

鲜活的

MBA

.....

邓仕才 高文翔 编著

十大赢家

营销实战案例

广东经济出版社

鲜活的
MBA

十大赢家

营销实战案例

邓仕才 高文翔 编著

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

十大赢家营销实战案例/邓仕才, 高文翔编著. —广州:
广东经济出版社, 2002.1

ISBN 7-80677-105-0

I. 十… II. ①邓…②高… III. 电气工业-工业企业
-市场竞争-经验-中国 IV. F426.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 094306 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团股份有限公司
印刷	肇庆市科建印刷有限公司 (肇庆市星湖大道)
开本	850 毫米×1168 毫米 1/32
印张	9.25 2 插页
字数	190 000 字
版次	2002 年 1 月第 1 版
印次	2002 年 1 月第 1 次
印数	1~6 000 册
书号	ISBN 7-80677-105-0 / F·617
定价	19.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

销售热线: 发行部 [020] 83794694 83790316 邮政编码: 510100

(发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号)

网址: www.sun-book.com

·版权所有 翻印必究·

加入 WTO 后的企业竞争力

温元凯

几年前，MBA 对于多数人来讲还是一个陌生的词汇，现在，MBA 正被越来越多的人所熟悉。称 MBA 是工商管理硕士学位固然没错，但熟悉 MBA 的人都知道，MBA 更是一整套成熟的系统化的关于企业经营管理的专业知识及技能。没有实际的工作经历、缺乏经营管理实践的人是念不好 MBA 的，MBA 尤其注重的是实践经验的提升。这几年，国内的 MBA 教育正逐步与国际接轨，正在走向国际化。

将企业在市场竞争中的经营表现、企业战略、人力资源管理、市场营销策略等放到 MBA 的角度来研究考察，从“案例”的角度来关注活生生的企业经营实践，使中国的企业研究、市场经济研究获益匪浅。以前，我们看企业、看商品经济更多地习惯于从大处看，从宏观看，这导致我们对更多的企业经营管理细节的忽略。当然从大处看从宏观看本身并没有什么错，但对细节的忽略却使我们对企业及市场经济的研究常常停留于表面，并且导致我们在企业经营管理实践方面产生浮躁感。这几年，中国迫切地感到企业操作型人才的大量缺乏，很多人体会到了在企业管理中注重细节的重要。这个变化很有意义，这个变化就

加入
WTO
后的
企业
竞争
力





是从凭感觉做企业走向用管理治企业。

回国几年走了一些企业，也与企业经营管理者多有接触。每每谈及企业制度创新、企业产权改革等问题，我的建议主要有两个：一个是人力资源资本化，即将企业的人才作为企业的资本计算，并建立有效的人才激励机制，以防止中国加入 WTO 后外国企业大举抢滩中国市场，中国企业即将面临的人才流失；第二是国内面临过剩经济的困惑——制造业大量过剩，出路之一是要转向开拓国际市场。家电业、纺织、自行车、摩托车、服装是中国进军国际市场的主力军，中国企业要加快企业国际化的进程。除此以外当然还有其他的建议，但这两点是最为重要的，一个是从微观上讲，一个是从宏观上看。

从战略营销的角度说，企业经营的一切活动所创造的生产价值都是这样一个过程来进行的。如此说来，营销对于企业来讲就是无所不在了。这本《鲜活的 MBA——十大赢家——营销实战案例》，虽然只收集了一些涉及到广东企业的实战案例，未涉及到更大范围的知名企业案例，但相信依然能从战略营销和具体的市场营销两方面给大家提供启示，引发大家对企业经营及市场营销方面的诸多思考。这无疑是有意义的。

2001.12

北京

主编开场白

据说在广州某大学一次 MBA 的课堂上，一位从珠江三角洲赶来学习的制衣企业老板当堂提问，说自己的企业为某知名内衣品牌生产产品，生产质量工艺等都超过加工标准，产品质量好，售价高。这个老板决心自己注册一个品牌，生产同等质量的产品推向市场。这位老板自己不仅这样想，也真的这样做了。然而不无遗憾的是，不知为什么新品牌卖不起价钱来，同样的产品，价格差距达百分之五六十，而且消费者并不喜欢新品牌，依然是买知名品牌的多。听完这个老板的提问，据说这位授课教师当场的回答是——你的这个新品牌产品，不花个十年八年的时间经营，绝无可能卖到与某知名品牌平起平坐的价位。

