

常言道：市场如海，企业如舟，水能载舟，亦能覆舟。企业成长往往进亦忧，退亦忧，是进，是退，很难泾渭分明，常在微妙之间，结果却生死之别，真可谓成也萧何，败也萧何。

孙子曰：知己知彼，百战不殆。那么，山外青山，楼外楼，如何才能知彼而知进退，知己而应付自如，独上高楼呢？

# 第一章 企业的竞争条件虽然 有好有坏 起点有高有 低 千差万别 但在过 程之后 却总是由坏变 好 由低到高 或者由 高到低 由好变坏 此 消彼长、适者生存

## I、过程本身：风险中求机会

市场如海，企业如舟，大海既能载舟也能覆舟。企业竞争取胜不外乎是两种结果：一是有市场眼光并能够把握机会，降低和回避风险，成功连着成功，由小到大，脱颖而出；或者变被动为主动，把企业由差做好。二是不管什么企业，何种情况，只要关键一步不慎失误，往往前功尽弃，满盘皆输。

市场的风险主要来源于两方面：一是技术因素；二是市场因素。

## （ I ） 技术因素——科技的陷阱

技术变革是竞争的主要驱动力之一，在产业结构变化以及新兴产业创造性方面发挥着重大作用。它还发挥着巨型均衡器的作用，侵蚀那些领地防御坚固的企业的竞争优势，同时将其他企业推向竞争前沿。当今的大企业，许多是从他们能加以利用的技术变革中脱颖而出的。在所有能够改变竞争规则的因素中，技术变革属于最显著的那一种因素。

然而，尽管技术变革如此重要，它与竞争之间的关系往往得不到正确的认识。人们倾向于为技术而技术——认为企业能够领先开拓的任何技术改进都是好的。“高技术”产业被普遍视为是通向赢利的途径，而其他一些所谓的“低技术”产业则被轻蔑视之。近来国外竞争的成功（这种成功相当部分基于技术革新）鼓励着众多公司在技术上进行更多的投资，在某些时候甚至达到了不加鉴别的地步。

技术变革就其本身而言并不重要，但是，如果技术变革影响了竞争优势和产业结构，它就举足轻重了。当然，并非所有的技术变革都具有战略上的益处：它可能会恶化企业的竞争地位和产业吸引力。高技术并不保证赢利。事实上，由于产业结构不适应，许多高技术产业远不如“低技术”产业赚钱。

尽管如此，技术贯穿于企业的价值链中，并且扩展到非直接与产品相关的技术。实际上，如果从这种广义的角度来看，根本就不存在所谓低技术产业这种说法。把任何产业视作技术已成熟的产业，往往会导致战略性的灾难。而且许多获得竞争优势的重要创新，是不涉及科学突破的平凡举措。创新对低技术和高技术

公司都有着重要的战略含义。<sup>[1]</sup>

技术开发的不确定性以及开发成功后市场的不确定让许多潜心技术开发或者即使是技术领先的企业落入陷阱。最典型的事例是 RCA 公司视盘开发与市场推广的惨败。RCA 公司是美国音像业的一家大公司，率先开发出视盘并一度在市场上居领先地位。视盘作为 RCA 公司的秘密开发项目，曾研究了 15 年，代号“曼哈顿”。在此之前，另一个同样代号的秘密研究项目是原子弹，不过这次却没有出现“爆炸”。开发了 5 年，花费了约 5 亿美元之后，RCA 公司于 1984 年 4 月宣布放弃视盘产品的生产。至此，该公司一共卖出 50 万台视盘放映机，这意味着每台视盘机成本达 1 000 美元，而售价仅 500 美元。这笔巨大的亏损中包括开发研制费。如果他们销售的数量大，就不会亏损这么多。

什么原因使销售量没有达到预期水平呢？在追踪这个事件的原委时，我们首先必须记住视盘机与录像机的根本区别在于：视盘机只能放不能录，而录像机不仅能录电视台的节目又能转录其他录像带的节目。当视盘机刚刚在市场上推出时，录像机价格比较昂贵，每台 1 000 美元。据此，RCA 公司和一些厂商估计，视盘机将很快取代录像机。

