

237
国外工商管理硕士(MBA)优秀教材译丛

商 务 营 销

(第三版)

[美] Edward G. Brierty
Robert W. Eckles 著
Robert R. Reeder
李雪峰 时宝东等 译

清华大学出版社
Prentice-Hall, Inc.

(京)新登字 158 号

北京市版权局著作权合同登记号 图字:01-98-2288

内 容 提 要

《商务营销(第三版)》是最新的一部系统全面阐述商务营销的教学参考书,是美国高校商务营销学课程的权威教科书。商务营销是一个全新的研究视角。本书作者根据大量详实的材料全面系统地阐述了商务营销的理论与实践问题。

全书分为八部分共 22 章。第一部分概述商务市场——顾客、产品/服务。第二部分主要介绍商务市场的购买过程及购买者与销售者关系的重要性。第三部分重点讨论营销战略的制定,包括市场研究、需求分析和预测、市场细分、产品定位和战略计划。第四到第七部分揭示产品和服务战略、营销渠道、沟通和定价。第八部分侧重讨论竞争战略、战略控制及国际商务市场营销。

该书是研究和学习商务营销的大学师生的教学参考书,对于商务营销咨询、信息服务及企业营销人员也是一部难得的参考书。

Business Marketing(Third Edition)

Original English Language Edition Published by Prentice-Hall, Inc. Copyright ©1998 by Prentice-Hall, Inc.

本书英文版于 1998 年出版,版权为 Prentice-Hall, Inc. 所有。本书中文版专有出版权由 Prentice-Hall 公司授予清华大学出版社独家出版,版权为清华大学出版社所有。未经出版者书面允许,不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

版权所有,翻印必究。

本书封面贴有清华大学出版社激光防伪标签,无标签者不得销售。

书 名: 商务营销(第三版)

作 者: Brierty 等著

出版者: 清华大学出版社(北京清华大学学研楼,邮编 100084)

<http://www.tup.tsinghua.edu.cn>

印刷者: 清华大学印刷厂

发行者: 新华书店总店北京发行所

开 本: 787×1092 1/16 **印张:** 40.5 **字数:** 917 千字

版 次: 2000 年 7 月第 1 版 2000 年 7 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-302-00711-X/F·284

印 数: 0001~5000

定 价: 75.00 元



商务营销是营销学中极为新颖的知识体系。它以一个全新的视角研究营销工作中比重最大,但却一直受忽视的领域。与面向个人消费者的消费品营销不同,商务营销包括为商务顾客(客户)提供商品和服务的所有活动。这些顾客包括自然产品和制造产品生产商、政府部门、提供服务的机构、批发商和零售商。商务营销不同于通常所说的面向集团购买的“消费品”营销,因为它还包括面向初始设备制造商(OEMs)的零部件营销;它也不同于生产资料的营销,因为它还销售最终产品。商务营销的特点是面向集团,而不是个人消费者;其销售品不是大宗商品,就是定制产品;其销售成功与售后服务密切相关,买者和卖者的关系往往极为密切,买者有时也是卖者。

对商务营销进行专门研究的根据在于,商务市场与消费品市场在市场结构、产品用途、购买者行为、分销渠道、促销手段、定价策略等方面都有显著的不同。具体地说,商务市场与消费品市场相比有六个显著不同的特点:

- 大多数产业是寡头垄断的少数几家企业,它们占有大部分市场份额。
- 产品选择主要依据其功能价值而不是品种、样式,购买者主要看该产品能否为企业带来利润。
- 不像个人消费者,商务购买者通常是准备充分的、高度组织化的专业人员,他们不容易被心理诱因影响。购买决策通常是依据任务导向原则,由集体决定的。
- 分销渠道比消费品市场更短、更拥挤。所有的制造商都试图特许同一批发商作为它们产品的分销商。制造商希望分销渠道不只是简单地储存产品,还能够承担销售任务。
- 主要的促销手段是人员推销而不是广告。
- 与消费品市场不同,价格不是最重要的因素。

因此商务营销既有符合营销的一般规律,也有其自身特点。

本书的几位作者既有较高的学术水平,又有丰富的商务营销经验。爱德华·布莱尔蒂教授是芝加哥大学的 MBA,曾长期在摩托罗拉、西屋电器和得克萨斯仪器等公司做采购和营销管理工作。罗伯特·埃克尔斯教授是迈阿密大学的 MBA 和华盛顿大学的 DBA,曾在办公设备和计算机产业做过营销工作。他们同时还是多家美国大公司的营销顾问。

