

国际商战实例精粹

主编 章昌裕 储祥银

执行主编 李新实

副主编 韩琪 付锐

GUOJISHANGZHANSHILI
JINGCUI
国际商战实例精粹

武 齐 编著

XAJ81122

95
F742
23
2

国际商务运作丛书之七

国际商战实例精粹

武 齐 编著



3 0106 3860 3

对外贸易教育出版社



C

138016

(京)新登字 182 号

书 名 国际商战实例精粹

编 著 武 齐

责任编辑 易 木

出 版 者 对外贸易教育出版社
(北京和平街北土城 邮政编码 100029)

印 刷 者 北京市大兴县镇李印刷装订厂

发 行 者 新华书店北京发行所

开 本 787×1092 1/32

印 张 6.5

字 数 146 千字

版 次 1993 年 10 月第 1 版

印 次 1993 年 10 月第 1 次印刷

印 数 00001——6000

书 号 ISBN 7-81000-606-1/F·215

定 价 8.00 元

(如有印刷、装订差错,可向本社发行部调换)

国际商务运作丛书编委会名单

主 编	章昌裕	储祥银	
执行主编	李新实		
副主编	韩 琪	付 锐	
编 委	(以姓氏笔划为序)		
	门 明	毛 涌	王震宇
	付 锐	向广宏	刘晓惠
	余运高	李新实	武 齐
	俞子荣	梁 蓓	章昌裕
	韩 琪	韩菁菁	储祥银
总 策 划	李新实		

前 言

国际商战的硝烟已经弥漫全球。每天,旭日东升时分,数以万计的公司倒闭了,数以万计的公司又绝路逢生。

物竞天择,适者生存。

商战是经济利害的冲突,其凶险和刺激程度绝不逊于真正的军事战争。在这儿,大鱼吃小鱼,大公司挤跨小公司……人世间的所有聪明才智、美丑善恶都得到了最淋漓尽致体现。

人人都想置对方于死地而后快,人人又无时无刻不在品尝惴惴不安的紧张滋味。

俗话说,一招鲜,打遍天。本书首次向你公开商界内幕、商战致胜绝招等。大量丰富翔实的经典实例剖析,可供你借鉴和运用,或包抄、或迂回、或佯攻,摧毁抗衡者,成为中国的IBM、雀巢和丰田,独步商海。

新、奇、趣的特点,将带给你无尽的乐趣和启示。

目 录

谁来掌握世界男人的胡须.....	(1)
玩具王国的一场“娃娃战”.....	(6)
日本车凭啥横行美国	(13)
苹果计算机公司的发家手腕	(16)
“蛇目”卡住了“力卡”的脖子	(19)
未雨绸缪,算在人先.....	(21)
“小王子”战败“大丰田”	(24)
“二十一世纪的梦”	(26)
把“感觉”卖给阔佬们	(29)
举世瞩目的“皇冠”争夺战	(31)
易拉罐向“东罐帝国”挑战	(40)
考迪斯公司的商战“杀手铜”	(43)
“魔丝”战火蔓延日本	(46)
日本马兰茨公司商标制胜术	(49)
“精工”凭啥敢摸“老虎屁股”	(52)
身陷重围的 IBM 该怎么办	(58)
谁来坐第三把交椅	(65)
“卜内门”中了“调虎离山”计	(66)
“索尼”败给“松下”的启示	(69)
服务第一求发展	(71)
土居公司首创廉价销售	(75)
二亿法郎的离奇广告效应	(77)
“三菱”与“三井”的海运战	(78)

“聚件成套”的商战技巧	(81)
日本电视机厂商见缝插针	(82)
“甜头”后面是“苦头”	(84)
华盈公司“走开”发财	(87)
泰莉找到了发财突破口	(89)
“安氏”和“吉远”同室操戈	(91)
阿姆卡公司远交近攻	(93)
跟着失望和希望走	(95)
华尔街大佬又名“打劫”高手	(98)
“三菱”和“三井”的陆上战	(101)
“索尼”为何能一路领先	(104)
约翰逊的白手起家术	(108)
借钱赚钱走向成功	(111)
火烤与油炸的对峙	(114)

附录:

西方商战促销法	(117)
怎样获取竞争对手的情报	(119)
国际商战惯用八大克敌绝招	(123)
《联合国国际货物销售合同公约》	(146)
《联合国国际贸易法委员会仲裁规则》	(178)

