

李景泰 陈 喆 编著

3.5

南开大学出版社

市场竞争案例集粹
李景泰 陈喆 编著

南开大学出版社出版
(天津八里台南开大学校内)
邮政编码: 300071 电话: 34.9318
新华书店天津发行所发行
天津市宝坻县印刷厂印刷

1990年6月第1版 1990年6月第1次印刷
开本: 850×1168 1/32 印张: 7.375
字数: 183千 印数: 1—7000
ISBN7-310-00244-X/F·44 定价: 1.85元

序

随着我国改革和开放的进行，对企业来说，通过市场营销工作
在市场竞争中取胜已越来越重要，对市场竞争和市场营销理论
的学习和研究也日益普遍。许多同志在工作和学习中都感到需要
一本用实际例子来系统地叙述企业如何进行市场营销各方面的工作
以在市场竞争中取胜的书，作为进行具体工作和理论学习的参考。
本书即是在这方面的一个尝试。

本书主要以资料汇集为主。在本书的编写过程中，我们参阅
了国内外大量资料，取其精华，并在市场学理论的基础上，根据
实际市场营销工作的各方面内容对其加以系统化。有些案例是根
据中国的实际情况通过社会调查和理论研究自己撰写的。在决定
材料的取舍时，考虑到了它对不同层次读者的适应性。本书的打
印稿曾给研究生、本科生和企业管理干部分别使用过，受到了大
家的一致欢迎。这是对笔者辛勤劳动的最大安慰。

本书既可独立使用，也可作为综合大学管理学科教材编选
协调委员会编写（李景泰主编）的《市场学》教材的辅助教材使
用。如果我们作一个粗略的划分，那么本书的第一、二篇可以和
上述《市场学》的第一编相对应；第三篇和第二编相对应；第四
至第七篇和第三编相对应；第八篇和第四编相对应。

在本书的最后一次修订过程中，南开大学管理学系硕士研究
生程汉志、孙福秋和龙天辰曾协助做了不少工作，特此向他们表
示感谢。

衷心希望大家对本书的不足之处提出批评和建议，以利于我们进一步修改。

李景泰 陈 喆

一九八九年初夏于南开园

目 录

第一篇 市场竞争大观.....	(1)
一、可乐争霸战.....	(1)
二、台湾电脑市场两军相逢.....	(6)
三、瑞士——日本手表对抗赛.....	(10)
四、出奇制胜，尽得风流.....	(13)
五、在竞争中求得生存与发展.....	(15)
第二篇 市场分析.....	(19)
一、我国城市消费品市场分析.....	(19)
二、农村产业结构变化后农民购买力投向分析.....	(36)
三、在消费的另一面.....	(40)
四、日本企业何以能够占领美国市场.....	(43)
五、“金狮”是如何崛起的.....	(49)
六、以市场细分取胜.....	(52)
第三篇 市场调查与预测.....	(56)
一、一些日本企业有特色的市场调查.....	(56)
二、美国的消费者调查.....	(60)
三、市场调查中的询问技巧.....	(63)
四、日本麒麟啤酒公司需求预测.....	(65)
五、上海市洗衣机销售的综合预测.....	(72)
第四篇 市场竞争战略.....	(78)
一、一个成功的市场经营决策.....	(78)
二、一家小油漆厂的竞争战略.....	(85)
三、重庆水轮机厂市场战略纲要.....	(87)

四、常州的企业产品方向定位.....	(91)
五、以弱抗强的战略.....	(96)
第五篇 新产品开发艺术	(102)
一、商品构思畅想曲	(102)
二、构思怎样打开	(106)
三、国外新产品开发成功的秘诀	(107)
四、居安思危，未雨绸缪	(109)
五、常州梳篦厂的新产品开发术	(111)
六、用现代管理方法开发产品的决策实践	(117)
第六篇 市场竞争战术	(130)
一、“新、好、快、廉、信”	(130)
二、使企业反败为胜的人员推销	(133)
三、推销工作的“活的灵魂”	(139)
四、推销员如何塑造第一印象	(148)
五、产品经销上的10种心理战术	(149)
六、好一个“攻心宣传战”	(154)
七、少量广告发挥大作用	(156)
八、狮球牌花生油在香港销量第一	(157)
九、公共关系——企业经营的重要一环	(159)
十、精明商人的高招	(161)
第七篇 国际市场开发	(172)
一、中国产品的国际营销问题与策略	(172)
二、效率就是生命	(184)
三、管理者应有的国际观	(187)
四、国际谈判中的文化差异	(190)
五、破铜烂铁买卖学	(193)
六、运用消费心理学取得成功	(195)
第八篇 市场营销管理	(197)
一、辛格公司销售组织的演变	(197)
二、实行经营责任制的教训和经验	(200)

