

第一章

理念——明确企业存在的意义

理

念

“人类社会的最高美德就是奉献。对人类来说，再也没有比这更有意义和价值的东西了，再也没有比这更高的生活目标了。因此，人类经营企业的使命也应该是为了国家、国民和人类做贡献。”

——三星电子总裁 李秉哲

营销理念是建立在企业的核心能力上，以企业当前阶段所处的市场环境和前瞻性预测为依据，以企业的目标发展方向为标准而主动设定的企业使命。它不但让外人可以更好发理解企业的品牌文化和经营诉求，从而接受企业的产品，同时也指明了企业的发展方向，统一了企业内部思想和行动，从而形成推动企业前进的合力。

第一节 企业定位，明确自身价值

企业能否在激烈的竞争中站稳脚跟，对竞争对手的深入分析和准确应对以及培育自身独特的竞争优势很重要。要练好内功，不断提高自身素质，培养企业的核心竞争力。要在市场上取得竞争优势，必须建构完善的企业治理机构，创造一种持久的发展动力和支持系统，以独特而优越的品牌、质量、技术等区别于竞争对手的策略占领市场。

NOKIA

【诺基亚】聚焦于核心价值



精彩 聚焦

从20世纪80年代开始，诺基亚开始了它从多元化转向专业化的道路，并成功地在90年代成为移动通信领域的全球领导者。“在同一时期内能够保持增长、国际化、保持活力、超速发展融为一体。”这是业界对诺基亚专业化道路的评价。而做到这一点的关键是所谓的诺基亚之道 (Nokia Way)。



案例 聚焦

1865年，诺基亚作为一个生产纸和纸浆的木材加工厂诞生；1917年，诺基亚通过合并成为橡胶、电缆与电器制造商；1967年，诺基亚通过并购成为横跨造纸、化学药品、橡胶与电缆等产业的大集团。从20世纪80年代开始，诺基亚开始了它从多元化转向专业化的道路，并成功地在90年代成为移动通信领域的全球领导者。

诺基亚的战略思想有着十分鲜明的“现实理想主义”色彩。1977年，卡拉莫 (Karid H. Kairamo) 被任命为诺基亚 CEO 时，诺基亚赋予他的使命是使诺基亚成为一个电气巨人。而作为 CEO，卡拉莫认为，诺基亚必须从国际化

的眼光来看诺基亚的业务战略，才有可能使诺基亚成为真正的巨人。虽然到1977年，诺基亚的净收入中已经有65%来自于国外，但卡拉莫认为这并不足以支撑诺基亚成为“国际巨人”，诺基亚必须从国际竞争的眼光来制定战略，让“现实的发展服从于理想”，这样，地处芬兰的诺基亚才有可能成为国际市场的领导者。

正是在这种远景的指导下，诺基亚开始了它专业化之路。首先，诺基亚对自己业务进行了精心分析，将当时还很小的移动通讯业务放到最重要的位置上来，并将自己的未来定位于移动通讯，开始收缩阵线，集中力量于一点。

“在同一时间内能够将增长、国际化、保持活力、超速发展融为一体。”这是业界对诺基亚专业化道路成功的评价，而做到这一点的关键就是所谓的诺基亚之道（Nokia Way）。诺基亚之道由两个部分组成。

第一，诺基亚管理，特点是“以事实为基础”。所谓“事实”包括三个要素：清楚的目标；共同的管理原则与工具；共享的标准化流程。诺基亚认为，建立在事实上的管理，是商业操作、战略实施、计划与组织、变革管理与品质等各项因素得以不断优化的前提。

第二，诺基亚领导，特点是“以价值为基础”。所谓“价值”包含四个要素：客户满意；尊重个体；不断学习。诺基亚认为，建立在价值上的领导，是速度、时间、开放、正直、团队、谦逊、义务、责任、激励、等文化因素得以不断优化的前提。

