

世界 500 强管理案例——整理版

作者:雪狼湖 时间:2005-9-22 23: 35: 16

第 1 楼

● 理论是船,案例是桨,只有将两者结合才会在水中航行自由顺畅。希望这些案例可以给大家一些启发

AMD: 顽强的抗争者桑德斯 1990 年 Windows3.0 面世后,虽然经历了 3。1、Windows95、Windows98 等多次的更新换代,但价格基本上没有变化。而微处理器从当初的 386、486、奔腾、多能奔腾、高能奔腾直到奔腾 II 代,虽然性能一代超过一代,但新上市时的价格却在下降。这里面的原因就在于微软没有足以同它抗衡的竞争者,而英特尔却有。英特尔竞争者中,最具实力的便是 AMD。 尽管 AMD 的力量比英特尔弱小,条件比英特尔差,但它的创业者兼总裁桑德斯(Sanders)却始终不渝、顽强地同英特尔抗争着,而且最近正使英特尔第一次尝到被人牵着鼻子走的滋味。英特尔自 1971 年推出第一个微处理器以来,从 8086、80286、80386、80486 而奔腾系列直到奔腾 II 代,一直在领导着微处理器的新潮流。然而 1998 年初低价位个人机的火爆,使不注意低档产品市场的英特尔棋失一着,在低价位机市场上,AMD 的占有率竟然超过 50%。使英特尔不得不手忙脚乱地匆忙推出简化的奔腾 II 代也就是赛扬 (Celeron)以求挽回低价位机市场。赛扬不是成功的产品而是被牵着鼻子走的产物。 现在,不仅在低档市场上 AMD 要同英特尔平分秋色,就是在高档市场上也要同英特尔一比高低。英特尔在 1999 年 2 月 26 日推出的奔腾 III 代微处理器,其主要进步就在于增加了 70 条用于提高多媒体性能的新指令,其中大多数是用以提高三维图像处理能力的指令。这些指令的功能同 AMD 的 3DNow! 技术类似,而 AMD 早在半年前在 K6。3 微处理器上便用了 3DNow! 技术,但其价格至少要便宜 25%。看来,英特尔又将再一次被人牵着鼻子走。 1999 年 8 月 AMD 推出 Athlon (K7),最高频率达到 650 兆赫,成为最快的 x86 系列微处理器,把英特尔甩在后头,第一次过把冠军瘾。 AMD 能够做到这一点,同桑德斯的坚强领导分不开。桑德斯和英特尔的创始人摩尔、葛鲁夫等都出于“仙童”半导体公司门下。不过摩尔等人是从事技术的,而桑德斯则从事市场营销。1968 年摩尔等人脱离仙童创办英特尔公司,以擅长技术创新而闻名。1969 年桑德斯也同 7 位同事离开仙童创立了 AMD 公司,在这里发挥其营销技巧。 1970 年 AMD 第一个自有产品 Am2501 面世。1979 年股票在纽约交易所上市。1982 年同英特尔签订了微处理技术交换使用协议。1985 年进入《幸福》周刊 500 强行列。1991 年开始生产 386 系列 CPU,打破了英特尔的垄断。1992 年结束了同英特尔长达 5 年的官司,获得生产和销售 386 系列产品的权利。1993 年自行设计的 AMD486 面世。1994 年展示了 K5 处理器。1997 年推出 K6 处理器,摆脱了跟在英特尔后面跑的局面,1998 年在 K6 中采用 3DNow! 技术,反而比英特尔超前一步,而且抓住低价位 PC 崛起的机会,迅速在这一领域凌驾于英特尔之上。 坚持理想、具有冒险的勇气和创新的魄力使桑德斯年轻时在硅谷便被视为才华横溢的领袖人物,而桑德斯则自己认为是改造世界的人物。他自己曾说过:“我过去是个不满现状的年轻人,现在是个不满现状的中年人。我追求完善,这个世界还不完善,我要改造这个世界。”他说到做到、始终要求研制、生产的产品比别人更先进。英特尔的其他对手在同这一巨人竞争时,往往避开其锋芒。满足于在低档产品市场分得一杯羹,而 AMD 则主动在高档产品领域向英特尔挑战。从 K5、K6、K6。2 乃至 1999 年推出的 K7,无不表明这一点。K6 是 AMD 打翻身仗的产品,使英特尔确实感到威胁,AMD 也因而被人刮目相看。 AMD 是在比英特尔困难得多的条件下取得这样成绩的。在创业之初,英特尔便得到充足的资金支持,而 AMD 几乎是白手起家。这是因为当初风险资本不怎么看好 AMD。人们开玩笑说:“英特尔花 5 分钟便可筹集到 500 万美元,而 AMD 花了 500 万分钟才筹到 5 美元。”可见 AMD 创业之难,也足见桑德斯的顽强抗争精神

作者:雪狼湖 时间: 2005—9—22 23: 35: 31

第 2 楼

● Apple:回春妙手乔布斯 史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）堪称是一位传奇式人物。1976年刚21岁的他看准了沃兹尼阿克发明的个人机会改变整个世界，鼓励他将其变成产品。他们两人变卖掉值钱的东西凑齐1300美元，于1976年创建苹果（Apple）计算机公司，并接连推出Apple I、Apple II个人机，后者大获成功。1977年推出后，三年内销售额超过1亿美元，不仅使个人机站稳了脚跟、掀起了数字化浪潮，而且也使苹果股票于1980年公开上市，苹果的股票当天便从22美元升到29美元，公司市值达12亿美元，乔布斯个人财富达4亿美元，成为白手起家的年轻亿万富翁。 乔布斯并不满足，立志要开发更容易使用的电脑，把当时施乐公司的新技术都用上去。1984年这样的电脑面世了，它便是世界上第一种多媒体电脑Macintosh（麦金托什）。使用它的用户不必逐个打字，只需通过图标、窗口、菜单、鼠标就可以进行操作，这是电脑发展史上革命性突破。 电脑界有一条法则：电脑易用性能是研究开发费用的平方根。如果Macintosh比Apple II好10倍，其开发费用将是它的100倍。实际上，Apple II开发花了50万美元，而Macintosh花了8000万美元，大大超出了预算。加上Macintosh过于超前，配套软件跟不上，市场并不理想，使公司赤字达到无法忍受的地步。乔布斯的固执态度也引起人们不满。1985年他被解除了总裁职务，最后离开了苹果公司。 1955年生于硅谷的乔布斯，父母是典型的蓝领工人，并没有优越的环境。1972年他到位于波特兰大的里德学院上大学，在那里开始探索印度佛教，从学生宗教领袖那里学会了如何做推销。1974年到印度朝圣，漫游后反而有了新的认识，认为爱迪生对世界的贡献比佛教大师要大得多。于是他回到硅谷参加了沃兹尼阿克创立的自制电脑俱乐部，才有了个人机的面世。 从苹果公司被挤出后他感到失落，但不久就振作起来。他虽然不是技术人员，但却是独具慧眼善于开拓新产品的奇才。1985年9月他卖掉所有苹果股票重新创业，但仍保留有一股以便获得年度财务报告，并用以寄托他对苹果的深情。 乔布斯新建了Next公司，准备开发新一代电脑，同时买下影视动画公司Pixar。Next电脑虽然用了许多新技术，但并没有赢得市场，却是他对Pixar倾注的10年心血，结出了大硕果。 1995年Pixar和迪斯尼合作的动画片《玩具总动员》在全球上映取得轰动效果，票房收入达4亿美元。这是第一部全部用电脑制作的动画片，片长不过83分钟，却累计花费了80万机时的劳力。Pixar也因动画片的成功得以公开上市，乔布斯拥有的股票价值超过了5亿美元。苹果为了要使用Next的新技术，于1996年底用4亿美元收购了Next。 包括多媒体在内的许多新技术都是苹果率先采用的，但经营不得法，并没有获得应有市场。反而因成本太高造成亏损。1997年7月因连续5个季度亏损，最高执行官阿默利欧只好辞职，当时苹果已接近破产边缘，人们又想起了乔布斯，于是在紧急关头他又被聘任为临时总裁兼最高执行长官。 乔布斯回到苹果后，首先要做的事便是缩短战线，把正在开发的15种产品缩减到4种，而且裁掉一部分人员，节省了营运费用。 其次，发扬苹果的特色。苹果素以消费市场作为目标，所以他要使苹果成为电脑界的索尼。上任伊始便着手开发iMac，Mac是麦金托什的简称，i表示适于联接在因特网上使用，它非常适合家庭的使用。 第三，便是开拓销售渠道，让CompUSA成为苹果在美国全国的专卖商，使Mac机销量大增。 第四，调整结盟力量。同宿敌微软和解，取得微软对它的1.5亿美元投资，并继续为苹果机器开发软件。同时收回了对兼容厂家的技术使用许可，使它们不能再靠苹果的技术赚钱。 1998年上半年iMac面世取得成功，苹果扭亏为盈。现在人们谈论的是恢复青春活力后的苹果将会怎样推动电脑事业的发展，而不是苹果行将破产。使苹果起死回生的正是刚43岁的乔布斯。 人们认为乔布斯具有技术、管理和文化的三张面孔。在技术方面，他是使电脑成为消费产品的倡导者；在管理方面，他是善于随机应变的企业家；在文化方面，他是电脑文化的革命家。 1985年他被里根总统授予国家科技勋章，1987年获杰弗逊杰出公共服务奖。 盖茨对他的评论是：“我不过是乔布斯第二，在我之前，苹果电脑的飞速发展给人以太深的印象。”葛鲁夫一直赞赏乔布斯，他说：“史蒂夫将永远是史蒂夫（指始终充满活力），惟一可能的变化，是他将会不断失去更多的头发。” 文档为个人收

