



FINAL COMMERCIAL
WAR

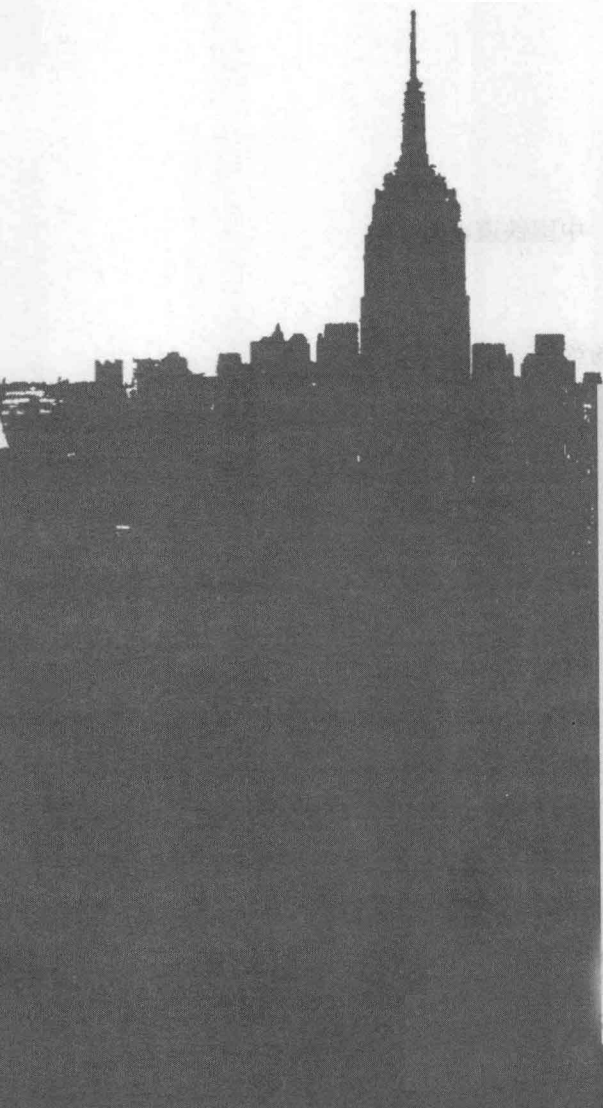
终极商战

**商圈之战=财富之战
血雨腥风后谁主沉浮?**

商业竞争是异常残酷与无情的，战场中时时刻刻发生着惊天动地的纷争，最终存活下去的只有强者。

金圣荣◎编著

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE



**FINAL COMMERCIAL
WAR**

**终极
商战**

金圣荣◎编著

中国铁道出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

终极商战/金圣荣编著. —北京: 中国铁道出版社, 2014. 3

ISBN 978-7-113-17639-6

I. ①终… II. ①金… III. ①市场竞争—通俗读物
IV. ①F713. 5-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 269589 号

书 名: 终极商战
作 者: 金圣荣 编著

责任编辑: 曾亚非 编辑电话: 010-51873179 电子信箱: yafeizeng@126.com

封面设计: 王 岩

责任印制: 赵星辰

出版发行: 中国铁道出版社 (100054, 北京市西城区右安门西街 8 号)

网 址: <http://www.tdpress.com>

印 刷: 三河市华业印装厂

版 次: 2014 年 3 月第 1 版 2014 年 3 月第 1 次印刷

开 本: 700 mm×1000 mm 1/16 印张: 12 字数: 160 千

书 号: ISBN 978-7-113-17639-6

定 价: 29.80 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书, 如有印制质量问题, 请与本社读者服务部联系调换。

电话: (010) 51873174 (发行部)

打击盗版举报电话: (010) 51873659

前言

同赌场一样，商人们之间的斗争也很少涉及情谊，因为在利害冲突的紧要关头，稍微退让一步，就会满盘皆输。更何况，同情场、官场不同，商业大亨之间的博弈实际上关系着他们身后成百上千名员工的切实利益，也就是说，商战有别于其他概念战场最大的不同就是，它具有一荣俱荣、一损俱损的性质。

