

总策划 李颖生

精选当今中国高智商营销攻略

再现市场化精密运作的经典案例

演绎一个化想象为财富的真谛

中国营销攻略

Zhongguo Yinxiao Gonglue Congshu

跨国公司的

中国市场

谋略

强生、三星、星巴克、立邦漆……
28个国际顶级品牌在中国市场运作的案例

李颖生 主编

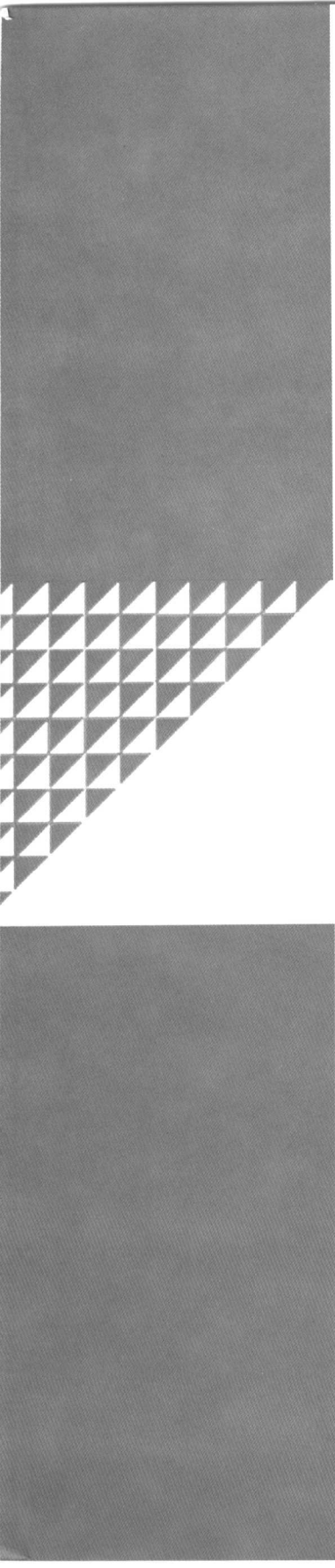
江西人民出版社

Kuaguogongside

Zhongguo

shichang

Moulu



中国营销攻略丛书

总策划 李颖生

跨国公司的中国市场谋略

Kuaguogongsidezongguoshichangmoulue

李颖生 主编

江西人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

跨国公司的中国市场谋略/李颖生主编. —南昌:江西人民出版社, 2005.5

ISBN 7-210-03082-4

I. 跨... II. 李... III. 跨国公司—经济管理—经验 IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 142775 号

跨国公司的中国市场谋略

李颖生 主编

江西人民出版社 出版发行

南昌市光华印刷责任有限公司印刷 新华书店经销

2005 年 5 月第 1 版 2005 年 5 月第 1 次印刷

开本: 787mm × 1092mm 1/16 印张: 19.5

字数: 300 千 印数: 1-6000 册

ISBN 7-210-03082-4/F·494 定价: 29.00 元

江西人民出版社 地址: 南昌市三经路 47 号附 1 号

邮政编码: 330006 传真电话: 6898827 电话: 6898893(发行部)

E-mail: jxpph@163.net

(赣人版图书凡属印刷、装订错误, 请随时向承印厂调换)

总序

营 销 战 国 策

《销售与市场》杂志社社长、总编辑 李颖生

凡 天下强国，非秦而楚，非楚而秦。横成则秦帝，纵成即楚王。在烽烟四起，七雄争霸的战国后期，出现了以苏秦张仪为代表的合纵连横的战略思想。它调整了弱国之间和弱国与强国间的关系，在某种程度上实现了势力的均衡。环顾当下商战之中国，无不如群雄逐鹿中原。初是跨国公司如宝洁、联合利华进军中国市场发动兼并，欧莱雅收购著名品牌小护士等形成合纵之势。而后是我国各汽车企业开始大规模的整合，第一汽车集团和天津汽车集团重组，一汽控股天汽的优良资产——夏利股份公司，随后又控股了四川旅行车厂；东风与日产签署全面合作协议；上汽、通用和柳州五菱三方投资成立上汽通用五菱汽车股份有限公司等。一番惊心动魄的重组大战后，中国汽车产业新的格局已经初步实现连横战略。交通银行、中信实业银行、光大银行、兴业银行都已提交上市申请，引资收购、兼并中小金融机构，加速低成本扩张之道，其目的也是实现连横策略以期与外资银行的大举进入抗争。

