

国际
市场
丛书

市场竞争 百策百例

罗婉容 廖进球 吴宪和 编著

SHI CHANG JING ZHENG BAI CE BAI LI



向国际市场丛书编委会

廖进球

编 景进安

凌熙华 苏鸿基 罗婉容

敬 陈白琳

琴 吴易明

市场竞争百策百例

罗婉容 廖进球 吴宪和 编著

山西经济出版社

〔晋〕新登字 4 号

市场竞争百策百例

罗婉容 廖进球 吴宪和 编著

*

山西经济出版社 (太原并州北路 11 号)

山西省新华书店发行 太原新华印刷厂印刷

*

开本:787×1092 1/32 印张:7.75 字数:161 千字

1993 年 5 月第 1 版 1993 年 5 月 第 1 次印刷

印数 1—5000 册

*

ISBN 7-80577-578-8

F·578 定价:6.00 元

序

党的十四大明确提出我国经济体制改革的目标模式是建立社会主义市场经济体制,这标志着我国经济体制进入了全面转轨的阶段。市场经济曾经同资本主义制度相结合,对生产力的发展起到了巨大的推动作用;今天,我们将市场经济同社会主义制度结合起来,将起到更加巨大的历史推动作用。

邓小平的南巡谈话指出:“计划经济不等于社会主义”,“市场经济不等于资本主义”这个谈话,摘掉了计划经济的桂冠,并为市场经济恢复了名誉,使计划与市场都摆脱了人们强加在它们头上的社会制度的属性,还了它们本来的面目,为建立社会主义市场经济体制扫清了思想障碍。

我国社会主义建设的实践表明,市场经济是社会主义经济体制的明智选择。长期以来,我国实行高度集中的计划经济体制,忽视甚至排斥市场的作用,结果使社会主义经济缺乏生机和活力,在很大程度上束缚了社会生产力的发展,社会主义优越性没有得到应有的发挥。党的十一届三中全会以来,随着改革开放的不断向前推进,在社会经济生活中逐步地引入了市场机制,其作用愈来愈大,为我国社会主义经济注入了旺盛

的活力,在短短十多年中,我国经济建设上了一个大台阶,综合国力上了一个大台阶,人民生活上了一个大台阶。在这个期间,尽管世界风云变幻,一些国家的社会主义制度宣告终结,但我国的社会主义制度却巍然屹立,经受住了严峻考验,显示出强大的生命力。事实表明,凡是市场作用发挥比较充分的地方,比如广东、江苏、浙江、山东、上海等省市,经济的活力就比较强,经济增长就比较快,人民生活改善的幅度就比较大,发展势头也比较好,经济效益比较高,人民也就更加相信社会主义。

建立社会主义市场经济体制。就是要发挥市场配置资源的基础性作用,使市场成为一切经济活动的轴心。因此,国家对经济的调控必须面对市场,充分尊重市场规律,计划必须围绕市场转,宏观调控必须与运用市场和发育市场相适应。与此同时,企业经营必须以市场为导向,生产什么,生产多少,都以市场需求为转移。企业要增强活力,发展自己,决定的因素是市场,企业的命运完全系于市场销售。马克思在《资本论》中生动描述说,市场销售是商品生产者一个惊险的跳跃,“这个跳跃如果不成功,摔坏的不是商品,但一定是商品所有者。”聪明的企业家,精明的老板都是懂得这一点的。

在现代市场经济条件下,我们面对的是一个大市场,是一个极其广阔的天地,不但包括统一的国内市场,而且包括统一的国际市场。我们要学会运用国内和国际两个市场与国内国际两块资源,在现代市场经济的大海中搏击冲浪,为发展我们国家的社会生产力与综合国力,为使国家富强而力争上游。这也是我们建立社会主义市场经济体制的实质所在。

