

中国人民大学国际企业管理专业系列教材

国际商战与策略

■ 卢东斌 主编 ■



中国经济出版社

中国人民大学国际企业管理专业系列教材

国际商战与策略

卢东斌 主编

中国经济出版社

(京)新登字 079 号

图书在版编目(CIP)数据

国际商战与策略/卢东斌主编, —北京:中国经济出版社,
1994.12

ISBN 7—5017—3412—7

I. 国… I. 卢… III. 国际-贸易-贸易战-策略-高等学校-
教材 IV.F741

中国版本图书馆 CIP 数据核字(94)第 13224 号

责任编辑:刘一玲

封面设计:高书精

国际商战与策略

卢东斌 主编

*

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街 3 号)

(邮政编码:100037)

各地新华书店经销

北京彩虹印刷厂印刷

850×1168 毫米 1/32 13.375 印张 350 千字

1995 年 1 月第 1 版 1995 年 1 月第 1 次印刷

印数:00,001—5,000

ISBN 7—5017—3412—7/F·2450

定价:14.00 元

《国际商战与策略》一书编委会

主 编：卢东斌

副主编：黄修俊

编 委：马永立 毕作枝

阮宝华 孟灿文

黄修俊 魏 兵

马树卿 魏守忠

方 红 李振华

周 俨 卢东斌

王君超 李金旺

前 言

随着我国“复关”日期的日益逼近，国际商战越来越成为人们的热门话题。究竟什么是国际商战？国际商战的根源在哪里？在严峻的国际商战格局面前，我们应有什么样的策略？对此，工商界在议论、理论界在探讨，终于使我们开出《国际商战与策略》这门新课，并编出本书，以适应教学与实践的迫切需要。

总结经验与教训，我们深深感到，讲授这门课，尤其是编写本书，颇有难度。主要表现在：第一，国际商战与策略问题与其说是学术问题，倒不如说是实践问题。而恰恰在我国企业经营的国际化刚刚起步，要在短时间内全面、系统地分析我国案例，建立有中国特色的国际商战与策略学实在是一件很艰难的事情。第二，本课程本身带有浓厚的边缘学科性质，与国际市场营销学、军事学、国际企业管理等学科有较强的交叉性。划清与之相关的学科之间的界线也是不容易办得到的。据此，我们认为这门课程本身是探索性的，是有待于继续建设的一门新课。

那么，我们的重点应放在哪里呢？我们认为，应把重点放在理顺基本思路上。这就是说，从众多的国内外典型案例中，理顺线索，逐步形成自己的体系。

基于这样的认识，我们在编写本书的时候，抓住了国际商战的认识，国际商战的原理，国际商战的实施这三个基本线索，分为三篇设计了九章内容。

第一篇：从挑战与迎战的角度讲述对国际商战的认识，有三章。

第一章，通过国际商战的由来、近况、根源的分析，阐明了如何从表象与本质角度把握国际商战，认清国际商战与国家、民

族振兴的关系。

第二章，从环境与机遇分析入手，讲述了如何把握机遇，顶住风险，敢于迎接国际商战的挑战。

第三章，围绕国际商战中的实力与较量问题，分析了迎接国际商战的压力、动力、实力，强调了较量不仅仅靠实力，而且应注意斗智。

第二篇，作为国际商战的理论前沿，设计了三章内容。

第四章，面对观念面临的挑战，讲述了如何从现实与选择中把握国际商战观念的不断更新，剖析了国际商战中的新观念，强调了新观念在国际商战中的作用。

第五章，抓住国际商战的思维方式，指出了国际商战的基本思路、国际商战的基本形式，国际商战的基本谋略。

第六章，围绕国际商战的组织与控制，阐明了国际商战的指挥问题，强调了国际商战指挥者应具备的素质，商战指挥系统的设计，商战组织系统的网络化以及应注意的事项，并指出了商战控制的模式和艺术性。