集整理，来源互联网

作者:雪狼湖 时间:2005-9-22 23:36:01

第 3 楼

● 永远的可口可乐 具有一百一十四年历史的可口可乐,是世界上最大的软饮料生产企业。由药剂师彭伯顿在美国乔治亚亚特兰大市家中后院里用一只断了一半的船桨和一个大铜锅上创制的。他将这种精心炮制的饮料,拿到当时“人气最盛”的雅各药房出售,每杯只售五美分。头一年,可口可乐的总销售平均每天只有九杯,如果除去用了五十美元做的广告,可说是亏了老本。可是彭伯顿一直对可口可乐抱很大信心,不断有街头派发赠饮券,并扩大广告攻势,可口可乐的销售马上增加几十倍,可口可乐总算站稳了。彭伯顿却未能活着看到他的饮料在世界产生巨大影响,便于 1888 年逝世。可口可乐公司在 1891 年成立,并且在三年内推销到整个美国。早年生产的可口可乐是用一杯白开水对一匙糖浆的。可是有一天亚特兰大天气很热,售卖可口可乐的雅各药房拥满了人,新聘来的助手,在手忙脚乱中,错误地将苏打水(碳酸水)与可口可乐混上,当时顾客赞不绝口,争取要这种“新配方”的可口可乐,从此,可口可乐就是可口可乐糖浆与碳酸水混合的饮料风行世界。并且从 1894 年起,以瓶装出售。但真正能使可口可乐大展拳脚的,还是两位美国律师。他们到当时可口可乐公司的老板埃斯·简道宁的办公室,提出一个创新的商业合作方式,就是由可口可乐公司售给他们糖浆,他们自己投资生产的公司及售卖点,将糖浆兑水,装瓶,出售。按可口可乐公司的要求生产及品质保证,可口可乐公司允许他们利用可口可乐的商标,做广告,这个特别的装瓶系统,从此产生可口可乐的工厂遍地开花。1888 年 Asa Griggs Candler 看到了可口的市场前景,购买了其股份,掌握了其全部生产销售权。Candler 开始把制造饮品的原液销售给其他药店,同时也开始在火车站、城镇广场的告示牌上做广告,1901 年,广告预算已达 100,000 美元。Candler 在 1899 年以 1 美元的价格售出这种饮料第一个装配特许经营权,因为他相信将来这种饮料主要是在饮料机中的销售。1892 年成立了可口可乐公司,Candler 被称为可口可乐之父。在 1919 年,Ernst-Woodruff 以 250 万美元从 Asa candler 的继承人手里买下 Cola—cola 公司,到了 1923 年,他儿子 Robert W. Woodruff,也就是 Cola—cola 历史上最重要的人物之一,成为 Cola—cola 的 CEO,Woodruff 开始与公司装瓶特许经营商一起努力,无论消费者何时何地想要 Cola—cola 都能得到满足,他推动装瓶商使饮料“需要时随手可得”并且强调如果 Coke 不能在消费者口渴时立刻得到,那么市场将永远失去。在 1929 年,Cola—cola 和他的装瓶商以极其低廉的价格向商店和加油站提供顶端开口的冷柜销售瓶装 Cola—cola,在 1937 年,该公司推出第一台投币自动售货机,Woodruff 为 Cola—cola 发起了以生活风格(lifestyle)为主题的广告,该广告突出了该产品在消费者生活中的重要性而不是产品本身的属性,该产品在 20 世纪 20~30 年代最著名的广告词是“The Pause That Refreshes”,该公司继续拥有 Atlanta 附近原有的装瓶线并且开始买回一些经营不善装瓶特许经营权。Woodruff 还开始发展 Cola—cola 的国际业务,主要是通过出口,他最知名的举措可能是这样的一个决策,即响应二战初艾森威尔将军的号召,保证每个军人在任何地方都可以以 5 美分的价格得到一瓶 Cola—cola”,而不管其成本为多少。Cola—cola 的装瓶工厂,随着美国军队推向全世界,这一举措使 Cola—cola 在欧洲和亚洲国家获得了占绝对优势的市场份额,并且这一优势地位一直保持到 1991 年。在二战后紧接着的几年中,Cola—cola 将他最接近的对手 Pepsi—cola 远远地抛在了后面,占有了近 70% 的可乐市场,上百家小型的地区性软饮料公司继续生产各种各样的调味剂,瓜分了剩下的 30% 的市场。在 1954 年,可口可乐的销售和利润有所下降,这是向从第二次世界大战以来的第一次。1955 年,该公司更换了 1916 年以来一直沿用的瓶子,将其容量扩大至 12 盎司。50 年代的后期,可口可乐推出更大容量的可乐瓶,可在食品店中销售。1961 年,可口可乐开始象销售瓶装可乐一样销售其罐装饮料。1976 年,可口可乐的 CEO Paul Austin 在一篇文章中指出美国的软饮料消费已经成熟(饱和),可口可乐的最大销售量增长将来自国际市场。到 1982 年,国际市场的销售量占可口可乐全部软饮料产量的 62%。1981 年,当出身于古巴的化学工程师 Roberto Goizueta 被选为可口可乐公司的 CEO 时,行业观察家对此感到奇怪。Goizueta 上任后的第一项行动,就是发表了 1200 字的战略声明,提出可口可乐公司要进行显著的变革,把重点放在美国软饮料市场的增长上。Goizueta 声明,公司将把可口可乐的商标名作为竞争性资产,并不再将它当作是神圣不可侵犯的;价格折扣策略将在必要维持可口可乐优势地位时才被使用。1981 年,行业价格折扣达到了新的强度水平,年底,在食品店中,接近 50% 的可口可乐和百事可乐都是进行折扣销售的。那一年的尼尔森稽核表明,192 盎司装的可口可乐比百事可乐的成本略低。Goizueta 还声明将提高可口可乐糖浆果汁的价格,为日益增长的广告和促销费用提供资金。为了取消糖浆的固定价格,可口可乐公司

修改了已存在 60 年的特许协议,并同意向其一些最大的装瓶商出售浓缩品(无糖精),作为修改协议的交换条件.1982 年,可口可乐改变了广告主题。Goizueta 说:“用我们的新口号‘Coke is it\’,自豪地表明我们是第一的;我们以前的口号‘Have a Coke and Smile\’非常好,但我们正处于激烈竞争之中,这口号象一句民谣。竞争势头已从 Purchase, New York(百事可乐的总部)转移到了我们亚特兰大。”Goizueta 战略计划还扩展了可口可乐的公司战略。公司私营的咖啡业和茶业被出售,塑料制造公司和酒业公司也是如此。1982 年,觉察到影视业的增长潜力及其与市场营销的协同作用,可口可乐在 1982 年收购了哥伦比亚电影公司。Goizueta 说,可口可乐将成为“在饮料业和娱乐业中都具备强势的企业”。可口可乐还对装瓶网落做了改变。公司鼓动经营不善的装瓶商出售其经营权,并通过杠杆兼并的方式卖掉自己的大部分装瓶点。1980 年至 1984 年间,特许经营中所有权发生改变的相当于 50%的可口可乐产量.可口可乐的管理人员指出,公司在购买中起了一定的作用,并且在不少情况下,为潜在买主提供资金.公司有时在新特许的装瓶商那里占有一部分股份,但牢记保持一个独立的装瓶网络。到 1985 年,可口可乐属下的装瓶厂只生产可乐产量的 11%。对于可口可乐的装瓶网络,这种从 80 年代初 Robert Goizketa 开始的变化一直延续。在 80 年代中期,可口可乐的 350 个特许经营商中,有 150_200 个提出转让其特许经营权.在 1986 年,可口可乐公司购回了他最大的两个特约经营权,他们由 Beatrice 和 J. T. Lupton 公司所拥有,J. T. Lupton 公司是一家私有的可口可乐装瓶商,占有美国可口可乐产量的 15%和 Dr. Pepper 产量的 40%。这两家公司的获得,使得可口可乐自身的拥有的装瓶产量从 11%提高到 38%。这些兼并在创立可口可乐企业集团(CCE)和 1986 年 11 月售出 51%股份给公众时达到了顶点。CCE 创立后和其供应商与销售渠道重新进行了新的谈判,巩固主要市场,削减 20%劳动力,并通过统一分销和原材料采购降低成本。1986 和 1987 年,CCE 每箱可乐的净售价降低了 2.5%.在 1989 年,CCE 买出的苏拓比 1986 年多了 20%,CCE 的利润在整个 80 年代末期来说是不稳定的。80 年末,可口可乐公司建议它的特许协议应该由“Master Bottle Contract”来代替,降低固定的糖浆价格和可口可乐商标特许权费。到 89 年底,新合同覆盖了大约 70%的美国可口可乐产量。78 年到 89 年之间,新合约下的装瓶商经历了可口可乐糖浆价格约 60%的上涨。跨国营销 可口可乐在欧洲的优势特别强,市场份额达到 50%,在日本,可口可乐控制了 80%的销售。在 1990 年公司的总利润中,来自日本的利润占了 21%,欧洲占有 33%,其他国际市场总计 26%。可口可乐运用了几个策略发展其国际市场。在台湾,举例来说,台湾一个家族装瓶厂缺乏资金,可口可乐购进其 49%的股份,并扩展其管理和设施。可口可乐改进其售占营销,增加广告投入,并推广新容量包装.促销活动包括美国教练执教的棒球和篮球班,对流行艺术家音乐会的赞助,以及邀请台北希尔顿的大厨用可乐烹饪十道中国菜。可口可乐在台湾的市场份额从 1985 年的 6%增加到 1990 的 40%,而将七喜和百事的总份额限制在 4%。在法国,可口可乐 1989 年收回了一个经营不善的特许协议.到了 1990 年,在法国的销售量增加了 23%。1990 年,在柏林墙倒下的几天后,可口可乐就将苏打从敦刻尔克的一个新工厂运到乐柏林.在 1989 年,可口可乐将其在哥化比亚电影公司的 49%的股份卖给索尼公司并将这笔钱重新投入其海外软饮料业的经营上。可口可乐的首席执行官称公司“九十年代的商业将助长世界的发展”.可口可乐定下在国际销售上增长率为 8%_10%的目标,并打算加速其在海外装瓶合资厂的少量利润的增长。可口可乐在中国的本土化营销策略 早在本世纪初「可口可乐」已在亚洲面世,首先在菲律宾生产,并运来中国出售,在上海等城市销售。1927 年「可口可乐」在上海及天津设厂生产,稍后更在青岛及广州生产.1933 年,在上海的可口可乐生产厂是美国以外最大的「可口可乐」厂,在 1948 年,更是美国境外第一家年产量超过一百万箱的工厂。1979 年可口可乐重返中国,至今已在中国投资达 11 亿美元.经过十几年的发展,可口可乐公司已经在中国建立了 23 家罐装饮料厂,形成了辐射全国的生产基地和销售网,年销售额近百亿元。在近日公布的“1999 年全国城市消费者调查”中,可口可乐在同类产品中又一次高居榜首,一举夺得市场占有率、最佳品牌以及知名度三项桂冠。尽管取得如此辉煌业绩,但是可口可乐公司今日的心情已经与 20 年前刚刚进入中国大陆市场时大不相同了.那些年,进军中国市场的外国饮料,基本上感受不到中国饮料企业的压力。十几年中,中国各地曾经先后出现过十几家“可乐”型饮料企业,最后几乎都无声无息地消失了。如今,当可口可乐以及百事可乐在中国市场已具有相当影响力时,却又感受到近几年中国饮料企业强烈的竞争压力。主要原因是中国的饮料工业企业生产的具有民族特色的品牌已经经过自强不息的努力,成长壮大起来了。去年 6 月,中国饮料工业协会郑重推出中国饮料工业“十强”.这些名牌

