

21 世纪高校规划教材

XINBIAN SHICHANGYINGXIAO ANLI YU FENXI

新编市场营销案例与分析

主编 邓丽明



江西高校出版社

21 世纪高校规划教材(经管类)

新编市场营销案例与分析

主 编 邓丽明

副主编 葛 红 李秀敏 孙华安

江西高校出版社

（南昌）

图书在版编目(CIP)数据

新编市场营销案例与分析/邓丽明主编. —南昌:江西
高校出版社, 2007.8

ISBN 978-7-81075-991-5

I. 新... II. 邓... III. 市场营销学-高等学校
-教学参考资料 IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007) 第 121457 号

出版发行	江西高校出版社
社 址	江西省南昌市洪都北大道 96 号
邮政编码	330046
电 话	(0791)8529392, 8504319
网 址	www.juacp.com
印 刷	南昌市印刷九厂
照 排	江西太元科技有限公司照排部
经 销	各地新华书店
开 本	787mm × 960mm 1/16
印 张	21
字 数	399 千字
版 次	2007 年 8 月第 1 版第 1 次印刷
印 数	1 ~ 3000 册
书 号	ISBN 978-7-81075-991-5
定 价	31.60 元

版权所有 侵权必究

21 世纪高校规划教材(经管类)

编委会名单

(按姓氏笔画顺序排列)

- | | | | |
|-----|----------------|-----|--------------|
| 文正再 | 萍乡高等专科学校 | 邱柏树 | 江西经济管理干部学院 |
| 文玉菊 | 江西旅游商贸职业学院 | 罗艳琴 | 宜春职业技术学院 |
| 王晓华 | 江西工业工程职业技术学院 | 胡 宏 | 江西信息应用职业技术学院 |
| 邓丽明 | 南昌工程学院 | 赵恒伯 | 江西旅游商贸职业学院 |
| 左振华 | 江西蓝天学院 | 夏炎龄 | 江西电力职业技术学院 |
| 刘永贵 | 上饶职业技术学院 | 钱 钊 | 景德镇高等专科学校 |
| 刘 芳 | 江西现代职业技术学院 | 徐淑华 | 九江职业技术学院 |
| 朱圻贤 | 江西财经职业学院 | 梅艺华 | 江西大宇职业技术学院 |
| 过琮瑶 | 江西应用工程职业学院 | 黄国庆 | 江西现代职业技术学院 |
| 张凤玉 | 江西应用技术职业学院 | 黄 俭 | 江西赣江职业技术学院 |
| 李华耕 | 新余高等专科学校 | 黄 浩 | 江西交通职业技术学院 |
| 肖忠优 | 江西环境工程职业学院 | 程文忠 | 江西财经职业学院 |
| 李 斌 | 江西师范大学高等职业技术学院 | 童立秀 | 江西城市职业技术学院 |
| 陈 正 | 江西建设职业技术学院 | 温德华 | 江西环境工程职业学院 |
| 陈头喜 | 江西工业职业技术学院 | 雷静华 | 江西经济管理干部学院 |
| 罗明喜 | 江西工业贸易职业技术学院 | 熊运儿 | 江西经济管理干部学院 |

前言

市场营销案例是市场营销相关专业课教学的工具,是理论通向实践的桥梁,是市场营销入门者学习的手段。为了满足高等院校对于市场营销理论与实务案例教学上的要求,我们编写了这本《新编市场营销案例与分析》。

案例基本按照“市场营销学”课程内容的逻辑关系来展开,即首先是对营销观念、营销环境的研究,然后根据营销环境研究的结果制定“营销战略”,随后是营销组合策略中的“产品策略”、“价格策略”、“渠道策略”和“促销策略”以及营销新发展的代表“网络营销”和综合运用营销管理各方面知识的“国际市场营销”。

本书作为《新编市场营销理论与实务》的配套教材,通过生动、鲜活的市场营销案例把学生带入真实的营销情景,有助于帮助学生在互动的教学过程中更深刻地理解和把握有关市场营销的理念、规律;并培养学生运用相关理论知识解决营销实战中的实际问题,从而提高学生发现问题、分析问题和解决问题的能力。据此,本书主要突出了以下几个特点:

