

# 国际市场竞争战略

蒋 登 富

早在本世纪初,我国工商界就有人著文指出:“商战犹如兵战也。不通敌情者,不足以制胜;不通商情者,岂足以牟利矣?”主张运用军事谋略来指导商品的营销。

到本世纪七十年代后期,西方管理学界也开始对将军事战略引入市场竞争发生了浓郁的兴趣,并由此引起西方企业界的极大震撼。

近年来,众多的日本现代化企业的企业家,更是把中国的《孙子兵法》视为研读的精品,从中体会并汲取深刻的管理思想,甚至《三国演义》里的策略思想和用人之道,也被日本企业界有识之士奉为经典。

战略一词,源出自希腊文,原意是将军的艺术。在《辞海》中,战略被定义为泛指重大的、带有全局性和决定全局的计谋。把战略含义应用到企业的商品竞争中,就形成了企业的营销战略。它应是企业根据外界当前和未来的市场机会和限制条件,考虑如何更有效地利用企业

内部现有的以及潜在的优势,去满足目标市场的需求,为完成企业既定的战略目标而作出的总体、长远的行动方案。

国际知名的市场营销专家菲利浦·考特勒在其合著的《新竞争》一书中说:“日本人在当今世界上以产品‘优质’、‘优价’著称,这不能不说是个奇迹。他们的产品渗透到世界各个角落,象索尼、丰田、佳能、精工和尼康这些名字在世界范围内都受到普遍的承认和尊敬。这一巨变鼓舞了其它发展中国家,如印度、印尼、马来西亚等。这些国家以及许多欠发达的欧洲国家都正在认真地研究日本的奇迹,以了解日本战略中的哪些部分可供他们用于发展自己的经济。”事实上,新崛起的“亚洲四小龙”和泰国等新兴工业国家与日本以及其它发达资本主义国家展开了激烈的角逐,一个新的竞争局面正在形成,必须研究和制订相应的竞争战略。



a. 通知所有已签字或接受本公约的国家和国际统一私法学会主席关于:

(i) 每个新的签字国或批准书、接受书、核准书或加入书交存情况,以及有关日期;

(ii) 根据第 16 条、17 条、18 条的规定所作的每项声明;

(iii) 根据第 19 条第 4 款规定所作的撤回声明;

(iv) 本公约的生效日期;

(v) 退出本公约的文件交存及其交存日期和生效日期;

b. 向所有签字国、加入国及国际统一私法学会 (UNIDROIT) 分送经核准无误的本公约副本。

下列全权代表,经各国政府正式授权,在本公约上签字,以资证明。

1988 年 5 月 28 日订于渥太华,正本一份,其英文本和法文本均具有同等效力。

## 一、确定竞争对手

竞争对手是指与企业有着直接利益关系的对象。因其实力强弱不同，对手可分为市场领先者、同本企业实力相仿的竞争者以及地区性的对手。企业在与竞争者较量之前，必须作较为详细的竞争分析，特别应弄清以下几个问题：

1. 谁是我们的主要竞争者？

2. 他们的销售额、市场占有率、财务状况如何？

3. 他们的目标和意图是什么？

4. 他们有无可利用的弱点？

5. 他们对环境、竞争、内部发展等方面在近期内会作出什么样的反应？

## 二、选择竞争层次

竞争层次是指本企业产品在市场上所占的地位。往往一开始只能在市场上取得一个立足点，随着企业实力的增强，逐步发展成为市场的领先者。企业在不同竞争层次所遇到的竞争

对手亦不同，层次低的较弱些，层次高的则较强。应从企业的实际情况出发，按照本企业实力由低水平到高水平，市场由国内到国外，依次确定竞争对手。

## 三、选择竞争战略

一个富有竞争力的企业应选择什么样的最佳方案出击竞争对手并能达到预期的战略目标呢？下面介绍五种攻击型战略，以供参考。

### （一）侧翼攻击战略

侧攻战略是指先不去惊动尚未觉察的竞争者，以免过早地与竞争对手面对面地较量，把营销工作重点集中于有限的范围，用自己的相对优势去攻击竞争者的薄弱环节，即体现避实就虚的军事原则。该种战略一般较适用于企业资源相对较弱的中小企业。

