

用“三国”的方式解读愈演愈烈的企业激战

ビジネス三國志

商业三国志

复合竞争时代企业的竞争、增长和创新

石井淳藏 栗木契 清水信年 西川英彦 水越康介 吉田满梨◎著



- ★ 三得利 VS 麒麟 VS 三宝乐 朝日
- ★ 麦当劳 VS 摩斯汉堡 VS 依特利
- ★ 松下 VS 索尼斯汉堡 VS 依特利
- ★ 花王 VS 三得斯汉堡 VS 依特利
- ★ 尤妮佳 VS 花斯汉堡 VS 依特利
- ★ 任天堂 VS 索尼 VS 微软

 上海财经大学出版社

第一本
复合竞争
分析案例集

商业三国志

复合竞争时代企业的竞争、增长和创新

石井淳藏 栗木契 清水信年 西川英彦 水越康介 吉田满梨◎著

代小燕◎译



图书在版编目(CIP)数据

商业三国志/(日)石井淳藏等著;代小燕译. —
上海:上海财经大学出版社,2011.9

ISBN 978-7-5642-1098-4/F·1098

I. ①商… II. ①石… ②代… III. ①产业经济—研
究—日本 IV. ①F131.34

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 109335 号

□责任编辑 刘 兵

□装帧设计 张克瑶

□责任校对 赵 伟

SHANGYE SAN GUO ZHI

商 业 三 国 志

上海财经大学出版社出版发行

(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

上海第二教育学院印刷厂印刷

上海崇明南海印刷厂装订

2011 年 9 月第 1 版 2011 年 9 月第 1 次印刷

787mm×1092mm 1/32 6.375 印张 101 千字

印数:0 001—4 000 定价:25.00 元

图字:09-2011-038号

BIJINESUSANGOKUSHI by Junzo Ishii, Kei Kuriki,
Nobutoshi Shimizu, Hidehiko Nishikawa, Kousuke
Mizukoshi, Mari Yoshida.

Copyright © 2009 by Junzo Ishii, Kei Kuriki, Nobu-
toshi Shimizu, Hidehiko Nishikawa, Kousuke Mizuko-
shi, Mari Yoshida.

All rights reserved.

First original Japanese edition published by PRESI-
DENT INC., Japan 2009.

Chinese (in simplified character only) translation
rights arranged with PRESIDENT INC., Japan.

Through CREEK & RIVER Co., Ltd. and CREEK &
RIVER SHANGHAI Co., Ltd.

CHINESE SIMPLIFIED language edition published by
SHANGHAI UNIVERSITY OF FINANCE AND E-
CONOMICS PRESS, Copyright © 2011.