饮料都是我国饮料的佼佼者,涵盖了我国主要饮料大类,具有较高的知名度和市场占有率。例如中国饮料十强中的健力宝、娃哈哈、椰树、乐百氏、露露等都是获得中国驰名商标称号的中国民族饮料工业的代表。在中国民族饮料工业的压力下,可口可乐公司营销策略开始改变并开始了它在中国市场走向本土化的进程。可口可乐公司一贯重视广告宣传,其进入中国市场也不例外,每年都投入几千万元进行宣传。但是,可口可乐的广告宣传和品牌定位都是有严格限制的,以往都是由亚特兰大总部统一控制和规划。中国的消费者看到的总是可口可乐那鲜红的颜色和充满活力的造型,可口可乐以最典型化的美国风格和美国个性来打动中国消费者。十几年来广告宣传基本上采用配上中文解说的美国的电视广告版本,这种策略一直采用到1998年。随着中国民族饮料品牌的蓬勃发展,可口可乐的市场营销策略在1999年发生了显著的变化。去年其在中国推出的电视广告,第一次选择在中国拍摄,第一次请中国广告公司设计,第一次邀请中国演员拍广告。明明白白地放弃了多年一贯的美国身份。为了获得更多的市场份额,可口可乐正在大踏步地实施中国本土化。众所周知,可口可乐一贯采用的是无差异市场涵盖策略,目标客户显得比较广泛。从去年开始,可口可乐把广告的受众集中到年轻的朋友身上,广告画面以活力充沛的健康的青年形象为主体。“活力永远是可口可乐”成为其最新的广告语。可口可乐发展的如此成功,现在商业可从中汲取哪些经验呢?总的来说,这些经验既非常简单又显而易见。下面是从其发展历史中挑选并经过时间检验的30条成功的管理经验。

1. 出售优质产品。产品不必会说话或者会飞,但必须具备某种能被人广泛接受的某种有用的功能。习惯了可口可乐的味道,就会觉得它非常好喝,就会使人们养成一种嗜好。可口可乐可使鼻孔有发痒的感觉,能解渴,还有一点咖啡因的效果。有些人认为它能治疗头痛、恶心和胃痛等。
2. 要相信自己的产品。要让产品树立起崇高的形象,并使与之相联系的职业成为一种神圣的职业。要让工作人员认为产品是世界一流的,他们正在为最优秀的公司而工作。推销员应具有传教士的本领,而不应是只拿工资的推销员。本世纪二十年代,罗伯特·伍德鲁夫召集所有的推销人员,并出人意料地宣布他们全被解雇。第二天他又在新的服务部门重新雇用了他们,但告诫说他们不再是推销员,因为不必再宣传可乐的优点。他们是工作人员,其任务是保证使苏打水成为混合极好的加冰可乐。
3. 创造神秘感。创造神秘的气氛虽有背道德,但有助于销售。最近公司的一位主管承认,秘密配方对他们来说没有多大意义,成功的真正秘诀在于这个产品的商标在一个多世纪里所产生的影响,但配方的秘密,那出名的七种味道曾经是吸引顾客的重要原因。
4. 产品的成本要低。每瓶可乐的成本极低,还不到一美分。可口可乐不是资本密集型产品,生产起来也不困难,更不费劳力,虽然它的生产过程高度保密。
5. 在产品到消费者手里之前,让从事流通的人先赚大钱。道理很简单,如果成本低,零售时就可大幅度加价。可口可乐具有能使人赚大钱的特点,多年来,凡同可口可乐打过交道的人都变得非常富有,其中包括瓶子制造商、股东、批发商,以及提供卡车托盘和自动售货机的人。这种效果使人们非常感激公司,而且也乐于对可口可乐事业做出奉献。
6. 要让人人都买得起。从1886年到本世纪五十年代,每瓶可乐的价格只有5美分,今天它在世界上也不是很贵。因此,第三世界国家的人们也能买得起。就是在困难时期,可口可乐仍畅销不衰。在三十年代经济大萧条和最近的不景气时期,可口可乐的制造商们仍财源滚滚。
7. 产品要无处不在。要使产品伸手可及,使它无处不在,要使它舞厅、理发店、办公室、火车上等地方可随时取用。早期的可乐推销员哈瑞逊·仲斯在1923年曾说过,“要让人们无法回避可口可乐”。
8. 推销产品要精明。这一条听起来很简单,但怎样、何时、何地推销和宣传产品是决定成败的关键。到1911年,阿瑟·卡迪拉花了一百多万美元来刺激人们的欲望,使可口可乐成为世界广告做得最好的产品。他还雇请画师在美国各地的白墙上宣传它那红底白字的产品标志,其覆盖面积达五百多万平方英尺。到1913年,公司散发了一亿多件带有可口可乐标志的小礼物,使人们在经常使用的温度计、日历、赛事本、记事本、棒球卡、日本扇和画片等物品上都能随时看到可口可乐的标志,从而给人们留下极深的印象。据推销员说,有位顾客经常做恶梦,梦见一个白色大恶魔手持火炉、口喊可口可乐在追赶他。今天,公司每年花费40多亿美元在全球范围内推销可口可乐时,出现这种现象也就没有什么值得大惊小怪得了。
9. 要宣传产品的形象而不是产品。一位可口可乐广告商曾经告诫他那些具有丰富想象力和创造力的雇员:我们卖的是一种根本不存在的东西,他们喝的也只是一种形象而不是产品。开始时,可口可乐广告大肆宣传其药物作用,声称它能振奋脑力劳动者的精神,能减轻过度饮酒人的头痛和痛苦,能给人带来快感。但为饮料命名和题词的福兰克·罗宾逊很快意识到,把可口可乐当成提神饮料而非专利药物来宣传能吸引更多的

顾客，而且还可避免不必要的法律纠纷和麻烦。

10. 欢迎竞争。虽然可口可乐公司的雇员不愿承认，但百事可乐公司事实上却给他们带来了许多的好处。人们喜欢看可口可乐公司和百事可乐公司之间的“可乐之战”。两个公司精明的销售人员也都意识到，无论哪一个公司赢得了某一回合，通过激烈竞争建立起来的知名度有助于商品的销售。

11. 合理利用名人效应。可口可乐公司一开始就聘请名人做广告，希望消费者会效仿棒球巨星泰·科博或女明星希儿达·克拉克。到三十年代，从克拉克·拜伯、凯端·格兰特到简·哈罗和琼·克劳夫德等影星都为可口可乐公司做过广告。六十年代后期，从尼尔·迪芒德、莱斯利·高尔、瑞·查理斯到艾瑞沙·富兰克林等歌星都认为，喝了可口可乐会使一切变得更好。然而，过份依赖名人效应也有危险。一方面观众记住的多是明星而不是产品。可口可乐在商业广告上一直保持真正的明星地位，百事可乐公司对要价过高的明星感到头痛。从而显示出过分依赖名人中的另一种危险。虽然麦当娜和杰克逊在提高百事可乐知名度方面出了不少的力，但并不象公司希望的那样好。可口可乐公司则通过重新启用已故明星路易斯·阿姆斯特朗、格罗乔·麦克斯和哈姆弗利·伯兴特等人的形象做小品广告，来解决这种棘手问题。

12. 吸引普通人的欲望。从五十年代开始，可口可乐公司就制作出一种只需修改一点或无需修改就能在各种文化背景中适用的模型广告。怎样才能做到这一点呢？可口可乐广告词具有普遍的魅力，喝了可口可乐你会变得更有信心、更快乐、更受人欢迎、更性感和更年轻。为了加强宣传效果，可口可乐公司在全球范围内赞助各种体育比赛，从相扑到足球，也赞助音乐会等。

13. 吸引住年轻人。在体育和音乐会上的广告宣传主要是吸引青少年。如果在年轻人中树立了信誉，那就获得了长期的消费市场。1894年，可口可乐的明信片上印着三个身穿海军制服的五岁男孩，口里叫着：“我们要喝可口可乐。”1911年可口可乐公司遭到政府的起诉，其部分原因是由于可口可乐中含有使儿童成瘾的咖啡因。从那以后，公司撤销了所有对12岁以下儿童所做的广告。但这既未能使分销商停止发送带有可口可乐标志的便笺簿和直尺等学习用具，也未能阻止公司在三十年代用圣诞老人来推销它的产品。

14. 要入乡随俗。如果想在 全球范围内推销产品，千万不要把自己打扮成“丑陋的美国人”。本世纪二十年代，当罗伯特·伍德鲁夫主管全球发展战略时，他努力使可口可乐在德国成为德国人喜爱的饮料，在法国成为法国人喜爱的饮料。可口可乐公司与当地主要企业签订分装合同，并通过由当地公司制造卡车、瓶子、托盘、提供商标等办法来鼓励他们从事饮料的配套生产。公司出口的东西以及当地公司进口的唯一的 东西是可口可乐浓缩液。可口可乐公司据此可自豪而准确地指出它对当地的经济发展做出了多么大的贡献。几十年来，可口可乐公司在全球各地培养了一大批有头脑、了解当地文化习俗的经理，并谣言，公司在世界各地雇请了许多当地律师。

16. 要遵守法律。虽然可口可乐的高级管理人员或分销商在过去有行贿和回扣之嫌，但总的来说，公司的形象是清白的。一般的违法行为不仅不能使公司获利，反而有损这个庞大的跨国公司声誉，得不偿失。

17. 利用有影响的人物。不犯法并不意味着可以象天使一样安逸地坐在椅子上。罗伯特·伍德鲁夫是位国内有影响的人物，事实上他控制着乔治亚州参议员沃尔特·乔法和亚特兰大市长威廉姆·B·哈斯费益德等人。他与总统交往甚密。他和他的伙伴们一起创造了怀特·德·艾森豪威尔总统，甚至帮助他决定是以共和党还是以民主党人的身份来管理政府。帕·沃斯特也同样把吉米·卡特推入白宫。尽管如此，不要要求政治家们滥用影响，只要他们能表明推销产品符合国家利益即可，不需要特殊照顾。例如，可口可乐公司与卡特的密切关系所产生的影响，足以以为推销产品敲开大门。

18. 要有耐心但要果断。可口可乐的决策者们深知，总有一天他们要在世界各地销售其产品。目前所销售的国家达195个，因此实现其夙愿只是时间问题。战争、饥荒和政治事件都会带来暂时的困难，但前途是光明的，他们将始终坚持努力，时刻准备利用各种可能的机会。

19. 信守戒律。罗伯特·伍德鲁夫的指导思想一点也不复杂。据他的同事说，他一生中 没有读完一本书，几乎是文盲。他的聪明才智在于运筹帷幄，在于坚持一些最基本的真理。