1. 系统性。在内容的安排上,我们是以现代市场营销理论体系的框架,即按照4P的体系结构编写本书。同时力求案例较全面地反映现代市场营销理论在不同方面的实战情景,帮助读者对理论知识的学习和理解,提高学生发现问题、分析问题和解决问题的能力。

2. 真实性。本书全部选用在中国本土发生,并且有一定社会影响力的真实营销案例进行编写。首先,这些案例能贴切而真实的反映中国市场和市场营销的特色,让阅读者更加清晰地了解中国的市场和营销规律,对于研究中国市场和开展营销活动提供有益的线索;其次,选择在中国本土发生的案例,使阅读者有一种更亲切、更真实的感受;第三,作为配套教材,阅读者能够身临其境地了解和把握案例中的问题,帮助其提高分析、解决问题的能力。

3. 新颖性。力求用最新的案例或者精选案例,使读者感受到现代市场营销的气息,体会当今市场营销的热点。

4. 方便性。一个好的市场营销案例,应该是一个真实而生动的商战,加上

一段精彩的分析。本书在每个案例后都附有相关“分析”，还设置了“思考讨论题”，以帮助读者更好地理解市场营销理论。

适合全日制本科、专科和全国高等教育自学考试经济类专业使用，也可作为函大、电大、夜大和干部培训的辅助教材及自修使用。

本书由南昌工程学院管理系主任邓丽明教授(博士)主编。参加本书编写的有：葛红(南昌工程学院)、李秀敏(江西环境工程职业学院)、孙华安(江西大宇职业技术学院)。

本书共十三章，分工如下：第一章、第二章、第四章、第五章、第十二章、第十三章(邓丽明)，第三章、第六章、第八章、第九章、第十章(葛红)，第七章(李秀敏)、第十一章(孙华安)，全书由邓丽明统稿。

由于编者水平和时间的限制，不足之处在所难免，恳请广大读者指正。

编 者

2007年7月

目 录

第一章 导论	1
1-1 谁才是真正的营销人员	1
1-2 走进海尔,了解海尔	2
1-3 银星是如何走向失败的	12
1-4 沉浮商海的巨轮——记通用电气公司的市场变迁	15
1-5 干干净净做人,中国人,奇强	20
第二章 营销环境分析	25
2-1 安溪乌龙茶的宏观营销环境分析	25
2-2 沙尘暴里的商机	31
2-3 欧莱雅集团进军中国市场	34
2-4 宏观营销环境对企业营销活动的影响	37
2-5 摩托罗拉“MOTO”运动	40
2-6 东芝败局的背后:“水土不服系”的沦陷	46
第三章 消费者行为研究	49
3-1 化妆品购买中的女性心理分析	49
3-2 金轮大米深圳市场的情感攻势	52
3-3 “营销”体育明星新赛季开赛哨响	59
3-4 “知心玫瑰”婚庆连锁机构的个性化之路	61
3-5 雀巢:年轻人不只“喝”咖啡,还要“体验”	66
3-6 老年人消费行为透视	68
3-7 E时代的消费行为透视	72
第四章 市场营销调研与预测	77
4-1 市场调查问卷——汽车消费维权调查与消费者教育活动	77

4-2	2006年民航客运市场结构调查与分析	81
4-3	可口可乐市场调查失败分析	85
4-4	市场营销调研活动——细节决定成败	88
4-5	“肯氏”鸡飞进北京城	91
第五章	市场营销战略与管理过程	93
5-1	“薇姿”(VICHY)的营销策略	93
5-2	家乐福的成功之道	96
5-3	从“4C”战略看宝洁公司的成功	106
5-4	沃尔玛在华营销策略成败分析	109
5-5	默多克集团之中国攻略	115
第六章	市场竞争战略	119
6-1	欧莱雅的中国市场竞争策略	119
6-2	不见血的血战——中国补血产品的市场竞争	125
6-3	维珍:永远的“补缺者”	132
6-4	通用与广本的市场竞争策略分析	136
6-5	九阳豆浆机:潜伏的领导者	142
6-6	啤酒企业竞争战略透视	145
第七章	市场细分与目标市场策略	155
7-1	日清公司成功进入美国市场策略	155
7-2	“蓝猫”借力发力,迅速打开儿童饮料市场	158
7-3	江中,“助消化”市场的成功策略	162
7-4	万豪酒店的市场细分策略与上海莫泰的错位经营	167
7-5	红色王老吉:从一亿到十亿的巨大跨越	172
第八章	产品策略	180
8-1	润妍退市,宝洁无奈	180
8-2	华龙面产品组合策略分析	184
8-3	乐百氏桶装水的差异化营销策略	190
8-4	谁与争锋——英特尔迅驰品牌推广	195
第九章	价格策略	201
9-1	奥克斯空调价格策略分析	202

