



现代经济与管理类规划教材

市场营销案例评析

胡春 编著



清华大学出版社 · 北京交通大学出版社

现代经济与管理类规划教材

市场营销案例评析

胡 春 编著

清华大学出版社
北京交通大学出版社

·北京·

内 容 简 介

本书是市场营销案例研究的新成果,内容分为两部分:第一部分是教学案例,该部分内容根据市场营销学理论教学的逻辑顺序来安排,与理论教学内容一一对应,为教学服务;第二部分是研究案例,该部分针对市场营销学中的一些关键理论问题,进行案例的深入研究,通过不同企业的对比分析,展示营销理论与实践的密切关联,为读者提供更深层次的思考。本书特点是案例经典,内容新颖,针对性强;案例涉及行业全面,实用价值大;案例点评分析深入,具有前沿性和启发性。

本书可作本科生营销案例课程教材、市场营销学课程辅助教材,还可作为企业管理研究生和 MBA 学生的参考读物,也可以作为企业经营管理人员、营销人员培训教材和自学用书。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

图书在版编目(CIP)数据

市场营销案例评析/胡春编著. —北京:清华大学出版社;北京交通大学出版社,2008.10
(现代经济与管理类规划教材)

ISBN 978-7-81123-373-5

I. 市… II. 胡… III. 市场营销学-案例-高等学校-教材 IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 120600 号

责任编辑:吴嫦娥 特邀编辑:张孟婉

出版发行:清华大学出版社 邮编:100084 电话:010-62776969 <http://www.tup.com.cn>

北京交通大学出版社 邮编:100044 电话:010-51686414 <http://press.bjtu.edu.cn>

印刷者:北京市梦宇印务有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185×260 印张:22.75 字数:568 千字

版 次:2008 年 10 月第 1 版 2008 年 10 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 978-7-81123-373-5/F·368

印 数:1~4 000 册 定价:32.00 元

本书如有质量问题,请向北京交通大学出版社质监组反映。对您的意见和批评,我们表示欢迎和感谢。

投诉电话:010-51686043, 51686008; 传真:010-62225406; E-mail: press@bjtu.edu.cn。

前言

当加里·L·利连和阿温德·朗格斯瓦米的《营销工程与应用》一书问世的时候,营销学大师菲利普·科特勒说:“营销学终于能够展示自己科学的肌肉了,并且开始从基于意见的决策转向基于数据的决策。”此后,营销学研究的科学性受到重视,营销研究的数据模型工具得到越来越多的应用。

然而,案例研究作为营销学研究的一种基本方法,不仅没有因此退出历史舞台,反而与营销科学研究方法相辅相成,相得益彰,因为营销实践是鲜活的、无常性的、个性化的。营销学需要通过案例研究来解读营销活动成功的“法术势”或失败的缘由,案例研究成为营销理论形成的源头。因此,案例研究作为营销学研究的基本方法的地位从没有动摇过。同时,案例教学也是营销学教学中的基本教学方法,通过案例教学和讨论,学生们可以理解和消化抽象的理论,可以运用理论来剖析案例,提高分析问题和解决问题的能力。

本书作者长期从事市场营销学、国际市场营销学和营销渠道管理课程的教学和研究工作,教学过程中大量使用案例教学,对案例教学有一定的思考和积淀。作者希望通过本书的出版,将案例教研成果奉献给读者,以达到共享和交流的目的,为市场营销学的案例教学和研究尽微薄之力。

本书内容分两个部分,共16章。第一部分是教学案例,包括第1~12章。该部分内容根据市场营销学理论教学的逻辑顺序来安排,与理论教学内容一一对应,为教学服务。第1~3章是绪论和营销环境部分,提供了市场营销观念、营销战略计划和市场营销环境的案例。第4~7章是市场研究,即战略营销的内容,提供了市场营销信息系统、购买行为、目标市场战略、竞争战略的案例。第8~12章是4P营销策略研究,即战术营销的内容,提供了产品策略与品牌策略、价格策略、渠道策略和促销策略的案例。第二部分是研究案例,包括第13~16章。该部分针对市场营销学中关键理论问题,进行案例的深入研究,每个主题通过两家企业的对比研究,展示营销理论与实践的密切关联,并探究理论是如何随着实践的发展而演进的,为读者提供更深层的理论思考。第13章是成本领先与差异化,提供了格兰仕和通用汽车公司的案例。第14章是创新与模仿,提供了谷歌和百度的案例。第15章是市场拉动与渠道推动,提供了宝洁和娃哈哈的案例。第16章是自主渠道和社会渠道,提供了中国移动和中国联通的案例。

