

《当代营销学》配套辅助教材

当代营销学

案例集

傅慧芬 主编

对外经济贸易大学出版社

对外经济贸易大学国际工商管理学院
“211 工程”系列教材配套辅助教材

当代营销学案例集

傅慧芬 主编

对外经济贸易大学出版社

(京)新登字 182 号

图书在版编目(CIP)数据

当代营销学案例集/傅慧芬主编. —北京:对外经济贸易大学出版社, 2001
ISBN 7-81078-102-2

I. 当… II. 傅… III. 企业管理—市场营销学—案例 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 069194 号

© 2001 年 对外经济贸易大学出版社出版发行

版权所有 翻印必究

当代营销学案例集

傅慧芬 主编
责任编辑 谭晓燕

ND103/07

对外经济贸易大学出版社
北京市朝阳区惠新东街 12 号 邮政编码:100029
网址:<http://www.uibep.com>

北京飞达印刷厂印刷 新华书店北京发行所发行
开本:787×1092 1/16 12.75 印张 244 千字
2001 年 11 月北京第 1 版 2001 年 11 月第 1 次印刷

ISBN 7-81078-102-2/F·048
印数:0001—5000 册 定价:19.00

前 言

经过以美国哈佛商学院为首的众多商科院校 90 多年的创新和实践,案例分析法已被证实为一种行之有效的教学和科研方法。这个方法促进高校的师生将理论紧密联系实际。学生从入学到毕业,经过数百个案例的磨炼,所获的不仅是前人总结的原理,更重要的是这个过程锻炼了分析和解决问题的能力,培养了创新的意识和方法。实施案例分析法的前提是案例的采集。此项工作促使教师深入企业一线,揭示鲜活的实例,写生永不不同的市场环境和竞争态势。其结果是不仅为学生提供校园里难以寻觅的教材,而且为科研工作积累了宝贵的原始资料。

为建筑案例库,哈佛商学院设有一套包括丰裕的滚动资金在内的运行机制。这套机制的成功运行,使得该院成为全美乃至各国高校管理教学案例的供应基地。

1995 年至 1999 年间,对外经济贸易大学国际工商管理学院有幸承办了由中国对外贸易经济合作部主办、香港新立基国际集团赞助的“全球商业管理高级管理人员研讨班”。该研讨班由哈佛商学院的教授担任主讲教师,我们由此直接接触和体验了该院的案例分析教学法,了解到采集案例和使用案例的有效方法。在诸如此类国际交流经历的激励下,我们开始了长年累月的案例采集工作。

本案例集是对外经济贸易大学“211 工程建设项目国际工商管理子项目”下“营销学原理课程建设课题”成果的组成部分。编写案例集的目的是为营销学原理课程的教材——《当代营销学》提供配套的辅助教材。本案例集以中国企业以及外资企业在华的营销实践为主,便于学生在课堂或课外开展讨论,深化对原理的理解,应用科学的方法分析和解决问题,启发学生的创造性思维。

本案例集内含 24 则案例,有的是案例编作者亲临实地采访企业的结果,有的是 MBA 研究生在企业工作的见闻实录,还有的是编者根据讲解课本原理的需要,有选择地收集和整理企业最新发展报道后形成的报告。

尽管每则案例反映的专题都不是单一的,但它们有各自的侧重点。因此,课题组在目录中为每则案例标注了侧重的主题,在案例结尾设置了相关思考讨论题。这些主题和讨论题覆盖了营销学原理的主要方面。

这些案例各自的使用价值也不尽相同。有的适用于演示说明原理,有的有助于学生了解企业的创新实践,还有的相当于试题,要求学生通过分析和创新来解决现实问题。其中有一部分已在近两年的教学中使用数次,证明有很高的讨论价值。

经过4年左右的采集、斟酌和反复更新,这些案例终于可以结集出版,便于更多的人使用了。但这只是一个开端,随着环境的不断变化和企业营销实践的飞速发展,我们的案例采集编写工作将持续进行。

案例采集和编写工作耗时费力,还有赖于企业的大力协助。本案例集的各位作者为案例的编写付出了辛勤的劳动,我校一些在学的和已经毕业的MBA研究生、在学的企业管理专业研究生以及本科毕业生为此做出了重要的贡献,本课题组在此向他们各位表示衷心的感谢!同时我们还要向为本案例集提供宝贵的一手资料的企业表示诚挚的谢意!