录像机的成本大部分花在磁头上，为了使图像清晰，要求磁头有很高的精密度。但是技术进步极其迅速，日本首先使高精密度磁头的大量生产成为可能，录像机的成本一下子降到 300 美元，结果录像机的销售量每年翻一番，而视盘的年销量仅 30 万台，其中 RCA 公司的份额占 75%。据估计，如果视盘机最便宜的品种的价格降到 199 美元，1984 年销售量可能达到 50 万台。但是 RCA 公司为减少损失，决定到此为止不再降价了。其他公司如国际商用机器公司已先行撤出了这个还在襁褓中的市场。视盘机曾是 RCA 公司董事长埃德加·格里福斯最得宠的项目，在他任职期间，该项目 10 年中一直优先发展。他的继任者 F·布兰德松 1981 年接任后，以一种崭新的思想考虑问题，因而他能够对

这个项目从全新的、公正的态度加以对待和分析，并有勇气作出放弃的决断。

在市场上，视盘的主要问题是不能录电视节目。其次，录像带的价格也较视盘便宜。还有其他一些促使视盘败北的因素，例如录像带出租业务的发展，每天只花 1 美元，就可以租到想看的录像带，所以一些观察家早就预见到视盘的最终垮台，因为它所依赖的技术本身就存在着严重的缺陷。对于 RCA 公司来说，这不是头一次“上错马”。30 多年前，RCA 公司放弃了每分钟 33 $\frac{1}{3}$  转的哥伦比亚标准密纹（慢转）唱片，搞出每分钟 45 转唱片，给市场造成很大的震动。此后，当价格昂贵但技术先进的激光唱盘出现并在欧洲发展起来的时候，RCA 公司却没有跟上，仍然停留在过时的唱针技术上。激光视盘机价格虽然贵一些（商店售价约 700 美元），但其图像和音质是无可比拟的。偏高的价格虽使激光视盘不可能普及，不过据估计，其销售量将是很可观的。在激光技术领域，领先者是日本的先锋电器公司，他们的销售量一直在增加。据悉，他们正在积极研制下一代放录合一的激光视盘机。估计市场潜力很大，日本和美国的其他一些厂商则紧随其后，但其中却没有 RCA 公司。当视盘机生产线停产时，仍有 1.2 万台视盘机堆放在 RCA 公司的仓库中，另有 15 万台在分销商手中。由于消费者手中有 50 万，此后几年，RCA 公司一直继续生产和销售视盘机。

停产的消息一经宣布，中间商就开始考虑是否 RCA 公司的视盘机会成为收藏家的目标，但似乎没有多大反映。在迅速作出判断后，他们把没有出卖的机器退给了 RCA 公司或作为赠品送给了那些在本店购买贵重（5~10 倍于其价格）商品的顾客。

一个简单的事实：消费者对复制功能的重视。RCA 公司花了 5 亿美元才认识到这一点。早在 1981 年就有一篇题为“视盘行将衰落”的分析短文，RCA 公司对这个问题的认识晚了 3 年之久。而索尼公司决定撤出这个市场却早得多，并全力发展录像

机，结果证明，这是一项正确的决策。据索尼公司判断，由于不能录制节目，用户最终将把它“扔进废铁堆”。而 RCA 公司当时的董事长因宠爱这种产品而一叶障目不见泰山，最终导致了失败 [2]。

此外，科技的陷阱还常常体现在技术开发完美成功，但由于产品市场推广中的偶然因素而失败。一个典型事例是杜邦公司“人造皮”产品。杜邦公司是个古老的企业，于 1802 年创建，在一个世纪的漫长岁月里主要从事火药生产制造。化学科学的发展，把杜邦带入化学工业领域。这个战略转移使杜邦公司一发难收，节节成长，成为当今世界上最大的一家化学工业公司，经营范围也远远超出化学工业。杜邦公司高度重视基础科学研究和产品研制开发，继推出世界性商品——尼龙材料后，又投入多孔聚合膜材料基础研究，直到 50 年代“人造皮”的原型材料取得突破性进展，之后经不断改进完善，消除了这种材料的大部分缺陷后，推出了一种新型皮革替代材料——“人造皮”。它是由合成纤维材料做底衬，上面覆盖着多孔薄膜的双层合成革。