秦扫六国靠的是称霸天下的雄心谋略和战无不胜的铁骑箭雨，正如电影《英雄》中飞蝗如雨的箭流一样，每到一处所向披靡，攻无不克。而当今之商战，靠什么如秦扫六国的铁骑箭雨一样，开疆拓土称雄市场呢？——营销。无论中外，营销已成为商

战中最锐利有力的武器。市场化程度越高,市场越规范,对营销就越重视。“工欲善其事,必先利其器”。要想成为市场的强者,只有苦练内功,不断提升自己的营销水平,方能对跨国公司千奇百态的营销手段无惧无畏、坦然处之。《销售与市场》案例版受到读者的欢迎就是最好的证明。

现在,江西人民出版社以《中国营销攻略》丛书,以不同的主题将这些中国市场新近发生的营销案例整合成册,揭示市场化运作及把产品变成财富的真实与真谛,对市场经济的中国有积极的意义。丛书涉及市场营销的各个主题,其鲜明的特色是中国市场的最新案例,与时俱进,贴近实际,传播真实与真谛,总结借鉴,实战性强。比如,由凛寒编著的《文化营销》,从营销的角度分析中国较有影响力的图书、报纸、杂志、电视电影、舞台剧等是如何市场化运作并成功的,它以案例的形式翔实生动地讲解了如《学习的革命》《新周刊》《北京青年报》《超级大赢家》等图书、报刊、电视栏目的营销过程与营销方法,可以说这是中国第一部图书、报刊、电视电影等市场运作经典案例的图书,第一部揭示如何把文化变成财富的营销秘笈。由郭羽著的《营销宣传策划》是丛书的第二册。作者经过多年的潜心研究,把中国市场近10年来发生的商业事件从营销的视角加以解析,可谓是集了目前中国市场上营销宣传策划的大成。它对企业如何巧妙地运用媒体宣传自己的品牌极有参考价值。失败的教训比成功的经验更有价值。丛书的第三册《大败笔》,则通过对30多家企业在新品上市、节日促销、市场推广、企业招商、渠道建设等方面失利的案例进行分析,一针见血地指出企业市场运作中的谬误之处,对企业有着很好的警示意义。丛书的第四册是《跨国公司的中国市场谋略》,第五册是《本土名企市场攻略》。这是两本分析介绍跨国公司和本土名企如何做市场做营销的书。

从高档轿车奔驰到大众消费品飘柔,从孩子们熟知的麦当劳到遍地开花的可口可乐,跨国公司的产品已经遍布中国的城乡市场。跨国公司经过20多年在中国市场的滚爬摔打,已形成一套在中国的市场谋略,即以资金和技术为开路先锋,靠制定标准占有市场的跨国模式。它们中的第一类以美国的顶级跨国公司为代表,它们有在全球领先的市场和营销能力、品牌塑造能力、理财能力、技术和管理创新能力。同时美国相对发达和完善的金融体系与金融产品的创新能力可能也是他国不能及的。第二类以日本和德国的世界级企业为代表,它们以精湛的制造技术、制造流程以及高水平的制造上的系统集成能力而著称于世。第三类是来自法国和意大利的世界级企业,它们以先进的高端时尚设计和推陈出新的奢侈消费产品

牌而享誉全球。

一个永远不变的市场规律就是，市场每时每刻都在变。在2005年的中国中央电视台广告招标中，宝洁公司以3.8亿元勇夺标王。跨国公司在经历了漫长的摸索后，熟悉了中国市场习性，市场战略有了新变化。比如调整在中国的品牌亏损战略，由做品牌为主的市场培育转向以盈利为目的的市场反攻；由过去拼打资金、技术优势和模式化管理转向越来越本土化的市场经营和管理，股本介入市场（达能与娃哈哈合作模式），核心技术的知识产权保护（牢牢控制住IT的芯片与空调压缩机核心技术的模式）和中国市场的赤膊战（宝洁、可口可乐）等多种斗法并举；对核心技术、全球性销售网络的掌控，跨国公司在知识产权和专利、产业和技术标准等方面设置的反倾销；等等，使中国企业在国际市场，甚至本土市场的竞争压力加剧，发展空间受到很大的挤压。

