

LIFE AND DEATH
ON THE
CORPORATE BATTLEFIELD

〔美〕 保罗·索尔曼、托马斯·弗利德曼 合著

台湾 尉膺蛟 译

企业竞争战略

书馆

企业竞争战略

〔美〕 保罗·索尔曼、托马斯·弗利德曼 合著

台湾 尉膺蛟 译

中国友谊出版公司 1985·北京

企业竞争战略 (美)保罗·索尔曼 托马斯·弗利德曼合著 尉腊蛟译

中国友谊出版公司出版
新华书店北京发行所发行
百花印刷厂印刷

787×1092 $\frac{1}{32}$ · 8 · 165,000

1985年2月第1版

1985年3月第1次印刷

社目, 119-220

书号, 17309-12

定价, 1.80元

前言

目前，“底线”(bottom line)*这个名词经常被人们挂在嘴上，在谈论宗教、政治、运动，甚至谈论性时，都能派上用场。当然，美国人并不真的每件事都按盈亏来衡量——或是按照这些事的社会同等标准来衡量，但我们确实喜欢把自己想成坚定而又务实的人，最关心的是结果。

可是当我们对“结果”(result)近于迷恋时，我们似乎也忽视了“过程”(process)的关键重要性。这种忽视尤其会局限我们对企业的了解——在目前这个不确定的经济时代中，尤其令人不安。不管怎么说，我们真的把“底线”当作首要之务吗？

底线只不过是一组数字，但在它背后是一个复杂的世界，许多力量都会汇集在这里，一起决定要制造的产品、如何制造、何时制造、为谁制造，以及由谁制造。底线可以告诉你公司的赚赔盈亏，但你应该追索背后的原因。

我们为什么应该关心盈亏？因为从许多方面来说，我

* “底线”本意是指会计报表最后结算出的数字，即最终的结果或成果——译者。

们的国家以企业为主——这件事实极明显，但很容易被忽视，至少在时光好时是如此。经济学家并不比看手相者更善于预测未来，这并没有关系，因为企业是可了解，而且是应该了解的。为什么甲行业解雇员工，乙行业却人手不足？为什么甲公司破产，而它的对手却生意兴隆？为什么整个经济中的某一部门竞争激烈，其他部门则和平相处？这些现象都有清楚的原因。可是，我们大多数人虽然依赖企业，却对企业困惑不解，甚至大多数的商界人士也是一样。

在加州，通用电气公司关闭了一个历史悠久的工厂，当地人士以及企业界认为这件事适足代表冷漠无情的公司会随时抛弃忠诚的员工。可是在北卡罗来纳州，通用电气公司却另设立了一个效率较高的新工厂。当地人士赞誉该公司慈悲为怀，替这个长久萧条不振的地区带来了新就业机会和新资金。同一个公司，同样的营运过程，可是你绝对无法从大众的反应和新闻的报导中了解真相。

我们对企业的想法，常常都很混杂。很多人对美国公司的庞大规模感到恐惧，可是我们又希望这些公司既大又坚强，足以克服外国的竞争和提供更多的就业机会。

作为员工或是作为管理人员，我们都希望自己的公司多赚钱，这样就可以顺理成章的加薪。可是作为消费者，当我们认为产品价格或服务收费不当时，我们又会发出抱怨。

如果我们恰好早餐喜欢吃麦片粥时，我们会很高兴有五十种早餐麦片可供选择。不喜欢麦片粥的人，则认为它是公司浪费的另一个例子，虽然我们都会为了能尝到许多味道不同的羹汤而感到高兴。

为什么有此双重看法？可能因为我们很难从整体角度

去看企业过程所致。这是一个可以了解的问题，因为至少在美国，许多企业都不是一致的；这也就是说，各个公司并不行动一致，也没有共同的利益或目标。

实际情况则是，各个公司不断相互攻击。它们在一个辽阔的商业战场（corporate battlefield）中交战，经过战斗之后，我们就会看到五十种不同的早餐麦片、许多不同味道的羹汤、新开的工厂和关闭的工厂，以及许许多多奇怪的现象。