20. 灵活善变。在传统与变革之间要做出选择的时候，可口可乐所暴露的弱点就是不愿意改变现状。阿瑟·卡迪拉直到1903年才去掉饮料中的可卡因成份。伍德鲁夫五十年代强烈反对大瓶装可口可乐，不愿推出新口味，反对用摇滚乐做广告，以及提高零售价格等所有势在必行的改革。八十年代，罗伯特·高祖特决心刺激一下这个保守的公司。当他决定生产减肥可乐时，事实证明他的主张是正确的。1985年当他研制新配方遇到困难时，又灵活地采用了原来的配方，从而避免了一场灾难。伍德鲁夫总爱说，“世界属于奋发进取的人”。而高祖特却说，“我们在紧张地活着”。

21. 不要用保护性和消极的广告。对百事可乐来说，比较广告有一定的效果，但它在无意中可能会宣传了竞争对手。

每当可口可乐采取这种方法时都显得非常愚蠢；其中包括为可口可乐中含有咖啡因进行的正面解释。

22. 必要时扩大经营。罗伯特·高祖特 1981 年任公司总裁后，立即扩大经营范围，买下了当时看来很有影响的哥伦比亚电影公司。然而不到十年，他把电影公司卖给了索尼公司，并获得了可观的利益，然后又一心扑在饮料事业上。可口可乐公司的股票在八十年代增值 735%，并在九十年代初分割了两次。

23. 注意最低利润。这一观点看起来非常简单，但在高祖特上任之前没有人重视过这个问题。在同百事可乐的竞争中，人们只注意市场份额，而不是市场利润。高祖特发现，这种广泛为人们所赞扬的饮料公司事实上正在做赔钱的买卖，因为他们把资金花在容积为五加仑的金属桶上了。

24. 要威吓雇员。这句话听起来有点过分，但可口可乐的历任总裁都赞成相互尊敬和敬畏的气氛。沃斯丁说，“焦虑和紧张的气氛会使人最大限度地发挥其潜力。”伍德鲁夫的“老板”一词含有敬畏和尊崇之意。今天的高祖特是个追求十全十美的人，因此，在他面前谁都会提心吊胆。

25. 从公司内部提拔管理人员。可口可乐公司中最好的管理人员无一例外都是一步步提升上来的，其中包括公司委员会的成员。他们都接受过众所周知的可口可乐信念的灌输。为了培养职员的管理才能，公司建立了一个特殊训练车间，参加训练的人员在装配线上每天都累得腰酸背痛。

26. 每个广告都要达到一定的目的。由于可口可乐是非常著名的商标，虽然 1985 年改变配料的做法使公司浪费了四百万美元，但着实帮了公司的大忙。当公司在广大消费者的压力下再次推出古典可乐时，重新上市的可乐使销售额大大超过了百事可乐。在推出新的可口可乐之前，这种可乐连续 20 多年一直在丧失市场。现在许多人认为高祖特和公司的其他人一起幕后策划了整个事件。唐·科夫承认他们没有这么聪明，但他们确实知道即使是消极的广告，最终也能帮助信誉良好的产品增加销售。

27. 合理使用现金。1923 年当罗伯特·伍德鲁夫接管公司时，公司的负债额使他大吃一惊，后来他很自豪地攒下了一大笔现金。结果，保守经营使公司再也没有出现过举债经营的危机，即使在里根当政时期也是如此。在高祖特当权期间，公司承担了合理的债务。高祖特和财务奇才督·爱维斯特认为，如果再投资能获得较大利润的话，适当借债是有意义的。

一种简单的办法是“重新购进自己发行的股票，促进股价进一步上升。”

28. 举办合资企业。合理使用资金的另一个方法就是破除不要拥有灌装厂的陈规旧律。自阿瑟·卡迪拉 1899 年放弃灌装权利后，公司确认其主要任务是生产糖浆。利润较低的灌装业却发展起来了。公司虽拥有一些工厂，但主要作为轮流培训管理人员的训练基地，而不是摇钱树。传统的观念认为独立的灌装商更能发挥其职能。1981 年高祖特被迫在菲律宾破此陈规，因为拥有特许经营权的索利安诺家族把 70% 的可乐市场让给了百事可乐。通过购买 30% 的经销权，可口可乐公司就灌装厂问题进行了谈判。来自爱尔兰的总裁耐维乐·埃斯德尔采用传统的刺激方式和营销策略，其中包括类似军事性的对抗，把百事可乐打败了，使市场占有率翻了过来。从此，高祖特开始在世界各地进行卓有成效的合资事项，主动出击，与经营状况欠佳的灌装厂联合，把金钱注入纵向联合的饮料体系。

29. 放眼全球，始于足下。虽然可口可乐的总裁们都争着把这一短语据为己有，但它可能出自高祖特之口。不论出自何处，可口可乐公司显示了其中的智慧，并用它指导经营。例如在中国和印尼，第一个任务是建立基础设施，建立浓缩厂、制瓶厂、灌装厂，购买卡车，制作销售标记等，用美国话来说，好象时间又回到了 1905 年。

30. 追求神奇的效果。七十年代初期，可口可乐公司总裁沃斯丁试图为可口可乐创造一种他称之为：“神奇效果”的影响。他认为公司应带头保护环境，改善民族关系，建立模范移民计划，生产营养丰富的饮料。虽然他提倡的事业收效甚微，但公司目前仍在追求“神奇的效果”，仍在做一些有意义的事情。在南非，公司为提高黑人生活条件设立了一千万美元的“平等机会基金”，同时，在美国的可口可乐基金会正在资助有创新意义的教育和环境保护等项目。

作者:雪狼湖 时间:2005—9—22 23:36:22

第 4 楼

- 英特尔公司 英特尔(Intel)公司是美国最大的独立半导体制造商,成立于 1968 年 8 月。在世界半导体生产企业中稳居首位,其业务活动以设计和制造先进的大规模半导体集成电路零部件以及采用这些零部件的计算机系统为主。进入九十年代以来,英特尔公司呈现出一种加速发展趋势,年销售额、利润额和资产

总额全面增长,而且盈利增长快于销售额增长,有理由相信,随着计算机的普及和信息高速公路的建设,英特尔公司的前景将更加光明。公司总裁格罗夫介绍,公司将全力把个人电脑推上信息高速公路。 英特尔公司的主要产品有微处理器、微型信息处理机和处理板以及通讯产品.公司在美国声誉极佳,这是公司不断探索的结果。创业初期公司规模还不小时,公司领袖诺伊斯等人就决心采用一种切实可行的管理风格,他们的最初的做法是每周非正式的与员工共进午餐以听取意见,不久之后公司转而推行一种仔细推敲的工作安排,强调公开性,在最低一级进行决策,重视纪律和问题的解决等等,要求每天8点以后才上班的员工书面写明迟到的原因。此外,公司还通过三条途径强化管理,加强企业的生存基础。 第一,重视产品开发。和所有高技术企业一样,英特尔面临的是一个竞争激烈、风险很大的市场,公司必须不断创新开发新产品才能在此立住脚跟并有所发展。1980年,果断退出DRA市场,集中精力确保其在微处理器市场上的优势地位。如今,英特尔公司仍然在微处理器市场上居领先地位,同时公司还在研究开发上投放巨资,1992年用于研究开发更新开支的经费预算是20亿美元,公司先后投入50亿美元开发“奔腾”处理器芯片。正确的市场开发战略和巨额的投入是公司经历了八十年代的波折后从新成为世界最大的半导体生产商。 第二,注重质量。英特尔公司通过两种方法来提高其产品质量。一是英特尔生产率集团实施管理生产率计划,“以使生产率成为每天生活的一部分”,计划包括工作、任务简化培训,工作负担分配分析和使组织结构最优化。此计划是集团在两年间节约开支1200万美元。二是实行质量审计制度,由公司派遣质量审计官巡回世界各地审查公司产品质量,确认各分支机构是否遵循正确的程序和指令,是否有可以改进的地方,并就有关建议写出报告送交最高管理层和公司质量审查办公室。各分支机构也要经常进行质量自检。 第三,全力营造和谐的企业文化。自九十年代年代以来公司先后为职工建立了免费健身房,分级咖啡厅,废除了迟到交书面报告制度,推行实迹考评制度,现金奖励制度等等,公司还推行了利润分享计划,三周全薪休假计划,公司员工有机会以15%的折扣购买公司股票,为员工支付医疗保险等,又将1989—1991年间所关闭工厂的2000余工人中的80%左右安置到其他工厂或部门,凡此种种,都使工人对工厂具有较高认同感和向心力。 英特尔公司最初是以生产电脑存储器为主,后由于日本半导体企业的冲击,而被迫转以芯片生产为主。芯片在电脑中的运用主要是其中央处理器(CPU),它是电脑的核心部件。目前,英特尔是世界上最大的芯片生产商。1995年,其芯片的销量占全球总销售额的79%。世界上大约有90%的计算机在使用其生产的80X86CPU及兼容芯片。1995年,英特尔公司的营业额达到138亿美元,继1992年超过日本NEC后,四次蝉联半导体行业的桂冠。 英特尔公司为何能在短短的27年中,在优胜劣汰的竞争中迅速成长起来呢?当然,其雄厚的科研、技术、生产力量是其成功的基石。但好的产品并不意味着就能占领市场,营销沟通活动对英特尔的发展功不可没。有人说:“英特尔的营销技巧没得说,每次都让竞争对手毫无招架之力。”下面就让我们来探讨一下其成功的秘诀: 产业领导者 80年代初,英特尔公司由于受到半导体企业稳扎稳打并削价竞争的冲击,其当时的主要业务存储器在市场上节节败退。1985年不得不正式宣布退出竞争,集中精力于芯片的发展。然而,在芯片市场上,70年代末以来,由于受到芯片设计新架构的冲击,英特尔一直处于疲于招架的境况之中。 1988年是英特尔发展过程中的转折点,在这年的年度计划中,英特尔制定了未来几年的发展目标——“跻身新电脑核心,成为产业领导者”。这为公司长期发展立下了明确的目标,理清了公司在市场中的定位。 英特尔公司在此有两个支撑点: (一)占领制高点,即占领必争之地,创得先机,先发制人。英特尔在80年代末高薪聘请了一批著名电子专家组成“超前决策智囊团”,研究和预测90年代初世界半导体市场的发展趋势。智囊团的报告指出,90年代初,计算机将加速微型化。价格低廉,安装使用和携带都方便的微机将广泛运用于办公室和千家万户。英特尔因此意识到对CPU的性能要求将大大提高,其体现了电脑先进技术的关键,同时这也正是英特尔的特有专长。为此,英特尔先后投资30亿美元用于加速研制微型而高性能的芯片,这次着眼于“产业的关键”的产品定位贯穿于其后的经营决策中。1994年,英特尔开始进入网络产品的生产。网络产品主要分为小型工作组织、中型部门级和大型骨干级。工作组级是所有网络最基本的组成部分。英特尔因而决定将其网络产品的聚焦点集中在工作组中,以领导工作组网络市场的发展,从而影响到整个网络市场的发展。1995年,英特尔已占领网卡市场的44%,成为世界第二大网卡生产商。 (二)产业标准的建设者。电脑行业的专业化分工水平高,产品要顺利推入市场,除了性能优越外,获得其他软硬件制造商的支持是最关键的。电脑行业的游戏规则之一是:“符合产业标准”。英

