



孔大强编著

今日中国出版社

海外商业战争传奇

海外商业战争传奇

孔大强 编著

今日中国出版社

海外商业战争传奇

孔大强 编著

今日中国出版社出版

(北京百万庄路24号)

全国各地新华书店经销

密云放马峪印刷厂印刷

787×1092毫米 32开本 10印张 190千字

1994年2月第一版 1994年2月第一次印刷

印刷1—8000册

ISBN 7-5072-0534-7/Z · 116

定价：5.50元

内 容 提 要

本书精选海外著名商战的典型战例，加以综合、提炼和分析。集知识性、故事性和趣味性于一体，反映了市场竞争的激烈，谋略的巧妙，手段的残酷。本书属于大众化的通俗读物，可供各类工商业者、企业家、经济工作者以及教学人员的阅读和参考。

前 言

中共十四大明确提出，“我国经济体制改革的目标是建立社会主义市场经济体制，以利于进一步解放和发展生产力。”在实行对外开放的过程中，“应当吸收和利用世界各国包括资本主义发达国家所创造的一切先进文明成果来发展社会主义，封闭只能导致落后。”建立社会主义市场经济的提法，是理论上的一个重大突破，是思想上的一次大解放。

为了适应建立社会主义市场经济的需要，也为了适应社会主义市场竞争的需要，我们赶编了这本《海外商业战争传奇》，奉献给读者。让我们通过本书了解一些资本主义市场经济和商业竞争的情况，看看哪些是可取的，哪些是不可取的；哪些是有利于发展生产力的，哪些是不利于发展生产力的。这对于我们建立和完善社会主义市场经济体制和公平竞争的市场环境是有裨益的。

在编著本书的过程中，我们精选了海外著名商战的典型战例，取材于有关书刊的记载，同时也参考了有关当事人的回忆录。进行了综合加工，仔细提炼，认真分析，使之便于阅读和参考。以便了解发达资本主义国家和地区市场经济的发育、形成过程，市场竞争的残酷和激烈程度。我们认为本书在国内实属一本极具特色的读物。

本书的选材构想，是从纷繁的，多于牛毛的商业竞争的事件中，选取具有代表性的、著名商业大战的素材。其中，四篇为美国商战的材料，是最能反映美国特点的商业竞争活

动，即合法的较量；两篇是日本的商战实例，则反映了日本人的商业精神和谋略；四篇是台湾商战的案例，主要是反映带有“殖民地”色彩的商战特点。也可以说，前六篇是攻击型的，后四篇是防守型的；前者更多的是正面经验，后者是多可引起读者反思的反面例子。

本书集知识性、故事性和趣味性于一体。所谓知识性，它叙述了一些商品的性能和演变，一些老板的兴衰和一些行业的发展史。所谓故事性，它力求把一场商战的起因、经过，真人真事呈现在读者面前，就像读小说一样满足你的需要。所谓趣味性，它把千奇百怪的竞争手段展现出来，妙趣横生，趣味无穷。总之，可以说，从知识中谈商品，从故事中话谋略，从趣味中看手段。目前市面上有关商业战争或商业竞争的书，大致可分为两类，一类是有关谋略的，它一般理论性较强、较抽象；另一类是教科书式的，它主要是以原理为主，商战只是作为案例，不便展开。本书可以作为以上两类书补充、各具特色。

我们在编写的过程中，曾征询过一些著名的专家、学者的意见，他们都认为需要有这样的书，介绍海外的情况，加以分析研究，做到“洋为中用”。在这里，我们对他们的鼓励、支持和指导表示衷心的感谢！

本书适用读者的范围广泛，是一本大众化的通俗读物。尤其适合各类工商业者、企业家、经济工作者以及教学人员阅读和参考。

由于我们的水平有限，编写的时间仓促，难免有错漏的地方，敬请读者不吝指正。

作者 1993年1月10日

目 录

前言	(1)
第一篇 百事可乐决战可口可乐	(1)
第一节 改变游戏规则	(1)
第二节 最佳搭档的形成	(5)
第三节 一步奇招	(8)
第四节 大胆的机构改革	(13)
第五节 谁来管天才	(15)
第六节 后院起火	(17)
第七节 东山再起	(20)
第八节 全面出击	(23)
第九节 大决战	(30)
第二篇 麦当劳称王	(34)
第一节 美国的快餐王朝	(34)
第二节 抓住机会	(37)
第三节 步步为营	(42)
第四节 走向商业王国	(47)
第五节 汉堡危机与劳工示威	(50)
第六节 麦当劳成功的秘密	(57)
第三篇 “苹果”战争	(59)
第一节 怀疑者的兴起	(59)
第二节 充满幻想的麦金塔领袖	(62)
第三节 神圣的麦金塔	(67)

