

普通高等学校“十二五”规划教材

SHICHANG YINGXIAO
ANLI YU SHIXUN JIAOCHENG

●主 编 \ 姚金鑫 霍丽丽 李绍刚

●副主编 \ 张运建 张 坤 王忠帅

市场营销案例与 实训教程



西南交通大学出版社
<http://press.swjtu.edu.cn>

◎ 责任编辑 / 孟苏成 王 旻

◎ 封面设计 / JADE HE 

市场营销案例与实训教程

SHICHANG YINGXIAO ANLI YU SHIXUN JIAOCHENG

ISBN 978-7-5643-1041-7



9 787564 310417 >

定价: 29.80元

普通高等学校“十二五”规划教材

市场营销案例与实训教程

主 编 姚金鑫 霍丽丽 李绍刚

副主编 张运建 张 坤 王忠帅

西南交通大学出版社

• 成 都 •

图书在版编目 (C I P) 数据

市场营销案例与实训教程 / 姚金鑫, 霍丽丽, 李绍刚主编. —成都: 西南交通大学出版社, 2011.2
普通高等学校“十二五”规划教材
ISBN 978-7-5643-1041-7

I. ①市… II. ①姚…②霍…③李… III. ①市场营销学—案例—高等学校—教材 IV. ①F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 009575 号

普通高等学校“十二五”规划教材

市场营销案例与实训教程

主编 姚金鑫 霍丽丽 李绍刚

责任编辑	孟苏成 王 旻
封面设计	何东琳设计工作室
出版发行	西南交通大学出版社 (成都二环路北一段 111 号)
发行部电话	028-87600564 87600533
邮政编码	610031
网 址	http://press.swjtu.edu.cn
印 刷	四川森林印务有限责任公司
成品尺寸	185 mm×260 mm
印 张	12.125
字 数	350 千字
版 次	2011 年 2 月第 1 版
印 次	2011 年 2 月第 1 次
书 号	ISBN 978-7-5643-1041-7
定 价	29.80 元

图书如有印装质量问题 本社负责退换
版权所有 盗版必究 举报电话: 028-87600562

前言

随着经济的飞速发展,全球经济一体化步伐的加快,具有较深的营销理论基础、较高创新能力,掌握营销实践技能的高素质人才已经炙手可热。在每年社会需求人才的统计排名中,市场营销人才的需求都名列前茅,然而市场营销专业的学生同时也面临着就业困难的尴尬局面。这对高等院校市场营销人才的培养提出了更高的要求,要求高等院校必须改变以往“重理论”“轻实践”的做法,紧跟社会发展的步伐,加强实践教学环节,适应市场经济对市场营销专业人才的要求。基于这样的思考,我们组织编写了此书。

本书作者长期从事市场营销学教学和研究工作,对案例教学和营销实训有一定的思考和积淀。作者希望通过本书的出版,将案例及实训教研成果奉献给读者,以达到共享和交流的目的,为市场营销学的案例及实训的教学和研究尽微薄之力。

本书内容分为两部分,第一部分是案例篇,包括十九个市场营销案例;第二部分是实训篇,包括十六个典型营销实训。本书内容新颖、思路创新、实用性强。它即可作为应用型本科、大专学生的市场营销课程教材,也可作为高职高专、中职学校市场营销等商科类专业的专业综合实训教材,还可作为企业营销人员的实务操作培训教材、参考书和工具书。本书主要特点表现在以下几个方面:

第一,本书结构清晰,内容充实。案例体系的结构设计与市场营销学的原理体系结构保持一致。企业市场营销管理过程体现了市场营销战略和营销策略的板块结构,这是目前市场营销理论体系结构中普遍认同的。同时书中的实训内容经过精心选择,能够满足学生从事市场营销工作的技能要求,旨在激发学生的兴趣提高学生的应用能力。

第二,案例经典新颖,具体生动,针对性强,具有前瞻性和启发性且涉及行业面广。实训内容规范而灵活,贴近读者现状,有较强的实践操作性,具有“拿来即用”、“改了能用”、“易于套用”等特点,使读者耳目一新。

本书的编写分工如下:案例一、案例二、案例三、案例四、案例五、实训一、实训二、实训三、实训四、实训五由哈尔滨理工大学荣成学院经济管理系的姚金鑫编写;案例六、案例七、案例八、案例九、案例十、实训六、实训七、实训八、实训九、实训十由黑龙江中医药大学人文与管理学院的霍丽丽编写;案例十一、案例十二、案例十三、案例十四、案例十五、实训十一、实训十二、实训十三、实训十四、实训十五由东北农业大学人文社会科学学院的李绍刚编写;案例十六、案例十七由衡水职业技术学院的张运建编写;案例十八、案例十九由黑龙江广播电视大学的张坤编写;实训十六由衡水职业技术学院的王忠帅编写;全书由姚金鑫、霍丽丽、李绍刚担任主编;张运建、张坤、王忠帅担任副主编。一些同仁对我们搜集文献和资料给予了巨大帮助,并在编写中做了大量协助工作。