谁来掌握世界男人的胡须？

自古以来，胡须乃男子的专利品，也是男子阳刚美的饰物。拥有胡须是理所当然，它是男子从上帝处申请来的一项专利。只有每位男士，才有掌握自己胡须的权力。不过，说出来令你大吃一惊，男士胡须竟被某家公司掌握了。这家公司叫吉列特公司，注册地点在美国。它凭什么把持着对每位男士胡须的生杀大权呢？

吉列特公司是男士用品剃须刀的生产王国，虽不直接蹂躏我们的胡须，却日日凭借我们的手，亲自切割自己的胡须。“借刀杀须”，此计妙也！

更妙的是吉列特公司的创业经过，从小到大，从无到有，直至今今天称雄剃须刀生产王国。让我们来作一番考察吧，看看吉列特公司是怎样一步一步夺取对男人胡须的生杀大权的。

第一回合：险胜孟斯曼

吉列特公司起步时规模不大，经过几年的惨淡经营，才略有起色，势力渐盛。到1920年，全世界大约有2000万人在使用吉列特公司生产的剃须刀。可是好景不长，1926年一位名叫亨利·盖斯曼的人，研制出一种新型剃须刀“自动磨刀安全双面剃须刀”。这种刀片比吉列特公司的剃须刀具有更多的优点。亨利·盖斯曼不是平常之辈，他深知自己的发明的价值，不断地向社会宣扬和推广新型剃须刀。

一天,亨利·盖斯曼兴高采烈地找到吉列特(吉列特公司的老板),希望吉列特能出钱买下这种新型剃须刀的专利权。吉列特没有答应。亨利·盖斯曼于是耿耿于怀,决心自己投资生产新型剃须刀,跟吉列特公司比比高下。不久,盖斯曼推出一种名叫 Probak 的“自动磨刀安全双面剃须刀”,向吉列特发动了猛烈攻击。

吉列特不甘示弱,马上采取措施反击,很快就研制出一种新型剃须刀,并投放市场。这种新型剃须刀比盖斯曼的剃须刀要实用些。

一周之后,盖斯曼剃须刀得到了改进,又比吉列特公司的刀片略胜一筹。

竞争的结果,吉列特公司受到重创,市场大批损失。而盖斯曼剃须刀销量急增,大大冲击和攻占了吉列特公司市场,令吉列特公司吃惊不小。到了 1930 年,吉列特公司在剃须刀市场已被挤得几乎无立足之地,情况非常不妙。为了挽救灭亡的悲剧,吉列特公司不得不动用自己全部的股票,买下了盖斯曼公司。

至此,剃须刀市场争霸战,第一回合以吉列特公司险胜盖斯曼告终。

不断向自己开火

公司的创业阶段往往也是它的发展过程,一旦当某家公司发展到顶峰,红极一时,那么此时该公司的进攻性大大减弱,开始在商场上打防御战。危险时刻来临了,任何一家竞争对手都可能以该公司为奋斗目标 and 攻击对象。从某种意义上讲,知名度越高的公司危险潜在的可能就越大。因为如果能征服一家大公司,

就等于用实际行动证明了自家的经济实力，威慑一片。

俗话说：打江山容易守江山难。公司经过浴血奋战，达到鼎盛时期，难免成为众矢之的。怎么避免因不慎导致商战的损失和覆灭的悲剧呢？

吉列特公司在这方面给我们提供了成功的经验，那就是不断向自己开火！

数十载的风风雨雨，数十载的沧海桑田，吉列特公司已今非昔比，它的名牌产品“老头牌”剃须刀风靡全球，赢得了同行们赞许和忌妒的视线。吉列特公司在剃须刀市场销售中居领导地位，在购买者心目中的地位也是十分牢固的。但是，吉列特公司并没有就此满足，而是坚持不懈，努力拚搏，把握市场动向，不间断地向自己开火，推陈出新，以巩固已占领的剃刀市场。

吉列特公司的做法是明智的。它以前的一种产品叫蓝刀片占领了湿刮产品市场，可紧接着它又推出了超蓝刀片。就是在防范严密的情况下，稍有疏忽，竞争对手亦并未遗忘各自的职责，趁虚而入。60年代初期，吉列特公司和威尔金森刀具公司之间的一场不友好的交往，就是例证之一。