本案例集所含的内容和深度还很有限,恳请有关专家和读者提出宝贵的批评和建议。

编者

2001年8月

目 录

1. 经营理念的演进、国际营销战略

海尔集团 傅慧芬、衣伟娜 (1)

2. 工业品关系营销

北京西斯尔石膏板厂访谈记 傅慧芬、I·卫金森 (18)

3. 价值链和竞争优势

泰威汽车有限公司 叶 迈、任海宇 (22)

4. 供应链和关系营销

土星汽车的服务供应链 傅慧芬、周晓敏 (30)

5. 供应链及其效益

SHTB 集团公司的数字化供应链 曹文龙 (41)

6. 价值链、目标营销和营销组合

中国收获机械(集团)公司 吴强、傅慧芬、周晓敏 (47)

7. 战略规划

英特尔公司 郭晓凌 (63)

8. 企业识别系统

长城高级润滑油公司企业识别系统导入工程 傅慧芬、赵 华 (67)

9. 产品概念

网络存储世界 董月朋 (76)

10. 技术创新、品牌战略、渠道策略

桑普太阳能热水器 傅慧芬、胡玉龙 (79)

11. 商标注册、营业推广

俞兆林的“南极棉” 傅慧芬 (83)

12. 市场细分、目标营销、渠道策略、组织结构

联想集团 刘秀峰、尚晓燕、齐建功 (92)

13. 营销组合

中国乐凯胶片集团公司 安圣慧、傅慧芬 (108)

14. 定价策略和方法

凯塞布罗的新产品开发 郭晓凌 (123)

15. 渠道策略

固特异公司的双渠道营销策略 程永悦 (126)

16. 特制品营销

广汉堂古典家具有限公司 吕东圆 (129)

17. 渠道策略和销售方式

三株之路 余海龙、王莹、傅慧芬 (133)

18. 直销模式、细分策略、产品组合、供应链管理

戴尔公司的直销模式 郭晓凌 (144)

19. 互联网零售

凯迪红黄蓝网络社区 周晓敏、许 可 (151)

20. 网站营销

“走进中关村”网站 邓 仲 (155)

21. 品牌塑造与广告

“依云”矿泉水 郭晓凌 (164)

22. 整合营销管理

IBM 公司的整合营销战略 董月朋、傅慧芬 (167)

23. 整合营销沟通

IBM RS/6000 系统在中国市场的沟通活动 郑爱国、韩维春 (181)

24. 服务业营销

维珍大西洋航空公司 郭晓凌 (187)

海尔集团^①

傅慧芬 衣伟娜 采编

一、公司背景

1984年,濒临倒闭的青岛日用电器厂和青岛工具二厂合并成立了“青岛电冰箱总厂”。但新厂接连换了三任厂长,企业却每况愈下,直到亏损147万元,资不抵债,400多名职工的工资都没着落。1984年12月,35岁的张瑞敏被上级派来出任厂长,该厂从此出现转机。

第二年,为引进德国生产电冰箱的先进技术和设备,青岛电冰箱总厂与德国利勃海尔公司签订“电冰箱生产技术与经验合作合同”。此合同规定,德国公司提供技术、部分设备并派员指导,青岛电冰箱总厂支付一定的费用,从而开始了中外企业的电冰箱技术与经验的合作。在全厂职工的共同努力下,该厂实现了当年引进、当年施工、当年安装、当年投产、当年见效益,生产出高质量的具有国际先进水平的第一代四星级电冰箱,填补了我国电冰箱生产的空白。在此基础上,1989年底工厂改名为“青岛海尔股份有限公司”,以后又发展成为国家大型一级企业“海尔集团公司”。1994年在全国500强中名列第107位,1995年其电冰箱产量达100余万台,是10年前的13518倍。

