

现代
印刷设计

设计

世界

机械工业出版社
大角逐

现代商界大角逐

马家斌 吴建 齐强 编

机械工业出版社

(京)新登字 054 号

内 容 简 介

商界角逐是政治战、经济战、军事战的交叉与渗透,虽不见硝烟弥漫,也时有刀光剑影。这种角逐跨越地域国界,日益激烈、残酷,适者生,劣者汰。本书从智谋、胆识、市场、资本、营销、广告、信息、价格、谈判、质量、技术等方面精选了世界各国商人展开角逐的实例,向世人展示了一幅幅商界斗法的生动画面,意在给那些投身于商界角逐的人们以有益的启迪。对商界圈外的人们来说,本书亦不失为他山之石,可藉以为鉴。

现代商界大角逐

马家斌 吴建 齐强 编

责任编辑:王霄飞 版式设计:李松山
封面设计:姚毅 责任校对:袁春兰

机械工业出版社出版(北京阜成门外百万庄南街一号)

邮政编码:100037

(北京市书刊出版业营业许可证出字第117号)

北京市密云县印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行·新华书店经售

开本 787×1092¹/₃₂·印张 7.875 字数 176 千字

1993年11月北京第1版·1993年11月北京第1次印刷

印数 00 001—3000·定价:8.50元

ISBN 7-111-03961-0/F·521(G)

目 录

第一章 智谋角逐篇

一、“双簧”戏·····	1
二、最少的保险费,最高的保障·····	2
三、美苏粮食战·····	2
四、以柔克刚·····	3
五、兵不厌诈·····	4
六、“壳牌”公司的攻防术·····	4
七、设计求教,纳弗尔联络有方·····	6
八、急中生智,诺贝尔船上建厂·····	7
九、投其所好,迪巴诺推销有术·····	8
十、连横攻弱,洛克菲勒独霸石油市场·····	9
十一、入陷阱,梅里特兄弟败走麦城·····	10
十二、埋钉子,古尔德智取西联·····	12
十三、巧施调虎离山计,华尔克夺得尼加拉瓜·····	12
十四、买卖场上无父子·····	14
十五、卖星星也能赚大钱·····	15
十六、“阿托搬家中心”的来历·····	15
十七、出其不意,三井公司反败为胜·····	16
十八、擒贼先擒王·····	17

第二章 胆识角逐篇

一、商战枪声

——“赌王”何鸿桑逐鹿澳门·····	19
--------------------	----

二、从娇小姐到报业皇后·····	23
------------------	----

三、包玉刚船运称王	25
四、铤而走险,松下幸之助敢下赌注	30
五、以信为本,郑周永跃踞建业霸主	30
六、抓住机遇不放松,李光前巧借东风	31
七、风险投资家的远见	32
八、“当然可以退货”	33
九、决不言败,诺贝尔力挽狂澜于既倒	34
十、看准时机,卡内基勇办钢厂	36
十一、负债经营,洛克菲勒胆识超群	37
十二、独上高楼,望尽天涯路	38
十三、金字中的“反常”思维	40
十四、急流勇退方为进	41
十五、奥纳西斯的机遇与远见	43

第三章 市场角逐篇

一、是化妆品拯救了它!	46
二、胜家的复兴	47
三、英法“苹果战”	49
四、运动鞋大王	50
五、冤家宜解不宜结	51
六、日本避孕套空袭美利坚	51
七、皆大欢喜的钢城商战	52
八、“清洁剂大王”菲力兹·亨凯	53
九、“精工”大败瑞士表	54
十、方兴未艾的申城电波战	55
十一、大报小报战犹酣	58
十二、“无线”、“亚视”选美大战	62
十三、“无线”、“亚视”龙虎斗	63
十四、地产界的“三剑侠”	65
十五、拥有读者便是占领市场 ——’93 报刊市场争夺战	67
十六、出版界的公关竞争	70

IV

十七、爱你需商量

——《爱你没商量》的幕后商战	71
十八、“战国时代”的香港传呼机业	74
十九、由外及里，诺贝尔插足法国市场	76
二十、抢先一步，路透社以快取胜	78
二十一、“冰箱大战”硝烟再起	79
二十二、皮尔卡丹永远是“捷足先登”	81
二十三、上海施乐的商战术	82
二十四、请教“康师傅”，畅销为哪般	84
二十五、CNN、BBC 争雄亚洲	86
二十六、百鸡“争鸣”北京城	87

