

新竞争



中国商业出版社

新 竞 争

菲立浦·柯特勒
〔美〕 利阿姆·法赫 著
索姆基德·吉茨瑞皮塔克

吕一林 胡联奎 译

71112/17

中国商业出版社

THE NEW COMPETITION

PHILIP KOTLER • LIAM FAHEY • SOMKID
JATUSRIPITAK

© 1985 by Prentice-Hall, Inc.

Englewood Cliffs, New Jersey 07632

新 竞 争

菲立浦·柯特勒

〔美〕 利阿姆·法赫

索姆基德·吉茨瑞皮塔克

吕一林 胡联奎 译

F713.5
K27
271836-40:5
著 282p

中国商业出版社出版

新华书店科技发行所发行 各地新华书店经售

北京市顺义县印刷厂印刷

787×1092毫米 32开 9.125印张 203千字

1988年7月第1版 1988年7月北京第1次印刷

印数1—10,000册 定价：2.15元

ISBN 7—5044—0127—7/F·72

作者导言(节选)

当代最引人瞩目的经济奇迹之一确是日本从第二次世界大战废墟中崛起,成为世界三大超级经济强国之一。从1945年向盟国军队投降时那个被战争毁灭、贫穷的国家,成为今日世界最令人担忧和受到尊重的经济竞争对手,日本不仅恢复了战争破坏的经济,还战胜了其它的不利条件:首先,缺乏诸如铁、石油、铜等高度工业化国家必需的自然资源;其次,对西方文化和工商经营实践很少了解;第三,缺少英语和欧洲语言的便利条件;以及第四,第二次世界大战前以商品质量低劣著称的形象。克服了这些困难之后,今日日本以其汽车、摩托车、消费类电子产品、照相机,手表和许多其它产品的质量高,品种多样在全世界受到广泛的尊敬。这一点,肯定值得研究和给以解释。

我们认为,日本人通晓并实际运用“市场营销”在其取得全球市场成功的过程中起了关键作用。是日本人掌握了美国和西方公司不了解的市场营销策略?还是西方企业忘记了它们曾十分熟悉的市场营销策略?或仅因为西方企业未能将市场营销的原理和策略付诸实施?西方企业能够从日本式的市场选择、市场攻入、市场渗透和市场保持策略中学到什么?等等,这些问题正越来越多地引起那些曾受到具有超级竞争能力的日本公司损害的西方公司经理人员的深思。

日本人渗透世界市场的努力还远未结束。事实上,日本人已瞄准新的目标市场,如计算机,飞机制造,制药,银行,时装和化妆品等,就是其中几例。更重要的,日本只是

关于作者

菲立浦·柯特勒 (Philip Kotler) 博士是国际上受尊重的著名市场营销学权威和理论家。他在芝加哥大学获硕士学位，在MIT获得博士学位，现在西北大学任市场学教授（此大学的管理专业在美国居前几位）。他的“市场营销管理 (Management Marketing)”一书自1967年出版至现在已发行五版，被译成包括中文、日文在内的12种文字，训练了成千上万的经理和学生。他还著有市场营销学方面的著作、文章多种，如“市场学原理”（1980），“非盈利组织的市场营销”（1975），“市场营销决策：模型的建立”（1971）等。他在市场分析，新产品开发，市场营销战略、计划和控制等方面的杰出研究受到高度评价，曾担任美国市场学协会主席，被推选为对市场营销理论与思想最具贡献的学者之一，列入美国名人录，

利阿姆·法赫 (Liam Fahey) 是一份为经理们出版的月刊“战略计划管理”的创始人和主编，他还担任通用汽车等公司的顾问和培训指导。

索姆基德·吉特斯瑞皮塔克 (Somkid Jatusripitak) 是研究远东方面问题的权威人士，现任“曼谷国家发展管理学院”副教授，正从事环太平洋国家的研究工作。

