

市场营销

主编 于建原
西南财经大学出版社

案例

SHI
CHANG YINGXIAO ANLI



F713.5

F713.5

357

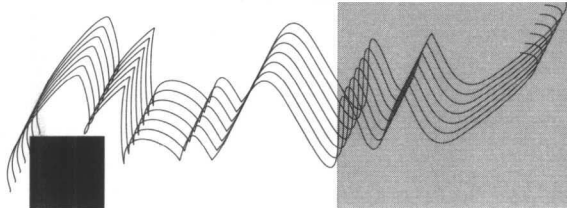
2007

市场营销

主编 于建原
西南财经大学出版社

案例

SHI
CHANG
YINGXIAO
ANLI



图书在版编目(CIP)数据

市场营销案例/于建原主编. —成都:西南财经大学出版社, 2007. 3
ISBN 978 - 7 - 81088 - 644 - 4

I. 市… II. 于… III. 市场营销—案例—中国 IV. F713. 50

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 157041 号

市场营销案例

主编:于建原

责任编辑:张瑞

封面设计:穆志坚

责任印制:王艳

出版发行:	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街 55 号)
网 址:	http://www.xcpress.net
电子邮件:	xcpress@mail.sc.cninfo.net
邮政编码:	610074
电 话:	028 - 87353785 87352368
印 刷:	四川森林印务有限责任公司
成品尺寸:	170mm × 240mm
印 张:	13. 375
字 数:	210 千字
版 次:	2007 年 3 月第 1 版
印 次:	2007 年 3 月第 1 次印刷
印 数:	1—5000 册
书 号:	ISBN 978 - 7 - 81088 - 644 - 4
定 价:	25.00 元

1. 如有印刷、装订等差错,可向本社营销部调换。
2. 版权所有,翻印必究。
3. 本书封底无本社数码防伪标志,不得销售。

编写说明

市场营销是一门实践性很强的管理学课程。通常,通过大学商学院或管理学院学习市场营销学的读者,就是通过书本知识来获得这门学科的知识 and 技能的。这种学习方法,有系统性掌握现代营销理论和知识的好处,但其缺点也比较明显,就是“纸上谈兵”或“脱离实际”。因此,世界上各类商学院或管理学院在市场营销学的教学中,采用的比较成熟的方法是分析案例。通过对营销案例的阅读和分析,学习者既能增加对实际营销活动的感性知识,又可用作对市场营销学理论运用的学习辅助工具。希望达到的目的就是能够使市场营销学的学习者通过学习,拥有对实际市场营销活动中问题的分析和解决能力。

实际上,表述上述案例分析的目的有些“先验性”。通过案例阅读与分析,能否实现上述目的,除了教学者和学习者在教学过程中付出的努力外,案例本身的质量就是一个重要的决定因素。而决定案例编写质量的要素有三:其一是案例所记述的事例的典型性,即案例所记述的事例能够很好甚至是能够典型地体现或蕴涵市场营销学相关的理论内容或观点;其二是编写者对事例材料的深入发掘,只通过一般观察是不够的,还必须能够深入到案例活动主体及其活动过程中,发掘出通过一般途径所不能见、所不能知的事例来——包括事例当事者的决策思维活动、环境影响、事例发展所预示的趋势及直接与间接影响;其三就是编写者对案例所记述的营销事件是否有独特的理解与看法,这样在对案例所记述事实材料取舍时,才能将那些有启发性的信息“埋在”案例中,使学习者能够通过阅读和分析案例,找出这些由编写者想引导你得到的知识和信息,使营销学的学习者能在颇有收获的体检中完成学习旅程。

我们所编写的这本案例集，就是按照上述指导思想或要求进行的。参加本案例集的编写人员，既有承担市场营销学教学工作的教师，也有由这些教师直接指导的博士和硕士研究生。在本案例集里，有些案例是编写者自己调查采写的；有些案例则是通过多种渠道收集的相应资料编写的。应该说，对于实现前述对市场营销学案例的编写要求而言，由案例作者自己采写的材料编写的案例，“原创性”是其天然优势，但案例典型性会有些差强人意；通过对一些典型事例用收集资料的方法编写的，案例的“典型性”是其明显的优点，但“原创性”很弱。如果仅仅以追求“原创性”为要，也是一种“矫枉过正”的做法，并不可取。对于通过多种途径获取的材料所编写的案例，我们都遵循了学术规范，对各类署名材料，用参考文献或题注形式进行了引用说明。用这样不同的方法结合而编写的案例，如果能够实现上述第三项要求，也就真正达到了编写本案例的目的。

