

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在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就必须是大规模生产，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。如果它们要使用惠普技术，就必须交纳专利使用费，这使它们既无法在技术上，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。只有不断加大面食品原料（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 年下半年到 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

更好地满足细分市场客户的需求。

- 推出全新概念性的产品。

- 在高端市场扩大市场份额：市场领先者必须逐渐建立品牌忠诚度，在高端市场扩大市场份额能够有助于品牌形象的培育，同时，高端市场一般还有更高的利润。在高端市场扩大市场份额，既是产品差别化优势的体现，也是经营差别化优势的体现。

联想梳理笔记本电脑细分市场

在全国市场上，2002 年，联想昭阳笔记本拥有 25% 的份额，排名第一。

2003 年 5 月，联想公司重新界定笔记本细分市场，推出 5 条产品线，用 Xeasy 命名。联想原来的产品系列，如 15 系列、80 系列、90 系列，是从高、中、低端的角度去划分产品；而“K、V、S”是从笔记本的产品形态，即全内置、光软互换、超轻薄的角度进行的划分。

从 2000 年起，笔记本行业内的企业开始更多地从客户角度看产品，联想也开始从客户需求角度去划分市场。经过两年多的时间，联想对客户应用模式有了进一步的认识。根据对客户笔记本电脑应用模式的了解，联想把笔记本划分为五大类。

A 系列：追求稳定、更加可靠、技术领先、品质感、更完善的服务。从现在的典型用户来看，主要针对比较成熟行业的大中型的企业，像银行系统、电信系统、外资企业，尤其是这些企业当中的一些高层的管理人员。

E 系列：主要面向办公应用，以追求效益为特点。从产品的设计特点来讲，比较实用，有较高性价比。产品主要针对的是教育、政府这样的行业用户，以及中小型企业的用户，也包括大学生这样的用户。

Y 系列：主要是面向追求时尚、个性化需求的典型客户。从产品的特性来讲，追求数码多功能和其他的多媒体的功能，更加人性化和个性化的设计，面向学生和第二台家用电脑的采购者。

S 系列：时尚够用，携带方便，这款产品追求的是轻小时尚，强调在不同环境方便使用。它的典型用户是市场营销人员、高级商务人士和

追求轻小时尚的女性。

X 系列：主要面向在性能与移动之间追求平衡的用户。这款产品，更加高性能，更加方便升级，它的典型用户是有较高科学计算要求的用户，例如从事大型系统开发的人员。

归纳起来，这五个系列，每种系列都对应了特别的用户需求，对每个人来讲都有选择的余地，更加个性化。这五大系列产品，都是从客户的应用需求出发来设计的。这五个产品线集中的内涵就是，满足客户需求。不过，当笔记本电脑变得非常普及的时候，联想的产品线很可能还会进行更细致的划分。

除了产品差别化之外，还可以通过经营差别化来获取竞争优势。例如：

- 品牌：产品同质化几乎在各个行业都不同程度的存在，在这种局面下，品牌变得更加重要，品牌成为制造差别化的最重要因素。
- 高效的分销体系：产品好，还要卖得好，中国市场幅员辽阔，建设一个覆盖全国各级市场的销售渠道的难度非常大，把这样的销售网络运营好也非常不容易。如果不能在产品上胜出，通过把销售做好同样可以获得竞争优势。

市场领先者如果能够拥有产品差别化优势，同时在经营差别化方面不处于劣势，或者拥有经营差别化优势，同时在产品差别化方面不处于劣势，就能够长期保持其市场领先者的地位。从长远来说，如果一个市场领先者不具有任何差别化优势，就必然要丧失其领先地位。

第 2 节 寡头垄断市场的战略

寡头市场的结构是这样的：行业集中度非常高，2—4 家寡头企业拥有 60%—80% 的市场份额，寡头企业之间各有特色，任何一家企业都不具备明显优势。

寡头市场的竞争具有哪些特点呢？

1. 价格战和产品差别化

寡头之间的竞争与行业生命周期关系最为密切。

(1) 行业成长期的寡头竞争。在我国多数行业，行业成长期往往是群雄并起，几十个、甚至上百家企业在争夺市场老大的位置，竞争极其激烈，价格战

此起彼伏。

但是也有少数行业在成长期就已经形成了寡头竞争局面，例如 PDA 市场在成长期就出现了两个寡头企业：商务通和名人。

有些行业在低端的细分行业市场进入成熟期后，形成寡头垄断局面，当在高端出现新的细分行业市场时，低端的寡头直接进入细分行业市场，从而在这个新的细分行业市场成长期就直接形成了寡头垄断的局面。例如，彩电行业在 1997 年形成了寡头垄断局面，长虹、TCL、康佳是行业内的三个寡头，当 1998 年纯平彩电细分市场出现时，这三个寡头立即成为新市场的寡头，于是，纯平彩电这个细分市场在成长期就已经形成了寡头垄断局面。

在成长期的寡头垄断市场，企业的市场地位非常不稳定，稍不留神就会被甩在后面，而此时，购买潜力正在释放，市场需求在急速扩大。寡头企业面临的最主要问题是如何在潜在客户中获得最大的市场份额。于是，价格战成为这个时期最重要也是最有效的竞争工具之一。