1984年时,海尔只经营一个型号的冰箱产品。16年之后,即2000年,海尔已经拥有包括白色家电、黑色家电、米色家电在内的69大门类10800多个规格品种的产品群,其中有吸尘器、彩电、空调、冰箱、冷柜、吸油烟机、电热水器、微波炉、洗碗机、燃气灶、干燥消毒柜、掌上电脑、开关插座、滚筒洗衣机、波轮洗衣机、展示柜、手机、计算机、药业、电熨斗、机器人等^②。

到2000年,海尔集团的职工人数达到3万人,而1984年只有800人,2000年是1984年的37.5倍;海尔集团的员工培训率达100%,其培训原则为“干部按岗位职务标准接受

① 本案例是经由对海尔集团公司的实地采访和参考一些资料后,编撰而成。

② 数据来源:《海尔以创新精神创世界名牌——海尔集团简介》,海尔集团网站,2001年2月26日。

各种培训,工人按工人等级标准接受技能培训”^①。

二、市场和产品

家住重庆的吴先生曾给海尔空调公司发来一封信,告知白天只有年老的母亲和3岁的女儿在家里,她们开启空调不方便。他不得不在每天上班前设定好了温度才走,能否有一种超远距离控制的遥控器。为迎合这一需求,海尔空调开发部即刻开始了紧张的开发工作。经过夜以继日的拼搏,从接信起6个月后,新产品就投入了生产。新产品是国内首创的大圆弧外形,具备超级三段式蒸发器、全塑永不生锈室外机壳的人机对话智能变频空调,被命名为“小超人”。“小超人”投放市场的当天,青岛几大商场就创下了这些商场有史以来当日空调销售的最高记录。

到20世纪90年代中期,大部分家用空调仅适用于一个房间,而我国大多数居民则居住在两室一厅或三室一厅的环境中。如能使一台室外机同时为数个房间制冷,就能将宾馆、机关的中央空调系统引进家门。海尔注意到这一潜在的需求,及时研制和推出了家用中央空调系统,即一台室外机连接多至四台室内机(即一拖多变频)的空调器^②。

1996年以来,海尔根据用户的建议和要求,前后开发出86个新产品,其中有23个新产品接连脱销^③,申请了300多项专利,平均每星期推出两个新产品,一项专利^④。例如,在北京销量很大的冰箱上海人却不喜欢。经调查得知,上海人家庭居住面积很小,也因此,习惯于使用精致小巧的家电产品,而北方人习惯的冰箱占地面积大。于是,海尔专门为上海市场设计了命名为“小王子”的瘦长型冰箱。产品一上市就受到热烈欢迎。又如对农村市场的产品策略也是因地制宜。海尔注意到农村消费水平比城市低,现有冰箱的价格对他们偏高,现有冰箱也很难承受农村电压不稳的冲击,因此采用降低成本、改造压缩机等措施,开发出专门适用于农村的电冰箱。

每年5—8月是洗衣机的销售淡季,但海尔认识到,这个季节不是人们用不着洗衣机,而是现售的洗衣机容量太大,洗涤单衣短衫太费水和电。为此,海尔又在1997年开发了容量1.5公斤的“小神童”洗衣机。它有三个水位,最小的水位可洗两双袜子。在其他洗衣机销量下降的淡季里,海尔小神童的销量却直线上升。

