

【美】詹姆斯 著

商界 竞争兵法

李晓兵 刘 菲 编译

科学技术文献出版社



商界竞争兵法

〔美〕詹姆斯 著

李晓兵 刘 菲 编译

科学技术文献出版社

(京) 新登字130号

内 容 简 介

在商界竞争中、兵法的运用历来为人们所重视。本书把军事兵法成功地运用于商界竞争分析、揭示了各种成功与失败的策略、进而勾画出一幅智勇双全的竞争霸术。本书所选案例新颖、语言活泼、可读性较强。

商界竞争兵法

〔美〕詹姆斯 著

李晓兵 刘 菲 编译

科学技术文献出版社出版

(北京复兴路15号 邮政编码100038)

北京广内印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

*

787×1092毫米 32开本 6.5625印张 147千字

1992年7月第1版 1993年10月第2次印刷

印数: 11000—16000册

社科新书目: 299—098

ISBN 7-5023-1664-7/F·182

定价: 4.10元

前 言

战争是一种艺术。致胜之道得益于经验的多，
得益于学习的少；得益于自然性与判断的多，而只
靠二者之一的少。

——大卫·劳依·乔治

本书的宗旨，不是传授策略分析所用的新技术。《商界竞争兵法》一书是告诉企业领导，在进行市场争夺战时，所应该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。

在本世纪60年代及70年代，企业策略变成了一种十分诱人、而且获利丰厚的活动。策略规划成了企图变成超级企业领导者的有力工具，而“策略”更成为顾问公司的“金矿”——他们以教授那些易于了解、却难以运用的技术，而日进斗金。

到了80年代，一些经济问题逐渐显露出来。企业环境改变了，由于受世界性经济不景气的影响，出现了高度的通货膨胀、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。

经济增长已被停滞膨胀所取代，而产业需求、投资资金的短缺、消费者购买力及购买意愿的低落，更使得整个产业萎缩。各个企业不得不紧缩预算，采取步步为营的策略。适合产业成长时的策略观念及技术，已无法帮助企业来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（如将策略视为目的，而不是实现目的的手段），更使得企业陷入困境，难以自拔。

有些专家和企业领导把策略观念及技术看成是一种分析技术，认为策略观念对策略活动的准备及执行没有多少用处。这些策略专家及企业领导应感到内疚。这些策略专家及管理者被60年代及70年代策略观念及技术成功运用的情形所迷惑。由于迷恋分析技术，使“策略”变成了在智慧上争辩的问题，而与现实严重脱节。但是市场争夺战是在市场中展开的，而不是在策略专家的办公室中赢得胜利的。

在市场上屡受挫折的企业，与竞争者相比较，其策略的制定、执行必有所不当。

不论企业规模有多大，技术水平有多高，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厂商通用公司，就是在美国市场上败在日本商社手下。德州仪器公司在家用电脑销售方面，也不如它在半导体方面的销售业绩。EMI在推出其创造性的CAT扫描仪时，也尝过失败的苦果。

任何一家企业都不免犯策略上的错误。如果错误非常严重的话，企业便可能破产倒闭。不幸的是，在市场争夺战中，许多企业就象神风敢死队一样，有勇无谋或逞匹夫之勇。因此它们必然会象冲绳岛之役中的日本神风敢死队一样，被美国第五舰队攻击得溃不成军。这不足为奇，更可悲的是，许多

企业除了在策略实施方面犯错误之外（例如，采取食古不化的做法），还在策略取消方面（例如，做了不必要做的决策）犯错误。几乎没有任何一家公司乐意在市场上与竞争者斗得两败俱伤；大多数公司还是想避免正面冲突。但是这种对风险的回避，却被另外一个似是而非的基本规则所支配。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，世界的经济情况不可能再回到以往持续性物价稳定的日子，因此企业必须认清这个事实：企业够不能生存及成长，完全取决于能从竞争者手中夺取多少市场、如何保护自己不受竞争者的侵略、以及如何阻止竞争者的攻击。长期以来，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”。

虽然商战与军事战反在程度种类方面有响不同，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，并且依据同样的功能——情报、军备、后勤保障及通讯——来加强作战的优势地位。商品与军事战之间有这么多的雷同之处，已不足为奇，因为这两种组织都是为了达到同样目的而设计的。这个目的便是——战斗，不论是在商场上还是在战场上。

《商界竞争兵法》一书的撰写，有两个目的。第一，为企业领导提供可行的策略性作战行动，并激发他们的创造力，扩展他们在策略选择上的视野，以突破传统僵化的策略运用。第二，确认一般企业所犯错误，并充分掌握市场争夺战