60年代初，威尔金森刀具公司用不锈钢刀片向吉列特公司发起了攻击，着实让吉列特公司慌张了一阵子，不知所措。到了1970年，威尔金森刀具公司又推出了一种号称“最佳剃须角度”的剃须刀，这种剃须刀的金属刀片与塑料支架达到了圆满结合。大敌当前，吉列特公司重新抖擞精神，集中力量开始了一场杰出的商战。

不久，吉列特公司向市场上推出了全世界第一种双层剃须刀。双层剃须刀的开发和创制的成功，为企业未来发展宏图奠定了基础。“两个刀片比一个刀片好！”吉列特公司的广告这样

说。但是,广告引起的反响不强烈。

“比只有一个刀片的超蓝刀片要强!”吉列特公司更改了广告词,明显地表明了自己的立场,旧的不去,新的不来,而攻击对象恰恰是本公司的产品。吉列特公司的顾客们闻讯立刻转向新产品。

吉列特公司自己抢走了自己的生意。及时淘汰,比等别人来抢走自己的生意强。

这不,6年之后,吉列特公司又一次向自己开火,推出了可调节的双层剃须刀。公司在广告里再度宣称,新产品比原来不能调节角度的双层剃须刀要新颖先进。

为了跟 BIC 公司正在大力推广的一次性剃须刀相抗衡,吉列特公司又毫不迟疑地推出了“好消息”。“好消息”是一种廉价的一次性双层剃须刀。

对于吉列特公司的股东们来说,“好消息”并非什么真正的好消息。与公司以前的产品比较,“好消息”的成本费用很高,售价却比别的产品低。压价竞争,吸引了大批顾客,却使公司承担了加倍的财政开支。也就是说,每一位选用“好消息”的顾客都令吉列特赔钱。

当然,推出“好消息”不失为上等的市场营销策略,吉列特公司牺牲了短时间的经济利益,却将对手 BIC 公司从一次性剃须刀市场上逐走了,为公司未来发展开辟了又一条道路。BIC 公司在这块市场上也付出了高昂的代价,据有关商业资料统计,在经营一次性剃须刀的头三年中,BIC 公司的亏损在二千五百万美元之上。

吉列特公司依然马不停蹄地执行其无情的竞争策略:向自己开火!最近又推出了皮尔特产品,这是一种可调节的任便式双

层剃须刀。此回，它的攻击目标就是自己的“好消息”。

吉列特公司不断地攻击自我，完善自我，产品在公众心目中树立了良好形象，占有的市场日益扩大。迄今，吉列特公司已经占领了剃须刀市场的 65%。这是件不简单的事情，回想公司初创阶段的景象，真是天壤之别。

任何一家公司在发展过程中，总是不断地推陈出新，以新产品新技术新形象冲击市场，企图获得成功。此时的公司年富气盛，富于进攻性。一旦进入强盛时期，市场业已稳定，主要问题是如何守住这片市场，并使之发展壮大。公司至此进入防御性阶段，开始保江山。像吉列特公司那样敢于向自己开火，勇于自我革新，牺牲短期利益以赢得市场营销战的最终胜利。这是商战致胜的秘密武器之一。

快向自己开火吧！那些暂时领先的公司，那些臃肿的旱涝保收的国营大公司，市场经济的大潮业已涨起，而上天“下海”的主动权掌握在你们自己的手里。

“把所有的鸡蛋都放在篮子里”吗？

“把所有的鸡蛋都放在篮子里”？企业家可不喜欢这么做，万一篮子掉在地上，篮内的鸡蛋都可能破碎。

企业家不是冒险家，不会乐意以较大的冒险换得较小的利益。企业家更不会把所有的希望和追求都寄托在某一种产品上，喜欢以一业为主多方兼顾的多角经营法。

多角经营可以分散经营风险。吉列特公司经历过几度潮涨潮落的商战体验后，变得聪明起来，决定开展多角经营。1946 年用高昂代价购进杜尼家用品公司。1954 年开始研制和生产口

红,并以 Viv 的牌子占领市场;同年,又研制出专利泡沫刮脸膏;1957 年连续成功地推出三种供妇女使用的 HUSH 除臭剂,Adom 喷发剂和 Thorexine 止咳糖浆。