海尔在西南市场的销售服务点一度发现因洗衣机管道堵塞要求维修的用户较多。经

① 数据来源:《海尔以创新精神创世界名牌——海尔集团简介》,海尔集团网站,2001年2月26日。

② 于金阳报道:《今年夏天成了海尔空调的夏天》,《市场报》,1997年8月28日,第3版。

③ 同②。

④ 杜淑敏所作:《海尔铸造企业魂》,《市场报》,1997年8月19日,第6版。

了解分析,得知那里盛产红薯,一些农民为图省事,用洗衣机洗红薯。海尔继而为投放西南市场的洗衣机研制了一种过滤网,还加粗了排水管,以满足当地农民的需求。

三、质量

1985年,刚上任不久的厂长张瑞敏在用户来信中发现,近期生产的冰箱有质量问题。经查库,发现同样的冰箱还存有76台。工厂领导认为,当今国际市场竞争异常激烈,好比一场大赛,产品质量则是取得参赛资格的保障,如果保证不了质量,连竞争资格都将失去。于是,张厂长召集全体职工辨认出每台冰箱的生产人员,然后找来一把重磅大锤,要求“谁生产的就由谁砸掉”。职工们含着眼泪砸了76台冰箱,张瑞敏厂长和杨绵绵总工程师承担责任,扣了自己的工资^①。张厂长还宣讲了一个观念:“有缺陷的产品就是废品!”并严肃地说:“谁砸了产品的牌子,我就砸谁的饭碗。”

从那以后,该厂开始推行全面优质管理。为保持质量的一贯性,以高质量的产品求生存,以信得过的牌子求发展,他们举办质量学习班,厂长亲自授课,定期考试并与奖金挂钩。改名为公司后,树立了“要干就争第一,不仅要争国内第一,还要争国际第一”的目标,领导亲自挂帅,成立了质量管理机构,即海尔集团公司质量管理委员会,加强质量管理工作的领导和管理。从1989年起,海尔开始推行它自己创造的“OEC(Overall Everyday Control and Clear)管理法”,即全面地对每人、每天所做的每件事进行清理和控制,亦称“日事日毕,日清日高”。这就要求每个人当日的工作当日必须完成,当日所做的必须比前日有质的提高。领导将公司的总目标分解到每一个人身上,使总目标得到真正的落实。每个员工都要在一张“三E卡”上按“日事日毕,日清日高”的要求填写,收入以卡上所填内容为依据。

公司还提倡“小改小革”,并以革新发明者的名字命名成功的“小改小革”。21岁的女工杨晓玲,针对温控器上的化霜按钮容易脱落的质量问题,利用业余时间,动手制作了化霜按钮扳手。这一发明使按钮的安装合格率从原来的70%上升到100%,因而新的按钮扳手被命名为“晓玲扳手”。总装工段原先使用的焊枪对产品合格率有影响,工段长李启明对此进行了改造,并解决了问题。改进后的焊枪被命名为“启明焊枪”^②。其他诸如“云燕镜子”、“延庆钻头”等一些小发明也以职工名字冠名,有效地激发了职工的创造性。同时,公司还经常开展技术竞赛、技术比武等活动,提高职工的技术水平。这些活动极大地增强了职工的责任心和自觉性,使产品出厂一次开箱合格率始终保持100%。

^① 杜淑敏所作,《海尔铸造企业魂》,《市场报》,1997年8月19日,头版。

^② 宋学春报道,《国际市场一争高下》,《市场报》,1994年3月31日,头版。

从1990年起,海尔先后投资数千万元用于增添与改造检测设备。1993年秋季,德国一家权威质量检验机构——“商品检验基金会”,对德国市场销售的各国家用电冰箱进行了不打招呼的随机抽检,其中包括海尔冰箱。检查结果是:海尔冰箱在受检的各国牌号的冰箱中,品质最优,名列第一。实际上,在此之前,海尔冰箱已多次经历类似的检验。1990年,海尔冰箱开始进入欧美市场时,欧美国家的经销商和一些检验机构,对海尔冰箱都曾经报着怀疑的态度。海尔总公司代表提出,可以把商标等标志揭去,同其他国家的冰箱混在一起,请经销商选出品质最好的,结果挑来挑去许多经销商选中的都是海尔冰箱。

海尔认为质量国际化有如下标准:质保体系、产品国际认证和检测水平国际认可。

(一)质保体系

1992年4月,海尔的冰箱、冰柜、空调、洗衣机四个企业获得ISO9001质量认证。1993年7月,海尔与意大利梅洛尼公司合作成立了“海尔梅洛尼有限公司”,海尔梅洛尼通过了ISO9002认证,成为中国家电行业惟一一家有五个企业、五个主导产品通过此项认证的企业集团。