按照诺基亚现任CEO奥里拉的说法，诺基亚的“硬件”是共同的远景、组织、流程与原则，而软件则是精神、信任、激情与价值观。诺基亚能够持续成功的秘密，在于有效地平衡“诺基亚领导”与“诺基亚管理”，创造了自觉（Consciousness，带来快速行动能力）、激情（Emotion，带来对组织目标的自主承诺）和无所畏惧（No fear，带来勇于承担）的企业文化。



要点链接

多元化营销战略与专业化营销战略的优缺点

多元化战略是指企业同时经营两个以上行业，提供多种基本经济用途不同的产品或服务进入不同市场的企业经营战略，它是企业发展到一定阶段，为寻求长远发展而采取的一种扩张行为。多元化战略的优势是：可使企业获

得更多的市场机会，充分运用企业各种资源实现多种业务整合，充实系列产品结构或丰富产品组合结构；多元化经营比较灵活，能迅速地从不良业务中退出，从而有效地规避、分散或减少“过度专业化”风险；此外，实施多元化战略的企业能充分利用品牌效应、员工潜能、营销渠道，以及管理经验和物质资源，为市场提供多样化的产品或服务。简言之，多元化经营战略在增强企业实力、分散经营风险、发挥资源潜力、树立企业形象等方面具有十分重要的作用。

多元化战略的弊端也是显而易见的，主要有以下三点：一是管理难度增大，尤其是当企业进入到与原来业务相关度不高的新领域时，企业原有的管理理念、模式和经验可能难以奏效，使协调各种关系的成本提高，并可能造成组织结构不稳定，增大经营失控的风险；二是资源分散，企业资源与资金被分摊到多项业务中，这一方面可能会导致原有核心竞争力的丧失而其他核心竞争力难以培育起来，另一方面可能陷入资源短缺、周转不灵、不得不收缩或破产的境地。韩国大宇、日本索尼、我国的巨人集团、春都等企业都是因此而出问题；三是影响CIS策略的有效实施，实施多元化经营的企业多是其主业业绩好的知名企业，多元化经营后，多产品对企业原有品牌价值的分享可能会影响企业主业所创立的品牌基础。

专业化战略是指企业通过从事符合自身资源条件与能力的某一领域的生产经营业务来谋求其不断发展。20世纪80年代初，美国哈佛商学院教授迈克尔·波特（Michael E.Porter）从企业竞争战略的角度提出了适用于任何性质与规模企业的三种基本竞争战略，其中之一就是专业化战略。波特的专业化竞争战略指企业主攻某一特定市场，以求在局部市场上拥有竞争优势。由于企业的经营与市场竞争是分不开的，因此经营战略与竞争战略是密切联系在一起的。专业化经营战略的优势在于：企业可集中各种资源优势于最熟悉的业务领域，从而开发培育出具有竞争力的产品；便于企业整合战略的运作，实现规模化生产，取得行业内的成本优势；有利于CIS战略的贯彻实施，使企业品牌与产品的有机融合。从竞争的角度看，企业业务的专业化能够以更高的效率、更好的效果为某一狭窄的战略对象服务，从而在较广阔的竞争范围内超过对手。波特认为这样做的结果，可使企业赢利的潜力超过行业内的普遍水平。实施专业化战略也有不利的方面：由于企业业务集中于某一领域，因此，可能失去其他一些市场机会；这一战略的关键是要在一个细分市场寻找特殊目标，通过为这一特殊目标服务在市场上占据一席之地，由于市场竞争程度的日趋激烈，对许多企业来说很难找到

或创造出一个能长期运用专业化经营战略的核心产品；专业化容易形成较高的退出壁垒，当发生经营危机时企业因难以退出，而陷入“过度专业化”的危机：由于经营领域较集中，一方面企业的某些技术或资源优势可能得不到充分地发挥，另一方面也容易使企业陷入故步自封的境地，钝化其对市场变化的反应。

