



全国高等院校市场营销系列

规划教材

营销案例分析

林 光 尹启华◎主编



科学出版社
www.sciencepress.com

·全国高等院校市场营销系列规划教材

营销案例分析

林 光 尹启华 主编

科学出版社

北 京

内 容 简 介

本书搜集了企业市场营销实践中的 26 个案例, 这些案例发生在不同的经济背景下和不同的行业中。案例提出了一些值得关注和思考的问题, 促使阅读者对企业营销活动的理论知识与操作技巧更加深入地认识与理解。本书涉及的案例反映的范围广、时效新、代表性强、可读性好, 能够从不同的角度给读者以启示, 每个案例的介绍与分析较为全面、细致, 较好地适应了课堂教学和课下自学的需要。

本书既是高等院校市场营销专业的教材, 还可供相关专业的科技人员、主管市场营销工作的政府官员、公司的市场营销从业人员、企业管理人员参考。

图书在版编目 (CIP) 数据

营销案例分析/林光、尹启华主编。—北京: 科学出版社, 2007

(全国高等院校市场营销系列规划教材)

ISBN 978-7-03-018562-4

I. 营… II. ①林…②尹… III. 市场营销学-案例-分析 高等学校-教材
IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 020328 号

责任编辑: 李 娜 郭晓刚/责任校对: 刘彦妮

责任印制: 吕春珉/封面设计: 飞天创意

科学出版社出版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码: 100717

<http://www.sciencep.com>

深圳印刷有限责任公司印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

2007 年 1 月第 1 版 开本: B5 (720×1000)

2007 年 1 月第一次印刷 印张: 16

印数: 1—3 000 字数: 309 000

定价: 21.00 元

(如有印装质量问题, 我社负责调换(路通))

销售部电话 010-62136131 编辑部电话 010-62138978-8005 (HF02)

全国高等院校市场营销系列规划教材

编委会

主任 龚 振

华南理工大学教授，中国高等院校市场学研究会副会长

副主任 卜妙金

仲恺农业技术学院教授、原院长，中国高等院校市场学研究会副会长

委员（以姓氏笔画为序）

于洪彦 吉林大学教授

刘志超 华南理工大学教授

江 林 中国人民大学教授

江若尘 安徽财经大学教授

张 永 北京工商大学教授

李 业 华南理工大学教授

李怀斌 东北财经大学教授

杨岳全 北京大学光华管理学院教授

陈信康 上海财经大学教授

林 光 中央财经大学教师

范秀成 南开大学教授

蒋青云 复旦大学教授

雷 鸣 华南理工大学教授

序

市场营销学在 20 世纪初产生于美国，50 年代形成较为成熟的体系。西方企业在市场竞争激烈、产品销售额下降、销售增长缓慢、销售成本增加、消费者购买行为改变等诸多因素的刺激下，逐渐认识到市场营销的重要性，并以极大的热情学习和应用市场营销学的思想和方法，先行一步运用市场营销方法和理论的企业都已取得了巨大的成功。近二十多年来，市场营销思想已经渗透到各国的非营利部门，如学校、医院、博物馆、乐团和各级政府部门等。

我国学习和应用市场营销学走过了一段曲折的道路。20 世纪 30 年代，中国留学生曾经在国外学习“市场营销学”课程，市场营销学也被介绍到中国，国内的少数经济管理专业的高等院校曾开设这门课程，翻译或编写过教材。但由于当时的生产力水平十分低下，市场营销学的研究和应用不可能得到发展。中华人民共和国成立之初，经济处于恢复时期，市场营销学的研究及应用虽也提到日程上来，但各类高等院校并未开设这门课程，市场营销理论和方法在我国未能得到传播和应用。

20 世纪 70 年代末期，党的十一届三中全会做出了把全党工作的重点转移到经济建设上来和实行改革开放的重大战略决策，实现了伟大的历史性转折。经济学界解放思想，日益重视流通和市场问题，为我国重新引进、研究、传播和应用市场营销学创造了有利的环境。

1992 年春，邓小平同志南巡讲话以后，我国市场营销学更加得到了重视，获得了迅猛发展。社会主义市场经济理论的提出，使企业家们学习和应用市场营销学的热情空前高涨，社会对市场营销人才的需求也急剧上升。1994 年，国家统计局组织了全国人才需求预测，市场营销专业人才的需求量独占鳌头，当年高校市场营销专业毕业生的可供量和社会需求量之比不足 1/10。此后，全国各综合大学和财经院校纷纷开设市场营销专业，但仍然供不应求。1999 年，市场营销学被原国家教育委员会（现为中华人民共和国教育部）列为工商管理类专业的核心课程，极大地提高了市场营销学原理的普及和应用的程度。

随着中国加入世界贸易组织，企业面临的来自国内与国外的竞争也日趋白热化，市场营销作为企业竞争制胜的武器就更加受到重视。随着我国中西部大开发进程加快，中西部地区在思想观念、竞争意识、市场体系培育、改革开放力度和人员素质等方面逐步接近或达到东南沿海和发达地区的水平，市场营销的学习和应用也将迅速赶上，使全国各地的市场营销应用达到较为普及和均衡的程度。