本书特点体现在以下方面。

(1) 本书结构清新,内容内在逻辑性强。教学案例紧扣市场营销学理论体系,使读者能够更加透彻地领会理论内容,并运用理论分析案例,提高读者营销分析能力;研究案例通过两家企业的对比研究,探讨相关理论深层次的问题,同时向读者展示了营销理论是如何随营销实践的创新而不断丰富的。

(2) 案例经典新颖,具体生动,针对性强;案例点评分析深入,具有前沿性和启发性。

案例选取行业标杆公司,针对其最具有特点的侧面进行深入研究,如计算机行业 IBM、苹果和微软公司在营销的方方面面都做得很优秀,但 IBM 在战略转型方面、微软公司在战略规划方面、苹果公司在产品创新方面更加卓越,因此就重点分析它们的这些侧面。这样,使研究对象更聚焦,分析更深入,对其他公司的借鉴意义也更强。案例点评抓住案例中最具有启发意义的方面,进行深入研究,提示了案例的精华。如 IBM 的点评是其服务战略,揭示了 IBM 在 IT 服务成为一个独立行业过程中的领袖作用,也可以说是 IBM 开辟了 IT 服务这个新行业。再如苹果公司点评是产品创新与产业创新,解析了苹果公司是如何通过创新产品而创造产业经济的:iPod 产业经济,iPhone 产业经济等。案例点评是在对行业发展趋势和企业特点把握基础上的高屋建瓴的分析,可读性强。

(3) 案例涉及行业面广,兼顾中国公司和跨国公司。在全书研究的 41 个案例中,涉及 18 个行业,行业分布情况是:电子电器设备公司 3 个(通用电气,海尔,格兰仕);通信设备公司 1 个(华为);通信运营行业案例 5 个(和黄 3G,中国移动,中国联通,电信资费,全球通品牌);电力公司 1 个(国家电网);计算机公司 5 个(IBM,苹果,联想,戴尔,微软);眼镜公司 1 个(博士伦);娱乐行业案例 3 个(湖南卫视,超级女声,哈利·波特),啤酒公司 1 个(百威);零售公司 3 个(沃尔玛,屈臣氏,雅芳);航空公司 2 个(波音,海南航空);金融公司 2 个(招商银行,平安保险);咨询公司 1 个(爱森哲);日用品公司 3 个(宝洁,联合利华,纳爱斯);服饰公司 1 个(LV);网络公司 4 个(携程,易趣,谷歌,百度);食品饮料公司 3 个(可口可乐,百事可乐,娃哈哈);药品公司 1 个(同仁堂);汽车公司 1 个(通用汽车)。在 41 个案例中,中国公司 23 个,跨国公司 18 个,跨国公司案例关注重点是其在中国市场上的营销情况,从而提高了案例研究的实用性。

(4) 体例安排便于教学应用。“案例正文”按一定的逻辑思路,展现企业营销某方面的过程、活动、结果等。“分析讨论题”是从案例中提炼出的最具有扩展性、启发性的问题。“案例点评”运用相关理论对案例进行深入分析,抓住要点,提示读者思考的方向。“补充学习资料”引导读者深入学习。“本案例教学知识点”说明本案例与理论教学的关联点。

本书写作分工情况是:第 1、2、11、16 章,胡春;第 3 章,李卫卫、吕亮、胡春;第 4 章,胡春、范丽娜;第 5 章,林栋、吕亮、王明鹏;第 6 章,周慧琴、王力;第 7 章,周慧琴、杨会文;第 8 章,胡春、吕亮、林栋;第 9 章,周慧琴、吴晓丹;第 10 章,周慧琴;第 12 章,胡春、余宙婷;第 13 章,周慧琴、肖珊珊、张立大;第 14 章,胡春、杨鹏;第 15 章,胡春、王明鹏。全书由胡春总体设计、统稿。

在本书付梓之际,感谢全国高校市场学研究会的支持,感谢北京邮电大学的支持,感谢清华大学出版社和北京交通大学出版社策划出版本书,尤其感谢本书责任编辑吴嫦娥女士对本书出版所倾注的心血!本书撰写过程中,借鉴了大量国内外专家的研究成果,我们在注释和参考文献中列出,在此一并致以诚挚的谢意!