METRO

【麦德龙】明确定位促发展



精彩 点击

麦德龙公司作为德国的商业龙头企业，世界排名第三的商业巨头，素以理性管理著称的商业帝国，一反低调的经营战略，加快了海外扩展的步伐。在全世界28个国家和地区建立了自己的商场。麦德龙选择了世界上最有潜力的市场，比如抢先进入中国、俄罗斯、法国、英国、丹麦、保加利亚等，扩大在这些国家的市场占有率。麦德龙以标准化的管理、目标顾客群的确定、做好关系营销、良好的经营理念来打造企业核心竞争力。



营销 真经

麦德龙公司作为德国的商业龙头企业，世界排名第三的商业巨头，素以理性管理著称的商业帝国，一反低调的经营战略，加快了海外扩展的步伐。在全世界28个国家和地区建立了自己的商场。麦德龙采取了集中管理的模式，它的投资、采购、财务、电脑系统都是由总部统一管理。管理标准化是麦德龙发展商业连锁经营的又一重大经营策略。麦德龙的操作方式、技术或服务都有一套固定的模式，机构设置、职能划分、管理体制、采购策略、商场陈列、经营理念、人才理念，以及视觉识别系统都是统一的。麦德龙选择了世界上最有潜力的市场，比如中国、俄罗斯、法国、英国、丹麦、保加利亚等抢先进入，扩大在这些国家的市场占有率。麦德龙以目标顾客群的确定、做好关系营销、良好的经营理念打造企业核心竞争力。

1. 限定客户，凝聚力量

绝大多数普通超市的目标消费群是无差异性的，即服务对象是全体普通消费者，消费者短期内的重复购买率高，但每次的购买量不大，多为临时性随机性消费行为。而仓储式超市的目标消费群比较明确，麦德龙针对“有限”客户，即只对工商领域的经营者、群体消费层实行会员制，会员必须是具有法人资格的企事业单位。进行顾客管理是麦德龙的突出特色，把法定单位定为自己的会员，法人单位凭借营业执照原件就可成为会员，不缴纳会员费。麦德龙每个商场初始开张大约有9万个会员客户，以后会逐步增加到12万~14万个，会员登记的《客户资料卡》被输入微机，系统里就有了顾客的初始资料。当有购买行为产生时，系统会自动记录顾客的购买情况。

麦德龙认为，如果公司不限客自己的客户，让所有人都来，公司的运营成本就要增加，管理难度也加大。例如，可以在货架上放一件一件的商品，也可以放一箱一箱的商品。如果在货架上摆一箱可口可乐，一件件地放，要放24次。一箱一箱地放，一次就够了。可以从接货处直接用机器将货品摆上货架。公司选择那些愿意一箱一箱购买的客户，而不是那些一件一年购买的客户，这样可以减少操作成本。操作成本的减少就意味着人员成本的减少，因此，麦德龙的商店不需要太多的人，这是其一。

其二，如果公司知道有哪些用户，就可以分析他们的需求，对市场进行细分，增加他们喜欢的商品，撤去他们不需要的商品，这可以优化麦德龙的商品品种。其他零售店可能需要40万种商品去满足他们的顾客需求，而麦德龙只需要15万种。

麦德龙的信息系统不但能详尽地反映销售情况，而且还记录了各类客户的采购频率和购物结构，准确反映了客户的需求动态和发展趋势，使麦德龙能及时调整商品结构和经营策略，对顾客需求变化迅速做出反应，从而最大限度地满足顾客需求。

限定客户的经营，使麦德龙公司大大地降低了成本，使企业集中力量放在最有利的市场上经营，这是集中化的市场营销战略，为企业增强竞争力，留住客户夯实了基础，也使核心竞争力得到提升。

2. 关系营销，保持优势

在与供应商关系的处理上，高效地把产品从供应商传送到顾客手中，需要商品订购、存储和配送过程的优化管理。在整个供应链上，不仅仅需要企业内部各个环节能有效地完成各自的工作，更需要供应商与企业之间、企业

与客户之间的无缝对接。

麦德龙的核心价值观是寻求与供应商建立长久的关系，为共同的利益合作。麦德龙采用中央采购的形式就是一种双赢的形式，它有助于降低运作成本，也便于管理。同时，供应商从中受惠，中央采购也节省了供应商的运作成本。

