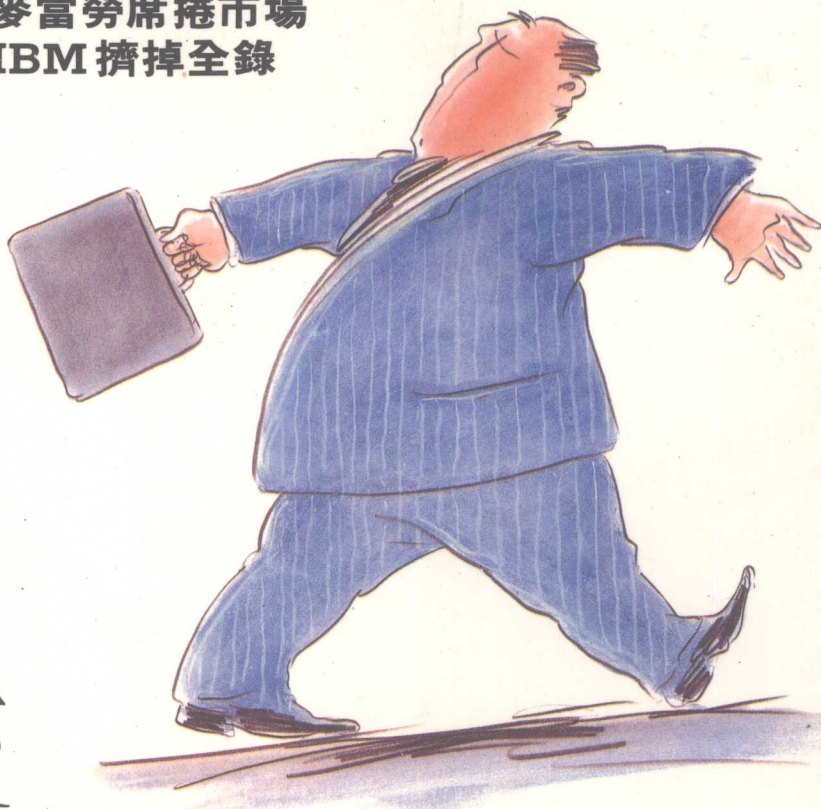


商場如戰場

BUSINESS WARGAMES

彙集全球商戰實例

爲何
BMW追過BENZ
麥當勞席捲市場
IBM擠掉全錄



BARRIE G. JAMES 著
李華慶 譯

經營管理叢書 ⑭

商場如戰場

作者／巴瑞·詹姆士

譯者／李華慶

發行人／安紀芳

出版者／絲路出版社

地址 台北市（10638）瑞安街一八〇巷四弄四號四樓

電話（〇二）七〇四一一二三

傳真（〇二）七五五五三〇五

郵撥 一三六〇八三六二（郵購九折，十本以上八五折）

總經銷／旭昇圖書有限公司

台灣省 地址 台北市四維路八四巷七號

（台北市 電話（〇二）七〇七三六七六

以外） 傳真（〇二）七〇五二八六九

香港 有成書業有限公司

總經銷／地址 香港柴灣康民街二號十樓八室

電話 五五八〇二八〇

傳真 五五八二一〇一

華森電腦打字股份有限公司

虹宇製版有限公司

躍昇彩色印刷有限公司

一九九〇年五月

新台幣一六〇元

排版印刷

版刷版

定價

行政院新聞局局版臺業字第四一二八號
版權所有 翻印必究
（缺頁、破損、倒裝 請寄回更換）

／責任編輯 蔣韻君
／美術編輯 鄭蕙靜

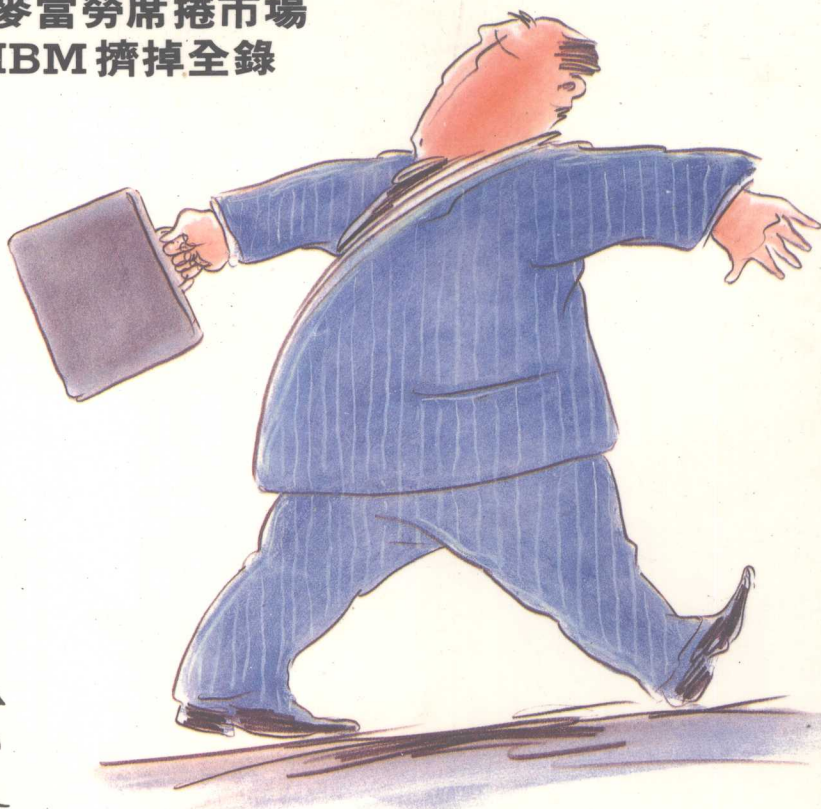
ISBN 957-9592-03-9

商場如戰場

BUSINESS WARGAMES

彙集全球商戰實例

爲何
BMW追過BENZ
麥當勞席捲市場
IBM擠掉全錄



BARRIE G. JAMES 著
李華慶 譯

商場如戰場

BUSINESS WARGAMES



爲何
BMW追過**BENZ**
麥當勞席捲市場
IBM擠掉全錄



絲路出版社

定價：NT 160 元



9 789579 592031

ISBN 957-9592-03-9

經營管理叢書014

商場如戰場



巴瑞·詹姆士／著
李華慶／譯

絲路出版社

函謝以贈

目

錄

第一章 商業戰的〈沙盤演練〉 008

第二章 戰略：衝突的指導 015

- ／ 第一節 戰略的定義 016
