

T H E W A R
THE 15 BUSINESS WARS THAT CHANGE
THE GLOBAL COMMERCIAL HISTORY



改变全球商业史的
15场 商战

—— [罗宇 / 著] ——

可口可乐 VS 百事可乐 · 耐克 VS 阿迪达斯 · 柯达 VS 富士 · Intel VS AMD · 索尼 VS 三星
宝洁 VS 联合利华 · 波音 VS 空中客车 · 通用 VS 福特 · 麦当劳 VS 肯德基 · 中国移动 VS 中
国联通 · 蒙牛 VS 伊利 · 美的 VS 格兰仕 · 娃哈哈 VS 乐百氏 · 金山 VS 盛大 · 雅戈尔 VS 杉杉

世界图书出版公司

T H E W A R
THE 15 BUSINESS WARS THAT CHANGE
THE GLOBAL COMMERCIAL HISTORY



改变全球商业史的
15场 商战

—— [罗宇 / 著] ——

可口可乐 VS 百事可乐 · 耐克 VS 阿迪达斯 · 柯达 VS 富士 · Intel VS AMD · 索尼 VS 三星
宝洁 VS 联合利华 · 波音 VS 空中客车 · 通用 VS 福特 · 麦当劳 VS 肯德基 · 中国移动 VS 中
国联通 · 蒙牛 VS 伊利 · 美的 VS 格兰仕 · 娃哈哈 VS 乐百氏 · 金山 VS 盛大 · 雅戈尔 VS 杉杉

世界图书出版公司

北京 · 广州 · 上海 · 西安

图书在版编目 (CIP) 数据

局 / 罗宇著. —北京:世界图书出版公司北京公司,
2007.2

ISBN 978-7-5062-7804-1

I. 局... II. 罗... III. 国际贸易—商业史—研究—世界
IV. F749

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 024415 号

局

出 版 人:梁霄羽

策 划:杨金涛 徐学超

主 编:杜永平

责任编辑:王志平

出 版:世界图书出版公司北京公司

计算机世界传媒集团 (<http://www.ccwbook.com>)

发 行:世界图书出版公司北京公司

(地址:北京朝内大街 137 号 邮编:100010 电话:64077922)

计算机世界传媒集团 (销售热线:010-82564986)

印 刷:北京佳信达艺术印刷有限公司

销 售:各地新华书店和外文书店

开 本:787mm×1092mm 1/16

印 张:14.5

字 数:200 千

版 次:2007 年 3 月第 1 版 2007 年 3 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5062-7804-1/Z·241

定 价:25.00 元

版权所有 翻印必究

团购热线:13124798899

序

在那片没有硝烟的地方

商场就是战场。战场上硝烟弥漫,杀声震天,枪炮轰鸣,鲜血迸溅;商场上尔虞我诈,明争暗斗,虽然看不见硝烟,却同样的残忍与严酷。

既然是战争,就必然有结局,或胜或负,或握手言和,或两败俱伤。一场场精心的布局,入局与出局通向各自目标的成功之路。

身处商场,迎接挑战,参与竞争,我们没有别的选择。那么,在商业高度发展的今天什么是商战呢?

商战,是商业文化之战。

八十年代,美国企业管理学者率先提出企业文化理论,被国际社会高度评价为一种新兴的管理哲学,并为国际企业界广泛应用。企业家们将管理的目光从客体(机器设备)转向主体(操作机器设备的人);从表层现象(人的生产能力)深入到内核基因(人的文化心理)。这种转移,为增强企业的竞争优势起到了极为明显的作用。原商业部部长胡平提出创建商业文化学,并致力于推广商业文化。实践证明,商业企业汲取传统文化精华,结合当代先进的管理艺术,形成具有自身鲜明特色的商业文化,为全体员工建立一套明确的价值观念和行为规范,创建一个优雅舒适的环境,已成为商业企业竞争中须臾不可离的法宝,也是现代商战的核心内容。

商战,是人的商业之战。

一个企业不仅要有一批才华横溢的智谋之士，还要拥有一批具备一定文化素质和业务素质的员工。如果不是这样，那么，企业在现代商战中就不可能有强大的战斗力，只能是落荒下马，溃不成军。

