

营销X档案

关健 / 著



瑞星 瑞星 瑞星 瑞星 瑞星 瑞星 瑞星 瑞星 瑞星 瑞星

中华工商联合出版社

策 划: 普罗文化

责任编辑: 蔡 今

封面设计: 关 颖

图书在版编目(CIP)数据

营销 X 档案/关健著. —北京: 中华工商联合出版社,
2002. 8

ISBN 7-80100-870-7

I. 营… II. 关… III. 信息工业—市场营销学—
案例—分析 IV. F49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 057393 号

中华工商联合出版社 出版、发行

北京东城区东直门外新中街 11 号

邮编: 100027 电话: 64153909

冶金印刷总厂印刷

新华书店总经销

850×1168 毫米 1/32 印张 10.75 230 千字

2002 年 8 月第 1 版 2002 年 8 月 第 1 次印刷

印 数: 1—8000 册

ISBN 7—80100—870—7/F·348

定 价: 21.00 元

序 言

聚焦 IT 营销

一个艺人,纯粹为了自娱而制造的东西,可以称之为“艺术的创造过程”,而当他不只是为了自娱,而是为了他人生产,考虑他人所需,满足他人所求的时候,“营销”的概念就开始萌芽了。“营销 - Marketing”可谓是一个跨学科、跨行业且与时俱进的操作性概念。相对于中国企业来说,开放改革的二十多年其实就是一部营销发展史。工商企业经营者面对一个从计划经济步向市场经济,从物质匮乏走向物质富裕的时代,考虑最多的问题就是如何捕捉市场的需求,如何满足消费者的欲望,“营销”功课做得好的企业,就能够在市场生存、发展,偷懒的、投机取巧的,结局就是被市场所淘汰。家电行业如是,化妆品行业如是,现在,号称是高技术先锋的 IT 业同样依循这个市场规则进行运营,否则就无法生存。关键先生所撰写的《营销 X 档案》如实地记录了这一点。

技术驱动是 IT 产业的重要特征,而技术至上也是许多 IT 人的情结——直到上世纪 90 年代初期,Marketing 仍是犹抱琵琶半遮面,专业化产品大行其道和行业市场占据主流使 Marketing 难有用武之地。伴随 IT 产品揭开神秘面纱、IT 产业向更广阔的应用领域拓展,Marketing 拥有了一片施展拳脚的天地。以联想数次利用价格杠杆为国产品牌在 PC 市场打翻身仗为分水岭,Marketing 在 IT 企业运作和市场竞争中所发挥的作用日益增大,而站在背后的策划者和组织者——市场

经理也形成了惹人注目的“部落”。关注市场经理的成长历程、剖析 IT 企业经典 Marketing 案例,是《营销 X 档案》的出发点和落脚点。然而,作者不仅是记录而已,他希望通过生动的故事和冷静的分析,追寻 Marketing 在中国 IT 产业发展过程中的演变轨迹,为后来者提供市场经营的宝贵的经验教训。