本书在编写过程中参阅了大量文献、资料,并间接地或直接地引用部分的相关内容,在此,谨向这些文献、资料的作者表示衷心的感谢。鉴于编者的水平有限,难免有疏漏之处,敬请同行和有关专家、读者阅读之后为我们提出宝贵意见,以利于此书的近一步完善。

编者

2011年1月

目 录

上篇 案例篇

案例一 通用电气的全面营销	1
案例二 柯达会被数码技术淘汰吗	13
案例三 战略转型：IBM 大象跳舞	17
案例四 高速成长的国美电器：从家电行业的厂、商博弈看中间商的力量	25
案例五 波音飞机：政府市场营销	32
案例六 “清扬”洗发水的市场细分与定位	37
案例七 “卓越网”如何卓越	41
案例八 招商银行创新战略：挑战者的竞争战略	46
案例九 中石化润滑油走向何方	57
案例十 新可乐为何昙花一现	62
案例十一 苹果公司的产品创新	65
案例十二 海南航空公司的低价策略	77
案例十三 家乐福的定价策略	83
案例十四 中国移动“全球通”品牌的联合促销	88
案例十五 玫琳凯的内部营销之道	92
案例十六 TCL 集团开拓海外市场	98
案例十七 7-Eleven 便利店的网络营销战略	102
案例十八 联想的客户关系营销及客户关系管理	104
案例十九 商海沉浮——史玉柱：脑白金营销之路	108

下篇 实训篇

实训一 学生语言能力、表达能力的训练	114
实训二 制订营销调研项目计划书	115

实训三	问卷设计	118
实训四	市场调研报告的撰写	123
实训五	SWOT 分析	128
实训六	编制营销策划书	131
实训七	市场定位	141
实训八	新产品的开发管理	147
实训九	定价方法	152
实训十	营销渠道设计	156
实训十一	营销渠道管理	159
实训十二	调查收集广告媒体信息	166
实训十三	推销角色扮演	170
实训十四	销售促进策划与设计	176
实训十五	完整服务设计	179
实训十六	服务质量差距模型	182
参考文献		187

上篇 案例篇

案例一 通用电气的全面营销

一、通用电气公司概况

1. 公司基本情况

通用电气公司的历史可追溯到托马斯·爱迪生，他于 1878 年创立了爱迪生电灯公司。1892 年，爱迪生通用电气公司和汤姆森-休斯敦电气公司合并，成立了通用电气公司（General Electric Company, GE），公司总部位于美国康涅狄格州费尔菲尔德市。通用电气公司是世界上最大的多元化的科技、媒体和金融服务公司，产品和服务范围广阔，从飞机发动机、发电设备、水处理和安防技术到医疗成像、商务和消费者融资、媒体及高新材料等，客户遍及全球 100 多个国家，在 26 个国家拥有 250 多个工厂，在全球拥有员工 31 万多人。2006 年通用电气的营业收入为 1 683.07 亿美元，在《财富》2007 年 500 强企业排名中居第 11 位。通用电气公司由多个多元化的基本业务集团组成，如果单独排名，有 13 个业务集团可名列《财富》500 强。

2005 年，现任董事长及首席执行官杰夫·伊梅尔特（Jeff Immelt）把原本的业务集团合并为六个新的事业体，即 GE Commercial Finance，商务金融服务；GE Infrastructure，基础设施；GE Healthcare，医疗；GE Money，消费者金融；GE Industrial，工业；NBC Universal，NBC 环球。

通用电气公司是自道·琼斯工业指数 1896 年设立以来唯一始终在指数榜上的公司。1896 年道·琼斯工业指数设立时，最早上榜的企业有 12 家，在 100 多年后的今天，当年最早榜上有名的那 12 个企业中，仅存的 1 家公司就是通用电气。通用电气书写了美国企业史中长期持续成长的传奇故事。

2. 美国商业史上最成功的多元化公司

通用电气公司是美国商业史上最成功的多元化公司。1892 年 4 月，由于经营不善，爱迪生通用电气公司被大金融家 J. P. 摩根收购，然后又和汤姆森-休斯敦电气公司合并成为通用电气公司。当时，汤姆森-休斯敦电气公司董事长查尔斯·科芬因具有高超的销售能力，被选为新公司的领导人。

科芬使得通用完成了两项对公司有着深远影响的创新：一是建立了美国第一家研究实验室；二是提出了系统管理开发的设想。科芬还创造了企业理念和机制，使他领导的通用电气

公司成为业界的常青树，成为他人竞相效仿的楷模。此外，科芬还使得通用电气公司超越了当时大行其道的铁路公司子公司的控制模式，实现“中央集权”，细致规划了中层经理的权利和责任。因此，科芬受到了人们高度的评价，并冠以“天生的领导者”称号。

在科芬之后的领导人是欧文·杨，他在任期间，应政府要求创立了美国无线电公司，还将通用电气的业务由商业客户拓展到诸如洗衣机、洗碗机、钟表、空调和收音机等诸多领域，开创了通用电气公司多元化发展的先河。不过，直到 20 世纪 40 年代之前，通用电气在业务和管理上还仅仅是一家高度集权的大型企业。