据有关资料表明，很少有日本企业在初次渗透美国市场时，就向美国公司正面攻击的。日本厂商首先忙于搜索美国仍未被满足的细分市场的情况，并将为满足这些市场倾注全部资源和精力。一旦找到立足点后，便在产品更新、渠道拓展、广告宣传等方面实施战略性的强行突破，建立起自己的产品基地，提高其产品的市场地位，并为日后与美商争夺市场份额展开正面较量作准备。

例如，六十年代初，日本首次向美国市场

推出黑白电视机便是运用了典型的侧攻战略。最先进入美国市场的索尼公司的产品屏幕是8英寸。至1963年，共有十家日本厂商向美出口电视机。不过，它们的产品几乎全部是12英寸以下的屏幕，其尺寸比美国制品小得多。日本电视机不仅在产品规格上避开美国公司，而且在产品营销上也采用有选择性的渠道策略，如索尼委托了一些规模大，又颇有声望的零售商为它经销商品，因此不存在牌号冲突的问题。

显然，侧攻战略的成功是以竞争对手不实施报复性反击以及细分市场潜力较大为前提。具体地说，需具备下列三项条件：

1. 进攻一方要能识别出确切存在、差异显著的细分市场，而且是需求没有或未能得到充分满足的市场；

2. 如欲进入尚处于增长期的市场和行业，须能获取相当可观的利润；

3. 在敌强我弱，竞争对手自鸣得意之时，应乘机而入。

侧攻战略一般可分为两种形式：区域性侧攻战和细分市场侧攻战。前者是指选择没有竞

争对手，或是对手实力欠佳的国家或地区作为侧攻目标，销售与竞争对手完全相同或极为相似的产品，满足完全相同的市场需求。而后者是指满足同一地理区域内竞争者们未曾顾及的细分市场的需求，而且满足的方式也截然不同，故后者比前者更具有威力。

## （二）正面攻击战略

正面攻击战略，顾名思义，即指与对手面对面地展开针锋相对的殊死较量，一般适用于实力较强的企业。

当侧攻战略取得成效后，必然导致一场更为严峻的直接冲突，有时甚至是双方同步进行争夺。很多日本公司的发展表明，从侧翼转入正面攻击并非一朝一夕之事，而是经过数年以至更长时间对市场不懈渗透的结果。“本田”在美国市场上与哈雷·戴维森——“摩托王”展开直接角逐前，花费了十多年的时间。诚然，要精确指出由侧翼转入正面攻击战时间界限是比较困难的，它是一段时期内逐渐交替演化的过程。简而言之，正面攻击战略的成败与否取决于它是否建立在具备超越对手的竞争优势和资源的基础上，具体地说，应具备以下三个条件：

1. 拥有较竞争对手更为雄厚的资源，以期能对付一场旷日持久的恶战；
2. 预见到最终可建立起某种竞争优势，即最终夺取市场胜利的能力；
3. 能够说服经销商为其经销产品，并使顾客认识到攻击方产品方面所存在的优势，并使他们乐于试用这些产品。

正面攻击战略可分为四种类型。

第一，纯正面攻击。攻击方以与竞争对手相同的产品、相当的价格、相似的促销方式展开抗争，并追逐同一个目标市场。采取这种攻击，除非企业确实拥有强大的竞争优势，否则要企望在长期的交战中取胜，或是打个平局都将是十分渺茫的。

第二，有限的正面攻击，即把攻击重心放在特定的目标市场上，应用各种手段从竞争者那儿争取更多的消费者，这包括举办商品展览、

提供优惠的批发价格、提供有关售后服务项目等。

第三，基于价格的正面攻击。当攻击者在各方面与其对手旗鼓相当时，只求在价格方面保持明显的优势。当然，如攻击方从长远利益着眼，总希望能找到一种可缓解竞争对手削价报复的对策。

第四，基于研究与开发的正面攻击。以产品开发与研究为驱动力的正面攻击战略实际是以价值为基础，并非是基于价格的正面攻击。由于技术的突破，产品的创新，赋予了产品比之竞争对手更多的特色和价值，这种有形和无形价值的成份交织在一起，会形成更大的竞争威力和灵活性。七十年代，日本的半导体、计算器和电器行业的制造商们成功地发挥了这一策略的优越性。