市场是一座炼金炉,又是一个大迷宫,企业要在市场竞争

中取胜,决定于自身的素质,关键是人才。因为市场竞争归根结底是人才的竞争。所以,精明的企业家都以引进和培养懂经营、善管理、精通技术的人才为第一要务。《走向国际市场丛书》的出版,正是为着适应这种需要。这套丛书系统地介绍了国际商务活动中需遵循的基本惯例和基本法律规范,阐述了市场竞争的主要策略和广告竞争技巧,还为我们进行商务谈判提供了口译技巧。是企业界人士掌握市场经营知识与技巧的必备书。这套丛书在“走向大市场”的大趋势中如果能够对企业市场经营有所裨益,那将是对编著者最好的报偿。

江西财经学院院长、教授 宋醒民

1993年2月27日

前言

实行市场经济体制就是要企业推向市场,让企业在市场这根指挥棒下组织生产和销售,让企业凭借自己的人、财、物和综合管理的实力参与市场竞争、谋求发展。企业如何参与市场竞争?如何在激烈的市场竞争中立于不败之地?这是企业在实践中急于探索的问题,我们编写了《市场竞争百策百例》一书,将中外市场竞争的理论与实例融为一体,对解答上述问题进行了尝试性的探讨,希望我们的努力能对企业参与市场竞争有所帮助。

本书由江西财经学院罗婉容主编、廖进球、吴宪和副主编,参加编写人员有:刘骏、肖永清(一、信息竞争),梁克宽(二、资金竞争),廖进球(三、技术竞争),王莉(四、产品竞争),陈琳(五、价格竞争),朱立敏(六、渠道竞争),吴宪和(七、服务竞争,八、形象竞争),罗婉容(九、促销竞争、十、人才竞争)。李志坚、徐波参加编写了“人才竞争”中第七、第八、第十策。全书由廖进球、罗婉容总纂,最后由罗婉容定稿。

由于水平有限、时间仓促,疏漏之处在所难免,望读者指正。

编者

一九九三年三月

目 录

一、信息与竞争

- | | | |
|---------|------------|------|
| (一)知己知彼 | 百战不殆 | (1) |
| (二)眼观六路 | 耳听八方 | (3) |
| (三)入国问禁 | 入境问俗 | (6) |
| (四)卧薪尝胆 | 智取商情 | (8) |
| (五)巧用反间 | 将计就计 | (11) |
| (六)明修栈道 | 暗渡陈仓 | (13) |
| (七)顺手牵羊 | 乘隙取利 | (15) |
| (八)蛛丝马迹 | 捕作机遇 | (17) |
| (九)投石问路 | 寻幽探密 | (19) |
| (十)运筹帷幄 | 决胜千里 | (22) |

二、资金竞争

- | | | |
|---------|------------|------|
| (一)源头不枯 | 江水长流 | (25) |
| (二)借鸡生蛋 | 借蛋孵鸡 | (29) |
| (三)逢山开路 | 逢水架桥 | (32) |
| (四)广开财源 | 聚沙成塔 | (36) |
| (五)同舟共济 | 同存共荣 | (39) |

(六)物尽其用	用得其所	(43)
(七)舍近求远	由远及近	(47)
(八)筑巢引凤	招商引资	(51)
(九)调剂得当	运筹有方	(54)
(十)精打细算	讲求实效	(59)

三、技术竞争

(一)审时度势	科技兴业	(65)
(二)一年产品	十年技术	(67)
(三)技术超群	人才为本	(69)
(四)推陈出新	践墨随致	(70)
(五)海阔天空	扬长避短	(72)
(六)抢先一步	一鸣惊人	(73)
(七)锲而不舍	金石可镂	(75)
(八)胸有成竹	百战必胜	(77)
(九)借‘技’生‘技’	后发制人	(79)
(十)独家占有	望尘莫及	(81)

四、产品竞争

(一)投其所好	应客所需	(84)
(二)不落窠臼	独辟蹊径	(87)
(三)注重形象	以质取胜	(89)
(四)人无我有	人有我异	(91)
(五)纵横驰骋	多路出击	(94)
(六)青出于蓝	而胜于蓝	(96)
(七)人要衣装	佛要金妆	(98)