9-2 两厢 POLO:“高价”上市的秘密	208
9-3 门票价格 50 元?——2006 年沈阳世界园艺博览会的门票定价	212
9-4 亚马逊公司的差别定价	215
9-5 长虹:风风雨雨价格战	218
9-6 东星航空的非廉价试验	223
第十章 销售渠道策略	232
10-1 格力空调:离开国美,走自己的路	232
10-2 出牌前应先看手中有几张牌——渠道冲突分析	235
10-3 统一“鲜橙多”的无缝营销渠道	239
10-4 IBM 渠道的变革	243
10-5 过了“冬季”是“第五季”——透视健力宝营销	249
10-6 从“旭日落地”看“冲货”销售	255
第十一章 促销策略	260
11-1 可口可乐和百事可乐精彩的广告战	260
11-2 “沪立爆”巧借“哈立克”广告造势促销	262
11-3 中美史克公司的危机公关	263
11-4 绿色营销成就江铃辉煌	265
11-5 娃哈哈的市场推广策略	267
11-6 “宝丽来”高品质的定位	269
11-7 雅芳公司的推销策略	271
11-8 小乐厨闯大市场	273
11-9 了解顾客才能战胜推销对手	278
11-10 巧促销,积压品变畅销品	281
11-11 减肥朵朵肥的促销攻略	283
第十二章 网络营销	288
12-1 强生公司网络营销策略分析	288
12-2 摩托罗拉网络营销策略	291
12-3 耐克网上推广专卖店	296
12-4 戴尔——网上直销先锋	298

第十三章 国际市场营销	302
13-1 TCL 国际化:从批发式向零售式迈进	302
13-2 星巴克,打出文化牌	309
13-3 格兰仕的国际化战略	313
13-4 LG 国际化的借路营销	320
参考文献	323

第一章 导论

学习目标

本章是全书的导论部分。它从总体上介绍了权威机构和人士在不同阶段对市场与市场营销的界定,并从市场导向出发,给出了市场与市场营销的定义。营销既是一种经营职能,又是一种经营哲学。作为一种职能,需要研究营销全过程要干些什么;作为一种哲学,它需要研究营销全过程以什么观念为指导,在此观念指导下如何开展营销活动。市场营销哲学的演进经历了由以产品生产或销售为中心的产品导向营销观向以满足市场需求为中心的顾客导向营销观的转变,随着市场的开放,竞争的激化,必然发展到以顾客和竞争者两者为焦点的市场导向营销观,进而向以众多利益相关者为主导的关系多向营销观发展。

1-1 谁才是真正的营销人员

案例

有这样一个很著名的故事。美国一家制鞋公司正在寻找国外市场,公司总裁派一个推销员到非洲一个国家,让他去了解那里的市场。这个推销员到非洲后发回一封电报:“这里的人不穿鞋,没有市场。”于是公司派出了第二名推销员,他在那里呆了一个星期发回了电报:“这里的人不穿鞋,市场巨大。”

现在让我们来判断一下,哪一个推销员是市场营销人才。第一个显然不是,他只是一个收取订单的人。没有订单,他也就无所事事。

第二个也不是营销人员,而只是个推销员,因为他认为:“我可以推销任何东西,尽管人们不穿鞋,我也能让他们穿上。”

什么是营销人员呢？第三个才是。

他在非洲呆了3个星期，发回了电报：“这里的人不穿鞋，但有脚疾，需要鞋；不过我们现在生产的鞋太瘦，不适合他们，我们必须生产肥些的鞋。这里的部落首领不让我们做买卖，除非我们搞大市场营销。我们只有向他的金库里进一些贡，才能获准在这里经营。我们需要投入大约1.5万美元，他才能开放市场。我们每年能卖大约2万双鞋，在这里卖鞋可以赚钱，投资收益率约为15%。”