(二)产品质量认证

在几年中,海尔先后通过8家国际权威机构的认证。海尔通过美国UL认证,成为中国首家以生产企业自己的名称列入美国UL名录的企业,并相继通过德国VDE、GS认证,加拿大CSA认证,澳大利亚SAA认证等十几家机构的认证。结果是其大批产品可以中国“海尔”为商标向上述国家和地区出口。1996年2月,海尔又通过欧洲CE认证,产品有资格向欧盟出口。1995—1996年,海尔无氟冰箱生产线先后通过世界权威机构德国TUV的认证,表明海尔无氟环保冰箱的生产已达到国际最先进水平,成为无氟替代的样板工程。

(三)检测水平国际认可

海尔同时是国内同行业首家获得加拿大EEV、CSA能效认证,美国UL用户测试数据认可的企业。因而,海尔的检测水平等效于上述检测水平认证,具有国际水平。

据报道,在过去的7年间,海尔空调没有发生过一起质量事故,产品开箱合格率始终保持100%,社会总返修率不超过4%,大大低于国家规定的标准。很多久居海外的华侨使用海尔空调后激动地断言:中国人制造的家电产品是世界第一流的^①。

^① 于金阳报道:《今年夏天成了海尔空调的夏天》,《市场报》,1997年8月28日,第3版。

四、技术改进

依靠引进、消化、吸收和合资引智,海尔达到和保持了冰箱、空调和洗衣机三大类产品技术的世界领先地位。

首先,海尔是国内第一家拥有自己的工业设计机构的企业,而且还有研究3年后和当年投产领先产品的研发机构。它还引进智力与日本GK设计公司合资成立海高设计公司,大大提高设计速度和设计水平。海尔拥有大型激光造型设备,在此硬件方面又是国内领先,大大缩短了新产品的开发周期。海尔集团努力使它每年开发并投放市场的品种占同行业之首,每个产品都是国内同行业的“排头兵”。

海尔冰箱在实行全无氟的基础上,实现超节能、无氟替代,具有欧洲方案、美日方案、中国方案等多种替代方案,节能水平达到世界领先水平,并同时实现了无霜技术。1995年3月,海尔成为首批获得绿色环境认证的企业。时至1997年,五大系列的海尔冰箱都通过了该项认证。1996年12月,海尔冰箱作为亚洲地区惟一代表参加在维也纳举行的联合国环境规划署《关于消耗臭氧层物质的蒙特利尔议定书》缔约国第七次会议。“全无氟、超节能、零污染”的海尔冰箱作为惟一的外国产品参加了在美国举行的世界地球日博览会,被誉为最具代表性的环保产品。1996年6月,海尔获得EN45001质量监测认证;1996年8月,海尔电冰箱系统成为国内企业第一家通过ISO14001环境体系认证的企业,成为中国惟一通过“质保+环保”的双保企业。

海尔与日本三菱重工合资成立的三菱重工海尔(青岛)空调机有限公司于1994年6月投产;与意大利合资建立的洗衣机厂于1994年11月投产;与意大利合作的冷冻设备有限公司1995年7月投产。引智、合作使海尔在空调、洗衣机领域迅速取得佳绩:空调产品实现一拖多变频技术;洗衣机不但具备国际先进洗衣机所有的洗衣、脱水、烘干和三合一的功能,而且拥有欧、亚、美三种风格,其多种产品在技术上都与国际最高水平保持同步。

为了保证产品的先进性,海尔的部分零部件是由国际著名的制造商供应,如意大利的Astera、丹弗斯、拜尔等,从而加强了与国际大公司的技术交流。

五、商标和广告

伴随着企业的不断发展,多元化、国际化经营方针的进一步明确,以及集团各机构、各类产品的发展和增多,海尔集团以企业的CI战略为基础,分阶段制定其商标战略,并在102个国家注册商标406个。

1985年,为了体现与德国利勃海尔的合作,当时的青岛电冰箱总厂将产品品牌定为“琴岛—利勃海尔”牌,并在原德方标志的基础之上添了一点成为企业标志,并从冰箱表面美化考虑,设计了象征中德儿童的装饰“吉祥物”。经过广告宣传的不断强化,他们又推出

