

中社
经管

学习战争是公司最有价值的培训课

公司战

CORPORATE COMBAT

[英] 尼克·斯凯伦 (Nick Skellon) 著

宋欣涛 译



麦当劳、可口可乐、戴尔、IBM、英特尔、惠普、微软、苹果、沃尔玛等等，这些大公司争夺市场的战略战术居然和军事史上的经典战例不谋而合，就像当年的罗马帝国、亚历山大大帝一样机谋百出，战无不胜！

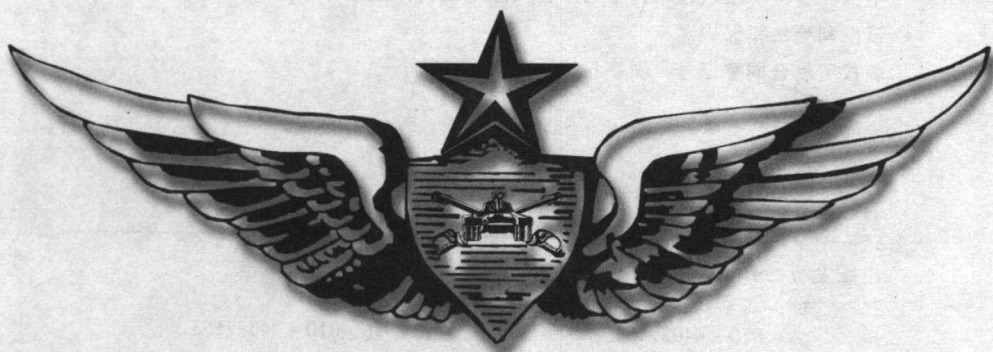
THE ART OF MARKET WARFARE
ON THE BUSINESS BATTLEFIELD

中国社会科学出版社

公司战

[英] 尼克·斯凯伦 (Nick Skellon) 著

宋欣涛 译



CORPORATE COMBAT

THE ART OF MARKET WARFARE
ON THE BUSINESS BATTLEFIELD

中国社会科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

公司战/[英]斯凯伦著;宋欣涛译. -北京:中国社会科学出版社, 2004. 10

书名原文: Corporate Combat: The Art of Market Warfare on the Business Battlefield

ISBN 7 - 5004 - 4639 - X

I. 公... II. ①斯... ②宋... III. 公司 - 企业管理
IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 078836 号

Copyright © Nick Skellon 1999

This edition of *Corporate Combat: The Art of Market Warfare on the Business Battlefield* first published by Nicholas Brealey Publishing.

Simplified Chinese translation Copyright © 2004 by China Social Sciences Press.

This Translation is published by arrangement with Nicholas Brealey Publishing and Andrew Nurnberg Associates International Limited.

中国社会科学出版社享有本书中国大陆地区简体版专有权,
该权利受法律保护。

版权贸易合同登记号 图字: 01 - 2004 - 2161

责任编辑 张 剑
责任印制 王炳图
封面设计 李尘工作室

出版发行 中国社会科学出版社

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号

邮 编 100720

电 话 010 - 84029453

传 真 010 - 84017153

网 址 <http://www.csspw.cn>

排 版 北京中文天地文化艺术有限公司

经 销 新华书店

印刷装订 北京君升印刷有限公司

版 次 2004 年 10 月第 1 版

印 次 2004 年 10 月第 1 次印刷

开 本 787 × 1092 毫米 1/16

印 张 14.75

字 数 220 千字

定 价 28.00 元

凡购买中国社会科学出版社图书, 如有质量问题请与本社发行部联系调换。

版权所有 侵权必究

编辑部联系电话: 010 - 64041536; 010 - 64059527

战公司

前言

公司要找到商场获胜的秘诀最好的方法莫过于翻阅军事史,看看过去2500年来战争是如何进行、如何获胜的。通过研究“伟大的将领”的战役,理解他们所采取的战略,经理人不仅可以学会如何在21世纪的激烈竞争中生存,而且学会如何脱颖而出。对他们的股东和雇员们来说亦是如此。

本书的基本前提是:战争胜利背后的三大教训可以直接转化为竞争,彻底了解这些教训能够让一个公司(无论大小)决定几千年来战争中所用的四大基本战略哪一条适合自己。本书在阐述这一点时没有停留在理论,而是有机地结合了军事战役实例和商业案例研究。

战争在字典中的典型定义是:“国家之间为了争取领土,得到建立优势或者统治另一国而以武力进行的争斗。”

