



世纪大战

世界商业六大战争纪实

美 道格拉斯·兰赛 著
译 何文安 何 明 刘文哲
中国卓越出版公司

藏金屋——花花公子
可口可乐——百事可乐
人民捷运——航空沉浮记
通用汽车——日本产商
尔奶奶
台大电视网

DOUGLAS K · RAMSEY
THE CORPORATE WARRIORS

(本书根据 houghton mifflin company
1987 年版译出)

世纪大战

作者: (美) 道格拉斯·兰赛

译者: 何文安、何明、刘文哲

责任编辑: 金成

装帧设计: 陈建华

出版: 中国卓越出版公司

印刷: 四川省新华彩印厂劳服司

经销: 成都希望书店

开本: 787 × 1092 1 / 32mm²

印张: 9

字数: 180 千字

版次: 1989 年 3 月 第 1 版第 1 次

ISBN7—80071—005—X / F · 6

定价: 3.00 元

(希望书店经销图书印刷、装订错误可随时退换)

● 期刊战：《藏金屋》——《花花公子》

● 可乐大战：可口可乐——百事可乐

● 取消航空管制后的一场混战：人民捷运——航空沉浮记

● 汽车大战：通用汽车——日本产商

● 激战贝尔电话电报公司：微通公司——贝尔奶奶

● 蚕船长：特德·特纳——各大电视网

战争是朴实无华的艺术：其本质在于大获全胜。

——拿破仑·波拿巴

前 言

“无情的资本主义就是战争”。汤姆·斯托帕德^①1976年写的剧本《诸谏》中的主人公，用这句精辟的论断为我们提供了一个对商业的贴切比喻。把战争与经商进行相互对比古已有之，但从来没有象现代经营管理词汇中出现得那么频繁。企业斗法的战场已经变成了兼并之争、市场渗透、价格竞争和倾销拍卖、设计行骗和玩弄合并花招的场所。战争的语言已成为当今商业行话中一个稳定的部分。但是除了字面的相同而外，它为现代企业管理人员提供了战略方面的效益。

简言之，经商就象在进行战争。因此，一家公司的战功——乃至死里逃生——取决于防御战略与进攻战略二者的结合：进攻、突袭、宣传（即广告）、情报（市场调查）、组织和指挥。在商战中，这些要素的力量，决定了指挥官们的成败荣辱。

对于工商企业或军队来说，冲突的终极目的是相同的，即在市场上或战场上取得胜利。克劳塞维兹曾经对战争作过

^①(1937—?)英国记者，六十年代后转而从事戏剧创作，有多种剧本问世，《诸谏》是其中影响最大者之一。斯托帕德1979年曾获洪堡莎士比亚奖。

说明。他说，归根结蒂战争只有两种，“一种是推翻敌人，另一种是占领土地。”大多数商业战争属于第二种类型。他们的目的只是想通过争取新的顾客和夺得某一市场的大部分股票而“占领土地”。克劳塞维兹说过，“完全征服敌人并不是每场战争的必要目的。”这句话在商战中也同样适用。

早在做《经济学家》远东记者的那三年中，我已有了撰写本书的萌动。《经济学家》是一份周刊杂志，可是我们英国同事们却硬要把它称为报纸。当时我曾上上下下接触到了不少商界人士，他们运用《孙子兵法》之纯熟，每每使我惊羡不已。后来，我担任了《新闻周刊》的商业编辑，这一时期，在与欧美大公司的总经理的接触中，我又常听到他们不时引用卡尔·冯·克劳塞维兹的《战争论》（该书出版于19世纪初），以此来解释各公司在20世纪后期所运用的战略和策略。《战争论》一书至今仍是形成现代欧美军事思想的唯一重要著作。笔者为撰写本书而进行的一次访问中发现，这部名著至少是一位总经理的书橱中的永久性藏书。早在“战略规划”一词成为美国工商管理硕士学位教学大纲中的专门术语之前，《战争论》这一煌煌巨著已同二十位哲学家和军事家的论著一起，探讨了战略思想的突出作用。

现代军事科学有九项战略“原则”，一般承认同样适用于商业竞争：

1、运用策略：需要灵活善度，保持部队的机动性，扩大生产，降低价格，等等；

2、明确目的：清楚讲明战斗的目的，在战斗结束时公司的目标达到了什么程度；

3、进攻：主动攻击敌人或竞争对手；

- 4、突袭：克劳塞维兹称这是“所有军事任务的基石”；
- 5、节省力量：动员为达到目的所需要的最少的人力与物力；
- 6、集结实力：就是孙武说的“我专”^①；
- 7、统一指挥：从统帅——总经理自上而下有一条明晰的职权界限；
- 8、简明扼要：即军官们使用的首字母缩略词“KISS”^②；
- 9、保守机密：在军队或公司内部要保守机密和效忠组织。