很多时候，这些你死我活的商场互搏，看上去充满了尔虞我诈、钩心斗角。但是退一步来说，如果参与其中的人不用心扮演好自己的角色，那么就会有一大批人跟着遭殃。

正是由于这种原因，商场之上的缠斗变得越来越残酷无情，越来越冷漠暴力。牛根生前一年还是伊利的副总、郑怀俊的下级，但是转眼之间就拉起了蒙牛这座山头，同对方分庭抗礼；费迪南德·皮耶希刚刚从祖父的工厂走出来，就开始谋划如何吞并对方的公司……

对于旁观者来说，商战不过是一些趋利附势的阴谋家聚集的地方，但实际上，这里充满了身不由己的哀伤与束缚压抑的味道。一位功成名就的商业巨子曾经意味深长地说：“我现在赚到的钱几辈子都花不完了，但我还是需要不停地工作，假如我甩手不干了，我手底下那些员工，他们怎么办？”可见，从某种程度上说，参与商战也是如此，并不是

每一个商人都贪得无厌，是因为他们身在其位，没有退路。这也正是商战经久不衰、与世长存的根本原因。

正是出于这些原因，现代商战变得越来越激烈，也越来越有趣了。英国经济学家卡莱尔·布雷斯墨将商业竞争划分为三个层次：暴力破坏竞争对手市场参与能力阶段、伦辛差值阶段、共同合作阶段。

暴力破坏对方市场参与能力实际上是人们在遇到竞争对手之后最原始的处理方法。比如，蒙牛的灯箱片被砸、运奶车遭劫持，都是此类竞争的代表。当然，通过物质上对对手的攻击来挫败对手，对于社会财富而言是一种直接的破坏，同时也太过野蛮低级，这种商业竞争手段在现代市场上出现的频率并不高。

“伦辛差值”是商人们使用最多的手段，很多人为了让自己的商品畅销，不惜通过贬损别人的同类商品。既然对手的产品“贬值”了，那么自己的商品也就得到了一个相对的提升，这就是所谓的伦辛差。由于可以隐蔽攻击源，所以这一招在商业竞争当中使用得最为广泛。很多人都可以通过散布谣言的方式打击自己的竞争对手，同时还能够最大程度上保护自己。同样的事情就曾经发生在伊利身上：2010年，一篇关于伊利奶粉当中含有致婴儿性早熟的“深海鱼油”的网络文章被广泛转载，对伊利乳业造成了非常严重的影响。因此，“伦辛差值”对竞争对手的打击是致命的，实属于不正当竞争。

共同合作阶段实际上是一种竞争与合作并存的状态，它主要是指竞争双方通过与对方的缠斗提高自身曝光率，达到炒作获利的目的。相对而言，这种竞争对于当事双方都是有利可图的。但是它的问题就在于，要想熟练地运用这一种商战模式，是需要有足够的能力和本钱的。因为在商业竞争当中，假如有一方太过强势，整个事态就会失去控制，到头来假戏真做，那就成了一场活生生的吞并了。也就是说，不可

逆性是阻碍竞争双方采取“共同合作式竞争”最主要的困难。

当然，商业竞争实际上是非常残忍同时又花样百出的。很多原本不起眼的小企业，都是通过一次次地实战检验之后，逐步成长为参天大树的。从这个角度上讲，商业竞争是市场调节的一部分，也是推动优秀企业向前进步的幕后推手。正是有了利益的驱使，各企业间才会奋力搏杀，最终成为业界呼风唤雨的一方巨头。

本书精选国内外著名商业竞争案例，详尽阐释了交战双方在商战过程当中使用的技巧、手段，以及犯下的致命错误。商场如战场，商人之间的交手互博同样洪波涌动、狼烟四起，让人惊心动魄，夜不能寐。商场之上胜则功成名就，衣食无忧；败则一无所有，蓬草飘零。希望每一位接触过本书的读者都能够从中吸取经验教训，学习到一些巧妙的商战策略。

当然，商业斗争，很多时候都是无所不用其极的，那些不择手段、只追求最终结果的恶性竞争，是应当抵制、杜绝的。无论任何时候，那种砸毁对方广告宣传片、劫持对方物流车的做法，都只能让双方的竞争倒退，将商业竞争带回野蛮的原始状态。