《新竞争》是他们的最新著作，也是第一本详细探讨日本成功打入世界市场所运用的营销战略的专著，正如本书副标题所表明，作者试图揭示的是“Z理论”所没有告诉人们的东西，即除一般管理外，日本人在市场营销方面所做的杰出工作，而这些，正是美国、欧洲和亚洲各国所应注意和学习的。

随之采用同一竞争模式的亚洲一系列国家和地区中的第一个，这些国家和地区进入或创造了与西方产品质量相似但成本和价格却低得多的市场。日本的成功是强有力的工商界与政府合伙关系，长期、低息银行贷款，管理者情愿“购买”市场份额和等待5年、10年、甚至20年再盈利，以及特别注重产品质量与销售后的服务，发展资本密集型产业提高生产率，以及若干其它因素综合的结果。而新日本——南朝鲜、台湾、香港、新加坡不仅采用了这些做法，并且还增加了一些新内容。展望下个世纪，其它亚洲国家——特别是中国、印度、印尼、泰国，马来西亚和菲律宾，也将运用这些极具竞争力的手段打入全球市场争得一席之地。一些观察家已指出下个世纪将是环太平洋国家的世纪，因为他们看到，世界那一地区的国民生产总值所占份额在不断增长。

西方国家失去其市场地位，部分要由他们过去的自以为是负责。今天，他们对日本挑战的回答仍嫌肤浅，不足。美国和欧洲公司必须开始严肃地对待这一挑战，需要学习和研究“新竞争”。

新竞争有如下特征：（1）一支高教育水准，高度熟练，守纪律的劳动力队伍，同时又保持远较西方国家低的工资水平；（2）劳动者和管理者之间的合作关系；（3）适中技术和高技术的导向使这些国家能够参与那些在西方国家处于主要支柱行业的竞争；（4）较低的资本利率与较长的偿还期限；

（5）政府指导和津贴工商业；（6）经常是明显的，有时又是微妙地保护国内市场；（7）深谙工商经营与市场营销战略之道。

本书目的在于以日本为例，考察新竞争的若干原则。

在第一部分，分析使日本经济取得成功的关键要素，特

别着重日本人的市场营销战略在取得其经济成功中所起的作用,在第二部分,叙述日本人运用市场营销战略的整个过程,包括机会识别、市场进入,渗透,正面对抗,以及如何保持统治地位。第三部分,主要阐述西方企业是怎样回答这些来自新竞争者的市场营销挑战的,最后一章,则是展望21世纪市场营销战略的发展趋向。

综观全书,我们描述了日本人怎样在世界上赢得一个又一个具体市场,包括汽车、摩托车、手表、照相机、半导体收录机和电视机,也描述了他们计划渗透的若干新的目标行业,包括银行,时装,化妆品,计算机和航空制造业。我们的焦点在日本,然而本书的真正重点在:有其它若干国家效法的一种全球竞争新模式已形成,这种模式对自从亚当·斯密的“国富论”以来一直信奉自由企业制度的西方企业构成了十分严重的挑战或威胁。

目 录

关于作者	(1)
作者导言	(2)
第一篇 市场营销战略	(1)
第一章 世界级的市场营销者——日本人	(1)
第二章 新竞争者的成功模式	(16)
第三章 市场占领过程：如何战胜西方	(34)
第二篇 远东市场营销战略：通向	
统治地位之路	(57)
第四章 机会识别——了解从哪里下手	(57)
第五章 打入战略——谋取适当角度	(84)
第六章 渗透战略——拓宽基础	(104)
第七章 对抗战略——全线竞争	(125)
第八章 保持战略——保卫市场领先地位	(157)
第九章 建立全球地位	(181)
第十章 战略、组织、决策	(209)
第三篇 迎接新竞争	(228)
第十一章 对新竞争的回答	(228)
第十二章 展望21世纪的市场营销战略	(259)
附录：日本市场营销发展简史	(277)

