

## 营销——2004 年度十大对决

### 1 宝马 VS 奥迪：正面碰撞

**决战关键：**价格，品牌定位

**大战回合：**争夺博鳌赞助 开打高端价格战

**对决进行时：**品牌重新定位角逐还在继续

一汽大众总经理秦焕明已经有言在先：“磨合十年的和刚开始磨合的肯定不一样。”“我们的目标使宝马成为国内高档车市场的主力军”，宝马大中华区总裁史登科说。

#### 营销事件回放：

2005 年 1 月 12 日，宝马大中华区宣布，国产宝马进行最高 10 万元的价格下调。消息一经公布，舆论一片哗然。最耐人寻味的是它降价的时机。就在几天前，在 2004 年 10 月份挑起国内高档车价格战的奥迪刚刚宣布停止促销价格，逆市涨价。而此次宝马是直接宣布价格下调，与上次奥迪用促销的方式降价不同，这也是第一个正式宣布价格下调的国产高档品牌。

新年伊始，这一升一降，将宝马、奥迪这两大国内高档车代表的对决拔到了一个新的高度。

值得关注的是，当天，宝马大中华区总裁史登科在回答有关竞争对手的问题时表示，奔驰是其全球的竞争对手，“而在国内，奥迪是我们最有力的竞争对手”。据了解，这是宝马的高层第一次承认奥迪是其竞争对手。此前，宝马的管理人员一直不愿意承认这一点。

尽管在华晨宝马尚未上市前的所有公开场合，奥迪和宝马都尽力回避承认对方为中国市场的竞争对手，但是，在 2004 年度，在一条看不见的战线两边，宝马和奥迪不仅已经排好兵阵，而且是一碰就着。一边是国产的宝马 3 系和 5 系，进口宝马 7 系；一边是国产奥迪的 A4 和 A6，进口 A8，从 2004 年初开始，双方就向对手的阵营上互相抛掷炸弹。

在国产华晨宝马对奥迪发起的多侧面猛烈进攻下，多年来一直以官车定位的奥迪，也结束了十年来在中国高档豪华轿车领域一枝独秀的局面，开始面临着向个人消费转移的品牌再定位。宝马和奥迪在中国市场的交火是如何开局的，这在中国汽车史上是值得记录的一刻。

#### 对决解析：

##### 公务市场：博鳌，奥迪宝马初次交锋

2004 年 4 月 17 日，博鳌亚洲论坛宣布选择华晨宝马为赞助商，奥迪没能三连冠。论坛秘书长龙永图委婉地表示，选择华晨宝马，是因为其背后是“中华”这个中国品牌。但是，一汽大众奥迪品牌经理傅强则称：“宝马是比奥迪多花了一倍的钱才拿到了这个项目。”华晨宝马则信心十足地表示：“能够战胜奥迪不容易，它显示了我们的品牌和实力。”奥迪宝马真正的市场交火大戏至此在 2004 年铺开。

宝马花费了整一年的时间不遗余力拿下博鳌亚洲论坛，对中国公用豪华车市场发起了

实质性的进攻。之前该市场长期由奥迪垄断，市场份额在 70%以上。宝马已经清醒地认识到：“博鳌”一役既有利于在近期内为其争夺到公务车的政府采购大客户，又可能在远期内改变其与奥迪在政府形象上的位势。虽然自己口头上可以不承认奥迪的优势，但要想在中国市场上拥有世界其他市场那样的竞争地位，无法回避的一件事情是：必须先战胜已牢牢盘踞在这一市场多年的奥迪。

“博鳌事件”是中国车业竞争中首次出现因赞助而起的争执，而宝马与奥迪两大巨头的争战也给中国汽车业提供了一个全新的视角。可以说，这次不惜代价的重拳出击，宝马的公关和广告意义远大于营销与战略意义。此前半年，2003 年 10 月，首款国产宝马 325i(售价 41.98 万，其对手是奥迪 A4)刚刚在中国上市，11 月，第二款国产宝马 530i(售价 69.8 万，其对手是奥迪 A6)上市。截至博鳌之争时刻，这两款国产宝马在中国仅售出共 6300 余辆，同期，奥迪(包括 A4 和 A6)的销量是其 5 倍，有近 3 万辆。由于此前在国内豪华车市场上，从未有过两个最著名的品牌正式交火，也使得这一事件具有了分割时空的意义。这意味着，国产宝马正式向奥迪宣战。

另一方面，宝马急于进攻奥迪盘踞的商务车市场，同时也是一个信号：说明其在中国生产以来，它在私家车市场的进展可能并未达到预期的目标。华晨宝马在 3 系上市时曾表示 2004 年的产销计划是 2.3 万辆，但是，1~4 月的数据显示，共销售 3 系和 5 系 3200 余辆，只相当于年初目标的零头。

“宝马如此用心，它的 3 系却没有对我们形成预想中的压力，奥迪 A4 的销量在几个月反而增加了。”4 月，一汽大众奥迪品牌经理傅强在评价宝马争夺博鳌之举时表示。

与宝马 3 系抗衡的 A4 是奥迪进入中国豪华私车市场的利器，为抵挡国产宝马带来的冲击，奥迪早在 2003 年 4 月就以迅雷不及掩耳之势抢先推出了 A4，改变了多年来只生产商务豪华车 A6 的策略，展现了其与宝马分割豪华私车市场的野心。2004 年 4 月，一汽大众又抢先宝马 318i 推出了新奥迪 A4。

而宝马从奥迪手中夺走了亚洲博鳌论坛指定用车赞助权，也表明一向以私用豪华轿车著名的宝马，在中国私家车市场上对 3 系与奥迪 A4 的初次较量并不满意，于是开始向国内公务车市场——奥迪的老巢发起了进攻。

### **奥迪 A6 滑坡**

#### **宝马 5 系乘机收复失地**

2003 年 11 月 27 日，宝马集团和华晨宝马汽车有限公司联手在北京隆重发布华晨宝马的第二款国产轿车 530i。该车排量 3 升，售价 69.8 万元人民币。与首款国产宝马 3 系低调上市不同，出席国产宝马 530i 上市仪式的阵容空前豪华，宝马集团董事长以及华晨董事长同时到场。半年之后，2004 年 5 月，宝马 530i 的同系补充宝马 525i、520i 也在国内相继上市。

从外形上看，530i“个性张扬”、“大胆前卫”，A6 的外形则极具流线，性感和内敛；价格上，69.8 万元的宝马 530i 与 56.97 万元的 A6 2.8 豪华行政版价格差距不小，但在国产奔驰 E 级轿车还没上市前，530i 的最大竞争者目前只能是 A6 2.8。这样，宝马 525 和 520 也可以看做是奥迪 A6 2.4 和 1.8 的对手。

尽管宝马 3 系出师不利，被奥迪 A4 压住了风头，但是，在 5 月以后豪华轿车行情整体大幅下滑中，宝马 5 系却抓住了机会。来自全国乘用车联席会议的销售数字显示，2004 年 1~10 月，是以奥迪 A6 为首的豪华 C 级轿车大幅下滑的时期，其中，奥迪 A6 销量比上年同期减少了近 1 万辆。降幅近 30%。

在销量持续下滑的压力下，自 2004 年 5 月中旬起，全国各地的奥迪 A6 经销商开始酝酿主动降价。5 月 28 日，广州奥迪 A6 的经销商一度将 1.8L 手动型的价格从原价 32.8

万元降至 26.8 万元，降幅 6 万。7 月 28 日，奥迪北京的经销商百得利宣布，其销售的豪华配置进口奥迪 A8 3.0 加长型从当天起开始促销，售价由之前的 105 万元降到 89.8 万元，降幅 15 万元。百得利是奥迪在中国首批指定的资历最深的 4S 店之一，已经经营奥迪进口轿车近 4 年。

但是，在大市低迷中上市的宝马 5 系却借多年在中国市场树立的品牌和口碑很快站住了脚跟。数据显示，2004 年 5~10 月，已经上市半年的宝马 5 系在中国市场上已经形成气候。销量正在以每月近 100 辆的增速增加。宝马 530 作为国产轿车中最高端的品牌，在豪华轿车整体下滑形势下，正在乘机收复奥迪 A6 的失地。

### 两大品牌均再定位 紧抓私车市场

奥迪立刻感受到了宝马 5 系的强大压力。但 2004 年 10 月，奥迪在不利的形势下也为自己找到了一条出路。那就是做强奥迪 A4，紧抓私车市场，与宝马 3 系死磕。

毕竟与 5 系相比，价格更便宜的宝马 3 系，针对的是未来的更广泛的私人消费群体。打败 3 系，对奥迪来说，未来更容易在私车市场实现量的突破。

2004 年 10 月国庆刚过，一场酝酿已久的大规模高档豪华轿车的降价风暴由奥迪骤然刮起。10 月 1 日，在豪华轿车市场占有率高达 66% 的一汽大众对外正式宣布，从即日起开始，旗下国产奥迪全线产品开始进行大幅价格调整：最低让利 2 万元起，最高可达 6.5 万元，最大让利幅度高达 15%，这一举措使国产奥迪的实际最低售价首次突破 30 万元。

在宣布降价的当日，奥迪销量增长了 300%。但是，随后的市场数据才显示出了此次降价的真实目的——奥迪意在 A4。来自乘用车联席会议的数据显示，在奥迪宣布降价的当月，奥迪 A6 销量 2866 辆，与 2004 年 5~9 月数据相比并没有明显起伏，仍低于 2003 年同期 50% 左右。但是，奥迪 A4 却奇迹般地 2004 年 9 月份的 611 辆猛增到 1565 辆，是 2003 年同期 888 辆的 2 倍。

与宝马对 530i 的偏爱，对 325i 的低调和漫不经心相比，奥迪现在已经明显表现出了对 A4 的别有用心。这显示出了奥迪市场战略的转移：从公务用车向私家车的转移。

