

美 勒

啤酒

生产、经销万宝路香烟的菲力普，莫里斯公司在 1970 年买下了位于密尔瓦基的美勒啤酒公司，并运用市场营销的技巧，使美勒公司在 5 年后上升为啤酒行业市场占有率的第二名。

原来的美勒公司是一个生产导向的企业，全美啤酒行业中排名第七，市场占有率为 4%，业绩平平。到 1983 年菲力普莫里斯经营下的美勒公司在全美啤酒市场的占有率已达 21%，仅次于第一位的布什公司（市场占有率为 34%），但已将第三、第四公司远远抛在后头，人们认为美勒公司创造了一个奇迹。

美勒公司所以能创造奇迹，在于莫力普莫里斯公司引入了该公司曾使万宝路香烟取得成功的销售技巧，那就是市场细分策略。它由研究消费者的需求和欲望开始，将市场进行细分后，找到机会最好的细分市场，针对这一细分市场作大量广告进行促销。美勒公司的实践也使啤酒同行业纠正了一个概念上的错误，即过去一直认为啤酒市场是同质市场，只要推出一种产品及一种包装，消费者就得到了满足。

美勒公司并入菲力普公司的第一步行动，是将原有的唯一的产品“高生”牌重新定位，美其名为“啤酒中的香槟”，吸引了许多不常饮用啤酒的妇女及高收入者。

在调查中还发现，占 30% 的狂饮者大约消耗啤酒销量的 80%，于是，它在针对狂饮者的广告中展示了石油钻井并成功后两个狂饮的镜头，还有年轻人在沙滩上冲浪后，开怀畅饮的镜头，塑造了一个“精力充沛的形象”、广告中强调“有空就喝美勒”，从而成功地占据了啤酒豪饮者的市场达十年之久。

美勒公司还在寻找新的细分市场，怕身体发胖的妇女和年纪大的人觉得，12 盎司罐装啤酒的份量太多，一次喝不完，从而公司开发了一种 7 盎司的号称“小马力”的罐装啤酒，结果极为成功。

1975 年后，美勒公司又成功地推出一种名叫“LITE”的低热量啤酒。虽然在此之前，不少厂商试图生产低热量啤酒，但他们把销售对象放在节食者身上，广告宣传为它是一种节食者的饮料，效果很差。因为节食者的大多数人原本不大喝啤酒，结果导致低热量啤酒被误认为是一种带娘娘腔的东西。美勒公司把它售给那些真正的喝啤酒者，并强调这种啤酒喝多了不会发胖，广告上聘请著名运动员现身说法，说少了 1/3 热量的 Lite 啤酒，喝多了不觉得发胖。包装上用男性雄伟的线条，使它看起来不是娘娘腔的东西，而是更像真正的啤酒。低热量啤酒从此销路很大开。

美勒公司还推出高质的超级王牌啤酒，与啤酒头号公司——布什公司展开对攻战，定价很高。结果又获得很大成功，使人们认为在特殊场合一定要用这一美勒超级王牌——“鲁文伯罗”招待好朋友。

美勒公司的市场细分策略，使它跃到了啤酒业的领导地位。但是，80年代中期，啤酒市场的总需求量没有扩大，但竞争对手们纷纷采取行动迎头赶上，虽然美勒低热量啤酒依然畅销，但主力产品“高生”牌啤酒开始衰退。它现在的目的很明确，无非想保住啤酒业界的第二名地位。美勒公司改变了啤酒业界的老眼光，自己也得到了不少教训，美勒公司的锐气稍挫，但前途看来依然光明。

西南航空公司的成功之路

90年代，西方经济进入衰退期，美国航空业因此受到极大影响。1991、1992两年，美国航空公司的赤字总额累计达80亿美元。曾经盛极一时的TWA、大陆、西北三家航空公司均经营不善而宣告破产。但一家名叫西南航空公司的小企业却在一片萧条气氛中异军突起。在1992年取得了营业收入增长25%的令人难以置信的佳绩。

西南航空公司的成功得益于该公司一贯坚持的营销战略和赫伯特·克莱尔的出色领导。这是一个小企业战胜大企业的经典案例。

表 3-1 西南航空公司在营业收入上与四大航空公司的比较（百万美元）

年度 公司名称	1987	1988	1989	1990	1991
美国航空公司	6369	7548	8670	9203	9309
三角洲航空公司	5638	6684	7780	7697	8268
联合航空公司	6500	7006	7643	7946	7850
西北航空公司	3328	3395	3394	4298	4330
西南航空公司	778	860	1015	1187	1314

表 3-2 西南航空公司在利润上与四大航空公司的比较（百万美元）

年度	公司名称	1987	1988	1989	1990	1991
利	美国航空公司	225	450	412	-40	-253
	三角洲航空公司	201	286	467	-119	-216
	联合航空公司	22	426	246	73	-175
润	西北航空公司	64	49	116	-27	10
	西南航空公司	20	58	72	47	27

背景分析

二战结束后，美国经济进入高速发展的繁荣期。在世界第三次科技革命的推动下，航空业等新兴工业蓬勃兴起。60年代末，美国 GNP 高达 9,741 亿美元，人均收入为 2,579 美元。生活水平的提高使人们对交通工具有了更高的要求，而飞行以及快速舒适的特点受到广泛青睐。

60年代中期，美国有约莫 7 条国内定期航线。但当时的大航空公司更热衷于跨洋长途飞行，对短程空运业务则不屑一顾。而国内日趋频繁的商务旅行与美国过于广阔的疆土使短程运输业变成了有利可图的“战略性机会窗口”。1967年，克莱尔律师与罗林·金在餐桌上发现了这个窗口。他们以 56 万美圆建立起西南航空公司，开始了在大航空公司夹缝中生存

成功的营销策略

1968 年，西南航空公司成立后，只经营达拉斯、休斯敦和圣安东尼奥 3 个城市间的短程航运业务。在巨人如林、竞争残酷的美国行空界，克莱尔对战略性营销初始战略的选择无疑是明智的。

在寻找“战略性机会窗口”，即市场切入点是通过 SWOT 分析法来实现。S 即 Strengths(长处)，W 即 Weaknesses(弱点)以及 O 即 Opportunities(机遇)，T 即 Threats(威胁)。前两者为企业内部因素，是可控变量；后两者是外部因素，属非可控变量。但是，它属于可利用的。克莱尔对企业实力及外部环境的系统分析如表

内部分析	外部分析
-------------	-------------

因素	S	W	因素	O	T
获利能力		需要提高	当前顾客	增长趋势	
销售与市场营销	进入战略性机会窗口		潜在顾客	很多	得到新顾客费用高
质量		保持低成本稍弱	竞争	可以采取价格竞争	强手如林大公司
服务		保持低成本稍弱	技术		
生产力	较高		政治气候	有利	
财力		不足	政府及管理部门	扶持	
财务管理	完善		法律	保护	
运行	稳健发展				
生产与分配	生成本低				
员工的发展	凝聚力强对工作投入				
声誉	企业形象良好		经济环境	良好	局部需要改善
SWOT总结					
具备最重要的优势面对最佳机遇			面临的威胁与最大弱点		

1 . (S) 进入战略性机会窗口 2 . (S) 员工凝聚力强 3 . (O) 顾客增长趋势 4 . (S) 企业稳健发展 5 . (O) 低价竞争	1 . (W) 财力不足 2 . (W) 质量与服务稍弱 3 . (T) 竞争对手强大
---	---

应对 ---- 对优势与机遇，弱点与威胁的分析决策

- 1 . 致于航程短、价格低、频度高、点至点直航业务；
- 2 . 利用你成本优势，与对手进行价格战；
- 3 . 稳健发展，避免与大型航空公司展开面对面的竞争

通过 SWOT 的系统分析法，西南航空公司进行正确的市场定位。

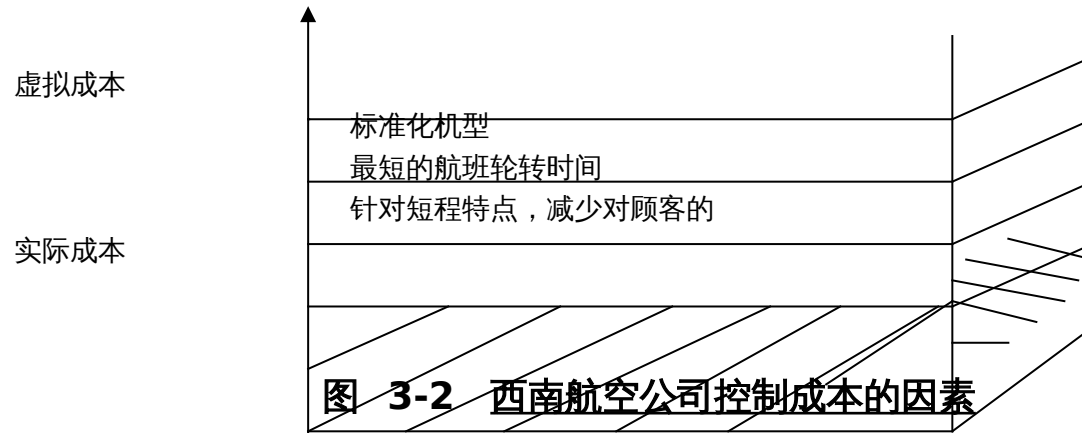
在 70 年代，西南航空公司只将精力集中于得克萨斯州之内的短途航班上。它提供的航班不仅票价低廉，而且班次频率高，乘客几乎每个小时都可以搭上一架西南航空公司的班机。这使得西南航空公司在得克萨斯航空公司市场上占据了主导地位。

尽管大型航空公司对西南航空公司进行了激烈的反击，但由于西南航空公司的经营成本远远低于其他大型航空公司，因而可以采取价格战这种最原始而又最有效的竞争手段。因而可以采取价格战这种最原始而且做到了任何一家大型航空公司都不得无法做到的低成本运营。

不论如何扩展业务范围，西南航空公司都坚守两条标准；短航线、低价格。1987年，西南航空公司在休斯敦—达拉斯航线上的单程票价为 57 美元，而其他航空公司的票价为 79 美元。80 年代是西南航空公司大发尽其所有的时期，其客运量