然而，这并不是说跨国公司就战无不胜了。中国市场的复杂性和不可复制性，包括不熟悉中国消费者的消费习惯和模式化管理的水土不服等，也让他们吃尽了苦头。爱立信在中国的溃败，日本家电在中国的日渐式微，法国达能、意大利帕玛拉特、美国卡夫、荷兰菲仕兰黯然结束中国业务，退出他们原本相当看好的“消费潜力巨大”的中国市场等，都了结了跨国公司不可战胜的神话。

“知己知彼，百战不殆”。“师夷长技以制夷”。《跨国公司的中国市场谋略》翔实地纪录了20多家跨国公司在中国的营销战略和市场征程，其目的就是为中国企业寻找一个可供借鉴的靶子，同时，也为WTO背景下的中国企业和营销人员提供一些有益的资讯。

总之，此套丛书有许多营销理念、策略和方法，拿来即可创造财富，是间接经验来源的库房。不信，读者们可以先细心地品读一下，再反馈意见。

2004年12月1日

目 录

1	安利(中国):变革与成功利器
16	爱立信:中国市场的“七宗错”
28	奥迪:环环相扣 升华品牌
43	百事可乐:新一代的选择
52	宏碁:让品牌战略支持企业战略
61	马自达:精品战略 魅力飞扬
71	宝洁:战略新思维
81	本田:追梦品牌的巅峰
87	芬必得:自由自在的无痛世界
98	肯德基:解读扩张之道
106	精信古纳斯:中西合璧 双雄出击
113	可口可乐:金字塔策略
126	力波:准确演绎品牌资产
132	利乐:功夫在诗外
144	米其林:驰骋市场 演绎传奇
153	摩托罗拉:品牌涅槃
164	诺基亚:科技,以人为本
176	欧莱雅:品牌金字塔之中国战略
187	欧米茄:激情与恒久并存
193	帕萨特:奔向未来 成就明天
201	强生:无限逼近最优
212	人头马:高端攻略 一骑绝尘
219	三星:数字化的脸谱
236	星巴克:时尚造就的品牌传奇

跨国公司品牌
中国战略

254	福特:后发制人的战略布局
264	LG:中国市场的制胜之道
277	立邦漆:让专业的人专心做事
293	索尼:缔造数码视听的宽带王国

安利(中国):变革与成功利器

安利(中国)必须变革;

安利(中国)的变革是经过深思的;

安利(中国)的变革实际上是围绕着顾客满意度以及4C原则来进行的;

建立在谋划基础上的变革更是企业征服市场的利器。

1

1

安利(Amway)作为一家跨国公司,位居全美 500 家私人企业之 41 位,其日用消费品行销 80 多个国家和地区。安利公司在海外已有 40 多年的直销历史,因此当安利(中国)于 1995 年开业时,亦以一贯的直销方式经营。然而,随着国际性直销公司进入中国发展,一些打着直销旗号的金字塔诈骗公司亦纷纷冒出,它们在产品上以次充好,引起了全社会的强烈谴责,甚至一度使人们视直销为大患,安利(中国)首当其冲。作为一家全球经营业绩良好、讲求诚信的企业,安利(中国)显然早就决心成为中国的本土化企业,它当然不会因为消费者的一时受迷惑而放弃。安利(中国)必须变革,这种变革是积极的,是对企业和社会大众负责的态度。安利(中国)采用“店铺销售加雇佣推销员”

的经营方式转型,转型后完全符合中央三部局的各项规定,其经营方式既保留了安利的优势又符合中国国情。目前,安利在全国 22 个省及 4 个直辖市设立了 50 多家超市或柜台式店铺,直接销售安利产品,所有商品均明码标价,直接面向顾客。安利(中国)亦雇佣营业代表推广产品,向顾客提供全面、详尽的商品资讯及亲切、周到的售前、售后服务。此外,安利亦通过经销商进行产品的批发与零售。

安利(中国)的变革是经过深思的,它的变革充分体现了一家企业面临市场情况转变下的积极态度,对于国内企业经营者而言,也有一定的教育意义。

销售方法的变革

在国外,安利采取的销售方法被称为直销,那么什么是直销呢?直销在美国一般被称作“直接商业模式”(Direct Business Model)。所谓“直销模式”实质上就是通过简化、取消中间商来降低产品的流通成本并满足顾客利益最大化需求。在非直销模式中,有两个销售环节,即由制造商到经销商,再由经销商到顾客。在国内,直销是这样定义的:制造商在向公众进行一定诉求的基础上,直接与目标客户沟通,以达到实践消费的营销活动。直销有三方面的要素:一是公众消费意识的支持;二是一对一关系的建立与形成;三是现场展示与焦点促销。