(八)对症下药	寿命长存	(100)
(九)推陈出新	出技制胜	(103)
(十)巧立名目	一“名”惊人	(105)

五、价格竞争

(一)急功近利	取脂定价	(108)
(二)以曲求伸	渗透定价	(111)
(三)不偏不倚	君子定价	(113)
(四)以退为进	招徕定价	(115)
(五)顺其民意	习惯定价	(118)
(六)物美价昂	声望定价	(120)
(七)数字游戏	尾数定价	(122)
(八)随行就市	灵活定价	(124)
(九)薄利多销	折让定价	(127)
(十)配套使用	组合定价	(129)

六、渠道竞争

(一)架桥铺路	水到渠成	(132)
(二)产销见面	一步到位	(134)
(三)纵横交错	密不疏漏	(137)
(四)特约经营	独家分销	(139)
(五)上门寻客	主动出击	(141)
(六)守株待兔	引客上门	(143)
(七)无店交易	化繁为简	(146)
(八)推波助澜	逆水行舟	(149)
(九)顺水推舟	借风使船	(150)

(十) 推拉结合	双管齐下		(153)
----------	------	-------	-------

七、服务竞争

(一) 诚招天下	宾客如云		(156)
(二) 与人方便	与己方便		(158)
(三) 互惠互利	携手共进		(159)
(四) 宾至如归	纷至沓来		(161)
(五) 别出心裁	出奇制胜		(162)
(六) 上门服务	养谊结友		(163)
(七) 笑口常开	和气生财		(164)
(八) 送货上门	尽心竭力		(165)
(九) 保质包退	取信于民		(166)
(十) 多元经营	服务为本		(168)

八、形象竞争

(一) 得道多助	天下归心		(170)
(二) 目标管理	整体效应		(172)
(三) 巧用权威	借冕播誉		(175)
(四) 化险为夷	妙手回春		(177)
(五) 交要好友	居要好邻		(178)
(六) 未雨绸缪	防患未然		(181)
(七) 高楼大厦	立足平地		(182)
(八) 以攻为守	自我保护		(183)
(九) 兵不血刃	不战而胜		(184)
(十) 背靠大树	好乘风凉		(186)

九、促销竞争

(一)推波助澜	鸣锣开道	(189)
(二)地毯轰炸	面上开花	(191)
(三)针锋相对	寸土必争	(194)
(四)有的放矢	攻克堡垒	(197)
(五)现身说法	事实为凭	(199)
(六)随机应变	巧于舌战	(201)
(七)秀外惠中	以“貌”取胜	(203)
(八)重赏之下	必有勇夫	(206)
(九)欲取姑予	长线钓鱼	(208)
(十)取长补短	全面出击	(210)

十、人才竞争

(一)山不在高	有仙则名	(213)
(二)张榜纳贤	广募人才	(215)
(三)求贤若渴	三顾茅庐	(216)
(四)十步之内	必有芳草	(218)
(五)不拘一格	唯才是举	(220)
(六)混水摸鱼	趁火打劫	(223)
(七)巧挖墙脚	釜底抽薪	(225)
(八)外不避仇	内不避亲	(227)
(九)将才之道	当先治心	(229)
(十)高薪引人	论功行赏	(231)

一、信息与竞争

(一)知己知彼 百战不殆

——信息与竞争

根据《辞海》记载,信息一词在我国最早出自唐朝诗人李忠的一首诗里:“梦断美人沉信息,目穿长路依楼台”。这里信息即音信、消息。时至今日,信息之内涵越加丰富,意义更为广大,它与物质、能量构成客观世界三大要素。小平同志就曾为《经济参考》书写了“开发信息资源,服务四化建设”的题词。在企业,信息更是被称为市场竞争的眼睛和耳朵。“人等于设备”、“信息等于金钱”,这是日本企业界经营发家的座右铭。“控制信息就是控制企业的命运,失去信息就失去一切”,这是目前发达国家普遍流行的一种观点。“情报信息是企业竞争的主要手段,是振兴企业经济的金钥匙和摇钱树”这是欧、美、日不少国家企业界之共识。过去评价一个工商企业“富与否”?是用物质或金钱、资本拥有量来衡量。而今后是以信息的拥有量、速度和准确性来衡量。所以,目前国外普遍流行这样一句话:“没有物质,世界是空虚的、虚无的;世界没有能源(量),物质成了一个惰体;世界没有信息,物质和能源都是杂乱无章的,毫无用处的。”在当今世界,尽管没有金钱资本、厂房、设

