学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

哈佛商学院MBA最新案例训练

（上）

BOOK

内部资料 非卖品

前　言

300 多年来，哈佛大学为美国培养了无数的政治家、科学家、作家、学者。

迄今为止，有 6 位美国总统出自哈佛，他们是：约翰·亚当斯、约翰·昆西·亚当斯、拉瑟福德·海斯、西奥多·罗斯福、富兰克林·罗斯福、约翰·肯尼迪。

哈佛出身的著名人文学家、作家、历史学家有亨利·亚当斯、约翰·帕索斯、拉多夫·爱默生、亨利·梭罗亨利·詹姆斯；心理学家威廉·詹姆斯；新闻记者沃尔特·李普曼和约瑟夫·艾尔索普等。

著名科学家有：天文学家本杰明·皮尔斯、化学家西奥多·理查兹、地质学家纳萨尼尔·谢勒等。

已有 33 位哈佛毕业生，是诺贝尔科学奖金获得者。亨利·基辛格不算在内，因为他获得的是诺贝尔和平奖金，记入在政府官员的史册里。仅美国总统里根内阁成员，就有国防部长温伯格、财政部长里甘、交通部长刘易斯，是哈佛大学的毕业生。

哈佛大学之所以高踞当今世界大学之巅，这是与她杰出的教学方法与辉煌的教育成就分不开的，ABC 著名电视评论员乔·莫里斯在哈佛 350 周年校庆时曾这样说道：“一个曾培养了 6 位美国总统、33 位诺贝尔奖金获得者、32 位普利策奖获得者、数十家跨国公司总裁的大学，她的影响足可以支配这个国家……”

哈佛商学院每年要招收 750 名两年制的硕士研究生、30 名四年制的博士研究生和 2000 名各类在职的经理进行学习和培训；暑期还要招收学制六周的“专业管理（如医疗卫生管理、大学及学院管理等）进修班”。全年可以开设政策、决策、计划、控制、财务、市场、生产运行、科技开发、组织结构、行为科学、数学方法、计算机技术等 100 多门课程。

哈佛商学院是如今美国最大、最富、最有名望，也是最有权威的管理学校。哈佛商学院的基金达 2.5 亿美元之巨，比美国所有其他管理学校的总和还多。商学院目前年度预算达 1 亿美元，其中用于教学研究和课程发展上的资金约 3000 万美元。

工商管理硕士课（MBA）是哈佛商学院教学的中心内容。此外，还有工商管理博士课（DBA），目前有近百名学生，以及十种专为在职经理人员开设的课程，每年约有 1800 人参加。工商管理博士课程创设于 1922 年，主要培养师资和研究人员。在职经理人员课程分好几种，参加者均由所在的公司出资。教学方法多是案例法。每周上课六天，参加者一律住在学校。

在哈佛商学院，学生们除了学习企业管理方面的各种知识外，还要学会独立处理其他许多课题。他们必须培养自己各方面的决策能力，并且要学会在作出这些决策后对它们的自我认可。换言之，哈佛商学院特别注重培养学生们的独立思考能力。

前面讲过，哈佛商学院的课程以案例教学为主，这是一种没有唯一正确答案的教学方法。但恰恰是这种没有唯一正确答案的案例教学法迫使学生们去独立思考。

哈佛商学院为了保证课堂教学所用案例的多样性和全面性，所有的案例在正式列入课程之前，都要经过反复认真的讨论，一个案例通常要讲两三节

课，每一节课 80 分钟，每节课开始，任课教授首先指定一个学生起来说明案例、分析问题并提出解决问题的手段，或者指出实现公司目标的方法和途径。所给时间一般是 10—20 分钟。然后其他学生则分别从自己角度来分析同一个案例，阐述自己的看法、分析、判断、措施，以及在哪些地方比第一个发言者所说的更好。

学生们为了能够争得发言的机会，经常是互不相让，你喊他叫，教室里也往往乱成一团。教授则努力控制局面，引导发言，但总是有那么一部分学生，不顾老师的提议，仍然在那里唇枪舌战。在这种情况下，如果你没有经过独立思考得出自己的结论和方案，就根本不用站起来，更不用去枪着发言（当然，如果你能抢在别人之前说出与他们相同或类似的观点也可）。否则，你肯定不会引起教授的注意，甚至还有可能引来同学们的讥笑。

哈佛商学院的案例教学法是一个不断向学生施加压力的学习机制。学院对学生成绩的评分，有一半取决于课上发言，另一半则视考试成绩而定，极少有书面作业。所以每个学生都非常重视上课前的预习和课堂上的发言。

预习对哈佛商学院的学生而言相当重要，因为它关系到第二天或下一次课堂上发言的质量。第二天一早，他们就得带着头一天经过自己独立思考所得的行动方案去上课。

哈佛商学院一再对学生们强调，在必修的所有课程中，作为管理者的目标，就是要在对各种复杂的情况作出分析，并对必要的得失进行了权衡以后，促使所制定的政策彼此协调，并保证这些政策与组织的目标保持一致。

案例教学法的精髓不在于让学生强记内容，而是迫使他们开动脑筋，苦苦思考。每个案例描写的都是工商企业所遇到的真实问题。有的案例似乎是从一个元帅的角度来叙述整个战局；有的则记录一个校官所面临的局部态势。有的案例故意不给应有的信息，有时又故意多给一些。案例的最后，总是同学生：“你说该怎么办？”

这个问题不经过认真慎密的独立思考，是很难给出完满答案的。案例法训练的就是决策艺术，锻炼学生在不圆满的条件下作出自己独立决策的能力。现实世界多半没有一种精确的答案，但却有受时间、资源、人才等条件限制的多种选择。“未来的总经理”们必须学会根据自己的实际情况来作出最佳的决策。

案例教学法并非是轻而易举就可以被任何大学引进的学习方法，即使是在哈佛商学院，大多数学生也得在一个学期之后才能适应。而帮助学生们尽快适应这种独特教学方法的措施之一，就是哈佛积极提倡组建课外学习小组。但实际上，尽管在上课讨论、小组研究以及宿舍星相互交换笔记等等活动中，学生们之间的相互交流和帮助，会花掉不少时间，能否真正学好，全靠个人的努力和独立思考。

案例教学并不重视是否得出正确答案，重视的是得出结论的思考过程。这颇似电视台的大型辩论会，取胜的一方不是因为其观点如何正确，而是因为其辩论过程的精彩。每个案例涉及的问题都必须由同学们进行分析、解释和讨论。事实上，久经推敲的案例中，已经隐含了几种在真正的管理者看来是科学合理的行动过程，对学生起着启示和引导作用。学生们往往在课后很长一段时间还在讨论这个案例提出的问题。案例法的丰富内涵和需要教授与学生一起投入大量精力进行讨论的方式，使哈佛商学院的教学体制别具一格。

在哈佛商学院，即使没有多大名气的教授，也都很有上课天赋，运用案例法激发学生，促使他们去思索，去探讨。当然，这种方法并非十全十美，甚至令人恼怒。但总的来说，它是一种特别的学习方法，这种方法之所以能够在哈佛商学院行得通，是因为在哈佛商学院教与学的都是一流的教授和学生。哈佛商学院的案例分析教学法，不是去寻找正确答案的教学，实际上也不存在绝对正确的答案，存在的只是可能正确处理和解决问题的具体方法，而解决问题的方法是对还是错，只是个人对经营状况的理解和判断的不同。

哈佛商学院所追求的东西简单明了，那就是让学生掌握成功经营的思路和方法，学生们必须使自己站在一个较高的层次来观察、分析、解决问题；在错综复杂、瞬息万变的情况下，快速、准确地把重要和不重要的事区分开来。

哈佛商学院的案例内容大部分是商业发展中的各种经济事件，几乎涵盖了所有在实际情况中所能遇到的各类问题。

哈佛商学院的案例基本就是其 MBA 教学所用的教材，这些案例几乎被全世界的工商管理学院购买使用，并且每隔几年就全部更新、重编一次。因此，了解哈佛商学院的案例内容，就可以把握其基本教学内容的发展变化。熟悉了全部教学案例，在实际经营当中，不管遇到什么情况，什么问题，都可以应付自如。

哈佛商学院最新的案例目录分 15 大类，共 416 个案例，15 类案例依次是：

一般管理；
走业家精神；
商业道德；
经营战略；
市场营销；
制造与作业管理；
人力资源管理；
金融财力；
会计与控制；
计算机与信息；
企业、政府与国际经济；
组织行为；
计量方法；
服务管理；
教学与案例方法。

根据这些案例的基本精神和主题词，我们选编了一些案例组成了这本书。

随着全球经济尤其是我国经济的迅猛发展，社会对 MBA 的需求量会日大一日，一股席卷全球的 MBA 热潮正在我国掀起。成为一名 MBA，已成为有志于商界的人们的明智的选择，具有 MBA 的背景，已成为现代企业家成功的阶梯。要成为一名 MBA，首先要了解学习 MBA 课程。

MBA 这种学位与其他研究生学位的显著区别，就在于它的务实性、实践性和操作性。其目的并不在于培养搞研究的“学院派”硕士，而是培养能学以致用，崇尚实干，真正能在工商经济领域领导一个企业或其它组织机构的

中高层经营管理者。这就是说，MBA 代表的是一种学术与实务的紧密结合，如果从实践中来，通过自修 MBA 的知识体系，然后应用于实践，同样可以拿到成功的钥匙，并不一定要进入大学专门攻读 MBA 学位。因此，无论你是有志于投身商界的年轻学子，或是富有经验的企业厂长，公司经理及其他中高层领导，或是忙于经营而无暇重返校园的小企业老板，还是非管理专业毕业的经营者以及技术人员，都可以在尝试攻读工商学院 MBA 学位未果后，走自修 MBA 之路。通过日积月累，终究会积沙成丘，获得与工商学院 MBA 学位相关的知识，掌握学院派 MBA 的核心知识体系，并应用于实际工作中，这样你也可以成为 MBA。

想成为 MBA，并不一定要去参加全国考试，虽然那是正确而明智的选择，但这种选择只属于少数幸运者。事实上，是商品经济给 MBA 笼罩上了一层神秘的光环，MBA 只是一种资格，一种教育，即使你已经是一个 MBA 毕业生，那也仅仅是你在成功路上跨出的第一步。要想成为真正的名副其实的 MBA，还需在实践中努力，在实践中继续学习。

编者

1997 年 4 月

哈佛商学院 MBA 最新案例训练

第一章　一般管理

经济学与企业管理素来不是互不兼容的学科，管理实践创造的素材和实例，在经济学那里往往得到系统总结和升华；经济学的优秀分析方法与结果一旦融入管理实践，便大放异彩。

管理经济学正是以上二者的结晶。现在许多大企业已经转向与管理经济学家合作，以便在企业经营的关键性决策中得到他们的帮助。新型经济学家正成为企业界的新宠儿，他们能运用计量经济学和工业经济学领域的技能，来帮助公司制订政策，他们中的许多人已经加入制订企业战略的高层经理队伍。

管理经济学是经济学的理论和方法在企业管理实践中的应用。更具体地说，管理经济学利用了经济分析的工具和技术，去分析和解决企业的各种经营管理问题。从某种意义上来讲，管理经济学，在传统经济学与经营管理决策学之间架起了一座桥梁。帽子之类。再过去，便是东壁的右窗；当窗的小方桌摆着茶壶茶杯香烟盒等什物。更过去，到了壁角，便是照例的梳妆台了。这里有一扇小门，似乎是通到浴室的。椭圆大镜门的衣橱，背倚北壁，映出西壁正中一对窗前的大柚木床，和那珠络纱帐子，和睡在床上的两个人。和衣橱成西斜角的，是房门，现在严密的关着。

沙发榻上乱堆着一些女衣。天蓝色沙丁绸的旗袍，玄色绸的旗马甲，白棉线织的胸褡，还有绯色的裤管口和裤腰都用宽紧带的短裤：都卷作一团，极像是洗衣作内正待落漂白缸，想见主人脱下时的如何匆忙了。榻下露出镂花灰色细羊女皮鞋的发光的尖头；可是它的同伴却远远地躲在梳妆台的矮脚边，须得主人耐烦的去找。床右，近门处，是一个停火几，琥珀色绸罩的台灯庄严地坐着，旁边有的是：角上绣花的小手帕，香水纸，粉纸，小镜子，用过的电车票，小银元，百货公司的发票，寸半大的皮面金头怀中记事册，宝石别针，小名片，——凡是少妇手袋里找得出来的小物件，都在这里了。一本展开的杂志，靠了台灯的支撑，又牺牲了灯罩的正确的姿势，异样地直立着。台灯的古铜座上，有一对小小的展翅作势的鸽子，侧着头，似乎在猜详杂志封面的一行题字：《妇女与政治》。

太阳光透过了东窗上的薄纱，洒射到桌上椅上床上。这些木器，本来是漆的奶油色，现在都镀上了太阳的斑剥的黄金了。突然一辆急驰的汽车的啵啵的声音——响得作怪，似乎就在楼下，——惊醒了床上人中间的一个。他睁开倦眼，身体微微一动。浓郁的发香，冲入他的鼻孔；他本能的转过头去，看见夫人还没醒，两颊绯红，像要喷出血来。身上的夹被，早已撩在一边，这位少妇现在是侧着身子；只穿了一件羊毛织的长及膝弯的贴身背心（vest），所以臂和腿都裸浴在晨气中了，珠络纱筛碎了的太阳光落在她的白腿上就像是些跳动的水珠。

——太阳光已经到了床里，大概是不早了呵。

[案例一]

立石电机公司的管理方法

立石电机公司是日本最大的控制设备制造企业，它生产的可编程控制

器，被广泛应用于各行各业，成为工业自动化的核心产品。

名噪一时的“生产者体制”，就是由立石电机公司提出的。依靠这种经营体制，立石电机公司踏上了腾飞之路。在 70 年代石油危机后，立石电机公司又毅然废除了“生产者体制”，但公司却取得了更大的发展，其中奥妙是值得人们仔细玩味的。

立石一真出生于 1900 年。这个时期正是人类历史上变化最剧烈、发展最神速的时代，立石曾风趣地说：“上帝让我与 20 世纪一同来临，就是要我去做出一番事业的。”

本着这个信念，立石从小就对科学产生了浓厚的兴趣。在报考大学时，日本青年人多愿选择冶金、造船、建筑、医药以及文学等传统专业，可立石却报考了当时属于冷门的电气工程专业。他从欧美发达工业国的发展史中得到启示：现代工业社会是飘浮在电流上的巨轮，离开了电，这艘巨轮必将搁浅。

在熊本大学电气工程系，年轻的立石发奋苦读，不到 21 岁就以优异的成绩拿到了大学毕业的文凭，成为兵库水电厂最年轻的工程师。但一年后，立石辞掉了这家国营发电厂的工作，跑到一家私营电气制造公司工作。立石所以放弃薪金丰厚、工作稳定的国营企业而转入风险极大的私营企业，是因为他看到日本当时仅将电力应用局限于照明等简单应用上，对新型电气产品很少有人问津。他决心制造出更多、更实用的电气产品来推动日本电气工业的发展。

1929 年，美国纽约股票市场崩溃，其冲击波也波及到日本，整个日本经济陷入明治维新以来最严重的萧条期。成千上万的员工被解雇，立石也是其中一员。从人人称赞的青年才俊而落魄到流浪街头的失业者，立石的心灵蒙受了极大的打击。他暗下决心，一定要闯出一番事业来证明自己的价值。

靠手头仅有的积蓄，立石租赁了一家小工厂，开始生产面向家庭的电气产品。他开发出了电动磨刀机、食品搅拌机等小家电，但市场销路平平，对普通家庭来说，家用电器是不切实际的超前消费。

立石再次把目光转回到工业电气领域。一个偶然的机会，他从报纸上读到医学界正在被 X 光曝光控制问题所困扰。由于曝光速度通常在几十分之一秒内，靠手动快门显然无法精确掌握曝光时间，经常造成曝光过度或不足的问题。这条消息给苦苦寻觅新产品的立石以极大的启发：用高速度的电流来精确地控制曝光时间。

利用感应继电器为核心部件，立石研制出了将曝光时间控制在 1/20 秒的 X 光曝光定时器。产品虽然成功地问世了，但此时的立石已经穷困潦倒，根本没有资金投入批量生产。无奈之下，他不得不求助于大日本 X 光公司，接受了该公司全部苛刻条件，才使 X 光曝光定时器得以投产。不过，该产品绝大部分利润都进入了大日本 X 光公司的腰包，立石只能分食残羹。

虽然这是一次吃亏的合作，但立石却获得了喘息之机，他可以不必再为衣食琐事而四处奔走，静下心来专心致志地从事新产品开发。在 1934 年初，他研制成功了感应式保护继电器。这种继电器是许多工业电气设备上所不可缺少的关键零部件，它给立石的小企业带来了更广阔的市场、全新的发展机遇，就连老天爷也助了锲而不舍的立石一臂之力。

1934 年底，一场罕见的台风袭击了日本西部海岸，那里云集着日本众多企业，造成了巨大的损失。为恢复生产，各厂家急需大批感应式保护继电器。

一向冷冷清清的立石小工厂突然间忙碌起来，要求修理和订购继电器的订单堆积如山。立石索性把生产定时器的业务全部交给了大日本 X 光公司，自己专心从事继电器制造业务。定时器是立石制造的最后一项专用产品，从此以后，他把精力全部投入到通用电气零部件的生产上。

台风虽然过去了，但 30 年代的日本却刮起了工业革命的新“台风”。飞速发展的工业化进程，使得通用电气零部件的销路大开。立石把生产规模一扩再扩，到 1937 年，他已拥有 3 家大工厂，并在东京和大阪两大工业基地开设了办事机构。

第二次世界大战中，立石也卷入了军工产品生产商之列，他曾为日本空军制造过风门开关，也转包过著名军工企业三菱重工公司的大批军用品生产任务。不过，对立石未来发展产生重要影响的事件，当属为东京大学研制微动开关。微动开关也称精密开关，是当今工业生产中最重要的部件之一。1941 年，东京大学邀请立石为其研制微动开关，借助东京大学提供的经费，立石在 3 年中制造出 300 个微动开关。尽管当时微动开关尚未普及，但它却为立石电机公司日后的发展打下了伏笔。

战火虽然把日本的经济基础焚烧殆尽，可日本的众多水力发电厂却奇迹般地完好无损。只要有电就有电气产品的用武之地，电流托浮着千疮百孔的日本经济之船艰难地启航了。

经济复兴工作的全面展开，很快造成了流浅船大的矛盾，老企业生产能力日渐恢复，新企业不断涌现，造成了日本电力供应紧张的局面。为控制电力需求的增长，日本政府向企业界征购限流器，立石抓住这个机会，在 1948 年把自己手中的企业改组为立石电气制造公司，全力投入到限流器制造中。

朝鲜战争的爆发，给立石电气制造公司带来了新的发展机会。美国放宽了对日本经济发展的限制，使日本工业界迎来了战后全面起飞的黄金时代。一时间，继电器、微动开关等电气部件的需求量急增，1953 年立石电气制造公司的员工数比 1949 年翻了一番。

欣欣向荣的立石电气制造公司并没有使立石陶醉其中，他在百忙之中放下手头工作，亲赴美国进行考察。他称“美国的今天就是日本的明天”，考察可以帮助公司明确发展方向。

在美国，给立石留下深刻印象的是美国工业生产的自动化程度，几乎任何一家工厂都拥有自己的自动生产线，既降低了产品成本，提高了产品质量稳定性，又简化了生产管理。他确信日本工业界也必将走上生产自动化的发展之路。为此，立石在回国后立即对公司的经营体制做了重大改革。

工业自动化程度越高，对电气部件的需求量越大，这对立石电气制造公司来说是件好事。但工业自动化的提高，也要求电气部件更加精密、更加专业化，以往的那种通用性部件显然已经不再适合不同行业的不同要求，这对立石电气制造公司来说又是件难事。为解决这一矛盾，立石提出了著名的“生产者体制”理论。

立石认为未来的电气产品更新换代速度越来越快，企业的经营重点应从“面向生产”转为“面向市场”。以前的总公司集权管理的“决策者体制”显然不能有效地适应市场变化，只有将权力下放给对客户要求最敏感的生产销售第一线部门，实行“生产者体制”的分权管理方式，才能紧紧跟上市场发展，始终立于不败之地。

实行“生产者体制”后，立石电气制造公司把生产权和人事权下放给各个工厂厂长和子公司的经理，由他们根据市场变化，及时投产新产品、招募新的专业人员。从此，立石电气制造公司令人眼花缭乱地连续推出新产品，如无触点开关、应用于医学及生物学领域的应力计、综合售货机以及多种控制设备。到 1967 年，公司的年产值创下了 8 年增长 10 倍的记录，达到 100 亿日元。一年后，公司更名为立石电机公司。同时，公司还定下了雄心勃勃的 5 年奋斗目标，声称要在 1974 年使产值达到 1000 亿日元。

1973 年的石油危机，一下子击中了日本经济的要害。这个资源贫乏的岛国，出现了自二战以来最严重的经济衰退。各企业纷纷压缩规模，削减开支，以求渡过难关。

在“生产者体制”指导下，立石电机公司铺的摊子过广、涉足领域众多，所以受到很大冲击。在 1974 年公司不仅没有达到 1000 亿日元产值的目标，反而在 1975 年和 1976 年反而连续造成亏损赤字。为扭转颓势，立石电机公司顺应潮流，果断放弃了当年名噪一时的“生产者体制”，精简管理层次，重新收回下放的权力，由总公司进行宏观调控。另外，立石电机公司对产品发展方向再次做出重大调整，一反五六十年代那种分门别类、各成一体的做法，重新以开发通用性电气部件为主。但这绝不是简单的轮回，而是螺旋上升。新的通用电气部件，采用了自动控制技术，安装有程序控制器，可根据各种具体用途进行编程处理，提高了产品的专用性。

可编程系列控制器被工业界称为“万金油”，很快成为新一代工业自动化的核心部件。立石电机公司也就此走出了低谷，在 1978 年实现产值 1010 亿日元，虽然比原计划推迟了 4 年才达到这一目标但却使立石电机公司对未来的前途更加充满了信心。

80 年代世界经济仍处于低谷状态，日本企业界还雪上加霜地遇到棘手的日元升值难题。可立石电机公司却扬眉吐气地急速发展，在 1988 年产值高达 3150 亿日元。这正是立石电机公司在 70 年代果断调整经营体制和产品发展方向的结果。

由于从制造适用范围狭窄的专用控制电气部件转入生产通用性极强的可编程控制部件，立石电机公司的产品成本总体上呈下降之势，客户范围却呈增加之势。许多日本企业在日元升值之后，为继续保持产品价格优势，下决心提高生产自动化程度，这使得立石电机公司的产品在国内拥有了不断扩大的市场。与此同时，立石电机公司利用日元升值之机，大量从中国台湾和韩国进口廉价电气零件，然后将它们组装成可编程控制器在国内外市场销售，牟得巨额利润。价格便宜的可编程控制器，也成为欧美企业提高生产自动化的首选产品。

就这样，在世界经济衰退这一特殊背景下，立石电机公司借助日元升值这一特殊情况，以通用性极强的可编程控制器这一特殊产品，取得了令人难以置信的特殊业绩。

讨论：

①立石提出一句有名的口号：“美国的今天就是日本的明天。”现在几乎成为日本企业为之奋斗的目标，日本会成为第二个美国吗？试分析立石公司与美国典型公司的不同之处。

②立石提出了“生产者体制”理论并应用于公司管理，使公司腾飞，

但为何后来立石又放弃这种管理方法？试从金融、组织结构方面分析。

③日元升值，为何没有给立石公司的发展带来障碍，反而推动了它的发展？为何别的日本企业做不到？试从国际经营、公司战略等方面说明。

［案例二］

科尔—麦克基公司战略上的失误

靠别人施舍的 2 万美元起家后，美国科尔－麦克基公司一度光彩耀人，不仅在老本行石油工业界出人头地，还订下了雄心勃勃的“全能能源公司”规划，涉足于煤炭、木材及崭露头角的核能工业。

但是，就像一个人的精力是有限的一样，一家企业的实力也是有一定限度的。如果硬要超越这个限度去追求“大而全”的目标，企业必然会陷于泥潭。

1929 年，大萧条悄悄地逼近美国。但是，俄克拉荷马城却对此漠不关心，因为这个地方有油田，而且是储量巨大的油田，这个城市正在欣欣向荣地发达起来。当股价暴跌狂潮开始时，《俄克拉荷马日报》只在“商人们受到股市风波无情损害”的题目下轻描淡写地点评了几句。

詹姆斯·安德森和罗伯特·科尔的钻探公司就是在这样一个时期在这样一个城市诞生的。它最初的财富是两台蒸汽钻塔和三只炼油炉，它是数百家小型石油公司中的一个，在这个繁忙的城市里疲于奔命，到处揽活干。安德森负责钻探的设备，科尔在某家旅馆租了一间房，挖空心思寻觅钻探合同，仅在周末家人才见得到他。据说安德森有一只“石油鼻”，善于花更少的钱挖到更多的石油；科尔则是个敛财能手，因为公司一直面临资金问题。负债增多、竞争激烈、活少难找，哪一样都能把人活活愁死。科尔还是无名小辈的时候曾去见菲利浦石油公司的 9 总裁、大名鼎鼎的弗兰克·菲利浦，想承揽菲利浦石油公司的一份钻井工程。经过死缠赖磨，科尔终于让菲利浦点了头。长期担任科尔助手的莱克斯·豪克士在《能源革新》一书中提到这个细节：科尔要走了，却回过身来说：“顺便提一句，菲利浦先生，有一个细节我几乎给忘了。”“是什么？”“我需要 2 万美元才能开挖油井。”菲利浦大感惊讶，咒骂了一通说：“你一直在争取这项合同，敢情连施工的老本都得来借！”科尔只好一个劲地哼哼哈哈，最后菲利浦叫进了秘书说：“给这个家伙 2 万美元，好让他借鸡生蛋。”科尔就是凭借这种出奇大胆的作风，以及对自己、对公司无限的信任，使自己的公司在宏观经济极不景气、竞争白热化的时期里得以生存下来并有所发展，而无数比它资金雄厚的公司却被淘汰。

挺过大萧条，公司在俄克拉荷马城设了总共只有 11 名职员的办事处，并首次以每股 5 美元的价格公开发行股票 12 万股。当公司有了明显进步，考虑再次公开发售股票时，安德森觉得公司已经发展到了他无力经营的地步，于是卖掉了他持有的股份，退出了公司。

1937 年美国又一次出现经济衰退，油价下跌。公司没有搞勘探的资金了。公司董事们意识到需要有能力过人的领导方能将勘探和开采业务抓起来，提高效益。他们愿意出高薪聘请菲利浦公司的人才来经营公司。罗伯特·莱恩成为这个几年内多次改组、易名的公司的执行副总裁。当时公司已改称“柯

林公司”，莱恩在柯林公司担任重要角色达 5 年之久。菲利浦公司来的另一人是迪安·麦克基，他一到任就把公司领上了一条新路。

麦克基是菲利浦公司的主任地质学家。在他的领导下，公司第一次有了重大发现，即发现了阿肯色州的麦格诺里亚油田，投产后的利润提供了继续扩大再生产的急需资金。

二战期间，美国对油料需求加大了。但是，柯林公司此时正陷于债务、税务、政府限制，资金匮乏、人力短缺以及产品持续跌价的泥潭而无法自拔。科尔和员工们使出混身解数，承揽工程、变卖产业、筹集资金，尽力保持公司运转。许多工程都是开工一半由于没钱而停工，等后续资金筹措来以后继续动工。很多筹措来的资金都少得可怜，从 1000 美元至 3000 美元不等。菲利浦公司后来出资，揽下柯林公司的部分股份，这才缓解了柯林公司的燃眉之急。不久，公司在俄克拉荷马城西北面发现了油田，引发了“西埃德蒙顿热潮”，美国矿产局将其称之为该年度最了不起的原油发现。

科尔于 1945 年离开了公司总裁的位置，圆了自己多年的从政梦。那年他当选俄克拉荷马州州长，后来官运亨通，成为参议员。不过他仍是公司董事会里的积极分子。

科尔从政后，罗伯特·莱恩也离开了公司。作风稳健、经营石油产业功夫老到的麦克基，成了公司的灵魂人物。1946 年公司改称科尔—麦克基石油工业公司，麦克基升任公司总裁。

第二次世界大战以后，美国对能源的需求惊人地增加，一年消耗的油料相当于战前全世界的年消耗量。公司顺应了这种趋势，在开发能源方面创下了很多个“第一”，其中它在路易斯安那州海域离岸 18 公里处建了世界第一座海上商业性油井，标志着全美海上钻探业的兴起。

随着冷战的升级，政府对生产原子弹的原料——铀矿的需求大增。科尔—麦克基公司买下了亚历桑那州纳瓦胡采矿厂，成为最早投身采铀业的石油公司。铀矿石需要用碾磨机将其粉碎，因此公司进入了这种粉碎机生产领域，后来生产出全国最大的铀矿石粉碎机。此外，它还进军林业、化工业。

在向“全能能源公司”目标迈进之时，科尔—麦克基公司始终重视其基本产业石油业务的发展。它先后收购了深岩石油有限公司、卡托石油及润滑液公司和三角形炼油厂等一系列拥有相当实力的产销企业。为了处理国内及海外钻探业务，麦卡基还组建了环球钻探有限公司。

不过，公司能在竞争异常激烈的能源工业界中屹立不倒，很大程度上靠的是石油产品的革新。1959 年公司研制的旋转式钻头钻出了全国最深的垂直式油井；第二年它又建成了世界最大的海底钻探系统；第三年在俄克拉荷马城建造了新的科研中心，使更高水准的技术突破从那里起步。它与美国钾碱及化工公司的合并标志着公司在化工领域站稳了脚跟。公司掌握了加利福尼亚锡苯斯谷 0.53 公顷的干涸湖床矿区的开采权，从盐卤中提取苏打粉、铜、硫酸钠和钾碱。科尔—麦克基公司一跃成为美国化工产品的主要生产厂家。

作为核燃料的主要生产厂家，科尔—麦克基公司从事核能生产 8 大步骤中的 6 道工序，包括勘探、采矿、粉碎、将铀氧化物转化为六氟化铀、六氟化物重新固结成团、化合出燃料分子等。

不久，石油工业出现重大变故，石油输出国组织将原油价格调高许多倍，美国公众被迫接受汽油、能源价格暴涨的现实。这给了能源公司很好的机遇。尽管石油产品利润增高，政府又鼓励勘探开采原油，科尔—麦克基公司却不

断滑向了其它领域，不再是海上勘探石油的旗手。此时迪安·麦克基策动公司进行了结构改革，力图增强公司在更趋复杂多变的世界市场上的竞争实力。公司还组建了两家分公司：科尔—麦克基煤炭公司和核能公司。

科尔—麦克基公司于五六十年代在核能、化工等领域着实风光了一番，却忽略环境保护与职员的人身安全，这一矛盾到 70 年代突然尖锐起来，把公司折腾得灰头土脸。

70 年代时，环境保护主义者的队伍迅速扩大。国家的某些环保规定花费了公司的不少时间与金钱。公司早就被指责为不注意劳动保护及环境保护，1974 年的家喻户晓的“卡伦·锡尔克伍德案”更暴露出公司在进行核能生产时的疏忽草率，公司的信誉受到严重损害。

锡尔克伍德当时 28 岁，是公司锡马龙核能厂的实验技师，是石油、化工及原子能工人联合会的积极分子。此人受到了核放射污染的侵害，而公司对造成侵害的一系列事故不作任何解释。锡尔克伍德在去见原子能委员会负责人和《纽约时报》记者的途中被车撞死。她的很不是时候的惨死引起了公众的怀疑，认为是科尔—麦克基公司的人耍的花招。联邦政府调查了此事，但是没有公开结果。公司的劳保与安全状况也受到调查，国家公共广播电台的报告称在锡马龙厂有 20—21 公斤的放射性元素钚没有经过防护就暴露在工人们面前。公司不得不关闭了锡马龙厂。但是工人联合会还指控公司往锡马龙河排放污染物，还更改过产品检验记录，对工人身体的危害远不止已经揭露的那些问题；锡尔克伍德的家人也再次控告锡马龙厂的钚污染问题。

不久，核能管理委员会查出了公司另一个核燃料加工厂，俄克拉荷马的高尔工厂有 15 处劳保与安全方面的漏洞。最让公司头痛的是它的一座六氟化铀发生器因过载运转而爆炸，散发出剧毒的辐射性氟化酸雾，使一人死亡，110 人被送进医院治疗。公众被激怒了，大声疾呼严惩事故责任者。一系列取证调查之后，核管理委员会指责科尔—麦克基公司在接受调查时谎报情况。

《商业周刊》曾经报道，科尔—麦克基公司的铀矿开采、粉碎、加工所产生的效益只占公司总产值的 2%，而事故频繁的五年里造成的损失竟达 7200 万美元，而且市场对铀矿需求也已大为减少。但是，在这种情形下，公司的领导人仍天真地认为需求量终将恢复，其铀矿资源将会在 90 年代为公司挣大钱。

除了核污染问题外，公司关键性的部门即石油勘探、开采企业也不景气。当时不少大公司竟相提高科学家的薪水以吸引人才，而科尔—麦克基公司付给科技人员的薪水缺乏吸引力，这导致了人才外流。一家市场研究机构估计，五年间该公司石油储备跌落 21%，天然气减少 10%。摩根·斯坦利公司估计科尔—麦克基公司每产一桶石油成本达 13 美元，而它的竞争者只需花 7.35 美元。石油企业是公司的牛奶和面包，现在眼看着连这些也将丧失，公司岂不是得从小康跌到困顿中去了？

许多分析家认为科尔—麦克基公司的根本问题是过度地多样化，企图成为“全能能源公司”的目标也过于辉煌，使本来精明过人的公司领导人头晕目眩，把公司塑造成一个四不像，成为零零散散的能源企业的联合体，其经营范围包括铀、钚的开采、粉碎和加工；化工；煤炭；石油钻探、提炼；汽油零售；木材生产。公司 1981 年收入尚有 2.11 亿，两年后跌到 1.18 亿。在这个关头，弗兰克·麦克法森换下了迪安·麦克基出任科尔—麦克基公司董

事长。

麦克法森采取了一系列变革措施，包括裁撤某些能源企业，集中公司的财力和人力，搞重点突破。他先是卖掉了钾碱矿，又卖掉铀加工厂，使公司着力于振兴油气勘探企业，在化工和煤炭上也作了些投资。

麦克法森任期内公司仍未摆脱环境问题的困扰，它被指控在全国七个地方造成了间接的污染。这些指控的调查旷日持久，让公司“出了不少血”。公司最终吸取了深刻的教训，增强了环保的责任心，开始注重未来发展中的环保规划问题。

讨论：

①假如你是一个公司的经理，你认为如何充分发挥公司的实力，但又不超越限度？

②科尔—麦克基公司盲目追求“大而全”，造成公司实力分散，麦克法森采取变革措施方向是否正确？正值能源危机的时候，他却撤销了能源企业，并卖掉铀加工厂这些大有前途的项目，反而保留了比较保守，发展较缓慢的项目，这种做法的优、缺点各是什么？对公司以后的发展方向会有什么影响？

③现阶段公司资金短缺，但又遇到环境污染的问题，采取一系列环保措施，势必占用公司大笔资金，而且这方面又很难获得银行贷款，你能否解决这个财政问题？

[案例三]

意大利国家能源控股公司（ENI）的国际经营战略

意大利国家能源控股公司（ENI）操纵着 300 多家分公司，拥有 13.5 万名员工，年销售额高达 426 亿美元，它积极从事七个领域的业务：碳氢类和其他燃料的勘探、开采和输送；石油化工；机械制造；工程建筑；冶金；金融；其他业务如旅游、印刷、软件开发以及工业转轨（指将现有某厂转产或是采用不同工艺生产同一产品）等等。它的巨大成功得益于领导人天才的经营头脑与国家的有力支持。

意大利政府参与工业的历史始于 1929 年的股市风暴。当时许多银行担心工业体系将会崩溃，它们投入其中的大量资金有去无回。为此国家组建了“工业重振协会”（IRI），目的是改革金融体系，收购银行拥有的工业股份。在石油工业方面，国家以独资经营、与外国或私人公司合作办企业的方式进行参与，希望能刺激意大利的石油加工能力，勘探新的自然能源。国家石油总公司（AGIP）就是在这种情形下诞生的，至今它仍是该国石油集团中的龙头企业。与它同时产生的还有从事炼油的 AN-IC，与盎格鲁—伊朗石油公司合建的 IROM，与新泽西标准石油公司合建的 STANIC。二战后政府还创建了经营甲烷输送管道的 SNAM 公司和 SAIP 钻探集团。上述各公司在战后全国工业重建过程中一股脑儿组合到一起，成为 ENI 国家能源控股公司。

ENI 的创建是所有意大利碳氢能源领域企业的大联合，很大程度上是其首任总裁恩里科·马推的杰作。此人是个精明强干的企业经理，具有国家主义、集体主义、平等主义等价值观念。他着力创建了 ENI，为其初步发展确

立了方向与任务。由于他为增强意大利在能源上的自力更生能力做出了巨大的贡献，他在国内声望极高，也使 ENI 与外国和私人的大石油公司结下了不共戴天之仇。

马推原先是党派领袖，有经营私人工业企业的资历，战后初期被上议院任命为 AGIP 公司的总经理。当时盟军刚刚解放意大利半岛，其地理位置（地中海中部）使它自然而然成为向西欧石油市场提供廉价的石油加工与船运服务的理想国度。战时中东石油大发现和强大的国际石油公司在该国石油业粉墨登场，更预示着战后的意大利将通过石油生意实现经济振兴。因此，那段时间对意大利刚刚萌芽的石油工业生死攸关。战争无情地将 AGIP 的炼油厂和输油管线摧残得千疮百孔，其油轮队伍几乎全军覆没。意大利政府不得不将 AGIP 即将破产的勘探与开采子公司全部清盘关张。

当时马推对外国公司大举收购 AGIP 廉价出让的勘探企业感到惊奇，敏锐地感到里面大有文章，又听说战时在波尔山谷发现了储量丰富的甲烷气，所以他托故推延了清盘和拍卖，背着上司继续在波尔山谷寻觅宝藏。后来勘探队在卡维尔加发现了重要的天然气田。AGIP 总算躲过了被零趸批卖的惨剧。不久 AGIP 控制了国有输油管线公司，开始建造向各企业和北方工业基地输送甲烷的管线网络。由于国家没有关于勘探权与开采权挂钩办法的法规，众所瞩目的波尔山谷甲烷田与一些大油田的开采权在国会引起了一场长达三年之久的大辩论，AGIP 自然无法游离于辩论之外。此间众多的国际和私家石油公司极尽游说之能事，提出了不少法规条款建议，核心内容是在碳氢资源开发方面如何摆放“国家操纵”与“自由竞争”的位置。

国会后来通过的方案是设立国家碳氢资源总公司 ENI，它通过直接的收购或是借助政府投资的方式接管原先国家控制的所有碳氢能源公司。这个实体还垄断波尔山谷的勘探开采权，而私人公司可在意大利境内其它地方竞争。在马推的推动下，政府后来同意将 ENI 的独家勘探权扩大到全国范围。

新公司资金总额达 150 亿英镑，其分公司还拥有名义上的 150 亿英镑财产。它可进行股票贸易，可通过相关公司开展业务，可投资其他公司或合资办企业。马推升任 ENI 总裁，波尔德里尼成为他的副手。马推的第一项大任务是将 ENI 的各路“诸侯”真正统一到他的旗帜下来，他先是将 ENI 的各种股份重新组合，又将与石油工业无关的企业清盘或转产。经过近 10 年的苦心经营，集团形成了石油工业一条龙的产业结构，ENI 在原材料、半成品供应以及服务、运输方面几乎是无懈可击的了。

ENI 创建之初，意大利领土上唯一可获得的较大能源资源是天然气，所以 ENI 注重天然气的生产和输送，AGIP 和一家甲烷公司合并后负责这方面的业务。ENI 重建了 SNAM 管线公司，让它管理波尔山谷的天然气网络，并适时地扩展为省级、省与省之间的巨大管线系统，它成为 ENI 工程部门的主导企业，后来又增添了国际炼油厂、输送管线、化工厂的建造业务。在石油加工、石油化工方面，ANIC 是领头企业，买入佛罗伦萨的皮格诺恩工业设备公司后，ENI 进入机械制造业，生产抽油泵、发动机压缩器、阀门和其他炼油厂设备，后来也建造海上钻井平台。

至此，庞大的 ENI 石油帝国在亚平宁半岛上崛起了。

ENI 迅速扩张的天然气开采与传输业务产生了效益，它的国际化进程有了资金保障。与原油出产国谈判时，马推引进了一种新的投资合作办法：不仅付给产油国一定标准的油田使用费及承担后续开采工程的所有费用，还将

向产油国提供共同开发该国天然资源的机会。

原先 ENI 像其他外国石油公司一样，在勘探开采活动中独自承担巨大的风险。而现在，如果勘探中确实找到了可产生经济效益的资源时，东道国挣得所有利润的 50%；若愿意，东道国还可与 ENI 一起进行进一步的开发，等于从 ENI 所得的 50%的利润中再取得将近一半的利益。这样一来，东道国所得与 ENI 公司所得之比是 75%：25%。因而马推提出的合作方案被称为“75：25 计划”。东道国必将从此计划中获得更多的实惠，而 ENI 则建立与东道国亲密的合作关系，大大降低了经济风险。因为东道国参与开发时是一定会投入一定的资金，在利益与共的情况下就能产生风雨同舟的效果。马推这一招真可谓用心良苦。

EIN 与埃及首次进行此类合作成功后，又与伊朗、摩洛哥、利比亚、苏丹、突尼斯、尼日利亚等国合作开发资源。马推通过这些活动有效地在国外确立了意大利国家石油企业的地位，突破了国际石油工业的固定格局。在商业谈判和各种公开声明中，马推宣称各原油出产国可将意大利作为殖民色彩较小的国家来接受，还公开寻求限制“七姐妹”（指当时操纵国际市场的七个最大的西方石油公司）的特权、利润、势力范围。面对这样一个有勇有谋的国家主义者，西方各大石油公司又恨又怕。

马推还将“75：25 计划”从勘探领域推广到 AGIP 在发展中国家建炼油厂和输送制成品的实践中。ENI 在摩洛哥、加纳和突尼斯建立了合资的炼油厂，还在刚果、南亚、拉丁美洲承包炼油厂建造工程，均取得了经济、政治上的巨大成功。

ENI 对意大利迅速从战争创伤中复苏贡献很大，它是 SISI 工业财团的一个重要成员。此财团其他成员有菲亚特汽车公司、皮苯利橡胶产品集团、意大利混凝土道路建筑集团。这个财团事实上在逐渐都市化的意大利创造了汽车文明。价钱合理的汽车、新的高速公路网络、AGIP 的汽油合在一起促成了意大利经济“奇迹”的出现。

马推为了提高 AGIP 分公司的形象、帮助政府建立国内汽车市场，在全国建了不少新的颜色醒目的加油站，还别出心裁地在加油站旁设置了咖啡店、餐馆和汽车旅馆。ENI 在全国的路旁服务点共包括 30 家 AGIP 汽车旅馆、400 家饭店和咖啡店。此期间 AGIP 推出其超高辛烷值汽油的商标“六腿狗”，后来这个形象成了 ENI 的标志。

AGIP 在非洲大部分地区、希腊、澳大利亚、瑞士、联邦德国和阿根廷建立了汽油、润滑油配送的分公司。通过一系列合并、改组，新的 SAIPEM 工业集团使 ENI 的天然气、石油运输能力呈加速度增长，SAIPEM 还是欧洲海上钻探的先锋。马推还通过建造欧洲中央管线工程，从热那亚北上至巴维亚，输油管一直延伸到瑞士和联邦德国 ENI 斯图加特炼油厂。这使得马推与 ESSO、海湾公司等主要对手在进行输油站竞争时有了王牌。在拉弗那发现大量天然气后，ENI 在石化领域有了重大进展，建了三个大型石化厂，生产合成橡胶、肥料、醋酸并与美国菲利浦碳黑厂合作生产碳黑。

1956 年，意大利国会设立国有工业管理部，它要求所有国有公司的新的投资项目的 40%必须是在南方落后地区。ENI 着手在西西里海岸建设大型炼油厂和油轮码头。ANIC 戈拉公司这座地区性石化分厂，也在此时应运而生。马推还促使 ENI 建造了 AGIP 核能工厂，开始生产大型核子加速器的元器件。但是马推创造一家完整的（包括发电和碳氢燃料生产）能源集团的宏愿落空

了。政府决定组建单独行动的 ENEL 核能开发公司，将 ENI 的核项目全部拉过去，包括铀矿勘探和核燃料生产。

为了保证大项目的资金，ENI 创建了 SOFID 金融公司，处理集团全部的财政和投资。ENI 还创办了碳氢资源和石油化工研究中心和米兰碳氢资源研究生院；办了一份在米兰地区发行的日报。60 年代 ENI 与美国利贝-欧文斯公司合建了一家平板玻璃厂，又收购了足以控制苯恩·罗西公司的股份，这是意大利最大的毛纺公司，它确立了 ENI 在合成纺织领域的地位。

就在 ENI 创造出辉煌业绩，庆祝其 10 周年华诞之时，它杰出的创始人马推在乘专机从西里里前往米兰总部时机毁人亡。据传这是一场谋杀，但未被证实。但是有不少书刊渲染国家英雄马推被坏人害死的细节，后来甚至有一部题为《他杀死了马推》的电影。马推去世后，72 岁的副总裁波尔德里尼升任总裁。

马推在世时兼任 ENI 大多数部门骨干企业的总经理，这些企业包括 AGIP 核能、SNAM、SAIPEM、ANIC、STANIC、SOFID 以及在埃及的第一家分公司等。所以马推是 ENI 的灵魂。他的死对 ENI 的打击之大是很难衡量清楚的，不过却加速了经营权下放的进程，公司的领导结构有了大变革。中层领导的自主能力大大增强了。ENI 发展迅猛，号称有 9550 亿英镑资产，成为国际碳氢资源领域的领袖之一。接下来的时期内，马推生前促成的几件事开始见到成效：首先，ENI 成为原苏联最大的原油市场主顾，ENI 通过引进原苏联原油得以供应欧洲最廉价的汽油，极大地刺激了 ENI 本身的原油加工能力；同时 ENI 与原苏联签署贸易协定，向原苏联出口 ENI 在意南部落后地区加工的各种产品，使 ENI 在南部的投入见到了效益。其次，ENI 与美国 ESSO 公司签订互惠协议，ESSO 为 AGIP 炼油厂提供原油，并从 ENI 皮格诺制造厂购买机械设备，双方的合作结出了丰硕成果。另外，ENI 的拉地那核能厂和为核子加速器提供原料的铀矿加工厂与“欧洲中央管线网络”在意大利北部顺利接轨；ENI 还添置了一家纺织厂。ENI 的这些可喜进展都是借助了前任总裁马推的东风。60 年代是 ENI 的发展期，但是也给石油工业甚至世界经济带来了不利影响。ENI 的分公司取得了一些重要的炼油厂、管线建造合同，还在南亚、南美和澳大利亚进行勘探。但是地区武装冲突和亚洲、中东产油国的国家主义浪潮越来越激烈、频繁，使 AGIP 的业务停顿或者重新与产油国签订开采合同。中东“六日战争”期间，AGIP 与埃及合作中断，尼日利亚比夫拉地区独立后，AGlP 在那里的炼油厂无疾而终。国内形势也对 ENI 不利：两大私营化学公司蒙特卡蒂尼和艾迪逊公司联手组成单一的大公司蒙特迪逊，逐渐与 ENI 针锋相对。OPEC（即石油输出国组织）的崛起和它的石油政策的出台，标志着产油国将在世界经济中起重大作用。稍后原油价格疯涨，利比亚、索马里的外国石油企业被收归国有，伊拉克、沙特起而效仿。意大利经济状况本已衰颓，现在更是雪上加霜。ENI 本来已深为原油涨价所苦，此时政府要求它买入经营差的工业企业，希望它能挽救这些企业，结果加大了 ENI 的负担，效果适得其反。在意大利国内私人工业领域，银行家罗尔·加蒂尼控制了蒙特迪逊公司，它在国家化工业不景气之时也背了运，成了负债累累的痛苦的巨人。加蒂尼和 ENI 领导人协商，拟合并组建 ENICHEM 公司。合并成功后新公司成为世界最大的十家化工公司之一，其中 ENI 拥有 40%的股份，蒙特迪逊公司占据 40%股份，其余的股份公开发售。尽管 ENI 努力加强与私人企业家的合作，加蒂尼却很快和 ENI 翻脸了，并且企图阴谋侵吞新公司。被

