

中国物资出版社
图书新款

商战谋略

张平等 编译 中国物资出版社
SHANG ZHAN MOU LUE



商 战 谋 略

张 平等 编译

Jm197/06

中国物资出版社

(京)新登字 090 号

商 战 谋 略

张 平等 编译

中国物资出版社出版发行

新华书店经销

北京通县达明印刷厂印刷

开本:787×1092mm 1/32 印张:7.75 字数:163千字

1993年6月第1版 1993年11月第2次印刷

印数:5001 11000册

书号:ISBN7-5047-0472-5/F·0197

定价:5.00元

序 言

商战,简单地说,就是以优于敌方的机动力,去获得优势的利润地位,并能在市场争夺战中赢得胜利。

下面所举有关商战中成败的例子,都有一个共同的特点。

在 1951 年,雷明顿·兰德公司的通用电子计算机部引进了第一部以技术领先的商用大型电脑,IBM 公司跟着在 1952 年所推出的电脑,在技术上就没有那么给人们留下深刻的印象。于是 IBM 公司使用了一大批市场的新式武器,向雷明顿公司实施侧面攻击而取得胜利,那些武器包括一个受过高度训练的服务单位、拓展电脑使用范围的专家,以及减低消费者资本总额的租赁办法。到 1956 年,IBM 公司在市场的占有率已经到达 35%,雷明顿公司虽集中全力在工程及技术方面下功夫,但仅占市场的 10%,其余 5% 为勃鲁斯、NCR 及 RCA 等公司所占有。IBM 公司控制整个市场达四分之一世纪之久。

BIC 公司虽然首先在美国市场推出用过即丢的刀片及打火机,但吉利公司依然能够发动一场成功的反攻。吉利集中全力来对付 BIC 公司,同时由于吉利拥有良好的销售组织,不必太费周折推销它的刀片。比较起来,BIC 公司是市场上的新手,它必须把资金分配到促销及建立全国经销网上面去,BIC 公司没有力量在两方面作战的同时赢得胜利,结果吉利以巧妙的防御战略取得了领导权。

米尼托卡,一家地区性的小型肥皂制造商,由于规模太小,无法以正面攻击方式来领导市场,于是就采用侧面攻击战

略(用一种新的生产观念来争取市场),以求克敌制胜。米尼托卡在 1979 年引进了一种装在塑胶瓶装液体肥皂,在消费市场中立刻得到回音,截至 1981 年的全年营业额已达 6500 万元。液体肥皂的引进使得块状肥皂的主要制造商,如高露洁、棕榄、利佛、波罗克特·盖波大感恐慌,但却没有一种反击武器可以击退这位大胆的入侵者。

在 1973 年及以后的石油禁运中,除德州石油公司以外的其他主要石油公司,对于从石油的提炼到勘察,及从增加精炼产品的销售到分散投资等各方面的战略都有了改变。自 1972 年至 1978 年间,德州石油公司依然实行着旧有的战略,希望赢得炼制厂及产品经销方面的胜利,而又设法去寻求新的石油供应及分散投资风险。德州石油公司由于打了一场错误的战争,结果在主要石油公司中,它的获利能力由原来的第一名降至第七名。

从上面这些实例中的共同特征看,可以发现一家公司的成败,从高科技产品到市场,完全在于是否善用军事战略的各项原则。从军事战略的原则来看,市场冲突的原理与强权外交冲突的原理非常相似。市场冲突是由于某公司所追逐的目标难以与其他公司和谐共存,而影响其他公司在市场上的安全、权力及声望而引发的。公司是一个独一无二有主权的单位,但在市场上有关公司对公司的行为,则缺乏一种真正可强制执行的约束力。市场冲突是负责人计算错误的结果(如全录公司的进入及随后撤出电脑市场),或者由于市场上权力的过份集中所造成的。个人电脑市场急速成长所提供的获利机会,对创始人及领导者苹果电脑而言,引起了严重的竞争。在市场上所发生的冲突可采用保持权力平衡,武力吓阻,势力范围的协商

