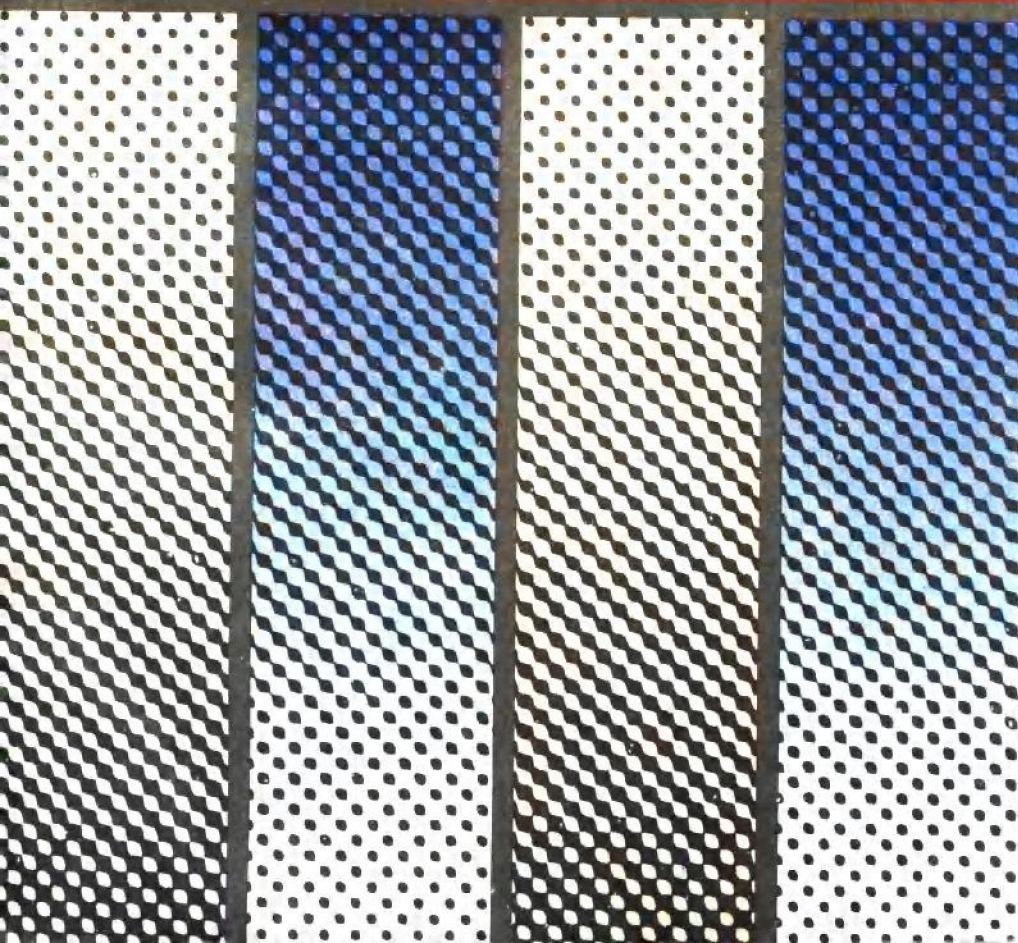


商战谋略丛书

# 市场争战 谋略百计

李成贵 刘学侠 郭静利 编著



商战谋略丛书

# 市场争战谋略百计

李成贵 刘学侠 郭静利 编著

中央广播电视大学出版社

(京)新登字 163 号

图书在版编目(CIP)数据

市场争战谋略百计/李成贵等编著。—北京:中央广播电视大学出版社,1994.12

(商战谋略丛书)