我们看到直销的三要素其中之一就是一对一关系的建立与形成,因为国内“老鼠会”影响,安利(中国)的销售代表常常会在销售产品时遇到顾客这样说:不就是传销吗?我知道,拉人头嘛。很显然部分顾客混淆了安利直销和其他骗人的传销的概念。

在出现了被传销侵害的局面后,安利(中国)采取了变革措施,销售方法变为店铺+营销人员的直复式营销方法,此方法经批准后得以实施。直复式营销和直销也有一定的区别,它的优点更加显著:直复式要求在各个区域市场增加店铺,这样做有利于展示安利诚实经营的社会公众形象,而且由于店铺备货充足,也给安利众多产品一个很好的展示窗口,使得各个区域市场的潜在顾客对企业的认知和认同比例大增;店铺的增加保证了产品的合理库存,因此能够及时为顾客提供所需求的产品;安利店铺的増加让营业代表有了一个共同交流促进的平台,一些好的营销理论和先进的销售方法在这里传播,很大程度上提高了营业代表的业务技巧和沟通能力,因此也巩固了营业代表队伍的忠诚度;营业代表获得了更多的教育

机会，素质涵养全面改善，这些代表着企业形象的销售人员无疑使安利（中国）的社会公众形象也得以提升。

销售人员资格的变革

安利（中国）一开始对营业代表资格的要求是凡年满18周岁，具有初中以上学历的中国公民均可。转型后它是这样界定营业代表申请资格的：年满22周岁，具初中或初中以上学历（1970年1月1日以前出生者例外）的中国公民，且非列入国家公务员管理范畴的工作人员、现役军人、全日制在校学生或法律、法规规定不得兼职经商的其他人员，不论工作经验，可以直接向安利（中国）提出加入申请，或通过安利服务满15天的营销人员介绍加入。

我们可以很明显地看出，对于营业代表的资格审查有了很大改进，这也反映出安利（中国）的社会责任心之强。

首先，年龄要求从18周岁变更为22周岁。国外一向讲究勤工俭学，而兼职或者专职从事推销工作获得报酬无疑是国外青年的首选。但在国内，这个观点却不是主流，更多的22周岁以前的青年是处于求学状态的，他们的费用由家庭及父母提供，而父母们则是希望子女能够安心读书，读好书。

其次，被列入禁止加入的还有诸如公务员、现役军人等，这充分体现了安利公司对社会现实情况和国家政策法规的尊重。

安利（中国）：
变革与成功利器

3

宣传的变革

很多人认为直销就是企业不打广告、不借助经销商的渠道，意即这部分省略的费用可以转换为顾客利益。精简渠道是直销的优势所在，但合理地利用广告途径增加与顾客的沟通也是很有必要的，所谓的直销省略宣传费用而使顾客需求成本降低是错误的。没有与顾客的有效沟通是很难研发出有需求潜质的产品的，更别说提升顾客满意和公司业绩了。

安利（中国）也意识到了这个问题，于是从伏明霞到田亮，包括产品和企业形象的广告开始纷纷出炉，奥运跳水冠军正以他们健康的形象在传达安利（中国）的产品诉求——为您生活添姿彩。只有和顾客更好地沟通，向顾客传达最新的产品信息和企业形象，才可以建立更为广泛的影响，更好地融入市场竞争之中。

事实也是如此。随着安利在各大媒体及中央电视台的广告投入,越来越多的人开始关注安利公司以及安利产品了,安利企业形象的成功展示带来的是产品的畅销以及声誉的雀起。

员工教育变革

安利(中国)认为所有的营销制度变革都必须要有了一支精干的营销队伍来支撑,否则就会成为纸上谈兵。为了更好地使变革落到实处,安利对营销人员的教育制度也进行了变革,提出了忠诚度培育的目标,目的是要把安利优异的产品特性转化为顾客利益,实现顾客价值的最大化。而“老鼠会”们则只顾怂恿别人拉人头,安利对员工教育的变革使它和“老鼠会”的区别更加明显,得到了广泛的称誉。