挫败后，加蒂尼将所有的 40%股份全部卖给 ENI。

进入 90 年代后，ENI 财政状况有了好转，大部分领域的销售额增加了。由于油价的增涨，能源企业收入增加。通过 ENICHEM 在化学提炼、医药制造方面的实力，ENI 从单纯的石油公司转化为全球能源企业，其材料、工程，金融方面惊人强大的实力几乎能解决世界上任何地方的能源和环境问题。

按照最初构思 ENI 的大师们的宏伟意图，ENI 已经成为充分综合化、伸缩性很强的组织。它巨大的能量不止一次地使它克服了国内国际形势变幻带来的困难。尽管总体上说能源业的沉浮殊难定论，ENI 还是会继续保持其坚强的地位的，它将继续在国际碳氢资源开发、化工工业的演进中扮演极有份量的角色。

讨论：

①“75：25 计划”获得了巨大的成功，但它是否还有缺点？不足之处在哪里？

②如此计划还存在缺点，请你在西方各大石油公司的立场上针对这些缺点制定对策。

③为何 ENI 总是有惊无险地度过难关？在此，意大利政府扮演了一个什么角色？

[案例四]

威斯汀豪斯电气公司的“合营”策略

美国的威斯汀豪斯电气公司在电力设备及军用电子设备制造方面誉满全球。经营丑闻和经济动荡使它踏上了一条产业多样化的道路，但它很快从困境中崛起，再度领先。

乔治·威斯汀豪斯没有受过什么正式教育，但他自幼聪颖过人，对新技术新产品有一股狂热的钻劲。在 22 岁时，他发明了空气制动器，使新兴的汽车有了轻便省力的制动措施。1886 年，他在匹兹堡成立了威斯汀豪斯电气公司，要在新兴的电气工业上一显身手。

威斯汀豪斯把突破口选择在交流电的应用上。当时美国人所使用的电力都是直流电，大发明家托马斯·爱迪生和他的爱迪生通用电气公司垄断了直流电业务，他们发起了一场抵制运动，向公众宣布交流电是不安全的。

爱迪生的名气并没有吓倒威斯汀豪斯。1891 年，他在科罗拉多州建立了全美第一座交流电发电站。在 1893 年，威斯汀豪斯电气公司赢得了两项重大胜利：一是为芝加哥世界博览会提供电力服务；二是在竞标尼亚加拉瀑布城水电站工程中，击败包括爱迪生通用电气公司在内的众多强手而夺标。其实，这第二个胜利是第一个胜利的延续。在是否参加芝加哥世界博览会的问题上，公司内部曾争执不下。反对派认为在资金紧张的情况下，在芝加哥兴建一座发电站来免费为博览会供电，将会把公司逼上一条绝路。因为外界尚未完全接受交流电的观念，一旦博览会结束后这家电厂不能投入商业运行，公司的投资将全部付之东流，公司会面临严重的财政困难。而以威斯汀豪斯为首的赞成派则坚决主张参加博览会，他们认为与其耗资与爱迪生通用电器公司打宣传战，慢慢地去争取公众对交流电的支持，不如乘世界博览会而毕其

功于一役。如果等到交流电为全社会所接受时才肯大量投资，恐怕众多后起的交流电公司已羽翼全丰了，激烈的竞争同样会使公司陷入不利的境地。事实证明了威斯汀豪斯观点的正确性，世界博览会后不久，尼亚加拉瀑布城水电站公开招标。在芝加哥出尽风头的威斯汀豪斯公司轻松地夺标而去。

从此以后，小小的威斯汀豪斯电气公司一举与大名鼎鼎的爱迪生通用电气公司并驾齐驱，成为美国电气工程界家喻户晓的企业。它们你夺我的市场，我挖你的墙角，互相指责对方侵犯了自己的产品和技术专利权，竞争激烈得不亦乐乎。最后，当年盛气凌人的爱迪生通用电器公司主动下了休战表，双方停止两败俱伤的竞争，在市场分配上达成了默契。威斯汀豪斯电气公司与爱迪生通用电器公司（后来改为通用电气公司）之间这种又竞争又妥协的关系维持至今。

在 1914 年威斯汀豪斯逝世后，公司又引进了无线电通信新业务。这一次，威斯汀豪斯公司与通用电气公司又在收音机制造上达成协议，共同瓜分收音机市场。

但是，威斯汀豪斯电气公司在毫不违反协议条款的前提下，不动声色地把大片属于通用电气公司的市场抢到手。原来，经过周密的市场调查，威斯汀豪斯电气公司发现收音机听众中有相当一部分人喜欢在深夜收听广播，而偏偏这时几乎已没有电台在播音了。于是，公司在匹兹堡的厂房顶上建起了 KDKA 广播电台，该电台采用了特殊发射信号，使普通收音机无法收听，通宵播放节目。为配合这座广播电台，公司专门推出一种既能够接收 KDKA 电台节目又能收听其他电台节目的新式收音机。结果，这种收音机销路极畅，成为听众的首选收音机。不久，威斯汀豪斯公司又陆续在全国开设了多家 KDKA 电台发射站，增加节目的覆盖范围，占领了更多的收音机市场，令通用电气公司哑巴吃黄莲，有苦难言。

在 20 年代，威斯汀豪斯公司开始涉足于刚刚兴起的家用电器的制造业务，生产了电热炉等一系列小家电用品，并在 20 年代末推出了电冰箱和洗衣机等大型电器。但公司也痛失了发展电视机的机会。公司的一位雇员研制成功了电视显像管，可他的顶头上级对此却不感兴趣。而 RCA 公司则闻风而至，从威斯汀豪斯电气公司挖走了这位雇员，一下子在电视显像管研制工作上取得了突破性进展。

大萧条阻止了威斯汀豪斯电气公司的进一步发展，这种情况直到 1941 年美国政府介入第二次世界大战后才得到改观。其实，威斯汀豪斯电气公司在战争前就瞄准了军用电子产品这个潜在的大市场，成为美国最早开发军用雷达的公司。只是由于美国尚未参战，所以军方订货量有限，公司只能小批量生产军用电子设备。

日本人的炸弹落在珍珠港前的一小时，威斯汀豪斯电气公司提供给海军的雷达捕捉到了日本轰炸机群的目标，可惜却被雷达兵误认为是美军飞机而未予理睬。美国太平洋舰队虽然在珍珠港几乎全军覆没，但威斯汀豪斯电气公司的雷达却在与其他公司产品的竞争中大获全胜。为应付金额空前巨大的军方业务，公司专门聘请了以善于理财而著称的银行家格威利姆·普赖斯来主持与军方的业务谈判。1946 年，为威斯汀豪斯电气公司在战争中扩大业务而立下汗马功劳的普赖斯出任公司首席执行人。

威斯汀豪斯电气公司在战后的发展可谓喜忧参半。

多年来一直致力于电力工程的雄厚实力，使威斯汀豪斯电气公司迅速掌

握了刚刚露出头角的核能技术。公司是世界上第一家尝试核电的企业，从那时至今一直是世界核电领域的领先者。美国海军选用了威斯汀豪斯电气公司的核反应堆作为其核潜艇的发动机。公司另一项来自军方的大宗合同是在朝鲜战争期间签订的，公司生产的被《幸福》杂志称为“惊天动地的大成功”的喷气式发动机，成为美国空军指定的飞机发动机换代产品。

可是从 50 年代中期以后,威斯汀豪斯电气公司在军用品方面的创新速度慢了下来，与军方的合同金额增长缓慢。在 1957 年，它接收的军方合同金额在全美军工行业中只排在第 25 位，而它的老对手通用电气公司则排在第 3 位。

威斯汀豪斯电气公司、通用电气公司及其他 27 家规模略小的重型电力设备制造公司还卷入了一场投标作弊案的丑闻之中。1955 年，这 29 家公司为了在未来的市场竞争中分享利润，决定在以后各项工程招标中同进同退。在中标后，29 家公司按各自的资产实力，都可以参加一定范围的工程建设。例如，在一次发电厂开关齿轮制造工程的竞标成功后，有关的几家公司对合同进行了瓜分。通用电气公司获得 39%的业务、威斯汀豪斯电气公司分得 35%的业务、I-T-E 断路开关公司得到 11%、阿利斯—查默斯得到 8%、联邦太平洋电气公司分得 7%。

纸里终究包不住火。1957 年，美国司法部根据反垄断法案的精神，对这 29 家操纵市场的公司进行了为期两年的调查。最后，法院裁定这 29 家公司的 45 位领导人有违法行为。威斯汀豪斯电气公司的首席执行人马克·克雷萨普被迫引咎辞职。

由于威斯汀豪斯电气公司是这场丑闻的主要策划者和积极参与者，公司的名誉一落千丈，业务量也大幅度猛跌。克雷萨普在 1963 年辞职后，公司的销售停滞、价格蚀本、利润下滑，谁也不愿意接手这个烂摊子。最后，公司董事会硬是把好说话的唐纳德·伯纳姆推上了总裁宝座。

伯纳姆为人谦逊和蔼，没有一点儿架子。他刚到总裁办公室上班时，非常有礼貌地向秘书要来锤子和钉子。秘书大惑不解地悄悄跟到他的办公室一看，伯纳姆正踩着椅子自己动手重新布置办公室墙壁上挂照片呢。

然而伯纳姆在公司业务上却从不自己包办，他把更多的权力分配到下面各独立业务部门的经理手中。这种分权制是伯纳姆振兴威斯汀豪斯电气公司的重要一招。他认为公司以前之所以会发生瓜分市场的丑闻，其根本原因是由于公司缺乏活力、惧怕市场竞争所致。他把权力下放给各部门，就是要把各部门从完全依靠总部决策管理的麻木状态中唤醒，激发起各部门经理的责任感和创业心。同时，分权制使各部门成为独立经济核算单位，经营好坏与利益得失直接挂钩。另外，这种权力分配体制形成了公司内部的竞争，使整个公司充满求创新、求突破的勃勃生机。

在伯纳姆的指挥下，威斯汀豪斯公司一方面在竞争激烈的电力工程设备市场上以新的姿态积极进取；另一方面又向一些竞争较平缓而市场潜力颇大的新市场进军。公司先后投资于软饮料包装瓶装业、汽车租赁业、汽车旅馆业、冷藏保温运输业、土地开发业和邮购零售业。公司影响最大的新产业当属城市系统发展公司了。这家子公司于 1968 年创立，主要为低收入家庭建造预制板住宅，改善低收入者的生活条件。伯纳姆认为改善公司社会形象与改善公司经营状况是互相促进的关系，特别是对于刚刚发生过丑闻的威斯汀豪斯电气公司来说，前者似乎更为至关紧要。

平和谦逊的伯纳姆以铁的手腕把威斯汀豪斯电气公司从泥潭中拉了上来。在 1964 年，公司的产值为 21 亿美元，利润只有 3700 万美元。而到 1970 年，公司的产值突破 50 亿美元，利润上升到近 2 亿美元。

当伯纳姆在 1974 年退休后，威斯汀豪斯电气公司又碰到了新麻烦。

70 年代初期美国的通货膨胀，使得家用电器市场萎靡不振，再加上日本廉价家电产品的有力竞争，威斯汀豪斯电气公司的家电部门开始呈现亏损状态。最后，公司不得不出售了家电制造业务。

最令威斯汀豪斯电气公司难以承受的打击来自原材料价格的飞涨。几年前签定的几项大型重型电力设备制造合同，在今天的原料价格水平上，完全成了亏本生意。例如，在 60 年代初，威斯汀豪斯电气公司制造了大批核电站设备，并承诺为购买了公司核反应堆的客户连续供应 20 年铀燃料。所有核电合同加起来，公司共需供应 2951 万公斤铀。当时公司是以每公斤铀价格为 5 美元来计算的。但是从 1973 年以后，铀的价格持续上扬，最终突破了每公斤 20 美元的关口。威斯汀豪斯电气公司根本没有充足的储备铀，如果再继续履行 60 年代的合同，公司必须拿出 20 亿美元购买铀原料，这个价钱相当于当时公司的全部股票价格。为了减少损失，当年曾卷入瓜分市场丑闻的威斯汀豪斯电气公司走上了法庭，指控一些国内外铀生产商结成联盟，哄抬铀原料价格而进行不公平竞争，要求赔偿。这一次威斯汀豪斯电气公司胜诉了，但尽管得到了一部分赔偿，它还是在这些核电产品合同上损失了 9.5 亿美元。

进入 80 年代后，由于一系列世界及美国的核电站事故的发生，人们开始对核电站的安全性产生了严重不信任感。威斯汀豪斯电气公司的核电业务大幅度下跌。产业结构多样化再次成为公司摆脱困境的法宝。

1981 年，威斯汀豪斯电气公司收购了一家大型电缆制造公司；1982 年又买入一家著名的机器人遥控设备生产厂；同年，公司又兼并了有名的娱乐企业 NLT 公司。

里根政府在 80 年代初增加军备开支的决定，给威斯汀豪斯电气公司带来了喜讯。公司先后承揽了 F-16 与 F-4E 战斗机、B-52 与 B-1B 战略轰炸机、空中雷达预警飞机、MK48 水雷、“三叉戟”核潜艇、MX 导弹等大型军方合同。1985 年，《华尔街月刊》把威斯汀豪斯电气公司列为全美第 13 大军工企业。到 1988 年，公司为军方生产的电子系统设备的价值已占到公司总产值的 1/5。

威斯汀豪斯电气公司实行产业多样化的另一条途径就是合营。由于日本、德国等国外产品在美国的市场占有率日益提高，美国产品被逼得节节后退。为了挽回颓势，威斯汀豪斯电气公司提出了“挡不住它就和它一起走”的经营对策，主动与国外厂商合营，在美国开设外国公司的组装厂。公司先后与三菱电气公司合作生产断路开关、与东芝公司合作生产高清晰度彩色显像管、与韩国现代公司联营电梯制造业、与德国西门子公司联合制造自动化设备。

在进入 90 年代前夕，威斯汀豪斯电气公司共进行了 55 项收购兼并与合营行动，扩大了公司的经营范围。公司新任首席执行人称这是“把鸡蛋放在不同的篮子里。”

讨论：

①前面案例中科尔—麦克基公司盲目追求“大而全”陷于困境，但威

斯汀豪斯公司实行“产品结构多样化”却屡次摆脱困境，这是什么原因？

②试从公司战略、国际经营角度来分析日、欧产品打入美国市场后威斯汀豪斯公司采取的“合营”对策。

③产业多样化是公司发展的必然趋势，如何在避免实力分散的前提下做到产业多样化？

［案例五］

奥斯伯乐公司——计算机行业的流星

亚当·奥斯伯乐生于泰国，父亲是一个英国教授。他的童年是在印度度过的。由于双亲是玛赫里希教徒，他被送往教会学校接受教育，不久他被送到英国学习。1961 年，22 岁的亚当来到美国，并在特拉华大学拿到了化学工程博士学位，还很幸运地在加州的谢尔发展公司找到了工作。

由于官僚制度挫伤了亚当的积极性，他很快与谢尔分道扬镳。并开始对计算机发生兴趣。1970 年，亚当·奥斯伯乐开办了自己的计算机咨询公司。70 年代中期，个人计算机市场突然兴旺起来。亚当也脱颖而出，成为一名出色的专家，他在《时代》杂志开辟了一个计算机专栏。此时，他还四处演讲，并很快名声大振。亚当写过一本《微机介绍》的书，不幸地被出版商拒绝。自信的亚当自己出版发行了这本书，一下售出 30 万册。到 1975 年，亚当的出版公司出版了 40 本有关计算机的书籍，其中有十几本是他自己写的。1979 年，他把出版公司卖给了麦格劳·希尔，但同意留作顾问，直到 1982 年 5 月。

亚当完全利用了计算机市场的发展，但是他的尖锐讽刺以及大胆断言也惹恼了本行业的一些生产商。亚当对个人计算机生产商的价格政策尤其不满，认为他们只知道对每件新产品提高价格，而完全忽视了市场的实际需求。

亚当·奥斯伯乐本人也是计算机行业杂志封面的常客。他身材高大，充满活力，经常带着充分的自信、魄力以及浓重的英国口音四处演讲。可以说，他是被吸引到加州硅谷高科技中心的新型企业家的代表。

1981 年初，亚当·奥斯伯乐决定把自己的设想付诸实践，他宣布将制造销售一种价格低于市场价格很多的个人计算机，这引起了众多嘲讽和怀疑。他的第一批产品计划在当年 7 月份上市，亚当要让人们知道自己不只是个演说家，更是一个实干家。

奥斯伯乐在计算机行业有句名言：“当我窥见行业中的一大漏洞后就尽快把它补上。”奥斯伯乐雇佣了李·费尔森施泰因，费尔森施泰因设计出了一种高级的便携式计算机。便携式计算机是个人计算机的一种。顾名思义，它的重量较轻，而且便于携带。便携式计算机有三种，一是微型（手持）计算机；二是便携式计算机，它的屏幕和内存都较小，重量在 4.5 公斤和 9 公斤之间；三是可携式计算机，屏幕和内存都较大，重量超过 9 公斤。这种计算机重 11 公斤，可以装入公文箱，而且还可以安放在飞机座椅之下，这是第一种便携式商用计算机，比其它的便携式计算机先进许多。

奥斯伯乐将产品价格定为 1795 美元，比其它生产商推出的计算机低几百美元。他之所以能低价销售，是因为经营成本低。比如，他雇用了年仅 25 岁的乔格特·普萨利丝，任命她为负责市场和销售的副总裁，但她的办公室

却是一间以前作库房的寒冷潮湿的房子。奥斯伯乐公司的经营规模经济实际，公司把主要精力放在降低半导体器件的价格上。虽然公司的计算机也由标准工业电器元件组成，但屏幕很小，它不到五英寸，也没有彩色显示功能。奥斯伯乐自己承认：“我们没有主机以外的附加产品，和售后的其它技术服务，我们把所需的软件、硬件都加在一起，使购买更方便。”

为了削减软件的成本，奥斯伯乐不同于其他生产商。他完全依赖于独立的软件公司，提供用流行语言编写的程序。为了进一步降低成本，奥斯伯乐还将一部分产权分给软件供应商。这样，奥斯伯乐将价值 1500 美元的软件费用合到 1795 美元的整体价格中去了。

奥斯伯乐在展销方面也显示了自己的天才。他最初的成功得益于旧金山举办的西海岸计算机商贸会，当其它生产商都在普通展台上展出产品时，奥斯伯乐花了相当一笔钱建造了有机玻璃的展货架，几乎和天花板一般高，公司的标志“飞舞的 0”几乎控制了整个展销会。

奥斯伯乐认为集中销售是成功的因素。1982 年他与最大的计算机零售商——计算机世界公司签定了合同。此举一下将经销公司计算机的商店数目扩大了两倍。奥斯伯乐一号很快成为抢手货，到 1981 年底即公司开张后仅一年，销售额超过了 1000 万美元。到 1982 年底，销售额便超过了 1 亿美元。人们估计奥斯伯乐的管理人员们在 30 或 40 岁时就都能当上百万富翁。

到 1983 年，大约 750 家零售商店里摆上了奥斯伯乐的便携式产品：包括计算机世界销售网，施乐的商店，西尔斯的商业中心以及其它综合商店等。1983 年初，公司增加了 150 个办公室自动设备销售商，以面向小型或中型客户。虽然奥斯伯乐不是便携式计算机最早的生产商，但却是第一个大量生产并销售便携式计算机的生产商。他开始向自己预计的市场迅速发展，从办公室到数字统计部门都开始使用奥斯伯乐的产品。

到 1983 年初，投资者们认为由于奥斯伯乐公司规模不断增大，现有雇员已超过 800 人，这么大的公司应该有更专业的管理人员。奥斯伯乐本人以及他手下的人都不足以胜任，奥斯伯乐是一个出色的实业家，但却不是精明的管理家，他在这两方面的才能相去甚远。为了保证公司的领先地位和 80%—90%的市场占有率，公司雇佣了原统一食品公司的董事长罗伯特·约尼克出任公司的董事长兼总经理，奥斯伯乐则出任主席。罗伯特在此之前曾拒绝了苹果公司和阿塔利公司的邀请，因为他认为自己可能得不到足够的权力。他甚至牺牲了统一食品公司给他的年薪 100 万美元的优厚待遇。显然，罗伯特认为自己在奥斯伯乐的机遇会比前几个公司更好。

罗伯特上任后，开始迅速改变高度集权化的管理形式。原负责市场的副董事长普萨里斯现在改任负责决策计划的副董事长，她原来的职务由从苹果公司挖来的市场经理约瑟夫·罗伯克接任。弗苯德·布朗，原公司的销售经理，被提升为负责销售的副董事长。原公司顾问大卫·劳苯茨被聘为市场服务部的经理，负责与销售商的联系。

亚当·奥斯伯乐一直引以自豪的销售策略也得到了改进，公司继续通过计算机商店销售产品，并增加了新的渠道。其中，主要是由哈利斯公司的计算机部门作为代理商，为国内主要公司提供产品。哈利斯公司是一家拥有 17 亿美元的微机公司，共有 70 个销售人员，170 名员工，其中包括计算机系统分析人员。为了保护奥斯伯乐的小客户，哈利斯同意只接手超过 50 台以上的订单。

公司的另一个销售团体是国家新闻出版署，它计划将奥斯伯乐便携机销售给由它管辖的 1000 家报纸出版商作为个人工作站。负责销售的副董事长布朗也开始探索其它的销售渠道，比如独立的销售组织、机构、旅馆网等。

由于竞争者们开始进入便携计算机市场，推出了许多比奥斯伯乐价格更低、更先进的计算机，奥斯伯乐也决定增加产品品种。公司设计了价格低于奥斯伯乐一号的型号——经理一事情。1983 年春，经理一号开始上市，同时计划当年夏天推出经理二号，这两种型号的屏幕和存贮量都比奥斯伯乐一号大。经理一号可作为终端与主系统联系，从而增大了数据处理功能，使用者可进行更复杂的工作。经理一号总价值 2495 美元，其中软件价格 2000 美元，包括文字编辑、数据程序。经理二号售价 3195 美元，奥斯伯乐公司称这种计算机可同 IBM 公司销售看好的 IBM—PC 机相匹敌。

1982 年，奥斯伯乐公司共花费了 350 万美元广告费，其中用于杂志的广告费用为 150 万美元，电视广告费用为 50 万美元，商业出版物广告费用为 150 万美元。为了突出产品形象，公司计划进行更多的广告宣传。销售力量也根据公司当前的发展状况有所增加，原来由 8 人组成的销售部门计划扩大到 30—40 人，从而强化了产品销售。

奥斯伯乐公司的前途似乎是无限的。当奥斯伯乐按惯例出国旅行时，他受到大使和总理们的热情接见，他们中许多人都要求入股奥斯伯乐公司。奥斯伯乐是当时硅谷发展最迅速的公司的领袖，其发展速度甚至超过了苹果公司。

但是，仅仅在几个月后，不祥的预兆到来了。1983 年 4 月 26 日，亚当 ·奥斯伯乐接到第一个警告。他在参加科罗拉多的一个讨论会时接到一个电话，报告说：“ 在本周末我们出现了亏损。 ”这一坏消息让奥斯伯乐难以置信。

到 1983 年 3 月底，2 月份的结果终于出来了，不但没有达到预期的利润值，公司反而亏损了 60 多万。这主要是由于新增设备以及大量广告投资的结果。尽管销售额有 1 亿多美元，但这一年公司共亏损了 150 万美元。

利润不佳的坏消息来得非常不得时侯。5 月 29 日将是公司股票上市的日期，事前计划此次要筹集 5000 万美元。本来人们普遍预计此次股票发行将使公司大发一笔。亏损的消息出来以后，亚当 · 奥斯伯乐开始担心它会对股票销售产生消极影响。

最坏的消息还在后面。4 月 21 日，约尼克获悉公司在 2 月份共亏损 150 万美元，全年将亏损 400 万美元，这主要是由于过多的库存积压、不利的软件合同以及大量的债务。虽然约尼克计划继续发行股票，但是公司股票的吸引力已大大降低。4 月 24 日新的预算结果果真表明本季度财政损失将达 500 万美元，全年将达 800 万美元，主要是因为其它以前尚未发现的不利条件以及更严重的库存问题。

这天，约尼克不得不决定取消股票的上市。每份报告似乎都说明形势更加恶化。最后一份报告指出全年将亏损 1200 万美元。由于公司必须对库存及储备作进一步的调整，亚当的纸房子终于倒塌了。

以前，奥斯伯乐公司要寻找金融投资家并不困难。事实上，那些投资家是争着要为公司投资的。但是当公司的利润减少之后，资金也开始干涸了。只有少数几个投资者对奥斯伯乐还抱有希望，公司在 6 月份筹集到 1000 多万美元资金，但是却再也无法找到另外 2000 万美元用来进行公司认为非常有竞争力的产品的设计与生产。

奥斯伯乐公司为了节省资金只好不断解雇员工。到了 9 月 16 日星期五，这出戏实在难以演下去了。最后只好按破产法第 11 章的规定进行登记，以免受债权人的起诉。因为公司的三个债权人已起诉奥斯伯乐公司拖欠 470 万美元，奥斯伯乐在申请陈述中承认自己拖欠担保或无担保债权人 4500 万美元，而公司资产只有 4000 万美元。

奥斯伯乐的员工们都知道末日来临了，高层领导突然在公司的餐厅召开了紧急会议。公司当局宣布现存雇员的 80%都将失去工作。在得到最后一笔工钱后，雇员们被限令在两个小时内腾空自己的桌子和办公室。

奥斯伯乐公司进行破产登记以及临近倒闭的消息惊动了整个计算机行业，尽管人们早已知晓公司的利润不佳，急需资金。奥斯伯乐公司开始四处忙于贷款，尤其是在六月份的订货泡汤以后。但是，此时的投资者都远远躲开了这个失败者。

按联邦破产法第 11 章的规定登记后，一个公司可以继续经营，但必须在制定出偿还债务的计划后，才能受到法院的保护，免受债权人的起诉。1984 年底由于偿还了大部分欠款，而且有两种新型的产品可以出售，奥斯伯乐由破产的边缘起死回生了。公司的零销网由 800 个销售代理减到了 50 个。由于公司前一时期的亏损，已使投资者们损失了 3100 万美元，没有人再愿为奥斯伯乐公司投资。以前的工厂，豪华的办公室，以及 1000 名工人都不复存在了，但公司可以减免 3000 万美元的税款，可以保证未来的收入，公司的名字以及在欧洲的销售网也还是起家的资本。一家有 40 个连锁店的销售网经理说“即使没有出现这些问题的公司也必须全力为货架而竞争，而按破产法第 11 章的规定登记的公司则让代理商们倒了胃口。”奥斯伯乐的现任主席是以前国际经营部的罗纳德·I·布朗。

亚当·奥斯伯乐在准备对付债权人起诉的同时，也试图在软件方面再次发挥自己企业的才能。他自己写作并出版了《飞速发展：奥斯伯乐公司的成功与失败》一书，在书中堂而皇之地批判了罗伯特·约尼克。奥斯伯乐公司的原任副董事长萨利丝说：“我从一个百万富翁变成了穷光蛋。”但她仍准备和奥斯伯乐一起在软件领域再创一番事业。

讨论：

①奥斯伯乐公司在短短几个月间从高峰掉到破产的边缘，其主要原因是什么？

②现在公司面临的主要问题是重建失去的销售网，你有什么办法？

③分析奥斯伯乐公司盲目扩大规模的因素有哪些？

[案例六]

日本西友公司的正规连锁商品管理

日本西友公司是一家实行正规连锁的综合性大型零售企业，有店铺 206 座，职工 2 万人，1991 年零售额 10949.78 亿日元（按当时汇率折合人民币 478 亿元），在日本零售企业中名列第三位。

西友公司的商品事业本部由 658 人组成，负责全公司 200 余个店铺、1 万亿日元年销售额商品的采购、开发、进货和销售指导工作。该本部设有商

品计划部、业务部、亚洲地区商品部和生产管理部 4 个综合部门，以及商品开发部、食品部、日用品部、服装部 4 个专业部门；在每个专业部门中，又设有若干商品部，如食品部中又设有调味品部、糕点部、饮料部、畜产品部、传统食品部、水产部等。依照职能的不同，本部人员分为采购人员（主管进货）、中间管理人员（既管进货也管销售）、店铺指导人员（主管销售）、驻海外人员和部门领导人员等，各司其职、各负其责。

采购人员的职责是：（1）制定半年度的商品计划与季度商品销售计划，并依此采购、进货；（2）向店铺指导人员传达商品计划、商品销售计划以及商品信息；（3）从店铺指导人员处搜集商品信息，以改进进货业务；（4）分析市场动向，从事商品开发性的采购业务。

中间管理人员的职责是：（1）根据部门的商品计划，分别制定并实施所辖营业场所的布局规划；（2）制定投资计划并付诸实施；（3）确定各商店的商品结构方案；（4）发现经营异常的商店并提出改进措施；（5）推广经营好的商店的经验；（6）听取并解决商店提出的要求和问题。（7）剔除不对路的商品；（8）落实促销、销售计划。

店铺指导人员的职责是：（1）把各店的商品计划、商品销售计划具体化，指导商店经理实现这些计划；（2）对商店进行销售业务的指导与培训，对经营状况不好的商店督促并帮助改进，对经营好的商店的经验进行推广普及；（3）向采购人员反馈商店信息及要求。

具体业务部门负责人（如食品部中的水产品部）的职责是：（1）贯彻专业业务部门的方针；（2）确定本部门内的组织结构；（3）制定并实施交易政策；（4）制定和实施商品计划，提出改进商品结构的方案；（5）调控商品计划的实施。

专业部门（如食品部）负责人的职责是：（1）贯彻商品事业部的方针；（2）制定部门编制，营业场所规划并加以实施；（3）制定商品结构计划及商品调拔政策并加以实施；（4）制定并实施交易的基本政策；（5）实现采购的低成本和高效率。

西友公司的商品事业部不仅有庞大而严密的组织，而且对该部人员也有严格的资格要求，如采购人员必须担任过店铺经理或商品部长，采购人员和中间管理人员及店铺指导人员要定期轮换，使该部人员都具有丰富的商品知识和销售经验，熟悉商品运行的全过程，以便更好地承担全公司的进货任务。

西友公司在进货业务中，反复强调一个新的概念——调节。西友公司常务董事、商品事业本部由良洋部长说：“进货只是把工厂已经生产出的产品买进，而‘调节’是指向工厂提出产品要求，组织生产适合销售的产品。”这项工作也就是商品开发。目前在西友公司的商品销售中，“调节”商品已占 20%左右。

商品开发的内容包括：补充本公司不齐全的商品品种；与同行业店铺相比较，增加其他店铺没有的商品；增加那些利润率高、收益大的商品等等。当然，以上各项都要以适销对路为前提。例如，日本市场上销售的蛋黄酱，过去一直是 100 克、180 克、400 克和 500 克几种规格的包装。西友公司在大量的市场调查中发现，对多数家庭的使用数量来说，400 克的偏多，180 克的又太少，买两瓶 180 克的使用适量，但多付一个包装费用。于是，西友公司迅速开发出 350 克包装的蛋黄酱，使用本公司的商标，在全国的连锁店推出，大受欢迎。目前西友公司开发的这种蛋黄酱销量，占全国蛋黄酱总销量的 49

%，取得了良好的效益。

西友公司在商品开发中，采用两种方式：一种是向生产厂商提出新产品性能、规格等要求，同厂商共同开发，按市场要求采购，由厂商承担风险。再一种是由公司独自开发，全部收购，风险自负。目前，公司自行开发的商品销售占总销售额的 5.36%，在公司直接进口的海外商品中，自行开发的商品占 2.1%。

为了满足遍及全国的连锁店铺销售需要，西友公司建立了 11 处物流中心，承担本公司以及邻近地区其他店铺的进货、集配和送货任务，其中最大的东京府中物流中心（另有介绍）要供应 130 个店铺，最小的九州福冈物流中心只为 4 个店铺送货。这些物流中心都受公司物流部的直接领导，拥有常温、低温储藏设施及运输工具，为本公司连锁店无偿服务，为公司外的店铺送货要收取费用。

通过物流中心向各地店铺发送的商品分为两类：一部分是基本商品，包括日常用品、质优价廉商品、畅销商品和节日用品（注：日本各种节日繁多），大约占总数的 85%。另一部分是特性商品，如北海道多雪，需防寒及雪上活动用品多，再如一些带有历史、文化、传统特征的商品，以及某些地方性、季节性和习惯性的商品等，大约占总数的 15%。

物流中心的进货方式，依商品种类不同有所区别。如日本的服装制造业有物流功能，可由公司商品事业部直接同厂家签订进货合同，并由厂家向物流中心送货或就近送货到店铺；而食品业没有物流功能，就要通过中间批发商订货与进货。由于日本市场长期处于买方市场状态，物流费用均由生产厂家承担，物流中心送达店铺的商品价格与物流中心进货价格相同，运输费用由供货方（生产厂家或批发商）支付。

日本国土不大，又具有发达的高速公路网络，为物流的畅通创造了有利的条件。从位于东京的府中物流中心，用大吨位的集装箱卡车和冷藏车，向各地的分中心送货，除远离日本本土的冲绳外，其它地区当日都可到达。各地物流中心为店铺送货，就更加方便及时了。为营业方便起见，运输大都在夜间进行，店铺开门前将商品送到。

以大批量进货降低进价从而增加销售利润，是连锁经营取得效益的重要原因之一。不同商品的利润率不同，价格构成也不一样，下面仅从西友公司经营的商品中试举两例：

T 恤衫零售价格的构成是：如由生产厂家承担开发费用和风险，生产成本占 35%，分货、送货、库存、广告等费用占 30%，零售毛利占 35%；如由西友公司承担开发风险，则零售毛利可达 40%。

酱菜罐头，如生产厂家希望零售价 100 日元，一般店铺通过两级批发商进货，则第一批发环节从生产厂家以 62 日元价格买进 1000 箱，再以 300 箱为批发起点，以 70 日元价格卖给第二批发环节，零售商最后以 10 箱为批发起点，按 75 日元价格进货，100 日元售出，毛利率 25%。西友公司经营批量大，进货量以万箱计算，可从生产厂家处再压低进货价格，以 57—58 日元的价格进货、从而获取较高的零售利润，或以低于 100 元的价格零售，达到占领市场的目的。

西友公司府中物流中心简况：

西友公司是一家实行正规公司连锁形式的大型零售企业，在全国设有 11 个物流中心。位于东京市都的府中物流中心，是其中最大的一个。

一、设施及规模

府中物流中心建立于 1969 年 12 月，总占地面积为 65000 平方米，其中建筑面积为 31060 平方米。在建筑面积中，分货场 17800 平方米，集货场 4950 平方米，自动仓库 1380 平方米，冷库 3000 平方米，福利保健设施 1670 平方米，办公设施 2260 平方米。

二、人员构成

府中物流中心共有职员 1266 人，其中西友公司职员 366 人，从当地招聘的临时工（称为委托职员）900 人。这些人员分别从事物流中心的管理、事务、定时事务、操作、定时操作和运输司机等工作。中心从事管理工作的人员 23 人，全部由西友公司职员承担。运输司机工作全由委托职员承担。其他各项工作由两种职员共同承担。

三、搬运货及运输设备

为达到便于操作和减轻劳动强度，既能多使用工资低廉的女性职工，又能提高劳动效率的目的，物流中心内备有叉式升降机 69 台，小型手扶轻便搬运车 36000 台。这种搬运车在向商店配送货时，可作为存放货物的货架直接推入运输车，不用时可折叠存放、非常方便。

为确保物流工作顺利进行，物流中心与 15 个运输公司签订用车合同，共使用各种类型车 446 辆，其中常温车 203 辆，低温车 243 辆。

四、经营规模

府中物流中心每天经营的商品量约 117 万箱，若堆积起来，相当于富士山高度的 12 倍。将这大量的商品准确、及时地配送到各订货商店，要靠强有力的运输系统来完成。物流中心每天出动 1000 台次恒温车运输，运输行驶路程约 8.5 万公里，相当于围绕地球转 2 周的距离。

五、商品出入库系统

商品从进货处运来后，有关人员要对商品、商品规格、数量、品种等进行确认、验货，然后利用电脑操作，控制商品的出入库。如：利用电脑自动寻找仓库中存放各类商品的最佳空位，再利用自动传送功能将商品送到该空位存放。商品出库时，按商店的订货单在自动仓库进行自动装货、出库。

为了保证稳定地向商店供应商品，物流中心保持一定数量的库存，数量与商店预定进货数量相等，约为 13 万箱。

六、细分货系统

为方便各商店的经营，物流中心设有细分货系统，利用传送带、条型码进行作业。以服装为例：以商店的订货单为依据，利用电脑控制、对服装的数量、颜色、尺寸、规格等进行细分货；被分货的商品，按照电脑指示，自动地分到各自的传送带上，并经过各节段的电脑确认，条型码检验，最后集中一处。

利用细分货系统，可在短时间内配全一个商店所需商品，这是府中物流中心为商店服务的具体体现。该细分货系统每天可为 170 个商店提供约 70%的商品。该系统对商店经营有以下几个好处：（1）供应适合陈列量的商品；（2）按销售场所面积提供商品；（3）减少商店上货的作业时间；（4）减少商店库存。

七、商品粗分货系统（或称通过系统）

将商品从厂家或进货处运到府中物流中心的分货场，操作人员对照商店进货单，利用条型码对运来的商品进行确认、验货，再贴上验货标签（标签

上注明进货货主名称、销售场所、进货地、件数、规格、型号等字样），这个过程叫做粗分货（或称作通过）。府中物流中心粗分货系统每天可分货10800 箱，为全国 250 个商店提供所需商品。

八、一天中的经营活动

府中物流中心一年 365 天，不分黑夜白昼，无休息时间，时时刻刻都在为商店准确、及时、有计划地提供商品。该中心对不同商品的具体经营时间为：

1.对细分货的衣、食、住等库存商品的入库及向各商店的出库时间是 8 时—16 时。

2.通过物流中心的粗分货商品时间分别为：食品、日用化妆品 8 时—11 时，家庭用品 12 时—15 时，服装衣类品 16 时—20 时，面包、点心等为 20 时—4 时。以上这些商品的分货是在常温下进行。除此以外，火腿、奶制品的分货在 8 时—11：30 时进行，加工制品及咸菜等在 15 时—22 时，豆腐、面条、牛奶等在 20 时—6 时，冰淇淋、冷冻食品在 16 时—21 时。这些商品的分货、经营是在低温的情况下进行。

九、提供过年礼品包装服务

每到过年前后，府中物流中心特设立“过年礼品包装、加工服务中心”，达到以下几项目的：（1）防止错过销售机会；（2）减轻商店的包装作业；（3）提高库存生产效率。

十、调查配送货结果

物流中心的工作人员利用电子计算机系统，调查物流中心对交易对象的服务及运输车辆的有效利用情况。如：调查商店是否准确、及时地受货；运输当中，是否有效地装货，有序地分送货；接货、验货业务是否效率化；运输路线是否合理化等等。

府中物流中心作为西友公司 11 个物流中心中的中心、北至北海道、南至冲绳，甚至海外，都流通有府中物流中心经营的商品。

讨论：

①西友公司这种庞大的商品管理机构是否会对公司反应速度造成影响？为什么？

②请分析西友公司物流中心的优点。

③西友公司这套品管系统有它独到之处，但是否还存在缺点？如何解决？

[案例七]

DEC 公司后来居上

1986 年第 10 期美国《幸福》杂志用一奇怪男子的大幅照片作为封面：他大约 60 多岁，戴着一顶老式的钓鱼帽，穿着一件伐木工人的格子衬衫，衬衫也是皱巴巴的，还有一颗扣子解开了，好像是被那傲然突起的大肚皮撑开似的，活脱脱就像一个倔强的花匠！只是那钓鱼帽下露出的笑靥有掩饰不住的一个成功者的自信和自豪——他就是美国数字设备公司（DEC）的始创者、总经理、“美国最成功的企业家”奥尔森（1986 年第 10 期美国《幸福》杂

志语）。在他的带领下，DEC 在强手如云的计算机领域，经过 30 年的奋斗，逐步拓展，终于后来居上，占据了第二强的位置。

奥尔森是 1906 年 2 月 20 日生于康涅狄格州的布里奇波特，父母名叫奥斯瓦尔德和伊丽莎白·斯维亚·奥尔森，分别是挪威和瑞典移民的后代。奥尔森兄妹四个，他排行老二，上面有一个姐姐艾琳娜，下面有两个弟弟斯坦和大卫。奥尔森兄妹四个都是在经济不景气时期的康涅狄格州特拉特福城的一座平凡的白房子里长大的，四周的邻居都是来自挪威、波兰和意大利的蓝领阶层。奥尔森的父亲奥斯瓦尔德是一个没有大学文凭的工程师，拥有几项专利，后来成为一名推销员。奥斯瓦尔德还是个虔诚的清教徒，曾经由于劝告顾客不要从他那儿购买并不真正需要的机器而远近闻名。不过他一生中最大的成就可能是把三个子儿培养成才，其中的一位就是奥尔森。

天下父母心，奥斯瓦尔德也是望子成龙，对孩子严加管教，从小就培养他们在机械和电学方面的兴趣，希望他们将来也能像自己一样成为一名工程师。他家的地下室里放满了奥斯瓦尔德珍爱的各种工具，听凭几个孩子在里面摆弄。奥尔森和他的弟弟在里面常常一呆就是几个小时，经常发明一些设计精巧的小机械或帮邻居修理坏了的收音机。当奥尔森 14 岁时，他和斯坦两人装了一个无线电发射机并在当时的火车站试用，同时还唱了一首斯坦自己写的名叫“摩菲的肉丸子”的歌。奥尔森根本无需父亲的管教。他童年时的一个伙伴回忆说：“奥尔森从小就脚踏实地，无论做什么事都不会让人失望，是奥尔森家中和街坊邻里眼中的宠儿。”但不管怎样，奥尔森兄弟日后都成为工程师，与奥斯瓦尔德的教育和影响是密不可分的，甚至连他的一些思想和性格也为奥尔森所接受。奥尔森既温和又坚决，很像他的父亲。而且奥尔森也像他的父亲一样是个清教徒，不喝酒，不抽烟，也不发誓，并且尽量避免社交集会。很少有商业伙伴能真正接近他，甚至连他的副总经理们也机会很少。

中学毕业后奥尔森参加了美国海军。当时二战已接近尾声，他的水兵生涯留给他的更多的是技术经验而不是战斗经验。他在不到 1 年的时间里学完了难懂的电子学技工培训课程，开始把电子学看作未来的机构工具。在海军的几年训练为他后来进入 MIT（麻省理工学院）学习工程学打下了坚实的基础。

1947 年秋天奥尔森脱下戎装进入 MIT 学习，主修电器工程，并于 1950 年获学士学位，1952 年获硕士学位。当时计算机还处在萌芽状态，而 MIT 正是那个时代的雅典，是新技术的发源地。能在这样的环境里学习和工作，并积累起丰富的知识经验，锻炼出一定的领导能力是幸运的，这无疑对奥尔森日后事业的腾飞起到了相当大的推进作用。因此，奥尔森一直把 MIT 看作是给予他知识、哺育他成长的母亲河。至今他还戴着学院授予的金戒指，戒指正面刻着一只河狸。这是工作勤奋的标志。在 MIT 读书期间，奥尔森就成为学院的旋风工程师小组成员。这个小组是杰·弗雷斯特领导的一支精锐部队，在某个一流的空中防御系统中心专门设计计算机，他们的工作成就足以被人毫不夸张地形容是一支精锐部队。1949 年 8 月，前苏联爆炸了第一颗原子弹，令人惊恐的蘑菇云下，冷战的阴风袭击大西洋两岸，MIT 的科研任务要求随之涨高，那就是抓紧生产先进的军用计算机，于是，旋风工程师小组的工程师们手执计算尺和烙铁，全力以赴地去创造美国电子方面的优势，俨然是一支势不可挡的科学部队。

奥尔森不是军国主义者。他只想通过这一工程以实现自我。在他看来，旋风计算机的人机对话的特点是给人类带来了计算能动力，伟大之处在于使计算机与人之间的距离缩短了。他沉迷在旋风计算机的研制中，顺利地完成了任务，赢得了声誉，其实践技能得到了承认。

随着冷战的日益加剧，美国政府十分担忧，希望把科技界制作计算机方面的优势用于军事，建立一个地面环境半自动防御系统（SAGE）来保证国防，免遭突然袭击，于是美国空军向 MIT 求援。为此，MIT 在莱克星顿附近建立了林肯实验室，由弗雷斯特带领，集合了 400 名“具有独创性”的“全才工程师”，专门处理巨大的 SAGE 工程，负责防御系统。奥尔森当时正着手攻读工程学硕士学位，他也很幸运地参加于其中。

空中防御系统依靠的基础是不可靠的，其中心设备磁芯存储器就像首批为计算机设计的许多部件一样，没有经过严格测试。当时实验室中一位精于战事工程的老兵泰勒深知这一问题的严重性，因为军事工程的关键问题是经久耐用，必须在测试上花些时间，以保证产品的质量。他向弗雷斯特保证：在一年内研制出一台测试计算机。尽管测试计算机小得多也简单得多，但在当时——50 年代早期，制造计算机谈何容易，在泰勒领导的 60 名工程师中，他认定奥尔森是个“能成大事的人”，善于处理复杂局面，堪担此任。他对奥尔森说：“我希望测试能在 9 个月内完成。”奥尔森毫不迟疑地答应了。奥尔森和他的伙伴们夜以继日，终于在 9 个月内制作出测试计算机。

测试计算机的研制成功使奥尔森在人才荟萃的林肯实验室一举成名，也使他明白了纪律和计划的重要性，发现了有条不紊的必要性，也知道了该怎样组织一个攻关小组，而且效果出人意外。奥尔森开始认识到脱颖而出的缘由：他不再是一个单纯的工程师，而是一名合格的领导人才了。

1950 年在接受测试计算机的挑战前，奥尔森曾为了一项更重要的任务而中断了他的学业，以至于放弃了参加旋风工程小组的机会，急匆匆去了欧洲。这次远行不是为了工作而是为了爱情。他爱上了一位芬兰籍的金发女郎：丽莎·奥丽基·瓦尔芙。无巧不成书，他们是通过奥丽基大学时的同屋认识的，而这位同屋又是奥尔森在康涅狄格州斯特拉特福时的友邻。

这对年轻人在瑞典重逢并订了婚。但是，笼罩全世界的冷战阴云波及了奥尔森和他未来的新娘。他们必须获得美国和芬兰两国政府的特许才能结婚。几经周折，1950 年 12 月，他们总算在奥丽基的家乡，芬兰的拉蒂城举行了婚礼。

婚后他们又回到美国的马萨诸塞。安顿好家以后，奥尔森又重新投入了 SAGE 工程。因其出色表现，泰勒和弗雷斯特又交给他一项新的任务。这次任务比上次更为紧张，更多考验，也带给他人生的转折。

美国空军把林肯实验室当作 SAGE 工程的顾问和主要承包商后，美国一些公司开始争夺那些有利可图的分项合同，IBM 公司力克群雄夺标。当时，IBM 已占据了市场优势，还在继续创造新的业绩，其他形形色色的公司都在暗中和它较劲儿。逆水行舟，不进则退，在商场的竞争中也是如此。

IBM 公司从林肯实验室接受了一个转包合同。合同签订后，IBM 公司和林肯实验室的工程师们一天两次乘坐 IBM 公司的一架合作飞机，往返于 IBM 公司在纽约的驻地波基普塞和马萨诸塞州的汉斯康姆菲尔德。往返不懈，双方人员都疲惫不堪。弗雷斯特强烈地意识到，必须有脱产的联络员在波基普塞，每天去 IBM 公司的工厂，为 IBM 公司生产专家索要林肯实验室的工程师所要

传递的信息，在这个由研究工程师和生产厂家组成的不同寻常的团体中穿针引线起排解疏导作用。他让泰勒挑选一个合适的人选，泰勒选中了奥尔森。

泰勒告诉奥尔森，去那儿他可以学到许多新的东西，定会获益匪浅，“奥尔森，这将会是你一生中最宝贵的经验。”奥尔森却很不情愿地接受了这一项任务。

奥尔森清楚地知道，林肯实验室和 IBM 公司的关系可谓水火不相容，林肯实验室“做好为上”的有受规矩束缚的工作方式和 IBM 公司根深蒂固的官僚主义有着直接的对抗。IBM 公司的一个经理举行的家庭晚宴就说明了两者在观念上的巨大差异。晚宴上，主人根据客人的头衔安排到相应的座位上，可见头衔在 IBM 公司是多么受重视。而在林肯实验室里这种等级区别根本不存在，因为每个人不是工程师就是技术员，头衔不值一提。