每年增长 300 %，但它的每英里运营成本不足 10 美分，比美国航空业的平均水平低了近 5 美分。

西南航空公司在选择准战略性机会窗口后，低价格是保证它打赢这场战争的关键。为了维持运营的低成本，西南航空公司采取了多方面的措施，如图 3-2。在机型上，该公司全部采用节省燃油的 737 型。这不仅节约了油钱，而且使公司在人员培训、维修保养、零部件购买上。均只执行一个标准，大大节省了培训费、维护费



同时，由于员工的努力，西南航空公司创下了世界航空界最短的航班轮转时间。当别的竞争对手需用 1 个小时才能完成乘客登机离机及机舱清理工作时，西南航空公司的飞机只需要 15 分钟。在为顾客服务上，西南航空公司针对航程短的特点，只在航班上方顾客提供花生米和饮料，而不提供用餐服务。

一般航空公司的登机卡都是纸的，上面标有座位号，而西南航空公司的登机卡是塑料的，可以反复使用。这既节约了顾客的时间又可节省了大量费用西南航空公司没有计算机联网的订票系统，也不负责将乘客托运的行李转机。对于大公司的长途航班来说，这是令顾客无法忍受的，但这恰恰是西南航空公司的优势与精明之所在。它选择并进入这样一个狭小的战略机会窗口，使大型航空公司空有雄厚的实力却无法施展。正如一位大型航空公司的经理所说：“它（西南航空公司）就像一只地扳缝里的蟑螂，你无法踩死它。”西南航空公司是在确保控制成本、确保盈利的条件下拿起价格武器的。为了降低成本，它在服务和飞机舒适性上做工厂些牺牲。但是，一只要质量、安全、服务不是太差，顾客是欢迎低价格的。

因此，如果一家企业可以提供比竞争对手低的价格，同时既不影响服务或产品质量，又能保持一定的利润，那么它就是具有了‘极强大的优势。而中小企业通过对战略性机会窗口的选择，是可以达到这一境界的。

对于服务类企业来说，对自身及外界各基本要素进行深入分析，建立起战略性服务观是在竞争中处于不败之地的关键。到1993年，西南航空公司的航线已涉及15个州的34座城市。它拥有141架客机，这些客机全部节油的波音737，每架飞行每天要飞11个起落，由于飞行起落频率高、精心选择的航线客流量大，所以西南航空公司的，经营成本和票价依然是美国量低的，其航班的平均票价仅为58美元。而当西南航空公司进入加利福尼亚州后，几家大型航空公司不约而同地退出了洛杉矶—旧金山航线，因为它们无法与西南航空公司59美元的单程票价格展开竞争。在西南航空公司到来之前，这条航线的票价高达186美元。西南航空公司的低价格战略无不胜，如表3-6 1991年，当克莱尔发现已找不到竞争对手时，他说：“我们已经不再与航空公司竞争，我们的新过的公路。交通，我们要与行驶在公路上的福特车、克莱斯勒车、丰田车、尼桑车展开价格战。我们要把高速公路上的客流搬到天上塞。

在西南航空公司的发展过程中，克莱尔一直坚持稳健的发展战略。对于实际弱小的中小企业来说，四处出击乱铺摊子的“游击战”是无法取得战略性胜利的。克莱尔主张集中力量，稳扎稳打，看准一个市场后就全力投入进去，直至彻底占领该市场他拒绝了开通高利润的欧洲航线的邀请，坚定不移地坚守短途航线，以避免与大航空公司兵刃相见—克莱尔对开通航线的城市也有着严格的标准。对每天低于10个航班客运量的城市，西南航空公司是不会开辟航线的。

美国苹果：改变消费习惯，创造市场需求。

经过长达24年的协调和谈判，日本政府终于准许美国苹果于1995年1月在日本量销售，为了成功地打入日本市场，美国苹果种植主协会仔细分析日本苹果市场竞争因素，深入研究日本人的苹果消费习惯，制定出一套有效的销售计划，结果一炮打响。

美国苹果进入日本市场面临着两项挑战，日本苹果种植主的抵制和日本消费者的接受，市场研究发现，日本人吃苹果的方式和美国人大不一样，大多数美国人把苹果当作午餐或零食，咬着不削皮，然而在日本，苹果大多用作饭后甜食，削了皮切成小块再吃。此外，日本苹果一般要比美国苹果个大得多，针对这些市场特点，美国苹果种植主协会为苹果的定位是“有益于健康的方便零食，很明显，美国苹果在日本的地位，且的在于创造新的市场需求，避免与现有日本苹果市场的直接竞争，从而消除日本苹果种植主的抵制更为重要的是，因为日本苹果市场是个成熟而饱和的市场，如果美国苹果与日本苹果直接竞争，很难在短期内占领一定市场。然而，如果能够创造出一种新的市场需求，美国苹果在日本的销售潜力将大得多。

改变消费习惯，创造市场需求，谈何容易。美国苹果种植主协会认为，。针对这个问题，美国苹果种植主协会在日本开展了一系列旨在改变日本消费者食用苹果习惯与观念的促销销售活动，其中精彩的一项是“咬苹果大赛”。美国苹果在日本上市的第一天。美国苹果种植主协会在东京闹市区搭起高台，人们自愿登台参赛，能一口咬下最大块苹果者，获得一件印有美国图案的运动衫，旁观者每个赠送三个美国红元帅苹果，这项有趣的活动获得日本大从媒介的充分报道。日本消费者在一笑之中了解到美国人吃苹果的方式并留下深刻的印象。

促销活动的另一特点是，充分利用美国在日本的形象，大多数日本人，特别是年轻人对美国和美国产品的印象比较好，美国苹果种植协会希望这种一般印象有助于日本消费者接受美国苹果，美国苹果在日本上市的前一天，美国总统克林顿在美日贸易会谈结束仪式上，把一篮子美国红元帅苹果赠给日本首相，对此美国和日本的电视台都给予报道，日本两家大报 <<朝日新闻>> 和 <<读卖新闻>> 也刊载了新闻照片。为了直接影响日本消费者，销售美国苹果的商店还都插上美国国旗。

与这些公共关系活动相配合的是美国苹果的定价策略。日本苹果的价钱，每个从1.5美元不等。然而，美国苹果在日本售价仅为每个75美分。这个价钱很有。而且与美国苹果为方便零食的定位也是一致的。尽管美国苹果的定价偏低，多数吃过美国苹果的日本消费者并不认同美国苹果的质的。有趣的是这个价钱仍然高于美国国内的苹果价格，美国苹果价格在日本市场大约为美国市场的4倍。

莱杰斯的杰作

1978年英特尔公司推出 8086 型微处理器时，立刻成为电脑市场上耀眼的明星，迅速占领了 8 位微处理器的大部分

市场，然而，好景不长，摩托罗拉于 1979 年年末推出极具竞争力的 68000 型晶片，吸引了用户们的注意。摩托罗拉后发制人，弥补了 8086 型的缺陷，虎视眈眈地准备取代 8086 型在市场中年盘踞的地位。

英特尔的销售人员也已觉察到市场起了变化，8086 型微晶片理器虽还很畅销，但他们显然已经渐渐倾心于摩托罗拉的 68000 了。他们意识到市场的宝座有可能由 8086 逐渐转让给 68000 了。

英特尔公司很清楚，8086 与 68000 之间的竞争，其实质是英特尔与摩托罗拉对市场领导权的争夺。为此，英特尔特点聘请莱杰斯顾问公司的总裁莱杰斯来策划公司的整体对策。莱杰斯对市场进行详细的分析，以更深刻地了解竞争的形势。

----莱杰斯首先市场划分为几种类型的顾客。他不是以客户的规模或地理位置来划分，而是以客户的思维过程及态度为标准进行分析，发现顾客可分为硬件导向和软件导向两类。硬件导向的顾客最注得速度及能力等基本功能因素，他们选择产品的优先顺序与别人截然不同，最希望的是拥有结构“无瑕疵”的微处理器，以便他们发展自己的软件程序。

莱杰斯又查询英特尔公司的推销人员，收集他们的经验，英特尔的 8086 在硬件导向的顾客当中估然维持稳定的地位。但摩托罗拉的 68000 却很快获得软件导向顾客的好感。这些软件设计人员发现使用摩托罗拉的晶片更为适合，在开发新的应用程序时 68000 能提供更多的支援与弹性。

因此，莱杰斯断定，解救英特尔公司在这场危机中的关键，就是在软件导向顾客的心目中重新塑造产品重新定位的策划定名为“征服”

“征服”计划是基于这样的假定上的：如果顾客的注意力着眼于晶片 8086 与晶片 68000 的比较，英特尔不适度摩托罗拉；但如果顾客的眼光放在整体的解决能力与未来的方向上，英特尔就站在有利的地位，如英特尔可以推出新的 8087 与 8086 搭配，为科技应用方面提供最佳的解决工具。8086

还可与英特尔其他的晶片相搭配，以解决通信方面的应用问题。

为此，“征服”计划的重点就是通过广告不断地提醒顾客，把眼光移至整个产品线、考虑未来的发展。英特尔采取的是恐惧式的销售策略，告诉消费者：摩托罗拉可以生产出一种热门产品，但是该公司能继续推出可支援前项产品的晶片，提供未来的附加产品吗？68000 晶片几乎没有软件模式、没有周边晶片、没有发展系统，而且摩托罗拉也未提出它的未来计划，如果顾客与 68000 联成一气，将来会不会受连带影响而停滞不前呢？相反，英特尔已经拥有完整的系列微处理器样品，这对未来而言是一极有力的保障。为了加强这一优势、英特尔向顾客说明英特尔未来几代的微处理器发展计划，包括各种等级的产品线。调查的信息清楚而明显：英特尔拥有一个完善的开发计划、顾客能与英特尔共同前进时；而与摩托罗拉打交道，前途将黯然无光。

另外，“征服”计划中的另一招是：通过名人强化英特尔的技术优势。英特尔的三位最高主管：诺依斯、摩尔和哥洛夫都是计算机行业中公认的先驱及创新者，如由他们直接和大客户接触，他们所讲的话自然更有分量。因此，莱杰斯又策划了一

个研讨会，由三们最高主管和重要技术人员亲自出马主持，共同与客户探讨 8086 的技术问题。这虽然花费了主管们许多宝贵的时间，但用户却因此得到深刻的印象，其效果比广告和宣传报道更佳，也使用户更相信了权威的技术与所讲的道理。