这是一种极微妙的战斗。在商业战场上火力强大并不一定就能获胜。有些企业确实因为规模大而致胜，有些却因此而败北。在这里，小企业这一周因为“行动敏捷”而占便宜，下一周则因为“弱小和易受伤害”而吃了大亏。

这也是一种似乎相当令人困惑的战斗。一个企业的所做所为大都归因于竞争性冲突，而冲突的本质，却会导致冲突的问题含糊不清。这个战场，就跟大多数其他战场一样，烟雾弥漫，枪炮声不绝于耳，参战的公司以及冷眼旁观的社会大众，全都搞不清方向。在这个战场上，公司往往很难抓住要点与方向。前面的战壕是一个可以阻挡炮火的避难所？或是一个很容易受竞争公司痛宰的死亡陷阱？艾克森（Exxon）购进了一家电子设备公司，是否能借此侧面攻击其他石油公司，并且攀上方兴未艾的行业？或是因此盲目卷入损失亿万美元的大灾难之中？

何时攻击、如何攻击，甚至攻击谁，这些都是在商业战场上不容易回答的问题。

公司并不是永远要攻击，或是真正想攻击。它们只不

过象真实战场上的大多数军人一样；他们只想避开危险，他们会尽量避免受伤害，尽量减少面对的风险。但正如每位军人都知道的，有时候攻击就是最好的防守。

这真是一种困难的选择。在任何一种战斗中，你今天的安全需求，可能使你明天暴露在危险中；你为长期安全所做的努力，可能使你惨遭枪杀。这种情形当然会导致你犹豫不决。毕竟，当你知道自救之途可能变成自毁的结局时，你怎么能不犹豫不决。

面对这种含混不清的情况，我们又为什么要什么？“迟疑不决的战士”这幅图像，实在勾引不出诗情画意的联想，这种图像也不能满足我们内心对英雄和恶棍人物的渴求。因此，我们将之神话化。我们把企业经营过程神话化的程度，几乎跟我们把战争神话化的程度一样。有些人相信公司“热爱”竞争，有些人认为公司痛恨竞争，因此总要采用阴谋手段避免竞争。有人相信公司应该冒险，有人则认为公司千万不可冒险。

如果企业不受政府立法的约束，则你可能对自己说：“自由市场可以发挥它的功能。”或者你也可以说：“只有企业受到更多的约束，自由市场制度才能发挥它的作用。”

有一种神话所说的是那种控制一切，在做精打细算的大生意人。另一种神话所说的是那种冲劲十足，肆无忌惮，只要给予机会就能带动国家活力的企业家。

有关企业的神话和误解相当多，以致许多企业人士对于获得别人的了解，已经感到绝望了。请放心，他们并不想被你喜欢（虽然他们连这个也不放在心上），而只想得到你的了解。很多企业人士都抱怨说，不同产业的企业人士

对于商业战场其他角落发生的一切，也丝毫没有观念。

本书试图以一种客观的态度，既不褒又不贬，来阐释企业如何营运，以便指导你了解不时在改变中的商业战场生活。七十年代之初，我们听到一片“海湾——现在退出安哥拉”的呐喊声，当时这个非洲国家还是葡萄牙的殖民地，海湾石油公司被认为是人民的剥削者。然而在七十年代行将结束之际，世界第五大银行一位副总裁做了另一种的解释。当时他在一个寂静无声，铺着长毛地毯的走廊上，解释为何他认为贷款给安哥拉建造一所炼油厂，是一笔“安全”的贷款，因为“那儿的共产党会确保石油不停地流出”。

本书不是为了赞同或反对美国的经济制度而提出辩解，或是另外提出我们的看法，而是要对美国企业做一番真实的报导。当中要对某些现象设法提出解释，例如为什么有些企业主管把个人利益放在公司利益之前；IBM为什么不能击败电脑工业里的所有对手；为什么美孚石油公司（Mobil）和美国钢铁公司（U.S. Steel）会为了争取马拉松石油公司（Marathon Oil）而展开投手战，提出一倍半的股票价格来并购该公司；为什么企业家被自己一手创立的公司所踢开；以及为什么一位聪明而又非常成功的发明家，不能得到一位银行家或风险性资本家（venture capitalist）的支持。

