



泰然方略管理咨询公司

卢 强 / 编著

中国市场 营销方法：

# 产 品 与 品 牌



经济管理出版社  
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



泰然方略管理咨询公司

卢 强 / 编著

中国市场 营销方法：

# 产 品 与 品 牌

本书在出版前，曾广泛征求了有关专家、学者的意见，并进行了多次修改，力求做到概念清晰、重点突出、由浅入深、循序渐进，使读者在较短的时间内，能够掌握产品与品牌的基本理论、基本知识和基本技能，为从事产品与品牌管理工作打下良好的基础。

本书可作为高等院校经济管理类专业的教材，也可供从事产品与品牌管理工作的有关人员参考。

本书在出版前，曾广泛征求了有关专家、学者的意见，并进行了多次修改，力求做到概念清晰、重点突出、由浅入深、循序渐进，使读者在较短的时间内，能够掌握产品与品牌的基本理论、基本知识和基本技能，为从事产品与品牌管理工作打下良好的基础。

本书可作为高等院校经济管理类专业的教材，也可供从事产品与品牌管理工作的有关人员参考。

本书在出版前，曾广泛征求了有关专家、学者的意见，并进行了多次修改，力求做到概念清晰、重点突出、由浅入深、循序渐进，使读者在较短的时间内，能够掌握产品与品牌的基本理论、基本知识和基本技能，为从事产品与品牌管理工作打下良好的基础。

本书可作为高等院校经济管理类专业的教材，也可供从事产品与品牌管理工作的有关人员参考。

本书在出版前，曾广泛征求了有关专家、学者的意见，并进行了多次修改，力求做到概念清晰、重点突出、由浅入深、循序渐进，使读者在较短的时间内，能够掌握产品与品牌的基本理论、基本知识和基本技能，为从事产品与品牌管理工作打下良好的基础。

本书可作为高等院校经济管理类专业的教材，也可供从事产品与品牌管理工作的有关人员参考。

经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

**图书在版编目 (CIP) 数据**

中国市场营销方法：产品与品牌/卢强编著. —北京：经济管理出版社，2004

ISBN 7—80162—920—5

I. 中... II. 卢... III. 市场营销学—案例—中国 IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 059572 号

**出版发行：经济管理出版社**

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话：(010) 51915602

邮编：100038

印刷：北京求实印刷厂

经销：新华书店

责任编辑：王玉水

技术编辑：蒋 方

责任校对：郭红生

787mm×960mm/16

20.5 印张 362 千字

2004 年 6 月第 1 版

2004 年 6 月第 1 次印刷

印数：1—5000 册

定价：32.00 元

书号：ISBN 7—80162—920—5/F·834

**· 版权所有 翻印必究 ·**

凡购本社图书，如有印装错误，由本社读者服务部

负责调换。联系地址：北京阜外月坛北小街 2 号

电话：(010) 68022974

邮编：100836

# 序 言

案例研究是市场营销理论和实践的核心内容。深入透彻地研究案例，分析、把握、运用其中的战略和方法，可以在营销实践中少走弯路、少犯错误。对于从事营销理论研究的人来说，案例研究也是所有理论创新的基础和源泉。

案例研究的重要性毋庸置疑，成功的企业实践为我们提供了正面的案例，失败的企业实践为我们提供了负面的案例。所有这些案例既有其独特的、不可替代的价值，也有其局限性。所有的企业实践都是在一定的商业环境下进行的。当商业环境之间存在巨大差别时，我们就应该更多地关注企业成功或失败的精神实质，而不是盲目照搬具体细节。一个企业、在一定时期获得成功的经验，对处于另一个时期的另一个企业来说，也许就是毒药。当一个企业盲目照搬别人的经验、试图简单地“复制”成功时，往往要付出“学习的代价”，有时代价还很高昂。

