

805151

Life And Death On The Corporate Battlefield

企業競爭戰略

商場決生死

蘇爾曼／弗利德曼著 尉騰蛟譯

467

7/5522

基本館藏

2299/2

407

Life And Death On The Corporate Battlefield

企業競爭戰略

商場決生死

蘇爾曼／弗利德曼著，尉慶鈺譯

告 读 者

我们选印这本书，供有关专业人员内部参考。台、港编译的书，其中会有不符合我们观点的内容甚至错误之处，请读者在使用时注意分析批判。

广州 516 邮政信箱

企業競爭戰略

編 者：尉 勝 蛟
出 版：管 理 化 出 版 社
發 行

青 山 道 875 號 8 樓 G 座

印 刷 者：廣 源 印 務 局

香 港 仔 黃 竹 坑 道 843 號 七 樓

定 價：港 幣 \$

出版序

對企業來說，競爭是無可避免的，而且競爭極可能招致重大的犧牲。面對著商業戰場的
不確定性和風險，企業人士要如何迎向競爭、尋找生存之道呢？這正是本書的主題。

本書試圖以一種客觀的態度，闡釋企業如何運作，引導您瞭解瞬息萬變的商場生活。作者詳細描述美國公司之間的無情競爭，說明有些公司何以在競爭中獲勝，有些又何以失敗。在第一章中，作者即生動地舉出一家賣清潔劑小公司和寶鹼公司對抗的實例，小公司運用靈活的優點，徹底地把大公司趕出市場。這就是「猴子／大象法則」——大象的體積愈大，猴子的勝算就愈大。

「紐約時報」讚譽哈佛大學商學院的碩士學位為「金護照」。不錯！哈佛商學院的畢業生是美國各大企業競相聘僱的對象，平均年薪三萬三千美元以上。而且，該校的學長有百分

之四十以上擔任過公司的總裁或董事長。本書第二章帶您參觀哈佛商學院，看看教授們如何上課，如何磨練未來商業戰場上的戰士。哈佛商學院最主要的教學方法即是所謂的「案例法」(個案研究)，以真實公司的實際故事，讓學生模擬商業戰場的生活。

本書的兩位作者在波士頓公共電視台製作該台最叫座的系列節目「企業」，本著他們對商場的深刻認識，以深入淺出、逸趣橫生的筆法撰成本書。本書一九八二年底在美國出版，即普遍獲得學界、商界、新聞界的讚譽，認為是企業界人人必讀的經商典範。

沒有一種策略能保證你在商業戰場上能得到生存，你必須隨時修正你的經營觀念，修正你的「利基」，你必須尋求一種混合的戰略：今天扮演「老鷹」，明天扮演「鴿子」，競爭的法則就是「先下手為強」。

祝你成為商業戰場中的勝利者。

目 錄

出版序

三

前言

七

第一章 老鷹與鴿子

一三

第二章 查理河畔的城堡

四五

第三章 競爭優勢

八三

第四章 公司贖贖不進

一三九

第五章 安全第一

一七一

第六章 勇者無懼

一八七

第七章 老鷹斥候症

二〇七

第八章 反企業的企業

二二九

第九章 情報圈

二五七

第十章 公司的難局

二八五

附錄：最近企業危機事件之啓示

二九七

前書

目前，「底線」(bottom line)這個名詞經常被人們掛在嘴上，在談論宗教、政治、運動，甚至談論性時，都能派上用場。(譯註：「底線」本意係指會計報表最後結算出的數字，亦即最終的結果或成果。)當然，美國人並不真的每件事都按盈虧來衡量——或是按這些事的社會同等標準來衡量——但我們確實喜歡把自己想成堅定而又務實的人，最關心的是結果。

可是當我們對「結果」(result)近於迷戀時，我們似乎也忽視了「過程」(process)的關鍵重要性。這種忽視尤其會侷限我們對企業的瞭解——在目前這個不確定的經濟時代中，尤其令人不安。不管怎麼說，我們真的把「底線」當作首要之務嗎？

