

允晨現代文庫①

透視美國成功企業的生存戰略
告訴你在競爭激烈的商戰中創造勝利

商戰的生死存亡

Paul Solman and Thomas Friedman 著
沙永玲譯



允晨 現代文庫 ⑪

商戰的生死存亡

Paul Solman and Thomas Friedman 著・沙永玲譯

商戰的生死存亡

LIFE AND DEATH ON THE CORPORATE BATTLEFIELD

原作者 保羅・索門是 PBS 廣播網波士頓分部 WGBH 電視臺的業務行政總裁。同時也是「企業」雜誌，亦即有關 PBS 企業記錄系列之刊物的執行主編與聯合創辦人。一九七九年因商業報導獲頒艾美獎。

湯瑪士・佛瑞曼為「企業」雜誌的資深編輯；曾製作及寫作多項插話劇，由於在「企業」雜誌上所發表的插話劇「破產者」而獲頒經濟溝通傳播獎。

譯者 沙永玲，北平市人，28歲，臺灣大學圖書館系畢業，曾任出版社編譯，現任「歐洲日報」編譯。譯作有「野馬谷」、「一九八二年美國最佳短篇小說選」、「果決的女性」。

目錄

序論	一
第一章 獵鷹／鴿子係數	七
第二章 查理河畔的要塞	三七
第三章 競爭銳鋒	七三
第四章 公司的失策	一二九
第五章 安全第一	一六一
第六章 寂寞的勇者	一七七
第七章 鷹的傳人	一九七
第八章 反企業的企業	二一九
第九章 情報界的智囊團	二四五
結論	二七一

序論

最近有許多關於「底線」的言論，不論談及宗教、政治、運動、甚至性愛，都會出現這個字眼。當然美國人並非真的以得失來衡量每一件事，但我們的確自認是強硬的實用主義者，對成果最感興趣。

然而在拘泥於成果的觀念中，我們似乎遺漏了另一項重要的關鍵；這種忽視限制了我們對企業的了解，尤其在這個經濟動盪不定的時代中。究竟我們如何才能首先達到底線呢？

底線是一組數字，隱藏其後的是一個複雜的世界，許多力量互相組合，以決定製造甚麼產品，如何生產，何時生產，為誰製造，由誰製造。底線會告訴你一個公司的賺賠盈虧，但你必須明查秋毫，以得知發生的情況和原因。

我們為甚麼在乎呢？那是因為我們的國家在很多方面就是商業，這個顯而易見的事實很

容易受到忽視。雖然經濟學家對於預測未來也不見得比一般讀者高明，但是我們仍然要對企業有所了解。為何甲企業裁減許多員工，乙企業卻很少裁員呢？為何一家公司破產倒閉，其對手卻生意興隆呢？為何經濟的某一部分競爭激烈，而另一部分則毫無動靜呢？這些都有明顯清楚的原因。我們多數人雖然仰賴商業，卻爲之深感迷惑，甚至許多生意人也是如此。

加州的通用電子公司關閉了一家舊工廠，當地工商界和民眾認爲這是企業冷酷無情的最佳例證，公司將忠心耿耿的工人遺棄在天寒地凍中，卻在北卡羅萊納州開了一家有效率的新工廠，結果大受歡迎，被視爲恩澤普施的公司，不但創造了新的工作機會，而且爲長期蕭條的地區帶來資金，同樣的公司，同樣的企業方法，但你永遠不知道公眾的反應和傳播媒體的報導爲何。

我們對企業的看法也經常混淆不清，很多人害怕美國公司的龐大組織，但同時又希望公司够大够強，足以克服外國的競爭，提供更多的工作。

身爲員工和經理者，我們希望工作的公司大發利市，好提升薪水，但是做爲消費者，當面對自以爲是過分的收費時，我們則抱怨不休。

如果正好喜歡早餐麥片粥的話，我們很樂意在五十種不同的麥片粥中有所選擇。有些人

則不以爲然，認爲這是企業浪費的明證——雖然他們很高興有各式各樣的湯品。

爲甚麼會有這種雙重看法呢？或許這只是我們難以將企業過程視爲整體的一個結果。假若許多企業不按做生意的方法經營，公司的作風不像公司，沒有一般的利潤或共同的目標，那麼這是一個可想而知的問題。

真正的情況是公司在彼此不斷的拼鬥，在廣大的工商戰場上發動戰火，經過這些掙扎奮戰後，我們有了五十種不同的早餐麥片粥，各式口味的湯，工廠開張關門，還有不勝枚舉的許多事。