特尔公司华裔副总裁虞有澄说：“在高科技行业中，要想害一个人，就让他创造市场新标准。” 英特尔诸熟此规则，将塑造“产业标准的建造者”作为建立产业领导者形象的核心。首先：英特尔在实力不强时，强调以最好的产品来符合现行标准，以此进入新的领域。在研制 286 芯片，争夺 16 位元架构市场中，英特尔的产品开发概念就想出做到“软件的兼容”，即产品要符合市场对 16 位元微电脑的要求，让使用者能继续使用原有 8 位元软件。这样新的芯片更易于为各种使用者接受。接着，在具备一定实力基础上，英特尔以“超前决策”和“领先开发”来引导和促进产业标准的发展和更新，建立“产业标准推动者”的形象。1991 年，英特尔决定同时开发第五和第六代芯片。从 1993 年至今，两代芯片的产品系列以闪电般的速度不断领先进入市场，并逐步成为新型个人电脑的主流，以致电脑使用者拒绝使用非 Intel-Pentium 的电脑。去年，其竞争对手不得不联合起来对自己的芯片进行相应的 Pentium 件级，这无形中加固了英特尔作为领导者的地位。现在，在雄厚实力的支持下，英特尔在进入新领域时采取了“产业标准建设者”的姿态。1994 年，英特尔在快速以太网 100Base-x 还没最终确定为国际标准时，就全球第一家推出符合此标准的 10 / 100m²ps 网卡，并逐步推出相应的集线器，提供建立网络完整的解决方案，促进了 100Base—x 作为产业标准的推广。去年 4 月，英特尔交付 PDA 平台方案时，高级工业分析家保勃·爱德说：“像英特尔这样的公司介入此领域，将会吸引其它厂商围绕着英特尔芯片实现 PDA 产品的标准化。”可见，英特尔“产业标准建设者”的形象已被市场承认。

合作制胜 芯片要推出市场，依赖于电脑公司基于此芯片的电脑。芯片性能的发挥又依赖于软件商基于其芯片的软件设计。英特尔因此非常注重与芯片的直接采购者——电脑公司及其他软硬件商密切合作。1979 年，英特尔在其 16 位元的 8086CPU 市场地位岌岌可危的情况下，发动了一场声势浩大的营销活动——“制胜计划”。其指导原则是“采用英特尔的设计”（Design Win）。因为“如果客户（电脑公司）开始采购英特尔的发展系统，并确定以此来开发电脑，配备 CPU……大量采购英特尔 CPU 的时机就来到了”。为此，公司针对客户内部不同层次有影响力的人员进行各有侧重的营销沟通活动。首先，英特尔将其发展方案，除已上市的 8086 外，还包括高集成的 80186、286，以及秘密开发的 32 位元架构都赫然刻在一块木头牌子上，挂到客户经理的办公室中。英特尔甘冒过早暴露未来产品，成为竞争对手明确的攻击靶子的风险。但“如果不这样，如何建立客户长期的信心呢？”其次，对于工程师，英特尔向其透露了更详细的 CPU 技术进展情况：会有哪些辅助芯片，又会有多少软件与发展系统作后盾，以有利于其产品设计工作。此外，英特尔还将未来的实价策略与供货趋势告知客户的采购人员，以利其能更好地保证作业计划顺利进行。这一计划开创了 CPU 产业营销的先河。此次计划使英特尔取得关键性的胜利，进而迅速占领大部分市场。此后，英特尔开始注意在研制开发过程的合作。一方面产品的开发设计充分体现客户的要求，另一方面也可使其它硬、软件商在新芯片开发的同时着手设计新型电脑及支持软件，使新产品能以最快的速度为电脑用户所采用。其中，英特尔尤其重视与各领域的市场领袖建立合作关系，如 IBM、微软公司都是其合作伙伴。1995 年，英特尔又与 BayNetWork 携手以共同开发中国网络市场，从而将个人电脑与互连及网络领域两大权威的先进技术相融合，形成强劲的市场冲击力。

英特尔通过在客户中推行“单一货源”政策以形成一定竞争壁垒，巩固市场地位。早先，为了消除像 IBM 这样的大公司对 CPU 供应中缀的担心，英特尔不得不以技术授权建立“第二货源”。1982 年，AMD 半导体公司就以开发外国芯片的承诺换取英特尔 286 的技术授权。这无疑是培植竞争对手的势力与自家争食。开发 386，在具有一定市场地位保证下，英特尔决定坚持“独家供货”原则，以保存自身的技术优势。为得到客户的支持，英特尔保证及时供货并定期降价以将部分利润反馈给客户，从而建立稳定而互惠的关系。今年，最新推出的 Pentium Pro 降了两次价，第一次降 20%—40%，使 1150 赫兹芯片价格从 804 美元降至 600 美元以下，11 月份又下降 15% 左右。

品牌区分 英特尔公司所生产的是电脑内部核心部件，电脑使用者通常无法看到。这样，使用者或许会了解不同牌子电脑的优劣，却很少关心 CPU 的产家。然而正是 CPU 性能上的差异很大程度决定电脑的性能。英特尔决心要通过公司标志系统的建立，在使用者心目中建起独特的品牌形象，以便同竞争对手区别开来，稳定其“市场领导者”的地位。1991 年，英特尔公司发动代号为“Intel Inside”的“多厂商合作”计划，至今已投入 30 亿美元。英特尔公司印制了大量螺旋状“Intel Inside”标签。开始，英特尔要求凡是使用其芯片的电脑，无论什么品牌都要在主机和机箱上贴上此标签。久而久之广大的电脑使用者习惯于以“Intel Inside”来识别电脑是否为原装正宗的世界名牌产品。水到渠成后，英特尔公司的标签就不再如此“犹抱琵琶半遮面”了，而是堂而皇之地出现在最

显眼的电脑屏幕旁及各厂商的广告中。借此,英特尔就与“名牌”、“创新”、“高性能”、“高品质”、“领先”这样的名词紧紧联系在一起,突出了其“产业领导者”的形象。光使公司与竞争对手区别开来还不够,英特尔决心要使自己的产品在市场上突现。英特尔过去一直以 386、486 这样的数字来称呼其 CPU,因数字无法注册,从而造成竞争对手轻而易举地借用该数字称呼自己的产品,以便“搭车”销售。为改变此类状况,1992 年在第五代芯片开发出来后,英特尔决定另命新名以杜绝仿冒者。此名字要简单易读,可以注册,便于全世界使用者理解。在外部集思广益和外部专家咨询及市场测试后,英特尔公司的总裁在该年电脑展前接受新闻采访时正式对外宣布:“我们下一代的 CPU 称为 Pentium 处理器!”Pen-tium 是新合成的名词,新词容易激发大众的好奇心;Pent 在拉丁文中是“第五”,因而名字符合其身份;新词听起来铿锵有力,又是在世界瞩目的电脑节前公布,因而显得格外响亮。配合其他营销攻势,在接下来的三个月内,Pentium 在各传媒中出现的次数超过 586,顺利被市场接受。在世界各地,英特尔通过各种版本来强化其品牌形象。在中国,Pentium 被译为“奔腾”,与 Intel Inside 标志一起解释为“一颗奔腾的心”:既说明产品的功能——电脑的“心”。又预示英特尔将保持不断地创新、创新、再创新。最近,英特尔在北京、上海两地分发约 100 万张印有“Intel Inside”Pentium Processor 红黑两色自行车反光贴纸,并计划在中国其它的城市继续分发,以强化其品牌在中国市场的形象。宣传冲击波 每推出一代新产品,英特尔都通过广告、展览、产品发布会以及各种公关活动,在短时间内不断向目标公众重复其新的产品诉求,促进消费者尽快使用。其宣传策略不仅是“拉”客户和伙伴,以加快推出基于新芯片的机型或软件,而且通过使用者来“推”客户采取行动。推出 386 时,著名的“x”海报是英特尔首次尝试向使用者做广告:为使电脑使用者明白 286 已经过时,广告的左边是被打上红“x”的 286,右边 386sx 下面强调了新芯片的优点,从而说明买电脑就要买 386 型的,32 位元取代 16 位元的时刻已经到来。这一广告的效果十分明显:电脑使用者指名要买 386,286 则无人问津。英特尔的产品发布会举办得更是有声有色。1989 年 4 月,在春季电脑展前不久,英特尔选定拉斯维加斯正式发表 486,并且实现首次的全球同步发布。在续纷华丽的现场,在包括微软公司的盖兹与 IBM、Compaq 等重要代表的注目下,486 系统展示了快速动作的性能,博得在场的一致好评。486 的推出因此被许多媒体视为年度大事。而在 1993 年发布 Pentium 时,英特尔却以“虚拟发表”来举办产品发布会:仅召开非常小型的记者招待会,但事前已通过新闻界将消息传至世界各地的分公司,并在同一时间同步对外发表。改变作法的原因是英特尔觉得产品消息是否见报与发布会大小无关。英特尔在发布前一个月,就接受出刊时间较长的杂志采访,一周前则接受周刊访问,这样新产品的消息都几乎同时发布,从而保证了在媒体上的一定宣传密度。事实上,以 Pentium 的曝光度来说,这种方法甚至比实际的发布会还要成功。可见,宣传的形式是视宣传的目的而定,并非越铺张越好。值得称赞的还有:英特尔的宣布活动有张有弛,决不被竞争对手牵着走。94 年初,由 IBM、苹果电脑与摩托罗拉三家成立了“威力电脑联盟”,以自产新架构型“威力芯片”,并藉此制造“威力麦金塔”电脑。他们声称在一年内的销售量绝对会比 Pentium 机多 10 倍。面对如此强劲的挑战,英特尔的反应是:“市场领导者保持缄默”,因为“只有市场跟随者才要大声呐喊,增加声势”。此时“威力”还没有多少市场成绩,英特尔的反击反而会提高其身份。与此同时,英特尔加快了以更新的 0.6 微米技术开发更快、更低电量的 Pentium 芯片。1994 年 3 月,英特尔推出了 100 赫兹的 Pentium 芯片。1994 年末,威力电脑逐渐被人们淡忘。可见事实胜于雄辩,不宣传有时恰是最好的宣传。宝洁公司前任主席侯活·摩根斯说过:“世界上没有单独存在的市场发展技巧,若说一家公司了得,其必然在各方面都一样出色。”同样,英特尔公司的成功与其在组织管理、研究开发等方面的努力是紧密联系的。特别其以建立“团队精神,事事平等”为核心的企业文化,为公司的发展奠定了坚实基础。1978 年,英特尔公司向市场推出的 8086 型微机,是市场上的耀眼明星,上市不久便迅速占领了 16 位微处理机的大半市场。但到 1981 年英特尔公司却遇到了竞争对手的强劲挑战,市场已是“山雨欲来风满楼”。1979 年底,摩托罗拉公司推出竞争性产品 68000 型晶片。该产品改进了 8086 型方面的缺陷,以其良好的性能引起了用户的注意。摩托罗拉公司后发制人,虎视眈眈地准备取代 8086 型在市场上的地位。市场在变化,8086 型微处理机尽管很畅销,但顾客们显然已经渐渐倾心于摩托罗拉的 68000 了。英特尔公司的销售人员必须十分尽力才能卖出 8086,他们意识到市场的王座已由 8086 逐渐让位于 68000 了。英特尔公司意识到,必须彻底反击竞争对手的进攻,才能挽回 8086 在市场上的颓势,赢得成功。为此,英特尔公司特别聘请了莱杰斯顾问公司总裁莱杰斯·麦克肯纳为自己策划

