

迎接市场经济的挑战丛书

市场如战场



郭春野 黄 庆
程智洪 郭小野 编著

武汉大学出版社
WUHANDAXUE

市场如战场

郭春野 黄庆 编著
程智洪 郭小野

武汉大学出版社

(鄂) 新登字 09 号

图书在版编目 (CIP) 数据

市场如战场/郭春野等编著

——武汉：武汉大学出版社，1994.7

(《迎接市场经济的挑战》丛书/甘碧群主编；
杨再平副主编)

ISBN 7-307-01802-0

I 市…

I 郭…

II 市场竞争

NF 713.5

武汉大学出版社出版

(430072 武昌 珞珈山)

湖北省京山县印刷厂印刷

新华书店湖北发行所发行

1994 年 7 月第 1 版 1994 年 7 月第 1 次印刷

开本：787×960 毫米 1/32 印张：8.125

字数：133 千字 印数：1—5000

ISBN 7-307-01802-0/F·369 定价：4.80 元

《迎接市场经济的挑战》丛书

编委名单

主 编 甘碧群

副主编 杨再平

编 委 (按姓氏笔画排列)

王慧农	甘碧群	汪 涛
林勉东	杨再平	郭三野
郭春野	黄 宪	程明刚
谭力文		

序

以党的十四大为标志，我国的经济体制改革进入了一个新的发展阶段，这就是建立社会主义市场经济体制的发展阶段。按照党的十四大以及十四届三中全会的决定，到本世纪末，就要初步建立起新的社会主义市场经济体制，这是全党和全国各族人民在新时期的伟大历史任务。

我们终于迎来了建立社会主义市场经济体制的机会！然而，建立社会主义市场经济体制，却是一项前无古人的开创性事业，需要解决许多极其复杂的问题。不仅如此，即使这种新的市场经济体制完全建立起来了，我们也会面临着许多新的问题。在新的市场经济的环境中，每个人、每个经济实体，乃至整个国家，都既将面临着新的机会，又将面临着新的挑战。所以，在迎来市场经济的同时，也需要去迎接市场经济的挑战。否则，我们就很难在新的市场经济的环境中求得生存和发展。这决不是危言耸听！市场经济，就是“适者生存、优胜劣汰”的经济。如果不能从容地迎接它的挑战，我们又怎能成为它的“适者”和“优胜者”呢？

所谓从容地迎接市场经济的挑战，就是要在市场经济中取得自由，即从市场经济的必然王国走向自由王国。这就需要相应的理论。因为自由是对必然的认识。只有充分认识了市场经济这个必然王国，才能从中获得自由，才能从容地去迎接它的挑战。为此，我们便组织了一批在经济学和工商管理等领域颇有造诣和成就的专家学者编写了这套丛书。由于有这样一个阵容来主持和参与这项工作，所以这套书明显地具有以下几个特征：

第一，整套丛书由10个分册组成。这10个分册所涉及到的内容，既包括对市场一般进行系统分析和描述的理论，又包括个人、企业和整个国家怎样“运筹帷幄、决胜市场”的各种方略。所以，这套丛书，可以说既包括了有关市场体系的比较高深的经济学理论，又包括了有关市场操作的比较具体的管理学技术。这正是该丛书的整体结构特色。

第二，如果说这套丛书是有关市场经济的“科普读物”，那末它所普及的就既包括了有关市场经济的常识性知识，又包括了对于市场经济的比较前沿的探索。这正是该丛书的知识结构特色。

第三，在文字表述上，这套丛书的特色是：既力求观点准确和逻辑严谨，又力求生动活泼和通俗易懂。我们刻意这样作的目的，就是为了照顾和吸引更广大的读者。因为需要去迎接市场经济挑战的，

不是某个人或某些人，而是每个人。所以，我们希望有一定阅读能力的人都能读懂这套丛书，都能对这套丛书以及这套丛书所包含的内容产生兴趣。

总之，我们希望将现代经济学和管理学中有关市场经济的比较高深的理论普及到本学科以外的读者，以有助于更多的人去从容地迎接市场经济的挑战。

这套丛书的问世，得到了武汉大学出版社牛太臣、杨小岩等同志的全力支持，我们在此深表感谢！当然，我们对每一位作者的科学态度、负责精神和辛勤劳动也深表赞赏。同时还需要提到，在该丛书的发起和组织过程中，黄训腾同志自始至终给予了具体的支持，并作了大量的工作，我们也深表感谢！如果这套丛书能对读者有所裨益，我们所有这些人的劳动，就得到了最好的报偿！

甘碧群

1994年6月

前 言

操吴戈兮被犀甲，车错毂兮短兵接。
旌蔽日兮敌若云，矢交坠兮士争先。
凌余阵兮躐余行，左骖殪兮右刃伤。
霾两轮兮执四马，援玉枹兮击鸣鼓。
天时坠兮威灵怒，严杀尽兮弃原野……

这就是我国战国时期著名大诗人屈原描写战场场面的千古绝唱。战争就是如此刀光剑影的拼杀，就是如此你死我活的搏斗，它是人类在某种特殊环境中的生存斗争。

“我们一定要打败他们，将它夺回来！”