如果我们把“国家”换成“公司”,将“领土”换成“顾客”,那么只要把武力去掉,我们就可以得出我认为准确的商业的定义:“公司之间为了争取顾客,获得优势或者统治另一方面进行的争斗。”

但是,虽然战争和军事可以是很好的老师,我想澄清一点:我绝对没有美化战争或者鼓励公司挤垮竞争对手的意思。我以前是个军人,我的大部分军旅生涯在准备与前苏联打保卫战,当时确信不用核武器就无法获胜,我可以非常确定地证明,军队中很少有人鼓吹战争。职业军人们太了解当代武器的杀伤性和任何战争(无论规模多小)过后带来的痛苦,死亡以及毁灭。常言道:“战争是地狱”,大多数军人会深有同感。

本书也并非宣扬回到传统的分级领导和控制的管理方式。虽然公司可以从军事中学到很多责任和理性管理方面的东西,但今天的竞争环境发展太快,无法容纳任何不鼓励灵活性、主动性和权力下放的体系……

公司的竞争战略应该是它做任何事情的基石,建立任何其他东西的基础。如果一个公司没有提供顾客更多的价值,或者比其对手更好、更快、更便宜(或者三者都有),那么许多人会说这个公司该倒闭了。这样更好的公司欣欣向荣,而顾客从中获益。

公司战

目 录

前 言

- 1 第一章 公司之战，市场之战
- 5 作战三绝
- 6 具备 SWAT 体系（高超的武器战术系统）
- 7 发展有竞争力的 SWAT 体系
- 10 单位空间兵力比例占优
- 11 占据稳固的防守位置
- 13 将此三绝应用于你的战略
- 16 紧逼战略
- 18 突袭战略
- 20 哪一条战略适合你？

第一部分

作战最重要的三大经验

- 25 第二章 兵力：空间比
- 25 迫使敌人投降：1942 年阿拉曼之战
- 27 数量优势：兰彻斯特的 N 平方法则

- 28 我方财力强于对手
- 29 数量优势：微软 VS 网景
- 32 规模经济效应：英特尔
- 34 大鱼愈大而小鱼……
- 35 边际效益递增定理与软件
- 36 边际效益递增：微软的 MS-DOS 操作系统与 IBM
- 38 力量空间比例的重要性
- 39 单位空间力量分布：拿破仑与法国军团体系
- 41 获得局部优势
- 42 获得局部优势：1704 年布莱尼姆之战
- 44 获得局部优势：1973 年阿拉伯对以色列之战
- 46 商业中的力量空间比：规模下降
- 50 **第三章 防守的重要战略意义**
- 51 公元前 481 年的塞莫皮莱之战
- 52 1916 年索姆河之战
- 53 商业中防守战的威力
- 56 防守的战术威力：巴尼斯&诺贝尔 VS 亚马逊公司
- 58 巩固客户群的四大法宝
- 59 提高服务质量：戴森公司的经验
- 62 建立与顾客的关系：雀巢的堡康利品牌
- 64 为流失的顾客设置障碍：频繁航线计划
- 66 为对手设置障碍：华氏冰激凌
- 67 坚守侧翼的重要性
- 67 海湾战争：1990 年沙漠风暴行动
- 72 商业上坚守侧翼
- 73 坚守侧翼：金弗里舍 VS 沃尔玛



74 本田 VS 哈雷—太子机车公司

76 新可乐

78 自我诊断问卷

80 第四章 具备 SWAT 体系的重要性

82 发展有竞争力的 SWAT 体系

83 为何如果公司的顾客只关心价格那就是公司本身的失误?

84 有竞争力的 SWAT 体系方阵

87 克威斯福超市连锁店

89 里维斯牛仔裤公司

90 麦当劳

93 获得有竞争力 SWAT 体系的三种途径

93 核心竞争力

96 未雨绸缪

97 惠普打印机

98 零售的未来

100 自我诊断问卷

第二部分

如何发展 SWAT 体系

105 第五章 亚历山大大帝——低成本的 SWAT 体系

107 公元前 333 年伊萨斯之战

110 降低成本

111 降低单位成本

112 通过重组降低成本

- 112 戴尔电脑的案例
- 115 直接提供金融服务
- 116 与天竞高：廉价航空公司的崛起
- 119 凌志 VS 宝马和梅塞德斯
- 121 低成本策略的风险
- 123 哈里斯·昆士威公司的案例
- 124 自我诊断问卷
- 125 **第六章 罗马军团——构筑差别的 SWAT 体系**
- 125 马其顿体系的弱点
- 126 完美的战斗机器
- 127 比古希腊方阵棋高一着
- 127 日臻完美的军团
- 129 公元前 53 年卡柯之战
- 131 商业差别战略
- 131 超视觉眼镜公司
- 133 施耐宝工具店
- 134 使产品独树一帜：花岗岩建筑公司
- 135 差别战略的弱点
- 137 耐克
- 139 灰狗巴士公司
- 140 自我诊断问卷
- 142 **第七章 英国长弓——集中的 SWAT 体系**
- 143 大卫 VS 巨人歌利亚
- 143 长弓的发现
- 144 1346 年凯瑞其之役