备,但只要有情报信息就可以办企业,而且可使企业兴旺发达;相反,没有情报信息,即使有了资金、厂房、设备等,办企业也十分困难。在竞争激烈的国内外市场上,企业对于市场供求状况、技术发展和新产品开发等的情报信息是否灵通,直接决定其在竞争中的地位。

四川大竹县制革厂生产的革制品,由于市场滞销而大量积压,资金周转困难,1983年亏损额达十多万元,成了大竹县二轻系统最大的一个亏损企业。针对这种情况,厂领导先后五次带领科技人员、供销人员到北京、上海、苏州、江苏等省市调查市场行情,掌握经济信息。他们在调查中了解到,国际市场上需要大量精杆麻产品,但生产精杆麻产品的工厂却很少。大竹县正为盛产青麻,原料方便。这个厂获得这条信息后,立即调整产品方向,大力生产精杆麻产品。他们利用厂里原来的厂房、锅炉、烘房,增添了部分设备,仅用了两个半月的时间,就建成了一个精麻杆车间。这个车间从1984年3月下旬投产,到1984年9月,便获得利润十万余元,一举甩掉了亏损帽子。厂领导感慨地说:“靠的是一条信息救活了我们厂!”

1948年美国为加快飞机叶片的加工速度,提出数控机床的设想。麻省理工学院受空军委托进行设计研制,防备森严。1952年,这一消息传到日本,日本人千方百计想弄到它的情报,摸清它的奥秘。当时,日本科研人员发现美国出版的《科学》杂志上刊登一张异样机床照片,马上深入研究分析,在放大镜下仔细揣摩,不仅确证了它就是数控机床,连工作原理部分都分析出来了,它是用脉冲控制进给量的。最后,他们通过麻省理工学院的一个日本留学生搜集其情报,从“内线”弄到一本数控机床说明书。由此掌握了全部技术细节情报,甚至发

现了美国设计中的缺陷。从而,日本开始试制自己的数控机床,还搞成了一台电子计算机,四部数控装置同时操纵7台“数控机床”,从研制到投产仅用6个月时间。这一成功使日本机床工业跨入一个新阶段,在世界机床市场竞争中取得了极为有利的位置。

认识信息在竞争中的作用、树立正确的信息观念是十分重要的,但要真正发挥信息在竞争中的作用还必须做好这样几件工作:一是要科学地对待信息。即对信息要进行可行性认证,通过人的自觉能动性开拓信息内容和开发信息价值,要考虑信息的时效性等。大竹县制革厂在得到国际市场需要大量精杆麻产品信息后,正是因为分析了当时精杆麻生产厂家小,且大竹县又盛产青麻的实情后才调整产品方向,扭亏为盈的。二是要全方位、多渠道获取各种信息。三要全面理解信息。即重视信息必须以重视其它各项工作为前提,离开了其它各项与信息相联系的工作,信息只不过是“空中楼阁”而已。试想如果日本人的数控技术远远落后美国,那日本人千方百计弄来的数控机床资料又有何用呢?