西方的繁荣，伴随着一大批西方成功的企业和他们成功的经验，我们经常可以在各种书籍中看到这些案例。但是，中国 20 年来的繁荣，也产生了一大批成功的企业，这些本土企业的案例，却较少在书籍中看到。而这些案例对于中国人来说更贴近、更易于学习、更具参考价值。某些跨国公司在中国市场的实践，比起他们在其他国家的实践，对我们来说，也是更贴近、更易于学习、更具参考价值。研究这些案例，能够使我们把案例的内容和日常获得的信息结合在一起，从而对企业的实践给予更加客观、准确的分析、判断，也能更好地取其精华、去其糟粕、为我所用。相反，当我们学习纯粹的西方企业在其本国的案例时，由于对这些企业、对他们国家的商业环境、竞争形势、消费者行为特点等方面的信息所知太少，所以，很难有的放矢地分析，不容易形成独立的观点，往往是被案例牵着鼻子走，无法做到融会贯通。而越是浅尝辄止、囫圇吞枣的学习，就越有可能付出较大的“学习的代价”。

所以，研究中国企业和外国企业在中国环境下的营销案例，对我们更有现实意义。在国内各种杂志、报纸和网络上，有很多营销理论和案例的文章，作

者大多是从事营销实践的人士。他们根据自身的观察和经历，提供了生动的营销实践的素材，其中部分文章还作了切实的分析和总结，具有非常大的参考价值。这些文章像珍珠一样散布在各处，如果能用一根线把这些珍珠串连起来，对这些基础素材给予系统的整理、归纳，他们就能发挥出更高的价值。

在一本书里全面总结 20 年来中国市场的营销实践，显然是不可能完成的任务，但本书试图在这个方向上做一些初步的努力，这就是本书写作的根本目的。

全书共收录 180 多个案例。超过 90% 的案例是中国企业在中国市场的案例，少数是国外企业在中国市场的案例，或者国外企业在国外市场的案例。为了提高案例的时效性，60% 以上的案例的发生时间在最近 5 年。

本书的每个案例都单独列出，以方便读者阅读。案例和书中的正文之间有密切联系，是对正文的有机补充。有些观点在正文中没有详细说明，而是放在案例分析中说明，这样阅读起来比较简明，也符合“市场营销”的特点，就是必须“以案例为基础”、“结合案例说话”。

本书试图成为一本具有明显“差别化”特征的书，除了大量案例之外，在通常教科书中已经有的内容，本书很少涉及，通常教科书中缺乏、而实际中又非常重要的内容，是本书的重点。这个特点使本书决不是简单的案例集。

本书参考、引用了的资料数量多、来源广，特别是案例的编写，往往一个案例就会参考多篇资料，全书参考了至少 2000 篇来源各异的文章。我尽可能对主要参考资料做了标引，有很多参考资料来自网上，所以就注明网址。但因为参考资料数量太多，还是有很多资料没有做标引。

本书大量吸收了各种资料中的素材和真知灼见，如果这本书有可取之处，绝非某一个人的功劳，而是众多知名和不知名同仁的共同劳动成果。在此，向所有资料的原作者致以由衷的感谢。

