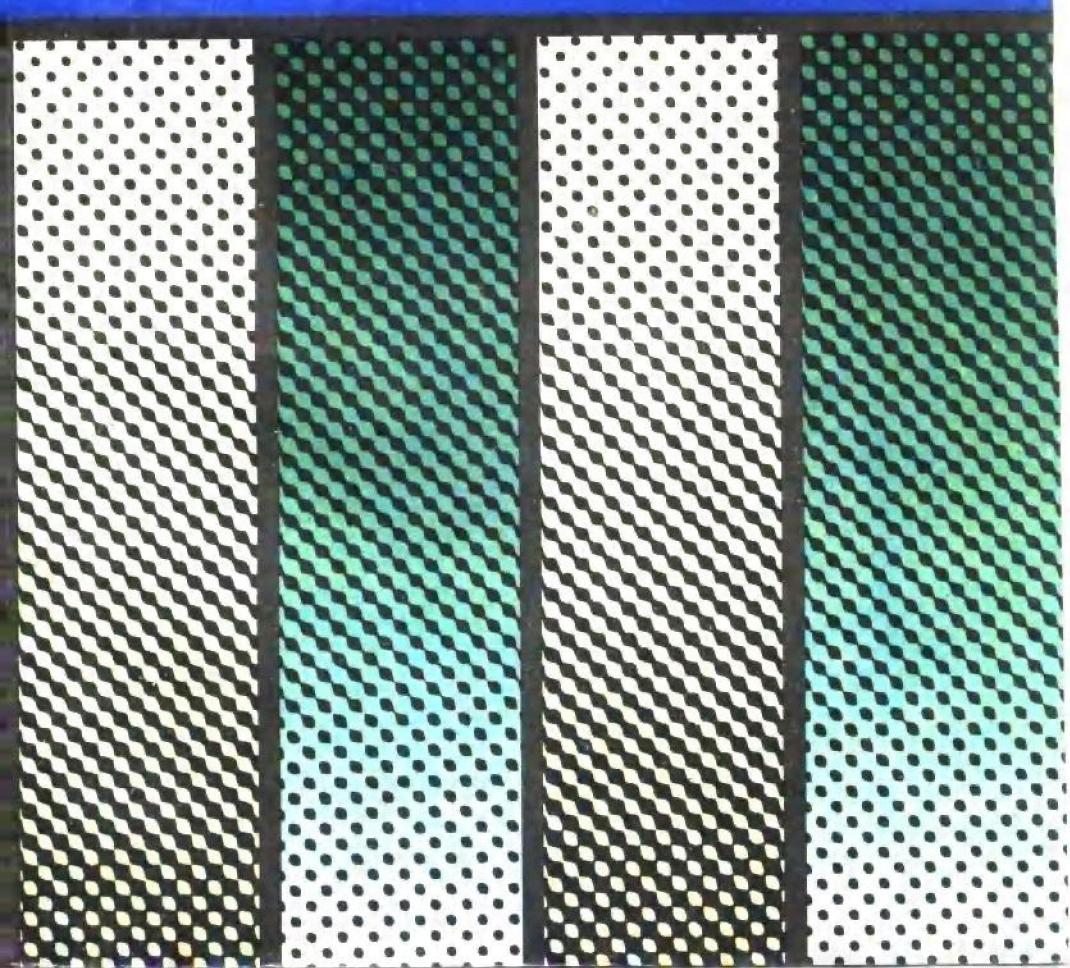


商战谋略丛书

# 涉外商战 谋略百计

耿 昆 段亚林 王良倩 甄伟刚 编著



商战谋略丛书

# 涉外商战谋略百计

耿 昆 段亚林 王良佑 聂伟刚 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

涉外商战略百计/耿昆等编著. —北京:中央广播电视大学出版社, 1994. 10

(商战谋略丛书)

