

商战霸术

—— 企业竞争与军事战略

文适 编译

广东旅游出版社

商战霸术
文 迺 编译

广东旅游出版社出版发行

(广州市中山一路 30 号之一 邮码: 510600)

广东肇庆新华印刷厂印刷

787×1092 毫米 32 开 7.25 印张 150 千字

1996 年 7 月第 2 版第 2 次印刷

印数: 55001—65200 册

ISBN 7-80521-324-0

F·22 定价: 8.80 元

编辑导语

最能代表目前市场状况的比喻就是“激战”。纵观八十年代以来国内外企业的发展，不管是资金雄厚，还是白手起家，能称雄争霸的企业，无不是在商场上正确使用军事谋略的结果（即使是不自觉的），而无法生存发展的企业恰恰失于此道。所以，今天企业最需要具备的就是能适应商业特性的兵法策略。

本书即是在介绍美、英、日等经济强国，运用军事战略战术于企业经营策略的最新的宝贵经验的基础上，告诉企业主管，在进行商场争夺战时，所应考虑的有关企业策略方面的基本问题，以及如何运用各种军事策略原则，来赢得一场漂亮的“商战”。

书中既有如何选择竞争对手最薄弱的环节而致其死地的策略技巧，又有怎样集中优势资源作强大的正面攻击，以强夺市场的战略战术，以及通过侧翼定位来确保市场的防御措施，更有巧用攻心谋略，不战而屈人之兵的遏制招术……可以说，本书囊括了企业在进行价格战、广告促销战、市场争夺战中，所应运用的各种可行的策略性作战行动，实为企业主管不可或缺的商战兵法大全。

本书在写法上最令人拍案叫绝之处，是它以古今战争史的战略得失，来印证今日企业的策略成败，读之让人衷心折服。

本书所采用的企业个案，均为世界性一流企业，它们是：

美国公司：波音 (*Boeing*)、通用汽车 (*General Motors*)、美国国际商用机器公司 (*IBM*)、德州仪器 (*Texas Instrument*)、麦克唐纳 (*McDonalds*)、开拓农机 (*Caterpillar*)、杜邦 (*DuPont*)、美国无线电公司 (*RCA*)、卡门 (*Kaman*)、吉利 (*Gillette*)、飞利浦·莫里斯 (*Philip Morris*)、美国医疗器材供应公司 (*American Hospital Supply*)，以及美国捷运公司 (*American Express*) 等。

英国及欧洲公司：辛克莱研究公司 (*Sinclair Research*)、帝国化学工业公司 (*ICI*)、皮京顿 (*Pilkington*)、飞利浦 (*Philips*)、汉尼肯 (*Heineken*)、密执林 (*Michelin*)、雷诺 (*Renault*)、斯堪的纳维亚航空公司 (*Scandinavian Airlines System*, 简称 *SAS*)、柯兰蒂 (*Grundig*)、德律风根 (*AEG-Telefunken*)、*BMW*、柯夫曼 (*Hoffmann-La Roche*)、雀巢 (*Nestle*)，以及邦及欧陆福森 (*Bang & Olufsen*) 等。

日本公司：松下 (*National*)、日产 (*Nissan*)、本田 (*Honda*)、佳能 (*Canon*)、理光 (*Ricoh*)、丰田 (*Toyota*)、日立 (*Hitachi*)、富士通 (*Fujitsu*) 等。

目 录

编辑导语

前 言	(1)
第一章 商战	(7)
作战目标	(11)
作战系统	(12)
作战原则	(12)
作战行动	(12)
作战功能	(13)
作战结构	(13)
作战程序	(13)
作战行为	(14)
作战语言	(14)
作战训练	(14)
第二章 策略：冲突的行为	(23)
策略的定义	(25)
策略的层次	(25)

策略的种类	(30)
第三章 攻击	(37)
正面攻击	(39)
侧翼攻击	(47)
包围	(54)
孤立	(58)
游击战	(64)
本章摘要	(66)
第四章 防御	(69)
地点防御	(72)
机动防御	(82)
先发制人	(84)
侧翼定位	(88)
反击	(93)
策略性的撤退	(102)
本章摘要	(108)
第五章 遏制	(111)
遏制策略的元素	(115)
遏制策略	(118)
本章摘要	(123)
第六章 联盟	(125)
授权	(132)

行销协议	(134)
联合投资	(135)
特许权	(136)
私有品牌联盟	(137)
买方卖方的联盟	(137)
资本联盟	(138)
共同标准的联盟	(139)
研究的联盟	(139)
技术及进入市场的联盟	(140)
本章摘要	(142)

第七章 战斗支援 (145)

商战武器	(147)
商战情报	(161)
商战的组织及领导	(170)
沟通“通讯”	(183)
后勤补给	(185)
本章摘要	(189)

第八章 战斗的本质 (191)