最后，真心希望每一位接触过本书的人，都能够通过本书的介绍，对商业战争有一个更为全面的认识。同时也恭祝大家事事顺利，利好多来！

在国内众多企业的竞争当中,蒙牛和伊利之间的纠纷或许是最“剪不断、理还乱”的了。从班底上来讲,蒙牛脱胎于伊利,很多地方都难免带有伊利的味道。但是这层关系并没有使得双方之间的关系变得融洽起来,一方是行业的龙头老大,另一方则是势头强劲的追随者。

从双方“交战历史”来看,蒙牛在创意、延展性上都超出了老牌的伊利,这也是它屡次击败强敌,从一个首次注册资金只有100万元人民币的小企业,一跃成为伊利最强劲竞争者的原因之一。由于血缘上的关系,蒙牛和伊利之间“兄弟阋于墙”的闹剧,是值得每一个人思考的。

目录

第一章 | “伊蒙大战”：伊利和蒙牛之间的乳业瓜葛

- 新新三国,谁是导演 4
- 人才做后盾,不怕伊利“屠牛刀”——伊利和蒙牛的人才竞争 7
- 口号创意,既“蒙”且“牛” 9
- 新世纪的天仙配——2005 蒙牛酸酸乳营销奇迹 12
- 北京奥运,谁吃肉谁喝汤 15

第二章 | “娃乐对弈”：娃哈哈与乐百氏惊天动地的 龙虎相争

- 纯净水市场——引发饮料巨头展开硝烟大战 20
- 娃哈哈、乐百氏在保健饮品市场展开的龙虎斗 23
- 集中兵力：乐百氏、娃哈哈市场竞争的主旋律 25
- 广告、公益事业攻坚战——塑造品牌、提升企业形象的竞争 27

娃哈哈与乐百氏在人才市场展开的交锋	30
由产品价格引发的两大饮料巨头的兵戎相见	32
“提价风波”背后惨烈的市场竞争	34

第三章 | “燕青碰撞”：啤酒业巨头相持，硝烟雄起

北京奥运会：燕京与青岛进行的一场悄无声息的对决	40
啤酒巨头角力——燕京与青岛的扩张竞争	43
燕京和青岛争霸济南市场	44
燕京啤酒与青岛啤酒惊天动地的“淮海战役”	46
燕京啤酒远征广西：打乱青岛啤酒华南布局	50
升级大战风涌云起：国内啤酒巨头一决雌雄	53

第四章 | “麦肯烟云”：世界餐饮业大佬的巅峰之战

抢先登陆中国市场，肯德基上校先下手为强	58
“全面战争”打响，肯、麦点燃“中土”战火	60
你方唱罢我登台，肯麦也玩价格战	63
对抗也要讲默契，你死我活要不得	65
优惠券里有文章，麦当劳剑走偏锋	68
互攻有无，肯、麦上演“克隆大战”	70

第五章 | “大保战车”：大众与保时捷的市场竞争恩仇录

沃尔夫斯堡不平静：大众保时捷传来恩怨纷争的“枪声”	76
保时捷再袭狼堡，大众能否扛得住	78
“蛇吞象”被反咬保时捷大众演绎豪门恩怨	80
保时捷出师不利——“赔了资产又折将”	83
汽车豪门纷争的背后：保时捷人事“大地震”	85

传国产保时捷落户大众南北大众竞争升级	88
--------------------------	----

第六章 | 耐克阿迪：体育用品市场上的长幼之争

谁说阿迪达斯是“大人打小孩”	92
阿迪鲜有诈计，耐克善使奇谋	94
吞并锐步——失意者的咆哮	97
你是牛仔，我是战车——谁的创意最霸道	100
卧榻之侧，不容他人酣睡——阿迪达斯的领地保卫战	101
明星广告——耐克阿迪不犹豫	104
耐克阿迪的“世界蛋糕”分割法则	107