这本教科书全面阐述了商务营销的各个方面。全书分为八部分共 22 章。第一部分概述商务市场——顾客、产品/服务。第二部分主要介绍商务市场的购买过程及购买者与销售者关系的重要性。第三部分重点讨论营销战略的制定,包括市场研究、需求分析和预测、市场细分、产品定位和战略计划。第四到第七部分揭示产品和服务战略、营销渠道、沟通和定价。第八部分侧重讨论竞争战略、战略控制及国际商务市场营销。

概括地说,本书有如下特点:

第一,内容全面翔实。由于大多数学院的市场营销课程主要讲授消费者市场,其中只有一章介绍商务市场,因此,大多数学生(包括许多初出茅庐的专业人员)对这个最大的市场的构成和在该市场中所发生的事情只有一个模糊的认识。为了提供系统的商务营销知识,本书作者运用大量翔实的资料对商务营销的理论与实践问题作了全面系统的阐述。

第二,及时反映最新研究成果。本书深入阐述了最新出现的、对商务市场营销战略有重要影响的概念和理论。它们包括:人工智能和专家系统、并行工程和平台团队、成本驱动、消费者驱动和竞争驱动定价、物料需求计划(MPRII)、关系市场营销、销售力量自动化、战略联盟、供应商伙伴化(渠道成员伙伴化)、双流产品开发等等。

第三,叙述生动,行文充满睿智,富有启发性。读者通过学习本书不仅可以学到知识,而且可以激起对这个多面市场的好奇心和兴奋感。通过阅读,读者会不自觉地渴望了解成功的商务营销管理者进行决策时所要考虑的因素,自然而然地对商务营销的战略与策略问题进行深入的思考。

《第五项修炼》的中文译者杨通谊曾在译者前言中交代:当他向该书作者彼得·圣吉表示要把该书翻译成中文时,圣吉说,“请你顺便把它改写一下”,还证实道,“法文版就改写了”。我们在接受这本《商务营销》的翻译任务时,虽然未得到“改写”的许可,却也被告知可以压缩15%的内容,对过于晦涩的表达也可酌情删改。这多少也算获得了一点“改写”的授权了。

可是,在翻译过程时,我们却极不忍心作任何“改写”。可以说,作者对商务营销的各个重要专题都进行了十分深入的研究,书中在论述每一个主题时,都不断把商务营销与消费品营销相对照,努力使读者在比较中把握商务营销的真谛。因此,我们力争保持书中所有的内容,为读者理解商务营销知识体系提供全面而丰富的材料。

另外,我们感到,每一座著名建筑作为一个完整统一的艺术品,它的一砖一瓦都是反映其风格、神韵的不可或缺的组成部分。一本书也是如此,其中的一段文字、一个图表,如果删去它,可能并不影响对知识的理解,但是删改多了,就的确有损于作者的风格、研究方法上的特点和论证过程的完整性。

当然,我们最终发现,我们还是“改写”了它。我们体会到:翻译本身就是最大的改写。从对术语的翻译中最能看出这一点。由于国内对部分营销学术语的译法没有统一,我们在确定一个术语的译名时,尽可能使用已有的、在我们看来较为合适的译法,实在找不到或没有理想的译名时,则自己大胆从英文到中文“改写”了。还有的术语在不同情境下有两种译法。如“customer”一词,我们在其既适用于消费品营销又适用于商务营销的场合,按其一般意义译成“顾客”,而在特指商务营销中的情况时,则译成“客户”。当然,两种译法的界限并不十分分明。类似的还有买方与采购者(buyer)、卖方与销售者(seller)等等。对于公司、机构、人员的名称,为了使不懂英语的读者读起来更方便,我们尽量译出;而对于文中的注释、一些在表格中出现的一长串产品名、个别的企业分公司或小企业名等,由于译成中文几乎没有任何意义,我们就只给出原文。

本书由集体翻译完成,具体的分工是:前言、第1~3、18章由时宝东译,第4~6章由李健译,第7~9章由董惠江译,第10~12章由王寅译,第13~17、19~22章和专业术语