市场形势的变化催生了通用电气公司的快速发展。1950 年，通用电气开始进行分权管理。分权管理的原则是“每个人负责的领域不比他的臂展宽太多”。随后，公司又进一步确立了八项考核指标：赢利能力、市场份额、产能、产品领先性、人力发展、雇员态度、社会责任、短期赢利和长期赢利之间的平衡。这次改革，为通用电气的事业部制度打下了基础。1956 年，通用电气的收入比 1951 年的 20 亿美元翻了一倍，也随之进入了多元化发展的黄金时期。在 50 年代，通用电气的业务主要为大型机械、家用电器、军工产品，60 年代拓宽到电力设备、原子能，到 70 年代则更进一步进入了航空、计算机等领域。通用电气能够如此快速地进行多元化的布局，主要得益于分权管理带来的灵活性。

当雷金纳德·琼斯出任通用电气董事长兼 CEO 时，他也为通用电气的多元化业务带来了活力和新的战略方向。在琼斯的领导下，通用电气的销售由 100 亿美元增长到 220 亿美元，利润从 5.27 亿美元增长到 14 亿美元，同时，更大的进步是通用电气进入了国际市场。

琼斯之后，接任 CEO 一职的是闻名于当今世界的杰克·韦尔奇，他于 1981 年上任，2001 年离任。韦尔奇在任期间进一步推动了通用电气的高速、多元化发展，组建了通用电气公司多元化业务的 13 个业务集团，其中 8 个工业产品集团：飞机发动机集团、动力系统集团、塑料集团、医疗系统集团、工业系统集团、消费电气产品集团、运输系统集团、特种材料集团；4 个金融产品集团：消费者融资集团、商务融资集团、设备管理集团、通用电气保险集团；以及 1 个新闻媒体：全国广播公司（NBC）。

杰克·韦尔奇被认为是当时最杰出的商业管理人员之一。由于他强硬的管理方式，被人称为“中子弹杰克”。他的许多管理理念和经典案例，成为多数商业人士的必修课。

现任 CEO 杰夫·伊梅尔特在创新的基础上坚持多元化的方向，用他的业绩证明了他是这个伟大企业的合格领袖。

多元化经营模式分散了风险，比如说，“9·11”事件对通用电气的飞机发动机业务产生了很大影响，因为全球的航空业受到了重创，但其医疗系统、金融服务则弥补了不足。所以，通用电气的整体业务能够在经济状况不良的情况下仍然保持增长。

3. 通用电气在中国的发展

早在 1906 年，GE 就开始发展同中国的贸易，是当时在中国最活跃、最具影响力的外国公司之一。1908 年，GE 在沈阳建立了第一家灯泡厂。1934 年，GE 买下了慎昌洋行，开始在中国提供进口电气设备的安装和维修服务。1979 年，GE 与中华人民共和国重建贸易关系。1991 年，第一家合资企业 GE 航卫医疗系统在北京成立。1994 年，通用电气（中国）有限公司成立。

中国是 21 世纪 GE 最重要的市场之一。到 2003 年，GE 所有的工业产品集团都已在中国

开展业务，其金融业务和媒体业务也正积极寻求在这里发展的机会。GE 在中国的投资总额为 15 亿美元，2002 年销售总额为 17 亿美元，在中国的员工人数超过 10 000 名，并在迅速增长。合资、独资企业 30 多个。2005 年在中国的销售收入超过 50 亿美元。2005 年，庞德明（Steve Bertamini）接过通用电气中国公司的“接力棒”。考虑到中国的 GDP 增长率高于全球，通用电气为庞德明制定的目标是：在未来十年内，他领导的中国团队要实现销售收入增长 100%，达到 100 亿美元。

1) GE 飞机发动机集团

GE 飞机发动机集团是世界领先的民用和军用喷气飞机发动机的设计、生产及提供支援的厂商。迄今为止，GE 和 CFMI（与法国 SNECMA 的合资公司）的发动机在中国已累计飞行了 500 多万飞行小时。2002 年 11 月，GE 中标为中国正在研制的新型涡扇支线飞机 ARJ21 提供 CF34-10A 发动机，这标志着 GE 伴随中国航空工业创造历史。其在中国的业务主要包括：

（1）为各航空公司提供约 820 多台 GE 和 CFM 发动机。

（2）在中国各航空公司的多个基地派驻有约 30 名专业服务人员，提供现场技术协助及专业服务。

（3）GE、SNECMA 和中国民航总局在四川广汉的民航飞行学院建立了航空发动机维修培训中心，每年培训 300~400 名符合中国认证标准的发动机机械师。

（4）GE 发动机服务公司在厦门设有发动机现场支援部门，为航空公司提供紧急支援服务。

2) GE 消费电气产品集团

GE 消费电气产品集团是全球领先的家电和照明产品供应商。在中国，其照明部提供全系列光源产品，为国内重大工程项目提供光源产品，如天安门广场、人民大会堂、人民英雄纪念碑、厦门沧海大桥、南京长江二桥、广州艺术博物馆等。家电部主要在中国销售 GE 和 GEProfile 品牌的家电产品。近年来，GE 家电部增加了在中国的采购量，并且同中国主要家电制造集团建立了长期的合作伙伴关系。通用电气照明有限公司和通士达照明有限公司是消费电气集团的主要生产基地。