底線只不過是一組數字；但在它背後是一個複雜的世界，許多力量都會匯集在這裏，一

起決定要製造的產品、如何製造、何時製造、爲誰製造，以及由誰製造。底線可以告訴你公司的賺賠盈虧，但你要應追溯背後的原因。

我們爲什麼應讓關心盈虧？因爲從許多方面來說，我們的國家以企業爲主——這件事實極明顯，但很容易被忽視，至少在時光好時是如此。經濟學家並不比看手相者更善於預測未來，這並沒有關係，因爲企業是可了解，而且是應該瞭解的。爲什麼甲行業解雇員工，乙行業却人手不足？爲什麼甲公司破產，而它的對手却業務興隆？爲什麼整個經濟中的某一部門競爭激烈，其他部門則和平相處？這些現象都有清楚的原因。可是，我們大多數人雖然依賴企業，却對企業困惑不解；甚至大多數的商界人士也是一樣。

在加州，奇異電氣公司關閉了一個歷史悠久的工廠；當地人士以及企業界認爲這件事適足代表冷漠無情的公司會隨時拋棄忠誠的員工。可是在北卡羅萊納州，奇異却另設立了一個效率較高的新工廠；當地人士讚譽該公司慈悲爲懷，替這個長久蕭條不振的地區帶來了新就業機會和新資金。同一個公司，同樣的營運過程，可是你絕對無法從大眾的反應和新聞的報導中了解真相。

我們對企業的想法，常常都很混雜。很多人對美國公司的龐大規模感到恐懼，可是我們又希望這些公司既大又堅強，足以克服外國的競爭和提供更多的就業機會。

作爲員工或是作爲管理人員，我們都希望自己的公司多賺錢，這樣就可以順理成章的加

薪；可是作爲消費者，當我們認爲產品價格或服務收費不當時，我們又會發出抱怨。

如果我們恰好早餐喜歡吃麥片粥時，我們會很高興有五十種早餐麥片可供選擇。不喜歡麥片粥的人，則認爲它是公司浪費的另一個例子——雖然我們都會爲了能嘗到許多味道不同的羹湯而感到高興。

爲什麼有此雙重看法？可能因爲我們很難從整體角度去看企業過程所致。這是一個可以瞭解的問題，因爲至少在美國，許多企業都不是一致的：這也就是說，各個公司並不行動一致，也沒有共通的利益或目標。

實際情況則是：各個公司不斷相互攻擊。它們在一個遼闊的商業戰場（corporate battlefield）中交戰；經過戰鬪之後，我們就會看到五十種不同的早餐麥片、許多不同味道的羹湯、新開的工廠和關閉的工廠，以及許許多多奇怪的現象。

這是一種極微妙的戰鬪。在商業戰場上火力強大並不一定就能獲勝。有些企業確實因爲規模大而致勝，有些却因此而落敗。在這裏，小企業這一週因爲「行動敏捷」而佔便宜，下一週則因爲「弱小和易受傷害」而吃了大虧。

這也是一種似乎相當令人困惑的戰鬪。一個企業的所做所爲大都歸因於競爭性衝突；而衝突的本質，却會使導致衝突的問題含糊不清。這個戰場，就跟大多數其他戰場一樣，煙霧

瀾漫，槍砲聲不絕於耳；參戰的公司以及冷眼旁觀的社會大眾，全都搞不清方向。在這個戰場上，公司往往很難抓住要點與方向。前面的戰壕是一個可以阻擋砲火的避難所？或是一個很容易受競爭公司痛宰的死亡陷阱？艾克森（Exxon）購進了一家電子設備公司，是否能藉此側面攻擊其他石油公司，並且華上方興未艾的行業？或是因此盲目捲入億萬美元的大災難？

何時攻擊、如何攻擊——甚至攻擊誰——這些都是在商業戰場上不容易回答的問題。

公司並不是永遠要攻擊——或是真正想攻擊。它們只不過像真實戰場上的大多數軍人一樣：他們只想避開危險——他們會儘量避免受傷害，儘量減少面對的風險。但正如每位軍人都知道的，有時候攻擊就是最好的防守。

這真是一種困難的選擇。在任何一種戰鬪中，你今天的安全需求，可能使你明天暴露在危險中；你為長期安全所做的努力，可能使你慘遭槍殺。這種情形當然會導致你猶豫不決。畢竟，當你知道自救之途可能變成自毀的結局時，你怎麼不會猶豫不決。

面對這種含混不清的情況，我們又要寫什麼？「遲疑不決的戰士」這幅圖像，實在勾引不出詩情畫意的聯想，這種圖像不能滿足我們內心對英雄和惡棍人物的渴求。因此，我們將之神話化。我們把企業經營過程神話化的程度，與我們把戰爭神話化的程度一樣。有些人相信公司「熱愛」競爭；有些人認為公司痛恨競爭，因此總要採用陰謀手段避免競爭。