你看他做了些什么呢？他并没说我可以“卖鞋”，他说明了这里需要什么鞋，投资收益率如何，怎样通过卖鞋赚钱。所以，营销人才必须懂得市场调研、产品设计、财务核算等。

分析

许多人并不了解市场营销，认为营销就是把生产出来的产品给推销出去，而实际上，市场营销却是生产那些能卖得出去的产品。

在产品投产之前，市场营销活动已经开始，在生产和销售的过程中以及出售之后，我们还要确定顾客是否已经得到满足以及下一步如何做得更好。市场营销的目的是不断满足人类的需要。当然，推销是市场营销中很重要的一环，但我们不能只满足于做一名推销人员，而应立志做一个市场营销人员。

思考讨论题

1. 一个推销员与一个市场营销人员有什么区别？
2. 怎样理解“市场营销”与“推销”的区别？

1-2 走进海尔，了解海尔

案例

大家所熟知的海尔，已经是一种国际知名品牌；海尔拥有数不清的产品，在很多地区市场上，海尔就是消费者心目中最优选择。海尔品牌是通过海尔营销观念的不断发展而树立起来的，今日的海尔是在不断地思考和探索中发展而来的。海尔人在改革大潮中没有故步自封，海尔今天的成就在于观念的更新与进步。海尔不仅仅在国内，而且在国际市场上获得了很高的评价。海尔是改革大潮中一个成功的象征。

“我想任何一家企业做的产品,你卖的肯定不是这个产品,换句话说,用户要的绝对不是你这个产品,要的是一种解决方案。”海尔集团总裁张瑞敏这样说过。

海尔集团的前身为海尔电冰箱总厂。这个厂的前身青岛集团电器厂在1984年时资不抵债,人心涣散,濒临破产。而如今海尔集团已经发生了翻天覆地的变化。海尔的管理模式引起了全球的关注,海尔已登上国际论坛,海尔案例备受注目。当然海尔的营销管理模式也是备受世人关注,也是我们值得深入研究。

(一)产品观念:从1985年大铁锤砸冰箱到产品零缺陷

1985年,一位用户来信反映,“瑞雪”牌冰箱有质量问题,张瑞敏突击检查了仓库,把76台质量上有毛病的冰箱,分别写上毛病所在以及责任人的姓名,由责任人举锤在众人面前把它砸烂。76台冰箱价值10多万元,对当时的海尔来说是一个天文数字。大家都于心不忍,责任人更是含泪而为。

砸冰箱事件,在当时引起轰动,议论纷纷。显然,当时在张瑞敏看来,制造好的电冰箱,就能赢得顾客的青睐,顾客也愿意花较多的钱购买质量上乘的产品。这是意识的觉醒和产品观念的确立,与生产观念彻底决裂。

海尔在创业之初就明确宣布:只有一等品,没有什么二等品、三等品,任何有缺陷的产品都是废品。海尔高层尤其是张瑞敏看得很远:海尔要成为名牌,首先要有质量,海尔的质量不能靠显性的检测和刚性的惩罚来保证,而应该靠严格的质量意识深入人心来实现。砸冰箱事件是海尔创业史上在特别时刻对质量意识的一次成功培育与弘扬。有很多企业把对不合格产品的处理当做是一个小问题来对待,蒙混过关、降价出售等是最通常的做法。对次品的宽容就是对质量的纵容,虽然可以谋求小利但却丧失了企业发展的长远利益。

张瑞敏是把握住市场变化采取行动的人,砸冰箱事件在内部,震醒了全体员工,开始建立“零缺陷”质量标准。厂里引进德国的生产线,也引进了ISO标准,在1985年海尔推出了第一代四星级冰箱——“琴岛·利勃海尔”,开始走上了创立名牌产品之路。

海尔最初的观点是产品质量过硬,从大铁锤砸冰箱事件中可看出,海尔集团在质量上下足了功夫,这是因为顾客都愿意花较多的钱购买质量好的产品。海尔建立了“零缺陷”质量标准,海尔这个案例的成功使海尔的名字牢牢烙在消费者的心里,宣告了中国企业的一次转型,宣告了中国企业开始以市场为导向,企业市场营销观念从此确立。这个即是产品观念。

