到存折上记上账。。四是争取把一般市民顾客吸引到商店里来。如此四策的实施，使永安公司成为这样一家特殊商店：无论上流社会和一般市民，只要光顾这里，都能满意而归。整个商场整天挤得水泄不通，生意格外红火。

日本著名的大仓饭店，是世界上独具一格的高级饭店，是真正的“家外之家”，大仓饭店有一条不成文的信条，“顾客永远是正确的。”大仓饭店的职工受到严格的训练，必须诚心诚意地接受每个顾客的意见和建议，使顾客的要求尽可能得到满足，成为名副其实的“顾客之家”。

[试析]

“顾客是永远正确的”这个观点对不对？你是怎样理解的？

[分析]

这个观点是正确的。它符合企业营销活动必须以顾客为中心，以消费者需求作为营销出发点的观点。作为经营者，必须时刻牢记“顾客永远是正确的”这条黄金法则。

一般人乍听起来，似乎颇感“顾客永远是正确的”这句话太绝对了。人无完人，金无足赤，顾客不对的地方多着呢。但从本质上理解，它隐含的意思是“顾客的需要就是企业的奋斗目标”。在处理与顾客的关系时，企业应站在顾客的立场上，想顾客之所想，急顾客之所急，并能虚心接受或听取顾客的意见或建议，对自己的产品或服务提出更高的要求，以更好地满足顾客只需。事实上顾客的利

益和企业自身的利益是一致的，企业越能满足顾客的利益，就越能拥有顾客，从而更能发展自己。

但顾客与企业并非没有矛盾，特别是当企业与顾客发生冲突时，这条法则更应显灵，更需遵守。当顾客确实受到损害，比如买到的是低质高价假冒伪劣商品，服务不够周到，甚至花钱买气受，违反消费者利益等等。此时，即使顾客采取了粗暴无礼的态度，或者向上申诉，都是无可非议的；当顾客利益并未受到损害，比如顾客自身情绪不好，工作或生活遇到不顺心的事，抑或顾客故意寻衅闹事。此时，企业当事人应体谅顾客之心，给与耐心和企的解释，晓之以理，动之以情，导之以行，做到有理有节，既忍辱负重又坚持原则，一般情况下，顾客是会“报之以李”的。即使对蛮不讲理的人，营业人员最好也不要与之顶撞，应送保安部门处理。

日本大仓饭店的这种企业精神，充分体现该店高度重视顾客利益，把顾客放到至高无上的位置，是“顾客就是上帝”的又一体现。企业经营者应该记住：尊重顾客就是尊重自己，尊重顾客就是获取利润。

案例三、海尔：从国际化到全球化

1999 年 4 月 30 日，在美国南卡罗莱纳州中部的一个人口为 8000 人的小镇坎姆登（Camden）的一片空地上，鲜艳的五星红旗和蓝色的海尔旗迎风招展，由海尔集团投资 3000 万美元，占地 44.5 万平方米的生产中心举行了奠基仪式，中国驻美大使李肇星主持了剪彩仪式。这是中国企业在美国最大的一笔投资，标志着海尔国际化战略迈出重要的一步。一年以后，第一台带有“美国制造”标签的海尔冰箱成功出产，开始了中国企业在美国本土制造冰箱的历史，海尔成为中国第一家在美国制造和销售产品的公司。

2001 年海尔集团耗资 500 万美元在意大利并购了当地一家工厂，占地面积 22 万平方米，地理位置优越，周围聚集了世界著名的家电制造厂商，如惠尔浦、扎努西、欧成盛等，海尔又开始了中国在欧洲大陆生产家电的历史，再一次展现了海尔争创世界名牌的决心。

伴随着海尔兄弟在一个又一个国家的登陆，来自中国美丽海滨城市青岛的海尔集团吸引了世界上越来越多的目光和赞誉。1999 年 12 月 7 日，英国《金融时报》公布了“全球 30 位最具声望的企业家排名”，海尔集团总裁张瑞敏位居第 26 位，这是目前中国企业家在世界范围内获得的最具影响力的美誉。2000 年 2 月，在法国巴黎举行的 CONFORTEC 家电展上，海尔品牌被世界三大信息公司之一的欧洲 GFK 公司列入欧洲名牌行列。据《福布斯》杂志资料表明，海尔在全球白色家电业竞争力居世界第六位；据 2001 年欧洲 Euromonitor 统计公布的

全球冰箱品牌排名，海尔雄踞第二，而全球洗衣机品牌排名，海尔则雄踞第三。

海尔已经成为中国企业国际化的排头兵，是什么促使海尔有如此大的发展，伴随着世界经济全球化的趋势，海尔的明天会是怎样的呢？让我们将目光投向海尔。

一、海尔的国际化历程

海尔集团由 17 年前员工不到 800 人、亏损 147 万元的集体小厂发展到今天拥有员工 3 万人，销售收入 600 亿人民币，产品远销世界上 160 个国家和地区的国际化企业，所走过的路坎坷艰难。海尔的 17 年历程可以分为三个阶段：

1984 年至 1991 年，名牌战略阶段。在这个阶段，企业主要致力于增强质量意识，提升核心竞争力。海尔用了 7 年时间专心致志做好冰箱一个产品，1988 年摘取中国冰箱行业历史上第一枚质量金牌，名牌战略初步成功。通过做冰箱积累了整套管理经验，形成了“OEC”管理模式，更重要的意义还在于培养了一批专门人才，为以后发展打下坚实基础。

1992 年至 1998 年，多元化阶段。这一阶段企业从整体上增强核心竞争力，在名牌战略成功的基础上进行新的战略创新和转移。按“东方亮了再亮西方”的战略指导思想，发挥海尔文化的优势，以吃“休克鱼”的方式进行多元化的扩张，由一个名牌产品发展成为全部系列家电名牌产品群，增强了企业的整体实力，最终成长为中国家电第一品牌。

第三阶段是 1998 年开始进行国际化战略的阶段。在国内家电行业尚处于一片混战状态时，海尔领导人张瑞敏高瞻远瞩地提出了国际化的战略，即“走出国门，与狼共舞”。这个阶段企业旨在增强国际化的核心竞争力，在全球范围内进行海尔产品、品牌和企业文化的扩张，以冲击世界 500 强和创世界化的海尔品牌为目标。

1998 年海尔集团销售收入为 108 亿，其中出口 6000 万美元；1999 年销售收入为 212 亿，出口 1.38 亿美元；2000 年销售收入为 406 亿，出口 2.8 亿美元；2001 年销售收入为 600 亿，出口 4.2 亿美元。上述数据已经清楚地体现了海尔国际化战略所取得的巨大成绩。然而，这仅仅是数据上的简单分析，如果我们仔细分析一下海尔的国际化战略的实施过程，我们会发现更多更有价值的经验。

二、国际化的目标

张瑞敏 1997 年 3 月在上海出席国际商会大会时说：“海尔一直注重于‘国际化的思维，当地化的行动’，企业的发展一定要把全球作为市场。”他站在宏观的层次上把世界经济格局分为十大经济协作区，由此确定了“三分天下”的市场全球化战略布局，即“三个 1/3”的构想：国内生产国内销售 1/3，国内生产国外销售 1/3，国外生产国外销售 1/3。用形象化的语言来描述，国际化的海尔是世界各地本土化海尔的集成，即由中国海尔、美国海尔、中东海尔、欧洲海尔等组成世

界的海尔，其最终目标是要创世界名牌。

到 2001 年为止，海尔已经在美国、欧洲、马来西亚、印度尼西亚、伊朗、菲律宾、南斯拉夫等 13 个国家建立了自己的工厂，实行本土化生产和销售。2001 年美国海尔全年的营业额预计将超过 1.5 亿美元，而美国松下达到同样的目标则用了 10 年。在国内，海尔除了拥有青岛平度特种冰箱出口基地外，还在大连出口加工区新建了一个工业园，专门从事出口定单的生产。目前，海尔的主打产品冰箱、冷柜、空调、洗衣机的出口量均占到总产量的 20%，可以说海尔离三个 1/3 的目标越来越近了。

三、国际化的原则

海尔在进行国际化的过程中根据世界经济形势的不断变化，在知识经济的大潮冲击下，制定了“三化原则”——流程再造化、结构网络化、竞争全球化。其中流程再造化和结构网络化是基础，竞争全球化是目的。

（一）流程再造化

从 1999 年开始，海尔进行了“以信息流为中心，带动企业业务流程再造”的革命，形成企业内外部网络相连的结构，实现了与用户的零距离。在组织结构上，改变了以往不利于沟通的金字塔式垂直结构，形成了以定单为中心、以市场链为纽带的扁平式结构，提高了企业对市场的反应速度，增强了组织的柔性。海尔通过业务流程再造与国际化企业进一步接轨，在企业里实行市场链机制，强调每一个人都是一个创新源头，每个人可以从企业获取资源，然后以自己的创新精神使企业增值，个人从增值部分获取收益。

1999 年 8 月，海尔成立了物流、商流（国内商流和国外商流）、资金流的推进本部，物流作为“第三利润源”，采取直接从国际化大公司采购的方式，降低成本，提高了产品的竞争力；商流则通过整合资源降低了成本，提高了效益；资金流则保证了资金的流转顺畅。

海尔与德国 SAP 公司合作建立了当时世界上最先进的协同电子商务系统，包括购买、物流、制造、销售市场及订货体系。现在已经进行了供应链管理、客户关系管理、在线销售以及目录维护，最终的目标则是要涉及新兴商品的开发、协作、应用、和海尔的合作伙伴关系以及包含人力资源管理、财务管理在内的整个电子交易市场。仅仅 SAP 采购系统一项就获得了可观的经济效益：公司节省了 4% 的采购费用，已纳入国际化供应商体系，减少不合格的供应方约 500 家，集团的仓储面积减少一半，资金节省近 7 亿元，库存资金周转日期减少一半，减少不良资产资金占用约 1.5 亿元。

1999 年 9 月 15 日，拥有 9160 个库位、采用世界上最为先进的资源管理集成系统的海尔国际物流中心在海尔园启动，海尔成为国内第一家率先进入企业集成物流管理新领域的企业。该中心是海尔依据自身开拓国际市场的实践和经验，结

合成熟的企业物流管理理论而组建的。使得供货运输模式单元化、标准化、集装箱化、准确化和快速化，“目视化”管理变为现实，为 JIT 生产模式打下坚实的基础。

物流系统提供的服务作为企业生产经营的附加值，在国际市场上成为一个新的利润来源。这一现代化的物流系统增强了海尔的竞争实力，为电子商务做好了准备。目前海尔的储备能力提高了 13 倍，取货效率提高了 16 倍，精确率达到 100%，为提高产品的国际化竞争力打下了坚实的基础。

（二）结构网络化

海尔在全球主要经济区域搭建了有竞争力的贸易网络、设计网络、制造网络和营销网络，铸起了国际化企业发展的框架。在高科技发展网络方面，除了原有的与国内 25 所院校的 120 名教授建立的技术和信息网络外，海尔还建立了许多有独立经营能力的开发公司，包括与中国科学院、哈尔滨工业大学、北京航空航天大学等科研院校的合作。海尔还成立了自己的中央研究院，该院拥有相关行业最优秀的科研人才和世界领先水平的实验室。同时在国外建立了 10 个信息站，6 个设计中心，分布在美国硅谷、日本东京、法国里昂等发达国家和地区。为了整合全球技术资源，海尔与西门子、爱立信等国际跨国大公司建立技术联盟，实现资源共享，这使得海尔可以更快更好地进入基础技术和核心技术领域。

目前海尔在海外营销的网络包括一般客户、海尔经销商、合作伙伴三种。海尔产品已经成功进入 19 家世界大型连锁集团，在海外拥有经销商 62 家，营销网点 9.6 万个，售后网点 1.9 万个。海尔国际化的销售网络已经初步形成。

（三）竞争全球化

以上述“两化”为基础，海尔产品已进入世界 160 多个国家和地区，并且在很多地方成为当地的主流品牌。海尔产品的质量和信誉已经征服了世界上最为挑剔的消费者，在世界范围内获得了广泛的美誉。

四、国际化的灵魂：企业文化

作为一个仅有 17 年历史的年轻企业，海尔发展到今天的规模，在国际市场上扛着民族工业的大旗独自与具有上百年历史的跨国公司竞争，除了海尔人一直孜孜以求的质量外，海尔独特的企业文化是企业不断保持活力，开拓进取的灵魂所在。

在国际化大潮中，海尔的目标是融合世界优秀文化，建立不断创新的海尔企业文化，为海尔的不断发展提供精神支柱。海尔人将企业文化分为三个层次：最外层是物质文化，这是看得见，摸得着的；中间层是制度行为文化；最深层的是海尔的精神文化，其核心就是创新。从某种程度上说，海尔国际化是否能够成功，取决于海尔以文化为核心的管理方式能否被世界各地不同肤色、不同价值观的人所接受。

在青岛海尔集团总部，我们会处处感受到这种文化的独特魅力。在海尔工业园里，忙碌而着装整齐的工人到处都是；在干净整洁的厂房里，“敬业报国，追求卓越”、“海尔，明天的世界名牌”等标语和口号随处可见，洁净的生产线两边是熟练操作的工人，大家都在为一个伟大的目标而奋斗。

在海尔流传着这样一个故事：一家日本有名的大跨国集团到海尔集团谈判，寻求合作机会。其负责人到生产线上转了一圈，趁人不注意时用手摸了一下机器，结果发现居然一尘不染，他当即决定与海尔合作。这只是一件小事，却被海尔人作到了。张瑞敏说过“不平凡就是将平凡的事作好”，海尔正是这样一步一步迈向世界。

伴随着海尔国际化步伐的加快，多文化的融合在海尔表现得越来越明显。每年都有很多金头发、蓝眼睛的老外到青岛总部学习生产工艺、售后服务、企业文化，然后再传播到世界各地。每年一次在青岛召开的海尔集团职工运动会上，越来越多的国外员工加入其中。在颐中体育场，人们看到的是一个融不同肤色、不同语言的欢乐的海洋，中东海尔、美国海尔、欧洲海尔在飘扬的海尔旗下汇集在一起，为海尔冲击世界 500 强呐喊助威。

五、国际化竞争力：创新速度

张瑞敏认为：“海尔和著名的跨国大公司相比，无论资金、技术、规模，海尔都没有优势，但我们有的优势别人没有，那就是速度。经销商们提出一个要求时，我们会比那些老牌的跨国公司以更快的速度满足他们的要求。”正是海尔“敬业报国，追求卓越”的企业精神激励着海尔人创造了一个又一个的神话。

2000 年在青岛召开的“海尔全球经理人年会”上，一个生动的故事打动了与会的所有经销商，让全世界又一次为海尔人的速度所震撼。在会上，美国海尔贸易公司总裁迈克先生根据美国市场的实际情况，提出了冷柜产品的两项新构想，海尔冷柜产品本部的四名科研人员采用同步工程，连夜奋战制造出样机，同时还对迈克先生的概念进行了延伸，拓宽了设计思路，做出了第二代产品样机。第二天，当披着红绸的样机出现在会场、出现在迈克先生面前时，全场人都震惊了。从迈克先生提出方案到样机交付，仅仅 17 个小时。这款冷柜当场被命名为“迈克冷柜”。海尔人用自己的聪明和勤奋又一次征服了世界。与会者当即签订了大批定单。2001 年“迈克冷柜”这款两面存取冷柜因其独特的设计还获得了全球 PCT 发明大奖。以销售创意产品而闻名的美国 S 连锁店欣然包销了这一产品，这款冷柜成功地创造了冷柜“夕阳产业”一个新的市场，带动海尔冷柜 2001 年出口同比增长 97%。

在这一点上，世界著名的变革管理权威，哈佛商学院的 Rosabeth Ross Kanter 在讨论企业走向全球化应具备的才能时认为，随着变革的步伐越来越快，企业之间的交易也越来越多，彼此之间的界限也越来越宽松，因此全世界范围内，市场

参与者越来越多。所有参与者竞争的方法之一就是不断改进和改变事物。随着竞争者数量的增加，变革只会越来越快。所以速度就成为企业进行全球竞争的有效武器，而海尔正是在这方面显示出自己强大的一面。

曾担任某著名家电品牌亚洲区经理的阿尼塔女士，加盟海尔后的体会是：“海尔的创新速度已经超过了历史悠久的跨国大公司。”今天很多国外著名公司的领导访问海尔园，他们不约而同的有同一个感受，那就是“我们又看见 20 年前的松下”。

六、国际化的方向：个性化

在新经济的冲击下，传统的刚性大批量生产已经不能满足越来越多的消费者的个性化需求。为了适应这种需求的变化，在流程再造的基础上，海尔集团对原有的生产线进行了柔性化改造，使生产线可以适应任何批量的生产，从而使个性化生产成为可能。利用现有的先进的电子商务平台和物流配送系统，海尔率先推出了 B2B2C 的全球定制模式，以 58 大门类 9200 个规格的产品为素材，再加上提供的上千种“作料”——2 万多个基本功能模块，经销商和消费者可在这个个性化平台上自由地将这些“素材”和“作料”进行组合，并产生出独具个性的产品。目前海尔可以提供适合 B2B 的网络家电 9 万种以上，从而真正实现了“我的产品我设计”的服务型企业模式。

2000 年 3 月 10 日，海尔在家电企业中率先推出电子商务开放式交易平台；4 月 18 日，B2B 采购、B2C 系统对外试运行，并于 6 月正式运行。在海尔的网站上，除了推出产品的在线定购销售外，最大的特色是面对用户的四大模块：个性化定制、产品智能导购、新产品在线预订、用户设计建议。这些模块为用户提供了独到的信息服务，并使网站真正成为与用户保持零距离的平台。截止 2000 年 11 月 6 日，网上交易额达 40 亿元，其中网上支付近 2 亿元。

2000 年 6 月 12 日，哈尔滨居民宋明伟在网上定购了一台 BCD—130E 小小统帅冰箱，要求“左开门”，且在七天内交货。此型号的冰箱以前只生产过“右开门”，为了满足用户的特殊要求，冰箱事业部立即组织设计生产，如期把合格成品送到用户手中。这是海尔通过电子商务售出的第一台个性化冰箱，也是国内第一台网上定制的家电产品。

对于个人消费者，海尔力图借助互联网的便利，同他们建立起密切的合作关系，共同设计、制造完全个人化的家电。而面对商家，海尔则推出了“商家设计、海尔制造”的营销模式，在全国十城市巡回举办 B2B 商品定制会。在定制会上，由商家在现场根据所在市场的消费习惯和地域特点需求来设计产品。海尔根据商家的意见组织制造生产，这是一种全新的营销模式。目前海尔生产线上的冰箱，有一半以上是按照全国各大商场的要求专门定制的。