2011 年中文版专有出版权属上海财经大学出版社
版权所有 翻版必究

目 录

第1部 新市场的创造 / 001

第1部序言 商业三国的目标 / 003

第1章 高品位啤酒 / 005

三得利VS三宝乐VS麒麟 朝日 / 006

首先——没有固定界限的市场 / 008

高品位啤酒市场是怎样形成的 / 011

三得利的“The Premium Malt’s”品牌
啤酒 / 011

三宝乐的“惠比斯”啤酒 / 013

普通啤酒商家的对策——朝日和麒麟 / 016

4种不同的市场观 / 017

交错相织的市场观 / 019

麒麟采取积极主动战略的理由，以及朝日采取
不作为方针的理由 / 019

三得利和三宝乐在品牌形象上的差异 / 022

是什么力量在维持着市场的秩序？ / 026

本章小结——市场并不是只有一个 / 030

第2章 汉堡包 / 035

麦当劳VS摩斯汉堡VS依特利 / 036

快餐产业不只有内部竞争 / 037

最初的竞争 / 040

成熟期的竞争 / 043

为什么低价格战略适合麦当劳 / 045

摩斯汉堡并非一开始就采用高价格战略 / 048

高价路线上的再一次领先 / 051

依特利最初的“反省” / 054

本章小结——拥有正确的自我认识，改变竞争
姿态 / 057

第3章 移动式笔记本电脑 / 059

松下VS索尼VS联想 / 060

与击败竞争对手有稍许不同的笔记本市场 / 061

从试销售开始的ThinkPad / 064

疯狂的消费潮流“笔记吧” / 067

将设计变为风潮的VAIO（影音集成操作） / 070

和薄型的诀别——“笔记吧”的转机 / 073

由“关注焦点”所产生的意识 / 076

本章小结——创造市场时进行的斗争 / 079

第1部总结 市场的创发 / 082

第2部 三国志的理论 / 085

第2部序言 叙述三国之间竞争过程的意义 / 087

第1章 健康绿茶 / 089

花王VS三得利VS伊藤园 / 090

首先——为什么健康茶引人注目 / 091

花王“露西亚绿茶”在很大程度上改变了

市场 / 094

绿茶战争 / 097

人们身体内部也存在着花王的保健产业 / 100

三得利的健康食品项目组 / 103

露西亚和黑乌龙茶在概念上的迥异 / 105

为什么选择30岁以上的人群和便利店 / 107

意外的反应 / 110

饮料厂家明明是想做出比较可口的饮料，结果

却…… / 114

浓的、涩的——对绿茶市场的影响 / 117

后发售为什么会有利 / 121

本章小结——对预想不到的事物的反应能力 / 124

第2章 婴儿用纸尿布 / 129

尤妮佳VS花王VS宝洁 / 130

序论——直到拥有压倒性的市场占有率 / 131

纸带和内裤——婴儿用纸尿布的产品特性 / 133

到成熟期为止的竞争 / 135

纸尿布的市场、入口处的激战、出口的发现 / 138

出口——尿布在末期市场的竞争 / 138

入口——面向新生儿的竞争 / 140

摇摇晃晃时期的市场竞争——内裤型 / 142

尤妮佳——潜在需求“目前”的发现 / 142

宝洁——内裤型纸尿裤的再开发 / 144

花王——“如果没有坚实的思想就制造不出
任何商品” / 145

帮宝适在“爬行”时期的竞争——意料之外的
使用方法 / 147

本章小结——日常的观察、空白市场、公司的
强大 / 149

第3章 家用游戏机 / 157

任天堂VS索尼VS微软 / 158

营销中需要“历史观”的理由 / 159

成败的关键 / 161

家用游戏机产业的兴起 / 162

3个转折点、3个结构 / 164

家用电脑红白机（任天堂所制）有什么过人之处？ / 167

PS3的大逆转 / 171

Wii（任天堂所制）所创造出来的东西 / 175

本章小结——组合市场实现的竞争 / 180

第2部总结 **没有预料到的“渔翁之利”的发现** / 184

致谢词 / 188

第1部 新市场的创造

第1部序言——商业三国的目标

公元200年左右，中原出现了魏、吴、蜀三国鼎立的局面，这个时代被后人称为三国时期，并被历史学家陈寿（233~297）以《三国志》为名记录下来，这本书也就是后世所流传的正史。后来通过《三国演义》的演绎，这段历史成为脍炙人口的魏、吴、蜀三国兴亡史。

这个故事前半部分的主人公是刘玄德。刘玄德与关羽、张飞等许多豪杰同呼吸、共命运，他三顾茅庐请来诸葛亮作军师，为蜀国打天下。蜀国虽然国土狭小、资源贫乏，但是有许多豪杰和智者仰慕刘玄德并投靠他，使得蜀国可以和魏、吴抗衡并形成鼎足之势。

故事后半部分的主人公变为诸葛孔明。自从刘玄德死后，诸葛孔明肩负着辅佐幼主与伐魏的双重使命。然而不幸的是，他最终病倒在五丈原并离开了人世。但正如人们竞相传颂的那样“死孔明吓走活仲达”，诸葛亮超人的智谋与其一心效命亡主的赤胆忠心正是这个故事后半部分的精华所在。

个性豪迈的英雄豪杰，为报大义建国立业，君臣之间的感情弥笃，这些都拥有无穷尽的趣味。但是，这个故事能够在现今社会被广大民众所接受，很大一部分原因是由于蜀国英雄豪杰的豪气所致。该故事以战乱纷争的三国兴亡为主题，同时又蕴含着浓厚的戏剧化要素。蜀国的刘备和诸葛孔明、魏国的曹操、吴国的孙权等豪杰都各怀谋略进行着斗争。在以赤壁之战为首的很多经典战例中，他们比拼着智慧，各自的谋略也交织



在一起。另一方面，三个国家也通过战争锻炼着自己，追求着自己认为的大义，衍生了一部无论世事如何变迁都极具借鉴意义的经典历史巨著。

“宝剑锋从磨砺出”。我们必须遵从这样的教诲，使三国鼎立的故事在我们现代的企业竞争中重现。

在商业战场上竞争的各个公司都有着自己的谋略。参与竞争的各个公司在争夺市场霸权的竞争中都必须不断改善自己的战略。在接二连三的竞争中不断产生的新想法，偶尔也会为我们带来任何人都意想不到的现实结果。

