

市场竞争

最新案例启示录

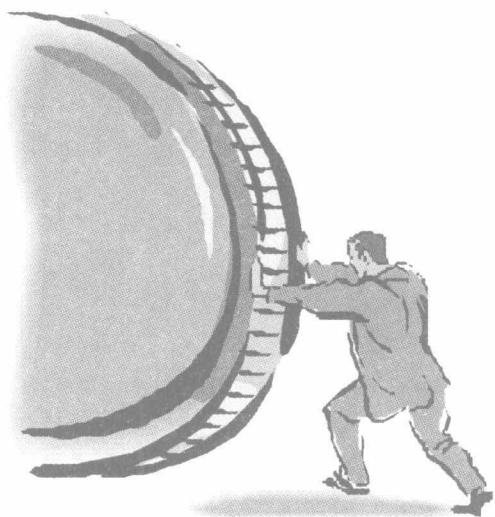
Revelations of the Latest Market Economic Cases

□ 杨浚泉 杨海波 编著

Revelations
of the Latest
Market Economic Cases



湖南人民出版社



Revelations of the Latest Market Economic Cases

市场竞争 最新案例启示录

□ 杨浚泉 杨海波 编著

湖南人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

市场竞争最新案例启示录 / 杨浚泉, 杨海波编著.
长沙: 湖南人民出版社, 2006. 12

ISBN 7-5438-4600-4

I. 市... II. ①杨...②杨... III. 市场竞争
- 案例 - 世界 IV. F713.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 143611 号

责任编辑: 唐长庚

装帧设计: 新颖别致工作室

市场竞争最新案例启示录

杨浚泉 杨海波 编著

湖南人民出版社出版、发行

网址: <http://www.hnppp.com>

(长沙市营盘东路 3 号 邮编: 410005)

湖南省新华书店经销 长沙健峰彩印实业有限公司印刷

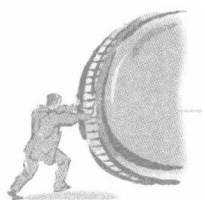
2006 年 12 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 890 × 1240 1/32 印张: 4.5

字数: 120,000 印数: 1-6,000

ISBN 7-5438-4600-4

F·689 定价: 10.00 元



谨将本书敬献给立志在社会主义市场经济中展示风采、崭露头角的朋友们。



前言

如何创造财富和占有财富，始终是人类社会存在和发展的中心和主题，即使社会主义社会也不例外。在党的十一届三中全会后的 20 多年里，随着改革、开放和社会主义市场经济的逐步深入发展，在我们国家出现了一大批成就显著的企业家。他们顺应历史的潮流，把握住时代的脉搏，奋战在社会主义市场经济的第一线，推动着社会主义经济的繁荣和国家的昌盛。他们有各自的成长道路与成功经验。他们作为企业家的人格魅力、远见卓识、表率作用、领导才能和处事能力等，成为我国社会主义市场经济创建阶段企业文化中的一个重要组成部分，理应受到社会的广泛重视与推广。同时，在我国社会主义市场经济高速发展的大好形势下，不少有识之士，都渴望从中外企业家的脚步中，探索出走向成功的轨迹，力图在市场竞争的狂风暴雨中一展风采，崭露头角。适应这种客观形势的发展，这本小册子主要从近年来的一些报刊中精选了一些有代表性的中外企业家应对市场竞争的一些实例，并对每一个实例作了点评。在编写时，我们坚持了三条原则，即从实际出发，理论与实践相结合；立足于普及，普及与提高相结合；面向一般读者，兼顾各类不同读者求知的欲



望。因此，本书的适用范围较广泛，希望通过它能为各个方面的读者，如企业家、在校师生、社会青年及那些正拼搏在市场上的朋友们，在开阔视野、丰富知识、增长才干和探索走向成功奥秘的追求中，起到一点添砖加瓦的作用。

收入本书的案例，大都是从近年公开发表的有关报道或书刊中整理出来的。在收集和整理时，尽量注意了三点：一是保留观察对象的真实性。对每一个收入的案例，都严格保留原报道中的真实人名、地名、时间及故事的情节。二是故事情节的鲜活性、生动性和趣味性。收入的案例，大都是近年发生在国内外的真实故事，具有鲜明的个性特点，情节比较生动，现实感与趣味性较强。三是观察角度的针对性与多样性。收入本书的案例，分别从不同的角度反映出当前市场竞争中的某个侧面，尽量避免重复和冗余。本书中的案例点评与重点启示，是本书作者在读了每一个案例后的学习体会与心得。由于水平所限，难免有不准确的地方，甚至有错误之处，恳请读者指正。