对于海尔的这种个性化服务的推出，国内有关专家给予了极高的评价：“以

顾客为起点的管理流程或模式，在全世界的制造业厂商中，戴尔是第一个，海尔是第二个。海尔的这个模式不仅在中国，而且在世界上，可能成为具有深远意义的创举。”

七、国际化市场风险防范：先有市场，后有工厂

中国的企业和外国大型公司相比，资金、技术、管理、人才等方面都有很大差别，但最主要的是缺乏对市场规律的深刻了解，以至无法确定正确的企业发展战略。海尔在进行国际化战略时，深深体会了这一点。为了最大限度的回避市场风险，提出了“先有市场，后有工厂”的原则。

张瑞敏说：“市场营销网络是现代企业非常重要的财富。在美国考察时，最能引起美国人兴趣的就是海尔遍布全球的营销网络。很多人希望利用海尔的营销网络进行合作。在目前的中国，没有一家企业能拥有像我们这样大的营销网。海尔的营销网就是海尔品牌的世界版图。”

基于这样的理念，海尔要在海外设厂，首先要开发当地的市场，使品牌出口达到最低的盈亏平衡点，即市场竞争力是海外建厂的前提。在美国当地建一个冰箱厂的盈亏平衡点是年产量 30 万台左右。而海尔每年出口到美国的冰箱已达到 50 多万台，远远超过了平衡点。正是有了美国当地强大的市场资源作为保证，海尔才投资 3000 万美元在美国建立自己的工厂。同样，海尔在巴基斯坦、孟加拉、印度尼西亚建厂都是本着市场为先的原则，事实证明这是很有效的。

八、国际化的战略

（一）进入战略：灵活选择两种模式

一般而言，企业的国际化过程有两种模式，一种是“全球启动”模式，可以说是“先难后易”，另一种是渐进模式，即“先易后难”。在开发海外绝大多数市场的过程中，海尔采取“先难后易”，即先进入国外要求最为挑剔的市场，占领制高点，然后居高临下进入其他国家市场。在这种思想的指导下，海尔的产品通过了世界上所有六种产品认证，成功进入了德国、美国、日本等世界上竞争最激烈的市场，赢得了广泛赞誉，从而为海尔的国际化之路打下坚实基础。然而，从公司在美国的发展路线来看，海尔采取的战略是“先易后难”战略。这主要表现在经营方式上，海尔先通过简单易行、投资要求最少的出口方式参与国际市场的竞争，然后逐渐从事资金要求更高、风险更大的跨国经营活动，包括直接投资，即建立自己的工厂。这种模式的优点在于使企业有时间积累经验、积聚资源、提升管理能力、减少决策的风险和对失败的承受能力。

1995 年，海尔开始向美国出口冰箱，起初是以 OEM 的方式，然后开始依靠自己的品牌。五年之后也就是 2000 年，海尔在美国设立“海尔美国有限责任公司”并投资建立“海尔美国生产中心”，这时的海尔已经积累了较多的有关美国市场的经验，表现在产品进入和投资方式等很多方面。从产品品种上看，海尔先

以主打产品“冰箱”进入市场，然后逐步开始多元化的发展，在海尔坎的冰箱工厂周围还留有足够的地皮供工厂生产空调、电视、洗衣机使用。

（二）当地化战略

企业进行国际化战略时要考虑一个最基本的问题：是全球化还是当地化？所谓“全球化”是指企业针对全球设计生产产品，不考虑或较少考虑地方差异，这是国际化发展的高级阶段。而“当地化”则重视当地特殊的消费需求，强调针对当地市场设计和营销产品，其最大优势在于提供满足地方需求差异的产品。当地化战略对于家电行业尤为重要，美国的家电巨人惠而浦 1994 年与雪花冰箱联盟希望占领中国市场，结果 3 年后便退出中国市场，原因正是在于其产品设计缺乏对中国市场的针对性。

张瑞敏说：“海尔的观念是思路全球化，行动本土化”。目前海尔在全球的竞争战略正是当地化战略。洛杉矶有“海尔设计中心”，纽约有“海尔美国贸易公司”，南卡罗莱纳州有“海尔生产中心”，海尔在美国形成了设计、生产、销售三位一体的经营格局，以便更好地了解美国市场，更快地针对市场变化做出反应，比如出口到美国的“大统帅”BCD—275 冰箱就是根据海外信息站反馈的信息，针对美国对冰箱外观、制冷能力、使用习惯等区域化特征而专门设计、开发和制造的。

海尔当地化战略成功实施的另一个例子是海尔酒柜。这种酒柜具有华丽的外观，采用磨砂玻璃门、曲线造型、顶部灯光并具有滑动式镀铝食品架。酒柜产品的第一个型号去年 7 月投放市场，售价 400 美元左右，深受消费者青睐，海尔希望今年销售几万台这种产品。今年下半年，将有 12 个品种投放市场，计划到 2005 年销售额将达到 10 亿元。海尔在美国的研发部门从构思和设计到该产品实际投放市场，相隔不到一年的时间。

海尔美国贸易公司和生产中心的人力资源管理也实施当地化战略。海尔美国贸易公司是海尔同美国家电公司（ACA）组成的合资企业，海尔持多数股权，ACA 持少数股权。该合资企业的管理完全交给当地雇佣的具有产业经验和开拓能力的管理者，美国管理人员得到了很大的自主权，由他们来推销品牌，并争取新客户。

美国市场是世界上最难进入的成熟市场，但海尔本土化战略的成功实施带来了丰硕的成果。从海尔最初向美国出口冰箱到现在短短的几年时间里，海尔冰箱已经成功地在美国建立了自己的品牌。美国的零售巨人沃尔玛连锁店开始销售海尔的空调和两种小型号的冰箱和冷柜，并同海尔签订了 100000 台冰箱的协定。海尔冰箱在美国同类型号的销量中占有三分之一的市场份额。海尔的窗式空调已占美国市场的 3%。

世界最大的百货商店——MACY’S，打破三十多年不经销家电产品的规矩，

开始经销海尔冰箱。海尔冰箱产品在美国市场日益赢得消费者的青睐。据当地权威机构调查,海尔冰箱中的两个型号的小冰箱在美国市场同类产品的销售中分别居第一、第二位。**MACY'S**历史上因经营策略的调整,在过去三十多年里不曾经销家电产品。海尔家电产品在当地的卓越表现,引起了**MACY'S**的强烈兴趣。店方开始在纽约曼哈顿分店经销海尔小型号冰箱。这样,海尔小冰箱开始登陆世界最大的百货商店。

在欧洲,海尔并购了意大利的一家工厂后,继美国海尔之后,实现了三位一体的本土化经营目标。

九、海尔的品牌战略

海尔出口的目的是要做具有国际竞争力的品牌运营商,创国际名牌是海尔的重要目标,并为此付出了不懈的努力。现在海尔品牌已经在世界上 100 多个国家注册,在国际市场上具有一定的品牌声誉和消费号召力,利用这些资源,海尔集团积极寻求在海外适宜的国家进行海尔产品的本土化生产和销售。目前通过在美国融智、融资、融力,使中国海尔这一国际知名品牌,真正实现了生产经营美国本土化。在此基础上,海尔还打算到更多的条件适宜的国家进行品牌扩张,使海尔品牌成为真正意义上的国际化名牌。

宣传海尔品牌同样是一件重要的任务。过去海尔在美国市场上宣传比较低调,除了在几个主要机场的手推车上打上 **Haier** 商标外,几乎没有什么广告。近来海尔加强了其品牌形象的宣传,采用了一些媒体,如广告牌、汽车体、电视等。将海尔最新的 **DVD** 和迈克尔乔丹的影片宣传联系的广告已经在电视上播放。走在洛杉矶、纽约曼哈顿的大街上,也可以看到巨大的广告 **1—888—76HAIER**,这是海尔在美国推出的免费服务电话。海尔美国售后服务中心开通的免费服务热线电话服务已覆盖全美。

十、全球化：机遇还是挑战？

目前世界经济正从工业经济时代走向知识经济时代,在这个时代里,高科技产业成为第一产业。其生产成本主要是知识和智力而不是传统的自然资源。因此产品需要具有极高的规模效应。而且随着全球经济一体化进程的加快,传统的国界概念已经消失,全世界 80% 的本地生产、本地消费的经济形态迅速全球化。在知识经济背景下,全球化出现新的特点:

产品和服务的设计、发明、分配、消费能够利用在世界范围内所拥有的手段;努力满足需求日益多样化的、以消费者为目标的世界市场,并以相同的标准和规范对世界进行调控;

它以全球范围内的各种组织为资源,与全球化相对的文化日益消失,“本国基地”的概念逐渐消亡。

一个世界 500 强企业必然是一个跨国公司,其经营活动必然被纳入国际经济

活动之中，从全球战略为出发点，在世界市场范围内进行资源的优化配置和组合。

1999 年 1 月达沃斯世界经济论坛年会提出，企业在全球化进程中必须做到三点，即要有一套有应变能力的管理机制，要开发出全球知名的品牌，要有网点销售战略。根据这三点，海尔进行了“三个方向的转移”：由国内市场向国际市场转移；从制造业向服务业转移；从直线职能式管理向业务流程再造的市场链转移。这三个方向的转移是在世界经济加速一体化的背景下进行的。面对瞬息万变的市场，海尔充分利用其在全球范围内的资源来创造市场。由国外设计的产品在国内市场深受欢迎。如海尔“无霜金王子”冰箱，就是海尔在法国的设计中心设计的，一度在国内形成脱销的局面。

在产业方向转移方面，面对电子商务时代的到来，海尔及时变革，采用信息化技术，实现了网络化管理、营销、服务和采购。并依靠海尔品牌影响力和海尔已有的市场配送、服务网络，为向电子商务过渡奠定了坚实的基础。

在管理方向转移方面，海尔认为传统企业的金字塔式的管理体制已经不适应市场发展需要，海尔扳倒金字塔，使企业的主要目标由过去的利润最大化转向以顾客为中心，以市场为中心。在内部实行“市场链”，即“SST”机制：索赔、索酬、跳闸。上下道工序之间是市场关系，每个人的利益直接与市场效果挂钩，这种模式充分调动了员工的积极性，大大增强了企业内部的活力与创新意识。

在国际化方面，海尔的确已经远远走在国内其他企业的前面，但也应该看到随着中国加入 WTO，不管是在国内还是国外，我们将直接面对国际大型跨国公司的竞争。相比这些历史悠久，实力雄厚的国际巨头，无论从资金、技术还是国际化的人才储备来说，海尔都逊色不少。

1997 年世界最大的家电公司伊莱克斯刚进入中国市场时，其总裁约翰逊先生亲临北京市民家中研究海尔冰箱的结构和特点，并说“当你们的家电需要更新换代时，将一定会采用伊莱克斯的产品”。1998 年，伊莱克斯公开提出要向中国的海尔学习，学习海尔的销售网络和售后服务。1999 年，伊莱克斯宣布：其冰箱已经跻身中国市场的前五名，而且也做到了 24 小时登门维修、24 小时热线服务，用户回访制度的建立、用户档案管理工作均有令人满意的进展。今天，伊莱克斯已经在长沙、杭州、南京建立了三个生产基地，产品覆盖冰箱、空调、洗衣机等系列家电。

在美国，通用电气、惠尔浦、西屋电气占领着大部分市场。美国公司强有力的竞争优势让海尔深感压力。海尔产品在一个连锁店销售得很快，美国大公司就找到那个商店，说要么把海尔从这里退掉，要么我从这儿撤走。最后的结果是显而易见的。以目前海尔在美国的生产为例，虽然取得了很大的成绩，但同时风险依然存在：成本的劣势，管理费用的增加，多文化的摩擦；产品多元化的风险，市场风险，都是潜在的威胁。我们应该可以看到海尔占领的小型冰箱市场利润比

较微薄，美国主要厂家均忽视了这块市场。在高端市场上海尔的品牌、资金、研发能力均无法与上述大公司对抗。多元化的发展策略在美国等先进国家将遇到很大的障碍，要保证每种产品的竞争力有很大的困难。

全球经济一体化对于发展中国家来说是把双刃剑，既是机遇又是挑战。对每年以平均 81.6% 的速度增长的海尔来说，全球化究竟是福是祸，我们拭目以待。

[试析]

1. 你认为对于大量欲进入国际市场竞争的中国企业来说，海尔的国际化成功的经验哪些是具有普遍借鉴意义的？

2. 你认为海尔集团发展到今天的规模，其最成功的地方在哪里？

3. 全球化对企业而言既是机遇也是挑战，你认为今天的海尔面临着哪些风险，如果你是海尔领导人，如何通过进一步的运作来消除或降低这些风险。

4. 营销大师米尔顿·科特勒在接受中央电视台的访问时曾提出疑问：为什么海尔这样的企业在开拓美国市场时竟然没有找专业的管理（营销）咨询公司寻求合作？如果你是张瑞敏，你将如何回答米尔顿·科特勒先生的问题？在本案例中海尔集团是如何规划美国市场的？采用的是哪一种市场进入方式？

案例四、“雀巢”：模块组合的妙用

一提起“雀巢”，许多人马上就会想起雀巢咖啡，因为国内大众对“雀巢”的认识，也许大都是从雀巢咖啡那句家喻户晓的广告词“味道好极了”开始的。其实，雀巢公司的经营范围很广泛，按其营业额分配为，饮品（23.6%），麦片、牛奶和营养品（20%），巧克力和糖果（16%），烹饪制品（12.7%），冷冻食品和冰淇淋（10.1%），冷藏食品（8.9%），宠物食品（4.5%），药品和化妆品（3%），其他制品和事业（1.1%）。雀巢公司的 300 多种产品在遍及 61 个国家的 421 个工厂中生产。很多业内人士都熟悉雀巢公司的一个经典掌故，那就是在雀巢咖啡诞生之初，曾因为过分强调其工艺上的突破带来的便利性（速溶）而一度使销售产生危机。原因在于，许多家庭主妇不愿意接受这种让人觉的自己因为“偷懒”而使用的产品。

1990 年雀巢公司的营业额为 460 亿瑞士法郎，而在 1997 年，头 10 个月的营业额已高达 569 亿瑞士法郎，比去年同期增长 217.5%。1994 年底雀巢被美国《金融世界》杂志评选为全球第三大价值最高的品牌，价值高达 115.49 亿美元，仅次于可口可乐和万宝路。雀巢公司被誉为当今世界在消费性包装食品和饮料行业最为成功的经营者之一。

一、雀巢因什么成功？

雀巢的成功自是多种因素共同作用的结果，但其中，模块组合营销战略的实施是一重要因素。公司设在瑞士日内瓦湖畔的小都市贝贝(VEVEY)总部对生产工艺、品牌、质量控制及主要原材料作出了严格的规定。而行政权基本属于各国公司的主管，他们有权根据各国的要求，决定每种产品的最终形成。这意味着公司既要保持全面分散经营的方针，又要追求更大的一致性，为了达到这样的双重目的，必然要求保持一种微妙的平衡。这是国际性经营和当地国家经营之间的平衡，也是国际传播和当地国家传播之间的平衡。如果没有按照统一基本方针、统一目标执行，没有考虑与之相关的所有因素，那么这种平衡将很容易受到破坏。

为了正确贯彻新的方针告知分公司如何实施，雀巢公司提出了三个重要的文件。内容涉及公司战略和品牌的营销战略及产品呈现的细节。

标签标准化(LABELLING STANDARDS): 这只是一个指导性文件，它对标签设计组成的各种元素作出了明确的规定。如雀巢咖啡的标识、字体和所使用的颜色，以及各个细节相互间的比例关系。这个文件还列出了各种不同产品的标签图例，建议各分公司尽可能早的使用这些标签。

包装设计手册(PACKAGE DESIGNMANUAL): 这是一个更为灵活使用的文件，它提出了使用标准的各种不同方式。例如，包装使用的材料及包装的形式。

最重要的文件是品牌化战略(BRANDING STRATEGY): 它包括了雀巢产品的营销原则、背景和战略品牌的主要特性的一些细节。这些主要特性包括：品牌个性、期望形象、与品牌联系的公司、其他两个文件涉及的视觉特征以及品牌使用的开发等。

当前的经济形势，对企业提出了更高的要求，要想在激烈的市场竞争中立于不败之地，不仅要有适销对路的产品，更重要的是要有正确的经营思想指导。雀巢公司的领导层认识到，经济全球化已使企业营销活动和组织机制由过去的“大块”结构变成了“模块”结构的事实，从而将其工作重点转向组合模块，实施模块组合营销。基于上述事实，我们把模块组合的战略定义为：将公司的营销部门划分成直接运作于市场的多个规模较小的经营业务部门，灵活运作于市场，及时做出应变决策，各经营业务部门虽具有独立性，但服从于企业的总战略。在雀巢公司的模块组合战略中，各分公司就是作为一个模块，独立运作于所在的市场，有权采取独特的策略，但又接受公司总部的协调。

二、模块组合营销带给雀巢什么？

模块组合营销带给了雀巢什么？回答这些问题，就要看模块组合营销带给雀巢那些经营优势。

1. 准确地把握并满足市场的需求

目前市场的变化主要体现在市场的划分越来越细和越来越个性化两个方面。从市场营销学的角度看，企业的盈利机会都是以消费需求为转移的，因此，消费

需求的变化必然潜藏商机。雀巢公司在结构和组织上遵循“权限彻底分散”的原则。这也是雀巢公司里“市场大脑(Market Head)”所表达的就是想法要和市场实况连接在一起，采取的行动和手段都力求能合乎当地的需要和要求。正因为此，公司产品中仅雀巢咖啡就有 100 多个品种。各模块(分公司)基于自己的市场具有独立性，但又与其他模块相互联系，共同组成企业的“大块”结构。雀巢公司将其总市场分成各模块市场，每一模块市场由相应模块来负责，从而可以更准确的把握市场动态，提高市场需求的准确把握和满足。

2. 反应灵活

不快则死，甚至可以说是新经济的黄金法则，是谁也不能违背的天条。在美国 NASDAQ 上市的 200 多家网络公司中，一份财经周刊调查说，其中的 51 家公司估计不久就要面临清盘。企业不快点往前冲，就会被快速淘汰出局。在激烈的市场竞争中，取得信息和利用信息的状况是企业能否完成营销任务的重要条件。市场营销组织的设计应既有利于搜集信息，又有利于针对信息做出快速反应，雀巢公司的模块组合营销恰恰适应了这一要求。各模块具有独立运作于市场的能力，根据其模块市场的变化，在不影响企业总战略的条件下，有权进行适当的调整，采取恰当的策略。

