

销
售
市
场

销售与市场杂志社 组编

营销 拍案

—— 公司篇

MARKETING
BIBLE
CORPORATE
STRATEGY



营销 拍案

—— 公司篇

MARKETING
BIBLE
CORPORATE
STRATEGY

华中科技大学出版社

中国·武汉

图书在版编目(CIP)数据

营销拍案——公司篇/销售与市场杂志社 组编. —武汉:华中科技大学出版社,
2009年2月

ISBN 978-7-5609-5059-4

I. 营… II. 销… III. 公司-市场营销学-案例分析-中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 001565 号

营销拍案——公司篇

销售与市场杂志社 组编

责任编辑:胡 晶
责任校对:李 琴

封面设计:潘 群
责任监印:周治超

出版发行:华中科技大学出版社(中国·武汉)

武昌喻家山 邮编:430074 电话:(027)87557437

录 排:华中科技大学惠友文印中心
印 刷:湖北新华印务有限公司

开本:787mm×960mm 1/16

印张:18.5 插页:2

字数:195 000

版次:2009年2月第1版

印次:2009年2月第1次印刷

定价:42.80元

ISBN 978-7-5609-5059-4/F·440

(本书若有印装质量问题,请向出版社发行部调换)

序

借鉴，是一种智慧

我们都熟知美国西南航空公司的发展历程。这个以 56 万美元起家的航空公司，自 1968 年成立之日起就确立了低价格的营销策略，并在实际运营中将其发挥到了极致。依靠成本领先策略，西南航空公司逐步确立了在短途航班领域的优势地位。西南航空公司进入加利福尼亚州后，几家大型航空公司不约而同地退出了洛杉矶至旧金山航线，因为它们无法与西南航空公司 59 美元的单程票价格展开竞争。在西南航空公司到来之前，这条航线的票价高达 186 美元。1991 年，当发现已经找不到竞争对手时，西南航空公司的 CEO 克莱尔说：“我们已经不再与航空公司竞争，而要与行驶在公路上的福特车、克莱斯勒车、丰田车、尼桑车展开价格战，我们要把高速公路上的客流搬到天上去。”

这个案例曾教育和影响了一批又一批的商学院 MBA 和企业的管理者们，为什么 20 世纪 70 年代的案例能够有如此长的生命力、不因时间的流逝而淡化？根本的原因在于它带给我们的启迪是不受时间限制的，它所阐述的是一个公司对营销本质朴素而又深刻的理解，以及如何把简单有效的市场策略同公司定位有机结合起来。律师出身的克莱尔对营销本质的深度理解成就了西南航空公司的辉煌，低价、短途、便捷的市场定位是西南航空公司取

胜的前提，围绕这一定位展开的营销策略则是取胜的关键。

管理大师德鲁克有句耳熟能详的名言：“企业有且只有两项职能，营销和创新。”作为企业的经营人员，他们所面临的一个不曾改变的命题就是如何使企业的营销策略更具有有效性和时效性。西南航空公司的例子正是以简单有效的营销策略制胜的典范。

他山之石，可以攻玉。我们习惯于在自身的迷宫中寻找突破的方向，却往往被过多的现实束缚我们的手脚；我们习惯于憧憬美好的未来，却往往被过去的成功路径影响我们的现实选择。认识自身通常从认识他人开始，而对历史的回望可以使我们更清晰地认识现实。通过案例，我们看到本企业的影子，通过案例，我们可以摆脱“只在此山中，云深不知处”的迷茫。

这也正是我们出版《营销拍案》一书的初衷。从近两年出版的《销售与市场》杂志中，我们遴选了一批有代表性的案例，既有以病毒营销迅速在网上实现传播的“更懂中文”的百度，也有曾经依靠卓越的价值链管理成为世界第一 PC 厂商而目前面临困境的戴尔；既有依靠价格策略颠覆了行业规则的格兰仕，也有麦当劳、肯德基跨国公司的中国比拼。不管是成功，还是失败，它们曾经的经历、它们的营销策略、它们的决策模式、它们的成长路径都会给我们带来借鉴和启示。