- 147 集中于一个市场领域
- 149 莱格斯连裤袜
- 150 斯堪的纳维亚航空公司
- 151 金色航线公司
- 152 本舍曼衬衫公司
- 153 集中战略的风险
- 155 自我诊断问卷

第三部分

战斗评估：如何选择最适合你的战略

- 159 **第八章 基本的战略选择**
- 160 进攻性军事战略
- 161 防御性军事战略
- 161 战略的衔接：亚历山大大帝的战役
- 164 分阶段采取不同战略：印度支那游击战
- 167 策略评估
- 170 商业战略选择
- 173 执行多个战略
- 175 自我诊断问卷
- 176 **第九章 紧逼战略**
- 176 紧逼战斗战略
- 177 紧逼战斗战略：1940 年德国入侵法国
- 180 紧逼战斗战略在商业中的应用
- 181 因地制宜

- 182 公元前 216 年卡内之战
- 185 利用“地形”抵消商业对手的数量优势
- 186 麦当劳、必美诗牌爱尔兰黑啤以及艾维斯租车行
- 187 世嘉 VS 任天堂电子游戏公司
- 189 紧逼后勤战略
- 191 以防御方式运用紧逼后勤战略：1812 年拿破仑入侵俄国
- 195 以进攻的方式运用紧逼后勤战略：英国人征服威尔士
- 196 商业中的紧逼后勤战略
- 198 沃尔玛
- 200 自我诊断问卷
- 202 **第十章 突袭战略**
- 202 用突袭战略进行防守：英格兰的百年战争
- 205 用突袭战略进行进攻：波斯 VS 罗马
- 206 商业中的突袭战略
- 207 英特滑雪公司
- 208 泰康 VS 美国电话电报公司
- 210 美国美信集成产品公司
- 211 美国出租汽车公司
- 213 英国假日汽车出租公司
- 214 微处理器市场上的突袭后勤战略 VS 紧逼战略
- 217 自我诊断问卷
- 218 **第十一章 结论**

第一章 公司之战，市场之战

大多数人都已在商业中使用了军事术语。大家都听说过麦当劳和“汉堡王”快餐店(Burger king)之间的“汉堡包战”，可口可乐和百事可乐间的“可乐战”，微软和网景公司之间的“浏览器战”，乃至美国的连锁店跟分销店之间的“书战”。

每个公司都不时地宣告要“捍卫市场份额”，“加强防守”，“打击对手”或者“修筑战壕”。我们都有一些津津乐道的“战争故事”，特别是发生在我们这个时代的“戎马传奇”。

(本书大胆地建议那些处于激烈市场竞争中的诸多公司去锐意进取，不应把军事用语停留于口头上，而应该进一步运用那些从 2500 多年来的战争中总结出来的经验。)

我最初意识到军事战术与竞争策略之间惊人地相似是在我从英军退役并投入商海后不久。我随后得出一个结论：两者内在的原理是（或者说应该是）恰好相同的。

将近 20 年后的今天，当我作为一名全职顾问去帮助诸多公司以策略赢得市场竞争力、观察世界各地其他公司的时候，这种商场与战场之间的关系不断地在我脑中得到证实。

翻开 20 本不同的营销课本，你极有可能发现营销有 10 种不同定义。但就这个问题的各种说法其实基本一致，大多数是以下观点：

营销关注的是可带来赢利的创造，能找到并满足顾客的需求。

而且，不管“满足顾客”这一条如何表达，我们很难找到一个

公司 战

营销定义不包括这一概念。同样，也很难找到某个定义会提到“竞争”。多年以来，已经有几十个营销计划摆在我的面前，然而大多数方案的第一稿都很少提到这所有因素中最重要的一环——“竞争”。

而且此类方案似乎都已在它们的扉页上用红笔圈出主要对手的标识，画上斜线，并附上此言：“此乃无竞争者区域”。或许这么做就会驾驭对手：“并非是因为我们相信对手不会策划行动，或者他们会袖手旁观而任凭我们夺取他们的市场份额，而是因为这样写计划会容易得多。”