(二)推销观念:1988年“琴岛·利勃海尔”北京打擂

1988年,“琴岛·利勃海尔”电冰箱第一次送到北京展销,在现场连同日本冰

箱和其他几个牌子的国产冰箱都通上电,结果,“琴岛·利勃海尔”各项指标遥遥领先,把其他产品都比了下去。同时在1988年,全国电冰箱国优评比中,“琴岛·利勃海尔”在全国100多家冰箱厂中以总分第一的成绩取得金牌。

20世纪80年代电冰箱生产厂家遍地开花,市场供应充足,品牌杂而多,在众多牌子中,怎样把自己的产品推销出去,是企业面临的大问题。因此出现了“北京打擂”事件,在当时比赛和评奖是最具权威的证明。海尔年年评奖,年年参加国际招标,建立了优质优价的良好形象和美誉。到1990年海尔获得中国家电唯一驰名商标。一个名牌诞生了。

海尔一方面通过比赛树立名牌,同时加强质量管理和售后服务,配合广告塑造了电冰箱行业第一的形象。在推销手段的运用过程中,称得上标新立异。在1989年电冰箱市场疲软来临时,这一年,全国各冰箱厂纷纷出现产品积压,不得不进行降价促销,大打价格战。海尔却独自宣布价格上涨12%,海尔树立了优质优价的良好形象和美誉。海尔不但跨过了生死门槛,而且更奠定了自己的领先地位。

推销是手段,但不能作为战略。特别是中国仍处于转型时期,推销的观念还有待提升。遗憾的是很多家电厂商过分依赖推销的武器,把推销当营销,更多的企业把价格竞争视为上策,价格战时有发生。所有海尔人没有对外公开披露在1986年到1995年这10年间,为了将海尔的产品输送到各地市场,为了将海尔的产品送至消费者的手中,海尔人还采取了哪些推销手段,经历了什么样的事件。但我们应看到,销售的过程是艰难的,海尔人一定经过了残酷的搏杀,才建立了今天的市场地位,应该是所有可能的手段都用上,可贵的是他们没有停留在某一个点上,他们在与时俱进。

(三) 市场营销观念:1996~1998年“小小神童”洗衣机、“大地瓜”洗衣机、“削土豆皮”洗衣机、“打酥油”洗衣机的推出

1996年海尔推出“即时洗”洗衣机,命名为“小小神童”。标志着海尔营销观念的成熟,也标志着营销技术的科学化。这种洗衣机的问世,是海尔科研人员市场调研中发现的;为了将概念变为成熟的产品,海尔又专门向用户发出“咨询问卷”,收到5万份回信。在此基础上,海尔推出“小小神童”,获得成功。

1996年,一位海尔的客户突发奇想:“洗衣机既然能洗衣服,为什么不能洗地瓜呢?”于是就用洗衣机洗起地瓜来。没想到地瓜还真的洗干净了,但是洗衣机却不转圈了。海尔的一位维修人员把洗衣机修好后,回到办事处把事情当成笑话讲。办事处主任却因此受到启发:“为什么不能开发既能洗衣服,又能洗地瓜的洗衣机?”他把这一市场信号和自己的想法尽快向本部汇报。本部经研究,马上决定“三天之内设计出图纸,半个月之内投放市场”。半月后,“海尔大地瓜洗衣机”闪亮登场,马上形成了抢购热潮。从此,“大地瓜洗衣机”的故事流传开

来,成为“自己做蛋糕自己吃”,“创造需求、引导消费”等理念的最好注脚。江泽民总书记在一次全国经济工作会议上,在谈到关于市场问题时,专门讲到海尔的“大地瓜洗衣机”案例,更使这一故事具有了传奇色彩。

1999年,海尔洗衣机公司的科研人员根据消费者建议,研制开发出了既能洗衣又能洗土豆、削土豆皮的洗衣机。这是继海尔研制出“大地瓜”洗衣机后,又一个创新型多功能洗衣机新产品。这种新型多用洗衣机的开发思路源于北京一所学校餐厅厨师们的一封来信。为此,海尔科研人员迅速投入开发,经过多次设计测试,终于研制出这种双内筒结构,既可洗衣又可洗土豆、削土豆皮的洗衣机,5公斤土豆削完皮只需3分钟。