由于作者知识和经验有限,本书不足之处,恳请读者批评指正,以便我们在将来的研究工作中加以改进。

胡 春

2008 年 8 月

目 录

第一部分 教学案例

第 1 章 市场营销观念	3
1.1 通用电气的全面营销	3
案例点评	15
1.2 国家电网公司的社会责任营销	17
案例点评	25
第 2 章 营销战略计划	27
2.1 战略转型: IBM 大象跳舞	27
案例点评	35
2.2 微软公司愿景的重新设计及其战略实施	37
案例点评	46
2.3 华为公司的国际化战略	48
案例点评	57
第 3 章 市场营销环境	61
3.1 和黄 3G: 移动通信 3G 时代	61
案例点评	71
3.2 产品伤害事件: 博士伦“隐形”	73
案例点评	78
3.3 电视湘军: 新媒体时代的革新者	79
案例点评	85
第 4 章 市场营销信息系统	87
4.1 信息管理巨头: 沃尔玛	87
案例点评	93
4.2 百威的情报收集系统	95
案例点评	98
第 5 章 购买行为	103
5.1 《哈利·波特》热销	103
案例点评	107
5.2 超女: 快乐营销	110
案例点评	116

5.3 波音飞机：政府市场营销	118
案例点评.....	123
第6章 目标市场战略	125
6.1 清扬洗发水的市场细分与定位	125
案例点评.....	128
6.2 奢侈品营销：LV	130
案例点评.....	134
6.3 大众市场营销：雕牌	136
案例点评.....	140
第7章 竞争战略	142
7.1 招商银行创新战略：挑战者的竞争战略	142
案例点评.....	152
7.2 平安保险公司的“混业帝国”：领先者的竞争战略	154
案例点评.....	159
7.3 埃森哲业务扩张战略：管理咨询和技术咨询的结合	160
案例点评.....	166
第8章 产品策略	170
8.1 苹果公司的产品创新	170
案例点评.....	181
8.2 携程网的服务设计	183
案例点评.....	190
第9章 品牌策略	192
9.1 世界最有价值的品牌：可口可乐	192
案例点评.....	199
9.2 海尔的名牌战略	200
案例点评.....	206
9.3 中华老字号品牌的铸就：同仁堂	207
案例点评.....	213
第10章 价格策略	215
10.1 海南航空公司的低价策略.....	215
案例点评.....	220
10.2 易趣拍卖网的定价策略.....	222
案例点评.....	225
10.3 移动通信资费套餐的组合定价策略.....	228
案例点评.....	235
第11章 渠道策略	238
11.1 联想公司营销渠道的演进.....	238
案例点评.....	245
11.2 戴尔公司直销渠道的设计.....	246

案例点评·····	251
11.3 渠道转型楷模：雅芳中国公司·····	252
案例点评·····	259
第12章 促销策略 ·····	261
12.1 屈臣氏的低价促销·····	261
案例点评·····	267
12.2 中国移动“全球通”品牌的联合促销·····	269
案例点评·····	273
12.3 百事可乐主题活动促销·····	276
案例点评·····	282

第二部分 研究案例

第13章 成本领先还是差异化：格兰仕与通用汽车 ·····	287
13.1 格兰仕的成本领先战略·····	287
13.2 通用汽车公司的差异化战略·····	291
13.3 成本领先和差异化战略的对比分析·····	296
案例点评·····	298
第14章 创新还是模仿：谷歌与百度 ·····	301
14.1 案例简述·····	301
14.2 谷歌之路·····	301
14.3 百度之路·····	307
14.4 百度与谷歌·····	312
案例点评·····	317
第15章 市场拉动还是渠道推动：宝洁与娃哈哈 ·····	319
15.1 市场拉动：宝洁公司·····	319
15.2 渠道推动：娃哈哈·····	325
15.3 宝洁和娃哈哈营销策略的对比分析·····	331
案例点评·····	334
第16章 自主渠道还是社会渠道：中国移动与中国联通 ·····	337
16.1 中国移动公司的渠道建设·····	337
16.2 中国联通公司的渠道建设·····	345
16.3 中国移动运营商加强渠道建设建议·····	352
案例点评·····	355

教学案例

1

- ✦ 市场营销观念
- ✦ 营销战略计划
- ✦ 市场营销环境
- ✦ 市场营销信息系统
- ✦ 购买行为
- ✦ 目标市场战略
- ✦ 竞争战略
- ✦ 产品策略
- ✦ 品牌策略
- ✦ 价格策略
- ✦ 渠道策略
- ✦ 促销策略