另外，有的供应商还可以从麦德龙的互联网站直接下载订单，降低订单处理成本。为了进一步降低供应商的成本，麦德龙还为供应商提供某些管理协助，如选择最快、最节省成本的送货路线。麦德龙在同供应商交易时，能严格遵守合同所规定的交易期限，按时结算，而且批量大，周转快，加上它奉行的双赢策略，所以供应商都愿以最低价位向其出售商品。

处理好与供应商的关系主要是供应链管理，麦德龙采用两种方法，一是利用信息技术对进、销、存各个物流的流程进行整合，使商品以最快的速度到达最终用户；二是利用管理和业务规则把业务伙伴纳入自己的体系，赢得协作优势。

解析麦德龙的关系营销，我们能得出这样的结论，关系营销能给企业带来竞争优势，国内的零售业对供应链管理一直比较薄弱。麦德龙认为对供应商的管理要着重标准和纪律性，顾客要的是高质量和持续的低价，将不同水平来自不同部门的人结合起来，需要不断地对他们进行管理与沟通，这样才能维持长久的客户关系。

3. 理念定位，企业之本

麦德龙的经营定位独特性是企业核心竞争力的特征之一，它表明核心竞争力必须是企业所持有的并且不易被竞争对手模仿的能力。对于企业来讲，如果满足市场需求的资源要素能够充分供给或可以很容易复制或模仿，那么企业之间的资源差异就不会长期存在，企业也不会拥有独特和持续的竞争优势。但由于实际运行中各个企业间和企业内部的供给和需求要素之间的关系十分复杂，以及人为的管理要素存在个性的差异，这些都导致企业和企业之间存在不可模仿的独特性。麦德龙的理念定位在于现购自运的经营策略。

“现购自运”是麦德龙独创的经营理念，也是麦德龙区别于其他大型超市的最主要的特征。

现购自运是自我服务的批发。顾客自行挑选商品，支付现金并取走商品。基本特点是：目标顾客明确，仅仅服务于专业顾客。例如：酒店、餐馆、酒吧、咖啡馆、餐饮店、饮食服务店、食堂、一般或专门食品和非食品零售商、服务提供商、自由职业者、大宗客户、政府部门及机构。

商场根据产品范围和需求而设计，其结构明确，着眼于自助服务。商品陈列在货架上，每类产品及商品组合之间的空间按存货需要和具体轮换情况而确定。

麦德龙采用的是会员制，只有申请加入并拥有会员证的顾客才能进场消费，其余消费者“请留步”。麦德龙能够这么做，不仅因为它是一家德国企业，而是对企业“现购自运”（Cash and Carry）理念的信任。不过，这个概念后来也做了适当调整，现在卖场也可以用信用卡消费，如果需要，也会给专业客户提供相关的运输服务。但其精髓从来没有半点改变，那就是给专业客户一个完善的解决方案。这也是麦德龙区别于家乐福、沃尔玛的重点。麦德龙是全球第三大商业企业，其经营模式已经为 20 多个国家成功接受，麦德龙“现购自运”理念已经过了 38 年的检验，尤其是在欧洲市场的成功更使公司坚持下来。



要点链接

差异化营销的本质

随着市场竞争程度的加剧，每家企业都在绞尽脑汁，按照自己的判断选择各种各样的营销方式，有的随大流，有的不断创新，有的推概念，有的砸广告，有的选渠道，有的则选区域……总之，谁都想抓到最好的机会。在这种背景下，差异化营销的理念逐渐被更多的企业家所接受和认同，但是差异化营销该如何实行，是否该实行，什么情况下实行，什么时候实行等等，这些都是企业必须认真考虑的关键因素，而更重要的则是必须真正认识到差异化营销的本质。