吉列特公司好像“吃了豹子胆”,再也不用因为某种产品的经营不善导致元气大伤而担心受怕。近年来,该公司的经营越来越活,子公司不断增加,什么家具制造公司、植物肥料公司、打火机公司、国际货运公司等,应有尽有。经营的品种五花八门,尤其擅长个人用品如除臭剂和洗发精的经营。相反,剃须刀的营销在该公司已不占主导地位了。例如,1980 年该公司剃须刀的销售额只占全公司 23 亿美元的 35%。当然剃须刀依旧是吉列特公司的拳头产品之一。只不过吉列特公司再也不必在刀口下求生存,终日惶恐不安了。同时,竞争实力大大增加。

剃须刀是吉列特公司多角经营的基础,多角经营又巩固了吉列特公司剃须刀市场。

吉列特公司愈发灵活了,它具备雄厚的财力和各方面的条件来适应市场的“晴雨表”,旱涝保收,成为商场上的常胜将军。

“把所有的鸡蛋都放在篮子里”吗?至此你应该找到答案了吧。

玩具王国的一场“娃娃战”

香港和台湾是闻名世界的玩具业王国,特别是近十年,两地的玩具业迅猛发展,产品大量出口,飘洋过海,销往欧美等地方,生意非常红火。但是,从 1983 年下半年开始,香港和台湾的玩具业却受到了来自美国方面的挑战,销售量直线下降,迫使他们不

得不面对严峻的现实，思索新对策，以图东山再起。

香港和台湾的玩具业到底受到美国哪方面的挑战呢？为什么红红火火了十余年的玩具业王国竟不堪美方的一击呢？这场玩具王国的角逐结果会是怎样？请阅——

“椰菜娃娃”风暴

1983 年圣诞节前夕，一架波音 747 飞机从香港飞往美国，飞机上乘坐的不是常人，而是 10 万个非同寻常的布制洋娃娃。

一切都在悄悄地进行着，看来玩具王国的一场激战在所难免。

圣诞节那天，街头异常热闹，人头攒动。家人们纷纷给自己的小孩挑选玩具作为圣诞礼物。从香港空运来的 10 万个布娃娃，分布在大大小小商店的橱窗内。这些远道而来的玩童，并未受到人们的冷落，相反，美国人纷纷购买这种制造独特的布娃娃。没想到，这不到半米高的布娃娃，竟然在美国掀起了一场盛况空前的抢购风暴。

美国许多市民为了购买这种布娃娃，不惜通宵达旦排队等候，甚至发生贿赂售货员、打架斗殴、暴乱等情况。有人为了买到一个布娃娃，甘愿在商场门外列队等候 14 个小时。更好笑的是，堪萨斯州的一名邮局职工不惜花费 438 英镑的机票钱，特地坐飞机赶往伦敦，为自己女儿买来一个布娃娃。美国总统夫人也加入了这场“风暴”，用布娃娃作为圣诞礼物赠送给儿童们。奇货可居，布娃娃在美国的零售价从原来的 20 美元涨到 25 美元，黑市上炒到 150 美元。如果有原设计者亲笔签名的布娃娃，则可卖到 3000 美元一个。即使如此，布娃娃在美国市场上仍然供不应求。

1980年当这种布娃娃刚刚出现时,还不十分引人注目,销售量250万个,销售金额5000万美元。日子久了,这种布娃娃的独特魅力被人们所欣赏,销量扶摇直上。1983年销售金额为5亿美元,1984年达10亿美元。到了1985年,布娃娃销售额达15亿美元。仅1985年圣诞节前几天,全美就售出了250万个布娃娃,销售金额达4600万美元,在玩具市场上独占鳌头。

而如今,这股布娃娃抢购风暴已从美国蔓延到日本、英国及香港等地。据统计,截至1989年,布娃娃在香港销售量达5万多个,销售额1000多万港币,相当于平均每25个家庭中就拥有一个布娃娃。魔方玩具曾经风靡一时,在港的销售总额也不过才150万港币。布娃娃热销,冲击了玩具市场,其它玩具的销售量递减。例如,香港最热门的电动式玩具终因斗不过布娃娃,拱手让出了不少市场。1984年香港出口到美国的电子游戏玩具销售量只有1983年的60%左右。面对美国方面的挑战,港台玩具制造商们终日坐立不安,忧心忡忡。他们该怎么办呢?先来看看布娃娃畅销的秘密吧,或许能从中寻觅出点克敌之道呢。

为什么畅销?