第七章 | “去携之战”：去哪儿网和携程网的旅行火花

都是“团购”惹的祸，去携大战又翻新浪花	112
一波未平一波又起，去哪儿再打“垄断牌”	114
“结梁”本非今日始，去携新仇之前早有旧怨	116
去哪儿网死磕携程，陈年旧账一翻到底	118
在线旅游市场竞争白热化，去携大战未完待续	121
3 亿融资到手，去哪儿网紧咬携程不松口	122
去哪儿网来势汹汹，携程网路在何方	123

第八章 | “当京互博”：当当和京东的网购硝烟

读书人也互相穿小鞋	128
“京东狙击手”能否穿透“当当盾”	130
让子弹飞，最终痛的是谁	132
周瑜真在打黄盖吗	134
传统商战暗争，现代商战明斗	137

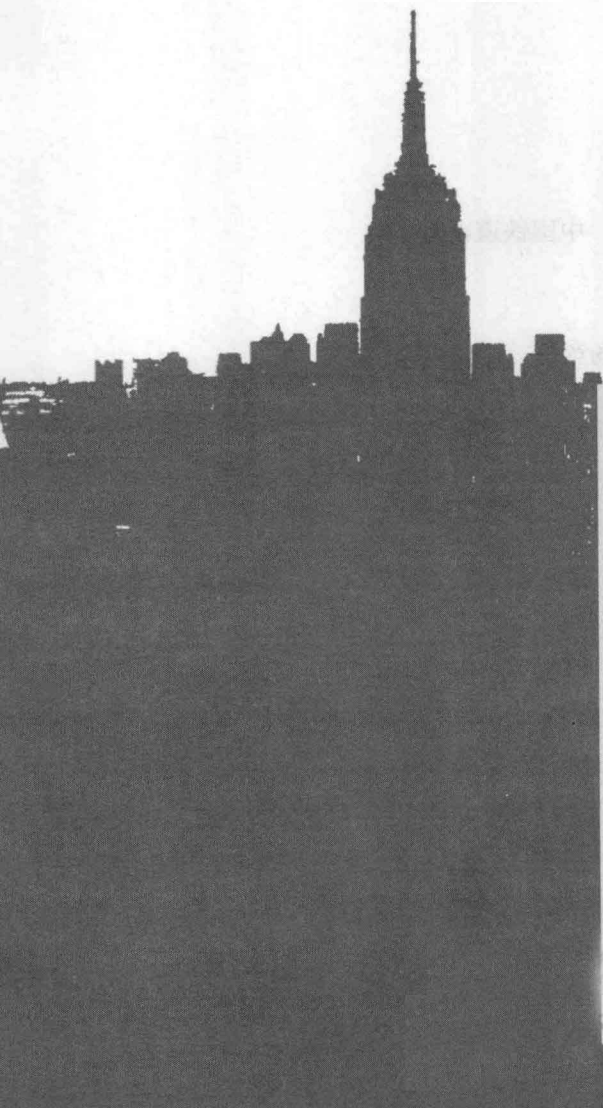
天女在撒花,谁的收获多	139
-------------------	-----

第九章 | “微软恶斗 IBM”: 一个人战胜超级大企业的经典战役

站在巨人的肩膀之上——“西洋棋计划”让微软成功搭上 IBM 的快车	144
微软对决 IBM——策略竞争,谁为王者	148
“蓝色寡头”的争夺战	152
微软和 IBM 在中国的合作——是朋友还是敌人	154
市场胶着的迷惑——IBM 和微软谁更强	157
“开发标准平台”——狭路相逢勇者胜	159

第十章 | “高雷对抗”: 高盛和雷曼的投资业巨头之战

“借力续命”状态下的高盛、雷曼——合作与竞争并存	164
离开高盛,雷曼可以过得更好	167
企业内核竞争,谁能笑到最后	169
贝尔斯登之死——“高雷大战”的附生产物	171
隐藏在“不死猫”背后的商业动机	174
次贷危机始末:高盛挖坑,雷曼踩雷	177
政治眼光孰优孰劣,“不死雷曼”的垂死挣扎	180