第1章

市场营销观念

1.1 通用电气的全面营销

1.1.1 通用电气公司概况

1. 公司基本情况

通用电气公司的历史可追溯到托马斯·爱迪生，他于1878年创立了爱迪生电灯公司。1892年，爱迪生通用电气公司和汤姆森—休斯顿电气公司合并，成立通用电气公司（General Electric Company, GE），公司总部位于美国康涅狄格州费尔菲尔德市。通用电气公司是世界上最大的多元化的科技、媒体和金融服务公司，产品和服务范围广阔，从飞机发动机、发电设备、水处理和安防技术到医疗成像、商务和消费者融资、媒体及高新材料等，客户遍及全球100多个国家，在26个国家拥有250多个工厂，在全球拥有员工31多万人。2006年通用电气的营业收入为1 683.07亿美元，在《财富》2007年500强企业排名中居第11位。通用电气公司由多个多元化的基本业务集团组成，如果单独排名，有13个业务集团可名列《财富》杂志500强。

2005年，现任董事长及首席执行官杰夫·伊梅尔特（Jeff Immelt）把原本的业务集团合并为六个新的事业体，即GE Commercial Finance，商务金融服务；GE Infrastructure，基础设施；GE Healthcare，医疗；GE Money，消费者金融；GE Industrial，工业；NBC Universal，NBC环球。

通用电气公司是自道·琼斯工业指数1896年设立以来唯一始终在指数榜上的公司。1896年道·琼斯工业指数设立时，最早上榜的企业有12家，在100多年后的今天，当年最早榜上有名的那12个企业中，仅存的1家公司就是通用电气。通用电气书写了美国企业史中长期持续成长的传奇故事。

通用电气公司的企业标识如图1-1所示。

2. 美国商业史上最成功的多元化公司

通用电气公司是美国商业史上最成功的多元化公司。1892年4月，由于经营不善，爱迪生通用电气公司被大金融家J.P. 摩根收购，然后又和汤姆森—休斯顿电气公司合并成为通用电气公司。当时，汤姆森—休斯顿电气公司董事长查尔斯·

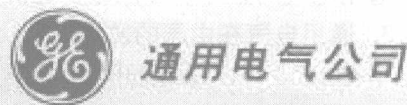


图1-1 通用电气公司的企业标识

科芬因具有高超的销售能力,被选为新公司的领导人。

科芬使得通用完成了两项对公司有着深远影响的创新:一是建立了美国第一家研究实验室;二是提出了系统管理开发的设想。科芬还创造了企业理念和机制,使他领导的通用电气公司成为业界的常青树,成为他人竞相效仿的楷模。此外,科芬还使得通用电气公司超越了当时大行其道的铁路公司子公司的控制模式,实现“中央集权”,细致规划了中层经理的权力和责任。因此,科芬受到了人们高度的评价,并被冠以“天生的领导者”的称号。

在科芬之后的领导人是欧文·杨,他在任期间,应政府要求创立了美国无线电公司,还将通用电气的业务由商业客户拓展到诸如洗衣机、洗碗机、钟表、空调和收音机等诸多领域,开创了通用电气公司多元化发展的先河。不过,直到20世纪40年代之前,通用电气在业务和管理上还仅仅是一家高度集权的大型企业。

市场形势的变化催生了通用电气公司的快速发展。1950年,通用电气开始进行分权管理。分权管理的原则是“每个人负责的领域不比他的臂展宽太多”。随后,公司又进一步确立了八项考核指标:盈利能力、市场份额、产能、产品领先性、人力发展、雇员态度、社会责任、短期利益和长期利益之间的平衡。这次改革,为通用电气的事业部制度打下了基础。1956年,通用电气的收入比1951年的20亿美元翻了一倍,也随之进入了多元化发展的黄金时期。在50年代,通用电气的业务主要为大型机械、家用电器、军工产品,60年代拓宽到电力设备、原子能,到70年代则更进一步进入了航空、计算机等领域。通用电气能够如此快速地进行多元化的布局,主要得益于分权管理带来的灵活性。

当雷金纳德·琼斯出任通用电气董事长兼CEO时,他也为通用电气的多元化业务带来了活力和新的战略方向。在琼斯的领导下,通用电气的销售由100亿美元增长到220亿美元,利润从5.72亿美元增长到14亿美元,同时,更大的进步是通用电气进入了国际市场。

琼斯之后,接任CEO一职的是闻名于当今世界的杰克·韦尔奇,他于1981年上任,2001年离任。韦尔奇在任期间进一步推动了通用电气的高速、多元化发展,组建了通用电气公司多元化业务的13个业务集团,其中8个工业产品集团:飞机发动机集团、动力系统集团、塑料集团、医疗系统集团、工业系统集团、消费电器产品集团、运输系统集团、特种材料集团;4个金融产品集团:消费者融资集团、商务融资集团、设备管理集团、通用电气保险集团;以及1个新闻媒体:全国广播公司(NBC)。