战斗的本质	(193)
战斗的公式	(209)
模拟	(215)
战斗：冲突的本质	(218)

前言

战争是一种艺术。致胜之道得自于经验的多，得自于学习的少；得自于自然的启示与判断的多，而只靠二者之一的少。

—— 大卫·劳依·乔治

我们这一时代所面临的最重大事件，不是制度不同的国家之间的持续对抗，而是产业国际市场的首度兴起，以及主要贸易国家和集团（包括美国、西欧、日本、新加坡——台湾——香港——南朝鲜集团，墨西哥——巴西集团，可能还有中国）为了掌握新的全球经济而进行的争夺战。

—— 『美』 路易斯·阿里森



本书的主旨，不是传授策略分析所用的新技术，而是告诉企业主管，在进行市场争夺战时，所应考虑的有关企业策略方面的基本问题，以及如何运用各种军事策略原则，来赢得市场争夺战。

20世纪六、七十年代，企业策略变成了一种十分诱人，而且获利丰厚的活动。策略规划，成了企业主管经营致胜、避免倒闭的有力工具，而“策略”更成为咨询公司的金矿——他们给企业传授那些易于了解，而难以运用的技术，因而日进斗金。

到了八十年代，一些经济上的缺陷渐渐地显现出来了。企业环境改变了，而且由于世界性经济不景气的影响，造成了高度的通货膨胀、利率及失业率上升的现象，而这些现象又影响了人们的态度、行为、人口统计变数、生活型态及价值观。

在某种程度上，经济成长已被停滞膨胀所取代，而产业需求、重投资资金的短缺、消费者购买能力及意愿的低落，更使得整个产业都萎缩了。各个企业不得不紧缩预算，采取步步为营的策略。适合产业成长时期的策略观念及技术，已不再能够帮助企业应付在衰退及成熟的市场中求生存的问题。这些情况，再加上对策略观念的误解及误用（将策略视为目的，而不是达成目的的手段），更使得

企业陷入困境，而难以自拔。

有些专家与主管把策略观念及技术看成是一种分析技术，认为策略观念是对策略活动的准备及执行，这些策略专家及企业主管，应感到内疚才对。策略专家及管理阶层，被六、七十年代的策略观念及技术成功运用的情形所迷惑。由于对分析技术迷恋的结果，使得“策略”变成了在智慧上争辩的话题，而与现实严重脱节。市场争夺战是在市场中争取的，而不是在策略专家的办公室中所赢得的。

在市场上屡受挫折的企业，与竞争者比较之下，其策略的制定、执行必定有所不当。

不论企业的规模有多大，或科技水准有多高，在市场上还是有被竞争者超越的可能。例如：世界最大的汽车制造商通用公司，就在美国市场上与日本企业集团的争夺战中败下阵来；德州仪器公司家用电脑的销售，也不如它在半导体方面的销售；EMI 在推出其革命性的 CAT 扫描器时，也尝过失败的苦果。

任何一家企业，都不免犯策略上的错误，如果所犯的错误够严重的话，企业便可能会破产倒闭。不幸的是，在市场争夺战中，有的企业就像神风敢死队一样（“神风敢死队”是指第二次世界大战末期的日本空军“敢死队”队员，驾驶满载炸弹的飞机去撞击轰炸目标而与之同归于尽。），有勇无谋或逞匹夫之勇。因此他们所遭遇的，必然会像在冲绳岛之役，日本神风突击队被美国第五舰队攻击得溃不成军一样，也就不足为奇了。更可悲的是，企业除了在策略履行方面犯错之外（例如，采取食古不化的作法），也在策略转移方面（例如，做了不必要做的决策），犯了错

误。几乎没有任何一家公司，想在市场上与竞争者斗得两败俱伤；大多数的公司还是想避免面对面的冲突。但是这种对风险的规避，却被另外一个基本规则所支配。这个基本规则是：如果你不争斗，便无法得胜；如果你无法得胜，就是失败。

在可预见的未来，世界的经济景况不可能再回到以往物价持续稳定的日子，因此企业必须认清这件事实：**企业能不能生存及成长，完全是靠能从竞争者的手上夺取多少市场、如何保护自己不受竞争者的侵略、以及如何遏制竞争者的攻击而定。**长久以来，企业之间一直是相互竞争的，但是今天企业最需要具备的是，**能够反映市场的策略。最能代表目前市场状况的比喻，就是“激战”。**

虽然商战与军事作战，在程度及种类方面有所不同，但是其间仍有许多显著的类似之处，企业与军队，都采取同样的策略性作战计划，包括遏制、攻击、防御及联盟。这些策略的组织及结构方式，不论对企业或军队而言，都是相同的。所采用的也是相同的系统及程序，并且依据同样的功能——情报、军备、后勤补给及通讯——来加强作战的优势地位。商战与军事作战之间，有这么多雷同之处，已不足为奇，因为这两个组织，都是为了达成同样的目的而设计的。这个目的便是——战斗，不论是在商场上还是在战场上。

