

商海浮沉系列

山西经济出版社

SHANGHAIFUCHENXILIE

主 编 刘永仁 纪秉祥
王 科 麻振明

成败之间

——中外著名商战策略与技巧



主 编 刘永仁 纪秉祥
王 科 麻振明

成 败 之 间

中外著名商战策略与技巧

撰稿人:刘永仁 张晓霞 王 科
程 桢 纪秉祥 麻振明
赵 琪 高瑞敏

Jm09/2



山西经济出版社

(晋)新登字 4 号

成 败 之 间

主编 刘永仁等

山西经济出版社出版 (太原并州北路十一号)
山西省新华书店发行 太原红星印刷厂印刷

*

开本: 787×1092 1/32 印张: 5.875 字数: 123 千字
1993 年 8 月第 1 版 1993 年 8 月太原第 1 次印刷
印数: 1—4000 册

*

ISBN 7—80577—120—0

F·120 定价: 4.90 元

前 言

“商场如战场”。这是对商业竞争的一个最贴切的比喻，这的确是一场特殊的战争，虽然没有硝烟，但有成功，有失败，有血泪，有悲欢，它是谋略的拼搏、智慧的较量，是勇敢者的天堂、怯弱者的坟墓。任何人若想在一场殊死的商战中击败对手，没有超人的勇敢机智和灵活机动的战略战术是无法打赢的。

如今，“攻击”、“吞并”、“联盟”、“渗透”、“迂回包抄”、“突然袭击”、“火力侦察”、“侧翼进攻”、“战略”、“战术”等一系列军事术语早已成为企业家的口头禅。一家公司的成败基本上取决于其进攻战略或防御战略的是否出色，当然更重要的是取决于其什么时间，什么地点，用什么人去进攻或防御。因为战争的目的极为简单明了，那就是在天时、地利、人和的情况下果断出击，打败对手。这正象著名的法国军事家拿破仑所讲的“战争是朴实无华的艺术，其本质是大获全胜”。

但是战争风云是瞬间万变的，人们平常看

到的多是成功的辉煌或失败的苦涩,可对成败之间所包涵的多少艰辛的努力和痛苦的挣扎却往往是很少关注。这正是众多企业经营者或是即将投身于商界的年轻人的“盲点”。我们认为对于有志于成功的经营来说,详细了解每一次商战的全过程,不忽略每一个细小的环节比只关心每一场商战的结果更为重要。因为战争的结果简单到只有“成败”两个字,而战争却有多种打法,通向成败的道路有千万条。同样的战略战术,可能会因时间、地点、人员的不同而产生两种截然不同的结果,这就是战争,也正是我们推出此书的原因。我们试图运用我们所掌握的一点经济学常识,对当今中外经济战场上的一些著名战役作一番分析和思考,也许它能够为广大商界朋友提供一些供我们进入世界经济主战场有参考价值的东西。

当今世界经济的主战场已转向经济领域,大力发展经济,是世界各国的大趋势,全球经济大战的序幕已经拉开,“汽车大战”、“飞机大战”、“超导竞赛”、“高清晰度电视大战”、“贸易磨擦”、“乌拉圭回合”等词汇不断在人们的眼前晃来晃去,战争的气氛越来越浓烈。比较而言,我们中国人对经商的叫法似乎有点太文雅了,我们不叫“商战”,而称之为“做生意”或叫“跑买卖”,而且还提倡同行之间的“温、良、恭、俭、让”、“友好合作”、“无私支援”等,这实在是商场上万万要不得的,因为市场经济的发展表明,在商场上的软弱和谦让是要吃亏的。君不见,人家整日在研究《孙子兵法》和卡尔·冯·克芬塞维兹的《战争论》,在日本、在美国这两本书已成为总经理书橱中的永久性藏书,而岂是我们打一两声“哈哈”而寒喧了事的?缺乏战争所需要的你死我活的认真态度,少有战争所需要的机智和勇敢,总是认为“我们的朋友遍天下”,这恐怕是我国许多企业

在中外商战中接连败北的主要原因。

我们编写《成败之间》这本小册子,正是希望它能给我国市场增添点火药味,同时也想给广大企业界的朋友提个醒:也许有“人”正在举枪向你瞄准……。

参加本书编写的有纪秉祥、颜锦森、麻玉明、刘永仁、张爱民、张晓霞、高瑞敏、程桢、郭洁等同志,最后由刘永仁负责总纂定稿。在本书的写作过程中参考了许多专家学者的论著,在此一并致谢。