3. 较强抗风险能力

经济全球化条件下，企业将面临来自国内外的挑战，竞争日趋激烈，在激烈的市场竞争中，企业要生存发展下去，须具有较强的抗风险能力。现在企业多从竞争对手角度来考虑，进行企业联合、兼并，以加大企业实力和抗风险的能力。而雀巢的模块组合战略是从企业组织角度考虑抗风险能力的一条可选途径。模块组合强调各模块相对独立的运作于各自的市场，根据各自市场来自竞争者、顾客等方面的变化进行调整，而企业其他各部分可以无须调整，从而具有了灵活、应变、抗风险性。

4. 网络型组织结构

长期以来，企业都是按照职能设置部门，按照管理幅度划分管理层，形成了金字塔型的管理组织结构。这种组织结构已越来越不适应信息社会的要求。模块组合把企业的营销部门和经营业务部门划分为多个规模较小的经营业务部门并受总部统一管理，其结果是管理组织结构正在变“扁”变“瘦”，综合性管理部门的地位和作用更加突出，网络性的组织结构形成。传统的层级制组织形式的基本单元是在一定指挥链条上的层级，而网络制组织形式的基本单元是独立的经营单位。雀巢公司的模块组合营销，造就了网络型组织结构，也使雀巢公司具有了网络化的特点：一是用特殊的市场手段代替行政手段来联络各个经营单位之间及其与公司总部之间的关系。网络制组织结构中的市场关系是一种以资本投放为基础的包含产权转移、人员流动和较为稳定的商品买卖关系在内的全方位的市场关

系。二是在组织结构网络的基础上形成了强大的虚拟功能。处于网络制组织结构中的每一个独立的经营实体都能以各种方式借用外部的资源，对外部的资源优势进行重新组合，创造出巨大的竞争优势。

三、正确认识模块组合营销

一些企业容易片面的认为，企业整体化市场营销与竞争会产生“航母”效率，因而热衷于整体运作。然而很多国外大公司看到，鉴于知识经济网络化、数字化的特点，应从“模块”的角度对企业重新审视。例如，杜邦公司是知名老牌企业，近年来公司大力进行营销机制的改革，完成了“模块组合”改组，将原有的五个公司经营业务部门外加石油和天然气营销业务部门划分成直接运作于市场的 20 个规模较小的经营业务部门，很快使杜邦公司由亏损转为高盈利企业。当然意识到模块组合的重要性，并不等于就能成功实施模块组合战略。以下从与整合营销、品牌战略及集团化战略关系的角度进一步说明，以期加深对模块组合的正确把握。

1. 模块组合战略是整合营销的创新

整合营销力争做到企业“一个声音说话，一个面孔示人”，给消费者以统一的形象。整合营销强调，从消费者沟通的本质意义展开促销与营销活动，主张将广告、公关、直销等各种推广宣传工具有机的组合，以促成消费者最大程度的认识。模块组合营销并没有否定整合营销，只不过它更进一层，强调对具体的模块市场，根据消费需求进行适当的调整，准确把握并满足消费者，同时又坚持整合的原则，以期获得最大的整合效益。

2. 模块组合亦有统一的品牌形象

当今企业已进入品牌国际化竞争的年代，进行品牌营销可以扩大企业知名度，树立企业形象，建立与顾客的良好关系。模块组合战略是在企业统一品牌战略指导下进行的，企业各模块(经营业务部门)灵活运作于各自的市场，努力满足各模块市场消费者的需求。但他们之间并非散兵游勇的关系，其都是企业总体的一部分，为推销企业产品，宣传统一品牌形象而努力。

3. 模块组合并不否定集团化

在经济全球化和信息化的推动下，90 年代中期以来，西方世界掀起的一股新的企业联合、兼并、收购浪潮，是企业集团化趋势的显著表现。企业进行强强联合、兼并或组建大的企业集团，是增强其实力的有效途径。特别是在当今竞争激烈的条件下，对提高企业抗风险能力，不失为一条良策。模块组合不应误解为把企业肢解为小的模块，从而得出与企业集团化相悖的结论。无论是大企业还是小企业，都可以进行模块组合，其与整合营销在增强企业抗风险能力方面殊途同归。

[试析]

1. 通过本案例您怎样理解模块组合营销？

2. 从案例中您看雀巢是怎样处理总公司和各分公司之间的关系的？
3. 本土企业在使用模块组合营销时应处理好哪些问题？

案例五、产品跟着习惯走

1982 年秋，山东荣城布鞋厂生产了一种海蓝色涤纶塔跟鞋，很受消费者欢迎，不少用户前来订货。为了优待老客户，该厂主动给滨州市一家大商店送了一批新产品，不久，这家商店却来信要求退货。这样的热销货怎么会要求退货呢？厂房百思不得其解，便迅速派人前去调查，原来根据滨州的风俗，只有办丧事的人家，妇女们才穿这种蓝色的布鞋，以示哀悼。这批布鞋款式虽新，颜色却为当地消费者所忌，因此成了“冷门货”。吃一堑，长一智，1983 年春，这家鞋厂了解到即墨县一带有一种风俗，每逢寒食节，所有第一年结婚的新婚妇女都要给七姑八姨每人买一双鞋。为此，该厂马上组织力量生产了四千双各种规格的布鞋，并赶在清明节前几天发到即墨，结果不到一天就销售一空。

[试析]

山东荣城布鞋的“冷遇”与“热销”说明了什么？从中你受到什么启发？

案例六、可口可乐的中国化

1886 年 5 月 8 日，药剂师彭伯顿（Pemberton）在美国乔治亚州亚特兰大市家中后院调制出新口味糖浆，并拿到当时规模最大的雅各（Jacob）药房出售，每杯五角。百忙之中，助手误把苏打水与糖浆混合，却令顾客赞不绝口。至此，彭伯顿的新产品终于诞生了！彭伯顿的合伙人之一——弗兰克·鲁宾逊为该产品想出了“可口可乐”这个名字，产品也于 1887 年 6 月 16 日的广告中第一次使用了今天大众熟悉的斜体字形。1892 年，艾萨·坎德勒（Mr. Asa G. Candler）用 2300 美元取得可口可乐的配方和所有权，并成立了可口可乐公司。1919 年，可口可乐公司被一个亚特兰大的财团收购。1923 年，亚特兰大的伍德瑞夫（Woodruff）担任总裁，展开可口可乐的另一个重要新纪元。

至今，可口可乐公司已有将近 120 的历史，是全球最大的饮料生产及销售商，拥有全世界最畅销的五种饮料中的四种：可口可乐、健怡可口可乐、雪碧和芬达，公司旗下的产品超过 100 种。有数据显示，目前全世界近 200 个国家的消费者每日享用超过 10 亿杯可口可乐公司的产品，可口可乐的品牌已深入人心。正如可口可乐公司创始人艾萨·坎德勒所言，“假如可口可乐的所有公司所有财产在今天突然化为灰烬，只要我还拥有‘可口可乐’这块商标，我就可以肯定地向大家

宣布：半年后，市场上将拥有一个与现在规模完全一样的新的可口可乐公司。”

可口可乐的品牌成功秘诀何在？重要原因之一就是其国际化经营中的本土化战略。如今的可口可乐已经成为一种全球性的文化标志，但是在风靡全球的同时，可口可乐仍然保持着清醒的头脑，没有固执己见地一味传播、销售美国观念，而是在不同的地区、文化背景、宗教团体和种族中实施分而治之的策略，比如可口可乐公司“Can't beat that feeling”的广告口号，在日本改为“我感受可乐”（I feel cola），在意大利改为“独一无二的感受”（Unique sensation），在智利又改成了“生活的感觉”（The feeling of life），广告信息始终反映着当地的文化，在不同时期有不同的依托对象和显示途径、生成方式，无一不是随着具体的时空情境来及时调整自身在文化形态中的位置。换言之，可口可乐的本土化随处可见。

剖析可口可乐公司在中国的迅速发展，也能再一次印证本土化经营为跨国公司的发展“插上翅膀”的作用。作为可口可乐在中国成立的第一家合资企业——北京可口可乐饮料有限公司，其二十年的发展历程就是可口可乐在中国本土化策略的一个缩影。

对可口可乐而言，1979年1月24日是一个载入史册的日子，这一年中美建交，也正是在这一年，3万箱可口可乐从香港辗转运往北京、上海及广州的大商场和宾馆，可口可乐在中国的战役开始打响。1981年，由可口可乐公司提供设备的第一个灌装车间在北京丰台建成。此后12年间，可口可乐一直在特许灌装和直接投资等领域寻求与国内的业务合作机会。1993年，可口可乐公司与原轻工业部签署合作备忘录，提出了一个基于“真诚合作，共同发展”原则的长期发展规划。20世纪90年代初，曾风靡全国的天津“津美乐”和上海“雪菲力”汽水就是最早打下可口可乐系列饮料本地化烙印的品牌。1996年，面对非碳酸饮料年销售额增长将近20%的诱人前景，可口可乐首次推出为中国市场研制的“天与地”果汁和矿物质水品牌。1997年8月，果碳酸饮料品牌“醒目”问世。在可口可乐全球的产品中，有四分之一只在亚洲销售，而“天与地”系列产品和“醒目”等饮料则专为中国市场研制。

可以说，可口可乐的本土化包括各个方面，从工厂、原料，人员到产品、包装、营销，99%都是中国的：无论是玻璃瓶还是易拉罐，从浓缩液到二氧化碳、糖，甚至含量极小的柠檬酸，都打下了中国造的烙印；在老对手百事可乐大行国际化路线时，可口可乐却将自己的产品打扮得越来越“国粹”，从1999年开始，可口可乐利用中国传统节日——春节大做文章，从喜气洋洋的“大阿福”、12生肖卡通罐到奥运金罐和茶系列饮料的面世，该公司努力地拉近与中国人的距离。同时，其广告设计采取红底白字，书写流畅的白色字母在红色的衬托下有一种悠然的跳动之感，既充分体现了液体的特性，又流露出中国传统红色的喜庆气氛。此外，可口可乐让本土明星作广告宣传，聘请港台当红明星林心如等，不但贯彻

了本土化的思想，而且还从明星的年轻活力中抓住了主要消费群——年轻人。总体而言，可口可乐在中国展开了一系列的公关活动，从体育、教育、文娱、环保到树立自己良好积极纳税人形象，通过为北京申奥制作“申奥金罐”以及签约“中国队”、押宝“冲击世界杯”等与中国人融在一起，通过捐款捐书、兴建希望小学、资助大学特困生、创立大学生奖学金、援手教育项目等活动争取社会好评……

在国内诸多企业轰轰烈烈地开展“洋务运动”时，众多国际品牌却在中国市场放下身价，使用各种方法拉近自己与中国消费者之间的距离，塑造自己富有亲和力的品牌形象。零点远景投资授权零点指标数据网在 2003 年底发布的一项国际品牌亲和力的主题调查结果显示：虽然企业中高层管理人员认为对中国最友好的国际品牌数目众多且分布广泛，但在中国土壤上耕耘时间长且本土化程度高的国际品牌最能够获得国人好感，其中可口可乐位居第三名。可口可乐公司将自己打扮得越来越国粹，为了符合中国消费者审美观，甚至对已经用了 20 年的商标进行更改，采用了全新设计的中文商标。

一位美国的经济专家指出：美国公司海外业务的成败取决于是否认识和理解不同文化不同存在着的根本区别，取决于负责国际业务的高层经理们是否愿意摆脱美国文化过强的影响。事实证明任何成功的营销经验都是地域性的，营销越是国际化，就越是本土化。

本土化思维，本土化营销，促使可口可乐越来越成为中国的可口可乐。

[试析]

1. 通过本案例，请你归纳总结可口可乐中国化的战略包括哪些方面？
2. 你如何理解可口可乐公司创始人艾萨·坎德勒所言“假如可口可乐的所有公司所有财产在今天突然化为灰烬，只要我还拥有‘可口可乐’这块商标，我就可以肯定地向大家宣布：半年后，市场上将拥有一个与现在规模完全一样的新的可口可乐公司。”？
3. 针对中国饮料业的市场环境，你能否为可口可乐公司提出其他具有操作性的本土化策略？

案例七、全球之星：联系每个地方的每个人

令人惊奇的宣言

1999 年 8 月 25 日，《华尔街日报》和其他一些主要报纸上刊登了一封令人惊奇的信，这封信是由铱星公司（Iridium）的新任执行总裁约翰·理查森（John Richardson）发表的。铱星是一家无线电全球卫生电话公司，成立于 9 个月前。在这封信中，理查森写道：

然而，开拓者们遇到了许多新的挑战，我们在安装新的服务系统时也犯了一些错误。我们认识到了这些错误，并正努力地纠正。我们惟一的、最重要的目标就是为我们的用户提供世界级的服务。

为了达成这一目标，我们必须拥有良好的财务状况。铱星有限责任公司为了能够在一个有序的、由法院监督的过程中完成全面的财务调整，最近根据破产法第 11 章提交了重组申请。我希望让我们的用户、投资者和全世界的合作伙伴相信，铱星将继续提供领先水平的、高质量的全球远程通信服务，不会停顿。我们仍然在运行之中，并且运行得很正常。

从轨道上落下

远程通信系统的开发者长期以来一直希望能建立一个低空轨道通信卫星系统，以使人们能从地球上的任何地方打电话。铱星及其支持者，如摩托罗拉和日本的零件制造商京瓷株式会社，曾经用了 12 年多的时间，投资超过 50 亿美元，想要把这一梦想变为现实。这样一个具有远大理想和热情的公司怎么会这么快坠入低谷呢？

铱星公司的工程师设计了一套系统，使用 66 个通信卫星构造一个地面移动电话网络，与 90 个国家的 200 个服务站相连。公司将其成员组织分派到 15 个地区的网关，负责在各自的地区推广公司的服务。网关是地面的转换系统，从通信卫星上接收信息并向其发出信息。

铱星的支持者们认为，这种电话服务具有极大的潜在市场。实际上，美林公司（Merrill Lynch）的一项调查预测，到 2007 年，全世界将会有 3200 万用户每年为通信卫星电话服务付出近 320 亿美元。调查发现，世界上有 65% 的家庭没有电话。移动电话还没有深入许多发展中国家，甚至连美国和欧洲的许多地方这种电话也不普及。

广告代理商 Ammirati Puris Lintas (APL) 与铱星协作设计其营销战略。APL 从它在 77 个国家的办事处调用了 8 名管理人员与铱星公司共同工作。APL 小组对 600 名在全球各地开展业务的重要人士进行了分析。结果表明，他们对于到远处出差时与他人失去联系的状况忧心忡忡，他们担心错过了在公司总部的发展机会，以及由于与公司失去联系而失去控制。他们也担心忽略家庭。这群人都有官员的头衔，至少 35 岁，或是从事石油勘探、航海或电影制作等有趣职业。

铱星已经制造出能够解决这些担忧的产品，它能很好地满足这些人的现状和需求。然而，公司开发的这种一磅重的电话机就像一块砖头，上面有一根面包棒似的天线。使用它的人必须随身带一个公事包，里面装一大堆零件和接头。并且，使用者还必须确定天线指向了正确的方向——卫星运转的方向，并且没有建筑物阻碍信号接收。因此，用户不能在楼内或汽车内使用这种电话。当然，铱星的确提供了漫游服务，它使全球的用户能够接触到移动电话网络，并享受它提供的呼

叫服务。对于全球范围内的所有服务，每一位用户只需一个号码，并且只会收到一份账单。

铱星想要收回投资成本，因此采用了“撇脂”的市场定价措施。电话机的价格为 3000 美元，每分钟通话价格为 7 美元。这样的定价将它定位成一种社会阶层的象征，吸引那些愿意付出高价而成为第一批使用者的人。

在铱星的组织结构中，各地区网关组织负责本地区的推广和营销计划。然而，到 1998 年 9 月一期工程开始时，预定计划几乎都没有完成。原因是一些合作者缺乏电信方面的经验。

许多管理者认为应当尽快将铱星树立成为一个全球的品牌。因此，铱星公司投入 1.25 亿美元资助了一项覆盖 50 个国家的广告运动。在最流行的杂志上刊登双页广告，谈论成功人士与他人联系、交往和控制事物的需求。这些广告、电视宣传和直邮材料令相关人士震惊。一份印刷广告谈到，“如果你想拥有这个世界，你必须有一个能陪你走遍世界的电话。” APL 将这些宣传品按地区制成不同的版本（共使用了 20 种不同的语言），但统一的主题是令人激动和兴奋的全球成功论。

为了造成令人振奋的效果，这一广告运动开始于 9 月一期工程之前的三个月。在几周之内，超过 100 万顾客开始询问铱星的情况。公司将这些询问转到地区网关，但大部分合作者无法或是没有准备回答。并且，当公司最终于 11 月完成第一期服务工程的准备时，电话机的供应出现了短缺。到了 1999 年 8 月，公司承认只有 2 万个订购者，远远低于预计的数目。事实上，公司需要 50 万顾客才能抵偿每年 10 亿美元的运作成本，以及向银行付款。公司拨通了 911——破产清算电话，准备重组。

全球之星能否成功

铱星公司如此匆忙的原因之一是它知道许多竞争对手正在虎视眈眈。全球之星、ICO 全球通信、Teledesic 和 Ellipso 等公司都在准备建立卫星电话系统。然而，ICO 也跟着铱星破产了。

全球之星公司总部在加利福尼亚的圣何塞，计划竣工期限在 1999 年，投资 38 亿美元于其包含 48 颗通信卫星的系统上。Loral Space & Communications 和 Qualcomm 公司是主要的投资者。

全球之星正在尽量避免铱星所犯的错误。铱星定位于为经常到外地公干的人士提供全球性服务，而全球之星则致力于发展中国家的国内服务，而非国际覆盖。公司的执行总裁伯纳德·施瓦兹（Bernard Schwartz）说，主要的用户是那些没有电话，并且居住在未开通移动通信服务的地区的人们。这些人们通过商业和其他关系与人口较多的商业中心联系在一起。虽然那些重要的商业人士也可以使用全球之星的服务，施瓦兹却将产要的目标市场定在不发达国家或地区的那些需要及时通信方式的人群。施瓦兹相信，墨西哥、加拿大、巴西、印度、中国、印度

尼西亚和俄罗斯都是重要的市场。另一位全球之星的行政官员建议道，一些垂直市场，如自然资源公司、海上油船和建筑公司，也是很重要的。

全球之星设计出多用的电话机，用户可以在移动服务和卫星服务之间切换，这使他们能够找到最便宜的价格组合。这种电话还备有可在汽车和轮船上使用的装置。此外，除了语音通信，全球之星还提供漫游、定向、无线电传真和数据传输的服务。公司将其电话机定价为 1250 美元，每分钟服务收费 1.25 美元。尽管这一定价仍然远远高于诺基亚 200 美元的电话机和每分钟 0.10 美元的通信费，但全球之星的目标顾客通常无法选择后一种服务。