商战，是营销的战争。

营销战略的科学制定是进行商战的前提和基础，只有在严谨正确的战略前提下，才有可能取得市场竞争的胜利，否则就会被淘汰出局。

中国重商思维的创立者，清末大学者郑观应曾这样解释商战：“夫兵战之曰短，商战之曰长。兵战之亡速而有形，譬如风吹灯灭。商战之亡缓而无形，譬如油尽灯灭。有形者易备，无形者难防。而人反畏兵战而不畏商战。吾知二十世纪因商战之败而亡国者，必较兵战为尤胜。故兵之并吞，祸人易觉；商之倍克，敝国无形。我之商务一日不兴，则彼之贪谋亦一日不辍，纵令猛将如云，舟师林立，则彼族谈笑而来，鼓舞而去，称心厌欲，孰得而谁何哉？吾故得一言断之曰：习兵战不如习商战。”

当然，商战与真实的战场还是有很大区别的：战争的结果只有胜利和消亡，双方只能越战损失越大，真正的战争是充满血腥和残酷味道的，是人类的四大灾难之一；而商战的最终结果则不然，有的对手在商战中被吃掉，即被收购或者被吞噬。在发达的市场经济环境下，商战的升级常常能带动整个社会经济文明的快速发展与进步，参与商战的选手，有的可能被淘汰，有的快速成长为行业黑马，跻身业内强势品牌行列，对于商战的主导者，即行业领导品牌而言，如何捍卫自己的地位就至关重要，然而，最好的防御措施就是进攻，积极的进攻不仅能提高品牌影响力，同时也在震撼世界挑战者品牌！

今日的商战，既是实力的竞争，又是智谋的竞争。竞争并非仅仅取决于实力的大小，往往更取决于智谋的高低，取决于你所布的一场场精心设置的局。成功的经营既善斗勇，又善斗谋，惟此才能驰骋商场，所向披靡。

为便于大家认清现代商战的复杂性和险恶性，本书选录了在商业史上较为知名与激烈的十五场商战实例，运用富有极强的可读性和趣味性的手法，为你呈现那些曾经改变世界或是中国商业历史的经典商战对决。希望能

为你带来有益的启迪。

在最后要感谢在本书创作中给我提供帮助的许多朋友，要特别感谢著名的书法家阎锐敏先生为我题写书名。

2006年10月 于北京

目录

序 在那片没有硝烟的地方

1

第一章 纯黑色的较量——可口可乐与百事可乐的经典配方之争 001

可口可乐：全球最有价值的品牌·百事可乐：新一代的选择·
可乐巨头的配方大战·口味挑战出卖了可口可乐·可口可乐的噩
梦·永远的品牌忠诚·品牌就是力量

第二章 360度激斗贩卖——耐克与阿迪达斯的跑鞋之争 017

耐克：胜利女神·阿迪达斯：永续的潮流标志·时尚运动的跑
鞋大战·不同的品牌形象·不同的时代·不同的销售策略·不同的
广告赞助·完败·与时俱进，创造巅峰

第三章 运动赛场龙虎斗——柯达与富士的奥运之争 031

柯达：世界电影的奠基者·富士：视觉革命·影像的世界奥运
大战·霸王柯达·富士的反击·奥运烽火·保守的陷阱

第四章

拖延就是胜利——Intel 与 AMD 的真“芯”之争

043

Intel: 赚钱的机器·AMD: 芦苇时代和巨浪·“芯”中的战争·缘起, 昔日老同事·从合作到世仇·战斗还在继续·拖延就是武器

第五章

胜者成就规则——索尼与三星的王者之争

055

三星: 品牌增长的极速企业·索尼: 日本制造的品牌神话·两个神话间的王者之争·索尼败象, 贵族的身影·战争, 三星奋起直追·思想有多远, 就能走多远

第六章

胜者制定规则——宝洁与联合利华的王者之争

069

宝洁: 日用消费品之王·联合利华: 生活更有活力·欢喜冤家的日用品大战·洗衣剂市场战·品牌营销战·电子商务战·泡沫香皂大战·“上帝”决定一切

第七章

天空的主宰——波音与空中客车的改良机之争

085

波音: 腾飞的巨人·空中客车: 后起之秀·飞行帝国间的改良机大战·凤凰涅槃, 艰难的出生·前瞻性的目光·全面竞争·无畏创造成功

目 录

第八章 不经意创造了永恒的对手——通用与福特的市场地位之争 101

通用：汽车业的巨人·福特：万能车的奇迹·钢铁巨人的地位大战·T型车，世界的奇迹·通用危机·斯隆新政·分辨现在和未来

第九章 本土化深耕的魅力——麦当劳与肯德基的文化之争 115

麦当劳：世界快餐之王·肯德基：烹鸡专家·两个神话间的王者之争·深邃思维，抢得先机·谁更本土化·危机管理·理解、尊重、本土化

第十章 寡头创造巨变格局——移动 GPRS 与联通 CDMA 的营销通路之争 129

移动：亚洲巨龙·联通：中华猛虎·同一块肥肉的争夺·新品牌热战·“双模与多号”业务争夺战·用户服务之战·不息的争斗，永恒的发展

第十一章 超级商业的娱乐秀——蒙牛与伊利新品之争 141

蒙牛：短跑健将·伊利：乳品龙头·牛奶神州大战·伊利：财大气粗·叛将出道，放低姿态·暗渡陈仓，内蒙第二品牌·并驾齐驱，为“乳都”正名·神气超女，挑战第一·无敌的跟随战略