在 IBM 公司的工作使奥尔森一下子心灰意冷。合同上规定两个组应该共同合作。但令人气恼的是 IBM 公司对工程的每一部分都保密，奥尔森仿佛进入了一个封闭的世界。此外，浪费惊人，人浮于事，甚至为了给他的办公室添置一些办公设备，他居然费尽口舌，结果还是自己动手，所有这一切都让奥尔森无法接受。

在困境中人们常常走向两个极端，或奋进，或沉沦。奥尔森属于前者。1953 年底的一个寒冷的冬夜，在自己的房间里，奥尔森对看望他的泰勒表达了对 IBM 公司的不满，愤愤地说：“诺曼，我可以在他们的地盘上打败他们。”就在那天晚上，奥尔森有了数字设备公司这一构思。

实现这一理想需要 7 万美元。为了资金，奥尔森即将成立的新公司只好答应付给风险投资企业 ARD 公司 70%的利润。ARD 公司是计算机行业的先驱者，总经理叫多理奥特，是一位仪表堂堂的法国人，在以后的 30 年中，他自始至终是奥尔森的良师益友。当时，多理奥特仅出于单纯的考虑：或许他们能制造出比 IBM 价格更便宜、工艺更简单的计算机。在签约前，他坚持要会见奥尔森的妻子奥丽基。他有种奇特的看法，DEC 公司的成功需要一个妻子的忍耐和支持，当她丈夫一头扎进新企业时，妻子应该心甘情愿地当好贤内助扶助丈夫。而会见的结果是：“只是几分钟的时间，奥丽基和总裁之间就建立了持续终生的友谊。”

1957 年 8 月，凭着银行的 7 万美元和唾手而得的机会，奥尔森和他的合伙人安德森进军马萨诸塞州的艾萨贝特山谷的梅纳德小镇。他们要在那儿开辟一个新的天地——DEC 世界。

1957 年 DEC 公司创建了。

开业的第一天，奥尔森的弟弟斯坦加入了这个尚不为人知的公司，组成一个“三重奏小组”，打开了一无所有的厂房。打开窗户时，成群的鸽子飞了进来，绕着办公室翩翩起舞，好象特意参加他们的开业典礼，预祝他们事业成功。

尽管只是个微型公司，也需分工明确，奥尔森毫无疑问地挂上了总经理的头衔。这位 MIT 出身的总经理执意要把 MIT 的精华注入这个新生公司：开放、诚实、信任、大度。他说：“激励我们这番事业的并不是技术，而是这种精神。”MIT 对奥尔森的影响是如此之大，以至使他的行为有些偏激，甚至要让他的公司和 MIT 一样度假过节，但马萨诸塞州规定企业和大学的节假日不一样，通知奥尔森有几个职工节假日不能批准。奥尔森不服：“可麻省理工学院有！”州政府明确告诉他：“我们管不了麻省（MIT），但我们管得

了你。”虽然创业艰难，但奥尔森一手造就的自由开放的工作环境却使人身心舒畅，乐于勤奋工作，尽情地发挥聪明才干。

功夫不负有心人。经过一年的辛勤经营，公司卖出了价值 94000 美元的存储器测试逻辑软件，还一度垄断了市场。初战告捷，新公司稳住了阵脚，增强了信心，加快了发展的步伐。他们开始把眼光越过逻辑软件和存储测试器，投向计算机的研制——这是他们的出发点。

这个目标不局限在研制计算机本身。当时的发展趋势是：人们需要亲自使用计算机，希望通过键盘和监视器同机器进行对话。当时生产大体积计算机的 IBM 等公司认为这种想法无疑是异端邪说。奥尔森却认同了这一趋势，顺应了这一趋势也抓住了时机。

1959 年 12 月,DEC 公司向市场推出了它的第一台计算机 PDP—1 的样机。这是一种人机对话型计算机，其售价低廉到只是一台大主机的零头，而且体积较小。它成功地把 DEC 带进了计算机行业，开辟了一个崭新天地。从此，DEC 在计算机行业中有了肥沃的土壤，并扎下了根，开始蓬勃生长。

1962 年是 DEC 的第五个财政年度，公司上报的销售额是 650 万美元，净利 807000 美元。这个成果完全是从 ARD 的 7 万美元的投资基础上获得的。虽然利润可喜，但奥尔森仍旧没有安全感。他担心他已建立的一切和他想要建立的一切都会土崩瓦解于瞬间。他明白：“你要发展，但发展会给你带来困难。”

在生产 PDP—1 的同时,DEC 开始考虑研制两个新产品 PDP—2 和 PDP—3，不料都失败了。倒是 PDP—4 从图纸变成了产品，但却在市场上受到冷遇。

PDP—4 遭到的冷遇预示着更深的困境与不幸的开始。

1963 到 1964 年度，生产开始每况愈下，利润也大幅度滑落。作为一位驾船驶向理想彼岸的总经理，年轻的奥尔森第一次遇到激流的袭击，DEC 面对危机。直觉告诉他：公司正日趋没落，失败正威胁着他。他必须找到原因，然而他不可能从他的经理们身上得到回答。问题就出在错综复杂的民主身上。那种松散的管理方式在公司刚刚开张时还行之有效，但随着 DEC 的迅速发展，越来越需要一个固定的管理结构。什么样的管理形式和机构才适合他和 DEC，奥尔森为了找到答案真是费尽了心机，整天苦思冥想。

一天晚上，奥尔森又躺在床上苦思冥想。突然，他的头脑中灵感闪过。诞生了一个彻底改变 DEC，使之走向成功的奇招：一个经理负责一条生产线，全面担负生产、销售和市场；他的职责就是赢利赚钱，不论是赢利还是亏损，责任都归他，他负责一切。从本质上说，他将成为 DEC 的企业家。这种组织机构，即 DEC 公司的标志。就是以在 1965 年还鲜为人知的术语“矩阵”而逐步出名了。

DEC 的生产结构随着生产的出现发生了质变，实现了划时代的飞跃，实际上 DEC 是进行了一场变革。到 1966 年,这种矩阵型的管理机制已基本完善，DEC 开始蓬勃发展朝气向上，财政收入也猛增。

变革带来了欢乐，也浸透着痛苦。安德森离开了他亲手创立的 DEC，与奥尔森分道扬镳，应邀而来的好友弗雷斯特也戚然离去。在安德森和弗雷斯特离开后，除去奥尔森，无人能在董事会中获得一席之地。一番争斗之后，奥尔森成功地巩固了自己在公司的统治。现在，DEC 只有一个领导，就是奥尔森。历史上有许多事情我们无法评价，DEC 这一段痛苦的经历至今还云遮雾罩，人们依然莫衷一是。

无论如何，1966 年确是 DEC 公司一个重要的转折点，其间奥尔森也确实是支柱，是他及时地采用了能迅速促进生产的生产线结构，使 PDP—8 型计算机获得了巨额利润，保证公司转危为安。

当计算机朝着复杂而昂贵的方向发展时，奥尔森却带着他的公司逆道而行，1965 年秋季，DEC 公司推出了小巧玲珑的 PDP—8 型计算机，价格便宜，许多计算机经营者被它吸引住了，希望把它纳入自己的系统，按照自己的要求添置硬件，编写软件，作为自己的产品整体出售。奥尔森支持这种改装，因为这样做可以使公司免去高成本、高强度的软件编写工作。计算机行业里一种新的销售方法就应运而生了——销售原始设备（OEMS）。不久，原始设备的销售额占了 DEC 销售总额的 50%，公司财源滚滚而来，甚至连奥尔森和他手下的决策者们也始料不及，PDP—8 型计算机的生产迅速扩大，抢占了 IBM 公司的计算机市场。

PDP—8 型计算机的成功使 DEC 公司发现自己正在进行一场易操作的小型机革命。但是，商业界许多人士当时并不真正了解 PDP—8 型计算机带来的信息。负责 DEC 公司在加拿大业务的约翰·伦格飞往伦敦去建立在英国的 DEC 业务处，并在那儿成功地销售出许多 PDP—8 型计算机后，向公司传送回了这样的销售报告：“当我驾驶微型力量车在大街上巡视时发现了这个流行迷你裙的地方也需要最新式的小型计算机。”这个消息在 DEC 公司引起震惊，接着工业贸易出版物也蜂拥地报道这条信息，小型计算机时代诞生了。

到了 1970 年，大约有 70 家公司在生产小型计算机，DEC 公司在小型机上已拥有绝对优势。通过向成千上万的用户提供他们买得起的小型机这一方式，DEC 公司一夜间成为引人注目的正经的制造商。

1967 年 DEC 公司已拥有 3900 万美无销售额并以此庆祝它的 10 周年纪念日。那时，奥尔森 41 岁，正是美国企业家实现梦想的最佳年龄，他竭尽全力经营着他的公司，正使它摆脱困境而进入蓬勃成长的时期，但是，奥尔森并不满足，他清楚地认识到当表面上事事如意时，尤其要注意避免失误，以免与机会失之交臂，因为失去机遇就会被无情的市场大浪淘沙。

当时 DEC 公司正在研究一种像 PDP—8 型计算机那样简单的设计方案，使公司得以进入 16 位机的领域。这项任务迫在眉睫：IBM 于 1964 年推出的 360 系统使 8 比特字节和它的多路系统成为计算机行业的标准，完全改变了计算机方式，这仿佛明确地宣告 DEC 正在用 12 和 18 位计算机这两种落伍的武器打一场败仗；另外，最新打入小型机市场的竞争对手正在技术方面向 DEC 公司迫近，它们早已钻入 DEC 小型计算机的王朝，充分地研究并掌握了该公司 16 位机的技术。因此，DEC 必须赶快地制造出新型的 16 位机，而且胜于市场上所能见到的任何类似的计算机。他们给这种正在研制的新型计算机起名为 PDP—11。PDP—11 将把 DEC 公司引向新的领域。

1970 年 1 月 5 日，DEC 终于推出了 PDP—11 型计算机。PDP—11 拥有一系列计算功能，操作简便，外观优美，使用寿命也长于其它计算机，很快成为小型计算机工业的榜样，同时成为一代小型计算机设计的楷模。人们开始认为，DEC 公司在向全世界教导如何制造计算机。不久，两种更先进计算机也投入市场。到 1972 年，DEC 公司彻底地控制了小型计算机市场，从而引起了爆炸性的销售量和激增的产品增长率。从 1971 年到 1975 年，DEC 的销售额从 1.46 亿美元上升到 5.33 亿美元，利润翻两番还多，并于 1974 年 3 月成为美国第 475 家最大公司，跻身《幸福》杂志选出的美国头 500 家大公司的

行列。

DEC 的影响开始遍及工业界的每一个角落，遍及全球。DEC 已不满足于梅纳德的领域，开始向梅纳德以外发展。在美国本土，在欧洲，在远东，DEC 到处建立了自己的办事处和子公司。凡到过 DEC 子公司的人们都很快感觉它们之间有明显的血缘关系：宽敞的办公室，熟悉的宣传画，职工工作的小屋，还有那浓郁的乡村气息。所有这一切都让人觉得如此地亲切，如此地温馨，有强烈归宿感。一位 DEC 的老人真挚地说：“无论在工厂、办事处或公司，你总有这样一种感觉，你属于这个家庭，这个俱乐部。”这个家庭，这个俱乐部就是奥尔森的 DEC 世界——立志要在 IBM 的地盘上建立的新世界。

奥尔森一直回避把 IBM 当作榜样或对手来激励自己的下属，他创立 DEC 的初衷就是要在 IBM 的地盘上打败他们。事实也正如他所希望的那样，DEC 终于脱颖而出冲破了这个巨人身影的笼罩，超过其他所有对手，成为 IBM 的头号挑战者。

DEC 初临人世时只有 7 万美元的资产，而 IBM 年收入超过 10 亿美元、在全美占有最大市场。在这样的形势下，DEC 硬是要与 IBM 面对面地竞争，肯定会碰得头破血流，仿佛寻死。所以奥尔森采纳了诺曼·泰勒的意见：永不公开批评 IBM，以免激怒这个巨人。一开始就放弃 IBM 所控制的大型计算机市场，另辟蹊径，制造小型计算机，悄悄一举成功，当 DEC 已经具有相当规模的时候，他还一再声明：“我们并没有与 IBM 竞争。”无论他怎样公开声明，他时刻忘不了要击败 IBM，让大家知道 1953 年的那个冬夜他对泰勒所说的话决不是痴人说梦。实际上，早在 1971 年 DEC 推出 PDP—10 计算机时，它已开始与 IBM 分庭抗礼。但 DEC 的销售员们却被告知说：不要提及那个比 DEC 强得多的对手。

然而，1976 年奥尔森已无法避免和 IBM 的正面交锋了。IBM 已看出小型计算机已成了价值 5 亿美元的产业，它想要吃肥肉。该年春季，IBM 推出了它的小型机系列 Seriesl，开始进攻 DEC 垄断着的市场。这个庞然大物的出击骤然间导致高技术战争的爆发，商贸界和新闻界也开始关注小型机市场这一番新的争斗，站在一边呐喊助威，但没有一家出版社愿刊登通用数据公司的一份广告：“人们说 IBM 进入小型机市场将使它获得法律地位。野种们说，欢迎。”

奥尔森的反应柔中有刚。DEC 的设计人员又想出了新招数——分置式网络。远离公司总部的下属部门使广大用户依靠它们如今也能及时得到计算机服务了。这样，许多户主“正在从 IBM 的强硬控制下走开”，不少地方都在考虑用小型计算机来完成以前一直使用大型主机做的工作。尽管 DEC 进行了有力的反击，但当时它处于四面楚歌的境地——IBM 的年销售额达 70 亿美元，比 DEC 在 1976 年的销售额大 10 倍。另外，通用数据公司及其他小型机公司挤在周围，虎视眈眈，窥视着 DEC 的市场。竞争是如此激烈，似乎无路可走。

正当高技术战火纷飞时，在加利福尼亚的帕洛和阿尔托，两位年轻的发明家正为第一台苹果私人计算机作收尾工作。这架计算机当时还只是个粗胚，但它标志一门新产业的诞生。正像当年 IBM 由于疏忽而把小型计算机市场让给了 DEC 一样，DEC 也犯了同样的错误。由于疏忽而没有在人机对话式计算机发展之后，及时走出下一步——发展个人计算机，从而使这两个年轻人占领这片领域。

1978 年，个人计算机刚刚冲击市场，大众反应还非常冷淡，丹·布罗克林这个哈佛商学院的学生就开始构思电子数据表格，实现在计算机上高效、迅速地处理复杂的数据运算。布罗克林曾在 DEC 公司当了 3 年程序员，对 DEC 的机器了若指掌，他想在 DEC 的 PDP 机上建立电子数据表格。于是，他向 DEC 公司的销售代理人询问购买 PDP 机的有关事宜，而销售人员却敷衍了事。此时，布罗克林借了一台苹果Ⅱ型机，便在这台机器上开发成软件（Visicalc）。配备上 Visicalc 软件，苹果Ⅱ型机的销售如虎添翼，个人计算机突然变得重要起来。

DEC 公司就这样轻易放弃把 Visicalc 软件带入市场的机会，这似乎象征着 DEC 公司在个人 6 位计算机方面的历史——一系列机会的错过和一次次地误入沼泽。

如果说痛失 Visicalc 的错误归结于销售人员不具有进取心的话，那么奥尔森就应对在 DEC 以后的个人机发展史中所出现的一系列错误负责。

奥尔森坚持认为："个人机在商业上将会栽跟头"。自亨利·福特阻止通用汽车公司生产高级车身失败以来，这或许是美国工商业界在决策上的最大失误。奥尔森是计算机行业的天才，但天才也会犯错误，一错再错。

1980 年，奥尔森突然转变对个人计算机的态度，开始不停地谈论起个人机的巧妙之处，说这种机器简单到连牧师都能使用。难以置信的是，促使这一转变的催化剂是奥尔森与《商业周报》的一位女记者的一次交谈。那位女士带来有关 DEC 低档产品的不良反映，对 DEC 个人机的落伍提出有力的质疑，向奥尔森的男子汉气发出怀疑。奥尔森奋然而起。

另外，1981 年 8 月 IBM 公司首次将其个人计算机公布于世，整个市场被席卷。留给 DEC 的时间已经不多了，必须奋起直追。

忙中出乱，在这个关键的时刻奥尔森又犯了一个致命的错误。他决定同时研制、生产并向市场推出三种机型 Professl-on-al、彩虹 100 及 DECmate Ⅱ型，他认为这种种机型各自的性能不同，要让市场去发现哪种最适用。可惜市场的确是发现了哪种最适用，那正是 IBM，不是 DEC。

1982 年 5 月 10 日，在波士顿闹市区的一个礼堂里，奥尔森颇感自得地推出了他的那三个宝贝，还破例亲自渲染它们的种种好处。在奥尔森的眼里，那三种机型如同三弯美丽的彩虹横贯天空，定然会震惊在场顾客。但顾客们对奥尔森的宣传毫无兴趣，他们只关心两件东西：价格和应用软件。DEC 在价格方面毫无任何优势，在应用软件方面则存在着更大的局限。这些致命的失误使得 IBM 公司在棋无敌手的情况下霸占了市场整整一年。

个人机的失败使 DEC 受到沉重的打击，它不得不进行改组，这也是公司历史上的第三次改组。

1966 年公司从职能结构过渡到生产线结构，业务骨干离开了，包括早年的共同创业者安德森。现在，又轮回到职能结构——"一个公司，一种战略，一条信息"——依然是伤亡惨重。四年之内，DEC 改组失去了 16 位副总经理和无数低级的工程师和经理人员。他们是计算机领域里的佼佼者，他们将自己的技能带往其他的公司，在这一场商业大战中无疑是自残其翼，这是对 DEC 的双重打击。但是，此时的奥尔森，只能默默地忍受痛苦。

改组之后，新的行政系统并没能立即运转起来，生产能力严重下降。1983 年 10 月 8 日，DEC 跌入"黑色星期四"的深渊——股票指数下降 21 个百分点并继续滑落。大多数用户的购货名单中都将 DEC 公司划去了，分析家和新

闻界不约而同地指责 DEC 公司和奥尔森，媒介的公开讥讽是：“在大街上人们也异口同声地谈论 DEC 公司不可救药了。”

面对四面楚歌，奥尔森没有气馁。详细筹划，他毅然决定：重新回到 VAX 战略上来。

VAX 战略已经实施五年了。这一战略是 1973 年秋 DEC 的工程师贝尔提出来的。贝尔认为，IBM 的宗旨是为专门化的新市场提供以不同结构为基础的、用途单一的各式计算机，并没有考虑到这些机器的兼容性，使得这些机器无法自由交谈，也无法交换使用软件，但用户迫切要求打破规则和功能的类别界限。这样，IBM 如果不及时修正宗旨，势必会陷入自己无意间设下的陷阱。而 VAX 战略的目标就是通过使用单一结构而达到简单化，而不会受到硬性分类的束缚。贝尔认为，利用这些优势，DEC 一定会在即将到来的 80 年代迎头赶上 IBM。VAX 战略是一枚真正的导弹。

几经曲折，奥尔森终于回到 VAX 战略上来，并且成为它的坚定支持者。奥尔森一旦拿定主意，贝尔和其他副手们立刻是“柳暗花明”，仿佛那明丽的天空转眼又重新展现在他们的头上。

1984 年 10 月 31 日，奥尔森终于搏倒长达两年的批评浪潮，容光焕发，精神抖擞，如同重返战场的斗士。而对着新闻记者、财务分析家和众多顾客，他宣布了 VAX 战略的第一个成果 VAX8600 的诞生。他激动竟然地将 VAX8600 说成 VAX6800。怎能不激动呢？公司的收入和利润开始迅猛上升，并于 1985 财政年度跃至《幸福》杂志 500 家首富的第 65 位。DEC 大踏步前进时，整个工业界十分萧条。这时，王安公司、数据总公司等减缓了前进，而 7 倍于 DEC 公司的 IBM 衰退得尤为惊人。正如贝尔所预料的那样，IBM 陷入了自己无意间没下的陷阱中而难以自拔。

DEC 的成长是如此迅速，如同东方神话中迎风而长的神，到了 1987 年它已从细如尘芥变成 IBM 的 1/5 大小，并且愈来愈强大，相反 IBM 却继续停滞不前。回避 IBM30 年之后，DEC 终于从容地走到 IBM 面前。

1987 年 9 月，和煦的阳光照耀在波士顿港口的水面上，波光粼粼，平添了几分富丽和辉煌。在通往世界贸易中心的码头上，富有的商人和优雅的女士在众多记者和 DEC 雇员的簇拥下缓缓步行，欢声笑语不时爆发和着那灿烂的光芒铺洒到一望无际的水面上，融成含蓄的深蓝。隐约，一艘巨轮——世界最大的巡游船“伊丽莎白二世号”——驶入了人们的视野里，隔断了这片热闹。

这一切都仿佛是蒙太奇镜头，这一切又恰恰是奥尔森的导演下真实的故事。DEC 公司另辟蹊径来抓住商业世界的注意力。它邀请了近 50000 名顾客、记者和雇员，参观新建的 DEC 世界——DEC 公司在波士顿的世界贸易中心独家举办的豪华展览。DEC 公司一改往日对资金情况守口如瓶的谨慎，展出中公开宣称 DEC 世界的 VAX 将会带来 20 亿美元的订单，不日将出产其第 100000 台 VAX 机。峰头浪尖上的奥尔森也一改往昔的谦恭与卑怯。也难怪奥尔森如此陶醉。DEC 的雇员们甚至怀疑自己的听力：DEC 快有 IBM 大了！

DEC 摇身一变成为 IBM 的头号竞争对手，但终究弱于 IBM 的强大。这艘巨轮能否赶上、何时才能赶上 IBM 这最大的、也是它决意追逐的对手呢？

讨论：

①DEC 公司的标志：“矩阵”式组织结构有何特点？

②DEC 公司面对“蓝色巨人”IBM，为何选择了与之正面冲突这条危险的路？

③自 1995 年 IBM 大幅度裁员以来，这个“蓝色巨人”对竞争似乎有些力不从心，这正是 DEC 进攻，占领市场的好机会，但从现在的情况来看，DEC 仿佛并未抓住这个机会，反而让一些在 IBM 的时代名不见经传的小公司占了先手。不过，现在还来得及，请你制定 1995—2000 年的中长期发展计划。

第二章　企业家精神

一个组织事业的成败，也就是能否实现既定的目标，关键在于领导。关于如何当好领导，古今中外都有许多论述和研究。本章着重介绍有关领导行为、领导作风，以及领导者的素养和领导艺术的案例，以期有关人员在指导与领导工作实践中能够取长补短，学习借鉴。

与其他管理职能一样，指导与领导工作也有其一般规律。30 年代以来，人们对于领导及其效能问题，有各种各样的解释或理论，内容十分丰富。但总的说来还有待整理和提高。在西方国家有很多学者从不同角度研究了关于领导的理论。有研究领导者个性特征的；有研究领导行为的；也有研究领导环境对领导方式的作用的。大体上说来，按提出理论的时间先后顺序，现有的有关领导的理论可以分为三大类：（1）性格理论；（2）行为方式理论；（3）权变（或情境）理论。

[案例一]

讲谈社

讲谈社是日本也是亚洲最大的出版公司，就是在世界出版界也可名列十强之列。

野间家庭是讲谈社的所有者，他们至今未向社会公开发售股票。不过，讲谈社创始人野间诚次的血脉早在 1940 年他的独生子夭折时就断绝了，今日执掌讲谈社的野间姓人，与创始人早已没有任何血缘关系了。讲谈社的两任总裁都把职务传给了自己的义子。但这个没有血缘关系的家族却有一条生生不息的“血脉”，那就是永不满足的进取精神。

讲谈社的创始人是野间诚次，他在自传中称，1878 年他出生的年代，正是日本历史上最动荡的时代。割据一方的幕府将军同效忠天皇的帝国军队之间征战不断，使得百业凋敝，民不聊生。最终，天皇的势力占据了上风，幕府将军们纷纷将他们的采邑封地交还给天皇，并遣散了自己的军队和身边的武士，向天皇投降。

野间诚次的父亲就是一名惯于征杀的武士，失去了幕府的支柱而成为普通平民之后，他不得不勒紧裤带，想方设法生存下去。偏偏野间诚次的母亲也不是一位传统的日本妇道，她不爱红装爱武装，是位剑道高手、家务生手。这家人的生活可想而知了。尽管生活艰辛不堪，但全家人还是省吃俭用地供野间诚次去读书上学。父母告诉他：一个人真正的力量不是在力气上、武艺上，而是在头脑中、知识里。

牢记父母的教诲，野间诚次发奋苦读，并成为一名诲人不倦的优秀教师。他深受学生和同事的尊敬，还被提拔为专门指导教学工作的教育督察员。

可不久后，野间诚次竟放弃了在冲绳岛上做教育督察员这份令人羡慕的工作，带着妻子，奔赴陌生的东京，因为朋友替他在东京大学法律学校找了一份工作。当时东京大学校园内正盛行一股演讲辩论风潮，师生们都纷纷登台，一展自己的口才辩才。野间诚次也欣然加入，他那滔滔不绝的雄辩之才、大段背诵日本古代优秀诗文的惊人记忆力、严谨精巧而又犀利无比的敏捷思路，倾倒了无数听众。

校园辩论和演讲也使野间诚次受益不浅，因为登台发言者无不是把自己殚精竭虑思索出来的思想精华奉献给听众。这些闪光的思想启发了野间诚次的灵感：为什么不把它们收集成册、印刷发行呢？应该让更多的人从中受益。

这个瞬间产生的小火花，一下子照亮了野间诚次的整个脑海。他迅速抄起案头那本《东京电话号码薄》，查到了大日本印刷公司的地址，飞也似地找上门去。野间诚次急匆匆地向公司老板说明了自己的来意，他希望能得到对方的帮助，创刊一本新式杂志。

口若悬河的野间诚次竟然一举打动了大日本印刷公司老板的心，对方当场同意与他合作，创刊一本名为《雄辩》的杂志，由野间诚次担任主编，每个月支付给他一份并不丰厚的薪水。

1910 年，《雄辩》杂志正式创刊，一上市就被抢购一空。

成功不会来得如此轻松，困难还在后面。

为保证稿件的质量和来源，野间诚次成立了大日本雄辩会，将许多校园内外的著名演讲家罗致集中。从此以后，野间诚次白天在法律学校从事日常教学工作，晚上则组织雄辩会活动和编辑稿件。长久以往，他的健康一日不如一日了。但是，他的雄心却一日强过一日。野间诚次不再满足于只出一种杂志，他向大日本印刷公司建议新辟出版物。可是老板对此道已感厌倦了，他甚至放弃了对《雄辩》杂志的拥有权，将杂志拱手送给了野间诚次。

一夜之间就失去了强大的资金依托，从未经营过商业的野间诚次顿感手足无措。虽然手上拥有了《雄辩》杂志的所有权，可他却没有资金继续将杂志办下去。

在这个人生的十字路口，野间诚次又一次毅然放弃了已拥在手的舒适生活，踏上了充满坎坷的陌生之路。他辞掉了在东京大学的工作，全力以赴去经营杂志。

为了节省经费，野间诚次又当主编，又当业务员，还亲自排版、印刷、装订，他本来就不怎好的身体更加虚弱了，但他正是在这种事必亲躬的无奈状况下，一点一点地精通了出版业的所有窍门和秘诀。他在自传中写道：“这种经历对其他人来说也许是可怕的，但对我来说是愉快的。我为省下每一分钱而同印刷商和期刊发行商讨价还价，他们都嘲笑我的腰包太瘪了。我就笑着告诉他们：‘不是的，这里面装满了自信。’”

野间诚次在资金极度匮乏的情况下，又创刊了他的第二份杂志《讲谈俱乐部》。当时，许多亲朋好友都认为他是疯了。但野间诚次却自有主张，他说《雄辩》是面向文化层次高的读者的，而日本却是一个开展扫盲运动不久的国家，更多的国民是刚刚摘掉文盲帽子的低层次读者。所以，他要发挥自己精通日本古代历史的优势，把《讲谈俱乐部》办成一份面向更广阔读者群的故事性杂志。

我们都有这种体会，就是当我们刚刚能吃力地独立阅读时，我们往往更爱看短小诱人的故事，不愿看大段说理的议论。所以，野间诚次的《讲谈俱乐部》一下子抓住了千万日本读者的心，其发行量每一期都几乎是上一期的一倍，迅速超过了《雄辩》杂志。后来，野间诚次把《讲谈俱乐部》改名为《讲谈社》，并将自己的出版公司也注册为讲谈社。野间诚次终于从贫困中走了出来，他成为日本最成功的出版商之一。从 1914～1923 年之间，讲谈社先后创刊了 5 种畅销杂志，在日本杂志界独占鳌头。野间诚次被读者称为“杂志之王”、被竞争对手称作“杂志界的墨索里尼”。吃惯了苦的野间诚次似

乎认为人人都应该吃些苦，他手下的员工每天都要工作 10 个小时以上，每个月只有两天假日。他不欣赏西方那一套劳工政策，认为它不适合于愤于吃苦耐劳的日本人。但他却非常赏识西方人的创刊思路，他在 1920 年出版的《妇人》杂志，就是直接照搬美国的《淑女家居月刊》而来的。

1925 年，尚不到 50 岁的野间诚次已感到自己身体大不如前了，他要在生命的最后一个阶段里，创造新的辉煌。这一年，野间诚次创刊了第 8 本，也是最成功的一本杂志《国王》。这本以教育性为主的杂志，一举突破了月发行量 150 万册的大关，成为日本现代历史上最著名的杂志。野间诚次一生中创办的最后一本杂志，是儿童杂志。童年的艰辛岁月和后来多年的教书生涯，使他对儿童格外倾心。

除了在杂志界做最后一搏外，野间诚次还开始试探性向竞争更激烈的图书出版市场进军。讲谈社出版的图书虽然数量不多，但无一不是精品，销路奇好。若不是 1938 年野间诚次逝世和日本全面侵华，讲谈社很可能已在图书出版界赢得不亚于其杂志部门的成就了。

从 1938 年开始，日本军国主义分子全面控制了国内政治经济命脉，日本出版社全面进入萧条时代。

野间诚次死后，他的独生子野间桥贞掌管了讲谈社。但天有不测风云，他刚上任就因一场暴病不治而亡。这份庞大的产业只好由野间诚次的遗孀野间佐重独力支撑了。

当时的日本，妇女连选举权都没有，她们只能呆在家中侍夫育子，根本不准在社会上抛头露面。野间佐重一下子成为人们关注的焦点。这位随着丈夫从冲绳岛栉风沐雨闯荡过来的女性，虽然已经年近花甲，相继承受了丧夫逝子的沉重打击，但她并没有垮下来，她下决心要保住丈夫的毕生心血。

野间佐重把已经改嫁的儿媳破例收养为义女，并让义女婿松城省一改姓野间，出任讲谈社的总经理，令全日本目瞪口呆。

野间省一上任之时是 1941 年，日本军国主义分子正在太平洋战场上蠢蠢欲动。为配合宣扬战争的需要，日本当局对出版界采取了严格的审查制度，决不允许任何与政府唱反调的言论出台。野间省一为迎合军国主义当权者的口味，在讲谈社的出版物上为战争大唱赞歌，为侵略者涂脂抹粉。结果，政府在对出版企业实施纸张供应配给时，对讲谈社大为照顾，使它的出版工作几乎没有受什么影响。而它的两个最具威胁的竞争对手，却因言语不慎而惨遭停刊的厄运。但是到 1945 年春，讲谈社也被迫停止正常的出版工作，因为日本国内几乎找不到可供大批量出版用的纸源了。

1945 年 9 月，美国占领当局进入日本之前，日本一家出版公司用粗糙的草纸印刷了一本名叫《日美会话手册》的薄薄的小册子，它不仅印刷质量差，而且连封面和封底也没有，售价却异常昂贵。该“书”一上市就一销而空，因为日本读者已经饥渴到了极点，他们已近一年没有什么可读的东西了。

战争的结束，把濒于崩溃的日本经济从悬崖边拉了回来，日本出版业也重新获得生机。正当讲谈社跃跃欲试地要大干一场之际，一个由美国占领当局组建的日本图书出版者联盟却提出“要清剿那些在战争中为军国主义鼓噪的出版界帮凶”，其矛头直指讲谈社。

迫于压力，野间省一终于在 1946 年辞去了讲谈社总经理的职务。接着，一大批高级雇员也摄于外界压力而辞去了在讲谈社中的职务。失去了众多决策人员的讲谈社，连日常工作都陷入困境，许多同行都认为它气数已尽，将

成为被收购兼并的目标了。

但是，野间省一这位原东京大学法律系高材生，一方面暗中帮助野间佐重管理讲谈社，另一方面则运用法律手段为自己解脱战争中的责任。终于，抛在 1949 年重新成为讲谈社的总经理。

野间省一的复出正是时候，1950 年朝鲜战争爆发了，日本成为美军的前进基地，后方供给站，为美军提供修车造船、医疗娱乐等多种后勤保障，死气沉沉的日本经济一下子被激活了，日本从此一步步走出了二战的阴影。

与此同时，解决了腹饥的日本人开始寻求精神食粮，极大地推动了日本出版业的复苏进程。像当年野间诚次决定创刊《讲谈俱乐部》以适应国情、争取绝大多数读者一样，野间省一认为战后的读者口味已经大变了，残酷的战争使他们学会了深思，如果再套用以前的出版模式，肯定徒劳无功。于是，他创刊了一本以全新的角度、以全新的手法来反映现实社会的文学杂志《群像》，该刊作者与编辑的那种凝重深沉、郁闷徬徨、哀愁甚至有点儿颓废的风格，被称作“第三代”，深深打动了千万日本读者。《群像》成为讲谈社又一王牌刊物。

战争使日本人领略了世界之广大，他们希望进一步了解世界。战争也使西洋人领教了日本武士道的厉害，他们急于揭开这个岛国的面纱。野间省一正是看准这个时机，去完成当年野间诚次未竟的心愿——打入图书出版界。他与外国出版商达成合作协议，在日本出版了诸如《世界博物馆》、《世界宗教圣殿》等介绍世界风土人情、历史文化的大型系列丛书，令日本一些老牌出版公司自叹不如。而 1963 年，野间省一又作出了令日本同行更吃惊的决定，跑到美国去占领图书市场。以前，由于日本文字只限于日本一国使用，所以日本出版商根本想不到去海外市场光风一下。而这一次，讲谈社在纽约成立了讲谈社国际/美国公司，由日美专家联合，用英语出版了数百种介绍日本文化、历史和艺术的书籍，在国际出版界拥有了极高的知名度。

野间省一常称自己虽然不是野间诚次的亲生儿子，但自己在许多方面简直同这位前辈如出一辙，尤其是他俩都具有宏大的发展气魄和绝不为目前成就沾沾自喜的骄傲心理。在美国市场得手后，野间省一旋即又创立了出版者组织文化交流协会，将日本文化交流到海外，又将国外文化介绍到日本。1979 年，他又创建了野间亚非学者基金，鼓励亚非更多的学者来研究日本文化。1980 年，非洲出版野间奖又诞生了，该奖颁发给每个年度非洲出版的最佳图书。同年创立的还有野间文学奖，用来表彰那些在比较文学方面做出贡献的个人或团体。

这一系列协会和奖金的创立，不仅提高了讲谈社在国内外出版界的影响力和权威性，同时也吸引来一大批国内外优秀作者和专家，使讲谈社拥有最好的稿源。1980 年，讲谈社被公认是日本最大、最成功的出版企业。

1981 年，野间省一功成身退，将讲谈社总裁一职传让给自己的义子野间惟道。此时，世界出版业已进入声像及计算机时代，讲谈社一直走在世界潮流前列，它拥有了唱片、磁带、计算机软件等多种新型出版物，而且还新添了漫画书系列。到 1990 年，讲谈社出版的漫画书已多达 3000 种，读者从幼童到老翁无所不包。

在野间惟道英年早逝后，他的妻子野间泽子担起了讲谈社总裁的重任。她虽是公司历史上的第二位女总裁，但这件事仍在日本引起了不小的轰动。因为在日本，尚无一家年产值超过 20 亿美元的企业是由女人领导的。

讨论：

①作为企业家野间诚次具有什么样的精神？

②讲谈社是怎样一步一步成长起来的？

③有人说：“从野间诚次的成功之道来看，要想成功只有放弃优越的条件，向陌路挑战。”你是怎样认为的？

④假如你是下任总裁，你会不会像野间省一那样继续野间诚次的辉煌并发扬光大，不断创出名流杂志？

⑤如果你是另外一家杂志社总经理，你将采取怎样的竞争手段来“对付”讲谈社？

［案例二］

H.J.亨氏公司

绝大多数人都把亨氏公司与婴儿营养奶粉、婴儿营养米糊联系在一起，认为它是一个专门从事婴儿食品的公司。其实不然，婴儿食品只是亨氏公司诸多生产部门中的一个，甚至是一个比较小的部门。如果你向美国人问起亨氏公司的产品，他会如数家珍般一一道来：蕃茄沙司、罐装金枪鱼、青豆罐头、醋、泡菜、芥末粉、宠物饲料……因为亨氏公司的产品已渗透到美国人的每一间厨房、每一张餐桌，成为美国人生活的组成部分。除了南极洲外，亨氏公司的分公司和工厂遍及世界各地，是一个年销售额高达 60 亿美元的超级食品王国。

严格推算起来，这个食品王国的“国王”是从宾夕法尼亚州的一块菜地走进商界的，尽管那一年他只有 8 岁。他的名字就是亨利·约翰·海因茨。

海因茨生于 1844 年，是家中几个孩子中最大的。8 岁时他带着弟弟妹妹们在父亲砖厂的空地上开垦了一块小菜园，种植西红柿、洋葱、土豆等蔬菜。到了收获季节，他们就挎着菜篮向邻居和砖厂的工人兜售蔬菜。弟妹们都把这件事当成一种好玩的游戏，但过了一阵后也就厌倦了，海因茨却对此乐而不疲。从 10 岁时他就自己推着满载鲜菜的独轮车走街串巷去叫卖，到 16 岁时他已成为一个小老板，手下有了好几个伙计替他种菜和卖菜。

这种最初级的经营活动使海因茨对商业产生了浓厚的兴趣。他的父亲也希望儿子的商业天才能助自己的砖厂一臂之力，于是把他送进达夫商业学校深造。当海因茨毕业后，父亲把砖厂会计的职务交给了他。

在此期间，海因茨还在经营着蔬菜买卖，同时他又对砖块发生了兴趣。他常常和工人一起脱坯、出窑，还与技术员讨论提高砖块质量、降低生产成本的方法。后来海因茨成了制砖的内行，随手拈来一块砖他就能说出其优劣，人们都猜想他将在制砖业大显身手。

但出人意料的是，1869 年，25 岁的海因茨与 L.C.诺贝尔合资创办了海因茨·诺贝尔公司，他们把海因茨菜地里产的辣椒加工成瓶装产品出售。后来又增添了泡菜和酱菜的销售。

然而好景不长，1873 年美国发生金融大恐慌，这家小小的公司由于得不到贷款，生产无以维继而倒闭。但这短短 4 年的经营却使海因茨认识到食品市场的巨大潜力，他决心卷土重来。

1875 年，海因茨又与一个弟弟和一个表弟合资开办了 F＆J 海因茨公司，继续从事调味品、酱菜及其它加工食品的业务。到 1888 年，海因茨已被人们誉为“酱菜大王”，公司也更名为 H.J.亨氏公司。

海因茨迅速崛起的秘诀在于他善于把握市场的趋势，善于进行打动顾客的广告宣传。

当年海因茨之所以放弃了颇具规模的砖厂经营转入食品业艰苦创业，就是因为他发现美国人的一日三餐太平淡、太单调了，人们渴望改变，过高质量的生活。他抓住人们的这个心理，提出了一个非常简短但却非常有吸引力的销售广告——“57 变”。

“57 变”是指亨氏公司在一年 52 周内可以为顾客提供周围不同的食品，再加上圣诞节、感恩节、新年、独立日和复活节 5 个节日的节日食品，顾客在一年中可以享用 57 种全新的佐餐食品。

当然亨氏公司的产品远不止 57 种。在 1893 年芝加哥世界博览会上，亨氏公司的展台在所有食品商中最大、最丰富，展品种类超过百余种。“57 变”的口号深深印在顾客的脑海中，使人们一旦想换换口味就自然而然地想到亨氏公司。

到 1900 年，亨氏公司的产品种类超过 200 种，跃居美国大公司的行列。但海因茨仍以朗朗上口的“57 变”为广告词，并在纽约繁华的第 5 大道和第 23 大街树起了两块巨型广告牌。一入夜，1200 盏聚光灯把写有“57 变”的广告牌映照得格外夺目、灿烂。如此大型的灯光广告在当时的美国是绝无仅有的，它成了纽约的一大夜景。许多人慕名前去观赏，赞不绝口，为亨氏公司当了义务广告宣传员。在商界人们都把海因茨称为“广告怪才。”

海因茨另一个经营秘诀是融洽劳资关系。他认为只有使工人感到你在关心他、体贴他，工人才会热爱自己的工作、热爱工厂，把工作视为改善自己生活的可靠途径，从而迸发出更大的工作热情。工人们经常可以看到身材矮小、精力充沛的海因茨往来于他们中间，与他们谈笑风生。他特别善于用自己的热情来打动别人，使人们非常感动和振奋。

有一次海因茨去佛罗里达旅行，回来后他在工厂中安放了一只大玻璃箱，里面有一只重达 800 磅、身长 14.5 英尺、年龄为 150 岁的短吻鳄。海因茨对工人说：“它是我佛罗里达之行最难忘的记忆，也最令我兴奋。请大家工作之余一起来分享我的快乐。”

亨氏公司的设备和劳资关系被认为是全美工业的楷模，赢得了诸多褒奖。美国电力工人全国兄弟会的总干事哈里·施尔曼在参观了亨氏公司后说：“这里是员工的乐园。”

1919 年，亨利·海因茨逝世，享年 75 岁。他一手创办的亨氏公司此时已拥有 6500 名员工、25 家分厂以及 10 万英亩的蔬菜基地。

霍华德·海因茨接替了父亲的职务，成为亨氏公司第二任总裁。实际上，早在 1900 年霍华德就在亨氏公司工作了，他担任公司广告经理，在父亲的指点下受益匪浅。1905 年他又转任销售经理。

1906 年，美国政府颁布《食品与药品卫生条例》，对食品和药品的加工生产过程和运输销售过程中的卫生条件提出了十分严格的要求。许多食品商和药品商纷纷反对这一要求苟刻的条例，并互相串联准备呼吁政府暂缓实施。

当时的总裁亨利·海因茨也曾因公司某些方面达不到卫生要求而准备站

在那些反对条例的商人一边，但霍华德却认为这是提高亨氏公司信誉的大好机会。他一方面力劝父亲支持政府条例；另一方面迅速组织人力、财力对公司不能达到卫生条例的环节进行改造。然后他从宾夕法尼亚赶赴首都华盛顿召开记者招待会，表明亨氏公司一向把顾客利益摆在首位，永远对顾客的健康负责。亨氏公司不仅坚决支持政府颁布的卫生条例，而且已完全达到了条例的要求。

这一招果然取得了巨大的成功。亨氏公司虽然在改造卫生条件的那个月损失了近 100 万美元，但在以后的几个月中销售额持续猛增。

霍华德担任亨氏公司总裁 22 年，在经营上取得了巨大的成功，使公司年销售额突破了 1 亿美元大关。但人们更津津乐道的却是霍华德严格要求儿子的故事。

霍华德的儿子名叫杰克，尽管生于巨富之家，但他从小就在父亲的严格要求下过着与普通人家孩子一样的生活。为挣零花钱，杰克每年寒暑假都到亨氏公司打工，当每天可领到 1 美元的腌制工。后来杰克考入剑桥大学到英国留学，他的学费是靠自己到亨氏公司英国分公司打工赚来的。分公司里的人不知道他是总裁的儿子，安排他做清洁工。后来分公司经理发现这个在剑桥大学读经济专业的小伙子很有经营头脑，于是聘他为兼职推销员。直到 1935 年杰克学成归国前向经理告别时，才透露了自己的身份，希望今后还能与这位经理愉快地合作。经理被惊得目瞪口呆。

杰克回国后，在亨氏公司的所有部门都工作过。从最基层的生产第一线到公司管理部门，杰克熟悉了每个环节的运转。于是霍华德又把杰克派往澳大利亚，由他一手组建亨氏澳大利亚公司。杰克不负厚望，把澳州的分公司组织得有条不紊，并迅速打开了局面。今天该公司已成为澳大利亚最大的食品加工公司。

1941 年杰克在父亲逝世后继任亨氏公司第三任总裁。

在他上任的第二年美国参加了第二次世界大战。亨氏公司不仅为美军和国内居民提供了大量的食品，而且还向英国的战争难民发放救济食品，杰克本人四次冒着战火亲赴英国组织救济品发放工作。

亨氏公司不发战争财的做法在英美有口皆碑，因此更加受到顾客的喜爱。

战争结束后，亨氏公司借西方各国经济重建之机，开展了规模宏大的扩张行动。公司先后在荷兰、日本、意大利、葡萄牙、法国、联邦德国、委内瑞拉等国兴办子公司。在国内也陆续购进雷默兄弟公司、斯达·基斯特食品公司、奥尔·艾达食品公司等。杰克任总裁的 25 年中，亨氏公司发生了巨大的变化：从一个家族统治的私人公司变成公营股份公司；公司的产品不再由经销商经营，而是通过公司自己的超级市场、营销中心与顾客见面；来自海外的收入已占总收入的 40%。杰克在 1966 年担任亨氏公司的董事长，由伯特·古金继任总裁。古金在一个偶然的机会里与爱尔兰糖业公司的总经理安东尼·奥赖利相识了。奥赖利曾是一位世界级的橄榄球选手，他身材高大，精力过人，在他担任总经理时曾以每天连续工作 14 个小时及制定了强有力的提高效率的政策而驰名于英国商界。古金把奥赖利聘为亨氏英国分公司的总经理。到 1973 年亨氏英国公司成为亨氏公司众多的子公司中效益最好的一个，董事会一致同意将奥赖利聘为公司总裁。1976 年奥赖利又兼任了首席执行人的职务。在杰克·海因茨逝世后，他又兼任董事长。在奥赖利的带领下，

亨氏公司开始了新的发展时代，向更广阔的食品市场发展。奥赖利第一个漂亮的经营决策是，在 1975 年适时地买下了濒临倒闭的赫宾格公司。赫宾格公司从事的业务是从谷物浆汁中提取果糖，在拉美国家低价的蔗糖产品冲击下已连年亏损，但奥赖利却果断地买进了这家公司。他预见到随着美国政府对糖的进口征收禁运性关税决定的实行，将会使国内的果糖市场复苏。果然，在第二年美国国内糖价狂涨，这时再买入果糖公司的价格已是去年的 3 倍之多了。从 80 年代开始，越来越多的公司进入食品市场。这些后起的公司虽然不能撼倒亨氏公司的霸主地位，但它们的产品逐渐挤进了亨氏公司以前独占的领域，使公司的销售额下降了 10%，利润下降 15%。

面对这种群狼斗恶虎的局面，奥赖利提出了“一分一厘做文章”的经营思想。例如，亨氏公司把包装用玻璃瓶的瓶壁变薄，既减少了包装成本又减少了运输成本，去掉瓶子背面的标签；对工厂排放的热能和废水重新利用……新闻界把亨氏公司的这种做法形象地称为：“从骨头里省出了肉钱。”仅免去瓶子背面标签一项就为公司节约了 700 万美元。1986 年，奥赖利的这种以压成本来提高利润的做法使亨氏公司销售额与上年大体持平，利润上升 20%。亨氏公司被评为美国五家“最佳经营”公司之一。

奥赖利还把目光转向市场潜力巨大的第三世界国家。亨氏公司是第一个在津巴布韦投资的西方公司，也是较早同中国合资办厂的公司。目前亨氏公司来自第三世界国家的收入正在接近来自西方国家的收入。

进入 90 年代，奥赖利对亨氏公司的 36，000 名员工提出了新的要求：“随时准备着，在顾客需要的时间和地点供应他们需要的服务。”

讨论：

①亨氏公司是怎样发展起来的？当初如果亨利·约翰·海因茨继承其父亲的制砖业，你认为会有什么样的结果？

②亨氏公司的成功秘诀是什么？你能从中得到什么启示？

③“领导才能不是天生的。”这句话的观点是否正确？从杰克的成长中你能否有所感悟？

④亨利·约翰·海因茨在人事管理上采取什么样的手段？起到怎样的效果？⑤假如你是下任总裁，你将怎样办公司，再创辉煌？⑥假如你是同行业的竞争者，你将怎样与亨氏公司“交往”？