卢 强

2004 年 6 月

# 目 录

|                                    |       |
|------------------------------------|-------|
| <b>第 1 章 综合战略</b> .....            | (1)   |
| 第 1 节 领先者战略.....                   | (4)   |
| 第 2 节 寡头垄断市场的战略 .....              | (12)  |
| 第 3 节 挑战者战略 .....                  | (26)  |
| 第 4 节 营销管理的关键要素 .....              | (43)  |
| 第 5 节 产品和价格的组合战略 .....             | (63)  |
| 第 6 节 广告和铺货 .....                  | (72)  |
| 第 7 节 新产品与渠道 .....                 | (77)  |
| 第 8 节 高端市场和低端市场 .....              | (85)  |
| 第 9 节 产品和区域市场.....                 | (100) |
| 第 10 节 管理销售周期 .....                | (109) |
| 第 11 节 付款方式和销售规模 .....             | (115) |
| 第 12 节 市场份额与利润 .....               | (119) |
| 第 13 节 品牌和定价 .....                 | (122) |
| 第 14 节 速度制胜 .....                  | (128) |
| 第 15 节 市场研究的战略价值 .....             | (133) |
| <b>第 2 章 产品战略</b> .....            | (145) |
| 第 1 节 用波士顿矩阵分析产品结构.....            | (146) |
| 第 2 节 用产品生命周期分析产品结构.....           | (157) |
| 第 3 节 综合分析产品结构.....                | (163) |
| 第 4 节 地区市场的价值结构.....               | (169) |
| <b>第 3 章 增加产品竞争力的 14 个战术</b> ..... | (177) |
| 第 1 节 通过垄断形成产品力.....               | (178) |
| 第 2 节 知识产权和技术标准.....               | (182) |
| 第 3 节 通过战略联盟塑造产品力.....             | (192) |

|             |                 |       |
|-------------|-----------------|-------|
| 第4节         | 率先在新的技术平台上推出产品  | (196) |
| 第5节         | 丰富产品系列          | (198) |
| 第6节         | 快速推出产品          | (204) |
| 第7节         | 更便宜地推出同质化产品     | (206) |
| 第8节         | 品牌拉动            | (208) |
| 第9节         | 减少服务或增加服务       | (210) |
| 第10节        | 产品创新或进入新的细分市场   | (216) |
| 第11节        | 推出性价比更好的产品      | (220) |
| 第12节        | 与客户建立关系         | (222) |
| 第13节        | 方便购买            | (223) |
| 第14节        | 增强渠道动力          | (224) |
| <b>第4章</b>  | <b>三维品牌接触模型</b> | (229) |
| 第1节         | 第一维——质量         | (230) |
| 第2节         | 第二维——技术         | (248) |
| 第3节         | 第三维——偏好         | (252) |
| 第4节         | 三维品牌接触模型总结      | (260) |
| <b>第5章</b>  | <b>品牌决策纵横谈</b>  | (268) |
| 第1节         | 品牌与企业内外的关系      | (268) |
| 第2节         | 品牌的价值           | (277) |
| 第3节         | 建立合理品牌架构        | (286) |
| 第4节         | 合资中的品牌防卫        | (298) |
| <b>参考文献</b> |                 | (305) |

# 第 1 章

## 综合战略

在营销战略中，各个营销要素之间的组合关系是决定企业营销成败的关键。

在一般营销教科书中，总是把营销组合的各种要素分开讨论，这种做法有其理论构建的必要性。但是在实际应用中，任何一家企业都是同时的几个营销要素中进行取舍，寻找一种最适当的组合，才能发挥最大的威力。无论成功还是失败，都不是孤立的、由一个要素决定的。先看一个案例。

### 三株公司创新性的营销组合

三株的传奇经历是中国营销案例中不能回避的经典案例，“三株口服液”是保健品行业迄今为止最成功的产品，三株对农村市场的开发也是空前成功的，三株所创造的营销奇迹至今无人能及。

三株的创新主要有三点：重视农村市场并成功开发了农村市场；建立了覆盖全国、深入到村镇的销售网络；众多的宣传促销手法。

#### 1. 三株的管理体制

三株的管理体制是一种区域管理模式，三株把中国市场分割为四个大区——东北区、华北区、西北区、华东区。四个区设战区经理，也叫“专员”。四大战区没有财务权，他们的财务监督、市场范围及经费划拨由总部统一协调。总裁吴炳新把这种体系称为“六统一”：思想统一、组织统一、政策统一、企划统一、行动统一和管理统一。为使集体权制度具体化，三株成立了制造中心、营销中心、财务中心、组织人事中心。这种管理体制，在当时的国内保健品企业中，还是很先进、很全面、很完善的。