或许听来滑稽可笑，但我绝非在说笑。有些计划大谈某品牌的市场份额如何从14%增长到15%，却往往（有时还会无一例外）不提这多出的1%要从哪个对手的手中抢来。经理们每次面对这个问题，通常会为此类疏忽辩护说：“不可能那么具体，因为很难预测具体哪个竞争品牌会采取什么行动。”可这完全没有切中要害。

错误不在于没能详细地掌握对手的计划，而是没能认识到对手会行动。在现实世界中（即品牌计划或战略计划之外的世界），各种拥有竞争力品牌的公司会耗资数百万，目的只是使其中一两个品牌的市场份额能净增0.5~1个百分点。

显然，在大市场中，即使这么小的市场份额增值也意味着非常可观的利润。但事实是，情况并不像通常年初计划中所写的目标那样，大部分行动仅仅由于竞争对手采取了类似的活动而功败垂成。

但是，事情本可以不必如此发展。本书中有许多例子，描述一些公司如何在竞争中出人意料地成功夺取市场份额。这些公司都无一例外地从一开始就在计划中彻底分析了他们的对手可能会做什么，然后确定自己如何能够比对手领先一步。

不这样开始的计划就犹如一个职业拳手被问到自己的防守策略时回答：“我还没真正想这个问题，我比较希望对手不会反击。”这就好比一个英国足球队的领队在世界杯比赛前不去仔细观摩其他国家队的比赛录像，又如一个全国橄榄球联赛队的教练在决赛开始前不预先研究强劲的对手。职业体育中显然不会出现这种情形，军事领域中亦不会如此。

倘若一个将军规划战斗时不事先尽其可能地获取敌人的战略和策略，那显然是难以想像的。无论是英国陆军军官学校、西点军校、还是圣西尔军校以及世界其他军事院校都这样教导其学员，当进行“战斗评估”时，首先要做的总是先估量敌人。

敌人实力如何？敌军如何组成？有多少武器装备？敌军会采取攻势还是守势？其整体策略如何？其往常有何策略？过去如何作战？敌军有何我方不具备的武器系统？敌军有何具体目标？有何优缺点？诸如此类的问题。

一位奥地利军官卡尔·冯·克劳塞维茨(Carl von Clausewitz)曾参加了拿破仑的各个战役，并被公认为“西方军事策略思想之父”。他在其经典著作《战争论》(On war)中这样写道：

战争并非是一支有生力量与一群乌合之众之间的对抗，而是两支有生力量之间的对决。

二战将领菲尔德·马歇尔·蒙哥马利(Field Marshal Montgomery)曾在诺曼底战役中说：

战斗并非一方之事，而是双方的互动，进行一次又一次的对决。每个参战方都会攻城掠地，攫取利益，从而给对手以致命打击。

换言之，敌人会反击！军事策略家将这一点置于其他原则之上。因为军事家们认识到，当一方谋划如何击败敌人时，敌人也正在做此类计划。

1870年法德战争中德国参谋长菲尔德·马歇尔·冯·莫克(Field Marshal Helmuth von Moltke)也认为，“不考虑敌军的战争计划就不会成功”，而中国古代军事家孙子早在公元前几世纪就在《孙子兵法》(The Art Of War)中提到：

知己知彼，百战不殆；不知彼而知己，一胜一负；不知彼不知己，

每战必败。

其实，竞争策略也应这样考虑，但通常情况下却并非如此。

大多数组织更多的是把时间花费在自省和审视自己的优势、计划、目标、质量、服务水平、销售力量、促销活动等方面上。我甚至听到一些大公司的经理说诸如此类的话：“我不想担心对手；我想让对手们担心我们。”

如果你为一个组织工作而其董事们却说些此类轻巧的话，我就建议你应该马上准备跳槽了。一个公司倘若幻想能够没有竞争者而运转，那必然不会长久。

一些财经杂志每隔一段时间就会发布一些令人沮丧的报道，谈到那些大公司[如壳牌石油、桑斯博里连锁超市(Sainsbury)、马克·斯宾色百货连锁店(Marks & Spencer)、波音、英国帝国化学工业公司(ICI)、耐克、英国航空(British Airways)]已经衰落或者开始衰落。这些公司中的一些做法仿佛是基于这样一种认识——依据某种必然的法则，他们的财政运作会年复一年自动进步。可是无论一个公司多大多稳定，都无法亘古长存，更不用说销售和利润能不断增长了。