第四节	伟大的创意·····	(72)
第五节	巧妙出击·····	(79)
第六节	与电脑巨人IBM对阵·····	(86)
第七节	成功之后的分歧·····	(92)
第八节	不创新就消亡·····	(97)
第九节	苹果成功之述·····	(102)
第四篇	金融战争·····	(106)
第一节	基路拔案件·····	(106)
第二节	银行业怪异的大师·····	(115)
第三节	初战告捷·····	(120)
第四节	进军纽约·····	(126)
第五节	放长线钓大鱼·····	(129)
第六节	收购、合并、激流勇退·····	(130)
第七节	圈子内的关系·····	(134)
第八节	万变中的不变·····	(137)
第九节	失手的一战·····	(145)
第十节	设布圈套·····	(149)
第十一节	陷入困境·····	(156)
第十二节	拆散大师·····	(159)
第五篇	运动鞋国贸战争·····	(163)
第一节	强大战斗力的来源·····	(163)
第二节	鬼氏鞋征服南北极·····	(172)
第三节	运动鞋的奥运之战·····	(181)
第六篇	精工石英表平天下·····	(191)
第一节	投入新战场：发条和石英·····	(191)
第二节	向钟表王国发起科技进攻·····	(204)

第三节	大众化战争·····	(217)
第四节	王者的孤独·····	(231)
第七篇	味精抗战实录·····	(234)
第一节	台湾味精业在夹缝中崛起·····	(234)
第二节	味精界抗日首捷·····	(237)
第三节	味精界“反变相”战·····	(245)
第四节	黄复求反控刘发卿·····	(250)
第五节	台湾味界大混战·····	(258)
第六节	味精界抗战小析·····	(263)
第八篇	胶卷大混战·····	(265)
第一节	照相业的来历·····	(265)
第二节	富士、柯达、阿克发三分天下·····	(266)
第三节	富士斗柯达·····	(268)
第四节	大捞油水的照相业·····	(269)
第五节	相纸削价战·····	(270)
第六节	富士、正统两家争强·····	(272)
第七节	平息削价战·····	(273)
第八节	冲洗业冲垮照相馆·····	(274)
第九节	新式相机威胁冲洗业·····	(275)
第十节	胶卷大战的症结和处方·····	(276)
第九篇	饮料界民族工商业抗战·····	(278)
第一节	可口可乐独闹饮料界·····	(278)
第二节	果汁饮料的混战·····	(283)
第三节	竞争激烈的饮料市场·····	(289)
第十篇	自行车之战的悲剧·····	(292)
第一节	自行车工业的兴起·····	(292)

第二节	大东公司的覆灭·····	(294)
第三节	伍顺厂举步维艰·····	(298)
第四节	柳暗花明又一村·····	(299)
第五节	急躁轻进自相倾轧·····	(300)
第六节	外商操纵自贬身价·····	(302)
第七节	缺乏商德自绝于人·····	(304)
第八节	复姓乏术积重难反·····	(305)

第一篇 百事可乐决战可口可乐

百事饮料和可口可乐之战是美国最著名的商战之一，它叙述了一个没有多大名气的商品是如何战胜称雄数代的商业王牌的故事。这里是以这场决战的主要策划者百事公司的主管之一的约翰·史考利先生的回忆，再现这场战争的全部过程。

实际上，无论是可口可乐、百事饮料，还是其它饮料，在食品学意义上的价值相差是不大的。而一种饮料大受欢迎的主要原因是在于消费者对它的心理感觉，在于消费者的习惯。可口可乐曾左右着美国人在选择饮料时的习惯，以至于它几乎成了美国文化的一部分。要战胜这样的王牌饮料，就不仅仅是一种技术上的超越了，而是一种社会观念的战斗。只有从这个根本点上着眼，才有可能同它较量。

第一节 改变游戏规则

史考利认为，在商业竞争中应该始终要求自己对竞争对手的了解，要比竞争对手对自己的了解多。这需要你对敌手所做的每件事、别人对他的观感，以及其他敌手对他的反应等等，都保持旺盛的好奇心。他的优点就是从产品及市场对比产品之优劣点的反应着手。接着，他就会反问自己，“如果我能使他的优势消失，它对我还有什么价值呢？”

通常，你只能用改变竞争游戏规则来化解对手的优势，而不是遵守对方的规则和他在战场上短兵相接。但是许多商人是在现有的竞争架势中努力。要正面与人竞争，你就会和其它每一个人一样，突然之间发现，一家公司用尽其资源去对抗对手的资源之后，往往会陷入其中而无法脱身。要是对方是像可口可乐公司或IBM公司这样的强手，那么这非常可能是个失败的策略。

但是，如果你能改弦更张，就常常能迫使对方无法运用原有的优势。这样一来，你就像是把对手的优势挖空了一样，让他在一个他不熟悉的战场上与你竞争，这才是营销创意的真正威力。

