

从德国「维拉」公司的经营方式，看现代

市场营销学发展的新趋势

李
锋

在德意志联邦共和国达姆施塔特市境内，有一家以搞美发、护发产品而闻名于世的公司，那就是“维拉股份有限公司”（WELLA AG）。“维拉”公司有悠久的历史，十九世纪末，它已开始搞假发，1924年已有“维拉”（WELLA）的名称，至今已有九十多年的发展历史。现在，“维拉”已发展成为一家生产和经营全套美发、护发、美容系列产品的公司。1983年，维拉公司的经营额高达25亿马克（约合17亿美元），其产品销售到世界上120多个国家和地区，并在60多个国家设有生产厂和子公司。

值得注意的是，“维拉”是一家族企业，在其开始发展的三十几年中，也是一小手工业企业，其经营的业务，乃是人们瞧不起的理发行业。然而，在其以后的几十年中，“维拉”竟一跃发展成为世界上著名的大公司，并形成了世界维拉康采恩。这不能不使人们对其刮目相看，认真加以研究。究其成功的缘由，维拉的发展，乃得助于成功地运用了市场营销学原理，并在实践中有创造性的发展。现在，让我们具体分析一下，这对我们在理论和实践上是不无参考和借鉴作用的。

一、在企业经营思想上，“维拉”始终紧跟新潮，有全新的市场导向观点

现代营销学家认为：在现代国际市场上，没有一个消费者（或用户），在等待你的商品过日子。你只有别出心裁地拿出具有特色的营销措施，满足顾客需求，才能挤掉竞争者，占领市场，取得胜利。用这段话来刻划“维拉”公司，可以说是最适当不过了。几十年来，特别是近一、二十年，维拉的经营者们，无一不将市场导向观点奉为经典。他们从理发开始起家，发展到美发洗涤剂，又发展到美发器械，再发展到美容化妆产品，直到目前的全套“维拉”系列产品和“维拉”系列服务，始终都把适应市场需求，紧跟新潮流，创造需求，引导需求，千方百计地满足用户的需求，即不仅从商品的物质功能方面，而且从心理和服务方面满足人们不断增长的需要，作为企业的行动准则。维拉的成功，就是因为它有这基本的一条。

~~~~~

营扎寨。伏尔伏和菲亚特二家则甘愿做旁观者，从此和美国市场无缘。

日本制造商凭借雄厚的实力和日元下跌之良机，气势尤为咄咄逼人。事实上，日本厂家原先没有去美国设厂的打算，可是，由于美国工会的政治压力，美国政府强加于日本的自动配额和美国货成份等强制性规定，使日本人不得不重新筹划他们的战略行动步骤。1980年，尼桑在田纳西州落了脚，1984年，丰田又和通用汽车公司在加州联姻合资。

## 二、有明确的经营目标

“维拉”的经营者们在经营目标上,从不遮遮盖盖,出于他们企业自身的利益,明确地提出三条目标:第一,占领市场。目前,他们在全世界 120 多个国家和地区设有经销网点,但重点集中在西欧、北美、日本等地。他们不满足已取得的成绩,提出今后开发新市场的重点是在亚洲(东南亚)、东欧、澳洲、美洲,并且,要挤走竞争者。第二,扩大营业额。“维拉”去年营业额为 24.6 亿西德马克,他们要求每年不断递增,争取世界第一。第三,服务与盈利。一个不盈利的企业是无法在社会中立足的。这既是目的,也是要求。当然,必须在满足顾客需求,为顾客服务好,在赢得最多的顾客的竞争中获胜时才能达到。“维拉”是注意到这一点的。

## 三、正确地运用营销组合策略

在激烈的市场销售竞争中,正确地制订和运用营销组合策略,是现代企业成功经营的关键。传统的营销组合是四个“P”,即产品(Product)、渠道(Place)、促销(Promotion)、和价格(Price)。“维拉”的经营者们,则根据其企业和产品的实际情况,制订了他们自己的营销组合策略,那就是,运用四个“P”,突出重点,组成全方位的营销组合策略。其重点是:

1. 产品质量 “维拉”始终把产品质量视为营销组合策略的第一要素。“WELLA”的牌子是世界闻名的。其产品是人们心目中的世界一流的高档产品。这是维拉公司几十年来不断努力的结果。近几年来,维拉公司在产品质量上又有了新招,即适应世界上人们对环境保护越来越高的呼声,开发无公害、无副作用的新产品,并强调他们的产品能保护人们的健康。棋高一着,又处在领先地位。

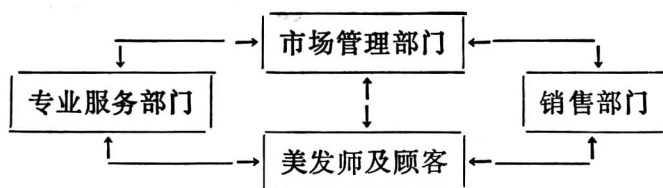