一、专业产品知识培训

安利(中国)的产品专业知识培训相当有特色,并富有成效。首先它要求每个安利产品的营业代表要有展示自我的勇气,并熟悉产品的性能、性价比演示及其所独有的销售主张(USP)。所有的安利营业代表在掌握了上述的基本销售技巧后,紧接着要增强自己与潜在用户的沟通能力,于是便有了营业代表的不断演示产品品质、正确使用方法,而且通过专业的测试工具,诸如pH试纸的酸碱度测试,使顾客对产品的功效认识由理论上升到实践,为进一步说服其购买相关产品减轻了难度。安利(中国)的培训不仅仅是聆听,更多的是销售人员的自我展示,是一种行为毅力的积累。当然,在实际的销售工作中会遇到各式各样的问题,譬如客户不给你演示产品或服务的机会,藐视你的存在,这时就需要销售人员有锲而不舍的精神和良好的心理承受能力。这一切表现来自于安利(中国)未雨绸缪的心理素质教育。它视每一位即将成为产品销售人员为培训对象,并对其在将来的具体工作中可能会遇到的一些问题做了预见性分析,同时为他们提供了客观的解决、借鉴方法,消除了他们在解答客户咨询时不必要的尴尬局面。同时通过这种不间断的延续型培训,无形当中增加了整个销售团队的凝聚力。

二、人员素质教育

在产品质量优越的前提下,顾客的忠诚度来源于顾客对企业提供的产品或服务的满意度,而顾客第一次亲密接触企业产品或服务的载体就

是企业的销售人员,而非广告。安利(中国)认为销售人员的素质是企业精神面貌的一面镜子,销售人员的销售技巧和销售热情很大程度上决定了产品的市场占有率,这在一般日用消费品市场上表现更为明显。当然大家都知道国内的企业大力提倡向学习型组织转变,目的很明了,就是要通过提升自己的综合素质、产品制造和服务提供经验,有效提高市场占有率,以达到市场最大化的目标。安利(中国)在营业代表接受专业的培训和相关的销售技能深造时很注重方法和经验,它不是让受培训对象接受被动的说教,而是认为好的培训需要一个过程。在这个过程中,销售人员应该能看到自己明显的进步,激发自己不断完善自我的决心和信心。

安利(中国)认为,如果单纯为自己的销售人员提供仅限于产品知识的教育和学习机会显然是不够的。更多的是应该通过有限的培训机会提高销售人员与顾客、亲友、同仁、上司之间的沟通能力,让他们能够切身感受到企业的培训科目是高效的,带给他们的不仅仅是对于产品专业知识和行业服务技巧的提高,更多的是所有接受过有效培训的销售人员的自身内涵、素质有了质的飞跃,使他们对从事安利产品销售的前景有了美好、理性的认识。也使他们觉得安利公司提供的不仅仅是他们对于物质上的渴望,更给了他们事业和精神上的追求。

三、人员忠诚度培育

信息传播方式的进步和分配制度的变革导致市场格局正发生着微妙的变化,原有的市场营销4P理论已经受到了挑战,专业人士指出未来市场营销的重点集中在品牌与沟通能力。安利(中国)明白,一个公司拥有纯粹的品牌,没有良好的与客户的沟通能力,仅仅靠产品去打动顾客,它的市场蛋糕很难做大;一个企业只具备良好的沟通能力,但缺少有内涵和竞争力的品牌,它也很难主宰它所属的市场。要想成为市场竞争中的优胜者,安利(中国)必须兼备上述两个特征。沟通能力的代表是什么?不是天花乱坠的广告,而是有扎实说服技巧的销售人员。一旦掌握终端客户资料的销售人员因为缺乏对公司的热爱而倒戈或跳槽,势必影响公司一个阶段的产品或服务销售。销售人员忠诚度的维系,不能单纯依赖加薪和升职,更应该通过公司独有的凝聚力及人文气息感染他们,让他们觉得公司不再是为了薪金和职位而拼杀的战场,更是关怀他们成长的家庭。

变革的原则

其实,仔细分析我们还可以看出,安利(中国)的变革实际上是围绕着顾客满意度(Customer Satisfaction)以及4C原则来进行的,它侧重以下内容:

一、顾客需求(CONSUMER NEEDS)

它意识到了随着中国经济高速稳定的发展,国民的健康及环保意识已经被唤醒,有改善健康和生存环境的卖点,安利的产品将会为更多的消费者喜爱,研究需求使它的产品竞争力更胜一筹。

