

论日本的世界市场拓展策略

章 汝 荣

日本对世界市场是极具雄心的。日本的公司把销售重点放在海外，把整个世界看作是一个潜在市场。这种全球销售观点不仅有那些著名的大公司，而且还有众多中小企业。相反，美国公司很少看到美国以外市场。虽然美国在国际商业活动中仍处于领先地位，但这只局限于某几家跨国公司而已。大多数美国公司只集中在本国销售，直到最近，它们才有向国外销售的意愿。

一、日本的世界市场扩张模式

1、第一种模式：日本→发展中国家→发达国家

这种模式主要应用于钢铁业、汽车业、石油化工、家用电器、钟表及照相机行业等。这种模式包括以下几个步骤：

①以国内市场为基地。大多数日本企业都先建立起国内市场，用国货代替进口。为此，先要引进技术，如半导体、集成线路、可控硅均为美国发明，但很快即由日本厂商采用。日本的黑白及彩色电视技术都是从美国无线电公司（RCA）引进发展起来的。日本电子计算机技术也是从 IBM 公司获得专利许可发展成今天可与 IBM 相抗衡的对手。照相机则从联邦德国引进技术，建立国立市场。在建立国内市场过程中，日本厂商得到政府的大力支持，如政府对进口实行限制、外国投资限制以及提高进口关税。这样，使得日本厂商几乎完全占领国内市场。在扩大国内市场份额的基础上，日本厂商降低了成本，增加了竞争能力。

②以发展中国家作为跳板。大多数日本公司的最初目标市场是发展中国家，尤其是东南亚及拉丁美洲。由于这些国家缺乏竞争能力，日本把这些地区作为量的基地并作为锻炼销售能力的试验基地，为进入像美国这些发达国家作准备。五十年代中，日本的 2/3 出口是输往拉美及东南亚。其商品结构主要是资本密集型及高技术工业产品。虽然日本的家用电器、摩托车、汽车及钟表向发展中国家销售，其质量还比不上西方国家，但其价格较低，适合这些国家的低购买力。

③目标瞄准美国市场。由于从发展中国家的销售过程中获得经验以及根据在产品销售反馈中获得的信息，对产品质量不断改进，使日本做好向发达国家市场销售的准备工作，并于六十年代初，把目标转向美国，并把对美出口的传统产品如纺织品、陶器及鱼类，变为出口工业品，如家用电器、钢铁、汽车、摩托车及机器设备、仪器。1954年日本产品销往北美及欧洲仅占出口总额的30%，而七十年代末上升到50%，销往亚洲及拉丁美洲产品则从60%下降到42%。美国市场之所以吸引日本公司乃是其购买能量。此外，日货一旦能在美国市场盈得声誉，就比较容易进入其他西方国家市场。日本厂商集中于美国厂商所忽略的市场细分中

的地理特殊地区，在该地区建立牌号声誉，争取市场份额，逐步建立新的销售渠道，开发新产品。

④进入欧洲市场。欧洲市场对日本厂商曾经是可望而不可及的。地理的距离，语言及文化的障碍都是困难。但是日货被美国市场接受后，它们就可以比较容易地进入欧洲市场。从1960~1979年，日货相继渗透到英国、联邦德国、意大利和法国。其出口份额从13%上升到18%。仅1977~1980年，日本出口到上述国家已达173亿美元。汽车、摩托车、电视机、钟表、照相机及办公室用具流水般地涌进这些国家。十年前欧洲市场上很少有日本汽车，但今天日本汽车在英国及联邦德国约占10~12%，在瑞士、奥地利、比利时及荷兰约占20%，在丹麦、爱尔兰及挪威约占30%。至于日本牌号的摩托车则几乎统治了欧洲市场。精工及西铁城手表的销量也超过了瑞士表。照相机在二十年前则是联邦德国独占鳌头，但是日本人小心翼翼地一步步改进产品以迎合欧洲人爱好。目前，联邦德国照相机仅在市场细分中占有最昂贵的那一部分，其余则均被日货占领。目前已无法阻止日本产品进入欧洲。以下是向欧洲市场执行销售策略的成功范例。