市场营销热潮引发了对市场营销论著的迫切需求。科学出版社组织编写的“全国高等院校市场营销系列规划教材”正是为适应这种新形势而编著的新作。在科学出版社的倡导和大力支持下，我国知名高校从事市场营销教学研究与实践应用的十几位专家、教授聚集一堂，经过深入、细致的探讨，就市场营销专业本科系列教材的科目构成、教材建设的任务和原则、每本教材的编写大纲达成了共识，组织了“全国高等院校市场营销系列规划教材”。与以往的同类教材相比，本系列

教材具有以下特点。

1. 注重基础，体系完整。在市场营销专业本科教材的建设过程中，曾经出现的一种偏颇是过分地追求教学内容的的前沿性和理论创新，而忽视了基础理论的阐述和学习，以至于学生仅仅是了解市场营销专业相关科目的新概念、新名词，而对本科目的基础理论、基本内容和完整体系缺乏了解。本系列教材的编写遵照教育部关于高等院校教学与教材建设的**精神**，保证市场营销专业各科目基本理论和内容体系的完整阐述，符合市场营销专业、管理类专业和参加辅修学习的本科学生这一特定对象的学习要求。

2. 观点新颖，研究前沿。高等院校市场营销学本科专业教材必须反映本学科的基础内容，以适合于初学者学习，但是也应当适反映国内外市场营销专业相关科目研究的新动态和新发展，以使学习者能够从较高的层面上把握和应用市场营销专业知识，与世界先进水平保持同步。本系列教材在保持每一科目基本内容完整、丰富的同时，给予足够的篇幅论述国内外市场营销学和相关科目**研究与应用**的新领域和新动态，实现“基础”与“前沿”的良好结合。

3. 联系实际，突出应用。国内外对市场营销学有两种截然不同的看法：有人认为它是一门科学，研究和反映企业市场营销的客观规律，运用了科学的理论与方法；有人认为它只是一种艺术、一种技巧，因为它没有严格的定律和公理，难以提出放之四海而皆准的客观规律，在应用过程中个人的主观因素如经验、能力、技巧等起着主导作用。在这两种看法中，后者得到了更多人的支持和认同。其虽有偏颇，但是也说明了市场营销学是一门应用型学科，市场营销专业是一个应用型的**专业**。为此，市场营销本科专业系列教材的编写应当突出其应用性，以与专业的性质相一致。本系列教材的编写力求突出专业的应用性特点，作者在编写过程中密切结合自己多年运用市场营销学和相关科目理论为企业营销实践服务的经验，在内容选择方面重视实用性，在不影响体系完整性和不妨碍理解的前提下尽量减少纯理论的叙述，并采用大量实战性强的案例加以论证说明，使高等院校市场营销本科专业和经济管理类专业的学生以及企业界的学习者能够更好地学以致用，收到实效。

4. 风格清新，形式多样。本系列教材在贯彻知识、能力、技术三位一体教育原则的基础上，力求在编写风格和表达形式方面有所突破，运用了大量的图表、案例、专栏等形式，以降低学习难度，增强学习兴趣，强化学生的素质，提高学生的操作能力。

本系列教材在编写过程中得到了许多国内外知名市场营销专家学者的帮助和指导，参考了国内外同行市场营销学研究的新成果，在此谨向他们表示衷心的感谢！

由于编者水平有限，加之时间仓促，本系列教材难免存在不足，恳请广大同行、专家与读者批评指正。

龚 振

2006年12月于华南理工大学

前 言

市场营销学是一门实践性很强的学科，单纯依靠灌输书本知识是无法培养学生解决实际问题的能力的，而采用案例教学则可以有效地解决这一问题。

市场营销案例是指描述某一特定的营销活动的内容、情景与过程的一种客观性的材料。市场营销案例分析的目的为：从营销实践中归纳和提炼营销理论；运用所学过的营销理论，或是从理论的高度审视案例中正确运用营销理论的成功所在，或是从中总结未正确应用营销理论的失败之处，或是分析在改变案例客观环境的假设条件下可能出现的另外结果，或是设想自己作为营销人员身处案例的情景之中，由此使理论回到实践，使理论指导实践。市场营销案例一般并无标准答案，市场营销案例分析的目的也不是为了寻求标准答案，而是在于能够启发阅读者的思考与判断，供营销人员参考和借鉴。

本书采集的各种案例，有些是作者首次出版的原创案例，有些是作者通过各种渠道采集到的企业的真实例证，还有一些是作者近几年中一直跟踪企业积累的资料。

本书在介绍和分析案例时，有些案例考虑到企业的意愿，删除了具体的企业名称，若干案例还对情景发生的时间进行了调整，其目的是为了

避免读者自觉不自觉地“对号入座”。本书收录的案例中，其内容涉及的知识点一般分成专题案例和综合案例两种，专题案例通常主要反映一个具体问题，综合案例则至少要涉及两个以上的重点内容。