有人相信公司應認冒險；有人則認為公司千萬不可冒險。

如果企業不受政府立法的約束，則你可能對自己說：「自由市場可以發揮它的功能。」或者你也可以說：「只有企業受到更多的約束，自由市場制度才能發揮它的作用。」

有一種神話所說的是那種控制一切，在做精打細算的大生意人。另一種神話所說的是那種衝勁十足，肆無忌憚，只要給予機會就能帶動國家活力的企業家。

有關企業的神話和誤解相當多，以致許多企業人士對於獲得別人的瞭解，已經感到絕望了。請放心，他們並不想被你喜歡（雖然他們連這個也不放在心上），而只想得到你的瞭解。很多企業人士都抱怨說，不同產業的企業人士對於商業戰場其他角落發生的一切，也絲毫沒有觀念。

本書試圖以一種客觀的態度，既不褒又不貶，來闡釋企業如何運作，以便導引你瞭解不時在改變中的商業戰場生活。一九七〇年代之初，我們聽到一片「海灣——現在退出安哥拉」的吶喊聲，當時這個非洲國家還是葡萄牙的殖民地，海灣石油公司被認為是人民的剝削者；然而在一九七〇年代行將結束之際，世界第五大銀行一位副總裁做了另一種的解釋。當時他在一個寂靜無聲，鋪著長毛地毯的走廊上，解釋為何他認為貸款給安哥拉建造一所煉油廠，是一筆「安全」的貸款，因為「那兒的共產黨會確保石油不停地流出。」

本書不是爲了贊同或反對美國的經濟制度而提出辯解，或是另外提出我們的看法，而是要對美國企業做一番真實的報導。當中要對某些現象設法提出解釋，例如爲什麼有些企業主管把個人利益放在公司利益之前；IBM爲什麼不能擊敗電腦工業裏的所有對手；爲什麼美孚石油公司（Mobil）和美國鋼鐵公司（U.S. Steel）會爲了爭取馬拉松石油公司（Marathon Oil）而展開投手戰，提出一倍半的股票價格來併購該公司；爲什麼企業家被自己一手創立的公司所開革；以及爲什麼一位聰明而又非常成功的發明家，不能得到一位銀行家或風險性資本家（venture capitalist）的支持。

本書的主題充滿人性，說明專業管理人員如何引導自己的公司穿渡商業戰場——也就是這種人做決定的方式。在往後幾章中，我們將會顯示這種過程所造的某些結果具有經濟效益，某些則適得其反。

目前全國都在辯論如何訓練現代管理人員，也就是如何訓練精力充沛、才識卓越、肩負著推動美國企業這項重責大任的企管碩士（MBA）。我們曾嘗試追蹤這些管理人員所走過的每一步——從企管學院追蹤到商業戰場這個令人困惑的世界。我們的前題是，如果不先充份瞭解，則不管你對企業界的所做所爲感受如何，你都很難提出令人信服的說辭。可是當你開始瞭解公司以及它們的管理人員如何作戰，以及他們戰勝或戰敗的原因，那麼你對超級市場擺設的各種早餐麥片——或是其他大公司被接收——所持的態度，就會從此扭轉過來了。

第一章 老鷹與鴿子

對企業主管來說，競爭是工作生活中的主題。他們要爲公司跟別家公司競爭，也要爲職位跟同事競爭。

可是，如果還有更深入人心的企業神話，則這個神話就是：公司競爭實在是假的；換句話說，公司都手連手，心連心。

這個神話爲時已久。不管怎麼說，誰又能解釋那些高階主管爲何彼此參加對方的董事會——或是在打高爾夫球的小車裏聚首？不錯，他們是以團隊方式擬定計劃、調和經營策略，以及制訂價格。

可是實際在商場上，競爭是常態而不是例外。請看看以下這些實例：

·有位名叫哈瑞爾（Wilson Harrel）的英國人，於一九六〇年代到了美國，購進一家製造清潔噴液的小公司，並且使公司開始賺錢。可是還沒等他賺到什麼錢，雜貨巨無霸寶麟公司（Procter & Gamble）就推出一種敵對產品，對他展開追擊。哈瑞爾用游擊戰展開反擊，他把寶麟打垮了。