要做到真正的差异化营销，必须是整体运作模式上的差异化，即营销体系中的每个环节都要加以综合考虑，而不能只比较某几个环节。在实际过程中，不少企业对差异化营销的理解都比较狭义，往往凭不同的广告诉求就认为是差异化营销，这是错误的认识，会影响到企业真正构筑差异化的营销优势。

市场定位的差异化是企业实施差异化营销的战略核心，其决定着企业整体营销体系的构建，营销业务活动的整个过程都要围绕着市场定位开展。

品牌体系的差异化是消费者认知上的差异化，是市场定位差异化在消费者心目中的反映，也是区隔于竞争品牌的基础因素，广告诉求往往就是对品

牌差异的直接体现，其对产品体系有直接的影响。

产品体系的差异化是对品牌差异化的直接表现，根据不同品牌之间的差异点，就能够确定相对应的产品结构——长度和宽度，和竞争对手形成明显的区隔，产品差异化就是品牌差异化的载体。

价格体系的差异化是对产品体系和渠道体系差异化的自然产物，当前两者的差异性确定之后，价格体系的差异性已经自然形成，企业只需要顺应目标消费者和渠道各环节的价差空间就可以了。

促销体系的差异化主要体现的是传播上的差异化，为了将企业的差异性充分展现于消费者眼前，必须通过媒体广告、促销活动以及POP等宣传形式体现出来，前面几个因素都是可以进行诉求的内容。

管理体系的差异化是隐含于企业内部的差异化，目前大部分企业在理解差异化营销时都忽略了这一块内容，实质上管理体系的差异化至关重要，是对整体差异化营销得以有效执行的保障，更是可以形成差异化核心能力的环节。



【英特尔】技术创新保持产品的市场优势



精彩 点金

从研究与发展经费占销售额的比例来看，英特尔公司在同行业中是最高的。由于不断的技术创新和卓越的管理，英特尔公司取得了巨大的经济效益。正如该公司工程师霍夫所说：“英特尔公司有其自身的形象，公司的方针要保持作为一个领头公司的地位。因此，我们在研究与发展工作中投入了巨资。”诺伊斯说过：“我们三个高级职员都是搞技术出身的。我们不是律师，不是会计师，也不是证券推销人员，而是实干家。”事实也表明，要在英特尔公司得到晋升，就要有技术贡献。”



常闻 真经

英特尔公司是美国硅谷电脑硬件业的中坚，它是由罗伯特·诺伊斯博士和戈登·穆尔博士于1968年创办的。英特尔公司发展极为迅速，1971年，该公司

一位年轻工程师特德·霍夫发明了微处理器。从此，该公司的发明连续不断，从而创造出一种信念：英特尔公司从发明方面胜过任何竞争对手。在不到15年的时间里，其销售额就从零增长到10亿美元以上，且产品遥遥领先于其他公司。

英特尔公司追求的目标，一是在整个行业的技术创新方面居领先地位；二是招聘一流人才，至于是否盈利则被认为是次要的。英特尔公司非常重视到大学招聘人才，招聘标准除了学习成绩外，还特别注重创新意识，那些在校期间曾完成过颇有创造性项目的学生被优先录取。因此，优秀的年轻工程师源源不断地流入英特尔公司，他们大多数是刚从各大学工程技术学院毕业的。

进入20世纪80年代后，英特尔公司出现了经济滑坡，其原因一是美国经济不景气，二是没有选择正确的营销策略，充分利用技术创新。这个例子说明，仅有技术创新是不够的，还必须有管理上的保证。当时日本半导体业已经崛起，他们拥有受保护的国内市场、低利贷款、政府提供或赞助的资金、合作式的研究开发以及业务发展上的支援。在短期内，日本公司甚至不必担心能否赚到钱。

在这种情形下，美国公司所采取的策略通常是不断进行技术创新，推出新产品和新的制造程序，由此占有最有利的市场，获得高额利润。

1981年，英特尔公司正式开发了一种记忆晶片即2765EPROM。该晶片用以存放一些可供重复操作的电脑程式，以便电脑能够重复做某些动作。其最大特点是，如果要改变晶片中存放的内容，只需把旧内容消掉再存入新内容即可，而不必开发新晶片，在此之前，记忆重复性程序的晶片必须根据不同使用目的而特别设计，这种设计耗费的成本相当高。