第十二章 同城德比一片火热——美的与格兰仕微利之争

155

格兰仕：全球微波炉之王·美的：小集资的大企业·同城家电德比大战·价格屠夫的形象·家门前发生了战斗·血拼市场·开辟另一条战线·口水大战·资本运作大搅局·超限战，突破对手藩篱的绝对方法

第十三章 品牌整合的突围——娃哈哈与乐百氏的发展之争

171

娃哈哈：校办企业创造奇迹·乐百氏：从“今日”崛起·名气与气质的较量·看准时机，灵活跟进·率先的资本合作·挥师西进·高效的组织与营销·感性的与理性的·搞人才是出路

第十四章 游戏才刚刚开始——金山与盛大的网游次时代之争

187

金山：软件世界的财富王国·盛大：中国网游始祖·虚拟王国的真枪实战·剑指盛大·渠道大战·未来的市场是家庭·海外突围·渠道制胜

第十五章 别具一格的多元化——雅戈尔与杉杉的虚实之争

201

雅戈尔：衬衫“大象”·杉杉：西服“鲸鱼”·经营的虚实大战·你追我赶的角逐历史·总裁大对弈·同一市场不同决策·品牌比拼·未雨绸缪 共谋发展

纯黑色的较量 ——可口可乐与百事可乐的经典配方之争

人们在畅饮可口可乐的时候,除了用于解渴外,更多的是可以满足人们享受美国文化的一种心理体验。尤其当品牌牵涉到生活的方方面面,并对一个国家或民族产生深远影响时,品牌的拥有者往往会发现公众甚至比自己还关心这个品牌,品牌忠诚的极致是消费者对品牌产生引以为豪的情感,品牌成了消费者情感的依托。可口可乐推出新口味配方之所以招来社会公众的强烈反对,就是因为老可口可乐已经成为他们生活的一部分。

第一章

企业成长

可口可乐：全球最有价值的品牌

在美国《商业周刊》评选出的 2006 年全球最具影响力的 100 个品牌中，可口可乐以 673.9 亿美元的品牌价值再次荣登榜首(2005 年，可口可乐的品牌价值为 704.53 亿美元)。毫无疑问，可口可乐是全球最有价值的品牌之一。

自 1886 年世界上第一瓶可口可乐在美国诞生，至今已经有 120 年的历史。这种神奇的饮料以它令人不可抗拒的魅力征服了全世界数以亿计的消费者，成为“世界饮料之王”，甚至曾享有“饮料日不落帝国”的赞誉。

1886 年 5 月 8 日，药剂师彭伯顿在美国佐治亚州亚特兰大市家中的后院里用一只断了一半的船桨和一个大铜锅，调制出了一种新口味的糖浆。他将这种精心炮制的饮料，拿到当时人气最盛的雅各药房出售，每杯只售五美分。彭伯顿的合伙人之一——弗兰克·鲁滨逊为糖浆想出了“可口可乐”这个好名字，因为它不仅点明了两种主要成分(即可卡叶和可拉果)，而且还押头韵。早年生产的可口可乐是用一杯白开水对一匙糖浆的。可是有一天亚特兰大天气很热，售卖可口可乐的雅各药房挤满了人，新聘来的助手在手忙脚乱中，错误地将小苏打水(碳酸水)与可口可乐混合，当时顾客赞不绝口，争相要这种“新配方”的可口可乐，从此，可口可乐就成为可口可乐糖浆与碳酸水混合的饮料，从而风行世界。

1886 年 5 月 29 日，《亚特兰大日报》上出现了可口可乐的第一幅广告，强调它的饮料特点：“可口可乐，可口！清新！快乐！活力！该新潮碳酸饮料含有神奇可卡叶和著名可拉果特性。”“Coca Cola”第一次出现在广告里是印刷体形式，整个冬天鲁滨逊一直在设计手写体商标，终于在 1887 年 6 月 16 日的广告中第一次使用了今天大众熟悉的斜体字形。