ISBN 7-304-01065-7

I. 市… II. 李… III. 市场竞争-谋略-方法  
IV. F713.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(95)第 01452 号

市场争战谋略百计

李成贵 刘学侠 郭静利 编著

---

中央广播电视大学出版社出版

社址:北京西城区大木仓 39 号北门 邮编:100032

北京密云胶印厂印刷 新华书店北京发行所发行

开本 850×1168 1/32 印张 10.625 千字 274

1994 年 10 月第 1 版 1994 年 12 月第 1 次印刷

印数 1—3000

定价:10.00 元

ISBN 7-304-01065-7/F·301

P 328  
F 713.5  
38.12

## 总 序

商战谋略，始于商战发轫之时。人们之所以将市场竞争喻之为商战，是由于这种竞争的激烈性。而在激烈的竞争中，不但要求企业在技术、资金、设备等要素上具有实力，而且要求企业的主帅胸有谋略、运用得当。在实力既定的条件下，运筹得法、神机妙算，常可以起到事半功倍的效果。在商战史中，以少胜多、以弱胜强，不乏实例，这些成功的“战例”往往都是有效地运用谋略的结果。从这个意义上讲，谋略是决定商战胜负的一个重要因素。

在当代，商战谋略这个不算年轻的领域正在发展为一种产业，这就是人们所说的智慧产业，有人将其归纳为第四产业。目前，专职从事这种产业的人们已经赋予它以企业形式，因此，“点子”公司、策划公司应运而生。这更说明了商战谋略的重要性和对时代的适应性，说明这是一种朝阳产业。

从学科上划分，商战谋略应划分在企业策划范围，它应包括企业的经营战略与策略、市场定位、价格策略，到竞争规划，从企业用人、工资、投资营销到服务等多方面的内容。我们编写这一套丛书，希望从不同侧面为读者提供一些形象具体的事例和分析，以期对那些在商战中正在拼搏或准备一搏的人们有所启发，有所助益。我们也希望，随着对商战谋略研究的深入，一本本为企业竞争而用的商战“兵书”问世，为我国几十万个企业在国际、国内市场竞争的商战提供一些帮助，这正是我们编写此套丛书的目的。

这一套丛书，首批推出七本，第一本为《商务投资百计》，其后依次为《期货交易百忌》、《市场争战谋略百计》、《涉外商战谋略百计》、《企业用人之道百术》、《公共关系谋略百术》、《商战中的经济官司百例》。在此，谨向为本套丛书做了大量默默无闻工作的中央

电大出版社、北京管理科学研究所的编辑、科研人员表示感谢,向  
为本套丛书提出过许多指导意见的教授、学者表示敬意。

编者  
1994. 8.

## 前 言

今日中国,商海无垠,水亦滔滔,浪亦滔滔。市场经济大潮席卷之下,人们打开了尘封网结的心灵窗户去延揽八面来风,传统观念正在急速地流变,行为取向也正改弦易辙……,新鲜、诡奇、充满生机和诱惑力的市场经济托起一轮中国新时代的太阳。

毫无疑问,人类追求富有的生活,向往美好的未来。即便是孔子,也曾说过:“富与贵,人之所欲也。”并有“苟富而可求,虽执鞭之士,吾亦为之”的行为取向。司马迁有十分相近的话:“富者,人之情性,所不学而俱欲也。”又称“天下熙熙,皆为利来;天下攘攘,皆为利往。”可以说,“求富益货”,是困扰中华民族几千年的一个长梦。

而今,市场经济的晨钟已经敲响,长期被贫困折磨的中国人,以骚动不安的心迎接着新的曙色。每一个人的目光都越过历史的峰峦,探寻脚下的路。

然而,市场亦如战场。它为胜利者唱偈颂诗,也为失败者奏响挽歌。君不见,有人在市海商潮中搏浪击水,满载而归,尽极潇洒状;也有人弄潮不成,反被潮弄,一副凄惨相。的确,不折不扣的市场竞争,很有些“强者杀人,弱者自杀”的意味。很显然,涉足商界也决非易事。它需要智慧,需要胆识,需要借鉴成功者的经验,也需要吸取失败者的教训。