市场营销方案。 市场分析 莱杰斯为使策划成功,对市场进行了详细分析,以便更深刻地了解顾客的态度。莱杰斯首先将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,而是以客户的思维方式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重速度及能力等基本功能要素,他们选择产品的优先顺序和他人截然不同,最希望的是拥有结构"无瑕疵"的微处理机,以便发展自己的软件程序。 莱杰斯又查询了英特尔公司的推销人员,据他们的经验,英特尔的 8086 在以硬件为导向的顾客当中仍然维持稳定的地位。但摩托罗拉的 68000 却很快地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可安心,在开发新的应用程序时,68000 能提供更多的支援和强性。 因此,莱杰斯断定,英特尔公司这场危机解救的关键,就是在软件导向顾客的心目中重新塑造其产品的形象,以获得这些人的"青睐"。 "征服"计划 在调查分析的基础上,莱杰斯提出了英特尔公司的反击策略,这就是增加英特尔公司产品的宽度与深度(宽度是指企业生产经营的产品大类的多少;深度是指产品线中每种产品所提供的花色、口味、规格的多少)。他把这次英特尔公司产品重新定位的策划定名为"征服"。 "征服"计划是基于这样的预定上:如果顾客的注意力着眼于晶片与晶片的对比,那么,8086 与 68000 比较,英特尔不敌摩托罗拉。如果顾客的眼光放在整体的解决之道,与未来的方向上,那么英特尔就占有有利的地位。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 还可以与英特尔其它的晶片相搭配,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。英特尔公司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,将来会不会连带影响而停滞不前呢? 相反,英特尔公司已经有完整的系列微处理样品,这对未来而言是一极有力的保障。为了加强这一诉求,英特尔向顾客说明英特尔未来几代的微处理机的发展计划,包括各种等级的产品线。诉求的信息清楚而明显:英特尔拥有一个完善的开发计划,顾客能与英特尔共同发展,而与摩托罗拉打交道,前途将黯然无光。此外,"征服"计划中的又一妙招是"通过名人强化英特尔的技术优势。 英特尔公司的三位最高主管:诺依斯、摩尔和哥洛夫都是计算机行业中公认的先驱和创新者,如由他们直接和大客户接触,他们所讲的话自然有分量。因此,莱杰斯又策划了一个研讨会,由三位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,但用户们因此得到了深刻的印象,其效果比广告和宣传报道效果更佳,也使用户更相信了权威所言的技术。 迅速实施 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三天的定位会议后,第二周的星期二就拟妥了正式的计划,并向最高层主管申请了执行计划的预算。星期三,英特尔公司总部就召集了全球超过 100 位的英特尔的经理,向他们解释整个方案,每一位经理均分配到一些特定的任务: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促销策略,并付诸实施,这种迅速反应的能力也是英特尔公司的另一重要的能力。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 天之内召开一次会议。 英特尔的迅速反应终使公司化险为夷,市场又逐渐从 68000 转向 8086。 英特尔公司的促销成功有三点是必须注意的: 1. 要选准反击点、突破口。成功和失败都有其原因。英特尔公司在营销上的一度失利,就缘于自己的弱点和竞争对手的强点。制定有效促销策略的基础就是改进自己的弱点,强化自己的优势,然后避开竞争对手的强点,针对竞争对手的弱点加以攻击。著名营销战略家波特说:"最好的战场就是那些竞争者尚未准备充分、尚未适应、竞争力弱的区隔市场或战略领域。"英特尔公司选准了这个突破口。 2. 快速营销。美国营销专家托马斯·M·洛亨思说:"以时间为第一的管理已成为当今世界企业竞争的当务之急。"目前的市场是迅速变化的市场,企业面对迅速变化的市场,迅速行动,就能及时保持与外界变化的适应和协调,在竞争中处于主动地位。行动迟缓,势必错过机会,掉入陷阱。时间,信息,创造性,这是当今企业营销的三大关键要素。 3. 要重视关系的建立。在变化迅速的行业中营销,关键是要与供应商、经销商、零售商及广大用户保持良好的关系。简单的消费品如香皂等最多几元钱,无须担负多大的风险;但花几万元买台电脑就不同了,如果电脑发生故障,顾客就会担心厂商能否提供良好的服务,顾客对商品的性能等有疑问是很正常的。英特

尔公司的三位主管亲自主持与大客户的技术研讨会,增强了这些经销商的信心,强化了公司热情服务关心用户的形象,自然会促使用户更加放心地购买使用其产品。 英特尔公司的成功再次说明:好的产品并不意味着能自动地被市场所了解和接受。中国的电子企业在面对强大的"海外兵团"的冲击时,必须在增强技术实力的同时,加强与市场的沟通,以更好地满足需要,从而在市场中占领一席之地,迎接信息时代的挑战。

文档为个人收集整理,来源于网络

作者:雪狼湖 时间:2005—9—22 23:36:36

第 5 楼

● 克莱斯勒公司 克莱斯勒汽车公司是美国第三大汽车公司,其汽车销售额在全世界汽车公司中名列第九.它的前身是麦克斯韦尔汽车公司。 克莱斯勒公司以经营汽车业务为主,也涉足产游艇、钢铁、艇外推进器等业务以及军用物资生产,以及出口、运输、金融、信贷、租赁和保险领域。公司在国内拥有 36 家汽车制造厂和汽车零部件厂 22 家零部件仓库以及 10 家国防及宇航业工厂。公司产品分两大类:一是汽车产品。包括成品汽车及其零部件,公司也从其他汽车公司进口并为其销售小汽车,生产所需的工程技术、设计制造设备由克莱斯勒技术中心提供。二是克莱斯勒金融业务。克莱斯勒金融机构及其附属机构为克莱斯勒的客户提供各式金融服务.也提供批发和零售金融服务、租赁服务、库存金融服务和消费信贷.此外还有其他的,主要指五星运输公司及其附属机构从 80 年代末开始提供的汽车租赁服务。 克莱斯勒公司在二战以前曾有过辉煌的历史,创业短短的十年间迅速上升为美国第二大汽车公司。然而,由于 40 年代公司为降低成本一直不肯改进原有车型,墨守成规,未进行重大技术创新而使公司在汽车市场迅速扩张的时期丧失大好机会,丢掉了很大部分市场分额.此后,公司以购买克莱斯勒澳大利亚公司的大部分股权为开端开始了在北美以外扩张的历史.然而在公司努力扩充业务的同时,内部却不断发生人事摩擦,致使公司一度陷入濒临破产的窘境.尽管如此,这一时期公司还是进行了一系列较大规模的扩张活动,扩张同时还开展了规模不大的多样化经营活动,此外公司还兼并了许多汽车零部件制造商,以提高公司自身的产品种类。 在七十年代的石油危机中,为应付原油价格上涨、国际竞争激烈、不断上升的投资成本,公司被迫将大部分重要的国外资产处理掉或进行改组.这时公司并没有吸取以往的教训——当时石油价格飞涨,消费者不得不选用省油、质高、价低的小型车,对此公司则缺乏正确的判断力和对形势的客观估计,在这重要的转型时期并没有迅速调整生产方向,而是继续保持大型车的生产,公司市场占有率再度迅速下降,几乎破产。 1978 年李·艾科卡担任总裁后,才针对公司内部人浮于事、部门重叠、任人唯亲、秩序混乱、缺乏沟通、效率低下的种种弊端,对公司进行改革,两年内,亚克卡关闭二十家工厂,裁员半数以上,解聘 33 名副总裁,高级管理人员减薪 10%,将留用职工薪金减少 12 亿美元。同时引进财务人才,建立公司内部沟通制度,聘用一流的广告公司。 其次是紧紧团结经销商。多年来,克莱斯勒与经销商的关系不好,因为,所有经销商几乎都习惯于收到克莱斯勒的新车后再重装一次.艾科卡到任后,很快组织与经销商们见面,与他们交流意见,告诉他们公司准备在各领域树立纪律观念,并再三许诺,保证产品质量,之后又多次经销商讲习会,为他们提供商品信息,介绍汽车技术知识等。修复好关系后,利用经销商们社会影响与惊人的活动能力,克莱斯勒得到了新的贷款,获取了新的战斗机会。 艾科卡逐渐使人认识到:我们从阔舅舅那里借到一笔钱,现在得证明,咱们不会欠债不还。首先,艾科卡把自己的薪水减到每年一块钱.并把当前情况如实向工会说出来,阐明:如果不帮忙,那么明天公司如果破产,大家全部都会失业。总裁带头,经理主管人员相当服帖,工人们也作了相当大的让步.克莱斯勒团结工人的办法:一是,让工人拥有公司股票,让工人分享利润,把员工的个人利益与企业紧紧结合起来。二是与工会一起对少数旷不好好干活的人严厉处罚,并订出了处罚规章.三是关闭一些厂子,裁员。 为此艾科卡走遍公司每个生产车间,与工人直接对话,在一系列职工大会上,他感谢工人在艰苦日子里与公司合作。并承诺,待情况好转,一定使工人们重获与福特和通用汽车公司工人相同的待遇。 艾科卡很善于应用心理学的理论调动员工的积极性.他的基本做法是: (1) 与员工交流.他认为好的经理人员不仅应具有向董事会或委员会说明自己脑子里的想法的本领,而且花在听上的时间至少要