第三篇：分析国际商战的实施过程，设计了三章内容。

第七章，围绕商战方案的研究与制定，指出了商战方案的依据，应包含的主要内容，如何制定商战方案。

第八章，抓住国际商战中扮演的不同角色，阐述了国际商战中的方位调整，如何适应商战的阶段性变化。

第九章，集中探讨国际商战的战术实施，分别指出了实施进攻战术、防御战术的条件、原则、方法，强调了在国际商战中应重视商战格局的形成与发展，能进能退，在运动中把握商战、赢得商战。

因此，本书的编写注意形成两个特色。

一是理论分析与实际案例密切结合，增强可读性和可借鉴性。

这就是说，既重视“是什么”、“为什么”，又重视如何解决实际问题，以便避免“纸上谈兵”或“就事论事”。

二是将营销学、军事学、经营学融为一体形成独立的体系。为此，用军事学的理论、方法研究国际市场营销，探讨经营学中的基本问题。这样，在区别于一般的军事学、经营学、营销学的同时保持边缘学科的性质，体现思维方式的立体性、多角性。

诚然，这些都是探索性的，难免有很多不足之处，错误也在所难免，恳望广大读者赐教。

在本书的编写过程中，参阅了大量的国内外论著，并吸收了其有益成果。在此，谨向所有的有关论著的作者表示由衷的谢意。

本书的出版承蒙中国经济出版社领导及责任编辑刘一玲同志的热心支持和悉心指教，在此一并表示深切的谢意。

卢 东 斌

1994年9月8日

——于中国人民大学静园

目 录

第一篇 国际商战：挑战与迎战

第一章 商战认识：表象与本质

第一节 国际商战风起云涌..... (3)

一、国际商战的由来..... (3)

二、国际商战的近况..... (5)

三、国际商战的根源..... (9)

第二节 国际商战的本质 (14)

一、国际商战的相关概念 (14)

二、国际商战的基本特点 (17)

三、国际商战的基本课题 (23)

第三节 这绝非危言耸听 (29)

一、国际商战的冲击 (29)

二、国际商战与国家、民族的振兴 (32)

三、哀兵必胜 (34)

第二章 国际挑战：环境与机遇

第一节 国际商战环境 (37)

一、国际商战环境及其特点 (37)

二、国际商战环境分析 (39)

三、国际商战环境的评估与预测 (63)

第二节 国际商战中的风险与机遇 (73)

一、国际商战中的各种风险	(73)
二、风险与机遇	(76)
三、风险与机遇的分析	(78)
第三节 把握机遇，迎接国际挑战	(81)
一、把握机遇的先决性条件	(82)
二、把握机遇的方法	(83)
三、迎接挑战，主动出击	(85)
第三章 国际迎战：实力与较量	
第一节 迎战的动力	(87)
一、压力与动力	(87)
二、国际商战的动机分析	(91)
三、动机的动态组合	(96)
第二节 迎战的实力	(104)
一、迎战实力的构成因素	(105)
二、迎战实力的评价标准及比较分析	(108)
三、迎战实力的动态转换	(111)
第三节 较量不仅仅靠实力	(114)
一、国际商战中的较量	(114)
二、斗力与斗智	(118)
三、你赢了，我亦未输	(122)

第二篇 商战前沿：理论与思考

第四章 观念更新：现实与选择

第一节 观念与现实	(127)
一、观念的本质	(127)
二、商战观念的形成	(129)
三、商战观念的不断更新	(132)

第二节 国际商战新观念·····	(137)
一、新观念剖析·····	(137)
二、新观念与商业文化·····	(153)
三、新观念的核心·····	(158)
第三节 国际商战新观念的作用·····	(160)
一、新观念与商战战略·····	(161)
二、新观念与商战规则·····	(163)
三、新观念与商战导向·····	(164)
第五章 思维方式：原理与应用	
第一节 国际商战的基本思路·····	(167)
一、商战优势的确立·····	(167)
二、商战领域的确定·····	(175)
三、商战目标的确认·····	(178)
第二节 国际商战的基本形式·····	(184)
一、渠道战·····	(184)
二、经营战·····	(188)
三、人才战·····	(192)
四、信息战·····	(195)
五、开发战·····	(198)
六、销售战·····	(201)
七、广告战·····	(205)
八、公关战·····	(208)
九、间谍战·····	(212)
十、区域战·····	(215)
第三节 国际商战的基本谋略·····	(218)
一、谈判中的谋攻·····	(218)
二、签约中的妙算·····	(230)