a 汽车。日本向欧洲销售汽车策略主要来自于美国市场的经验。日本厂商不向欧洲的豪华高价车挑战，而把主要竞争目标瞄准小型车如菲亚特（FIAT）、雷诺（RENAULT）、大众（VW）。按照价格及产品质量的市场细分，日本厂商具有明显的竞争优势。其下一步则是研究首先进入哪一国市场。虽然法、英、意、德是欧洲最大市场，但这些国家不可能向日本敞开大门。这些国家均有其自己的汽车制造商；日本厂商必须与其进行面对面的竞争。结果，日本厂商采取了“外围”进攻策略。日本向非汽车生产的小国出口，如芬兰、挪威、葡萄牙、荷兰、比利时及卢森堡等。当向这些小国出口达到高潮并形成舆论影响时，再开始第二步向法、意、德、英市场推进。在这四个主要市场中，首先选中英国，其原因这是由于英国在汽车生产国中相对地较弱，而其市场又相对地比其他国家开放。七十年代末，英国成为日本向欧洲出口汽车的滩头阵地。为了弥补日益提高的运输费用及关税，稳定其竞争价格，日本开始在爱尔兰投资建厂，进行大规模生产，从而进入法、意、德市场。这样，日本小汽车大量进入欧洲市场。尤其是联邦德国，日本小汽车从1977年的3%上升到1980年的11%。法、意在本国市场上受到日货的侵袭而且失去了其欧洲传统市场的份额。

b 手表。精工（Seiko）公司进行广泛销售研究。许久前，该公司就向欧洲派驻代表，研究当地产销情况，对本公司产品未来销售进行估量，与当地珠宝商及钟表商建立联系并征求精工牌号意见及反映。在此调查研究基础上，精工公司制定进入欧洲的具体策略。精工公司的第一步是选择具有高度潜在需要及销售渠道通畅的国家。由于瑞士表在欧洲已经建立良好声誉并深入人心，要寻找推销精工表经销商是很困难的。最终在瑞典找到第一家“Penn Specialten”经销商。该店系著名的大连锁商店，专门经营高质量的文具用品。由于精工产品价格物美以及连锁网络，销售量大增。从瑞典这个基地开始，第二个地点是希腊，并准进入英、法、德。精工力图在欧洲主要市场上扭转人们对日货质次的印象，使消费者相信其质量完全不低于瑞士名牌，为此，精工公司争取在一切体育竞赛表现时间纪录的场合，进行投资，扩大精工牌的宣传。如1965年精工从瑞士表商手中夺得在英国举行业余摔跤锦标赛、在雅典举行第27届巴尔干运动会、第9届欧洲运动会的计时用表权，向欧洲消费者宣传其计时精确。精工表在英国市场细分上首先针对年青人市场。他们不在乎是否瑞士名牌。所以精工最初采取邮购方式出售钟表。等到其知名度达到一定程度时，则由珠宝首饰店及钟表

店出售。目前，精工表在欧洲市场上已经通行无阻。

2、第二种模式：日本→发达国家→发展中国家

这种模式主要用于高技术工业，如计算机及半导体。日本计算机生产始于1958年，主要是日本电气、富士、日立、东芝、三菱电气等公司。那时这些公司技术远远落后于美国IBM。当时日本允许IBM在日建立一家独资子公司以换取IBM技术。一旦日本得到这些技术立即开始生产。富士主要生产大型硬件，日本电气及三菱则集中于小型计算机。最初，它们尽力争夺日本国内市场。由于价格方面无法与IBM抗衡，则求助于日本政府。日本国际贸易与工业部发动一个买国货运动。日本发展银行及私人银行提供优惠利率贷款，政府部门、高等院校以及工业垄断组织，如日本电讯工业（NTT）均只向日本公司订购。这样一来，IBM不得不让位于日本公司。于是，日本公司开始转向海外。日本产品质量在美国市场上是无法与IBM相竞争。但日本公司采取低价策略，以低于10~20%的价格销售，并且依靠美国经销商，如富士公司通过Amdahl's，日立通过Intel's。富士在联邦德国与西门子公司达成协议，以西门子牌号行销欧洲11个国家。正当日本计算机打进发达国家市场时，发展中国家及地区也增加了需求。日本对它们也实行低价政策。日立公司向香港政府及银行提供的计算机要比IBM低50~60%。在东南亚，日本各公司划分势力范围。日本电气在泰国通过泰国独家经销商Datmat公司排挤IBM，占领泰国80%市场份额。日立及日本电气集中销香港及新加坡。富士则通过Facom公司独占菲律宾计算机市场。

3、第三种模式：发达国家→日本→发展中国家

日本出口一般是采用第一或第二种模式，但有些产品有所例外，这是由于那时日本国内市场尚未发展到那种程度，无法容纳这些产品，如录象机。日本首先出口录象机到美国等发达国家，等到日本市场需要时才转向国内。1964年，美国市场上开始需要彩电，而当时日本尚无此需要。所以当时日本厂商决定首先为美国市场生产彩电，五年后日本市场才有彩电需要。

二、发展全世界销售网络

1、第一阶段：日本商社

日本厂商→日本商社→海外批发商→零售商

大多数日本厂商出口产品需要日本商社。日本商社熟悉当地社会风尚、商业习惯、法律程序以及语言文化。它们能估计出价格、汇率以及关税变化的各种风险。它们对各种商品及地理区域分门别类地划分出出口贸易的目标市场以防止风险。日本商社能够运用其经营规模及经验得到经济效益。它们还能够向其客户提供有关市场机会及新产品开发的建议。