为了巩固基础，全球之星将其系统的使用权销售给了全球各区域和地方的电信服务公司。这些公司与其他一些地方公司合作，为当地用户提供所需的电信服务。全球之星相信，通过与地方电信公司相互补充而非相互竞争，公司才能够打开市场，将自己的电话服务传播到新领域。

公司计划需要 20 万用户才能收支平衡。但是，要得到这么多用户并不容易。施瓦兹和其他管理者们面对着巨大的挑战。维持 48 颗卫星的运转也不是小事情。1998 年 9 月，一枚乌克兰制造的火箭从哈萨克斯坦 Baikonur 发射基地发出，携带着全球之星的 12 颗通信卫星。火箭坠落并被烧毁，价值 1 亿美元的卫星也被毁坏。这一事件延误了全球之星的竣工时间，因为公司需要 32 颗卫星的运行才能提供服务。1999 年 10 月 11 日，公司正式宣布服务开通，计划通过 9 个运行的网关提供全球的地区性服务。

最后，到 1999 年 11 月 22 日，公司宣布已经部署了另外 4 颗卫星，现在轨道上共有 48 颗卫星在运转。当这 4 颗卫星到位以后，公司就能在 2000 年初开展全面的商业服务。即使这 4 颗卫星到位以后，公司仍然还面对 100 多个国家的政府法规，应付财务危机，以及完成 36 个网关的建设。然而，想到铱星公司的破产也许最严重的问题就是要说服投资者在这个项目中投入几十甚至上百亿美元的资金。

现在再谈论一下远程通话吧。铱星的失败使分析家们开始怀疑是否真的存在卫星通信服务的市场。现在轮到全球之星公司来回答这个问题，证明任何地方的人们都需要相互联系。

[试析]

1. 什么样的顾客需要导致了对卫星电话服务的需求？
2. 营销环境的变化是如何影响对电话服务的需求？你认为存在卫星通信服务的市场吗？
3. 铱星公司犯了什么样的营销错误？你认为它为什么会犯这些错误？
4. 列出全球之星的营销过程要点，包括细分市场、选择目标市场、定位和营销组合决策。你认为它会比铱星成功吗？说明理由。

5. 你会为全球之星提出什么样的营销建议？

案例八、史密斯家庭食品公司：把食物送到家

罗纳尔德·史密斯（Ronald Smith）是坐落于北卡罗来纳州阿什顿的史密斯村火腿公司的总裁。他走进女儿的办公室，重重地坐在她办公桌对面的一把椅子上。“克利斯蒂，”他说，“我刚才看过了上个月的数字，这些数字真是让人泄气。我们得找到办法让家庭食品业务运转起来。我不大确定究竟出了什么问题，但是我觉得我们有些方面本末倒置或者南辕北辙。我相信如果我们能够找准问题的症结所在，并且有的放矢，那么一切都会好起来的。”克利斯蒂·史密斯（Christy Smith）从办公桌的另一头望着父亲。“爸爸，我和你一样感到丧气，”她回答道，“我们所付出的努力似乎没有一个奏效。就算我们吸引到了新顾客，他们也不是我们本来需要的类型。”

克利斯蒂是个大忙人。除了在史密斯公司的分内职责，她每天还要到临近城市的一所大学去，她是那里的高年级学生。尽管从她能够记事起她就在这个家庭企业里面做事情，但当她的父亲让她接管新近成立的史密斯食品公司的运营的时候，她还是又惊又喜。瞥过办公桌上的日历，她注意到了日期——1997年4月4日。她几乎不敢相信从她接管这摊业务以来已经过去五个月了。尽管父亲对她的信心令她欣慰，但她知道他对史密斯家庭食品公司业务的缓慢发展还是很沮丧。

正当克利斯蒂和她的父亲交谈的时候，家庭食品公司的两个全职销售员中的一个——索尼·琼斯（Sonny Jones）走进了办公室，加入了他们的谈话。他看上去很难过。“我们又从金融公司那里收到了两宗不受理业务，”他嘟囔地抱怨着。“它拒绝了我昨天晚上计划销售的两个家庭。我们似乎总是没有找到感觉。”

“你的意思是？”罗纳尔德问。 “还是老生常谈，”索尼回答。“昨晚我拜访的两个家庭都住在山茱萸区——他们人都很好，但是他们的收入不是很高。我们要设法吸引住在街对面阿什顿庄园的高收入人群。”

罗纳尔德·史密斯起身准备离去。“无论问题是什么，我要靠你们两个来找出问题并且指出我们应该怎么做。你们要迅速行动。”

背景

史密斯乡村火腿公司是一个有25年历史的家族企业，专门经营像火腿、熏肉和其他猪肉制品这样的肉产品，销往北卡罗来纳州东部的餐馆和快餐店。在1996年7月，为了寻求发展机会，罗纳尔德·史密斯创办了新的公司——史密斯家庭食品公司。他是从一个员工那里得到这个创意的，这个员工原来就职于另一个送货上门的食品公司。罗纳尔德一直在寻找新的生财之道，他相信这个创意有潜力。他知道如今的人们需要更多的便利。所以，把肉类、蔬菜和水果送上家门应该有很广阔的需求。他还意识到他可以在经营中使用自己的肉产品，因此给

史密斯乡村火腿公司带来新的销售额。

罗纳尔德修复了一套已经闲置的生产设备，并且在那里设立了史密斯家庭食品公司的办公室。他让提出这个创意的雇员主管运营。但是，到了 1996 年 10 月这个雇员没能够实现罗纳尔德的期望并且辞职了。罗纳尔德然后让克利斯接管业务。他知道这对于她来说是一项具有挑战性的任务。她还是个全日制的大学生。所以，她只能够用下午和晚上挤出的时间来管理史密斯家庭食品公司。

家庭食品业务

食品送货上门的业务主要是将预先准备好的各类食品组合提供给各个家庭。史密斯家庭食品公司提供 11 种标准组合，包括冻肉、蔬菜和水果的不同组合。这些组合在大小和成本上各不相同，但是每一种都够供应 4 个月的食物需要。表 2-3 列出了典型的组合中包含的项目。表 2-4 归纳了 11 种组合中每一种的特点。

表 2-3 史密斯家庭食品公司典型组合所包含的内容

- 107 磅鲜牛肉
- 6 肩部厚肉块（除去近颈部的肩肉）（平均 2 磅）
- 4 肩肉（平均 2 磅）
- 1 牛的上部腰肉（平均 3 磅）
- 1 牛腿肉（平均 3 磅）
- 1 牛臀肉（平均 8 磅）
- 20 Ribeye 牛排（8 盎司）
- 12 丁字牛排（12 盎司）
- 牛排干（增加柔嫩度）（8 盎司）
- BLS 炖牛肉
- 18 切好的牛排（8 盎司；9 磅盒装）
- 绞细牛肉（32 磅；1 磅卷装或 4 盎司肉饼装）
- 猪排骨（6 磅）
- BLS 猪排骨（6 磅）
- 正餐火腿（5 磅）
- 30 五花肉
- 20 炸鸡
- 1 海鲜
- 60 蔬菜（16 盎司）
- 12 水果
- 32 果汁（12 盎司）
- 乳酪（6 磅）
- 人造黄油（6 磅）

银行	1094.38 美元	
税金	54.71 美元	
	1149.09 美元	
存款	35.00 美元	
融资金额	1114.09 美元	
融资费用	56.23 美元	
292.58 美元支付 4 次	延期支付	美元
每周 68.04 美元	总价格	1205.32 美元

表 2-4 史密斯家庭食品组合的特点

食品组合序号	每周肉的重量（磅）	冰箱容量（立方英尺）	家庭人口数（人）	组合的价格（美元）
1	14	21	3-4	1205
2	12	18	3-4	1088
3	12	18	3	1070
4	10	15	2-3	940
5	17	21	4-5	1532
6	6.5	12	2	655
7	8	15	2-3	1093
8	9.5	12	2-3	825
9	11	15	2-3	809
10	11	15	2-3	834
11	13	21	4-5	958

*购买 4 个月的组合的价格，其中包括税金和融资费用

当克利斯蒂第一次参与公司的管理时，她觉得很奇怪，为什么所有东西都按照 4 个月的组合来包装出售。索尼·琼斯曾经在一个竞争对手那里工作过，他告诉她大多数的竞争对手都提供与此类似的 4 个月的组合包装。于是，递送这么大量的食品组合包装需要顾客有一台电冰箱或者购买一台。因此，史密斯食品公司像其他家庭食品公司一样提供分期付款的电冰箱。一般来说，拥有一台电冰箱并不构成包装食品的销售障碍。

克利斯蒂相信消费者从食品送货上门当中得到了很多好处。首先，这很方便——顾客可以不怎么去商店了，因为史密斯家庭食品公司可以把种类繁多的食品送到他们家中，而且供应稳定可靠。所以下厨房的人对于食品是否够用的担心就少多了。第二，克利斯蒂相信史密斯公司的产品与消费者在商店里面找到的那些产品相比质量出众，尤其是肉类。她和父亲精心选择了肉制品的供应。当然，他们会供应自己高品质的史密斯乡村火腿公司产品。其他的肉类从高品质的零售商

购进，有些是单独包装的，比如 8 磅的丁字牛排，有些是家庭装的，比如 5 磅的牛里脊。批发商对肉类采用收缩性薄膜进行真空包装，这样可以保持肉的新鲜和味道。这样包装好的肉再冻上就能够保鲜了。史密斯家庭食品公司的组合采用的都是有品牌的肉，比如 Morrell、Armour、Jimmy Dean 和 Fishery 的产品。食品组合里面还带品牌标签的水果和蔬菜，比如 Dulany 和 McKenzie，这些都从批发商那里买进。史密斯公司保证产品质量，宣称顾客只要不满意就可以换货。

最后，克利斯蒂认为，通过家庭食品服务购买食品可以为消费者省钱。由于顾客大量购买，他们可以得到较低的价格。在他们消费食品组合的 4 个月时间里，他们可以避免任何价格上涨的影响。由于他们减少了到商店去的次数，这样就有助于顾客避免代价高昂的冲动型购买。

史密斯家庭食品公司的营销方案

史密斯公司把食品组合的价格定在 665 美元到 1532 美元，其中包含税金和融资费用，价格平均在 1000 美元。在 11 种组合中其产品的成本占到价格的 48%，其中不包括每个组合 30 美元递送费的变动成本。顾客可以支付现金，赊账或者融资购买。尽管史密斯公司接受维萨和万事达卡，但是顾客很少使用这些卡购买食品组合。另一个提供给顾客的选择就是，顾客可以签署一份协议，先用现金支付一半的款项，剩下的一半在 30 天内不加收利息支付。

史密斯公司通过俄亥俄州的公平金融（Fair Finance Company）向合格的顾客提供信用，该公司是为数不多的为食品购买提供融资的金融公司。选择融资方式购买的顾客要支付 35 美元的预付订金并且填写信用申请。如果公平金融公司批准了申请，顾客可以在食品送达后的 30 天支付融资金额的 1/4。这样，如果顾客通过公平金融公司融资购买 1200 美元的食品组合，顾客就可以分 4 次支付，每次 300 美元。由于第一次支付在送达一个月后才发生，这个融资计划实际上使顾客在第一次支付前每个星期节省 75 美元的食品开支，剩下的三次支付也是如此。尽管金融公司承担了购买的风险，但是史密斯公司承担第一次支付前的风险。就是说，如果一个顾客收了食品却不完成第一次支付，那么史密斯公司将担负整个融资购买金额，同时必须采取一切可能的措施来收回款项或者收回食品。

当一个销售人员完成了一个食品组合的订单的时候，如果顾客要求为此融资，那么史密斯公司将把一个副本传真给公平金融公司。一般情况下，该金融公司将在一个工作日内批准或拒绝该申请。如果批准提供信用，那么一个职员将填写一张内容完整的单子，这个单子将告诉仓库员工顾客购买的是什么食品组合、里面包括什么东西。通常，等有了五六个订单，仓库经理再出货，并且与顾客确定送货时间。

对于想要购买电冰箱的顾客，史密斯公司以大约 800 美元的价格销售 21 立方英尺的电冰箱，而销售成本是 435 美元。电冰箱也可以通过另一家金融公司融

资购买——消费者支付 12.95 美元的预付订金，然后在今后的 21 个月每月大约支付 33 美元。如果一个顾客订购了一台电冰箱并且经批准获得了信用，史密斯公司就打电话给当地的家电商店把冰箱送到顾客家中并安装好。一旦装好了，冰箱必须先运转三天时间，确保达到保存食品的合适温度。所以，史密斯公司必须把食品和电冰箱的配送协调起来。

史密斯公司将其存货存储在史密斯乡村火腿公司的仓库和冷库设施中。公司有一辆配有冷柜一吨装载量的货卡车，用它来给顾客送货。两个史密斯乡村火腿公司的雇员进行货物的配送，亲手把食品放到顾客的电冰箱里面。

史密斯家庭食品公司采用人员销售和大众推销两种方法推广其服务。公司的两个全职销售员索尼·琼斯和芭芭拉·约翰逊（Barbara Johnson）的收入包括两部分：薪金加上销售额计算的佣金提成。索尼和芭芭拉还招聘了四名兼职的销售员，他们只赚取佣金。每卖出一个组合，史密斯公司就给销售员支付 100 美元的佣金。如果兼职销售人员完成了销售，那么索尼和芭芭拉还会得到额外的 25 美元佣金。每售出一台电冰箱也付给同样的佣金。

销售人员经常选择晚上拜访顾客，他们花上两上小时的时间讨论服务问题，并且完成申请。每个销售员都拿着活页夹，里面是销售介绍所需的所有内容。活页夹里面有 12 页牛肉和猪肉产品照片、6 页家禽和鱼产品照片、3 页蔬菜和水果产品照片，还有 1 页甜点照片。其他的页面介绍 11 种食品组合当中第一种成本和具体情况。活页夹里面还有电冰箱的照片，还介绍食品组合当中有哪些是可以相互替换的。

为了帮助销售队伍找到线索，史密斯公司运用了大众推销的做法。首先，公司近来在阿什顿当地的报纸上作了三次，次该报纸也在毗邻的沃尔夫斯堡社区和周围的郡县发行，在那里有大约 10 万人口。每一张广告插页的成本大约是 0.04 美元。广告插页强调这项服务能够省钱，还提供了一张可以剪下来的明信片，消费者可以把这张邮资已付的明信片寄给公司。

就在最近，公司与 Welcome Wagon 公司签署了协议，由该公司负责分发史密斯公司产品的 10 美元优惠券，并且由该公司负责针对新婚夫妇、新添小宝宝的家庭、刚到社区的新住户的其他促销活动。克利斯蒂还准备好了简要介绍这项服务的传单小广告。销售人员把这些小广告放到社区里的不同地方，比如美容院里面。

克利斯蒂认为史密斯家庭食品公司在阿什顿地区没有直接的竞争对手。另一家大型的、经营不错的企业——北卡罗来纳州格林斯伯勒的南方食品公司经营着和史密斯公司相似的服务。不过，尽管南方食品公司也在其他州经营并且在北卡罗来纳州都有顾客，但是该公司并没有直接瞄准阿什顿地区。实际上，克利斯蒂感到南方食品公司所提供的东西。

在克利斯蒂接手之后，她就实施了几项迅速的调整措施以提高绩效。她重新设计了食品组合以使其更具吸引力，并且制作了报纸插页、传单小广告和销售手册。尽管做了这些工作，事业发展得还是很慢。

在克利斯蒂接管的时候只有 8 户家庭同意接受服务，而现在已经有了 60 户家庭。不过，很多在她到来之后签署服务协议的家庭的第一个食品组合很快就要用完了。克利斯蒂现在很关心这些顾客中有多少会再次订购。她还担心父亲的耐心会持续多久。他告诉过她，他会投入 25 万美元保证公司的运转。他在存货上已经投入了 2.5 万美元。此外，她估计史密斯家庭食品公司每年的固定成本会有 5.7 万美元，包括薪金、租金和电费以及其他管理费用。克利斯蒂不知道[企业的赢利能力究竟如何，也不知道究竟需要吸引多少个顾客才能实现盈亏平衡。

[试析]

1.概述史密斯家庭食品公司的营销战略。史密斯及庭食品公司真正销售的是什么？

2.你认为在这个战略的各个要素中有什么问题吗？如果有，是什么？

3.使用案例中提供的信息，计算每个食品组合的平均贡献以及史密斯食品公司实现盈亏平衡所需要的顾客数量。

4.根据你的分析，你认为克里斯蒂应该采取什么措施来提高其营销战略和史密斯公司的绩效？

案例八、蚕豆与冷饮

在美国某年冬天，盛传人们将大量需要冷饮。一些冷饮厂赶紧生产，但商品生产后无人问津。其中有个小型冷饮厂将自己全部资本都投入了产品中，若这批产品卖不出去，后果不堪设想。厂长苦心思虑，仍无良策。一日，他在街上行走，发现一张海报吹落地上，他拾起一看，原来是一个很有名气的马戏团来这个城市演出的广告。他沉思了一下，一个促销计划在他的脑海里形成了。第二天，在该马戏团入口处，观众每人分得一包爆炒的蚕豆，人们一边看马戏团的表演一边吃着蚕豆，很是惬意。中场休息时间，突然跑来一群卖冷饮的小孩，此时人们吃了蚕豆，正口渴，一下争相购买，如此一直持续到马戏团在这个城市演出结束。结果这家小型冷饮厂靠这种创造需求的方式不仅售出了产品，而且取得了盈利。

[试析]

美国这家小型冷饮厂是如何实现销售取得盈利的？

案例九、Enterprise 租车公司：出售梦想

快行道上

1998 年，一个阳光明媚的上午，迪安·皮特曼（Deen Pittman），Enterprise 租车公司（Enterprise Rent-A-Chaple Hill）的地区租车经理，在达勒姆的新办公楼前下了车。他欣赏着一排整洁的汽车和饰有绿白相间的公司标志的新办公楼，对迪安来说，看起来梦想真的实现了。

六年多以前，迪安从北卡罗来纳州大学毕业，专业是工业关系。当他第一次接受公司面试的时候，迪安还有些怀疑。尽管他对公司的了解并不多，他并不确定自己会以租车为生，或者从事包括洗车在内的零售工作。但是，他认为自己有可能会进步很快，培养出很强的管理技巧，并学会经营公司。

被雇用后，迪安很快被提升为管理助理，然后是公司在北卡罗来纳州落基山地区新办事处的分部经理。一年前，公司让他做地区经理，负责达勒姆——教堂山地区，监管三个分部办事处，共有 22 位雇员、495 辆汽车和 300 万美元以上的年收入。迪安感觉好像在经营自己的公司，公司给经理很大的自主权，并且按其分部的利润计酬。迪安开始的薪水和他的同学差不多，但是在三年内他的薪水翻了两番，现在已经达到了三倍。迪安认为，可能不会有很多这样的公司，像他这样的岁数能够得到这么大的权力，这么多的乐趣，以及这么高的工资。