三株公司推出的新产品日益增多，组织结构也做了相应的调整。每推出一个新产品，总部就新成立一个事业部。各个事业部独立运转，实行垂直领导。而在各大区及主要省份，又成立了“市场前线指挥部”，综合管理各个产品的营销。在总部则成立“市场前线指挥委员会”。按照吴炳新的描述：“市场前线指挥委员会相当于国家军委，各省机构变成市场前沿指挥部后，相当于前委。以军事化管理模式运筹商战，而军事化的最大特点就是绝对服从命令。”

## 2. 销售网络

三株总部有四个中心：制造中心、营销中心、财务中心、组织人事中心。在总部的营销中心下面有一个市场部，是营销中心的大脑，负责市场运筹和计划。

四个大区是一级行政管理机构，主要作用是为了减小总部的管理幅度。在四个大区下面才是真正意义上的销售网络的“实体”，这个网络共有四级，在省一级城市建立营销指挥部，地、市级城市设营销公司，在区、县设立办事处，乡镇及城市区内的街道办设立工作站。

三株公司在全国设有 600 个营销公司，2000 个办事处，全盛时期共有了 15 万名营销人员。在三株的销售网络中，市、地级营销公司是承上启下的骨干节点，工作量最大，职能最完备。

## 3. 成功开发农村市场

在中国，如何启动、开发农村市场，是一个具有挑战性的问题。三株开发农村市场不是依靠广告开路，实际上，在 20 世纪 90 年代中期，想靠广告进入农村市场是不可能的，因为农村的电视普及率非常低，各类报纸也很少在农村发行。

三株的做法充分体现了因地制宜的特点。三株首先花了将近一年的时间来构筑他的销售网络。按照四级销售体系，三株把销售的触角深入到村，在县里设立办事处、在乡镇设立宣传站、在村里派驻宣传员。三株利用中国低廉的人力成本优势，展开人海战术，在县级、乡镇级的办事处和宣传站共聘用了十万多人从事销售和宣传工作。

三株还创造了一种“无成本广告模式”，即发给每个宣传站和村级

宣传员一桶颜料和数十张三株口服液的广告模板，要求他们把“三株口服液”刷在乡村每一个能刷字的地方，像土墙、电线杆、道路护栏、牲口圈栏和茅厕上。在1995—1999年，如果乘坐火车或者长途汽车，只要能够看到村落和房屋的地方，几乎都能看到三株口服液的广告。

三株的努力得到了回报。1994年三株的销售额为1亿元，第二年达到20亿元。在农村市场获得巨大成功的1996年，三株销售额一跃而达到了80亿元，农村市场的销售额已经占到了三株销售总额的60%。

#### 4. 市场宣传

三株公司有很多首创性的新颖的促销方式，例如电影放映队、锣鼓宣传队、患者俱乐部等。其中，对后来的保健品以及OTC药品影响最大的有两种宣传方式：一种是专家义诊，一种是派发宣传小报。

专家义诊活动——三株在做促销活动时，聘请当地的知名医学专家或知名医师开展免费咨询活动，利用广大消费者对医生的尊敬和信赖，达到推销三株产品和树立三株良好社会形象的目的。三株每年在全国各地起码要举办上万场这样的义诊咨询活动。以前的医生只是待在医院里，那些素养较高的老专家不是一般患者所能接触得到的。现在，知名的专家走上街头，免费为消费者服务，这种做法也是开创性的，效果非常好，后来被几乎所有的保健品厂商模仿，成为保健品促销活动中的一个“保留节目”。

派发宣传小报——在义诊的活动中，三株会派发各种广告单片或小册子，里面的内容往往会引用来自天南海北、国内国外的各种医生的正面评价，还有患者亲自讲述的三株神奇的服用效果。除了在促销活动之外，三株还积极到各个居民区向各家各户投递这种小报，在商场等人流密集的地方向过往行人投送小报。这种做法在今天已经非常普遍，甚至会引起人们的反感，但是在当时也是首创的，老百姓没有见识过这样的事，很好奇，也容易接受，宣传效果非常好。三株利用庞大的销售队伍有组织、有计划、大规模、反复地投递小报，充分发挥了销售队伍的作用，有效地节约了广告费用。