刘永仁

1993年2月

目 录

前 言.....	(1)
一、群“鸡”酣斗北京城	(1)
——中外快餐鸡首都大对抗	
二、“神州”大战“万家乐”	(9)
——中国热水器双雄争霸记	
三、广货冲击上海滩.....	(17)
——广东货、上海货争强之战	
四、残酷的“生存竞争”.....	(26)
——并州商界有奖销售大战纪实	
五、中国企业进军体育大赛场.....	(34)
——中国企业界重奖奥运明星热的背后	
六、要砸碎的并非是瓶胆.....	(40)
——92 南京“金胆”、“银胆”之争	
七、闽东电机扬威东南亚.....	(45)
——闽东电机厂勇挫日本电机商纪实	
八、“友谊”遍天下.....	(49)
——营口洗衣机厂称雄之迷	
九、战争的序幕刚刚拉开.....	(57)
——中外彩卷厂家中国市场争霸记	
十、谁是最好的？	(65)
——北京高级烹调油竞争战拾零	
十一、船王包玉刚香港登陆战.....	(72)
——包玉刚收购九龙仓，会德丰纪实	
十二、于无声处听惊雷.....	(80)

——日本炼油设备中标大庆油田之迷	
十三、日本的新胜利·····	(84)
——日本电视机“入侵”中国市场始末	
十四、无微不至的关怀·····	(88)
——日本阿托搬家公司的成功之路	
十五、避实就虚、见缝插针·····	(92)
——日本“尼而奇”风靡全球秘诀	
十六、越跳越高的“大头猫”·····	(97)
——日本“302”公司的商标战略	
十七、勇不可挡的“丰田”车·····	(101)
——“丰田”在“山姆大叔”肚子里造反	
十八、“围剿”开拓公司·····	(115)
——日本小松制作所围攻美国开拓公司	
十九、“柯达”兵败洛杉矶·····	(120)
——富士公司巧夺23届奥运地专用胶卷特权	
二十、没有硝烟的空战·····	(124)
——空中巴士挑战波音飞机	
二十一、汉堡包之战·····	(131)
——美国快餐业大混战侧记	
二十二、艰苦抗战六十年·····	(140)
——可口可乐大战百事可乐	
二十三、与IBM争夺阵地·····	(151)
——美国电脑业围攻IBM公司	
二十四、我们就是要打“兔子”·····	(160)
——《藏金屋》瞄准《花花公子》	
二十五、日、美电子大对抗·····	(172)

——日、美家用电器市场争夺战侧记

一、群“鸡”酣斗北京城

——中外快餐鸡首都大对抗

开 场 白

现代生活的快节奏,使中国传统的饮食文化受到很大冲击,快餐业得到极大的发展。在北京,这个极重传统,并以“京味小吃”享誉海内外的六朝古都,正火火爆爆地搅起一股快餐鸡旋风,而各种风味的中外快餐鸡则尤为活跃,竞争日趋激烈。

(一)肯德基家乡鸡先声夺人

1987年10月6日,巍峨的正阳门城楼下,北京第一家美国肯德基家乡鸡快餐连锁店开始营业,揭开了这场快餐鸡商战的序幕。此后,肯德基家乡鸡的招牌在北京繁华地区接二连三地挂出,白胡子的山德

士上校已在北京四处向人们温和地微笑。

从 1952 年即开始开设快餐连锁店的肯德基快餐鸡经营老道。1987 年在中国选择合作伙伴时,他们对任何一家公司、集团不屑一顾,而独与古都的职能部门——北京市畜牧局等单位结为伉俪,然后他们充分利用合作伙伴的合作,迅速在举世闻名的天安门广场南侧的黄金地段建立起世界上肯德基家族最大的快餐厅。

肯德基开业之初,北京快餐鸡只此一家,别无分号,而它独特的风味,倾倒了北京人。1988—1989 年度,前门肯德基店在全世界肯德基店中夺得两项桂冠:单店日销额第一和全年售鸡头数第一。

肯德基家乡鸡规定:在世界任何一家连锁店,都要拿营业额的 3%—5% 作促销费用,因此,它在北京的促销活动显得游刃有余。1990 年 8 月 19 日,肯德基家乡鸡和它的广告代理商新世纪广告公司推出一项活动,设计的口号为:记住机会只有一次,规定凡到肯德基就餐者均可得到一份小礼物,当日前门肯德基店的营业额即为创纪录的 14100 元之巨。

此外,肯德基对中国公益事业热心程度极高,从 1988 年 5 月开始,肯德基先后向全国农民运动会,北京教育基金会,农民足球队,农民体育协会,第 11 届亚运会捐款达 67 万元。肯德基家乡鸡因此而蜚声京城。

