

松下电器产业（以下简称松下）是世界上最大的家用电器公司。它的产品远销世界130多个国家，在世界30多个国家中设有39家制造厂和32家销售公司，在美国、欧洲、东南亚、非洲、中南美，几乎地球上所有的大陆都有分公司。1980年，其出口额达5,000多亿日元，占该公司总营业额的26%。松下之所以能如此迅速地打进国际市场，除了其商品的高质量外，还与其在外贸中实行有效的科学经营分不开的。主要有以下一些做法。

松下电器产业是 怎样打进国际市场的

张瑞德

一、重视市场调查，注意市场特征

战后初期，松下的产品除在东南亚外，在其他地区，特别在美国并没有什么影响。为了打开这一巨大市场，1951年1月，松下幸之助亲自到美国去考察。在美国，他看到其产品无论在品种方面，还是在质量方面，都不能适应美国市场的需要，因此，从中找出了差距，明了方向。为了更好地掌握美国市场的动向，松下向美国派出常驻代表，开设办事处，并派出确负责经管销售的高级职员去美国实地调查，了解到美国电器产品的流通机构和日本有很大不同。在日本，所有家用电器都可以在零售店里出售。而在美国，零售店里只出售收音机、录音机之类，但不出售电冰箱、电风扇。磁带录音机在照像馆里出售也是很普遍的现象。此外，还了解到美国有一种所谓厂商代表制度，代表在制造商和零售店之间起掮客的作用，按营业额的多少获得不同的佣金。根据这些情况，松下采取了一系列相应措施，运用灵活的流通机构的形式，利用厂商代表开展推销活动，这样，就可以直接接触零售店，因而逐渐树立了高价格、高质量的形象。

松下对东南亚市场虽然有一定的出口经验，而且产品在当地也有一定的影响，但为了进一步了解市场，还多次派员携带新设计的三种手提式收音机和五、六种台式收音机去东南亚，仔细调查当地市场，并根据各地不同情况，重新制定商品的开发方向。

二、建立销售组织，加强销售网点

战后初期，松下首先尝试在一国设立总代理店，再以此为中心在周围地区设立销售网点。然而对不同的国家及地区，也采取了不同的方式。在发展中国家，由于欧美大厂商对东南亚市场的控制力比较弱，而在这些国家（地区）内又有着具有全国影响的当地批发商，因此，就在其中选择一国的总代理店。但在欧美等发达国家市场，由于当地厂商对市场有很大的控制力，而且各国都存在固有的流通机构，在这种情况下，松下一般采取利用当地资本家作为代理商的方法，以后再逐步建立销售公司。而在中南美市场，由于当地批发资本少，因此，松下从一开始就采用建立销售公司的方法。

随着松下事业的发展，代理店渐渐不能适应松下的需要，于是就全部或部分利用自己的资金，在各国设立了松下电器销售公司。这种销售公司完全根据松下的经营方针从事销售活动，从而使营业额迅速增加。

七十年代以后，松下以强有力的海外销售网为基础，进一步加强了销售活动。如在北美市场，过去只注意大型百货商店的销售活动，而现在又加强了零售店的销售。在欧洲市场，在依靠传统的特约店经销的同时，又加强了零售店的直接贸易。

松下对销售网不仅是利用，而且不断对它进行指导。各销售公司或一国总代理店每年召开一至二次销售会议，在会上介绍新产品，确定各国、各地区的年度方针，交换意见，增加一体感。松下还派出技术指导员到各销售公司、总代理店以至零售店指导经营方针和销售，听取意见，并且在适当的时候，将设在世界各国的39家制造厂和32家销售组织的骨干召回日本，作特别训练，组织他们参观总公司和各工厂，直接听取总经理的指示，以便更好地理解松下的经营方针、销售方法及产品特点。为了加强各销售公司之间的联系，总公司和事业部还通过举行各种地区会议，如欧洲会议、东南亚会议、中南美会议等，交换情报，沟通思想。