第一篇 市场营销战略

第一章 世界级的市场营销者

——日本人

1945年8月15日，日本国民得知裕仁天皇向盟国军队宣布投降。为满足对远东土地、资源和人力的渴求，日本发动了战争，结果却是一败涂地。国内经济处于混乱，国民的精神和经济生活也崩溃了。

35年过去，到了80年代，在联合国教科文组织（UNESCO）发表的各工业化国家的统计指标中，人们看到如下这些令人吃惊的事实：

△日本在世界上经济最发达国家中名列第二；

△日本的国民生产总值（GNP）名列第二，人均国民收入名列第四；

△在多数国家经济不景气的70年代（1971~1980），日本的国民生产总值增长了200%多，增长速度在高度工业化国家中名列第一。

盟国胜利者们的情况又怎样呢？法国、英国的GNP在发达国家中名列第四、第五，两国的GNP之和还比日本低。另一盟国成员苏联，花了几乎30年来发展它的经济，其人均国民生产总值还不抵日本的一半。我们倒要问，是谁打赢了战争呢？

日本人在军事战场上失败了，但他们打赢了经济战。曾

几何时，日本人为赢得经济优势策划了军事战，然而，从痛苦中他们懂得了运用经济手段能比军事手段获得更辉煌的经济成就！1940年，他们不懂得这一点，真是一场悲剧。

日本奇迹

在1945年，若是有谁预言日本到1980年会成为世界第二经济大国，那他一定会受到嘲笑。任何一个心智健全的观察者当时都不会不看到：日本经济面临四方面难以克服的障碍，这严重地限制了它的经济发展前景。

(1) 日本的工业被摧毁，人民挣扎在饥饿线上，通货膨胀如脱缰之马，政治和社会组织也不复存在了。

(2) 日本缺乏发展现代经济必需的主要自然资源：煤、铁和石油，并且，只有14.8%的国土面积适于耕作。

(3) 大多数日本商业界人士只会讲日语，对美国，西欧各国的市场，文化传统和历史知之甚少。

(4) 战前日本产品在上世界上以质量低劣著称，在很多人的观念里，冠以“日本制造”标签的商品意味着价廉、质低。

然而，日本人克服了所有上述不利条件，在当今世界上以产品“优质”、“优价”著称，这不能不说是个奇迹。他们的产品渗透到世界各个角落，像索尼、丰田、佳能、精工和尼康这些名字在世界范围内都受到普遍的承认和尊敬。这一巨变鼓舞了其它发展中国家，如印度、印尼、马来西亚等。这些国家以及许多欠发达的欧洲国家都正在认真地研究日本奇迹，以了解日本战略中的哪些部分可供它们用于发展自己的经济。

在考察日本经济发展模式时，很多人把日本奇迹仅看作

单一项、或几项因素作用的结果。一些人指出日本政府在指导和资助日本公司方面的关键作用；另一些人强调日本企业劳工工薪低、守纪律；还有些人则指出日本的贸易壁垒政策有助于日本企业在排斥外国竞争者的同时维持商品在国内市场上的高价，以此赚取剩余利润支持其向海外出口；也有人说日本人善于仿制，有时是偷窃西方发明的产品，然后在工艺上加以改进，等等。

然而我们认为：单一因素论不能真正说明日本奇迹，因此我们将在本书揭示那些综合起来产生了日本奇迹的一系列因素。并且我们还认为，任何国家都不可能靠照搬日本成功之路中的一项或几项因素就获得成功，而全盘照搬又是不可可能的。但每个国家和每个企业都能够向日本人学习，人们可以从日本人的经验中吸取有益的启示，重新估计自身的条件和机会，并据此设计自己的经营战略。

日本奇迹结束了吗？

一个十分危险却又得到普遍赞同的看法是：日本人已经赢得了他们所能赢得的一切，5年之内，日本人将不再成为威胁——甚至彼特·德鲁克这样的管理学权威也这么说。他们认为，首先日本人将面临由他们的伟大成功带来的新问题，如缺乏合格的劳动力，工资率提高，因污染引起基础投资成本上升，交通拥挤，等等。第二，过去日本人成功是由于美国的制造商们过于自鸣得意和视而不见，如当消费者需要小型轿车时，他们却继续生产大型轿车，类似的事还发生在数字式手表、小型复印机设备等等上。而人们认为今天的美国人已经变得“聪明”了，他们正在修补这些漏洞，因此，日本人将不再能找到很多扩张自己的机会了。