符合国人审美标准的两个“孩子”吉祥物,成为企业的象征及事实上的主“商标”。此阶段可被称为第一代商标。

随着企业的成功,产品供不应求,产品出口量不断增多,第一代商标的局限性日渐突出。这些局限性表现为:(1)企业名称与产品名称不统一;(2)产品商标名称特色不够;(3)产品标志与德方标志近似。这些弊端特别不适于企业拓展国际市场及产品宣传的需要。经过1988年初“琴岛海尔制冷集团公司”、1989年底“琴岛海尔股份有限公司”、1991年“琴岛海尔集团公司”三次企业名称变更,产品也实现了由“琴岛—利勃海尔”向“琴岛海尔”的过渡,实现了企业与产品名称的统一,设计完成了图形标志及中文图形字“琴岛海尔”。此阶段可称为第二代商标。

由于集团公司实行股份制,冰箱公司发行股票,合资建厂、海外设厂等工作紧锣密鼓,机构迅速扩展,国际化经营步伐加快,公司决定建立更新、更具国际性的商标体系,以顺应企业发展的潮流。由此形成了以“Haier”为主商标,中文“海尔”标志字为辅商标,以两个“孩子”为吉祥物标志的商标体系。这一标志、中外文表意、表形为一体的设计,大大减少了信息量,更具国际通用性,且保持了与第二代商标的连贯性。公司下属企业均以“海尔”为总称冠名,如“青岛海尔电冰箱股份有限公司”简称为“海尔冰箱”,“海尔”公司的产品总商标均冠以“海尔”牌,各产品可在此总称下使用诸如“海尔冰箱小王子”一类的“行销商标”。

在第三代商标体系建立以后,海尔已经是一个生产经营十几个门类,近50个系列产品群的大企业。产品种类繁多,需要宣传的信息复杂多样,海尔便面临一个既能及时传播产品信息,又不失统一形象的问题。

海尔同时认识到,公司统一的形象还反映了公司的市场定位和追求。于是在1993年海尔就确立了国际化的发展方向。公司广告中心与较有实力的广州致诚广告公司合作,策划了国际化形象广告,并由中央电视台所属的一家广告公司拍摄了后来家喻户晓的电视形象片:“蓝蓝的天这一边……,海尔,真诚到永远。”该电视片中出现的人物形象是来自五大洲各种肤色、各种年龄的顾客。海尔向世界人民表示要提供永远真诚的服务,在当时的中国企业群中是独一无二的。此后的各种产品广告都印制或在末尾强调“海尔,真诚到永远”的口号,无论它们宣传什么产品信息,都无一例外地告诉受众,这是海尔的奉献。

1997年,致诚广告公司向海尔建议重塑形象,被后者接受。张瑞敏要求新形象要跨越21世纪和跨越国界。致诚公司认识到必须表现海尔这种全球视野,在其形象表现上应体现其多元一体化发展趋势、对民族工业发展的新思维。经过十来次的创作风暴和对上百条口号的筛选,终于选定“海尔,中国制造”这句最简单的短语。在创意审定会上,张瑞敏建议将口号中的“制”字删去,从而确定了最终使用的“海尔,中国造”广告口号。广告片

采用了证言方式,由西方人和海尔人两种人用中英文对白道出主题。该口号通过报纸、电视引起公众极大关注,很快家喻户晓,深入人心^①。竞争对手随之也模仿海尔,纷纷打起国际经营的牌。

六、竞争和价格

随着外国品牌纷纷以合资等形式将一些生产基地移向中国,市场竞争日益激烈,许多本国品牌被迫降价或减产。据说,1996年以来已有30%的空调企业因销售困难、效益滑坡或出现亏损,不得不下力限产。而海尔产品的价格虽然始终保持在较高的水平,产量却成倍增长,仍供不应求。对相同功率的空调比较结果说明,海尔产品的卖价几乎持续高于国内同类产品500~1000元左右^②。当其他品牌降价销售时,海尔一般都不跟从,始终坚持一贯的市场定位。