(二) 快餐业其它群鸡焉肯示弱

随着肯德基家乡鸡落户京城,带动了北京快餐鸡业的蓬勃发展。西四的匈牙利风味烤鸡店和大栅栏的“北京灵芝烤

鸡”先后开业。1990年,北京快餐鸡业进入发展的黄金时期,中华田园鸡,意大利邦尼炸鸡,华乡快餐鸡,大发炸鸡、金城香妃烤鸡、金富士日本炸鸡纷纷加入竞争,此外,还有奇膳烤鸡、太子炸鸡等各种各样的风味快餐鸡蜂拥而上,北京快餐鸡市场一时间硝烟一片。

进入1992年,有200多年历史的加利福尼亚芳香鸡有限公司在北京西单华威大厦开业。芳香鸡公司是由印尼华侨吴家熊所办大马集团收购原公司的商标权后由东方人经营的美式快餐,现在东南亚已有100多家分店,它突进北京市场,大有与“肯德鸡”一争雌雄之势。

在这场北京快餐鸡的争战中,无论“洋”鸡还是“土”鸡都使出浑身解数,以求得市场上的一席之地。

1989年,北京农展馆亮相的“灵芝烤鸡”以10天出售4000多斤的销售速度令人刮目相看。“灵芝烤鸡”的发明人赵沛珊绝对是个公关好手,他利用在农展馆与吴仪副市长谋面的机会大胆陈言,从而得到了吴的鼎力支持。1990年元月19日,赵沛珊将溥杰先生书写的“清真北京烤鸡店”的匾额挂到前门大栅栏。开业伊始,他遍邀首都新闻界朋友。为其擂鼓助阵,同时在资金紧缺的情况下,毅然投入11万元,在北京电视台、北京广播电视报,甚至公共电汽车上推出“您逛大栅栏,别忘了品尝灵芝烤鸡”的广告,并在广州—北京,上海—北京,北京—承德的旅游车上播放的《北京风光》专题片中插播“灵芝烤鸡”录像片。赵沛珊凌厉的促销攻势已有所收获,美国芝加哥的一位客人品尝过灵芝烤鸡风味后,当即签订意向书,在芝加哥开设海外第一家灵芝烤鸡店。

邦尼炸鸡开业之初,他们邀请了加拿大驻华使节莅临,吸

引了新闻界的注意力。在春节期间,邦尼炸鸡特地赶制了一批印有“邦尼,色香味美新天地”的宣传画和挥春,在店堂周围布置有序,并把“凡每次购满 15 元以上,皆可获赠春节挥春”的有奖促销招牌贴在售货前台最显眼的位置,配以工艺品花炮点缀后,洋溢着极浓的节日气氛。

中华田园鸡的经理李传军则制订出跟踪销售的服务措施,订餐者因此而不绝。秋天枫叶红了的时候,他们每天往香山一送就是几百盒。

而华乡快餐鸡独辟蹊径,当人们在电影院准备欣赏电影时,往往先要在中央新闻纪录电影制片厂摄制的《祖国新貌》中领略一番华乡鸡从发明到销售的全过程。

(三)洋鸡保持本色,中国鸡风味独特

促销手段的竞争已使群鸡忙得不亦乐乎,而风味的较量也颇为热烈。

先后到北京落户的“洋鸡”都保持了自己的特色。匈牙利烤鸡利用匈牙利机器,生产风味纯正的烤鸡。邦尼炸鸡的经营者是香港老板,比较熟悉中国人的口味,邦尼炸鸡在北京推出以后,淡化了美洲炸鸡的奶油味,增添了适合华人食用的调料。

先后出“笼”的中国鸡,都拜祖国传统医学为师。

由河北食品研究所研制的中华田园鸡,由 17 种名贵中草药和天然植物香草腌制后炸成,不仅口感适合中国人的口味,还具有抗癌、健身作用。

华乡快餐鸡由首都保健营养美食学会理事袁学怀邀请中

国当代第一流专家研制而成,取得了国家发明专利。华乡鸡能起到芳香健胃、增进食欲、滋阴养备、补益强壮的作用。

由原北京政协秘书长李天寿命名的香妃烤鸡亦采用名贵中草药为调料。

而负有盛名的灵芝烤鸡,选成活 50 天内的肉鸡由阿訇宰杀后,运用中草药和天然调味品精心加工后,使用先进的远红外线烤炉密封悬挂式烤制,风味独特。

位于西单西侧的金富士快餐店经营日本炸鸡,该店的许店长以北京的口味批评其他快餐鸡的味道只保留在鸡皮上,而他经营的快餐鸡是经过 24 小时的泡制后炸成的,讲究味入肉里。