**FINAL COMMERCIAL
WAR**

**终极
商战**

金圣荣◎编著

中国铁道出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

终极商战/金圣荣编著. —北京: 中国铁道出版社, 2014. 3

ISBN 978-7-113-17639-6

I. ①终… II. ①金… III. ①市场竞争—通俗读物
IV. ①F713. 5-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 269589 号

书 名: 终极商战
作 者: 金圣荣 编著

责任编辑: 曾亚非 编辑电话: 010-51873179 电子信箱: yafeizeng@126.com
封面设计: 王 岩
责任印制: 赵星辰

出版发行: 中国铁道出版社 (100054, 北京市西城区右安门西街 8 号)
网 址: <http://www.tdpress.com>
印 刷: 三河市华业印装厂
版 次: 2014 年 3 月第 1 版 2014 年 3 月第 1 次印刷
开 本: 700 mm×1000 mm 1/16 印张: 12 字数: 160 千
书 号: ISBN 978-7-113-17639-6
定 价: 29.80 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书, 如有印制质量问题, 请与本社读者服务部联系调换。

电话: (010) 51873174 (发行部)

打击盗版举报电话: (010) 51873659

第一章

“伊蒙大战”：伊利和蒙牛之间的乳业瓜葛

新新三国, 谁是导演

因为一些非常微妙的因素, 伊利和蒙牛互相揶揄, 彼此之间传统商人之间的“好感”荡然无存。长期的郁结最终导致了后来的“圣元奶粉事件”, 由于攻击面积的扩散, 中国乳业元老级别的青岛圣元乳业有限公司也被牵扯进来。最终, 伊蒙对话变成了三国演义。但是事件制造者显然没有正确评估中国传统文化当中“弱者为大”的观念, 他们将手伸向了毫无抵抗能力的婴儿。这样做的后果是, 所有参与者都被揪了出来, 谁都没有从中得到好处。

2010年7月, 网络上出现了关于“深海鱼油”的文章。文章阐述的重点是: 深海鱼油的危害性甚至超过了地沟油。文中提到, 深海鱼油可以让婴儿过度发育, 产生性早熟。到了2011年, 深海鱼油又爆出了另一个丑闻: 国内市场上号称“进口”的深海鱼油, 大多数都是商家诓骗消费者的替代品, 它们并不是来自国外, 甚至不是来自“深海”。这种瓶装鱼油, 在批发市场上只要6元钱。在这样的背景下, 人们对深海鱼油的偏见是非常明显的。

几乎在同一时间, 又有一篇网络文章爆了出来, 攻击目标更为明确。这篇名为《出奇的愤怒! 残害儿童! 伊利 QQ 星有深海鱼油!》的文章爆料, 伊利、圣元出厂的奶制品当中, 都含有足以导致婴儿性早熟的深海鱼油!

伊利是中国乳业的领头羊, 圣元是中国婴幼儿奶粉八大品牌商之一, 这则新闻如一颗重磅炸弹直接激起了社会的广泛热议。在发现这篇文章之后, 伊利迅速报案, 并且通过官方渠道向公众澄清。

广大消费者刚刚从“三鹿奶粉事件”中走出来, 如同惊弓之鸟, 心有余悸。这一次爆出伊利、圣元的不利消息, 更是让人们乳制品望而却步。在警方调查元凶的两个半月当中, 伊利和圣元在产品销售上出现了不同程度的滑坡。

这起事件的背后推手其实也是在所有人意料之中的。警方一开始就将目光对准了伊利的主要竞争对手蒙牛，没有花费太大功夫，蒙牛“未来星”的品牌经理安勇被顺利抓捕归案。按照安勇的解释，是他自己一手策划了这起“诽谤案件”，他试图通过雇佣网络写手的方式攻击伊利。

就在安勇等人落马的第一时间，蒙牛方面立即发表声明，“深海鱼油”事件与自己“毫无关联”，这完全是安勇一个人的行为。为了证明自己的清白，蒙牛方面极力配合警方的工作，积极配合调查。但是这样的举动似乎根本没有任何说服力。从个人因素上说，安勇本人与伊利没有矛盾冲突，既然没有所谓的“诱因”，那么安勇攻击伊利的原始动机又来自何处呢？更何况，这次网络攻击的花费达到了28万元人民币，为什么安勇要花费那么多钱来搞臭一个同自己并没有直接恩怨的对象呢？因此，虽然没有直接证据表明蒙牛是真正的幕后指使人，但在安勇落马之后，几乎所有声音都呈一边倒的趋势，落在了蒙牛的身上。大家纷纷指责蒙牛“不择手段”。