3) GE 工业系统集团

GE 工业系统集团是一家集工业设备、系统和服务于一身的业界领导者，产品应用于配电、保护、电源、设备控制和安防，应用解决方案遍布商务、工业、民用建筑和公用设施。在中国的业务主要包括：输配电元器件、输配电设备、动力控制、马达控制、工程和技术服务、电能管理、美国通用智能科技、数字能源、测量和传感科技、自动化控制。在中国共有 9 个生产基地，主要分布在上海、北京及珠江三角洲。

4) GE 医疗系统集团

GE 医疗系统集团 1991 年进入中国，现在已成为集生产、销售、出口为一体的医疗设备和服务的供应商。在中国主要以医疗诊断、监护设备销售及为医疗机构提供医疗信息管理系统和服务为主。在北京、无锡、南京共拥有四家独资及合资公司，自主生产及销售 CT、MR、X 光机和全数字化超声波系统等产品。其中，位于北京的 GE 医疗工业园集合了 CT、MR 和 X 光三条生产线，使中国成为继美国和日本之后的第三大 CT 生产国。

5) GE 塑料集团

GE 塑料集团是全球工程塑料的供应商和销售商,其产品和用户涉及众多行业、包括航天、电器、汽车、建筑、数据储存、光学介质、医疗、电气和电子设备、电信、计算机和外围设备、车辆和装置及包装业。其在中国的生产基地包括通用电气塑料上海有限公司、通用电气塑料中国有限公司(广东南沙)、通用电气普特阳光板有限公司(广东中山)。GE 塑料还在上海成立了“客户创意中心”和“在线服务中心”,为中国和亚洲地区的客户提供最高水准的服务。“在线服务中心”通过互联网为客户提供实时数据和交互式专家技术支持;“客户创意中心”借助 GE 专有的“特殊视觉效果”的工程塑料样库,帮助客户开发具有革新性的独特产品。

6) GE 动力系统集团

GE 动力系统集团是全球领先的发电技术、能源服务和系统管理的供应商。该集团在中国集中在能源工业方面的发展,参与中国电厂建设、西气东输、西电东输、三峡工程等国家重点项目。

7) GE 特种材料集团

GE 特种材料集团下属业务部门包括有机硅、超级磨料、石英和贝迪水处理公司。主要从事工业和民用有机硅系列产品的生产和销售,服务范围包括建筑业、电子电气、个人护理、家庭用品、汽车及保健等领域。主要的生产公司包括 GE 东芝有机硅上海有限公司、通用精细有机硅有限公司、GE 贝迪水处理公司 5 家。

8) GE 运输系统集团

GE 运输系统集团是全球最大的地面运输设备供应商,其产品和服务遍布 75 个国家。该集团向中国铁道部销售 ND5 机车,向中国五大矿区提供大型矿用卡车电动轮。2002 年 4 月通用电气运输系统集团在北京成立独资的 GE 运输系统(中国)有限公司。GE 运输系统积极参与在中国相关行业的建设,特别是铁路和轨道交通的基础设施建设项目,希望提供高质量的产品、先进的技术及完善的服务赢得中国市场的认同。

9) NBC

NBC(全国广播公司)作为美国第一家广播电视网,已经成长为一家多元的国际媒体公司。NBC 在美国拥有和运营着 13 家电视台。CNBC 是世界首屈一指的商业/金融新闻有线广播网,其深度、分析性和即时市场报道受到世界各地商界领袖的信赖,在全球拥有 2 亿家庭用户。此外,NBC 还与微软合作运营 MSNBC 新闻频道,在美国拥有 7 千多万家庭用户。作为美国奥林匹克广播网,NBC 拥有 2008 年奥运会在美国的独家转播权。在中国,CNBC 已经开展与国内媒体公司的战略合作伙伴关系。

10) GE 保险集团

GE 保险集团提供一系列全面的保险和投资产品及服务——帮助消费者创造和保护个人财产,提高生活质量;为保险公司、财富 1 000 强企业和医疗保健机构提供再保险产品;为政府及其他公共机构提供各种债券金融担保。GE 保险集团的子公司之一——安裕再保险公司(ERC)在中国的北京和上海分别建立了代表处。该公司与多个领先的中国保险公司建立互惠

合作关系，如中国人民保险公司、太平洋保险和平安保险等。

11) GE 的研发和培训

GE（中国）研发中心自 2000 年开始运营，于 2003 年 5 月搬迁到上海张江高科技园区。GE（中国）研发中心是 GE 三个全球研究中心之一，为 GE 全球的各业务集团提供尖端的研究、开发和采购服务。