本书适合于高等院校经济管理及相关专业的学生和教师阅读，同时也考虑到企业在职人员的自学需要，在编排上尽可能详细地列出相关知识点，避免了再查找参考书的麻烦，节省了时间。在写作上力求通俗易懂、简单明确、生动有趣。

本书收录的 26 个案例均采用逐一署名的方法，采集编写案例的作者直接在案例后署名，并全权负责该案例的所有事宜，承担由该案例带来的各种收益和责任。

写作、编辑一个好案例难，出一本好的案例集更难。奉献在读者面前的这本书，是全体编写人员共同努力的结果，它即将进入市场去接受检验。

向所有启发本书创作、被本书直接引用、摘录的文献资料的作者致敬！

向所有为本书的创作、出版、销售做出努力和服务的人们致谢！

恳请各界人士对本书的不妥之处提出批评指正。

林 光

2006 年 10 月于北京烛园

目 录

企业营销中的营销哲学	1
商学院学生的营销意识	13
中国自行车企业市场营销环境分析	23
花样翻新的市场调查	37
北京沙龙单车园的自行车市场调查问卷	41
灵的公司基于需求周期系统管理的定性预测	64
我国生物食品企业的市场细分	75
动感地带赢得新一代	83
房地产行业营销组合周期系统的管理	90
“生物食品”的营销诠释	109
斯沃琪的胜利	117
50年——“海鸥”风雨兼程	120
选名酒？选名牌？	128
麦当劳让品牌更年轻	134
汽车产品周期系统的管理	140
惠普的差异化之路	155
绿色包装是商品包装周期系统管理的高级阶段	162
飞利浦在中国的渠道模式	176
零售店店址巡礼	182
家电连锁路在何方	200
iSeries 最节约投资采购周期推算法——分阶段采购模式	206
Free，在网上···	214
格兰仕刮起联合互赠促销风暴	224
统一润滑油突围高端市场	228
厦华如何获美最低终裁	233
亿利甘草良咽进入“成熟市场”	238
参考文献	245

企业营销中的营销哲学

【案例使用说明】

营销哲学也称作市场营销观念、企业营销观念和商业哲学等。

1957年，美国通用电气公司的约翰·B·麦基特里克（John B. Mckitterick）首先提出市场营销观念（marketing concept），把它作为企业市场营销的指导思想，强调它是企业利益、消费者利益和社会利益三者的动态平衡。本案例通过4家企业的营销活动说明企业营销观念的变迁历程。

企业营销哲学主要包括生产观念、产品观念、推销观念、市场营销观念、社会营销观念、大市场营销观念和竞争观念等。前3种一般称为传统营销观念，后4种通常称为现代营销观念。

传统营销观念是以生产经营者为中心，生产者主要专注于自己企业产品的生产数量、销售业绩、降低成本、自身效益和获得利润等方面，很少注重或者不注重产品与市场、消费者的因果关系和产品的质量，其营销哲学的实质上是“我们能生产什么，就生产什么”，这是以卖方市场为主导时期的营销理念。中国彩电市场的发展，就是体现这一营销哲学的典型案例。

市场营销观念随着卖方市场向买方市场的转变，也从传统的以生产经营者为中心转向以消费者为中心。与传统营销观念的不同在于，市场营销观念已经开始把满足消费者需求作为一切市场营销活动的中心，让消费者的广泛购买和重复购买成为企业盈利和取得市场占有率的主要手段。此时的企业营销哲学便成为“消费者需要什么，我们就生产什么，销售什么”。上海宝钢就是运用“要用户满足”战略而取得了我国钢铁行业的骄人成绩。

在20世纪70年代后期，出现于美国的社会营销观念则强调了两个重要原则：一是有利原则，即生产者或企业市场营销活动必须以对消费者有利为前提；二是无害原则，即生产者或企业市场营销活动不能对顾客以外的社会其他群体或公众利益造成损害。可见，社会营销观念是兼顾消费者短期与长期利益、消费者个体与社会利益的新型营销观念。在这方面做得比较突出并获得认可的企业，要属美国的安利公司，它是一个在企业自身发展与消费者利益以及社会责任之间取得和谐与平衡的较为成功的企业典范。

扩展营销观念。随着社会营销观念的发展和深入人心，企业如何满足消费者需要已经成为企业自身发展的自觉行为。市场竞争的白热化，迫使企业不断地寻求新的营销模式，提高企业自身的市场竞争力。进入20世纪90年代，企业的营销哲学开始转向于个性化营销，诸如“体验营销”、“个性营销”、“定制营销”、“关

系营销”和“情感营销”等。扩展营销观念本质上是以竞争为中心，体现为优势营销观念，主要是企业挖掘自身优势和突出特性，以满足现代消费者日益突出的个性化消费的趋势，以在激烈的市场竞争中取得胜利。

【案例资料】

（一）中国彩电市场价格大战^[1]