此次编写的营销管理案例共有12个，涉及多个行业，中外企业均有。但案例涉及的事例，基本上是以在中国市场发生的事例为主，少数是包括中国市场在内的全球市场的事例。本案例集是提供给在中国学习市场营销学的读者使用的，因此必须要求以中国市场的营销活动为主，这才便于营销学的学习者在接受基本以国外营销学理论为主要内容的学习过程中，能够将其与中国市场的实践联系起来，能够更容易理解和掌握现代营销学理论。即对于国外营销学理论，我们在“吞食”之后，希望通过对案例的分析，能够更好地“消化”之。本案例集基本涉及到了市场营销学各主要的知识点。案例编者对各案例进行了必要点评，点评的目的是为了对学习者在阅读和分析案例时，给予分析理解思路的一定引导。但我们希望读者在阅读和分析这些案例时，也不要过多受编者主观看法的影响，应该采用独立思考的方法，得出你自己更有创造性的分析结论。

本案例集由西南财经大学市场营销学教授、博士生导师于建原主编和审定，各案例编写者的署名在每篇案例的篇目后。

本案例集在编写过程中，得到了西南财经大学MBA教育中心“十五”“211工程”建设项目经费支持，得到了西南财经大学MBA教育中心主任

易敏利教授（博士生导师）的指导和支持；本案例集的出版，得到了西南财经大学出版社总编辑方英仁先生的鼎力支持，编辑张瑞对本案例集的最后出版付出多多。在本案例集付梓出版之际，向上述人员一一表示编者的敬意和谢意！

本案例集适合各类大学市场营销学本科专业、市场营销硕士专业、MBA市场营销课程和市场营销方向以及各类成人教育、职业教育市场营销专业的学生结合市场营销学教学来阅读和使用。

营销案例编写组

2006年10月10日

I 金山公司的市场之路	(1)
一、金山大意失去 WPS	(1)
二、金山的第一堂市场营销课——金山影霸	(6)
三、不在市场中成功,就在市场中死亡	(12)
四、WPS 的再次启迪	(15)
五、金山的市场意识逐渐走向成熟	(18)
六、市场与开发协调	(20)
案例点评	(24)
II 秦池——从辉煌到衰败	(26)
一、秦池集团简史	(26)
二、首夺标王	(26)
三、二夺标王	(28)
四、什么是秦池模式	(30)
案例点评	(41)
III “彩电大王”的“世纪豪赌”	(43)
一、民族英雄?	(43)
二、乱世枭雄?	(47)
三、康佳等反弹:垄断不可能	(49)
四、1999 年的降价	(51)
五、长虹有否胜算	(57)
案例点评	(64)

IV 五星电器入川 演绎聚焦战略	(67)
一、四川家电市场概况	(67)
二、川内主要竞争对手分析	(68)
三、五星电器在成都家电市场形成聚焦战略的依据	(70)
四、五星电器四川分部的聚焦战略	(74)
案例点评	(75)
V SQ 制药公司的渠道模式	(78)
一、中国医药营销模式	(78)
二、SQ 制药公司选择的营销模式	(79)
案例点评	(87)
VI 西门子手机折戟中国市场	(88)
一、风起云涌的中国手机市场	(88)
二、西门子手机在中国市场的风风雨雨	(90)
三、Xelibri 插曲	(94)
四、Xelibri 在中国	(96)
五、价格谜局	(98)
案例点评	(101)
VII 悟道海尔品牌路	(102)
一、海尔品牌的诞生	(103)
二、海尔的品牌保护	(105)
三、海尔的品牌架构	(106)
四、海尔的企业理念	(106)
五、海尔公益事业	(110)
六、海尔品牌的国际化之路	(111)
七、海尔品牌迷失	(114)
案例点评	(123)

VIII	CDMA 开创新时空——中国联通 CDMA 产品及品牌推广	(125)
	一、麦肯锡开出的药方	(126)
	二、艰难地执行 尴尬的效果	(127)
	三、战略大调整	(129)
	四、在困境中崛起	(131)
	案例点评	(134)
IX	格兰仕的总成本领先	(136)
	一、低价只是表面形式	(136)
	二、战略转移与集中战略	(139)
	三、成本领先与规模经济	(141)
	四、国内基础与国际眼光	(144)
	五、不必担心技术与质量	(145)
	六、坚持一种战略而不轻易改变	(146)
	七、新帅率领进入空调行业	(148)
	八、格兰仕的营销组合策略	(152)
	案例点评	(156)
X	索尼神话能否延续	(158)
	一、索尼冲击波	(158)
	二、“索尼冲击波”波源何在?	(160)
	三、索尼 VS 三星	(164)
	四、如何救治重病缠身的索尼	(170)
	案例点评	(179)
XI	工商银行成都高新西部园区支行服务转型	(182)
	一、基本情况	(182)
	二、市场分析	(184)
	三、目标市场与定位	(185)