ISBN 7-304-01060-6

I. 涉… II. 耿… III. 国际贸易-经济管理-经验 IV. F740

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (94) 第 14285 号

涉外商战谋略百计

耿昆 段亚林 王良佶 聂伟刚 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 8.25 千字 213

1994 年 10 月第 1 版 1994 年 10 月第 1 次印刷

印数 1—3000

定价: 10.00 元

ISBN 7-304-01060 6/F · 296

P 266

F 740

G 46

## 《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

## 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的对时代的适应性,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.

# 目 录

## ——日 本 篇——

- 天上飞来“西铁城” ..... ( 2 )
- “由美”的魅力 ..... ( 7 )
- 索尼神话 ..... (12 )
- 本田是世界的本田 ..... (18 )
- 开发就是经营 ..... (24 )
- 好名好促销 ..... (28 )
- “技术日立”的惊人发展 ..... (33 )
- 开拓海外市场的典范 ..... (39 )
- 小商品 大生意 ..... (44 )
- TDK 的奇迹 ..... (49 )
- 全球协同战略 ..... (54 )
- 世界营销冠军:日本人? ..... (60 )

## ——美 国 篇——

- 老缝纫机比赛 ..... (64 )
- 机不可失,时不再来 ..... (69 )
- 红色资本家 ..... (76 )
- 可口可乐与百事可乐大战 ..... (82 )

|                   |        |
|-------------------|--------|
| ● 一石激起千层浪 .....   | ( 90 ) |
| ● 刀片巨人吉列 .....    | ( 95 ) |
| ● 金科玉律失效了 .....   | (102)  |
| ● 店满全球 .....      | (109)  |
| ● 卷土重来的肯德基 .....  | (115)  |
| ● 人无远虑,必有近忧 ..... | (121)  |
| ● 牛仔裤大王史特劳斯 ..... | (126)  |
| ● 踏破铁鞋无觅处 .....   | (131)  |
| ● 避实就虚 .....      | (137)  |

### ——欧 洲 篇——

|                    |       |
|--------------------|-------|
| ● 篮子里的鸡蛋 .....     | (144) |
| ● 正本清源防伪术 .....    | (147) |
| ● 我们的天职是创造幸福 ..... | (150) |
| ● 马狮称雄天下 .....     | (156) |
| ● 军火大王克虏伯 .....    | (163) |
| ● 英国信任之家 .....     | (168) |
| ● 内斯特尔自酿苦酒 .....   | (175) |
| ● 服装大师皮尔·卡丹 .....  | (184) |
| ● 甲壳虫兵败美利坚 .....   | (189) |

### ——亚 洲 篇——

|                     |       |
|---------------------|-------|
| ● 我就是三星,三星就是我 ..... | (196) |
| ● 经营之神 .....        | (201) |
| ● 不是猛龙不过江 .....     | (208) |
| ● 登陆战役 .....        | (214) |
| ● 领带大王 .....        | (220) |

- 世界巨富..... (227)
- 顺天者昌..... (232)

——其 它——

- 酒好也怕巷子深..... (239)
- 乘风破浪..... (247)

## 日 本 篇

在任何一个和对手博弈的场合——网球赛、象棋赛、太空竞赛、企业竞争者——胜利总是属于在思想上、计划上以及行动上比对手高出一筹的一方。

——希克曼·西尔瓦《创造卓越》

凡战所谓奇者，攻其无备，出其不意中，交战之际，惊前掩后，冲东击西，使敌莫知所备，如此则胜。

——《兵镜吴子十三篇》

## 天上飞来“西铁城”

在澳大利亚一家发行量颇大的报纸上,有一日忽然刊出一则套红广告,花巨款买下占 1/2 版面的厂家是日本正在崛起的“西铁城”钟表公司。令人迷惑不解的是,广告中没有一句叫人看了起鸡皮疙瘩的自我吹捧,而只是向澳大利亚人宣布了一条足以使他们瞠目结舌的消息:在这之后的某一天,“西铁城”钟表公司将用直升飞机向该国首都——悉尼的某广场空投手表,拾到者免费奉送。

怎么啦?日本人在“打摆子”吗?

直升飞机如期而至,那些奔走相告,比预定时间起码早来了两个小时的人们翘首以待,内心充满神秘与激动。啊,数千只手表从天而降,其壮观实在可以和世界七大自然奇景相媲美。而那几架由远而近的直升飞机,简直成了人类正费心劳神寻找的天外来客……

有幸拣得的,喜上眉梢;无缘得到的,也大饱眼福。当人们目击这些自天而降的“精灵”都完好无损时,顿生好感,广为传播。

同一时间,东京“西铁城”总部宽敞明亮的办公室里,这一事件的决策者们正在向高脚杯里倒进芳香浓郁的进口法国白兰地。

“阁下”,穿一身高级洋灰色西服,系一条猩红色领带的公司总裁端起酒杯,对体态雍容,举止矜持的董事长说:“此举实在是一次大胆而明智的尝试,妙不可言,相信‘西铁城’打开澳大利亚市场不成问题,‘西铁城’饮誉全球的日子也将指日可待!”