中国彩电行业中的价格战一直是我国营销行业中的热点问题。从1996年由四川长虹彩电降价开始，中国彩电行业的价格大战就几乎没有停止过，从1996年到2001年间彩电企业经历了10次大规模的价格竞争。

我国彩电行业发展于20世纪70年代中期，在90年代中期取得了高速发展。但是，国内彩电市场让诸如索尼、松下、东芝等外国品牌占有了相当大的市场份额。另外，荷兰飞利浦，韩国三星、LG、GOLDSTAR等跨国企业也在步步逼近，在中国各大城市建立销售网点，展开广告营销攻势，以分得中国彩电市场的一杯羹。外国企业凭借自身技术优势，开拓新产品新功能，拉开与国内企业品牌的差距，同时利用自身品牌、技术、资金和营销经验等优势，以及中国消费者的崇洋心理，在国内各大城市掀起了彩电大促销热潮。据1994年下半年广州市各个商场统计，74厘米（29英寸）彩电销售量，前五名全部为进口彩电。随着我国关税不断下调，国内彩电厂家面临的竞争压力也越来越大。我国国内彩电行业的生产情况是：全国100多家彩电生产企业，年生产能力超过2000万台，1995年全国彩电产量已经达到1950万台。通过正常渠道进口的彩电是60万台，再加上约100万台的走私彩电，全国彩电的供应量超过2100万台。而1995年全国大中型贸易企业彩电销售量总数为1030万台，加上零散贸易，估计全国的彩电总销售量不超过1500万台，出口为400万台，当年的产销差距为200万台。根据当时的彩电销售量的走势分析，1997~1998年我国彩电销售量估计在1600万台左右，形成了产大于销、供需失调的局面。1996年初，我国宣布从该年4月1日起彩电进口关税从60%~65%降到50%，成为彩电价格大战的直接“导火索”。1996年3月，四川长虹打起“以产业报国，以民族昌盛为己任”的口号，在全国范围内将所有规格的彩电在一夜之间降价8%到18%，即每台降价100到185元，正式拉开了我国彩电降价大战的序幕。由于降价的强大冲击力，国内其他的彩电品牌企业如熊猫、TCL和康佳等公司也采取了降价措施，卷入彩电降价大战。以54厘米（21英寸）彩电平均零售价格为例，1995年价格为每台2993元，1996年则降到了每台2767元，降幅为226元。此次我国彩电降价大战对国内彩电行业的发展有着几

[1] 李业. 现代市场营销. 合肥: 华南理工大学出版社, 2003

个方面的重要意义：首先是带动了彩电产业实现了从中小屏幕向大屏幕彩电的升级，如64厘米（25英寸）以上大屏幕彩电的销售量，在价格战后，占总销售量的比重超过了50%；其次是压缩了国外彩电品牌在国内市场的份额，而国内品牌市场占有率从降价前的40%提升到了降价后的80%以上；第三是通过降价竞争，优胜劣汰，使强者更强，而弱者被淘汰出局，改变了我国国内彩电行业的竞争格局。如在经过价格大战后，国内的52个彩电品牌有8个品牌被淘汰，而康佳通过价格战将毛利率从1995年的17.53%提高到21.77%，而长虹彩电的市场占有率也攀升到了27%。因此，1996年国内彩电价格大战被称为是我国彩电行业发展里程碑式的事件，改变了一直以来我国彩电市场国外品牌占主争的局面；第四，此次价格大战的最大受益者应该是国内的消费者，据统计，厂家让利给消费者达16个亿，致使1997年我国彩电销售量猛增，出现了暂时供小于求的局面。

自1996年彩电价格战后，国内各彩电厂家大规模扩大产量，2001年年生产能力接近4000万台，但销售量却始终在2000万台左右徘徊。如此悬殊的生产能力与销量之间的反差，说明此时我国彩电市场处于过渡饱和、供大于求的状态。但是业内人士指出，彩电业并非真正市场饱和，只是市场深度挖掘不够。彩电业所显示的生产能力过剩，实质上是指产品本身同质化的过剩。彩电业一直强调的供大于求只是建立在产品严重同质化、有效供给不足基础上的低层次的供大于求，更多顾客新的、潜在的需求并未得到开拓和满足。同时，业内人士也指出，彩电降价不能被简单地理解为生产企业的一种营销手段，彩电的频繁降价本质上是我国彩电行业重复建设和产品低档次竞争的必然结果。实际上，由于不断价格竞争，也迫使擅长价格战的四川长虹也开始求助于别的办法来摆脱企业的降价困境。1998年11月16日，四川长虹悄悄囤积国内70%的彩管，并和大的彩管供应商达成了截至1999年1月底彩管买断协议的事情被披露，一时间引起素来供过于求的彩管出现缺货，彩管价格上涨的风声四起。长虹此举原意在于通过囤积彩管，来提高其他企业的生产成本，以便结束无休止的降价竞争，当时信息产业部公开表示此事纯属企业行为，不加干涉。但是在国内其他厂商的要求下，1998年年底，国家信息产业部邀请了国内8家彩管厂和7家重点生产企业在北京举行会议，紧急磋商对策以解决彩管供求问题。会议议题集中为：是否要进口中小屏幕彩管。如果不进口彩管，众多彩电企业将面临停产或半停产状态，而一旦进口彩管则将给四川长虹带来致命的打击。业内人士评论认为，长虹此举给众多彩电厂家致争一击，也同时会把自己逼到绝路上去。除长虹反对进口彩管外，还有彩管生产企业也反对彩管进口。因为目前彩管市场所出现的供大于求的繁荣现象只是暂时的虚假表象，因为长虹与彩管厂所签合同只到1999年春节，之后随着彩电市场淡季到末，供求将趋向平衡。而一旦彩管进口，彩管厂家则面临产品积压和行业亏损。但是彩管厂家必须解决1999年1月份的生产问题。信息产业部最后提出两点解决方案：一是以进口补国内彩管缺口；二是让长虹以市场价格部分出卖积压的彩管