三、交易中的用奇.....	(237)
第六章 商战指挥：组织与控制	
第一节 商战指挥者的素质.....	(246)
一、商战指挥者与执行者的区别.....	(246)
二、商战指挥者应该具备的素质.....	(250)
第二节 商战指挥的组织.....	(256)
一、商战指挥系统的设计.....	(257)
二、商战组织系统的网络化.....	(267)
三、商战指挥人员的任用.....	(270)
第三节 国际商战控制.....	(278)
一、商战控制.....	(278)
二、控制模式.....	(290)
三、控制艺术.....	(293)

第三篇 商战演进：方案与实施

第七章 商战方案：研究与制定

第一节 商战方案的研究.....	(301)
一、方案研究.....	(301)
二、方案研究的原则与法则.....	(304)
三、方案研究的依据.....	(314)
第二节 商战方案的内容.....	(320)
一、商战方案模式与内容.....	(320)
二、市场营销目标与资源分析.....	(326)
第三节 商战方案的制定.....	(334)
一、制定方案的要求.....	(334)
二、制定方案的程序.....	(336)

第八章 角色转换：调整与应变

第一节 商战中的不同角色.....	(343)
一、商战主导者.....	(343)
二、商战挑战者.....	(345)
三、商战追随者.....	(346)
第二节 商战中的方位调整.....	(347)
一、商战主导者的方位调整.....	(347)
二、商战挑战者的方位调整.....	(357)
三、商战追随者的方位调整.....	(361)
第三节 商战中阶段变化与适应.....	(362)
一、商战中阶段变化及其动因.....	(362)
二、商战中的阶段划分.....	(364)
三、不同阶段中的策略选择.....	(366)
第九章 战术实施：进攻与防御	
第一节 进攻战术的实施.....	(371)
一、进攻战术的概念与种类.....	(371)
二、采取进攻战术的条件.....	(374)
三、采用进攻战术的原则.....	(377)
四、进攻中的回旋.....	(382)
第二节 防御战术的实施.....	(388)
一、防御战术的概念及其种类.....	(388)
二、防御战术的意义和原则.....	(390)
三、防御战术的实施基础.....	(392)
四、防御战术的评价.....	(399)
第三节 能进能退：商战与格局.....	(400)
一、国际商战中的进与退.....	(401)
二、商战格局及其变化.....	(404)
三、在运动中把握商战，赢得商战.....	(410)

第一篇

国际商战：挑战与迎战

第一章 商战认识：表象与本质

从挑战与迎战角度认识和参与国际商战，必须把握其表象与本质。本章从国际商战的由来、近况及根源出发，阐述了如何把握国际商战的本质，认清国际商战与国家、民族振兴的关系。

第一节 国际商战风起云涌

一、国际商战的由来

在近代史上，国际商战从来没有像今天这样激烈。从事国际贸易或在国外设厂生产的企业与日俱增，而其他一些不直接从事国际市场营销、参与国际市场竞争的企业也免不了受海外业务的竞争对手和客户的影响。世界正朝着不可分割的全球市场体系演变，无论哪家公司是否愿意参与，要想逃避其影响是越来越不可能了。

（一）国际商战的概念

究竟什么是国际商战？如何理解国际商战的由来？一般地说，国际商战指的是在国际范围内的营销活动中，通过公司或企业竞争反映出来的人类利益与能动性的冲突。这就告诉我们，只要有利益与能动性的冲突，国际范围内的营销活动难以协调这一冲突，国际商战就不可避免。国际商战与国内商战的区别在于范围不同，军事战争与商业战争的区别在于表现形式不同。

