

国际商战应变术

● 阿 培 德 著
● 四川人民出版社

GJSZYBS



写在前面

我国对外开放以来，许多有远见、有作为的企业家，怀着强烈的使命感，充分发挥所在企业的优势，开拓独具特色的拳头产品，以各种方式打入国际市场，取得了可喜的成果。

可是，当今的国际市场，不论在哪个区域、哪个行业、哪个层次，皆被来自美国、日本、西欧等发达国家及新兴工业国家、地区的竞争对手所瓜分，且都不满足于既得的市场份额，相互觊觎，明争暗斗，愈演愈烈。在这种情况下，添加任何一个新的竞争对手，都意味着部分市场份额的易主，并导致整个市场的重新瓜分。这对诸既得利益者来说，是不能容忍的。由此掀起的讨伐，往往是群起而攻之。我国产品打入国际市场后就面临着这样的

局面，因此被挤出市场或沦落地摊的，时有发生。

那么，产品进入国际市场后怎样求生存、图发展呢？当今的国际市场竞争，已形成这样的格局：谁也无力争断市场，称王称霸；只能各显神通，以变取胜。也就是说，诸竞争对手皆以变革产品、变法竞销的手段引导消费，在国际市场上掀起种种新潮流，争当时代潮流的领导者。如此斗变争雄，使国际市场之变，五花八门，层出不穷，快如旋风，来去无踪。有鉴于此，求生存、图发展的对策当是：善于应变，以变胜变。然而，这正是我国企业在国际市场竞争中相形之绌。这对于刚刚跻身国际市场的竞争者，似可不足为奇，问题在于如何尽快适应环境，通晓变术。为此，作者荟世界经济强人善变之萃，探求其共通的策略、原则和方法，集成《国际商战应变术》，供欲在国际市场上争高下的斗士们借鉴。

应变术，应敌（泛指竞争对手）而变的战术，可按敌、我处势及其变化分列为六套战术。第一套，基本战术——通常情况下的常规应变术；第二套，进攻战术——风云际会时的正面强攻术；第三套，迂回战术——有隙可乘时的侧后袭击术；第四套，拉锯战术——势均力敌时的来回转战术；第五套，防御战术——处于守势时的御敌自卫术；第六

套，反败战术——已成败局时的转败为胜术。上列每套战术，各含6术，共36术，大体概括了国际商战中的种种变化及其对策。尽管如此，仍难免有所遗漏，一些正在实战中涌现的新战术，还有待于今后充实或调整。敬请专家、读者多多赐教，以求国际商战应变术渐臻完善。

何培德

1988年6月

目 录

第一套 基本战术

从马季“吹灯”谈起

□先变术 4

“霜叶红于二月花”

□后制术 11

乘舟悲歌 一唱千和

□顺应术 18

“蝉噪林逾静，鸟鸣山更幽”

□逆反术 26

“满园深浅色，照在绿波中”

□自变术 32

莫笑莫呆 情理自在

□突变术 39

第二套 进攻战术

“日本企业家之狂”探究

☐ 攻坚术 50

圆“鱼皮梦”偶得

☐ 垄断术 58

“大鹏一日同风起”

☐ 传摇术 65

“折得一枝香在手，人间应未有”

☐ 独秀术 73

“云出三边外，风生万马间”

☐ 风云术 82

“峥嵘赤云西，日脚下平地”

☐ 辐射术 90

第三套 迂回战术

“峰盘三百级，身入万重云”

□迂回术 102

“分才一毛轻，聚或千钧重”

□优胜术 110

且看包玉刚“击球”之妙

□柔克术 117

巧使神运之壮举

□轻取术 125

重弹“土琵琶” 向洋谱新篇

□游击术 132

荒唐的幻想 绝妙的对策

□隐身术 143

第四套 拉锯战术

战国风云再现 苏秦张仪再世

□纵横术 154

赤壁之战的启迪

□互借术 163

“美日拳击赛”的遐想

□加減术 172

严峻的挑战 难得的机遇

□沉浮术 179

从《安娜·卡列尼娜》扯到“山水图歌”