1963 年春天，准备向鞋面市场投放，此时，公司高级经理们有一种按捺不住的兴奋心情，他们对“人造皮”的市场潜力颇为乐观，希望它能成为继尼龙之后第二个世界性商品。

这种新材料可代替皮鞋面料皮革，并在某些方面胜过皮革。为了测试它是否能为消费者接受，公司首批制作了 15 000 双这种面料的皮鞋，交给消费者与本公司职工试穿。市场测试结果显示，许多人并不知道他们所穿的是非皮革的皮鞋，就舒适性来讲，只有大约 8% 的试穿者认为这种面料穿上不舒适，然而，对皮革皮鞋不满意也有 3%，对另一种皮革代用材料——乙烯塑料不满意的高达 24%，三者比较，“人造皮”代用材料的前景是令人鼓舞的。接着公司又派员拜访美国 36 家制造商，让他们识别“人造皮”的特质，比如透气、柔软、不变形、重量轻（只有皮革的  $\frac{1}{3}$ ），而且耐磨、防水，更优越的是无须用鞋油，用湿布

擦拭即光亮如新。从生产制作来看，也给制作商提供了便利，它具有均匀性、规则性，加工浪费少，利用率高于天然皮革，他们当中有 30 家表示要购买这种鞋面材料。1963 年 10 月，“人造皮”皮鞋在全美皮鞋展示会上正式亮相。1964 年 1 月，第一个全国性关于“人造皮”的广告同时出现在美国 20 个城市的报纸上，同年 2 月，在美国国家电视台的“杜邦周末特别节目”时间里也介绍了这种皮革替代材料。杜邦公司的营销目标是塑造它的最时髦、高质量、高风格的形象，把高档次皮鞋选作目标市场，直接与皮革竞争。这种策略指导思想，使杜邦只让经过挑选的少数几家颇有名望的零售商负责销售，专门挑选具有权威性、发行量大的报刊杂志刊登广告。如此，杜邦与制造商、零售商和传播媒介这样通力合作，“人造皮”似乎前途似锦，大有可为。

然而，在推行中却遇到了麻烦。首先是来自皮革业的强烈反应，为了抗击“人造皮”的侵入对皮革形成的威胁，美国皮革贸易协会在其上市后增加了两倍的广告。如广告中说：“人们自然而喜爱皮革，他们（指杜邦公司）才要试图模仿。”言下之意，即把“人造皮”贬为一种廉价替代品，并在每一广告末尾，总是强调“重要的是识货，一分钱一分货”。

在制造方面亦出现拖后腿情况。1964 年下半年投资兴建工厂，扩大生产规模，但生产工艺复杂，操作不熟练，质量难以保证，为贯彻公司政策，杜邦不改初衷，坚持高质量、高风格经营方针，稍有品质不合格，宁可毁掉，也不出售，导致了生产成本高居不下，经营效益差。1966 年生产方面问题有所缓和，这一转向使“人造皮”的装饰用精加工，成本提高，超过原来预算，加上皮革市场价格飘浮不定，导致制鞋商对皮革用品的态度忽冷忽热，更具有威胁性的困难是来自消费者对“人造皮”的态度。舒适问题比原来调查所预计的还严重，许多穿了“人造皮”皮鞋的顾客抱怨它使人闷热，伸展性不如皮革，尽管穿了一段时间仍觉太紧。

价格方面也有麻烦。皮革的另一种替代材料——乙烯纤维革由于价格低廉（只有“人造皮”的一半）获得可观的成长，以它为面料制作的皮鞋以每年超过 1 000 万双的速度增加，同时其他廉价的材料大量进口美国，使“人造皮”高昂的价格处于不利地位，1969 年销售额下降了 25%。此外，进军欧洲受挫，打破了杜邦使“人造皮”成为“尼龙第二”的美梦。欧洲皮鞋，尤其女鞋，由于做工精细，风格高尚而流行，欧洲制造商不愿意以“人造皮”作为高档皮鞋的面料，结果“人造皮”在欧洲皮鞋市场占有率甚低。