以我们将谈及的饮料而言，可口可乐六点五盎司两头宽腰身细砂漏造型的瓶子，是它举世瞩目的标志之一。这种瓶子的设计几乎已变成可口可乐了，它便于堆积、抓握、在自动贩卖机的输送系统中也够坚固的，它也是拿在手中还能让人辨认出来的唯一标志。

百事公司认为，这种瓶子是可口可乐最重要的竞争优势，于是花了数百万美元用了多年时间来研究新的瓶装设计。最后在一九五八年推出了旋涡型的瓶子，但是，它却被认为是个仿冒者，而且从来没有过像可口可乐瓶子般的识别度。百事公司当时的主管不仅没有收回成命，问问消费者真正的需要，还一心一意的把竞争的着眼点放在瓶子上。他们被对手所迷惑而失去了自己在市场上的未来。

在寻求改变的游戏法则时，史考利发现他们的机会点不在包装的造型，而在它的大小上。当他被调往负责营销部门时，他做了百事公司首次大规模的消费者调查，在三百五十

个家庭中做了长测的产品测试。他们让这些家庭每周都有机会用特优价订购百事的及其它竞争品牌的饮料。结果出人意料，他们发现不论这些家庭订购多少百事饮料，它们都会被喝光。于是史考利想到，他们在包装设计上所要做的，只是让消费者更容易把更多的饮料买回家而已。一九七〇年年初期，消费者上超级市级时，一次只能买一罐、或六小瓶、或二十八盎司不回收的一大瓶而已。从这项调查他们得知，如果你能达到他们家门口，很少有人会不要。

显然，他们根本不需要再去设计标准瓶，而应该彻底改变这样的竞争规则。他们应该上市新的、较大也较有变化性的包装。这一点不仅从调查中得到证实，也可以从史考利早年在匹茨堡超级市场地板上做的那些工作验证。在重建大型的陈列架，并将六瓶装改为八瓶装之后，他们的销售量明显地增加了。消费者希望买的多，但也要容易带回家。

最好的生意头脑往往是这样地简单而又难以捉摸。成功的策略要超越竞争，创造优势，尤其重要的事又必须经过实践才能确认。他们能把没有突出瓶子的劣势转变成为优势，就是靠把容量加大、让包装更有变化。

在他们改变策略出大瓶装时，可口可乐独特瓶子的推销优势开始瓦解了。百事包装面平滑的新设计在制造费用上较低廉，而这次改变包装，他们也把标志改为四色的图案设计。可口可乐无法成功地将其极具价值的造型转换到较大的塑胶瓶上。结果一个已经让三代以上的美国人熟悉的商标就这样消失了。

其它类似的产品的包装也会有相似的取胜战略。例如，一九六〇年，人们常抱怨使用汉斯蕃茄酱时，要倾倒的时间

特别的长。竞争对手的产品使用时就容易得多。为了解决困境，汉斯的主管就拿不定主意了，究竟该更换配方还是改变瓶装好？但是，这两种解决方法，不论那一种都是遵循传统的模式在寻找解决途径，也就是正面去迎击对手最受欢迎之处。

所幸的是汉斯聪明地想出了一个绝招，改变了这场推销战争。他们开始用新的广告来说服消费者，汉斯蕃茄酱流得比较慢是因为它比较浓，而且味道也好得多。在使用了这则最慢流出的蕃茄酱的广告后，汉斯蕃茄酱奇迹般地将市场占有率由原来的百分之十九迅速提高到目前的百分之五十。他们的确发挥了改变竞争规则才反败为胜的。

当然，这种策略有时还能让产品得到巧妙的定位。在利佛兄弟公司刚开始推出“全然”洗衣粉时，它在市场的优势是它的浓度是王牌洗衣料太德牌的两倍。为了强调这个差别，利佛兄弟将“全然”牌采用较小的包装，并告诉主妇们，她们不需要用的和太德牌一样多。然而消费者根本不明白这种差别的重要性，即使了解也不在意。他们要的是去污力最强，而不是浓度最高。利佛兄弟推出了不同的产品，却不能引起消费者注意其差别。即使有，消费者也以为自己用了相同的钱买了较少的洗衣粉，因为它的包装比较小。

全然牌改用大包装后，形势完全变了。使用者取用量和太德牌及其它牌子一样多时，结果发现全然牌使衣物更干净。从此全然牌的名声大振。

传统的推销人员常把推销看作是量化的过程而迷惑，以为成功就是获得知名度、普及率和频度。然而，成功的推销不能只限于量化的技巧或评估上，因为这种技巧可能会造成

重大失误，从而把创造性的思想压抑下去。

这和一般系统化的竞争者极不相同。竞争者相信每次战争都有价值，尤其是他们最近的一次经验，因此，他们会特别在意当月或当季度的结果。梦想家却经常把眼光放在明天。如果他们的眼光对准了目标，市场就会发生变化，而且是广阔的前景。