本书的主题说明专业管理人员如何引导自己的公司穿过商业战场——也就是这种人做决定的方式。在往后几章中，我们将会显示这种过程所造成的某些结果具有经济效益，某些则适得其反。

目前全国都在辩论如何训练现代管理人员，也就是如何训练精力充沛、才识卓越，肩负着推动美国企业这项重责大任的企管硕士(MBA)。我们曾尝试追踪这些管理人员所走过的每一步——从企管学院追踪到商业战场这个令人困惑的世界。我们的前提是，如果不先充分了解，则不管你对企业界的所做所为感受如何，你都很难提出令人信服的说辞。可是当你开始了解公司以及它们的管理人员如何作战，以及他们战胜或战败的原因，那么你对超级市场摆设的各种早餐麦片，或是某一个大公司被接收所持的态度，就会从此扭转过来了。

目 录

第一章	老鹰与鸽子	(1)
第二章	查理河畔的城堡	(29)
第三章	竞争优势	(63)
第四章	公司蹒跚不前	(112)
第五章	安全第一	(140)
第六章	勇者孤仙	(153)
第七章	老鹰斥候症	(170)
第八章	反企业的企业	(189)
第九章	情报圈	(213)
第十章	公司的难局	(238)

第一章 老鹰与鸽子

对企业主管来说，竞争是工作生活中的主题。他们要为公司跟别家公司竞争，也要为职位跟同事竞争。

可是，如果还有更深入人心的企业神话，则这个神话就是：公司竞争实在是假的，换句话说，公司都手连手，心连心。

这个神话为时已久。不管怎么说，谁又能解释那些高级主管为何彼此参加对方的董事会，或是在打高尔夫球的小车里聚首？不错，他们是以团队方式拟定计划、调和经营策略，以及制订价格。

可是实际在商业战场上，竞争是常态而不是例外。请看看以下这些实例：

- 有位名叫威尔逊·哈勒尔(Wilson Harrel)的英国人，于六十年代到了美国，购进一家制造清洁喷液的小公司，并且使公司开始赚钱。可是还没等他赚到什么钱，杂货巨无霸宝碱公司(Procter & Gamble)就推出一种敌对产品，对他展开追击。哈勒尔用游击战展开反击，他把“宝碱”打垮

了。

■ 自从进入本世纪以来，吉勒特公司(Gillette)就在世界的刮胡刀市场中夺得极大的市场占有率。吉勒特是在一位发明家同事建议他推出一种“用后就丢弃，顾客会不断回头购买的刀片”，而于一八九五年发明出用后即丢的刮胡刀片。借着这项发明，再加上专利的保障和聪明的经营手法，一家多国企业就建立起来，并且稳住该工业的领先地位。然而BIC这家对刮胡刀生意全无经验的欧洲制笔公司，却用吉勒特“用后即丢刀片”的观念，威胁吉勒特的独霸局面。

■ 一九七〇年，沙文公司(Savin Corporation)取得一项权利，可以销售采用化学液体而不是化学粉的复印机，这正是全录复印机采用的方式。这种机器由日本的理光公司制造，沙文公司则打着“既便宜又可靠”的口号去招徕顾客。一九七五年时，年销售额已有六千万美元，沙文公司针对年销售额有四十亿美元的全录公司，发动了凌厉的广告攻势。广播喜剧演员鲍伯和雷伊以复印机为话题相互嘲弄。鲍伯频频安慰雷伊，因为他买了一部全录复印机而不是沙文复印机。在广告的最后，鲍伯说：“这是一副塑料椅套，可用在你的Edsel汽车*上。”

雷伊：“你怎么知道我开Edsel汽车？”

* Edsel汽车是福特公司的产品，后来因安全有问题而收回——译者。

鲍伯：“噢，这似乎是无可避免的事。”