但我们的意见相反。首先，日本社会和企业界扩张、成

的势头未见减弱，劳动纪律仍很严格，工资虽然增加，劳动效率也提高了。

第二，美国的厂商们远未补上所有的漏洞，例如，在轿车、摩托车、相机、手表、音响设施等方面仍无力提供在质量、价格方面堪与日本竞争对手较量的产品。

第三，日本人正在进入一些全新的市场，而现有的美国和西欧制造商们对这些市场上存在的威胁还几乎未曾意识到，或未曾费心思制定抵抗的对策。这种无知使日本人有可能在最近数年内进一步打进诸如时装、化妆品、旅馆、银行、空调器、机械制造、医疗设备和制药等行业或市场。

新竞争

即使日本人放慢进攻世界市场的速度，来自南朝鲜、台湾、新加坡、香港等所谓“新日本”的竞争者们同样会涌入世界市场。这些国家的企业整个或部分地模仿了日本模式，并加上了自身的特点。它们遵循着日本人赢得世界市场的许多原则，如：

- △政府指导和资助工业发展；

- △公开保护国内市场，阻止国外竞争者，使企业得以在国内市场获取高额利润支持出口开发；

- △有一支受过较好教育，劳动纪律严格，技术熟练的劳动力队伍，同时维持了较西方国家低的工资水平；

- △工人与管理人员相互合作的关系；

- △可按低利率获得充足的资金供应；

- △借入资金回收率低，偿还期长，便于企业制定长期计划；

- △开发信息和高技术产业，积极地逐步淘汰“夕阳”工

业；

△信奉高质量与高生产率至重至上；

△熟练地运用经营原理和市场营销策略，在目标市场赢得领先的全球市场占有率。

这些原则意味着一种新的竞争模式，我们称之为“新竞争”。它是一种新重商主义，政府指导与长期规划综合的混合物。主要目标是维持全部劳动力就业和集聚国家财富。主要手段是刺激出口，限制进口。

与新竞争比起来，自由竞争模式主要靠私人公司自身利益的压力，而将政府干预减至最低限度。自由放任主义的企业渴望能在一个“适当的时期内”获得一正常的利润收入，这就需要降低成本，特别是劳动力成本，从而与雇员的利益形成对立，因此，西方企业的雇员对公司没有高度的忠诚和严格的纪律。在财务上，西方企业依靠借债，而资本所有者都希望在一定时期就获得较好的收入。因此，自由放任主义企业的经理人员追求短期利润，通常对资本投入20或30年的计划，以在某个市场上获取支配地位这类作法不感兴趣。

所以，毫无疑问，今天世界上最激烈的竞争发生在美国模式和日本模式之间，而非如人们期待的美国与苏联之间。美国面临的首要问题是：为使美国企业更有效地与日本企业展开竞争，是否需要对美国企业的竞争模式进行调整？同样的问题也适用于欧洲的制造商们，旧模式使他们在面对新竞争时因负担沉重而处于易受攻击的虚弱地位。

新竞争在90年代、或下个世纪都不会放慢速度，如果说有什么事可能发生的话，只会是这种竞争将变得更加难以对付。紧跟着现在的“四人帮”之后将会出现“五人帮”——印度、印度尼西亚、马来西亚、菲律宾和泰国。这些国家都

有大量有才干的人口，工资低，技术、雄心、资源水准却较高。不过它们也需要克服一些传统问题：如政府贪污腐化，缺少讲究实际的政治家和熟练的经济计划人员，特别需要大批受过训练的企业经理人员，以及经济的基础结构严重发展不足。到90年代中期，这些国家可能将以高质量、低成本的产品占据世界市场，甚至日本人也明白这一点，从而加速在这些国家投资，建立工厂和以在90年代亦能维持自己产品的低成本。