鉴于此,我们精心编著了本书。希望有裨于商界朋友,也希望其它各行业各层次的读者从中受到心智的启悟,多一个理解人生、社会的视角。

由于时间匆遽,难免错漏,尚希读者明鉴

编 者

一九九四年五月

## 《商战谋略丛书》编委会

主 编      秦永楠

副主编      朱晓峰   饶立华   李晋源

编 委      秦永楠   朱晓峰   饶立华   李晋源

何 平   常 韦   贾林青   耿 昆

石明礼   张耕田   饶伟红   丁大月

陈鸿清   李成贵   郭静利

# 目 录

|                        |      |
|------------------------|------|
| 一、商战风云 .....           | (1)  |
| 1 不惜血本、势在必得 .....      | (1)  |
| ——欧美钢铁大战               |      |
| 2 荧光屏背后的阴影 .....       | (5)  |
| ——美日电视大战               |      |
| 3 智能的较量 .....          | (10) |
| ——计算机之战                |      |
| 4 饮料市场的悲喜剧 .....       | (14) |
| ——可口可乐与百事可乐竞争战         |      |
| 5 黑色宝藏的魔力 .....        | (18) |
| ——世界石油大战               |      |
| 6 无声的战争 .....          | (22) |
| ——日本“入侵”美国             |      |
| 7 烟草的诱惑 .....          | (25) |
| ——世界卷烟大战               |      |
| 8 谷物山与牛奶湖 .....        | (27) |
| ——美欧农产品贸易大战            |      |
| 9 倾斜的天平 .....          | (30) |
| ——望“日”兴叹               |      |
| 10 攻防中的风云变幻 .....      | (33) |
| ——世界啤酒战                |      |
| 二、走向辉煌 世界知名企业的崛起 ..... | (36) |
| 11 可口可乐——全球性的大生意 ..... | (36) |
| 12 卡丹帝国——长盛不衰 .....    | (42) |



|                          |                       |              |
|--------------------------|-----------------------|--------------|
| 13                       | 波音公司——争霸蓝天 .....      | (16)         |
| 14                       | 任天堂公司——娱乐业帝国 .....    | (51)         |
| 15                       | 王郎集团——屡败屡战终获成功 .....  | (55)         |
| 16                       | 阿迪达斯——体育界的宠儿 .....    | (59)         |
| 17                       | 精工表——模仿、独创、争第一 .....  | (64)         |
| 18                       | 索尼公司的奇迹 .....         | (67)         |
| 19                       | 无孔不入的三井商行 .....       | (71)         |
| 20                       | 低价售货赚大钱的美国价格俱乐部 ..... | (74)         |
| <b>三、创造中国的奇迹 .....</b>   |                       | <b>(78)</b>  |
| 21                       | 崛起在圣地 .....           | (78)         |
|                          | ——孔府家酒香飘万里            |              |
| 22                       | “联想”的腾飞 .....         | (83)         |
| 23                       | 弄潮儿向潮头立 .....         | (88)         |
|                          | ——科海创业十年鉴             |              |
| 24                       | “希望”集团四兄弟的创业奇迹 .....  | (93)         |
| 25                       | 从泥石匠到大陆首富的张宏伟 .....   | (97)         |
| 26                       | 王均瑶——中国农民的骄傲 .....    | (100)        |
| 27                       | 他从茅屋草舍中走来 .....       | (104)        |
|                          | ——农民企业家龚世权的创业史        |              |
| 28                       | “遮天蔽日”的大事业 .....      | (109)        |
|                          | ——北京光翌公司的雄心           |              |
| 29                       | 中国的“钳子大王”陈张海 .....    | (113)        |
| 30                       | 商界奇才陈九理 .....         | (120)        |
| <b>四、广告、名牌和 CI .....</b> |                       | <b>(126)</b> |
| 31                       | 产品命名的艺术 .....         | (126)        |
| 32                       | 商标策略 .....            | (129)        |
| 33                       | 击中消费者心理的标题 .....      | (132)        |
| 34                       | 新奇的构想 .....           | (135)        |
|                          | ——一个成功的广告实例           |              |