经过 7 年苦苦挣扎，终未能突破困境，杜邦损失达 1 亿美元左右。于 1971 年 4 月，公司总经理宣布放弃该产品生产线，把生产“人造皮”的技术连同所有生产设备卖给波兰一家国营公司，同时也卖掉自己在全世界（北美和日本除外）的销售。波兰这家制鞋公司购买生产、销售专利后，对“人造皮”重新定位，选择一般消费者为目标市场，有些还返销回美国，奄奄一息的“人造皮”又获新生。<sup>[3]</sup>

## （ II ）市场因素

### 一、稍纵即逝的时机

市场机会往往起于一些起初看起来微不足道的需求，因而没有被引起足够的重视，以致延误了时间；或者相反，过早地介入尚未萌发的市场或需求启动不力而败北。

在这方面，有很多经典的案例，最让人难忘的莫过于 20 世纪 80 年代国际商用机器公司的失误。国际商用机器公司（IBM）是一家规模较大，在世界市场上占有重要地位的计算机公司。据统计，在 60 年代末期，世界计算机市场的 60% 的产品是 IBM 生

产的。但是到 80 年代，IBM 却经历了一场厄运。事情起因是这样的：70 年代初期，西方各国出现了一次空前的货币危机。受其影响，各国纷纷采用了浮动汇率，许多企业对浮动汇率下的更加复杂莫测的商品市场和金融市场，深感力不从心，迫切希望利用先进的计算机技术迅速、准确地传递和处理经济息，针对这一情况，许多计算机公司纷纷调整决策，及时生产出适合企业和事业单位使用的小型商用计算机和兼有打字机功能的文字处理机。但是，IBM 公司的决策层对这一新情况却缩手缩脚，在维持传统产品生产的同时，小批量地试制生产新产品。结果，其产品竞争力迅速下降，在当时世界商用计算机市场上，IBM 公司只占有 25% 的市场份额。<sup>[4]</sup>

## 二、犯难冒进

当某一市场需求表现出明显的增长趋势时，往往为很多人所共识，因而不冷静的人们常常会不计后果地介入。在投入之后，才发现一下子冒出不少强大的对手，并开始形成很高的规模和营销网络等壁垒。如果实力雄厚，资源富裕，尚可一搏。而一般的情况却正好相反，因为，有实力和资源富裕的企业，正中下怀地要寻找这种有大资本运作空间的机会，因而在投入的后续手段或者进一步投入上犯难的企业，无疑犯了冒进之误。

## 三、需求的脆弱性

许多人认为，根据产品的市场周期理论，需求总是从萌发、然后到成长最后才是衰退。因而，自然有一个循序渐进的过程。其实，现实的情况远比理论阐述的要复杂得多，任何死守教条的人均难免会导致重大的失败。因为从事物发展的规律来看，既有连续性，也有偶然的间断性。因此，某一市场的需求可以由于供给本身的原因或者其他原由而在萌发和成长前期被扼杀，尽管市

场确有这方面的需求或需求潜力，而因为人们在心理上蒙受过打击或其他原因，总是在产品购买上存在着障碍。在这方面，国内外的案例很多，但是很少有人认真总结过。当然，有些障碍是可以消除的，但有些则需要时间，甚至需要其他条件的配合。

需求的变化可以在很短的时间内使具有稳定需求的产品失去市场，因此，很多对需求的变化掉以轻心的企业尝尽了苦头如 AC 吉尔伯特公司（美国）。AC 吉尔伯特公司截止破产时，它并不年轻，已有 58 年生产玩具的历史，很多年来，它的名字一直深受尊敬，名闻遐迩，同时也成为质量的象征。

尽管该公司一直没有成为一家大企业，但在 50 年代，它一直稳居玩具制造业的前 10 名，销售超过 1 700 万美元。进入 60 年代后出现的经济繁荣使玩具市场迅速增长。但这与吉尔伯特公司过去所熟悉的市场已有所不同。电视这一新的手段对玩具推销越来越重要，正日益取代产品目录和橱窗陈列的方式。玩具市场也在发生变化，传统的玩具商店、趣味商店和百货商店正为自助式的高营业额的大型市场和廉价商店所替代。这些新的经销商青睐的主要是那些包装美观生动、定价低廉并且做过大量广告的玩具。