产品。但是此次会议并未取得实质性的成果，只是一方面不再进口中小屏幕彩管，另一方面继续加大打私力度以维护市场公平竞争。会后，信息产业部继续做长虹工作使其出让部分的彩管，同时又增加了进口彩管的配额，这样国内彩电厂家从香港进口了相当部分的彩管，最终导致彩管过剩，四川长虹彩管垄断计划也就此宣告破产，结果使得长虹背上沉重的负担，长虹在1998年底在整机和彩管上积压资金多达100亿人民币。而此时国内彩电价格大战也愈演愈烈，众多厂家无法承受价格大战而受到重创。2000年6月9日，康佳、TCL、海信、创维、乐华、金星、熊猫、西湖等国内九家彩电厂家联合发起的彩电发展峰会在深圳举行，主要探讨国内彩电发展大计，走向竞争合作化发展道路。随后两个月内又召开了第二次、第三次彩电发展峰会，第二次峰会主要讨论最低限价问题，即全国范围内彩电销售实行最低零售限价，并形成彩电联盟。第三次峰会则主要是针对彩管生产企业。但是长虹以彩电联盟违反国家《价格法》为由拒绝参加，致使彩电联盟成为空架子。随后7月15日，当时的国家计划委员会宣布彩电联盟违反国家有关规定，第三次峰会就此落空。而7月22日除了创维和西湖的其他峰会企业集体彩电“跳水”，彩电价格联盟就此彻底瓦解，国内彩电行业又起价格大战，结果是彩电行业在2000年出现首次全行业性的亏损，康佳在2001年亏损达到7个亿。由于过度成本压缩，使得彩电的质量和信誉出现问题。国家技术监督局在2000年10月16日公布了一项对降价彩电进行的调查显示，降价彩电技术含量低，有些程序是10年前的设计，而且彩管也是廉价产品，机芯也是较落后的产品。相反，在国内彩电生产企业在进行无休止的价格大战的同时，外国品牌的彩电企业并没有跟风降价，而是在技术方面加大力度，并且细心研究中国消费者消费需求心理，走以高技术产品、高质量产品满足国内消费者需求的健康之道。因此，外国品牌彩电的市场占有率从1996年的10%增加到了2001年底的30%，利润也不断攀升，例如，索尼在2000年的销售总量虽然只有50万台，但利润却达到了5亿元人民币。

（二）宝钢的用户满意战略^[1,2]

上海宝钢集团是中国现代化程度最高、生产规模最大、品种规格最齐全的大型钢铁生产基地。宝钢认为，要保持自身位居世界一流钢铁企业行列的地位长盛不衰，主要决定于在产品和服务上是否得到用户的认可和满意。为此，宝钢集团率先在国内推行了用户满意战略（customers satisfaction，简称CS战略）。CS战略主要体现以用户为本位的经营哲学理念、管理方式，达到长期的、持续性企业经营目的。宝钢的CS战略是全员性的，即人人是用户，也是服务者，用户既是产

[1] 李业。现代市场营销教学案例集。广州：华南理工大学出版社，2003

[2] 严进华。CS经营法：商战新王牌。北京：经济管理出版社，2002

品或服务的购买者和使用者，也是各个岗位、工序、部门的服务对象。CS战略也是全方位性的，TSM (total satisfaction management) 即全方位用户满意管理，是作为CS的基础工作和运作方式，通过整合全部力量，以实际行动为消费者提供满意的产品或服务，并追求与消费者长期的合作关系。这是宝钢塑造的独具自身特色的文化，也成为宝钢企业运营的管理工程、道德工程和形象工程。