然而这仅仅是围绕蒙牛、伊利之间斗争的一个开始。作为三国之中的陪练，圣元乳业在其中受到的损失更为严重，但是由于实力上无法与蒙牛、伊利抗衡，所以它也只能选择静观其变。

为了转移公众视线，分流压力，蒙牛也爆出了一个猛料，他们通过媒体对外告知：伊利也花费巨款攻击过蒙牛，当事人锒铛入狱。而且多处发帖：“伊利集团曾花费超过590万元，雇佣公关公司对我公司进行新闻攻击。”这样做的目的是非常明显的，蒙牛一方极力为自己开脱，试图将压力转移到伊利方面。按照他们的意思，蒙牛的心胸更为广阔，他们不会将冒犯自己的人直接推向风口浪尖，而伊利则是得理不饶人。而且，伊利在攻击蒙牛方面是花了大力气的，他们一共砸出了592万元人民币，雇人诋毁蒙牛。相比之下，安勇的28万简直就是毛毛雨。

一方面，伊利坚称蒙牛通过网络打手对自己进行攻击；另一方面，蒙牛在为自己洗白的同时，极力将起因归结到伊利身上。作为弱勢的圣元乳业，它在这一次商业纠纷当中完全充当了一个替死鬼的角色，没有发言权。这一场“三国演义”，更多的是魏蜀大战，圣元作为攻击性最弱的东吴，只能在夹缝当中寻找一丝生机。

在这一次事件当中，其实卷进来的公司都是输家。在此期间，蒙牛

受到的指责最为强烈，而伊利作为最初的受害人最后也被挖出了负面新闻。圣元乳业作为无辜的受害者，从一开始就受到了牵连，脱身不得。可以说，不管是蒙牛先动了伊利，还是伊利先动了蒙牛，他们两家都没有得到自己想要的结果，算是搬起石头砸了自己的脚。

就当前的局势来看，更多的人还是将这次事件的“原罪”归结到蒙牛方面。但是实际上，如果我们细细分析这件事就会发现，真正的幕后推手远远不像人们想象得那么简单。

(1)蒙牛原罪论。

在这起事件当中，蒙牛是嫌疑最大的一方。自从牛根生和同伴们创办蒙牛之后，由于种种原因，伊利一直是他们想要赶超的对象。从这个角度上说，蒙牛的作案动机是十分充分的。更何况，安勇为什么要花费将近30万去造谣？这30万元人民币谁来报销，谁来为这30万元账目买单？所有的疑点都指向了蒙牛。

在“安勇案”上，直接作案人、案发动机、直接受益人都在蒙牛这边，所以说，不管蒙牛自己怎么说，想要和这件事彻底脱离关系，是不大可能的。

(2)伊利的嫌疑。

在这件案子上，表面上看，蒙牛的作案动机是最大的，但这也有可能是伊利设下的一套苦肉计。从结果上看，安勇落马，蒙牛的声誉迅速下降到了冰点，这正是伊利想要看到的。如果说安勇及其团伙正是伊利外派的间谍组织，那么这一次打入敌后的计划就是非常成功的了。中国是一个人情社会，几乎所有的受害者、弱势群体都会受到大家的同情，伊利将自己置于一个受害者的地位，因此也就顺利地得到了更多的同情，而蒙牛“栽赃陷害”的举动，也必然遭到更多人的谴责。

我们这样怀疑也是有理由的，因为这次谣言的传播源安勇曾经是伊利旗下的员工。这就是说，安勇本人和伊利有着千丝万缕的联系。在蒙牛发表的那篇声明当中，安勇是2006年才加入蒙牛的，在成为蒙牛集团的一员之前，他曾经是伊利集团的员工。按照蒙牛的说法，在安勇东窗事发之前，伊利先后6次，一共花费了592万元对其进行诽谤打击。可以猜想一下，在正面战场上屡战屡败的情况下，伊利转换了战斗策略，将自己的战术隐秘化，同蒙牛打了一场间谍战。当然，这只是一次纯粹