从最初的奥迪 100、奥迪 200，到创造辉煌的奥迪 A6，奥迪似乎一直被打上公务用车的烙印。但是，近年来，来自一汽大众的统计显示，超过 70% 的奥迪 A6 用户已经变为私人用户，而奥迪 A4 的个人用户在 90% 以上。因此，做强私人用车市场是奥迪现在的当务之急，也是它未来能否战胜宝马这个强劲对手的关键。

尽管与宝马在私车市场百年积累的品牌和产品定位优势相比，奥迪处于不利位置。但是，面对宝马这个对手，一汽大众日前也第一次清晰地表达了自己新的定位优势——“国内惟一成熟的豪华车制造商”。毕竟，在刚刚下线的国产华晨宝马面前，在中国已有十余年历史的一汽大众当然颇有成熟的资本。例如，仅从经销网络的建设上，宝马就处于竞争的劣势。此前，宝马在中国的特许经销服务商仅 30 余家，到 2004 年底，大约有 41 家，预计到 2005 年底发展到 60 家。与此相对应的是，目前奥迪在中国的品牌特许经销商已达 99 家，网络覆盖全国 64 个大中城市。

一汽大众此时打出“成熟”牌，奥迪的用心也是昭然若揭：既要展示多年苦心经营的成果，又让新来的对手感到了压力。尽管一汽大众总经理秦焕明已经有言在先：“磨合十年的和刚开始磨合的肯定不一样。”但 2005 年伊始，宝马对其品牌定位进行了重新解释，史登科表示，宝马的客户群是成功的知识专业人士，而不是“暴发户”。价格大幅下调后，宝马希望走出此前在国人心目中高高在上的“有钱人”消费品的定位，从而扩大其市场份额。“我们的目标是使宝马成为国内高档车市场的主力军”。

奥迪与宝马的角逐还将更加精彩。

## 2 百事立顿 VS 可乐雀巢：同盟者之战

**决战关键：**联盟与分工

**大战回合：**找到伙伴互补短板各自出招

**对决进行时：**2005 竞争更激烈

百事(中国)投资有限公司董事长朱华煦说，“百事将负责在中国市场生产和销售立顿冰红茶，我们将借助全球排名第一的立顿品牌做大中国茶饮料市场”。

可口可乐中国对外事务经理赵彦红说，“无论是资金还是人力，这次可口可乐(中国)在非碳酸饮料上的投入都是前所未有的。”

### 营销事件回放：

2004年4月17日，可口可乐公司宣布，可口可乐与雀巢成立的合资公司BPW（Beverage Partners Worldwide，全球饮料伙伴），联手推出的雀巢“冰极”冰爽茶正式上市。百事可乐也不甘示弱，5月20日百事和联合利华在广州联合宣布，双方成立的百事立顿国际公司将联手推出立顿冰红茶，进军中国茶饮料市场。据AC尼尔森的调查数据表明，中国茶饮料市场每年正以300%以上的发展速度迅猛增加，茶饮料已成为仅次于碳酸饮料和瓶装水的第三大饮品。

业内普遍认为茶饮料的国家标准将于2005年3月正式出台，而标准的出台将会造成行业的重新洗牌，在国标出台前夕的2004年，茶饮料市场注定要成为一干饮料巨头的必争之地。另一方面，随着碳酸饮料近年来在中国的增长速度明显减慢，以碳酸饮料得以在中国立足的可口可乐、百事可乐等国际巨头早已按捺不住。

### 对决解析

#### 各施组合拳

“分工合作是一种趋势。”上海商情信息中心陈杰博士认为，饮料业的竞争已达到异常激烈的程度，像“两乐”这样的巨头也不敢贸然独自进入一个新领域，而是采取分工合作的谨慎方式。

在合作之前，可口可乐与雀巢两方长期以来在国际上一直是竞争对手。一个是世界第一食品企业，一个是世界第一品牌公司，然而在应对中国茶饮料市场的竞争中，双方都看到了自己的劣势：可口可乐曾三度推出茶饮料，然而市场反映并不理想；而雀巢在中国的市场运作显然与可口可乐相差甚远。

2003年，可口可乐与雀巢各出资50%组建合资公司BPW，共同推出“雀巢冰爽茶”，双方各负其责，互补短板，强强联合。可口可乐主要负责产品的分销和生产，而雀巢主要负责产品的规划、设计、研发和品牌支持。2004年，双方在“雀巢冰爽茶”的基础上再次共同推出“冰极”茶。

而百事可乐与立顿合作的道理亦如此，百事和联合利华的国际联盟，于2003年11月组建，双方各占50%的股份。联合利华作为立顿品牌的拥有者，负责提供品牌和配方，

并贡献研发力量；百事则抓生产、促销售，贡献技术和渠道资本。

百事公司与联合利华公司的合作始于 1991 年，立顿茶饮料在美国与加拿大即饮茶市场上也一直牢牢占据领先地位，但直到 2003 年 11 月，两家才合力共拼全球近 230 亿美元的即饮茶饮料市场。2004 年，看到 BPW 在中国市场的高调进入，由百事公司和联合利华合资建立的“百事立顿国际公司”的业务范围也扩展至中国市场。

### 各出特色招

可口可乐公司在中国操作茶饮料市场已有五六年，连续推出几个茶饮料品牌“天与地”、“岚风”、“阳光”等，但没有一个品牌能跨入中国茶饮料前三位。因此，茶饮料市场一直都是可口可乐公司心中的痛。

2004 年 4 月，可口可乐与雀巢在入夏前共同推出的“冰极”茶，首先在口味上改变了以往与中国本土茶饮料口味相近的原则，“冰极”在西式柠檬的红茶饮料中加入了一种“冰凉成分”，可以使饮用者瞬间感觉到清凉，这对于身处炎热环境的消费者无疑是一个最好的诱惑；其次在产品包装上，可口可乐将原来的雀巢茶的 PET 包装进行了重新设计，并采用了可口可乐公司有丰富设计经验的异形瓶；另外，还对原来的人群定位进行了调整，重新定位于 16~29 岁的年轻人，这比以往定位于白领阶层显然是扩大了消费群体圈。

“冰极”茶首先在北京上市，并同时在全国 14 个城市同时展开庞大的宣传推广活动。

为了达到迅速占领市场目的，可口可乐不惜巨资进行强劲的市场活动和店内陈列布置，其中包括密集型全新电视广告、独特的户外广告设计、大量的赠饮活动、创新的消费者体验活动等。据披露，为了推广“冰极”，可口可乐的全国推广费用达到 9000 万元。

针对可口可乐的强大攻势，2004 年 5 月，百事可乐立即还以颜色。

“立顿”即饮冰红茶主要有柠檬与甜橙两种口味，均采用 500 毫升塑料瓶包装，其中，甜橙冰茶作为全新茶饮料口味很快就吸引了一批忠实的消费者；“立顿”冰红茶也同样定位于 16~29 岁的年轻人，在宣传策略上则以代言人的方式吸引消费者，请来了大明星古天乐“摇旗助阵”，并以“高薪聘请立顿大使”的促销活动吸引受众的广泛参与。6 月，随着古天乐演绎在夏天拿着大水龙头尽情爽的广告播出，立顿冰红茶开始铺到广州、深圳两地的终端。为了进一步扩大自己的市场份额，百事可乐在广州花 3000 万美元巨资兴建了非碳酸饮料生产线。

截止到目前，虽然“两乐”均没有对外公布茶饮料在中国的具体销售战果，但通过双方在 2004 年的一系列表现中可以看出，2005 年的中国茶饮料市场将因它们的参与而竞争更加激烈。

## 3 淘宝 VS 易趣：歼灭战转入持久战

**决战关键：**本土化营销优势

**大战回合：**易趣轻敌，淘宝用本地化扩张地盘

**对决进行时：**淘宝反围剿初战告捷

“它最多只能存活 18 个月”，2003 年 7 月，淘宝成立之初时，易趣网的拥有者 eBay 全球总裁惠特曼预言。但 18 个月后，此预言成为泡影。2005 年 1 月，易趣 CEO 郑锡贵宣称：“我们在中国要打的是一场‘持久战’，做的是一百年的计划。”

### 营销事件回放：

易趣曾是中国在线拍卖市场当之无愧的老大。由于易趣的存在，当时崛起的一批 C2C 网站，如雅宝、酷必得等，或铩羽而归，或作鸟兽散。被 eBay 购并后，易趣未减锋芒，针对后起的拍卖网站淘宝网先后发动了数次规模不等的围剿行动。但这一次，易趣未能如愿以偿。

时至 2004 年下半年，险些被封杀掉的淘宝网已在多项指标上赶上或超过了昔日的领军者易趣——先是在个人交易商品数量、alexa 排名方面，接着是在浏览量、商品数、商品成交金额等个人交易核心指标方面。在获得大股东阿里巴巴追加的 3.5 亿元投资后，淘宝更重整旗鼓，在国内外掀起猛烈的广告攻势。

尽管在此前后，易趣部署了取消买家身份认证限制及与 eBay 美国平台对接等一揽子计划，又先后委任了多名海外人士担纲公司要职，但淘宝凭借日渐凌厉的广告攻势，最终得以与易趣平起平坐，惠特曼 18 个月前的预言至此终成泡影。而今面对日益强大的对手，易趣则改称“我们在中国要打的是一场‘持久战’。”

### 对决解析：

#### 易趣网站封杀淘宝

易趣第一次针对淘宝的围剿行动始于 2003 年 7 月，也即淘宝成立之初。当时，在付出了比正常广告高出一倍的金钱代价后，易趣与包括新浪、搜狐、网易、TOM 等在内的主流门户网站达成了针对新生对手淘宝的封杀协议。尽管易趣的盈利预期为此被迫延迟，但为了遏制后起者淘宝的锋芒，此举却也是不得已而为之。

按照 eBay 公司 CEO 惠特曼的预期，以此次封杀行动为契机，中国在线拍卖市场的战争将在 18 个月内结束。孰知后来的事态发展却大谬不然。在十面埋伏之中，淘宝竟找到了突围的缺口，利用电视、路牌、地铁等传统广告重新获得了话语权，又因为打出免费的招牌，因此颇吸引了一批新增用户。而雅虎与新浪的合资公司“一拍”网的出现，更打破了易趣原先铁板一块的封杀战略同盟，令其拟议中的盈利时间表大大延后。