□裁剪术 188

蒙蒙细雨衣衫湿

□渗透术 197

第五套 防御战术

为“下一个王牌产品”而战

☐ 卫冕术 208

“一剑曾当百万师”

☐ 御掣术 216

假如福尔摩斯“复活”……

☐ 反冒术 225

“金龙潭”、“仙子”及其他

☐ 防骗术 233

让人得人让 高手出手高

☐ 让让术 241

“虎啸深谷底，鸡鸣高树巅”

☐ 回旋术 249

第六套 反败战术

昔日穷困潦倒 如今富甲一方

□善败术 260

欲振昔日雄风 先见“江东父老”

□雪耻术 268

神游险地 “偶临”无惧

□化险术 276

“寒随一夜去，春逐五更来”

□突破术 284

当事者清 旁观者迷

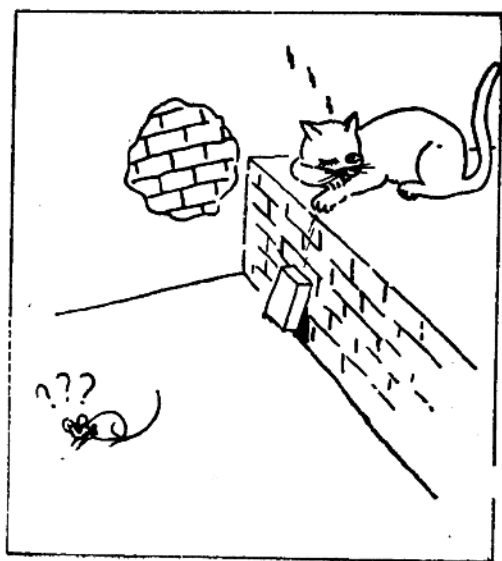
□起死术 293

牛仔褲起落的哲理

□卷土术 301

第一套

基本战术



引鼠出洞——后制术

战势不过奇正，奇
正之变，不可胜穷也。

——孙 子

市场竞争，风云多变，以变应变，变不胜变。
尽管如此，也有规律可循，并作如下概括。

不论何种方式的应变，都含有时机因素，得时快变，可先发制人；失时滞后，也可彼竭而制。论时机之得失，可分为先变术与后制术。

先变不得，后制不成，当奈何？既可顺向而变，适时应势；也可逆向反变，出奇制胜。论方向之顺逆，可分为顺应术与逆反术。

此外，论应变的动因，可分为他变术与自变术；论应变的速率，可分为渐变术与突变术。

上述诸种战术，都是国际市场竞变中的常规、常法，具有极大的普遍性，并渗透于诸应变术之中，故统称为基本战术。

● 从马季“吹灯”谈起

先 变 术

马季和赵炎合演的相声《吹牛》，许多人都听过，但其中最精彩的一段——“吹灯”，未必都能听到。有幸独享耳福的，唯山东省潍坊市的部分观众。那是1984年的一天，他俩在该地的一家剧场里正吹得不可开交时，天棚上一盏大灯突然炸裂，玻璃碎片落到一些观众的头上，引起一阵骚动。就在这时，马季接着剧情，用手指着天棚，得意洋洋地对赵炎说：“你能吹？瞧我的，我能把电灯吹碎！”

“吹牛”变成“吹灯”，观众先是一楞，迅即报以雷鸣般的掌声。

试想：若马季在意外变故发生后，仍按原编的台词续意“吹牛”，其效果可想而知，临机应变，信

口“吹灯”，不仅安渡危机，还大获成功——观众无不为其即兴发挥、适得其好的“吹功”而倾倒！马季的临机应变及其妙用，对国际商战颇有借鉴意义。联系国际市场竞争实际，至少可得如下几点启示：