本书在编写中，出于体现主旨的需要，一般都对案例原文作了某些内容上的取舍或题目及文字上的调整与处理。因限于条件，整理时未分别征求原作者意见，特请谅解。正是由于有事实报道为依据，才使这个小册子的编写得以完成。在此，特向每一位原文的作者表示衷心的感谢。除个别案例的有关报道因原文遗失，无法注明原作者姓名及出处外，其他案例都注明了资料来源及原作者姓名。

作 者

2006年10月20日



目录

CONTENTS

【上 篇】

头脑里要装着市场·····	1
女神与商机·····	6
抓住“牛鼻”不松手的“玉米大王”·····	10
“9·11”与“水晶之城”·····	14
“土陶村”的创业史·····	17
中国陶瓷业的此消与彼长·····	21
一家合资企业的起与落·····	25
成功从一粒米开始的台湾富商王永庆·····	29
霍英东遭受地头蛇盘剥的骇人故事·····	32
隐藏在小数点后面的品质与诚信·····	35
0.48% 的由来·····	38
“爱婴之家”的创业人·····	41
走上科研殿堂的卖菜郎·····	45
一家信息专业户的诞生·····	49
菜农的隐痛·····	53
钟表王国的辉煌与惊险·····	58



【下 篇】

“蒙牛”随“神舟五号”遨游太空·····	62
李·亚科卡的起死回生术·····	67
一曲保卫民族工业的凯歌·····	71
“江诗丹顿”传奇·····	77
一家受人欢迎的宠物时装店·····	81
始终把目光对准穷人的亿万富翁·····	86
靠薄利多销致富的义乌“蚂蚁商人”·····	90
“啄木鸟”陷入了群鸟乱舞的困境·····	93
袜子大王的新思路·····	96
“天下第一楼”的广告魅力·····	99
一个农妇成为出口供货商的故事·····	103
独领风骚闯美国的“金领御厨”·····	106
小生菜开拓大市场·····	109
温州海外兵团的淘金热·····	113
一个用商业智慧战胜贫困的大学生·····	117
靠捕捉“上帝”口音起家的专业户·····	120
一支扛着锄头挖外汇的川军·····	124
跨国商海中的一位“西行女侠”·····	127

【 上 篇 】

头脑里要装着市场

案例介绍：

北京叉车总厂是一家生产起重输送叉车的中型企业。在我国实行经济体制改革的初期，这个厂不能适应客观形势的变化，只知按上级下达的任务安排生产，产品由上级统购包销。结果一年多的时间内只卖出叉车 12 台，工厂被迫停产。后来他们总结经验教训，实行了两个转变：一是变单纯生产型企业为市场经营型企业，从生产导向转为市场导向；二是从过去的单纯为重工业服务转变成为整个市场服务。为此，他们对全国主要港口及建材、轻工、木材、石化等部门进行了深入的调查，摸到了市场需求的脉搏，认识到叉车的市场需求潜力很大，大有可为。随后他们适应各类用户的需求特点，在过去生产标准叉车的基础上，新设计出变型叉车 8 种，叉车属具 5 个品种 7 个规格，并生产出新型一吨叉车投入市场。在改变生产结构的同时，他们还改变了经营作风，采用邮寄、送货到户等多种形式发运商品，并建立了常年在外的技术服务队，帮助用户排除故障，培养技术骨干。由于他们较早地摆脱了旧体制的束缚，实行了以市场为中心的根本性转变，终于赢得了市场信誉，扩大了生产规模，打开了产品销路，使工厂由被动转为主动，上升为同行业中的领先地位。厂长深有感触地说：关键是头脑里要装着市场。