截至 1961 年底，该公司一直没能真正认识到问题的严重性，当时销售额已从 1960 年的 1 260 万美元下降到 1 160 万美元。1961 年，该公司只获得 20 011 美元的利润，显然，公司正面临着严重的危机，于是，经理们匆匆设计出一套计划，试图挽回局面。1962 年初，由于该公司股票价格下跌，引起一家西海岸控股公司总经理杰克·拉瑟的兴趣。该控股公司拥有“情侣”和“孤独的徘徊者”电视节目、迪斯尼乐园饭店、穆扎克公司（用电信传送音乐）和一家小船厂。杰克·拉瑟以大约 400 万美元收购了吉尔伯特公司的高层管理人员。尽管 A·C·小吉尔伯特仍保留着董事长的职位，但他的权力被大大地削弱了。

该公司 1961 年销售额下降可归咎于两个原因：缺乏新产品

和缺乏广告宣传。对此，公司匆忙制定出一套计划，试图通过增加新的“热门产品”把销售额提高到 2 000 万美元。为了直接增加销售量，需要采取更为积极主动的推销活动，并与零售商进行频繁的接触，为此增加销售人员，他们又任命一名新的销售总经理和一名新的国际销售部主任。但后来证明，这一策略是徒劳无功的。1962 年，公司的销售额下降到 1 090 万美元，亏损了 281 000 美元。造成这一亏损的原因，一是由于准备在 1963 年大规模扩充新的品种导致成本高昂；二是处理废弃的原材料所需费用也很高。此刻，该公司把它最大的期望寄托在 1963 年销售季节上，并已花费了很大精力来扩大产品的花色品种。为此，他们增加了 50 多个新品种，使品种达到 307 种，创下了历史上的最高纪录。这一雄心勃勃的扩充计划看来是完全正确的，也是必需的，因为现在的市场已不仅仅是 900 万男孩，而是 3 500 万男女儿童。当销售结果最后揭晓，那真是一剂黄连苦药，令人难以置信的是，非但没有获利，反而大大亏损了 570 万美元，1964 年，吉尔伯特公司的亏损上升到近 600 万美元。对于一个年收入不过 1 000 万美元的企业来说，这是一种可怕的负担。为解燃眉之急，公司又重新进行了贷款谈判，不过，利率比以前更高了。1964 年他们又增加了 20 种新玩具。但账面亏损显示为 190 万美元。1965 年开始的迹象是乐观的。预计这一年将会出现净利润。然而，事与愿违，大量的广告宣传支出确实使销售量达到了 1 490 万美元，为 50 年代初以来最好的一次，并且比前一年提高了 30%。然而亏损也增加到 290 万美元，1966 年公司仍没有赢利，相反，宣布的亏损达到 12 872 000 美元。曾叱咤一时的 A.C. 吉尔伯特公司终于在 1967 年 2 月停止了营业。<sup>[5]</sup>

需求的心理障碍和偏好的改变可以扼杀或至少延期一个潜在或正在发育着的市场。飞龙集团就是一个好的例证。1990 年 10 月 26 日，飞龙集团是一个注册资金只有 75 万元、职工几十人的小企业，1991 年实现利润 400 万元，1992 年实现利润 6 000 万

元，1993~1994 年连续两年利润超过 2 亿元。这家企业靠飞燕减肥茶起家，后来开发出延生护宝液，飞速发展。照总裁姜伟的话说：一个高科技产品加一点小资本聚沙成塔。

天有不测风云，从 1994 年下半年开始，国内保健品市场一片混乱。到 1995 年初，全国一下冒出 2.8 万种保健品，泛滥成灾。姜伟当时蒙了：“我们是开发保健品的先驱者，一下不会玩了，什么都成了保健品，保健品成了粮食，搞保健品的成了种粮老农，还竞争什么劲！他赶紧去卫生部打听，对方告知：卫生部原来对保健药品按三类中药审批，如同报新药一样严格。但不知哪个部门开了个口子，发保健品生产许可证，检测标准参照食品。”