新产品开发成功后，下一步是如何制定有效的营销策略。根据以往的经验，继续采取以往的策略是很难在新产品投入市场之后与日本人竞争。为此，英特尔公司把经理鲍伯·德比从日本招回。德比在日本呆了两年，对日本的营销策略有较深的了解。他建议立刻推出该晶片（在第一年上市期间，单价为16美元，而按照以往的做法，价格应在70美元），并使品质和产量立刻提高到日本人无法追上的水平，直接侵入日本市场。

德比的建议引起了英特尔公司的极大震动。这是因为，该建议所要求的产量在过去从未达到过，所要求的品质从未在初期生产阶段就达到过。一直到德比的建议得到了负责2764EPROM专案的艾德·盖尔巴克的赞同后，情况才开始好转。

最后这个产品终于研制出来了，而且在质和量方面也进步得相当快。不

久之后，日本的富士通公司打算来考验一下英特尔公司大量交货的能力。他们提出一份 24000 个产品的订单，并要求在 3 个月内交货。这使得生产部门疯狂似的挑出每一个可用的晶片，以达成生产目标。从那时起，成功就有了保证。由于 2764EPROM 的创新性和上市时的声势，使得这种晶片成为了最畅销的产品，在日本市场的直接攻夺也获得了成功。英特尔公司终于在这个市场中保住了霸主的地位。



科技发展战略要和营销战略相结合

不同的企业面对不同的竞争环境，需要采用不同的营销策略，同样，企业的技术开发战略也要和营销策略相配合。一般来说，企业的科技发展战略有以下几种：

1. 领先战略

企业的技术开发以达到本行业领先地位为战略目标。这种战略要求企业投入大量资金。采用这种战略的企业一般是实力比较雄厚，它们通过独立研究、协作开发、技术引进等种种办法，力求采用最新技术，通过技术的领先求得市场占有率的领先，从而给消费者一种高档、时尚、优质的企业形象。日本 SONY 公司的“随身听”（Walk-man）微型音响、美国微软公司“视窗”（Windows）软件等技术产品的全球畅销就是典型的例证。

2. 跟随战略

企业紧紧跟随在领先型企业后面，采用新技术。但是，并不是单纯的模仿，而是对别人采用的新技术进行一定的改进与提高，同时在降低成本与拓展市场方面多下工夫。这种企业有一定的技术实力，但并不是仅着眼于技术创新，而是推出比其他企业产品的性能、价格都更好的产品。这一战略满足了那些追求时尚、优质产品，但又比较理性的消费者的需求，有比较广泛的消费群体，是一种很好的营销策略。

3. 模仿战略

企业自己不搞新技术开发，而是通过购买技术专利，进行仿制。这种战略一般适用于技术开发能力相当薄弱的中小企业，能使这些企业快速地拉进

和领先者的技术上差距，生产出市场上热销的产品，为企业积累技术、市场经验。

4. 钻隙战略

几乎在各行各业中都有许多小企业的某些部分提供专门的服务，在所涉及的领域中，他们拥有特定的技术、技能和资源。通过专业化为那些可能被大企业忽略或放弃的市场进行有效的服务，获得所要的市场份额。

5. 综合战略

随着企业经营领域与规模的日益拓展与壮大，有相当多的大中型企业的主体技术及相关技术不是一项两项，而是多项。针对不同的技术领域的特点与发展趋势，以及企业的总体经验战略，企业可以考虑采取不同的战略，把领先战略、跟随战略、模仿战略、钻隙战略有机地结合起来，形成综合战略。



invent

【惠普】质量第一

精彩 点金

惠普公司能够在美国企业界出类拔萃绝非偶然，它在企业生产和管理上都有其独到之处，即“惠普之道”。“惠普之道”的核心就是重视产品质量，通过优质服务和优质产品关心顾客。

