

经典战例 美国企业竞争六大

中国经济出版社

● 美 道格拉斯·拉姆齐 著 ●
● 何茂春 王琳 师晓霞 译 何茂春 校 ●



美国企业竞争六大经典战例

〔美〕道格拉斯·拉姆齐 著

何茂春 王琳 师晓霞 译

何茂春 校

中国经济出版社

内 容 提 要

本书深入七八十年代六次著名企业战役的后方，展示了企业战争是如何策划、部署、厮杀、僵持和结束的，同时提示战争的每一进程运用了哪些军事哲学和战略战术。书中对参加每个战役的指挥员和勇士的攻防策略和具体战况描绘得活灵活现，语言风趣幽默，颇有启发性和可读性。

该书六大经典战例指：美国最大的几家广播公司之间的“游击战”；两家最大可乐公司的遭遇战；两家著名杂志社的迂回战；航空公司之间的兼并战；美国和日本之间的汽车大战和一家小电话公司以小胜大成为最后的微笑者。

该书是1988年，1989年美国畅销书。“是任何真正想要了解我们市场及其运转机制中个人因素的朋友的必读书。”

责任编辑：刘一玲

封面设计：王 滨

美国企业竞争六大经典战例

〔美〕道格拉斯·拉姆齐 著
何茂春 王 琳 师晓霞 译
何茂春 校

•

中国经济出版社出版发行

（北京市百万庄北街3号）

（邮政编码：100037）

各地新华书店经销

北京市彩虹印刷厂 印刷

•

787×960毫米 1/32 13.375印张 214千字

1990年12月第1版 1992年9月第2次印刷

印数：5,001—10,000

ISBN7—5017—0861—4/F·563

定价：6.50元

献给三年来容忍了我和这本
书的亲人和朋友们

——道格拉斯·拉姆齐

译 者 的 话

与商业竞争相似的莫过于战争。现代商业界本身就是一个残酷的战争，商人、企业家就是这个战场上的将官和斗士。军事术语如“侵略”、“占领”、“纵深”、“部署”、“扩张”、“兼并”、“偷袭”、“埋伏”、“攻防”、“分割”等等在市场语言及经济评论中得到了广泛的运用。这并不是人们有意夸张商品经济下竞争的残酷性，而是已经没有更恰当的词语能准确表达企业的兴衰和企业家的沉浮了。

商业竞争和军事战争都需要谋略、胆识、情报、信心和意志，市场和战场争斗的目标只有一个：胜利。能立于不败之地的最重要因素是韬略，这就是西方（当然包括日本）企业家们为什么把《孙子兵法》和《战争论》奉为圣经的主要原因。然而，仅读兵法未必能成为一个战略家。只有亲临战争，“理论联系实际”，才能在复杂多变的角逐中纵横驰骋，得心应手，否则就只能是纸上谈兵。

在本书里，美国商业及国际经济方面的权威记者道格拉斯·拉姆齐将带领我们深入七八十

年代六次著名企业战役的后方，向我们展示一番企业战争是如何策划、部署、厮杀、僵持和结束的，同时提示我们战争的每一进程运用了哪些军事哲学和战略战术：

• 泰德·特纳广播公司对其他广播公司

特纳巧妙地运用毛泽东等人的游击战术，迂回包围，把亚特兰大一家普通广告公司变成了足以对赫赫有名的哥伦比亚广播公司构成威胁的有线电视王国。

• 可口可乐公司对百事可乐公司

面对百事可口公司强有力的挑战，可口可乐以攻为守，攻防结合。尽管可乐世界双雄交锋，但可口可乐的销量仍然首屈一指。

• 《小阁楼》对《花花公子》

这两家举世瞩目的色情杂志为了吸引读者，各自在暴露性器官方面大朝“彻底、逼真”方面努力，但商品竞争绝不只仅是朝“质”和“量”两个方面的努力。它们在争相暴露的同时，把中国和德国战略家的思想运用得有声有“色”。

• 人民快运公司对其他航空公司

人民快运公司忽略了一条重要的战争法则——集中兵力打歼灭战。结果，由于兵力分散而输掉了一场本来可以打赢的战争。

• 通用汽车公司对日本人

日本车横行世界，向各国汽车炫耀其战果。美国通用汽车公司也曾遭到日本汽车的致命一击。但是，美国人以日本人之道，还治日本人之身，出其不意，应战有术，终于保持了自己在汽车工业应有的地位。