跟讲的时间一样多,真正的交流须得有来有往。经理人员要善于听取意见才能调动员工积极性。作为经理人员,艾科卡最得意的事情莫过于看到被称为中等或才能平庸的人受到赏识,使他们感到自己的意见被采纳,并发挥了作用。 (2)让员工了解经理人员的行动。艾科卡说,他发现动员员工的最佳方法是让他们了解整个精心策划的行动,使他们各个成为其中的一部分。 (3)要掌握好奖赏的时机。艾科卡认为提升某人的时候就是增加其责任的时候。下属如果心情好,经理人员要肯定他们的成绩,同时又要鼓励他百尺竿头,更进一步。当下属高兴时,就让他多做点事;如果下属因自己的失败闷闷不乐,经理人员如果再在此时落井下石就有伤害他、打消其上进心的危险;当下属心灰意懒的时候则不要让他太难堪。艾科卡认为一个经理人员如果能调动另一个人的积极性,他的成绩就很大。要使一个部门能够正常顺利运转,一切都要靠调动积极性,经理人员可以做两人的工作,但经理人员不能是两个人,经理人员应激励其副手,副手在激励其部下,层层激励就能焕发极大的工作热情。后来,克莱斯勒又与银行艰苦谈判,获得了政府保证的借款,在技术上则转产新型省油的汽车,直到石油价格下降后才恢复生产克莱斯勒大型车和新型敞篷车。通过努力,三年之中,公司发生了根本变化,比原定偿还期提前七年还清贷款。 本文为互联网收集,请勿用作商业用途

作者:雪狼湖 时间:2005—9—22 23:36:55

第 6 楼

● 奔驰汽车——国家元首的专车 人们对一辆现代轿车的各种期盼大半可追溯至奔驰。准确地说,这一切是从 1886 年 1 月 29 日那天开始的。在那天, Carl Benz(卡尔·本茨)成功地为他所研制的 0.9 匹马力的三轮汽车取得了第 37435 号帝国专利证书。从此,汽车诞生了。同年,在德国西南部的 Cannstatt,与 Benz 素未谋面的 Gottlieb Daimler(戈特利布·戴姆勒)首次试驾了他所制造的三轮汽车。这两位汽车发明的宗师有一个共同点,就是他们都具有坚韧不拔的先驱精神。时至今日,他们的原则和态度仍然是研制各种新型奔驰轿车的原动力。这一点可见证于本公司在汽车工程各方面的无数创新发明。这些相继不断的创造发明乃是本公司发展史中一个个重要的里程碑。 1926 年戴姆勒汽车厂和奔驰汽车厂合并,成立了戴姆勒—奔驰汽车公司。公司总部设在德国斯图加特,主要产品有轿车、戴重汽车、专用汽车和客车等。对于许多人来说,奔驰车的知名度是最高的,奔驰车等同于高级或豪华车的同义词。确实也是这样,因为奔驰的乘坐舒适性是世界公认第一流的。它的价格向来不菲,一辆 C 级轿车也要 60 万元人民币以上。奔驰是一些国家政府级礼宾车的常用车种之一,亚洲许多国家和地区的富翁都喜欢用奔驰做“座驾”。 奔驰车的全称叫“梅赛德斯—奔驰”,简称奔驰。奔驰具有自己独特的前脸格栅和大灯,保持自己的风格。奔驰的设计原则有两点:一是所有在同一时期生产的车型系列应按规定的轮廓和相似的细节设计基本部件,以便于用户鉴别和区分“德赛德斯”的产品,奔驰称之为“横向共同件”。二是每一新车均要在原有车型的基础上安装设计好的基本部件,这样就会与过去的车辆设计保持连贯性,称为“纵向亲缘性”。 从 20 世纪 70 年代以来,奔驰的轿车已发展为多品种系列,共分四大类别, A 级:微型轿车; C 级:小型轿车; E 级:中型轿车; S 级:大型豪华轿车。型号以发动机及排量做区别,例如 C200 型轿车的发动机排量是 1998 毫升, C250D 型轿车的发动机排量是 2497 毫升, D 指柴油发动机。另外还有跑车系列 SLK、CLK、SL、CL,多用途厢体车系列 M 和 V 级车等。 奔驰成功的原因: 一. 奔驰车的经久耐用,卡尔·本茨先生于 1885 年 10 月发明的世界上第一辆以燃气发动机为动力的三轮汽车于 1886 年 1 月 19 日获得了“德意志帝国”专利,专利号 37435。在取得专利之后不久,不知什么原因被拆掉了,几年以后又被重新组装起来,并恢复到工作状态。1906 年,卡尔·本茨先生将它送给了德国博物馆。直到今天,当工作人员打开所有开关,用力转动飞轮时,这台百岁高龄的真正的“老爷车”仍旧会唱出悦耳的歌声。1888 年 8 月的一天清晨,本茨夫人贝塔·本茨没有告诉本茨先生,带着两个儿子尤根(15 岁)和理查德(14 岁),开上另一辆这样的车,悄悄去拜访她的母亲。这次“旅行”行程一百多公里,路上还出现了不少“险情”。尽管如此,这辆汽车还是创造了人类史上第一次乘汽车长途旅行的记录。在奔驰公司的汽车博物馆里,除了这辆“老爷车”,你还会看到其他 67 辆不同历史时期的汽车,只要需要,工作人员可以随时让它们进入工作状态。 在德国十大名牌产品中,奔驰名列第一位,在世界十大名牌产品中,

奔驰排名第三。奔驰甚至成了德国货的代名词。如果你稍加留意就会发现,奔驰汽车很少做广告,对此,奔驰人的解释是:”我们的质量就是最好的广告。”

二、也许座椅最能说明一些问题。人们在审视一辆汽车时,往往只注意它的外观、性能,却很少留意它的座椅。尽管这是一个那么不引人注意的地方,但奔驰人也没有放过它。奔驰车座椅的面料大都是用新西兰进口的羊毛纺织而成,其粗细度必须控制在 23 至 25 微米之间。细的用于高档车,柔软舒适;粗的用于中档车,结实耐用。纺织时还要根据需要掺进从中国进口的真丝和从印度进口的羊绒。至于用来制作皮革座椅的面料,他们考察了世界各地后,认为还是南德地区的最好,于是专门在那里设立了供应点。为了保证皮革的质量,甚至向供应商提出不能让牛受到外伤和生寄生虫的要求。一张 6 平方米的牛皮也只用一半,太薄或太厚的都不用。

三、为了保证生产出高质量的产品,1939 年,奔驰成立了世界上第一家汽车安全工程部,由著名的”安全之父”巴仁尼先生主持。巴先生一生共发明了 2500 多项安全专利,其中有许多直到今天仍然是汽车安全的标准;1959 年,奔驰开始进行整车撞击试验,当时是用两根弹簧,如今已完全实现了电子化。每年大约进行 7000 多次模拟撞击,100 余次真车撞击,35 年来共撞坏了 4000 多辆车,每次撞击大约要花几万马克;1980 年,奔驰首次在 S 级轿车上作为选装件安装了安全气囊;1984 年,奔驰公司研制出的安全带感应器首次被作为标准配件安装在奔驰轿车上,这种装置在发生意外时,能在几分之一秒内自动卡紧安全带,保证驾驶员的生命安全;1995 年,奔驰又推出了方向盘电子稳定器(俗称 ESP),当驾驶员转向角度不够时,这个装置可以进行自动补偿,避免车辆出现侧滑;奔驰还是最早研制出被称为”革命性”的安全发明--车轮防抱死系统(俗称 ABS)的公司之一……

在西方人眼里,人的生命是最宝贵的,汽车撞坏了可以修,也可以再买新的,而人的生命只有一次。正是因为全社会达成了共识,所以,只有 8000 万人口却拥有 4000 万辆汽车的德国并非交通事故频频,7000 人/年的死亡率相对于我国 1000 万辆汽车 50000 人/年死亡来说,毕竟要小得多。也许还有一组数字可以说明奔驰人的认真:每 10 个奔驰员工中就有 1 个人负责安全检查;每一台发动机都要经过 42 道检验关;在国内有近 2000 个维修站,在国外的 170 多个国家和地区设有近 4000 个维修站;每年接受职业培训的人数保持在 6000 人左右;质量检查小组每半个月会对各个单位进行抽查;每年用于职工合理化建议的奖金高达 1000 万马克……

100 多年前,卡尔·本茨先生向人们展示了一台用”燃气发动机”拉动的”马车”,从而开创了人类的汽车时代;100 多年后,他的继承者们又在北京国际汽车展上向人们描绘了新的汽车时代是什么样子。奔驰人相信奔驰公司的创始人戴姆勒先生曾说的一句话:”只有最好的才吃得开。”

卖点:新的卖点(之一):大打”安全”牌

据统计,每年全球因交通事故死伤的人数高达 25 万人,汽车的安全问题尤其突出。奔驰公司一向重视交通安全问题,它首创的吸收冲击式车身, SRS 安全气囊等安全设计被汽车工业界引为标杆,并导致各汽车大厂竞相投入研究开发的行列。

翻开奔驰公司的历史,从五十年代开始它就致力于安全问题的研究。1953 年奔驰公司发明的框形底盘上的承载式焊接结构使得衡量车身制造的标准朝着既美观,又安全的方向迈出了第一步。在 600 型的基础上,奔驰公司又研制出”安全客舱”:载客的内舱在发生交通事故时不会被挤瘪,承受冲击力的是发动机箱和行李箱这两个”缓冲区”,为了不让方向盘挤坏驾驶员,转向柱是套管式的,可以推拢到一起;每一部小轿车上,从车身到驾驶室部件,共有 136 个零部件是为安全服务的。

新的卖点(之二):环保至上

尽管汽车给人们带来很多的好处,遗憾的是,汽车加速了环境的污染。汽车马达的发动增加了城市的噪音;汽车排出的废气污染了人们呼吸的空气……环境污染成为汽车的两大克星之一(另一是能源危机)。行家们预言,未来的汽车是环保汽车,比如利用电能的车,石油、太阳能、煤、核能、水力、风力都可以用来发电,这就使得汽车能源不局限于某一种能源,又可彻底地消除噪音与废气的污染。

奔驰公司把对环保问题的关切作为其诉求重点,长期以来重视环保技术的研究,研制节能和保护环境方面的新型汽车。石油危机发生后,奔驰公司着力研究汽车代用能源,例如乙烷、甲烷、电子发动或混合燃料发动装置。

奔驰公司每年定期推出强化企业形象的广告,表现其对环境问题的高度关心是它的重要内容。一般汽车公司是以美国环保法规为最终标准,多数的商品开发也以满足美国的标准为前提,但奔驰公司除了这些之外,另外制定了一套比美国标准还严格的品管规定。”使你加入节约能源及环境保护的工作”就是奔驰广告的口号。

万金寻故障:破天荒的广告承诺

有哪家汽车公司敢有此重万金的承诺呢?奔驰 600 型汽车的广告词就是:”如果发现奔驰车发生故障,中途抛锚,将获赠 1 万美金。”这充分体现出奔驰公司对品质和服务质量的追求。如果车辆在途中发生意外故障,开车的人只要就近