其实，易趣的网上封杀，倒是在某种程度上成全了淘宝。淘宝网上大量的注册商户其实原本并不是活跃的网民，更多的是传统的中小制造商或者是零售商。从传统广告中他们知晓了 C2C 的商务模式，并最终成为淘宝网的重要力量。

#### 本土化策略比拼

分析人士认为，淘宝之所以能在与强大对手的竞争中由弱变强，源于其做到极致的本土化营销策略。

诸如推出即时通讯工具“淘宝旺旺”，以便买卖双方讨价还价及商量交货方式；在网站直接搜索商品所在地，以便实现同城交易，乃至允许私下进行交易等，皆提升了人气及成交率，而易趣则禁止买卖双方在交易前进行联系，以免失去控制收不到交易佣金。

业内人士认为，在当今国内的网络拍卖业务当中，同城交易占了很大的比例，而针对同城交易的优化将吸引大量在城市中拥有实体店铺的小业主加盟，这使得淘宝囊括了众多同城商品信息。尽管在这种模式下，淘宝很难收取客户的交易佣金，但通过额外的广告、商品排名等方式收取费用却是可能的。这一模式将与易趣的商业模型截然不同。

更妙的是，淘宝吸纳的大量实体店铺还会演化为阿里巴巴客户最好的下游伙伴，形成一个包括 B2B、C2C 到 B2C 的完整产业链。马云之所以不收取佣金，当是有备而来。

此外，淘宝借助《手机》、《天下无贼》等影视剧大打娱乐牌的营销策略以及不计成本的广告策略也赚足了眼球，加之用网络交易中屡试不爽的免费牌，避免了收费的易趣刻意维系的对交易的过多干预，淘宝网站的诚信度由此建立。

当然，淘宝的崛起也是易趣忽视中国国情、过于轻敌所致。例如，不久前易趣与 ebay 全球平台的对接，以及取消大买家限制，即造成了相当的混乱。加之下车伊始的海外管理层对中国市场不熟悉，简单地把美国化等同于国际化，结果导致水土不服，反给了对手以可乘之机。

因此，淘宝占据了天时、地利、人和：天时，在于竞争对手的忽视使其未被扼杀在摇篮里；地利，在于其本土化的营销策略更为立竿见影；人和，则在于其打出的免费牌更为合乎当前情势下中国用户的需求。

据统计，2004 年 8 月份，淘宝的交易额为 1.2 亿元，其中不包括通过淘宝的免费交易即时工具旺旺而完成的个人私下交易，如果计入后者，淘宝当月的实际交易额应超过 1.6 亿元。这一数据已与易趣的单月成交额持平。

另据统计，易趣的最新用户数是 690 万，而淘宝当时会员数是 220 万（现在已到 390 万），前者是后者的 3 倍左右，但鉴于后者所完成的成交额与前者相差无几，市场人士认为，单个用户在淘宝上的成交额约相当于易趣的 3 倍。

#### 4 麦当劳 VS 肯德基：谁更中国

**决战关键：**本土化深耕

**大战回合：**打破快餐土洋界限中国化较量

**对决进行时：**对决还在继续肯德基稍占上风

2004 年，肯德基产品的全面创新和本土化战略，打破了洋快餐和中式快餐的界限，从而撬动了新的消费市场。对于麦当劳来说，是站在全球的角度来开展中国市场的营销活动，而肯德基在中国的优秀表现，也让它不得不跟进本土化的战略。谁更中国，或许将是未来两者在中国市场核心竞争力的一个重要体现。

##### **营销事件回放：**

在很长的一段时间里，麦当劳和肯德基在中国市场的竞争直接表现在圆筒冰激凌、辣鸡翅、辣鸡腿汉堡、饮料等同类产品的短兵相接上。2004 年，尽管在个别产品上它们之间仍存在正面交锋，但价格战已经越来越少。麦当劳肯德基把各自的精力，更多地转移到本土化的比拚上。

业界人士称，肯德基进入中国 17 年来，得以“稳坐中国快餐业的头号交椅”，在很大程度上得益于它的本土化经营战略。作为全球餐饮业老大的麦当劳，自然不能忍受肯德基在中国一山做大，2004 年，麦当劳也开始大力推进自己的本土化进程。谁更中国，或许将是未来两者在中国市场核心竞争力的一个重要体现。

##### **对决解析：**

##### **菜单中国化**

芙蓉鲜蔬汤、寒稻香蘑饭、京味鸡肉卷、川香辣子鸡、西域风味的孜然扒翅以及枸杞南瓜早餐粥，从 2000 年开始，肯德基就开始了对中国人口味的不断揣摩。2004 年夏季，在广东省范围内，广州老牌凉茶王老吉正式登上肯德基的柜台，这是肯德基首次从改良产品直接过渡到引入完全本地特色化的产品。

和肯德基相比，麦当劳在产品的推陈出新上本就乏善可陈，而且麦当劳在很长的一段

时间里宣称“麦当劳不会改变在中国的菜单，会始终坚持自己的特色卖汉堡，就像我们的广告歌曲唱的那样——我就喜欢”。这被认为是麦当劳大叔的强势风格。

而两年后，肯德基所在的百胜集团就成立了健康咨询委员会，其智囊包括中国农业大学知名教授蔡同一等在内的七位食品专家。据说，早餐粥以及向全聚德取经推出的老北京鸡肉卷等受本地消费者喜欢的产品，就是智囊团的点子之一。目前，肯德基在中国区域推出的 30 多款新品中，至少有一半是具有中国特色的，甚至还因为借用了中国的“八大菜系”令其大出风头。除了在华本土化战略的不断深化外，肯德基本土化的步伐也非常紧凑，几乎每个月，肯德基都会推出或长期或短期的本土化产品。

2004 年 10 月 20 日开始，麦当劳在北京、上海、广州正式推出全新的早餐系列产品。在麦当劳新的早餐点餐牌上，出现了像炒蛋、煎饼早餐这样的中国元素。一个月后，麦当劳具有中国口味风格的“珍宝三角”食饼在全国同步上市，这是麦当劳第一次推出只在中国区域销售的本土化产品。

据称，麦当劳一改倔脾气是源于其在美国本土市场的菜单大改动。2004 年 5 月，由于美国消费者日益强烈抵制肥胖，麦当劳在美国市场推出了全新的以绿色蔬菜为主的“开心大餐”，挽回了不少客户的流失。这次改动让麦当劳尝到了甜头，也让它下决心将美国市场的创新经验向全球推广，这自然也就包括了这一庞大的市场。

而就在麦当劳开始研究中国大众消费者的口味，努力实现菜单本土化的时候，肯德基又走快了半步，开始研究中国区域消费者的喜好，并持续推出创新产品。

#### 经营中国化

肯德基不仅在产品内容进行本土化，而且原料采购也大面积本土化。据肯德基方面公开的资料称：肯德基在中国的本地原料采购比例已达 95%，其中面包、鸡肉和蔬菜全部来自中国本土。在麦当劳肯德基菜单中国化的竞争背后，是经营管理的中国化竞争。

肯德基在中国地区的市场占有率已经大大超过麦当劳。除了凭借比麦当劳早 5 年进入中国的“先发优势”，也跟肯德基的中国市场策略有关。肯德基将亚洲区的总部设在上海，相对于麦当劳将中国总部设在香港而言，因其地缘和对消费者研究的接近，反应速度则要更灵敏一些。

众所周知，地点是餐饮连锁经营的首要因素，令业内惊奇的是肯德基的选址成功率几乎是百分之百，除了选址决策的两级审批制（地方公司和总部）之外，肯德基有着周密的商圈规划程序。据《东方早报》报道，肯德基公司一名开发部经理曾得意地说：“我们在选址的时候，经常会碰到与麦当劳争同一个门店的事情，几乎每次都是我们胜出，我们做决定总是快过麦当劳。”

如今，肯德基总部的地缘优势正在被麦当劳赶超。2004 年年底，麦当劳公司宣布，中国地区总部将于 2005 年初正式从香港迁至上海。麦当劳中国地区总部董事总经理符国成说：“中国地区总部的迁移对麦当劳迅速发展的中国市场有着战略意义。”他表示：“从香港迁至上海，可以使我们更好地贴近中国内地市场。”

特许经营是麦当劳和肯德基迅速发展扩大的制胜武器。1993 年，肯德基首先把这一经营模式引进中国并加以改良，在西安开始了加盟连锁经营业务，由此肯德基的扩张开始提速，2004 年 10 月，肯德基的门店总数已达到 1200 家店，差不多是麦当劳的两倍，在 2004 年初，这个数字还仅仅是 1000 家，而麦当劳的门店数量仅为 620 家。

从 1955 年麦当劳教父雷·克洛克开始麦当劳的特许经营开始，已经有 50 年的历史。然而直至 2004 年 10 月 19 日在上海举行的 2004 中外特许经营高峰论坛上，麦当劳全球特许经营副总裁詹姆斯·库尔玛才表示：麦当劳将在 2005 年将特许经营模式引入中国市场。这将掀起麦当劳和肯德基新一轮的开店竞赛热潮。

### 品牌战略中国化

麦当劳和肯德基以前的品牌形象都在渲染一种温馨欢乐的家庭气氛，吸引的目标消费群体也基本一致，都是以孩子为主。时至今日，两者给我们的品牌印象已大为改观了。

麦当劳从 2003 年开始了品牌年轻化的品牌重塑运动，用“我就喜欢”张扬自由的生活态度，着重吸引年轻消费群体。可以说，麦当劳的品牌重塑是成功的，创意表达很有冲击力，给麦当劳的品牌文化注入了新的内涵。但是这次品牌重塑是麦当劳全球品牌形象的调整，相对而言，肯德基的品牌形象则更注重了中国消费者的心理感受，所注重传播的是“立足中国、融入生活”的理念。