在执行“征服”计划时，英特尔并未浪费半点时间。第一周的星期五结束为期 3 天的定位会议之后，第二周的星期二就拟妥正式的计划，并向最高层主管申请了执行计划的预算。星期三，英特尔总部就召集了全球超过 100 位的英特尔经理，向他们解释整个方案，每一位经理均分配到一些行定的任务，：软件、技术、文件及广告等。在短短的几天内，英特尔就发展出一套新的定位策略并将之迅速付诸实现。

后来，莱杰斯与一位前任摩托罗拉的主管提及此事，说英特尔能在短短的 7 天之内就发展出一套“征服”计划，对方却说摩托罗拉甚至无法在 7 日之内开一次会议。

雀巢咖啡

80年代初，瑞士的“雀巢”与美国的“麦氏”咖啡同在中国的电视媒介上展开了一场势均力敌的广告战，以期进入并占领中国市场。经过三个回合的较量。“雀巢”咖啡取得了广告了成功，占有了中国咖啡市场的大部分。并影响着许多消费者对“提神醒脑”饮料的消费习惯。

“雀巢”咖啡打出的第一则广告是以中国人的“好客”心理作为市场难题的突破点，以执行“热情与敬客得体”作为主导，以通俗的“味道好极了”，使受众得到感情共鸣。第二则广告抓住了中国人重礼尚往来的习俗。以礼品盒为主要产品，抓住礼品市场。第三则广告以家庭主妇及办公室白领为突破口。以时尚休闲及家庭的“爱与温馨”为表白求得市场销量的增加。这三则电视广告一环扣一环，唤起了消费者的情感共鸣与消费欲望。

“麦氏”咖啡的第一则广告，强调的是“注重健康”，以健康为诉求点；第二则广告突出“美国名牌咖啡”，广告投放后虽有较高知名度，却未能获得与“雀巢”一样的认牌购买率。“麦氏”的第三则广告通过改变产品形态，推出礼品包装，注重中国大众文化心理，以“款款皆精品，浓情由此生”，也使产品在中国市场上占有一部分份额。

经过两个品牌的广告宣传，上海市“雀巢”咖啡年销量均在 5000 吨以上，成为绝大多数家庭都享用过的饮料，而“麦氏”则落后于“雀巢”，只能占领部分市场。也正因为两个外国品牌的竞争，上海咖啡厂被逼得年销量从辉煌时期 600万吨下降到不足 100吨。

丰田汽车案例

在 1994 年的全球 500 家最大公司排名中，丰田公司居第 15 位，销售额达 881 亿美元。

(1) 在 60 年代以前，“日本制造”往往是“质量差的劣等货”的代名词。此间首次进军美国市场的丰田汽车，同样难逃美国人的冷眼。丰田公司不得不卧薪尝胆，重新制定市场策略他们投入大量人力和资金，有组织地收集市场信息，对美国市场及消费者行为进行深入研究，去捕捉打入市场的机会。

通过调查，丰田发现美国的汽车市场并不是铁板一块。随着经济的发展和国民生活水平的提高，美国人的消费观念，消费方式正在发生变化。在汽车消费上，已经摆脱了那种把车作为身份象征的旧意识，而是逐渐把它视为一种纯交通工具：许多移居郊外的富裕家庭开始考虑购买第二辆车作为辅助车：1973 年的石油危机给美国家庭上了一堂节能课，美国的大马力并不能提高本身的使用价值；再加上交通阻塞、停车困难，从而使低价、节能、耐用的小型车成为消费者追求的目标。美国一些大公司都无视这些信号，继续生产以往的高能耗、宽体车、豪华型的大型车，从而在无形中给一些潜在的对手制造了机会。

在美国的小型车市场上，也并非没有竞争对手，德国的大众牌小型车在美国就很畅销。丰田公司雇用

美国的调查公司对“大众”汽车的用户进行了详尽的调查，充分掌握了大众牌汽车的长处和缺点，除了车型满足消费者需求之外大众牌的高效、优质的服务网打消了美国人对外国车维修困难的疑虑；暖气设备不好、后座间小、内部装饰差是众多用户对“大众”车的抱怨。

于是，丰田公司决定生产适合美国人需要的小型车，以大众牌汽车为目标，取其长处，克服其缺点，生产出按“美国车”进行改良的“光冠”小型车。性能比大众牌高两倍，车内装饰也高出一截，连美国人个子高、手臂长、需要驾驶间大因素都考虑进去了。

(2) 市场调查和市场细分只解决了“生产什么和为谁生产”的问题，要真正让顾客把车买回家还需下一番功夫。当时，丰田公司遇到的问题有三：

1) 如何建立自己的销售网络；

2) 如何消除美国人心目中的“日本货就是质量差的劣等货”的旧印象。

3) 如何与德国的小型车抗衡。

面对挑战，在“我有人有”之中如何进入市场呢？美国人质量观是以“产品与设计图纸相一致”为衡量标准，而丰田则是把质量从顾客的立场出发，把“顾客的要求”作为自己提高质量、改进产品的目标。销售人员不厌

烦地面对面征求顾客意见，以及在生产中广泛开展合理化运动和质量小组活动则是这一策略得以实现的保证。为了吸引客户，丰田公司在进入市场的早期采用了低价策略，“光冠”定价在 2000 美元以下，“光冠”定价为 1800 美元以下，比美国车和德国车都低了很多，连给经销商中的赚头也比别人多，目的是在人们心中树立起“质优价廉”的形象，以达到提高市场占有率，确立长期市场地位的目的，而不是拘泥于亏与赚的短期利益。

此外，丰田公司为占领市场，实施了经营、售后服务和领配件供应一体化，以优质的服务来打消客户对使用丰田车的顾虑。1965 年在“光冠”车进入美国市场前，丰田公司已在美国建立了 384 家销售、服务“一体化”的零售店。每个店都设立了供应零部件的门市部，并配有懂礼节、技术精的维修人员，在售后服务上给丰田车的客户吃了“定心丸”。

为了使每位顾客都能从丰田公司的销售网满意而归，“丰田”的销售部门创造了“每日定货制度”，各销售店即使没有顾客需要的车种，也可以随时接受订货，然后立即上报销售公司，销售公司再反馈到生产厂，早则 10 天晚则 1 个月，客户即可取货。

凌志挑战奔驰

在价值创造方面，丰田公司被称得上是行家。丰田公司认识到全世界有相当多的消费者，希望购买并有能力购买昂贵的小汽车。该消费群体中，许多人想购买奔驰车，但认为它的定价太高。因此，他们希望能买到具有奔驰的质量，但价格更合理的小汽车。这就激发了丰田公司的构思：开发出与奔驰质量相同的新型汽车，但具有更优越的价值（更低的价格）。购买丰田车的人会认为自己作出了明智的选择，而不是为了显示地位大量花费。

丰田公司的设计师和工程师在开展市场研究之后，便着手开发“凌志”汽车，并通过多种途径来推销。这种汽车的外表犹如雕塑艺术品，十分舒适完美，内部非常豪华。丰田公司在美国宣传凌志车时，将其图片和奔驰的并列在一起，并加上大标题：“用 36000 美元就可以买到价值 73000 美元的汽车，这在历史上还是第一次”。

同时，丰田公司开辟了独立的经销网来销售凌志车，并挑选了最有能力的经销商。它对陈列室和销售计划的关心丝毫不亚于对汽车的设计。在凌志车的陈列室中，场地十分宽敞，周围有鲜花和树木，并提供免费的咖啡，配有专业的销售人员。经销商列出了潜在顾客的名单。并送给他们一套精美的礼品盒，内装展现凌志车性能的录像带。

例如，录像带中有一片段内容如下：一位工程师分别将一杯水放在奔驰和凌志的发动机盖上，当汽车发动时，奔驰车上的水就晃动起来，而凌志车上的水却没有，这说明凌志车发动和行驶的更平稳。表现凌志车平稳性能的另一个画面是将一杯水放在挡灰板上，车在街角处突然转弯，这时杯子仍然立在那儿。那些早期购买凌志车的顾客不仅满意，而且十分快乐。他们向朋友们极力推荐，成为新的凌志车的最佳免费推销员。

问题：奔驰公司应如何应付凌志的挑战？

NIKE(耐克案例)

到 1985年中，所有的迹象都变得清晰了，在经过连续几年莫名的和惊人的增长以后，慢跑运动成为中年人的一项运动，例如在 1984年跑步鞋的单位销售量下降了 17 %，销售金额下降了 15 %。在 1983年， NIKE 是跑步鞋的市场领导者，占市场份额的 31 %，一年的销售金额为 2亿 7千万美元。在 1984年“ NIKE” 跑步鞋的市场份额下降到 26 %。下降的趋势一直持续到 1987年，“ NIKE” 运动鞋只占了市场份额的 18 %这几年来耐克尚占主导的市场占有率，它到底是什么原因呢？

“NIKE”的成功是由于它生产专业的，成熟的运动鞋给正规的跑步者，不幸的是，跑步鞋的市场已经到达了顶点，根据国家运动产品协会理事的说法“我们大概已经相当接近最大限度的参与跑步运动”这就是说，跑步鞋市场已经饱和了，因为几乎一个想跑步的人都已经尝试过。

还有一部分原因是由于人口因素在 70 年代末到 80 年代初，人口迅速增长的群体是 25 岁 -40岁，这个年龄层次是跑步鞋的主要市场，但是到了 80 年代中期到 80 年代末期， 25 岁 -40岁年龄层次的人口增长缓慢，这个也导致了整个跑步鞋市场需求的下降，当这个年龄层的主导年龄接近 40 岁的时候，这些人显然比 24 岁的年轻人少了一份冒险和兴趣去多跑 5 英里。

另外，在 80 年代中期，跑步鞋的市场是高度细分的（这是一个成熟市场的明确象征），这意味着营销者必须花更多的心思去了解消费者的需求，目的，和价值，这样才能生产不同的产品去满足不同消费者的需要。还有，运动鞋从业者开始时不时进行价格战来维持他们的市场分额。另外一个跑步鞋走向衰弱的原因是由于消费者关于健康的观念正在改变，跑步有助于腿和循环系统的健康，但是身体其他部分却得宜甚少，许多跑步者开始注意到身体其他部分也需要锻炼，所以人们开始对全身健康有益的运动增加兴趣。