宝钢的TSM体系主要有质量、价格、交货期、服务、环境以及创新等六个环节。这六个环节相互衔接，围绕着重CS为中心运转，形成企业运营的良性循环。宝钢认为，质量即人品。质量的评判标准就是以用户满意为最高标准。因此要研究用户使用技术，按用户需要组织生产，保证用户使用满意。宝钢集团与国际先进企业相比较，宝钢的产品在价格和成本上有很大的竞争优势，而最关键的是质量问题。因此宝钢首先是通过转变观念来提高产品质量；二是按用户标准供应产品；三是坚持每年拿出10%的产品出口到世界上发达国家或地区，接受最挑剔的用户对产品质量的检验，形成持续性改进质量的强大压力和动力；四是选择世界上权威的组织进行“贯标”体系认证。宝钢从1994年开始贯彻ISO 9000族标准，聘请以严格认证著称的BSI组织对其体系进行认证和复审，并开展用户产品认证；五是抓“双高”产品带出高水平，即坚持生产出口产品替代进口产品，填补国内市场空白产品，并通过从头到尾打通生产线，把设备功能、生产状态、人员素质带上高质量、高水平，进而带出高质量的产品。宝钢“双高”产品已经达到总产量的60%，并获得“全国用户满意企业”、“全国用户满意产品”的称号。在价格环节，采取了用户使用成本最低的策略，即宝钢为用户创造价值要大于竞争对手。宝钢以扩大市场份额和加速资金回笼为目的，确定定价原则，一方面是跟踪国际市场顶住进口，另一方面是跟踪国内市场，为客户提供高质量产品的真正价值，把用户效益看成宝钢自身的效益，并把用户成本降到最低，为用户创造更多价值。例如，宝钢在产品出售后，还会跟踪到港、运输、仓储、资金筹措、产品使用等环节，综合考虑用户成本，以取得用户满意。对于交货期，宝钢的要求是：扩展直供用户、长期合同，100%按合同交货。不但要保证质量，还要按时按价，“宁失利润，不失信誉”，成为宝钢赢得客户信誉的重要保证。如1992年底宝钢有20万吨热轧板合同，只要推迟半个月交货，就可以多收2.7亿美元。但是宝钢没有这样做，而是严格履行合同，建立了与用户非常良好的信誉合作。由于良好的信誉，使得国内外金融机构都愿意给宝钢集团贷款，甚至其海外子公司无需任何担保就可以得到金融机构的贷款，而且国内银行对执行宝钢合同的用户也能很放心地进行贷款。宝钢认为，服务是体现用户的体面和尊严的重要方面，因此，宝钢对自身提供的服务要求是：与用户结成互动的产、销、研一体化体系，先期介入，让服务出现在用户开口之前。宝钢全面推进服务各个方面，包括售前、售中、售后等。第一，形成方便用户的营销格局，宝钢按照现代商社模式，组建国际贸易总公司，以实现国内国外贸易一体化，期货与现货一体化，采购与销售一体化；

第二,为用户考虑,研究用户需求发展趋势,营销人员不但必须熟悉企业生产工艺和产品特点,而且还必须熟知用户的生产工艺和产品技术,要达到用户拿来一张图纸,就能知道供应什么样的产品最符合用户要求;第三,服务态度要规范,形成良好的企业对外形象;第四,稳定产品的销售渠道,宝钢把70%的产品直接销售给92家资信好、潜力大的生产企业,并选择了24家有实力的流通企业按宝钢销售及有关规定代理销售15%的产品,实现对主要消费者的直接服务和消费者的信息直接反馈;第五,改进营销方式,最大限度方便用户或消费者。通过建立远程查询订货系统、现货现送的产品仓库分销中心以及开展代加工业务、联合经营和投标的方式,扩大与客户以及下游产业的密切合作,形成共同的利益群体;第六,把用户问题当作自己的问题,对战略客户进行“战略服务”,认真收集并落实用户意见,把用户对产品质量异议作为信息来源的渠道等,都使得宝钢在产品服务、客户服务上做到了让消费者最满意,提高了企业营销品质。环境因素也是企业质量提升一个重要环节,宝钢要求企业上下适应外部环境,净化工业区环境,优化工作环境,从外部到自身环境、从上层到基层环境,为企业产品质量、为用户提供优质服务确保坚实的环境基础。企业的生存发展的关键在于创新,因此,宝钢的管理层坚持认为,用户需求是动态而非静态的,是不断变化发展的,企业必须不断依靠创新才能满足不断变化的消费需求。同时,创新不仅仅是管理层的任务,而是要企业全员的参与,并与用户结成可持续性发展的命运共同体。为此,宝钢每年提供6万吨钢材无偿给用户进行新产品的试制,聘请用户单位的工程技术专家参与宝钢科研工作,进行新产品的超前开发;按照产品大类逐步建立起以销售部门带头,生产部门、职能部门、科研院所和用户参与“产、研、销”一体化小组,进行新产品科研攻关,提前研制用户需求的产品。