(通常是不合法的),以及密切注意公司的安全及利益等措施来加以避免。公司与军队所应用的战略工具都是心物平行论,它们在目标上及组织观念上都非常相似,而公司的制度、原则、作战行动、功能、架构、程序,甚至语言、训练及行为等各方面,在潜意识上似乎与军队十分相似。

目标

公司与军队都不希望冲突,但它们却希望市场(领土)分享,利润(战利品)共有。在市场或战场上,战争的目的在于对发动战争的人,达成一种较佳的和平状态。当有家公司算定使用侵略、恫吓或颠覆等手段可以获取较多利益时,市场争夺战就会因而爆发。公司的安全保障在于领导市场及分享市场,公司的主权就是它的顾客、资源以及由相对权力所道引出来的所有权,对公司安全、主权及权力的任何挑衅行为就是宣战。

制度

公司与军队都是运用手段向敌人谋取利益的那种可经得起竞争的制度。在本质上,它们两者都在寻求推翻现状、转换关系,并重建有利于侵入者的均衡。正如里昂·山姆柏森所说的:“战争是国与国间财产的转移。”在商业战里,财产即是市场分享、顾客、资源或所有权。

原则

公司所遵守的基本战争原则与军队所使用的并无二致。两者都能随时注意调整目标,并承认:采取主动可以获得重大利益;集中资源可以造成决定性的突破;经济是与机动性及资源协调同等重要;安全可以防御奇袭;奇袭性的行动可以大大增加成功的机会;以及目标、形式、制度与指示等各方面的简

化,以免受到错综复杂的压力,具备上面这些要件就可以磨出一片锋利的刀面——它是行动的一种助力。

作战行动

公司针对市场上的实际或已察觉到的侵略行为,所采取吓阻、攻击、防御及结盟等作战行动,与军队在战场上所采取的军事行动非常相似。

功能

公司像军队一样需要如制造、市场调查、财务、技术、与人力资源等武器,以及作战的技巧。它们需要敌方及市场环境的情报,并使用内部通信系统来传送资讯,使用外部通信系统来实施宣传;需要后勤支援把产品与服务推向市场;需要领导与组织来指导及鼓励员工,并使各种战术得以实施。

架构

公司与军队都是运用阶级的架构,与含价值体制的行为型态,所形成的部落社会。它们的文化及态度因有范例而成为制度化,并流传至后代,最后成功地凝固成习俗。

程序

公司与军队采用各种手册及作业程序,使冲突下的各项活动能理性化及标准化。例如财务报表的草拟或地图的绘制都是力求标准化,如此可使整个组织内的其他人员在任何情况下,都能以完全相同的方法来阅读及解释它们。

行为

员工与部队经由训练及各种作业程序,使他们能事先适应命令、服从及一致的行为。公司或军队可以采取调整感情,尽量减低冲突事件的发生,以及向员工与部属提供适当的反应管道等措施,来克服市场上或战场上的偏差行为,避免发生

重大的震撼及意外事件,并继续以一个团结的实体来运作。

语言

公司与军队的语言是用来描述冲突的性质,而军队用语则广泛地为公司所采用。一些专用术语如广告里的“会战”、市场分享中的“战斗”、促销活动中的“闪击战”、及产品推销中的“部队”等都是公司为凸显市场冲突,所使用的一些引人注意的日常用词。

训练

公司与军队都使用室内训练、专门技术课程以及管理方法等做为组织发展上的重点计划。松下公司的基本训练与陆军补充兵训练相似;通用汽车公司研究所的专长训练,相等于陆军职业学校的专长训练;麦当劳汉堡大学的中级管理课程力求能与步兵学校的同类课程相较量;而 BAT 或 IBM 的高级管理课程,则可以与英国陆军官校或美国西点军校的课程相匹敌。