董事长略一欠身,嘴角漾出一丝狡黠而又充满自信的微笑,哼!戴上从几百米的高空扔下来的而又走时准确的“西铁城”手表,除非丧失了语言功能的人才会沉默;并且,这一举动的本身已经具有足够的刺激性了,敏感的新闻界不会视而不见,给更多的人们在酒足饭饱之余增添一项充满神奇色彩的谈资。“西铁城”领导世界

潮流，岂止说说而已！

开拓国外市场，为何如此破费？在国际商战中，类似这样的开拓，常被戏谑地称为“经济入侵”。商家的公关活动策划出值得新闻媒介报道，值得公众注目的事件，从而起到扩大产品知名度，推进产品销售量的作用，这在美国的市场营销学教授菲利浦·科特勒看来，便叫做“事件创造”，他还认为，象周年庆祝活动、艺术展览、拍卖会、义演晚会、纸牌赌博游戏、书籍廉售、糕点廉卖、竞赛、舞会、聚餐、博览会、时装表演、捐赠物品拍卖、观光旅游、徒步比赛等等吸引人的公关花招，无不是无中生有地创造出来，制造出轰动效应，只不过参与者不懂其中真味而已。象“西铁城”空投，一般人拣到一块未摔坏的手表欣喜若狂，读者知道这一消息也只认为“西铁城”质量优秀，不怕摔罢了，谁会想到西铁城公司最高层决策者的良苦用心呢？

由此设想：若有一支军队入侵澳大利亚，首先得花高昂的代价强行登陆，迅速建立“滩头堡”，才能站稳脚根，向腹地进军，一个国家的产品打入另一个国家的市场，其情景也是如此。当然，商战中的“滩头堡”，不是用沙包垒起来的，而是用信誉的基石建树的。这是因为，当地的经销商、顾客对外来产品不甚了解，特别是耐用、贵重物品涉及到维修，配件等问题，往往持观望、等待态度，直到赢得了信誉，方为大家所接受。

这种现象，在经济发达的国家、地区，显得更为突出：美国人的名牌观念非常强，日本人对产品的质量、规格、品种等要求很高，而西欧人更为讲究。显然，“入侵”这些国家，若无“滩头堡”立足，势必“全军覆没”。总之，开拓市场，信誉至上。然而，信誉的建立，要有一个过程，而且是漫长的。当众“空投手表”，观者无不为之折服而传颂，顷刻之间，佳誉的“滩头堡”矗立于当地的手表市场上，为此破费，明智之举。

在兵战中，登陆的“滩头堡”建立后，总要遭到当地驻军的反击。在涉外商战中，这种反击更为激烈：既有当地产品的抵制，又有

“先入为主”的外来产品的排挤,并结成联盟,共同抵御,因为新的竞争对手的到来,意味着市场份额的重新瓜分,这对已占有相当市场份额的厂商来说,当然是不能容忍的。可以毫不夸张地说,任何一次市场开拓,都会在对手之间掀起一场激烈的市场竞争,其中明争暗斗,难度大于“滩头堡”的建立。

这都是就一般情况而言,更为棘手的是,有些国家的涉外商务,还在政府管制、关税和非关税壁垒等方面,设置重重障碍,令人望而生畏。如,在日本,各种进口签证手续非常繁琐,就是使出浑身解数办完道道手续后“登陆”,有些商品早已成为“昨日黄花”。与此相应,分销制度也很复杂,一批货物进口,要经过进口商、第一批发商、第二批发商之手,才进入零售商店,这一切,都在不同程度上支持当地产品的竞争,打击外来产品的“入侵”。

综观国外市场的开拓,不论是“天时”还是“地利”或是“人和”,当地产品(包括“先入”的外来产品)都占有无可比拟的优势,由此构成的竞争力,不可低估:竞争的战败,很难预测,有鉴于此,一般厂商不以强硬的方式“入侵”,尽可能与当地的竞争对手缓和矛盾,“和平共处”。其实,就是实力雄厚的厂商,也力求以最小的代价达到预期的开拓目标。这就要讲究商战艺术,巧妙地进行开拓。当今一些有作为的企业家,都有一套巧于开拓国际市场的本领。其要领可概括如下:

**选标定向** 开拓国外市场的失败,往往溯源于市场目标的选择和确定。美国的一些跨国公司的成功,就是极好的例证。过去,他们利用亚洲国家低工资等有利条件,生产电视机、集成电路和服装等,向西方出口,近几年来,欧洲经济停滞不前,拉美国家债名高筑,唯独亚洲国家的经济蒸蒸日上,他们又把目光转向亚洲,纵观国际市场的变幼及其前景,选择潜在需求量最大的市场(其中包括产品创汇额的选择)进行开拓,才有成功的希望。

**伺机而进** 市场开拓,适逢其时、事半功倍,早就窥测美国市场的澳大利亚“运输大王”彼得·艾尔贝斯,直到八十年代初才

趁人之危，买下一家大公司，作为打进美国市场的“滩头堡”，顺利地向有关航空业务扩展。美国的奥尔—易达食品公司，在日本的职业妇女很需要冷冻食品之时，把本国的传统食品冻土豆加以改进，合其口味，很快打入日本，灵敏地掌握目标市场的产品流行、消费转向，竞争趋势等最新动向，伺机而进，则易于突破。

**造势制胜** 市场开拓，是力的耕耘——凭借竞争实力构成有利于自己的势态，以“势”制胜。市场开拓之势，虽以产品质量为主要构成因素，但也可“喧宾夺主”，苏联汽车虽然在制造工艺、质量等方面比不上日本、法国，却以低廉的价格（比日本汽车便宜一半）造“势”，大批打入喀麦隆市场。由此可见，在“势”的总体上不如人家的，不妨在“势”的某一方面突出自己，以形成新的竞争优势。

**疏道畅流** 在目标市场上建立发达的销售系统，使物畅其流，是巩固所造之势，长期占有市场的重要保证。当今发达国家的超级市场联营公司，其分店遍布全国各地，多达三五百家，充分利用这种现成的销售渠道，既节省资金，又扩大销量，问题在于如何去选择和利用。我国地毯商在美国选择了一家经营高级日用品的公司作为代理公司，有关人士认为是很正确的。

**感情拓展** 顾客购买商品，往往夹杂一些感情因素，开拓国外市场，特别是向市场的纵深拓展，必须突破感情上的障碍。日本丰田汽车大量涌进美国市场，曾遭到美国社会舆论的抨击，为此，丰田公司编了一本《本田与美国社会》的小册子，列举许多事实，阐明丰田对美国经济的贡献，并利用各种机会向美国各类消费者组织、福利组织捐赠，还为12个美国中学生提供在日本学习的奖学金，丰田对美国人的脉脉含情，当然是为了“商战”，但是它确实取得了美国的好感，一举两得。

美国的最大速食连锁中国公司——麦当劳汉堡包公司，在王府井开设了中国第一家分店之后，都非常注重自身的公关形象，经常组织员工，在北京的中心——天安门，义务打扫卫生，或在人潮最拥挤的地方——火车站，维护秩序，服务人员“微笑服务”，这些

活动都给北京市民以良好的印象。麦当劳不仅是一个商业组织，她更是一个文化的载体，通过这种感情推销，便在微笑中售出了“高价商品”。

日本西铁城公司的“天女散表”，也是一个良好的感情推销的涉外商战成功实例。

**结好长存** 开拓国外市场，当争则争，应联则联。匈牙利莫尼尔特公共汽车公司在向美国进军时，与有关的美国企业合作，成功地打入美国市场。我国四川省有关部门与外商合作，先后在美国、泰国、南斯拉夫、尼泊尔、加拿大、德国、日本等国家和地区开办了19家川菜馆，很受当地居民欢迎。如此合作，有利于把双方的优势结合起来，又不致造成竞争的创伤，大大地有助于市场开拓。