- ／ 第二節 戰略分類 016
- ／ 第二節 戰略手段 021

第三章 嚇阻 033

- ／ 第一節 嚇阻要素 035
- ／ 第二節 嚇阻戰略 038
- ／ 第二節 結論 046

第四章 攻擊 049

- ／ 第一節 正面攻擊 051
- ／ 第二節 側面攻擊 060
- ／ 第二節 包圍 068
- ／ 第四節 孤立 072
- ／ 第五節 非傳統攻擊 076

結論 082

第五章 防禦

085

／第一節 陣地防禦

088

／第二節 機動防禦

100

／第三節 先發制人的突擊

104

／第四節 側翼部署

108

／第五節 反攻

114

／第六節 戰略撤退

124

／結論

130

第六章 結盟

135

第七章 戰鬥支援

151

／第一節 武器

152

／第二節 情報

168

／第三節 組織與領導

177

／第四節 通信

189

／第五節 後勤

192

／結論

195

第八章 戰鬥的實質

197

／第一節 戰鬥的真實情況

198

／第二節 公式化的戰法

213

／第三節 模擬

219

／第四節 戰鬥：衝突的要素

221

商業戰棋演習

第 五 章

基本上，戰爭是因為意圖不和的衝突。

Air Marshal Sir John Slessor

商業，簡單地說，就是以優於敵方的機動力，去獲得優勢的利潤地位，使能在市場爭奪戰中贏得勝利。

下面所舉有關商場上成敗的例子，都有一個共同的指標。

在一九五一年，雷明頓—藍德公司的通用電子計算機部引進了第一部以技術領先的商用大型電腦，IBM 跟著在一九五二年所推出的電腦，在技術上就沒有那麼讓人留下深刻的印象。於是 IBM 使用了一大批市場的新式武器，向雷明頓公司實施側面攻擊而取得勝利，那些武器包括一個受過高度訓練的服務單位、拓展電腦使用範圍的專家，以及減低消費者資本總額的租賃辦法。到一九五六年，IBM 在市場的佔有率已經到達百分之八十五，雷明頓公司則集中全力在工程及技術方面，僅佔市場的百分之十，其餘百分之五為勃魯斯、NCR及RCA等公司所占有。IBM 控制整個市場達四分之一世紀之久。