提供公司与军队在组织上及竞争上相似之处,在市场中冲突的性质,以及军事战略在战斗情况下成功实例的研究等资料,对负责人而言会有很大的价值。

在过去那段时间里,商场上的竞争也许从来没有像现在这么厉害过,一再强调要在逆境中求取生存及成长。事实上,商场是处在战备状态中。在衰退的市场里,想要经营成功,就必须及时脱离战斗,有条不紊地撤退,或找出一个制胜的新办法。在饱和或低度成长的市场里,成功在于能取得市场领土,或从敌人手中分享利润。在成长的市场里,公司所面临的问题,是如何能在无数反对的竞争者面前提出或保有市场领土的主张,因为所有竞争者都渴望分赃。

公司在市场上失利的原因，跟军队在战场上失利的原因完全相同，一如威佛爵士所说的：“战争的胜利由失误最少的一方获得。”凡是战略选择不当、资源贫乏、领导无方、武器陈旧、补给品及训练不良、知识不足、或士气低落等的公司，一定会像在战场上的军队那样很快地遭遇失败。那些对公司负责人非常重要的成功因素，同样地对军事指挥官也是非常重要的。

军事经验是竞争战略上的真正金矿，它们都是在战斗中经受过考验的，因此，商业界的“上尉们”的确可以从战争中的上尉们那儿学到很多东西。

本书是将经过考验的军事战略应用到商場上去，研究商战的基本规律和特点，商战的基本手法与特征，使人们在市场争夺战中赢得胜利。

目 录

序言	1
第一章 战略——商业竞争的指导	1
一、战略的定义	1
二、战略分类	1
三、战略手段	4
第二章 商战中的攻击	10
一、正面攻击	10
二、侧面攻击	17
三、全面包围	24
四、孤立对手	27
五、游击战	30
六、结论	35
第三章 商战中的防御	36
一、阵地防御	36
二、机动防御	47
三、先发制人的攻击	49
四、侧翼部署	52
五、商战反攻	56
六、商战中的战略撤退	64
第四章 行销计谋	71
一、行销的三项要素,五个步骤	71
二、行销在成败之间	84

三、市场领导者.....	89
四、向市场挑战	102
第五章 谈判谋略	113
一、谈判中的策略和战术	113
二、谈判者的难题	122
三、空城计	126
四、如何得到较好的价钱	133
五、强化你的谈判作风	138
第六章 竞争战术	146
一、商战策略的拟定	146
二、商战中的判断与想象	151
三、在竞争中如何化缺点为优点	156
四、通权达变,灵活应战.....	160
五、善于利用别人的力量发展自己	165
六、隐藏实力	170
七、苦肉计	175
八、用 敌	179
九、巧用间谍	182
十、欺 敌	184
十一、柔 术	188
十二、心理战	191
十三、神经战	195
十四、公共关系	198
第七章 企业统御术	204
第八章 人才运用	229

第一章 战略——商业竞争的指导

一、战略的定义

战略是用来指导冲突的整套政策。由于军队与公司，都是设法能从对方手中获得利益的竞争系统，它们的冲突利益都是有目标的，因此战略是用来作为政策工具，以便策划如何向敌方采取攻势行动。军队与公司冲突中的唯一目标是制胜敌人，并在战场或商场上获得优势的地位。

简单地说：战略是将各种资源有组织地展开运用，以便能在与敌方竞争中达成特定的目标。

二、战略分类

军队与公司是按照三个互不关连的战略层次而运作。

政府战略与公司战略

最高层次的战略是政府战略（政治战略）与公司战略（商业战略）它们都是使用各种资源来达成特定的组织目标。

政府战略是政府为了指导战争所发展而成的一套政策，政府战略协调并指导全部资源，以求达成战争的政治目标，它发展经济资源以维持战斗部队之所需，培养士气使部队能随时投入战斗，调整各部队间的权力分配，并运用国家资源以削弱敌人的战斗意志。政府战略的最低目标是使国家保持现有的疆土，以及政治、经济与社会制度，当这些最低目标发生争执，或侵犯到他国的领土或制度时，两国间的战争就会发生。