九条原则从头至尾贯穿本书。唐·伯尔，人民捷运的创始人，在应付航空主计员罢工时所采取的开辟新航空线对策，充分表现出运用策略的力量。这一罢工险些把刚成立九个月的航空公司扼杀在摇篮里。鲍勃·古齐奥尼，《藏金屋》杂志的发行人，在有可能使用该杂志的美国版对《花花公子》发起全面进攻之前，强调控制它的英国版以集聚实力的重要性。如果在可口可乐的绝密——“哈佛工程”周围没有安全措施，特制百事可乐的开办就不可能一帆风顺。

领导是决定性的因素。从商业的情况看，没有任何公式或语汇能够对良好的领导加以简洁而又准确的说明。但是，本书勾画出的几位总经理的形象，堪称美国商界的“领袖人物”。然而，这并不是说他们都是从一个模子里倒出来的。罗杰·史密斯和特德·特纳一样谦逊、有节制、避免抛头露

①见《孙子兵法》《虚实篇》第六。

②即“Keep It simple, stupid!”意为：“尽量简单些，混蛋！”

面，而古齐奥尼则傲慢、专横、不按常规办事。伯尔在数月之间建立起人民捷运航空公司的战略战术，却不大可能使微通长途通讯公司的比尔·麦戈文在与美国电话电报公司长达二十年之久的智斗角逐中奏效。尽管如此，我们所研究的这几位总经理却具有共同的性格。他们都是些坚强、实干的管理人才，亲自制定重要的决策，在商战中取得了胜利。

这些商业斗士，也都具有冒险的胆略，甚至可以说是激情。“战斗中的巨大成就，”卡尔·冯·摩尔特基写道，“没有巨大的冒险是不可能取得的。”微通长途通讯公司、《藏金屋》杂志、人民捷运航空公司和特纳广播公司的老板们，为了在市场中赢得巨额利润，一次又一次用他们的公司去搏；而一次又一次使他们的公司变得更加繁荣发达。没有坚强的领导，这些公司或许也有可能成立起来；没有冒险，在自由竞争的市场里任何一家也不可能取得那么惊人的成就。这些总经理也都有温斯顿·丘吉尔称之为“花招”的种种伎俩。丘吉尔在《1915年的世界危机》一书中写道：“一个伟大的指挥官要求具有的气质不只是大量的常识和推理能力，他不仅要具有丰富的想象力，而且还要略微会点花招，即一种有独创性的、狡诈性的机敏，使敌人输得莫名其妙”。

组成联盟，在商战中也发挥着关键作用。鲍勃·古齐奥尼通过与信誉卓著的时代明镜出版公司的联合证明，一位具有良好社会地位的同盟者，能够为一家杂志投放市场奠定基石。而微通长途通讯公司与IBM公司的联合，将使它们与美国电话电报公司进行竞争的这场戏一直上演到本世纪末。企业必须知道在什么时候和在什么地方结成这种同盟，以及怎样使他们的同盟者不至于在今后的角逐中半途倒戈。

在以下的章节中叙述的战事，集中在经营和市场争夺的

策略方面，而不是以兼并战争和经营摩擦为代表的利益之争。《商业斗士》叙述的是各公司间为控制市场而进行的争夺战。然而在当今的市场里，哪家公司是进攻者，哪家公司是防御者，通常难以区分清楚。对全局有重大影响的界限被弄得模糊不清。在七十年代的大部分时间里，百事可乐向可口可乐市场发动了一场势如破竹的进攻。可口可乐在“百事可乐挑战”面前终于清醒过来，修正其策略去迎战，进而转守为攻。可是，那种使百事可乐赢得新顾客的策略，在可口可乐企图夺回这些顾客时使用起来却并不那么得心应手。两家公司在一段时间交替或同时都在实行进攻的策略，也在执行防御的策略——这几乎成为市场竞争的一个完整的写照。