所有这些改变意味着越来越少的人进行跑步运动，虽然有几百万的人依旧进行慢跑运动，但却少了很多运动力，这个导致了所有运动鞋生产厂家少了许多重复购买的顾客，从而减少了许多销售力，而作为最大的运动鞋生产商， NIKE 是损失最多的。

许多评论员都认为耐克的损失是由于没有对消费者市场的更本改变做出快速反应。但是有一个公司充分估计到了这些改变，那就是 "Reebok International"，它的销售金额，从 1984年的 8千 4百万激升到 1985年的叁亿零 7百万美元。利润增加了 6倍，达到了 3千 9百万美元。按照 Reebok 总裁的说法“我们出去和顾客接触，了解什么是他们想要的，其他公司好象没有做到这些”。

在 80 年代中期，顾客索性要得是时尚，这个可以被很快的证明通过简单的观察消费者对产品使用的行为习惯，我们估

计大概有 70 %到 80 %的运动鞋（我们原本设计用来打篮球和有氧锻炼的）实际是用来龙去脉平时的行走穿着，所以这些产品必须满足一定的时尚需求和目的。

所以在 1983年，当 Rccbok 推出第一代软皮的，自由式的有氧运动鞋时，灿烂的颜色和柔软的皮面在美国引起了轰动，从某种意义上说，Reebok 实际上扩展整个运动鞋的市场，因为 Reebok 把许多女性顾客从传统的鞋子生产商哪儿吸引过来，人们已不单只把这些鞋子当作简单的运动用的鞋子。从此，Reebok 的声望迅速扩大，到 1986年，NIKE 输给了 Reebok，Reebok 成为运动鞋的市场领导者。

在 1987年和 1988年期间，NIKE 做了各种努力，试图夺回市场领导者的位置在这个扩展的有利可图的运动鞋市场，1987年，NIKE 推出了气垫鞋作为主导产品的，乔丹气垫鞋是以芝加哥公牛队的篮球明星万克·乔丹命名的（他以高超的弹跳力著称）他穿着并推广这个牌子。NIKE 花费了很多的广告费在电视和印刷品广告上去推广他们的创新产品。但是 NIKE 最成功的一个战略可能是他们生产了这个系列的顶级产品——这种鞋子的鞋底有透明的图案，这样消费者可以真切的看到空气垫子的撞击。1988年，NIKE 花费了 3千 4百万的广告费，这是有史以来最高的广告费，在以前，这种大规模的广告被认为是不必要不被推广的，当然，Reebok 这个曾经只是 NIKE 的小竞争者，也不是坐以待毙的，它增加了在电视上的广告费用。

为了回应消费者的需求改变，NIKE 扩大了它的生产线，不只象 80 年代中期那样，只生产跑步鞋，他开始进入有氧锻炼运动鞋和其他专业运动鞋的市场，NIKE 同时、还推出了步行鞋系列去投入市场的需求，因为随着人口老龄化的发展，跑步对老年人来说是太激烈的运动，而步行则是合适的。

银行缓慢学习市场营销的五个阶段

1. **市场营销是广告、促销和宣传。**市场营销初入银行界时，是一种“广告和促销”的概念。当时，各银行所面临的储蓄竞争加剧有一些银行开始大做广告和促销，它们通过赠送雨伞、收音机和其它“诱饵”来吸引新的顾客开户。竞争者也被迫采取同样的方式，聘请广告代理商和促销专家。

----- Awareness 知晓

2. **市场营销是微笑和友好气氛。**银行认识到，吸引顾客到银行来容易，但要把他们变成忠诚顾客却很难。这些银行开始设计取悦顾客的活动。银行家们开始微笑了。他们拆除了接待员前的铁栅栏，银行内部重新设计，产生温暖、友好的效果；甚至银行的外部建筑也开始变化。竞争者们也很快跟了上来，他们也开始采取同样的友好训练和设施改造。很快所有银行都变得友善起来，友善也不再是顾客选择银行的决定性因素了。

----- Liking 喜欢

3. **市场营销是细分和创新。**银行开始竞争，它们将市场进行细分，并开发新产品满足目标细分市场。例如，新加坡联合海外银行在参与当地竞争时推出“女士卡”；新加坡发展银行以学生为对象推出了极具吸引力的“梦幻卡”。金融服务是很容易模仿的，特殊的优点也是短期的。但只要银行能不断投资于创新，它就能在竞争中处于前列。 ----- STP 找客户

4. **市场营销是定位？**当所有银行都开展广告、微笑、细分市场和创新活动时，情况又如何呢？显然它们看起来很相似。银行又被迫寻找新的竞争基础。它们开始认识到：没有任何一家银行可以提供所有的金融产品，也没有任何一家银行可以成为所有顾客的最佳选择。它们必须选择自己的“产品”，研究所面临的机遇并在市场上定位。市场定位高于形象塑造。形象塑造所追求的是在顾客心目中形成一个巨大、友好、高效的印象。形象塑造常需要一个人格化、独特化的标志，如新加坡波斯银行的标志是钥匙；但顾客也许会认为，各银行除了选择的标志不同之外，其它方面是基本类似的。而市场定位则是把自己和竞争者真正区分开来，成为某细分市场所偏爱的银行。市场定位的目的是帮助顾客了解各银行间的真正区别，以便让顾客能选择最能使自己满意的银行。 ----- 定位 / 抓客户的心

5. **市场营销是营销分析、计划和控制。**这是高层次的银行市场营销观念。问题的关键是银行是否具有市场营销分析、计划、执行和控制的有效系统。有一家大银行，它在广告、友好、细分市场、创新和市场定位方面都已很成熟，但没有营销计划和控制的有效系统。每一财政年度之初，每个商业贷款职员提出的营业目标一般都比上年提高 10 %。他们同时要求把费用也提高 10 %。但却不同时提交理由和计划。高层管理人员对完成目标的职员很满意。有一位贷款职员在职时被认为业绩出色，他退休后由一名年轻人取代，这个年轻人在上任当年就将贷款额提高了 50 %。该银行此时方翻然悔悟：他们缺乏市场营销研究，没有预测变化的市场潜力，没有市场营销计划和科学的定额，也没有激励系统。

-----全套市场营销管理

格兰仕再挑价格战

自 1999 年 4 月下旬开始，广东格兰仕集团以特价形式大幅降低微波炉价格，主流机型降价 40 %。在东北、华北两大市场上，其降价矛头鲜明地指向主要竞争对手：韩国 LG。

一、直逼韩国品牌：一向以“刚性经营”著称的格兰仕经营人士在解释此次降价背景时说：为重点开拓海外市场，格兰仕自春节前开始有计划、有意识地让出一部分东北、华北市场，目的是培育国内品牌。但是，经过半年时间，国内品牌非但没有成长起来，反而让个别韩国企业乘机抢占了市场。于是，在扩充了 8 条新的生产线以后，格兰仕“再开杀戒”，以降价为武器，再度担当起“驱除外敌”的主力。联想到此前格兰仕曾经对竞争对手发出的“保留强有力的杀手锏”的警告，这次降价是否就是“杀手锏”？

自 1997 年发动大规模降价以来，格兰仕微波炉的市场份额一直居高不下，全国市场的平均占有率在 50 % 以上。可以这样评价：在所有的消费电子行业中，微波炉行业的市场集中度最高，与彩电、空调、VCD、冰箱、热水器等行业的群雄并起的局面相比，格兰仕应该感到欣慰。在这个行业里，近 3 年来它一直没有遇到真正的挑战。

继 1998 年完成 300 多万台的产销任务后，格兰仕把目光投向了海外。按照格兰仕的构想，海外市场也应由格兰仕“一统天下”，因此在原计划产销量 500 万台的基础上，再追加 100 万台。然而没有想到，正在格兰仕踌躇满志地跨出国门时，其后方的战略要冲 LG 和三星的市场份额，从 1998 年下半年起连续攀升，终于在此 3 地市场上对格兰仕构成了直接威胁。一不小心，格兰仕发现它的对手长大了许多！

“春节期间上海部分商场外资品牌微波炉的售价达到 299 元，直到现在上海、武汉等地还有 300 多元的微波炉出售。”格兰仕副总经理俞尧昌说：“我们的生产线 24 条，生产量 250 万台就能够保本，LG 有几条？”不过，他也认为外资品牌尤其是 LG 的咄咄逼人的上升势头正是促使格兰仕下决心降价的原因：“我要降就会一步到位，并且要高、中、低档产品一齐动作，决不会给对手留出生存空间。换句话说，要使韩国品牌一蹶不振。”

二、LG 意欲以逸待劳：由于市场份额相对较小，三星电子公司负责微波炉业务的金建利经理出言谨慎。他认为此次格兰仕降价对三星的影响不是很大，因为三星的市场占有率仅为 5 %。“我想这次冲击对 LG 的影响可能会大一些。”金建利说。

5 月 18 日，面对记者提问，天津 LG 电子微波炉营业部郑灿科长表达出扬眉吐气的快意：“我们经过 3 年的浴血奋战，终于有了今天这个局面。”郑灿说：在天津、沈阳、北京这 3 个大型城市，微波炉的市场占有率在今年 3 月份取得了历史最好成绩，超过了格兰仕。“以格兰仕在中国微波炉市场的地位，这是绝对不能接受的局面。所以很明显，这次降价就是对着 LG 来的。”郑灿分析道：“降价对市场造成的冲击肯定是有，但 LG 的销售额一直在增长。”

郑灿指出：在 4 月底格兰仕降价之后，3 地（北京、天津、沈阳）市场一度热销，格兰仕的市场份额迅速增长到 50 % 以上，“但市场总量增大了，所以 LG 的销量也在增长”。对于格兰仕此前发出的“拖死韩国老虎”的挑战，郑灿不以为然：“在这个市场上，想依靠价格拖死企业不可

能。最多我现在不做了，等你累了我再出来。”

郑灿认为：企业仅仅依靠价格为武器很危险，“因为微波炉市场经过这么多年的发展已经成熟了，消费者不仅仅要看价格，还要看你的质量和服务水平”。他认为价格一降再降有可能使企业陷入无力提高科研开发力度、甚至无法保证产品质量的危险境地。