借鉴，也是一种智慧，愿我们的企业能善用这种智慧。

销售与市场杂志社社长、总编

李锐生

目 录

第一章 巨头来袭 /1

戴尔：中国十年 /3

丰田：王者归来 /19

Zara：平民的时尚 /34

黑莓：3G“探路者” /43

SEB：中国战略 /55

第二章 本土崛起 /63

分众传媒：中国的“蜘蛛侠” /65

百度：纳斯达克的“刀客” /79

如家：快捷是快捷者的“通行证” /92

格兰仕：中国企业做大做强之路 /105

奇瑞：“黑马”突围记 /119

第三章 兵溃“滑铁卢” /133

掉渣儿烧饼：“中国式比萨”的流星命途 /135

云南白药牙膏：“边缘”之痛 /144

大宝：再见！ /154

NEC：“刀锋”上的未来 /164

贝塔斯曼：满身光环的失败者 /171

第四章 战略抉择 /181

TCL 王牌液晶电视：“新智猪博弈” /183

万网：取舍之道 /194

春秋航空：航空梦能否成真 /201

裕人机械：从相对优势到绝对领先 /211

恒基伟业：游弋在“蓝海”与“红海”之间 /223

第五章 企业对决 /233

英特尔“死磕”AMD /235

“食神”争霸：苏泊尔 VS 爱仕达 /251

华谊兄弟 VS 橙天娱乐：新娱乐时代的博弈 /260

“去屑教父”争锋记 /270

双汇 VS 雨润：品牌战略的选择 /280

第一章

巨头来袭

他们在做什么？他们为什么这么做？

——他人的位置，你的坐标。

提起 Apple, 你会想到技术的狂热者; 想到佳能, 你会联想到摄影家的“大炮”; 看到 7-11, 你知道 24 小时不打烊; 那么, 提到戴尔, 你会脱口而出“直销”二字。

也许真应了“成也萧何, 败也萧何”的古语, 曾经被华尔街顶礼膜拜的直销模式如今遭到了越来越多的质疑甚至否定。而事实上, 任何一种模式的边际效应^①都是递减的, 也许直销本身没有错, 反躬自省可能是戴尔此刻最应该做的事情。

① 边际效应, 有时也称为边际贡献, 是指消费者在逐次增加一个单位消费品的时候, 带来的单位效用是逐渐递减的(虽然带来的总效用仍然是增加的)。

戴尔：中国十年

2006 年, 戴尔赖以成功发家并得以进入全球市场的直销模式受到了 IT 界和华尔街金融界的质疑。戴尔在 2006 年整体表现乏善可陈, 不但在第三季度业绩被最强大的竞争对手惠普以 16.3% 比 16.1% 的全球市场份额超越, 丢掉了个人计算机市场第一的“宝座”, 而且销售增长率落后于市场平均水平, 尤其是在新兴国家市场的失利导致其整体份额的下降。同时, 多个重要市场的高层管理者的决然离职也使得戴尔手忙脚乱, 先后有原副总裁威廉·J·阿梅里奥、原中国区总裁符标榜、原中国区总裁麦大伟、原日本家用及商用销售业务总监 Sotaro Amano 等先后加入了竞争对手的阵营, 尤其是在亚太区, 从营销到客服的高管层向联想整体迁移。

这一切表明戴尔直销模式的边际效益已经开始下降，连原本曾对戴尔直销模式顶礼膜拜的华尔街金融分析师们也不得不叹息，戴尔的直销在客户服务和低成本方面的优势已经荡然无存。更有行业分析师认为，戴尔在 2007 年仍将面临低速增长的困境，而其收益率下降是必然的结果。

虽然任何一种销售模式都会存在极限和边际，可是为何戴尔直销模式从 1998 年正式落户中国到现在，短短 10 年时间就触到了“瓶颈”？

初露锋芒

1984 年，年仅 19 岁的迈克·戴尔创立了戴尔电脑公司。时至 2004 年，他已经在戴尔公司担任了 20 年的首席执行官，也是电脑行业内任期最长的首席执行官。迈克·戴尔奉行一种简单的商业模式，这种商业模式以关注交易效率为核心，具体元素包括：按照客户订单生产、与供应商结成伙伴关系、准时的部件存货管理、直接销售、及时的客户服务和技术支持、发展电子商务技术。

2000 年，戴尔电脑被认为是全球计算机行业在采购、制造和分销方面最有效率的公司，业务进入了 170 多个国家。

其实，戴尔电脑早在 1995 年就进入中国市场，但此时尚未在中国设立生产基地，主要依靠渠道模式。由于戴尔公司的核心竞争力是直销模式，采取渠道模式是在条件成熟之前不得已而为之的办法。1998 年中国已成为全球个人电脑第五大市场，仅居美国、日本、德国和英国之后。1998 年底，戴尔在厦门设立了中国客户服务中心，并正式宣布开始实行直销模式。位于厦门机场附近的

戴尔（中国）集销售、制造业务和客户服务呼叫中心为一体，提供全方位的产品服务和技术支持。

戴尔将中国市场分为东南西北和香港 5 个大区，以大区为利润中心，各销售人员在大区平台上分行业锁定目标客户。销售人员又分为外部销售员和内部销售员：外部销售员负责开发和维持大客户，内部销售员负责向客户提供咨询服务，以此来为外部销售员提供客户机会，并配合外部销售员处理客户订单在公司内部流程的运作。即使是通过代理商进行的销售，戴尔也要随时了解客户的需求状况。当代理商电话询价时，戴尔的内部销售员往往要问明电脑的最终购买者。当明确知道购买客户时，电话将转给内部销售员，当买卖双方商讨价格的同时，内部销售员又会通知外部销售员去了解该客户详细的需求状况，以提供更好的产品和服务方式。