公司背景

迪安的好运也反映了公司的好运，公司的创始人杰克·泰勒（Jack Taylor）1962 年创立公司，当时只在密苏里州的圣路易斯有一个办事处和 17 辆汽车。从那时起，公司开始飞速发展成为美国国内最大的汽车租赁公司。事实上，在过去 11 年里，公司平均年增长率高达 25%。到 1997 年，公司拥有 3000 多个分部和 325000 辆汽车，销售收入为 31 亿美元，资产为 50 亿美元，雇员达 3 万名。

成功策略

分析家把公司的成功归结为几个因素。首先，汽车在人们生活中的作用越来越重要，人们离开汽车一两天都不行。第二，越来越多的正常家庭或者单亲家庭，大人都出去工作，当他们的汽车出了问题时，家里没有人把他们接回来。据此，在 20 世纪 70 年代，法院就规定车主的汽车出现故障时，保险公司必须承担其租车的费用。

除了环境因素，公司的成功还在于其全力投入到汽车租赁的一个细分市场。Hertz、Avis 和其他租车公司都把分部建在飞机场，服务于国际旅客。与它们不同，公司建立了庞大的街区分部网络，服务于城市内部市场，即汽车损坏、被盗或者维修时需要替代汽车的人。因为这些顾客经常被搁浅在汽车修理厂，不容易到达租车办事处，公司可以免费去接他们。

然而，在替代车市场上，公司最开始的客户往往是介绍人员——保险公司代理或者汽车修理厂雇员，是他们把公司推荐给顾客。公司的顾客几乎没有人一早起来就知道需要租一辆车，而是汽车损坏时才知道。因此，公司雇员经常拜访这些介绍人，请他们吃面包甜圈或比萨，感谢他们对公司的贡献。他们也会拜访那些与 Enterprise 没有生意往来的介绍人员，并且把汽车的修理状况通知给保险代理。

一家行业贸易杂志《汽车租赁新闻》，估计替代车市场每年的增长率在 10%~15%。包括机场租车和旅游细分市场在内的汽车租赁市场总额达 146 亿美元。

公司在替代车市场的费用，比以机场为主的租车公司的费用要低一些，一些分析家估计要低 30%。公司尽量把办事处建在市区，那儿的租金比机场要低得多。其汽车的使用期也比一般的机场租车公司要长。这两个因素再加上高效的运营，使得租车费用比较低。

对于城市内，公司已开始服务的另一个细分市场是“随意情况”或者“休闲/度假”细分市场。朋友或亲戚来访，可能需要一辆汽车；全家人决定外出度假，而自己家的车不像期望的那么可靠或者舒适。越来越多的人租车去旅游，只是不让自己的车跑那额外的数公里。

表 2-5 替代车租借市场——竞争者、收入估计和其他市场数据①

1.竞争者	1996 年在美国国内的收入		
	(百万美元)	替代车市场② (%)	现有车辆 (美国)
Enterprise 租车公司	2610③	78	315000
福特——克莱斯勒系统公司	490	92	82250
Snappy 租车公司	100	100	15500
U-Save 租车公司	115	60	13500
Rent-A-Wreck 租车公司	85	35	10942
Premier 租车公司	66	100	9800
Advantage 租车公司	76	33	9000
Spirit 租车公司	50	100	7500
Super Star 租车公司	43	100	5250
各独立的小公司	750	53	
以机场为主的公司：Hertz, Avis, Budget, Dollar, National, Thrifty, Alamo④			
	360	100	

2.行业平均定价

估计替代车行业每天的平均价格，不包括保证金或者其他租金（如手提电

话)：日租金为 23 美元。替代车行业平均租期为 12 天。额外的保证金产生约 5% 的收入，其他的租借服务产生约 2% 的收入。日租金的制定通常是依据与保险公司或者汽车制造商的合约，或者经销商授权的赔偿方案。在美国机场租车市场上约有 150 家主要的公司，以机场为主的汽车租赁费用随竞争变化的幅度很大。机场租车公司也会和个体公司进行谈判，制订统一的租金。

3. 总体租车市场

1996 年美国市场总体估计有 146.2 亿美元，可以分成：商务租车——40%，休闲/随意租车——33%，替代车租车——27%。

4. 广告

《广告时代》估计美国汽车租赁公司 1994 年在标准广告上的投入为 3.844 亿美元，占其收入的 2.8%，估计 Enterprise 租借公司 1994 年的投入为 2200 美元，比 1993 年的 1300 万美元有所增加。而 Hertz 公司花了 4700 万美元，Alamo 公司花了 3100 万美元，Avis 公司花了 2400 万美元。

①数据由《汽车租赁新闻》提供，数据只用于案例讨论，案例中使用的数据不是 Enterprise 公司的真实数据。

②替代车市场包括保险替代车租借、机器修理租车、经销商债权人租车和授权租车。

③《汽车租赁新闻》对于美国租车收入的估计不包括租赁，收入的 7% 来自机场/旅客租车，93% 来自本地市场租车。本地市场包括替代车、商务和休闲租车，Enterprise 公司的商务和休闲比重差不多。

④包括以机场为主的公司以替代车市场为目标的本地市场业务的收入，其中：Hertz 公司，130000 美元；Budget 公司，126000 美元；National 公司，135000 美元；Dollar 公司，63500 美元；Thrifty 公司，34000 美元。

最后，公司在本地企业市场上也有增长。许多小企业和一些大公司发现，从 Enterprise 公司租车，比费力地养护自己的汽车更便宜、更方便。学院和大学已经认识到，比起一直养护偶尔使用的客车，租用一辆足球队需要的 15 人客车更为便宜。

公司在城市内部市场的成功引起了竞争。尽管公司在这个市场上的份额最大，Enterprise 和 Snappy 公司等一些主要的地区竞争对手，合起来也是很大的市场份额。Hertz、Alamo 等机场租车公司，在城市内部市场上只是很小的份额。Hertz 已开始建立一个小的办事处，关注城市内部的替代车市场。当地的夫妻公司通常只有一个办事处，靠几辆汽车来服务于剩下的市场。

依靠其介绍人员和口头推广，Enterprise 公司悄无声息地成长着。直到 1989 年，公司才第一次在国内做广告。当时，市场研究显示，如果列出一排公司名字，让人们辨别出汽车租赁公司，只有 20% 左右的人知道 Enterprise 公司。公司开始

在国内做广告，但并不把广告作为很重要的因素。到 1997 年，其年度广告和促销费用增加了四倍，主题是“选择 Enterprise，我们就会去接你。”然而，尽管公司的研究显示 Enterprise 的总体认知度增加了很多，被调查对象中只有 1/3 左右听说过公司接顾客的服务，只有 1/3 左右知道公司在附近有分部。

文化的重要性

公司采用策略的效果不错，但其策略主要是由杰克·泰勒（Jack Taylor）的哲学驱动的。泰勒认为雇员和公司最首要的工作是服务顾客，一直以来，泰勒要求其雇员竭尽所能使顾客高兴。这有时意味着要免除费用；有时意味着停下所有的事情，去把陷于困境的顾客接过来。雇员们知道他们要做让顾客高兴的任何事情。

另外，泰勒认为顾客之后就是雇员。他认为，为了使顾客满意，公司必须使团队工作的雇员满意并接受挑战。公司所有的分部雇员，从经理助理到更高层，其主要收入要视分部的赢利而定。另外，公司所有的雇员实施利润分成计划。公司主要雇用大学毕业生，并对其中一些进行提拔。其 99% 的经理是从分部层次上的管理实习起步的，所以他们了解顾客导向的文化。重要的是，他们了解当地市场和那些市场的顾客需求。因此，公司事实上是独立的小型公司的集合，总公司提供资金及后勤支持。

最后，泰勒认为，如果公司照顾好顾客和雇员，利润就会随之而来。值得肯定的是，公司在许多公司尚未涉猎的市场上一一直都在赢利。

下一步计划

面对着越来越多的竞争，公司的问题是如何持续发展壮大。公司相信到 2001 年其收入可以翻番，为了做到这一点，公司必须先解决一些与发展有关的问题。

首先，公司必须继续吸引并留住大学毕业生，公 1997 年，公司就需要雇用 5000 多名管理实习生，并且这个数字还会增加。然而，像迪安·皮特曼这样的大学毕业生，对 Enterprise 可能了解得很少或者毫不了解，并且不太愿意在汽车租借公司工作。公司怎么更好地聘用大学毕业生呢？

其次，公司必须检查其市场营销策略。公司的目标市场是什么？公司应如何在这些市场进行定位？在现行的策略下，公司还能提供一些效果不错的新服务吗？公司如何在提高目标顾客的认知度上做得更好？Hertz 等以机场为主的公司开始进攻城市内部市场，公司对这些新的竞争对手应该如何做出反应？

可能最重要的问题是，在保持公司的关注点和企业文化的条件下，公司应如何持续增长？这些关注点和文化对于帮助公司和其他像迪安这样的雇员实现梦想曾经是很重要的。

[试析]

1. 对于汽车损坏需要替代车的人、休闲/度假需要租车的人、商务租车的人和

找工作的大学毕业生，购买者决策过程有什么不同？

2.汽车租赁市场的细分因素是什么？

3.你对 Enterprise 有什么建议，以帮助它更好的进行招聘？

4.你对 Enterprise 有什么建议，以改善其市场营销策略？

5.公司的策略在国际市场上也会有效吗？

下篇

案例一、入境还得先问俗

通用食品公司曾挥霍数百万美元，竭力向日本消费者兜售有包装的蛋糕糊。等到该公司发现只有 30% 的日本家庭有烤箱的事实时，公司的营销计划已实施大半，陷于骑虎难下的境地。克蕾丝牙膏在墨西哥使用美国式的广告进行推销，一开始就败下阵来。因为墨西哥人不相信或者根本不考虑预防龋齿的好处，哪怕是符合科学道理的广告宣传对他们也毫无吸引力。

豪马公司的贺卡设计精美，并配之以柔情蜜意的贺辞，历年来风行世界各国。但豪马公司的贺卡在最为浪漫的国度——法国却难以打开局面，原因很简单，浪漫的法国人不喜欢贺卡上印有现成的贺辞，他们喜欢自己动手在卡片上写自己的心里话。

通用食品公司的唐牌（TANG）饮料一开始便在法国遭到失败。唐牌饮料是早餐桔子汁的替代产品，在美国市场，通用食品公司经过大肆促销后，唐牌饮料占领了相当部分的原来有桔子汁占领的市场，取得了巨大的成功。但是通用食品公司未考虑到：法国人很少喝桔子汁。作为桔子汁的替代产品，唐牌饮料在法国自然也就没有了市场。

凯洛格公司的泡波果馅饼（POP-TARTS）曾在英国失利。因为在英国拥有烤面包电炉的家庭比美国要少得多，而且英国人觉得这种馅饼过于甜腻，不合他们的口味，也有的企业通过在国外时效失败后，针对当地的营销环境重新设计产品或通过改变广告策略来达到促销目的，从而取得了巨大的成功。

荷兰飞利浦公司发现日本人的厨房比较狭小，便缩小了咖啡壶的尺寸来打开市场，同时该公司发现日本人的手比西方人的手要小，于是缩小了剃须刀的尺寸，经过这些改进，该公司才开始在日本赢利。

可口可乐公司曾试图将两公升的大瓶可口可乐打入西班牙市场，但是销量甚小，美国可口可乐公司总部派员调查后认为，大瓶可口可乐滞销是因为在西班牙很少有人用大容量的冰箱。于是停止了销售大瓶可口可乐的计划，该为在西班牙

境内售小瓶可口可乐，结果大获成功。

麦当劳公司打入日本市场时进行促销，设计了“小白脸麦当劳”(RONNIE MC DONALD)的滑稽形象进行广告，结果失败。原因是因为在日本白脸意味着死亡。于是改为采用其在香港促销时用的“麦当劳叔叔”的广告形象，结果当年该公司的营业额翻了四倍，目前麦当劳公司在日本每天增设三家分店。

[试析]

从上述案例中能得到什么启示？

[分析]

企业进行市场营销活动必须要注意营销环境，在国际营销中尤其如此。因为国际营销中，企业面临的将是完全不同的经济环境、政治环境与法律环境，在本国畅销的产品出口到国外去不一定畅销。不注意营销环境变化的企业必须会为之付出沉重的代价。

欧洲一冻鸡出口商曾向阿拉伯国家出口冻鸡，他把大批优质鸡用机器屠宰好，收拾得干净利落，只是包装时鸡的个别部位稍带点血，就装船运出。当他正盘算下一笔交易时，不料这批货竟被退了回来，他迷惑不解，便亲自去进口国查找原因，才知道退货原因不是质量有什么问题，只是它的加工方法犯了阿拉伯国家的“禁”，不符合进口国的风俗。阿拉伯国家人民信仰伊斯兰教，古兰经规定，杀鸡只能用人工，不许用机器，只许男人杀鸡，不许妇女伸手；杀鸡要把鸡血全部洗干净，不许留一点血渍，否则便被认为不吉祥。这样，欧洲商人的冻鸡虽好也仍然难免退货的厄运。

巴西冻鸡出口商吸取了欧洲商人的经验教训，不仅货物质量好，而且特别注意满足外国市场的特殊要求，尤其是充分尊重对方的风俗习惯。巴西对阿拉伯国家出口的冻鸡，在屠宰鸡时严格按照阿拉伯国家要求加工，不用机器，不用妇女，杀鸡后把血渍全部清除干净精密包装。他们还邀请阿拉伯进口商来参观，获得了信任，使巴西冻鸡迅速打进了阿拉伯国家的市场。一九八一年统计，巴西冻鸡出口量已经从一九七四年的 48 万吨增长到一九八一年的 140 万吨，占世界出口量的比例由一九七五年的 0.5% 增长到一九八一年的 19.5%，现在巴西已经发展成为世界冻鸡出口大国了。

在我国的出口商品中，龙形图案由于显示民族特点，具有东方特色，很受外商的欢迎。但是在采用龙形图案中也有学问，也要注意进口国消费者的习俗与爱好。例如龙形图案地毯一直是我国出口的热门货，在去年秋天的广交会上，龙毯仍是外商争购对象，但同样是龙毯却有一部分虽对方几经选择一直卖不出去。原因在哪里？经了解，外商说：“在国外，尤其是华侨中，流行着一种说法，认为龙分吉祥龙和凶龙二种，其区别在于龙爪不同，吉龙生五爪，生三爪、四爪的是

凶龙，凶龙入宅，合家不安，谁会花钱买个凶龙回家”。经查看，果然未卖出的龙毯绝大部分是三爪、四爪的龙形图案。这说明国际市场营销中对进口国社会文化环境因素的了解与掌握要细、要准，不能满足于一般。

与此相联系，商品包装的颜色、标记等也要注意各国社会文化环境。例如红色在我国代表喜庆，而有一些国家则代表死亡；黑色在西欧是丧服颜色；而在日本却被认为是优雅和高贵。巴西人忌黄色，比利时人忌蓝色，日本忌绿色，而土耳其人以五彩色为凶兆。就标记形状来说，捷克斯洛伐克认为三角形是“有毒”的标记，土耳其则用绿色三角形表示“免费样品”，而带有六角星的包装向中东国家出口洽谈时是要碰壁的，因为六角星是以色列的标记。

案例二、漠视的后果

曾名震一时的美国王安电脑公司，在 80 年代中期个人微型机（PC）及价格低廉、运行速度快捷等优势，固守自己的发家产品——文字处理系统，并将其始终装在不能适应顾客需要的小型机（minicomputer）上，而拒绝与当时在个人微型机领域有杰出业绩的苹果公司合作，错过了良好的发展机会，经营业绩猛跌，上市股票由 1982 年的每股 42.50 美元陡降到 1990 年的每股 37.50 美元，最后破产。

[试析]

王安电脑公司破产的主要原因。

[分析]

从上述案例中可以看出，王安电脑公司破产的主要原因是其对外部环境的变化反应麻木，过于高估自己在充满变化、竞争激烈的客观环境中所处的位置。

案例三、策划从静态走向动态

艾德蒙公司是一家台湾和美国合营生产电视机的公司，其产品于 1983 年初开始上市，走高价路线。台湾有关当局担心其挟美国之名而搞乱当地的销售秩序，就限制艾德蒙电视机在台湾的销售数量，致使该公司一直处于“懒洋洋”状态。然而在 1984 年底，艾德蒙公司利用当时广大消费者一直抱怨电视机价格昂贵之际，突然宣布降价。此举震惊了台湾家电业。艾德蒙电视机的市场占有率一下子升到 10%。当其他电视机厂商如梦初醒时，1984 年底的家电销售旺季已被艾德

蒙抢先。

[试析]

从艾德蒙公司成功的案例中能得到什么启示？

[分析]

当今世界由于环境因素急剧变化，企业生存空间充满了更多的变数。它包括营销渠道、竞争者、市场需求以及政策、法令的变化等等。一成不变的营销做法将无法适应多变的环境，从而使动态营销成为必要。

动态营销不仅仅是随机应变，在营销环境发生变化时立即采取行动，跟上环境态势的脚步毕竟是被迫采取的行动。较高一级的动态营销是“未雨绸缪”型，即企业要走在潮流的前面，主动采取行动来适应即将到来的环境变化。

最高一级的动态营销则是“创造时势”型。这类企业能细心地观察和监视环境，并把环境的变动引入企业的规划。纳入正常的考虑范围，据此制定营销策略。这类企业不仅能走在时代潮流的前面，而且它本身就是潮流的创造者。

案例四、用环境优势造市场氛围

武汉三特索道公司利用自身环境优势，修建了一条“长征路”，吸引了各中小学前去参加活动，使公司走出困境，取得了良好的社会效益。据一份调查表明，通过这项活动，被调查对象的 84.5% 对三特公司及其索道印象加深，公司预计年收入达百万元。

去年年底，横跨汉江，南起风光宜人的龟山，北落繁华喧嚣的汉正街商业中心的汉江索道正式向游人开放。这是由武汉三特索道有限公司和新加坡吴德南集团共同投资经营的目前国内最大的城市观光索道。开业前期，由于周围环境设施不配套和交通不便等原因，尽管公司做过一些宣传，但游人甚少，并没有达到预期效益。未突破现状，经过几个月的调查分析和精心策划，他们联合较为、市委宣传部利用龟山路多树密、山水兼具的环境，推出了武汉市中小学生“重走长征路”这个大型公关活动。以纪念红军长征胜利 60 周年，弘扬长征精神为主题，对广大学生进行一次爱国主义和艰苦奋斗教育。