案例点评：

头脑里要装着市场，这一句既通俗又寓意深刻的话，虽是一个厂长的经验之谈，但对我国的企业家来说，有着普遍的指导意义。这是因为：第一，我国经济体制改革的目标模式是建立和完善社会主义市场经济。在社会主义市场经济中，企业是整个国民经济的细胞。社会主义经济能否继续保持强大的生命力，首先要看这千万个细胞是否具有强大的活力，如应变力、竞争力、开拓力、创新力、增殖力、再生力等。细胞愈具有活力，我国的经济就愈能继续保持欣欣向荣的兴旺景象。第二，企业家怎样才能解决头脑里装着市场这个问题呢？首先要学习市场经济理论，了解市场的含义、地位、作用、运行机制、运行规律等这样一些根本性的道理，这是作为一个自觉的企业家必备的基本市场知识。就以市场的含义来说吧，可以有各种不同的解答。有人说市场是买卖商品的地方，这样说当然不错，但只是从表面上回答了问题。有人说市场是指在一定场所或某个领域内的商品交换活动及其交换关系的总和。这个回答显然比前一个解释全面，因为它不仅指出了市场的表面现象，而且指出了市场的实质是在交换中反映的人与人的关系，如买方与卖方的关系、卖者之间的关系以及买者之间的关系等。这个回答虽然较全面，但缺乏活力，没有把市场最有代表性的内涵表达出来。美国著名市场学家菲利浦·科特勒把市场定义为“一个产品或服务的当前和潜在购买者的集合”和“潜在交易的竞争场”。他不是把市场简单视为对现实需求的满足，而是着重于对潜在需求的挖掘和对潜在市场的争夺。这一定义既抓住了市场需求这个要害，又突出了市场竞争的动态特征。这一点是十分重要的。案例中企业的可贵之处，就在于他们抓住了市场竞争中的这个要害问题，在竞争中求得生存与发展。其次，企业家要善于在实践中不断总结成功的经验与失败的教训，这是解决头脑里装着市场问题的最现实、最直接和最有效的途径。从整体说，市场是一个包括多方面、多层次、多结构和多种利益关系在内的立体型动态系统，而且往往有牵一发而动全身的相互制约关系。由于这种关系的复杂与多变，使每一个企业常常

处于机会与风险并存的十字路口。在这种情况下，企业能否在市场竞争的风口浪尖上作出正确的决策，并在实践中能否正确贯彻决策，就成为关系企业兴衰成败的关键。这也正是案例中企业的另一可贵之处。他们在企业处于十分困难的关键时刻，不是消极观望，而是依靠自己的智慧和拼搏精神，及时总结经验与教训，加强了调查研究，挖掘出潜在需求，改变了单一的产品结构和销售策略，从而使企业走出了困境，取得了新的胜利。

重点启示：

潜在需求是块宝，看你会找不会找

北京叉车总厂由被动变主动的关键，在于挖掘了叉车在当时的市场潜在需求。什么是市场的潜在需求？为什么挖掘潜在需求是企业成功的关键？企业怎样才能挖掘出市场潜在需求呢？为了说明这些问题，还得从社会的消费开始谈起。因为需求是由消费引发出来的。

人类社会的消费主要包括生产性消费和生活消费两大部分，生产性消费是指发生在直接生产过程中耗费的各种生产资料，如生产棉布要耗费棉花和织布机等，这种消费的实现过程，它本身就是生产过程，对这一消费过程的研究，属于工艺学或农艺学等有关学科的范围。但企业只有通过市场才能购买到需要的生产资料。人们为满足生活需求的各种生活资料也要通过市场购买来取得。在我国社会主义市场经济条件下，除了生产资料及生活消费品作为商品形成社会需求外，还有金融资本、技术成果、劳动力和文化体育用品等也进入流通领域，形成不同的市场及相应的市场需求。因此，从整体上说，社会的需求都表现为社会的市场需求。任何企业都应经常调查研究相关的市场需求的状况，把这种研究贯穿于经营活动的始终，作为指导生产、改进流通和提高经济效益的重要依据和条件。

社会对各种商品的市场需求，按其品种、数量、质量、性能等诸多方面从一定时间和空间来观察，有些已经得到完全满足，这种市场属于饱和市场。另有一些尚未得到满足，这种市场属于非饱和市场。



这种非饱和市场的需求，属于市场的潜在需求。其所以被称为潜在需求，是因为这种需求带有较大的隐蔽性，要通过认真的调查研究才能被挖掘出来。怎样才能把潜在需求挖掘出来呢？首先是要加强对市场需求的调查力度，同时要结合行业的特点，在调查中分析相关产品需求的规律性。一般来说，可以从以下几个方面进行探索：

1.需求的多样性。需求的多样性是由消费的多样性引发出来的。以生活需求为例，因各个消费者的收入水平、居住条件、文化程度、职业、性别、年龄、民族、生活习惯、兴趣爱好及价值追求等方面的不同，对消费品的需求也就存在千差万别。当某些差别被忽略或尚未引起社会重视的时候，市场就会出现某些商品供不应求的情况，成为潜在的市场需求。