杰克·韦尔奇被认为是当时最杰出的商业管理人员之一。由于他强硬的管理方式,被人称为“中子弹杰克”。他的许多管理理念和经典案例,成为多数商业人士的必修课。

现任CEO杰夫·伊梅尔特在创新的基础上坚持多元化的方向,用他的业绩证明了他是这个伟大企业的合格领袖。

多元化经营模式分散了风险,比如说,‘9·11’事件对通用电气的飞机发动机业务产生了很大影响,因为全球的航空业受到了重创,但其医疗系统、金融服务则弥补了不足。所以,通用电气的整体业务能够在经济状况不良的情况下仍然保持增长。

3. 通用电气在中国的发展

早在1906年,GE就开始发展同中国的贸易,是当时在中国最活跃、最具影响力的外国公司之一。1908年,GE在沈阳建立了第一家灯泡厂。1934年,GE买下了慎昌洋行,开始在中国提供进口电气设备的安装和维修服务。1979年,GE与中华人民共和国重建贸易关

系。1991年,第一家合资企业GE航卫医疗系统有限公司在北京成立。1994年,通用电气(中国)有限公司成立。

中国是21世纪GE最重要的市场之一。到2003年,GE所有的工业产品集团都已在中国开展业务,其金融业务和媒体业务也正积极寻求在这里发展的机会。GE在中国的投资总额为15亿美元,2002年销售总额为17亿美元,在华的员工人数超过10 000名,并在迅速增长。合资、独资企业30多个。2005年在中国的销售收入超过50亿美元。2005年,庞德明(Steve Bertamini)接过通用电气中国公司的“接力棒”。考虑到中国的GDP增长率高于全球,通用电气为庞德明制定的目标是:在未来十年内,他领导的中国团队要实现销售收入增长100%,达到100亿美元。

1) GE飞机发动机集团

GE飞机发动机集团是世界领先的民用和军用喷气飞机发动机的设计、生产及提供支援的厂商。迄今为止,GE和CFMI(与法国SNECMA的合资公司)的发动机在中国已累计飞行了500多万飞行小时。2002年11月,GE中标为中国正在研制的新型涡扇支线飞机ARJ21提供CF34-10A发动机,这标志着GE伴随中国航空工业创造历史。其在中国的业务主要包括:

(1) 为各航空公司提供约820多台GE和CFM发动机;

(2) 在中国各航空公司的多个基地派驻有约30名专业服务人员,提供现场技术协助及专业服务;

(3) GE、SNECMA和中国民航总局在四川广汉的民航飞行学院建立了航空发动机维修培训中心,每年培训300~400名符合中国认证标准的发动机机械师;

(4) GE发动机服务公司在厦门设有发动机现场支援部门,为航空公司提供紧急支援服务。

2) GE消费电器产品集团

GE消费电器产品集团是全球领先的家电和照明产品供应商。在中国,其照明部提供全系列光源产品,为国内重大工程项目提供光源产品,如天安门广场、人民大会堂、人民英雄纪念碑、厦门海沧大桥、南京长江二桥、广州艺术博物馆等。家电部主要在中国销售GE和GEProfile品牌的家电产品。近年来,GE家电部增加了在中国的采购量,并且同中国主要家电制造集团建立了长期的合作伙伴关系。通用电气照明有限公司和通士达照明有限公司是消费电器集团的主要生产基地。

3) GE工业系统集团

GE工业系统集团是一家集工业设备、系统和服务于一身的业界领导者,产品应用于配电、保护、电源、设备控制和安防,应用解决方案遍布商务、工业、民用建筑和公用设施。在中国的业务主要包括:输配电元器件、输配电设备、动力控制、马达控制、工程和技术服务、电能管理、美国通用智能科技、数字能源、测量和传感科技、自动化控制。在中国共有9个生产基地,主要分布在上海、北京及珠江三角洲。

4) GE医疗系统集团

GE医疗系统集团1991年进入中国,现在已成为集生产、销售、出口为一体的医疗设备和服务的供应商。在中国主要以医疗诊断、监护设备销售及为医疗机构提供医疗信息管理系统和服务为主。在北京、无锡、南京共拥有四家独资及合资公司,自主生产及销售CT、MR、X光机和全数字化超声波系统等产品。其中,位于北京的GE医疗工业园集合了CT、