由李雪峰译,案例由脱天福、郑文堂译。全书由李雪峰、时宝东统校。

在本书的翻译过程中,我们得到了清华大学出版社的大力支持和指导。

由于本书题材新颖,在国外也是属于较新的一种选题,在国内更无其他译本,因此可供参考的资料不多,加之译者水平有限,尽管译者做出了最大努力,文中错误和不当之处在所难免,恳请读者批评指正。

李雪峰、时宝东

1999年6月



■ 新版本——新的写作组

并不只是运动队重新组建后比以前更强大。任何一本教科书的作者都知道,对个人的投资回报有时与投入成反比。当有人建议应该对本教科书进行第三次修订时,里德(Reeder)夫妇决定不参加本次修订。这使得埃德·布莱尔蒂(Ed Brierty)^①左右为难。他希望这本教科书能继续发挥作用,不想让它就此消亡。本书头两版提出了令人兴奋的课题,并至今保持在他的教学中。它越来越多的使用者证实这本书实现了写作小组最初的目标,即通过提供对商务市场营销方面清晰而实用的知识,引起学生们对商务市场的兴趣。

另一方面,谈到三个人共同努力的结果,至少可以这样说,是退缩。学院中从事教学的教师都知道,助理教学和休闲时间只是理论上的概念。正当布莱尔蒂处于极度悲观的时候,他与鲍勃·埃克尔斯(Bob Eckles)^②通了电话,鲍勃基本上已经不从事教学和写作了,但为他从前出版的书增补一些有益的内容,这一想法促使他同意参加第三版的写作工作。我们在作者名单中仍然保留鲍勃·里德(Bob Reeder)是考虑到他过去为本书做出的非常宝贵的贡献及一直在道义上的支持。

■ 第三版的主要目的

学生们通过学习本教科书不仅可以学到知识,而且可以激起他们对这个多面市场的好奇心和兴奋感,这仍是第三版最主要的目的。他们会因此而渴望了解成功的商务市场营销管理者进行决策时所考虑的因素。为此,我们衷心感谢那些允许我们进入他们的教室,与他们分享教学责任的教员,因为学生仍是这本教科书的最初听众。本书力图清晰而非深奥地展示已证明有效的商务营销战术而非神秘的或新奇的理论。但这并不是说任何新的东西都被忽略了,在需要的地方也使用了新材料来取代过时的东西。

为了实现这个主要目标,首先要实现下列几个次要目标:

1. 了解消费者市场和商务市场中的共同性培育了相同的市场营销策略,同时两个市场的显著不同性又要求有不同的侧重;
2. 同样,了解那些特殊行业成功地采用了差别战略并确定其基本的原因;
3. 认识发生在国内或全球市场战略或战术上的必要变化的基本趋势;
4. 了解全球竞争对国内市场的重要影响并把国内战略转变成有效的国际市场战略。

① 埃德(Ed)系爱德华的昵称——译者注。

② 鲍勃(Bob)系罗伯特的昵称——译者注。

■ 本书的结构

第三版分为八部分共 22 章。第一部分概述商务市场——顾客、产品/服务。第二部分主要介绍商务市场的购买过程及购买者与销售者关系的重要性。第三部分重点考虑营销战略的制定,包括市场研究、需求分析和预测、市场细分、产品定位和战略计划。第四到第七部分揭示产品和服务战略、营销渠道、沟通和定价。第八部分侧重竞争战略、战略控制及国际商务市场营销。除了第 22 章“国际商务营销”外,各章中涉及到的国际商务市场方面内容在这些章节中也都进行了论述。

■ 变化、增加和改进

产业市场营销和学习曲线这两个词条不能全面反映所表述的内容。产业市场只是商务市场的一个细分化市场,学习本身不能提供企业全面节约成本的机会,因此,此次修订为商务市场营销和经验曲线。

增加了四章内容。它们是:第 12 章“商务服务市场”;第 20 章“竞争策略”;第 21 章“战略控制”和第三部分“商务市场中的战略建构”,由三章增加到四章。

由于变化了的市场环境,市场营销出现了一些很重要的新概念,这些概念及其对市场营销战略的影响都反映在相应的章节中,包括:

- 人工智能和专家系统
- 并行工程和平台团队
- 成本驱动、消费者驱动和竞争驱动定价
- 原料需求计划(MRP 和 MRPII)
- 关系市场营销
- 销售力量自动化(SFA)
- 战略联盟
- 供应商伙伴化(也称渠道成员伙伴化)
- 双流产品开发