·自從進入本世紀以來，吉利公司（Gillette）就在世界的刮鬍刀市場中奪得極大的市場佔有率。吉利是在一位發明家同事建議他推出一種「用後就丟棄，顧客會不斷回頭購買的刀片」，而於一八九五年發明出用後即丟的刮鬍刀片。藉著這項發明，再加上專利的保障和聰明的經營手法，一家多國企業就建立起來，並且穩住該工業的領先地位。然而BIC這家對刮鬍刀生意全無經驗的歐洲製筆公司，却用吉利「用後即丟刀片」的觀念，威脅吉利的獨霸局面。

·一九七〇年，沙文公司（Savin Corporation）取得一項權利，可以銷售採用化學液體而不是化學粉的複印機；這正是全錄複印機採用的方式。這種機器由日本的理光公司製造；沙文公司則打著「既便宜又可靠」的口號去招徠顧客。一九七五年時，年銷售額已有六千萬美元，沙文公司針對年銷售額有四十億美元的全錄公司，發動了凌厲的廣告攻勢。廣播喜戲演員鮑伯和霍伊以複印機為話題相互嘲弄；鮑伯頻頻安慰霍伊，因為他買了一部全錄複印機而不是沙文複印機。在廣告的最後，鮑伯說：「這是一幅塑膠椅套，

可用在你的 Edsel 汽車上。」（譯註：Edsel 汽車是福特公司的產品，後來因安全有關題而收回。）

雷伊：「你怎麼知道我開 Edsel 汽車？」

鮑伯：「噢，這似乎是無可避免的事。」

沙文的複印機在三年之間增加了三倍以上。到了這時，理光決定到美國推銷自己製造的複印機，因而變成沙文的競爭對手。

一九八〇年初，年營業額有五十億美元的美國第七大工業公司嬌生（Johnson & Johnson），宣佈退出美國的紙尿布市場。它在每年有十億美元的這個市場中，市場佔有率在以往六個月內從百分之十二滑落到百分之八；年營業額從一億二千萬美元降到八千萬美元。該公司一直用補貼價格銷售傳統的紙尿布。當它的主要競爭者寶齡和金柏利—克拉克公司（Kimberly-Clark）推出幫寶適紙尿布時，以前願意用補貼價格購買紙尿布的父母，都改用幫寶適紙尿布。嬌生爲了緊緊抓牢市場中補貼部份所採取的策略並未奏效，因爲它缺乏幫寶適型的產品。該公司花費數百萬元進行市場測試和改進傳統式的紙尿布，最後還是從市場撤出，估計總共虧損了一千五百萬美元。

有些公司採取陰謀手段消除競爭——把利潤固定，恐嚇供應商，並且賄賂政府員工，藉

此驅逐競爭者——這種做法當然屬於犯罪行爲。然而即使採取陰謀手段的公司，也不是一定就能經營成功。

企業競爭的實例不勝枚舉，即使今天有企業集團，市場由少數公司霸佔，競爭還是層出不窮。可口可樂對百事可樂、這個電視網對另一個電視網、超級市場對普通的小商店、塑膠品對木製品——這些都在商業戰場上展開激烈的競爭。

然而儘管四周到處都有競爭，我們依然堅信真正的競爭已不存在，或至少正在消失中。這顯然是個邏輯問題：美國大公司的規劃如此龐大，工業又這樣集中，我們又如何能說競爭確實存在，能說競爭已經滲入我們的經濟制度中？如果商場就是戰場，則任何公司在面對寶齡、全錄，或IBM這種巨無霸公司時，又如何能倖存——更不用說將之擊敗了？

普遍的回答是政府立法，藉以防止巨型公司採取掠奪性的手段，然而這回答絕非完整的答案。在商業戰場的本質中存在著某些準則，從而使得競爭能持續下去。這準則對「底線」背後的情況提供了許多解釋：企業在追求勝利時——以及遭遇失敗時——所運用的策略和戰術。它甚至可以解釋它爲何成功、爲何失敗，以及解釋商業戰爭本身的性質。

漢德生（Bruce Henderson）是一位研究公司如何競爭以及爲何競爭的專家。當吉利推出現代刮鬚刀片時，漢德生也推出了現代公司策略顧問服務——一九八二年時，該行業每年