向维修站打个电话,维修站就会派人来修理或把车辆拉到附近不远处的维修站去修理.无处不在的售后服务,使奔驰车主绝无半点烦恼。CS(之一):从生产车间开始 在以消费者为中心的营销时代,顾客满意(CS)促销方兴未艾。它是指从顾客的需要出发,从产品结构、产品质量、销售方式、服务项目、服务水平等方面为顾客服务,满足顾客的各种不同的需要,使顾客完全满意。一般的CS都是售后的,而奔驰公司DOCS从生产车间就已经开始。厂里在未成型的汽车上挂有一块块的牌子,写着顾客的姓名、车辆型号、式样、色彩、规格和特殊要求等。不同色彩,不同规格,乃至在汽车里安装什么样的收录机等等千差万别的要求,奔驰公司都能一一给予满足。据统计,奔驰车共有3700种型号。任何不同的需要都能得到满足。顾客买奔驰车首先买到了满意的质量。CS(之二):服务人员和生产人员一样多 奔驰公司的售后服务无处不在,使奔驰车主没有任何后顾之忧。在德国本土,奔驰公司设有1700多个维修站,雇有5.6万人作保养和修理工作,在公路上平均不到25公里就可以找到一家奔驰车维修站。国外的维修站点也很多,据统计,它的轿车与商业用车在世界范围内共有5800个服务网点,提供保修、租赁和信用卡等服务.国内外搞服务工作的人数竟然与生产车间的职工人数大体相等!奔驰车一般每行驶7500公里需要换机油一次,行驶1.5万公里需检修一次,这些服务都可以在当天完成。从急送零件到以电子计算机开展的咨询服务,奔驰公司的服务效率令顾客满意、放心。培养品牌忠诚者:奔驰模型车送给儿童 奔驰公司十分重视争取潜在的客户。它瞄准未来,心理争夺战竟从娃娃开始做起。每个来取货的顾客驱车离去时,“奔驰”都赠送一辆可作孩子玩具的小小奔驰车,使车主的下一代也能对奔驰车产生浓厚的兴趣,争取一代代都成为奔驰车的客户。这样客户对奔驰品牌的忠诚就世代地继承下来,从小喜爱奔驰车的幼童渐渐地被培养为终生喜爱奔驰车的客户。奔驰小档案:奔驰的荣誉○到1993年止,奔驰车在各种世界性汽车比赛中76次获胜,17次打破世界纪录○1973年,“梅塞德斯450SEL619”以其尖端的技术,被世界汽车制造业选为“本年最佳汽车”在职培训:人的质量是根本保证 奔驰公司在国内设有52个“培训中心”,培训范围包括新招学徒工的基本职业训练、企业管理的培训和在职职工的技术提高。受基本职业训练的年轻人常年维持在6000人左右。公司在招收青年学徒工时优先挑选本厂职工的子弟,原因是这些年轻人从小就受到家庭技术的熏陶。这些青年职工一般要具有9年或10年制中专毕业的文化程度。进入公司后,还要培训3到3年半,经考试合格后才能正式参加工作。培训期的要求非常严格,学员必须学会做钳工、红炉锻打、手工翻砂造型、焊接、热处理和开机床等,特别注意培养学徒工的良好操作习惯,树立重视产品质量的观念 公司的职工以及从工长到经理等管理人员的定期轮流脱产培训,保证了公司的业务经营“在同世界竞争时取得最好的经济效益”。近年来,德国奔驰集团在中国市场上投放了大量的广告以争夺中国的客户,它在日本市场上所面临的竞争也愈发的激烈,让我们期待着这个百年的老厂始终吉星高照,位居汽车业界的领导地位。广告 奔驰的TV广告中较出名的系列是“世界元首使用最多的车”。奔驰公司一向将高品质看成是取得用户信任和加强竞争能力的最重要的一环,讲究精工细作,强调“质量先于数量”,要“为做得更好,最好而斗争”,除了由计算机控制的质检系统检查外,还有一个占地8.4公顷的试验场,场里有各种不同路面的车道、障碍物等。每年要用100辆崭新的汽车,作各种破坏性试验测试,如以时速35英里去冲撞坚固的混凝土厚墙等。高品质、信赖性、安全性、先进技术、环境适应性是奔驰造车的基本理念,凡是公司所推出的汽车均需达到五项理念的标准,缺少其中任何一项或未达标准者均被视为缺陷品。奔驰公司对品质的追求精益求精,在价格定位上,也选取了高价位,与日本车的价格相比,一辆奔驰车的价格可以买两辆日本车。价值定价成为奔驰公司最重要的致胜武器。无怪乎消费者为了得到身份与地位的心理满足感不惜重金。

因为个人收集整理,来源于网络

作者:雪狼湖 时间:2005—9—22 23:37:17

第7楼

- 宝洁公司--世界日用消费品的领头羊 始创于1837年的宝洁公司,是世界最大的日用消费品公司之一。1999-2000财政年度,公司全年销售额为399.5亿美元。在《财富》杂志最新评选出的全球500家最

大工业/服务业企业中,排名第75位,全美排名第23位并被评为业内最受尊敬的公司。宝洁公司全球雇员超过11万,在全球70多个国家设有工厂及分公司,所经营的300多个品牌的产品畅销140多个国家和地区,其中包括洗发、护发、护肤用品、化妆品、婴儿护理产品、妇女卫生用品、医药、食品、饮料、织物、家居护理及个人清洁用品。1837年并不是创业的黄金时间。虽然辛辛那提是一个繁华的商业中心,但是当时的美国正遭受金融危机的冲击。全国有成百上千的银行倒闭,经济危机笼罩着这个国家。然而,PROCTER和GAMBLE这两位创始人依然决定开创自己的事业。他们更关注于如何与城内的另外14家肥皂和蜡烛制造商一比高低,而不是那场席卷全国的金融风暴。他们的镇定充分显示出他们对商业所具有的长远规划策略:一种后来成为宝洁公司标志的经营策略。例如,在19世纪50年代,尽管谣传内战在即,他们毅然开设一家新厂,扩大生产力,以支持不断扩展的业务需求。后来,他们又成为美国首批推出利润分享制度的公司以及行业内首批投资研究实验室的公司。到1890年,宝洁已经具有几百万美元的资产。然而宝洁并不满足于现状,依然放眼未来。虽然英格兰移民威廉·波克特(WILLIAM PROCTER)与爱尔兰移民詹姆斯·甘保

(JAMES—GAMBLE)一心要往美国西部寻求发展机会,但都因客观原因在辛辛那提市住下了。威廉开始从事制造蜡烛的生意,詹姆斯开始学习制造蜡烛。如果不是因为他们凑巧娶了两姐妹,这两个人也许永远也不会走到一起。他们的岳父说服两个女婿成为合伙人。1837年4月12日,他们开始共同生产销售肥皂和蜡烛。8月22日,两方各出资3,596.47美元,正式确立合作关系,并于10月31日签订合伙契约。首间生产厂兼办公室位于辛辛那提市。“星月争辉”标志在19世纪50年代成为公司非正式的商标。到了60年代,星月标志出现在所有公司产品以及来往文件上。由于电灯的发明和使用,公司在20世纪20年代终止生产蜡烛。在公司创立二十二年后,宝洁年销售额首次超过1百万美元,公司员工发展为八十人。创始人的儿子:JAMES NORRIS, GAMBLE和一位化学家,共同开发出一种质量与进口的橄榄香皂一样,而价格适中,颜色洁白的香皂。另一位创始人的儿子:HARLEY PROCTER为这种香皂取名为“象牙”皂。这个名字很能体现这种香皂纯白,温和以及耐用的特性。1882年宝洁公司首次投资11,000美金以印刷广告在全国促销 Ivory (象牙)香皂。通过一份名为“独立”的周刊,象牙皂纯白温和以及可飘浮于水面的特性被广为宣传。

1885年P&G首创周六下午不用上班而员工仍可支薪的福利措施。1886年,Ivorydale工厂投产,工厂的设计融合了当时最先进的技术,并同时注重员工工作环境的舒适,这在当时是很罕见的。1887年,宝洁首创美国最早的利润分享制度,员工们在该年的十月欢庆第一个分红配息日。1890-1945年创新与发展。1890年,宝洁公司共销售包括象牙皂在内的30多种不同类型的肥皂。极具创意的广告,包括在全国性杂志上刊登的彩色广告使更多的消费者认识宝洁产品,对宝洁香皂的需求日益增长。公司开始在辛辛那提以外设立工厂,首先在堪萨斯州的堪萨斯城设立工厂。接着又在美国以外设立工厂。美国境外的第一个工厂设在加拿大的安大略省。宝洁首先是一家研究与开发公司。宝洁公司很早就意识到技术先进性对开发新产品、改进原有产品的重要性。1995年10月18日,美国总统克林顿授予宝洁公司国家技术奖章。这是美国为技术成果卓著者所颁发的最高奖励。这个奖章充分肯定了宝洁公司在不断创新,改善世界各地亿万消费者生活质量方面所作出的杰出贡献。在获奖证书中着重提到了宝洁的六项创新产品:二合一洗发水、超强保护型妇女卫生巾、去牙垢牙膏、人造纤维餐巾、带活性漂白剂的洗涤剂、超薄纸尿裤。1890年,宝洁公司在辛辛那提的IVORYDALE厂建立了一个分析实验室,研究如何改进肥皂的生产工艺。它是美国历史上由公司建立的最早的实验室之一。对研究和产品开发的不懈追求带来了公司历史上大量的创新产品。除上面提到的六项获得国家技术奖章的产品外,宝洁的创新产品还有很多。正如宝洁公司董事长白波先生所说:“研究与开发是公司业务的生命线”。公司的研究实验室和工厂一样繁忙。新产品一个接一个地诞生。象牙皂片:一种洗衣和洗碗碟用的片状肥皂;CHIPSO:第一种专为洗衣机设计的肥皂;以及CRISCO—改变美国人烹调方式的第一种全植物性烘焙油。也许更重要的是,所有这些创新产品都是基于对消费者需求的深入了解。公司以领先的市场调研方法研究市场,研究消费者。宝洁的营销策略同样具有开创性,包括在电台赞助播出“肥皂剧”,派发产品试用装,以及促销奖金等。1945年,宝洁公司已经成为一家近3.5亿美金的大公司。宝洁产品在美国和加拿大广受欢迎。同时公司通过收购英格兰的Thomas Hedley有限公司,开始拓展海外业务。通过108年的努力,宝洁为迅猛的发展奠定了扎实的基础。1890年,宝洁在Ivorydale工厂建立了一个分析实验室,研究及改进肥皂制造工艺,这是美国工业史上最早的产品开发研究实验室之一。1892宝洁正式

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/898041143061006052>