关键先生的希望能够实现吗?这只有读完《营销 X 档案》全书之后才能够回答。

北京广播学院新闻传播学院副院长 黄升民

目 录

序言:聚焦 IT 营销 黄升民 / 1

第一卷宗 当“洋枪”和“土炮”发生冲突,跨国公司务须调整本地化策略…… / 1

IBM:从“洋枪”到“土炮” / 2

从低价 PC 的流产到中小企业 PC 的诞生,IBM 中国有限公司在“专门面向中国市场推出相应 PC 产品”的征途中,与总部进行着只有起点、没有终点的艰难博弈。

微软:甲方·乙方 / 11

从最初的水土不服、文化震荡到后来的冰释前嫌、精诚合作,微软的 OEM 业务几经波折,逐渐得到了中国主流 PC 厂商的认可和支持。

第二卷宗 当国际厂商如狼似虎地抢占市场空间,本土企业秉承实用主义积极应对…… / 21

速达:冲出烟幕的实用主义 / 22

在低价策略和新闻炒作的烟幕下,速达秉承实用主义哲学,将本土中小企业的实际需求和美国直觉公司的营销经验融为一炉,成为 ERP 市场中值得关注的一股力量。

TP-Link:走出“夹缝悖论” / 31

虽然国内厂商短时间内尚难以在网络产品核心技术研究方面取得重大突破,但依靠“稳定的质量加价格战”,完全能够在市场竞争中立稳

脚跟——TP-Link 的成长历程即是明证。

第三卷宗 当整体市场陷入不甚景气的境况,主流厂商寻机发力…… / 41

联想:液晶战役“全攻略” / 42

纯平的刺激和 P4 的诱惑,没有打乱联想液晶征途的节奏,从“5·21”至“8·24”干净利落的“三级跳”,彰显出业界领头羊的成熟秉性。

TCL:“史无前例的一年” / 52

尽管“天公作梗”使 TCL 2001 年重新洗牌的壮志难酬,但“内力”的极大增强无疑有助于其应对未来更复杂的竞争环境。

第四卷宗 当市场形势风云变幻,老牌劲旅急需重整河山…… / 61

三星:淡季里的“旋风” / 62

企望淡季不淡,是三星显示器下“猛料”的初衷。琢磨利用十强赛和世界杯做“药引子”的厂商很多,但真正成功实践的寥寥无几——三星不仅想到,而且做到了。

飞利浦:崎岖路上看阳光 / 71

2001 年第二、三季度,“液晶”成为中国 PC 市场最耀眼的明星,而飞利浦此时的市场表现却不尽如人意。但在很多时候,退一步,也许会海阔天空。

第五卷宗 当既有市场格局出现缝隙,新兴品牌欲后来居上…… / 81

明基:嗨,你看到了什么 / 82

明基凭借敏锐的嗅觉和快速的行动,在键盘、光驱、光盘刻录机、液晶显示器等市场上先后占据领头羊的位置,个中规律值得探寻。

铭泰：“蚍蜉”撼倒“大树” / 95

在看似坚如磐石的垄断市场上,面对“即时汉化”的先发优势和猛烈反扑,实达铭泰的“东方快车”在颠簸中疾驰、在危机中图存——结局耐人寻味,完胜未必完美。

第六卷宗 当市场土壤中缺乏充足的养分,超常规运作成为唯一的道路…… / 105

连邦:正版生意经 / 106

连邦是软件连锁销售领域的先驱,在失范的市场环境中摸索难免遭遇潜礁和暗流,通过营销模式的延展和转换,其涉险过关的历程步步惊心。

安易:烹调“免费的午餐” / 118

安易在用户购买力不强的“非常时期”演绎的故事已褪去了“新锐”色彩,但我们还是能从“免费午餐”众口难调的复杂性、掌握火候的高难度中得到有益的启示。

第七卷宗 当传统的营销模式遭遇困境,注入创新活力成为当务之急…… / 127

IBM:家用电脑新玩法 / 128

IBM通过采用“Customer to Customer”模式,将银行、报纸、电信等企业用户“拉”进家用PC销售队伍,使IBM PC连续数年在香港家用市场独占鳌头。

惠普:为了忘却的纪念 / 137

4年时间、100万台的销量,6L缔造了一个近乎神话的传奇。透过一个亲历6L成长历程的市场经理的视角,我们会发现很多鲜活的记忆和创新的痕迹。

第八卷宗 当品牌处在延伸或转型的十字路口,“老革命”遇到了新问题…… / 147

华为:“老革命”重塑新面孔 / 148

“华为技术”数年前就已成为通讯产品市场的“白天鹅”,而“华为企业网”却只是网络市场刚刚破壳的“丑小鸭”,华为能顺利推进品牌延伸策略吗?