這種奮鬥非常複雜微妙。工商戰場上的勝利不僅取決於猛烈的火力。有些企業能以龐大的公司取勝，有些則因此而一敗塗地。小企業可以在這星期敏捷靈活，而在下星期變得不堪一擊。

這種奮鬥也似乎非常困惑混亂。許多企業中進行的事乃源於競爭互鬥，而衝突本身的特性會使事情變得隱昧不明。這個戰場被喧囂的噪音和深不可測的濃煙所詛咒。不但公眾不知所從，就連企業鬥士本身也失去方向，公司要認定方向就得經歷最艱苦的時光。前面有個避難所，可以供公司苟延殘喘，有一席立足之地嗎？抑或是個死亡陷阱，很容易被對手的公司所吞沒呢？艾克森石油公司應該買下電子設備公司以先馳得點，在新萌芽的工業中先搶到

地盤嗎？或者這是盲目走進好幾百萬的毀滅中？

何時奮戰，如何奮戰——甚至和誰打拚——，這些都是工商戰場上不易回答的問題。

企業並非一直纏鬥不休——也不希望戰火不斷。他們只是像真正戰場的多數士兵一樣，寧可遠離危險，明哲保身，將風險減至最低，但是每一位戰士都知道，有時候唯一保護自己的方法正是勇往直前。

這是一個難以定奪的抉擇。在任何戰鬥中，今天的安全很可能使明天暴露在危險中，而爭取長期安定的奮鬥反而會使你慘遭斃命。結果變得優柔寡斷，不知所從。畢竟，當你知道追求自我保護的基本慾望將變成自我毀滅時，很容易會惶然不知所措。

我們怎麼解開這種曖昧不清呢？由於遲疑猶豫的軍人鮮少有浪漫的形象，無法滿足我們對英雄浪子無窮的渴望。於是我們將之神化，把企業過程像戰爭般奉為神話。有些人深信公司熱愛競爭，有些人則以為公司憎惡爭戰，總是極力踏熄戰火。有些人覺得公司因冒險而繁榮成功，有些人則認為公司決不冒險。

你或許對自己說，要不是政府法規管制企業，否則自由市場一定會如理想中那樣發揮功能。或者你有另一套說法：如果企業多受一些限制的話，系統則能施展應有的作用。

這兒有冷靜生意人的神話，老謀深算，凡事篤定。這兒也有勇敢活躍、自由獨立企業家

的神話，只要一有機會，便會翻雲覆雨，使國家復興蘇醒。

關於企業的神話和誤解爲數甚多，因此許多生意人根本不可能被人了解。不是受人喜歡，去你的，他們才不在乎呢！只是要求了解而已。許多工商人士抱怨隔行如隔山，即使是其他業者也不太了解別的工商戰場角落所進行的事。

這本書即是以不卑不亢的態度，致力解釋商業的狀況。在不斷改變的工商戰場中，做爲一個生活的指標。七〇年代初期非洲國家仍是葡萄牙的殖民地，當時「海灣石油——現在撤離安古拉」的呼聲甚囂塵上，而海灣石油被視爲人民的剝削者，在七〇年代結束時，世界第五大銀行的副總裁卻在鋪著長毛地毯的寧靜走廊上，解釋他考慮貸款給安古拉，以維護煤油廠的安全，因爲那兒的共產黨確信石油會一直冒出。

本書並不非議我們的經濟制度，也不爭論體系該是何等情景，只是表露美國工商業的實況。比如說，本書將試圖闡釋爲什麼許多主管將自己的利益放在公司之前，爲什麼IBM無法打敗電腦界的競爭者，爲什麼香煙公司轉入啤酒業，爲什麼美孚石油和美國鋼鐵爲馬拉松石油爭得頭破血流，所出的價格比股價高一倍半，爲什麼白手起家的企業家會被他一手創建的公司掃地出門，爲什麼一位精明成功的投資者找不到銀行家或放款家來支持他。

本書的主旨乃提供人性的方法，使專業經營者帶領公司在工商戰場上通行無阻，也就是

指點做決策的方法，在以下名單中，我們將說明這種過程的結果有些會產生利益，有些則全然相反。

如今全國對於現代經理的訓練和目標議論紛紛，大肆爭辯高能力、萬事通、爲數可觀、經營美國企業的企管人才，我們試圖追蹤這些經理的腳步，從商學院追查至複雜紊亂的工商世界。本書的前提是不論你對工商界人士做何感想，首先得要有一徹底的了解，否則很難提出看法或批評。起初你要先知道公司和經理如何奮戰，他們成敗的原因，這樣你對於超級市場麥片的態度才會真正有所改變。