青海和西藏地区的人们喜欢喝酥油茶;但打酥油很麻烦,要花很长时间。2000年,青岛海尔集团研制开发了一种既可洗衣又可打酥油的高原型“小小神童”洗衣机在西藏市场一上市,便受到消费者欢迎,从而开辟出自己独有的市场。这种洗衣机3个小时打制的酥油,相当于一藏族妇女三天的工作量。

从“小小神童”洗衣机到“大地瓜”洗衣机到“削土豆皮”洗衣机,再到“打酥油”洗衣机,是海尔营销观念的又一次革命。营销观念的核心原则对市场营销提出了许多精辟的论述:“满足有利益的需要”、“发现欲望并满足它们”、“热爱顾客而非产品”、“顾客第一”。在这一阶段,海尔在营销战略的制定和在运用营销组合方面已非常成熟。1995年海尔提出“二次创业”的行动,通过对员工进行培训,在观念方面不断地和内外磨合,执行公司战略方向已能切实有效。

在产品开发策略上,提出“市场设计产品”,针对款式、消费阶层、地域等指标进行细分,设计、生产适应不同市场需要的产品。同时,根据产品生命周期的特点,坚持“生产一代、研制一代、构思一代”的导向,始终保持产品在市场上的领先地位。

从1995年开始,海尔人对“产品”的理解上又上升了一个新的层次,海尔推出新产品——洗涤、脱水、烘干三合一的全自动滚筒洗衣机,同时推出了“海尔国际星级服务”。星级服务内容是:凡在五星家电购买的海尔电器,如出现故障,随叫随到。服务特色有一证件:上门服务出示“上岗资格证”。二公开:公开出示海尔“统一收费标准”。三到位:服务后清理现场到位,服务后通电试机演示到位,服务后向用户讲解使用知识到位。四不准:不喝用户的水,不抽用户的烟,不吃用户的饭,不要用户的礼品。五个一:递上一张名片,穿上一副鞋套,自带一块垫布,提供一站式通检服务。海尔国际星级服务解决了消费者的后顾之忧,保持顾客满意,塑造了“海尔”良好形象,保持较高的顾客满意度。

结合产品档次和服务水平的提高,海尔在产品价格方面始终坚持比同行高的价格策略,不断塑造海尔品牌价值。在一波又一波的价格战中,海尔始终没有追杀,保持自己的良好形象。

张瑞敏清楚地认识到,“卖出去才是硬道理”,积极地建立自己的销售网络,

拓宽渠道是海尔发展的依托。到现在,海尔牢牢地控制着自己建立的销售网络和服务网络。

在整合营销的观念指导下,海尔遵循“消费——市场——产品”的导向,在内部建立一条包括“信息——开发——制造——售前——售中——售后”的市场链,引入了“SST”机制,创造了市场在企业内部的运作机制,实现了全员营销,塑造了竞争力。到1998年,海尔实现了质变。

(四)大营销观念:1998~2001年企业扩张——“海尔文化激活休克鱼”

1995年7月4日,海尔兼并了青岛红星电器厂。红星电器厂主要生产洗衣机,累计亏损达2.39亿元,无法还贷。海尔只派了三个人去。去之前,张瑞敏对他们说:“红星厂搞成这个样子,是人的问题,是管理问题。一千万,一个亿,海尔都拿得出来,但现在绝对不能给钱。要通过海尔文化,通过海尔的管理模式,来激活这个企业。”