三、尊重各国风俗习惯，注意笼络感情

松下在开辟海外市场的过程中，非常注意尊重各国的风俗习惯，笼络当地人民的感情。1967年以前，松下和中南美没有一点关系。中南美这一巨大市场完全在欧美资本的控制下，但欧美人看不起当地人，无视当地人的感情，伤他们的自尊心。于是，松下就乘虚而入，并逐渐取而代之。其秘诀就是尊重当地人，尊称当地人为“大爷”、“老爷”。因为他们了解到，拉美国家的人封建思想特别重，没有比被人尊称“爷”更舒服的事了。松下还邀请当地人参观工厂、销售公司，定期搞什么“大爷感恩会”，举行舞会，请客吃饭，送礼之类的活动，拉拢政府高阶层的达官显贵、当地商界大人物。此外，还举行所谓“纳雄耐尔”周，在“纳雄耐尔”周期间，松下的技术人员免费检查“纳雄耐尔”商标的产品，走进当地居民的家庭，和他们谈产品问题，为他们修理、改进。这样的活动由一个市镇到另一个市镇不断地办下去。就这样，他们成功地和当地人打成一片。经过一番努力，终于取得了丰硕的成果。现在，松下在墨西哥、巴西、委内瑞拉、秘鲁、巴拿马等国已有十个销售公司、九个生产公司和二个事务所。

四、加强广告宣传，扩大企业影响

松下非常重视广告宣传。在五十年代，他们主要依靠代理店做广告宣传。由于那时的销售额还不高，财力有限，不能大规模地利用电视做广告，他们为了扩大影响，在美国就将半导体收音机放在专门销售宝石、手表的珠宝店里销售，因为珠宝店看的人多，这样，既销售了收音机，又扩大了影响。另外，松下广泛邀请各国要人参观其主要工厂，也是其扩大影响的一种手段。据统计，每年到松下各工厂参观的有影响的外国人达3,000人。这些人回国后，都有意或无意地在各种场合宣传，这就提高了松下在国外的影响。

随着松下出口规模的扩大，其广告宣传也从依靠代理店的阶段进入由松下本身在当地市场直接宣传的阶段。1967年，在海外所有销售松下产品的商店中，里里外外换上了“纳雄耐尔”的招牌。每到圣诞节，松下总公司就将横幅、灯笼、广告画等送到海外各销售公司，作

为圣诞节的礼品赠给顾客,以扩大影响。由于电视广告费很贵,松下就利用有影响的报纸、杂志、霓虹灯、公共汽车、广告牌等各种形式,从事广告宣传。在香港、新加坡,松下还专门设立了陈列馆,将本公司的全部产品陈列在里面,供人们参观,使之对其产品有一个完整的印象。

松下在广告中还还有一个特点,就是加强对企业本身的宣传。从1976年9月开始,利用四个月的时间,在欧洲、中近东、东南亚、澳大利亚等地区的主要城市,大张旗鼓地开展了“坚信松下产品”的宣传。除了利用《时代》、《新闻周刊》杂志外,还在当地杂志上,结合主要产品的具体事例,宣传松下彻底的质量管理、出色的生产技术。通过宣传,在世界各地树立了松下产品高质量的形象。

五、根据海外市场特征,开发不同商品

松下为了跟其他厂商竞争,增加出口,十分注意海外市场的特征,如风俗习惯、生活爱好、自然环境、宗教信仰等。并根据不同的特征,生产当地居民所欢迎的产品。以收音机为例,美国人的时间观念比较强,输往美国的收音机都附有时钟;中南美洲人一面种田也要一面收听高音收音机,为此,输往当地的收音机,喇叭就设计得特别大;阿拉伯地区沙漠很多,其运输工具主要是骆驼,为了避免收音机在运输时掉在地上损坏,当地人都喜欢在收音机的外面装上皮套,因此松下输往该地区的收音机就附有皮套;在非洲有些地区,喜欢不带中波的收音机,松下输往当地的产品就只有短波;还有,泰国是个佛教国家,喜欢黄颜色,输往曼谷的收音机就带有金色的图案。

不同的国家和地区,对使用磁带录音机的习惯也不同。在欧洲,传统上都把录音机当作娱乐的音响器材,而在美国,则主要在商业中应用,对此,松下输往欧洲的录音机,是保真度很高的机器,而输往美国的则大多是仅能供录音或复制的极微型的盒式录音机。另外,西方国家的人喜欢旅行,松下就生产一种专供徒步旅行时便于携带的、能够代替乐器演奏的小型录音机。

六、交货迅速,保修及时,提高商品信誉

松下很重视商品的流通。他的各事业部服务部门的服务目标是:把商品迅速、便宜、准确地送到顾客手中。为了实现这一目标,它在各个国家的总销售公司都设有产品仓库和供修理之用的零件仓库。总公司由推销员跟各地区的销售公司及零售店保持密切联系,每个推销员负责若干零售店。推销员最少两周要对零售店访问一次,负责将零售店的销售、库存情况、顾客的要求、希望等及时反映到总公司。当零售店缺少何种商品或何种零件时,总公司就以最快的速度运到,以满足顾客的要求。从1980年开始,松下又合并了大部分地区销售公司,而将各地区的零售店改由总公司直接指挥。这些零售店通过电子计算机跟总公司保持直接联系。总公司能随时掌握各地零售店的库存、销售情况以及维修零件的库存情况,只要零售店缺少某种商品或维修零件,总公司马上就能送到。由于松下的产品交货迅速,特别是商品出售后做到及时保修,这就使消费者乐于购买其产品。