与当时大多数广告词相比,可口可乐的广告词非常简短,开创了现代广告之先河。它最先使用的形容词“可口清新”几乎成为可口可乐的同义词。

因为彭伯顿和其他股东资金有限,可口可乐问世的头一年广告费才150美元,他们在报纸上登的广告总是零零星星。费用虽少,可口可乐的广告次数却相当可观:大旗样式的防水油布广告牌一美元一个,每个电车车体广告一分多钱,每份海报三厘多,一美元可以印1000张样品优惠券。鲁滨逊很快把一块油布广告牌贴在雅各药房的雨篷上——这是第一个出售点广告,白底映衬着鲜红的文字:“喝可口可乐,一杯只要5分钱。”不出一年,可口可乐的油布广告牌登上了佐治亚14家冷饮柜台。成千上万张海报满街飞,亚特兰大每辆电车都在为它作宣传。

可口可乐诞生之初,第一年生意只赚了50美元,连做广告的费用都不够。1888年,彭伯顿去世,另一位商人约瑟·甘度拉将配方及所有生意都买下来,并于5年内推销到全美国。1892年,艾萨·坎德勒以2300美元的代价取得可口可乐的配方和所有权,并成立了可口可乐公司。可口可乐于1908年进入亚洲,在菲律宾销售。

1923年,亚特兰大的伍德瑞夫担任了可口可乐的总裁,开创了可口可乐另一个重要的新纪元。他管理“可口可乐”六十多年,到他90多岁逝世为止。他采用了严格的质量管理标准,以保障不论在什么地方生产的“可口可乐”都能保持优良品质。1929年,伍德瑞夫以低廉的价格向商店和加油站提供顶端开口的冷柜销售瓶装可口可乐;1937年,该公司推出第一台投币自动售货机。伍德瑞夫还开始发展可口可乐的国际业务,主要是出口。他最知名的举措是响应二战初艾森豪威尔将军的号召,为军队提供可口可乐。第二次世界大战爆发,美国在日本偷袭珍珠港之后卷入大战,伍德瑞夫马上宣传:“无论美军走到何处,可口可乐公司都将会在当地以每杯五分钱的价格,供应‘可口可乐’。”当地不少可口可乐公司的员工,为了实现这个承诺,在战地不幸失去生命。出乎意料的是,当美军随着大战结束而返回家园时,留下来的“可口可乐”生产设备先后成为当地首家生产“可口可乐”的工厂,这一举措使可口可乐在欧洲和亚洲国家获得了占绝对优势的市场份额,这一优势地位一直保持到1991年。

1954年,可口可乐的销售和利润有所下降,这是自第二次世界大战以来的第一次。1955年,该公司更换了1916年以来一直沿用的瓶子,把其容量扩大至12盎司。50年代后期,可口可乐推出更大容量的可乐瓶,可在食品店中销售。1961年,可口可乐开始像销售瓶装可乐一样销售其罐装饮料。1976年,可口可乐的CEO鲍尔·奥斯丁指出,美国的软饮料消费市场已经饱和,可口可乐的最大销售量增长将来自国际市场。到1982年,国际市场的销售量已占到可口可乐全部软饮料销售量的62%。

今天,可口可乐公司已经成为全球最大的饮料生产及销售商,拥有全世界最畅销5种饮料中的4种:可口可乐、健怡可口可乐、雪碧和芬达,公司旗下的产品超过100种。目前全世界近200个国家的消费者每日享用超过10亿杯可口可乐公司的产品。

百事可乐:新一代的选择

百事公司(Pepsi)是世界上最成功的消费品公司之一,在全球200多个国家和地区拥有14万雇员。2005年公布的《财富》杂志全球500强排名中,百事公司以营业收入292.61亿美元位列第172位。在2004年《福布斯》杂志“全美最有价值公司品牌”排名中百事公司位列前十名。2003年8月《商业周刊》评选的全球最有价值品牌的排名中,百事公司旗下的百事可乐品牌排名在第23位。百事公司的前身百事可乐公司创建于1898年。百事可乐公司于1965年与世界休闲食品最大的制造与销售商菲多利(Frito-Lay)公司合并,组成了百事公司。

百事可乐在1898年由美国北加州一位名叫普拉多汉的药剂师发明,以碳酸水、糖、香草、生油、胃蛋白酶及可乐坚果制成。该药物最初是用于治理胃部疾病,后来被命名为“Pepsi”(百事)。

