

百年老店艾默生的营销新政

——访艾默生全球营销副总裁凯瑟琳·贝尔女士

文/本刊记者 陈谷



的韦尔奇和 Intel 的格鲁夫，艾默生似乎没有一个标志性的人物？

凯瑟琳·贝尔：艾默生的企业英雄更伟大。我们曾经连续 43 年保持每股红利逐年增长，创造了这样前无古人的成绩，竟然都没有一个明显的公众人物，说明艾默生是多么好地完成了工业品的营销工作。艾默生不是个大众消费品公司，我们的客户不是数以亿计，直接使用和接触的也就是 20 万人左右。我们的主要客户是《财富》杂志评选的全球 1000 强企业。在这些企业中的主要决策者，包括他们的首席执行官、首席技术官、首席财务官以及其他一些重要的决策者，是我们的营销工作重点要影响的对象。这些能够制定和影响决策的人能够对艾默生有一个积极的影响和了解，提高我们营销工作的针对性，这是我们非常重视的。

作为一家有上百年历史的世界 500 强企业，艾默生现在是否依然沿用其长期以来惯用的经营和营销模式？

凯瑟琳·贝尔：艾默生在变化，在根据时代的发展来调整自己的模式。首先，我们以往传统的做法，是每个产品都自己来做，所有的关注点都在产品上，保证我们的产品是第一的、领先的。现在我们的重点转变为产业，追求的是在某一个产业，艾默生是领导者，而不仅仅是某一个产品，这是我们的最重要的变化。

另外一个积极的变化是在营销方面。我们采取了一些更接近于消费品的营销办法而不是像传统上的工业品的营销办法。这样使我们的营销范围做得更扩大了，层次提高了，在更多的渠道中，以及在一些主流的媒体上，比如在电视上做广告，这也是一个积极的变化。

在以往，给人们留下深刻印象的工业品的营销案例中，往往都要找到一个富于个人魅力的企业英雄，比如克莱斯勒的艾柯卡、GE

艾默生不是 Google 那样的受到媒体追捧的明星公司，作为负责营销的人，你怎么看？

凯瑟琳·贝尔：我们确实很少在大众媒体上露面，这符合我们作为一个工业品生产企业的性质和“性格”。我们也在一些媒体上展现自己，但那是有针对性的，包括在电视上展现，也是跟我们涉足的领域以及我们针对的观众比较有关系的。我们在做宣传的时候，也是主要表现我们是如何开展业务的，而不是和业务无关的东西。比如我们现在比较注重展现的是艾默生是怎样预测客户需求的。因为现在的市场变化非常快，而且艾默生本身的业务范围特别广，产品分布非常多，所以我们必须根据客户不断变化的需求来提供满意的产品和服务。

艾默生在百年的历史中，形成了很多产品的品牌。您觉得把原来的相对零散的产品品牌，合并成为八个大的领域，你们的客户是否能够很好地认知？

凯瑟琳·贝尔：合并实际上不是品牌的减少，而是增加了品牌的

“厚度”。此举增加了原来的业务分公司的产品品牌效应，使次级品牌有了艾默生的品牌“背书”。比如，客户买了一个罗斯马恩特(音)牌的压力容器，而罗斯马恩特(音)的压力器是属于艾默生管理的，这样双重的品牌保证，给了客户一个技术含量更高、范围更大、更积极因而也就更加可靠的感觉。

✔ 品牌叠加效果怎么样？

凯瑟琳·贝尔：效果很好，尤其在中国是非常好。因为，艾默生品牌在中国本来就比较容易被客户所接受，在全球也是。有一些我们原来的客户了解的仅仅是产品的分公司或者它的品牌，现在通过导入艾默生的品牌以后，可以让客户了解艾默生是做什么的，反过来能加强对子品牌的认知。这样，使我们的全线产品能够在更广泛的前提下得到客户的了解，而且在技术层次上给客户一个更强的印象，所以这个结果还是非常好的。

特别是，艾默生从下属的单个产品、单个子公司各自为战，过渡到提供整体解决方案的营销方式，通过这八个品牌帮助我们完成这种转变。当我们用一两个产品来做宣传的时候，客户很难理解艾默生能够做到提供整体解决方案，但是现在聚合了八个品牌的效应，使客户感受到艾默生的十个产品中有八个产品都成功过，把这些成功的产品集合起来，提供一个整体解决方案，这样更能被客户理解和接受，特别是对大客户来说更是如此。

✔ 工业品的营销主要是针对工程技术人员这类“内行人”展开，因此技术是一个最重要的硬指标，而不是靠大规模的品牌宣传。现在，一些著名的工业品生产企业也开始在大众媒体上做品牌形象的宣传，艾默生现在也准备加入这一行列？