GE 中国培训发展中心是 GE 海外最大的培训中心。

12) GE 金融国际服务亚洲集团

GE 金融国际服务亚洲集团坐落于大连，主要向日本、韩国和中国各个 GE 企业提供 6 种类型的业务支持服务，包括：数据交易处理；会计服务；电话服务中心；员工福利服务；IT 及网络维护服务；其他专业服务，如绘图、物流等。

二、GE 的整合营销

1. 并购和业务整合战略

韦尔奇在任期间，成功地改造了通用电气的企业 DNA，使其脱胎换骨，成为从事所有行业中业绩最佳者，并保持平均 10% 的增长速度。韦尔奇时代的 GE 有着三大特点——并购、削减成本及改进流程。

1981 年韦尔奇执掌公司帅印后，大刀阔斧地进行改革。推行“数一数二”战略，即让公司产品“不做世界第一，就做世界第二”。这个战略通过两个阶段计划来实现。第一阶段是重组。韦尔奇要求 GE 经营的业务要成为行业数一数二的佼佼者，对于做不到的业务，就关闭或是卖掉。为了达到这个战略目标，杰克·韦尔奇对 GE 进行了积极的重组，同时大量裁员，GE 当时就以 100 亿美元卖掉了它的家用电器业务，因为该业务不能与日本电器制造商抗衡。第二阶段计划是全球范围并购。要拥有行业中的领先业务，除了自己创造之外，还通过积极并购来实现，例如，GE 花了 190 亿美元购买了医疗诊断造影技术。韦尔奇先后通过 600 多次并购行动，将通用电气产品、服务打入了国际市场，实现了跨国经营。

伊梅尔特在 2001 年继任 GE 董事长兼首席执行官后，继续企业的整合战略，卖掉不赚钱的，保留有竞争力的，这也是近几年 GE 进行业务整合的指导思想。对于业务重组，GE 考虑的是这些组合当中在哪些领域能够继续扮演领跑者的角色，在哪些领域需要或能够改进。2007 年，GE 将其塑料业务以 116 亿美元的高价卖给了沙特阿拉伯基础工业公司。对于 GE 的塑料来说，除非能跟石油的开采和开发进一步结合，否则很难在这个领域继续保持竞争力。而沙特阿拉伯基础工业公司在石油领域有很强的能力，卖给这样的买家，是对 GE 自身、GE 的合作伙伴及客户负责的行为。塑料业务出售以后，GE 进行业务重整，在水处理及医疗领域加大发展的力度。

2. 并购中文化融合的一个实例：GE 并购 Nuovo Pignone

如何在并购后进行整合，减少内耗，是并购成败的关键。通用电气公司重视并购中的文化融合以实现并购目标，GE 并购 Nuovo Pignone 就是文化融合的很好范例。

GE 在 1994 年从意大利国有企业 ENI（ente nazionale idrocarburi）手中收购了佛罗伦萨的

Nuovo Pignone (NP), 一个以生产高质量压缩机和涡轮著称的制造商、GE 潜在的竞争对手, GE 通过收购 NP 进入石油和天然气行业新的子市场, 所以, 这次并购是 GE 全球扩张战略的一个重要组成部分。到 2004 年, 被 GE 并购 10 年后的 NP 销售额已达到 21 亿美元, 拥有 4 300 多名员工, 成为 GE 最大的海外子公司。

1) 韦尔奇时代的 GE 公司文化

韦尔奇时代 GE 的公司文化受韦尔奇的强势领导风格和他倡导的六西格玛绩效管理系统(6-sigma)的影响很大。当时的 GE 公司文化强调绩效, GE 内部成员的行为往往是以业绩为导向的。

六西格玛管理的出发点是顾客满意对企业经营战略目标实现的关联, 然后通过分析产品质量和顾客满意的关联及工作流程与产品质量的关联, 设计出一套以顾客为导向、提高产品质量、集管理技术和工业工程技术为一体的绩效管理系统。在六西格玛管理实施过程中, 需要企业上下的支持和配合, 这改变了组织的日常行为模式和思维方式, 也驱动了组织文化的变革。六西格玛已经不单是一种管理工具, 同时也是公司文化的一部分。

GE 公司文化也体现在 GE 推崇的价值观中, 包括“开放的态度”、“面对现实”、“自信”、“行动迅速”、“直率”、“诚实交往”和“正直”等, 这些价值观都进入了 GE 认识系统的评价指标。

2) 并购前 NP 的公司文化

Pignone (比隆) 建立于 1842 年, 是佛罗伦萨的一个铸铁厂, 当时它已经是整个佛罗伦萨和托斯卡纳地区的标志。到了 20 世纪初, Pignone 已经成为了机械行业的佼佼者。1954 年, Pignone 被国有企业 ENI 收购, 更名为 Nuovo Pignone(新比隆)。从 1954 年以后, Nuovo Pignone 一直以生产高质量的压缩机和涡轮著称。基于这样的历史背景, NP 的公司特点是: 一个意大利技术导向的国有企业, 拥有优良的工程和技术传统。但是正如很多国有企业一样, 它具有浓重的官僚文化, 重视技术但是不善于市场竞争, 也缺乏良好的管理手段。