在成长期的后期，市场的特点开始逐渐具备成熟期的特点，市场增长速度明显放慢，消费者对产品的款式、个性化设计更加关注，产品差别化逐渐成为最重要的竞争工具。在某些技术成熟的行业，例如彩电行业，寡头垄断企业的技术水平相差无几，产品明显同质化，这时追求产品差别化的主要方法是：产品系列要完整，推出新产品的速度要快。

(2) 行业成熟期的寡头竞争。当行业进入成熟期，寡头局面比较稳定，任何一个寡头都很难改变市场格局。在这个时期，新增客户数量大幅减少，寡头之间的竞争主要集中在如何保住老客户、如何吸引竞争对手的客户，而不是去吸收新增客户。这个时期，任何一家企业都很难大幅度增加自己的客户群，因此，寡头之间使用价格战变得非常不明智。这时的寡头企业的竞争策略应该放在两个方面：第一，塑造产品差别化；第二，通过研发，争取技术的突破，从而率先进入新的行业细分市场。

这个特点在 1999—2002 年的彩电市场体现得非常明显。在 1999 年，彩电市场已经进入成熟期，康佳和 TCL 开始以产品个性化和系列化作为主要竞争工具，同期的长虹却对此关注不足，仍然试图在低价格上做文章，导致市场第一的宝座动摇。可以说，长虹在应该追求产品差别化的时候，没有追求产品差别化，反而诉诸于价格战，造成了公司经营的困难。但是，当长虹在研发方面取得突破，在 2001 年推出拥有完全知识产权的“精显背投彩电”，率先进入这个新的彩电行业细分市场时，重新获得了竞争优势。

2. 通过技术创新，进入细分行业市场

寡头之间实力接近，不可能取得规模经济优势。同为中国企业，也不太容易通过资源取得低成本优势。我国企业的技术积累是企业能力最薄弱的环节，如果一个寡头企业能够在技术上取得突破，就能够率先进入高技术的细分市场，不仅能够攫取高额利润，而且能够在这个新的细分市场建立领导者地位，打破在旧的细分市场的寡头竞争格局。寡头企业的实力比较雄厚，有能力在技术上做更多的投入，只要制定好技术战略，并坚决地实施，就会取得好的效果。通过技术领先建立起来的优势是最有效的。

但是技术优势非常短暂，竞争对手很快也会得到这种技术，所以要持续不断地致力于技术进步，以持续的阶段性技术优势逐渐获得竞争优势。在这个长期努力的过程中，还会提升品牌的影响力。那些能够经常开发出创新产品的企业，会在消费者心目中建立起品牌美誉度。

“巨大中华”截然不同的命运

在 20 世纪 90 年代中期，“巨大中华”——巨龙、大唐、中兴、华为——是我国通信行业内最著名的四个大型企业。但时至今日，这四家企业走上了不同的道路，已经不是同一级别的企业了。四个企业中，华为和中兴仍然在健康发展，而巨龙公司却衰落了。

巨龙衰落的主要原因是产品更新缓慢，创新能力跟不上市场步伐，尤其是在其主导产品 HJD-04 交换机已无法适应市场需求的局面下，却没有合适的新产品推出。为什么巨龙的研发不能胜任市场的要求呢？按照巨龙的说法，巨龙每年以销售收入的 10% 用于技术研发。但是，华为每年也是投入大致相同比例的经费却取得了很多研发成果。在最近几年，巨龙的销售收入大幅下滑，技术创新能力日渐枯竭，已经很难适应通信行业日趋激烈的竞争形势。

华为的崛起非常引人注目。华为在成立之初就制定了明确的自主技术发展模式。十多年来，一直集中了企业的绝大部分资源向某一领域的核心技术进行持续地研究和攻关。经过多年的努力和积累，华为终于在通信技术的多个领域获得了突破性的成功。1998 年，国内电信行业发

生了重大变化，IP 技术成为重要的发展方向，而此时华为不仅是程控交换机的主要供应商，同时已经在数据通信、移动通信等前端技术领域投入了巨大财力、人力。直接反映到市场上的结果是，不到一年时间，华为在接入服务器上，就从国际大公司林立的国内市场上抢占了 30% 的市场份额，2000 年则扩大到 60%，形成了拥有自主知识产权的核心技术体系。华为现在已经研发、制造出世界水平的路由器、交换机等网络产品，在国内网络通信设备领域形成突破的态势。

华为依托技术上的进步，开始向通信设备的各个领域进军，同时凭借性价比的优势进军国际市场，开始对国际上最著名的公司——例如思科公司——形成巨大的压力。华为的实践为中国 IT 企业求生存提供了新的启示：坚持技术创新和积累，形成自己核心技术优势，最终占领市场。

3. 延伸竞争范围

在多数情况下，寡头企业之间实力接近，虽然各有所长，但谁都没有压倒性优势。在这种局面下，寡头之间的竞争必然要长期化，寡头企业之间必然要在企业经营的整个领域内展开整体性竞争。