一般来说，对于大客户，有 1 个内部销售员支持 1 个外部销售员。对于中型客户，内部销售员与外部销售员的比例约为 3 : 1。但是这个比例各地不一样，取决于各地销售经理对当地市场成熟度的认识和判断。通常情况下，戴尔公司会给每个销售组合（一般是外部销售员加内部销售员共 2 个人）按行业分 100 个客户，外部销售员重点开发前 20 个大客户，内部销售员覆盖其他 80 个客户，一旦发现有新的机会，外部销售员立即登门拜访，同时内部销售员还要帮助外部销售员共同维持前 20 个客户的关系，处理订单的内部流程。

戴尔在中国 258 个城市开通了 720 条免费热线，客户可以随时直接联系到戴尔的销售代表。客户可按其配置和软件要求订购

个人电脑、笔记本电脑或服务器产品。戴尔公司的产品类别包括面向家庭或小型企业的 Dimension 个人电脑、Inspiron 笔记本电脑、OptiPlex 企业级台式机、Latitude 企业级笔记本电脑、PowerEdge 服务器、PowerVault 和 Dell IEMC 存储解决方案、Precision 工作站、PowerConnect 交换机、Axim 掌上电脑以及戴尔品牌投影仪，这些产品都可以通过戴尔的网站购买。戴尔往往通过发布基本配置产品的低价格，来快速吸引客户注意力，然后在引导客户定制产品的销售过程中，不断向客户推荐提升配置和附加配置的产品，使整体价格随之上升。对于小批量采购的客户而言，戴尔产品的价格往往大大高于最初感知的广告价格。

经过 3 年的努力，戴尔（中国）的营业额从 1998 年的每季度 600 万美元上升到 2001 年的 1.5 亿美元，市场份额上升到第 6 位。同时国内越来越多的商用客户，如太平洋保险、宝钢、华为等，开始接受戴尔的高端产品，如服务器等，所有的竞争对手也由开始的质疑态度转向考虑如何应对戴尔的攻击。

然而，任何一个企业在发展中总会遭遇“瓶颈”，戴尔也不例外。戴尔直接模式在中国运营的早期阶段，首先是因为销售人员对高端产品了解程度不深，以致向客户推荐不力，造成高端客户还是认可 IBM 或惠普；其次，由于戴尔（中国）的外部 and 内部销售人员配合不科学，对于 50 万元以下的高利润率订单没有完全覆盖到；再次，戴尔（中国）没有一套完整的内部管理系统，销售人员人均季度产值为 380 万元，低于戴尔全球甚至亚太区的平均水平；最后，戴尔（中国）没有充分发挥直销优势，许多项目还是要依赖代理商的客户关系。总之，公司的管理系统和员工自身

素质没能和戴尔业务保持同步发展，其结果是营业额在 2001 年开始增长缓慢，利润也有所下降。

烦恼的成长

戴尔总部对戴尔（中国）的要求是其销售年增长率要达到行业平均增长率的 3 倍。据不完全统计，中国 IT 业年均增长率为 18%，所以戴尔（中国）的增长率至少要达到 55% 才能达到戴尔总部的要求。在戴尔（中国）采用直销模式的早期是达到了总部的要求，这是因为除了商业模式的优势以外，也因为原来的市场份额低。如果后期要继续保持这样高增长速度，就必须不断提高企业的运营效率和市场渗透力。

1. 数字化管理的“双刃剑”

戴尔衡量业绩的成功有三个指标：成本下降、营业额增长和利润增长。在戴尔，从首席执行官到销售员都对数字显示出极大的热情，他们将年度和季度的目标细化到月、周、甚至日。戴尔（中国）的前任首席执行官符标榜说：“我向我老板汇报不用准备任何报告，他每天都可以通过数据看到我的某个产品或某个市场做得好不好。他也知道他定下的事情我做到什么程度，会在什么时间做完。”用数字说话而不是用报告来汇报，这可能是戴尔与众不同之处。用报告来汇报的时候，好的地方你可以多写，差的地方可以少写或者不写，你的老板只是在听取汇报，你说什么，他就听什么。但这种做法在戴尔是行不通的。“他知道的和我一样多，我要做的准备就是跟他讲为什么做得不好，为什么做得好。”符标