1931年百事可乐被洛夫特糖果公司的主席查尔斯·古兹收购,使它能再度在市场上出现。古兹收购百事可乐公司以后,发誓要让百事可乐有朝一日取代

可口可乐,成为国民第一饮料。古兹一掌握百事可乐,就立即改变其配方,把胃蛋白酶成分去掉,让它变成了一种纯粹的饮料。此事干得大胆而聪明,市场定位非常明确。因为与可口可乐的味道很相似,百事可乐满足了消费者的偏好。

百事可乐的味道很像可口可乐,这正中零售商的下怀,他们见百事可乐不如可口可乐好销,就把百事可乐灌到可口可乐的瓶子里去销售。可口可乐的调查员无孔不入,很快就发现了这个新的把戏,立即提出诉讼。古兹本人也十分憎恨这种欺骗行为,他的目的是要创出百事可乐的新品牌,怎么会愿意给人家做免费广告呢?于是他作出决定,凡查出有人用百事可乐冒充可口可乐者,赏金1万。他的意气用事的直接后果是,连锁店不再销售百事可乐。到1932年,他派人去见可口可乐总裁,希望以5万美元的价格出售公司,但可口可乐不接受。在百事可乐被可口可乐逼得没办法的时候,古兹灵感一闪,现在所有的饮料都是用6盎司的瓶子装,如果改用12盎司的瓶子装,是否有贪便宜的人买呢?结果仅凭这一招,百事可乐绝处逢生:1936年赚了200万,1937年更赚了420万。古兹为百事可乐带来了一条生路。

1963年至1986年唐纳德·肯道尔任百事可乐的首席执行官,自此百事可乐的战略导向发生了巨大变化:百事可乐在软饮料业一直居可口可乐之下,肯道尔要求公司对可口可乐从被动防守转向积极进攻,从此可乐之战连绵不绝,百事饮料的市场地位也大幅度提高;另一方面,肯道尔深信“快餐薯条与碳酸饮料密不可分,往往是顾客同时购买和消费的对象”,兼并快餐业与餐馆一定程度上可以增加自己的饮料业务销售点,这种协同效应至今仍是百事可乐集团关注的战略要点。

1986年至1996年百事可乐的首席执行官韦尼·科勒威继续执行肯道尔的关联性多元化战略,形成了百事可乐组织的8大组成部分:百事可乐北美公司、百事可乐国际公司、弗里托雷公司、百事可乐食品国际公司、必胜客比萨饼世界公司、泰科·贝尔世界公司、肯德基炸鸡公司和百事可乐食品系统世界公司。8个部分分属软饮料、快餐和餐馆3大主营业务。1991年销售额近200亿美元,其中软饮料69.152亿美元,快餐55.658亿美元,餐馆71.269亿

美元,餐馆业务首次在销售额上超过软饮料。这些餐馆系统在美国和国际市场高速增长,尤其在国际市场上年销售额增长率持续多年超过 12%。

此外,百事的多元化战略还包括:1968 年巨资购入了北美长途搬运公司,1970 年购入了威尔逊运动用品公司,1972 年购入亨利酒业公司。到 20 世纪 90 年代初,百事的产品与服务更加五花八门,涉及饮料、食品、运动用品、货物运输和建筑工程等。

百事品牌的理念是“渴望无限”,倡导年轻人积极进取的生活态度,对年轻人来说,机会和理想有着无限多的空间,他们可以尽情地遐想和追求。为了推广这一理念,百事在广告方向上确定了口号为“百事可乐,新一代的选择”的广告主题,推出了“现在,对于那些自认为年轻的消费者来说,百事可乐正是你们的最佳选择”以及“奋起吧,你是百事可乐新时代生龙活虎的一员”的主题广告,并以歌曲形式通过电台、电视台反复咏唱:“今天生龙活虎的人们一致同意,认为自己年轻,是‘百事可乐’,他们选用正确的、现代的、轻快的可乐,认为自己是年轻的人现在就喝百事。”之后,又进一步推出了“现在,百事可乐是年轻人的饮料”的广告口号以及更富有诱惑力和鼓动性的“起来吧,你们是百事可乐年轻的一代”的震撼人心的口号。这些广告迎合了青年一代充分显示自己富于青春活力、做时代先锋的愿望。今天,百事年轻、朝气、新一代的形象深入人心。

经典对决

可乐巨头的配方大战

可口可乐诞生于 1886 年,12 年后百事可乐诞生。它们口味接近,营销模式相似,一样的精力充沛,一样的野心勃勃。数十年的激烈竞争,造就了可口可乐和百事可乐的数十亿美元的品牌价值,创造出优秀的商业文化,不断变