1996年,由于进口钢材的冲击,我国钢铁市场竞争激烈,价格大幅降价。在当年全国冶金行业实现利润的39.6亿元中,宝钢实现利润31亿元,宝钢出口创汇4.9亿美元,占全行业出口额的1/4。1998年11月,宝钢集团作为国家授权投资机构和国家控股公司试点单位,经国务院批准在上海浦东成立。通过资产重组和整合,现有全资子公司26家,控股子公司24家。资产规模约为1625.85亿元,2001年销售收入达到710.7亿元。宝钢集团现具备年产量2000万吨的生产能力。除钢铁业外,还在贸易、金融、工程技术、信息、建筑、化工等行业取得相当规模的发展。公司还涉足于国际钢铁原料的资源性投资,2001年8月,与巴西CVRD矿产公司兴办年产600万吨铁矿石的宝华瑞矿山股份有限公司正式签约;同年12月,又与澳大利亚哈默斯利铁矿有限公司签订合资办矿的框架协议,这标志着宝钢迈出了国际化实业投资的步伐。如今宝钢成为中国最具竞争力的钢铁企业,2004年12月6日,标准普尔评级公司宣布将宝钢集团有限公司的信用评级从“BBB”调升至“BBB+”。公司信用评级的前期展望均为“稳定”。2005年7月,宝钢被《财富》杂志评为2004年度世界500强企业第309位,成为中国竞争性行业和制造业中首家蝉联世界500强的企业。

（三）安利：现代直销战略的航母^[1,2]

美国安利公司是世界上规模最大的直销企业，通过近 10 年的海外市场扩展，已经成为美国在海外最大的 10 家公司之一，也是在全球直销方面做得最为成功的少数几个跨国企业之一。

直销是多种直接的、无店铺销售的总称，分为单层和多层直销。它是将产品的部分利润从代理商、分销商、广告商处转移给直销员的一种营销方式。其优点在于：直销人员可向顾客直接宣传、展示产品，易于获得购买者的信任，并建立起长期和稳定的消费群体。同时，直销人员通过直接与消费者接触，了解到消费者对产品的要求、建议和期望以及使用经验等第一手资料，为产品的改进和更新发展提供最新的机遇。虽然直销有着一般销售所不具有的优势，但是也并非适用于一切商品的销售。从世界范围直销业发展现状来看，主要是在化妆品、洗涤用品以及保健用品方面。因为这类产品属于经常性消费品，能形成持续性消费购买行为，从而形成连续性的直销市场。而安利公司所经营的产品如家具护理用品、厨房器具、美容护肤品、个人护理用品以及营养保健品等，均是适用于直销这样营销模式的产品。安利公司通过直销方式提供给顾客产品，前提是保证产品的优质品质，不损害顾客的切身利益。安利产品从筛选原料到加工、配方测试，到成品包装，都经过严格的质量检验，每项生产工序都由质量控制人员严密监督，确保只有完全合格的产品才能进入市场。为向消费者提供信心保障，公司保持各地市场上的安利产品的独家代理，公司本身也只经营安利产品。这样就为直销提供了关键的品质保证。

一、直销：产品营销的参与者就是消费者

首先，在安利公司里，每个消费者不仅是产品的使用者，而且也是产品营销的参与者，这最大程度地鼓励了消费者真正自发自动地使用和研究产品。通过让消费者自身去研究使用，把安利高品质的产品和文化深入到消费者的日常生活习惯和家庭生活中，也为消费者自发地、积极地参与企业的产品宣传以及产品市场的开拓提供机会。利润的反馈，使得所有参与营销的人员有效地做好销前、销中、销后服务，手把手、门到门地服务于消费者，有效地稳定消费群体，使消费者成为安利产品的忠实用户。

其次，考虑到中国直销行业实际国情，安利公司采取了传统店铺营销和销售代表营销相结合的经营模式。一方面是使消费者方便地直接到安利产品的专卖店

[1] 后东升. 36 家跨国公司的营销法则. 北京: 中国水利水电出版社, 2005

[2] 周本存. 文化与市场营销. 合肥: 合肥工业大学出版社, 2005

购买,另一方面也为营销代表提供了良好的事业发展空间。安利产品采取统一的市场定价,而安利公司与广大的营销代表是一种合作伙伴的关系,因此,代理商与大、中、小批发商等中间利润转移给了营销代表,这样安利公司就为愿意勤奋努力工作的人士提供务实、多劳多得收入机会,营销代表只要努力工作就可以获得相应于代理商与大、中、小批发商的收入。正是这种特殊的合作关系,极大地调动了营销代表的积极性,营销代表在这种利益共赢杠杆作用下在消费者的认识、购买、使用产品以及售后服务等环节中发挥了至关重要的作用。正是这只依法经营和守规发展的营销代表队伍,成为安利公司成功的秘诀。