三特公司投资 3 万元，在龟山模拟设置了一条“长征路”，设置了“瑞进”、“遵义”、“泸定桥”、“草地”等 10 多个长征景点，营造了钻网、吊环滑道等活动设施，陈列了大量红军人物的立式群像和众多珍贵历史照片，并把乘索道横渡汉江作为“飞渡泸定桥”穿插于活动中，使这条长征路更为充实，融娱乐性、安全性、教育性为一体。自 5 月 11 日“重走长征路”活动拉开序幕以来，武汉市陆续有 50 多所中小学校前来参加，共达 3 万余人次。师生们普遍认为，通过这

次活动既增长了历史文化知识，又能体会到当年红军长征途中的艰辛，并在乘索道时饱览了三镇景致。

在整个活动中，三特公司考虑到学生的承受能力，票价仅为原价的三分之一，并且对学生中的“特困户”免收一切费用，迄今为止，没有一位家长到校反映收费问题。三特公司在活动中十分重视安全问题和服务质量，它要求员工把每位学生当成自己的弟弟、妹妹一样爱护。公司派专车接送师生，每一景点都有专人负责，并配有身着红军服装的解说员，使孩子们身临其境地参加活动。正是这种周到的服务和敬业精神，使三特公司得到了学生和家长们的一致好评，在社会各界产生广泛的影响，许多学校在活动后纷纷送来锦旗和感谢信，表达了对汉江索道的认可和高度评价，并要求市教委把这里作为爱国主义教育活动的基地。也由此，三特公司经济交易得到提高，各方面进入佳境。

[试析]

结合上述案例，分析三特公司成功的原因？

案例五、藏在“深闺”人亦知

不久前，在郑州落幕的“全国农机产品交易会”上，江苏泰兴市三迪摩托车有限公司只将自己的产品广告摊位定位到最里层，一个并不显眼的地方。然而，他们的正三轮全封闭、电启动、轴传动、液压制动系列摩托车的订货额一举突破了 5000 万元，令灿会同人叹为观止。

[试析]

江苏泰兴三迪摩托车有限公司参展成功的原因何在？

[分析]

如今，企业在参加众多的交易会时，准确进行广告摊位选择与营销心理公关显得至关重要。很多企业为抢占入场处的显要摊位，花费了大量的竞争资金，而更多的客户一般要在浏览再浏览、比较再比较后才有可能根据各自的情况作出相应的定夺；很少有当场拍板成交的。

三迪公司却抓住了客户“满田拣瓜”的购物心态，因为客户在走到最后的展位时，才具备了相对成熟的成交条件：

一是对整个参会单位产品结构比较了解，对自己经营什么品种最为合适心中也有了数，具备了权衡利弊的能力；二是客户疲于走马观花，很有必要在最后一站坐下来边休息边了解摊位的产品结构、市场结构、消费走势等十分重要的情况；三是作为摊主，此时具备了在了解对方公司坐落地区和经济实力的情况下，实事求是地宣传自己产品的质量控制、售后服务、同行比价及品牌知名度与销售规模

关系，提供首次合作与长期合作的最佳氛围，企业的成交率比较高也就显得顺理成章了。

案例六、聘请专家搞推销

许多工业企业在研制出了新产品之后，都是主要依靠大作广告来宣传推销的。可是，辽宁省锦州黑龙制药厂所采取的做法却是，聘请医学专家通过讲学来宣传推销产品。此种办法很新颖，收效也好。辽宁省委书记全树仁高兴地称赞这是“高招”。

锦州黑龙制药厂是一家科技先导型的制药厂，一向很重视科技开发，不断推出新药品。药新疗效好，但识者不多，难于推销。为了改变这种推销难的状况，厂长周文志在 1992 年初想出了一个新办法：聘请锦州医学院的专家帮助推销新药。周厂长上门联系，得到了锦州医学院的大力支持。双方签订协议，由锦州医学院派出 20 名专家担任黑龙制药厂的顾问，专门负责到全国各地去讲学，重点从药理作用、临床效果等方面讲述黑龙制药厂所生产的新药的特点，并进行推销；黑龙制药厂则每年付给锦州医学院 16 万元，再给每位专家印上名片，每人每年给报销 4 次差旅费，还另按每人推销药品的多少给予不同的奖励。锦州医学院又对每位专家每年给予 1000 元补贴，保证他们为工厂服务期间各项待遇不变。黑龙制药厂实行这种推销办法后，专家们积极性很高，宣传推销的效果很好，新药推广的速度明显地比以前加快，该厂的经济效益也大幅度提高。

[试析]

聘请医学专家宣传推销新药，这一着高在何处？

[分析]

锦州黑龙制药厂聘请医学专家宣传推销新药，这一招确实高！高在何处？高在善于根据医药新产品的特点和顾客心理，来采取恰当有力的宣传推销办法。我们知道，医药产品的主要特点是：一、它是用来治病的，关系到人的身体健康甚至生命，非同小可，顾客不会轻易地相信生产厂家的宣传，贸然购买；二、新药不为人们所知又无法当场让顾客试验，难以使顾客马上相信其疗效，产生购买动机。尤其是当前大量伪劣药品横行市场造成许多危害的情况下，对于新药来说，推销就更难了。生产厂家尽管可以在报纸杂志广播电视上大作广告，并派推销员四处奔波宣传，但很难打动顾客。黑龙制药厂医学专家的宣传介绍，既有系统性理论性，能够讲清楚新药的作用和临床疗效；又有权威性，能够消除顾客心中的疑虑，顾客面对真正的医院专家，而不是电视上演员装扮的“医学专家”，在心中会自然而然地产生出尊重和认可；同时，必然也会产生出信任感，相信医学专

家的话真实可信。这样，顾客们也就敢于和乐于购买医学专家推荐的新药了。由此，生产厂家的推销目的当然就达到了。

案例七、让顾客“自作自受”

自己在啤酒作坊里酿造啤酒，两个星期后从储藏室里搬出那一同自己酿制的啤酒，或自饮或与众人分飧，这并非神话，也并非来自欧洲中世纪的一个传奇故事。位于中关村的北京猎奇门啤酒自酿场，可以让每个有兴趣的消费者体味到这一切。正由于此，北京猎奇门自酿场才生意兴隆。

无独有偶，美国有位商人开了家“组合式鞋店”。货架上陈设着 6 种鞋跟，8 种鞋底，鞋面的颜色以黑、白为主，鞋带的颜色有 80 多种，款式有百余种。顾客可自由挑选出自己最喜欢的各种款式，然后交给职员进行组合，只需稍等十来分钟，一双称心如意的新鞋便可到手。而其售价，与批量成品的价格差不多，有的还更便宜。此举引来了络绎不绝的顾客，使该店销售额比邻近的鞋店高出好几倍。

[试析]

上述两则小案例中，经营者运用了什么原理使其生意兴隆、销售额大增的？

[分析]

这两则小案例中，经营者虽经营项目不同，但却同时运用了马斯洛的需求层次理论。马斯洛曾把人的需要分为五个层次，其中最高一个层次是自我实现的需要。猎奇门和“组合式鞋店”自觉不自觉地运用了顾客在一定范围内自我实现的需要，使“上帝”们圆了个性化消费的美梦，自然趋之若鹜。

有个性才有魅力，有独创性才有吸引力。正如国画大师齐白石所说：“学我者生，似我者死”。对于经营者来说，做个性老板，开特色商店，才能在激烈的市场竞争中，独树一帜，赢得主动，取得成功。对于消费者来说，自酿自饮，自己组装，可谓新鲜有趣，既开眼界长见识，又实现了“我买的就是独一无二的”这样一种理想的消费境界，当然愿意慷慨解囊争相一试。

案例八、醉翁之意不在酒

解放前，我国最大的毛线厂——东亚毛纺厂在推销抵羊牌毛线产品方面可谓独出心裁。

当时，毛衣编织还不普及，一般家庭妇女都不会编织技术，这就影响到毛线的推销业务。针对这种情况，东亚毛纺厂在天津专门开办一个编织技术义务传授班，各阶层妇女均可自愿报名，免费学习。这个传授班向学员讲授棒针、钩针、手织针三种技法，分班教授，每班一周三次课，每次三小时。义务传授班还经常创造新奇花样，并改良国外各种编织图案。这个班每期招收学员百余人，为期3个月，测验合格者给予证书。据不完全统计，每年约有数百人从编织班毕业。该厂坚持办了十几年，培养了一支推销毛线的义务宣传队。

编织班的活动仅只限于天津，而抵羊牌毛线的推销对象却是全国各地的千家万户，特别是家庭妇女。为此，东亚厂从1932年便开始发行以家庭妇女为阅读对象的《方舟月刊》，内容包括卫生常识、育儿知识、婚姻问题、烹饪技巧、服装设计以及照片、漫画、小说等。但醉翁之意不在酒，《方舟月刊》的最终目的，是为了宣传抵羊牌毛线织品的收藏、洗涤方法，并详细介绍2-3种毛衣针法，如婴儿外套、男运动衣、女衬衫等，并附有实物照片。此种刊物全年订费1.50元，还不及印刷费的一半。该厂还出钱委托全国大小城镇的书局代售，并雇专人推销，几年后，销量达1.2万余册，散布全国各地。

这样一来，了解抵羊牌毛线的人更多了，一些妇女学会了编织法，也愿意去买来毛线试着编织，这样，抵羊牌毛线的销路更加扩大。

[试析]

东亚毛纺厂开展一系列活动的主要目的是什么？

案例十、反季节猪与反季节菜

近几年，不少农户出现“养猪亏本卖猪难”。然而江西省峡江县马埠镇养猪专业户涂兵生却年出栏生猪由1991年的32头上升到去年的602头，今年9月前已出栏480头，每头纯利60元左右。

涂兵生为何年年养猪年年发呢？他出科学养猪外，还巧用时间差，实行反季节养猪法。他在多年实践中，摸索出了生猪生产、销售的规律。即每年农历正月以后到六月前，生猪价格下跌，仔猪也随之降价。七月以后，猪肉价格回升，仔猪又随之涨价。究其原因，是不少人沿袭“养猪过年”的传统经营方式，赶在了捉小猪卖大猪的热潮上。涂兵生没有随大流跟着转，而是在农历正月到六月间，大部分农民出售生猪时，他大批量购进小猪，每批五六十头以上，一般四五个月出栏，又赶上八月份以后市场上捉猪卖猪两个高潮，钻了两个价格方面的空档，净赚了两笔市场差价，因而养猪规模愈来愈大。目前，他家除了自建36间520平方米猪栏外，又租赁了幸福水库60间1000平方米的猪场养猪。到年底，生猪出栏总数可以突破1200头，年收入在7.2万元以上。

反季节蔬菜，河北坝上高原习惯称之为“错季菜”，由于其独特的地理位置

和自然气候，恰巧避开了京津城郊蔬菜上市高峰，而成为京津菜的重要补充，坝上菜农也因此获益不浅。近几年来，康保县瞄准这一优势，大力发展错季蔬菜，全县蔬菜种植面积由 1994 年的 4.5 万亩，猛增到今年的 6.2 万亩。不仅水浇地里大面积种植，就连有的旱田和庭院里也都是蔬菜满园。恰逢今年雨量充沛，各类蔬菜喜获丰收。然而，记者在康保县蔬菜集中产区二号卜乡采访时却看到，这里的圆白菜只有七八分钱一公斤，胡萝卜也是只有几分钱一公斤，不仅比去年降了近 2/3，也比今年夏天降了一半。面对一再下跌的蔬菜价格，菜农们忧心忡忡，他们叹息、埋怨和不解：是不是菜多了？是不是种错了？那么，错季蔬菜，究竟错在哪里呢？

据调查分析，除近几年来错季菜的种植面积逐年扩大，造成了局部的产大于求外，主要还有下列几个因素：

一是错在时间上。据张家口市农业局有关领导介绍，坝上菜进京的最佳期为七、八、九三个月。这时，京津缺菜，康保菜收，抓住时机调运，则可卖个好价钱。只可惜今年的康保菜正撞上了京津菜市高峰。据了解，康保县某村今年种植了不少生长期短、上市时间也短的“中甘 11 号”圆白菜，其采收季节恰在 6 月份到 7 月上旬，当地销不了，运到北京后已错过了淡季，每公斤只有 8 分钱，还很少有人问津。据专家介绍，错季菜应包含两层意思：一是地理位置和气候特点自然形成了蔬菜的错季播种，错季供应；二是在适宜的播种期内，有目的有计划地根据市场需求，错时播种，错时上市。也就是说，错季菜应巧打时间差，万不可种错了时间。

二是错在品种上。1995 年康保县外销蔬菜曾多达 1 亿公斤，亩纯收入 1000 元，以 3.5% 的面积获得了种植业中 36% 的产值。而今年则要大打折扣，大路菜过多，缺乏名特优菜成了错季菜效益低下的一个重要原因。据统计，康保全县今年种植了 6.2 万亩蔬菜，其中圆白菜 2.8 万亩，胡萝卜 1.1 万亩，大路菜占到了 63%。还有不少农户出现“倒挂”现象；据该村一位村民介绍，他今年种植了 9 亩圆白菜，按去年的行情，最少可收入 1 万元，今年收入不到 3000 元，明年种啥，他还举棋不定。

而另一方面，名优特蔬菜却呈现了另外一种局面：今年康保县良种场种植了 10 亩生菜，拉到北京后每公斤 3 元被抢购一空；当地引种的美国西芹、南韩春玉大白菜、赤峰大尖椒、生菜、菜花等，价格仍稳中有升。为此，康保县农业部门已确立了明年“压缩大路菜，发展名特优”的思路，同时推广“南菜北种，洋菜试种”的成功经验。

三是错在流通上。据了解，今年康保的错季蔬菜开始外运时，曾一度因交通受阻而造成流通不畅，再加上今年雨水多，乡村道路泥泞，购菜车比去年少了许多。这就给他们提出了一个问题，诺大一个蔬菜种植基地，每年生产一亿斤的菜，

几亿斤的薯，只靠少数个体贩运和坐等客户上门，以满足不了流通的需要。

[试析]

结合上述两则案例，总结涂兵生经营生猪成功的原因和康保县农民生产经营蔬菜失利的原因，从经营成功与失利的案例中你有什么启示？

案例九、市民生活二则

一、在上海娶妻花多少钱

男人长到一定的年龄要讨老婆是一个古今中外不变的社会问题。发展到今天，讨老婆已经不仅仅是为了繁衍后代，养儿防老的需要了，而是演变成为一项体现自身价值，获得社会认同，决定阶级层次的重大决策行为。

目前，以上海为例，要讨一个老婆，没有一定的物质基础是很难办到的。结婚需要房子，上海女孩一般不愿和父母住一块，那么另购一套婚房是每一个上海男人首先需要完成的一项工作，而买房理所当然的是由男方解决，下面以讨一个条件在中上（学历大专以上、身材相貌较好、有稳定的工作）的上海老婆为例，粗略计算一下各项成本：

1. 房屋一套（80平以上，市区），以均价7500元计， $0.75\text{万元} \times 80 = 60\text{万}$

元。

2. 装修，以中等装修，80 平算，计 10 万元。

3. 家电及家具，计 5 万元（有部分女方以嫁妆形式出资承担）。

4. 轿车，以普通代步车为标准，计 10 万元。也有部分通情达理的杭州女孩同意以电动车作为替代品，计 1500 元。

5. 办喜酒，以中等酒店（喜乐的档次）25 桌，包括自带酒、烟、糖，计 $0.1 \text{ 万元} \times 25 = 2.5 \text{ 万元}$ ，回收红包以每桌平均 1200 元，计 $0.12 \text{ 万元} \times 25 = 3 \text{ 万元}$ ，盈利 0.5 万元。

6. 度蜜月，以港澳、新马泰、云南、海南为主要出行地，平均每人费用以 6000 为标准，计 $0.6 \text{ 万元} \times 2 = 1.2 \text{ 万元}$ 。

7. 从泡妞到决定结婚这段时间（恋爱期），包括出去吃饭、买礼物、娱乐、旅游、送女友父母节日礼品等，平均每月以 1500 元的标准，谈 2 年，计 $0.15 \text{ 万元} \times 12 \times 2 = 3.6 \text{ 万元}$ 。

综上，各项成本合计 $60 + 10 + 5 + 10 - 0.5 + 1.2 + 3.6 = 89.3 \text{ 万元}$ 。

以男方家庭 30 万元的家产，男人年收入 6 万元计， $(89.3 - 30) / 6 = 10 \text{ 年}$ 。最后得出结论为：男方倾家荡产 + 男人不吃不喝地工作 10 年 = 讨一个上海中上条件的老婆的成本！

二、李小姐的超级省钱买衣法

李小姐在上海一家讲究仪表的公司工作，大家都很讲究穿着。有个收入相同的同事，光是刷卡买衣一年就有 12 万。而李小姐穿得不比她差，一年总共不过用 1 万元。算起来，一年中，李小姐有 62% 的时间是在办公室的，所以买上班可以穿的衣服是利用率最高的。其他的晚装是没机会穿的，运动装，家居服可以适当添点，但比例也不能超过 38%。

1. 先购基本款服装，基本色，基本款，料子要硬点，不皱可水洗。外贸货最好。例如两件套的针织服装，黑色西装套装。直身短裙，白色衬衣。200 元一件可以买到极好的西装了。

2. 再补充点艳色的时尚衣服，如 T-shirt 一类，50 元以下。

3. 便宜又有特色的小饰品多置点，如各色腰带，胸针，项链，3 元一条的腰带质地也很好喔。

4. 再有看家的包和鞋子，基本款的可以买打折牌子货（反正款式多年不变），价格控制在 200 到 500 间。耐用的款式可以用十年呢。又可以提升整体的档次，值得投资。

5. 瑞丽伊人杂志 20 元一个月，看完可以将旧衣服配出 N 套新花样。这一方法值得强力推介。

来看看李小姐的得意之选：

No.1 服饰：用于工作、见客户

在淮海路的小店，买了一条 GUCCI 的吊带裙，50 元。粒子是有弹性的棉布，花样是今年最兴的白地兰色大花，很满意。

最近比较喜欢去 M 街，买了一件阿曼尼的长袖白西装，是收腰的款式，腰上还有条兰色的带子，正好跟上面的裙子是绝配，唯一的缺点是会皱。但想想自己也只有这一件短款的白西装。

No.2 服饰：用于周末、平时

上衣是 DKNY 正品的双层纱衣，在 XS 广场买的。外层是花纱，上面有小小的亮片，里面是红纱。也是高搭配的那种。裙子是黄色的军装裙，在 XS 广场对面的商场买的。包是襄阳路买的便宜货，其颜色与衣服很相配，但背起来带子太硬，不舒服。

No.3 服饰：用于宴会、party

基本款式是一件黑色无袖、无吊带的连衣裙。上身搭配有两种：一是配米色西装，显得既随和又精干；二是配 JESSIC 的粉红上衣，兼顾淑女、休闲与工作。在非正式场合，也可以不再另穿上衣，而只配一条 CHANNEL 的腰链，显得很时尚的。