［案例三］

御木本幸吉

美丽的珍珠，为全世界人所钟情的珍珠，难道用人工就培植不出来吗？

一个日本青年，手捧着一颗天然珍珠，脑海中浮现出一幅未来的壮观蓝图。

这个青年人就是日后成为珍珠大王的名噪一时的御木本幸吉。

少年时代的幸吉的奋斗目标非常明确，那就是挣大钱，当大财主。这与他童年时代清苦的生活是紧密相关的。

安政五年（1858 年）1 月 25 日，幸吉出生在日本志摩郡一个叫做鸟羽的贫穷乡村，这就是现在的三重县鸟羽市。他们当时的家业只有一个面馆。幸

吉的祖父擅长经营。办事精细，被人称为“脑后长着眼睛的人”，因此，祖父一代家景一度火红。除了经营面馆之外，还从事青菜、米、木炭等买卖，后来又购置了几艘大舢板，从事海上运输，还成功地增建了几栋仓库。幸吉从能干的祖父那里受益匪浅。

与精明强干的祖父相比，父亲则体弱多病，幸吉作为家中长子自幼就挑起了家庭的重担。由于父亲讷于经营，由祖父创下的家业到父亲一代中途衰退，只剩一家面馆。一个有 9 个未成年孩子的家庭，当家庭的“支柱”病倒之后，母亲不管如何拼命地干活，仅凭一个一碗面只能卖 8 个大子儿的面馆，其收入是微薄可怜的。因此，少年时代的幸吉意识到钱的重要性，并立志做一个富人。

要实现这一目标，少年幸吉想到的首先是为面馆当帮手和随带做些青菜买卖。卖菜，这是使幸吉受到许多启发的祖父右藏生前所从事过的买卖。也许幸吉就是从祖父那里想到蔬菜买卖。

每天清晨，天刚见亮，幸吉就起身去收购蔬菜，然后走街串巷沿街叫卖。在挨家挨户转过一遍回到家里之后，还要为那唯一的家业——面馆作帮手。等关上店门已是夜半时分。他不光有出色的经商才干，还有坚强的意志。他总是在第二天早上天还不亮时压抑睡意起身外出。为了提神，即使在隆冬也要用刺骨的井水浇一浇头。

幸吉的幼年和少年时代正值安政末年明治初年，在这一时期，像其他家庭并不富裕的城里孩子一样，幸吉也未受过系统教育。但幸吉胸有大志，又非常聪明，稍有时间就埋头学习，他就像海绵吸水一样，利用一点一滴的时间，吸收知识。

不久，一个对他人生奋斗方向产生重大要影响的“事件”发生了。

明治 8 年（1876 年），幸吉 18 岁。一次，鸟羽的海湾开来了一艘叫做“希尔巴”号的英国军用测量舰。鸟羽村的人想趁机向英舰上的异国人兜售商品。一心想做买卖的幸吉当然抓牢这个时机。他们划着装满货物的小船在军舰周围转来转去，但舰上的英国水兵对他们一概不理。于是一只只小船都灰心了，快快不快地划了回去，但幸吉没有打道回府。

幸吉绞尽脑汁地思索，难道就没有能接近他们的办法吗？幸吉一下想到自己所擅长的脚上功夫。用脚掌托着雨伞或木桶旋转，这是他的绝技，每次表演都大受欢迎。于是他仰卧在小船上，接连着把手边的东西一件接一件地放在脚上旋转给舰上的水兵看。舰上的水兵看得入神，并招呼他上舰给长官表演。幸吉很快就成了这些英国人所喜欢的人，而且成了唯一可登上“希尔巴”号军舰的“御用商人”，从陆地上收购来的东西在舰上可以卖上两、三倍的价钱，幸吉切身感到了与外国人做生意颇有收益，觉得以后不能错过与外国人做生意的机会。

通过这次尝试，幸吉懂得了遇到困难不要轻易地放弃，要出奇制胜地博得对方的注意，只要干得恰到好处，与外国人做生意是极有利可图的。

明治 10 年（1878 年），这时幸吉才 20 岁。这一年，已长大成人的幸吉取代体弱多病的父亲在家中的地位，成为一家之主，他所居住的鸟羽村很偏僻，环境是那么闭塞，对于胸怀大志、憧憬着未来的幸吉来说，实在难以抵挡散发着现代气息的东京、横滨的诱惑力。这时，虽然在幸吉的苦心经营下家中已稍有积蓄，但去东京旅行一趟的费用对幸吉一家来说还是很高昂的。然而，幸吉还是决意去了东京。那时，铁路还不畅通，幸吉只好做一次徒步

旅行。他 3 月 26 日从鸟羽出发，进入东京市区时是 4 月 4 日，共走了 11 天。事实证明，在幸吉的一生中，东京之行给他带来的直接和间接的收益是难以衡量的。

为期近二个月的旅行对于幸吉来说，其价值远非今日的环球旅行一周所能替代，简直像做了一次宇宙飞行一样。对比东京和横滨喧嚣、华丽的都市气氛，鸟羽这样的村镇就显得太落后闭塞了，这不能不震动年轻幸吉的那富于自信、幻想未来的心灵，对于经历了“希尔巴”号事件冲击的幸吉来说，毫无疑问，西方更能吸引他。

对于那些几乎过着与世隔绝生活的渔村人来说，年纪轻轻，就敢独自到处闯荡，还见了很多世面，这是非常伟大的，幸吉的形象在他们的心目中的位置举足轻重。1880 年，年仅 23 岁的幸吉便当选为鸟羽町议会的议员，以后又先后担任了志摩国产品评议会委员、三重劝业委员、鸟羽学务委员等地方要职。

然而，对于以后成了珍珠大王的御本本幸吉来说，东京、横滨之行的意义却并非如此。

自登上“希尔巴”号军舰之后，幸吉一直对同外国人做买卖有着浓厚的兴趣。在横滨，他注意中国商人出高价收购的海参、鲍鱼、珍珠等都是乡下出产的东西，于是做海产品买卖的念头萌发了。此后，他开始把家乡丰富的海产品送到东京、横滨、大阪、神户等城市的海产品交易市场。据说，最早将春节时做装饰用的活伊势对虾卖到东京的就是幸吉。这全依赖他那天才的经商直觉和精明的算计。通过做海产品的买卖，幸吉成了渔业经营者当中的领头羊，当选为鸟羽海产物改良协会的会员，成为他日后踏上“珍珠大王”之路上的桥梁。

当时，全力推进日本现代化进程的明治政府正准备推广养殖事业。1880 年，幸吉带着志摩特产参加了第三届国内劝业博览会。在展览会上，志摩天然珍珠的受欢迎程度出乎意料，这给了幸吉很大的鼓励。而与帝国大学箕作博士的会见则预示着一个有历史意义的开始。

在听完了箕作博士关于天然珍珠形成过程的讲解后，幸吉急不可待地问：“如果人故意将异物放进贝母的话，这是不是意味着也能产出人工珍珠来呢？”

“从理论上看，这是可能的。”箕作博士回答说。

“过去，德国有一个叫赫斯林格的学者曾经尝试过你所说的方法，不过他用的不是珠母贝，他失败了，不是贝将异物吐出来就是贝母本身死了，二者必居其一。”

“先生……”过了一会，幸吉毅然说，“那么……如果我要说想试着干一下那个德国学者未能成功的事，你不会笑话我吧？”

幸吉打动了箕作博士，博士为他详细介绍了许多关于养殖珍珠的知识。

回到鸟羽后，幸吉就着手人工养殖珍珠的实验。今天，人们普遍认为人工养殖珍珠是理所当然的事，而在当时，幸吉的设想就像哥伦布的鸡蛋故事一样，被认为是天方夜谭。尤其是在鸟羽和志摩这些小村镇里，习惯了封闭生活的人们开始背后议论：幸吉是不是神经异常？尽管帝国大学的著名博士说人工养殖珍珠在理论上是可行的，但一个外行人要尝试一个德国学者未能干成的事业，并且是一项要倾注财产和精力的事业，实在太冒险。没有谁比幸吉更清楚自己所从事的事业的艰难：把异物植入珠母贝中之后，要三、四

年才能打开看一看，谁也无法保证里边有珍珠，搞不好会破产。如果一次失败了，再尝试一次的话，那又要 4 年时间。当时幸吉 32 岁，8 年后他就是 40 岁。岁月是一去不复返的，用最宝贵的年华向如此无希望的事业挑战，需要何等勇气啊！

但幸吉却像发了疯，义无反顾地一心扑在人工养殖珍珠事业上。在周围人的议论、讥笑声中，幸吉得到了妻子的支持。他的妻子出身武士家庭，从当时的社会地位上来讲，一个武士的女儿嫁给一个商人是十分勇敢的。在幸吉忙于人工养殖珍珠的实验时，她不仅任劳任怨地承担起一切家务，还不断鼓励丈夫，帮助他实现梦想。

幸吉在当时颇有影响的日本水产会干事长柳犹悦的支持下，借到志摩郡神明村和鸟羽的相岛作为实验场地，开始了实验。首先，在选择珍珠的“核”即箕作博士所说的“异物”上，经历了无数次失败。他曾先后选用过有孔玻璃球、陶土球和珊瑚碎片，最后终于选中了贝壳的粒状碎片。

命运有时是不公平的。1892 年，在幸吉将珠母贝放入海中的第三年，一场冷酷的红潮狂暴地打击了幸吉的梦想和事业。红潮是由气温变化等原因海洋浮游生物发生异常变化而引起的。一般，红潮来临时，鱼类都要死光，红潮因此被称为“海洋的死神”。尤其是生命力弱的珠母贝，当红潮袭来之时它们会死得干干净净。在这次红潮袭来时，幸吉放养的珠母贝差不多死绝；只有放养在相岛那边的一部分幸免于难，这真是不幸之中的万幸了。

这年冬天，为了筹集第二年养殖珍珠的资金，幸吉不辞辛苦到寒冷的北海道做生意。临近春节，幸吉收到了家中妻子的来信，信中写道：“再能干的妻子也希望丈夫能春节回家，但我比她们更强，更能干，更能坚持。我知道，只要你不在家，我就能告诉那些债主们再等一等……”一向刚强、冷峻的幸吉眼中流出了两行热泪。这对身处逆境的幸吉无疑是最大和最好的鼓励。

报偿他们的日子终于来临。盛夏的一天，幸吉和妻子来到了距鸟羽不远的相岛察看珠母贝的情况。像往常一样，他们没抱希望。他们挨个将入海中的吊笼提起，逐个掰开贝壳，察看里边是否有珍珠，然后将它们逐一重新放入海里。时至今日，他们已经徒劳地不计其数重复过这种令人失望而惆怅的作业了。

这一天，他们两人照样分工合作，幸吉从海上将吊笼运过来，穿着木屐的妻子逐个打开贝壳进行检查。

“快来！”幸吉为妻子的一声惊呼所吸引，他沿着海边快速奔向妻子，见妻子手中捧着珠母贝，沉默地颤抖着。

“怎么回事？”幸吉望了一眼妻子手中的珠贝，不由自主地大叫了一声，然后大叫着抱住了妻子清瘦的身体。

在妻子手中打开的珠母贝中，一颗珍珠闪闪发光。虽然那还是颗半圆形的珍珠，但毕竟是他们培育出的第一颗珍珠！

这时是 1893 年 7 月 11 日，幸吉和妻子在打开的珠母贝中一起发现了五颗珍珠。

在跨越了最艰难障碍之后，幸吉的人工养殖珍珠事业开始起飞。他再次得到水产界有影响的人士的帮助，借到了多德岛作为御木本幸吉珍珠的基地。珍珠养殖业终于开始大踏步前进。

随着幸吉半圆珍珠养殖成功并作为一种事业出现之后，许多有关学者和

专业工作者都投身于圆珍珠养殖法的研究中去，他们差不多是在同时分别成功地创造出各自的方法。但他们都是在幸吉养殖半圆珍珠成功的基础上进行开发工作的。可以说，如果没有幸吉的大胆设想、辛勤劳动和经营天才的话，难有今天珍珠养殖业。

在多德岛开设养殖场之后，作为实业家，幸吉异常活跃。3 年之后，长久以来提出申请的半圆珍珠养殖法专利终于被批准了；又过了 3 年，在东京银座开设了御木本珍珠店。1902 年，小松宫亲王访问英国时，御木本幸吉的珍珠被选中成为赠送给英国王室的礼品。

1905 年，御木本幸吉作为三重县实业家代表有幸拜谒了明治天皇，在那里，他说出了后来闻名全球的一句誓语：

“我要让用日本珍珠串成的项链挂在全世界妇女的脖子上。”

同年，由于桑原乙吉的研究成果付诸应用，御木本幸吉养殖圆珍珠大获成功。这为他日后成为世界珍珠大王奠定了牢固的基础。1907 年，幸吉购下首饰制造工厂；1911 年，幸吉在伦敦开设分店；1912 年，大阪分店开业；1916 年，在上海开设分店；1926 年，为纪念美国独立 150 周年，制作了震惊世界的五层珍珠塔珍品；1927 年，在纽约开设分店；1930 年，作为十大发明家之一，幸吉接受天皇赐宴；1931 年，美国企业家福特夫妇访问鸟羽珍珠岛；这一时期外国大使、公使、学者、记者络绎不绝，每年都来珍珠养殖场访问；1937 年，皇太后到鸟羽御木本幸吉家探望；1939 年，在纽约世界博览会展出珍珠制的“自由之钟”，征服了参观者；1941 年，接受皇太子赐予的手杖。

御木本幸吉作为企业家，集中天才的智慧、能力和胆识于一身。在他的一生中，他从来没有为销售珍珠而做过宣传广告，但是，他培养的珍珠却闻名遐迩，他本人也被尊称为世界珍珠大王。幸吉早在 1878 年就发现，只要有了能构成引人注目的新闻内容，记者们马上相应地来采访，对于读者来说，报道远比广告更真实可信。1878 年，他在自东京、横滨回来的路上曾救人一次，报纸上对他这段事迹的报道使他成为知名人物。他从此受到启迪。以后，他千方百计使新闻界报道他的养殖场为名人们所做的工作，报道他同名人交谈，这都是幸吉策划好了的广告宣传战。

正当御木本幸吉的事业逐步走向正轨时，跟着他辛苦操劳、忙碌了一辈子的妻子却在还来不及享受到任何成功的欢乐时，便早早地离开了人世，那时她年仅 32 岁。辛苦的操劳加上过度的心理紧张，一看到幸吉的事业走上了正轨，那根一直绷得紧紧的生命之弦便猛然断裂。这使幸吉无限悲痛。此后直到逝世，幸吉一直独身。他妻子死后的几十年里，她也一直是幸吉的精神支柱。每当遇到什么高兴或悲伤的事，他都要关门闭户，对着妻子的牌位倾诉一番。他在遇到重要的事情时，还揣上妻子的牌位，走到哪里带到哪里。

正当御木本幸吉的事业蒸蒸日上时，爆发太平洋战争。日本政府禁止向美国出口商品和禁止生产奢侈品，取缔了珍珠的养殖和销售。这对幸吉来说，又是一次沉重的打击。他一生从事珍珠养殖业，不想另择他业，因此，在整个战争期间，幸吉把自己关在多德岛的养殖场里，过着隐士的生活。

战争结束后，一批批的人又涌向多德岛，他们都是奔着御木本的珍珠来的。麦克阿瑟夫人、李奇微等，除了连天皇都不见的麦克阿瑟本人之外，美军司令部的领导人都来见御木本幸吉了。天皇、皇后也来了。随着战后日本经济的复苏，幸吉的养殖业又走向繁荣。

就在这时，御木本幸吉的事迹被收入了日本小学教科书。这一举动打破

了文部省那“非作古之人而不采用”的不成文的规矩。对幸吉来说，这是一种莫大的幸福与安慰。

1954 年 9 月 21 日，96 岁的一代世界珍珠大王告别了他所深深眷恋着的珍珠人工养殖事业，离开了人世。

讨论：

①艰难的历程可以使人成功也可以使企业成功，试分析幸吉成功的秘诀是什么？

②挑战德国学者未成功的事业，对于一个未成功的年青人来说是不是带有“赌一把”的挑战性？假如失败了，将是怎样的结局？

③“我要让用日本珍珠串成的项链挂在全世界妇女的脖子上”。对于这一句话你是怎样理解的？

④假如你是现任总裁，你将怎样开拓未来珍珠市场？

［案例四］

岩崎弥太郎

日本晏政元年（1854 年）秋，土佐藩安艺郡井口村西的妙见山，一派草木萧杀的景象。一天深夜，有个大约 20 岁的青年人，步履蹒跚地登上山顶，走向名为星神社的祠堂。他明天就要到江户（东京）去闯荡世界了。他在祠前站住。月郎星疏，万籁俱寂，秋风飒飒，寒气逼人。他的身后，遥遥对着室户岬、磋跎岬、九十九洋；对面，是陡峭的山峰。一股空茫、酸涩、决绝的复杂情绪油然而生。他不禁热泪奔涌，倾身匍匐在苍茫大地上。良久，他才站起身来，取出笔墨，在星神社的门上写下：“日后若不能扬名天下，誓不再登此山！”这个青年，就是曾为日本头号垄断集团、目前依旧是六大垄断集团之一的三菱财阀的创始人岩崎弥太郎。

弥太郎 1834 年 12 月 11 日生于井口村。这是天保五年，日本幕府制度末期。

自 1603 年，德川家族在日本建立德川幕府制度后，200 余年来，日本社会始终是封建中央集权的德川氏专政。天皇被架空，政治、经济均为幕府将军和亲藩、谱代、外样三类大名所控制。以农为主，闭关锁国，社会等级森严。在社会等级上，低于将军和大名的是武士。他们是封建主的固定亲兵，凭借土地和禄米生活。德川幕府政权巩固后，武士的特权地位随着其军事作用的淡化而削弱，很多人改行做了塾师、食客等，有的成为浪人。

岩崎弥太郎的祖先，据说是长宗我部元亲的家臣。他的曾祖父是弥治右卫门，小栗流剑道高手。享保年（1716—1753）后，乡居的牙士控制农村，弥太郎 7 代祖先，用辛勤经营积攒的钱财，买了个乡士地位，脱离了平民阶层。岩崎家曾是武士，在当年可以算作一方望族。但是，到了弥太郎祖父弥三郎，却家道中落，只好卖掉乡土地位，从此被挤出正规武士，失去了特权。依照惯例，凡曾任乡居武士 40 年以上的家庭，在失去乡土地位后，就成为地下浪人。因此，谋生能力极差的弥太郎父亲弥次郎，长期以一个地下浪人的身份为生计四处奔波，相当艰辛。弥太郎的母亲美轮，是位医生的小女儿，温良娴淑，仁厚通达，特别擅长纺线。嫁给弥次郎后，就始终没丢开纺车。

甚至弥太郎发达后，她在东京、汤岛切通的大宅邸中，享着事事都被人服侍的太夫人的福时，屋内依旧摆着纺车，自己纺粗布，送给过去井口村的乡亲，直至 87 岁去世。其贤德仁爱在熟悉的人中尽人皆知。

正是这位母亲，处清贫而心志高远，坚持要儿子读书识字，将来成就一番事业。弥太郎 7 岁时，她将其送到她父亲小野庆藏那儿学字和书法。12 岁，又送其师从当时安艺郡小有名气的学者小牧米山。弥太郎生性顽皮，读书之余，总是和小伙伴们作恶作剧，比如用竹杆将庄稼逐一砸坏等等，令大人头疼。不过，他非常聪颖，悟性好，在赋诗作文方面特别有天赋，渐渐为姨父冈本宁浦看中。冈本宁浦是土佐藩有名的兰学派学者，思想开明，崇尚新知，当时在藩教授馆任职，后来，由于不满馆内陈腐学风，辞职回家办起私塾，带出了一批极其上进的门徒。1848 年，弥太郎被母亲送往冈本宁浦家。宁浦对他悉心教导，百般呵护，曾要求弥次郎将他送给自己作养子。但是，那时弥太郎家中相当潦倒，作为长子，他无法离开家。他产生了辍学的念头。1853 年，宁浦病逝，弥太郎就回到井口村务农。

此后一年多的农民生涯令岩崎弥太郎铭刻在心。辛苦劳累自不待言，仅是那种无法言语的屈辱就让人难以忍受。日本社会森严的身份等级制度，在落后的农村表现得尤为突出，欺压、嘲讽时常落在已经成为青年的弥太郎身上，使他胸中充满愤懑。同时，封建主对农民和下层各种从业者的盘剥，在幕府末期也变本加厉，地租由原来的“ 4 公 6 民 ”，改为“ 5 公 5 民 ”、“ 6 公 4 民 ”，有的甚至高达“ 8 公 2 民 ”，加上各种苛捐杂税，农民生活非常贫困。这更使弥太郎难以忍受。一天，他听人说本藩的著名学者奥宫慥斋要去江户了，江户，那是一个多么遥远、神秘而繁华的地方啊！弥太郎心中一动，他希望到江户去。他相信，在那个全日本政治、经济、文化的中心，他一定会闯荡出一番名堂来，因为他聪明、勤勉，不怕吃苦。但是，地下浪人子弟这个身份好象是个障碍，他会受到歧视，而村里人，会讥讽他“ 好高骛远 ”。不过他认为这是条摆脱困境的最佳途径，是一次机会。他开始了不懈的努力。

最初，36 岁、心高气傲的奥宫慥斋根本没在意弥太郎，一口回绝了弥太郎要跟他去江户的要求。弥太郎就每天一次地跑到离家三里路远的布师田村，苦苦恳求奥宫慥斋，接连几天，终于把奥宫说动了心，收他做了门徒。弥次郎得知儿子要去江户游学，心情十分复杂，不过为了儿子的前程，他并未阻拦。而且暗自卖掉了祖先遗留下来的山林，给弥太郎做花销。弥太郎得知此事后十分难过，他再度深切地感到贫穷的悲哀和可怕。

弥太郎一到江户，就惊呆了。久居乡野，他难以想象大都市会如此繁华，房屋鳞次栉比，街道宽畅平坦，店铺人声鼎沸，工场机器轰鸣。当时，日本的闭关锁国政策相继为美、俄、英、法、荷等欧美资本主义国家的坚船利炮所打破。就在弥太郎到江户前半年，美国海军准将柏利还率舰队抵日，在神奈川强迫幕府签订了《神奈川条约》，规定日本开放下田、函馆等为商港，并提出了其他一系列对美有利的条件。同时，幕府末期的大商业、高利贷资本和资本主义的手工工场也飞速发展。江户、大阪、京都等城市，一批以缴纳营业税和特许费为代价，从封建领主手中取得某些商品专卖权，然后任意抬高物价，获取巨额利润的商业垄断组织不断发展壮大。在江户，这种组织有近百个，每年仅向幕府缴纳的税金就达 10000 两白银。手工工场，在弥太郎到达江户这一年，雇佣 10 人以上的，全日本达 300 多个。弥太郎得知工商

业者正在大笔盈利，心里又恨又兴奋，他期望自己也能和他们一样。但他同时又对政治很熟悉。1854 年 10 月 15 日，弥太郎和奥宫慥斋沿着圆之内朝大手街走，恰遇大名们去幕府朝觐。“ 肃静 ”的警跸声过后，走来一列执着长矛、金纹挟箱的名主队伍，耀武扬威。弥太郎认为这实在是愚蠢透顶、无聊之极。他便对奥宫慥斋说：“ 老师，我认为长此下去，幕府天下恐怕难保了！ ”如此狂言，吓得奥宫慥斋心惊胆战。相同的事情发生过几次后，奥宫慥斋认为他思想早熟，就介绍他去“ 昌平堂 ”儒官安積艮斋那儿做门生。

安積艮斋才学出众，弥太郎在他门下进步相当快，很快便有“ 秀才 ”之称。同时，弥太郎以重情义出名。1854 年东海大地震时，他不顾安危冲进摇摇欲坠的屋中救过奥宫慥斋的母亲；1855 年安政大地震时，他又在全部同窗都跑走避难时，毅然留在安積艮斋家中，照顾其生病的亲戚。安積艮认定他前程无量，教授更为认真。然而就在这时，他父亲弥次郎的一场横祸，终止了他的学业，从此改变了他的人生道路。

弥次郎是个耿介倨傲之士，对井口地村长便右卫门行为不端十分厌恶，曾多次公开指责。1855 年秋的一天，他出席村长邀集的宴会，喝了许多酒，然后就激烈批评村长和同席的其他人。当晚，他被人背回家，全身青紫，一看便知是被人用棍棒殴打过。几天后，弥次郎能下床走路了，就向田野浦的郡奉行（府下负责部分政务的官员）控诉村长殴打他。可是大家包括医生，都害怕村长和奉行的威势，作证说他身上的青紫是饮酒过量所致。弥次郎马上被以“ 村长好心照顾他，他却恩将仇报，提出不实控诉，企图敲诈 ”的罪名下狱。弥太郎知得消息后，步行 300 里赶回井口村为父伸冤。奉行所对一介穷书生置之不理。盛怒之下，弥太郎在奉行所的柱子上、墙上写下：“ 无贿不成官，罪由喜恶判定 ”的话。郡奉行看后十分气恼下令将弥太郎也逮捕入狱。此后，大约有 1 年零 2 个月时间，弥太郎是在监狱中度过的。在狱中，他与鱼梁懒村的一个樵夫成了要好的难友。礁夫数学很棒，也很有见解，两人总是一起聊天。樵夫曾感慨说：“ 世上恐怕没有哪一项事业，能比做生意一获千金更有趣了。这话对弥太郎影响相当大。他想到如果真做生意，不懂数学可不行，就请樵夫教他。不到 2 个月，弥太郎基本掌握了樵夫苦学四五年得来的知识，令其十分诧异，认定他日后一定会大有作为。这次狱中生活，为他将来脱离仕途、步入生意之路，埋下了最初的机缘。

1857 年，弥太郎出狱。4 月，被剥夺了象征着士族身份的姓和佩刀，并被限制只能在鸭田村内活动。自此，弥太郎开始过隐居生活，并在鸭田村开办私塾。附近的青年才俊长次郎、池内藏太等纷纷慕名而来，做他的门徒。弥太郎这时期非常痛恨政界，声称打消了在官场上一显身手的念头。但他却很注意日本的政治经济形势，常同青年们一起谈论民族前途。因此当时就有人说，弥太郎不会甘于寂寞，一有机会，他就会不顾一切地涉足政界。1858 年 6 月，此话果然应验。那时，土佐藩的政权被吉田东洋所掌握。吉田东洋早年曾办过私塾，弥太郎受教其门下。由于有这段旧谊，加上赏识其才情，吉田东洋帮助弥太郎了结了牢狱牵连，使他再获乡士身份，甚至让他担任了“ 乡迥 ”一职。弥太郎感激涕零，积极工作。他建议在安艺河岩筑堤，拦水造田，获得批准。1864 年，他率众围造稻田一町步（约 100 公亩）、棉田 5 反步（每反步为 991.9 平方米），当年就喜获丰收，同时还带来一系列改善环境等效益。弥太郎因此声誉大噪，很快就被提拔为奉行所下级官员，去高知城赴任，从此否极泰来，告别了下层生活。

吉田东洋 1865 年辞世，接替他掌管土佐藩政的是他的外甥后藤象二郎，此人后来闻名日本近代史。弥太郎与后藤象二郎的交往，比吉田东洋更深，据说，后藤所作《贸易论》，弥太郎就曾代过笔。后藤象二郎是个思想极其活跃的人物，对欧美资本主义的经济发展很羡慕，主张利用“开国”时机做生意，可以说是个洋务派。弥太郎填河造田的功绩他很看重，认为这个青年人是个不可多得的干才，因此想让弥太郎帮助他推行新经济政策。当时，幕府和各藩兴办官办的手工工场、商馆等成风，后藤便也于 1866 年，创立了土佐藩的藩直营商馆“开成馆”。开成馆的主要业务，就是对外藩经商，依照市场行情，将本藩特产纸、砂糖、茶、樟脑、柴鱼等等贩出去；或将外藩便宜特产贩进来。所得款项归藩所有，几乎全用来购买武器，加强藩内军事实力。后藤任命弥太郎担任开成馆货殖局的官员。弥太郎上任后，工作相当卖力，但是很快他就发现，开成馆根本不是个干事业的地方。由藩来设置直接经营的商馆，独霸了藩内物产的经销事业，严重威胁了民间工场、商馆的生存发展，属于官商。这种权力干预下的交易，不久引起了民众的厌恶，讥讽为“傀儡生意”、“愚人馆”。而且，开成馆内人员亦官亦商，衙门化习气不改，官僚作风十分严重。弥太郎深感难以施展才能和抱负，便于上任 40 天后，毅然辞职。事实上，弥太郎也难以确定自己今后的发展方向，于官于商，他都有些困惑。

弥太郎的辞职对后藤是个刺激，反而加强了他重用弥太郎的信心。这时，后藤已官至参政，权势日大，胃口也更大。他命开成馆在外地设些分馆。这些分馆马上给他带来问题。1867 年，日本幕府和各藩购买军火成风，仅军舰和其他军用船只就从国外进口 100 多艘。后藤在长崎的分馆“土佐商会”，也行动起来，与德国人经营的基内布鲁商会订约，购买 1000 支安比尔枪。交货时，德国人开价每支枪 30 两白银，贵得令人目瞪口呆，双方发生纠纷。后藤获悉后，亲自赶去灭火。火是灭了，却欠下德方 3 万两白银赔偿费。后藤无奈不得不向萨摩藩借钱，不料，钱未借到，他居然被萨摩藩掌政五代才助说得动了心，从国外购进 4 万两白银一艘的汽船蝴蝶号。这一下，口子算是开大了，后藤干脆又从英国人奥托那儿借了白银 18 万两，借口与外国人交际，天天在伎馆密集的丸山游廓中开宴会，请艺伎，歌舞升平。一年内，长崎的土佐商会各种支出高达 40 万两白银。弥太郎隔岸观火，认为这纯粹是败家子作风，商会必垮无疑。孰料，后藤会再次请他出山。这次，他被授予全权，独立决断长崎的土佐商会内外大小一切事宜。1867 年 5 月 26 日，岩崎弥太郎走马上任。在长崎，弥太郎遇到了对他前半生影响非常大的一个人，赶上了日本有史以来著名的一次大变革，闯入了决定他后半生人生道路的一片新天地。

岩崎弥太郎入主长崎土佐商会时，日本国内四面楚歌。政治腐败，物价飞涨，民不聊生，幕府完全丧失了民主，农民起义接连不断，各藩也都出现了大小不等的倒幕势力。另外，外国资本侵入，工业化进程加快。1867 年，全国已有机械制造、造船、兵器制造、金属制品、器具生产等重工业企业 53 个，此外，还有属于轻工业企业的手工工场 420 多个。这些，都给了弥太郎一种新时代即将到来的感觉，使他开阔了眼界，滋生了自由思想。他着手清理商社帐目，了解市场行情，准备大显身手。但这时，声称不干预商社事务的后藤象二郎却又找到他，让他从商社帐面，支付坂本龙马“海援队”薪金。弥太郎因此跟坂本龙马有了交往，并在反叛精神、经营思想、霸主气概等多

方面深受其影响。

坂本龙马小弥太郎 1 岁，却已经是土佐藩著名商人、乡绅和颇具影响的倒幕派势力代表。在弥太郎与他结识的前一年，他与中冈惧太郎等人一道，建立了几个强藩之间倒幕派势力彼此援助同盟。有段时间，为了给倒幕中死去的武士报仇，坂本龙马甚至想刺杀后藤象二郎。后藤颇费周折，同意给他物质支持，才了结了这段怨仇。那时，美国正盛行“株式会社”式的企业组织形式，坂本龙马因此准备照此兴办海运业。后藤就支持他在原“海军操练所”的基础上，组织了有队士 28 人的“海援队”，并为此出资 10500 两白银。弥太郎接手商社后，付给海援队的第一笔薪金是 100 两白银。这个数是后藤定的。平均每人分不到 5 两。坂本龙马将钱分给队士后，又来要自己的“那一份”。弥太郎请示后藤，准备再给，被回绝。弥太郎思量再三，认为这样容易激化矛盾，不如自己暗自付给坂本龙马。因此就带了 50 两白银亲自送去。坂本龙马十分高兴，置办了酒菜，留弥太郎共进午餐。两人谈论时政、经营和当时国内著名政治、经济人物，十分投契，大有相见恨晚之意，一场午饭直吃到黄昏。从此，他们交往更加频繁，经常在一起宴饮，倾吐心事和抱负，亲如兄弟。弥太郎从坂本龙马那里了解了更多的政治、经济新闻，也渐渐有了弃官从商自由来往的想法。

这年 6 月，正值弥太郎与坂本龙马关系最密切的时期，他奉命参与处理海援队“伊吕波号”撞船事件。伊吕波号船是大州藩购进由海援队经营的，1867 年 4 月 23 日夜，在濑户内海被没有值班员的纪州藩“明光号”撞沉。坂本龙马提出索赔。可是对方是德川幕府直系亲属掌握的，交涉起来很不容易。弥太郎接手后，建议以土佐藩、纪州藩两藩关系的方式，慎重考虑此事。他先后 7 次与有关方面商谈，并广造舆论，让纪州藩自感形势不利，主动提出妥协。最后，在弥太郎的斡旋下，纪州藩向土佐藩和海援队递交了道歉函，并同意以 8.3 万两白银作赔偿。坂本龙马为此十分感激弥太郎，后藤象二郎也深为弥太郎的精明干练、见识韬略所折服。不过，这种一团和气并未维持很久，此后发生的两件事，使弥太郎与坂本龙马之间有了隔阂并最终造成了他的离职。

1867 年 8 月中旬，一个英国水手在海上被杀。由于出事地点在长崎附近，英国公使怀疑是海援队的人干的，照会幕府追查。坂本龙马此时正在家中，闻讯马上与一个叫佐佐木三四郎的人赶到长崎，找岩崎弥太郎商量对策。佐佐木此人大有来头，弥太郎希望结交他，可是他根本没把弥太郎放在眼里，不理会弥太郎的建议。那里，“伊吕波号”事件刚平息，坂本龙马像惊弓之鸟，一听要打官司就头疼，希望能尽量解决问题。他提出悬赏白银 1000 两缉拿凶手，并迅速组织了 20 多名捕快侦破此案。弥太郎此时正在生病，得知又要他出钱就很不高兴，加上佐佐木的态度，一度心绪灰冷。他不相信事情会有结果。谁知，英国公使见海援队悬赏缉凶，猜疑顿消，答应不再追究。一时间，包括弥太郎在内大家都十分高兴。海援队打算起锚离开长崎。不料长崎奉行以海援队未经申请就擅自出港为由，令他们到奉行所道歉。弥太郎为避免麻烦，明知无大干系，也抱病去向奉行所道歉，同时，彻夜劝说倔强的海援队士管野、渡边二人，平息了事态。事后，海援队认为丢了面子，对弥太郎相当不满，骂他是懦夫。坂本龙马也公开指责弥太郎一味屈服权势。彼此间伤了感情。随后就是海援队借钱一事。因为后藤的关照，土佐商会对海援队颇多资助。这一来，海援队倒认为商会是他们的银库，不断来要钱，竟

至于连队里士兵个人也常 50 两、100 两地“借”钱花。弥太郎对此十分厌恶，认为商会与海援队毫无关系，没必要迎合这种毫无节制的索取。而海援队则认为弥太郎不公。自己借商务会议的名义花钱到处游玩，轮到海援队了，就那么吝啬，怨忿情绪不言自明。诸如此类，使岩崎弥太郎常生一种尖落感。他在日记中写道：“窗外月色凄凄。近来，一旦思索海援队与我之间的牵连及商会的盛衰，心情十分低落，鸡鸣前后雨声萧然”。1867 年 10 月初，他辞职长崎去京都。11 月 15 日，坂本龙马在京都被人暗杀。27 日，弥太郎自京都返回长崎。28 日，他被提升为新留守居组（官名）。此时，佐佐木三四郎接任海援队指挥，岩崎弥太郎与他们断绝了一切来往，专心从事商务营运，直至 1368 年 1 月倒幕战争爆发。

有史以来最著名的明治天皇 1866 年 12 月登基时不满 15 岁。他一改孝明天皇的压制政策，不再反对武力倒幕。1867 年 10 月，萨摩、长州、土佐等藩倒幕派组织讨幕联军，筹集了作战经费。10 月 14 日，经过宫廷串联，终于以天皇名义发出了“讨幕密诏”。幕府将军德川庆喜听说后十分担忧，于是接受前土佐藩王山内容堂的劝告，声明辞去将军职务，将“大政”“奉还”给天皇，从名义上结束了历时 260 多年的德川幕府统治。1868 年 1 月 3 日，新的中央政府成立，实权主要控制在西乡隆盛、大久保利通、木户孝允等倒幕派武士手中。同月，德川庆喜纠集 15000 人的军队进攻京都，宣称要把未成年的天皇从奸臣的围困中解救出来。明治政府马上派军还击，双方在鸟羽和伏见发生激战。只有 5000 人左右的政府军，在三井等富商的钱财支援和市民、农民的人力支持与声援下，不久就将幕府军打败，德川庆喜率部连夜逃至大阪。几天后，也就是 1868 年 1 月 9 日，长崎发生大火灾，长崎土佐商会被烧毁。弥太郎虽为双方战事激动得坐卧不安，却只有收住心处理灾后事宜。2 月，他来到京都与后藤象二郎会面。这时，后藤已升任新政府的参与（官名），正积极筹划彻底推翻幕府残余势力的军事行动。他向弥太郎透露了明治天皇的维新意图和西乡隆盛们的讨幕计划。弥太郎明白幕府大势已去，今后不管经营还是从政，都要顺应新的时代潮流和新政府的律令，可是新政府中大权在握的倒幕派武士们挟天予以令诸侯也十分令人担忧。他隐隐地感到要出事，便急忙辞别后藤赶回长崎。果然不出所料，4 月，长崎土佐商会就被封闭。具体原因，连弥太郎也不清楚。

鸟羽、伏见战役，京畿以西各藩陆续归附新政府，宣誓效忠天皇。然后，新政府组成以西乡隆盛为实际领导人的东征讨幕军，向江户进发，宣布要为民伐夷，拯救多年挣扎于幕府暴政下的人民。东征军不断胜利。4 月，德川庆喜投降，政府军进占江户。9 月，东征军转攻幕府势力的最后营垒——以会津为首的北部诸藩联盟，占领松若城，迅速平定了各藩反抗。9 月 8 日，新政府更年号为明治。10 月 13 日，改江户为东京。1869 年 3 月，将国都由京都迁至东京。接着，明治政府进行了一整套资产阶级性质的改革，促进了日本资本主义的发展。在这场著名的“明治维新”改革运动中，岩崎弥太郎小心地顺应历史潮流，不仅没有失去什么，反而打下了成为亿万富豪的事业基础。

长崎土佐商会被封不久，岩崎弥太郎转到土佐藩开成馆大阪商会。1869 年 7 月，他被任命为开成馆代理干事。这时的土佐藩，因为战争和新旧体制交替，财政窘困，而开成馆又获利很小，于是决定缩小商会规模。其中最先考虑的就是大阪商会。次年，明治政府革新措施相继出台。因为藩营事业压

迫民间企业的呼声已久，明治政府专案议定，废止藩营事业和各藩关卡。这样，大阪商会更是在劫难逃。1870 年 9 月，弥太郎专程赶往东京，与后藤象二郎、坂垣退助商谈，决定月底前大阪商会脱藩自立，以“土佐开成商社”的私人名义接着营运。但是诸多原因，这个计划施行很困难，直到 10 月中旬，大阪商社才以土佐藩的“九十九洋”为号取名“九十九商会”正式开张。岩崎弥太郎并未列入商会人员花名册，事实上，他却是九十九商会的真正负责人，控制着营运调度、财会等重要业务。这一时期持续 8 个多月。弥太郎控制了藩内“红叶号”、“鹤号”、“夕颜号”3 艘船的使用权，主要经营大阪至东京、神户至高知的海上运输业，盈利大部归藩所有。1871 年 7 月，明治政府废藩置县，土佐藩变成高知县。弥太郎的事业也从此发生了重大转折。

明治维新的日本弥漫着欧风美雨，政府发展近代工业的决心近乎疯狂。他们开始创建、改建了一批兵工厂、炼铁厂、造船厂、纺纱厂、铁路工厂、缫丝厂、水泥厂等等有相当规模的企业，然后，再将其中的绝大部分交给私人企业主经营。并为促进私人工商企业的发展，制定、实施了一系列保护、扶植政策和措施。在这股风潮下，高知县当局也将县内一些企业廉价转让给与政府有特殊关系的“特权商人”。其中，九十九商会是个重点，县厅的意见是先废除，然后鼓励岩崎弥太郎接手经营，成为个人的商会，与政府脱离。条件是承担原土佐藩的大部债务、债权，好处是目前商会的所有余款归弥太郎所有，同时，船只也任其使用。这应该说是很有吸引力的。坂垣退助、林有造、下村等政界、商界知名人士都劝弥太郎同意，弥太郎却迟迟不表态。工部省为此派下村等人多次做弥太郎的工作，同意政府给予一定支持，而且还答应高知县国内的营运业也委托弥太郎办理。这样，岩崎弥太郎实际上等于在政府的援助下创办个人企业，他将获得别人难以企及的垄断权、政府订货、免税权和补助费。弥太郎同意尝试。他以 4 万两白银，买下“鹤号”、“夕颜号”2 艘船。在船上，他首先使用了如今三菱的标志，这是由海援队标志和岩畸家的三阶菱组合而成的。翌年 1 月，岩崎弥太郎取自己事业上的得力助手川田小一郎、石川七财、中川龟之助三人名字中都有的“川”字，将他的商会定名为“三川商会”。因此有人认为，1871 年 9 月 14 岩崎弥太郎接受九十九商会为个人事业，可以说是三菱创立伊始。

个人创立商会，是连岩崎弥太郎自己也没有想到的，在内心深处，他从未放弃过在官场上出人头地的幻想。可是，明治维新时，弥太郎几乎超然物外，只致力于长崎、大孤的土佐商务，未干政，更未到中央去求发展。因此他再心高气傲，这时也只有看着后藤象二郎、伊藤博文、井上馨等这些他认为“缺点很多”的旧时伙伴、上司飞黄腾达，成为高不可攀的权要之士。他十分后悔，又不服输，要想有一番作为在政界也不难以实现，那么就只有借助当时“富国强兵”的社会风气和国家政策，在工商企业大显身手。1873 年 3 月，岩崎弥太郎将三川商会更名为“三菱商会”。更名大会上，他神情激动地说了下面一段话：“各位注意，今日起，我将三川商会改为三菱商会。同时，原本隶属于藩的商会财产及 6 艘汽船、2 艘拖铅、1 艘库船、11 艘帆船和脚船，都由我个人买下。我决心今后与官界断绝一切关系，专门致力于海运事业，并遵守商法行商。一直在官场服务，幸而没有大的过失，全靠各位的大力协助，十分感谢。我由衷希望，各位今后仍能像过去给我照顾那样，继续为我工作。不过，人各有志，处境不同，若是各位有为难之处，难以再与我共同奋斗，可趁此机会离去。而我更希望，我们的友谊能天长地久。”

明治年间，日本工商企业对政界的依附是相当明显的，许多大企业主都被称为“政治商人”。岩崎弥太郎也不能例外。虽然弥太郎声称与官界完全断绝关系，但他很明白，没有官界的扶持，他难以走到这一步，而且今后要发展，也必须依靠官界势力。所以，他与明治初年日本政府内“文人派”代表人物大久保利通、大隈重信、伊藤博文等，始终保持着非常密切的关系。那时，与“三菱”在船运业上激烈竞争的，是涉泽荣一的“三井”。涉泽荣一 1869 年出任大藏角租税正，相当于现在的日本国税局长。鉴于当时各地大都以米交纳租税，必须有船将大量的租税米从地方运至中央，他于 1870 年 1 月设立了船运公司。次年，更名“邮政蒸汽公司”。这个公司属半官半民性质，具有极强的竞争力，许多民间弱小的船运公司因它而倒闭。涉泽很自负，在他看来，三井资本是日本产业界引进欧美新型组织形式的不可或缺的实验站，是日本资本主义形成的支柱企业。因此他一开始根本就没有想到会遇到“三菱”的挑战。三菱商会虽然船小人少，可是岩崎弥太郎要求全体员工必须“规规矩矩做生意”“以获得内外界的信誉为目的”，把力量用在争夺顾客上。邮政蒸汽公司则恰恰相反，它的经营方式有些“官僚化”，譬如它要求：“欲乘船，必先去该社申请，付出相当的船费，方能上船。”这样就把许多客户推向了三菱商会，使岩崎弥太郎能在相当困难的情况下勉力支撑，直到 1873 年秋政变发生。

政变是由大藏大辅井上馨涉嫌尾去泽矿山事件导致的。1871 年，日本朝内“文人派”与以西乡隆盛、坂垣退助等为代表的“武人派”权力之争达到高潮。恰在这时，“文人派”首脑大久保利通、木户孝允等全部出国考察去了，要两年才能回来。西乡隆盛就趁机将本来受大久保、木户器重，后来倾向“武人派”的江藤新平提升为司法大臣，以加强自己的力量。江藤上任后，为整顿全国法院，将司法省 1873 年财政预算由上年的 52 万元，提高到 96.57 万元。报告交到“文人派”留下镇守国内政界的大藏大辅井上馨手中，井上馨大笔一挥，改为 42 万。江藤十分生气。恰好，这时大藏省正受理债务、债权纠纷，误将尾去泽矿山业主村井茂兵卫在幕府末收一笔债务写到了南部藩的帐长，判罚村井茂兵卫负担 5.5 万元债务。然后，又将其矿山没收后拍卖。这一不合实际的处置被江藤抓住不放。1873 年 5 月 23 日，井上馨由于自己罪证确凿不得不辞职。同日，长期受井上馨扶持的涉泽荣一，也随之一起辞职。大久保、木户等实力派人物 8 月回国后，马上强迫江藤停止对该案的进一步处理。10 月，“文人派”在政府斗争中占了上风，大隈重信出任大藏大臣，1 个月后，大久保出任内务大臣。很快，江藤被大久保逼回佐贺，而后在“佐贺之乱”中，被大久保以“叛乱者”罪名逮捕处死。这场政变，给日本工商界造成的最直接的后果，就是“三井”的沉落和“三菱”的崛起。

大久保、大隈等独占权力宝座后，岩崎弥太郎春风得意，政府订货激增，实力发展迅速。到 1874 年初，三菱商会已在资本和利润上，雄踞日本及其他在日经营的外国海运公司榜首。同年，日本出兵侵略中国台湾。岩崎弥太郎积极向大久保申请承包一切军需物资的运输工作。同时，将总公司迁移到东京，原在大阪的公司改为分公司。公司名称，也正式改为“三菱汽船公司”。其后，大久保以 150 万美元（约合 771 万日元），为政府购买了 13 艘汽船，全部委托三菱汽船公司经营。从此，岩崎弥太郎在与涉泽苛一的竞争中，就占了绝对优势。政府也益发倚重“三菱”而冷落“三井”。1875 年初，大藏大臣大隈重信告诉岩崎弥太郎，日本政府决定采取驱逐外国汽船公司势力的

方针，具体事宜由三菱汽船公司负责办理。

早在幕府末年，欧美国家就开始了大规模开发日本海运业。1859 年，英国 P·0 汽船公司开设了第一条日本国际海运线：长崎——上海定期航线。然后，1867 年，又打开了横滨——上海——香港航线。同年，美国太平洋邮船公司也开辟了横滨——神户——长崎——上海航线。1871 年后，则在横滨——函馆间开通了定期航线。即，日本外缘及日、中航线，基本上被外国人掌握。这对日本民族航运业和民族工商业的发展是极为有害的。特别令日本政府及航运界难以容忍的是，外国人在这一问题上采取的完全是一种霸主姿态和做法。美国太平洋公司就曾向日本政府递交一份文书，说：“开拓日本沿海运输，使之更加隆盛，可是未开化人民不宜兴起如此基业，政府亦难有所助益，因此，请暂由本公司来负责。”岩崎弥太郎对此十分震怒。他是个国家意识、民族意识很强的人，无法忍受这种侮辱。接受政府指示后，他即于 1875 年 2 月，开辟了日本第一条国际水运航线：东京——上海定期航线。很快，日本政府停发被涉泽荣一视为命脉的补助金，邮政蒸汽公司倒闭。政府以 22.5 万日元，买下该公司的 18 艘船，再度几乎无偿借给三菱汽船公司使用。9 月，政府全面实行海运帮助政府。15 日，大藏省发布了每年给予“三菱”25 万日元赞助金的命令。在日本政府鼎力支援下，“三菱”与太平洋邮船公司展开了激烈的降价竞争。岩崎弥太郎在全体员工动员会上说：“从我国与外国展开邦交以来，外人始终甚为轻视我们。其中，美国邮船公司在我国内地通航，实在是国人的奇耻大辱，而且，也侵占了国人的权利。我奉命开办上海这一航线，必须使该公司破产，我们才能扬眉吐气，航运之权始可复得，因此希望大家夙夜勿懈，直至胜利。”在这场竞争中，岩崎弥太郎表现得疯狂而勇猛，价格一压再压，不久，美国太平洋邮船公司顶不住了。他们发现，“三菱”简直像个怪物， 跟这种不要命的“株式会社”竞争，是件很笨的事情，因此决定撤掉上海航线。从此，该公司的船就从亚洲海域上消失了。