二、需求成本(COST)

所有安利的产品都以浓缩天然为卖点,其性价比也大幅提高,顾客的消费成本从长期而言,得到了降低,产品特性在安利被转化成了顾客利益。

三、需求的便利性(CONVENIENCE)

安利(中国)店铺的增加,使得团队购买有大幅度增加,因为店铺可以根据销售情况及时补货,顾客完成需求的便利性有了很大改善。

四、实现需求所需要的沟通(COMMUNICATIONS)

无论是安利的产品还是形象广告,无疑都以正确的沟通方式呼唤更多消费者的关注,这对于整个安利(中国)的稳步发展都有深远意义。

从安利(中国)在遭遇市场尴尬局面时所做出的积极变革反应,我们不难看出企业在面临市场因素变化及其他影响时进行变革的重要性。变革对于经营发生问题或者存在隐患的企业是必须的,建立在谋划的基础上的变革更是企业征服市场的利器。

风云突变

一、陷入困境

20世纪90年代后期的中国,伴随安利、雅芳而起的传销热成了一场商业游戏。许多不法分子打着直销、传销的旗号,实质上却扭曲了原来直销

以销售产品来获取收入的精神。在中国一下子冒出了600多家单层传销公司,他们以高额快速回报作诱饵,鼓励拉人入会,暴利销售产品,靠新人(下线)加入时缴纳大额的资金形成“人头税”作为暴利来源,这种被称为“金字塔”的非法融资和商业诈骗行为,在中国如洪水猛兽般到处蔓延。最终,1998年4月21日国务院颁布传销禁令,安利(中国)也不能幸免这场无妄之灾。事实上,20世纪70年代,美国也出现了非法传销——“金字塔”风潮。1975年,安利成为美国联邦贸易委员会调查对象。1979年,该委员会认为安利以销售货品为领取业绩奖金的前提条件,没有所谓的“猎人头奖金”,因而认定安利营销计划是销售产品,并非销售直销权,不是“金字塔”销售,是合法的企业经营。最终,这场著名的判决肯定了多层次传销系合法事业,提供了什么是正当的、合法的,什么是不正当的、不合法的多层次传销的评判标准。

二、成功转型

安利于1992年在广州投资8000多万美元注册成立了中美合作型大型生产性企业——安利(中国)日用品有限公司,并于1995年4月在广东、福建两地正式开业。至今全国已有100多个专卖店(分公司)。安利在全世界采用的营运模式在中国遇到挫折,公司顿时面临生死存亡的艰难抉择。经过安利(中国)不懈的努力,中国政府通过3个月的研究,于1998年7月21日特批了安利(中国)采用“自设店铺+雇佣推销人员”,保留了直销核心理念的经营模式转型经营。

转型之后,由于原有销售模式的终止及政策方面的影响,1998年销售额曾急剧下滑。1999年,安利(中国)提出了10项振兴计划:如建立了58家专卖店;把部分产品的价格下调30%,调整销售佣金的相对净营业额,引进营业主任和营业经理称号等。与此同时,安利(中国)还依靠8折优惠模式吸引大量的长期顾客,公司业绩开始复苏。

2000年,安利业绩取得突飞猛进的发展,达到24亿元的销售额,比转型前几乎多了一倍,位列全国最大的500家外商投资企业第115位。2001年,安利(中国)再创佳绩,达到40亿元的销售额。

三、波澜再起

2002年初,中国政府开始严厉打击非法传销、“经济邪教”的专项整顿,下发了《关于〈关于外商投资传销企业转变销售方式有关问题的通知〉

执行中有关问题的规定》(简称“31号文”)。

安利(中国)又经历了一次整顿。安利在中国的7年的发展是一波三折。安利(中国)的苦恼是不知道怎样才能讲清楚自己这种营销模式和社会上曾经愈演愈烈的非法传销有何不同。当针对非法传销的整顿市场经济秩序严打浪潮再一次扑面而来时,安利(中国)主动开始了“公司开业7年以来力度最大、规模最大的队伍清理整顿工作,变被动为主动”。一个包括暂停接受新推销员加入、重新核查推销员身份、禁止跨区销售、限制开会等9项内容的“整风”通知,很快传遍了安利中国13万营销大军。从2001年初至2002年1月3日,安利(中国)的营销队伍从13万人锐减至7万人。