|                     |                       |              |
|---------------------|-----------------------|--------------|
| 35                  | 挡不住的感觉.....           | (140)        |
|                     | ——广告大战面面观             |              |
| 36                  | 走出广告误区.....           | (148)        |
| 37                  | 名牌产品信天游.....          | (152)        |
| 38                  | 企业形象竞争韬略.....         | (160)        |
| 39                  | CI迷你没商量 .....         | (166)        |
| 40                  | 席卷全球的未来潮.....         | (170)        |
| <b>五、制胜之道 .....</b> |                       | <b>(176)</b> |
| 41                  | 隐机藏略 以隐制胜.....        | (176)        |
| 42                  | 避实击虚 善谋者胜.....        | (179)        |
| 43                  | 善用疑兵 误敌制胜.....        | (183)        |
| 44                  | 妙计值千金.....            | (187)        |
| 45                  | 企业促销艺术种种.....         | (191)        |
| 46                  | 开发新产品 夺取制高点.....      | (195)        |
| 47                  | 从日美文化差异看日本人的管理艺术..... | (198)        |
| 48                  | 吉拉德的推销秘诀.....         | (203)        |
| 49                  | 国际营销观念的新发展.....       | (207)        |
| 50                  | 打入国际市场的技巧方略.....      | (212)        |
| <b>六、经营变术 .....</b> |                       | <b>(216)</b> |
| 51                  | 驭势术.....              | (216)        |
| 52                  | 弄潮术.....              | (219)        |
| 53                  | 造形术.....              | (222)        |
| 54                  | 前导术.....              | (224)        |
| 55                  | 扬长术.....              | (226)        |
| 56                  | 补天术.....              | (229)        |
| 57                  | 趁热术与爆冷术.....          | (232)        |
| 58                  | 裂变术.....              | (236)        |
| 59                  | 求异术.....              | (239)        |
| 60                  | 制高术.....              | (244)        |

|                                |              |
|--------------------------------|--------------|
| <b>七、大赢家 .....</b>             | <b>(247)</b> |
| 61 华人首富蔡万霖 .....               | (247)        |
| 62 亿万富豪中的巨富 .....              | (251)        |
| 63 从不名一文到富甲天下 .....            | (257)        |
| 64 传奇大亨金成坤 .....               | (261)        |
| 65 世界最大的“倒爷”怀特 .....           | (266)        |
| 66 美国房地产骄子布伦 .....             | (269)        |
| 67 “经营之神”松下幸之助 .....           | (273)        |
| 68 电影界巨头的成功之路 .....            | (277)        |
| 69 走出坎坷的宾馆之王 .....             | (281)        |
| 70 美国最成功的企业家奥尔森 .....          | (286)        |
| <b>八、前车之鉴——世界知名企业的衰落 .....</b> | <b>(291)</b> |
| 71 后院起火,万事俱败 .....             | (291)        |
| ——美国莱曼兄弟公司的破产                  |              |
| 72 一人用错,全盘皆输 .....             | (295)        |
| ——台湾总源沙拉油公司失败的教训               |              |
| 73 轻率上阵,丢盔弃甲 .....             | (298)        |
| ——日本雅马哈摩托车公司举手投降               |              |
| 74 蛀虫猖狂 财阀身亡 .....             | (302)        |
| ——韩国泛洋集团破产                     |              |
| 75 “尾大不掉” IBM 难展雄风 .....       | (306)        |
| 76 “大刀阔斧”的下场 .....             | (310)        |
| ——美国通用汽车公司的革新悲剧                |              |
| 77 “多角”经营的困境 .....             | (315)        |
| ——瑞典富豪公司连年亏损                   |              |
| 78 王安公司何以由盛而衰 .....            | (318)        |
| 79 罗歇斯的公司为什么被拍卖 .....          | (322)        |
| 80 固步自封 “胜家”失败 .....           | (326)        |
| ——美国胜家公司在窘迫中挣扎                 |              |

# 一、商 战 风 云

---

## 1 不惜血本、势在必得 ——欧美钢铁大战

70年代,欧美钢铁业犹如夕阳残照,缺乏生气。1974年爆发的资本主义世界经济危机和继之而来的1979年经济危机使整个钢铁业走向无法挽回的衰落。但是西方钢铁公司仍在做最后的拼搏。