3) GE-NP 的文化变革

收购 NP 之后, GE 开始对其进行改造, GE 分析师 Busco 把这个改造过程称为一场“文化变革”(cultural revolution)。这场“文化变革”包括两重文化改造: 第一, 从一个意大利特色的公司转变成一个美国特色公司; 第二, 从一个充斥着官僚风气的国有企业转换成适应市场竞争的充满活力的商业企业。

首先, GE 在 GE-NP 重新改造其会计核算系统, 使其能够及时准确地提供财务信息。收购两年多后的 1996 年, GE-NP 实施了一个全新的以计量为基础的质量管理程序——六西格玛项目管理。这样, 新的会计核算体系和六西格玛项目管理中各类财务的和非财务的指标, 构成了 GE-NP 的绩效评价系统, 驱动着 GE-NP 的组织学习的文化变革。

六西格玛管理使 GE-NP 的战略目标被全公司成员理解: 员工们知道, 其日常工作中的行为对实现公司目标具有影响。GE-NP 本身具有优良的技术、丰富的生产经验, 但是在六西格玛项目开始前, 这些技术和生产经验都储存在各个技术人员的大脑里。六西格玛项目就是要用各种统计分析的工具系统准确地描述工作流程和解决方案对产品质量的影响, 使技术和生产经验不但存在于员工的大脑, 还可以被转移。最终, 技术与生产经验本身被过程化、标准

化，变成可分析、可计量的程序，这一切又进入企业的绩效评价系统，每个管理者和技术人员所做的工作和绩效相连，这样，就使一系列的工作流程与企业产品的质量关联起来，与绩效关联起来，员工的目标与公司的目标结合在一起。

通过六西格玛，GE-NP 的管理者不但要考虑技术层面的问题，还要考虑财务指标，而且要考虑如何让员工们理解这些财务指标。

由于全新的绩效评价体系的实施，GE-NP 公司全体成员用同一种价值观思考问题，完成企业文化的改造。除了绩效评价系统之外，GE 也用了其他手段去改造 GE-NP 的公司文化，例如，开展大量的培训和讲座让员工们明白六西格玛项目管理的意义，为改变绩效评价系统创造良好的氛围。

3. 2008 北京奥运的整合销售

作为多元化的企业集团，近年来通用电气强调整合销售，即用最快的速度实现跨部门合作，以客户为中心组成销售团队，向客户统一提供 GE 的不同产品。GE 这种跨部门的合作方式，被称为 Enterprise Selling（公司整合销售），即 GE 提供解决方案，而不是单卖某个具体的产品，实现“ONE GE”，用“一个面孔”来对待客户。

整合销售对于多元化的公司很必要。以前 GE 的销售基本是某一项业务针对某一个客户。因此，一个客户可能某一天里要接待好几批 GE 的销售人员，大家卖的是 GE 不同的产品。GE 的顾客常常感到困惑，沟通上也容易出现混乱。按照顾客的话说就是“不知道谁是哪个部门的，也不知道应该和谁交流”。采用 Enterprise Selling 后，简化了顾客与 GE 的沟通，使 GE 的销售更加有的放矢。

一些重大的项目和一些大的客户，也十分愿意跟通用电气进行全面的合作。通用电气为此组织了特别团队。2008 年北京奥运会就是一个典型的整合销售的范例。

作为国际奥委会 12 个全球合作伙伴之一，GE 公司的奥运特许权包括：奥运会场馆的电力系统和备用电力系统；奥运场馆照明；奥运场馆的水处理技术；奥运场馆安保设备和服务；奥运场地可移动结构；奥运医护人员使用的核磁共振成像（MRI）和超声波设备，以及旗下的 NBC 广播公司的电视转播权。

GE 向北京奥运会提供的产品也涵盖了发电设备、输配电设备、照明、安防、水处理过滤设备等多个领域。如何让 GE 产品和服务在 2008 年北京奥运会中被使用，是通用电气公司近些年的工作重点之一。

2004 年，GE 开始筹备专门的北京奥运项目团队，从原本独立运作奥运项目的各业务部门抽调精干员工组成 100 多人的团队，直接对全球副董事长负责，打破业务部门的条框，把奥运作为大客户，这是对大型项目经营模式的尝试。这支团队由 5 个业务部门组成，包括体育场馆、交通运输、商业楼宇、能源与水处理及奥组委政府事务。这个团队也成为 GE 内部唯一一个按照客户和业主要求来运营的机构。北京奥运团队积极参与了北京建设和奥运场馆建设的各种招标项目，工作成就显著。GE 公司签约的北京奥运项目数为 400 个。