在每一个品牌形象细节上，肯德基都有着明显的中国文化特色。2003 年和 2004 年春节，白胡子的“肯德基爷爷”一改平日“西装革履”的经典形象，在中国的 170 多个城市 800 家餐厅里同时换上华人传统的节日盛装，和所有到餐厅用餐的客人一起共度中国传统的新春佳节。

在肯德基的电视广告里，充满了浓厚的中国人情味，百胜中国总裁苏敬轼曾说，“肯德基自 1987 年进入中国以来，一直秉承着为中国人打造一个中国品牌的理念，并为之不断努力”。肯德基《立足中国，融入生活》的电视广告让中国消费者印象深刻。2004 年年初，肯德基的餐厅经理年会组织来自全国各地的 1000 名餐厅经理汇聚长城，代表全体肯德基员工郑重作出了“立足中国、融入生活”的长城承诺：继续聆听、回应中国消费者的需求，勇于创新，不断进步，回馈社会，扩大对科学普及教育的支持。

重要的不仅在于从对手手中夺取阵地，更因为将快餐市场全面增容，并赢得了同行及中国消费者尊敬的目光。肯德基凭着中国市场的独特表现就有了不俗的产出和很好的影响，它按照本地化的消费需求来研发产品，按照当地文化来塑造品牌，从而把营销理念延伸到了管理前端。

## 5 金山 VS 盛大：游戏刚刚开始

**决战关键：**渠道、产品、研发

**大战回合：**后来者挑战战场外延至海外

**对决进行时：**开启网游大众营销时代

金山 VS 盛大：游戏刚刚开始

金山公司的 CTO 王涛在 2004 年上半年接受美国《商业周刊》采访时就毫不掩饰地表示：“我们希望成为网游市场的领先者，让其他公司来模仿我们。”

“盛大 2005 年的突破口是为网络电视提供内容，包括棋牌游戏、网络游戏、小说、评书相声、Mp3、电影等。”陈天桥自信地说：“如果盛大垄断了网游行业那就不好玩了，我宁愿去开发一个新的产业。”

**营销事件回放：**

2004 年，金山公司豪赌网游市场。而实际上，在游戏市场，金山真可谓是起了个大

早赶了个晚集。

早在 1995 年，金山就已经开始开发计算机单机板游戏了，金山游戏开发室西山居研发的《剑侠情缘》系列玩家包括正、盗版达到了 500 万人，具有非常好的用户基础，但是游戏在金山业务中的地位一直微乎其微。

这几年，金山其他几个产品的处境也都十分尴尬，WPS 一直生活在微软 OFFICE 的阴影之下，金山词霸应用非常广泛但是盗版猖獗，而金山毒霸又面对着瑞星等强劲对手。此时，盛大的奇迹震撼了金山。

2003 年，盛大陈天桥凭借代理一款韩国网游一夜暴富的神话，引来了大量效仿者，让网络游戏市场成为了中国 IT 业最令人垂涎的一块蛋糕。根据《互联网研究系列报告——网络游戏（2004）》显示，到 2004 年下半年，中国网络游戏厂商已经接近 300 家，网络游戏产品 175 个，游戏玩家接近 2000 万。根据 IDC 的统计，2003 年到 2004 年中国网游市场增长了 46%，市场规模达到了 36 亿元，成为了中国乃至世界 IT 业新的增长点，而且，未来五年，网游市场的增长幅度都将维持在 50% 以上。

2003 年下半年刚刚进入网络游戏市场的金山公司目前尚处于第二阵营，但是其大手笔的营销动作绝对具有挑战盛大的野心。与盛大当年从代理入手不同，金山一开始就采取自主研发的模式。2003 年 6 月，金山正式宣布进入网络游戏领域，2003 年 9 月 20 日，耗资 3000 多万开发的《剑侠情缘网络版》启动公测，而在同一个月，盛大举行了《传奇》两周年庆典。2003 年 12 月 8 日，“剑网”正式收费，近 10 万人同时在线，在收费游戏中排名第六。

2004 年 2 月 25 日，雷军在金山 2004 年新战略发布会上正式宣布，金山发起了从传统软件业模式向互联网软件业模式的转型，网络游戏被确定为转型的突破口。金山公司内部人员透露，目前网络游戏是金山最为看重的一块业务，据业内人士分析，按照金山的 3 年规划，网游游戏的研发经费需要 2 亿元人民币。

金山公司的 CTO 王涛在 2004 年上半年接受美国《商业周刊》采访时就毫不掩饰地表示：“我们希望成为网游市场的领先者，让其他公司来模仿我们。”

## 对决解析

### 渠道之争——

#### 将战火从网吧烧向家庭

和其他传统产品相似，网络游戏的产业链上的几个重要角色是开发商、运营商、渠道商和终端。开发商主要负责游戏产品开发，运营商负责游戏硬件平台的运营和产品售后服务，大部分网络游戏厂商都同时扮演着这两个角色。例如盛大以前只是单纯的游戏运营商，现在已经转变为开发商和运营商了。渠道商负责游戏点卡的销售，而网吧则是最主要的网游终端，约 55.7% 的玩家经常在网吧玩游戏。

当年盛大代理的《传奇》在内容上并没有什么特别之处，渠道是盛大的制胜武器。据说，盛大在上海第一次开经销商大会时，陈天桥亲自一个个单独约见渠道商谈话，听取他们的意见，给经销商丰厚的利润空间帮他们推广，做到了网吧里铺天盖地都是《传奇》的海报和客户端。

当时，网络游戏的开发商和运营商都是找传统软件分销商销售点卡，除了要到网吧安装客户端，销售一个网络游戏和代理普通软件并没有太大的区别。金山刚开始销售“剑网”时采用的也是这种销售渠道。金山公司渠道部副经理兼中央区经理张福茂回忆起“剑网”第一次渠道订货会时说：全国各地的主要代理商都拿着几百万资金和完整的推广书到公司来，目的就是要得到地区代理资格。最后，当时最大的软件分销商联邦软件以 4000 万得到了《剑网》的包销权，省级代理权都卖到了 400 万。

但是，没过多久，开发商和运营商都意识到，网吧才是网络游戏最关键的平台，谁控制了网吧，谁就掌控了网游的终端市场。在这种情况下，传统的渠道商感觉自己起到的作用越来越小，特别是游戏点卡，其实就是一组数据，非常适合网上分销。2004年初，金山的网络游戏推广人员从35人激增到240多人，而盛大则组建了一支700多人的网吧推广队伍。这些推广人员加上大量招募的兼职人员，形成了当时“万人扫吧”的独特景观。据北京学院路上一家网吧的管理人员说，每天都会有网络游戏推广员来网吧“侦察”，看看海报的位置是否醒目，客户端还在不在，玩家多不多，不同公司的推广员之间的摩擦经常发生。

2004年12月16日，金山第二款网络游戏《封神榜》启动公测，最引人注目的是，金山这次将投入2000万大众营销费用，全面推动“网络游戏家庭化”，将网游的战火从网吧烧到家庭。根据中国电信报告显示，目前中国家庭宽带接入达3368万户，大大高于网吧宽带1200万户，而且家庭宽带用户的增幅非常迅速。此外，很多家长非常反感青少年进网吧，而对于他们在家里玩网络游戏则态度比较宽容。因此，雷军认为，家庭上网娱乐将成为主流趋势，网络游戏将成为大众化的娱乐休闲方式。

对于《封神榜》的前景，雷军十分乐观：“在全国十个大区，一个月内投入2000万市场费用，从省会城市到二三级重点城市，金山将启动以电视、路牌、车身、楼宇等形式在内的所有广告，渠道将采用一切手段将《封神榜》的客户端和相关资料推进到居民小区。以北京为例，仅三环以内，1/3的路牌全部悬挂《封神榜》广告，所有主要居民区楼宇广告同时亮相。”配合广告宣传，金山还将与电信、网通合作，达成《封神榜》客户端下载站联盟；将制作宽带新手开户卡1000万张，客户端500万张，全面投放到全国各大小区。

有关专家甚至预测，金山《封神榜》将开创中国网络游戏大众营销的时代。

而盛大在家庭娱乐上的野心似乎更大，走得更远。自从盛大有钱后，就打出了要建成“网上迪士尼”的口号，开始了整合网游产业链的步伐。2005年1月6日，陈天桥在北京宣布了盛大2005年战略：“盛大2005年的突破口是网络电视(IPTV)，简单地说就是为网络电视提供内容，包括棋牌游戏、网络游戏、小说、评书相声、Mp3、电影等。”陈天桥自信地说：“如果盛大垄断了网游行业那就不好玩了，我宁愿去开发一个新的产业。”

## 海外之争——

### 产品输出 vs 研发升级

2004年11月，金山对外宣布，公司自主研发并运营的网络游戏产品《剑网》在台湾公测后同时在线人数近5万人。继在台湾地区取得突破性进展之后，《剑网》还将于今年晚些时候与包括泰国、越南、新加坡、马来西亚等国家在内的海外合作伙伴签约，全面进军海外市场。雷军预期，2005年仅《剑网》一款游戏在海外市场上就将为公司带来超过5000万元的收入。

“像越南等东南亚市场其实是一个极具潜力的市场，在那些地区国产网游企业完全可以找到发展空间。”雷军表示，在东南亚，具有中国武侠概念的网游产品特别受喜爱，这给国内网游厂商带来了机会。

与金山相比，盛大的海外策略更加注重的是通过收购来提升公司的研发能力。早在2003年，盛大在日本就投资了一家游戏开发公司——BOTHTEC，成为了这家以开发《银河传说》而闻名的网游公司第一大股东。2004年，盛大将研发的触角伸到了美国，收购了美国ZONA公司100%的股权。ZONA公司是全球最大的网络游戏引擎公司之一，这意味着盛大将研发能力拓展到了网络游戏最核心的技术领域。