• MCI公司对贝尔电话公司

一家微不足道的电话公司妄想战胜垄断本行业的大集团公司，可谓蚍蜉撼树不自量力。然而，他们运用了以少胜多的战略战术，打赢了现代企业的“赤壁之战”，成为最后的微笑者。

这就是现代美国企业竞争的六个典型战例。作者拉姆齐把参加每个战役的指挥员和勇士的攻防策略和具体战况描绘的活龙活现，并借助孙子、尼古拉、马基雅维里、克罗塞维茨、拿破仑、福熙、施里芬、宫本武藏和毛泽东等人的军

事理论对这些战例的成败作画龙点睛的评价和总结,不啻使西方企业家和经济学家耳目一新,还将为社会主义商品经济的中国企业界提供有益的借鉴和提示。我们翻译此书的目的也就不言而喻了。

本书于1987年由美国波士顿豪顿·米弗林公司出版,作者是一位资历颇深的经济记者,此书历经三年心血精心写成,出版后深受美国读者欢迎,能否引起中国读者的共鸣,欢迎读者赐教译者。参加初译的还有牛彤、李彩奕、刘红、彭鸿斌、郝中建、戴敏和孙益众同学。

译者

1989年4月于中国人民大学

前 言

“资本主义是毫不留情的战争。”汤姆·斯托帕德1976年的剧作《牵强附会》中主人公的这句简短的评论，正是对商品经济恰如其分的比喻。虽然人们从前也曾发现战争与商业的共性，却从来不像在当代经营管理中这样频繁地遇到二者的相似性。企业的战场已经成为兼并进攻和市场渗透、价格战争和推销竞技、药中下毒与合并部署的场所。战争用语目前是企业语汇中重要的组成部分。然而，除了表面上的共性之外，今天的企业家们还可以从战争策略中学到很多东西。

简而言之，最与商业相象的莫过于战争本身。每一场兼并之战总有胜败双方；势力范围可以表现在市场份额或者在某一种行业中的地位，竞争对手便是战争中的敌人。于是，一个企业的成功，甚至生存，就依赖于一系列攻防结合的战略：正面进攻、突然袭击、宣传（广告）、情报搜集（市场调研）和组织管理。这些正是策划、部署和实施军事上的或企业之间的战争的基本要素，也正是它们的力量，决定了战场上或会议室中的指挥员们的胜败沉浮。

早在几个世纪以前，伟大的军事理论家和哲学家们就阐述过这个问题。从孙子和尼古拉·马基雅维里，到卡尔·冯·克劳塞维茨和费迪南德，这些卓越的军事思想家的著作，可以使企业家们得到很多启示。闪电战或焦土政策，设置重围或先发制人地进攻，战略撤退或建筑防御工事：虽然具体对策各异，然而这些在战争中经过检验的理论和战略却都适用于麦迪逊大街、华尔街和主街上的征战，正如它们适用于封建社会的中国、意大利城邦和本世纪的两次世界大战那样。

无论是企业还是军队，最终目的都是一个：在市场上或战场上取得胜利。正如克劳塞维茨所定义的，战争有两类，“一是瓦解敌人，一是争得地盘。”大多数企业之战属于后者，因为没有几个企业家有彻底消灭竞争对手的企图。他们的目的是争得实地，手段则是赢得新的客户和确保市场份额的扩大。克劳塞维茨又补充说：“并非在每场战争中都必须彻底征服敌人。”在企业之战中也是如此。

这本书的构思可以追溯到担任《经济学家》杂志的远东通讯员的三年中。《经济学家》是一份周刊，我的英国同事们却坚持称它为报纸。我常常惊异于日本公司中各阶层的商人们引用《孙子兵法》的能力。后来，作为《新闻周

刊》的编辑，在同欧美的大企业家们的交谈中，我不时地发现19世纪初出版的卡尔·冯·克劳塞维茨的《战争论》，在20世纪末被用来作为解释他们的各种公司策略的依据。《战争论》对现代欧美军事理论的形成作出了最为杰出的贡献，本书的一位调研人员至少在他会见的一位企业家的书架上发现了这部著作。早在“战略计划”成为工商管理硕士专业的时髦字眼儿之前，《战争论》和其他哲学家及将军们的几十部巨著中就论述了战略的突出作用。