瑞星:“背山调头”何其难 / 157

瑞星从防病毒卡向杀毒软件市场过渡的经历证明:垄断地位和品牌优势很可能顷刻间变成包袱,欲走还留的矛盾心态往往导致错失机遇,唯有韬略和勇气方能助其闯过难关。

第九卷宗 当企业内、外部环境发生变化,市场定位的嬗变成为必需…… / 169

APC:在虚与实之间“变脸” / 170

“网络 UPS”、“端到端电源保护解决方案”、“子商务”、“整体机房”是 APC 的四次“变脸”,从中可以看到市场定位虚虚实实的艺术和面对诱惑进行选择的艰难。

紫光:在品牌与价格间舞蹈 / 178

究竟以塑造品牌还是打价格战为核心营销策略,是企业市场定位过程中常见的两难选择——品牌与价格的故事永远充满着悬念和戏剧性,紫光扫描仪的“版本”同样如此。

第十卷宗 当企业感到“黑云压城城欲摧”,力求“甲光向日金鳞开”…… / 187

爱普生:永无终结的“战争” / 188

爱普生喷墨打印机以“手指”加“拳头”应对 DPI 标准遭遇的讨伐,靠扎实、稳健的形象代言人策略奠定品牌优势,经受住了“血与火”的考验。

Sybase:“游侠”出山之后 / 198

冯星君在 Sybase 推行的组织机构调整、销售模式重构、合作伙伴关系改善、企业形象再造等一系列举措,实质上都是为营销活动的正常进行创造必要前提和基本氛围。

第十一卷宗 当新技术或新产品呱呱坠地,概念渗透成为头等大事…… / 207

SUN:借 PR 杠杆撬动品牌 / 208

借助 Java 的革命性力量及其在媒体和政府关系两方面的长袖善舞, SUN 从“硅谷圈”里小有名气的专业性品牌,成长为对互联网乃至整个 IT 产业发展有巨大影响的品牌。

安易:概念落地“三步曲” / 217

“互联网时代的企业管理软件”——这个安易提出的至今听起来仍有半点玄乎的概念,经过概念渗透与市场推广的接力递进,逐步落地生根。

第十二卷宗 当新闻、广告、市场活动造足了“势”,如何避免雷声大而雨点小…… / 225

金山:“豪情”过后是“风暴” / 226

“秋夜豪情”创立的消费类软件与娱乐业相结合的营销模式,为高科技走向平民化摸索出一条可行的道路——但销量的徘徊不前亦表明单纯的市场活动创新无法冲破阻碍发展的藩篱;“红色正版风暴”则雄辩地证明正版软件在中国拥有可观的生存空间,正版意识和购买习惯的形成需要软件厂商主动出击。

浪潮:“天使”的上半截与“魔鬼”的下半截 / 238

透过浪潮家用 PC 难以将宣传势能转化为市场动能的教训,折射出从整合营销传播到整合营销还有很长的路要走。

第十三卷宗 当经销商成为市场拓展的瓶颈,疏浚渠道是营销活动的必要前提…… / 245

Acer:“轻薄桃花”逆水流 / 246

Acer 笔记本电脑在度过了渠道地震的艰难岁月后,依靠超轻超薄系列独特的产品诉求和强势的市场策略,在国内笔记本电脑市场掀起轩然大波,个中曲折耐人寻味。

爱普生:“橡皮泥”与“变形人” / 257

爱普生既有“捏橡皮泥”的行为——砍掉子分销商、重筑末端渠道,又有遭遇“变形人”的经历——经销商对改变销售模式、执行促销计划的强烈反弹和趋利反应,使爱普生认识到未来随时都要做好迎击挑战的准备。

第十四卷宗 当一城一池的争夺不再是焦点所在,策略思考和战略突破上升为主要矛盾…… / 267

铭泰:从“狭路”至“大道” / 268

实达铭泰的“东方影都”软件初涉市场时与“东方快车”面临极其相似的竞争格局,但其后的路径选择却迥然不同。经历两次市场实战,实达铭泰初步完成了从应对技巧到运营机制、从战术安排到战略思考的重大转变。

金山:跌打出来的市场智慧 / 277

金山在游戏软件与杀毒软件之间权衡取舍的经验、教训,及其对起家产品 WPS 营销策略的反思,都是长期摸爬滚打过程中沉淀下来的宝贵财富——这远比多卖几套软件意义重大。

第十五卷宗 当翻云覆雨的“策划大师”渐行渐远,中规中矩的操盘高手浮出水面…… / 287

紫光:操盘手“不完全”实用手册 / 288

目 录

掌握规范化运作方式和可复制管理模式的操盘手正日益成为市场呼唤的主角。一篇文章不可能囊括操盘的所有方法和技巧,“不完全”实用手册权作引玉之砖。

APC:一地鸡毛如何织成锦绣挂毯 / 296

“常规战”不如“突击战”容易出彩,按部就班的操作流程再向前走一小步就可能滑入循规蹈矩的死胡同。APC在1998和1999年组织的两次主题类似的营销活动,为研究“常规战”提供了参照文本。

第十六卷宗 当 IT 产业摆脱了“躲进小楼成一统”的自闭症,上接国策、下连民众…… / 305

Sybase:西部之旅超越激情 / 306

高屋建瓴的国策主要体现方向性和公益性,而企业营销行为则具有天生的“近视症”和功利性——如何将看似矛盾的二者有机地融为一体,Sybase的“西部大开发”案例可窥斑见豹。