三、通用电器公司的销售指标分配问题	(206)
四、义瑞行是怎样变成“桐油大王”的	(211)
五、最佳公司成功的秘诀	(218)

第一篇 市场竞争大观

一、可乐争霸战

(一) 从成药变成饮料

1902年可口可乐公司投下12万美元广告费，使可口可乐成为最知名的品牌。次年，可口可乐改变配方，除掉古柯碱成分。由于受到广告刺激与禁酒运动的影响，可口可乐快速成长起来。

1915年来自印地安那州霍特市的一位设计师推出了6.5盎司的新瓶装，使得可口可乐与其它仿冒品相比，显得不同。此后，这种新瓶装约生产了60亿瓶。

百事可乐最早是以Me-too（我也是）的策略进入市场，你是可乐，我也是可乐。CocaCola的命名是取可乐倒进杯中，喀啦喀啦的声音，Pepsicola的命名则是取打开瓶盖可乐冒气“拍嗝”的声音，两种可乐音同而首字不同。

为了Cola一字，可口控告百事盗用其商品名称，两家为此缠讼多年，最后法院判决，Cola为一般名称，而非专利名词。

因此，在1970年后，可口可乐公司的宣传重点从“清凉顺畅、心旷神怡”的软性诉求，转向“只有可口可乐，才是真正可乐”的防御策略。提醒消费者可口可乐才是真正的创始者，其它都是仿冒品。后来更进一步将CocaCola浓缩为Coke一字，以摆脱百事可乐的同名干扰。这样店老板再也不会搞不清是拿可口可乐还是拿百事可乐。这是领导性品牌围、堵、追品牌的很好策

略。

（二）百事击中青少年市场

百事可乐成长于30年代经济大恐慌时期，由于消费者对价格很敏感，因此1934年百事可乐推出了12盎司装的瓶子，但与可口可乐6.5盎司的价格一样，也是5分钱。直到1939年百事可乐才利用电台广告大力宣传“同样价格、双倍享受”的利益点。它成功地击中了目标，尤其是年轻人的市场，因为他们只重量不重质。

结果可口可乐陷入了进退维谷的境地。改变包装？市面上6.5盎司的瓶子多达10亿个，不容轻易放弃。降价？放在自动贩卖机里的销售数量亦不胜枚举，重新设计价格十分困难。可口可乐在犹豫中错失良机。

虽然随着经济成长，糖价和工资上涨，百事可乐价格由一瓶5分钱涨为6分、7分，广告改为“份量加倍、口味更好”，但是百事可乐以开发新包装、新通路来扩大市场，从自动贩卖机和零售店等据点转向超级市场推出家庭号大容量，成效颇佳。1954年可口可乐销售量降低了3%，百事可乐上升12%。1955年可口可乐不得不发动反击，同时推出10盎司、12盎司及16盎司新包装。但为时已晚。可口可乐从50年代以5：1悬殊销售比领先百事可乐，到60年代百事可乐已将比例缩小到一半。

这是领导性品牌没有立即采取攻击行动，推出新商品以截阻追随者，以致让追随者坐大的惨痛教训。

（三）“你是百事的一代”

百事可乐的另一个成功策略是抓住了“新一代”。60年代以前，百事可乐的广告重点以社交场合饮用为主，到了60年代以后才修正为针对年轻的一代。

由于新一代对于品牌忠诚度较低，同时具有叛逆个性，他们

不喜欢和大人做同样的事、喝同样的饮料，因此老一辈的人比较倾向喝可口可乐，而年轻人则喜欢百事可乐。也由于百事可乐容量大，年轻人喝起来觉得过瘾，成年人则喝不下那么多。

百事可乐的广告代理商BBDO可以说是幕后最大功臣，从1961年开始，广告强调“现在，百事可乐献给自认为年轻的朋友”，1964年喊出“奋起吧！你是百事的一代”，使这个观念更明确风行，大大影响了年轻人的传统意识。

百事可乐广告的成功，在于充分掌握了年轻人的喜好，使电影和音乐的魅力再现于广告影片中。百事可乐先后以“大白鲨”、“ET”、“回到未来”等主题拍摄饶富趣味的CF，特别是以流行音乐制做CM CONG，引起广大青年人的共鸣。他们还率先聘请当代知名的摇滚红歌星如麦克·杰克森、莱诺·李奇、蒂拉·透娜等作为电视广告主角，最近又与迈阿密风云男主角唐强生（Don Johnson）签约演出新CF，声势更大。这一系列广告影片，风靡了全世界的新一代，使其品牌形象不断上升，甚至有凌驾可口可乐之上的趋势。