1996年，三株甚至与国内数十家科研机构合作，推出了一本十万字的《三株口服液临床验证论文》。全书分为理论、临床、机理、基础

和病例五大部分，对三株的广告传达进行了一次全方位的科学规范。在书的最后一部分，还收集了近百位患者服用三株的成功病例。

三株的这些首创性做法，效果出奇的好，以至于后来被其他企业一再地仿效和光大，但是就宣传的规模和效果而言，没有哪个公司能够超越三株。

## 第 1 节 领先者战略

市场领先者如何保持自己的优势地位呢？企业仅仅具备创造竞争优势和利用竞争优势的能力是不够的，更重要的是如何持续保持竞争优势。

在某一行业里，当企业的某一产品获利丰厚时，会引起其他企业的注意。领导型企业既要应对行业内竞争对手的挑战，还要提防行业外新进入者的威胁。如果领导型企业做好充分准备，利用自身的优势资源建立行业进入壁垒，不仅能够阻止新的进入者，还能给已有的竞争对手赶上自己增加难度。

### 1. 防患于未然——提高进入壁垒

可口可乐进入中国市场以后一直采用渗透定价法：在一定的时期内维持较低的浓缩液价格，这样可以使罐装商最大限度地进入市场；到销售扩张完成时，就可以凭借较强的市场地位把浓缩液的价格逐步提高。采取渗透定价法的好处是不但迅速占领市场，而且低价薄利能有效地阻止竞争者进入市场。百事可乐公司作为市场追随者，由于市场份额小，而无法在这种较低的价格水平下获利。应该说，可口可乐的策略非常成功。

这种策略的特征是在自己处于市场领导者地位时，就主动降低价格，人为提高市场进入壁垒。通过降低行业吸引力，减少投资价值，使行业外的企业没有兴趣进入本行业，从而维持本企业在行业内的领先地位。如果行业外企业贸然进入这样的行业，由于规模上不来而无法盈利，就会有非常大的经营风险。

只有行业内的领先者才有能力通过低价格来降低行业的吸引力。在我国，格兰仕公司是这种策略的最优秀的实施者。

## 格兰仕“摧毁”微波炉产业投资价值

### 1. 俞尧昌答记者问

记者：格兰仕在中国的家电业，是价格战的代名词。依靠将价格战进行到底的策略，格兰仕不仅成为国内微波炉行业无可争议的老大，而且在国际上也拥有很高的市场份额。但是，我们却经常能听到你的诉苦，“只有垄断的份额，却没有垄断的利润”，很多人不理解你这句话的内涵。

俞尧昌：从全球来看，企业发展有两种类型，一种是靠技术，一种是靠成本。格兰仕介入微波炉也好，空调也好，都是标准化产业，非常成熟；而一些新兴产业如 IT 行业主要以技术为导向、为壁垒。所以，我们的薄利多销策略就带来一个问题，垄断但却没有垄断的利润。国内市场的激烈竞争，更导致我们只能保持微利水平。中国家电业的产量过剩，重复建设，退出机制不完善，竞争非理性等问题，格兰仕无法左右。所以，我们只能把经营安全放在第一位，利润放在第二位，从而反复运用降价的价格策略。原因十分简单，我们的资本实力不如跨国公司，当然在微波炉、空调产业我们聚集的资本不弱于任何一家跨国公司。既然没法改变现状，就必须考虑自己的生存问题，要彻底摧毁产业的投资价值。现实情况是，我们的竞争对手投入巨资做到我们的水平，不会有什么回报，做不过我们的水平肯定要有巨亏。