“沙文”的复印机在三年之间增加了三倍以上。到了这时，“理光”决定到美国推销自己制造的复印机，因而变成“沙文”的竞争对手。

- 一九八〇年初，年营业额有五十亿美元的美国第七大工业公司“约翰逊”(Johnson & Johnson)，宣布退出美国的纸尿布市场。它在每年有十亿美元的这个市场中，市场占有率在以往六个月内从百分之十三滑落到百分之八，年营业额从一亿二千万美元降到八千万美元。该公司一直用补贴价格销售传统的纸尿布。当它的主要竞争者“宝碱”和金柏利—克拉克公司(Kimberly-Clark)推出帮宝适纸尿裤时，以前愿意用补贴价格购买纸尿布的父母，都改用帮宝适纸尿裤。“约翰逊”为了紧紧抓牢市场中补贴部分所采取的策略并未奏效，因为它缺乏帮宝适型的产品。该公司花费数百万元进行市场测试和改进传统式的纸尿布，最后还是从市场撤出，估计总共亏损了一千五百万美元。

有些公司采取阴谋手段消除竞争——把利润固定，恐吓供应商，并且贿赂政府员工，借此驱逐竞争者——这种做法当然属于犯罪行为。然而即使采取阴谋手段的公司，也不是一定就能经营成功。

企业竞争的实例不胜枚举，即使今天有企业集团，市场由少数公司垄断，竞争还是层出不穷。可口可乐对百事可乐、这个电视网对另一个电视网、超级市场对普通的小

商店、塑料品对木制品——这些都在商业战场上展开激烈的竞争。

然而尽管四周到处都有竞争，我们依然坚信真正的竞争已不存在，或至少正在消失中。这显然是个逻辑问题：美国大公司的规划如此庞大，工业又这样集中，我们又如何能说竞争确实存在，能说竞争已经渗入我们的经济制度中？如果商场就是战场，则任何公司在面对宝碱、全录，或IBM这种巨无霸公司时，又如何能幸存——更不用说将之击败了？

普遍的回答是政府立法，借以防止巨型公司采取掠夺性的手段，然而这回答绝非完整的答案。在商业战场的本质中存在着某些准则，从而使得竞争能持续下去。这准则对“底线”背后的情况提供了许多解释：企业在追求胜利时——以及遭遇到失败时，所运用的策略和战术。它甚至可以解释它为何成功、为何失败，以及解释商业战争本身的性质。

布鲁斯·亨德森(Bruce Henderson)是一位研究公司如何竞争以及为何竞争的专家。当吉勒特推出现代刮胡刀片时，亨德森也推出了现代公司策略顾问服务，一九八二年时，该行业每年有三亿五千万美元的营业额，能给美国前五所最优秀企管学院的毕业生提供高达六万美元的年薪，属于美国最风光的行业之一。

多年以来，企业界不断聘请外人针对法律问题、公共关系、广告和行销等问题提供建议。亨德森的创新是专做“公司策略”这一种分析，从而把顾问这一行业加以正式化。

亨德森相信对任何公司来说，最重要的挑战是在市场上的竞争。一个公司如果要成功，就必须竞争。要竞争就必须有市场分析和策略——常常是一整套的策略。

亨德森在田纳西州度过童年，然后进入范德比特大学接受工程教育，在电气工业服务二十年，从哈佛商学院获得企管硕士学位，然后于一九六三年设立目前已成为传奇性的波士顿顾问公司（Boston Consulting Group）。这家公司是世界首屈一指从事“公司策略”（corporate strategy）的机构，亨德森则是幕后理论家。

亨德森体形高大，六十多岁。他穿着保守，说话稍带南方口音。他说话的样子好象你已听他说话多年了——他的客户确实已经听了多年。他会突然住口，问你一个困难的问题来测试你是否抓住他所说的。如果你没抓住他的意思，他也不会嘲笑你。他举止粗犷，很象一位在商业战场上饱经风霜的高级军官。