虽然网络游戏市场在中国前景非常好，盛大、金山等厂家也是争得不亦乐乎，但也许最重要的还是练好自己的内功，才能最终将这个市场做大、做透。目前，国内网络游戏厂

家的营销手段还处在简单的“代言人+促销”阶段。例如，金山《封神榜》采取了与周星驰《功夫》进行联合营销的尝试，但是合作方式基本上是简单的“宣传品捆绑”和在《封神榜》中植入一个电影中猪笼寨地图等手段。国内网络游戏厂商在如何开发衍生产品、增加玩家的忠诚度、与其他品牌进行更加深层次的合作等方面，还可以有更多作为。

## 6 雅虎、Google、百度:中国赛跑

**决战关键：**技术、本地化、渠道建设

**大战回合：**资金、技术、人气全方位比拼

**对决进行时：**三强易位

### 营销事件回放：

搜索引擎市场被比作互联网产业的“第四桶金”。

2004年，搜索引擎已经连续三年保持60%~70%的高速增长率，是年，国内搜索市场规模预计将可达到9.4亿元。

但同时竞争也更趋激烈和白热化了，优胜劣汰的市场选择愈来愈明显地将各厂商区分为泾渭分明的两大阵列：Google、百度、雅虎三大搜索系稳居第一阵营，中搜、网易、新浪、搜狐等后来者则屈居第二阵营。而在占据着市场垄断地位的第一阵营中，“三强争霸”的格局已经初现端倪。

### 对决解析：

#### 激战篇：三强对决

作为国际搜索市场的老对手，雅虎与Google的竞争此长彼消，从未止息。一度，Google的凶猛攻势曾使得搜索引擎鼻祖雅虎退居老二位置，处境颇为尴尬。但在以16.8亿美元收购Overture后，特别是赢得“竞价排名”专利官司而从对手手中获得高达近3亿美元的和解金后，雅虎挽回了颜面，并开始迅速赶超后者。

2004年6月15日，Google与其他七家共同投资者一起，收购了号称全球最大中文搜索引擎之称的百度的部分股份。就在一周之内，雅虎中国推出全新搜索品牌——“一搜”，这是雅虎十年历史上推出的首个专业搜索网站，与其在2003年底收购的3721网络实名（占据国内实名搜索40%市场份额）、雅虎门户网站一起构成“雅虎搜索系”，直接叫板Google。随即，Google又宣布，专门为使用简体中文的用户推出五种新的快捷搜索功能。连番激战引得外电惊呼，“美国本土市场激烈的搜索之争蔓延到了古老的中国大陆”。

与Google相比，百度是雅虎在国内市场更大的对手，凭借先发优势，百度目前是中文搜索的市场领跑者。百度与现已收归雅虎旗下的3721公司结怨已久，彼此多有对簿公堂的旧恶。在雅虎接手以后，双方的竞争仍有增无减，且战火波及了mp3、图片、工具条、地址栏、搜索门户、社区等搜索业务领域。

例如，图片及MP3搜索一直是百度的特色服务之一，而“一搜”则利用雅虎花费数十亿美元打造出的搜索技术（YST），开发出能够提供10亿张图片、2000万首音乐海量资料的超强功能；当百度宣布国内多款智能手机可捆绑百度搜索引擎实现短信搜索的第二天，雅虎中国就推出比百度后台战略伙伴Google更为先进的移动搜索服务，通过“一搜”为国

内手机用户提供 WAP 搜索功能，使其成为国内唯一能提供以 WAP 方式搜索互联网图片的搜索引擎。时至年末，随着雅虎进军“竞价排名”这一百度核心利益市场，双方因专利权属问题再次争吵起来，并大有对质公堂之势。

### 策略篇：技术+本地化+渠道

三强之间，体现在技术、本地化、渠道等方面的营销策略互有不同。

Google 搜索技术之强素为业界公认，但作为一家从未开拓过中国市场的美国公司，Google 此前对中国市场的复杂性有所忽视。一位电信公司的总裁曾言，“要将中国每个省都要看成是欧洲的一个国家，需求都是不一样的”——本地化经验的缺乏，很可能使 Google 技术上的优势无法施展出来。此外，Google 服务器也远在万里之遥，访问起来无论速度还是适应性都要大打折扣。

百度的最大优势在于先行了一步，本地化经验丰富，对市场的判断与把握也更具前瞻性。在雅虎中国正式进入竞价排名市场之前，百度已将竞价排名业务作为其核心业务发展，这种“按照实际宣传效果收费”的计价方式给百度带来了相当可观的利润。但百度的“软肋”也是明显的，就是相对于 Google、雅虎来说，资金与技术实力有所不如。

也正因为有着强大的资金和技术支撑，两年前尚默默无闻的雅虎中国，自去年收购 3721 公司后，在搜索领域实现了某种程度的后发先至。早在 3721 创始人周鸿 就任雅虎中国区总裁之时，便提出“以搜索业务为重，其他雅虎产品并进”。事实上，在斥资 26 亿美元先后收购 5 家国际搜索服务商后，雅虎又聚集数百名工程师历时一年整合和两次开发打造出 YST 技术，希望藉此彻底打破 Google 缔造的神话。而因为有雅虎的技术积淀，雅虎中国在搜索技术上获得了后发者往往不具备的突变基因。

然而，雅虎虽然在海量数据库、数据更新速度、多语种搜索等特色技术上比之 Google 不遑多让，但使其短时期内赶超 Google，凭的却是本土服务器群、本土开发团队等“软件”条件。按照互联网产业的通常做法，最新科技通常要经历欧美市场的考验，然后引入日韩等地，最后才能在中国试水。而早在去年底，雅虎中国即派出技术团队前往美国进行 YST 的培训和本地化开发，2004 年 3 月，又将 YST 技术落户中国。此外，为提高“一搜”的响应速度，雅虎还将超过 1000 台服务器搬到了国内。雅虎最终在本地化上胜过了 Google，而在技术上则使百度倍感威胁。

除此之外，销售渠道领域也是三强竞争的焦点之一。众所周知，搜索服务提供商主要的赢利来自向希望将自己的信息放在搜索结果前列的商家收费，因此搜索服务提供商建立更强和更广的渠道，是赢得市场与否的关键一环。

尽管 Google 在中国尚未设立办事处，也没有营销人员，但其独特的网络营销模式，让客户可以通过互联网与公司交易。而 Google 注资百度，也表明 Google 希望在搜索和在线广告等增长快速的市场中联合或收购竞争对手。

百度在渠道上也有明显优势，特别是其“竞价排名”业务。不过随着雅虎的进入，该市场的势力范围亦可能重新划分。因为相形之下，雅虎所收购的 3721 公司在渠道上的优势是业内知名的。通过移植这部分资源，雅虎中国以其强大的渠道优势，从百度一家独大的竞价排名市场抢得了相当的市场份额。

综上所述，在国内三强争霸的搜索市场，雅虎、百度和 Google 可谓各有优势：在技术上，Google 最强，雅虎、百度次之；在本地化方面，雅虎中国远在 Google 之上；而在渠道建设方面，雅虎、百度都具有强大的优势，而 Google 目前的纯线上模式要想适应中国国情显然还有很长的路要走。

### 战绩篇：三强易位

在赛迪网、赛迪顾问联合发布的《2004~2005年中国搜索引擎产业投资机会研究年度报告》中，“Yahoo+3721+一搜”与“Google+百度”被称为两大强势阵营。其中，在音乐搜索方面，一搜以37%的优势，遥遥领先于其他的搜索引擎。而在图片搜索方面，百度则以较大的优势位居前列。

另据iResearch艾瑞调查公司发布的《2004中国搜索引擎研究报告》统计，百度、雅虎、Google分别以36.29%、22.72%、21.22%的比例占据国内搜索引擎总流量的前三位。其中，在地址栏、工具条搜索、门户三个具体领域，雅虎、Google、百度是对应的第一名（见图2）。而在专门进行流量统计的TraCQ年度商业搜索力排行榜中，百度、雅虎、Google同样占据前三名位置，与另一个流量计数网站武林榜的排名次序相同。

纵观以上排行榜，不难发现百度、雅虎、Google三强地位已然成形，其中雅虎系在搜索流量上则已超出Google中文一截。

## 7 EVD VS HDV:鹬蚌相争

**决战关键：**行业标准争夺产业链同盟

**大战回合：**两大阵营用技术、渠道及政策招术进行“拔河”

**对决进行时：**持久战悬而未决

2004年1月1日，新科通过昂贵的空中运输把10万台EVD闪电式地送达全国各分公司，正式拉开了EVD的上市大幕。HDV也在力推自己替代DVD的产品，除了在能否成为国家标准方面各显身手外，在涉及销售渠道、制造厂家、碟片来源等产业链的各个环节上双方都展开了激烈的竞争。不过，此时以索尼、东芝等国外企业为代表主推的蓝光DVD，又斜刺里横杀了出来。

### 营销事件回放：

2002年初，东芝、汤姆逊等掌握着DVD各种专利技术的国外企业联盟纷纷向国内DVD制造企业发难，索要专利费。国内DVD企业不堪重负，到2004年年底，国内DVD生产较集中的南方地区已有几十家企业破产。

国内企业开始寻找摆脱国外企业控制的救命稻草。新一代影碟机EVD，成为很多企业追逐的对象。

EVD为国内企业“阜国数字”推出，号称拥有完全的知识产权，早在2001年就已经通过了信息产业部的专家鉴定。2003年年底，国内九大碟机生产厂商（上广电，创维，新科，长虹，夏新，万利达，步步高，先科和夏华）组成联盟，宣布将主推EVD。

2004年3月，凯诚高清联合中百信、中视传播、苏宁电器推出同样具有自主知识产权的新一代影碟机HDV；随即，2004年4月，上海晶晨携手创维、长虹、TCL、康佳等20家企业，打造高清晰度视频光盘产业联盟（HVD联盟），共推DVD替代产品HVD。但不久，HDV联盟和HVD联盟宣布走向相互融合，主推HDV。