2、第二阶段：进行选择

日本厂商→当地独立经销商→零售商

|———当地制造商———|

有些日本厂商对外出口是直接寻找当地经销商与其签约推销其产品。如精工公司在美国销售钟表即与当地经销商签约代理。这些经销商大多是珠宝批发商与珠宝钟表商有直接联系。精工选择这一渠道是因为需要拥有雄厚资金的经销商，可以大批进货并在珠宝业中有影响作用。此外，还有一些日本公司是通过有良好销售渠道及熟练销售技术的美国制造厂商进入市场。如里奥克（Ricoh）复印机是通过萨文公司（Savin）向市场销售。但一旦了解并掌握了竞争与销售技术后，即开始由自己来经营销售。

3、第三阶段：在当地建立销售公司

日本厂商——→建立海外销售公司与销售网——→零售商

当许多日本公司一旦在海外市场上获得立足点，即开始摆脱日本商社或当地经销商，建立起自己的海外分公司及销售网。其优点是，获得管理经验；由于可以直接控制广告促销及售后服务，就能赢得牌号声誉。如丰田及日产公司均建立海外销售公司。1959年，在美国成立的雅玛哈国际公司，二十多年来成功地发展成一个销售网。

4、第四阶段：在发展中国家当地生产

日本厂商——→当地生产——→公司自己的销售机构——→零售商

六十年代以来，世界上的一些政治经济因素强烈影响着日本企业。其中有两点特别重要：1、由于外国政府的压力，日本的国内市场无法关得很紧；2、日元升值使日货在世界市场上降低竞争能力。这种变化迫使日本厂商寻找一条恢复竞争力量的途径。解决办法是在发展中国家投资建厂。其目标就是剥削当地廉价劳动力、原料以及抵止日益严重的贸易保护主义，通过这一办法保持其原有市场份额。在这些国家生产的日货不仅供应当地，也对外出口。日本电气公司从其墨西哥子公司向巴拿马出口。日产在墨西哥生产的汽车向尼加拉瓜、哥斯达黎加出口。日产还在马来西亚生产标准部件，然后出口到泰国、新加坡及印尼进行组装。

5、第五阶段：在发达国家当地生产

日本厂商——→当地生产——→公司自己的销售机构——→零售商

日本厂商昼思夜想的最主要目标还是美国市场。但七十年代以来，日本开始面对发达国家日益严重的贸易保护主义。美国舆论强烈要求对日本实行进口限制。日本公司则以在美国直接投资建厂作为回答。这将越过进口障碍并加强市场地位。1980年，日本公司已在美国建立70家机器制造厂、48家家用电器厂以及8家精密仪器厂。在家用电器方面，索尼是日本第一家在美国圣地亚哥建厂的企业。松下在伊利诺斯州、三洋在闪肯色州、三菱在加利福尼亚州、东芝在田纳西州纷纷建立彩电等工厂。从小小拉链生产也可说明这一问题。YKK（Yoshida Kogyo）系日本最著名的拉链制造商，它审慎地在一些国家投资建厂并使用当地原材料，先在市场上站稳再逐步扩大。YKK首先在荷兰建厂，然后在欧洲其他六个国家建厂，形成了生产销售网络。

6、第六阶段：针对全世界市场

日本要向全世界扩张，还需要进一步在全世界建厂，并决定哪家工厂生产哪种产品，供应哪个市场，以最低生产成本获取最大利润。目前，许多日本公司，其中尤以汽车及家用电器

已经达到这一阶段。起先，每家海外子公司仅为当地市场服务，与其他国家子公司并无横向联系，七十年代由于跨国公司发展，跨国生产使得各个公司能充分利用规模经济以及不同国家的成本差别因素，子公司除生产产品供应当地需要外，还承担出口到其他国家的任务，甚至返销到日本。日本母公司的作用是制造产品的高技术部件，将这些部件出口到发展中国家或发达国家的子公司；进行新产品研究与开发；调节全世界子公司横向关系以及派遣管理人员进行管理训练与控制。

三、日本的世界市场扩张策略

1. 以家用电器作为目标工业

我们从家用电器业来分析日本怎样扩张到整个世界市场。日本之所以以家用电器作为世界市场扩张的目标工业是有理由的：①家用电器工业作为技术上突破口，能促进其他消费品大幅度发展。整个世界市场对家用电器的潜在需求是很大的。日本人清楚地看到可以渗透进任何一个这类商品的市场并以此为缺口，扩大到其他产品。②家用电器主要依靠技术、高技术劳动以及生产能力，并不需要众多资源。日本厂商在五十年代对自己的家用电器技术力量进行评估，认为他们能赶上西方发达国家。日本政府的经济发展政策也对此给予支持，把较多的投资从重工业转移到这方面来。③美国公司一度是家用电器主要生产家，但在五十年代末把兴趣转移到工业电子方面而不是家用电器。五十年代对进口产品限制是极其宽松的，这就使得日本乘机而入。1957年日本工业决策人明确了电子工业作为发展的优先领域而通过了所谓的“促进电子工业的补充措施。”所以日本家用电器发展是从上而下有计划行动的。