四、客户需求分析与服务提供	(186)
五、支行的工作思路	(190)
六、面临的问题与困难	(191)
案例点评	(193)
XII Logistic 回归模型分析在市场研究中的应用	(194)
一、背景概述	(194)
二、Logistic 回归模型基本理论介绍	(195)
三、Logistic 回归应用案例	(197)
案例点评	(202)

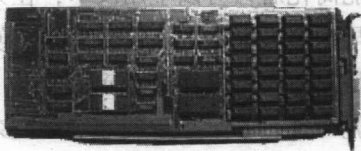
I 金山公司的市场之路^①

于建原

一个没有市场的软件公司和一个没有核心技术的软件公司一样，都是不完整的，都不可能发展壮大。从1995年“盘古”的失利，到2005年WPS 2000的辉煌，金山以自己10年来的经历，证实了这一点。

一、金山大意失去 WPS

金山公司是国内一家著名的软件公司，从事软件开发始于1988年。金山公司原来最著名的软件产品是个人电脑上使用的文字处理软件WPS（Word Processing System）。金山公司创业初期，中国电脑使用还不普及，购买者主要是各类组织和机关单位，电脑的主要用途就是用来替代当时流行的各种机械式或电子式打字机。由于当时国内个人



汉卡产品的典型外观，在DOS时代，这是计算机能作汉字处理的关键的软硬件集成部件。

电脑无论是硬件还是软件均是国外产品，电脑用户最需要实现的中文文字处理功能和相应的软件还是一片空白。于是，国内出现了不少电脑软件开发公司，这些公司想到要挖的“第一桶金”就是开发中文字处理软件。由于那时

①本篇案例主要根据《金山从市场中醒来》（原载《中国计算机报》总第832期，1999-06-17，作者：临界工作室，执笔人：丁乙）和《金山的激情年代》（原载《经济观察报》，2004-05-25，作者：张梦颖）改编而成。

个人计算机硬件不但昂贵而且性能还很差，操作系统是 DOS，要在计算机上处理中文，单纯依靠那时的计算机软硬件系统非常困难。这就需要利用计算机的扩展能力，制作出专门的文字处理系统，将其中汉字字库和一些排版处理软件模块化并固化成相应集成电路，再集成在一块电路板上，插进计算机扩展槽中使用。这样专门用于文字处理的电路板就是俗称的“汉卡”。“汉卡”在当时的价格昂贵，利润也相当高。好在当时的计算机用户主要是组织



金山公司董事长求伯君

类用户，而非家庭或个人用户，购买力倒不成问题。这样，早期依靠开发和销售“汉卡”起家的中国计算机软件公司，在那时基本上都能依靠白手起家完成创业初期的“原始积累”。其中，最受用户欢迎的中文处理系统就是 WPS 了。WPS 最初是由求伯君^①个人开发出来的。因为 WPS 的成功，求伯君依靠来自香港的投资者，成立了金山公司，金山也依靠 WPS 开创了中国软件公司早期的辉煌年代。

1989 年，金山的 WPS 诞生，与当时众多的“汉卡”产品相比，金山的 WPS 具有的一个显著特点是有“软”“硬”两种版本。其中所谓“软”版本，就是将 WPS 的一些功能简化后，可以不用汉卡，在只有 2M 内存 DOS 系统的计算机上运行。因此，早期个人电脑用户，几乎都是使用 WPS 来实现计算机文字处理功能的——这是其他类似汉字处理产品难以比拟的。因此，虽然没有奖项、没有广告，仅凭口碑，WPS 就赢得了 2000 多万客户！然而，金山公司的这种胜利，面对的竞争对手都是国内很小的软件公司。这些软件公司做起软件产品来，与金山公司一样，面对的是国内非常有限的市场需求，与中国进入市场经济后到处呈现出来的机会相比（比如与那时刚开始出现的房地产开发市场相比），总感到收益不是十分理想。因此，当时不少软件公司做起软件产品来，总显得有些“三心二意”，一旦依靠做“汉卡”赚到点钱，就纷纷转向其他预期收益更高的行业（其中最具有代表性的就是史玉柱的“巨人公司”），但惟有金山公