综观开拓市场的要领、互为连结，相辅相成，并凝成一个宗旨：不只是为了外销某些产品，确是从国家及企业的长远利益出发，在国际市场上占有一席之地，进而寻求更大的发展，为此，要从长远出发，不计一时得失，更不可操之过急。美国王安电脑公司欲开拓中国市场，适逢中国经济调整，一时难以进展。该公司并不就此罢休，在香港建造“滩头堡”，静待时机，我国“金健”牌健康烟，于1986年趁日本的“健康热”进入市场，而市场的开拓工作早在3年前就动手了。有作为的开拓者，总是胸有成竹，老谋深算，静待时机，一遇得时，就会以猛虎下山之势，纵辔驰骋之姿进击。

## “由美”的魅力

随着经济的飞速发展,国际贸易日益发达,国际交流与合作日益增多,涌现出大量的“国际商人”和“国际友人”。这些“天上人”自然带来了国际航空业的兴旺,当然也加剧了各个航空公司之间的竞争。

国际民航协会(IATA),为避免各公司之间竞争带来的损失,对竞争进行了严格的限制。首先,在票价方面,必须一律按照统一制定的票价收费。决不能公开以“低廉的票价”为号召。其次,在飞机的种类方面,各公司必须尽可能求得均势,相继采用最新的机种。只有在航线和班次方面,规模大的公司,可以“以多取胜”。

然而在许多重要的航线上,有多家航空公司的班机。在这样的情况下,应该如何争取乘客呢?

航空运输,是一种国际性的事业,在你所飞行的世界各大都市中,如何能使各国人士,记住这家航空公司,从而扩大知名度呢?

随着世界各国观光事业的发达,旅客搭乘飞机,很多已不是为了赶时间洽谈生意或办理公务,而是为了游览世界风光,为这种目的而旅行的旅客,已日渐增多,应如何使他们乐意选择本公司的班机呢?

航空公司是一种非生产企业,其“产品”就是服务。因此,各大航空公司便想出了以“服务”为宣传重点,更特别着重于“机内服务”这一点上,于是在各公司的广告上,差不多都说:“有珍馐美酒款待,有精致点心招待,有腿部可伸曲自如的宽敞座位,有殷勤周到待客的空中小姐。”

从这些航空公司的广告中,可以注意到大多数是重点相同,而表现手法各异,通过精心的企划设计,确实是各具优点,其中值得一提的是日本航空公司。

日本航空公司精心策划的广告其最大的优点是:“多年来设计

制作得有一贯的系统和创造了一个很可爱又很动人的服务形象。”

这个可爱动人的服务形象是一位身穿和服的日本女性，在接待乘客时，仪态优雅大方，笑盈盈地双手托盘奉茶；进餐时，耐心指导旅客如何使用筷子，表情亲切，动作轻盈，注目微笑，纤手半掩樱唇的低声答问，斟酒布菜时的细心姿态……都充分表现了日本女性的柔美温情，深深打动了消费者的内心。

1955年，日本航空公司和它的广告代理人根据当时的市场竞争态势，决定采用这种独树一帜的服务形象，三十多年来，其广告始终只在这一重点内求变化，在世界各地的报纸、电视、杂志、海报、路牌等等任何一个媒体的画面上，全部采用这样的服务形象。不但显得其广告做得有计划、有系统，同时也使这一形象深深留在各国消费者的印象中，造成很广的知名度和良好的市场效果。

这一策划的来源是这样的：

日本航空公司开辟国际航线，是从1954年12月开始的，当其开创从东京到旧金山航线时，根本无法和当时的泛美航空公司、西北航空公司等在同类航线上竞争，因此，其初期的广告宣传内容，只是强调聘用美国人为驾驶员，使乘客先能信任其安全性。另一方面以“重新认识日本”为主题，吸引国际人士搭乘日航至日本观光或接洽业务。

一年以后，日本航空公司感到，在广告上必须创造一项独有特色，才能与国际上各大航空公司相竞争。基于世界各国人士，对于日本女性，都认为有最柔顺、最体贴的美德。于是产生了一个构想——将日本女性的这些独特优点，透过空中小姐实际地表现出来。因为空中小姐是直接负责侍应旅客的。由空中小姐将日本女性的优点，实际介绍给外国旅客，一定会引起外国旅客的兴趣。

这个构想经过研讨成熟，一位身穿和服的日本女性，以空姐的身分，在机内招待旅客的优雅形象，立即在世界各大都市的各大传播媒体上出现。

日本航空公司的广告代理人——日本的BKI公司，更造成广