“消费者要是想买便宜的，我就推荐他去买格兰仕。反正我 LG 是不会跟着去打价格战。”但是，郑灿并不否认格兰仕的实力：“毕竟在国内‘格兰仕’现在还是微波炉的代名词，它的地位就好比是彩电业的长虹一样。”接着，他又反问：“但这么低的价格，它能坚持到几时？”另据记者从家电协会的一份资料了解到：1998 年格兰仕微波炉平均售价为 600 多元；LG 的平均售价为 500 多元。

三、消费者：价格第一，还是质量第一？ 记者在北京几大商场内看到：微波炉专柜的显要位置无一例外地摆放着格兰仕特价销售的广告，两款特价主流机型分别为 WP700S 和 WD700S—I，价格分别为 498 元和 598 元，随机赠 3 件塑料器皿。LG 微波炉看来也已成气候，相比于松下、惠而浦、三星等品牌，LG 的专柜不仅品种多，而且位置显眼，它的特价机价格是 499 元。

据商场销售人员介绍，格兰仕特价机推出后销售非常好，一度可以用“火爆”来形容，现在已经趋向平稳，而 LG 的销售状况也不错。在北辰购物中心，销售小姐介绍说：“格兰仕平均一天 10 多台，LG 也有 7—8 台。”

记者随机采访了几位正在购物的顾客，询问他们如何选择品牌时，一位郑先生说：“质量第一，要是泄露（微波），那就是买回了一个炸弹。”当记者问到价格与质量之间是什么关系时，几位女士说：“价格高质量也不见得好，我们有个朋友买了一台挺贵的外国牌子的微波炉，没多长时间就坏了。”在分析市场构成时，导购小姐说：“还是买格兰仕的多，为什么？老百姓哪有那么多钱？再说我这摆着这么多牌子，都是有合格证的，如果质量不合格就出厂，我看厂家不会担这个风险。现在竞争这么激烈，砸了牌子就什么都完了。”

竞争如此激烈，才导致微波炉市场的风浪不断。5 月 17 日，在谈到价格走势时，格兰仕副总经理俞尧昌说：“等市场稳定以后，我们将适当调整价格。”而在 5 月 18 日对 LG 的采访中郑灿说：“这次格兰仕在北京市场投放了 8000 台特价机，它的消化需要时间。”当记者问到这批特价机什么时候能消化完时，郑灿答道：“两个月。”

【问题分析】

- 1 . 如果你是 LG，将会采取何种竞争对策？
- 2 . 请评论格兰仕的价格策略。您认为格兰仕下一步应该怎么做？
- 3 . 请从企业伦理学的角度分析类似降价现象。

IBM再度焕发青春

1996年第二季度，IBM公司获得了110亿美元的惊人收益-----其中它每做5笔生意就有4笔成交。

IBM董事长兼首席执行官格斯特纳就任以来，由于其一系列正确决策，该公司才取得了目前这种良好态势。在几乎长达7年的时间里，该公司首次取得接近两位数字的增长。在格斯特纳领导下，IBM公司溯本求源，回到了与顾客对话了解他们的需求及知道怎样使他们满意的时代，格斯特纳曾说：“我到此就任，其目的就是想顾客之所想，急顾客之所急。”这正是IBM为何大力支持开展计算机服务的重要原因-----并且也是华尔街突然如此青睐IBM公司的原因之一。近几年来，IBM的新型主机PC机以及微型计算机全部畅销，IBM竭尽全力使其成为各公司必不可少的助手，以便把所有这些产品-----还有许多其它产品-----变成赢利的王牌。计算机服务现在是IBM公司增长最明显的业务1996年年底猛增至160亿美元，而两年前仅为97美元。摩根·斯坦利公司认为“真正使IBM与众不同的是IBM使产品一体化的计算机服务能力。客户们将会再次信赖IBM。”SUN公司总裁麦克尼利认为，IBM把重点放在服务上。这正是其它计算机制造商们要仿效的。

格斯特纳在麦金西公司，美国运通公司和纳比斯科公司从事了27年管理顾问工作。他是1993年4月到IBM公司就任的，从一开始，格斯特纳就注重IBM与一些最大客户之间重新建立关系，为IBM的服务战略取得成功打下基础。

格斯特纳认为，IBM最突出的问题，不是各种各样的技术瑕疵，而是从根本上搞糟了与客户之间的关系。IBM曾经以大批身穿细条西服的营销人员席卷各大公司，但它后来采用了把重点放在硬件上，而不是处理与顾客相关的业务上这一战略，最初，这一战略曾取得成功。然而，到90年代初这种增长去消失了。同时，该公司也葬送了它数十年间所做的努力，即客户的信赖与各公司高层决策者的注意。

据格斯特纳自己估计，他一直是把 40% 的时间用于倾听客户的意见。他经常与其它公司的首席执行官们进行交谈，了解情况。当格斯特纳听说客户们抱怨主机软件价格昂贵时，他立即下令削价 30%。当发现客户们对专有硬件和软件做进一步投资犹豫不决时，他就大力推行像 JAVA 程序语言这样的工业标准。由于各公司使用复杂计算机网络有困难，IBM 就以 7.43 亿美元巨资买了 TIVOLI 系统公司，以改善系统管理技术。当客户们对投资这么大并且尚未看到回报而忧心忡忡时，IBM 便着手将其销售力量转变为由金融和其它各行业专家组成的全球服务系统。

力求与客户，尤其是同首席执行官们保持密切联系的公司并非仅 IBM 一家。从杜邦公司到 MARRIQU 和惠普公司，建立这种联系已成为所有老板们的法宝。西北大学 KELLOG 管理学院教授菲利浦·科特勒说：“越来越多的首席执行官已经清醒地认识到他们是市场销售的首席执行官。他们是在推销信赖。”科特勒说：“这要从公司最高层开始。不仅仅是在推销人员与采购经理之间。更重要的是在首席执行官与首席执行官之间建立的桥梁。

这种方法虽然简单，但却很有效。当格斯特纳与其管理小组于 1996 年 12 月访问宝洁公司时，他亲自带领其管理小组进行为期一天的关于电子商业新展望的情况介绍。虽然拥有 350 亿资产的宝洁公司一直是 IBM 的最佳利润来源，IBM 公司的首席执行官来访却是数十年来的第一次。还有，当美国技术公司对数据处理实福利院招标时，格斯特纳在芝加哥打了个推销电话。在交易达到之前，他还给美国技术公司董事长兼首席执行官理查德·诺特伯特打过数次电话。诺特伯特说，在所有投标公司中，“格斯特纳是唯一亲自过问的首席执行官”。专心投入得到了回报，IBM 公司赢得了这项业务。

不管是一家公司网络，还是涉及整个行业范围的业务，IBM 都把所有这些交易都作为一种建立关系的途径来处理。这种关系在未来将会带来更多的业务。IBM 不是简单地将其产品硬塞给顾客，相反，他们截止来越半球把从各种渠道取得的技术结合起来以建立一种系统。SUN 公司说：“IBM 他们对非本公司产品并没有感到不舒服。”

虽然 IBM 在某些短期硬件与软件的销售中可能会亏本，但它通过与客户建立持久的关系而取得更大的报偿。无论是 IBM 的硬件还是其它公司的硬件，IBM 都会帮助客户找到解决问题的办法，这使顾客有很高的忠诚度。IBM 公司知道自己摆在中立第三者的位置，这成为 IBM 开展业务的基础，并将在几年内给技术发展又非常快，以致于客户们宁愿支付服务费用让 IBM 公司的周期性波动变得不那么明显，并确保其未来的收益，摩根·斯坦利公司说：“IBM 的利润波动将更小，因为其收入中的 35% 来自稳定的月付费。”在一个互网络占优势的领域，这些重新建立的关系将会有助于 IBM 抓住绝好的机会。格斯特纳看到，向保健与公用事业等行业的客户提供用于电子商业的复杂软件，计算机系统和网络，将会 IBM 获得巨大的增长。

这就是格斯特纳为什么要继续高速其组织机构，确保人尽其才的原因，保持 IBM 与客户们之间的关系并将客户们之间的关系并将客户的要求转化到产品和服务中去。他甚至把公司经理送回学校，接受市场营销与选择顾客的基础培训。有时，他还亲自授课。为了给特殊行业 ----- 例如保险、金融和保健等新成立的营销部门配备人员，格斯特纳已从 BOOZ ， ALLEN&HAMILTON 公司麦金西 COOPERS&LYBRAND 以及其它一些公司雇请了一些咨询人员。他对这些人员的要求是：非常了解自己的行业，并与客户有紧密的高层联系。以高等教育为例，北卡罗来纳州立大学校长说，IBM 教育部门的总经理拉什“像我一样了解如何管理这所大学”。作为 COOPERS &LYBRAND 公司的咨询人员，拉什在高等教育领域花费了 12 年的时间。

IBM 利用一切机会建立更好的客户关系，即使它不在议事日程之内。在 1996 年奥运会上，IBM 公司接待了 1600 名来自全世界的客户经理，其中包括 800 名首席执行官。格斯特纳向这些首席执行官们展示了庞大的奥林匹克网络是如何运作的，并与梅塞德斯 ----- 奔驰汽车公司首席执行官赫马特·沃纳签署了一笔自 1994 年底就一直在筹划的交易。这笔交易

同意了 IBM 公司开展汽车电子元件设计。沃纳说：“我们知道如何制造汽车，而他们知道如何建造电子系统。”

在格斯特纳的带领下，IBM 向前迈进了一大步。对于各大公司和华尔街而言，至少 IBM 已远离最初暗淡的日子，再度出现在他们在宴会邀请单上了。

斯沃奇手表

今天，斯沃奇是一个众人皆知的瑞士手表名字。然而 15 年前，事情远不是这样。让人奇怪的正是瑞士工程师发明了石英表的概念，这种概念使世界手表业发生革命性的变化。对大部分人来说，机械表成了过时的代名词，而对于瑞士制表企业更不幸的事是日本人率先看到潜在价值，并且投资进行自动化生产。很快，国际市场就充斥着日本手表，其中有两种品牌、迄今还处在手表业的前列。精工和西铁城，他们提供给消费者低谦的价格、高标准的精度与可靠性。同时他们的营销也非常出色。

在这种情况下，瑞士不但面临着日本的竞争，还面临着远东其他国家的竞争。到了 1978 年，尽管有着 200 多年的世界制表业带头者的历史，瑞士制表业也陷入了困境。这时 Nicholas Hayek 被授权商议再度合并瑞士两大制表公司 Humpty 和 Dumpty。他的主意在瑞士制表业专家沦为笑柄，因为这在绝大多数专家看来是不可能的事情。但是在国际市场营销领域，往往敢作敢为的人才会取得胜利。