这种布娃娃的制造者是美国奥尔康公司。公司总经理罗伯士40多岁,精明能干,比较注重对市场信息的把握。1983年,他在通过大量调查研究的基础上,越来越感觉到现代商业社会需要“温情式”玩具。布娃娃就是“温情式”玩具之一。罗伯士将公司出品的布娃娃起名叫“椰菜娃娃”。因为美国有一个童话中说,孩子是从菜田里生长出来的。

椰菜娃娃投放市场之初,购买者主要是一些收藏家。一段时

间后,才渐渐热销起来,而且引起抢购风潮。

椰菜娃娃为什么畅销?

(一)摸准消费者的心理

美国社会离婚家庭多,许多人离婚后精神空虚,无所寄托。特别是妇女和孩子们,整天生活在破碎的家庭中,感情上寂寞空虚,迫切需要得到精神上的安慰。奥尔康公司正是抓住了美国社会人们的心理特点,生产出“椰菜娃娃”,填补人们精神上的空虚无聊。因此,受到了全美居民的欢迎。小孩子把“椰菜娃娃”看作朋友。不少成年人也购藏“椰菜娃娃”,作为精神寄托。

其实,在“椰菜娃娃”问世之前,市场上早就有各类娃娃玩具了,布制的,木雕的,泥塑的,赛璐珞制的……为什么没能畅销?“椰菜娃娃”后来者居上,反而畅销起来呢?

(二)“椰菜娃娃”是个性化商品

人是富有个性化的,喜怒哀乐,千姿百态。“椰菜娃娃”也是个性化的。设计者用电脑程序巧妙安排,产生千万种不同的组合,很难找出两个完全一样的布娃娃来。有男娃娃、女娃娃;有白皮肤、黑皮肤的;发型有辫子、蝴蝶、直发、曲发、甚至光头等;头发颜色有黄色、黑色;面貌有酒窝、雀斑,位置也不一样;眼珠颜色不同;服饰有短裙、长裙、衬裤、斗风等;脚上穿的鞋子也各异。而且布娃娃身上穿的衣服和人一样,讲究时髦,千变万化,令人耳目一新。

以往生产的娃娃玩具均是通过机器大量生产,一个模式,“千童一面”,非常一般化,玩久生厌。而“椰菜娃娃”设计独特新颖,跟真人一样富有个性化,每一个“椰菜娃娃”的外观和服饰都不相同,别具特色,大大吸引和满足了不同消费者的嗜好,从而招徕更多的顾客。

(三)讲究推销技巧

讲究推销技巧,是“椰菜娃娃”能够迅速畅销的原因之一。

首先,奥尔康公司把“椰菜娃娃”塑成一种有生命的东西,认为它是“椰菜田里的孩子”,人们不是购买它,而是“领养”它。每个“椰菜娃娃”身上都附有“出生证明”,印着姓名、出生时间、手印、脚印,屁股上还盖着“接生人员”的印章。顾客购买“椰菜娃娃”时应该以领养者的身份出现,并且要签署“领养证”,保证好好照顾它。通过办理领养手续,布娃娃和购买者建立了“养子和养父母”的关系,使买主对布娃娃产生亲切感。当布娃娃生日那天,奥尔康公司的推销员还会给它寄上“生日礼品”。这样一来,“椰菜娃娃”在人们的心目中不再是普通的玩具了,真的是“椰菜田里的孩子”了。因此,不仅孩子们喜欢它,成年人也喜欢它。据报载,有些美国人拥有的“椰菜娃娃”竟达 97 个。在实行计划生育的国度里,胆敢“领养”如此众多的子女,大大地违反了国家的计划生育政策,该当何罪?

其次,奥尔康公司在各地周游演说,大造声势,宣传公司产品。例如在各大城市的博物馆举行“椰菜娃娃”集体领养仪式。在美国各地还有许多“娃娃总医院”,由奥尔康公司的职员装扮成医生和护士,“椰菜娃娃”玩具则放在摇篮里或者育婴箱里等待收养,造成一种逼真的气氛,来刺激广大消费者的购买口味。奥尔康公司还围绕“椰菜娃娃”做文章,如在出售娃娃玩具的地方,再同时出售许多跟布娃娃相关的商品,诸如床单、尿布、小推车、小背包,各种微型儿童玩具等,使其“配套成龙”,让顾客参观后觉得新奇有趣,从而起到促销作用。

此外,奥尔康公司还懂得运用市场供求原理,控制“椰菜娃娃”的供应量,人为造成一种供不应求的紧张气氛,使买主产生