大多数有问题的公司都忽视了一个极其基本的常识，即他们并不是在竞争真空中运转，而且他们是否能继续存在（更不用说能否继续发展），要取决于他们能否比其竞争对手为顾客提供更好更便宜的服务。

但是，需要注意的是，尽管我建议公司要敏锐地观察对手，但这并不是说去毫无保留地模仿对手。小公司往往容易错误地认为，既然市场领导者不按某个方法行事，那这种方法就一定是错误的（或者反之亦然），仿佛他们已经垄断了好点子。相反，英国第二大零售商特易购（Tesco）夺取了桑斯博里在英国零售市场第一的地位，事后看来其成功原因恰恰在于不再注视对手，而是开始集中关注顾客。

因此，最重要的不是模仿对手，而是认识到对手成功的秘诀，并提出策略。用自己的方式更好地做到同样的事情，更大地增加自己对顾客的价值。

作战三绝

即使随意翻阅军事史也能看出某些经验教训已经在历次战争中得到反复验证。虽然战场上的武器和运用武器的策略方法都已经改变，但是这些基本经验却仍然保留下来，适用于古代乃至 20 世纪的战场。

在我们谈这些经验之前，必须先排除两种情况。首先，有些战争会因为一方财力耗尽或者无意再战而偶尔得胜；最能说明后者的例子是美国和法国在越南的战争。在印度支那战争和越战中，美法两国军事上都未被打败，但是两国的政治家都由于公众反对而无意再战。

其次，总是会有些无能之辈混杂其中。如同其他行业一样，军队中也会有许多无能之辈，不能仅仅因为某人晋升到统领全军的位子就料定此人必有某项才能。许多情况下，“彼得原则”（Peter Principle：等级制度中，每个人都有可能被提升到他所不能胜任的位置。编者注）也适用于此，导致某些无能的指挥官擢升高位。

一些军事指挥官确实神经不正常，例如滑铁卢战役中普鲁士指挥官菲尔德·马歇尔·冯·布鲁（Field Marshal von Blücher）就曾确信自己由于一位法国士兵而怀上了大象幼崽。无独有偶，联军将领理查德·斯威尔（Ricard S Ewell）偶尔会认为自己是只鸟。而希腊将领哈嘉尼斯提斯（Hajianestis）则认为自己的腿是玻璃造的，并且有时以腿碎了为由拒绝起床。

其他一些指挥官则仅仅是愚蠢。1916 年，法国将领克里提安（Chretien）奉命誓死守卫凡尔登的道芒特要塞，结果此人擅离职守，忘记将命令传给其他人，导致该要塞遇袭时只有 56 人守卫。单单一个德军中士就爬墙入内，随意漫步其中，将守军俘虏。而此前这条法国官方防线已经令数千德军士兵丧命。1805 年战役中，奥地利参谋们忘记考虑俄国与本国日历相差十天，结果导致俄军比两军既定会合时间晚到，而拿破仑趁此机会进逼。

但是以上这两种情况只适用于少数战斗或战役。历史证明，某些军队或将领能够比其对手更成功，而且一再如此，其主要原因有三条。他们都有以

下品质之一或者三条兼备：

- 一个 SWAT 体系（即高超的武器和战术系统）
- 单位空间兵力比例占优
- 防守得力

具备 SWAT 体系 (高超的武器和战术系统)

首要一绝就是任何一个战略（即使是不正确的）倘若运用一个高超的武器和战术系统（SWAT），就可大大增加成功率。因为一旦拥有此本领，即可超过敌人可能具备的其他优势。

一个绝佳的例子是 1898 年的乌姆杜尔曼之战。当时为了报复英军将领戈登在喀土穆之死，英国军队持六架大型机关枪，向德尔维希党大开杀戒。英军死亡 28 人，而德尔维希党死亡 11,000 人。这显然证明了如果一个武器系统足够高超，则可以抵消敌人会具有的任何数量优势。

SWAT 系统可以武器为基础，令冲突的一方能够垄断优势，但这种垄断一般无法持久，而且通常只能维持一场战争。例如，1945 年美国的原子弹令其获得绝对优势，然而它的敌人们不久也制造了原子弹，结果导致了冷战的对峙局面。

SWAT 系统更能够控制全局的原因往往是综合了武器及运用武器的战术，对军队的组织和指挥也是如此。在核武器出现之前，可以说没有任何新武器不是在相适应的新战术配合下，来共同对战争产生长期重要影响的：

- 马其顿人的萨里萨长矛(Sarissa)比现在的任何长矛都长，更能致命。但是只有在训练有素的亚历山大大帝的步兵方阵中才能发挥威力。否则对任何