二次世界大战末期,美国的钢铁工业处于绝对优势地位。全世界钢铁总产量中,美国占了一半,其中出口量占世界总出口量的15%。1947年美国钢材出口量相当于法国的钢铁总产量,超过了当时东、西德和日本的总和。美国的钢铁业以其雄厚的实力和规模,影响着世界钢铁市场。美国钢铁公司和伯利恒钢铁公司作为两霸,具有操纵市场价格的实力,只要其中一家宣布涨价,其它小公司不得违抗,若是他们想凭借削价来扩大市场占有率,其它公司也只能唯命是从。美国的钢铁业就是在这种畸形的环境中发展起来的,由此也使他们变得目空一切。

到50年代中期,美国的钢铁业已有走下坡路的迹象。在1955—1980年间,世界其它各国钢铁总产量的增长速度是美国的5倍,美国公司的市场占有率急剧下降,到1980年,美国在钢铁贸易中不再享有顺差。美国由原来世界上最大的钢铁出口国,变成了最大的进口国。美国国内的钢铁市场逐渐为进口所占。1977年,在美国居第二位的伯利恒钢铁公司宣布亏损4.77亿美元,不久,这

家公司又不得不关闭在宾夕法尼亚州强氏镇和纽约州赖克华纳的两座大型炼钢厂,1 万名雇工加入失业大军。俄亥俄州扬斯顿钢板钢管公司也宣布解雇工人 5000 名,1979 年美国钢铁公司一下子关闭了 13 个工厂,13000 人陷入失业的困境,该公司宣布亏损 5.4 亿美元。

匹兹堡是美国钢铁企业的大本营。美国钢铁公司的本部就设在这里,这座 62 层的大厦,在过去的岁月里,昭示着美国钢铁业的兴旺。钢铁作为工业的支柱产业,有许许多多的产业与之紧密相关。炼铁厂的滚滚浓烟虽然熏黑了周围的环境,但大把大把的钱也随之流入了资本家的腰包,美国钢铁大亨们神气十足的派头使许多国家的钢铁老板相形见绌。但是,1979 年的匹兹堡只有为数不多的烟囱还飘着青烟,街上,劳工部门前,到处都挤满了失业的人群,这里的开工率只有 40%,风烛残年的钢铁大亨们只能怀念给他们带来荣耀的 50 年代。

1977 年,美国钢铁生产者和工人联合发起要求限制进口的运动。120 多位国会议员组织了两党国会决策会议,拟定了 5 项保护主义法案。美国钢铁公司也向政府提出控诉,说西欧、日本钢铁业享受本国政府补贴,低价向美国倾销,要求予以限制。是年 10 月 13 日,卡特总统召开白宫特别会议,成立了以财政部副部长安东尼·索罗门为首的工作委员会,研究制定解决钢铁工业问题的全面方案。索罗门方案终于出台了,其核心是利用基准价格机制来控制钢铁进口。鉴于日本产钢成本低,便以日本每吨钢的成本加上运费,作为基准价格,进口钢价不得低于此数。任何犯倾销罪的厂家都被处以极重的罚金。这样,1979 年稍稍压缩了进口量。但美国钢铁业仍不满足,要求政府采取进一步限制措施。但当时美国政府为争取盟国对苏联入侵阿富汗共同采取经济制裁措施,未敢有所动作。1980 年 3 月,美国钢铁公司联合伯利恒公司和阿姆科公司等再次向政府控告西欧钢铁公司倾销钢,美国政府宣布着手作进一步调查。就在这一片吵吵嚷嚷声中,美国的新总统产生了。