第一章 獵鷹／鴿子係數

競爭 對公司主管而言，這是工作生涯的主題。他們不但要在服務上競爭，以對抗其他公司，而且還要和同事爲工作明爭暗鬥。

但是如果有一種企業神話最爲根深柢固的話，那麼必定是「工商競爭是騙人的」，換句話說，也就是工商業互通聲息，同流合污。

這個神話有很大的作用。畢竟，你如何解釋高級主管總是換湯不換藥，大家輪流擔任董事，互相駕駛彼此的高爾夫球車呢？他們當然是一個鼻孔出氣，聯合計畫，共同商定策略，統一價格。

然而事實上，競爭在企業界中是金科玉律，毫無例外。看看下面的例子：

• 一個名爲威爾森·哈瑞爾的美國商人在六〇年代來到美國，買下一家製造噴霧清潔劑

的小公司，將之變成賺錢機器。不久雜貨業巨人波克特甘寶公司也引進產品對抗，試圖將它驅出市場。他用游擊戰術還以顏色，結果贏得勝利。

·從本世紀初，吉利刮鬚刀便雄霸世界市場。金·吉利於一八九五年發明活動刀片，靈感來自一位發明同伴的建議，他勸吉利設計一種產品，特性是「只用一次，立刻丟棄，這樣消費者便會一買再買。」這項發明建立了一個多國企業，專利權和先見之明使該公司在世界各地都高居首位。歐洲筆業製造廠B I C對刀片生意毫無經驗，卻以吉利式的基本觀念：活動刀片，威脅了整個吉利經銷商。

·一九七〇年，沙文公司要求出售液式藥品影印機的權利，而不是全錄使用的粉式藥品。日本理光公司出產的機器既便宜又可靠，由沙文公司代理。一九七五年公司的銷售額是六千萬美元，於是發動廣告戰，對抗每年銷售額四十億美元的全錄。廣播丑角鮑伯和雷嘲諷影印機，鮑伯建議要買全錄牌，廣告結束時鮑伯說：「你的艾索車有套塑膠座椅。」

雷：「你怎麼知道我開艾索車。」

鮑伯：「憑你這塊料想必是如此。」

三年內沙文的銷售量上升三倍。但是那時理光決定在美國自己推銷影印機，結果成爲

沙文的對手。

·一九八〇年初，全國第七十四大企業，每年營業額五十億的強生公司，宣稱要退出美國免洗尿布市場。在一年十億的市場中，前六個月它從百分之二一的佔有率降至百分之八，一年銷售從一億二千萬落至八千萬。強生公司一直以特別價格銷售傳統式免洗尿布。這時主要對手是波克特甘寶和金百利伸縮自如的合適尿布，願意出特別價買免洗尿布的父母都改爲選購鬆緊式尿布。強生公司釘牢市場特級部分的策略根本行不通，因爲它根本沒有鬆緊式的產品。公司花了幾百萬測試市場，改良傳統免洗尿布。但在損失一千五百萬之後，終於退出市場。

——有些公司使用陰謀詭計來減少競爭——固定利潤，用恐嚇供應商、賄賂官員來驅逐對手——這種行徑和結果可能都是犯罪行爲。但是即使在擊斃到的行業中，陰謀暗算也不見得保證成功。

雖然如今市場仍然由少數公司霸佔，但是工商競爭的例子還是層出不窮，以百萬計，可口可樂對抗百事可樂，電視臺互相對立，超級市場對抗便利商店，塑膠對抗木材——工商戰場上到處展開了激烈的戰爭。

雖然四周環繞著競爭的明證，但我們仍舊認爲真正的競爭已經死了，或者正在凋零。這

顯然是一個邏輯問題：在這種範圍內怎麼會有競爭存在呢？當主要的公司財力雄厚、組織龐大、工業非常集中的，怎麼能說競爭在經濟制度中蔓延普及呢！如果商場如戰場，那麼一個人單打獨鬥，對抗波克特甘寶、全錄或IBM，又將如何生存呢？

一般的答案是政府法規，用以約束工商鉅子使用巧取豪奪的技倆，但這當然不是全部答案。工商戰場本身便具有一種天生特質，能促使競賽源源不斷。這足以解釋底線後所發生的事：企業在努力中所運用的策略戰術。這甚至說明了成功和失敗，以及企業鬥爭本身的性質。

布魯斯·韓德生是企業競爭的專家。當金·吉利介紹新式修面時，韓德生引進最新戰略工商諸議——一九八二年，一家三億五千萬元的企業為五所商學最高學府的畢業生支付六萬元的年薪，歡迎他們加入美國最具魔力的行業之一。