^①1964 年 11 月 26 日出生。籍贯：浙江新昌。金山软件股份有限公司董事长，毕业于中国人民解放军国防科技大学，后分配到河北省徐水县石油部物探局仪器厂。1986 年，从仪器厂辞职加盟北京四通公司。1988 年，加入香港金山公司，在深圳从事软件开发，1989 年转到珠海，开发成功国内第一套文字处理软件 WPS。1994 年，在珠海独立成立珠海金山电脑公司，任董事长兼总经理。（资料来源：《

司在做软件这块，尤其是做汉字处理系统产品，一心一意坚持做。因此，金山公司在中国软件行业早期成为业绩最好的一家公司也就不奇怪了。但金山公司所取得的市场业绩，是在没有真正的竞争对手的前提下完成的。20 世纪 90 年代中后期，随着计算机硬件价格的大幅度下降和中国普通消费者及其家庭在完成了家电产品消费后，不少的家庭为了培养子女，开始为孩子们购买计算机。这样，中国软件产品市场进入一个以“爆发”速度增长的阶段。从那时起，中国软件行业就开始面对国际化的竞争了。20 世纪 90 年代后期，像微软这些国际软件巨头开始大举向中国市场进军，由此颠覆了中国本土软件企业在早年缺乏国际性竞争的市场上塑造的很多传奇的历史。要与像微软这些巨头对垒，包括金山公司在内的中国本土软件企业最为致命的弱点就是，在公司经营方面太迷信技术，认为技术决定软件的生命和价值，根本不知道还有市场营销和经营管理。

当时，个人计算机操作系统开始由 DOS 转向 Windows，金山公司决定将原来在 DOS 操作系统下使用的 WPS 向 Windows 系统转移。为了表明这是全新的运行在 Windows 下的中文文字处理系统，金山公司为当时的 Windows 3.1 系统开发了一个“盘古”办公软件。在开发“盘古”软件时，金山公司集中了国内顶尖的程序员，但是“盘古”在市场上还是失败了。“盘古”的失利，给了金山一个警示：好的东西不一定都能卖得掉！

求伯君是有自己的理想的，他非常希望金山公司能成为一个具有国际影响力的大型软件公司。这是一个梦想，但经过多年的艰苦运作，金山除了开发 WPS 这类文字处理软件以外，还开发了不少国内非常有名计算机软件，几乎涉及到个人电脑除操作系统外的主流运用软件的方方面面，如金山毒霸、金山词霸、金山解霸，游戏软件“中关村启示录”、“剑侠情缘”等等。开发这些软件时，都是依靠金山拥有的一帮“技术天才”的“神来之笔”。金山没有因为拥有这些国内最好的软件产品而成长为大公司。作为一家软件公司，金山公司当时几乎是把所有的资源集中在技术领先与产品质量上，它缺乏最基本的市场意识，缺乏几乎最起码的营销管理方法。如缺乏对产品进行深入细致的顾客和竞争者的调查，缺乏对产品目标市场界定和市场定位，缺乏对价格策略研究和运用，更缺乏对用户的维持技术和方法。市场决策几乎全部靠的是“拍脑袋”或是“技术偏好”来决定！这样的决策方法和机制，导致

了金山在发展过程中出现了很多大的失误,甚至是致命的错误。特别是在开发“盘古”这个产品时,金山公司当时已经知道微软公司不仅要将其“霸主”软件——Windows 打入中国,而且微软真正的“摇钱树”软件——Office 也将打入中国市场。金山在开发“盘古”的时候,也是瞄准“办公”的概念,不仅有文字处理,也包括了电子表格、电子演示等软件。金山公司也知道,在 Windows 刚刚涉足中国计算机用户电脑市场时,如果“盘古”能够作为汉字办公软件也立足于中国计算机用户电脑中,那么,Office 就将缺乏机会。因为中国软件公司当时谁都没有能力开发操作系统,但集汉字处理在内的办公软件,当时微软的 Office 还不一定是对手,关键是谁能抢到这个市场先机。但就是金山公司的以技术为导向的决策机制,导致了“盘古”市场的彻底失败,也由此导致了失去阻止 Office 称霸中国办公软件的市场机会,这给了金山公司一个刻骨铭心的教训!