里根于 1981 年入主白宫,但他的政府面临着没完没了的贸易纠纷,还有经济危机的困扰和市场的萧条。特别是由于汽车工业不景气,钢铁需求量急剧下降。而西欧为尽快从经济低谷中走出来,以低于基准价格向美国推销钢铁。里根政府针对西欧钢铁业受政府补贴的问题,于 1982 年 6 月宣布对进口钢征收反倾销税,即加征政府补贴的部分。如按英国钢铁业所受补贴计算,销往美国的进口税率将高达 40%。欧共体立即召开会议磋商对策,美国看到西欧国家结成统一战线与美国对抗,感到形势不妙,只好放弃反倾销税,与欧共体协商。欧共体 10 国提出他们对美国的钢出口量减少 10%,但美国要求减少 35%,双方立场相差甚远。1992 年 8 月共同体又提出,今后 3 年内对美出口的钢铁从 1982 年占美国钢铁市场的 6.4% 减至 5.8%,美国提出 5.67%,最后双方妥协为 5.75%,但美国钢铁公司对这样的结果并不满意。1992 年 10 月共同体再次提出,10 国销往美国的钢,以 1981 年为基数减少 9%,占美国市场的 4.97%,包括钢管在内,总出口量占美国总进口量超过 5.9%。双方同意,一旦超过,则于 60 天内重新协商,如达不成协议,双方均有权采取立法措施。至此美欧钢铁之争,似暂告一段落。以美国钢铁公司为首的 14 家美国钢铁企业宣布撤销对西欧钢铁业的控诉。虽然西德的钢铁业不享受政府补贴,但它还是愿意接受此协议,只是让它在销往美国的钢铁数量上占更大一些的比重。

一波未平,一波又起。1982 年 7 月,美国又宣布今后 4 年内,对从西欧、日本进口的特种钢征收补充税,并限制进口量。共同体反对此项决定,认为有违 1982 年 5 月威廉斯堡首脑会议精神。西德经济部长一语道破天机,他说:日本销美的特种钢,数量非常有限,美国此举主要是冲着西欧来的。

在这场钢铁战中,双方互相指责。美国责怪西欧政府给钢铁业以补贴,而西欧则认为美产钢成本太高。当前钢每吨的生产成本就比日本高 100 美元。美国炼钢设备在技术水平上大大落后。一个参观了日本现代化炼钢厂的美国专家神色黯然地承认:“不管怎么

说,美国的钢铁业使用的都是些陈旧设备,二次世界大战时期的设备还在运转着,一天出几次故障,每次修理都要花几小时,这样跟世界其它国家竞争,怎么能取胜?”

与日本相比,美国钢铁工人平均每人每年产钢 250 吨,而日本为 400 吨。美国工人平均每人每小时工资加上补贴为 21 美元,而日本仅为其半数。再加上美国钢铁业必须严格遵守环境保护条例,成本因此更高。此外,美国钢铁业一味要求政府保护而不是致力于技术革新和设备改造,因而最终走上了埋葬自己的道路。

1986 年,美国第二大钢铁公司伯利恒公司宣布倒闭,这在美国引起了巨大震动,钢铁业衰落含义已经远远超出了钢铁业本身的影响。为避免全军覆没,美国各大钢铁公司不得不更新设备,改变美国钢铁业的颓势,里根政府同世界 28 个钢铁出口国签订“自愿限制协议”,规定它们的产品在美国钢铁市场占的份额不得超过 20.2%,同时美国花费 100 多亿美元的巨资,用新式氧气炼钢炉代替老式平炉,将生产效率提高了 10 倍。

美国钢铁公司在政府的资助下,获得了喘息的机会。1988 年,美国最大钢铁公司——美国钢铁公司获利 5 亿美元,一度消沉的美国钢铁业似乎恢复了国际竞争能力。但是这种保护政策只能是以牺牲与钢铁有关的汽车、飞机、重型机械、机床等工业为代价,这显然与美国降低外贸逆差的宗旨相悖。更何况西欧各大钢铁公司直接受到政府资助,无资金匮乏之虑。美欧钢铁之争的态势并没有削弱,看来把美国钢铁业的复苏看成是否极泰来,目前尚为时过早。