为了在竞争极端激烈的市场上取得长期成功，Hayek 需要一个或是一整套全新的创意。如同有魔法一样长期有效。瑞士制表工业最大的缺陷仍是生产单元过小，容易分散。正如 Hayek 所理解的那样，它们需要的是规模经济，这也是瑞士手表业不敌日本手表业的原因。Hayek 改变了这一切，尽管好多瑞士手表业的卫道士们坚称，把两个病秧秧的工厂合并对双方都是一个灾难。

斯沃奇的新概念是什么呢？这的确是许多绝妙概念的组合，顺应潮流象拼图游戏一样衔接得天衣无缝。

1. 斯沃奇有“秒表”的含义。
2. 斯沃奇强调了一个百试不爽的国际市场营销策略——原产地的重要性。瑞士作为手表原产地、有 200 多年制表业的历史。

斯沃奇既指“瑞士手表”，同时又代表“秒表”。

3. 手表作为时尚饰品概念的提出。没有第 3 点，一切都是空谈（尽管当时塑料工业取得重大的突破，但塑料制品仍然

被认为是低贱和俗丽的——色彩单调又容易褪色，手感也不好），所以斯沃奇的营销手段能成功是非常创新的。

斯沃奇的整个营销组合有很多突出之处：

1. 产品：全新的概念，满足了客户的潜在需要。
2. 定价：这要归功于 Hayek 通过规模经济降低成本的策略。当然，为了做到这一点，开始必须投入大笔奖金。

-
- 3 . 促销：斯沃奇最精彩的部分是一种低价高质的承诺。同时斯沃奇不认为价格必须一年比一年高。为了显示它的质量与坚固，在广告中斯沃奇表往水时泡、往墙上撞，以此来体现斯沃奇高超的品质。
 - 4 . 分销：这就是幸运之神光顾的地方。确切的说美国手表业巨人，TIMEX 当时的首席执行官 Jacob 先生，在国际市场营销中犯了一个错误。斯沃奇让他全权代理销售，被他拒绝了。事实上，在当时斯沃奇对他来说不过是一个黑白相间的装饰品。但后来，颜色的丰富和设计的新颖造成了斯沃奇今日的成功。

企业成功箴言 【美国《星媒体》网站 1月5日文章】题：留住顾客的关键

遵循以下的忠告，你的企业就会取得成功：

- ※ 从顾客的角度考虑问题你的企业进入市场的惟一理由就是为了满足顾客的需求。
- ※ 你不是在出售产品或服务，而是出售对顾客有价值的物品。
- ※ 顾客对这种价值有自己的想法，因此要使顾客满意，你必须知道顾客的想法是什么。
- ※ 如果在出售商品之后出现某种情况使得买主没有得到希望通过花钱能够得到的价值，那么他就会成为一名不满意的顾客。
- ※ 顾客不高兴并不是问题，而是修正的黄金机会，因为这可以帮助确定错误何在。
- ※ 真正苛求和特别注意细节的顾客提供是铂金般的机会。如果能够使他们满意，那么你就会邓得成功。
- ※ 应关注的是挽留顾客，而不是销售。
- ※ 使顾客感到满意和寻求顾客的忠诚是你的企业的优先目标。
- ※ 你手下的人以你对待他们的方式对待顾客
- ※ 当一名顾客对你提出真诚的批评时，他是在帮助你。他许诺要提供的一定价值的物品是不够的，还应该提供额外价值的物品。
- ※ 记过要将每个顾客当成老顾客来对待，不要当成是见最后一面。
- ※ 总让一名顾客不满意，他就会有足够的理由对你的公司不满意。
- ※ 你的企业制造产品和提供服务的整个过程的指导方针是，使你的顾客满意和对你的企业忠诚。
- ※ 永远不要忘记，最兴旺发达的企业是那些一贯能使顾客感到满意的企业。

武器相同，你靠什么赢？——《天下》独家专访郭士纳

1990年初，国际商用机器公司（IBM）是否会寿终正寝、宣布破产，成为商界最为关注的事情，IBM董事会破天荒找来之前卖饼干（纳贝斯克董事长）的郭士纳，进行挽救IBM这项不可能的任务。

担任首席执行官9年期间，郭士纳最重要的工作之一，就是马不停蹄地拜访客户，光是飞行的里程，就超过100万英里，可以绕地球4圈。被IBM戏称“饼干怪兽”的他认识到，挽救IBM的唯一方法，就是不再空谈远景，而是要“起而行”。9年之间，郭士纳让IBM由3

年亏损 157 亿美元，变成一年赚入81亿美元的传奇公司。在卸下董事长职务、离开IBM之前，郭士纳破例接受《天下》杂志独家专访，畅谈他经营IBM的心得，这也是他第一次接受台湾媒体专访。

（台湾《天下》杂志 1 月 1 日一期报道）题：独家专访IBM前首席执行官郭士纳：当武器与对手相同，你靠什么赢？

问：9年前，在接受IBM首席执行官职务之前，你曾经说过IBM得到挽救的机会不超过20%。现在看来，IBM似乎是成功地脱胎换骨了，你认为这只大象能复活，最关键的因素是什么？

答：IBM能够起死回生，靠的就是员工们的拼搏精神、专业、愿意变革、才能与勇气。当然还有其他成功的因素。如果要我选出最关键的一个，甚至比重要决策、重要变革、投资和并购更决定性的因素，答案就是改变IBM的企业文化。我在IBM学到，企业文化并非企业赛局的一部分，文化就是企业赛局本身。IBM之所以陷入困境，并不是因为公司没能看清产业变化，公司其实知道得很清楚，也了解要怎么做才能应变。但是，IBM的文化完全阻碍了公司进行改变。幸运的是，当我们认清事实、了解危机有多大之际，公司为数众多的人不仅愿意进行变革，许多人甚至还加速了改变的步伐。

问：你有一句名言，曾经让许多人困惑或者说是喜爱：“IBM现在最不需要的就是远景。”你的说法似乎和所有企业管理理论矛盾，你真正的意思是什么？

答：有人说我这样讲很勇敢，我不敢当。我当时是直话直说，因为唯有如此，IBM才能站稳脚步。我的意思是，要提远景很容易，远景通常都不会太特殊，也不太能创造优势。而且，当企业不下苦功驱动变革、努力去做市场成功所必须要做的事情时，远景通常都沦为借口。

问：管理大师迈克尔·哈默在《议题制胜》一书中提到，企业要成功，最重要的关键是“执行”，你似乎也这么认为，为什么？

答：不管是哪一种产业，对企业家而言，最重要的两件工作就是策略规划与执行。坦白而言，策略规划有一种执行所缺少的特质。策略专家被认为是企业界的大思想家。当然，如果他们也享有特权，不必负责。从另一方面来看，执行策略、实现策略并在市场上将策略化为行动，是企业中最不感谢、欣赏的技能。执行也是最难的技能、不是达成目标，就是失败。我在麦肯锡顾问公司担任管理顾问的时候，参与了许多公司的许多策略规划，要发展出一项独特的策略是非常困难的，当你想到一项特殊的策略，也同时意味着风险很高。原因就在于执行时会遇到非常大的阻碍。大环境、顾客的期望与饥渴的竞争者，都会联合起来阻挠创新的策略。况且，具突破性的策略很快就会被抄袭。某项独特的成本优势，某个得奖的专利产品，或是某个强势的品牌，优势常常都是短命的。到最后，每一家公司和竞争对手在市场厮杀时，多多少少都用相同的武器。在大部分的产业里，成功关键都决定于极少数的因素。在零售业，制胜武器是产品种类、品牌形象以及房地产成本。网上零售业者企图用其它武器打击实力坚强的实体竞争者，大部分都一败涂地，显示了用创新策略制胜有多困难。

这也是执行为什么重要的原因。当你可用的武器和竞争者没有多大差别的时候，你就必须靠更有技巧地应用这些武器来赢。把事情做得比其他人好，远比想出一项伟大的策略还重要。

问：全球市场瞬息万变，企业愈来愈难获利，过去你一直都是在“抢救”危急的企业，你认为企业到底要怎么做才能生存得很好？

答：我相信，这21世纪紧密相连的全球市场里，赢家将是以下这种全球化的企业：不管是大公司还是小公司，行动起来必须像小而灵敏的玩家。赢家将是可以从企业的传统力量获益的组织，这些传统力量包括资金取得、资源取得，并且有强力品牌认同的支援。赢家会善用这些优势，去做创业家或企业家最擅长的事情，像启动创新，发掘新兴市场的获利机会，并提供顾客化服务。我们现在就是要把IBM打造成这样的企业，非常迅速，非常全球化、非常专注于市场。要成为这样的企业，有两个要件：一、有完整的资讯系统，可让企业内的资讯与创意自由流动。所谓的自由流动，不只是在垂直整合的单位间上下流动，也要不受限于组织架构与层级的水平流动。二、必须要建立起这种组织的想法与信念。在组织运作中，大家都重视进取心与责任感。在求好心切的文化之下，每一个个体，不管他们在企业里的职位高低，都知道他们不仅有机会创造不同，而且企业文化也这么要求。

问：你常常到中国和亚洲，对于亚洲经济趋势变化了解很深，在这个竞争剧烈的时代，你对台湾企业有什么建议？

答：我想我对台湾企业的建议，就跟我经常对其他政府与企业的建议一样：要做好准备，因为我们正处于巨变的关头，我们长久以来等待的资讯科技世界和商业世界终于连在一起。毫无疑问，这个转折将会改写商业、治理、研究、教育的规则，所有的企业都无法置身事外。工业时代的成功故事中，台湾当然也是其中之一，但这是构建在自然资源、劳动力与资本这些资产基础之上的竞争。但在刚起步的后工业时代，最重要的资产将是数字化，赢家将是已有资讯化准备、能在网络经济里竞争的组织。所谓的做好准备，我指的是其他组织的电脑系统一起工作。在IBM，我们称这种新的商业模式和电脑系统为“回应顾客需求”，所有电脑的预设值都是开放而非封闭、整合而非孤立的。这个世界里，你需要将整合带到一个新的境界，才能竞争成功。你需要整合组织内的流程、员工以及组织外的供应商、经销商与其他各行各业。要进行这么多层次的整合，唯一实际的方法，就是接纳目前横扫信息技术产业的开放电脑模式。