在这些状况下所造成的冲突范例如下：

并吞领土——

德国于 1939 年侵犯波兰。

企图获得经济利益——

17 世纪与 18 世纪的欧洲殖民地战争。

与政府战略直接平行的是公司战略。公司战略是使用公司的全部资源：如财务、技术、生产、市场、人力等来实现公司的目标。它是由指导公司经营范围及经营方向的董事会所采用的一套政策。公司战略是重要的管理工具，它用来应付公司所面临的内外变化，并且与公司资源的范围及发展有密切的关系，那些资源是公司加入其他行业，以达成全部业务目标所需变成一种威胁时就撤出该市场。又如飞利浦·茅利斯香烟公司的战略，它利用从万宝路香烟所获得的利润（年营业额为三十五亿元，占全年总收入一百一十亿元的百分之三十五），来购并 1970 年米勒酿酒公司及 1978 年七喜汽水公司的收购及重修计划。

公司战略是在开拓为维持公司业务所必须的经济资源、培养士气、调整各公司间的财务分配权，并希望能削弱敌人的战斗意志。公司战略的最低目标，是在保有业务活动范围内的公司地位，以及它的所有权与组织结构。当这些最低目标发生争执，或当某公司的行为破坏了彼此间的平衡时，两公司间的冲突就会发生。在这些状况下所造成的冲突范例如下：

某家新公司加入市场竞争，破坏了市场平衡——

空中巴士工业公司的 A300B 巨无霸喷气客机，进入了原由洛克希德及麦克唐纳·道格拉斯公司波音客机所占有的市场。

威胁改变所有权——

大陆航空公司在 1981 年未能得标,使得德州国际航空公司取得了对该公司的控制权。

获得经济利益——

各家公司争相取得北海油田的天然瓦斯及石油租约,许多受财团支持的公司以往并未从事石油或瓦斯工业。

军事战略与商业战略

军事战略是用军事手段来达成国家目标的会战,这就是以武力来获得胜利的实质行动或有威胁性的实质行动。

军事战略与政府战略之间的区别在于后者控制前者,因为军事战略是政府战略的一部分,假如运用得当的话,可以减少使用武力的必要性。军事战略是将军们的事,而政府战略则是政治家的事。

商业战略跟在某一特别业务范围内,如何达成特定目标有密切的关系。所谓特别业务是指某种产品,如电子计算机;或某个市场,如德国市场;或某种产品的特定部分,如须包装的食盐,或某个营业地区内的地域及产品市场。商业战略的目标在于能达成公司战略的目标,例如如何达成所定的营业总额、收入以及每一股份的获利等。从军事观点来看,由董事会所决定的公司战略目标控制了业务单位的方向,而且是由管理部门来执行。商业战略是利用资源展开的方法来支持公司目标,并以一系列措施来达成公司目标的一种计划。

福斯汽车公司是以开展资源的战略,作为反击日本侵略欧洲及北美汽车业务的部分方案。这家公司在巴西有大规模的生产设备,它利用巴西低生产成本的优点,来制造零件装运到欧洲及北美洲去,以期抵制日本汽车制造商所享有的整个

钢铁及劳工成本的优势。虽然有句格言“战斗的成败要看战术如何运用,因为在战略上是没有胜利的”,但这并不完全正确。1916年的日德兰半岛战役,英国人认为在战术上是失败的,因为他们所损失的舰艇较德国人为多,但由于德国的外海舰队在第一次世界大战的随后两年一直停留在港口中,所以认为在战略上是成功的。同样地,在商场上,将轮胎以接近成本的价格卖给汽车制造商,在战术上似乎是失败的,但在战略上是成功的;因为汽车制造商所需要的轮胎不由自己生产,而交由轮胎厂供应,无异替轮胎制造商招来大量业务,有利于单位成本的降低;另一方面可鼓励消费者更换相同的轮胎,这样可使轮胎制造商在市场补充上获得较高的单位利润。