七、服务

近年来,集团在“名牌战略”思想指导下,创出了海尔系列名牌产品。在为用户做好售后服务方面,明确提出海尔国际星级服务理念,推行了一系列优质工作服务的科学化管理。海尔的服务宗旨是“用户永远是对的”,原则一为“用户永远是对的”,原则二是“如果用户有什么错误的话,请参照原则一执行”。海尔的目标是实现“产品零缺陷,使用零抱怨,服务零烦恼”。其售前服务以讲解、演示、答疑等方式解除用户购买决策时的烦恼;售中服务实行无搬动服务,即送货上门,安装到位、现场调试、示范性指导,让用户一学就会。海尔的售后服务模式概括为“一,二,三,四”模式,即一个结果:服务圆满;两个理念:带走用户的烦恼,留下海尔的真诚;三个控制:服务投诉率小于10ppm(即:百万分之十),服务遗漏率小于10ppm,服务不满意率小于10ppm;四个不漏:一个不漏地记录用户反映的问题、一个不漏地处理用户反映的问题、一个不漏地复查处理结果、一个不漏地将处理结果反映到设计、生产、经营部门。

通过申请,美国优质服务科学协会对海尔集团进行了评审。这项工作历时近两年,该协会直接调查了国内外市场用户,现场考察了海尔服务管理体系及具体动作。在汇总对海尔产品的不满意意见时,得出的结论竟是零。协会会员一致评价:海尔集团在产品质量、售后服务方面一贯遵循高品质优秀服务的最高标准,出色地履行了对用户最高品质和服务标准的承诺,是世界上最为卓越的家电企业之一。1996年6月26日,海尔集团获得了

① 致诚广告公司:《海尔,中国造——1997 海尔新形象》,《国际广告》,1997 年 11 月。

② 于金阳报道:《今年夏天成了海尔空调的夏天》,《市场报》,1997 年 8 月 28 日,第 3 版。

该协会颁发的国际星级服务最高荣誉“五星钻石奖”，成为亚洲第一家获得此项殊荣的家电企业。“五星钻石奖”自 1949 年以来，仅向每一领域、每一行业中服务工作做得最优秀者颁发，迄今为止，向世界各地 1 400 多个机构授予象征卓越的此奖^①。

1996 年年底，海尔空调率先向消费者推出了一项先设计、后安装的新服务措施。消费者可以通过给当地的海尔空调服务中心打电话，预约海尔工作人员免费上门设计，然后买货安装。这一服务项目给消费者带来了意外的惊喜，当月的销售额一下提高了 40%。同时，海尔空调又率先在全国推出了六位一体的国际一条龙星级服务，即电话咨询上门设计、免费送货、免费安装、免收材料费、24 小时服务到位、用户跟踪回访。

1997 年春节期间，海尔空调组织了上千人的服务队伍，在全国 22 个大中城市同时开展了以“海尔人过年不回家，星级服务进万家”为主题的促销活动。据 2 月 8 日的《广州日报》报道，仅广州一地除夕晚上给海尔空调服务中心打电话的就有 30 多人次，其中 80% 是为验证海尔人是否在春节也坚持服务。全国共接到 2 000 多个电话，其中 80% 也是为了验证，结果都令他们信服。福州市大新村 27 栋的住户陈光年，于除夕夜的凌晨 4 点给海尔空调福州营销中心挂电话，要求马上安装一台空调器。几十分钟之后，安装人员便如约而至，热情的服务令陈先生感动不已。初一上午，陈先生费尽周折，打进了电台的热线电话，热情洋溢地讲述了事情经过，对海尔的服务深表满意^②。