姜伟闻听此言，赶紧到市场调查，这下彻底晕了。蜂拥而上的保健食品，凡是液体类按饮料标准，跟检验汽水差不多，只要大肠杆菌不超标就可生产。正因如此，鳖精热、鱼肝油热、细菌热一浪高过一浪，它们又不受广告法规对药品的限制，敞开口地吹牛：什么联合国批准的，不仅登病例，连身份证号码也打上；不仅假冒专家签名，连总理的感谢信也敢伪造。这可苦了飞龙集团的那些保健品，姜伟 1995 年初跑到沈阳卫生局一位领导家讨办法，对方劝他：“别干了，除了青霉素和大麻，都成保健品了，消费者要倒胃口的，信谁？”

此话不幸被言中，1994 年底，保健品市场迅速滑坡，飞龙集团大受影响，1994 年原定的宏伟计划——销售额达 17 亿元，利润实现 5 亿元——成为泡影。虽然账面利润显示为 2 亿元，但货款大量被中间商拖欠。

此后，姜伟自称校长掀起“整风运动”和营销体制改革，历经 8 个月后，于 1996 年 4 月开始第二次启动，然而第二次启动仍然以失利告终。<sup>[6]</sup>

#### 四、谋求竞争优势中的陷阱

无论从理论上还是现实中，无论是降低成本还是获取竞争优势地位，追求规模效益是最基本的企业发展途径。从市场过程看，规模效益比较好的都是市场领先者，市场地位第一的企业往往是市场地位第二的企业销售额的两倍，同样，市场地位第二的企业销售额是市场地位第三的两倍，虽然有时候市场同时出现两位难分高低的领先者，但后来也慢慢会拉大距离。当然相反的案例也是有的，但发展趋势是不变的。因此，企业的发展壮大对于竞争地位的追求是普遍一致的。但同时，正因为这样，也构成了诱惑企业的巨大陷阱。一般来说，在企业寻找并投资于既定的市场空隙目标后，亦即解决了决策方向，暂且不论方向的对错，其后要解决的问题都是一个“度”的决策问题。而“度”的问题又有三种不同的类型：一是决策超前，具体情况是超越企业本身的客观条件，超越市场的客观进程等情况；二是决策滞后，具体情况是：缺乏对新技术、新的市场需求的敏感性，有时即使有了这种敏感性，在决策上也往往表现为犹豫不决，延误了最佳时机；三是决策恰到好处，时机和规模“度”的把握既符合市场周期也符合客观条件许可。

决策的后果：第一种情况往往是急于求成，欲速不达；或者是力量不足，贸然出击，引火烧身，酿成苦果。第二种情况表现往往多种多样，一种类型表现为更为急躁，毫无耐心，在资源有优势的情况下，或许可以利用后发优势后来居上，在无资源优势的情况下，尤其是在经营不良的情况下后果更为严重，往往形成雪上加霜的灾难。另一种类型为在可为不可为之间的徘徊，往往是小规模试探，最后完全丧失尝试机会。

孙子曰：知己知彼，百战不殆。但现实的情况往往是既难知彼行为的能力，又难知己进退的分度，结果欲速不达，落入陷

阱。日本雅马哈与本田公司在摩托车市场的斗法就是此类例证。本来行业老大与老二之争不足为奇，但像本田这样不顾后果，使用极端竞争手法对付老二却有点异常：

### （一）雅马哈步步紧逼本田

60年代末是日本经济快速发展时期。日本摩托车需求趋于饱和，而国内汽车市场疲软，许多汽车制造商纷纷转向海外寻求国外市场。在这样动荡的环境条件下，处于摩托车制造业领先地位的日本本田公司毅然作出具有重大战略意义，颇带风险性的决策——产品线重点由摩托车转向小汽车。短几年后，本田车在国内外市场占据一席之地，1975年本田公司小汽车收益超过摩托车。

本田公司此举却给日本摩托车业留下空档，雅马哈公司瞅准机会，紧抓不放，立即调整经营重点，全力发展摩托车生产线，借机提高它在摩托车行业的名次，以期超过本田。这一决定又使雅马哈受益匪浅，在本田战略转移的头一年，本田摩托车销售额对雅马哈之比为3:1，到1979年改变为1.4:1，其主要原因是这几年本田摩托车生产销售均未增长，而雅马哈却以空前速度增长。1970年雅马哈有18种车型，本田有35种，到1981年雅马哈增加车型到30种，与本田并驾齐驱。