（四）百事可乐的挑战

百事可乐在70年代中期进一步对可口可乐采取正面攻坚行动，发动“百事的挑战”（Pepsi Challenge）宣传活动。利用消费者对二种没有标名品牌名称的可乐进行盲目测试，测试结果表明，偏爱百事可乐与可口可乐的受测者为3：2。百事可乐利用广告影片大肆宣传这一结果。由于百事可乐的甜度比可口可乐高9%，且年轻人较能接受甜的口味，当然百事的测试占了上风。

此外，百事可乐还拍摄颇富攻击讽刺意味的其他广告影片，如在“机器人篇”中，2台可乐自动贩卖机变成机器人大打出手，结果百事可乐的机器人打赢了可口可乐。荣获费城广告影片首奖的“考古学家篇”中，一位考古学家在未来的世界里带领一

群学生挖掘废墟，当发现一瓶斑驳古老的可口可乐瓶子时，考古学家竟称它不知此为何物，象征可口可乐早已被历史淘汰。

“百事的挑战”虽然没有导致预期的成效，但却促使可口可乐公司做了一个错误的决策。1985年可口可乐宣布改变配方，以与百事可乐的甜度相比。这项公开声明激怒了老顾客，遭到空前的责难。它承认自己不够好，无疑是向百事可乐俯首称臣。此举也摧毁了它辛苦建立起来的“真正的可乐”的地位与信誉。

3个月后，可口可乐公司不得不竖起白旗，把原配方改为古典可口可乐（Classic Coke）重新返回市场。但经此波折，可口可乐的元气大伤。百事可乐与可口可乐的销售差距从1960年的2.5：1，缩小到1985年的1.15：1，可口可乐的领导地位首次出现危机。在1985年底，百事可乐的销售额一度超过了可口可乐，到1986年古典可口可乐才夺回宝座。

（五）荣冠可乐的没落

在可口可乐与百事可乐争夺霸权的过程中，原来在30年代曾居第二位的荣冠可乐（Re Cola）却逐渐没落。

荣冠可乐的规模太小，无法采取任何攻击性行动，它应该固守地区（如美国南部），打游击战。事实上，在60年代，荣冠可乐有机会翻身，但却没能抓住机会。

60年代初期，荣冠可乐推出“减肥莱特可乐”（Diet Rite Cola），发动一场有利的突击行动，对两大品牌造成相当大的震撼。3年之后，可口可乐才推出“大牌”（Tab）可乐，而百事可乐则推出“保健百事可乐”（Diet Pepsi）对抗。到了60年代末期，“减肥莱特可乐”成为最畅销的减肥碳酸饮料，光是这项产品就几乎占了荣冠可乐盈余的一半。

但是荣冠公司并没有乘胜追击，集中兵力于减肥莱特可乐上。他们兵分两路，企图让荣冠可乐与减肥莱特可乐在两个战场

上从事战争，结果减肥莱特可乐逐渐衰退，终至微不足道。一个曾经主宰减肥可乐市场的品牌，如今市场占有率却低于4%。

这是一场不公平的战争。两大可乐公司运用来自可口可乐与百事可乐的利润支持他们各自的减肥可乐品牌，而荣冠公司则运用来自减肥莱特可乐的利润对可口与百事发动无效的攻击。没有集中军力、缩小战争面是荣冠落败的原因。

（六）健怡可乐自己打自己

可乐史上的另一个插曲，是1982年8月可口可乐公司在纽约无线电城音乐厅推出“健怡可口可乐”（Diet Coke）——这是有史以来在最短时间里就获得最大成功的饮料。它似乎稳居碳酸饮料第三位，仅次于可口可乐和百事可乐，但是它的成功却也付出了很大的代价。

首当其冲的是可口可乐公司出品的另一个减肥可乐（大牌）（Tab）。在健怡可口可乐推出的那一年，大牌可乐在碳酸饮料的市场占有率是4.3%。当健怡可口可乐销售直线上升时，大牌可乐则是一败涂地。在1984年大牌市场占有率突降为1.8%。其次受害的是可口可乐本身。当健怡可乐上市时，可口可乐占有23.9%的市场，到1984年已降至21.7%。