美国太平洋邮船公司退出与“三菱”的竞争后很快倒闭，日本政府立即拨给岩崎弥太郎 81 万日元信用贷款，令其收买该公司船只和财产、设备。这是一种嘉许和激励。弥太郎雄心勃勃， 实力也日益雄厚，已经具备了称霸海运业从而完全挤垮外国公司的条件。他决心向最大的外国航运公司——英国 P·0 公司挑战，夺回制海权。P·0 汽船公司在明治初期的三、四年间发展迅速，相继与日本国内 22 个货运公司订立契约，货运量和利润相当可观。而岩崎弥太郎，在与太平洋公司的拼死降价竞争中，虽获胜却元气大伤，出现了相当大的赤字。这是一场力量悬殊、极其艰难的争夺战。

为了取胜，岩崎弥太郎从舆论上、财力上采取了一整套措施。首先，他极力宣传他为国家效力、为民族工商业效力的思想，宣传他的企业与社会利益密不可分。他曾对公司员工和舆论界说：“公司的盛衰并不只是我个人事业的盛衰，它更关系到社会公益的消长，这原本是大家都清楚的事情，保护本公司的利益也就是保护国家公益，我呼吁各位多发挥此精神。”其次，他积极在政府上层展开交际和游说，争取贷款和有利于自身发展的特殊政策。在他的努力下，政府通过、颁布了一道对外国船舶公司在日本港口的活动加以限制的法令，用来保护“三菱”免受外国公司的竞争与排挤。其次就是实行减薪制。当时，公司的负责人除他以外，主要有川田小一郎、石川七财、森田晋三、川崎正藏、川村久植，和刚从美国留学归来的他的弟弟岩崎弥次

郎。弥太郎决定，自他以下，全体员工都适当减薪，用来节省资金以便与 P·O 公司的竞争。标准是，他和弥次郎减 50%，其他主要负责人减 30%，员工则减得更少。最后，他想出了一条将 P·O 公司置于死地的妙计：创办押汇金融。他依照弥次郎的建议，充分利用货主大都负债经营，急需贷款，而从银行贷款又不能办到的有利条件，游说大隈重信，由大藏省借来了相当可观的资金，向客户开办押汇业务。凡是委托“三菱”运送货物的公司、个人，都能根据业务量的大小，从岩崎弥太郎那儿借到相应的资金。这在当时是非常有吸引力的。结果，这个消息一传出，本来与 P·O 汽船公司合作得不错的货主，当天都纷纷倒戈，投向“三菱”的怀抱。P·O 汽船公司极力维持了不足一个月，终因生意空前萧条，只有承认失败，撤出日本沿海航运和日中跨国航运。

岩崎弥太郎胜利了。他不久完成了政府的重托，打败了外国在日航运公司，而且，垄断了日本近海航线。他离海上霸主的地位只有一步之遥。

机遇再度垂青岩崎弥太郎是 1877 年，萨摩叛乱爆发。

萨摩是“武人派”首领西乡隆盛的发迹地。1873 年大久保等人掌握政府实权后，西乡受到排挤，加上对“文人派”取消侵占朝鲜军事计划不满，他便回到萨摩的鹿儿岛。随后，西乡以一种叫做“私学校”的组织的名字，发展军事势力。1877 年 2 月，在经过长期准备后，西乡率领 14000 多名士族军北上，准备横渡下关海峡，由陆路进攻东京。明治政府马上派大军南下，与西乡激战于熊本地区（九州岛）。因为中途遥远，保障军需品供给，也就成为保障平叛胜利的关键。大久保把军用物资运输任务，全部交给岩崎弥太郎。并且与大隈商量，决定破格优待“三菱”，以 15 年分期偿还贷款的方式，供给该公司 70 万美元（约 345 万日元），令其用于军事运输。弥太郎用这笔钱购买了 10 艘船。8 个月后，西乡负伤自杀，叛乱被平定。政府居然又决定，将这 10 艘船全部送给而不是借给岩崎弥太郎。整个战争期间，明治政府船运费用占全部战争费用的 1/3，高达 1300 万元，几乎全部被三菱公司赚走。据估算，纯利可达 800 万元左右。到 1877 年末，三菱公司共拥有 61 艘汽船，吨位总数高达 35464 吨，占日本全国汽船总吨数的 73%。蔚蓝的日本海乃至中国东海岸，到处游戈着挂有“三菱”标志的威风凛凛的汽船。岩崎弥太郎踌躇满志，总是情不自禁地远望着这些船只哈哈大笑。无疑，“三菱”业已成为此时日本、甚至整个亚太地区最强大的船运公司之一，那“一步”，他已经轻轻松松地跨过去了。

日本富豪排行榜自明治起每年公布一次。三菱公司成立的第二年，岩崎弥太郎开始注意这个令他心情相当复杂的玩艺儿。那时他还无力问津，到处都是“三井”、“小野”等等名字。5 年后，1879 年，富豪排行榜再度公布时，弥太郎却已经显得不感兴趣了，对此置之不理。该年的排行是这样的：

大关	三井八郎右卫门	鹿■清兵卫
关胁	岩崎弥太郎	川崎八郎右卫门
小结	鹿鸠清左卫门	下村正左卫门
前头	鹿■利兵卫	小村吟次郎
前头	杉浦三郎兵卫	大仓喜八郎
前头	田原屋正右卫门	川村传左卫门
前头	小西利右卫门	大坂屋住三郎
前头	富屋宇八	大坂屋孙八
前头	中井新右卫门	益田孝

这其中排在岩崎弥太郎后边的人，过去和当时都是日本工商企业界享有盛誉的名人，弥太郎能把他们超过，应该说是很难，值得高兴。但这时，弥太郎的心思不在于此了，他朝思暮想的都是如何发展壮大已有的事业。他采取了中心辐射战略，以汽船航运业为支柱，将事业范围扩大到汇兑业、海上保险业、仓库业等等。实际做法为，在“三菱”进行押汇的货物，都由“三菱”的船只负责运送，由“三菱”承担保险，收在“三菱”的仓库中。这样，岩崎弥太郎就做成了汇兑、保险、运输、贮存一条龙经营，利润绝无外流。这是一个颇费心机的战略，弥太郎不愿为其他的事情所分心。另一方面，此时的弥太郎，经过 20 年左右的公与私的经营，已经成为一个成熟的工商巨头，不以物喜，不以己悲，机敏狡狯，足智多谋，心狠手辣，果决专横。他不会为了一个无法说明工商界烟诡云谲状况的小小排行榜，而溢于言表。不过，日本社会、新闻界特别是工商企业界，在 19 世纪 70 年代行将过去时，已经相当关注这颗冉冉升起的企业巨星。他的经营之道，被广泛传播甚至见报，一时间为同行们竞相效法。

岩崎弥太郎的一段话引人注目，有人据此认为他是日本运用中国兵圣孙武《孙子兵法》进行经营的首位。他这段话说于三菱商会创立不久。他说：“裁汰冗员，节省冗费，拮据自勉，以稳固本公司的基础，在不可胜的条件下求胜，如此才上不负政府对公司之保护，下不失旁人对我之信任，希望诸位能与我共勉，各尽本份，内省无愧才可。”其中，“在不可胜的条件下求胜”，就是《孙子兵法》的“先为不可胜”。岩崎弥太郎经营头脑清醒，明白自己的劣势和竞争对手的优势，讲究在精神上、实力上、管理方法上都明白有所准备，首先自保，不出现破产等等不好的结局。在此前提下，将自己、部下乃至整个企业置于无退路的“死地”，用来激励全体同仁拼命工作，闯开血路，求得生存和发展。一开始与涉泽荣一的竞争中，弥太郎采用了这个办法。那时，他的力量薄弱到连他自己都难以相信能战胜涉泽的程度，他就率领公司主要负责人乘船出海，实地感受涉泽的强大。那一次，他们巧遇邮政汽船公司的“广岛号”。“广岛号”只不过是条不起眼的老式汽船而已，但也比他们的船要好得多。岩崎弥太郎故意喟然长叹，感慨自己居然连这样的船也没有，激得同船其他负责人嗷嗷大叫，发誓要拼死竞争。此后，果然大获全胜。

理性和规则，几乎是每一个成功的企业巨子的秘诀。岩崎弥太郎也不例外，只不过，他似乎运用得更决绝而彻底一些。弥太郎不管从哪个角度看，

都绝对是个独裁者。他最厌恶企业合股制度，反对许多人出资共同经营事业。他认为，多人一道掌权，只是增加了一些闹意见、争权力的机会而已，经营上肯定不会好。因此只要条件好一点，政治情况和社会情况允许，他都采取个人独裁的办法管理企业。他专断蛮横地将“三川商会”改为“三菱商会”就是一例。但他也并不是没有理智，恰恰相反，他在经营中是个理性很强的人。为了挤垮外国航运，维护国家工商利益，他曾在 19 世纪 70 年代中期，一改他的一贯思想，大力提倡股份公司，合并了很多日本邮船，使“三菱”成为日本有史以来最早的正式的株式会社。至于企业规则，岩崎弥太郎几乎是从公司成立之日起就开始建立。他在 1874 年底提出，要‘劝勉海陆诸员工，公私分明、守规则、恪尽职责”。但是，其真正完善，则是从次年三菱商会改为三菱汽船公司后起家的。当时，岩崎弥太郎对公司进行了重大调整。强化管理机制。总公司设置了运用课、会计课、书记课、监督课，由管事（公司高级负责人）部揽事务，事务长管理各课、各分公司、各船。然后，岩崎弥太郎制定了《三菱汽船公司规则》。这是日本最早的公司规则。其中，以体现公司体制的“职务章程”最著名。章程规定了从“管事”到“厨师”21 个职务的权限和责任。譬如，“管事受社长之命，总结公司全部事务，调查出纳、损益、高级干部勤惰和是否称职，对社长负报告之责。”“凡有成规之事及定例、金谷出纳，允许自主行事，无成规之事或新的设施、规定、临时出入的金谷，未经社长许可，不能独断行事，如果违犯公司规则或怠忽职守，管事要对社长负连带责任，公司的业绩好坏，亦属份内之责。”至于其它，像“文书制规”、“接客制规”、“薪水及旅费制规”等等，都规定得十分详细、十分严谨，即使在 100 多年后的现在，也是大有可取之处的。这之后，岩崎弥太郎又指令制定了不能随便乘公车办私事的规定，即便公事，也有车费限制，超支部分，由个人负责；填签到簿规定，要求员工必须日日签到，迟到早退要填写理由；随时报告规定，要求分公司汽船出入，必须马上办理收支决算报告；节约经费规定，严令公司职员要厉行节约，严禁将废铜铁弃于海中，废旧及零散物资要每月集中一次送总公司加工处理；公司内存款规定，月薪 100 元以上的，每月必须存 10%，15 元以上的要存 5%，3 元以上 15 元以下的低薪员工存 2.5%就可以了，按月计息，月息 5 厘。诸如此类，岩崎弥太郎的这一整套规则，有效地掌握了公司机构，培养了员工的敬业守纪精神，保证了经营活动的良好秩序，使整个公司如同一台精密机器，运转灵活而效率极高。当然，这些规则并不是一经制定就立竿见影。岩崎弥太郎为了将这些规则变成全体员工的自觉行动，坚持言必信、行必果，大开罚戒，逐步树立了公司规则的绝对权威。规则制定伊始，很多下级职员不够重视，工作中常有越轨行为，因此而遭罚的不计其数。譬如，总公司会计课事务大羽英二郎，有一次去查“新潟号”船员薪水申请，表中有误，他未发现就马马虎虎盖了章，最终被弥太郎罚去当月薪水的 1/10。总公司事务胜田正助，只是将一名员工的请假事由由“事假”误写成“病假”，就被从每月只有 15 元的薪水中，罚去 2 元。高级职员，在那一时期遭罚的也不少。大阪分公司事务长船本龙之助，一次发现“高砂号”等船违规载货，向总公司报告时延迟了 2 天多一点，被罚薪 1/10。总公司运用课事务长恒川弥三郎更惨。1875 年 6 月初，恒川弥三郎在将“九州号”货物送往大阪积东京大野屋五左卫门行时，被发现数量不对，立刻被罚款 10.9 元。接着，一纸命令又将其罢免，降职为“第一等下级敦货号事务长”。就连管事，只要犯了过失，也难

以幸免。森田晋三自长崎土佐商会时期，就始终跟随岩崎弥太郎，1874 年，就是他代表弥太郎向日本政府申请将公司名称改为三菱商会的，可以说是有功之臣。1875 年 5 月他任公司常务级管事，误认为上海航船事务长的伙食费应由公司支付没有请示弥太郎即擅自办理，犯了“未经允许而行事”的三菱公司律条，立刻被罚款 40 元。1 个月后，他又被降职为书记课事务长。同月，另一名管事川村久直也被降为长崎分公司事务长。

严罚之外，岩崎弥太郎的奖赏也是相当优厚的。例如，神户分公司事务松冈正治，非常勤奋，工作出色，弥太郎了解后，马上发奖金 50 元；“九州号”事务长也添权平运送北陆、奥羽、北海兵器有功，获奖金 10 元，而且全体船员也全部有赏。不论是谁，只要有功，岩崎弥太郎必赏，甚至会“支出数倍于薪水的奖金”。除了金钱，尤其重要的赏赐是提拔重用。弥太郎一贯坚持以一个人的能力和工作实践和标准，考察、任用贤能人才。创业伊始，他聘用了 50 多人，其中包括没有学历，但聪明能干并与他一起创业的石川七财，以及德岛藩大学毕业，但没有工作经验的近藤廉平。近藤以为，凭他当时堪称公司第一的学历，必受重用。孰料，没有学历的石川七财被提升为管事，月薪 150 元；而近藤，岩崎弥太郎只让他写信封，做收发员，没有薪俸，一年后，才定薪每月 5 元钱。近藤由是顿悟，发奋工作，累功被提升为大阪岩崎弥太郎邸内的英语学校校长，接着，进入“三菱”决策层。有日本白领阶级头号人物之誉的庄田平五郎的发迹，也是岩崎弥太郎以功提拔人才的极好例证。开始，庄田在福泽谕吉手下干翻译员，进入三菱公司的第二年，因为其才华横溢，工作杰出，被破格提升为代管事、会计局事务长，月薪 125 元。令许多人大为惊诧。

岩崎弥太郎事业如日中天时，许多人都研究过他的成功关键。人们发现，所谓的机谋、规则、奖罚，其实并非最主要的，最重要的，是他发现和任用了一批英才俊杰。他的老对手涉泽荣一就曾赞叹说，弥太郎“对网罗人才相当用心，用了很多有学问的人”。这是其他财团不可同日而语的。正是这些人才，使他耳目聪明、韬略盈聚、调遣有节、指挥裕如。

“三菱”始创，岩崎弥太郎就罗织人才。不过那时，他主要留意于土佐藩的故交，如锋芒锐利、果决机敏的石川七财，出身于土佐贫穷乡下村长家、思虑慎密、老实又有魄力的川田小一郎等等。但过了不久他发现，仅有些“武士”型的人才还不够。他曾对福泽谕吉说：“一开始，我计划汽船公司只采用普通人才，那些人全未受教育，不明白事情的轻重。要让一个普通人成为学者很难，让学者熟悉如何做生意，却比较容易，因此近来我专门聘用学者。”他还向福泽谈了任用士人去做检查帐簿和银钱出纳工作的想法。他认为，自古以来，商务的掌柜、伙计多半不学无术，不适应近现代大工商业发展的要求，因此，必须发挥士人学有专长的优势，而且士人大多勤劳廉洁，不必担心他们会做假帐。这次交谈后不久，岩崎弥太郎就从福泽谕吉手中挖来了庄田平五郎。庄田在弥太郎的提携下青云直上，成为控制“三菱”财力重权的核心人物。后来他在公司的位置，仅次于岩崎弥太郎和事务总监川田小一郎之下。他办事干练，经营手段老辣，是日本财界、工商界人人赞誉的奇才。此乃岩崎弥太郎的识才之明。另一面，弥太郎还有育才之智。1873 年 3 月，他送弟弟岩崎弥之助去美国留学，为此出资 8000 元。这在当时是一笔相当可观的数目。据说文部省接到报告后，“一看到此项金额，皆表惊愕。”但他毫不吝惜这点钱，在给弥之助的信中，他说，“希望你能成为我事业上的最

好助手。”后来，弥太郎的儿子岩崎久弥也被送到美国宾州大学读书。另外，岩崎弥太郎也热衷于自己动手创办学校培育人才。1870 年，他在自己的宅邸内创建“岩崎英语塾”，后来被称为日本财政界“一代巨人”的丰川良平，投奔他并在这里就读。丰川良平是岩崎弥太郎的表兄弟，才华横溢，放荡不羁，1878 年后活跃于政界。弥太郎任用丰川良平，在神田锦町创建了“三菱商业学校”，接着，该校改为“明治义塾”。再后来，义塾关闭，其中的英文科发展为日本中学、法律科则发展为中央大学。丰川良平那时极力替岩崎弥太郎物色人才，有日本财界“政治狂”盛誉的朝吹英二，以及“三菱”内部很多俊才，都是经丰川良平推荐而效力于岩崎弥太郎的。至于丰川良平自己，则在弥太郎身后，尤其是明治末、大正初的一段时间里，为“三菱”巩固发展做过至关重要贡献。大隈重信曾评价说，“丰川君曾代表三菱，控制一时的权势，对社会经济有深远的影响”，“他和岩崎弥太郎相同是一位实业家性质的政治家、政治家性质的实业家”。

在日本，至今流传着一则有关岩崎弥太郎的著名故事。石川七财在“三菱”创立伊始负责顾客接待和业务谈判工作，弥太郎令其穿上染有“三菱”字样的法被（在领上或背上染有字号的半截日本外衣）。穿惯武士裙裤的石川七财对此并不习惯。弥太郎就送给他一把贴有一枚小判（日币）的扇子，对他说：“你因为是要向掌柜及伙计等顾客低头而不心甘情愿，想想看，你是为金钱才低头，就不会那么痛苦，我送你这把扇子，今后，你如果生气时，拿出扇子来看看。”这则故事可以说是回味无穷的。有人看出了弥太郎的胸怀大志，有人看出了他的刁顽残忍，也有人看出了他对金钱的疯狂贪欲。然而无论如何，人们都承认他身上有一股令人生畏的对事业的狂热和咬钢嚼铁般的狠劲。正是这股狂热和狠劲，使他在成为海运霸王后，仍然千方百计地、残酷地打击有可能成为竞争对手的全部企业。甚至连与他有云泥之别、只是为了混碗饭吃的小航运业者也不例外。他以几乎就算免费的价格，在码头上吸引顾客，逼使小航运业者连续破产。对败在他手下的“三井”，岩崎弥太郎更为残忍。那时，该公司仅剩下维持生计的 3 艘船，他们看到一些没有被吞并但表示臣服的地方性小汽船公司，都只能出高价租用三菱公司的船只，便也准备以每年 70 万元的租赁费租用几艘。弥太郎不等他们将话说完，便冷傲地断然拒绝。涉泽荣一对岩崎弥太郎如此骄恣无法忍受，决定进行反击，“三菱”、“三井”间因此战火重燃。

涉泽的反击采取“合股主义”。他与三井物产董事长益田孝商量，纠合对“三菱”一向充满敌意的地方船主、批发商、货主，创办一家大型海运公司，与岩崎弥太郎拼个你死我活。消息披露，伏木、新潟等地的一些有实力的资本家也云集响应，公司不久就筹备停当了，取名“东京风帆船会社”，资金 36.6 万元。为留有回旋余地，涉泽并未直接出面，而由他弟弟涉泽喜作挑头，董事长准备由海军上校远武秀行担任。这可以算是个很好的计划。遗憾的是，他们的行动过早被岩崎弥太郎获悉。弥太郎并未做出反应，派川田小一郎、小野义真等去新潟划反击。新潟带头反“三菱”的知名资本家键富三作，很快被川田、小野的花言巧语和“三菱”同意协助他创办物产公司的优惠条件所吸引，杀出“三井”阵营，成立了“新潟物产会社”。伏木的富户们审时度势，也纷纷倒戈，建立起“越中风帆船公司”。涉泽荣一居然腹背受敌。岩崎弥太郎见状十分高兴，接着动用舆论工具，决心斩草除根。他指使大隈系的报社，不断攻击涉泽，说出创办风帆船会社，真正的用意是为

了填补财务漏洞，因为在此的投机生意中，涉泽亏损了 50 万元，给他的企业和第一国立银行财务造成极大麻烦，甚至连其创立不久的抄纸公司也接连亏损。这些，虽属别有用心的攻击，却也全是事实，涉泽荣一被整得一败涂地。大藏大臣大隈重信对其非常不满，下令免去了他第一国立银行头衔职务。涉泽荣一羞恼交加，曾试图自杀。这是 1877 年至 1880 年间的事。

与“三井”的竞争，尤其是自身经营规模的不断扩大，使岩崎弥太郎痛感必须适时拓宽经营范围，来确保事业的高速发展。并通过多元化的产业结构，增强市场竞争力和防止因为某种产业的萧条而造成破产。因此，他对政府长期以来严禁“三菱”发展海运以外的事业的做法，深为不满，经常企图利用政策边缘搞扩张。1876 年 1 月，弥太郎向政府建议制定“海难法则”，希望借机发展海上保险业，但这一设想因故未能实现。1878 年 7 月，“三井”、“三菱”战火初燃时，涉泽荣一创立“东京海上保险公司”。因为“三菱”控制着海运权，是海上保险的最大顾客，涉泽就主动与岩崎弥太郎交涉，希望他能入股。这一来正中弥太郎下怀，他买下了该公司 60 万资本中的 30 万，成为最大的股东。同时，岩崎弥太郎着手秘密购买东京股票交易所股票。这个交易所是涉泽与“三井”派合资创办的，涉泽喜作是主要出资者，资本为 30 万。弥太郎插手后，形势急转直下。“三井”日益失去控制权，涉泽喜作不得不引咎辞职。1880 年，当涉泽荣一和“三井”公司遭受来自经济、政府、舆论三方面的重创，东京风帆船公司资本锐减为 17 万勉强维持营业时，岩崎弥太郎正步入他事业的鼎盛期。这一年，他的“特种收支勘定书”中有如下记载：东京股票红利 4095 元；第一银行红利 4000 元；保险公司红利 5610 元。这些钱，可谓都是涉泽“奉送”的。1880 年底，岩崎弥太郎偿还政府无息贷款 341.994 万元，偿还赞助金 29 万元，一副暴富气派。同时，他的产业扩张也成为现实。1880 年 4 月，弥太郎、弥之助兄弟二人创办了“三菱汇兑所”，资本 100 万。1881 年 3 月，九州的高岛煤矿濒临倒闭。这座煤矿一开始是由英国甲汀·马迪逊公司开采的，1873 年在日本政府矿业官营的政策颁布后被日政府收回，次年售予后藤象二郎，可是后藤根本就像没打算经营似的，让矿山一片混乱，负债累累。最后，福泽谕吉出面周旋，岩崎弥太郎买下了这座后来成为“三菱”聚宝盆的煤矿。还是 1881 年，弥太郎听从了福泽的建议，投资 10 万元，创办了日本第一家人寿保险公司——“明治人寿保险公司”。至此，岩崎弥太郎已基本实现了他一开始的扩张愿望，“三菱”作为一个庞大企业联盟的基础渐趋成形。

然而就在这时，始终支持“三菱”的内阁重臣大隈重信不得不辞职，岩崎弥太郎只好再次参与某些政治斗争。这在客观上，延缓了他建立垄断财阀的步伐。

大隈重信的辞职，是日本政府上层政治斗争的结果。19 世纪 70 年代末、80 年代初，日本国内社会矛盾日益激化。自 1877 年至 1380 年连续 4 年的通货膨胀，使新兴地主阶级和城乡资产阶级日益不满士族阶层的没落统治，发起了大规模的“自由民权运动”，并于 1878 年 9 月在大阪成立了“爱国社”。1880 年，“爱国社”改称“国会开设期同盟”，举行第二次代表大会，再次号召民众以实力促使政府建立国会和制定宪法。此时，大久保利通已被士族暗杀。政府内阁另一名颇有远见的成员大隈重信，看到了形势的不可逆转，主张在一、二年内召开国会，并计划成立对国会负责的新政府。这一主张，马上遭到他的政敌井上馨、伊藤博文以及陆大辅山县有朋的激烈反对，他们

联合起来准备将大隈赶下台。大隈及其支持者们因此揭露了北海道开拓局盗卖国家资产事件，想要抓住现行政治的弊端印证成立国会和立宪的必要，并打垮对手。

北海道开拓局事件起因于 1880 年政府颁布的官营事业及官营场出售法令。这个法令是大隈重信制订的，旨在平息长期困扰政治的官营事业压迫民营事业的问题，支持发展私人资本主义工业。当时，北海道开拓局开拓使黑田清隆正为政府决心废除每年投资 100 万的开拓局焦虑不安，得到指令后，马上怂恿由开拓使大书记官安田定则等人成立的新公司“北海社”申请购买。1881 年 7 月，安田定则等人果然联名申请以 38.7 万元、无息、30 年分期付款的方式，购买包括永代桥旁物产交易所、函馆码头国有土地、函馆和东京等 4 个地方的仓库、根室和札幌等地的牧羊场和牧马场、7 艘汽船和帆船、养蚕场、4 个罐头厂和毛皮厂、海獭养殖场等总价值约为 1400 万元的国有资产。这明显不合要求。可是，黑田清隆却于 8 月初，以开拓使的名义接受了这个申请。人们惊诧之余，暗自猜测黑田清隆如此关照与自己同乡的大商集团，一定是收受了巨额贿赂。很快这一猜测得到了证实。岩崎弥太郎首先表示了强烈愤慨。由于就在几个月前，弥太郎曾向北海道开拓局提出过申请，要求将该局所辖“玄武号”、“骄龙号”两船卖给“三菱”，可是遭到了黑田清隆的断然拒绝。此外，“三菱”产业也长期得以大隈重信的支持、关照。从哪一方面讲，岩崎弥太郎都有必要帮助大隈攻击黑田。固此有舆论盛传，岩崎弥太郎从 1881 年 7 月起，就与大隈重信、福泽谕吉联合，“三人共谋”，以夺取政权和利益。不过恰在这时，关西贸易公司插进了购买国有资产事件，使形势变幻莫测，并最终加速了大隈的倒台。这个贸易公司，是 1881 年 6 月初成立的，资金 100 万元，社长是担任大阪商工会所所长的五代友厚。在幕府末、明治初年，五代友厚是日本政界、商界都十分棘手的人物，其声望可与伊藤博文、井上馨、大久保利通、西乡隆盛、坂本龙马等人相提并论。五代在 10 多年前的对英军作战中担任指挥官，叱咤风云，很令黑田清隆等一批年轻人敬佩。黑田就出面，请他与安田定则等人合作，共同出资购买并开拓北海道事业。而且，黑田还决定向其用极低的价格出售岩内煤矿。这样，五代友厚就无异于与黑田清隆捆在了一条船上，他开始对政府施加影响。很快，情势急转直下，曾因反对黑田清隆出售国资产而声誉鹊起的大隈重信，转眼间成为罪犯。10 月 11 日，伊藤博文和西乡隆盛造访大隈，劝其辞职。12 日，大隈进宫，遭到阻拦；想见明治天皇，也被卫士挡了驾。接着，“御免”的辞文下来，大隈重信丢了官。同日，明治天皇发布召开国会的诏勅，允诺在 1890 年召开国会。

这场以大隈失败而告终的斗争在日本历史上被称为“明治 14 年政变”。政变给岩崎弥太郎带来了沉重打击。因为他出资支持大隈，同时，又以数千元巨资贿赂新闻记者和演说家，让他们反对政府，因此政变后他曾一蹶不振，频频出入政界显要的门户，极力洗清自己。1881 年 10 月，政变后不久，坂垣退助在“国会开设期同盟”的基础上，成立了日本第一个政党“立宪自由党”，联合了自由主义的地主、农村资产阶级和知识分子。次年 3 月，下野的大隈重信发起成立了第二个政党“立宪改进党”，团结着代表商业、金融业大中资产阶级和大地主利益的各类人。两党都想要与政府抗衡，可是因为政见分歧，很快开始混战。还未从政变的阴影中走出来的岩崎弥太郎，再度被卷进了新的斗争漩涡。

自由党恼于改进党关于坂垣“被政府收买”的舆论，公开指责其为“伪党”，并称给自由党以经济援助的岩崎弥太郎是“海和尚”。当时的知名报刊《太阳》，在第 12 集第 15 号上刊登消息说，改进党“派党员至全国各地扑灭伪党，以打倒海和尚为题，进行演说，情绪激动时，在全场中焚烧纸船与稻草人，高喊‘海和尚亡矣’，表演出滑稽可笑的闹剧。”涉泽荣一见状又行动起来。他命令心腹田口卯吉在《东京经济杂志》上，发表《论三菱公司的补助金》，强烈抨击岩崎弥太郎接受政府补助、在大隈的扶持下垄断海运业等行为，搞得弥太郎非常狼狈。而政府，这时对岩崎弥太郎、福泽谕吉、大隈重信的关系忧心忡忡，怀疑他们意欲颠覆政府。因此决定从经济上集中打击弥太郎，切断反政府活动的财源。1882 年 6 月，政府提出计划，令涉泽荣一出面、井上馨赞助、农商大臣品川弥二郎负责指挥，成立一个足以击败岩崎弥太郎的大型海运公司。7 月，由政府出资 260 万，募集民间游资 340 万，总计创业资本为 600 万元的空前的大公司——“共同运输公司”成立。鉴于过去风帆船公司曾被岩崎弥太郎整得很惨，政府严令井上馨、品川弥二郎倍加重视，二人都放弃了政务，全力以赴与弥太郎的竞争。“三菱”、“共同”剑拔弩张。这是一场被称为“天下大角力”的争斗。1883 年 1 月，共同运输公司合并了东京风帆船的 3 家公司，向英国订购了新式船只，开辟了与“三菱”完全相同的航线，想要与“三菱”一较高下。当时的《东京日报》对其热闹的场面有过生动形容：“两家公司一起由神户出航之后，为了抢先到达目的地，船员与船长都绑上头巾，不计成本，拼命将煤炭铲入火炉中，双方都不甘服输，在海上进行马拉松赛跑，到达纪州藩时，火炉内的火力强到烟囱烧得赤红，船员却不因烟囱可取代火炉的暖气而高兴，因为，当时船内已达灼热难耐之温，由陆地远远望去，如同看到两条火龙在竞速一般，情形十分可怕。”竞争中，双方拼命降价。往来神户、横滨的船费以前总是很贵，比如下等舱，一般为 5.5 元左右，竞争开始，一下子降至 1.5 元，最后居然降到花 0.55 元就能在海上周游一回。1884 年，“三菱”总计收入 245.8373 万元，而各种支出却高达 309.9468 万元，即，为了争夺市场，岩崎弥太郎付出了一年亏损 60 多万元的代价。这不是弥太郎的本意。按他的设想，是要凭借交际与优质服务而不是降低价格来招睐顾客，所以他一度曾严禁运费降低策略。但分公司的负责人却继续建议他适当授权分公司，允许他们在一定的范围内降价，因为从竞争之初，共同运输公司就到处散发“九折航行优待卡”，如果不采取相应对策，恐难保客源。岩崎弥太郎后来只有妥协。此外，弥太郎还采取了一些极端的措施，以确保竞争胜利。譬如改组公事、裁汰冗员冗费等等。许多人受到他的制裁。15 年后成为日本邮船社长的他的得力干将近藤廉平，当时由于办私事用了公司一张便笺，被弥太郎从 70 元的月薪中一下子扣罚了 15 元，一时传为佳话。正是靠这股“狠”劲，“三菱”才有效地遏制了“共同”的扩张势头，竞争开始的头一年，“三菱”每吨汽船的平均收入为 100 元，而“共同”则只有 50 元。岩崎弥太郎在外界环境相当不利的情况下，以顽强的精神、出色的策略获得成功，为日本工商企业界翘楚。有人预言，他将以自己的雄厚实力，规划日本工商海运业的一个新的时代。

明治政府农商务卿西乡从道，是个头脑清醒、颇有政治远见的人。1883 年 9 月，改进党自行解散，大隈重信不再构成政府的威胁。1884 年 10 月，自由党又自行解散。西乡从道认为，政府应该适时调整经济战略了，譬如，再不断地整垮三菱公司已无必要，由于那时整个日本几乎都笼罩在经济危机

的阴影里，公司、银行接连倒闭，而政府将被推翻的警报也基本解除，这个时候，保护一些企业，加速发展经济是非常必要的。他建议政府允许他调解“三菱”与“共同”的矛盾。他很清楚，此时的“三菱”和“共同”，可谓是两败俱伤。“共同”在 1884 年下半年，股票已毫无红利可言，股价落到面额的 2/3 以下，持股人争相抛售；“三菱”虽说成功了，但因为赤字过大，也只好撤销了香港——琉球间的航线，同时，关闭了“三菱汇兑所”。把握双方的厌战心理，西乡从道在 1884 年 12 月 15 日，协调订立了两家公司船只出发的时间、速度规定。1885 年 2 月 5 日，又制定了有关的临时协定。对此，岩崎弥太郎是十分高兴的。他虽然只有 52 岁，正值英年，可是长期饮酒过量和耗损心血，弄得他终日心神疲惫。尤其是近半年来，时常腹疼、饮食锐减，并有便血。岩崎弥太郎从心里希望能有哪怕是一小段舒心的时光，他实在是太疲倦了。

然而，人生祸福，殊难意料。处于事业巅峰的岩崎弥太郎难以置信，他已患上了晚期胃癌，性命将以天计。1885 年 2 月 7 日，这位早期日本海运业的一代霸主，便忿忿然抱憾归西。

岩崎弥太郎的葬礼相当简单。各分公司的负责人全部被告知，不得进京参加丧葬仪式。他们都收到一份浸满悲痛的电报，上面写着：“社长丧期，为免忽略事业，各人须更加小心注意。”因此，在那些日子里，“三菱”的商务不曾中断过一日，只有公司降下的半旗随风拍打，传递着无尽的哀思和凄凉。这一切，都是一位 36 岁年轻人的决策。他就是“三菱”第二代霸主、岩崎弥太郎的弟弟岩崎弥之助。弥之助小弥太郎 17 岁，性格与桀骜不训的哥哥迥异，温文尔雅。但他胸中，却同样怀有烈焰般的人生热情。与乃兄相似，弥之助也具有高超的预见力、决策力和领导能力。同时，他又受过好的科学教育，具有强烈的现代意识和开拓精神。1885 年他担任“三菱”社长后，全面继承了弥太郎的志向、目标和管理方法，下决心要将“三菱”推向一种新的辉煌境地。

弥之助的基本策略，是由“海上三菱”转向“陆之三菱”。这是一个突破明治政府限制和弥太郎经营思想的“叛逆性”、建设性战略转变，可以这么说，正是这个转变，才打下了日后“三菱”产业的雄厚基础。围绕着这一转变，他着手多方面扩张。首先，经营煤矿业。早在 1881 年，弥之助为了支持岳父后藤象二郎的政治事业，曾有力劝说弥太郎买下后藤的高岛煤矿。因为要出 100 万元巨资，还要每月付给后藤 2500 元，弥太郎并不情愿。弥之助给他算了一笔细帐。弥之助认为，高岛煤矿至少有 150 万吨的蕴藏量，如果按每年开采 19 万吨、每吨净利 0.75 元的话，年收益就是 14.25 万元，那么，不出几年，高岛煤矿就会成为“三菱”的一个聚宝盆。更何况，煤矿中的机械、船舶、建筑物、土地等资产至少价值 20 万元，买下煤矿，还能够从外国航运公司手中夺下运煤业务。这是弥之助首次显露他过人的经营才能。弥太郎依计办理，至 1887 年，高岛煤矿果然成为“三菱”最大的中心企业。1889 年，弥之助又买进新入、鲶田两处煤矿，加上筑丰煤矿，“三菱”总计拥有 4 处煤矿和尾去泽、生野、佐渡、旗峰、面谷等其他金属、非金属矿山。弥之助大量从国外引进新技术、新设备，比如长壁式采煤法、巴尔顿水轮、水套式熔矿炉等等，提高了劳动生产率，使“三菱”经营状况发生了巨大改观。其次，拓展造船业。1887 年，弥之助向明治政府申请，要将“三菱”自 1384 年 6 月承租的长崎造船厂买下。这个厂，可以算是明治政府手中的一块鸡肋，

设备陈旧，连年亏损，过去的投入累计已达 113 万元，弃之又可惜，因此，当弥之助提出要以 45.9 万元买下时，大藏省马上同意了。1897 年，由庄田平五郎担任新厂长的长崎造船厂，以独立的技术、设备，建造了具有世界领先水平的 6172 吨的大型船只“ 常陆号 ”。1900 年，弥之助着手制造军舰。从此，长崎造船厂不断发展成“ 东方最大造船厂 ”，“ 三菱 ”也逐渐转向以造船为中心的近代重工业财团。整个明治时期，“ 三菱 ”所建造的军舰有巡洋舰 1 艘、巡洋战舰 1 艘、驱逐舰 6 艘、通讯舰 1 艘、鱼雷艇 3 艘，共计 12 艘、3.7139 万吨。大正年间，不仅建造其他军舰，而且还造了“ 日向 ”、“ 土佐 ”等 4 万吨级的世界一流战舰。

“ 三菱 ”与“ 共同 ”竞争结束后，明治政府放宽了对“ 三菱 ”的限制，弥之助把发展方向改向银行业。当时，日本已有注册银行 151 家，其中，两家银行濒临倒闭，弥之助便投资 43 万元，接管了这两家银行。同时，他以三菱东京仓库公司的所有商品为担保，开办了“ 商品担保金融 ”，使整个“ 三菱 ”银行业成为没有亏损之忧的高资信企业，成为与矿业、造船业并列的“ 三菱 ”三大支柱产业。最后，开发房地产、综合商社、铁路、重工业、电机、造纸、玻璃、酿酒业。1889 年，日本政府出售皇居前的丸内，那是片杂草荒芜的练操场，约 13.5 万坪，每坪要价 11.11 元。当时日本的地价最高只有每坪 2.34 元，因此大家都认为日本政府不是在出售这块地，而是在开一个小小的玩笑。弥之助获悉后，他马上决定以 150 万元买下这片土地。因此，“ 三菱 ”才有了现在被称为“ 三菱之原 ”的、现代化建筑林立的寸金之地。同时，弥之助还对冈山儿岛湾海浦新生地、千叶印幡植林事业及新潟耕地进行了大规模投资，打下了“ 三菱地产 ”的基础。“ 三菱 ”商业，由开发煤矿售卖业务，逐步扩展为出售铜、造船材料、纸、啤酒、玻璃、焦煤、石脑油、苯及各种工业原料，成为一个多行多业的综合部门。铁路方面，弥之助考虑到它不仅可以运输煤炭，而且又是煤炭的主要消费者，因此从 19 世纪 80 年代中期，就投资承建。他相继建起了山阳铁路、九州铁路，为日本陆路交通发展做出了贡献。弥之助关注发展日本国产工业技术，指示长崎造船厂制造了日本国产第一台涡轮机，并因此设立了独立的“ 三菱 ”内燃机制造业和“ 三菱 ”机电业。很快，又在此基础上形成了“ 三菱 ”重工业。

岩崎弥太郎身后的“ 三菱 ”事业，就这样由岩崎弥之助逐步推向了一个空前的高度。这个高度的标志，在于“ 三菱 ”不再是一个单一的海运事业，而是一种多元化产业；在于“ 三菱 ”的领导者彻底摆脱了弥太郎时期的“ 官商 ”身份，摆脱了独裁的做法，而一跃成为独立的企业经营组织人、成为现代化的企业家；在于“ 三菱 ”的雄厚资本和庞大产业，极大地推动了日本产业的现代化进程，甚至对整个日本经济的运行产生了极其深刻的影响。可以说，“ 三菱 ”是在岩崎弥之助手中经历了再度创业，才开始发展为垄断资本集团的。

岩崎弥之助之后，岩崎弥太郎的长子岩崎久弥继任“ 三菱 ”社长。后来，“ 三菱 ”产业经历了一战、二战等重大历史变迁，依附着时代之舟，步履蹒跚、然而却是坚定执着地走着自己的路。到 20 世纪 70 年代中期，“ 三菱 ”集团领导机构“ 金曜会 ”参与的企业有三菱银行、三菱信托银行、明治生命保险、东京海上火灾、麒麟啤酒、三菱人造丝、三菱制纸、三菱化成工业、三菱瓦斯化学、三菱化工机、三菱电机、三菱重工业、日本光学工业、三菱商事、三菱地产、日本邮船、三菱仓库、三菱孟山都化成、三菱汽车工业、

三菱炼铝、三菱建设，共 28 家。通过贷款、持股以及人事关系所掌握的大公司有 100 多家。这一时期，“ 三菱 ”骨干企业的总资本为 23.6 万亿日元，年营业额为 14.5 万亿日元，职工人数约为 54 万之多，位居“ 三井 ”、“ 三菱 ”、“ 住友 ”、“ 富士银行 ”、“ 第一银行 ”、“ 三和银行 ”等日本六大垄断资本集团的第二位。而其发行的股票总额中本集团各企业彼此持有率，则名列六大垄断集团第一。其中，“ 三菱 ”的两家银行、两家保险公司，资产仅逊色于日本第一劝业集团，具有巨大的资金调度能力。比如三菱银行，1975 年的融资额约为 6.4 万亿日元，总资产 9.3 万亿日元，经常利益 535 亿日元，它对“ 三菱 ”集团的发展起着至关重要的支持作用。作为“ 三菱 ”集团代表工业的三菱重工业，也在日本同行业中高居榜首。1975 年，它的总资产为 2 万亿日元，年营业额为 1 万亿日元，经常利益为 540 亿日元。它大致占据了日本造船业的 28%，船舶修理业的 27%，汽轮机生产的 24%，锅炉生产的 40%，纸浆和造纸设备的 63%。为了在国际、国内市场新一轮竞争中获胜，从 20 世纪 70 年代中期起，“ 三菱 ”狂热发展新兴产业和尖端技术，诸如原子能工业、原子能燃料、新式飞机、未来能源、新式武器、人造卫星等制造部门不断涌现。它的人造卫星研制在日本独树一帜。超音速飞机和现代化武器制造，使它继续保持着“ 三菱军需省 ”的特殊地位。同时，情报产业、海洋开发、宇宙开发、城市发展等等也成为“ 三菱 ”的新产业。至于“ 三菱 ”集团向全球的渗透，则更为惊人。仅三菱商事一家，1975 年末的海外投资公司就达 208 家，累计投资总额 1415 亿日元。有人估计，1975 年前后，“ 三菱 ”集团在产业规模金融支配力上，大约占整个日本经济的 50%左右。宇宙茫茫，沧海桑田，历史不会忘记那些为社会发展功不可没的人们。在日本，只要“ 三菱 ”依旧存在，岩崎弥太郎的名字就不会消失。讨论：①弥太郎在事业上有几次重大转折点？②你认为弥太郎在政界的立场对其商业的成功有无影响？③“ 三菱 ”是靠什么挤垮“ 三井 ”的？为什么到底还是排名第二，居“ 三井 ”之后？④假如你是弥太郎，你是选择从政呢还是从商？假如弥太郎一直从政其后果如何？

［案例五］

约瑟夫 · 普利策

与当今拥有 120 亿美元资产的报业大王鲁珀特 ·默多克相比，约瑟夫 ·普利策 2.8 亿美元的资产似乎少了点。但普利策却是世界公认的报业巨子。普利策比默多克几乎早出生了一个世纪。初到美国的普利策，一文不名，两手空空，凭着他不懈的努力，陆续购买了《西方邮报》、《圣路易斯快邮报》和《纽约世界报》，并对报纸进行了一系列改革，使它们成为当时美国著名的大报。在他的新闻生涯中，他为使新闻成为社会公认的一门学科，做出了杰出的贡献。他的一生标志着美国新闻学的创立和新闻事业的迅猛发展。他曾捐赠 200 万美元创办了美国第一所新闻学院——名扬世界的哥伦比亚新闻学院。普利策逝世后，以他的名字命名的普利策新闻奖是美国最高新闻奖，受世人瞩目。

1865 年，美国南北战争结束了，纽约城里挤满了找不到工作的退伍军人，年仅 18 岁的约瑟夫 · 普利策就是其中的一员。他会讲匈牙利语、德语和

法语，但英语却不怎么好，这成了他在纽约寻找工作的障碍。无事可干的普利策时常在纽约街头游荡，凝视着熙熙攘攘的派克大街，思考着自己今后的生活出路。最后，他决定到德国人聚集的城市圣路易斯去，在那里也许能找到工作。圣路易斯城在当时的普利策心目中是希望之乡。

在这种希望的驱动之下，普利策穿越美国 1/3 的国土，来到了圣路易斯城。此时他已经囊空一洗。圣路易斯也并非是他想象中的希望之乡，他还是经常失业。他先后当过船台的看守、舱面水手、饭店侍者等，他经常干不多久就被解雇，只好另找工作。即使在这样的困难时期，普利策也没忘记利用业余时间学习英文，博览群书。

一次，普利策和另外几十个人交了 5 美元，跟着一个答应介绍他们到路易斯安那州甘蔗种植园工作的人乘上一艘小轮船，当小轮船把他们抛在离城 48 公里的地方调头离去时，他们才知道受骗了。普利策非常气愤，他写了一篇报道揭穿这个骗局。当《西方邮报》发表了他的稿子时，他十分高兴，因为这是他发表的第一篇新闻报道。从此以后，普利策经常给一家德文报刊写稿，并逐渐引起报社中编辑们的注意。1868 年底，《西方邮报》招聘一名记者，普利策被录用了，他简直欣喜若狂，他这样描绘自己当时的心情：“ 我，无名小卒，不走运的人，几乎是流浪汉，被选中担任这项工作——这一切都像做梦一般。 ”

普利策的超人才华和政治胆识迅速显露出来。1869 年 12 月 14 日，普利策出席了在圣路易斯城举行的共和党会议，并被提名为候选人。此时，普利策年仅 22 岁，离竞选规定的年龄还差 3 岁，但对他的提名却在“ 热烈的掌声 ”中被通过了。后来，普利策以绝对优势战胜了另一个候选人格兰瑟姆。1870 年 1 月 5 日，他作为杰斐逊市的州议会议员出席了共和党大会。后来普利策把这一天看作是他最值得自豪的一天。然而，在以后的政治生涯中，普利策却屡屡受挫，远不及他在报业所取得的辉煌成就。

《西方邮报》是共和党的报纸。它的两位主办人舒尔茨和普雷托里斯也都是共和党的著名人士。1872 年，变幻莫测的政治风云使舒尔茨和普雷托里斯感到十分沮丧，他们认为他们的报纸已失去了德国籍读者，于是把《西方邮报》最大的控制权卖给了普利策。

《邮报》在普利策的主持下重新获得了生气。在普利策还是报社的一名普通记者时，他就是报社的支柱，每天为报社工作 16 个小时，现在，他成了该报的老板，当然更是倾心于一切与报社有关的事情。这时，还在报社中拥有一小部分股份的舒尔茨认识到这样下去，普利策不久就会控制报社的一切权力。所以，1872 年末至 1873 年初，舒尔茨和普利雷托里斯又花了 3 万美元买回了《邮报》的多数股份。正要下决心对《邮报》进行大力改革的普利策心灰意冷，打起行李到欧洲旅行去了。

普利策去欧洲转了一圈后又回到了圣路易斯。他始终在寻找新的机会，然而，在此后的 5 年内他竟然没有找到固定的职业，而且他自己也不知道应该干些什么。在此期间，普利策曾经因为他的精明而发了一笔财。那是 1874 年初，他在拍卖场中花几千美元买下了《密苏里国家报》。他只经营了一天，就把其经销权卖给了《环球日报》，有人估计价格是 27000 美元左右，有人估计为 4 万美元左右。总之，从这笔买卖中，普利策是大赚了一笔钱。另外，普利策还把《密苏里国家报》的印刷设备卖给了几个德国移民，也从中获利不少。