七、努力研制不同规格和附加价值高的产品, 提高商品的竞争能力

七十年代以后，松下产品在国际市场上受到发展中国家，特别是东南亚国家和地区的有力竞争。像收音机，过去一直是松下的传统商品，但由于东南亚国家和地区的工资低，加上技术水平的提高，所以提高了产品的竞争能力。面对这种情况，松下采取了扬长避短，发挥技术优势的办法。其措施之一是，增加不同规格的产品。以收音机为例，1974年，松下研制了一系列灵敏度和保真度都很高的高级收音机在海外销售成功以后，1977年又研制了一种更新型的收音机。由于这些产品的技术水平高，香港和东南亚的厂商一时还难以模仿。彩色电视机也是这样，在一般型号的彩色电视机逐渐普及之后，松下又研制了复合式、多音道、大型化的彩色电视机。这些新产品又吸引着消费者，从而开拓了新的销路，促进了销售量的增加。另一个措施是，生产附加价值高的产品。六十年代前半期，在松下的全部出口产品中，收音机占70%，但七十年代以后，下降到50%，反之，那些附加价值高的产品，如彩色电视机、磁带录音机、立体音响器却急剧增长。当这些产品在市场上逐渐增多之后，又开始生产彩色录像机、各种复合式音响电器等技术要求和附加价值更高的产品。目前，在主要消费电子市场中，除录像机外，其它产品如彩色电视机、各种音响设备及家用电器一直下跌，为此，松下又专门成立了攻关小组，致力于办公室自动化、机器人、录像碟等有关技术的研究。据估计，到1990年，松下的一半销售额将来自这些新产品。由于松下的产品不断升级、换代，所以其销售量能保持经久不衰。

八、就地设厂，产销结合

松下在努力增加出口的过程中，曾碰到一些具体问题。其一是各国的关税和非关税壁垒，这对松下增加出口是一个很不利因素。其二是有些产品的地区性特点很强，如果在日本生产后再运过去，由于运费太高，降低了出口价值。为了克服这些不利因素，增加出口，从六十年代以后，松下就开始在海外设立生产公司，实行就地设厂、就地销售的产销结合的方针。

松下的海外生产公司开始主要设立在发展中国家，特别是东南亚国家和地区。因为发展中国家工资低，有丰富的廉价劳动力，同时，由于那时东南亚国家正在促进本国的工业化，迫切需要外资和先进技术，这就促成了松下海外生产公司的设立。但七十年代以后，松下的海外生产公司逐渐转移到欧美等发达国家。虽然这些国家的工资高，但由于技术先进，而且产品又可以免受发达国家保护主义的限制，所以从经营上来说还是比较合算的。

松下的海外生产公司很重视产品的选择。他们开始时主要生产干电池和收音机，因为这些产品是松下的传统产品，素以技术先进著称，而且它们又是生活必需品，所以有广阔市场。同时由于这些产品的生产技术不太复杂，只要对当地人进行短期培训，就能掌握技术，生产出质量可靠的产品。七十年代以后，由于产品的技术要求更高，所以生产公司逐渐转移到发达国家。

松下的海外生产公司为总公司的海外贸易作出了巨大贡献。如美国的“布埃尔特里克松下电器”用“帕纳莎尼克美国制造”的商标，生产的收音机、彩色电视机、录音机，不受关税和非关税壁垒的影响，行销于美国市场。“西班牙松下电器”生产的适合欧洲居住条件和生活习惯的吸尘器，不仅在西班牙销路很好，而且畅销于法国、比利时、奥地利、丹麦、挪威等国家。“西班牙松下电器”成为生产欧洲的吸尘器的据点。

由于采取上述几种措施，松下产品的出口不断扩大。1960年，松下产品的出口额只有17亿日元，到1970年，上升到1,812亿日元，增加了10倍，而1980年，又上升到5,000亿日元，比1960年增加28倍多。目前，松下正在采取各种措施，如进一步加强市场调查，扩充海外的生产、销售公司，促进产品的升级换代，谋求产品的扩大出口，並进一步向跨国公司迈进。