BIC 雖然首先在美國市場推出用過即丟的刀片及打火機，但吉利公司依然能夠發動一場成功的反攻。吉利集中全力來對付 BIC，同時由於吉利擁有良好的銷售組織，不必大費周章地來推銷它的刀片。比較起來，BIC 是市場的新手，它必須把資源分配到促銷及建立全國經銷網上面去，BIC 沒有力量在兩面作戰同時贏得勝利，結果吉利以巧妙的防禦戰略取得了領導權。

米尼托卡，一家地區性的小型肥皂製造商，由於規模太小，無法以正面攻擊方式來領導市場，於是就採用側面攻擊戰略（用一種新的生產觀念來爭取市場），以求克敵制勝。米尼托卡

在一九七九年引進了一種裝在塑膠瓶裡的液體肥皂，在消費市場中立刻得到回響，截至一九八一年的全年營業額幾達六千五百萬元。液體肥皂的引進使得塊狀肥皂的主要製造商，如高露潔、棕欖、利佛、波羅克特·蓋波大感恐慌，但卻沒有一種反擊武器可以擊退這位大膽的入侵者。

在一九七三年間及以後的石油禁運中，除德州石油公司以外的其他主要石油公司，對於從石油的提煉到勘察，及從增加精煉產品的銷售到分散投資等各方面的戰略都有了改變。自一九七二年至一九七八年間，德州石油公司依然進行著舊有的戰爭，希望贏得煉製廠及產品經銷方面的勝利，而不設法去尋求新的石油供應及分散投資風險。德州石油公司由於打了一場錯誤的戰爭，結果在主要石油公司中，它的獲利能力由原來的第一名降至第七名。

從上面這些實例中的共同特徵來看，我們可以發現一家公司的成敗，從高科技產品到市場，完全在於是否善用軍事戰略的各項原則。從軍事戰略的原則來看，市場衝突的原理和強權外交衝突的原理非常相似，市場衝突是由於某公司所追逐的目標難以與其它公司和諧共存，而影響了其他公司在市場上的安全、權力及聲望而引發的。公司是一個獨一無二有主權的單位，但在市場上有關公司對公司的行為，則缺乏一種真正可強制執行的約束力。市場衝突是負責人計算錯誤的結果（如全錄公司的進入及隨後撤出電腦市場），或者由於市場上權力的過份集中所造成的。個人電腦市場急遽成長所提供的獲利機會，對創始人及領導者蘋果電腦而言，引起了嚴重的競爭。在市場上所發生的衝突可採用保持權力平衡，武力嚇阻，勢力範圍

的協商（通常是不合法的），以及適切注意公司的安全及利益等措施來加以避免。公司與軍隊所應用的戰略工具都是心物平行論，它們在目標上及組織觀念上都非常相似，而公司的制度、原則、作戰行動、功能、架構、程序、甚至語言、訓練及行為等各方面，在潛意識上似乎可以與軍隊相匹配。

目標

公司與軍隊都不希望衝突，但它們卻希望市場（領土）分享，利潤（戰利品）共有。在市場或戰場上，戰爭的目的在於對發動戰爭的人，達成一種較佳的和平狀態。當有家公司算定使用侵略、恫嚇或顛覆等手段可以獲取較多利益時，市場爭奪戰就會因而爆發。公司的安全保障在於領導市場及分享市場，公司的主權就是它的顧客、資源以及由相對權力所導引出來的所有權，對公司安全、主權及權力的任何挑釁行為就是宣戰。

制度

公司與軍隊都是運用手段向敵人謀取利益的那種可經得起競爭的制度。在本質上，它們兩者都在尋求推翻現狀、轉換關係，並重建有利於侵入者的均衡。正如里昂·山姆柏森所說的：「戰爭是國與國間財產的轉移。」在商業戰裡，財產即是市場分享、顧客、資源或所有權。

