

**世界市场全书**

（精装合订本）

(京)新登字 187 号

责任编辑:

王 勤 舒罗沙

**图书在版编目(CIP)数据**

世界市场营销全书/世界市场全书编委会编. —北京:  
中国大百科全书出版社, 1995. 10

(百卷本世界市场全书/顾海良等主编)

ISBN 7—5000—5496—3

I. 世… II. 世… III. 国际市场-市场营销学 IV. F713.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(95)第 04144 号

· 精装合订本 ·

**世界市场营销全书**

顾海良 姚开建 胡晓林 主编

中国大百科全书出版社出版

(100037 北京阜成门北大街 17 号)

北京商学院印刷厂印刷 新华书店经销

1995 年 10 月第 1 版 1995 年 10 月北京第 1 次印刷

开本: 787×1092 毫米 1/32 印张: 50 插页: 16

字数: 800 千字 印数: 400 册

定价: 113.80 元(上下册)

本书如有印刷、装订质量问题, 请直接向北京商学院印刷厂调换。

地址: 北京阜成路 33 号 邮编: 100037

# 国际营销 竞争策略

刘明远 傅长林 编著

中国大百科全书出版社

## 内 容 提 要

本书从国际营销的角度,较为系统地介绍了不同竞争地位的企业对竞争策略选择的一般规律,以及企业规模、企业所属国家的经济发展程度对企业竞争地位的影响。同时,还从一般意义上较为系统地介绍了国际营销竞争中常见的一些竞争策略,以及我国企业在国际市场上的竞争策略运用的实际状况。

# 目 录

## 国际营销竞争策略

<b>一、国际营销竞争策略的研究对象</b>	1
<b>二、国际营销中的竞争地位与竞争策略选择</b>	6
1. 市场主导者及其竞争策略	6
2. 市场挑战者及其竞争策略	13
3. 市场追随者及其竞争策略	16
4. 市场位置有利者及其竞争策略	18
<b>三、影响企业竞争地位的主要因素</b>	20
1. 企业规模对企业竞争地位的影响	20
2. 国家经济发达程度对企业竞争地位的影响	38
<b>四、国际营销竞争策略组合</b>	46
1. 产品的开发和创新策略	46
2. 产品质量策略	55
3. 广告、商标、包装、信誉策略	65
4. 情报信息策略	83
5. 价格策略	93
6. 人才策略	104



## 一、国际营销竞争策略的研究对象

历史发展到今天,世界已经是一个开放的世界,各国之间的经济技术交流与合作越来越广泛、密切、规范,经济一体化、贸易自由化已形成波及世界的浪潮,势不可挡。在这样一个大的社会背景和经济环境中,作为经济细胞的企业,无论是发达国家还是发展中国家,无论是资本主义国家还是社会主义国家,企业经营国际化已经成为一种重要的发展趋势。中国作为一个正在向世界开放的国家,有越来越多的企业冲出国门走向世界,把中国的商品源源不断地提供给世界各国的消费者,从而使中国了解了世界,也使世界了解了中国。

有国际营销就必然有国际营销竞争,国际营销竞争与国内营销竞争在原则上没有多大区别,只是由于这种竞争在空间上突破了国家界限,使竞争在一个风险更大、更加复杂的环境中进行而已。但是,在国际营销竞争策略的选择和使用方面,与国内营销策略相比却有很大的差异,一些在国内市场上使用的行之有效的竞争策略,在国际市场上却不甚有力,甚至丧失其原有效用。所

以,研究市场营销竞争策略,只局限于一国之内是很不够的,必须把研究领域拓宽到国际市场上,在更大的范围内研究市场营销竞争策略。

在现实经济生活中,任何有意识的竞争均须讲究策略。竞争策略是竞争者为达到竞争目标而采取的手段。国际市场营销竞争策略,是指国际市场上营销者为了更有效地引导企业的商品和劳务,供给一个以上国家的消费者或用户,获取更大的利益而采取的一系列争夺利益的手段。其内涵包括以下四个方面:

①国际营销者的竞争受物质利益动力的驱使,获取最大限度的物质利益是国际营销竞争的目标。

②为了达到物质利益上的目的,必须把具有一定用途的商品和劳务提供给一个以上国家的消费者或用户,即通过对这种使用价值的提供而获得价值。

③这种提供不是轻而易举就能完成的,它不仅需要竞争者耗费人力、物力、财力,而且需要竞争者采用多种有效的提供手段,以争取消费者和用户对竞争者所提供的商品和劳务的承认。