MR 和 X 光三条生产线,使中国成为继美国和日本之后的第三大 CT 生产国。

5) GE 塑料集团

GE 塑料集团是全球工程塑料的供应商和销售商,其产品和用户涉及众多行业,包括航天、电器、汽车、建筑、数据储存、光学介质、医疗、电气和电子设备、电信、计算机和外围设备、车辆和装置及包装业。其在中国的生产基地包括通用电气塑料上海有限公司、通用电气塑料中国有限公司(广东南沙)、通用电气普特阳光板有限公司(广东中山)。GE 塑料还在上海成立了“客户创意中心”和“在线服务中心”,为中国和亚洲地区的客户提供最高水准的服务。“在线服务中心”通过互联网为客户提供实时数据和交互式专家技术支持;“客户创意中心”借助 GE 专有的“特殊视觉效果”的工程塑料样库,帮助客户开发具有革新性的独特产品。

6) GE 动力系统集团

GE 动力系统集团是全球领先的发电技术、能源服务和系统管理的供应商。该集团在中国集中在能源工业方面的发展,参与中国电厂建设、西气东输、西电东输、三峡工程等国家重点项目。

7) GE 特种材料集团

GE 特种材料集团下属业务部门包括有机硅、超级磨料、石英和贝迪水处理公司。主要从事工业和民用有机硅系列产品的生产和销售,服务范围包括建筑业、电子电气、个人护理、家庭用品、汽车及保健等领域。主要的生产公司包括 GE 东芝有机硅上海有限公司、通用精细有机硅有限公司、GE 贝迪水处理公司等 5 家。

8) GE 运输系统集团

GE 运输系统集团是全球最大的地面运输设备供应商,其产品和服务遍布 75 个国家。该集团向中国铁道部销售 ND5 机车,向中国五大矿区提供大型矿用卡车电动轮。2002 年 4 月通用电气运输系统集团在北京成立独资的 GE 运输系统(中国)有限公司。GE 运输系统积极参与在中国相关行业的建设,特别是铁路和轨道交通的基础设施建设项目,希望提供高质量的产品、先进的技术及完善的服务赢得中国市场的认同。

9) NBC

NBC(全国广播公司)作为美国第一家广播电视网,已经成长作为一家多元的国际媒体公司。NBC 在美国拥有和运营着 13 家电视台。CNBC 是世界首屈一指的商业/金融新闻有线广播网,其深度、分析性与即时市场报道受到世界各地商界领袖的信赖,在全球拥有 2 亿家庭用户。此外,NBC 还与微软合作运营 MSNBC 新闻频道,在美国拥有 7 千多万家庭用户。作为美国奥林匹克广播网,NBC 拥有 2008 年奥运会在美国的独家转播权。在中国,CNBC 已经开展与国内媒体公司的战略合作伙伴关系。

10) GE 保险集团

GE 保险集团提供一系列全面的保险和投资产品及服务——帮助消费者创造和保护个人财产、提高生活质量;为保险公司、财富 1 000 强企业和医疗保健机构提供再保险产品;为政府及其他公共机构提供各种债券金融担保。GE 保险集团的子公司之一——安裕再保险公司(ERC)在中国的北京和上海分别建立了代表处。该公司与多个领先的中国保险公司建立互惠合作关系,如中国人民保险公司、太平洋保险和平安保险等。

11) GE 的研发与培训

GE (中国) 研发中心自 2000 年开始运营, 于 2003 年 5 月搬迁到上海张江高科技园区。GE (中国) 研发中心是 GE 三个全球研究中心之一, 为 GE 全球的各业务集团提供尖端的研究、开发和采购服务。

GE 中国培训发展中心是 GE 海外最大的培训中心。

12) GE 金融国际服务亚洲集团

GE 金融国际服务亚洲集团坐落于大连, 主要向日本、韩国和中国的各个 GE 企业提供 6 种类型的业务支持服务, 包括: 数据交易处理; 会计服务; 电话服务中心; 员工福利服务; IT 及网络维护服务; 其他专业服务, 如绘图、物流等。

1.1.2 GE 的整合营销

1. 并购和业务整合战略

韦尔奇在任期间, 成功地改造了通用电气的企业 DNA, 使其脱胎换骨, 成为从事所有行业中业绩最佳者, 并保持平均 10% 的增长速度。韦尔奇时代的 GE 有着三大特点——并购、削减成本及改进流程。

1981 年韦尔奇执掌公司帅印后, 大刀阔斧地进行改革。推行“数一数二”战略, 即让公司产品“不做世界第一, 就做世界第二”。这个战略通过两个阶段计划来实现。第一阶段是重组。韦尔奇要求 GE 经营的业务要成为行业中数一数二的佼佼者, 对于做不到的业务, 就关闭或是卖掉。为了达到这个战略目标, 杰克·韦尔奇对 GE 进行了积极的重组, 同时大量裁员, GE 当时就以 100 亿美元卖掉了它的家用电器业务, 因为该业务不能与日本电器制造商抗衡。第二阶段计划是全球范围并购。要拥有行业中的领先业务, 除了自己创造之外, 还通过积极并购来实现, 例如, GE 花了 190 亿美元购买了医疗诊断造影技术。韦尔奇先后通过 600 多次并购行动, 将通用电气产品、服务打入了国际市场, 实现了跨国经营。