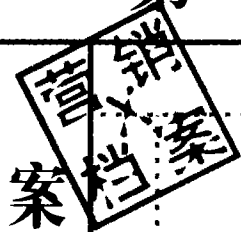
浪潮:一条生产线能搞出几头“驴”? / 314

浪潮的“中国网络原动力”案例有一明一暗两条主线:明线是一颗“小石头”(新闻由头)怎样激起拍岸惊涛;暗线是典型的专业IT厂商如何将品牌影响力扩展到大众层面。

附录:IT 营销生态报告 / 321

后记:回归 IT 营销的历史现场 / 330

第一卷 宗



案 卷 内 容

当“洋枪”和“土
炮”发生冲突,跨国公
司务须调整本地化策
略……

从低价 PC 的流产到中小企业 PC 的诞生,IBM 中国有限公司在“专门面向中国市场推出相应 PC 产品”的征途中,与总部进行着只有起点、没有终点的艰难博弈。尽管他们之间会发生摩擦甚至冲突,但目标是一致的——在充满诱惑的中国市场夺营拔寨。

IBM: 从“洋枪”到“土炮”

IBM PC 能卖到 5000~6000 元吗?

很多人也许以为提出上述疑问是在 1999 年——长城“飓风计划”和 TCL“非常行动”掀起低价 PC 风暴之时。

这一判断显然低估了 IBM“大中华区”(主管中国内地、香港特区和台湾地区的业务)对市场的敏感度——早在 1997 岁末、1998 年初,一份关于“专门面向中国内地市场、开发一款价位在 5000~6000 元人民币 PC”的提案就从北京发到了 IBM 美国总部。但更深的置疑亦因之生发:既然如此先知先觉,为何在市场上无声无息?

当时,IBM PC 在全球各区域市场的产品、价格甚至广告等核心营销策略基本上都是总部意志的翻版。尽管中国内地 PC 市场增长速度惊人、且销量占“大中华区”半壁江山,但以 IBM 总部的眼光看,与美国、日本这两个主要市场相比,中国内地占全球销量的比重较小,从商业利益的角度出发不太可能为中国内地市场量身定制一套独特的营销策略。

在这样的背景下,“大中华区”绝大多数情况下实际扮演着计划执

行者而非策略制定者的角色,用时任 IBM 大中华区个人电脑事业部销售经理林菁华(现任 IBM 中国有限公司个人电脑事业部副总经理)的话说,“IBM 设在中国内地的机构类似一个销售公司”——大多数外企均是如此。不难理解,隶属于总部的销售公司核心职责是“把现成的产品卖出去”,而对“想卖什么”则几乎没有选择余地——在像美国、日本等同质化程度较高的成熟市场,统一的全球策略有助于彰显规模效应;但在正处于急剧变化的快速成长期区域市场,不折不扣地执行全球策略难免水土不服。倘若系统的本地化策略出台时机尚不成熟,至少也应尽可能倾听来自“前线”的声音。

IBM 总部没有闭上自己的“耳朵”,它听到了中国内地市场的声音:1998 年初,IBM PC 虽然在销量和销售额方面的市场排名依然领先,但国产品牌增长势头甚猛,尤其在中低端市场大有后来居上之势;与此同时,IBM 清一色强调总体拥有成本、可靠性、可管理性的产品,在对价格高度敏感的中低端市场已缺乏足够的吸引力;基于对竞争对手价格策略和市场调研机构预测数据的综合分析,“专门面向中国内地市场、推出 5000 ~ 6000 元的 PC”是 IBM 力挽中低端市场颓势的当务之急……以上环环相扣的分析颇合逻辑,按“道理”总部应择善而从,并迅速部署实施。

但事实却朝相反的方向进展。



林菁华(左)在 IBM PC 的本地化之路上付出了艰辛的努力

低价方案胎死腹中

在北京静候佳音的林菁华和同事们等到的是总部发来的 5 页传真纸,上面密密麻麻地写着几十个亟待回答的问题。

这是典型的“IBM Model”:在琢磨清楚之前绝不轻举妄动,哪怕因此会牺牲一点效率。当时,IBM 中国有限公司有些人对总部的繁文缛节很不理解——市场竞争态势已火烧眉毛,早做决断方能把握战机,而隔岸观火的总部却不紧不慢,怎不令人着急?!如此注重实用的思维方式其实根植于“销售公司”天生的企业文化——少说、寡思、多干、快干。这种企业文化特质滋生出如下的对话模式便不足为奇:“你为什么知道能卖?”“我就是知道能卖!”“你的产品定位在哪里?”“只要降到这个价格就能卖!”“渠道情况怎么样呢?”“以这样的价格在哪里都能卖!”