[试析]

1. 第一则案例中的分析和计算方法是否符合实际情况？为什么？
2. 请用合适的营销理论分析第二则案例中李小姐的购买行为。
3. 假如你是一家拥有个人理财服务业务的金融企业的营销专家，请为一位与第一则案例中的男主人翁提供一个令其满意的理财方案，并说明理由。

案例十、戴尔怎样采购

戴尔采购工作最主要的任务是寻找合适的供应商，并保证产品的产量、品质及价格方面在满足订单时，有利于戴尔公司。采购经理的位置很重要。戴尔的采购部门有很多职位设计是做采购计划、预测采购需求，联络潜在的符合戴尔需要的供应商。因此，采购部门安排了较多的人。采购计划职位的作用是什么呢？就是尽量把问题在前端就解决。戴尔采购部门的主要工作是管理和整合零配件供应商，而不是把自己变成零配件的专家。戴尔有一些采购人员在预测，确保需求与供应的平衡，在所有的问题从前端完成之后，戴尔在工厂这一阶段很少有供应问题，只是按照订单计划生产高质量的产品就可以了。所以，戴尔通过完整的结构设置，来实现高效率的采购，完成用低库存来满足供应的连续性。戴尔认为，低库存并不等于供应会有问题，但它确实意味着运作的效率必须提高。

精确预测是保持较低库存水平的关键，既要保证充分的供应，又不能使库存

太多，这在戴尔内部被称之为没有剩余的货底。在 IT 行业，技术日新月异，产品更新换代非常快，厂商最基本的要求是要保证精确的产品过渡，不能有剩余的货底留下来。戴尔要求采购部门做好精确预测，并把采购预测上升为购买层次进行考核，这是一个比较困难的事情，但必须精细化，必须落实。

“戴尔公司可以给你提供精确的订货信息、正确的订货信息及稳定的订单，”一位戴尔客户经理说，“条件是，你必须改变观念，要按戴尔的需求送货;要按订货量决定你的库存量;要用批量小，但频率高的方式送货;要能够做到随要随送，这样你和戴尔才有合作的基础。”事实上，在部件供应方面，戴尔利用自己的强势地位，通过互联网与全球各地优秀供应商保持着紧密的联系。这种“虚拟整合”的关系使供应商们可以从网上获取戴尔对零部件的需求信息，戴尔也能实时了解合作伙伴的供货和报价信息，并对生产进行调整，从而最大限度地实现供需平衡。

给戴尔做配套，或者作为戴尔零部件的供应商，都要接受戴尔的严格考核。

戴尔的考核要点如下：

其一，供应商计分卡。在卡片明确订出标准，如瑕疵率、市场表现、生产线表现、运送表现以及做生意的容易度，戴尔要的是结果和表现，据此进行打分。

◆ 瑕疵品容忍度:戴尔考核供应商的瑕疵率不是以每 100 件为样本，而是以每 100 万件为样本，早期是每 100 万件的瑕疵率低于 1000 件，后来质量标准升级为 6-Sigma 标准。

其二，综合评估。戴尔经常会评估供应商的成本、运输、科技含量、库存周转速度、对戴尔的全球支持度以及网络的利用状况等。

其三，适应性指标。戴尔要求供应商应支持自己所有的重要目标，主要是策略和战略方面的。戴尔通过确定量化指标，让供应商了解自己的期望;戴尔给供应商提供定期的进度报告，让供应商了解自己的表现。

其四，品质管理指标。戴尔对供应商有品质方面的综合考核，要求供应商应“屡创品质、效率、物流、优质的新高。”

其五，每三天出一个计划。戴尔的库存之所以比较少，主要在于其执行了强有力的规划措施，每 3 天出一个计划，这就保证了戴尔对市场反应的速度和准确度。供应链管理第一个动作是做什么呢?就是做计划。预测是龙头，企业的销售计划决定利润计划和库存计划，俗话说，龙头变龙尾跟着变。这也就是所谓的“长鞭效应”。

迈克尔说过，供应商迟一点，意味着太迟了。这说明了戴尔对供应商供货准确、准时的考核非常严格。为了达到戴尔的送货标准，大多数供应商每天要向戴尔工厂送几次货。漏送一次就会让这个工厂停工。因此，如果供应商感到疲倦和迷茫，半途而废，其后果是戴尔无法承受的，任何供应商打个嗝就可能使戴尔的供应链体系遭受重创。然而，戴尔的强势订单凝聚能力又使任何与之合作的供应

商尽一切可能规定的要求来送货，按需求变化的策略来调整自己的生产。

在物料库存方面，戴尔比较理想的情况是维持 4 天的库存水平，这是业界最低的库存记录。戴尔是如何实现库存管理运作效率的呢？

第一，拥有直接模式的信用优势，合作的供应商相信戴尔的实力；

第二，具有强大的订单凝聚能力，大订单可以驱使供应商按照戴尔的要求去主动保障供应；

第三，供应商在戴尔工厂附近租赁或者自建仓库，能够确保及时送货。

戴尔可以形成相当于对手 9 个星期的库存领先优势，并使之转化为成本领先优势。在 IT 行业，技术日新月异，原材料的成本和价值在每个星期都是下降的。根据过去 5 年的历史平均值计算，每个星期原材料成本下降的幅度在 0.3%~0.9% 之间。如果取得一个中间值的 0.6%，然后乘上 9 个星期的库存优势，戴尔就可以得到一个特殊的结构，可以得到 5.5% 的优势，这就是戴尔运作效率的来源。

戴尔很重视与供应商建立密切的关系。“必须与供应商无私地分享公司的策略和目标，”迈克尔说。通过结盟打造与供应商的合作关系，也是戴尔公司非常重视的基本方面。在每个季度，戴尔总要对供应商进行一次标准的评估。事实上，戴尔让供应商降低库存，他们彼此之间的忠诚度很高。从 2001 年到 2004 年，戴尔遍及全球的 400 多家供应商名单里，最大的供应商只变动了两、三家。

戴尔也存在供应商管理问题，并已练就出良好的供应链管理沟通技巧，在有出现问题时，可以迅速地化解。当客户需求增长时，戴尔会向长期合作的供应商确认对方是否可能增加下一次发货数量。如果问题涉及硬盘之类的通用部件，而签约供应商难以解决，就转而与后备供应商商量，所有的一切，都会在几个小时内完成。一旦穷尽了所有供应渠道也依然无法解决问题，那么就要与销售和营销人员进行磋商，立即回复客户，这样的需求无法满足。

“我们不愿意用其他人的方式来作业，因为他们的方法在我们的公司行不通。”迈克尔说。戴尔通过自行创造需求的方法，并取得供应商的认同，已经取得了很好的成绩。戴尔要求供应商不光要提供配件，还要负责后面的即时配送。对一般的供应商来看，这个要求是“太高了”，或者是“太过分了”。但是，戴尔一年 200 亿美元的采购订单，足以使所有的供应商心动。一些供应商尽管起初不是很愿意，但最后还是满足了戴尔的及时配送要求。戴尔的业务做得越大，对供应商的影响就越大，供应商在与戴尔合作中能够提出的要求会更少。戴尔公司需要的大量硬件、软件与周边设备，都是采取随时需要，随时由供应商提供送货服务。

供应商要按戴尔的订单要求，把自己的原材料转移到第三方仓库，在这个原材料的物权还属于供应商。戴尔根据自己的订单确定生产计划，并将数据传递给本地供应商，让其根据戴尔的生产要求把零配件提出来放在戴尔工厂附近的仓

库，做好送货的前期准备。戴尔根据具体的订单需要，通知第三方物流仓库，通知本地的供应商，让他把原材料送到戴尔的工厂，戴尔工厂在 8 小时之内把产品生产出来，然后送到客户手中。整个物料流动的速度是非常快的。

[试析]

1. 戴尔的采购从哪些方面反映了产业购买者的共同行为特征？
2. 作为产业购买者，戴尔的购买行为有哪些时代特点？
3. 假设你所在的公司是一家生产液晶显示器的大型号企业，现在打算将戴尔由潜在客户变为现实客户，请你为自己的公司提出一套能够实现这一目标的方案。

案例十一、中电电气集团

“定义品类”的新产品赢取电力系统变压器市场

中电电气集团，是一家集科研、制造、投资为一体的大型高科技企业集团，主要研发、生产、销售的产品包括各类电力变压器、绝缘材料、电工产品、电线电缆、太阳能电池等，其变压器产品在行业内，第一家荣获“中国环境标志企业”和“中国环境标志产品”双绿证书；同时也是美国 DSI 公司、德国 KME 公司，中国武钢长期战略合作伙伴。是全球最大的 NOMEX 纸干式变压器制造商，100 多个销售网点遍布全国各大城市及欧美等世界各地。

创办于 1990 年的中电电气集团，1994 年开始涉足变压器制造行业。变压器这个市场属于基础产业，销售主要是面向法人销售，虽然国内电力行业需求很大，但要进入这个市场也并不容易。2000 年公司与美国杜邦进行合作，推广杜邦专利的 Reliatran 变压器，应用杜邦专利 Reliatran 变压器技术开发生产的主力产品 SG10 系列非包封敞开干式变压器销售增长迅速，2003 年年销售额超过 5 亿元人民币。

根据相关行业分析报告，2003 年至 2004 年，中国电力系统电网大规模改造开始，同时，2004 年中国电力系统预计整个供电量是 4800 万千瓦，比 2003 年 2000 万千瓦增长了 2.4 倍。在 2005 年在中国电力系统预计还会有一个很大的发展。这使公司有了一个大发展的机遇，中电电气一直想进入电力系统专业市场，而原有主力产品（SG10 系列）由于单价较高，不适于电力系统大批量采购，其产品结构及业务模式已不能支持企业的高速增长，这也迫切企业需要寻找新的增长引擎，开发一个在单价上有优势，能进入电力系统购买清单的新产品。

中电集团通过市场调查分析，随着中国现代化和城镇化进程的加快，用电负荷将主要集中于城市，城市电网的建设和改造也就成为电网建设的重中之重。因

此，城网是配电变压器最大的利润市场。现有的变压器产品大类按材料分可分为油浸式变压器和干式变压器，油浸式变压器价格较低，但污染大、安全性较低，干式变压器价格较高。如果目前上马生产现有的这两种变压器，要进入这个市场吃蛋糕，难度高、风险大。

中电集团开拓思路，决定高起点跨入变压器制造领域，以先进的技术和无可挑剔的质量，开发出“液浸式变压器”这一全新品类，迎接这一巨大商机。这种新型变压器比干式变压器更实惠，比油浸变压器更环保，根据其特点，将这种变压器定位为“城网专用变压器”，直接进军城网配电变压器市场。这样的一种产品定位，在独占的产品品类与最大的利润市场之间建立了先天的链接，确保“液浸式变压器”拥有广阔的市场空间。更为重要的是，这样定位使“液浸式变压器”在电力系统城网项目进行的招投标中，更易脱颖而出，因为，它是“专用的”——也就是最专业的，这是一个很容易产生的联想。

为了让市场认知这种产品，中电集团开始全方位营销推广。每年的3—5月是电力系统编制年度预算的时间，也是配电变压器市场的“旺季”，能否在此时进入电力系统的预算决定了配电变压器在电力系统市场一年的销售态势。

从2003年3月11日起，中电开始在全国进行针对电力系统市场的“液浸式变压器”巡回推广会，5月15日前在40个城市举办，重点邀请各地电力局的局长、主管副局长和总工程师以及相关人士；同时，集团设计了一系列产品广告，主要用于登载在中国电力等专业媒体上，在封面广告已被其他企业定完的情况下，就连续三个整版的刊登自己的广告，以充分企业客户的注意。上述举措已吸引行业的普遍关注，还因此受到行业惟一的工程院院院士朱英浩的关心——在充分了解新产品开发的过程及性能指标后，他对“液浸式变压器”和“城网专用变压器”的概念表示了认可。这样，中电集团凭借新产品将原来二分天下的变压器市场变成了三分天下的局面。

在定价策略上，“液浸式变压器”使用了原油浸式变压器体系较先进的材料，成本比油浸式变压器高10%，因此集团将新产品价格定位在比油浸式变压器高30%，比干式变压器低35%。这样，就既可增加集团的收益，同时还能给客户传递“液浸式变压器——比油浸式变压器安全、比干式变压器实惠”的品类利益。

因为变压器是法人采购，中电集团不断邀请其负责人及技术人员到企业考察，而公司所在地南京路口机场是他们到达考察的第一站，因此公司在南京路口机场做大幅广告牌，给这些来考察的人员从到南京开始就有良好的印象。

过去的几十年变压器的包装都是普通的木板装的，拆卸麻烦，公司就在产品的包装上动了很多的脑筋，改善包装的材质、让其更为拆卸简便。同时，变压器的安装都是在户外，安装很麻烦，对于安装的工人而言，可能有很多的抱怨，公司在开箱找到一个突破点，工人们在开箱的时候在里面会有一封感谢信，另外会

有几把雨伞和几个保温瓶，这些都是公司很好的广告载体，同时也令到这些安装的工人，对公司产生很好的印象。

2004 年 2 月下旬，该产品的销售开始日渐增长，截至 2004 年 4 月 15 日，签约销售订单已超过 4500 万元，设备台数超过 1000 台，且销售仍处于增长的态势。新产品进入“生产—销售—再生产—再销售”的良性循环，并开始创造利润。对订单的分析表明，城市供电局是新产品的主要购买者，这些产品将用于购买机构所在城市的城网改造工程，这对于中电电气的销售而言是一个突破。中电电气开始大踏步进入电力系统市场，这对原主力产品 S G 10 系列非包封敞开干式变压器销售也起到了带动作用，2004 年首季度签约销售订单已超过 2.2 亿元人民币，比去年同期增加 1 亿元人民币。

中电集团通过其新产品的明确定位目标，深入准确的洞察，同时对采购的决策过程全过程地加以考虑，并且选择最关键的节点安排策略，进行营销的传播和沟通，因此获得了其所带来的成功。

[试析]

1. 中电集团在其新产品营销过程中，最关键的成功因素是什么？
2. 法人市场推广中，品牌和人事关系哪一个重要？
3. 在法人营销中，应如何对购买集团的影响角色链中间，或者行为链中间的多个人中间进行沟通，和维持常规的沟通？

[营销理论应用训练题]

学完本章内容后，从有关书报杂志或网上寻找出 1-2 个案例资料，并运用本章理论作以分析。

案例十二、处处留心皆信息，吃透信息找财路

“如何寻找赚钱的机会？”“企业的新财路到底在哪里？”

这是许多经营者经常思考的两个问题。其实，处处留心皆市场。只要我们擦亮“生意眼”，就能不断从各种信息里找到赚钱的新门路。

赚了大钱的“幸子裙”

看电视是再平常不过的事了，可是有人却从中找到挣钱的信息。前些年，当湖南播放日本电视剧《血疑》时，大多数人仅为幸子的生命担忧，但是，有的人却独具匠心，发现不少少女学生对幸子颇有好感，马上意识到单纯、爱美的女学生肯定会“爱屋及乌”，喜爱上幸子所穿的裙子。于是，他们根据这一信息，顺应了人们的心理，赶紧仿制并推出了“幸子裙”，结果，《血疑》尚未播完，街头

就开始流行了“幸子裙”。到了秋冬季，有的厂家又相继向市场推出所谓的“光夫衫”、“理惠服”、“大岛茂风衣”。这些时装一时风靡市场，几乎压到其他秋冬季服。

文件信息也有利可图

有一公司从公安部发出的通知文件中了解到，从1993年7月1日起，上路行驶的小型客车的驾驶员和前排座人员都要使用安全带，否则不予发牌和行驶。此家公司立即组织汽车安全带生产和销售，由于捷足先登，目前已获较好的经济效益。江苏省沙州橡胶厂前几年在面临经济调整、产品滞销的不利条件下，突然得知国家体委关于发展足球运动要从儿童抓起的精神，他们从这一信息中发现未来市场存在着儿童足球的需求。于是，便生产出一种小型足球，供儿童进行足球活动之用，并取名为“贝贝”足球，很快在全国风行。该厂也从低谷中崛起。

外交活动也出经济效益

1992年秋，韩国总理李相玉访华，受到了钱其琛外长的特别规格的接待。江苏悦达集团总经理胡反林读到这则消息后，意识到中韩可能建交，进而推测韩国商人会来华投资。于是把目标瞄准仅与汉城一水之隔的胶东半岛，并连夜与山东方面联系房地产投资，第二天，有钱礼赴鲁，终于达成了购置570亩土地房地产交易协议。数日后，中韩双方建交，此处房地产价格由此翻了一倍。

人口数字里也有“大市场”

战后的日本，曾有一家濒临破产的尼西奇公司。身为三十人小公司董事长的多川博，从一份人口普查资料中获悉，当时日本每年出生婴儿二百五十万。据此推断，每个婴儿每年用两条尿布，一年就需五百万条。于是尼西奇公司迅速生产尿布，年销售达七十亿日元。几年后，尼西奇尿布称霸国际市场占世界尿布销量的三分之一。尿布闯出了大市场。

天气预报里也能“觅”出经济效益

从“天气预报”中能听出效益，这不是奇闻，而是金城哈尔滨公司和金城百货大楼的亲身经历。

不久前，哈尔滨公司派团到俄罗斯与一家公司洽谈业务。洽谈期间，他们从当地气象台的天气预报中得知，俄罗斯某地区近期有历史上罕见的寒流，他们灵机一动，马上组织了一大批羽绒服出口该地区，很快被当地居民抢购一空。

去年6月，哈尔滨要召开一个商品洽谈会。会议临开的前一天，金城百货大楼的有关人员从天气预报中获知开会这天有中雨，而参加洽谈会的中外来宾有3000余人，开幕剪彩仪式要到外边广场进行，他们眉头一皱，赶在雨前组织人员运去各种雨具，很快在现场销售一空，事后，他们风趣地说：我们这是从天气预报中听出来的效益。

杂志封面的“狗床猫窝”也能创汇

南方某藤器制品厂厂长朱某无意中从一本外国杂志上看到一幅广告照片，画面是四方形的编制篮里铺着垫单和被子，一只狗在里面睡觉。在一般人来看，这只是“趣闻”而已，而朱厂长却用“市场眼光”阅读信息，并结合自己的厂情作了深入调查。之后，他组织人员设计和编制了狗床猫窝。一个外商看了该厂生产的狗床猫窝，赞不绝口。终于，20 多万美元的狗床猫窝出口到美国。出口狗床猫窝赚大钱，得益于朱厂长在处理信息上高人之处：透过表面挖掘内涵，想人所未想，见人所未见，从看是“趣闻”的信息里开拓出一片“冷门市场”。