市场营销说白了就是研究怎么样生产好产品，怎么样卖出好价格，而且好卖、畅销——当然最好是供不应求。但现在企业难做啊！你研发了新产品，别的企业马上就推出新产品——时间得你尚未捞到什么好处，同类的企业已经来和你分这一杯羹了。产品同质化，大家都差不多，搞得最后也许只是说法不同、概念不同而已。做市场也差不多，你广告投放多，我千万不能少了，拿出血本都要和你拼。你打价格战，我也打价格战，直打到有企业想





起来还是订立一个价格联盟，大家休战为上。其实还得打下去。竞争异常的残酷激烈，真的是欲罢不能，想放手松手都不行。

本书编辑的广东十家企业营销案例，不是失败记录，而是成功宣言，是成功者们曾经着力演绎的辉煌。市场竞争发展到今天，不知道美的、科龙、格力、格兰仕、万家乐……广东十家企业的，应该说是没有的。那么，这些企业究竟是怎么做的？美的大市场、细耕作是怎么回事？格力营销模式为什么别人学不了？“杀价大鳄”为什么如此凶狠？“敢为天下先”为什么变成了“敢为天下后”？本书既是对市场营销实战案例的介绍，同时也是对企业经营管理系列问题的描述和探究。这些来自企业、由企业具体提供的实战案例鲜活生动，与教科书式案例有着显著的区别。它们带着更多的商战硝烟，是市场竞争中真实的阵地战乃至白刃战的产物。

说好不算，做好了才算。想要将企业做好，还是先看别人是怎么做的吧！

广东经济出版社

新书网页开通



英文域名

www.sun-book.com

- 新书快递
- 重点推介
- 热销书评
- 读者点评
- 投稿园地
- 书目查询

欢迎广大读者、作者和各界人士访问



邓 仕才，曾当了十二年空军；转业后在一家特大型钢铁企业从事党委宣传工作；1992年至今在广东最大的家电集团负责房地产营销策划及管理。曾编撰过《企业职业道德规范》、《法律法规知识汇编》等书；发表过文学作品、新闻 2000 余篇，数十次获奖；理解和掌握现代企业营销体系、管理体系和运作技巧。



高 文翔，副编审（副教授），早期主要从事文学的创作、教学、评论研究、编辑出版工作及文艺活动的组织领导工作。曾出版个人作品集三部，选编出版多人作品集三部，创作发表各类作品累计 70 万字；并主编出版文学期刊 30 期，企业报 47 期，累计 700 万字。创作事迹分别收入《中国当代青年作家名典》、《中国当代文艺名人辞典》、《云南作家传略》等辞典辞书。

1995 年后在广东一企业担任企业报总编、企业品牌经理、执行总经理等。任 MBA 培训课程设计师、培训师，主授课程有：市场营销、品牌营销、契约公关危机管理、企业文化等。

鲜活的MBA……

十大赢家

营销实战案例

内容提要

“美的”擎起南天一柱，“格力”正和博弈棋行天才，“杀价大鳄”格兰仕笑傲江湖……华帝、科龙、TCL、万家乐、康佳、创维、步步高等十大著名企业凭借各自别具特色的营销战略，在近几年的剧烈市场竞争中，长年保持高增长态势，真可谓是市场营销的十大赢家。本书所收集的，正是这十大企业的营销实战案例，也是鲜活而颇具中国特色的MBA实战案例，值得研究、学习和借鉴。

企业竞争，经历了产品竞争、价格竞争、质量竞争、服务竞争、品牌和企业形象竞争，而所有这些竞争，都集中地体现在营销实战之中，所有竞争的成功个案，都可以从本书中找到“好爽”的感觉。

目 录

加入 WTO 后的企业竞争力	1
主编开场白	1

第一章 美的——英雄擎起南天一柱

数英雄，论成败！解析美的营销案例，就是解析美的营销战略个案。

美的营销模式的特点是：攻守平衡，灵活应变。

美的营销理念是：营于思，销于行；大市场，大网络，细耕作。

美的发展战略是：从规模第一到利润第一。

第二章 格力——从差异传播到棋行天下

董明珠与经销商之间的博弈，不可谓不惊心动魄。不过，他们都在寻找共同的游戏规则，期待“正和博弈”——不是你吃掉我，也不是我吃掉你，而是努力通过相互合作而获取共同利益的增长。