不难推想,习惯了“短平快”的中国公司要完成总部的“问卷”是一件多么痛苦的事。头 2 页主要是技术问题——为控制 PC 成本,能不能采用非 Intel 主板?将硬盘的转速降低,用户会否接受?回答诸如此类的细节问题,对缺乏产品研发经验的中国公司来说心里确实没底。还有 1 页是渠道问题——IBM PC 彼时在美国市场就因库存周转处理不当而陷入危机,如何防止中国出现这一情况?尤其是低端产品推出后,高端产品是否会因卖不掉而增加库存压力?面对这么尖锐的问题,中国公司一时亦难以找到有足够说服力的应对措施。

凭一己之力很难过关,林菁华和同事们想到了最“原始”但也许是最有效的方法,即通过走访客户和经销商,寻求技术和渠道问题的解决之道。如果说前面那些枝枝蔓蔓的问题还能够想方设法应付,那么最后 2 页的“发难”则更切中要害——低端产品的客户群究竟在哪里?与竞争对手相比,IBM 的核心竞争力是否能在中低端市场充分发挥?IBM 的品牌形象是否会因这款低价产品的推出而变得模糊?多条战线同时上阵,如何避免顾此失彼、利润损失?一旦涉及深层次的 S

(strength, 优势) W (weakness, 劣势) O (oportunity, 机会) T (threatness, 威胁) 分析, 中国公司愈显捉襟见肘。

经过几番你来我往的远程问答, 中国公司与美国总部达成共识似遥遥无期。1998年5、6月间, IBM总部有点“绷”不住了, 负责PC的全球研发中心总经理亲赴北京做“最后一轮斡旋”, 召集中国公司的相关部门研讨推出低价PC的必要性和可行性。中国公司的代表亮出最后一张底牌——IDC的报告指出, 在中国, 中低端领域将成为PC厂商的主战场和增长最快的细分市场。言下之意是, IBM要大幅提升市场占有率, 舍低价PC无他途。

但全球研发中心总经理显然有备而来, 他针锋相对地提出一系列与数据有关的问题: IBM PC当时在中国市场的占有率约为11%, 另外近90%的市场在哪里? 低端市场也就占20%左右, 还剩下70%的市场, IBM为何舍本逐末? 这种静态分析方法模糊了“现有市场规

飞鸿雪泥

“老大哥”的秉性

称IBM是PC“老大哥”实乃名至实归。PC产业20年的发展史, 每一步都有IBM留下的痕迹。

“PC无技术”是当今流行的言论: 如果其所指是由Wintel架构的标准化、模块化衍生的PC产品同质化, 此说法不无道理; 但假如将之偏执地理解为任何品牌、甚至没牌子的PC毫无二致, 那么毋需理论上的批驳, 感性的使用经验就会使该说法站不住脚。很多用户都有这样的经验——两台机器的配置(包括软件)完全相同, 但用起来的感觉会有相当大的差异, 而且时间越长, 感觉越明显。之所以称其为“感觉”, 是因为普通用户很难量化两台机器的差别, 只是隐隐约约地感到舒服抑或别扭。

倘若用户参观过IBM总部的研发中心, 看到20年来每一代PC的演进历程, 也许就会切实感到不同PC点滴差异的存在。IBM PC凭什么比其他品牌贵一些? 林菁华认为, 除了品牌的因素外, 主要贵在技术细节上的精益求精——大到“珍珠白”显示器在阳光下暴晒3年不褪色, 小至鼠标、键盘的人体工程学设计, “老大哥”总是倾向于将自己塑造成“完美主义者”。

“老大哥”止于至善的秉性很多情况下是用户的福音——即使在OEM、ODM时代, IBM仍然坚持采用繁冗的测试程序, 恪守对用户的品质承诺, 专门面向中国市场推出的中小企业产品亦是如此。但在市场环境瞬息万变、竞争烈度日益加剧的今天, “老大哥”能否及时弯下腰来、迅速转过身去, 恐怕是IBM面对的重大挑战。