一个品牌无法代表二种商品，它就好象跷跷板一样，一个上升，另个就下降。健怡可口可乐的得，几乎就是以大牌可乐和可口可乐的失换来的。

在未来可乐的市场争霸战中，可口可乐是采取多品牌多商品的策略来重重包围百事可乐的挑战和对抗七喜的攻击。可口可乐现有8项可乐产品：古典可口、新可口、樱桃可口、健怡可口、大牌可乐、无咖啡因新可口、无咖啡因健怡可口以及无咖啡因大牌可乐，可以说是兵多将广。但这也带给消费者指名上很大的困扰。哪些商品可以留在市场上，只有留待历史去考验了。（据1987

年8月5日台湾《工商时报》摘编)

二、台湾电脑市场两军相逢

跨入1987年，全球电脑业劳力重整之风方兴未艾。重振风的源头无疑在世界最大电脑市场——北美。根据赋比杂志，去年美国电脑制造厂商的销售额增长7.6%，仅及50年平均增长率的一半。展望今年，景气回跃可能性不大。

(一) 跨国公司寻觅新市场

面临16年来最严重的不景气，美、加电脑制造者被迫在去年下半年竟出新招：汉伟(Honeywell)由于在大型主机市场节节败退干脆关闭生产线，与日、法厂商合组新公司，专售日制电脑；宝来(Burroughs)则突然买下史百利(Sperry)，改名优利(Unysis)，借合并成为全球第二大电脑厂商；连业界老大IBM都不得不削减开支，增调销售人手。

在美、加市场沉滞之际，一向以追求成长为战略的跨国电脑公司愈发把注意力投涉在北美以外。亚太地区就是他们眼中的新天地。

1987年元月从美国仆仆风尘飞来台湾主持迪吉多台湾公司成立酒会的迪吉多副总裁蒲森表示，在迪吉多眼中，欧洲将步美、加后尘，电脑市场渐趋饱和，电脑业未来的金矿在远东。而台湾则是重要一环。

善于抓住市场机会的IBM也看上这块越来越富、电脑化程度却相对不高的中亚市场。从1987年9月1日起，在东京成立亚太总部，统辖在9国及地区的业务。其中在台湾、南朝鲜、中国大陆的业务又由于特别看好，直属东京管治(其他6国，通过香港分公司遥控)。

吸引迪吉多、IBM的，是台湾市场的雄厚的成长潜力。尽管经济早已起飞，但台湾每年在电脑软、硬体上的总投资不过是GNP的5%，比美、日的1.5%到2%相去太远，可供扩张的市场空间辽阔。

此外，台湾地区电脑用户逐渐成熟，对电脑商要求日高，也是电脑公司在此地日益积极的主因。

一向是国内最大宗电脑用户的政府机关、供应事业，累积多年的经验，已逐渐摸索出选择电脑公司之道。面对转变中的客户，电脑供应商也渐能体会，只有以专业化销售、服务表现出长远开发台湾市场的打算，才能争取客户信任，在台湾占有一席之地。

10多年前是台湾IBM的“超级推销员”，最近才从台湾宝来董事长易銜为台湾优利董事长的文北岗观察到，从1981年起，国内电脑市场就渐“由产品导向，走向客户需求导向”。往日单靠盲目杀价、或一味解释产品在技术上的先进已不奏效，电脑商必须强调电脑如何能满足客户个别需要和长期、稳定的服务资源。

“今天的电脑业是在比所提供的解决方案、比服务、比品质”，IBM销售经理侯建国也急促地下同样的结论。

在市场殷望电脑公司加强服务的催促下，反映最明显的案例是迪吉多和惠普公司，他们在1986年下半年分别采取行动，以深耕国内市场。

（二）迪吉多纵向整合

迪吉多的策略是直接控制销售渠道，将产品由代理改为直销。

经历14个月的谈判，迪吉多终于买下在台湾代理商华光电脑，于去年12月成立台湾子公司，专责销售迪吉多的电脑。迪吉多的做法显然是希望借助提升在台湾分支单位的组织层次，来赢

取更大的市场席次。在全球电脑厂商普遍苦于不景气之际，业绩一枝独秀的迪吉多（去年销售额增加14%，利润上升38%）早在1985年底就主动提议加强台湾销售商的实力，以利强攻市场。而华光由代理商替身为迪吉多的子公司，也增加了本身的生意机会。“国内用户喜欢和洋公司打交道”，原任华光现任迪吉多台湾总经理的李振赢说。