“要将他们统统消灭光！”

“一定要让他们消除非份之想。”

当我们看到以上几行文字时，会以为这是军事会议上的发言，或是恐怖分子在商讨。其实，这是美国一家大报上刊登的几名一流经营学者就一家公司的经营进行研究的对话。军语在企业经营中的借用早已司空见惯。市场如战场的说法早已为人们所

接受。市场是一个充满对抗的竞争环境，在这样如同战场的环境中，谁没有竞争能力，缺乏竞争手段，谁就有可能被击败或淘汰。

当我们走进市场时，同样面临着十分激烈地生存竞争，同样需要用智慧面对竞争的血腥。成功在天，谋事在人。运筹帷幄，决胜千里，已在战争史上多次验证，屡试不爽！运用智慧，精心策划，讲究章法，随机应变，决胜市场，也不乏其例。把高度发达的军事智慧借鉴到市场竞争中来，指导企业竞争，已成为当代企业家们明智的选择。以中国、日本为代表的东方人，对武圣孙子及其《孙子兵法》推崇备至，称之为兵法的鼻祖。研究、开发、利用兵法而大获其益的不乏其人。西方人既吸收《孙子兵法》作为军校学员的必读书，也将之广泛运用到企业竞争之中，他们将《孙子兵法》和西方军事思想结合起来，建立了一套西方企业谋略理论，在应用这些谋略理论进行实践的过程中也是硕果累累。

现代企业正处于社会迅猛发展的时代，一切都在急剧地变化着，简单管理程序难以应付企业的日常经营。我们以社会市场经济为导向的改革，使很多企业处在发生重大变故时的懵懂状态，无所适从。封闭型的、执行型的、生产型的管理已经行不通了；开放型的、决策型的、经营型的管理对很多“企业官员”来说是陌生的。一些先知、先觉、先行的弄

潮儿，正在大胆地往前走，而大批的企业领导者只是跟着感觉走，不知、不想企业的战略规划。但是，这一切都会过去的！竞争的机器一旦轰鸣，优胜劣汰的机制就会无情地撒播锦上添花的种子，收割雪上加霜的枯禾。主动地去适应时代的变迁，自觉地去适应市场的需要，勇敢迎接挑战，这是明智的企业家们必须作出的选择。把目光从内部扩展到外部，从眼前延伸到长远，全面、系统、发展地进行战略思考，是现代企业家的主要工作。美国斯坦福研究所，在1970年对美国企业是否进行长期规划作了统计调查，答案是100%。日本经济新闻社早在1967年也做过类似的调查，在被调查的63家大公司中，有60家进行长期经营规划，占97%。至于今天，制定企业的经营战略，在日本已经是无一例外的。西方企业的高级领导人将主要精力用于企业的战略思考上。英国通用电器公司的董事长威尔逊说：“我整天没做几件事，但有一件做不完的事，那就是计划未来。”

如何正确地制定、实施企业的发展战略呢？

本书根据企业不同的内外环境，借鉴军事理论原则，提供了多种制定企业战略的方法。企业可以在不同的时期、不同的条件下正确地运用这些方法，去制定本企业的经营战略。在战略的方阵中有四种主要类型，即进攻战、防御战、侧翼战、游击战。某

个企业采用什么战略，取决于其在战略方阵中的位置。这种战略方阵适用于任何行业。在一个行业中，总有居于领导者地位的企业，它们一方面要不断地进行自我革命，提高市场份额。另一方面主要执行防御战略，巩固自己庞大的地盘不被瓜分，对于“王位”的篡夺者，进行稳、准、狠地迎头痛击，保持自己领导者的地位。如占美国汽车市场份额50%左右的通用汽车公司，美国电脑市场的“大哥大”IBM公司，大都是实行这种战略。居于二流地位的大公司，如美国汽车市场中的福特公司，是难以安于现状的，主要实施进攻战略，从通用公司那里夺取更多的市场份额，力图改朝换代，江山易主。作为三流地位的大公司，如美国汽车市场中的克莱斯勒公司，它的目标是瞄准福特公司的空档，避其锋芒，击其惰归，施行侧翼攻击，出奇不意地用侧翼战夺得更多的地盘。其它的小公司们面对着三巨头的争霸何去何从呢？除了“带上干粮挺进山峦成为游击队”之外，还有什么其它办法？它们没有足够的生产能力和销售力量对大公司发起进攻战，即使侥幸得手，也会后援不继。对他们来说，找一个细分市场中的小山头，过自己的小日子才是出路。一旦情况有变，时刻准备闻风而遁，寻机东山再起。

本书根据每个企业采用不同的企业战略，提出各自应注意的事项。大有大的规矩，小有小的章程，

各依其律，各行其是，并指出每种企业战略的风险和适用条件，以供借鉴者参考。

规矩是死的，人是活的，条条框框决不会自动将胜利带到我们面前，活学活用才是对待真理正确的态度。一个“活”字，包含了多少智慧，容纳了多少理性，岂是一小册子所能容纳！弱能胜强，奇能制胜，一条信息能通神！以“活”任事，何惧市场风云变幻；以变应变，定能运筹帷幄，决胜市场。