在开发“盘古”时,金山公司开发队伍达到了国内软件公司无人能比的人才水平。在金山公司队伍里,集合了当时国内最优秀的软件程序员,甚至被金山公司和外界都称为是“梦之队”的组合。这批技术最好的程序员的名气也不是随便吹出来的,“盘古”也的确是当时最好的中文办公软件产品。拿到市场上却败得一塌糊涂,也败得金山公司彻底的晕头转向了。



金山公司总经理雷军

金山公司总经理雷军^①分析了“盘古”的失败,认为有以下三方面的原因:

一是过于自信,力量分散。1992 年虽然金山看到了 Windows 这个市场,也很敏锐地发现了这个市场容量极其庞大,当时金山在这方面集中了优势力量。但是由于过于自信,觉得自己什么都能做,特别是中文字处理软件,因为不但涉及许多不熟悉中文的国外软件难以掌握的文字处理规则和要求,还涉及中国文化的深层因素,因此,微软公司应该不是对手。“盘古”

在设计时,设计蓝图是极其庞大的:从中文平台到文字处理、排版、表格,演示、文字翻译等功能都包括进来了,这样就分

^①1969 年 2 月 16 日出生于湖北省仙桃市;1991 年,毕业于武汉大学计算机系;1992 年,加入金山公司;1994 年,出任北京金山公司总经理;1998 年,任重组后的金山公司总经理。

散了力量。如果当时把所有的开发资源和精力集中于 WPS 上，那么，1995 年金山获得成功的几率应该相当高。

二是市场转型不早不晚。说早，1992 年新天地公司的“中文之星”崭露头角；说晚，1992 年有很多国内公司都决定在 Windows 上开发软件，有一批很强大的力量，当时金山已经将其 DOS 下的“旗舰产品”——WPS 全部改到了 UC DOS 平台下。也就是说，要是 1993 年金山能在 Windows 平台上拿出强有力的产品，特别是先于 Word 守住中文字处理软件阵地，金山以后的日子就会非常好过。当时金山公司却处在不快不慢、非常尴尬的境地，如果慢一些还可以在 UC DOS、CCED 这些中文平台市场中有所作为，也不至于崩溃得那么快；如果能快一些，1993 年就能拿出强有力的 Windows 平台下的产品。出现这些问题的根本原因，就是当时的金山公司是“技术至上”。这种“技术至上”，不是市场需要的产品的技术至上，而是技术人员偏爱的技术方向和编程体现出来的“技术至上”。在当时，金山公司集中的几十个国内顶尖的软件高手，被称为是一群“疯子”。这些“疯子”主宰金山公司一切决策，并形成了一种企业气氛。在这些“技术天才”眼里，那些看上去同技术本身没有关系，不能代表最好技术的东西，那就应该放一边去吧，根本没有人会去理睬。在这些“技术天才”的眼里，市场算什么东西！他们信奉的第一是技术，第二是技术，第三还是技术。

三是不会做市场。比如，当时开发的产品如果不叫“盘古”这个现在看来有些怪怪的名称，而沿用过去中国电脑用户都非常熟悉的 WPS，那肯定会有一线生机的，毕竟金山当时积累下来的 WPS 的正版用户是以千万计的，因为“盗版”用户没有办法统计，这个数量更是庞大！所以，可以毫不夸张地说，当时有计算机的中国人，除非他的计算机只用来玩游戏，那么，没有不在计算机中装上 WPS 的，真可谓“天下谁人不识君”。正因为金山公司当时根本不知道市场是如何运作的，所以把这么个具有“金字招牌”的产品换了个谁也不知道是个什么东西的怪名字，仅仅凭头脑中的“一念之差”，就随手扔了。如此低级的营销错误，就是这些被称为“天才”的人犯下的。错了，还不知道是怎么回事儿！而 Intel 公司将 586 换成“奔腾”名称时，那是有足够理由的，而且 Intel 也拿得出足够的资金进行市场沟通和宣传，为此 Intel 公司还进行了精心的营销策划，由此重新塑造起来一个“奔腾”品牌。但金山

手中已经有一个响当当的品牌了，说丢就丢，新弄出一个“盘古”，请来二十多个媒体记者，写了一篇新闻通稿，两手一甩，就想等着市场把大把钞票送来，可市场就愣没认这个账！

除了这三个原因外，金山当时的投资方也对金山决策造成了影响。在国内大部分人还没有意识到 Windows 平台有很大的市场前景时，金山公司的技术人员凭直觉也认为应该在 Windows 平台上做软件，但当时的投资方看到汉卡很赚钱，也赚得好好的，放到 Windows 上就“卡”不成了，做纯软件，那怎么卖得出去呢？因此，否定了金山向 Windows 全面转型的想法。