(二)眼观六路 耳听八方

——探寻信息策略之一

任何物质的内容都会以一定的形式表现出来。实际生活中信息无处不有,无时不在,你的亲友,你的衣食住行、你的书、你的报、你的广播电视、你身边的一切,都是你的信息源,只要你做生活的有心人,你就处处能找信息。

本世纪30年代中期,德国法西斯头子希特勒,正在野心

勃勃地并吞和入侵欧洲各国，并阴谋挑起第二次世界大战，正当希特勒恣意横行之时，有一件事情却引起了他大发雷霆，并震惊了德国情报局。那是因为英国作家雅各布发表了一本震动全球的小册子，它叙述了希特勒军队的组织机构、各军区的情况、参谋部人员部署以及 160 多各指挥官的姓名和简历，甚至连刚成立不久的装甲师里的步兵小队，也披露无遗。泄露了这些极端重要的军事机密，当然会引起希特勒大怒。德国情报局把雅各布绑架到柏林，盘查是谁向他提供情报？而雅各布回答却令人十分吃惊：“我的全部材料，都是来自德国报纸。”原来，雅各布一直细心阅读德国的报刊，对军事方面的任何点滴资料，都用卡片摘录下来，连某某将军婚礼的报道也不放过。随着卡片数量的增多，他就根据内容进行分类，把零星的材料编排在一起，分析比较、推断，结果就构成了一幅德国军队组织状况的完整图。

19 世纪中叶，美国加州出现一股找金热。17 岁的小农夫亚默尔也准备去碰碰运气。他穷得买不起船票，跟着大篷车风餐露宿奔向加州。亚默尔在加州没有因挖金子而发财，却以卖凉水赚了钱。原来，矿山里气候干燥，水源奇缺，找金子的人最痛苦的是没水喝。许多人一边寻找金矿，一边抱怨，“要是有一壶凉水，老子给他一块金币。”“谁要是让我痛饮一顿，老子出两块金币也干。”找矿人的这些牢骚话成了亚默尔的一个非常有用的信息。他想，如果卖水给找金人喝，也许比找金子赚钱要快。于是，他开始挖水渠引水，经过过滤，变成清凉可口的饮用水，把水装进桶里、壶里，卖给找金矿的人们。很短的时间里，赚了 6000 美元。这在当时是很可观的。而其它许多人却因找不到金矿而忍饥挨饿流落他乡。

有一次，我外贸人员同英国商人谈判，休息间，商人凑到陪谈人员身边递烟搭讪，问道：今年黄狼皮比去年好吧？”我陪谈人顺便应了声：“不错”。商人紧盯一句说：“如果我想买 15 万到 20 万张不成问题吧？”陪谈人仍不在意地回答：“没问题。”一支烟未吸完，商人巧妙地摸到了我们的商情，设下了圈套。后来商人便主动向我谈判人员递出 5 万张黄狼皮稳盘，价格比原方案高 5%。我谈判人员并没有料到这是商人玩的一个新花招，反而认为该商要抢买，在竞争者面前，先出高价挤垮别人，达到垄断货源之目的，并为卖得理想的价格而沾沾自喜。然而事隔两天，英国其它客户向我们反映，有人按低于我价格在英国市场抛售中国黄狼皮。此时此刻，我谈判人员分析了黄狼皮业务谈判的前前后后，才恍然大悟。原来该商有意递出价高 5% 的稳盘，意在稳住我们，是让我们给他打伞乘凉，因为他的价高，其它商人就很难过问了。这时，在中国黄狼皮高牌价下面，在英国市场，按原价迅速地甩出他的存货几十万张，以微小的代价换来先于我们售出黄狼皮，他的积压货全部倾销出去了，而我们向其它国家报的中国黄狼皮的价格却被全部顶回来了。

“眼观六路，耳听八方”这一思想告诉我们，在市场竞争中有三个问题值得注意。其一是，信息处处存在，只要你仔细观察、善于分析，争取市场竞争主动权的契机总会找到。亚默尔是从一句粗话中找到了致富的门路，雅各布则能从公开发行的报纸中弄到军事机密。其二是，要采取多条途径广泛收集信息，不拘一格弄情报，除了一般正常渠道外，报刊、电影，舞会、聊天、闲逛、写信等都可搞到信息。“德国军队组织状况的完整图画”不是来自情报机构，而是来自报章。其三是，你会“观六