伊梅尔特在 2001 年继任 GE 董事长兼首席执行官后, 继续企业的整合战略, 卖掉不赚钱的, 保留有竞争力的, 这也是近几年 GE 进行业务整合的指导思想。对于业务组合, GE 考虑的是这些组合当中在哪些领域能够继续扮演领跑者的角色, 在哪些领域需要或能够改进。2007 年, GE 将其塑料业务以 116 亿美元的高价卖给了沙特阿拉伯基础工业公司。对于 GE 的塑料业务来说, 除非能跟石油的开采和开发进一步结合, 否则很难在这个领域继续保持竞争力。而沙特阿拉伯基础工业公司在石油领域有很强的能力, 卖给这样的买家, 是对 GE 自身、GE 的合作伙伴及客户负责的行为。塑料业务出售以后, GE 进行业务重整, 在水处理及医疗领域加大发展的力度。

2. 并购中文化融合的一个实例: GE 并购 Nuovo Pignone

如何在并购后进行整合, 减少内耗, 是并购成败的关键。通用电气公司重视并购中的文化融合以实现并购目标, GE 并购 Nuovo Pignone 就是文化融合的很好范例。

GE 在 1994 年从意大利国有企业 ENT (Ente Nazionale Idrocarburi) 手中收购了佛罗伦萨的 Nuovo Pignone (NP), 一个以生产高质量压缩机和涡轮著称的制造商、GE 潜在的竞争对手, GE 通过收购 NP 进入石油和天然气行业新的子市场, 所以, 这次并购是 GE 全球扩张战略的一个重要组成部分。到 2004 年, 被 GE 并购 10 年后的 NP 年销售额已达 21 亿美元, 拥有 4 300 多名员工, 成为 GE 最大的海外子公司。

1) 韦尔奇时代的 GE 公司文化

韦尔奇时代 GE 的公司文化受韦尔奇的强势领导风格和他倡导的六西格玛绩效管理系统(6-sigma)的影响很大。当时的 GE 公司文化强调绩效, GE 内部成员的行为往往是以业绩为导向的。

六西格玛管理的出发点是顾客满意对企业经营战略目标实现的关联, 然后通过分析产品质量和顾客满意的关联及工作流程与产品质量的关联, 设计出一套以顾客为导向、提高产品质量、集管理技术和工业工程技术为一体的绩效管理系统。在六西格玛管理实施过程中, 需要企业上下的支持与配合, 这改变了组织的日常行为模式和思维方式, 也驱动了组织文化的变革。六西格玛已经不单是一种管理工具, 同时也是公司文化的一部分。

GE 的公司文化也体现在 GE 推崇的价值观中, 包括“开放的态度”、“面对现实”、“自信”、“行动迅速”、“直率”、“诚实交往”和“正直”等, 这些价值观都进入了 GE 人事系统的评价指标。

2) 并购前 NP 的公司文化

Pignone(比隆)建立于 1842 年, 是佛罗伦萨的一个铸铁厂, 当时它已经是整个佛罗伦萨和托斯卡纳地区的标志。到了 20 世纪初, Pignone 已经成为了机械行业的佼佼者。1954 年, Pignone 被国有企业 ENI 收购, 更名为 Nuovo Pignone(新比隆)。从 1954 年以后, Nuovo Pignone 一直以生产高质量的压缩机和涡轮著称。基于这样的历史背景, NP 的公司特点是: 一个意大利技术导向的国有企业, 拥有优良的工程和技术传统。但是, 正如很多国有企业一样, 它具有浓重的官僚文化, 重视技术但是不善于市场竞争, 也缺乏良好的管理手段。

3) GE-NP 的文化变革

收购 NP 之后, GE 开始对其进行改造, GE 分析师 Busco 把这个改造过程称为一场“文化变革”(cultural revolution)。这场“文化变革”包括两重文化改造: 第一, 从一个意大利特色的公司转变成一个美国特色的公司; 第二, 从一个充斥着官僚风气的国有企业转换成适应市场竞争的充满活力的商业企业。

首先, GE 在 GE-NP 重新改造其会计核算系统, 使其能够及时准确地提供财务信息。收购两年多后的 1996 年, GE-NP 实施了一个全新的以计量为基础的质量管理程序——六西格玛项目管理。这样, 新的会计核算体系和六西格玛项目管理中各类财务的和非财务的指标, 构成了 GE-NP 的绩效评价系统, 驱动着 GE-NP 的组织学习和文化变革。