第四章 资本角逐篇

一、股票玩人命	89
二、船王包玉刚陆战大捷	90
三、蛇吞大象，李嘉诚入主英资企业	94
四、利用矛盾求贷款 夹缝之中得生存	97
五、守口如瓶	
——瑞士银行的吸引力	98
六、靠山是大陆	
——香港汇丰银行鏖战美国金融大亨	99
七、海湾的多国“部队”	101
八、佳宁集团的崛起及灭亡	102
九、走向深渊	103

第五章 营销角逐篇

一、醉翁之意不在酒	106
二、吃小亏占大便宜	107
三、玻璃小屋里的美人	108
四、滞销品变成抢手货	109
五、导购有术	110
六、舍末逐本的“无利”零售	111

七、紧俏推销术	111
八、“优惠价”	112
九、三角经营法	112
十、逐次降价,法林妙销商品	113
十一、“经营怪杰”北田光男	113
十二、独辟蹊径,伊夫·罗歇依靠邮售赢顾客	115
十三、风行上海的“免费试销”	116
十四、“自产自销”出奇招	117
十五、靓小姐与“武大郎”	118
十六、售漆妙主意	120
十七、引蛇出洞,以逸待劳	121
十八、围魏救赵	122
十九、寡妇大进军	123
二十、哈夫曼公司的经营术	124
二十一、炒楼花的“土地爷”	125
二十二、日本首富的营销策略	128

第六章 广告角逐篇

一、贝尔公司的广告创意	130
二、茶色液体的竞争	132
三、一石数鸟的广告	134
四、别出心裁的奇招	134
五、斑点苹果成奇货	135
六、最佳广告就是优质服务	135
七、电话号码战	136
八、四通、联想招牌战	137
九、靠商业电视广告发家的巴罗斯基	138
十、对症下药,诺贝尔亲做表演释众疑	139
十一、“神州人”自视万家追求 “万家乐”痛失亚运火炬	142
十二、广告奇才重光武雄	144
十三、艾柯卡巧拟广告词	145

十四、投入未必皆产出 人心不足蛇吞象	146
十五、人道旧瓶装新酒 且把旧瓶换新瓶	147
十六、房地产公司疯了?	149
十七、供不应求时的对策	149
十八、商标的魔力	150

第七章 信息角逐篇

一、市场有心人	152
二、来自中国专利局的情报	152
三、兵贵神速	153
四、一念之间	154
五、信息与眼光	154
六、政变与铜价	155
七、日本汽车攻占非洲市场	156
八、处处留心皆财富	156
九、天公作美	158
十、来自《经济参考》的报导	158
十一、泄密在大陆	169
十二、顺时应势,盛田昭夫美梦成真	162
十三、舍金求玉,尼西奇小处着眼称大王	163
十四、鸡毛传信,奈森捷足发横财	164
十五、日商赢在掌握资讯	165
十六、阿奈特·鲁的直觉	166
十七、随波不逐流,三思而后行	167
十八、走自己的路 ——美国巨富亚默尔的发迹史	168
十九、平常中藏不平常 细微处方见“真情”	170
二十、硅谷间谍战	171
二十一、师人之长,路透社独领风骚	173

第八章 价格角逐篇

一、原价销售法	175
---------------	-----

二、出高价,太和化工厂逼和对手	176
三、降价“杀手铜”	177
四、“百佳”、“惠康”降价战	177
五、隔岸观火	178
六、以亏钩盈法	179
七、京都车行价格战	180
八、变幻莫测的价格大战	180
九、妙用价格 U 型曲线,谨防盲目扩大生产	186
十、三井妙算胜三菱	187
十一、舍掉孩子为打狼	188
十二、顾客自定价,不好不要钱	189
十三、买的就是价高	190
十四、薄利未必多销,“便宜岂是好货”?	191
十五、漫天要价的学问?	192

第九章 谈判角逐篇

一、我自岿然不动	194
二、专利即将不专	194
三、谁是蚂蚁的“主人”?	195
四、后发制人	196
五、三菱汽车在北京抛锚	196
六、酒后吐真言	197
七、奥运会电视转播权的竞争	198
八、退一步海阔天空	199
九、智斗狮城	199
十、施烟幕,山本村佑险唱空城计	204
十一、商务谈判两大模式	205
十二、与日商谈判八大招	207
十三、空口无凭,立此存照	209
十四、商场切莫逞英豪	210
十五、时间就是金钱	211
十六、“乡巴佬”告倒洋商社	212