榜如是说。

戴尔的数字化管理使每一个员工对数字都有很强的敏感度，于是在工作中，人们只对能够立竿见影的东西感兴趣，任何思考、质疑和创新都会被嗤之以鼻。这让人联想到戴尔虽然是依靠创新成功，但在直销模式发展成熟之后就成为 IT 界最缺乏创新的企业之一。尽管新产品的推出速度一直被戴尔引以为傲，但是它的产品一直沿用着一成不变的外观，千篇一律采取了美国风格的设计模式。无论从外观设计还是构造性能，戴尔电脑都稳重有余而新鲜不足。

但是，现在 IT 产品的设计标准已经远远超出了功能性的范畴，时尚化、个性化、生动化、娱乐化的设计元素不断被引入 IT 产品的外观设计、造型设计之中，一些 IT 企业还纷纷采取和娱乐界合作的方式将世界广泛流行的动物形象和品牌形象应用在自己的产品之中，戴尔显然没有跟上这一消费趋势。联想集团高级副总裁刘军对此有过犀利的剖析：“戴尔的弱点是缺乏创新，在强调创新设计的新时期，必将会遇到发展障碍。”而缺乏创新是戴尔产品一直以来对个人用户和中小企业用户缺乏吸引力的最重要的原因之一。

事实上，戴尔对此也并非完全视而不见。2005 年 10 月 19 日戴尔决定，在中国销售的多数电脑中将被捆绑上网络游戏，并奉送大量的免费游戏时间，以此来吸引中国超过 2000 万的网络游戏玩家。这种大规模的合作类型在全球还没有先例，也表明戴尔在中国市场开始尝试具有一定灵活性的本土化营销策略的决心。但可惜的是，这种机会主义式的尝试并没有转化成往后长期坚持的

市场策略。

与此同时，对立竿见影客户的执著、过度聚焦短期目标使得戴尔的员工对组织的共同方向不感兴趣。每个人专注自己的事情，部门间的合作与交流显得格外困难，遇到困难人们也不知道应该找谁合作。比如，当客户打电话到销售代表处抱怨预订的机器迟迟未到，电话的另一头则把责任推给物流部同事；当利益发生冲突时，内部抢订单也成为家常便饭。

2. “高压”式销售

戴尔对销售员的顾客管理有非常明确的要求：连续两个季度没能激活的客户将会从现有的销售组合中拆分出来。每对销售组合在不断拆分出客户的同时，必须要实现每季度比前一季度增长15%的销售额。由于公司没能给员工长期的工作计划安排，而过分强调本季度、本月甚至本周的营业额和利润要求，使得员工不愿意花更多的精力开发潜在客户，而宁肯向公司要许多资源去打价格战，寄希望于牺牲公司利润以速战速决来获得一个并不健康的营业额，并且不时发生客户经理“一锤子买卖”的短视行为，让戴尔这个“国际品牌”的成色日趋褪色。联想的一位销售人员说：“以前客户可以接受戴尔的产品价格比我们高几个点，但现在价格差距已经完全不存在了。”

在戴尔，销售压力不仅施加在每一个销售员身上，而且也传递到戴尔（中国）的最高管理层。戴尔（中国）区总裁在业内被戏称为 two-quarter-man（意为两个季度的总裁），如果两个季度没有完成销售任务，戴尔总部就考虑他是否合格，并有意放弃他。

高压式的销售目标常常导致戴尔（中国）的总裁在制定战略时容易产生短视行为，这也是戴尔（中国）管理层频繁更换的主要原因之一。

直销模式的质疑

虽然戴尔相信直销在电脑行业有两个好处：一可以绕过批发商和零售商减少中间环节的价差；二是根据订单定制可以减少由于大量储存零部件和制成品带来的成本和风险。但是，围绕直销的销售模式也绝非完美。

1. 戴尔中间商的“爱恨”情怀

戴尔的数字化管理，使得许多销售员不愿意花时间在客户身上而去寻找不必要的系统集成商，他们希望靠公司的利润换取订单。在戴尔 2005 年第一季度销售数据报告中显示，代理商的销售额贡献比例上升到惊人的高度，这严重违背了戴尔公司的直销模式，戴尔在很长时期都不公开承认经销商和系统集成商的采购行为，更谈不上技术支持和销售支持。由于戴尔各个部门没有统一的定价策略，故而导致不同部门可以对同一渠道提供不同价格，这种情况大大影响了销售人员对代理商控制的动力与能力。同时，由于把销售量作为主要的业绩评估，销售人员往往会因为销售量的压力而放弃在合作中为公司争取利润，这使得集成商有机可乘，在不同的部门间玩价格游戏。

事实上，对戴尔而言，系统集成商依然有其存在的价值，与其一味打压，还不如制定合理的游戏规则。尤其是在中国，经销