凯瑟琳·贝尔：实际上，我们并没有放弃传统的那些东西，包括技术、服务、客户关系等。但我们确实把品牌这一块加大了，因为我们觉得通过品牌宣传，能够更好地使我们打开跟客户的关系，使我们的客户更能理解我们的产品，对我们有积极的印象。传统的营销办法，比如拜访工程技术人员，举办技术研讨会等，与企业视觉设计、品牌形象宣传，这两者并不矛盾，不是从一个转化到另外一个，而是在一个基础上提高一个层次。

✔ 人们现在经常可以在报纸上看到整版整版“解决方案”的广告，很多画面和语言很玄妙，而普通消费者显然并不是该广告的理想受众。厂商为什么还要用这种方式来营销？

凯瑟琳·贝尔：“解决方案”现在用得很泛，但要看到，解决方案跟解决方案也不太一样。我们在调查中发现，受众在提到解决方案的时候，有两个词出现得最频繁。第一个词就是“能够得到”，第二个词是“友好”，即：界面很友好。我们对解决方案的最低要求就是按照调查得到的这两个指标，既要在客户需要的时候容易得到，又要让这个行业的人一看就懂。

如果把工业品的解决方案的广告，放在大众的报纸或者杂志上面，读者确实很难理解。也许是厂家太有钱了吧。

✔ 艾默生在中国做营销与在美国做营销有哪些相异之处？

凯瑟琳·贝尔：就品牌本身来说，差异并不大。艾默生在中国的大客户，比如中国移动和海尔等等，他们也都是跨国公司。对大客户的营销方法是比较相同或者接近的，无论是亚洲、美洲或者是欧洲的企业。

但我们在做营销时具体的表现手法也进行了调整，毕竟各国的文化不一样。例如：我们在做全球的广告宣传的时候，往往用一个地方的例子在另外一个地方做宣传展示。我们在美国做的最大的水处理项目在底特律，但是在北美以外的大众对底特律不是那么熟悉，至少不像对洛杉矶那么熟悉，因为洛杉矶有好莱坞、迪斯尼等等。因此，我们在中国宣传水处理的时候，我们就不说是这个项目是底特律的项目，而是洛杉矶的项目，中国人一听就很熟悉，印象很深刻。而我们在美国做宣传的时候可能会用在中国的例子，这样使我们的观众印象更深刻，这样做会更有效。

✔ 艾默生如何考核您的工作？靠什么指标来评价您的工作是杰出或是不好的？因为营销和销售不一样，销售是用业绩来说话的。

凯瑟琳·贝尔：实际上，营销的效果还是可以通过销售数字反映出来的。特别是通过观察大客户的反映，可以看出营销的效果。比如，一些著名的公司像摩托罗拉、爱立信等是我们的大客户，我们是他们的主要供货商。如果我们对大客户的销售上升了，或者我们由他们的一般供应商变成了他们的主要或是独家供应商，就说明营销是有效果的。

另外，我们也进行了一些调查，调查对象有我们的客户、行业内部的其他公司，甚至还包括我们董事会的会员，因为他们来自各行各业。通过调查他们对艾默生的印象，来证明我们在这个行业是不是领先者，我们在技术方面是不是领导潮流。同时，也通过他们的反映来看我们的营销有没有达到一定的效果。从目前调查的结果来看，我们的营销确实是非常成功的。

✔ 我在网上搜索艾默生的资料，发现和它世界500强的地位比起来，公开的信息还是很少的。这是不是有意为之呢？

凯瑟琳·贝尔：毕竟，我们开始一种新的营销方法的时间还不是特别长，而且我们在营销方面的费用控制也是非常严的。举个例子：我们的销售每年逾200亿美元，但我们在品牌方面的费用也就是在1000万~1500万美元之间。所以，我们要做的是非常有针对性的营销。

但是，随着时代的发展，艾默生也需要逐渐地把营销的范围有针对性地扩大。我们现在已经开始做这方面的工作了，我们开始在大学里面，特别是跟我们的专业有关的大学里面做各种各样的宣传，包括合作项目、奖学金项目。同时，也开始在政府官员中扩大品牌的影响，因为他们往往在一些采购项目上有较大的发言权。还有就是像您这样

的媒体，我们也在加强接触和推广。但我们扩大的步伐是谨慎的，希望最有效地使用有限的资源。

我们做过调查，其实我们在营销方面的费用，和其他同类相比还多一点。刚才说的1500万美元的费用，仅仅指的是我们总公司花在品牌宣传方面的费用，而各个分公司和产品品牌还会有各自的营销费用。但是，我们从传统上来说确实在营销费用方面比较注意严格的控制。