鄂尔多斯如何应对价格大战

1998年6月，在鄂尔多斯北京总部的办公楼内，主管公司经营的副总经理王海正静静地坐在那里，目光在手中的文件上。根据这份报告，1998年上半年，公司的主营业务收入比去年同期增长19.19%，净利润反而减少了43.26%。作为公司经营的主管，他知道这是受了羊绒行业无序竞争影响的结果。90年代以来，大量羊绒加工企业产销量降低，产品积压。1997年，国内市场的羊绒衫是普遍打折降价趋势，在这样的情况下公司利润减少也就不足为怪了。但是，怎样才能在不景气的行业背景下阻止公司利润下滑呢？

“温暖全世界”的鄂尔多斯

羊绒素有“纤维钻石”、“软黄金”的美称，同时也是我国在国际市场上少数几个占绝对资源之一，每年我国的羊绒产量占世界的2/3。但几个世纪以来，由于没有自己的羊绒加工，中国的羊绒全部以原绒廉价出口，饱受了外国商贾掠夺之苦。

1969年，为了改变这种局面，国家在羊绒的主产区兴建了鄂尔多斯羊绒衫厂，从而结束了中国只能出口原绒而不能出口毛绒的历史。1979年，又以补偿贸易方式成套引进了一具，有80年代世界先进水平的山羊绒加工技术设备，并于1981年投产，实现了山绒就地增殖。

自建厂至今，鄂尔多斯始终保持着世界一流的技术装备，逐年进行大规模的技术改造，保证技术的先进；为保证产品质量，公司还非常重视原料基地的建设，创造条件从羊绒质量上下功夫，同时公司还执行严格的质量体系，每件产品都按国际标准进行生产和检验。生产15年保持了99.8%的一等品率。公司还把质量管理延伸到市场经营当中，1997年各分公司全部成立了服务中心，加强售前、售后服务，让消费者买得放心、穿得放心，增大了市场影响力。

在80年代初建成投产后，由于当时羊绒价格昂贵，国人消费水平低，羊绒制品暂时在国内没有市场，鄂尔多斯的羊绒制品以外销为主，90%的产品直接进入国际市场，占据了1/4的市场份额。到1996年，鄂尔多斯羊绒产品已打入世界38个国家和地区，累计向境外销售近1000万件羊绒衫。公司还在洛杉矶、香港、东京等城市设立分公司，开办专卖店，实现了国际市场直销。从80年代中期开始，公司把目光落在国内市场、并展开推销攻势。从1991年起，公司又率先在北京、大连、西安等8大城市设立销售专卖店，直销产品。到1997年底，与鄂尔多斯合作的商场达到1000家，其有统一C1标识的连锁店开到了200家，基本上涵盖了全国市场。氢1995年的统计结果显示，鄂尔多斯在国内同行业中，市场占有率全国第一，产销量全国第一。1996年，鄂尔多斯的市场占有率为47%。

羊绒业的困境

我国历史上是羊绒尤其是原绒的输出国，在70年代末80年代初才形成了自己的羊绒制品企业。1979年鄂尔多斯建厂

时，其生产能力为年产 6 万件，当时在全国只有北京的雪莲、上海的联毛。、新疆的天山及内蒙的鄂尔多斯共十多家羊绒生产加工企业，品牌不足 10 个，总生产能力也不过几十万件，而且 90% 多的产品以出口为主，国内市场份额很小，在当时看来羊绒行业既特殊又微乎其微。

但是，近几年来纺织行业不景气，促使企业不断寻找新的市场拉动点。棉、化纤、真丝产品的销售趋势逐渐偏冷，而羊绒市场却在快速成长，并已从单纯出口创汇发展成国际、国内两个市场并兴起。于是更多的企业便把下一个目标盯在了高附加值、高利润的羊绒制品上，以寻求更快、更多的利益回报。

特别是一些家庭作坊式的民营小企业，更是如雨后春笋般地滋生了起来。短短几年间，羊绒衫品牌就已由最初的 10 个左右发展到现在的 2700 多个，除雪莲、天山、鹿王、鄂尔多斯，日神、维信、兔皇、天马等几千个原来名不见经传的品牌也都登堂入室，占据了商场的醒目位置。不仅产绒区的内蒙古及甘肃、宁，新疆把羊绒加工业作为发挥当地资源优势。振兴地方经济的重要目上马，就连根本不产绒的浙江。上海、广东等省区，也利用自己的加工和销售优势，抢占羊绒缺点叱咤风云有一些加工企业，也调整了产品定位，把羊绒制品作为其重点加工品种之一。羊绒企业规模迅速扩大，随之而来的是对原材料需求的增加和羊绒制品产量的增加，在管理欠缺、市场无序的状态下，这种情况造成羊绒的收购与羊绒制品销售中的恶性竞争。

世界的羊绒产量有限而企业对羊绒的需求无限，羊绒加工企业骤然增多、盲目扩大造成了羊绒原材料供应紧张的局面。我国是世界上最大的羊绒生产国。年产羊绒 8000 - 10000 号，但目前国内羊绒加工能力是羊绒产量的 2 - 3 倍。在全国 2400 多家羊绒企业中，仅内蒙古 59 家重点羊绒加工企业就已形年加工原绒 1. 2 万号的生产能力。超过全国羊绒总产量，而内蒙古年产羊绒仅为 3000 - 4000 今年，浙江上海一带又把棉纺挤占的资金投入羊绒加工产业，形成了与内蒙古等羊绒加工企业的激烈竞争。

面对巨大的羊绒供需缺口，羊绒加工生产企业为了生存、为了生产，相互之间你拼我抢，掀起了一次次哄抢原料的羊绒大战。企业之间的无序竞争严重地扰乱了市场秩序，中国的羊绒市场几经起落：1998 年供不应求、价格大涨，1993、1999 年生产过剩、价格大跌。在我国羊绒原料价格曾一度高达 450 元 / 公斤，而在呈现疲软态势的 1998 年，每吨羊绒的价格从 1997 年的 200 - 230 元 / 公斤，下跌至 130 元 / 公斤，仍然无人问津。羊绒市场的无序竞争造成了羊绒价格的涨涨跌跌，而在这涨涨跌跌的风浪中，大企业为获得原材料不得不高价收购，从别人手中以价格优势夺得所需羊绒，但其结果却是增加了企业的生产成本。小企业势单力薄，它们既加剧了市场竞争，又加重了自己的负担天与大企业的抗衡。不具有价格优势的小企业为了获取生存必需的原材料，不异掺杂施假，使用多种手段，其结果是一些企业因缺少原料而被迫停产，市场上出现了大量劣质羊绒、假羊绒。距专业人士指出，羊绒价格的无序波动导致山羊养殖业的波动，如果不能得到的管理，就会成为制约中国羊绒发展的重大隐患

而与此同时国内羊绒加工企业的盲目发展，重复建设，又导致了国内羊绒制品市场相对过剩，产销量降低，产品积压，效益大幅度滑坡。据统计，羊绒生产厂家在短短的 6 年里，由 10 多家发展到 2400 多家，生产能力也由 100 多万件上升到数千万件，产品供给大于市场需求五倍以上，个体羊绒加工企业产销率只有 20% 左右，绝大多数企业都有几万，几十万件的库存。企业为了资金周转必须尽快清理库存，哪怕利润再低，甚至低于成本也在所不惜。到 1997 年，降价风愈演愈烈，国内市场的羊绒衫降价率平均在 20% - 30% 左右，有的品牌甚至达到 50% - 60%，打折降价促销，使大部分企业元气大伤，再度陷入困境。如果按 1997 年中国总出口无羊绒 2500 万、羊绒衫 350 万件计算，则因国内企业间价格竞争而给国家的损失就达 1 亿美元，数额之大令人痛心。

各抒己见

当天下午，王副总主持召开公司部门经理级会议，以共同商讨公司在目前情况下的经营策略。有关羊绒行业困境的资料，和上午王副总手中的那份报告都作为会议资料分发给每一个与会人员。看过报告，会场上一片寂静，让人感到隐隐的沉重。扫视了一下会场，王副总说：“摆在面前的问题大家都看到了，虽然我们大家经常在一起开会，但今天这次会议意义非比寻常，它关系到公司以后发展走向、兴衰存亡，希望大家能够畅所欲言，出谋划策，共同找出一条道路来。”

会场上出现片刻停顿之后，市场部经理首先发了言。“我认为现在由于行业内生产厂家增多，我们的竞争也就比较激烈。那些小厂家为求生存，大打价格战，以降低甚至是低于成本的价格销售，市场上平均的降价率为 20% - 30%，个别品牌已达 50% - 60%，这严重地影响了我们公司的销售。个别厂家的降低不足为怪，但目前这种行业性降价。如果我们原有的价格不打折、不降价，我们的市场占有率就势必会下降，利润当然也就会减少。所以，我建议公司制订一个合理降价幅度，这样才能保住我们的市场份额，保证利润。”

市场部经理的发言引起了众人的议论，大家在思考着鄂尔多斯降价的可行性。“我谈点不同的看法”公司企业发展与规划部（即企划部）经理说，“我认为在全行业普遍降价的形势下，我们公司的确面临着很大的降价压力，竞争是市场经济的基本属性，价格竞争是最基本的竞争形式，这很正常，关键是只有正当的价格竞争，才能促进社会的进步和企业的发展。而目前的这种恶性竞争，只能造成资源的浪费，几败俱伤，我想，我们公司作为行业的佼佼者，不应参与到这种竞相降价中来。相反地，我们应该采取行动，倡导羊绒行业实行行业自律，尽快结束这种不正我当竞争的局面。”

目前其他企业的降价行为的确使我们公司的市场份额受到威胁，但我认为市场占有率并不等于利润率，有些厂商企图通过降价来扩大市场份额，这只能满足其市场份额扩大的心理。从长期来看，任何企业都很难低价抑或是低于成本价销售，结果会不战而败。现在市场环境已经发生了变化，只靠降价来提高市场占有率是有限的，这促使我们思考如何进行多种竞争策略的综合运用，如何根据不同的市场环境采取不同的办法，只有这样想到并这样做到了，我们才能始终保持行业领先地位。”