的真实性，对于过份依赖简化公式及复杂模拟的观念提出质疑。因为一般企业容易误认为只要以他既定的方式进行规划和定模型，成功的硕果必然摆在眼前，殊不知胜利是要在市场上争取的。《商界竞争兵法》一书，说明了企业经营成功及失败之道。一般而言，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视了竞争的基本法则。我们应牢牢地记住：战争不是靠公式及电脑就能赢得胜利的，胜利是靠一群人能在正确的时间、【地点做出正确】决策，在实际中放手一搏所争取到的。

本书所要传递的信息很简单。为了生存，你必须学习如何依据竞争规则去取胜。由于经济、技术、社会环境的改变，商业上的竞争规则也要跟着改变。有鉴于此，我们在市场的争夺战中，必须采取新的方法。1980年以后，企业要生存及成长，就必须了解市场竞争的新规则，以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。

目 录

前言	(1)
一、商战的本质	(1)
1.目标	(3)
2.系统	(4)
3.原则	(4)
4.作战行动	(4)
5.功能	(5)
6.结构	(5)
7.程序	(5)
8.行为	(6)
9.语言	(6)
10.训练	(7)
二、策略观念	(9)
1.策略的定义	(9)
2.策略的层次	(10)
●总策略和总公司策略	(10)
●军事策略与企业策略	(12)
●战术	(15)
3.策略方法	(10)
●循序的策略	(13)

●累积的策略	(14)
●间接策略	(15)
●直接策略	(16)
●联合策略	(16)
●反击策略	(17)
●反价值策略	(17)

三、威慑.....(20)

1.极端的挑衅行动	(21)
2.积极的冒险	(21)
3.威慑的要素	(22)
●信用	(22)
●能力	(23)
●沟通	(23)
●合理性	(24)
4.威慑策略	(25)
●行销威慑	(25)
●生产威慑	(27)
●财务威慑	(27)
●技术威慑	(28)
●管理威慑	(28)
5.本章摘要	(29)

四、攻击.....(31)

1.正面攻击	(32)
成功的正面攻击	(33)
失败的正面攻击	(35)
自杀性的正面攻击	(36)

2.侧翼攻击.....	(39)
●地理方面的侧翼金击.....	(39)
●销售方面的侧翼攻击.....	(40)
●技术方面的侧翼攻击.....	(43)
3.包围.....	(45)
4.孤立.....	(48)
5.游击战.....	(51)
联盟.....	(53)
挖墙角.....	(53)
法律行动.....	(53)
本章摘要.....	(55)

五、防御.....(57)

1.地点防御.....	(58)
●差异化.....	(59)
●成本.....	(62)
●促销.....	(63)
●资源.....	(63)
●产品线延伸.....	(64)
●所有权.....	(66)
2.机动防御.....	(67)
3.先发制人.....	(70)
●资源.....	(70)
●技术.....	(71)
●市场.....	(71)
●财务.....	(71)
●顾客.....	(71)

● 配销	(72)
● 政治	(72)
4. 侧翼定位	(73)
● 市场定位	(73)
● 资源定位	(75)
5. 反击	(77)
● 产品反击	(78)
● 促销反击	(79)
● 生产反击	(80)
● 财务反击	(81)
● 联盟反击	(81)
● 两面受击	(82)
6. 策略性的撤退	(85)
产品失败	(86)
社会性的撤退	(87)
技术上的撤退	(88)
政治上的撤退	(88)
7. 本章摘要	(90)

六、联盟

1. 授权	(96)
2. 行销协议	(98)
3. 联合投资	(99)
4. 特许权	(100)
5. 私有商标联盟	(100)
6. 买卖双方的联盟	(101)
7. 资本联盟	(102)

8. 共同标准的联盟	(102)
9. 研究的联盟	(103)
10. 技术及进入市场的联盟	(104)
11. 本章摘要	(105)

七、战斗支援

1. 武器	(109)
● 战术武器	(109)
● 战略武器	(110)
● 技术武器	(111)
● 生产武器	(112)
● 财务武器	(113)
● 行销武器	(115)
2. 情报	(121)
● 情报的搜集	(122)
● 情报的分析	(122)
● 竞争情报	(123)
● 市场情报	(126)
● 环境情报	(127)
3. 组织与领导	(129)
4. 沟通(通讯)	(141)
5. 后勤补给	(144)
6. 本章摘要	(147)

八、战斗的本质

1. 战斗的误区	(148)
● 过份依赖过去的成功经验，缺乏对未来 的应变力	(148)