■ 作者简介

埃德·布莱尔蒂先在摩托罗拉和西屋电气公司从事采购和营销工作,后在得克萨斯仪器公司工作了 26 年,先后从事销售、营销和全面管理工作,为该公司的迅速发展做出了贡献。

他在芝加哥大学获得了 MBA 学位后,决定开始第二个职业,即把所实践的知识用于教学。1981 年他在奇科的加利福尼亚州立大学工作,3 年后转入俄勒冈州立大学,主要讲授营销战略、新产品开发、营销渠道和市场研究课程。

鲍勃·埃克尔斯也是既从事理论研究又参与产业实践。他做了 34 年营销学教授,在办公设备和计算机产业从事了 8 年营销工作,并且曾在化妆品行业担任过营销研究部主任。在从事教学工作期间,他还作过营销和管理咨询顾问。

埃克尔斯博士在迈阿密州立大学获得 MBA 学位,在华盛顿大学获得 DBA 学位。他出版了四本营销和管理方面的专著,发表了数十篇的论文和研究报告。

埃德·布莱尔蒂

鲍勃·埃克尔斯



译者前言	I
原著前言	V

第一部分 商务营销概述

第 1 章 全球和国内商务市场概况	3
1.1 巨大的美国商务市场	3
1.2 世界贸易:出口和进口	4
1.3 国内商务市场	12
1.4 回顾	17
讨论题	17
参考文献	17
第 2 章 商务营销的性质	19
2.1 为什么要学习商务营销	19
2.2 商务营销管理和消费者市场营销管理	20
2.3 商务营销的定义	21
2.4 商务营销与消费者市场营销的比较	21
2.5 商务市场需求	28
2.6 回顾	30
讨论题	31
参考文献	31
第 3 章 商务市场的内涵	33
3.1 商务市场环境	33
3.2 政府对商务市场环境的影响	43
3.3 商务市场顾客	45
3.4 工业产品分类	47
3.5 回顾	54
讨论题	54
参考文献	55

第二部分 商务采购与采购者行为

第4章 商务市场中的采购过程	59
4.1 合伙	60
4.2 及时交货系统	61
4.3 并行工程	61
4.4 全面质量管理(持续改进过程)	62
4.5 水平组织	62
4.6 组织采购活动	63
4.7 采购方格模型	63
4.8 采购中心和多种采购影响者	69
4.9 确定组织采购中心组成的模型	74
4.10 组织采购目标	76
4.11 识别主要影响者信息需求的产品分析	80
4.12 回顾	81
讨论题	81
参考文献	82
第5章 商务采购者行为的人际动力学	85
5.1 采购部门对采购者相互关系的影响	85
5.2 人员采购动机	90
5.3 共同决策	93
5.4 影响个人决策的心理因素	96
5.5 共同决策中的冲突及解决	98
5.6 采购委员会	101
5.7 供应商选择与评价	102
5.8 回顾	105
讨论题	105
参考文献	106

第三部分 商务市场中的战略建构

第6章 营销情报系统和市场调研	111
6.1 战略决策的制定	111
6.2 对商务营销信息的需求	112
6.3 商务情报系统和消费品情报系统的不同	113
6.4 营销情报系统的要素	113

6.5	营销情报系统的定义	114
6.6	营销情报系统的构成	114
6.7	商务营销研究	119
6.8	商务营销研究的过程	121
6.9	计算机辅助决策	131
6.10	决策支持系统	132
6.11	人工智能	133
6.12	回顾	133
讨论题		134
参考文献		134
 第 7 章 需求分析与销售预测		
7.1	商务需求与销售预测的复杂性	138
7.2	需求分析	140
7.3	市场和销售潜力	141
7.4	量度市场和销售潜力	141
7.5	统计系列方法	142
7.6	市场调查法	148
7.7	销售预测	148
7.8	预测技术	150
7.9	运用情报、研究、需求分析和销售预测来选择市场和制定战略	160
7.10	回顾	162
讨论题		163
参考文献		163
 第 8 章 市场细分、目标市场和定位		
8.1	市场细分	166
8.2	商务市场细分的依据	169
8.3	宏观变量	169
8.4	微观变量	172
8.5	宏观/微观细分程序	177
8.6	一种市场细分和产品定位方法	179
8.7	关于利益细分的注意事项	181
8.8	目标营销战略	182
8.9	产品定位	184
8.10	国际市场细分	185
8.11	回顾	189
讨论题		190