面对不同的意见，王副总陷入了沉思：两位经理的分析各有道理，公司到底应该怎么做呢？

沃马特：全国最大的零售商

1962年，桑姆·沃尔顿和他的兄弟在阿肯色州的一座小镇罗杰斯镇，设立了首家折扣商店。这是家大型、平顶、仓储式商店，以极低的价格出售从服装、汽车设备到小件用品等的一切商品。当时专家们并不看好这一新生事物，因为传统经验认为折扣商店只能在大城市获得成功。然而，正是从这一低调的开端开始，连锁店迅速发展起来，不断在一个又一个南方小镇上设立新店。到 80 年代中期，沃马特公司已在全国零售业舞台上大显身手。公司开始在大城市开设商店，如达拉斯、圣路易和堪萨斯城等。令人难以置信的是，从开设第一家商店起，不到 30 年的时间，沃马特公司已取代了过去的长期霸主西尔斯公司，从而成为全美最大的零售商。几乎没有迹象显示沃马特的增长速度有所减慢。现在该公司在较大的城市中已建立了许多家分店，并向墨西哥和加拿大扩展业务。

1995 年的销售额接近 1,000 亿美元，公司的经营管理者正期待着到本世纪末销售额能超过 1,500 亿美元。在过去的 10 年中，沃马特公司的投资者们年平均收益率超过 50%，使投资者获利颇丰。1970 年投资的价值 1650 美元的沃马特股票，到今天将高达 300 万美元。**耀眼的成功背后，秘诀是什么？那就是耐心倾听顾客意见、关心顾客所需，对待雇员如同合作者，以及对成本加以严格控制。**

壹、倾听顾客意见，关注顾客需求

沃马特公司在精心选择的市场上将自身明确定位。刚开始，又桑姆·沃尔顿主要针对那些生活在美国小城镇中注重价值的顾客。沃马特公司了解它的顾客并关注着他们。正如一位分析家所说：“公司的信条很简单，即作为顾客的代理，提供适合他们需要的商品，并以尽可能低价格出售。”所以公司认真倾听顾客意见。例如，每位沃马特公司的高级行政人员每周至少得抽出两天时间来视察商店、直接和顾客交谈，从实际运营中掌握第一手资料。这样，公司就能满足顾客所需，以无可竞争的低价提供选择范围广泛的精选商品。不过，以最优的价格提供最好的商品，并不是沃马特公司成功的惟一要素。沃马特公司党政军民学提供令顾客满意的服务。在每家商店的入口处总是悬挂着的条幅，上写“包您满意”。商店内还有另外的标语顺沃马特，我们的目标是：您就是我们的下一位顾客！“在店内，迎接顾客的常常是“大众接待员”们的热情帮助或友善接待。同时，商店还增设特别结账柜台，以缩短排队等候的时间。

贰、对待雇员如同合作者

沃马特公司相信，要改善公司的最终会计帐目，真正得靠公司的员工。所以，公司努力让雇员们明白公司对他们的关心。

沃马特称它的雇员叫“同事”，这一称呼现在已被其他竞争对手广为效仿。这些同事们同心协力，全身心地投入公司的营运，表现良好的还受到公司的嘉奖。坐落于佛罗里达州俄克依镇五十大街的沃马特商店里，从高级行政人员到一名叫詹妮特的收银员，每个人都被称为“同事”。在那里，“我们”，“我们的”是通用的词语。沃马特公司的部门经理，称为“钟点同事”，他们负责 30 多个部门中的一个或几个部门，这些部门包括体育用品及电器等。他们还可以了解有关公司的成本、运费、利润额等情况，而这些内容许多公司是不愿向一般经理人员透露的。公司为每家商店规定了利润限额，哪家商店超额盈利，则负责该店的“钟点同事”就能分享盈余。

合作观点深深扎根于沃马特的公司文化之中。沃马特公司对雇员的关心转化成了雇员的高度满意，反过来又转化为顾客的更大满意。

参、严格控制成本

沃马特拥有行业最低的成本结构，经营费用仅占销售额的 16%，而凯马特的则占 23%。因此，沃马特可以规定较低价格，但仍能获得较高的利润，这样就使经可以提供更好的服务。这就形成了“良性循环”。沃马特较低的价格更好的服务招来了更多的购物者，增加了销售量，使公司有效地运营，从而使公司可以进一步降低价格。

沃马特的低成本，部分得益于公司先进的经营管理方式对尖端技术落后采用在阿肯色州本顿维尔的沃马特总部所采用的电脑通信系统，连国防部也会眼红。这使得各地的经理们能及时了解销售与经营信息。而它的大型全自动化的经销中心采用最新技术有效地向各项工商店供货。沃马特用于广告宣传的费用低于其他竞争者，仅占销售额的 0.5%。相比之下，凯马特则达 2.5%，西尔斯达 3.8%。因为沃马特拥有顾客所需并购买得起的商品，所以它的知名度由顾客间相互转告而迅速提高。因此，这不需要制作更多的广进行宣传。

最后，沃马特公司还通过采用老式的“硬买”策略以保持低成本。正如公司以对顾客热情服务而著称，它对代应商冷酷、斤斤计较，榨取低价进货的方式也著名。下面一段话描述了一次对沃马特公司采购部的访问

不要指望会有接待者，也甭希望得到头头的招待。当你被领入一间小而简朴的采购办公室，就会感觉到一道严厉的目光从桌面扫视过来，你就得做好减价的准备。“他们是一群极其专注的人员。他们比美国其

他任何人都能更有力地运用其购手腕。”一位卖方的市场营业员销副总裁这样说，“他们不需任何通常的客套、寒暄，他们最大的特权就在于每时每刻让产品交易的对方明白，谁是主宰。这就是沃马特。他们谈吐客气、但都铁石心肠。一旦你在去那儿之前毫无心理准备，恐怕就是‘羊入虎口’了。”

一些观察家怀疑沃马特公司是否可以既不断扩大规模而又不失去重心和市场定位，他们还怀疑变成更大规模后的沃马特公司还会不会继续接近它的顾客和雇员们。该公司的经理们对此深信不疑。一位高级行政人员说：“只要不丧失顾客代理人这一地位，我们的事业将一帆风顺。”

GE CEO 杰克·韦尔奇成功管理的十大要点

1. 投资于人，重视人的价值

经常跟每一个人沟通

避免孤立，常在一线

开发人类现在和未来需求成功地安排继任者

2. 掌控你的市场，不然就退出

确认成功的明确标准

提出一个目标，并确保全体员工知道

要果断，市场占有率是一个衡量标准

3. 永远不要坐着不动

组织要苗条

找有精力的人

了解你的工作

激励要有能量

永远保持改变准备

4. 以质量和服务为念

提供增质服务

由最高层带动质量行动

借用最好的点子

靠自己解决问题，顾问只能给予帮助

5. 忘掉过去，注重未来

新的信息创造及传播为基础的经济社会结构

高科技与高接触，新科技配以互补性的人性反应

无法再孤立，全球经济一体化

重整从追求短期利益的社会到知道如何在更长久的时间下

应对事物的新社会

重新发现创新并取得成就的能力，而且是由上到下

6. 学习和领导型的组织

倾力解决问题及做出计划的根源---旧观念更新

增加与人的接触

学海无涯 (**%10 淘汰率**)

确定方向

改变事物

培养明天的领导者

7. 不要矛盾扯皮

沟通的规则

投入

一致性

投射或影响的创造

对沟通进行投资

沟通是创新的直接途径

清新的沟通可以创造出清晰的期望

沟通可以使生活变得更简单

要坦率，简单

8. 消灭官僚主义

提高速度

不拘礼节

要新点子，而不是诸多的管理层

分享信息

让业绩的标准简单化

勤奋和效率，数量和收益，质量和效果

管理就是管理

活力 激励 敏锐 执行 放权 所有权感 出售

管理者/领导者 改革 关闭

9. 紧抓所需文化，知识，技能

从经验中学习企业文化，企业家精神

允许人们偶尔犯错误，从中学习，进而加以改进

培养人才是新契约

在庞大的企业身躯里，安装上小公司的灵魂和速度

管理的艺术很简单，就是面对并看清楚现实~~人，形势，

产品，环境

10. 管理杂货铺

盯紧现金

通用电器公司

采用“实际存货”系统来支持它的经销商

80年代末期之前，通用电器公司是通过它的经销商来销售，而不是向它们销售或者和它们一起销售的。通用电器公司的传统做法是努力地让销售渠道进足通用公司的电器，产生这一做法的指导思想是“进货足的经销商才是忠诚的经销商。”进货足的经销商没有太多的空间来介绍其他品牌，并且会努力推销通用电器来减少其大量存货。为了使经销商进货，通用电器公司经常在经销商订货达到一卡车时提供最低的价格。

通用电器公司最终意识到这种方法造成了许多问题，特别是对那些较小的独立电器经销商，它们很难承受一个较大的库存量。而且这些经销商还面对来自较大的多品牌经销商的价格竞争，压力很大。因此通用电器公司从经销商满意和利润的角度出发，重新考虑了它的战略，并建立了一个替代的销售模型，叫作“直接联系”系统。在这个系统下，通用电器经销商的存货中只有供展示用的样品。它们依赖于一个“实际存货”来填制定单。经销商可进入通用电器公司每天24小时服务的定单处理系统，检查可提供的型号，然后定货，第二天便可发运。使用直接联系系统，经销商还可以得到最好的价格，从通用电器公司获得资金融通，并且在最初的90天内不必交付利息。

经销商获利于只需付较低的存货成本就可以得到一个较大的实际存货来满足顾客的需要。作为交换，经销商必须履行如下义务：销售9种主要通用电器产品；50%的销售额必须出自通用电器产品；开放帐簿以供通用电器公司查阅；每月通过电子资金转移系统（EFT）跟通用电器公司结一次帐，支付货款。

直接联系系统使经销商的利润飞速上升。通用电器公司也获益不浅。它的经销商现在更加负责，更加依赖于通用电器公司，并且新的定单进入系统为通用电器节约了大量办公费用。通用电器公司现在还知道其产品的确切零售量，这能帮助它更加准确地安排生产。现在它是根据需求来生产，而不是根据存货补充规则来生产。并且通用电器公司能够简化仓库设置，以便能够在24小时之内将电器运往美国90%的地区。因此，通过建立合作伙伴关系，通用电器公司既帮助了它的经营商又帮助了它自己。