污蔑竞争对手，破坏市场竞争规则并不是竞争的本质。“有着良好本质的竞争”是培养新思想、新市场和新资源的必备要素。

这样，参与竞争的各个公司就必须为了以后的发展去探索新的志向、战略以及资源。也只有这样才能体现出竞争本身的价值。

在竞争中，企业不仅会得到自我锻炼，还会催生出新的价值观，并且能够把竞争者三方彼此的战略思想表现出来，这就是《商业三国志》所向往的。

历史上的《三国志》给了我们很多的感动和智慧，在如今的商业世界里也是一样。就让我们以眼前的事物为目标，书写出属于现代的《三国志》。

石井淳藏

神户大学名誉教授

流通科学大学校长

第 1 章

高品位啤酒

三得利

VS

三宝乐

VS

麒麟 朝日

石井淳藏 校长 流通科学大学

三得利品牌的啤酒自发售以来，每年的销售额以2倍以上的速度增长着。在这种巨大利益的驱使下，各家公司也在高品位啤酒的市场上展开了竞争。各公司是如何实施战略的？



日本三得利株式会社创立于1899年，早在1929年公司就在日本开始威士忌的销售，开拓了日本洋酒文化之先河。

1963年三得利进入啤酒生产销售领域；1981年公司率先在日本生产销售以中国福建省特产乌龙茶叶为主原料的乌龙茶系列茶饮料，并由此在清凉饮料市场上开创了全新的无糖茶饮料领域，从而成为业界之先驱。日本三得利株式会社是日本四大食品生产集团企业，也是日本洋酒业、清凉饮料业界的龙头企业，其“SUNTORY”品牌在整个亚洲地区都有相当高的知名度。

日本三宝乐啤酒株式会社系日本三大啤酒公司之一，啤酒质量和制造技术居国际领先地位，三宝乐啤酒具有120余年的生产历史，是国际公认的知名品牌。旗下“三宝乐”啤酒作为日本高品位啤酒在日本销量一直保持在前三位，与麒麟、朝日啤酒齐名。该公司进入中国



已有7年,但其一直坚持走高端啤酒路线,而且只在日式餐饮店销售,所以在国内知名度不高。



日本三大啤酒公司之一的麒麟麦酒酿造株式会社,也是世界前十大啤酒集团。麒麟品牌以中国传统文化中昌盛吉祥的象征——麒麟来命名的,是一个享有百

年盛誉的世界性品牌啤酒。麒麟啤酒采用第一道麦芽汁酿造的方法,全球只有日本麒麟一家在使用,务求带给消费者原汁原味的啤酒感受。

朝日啤酒:ASAHI酒厂的历史可追溯到110年前,一直稳居日本前三大啤酒品牌的位置。1987年其生产的ASAHI SUPER DRY 舒波乐啤酒,作为超爽啤酒首次在世界上问世,随即产生很大的影响,在2000年国际啤酒排行榜中位居第四大国际品牌。





首先——没有固定界限的市场

在以“高品位”为名字的市场领域中，报纸和杂志起到了很大作用。例如，《唯一》杂志在2007年11月制作了“高品位”市场特辑。而高品位商品更是包括炸面圈、洗发水、便当、蔬菜、卫生纸、飞机票、调味料、床上零食、餐具、绿茶等。有人认为“商品的高品位正是其魅力所在”。这其中，格外引人瞩目的就要数啤酒了。啤酒市场正在朝着比三宝乐和麒麟更高价格的高品位市场前进，与此同时，朝日的“黄金时间”、麒麟的“日本高价”以及三宝乐和三得利也推出了风味不同的高品位啤酒。

而高品位啤酒备受瞩目的起因，正是2005年三得利旗下的啤酒获得“世界食品品质评鉴大会”（Monde Selection）金奖。这对他们来说是一个很大的启发。在这以前，三宝乐的“惠比斯啤酒”，加上三得利的品牌和前面所述各个公司所推出啤酒的总和，构成了高品位啤酒的市场（见图1）。根据某个公司的内部资料，这些高品位啤酒具有以下特点：

①在周末、盂兰盆节、新年开始、黄金周、父亲节，销售额会大幅度增加。