### （二）胜利冲昏头脑的雅马哈

其实雅马哈全线开工上摩托，已经给本田以巨大威胁，此时它需要的是谨慎，仔细谋划，决战一场而不动声色。到了这样的关头，稍有闪失，会前功尽弃，半途而废。

雅马哈准备新建一个工厂，这样全公司产量达400万台，超过本田20万台。计划还在拟定中，可公司高级经营管理人员开始沉不住气了，对即将夺取摩托车业第一把交椅有莫名的兴奋。

竟然公开宣布扩建计划，并把公司发展目标暴露无遗。他说该是让本田交出摩托车领导厂商宝座时候了，等于公开向本田宣战。雅马哈公司总经理日朝智子曾对日本最有影响的批发商说：“在这一年内，雅马哈将在国内市场中占统治地位，两年以后，雅马哈将成为世界上最大的摩托车制造商。”公司董事小池说得更露骨，更直接刺伤本田。他说：“我公司即将以新的产量来超过本田，身为一家专业的摩托车制造厂商，我们不能永远屈居第二。”

### （三）日本近代工业最残酷的竞争战

雅马哈公司高级经理人员这些挑战性言论不断传到本田公司首脑们耳中，传到公司全体职工耳中，他们被激怒了。公司高层经管人员迅速作出决定，趁雅马哈羽毛未丰，根基不牢时，彻底打退它的攻势，给它一点颜色看看。

一场被称为日本近代工业最残酷的竞争战打响了。首先，本田采用大杀价政策，大幅度降低本田摩托车的售价，最低时下降幅度达 1/3。一部 500CC 的摩托车价格甚至比一部 10 段变速自行车还便宜。低廉的价格当然吸引了不少消费者，而这些买主也许原来就准备买雅马哈车。

第二杀手锏是降低零售价的同时，提高经销商的利润，其办法是保证本田经销商经营收益总高出雅马哈给经销商的 16%，以此鼓励经销商为推销本田摩托车出尽全力。

第三个也是最厉害的说明本田有实力的杀手锏是迅速更新换代，从产品多样化上压倒雅马哈。在历时 18 个月的竞争战中，本田共推出 81 种新车型，淘汰 32 种车型，而同一时雅马哈只推出 34 种新车型，淘汰 3 种。不怕不识货，就怕货比货。经过这一番较量，消费者真正看清了身为摩托车行业霸主的还是本田而不是雅马哈。本田技术力量强，开发速度快，给人以充满朝气活力之印象。更具有威胁的是，本田车型不断翻新，推出领导产

品，对行业老二——雅马哈是极为不利的。

#### （四）雅马哈俯首称臣

经过 18 个月的残酷激战，雅马哈资金困难，负债累累。技术力量显示出不是本田的对手，到此雅马哈已溃不成军，节节败退。雅马哈的市场占有率从 37% 掉到 23%，1982 年销售额比上年锐减 50% 以上，库存积压严重，财政收支不抵，出现赤字。好端端的企业只因口吐狂言，逼急了对手弄得陷入困境，步履艰难，甭说还手之力，就连招架之功也荡然无存。1983 年初，雅马哈公司董事小池公开承认战败。1984 年公司董事长兼总经理亲自登门向本田赔礼道歉，并公开表示对本田公司的歉意，最后以解除日朝智子总经理职务结束了 18 个月的残酷之战，才免于破产倒闭。<sup>[7]</sup>

### 五、保持和提升竞争优势中的失误

取得市场竞争优势地位的企业，一般而言能做任何它想做的事情，从短程看，他们几乎无懈可击，仅仅只需要动力就往往无往而不胜，但是从长程看，正面因素往往走向反面，同样面临着重重的困难和风险，有时候即使是看起来地位非常稳固的企业往往还承受不起一个弱的挑战者一场计划周全的攻势战役，多年积累起的市场地位一夜间土崩瓦解。其原因在于：经过充分竞争以后，领先者的资源优势与挑战者比较差异性缩小，甚至所剩无几，所以，只要挑战者具备某一方面的更大的资源优势，就可抓住领先者的薄弱环节连续进攻，使领先者措手不及，毫无应战的时间和条件。其次，一个企业经过充分的竞争和长程的成长，它的规模已经很庞大，这个时候企业往往进入比较稳定的增长阶段，甚至有些业务出现停滞或者下降，其内部机制也开始僵化，活力不足，管理效率下降。因而对新技术、新的市场需求反应更