还有中国，一旦她终于觉醒和行动起来的时候，任何一个其它国家都不能不为保住自己的地位而拼搏，中国已经在搞活她的经济和分散企业权力方面加快了改革步伐。

所有这些情况都表明：我们正日益面临一个新竞争的环境，或加速进入一个新的世纪——有人称它为环太平洋世纪。到2000年，整个世界国民生产总值的至少25%都将集中在太平洋盆地。在20世纪占统治地位的美国、西欧工商界不能不准备适应21世纪这种新竞争的挑战。

日本成功的证明

日本人怎样从1945年的战争灰烬中像不死鸟一样复活，又在70年代成为世界第二经济发达国家呢？我们在这里绘出一个它成功的图景，然后在下一章探讨他们成功的原因。

高速发展的日本经济

战争刚一结束，日本人就开始在美国援助下重建被战争摧毁的经济，到1954年，日本的国民生产总值就已达战前水平。50年代中期到60年代，日本经济开始扩张。1955到1961年，它的GNP年均增长速度达9.5%，1965年末到1970年中，GNP年增长率达到12.3%。这一增长速度使它在1967年

超过了英国、法国、西德，在资本主义世界成为除美国之外的第二经济大国。1970年，它的GNP超过两千亿美元，今天，它的GNP已超过一万亿美元，这个数字是英、法两国GNP之和的两倍！即使在70年代初经济不景气的年代里，日本经济增长仍保持了较美国、英国、法国、西德、意大利、加拿大都高的速度。

劳动生产率

伴随GNP的增长，日本人的个人储蓄率提高到令人吃惊的24%的水平，而同期美国的私人储蓄率降至4%。个人储蓄提高，伴之以GNP用于资本投入（这方面1979年的比较是：日本32%，美国18.1%，西德22.7%）和开发研究（这方面的支出，1961年到1979年日本从占GNP的1.4%提高到2.3%，而美国从2.7%降至2.5%。）比重的增长，使日本的劳动生产率提高了42%，快于其它主要工业化国家。比较日本1970~1981年的劳动生产率和工资、价格指数变化情况，清楚表明其劳动生产率增长速度快于实际工资增长速度，（参阅图1—1）这使它可用于投资的资本额增长。