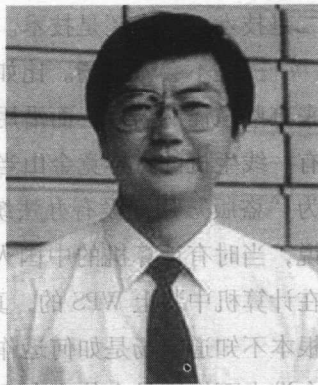
雷军认为，就是这一系列的错误导致了“盘古”必败。假如当时“盘古”侥幸过关，金山公司以后也一定要出问题、摔跟头，只不过是“只争来早与来迟”的时间问题罢了。也就是说，一个没有市场的软件公司，就像一个没有技术的软件公司一样，都不会有出路。

从这时开始，金山公司进入了发展的第二个阶段。

二、金山的第一堂市场营销课——金山影霸

“盘古”的教训，使金山公司开始认识到市场的“力量”不是“技术天才”轻易可以小觑的。但是，在崇尚技术的公司氛围里，要使金山公司能真正转向市场，必然是“一波三折”的。这也注定了金山公司向市场的转型，还只能做到将技术与市场并重，或者说，“技术”不是向“市场”让位，而是做了“非常不情愿”的“妥协”。

给金山公司的员工上第一堂市场营销课的人是毛一丁，第一个使用的真实案例是“金山影霸”。毛一丁用自己熟悉的“做市场”的手段，在“金山影霸”的运作上，使金山公司的那些“中关村打工第一人”毛一丁，“技术天才”们看见了市场是怎么回事儿。通过上这一课，金山公司人知道了：在市场上运作一个产品需要的方法和观念，与用最先进技术开发一个产品同样重要，甚至更为重要！



1995年“盘古”失利后，金山公司依靠纯技术构筑起来的“乌托邦”也随之崩溃，但同时，以前以“技术决定一切”来管理公司和市场所积累的很多问题开始浮出水面，冒出来了。首先是因为技术的先进性和对开发 Windows 平台软件的先期性，使金山的技术派掌门人都坚信“盘古”会成功，可事实是没有成功，使得很多人深受打击，不少当时追随求伯君，也抱着成为软件英雄梦想来到金山的员工离开了金山公司。其次是由于当时参加“盘古”项目的每个人都很能干，都是软件业内的顶尖高手，但好像真应了中国那句古话——“一山不容二虎”，他们聚齐到金山公司，反而什么都干不好了，一种无形的东西使他们的“法力”丢失，搞什么都不行了，全力去做的东西，甚至比过去花的力气还大，做出来的东西却没有做好。最后，整个国内软件业面临的社会环境也开始出现“恶化”：随着大量个人计算机用户的增加，过去小量的“盗版”现在开始大量出现；而以微软为代表的国外软件巨头们，大举进入中国市场，“狼”真的来了，使得国内许多软件公司都看不到前途在哪里。金山公司董事长求伯君描述当时的环境情况是“前有盗版，后有微软”。那时，整个国内软件业都笼罩在“瞻念前途，不寒而栗”的迷茫与沮丧中。

从1995年中期以后，金山曾经尝试过做系统集成，但也不太成功。在此之后，雷军陷入了很长时间的思考，找不到出路，在迷茫和徘徊中，久久不知道下一步怎么走，往哪里走。经过了半年多的思考，雷军认为“微软”虽然强大，但它不可能把所有东西做完，肯定还有很多领域有待开发，金山要找到这样的空白点，才能“乘虚而入”。在同强大对手的竞争中，“运动战”比“阵地战”有效，“硬碰硬”、“拿鸡蛋和石头碰”乃“兵家大忌”。只有找到了对手的弱点，集中火力攻击这个弱点，有针对性地开发产品，才能拼出一条生路来。在这种思路下，雷军提出重塑金山公司的两个建议：一是“打持久战”。雷军原来是在1992年1月进入金山公司的，雷军自己的感觉是：“我在金山已经做了很多年，我现在还有没有可能继续坚持下去？”目前在金山做了5~6年以上的员工一共还有8个人，相比中关村的其他公司，这个比例已经相当高了。二是“游击战”与“运动战”相结合。对手都是西装革履，但金山认为“光脚不怕穿鞋的”，首先在成本上有优势，反应比对手灵活。在市场策略方面，价位更平民化。例如，金山的“96计划”，就是1996年出的产品都只卖96元一套。这种低价位策略的产生，来源于郑州一个开发词