### 2. 格兰仕战略的讨论

在一个频繁发生价格战的市场中，价格战给企业造成的伤痛是每个企业家都印象深刻的。价格战之后，一片哀鸿，所有企业的盈利都下降，例如 VCD 行业；甚至会出现全行业亏损，例如 1999 年的彩电行业。

与这些行业形成鲜明对比的是：格兰仕的价格战是自觉发动的，而且打价格战的本钱很厚实——全球制造的巨大规模经济性；打价格战的理念也很明确——生存安全高于短期利润。所以决心大，行动果断，还能持续。

格兰仕是少有的、把价格战的作用抬高到企业战略层次的企业。

与格兰仕形成鲜明对比的是美国的思科公司。思科公司在路由器市场拥有80%的市场份额，思科的网络产品技术无疑是最优秀的，也许正是依托这种巨大的竞争优势，思科的产品始终维持比较高的价格，我们只要看一看思科的财务报表就知道路由器产品的利润率有多高。这么高的利润自然而然会吸引强有力的公司进入这个行业，而且思科的高价格、高利润策略为这些企业提供了现成的进攻武器——低价格。戴尔公司和中国的华为公司都已经进入到路由器行业，并且都使用了价格这个武器，他们的市场份额快速扩张。虽然戴尔公司在低端网络交换机市场的份额还只有1%，但其咄咄逼人的态势，令思科这样的老牌公司不能不担心。华为公司也在中国市场快速占领思科的领地，同时开始向思科公司的大本营——北美市场进攻。

由于思科的高价格政策为自己招来了这么多的竞争对手。虽然任何强大的企业都不惧怕竞争，但是，吸引强有力的对手进入有利可图的市场，再进行殊死搏斗，在激烈竞争中逐步流失利润，也不是聪明的做法。

一般来说，市场领导者可以在以下几个方面寻求构筑行业进入壁垒：

- 价格壁垒：通过降低收益来提高投资风险，从而阻止新进入者。
- 规模壁垒：规模经济最大的特点是，它会迫使新的进入者在开始进入时必须是大规模生产，因而增加了投资风险。

通常情况下，规模壁垒与价格壁垒是互相联系的，生产的规模性，通过产品的低价格来表现出来。前面提到的格兰仕在使用规模和价格壁垒方面是公认的代表。

- 技术壁垒：所有成功企业都在不断进行新产品的研发，譬如微软、IBM、通用以及我国的华为等。他们研发速度是惊人的，最多时每天有数十项新技术成果问世。当拥有技术的企业千方百计地阻止竞争对手进入的时候，为新产品申请专利就成为有效的方法。惠普为一个小小的墨盒就申请了上百项技术专利，使得后进的小企业几乎无法绕开惠普技术去研制新墨盒。如果他们要使用惠普技术，就必须交纳专利使用费，这使他们既无法在技术上，也很难在成本上与惠普竞争。