据中国电子音响工业协会提供的资料，2003年中国DVD生产企业有100多家，产

量接近 1500 万台。如果能够成为市场的主导标准，光专利费一项，每年就可以有几千万元的进账。如果再加上提供芯片以及其他零部件的收益，下一代影碟机技术标准的拥有者，拥有的将是一座金山。

为了这巨大的经济利益，EVD 阵营和 HDV 阵营开始了标准争夺战，2004 年 5 月份，由索尼公司领衔的“蓝光 DVD 创始者”在吸收了戴尔和惠普两大巨头后，也加快了向中国市场进攻的步伐。

### **对决解析：**

#### **国家标准之争**

EVD 与 HDV 双方交锋最大的焦点是谁代表了影碟机发展方向？谁可以成为新一代影碟机市的领导者？

EVD 阵营的计划是通过成为国家的行业标准，发动产业链上更多相关企业的参与，使得自己成为产业的发展方向。2004 年 7 月 8 日，EVD 标准如愿地被信息产业部宣布予以公示。按照信产部标准出台的惯例，标准公示一个月内，如果没有异议，就会成为国家行业标准。

对于 EVD 企图成为国标的行为，HDV 进行了坚决的反击。他们一方面通过各种途径攻击 EVD，一方面拖延、抵制信产部的测试。不过，信息产业部在对 EVD 标准予以公示的同时，表示也会对同样声称代表行业发展方向、并有一定产业基础的 HDV、HVD 展开测试，综合比较三者的优势，然后确定谁最有资格成为中国的推荐性国家标准。

#### **产业链之争**

国务院发展研究中心家电专家、《成功营销》专家团成员陆刃波认为，不是谁的技术新谁就一定是市场的领导者，产业上下游的合作程度、市场上消费者的接受度等都是影响新技术生命力的重要因素。任何技术标准都应该以市场为依据。HDV 阵营显然明白这个道理，所以他们的主要精力都放在争取成为市场的事实标准上。

EVD 技术早在好几年前就已经成熟，但一直都没有形成产业链，影碟机的正式上市也是被一推再推。其中最关键的原因就是 EVD 影碟机在价格上没有竞争力，且片源缺乏。2004 年 4 月，HDV 影碟机正式上市时，不仅销售价格比当时的 EVD 便宜 200 元，而且还赠送每位 HDV 购买者 200 部电影光盘，而当时 EVD 的片源仅有几十部。

经过近一年的努力，HDV 终于打造了一个产业链雏形。

在产品上市前，HDV 倡导者凯诚高清就先后与国美、苏宁分别签订了 3000 万元和 4600 万元的包销协议，把自身的利益与销售商实现了有效的捆绑。2004 年 9 月，凯诚高清与影碟机生产企业深圳佑泰签署协议，生产佑泰品牌 HDV，而后，另外两家影碟机生产企业万利达和宏图也成为 HDV 影碟机生产商。2004 年年底，凯诚高清宣布，已与 TCL、海信、长虹、康佳、厦华五大彩电巨头结盟，共同推广 HDV 影碟机。此外，TCL 还特地推出了与 HDV 的高清接口 DVI 接口相匹配的数字高清彩电。在片源方面，凯诚高清已经同十几家国内最著名的音像出版商结盟，据凯诚高清介绍，目前每周能够向市场推广 10 个以上的 HDV 制式的电影节目。同时，凯诚高清又通过旗下的三家音像发行公司，购买了大量的好莱坞、香港、欧洲的版权，为下一步的市场推广做准备。

针对 HDV 的进攻，EVD 阵营正在进行有针对性的反击。2004 年 12 月，继国美、大中之后，EVD 得到又一渠道大鳄苏宁的支持。虽然至此 EVD 已经获得全部主要家电渠道商的支持，但却没有签订硬性销售指标。与 HDV 相比，合作的紧密性要小很多。这也导致 EVD 的渠道并不是很牢固，有些卖场里面 EVD 曾被撤柜。

此前，新科已经宣布建成年产百万台 EVD 的产业基地，对于那些还在观望中的影碟机

生产商，EVD 主推者阜国数字也在积极地进行游说。更为重要的是，阜国数字拉上房地产大鳄今典集团，加速推出 EVD 碟片。今典集团董事长张宝全称，EVD 的片源已达到 150 部，2005 年可以达到 500 部，2006 年可以达到 1000 部。从 HDV 上市后，EVD 的降价就没有停止过，在 2004 年国庆期间，EVD 的销售价格更是跌破千元大关。同时，所有原价 28 元的 EVD 碟片都以每张 8 元的价格销售。

到目前为止，两大阵营的对决还没有停止的征兆，而且越演越烈。

### 鹬蚌相争，渔翁得利？

不论是 HDV 还是 EVD，都打着让国内影碟机制造企业摆脱国外企业控制的大旗。但他们之间没完没了的纷争，有可能会成为鹬蚌之争，得益的渔翁又会是国际企业巨头。国际巨头在用专利费打压中国企业的同时，在技术上，开始走一条完全不同于现行 DVD 的路线：用蓝色激光 DVD 取代现行的红色激光 DVD。由索尼公司领衔的“蓝光 DVD 创始者”在吸收了戴尔和惠普两大巨头后，宣布将吸纳其他厂商建立“蓝光光盘协会”，该协会将为入会企业就蓝光光盘产品的开发、应用、推广等提供技术支持。

8 月，蓝光 DVD 创始者组织正式对外宣布，在 8 月初批准第一版蓝光 DVD 物理规格的基础上，已经将微软的视频压缩技术吸收到自己的技术标准当中。蓝光厂商已经可以着手准备批量生产光盘，估计 2005 年内，符合蓝光标准的播放机和光盘将可以在中国量产上市销售。同时，东芝等企业也在通过另外的途径积极推广蓝光 DVD。

“高清碟机标准”牵扯到众多具有强大背景公司的利益。但标准之争如果再拖延下去，无论到时确定哪一个标准，对目前各选一个标准的国内众多家电巨头和拥有标准的公司，都会造成相当大的资源浪费，估计殃及的相关企业至少会有数十亿元经济损失。

2005 年 1 月 13 日，国家信息产业部科学技术司副司长韩俊发表声明：至今为止，科技司尚未将“标准提案”上报，至于“标准正式出台”更不可能是近期的事情。

## 8 格力 VS 国美：控制力博弈

**决战关键：**渠道模式的对垒

**大战回合：**国美降价、清场

格力说不、自建渠道对决进行时：无言的结局格力



看似“传统经销商销售”和“新兴连锁销售”两种渠道模式的对垒。但二者之间的博弈，相当程度上体现了商业企业崛起后厂商关系重新定位所出现的典型冲突，因而也具有标志意义。

但在相当长的一段时间里，制造商与渠道终端之间的“主旋律”将是：在斗争中合作，在合作中斗争。

### 营销事件回放：

2004 年 2 月，成都国美的 6 家店开始了“空调大战”计划，在相关媒体上刊发广告，对几乎所有品牌空调进行大幅度促销，其中把格力两款畅销空调的价格大幅度下降，零售价原本是 1680 元的 1P 挂机被降为 1000 元，零售价原本为 3650 元的 2P 柜机被降为

2650元，降价幅度为所有品牌空调降价之首。

格力方面随即做出反应，认为国美单方面擅自大幅度降价破坏了格力空调在市场中长期稳定、统一的价格体系，并有损其一线产品的良好形象。因此格力向成都国美正式发函，要求国美“立即终止低价销售行为”。成都国美方面则坚持说这是商家的一次正常促销活动，坚持继续降价。交涉未果，格力决定正式停止向成都国美供货。

2004年3月9日，国美北京总部向全国销售分支发布了“把格力清场，清库存”的“格力封杀令”。通知说，格力的经销商模式以及价格等都不能满足国美市场经营需要，要求各地分公司将格力空调的库存及业务清理完毕。格力国美事件进一步升级恶化，导致僵局的形成。随之而起的，则是国美“品类调整”和格力渠道内部的“成员更替”。

作为旁观者的科龙集团副总裁严友松断言道：时至今日，二者的分手仍停留在不了了之的局面。格力战略和家电连锁战略显然冲突，格力价位相对较高，它不鼓励通过价格竞争来抢占市场，大连锁的低价策略会从根本上破坏原有的市场秩序，破坏格力的回报机制，那样将得不偿失。格力电器新闻发言人黄芳华在接受《成功营销》采访时，用了一句颇有诗意的话来形容双方的关系：“没有过开始，也谈不上结束。”

### 对决解析：

#### “个性”厂商与流通大鳄的对抗

谁也不肯为对方坏了规矩。

无论是格力还是国美，在各自心目中对方的位置都是“重要”的，但为了这些许的“重要”而一味迁就，牺牲利益，直至改变游戏规则，又是“不值得”的。

格力与国美的这一正面冲突，正所谓道不同不相与谋。

对格力来说，有独特的“区域性销售公司”这一另类模式作护身符，对占据自己渠道份额5%左右的国美大声说“不”，并不会痛及全身，而且还会加大其他利益伙伴的忠诚指数。就像朱江洪说的：“市场竞争不是斗气，格力没有国美，一样会活得好”。

而从国美一方来看，剔除格力也许会削弱国美与其他空调厂家的议价平衡力，然而，毕竟国美的资源在家电专业性渠道方面是绝对的稀缺，它的相对优势无人可以撼动，不管是同类连锁商，还是空调厂家。因此也无伤大雅。

格力作为生产厂家，它必定要求有对产品全价值链的实体掌控权，渠道的利润由它来分配，渠道的价格和利润体系由它来设置。格力多年来的规矩就是现款现货的批发交易。而作为渠道商的国美则不同。如果国美在发家的最初遵循厂家的游戏规则，它无论如何都不会长大。国美的模式是代销，利用间隔的“账期”缝隙来挪置厂家的资金求得自己的发展。它走的是另一条路，改变游戏规则，让厂家按自己的游戏规则来。