为了正确理解国际商战的概念，必须明确国际商战的主体、客体及国际商战的范围。

国际商战的主体 国际商战的主体主要指国际企业。依据其发展情况可分为三种形态，即贸易、海外投资及多国公司。这三种形态中，最早发展的是贸易，其次为海外投资，最后则是近年来令人瞩目的多国籍企业。运用的方式，依各个企业的性质而不同，有的重视贸易，如日本的综合商社；有的重视海外授权及投资，如美国可口可乐公司及福特汽车公司；另有许多公司，如荷兰的飞利浦公司主要在海外设厂逐渐演变成全球性多国公司。

国际商战的客体 国际商战的客体是国际市场营销。国际市场营销与国内市场营销的内涵极其相似，区别仅在于，国际营销是在一个以上的国家范围进行。这个似乎不大的差别却包含了国际营销业务的复杂性和多样性。

国际商战的范围 国际商战的范围是国际市场，即国际商战是在世界范围展开的。当前，各国企业对国际市场的兴趣日益浓厚，因为许多厂商不仅面临着来自国内而且面临来自国外的全面挑战。更多人关心的不是国内市场情况如何，而是把眼光和目标多集中于海外具有发展潜力的市场。在当今全球的商业体系中，不论在观念上，还是在运作上均有国际化的趋势。国际市场日益成为国际企业间较量和竞争的舞台。

（二）国际商战的由来

国际商战的概念已涵盖了引发国际商战的缘由，为了对这个问题有一较明确的认识，下面我们再来简要分析一下国际商战的由来。

过去，一度是各国企业私有领地并提供不断发展机会的本国广阔市场，无限发展的机会已不复存在。那些只有国内市场的公司已经发现要维持其利润增长率越来越面临困难。对许多企业来说，要保持利润就必须寻求新的市场。在这种形势下，各国公司纷纷寻求国外发展机会，因为向国外投资的收益往往高于本国投

资所得。“走向国际”的结果，必然造成企业间的国际市场竞争。由于国际企业在实力地位、行为结构、活动方式、应变能力以及利益基础等方面千差万别，而且又处于不断变化过程之中，为了追逐并实现各自的目标和利益，矛盾和冲突的存在就成为必然，而且是无处不在、无时不在难以避免的。

由以上简要分析可知，产生国际商战不外乎以下两方面原因：第一，只要有国际市场营销活动，就必然存在竞争。在风云变幻的国际市场上，各行为主体间必然存在着利益上的矛盾和冲突。外国企业与所在国企业间以及外国企业之间为了争夺更为有利的销售和购买条件，从而获得更多的经济利益，在激烈的竞争中优于对手，就必然要绞尽脑汁，想尽办法运用各种营销手段展开竞争。营销过程实际上就是运用各种营销组合，在市场中处于更为有利的竞争地位，从而最终战胜对手。营销活动本身就是竞争过程。在世界经济中，“竞争即战争”，“市场即战场”。可以说，营销本身就是“战争”。第二，只要有人类利益与能动性的冲突，就必然存在国际商战。国际企业的存在，都有其追求的自身利益。如矿业、冶炼业、石油业以争取新的原料市场为其自身利益；机械制造业、纺织业、汽车业则以开发新的产品市场为其利益；其他或以争取产业领导地位、或以开创首先进入、抑或以考虑产品生命循环等为其利益。虽然，企业的形态不同，对于其利益掌握的重点也不尽一致，但从根本上来讲，都离不开各自的经济利益。这仅是问题的一个方面。如果利益一方无论在实力地位、经营能力、产品竞争力等各方面根本无法与矛盾的另一方展开抗衡，商战也就无从谈起。由此可见，国际商战是国际市场营销中人类利益与能动性相互冲突的必然产物。

二、国际商战的近况

二战后，世界经济格局与政治格局都发生了巨大而深刻的变