## （三）包围战略

为了避免正面攻击而招致竞争者的猛烈反击，攻击方绕过对手的交锋面，通过生产更多型号、款式、风格、尺寸、价格低廉或质量可靠的产品迫使竞争对手同时在前、后、侧翼各方进行防御，力图分散对方的力量和资源，突破很多据点，开辟潜在的新市场。对此，可引用军事原则作为佐证：“顾前难顾后，顾此则失彼。左支右绌，难以两全。若四面出击，则危在旦夕。”

包围战略比较适用于资源比竞争者更胜一筹，并愿意在较长时期内将资源用于这一领域的企业。它有两种基本类型：

第一种是产品包围战，即推出大量在质量、风格、款式都迥然不同的产品，以期超越对手。例如，“精工”对其手表产品系列经过扩展、延伸和多样化以后，几乎可以满足顾客所有的需要。

第二种市场包围战，是指设法涉足几乎每个相近的细分市场和分配渠道，将其触角伸到每一个可能的角落。

同样，包围战略的成功受一些条件的限制。譬如，不管竞争对手是否有意在全线展开抵抗，

攻击一方必须拥有雄厚的资源和持久投入资源的坚定意志。

#### (四) 迂回攻击战略

迂回攻击战略是指避免立即与竞争对手在某一特定产品的市场上形成对峙或互相残杀,着眼于长远利益,而不是眼前的较量。迂回战略主要表现在:

1. 开发新产品,即满足那些仍未被其它竞争者顾及的顾客的要求。其中令人瞩目的如照相机的自动聚焦、数字式手表、录像机和组合音箱等;

2. 转向经营毫不相关的产品,从单一行业转向投资新领域,如“索尼”近年来,已开始活跃在餐馆业和建筑业;

3. 为现在的产品开辟新的地区市场。

可见,当公司的资源和现有产品不比竞争对手更具优势时,可考虑采用回避战略,等到自身资源或技术实力扩充到一定程度时再问鼎市场的统治地位。其中企业的市场实力成为跃向成功的跳板。这种实力可分解为研究、开发现有产品——市场范围之外的能力,转向经营不相关产品的技术能力和开拓新市场的营销能力。

值得注意的是当企业转入不相关产品或新的地区市场时,会使竞争对手在原有市场上更

加肆无忌惮,乘机重整旗鼓,主动打击采取迂回战略的企业,如果后者的战略奏效缓慢,就极易蒙受损失。

#### (五) 游击战略

游击战略是一种规模和目标上都比前四种战略为小,但仍能稳操胜券的一种战略。它在不同对抗领域里,采取小规模、间歇性的攻击,旨在骚扰和瓦解对手,迫使其作出某种让步,使对手不得不时刻揣测下次攻击会来自何方。一般是在以下状况下采取这种战略:

1. 当一家企业的市场地位和资源条件都较竞争对手弱时;

2. 能以较小的代价,消耗对手资源或者攻击方需花时间筹划一场颇具规模和竞争性更强的战略行动时。

六十年代前期和中期,日本厂家通过订价和促销策略赢得了美国经销商的好感。这些经销商成了公众了解日本产品的好帮手,虽说当时并未对美商直接构成威胁,但在某种程度上确使美商难于招架。即便是日本人建立起自己的销售网络后,仍未停止对美商的突袭行动。日本人认为,如果不能运用自身的力量,有效地频频出击美国制造商、经销商、推销力量和广告机构,将有可能面临较进入市场时更为步履艰难的创业岁月。



(上接第 53 页)

从泰国近年来对农村贷款开发政策的剖析,已不难找到我国机电产品、技术软件打进泰国市场的方面和方法。我们应加强向泰国出口类似农村、农业用的机电设备,水利、灌溉设备,交通运输设备,粮食加工设备,饲料加工设备,榨油设备,冷冻设备,家畜屠宰设备,水果加工设备等单项机械和成套设备。同时,还要积极宣传推销诸如桑树种植、养蚕技术、家畜饲养技术、植物病虫害防治技术、蔬菜新产品选育技术、香菇代料栽培技术、动物血液饲料蛋白质生产技术等一些我国已有研究成果的农业生产技术。我们一定要不失时机地抓住这有利条件,积极地开拓用于发展泰国农村的各种机电产品市场,为国家多创外汇。