第十章 质量角逐篇

一、空难事件后的波音公司..... 219

二、“德丰”的挑战 220

三、麦当劳的 QSC+V 观念 222

四、不断创造新形象的鳄鱼恤..... 225

五、重建“美洲虎”的神话 226

六、是佛，也要靠金装 227

七、只有顾客才是你的上帝..... 228

八、人靠衣着马靠鞍..... 231

九、《花花公子》的春与冬 232

十、奇招迭出的贞航董事长..... 233

第十一章 技术角逐篇

一、美国空军的“ATF 计划” 236

二、你死我活“高清晰” 238

三、雄心勃勃，日本电气公司咄咄逼人 239

四、独树一帜，“本田”异军突起 240

五、“索尼”弄潮立涛头..... 241

第一章 智谋角逐篇

一、“双 簧” 戏

在美国费城西部，有两个敌对的商店，一个叫纽约贸易商店，一个叫美洲贸易商店。两个商店刚好是隔壁邻居，店老板却是死对头，他们之间常展开价格竞争。

当纽约贸易商店的窗口挂出“出售爱尔兰亚麻被单，该被单质量上乘，完美无缺，价格低廉，每床价格 6.50 美元”时，美洲贸易商店的窗口定会出现：“人们应擦亮眼睛，本店床单世界一流，定价 5.95 美元。”

除了广告竞争之外，他们还常走出商店，相互咒骂，甚至大打出手。然而，他们中间总有一个人会从竞争中败下阵来，宣称另一个店老板是疯子，在他那里买东西的人都是疯子。于是人们会跑到竞争获胜的商店购买商品。在这一带，他们的不断激烈竞争，使顾客觉得获利不少。

有一天，他们中间的一位老板去世了。几天后，另一位老板开始了停业清仓大展销。然后，他搬了家，人们再也没有看见他了。

当房子的新主人进行大清理时，发现两位老板的住房有一暗道相通，他们的商店就在住房下面。通过进一步查证，原来两位老板竟是手足兄弟。

什么咒骂、恐吓和其它人身攻击原来是在演戏，所有的价格竞争都是骗人的。事实是谁获得了竞争胜利，谁就把两个店的商品一并抛出。他们的骗局持续了 30 多年，卖出的商品也许是次品，但他

们的脑子却是“一流”的。

二、最少的保险费，最高的保障

新光人寿保险公司草创于1963年7月，筹备工作匆忙而仓促。当时，新光人寿保险公司的店面设在台北市繁华热闹的馆前路，办公室的规模是十张桌椅和一套沙发，10位员工。

保险业不同于其他制造业，制造业销售的是有形的商品，而保险业提供的是完善的服务与安全的保证。所以保险单的设计，对于人寿保险来说是非常重要的。但是，该公司却没有一个能设计保险单的人才，向同业索取，又遭到婉拒，弄得大家一筹莫展。在这种情况下，经理吴家录灵机一动，指使公司职工去投保别家保险公司的人寿保险。不到三天，台北市面上8家人寿保险公司的各种保单统统都搜集齐了。

他们首先研究8家人寿保险公司的各种保单，分析其优点与缺点、保费、投保内容、理赔项目等。

经过细密的研究后，新光人寿保险公司设计出了自己的保单，其特点是：保费每月比其他8家公司便宜一块钱；在理赔项目中，飞机失事或火灾身亡，理赔金额是其他8家公司的5倍。

当时新光人寿保险公司打出的广告是——“最少的保险费，最高的保障”。如此实惠的“新产品”，当然在同业之间占有优胜地位，颇有竞争力。新光人寿保险公司就此初战告捷。

三、美苏粮食战

鹬蚌相争，渔人得利。

有一年，前苏联农业大歉收，需要大量进口粮食。美国粮商都想吃这口肥肉，等待苏联商人的出动。但是苏联商人稳坐钓鱼船，

好久没有动静。突然间,苏联商人出现在美国,向美国很多公司购买小麦,而每一家公司都认为自己是单独在与苏联做生意,就迅速的大量抛售。不到 5 周的时间,苏联已向美国多家公司购买了 1700 万吨小麦,相当于美国一年粮食出口总量的 45%。等到美国粮商醒悟过来,知道苏联商人要大批量抢购小麦时,美粮商才开始抬高粮价,但为时已晚。