惠普公司在新产品的质量管理时有一句口号：“宁愿不当第一，但质量要超过第一。”意思是在对产品的研制上，可以不争先时髦，但是一定要在确保质量上下功夫。

就这样，经过50余年的发展，惠普公司从往日的汽车间作坊发展到现在拥有数亿财产的大企业。

营销 真经

惠普公司能够在美国企业界出类拔萃绝非偶然，它非企业生产和管理上

有其独到之处，即“惠普之道”。

惠普公司是靠电子测试仪器起家的，几十年来它始终坚持这个方向，以工程、科研、教学等学术性的特定用户为服务对象，生产高技术性能的专业化产品。它靠技术的先进性和产品、服务的高质量在用户中建立信誉，赢得市场。它公开宣布本公司的产品历来属于高档产品，价格较高；它从不卷入价格战，不片面追求高的市场占有率和销售额。惠普的产品售价一般高于出厂价的10%~20%，出口时还要加两成，但它以产品的高质量建立信誉。因此，相辅相成，它的产品的销售额往往能维持较高的水平。

1974年对美国企业来说是最艰苦的一年，美国经济衰退到40年来的最低点，大多数公司的利润遭受17年以来最大幅度的滑落，迫使许多厂家纷纷大规模地降价销售库存产品以取得资金周转。可那一年的圣诞节，惠普公司的董事长和总经理竟做出一个怪诞的行动，宣布将恢复惠普公司传统特长，专门发展高质量、高价格的产品，具体的做法是把公司的产品加价10%，并增加科研费用开支20%，用以“研究、开发、提高”产品质量，这一绝招给惠普公司带来了转机。在当时企业界被当作激流勇进、远见卓识的范例，一时传为佳话。

惠普公司在抓产品的质量管理时有一句口号：“宁愿不当第一，但质量要超过第一。”意思是说在对产品的研制上，可以不相争时髦，但是一定要在确保质量上下功夫。这一做法与IBM的做法颇为相似，其他公司领先开路，它从别的公司的错误中，汲取教训后推出最高质量的产品。惠普公司一旦发现别的公司有新产品问世，就派大批工程师利用到用户那里检查本公司装备的机会探询新产品的优缺点，并询问用户有什么具体要求。过不多久，惠普公司的推销员就来推销完全符合用户需求的本公司的新产品，结果便是“顾客满意，关系牢靠”。

惠普公司甘居第二并不是说它的技术能力差，而恰恰相反，它在研究和试制方面的投资往往是最多的一个。要保证产品居一流的水平，保证技术领先地位，最根本的办法是重视科研，提供足够的经费。惠普公司即使是在经济最不景气的时候，研制发展的费用平均也要占总支出的8%~10%，该费用的绝对值逐年增值，在1982年的时候已逾4亿美元。公司的总部和下属各分部分别设置了双重研制机构，实验室集中了大批专业研制人员，这种努力不仅保证了产品的高质量，而且提高了产品的更新率。

优质的销售服务从另一个侧面补充了“质量第一，顾客至上”的惠普之道，对企业的兴衰起了举足轻重的作用。惠普公司在销售服务工作上有一句

名言叫“敲用户门”，即送货上门的意思。公司不仅从数量上对每个销售人员规定了数额，而且在产品卖出去之后，继续向用户提供各种服务项目，包括安装、调试、维修、代培操作人员等等。以计算机为例，用户在所在地100公里以内，维修人员必须在接到通知后4小时以内抵达现场。该公司的各种供应中心日夜有人值班，节假日也不例外。美国本土90%以上的地区均可在当天收到所需更换的元部件。惠普公司的销售人员约占公司总人数的16%，花在市场推销方面的费用也超过其他公司。