1878 年，普利策与凯特·戴维斯结婚。也许是婚姻给他带来了好运，他们的蜜月刚刚结束，普利策得知了《圣路易斯快报》因连年亏本即将进行拍卖的消息。他派了一个叫西蒙·阿诺德的人代他投标，最后以 2500 美元买下了《快报》。31 岁的普利策终于拥有了自己的报纸，虽然当时这份报纸发行不到 2000 份，但它却持有西方美联社的特许证。普利策知道，在当地他还有两个竞争对手：《邮报》和《明星报》。《邮报》的发行人约翰·A·狄龙是一个大宗不动产的继承人，但因为他把报纸办得过于呆板，发行量也只有 2000 份左右。他主动找到普利策，提出在平等的基础上进行合作。这也正是普利策所需要的。从此，两家报纸合并为《快邮报》，报社迁移到了派因大街 321 号破旧的《邮报》办公楼。

普利策接管报纸后，首先考虑的是扩大报纸发行量。而一家报纸要扩大发行量，首先必须具有独到之处。普利策宣布："《快邮报》要为人民大众服务，而不为任何政党谋利……，不论在任何地方、任何情况下，都要反对形形色色的弄虚作假。要坚持原则，拿出主意，唾弃世俗偏见和党派偏见。"

很快，普利策向《共和主义者报》提出了挑战。《共和主义者报》得到当时控制密苏里州的民主党保守集团的资助，并成为其喉舌，当时发行量近 2 万份，规模居全市各报之首。《共和主义者报》支持圣路易斯的保守分子塞缪尔·格洛弗出任国会参议员，《快邮报》则坚定地支持乔治·G·维斯特。普利策对《共和主义者报》进行猛烈抨击。不久，维斯特取得了竞选的胜利。普利策在与《共和主义者报》的第一个回合较量中取得了胜利。一个月以后，在有关本市煤气垄断权的论战中，《快邮报》又一次击败了《共和主义者报》。

揭露社会弊病这一新闻手法是众所周知的，但谁也没有像普利策那样运用得如此坚定、巧妙和有效。揭露社会弊病成为他毕生的办报宗旨，其目的是扩大发行量和推动改革。普利策在揭露社会弊病方面大有用武之地，他在这方面的知识和才能是其他编辑无法与之匹敌的。批评的眼光、永不满足的精神和追求美好的愿望是他的天性。普利策具有如此强烈的特点，以致他情不自禁地把它运用于办报事业。普利策批评他接触过的一切事物。揭露社会弊病是普利策的个性在报纸上的反映。

普利策每天工作十几个小时，努力使他的报纸变得有棱有角、不卑不亢、令人惊叹。他的报纸讽刺自满、抨击懒散；他的报纸充满了有趣的情节，迎合商人、工人和主妇们的口味；他的报纸洋溢着崭新的生命力。人们说，这种生命力就是普利策创立的"煽情主义"。在普利策眼中，世界是一个耸人听闻的空间，他认为："既然神圣的上帝允许那些事情发生，我还有什么不好意思加以报道的呢？"他深信罪恶在于掩盖事实真相。他清楚地意识到，一家报纸一旦失去真实性，就会名誉扫地，失去读者。

在报纸上毫不留情地揭露社会弊病，使普利策树敌不少，也使他赢得了大量的读者。《快邮报》曾经有一名记者根据一份关于娼妓活动的年度报告写了一则特大新闻，在报纸上公布了一批妓院房主的姓名和地址，这激怒了这批在地方上小有势力的人，他们纷纷恶毒攻击新闻界。有一次，普利策在报上开展了三个星期的反偷税漏税运动，结果得罪了商业界的一些人。这些人纷纷从《快邮报》撤回了广告。这是一个暂时的损失，该报并没有停止揭露社会弊病。

普利策的"煽情主义"吸引了读者，同时也招致了一些报界同行的嫉恨。《环球民主报》带头攻击《快邮报》是"虚假地编造，卑劣的煽情主义"，

其他一些报纸也纷纷追随。普利策一点也没有被它们的声势吓倒，他在一封答复信中明确地表达了自己的态度：“我们的报纸的确不拘一格，但它是当今世界上旗帜最鲜明的道德的代言人。罪恶、卑鄙和腐败最害怕的就是报纸，因而任何法律、伦理和规章制度都无法与报纸相比。”这个信念是非常重要的。而这一信念与扩大报纸发行量的宗旨是一致的。普利策成功的事业和独立的精神激怒了圣路易斯的报界同行，也得罪了民主党和共和党的核心人物，他们都想把他置于死地。但每当普利策处于困境、财源枯竭时，揭露社会弊病、扩大发行量却又成为他求生的手段。

普利策经营《快邮报》不到一年的时间，人们就不得不承认它的成功了。尽管普利策有一个名义上的合伙人约翰·狄龙，但普利策几乎控制了报社的一切事务。1879 年 11 月，狄龙把自己在报社的那一半股份作价 4 万美元卖给了普利策，从此，普利策第一次有了真正属于他自己的报纸。

《快邮报》采取的是家长式统治，普利策像君主一样控制着一切。但他并不独断，他以独特的才能和对工作的责任感，使报社工作中充满了合作气氛。一个雇员后来这样回忆说：“普利策真是一个好人，他十分关心我们，如同慈父一般。”

不久，《明星报》倒闭了，于是《快邮报》在一段时期内成为圣路易斯城唯一的英文晚报。到 1879 年底，其发行量达到 4984 份。普利策还把版面由四版改为八版。到 1880 年底，其发行量已达 8740 份，已接近竞争对手《共和主义者报》的销售量。到 1881 年 3 月，其发行量上升为 12000 份，在以后的 18 个月中，发行量又猛增到 22300 份。1881 年，《快邮报》为普利策盈利 85000 美元。

随着事业的成功，普利策不断提高职员的工资。在当时，他支付的报酬为圣路易斯之首。在 3 年半的时间里，普利策成功地使一家濒于倒闭的报纸变得繁荣昌盛。在圣路易斯的所有报纸中，他的报纸最具有独立意志，最生机勃勃。虽然他用揭露社会弊病来扩大报纸的销售量和增加收入，但他并不同意愤世哲学，他后来说，“你可以写下最崇高的哲学思想，但是如果没有人来读它，那有什么用处？你应该首先发行几百万份报纸，那么在关键时刻，你就可以左右读者的心愿和选票。”

1883 年 4 月，普利策全家来到纽约。他对外宣称是准备去欧洲度假，实际上，他此行的目的是收购《纽约世界报》。

《世界报》于 1860 年创刊，刚开始是一份宗教报纸，后来落到以宾夕法尼亚铁路主席为首的一帮人手里。自 1879 年开始，它又为古尔德所有，成为他实现自己计谋的工具。公众逐渐对《世界报》丧失兴趣，该报陷入连年亏损的困境。于是，古尔德急于要把它卖出去。但当他听说买主是普利策时，马上提高了价格。因为他深知一旦普利策接管《世界报》，普利策会把它从他的“喉舌”变成他永远的敌人。古尔德开价 50 万美元。这对于一份发行量仅 15000 份的报纸来说简直太高了。

但普利策非常希望在纽约拥有一份自己的报纸，经过激烈的谈判，1883 年 4 月 28 日，他与古尔德签订合同，以 346000 美元买下了《世界报》。但他也为此负债累累。

普利策买下报纸后做的第一件事就是改组报社。前任报社主编赫尔伯特把《世界报》办成了高雅的典范，但缺少新闻的真实性和趣味性，普利策首先迫使赫尔伯特辞职，然后他对由总编辑 E·C·汉考克等组成的原编辑委员

会进行猛烈抨击。5 月 1 日，普利策在报纸上发表了一篇“改革宣言”：

“《世界报》的全部财产已由本人购买了。从今天起将置于一种与过去完全不同的管理之下：雇员、措施和方法不同；宗旨、方针和政策不同；目标和利益不同；同情和信念不同；思想和灵魂不同。”

“……”

“在我们这个日益繁荣的大城市里，需要这样一种日报。这份报纸不仅售价低廉，而且内容丰富；不仅篇幅浩大，而且充分发扬民主，真正致力于人民的事业，而不为有钱有势者谋利益。它将多刊登新世界的报道，少刊登旧世界的报道。它将揭露一切诡计和无耻，抨击一切社会罪恶和弊端。它将以真实诚恳的态度为人民的利益而奋斗。”

在对报社进行改组之后，普利策采取的下一步措施是增加发行量。当时，纽约的报纸极多。与《太阳报》、《先驱报》、《论坛报》等这些纽约的大报相比，《世界报》实在是太微不足道了。《太阳报》发行量竟达 14 万份，是当时发行量最大的报纸。普利策决定让他的报纸面向群众，以趣味性赢得读者。

于是，在普利策的指挥下，《世界报》的头版上登出了跳呼啦圈的舞女，出现了《爱上了她的钱》、《花花公子喝酒》、《为了兄弟去坐牢》之类的新闻标题。这些新闻以其通俗、生动的特点迅速吸引了读者。与此同时，普利策强烈的社会责任感使他仍然没忘记对大都市的丑恶、堕落的抨击。他还在《世界报》上提出了国家为解决社会公正应该采取的几条措施：（1）对奢侈品征税；（2）对遗产征收继承税；（3）对高收入征收所得税；（4）对垄断公司征税；（5）对享有特权的公司征税；（6）征收入税；（7）改革行政机构；（8）严惩贪官污吏；（9）严惩倒卖选票者；（10）严惩在选举中左右雇员选票的雇主。

如今除了第 6 条之外，其它几条措施都被写进了美国的法律。可见普利策新闻宣传的影响力，以及他为推动美国社会进步所做出的贡献。

普利策果断的改革措施和“煽情主义”的办报方针，使《世界报》在短时期内获得了巨大的成功。普利策接手 3 个月后，该报发行量就由原来的 15000 份上升为 39000 份。

普利策的突然闯入，打破了纽约报界维持多年的平衡。《纽约时报》、《先驱报》、《论坛报》等大报纷纷降价销售，企图挤垮《世界报》。但这丝毫无损于《世界报》，因为该报并不在读者群上与它们竞争，它吸引的是另一个阶层的读者。

1884 年，美国举行 4 年一次的总统大选。普利策在他的报纸上发表支持民主党领袖克利夫兰的言论。最后，克利夫兰当选为新的一届美国总统。大选结束，《太阳报》的发行量由 158000 份下降到 78000 份。《世界报》则超过了《太阳报》、《论坛报》和《时报》，接近纽约发行量最大的《先驱报》。这距普利策接管该报仅 18 个月。《世界报》的成功不是靠运气，也不是靠激烈的政治攻势，而应归功于普利策对于社会状况的精确估计，归功于他善于运用具有竞争力的新闻技巧，以及他利用这种技巧所制定的政策。他始终努力把三性——趣味性、刺激性、教育性——灌输到他的报纸里，因而赢得了大量读者。《世界报》的伟大理想之一，就是要把穷人当作人看待，而其他报纸把贫民窟里的悲剧看成是令人讨厌、无足轻重的琐事。所以，《世界报》走入先前各家报纸从未关注过的各个角落。

普利策对自由的热爱与他扩大报纸发行量的欲望一样强烈。1884 年，当他听说法国赠送给美国人民的自由女神像由于筹不足建底的钱而还留在法国时，他决定为自由女神筹集 10 万美元。最后，《世界报》共募集了 101091 美元，为拯救自由女神做出了贡献。

普利策深知要想办好报纸，必须有一批可靠而精明的雇员。因此，他到处网罗有用人才，他付给雇员的工资也是最高的。雇员中一旦有人做出了成绩，他立即大加奖励，普利策这样做是为了使雇员们把他们一生的心血都贡献给《世界报》。

1887 年初，《世界报》发行量上升到 25 万份（这里实际上指《星期日世界报》，比平时的《世界报》约多 6 万份），普利策让人铸造了一个银质奖章，一面是自由女神肖像，一面是 25 万这个美国首屈一指的发行量数字。

1887 年 3 月 17 日，达纳在《太阳晚报》上嘲笑普利策早年在圣路易斯的贫寒生活和他的军营生涯。普利策决定对达纳进行报复。为了与《太阳晚报》抗衡，普利策于 1887 年 10 月 10 日创办了《世界晚报》，不久，《世界晚报》发行量就超过了《太阳晚报》，每天的销售量达 75000 份。普利策与达纳之间的斗争成为全国新闻界轰动一时的事件。为了彻底战胜达纳，普利策专门从蒙特雷买下了纽约市最大的一片房地产。这块房地产正对着法兰克福大街《太阳报》社大楼，普利策想在此建一座高层建筑，以使《太阳报》大楼相形见绌。但这块地皮还不够大，他又以 63 万美元的价格买下了派克大街北端的法国饭店大楼。1889 年 10 月 10 日，大楼正式动工，1890 年 12 月 10 日，新的普利策大楼建成竣工，交付使用。这座 20 层大楼高 309 英尺，是当时纽约市最高的建筑。它俯视着低矮的《太阳报》大楼、《时报》大楼和《先驱报》大楼，它成了普利策战胜对手的象征，也是《世界报》永久的自我宣传广告。

一天，普利策正要阅读报纸上的社论，突然感觉到自己双眼一片模糊。眼科医生检查后，发现在他的一只眼睛里，有一根破裂的血管，而另一只眼睛的视力已经衰退，如果他不注意静养，就有双目失明的危险。而普利策同时还患有气喘病、肺病、胃病、失眠症、抑郁症和精神衰竭。这对于正雄心勃勃地开拓他的事业的普利策是个极大的打击。这时，他刚满 40 岁。从此以后，他的情绪极不稳定，喜怒无常，他已经不能经常呆在报社里。为了健康，他只得到世界各地旅游，通过电报和信件指挥《世界报》。

1895 年，正当普利策的健康日益恶化的时候，一个来自加利福尼亚的年轻人以 18 万美元买下《新闻报》，闯进了纽约报业界。他就是后来建立了报业帝国的威廉·伦道夫·赫斯特。赫斯特不像普利策那样白手起家，他从父亲那里继承了数百万遗产。他在竞争中有坚实的财力支柱。买下《新闻报》后，赫斯特采取的第一步措施是不惜亏本，以每张一分钱的价格进行销售。这一招果然有效，《新闻报》的发行量很快由 77000 份上升到 150000 份。此时，普利策的《世界报》每日出售 20 万份，价格是《新闻报》的两倍；《世界晚报》每天出售 34 万份，但也已感到了赫斯特的威胁。

赫斯特的下一步就是处处模仿普利策的政策。他的《新闻报》运用最简单的语言以吸引工人阶级；利用趣味性、刺激性和揭露性吸引读者；也像《世界报》那样重视抗议社会的丑恶，揭露腐败。赫斯特还不断挖走《世界报》的人才。1896 年 1 月，赫斯特挖走了在《世界报》社工作了 9 年、普利策的得力助手戈达德和全部《星期日世界报》的工作人员。这等于向普利策公开

宣战。于是 2 月 10 日，普利策开始以一分钱的价格销售《世界报》，希望以此打败赫斯特。然而，《世界报》的降价虽然使该报销售量不断增加，却对《新闻报》丝毫无损。到当年 11 月，来到纽约刚满一年的赫斯特简直是创造了新闻业的奇迹。在发行量上，他已经超越了《先驱报》（大约 14 万份）、《太阳报》（75000 份）、《论坛报》（16000 份）等，并且快速逼近跑在最前面的《世界报》。

然而，大多数观察家相信，赫斯特正朝着破产的方向迈进。尽管他的《新闻报》发行量不断扩大，但是他每年的亏损达 100 多万美元。而普利策此时至少拥有 800 万美元的财产，再加上他的《世界报》每年约有 50 万美元的收入和《快邮报》每年约 15 万美元的收入，还有大量的投资利润。普利策的对策是不惜任何代价坚持下去，直到赫斯特破产倒闭。

这时，最令普利策烦恼的是，赫斯特已经夺走了《世界报》自 1883 年以来掌握的新闻主动权。赫斯特的新闻主动权是通过模仿《世界报》的办报方针和夸大事实的方法取得的。普利策反过来不得不模仿《新闻报》，他明白自己在宣传领域里遇到了一个强劲的对手。6 年来，《世界报》公布该报平日版的发行量为 743024 份，两个月之后，《新闻报》公布其晨报和晚报的发行量为 75 万份。只有长期为扩大发行量而努力的人才能理解这种压力、诱惑和智慧，人们在《世界报》和《新闻报》社里能够感觉到变幻莫测的倾向性、胜利和恐慌的交集感。普利策最想知道的是“赫斯特到底能够维持多久？”他预料之中的战争在无止境地延续着。1897 年 11 月，当赫斯特要求与他讨论双方的共同问题时，他以为自己终于胜利在望了。当他知道赫斯特的建议是《新闻报》和《世界报》都提价两美分时，他认为赫斯特的财源已经枯竭了。于是，他向他的报社下指示维持报纸原价，并补充说：“我们的座右铭是，我们能够等待……我们对前途毫无忧虑……”他继续等待着，他有必胜的信心。

然而，什么事也没有发生，《新闻报》继续维持原价。

1898 年 2 月 15 日，美国“缅因号”战舰在哈瓦那港爆炸，《新闻报》和《世界报》马上利用这场悲剧，鼓动美国政府向西班牙宣战。为达到这个目的，《世界报》和《新闻报》不惜采用造谣、讽刺、歪曲、指责、捏造等手段鼓动对西班牙敌视情绪。在“缅因号”战舰爆炸的一个星期里，《世界报》销售了 500 万份，自称是“世界上发行量最大的报纸”。但是，因为有庞大的开支，所以它实际上是亏本的。可以说，正是《世界报》和《新闻报》及其模仿者竭力捏造事实，煽动公众，火上浇油，才使当时热爱和平的总统改变了信念，发动了一场不必要的战争。

战争结束之后，《世界报》和《新闻报》的销售量迅速降至平常水平。经过两年的放纵报道之后，普利策意识到事态已失去控制，必须立即加以整顿。1898 年 11 月 28 日，《世界报》召开了全体工作人员会议，普利策告诉全体工作人员：《世界报》从此应该是一家正规报纸了。

到 1900 年，普利策从事报业工作已有 33 年，而此时他才 53 岁。他一直是新闻界谈论的焦点，他本人也是新闻界的一员。然而，疾病的折磨使他不得不经常从一处逃向另一处，这更增添了这个传奇人物的神秘色彩。而普利策却如同一只鸟，被关在自己特制的金色笼子里。他能听到新世界的声音，但是看不见它；他能遥控着自己的庞大报业王国，但却不能亲自管理它。尽管普利策大楼是他征服纽约报界的象征，但这座大楼从 1890 年竣工直到他逝

世的 21 年中，他仅仅亲临视察过三次，并且每次时间都很短。

在激烈的报业竞争中，普利策不得不拿出自己在别的行业投资中所得的利润补贴《世界报》的经费。1901 年 10 月，《世界报》有了转机，为他获得 27 万美元的利润。然而，赫斯特的竞争仍然影响着《世界报》的发行量和利润。

1905 年，普利策的神经越来越变得容易紧张了，疾病也使得他容易猜疑和绝望，他经常莫名其妙地焦虑和烦躁。但疾病的压力有时也会激发出他更大的能量，促使他向《世界报》发出更多的指示，也此来振奋自己的精神。

自从他远赴国外和从报社退休以来，普利策经常利用一些特殊的场合虚张声势，以表明他仍然处于领导地位。1907 年，在纽约市和圣路易斯市为他举行的 60 岁生日酒会上，他再次宣布退休，任命儿子拉尔夫为《世界报》的代理社长和《快邮报》的总裁。

1907 年 12 月 15 日，普利策花费 150 万建造的豪华游艇正式启用。普利策将它命名为“自由号”，这是普利策精心设计的一个人造世界。这艘游艇为他提供了一个完全自由的世界，他像一个无上的君王般统治着游艇上的一切活动。1908 年，在 61 岁生日时，普利策又迷上了汽车，喜欢乘车在郊野兜风，从高速度中寻找刺激。

1909 年，普利策没有回过美国，但他却摇控指挥了《世界报》的大改组。这时的普利策已是名扬世界的传奇人物，他似乎永远掌管着《世界报》。他在报界以争强好胜著名，同时又以卓越的个性而受到人们的特别尊敬。

1908 年以后，普利策的身体迅速衰弱。他开始回顾自己 40 年办报生涯的风云变幻，并为他所取得的成功而自豪。他在那个时期所取得的成就的确是当时美国任何一个报界中人都难以企及的。他的《世界报》的真正伟大之处，在于它鼓舞人心的力量，富于感召力的乐观主义精神，改革必胜的信心，以及对只有努力工作、提高警惕、任命聪明卓识的人才能实现愿望的大力宣传。

在普利策一生最后的一段日子里，他像是在逃避死神追逐，任由“自由号”游艇载着他漫无目的地沿着海岸线飘荡。1911 年 10 月，这位与抑郁症和精神苦恼斗争了 22 年的报界奇人终于走完了他人生的旅程，那时，他才 64 岁。在他去世后，他事业上的最大竞争对手赫斯特也不禁写下这样的赞美言辞：“一位美国和国际新闻界的杰出人物已经去世，在国家的生活中和世界的活动中的一支强大的民主力量已经消失；一种代表民众权利和人类进步而一贯行使的强大权力已告结束。”

普利策去世后，《世界报》迅速衰落。1931 年 2 月，《世界报》以 500 万美元的价格卖给了斯克里普斯—霍华德报系。《世界报》只比普利策多生存了 19 年 4 个月。普利策生前对《快邮报》不太重视，但它反而生存至今，而且始终是一份非常活跃的报纸。《快邮报》现任老板约瑟夫·普利策三世将使创始人普利策的名字永存于世。

讨论：

①普利策先后收买过几家报刊？②分析一下普利策是以什么为目标给《世界报》、《快邮报》确定内容的？最终结果怎样？③作为一个企业家你有没有这种敢于直言人弊的胆量和魄力？④为什么《快邮报》比《世界报》的寿命长？

[案例六]

杜兰特、斯隆、罗杰

成立于 1908 年的通用汽车公司是世界上第一大汽车公司,年产汽车约在 800 万辆。其中约 500 万辆为家庭用车，它消耗美国 10%以上的钢铁，25%以上的橡胶。1966 年当通用因滞销而停产的消息传出后，华尔街股票市场道·琼斯指数一天之内暴跌了 15%，全美经济受到沉重的打击。现在世界上还没有第二家汽车公司可以替代它的霸主地位。

通用在北美拥有雪佛莱、别克、庞蒂克、奥兹莫比尔、卡迪拉克、土星和专门制造卡车的 GMC 七个汽车分部，并和日本丰田合资拥有 G 汽车公司。通用汽车公司在北美汽车市场占有率为 36%左右。在欧洲拥有德国欧宝汽车公司 100%的股份，专门生产欧洲风格的轿车，此外占有瑞典绅宝公司 50%的股份，日本五十铃公司、韩国大宇公司 1/3 左右的股份。

卡迪拉克小汽车可以称得上是美国豪华王牌轿车之王，在世界超级王牌轿车排行榜上也占有一席之地。

自从第一辆豪华型卡迪拉克问世后，它便一直是社会名流们的超级座车。

在卡迪拉克的众多系列中，目前通用公司主要开发生产的是“塞尔维亚”、“埃尔多兹”、“大都会”、“菲利特”，每辆价值 3 万美元以上。其中“菲利特”更是通用公司豪华轿车之王。该车造型洋溢着贵族的气派，车身宽敞而又硕长，车厢内的装饰更是豪华无比，装配的“V8”发动机以及车身电子自动调节系统，使轿车车身即使行驶在凹凸不平的路面也如履平地。至于高保真镭射立体音响，更令人仿佛置身在美妙绝伦的境界之中，有一种超时空享受的美感。

“卡迪拉克”之名源于一位探险家,据称,正是这位卡迪拉克先生在 1701 年，兴建了底特律城，从此，底特律便成为闻名世界的汽车之都。

生产至尊轿车“卡迪拉克”的便是大名鼎鼎的美国通用汽车公司，这几乎无人不知，这家巨型企业不仅是全球最大的汽车制造公司，而且是全球最大的跨国集团公司之一。

通用公司在 1991 年，年产汽车 500 多万辆，占全美轿车总产量的 52%，世界总产量的 1/7。销售总额达 1000 多亿美元。

通用公司目前除了生产卡迪拉克系列外，还有雪佛莱、别克、庞蒂克、奥兹莫比尔等许多车系。

通用公司作为全球最大的汽车公司，自 80 年代中期以来，销售额一直高居世界榜首。目前通用公司拥有员工 80 余万人。分公司遍布世界数十个国家。每年生产汽车 950 万辆—1000 万辆，销售总额 970 亿美元。

在创建以来的近 90 年中，通用公司共生产了 3.5 亿辆汽车，平均的年利润 40 亿美元。

作为通用公司创办人之一的杜兰特，无疑称得上是世界汽车发展史上一个极富传奇色彩的人物。因为正是他果断地利用手中的权力和资金，将通用公司发展成为当今世界头号汽车王国。

1861 年，杜兰特生于美国的马萨诸塞州的波士顿市。孩童时代，因其父嗜酒成性，母子遭到遗弃，使杜兰特少年时就历经生活的磨难。在他 10 岁那

年，杜兰特便跟随母亲迁居到密执安州的弗林特。在那里，小杜兰特受到了外祖母的精心照顾。杜兰特的外祖父，曾连任两届密执安州的州长职务，是一位社会名流。杜兰特 17 岁时便辍学了，以后他辗转流浪，做过许多种工作。1886 年的一天，当杜兰特漫无目的地徘徊在弗林特大街上时，他的一位朋友，正坐着一辆刚买回的马车从大街上走过。好奇心极强的杜兰特对这辆马车产生了极大兴趣。杜兰特第二天便乘早班车匆匆赶到老特瓦市专程访问生产这辆马车的工厂。在车间里，当他见到同类型的马车后，便兴奋不已，可以说是一见倾心。他当即表示愿意以 1500 美元的高价买下马车的制造权。事实上，杜兰特当时根本掏不出 1500 美元，最后还是靠借债才凑足那笔钱的。

几经周折，他终于如愿以偿，取得马车的制造权，他立即在弗林特成立了一家马车制造公司。

1904 年，杜兰特向陷于困境的别克汽车公司投入 50 万美元并很快控制了这家公司。

第二年，杜兰特未征得其他合股人同意，擅自参加了纽约汽车展览会，还在会上包揽了 1500 辆汽车的订货任务，结果只造出了 20 辆车。因此杜兰特被停职。但是，杜兰特并不以为然，他继续四处活动，联络生意。他利用赚来的钱，在弗林特又开办了一个工厂，还拉拢了纽约尤蒂卡的一家汽车公司，专门为别克汽车公司配套，同时，还建立了汽车销售网。别克公司在杜兰特接收的 4 年之内生产和销售了 8000 多辆汽车，比当时的“福特”和“卡迪拉克”两个公司的销售总额还要多。

乔治·E·丹尼尔等三人于 1908 年 9 月 16 日以 2000 美元的微薄资本，联合组建了早期的通用汽车公司。同年 9 月 28 日，经营别克汽车公司的杜兰特参加通用汽车公司的内部会议，表示愿意将“别克”卖给“通用”，他本人也愿意加入通用汽车公司，3 天以后，通用汽车公司以 375 万美元的代价买下别克汽车公司。此后两年内，杜兰特又先后招揽 30 个公司加入“通用”，其中有“奥兹莫比尔”、“奥克兰”、“庞蒂克”前身、“卡迪拉克”等公司。虽然“别克”是“通用”的主要前身厂家，但“奥兹”的根基更雄厚些。早在 1887 年，兰瑟姆·奥兹就已经在密执安州的兰辛造出的蒸汽驱动的汽车。1901 年，第一辆“别克”汽车刚刚问世，奥兹已经造出了 425 万辆汽车。奥兹本人也于 1904 年脱离奥兹公司，于是 1908 年杜兰特把奥兹公司兼并进别克公司。

汽车市场的发展，使杜兰特十分乐观。杜兰特认为每年在美国市场上出售 50 万辆汽车是完全有可能的。为了夺取汽车市场的霸主地位，他认为应该把当时的一些产销汽车及汽车配件的厂商合并起来，联合成一个大的汽车公司。1908 年 8 月，在杜兰特推动下，在新泽西州成立了通用汽车公司，以股票换股票的办法，把 20 多家公司联合起来了。通用汽车公司当时是一家控股公司，它所辖的各公司，基本上是独立的经营单位。但是杜兰特在组成通用汽车公司后，既没有建立必要的公司管理机构，也没有建立必要的现金储备，仍是用老办法经营管理，仅仅依靠销售汽车所得的现金来支付工资和原材料费用。尽管通用汽车公司从销售中所得的收益，1910 年由 2900 万美元上升为 4940 万美元，但是，一旦经济衰退引起汽车销售量下降，杜 兰特支付工资和购买原材料的资金就会发生严重的困难。为走出困境，杜兰特在向当地银行举债未果后，便转向美国的东部求救。当时波士顿的李·希金森公司和纽约的锡立格曼公司愿意帮助通用汽车公司走出困境。但提出了十分苛刻的条

件，不仅要杜兰特辞职，而且要求采取投票信托方式来控制通用汽车公司。1910 年 9 月，通用汽车公司董事会授权向上述两个公司借款 1500 万美元，并宣布 11 名董事退休，杜兰特也辞去总经理职务。自从这次事件之后，通用汽车公司以投票信托方式落入银行家之手。通用汽车公司第一阶段的发展便因为杜兰特的失误宣告结束了。当时的许多人认为，通用公司将永无出头之日。

1910 年秋天，取得了通用汽车公司控制权的新股东们，对“通用”进行了改组。即使这样，一直到投票信托 1915 年 10 月 1 日到期为止，“通用”仍然是一个由一些汽车、零件产销商构成的松散联合组织，各个分公司很少受到总部的控制。杜兰特尽管已经退出通用，但是并不罢休，他联合路易斯·雪佛莱组成了雪佛莱汽车公司。新成立的雪佛莱公司经营颇有成效，加上杜兰特又得到了杜邦家族的支持，1916 年，杜兰特利用雪佛莱公司的资金，把通用公司从银行家的控制下夺了回来，就成了“雪佛莱”的子公司。1919 年 10 月 13 日，杜兰特在特拉华正式成立了新通用汽车公司。他用新通用汽车公司的股票调换原通用公司的股票，取得了原公司的全部股权。1917 年 8 月 1 日，新“通用”完全取代了老“通用”，原通用公司不复存在。

新成立的通用汽车公司，经过一系列改组，把它所管辖的各公司改变成经营部门，名义上已变成一个经营公司，但事实上，它的许多经营部门仍和过去一样，继续独立地进行经营管理，只是因为杜兰特个人的威信，才使这些单位结合在一起。杜兰特对这个新公司的管理仍不改以往：他无意接受董事会的领导，设置董事会只是为了满足法律上的规定和接受商业上的惯例。董事会开会很少，即使开会也是由杜兰特，而不是由董事长提议召开的。

杜兰特重新获得对通用公司的控制之后，就开始独自一人经营起公司了。尽管通用公司的经营活动主要集中在密执安州，但是杜兰特和那个由总出纳，总稽核和法律顾问三人组成的管理小集团，经常往返于纽约和密执安之间。到 1920 年为止，在通用公司的中央管理机构中，也只有 7 个工作人员。杜兰特不屑于建立一种系统化的管理组织体制。重新掌握公司大权后杜兰特就着手实施他一向追求的扩大“通用”的庞大计划了。在公司完成法律上的改组之前，他就开始把大量的新投资投入“通用”，同时对他所控制的雪佛莱汽车公司也采取了类似的扩充计划。在此之外，杜兰特还与考夫曼一起创建了“海厄物”、“新方案”、“戴顿工程实验”、“雷米电气”及“珀尔曼·里门”等公司，任使小艾尔弗德·P·斯隆负责管理这个控股公司。在杜兰特担任通用公司总经理的四年当中，公司扩大了 8 倍。它不仅购买了弗舍车身公司的主要股权，还通过购买凯特林开办的戴顿工程实验室，吸引查杜斯·F·凯特林加入通用公司（凯特林是汽车自动起动机的发明人）。因为杜兰特把全部精力都集中在公司的规模扩大上，所以“通用”的管理处于极度混乱之中。不仅生产上无一贯的政策，而且经营活动上也不能分工协作，当资本支出和制定生产规划时，也经常发生判断错误。公司不仅没有良好的科研和工程技术等职能部门，也没有健全的计划概念。中央管理部门对各个经营部门根本不能进行有效的管理，而且每个经营部门管理人员的职权又有很大出入，他们各自为政，公司总部对他们失去了控制。联合汽车公司并入“通用”而改任“通用公司”副总经理的斯隆，对公司管理混乱也极不满意。

不久，斯隆先后写了三份关于公司内部管理不善的报告。

虽然杜兰特接到这几份报告，但并未采纳。

没过多久发生了一场灾难。

由于杜兰特忽视通用公司的经营管理和工作效率，而只一味地强调规模的扩大，结果导致了公司 1920 年到 1921 年初最严重的危机。

公司的流动资本从 1920 年 10 月起开始枯竭，银行存款只有 1.6 亿美元，而它还欠银行 0.8 亿美元，又用其它方式举借了 0.12 亿美元。公司的新车销售量不断下降，收入只能抵偿公司经营费用的一小部分，即使把用于新建项目和支付已订购的工厂设备的那部分资金挪用来支付工资和借贷者的贷款，也是举步维艰了。因此，许多经营部门不得不向当地银行借款，而且利息很高。1920 年 12 月，销售量下降到 12432 辆，只及 6 月的 1/4，公司被迫减产。1921 年 1 月，公司只生产汽车 6150 辆，是几年中的最低纪录。生产下降导致原材料消耗减少，而已订购的原材料和供应品仍然不停地运来，致使公司库存日益加大。尤其是那时物价狂跌，那些按“繁荣时期”价格买进的存货及订购原材料和供应品的帐面价值，更大大超过当时市场上的价值了。在局势稳定之前，从 1920 年到 1922 年，由于工厂设备及存货的重复估价，以及由于经营和清理损失，公司的帐面上注销了 1 亿美元以上的财产。在这次严重的危机中，“通用”的创始人也就是其总经理杜兰特陷入一蹶不振的境地，终于被迫辞职。1920 年 11 月以后，杜兰特便永远地离开了“通用”。在这以后，他长期隐居在弗林特。到 40 年代，他在那里经营了一个滚木球游戏场，还在一家餐馆送外卖，在凄凉中度过余生。

通用公司董事长杜邦 1923 年 5 月将公司总经理大权交给了艾尔弗雷德·斯隆（也称小艾尔弗雷德·斯隆）。

此后直到 1966 年，斯隆 91 岁逝世时，他一直担任通用汽车公司的总经理、董事长。

斯隆虽是位电气工程师，却非常善于理财。

上台后，他首先提出了“分散经营，各负其责，协调控制”的经营管理方式，就是把经营责任交给公司下属的各分公司。而公司高层则集中精力处理大事方针，协调管理整个公司的业务活动。

从此以后，通用公司的经营状况日见好转，市场占有率从 1921 年的 12%增加到 1941 年的 44%，为世界最大的汽车王国。

从汽车发展史上看，1921—1924 年是通用公司大整顿和大改组的关键时期，其中两次涉及到公司的经营方针以及公司内部各部门间的专业化协作，同时也包括对公司内管理体制、组织系统、生产管理、科技管理、人事管理、财务管理进行的重大改组。

整顿改组前的通用公司，在杜兰特只求扩充不求健全管理的方针指导下，把许多制造汽车及其零部件的公司收进来，实行横向联合，并且把生产过程、工艺技术相似的产销公司，包括电冰箱公司也并吞了进来，实行环形联合，除此以外，他还在制造钢板、轮胎、橡胶、皮革、玻璃、油漆等工业部门投资，进行纵向联合。这种行为导致资金、人力、设备都很分散，难以组织大批量生产，从而不能取得规模经营应有的生产效果。当时“通用”的各个汽车生产部门，只有“别克”部的销售量较大，能勉强取得一定的利润；“卡迪拉克”部勉强能做到不亏损，但其他 5 个汽车部门的亏损都非常严重。由于各部门之间没有专业分工，“雪佛莱”、“奥克兰”、“欧兹摩比”、“谢里登”、“斯克里普斯——布恩”等 5 个部门的产品，都在同档价格汽车市场上自相竞争，生产批量小，产品成本高，即使最低价的“雪佛莱 490

型”汽车的市价，也比“福特T型”汽车的市价高300美元，所以，在市场上无法与“福特”等公司的产品抗衡。公司组织了一个专门委员会来通盘研究各汽车部门的生产方向,并于1921年6月正式提出了一份报告,报告指出：公司的首要目标，不仅是生产汽车，追求产量，更重要是谋求利润。应以投资利润率作为决定产品方向的标准。公司的收益和公司作为盈利机构的前途，则取决于它的产品对消费者的用途和价值持续增长，以及产品生产和销售成本的不断降低。报告认为，要达到上述目的，有必要裁减汽车产品的型号数目，组织专业化生产，谋求大量生产的经济效果。报告指出，在当时的情况下，理想的产品系列是型号不多，又能包括各档价格的车子，使它们不致重复生产同档价格的汽车而在同一价格市场上相互竞争排挤，使各部门能分别在各个档次价格市场上销售全部通用公司的产品。最后报告建议：通用公司应生产6个档次不同价格的汽车。

这六个档次汽车分别是：

第一档次：价格450～600美元

第二档次：价格600～900美元

第三档次：价格900～1200美元

第四档次：价格1200～1700美元

第五档次：价格1700～2500美元

第六档次：价格2500～3500美元

通用公司的高层决策者认为，这样划分汽车产品档次能够满足购买能力不同的购买者需求。

同时，公司决策人认为产品质量是竞争的首要武器。

因为只有不断改进产品质量，产品才会受到顾客的欢迎，才能在市场竞争中取得优势。

公司又对生产零配件的部门进行大规模改组。

第一步是把原来由汽车部门经营的零配件生产单位划出来，另外组成零配件生产部门。

接着是对原有零配件生产部门进行认真的研究分析，即除了一般零配件可通过合同向外界订购，公司尽可能生产自己所需要的零配件。

通用汽车公司在 20 年代改组过程中所确定的经营范围和生产方向以及加强专业化协作原则，一直沿用至今。至于各部门，各工厂的具体专业方向，则根据公司主客观条件的变化，随时灵活地进行调整改组。

1920年9月为了统一协调公司的各种活动，实现公司的目标，斯隆就向董事长兼总经理波埃尔·S·杜邦提出了整顿通用公司管理组织的计划。当年12月30日，这个计划得到董事会的一致同意。第二年1月3日，此计划开始实行，但改组工作直到1924年才初步完成。斯隆提出的改组原则是：（1）每一经营活动的总执行经理人员所负的责任，不受任何约束，由总执行经理人员领导的每个这样的组织，在某种必要的职能上是完整无缺的，既要其创造性能够发挥，又能得到合理的发展；（2）某些中央组织的职能，对公司活动的适当控制和合理发展是绝对必要的。对于这些原则，应以制度控制而不是个人控制来实现。斯隆认为公司的任务可分为决策和执行两类。要建立“领导部门”，来担负决策任务；建立“直线指挥部门”，来领导各组的业务经营活动。另外，还要在各级建立必要的“职能部门”，一方面当顾问、做后勤；另一方面，在职能范围内参加日常管理活动。

按照斯隆的计划建立起来的通用汽车公司管理组织体制的特点，是分散经营与协调控制相结合、政策制定与行政管理分开。公司经营方针政策的决定和控制是集中的，方针政策的执行和运用是分离的。在协调控制分散经营的管理体制下，公司的各个经营部门是公司的基层执行单位，是利润负责中心，有很强的独立性，整个公司的生产经营活动，事实上是在各经营部门的分工协作下分散完成的。但是，各经营部门的这些分散经营活动，又是在公司总管理处的总经理、部门的执行经理人员以及各职能部门的协调控制和支援帮助下进行的。正是因为有了协调控制和支援帮助，使各经营部门能按照整个公司的总目标，协调一致地展开各方面的业务。

同时,通用汽车公司的报表制度和计划制度也是斯隆从 20 年代初期建立起来的。

为了防止出现存货过多，资金呆滞的情况，斯隆还要求经销商们每隔 10 天向公司汽车生产部门提供 7 份报告，列出汽车销量，新接订货，未交订货及现有汽车存量方面的材料。

此外，公司的计划制度还规定，每个经营部门需按月对该部门下个月和以后三个月的销量进行认真的预测并编制计划,每月 25 日前送公司总经理审批。

加速资金周转也是重要的，通用公司在执行计划中还根据市场需求的变化及时修订每项计划。以求在尽量保持均衡生产的同时，使经销商手中为供应季节需要而积存的成品存货量降低到最低限度。采用这种计划管理办法的好处是可以使工厂中的原料存量以及订货量趋于最小，也就是说使投放在原材料存货上的流动资本最小，使流动资本的周转加快。20 年代，通用汽车公司有 1.7 万～1.8 万个经销商，50 万经销员工。他们根据订立的合同，按一定的条件为“ 通用 ”销售汽车和零部件产品。30 年代初，根据斯隆的建议，通用公司成立市场销售方针组，此后，又成立了经销商委员会。斯隆等公司高级职员，花了大量时间到处视察访问，与经销商交谈，听取意见。这样做带来的好处是市场销售中的问题能及时得到解决，加强了公司与经销商的关系。斯隆十分注重亲自进行市场视察，与经销商就公司的政策、产品的性能、销售者需求的倾向，对未来的看法等提出意见和批评，并认真记抄下来，回公司认真研究解决。

斯隆认为这样做是以身临其境的办法去取得事实资料，中间不经过其它组织机构，所以对于公司的发展起了重大作用。斯隆认为，只有取得较全面的事实数据，才能全面地根据这些数据作出正确决定。调查研究和取得事实数据，这些对于企业经营是十分重要的。

斯隆于 1920 年就提出了一份关于部门间核算办法的报告,目的是为了加强财务管理。他认为，部门间的核算问题，不仅仅是单纯的会议方法问题，如果解决得好，它能成为评价各部门的经营活动成果的重要方法。他规定，各部门对于它们提供给其它部门的产品及劳务，要订出部门间使用的价格，这种价格应能为各部门所投资金取得一定的利润。如果使用产品（或劳务）部门发现，提供产品部门所提出的价格高于公开市场上同种产品（或劳务）的价格，该部门总经理应把这一情况上报给公司执行委员会，执行委员会应随即与提供产品（或劳务）的部门进行研究并调整价格。如果提供产品（或劳务）的部门无法压低其价格，而其产品又不是使用部门的主要产品的充分供应所必需，则提供产品部门可将其产品出售，或用于其他部门。其他部门，

则可以在公开市场上以较低的价格买进它所需要的零部件等供应品。建立了这样的部门间核算制度之后，就精确显示出各经营部对公司所投资金到底能提供多少净利润。此外，根据这个制度，还可以决定汽车制造部门以及零配件部门对一种产品的最终利润做出贡献的大小，从而有利于评价各经营部门的实际业绩，有利于组织公司内部各部门间的长期协作关系。

1923 年 1 月，斯隆又提出了改组“ 通用 ”管理体制的方案。

这种新体制机构有以下主要内容：

（1）每个经营活动的总执行人员所负的责任，不受任何约束，可以充分发挥其灵活性和创造性；

（2）公司最高管理层，不仅对公司活动适当控制，而且有必要促使其合理发展；

（3）董事会是公司的决策机构。

在董事会之下设财务委员会。此外直线领导部门分为总公司、各经营部、工厂三级。

显而易见，斯隆这些勇敢的变革完全是为了使通用公司从困境中解脱出来。

改组之后通用汽车公司管理体制的特点表现在：（1）政策制定与行政管理分开；（2）分散经营与协调控制相结合。公司经营方针政策的决定和控制是集中的，同时方针政策的执行和应用是分散的。在分散经营、协调控制的管理体制下，公司的各个经营部门是公司的基层的执行单位，是利润责任中心，有很强的独立性。整个公司的生产经营活动，实际上是在各经营部门的分工协作下分散完成的；同时各经营部门的分散经营活动，都是在总公司及各职能部门的协调控制和支援帮助下完成的。所以，各经营部门都能按公司的总目标进行协调一致的活动。

通用汽车公司的分散经营与协调控制相结合的公司化管理体制，符合现代大型专业公司的管理需要。因此，许多人认为这次整顿改组是企业管理上的一次划时代的革命，而斯隆则是提出现代公司制度概念并使之成为现实的关键性人物。

斯隆有一句名言：“ 有意阻止发展就等于窒息。 ”如果公司要在一个不断变化的环境中生存下去，就必须认识到这种变化的压力。公司的经营管理办法，必须根据公司所处环境的变化和当时所面临的问题，随时进行调整改革。斯隆重新塑造庞大的通用公司，“ 通用 ”的成功则证明斯隆的成功。

作为一家大型控股公司，通用汽车公司较早地实现了产权社会化，并适时地进行了公司管理体制的根本性变革，从而摆脱了传统工厂模式的束缚，走到了现代工业文明的前列。大改组后，通用公司在 1928 年开始便在汽车生产量上超过了福特公司，从此汽车生产与销量在全球一直高居榜首，登上汽车大帝国的宝座。

1923 年“ 通用 ”汽车产量占全美产量的 21%，至 1929 年，上升到 33%，1946 年更达到 42%，自那以后一直保持在 47%左右。

通用公司的名牌产品“ 雪佛莱 ”、“ 别克 ”、“ 庞蒂克 ”、“ 卡迪拉克 ”始终是汽车市场上的“ 抢手货 ”。

但是到了 70 年代，通用公司又面临着新的挑战。

为此，通用公司在 1971 年建立了一个新的公共政策委员会。

这是一个由许多专家组成的“ 智囊团 ”，它对公司经营管理的改进和产

品方向的转变等诸方面都产生了重要影响。

公司于 1974 年夏成立了“组织审查委员会”，该委员会建议对高层管理机构进行重大改组。董事会采纳了这个建议，充实和巩固了上层管理机构，并把海外经营活动和国内各经营部门的工作结合起来，由总经理统一领导，这种管理体制上的转变，使通用汽车公司从一个美国公司向跨国公司的发展跨出了关键性的一步。1974 年“通用”又成立了“设计中心”，由总汽车生产部门工程师组成，用以协调各汽车生产部门的工程技术和产品开发等一系列工作。这个中心是“通用”执行改小车型决定过程中在组织上的最重要保证，当然，它的成功仍是以 20 年代初斯隆建立起来的“协调控制、分散经营”这一基本原则为基础，在对有关部门采取说服与强制中寻求均衡点。

由于“通用”采取了上述重要的组织措施，产品革新成为可能。在尚未经受 1973 年石油禁运打击时，通用汽车的汽油平均里程为每加仑 19 公里，是美国汽车生产者中最低的。那次危机中，汽车购买者不愿购买汽油耗量大的汽车，使“通用”1974 年在汽车市场上所占的比重骤降为 42%，跌到 1952 年以来的最低点。3 年后的 1977 年，为了适应政府规定的燃油经济标准，把大型车改为小型车，同时引进了五六种更小型的新汽车，通用汽车的平均汽油量里程为 29 公里/加仑，瞬间成为美国三大汽车公司中的领先者。

激烈的市场竞争，产品的更新，及新工艺、新设备、新材料、新技术的推广和应用大大加快，使汽车工业在一个更高的水平上日趋成熟。从 1976 年起的 5 年中，“通用”对科研和技术开发工作的投资共达 65 亿美元。“通用”的科学研究和技术发展工作，由其技术中心全权负责进行。这个中心 1956 年在底特律东北的沃伦建立，是一个包括从实验室设计工作、制造车间和各种工程研制设备等的综合体。为推动采用尖端技术改造工厂，“通用”不仅投资了 70 亿美元，还把专门生产高级轿车的奥利安汽车厂作为推行尖端技术的示范厂。更重要的是通用公司自始至终也没有放松对海外市场的占领，早在 1932 年，通用便收购了意大利的一家公司，成立了通用——雷尔登汽车公司。