这次事件后,美国政府曾做出规定:今后大批量粮食出口必须事先申报到政府,得到批准后方可出口。但当前世界小麦过剩,这对买方有利,苏联又改变了策略,采取分期小批量向美国多家公司购买,以便隐蔽总需求量。这样,苏联商人又乘机利用美国粮商之间竞相出售,用较低价购进大批粮食,仍然从中得利。

四、以柔克刚

在国际商战中,以柔克刚是诀窍,也是战术。

日本经济的崛起,日、美贸易顺差的增长,使美国贸易保护主义抬头,对日本的遏制尤甚。1980 年,日本汽车产量首次突破 1000 万辆大关,超过“汽车王国”美国的年产量,跃居世界第一位。对此,美方要求日本汽车自动限产,日方欣然承诺,付诸行动,但趁机把生产设备迁到肯塔基州、加利福尼亚州,使日本汽车在美国“出生”,象“美国车”那样进入美国市场。近几年来,美国政府以种种手段提高日本企业的生产成本,日本厂商克制、礼让,但把投资悄悄转向美、墨边境,即利用墨西哥的廉价劳动力,又钻了美国法令的空子——该地产品返销美国的征税颇为优惠。当美方为“日本在敲美国市场的后门”而恼火时,日资又流向美国工厂少的中部和边境地区。1980 年,美、日贸易逆差 122 亿美元,到 1986 年则上升为 586 亿美元。

日、美贸易摩擦愈演愈烈,日方表面上逆来顺受,实际上是步

步紧逼。这就是名符其实的“以柔克刚。”

五、兵不厌诈

1985年,现代企业公司与日本一家大商社签订进口一万台录像机的合同,并已发货了。与此同时,现代企业公司得到信息:另外几家公司共有三万台录像机也从日本进口,而且比现代企业公司先到岸。也就是说,人家比现代企业公司先占领并饱和市场。这下子不就完了!也许是受中国古老的36计启发——瞒天过海和缓兵之计,现代企业公司首先在《南方日报》刊登广告,说现代企业公司需购三万台录像机。然后,现代企业公司就派人去检查录像机质量,有意百般挑剔而不最后拍板成交,从而拖延时间,直等到自己公司从日本进口的一万台录像机到深圳,即刻决定以每台1800元的贱价投放市场。要知道,进口录像机的成本价每台是2400元,这一下子就赔上600万元。眼看一万台录像机饱和了市场,现代企业公司才回头向那些拥有三万台录像机的货主们讨价还价,这些货主们无奈何市场已失,只好以每台800~1200元的贱价卖给现代企业公司。待过了一段时间后,现代企业公司又想方设法将到手的三万台录像机全部卖出,每台价格仍为1800元。嗨,你来算算现代企业公司赚了多少钱。

六、“壳牌”公司的攻防术

壳牌公司是当今世界上最大的能源企业,有100多年的生产和销售经验,其分公司遍布100多个国家。据美国《幸福》杂志对全球500家最大的实业公司进行的调查,壳牌公司1990年的总收入为1070亿美元,居世界第二位,仅次于美国通用汽车公司。

荷兰皇家石油公司的前身是荷兰勘探公司,其石油生产基地

在东印度尼西亚。该公司自 1890 年在印尼的苏门答腊开发油田以来,生意迅速发展。它有自己的油船和大型储藏设施。

壳牌公司与荷兰皇家石油公司原先是国际石油界的两大竞争对手,而他们又共同面临着第三个竞争者——美国标准石油公司。随着竞争的日益加剧,独自经营获得成功越来越没有保障,壳牌公司首先意识到联营的必要性,于是 1907 年正式成立了联营公司——荷兰皇家壳牌集团公司。它结合了荷兰公司的钻探和炼油优势以及壳牌公司的运输和销售经验,成为迄今世界上最成功的合作企业。

对一家跨国石油公司来说,它面临的种种风险中最难对付的恐怕是世界局势的不稳定。壳牌公司为此布置了三道防线。

——**地理上分散** 壳牌公司可以说是世界上所有能源公司经营网络最具广泛性。它在 50 多个国家勘探石油和天然气,在 34 个国家提炼石油,并向 100 多个国家销售石油。这样,如果某个地方发生政治或经济动乱,对该公司在其他地区的分公司也不会产生多大影响。在政治气候特别微妙的国家,壳牌公司常常通过垄断市场来确保自己获得较高的利润,否则就会撤走了事。

——**产品多样化** 壳牌公司十分强调产品的多样化,但是这种多样化严格地限制在与能源、化工紧密相关或协同的行业。壳牌的宗旨是,通过本公司对石油的勘探与开发,对石油的精炼与销售实现综合平稳,并以此来避免季节性波动。目前,壳牌公司在全球有 300 多家从事石油、天然气、化工、煤气和有色金属生产的分公司。