不同的思想家关于战略的基本概念略有不同。瑞士哲学家亨利·德·乔米尼写道：“任何时代，都存在战事赖以产生良好结果的基本原则，这些原则不因武器的种类和时空条件而改变。”现代军事科学一般认为适用于企业竞争的战略原则有如下九条：

- 1.部署：灵活机动，开放选择权来排兵布阵，扩大生产加工，降低价格，等等；
- 2.目标：明确战斗目标，瞄准公司的最终目的；
- 3.进攻：即攻击敌人或竞争对手；
- 4.奇袭：克劳塞维茨称之为“一切军事计划的基础”；

5.精兵：调动尽可能少的人力物力来达到目的；

6.集中：孙子所谓的集中力量；

7.集权：从司令官或总经理开始，自上而下明确的权力划分；

8.简洁：军官们把它总结为一个缩写词：KISS（意思是“吻”）。它的全文是：Keep It Simple, Stupid!（化繁为简，大智若愚。）

9.安全：军队或企业内部严守秘密，保持忠诚。

这九项原则在本书中反复出现。人民快运公司的创始人唐·泊尔在采用新航线来对付飞行管制员罢工的时候，证实了他的部署能力。这次罢工险些把仅有三个月历史的航空公司扼死在摇篮里。《小阁楼》杂志的出版者鲍勃·古斯耐在限制他的杂志在伦敦的发行量时，低估了集中力量的重要性；直到美国版的《小阁楼》杂志对《花花公子》展开全面进攻成为可能的时候，他才意识到这一点。如果没有安全的环境保住可口可乐公司的头号机密“哈佛计划”，节食可口可乐的抛出便也不会如此顺利。

领导也是关键性的。福煦元帅坚持认为：没有领导，“就不可能有战斗，更不可能有胜利。”

在企业竞争中，没有简单的公式或特性来定义优秀的领导，然而本书中所刻画的这些企业家，在美国都是当之无愧的“领袖人物”，这一点是无可争议的。但这并不意味着他们同出一辙。罗杰·史密斯跟泰德·特纳一样节制而谦逊，古斯耐则傲慢、专制而不落俗套。泊尔用来在几个月之内建立人民快运公司的战略战术很可能不适用于MCI公司的比尔·麦高恩对贝尔公司长达十年之久的折磨人的挑战。不过，这里考察的企业家们也有一些共同的特点。他们大多是强有力的控制者和经营者，专注于一项事业，只有一个例外：由于违反了福煦的训诫“许多将军试图把注意力放在太多的事情上，结果以丧失战斗力而告终”，泊尔可能最终失去他的人民快运公司。在通用汽车公司和可口可乐公司的故事中，他们都对自己建立或重建的公司抱有独到的见解。他们都亲自参与了竞争战场上胜败攸关的战略方针的制订。他们都得益于福煦所说的“征服的愿望……和在必要的时候指挥员必须注入士兵的灵魂之中的那种极大的决心。”

在本书中，您将遇到的企业勇士们都有一种冒险的愿望，甚至是渴望。卡尔·冯·莫尔特克写道：“在战争中，没有伟大的冒险就没有伟大的成功。”一次又一次，特纳广播公司、MCI公

司、《小阁楼》杂志和人民快运公司的老板们为了在市场上取得更大的赢利而将自己的企业孤注一掷；一次又一次，他们的公司变得更为强大。没有强有力的领导，他们的公司就会崩溃；没有冒险精神，他们就不会在自由竞争的市场上最终取得如此辉煌的成功。这些总经理们的另一个共同特点是温斯顿·邱吉尔所谓“诡术”。邱吉尔在《世界危机1915年》中写道：“对一个伟大的指挥员的素质要求，不仅限于大量常识性的知识、逻辑推理能力和丰富的想象力，而且还应具备使用诡术的能力，具有一种独创而阴险的风格，来迷惑敌人，打败敌人”。

联盟在企业战争中也起着十分关键的作用。鲍勃·古斯耐同极富盛誉的时代明镜出版公司的联合就证明了这一点。《小阁楼》杂志也许本来没有力量为它对《花花公子》的进攻打下基础，一个安排得当的联盟帮助它做到了这一点。MCI公司与IBM公司结盟，开创了它在本世纪末同贝尔公司竞争的新阶段。公司必须清楚应该在何时何地结盟，以及如何在日后的竞争中保持大家对联盟的忠诚。

