

作者如何運用軍事戰略，指導不同市場地位企業的競爭行動？

這本書《商戰》(Marketing Warfare) 的核心理念，是將軍事戰略原則應用於商業競爭，並根據企業在市場中的地位，指導其應採取的競爭行動。作者艾·里斯 (Al Ries) 與傑克·特勞特 (Jack Trout) 將商戰的戰場定義為「顧客的心智」(在潛在的顧客心智中進行著戰爭)。

作者根據企業的市場地位，提出了**四種主要戰略形式**，並為每種戰略形式制定了詳細的指導原則：

一、市場領導者 (Market Leaders)

應採取的戰略：防禦戰 (Defensive Warfare)

防禦戰只適用於市場領導者。領導者在顧客心智中佔據了最強勢的地位，因此防禦總是更具優勢。

防禦戰的三大原則：

1. **只有市場領導者才能打防禦戰**。企業必須根據顧客認可的領導地位來定義真正的市場領導者，而不是自我定義。
2. **最佳的防禦就是有勇氣自我攻擊**。領導者維持地位的最佳方式是**不斷推出新產品或新服務來取代現有的產品或服務**，藉此搶佔自己心智上的領導地位。自我攻擊可能會犧牲眼前的利益，但這是保衛市場領導地位的終極武器。
3. **必須封鎖對手的強勢進攻**。當競爭對手發動進攻時，領導者應當迅速跟進並採取行動，以複製對手的行動來防禦競爭。如果領導者錯過自我攻擊的機會，通常還可以複製競爭對手的行動來防禦。

二、居市場第二或第三位的企業

應採取的戰略：進攻戰 (Offensive Warfare)

進攻戰適用於市場排名第二或第三的企業。發動進攻需要企業具備足夠的實力，才能對領導者發動持續的進攻。

進攻戰的三大原則：

1. **領導者定位中的強勢是重要考量因素**。第二或第三位的企業應當將注意力集中在領導者身上，而非自身優勢。

2. **找到領導者強勢中的弱點進行出擊**。這裡的弱點並非簡單的缺陷，而是**領導者因其強勢地位而必然帶來的固有弱點**。攻擊這些弱點，領導者必須付出放棄其強勢地位的代價才能避免。例如，領導者提供優質服務的優勢，可能導致其無法為顧客提供快速服務的缺點。
3. **盡可能地收縮戰線**。進攻戰應當集中在狹窄的陣地上，以確保獲得首期戰果。理想的進攻狀態是單一產品；「全線產品」是領導者才能負擔的奢侈品。如果企業在過於廣闊的陣地投入多種產品全面進攻，最終會失去所有的領地。

三、規模再小一些的企業

應採取的戰略：側翼戰 (Flanking Warfare)

側翼戰適用於規模比市場第二位再小一些的企業。側翼戰被認為是商戰中最具創造性的戰略形式。

側翼戰的三大原則：

1. **最佳的側翼戰應該在無爭地帶進行**。這意味著發動側翼戰時，新產品或服務應當具有**創新或獨特的成分**，能夠將產品歸入一個新的品類。側翼戰是搶佔新的細分市場，而非向領導者的嚴密防禦發動進攻。
2. **必須運用戰術上的奇襲**。側翼戰需要獨特的遠見，因為真正的側翼戰中，新產品或服務在現有的市場上並不存在。成功側翼戰的關鍵是避開競爭主力，開闢出局部無爭地帶。
3. **乘勝追擊與進攻同等重要**。如果在側翼戰中取得成功，企業應當**乘勝追擊**，將資源配給在取得勝利的產品上。許多企業在取得領先後就停止行動，最終失去了大好前程。

四、本地或區域型企業

應採取的戰略：游擊戰 (Guerrilla Warfare)

游擊戰適用於本地或區域型企業。大多數美國企業都應採用游擊戰。游擊戰的核心是**針對競爭對手的規模制定策略**，而不是根據自身的情況來制定。

游擊戰的三大原則：

1. **找到一塊小得足以守得住的陣地**。這塊陣地可以是地理意義上的「小」（區域細分），也可以是體量上的「小」（產品細分），總之要小到讓大企業難以進入。游擊戰並沒有改變戰爭中的兵力原則，而是要**盡量縮小戰場從而贏得相對的兵力優勢**。

2. **無論多成功，都不能像領導者那樣行動。**游擊戰企業必須**堅定地抵制住分散兵力的誘惑**，因為資源有限，分散兵力只會導致失敗。
3. **隨時準備撤退，游擊隊只要活下來就可以再戰鬥。**如果戰局對企業不利，應當盡快放棄陣地或產品，避免在敗局已定的戰鬥中浪費資源。游擊戰企業必須保持「靈敏快捷」，利用規模小的特點，迅速做出決策，這是一項寶貴的財富。

總結來說，作者將軍事戰略的思維應用於市場競爭，要求企業首先必須**認識到自己所處的市場地位**，然後才能採用與之匹配的戰略形式。就像一位將軍在戰場上必須先了解地形和敵我雙方兵力部署一樣，商業領袖必須先了解競爭格局和顧客心智中的「戰地」。如果企業的戰略與其市場地位不符（例如小企業模仿領導者發動進攻戰），結果往往是失敗和資源耗盡。

這個體系就像一張**軍事地圖**：你的戰車（企業）首先要知道自己在哪裡（市場地位），然後才能決定用什麼樣的武器（戰略）攻擊誰（競爭者），從而達到最高效的勝算。