到 1970 年为止，通用公司已经在海外 13 个国家建立分公司。

由于一些国家遭受到外汇储备的压力和民族保护主义思潮的影响，从而抑制了汽车进口的可能性。这种情况下，“通用”不得不改变过去长期采取的 100%拥有股权的经营方式，开始转向合资经营。1971 年，“通用”购得日本五十铃汽车公司 34.2%的股权，还和当地资本合资建立了阿利森日本通用公司汽车公司、高丽通用汽车公司、伊朗通用汽车公司、沙特阿拉伯通用汽车公司。1977 年，通用在南斯拉夫成立了合股经营的铸造铝合金工厂。1969～1976 年，“通用”在海外共成立了 6 个拥有全部股权的子公司（在马来西亚、菲律宾、泰国、扎伊尔、巴西等）。1977 年，“通用”又在肯尼亚设立了一个新的汽车装配厂。1983 年 12 月，美国联邦贸易委员会批准“通用”与丰田汽车公司在美国联合生产小客车。“通用”的海外经营活动之所以能取得今天这样的成就，原因就在于公司决策者郑重地考虑了海外国家的政治制度、经济发展情况、法律、税制、文化传统因素，以及当地的语言风俗习惯、技术以及当地可利用的管理人才和劳动力等，这些因素构成了其海外经营机构或合营企业必须在其中活动的独特环境。“通用”要求其海外经营机构或合作企业成为所在地的良好公司或公民，并且是该国的良好客人。这种“客人哲学”，是“通用”海外经营政策的基石。

20 世纪 20 年代后期，通用汽车公司日益发展壮大。到 80 年代，为了称雄世界，通用公司首先瞄准了欧洲的汽车市场。1981 年，为了加强海外销售部门，通用汽车公司发动了“世界车策略”（也称小轿车策略），向欧洲汽车市场连续推出了“X 型小轿车”、“T 型小轿车”和“S 型小轿车”等系列新车型。通用汽车公司确信，只要能在小轿车的发源地欧洲夺取竞争胜利，并以此为巩固扩大的基地，那么，在即将来临的美国市场小轿车大战中，便可立于不败之地，甚至可以一举击垮以小轿车称雄的日本。为了有效地在欧洲汽车市场上施展其“世界车策略”，就必须把在欧洲汽车市场上销售实力雄厚的福特汽车公司挤出欧洲市场。

1978 年，福特汽车公司的总收益为 15.8 亿美元，其中外销收入高达 48%；而通用汽车的海外销售收入仅占 8%。通用汽车公司的销售长期以来都以美国市场为重点。当日本车入侵美国市场后，这家美国汽车业的巨人压力很大。早在 1973 年，通用汽车公司财务经理迪比特·克里阿就发表了一份“未来能源问题探讨”的报告。通用汽车公司根据这份报告制订了“能攻下小轿车市场，即是世界汽车业界的霸主”的方针及产销“世界车”的计划，并将“T 型车”和“S 型车”交给其在欧洲的子公司“欧宝”，以图一举占据欧洲汽车市场。结果，这两种新型小轿车在欧洲大陆与福特汽车公司的“爱斯可”和“飞什塔”两种小轿车发生了正面冲突。结果是，通用汽车公司只好采取削价政策，以致欧洲的汽车制造商也卷入了这场混战之中。从 1984 年的年度结算可以看出这场竞争的严重后果。当年，除了福特欧洲公司、菲亚特和大众汽车公司外，“雷诺”、“标致”和“欧宝”都蒙受巨额亏损，亏损额超过了 20 亿美元。

但是，与其它公司不同，通用汽车公司销售量仍在直线上升，达到了 13%的市场占有率。

然而，尽管市场占有率提高了，但亏损却不断加剧了。

1983 年，通用公司在欧洲市场亏损 2.4 亿美元。

1984 年继续亏损 2.9 亿美元。

1985 年高达 3 亿美元。

在汽车市场的竞争不断加剧的背景下，欧洲各家公司不得不拼死一搏，以求生存。欧洲汽车制造厂共同签订了一个所谓的“普罗米修斯”项目。根据该项目，欧洲经济共同体 7 年耗资 10 亿美元，研究将先进的电子技术应用于交通运输和汽车工业。欧洲经济共同体内部还达成大量的双边协议，以便将高科技应用于汽车工业，其结果是欧洲汽车工业的均衡发展，在市场竞争中抵抗住了对手的进攻，得到生存。

事实上，随着通用汽车公司的经营策略而改变自己经营策略的，并不仅是欧洲的汽车制造商，号称世界产销王国的日本汽车制造商，也十分担心通用汽车公司的“威胁”。丰田汽车公司的丰田英二会长曾说：“我们必须目不转睛地盯住美国通用汽车公司的一切行动。”日产汽车公司石原俊会长也说：“通用汽车公司是一个相当有竞争力的公司。我们绝对不可以轻率从事，因为它经常使出令人防不胜防的奇招。”

所以，当通用汽车公司提出“世界车策略”后，丰田汽车公司便考虑到和福特汽车公司合作，以便联合对抗劲敌。后来，出于熟悉和掌握通用汽车公司的强烈愿望，又主动与通用汽车公司协议建立合资企业。为了与通用汽车公司形成直接对抗的状况，日产汽车公司不仅和大众汽车公司携手合作，

还兼并了日本的王子汽车公司，此外还成立了日产柴油汽车公司，并和富士重工联合组织了集团化活动。三菱汽车工业拒绝了通用汽车公司的投资要求，与克莱斯勒汽车公司实行了合作。为实现其“世界车”的策略，通用汽车公司与五十铃汽车公司和铃木汽车工业公司开始了合资经营。

事实证明，通用汽车公司在欧洲登陆，不仅在欧洲产生了强烈的反响，而且波及到东方的日本和世界其他国家和地区。

为了称霸世界，通用汽车公司采取收买政策，对海外公司开始实行全权支配的控制政策。

通用公司总裁声称：“国家不亡，通用不灭”“通用的利益就是美国的利益”。

的确如此。

通用公司在一战期间就因接到大量中型战车、军用卡车的订单而大发横财。

第二次世界大战初，美国的三大汽车公司将其生产完全为军需服务，4年间接受了相当于全部军需品13%的224亿美元的订单，其中“通用”占了138亿美元，“福特”为52.6亿美元，“克莱斯勒”只有33.9亿美元。“通用”在朝鲜战争期间又接受了35亿美元的订单。回顾“通用”的历史，人们可以发现，在第一次、第二次世界大战、朝鲜战争、越南战争中，“通用”都在集中力量从事军用汽车的生产。第一次世界大战初，新兴的美国汽车工业对军需品的制造没有经验可言，尔后却在短短的一年半时间内，迅速由生产民用汽车转变为生产军需品，制造了大量的兵器，战胜强敌，使美国成为世界强国。1917—1919年，90%的“通用”卡车提供军用，“卡迪拉克”部不仅生产飞机用的γ-8发动机及迫击炮的炮弹，此外还制造军用汽车。“别克”部则生产自由型飞机用的发动机、战车、救护车、卡车及各种零配件。第二次世界大战期间，“通用”再次参与生产军用汽车与兵器。从1942年起，“通用”停止了全部民用车的生产，将工厂全面转换成备战使用车生产形态。1940—1945年，“通用”供给的军用机械的价值共达132亿美元，生产小至滚珠轴承，大至战车、战舰、战斗机、迫击炮、铳炮兵器、炮弹及一切人们所知道的兵器。“通用”5年间生产出13000架飞机及全美飞机发动机的1/4。可见“通用”霸主地位的确立原因是多方面的。

80年代是通用公司和日本汽车公司两雄对峙的时期。

通用公司为了在竞争中取胜，开始实施“神农”计划，利用企业收买、多角化经营等手段与日本汽车公司抗衡。

通用公司目的是：改变原经营体制，向高科技和多角化发展，然后导入尖端科技，创新汽车生产体系。

这项计划的决策人便是罗杰·史密斯。

罗杰·史密斯是通用汽车公司的第十任董事会主席。1949年他于密执安大学毕业后，在底特律加入通用公司；1974年任公司副经理，主管财务、工业——政府关系及公共关系；1980 年任公司董事会主席兼最高决策负责人。他从就任之日起就致力于在任职期间打破世界上最大的公司的每一种传统，革新每一种方法、每一个工厂和每一种产品。因此他遭到了舆论界的各种责难和非议。事实上，由通用汽车公司的一名普通财务职员到登上董事会主席高位的罗杰·史密斯，也有一部罕为人知的成长史。

据传记作者阿尔伯特·李介绍，史密斯家族是一个有特权、有教养的家

庭。他的父亲（其家谱可以追朔到威廉·德·亨迩菲尔德，他是 1215 年英国大宪章的签字人。威廉的儿子继承父亲的爵位，封为弗兰德屯的罗杰·德·亨迩菲尔德。罗杰袭用了他的名字。罗杰母亲的祖先可以追溯到萨莫尔·富勒。这个家庭很有教养，总是教导其后人“要保持行为端正，不做任何有辱家族名声的事情”。）爱迈特·史密斯出生于芝加哥一个医生家庭。在第一次世界大战后他来到俄亥俄州的哥伦布市。由于从战场上返回时带了一口袋法郎，在哥伦布市无法兑换，因此他和一家银行谈妥在那里开设了一个兑换外币的窗口。

1921 年，爱迈特·史密斯和一位女教师结婚，罗杰·史密斯于 4 年后出生。

罗杰同父亲一样，对机械非常感兴趣。

16 岁那年，他曾把自己的一辆小汽车拆开，然后又照原样装好。

1948 年，24 岁的罗杰·史密斯进入通用汽车公司，他总是比别人完成更多的工作量，刚进公司时，他的工作是对国外子公司情况进行评估。他提出的关于“通用”在德国的子公司——奥贝尔公司的报告有 100 多页，因而令上司颇为满意。他说：“我习惯做任何我能够插手的工作，不管它属于哪一个部门。你们要学习这种做法。”这可能也是罗杰升迁得快的秘密之一。事实上，据他早期的同事讲，那时候，升迁快是他的唯一目标，一位现在仍在职的秘书说：“当时罗杰是个不说‘早安’的人，而且永远不同清洁女工说上一句话，因为他觉得这对他来说没有用。”

1950 年，汤姆士·墨菲就认识了罗杰·史密斯。墨菲当时在纽约财务部门工作，而罗杰在底特律当会计，墨菲后来担任通用汽车公司董事会主席。罗杰几年之后接替了他。墨菲和罗杰亲密合作，共同起草通用公司总经理哈罗反托拉斯的证词。罗杰不仅善于用事实说明问题，而且详细说明了整个国家就业和经济安全性的状况，鲜明合理地论证了通用汽车公司存在的重要性。这使最高领导对这位年轻有为的会计有了深刻的印象，他也从此走上飞黄腾达之路。墨菲称赞罗杰“在一天内想出的好主意比大多数人一辈子想的还多”。1972 年，格林勃列尔管理工作会议召开时，罗杰利用天赐良机，给会议写了第一封信。这是一个高层次会议，每三年召开一次。会议的根本目的是让在固定晋升跑道上的中层领导们表现其工作才干，以便对掌握最后决定权的人施加影响。大部分报告是在研究几个月后完成的，这些报告坦率、诚实，却缺乏说明力。罗杰却向听众公开展示出具有直观效果的材料，用电影手法宣讲。当时，他让一位妇女在影片中出现，一边开冰箱，一边对罗杰说话，妇女提出问题，罗杰在回答问题。

1980 年，55 岁的罗杰被任命为任期 10 年的通用公司总经理。

罗杰取得最高领导的位置虽然没有引起任何轰动，但通用汽车公司内部 15 名最高行政长官却被撤换了 12 名。罗杰提出的理由是“和国外竞争对手相比，现在我们是落后了，在质量、技术设计、厂房设备，甚至管理上，我们都落后了。”此后，他召开了一连串的会议，指派工作组去检查改革，几乎涉及公司的每一个部门。罗杰使组织结构趋于合理化。罗杰指出：“在通用，推出一种新产品要花 5 年时间，这比我们打赢第二次世界大战所花的时间还长。”他采取的重大改组措施之一，是把产品设计、工艺设计、新技术与先进工艺设计合并在一起，成立一个有技术能力的设计集体。随后，他批准把卡车、公共汽车和轻型小客车的世界性组织变成一个单位。同时，针对

1980 年公司亏损 7.5 亿美元的情况，他先后辞退了 19.8 万名职工，取消了 10 个付工资的假日，停发功绩奖，取消占职务收入 9%的生活补助，减少医药补助费和股票利益分享（折合收入的 5%），各项相加，每个职工的损失竟达总收入的 18—20%。此外为渡过危机，罗杰还出售了一些闲置的固定资产，取消了新车研制计划。他出售了公司在纽约的通用大楼，获取了 3.334 亿美元资金，关闭了几家工厂，出售了“海爱特”滚珠轴承厂。

他后来又取消了对通用学院的资助，这样每年可节省 1600 万美元的开支。此外他还取消了 S 型微型汽车计划（他已经看出这种车在成本和质量上无法和日本制造的类似车竞争），另行制订了新的发展战略。他投资 2 亿美元，与日本五十铃公司合作研制了斯班克屈仑姆车，同时他参股 50%，与南朝鲜大宇汽车公司合作开发小型车。为推动整个公司转向前轮驱动汽车的研制工作，罗杰不仅要求新建厂达到高技术水平，而且推动通过广泛的自动化求得成本上的技术优势。

当然，罗杰上任的最大举措是赫赫有名的“神农计划”了。

为此，罗杰在 1984 年底，以 25.5 亿美元收买了世界最大的软件设计公司，其目的是，统一所有从汽车设计、生产发动机部门到经销商已输入电脑的资料的电子通讯系统，以完成连接到世界各地的庞大数据库。

罗杰最终目标是把通用公司变成一个没有文书的企业。

在软件生产方面，“通用”与日本最大的机器人制造商——“法那克”成立合资公司，完成了自制机器人的体制。为使机器人具有灵敏的智能、视觉，并能多方面运用于无人工厂，“通用”又入股 5 家视讯系统公司。此外在防卫机械方面，罗杰·史密斯以 50 亿美元收买了休斯公司。在金融方面于 1919 年就成立了“通用”子公司。“通用”拟以电子、防卫机械、金融等为基础，弹性发展，再配合汽车部门竞争力的强化，成为顺应 21 世纪发展的多角化经营企业。

对于“通用”来说，能否制造出质量及价格都能与日本车抗衡的小型车，关键在于“神农计划”的实现。1986 年 4 月 16 日，通用公司国际部经理杰克·汉涅特在记者招待会上说：“通用与丰田的小型车合资事业，将于 8 年后结束，且没有延长的计划。”但是签约时双方曾议定，续约与否由两公司协商后决定。“通用”单方面宣布不续约，不能不引起“丰田”的震惊。这说明，“通用”的“神农计划”正在顺利实现，而且足以对付全力进军美国与加拿大的“丰田”。

的确，开发“神农”车是想将日本车逐出北美地区。由于引入最尖端技术与革新市场学观念，加上生产、设计、管理的自动化，“神农”车具有竞争性的高质量与低价格。“通用”投资 35 亿美元，在田纳西州的克田市建设“神农”车生产基地，生产能力达年产 50 万辆，并高薪聘用了以经营改善“通用”而闻名全球的威廉·赫格兰特担任总经理。“神农”车主要分为双门、四门的四人轿车及实用性跑车三种车型，价格在 5500—6000 美元左右。除此以外，“神农计划”除开发车辆外，目的也在开发设计、工程、生产、装配、材料管理、人才使用等方面的新方法。

“神农”车成为日本车强硬的竞争对手，在生产线方面，装配线需要高度技巧的流程很短，并且借着运用高效率装配技术的多线分支生产，使侧边极稳固。为配合这种先进的装配方式，大部分的输送都不用输送带，而以台车取代。台车由车辆自动控制系统控制。神农计划实施以前“通用”的零件

厂商运货到装配工厂的总运送费用，比制造中直接劳动成本占的比例还高。所以，根据“神农计划”，安排把所有的主要零件工厂集中在一处，5 分钟内即补足缺货的零件，可以说，“神农”工厂是由“通用”的高科技及“丰田”的生产模式完美结合而成的具有划时代意义的的新型汽车企业生产技术。

“神农计划”在销售方面也正进行全新的研究，小型车要创造足够的利润，并有能力对抗日本车，降低占成本 25%的销售经费是一个必要措施。不论是利用现有的经销系统，还是采取无店铺销售方式，未来的用户只要按一个经销店内终端机的键盘，就可以提到自己满意的车型。“神农计划”的进展程度不能不引起“丰田”的震惊。

1985 年罗杰又收买了有名的休斯飞机公司,其目的是使通用公司适应 21 世纪的最新形势。

当然更大的举措便是“土星计划”了。

这个计划，实际上是一项高科技项目。是通用公司在未来的市场竞争中克敌致胜的“杀手锏”。

根据“土星计划”，通用汽车公司要组建土星公司。土星公司是从 1918 年雪佛莱加入通用公司以来所成立的又一“通用”分部，1985 年 1 月正式成立，拥有 50 亿美元资产，6000 名职工。土星公司的工厂，是一个综合功能强大的一体化的制造与装配联合体，它能就地制造像发动机和变速器那样高质量的汽车部件，直接送装配线供应装车。罗杰曾特别指出，土星公司是一个学习新思想和新概念的大学校，其任务是要找出美国和日本之间差异的根源所在，继而消灭这种差异。土星公司的轿车将充分利用一切可能利用的最新技术，工厂各部门将最大限度地使用计算机、自动控制系统和其他新技术。工厂建设要以产品为中心，各销售网点将能通过计算机网直接与装配线发生联系，所以能方便迅速地帮助用户选好汽车。

罗杰是一个永不满足和居安思危的企业家。为了在竞争对策上同日本人一决雌雄，他主张“要么打倒对手；要么同他合作”。面对日本汽车的威胁，他一方面下决心筹建土星公司，把“土星”办成一个在产品、技术管理和劳资关系上均能与日本匹敌的新一代美国企业；另一方面，则直接与日本人合作。新联合汽车制造公司正是通用汽车公司与日本丰田汽车公司合办的一家合资企业，合资双方各握有 50%的股权，各出资 1.5 亿美元，计划年产 25 万辆轿车。1983 年 2 月，“新联合”开始筹建。当时，在美国汽车界引起很大争议，特别是遇到了“克莱斯勒”、“福特”和美国汽车公司 3 家的反对，世界头号汽车大公司和第三号汽车大公司在美国合资办企业，是违背美国反托拉斯法的，是一种垄断行为，会阻碍自由竞争。尽管 1983 年末美国联邦贸易委员会勉强批准了这个项目，反对的浪潮并未因此而平息。

罗杰认为“土星计划”不仅是对汽车，而且对许多工业无疑同样也是个巨大的冲击。

从此罗杰也成为名扬全美的企业家。就在通用汽车公司宣布“土星计划”四个月之后，一项民意测验表明，42%的家庭认为，罗杰的声望比美国的副总统还高。

当罗杰宣布为“土星”寻找厂址时，就有 30 个州长来到底特律考察土星计划，38 个州提出了建议，提供了上千个场地，提供的数据充斥了 20 个大公文柜。决策明确后，虽然工作一开始没能完全按罗杰设想的那样去做，罗

杰却坚信：“土星计划是通用公司成功的关键。”对于像通用这样具有悠久历史和传统的大型汽车公司来说，任何改革的实施都是不容易的，何况罗杰的目的是以高技术求取高效率、高效益，进而生产具有竞争力的新型轿车产品。当改革没有沿着他所设想的方向前进时，他既没有灰心丧气，也没有中止计划实施，而是顺其自然，进行了适当的调整。体现了一个企业家的智慧。1986 年 12 月，罗杰放弃了制造重新获得经济型车市场的进口级别轿车计划，而赞成专门生产价格较高和豪华的高档轿车，使“土星”位于“通用”正在生产的轿车的中档水平。用以替代现在生产的轿车。高新技术不容易战胜外国竞争者的优势，对原订的超高技术计划作了修改。为了降低成本，罗杰原计划尽量不用别的轿车生产线上的现成生产件，后来作了变更，又从别的分公司购置了一些旧设备，选择原材料供应点也采用了公司一般途径。

在罗杰追求高技术期间，通用汽车公司的利润率从 1983 年的 5%下降到 1986 年的 2.9%，而福特公司的利润上升到 5.4%，克莱斯勒的利润上升到 6.2%。

罗杰是在一个被认为是财务天才的集团中成长起来的，他的家庭教育及公司内严格的继承过程，使得他认为集体生活中最重要的事情是作出赚钱的决定。他认为，领导者生来就比被领导者高明。他自己每年拿 200 万美元并不过分，而工人每年拿 3 万美元他就嫌多。他总是高高地站在群众之上，在一个小的圈子里发号施令。同李·艾科卡相比较，罗杰·史密斯从领导作风到经营思想，都截然相反，通用汽车公司及克莱斯勒公司在人们心目中的印象，无不与其主要领导人的形象相关。所以罗杰的 21 世纪公司的观点，只是一个好的计划的一半，那就是：“技术就是未来，理想中的通用未来工厂必然到来。”在这里，另外的一半，而且更重要的一半是人。在分析了罗杰的全部思想后，《罗杰·史密斯传》的作者阿尔伯特·李指出：“再好的小提琴也只有木头和弦，音乐掌握在演奏者的头脑和手中，使 300 万人协调一致地工作，才是通用公司的终极目标。”

应该说，罗杰的“土星计划”现在已经获得了无与伦比的成就，自从进入 90 年代，通用汽车正一步一步地将自己的对手日本丰田汽车公司甩在后面。

目前通用公司的高层决策人正在谋划 21 世纪的宏伟战略,以使通用汽车公司不但在汽车产量，销售量上继续高居全球排行榜首位，而且在开发新型汽车，增大利润额方面，也达到一个更新的突破。

讨论：

①“卡迪拉克”之所以“驶”到今天，其中经历了几次大的波折？

②杜兰特的经营管理有什么利弊？带来什么成果和造成什么困难？

③“通用”不断地易主，试比较一下，谁更具有操纵力？更适合“通用”？

④“世界车策略”、“神农计划”、“土星计划”分别指什么？有什么战略意义？

[案例七]

托马斯·约翰·沃森

说到信息技术，人们必然想到电子计算机；说到计算机，人们又不约而同地提到当今世界最大的计算机厂商 IBM（即国际商用机器公司）。仅 1994 年第二季度，IBM 的经营额就达到 154 亿美元，利润 6.89 亿美元。您或许已经见过或用过 IBM 生产的计算机。但您是否知道，IBM 这个电脑巨人的奠基人竟是一个美国乡村货郎。1956 年 6 月 19 日，82 岁高龄的托马斯·约翰·沃森在纽约去世。《纽约时报》用四栏篇幅刊登了讣告，并引用了当时的美国总统艾森豪威尔的声明中的一段话："托马斯·约翰·沃森的逝世使我国失去了一个真正的杰出美国人——一个首先是伟大的公民和伟大的人道主义者的企业家，我失去了一位诤友。他的忠告始终体现出对人民的深切关怀。"托马斯·约翰·沃森生于 1874 年，是一位苏格兰和爱尔兰移民的儿子。当时的纽约州还很落后。沃森一家住在纽约州漆邮镇附近一座没有自来水的小木屋里，全家靠伐木和种地谋生，生活清贫。1391 年，年仅 17 岁的沃森赶着一辆马车，奔驰在纽约州英德特·帕斯特附近的农村。在这辆绰号为"风琴"的马车上，堆放着风琴、钢琴、缝纫机等一类的货物。他挨家挨户地推销产品。他机警灵敏，风度翩翩，谈吐文雅，富有魅力，推销成功因而生意很好。当时的农户缺乏现金。农户购买钢琴或缝纫机时，现金不足的部分常用燕麦、马、牛等来抵偿。沃森就将交易所得的家畜和农副产品弄到市镇上去出售，换回现金。这样，沃森自己不但做成了生意，而且买主也乐意。后来，他在回忆这段经历时说："一笔好的生意，应当使买卖双方都受益。"收获更大的是，他悟出了一个重要的道理。"在世界上，有许多人很想买东西，但金钱不足。如果卖主最初只收部分货款，以后再中途收回那一部分款，那么，生意的规模就会越做越大。"这种经验促使他在日后的企业管理中采用了租赁制度。

第一个雇用沃森当推销员的老板叫布朗森。他借给沃森一辆马车，周薪 12 美元。沃森十分满意，因为当时漆邮镇银行的出纳员都比不上他。后来，沃森从别人那里得知，自己被布郎森欺骗了。推销员通常是按佣金取酬的，而不是死工资。根据沃森的推销额，若按佣金计算，布郎森每周应付给沃森 65 美元左右，而不是 12 美元。得知这点后，第二天沃森便辞去了工作。自此，他总是争取按佣金取酬，保证拿到自己应该拿到的报酬。

19 岁那年，沃森只身来到布法罗市找工作。当时的布法罗混乱野蛮，经济一片萧条。由于工作不好找，沃森很快就陷入困境。他常常不得不住在杂货店地下室的海绵堆上。因为只有一件西服，当需要洗熨时，他只好穿着内衣站在裁缝身边等着。

在布法罗市，沃森结识了一个叫巴伦的推销商。他雇沃森作为他的助手。巴伦的工作是在伊利湖沿岸兜售北纽约州建筑公司和贷款协会的股票。沃森工作很卖力，收入也丰厚。积累了一些钱后，沃森开了一家肉店，打算以后再陆续开些分店，最终建立起一个零售帝国。

不料，好景不长。在一次外出销售途中，一天早上沃森起来时巴伦不见了，而且巴伦拿走了他们俩所有的钱。由于沃森赚得的钱都用于开肉店了，没有任何储蓄，所以他只好忍痛卖掉肉店，重新创业。

钱被巴伦骗走后，沃森顿时两手空空，生活无着落。但他没有怨天尤人，更没有萌生过打道回府、回家种地的念头。他想："必须设法在城里生活下去，否则不会有前途。"他非常羡慕那些同样是农家孩子出身，却在城里发

了家的“大人物”。他坚信，自己也会这样。果然，不久以后，他发现了一个别人不易察觉的机会，促进他人生的转折。

沃森曾经以分期付款的方式从全国现金出纳机公司买了一台现金出纳机。该公司闻名于美国，老板名叫托约翰·亨利·帕特森。当时，帕特森正在努力使现金出纳机成为每一个现代化的商店必需的经营设备。帕特森的过人之处是善于训练一些像沃森这样的质朴、文化程度不高但又野心勃勃的年轻人使之成为美国第一流的推销人才。在人们传统观念中，推销十分卑微。但在帕特森的领导下，推销却成为收入颇高、令人刮目相看的职业。当时，帕特森的推销员平均每月可得到 400 美元的报酬，其实际购买力等于今天的 6000 美元。由于帕特森训练出来的推销员的销售额高得惊人，以致美国的出纳机市场被该公司垄断了，帕特森因而被许多人称为美国商业史上的“现代销售之父”。

沃森在去全国现金出纳机公司办理有关手续时，碰到了该公司设在布法罗市的营业处的约翰·兰奇先生，希望能当一名推销员。头一次见面，兰奇对沃森没有兴趣，因而没有雇用他。这时，沃森表现出他的韧性。几天后，他又一次来到兰奇的办公室，希望得到一次试用的机会。1895 年 10 月，兰奇终于被沃森说服了，同意派他到布法罗西部去工作。

两个星期过去了，尽管沃森不停地走街串巷，顽强地工作，一台出纳机也没推销出去。当他回到兰奇的办公室时，兰奇十分生气，破口大骂：“我早就看出你不是干推销的料。瞧你那副呆头呆脑的样，还不赶快从办公室滚出去，老老实实回家种地去吧！”

身材高大、自尊心极强的沃森无地自容，此事若落到一般年轻人身上，即使不动起手来，也会以牙还牙。但是，沃森却惊人地克制住了。他深知，要想实现自己的梦想，必须能吃别人吃不了的苦，忍受许多东西，更何况自己确实未完成销售定额。

沃森默默地站在那里，就像囚徒听着监狱长训话一般，任凭兰奇狂风暴雨般发泄。渐渐地，兰奇的怒火平息下来。虽然没有向沃森道歉，但态度和蔼了。他安慰沃森说：“年轻人，不要太着急了，让我们分析一下为什么没人买出纳机。”接着，兰奇告诫沃森，推销不是一件轻松容易的事。如果零售商都愿意要出纳机，他们就会自动购买，用不着让推销员去费劲，推销学问很深。最后，兰奇对沃森说：“改日，我和你一起去。如果不能将机器卖出去，就让咱们一起完蛋。”

几天后，兰奇将一台很时髦的大个出纳机装上马车，与沃森一道去拜访一位顾客。推销时，沃森在一旁仔细观察兰奇的每个动作，细心琢磨。只见兰奇耐心但很有礼貌地对顾客说：“买一台出纳机可以防止现金丢失，还能帮助老板有条理地保管记录。而且，每收一笔款，机器都能发出清脆悦耳的铃声，使人心情舒畅。在机器打出款数的同时，就完成收钱……”。成功了！顾客十分乐意地买下了这台出纳机。接着，兰奇又带着沃森进行了 3 次推销，屡战屡胜。

沃森事后得知，兰奇之所以当初对他那么凶，不缘于个人恩怨，而是一种训练方式。兰奇先将人的脸面彻底撕碎，然后告诉你应该怎样去做，以此来激发你的热忱和决心，调动起你的全部潜能和智慧。

沃森进步神速。一年之内，他便成为布法罗西部地区最成功的推销员，每周能赚到 100 美元的佣金。他时而沿着布法罗的大街小巷步行推销，时而

坐着马车到纽约州附近的农村去，有时乘火车到更远的地方。他曾创造了一星期得 1200 美元佣金的记录。到了 1899 年，25 岁的沃森已超越了他的“推销教练”兰奇先生，成为布法罗地区最出色的推销员，真可谓“青出于蓝而胜于蓝”。同年夏天，全国现金出纳机公司大老板帕特森选中沃森，派到纽约州罗切斯特地区的一个分店当经销代理人，全面负责那里的销售工作。

作为一名经销代理人，他和普通推销员的重要区别之一是，推销员只能提取销售额的 15%作为佣金，而经销代理人提取额高达 35%。

当沃森被提拔为罗切斯特地区的经销代理人时，他在整个公司 400 多名推销员中资历最浅。他之所以被重用，除了在布法罗取得了优异成绩外，查尔默斯的举荐至关重要。查尔默斯是公司里一名出色的经理和推销员，帕特森对他十分赏识。

罗切斯特推销基础不好。在全公司 160 个分店中，它的销售成绩当时倒数第一。沃森对自己被破格提拔非常感激，因而工作很卖力，成绩斐然。短暂几个月后沃森就使该地区的营业额在全公司的排名榜上升到第 6 位。当时该地区已拥有 16 万台出纳机，市场接近饱和。若想进一步扩大营业额，唯一的出路是把主要的竞争对手霍尔伍德现金出纳机公司挤出罗切斯特，独占市场。

帕特森要求沃森在竞争中不择手段，不管结果如何，只求尽快彻底击败对手。帕特森和他的主要助手设计了一整套对付竞争对手的手段。例如，他们吓唬霍尔伍德公司潜在的买主说，霍尔伍德公司制造的产品不可靠，侵犯了全国现金出纳机公司的专利权，如果购买了该公司的产品，就不幸陷入到一系列的官司中，进入难以自拔的境地。又如，全国现金出纳机公司仿造霍尔伍德公司的产品，真假难辨，并以真品价格的 1/3 左右出售。以 200 美元的价格买了霍尔伍德公司的出纳机的顾客,质问为什么别人以 65 美元就可拥有同样的产品，霍尔伍德公司的职工只有耐心地向顾客解释说：有人仿造本公司的产品，是仿造，等等。

沃森也曾考虑过帕特森的做法是否太过火了，但他仍然不折不扣地执行了帕特林的指示，为了公司的利益去奋力竞争。例如，有一天，一个霍尔伍德公司推销员曾不戒备地对沃森说，他将于次日去 32 公里外拜访一位主顾。第二天，当他赶到顾客那里时，看到沃森。原来，沃林获得这一信息后，第二天黎明就驾着马车抢先赶到客户家中硬生生地夺走了生意。后来，沃森在训练 IBM 的推销员时以此为例，告诫大家把握住每一个机会。

经过一段残酷竞争，沃森终于打败了霍尔伍德公司，垄断了罗切斯特市场。此时，他的好友查尔默斯已当上了公司的总经理，地位仅次于帕特森，而沃森也不断得到提升。

沃森在罗切斯特工作了 4 年后，帕特森将他调到位于俄亥俄州代顿市的公司总部。在以后 10 多年中，沃森直接受训于帕特森。

1903 年，帕特森让沃森去完成一项庞大的计划。当年，许多经营出纳机的中间商，未经帕特森许可，自作主张加价出售机器，牟取暴利。贪婪好斗的帕特森无法忍受这些中间商在“太岁头上动土”，他决心清理这个市场，占领遍布城乡、利润可观的中间经销市场。

这项计划的独特之处，在于它“犯罪”倾向明显，公开违反了美国政府颁布的反托拉斯法。托拉斯是垄断组织的高级形式，它全面独占生产和销售，阻碍了企业间的自由竞争。1890 年美国政府颁布的《谢尔曼反托拉斯法》明

确规定，凡是意在限制州际之间和国际之间的贸易而签订合同，实行企业联合或组织托拉斯的均属非法。联邦贸易委员会有权消灭商业违法行为在萌芽状态。

沃森又一次为了公司的利益冒险。他先带着 100 万美元来到纽约市，在一家出纳机销售商店附近开一家商店。该店的主人名叫布雷宁。当时全国现金出纳机公司名气很大，沃森此行若走露风声，后果不堪设想。所以，一切都秘密进行。沃森开店的目的不是获得利润，而是挤垮布雷宁，所以出纳机的零售价被他压得极低，顾客都被吸引到他的商店，使布雷宁的商店门可罗雀，损失惨重。最后，布雷宁不得不以 21000 美元的代价将商店卖给沃森。

沃森接管了布雷宁的商店后，交给手下人去经营，自己又去清理另一家商店。当沃森将纽约市场清理完毕后，又移师到费城、芝加哥等地，所到之处，频频告捷。沃森的成功使他和查尔默斯成为帕特森的得力助手，在公司的地位举足轻重。此时的沃森，似乎感觉前途光明。其实，哪里料到，自己已奔跑到了悬崖边缘。对影响最大和对他伤害最大的是同一个人，那就是前面多次提到的全国现金出纳机公司的创始人约翰·亨利·帕特森。关于帕特森对沃森的影响，《IBM 的教父》一书中这样描述：“就是这个帕特森，以他巨大的威力、统制权和不常有的极度残暴支配了沃森的一生，使沃森永远也摆脱不了他暴烈个性的影响。”

由于帕特森对沃森的影响是那么深刻，以致需要介绍帕特森的为人处事，否则很难全面了解沃森。帕特森是从购买一家制造公司起家的。他首先研究了公司的产品和生产过程，然后大胆地改革并在短期内获得了几项专利。接着，他周密地组织生产，并实施出一个行之有效的推销训练计划。他划分了推销保证地区，让推销员划区域地同其他公司的推销员竞争。他教导推销员如何为人处世，如何穿着打扮，并把推销员编成组，彼此评价，取长补短。他对待职工的方法是典型的胡萝卜加大棒，一方面给完成推销指标的职工授予胡萝卜即优厚的佣金和奖金，另一方面对未完成指标的职工加以威胁和极大的惩罚。他修建了豪华的工厂，花坛里鲜花盛开，设有浴池、游泳池、快餐店、医务室等，甚至还聘请了家庭生活顾问，为职工排忧解难。这样做的目的在于使雇员们能在舒适愉快的条件下工作。帕特森曾对人说：“这样做是值得的。饥饿、饮食不佳或不健康的人不是好的生产者。”多年后，沃森曾对他的长子、即后来的 IBM 总裁小托马斯·沃森说，帕特森是一个难以想象的独断专行的老板。他以威严和恐惧来管理员工。在一次时间较长的销售会议上，帕特森认为有些人注意力不集中，就顺手抄起一把大斧，将一台现金出纳机当场砸得粉碎。他所中意的经理报酬丰厚，对于那些不讨他喜欢的人，他惩罚的手段近乎残酷。帕特森对一位部门经理十分憎恶，有一天早上，在这位经理上班来到公司门口时，发现他的办公桌以及他办公室里的其他东西都被浇上煤油在草地上燃烧。后来沃森在 IBM 也是如此，但比起帕特森来毕竟逊色多了。

虽然帕特森对职工极为严厉，没有一点人情味，但他的最大长处，那就是对本公司产品的质量控制得十分严格。有一次，他陪同一个代表团到工厂参观。当走到一台刚组装好的出纳机跟前时，为了显示机器性能优异，操作简单，他亲自现场示范。不巧，这台新机器竟敢让帕特森失望。按下去的键钮未按设计要求弹回来。陪同参观的公司其他人员顿时都呆了。帕特森很不高兴地又按第二个键钮，同样失败了。帕特森二话没说，大步走开。一会儿，

他气冲冲地赶回来，手里拿着一把大锤，猛砸那台出了毛病的出纳机，直到机器成为一堆破铜烂铁为止。他严厉地斥责完有关人员后，对来访的客人说，对于不合格的产品，本公司绝不放过。

对待不合格的机器如此严厉是可以理解，若对待职工也如法炮制未免不通人情。可帕特森偏偏就是这样一种人。他非常专横，如果下属的意见与他不一致或者见解超过了他，都会被迫离开，而那些才干平庸并与他接触很少的人却比较安全。前面多次提到的公司第二把手、总经理查尔默斯，虽然多年来与帕特森共患难，是公司的功臣，仍因与帕特森有分歧而被帕特森解雇。沃森就是在这样独断反常的老板手下提心吊胆地干了 18 个春秋。

沃森在公司干到第 17 个年头时,完成了一次他自称为一生中最成功的推销，那就是推销自己，说服珍妮特·基特里奇做他的妻子。珍妮特是巴尼和史密斯铁路车厢公司总经理的女儿，比沃森小 9 岁。她头一次见到沃森是在一个乡间俱乐部的晚餐聚会上。当时她环顾餐桌，发现除自己外，沃森是唯一没动酒杯的人，他风度翩翩，很有魅力。于是她立刻认为：“这就是我要和他结婚的人。”后来，珍妮特成为沃森一生中忠诚的伴侣。

1913 年的一天，在一次销售会议上，公司总经理讲完话后，沃森跟着讲了几句，并简明赞扬了总经理。由于沃森态度真诚，讲出了推销员的心理话，引起推销员的共鸣，博得热烈掌声和喝彩，此事意外地刺激了帕特森，误以为沃森小看了他。恰好不久前公司有位副总裁在帕特森面前说沃森的坏话，诬告沃森拉帮结伙，培植亲信。于是，帕特森径直走上讲台，不留情面地打断沃森的发言。从那以后，帕特森就与沃森断绝了关系。遇到什么重要事情也不与沃森商量，并在董事会上有组织有计划地处理他。虽然没有把沃森的办公桌搬出去烧掉，但他的办公室的电话已不响了。连续冷淡数月后，帕特森宣判沃森有罪，开除了他。

沃森被开除后，公司许多职工私下替他不平，可沃森本人是怎样看待这件事的呢？沃森的儿子在他 1990 年出版的回忆录中写道：“奇怪的是，爸爸从来没有抱怨过，并且一直到去世都在崇敬帕特森，他经常说：‘几乎我所知道的做生意的所有诀窍都来自帕特森’。父亲所憎恨的只是那个副总裁。他们后来相遇过几次，但爸爸从不理睬他。”

沃森不敢相信这是事实，1895 年 10 月，当他进入全国现金出纳机公司时，才 21 岁，一干就是 18 年。在此期间，他任劳任怨，忠心耿耿，全力以赴，成就斐然。他把公司当作自己的家，寄予所有希望。尽管如此，他还是被帕特森无情地抛弃了。

沃森此时已 39 岁，拉家带口。饭碗被人砸了，一时又找不到合适的新工作，沃森不得不带着一家人离开俄亥俄州代顿市，去纽约求职。

沃森永不服输。已人到中年，但仍然充满活力和进取心。沃森的长子、小托马斯·沃森回忆道：“我永远佩服爸爸找工作的那种挑剔性。他相信能找到工作，因为他几乎能推销所有的产品，是一个颇有声望的推销员。”

到达纽约不久，沃森先后受邀于几家公司，如电气船舶公司和雷明顿武器公司。由于当时第一次世界大战正酣，所以这两家制造潜水艇和武器的公司的生意十分火红。但沃森敏锐地察觉，一旦战争结束，其生意就会一落千丈。道奇汽车公司也曾邀请沃森加盟，但同样被他回绝，因为沃森要求按公司股份分红，而道奇公司的老板却只同意给付固定的工资。

到达纽约两个月后，经朋友介绍，沃森结识了一位至关重要的人物，名

叫查尔斯·弗林特。当时弗林特是美国同时也是世界上名列前茅的创业家。此人 65 岁，主要投资于汽车和飞机工业，在军火买卖中也赚过大钱。1904 年，日俄战争期间，他是俄国沙皇的军火代理商。弗林特犹如伯乐，善于鉴赏精明和有雄心的人。他认定沃森非同寻常，无论做什么事情都会获得成功。

弗林特同沃森谈了很久，最后决定让他去负责经营一家由 13 个小公司组成的计算制表记录公司。计算制表记录公司是弗林特于 1911 年组建的。主要产品有天平、磅秤、计时钟和制表机等，职工 1200 多人。沃森之所以对这家公司感兴趣，是因为公司的产品与办公室的职员们密切相关。当时美国的工业发展迅猛，很多公司的文书工作繁重，急需实现办公自动化。因此，沃森坚信，计算制表记录公司的产品虽然当时还很落后，但商业前景广阔。

弗林特应许沃森的报酬是年薪 25000 美元和 1200 多股公司股份，以及在纳税和支付股息后算出的 5%的利润。由于当时计算制表记录公司濒临倒闭，负债累累，没人相信公司会有利润。20 年后，随着公司突飞猛进的发展，这种分成安排使沃森的收入达到一天 1000 美元，一跃成为当时全美国收入最高的人。

1914 年 5 月，沃森在纽约罗德街 50 号重新开始工作。

沃森刚到计算制表记录公司工作时，并未被委以总经理的重任，只是担任负责销售工作的普通经理，公司其他重要工作由弗林特、总工程师霍尔利斯、董事长费尔察尔德 3 个人负责，除此之外，沃森还被迫忍受公司中地位较高的董事们对他的歧视和怀疑。从 1914 年进入计算制表记录公司到 1924 年，沃森的工作状况仍是如此。

沃森进入公司后采取的第一步是，向公司的最大债权人担保信托银行借贷 5 万美元，借以改进现有产品和开发新产品。沃森明白，如果不能及时地开发新产品，仅靠推销员拼命地推销现有产品，公司难以发展。当银行指出公司已欠债 400 万元，没有资格再要求贷款时，沃森回答说：“负债表只说明过去，这笔贷款是为了未来。”沃森绝妙的推销辞说服了银行，同意借给他 5 万美元。

沃森着手解决的第二个难题是，调动起公司的 1200 名职工，尤其要调动 400 名推销员的积极性。当时公司的债务累计大约 650 万美元，是公司自有资产的 25 倍，所以职工忧心忡忡，士气极低。

经过仔细分析后，沃森发现，问题的根源是，公司缺乏管理联合大企业的经验和规章，因而职工也就没有一致的集体目标。为了鼓舞士气，在整章建制的同时，沃森连续召开小型推销员会议。会上，他大谈竞争、职业道德、行为准则。他说：“在限制贸易方面，凡可能被人解释成为不公平竞争的任何事情，推销员都不准去做。除了以一种诚实、公平、正直方式工作，否则是不会成功的。”由于沃森以前曾在全国现金出纳机公司执行近乎残忍、甚至违法的竞争政策而闻名全国，现在大谈职业道德，且态度又那么真挚，因而给推销员们留下了深刻的印象。

为了激励职工，沃森还效仿帕特森的某些做法。例如，创造公司的口号和歌曲，创办公司小报和学校等。但在人事管理方面沃森与帕特森相反。帕特森喜欢不断解雇员工，使其小心翼翼地工作，而沃森几乎不解雇职工。由于沃森自己是从底层一步步地爬上来的，深知要想获得下属的忠诚，首先要尊重他们。沃森告诉职工，他需要大家，希望职工们与他努力挣脱困境。

由于沃森孜孜不倦地鼓励推销员们竞争、进取，并公平、诚恳对待职工，

信任和爱戴，工作积极性明显提高。沃森在公司干了一年后，公司表现不俗，公司总收益达 4000 万美元，利润 131 万美元，足以支付上一年 31 万美元的股息。沃森高升为公司的总经理。

沃森当上总经理后，日子并不轻松。一方面，公司的董事长费尔察尔德和总工师霍尔利斯总是干涉和压制沃桑，使已步入中年的沃森心理负担过重；另一方面，公司面临激烈的市场竞争。双重的压力使沃森力不从心，经常生病。对于来自公司内部的压力，沃森忍让克制，以便集中精力迎接来自公司外部的竞争。当时，鲍威尔公司的制表机在技术上超过了计算制表记录公司的同类产品。沃森重温帕特森的方法：将竞争者的机器解剖，然后进行改进，制造出性能更好、价格更便宜的机器。不断努力改进，不仅改进了公司现有的产品，而且还设计制造出全新的机器，公司在市场上有了立足之地。

到 1924 年，沃森已在计算制表记录公司任职了 10 年。此时，在公司内部，他彻底解脱了，开始以老板的姿态出现。也就是在这一年，沃森郑重地宣布，整个世界是公司的服务对象，公司服务于全世界客户。因此，他把计算制表记录公司更名为国际商用机器公司，简称 IBM。从此，沃森奏响了他生命中最辉煌的乐章——沃森和 IBM 公司融为一体的 32 年。

1933 年夏天，纽约商会得知，当时的美国总统罗斯福计划用国家复兴法来控制企业的生产和工资。于是一位绅士挺身而出，去华盛顿说服总统放宽限制。

这位绅士对罗斯福说：“ 总统先生，纽约的人们认为您在制定法规方面走得太远了。如果您做得太过分，那将毁掉所剩无几的商业，最后我们将落得一无所有。 ”

罗斯福告诉来人：“ 你回去告诉你的银行家和企业界的朋友们，我没有时间为他们的未来担忧，我正在拯救这个伟大的国家。如果我成功了，我将拯救你的朋友以及其他所有的人。 ”

这位向总统提建议的绅士，不是别人，正是沃森。此时，他已是纽约商会的会长。罗斯福的话彻底地转变了沃森的思想。他钦佩罗斯福，理解总统的责任。从那以后，他成为公开坚决支持罗斯福总统的商界头面人物之一。罗斯福总统也与他关系密切。有一阵，罗斯福的助手们甚至要求沃森将他的日程安排表送给白宫一份，以便总统能随时与他联系。罗斯福甚至曾想让沃森担任美国商业部长和驻英国大使，却遭拒绝。

与政府保持密切的联系使 IBM 公司受益匪浅，因为美国政府的购买力是巨大的。美国国家航空和航天局、原子能委员会、国防部及政府其他机关往往订购大量先进设备。例如，到 1976 年 6 月底，美国政府安装的计算机总数达到 9648 台。若按产品金额计算，IBM 公司占至 33%。

又如，在本世纪 50 年代后期到 60 年代中期，美国政府曾耗资 100 亿美元，建成了半自动地面防空系统。其职能是，一旦敌方的轰炸机侵入美国本土，迅速准确地确定其所在位置并自动地将信息传送给美国的拦截机和高射炮台。该系统使用了 38 台 IBM 生产的 Q-7 型计算机，每台售价 2000 万美元。IBM 公司从 Q-7 计算机上至少收入 7.6 亿美元。

IBM 公司与罗斯福总统以后的历届政府关系始终密切，尤其是卡特任总统期间。据美国电子学报 1977 年 1 月 3 日报道，IBM 公司的三位董事任职于卡特政府中，他们三人是，万斯任国务卿，布郎任国防部长，哈里斯任住房和城市发展事务部长。他们三人在 IBM 公司董事会的空缺将由刚卸任的福特

政府中的三位要员替补，他们是，前美国总统特别助理利亚森，前运输部长科尔曼和前美国驻联合国大使斯克兰顿。

美国政府成为 IBM 公司最大的用户，这一用户促进了 IBM 的高速发展。正如人们所说：“美国政府在拟定有关计算机装置的采购清单时，采取了迎合 IBM 公司的策略，以致 50 年代末至 60 年代初，帮助 IBM 公司成为计算机领域内的天字第一号公司。”

沃森洞悉，光靠仁慈和严厉不足以调动起职工的积极性，正如光靠纪律和命令约束不住人们的思想一样。十几年来，他不断地向职工灌输一种信念和追求，达到统一职工的思想的目的。这种灌输始终围绕着一个主题——IBM 的精神。那么 IBM 精神涵义是什么呢？

沃森本人并未明确定义，公司有关文件也未阐明过。但通过分析沃森的文章和演说，可以总结如下：

（1）对金钱的崇拜。沃森说，一个人成功与否，是用获得金钱的多少来衡量的。他鼓励职工发奋挣钱，以便满足物质享受的欲望。在拜金主义盛行的资本主义社会，这种观念不足以为怪。