本书对于企业战役的描述焦点在于公司对策和市场战略，而不是以兼并战斗和管理论争为代表的实力斗争。书中涉及以控制市场为目的的公

司之间的较量。不过在今天的市场上，往往难以清楚地区分谁是攻方谁是守方。战略的倾向性往往模糊不清。20世纪70年代的大部分时间，百事可乐公司对可口可乐的市场进行了有效的毁灭性进攻。当可口可乐公司终于被“百事可乐的挑战”惊醒，并改变战略来迎接这一挑战的时候，他们便转守为攻了。百事可乐公司用来吸引新顾客的战略，在可口可乐公司收复失地的时候也许已经不起作用了。两个公司同时采取了攻防结合的战略，这是对竞争市场的近乎完美的反映。

然而商业果真就是战争吗？在商业环境中，个人所能承受的损失显然是有限度的。在战争中，以死亡作为胜利的代价是可以接受的。而在商业中，公司可以破产，然而遭受失败的个人却有另谋职业的自由。防守固然是企业竞争的目的之一，但大多数军事理论家认为，防守将不可避免地导致进攻的设想，这样才算是讲究策略。商业中还有一条更为严格的伦理上的准则，尽管这条准则实际上不是随时都可以观察到的。简而言之，不是战争中能够行得通的每一条战术都能适用于商业。不过，把商业比作战争还是合乎情理的。如果企业家们想知道那些成功的战略家是如何在美国的竞争中取得如此令人羡慕的地位的，就不妨从这个比喻的角度去寻求答案。

如果我撰写本书的第七章的话，它的题目将是“战略对战术”。我们往往只见树木不见森林，难以从个别企业家的视角看到更为广阔的图景。我所记述的领导者中没有哪一位会找一个日子坐下来制订一份详尽的战略。对企业的领导就是在实践中不断地制订计划、改变战术，定期地回顾和检查战略方针的指导和执行情况，这些都不是一个人所能完成的。法国政治家塔利兰德曾坚持认为：“战争这样的事情太严肃，不能让军人来做。”同样地，我们也可以说，做生意这样的事情太严肃，不能只让总经理们来做。用几十页文字来描述公司的历史和战略是很难的，困难就在于要把几十人甚至上百人作出的决定归功于一个无形的“公司”或是它的领导者。我力求尽可能地萃取出每个公司战略思想的精华，从公司负责人（在我们的故事里，他们恰巧都是男性），也就是总经理的角度去看问题。当然，我得承认，这已经是事后诸葛亮了。

在企业冲突中，有大量可供研究的实例。起初，我试图写出时代感，把注意力集中于那些有希望延续到本世纪90年代甚至更久的市场对峙。这个时期的一场主要战斗是在贝尔公司和IBM公司之间展开的。解除了管制的电话公司挤进了计算机行业，而往日的计算机巨头也搞起通讯来

了。然而就本书而言，两家公司都没有固定的或现成的战略，因此外行人很难判断谁将取胜；记述二者分晓的书要留待以后再写了。选择企业实例的另一个原则是尽量采用那些由于这样或那样的原因能够引起读者的兴趣，激发读者的想象力的行业中的典型。这样，就淘汰了一大批正在角逐之中的重要企业，其中有本书中所提到的啤酒行业中米勒公司对安休瑟尔—布斯克之战和快餐零售业中的伯格·金联号对麦克唐纳联号之战，还有其他许多战例。有趣的是，我所选用的大部分企业是近一、二十年才打下根基的，譬如人民快运公司和特纳广播公司成立于80年代，《小阁楼》杂志社和MCI公司起步于70年代。不过，最终的决定因素还是每场企业战争的戏剧性和故事中主人公的人格力量及行为表现。

书中引用军事思想家们的格言是有原因的：用它们来标注战略思想上的重大变化，这些变化反映了从克劳塞维茨或孙子的著作中引申出来的真知灼见。我不打算把具体的军事战略同公司或企业家们的决策联系起来。诚然，有几位重要角色公开对自己的行伍生涯深表庆幸（如泰德·特纳），那段生涯影响了他们经营风格的形成。有的则因潜心研究军事著作和兵法战略而感到自豪。然而，在以他们的公司或事业为赌注的重大