④作为国际营销的竞争策略是一个由不同手段所组成的系列。

策略是一个与战略相对应的范畴。就战略和策略的关系来讲,如果战略是指重大的、带全局性或决定全局的谋划,那么策略则是指为实现战略任务而采取的手段。策略是战略的一部分,它服从于战略,战略任务必须



通过策略来逐步实现。战略在一定时期内具有相对的稳定性,而策略则具有较大的灵活性。战略和策略的区分是相对的,在一定范围内是战略的任务,在另一范围则可以是策略的任务,反之亦然;但在同一范围内,战略和策略之间的区别又是确定的。战略和策略的这种辩证统一的关系应用到国际营销中,表现为卖什么商品,把商品卖给谁,卖多少商品是战略,如何卖,采用什么手段卖则是策略。本书所讲的内容是策略而不是战略。

国际营销竞争策略和国内营销竞争策略,就策略本身而言是没有多大差别的,只是由于这些策略发挥作用的环境不同,目标顾客不同,决定了我们在使用哪些策略、如何使用这些策略时,要求灵活地作出与国内市场竞争策略不同的选择和不同的使用方式。其原因是:首先,与国内市场相比,国际市场是一个地域上更加广阔的商品销售场所,国际市场上不仅消费者或者用户的消费行为、消费偏好、需求状况存在着重大的差别,而且这些消费者或用户获取商品和劳务的营销环境也有很大的不同。就以法律环境而言,国与国之间有关对外销售、出口和进口管制等方面的法律是不相同的,有的国家实行的某一法令法规,在另一国家可能不实行,有的法令、法规尽管各国均实行,但各国实行的程度、范围又有差异。国际营销环境的复杂性,消费者消费的差异性,决定了国际营销竞争者不能以不变应万变,以不变的策略在多变的环境中对付多变的竞争者和消费者。因此,在国

际市场上,营销策略的选择和使用一定要从实际出发,以一定的时间、地点、人物、环境为转移,以不断变化的策略应付不断变化的环境,以不同的策略应付不同的消费者,只有这样,才能取得满意的效果。

国际营销竞争策略有正当策略和非正当策略之分,两者的区分以法律规定和国际协定的有关规定为标准。到目前为止,由于国际上尚无一个统一管理国际营销的国际销售法和规范国际营销竞争行为的反不正当竞争法,再加之各国法律制度的不同,这样,对于什么是正当营销策略,什么是不正当营销策略的标准是极不相同的。有些营销策略在这个国家是正当的,但在另一个国家却被认为是非正当的,所以,想从法律的角度确定哪些营销竞争策略是正当的,哪些是不正当的,只能根据各国或地区的具体法律、法规来确定。另外,有些国际性的协定,或国际性组织,如关贸总协定、欧洲经济共同体等,都有一些有关规范国际营销方法的专门规定,这些规定只能在其成员国或签约国范围内有效,超出这个范围则要取决于非成员国或非签约国的认可。需要进一步指出的是,有些国际性经济组织,即使是内部有一些专门规范国际营销方法的规定,在具体执行的过程中也往往会有很大的灵活性。例如,关贸总协定中的反倾销措施协议即是如此。按照协议的规定,各签约国认为“如果一项产品从一国出口到另一国,该产品的出口价格在通常贸易过程中,低于出口国在国内销售的相应产品的可

比价格,即以低于正常价格进入另一国商业,则该产品将被认为是倾销”。倾销行为发生后,当某一缔约国认为另一国采用低于正常价格向其出口商品,致使国内已建立的某项工业受到实质性威胁,或对某一工业的新建产生实质性阻碍,该国便可提出反倾销申诉,经有关当局调查取证,如果证明反倾销申诉成立,则进口当局或海关就有权征收反倾销税。虽然规定是这样,具体执行的时候却有很大的灵活性,是否属于倾销主要取决于进口国的认可。

有些行为本来是倾销,但这种行为没有对进口国的某项工业产生实质性威胁,进口国依然可以当作非倾销行为来对待。有些本来是非倾销行为,但进口国为了达到某种经济目的,往往以种种借口,将其当作倾销行为来对待。总之,在国际市场上,确定正当营销策略和非正当营销策略的标准是多样的,条件是复杂的,营销者只能针对某个国家或某个国际经济组织的法律、法规确定竞争策略的正当与否,而不能忽略条件,无视背景地判断哪些策略是正当的,哪些策略是非正当的。