2.需求的发展性。不论是企业或个人，对市场的潜在需求，都有不同的情况，大体可归纳为理想需求、现实需求和有支付能力的购买需求三类。理想需求是对未来需求的某种愿望，由于现有产业结构、科学技术条件或现有政策的限制等原因，这种愿望在短期内无法实现。但只要这些限制条件发生了变化，这种需求的理想就可能变为现实的需求。现实需求是指当前的实际需要，只是因缺乏立即支付价款的能力，暂时未购买。只要这种购买力具备时，就会很快变成有支付能力的需求，从而变为购买行为。这三类市场潜在需求，都能为企业提供相关的市场机会。后者提供目前的机会，前者提供未来的机会。

3.需求的时代性、联系性、配套性和替代性。消费需求都具有时代特征。符合时代发展的需求，即使暂时还比较微弱，但有较好的前景，仍可能是影响企业发展的潜在需求。需求往往不是孤立和单一的，许多产品之间常出现需求上的连带关系、配套关系和替代关系。由于客观上的这种联系、配套和替代关系，使购买者在商品的品种、质量、价格和售后服务等方面有许多挑选机会。与此相适应，也为企业增加了许多促销的潜在时机。

4.需求的可诱导性。人们的市场购买行为，不仅受消费的客观需求所制约，而且受购买者心理动机的影响，特别是在生活消费品和精神产品方面，表现尤为突出。他们在购买商品的前后，常常伴随

着复杂的心理活动。有时这种心理活动会通过认识、比较、推理和判断等过程才成为买什么、什么时候买、买多少和在哪里买等抉择的主导因素。因此，消费需求是可以通过广告和多种媒体的作用进行诱导和调节的。当这种需求未被诱导成为购买行为之前，也属于企业的潜在市场。

市场需求的上述特点为企业探索潜在市场提供了广泛的可能性，但可能性的潜在市场不会自发地成为企业现实掌握的市场。要实现这种转化，有赖于企业作深入的调查和研究。北京叉车总厂在这方面的突出表现，不仅为本企业的发展积累了宝贵的经验，也为其他企业指出了方向。

思考题

(1)你认为如何表述市场的概念最能反映市场的特征？

(2)你认为企业挖掘潜在需求的途径有哪些？请结合自己和所在单位的实际举例并说明。



女神与商机

案例介绍：

美国得州有座很大的女神像，因年久失修，当地州政府决定将它推倒，只保留其他建筑。这座女神像历史悠久，许多人都很喜欢，常来参观、照相。推倒后，广场上留下几百吨的废料，如碎渣、废钢筋、朽木块、烂水泥等。这些废料既不能就地焚化，也不能挖坑深埋，只能装运到很远的垃圾场去。为此，至少得花 2.5 万美元，也没有人愿意揽这份苦差事。但斯塔克却独具慧眼，竟然在大家避之唯恐不及的情况下，大胆将差事揽到自己头上。在他看来，这是变废为宝的大好机遇。他找到市政府有关部门，主动提出只需 2 万元负责处理这批垃圾，并与其签了合同。同时他还得到书面保证：不管他如何处理垃圾，政府不得干涉，也不能因看到有什么成果而来插手。

斯塔克请人将大块废料破成小块，进行分类处理。将废铜皮改铸成纪念币。把废铅废铝做成纪念尺。水泥做成小石碑。将神像的帽子改成很好看的小块，标明这是神像著名桂冠的某个部分。把神像嘴唇的小块装在既精美又便宜的盒子里，标明是她那可爱的嘴唇……更为巧妙的是他雇了一批军人将广场的废物围起来，引来很多好奇的人围观，并盯着一块木牌上写的话：“过几天这里将有一件奇妙的事发生。”到底会发生什么事？谁也不知道。碰巧一天晚上有一个人悄悄溜进去偷制成的纪念品，被抓住了。这件事成了媒体的热门新闻，大加渲染，传遍全美，斯塔克也因此闻名全国。斯塔克将制成的纪念品按不同的等级，分别以 1 美元、2.5 美元、10 美元、150 美元的不同价格

出售，还在包装盒上写了一段深情的话：“美丽的女神已经去了，我只留下她这一块纪念物。我永远爱她。”斯塔克这一惊人之举，在全美形成了一股“女神像风潮”。全部纪念品被抢购一空，他净赚12.5万美元。

（根据《作家文摘》所载丁夫编著的《有钱人的九大秘密》进行整理）

案例点评：

斯塔克在变废为宝的成功实践中，充分反映出他有非凡的智慧、才能和商业实战能力。具体表现为：(1)从处理垃圾这一很平凡的工作中，联想到变废为宝这一不平凡的机遇。这是他走向成功的思想基础；(2)看准商机后立即行动，反映出他的果断与实战能力；(3)从签订承包合同到出售成品中的每一个阶段与每一个环节中，他设计周密，工作细致，出奇制胜，巧夺天工，充分反映出非凡的商业头脑和竞争意识。这一切为他的最后胜利奠定了坚实的基础。