如果企业能够更上一层楼，把本企业的技术变成行业技术标准，那就更具竞争优势。现在，在数字彩电、DVD、激光打印机墨盒等诸多领域，国内外厂家正在为制定标准而激战。

- 上游资源壁垒：通过控制上游资源，来压缩竞争对手的活动空间，让本企业更加自如地安排生产和销售，这在以销售规模取胜的市场条件下，是非常有利的竞争手段。

在某些行业，上游资源数量有限，特别是优质的上游资源，这时，建立上游资源壁垒的作用就会更大。

### “公司+农户”——红塔集团

红塔集团把农村作为工厂的第一车间经营，这是红塔集团烟业发展壮大的基本战略措施。1985年，当时的玉溪卷烟厂（红塔集团前身）就拨出巨额资金与云南省科学院合作，在通海县建立烟叶生产基地。经过十年实践，公司形成了“公司+农户”的战略发展模式：组织农户按技术要求种植烟草，公司按合同收购全部烟叶，把农村当做工厂的第一车间进行管理。到1995年，十年间，公司投资数十亿元建成了水、路配套的原料生产基地60万亩，使几十万户农民受益。红塔集团组建后，继承与发展了“公司+农户”的战略，向农村投资30多亿元，帮助农民进行基础建设，实施对生产资料、肥料、薄膜、杀虫剂等补助，还聘请了2700多位科技辅导人员向农民传授烟草种植、管理、采收、烘烤技术，生产基地发展到125万亩，有组织的农户近百万户，保证了红塔集团优质原料的生产，保证了产品的高质量，也保证了烟叶基地农民的高收入。由于红塔集团成功实施“公司+农户”战略，保证了烟叶的质量和稳定供应，使红塔集团迅速成长为我国最大的烟草经营企业。

红塔集团的这种做法在那个时代具有创新性，这为红塔集团生产和销售规模的持续稳定扩大，奠定了极其重要的基础。后来很多企业都学习借鉴了红塔集团的成功经验。

### 华龙面业的“股田制”

生产方便面的华龙集团董事长兼总裁范现国先生曾说：“40万农户，100万亩农田，就是华龙面业的第一车间。”

华龙集团每年需要40万吨小麦，相当于周边6个县小麦的总产量。每年集团还需要从当地农民手中购买3万多吨蔬菜，5000多吨牛肉，

2000 万套包装箱。如此巨大的需求，与当地农户形成了一条联结种植、养殖、加工、运输、餐饮、建筑的产业链。企业要发展，不仅要在经销商中造就富翁，更需要让利给农户，在农民中造就一批富翁。

作为食品工业企业，精选上等原料是产品品质优秀的重要保证。只有不断加大面食原料（小麦）产地的农业科技的投入，才能实现面制品品质稳定。

为了确保小麦原料的品质，华龙面业很重视从面食品的源头抓起，积极建设华龙麦场（华龙优质麦种繁衍基地），现有的 12000 亩华龙麦场位于华北、东北、山东等全国优质小麦的生产基地，有独特的气候、土壤等自然条件优势。

华龙面业采用“股田制”，吸收 1433 名农民入股，让他们从落后的农业生产中解脱出来。华龙集团派人，用机械化生产，在农科院的专家指导下，采取科学的方法在这些农民承包的 1000 多亩土地上种植优质小麦。这种小麦亩产 600 公斤，价格是普通小麦的两倍。他们把收入的 70% 作为红利返还农民。

华龙面业把“麦场”的优质麦种扩展到麦场周边地区，鼓励农民种植，精心培育出的小麦具有优质蛋白含量高等特点，同时还具有不同品质适合不同档次面食品加工的优势。由于将科技引入田间，并严格按照绿色无公害的健康农业标准种植，大大降低了化肥及有害农药的投放量，使面食品质量得到了极大提升。目前华龙面业河北生产基地年转化小麦八十万吨，周围几十万农户获益。华龙集团准备在三年内，把这种“股田制”的麦田发展到 18000 亩，确保华龙牌高档方便面有稳固材料供应的同时，让更多的农户受益。

上述企业都是与上游资源提供者形成了一个稳定的合作关系，所以才可以放心地去扩大经营自己的核心产品，不用担心由于原料不足而导致生产停顿。

如果一个企业没有能力与上游供应商建立稳定的、排他性的供求关系，就会在实际操作中受到意想不到的挫折，甚至直接危害企业经营。

● 政府壁垒：政府的政策取向对市场具有强大影响力，在中国市场尤其如此。政府有能力限制甚至封锁一些企业对某行业或者某个区域市场的进入。

例如，我国政府对金融、电信等行业就有长期的保护；对汽车业的保护也

## 控制显像管——长虹功亏一篑

1998年，中国彩电市场寡头之间的竞争更加激烈，康佳、TCL奋起直追，长虹彩电市场份额第一位的地位开始动摇。

1998年，国家宣布严厉打击走私犯罪，沿海走私彩管的活动被有效遏制。

于是长虹设想通过釜底抽薪计划：通过大量买断彩电显像管来遏制竞争对手的生产，稳固长虹第一的市场地位。当长虹把这个想法与国内8大彩管厂老总们沟通后，正处于惨淡经营的彩管厂喜出望外，长虹以每月加价方式送来的几亿元巨资真好比雪中送炭，彩管行业由此迅速摆脱窘境。