但是，商业经营果真是战争吗？从商业的本质来看，可接受的人员伤亡数目是明显有限的。在战争中，死亡是为取得胜利所付出的可以接受的代价。在商业经营中，公司可以破产，但经营失败的人员可以自由地去寻找别的工作。防御可能是商业经营实质的目的，但是，许多军事战略家认为这是一种战术，它不可避免地会导致以假想为根据的进攻。在商业界也有较严格的道德法规，尽管大家公认这种法规并不是人人事事都遵守的。总之，战争中可以采取的策略并不一定都能用到商业竞争上去。但是，合乎情理的是，隐喻是很有用的，它为那些对美国商界大多数成功的战略家都具有的竞争优势感兴趣的企业经理提供了基本锻炼的方式方法。

假如我要为本书写个第七章，那么这一章的标题一定是“战略与战术之争”。要想区别树木与森林，某个经理的直接“视野”与较大的画面，有时是不很容易的。我所叙述的企业领袖们当中，极少有人整日伏案不动，制定详细的战略。企业领导是连续不断地制定计划，经常变动战术和定期指导和

实施战略方针的集体演习——而不是单靠一个人。

商业竞争中有大量事例可供研究。我所挑选的主要是当前以市场为焦点的角逐战，这种对峙有可能延续到九十年代甚至更久。在这一时期中，一场重要的战争是贝尔电话电报公司对 IBM 公司，因为这家经营不善的电话公司跨入了电子计算机的领域，而电子计算机巨子 IBM 却又闯入了长途通讯的势力范围。但是直到我动笔撰写本书时为止，局外人仍无法估计鹿死谁手。因此这本书还要继续写下去。我挑选出来的第二批候选人，都是能引起读者的兴趣和唤起读者的想像力的那些行业中的企业家。这次挑选的十几个最佳事例，都是正在进行中的重要商业大战。这些龙争虎斗的恶战，在本书中都有详尽的描述。有趣的是，他们之中的大多数发生在最近二十年。每一场商战都充满了巧合与冲突的戏剧性情节，许许多多强有力的领袖人物应运出现，“活生生地质化”出了一个个令人惊叹的故事。

军事思想家的语录的引用是基于以下的理由：克劳塞维兹或孙武等的著作是反映军事家聪明才智的战略思想重大变化的标志。我毫无意图用军事战略方面的特殊教训去影响各公司和企业家的决策。不错，几位关键人物（如特德·特纳）在他们的经营之道的形成过程中，对军旅生涯公开表示敬意，或者对有关战略的书籍进行潜心研究。但是在决定重大的战略拿他们的公司或自己的事业去赌博时，我不相信他们之中有谁想到过战时的景况。

如果这些有关军事战略方面的引语是一些路标，那么书中所研究的实例便是了解商业战略的路线图——也是竞争的反应。全书六章中最重要的教训是共同的：进行战略的思考与行动，或者如克劳塞维兹说的，确定“进行战争的地点、

时间与军事人员”。概括地说，这就是所有现代企业管理人员所面临的挑战。

道格拉斯·兰 赛

1987 年

目 录

前 言	(1)
一、“期刊战”:	
《藏金屋》——《花花公子》	(1)
二、可乐大战:	
可口可乐——百事可乐	(52)
三、取消航空管制后的一场混战:	
人民捷运: 航空业沉浮记	(97)
四、汽车大战:	
通用汽车——日本厂商	(138)
五、激战贝尔电话电报公司:	
微通公司——“贝尔奶奶”	(176)
六、“蛮船长”:	
特德·特纳——各大电视网	(226)

一、“期刊战”

《藏金屋》——《花花公子》

单调、粗糙、死板：《花花公子》的兔形标志，被牢牢地套在一支来复枪的十字瞄准线正中。在那醒目的图案之下有四个词简明地概括了它的使命。广告制作虽很粗劣，但用意却一目了然。《藏金屋》——迄今在美国尚不大为人知的一家杂志，却在觊觎《花花公子》在男性杂志界的垄断地位了。

为了实现这一目的，有效的宣传是必需的，比尔·莱昂斯心里想。要使人们认为《花花公子》是不值一击的，而休·赫夫纳所修建的大厦要不了多久便会摇摇欲坠。莱昂斯把那页光泽灰黯的广告单塞在其他图表中间。在麦迪逊大街行走的整个岁月里，莱昂斯还从未接受过与此项十分类似的委托。他的客户把目标对准了美国经营最成功的报刊出版商之一，而此人几乎还没有资金来源把这一事业进行到底。所以，对于《花花公子》的大牡兔所具有的优势，他只得用广告词语：单调、粗糙、死板来加以弥补。