重点启示：

商机正在向你悄悄招手

对一个正在进入市场的新手来说，首先遇到的难题，就是不知道自己的商机在哪里。即使是老手，也常会出现这种疑问。要解决这个问题，首先要对商机有一个正确的认识。所谓商机，实际上就是尚未被发现或尚未被占有的市场机会。由于市场经济的复杂和变化无穷，也由于社会的发展永无止境，所以市场的潜在需求是无穷无尽的。隐藏在这些潜在需求之中的商机也是无穷尽的。从这层含义说，商机可以说无时不有，有时时有，无处不在，处处在。但这并非说这种广泛意义上的商机对每一个生产者或经营者都是需要的，因为任何一个现实存在并有实际意义的商机都是以特定的时间、地点和一系列主客观条件为前提的。再进一步说，即使某一种可被利用的商机已经出现，如果不被认识和利用，那也还只是一种可能性的商机，而不是现实的商机。



这个由可能向现实的转化，有赖于人们对它的发现、认识、理解和利用。由此可见，找到商机的关键，不在于客观上是否有商机，而在于主观上有没有对它的发现、认识、理解和利用的能力。正像斯塔克变废为宝的经历一样，许多成功的企业家都是在日常的社会接触中发现对自己有利的市场机会的。能不能和敢不敢抓住市场机会，是对企业家的心理素质、竞争意识、拼搏精神、洞察能力和求实作风的考验。好运不会从天而降，它只属于那些善于思考、勇于竞争、敢于拼搏、细心观察和耐心等待的人。

人弃我取，变废为宝。斯塔克在这个方面的突出成绩和经验是很不平凡的，对我们有着重要的启示和借鉴意义。所谓废旧物资，就是人们常说的“废品”与“旧品”的总称。从唯物辩证的观点来看，废旧与不废旧是相对的。任何一种物品，作为物质世界的一份子，都有其存在的意义与作用。当某种物品在社会生产或人们生活过程中，由于新陈代谢等各种原因失去或部分失去了原有的作用后，它作为物质世界的一份子仍然是存在的，还可能转化为另一种使用价值而发挥作用。虽然它的形态、性质、用途与作用等发生了变化，但作为客观存在的物质可能被利用的属性却没有消失。因此，每一种废旧物资的产生，就孕育着另一种有用物资的出现。随着科学技术的发展，废旧物资被利用的途径越来越多，范围越来越广，利用能力越来越强，利用水平也越来越高。马克思指出：“机器的改良，使那些在原有形式上本不能利用的物质，获得一种在新的生产中可以利用的形式；科学的进步，特别是化学的进步，发现了那些废物的有用性质。”（《马克思恩格斯全集》第25卷，第117页）马克思的这一科学论断，已经被无数的成功实践所证实。在16世纪时，炼焦过程中产生的焦油，当时被作为废物抛弃掉，后来人们发现可以用来提炼化工原料。20世纪以来，从焦油这种“废物”中提炼和合成的东西不下数百种，从颜料、药品、炸药一直到合成纤维和建筑材料等。在我国社会主义建设中，不少地区或单位大力开展对废旧物资的回收与综合利用，在改善经营管理和提高经济效益等方面，做出了突出贡献。以湖北十堰市的许多乡镇企业为例，它们利用第二汽车制造厂堆积如山的废钢、废铁、废

材、废料，不厌其烦，不嫌其小，化害为利，办成专门吃“垃圾”的工厂，显示出蓬勃生机和物资再生的无穷活力。

当前从节约资源、保护环境或建立和谐社会的要求出发，大力开展并切实做好废旧物资的回收、再生及综合利用工作，已成为当务之急。以环保为例，据有关文章透露，我国历年累积的 720 亿吨垃圾的占地面积已超过 540 平方公里。数十米高的垃圾大山将 668 座城市中的大多数包围其中，不但严重损害了人民健康及生态平衡，有的还污染了地下水源，隐患无穷。为了迅速改变这一状况，必须彻底改变计划经济时代遗留下来的垃圾管理体制和运行机制，走出一条城市垃圾管理市场化、企业化的道路。



思考题

- (1) 你是如何理解“商机”这一概念的？
- (2) 在如何获得商机的问题上，你有哪些体会或认识？
- (3) 你从斯塔克变废为宝的成功实例中受到什么启示？对改进我国城市垃圾管理有何设想？