1997 年夏天，北方出现了几十年罕见的持续高温天气，使得空调器市场销售异常火爆。海尔空调以一天 1 000 余台的销量创下北京商店同一品牌空调器销量的最高记录，并占据北京市场 50% 以上的份额。为保证星级服务及时到位，海尔集团从青岛、上海、长沙、武汉等地紧急派遣 300 多名熟练技术人员，坐飞机赴京，以救京城空调安装之急。海尔空调器有限公司总经理梁海山说：“在顾客面前，我们永远不能说‘不’！”为了这一承诺，海尔投入极大的人力、物力和财力，也经受住了严峻的考验。这些安装人员来京后，严格按照星级服务的模式，不分昼夜地为北京消费者工作^③。

八、品牌和资本运营

1991 年 12 月 20 日，青岛电冰箱股份有限公司以本公司为核心层，联合青岛电冰柜厂和青岛空调器厂等组建了海尔集团，集团总裁张瑞敏对他组建的集团作了如下解释：“我认为，海尔集团的模式不应是一列火车，加挂的车厢越多，车头的负担越重；而应是一

① 芳雯报道：《海尔获“五星钻石奖”》，《市场报》，1996 年 7 月 2 日，第 2 版。

② 于金阳报道：《今年夏天成了海尔空调的夏天》，《市场报》，1997 年 8 月 28 日，第 3 版。

③ 于金阳报道：《今年夏天成了海尔空调的夏天》，《市场报》，1997 年 8 月 28 日，第 3 版。

支联合舰队,每艘舰只都有一定的战斗力,而整体又大于各部分之和。这也是系统的精神。”按照“联合舰队”模式,每一个集团成员既是富有战斗力的一只舰,又是名牌战役的组成部分。

1992年,占地0.5平方公里的海尔工业园开工,其一期工程于1995年竣工。海尔工业园边建设、边投产、边受益,到了1996年已有洗衣机、空调机、冷冻设备、微波炉、磁控管项目等五个厂陆续建成投产,使投资总额的70%得到偿还。1995年该工业园企业的销售收入为20亿元,比国家规定的高新技术产业区每平方公里销售收入不低于20亿元的标准高出一倍。

海尔公司在过去的10多年里逐步兼并了青岛电镀厂、空调器厂、冷柜厂、冷凝器厂、红星电器公司等14家企业,这些企业的亏损总额为5.5亿元。海尔集团已使它们全部扭亏为盈,盘活资产近15亿元^①。1993年海尔在其冰箱股票上市时抓住了融资的机遇;1995年12月又收购了武汉希岛实业股份有限公司60%的股权,实现了跨地区经营。

对所兼并的企业,海尔严格执行名牌质量标准,进行严格的验证,合格后方许使用海尔品牌。1995年7月,负债1.3亿多元、起死无望的洗衣机专业生产企业——青岛红星电器有限公司划归海尔集团,生产海尔牌洗衣机。划归后,设备没变,人员未换,更无新的资金投入。可是3个月后这个单位就扭亏为盈,12月份,便盈利150多万元。1996年,海尔洗衣机一次通过了ISO 9001国际质量认证。荣获中国洗衣机“十佳品牌”第一名、“全国消费者欢迎产品”第一名、“97购物首选品牌”第一名等许多殊荣。其出口量名列全国第一,出口到日本的海尔洗衣机占日本进口总量的61%^②。

1997年3月,海尔集团的这个洗衣机公司又兼并了广东顺德的爱德洗衣机厂。仅用了30多天就使已经停产一年之久的生产线重新运转起来。8月份的月产量已达6000台。1997年上半年,海尔的洗衣机总产量已达66万台^③。

据国内贸易部商业中心市场监评部1997年中公布的统计结果,海尔空调以37.7%名列市场占有率首位,比第二名高出25个百分点。其1997年上半年的产量比上年同期提高496%,销售收入提高285%,23种新产品供不应求,几乎全部脱销^④。

1997年年中揭晓了全国商标品牌价值评比的结果,海尔品牌价值有77.36亿元,是海尔集团有形资产的2~3倍,与发达国家大型家电行业的有形资产与无形资产比例持

① 杜淑敏所作:《海尔铸造企业魂》,《市场报》,1997年8月19日,头版。

② 同①。

③ 同①。

④ 于金阳报道:《今年夏天成了海尔空调的夏天》,《市场报》,1997年8月28日,第3版。