三、绿色营销：GE“绿色创想”计划

2005 年 5 月 9 日 GE 正式发表该公司“绿色创想”计划（ecomagination），未来 GE 将以

环保概念为主轴，研发最新科技产品，在协助客户面对新时代环境挑战的同时，共同保护地球生态。

1. “绿色创想”计划及诞生背景

1) 诞生背景

当今世界，环境面临前所未有的重大挑战，已知的石油和天然气储备十分有限，能源价格一路上升，数百万人无法用上清洁的饮用水，环境恶化，等等。有若干因素影响这些环境问题，其中包括：人口增长，城市化趋势，全球消耗，气候变化和供水。如何应对这些挑战是人类面临的共同难题，通用电气从这个难题中挖掘商机，GE 的“绿色创想”计划正是利用这个商机的一个宏伟的企业商业计划。

2) 什么是“绿色创想”计划

“绿色创想”的英文名称是 ecomagination，GE 公司将 ecology（生态）和 imagination（想象）两个词组合在一起，就形成了“绿色创想”。按照 GE 的解释，GE “绿色创想”=想象力+环境科技。

GE 要通过“绿色创想”计划，使人们能更好地管理和利用地球上的稀缺资源。

“绿色创想”是 GE 公司的一项全球战略举措，不是和环保主义者谈判的筹码。通过该战略 GE 大幅度增加对环保技术的研发投资，满足客户对高能效、低排放产品的需求，帮助全球客户解决日益严峻的环境挑战，同时减少自身在全球生产和经营活动中的温室气体排放。更重要的是，GE 以环保产品和服务作为新的业务增长点，这种增长将为投资者带来巨大的回报。GE 相信，经济效益与环境效益可以互相结合，“绿色创想”在应对世界的一些重大挑战的同时，推动公司的利润快速增长。绿色创想主要着眼于正在全球迅速发展的三大主题：人类对于更充沛、更安全、更清洁与低价格能源的要求；人类需要更充沛、更洁净、更低成本的水资源；消费者如何廉价而安全地应用高科技。

绿色能够创造价值，通过 GE 提供的环保技术，GE 的客户能得到同样的产品而不必为环保做出牺牲。

3) “绿色创想”认证产品

为了确保投放的产品达到最优的品质，GE 采用了一套严格的鉴定程序对绿色创想的新产品进行有效的认证。GE 的鉴定程序首先根据两项指标为绿色创想产品制定了明确的标准。绿色创想产品是指具有以下作用的产品和服务：第一，改进客户的业务绩效或价值主张；第二，显著而有效地提高客户的环保能力。可见，“绿色创想”产品大大提高了客户的环保水平和经济地位。

以这种标准为基础，GE 建立了一套评估各项产品性能的鉴定程序。经过鉴定程序后，做出绿色创想产品审查（EPR）评分表，对该产品相对于其他产品的环境影响和效益作出量化鉴定。为确保评分表的准确性，GE 与 Green Order 一起对 GE 产品性能进行独立的、量化的环境分析和验证。

2. GE “绿色创想”的承诺

“绿色创想”是 GE 为想象和创建革新性的解决方案以造福客户及社会而作出的承诺。它

既是推动 GE 成长的一项企业战略，又是对企业成长过程中大力保护环境作出的一项承诺。

具体而言，GE 承诺如下：

(1) 将绿色研发投入翻一番 ——GE 每年在环保技术上的投资将从 2005 年的 7 亿美元增加到 2010 年的 15 亿美元。

(2) 增加来自“绿色创想”产品的收入 ——GE 将增加来自可为客户提供显著和可衡量环境绩效优势的产品和服务的收入，2010 年达到 200 亿美元，之后将设立更加雄心勃勃的目标。

(3) 减少温室气体排放，提高业务的能源效率 ——GE 承诺，到 2012 年将温室气体排放减少 1%，到 2012 年底将其能源利用率提高 30%（均为与 2004 年相比），以 GE 的预计增长来看，如果不作出这样的承诺，到 2012 年，温室气体排放将有大幅度增加。

(4) 随时向公众通报信息。

3. “绿色创想”计划执行情况

“绿色创想”计划执行以来的三年已经给 GE 带来了赢利，2004 年“绿色创想”产品和服务销售额是 60 亿美元，2005 年是 100 亿美元，2006 年达到 120 亿美元，当年实现赢利 10 亿美元。2007 年的销售额达到 140 亿美元，待执行的订单达到 500 亿美元，达到公司平均增长率的两倍。目前，得到“绿色创想”认证的产品及解决方案已经从 2005 年的 30 种增加到 45 种，分布于可再生能源、运输、水处理等关键领域，它的海水淡化平台每天可处理 1.5 亿人每天所需各种用途的水，风力涡轮机每年提供的电力相当于 1 200 万个中国家庭的年耗电量。

4. “绿色创想”在中国

1) “绿色创想”产品落地中国

2006 年 5 月，GE 在中国启动“绿色创想”计划。GE 跟中国发改委签署了关于环保技术合作的谅解备忘录，双方约定加强在环境可持续发展方面的合作，GE 表示将向中国提供以下先进科技：“洁净煤”技术，先进的风能技术，支线航空，先进机车开发，污水、工业废水再利用及海水淡化，提高建筑物能源使用率并减少对环境影响的先进材料，可节能 70%~75%、长寿命的照明系统等，为中国的能源节约型和环境友好型产业提供帮助。谅解备忘录的签署，推动了“绿色创想”计划在中国的实施。