原則

公司所遵守的基本戰爭原則與軍隊所使用者並無二致。兩者都能隨時注意調整目標，並承認：採取主動可以獲得重大利益；集中資源可以造成決定性的突破；經濟是與機動性及資

源協調同等重要；安全可以防禦奇襲；奇襲性的行動可以大大增加成功的機會；以及目標、形式、制度與指示等各方面的簡化，以免受到錯綜複雜的壓力，具備上面這些要件就可以磨出一片鋒利的刀面——它是行動的一種助力。

作戰行動

公司針對市場上實際或已察覺到的侵略行為，所採取的嚇阻、攻擊、防禦及結盟等作戰行動，與軍隊在戰場上所採取的軍事行動非常相似。

功能

公司像軍隊一樣需要如製造、市場調查、財務、技術、與人力資源等武器，以及作戰的技巧。它們需要敵方及市場環境的情報，並使用內部通信系統來傳送資訊，使用外部通信系統來實施宣傳；需要後勤支援把產品與服務推向市場；需要領導與組織來指導及鼓勵員工，並使各種戰術得以實施。

架構

公司與軍隊都是運用階級的架構，與含有價值體制的行為型態，所形成的那種部落社會。它們的文化及態度因有範例而成爲制度化，並流傳至後代，最後成功地凝固成習俗。

程序

公司與軍隊採用各種手冊及作業程序，使衝突下的各項活動能理性化及標準化。例如財務報表的草擬或地圖的繪製都是力求標準化，如此可使整個組織內的其他人員在任何情況下

，都能以完全相同的方法來閱讀及解釋它們。

行爲

員工與部隊經由訓練及各種作業程序，使他們能事先適應命令、服從及一致的行爲。公司或軍隊可以採取調整感情，儘量減低衝突事件的發生，以及向員工與部屬提供適當的反應管道等措施，來克服市場上或戰場上的偏差行爲，避免發生重大的震撼及意外事件，並繼續以一個團結的實體來運作。

語言

公司與軍隊的語言是用來描述衝突的性質，而軍隊用語則廣泛地爲公司所採用。一些專用術語如廣告裡的【會戰】、市場分享中的【戰鬥】、促銷活動中的【閃擊戰】、及產品推銷中的【部隊】等都是公司爲凸顯市場衝突，所使用的一些想引人注意的日常用詞。

訓練

公司與軍隊都使用室內訓練、專門技術課程以及管理方法等做爲組織發展上的重點計劃。松下公司的基本訓練與陸軍補充兵訓練相似；通用汽車公司研究所的專長訓練，相等於陸軍職業學校的專長訓練；麥當勞漢堡大學的中級管理課程力求能與步兵學校的同類課程相較量；而BAT或IBM的高級管理課程，則可以與英國陸軍官校或美國西點軍校的課程相匹配。

提供公司與軍隊在組織上及競爭上相似之處，在市場中衝突的性質，以及軍事戰略在戰

門情況下成功實例的研究等資料，對負責人而言會有很大的價值。

在過去那段時間裡，商場上的競爭也許從來沒有像現在這麼厲害過，一再強調要在逆境中求取生存及成長。事實上，商場是處在戰備狀態中。在衰退的市場裡，想要經營成功，就必須及時脫離戰鬥，有條不紊地撤退，或找出一個制勝的新辦法。在飽和或低度成長的市場裡，成功在於能取得市場領土，或從敵人手中分享利潤。在成長的市場裡，公司所面臨的問題，是如何能在無數反對的競爭者面前提出或保有市場領土的主張，因為所有競爭者都渴望分贓。

公司在市場上失利的原因，跟軍隊在戰場上失利的原因完全相同，一如威佛爵士所說的：「戰爭的勝利由失誤最少的一方獲得。」凡是戰略選擇不當、資源貧乏、領導無方、武器陳舊、補給品及訓練不良、知識不足、或士氣低落等的公司，一定會像在戰場上的軍隊那樣很快地遭遇失敗。那些對公司負責人非常重要的成功因素，同樣地對軍事指揮官也是非常重要的。

軍事經驗是競爭戰略上的真正金礦，全部都是在戰鬥狀況下經過適當的考驗，因此，商業界的上尉的確可以從戰爭中的上尉處學到很多東西。

本書是將經過考驗的軍事戰略應用到商場上去，以便在市場爭奪中贏得勝利。

戰略/衝突的指導

第三章

軍事策略是重新分配的藝術，軍事行動
意味著實踐策略。

Sir Basil Liddell Hart