再次,安利公司的直销理念宣传以人为本,提供亲切又有保障的直销产品服务。安利公司发现,中国人非常注重人际关系,乐于与人分享、助人成功,同时,当今社会日趋商业化,人们生活节奏加快,人际关系日渐淡薄,缺乏了亲切的个人关系和个人服务。因此,安利公司采取了“人际关系”策略,迎合了一展所长、渴望改善生活的人们发挥潜能去实现理想的良好愿望,也使得人际关系更加密切。实际上,安利公司营销人员首先是通过自身对产品的使用、体验、了解的基础上再进行对外营销的,而且营销的最初对象一般都说都是自己的亲朋好友。营销人员通过拉家常或平时生活聊天的方式向周围的亲朋好友介绍自己使用安利产品的感受、好处、价值,在无形之中就对外宣传了安利产品。这比之于现在的大多数推销人员直接上门对陌生人推销商品的效果要好数十倍。而且,由于营销人员与消费者的密切的人际关系以及营销人员亲自使用体验,使得这种营销模式更加具有说服力。同时,安利公司会每个月赠送营销代表一份《安利新姿》月刊,以便营销代表及时了解安利公司的最新动态和产品信息。在设立营业网点的城市或地区会每个月至少进行一次安利业务大会,目的在于对营业代表进行业务培训或产品介绍或产品演示,以协助营销代表顺利开展工作。

最后,与国内一些非法企业的传销活动不同,安利的直销以诚取信,允许直销人员在参加后的第一年内随时选择退出,并获得退款。安利直销与非法传销不同在于,安利直销计划基点是销售,直销人员所得回报是多劳多得,赚钱多少与参与先后以及名下参与人数没有关系,不存在通常非法传销的靠“拉人头”赚取佣金的可能。而且,为全面保障直销人员和消费者的利益,不收取巨额参加费,也不强迫直销人员认购大量存货。对于消费者,安利公司设立了“质量满意保证”,如果消费者对产品品质有任何不满,可以退货退款。安利的以上措施,既规范了直销人员的行为,也以此取信于消费者。

现在,安利以小代价,换取最大的忠实消费群体和良好的营销人员体系。现在全球300多万资深的从业人员都是安利产品的忠实消费者,同时他们每人身边都服务着10~30位消费者。这样安利公司拥有着至少1亿人的消费群体。在国内,安利也有7万多名营销人员,全国至少有2000万人的相对稳定的忠实消费群体。

二、打造诚信基础，关注公益事业

安利多年来打造的“无贷款、无欠债”企业声誉，为安利产品的营销奠定了良好的信用基础。而安利的300多万资深的营销人员良好资信也为安利对客户信用度提供了强有力的保障，同时，银行系统也为安利公司提供了信誉保证。除了产品的品质和研发的信誉保证外，在安利的管理层人员聘用上，也注意诚信的考核，注意聘用人员的职业道德和专业行为，如面试时注意考察应聘者的诚信度，通过候选人在讲述他们的以往的经历时，察言观色，看是否有前后不一、相互矛盾的地方。并通过适当方式到应聘者原单位去了解该应聘者是否言行一致，是否为诚信可靠之人。安利也为员工提供职业道德培训，关注其行为操守。而在产品的具体营销方面，也要求营销代表在营销产品时，必须实事求是，不得夸大其功用。正是公司对营销人员信诚要求，使得人们对安利产品的认知度和美誉度很高。

1998年国务院禁止传销行为，传销在国内成为非法行为。在这种情况下，安利公司让自己区别于其他非法传销公司的一个重要举措就是使自己融入当地的社会，成为当地社会生活的一个组成部分。因此安利公司参与了大量的资助中国公益事业等活动。自1995年以来，安利公司参与捐助活动100多项，捐资金额达到1200万元。据统计，安利在造入中国后在公益事业方面的投入已经达到7000万元人民币。并且两次赞助中国奥运代表团，支持中国的体育事业，并先后在上海、沈阳、广州等地开展了以奥运冠军王军霞为形象大使的“安利纽崔莱10公里健康跑”活动，提升了其“企业公民”形象，安利品牌也因此深入中国老百姓心中。同时，安利公司还积极主动与当地政府官员进行沟通，与中国政府官员进行互访交流，增进友谊，建立起良好的社会交往关系，从而为安利公司在中国的发展创造最佳的社会环境。

安利公司一向非常重视保护环境。安利产品的每一项日化生产都具有生物降解性能，不污染土壤和水源，从1978年开始就已经停止使用破坏臭氧层的氟氯化物。安利产品也多用浓缩包装，因此较其他同类产品减少50%~70%的塑胶包装材料。而且安利产品的原料都是来自自设种植园的产品，种植园内不使用任何农药和化学肥料，形成真正绿色环保的生态种植原料产地。同时安利还全面禁止利用动物进行试验。安利还积极赞助世界各地的环保活动，如“冰上行”北极探险、环保植物运动等，表明安利公司的环保意识和“绿色营销”理念。因此，1989年安利曾获得联合国环保组织颁发的“环境保护成就奖”。

为进一步消除国内传销风波给安利公司带来的负面影响，安利公司结合自己的新品牌产品——纽崔莱营参补充食品，全新推出以跳水皇后伏明霞和跳水冠军田亮为形象代言人的企业形象广告。伏明霞和她父亲的父女情深的创意广告赋予了纽崔莱一个可信可亲的形象品牌，以真实情感打动平凡人的心灵；田亮的清新、健康、阳光的形象，加上一句“有健康才有将来”的广告词，使得安利产品的国