他的事业生涯始于一九三八年进入一家名叫李蓝电气公司时，这是一家制造电动马达的小公司，他负责订单的计价。定价政策由上级决定，他只要按指示行事就可以了。工作之余，他会请教销售经理为何要采行这种政策。销售经理告诉他只有一个颠扑不破的准则：如果竞争者把某个产品项目的售价降低，李蓝公司就要跟进。

“我开始产生疑惑，”亨德森解释说：“如果每位竞争者每次都跟从别人的价格，则每家公司又为何会增加或减少顾客？”

销售经理提供了答案。他会做一笔特别交易。他会把李蓝某一客户公司的总经理和采购主管带去海滩参加吃蛤

会(clambake)，那儿没有电话；然后在席上频频劝酒，设法使他们醉醺醺的，这时就开始以开玩笑的口吻表示“李蓝”本身的定价太高了。逐渐地，顾客就会说：“那么，你们为什么不给我们较低的价钱呢？”

“李蓝”的经理则会答说：“如果我们把价格降下来，你们就会抛开我们，然后到别处找价格更低的供应商。”

“噢，我们绝对不干这种事，”客户会答道。

因此，就在四海之内皆兄弟的气氛下，“李蓝”的经理会说：“这样好了，如果你们能确切承诺在往后一年把所有生意都交给我们，我就把价格降低百分之二十。”

然后他们一口承诺，敲定了这笔交易——并未写成白纸黑字。李蓝公司开始用较低的价格供应，另一位供应商也就被赶跑了。

在这一案例中，另一位供应商是规模庞大的西屋电气公司。当“西屋”有位销售经理听到“李蓝”这笔交易的风声时，就在一次同业公会的会议中对“李蓝”的经理咆哮道：

“你们‘李蓝’的人说过要遵守协议的价格，又口口声声表示一直在遵守，可是你们却用低价抢我们的客户！”

价格协议是违法的。换句话说，这里是一个卡特尔——而李蓝电气公司把它破坏了。

亨德森认为这个实例充分说明甚至就连卡特尔(cartel，即联合垄断)也会成为竞争的牺牲品。“如果不能符合所有参加分子的利益，卡特尔就不会成功，”他说：“小公司参加卡特尔的好处最多，因为它们的成本一般都比较低，因此喜欢用人为方式定出高价——它们违反卡特尔协议所能获取的好处也最大，因为大公司很难采取报复手段。为什么？”

因为假如你是‘西屋’这种规模庞大的公司，而你必须杀价来跟‘李蓝’这种小公司竞争，则你所承受的利润损失甚至会大于‘李蓝’的销售额。”

因此，“西屋”感到挫折的是，它完全不能跟李蓝公司展开价格战，因为“西屋”有许多类似的产品，销售量也很大，如果要减价，就全要跟着一起减价。这就是亨德森大致的结论。

亨德森对定价所提出的第一个问题，导致他对一般的竞争产生更深的看法：大象的体积愈大（在这一案例中，即西屋公司），猴子的胜算就愈大（即李蓝公司）。

那些不象亨德森那么倾心于“自由市场”的人士指出，如果政府不仲裁这种战斗，大象就会踩死猴子。（反托拉斯法案之继续实施，甚至坚持主张维持自由市场的里根政府也在实施，即充分证明需要监护我们的竞争制度。）但在今天受管制的丛林中，亨德森的“猴子—大象”法则常常可以派上用场。原因何在，让我们回到哈勒尔对抗宝碱公司的故事。

哈勒尔最大的胜利，就是在六十年代初购进称为“配方四〇九”（Formula 409）的一种清洁喷液批发权，以及其后在全国展开的零售努力。到一九六七年时，“配方四〇九”已经占有百分之五的美国清洁剂产品市场，以及几乎一半的清洁喷液区隔市场。这是一项很舒服的专卖权，也带来很舒服的生活。哈勒尔既不用顾虑股东（公司在他严密掌握中），又不用担心强大的竞争对手（喷液市场并不很大）。

然后来了宝碱公司——家用产品之王，任何公司碰到