这三个人到红星电器厂做的第一件事是按海尔文化来建立干部队伍。因为干部是企业的头儿,首先要“把鱼”脑子激活,才有可能把整条“鱼”从睡梦中唤醒。海尔人在红星厂烧的第一把火,就是营造一个公开竞争的氛围,让原来所有的干部和全厂职工一起参加干部岗位竞争。结果,原来的100多名干部,通过竞争上岗的只有30多人,从来没有当过干部的人,有10多个通过竞争成了干部。这件事,一下子就把大家的积极性激发出来了。公开、公平、公正的竞争氛围是一股强大的推动力,人们不知不觉地就被推动得从迈方步走到跑步前进了。干部问题解决以后,还面临一个难关——资金问题。张瑞敏对他们说:“钱肯定不给,你们的货都套到商场上去,要想法把货款要回来发工资。现在虽然是淡季,但从海尔的理念来看,只有淡季的思想,没有淡季的产品。如果你的思想处在淡季,就会把消极等待的行为看成是正常的;如果你认为没有淡季,就会创造出一年四季都一样卖得很好的产品来。树立了这样的观念,什么事情干不成呢?”于是,他们以山东潍坊市作为试点,派人去催要货款。潍坊的商家说:“不行,你们厂有很多产品质量太差,都积压在仓库里,要钱的话,这些问题得先解决。”派去的人在总部的支持下,就以海尔的名义作出担保:“第一,以后给你们的产品肯定不会再有质量问题。第二,原来有问题的产品全部收回,如果你们不放心的话,现在就可以把这些产品收回来,拿回去处理。”终于把货款要回来了。潍坊要款的试点成功以后,立即推广,红星厂的销售人员陆续收回了一些货款。这样,就缓解了资金困难。

海尔兼并红星,就是这样派了三个人去,没有增加一分钱的投入,没有增加一台设备,主要是去营造公开、公平、公正竞争的文化氛围,灌输并实践海尔的生产经营理念,输出海尔的企业文化。结果是:兼并的当月即1995年7月,亏损

了700万元;8月、9月虽仍然亏损,但亏损额大大减少;10月份达到盈亏平衡;11月份盈利15万元,年底完全摆脱困境。红星厂救活了!被救活了的职工们,牢固树立了“只有淡季思想没有淡季产品”的经营理念,他们开始把目光投向市场,决心开发出多种多样的产品,使本厂没有淡季。“小小神童”洗衣机就是填补淡季的产品。它是针对夏季的上海市场而设计的,因为上海人很喜欢清洁,每天都要洗衣服,而一般的洗衣机都太大,夏天的衣服比较少,很需要“小小神童”这种体积比较小、耗水和耗电都比较少的洗衣机。“小小神童”一生产出来就往上海送。果然不出红星厂设计人员所料,一上市就大受欢迎。在北京等一些大城市也出现供不应求的局面。结果,在过去认为是淡季的日子里,红星厂的生产已经忙不过来了。

原本属于“休克鱼”的红星厂,被海尔激活以后,也开始为“吃”其他“休克鱼”作贡献了。海尔按照专吃“休克鱼”的思路,截至1998年6月底,连续兼并了15家企业。这些企业被兼并时的亏损总额是5.5亿元,兼并以后都已扭亏为盈,而且盘活了近15亿元的资产。

就这样海尔从生产单一的电冰箱产品,到生产洗衣机、电冰柜、空调、计算机,再到2000年的69大产品门类的产品群;从青岛电冰箱总厂到海尔集团,再到今天的7个工业园、46家工厂、15个设计中心;海尔集团突破了单一产品的营销,在不同的层面、不同的时机和场合,进行着多元化的市场营销活动。在海尔集团发展壮大的过程中,渗透着一种大营销的观念,处处体现着大格局。

分 析

(一)营销创新

第一步:提出营销理念——“真诚到永远”

许多企业都有“顾客是上帝”的提法。但是,在遇到企业利益与顾客利益发生矛盾时,还是毫不迟疑地舍弃“上帝”,做出令顾客“心寒”的事情。海尔绝对不允许这种现象发生。它要在每一位市场营销人员的心里,构筑起一道道堤坝,杜绝损害顾客利益的行为。于是,海尔提出了营销理念“顾客永远是对的”、“先卖信誉、后卖产品”、“真诚到永远”。

但是,对“顾客永远是对的”该如何理解?怎样才算是“先卖信誉,后卖产品”?为了将这些理念形象化,张瑞敏又利用实际涌现出来的事件,进行宣传、引导。

第二步:冰箱说明书事件

海尔生产的第一代冰箱名为“琴岛·利勃海尔”,上市后,不断接到客户反映有质量问题。经维修人员检查,结果是由于绝大部分客户不会使用,并非质量