国际营销竞争策略有广义和狭义之分:狭义的国际营销竞争策略仅指各种具体的竞争方法;广义的国际营销竞争策略除了包括各种具体竞争策略之外,还包括不同地位企业的竞争原则,企业规模、国家经济的发展程度等影响企业竞争地位的主要因素,等等。本书研究的国际营销竞争策略就是广义的国际营销竞争策略。

## 二、国际营销中的竞争地位 与竞争策略选择

在国际市场上进行营销活动的企业,由于自身的营销目标、生产资源和经济实力的差别,而具有不同的竞争地位。例如,有些企业规模大、资本雄厚、技术先进,在竞争中总是处于有利地位,成为市场竞争的主导者;而有些企业则由于规模小、资源不充足、技术条件差,在竞争中就只能充当追随者。这些处于不同地位的竞争者可以分为四种类型,即:市场主导者、市场挑战者、市场追随者、市场位置有利者。

### 1. 市场主导者及其竞争策略

市场主导者是指在相关产品的市场上市场份额占有率最高,起导向作用的营销者。无论是国内市场还是国际市场,相关产品的生产和销售中总有少数几家或一家企业被认为是市场营销中的主导者,这些企业在价格变动、新产品开发、分销渠道的宽度和促销力量等方面都处于主导地位,为同行所公认。所以这些企业的一举

一动不仅成为其他企业的导向者,而且也成为其他企业挑战、效法或躲避的对象。处于主导地位的企业几乎在不同范围的市场上和不同行业内都存在,它们的地位是在竞争中自然形成的,但又不是固定不变的,在强手如林的国际市场上,营销者很可能在一夜之间就会由主导者变成追随者。

在国际市场上暂时处于主导地位的营销者,就似擂台上暂时胜利的擂主一样,必然会随时面临竞争者新的挑战。所以,市场主导者必须保持高度的警惕并采取适当的策略,否则随时有丧失主导地位的可能。市场主导者为了维持自己的优势,保住自己的主导地位,一般采取下面三种策略,即,扩大市场需求量、保持现有的市场占有率、提高市场占有率。

### **(1)扩大市场需求量**

扩大市场需求量,处于主导地位的企业受益最多。因为处于主导地位的企业其市场占有率要比其他企业高。所以,这一类型企业总是把扩大市场需求量作为企业的重要目标策略,并力求其实现。

市场主导者扩大市场需求量的途径基本上有三个方面,即发掘新的使用者、开辟产品的新途径和增加使用者的使用量。

①发掘新的使用者,就是扩大企业产品消费者的人数。一般来说每一种产品都有吸引新的使用者、增加使

用者数量的潜力。这种潜力在过去为什么没有被挖掘出来,往往是因为这种产品还未被某些消费者所了解,或者消费者虽然已经了解了这种商品,但是由于产品定价不合理,性能有缺陷,而不能被更多的消费者所购买。所以,对一个营销者来说,可以通过以下途径增加他的消费者:大力进行广告宣传,说服那些不使用自己企业产品的消费者转为使用自己企业的产品;改进产品性能,调整产品价格,在更大的范围内推销自己的产品。

②开辟产品使用的新途径。是指对原有产品不加改造或稍加改造,而增加新的用途。谋求这种途径,可扩大产品的需求量,使产品销路久畅不衰。例如碳酸氢钠的销售,在一百多年间几乎没有什么大的变化,虽有多种用途但每一种用途的使用量都不大。后来一个厂商发现该产品可用作电冰箱的除臭剂,并进而对其进行大力宣传,使碳酸氢钠获得了前所未有的销量。

③增加使用者的使用量。设法使消费者增加用量,也是扩大需求的一种重要手段。据说,日本铃木公司将“味之素”小瓶盖开了许多小孔,既方便了使用者,又使之在不知不觉中增加了消费量。一些美国华人经销商又将“味之素”瓶上的小孔略微扩大,销售量显著增加。增加购买频率也是扩大销费量的一种常用的办法。如时装行业的营销商不断推出新的流行款式,消费者不断进行购买,流行款式的变化越快,购买新衣的频率也就愈高,使用量也就越大。