规范内部管理比拓展业务更重要。安利(中国)的业绩不降反升,2002年业绩强劲增长至57亿元。我们来具体分析它成功的七种利器。

利器一：强大的机构与营销队伍

一、组织结构及功能

40年来安利公司在全球各地都实行以直销为主的经营模式。进入中国后,一开始也实行同样的经营模式。在1998年4月21日国务院下达传销禁令以后,安利(中国)公司积极配合国家政策进行转型,以“自设店铺+雇佣营业代表”的方式进行经营。该经营模式结合了传统店铺营销和人员推销的特点,既方便消费者直接前往安利专卖店购货,也为营业代表提供了良好的事业发展空间,使安利(中国)公司的业务得以长足发展。

安利(中国)公司的经营方式省去了传统企业与顾客间的层层代理商与大、中、小批发商的多个环节,直接由专卖店一个环节来代替。采用统一市场定价,把代理商与大、中、小批发商的中间利润,转移给营业代表;为愿意勤奋努力工作的人士提供务实、多劳多得的收入机会,营业代表可以通过自己的努力获得相对应于代理商与大、中、小批发商的收入——这充分调动起了营业代表的积极性。在共同利益的杠杆下,营业代表在顾客由认识产品、了解产品、购买产品、售后服务的整个环节中发挥了至关重要的作用。一支依法经营和守规发展的营业代表队伍是公司生存的命脉,也是安利成功所在。安利(中国)公司为营销队伍的快速、健康发展也尽其所能地提供最有利的发展条件和最有力的业务支援;在2001年以后,对产品的宣传推广也改变了方式、加强了力度,采用“媒介广告+营业代表的口碑宣传”,所制定的市场营销策略也都围绕着营业代表而展开。

1. 渐进的机构拓展:安利(中国)在中国市场新产品引进和城市营运网点设立方面,充分考虑到营业代表的市场开拓与服务能力、消费者的消费观念与接受能力,采取步步为营、稳扎稳打的营销策略。1995年,安利(中国)只在广东、福建两省开业;之后于1996年1月安利(中国)在上海开设了华东地区总办事机构,并开设专卖店进行经营。同年7月,安利(中国)在杭州、南京亦相继开业;在稳定前期市场的基础上,继续开辟新的市场,从2002年下半年开始,安利(中国)又耗资2.4亿元人民币加快了开店速度。此前安利共有50多家专卖店,到2003年2月底已达到100家。据安利(中国)总裁黄德荫透露:到2003年8月,店铺数量会扩张到约120家。安利(中国)的目标是在2003年内把营运专卖店扩展到150家。

2. 完善的人员培训及信息沟通:安利(中国)每月赠送营业代表、优惠顾客每人一份《安利新姿》月刊,以便他们了解最新的公司动态、产品信息。同时,安利(中国)公司在营运专卖店设立的城市每月至少举行一次安利业务大会,对营业代表进行双向式的业务、产品培训或介绍,协助营业代表开展工作;通过不间断的延续型培训,增强整个销售团队的凝聚力,并培养业务人员良好的从业品德与心态。1999年安利(中国)开设安利(中国)网页,2003年初提升数据的实时更新系统,使得营业代表及顾客能够从“电脑语音购货服务”、“安利互联网网上订货服务”和“手机(WAP)上网查询服务”等多种渠道,更全面、及时地了解公司政策、动态、产品信息等。

3. 营销人员的整顿及素质的提升:安利(中国)认为,规范内部管理比拓展业务更重要。安利(中国)继2002年1月3日推出包括:从即日起暂停接受营销人员的加入申请;重新核对营销人员身份,将不符合国家政策要求的人员清理出去;严禁跨区经营;加强安利店铺建设工作,进一步落实“店铺经营”等9项措施整顿营销队伍。2003年3月又推出《三个“加强”六个“严禁”》继续深入整顿工作,营造公司守法经营、规范发展的良好形象。事实上,一个企业的竞争不仅仅只是营销人员数量上的简单竞争,更重要的是人员整体素质上的竞争。加强人员的整治,安利(中国)已着眼于直销立法后的市场。

二、会员制“锁定市场”

安利营销表面上看起来是一种直销,实际上倒不如说是一种会员制营销,其实质是一种“锁定市场”的品牌营销。

现代营销管理中品牌经营五度之一的品牌忠诚度,就是指消费者对