军事叛乱也能生出财机

1973 年，扎伊尔发生了军事叛乱。军事政变没有成功，叛军向赞比亚的铜矿区方向移动。人们都把此事当成一条政治新闻听听而已，日本三菱公司的研究人员却把它当成经济情报来对待。他们推测叛军会切断交通线，赞比亚的铜产量在世界市场上占有重要的地位，交通一旦被切断，势必影响国际市场上铜的价格。当时英国伦敦五金交易所铜价每吨 860 英镑，于是三菱公司大量购进铜。事情没有出他们所料，叛军果然切断交通，国际市场铜价迅速上涨至每吨 921 英镑，日本三菱公司因此大赚一笔。

[试析]

读了上述几则案例后，你有什么启发？

[分析]

人们常说“信息就是财富”。那么，信息何在？一些企业因得不到信息而发展受阻。一些企业又认为信息处处皆是，可对太多太滥的信息，如何恰当巧妙地加以处理，从中找到财路，“挖”出商机，却不是每个经营者都能领悟出其中的诀窍、并驾轻就熟地加以应用的。有不少经营管理者总是被一些“供求信息”、“实用技术信息”、“产品开发信息”等一类带有直观性、滞后性的信息牵着鼻子走。要么以“计”而行，要么照本宣科，结果呢？除了极少数捷足先登者赚了大钱外，满走一步的企业往往被“一窝蜂效应”所贻害。挖掘信息、收集信息、筛选信息、应用信息是企业营销决策的首要环节，事关企业的兴衰成败。每一位经营者都要善于从别人“熟视无睹”的信息里找到一些“隐含的”商机，要善于用市场的眼光、超前的眼光去处理信息。只有这样，才能使自己抢先一步推出新产品，从而赢得主动，取得好的经济效益。

案例二、黄金与水

美国巨富亚默尔在少年时代，只是一名种地的小农夫。在他 17 岁那年，加州传来发现黄金的消息，于是，很快掀起了一股找金热。亚默尔也被这一浪潮所席卷，他历尽千辛万苦，来到加州，一头扑进山谷，投入到寻金者的行列。

山谷里气候干燥，水源奇缺，寻找金矿的人最感痛苦的就是没有水喝，他们一面寻找金矿，一面不停地抱怨：“要是有一壶凉水，老子给他一块金币。”“谁

要是让我痛饮一顿，老子出两块金币也干！”这些话只不过是找金矿人一时发的牢骚，没有人在意，说过之后，人们又埋头找起金矿来。但在这一片“渴望”声中，亚默尔纳具有企业家素质的头脑第一次开始转动。这些抱怨对于他来说，无疑是一个小小的、但却非常有用的信息，他想，如果把水卖给这些人喝，也许比挖金子更能赚钱。于是，亚默尔毅然放弃了找矿，把手中的铁锹掉了个方向，又挖掘黄金变为挖水渠，他把河水引进水池，经过细沙过滤，变成清凉可口的饮用水。然后，他便把水装在桶里、壶里，卖给找金矿的人们喝。立即，受到找金矿者的欢迎，那些唇干口燥的人们发疯似地向他涌来，一块块金币也投向他的怀中。

当时不少人都嘲笑他：“我们千辛万苦到加州，就是为了挖金子、发大财，如果要干这种蝇头小利的生意，哪儿不能干，何必离乡背井跑到加州来呢？”对于这些挖苦，亚默尔根本不介意，继续卖他的饮用水。结果，在很短的时间里，亚默尔靠卖水就赚了 6000 美元。这在当时不算个小数目，亚默尔受到鼓舞，继续坚持卖水，后来，当许多人因找不到金矿而忍饥挨饿，流落他乡时，亚默尔已经成为一个小小的富翁了。

[试析]

亚默尔是如何从一名种地的农夫变为一个小富翁的？

[分析]

经营企业，关键在于掌握信息，而信息的价值在于新，在于快，在于独家所有，这就要靠企业家处处做有心人，从各种渠道去寻找，去挖掘，哪怕是一次普通的私人谈话，也要细心留意。亚默尔本来是去挖金的，但他从挖金人的抱怨中找到有价值的信息，即找谁比挖金更能赚钱，他便毅然又挖金改为找水，结果，他成功了。

案例十三、默多克集团之中国攻略

世界 500 强之一的媒体帝国——默多克新闻集团由传媒大亨鲁伯特·默多克(Rupert Murdoch)担任董事长兼首席执行官，控股电视、电影、书籍、杂志、网络以及报纸等多种行业，共拥有 175 种报纸、5 家杂志和 23 家电台，电视网横跨南北美洲、大洋洲、欧洲和亚洲，是当今世界上规模最大、国际化程度最高的综合性传媒公司之一，净资产超过 470 亿美元。在西方国家，默多克新闻集团的触角几乎已经触及每一个普通人的生活：美国市场上，福克斯娱乐集团的主营业务是影视节目的生产和发行，其子公司二十一世纪电影公司是好莱坞的电影重

镇，另一子公司福克斯电视网则是美国的四大电视网之一；英国市场上，新闻集团 1991 年购买了英国天空广播公司进入卫星电视领域。1993 年 7 月默多克购买了亚洲的 STAR TV，2001 年成立了 Sky Global，综合了新闻集团主要的国际卫星电视及相关资产，包括英国的天空广播公司、亚洲的星空卫视和一些拉美的卫星电视资产。

其实，从上个世纪 80 年代中期开始，默多克已开始把他的触角向中国延伸。默多克第一次访问中国自称是以旅游者的身份，但事实上他的首次访华便促成了新闻集团与中国的第一次合作，新闻集团旗下的二十一世纪福克斯公司向中国中央电视台提供了包括《音乐之声》、《巴顿将军》等在内的 50 多部影片。现在，二十一世纪福克斯公司摄制的《泰坦尼克号》、《星球大战》等影片早已为中国观众所熟悉。

近几年，新闻集团在中国的发展步伐明显加快。1999 年 3 月，新闻集团北京代表处成立，同年 12 月，新闻集团亚洲全资子公司星空传媒在上海设立了代表处。尽管在 80 年代中期新闻集团已开始了与中国的正面接触，但真正拓展中国业务还是在 90 年代才开始的。如今，总部设在香港，辐射整个亚洲地区的综合传媒机构——星空传媒集团为新闻集团全资拥有的子公司，它通过卫星以 8 种语言向 53 个国家和地区提供多种平台内容和多元服务。在这几个频道中，与华人合作推出的凤凰卫视成为亚洲最成功的电视台之一。2001 年 12 月，新闻集团的全资子公司星空传媒旗下的星空卫视获准在中国广东落地，这也是中国首次将有线网落地权授予一个全新的境外频道。目前，中国观众可以直接或间接地收看到星空传媒 9 个频道的节目，其中包括很多人已经熟知的凤凰卫视中文频道、Channel[V]音乐频道和国家地理频道等。

一般来讲，投资媒体是长线投资，需要大量的投入，通常要有 5 到 10 年才能看到效果。在印度，新闻集团做了 8 年时间，现在开始有了较好的商业回报：如今在印度最受欢迎的 50 个节目中，星空传媒的节目就占了其中的 46 个。有资料显示，除中国内地市场之外，星空传媒在亚洲其他市场已实现了全线盈利。星空传媒集团董事长兼首席执行官杰智·默多克也说：“新闻集团的任何投资都是追求商业回报的，但在目前的中国，包括星空传媒在内的传媒集团眼光必须放长远一些。”但实际上，星空传媒在中国的业务也正在稳定增长。

新闻集团在中国的营销是很注重环境的，其中最重要的一点就是他针对中国市场的政治环境，坚持互信互利的原则，寻找与中国政府的共同点，力求在长期的合作中建立良好的信任关系。“与中国政府合作，关键是要互信和互利”，或者说新闻集团的成功秘诀就是“寻找双方的共同点，在长期的合作中建立良好的信任关系。”新闻集团一位人士说。事实证明，这种方式是有效的。星空传媒及其所属频道与中国 30 多个省市的有线台合作编播音乐、体育和人文地理节目，其

中《神奇的地球》、《全球华语音乐榜中榜》等节目为广大观众所熟知。可以说，星空传媒已经被公认为深入中国市场最有效，与中国政府关系最好的国际传媒巨头。

如今，针对技术环境的快速变化，新闻集团密切关注大陆“数字化”动向，关注中国数字电视的推广，以寻找更大的商机。随着国内居民生活水平的不断提高，数字收费电视在我国将有很广阔的发展前途。同时，中国发展数字电视的时间表已经相当明确：2005 年全国四分之一的电视台将发射和传输数字电视信号；2008 年北京奥运会上向全世界传输数字高清晰度电视节目；2010 年主要大城市全面实现数字广播电视、东部相对发达地区普及数字电视；2015 年停止播出模拟广播电视。对星空传媒来说，将是难得的发展机遇。在这方面，新闻集团也可谓是行家里手，其经营的天空电视台是全世界最成功的收费电视台，而旗下的 NDS 有限公司则是世界领先的数字压缩和加密技术、互动电视技术、电视有条件接收系统的供应商。据报道，2002 年 NDS 公司已经与四川省广播电视网络公司合作，推出中国首例大范围用户的数字互动电视服务。除了技术上的优势，向来崇尚内容的新闻集团在内容提供上也已经有了良好的积累，星空传媒集团拥有全球最大的当代华语电影片库，收集逾千部汉语(包括粤语)影片，并已同多家优秀的汉语制片商、以及众多好莱坞大制片集团商签约长期订购影片，享有独家首轮播放权。

我们知道，传媒行业壁垒是个难题，但是随着中国市场化程度的不断提高，市场机遇还是很大的。

根据国家计委、国家经贸委、外经贸部在 2002 年 3 月 11 日重新发布的《外商投资产业指导目录》，其中规定部分上市公司的国有股、法人股限制或不能向外商转让。其中明确禁止外商投资文化艺术及广播电影电视业。不过，据业内人士介绍，国家政策对外资进入中国传媒业的处理还是很灵活的。中宣部、广电部和新闻出版总署早在 2001 年 8 月就出台了有关中国传媒融资的 17 号文件，其中规定：发行、印刷、电影集团经批准，是可以吸收外资的。除了国家政策的限制，外资进入中国传媒业还存在一些无形的产业壁垒，比如地方保护主义观念以及地区性的垄断。

2004 年 11 月文化部出台关于鼓励、支持和引导非公有制经济发展文化产业的意见。意见指出，演出业、影视业、音像业、文化娱乐业、文化旅游业、网络文化业、图书报刊业、文物和艺术品业以及艺术培训业等行业，在已逐步放宽准入的基础上，将进一步降低门槛，鼓励支持非公有制经济以独资、合资、合作、联营、参股、特许经营等多种方式进入。意见强调，文化部门将积极配合立法机关和有关部门，制定鼓励、支持和引导非公有制经济发展文化产业的各项政策和

法规。对过去颁布实行的不利于非公有制经济发展文化产业的政策和法规要进行认真清理，为非公有制经济发展文化产业创造良好的外部环境。

据悉，目前，非公有制经济已经成为文化产业的重要力量。有数据显示，在文化部门管理的文化产业中，非公有制经济所创造的文化产业增加值已经占到全部文化产业增加值的一半以上，就业人数占到 $2/3$ 。鼓励与支持非公有制经济参与文化产业，将有助于形成以国有文化企业为主导、多种所有制经济共同参与、投资主体多元化、融资渠道社会化、投资方式多样化、项目建设市场化的文化产业新格局。

“主动、正面地与中国政策对接；以国际化的视野做地地道道的本土化节目。”这是默多克针对巨大的中国市场以及严格的管制制定的中国攻略，成功与否还需要未来时间的检验。

[试析]

1. 谈谈你对默多克新闻集团进入中国市场时“寻找与中国政府的共同点，在长期的合作中建立良好的信任关系”这一成功秘诀的看法。

2. 结合本案例，你认为外国企业进入中国哪些产业或市场时更应关注政治、政策环境的分析，原因如何？

3. 营销学中“主动、正面地与中国政策对接；以国际化的视野做地地道道的本土化节目。”这一默多克集团中国攻略的理论依据是什么？

[营销理论应用训练题]

分析所在的周围环境，你认为销售火腿肠有利吗？原因何在？请对此问题作以讨论。

案例十四、需求在于引导，市场在于创造

举世闻名的“柯达胶卷”生产者美国柯达公司早在六十年代初就着手开发世界胶卷市场，但他们并不急于推出自己的胶卷，而是率先开发出大众化自动相机，并允许其他厂家仿制。由于自动相机使用方便，物美价廉，很快就风靡世界。相机的爆增给胶卷创造了广阔市场，于是柯达公司迅速推出“柯达胶卷”，销路顿时遍及全球。

[试析]

柯达公司生产胶卷而却率先开发出售相机的经营战略能给企业营销带来什么启示？

[分析]

柯达公司的这一经营战略能给企业带来以下启示：在市场经济条件下，企业不仅要敢于“闯市场”；而且要善于引导需求“创造市场”。“闯市场”，无非就是到市场上走一走，看看行情，什么东西畅销就生产（经营）什么，其结果只能是跟着别人的脚印走，不免有一种市场难进，生意难做的感觉。“创造市场”则不同，它是在对市场发展趋势进行周密调研的基础上，着眼于潜在市场，着力为自己的产品开拓市场。这是柯达公司决策者的精明过人之处，也是“柯达胶卷”在强手如林的竞争市场上立于不败之地的法宝。由此可见，引导需求，“创造市场”是比“闯市场”更高一层次的思维。当然，“创造市场”，不是闭门造车，主观臆断。市场经济自有其规律，是不依人们的主观意志为转移的。要想“创造市场”，首先要必须要有强烈的“创造市场”意识；其次，市场调查要深入全面，防止瞎子摸象，筛选信息要仔细，防止鱼目混珠，从而做到超前决策；再次，要敢于冒险，看准了就干，优柔寡断，怕这怕那，只会坐失良机。只有这样，企业才能在市场竞争中出奇制胜，拥有自己一方独特的新天地。

案例十五、“丽卡娃娃”的营销术

本世纪 60 年代中期，日本宝物玩具公司推出了“丽卡娃娃”。这种玩具娃娃有一点极为与众不同——由于该公司考虑到顾客不可能连续买多个“丽卡娃娃”，于是他们杜撰出了不同的“丽卡”简历，分别配套推出了每个娃娃的“父母”和“朋友”，为每一个娃娃塑造出一种生动的家庭背景和气氛。同时，他们还开展了替换服装的配套服务，并为小朋友安排了一系列免费参观和游艺活动。由此，宝物公司紧紧抓住了一批又一批小朋友的心，使“丽卡娃娃”30 年来在日本玩具销售中一直雄居榜首。

[试析]

“丽卡娃娃”在日本长期销售不衰的原因。

[分析]

“丽卡娃娃”在日本长期销售不衰的关键原因就在于经营者深谙“链式营销”之策，即巧妙地把孤立的产品有机地配起套来，或者对同类产品循序渐进地进行深度开发，创造出“产品链”，使顾客产生连锁消费心理，一旦购买了“链”中的一种产品，便会步步深入，不断成为“回头客”，由“一次性顾客”变成“长久性顾客”，从而使企业事半功倍地赢得持续稳定的客源、市场和效益。

案例十六、把握营销时机

1988 年，日本体育器械经销企业“戈比”生产的室内运动型自行车一举成为当年畅销商品之一，这种自行车装有测定体力的数字显示器，运动者可以以其调节自己的运动量。

然而，这种自行车并不是新产品，早在 1983 年就已有“戈比”的科研人员研制出了。但调研部门却表明：当时日本人的体育运动在生活中的地位较低，新产品未必好销。果然在市销过程中，问津者极少。

总经理樱井决定暂时退出市场，等待时机。他认为，新产品过早上市，非但不会畅销，而且还会影响产品的寿命和吸引力，日后即使时机到来，产品也早已失去新鲜感。因此，“戈比”决定停止生产室内运动车。

1988 年，日本的经济实力大增，日本人的生活水平明显提高，国民性“体育健康热”开始出现。“戈比”认为时机成熟了。首先，日本人的消费支出中用于体育保健部分迅速增加，余暇时间用于体育活动的比重上升。其次，日本国土狭小，雨季长，人们希望开展简易的室内运动。第三，喜欢骑自行车运动的人数猛增。根据这些分析，“戈比”决定让室内运动型自行车在市场上正式亮相。由于时机把握恰当，新产品上市后销售量扶摇直上，并创下了“戈比”单项产品销售额的最高纪录。

[试析]

“戈比”室内自行车在 1988 年销售成功的原因是什么？

[分析]

企业经营成功，有很大成分决定于营销时机是否能及时抓住。若营销时机到来后能及时抓住，就会大获成功。“戈比”室内自行车在 1988 年销售成功的根本原因就是其把握住了好的营销时机。

案例十七、“10-1=0”的启示

有一个古老的数学命题：树上有 10 只麻雀，被枪打死一只，这时树上还有几只？幼稚的孩子往往这样回答：还有九只；而聪明的孩子则这样回答，一只也没有了。道理很简单，虽然打死一只，但吓飞了九只，当然也就一只没有了。这自然是测试儿童智力的趣味数学，然而却给人们以许多启迪。

某商店的打火机柜台前一位中年顾客买了一只打火机，但到其它几楼转了一圈后，就发现打火机不太灵，便来调换。然而营业员横竖不肯换。顾客与之摆理，而她则叉腰瞪眼，恶言训斥，顾客只好愤然而去，在场的其他顾客本来打算购买

打火机，但看到如此场面只好“敬而远之”，光顾别的商店了。

[试析]

从上述“打死麻雀与怠慢顾客”两则内容中你得到什么启示？

[分析]

怠慢顾客虽与打死一只麻雀的性质不同，但道理却是一样的，那就是得罪了一个消费者吓跑了一批有购买意向的消费者；不仅如此，倘若这些人把其遭遇目击广为言传，无疑会使该店的信誉一落千丈，使人们不敢也不愿意光顾商店了，若此商店不采取补救措施，生意会受到一定的影响，而补救则需花相当一番功夫，正如南朝鲜三星集团前总裁李秉吉先生所说，赶跑一个顾客只需几秒钟，几句话，而要重新拉回这个顾客，挽回既成的信誉损失，却要说车载船装的好话，要花若干的精力和补救措施。

然而，我们有些经营者并没有意识到这一点，他们只知道得罪一个顾客没有什么了不起，而不知道如此这般会产生的连锁反应，往往孤立地看顾客，看经营，而不是把前因后果，联系起来想问题，看事情，说到底还是只顾这一点不顾那一片，如此作生意当然不会成大器。但愿某些只知“ $10-1=9$ ”而不知“ $10-1=0$ ”道理的经营经营者能领悟这个经营真谛。