这也就是史考利他们的指导思想，不过要把它付诸实践，还要有一个艰苦的过程。

第二节 最佳搭档的形成

在百事公司里，史考利他们是一个过份热心而不太适合的工作小组，全是因命运和环境而聚在一起的。他们一共有六个人，各方面都非常不同的六个人；他们要规划七十年代初期的销售计划，并且担负着公司在亚特兰大方面的艰巨任务。

在六个人中，恰克、吉姆·曼高德两兄弟和拉利·史密斯三位，乃是从低层努力爬到了经理阶层的；包括史考利在内的其它三位是外来的；约翰·柯尔巴尼担任过广告经理，哈利·赫席则曾经担任过奇异电器公司的财务分析员。

在对外的市场上，他们面临的是一项重大任务，从可口可乐手里夺回他们的市场占有率。在公司内部，他们面临着高级经理阶层的压力，尤其是百事公司总裁皮尔逊的压力，他对史考利他们的小组一点也不重视。百事的高级主管传统上都是出自低层。但皮尔逊想要的则是眼界宽阔而富于市场经验的高级主管。因此，他便开始采取行动，从通用食品公

司、通用制造厂、福特汽车公司和国际电报电话公司等大公司挖墙角。这样，史考利小组就不能完全适合这种新的公司形象。

这里，史考利处于一个有利的地位。因为其他管理者尽管有着十分出色的工作，但他们使用的不是典型的推销方式和标准的市场术语。只有通过史考利这个工商硕士的处理，他们的方案才能被高级决策机构接受。史考利受过商学院的训练，同时也学过以古典推销方式来作市场研究，并常常关注着学术界流行着的最新方法。不过，他对于推销学的看法则偏向于创造和直觉，而不是呆板的分析。史考利走入推销这一行是走了后门儿，而且从来就没有干这一行的热心，只是为了获得将离开这行的经验，最后能创立他自己的工业设计公司。因此他将工作重点放在创新方面，而且和这些也痛恨传统方法的人相处很好。

他们都具有共同的理想和热望来改革软性饮料工业。而且他们每个人都具有各自的改革所需要的专长。恰克是一位成天咬着烟斗，不断为事情担心的人，他有着别人所缺乏的人事方面的才能。拉利则是一位博学的愤世嫉俗者，他满怀一种讽刺性的幽默感，但他以凡事都讲求折衷和具有一付敏锐头脑而自傲。恰克的弟弟吉姆是一位少见的分析人才，他可以心算出很复杂的数学问题。赫席这位前奇异电器公司的分析员，将观察财务内涵的方法带入了这个工作小组。约翰则是他们与广告商联系的桥梁。

在一九七〇年他们面临一个用传统商业逻辑所无法解决的问题，就是如何打垮可口可乐。它不但是软性饮料中的第一块王牌，而且已成了美国人的偶像，它代表着美国人梦想

保持的美好生活中的一部分。在和平时期，可口可乐成为一种自我表现的形式。在海外战争时期，患着思乡病的美国军人则从可口可乐红白相间的瓶装标志上得到安慰。当时的盟军统帅艾森豪威尔将军在各前线附近都设有装瓶工厂，这些商标纸也有这里设计的。

史考利作为百事公司主管推销业务的领导，当时只不过三十多岁，他的前途也全看他是否能突破屈居第二位的现状。屈居在一个饮料业巨人后面的第二位，看起来倒还可以，但实际上比这要坏得多，在只有两匹马的赛跑中，第二也就表现最后。自从一八八六年一位亚特兰大的药剂师在他的后院调配出第一批可乐以后，后来者就只能是失败者。一直到十二年以后，一位北卡罗来纳的药剂师卡勒布·布拉罕调配出了百事可乐来。

他们都急欲要击败可口可乐。作为一位主管推销业务的经理，史考利的确太年青了，而且他在同事面前还拿不出足以树立威信の成就。他必须先得到人们的信任。多年来，都有着一项不成文的规定，凡是来到亚特兰大可口可乐公司规模庞大的总部的陌生人面前，公司人员不准提到百事可乐这个名字。在他们的宣传小册上每当要提到百事可乐时，也只是以假冒者相称，的确，可口可乐在当时花费的比百事多，经营活动频繁，可以说在任何方面都超过百事。

要想让百事位居第一，史考利他们就必须做一系列建设性的活动，才能使他们最后达成三项重要的目标：最佳形象、最佳品味、最佳瓶装。史考利认为，可口可乐的绝对优势并不是在于它产品的优越，根本原因是在于它好的形象。除非他们改进百事的形象，它永远无法获取更大的市场占有率。因此，