如果处于一个规范的经营生态环境之下，长虹囤积彩管，垄断上游资源的举动或许能够成功，并可一举将对手逼到绝境，然而中国的局势要复杂得多。

实际情况是，长虹花了购买300万只彩管的钱，事实上只得到了82万只彩管。本来，长虹把钱给了彩管厂之后，并没有把彩管拉回四川绵阳总部，而是将自己的彩管暂存在各彩管厂，但是后来，各个彩电厂家纷纷以现款到彩管厂“抢货”，彩管厂觉得有利可图，就悄悄地把本属于长虹的彩管卖了。表面上，长虹垄断了彩管，但实际上，市场上的彩管供应并没有出现紧张。等到长虹发觉情况不对，想要回自己的彩管时，只得到了82万只。

从1998年后半年到1999年，长虹以“控制上游彩管”为核心的整个竞争战略，因为没有真正控制住上游采购而失败，长虹当年陷入困境。一直到两年后推出背投彩电，长虹才恢复过来。

是在加入WTO后才逐步放宽的。其他国家政府也是如此，欧美国家通过制定各种法律来限制某些国家的某些产品进入本国市场。名目众多的市场准入规则、层出不穷的倾销调查诉讼，都是一种政府壁垒。

我国国内在不同的省市，也能看到形形色色的地方保护主义。一些地方政府为了保护本地的重要企业，会或明或暗的限制外来企业的经营。政府保护是一种客观事实，企业一方面要设法不要受政府保护之害；另一方面还要尽量争



取政府支持，通过形成政府壁垒来方便本企业的经营。

### 连锁网吧难以在异地“落地”

手里拿着全国牌照，却在国内很多省市难以推进连锁网吧业务已成为一种普遍现象。以中国联通为例，虽然其拥有全国牌照，但因联通没有申请到北京市的牌照，联通的连锁网吧短期内就没有办法在北京落地。即使联通拿到了其他省级牌照，要真正开展业务，还需当地市级文化管理部门的审批。有些省市在审批连锁网吧的进入时，为保护自己省内有资格的公司，审批过程能慢就慢，这影响了联通在各地“落地”的速度。目前联通只在山东、安徽等省市个别地方建立了网吧，真正做到全国连锁还要假以时日。对这种“地区性障碍”，联通也没有什么办法。

同样的问题在一些省（自治区、直辖市）自行批准的单位中也同样存在。例如，北京市目前符合规定、正常营业的网吧约有 730 家，按照北京市文化局要求，北京市将采取依据人口数量为主来决定网吧的总量与布局。北京市文化局在相关文件中明确指出，北京城内八区以常住人口数 1 万人可设立一家网吧，郊区县以常住人口数 1.5 万人可设立一家网吧，北京市网吧总量控制在 1190 家左右。但各区县因没有明确的政策出台，对自己辖区的企业会比较照顾，外来连锁网吧要想进入还很困难，有很多人人为的障碍和门槛。这样一来，外来的连锁网吧很难单方面制定业务发展计划，因为这里面有很多因素并非企业能够控制。

## 2. 强化差别化优势

市场领先者还有一个应用更加普遍的武器：制造或扩大差别化优势，依靠差别化来保持市场领导者的地位。

差别化优势包括产品差别化优势和经营差别化优势。产品差别化优势包括以下内容：

- 完善产品线：市场领先者一般要推出成系列的产品，从价格角度覆盖低端到高端市场，从客户需求角度，覆盖全部主要的细分市场。
- 增加产品差异性：通过技术改进，使产品性能或功能具有明显区别，以