问：艾默生这类工业品公司在品牌宣传方面的低调，是否出于一种特别的考虑而和费用与节俭无关？

凯瑟琳·贝尔：确实，你说得对。艾默生迄今为止的传统是：保护我们自己是第一位的，宣传是第二位的。

我在加盟艾默生之前一直是在消费品企业做营销，到了艾默生之后，发现这里非常不一样。只要是我们做出的承诺，我们就完全能够实现，我们从来不说我们没有把握的话。所以，艾默生在宣传的过程中，切忌说过头的话。我们有的时候可能会拒绝一些宣传的机会，如果我们觉得这种形式对我们不利，或者我们有可能有风险会说过头的话，做一些不太符合实际的承诺，我们就坚决不做这样的宣传。在这一点上我们是非常非常小心的。这就是所谓的“自我保护”。艾默生是个十分爱惜声誉的公司。

问：如此内敛地做营销，对于您这样的原来从事消费品营销的人来说，岂不是一件很痛苦的事情吗？就像是一个好厨师，现在负责给一个减肥的人做饭，岂不是“无用武之地”？

凯瑟琳·贝尔：我经常给商学院的学生讲课或者是跟他们讨论，商学院的学生当被问到将来如果做营销工作，他们心目中理想的平台是哪些？答案很少有工业品公司的。但是，我在和他们充分交流之后，往往能够把他们转过来，觉得为一个工业品公司来做营销，是一件有意义而且有意思的工作。

为什么呢？因为工业品公司传统上在营销这方面都很弱，不光是单个公司弱，而且整个行业都很弱。因此这个行业需要引进一些新人，来给工业品公司带来活力和有冲击力的一些东西，改变在这个行业当中的一些做法。就我本人来说，我希望能够给艾默生带来更多的活力、更多的激情以及更多的颜色。因此，我走这条路成功会更容易，对个人来说有更大的满足感。

问：您作为一个女性，还要时而飞到中国，时而飞到中东，是不是和其他的女强人一样，会牺牲掉很多家庭的生活和乐趣？

凯瑟琳·贝尔：我是从普林斯顿大学毕业的，我在大学期间受过的训练就是做营销工作，而不是被训练去做一个家庭妇女。如果严格地说，我可能确实不是一个好的家庭主妇，也不是一个好的厨师，但我确实是一个很好的妻子，一个很好的妈妈。我有一个11岁的男孩，只要有空闲时间，我尽量都会跟家里人在一起，而且还会尽量让家人的嗜好和自己的嗜好合拍起来。这样的话，家里人在一起的时间

会更多。

所以说，只要安排得当，家庭和工作可以结合在一起，工作也是可以充满乐趣的。

问：请问，您觉得工作最难的是什么呢？

凯瑟琳·贝尔：品牌的宣传，包括品牌的重建，最难的还是企业内部的接受和认同。公司内部对品牌的接受，这一部分也是由我来负责的。实际上，客户相对来说反而是比较容易接受公司对品牌的设计和宣传，因为公司怎么宣传，他们就会怎么去接受。

但内部的员工，经历过企业品牌的发展过程，已经产生了认同和忠诚。内部员工对品牌及其表现形式，是不太愿意改变的，所以有的时候很难接受品牌的重建，所以说这是比较大的难点。这就要求我们这些在公司里负责品牌和营销的人，不能独立地、隔绝地对品牌闭门造车，而是要牵扯到公司里方方面面所有人，大家一块来参与设计和完成，这样才能使品牌的重建更容易得到大家的认同。

但是，只要你做的效果很好，那么每一个雇员最终都会很喜欢的。因为他们也都希望自己能够在在一个很大规模、很新颖的公司里面工作，希望自己的公司经常能够在电视上、报纸上看到自己公司的宣传，这点大家都是喜欢的，都是一致认同的。最后的结论就是：如果品牌重建做得好，公司内外都会认同的。



Emerson (艾默生) 公司简介

艾默生电气集团 Emerson Electric Co. (以下简称 Emerson) 是技术与工程领域的全球领袖。在商业、工业和消费者市场中，为全世界的客户开发并提供创新的解决方案。成立于1890年的 Emerson，现全球员工超过107,800名，拥有60多家子公司，在150个国家设有245家生产设施，致力于追求卓越。公司业务范围包括：过程控制、电子及电信、供暖、通风及空调、工业自动化及家电与工具等技术设备及解决方案。通过八大业务领域，为客户提供创新产品及综合解决方案并创造业务优势。经过多年来的不断努力，Emerson 公司备受赞誉的管理模式与业绩令 Emerson 屡获殊荣。多年来名列美国《财富》全球企业500强，2004年荣获《财富》全美最受赞赏企业之一，在电子行业中名列第二。