由国人出资成立的电脑代理商，由于销售经验、财力、人员训练都不能和有跨国公司资源为后盾的外商公司相比，要在日益看重服务支援能力的国内市场获得客户信任，扩张地盘，日趋不易。加上某些公营企业在采购电脑时，明定只有外商公司可参与竞标。如果华光仍维持代理商身份，会少了很多机会。

升级为外商子公司，不仅可以塑造迪吉多在台湾有长期打算的形象，更可以让李振赢和他手下干部享用迪吉多在全球的情报交流、业务人员训练等资源。如此，向来以学校、研究单位为市场基础的迪吉多不仅可以在教育单位继续下功夫，进行防御战，更可以影响该公司眼中的未来生命线——行政、国防机构、公营企业，扩大市场地位。

（三）惠普结盟软体商

迪吉多加强纵向控制，惠普则采取横向发展策略。1986年7月，惠普投下450万金币，与动态咨询合组合康咨询，专门发展财务、人事、物料等管理咨询系统的软体形式。

早在1985年11月，惠普为台湾规划的印刷电路板（PCB）工厂竣工后，惠普与台塑就合资成立惠台咨询，利用建厂获得的经验，为厂商设计以电脑整合的生产设备。合康加上惠台，惠普好象加上两支新手，凭籍两家子公司的软体专长，伸进制造业，深挖市场。

由于国内制造业以中小企业为骨干，一般厂商少有能力自行

维持一批软体人员，缺乏开发电脑化所需的软体。惠普踏入软体业，正是针对这一需要，软、硬体一起来，吸引客户青睐。

谈话时不吝于用策略这个字眼的惠普总经理柯文冒肯定，惠普涉入软体业，是因为认识到要在台塑维持成长，光靠我们惠普自己是不够的，一定要多元化。

惠普的步子也踏得谨慎，先从自己所长作起，力有不及处，再向外建立联盟关系长期借力。

惠台成立一年多，只接受电子、电机业委托的案子。依自称惠普独立的特种部队、资讯界的黑手——惠台协理程天纵解释，就是先对准自己专长做起，以打稳市场基础。

惠台的凭依，是美国惠普自1938年以来，逐步建立60多个电子仪器、电脑工厂所累积的经验。每逢惠台接案规划，就从美国请来类似产品制造厂的主管干部，指导惠台作业。程天纵预计，到1987年后半年，惠台在电子、电机业累积的经验将逐步成熟，不必再向北美惠普求将。

（四）大小老少搭配

惠普的盟友台塑和原本仅有20员工的动态咨询，恰形成一大一小、一老一少的搭配。

经由南亚35%、惠普65%的合资关系，惠台可以向台塑这位制造业的老手，借用近30年的经验，便利惠台在1987年下半年开始向文化、电机业进军。

惠普找台塑合作，也有企业形象的考虑。惠普在台湾的知名度，毕竟不能和台塑相比。经由双方的联合投资关系，惠普的招牌得以和台塑并列，可以达到提升惠普在本地厂商心目中地位的目的。

惠普与动态合资成立合康，则是刻意选择小而有的制造业市场公司的基础结盟。

当惠普在1986年上半年寻找合作对象时，为了避免合作双方因管理作风不同而产生冲突，特别针对业务量不大、年轻，并且与其他电脑公司渊源不深的公司下手。结果成立3年，74年营业额达1100万的动态雀屏中选。

与惠普结合后，增值450万，人力由20人增加到60人的合康，可能是许多软体公司私下敬慕的对象。由于机械设备、人员培养的投资大，回收慢，软体业最头痛的是资金运转。合康成立后，惠普不仅投入充沛资源相助，更可以借助惠普的名声，提高客户对合康的信心。

不论是直接成为跨国电脑公司旗下的一员或是与其结盟，在跨国电脑公司想深耕台湾这片沃土之际，也是国内电脑业者朝专业化发展的良好时机。（据台湾《天下》月刊1987年6月号摘编）

三、瑞士——日本手表对抗赛

（一）手表王国的宝座发生动摇

谁都知道，瑞士一直是世界手表工业之主。在第二次世界大战前，全世界90%的手表都产自瑞士。70年代中期，瑞士手表总产量虽然还占世界的40%，但是1974—1979年，它的手表生产量已经从8400万只下降到6000万只，有178家手表厂因此关闭，全国的手表从业人员也从8万人减少到5万人。一种工业的下降速度如此之快，在世界工业史上还是罕见的。

人们不禁要问，瑞士的手表工业为什么会在70年代后期突然走下坡路呢？

（二）一着棋走错

瑞士手表工业的不幸跌落，可以说正是输在轻视电子手表这