柯达、富士和乐凯——三足鼎立

1. 富士：从领先到落后

从进入中国市场的时间上来说，富士早于柯达。20 世纪 80 年代的中国彩卷市场，可以说是富士一统天下，市场占有率最高时曾达到 48%，直到 1997 年，富士在中国市场的占有率仍超过 40%，领先于柯达。然而自柯达与中国政府达成全行业收购协议之后，富士在中国的日子一下子艰难起来，很快落后于柯达。

2. “'98 协议”，柯达后来居上

经过 4 年的谈判，1998 年，柯达公司与我国除乐凯之外的 6 家感光材料企业实现合作，其中包括与厦门、汕头、无锡 3 家感光企业成立合资公司。柯达越过关税壁垒，实现了本土化的生产和销售，与国内的生产厂家展开面对面的竞争。

通过这一系列的措施，柯达产品市场占有率终于由 1993 年的 26% 提高到 2002 年的 53%，把富士踢下了中国市场盟主位置。同时，中国在柯达全球市场的排名也由第 17 位升到仅次于美国市场的第 2 位。

自 2000 年以来，柯达加大了对中国市场乐凯和富士的进攻，在中国新建了 1000 多个连锁店，并推出“9.9 万元轻松当老板计划”，通过资本抵押方式，将经销商利益与柯达产品销售状况的好坏捆绑在一起。此外，还搞了一系列促销活动，将乐凯、富士逼到了成本销售的边缘。到 2002 年底，柯达的彩卷市场份额达到 53%，富士和乐凯加起来约 40%，胶卷市场正式形成三足鼎立的局面。

3. 柯达、富士的中国战略

柯达、富士在中国市场的战略主要有三个内容：

(1) 廉价销售。在美国本土，柯达彩卷的零售价格为 5 美元左右，在日本国内，富士彩卷大致也在这个价位上；国际市场批发价，柯达卖 2.6 美元，富士卖 2 美元而中国大陆市场的到岸价，柯达和富士只卖 1.3 美元。

(2) 设立专卖店。柯达和富士凭借其雄厚的财力，在中国各地建立销售网点和彩扩店。他们采取免费装修门面、优惠提供冲洗设备、让利洗扩、高额回扣、出国培训（旅游）等促销手段，强占国内零售市场。目前，柯达启动规模庞大的快速彩扩连锁店计划，在全国 700 个城市建立了 6500 家快速彩扩店，富士有 2000 多家。

(3) 合资控股。通过合资控股，可以就地生产，就地销售，增强竞争实力，控制中国市场，挤压外来竞争者。柯达 1998 年与中国政府达成全行业收购协议。

4. 乐凯稳扎稳打

感光行业的特点是高技术、高投入、规模经济，柯达收购全行业，

对乐凯的威胁比以往任何时候都大。

乐凯胶片股份公司现有员工 1488 人,其中管理人员 42 人,财务人员 18 人,生产工人 986 人,技术人员 382 人,而销售人员只有 60 人。从以上数据可以看出,乐凯公司的人员组成以生产工人和技术人员为主体,而营销人员只占很少一部分,这是一种典型的生产型企业组织形式。

对比一下柯达公司在 1997 年的人员组成:公司共有员工 34506 人,其中分布在全球各地的营销人员为 14256 人,占其员工总数的 41.3%。

可见,我国的民族彩卷企业要想在激烈的竞争中收复失地,还必须改革企业组织形式,精简生产工人的数量,大力引进高素质的营销人员,实现企业的组织形式由传统的“橄榄型”(两头小,中间大)向现代的“哑铃型”(两头大,中间小)转变。

乐凯在近几年的重点是培养三种核心竞争力。

(1) 市场营销能力,乐凯近几年在营销网络建设上进行了大量投资,1999 年投资了 2500 万元。2003 年乐凯计划增建 1000 家专卖店。2003 年还计划增建终端卖场,年底达到 3500 家。同时乐凯增强了服务理念,从过去的产品制造商向系统服务提供商转变,例如 2002 年北京彩扩中心采取了上门服务。

(2) 以质量为中心的成本控制能力,这是仿照邯钢的“倒推成本法”。乐凯胶卷的质量近年有大幅度的提高,而产品成本逐年下降,1999 年可比成本较上年降低了 14.8%,2000 年又降低了 4.95%,2003 年可比成本也降低了 5%。

(3) 技术上的创新能力。目前乐凯在技术上的投资占销售收入的比例不过 3% 与柯达、富士比起来真是九牛一毛。乐凯计划到 2005 年科研投入将占到销售收入的 5%,到 2010 年占到 10%。2000 年乐凯公司已分别同华东理工大学、北京化工大学建立了影像技术联合研究室,以提升产品技术含量。

2003 年 10 月,乐凯与柯达合资,希望借柯达的技术实现自身产品质量的提升,力争超过富士,成为中国市场的第二名。

5. 数码市场的圈地运动和价格战

目前,大约有 30 家厂商已进入中国数码相机市场。虽然 AV 和 PC