剧场是个演员“进入角色”、观众凝神欣赏的艺术殿堂，尚有如此变故；诸“演员”（各个国家、地区及其企业的经销人员）同台“演出”（在国际市场上角逐），互争“观众”（顾客），并随着“观众”的兴趣、爱好而不断变换“节目”（产品的设计、制造、包装及竞销方式等）的国际市场，其变之多，不言而喻。置身于市场竞争中的每一个成员，时时要有应市场之变而变的观念。

市场风云的任何变动，都意味着市场份额的重新分配。这对诸竞争者来说，既是危机，又是时机。临机应变，适时而进，可收事半功倍的效果；失机不变，漠然处之，则要付出事倍功半的代价。以市场机会的眼光，积极进取的姿态，对待市场之变，可望在国际市场竞争中得时顺势，大展拳脚。

大凡市场机会，总是来得突然，去得匆匆，如飘然来去的精灵，在熙熙攘攘的市场上，向人挤眉弄眼，甚至摩肩接踵。但对多数人而言，往往无所觉察，失之交臂；唯有眼快手疾者，才能信手拈来，自然得之。临机应变，贵一“快”字。

这些道理，说起来大家不难理解，做起来就大相径庭。究其原因，似乎还在于对那个“快”字的不同理解。应变之道，虽可从马季的“吹灯”悟得，应变之快，却不可类比。在剧场上，变故发生后，相机改词，堪称为快。在市场上，若在变故发生后再来谋变，则为时已晚。这是因为，应市场之变而变，非即兴变词可比，涉及产品的设计、制造、销售诸环节的变动，要调动相当的人力、财力、物力，得有一段变动期。其间，必有许多同行也竞相而变，甚至形成一哄而上的局面。所以，市场上的应变，务必先人一步，变于市场欲变未变之时。市场之变，是多因素、多层次变动的综合效应，其中的任何一种因素、一个层次的变动，都会激起市场之变。所谓的“变于市场欲变未变之时”，从“多因素”角度看，当是：变于顾客需求如“春江水暖”而“鸭‘未’知”^①之时；变于同行创新处于“柳暗花明”而“又‘无’村”^②之时；变于本厂产品行销虽红似秋叶而“不耐观”^③之时；变于

① [宋]苏轼《春江晓景》：“竹外桃花三两枝，春江水暖鸭先知。”

② [宋]陆游《游山西村》：“山重水复疑无路，柳暗花明又一村。”

③ [宋]戴复古《怀徐渊子》：“菊花到死犹堪惜，秋叶虽红不耐观。”

市场风险如“山雨欲来”而“风‘临’楼”^①之时；等等。可以断言，如此快变，不仅一鸣惊人，超众率先；还少有敌手，难以竞变。应变之快，以“先”为贵。即变于市场变化之先——欲变未变之时。

市场变化中的“欲变未变”，不论其如何表现，皆处于潜在状态，并以闪烁其间、时隐时现的方式逐渐显现出来，令人难以觉察；即使有所觉察，也给人以似是而非、似非而是之感，很难看得清、变得准。尽管如此，在当今的国际市场竞争这个大舞台上，不乏马季式的人物；这些企业家临机先变之妙，也可与马季的“吹灯”媲美。在国际商战中，临机先变的技巧、手法，统称先变术。此术的运用，由于所“临”之“机”往往出人意外，务必因“机”而异，各得其法。

审时度变。太平天国总理政事的洪仁玕，在《资政新篇》中写道：事有常变，理可穷通。市场之变，虽变化无穷，皆有其因果，即变化之理，在不同的时期里显现不同的发展趋势。审时察势，可度其变。以食品业为例，近几年来，欧美人为减肥、抗癌、防心脏病，日趋崇尚具有天然色素的保健食品。美国百事可乐饮料公司率先推出的无糖减

① [唐]许浑《咸阳城东楼》：“溪云初起日沉阁，山雨欲来风满楼。”