多年來，工商業已雇人提供意見，不論是在法律問題、公共關係或廣告市場各方面。而韓德生則專門針對一種分析形式：工商策略。他認為任何公司最重要的挑戰是市場競爭，要想成功，一個公司就得一較長短，要想較量，就要有市場的分析 and 策略——通常是很多計策。

韓德生童年在田納西度過，在溫德比特大學學工程，從事電器業二十年，得到哈佛商學

院學位，於一九六三年建立波士頓顧問公司。該公司是世界「工商策略」思想的先導，韓德生是思想之後的理論家。

韓德生是六十開外的彪形大漢，穿著保守，操南方口音。講起來好像你是幾年來的長期聽眾——事實上他的客戶也確實如此。他會突然打住，發一個問題看你沒有仔細聽，如果你漫不經心，他可不會假以顏色。他的態度率直魯鈍，有時帶有侵蝕力好像一位高級官員將一生消磨在工商戰爭的戰壕中。

一九三八年他在一家名叫禮蘭電器的電子馬達小製造廠開始工作。韓德生負責評定訂單價格，定價政策由上面擬訂，他只是依樣核算。工作之後他會詢問公司銷售經理有關定價政策的原因何在。經理說只有一條定律：如果對手對某一項目削價，禮蘭也如法炮製。

「而我則不由得納悶，」韓德生說：「如果每位競爭者在各項價錢上互不相讓，價格相同，那麼公司怎麼會贏得客戶或失去顧客呢？」

經理提出答案，他將發動特殊的交易。他帶著禮蘭客戶的董事長和採購商到海灘做日光浴，那兒沒有電話干擾，將他們灌得微醉，然後開玩笑談到禮蘭本身的價格過高。最後客戶會說：「那麼，你為什麼不給我們較低的價格呢？」

禮蘭經理則說：「如果我們這樣，你們就會掉頭而去，在別處找別人殺價。」

「噢！我才不會做這種事。」客戶會說。

於是禮蘭很够義氣地說：「好吧！如果你確實答應明年的生意包給我做，我就打個八折。」

他們就這樣一言爲定——並沒有正式合約——禮蘭以較低的價格賣出，搶了其他供應商的生意。

在這件案例中，另一家供應商是西屋電器，當一位銷售經理風聞禮蘭的交易後，他在下一次商業會議中對禮蘭經理咆哮：「禮蘭曾表示要維持公訂價格，你們來這兒開會，卻對我們的客人殺價。」

維持公訂價格的合約是違法的，這等於是統一定價。換言之，也就是企業聯合——而禮蘭電子正在突破。

韓德生認爲這是聯合企業也屈服於競爭力量的最佳寫照。「除非所有參與者都得到好處，否則企業聯合也沒有用。」他說：「小公司參加聯合企業獲利最大——因爲他們的價格通常較高，因此喜歡人爲的高價——而突破聯合企業也使他們受益最多，因爲大競爭者很難圖謀報復，爲什麼呢！因爲如果你是西屋那種大廠家，必須降價來配合禮蘭這類小對手，那麼所損失的利潤甚至比對方的總銷售量還更大。」

雖然西屋吃了驚，但是和禮蘭發動價格戰並不值得。這是因為西屋有更多相似的產品，降起價來數量多得吃不消。因此韓德生下了結論。

韓德生對於定價的第一個問題洞察了競爭的一般性，大象愈大（這個案件中的西屋），猴子勝算愈多（禮蘭）。

和韓德生相比，那些較不迷戀自由市場的人指出，在政府仲裁這些纏鬥之前，許多大象壓死了許多猴子。（反托拉斯訴訟案的層出不窮，證明爲了保有競爭制度，就得整頓競爭制度。）在今日管制的叢林中，韓德生的獅子——大象規則經常站得住腳，要明白爲什麼，讓我們回顧威爾森·哈瑞爾對抗波克特甘寶的故事？

哈瑞爾最大的勝利是他在六〇年代初買下處方四〇九清潔噴霧劑的經銷權，後來又努力開展全國的零售網。到了一九六七年，處方四〇九佔全美清潔製品市場的百分之五，是噴霧清潔劑的一半，這是輕鬆的經銷，賺錢容易。哈瑞爾不必耽心股東（他的公司組織嚴密）或大競爭對手（噴霧清潔劑市場不大）。

不久出現了家庭用品的巨人波克特甘寶，所有的同行都對其敬畏三分，該公司最近開發成功一種名叫列斯托的新式清潔劑（使用列斯托，不再辛苦不再忙），威爾森·哈瑞爾的生意遇到了難題：它已成功得讓人眼紅。