我们不会踏着成功者的足迹，一步不挪地前进，但是成功者的路对于希望走向成功的人来说是值得了解、研究、借鉴的。

作者

1994年6月于武昌珞珈山

目 录

前言	(I)
1. 竞争中求生存	(1)
1.1. 充满竞争的市场	(1)
1.2. 竞争如战争	(3)
1.3. 战场在哪里	(8)
2. 市场战略定位	(15)
2.1. 战略环境分析	(16)
2.2. 市场需求与企业战略	(28)
2.3. 竞争状况与企业战略	(36)
3. 市场竞争中的防御战	(57)
3.1. 防御战略	(58)
3.2. 防御战的原则	(70)
3.3. 防御战的形式	(73)
3.4. 防御的误区	(94)

4. 市场竞争中的正面进攻战	(96)
4.1. 正面进攻战的原则	(98)
4.2. 正面进攻战的形式	(115)
4.3. 正面进攻战的条件	(123)
4.4. 正面进攻战的风险	(130)
5. 市场竞争中的侧翼进攻战	(133)
5.1. 侧翼进攻战的原则	(135)
5.2. 侧翼进攻战的形式	(144)
5.3. 侧翼进攻战的适用条件	(149)
5.4. 侧翼进攻战的风险	(152)
6. 市场竞争中的游击战	(155)
6.1. 游击战的原则	(156)
6.2. 游击战的形式	(165)
6.3. 游击战的适用条件	(172)
6.4. 游击战的风险	(173)
7. 运筹帷幄 决胜市场	(175)
7.1. 信息收集与战略决策	(175)
7.2. 战略目标与企业决策	(183)
7.3. 以弱胜强与以强胜弱	(188)
7.4. 出奇制胜与稳重审慎	(193)

8. 市场竞争中的八大著名战例	(200)
8.1. 电视机大战——美日民族的大较量	(200)
8.2. 电脑大战——IBM 独步天下	(208)
8.3. 汽车大战——汽车大王福特的兴衰	(213)
8.4. 石油大战——石油大王洛克菲勒的 发家史	(220)
8.5. 可乐大战——可乐家族的恩怨	(225)
8.6. 剃须刀大战——蓝吉列的精彩防御	(229)
8.7. 杂志大战——《小阁楼》三戏 《花花公子》	(231)
8.8. 股票收购战——包船王智斗英商	(236)
后记	(241)

1. 竞争中求生存

1.1. 充满竞争的市场

人类社会自从有了生产分工和商品交换，市场便形成了。商品的交换，直接关系到交换者的经济利益的实现程度，于是交易者对利益的竞争成为市场的主旋律！市场就是基于利益有别的、决策分散的、自愿互利的交易所形成的特殊经济场。在这个经济场内起支配作用的是对利益的追求和向往，对失败的恐惧和不安，优胜劣汰，使交易者渴望在竞争中求得生存和发展。市场是充满竞争的市场。

马克思在《资本论》一卷中指出：“社会分工，却使独立的商品生产者互相对立，只承认竞争的权威，只承认那种由相互利害关系的压迫而强加在人们身上强制的权威，此外再不承认有别的权威。好像在动物界，一切反对一切的斗争，会或多或少维持着一切物种的生存条件一样。”在这里我们可以看到市场的本来面目。在这个特殊的经济场里，作为一个经济人，人们参与交易的目的是非常明确的：压

倒对手，获取利益。这里没有温情脉脉的面纱，没有半遮半现的客套，赤裸裸地追求利益用不着丝毫的掩饰！市场的主体就是由这样一些追求个体利益的经济人所组成。市场中商品交易者的关系是有利则来，无利则去，竞争求利的关系。他们之间只承认竞争的权威，只承认那种由相互利害关系的压迫而强加在人们身上的强制的权威。利益是指挥人们行为的航标灯、调节器。在一个求利的世界里，为了300%的利润，人们甘愿去冒绞首的危险，可见市场竞争是充满了血风腥雨的争斗，隐藏着极大的风险和诡秘！有人将市场比作海洋，把从事商品生产经营活动的人叫作下海者。多一个下海者就使市场海洋多了一滴水。市场海洋就是千千万万个求利者所组成的世界。海洋，波涛翻滚，浩瀚无垠，一望无际，变化无穷，不识水性的人难以在海中存活。组成汪洋大海的细小水滴无时无刻不在运动着，或乘风化雨而来，或变作白雾而去。在市场的海洋中不断地有带着美好期冀的加入者，不断地有背着失望杳然而去的断肠人。生生死死，死死生生，繁衍不息。这些彼此独立存在，有着自己特殊的生存转换机能的竞争者，同时又相互联系、相互依存地组成一个共同的生态群落，有着共同的运行机理。离开了海洋的水滴与逐出了市场的商品经营者是何等的相似！生存问题是有自主意识的商品生产者必须考