几周前的一天，即1969年4月10日星期四，下午五点半钟，莱昂斯顺着办公室的窗户向曼哈顿那座渐渐暗下去的

摩天大楼眺望良久后，伸手取过大衣，走出了纳德勒——拉里默广告公司。他急匆匆地走着，在五十六街向右转，再向东朝公园路快步走了半个街区，右边便是拉曼诺尔饭店——真谨慎，这不是广告行业中他的对手们常去的地方，下班以后，这座法国饭店通常很清静。这对第一次会见是个好去处，那怕其结果成了最后一次。

电话里他听出对方有一点英国口音，但不浓重，不过她不是美国人。她从靠墙边的一张桌子边向他招手。她相当年轻而且自信。但是她不是他想要见到的那种人。

“凯西·基顿。”她平淡地自我介绍。

“我是比尔·莱昂斯。我想请问一声，您是英国人吗？”

基顿笑着说：“南非人。不过说来话长。很多美国人都认为我是英国人。”

很多美国人也会认为她的年龄要比26岁大些，莱昂斯心里想。她有一头亚麻色的长发，确实很迷人。可是她的相貌却不讨人喜欢，口音也不悦耳动听。

“对不起，”基顿接着说，“这是我的出版人，鲍勃·古齐奥尼。”

如果说基顿曾经使莱昂斯感到惊讶，那么从桌旁站起身来的这个男子便使他目瞪口呆。莱昂斯原希望见到一个英国人。他不知道英国人的特征，但是归根结底《藏金屋》是一家伦敦出版的杂志。

“嗨！”古齐奥尼站起来伸出右手。

莱昂斯只得收住惊异的目光。古齐奥尼的衬衫敞开着，几乎露出肚脐。几条金链和巨大的圆形雕饰从脖子上挂下来，但是是他的声音在使脖子扭动。皮肤黝黑但很英俊的古

齐奥尼，说话声音沙哑、低沉，毫不掩饰自己的布鲁克林^①土腔。意大利裔美国人是没有什可掩饰的。

“我的杂志比《花花公子》强。”古齐奥尼自夸说，“我一定要打败赫夫纳。我一定要打败他！”

“别人以前曾经尝试过。”莱昂斯表示怀疑。他不愿显得态度过分消极，但他不能相信古齐奥尼是认真的。

古齐奥尼却是认真的：“我们在法国的销售量超过了《花花公子》，在英国是三比一。人们都渴望有个挑选，换个口味。他们认为《花花公子》已经过时。因此就有了另一家杂志生存的空间。我们能够抓住美国的年轻读者。”

“你已经不是做这种尝试的第一个人了。”莱昂斯再一次说，“请看一下市场销售情况。《花花公子》每月销售500万册。然后还有别的杂志，我怀疑他们中有哪一家的销售量能上20万册。他们中没有一家刊登广告。他们都是些破烂儿。”

“《花花公子》的垄断地位是不会持久的。”古齐奥尼已经下定决心。他似乎根本不听莱昂斯的意见。“迟早，各家大杂志都会投入竞争，分出第一第二。那就是我们。”

莱昂斯翻阅一册英国版的《藏金屋》，印象甚好。照片出人意料地富有情趣，纸张良好，印刷清晰。一眼看去，无论怎么说，也比《花花公子》后面的那组照片略胜一筹。《藏金屋》可能从来就没有打算在这次角逐中击垮《花花公子》，莱昂斯心里想，但是古齐奥尼是对的。有足够的空间使第二家大型的，有利可图的杂志生存发展。古齐奥尼能够有希望找到的唯一方法是，发动一次广告宣传攻势，把《藏

^①纽约市的一个区。

金屋》与《花花公子》放在同等地位上相提并论，尽管他们的地位并非同等。宣传一定要显示出古齐奥尼所预期的前景。莱昂斯明白，这一策略很有风险，广告攻势固然能够为《藏金屋》提供一次打击《花花公子》的机会，但是，除非古齐奥尼取得成功——而且是马到成功，否则，攻势将变成不利因素。宣传的性质是：莱昂斯可以使公众相信古齐奥尼是当真的，但只有古齐奥尼和《藏金屋》言而有信才有可能。

古齐奥尼深知，宣传会使人人坚信不疑；而莱昂斯和纳德勒——拉里默广告公司也需要这笔生意。

“这将需要两三星期的时间，不过我会全力以赴，拟出几份广告样张来。”莱昂斯沉着地说。

“那太棒了！”古齐奥尼说，“还有一件事：我们无力进行销售战。那些广告要照顾到广告客户和社会公众。”