参考文献	191
第 9 章 计划、营销、战略	193
9.1 战略、计划、策略	193
9.2 战略规划的内涵	193
9.3 商业战略规划冲突	194
9.4 对开发战略规划的管理	197
9.5 战略规划过程	199
9.6 战略规划过程中营销的作用	206
9.7 营销战略开发	209
9.8 战略营销规划目标	211
9.9 回顾	216
讨论题	217
参考文献	217

第四部分 商务产品与服务战略

第 10 章 商务产品及其生命周期	223
10.1 什么是产品?	223
10.2 产品战略处于持续动态的变化中	224
10.3 商务产品的种类	225
10.4 商务产品的管理	226
10.5 产品管理与市场管理	229
10.6 产品管理的阶段	231
10.7 判断产品位于生命周期的阶段	241
10.8 系统市场营销	242
10.9 回顾	243
讨论题	244
参考文献	245
第 11 章 战略创新与新产品开发	247
11.1 什么是新的商务产品?	247
11.2 谁提出了新产品的构想?	248
11.3 创新与竞争力	250
11.4 技术的巨大影响力	254
11.5 创新的扩展	257
11.6 产品开发战略	261
11.7 有效产品开发的组织	262

11.8 可供选择的新产品开发组织形式·····	265
11.9 新产品开发过程·····	268
11.10 回顾·····	276
讨论题·····	276
参考文献·····	277
第 12 章 商务服务市场营销 ·····	280
12.1 规模巨大的商务服务业·····	281
12.2 专业商务服务市场营销:问题与战略·····	282
12.3 商务产品与商务服务的差异·····	282
12.4 商务服务营销工作中的主要问题·····	289
12.5 商务服务营销战略的管理·····	292
12.6 产品销售与客户服务的协调·····	299
12.7 回顾·····	299
讨论题·····	300
参考文献·····	300

第五部分 渠道战略

第 13 章 管理商务渠道成员 ·····	305
13.1 为什么使用分销商?·····	305
13.2 双渠道战略·····	308
13.3 形成有效渠道·····	312
13.4 为什么选择特定的分销商·····	315
13.5 排它性或多种分销·····	317
13.6 分销政策·····	318
13.7 制造商的代理商·····	320
13.8 其他渠道参与者·····	324
13.9 保持间接渠道的有效性·····	325
13.10 回顾·····	327
讨论题·····	327
参考文献·····	327
第 14 章 实物分销与顾客服务的后勤保障 ·····	330
14.1 后勤保障与实物分销的关系·····	330
14.2 现代实物分销系统的进化·····	331
14.3 实物分销与营销战略·····	332
14.4 总成本方法·····	333

14.5	顾客服务	334
14.6	识别成本中心	336
14.7	运输	337
14.8	仓储	341
14.9	库存	343
14.10	营销后勤保障的整体贡献	347
14.11	正在形成的倾向:国内与国际	347
14.12	回顾	349
讨论题		349
参考文献		350

第六部分 沟通战略

第 15 章	规划和发展销售力量	355
15.1	一个有希望的事业	355
15.2	招聘和选拔销售人员	359
15.3	专业素质培训	362
15.4	销售培训的领域	365
15.5	指导(激励)销售人员	370
15.6	回顾	375
讨论题		375
参考文献		376
第 16 章	销售力量的组织与控制	378
16.1	使营销概念人格化	378
16.2	商务销售环境	381
16.3	管理商务销售力量	383
16.4	规划销售人员配置	384
16.5	组织销售力量	389
16.6	控制销售人员活动	393
16.7	未来的销售力量战略	395
16.8	回顾	396
讨论题		396
参考文献		397
第 17 章	商务广告、销售促进和公共关系	399
17.1	商务广告的作用和目标	399
17.2	广告在商务市场中的应用	400

17.3	技术管理当局对广告的理解	401
17.4	商务广告媒体	401
17.5	在商务市场中使用销售促进	405
17.6	在商务市场中使用宣传	406
17.7	发展广告计划	407
17.8	综合促销活动设计	416
17.9	回顾	417
讨论题		417
参考文献		418