厂商之争实质是供应链上下游成员议价能力的拼争。而厂商间议价能力包括供需方数量、独占性、战略性资产、利用和转移代价、购买方式、品牌溢价、盈利率和信息透明程度等多个方面。业内专家认为，从这次家电行业典型的厂商争端中可以看出，价值链上话语权的谋取是成员间拼争的焦点，谁掌握了话语权，谁就掌握了价值链上游戏规则的制定权。

#### 制造商在二三级市场渠道躁动

“渠道为王”理论被大多数厂商奉为新时期的营销宝典，渠道商的地位越来越受到厂家的认可和重视。然而当渠道商的力量大到开始操控厂商利益的时候，一场控制与反控制的较量不可避免地进一步升级。

2004年，除格力与国美闹翻后，志高空调和福建三联也因为几乎同样的原因而大动干戈，再回忆此前春兰空调与家乐福的类似纷争，家电业厂商的强硬态度开始抬头。制造

商们开始了不断的造反和另起炉灶。反思与觉悟之后，反抗渠道新业态的大旗正在竖立，一轮自建渠道的躁动开始蔓延。

就在格力争端热爆之即，2004年3月底，格力电器董事长朱江洪亲自出席江苏南京一个并不很大的品牌专卖店的剪彩仪式，并以此表达格力将继续“经销商驱动型”营销模式的态度。

朱江洪表示：国美所谓将格力扫地出门是一种炒作。格力总部从来没有与国美有过任何接触，也没有一台格力空调是通过总部进入国美的。不过，格力开设专卖店，确有反抗一些连锁空调商肆意盘剥厂家的意思。国美拖欠货款，侵占厂家的资金，动辄擅自拿格力空调降价，之后又要格力买单。他们擅自降价，其他经销商的生意就无法做，我们自然不会再与他们合作。

格力电器新闻发言人黄芳华在接受《成功营销》采访时表示，“目前在我们的渠道中，专卖店和专营店是我们的主流，尤其是专卖店，目前全国已经有1000多家，今后仍然是我们大力发展的方向。”

对于过分依赖连锁卖场的渠道模式，朱江洪的反调是这样唱的：格力独特的销售模式普遍认为是落后的，因为按国际惯例，减少中间环节的费用进而削减产品成本，是最有利于消费者和市场完善的渠道理念。然而中国的市场竞争仍处于无序状态，缺乏国际正规市场已具备的规范，套用理念中的准则并不一定适合中国实情。销售渠道所产生的费用，起到了培育、规范市场的作用，一定程度上降低了流通环节的费用，同样为消费者带来回报。

这种基于中国国情和市场“场情”的说法不无道理。目前国内一级市场的竞争已经趋于成熟和理性，而未来空调市场的竞争将主要集中于二、三级渠道的较量，可以说谁在未来市场竞争中拥有二、三级渠道的主动权，谁就将会顺利胜出。而在这种背景下，国美为代表的家电连锁渠道在二、三级市场的拉力明显减弱。国务院发展研究中心市场经济研究所组成的中国家电市场调查课题组2003年的调查显示，在一级市场，家电连锁占整个家电零售市场的比重超过65%。但在二、三级市场上，家电连锁的比重低于20%，其市场影响力较低。

广州上兵伐谋企业管理顾问公司首席分析师刘步尘认为，大型家电连锁未来发展速度会放慢，因为大型家电连锁在一、二级城市已经覆盖得差不多了，而向三、四级城市渗透是相当困难的，成本也要高得多。“从整体来看，专卖店的市场份额在萎缩，在未来三至五年之内，家电行业还将是传统渠道当家。”

由此，在二级、三级以下市场，向传统回归的苗头正在显现。2004年夏，媒体传出TCL方面正酝酿整合现有经销网点，并切入消费力强劲的二、四级市场、大规模建立家电卖场的消息。毫无疑问，大型家电制造商们的另起炉灶将成为对国美等连锁业态的更有力的冲击。尽管这种模式还处在各方争论的漩涡中，但是这至少表明，有战略思维的制造商们对具有差异化并可以完全由自我掌控渠道模式的探索和实践之风日刮日盛。

### 厂商关系最终将走向竞合

事件发生后，全国很多大小媒体都报道了该事件以及请营销专家发表看法，加之双方唇枪舌剑，你来我往，一时间沸沸扬扬。业界普遍的观点认为，这一事件的关键焦点在于格力“传统经销商销售”和国美“新兴连锁销售”两种渠道模式的对垒。但格力与国美之间的博弈，相当程度上体现了商业企业崛起后厂商关系重新定位所出现的典型冲突，因而也具有标志意义。

但“分手是一时的，合作才是永久的。”国务院发展研究中心市场咨询中心副主任陆刃波的看法是，“无论是渠道终端还是制造企业，最终的利润来源一方面来自于消费者的消费，

另一方面来自于双方合作成本的降低。”

站在天平的中间看两边，格力放弃国美的黄金通路，以自营网络、加强渠道渗透和扶植二、三线中间商来填补国美的空缺，未免有点舍本逐末；而国美搁置格力的金字招牌，以大量二、三线品牌来推动空调品类的业绩成长，也势必心有不甘。

在厂商博弈的历史中，家电制造商们经历了区域代理模式、区域销售分公司制以及和全国性的连锁专卖店合作的统购包销模式的不断探索，但是总体上制造企业并没有寻找到一种一劳永逸可以使自己立于不败之地的渠道模式。业内专家认为，一个重要的原因在于无法从根本上解决合理分配价值链的利润和保证渠道成员的忠诚度。

而另一方面，在产品同质化日趋严重、品牌差异化缺失、消费者需求泛分、产品附加值低下的家电领域，高效、完善的渠道已经成为制造商的生命线。在这种形势之下，厂商之间的关系正在发生着微妙的“化学反应”。

有专家断言，现在的厂商关系，既不是以往厂家做主、相互竞争的关系，也不是某些人预测的工商分离、相互合作的关系，而更多地表现为一种竞合关系。双方相互利用、相互依赖，以利益纽带，共同谋求“双赢”。正如陆刃波所说，“家电供应链的整合，包括信息共享、物流合作和服务的无缝衔接，最终形成消费者需求、企业研发生产到销售商销售的扁平化平台”。

厂商之间着眼于未来的交易，自然会考虑到战略关系的培养与眼前利益的平衡。从这种意义上来说，“竞合”意味着在相当长的一段时间里，制造商与渠道终端之间的“主旋律”将是：在斗争中合作，在合作中斗争。

国美只是格力全国1万多经销商中的一个，它占我的营业额连1%都不到。它这是“打我路上过，留下买路钱”的思想，一天不接受格力的价格原则，格力就坚决不在国美卖场设柜。占地为王是行不通的，这个市场谁也清理不了谁，最终决定权在消费者手上。

——格力电器总经理董明珠

道理很简单，我们想改变厂家的销售模式。比如：格力就还有分销代理，于是价格就会高2个点，谁来负担？我为什么要推荐你的产品？我们就是要取消中间代理商这个环节！有人认为是渠道控制发言权了，其实不是这个问题。问题是厂家不想改变它的代理体系，只想走一条路。

——国美电器总裁黄光裕

## 9 自愿连锁 VS 超市巨鳄：点与阵的较量

**决战关键：**联盟对抗巨头

**大战回合：**引入舶来品攥起拳头出击

**对决进行时：**尚需时间考验

自愿连锁能带来管理技术、采购资源和自有品牌方面的规模效应，提升中国中小零售企业的综合竞争力，与国际零售巨头抗衡。

但国内的自愿连锁只是基于采购层面上，在管理、技术、资本层面的合作目前还没能实施。如何把这个舶来品真正在中国的土地上移植成功，还需时间的考验。

#### **营销事件回放：**

“自愿连锁将是国内零售连锁企业寻求做大做强的新形式”，当中国连锁经营协会会长郭戈平提出这一理念时，各中小零售企业仿佛发现了最后一根“救命稻草”。

“自愿连锁这种企业合作形式能够为零售企业带来管理技术、采购资源和自有品牌方面的规模效应。”郭戈平表示。根据国家统计局贸经司调查：2003年全国967家限额以上连锁零售企业中，拥有500个以上门店的企业仅11家，年销售额50亿元以上的仅14家，98%以上属于中小企业。

2004年12月11日，中国彻底放开了外资零售企业在中国领域、股权和经营范围的限制。面对即将可以在中国土地上肆无忌惮展开业务的洋超市们，国内各中小零售企业们不约而同地感受到阵阵寒意。在零售业即将疯狂洗牌之前，中小零售企业决定走到一起，以“抱团”的方式来抵制竞争。

依照专业的解释，自愿连锁是在某一龙头企业或标识集团的统率下，由一些中小零售企业通过自愿联合的方式组成经营联合体。这一组织可以在商品采购、信息资源共享、自有品牌商品开发等方面使其参与的企业获得最佳的盈利。

然而，由于中国地理环境复杂，法律和制度建设比较落后等原因，使中国的自愿连锁之路还很漫长。

#### **对决解析：**

##### **集中采购与巨头拼价格**

由于单店规模小等原因，国内零售企业的采购力，尤其是对宝洁、可口可乐等跨国公司的采购规模普遍不及外资连锁零售巨头，因而成立联合采购平台是大势所趋。

自愿连锁成立的最初目的就是为了集中采购能力，与一些大型的制造商进行采购商品的协商谈判，以便于获取到更大的价格优势。这也是最吸引加盟者的砝码之一。对供应商而言，大规模的集中采购和统一配送，也可以节约很多人力、物流、公关等多种成本，它们因此也乐意通过降低产品价格这种简单有效的方式，置换其他方面的成本代价。

以其中一个自愿连锁组织上海家联采购联盟公司为例，其运作模式是集中订单、分开配送、各自结算，返利根据各成员的订单数额返回各公司。由于成员企业分布在全国各地，各成员企业还围绕各地的优势产品进行互换，降低采购成本。2004年，采购联盟的成员之一山东家家悦就把胶东一带的苹果以优惠价格提供给另一位成员步步高，作为回报，步步高也将大量南方水果以低价供给家家悦。据统计，自采购联盟成立以来，部分商品零售价格降低5%到10%，与洋超市、国内大型超市同类商品的价格站在了同一水平线上，竞争力大大提高。