经由国家级的推动，通用电气的“绿色创想”计划和产品迅速落地中国：70 万千瓦风力发电订单，使得通用电气成为中国可再生能源市场的领跑者；为中国干线铁路提供 Evolution 机车，提高燃油效率，污染排放量减少 40%；为 4 家航空公司的 42 架飞机提供 84 台通用电气 nx 发动机，这些发动机较之普通的发动机能够节约燃料的消耗，订单额逾 10 亿美元；为东海大桥项目提供电力、照明及自动化解决方案，订单额逾 700 万美元……

2) “绿色创想”产品的中国营销

一系列关于“绿色创想”的营销活动也在中国展开。以通用电气一贯的做法，它希望影响的人群是政府官员和企业决策者。

植根于地球的绿色植物栽在水杯中；充满盐分的海水经过小瓶子过滤成为纯净的饮用水；翩翩彩蝶代替了滚滚浓烟从烟囱里涌出；火车机车驶过的原本硬邦邦的铁轨变为常青藤……通用电气用六幅清新的画面展示了“绿色创想”——风能发电、清洁燃煤发电、飞机发动机、

Evolution 机车、海水淡化科技等。这些画面被有针对性地投放在北京、上海、广州三地的机场，以及中国最有影响力的纸质媒体上。

利用互联网进行“互动式”沟通是通用电气推行“绿色创想”的又一营销活动。打开通用电气的网站，就能找到伊梅尔特介绍“绿色创想”理念的网页。在虚拟的绿色岛国——“环保乐园”中，用户可以与通用电气的各种环保产品零距离接触，了解这些清洁、环保的产品和服务。

GE 全新的“绿色创想”广告也正体现了这点。GE 在中国通过平面媒体、电视媒体和户外媒体三条途径同步推出品牌形象广告，希望通过更多的广告“组合拳”和更广泛的媒体选择将 GE 的绿色技术和理念更加深入人心，强化 GE 的品牌形象。

3) “绿色创想”产品助力北京奥运

GE 为国家体育场提供的纳滤膜雨洪回用系统是中国大型公共建筑第一个雨洪综合利用工程，该系统利用地下积水池最高可每小时处理 100 吨雨水，并产生 80 吨可回用水，用于景观绿化、消防及卫生清洁，直接节约了体育场的常规用水消耗。相比于传统占地面积大且添加化学药剂的水处理方式，这项技术通过非化学方式进行水处理，且占地面积小，直接安装在地下室，并完全满足场馆对空气、噪声等严格的环境要求，直接彰显了绿色奥运、科技奥运的主旨，堪为国内、国际同类建筑的典范。

国家体育场直饮水项目——在奥运会期间，国家体育场采用 GE 的水处理技术。此系统每小时可以提供 16 吨饮用水。水质达到国家最新的饮用水标准。在同类技术中，GE 的水过滤技术以绿色、节能和稳定性著称。

会议中心和酒店电力系统——GE 为 14 层的京会花园（2008 年奥运会媒体接待酒店）提供两台高效节能的颜巴赫（Jenbacher）发电机，该设备以天然气为能源，自给自足，为酒店提供冷、热、电三联供，能源的综合利用率高达 90%。同时，颜巴赫发电机还可以利用沼气产生能源。沼气引起全球变暖的潜在能力是二氧化碳的 21 倍，如何将沼气转化为可利用的能源是控制温室效应的完美解决方案。

支持奥运中心区的天然气发电设备——使用 GE 天然气发电设备 9FA 燃气轮机的太阳宫电厂，为奥运中心提供电力、供暖和冷气。相比于传统的煤炭燃料，这个系统能够减少氮氧化物和颗粒的排放超过 60%，减少汞排放超过 50%，减少二氧化硫排放 90%，同时使用更少的水。

丰台垒球场太阳能照明系统——GE 的太阳能街道照明设备和体育场照明设备已经被运用到举办世界垒球锦标赛的丰台垒球场，该赛场承担了 2008 北京奥运会的第一场测试赛。

北京清河污水回用项目——GE 为北京清河再生水厂污水回用项目提供了超滤膜技术（immersed ultra filtration membrane system）。拥有此工程核心技术的清河再生水产可以满足北京奥运村的奥运湖、景观用水及其他非饮用水的需求。清河项目可以日处理 8 万吨的非饮用水，相当于每天节约 50 万人的日均饮用水，从而有效地缓解了北京的缺水问题。

4) “绿色创想”产品的中国研发

上海的技术中心是 GE 四个全球研究中心之一，GE 充足的“绿色创想”产品研发资金，分配到 GE 的四个全球研究中心（位于上海、慕尼黑、班加罗尔和斯卡奈塔第）和 GE 的六个业务部门。每一个业务部门开展与本行业及产品组合具体相关的研发，而全球研究中心则从