战术

战术是指在战斗中如何指导部队作战。就军事意义而论,战术是作战部队的运用,它与军事战略的区别主要是范围大小不同。根据德国军事家克劳塞·兹所下的定义:“战术是在战斗中运用部队的艺术,战术是运用战斗来赢得战争胜利的艺术。”在商场上,战术是为达成商业战略目标所设计出来的一套行动方案,它除了开展资源外,还与销售力量、广告,以及生产能力等资源的运用有密切的关系。

三、战略手段

军事及商业计划者都采用许多相似的战略手段来从事战斗。

连续战略

连续战略是一连串的步骤,后一步骤与前一步骤连结,共同达成最后的目标。

使用各种手段来打击敌人士气,孤立敌人的盟友、切断敌人的补给,并在侵入敌人的国土前破坏内部通信线路是一种标准的连续战略。英国人在 1982 年重占福克兰群岛时,采取了一连串成功的登陆行动,如航道的控制、局部空中优势、突击队骚扰性的袭击、加强海空轰击、切断敌力重补给线,以及阻挠敌人伤亡后用来打击士气等措施都是属于连续战略。

日本的制药公司使用连续战略来成为世界药品市场的主力。它们起初将研究发展工作扩展到市场所产的药物上面,然后将这些新的药物授权非日本的制药公司来产销,以增加收入,并可进一步加强研究发展工作。接着跟几个主要国家的制药公司合作以求取得市场经验,最后挑选一些当地的公司来控制行销及经售,希望将来能实现最大的收益。

累积战略

累积战略是一种看起来似乎是没有目的,但却是有计划的累积行动,它最后可以产生压倒性的效果。

日本汽车制造商实施累积战略,侵入欧洲中小型客车市场。在 60 年代初期,先进入不生产客车的国家(芬兰与瑞士),随后于 60 年代后期侵入比利时、荷兰、卢森堡、挪威、瑞典及英国等国家,再于 70 年代初期进入法国及德国市场。截至 1973 年,日本已取得欧洲汽车市场百分之三点七的占有率。在当时没有一个欧洲汽车制造商认为是重要的,因此到 70 年代后期,就让日本人在整个西欧取得了一个有利的竞争地位(纯以进口车而论)。日本人成功地运用了他们的累积战略,在随后的 10 年里,使得他们在欧洲市场的占有率几乎增加三倍而达到百分之九点六。

间接战略

间接或吓阻战略是运用心理压力来击败敌人,以免发生“实质上”的冲突。它们强调政治、经济、社会及心理上的压力以代替武力,并希望在尚未与主力接触前就将敌人击败。

波音公司成功地运用心理经济压力,避免跟其他飞机制造商对 747 客机发生“实质上”的竞争。747 的发展费用,在 60 年代大约为二十亿元,当时是民间喷气客机航空公司最大的私人经费。在 60 年代后期,对于一家拥有 350 至 400 座位的国际航空公司而言,航线的需求非常有限,但波音公司以很高的发展费用及有限的市场,发展出这样一种大型飞机时,其他的飞机制造商如想生产一种可跟它直接竞争的飞机,无异是经济自杀。IBM 及全录两家公司成功地运用间接战略,分别在早期控制了电脑及影印机市场。这两家公司采用租借而非卖断的方法,对有潜力的竞争者产生了重大的财务阻力。挑战者如想进入市场并成功地与之竞争,就必须拥有大量的营运资金,来支援租赁办法及大规模的研究发展工作。

直接战略

直接战略是直接运用武力来达成目标,它是最普通的军事战略,在历史上几乎所有的战争都可以看到它。

商场上的直接战略,包括对市场上新竞争对手的攻击,或保护市场免受他人攻击,是为了保卫市场上产品及服务所采用的标准商业战略。

结盟战略

结盟战略是将几个具有相同目标的战斗部队的资源结合起来,共同对付敌人以求获得胜利。

例如:富士苏公司在欧洲与 ICL 及西门斯公司结盟,及在美国与爱姆达公司结盟就是要以富士苏的电脑产品及技