六西格玛管理使 GE-NP 的战略目标被全公司成员理解: 员工们知道, 其日常工作中的行为对实现公司目标具有影响。GE-NP 本身具有优良的技术、丰富的生产经验, 但是在六西格玛项目开始前, 这些技术和生产经验都储存在各个技术人员的大脑里。六西格玛项目就是要用各种统计分析的工具系统准确地描述工作流程和解决方案对产品质量的影响, 使技术和生产经验不单存在于员工的大脑, 还可以被转移。最终, 技术与生产经验本身被过程化、标准化, 变成可分析、可计量的程序, 这一切又进入企业的绩效评价系统, 每个管理者和技术人员所做的工作和绩效相连, 这样, 就使一系列的工作流程与企业产品的质量关联起来, 与绩效关联起来, 员工的目标与公司的目标结合在一起。

通过六西格玛, GE-NP 的管理者不但要考虑技术层面的问题, 还要考虑财务指标, 而且要考虑如何让员工们理解这些财务指标。

由于全新的绩效评价体系的实施, GE-NP 公司全体成员用同一种价值观思考问题, 完

成企业文化的改造。除了绩效评价系统之外,GE也用了其他手段去改造GE-NP的公司文化,例如,开展大量的培训和讲座让员工明白六西格玛项目管理的意义,为改变绩效评价系统创造良好的氛围。

3. 2008 北京奥运的整合销售

作为多元化的企业集团,近年来通用电气强调整合销售,即用最快的速度实现跨部门合作,以客户为中心组成销售团队,向客户统一提供GE的不同产品。GE这种跨部门的合作方式,被称为Enterprise Selling(公司整合销售),即GE提供解决方案,而不是单卖某个具体的产品,实现“ONE GE”,用“一个面孔”来对待客户。

整合销售对于多元化的公司很必要。以前GE的销售基本是某一项业务针对某一个客户。因此,一个客户可能某一天里要接待好几批GE的销售人员,大家卖的是GE不同的产品。GE的顾客常常感到困惑,沟通上也容易出现混乱。按照顾客的话说就是“不知道谁是哪个部门的,也不知道应该和谁交流”。采用Enterprise Selling后,简化了顾客与GE的沟通,使GE的销售更加有的放矢。

一些重大的项目和一些大的客户,也十分愿意跟通用电气进行全面的合作。通用电气为此组织了特别团队。2008年的北京奥运会就是一个典型的整合销售的范例。

作为国际奥委会12个全球合作伙伴之一,GE公司的奥运特许权包括:奥运会场馆的电力系统和备用电力系统;奥运场馆照明;奥运场馆的水处理技术;奥运场馆安保设备和服务;奥运场地的可移动结构;奥运医护人员使用的核磁共振成像(MRI)和超声波设备,以及旗下的NBC广播公司的电视转播权。

GE向北京奥运会提供的产品也涵盖了发电设备、输配电设备、照明、安防、水处理过滤设备等多个领域。如何让GE产品和服务在2008年北京奥运会中被使用,是通用电气公司近些年的工作重点之一。

2004年,GE开始筹备专门的北京奥运项目团队,从原本独立运作奥运项目的各业务部门抽调精干员工组成100多人的团队,直接对全球一副董事长负责,打破业务部门的条框,把奥运作为大客户,这是对大型项目经营模式的尝试。这支团队由5个业务部门组成,包括体育场馆、交通运输、商业楼宇、能源与水处理及奥组委政府事务。这个团队也成为GE内部唯一一个按照客户和业主要求来运营的机构。北京奥运团队积极参与了北京建设和奥运场馆建设的各种招标项目,工作成就显著。GE公司签约的北京奥运项目数为400个。

1.1.3 绿色营销:GE“绿色创想”计划

2005年5月9日GE正式发表该公司“绿色创想”计划(ecomagination),未来GE将以环保概念为主轴,研发最新科技产品,在协助客户面对新时代环境挑战的同时,共同保护地球生态。

1. “绿色创想”计划及诞生背景

1) 诞生背景

当今世界,环境面临前所未有的重大挑战,已知的石油和天然气储备十分有限,能源价格一路上升,数百万人无法用上清洁的饮用水,环境恶化,等等。有若干因素影响着这些环境问题,其中包括:人口增长,城市化趋势,全球消耗,气候变化和供水。如何应对这些挑战是人类面临的共同难题,通用电气从这个难题中挖掘商机,GE的“绿色创想”计划正是