2. 价格 价格是营销组合中的重要一环。然而,制订一个正确的价格策略决非易事。传统的观点是,价格是促成交易的唯一因素,并认为价格低,销路就会好,因而将企业的竞争片面理解为价格的竞争,于是采取的措施,也是竞相跌价竞争。现代营销学认为,价格固然重要,但不是营销成功的唯一关键因素。在任何交易中,首先受到买主检验的是非价格因素,只有非价格因素通过了买主的检验,价格因素才会起作用。随着社会发展,人们生活水平的不断提高,社会物资的日益丰富,人们在选购商品时,不惜花费昂贵,希望能购到高档、名牌产品,使自己在心理上能得到满足,已成为越来越普遍的现象。维拉就是抓住人们的这种心理,依仗其高档名牌产品,采取高价销售策略,吸引着一大批倾慕它的人们,以满足他们心理上的需要。这种价格策略,不但没有使维拉在竞争中处于劣势,相反,使它的销售额逐年上升。这种做法,值得我们深思。

3. 广告促销 维拉在促销方面做了大量的工作,尤其是大做广告。它除了在世界各地设立推销网点外,还在各国电视上、报纸上做广告,并印发大量宣传品,将它的产品推向全世界。据说,维拉每年在广告促销上的费用为 2.5 亿马克,约占整个营业额的 10%。

4. 专业服务 在维拉公司的营销组合中,最吸引人、最有特色的就是专业服务。在传统的营销学里,所谓服务无非是指售前售后的服务。而维拉则将其服务扩展到一个全新的概念和领域。他们提出的口号是:“维拉——美发师的伙伴”。一切与顾客的联系和服务都由他们负责。他们全力支持美发业的发展,帮助顾客解决所有问题;他们向顾客传递新潮信息,介绍和引导美发业的发展趋势;他们设有现代化的服务中心,随时随地为国内外顾客服务;他们备有专门的模特儿,经常组织技术表演和技术培训;此外,他们还进行企业管理咨询,帮助搞好企业管理 and 经营好一个企业;等等。总之,他们把满足消费者的需求,提供全面系统的服务放在第一位。而所有这一切,几乎都是免费提供的。正因为维拉有这么一套全新的专业服务,才使其经营独具特色,得益非浅。

#### 四、以市场管理部门为中心，建立科学的市场营销管理体系

维拉公司在经营上的组织体系和经营网络如下：



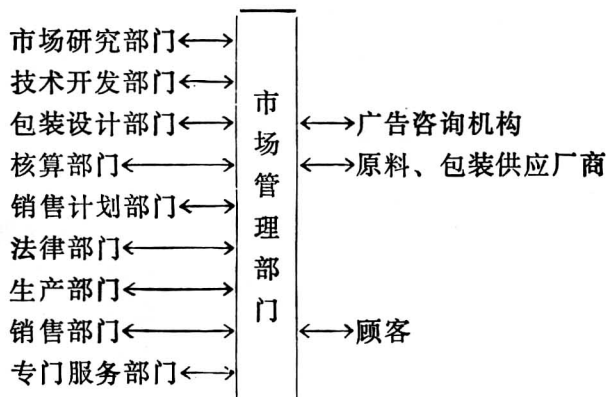
从上图可以看出，市场管理部门是企业的中心，通过它，与销售部门、专业服务部门及广大顾客联系在一起；企业的一切指令、信息、反馈、决策都是通过市场管理部门实现的。

以维拉在达姆施塔特市的本部为例，它拥有 15 名产品经理，200 名推销员，60 名专业培训人员，负责在德国推销维拉的 250 余种美发、美容产品，联系 4 万余家美发厅与销售点，实现每年 4.5 亿马克营业额的任务。在它的庞大的销售中心里，我们看到了堆放得整整齐齐的产品，来自德国各地的订单，忙碌的货物分拣流水线，电脑控制的邮购箱子……，正在有条不紊地把成千上万箱货物发往德国各地的美发厅、用户和商场。

此外，世界上新技术、新发明的出现，市场需求的变化，销售情况的上下波动等等信息也都先反映到市场管理部门，由市场管理部门根据情况作出促销措施，产品改进措施，以及决定开发新产品等等。

#### 五、运用营销学原理，搞好新产品开发

不断开发新产品是现代企业争取竞争优势的主要措施。据悉，维拉公司每年要花费巨额投资，开发上百只新产品。其产品开发的特点是，纵深、内涵挖掘；横向、外延扩展；交织、边缘开拓。凡一切与美发、理发、美容有关的产品，如各类洗发剂、理发工具、各类美容化妆品等等，包罗万象，都被他们开发出来，并冠以“维拉”系列产品的名称。这种新产品开发方式，确实引人深思。特别值得一提的是，维拉公司在开发新产品中所运用的市场营销学原理。维拉有一新产品开发程序，详见下图：



可以看出，在新产品开发过程中，维拉公司也是运用营销学原理的。它是以市场管理部门为中心，由它联系和指挥着各部门。当市场研究部门发现一种新潮流、新科技及新市场信息后，就反馈到市场管理部门。市场管理部门研究确定后，将此信息传达到技术开发部门，由技术开发部门进行新产品的研制、开发。新产品开发出来后，再联系包装设计部门搞包装设计。在这过程中，需联系广告

(下转第 39 页)