第七部分 定价战略

第 18 章	确定价格的因素:成本、竞争和顾客	423
18.1	成本驱动定价	424
18.2	竞争驱动定价	425
18.3	消费者驱动定价	426
18.4	长期的成本行为:经验曲线	432
18.5	定价战略	436
18.6	定价政策	439
18.7	为利润而定价	441
18.8	回顾	442
讨论题		442
参考文献		443
第 19 章	定价决策分析	444
19.1	盈亏平衡(或利润率)分析	444
19.2	盈亏平衡数量和边际贡献	445
19.3	投资回报定价	447
19.4	经验曲线对价格分析的影响	448
19.5	期望支付分析	451
19.6	竞争性投标	453
19.7	价格谈判	456
19.8	租赁	460
19.9	回顾	461
讨论题		461
参考文献		462

第八部分 竞争、控制与扩张

第 20 章 竞争战略	465
20.1 充满竞争的世界	465
20.2 竞争性营销地位	467
20.3 市场领先者战略	468
20.4 保护当前市场份额	471
20.5 市场挑战者战略	475
20.6 市场跟随者战略	478
20.7 空隙营销战略	478
20.8 高市场占有率风险	480
20.9 管理总的商业周期时间	480
20.10 回顾	482
讨论题	483
参考文献	483
第 21 章 战略控制	485
21.1 控制的需要	485
21.2 控制过程	486
21.3 年度计划控制	486
21.4 利润率控制	491
21.5 效率控制	495
21.6 战略控制	497
21.7 商务营销控制者	498
21.8 回顾	499
讨论题	499
参考文献	500
第 22 章 国际商务营销	502
22.1 有利可图的国际商务市场	502
22.2 国际营销案例	503
22.3 国际商务营销环境	504
22.4 国际商务营销战略	513
22.5 确定进入哪一个外国市场	514
22.6 分析怎样最好地进入一个外国市场	515
22.7 国际商务营销计划	518
22.8 国际商务产品战略	519

22.9 国际产品标准	522
22.10 回顾	523
讨论题	523
参考文献	524

第九部分 案 例

案例 1 阿伯丁电子公司	529
案例 2 AMF 怀奥特公司	534
案例 3 卡罗克斯机械设备公司(A)	537
案例 4 卡罗克斯机械设备公司(B)	546
案例 5 考文垂塑料制品公司	549
案例 6 堪伯兰垫圈股份有限公司	552
案例 7 爱德华 F. 克罗公司	557
案例 8 F.B. 邓恩联合公司	560
案例 9 哈奇公司(A)	563
案例 10 哈奇公司(B)	566
案例 11 亨廷顿电子公司	569
案例 12 喷气发动机工业及其零配件供应商	573
案例 13 莱文斯顿—科普兰公司	575
案例 14 阿什兰山滑雪场	580
案例 15 P. 里德联合公司	591
案例 16 凤凰瓷器公司(A)	593
案例 17 凤凰瓷器公司(B)	599
案例 18 世邦机床公司	603
案例 19 拓普塑料公司	606
案例 20 泛欧罗巴商业信贷公司	611
案例 21 赞泰克电子公司	613
专业名词	620

商务营销

第一部分

商务营销概述

Business Marketing

“猫牌”的还击

卡特皮勒公司(市场占有率一直是第一位的)正在艰难地击退来自日本的竞争。仅仅四年时间,它通过生产各种新型猫牌拖拉机使其产品系列增加了一倍,而这在以前是从来没有过的。

在过去那些辉煌的日子里,15英尺长、73吨重的猫牌拖拉机比所有竞争对手提供的产品都好,“猫牌”的用户都十分乐意付高一些的价钱获得优异性能的拖拉机。但是到了80年代,形势急转直下,建筑市场崩溃,不知不觉间发生了长期衰退,美元疲软;突然间头号大“猫”发现它的两肋暴露在外,受到日本竞争对手的攻击,利润下降。仅仅三年时间,从1981年赢利5.79亿美元陷入亏损9.53亿美元。

公司开始砍掉边际生产设施,降低过高的工资额,重新组织60 000名员工,在世界市场上降低价格,从锄耕机到农用拖拉机都推出更小的新型“猫牌”,并制订了历时6年,投资12亿美元,更新3 600万平方英尺厂区的现代化规划。