但从整体上看，其发展态势并不能让人乐观，这通过国内已有的两家自愿连锁组织“中永通泰”与“上海家联采购联盟”的状况就可以看出。上海家联采购联盟成立一年以来，其采购量仅400多万元人民币，真正实现联合采购的商品只有十几项，这与各超市年逾100亿元的采购总额形成反差。

中国长期形成的地区性分销体制导致了这种局面的形成，不同地区的同一品牌产品的价格不同，比如同一品牌的饼干在各个地区的差价有的能达到12个点。另外，对于加盟企业来说，如果将业务交给采购联盟统一去做，必然得罪并失去本地供应商；如果仍然与本地供应商保持业务往来，采购联盟就失去了意义。

而随着零售竞争的加剧，加盟连锁在商品的采购环节所能获取的采购收益正在逐步减

少，加盟零售商更多地将会是在协同作业、共同配送等环节予以发展。全球最大的中小零售商组织 IGA 主席汤姆·海盖在一次采访时说，除了集中采购降低中小零售企业的成本外，物流的统一配送还有望使中小零售企业逐步实现零库存，进一步降低产品成本。中商商业经济研究所所长于淑华就曾指出：中国离形成大规模自愿连锁市场还有距离。因为自愿连锁要想成功，关键在共同配送。欧洲自愿连锁组织的货物共同配送率达到 90%，美国的也达到 76%，日本是 46%。而中国商流物流分离，地理环境、企业密度等因素均制约了共同配送。另外，法律和制度建设也比较落后。

### 思想共享与巨头拼管理

除了强大的采购、物流力量外，拥有高水平的管理人才和先进的经营理念也是国际零售巨头称雄的主要原因。

而通过资源共享，自愿连锁组织内的成员可以获得加盟企业各方面的信息，每家企业必都有自己的亮点，这些亮点的集合，可能就是先进的管理思想和经营理念的汇总。

自愿连锁组织提高中小零售企业竞争力的一种有效途径是系统培训。IGA 经过 70 多年的全球性发展，已经建立起了门类齐全、内容庞大、针对性很强的系统培训体系，在这一培训体系下，不同层面的零售企业人士，从最普通的企业员工到企业主，几乎都可以找到适合自己的、培训周期长短不一的各项培训。这些培训针对性、实用性都很强，或者是企业最急需的成功经验，或者是代表了零售业发展的最新国际趋势。

因而，如果国内自愿连锁组织的重点只放在采购上，显然不能把自愿连锁执行到位。但郭戈平表示，国内的自愿连锁只是基于采购层面上，像管理、技术、资本层面的合作目前还没能实施。

现在，很多中国的中小零售企业开始选择加盟国际知名自愿连锁组织，其主要目的就是为了提高自己的管理能力。

山东家家悦加盟了 Spar（欧洲最大的自愿连锁企业，也是欧洲最大的食品销售商之一），目的是有机会直接获得国际上最优秀的超市经营技术和信息，可以参与 Spar 国际网络的组织、协调与交流；其次，家家悦能够借助 Spar 这一在国际上享有盛誉的品牌提升山东家家悦的品牌价值；第三，借助 Spar 的国际采购销售网络，能够更有效地把中国产品推向国际市场。与 Spar 签约之后，双方将在店铺开发、营运管理、干部培训、自有品牌等多个领域展开深入合作。

上海家联的组织者之一宁波三江购物在 2004 年与全球最大的自愿连锁组织 ICA 合作，要把先进的连锁模式与管理方法引入中国。只有这样，才能真正有效地帮助中国各中小零售企业学会抗衡洋超市的方法。

从国外的运营模式来看，规范管理与统一企业文化是保障连锁机构稳定的根本。如何把自愿连锁这个舶来品真正在中国的土壤上移植成功，还需时间的考验。

## 10 中国石油企业 VS 国际巨头：跑马终端

**决战关键：**“洋资本”挑战“土资源”

**大战回合：**石油洋巨头以退为进本土企业抓住时机收编终端

**对决进行时：**竞争大戏刚刚开唱对决高峰尚未到来

尽管石油企业目前拥有着得天独厚的销售网络及较高的市场占有率，但世界级的石油巨头们对于成品油销售终端先进的管理经验、经营理念和经营手段，无疑会带来巨大冲击，并最终夺去一部分市场，瓜分掉一块丰厚的利润。

#### 营销事件回放：

中国的成品油市场，一直处于寡头垄断的局面，而随着中国进入后 WTO 时代，对能源市场的管制逐渐放开，国外石油公司便迫不及待地加入了竞争，开始了在中国的“圈地运动”，而它们的进入，势必会打破中国成品油市场的垄断，包括价格。

国外石油巨头拥有雄厚的资金、技术和资源等上游优势，他们进入中国，首先和中国石油企业抢占的就是石油产业链的下游——石油消费终端——加油站，建立起石油产品的销售渠道和销售网络。而对于中国企业来说，要保持占先优势，除了继续扩大下游的销售渠道和销售网络外，加强已有网络的管理，扩大增值服务，就变得刻不容缓。

#### 对决解读：

##### 中方：跑马圈地，建立占先优势

在中国石油化工股份有限公司（以下简称中石化）组建初期，一些国外大公司扬言，一旦中国加入世贸组织，他们将进入中国市场花几百亿美元把中国的加油站收购一空。

加油站是生命线，“发展终端网络是应对加入世贸组织的必然选择和战略措施。”2001 年到 2004 年，三年世贸保护期，让中石化、中石油等国企有了建立销售网络的时间。两家石化巨头在这几年的时间里，大肆建设、收购加油站。中石化为此就投入了 300 个亿人民币。

据统计，国内目前大约 8 万座加油站，其中“中石化”拥有 3.3 万座，“中石油”拥有 1.385 万座，社会加油站约 3 万座，合资加油站还不到 2000 座，市场占有率仅 2.6%。虽然本土石油企业拥有较高的市场占有率，外资当前的“话语权”还很小，但是力量却不容忽视。

面对国外公司的来势汹汹，中国石油企业也绷紧了神经，集中精力应战。2004 年 11 月，中石化宣布 2004 年全年要完成全国新增加油站 3000 座，扩张计划通过两种途径实现，一个是继续收编社会加油站，另一个就是在各省市新建加油站，“我们正在抓住开放大限前的最后突击机会。”中石化如是说。

尽管中石化等企业拥有得天独厚的销售网络，但世界级的石油巨头们对于成品油销售终端先进的管理经验、经营理念和经营手段，无疑会给中石化、中石油以及众多地方加油站带来巨大冲击，并最终从他们手中夺去一部分市场，瓜分掉一块丰厚的利润。

另外，由于中国大部分加油站只提供最基本的加油服务，这意味着有大量的附加产品和服务的空白市场有待开发。对此，中国石油企业也正在进一步提高加油站的服务水平，例如中石化为客户赠送报纸，积极推进加油站刷卡加油工程的建设等。中国石油企业希望通过提高完善零售网络、优化物流体系、推进电子商务、稳定销售渠道、提升服务质量等营销策略，来进一步巩固和增强销售终端的市场竞争力。

业内人士指出，加油站是成品油进入市场的最后关口，谁拥有了加油站，就意味着谁拥有了决定市场的“话语权”。竞争正在白热化。

尽管在合资中仍然是中方控股，但国内成品油零售市场已经和国际接轨，国内成品油进口由“中石化”、“中石油”和“中海油”等五家企业垄断的局面也已经被打破。2004 年 12 月 11 日，中国开放了成品油零售市场，2006 年以后还将开放成品油批发市场。

### 外方：让出上游，抢占终端市场

政策的放开，让国际石油公司纷纷改换中国战略。

据新华社报道，2004年4月，壳牌出售其持有的约19亿股的中石化股票。8月，壳牌正式退出了中石油集团总投资超过1500亿元的“西气东输”项目。9月，中海油位于广东南海的1200万吨超大型炼油厂获得国务院批准，但壳牌已经悄然从股东名单中消失。甚至市场有传言，壳牌还准备退出将于2005年底投产、总投资额达43亿美元的中海壳牌乙烯项目。

同时，这种“撤退”不是壳牌一家的单独行为，BP和埃克森-美孚石油公司也先后在国际资本市场上抛售了所持有的中石油、中石化的股票。与此同时，壳牌、BP等公司的高层先后在多个场合公开表示要增加对中国的投资。在此前BP明确表示：预期在今后的5年中BP公司将在中国追加投资30亿美元。而壳牌则表示，到2005年之前，壳牌要在中国再投入34亿美元。

这些投资将全部用于在中国建合资加油站。

早在几年前国外石油巨头就已开始排兵布阵，但由于当时存在政策壁垒，所以那时许多外资加油站是利用种种迂回战术取得的经营权。此前壳牌、埃克森-美孚、BP等石油巨头作为策略投资者，通过参股中石化，换取了在江苏、广东、浙江3省各合资兴建500座加油站的权利。2004年8月份以来，国际石油巨头短短三四个月的时间内在中国成品油零售市场“跑马圈地”已超过18亿元人民币，越来越多的加油站被加上了国外石油巨头的标识。

同时，壳牌还在2002年与中石化在中国成立一个航空煤油销售网络，首先在北京、上海、昆明、厦门和杭州五个城市销售，到2007年再增加12个发达的城市。

埃克森-美孚与中石化在福建合资经营600座加油站的谈判在今年9月已经完成。BP则计划到2007年，将在广东、江苏和浙江一共建成1500座加油站。同时，BP还与中海油在广东、福建合资建设LNG(液化天然气)终端接收站。据中石油经济信息研究中心统计，截止到2003年之前，广东、福建、浙江和江苏等华南、华东地区的石油消费占了中国石油消费总量的60%，也是“最肥”的两个市场。

成品油市场在中国长期是一个双寡头垄断的市场，2004年岁末，竞争大戏的帷幕刚刚拉开，中外对决的高峰尚未到来。