## (2) 保持市场占有份额

前面已讲过,处于市场主导地位的企业不是一成不变的,实力发生变化以后地位就会改变。所以,处于主导地位的营销者必须时刻防备竞争者的挑战,保卫自己的市场阵地。例如,美国通用汽车公司不仅要时刻防备福特公司的进攻,而且还要防止来自日本丰田、三菱和德国大众汽车公司的进攻;柯达公司也要防备来自日本富士公司的挑战。这些公司几乎都是势均力敌的,主导者若稍有不慎,就会被取而代之。那么,市场主导者应该如何防御竞争者的进攻呢?有人曾指出,想指望对手不进攻几乎是不可能的,主导者必须依靠自己具有不可战胜的力量来防御对方的挑战。因此,市场主导者任何时候也不能满足现状,必须在产品创新、服务水平提高、分销渠道的有效性和降低成本等方面,真正处于该行业的领先地位。主导者应该在不断提高服务质量的同时抓住对手的弱点主动出击,以进攻来达到防御的目的。如果市场主导者不能发动进攻,就必须严守阵地,不能有任何疏漏。应尽可能使中间商的台架上多摆放自己的产品,防止其他品牌的侵入。人们一般认为堵塞漏洞的代价是很大的,但是放弃一种产品的营销,其损失更大。所以,对于一个市场主导者来说,必须善于准确地辨认哪些是重点防御阵地,需要重点设防,哪些是非重点防御阵地,不需要重点设防或不设防,因为任何防御都必须有所侧重。

常见的可供选择的防御策略基本上有以下几种：

①阵地防御。该种防御属于一种静态防御，是指防御者对自己已占据了的市场所实行的一种保护行为。采用这种策略一定要注意力量的分配，不能将所有力量都投入这种防御之中，以防一败而不可收拾。从营销的角度说，倾全力只保卫自己目前的市场和产品是一种“营销近视症”，从长远来看，必然会给企业造成致命的打击。例如，20世纪初，福特公司在美国汽车行业占霸主地位，其产品主要是品种单一的黑色T型车。处于劣势的美国另一汽车公司“通用汽车公司”，悄悄地对福特汽车公司发起了进攻，他们聘请了有“现代化公司组织天才”之称的小阿尔弗列德·斯隆担任总经理。斯隆上任后，除了对管理体制进行了重大改革之外，还在经营方式上推出了新招。斯隆发现汽车式样翻新对扩大销售量具有主要作用，于是，他领导通用汽车公司及各分公司进行式样翻新，向市场提供不同型号的汽车，以适应不同阶层消费者的需要（如向富豪供应“卡迪莱克”，向中等富裕的人供应“奥尔兹莫比尔”，向不那么有钱的人供应“雪佛莱”），从而展开了同福特争夺市场的激战。这时，老亨利·福特才如梦初醒，便急忙于1928年改型汽车生产，推出装有比T型引擎引力更大的A型汽车。但此刻的福特公司只有招架之功，已无还手之力，棋输一着，难以挽回颓势，大量的业务、市场已被通用汽车公司抢走。1929年，福特汽车公司在美国汽车市场的占有率



降为 31.3%，到 1940 年竟跌至 18.9%，境况十分凄惨。这一案例说明，营销者单纯采用消极的静态防御是不可取的，应该勇于开辟生产和销售的新领域，实行积极的防御。例如可口可乐公司虽然已经发展到年产量占全球软饮料过半数的规模，但仍然积极从事多角经营，把经营范围扩大到酒类市场、水果饮料市场、塑料加工等领域，使公司在同行业中始终保持着主导地位。

②先发防御。这是一种“先发制人”策略，即在竞争对手尚未进攻之前，首先发起进攻，击败对手。具体做法是，当竞争者的市场占有率达到某一危险的高度时，就对它发动攻击，或者是对市场上的所有竞争者全面攻击，使人人自危，如日本精工表生产企业把它的 2300 个款式分销到世界各地，造成全方位的威胁，就是一个典型的事例。

③攻击防御。这种防御的方式是，当市场主导者受到攻击时，实行反攻打入对方的阵地，迫使竞争对手停止进攻。例如：美国西北航空公司最有利的航线之一是明尼阿波利斯到亚特兰大航线，有一段时间，该航线受到另一家航空公司发动大减价的攻势，西北航空公司采取的策略是不在这条航线上与对手直接展开竞争，而是在那家航空公司的另一条最有利的航线上实行报复性的降价竞争，其结果是对手不得不恢复原价，停止进攻。

④运动型防御。这种策略的基本做法是：不仅防御目前的阵地，而且还要扩展新的市场阵地，并以此作为