鸡的味道越发讲究,配餐也同样花样翻新。灵芝烤鸡配餐可称丰富多彩,甜酸微辣的泡菜、海米素菜、鸡油酥饼,小米红豆粥(夏天则为绿豆粥)。金城香妃烤鸡除泡菜等以外,为北京人准备了油酥火烧。华乡快餐厅给人们准备的是黄桥烧饼。金富士快餐厅炸鸡与配餐摆放在一起,色彩如画,品种繁多且全部日本风味。

(四)真格的乃是价格和质量竞争

最终赢得消费者的还是价格和质量,因此快餐群鸡均不敢怠慢,无不在价格和质量上下功夫,以求赢得顾客。

亚运会期间,中华田园鸡不惜血本,以比肯德基低一半的价格求得薄利多销,将田园鸡套餐由每份 9.5 元降至 8.5 元,顾客甚至可以随意单买泡菜、酸黄瓜,火烧等零点。

至于肯德基家乡鸡,虽然北京肉鸡的价格和国外的差不

多,有时还略高一筹,但北京肯德基价格同香港、台湾、新加坡等华人地区比起来是最低的,而且从1990年1月1日起,尽管原材料涨价,肯德基一直没有调整价格。

金富士开业后价格没涨,套餐约为12元;金城香纪烤鸡没涨,套餐为8元;华乡快餐鸡也没涨,套餐为7.8元。

在质量竞争中,尽管快餐群鸡都很重视,但缺乏严格而有效的规定和检测手段,在这一点上,肯德基高招不少。其食品均按流水线程序生产,所有食品的生产、加工、制作乃至服务都按标准化、程序化管理,各道工序都有严格、统一的标准,甚至切鸡时的刀口大小都有明确的规定。另外,它还规定,如果鸡炸好后90分钟仍未售出就必须扔掉,千方百计保持食品品质的统一。肯德基的经营者称,吃遍世界的肯德基鸡店,你只能吃到一处味道。

肯德基店非常注意饮食环境的营造,并把服务,店内装饰和店面形象的统一化,作为企业无声的广告。踏进肯德基,服务员彬彬有礼微笑如仪,服务节奏快速而有条不紊。

肯德基还定期组织“神秘顾客”,对其所属快餐厅“微服私访”,访察内容包括食品质量、店堂清洁、服务态度等,按季度向总公司汇报,每年总公司对连锁店评出名次,表彰好的,批评差的。

一系列有效的措施使肯德基在竞争中占据了优势。

快餐鸡业的竞争局面在北京已经形成,而竞争的结果也是严峻的,处于优势的企业生意越做越好,而处于劣势的企业则难以为继。西四大地餐厅原也经营奇膳烤鸡,但在激烈的竞争中应变乏术,无可奈何只得下马。当然,众多的企业在竞争中经受了考验,逐步走向成熟。

分析与思考

快餐鸡业的竞争与发展给我们以深刻的启示。北京形成快餐群鸡酣战,这是由于这个特定的市场具有以下条件:

一、北京这个市场易于占领。快餐没有中国饮食文化那般繁缛,恰合快节奏现代生活的需要。快餐作为西方饮食文化的一部分在北京完全有其存在和发展的空间。

二、北京市场有一定的规模和发展潜力。目前在北京,除本市近六百万城镇居民外,每天来往于首都的流动人口常年保持在一百二十万左右,在旅游旺季,流动人口则高达一百五十多万,这形成了北京巨大的饮食市场。

三、从竞争条件看,目前北京有大小饮食餐馆 12000 多家,其中快餐厅只有数十家,而快餐鸡数量就更少,这显然远远不能满足需要,快餐群鸡正是瞄准这一空缺,乘虚而入,把生意做得红红火火。

鉴于以上条件,快餐群鸡处于整体的有利地位,尽管如此,他们之间的争战仍不可避免在彼此的竞争中,快餐鸡各显神通,主要是从市场营销策略的四个方面采取对策:

从产品看,产品实体力求保持风味纯正,质量可靠,配餐合理,并提供热情周到的产品服务。另外,在牌名的选择上也各有特色,以求突出产品的形象。

从价格看,较接近北京人目前的大众消费水平,并保持价格的稳定。

从渠道看,店面直接销售速度快,非常便利,适合快餐鸡的特点,有的快餐还送货上门,方便了消费者。

从促销看,大多数的企业都采取了有效的广告宣传,有的则运用公共关系扩大企业和产品的影响。