而且，若把竞争者看成敌人，把顾客的采购所形成的市场看成战场，这个比喻一经建立，军事战争的规则就能够很自然地类推到商战上。

《商战霸术》一书的撰写，是为了两个目的。第一，

为企业主管提供各种可行的策略作战行动，并激发他们的创造力，扩展他们在策略选择上的视野，以突破传统上僵化的策略运用。第二，确认一般企业所犯的错误，并充分掌握市场争夺战的真实性。对于太仰赖过度简化公式及复杂模拟的信念，提出质疑，因为一般企业主管，误认为只要以他既有的方式做规划、定模型模拟的话，成功的硕果必摆在眼前，殊不知胜利是要在市场上争取的。《商战霸术》一书，说明了企业经营成功及失败之道。基本上，成功的企业所选择的策略，大都在于强调“争斗”，而失败的企业大都忽略了竞争的基本规则。我们应牢牢地记住：战争不是靠公式及电脑就能赢得的，胜利是靠一群人，一群能在正确的时间、地点做正确决策的人，实际地去放手一搏所争取到的。

本书所要传递的讯息是很单纯的。为了生存，你必须学习如何依竞赛规则去争取。由于经济、技术、社会环境的改变，商业上竞赛规则也跟着改变，有鉴于此，我们在市场的争夺战中，必须采取新的方法。八十年代以后，企业要能够生存及成长的话，必须了解市场的新竞赛规则，以便采取能够反映市场竞争特性的策略。那些不以竞争为导向的企业，其生存的机会必定是非常渺茫的。

第一章 商战

基本上，战争是因意愿的冲突而引发的。

——英国前空军元帅约翰·史勒塞爵士

从某种意义上说，世界正处在一个一方收益引起另一方相应损失的时代。

——「日」野村综合研究所

商业所涉及的，只不过是击溃竞争对手，在市场中赢得战争，以获得优厚的利润。

从下面的例子中，我们将发现在商战中成败的关键性因素。

1951年，雷明顿·兰德公司的 Univac 事业部，推出了第一部技术精湛的大型商用电脑，成为最早开发这一技术的公司。1952年美国国际商用机器公司（IBM）亦随之跟进，但在技术上稍逊逊色。然而，IBM 后发制人，以强大的正面攻击策略来对付 Univac 的强劲攻击。当时 IBM 采用受过高度专业训练的服务性组织，应用软件专家（专为顾客设计软件），以及电脑租赁制度（以减少客户的资本投资）等崭新的武器来应战。到了 1956 年，IBM 的市场占有率即高达 85%，在大型电脑业中又夺得领导性的地位。只着重工程及技术能力的 Univac，只有 10% 的市场占有率——其它则由美国无线电公司（RCA）等电脑公司所均分。自此以后，IBM 在电脑业中的领导性地位，维持了四分之一个世纪之久。

在用完即丢的剃须刀及打火机业中，虽然首先独占鳌头的是 BIC 公司，然而，吉利公司成功的反击，使得 BIC 公司难以招架。吉利公司把大量的资源，投入在产品的促销上，并利用其完善的配销网路，作为攻击的利器

(由于配销制度建立得非常完善，故无需再投入资源)。相形之下，BIC 是个生手，对市场状况无法充分掌握，也必须把资源分配到促销，及建立全国性的配销网路上。BIC 受两面策略（促销及配销网路）的围攻之后，难以招架，因此市场领导地位，便由善用防御性策略的吉利公司所保持了。

明尼唐克公司，是一个小型的地区性肥皂制造商。就是因为小，所以无法用正面攻击的策略来攻击市场领导者，取而代之的是用侧翼攻击——新产品观念的区域化——来制敌机先。1979 年，明尼唐克公司推出一种塑胶瓶装，具有喷嘴的液体肥皂，把它取名叫“软性肥皂”。这种液体肥皂深受消费者喜爱，推出之后获得了空前的成功，1981 年时，年度业绩高达 6500 万美元。“软性肥皂”的上市，使得像棕榄、乐威、宝洁这些生产块状肥皂的制造商震惊不已，手足无措地不知应采取什么武器，去攻击这个胆大的初生之犊。

1973 年之后的石油禁运，使得许多主要的石油公司（除了德士古 Texaco 之外），纷纷改弦易辙。他们不再重视炼油作业，而致力于勘探作业；他们不再促销炼油产品，而纷纷采取多元化策略。直到 1978 年，德士古公司还企图从精炼品的销售中获益，而不努力寻求新的石油供应商，以分散商业风险，错误选择的结果，使得德士古从利润最高降到第七位。

上述这些例子的共同点，就是不论高科技或消费者产品的成功，都与军事策略的原则息息相关。产生密切相关的原因，是基于这样的事实：市场冲突的理论与政治权力