●只注重具体目标，忽视是否能最终 打败敌人·····	(149)
●低估了任务的分量，高估了自己的能力·····	(151)
●依赖规模和资源，忽视机动与速度·····	(152)
●仓促应战·····	(154)
●墨守陈规，缺乏创造性和新策略·····	(155)
●在错误的时间、地点，选择错误的敌人·····	(156)
●在相持的情况下忽略战斗的效率·····	(158)
●因战斗的不连续性引起松懈·····	(158)
●不服输的心理·····	(160)
2.公式·····	(162)
3.模拟·····	(167)
4.商战：冲突的本质·····	(170)

名词索引·····	(175)
-----------	-------

一、商战的本质

一般说，战争是由于意愿的冲突而引发的。

——英国空军元帅约翰·史勒塞爵士

商业所涉及的不过是击溃竞争对手，在市场中赢得战争，以获得丰厚的利润。

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·兰德公司的海外事业部，推出了第一部技术精湛的大型商用电脑。1952年IBM亦随之跟上，但在技术上稍嫌逊色。然而IBM以正面攻击策略来对付兰德公司的强大攻势。当时IBM采用受过高度专业培训的服务性组织、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%，在大型电脑业中夺得领导性地位。而着重工程及技术能力的兰德公司，只有10%的市场占有率——其它则由另外几家电脑公司所均分。从此以后，IBM在电脑业中的领导性地位持续了四分之一个世纪之久。

在一次性刮胡刀及打火机行业中，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在产品的促销上，并利用其完善的配销网络，作为攻击的利器（由于配销制度建立得非常好，所以无须再投入资源）。相形之下，BIC是个外行，对市场状况无法充分掌握，它必须把资源分配到促销及建立全国性的配销网络上。BIC受到两面围攻（促销及配销网络）之后难以招架。因此市场领导地位，便由善用防卫性策略的吉利公司所把持了。

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，取而代之是用侧翼攻击——新产品观念的区隔化——来制敌领先。1979年，明尼唐克公司推出了一种塑料瓶包装、具有喷嘴的液体肥皂，把它取名为“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成功。1981年，一年获利高达6500万美元。“软性肥皂”的上市，使得生产块状肥皂的制造商震惊不已，手足无措，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纷纷改弦易辙。他们不再重视炼油生产，而致力于勘探作业；他们不再促销炼油产品，而纷纷采取多角化策略。但直到1978年，德斯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，使德斯古公司从利润排列第一降到第七位。

上述这些事例的共同点，就是不论高科技或消费产品的成功，都与军事策略的原则息息相关。原因在于，市场冲突理论与政治权冲突理论非常类似。市场冲突产生的原因，

在于公司追求其不相容的目标时，危害到其它公司的安全、权力及威望。每个公司都是具有自主性的实体，在市场中也并没有一个强烈的力量来约束各个公司的行为。市场冲突通常也是因为企业领导错误估计的结果——譬如说，希尔六司开始进入后来又退出大型电脑业——或者是由于市场中权力的过度集中所造成的个人电脑迅猛的增长，导致了許多获利契机，想要分一杯羹的竞争者纷纷加入之后，使得领导厂商苹果牌面临着巨大的竞争压力。如果市场中能调解纠纷、划分势力范围（通常是不合法的），达到势力均衡，并且兼顾各公司的安全和利益的话，冲突即可避免。公司和军事单位在策略运用的工具方面都是相同的。公司及军队在目标及组织观念方面的类似也颇为显著。因此，公司可以模仿军队的系统、原则、作战行动、功能、结构、秩序，甚至军队的语言、训练及行为。

4. 目标

不论公司和军队都不希望造成冲突——但是它们希望获取市场占有率（地理区域范围）以及利润（战利品），而这些却容易引起冲突。对发起者而言，在市场或战场上发起争端的目的，在于使和平达到一个更佳的状态。在市场中发生战端的原因，是某公司认为用侵略、威胁、颠覆的方法会造成利大于弊的结果。使一个公司有安全感的是市场主导地位以及市场占有率；使公司有自主权的是顾客、资源以及经营权（从这里可获得相对的权力）。任何向公司的安全、自主、

势力挑战的行为，无疑是一种宣战。

2. 系统

不论公司或军队都是竞争系统，都是无所不用地想战胜敌人。在本质上，它们都想打破现状，改变关系，破坏对侵略者有利的均势。就象辛普森所观察到的：战争是将一国的资产转限到另一国。在商战中，资产就是市场占有率、顾客、资源或经营权。

3. 原则

公司所遵循的，是与军事单位一样的作战基本原则。它们都了解先发制人的优势；集中资源（火力）是突破的关键；获取经济利益，一定要有优异的作战行动及资源的调配方可奏效。安全牢固可避免惊慌失措；出奇可以制胜；简单的目标、形式、系统及命令（避免复杂），能够获得优势。

4. 作战行动

公司为抵御市场中他人的侵略，采取制止、攻击、防