## 2 荧光屏背后的阴影

### ——美日电视大战

二十世纪四十年代,电视机产业作为日本的新兴产业迅猛发展,当时的日本为了在国际上争得一席之地,瞄准的第一目标就是具有电视机强大生产实力的美国,并且将获得美国的电视机生产技术作为一个最重要的突破口。

五十年代,美国电视机厂家成立了卡特尔,由美国无线电公司、通用电气公司和西屋电气公司等给新加入卡特尔的成员厂家颁发技术许可证,日本厂家由此获得了黑白电视机生产技术,到1962年,美国无线电公司又把彩电生产技术转让给日本,这使日本厂家进一步获得了竞争的武器。因为日本的电视机生产尚属幼稚产业,不是美国的对手,所以贸易保护主义就成为日本厂商的一大法宝。1963年日本电视生产厂家联合创立了“电视机出口理事会”。他们懂得成功的秘诀在于对国内市场的保护。那么如何保护呢?要么提高电视机的国内销售量获得高额利润后对出口电视机厂家实行补贴,要么提高关税,但这样做会招致他国的报复。

1964年9月10日,东京笼罩在浓雾之中。日本皇宫对面的皇宫饭店,一个重要的会议正在这里召开。出席会议的人大多50来岁,他们身穿雪白的长袖衬衫。这些人就是日本的六大家用电器厂家——日立、松下、三菱、三洋、夏普和东芝公司负责电视机生产的头面人物。这些人关在屋子里密谋,严禁出入。即使负责端茶的人都是由出席会议的公司指派的女职工负责。会议进行了3个小时,虽说收获不大,但日本六家电视厂家的头面人物聚集一堂这件事本身的意义就非同寻常。

9月20日,在同一地点又举行了同样内容的会议,他们正在策划如何给国内市场的电视机定个最低价格。这个问题比较棘手,



因各公司的机种不一样,很难作统一的划定。更何况各公司都是多年的老竞争对手,彼此间还存有戒心。但是今天,他们一致决定:停止在国内和国际市场上进行甩卖竞争。秘密协议虽然达成了,但他们担心这一阴谋一旦暴露于世,日本的公平贸易委员会就会采取行动。可是,他们不管违不违法,还是斗胆决定由公司的首脑操纵产品价格。为了确保各公司利益均衡,协定规定必须根据市场变化情况,定出一台电视机的利润和各公司可能销售的台数。这样他们决定每 10 天在皇宫饭店举行一次例会。

六家电视厂家的合谋,使得日本的电视机厂家维持着高出美国电视机 2 倍的价格。在日本,日产彩电的售价不低于 700 美元。巨额利润滚滚而来,但这些利润既不是用来中饱公司私囊,又不能作为红利分配给股东们,而是用来补贴出口廉价电视机所造成的损失。

为了把美国厂家赶出日本,他们设法取得某些日本官员的支持,在海关设立重重障碍,阻止美国电视机的进口。同时日本电子工业协会也说服了日本批发商不要去经营同种美国电视产品。当时在日本很有影响的美国公司只有齐尼思一家,齐尼思企图全面打入日本市场,并得到了日棉和伊藤忠商社的合作,但遭到通产省的反对。通产省不允许任何一家商社将进口美国产品的美元携出日本,这一招使日棉和伊藤忠手足无措。齐尼思登陆日本的企图破产了。这样美国对日本的电视机出口急剧下降,日本的国内市场保住了。其实,电视机厂家密谋联合垄断国内电视机市场一开始便遭到了日本公正贸易委员会的反对,因有政府为他们撑腰,所以该委员会从来没有依法勒令任何公司改变他们的垄断经营机制。

一切都按预先设置的方案顺利进行。日本厂商在保住国内市场之后,进而开始进军美国市场。但要在美国国内搞倾销活动,没有美国人的帮助是不可能的。于是,日本电视机厂家到处搜罗合作者,美国最大的零售商经销网——西亚兹·罗伯克公司出于利润的动机,干起不守规矩的事情。在短短时间内,日本电视机厂家得