——**迅速适应变化** 快速应变是壳牌经营成功的关键。该公司密切注视着世界各地政治、经济形势的波动给国际石油市场带来的瞬息变化,并以充分的准备对付一切不测。不仅如此,壳牌公司还常向下属公司灌输“危机意识”。壳牌在各地的公司每年要举行 4 次石油供应突然中断的“演习”。由 122 艘油轮组成的壳牌船

队会随时遇到突如其来的模拟“意外”。频繁地模拟石油供应失衡，增强了下属公司对不测事件的反应能力。例如，海湾战争给世界石油市场造成了巨大冲击，但由于壳牌公司从以往的演习中摸索出了一套应付危机的办法，所以尽管该公司每天失去由科威特和伊拉克供应的几十万桶原油，它依然没有受到危害性影响。

善于处理风险给壳牌公司带来了很高的效益。据石油专家估算，在过去的5年中，壳牌的找油成本为每桶2.9美元，大大低于每桶4.6美元这一石油界平均成本。另外，壳牌公司所拥有的技术优势使其去年春天在墨西哥湾深水区发现了玛斯油田，其储量估计在4亿到10亿桶石油和天然气当量之间，这是20年来在美国境内发现的最大的油田。

壳牌公司驾驭风险的方式表明，即使在一个动荡的、高风险的行业里，公司仍有可能在保持平稳的同时获取利润。如果说石油业是一场斗牛赛的话，那么壳牌就是最好的斗牛士。

七、设计求教，纳弗尔联络有方

纳弗尔是费城一家煤矿的经理。煤矿附近有一家庞大的联号商店，这家联号商店每年需要大量的煤，然而，几年来却一直不在矿上买，而到郊外一个商人那里买。纳弗尔十分生气，为了生意，他苦思冥想，得出一计。

他指使手下的人搞了一次演讲会，主题是：“联号商店的扩展是国内商业的巨大不幸”。这次演讲会影响很大。纳弗尔自己登台为联号商店辩护。在第一个回合，纳弗尔就贻下降来。然后，他直接找到联号商店的总经理。首先谈了辩论的情况，然后说：“除了您，我还想不到还有谁能给我提供我需要的真实情况，我很想在辩论会上获胜。如果您能帮助我，我会很感激的。”商店经理十分热情地提供了许多见解及数据。两人谈了很长时间，十分投机。当纳弗

尔离开时，商店经理亲自送出，把手放在纳弗尔的肩上，祝他辩论成功，并说：“请在春季到我这里来吧，我想同您签订供煤合同。”

纳弗尔并未提及供煤合同之事，联号商店的经理却主动提出来了。这要归功于纳弗尔的计策，他先使商店经理认为他对商店的事业很感兴趣，把他看成是自己人，从而达到投桃报李的效果。

八、急中生智，诺贝尔船上建厂

艾尔弗雷德·诺贝尔因设立诺贝尔奖金而世人皆知。诺贝尔还是一个很卓越的大实业家，人们对于他这方面的经历则知之甚少。

1864年，诺贝尔利用其硝化甘油的专利权，与人合作成立了他的第一家生产高爆炸药的公司。这家公司的成立，使瑞典成为世界上高爆炸工业中首屈一指的国家。

公司成立后，诺贝尔遇到的第一个难题就是工厂设在何处？在何处开始这种新型炸药的生产？

在当时，用硝化甘油生产的炸药，具有强大的爆炸力，比传统的黑色炸药的威力要高出许多倍，现代工业的发展对这种高爆炸药提出了需要。但是，由于它是一种新型的炸药，人们往往由于操作不熟练，在生产中出现事故，带来人员伤亡和财产损失。尤其是在此前不久，诺贝尔的弟弟和助手在一场事故中丧生，使斯德哥尔摩的人们谈之色变。在这种情况下，诺贝尔事先选择的几处厂址都因附近居民的强烈反对而被迫放弃。没有人同意这样一家生产炸药的工厂建立在自家住所的附近。

在人们的抗议下，诺贝尔似乎只有把工厂设在远离居民区的偏僻遥远的那些地方了，这势必要无端地增加一大笔开支，以支付遥远路途的运费。而且在当时的运输条件下，几乎不可避免地会在途中出现可怕的事。这些情况对于诺贝尔这个新生的企业，无论