

工商管理案例6-1：“本田”公司的竞争战略 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/83/2021_2022__E5_B7_A5_E5_95_86_E7_AE_A1_E7_c49_83261.htm 一、“本田”和“东发”

的竞争 五十年代初，日本摩托车行业50家企业群雄并立。当时，摩托车市场每年以40%的势头增长。在摩托车行业市场占有率先头把交椅的是东发公司，为22%；第二位是本田公司，为20%，仅次于东发，不过东发在经营的其它方面，都凌驾于本田。如：税后利润率，东发为8%，本田为3.4%。负债与自有资本的比率，东发为1.5：1。本田则为6：1。东发和本田同为日本摩托车行业最大的厂家，但东发效益突出地位高，财务状况也好得多。本田由于迅速发展，在摩托车行业中特别显眼，但由于负债多，生产过分扩大，因此，财务状况不佳。但在此后五年间，本田却取得了摩托车行业稳固的霸主地位。东发的市场占有率降到4%；相反，本田则夺得了44%的市场占有率。1960年，本田的税后利润创造了10.3%的记录；而东发却出现相当于销售额的8%亏损。本田的财务状况得到了改善，负债额和自有资金的比例下降了1：1，经营有了起色，而东发则由于大量贷款，弥补亏空，使负债额与自有资金之比恶化为7：1。过去的所谓稳健经营彻底崩溃了，加上摩托车市场的年增长率已下降到9%。东发要想重新称霸，为时已晚。1964年2月，东发终于破产了，销售额一落千丈，资金捉襟见肘，支票无法兑现。不到10年，东发的首席宝座被人夺走，一败涂地。遭到这种悲惨结局不只是东发，许多摩托车厂家也相继破产或被迫撤退。1950年，日本的摩托车厂家有50家之多，到1960年则减到30家，到1965年仅剩

下8家，而到1969年则归并为4家（本田、雅马哈、铃木和川崎）。从1955年到1960年，东发对扩大生产一直下不了决心，而本田则力求与每年42%的需求增长率相适应扩大市场占有率，使年销售额增长了66%，本田为加速这种势头的发展，果断筹借了大量高息贷款；而东发则安于现状，没有把本田放在眼里，不采取任何对策。幸亏如此，本田才能充分地灵活运用“先发制人”战略迅速降低成本，从而在摩托车市场占有率的竞争中，占据优势。在竞争对手陆续退出的过程中，本田继续增加收益，资金平衡表呈现出一大笔盈余。本田包揽了世界主要国家的摩托车市场，摩托车的需求量一接近饱和，本田就迅速转向汽车生产实行多角化经营，到1975年，汽车部门的收益已超过摩托车。整个70年代，收益扶摇直上，财务状况明显改善。本田进入汽车市场，轰动一时，成为热门话题。因为当时在1967年，日本的汽车行业很不景气，加上日本经济门户刚刚对外国资打开，很多弱的汽车厂家担心企业的刺景，拼命谋求同大型厂家的联合，寻找出路。日产在吸收“王子汽车”和“民生柴油机”的同时，还把富士重工在国内的生产能力纳入自己的控制下，丰田和日野以卡车生产的合理化为目标，进行了协作。通产省则从背后操纵工厂合并，重组汽车产业格局，推动国内厂家提高竞争能力，打进世界市场。本田真正在汽车行业上投下力量恰好在这个时候。因此，在重新组合暂告结束，汽车待业刚刚恢复平静时，本田的加入，自然会引起人们的议论。二、雅马哈的进攻 趁本田分心于汽车事业之机，新的摩托车厂家雅马哈开始扩大生产份额。本田的国内市场份额在1960年创65%的最高记录之后，开始走下坡路，1981年甚至降到了40%。与此

相反，雅马哈的比重，在六十年代中期尚不足10%，可是到了1981年，却增加到35%左右。即把本田失去的份额全部占为已有了。就目标国内市场而言，雅马哈就将超过本田。本田后来在国内市场占有率进一步落后到38%，而雅马哈则达到37%，两者仅差1%，往前再走一步，雅马哈就将超过本田，夺取日本的市场霸主的地位，而百米世界最大的摩托车企业。雅马哈的首脑们洋洋得意的宣称：“超过本田的时刻已经到了，决不能让到手的机会丧失”。这时，本田为了在汽车部门打下基础，从摩托车部门抽出相当的一部分经营资源，一时摩托车部门的力量比较薄弱，这正好给雅马哈以可乘之机。雅马哈的首领在七十年代末到八十年代初，公开露出拿下本田的意图，雅马哈经理小池在1981年时大言不惭地说：“本田正拼命推销汽车，有经验的摩托车推销员几乎都在集中在汽车部门，我们可以在摩托车上与它决一雌雄。只要有生产能力，我就可以击败本田。”这个时期雅马哈的经济益效超过了本田。过去，六十年代末。双方的税前利润率都是7-10%，八十年代初则都是3%左右。本田由于缺少纵横驰骋，在汽车的研究开发上进行了大量投资，因而降低了利润率。1970年，研究开发费占销售额的2%；1983年，则上升到5%，而同期雅马哈的研究开发经费，仅为销售额的1%左右。雅马哈志在必得，把他们拥有的一切资源都投入到摩托车及相关的产品上。品种日趋齐全，生产能力不断提高，进一步缩小了和本田的差距。七十年代初，雅马哈的品种是18种，大致为本田35种的一半。1981年，雅马哈连续不断推出18种新车型，超过了只有17种车型的本田。1981年8月，雅马哈开始建设生产能力为100万辆的新摩托车工厂。这个新工厂一旦

建成，雅马哈的新工厂所制造的摩托车，在日本可以全部销出，那么，雅马哈在国内的市场占有率就接近60%。因此，1982年小池经理发出这样的檄文：“本田和敝公司之间决定性的差距，在于我们强大的供给能力。我们既然是摩托车的专业厂家，当然不甘老是屈居第二。一年内，我们将成为国内最大的厂家，两年内，我们要称雄世界。” 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问

www.100test.com