就这样，经过50余年的发展，惠普公司从往日的汽车间作坊发展到今天拥有数亿计财产的大企业，靠的就是优质产品、优质服务和不断地进行创新这两个法宝。正是靠了它们，惠普公司才能在竞争激烈的电子市场上站稳脚跟并发展到今天的盛大规模。如今，它拥有6.8万名职工和45个分公司，生产5000多种不同型号的产品，年销售额达44亿美元，公司业务规模每年平均增长20%。在电子仪器市场上，惠普公司居垄断地位，在小型计算机市场上，该公司居世界第二位。稳扎稳打的惠普之道终于使惠普公司成为全硅谷地区最大最非凡和最受人称赞的电子公司之一。



质量是公司的生命线

营销的目的就是要使公司的产品能够以合理的价格销售出去，产品质量是实现这一目标的保证。在竞争中，各公司的产品常常会“势均力敌”，不分上下，这时竞争的胜负便取决于产品质量的高低。俗话说：“不怕不识货，就怕货比货”。消费者在比较中就会知道谁优谁劣，那么，他们会择优而汰劣，而劣者将无市场。所以，很多公司都将提高产品质量作为取胜之道。美国一家洗衣机公司的广告中这样写道：“本公司负责维修的人员是世界上最孤独的人。”如果负责产品维修的人真正孤独了，那么，产品本身一定有很多的朋友。事实上，他们也正是靠质优来取胜的。

产品质量关系着公司的效益，关系到公司市场竞争的胜负，关系到公司的生存与发展，乃至关系国民经济发展的速度和亿万人民生活水平的提高。产品质量的高低不仅是衡量一个公司素质和实力的基本标志，而且从一定意义上讲，也是衡量一个国家民族素质、技术管理水平的重要标志。纵观国内

外所有获得成功的公司，无不十分重视产品质量及其管理。有人说：“质量在哪里，市场就在哪里，质量有多高，市场就有多大”，“质量好走遍天下，质量差寸步难行”。也有人说：“质量是公司的生命线，维系着公司的生命”，“公司的竞争力和生命力取决于质量”。还有人说：“质量就是效益，没有质量就没有效益”，“质量是效益的保证和阶梯”。这些话都是具有深刻道理，并被实践证明正确的。因此，作为一个管理者，必须要把不断提高产品质量作为经营、竞争的一个战略重点来抓，使自己公司的产品不断地上等级、上水平，成为名优产品、一流产品。

产品质量是产品的魂，是公司的生命线。

由于高科技的迅猛发展，大大地推动了产品的设计与开发，并显著地改变着人们的生活方式与水准。广大消费者对产品从以往只追求耐用与廉价的观念，变为日益追求个性化和多元化，但产品质量作为营销的根基一直没有变化。

第二节 顾客第一，实现顾客满意

尽管大多数企业已树立现代市场营销理念，但他们的最终目标是使企业价值最大化，不是通过满足顾客的需求达到顾客满意。在新经济时代，企业所寻求的应是尽可能使顾客满意，最终实现包括利润在内的企业目标。企业在通往成功的路上不仅要考虑股东的利益，同时还必须保证顾客、员工、供应商、分销商的利益。企业必须遵循这样一个理念：在总资源一定的限度内，企业必须在保证其他利益方至少能接受的满意水平下，尽力提供一个高水平的顾客满意度。只有让顾客满意了才能够留住顾客，才能提高顾客的忠诚度。

Microsoft

【微软】客户满意度成为竞争关键



精彩 点金

在过去的很长一段时间里，微软的主要精力是放在保持自己的产品和技术上的优势上，以及强化销售上面，而不是注重客户关系和提高客户满意程度。而在行业与公司进入成熟期后，微软在市场上已经无法再继续把客户放在次要地位。

因此，如何克服市场成熟带来的新客户增加缓慢和竞争带来的客户流失，显然是维持微软公司业务的关键。微软把客户数量和客户满意程度当作中心任务，不仅抓住了这一关键需要，也是未雨绸缪，巩固竞争优势，以便能够在未来可能出现的竞争领域如新情况下掌握主动。



营销 真经

在微软处于高速增长的年代里，销售额和利润虽说也不能离开客户对其产品的某种满意程度，但却与后者没有非常密切的相关度。快速增长的市场