莱昂斯尽量不露出失望的样子：“那不成问题。”他说，而心里想那准成问题。他知道在办其他事情时，《藏金屋》的钱箱里是拿不出多少现金作广告的。莱昂斯暗忖：讲的什么鬼话！他过去在沃尔特·汤普森广告公司、本顿—鲍尔斯广告公司，以及现在在纳德勒—拉里默广告公司的工作中，与不少企业委托人打过交道，而古齐奥尼与这些墨守陈规的老派人物是大不相同的。

“我将乐意来和你谈谈怎样把我们和广告客户在市场里的位置摆适当。”基顿开始说话了，她已让古齐奥尼讲了战略问题，现在她想谈谈战术问题。作为《藏金屋》在英国的广告部主任，如何使美国人理解其广告词语，她是胸有成竹的。她、古齐奥尼和莱昂斯约完不久再一次会面。

第二个星期四上午 11 点半钟，基顿一人来到富勒大楼

践约，与莱昂斯会面。莱昂斯领着她看了看广告公司，把几位将要为《藏金屋》工作的人员介绍给她。他们讨论了如何把《藏金屋》与那一批模仿《花花公子》的杂志区别开来。基顿一再强调杂志的国际特点；她说，读者已逐渐厌倦《花花公子》那着重情节的美国式的号召了，明显的欧洲风格一定会吸引读者。

莱昂斯和基顿安排了两周后即5月1日再一次会面。到时候，莱昂斯答应，纳德勒——拉里默广告公司将在讨论会上提供广告样张，“请鲍勃一道来，”他建议，“我想他会喜欢的。”

5月1日又是星期四。这是一次大清早的看货会。古齐奥尼和基顿一起在8点半钟准时到达。也许是因为时间太早，古齐奥尼穿了一套毫无特色的西装。莱昂斯把古齐奥尼介绍给罗伯特·拉里默，他的老板和广告公司董事长。他们同美工主任欧文·戈德伯格和少数几位广告公司的其他人员，一起挤在一间小小的办公室里。和《藏金屋》一样，纳德勒——拉里默广告公司开业仅4年，因此必须节约开支，必须艰苦奋斗和承担风险。

拉里默宣布开会。他把一叠工作文件草稿放在古齐奥尼面前。广告样张用炭精笔绘在大张的薄纸上。拉里默一张一张地翻给古齐奥尼看，每拿开一张，便向他说明其内容，然后继续翻看第二张。

我们遇到了麻烦，莱昂斯心里想。古齐奥尼没有说一句话；他眼观六路，耳听八方，脸上却毫无表情。他察觉坐在他旁边的莱昂斯有些紧张不安。这次看货会不是顶呱呱的，莱昂斯提醒自己。但是拉里默把最好的一份放在最后。如果古齐奥尼对放在最底下的那张不满意，莱昂斯心里想，我们可以写下《藏金屋》的意见。终于，拉里默翻到了最后一

张。

“停！”古齐奥尼发话了，“就是这一张。这正是我需要的。”

在以前的两次接谈中，莱昂斯已经弄明白了《藏金屋》的意思。因此这张广告的口号是：“我们在打兔子”。这条口号是拉里默自己拟出的。戈德伯格提供了《花花公子》的兔形标志被套在一支来复枪瞄准器里这一引人注目的形象。这页广告下脚的文字是用打字机写在一小块薄纸上，用透明胶带贴在广告样张上的。

“太妙了！”古齐奥尼兴奋地说。他很喜欢这幅很有魄力的广告样张。

“《藏金屋》是在英国和法国捉到这只兔子的杂志。”拉里默高声朗读着那段文字，“我们英国版的销售量超过它两倍。现在，围场已经转移到兔子自己的后院。我们的美国版——在纽约编辑出版——将于8月12日在各地书摊面世。”

“制作速度能有多快？”古齐奥尼问。

“多快，”莱昂斯回答说，“我们还得仔细地作出计划。”

基顿已经告诉莱昂斯，在战役的最初阶段，他只能得到5万美元的预算。因为在《纽约时报》上刊登一整页广告只需1万美元。

“篇幅太少是不可能引起人们注意的。”莱昂斯提醒古齐奥尼和基顿。他极力主张用几幅大型的、花哨而醒目的彩色广告。第一幅就是兔形标志被套在十字瞄准线里。这幅广告一周之内就可完成，两周之内即可见报。另外两幅类似的广告将在数周内完成、通过。把战役的交点放在《时代周刊》、《芝加哥论坛报》、《洛杉矶时报》和《广告时代》上，《藏金屋》便能够在广告界和出版界树立起名声。其他人必