第三章 格兰仕——“杀价大鳄”笑傲江湖

格兰仕声称：“价格竞争是最高层次的竞争。”它还要做全球的车间。格兰仕凭什么如此牛气？





第四章 华帝——好火，好生活 99

华帝的特点是：单一品牌、单一产品做大做强。建立好品牌，控制好终端，道路是总代理制，服务营销是必然，持股人与管理两权分离，通过炒作提升品牌。

第五章 万家乐——网络，我爱你爱得更狂野 155

没有过硬的网络，就没有大的市场。没有为长远着想的网络，最多只有眼前利益。营销网络的神奇力量有多大？

服务也是市场？家电行业的致命伤在哪里？万家乐如何做营销网络。

第六章 科龙——玩市场，玩气质 183

在中国的家电企业中公开宣称玩多品牌的，惟独科龙集团——麾下“科龙”、“容声”、“华宝”、“三洋科龙”纵横市场。

在中国的家电企业中，财务运作最健康的是科龙集团，获利能力最强的是科龙集团，同时发行 H 股和 A 股的也只有科龙集团。

第七章 TCL——王牌出手 215

这是一个开拓区域市场的成功典范——空降行动。

TCL——王牌出手，在春天里烧的一把火，红遍了整个中原。

第八章 康佳——燃烧团队，熔炼品牌…………… 239

认真审视自己，并审视整个世界，而后由智慧去统帅千军万马——用你的激情，你就不仅仅是一个人，而是一支庞大的常胜军队。

第九章 创维——创造多维空间…………… 261

尽管做终端需要花钱，但不做终端付出的代价更大，因为企业失去的也许是一个不会再出现的销售机会。

第十章 步步高——世间自有公道，付出总有回报 ……

…………… 271

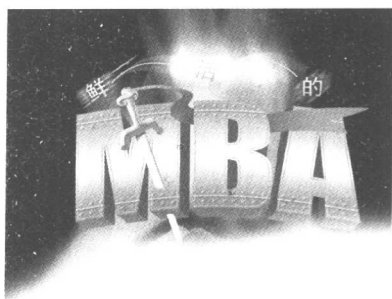
敢以 123456789 元的数字做央视广告“标王”。

段永平胆敢何为？

敢为天下后。

平常心出道，道出不平常——禅语一句，胜于千言。





第一章 美的——英雄擎起

南天一柱



第一章

美的——英雄擎起南天一柱

数英雄，论成败！解析美的营销案例，就是解析美的营销战略个案。美的营销的成功，靠的是英雄团队中一个个鲜活的英雄。

美的营销模式的特点是：攻守平衡，灵活应变。

美的营销理念是：营于思，销于行；大市场，大网络，细耕作。

美的机制创新原则是：惟一不变的就是变。

美的发展战略：从规模第一到利润第

一。





美的模式，魅力无穷

数英雄，论成败！谈到美的，我们首先听一听著名的经济学家、清华大学经济管理学院院长魏杰的评价：

美的集团之所以能够从一个 5000 元起家的小作坊，发展成为一个有 90 亿元资本的国际公司，是因为美的集团走出了一条适合它自身发展的道路，这个道路可以称之为“美的模式”。

“美的模式”有两个特征：

第一，形成了良好的企业体制。评价一个企业体制是否良好，大致上有四个标准：（1）是否由真正的企业家掌握了企业的命运；（2）——企业产权结构是否合理；（3）企业管理体制是否科学；（4）人力资源是否真正发挥了作用。用这四个标准衡量，可以说美的已形成了良好的企业体制。因为：首先，以何享健为代表的企业家充分掌握了美的发展方向及企业运行进程；其次，美的在企业管理体制上，形成了以技术开发与战略研究为两大支撑点的事业部制，并形成了“集权有道、分权有序、授权有章、用权有度”的责权利相结合的管理原则；最后，美的形成了“用人开放、岗位开放、机会开放”的用人机制，并建立了有效的人才激励机制与约束机制，充分调动了人力资