众人眼中的艾默生

有一个方法有助于全面了解某一品牌，就是看看企业的员工、合作伙伴、客户是怎么说的

V: 您心目中的艾默生品牌是什么？

艾默生环境优化技术(苏州)研发中心总监苏晓耕：

艾默生是一个这几年取得辉煌的百年品牌。我们还应该继续努力。

世格流体控制(上海)有限公司大中华区人力资源经理王珍：

艾默生是全球电气行业内广为人知的品牌。

艾默生网络能源深圳员工：

艾默生代表了UPS，机房精密空调。

艾默生过程控制有限公司 PlantWeb 市场部高级经理林永春：

艾默生为了一个飞速运转的世界提供技术和解决方案，是全球电气市场和技术的领导者。

V: 您心目中最好的公司，除了艾默生之外，还有哪家？

艾默生环境优化技术(苏州)研发中心总监苏晓耕：

通用电气。它可以说是放大的艾默生。

世格流体控制(上海)有限公司大中华区人力资源经理王珍：

通用电气。

艾默生网络能源深圳员工：

华为、中兴、新科电子。

艾默生过程控制有限公司 PlantWeb 市场部高级经理林永春：

通用电气。

V: 您和艾默生合作多久了？

艾默生网络能源主要客户之一：

如果算上收购之前的莫贝克和华为电气，我们从1995年就与艾默生开始合作，迄今已经12年了。

艾默生环境优化技术客户、美的国内营销公司中央空调事业部总经理郝然：

美的公司已经和艾默生公司合作超过10年。

艾默生过程管理客户、中国仪表行业协会教授级高级工程师刘荣详：

我们与艾默生合作了30年之久。

艾默生家电应用技术客户、无锡小天鹅股份有限公司品牌部部长邸际辉：

我们与艾默生有6年的合作历史。

V: 您注意到艾默生的LOGO变化了吗？您怎么看待其变化？

艾默生网络能源主要客户之一：

我们早就注意到了其标志的变化，标志的变化代表了企业的变化。以前我们的供应商的产品仅仅覆盖开关电源和监控产品，产品比较单一。加入艾默生以后，产品种类更加丰富，专业化更强。随着中国通讯以及IT产业的迅猛发展，出现了不同类型的需求，艾默生网络能源紧跟市场，不断调整产品，不断开发适应各行业发展的应用解决方案并不断提升服务。艾默生网络能源能够站在客户的角度，从帮助客户实现他们的业务目标的角度去设计产品和服务，去开发为客户定制的解决方案。艾默生网络能源提供的高品质产品、高水平服务以及长期在该领域发展所积累的高程度专业化能力，能够给客户的关键业务带来全面的保障。

艾默生环境优化技术客户、美的国内营销公司中央空调事业部总经理郝然：

我们已经注意到艾默生公司LOGO的变化，我觉得更能体现艾默生公司不断致力于创新科技的理念。

艾默生过程管理客户、中国仪表行业协会、教授级高级工程师刘荣详：

我们注意到了艾默生LOGO的变化。以前艾默生旗下品牌很多，缺乏统一的形象。现在的新的统一形象更能吸引客户，显得艾默生更强大。

V: 如果用一句话表述，请您来描述艾默生公司；如果一个词汇表述，请您来描述艾默生公司。

艾默生环境优化技术(苏州)研发中心总监苏晓耕：

技术。

艾默生过程管理客户、中国仪表行业协会教授级高级工程师刘荣详：

一句话：艾默生是行业的领导者。

艾默生环境优化技术客户、美的国内营销公司中央空调事业部总经理郝然：

用一句话表述：艾默生是值得尊重的和不断推陈出新的公司。

世格流体控制(上海)有限公司大中华区人力资源经理王珍：

艾默生是稳固持续增长的企业。

艾默生网络能源深圳员工：

一句话表述：是全球最悠久的跨国公司之一；用一个词汇表述：世界500强企业。

艾默生过程控制有限公司 PlantWeb 市场部高级经理林永春：

用一句话表述：艾默生总是为客户提供新技术并帮助他们改善业务表现；用一个词汇表述：强大。

艾默生网络能源主要客户之一：

用一句话表述：艾默生是全球通信/IT行业网络能源产品、动力一体化整体解决方案及一体化服务的主流供应商。

艾默生家电应用技术客户、无锡小天鹅股份有限公司品牌部部长邸际辉：

用一个词汇表述：专业。