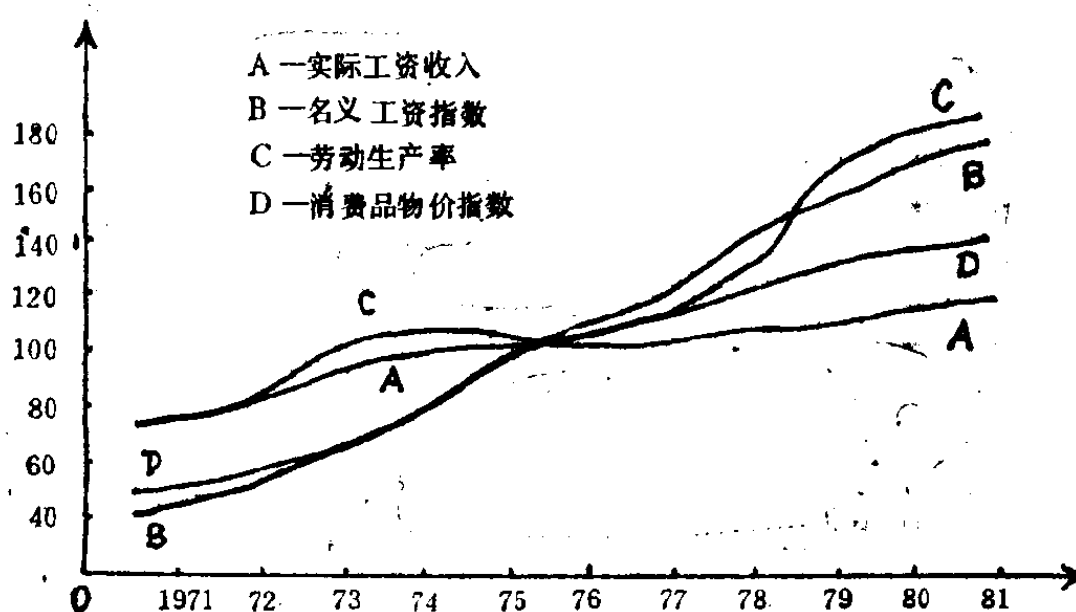


图1—1

日本的劳动生产率在继续增长，现已与美国的水平不相上下。在某些领域，如钢铁、机械、电子、汽车等行业，日本的劳动生产率已经赶上了美国和西欧。总的说，日本劳动生产率的提高是大量投资、合理化改革和劳动力质量之间相互作用的结果。

工业生产

反映日本赶上西方国家的主要经济指标也可从工业结构和外资增长速度的变化上看起来。

战前，日本已经是高度工业化国家，但那时的发展重点在纺织、玩具一类的轻工业；战后，发展重点转向钢铁、造船、机器制造、电子和汽车等重工业。1955年，轻工业占日本国民生产总值的23%，60年代，这个比重降至10%，而同期重工业的比重则从49%增至60%。

日本的出口

对日本来说，开展国际贸易不仅是其经济增长所必需，事实上它还必须依靠进口生存，日本缺乏原料，且不能为它的人口生产足够的食物。1979年，日本对自然资源的需求87%要依赖进口，像肉类、谷物、奶制品的进口比率从70年的45%上升到79年的56%。由于这些原因，日本必须尽其所能地扩大出口以获取足够的外汇支持它每年的进口需要。

日本出口总额从1966年的60亿美元增加到1980年的1,290亿美元，不到20年增长了20倍！结果，70年代它获得高额贸易顺差，这引起世界范围的反日情绪和贸易保护主义抬头，但是，没有任何迹象表明能阻止日本人的这种扩张。今天，日本对美国的出口已超过310亿美元，对欧洲国家的出口为166亿美元，亚洲地区310亿美元。

1971年到1981年间，日本出口额年均增长速度达16.8%，

也就是说为世界总出口增长速度的1.2倍。1980年，日本出口额占世界总出口额的7.1%，名列第三，仅次于美国和西德。

国内工业结构的变化也明显地反映到出口构成上。战前，纺织品占到日本出口额的50%以上，到1981年，纺织品在出口总额中的比重已跌至4.7%，而机械、金属和化学制成品的比重则从战前的16%增至81年的85.1%。

日本出口占统治地位的领域

日本出口力量的增长已给世界带来巨大影响。1960年前，“日本制造”意味着“廉价、低质产品”，而今天，发达国家的消费者也非常看重日本产品，甚至宁愿买日本货而不要本国生产的产品。从70年代以来，日本人已在通常由西方国家占据不可动摇地位的若干行业里取得了领先地位，如汽车、摩托车，手表、像机、光学仪器、钢铁、造船、自行车、钢琴、拉链、无线电、电视机、复印机、计算机、音响设备、雪地用汽车等等。

汽车工业是最好的例子。1955年，日本仅生产了两万辆小轿车，在下一个10年，生产了70万辆，接下去的数年里小轿车生产量持续增长，直到1970年达到三百万辆。1967年，日本轿车生产量超过西德，1980年超过美国，成为世界第一个小轿车年产量达700万辆的国家。日本轿车以其高效能、优质量、低价格和易操纵赢得了海外声誉。1981年，日本出口小轿车390万辆（同期西德出口190万，法国140万，美国则只有50万辆），占领了美国轿车市场的20%。1980年，日本轿车洪水似地以每天5200辆的速度涌进美国市场，如果不是美国采取进口限额，这个数字在80年代还会进一步扩大。

摩托车行业。50年代在国际市场上占统治地位的是欧洲