为迟钝，决策上偏向于求稳，冒险精神和创新活力萎缩，在这样的情况下，即使是一个庞然大物，但在富于冒险精神、创新活力，有一定资源优势的挑战者的冲击之下，自然破绽百出，穷于应付。

再次，虽然一切优势都归领导者，但也有领导者不能：领导者不能攻击追随者和补缺者，尤其不能攻击补缺者，如果认为他们不堪一击，一次重大战役就能彻底击败他们，挤占其市场份额，但历史进程表明：虽然遭受领先者凌厉的攻击损失惨重，中下游企业仍然有他们的生存空间，从根本上讲领先者不可能完全消灭它们；相反，一味地与它们“斗法”，除了降低领先者的形象外，还要在这些中下游企业主要竞争手段——价格和多品种上做出重大的牺牲，虽然能稳固、提升竞争地位，但往往也对自身利益带来深深的危害，一般来说短期利润都会大幅度下降。此外，还会降低领先者主导潮流的资源优势和引导力。

还有，领导者不能贸然将产业重心向别的产业倾斜，一般来说，会遭到其他产业领先者的强烈反应和报复，在资源优势不足以强大到反击对手攻击能力的情况下，新产业的赢利基础和发展前景均非常脆弱。而且，在充分竞争性行业，一般而言，即使后来进入者具有骇人的优势资源，但该行业原来领先者的地位不会轻易动摇，如果原来优势行业基础不能持续甚至有所削弱，如果跨行业广泛竞争，进行大规模连续进攻作战，看似稳如泰山的巨型企业，也会像雪崩一样的陷入败局，不能自拔。

这方面的例证也很多，较典型的有日本八佰伴百货公司。日本八佰伴因负债高达 1 700 亿日元无法偿还，成为二次大战结束以来日本百货流通业最大的破产案。日本八佰伴为和田一夫家族所有，是其八佰伴系统公司之一。和田一夫 1990 年将八佰伴系统的总部从日本移师中国香港之后，以日本、香港地区和中国内地为三大业务发展目标地，三地均设有分支系统，日本八佰伴即为其在日本的分支公司。在香港的分支系统共有 5 家公司，在中

国内地的分支系统共有 4 家企业，分别为上海新世纪广场、上海 IMM 中心、莫斯汉堡连锁快餐店和无锡超市连锁店，和田一夫家族在这 4 家企业中持股量不等。有关消息说，日本八佰伴是因为业务发展过快、借贷过度无法偿还而被迫破产的。其负债包括 437 亿日元的银行借贷，374 亿日元的可换股债券，以及 490 亿日元的拖欠其他公司的债项。该公司 1990~1994 年间发行总值达 500 亿日元的可换股债券。但后来日本股价大跌，债券换成股票的很少，八佰伴必须变卖资产才能赎回债券。目前，日本信贷评级机构已经将日本八佰伴的债券信贷评级由原先的 b 一降至 d 一，即无法偿还的类别。这是日本第一家无法偿还可换股债券的国内公司。<sup>[8]</sup>

## II、过程之中：以规模赢得效率

企业竞争在很多情况下是马拉松式的持久战，过程与战线越长，往往边际效率越低，因此，常常只能用更大的规模来重新赢得效率，但是，规模越大，负重越多，爬坡迈坎更费力，如此，很多企业就在爬过一些坡迈过一些坎后，再也爬不了更高的坡、更大的坎了。

### 案例：飞龙闭门思过

1997 年秋天，号称中国最大的保健品企业的沈阳飞龙集团总裁姜伟宣布闭门思过，数月后，他再度露面，并痛陈飞龙的“二十大失误”。一座苦心经营了三年之久的飞龙大厦发出了嘎吱嘎吱的摇晃声音。

沈阳飞龙注定了将在中国广告史上留下自己的名字。它在地毯式的广告轰炸方面的努力，将成为后来者进行正反面教育时的