2. 家用电器产品发展步骤

①无线电收音机。日本人开始大规模生产小型晶体管收音机始于1952年，半导体收音机于1955年。1957年日本向美国出口10万台3管半导体收音机，标价为14美元，而当时美国公司出售的6管半导体收音机为60美元。当时，日本3管机被看作玩具，不为美国商店所重视。日本厂商一反常规，将这些产品放在非传统的零售商，如折扣连锁商店、邮购商店及药房中销售。日货获得立足点后，价格继续下降到4.90美元，1962年出口量达到100万台。以后，日本出口从9美元到19美元的6管半导体收音机，并加花色品种。最后，产品扩大到手提式多功能收音机，价格高达250美元。通过这一策略，从1963年起，日本开始控制美国的收音机市场。

②录音机。当日本人控制美国收音机市场后，他们开始以同样策略转向录音机工业。1960年，他们出口到美国5万台录音机，标价为13美元，而美国的同样产品是100美元。以这种进攻性价格策略，1963年出口超过200万台。1963年后日本人扩大了生产品种，但仍保持低价。六十年代末，他们控制了美国录音机市场。1970年他们出口到美国价值3.18亿美元的录音机，而同期美国厂商总销售额仅为0.38亿美元。

③黑白电视机。1952年日本人从美国RCA获得电视机生产技术专利，同年即开始生产。由于日本人对半导体技术的研究与开发，促使其在电视上的改进有较大成效。1961年日本向美国出口了2万台电视机。当时日本人针对美国厂商所忽略的低价产品领域，出口小屏幕低价产品。这些产品有时以零售商商标出售。1962年出口上升至15.5万台。1963年美国市

场上出售的11吋黑白电视几乎都是日本半导体产品。日本厂商的下一步则是扩大花色品种，供应12吋及16吋多功能电视机。以后逐年增加市场占有率，1970年最终控制了美国市场。

④彩电。1960年日本人从 RCA 获得彩电的专利许可。1964年日本即向美国市场推出14吋彩电，价标370美元，17吋标价430美元，价格均低于其他竞争者。1965年美国市场上彩电价格战迫使零售商寻求低价彩电。西尔斯（Sears）百货公司推出日本组装的16吋彩电价格为300美元。日商乘此机会在市场上又站稳脚跟。彩电销售策略与黑白电视机的销售策略相似，即美国厂商追求大屏幕、高价、高利润产品时，日本人采取低价小屏幕。日本厂商在推销彩电时采取直接与零售商建立联系，这样可以节省渠道费用，如超级市场有充裕的仓库及储存设备，可避免渠道中分销的繁琐。日本人还用重金开展广告宣传进行促销，到1976年，日本彩电在美国市场上的销售量已占30%以上。当美国人已经适应并喜欢日本彩电时，日本厂商开始生产25吋、27吋等大屏幕彩电，并开始提高价格以获取高额利润。现在，日本向录像机领域发展，几乎完全控制了美国录像机市场，并且控制了世界录像机市场的90%。为了在美国市场上继续扩大市场份额，它们致力于那些潜在需求产品，继续以高质量低价格建立牌号声誉。为了这一目标，日立、东芝、松下等公司决定发展自己的元件工厂，大量投资于半导体研究，从元件开始保证产品的高质量。不到三十年，日本人的家用电器业主宰了美国及世界市场。

3. 日本销售策略成功的因素

①从曲线效应及规模经济中获益。研究证明，许多工业企业每重复生产一种产品，按正常不变比例，其实际单位成本就会下降。日本厂商在对外销售中证明了这一点。日本摩托车价格在市场占有份额中起重要作用。日本人把其质量最好、功能齐备的高档摩托车的上限价格订在竞争对手次一档摩托车的价格上，这样，日本摩托车就可以相对低价大量出售，获取厚利。

②从分散生产经营制中获益。由于日本工厂生产设备分散在全世界，使其能够充分利用廉价原料及剥削廉价劳动力，从而获得最低成本。地区分散经营生产及地区销售中心使其降低运输费用。这样，即使当前贸易保护主义日益加剧的情况下，日本厂商仍能保住市场份额。

③从利益转移中获益。日本厂商经常从一个市场获得利润，以此对新市场进行投资。日商在国内市场赚取高额利润，仍然维持高价，但在国外市场实行低价。日本电视机在国外标价要比日本低。这就是日本从一个市场赚取利润来补贴向另一个市场进攻。