（2）公司的管理者是每个职工。沃森说：“一个人进入企业时，他的能力并不重要，总经理的职位就像他面前的下一个职位一样是可以达到的。”公司不存在天才的老板，老板就在全体职工中间。

（3）忠诚于公司。沃森认为，忠诚是一种美德。一个对公司忠诚的人，实际上是忠于人类的幸福。沃森反复向职工灌输这一观点，他说：“如果你是忠诚的，你就会成功。”他还说：“对工作忠诚的人没有苦恼，也不会因动摇而困惑。他坚守着航船。如果船要沉没，他就会像一个英雄那样，在乐队的演奏声中，随着桅杆顶上飘扬的旗帜一起沉没。”

（4）不停地思考。沃森认为，IBM 注重思考。不会思考的人，就不可能成为一名好职工。他要求把思考（英文字 THINK）做成标牌，放在每个雇员的办公桌上时刻记于心中。他经常对同事们说：“先生们，今天早上我注视着思考标语牌很长时间……”接下去，他便讲起经过思考后的一系列经营问题。

关于 THINK 这个字，还有一段小插曲。沃森于 1895 年进入全国现金出纳机公司当推销员。成绩起初不理想，同事告诉他，干推销不需要特别的才干，只要用脚走和跑，用口去说就行了。可这个忠告的效果不佳。沃森在失败后体会到，光靠“勤劳”是不够的，必须动脑筋。从此以后，他不断地总结经验，终于成为全公司推销额最高的推销员，并被提拔为负责公司销售工作的主管。有一次，沃森主持一个销售会议。会议持续了一整天，无人发表高见。沃森突然站起来，在黑板上写了一个很大的字 THINK。他接着说：“我们共同的缺点是，对每一个问题都没有去充分思考，别忘了，我们是靠动脑筋赚钱的。”在 THINK 提出的次年，沃森便告别全国现金出纳机公司，创办了 IBM。

1929～1933 年的世界性经济危机席卷了所有工业化国家，美国的经济也停滞了 10 年。成千上万的公司相继倒闭。风云乍起。但沃森却以罕见的乐观主义态度迎接灾难，并用 IBM 精神鼓舞和凝聚公司职工，终于使 IBM 公司闯过了 30 年代的大萧条，再上新台阶。

如果说沃森在 IBM 工作的前 10 年（即 1914～1924 年）是小心谨慎地耕耘，那么，此后的 32 年（即 1924～1956 年）则是大踏步地前进。

沃森管理公司有独到之处。沃森的一位好友曾用一个词准确地评价了沃

森，那就是“仁慈的暴君”。沃森对待职工是仁慈的，他说：“我们是一个大家庭。如果你们仰视这个家族的首领——我，感到我能为你们做些什么，就请你们到我这里来。不要拘束，敞开你们的心扉，提出你们的要求。”沃森初到计算制表记录公司（即 IBM 的前身）时，有一位职工曾公开地嘲笑讽刺他。沃森手持大权后，不仅未报复他，反而将他提升了，并派往欧洲去建新厂。沃森勉励职工买 IBM 及其他几家收益好的公司的股票。IBM 公司最初的股票价值为每 100 股 2700 美元。50 多年后，到了 1968 年股票升值时，100 股可兑换一笔 1800 万美元的财产。

沃森同时是严厉的。他举止庄重，生活严肃认真。他要求公司的职工也像他一样，如果哪位职工举止轻浮，他就会转眼开除他。公司明文规定：在 IBM 的所有工作区内，不允许出现酒，即使在公司聚会上也不许喝酒。公司还有一条不成文的规矩：即使在家里，饮酒过多也会影响饮酒人的升迁。

沃森为什么嫉酒如仇呢？这是沃森的经历所致。据沃森的长子小托马斯·沃森回忆说，他父亲在 19 岁去布法罗城谋生时，第一份工作是赶着马车到处去卖缝纫机。雇用他的老板名叫惠勒。有一天，沃森饮酒，庆贺他刚刚卖出一批货。由于高兴，他饮酒过多，当酒店关门时，沃森痛苦地发现他放在门外的马、马车以及车上的缝纫机全部被人偷走了，惠勒让沃森赔偿了全部损失并解雇了他。此事传开后，沃森感到无脸见人，别人也不敢轻易雇用他这个因酒误事的年轻人。所以，几经周折，沃森才重新找到了稳定的工作。从那以后，沃森滴酒不沾。

虽然世界上第一台电子计算机于 1943 年问世，但直至 1950 年，世界上还没有计算机产业。把计算机作为一种产业进行企业化生产始于 1952 年，美国的雷明顿·兰德公司和安塔沃多公司、英国的佛兰特公司和英吉利电气公司等是最早的计算机生产厂家。从 1951 年至 1953 年，垄断市场的是兰德公司生产的埃尼亚克（UNIVAC/1）计算机。人们不禁会问，1943 年就与哈佛大学共同研制出世界第一台计算机的 IBM 公司，此时正在干什么呢？

在 40 年代末至 50 年代初，老沃森固执地认为，计算机只是为科学界服务的，不会对 IBM 当时现有的生意产生任何影响。他认为，IBM 生产的打孔机和当时的计算机是两个完全不同的领域。他丝毫没有发现，一个旧时代已结束，一个新时代正在开始，计算机革命将席卷人类生活的各方面，而 IBM 却因眼前的战功而沾沾自喜、坐井观天。这就如同一艘客轮正在下沉，而船长却错误地认为一切正常。

当时，在 IBM 的高层管理人员中，小沃森及时地预见到了电子计算机的光明前景，因而他竭力劝说老沃森及公司及其他决策人员及早作出抉择，使 IBM 公司由穿孔卡片系统转向电子数据处理系统。然而，老沃森仍然深信自己的观点，拒绝接受儿子的建议。

老沃森十分惊奇地看到：不少客户警告 IBM 公司，穿孔卡片系统即将退出这个世界，代替他的是以电子计算机为代表的新产品。例如，IBM 公司的老主顾、都市人寿保险公司的副总裁吉姆·马登先生把小沃森邀请到自己的办公室。他忠告：“汤姆，你们快要失去同我们的生意了。我们光是储存这些穿孔卡就用光了这栋楼的整整三层，而且情况越来越糟，我们实在吃不消。我听说我们可以采用磁带。”美国著名杂志《时代》周刊当时也使用 IBM 的设备处理邮寄名单和地址标签。可是，每个订户要用三个打孔卡，每月新增加的客户成千上万。《时代》杂志社总裁罗伊·拉森无奈地对小沃森说，“我

们有一整栋大楼堆满了你们的设备，都成灾了。如果你们不能答应提供新产品的话，我们不得不另寻出路了。”

紧接着，更令 IBM 吃惊的事发生了。美国国家统计局早在 19 世纪 80 年代就是打孔机的用户，而且一直使用 IBM 的产品。可是在 50 年代初，该局买了一台兰德公司制造的埃尼亚克电子计算机，而且不久以后打算再买一台。眼看着老客户相继离去，地盘一天天地缩小，IBM 的决策人终于醒悟了，自己确实坐在一条正在下沉的船上。如果不想让公司倒闭，出路在于：抛弃过时产品，全力开发电子计算机，IBM 公司终于跨越了老沃森偏爱的打孔机，大踏步地迈进电子计算机领域。此时已是 1953 年，比兰德等计算机厂商晚起步 3 年之久。

小沃森领导的 IBM 公司于 1953 年推出了 IBM701 计算机，共装配了 18 台。1954 年，IBM 推出 IBM/650 计算机，共售出 1500 台。1955 年和 1956 年分别推出 IBM/705 和 IBM/706 大型计算机，被美国及世界不少国家的政府机关所使用。1959 年，IBM 公司又先后推出 IBM/1401，IBM/1410，IBM/7070 等机型。IBM 公司自 1953 年进入计算机行业，仅用了 7 年时间，即到 1960 年时，就在世界计算机市场上奠定了自己的统治地位。它是怎样迅速取得惊人成就的呢？

“1956 年，我刚刚接任 IBM 公司领导职务才六个星期，父亲就去世了。我成了全美国最惶恐害怕的人。……我已经听到不少大企业家子弟经营失败的故事，甚至可以想象出当他们不能子承父业时的窘相。所以，我担心自己也可能会落得个同样下场。但是，在父亲去世一年后，我对妻子说：‘在没有老头子的情况下，我已成功地干了 12 个月。’”这是托马斯·沃森的长子小托马斯·沃森 1990 年出版的回忆录中讲的一段话。

小托马斯·沃森确实干得精彩。1955 年是老沃森一生中最成功的一年，当年的销售额达到 6.9 亿美元，6 倍于 1946 年。老沃森自 1914 年加入计算制表记录公司以来，41 年间使公司的营业额增加了 170 倍。小沃森接任后，第一年，即 1956 年，IBM 的营业额就奇迹般达到 8.92 亿美元。1968 年首次超过 10 亿美元，达到 12.03 亿美元，1961 年达到 22.02 亿美元，1966 年达到 42.08 亿美元，1968 年达到 68.89 亿美元。1971 年小沃森退休时，当年的营业额高达 82.74 亿美元。公司比他刚刚接任时膨胀了 12 倍。小沃森以惊人业绩告慰父亲的在天之灵。

老沃森给 IBM 留下的宝贵财富是不断进取的精神。小沃森大胆地改革那些过时观点及管理办法。例如，他掌权后采取的第一个重要行动是，将以往一人说了算的家长式管理体制改为集体性领导，发挥各个职能部门负责人的积极性，他鼓励职工不拘于形式，要大胆讲出自己的想法，不断创新，紧跟时代步伐并力争走在最前列。

对于老沃森经营管理之道中行之有效的成分，小沃森予以继承发扬。例如，由于公司很多业务与美国政府的政策密切相关，老沃森与罗斯福总统、艾森豪威尔总统等美国政界要人的关系良好而又密切。1955 年，当沃森生病在家休养时，艾森豪威尔总统让自己的儿子带着一封私人信件来到沃森家，向沃森转达总统亲切的问候，并祝他早日康复。老沃森激动不已。小沃森也与白宫保持着密切的联系。他与肯尼迪总统友谊深厚，两个家族常常互访。当肯尼迪被刺后，IBM 公司向肯尼迪家族提供了一架大型喷气式飞机，为其服务。

小沃森还继承了老沃森的一个传统，即开门政策：任何受到不公平待遇的 IBM 职工都可进入公司董事长的办公室讨论问题。这是一个事实，在一家拥有 18000 名职工的大工厂里，有一个保管员与该厂一名工人的妻子私通。该工人要求厂方处理那个保管员。工厂负责人觉得棘手希望双方自己调解。这名工人将此事捅到了 IBM 的总部。小沃森得知此事后，核实后，便决定将那名保管员解雇。IBM 董事长有空处理职工私人事件，这似乎不可思议，但此事从一个侧面说明了公司领导十分关心基层职工。

小沃森当政的 15 年中，经尽沧桑，有时公司甚至面临崩溃危险。360 型计算机的开发便是一例。

在第二次世界大战期间，美国政府投资 20 亿美元，实施所谓的“曼哈顿计划”即研制原子弹，成果喜人。大约 20 年后，IBM 投资 50 亿美元，历时 4 年，研制 IBM/360 系统电子计算机。如果此计划失败，IBM 就面临破产。IBM 为什么敢于去赌呢？

当时美国知名杂志《幸福》评价 IBM/360 系统电脑说：“从当前商业观点来判断，此项工程现在和将来都有决定性意义，也最具冒险性。”60 年代初期，科技的进步促使计算机行业飞跃发展。计算机每天都在影响人们的日常生活。例如，航空公司随时把所有代理人的电脑与公司总部的中心电脑联网，乘客可迅速确认机座，节省等候时间。当时有人甚至预测电脑将会像电话那样，进入千家万户普通家庭。事实证明，这个预言是准确的。与今天的电脑相比，当时的电脑产品不足之处甚多。例如缺乏兼容性。如果一位客户的业务发展了，需将现有的小电脑换成大电脑，则现有的所有配套设备也必须更换，程序也要重新编写，因而花销很大。这种现象极大地妨碍了计算机的普及和更新换代。为了解决这一障碍，1961 年 12 月 28 日，IBM 正式决定研制 360 系统电脑。在当时看来，360 系统电脑的设计思想破天荒：（1）使原来彼此独立的产品具兼容性。所谓兼容性，就是说同一系列所有电脑配置了相同的磁盘驱动器、打印机及其它配件。IBM 公司及客户都受益；（2）在功能方面，超越原有产品的应用范围，使新产品具有通用性；（3）系列内的各个机种具有标准的输入输出接口，能彼此连接。360 计划之所以是下赌注，因为在 1962 年中期，整个美国经济出现了衰退。同年 5 月，股票市场发生自 1929 年以来最大的惨跌，IBM 的股份也下跌 33%。这是 IBM 公司 1930 年以来最惨的一次股价下跌。再加上研制 360 系统电脑需投入巨额资金，使 IBM 的财政状况陷入困境。促使 IBM 投资 50 亿美元研制 360 系统电脑的另一重要动机是，IBM 面临日益激烈的市场竞争。在 360 系统电脑问世前，IBM 的推销部门不敌其他公司的竞争了。例如，美国无线电公司、通用电气公司、伯勒斯电气公司的最新电脑产品，在质量方面已超过 IBM 当时现有的产品，吸引走了 IBM 的众多老客户。研制工作十分艰巨。因为大家知道，360 系统电脑的成败决定了 IBM 的前途，也决定了 IBM 数万职工的命运。这是一场命运大赌博。为了确保成功，IBM 费尽心血。仅开发 360 系统电脑软件，就花掉了 5 亿美元。人们处于崩溃的状态之中。IBM 的一些职工，其中包括少数部门经理，因承受不住长期煎熬辞去了工作。我们从一件小事中就可发现到当时 IBM 的职工是何等的紧张。有一天，IBM 总裁小沃森来波基普市检查软件工程进展情况。当沃森走进经理吉维司的办公室时，发现吉维司居然睡着了。工作人员将吉维司推醒后，沃森问他：“你为什么不能把程序设计工作搞得快一点？”不知是因为劳累过度而未认出沃森，还是出于别的原因，吉维司愤怒

的对沃森说：“好啊！如果你离开这里，滚到地狱去，让我们单独留在这里，我们大概早就完成了！”IBM 的职工就是如此顽强地夜以继日地研制 360 系统电脑。

功夫不负有心人。1964 年 4 月 7 日，IBM 先后在美国 63 个城市和 14 个国家举行了记者招待会，宣布 360 系统电脑研制成功，并向来宾演示了 6 种机型和 44 种新的配套设备。

360 系统电脑成功空前。到 1966 年底，IBM 共装配了 360 系统电脑 8000 台，公司年收入超过 40 亿美元，税前纯利高达 10 亿美元。从此，在世界电脑市场上 IBM 的地位不可动摇。

然而，“树欲静而风不止”。IBM 坐上了世界电脑业的第一把交椅，享受着丰厚的利润，其他电脑公司岂能视而不见，俯首称臣？360 电脑问世后，众多电脑公司就开始穷追不舍，希望能在电脑业占有一席之地。在这种情况下，IBM 不得不继续前进，以维护领先地位。否则，仍会丧失眼前的优势。

作为对众多竞争厂商的回答，IBM 于 1970 年 6 月 30 日向世界宣布，IBM/370/155、IBM/370/165 型计算机研制出来。370 系列是 360 系列电脑的升级换代产品，其处理能力是 360 系列机的 1.3～2.0 倍。

360、370 系列的研制成功，尽管使 IBM 在计算机市场独占鳌头，但它双面受攻。一方面，控制数据、霍尼韦尔、数字设备、日立等著名计算机公司，加紧建立自己的系列机，以便抗衡于 IBM；另一方面，众多计算机公司采取了“绝对与 IBM 系列机相兼容”的方针。他们制造出的电脑，价格比 IBM 的便宜，性能却优于 IBM 的同类产品，使 IBM 面临严峻的挑战。

为了对付这些挑战，IBM 自 1977 年以来，先后推出了 303X 系列机、E 系列机、H 系列机等。这些措施不仅保住了 IBM 在大、中型机市场上的霸主地位，在小型机市场也雄据一方，并开始进军微机市场。

1981 年，IBM 公司的计算机销售额高达 236.92 亿美元。在世界最大的 10 家计算机公司中，IBM 处于擂主地位。名列第二的数字设备公司的销售额仅为 35.86 亿美元。此后 IBM 继续扩大战果，大幅度地追加科研经费，连续推出新机型。1983 年，IBM 的研究开发费高达 30 亿美元，新产品的研制周期也从过去的 7 年缩短到 3 年。1981 年 8 月，IBM 完成了本公司计算机历史上的一个历史性突破，即研制成功个人计算机一 IBM/PC 机。该机 1981 年销售量不足 1 万台，而 1982 年达到 20 万台，1983 年达到 60 万台，与当时个人计算机的王牌苹果公司并驾齐驱。

计算机迅速向多功能小型化发展，从占满整个房间的笨重的大型计算机发展到台式计算机，其间经历了 33 年。但是从台式计算机演进到公文包式计算机仅用了短短 4 年多时间，人们希望随时能使用计算机。

IBM 发展得如此迅速，其规模之大出人意外。据联合国跨国公司中心 1992 年公布的资料，IBM 公司 1991 年的销售额为 690.18 亿美元，名列美国工业公司第 4 位，在资本主义世界最大的工业公司中居第 5 位，IBM 的资产总额为 875.68 亿美元，名列美国工业公司第 3 位，净收入为 54.9 亿美元，名列榜首，职工 369545 人。

一位名叫南希·弗依的人曾于 80 年代评价：“已经变得如此强大的 IBM，今后不管出现什么变化也绝不会失败。”事实果真如此吗？

IBM 历史悠长，它曾承受住两次世界大战的冲击，闯过了 30 年代的长达 10 年的世界性经济危机，在 50 年代开始的计算机革命中始终第一，在 70 年

代开始的新技术革命中又长期处于计算机霸主地位。常言道，“盛久则衰，荣甚则枯”。进入 90 年代，美国经济出现持续衰退，IBM 备受其苦。1989 年至 1992 年，IBM 裁员 84600 人。1992 年 IBM 亏损 50 亿美元，1993 年 IBM 亏损 81 亿美元。

“IBM 怎么啦？！”人们迷惑不解。据有关人士分析，IBM 亏损来源于两方面的原因。其一，世界性经济衰退和同行的激烈竞争，这是外部原因；其二，80 年代上半期 IBM 迅速膨胀和为改进产品而投资惊人。据报道，1980～1984 年间，IBM 支出的研究和开发费用高达 150 亿美元，基建与设备投资费用为 130 亿美元，两项合计高达 280 亿美元。

人们经常会看到这种情形，当一家公司的老板去世以后，他的追随者很容易丧失士气，使公司处于动荡不安的危险状态之中。1956 年 6 月，当 IBM 的创始人老沃森去世时，IBM 同样也处于困境之中。为了赶快结束这种局面，同年 12 月,小沃森果断地在美国弗吉尼亚州威廉斯堡举行了一次划时代的会议。小沃森在他的回忆录中称这次会议为 IBM 发展史上的一次革命。

威廉斯堡会议是 IBM 在没有老沃森出席的情况下召开的首次重要会议。与会的全部高级领导人中，除一位名叫乔治·菲利普斯的 IBM 元老级人物外，其他全部是年龄和经历同小沃森类似的 40 多岁的中老年人。他们正处在人生的黄金时代，不但有丰富的经验，而且富有创新精神。

会议通过两项重要决定。首先，将以往的由老板一人独断专行的管理方式改为由各方面专家集体领导。这种改变并不是小沃森自己的发明创造，而是 IBM 发展到一定阶段的必然产物。至同年底，IBM 的年销售额已超过 10 亿美元，而且生产的产品又是当时最尖端的电子计算机。管理这样一个庞大的高科技企业，仅靠某个人拿主意，即便他有三头六臂，也无能为力。所以，必须依靠集体的智慧。

第二个决定是分权。既然是集体领导，就必须使每个领导人既有职又有权。

普通公司的组织结构是一个三角形。总经理处在三角形的顶点，下面顺次是各个不同等级的部门。可是 IBM 则是由许多的小三角所构成。从三角形的顶点看，普通公司是一个整齐稳定的三角形，可是 IBM 却是由众多三角形组成的集合体，凸凹不平，看似杂乱无章。这些小三角形，有时竞争有时合作，充满了生机和活力。而且这些三角形不断地变化，有的日益壮大，有的则消声匿迹。因此 IBM 的职工常说，我们所在的部门不会永远存在。比如说，1980 年，由 10 个工程师组成一个新的小三角形。出人意料，4 年之后，它发展成为一个拥有 50 亿美元资产的庞大 IBM 分公司。IBM 这种灵活多变的组织结构，防止了企业结构的老化。

可是，任何一种管理体制，不论当时多么奏效，都是特定环境下的产物。一旦环境发生重大变化，管理体制也必须随之变化，否则公司就很难生存发展。威廉斯堡会议使 IBM 管理体制从个人独断专行、高度集中转变为集体领导，分散式经营，使 IBM 获得了巨大的发展。40 年后的今天，IBM 正在朝着集中管理的方向发展。前面已经涉及到了 1992 和 1993 两年，IBM 亏损了 130 亿美元，刚刚走马上任 7 个月的 IBM 董事长葛茨勒先生决定对他的前任所采取的政策进行重大调整。例如，IBM 前任董事长阿克斯计划将 IBM 分为 13 个子公司，而葛茨勒否决了这一计划。这种转变也是在特定条件下进行的。多年来，IBM 一直是世界计算机界的霸主，没有人能与之抗衡。IBM 常常是自己

的分公司之间相互竞争，或者说 IBM 与自己竞争。现在不同了，英特尔公司，微软公司、苹果公司、东芝公司、日立公司等许多世界计算机业大公司已对 IBM 构成相当严重的挑战和威胁。因此，IBM 现在必须集中自己的力量面对挑战，职工也必须树立整体作战的观念。就像 IBM 的一位管理人员所说：“从前是为自己的部门而工作，现在是为整个 IBM 而工作。”IBM 公司于 1994 年 7 月 21 日发表报告说，它已连续 3 个季度盈利，公司大规模重组已卓有成效。

据说 1815 年海地有一位黑人造反领袖，名叫克里斯托弗。他为了建筑堡垒，命令 10 人排成一行，把相当沉重的巨石拖上山顶，他射击每一行中的第 10 人。因此，幸存者就拼命地工作，以免沦为第 10 个，这就是所说的克里斯托弗方法。IBM 也采用了相似的方法激励推销员。

随着业务的不断扩大，IBM 不断雇用新推销员，而且给新推销员定额总是比老推销员高一些。假如谁完不成定额，就会遭到惩罚甚至解雇。老沃森为那些完成定额的推销员组建了一个“百分之百俱乐部”。只有百分之百地完成推销定额的推销员，才有资格成为俱乐部的成员。俱乐部成员能享受种种特殊待遇。比如说，IBM 邀请百分之百完成任务的推销员携带夫人到世界上最令人向往的地方进行一周游，全部费用由公司承担。公司为他们包租一流的旅馆，组织他们看戏、观光、交流工作经验。1974 年，在西印度群岛组织了一次这类活动，花费了 75 万美元。

对于连续三年完不成定额的推销员，公司就将他调离推销部门，另外安排工作，或者进行所说的“冰冻处理”，也就是停止你做任何业务工作，直到你自己因苦闷而主动辞职。简言之，IBM 通过各种手段，促使职工不断进取，永不停止。IBM 要求每个推销员拼命地竞争。同时，IBM 作为一个整体，也在拼命地与其他电脑公司竞争。由于公司之间的竞争是不以人的意志为转移的，除非你缴械投降，退出竞技场，否则的话只有不断地竞争、拼搏，才能在残酷的商战中生存发展。1993 年 IBM 亏损了 81 亿美元的关键就是 IBM 遇到了来自众多电脑公司的激烈竞争，使自己的地盘不断地被他人侵占。但 IBM 也在不停地改变战略，等待机会反攻，夺回失去的市场。

英特尔公司同样也是一家世界著名的大计算机公司。1994 年第二季度，其营业额就达到 27.7 亿美元。这家公司生产了一种名叫“奔腾”的计算机芯片，它是当前世界上运算速度最快、功能最多的个人电脑中央处理器。英特尔公司也为自己的拳头产品而自豪。

1994 年 10 月，美国的一位大学教授在进行数学运算时发现，每当除以小数点以后 7 位以上的数字时，就出现运算上的错误。导致这一错误的主要原因是，芯片的浮点运算功能发生了差错，导致某些含有小数字的数字运算错误。接下来，1994 年 12 月，IBM 公司宣布，因为“奔腾”芯片在进行浮点运算时导致错误的概率高达 1/24，因此，决定停止出售使用“奔腾”芯片的计算机。IBM 的这一决定引起全球电脑界的巨大震憾。英特尔公司在问题刚发生时，还辩解说“奔腾”芯片的问题并不是像人们所说的那么严重。后来，在消费者的强大压力下，英特尔公司迫不得已低头认输，同意收回有问题的芯片。“奔腾”芯片共售出 500 万只，每只售价 400 美元，英特尔公司因此一项就损失了 20 亿美元。

在这一场大风暴中，最大的受益者是 IBM 公司。因为他们即将推出自己的“威力”芯片，它的目的就是同“奔腾”竞争，占领世界芯片市场，现在英特尔本身出现了这样大的错误，而 IBM 抓住了机遇，在竞争中再次获胜。

有人说，现代生意起源于销售。姑且不说这种提法是否准确，只要看看遍布大街小巷的各种商品广告及广播、电视中的广告大战，销售的重要性便不言自明了。

1939 年，一位年轻人来到美国纽约百老汇大街，向马丁公司推销产品。他对秘书小姐说：“我是 IBM 的推销员，想与你们老板谈谈打孔机的事。”接着，他把自己的名片递了上去。年轻人见到老板后，直接说明来意。老板说：“好的，让我先给你讲个故事。我的一个朋友掌管着一家大公司。他让自己的儿子也在公司里工作，可儿子不争气，不老老实实地工作，最后被爸爸开除了。”

年轻人听完故事以后说，“我应当引以为戒。但现在我想谈谈打孔机在会计工作中的应用。”

“见鬼！我对这生意不感兴趣。我只是得知你是 IBM 老板的儿子才让你进来的，你应该知道，许多像你这样家庭出身的孩子，长大后一事无成。”说完之后，老板指了指门口。

这就是小托马斯·沃森第一次外出推销产品的经历。可是，小沃森并没有使父亲失望，他不但在一年后成为 IBM 最优秀的推销员之一，而且，在接任 IBM 总裁一职后，使公司获得了空前的发展，其成就甚至超过了父亲。

因为沃森父子都是干推销出身，固此，深知此项工作的艰巨性和重要性。他们采取各种措施，提高推销员的素质。其一就是创办 IBM 销售学校。小沃森曾于 1937 年 1938 年在这学校里度过两个冬天。

学校地处美国纽约州西部的恩地科特镇。新生每年 10 月份来到这里，首先学习产品生产知识。第二年春天的和夏天，学员们去给老推销员当助手。第二年的冬季，学员们再重新回到销售学校，学习销售方面的技巧。之后，就可以开始自己的推销员生活了。

沃森父子深深知道，只教给学员们一些推销技术不足以把他们培养成为优秀的推销员，而且还要向他们灌输一种精神。这种精神的主要内容是，激励学员们忠诚、热情和富有创造性。在学校的大门上，写着两个金色的大字：“思考”。刚刚一进校门，在花岗石的台阶上刻着：“思索、观察、讨论、聆听、阅读”几个字。

每天上午上课时，学员们做的第一件事就是唱 IBM 王国的“国歌”，歌名叫“永远向前”。歌词大意是这样的：

永远向前，永远向前！
那是带我们声望的精神。
我们强大，而且更强大，
我们不会失败。
为人类服务是我们的目的，
到处都知道我们的产品。
我们的声誉像宝石般闪耀！
我们始终奋斗前进——我们确信，
将攻下新的领域，
为了永远向前的 IBM。
永远向前，永远向前！
我们在顶峰永不下降。
我们欣慰，

我们有对公司最真挚的忠诚，
那是最美好的誓言。
我们在展示世界，
心中想着我们崇敬的领导者。
让我们唱吧，朋友们！
我们再次歌唱，再次歌唱，
为了永远向前的 IBM！

根据小沃森的回忆，当时付给推销员的薪金和佣金平均每人每年 4400 美元，大约相当于现在的 38000 美元。优秀的推销员能够拿到比这高几倍的数目。

传授推销技巧，灌输 IBM 精神，提供优厚和优质的待遇，另外加上对不称职人员的惩罚，IBM 就是靠这些手段培训出一批批优秀的推销员，然后派往全国乃至世界各地。一家杂志曾这样描写 IBM 的推销工作："IBM 的队伍浩浩荡荡，推销员在前面开路，吹吹打打，大显身手；操作人员紧跟其后，进行实际表演，令人叫绝。在企业历史上，IBM 公司在市场上做生意所采取的推销活动，其影响之大是空前的。"

IBM 为什么会这样强大？有人曾如此评论说："我们一直相信，现在仍然相信，强大的 IBM 公司最重要的力量源泉来自这样一个事实，即该公司一直是由干过推销员的人领导的。"正像上面所说的，沃森父子的确是从干推销员开始发展的。既然这样，那么促使销售工作顺利进行的根本保证又是什么呢？那就是向客户提供一流服务这种相当高明且奏效的经营策略。《美国杰出企业的成功秘诀》一书的作者彼得斯和沃特曼在其书中讲到这样一事："有一位用电脑的朋友告诉我们，很多其它牌子的电脑的技术水平比 IBM 先进，而且软件也好用得多。但只有 IBM 的推销人员不厌其烦地访问我们上上下下。他们不说电脑价格比别人的高 25%，但是他们的服务使人信赖。他们甚至把我们的电脑和本地一家钢铁公司的电脑连接起来，做为后备之用。如果我们的坏了，就可以用他们的。此外，IBM 的产品介绍能打中要害，一切看来很成功又很可靠。虽然我们的预算很紧，但还是咬着牙决定买价格高昂的 IBM 产品。"沃森父子及公司其他负责人利用各种机会向员工们灌输优质服务、顾客至上的意识。有一次，老沃森参加一个销售经理会议、会议的主要议题是研究一些关于用户的问题。桌子上摆着许多文件，分门别类地标明了问题的原因，什么"制造问题"、"技术问题"等等。会议进行了一段时间后，老沃森站起身来，慢慢走到桌旁，突然一挥手，把桌面上的文件一扫而光。他接着大声说："根本不存在许多问题，在我看来，主要问题只有一个，那就是你们当中的一些人对顾客关心得很不够。"说完以后，他扬长而去，使其余的人目瞪口呆，不知自己的饭碗是否因此砸了。还有一次，小沃森接到美国联合碳化物公司的电话，说该公司使用的一台 IBM 计算机出了差错。小沃森决定第二天早上 8 点向该公司总裁说明事故原因及处理办法。当天夜里倾盆大雨，IBM 的 20 多名工作人员顶着大雨赶到出事地点，希望能在第二天早上 8 点前将机器修好。当他们于第二天凌晨 4 点赶到出事地点时，发现小沃森的助手早已在那里等候他们了。这就是 IBM 的工作作风及服务的态度。

IBM 认为，任何一种优质产品不可能永远保持优势，甚至很快就会被别

人赶上。辅助的办法只能是，提供高质量的售前、售后服务，使客户获得最大限度的满足。IBM 的维修人员甚至帮助那些不但使用 IBM 计算机、而且使用其他牌号的计算机的客户，修理其他牌子的计算机。有人怀疑这是自断财路，IBM 公司服务部的总经理麦克道尔回答说：“计算机用户花费的维修和保养费高达 1000 亿美元,我们为什么不从中多分一些？何况这样做极有利于提高公司的形象，招揽更多的新客户。”

小沃森在他的回忆录中写道：“租赁制是 IBM 成功的诀窍之一。”什么是租凭制？

人们使用计算机或其他设备，一般通过两种途径，一是购买，二是祖赁。租赁又分为租用和租借两种。租用机器的不容许退货期限为几个月至一年。逾期后，什么时候都可以退不租用的机器。租借机器的不许退货期限一般为几年。如果中途解除合同，就必须支付高额的违约金。用户如果采用租用方式，不需支付设备维修费、固定资产税及机器保险费；如果采用租借方式，就需要支付上述各种费用。

租赁制的优点是：（1）能起到发行公司债券的作用，增加公司的资本；（2）购买机器必须支付大量资金，而租赁机器只需支付机器售价的几十分之一，有利于用户流动资金的周转；（3）租赁设备可避免设备陈旧所造成的经济损失，必要时可换成新设备。

租赁这种经营方式可以追溯到一个名叫赫尔曼·荷勒里斯的人。他采用租赁制完全是为了实用主义的需要。早期制造的机器设备性能不可靠，易出故障，客户不愿购买。所以，赫尔曼将机器出租，并负责维修，这样就吸引了大量用户。老沃森发现租赁制具有出人意料的优势，就在 IBM 中推广应用。虽然采用租赁制需相当大的人力物力，可是生意稳定，特别是在经济萧条时期，租赁制的优点尤为明显。

因为 IBM 公司的主要用户是美国联邦政府、地方政府及大中型企业，而且这些用户使用的计算通常不止几台，而是大批量的，如果直接购买机器，就需花费巨额资金。所以，用户几乎全都采用租赁的办法。对于 IBM 而言，采用租赁制后，虽然要用 3～5 年时间才能收回机器的成本，可是，一旦机器折旧后，用户继续使用机器，IBM 所收的租金几乎都变为利润。因此，日本人北正满在他著的《IBM 的挑战》一书中写道：“IBM 公司的成长和壮大，是这种租赁制发挥作用的一个典型例子，可以说，只有租赁制才是 IBM 公司发育成长的力量源泉。”据有关人员推断，1969 年，虽然计算机已将打孔机几乎都挤出市场，可是在全美国仍然还有 45000 台打孔机在运转，其中有 30000 台是 IBM 出租的，IBM 当年收入的租金高达 5 亿美元。1947 年一天，一个中年人走进小沃森的办公室，大声嚷道：“我没有什么盼头了，销售总经理的差事丢了，现在干着没人干的闲差……”这个人叫伯肯斯托克，是 IBM 公司“未来需求部”的负责人。他是当时刚刚去世的 IBM 公司第二把手柯克的好友。因为柯克与小沃森是对头，因此，伯肯斯托克认为，柯克一死，小沃森定会收拾他。因此自动上门，打算辞职。沃森父子以脾气暴躁而闻名，假若哪位职工胆敢当面向他们发火，那么，其结果就不言自喻了。可是，此次小沃森并没有开除伯肯斯托克。他认为，伯肯斯托克是个不可多得的人才，甚至比刚去世的公司二把手柯克还精明能干。虽说此人是已故对手的下属，可是为了公司的前途，小沃森决定尽力挽留他。

小沃森对伯肯斯托克说：“如果你真行，那么，不仅在柯克手下，在我、

我父亲手下都能成功。如果你认为我不公平，那你就走，否则，你应该留下，因为这里有许多机遇。”

后来，事实证明留下伯肯斯托克是相当正确的。在促使 IBM 从事计算机生产方面，伯肯斯托克的贡献最大。当小沃森极力劝说老沃森及 IBM 其他高级负责人赶快投入计算机行业时，公司总部里支持者相当少，而伯肯斯托克却全力支持他。伯肯斯托克对小沃森说，打孔机注定要被淘汰，假若我们不觉醒，尽快研制电子计算机，IBM 就要灭亡。

小沃森在他的回忆中曾说过这样一句话：“在柯克死后挽留伯肯斯托克，是我有史以来所采取的最出色的行动之一。”小沃森不但挽留了伯肯斯托克，而且提拔了一批他并不喜欢，但却有真才实学的人。

他在回忆录中写道：“我总是毫不犹豫地提拔我不喜欢的人，那种讨人喜欢的助手，喜欢与你一道外出钓鱼的老好人，则是管理中的陷阱。相反，我总是寻找精明能干、爱挑毛病、语言尖刻、几乎令人生厌的人，他们能对你推心置腹。如果你能把这些人安排在你周围工作，耐心听取他们的意见，那么，你能取得的成就将是无限的。”

像小沃森这样宽宏大度，不计较个人恩怨得失，重用人才，确实是难得。

讨论：

①沃森是怎样创建 IBM 的？其曲折经历给他带来什么好处？

②怎样看待帕特森这个人？为什么他会解雇沃森？

③IBM 在走向今天的历程中，在人事、经营以及其他方面的管理上有什么过人之处？

④IBM 公司现已风靡全球，你认为它会不会走下坡路？你能不能为它设计下一步的发展计划？

⑤从竞争对手来看，如果你是 IBM 的对手，你将采取怎样的措施与 IBM 竞争？

[案例八]

特德·特纳

我们长大时，发现世界已是一个秩序井然的世界，拓荒者的梦早已成为遥远的记忆，再也没有留下荒原靠我们去开辟，我们不得不呆在狭小的空间望着早已充斥世界每个角落的名牌奔驰、丰田、可口可乐等等仰天长叹，世界名牌如同高大的山峰屹立在我们的面前，我们不得不生活在它们的阴影里。倘若这个保守的思想真的生长在我们的心里，那么世界真的再无法向前迈进了。值得庆幸的是世界上毕竟有许多冒险家，他们敢于创新，敢于向权威挑战，也许正缘于此，当今的世界变得缤纷奇异，百事可乐正在同可口可乐展开竞争性的世界可乐大战。而特德·特纳创建的 CNN 也正在观众的喝彩声中脱颖而出，独领风骚，成为新闻电视业的弄潮儿。难以忘记 CNN 及时而真切地报道里根遇刺、海湾战争、美军入侵格林纳达……这些身临其境的画面。

在特德·特纳以前没有人愿意涉足 24 小时电视新闻这个领域，它如同神秘而寒冷的南极洲向那些极具胆量和独具慧眼的冒险家招手。特纳正是这样

一个冒险家。当时，特纳已是全美第一个通过卫星播放有线电视节目的老板，在亚特兰大拥有一家“超级电视台”。虽然凭借自己的胆识和雄心，获得全美第一，有了普通人羡慕不已的电视台，可是，在当时的美国，美国广播公司（ABC）、全国广播公司（NBC）和哥伦比亚广播公司这三大电视网已独霸美国几十年，他那个“超级电视台”就像参天大树底下的一株可怜的小草，永无出头之日。可是，特纳生性不甘平庸，他始终野心勃勃，和美国三大电视网一决雌雄，这不仅是他的雄心，也是他的梦。在美国三大电视网基本完备的情况下，他应该怎样呢？只有在电视领域这层厚厚的墙上寻求突破口，寻找一个新的视角，才有机会冲进去，形成自己的阵地。因此，他的眼睛瞄向了 24 小时新闻广播，这是个前人没有涉足的处女地，把自己的梦的种子撒在这里吧，可能会开出最辉煌最灿烂的花朵。对，创建一个 24 小时的有线新闻广播。

消息一经宣布，反对之声此起彼伏。人们都道特德·特纳喜欢异想天开，也有创新冒险精神。可是，现在他怎么冒险、鲁莽到傻瓜的地步呢？大家都知道经营电视新闻只会赔钱，它收视率很低，制作费用却相当高，比如，报道一条中东热点新闻，仅差旅费就相当于美国一般家庭一年的收入。当时，美国三大电视网经营时数有限的新闻节目，一年还亏损 1.5 亿美元。而且，他的市场调查结果也清晰地表明，人们对 24 小时电视节目并不感兴趣。面对周围人的冷漠和不信任，特纳并未退缩。他明白只有迈出冒险的一步，才会有成功的机会，只有勇敢地踏上奇山险峰，才会采到最美丽的花朵。为什么要让自己的意志屈服于庸人的见解和嘲笑中呢？做出一番事业来让他们看看，他满怀着希望凝望着面前这座看不见的奇峰。他明白每一种冒险只能有两种结果：成功或者毁灭。当时他的信念只有一个：拼命干，只能成功，绝不能毁灭。他鼓足了干劲，如同一个刚强的斗牛士带着绝不回头的微笑迈入生死难料的竞技场。

特德·特纳就是这样一个说干就干、意志坚定的人。他要把他的构想付诸实践,筹办 CNN 的工作在没有任何拖延的情况下着手了。最初只有 15 个人，特纳任命里斯·舍恩费尔德为 CNN 的总经理兼主要策划人。里斯是电视经营业的天才，他和特纳是老朋友、老搭档，在亚特兰大他们俩合作得相当成功。这一次特纳要组建 24 小时的有线电视网，虽然他不敢奢望圆满和成功，可是，老朋友的忙他一定要帮。再者，这件冒险的事业着实吸引人。副总经理比尔·海斯同样是一个强壮能干的人，对电视经营业也有一套手段和方法。他们三个人合作顺利，可是，正当特纳为 CNN 努力奔波之时，噩耗传来，比尔·海斯突然死于脑溢血。这毫无疑问相当于斩断了特纳的一双坚实的胳膊，难道命运真的要让特纳失败吗？不，这仅是生命的意外变故而已，特纳的意志绝不会在命运的变故中粉碎的。海斯的突然病故，更使特纳加紧行动起来，他把舍费尔德调往亚特兰大，正式商议 CNN 的创建时间，最后一致答应 1980 年 6 月 1 日正式成立，这个日子会永远刻在 CNN 的历史上，刻在电视新闻业的历史上。

真正的困难才刚刚开始。为了争取生存发展的权利，为了在夹缝中争取一片蔚蓝色的天空，CNN 开始了坚强不拔的奋斗历程。在 CNN 初创时，特纳几次诉诸法律，与三大电视网抗争。正是 CNN 创业时的勇气和冒险精神，支撑着他去抗争。

那是在 CNN 开播只有 3 个月时，不知为什么，RCA（美国广播公司 ABC

的母公司）的通信卫星发射失败，可是该公司又拒绝出售可以转播 CNN 节目的卫星转发器。没有转发器，相当于半途而废，他们全部努力都将化为乌有。不惜任何代价也要努力挽回 CNN 面临毁灭的命运，可是，怎么办呢？他如同一个溺水的人寻找着求生的稻草一样寻找自己的出路，忽然他想到法律。上诉 RCA 违背合同，要求 RCA 拨给 CNN 一个转发器。不然的话，RCA 必须赔偿 3450 万美元，抵偿特纳为 CNN 的所有投资。一个是闻名于世的美国无线电公司（RAC），一个是默默无闻的没有开播的小小有线电视台，无疑是以卵击石，可是，即使再坚硬的石头，为了争取生存与发展他也敢于去碰，即便头破血流，又是那种永不退缩的创新与冒险精神支撑着特纳，支撑着 CNN。百般刁难，特纳就百般申请。最后，在美国联邦通讯委员会的反复调解下，CNN 如期获得转发器。这在 CNN 的斗争史上是一次具有划时代意义的胜利，它激励着特纳前进的信心和勇气，它使 CNN 的正式开播得以顺利进行，它也给特纳不少有益的经验和教训，使特纳在它的胜利下不断为生存与发展而奋斗不息。

美国设立白宫记者团，最初在肯尼迪执政期间，只有一流的大众媒介才有机会加入白宫记者团，进入白宫报道政府及总统事务。这种特权不仅给三大电视网垄断美国电视业的重要新闻提供便利，而且还是民众衡量大众媒介机构权威和实力的标准。这是 CNN 前进的首要奋斗目标，在 CNN 创建不到一年之际，特纳就明确提出：进入白宫记者团。可是，前途却并非坦途。三大电视网已形成一个坚固的垄断组织，它们不会容忍一个不起眼的 CNN 跻身此列，凭空给自己添一个新的竞争对手。因此，他们凭借雄厚实力和老资格，制造种种借口，阻挠 CNN 加入白宫记者团。另外，白宫也不把 CNN 放在眼里，拒绝接纳 CNN。与美国无线电公司斗争的首战告捷萦绕在特纳的心头，没有勇气，没有冒险，没有创新，没有探索，便没有 CNN 的生存与发展。这一次特纳更为坚决，起诉白宫设立记者团违反了《公平贸易法》，他甚至起诉了当时的总统里根、贝克和国务卿黑格。8 个月以后，法律给予了特纳和他的 CNN 再次前进的可能，CNN 在白宫记者团中获得一个高级记者的席位，勇气与冒险使 CNN 不断胜利，最终走向生命的辉煌与灿烂。

CNN 打进白宫，标志着 CNN 已同三大电视网平起平坐，他有勇气，有实力与电视业中的三大巨头一较高下了，他获得了竞争的机会和尊严。这个变化是 CNN 胜利的转折点，表明 CNN 要转入更高的阶层。而给予 CNN 时机的便是里根遇刺事件。1981 年 8 月 30 日，就任总统仅 70 天的罗纳德·里根在华盛顿希尔顿饭店讲演完毕，刚迈出饭店，忽然枪声大作，随即里根倒在血泊里。CNN 获知总统遇刺的事件后，马上让主持人伯纳德·肖作为特大事件进行首要新闻报道，比其它广播网早报了两分钟，比电视网早报了 4 分钟。可是，从哪儿能弄到录像带呢？里斯心急如焚，依老规则，里斯要等待当天负责白宫报道的 ABC 将录像带传来才能放映。可是，这一次他却要为了 CNN 违背规则了。即使遭到同行们的谴责，他也要“大礼不辞小让”了。因此，当 ABC 一播出枪击现场的录像带时，里斯马上转录下来，拿到 CNN 上播出了。这下使 ABC 的经理们气急败坏，他们责骂里斯缺乏职业道德，偷了他们的独家资料。在这一片责骂声中，里斯指导着 CNN 对里根遇刺事件的报道持续了 29 小时，使人们可以随时收看总统身体状况和遇刺事件。当三大电视网关闭广播，CNN 依旧在不辞劳苦地工作着，当三大电视网做着美梦的时候，CNN 却用它不知疲倦的声音呼唤着黎明。于是，许多地方台开始转播 CNN 的报道。

里根遇刺事件使 CNN 名声大噪，使大家对它刮目相看了，连三岁的孩童也知道有个 CNN，它不断地向人们诉说着什么。

CNN 崛起，标志着电视业的改革。面对着 CNN 的成功，三大电视网不能置之不理。以三大电视网为首的电视机构不断增加新节目，并准备建立自己的有线电视网，以迎接新的挑战。特纳见此情景，立即拿出早已准备好的迎接竞争的第二套方案。仅花四个月的时间，又抢先推出专播“要闻”的 CNN2 台。这个台与 150 万个家庭直接连接，并以最快的速度将新闻摘要发往 87 个广播电视台，其中 66 个是三大电视网的附属台。特纳再度在竞争中称雄。直到这时，他的脸上才露出胜利的微笑，可是，他依旧踌躇满志，他期待着更大的突破。

海湾战争带来了他突破的机会。

到 1991 年为止，在短短的 12 年时间里，地处亚特兰大的 CNN 中心，已有 12 架巨大的卫星天线设备。1989 年美国的一次民意测验表明，观众对 CNN 的喜欢，已经远远超越了长期占据统治地位的 RCA。而最近的一次民意调查表明，CNN 已成为世界名牌，仅逊色于迪斯尼、柯达和奔驰而排名世界第四。公众日益喜欢 CNN，可是，真正使 CNN 为世界所瞩目，真正把 CNN 推到生命中又一个显著高峰的却是海湾战争。在海湾战争中，它依靠最先进的传播技术，使全世界 150 个国家和地区的观众成为这场令世界瞩目的战争的见证人。1991 年的那段岁月里，你可以在电视机里随时看到海湾战争的炮火，都是 CNN 的功劳。CNN 已成为人们视觉世界里最重要的风景，作为世界超级传播媒介在人们的日常生活里十分活跃。

美国、伊拉克的炮火在中东上空燃起，海湾战争爆发，世界焦点热点，任何人都希望把眼光越过时空的相隔而看到战争的每分每秒的进程，而 CNN 及时地抚慰了人们焦灼的心。最初也是观众几乎同步接收战争消息的一刻，从那天夜里起，CNN 一直连续 17 个小时昼夜报道巴格达遭到空袭的情况。接着，CNN 又夜以继日地将战况通过卫星传向全世界。CNN 的卫星直播，不仅成为全球亿万平民收看作战现场的媒介，而且还成为交战国首脑们及时获取战状的重要媒介之一。美国中央情报局局长威廉·韦伯斯特通过间谍卫星获悉伊拉克发射了“飞毛腿”导弹的消息，他马上把这个信息告诉了美国国家安全事务顾问斯考克夫特，斯考克夫特问韦伯斯特：“它会落在什么地方呢？”“打开电视看看，看 CNN 说它落在什么地方。”韦伯斯特满怀信任地说。在交战的另一方伊拉克，情形更让人不可思议。伊外长阿齐兹在接受国外记者采访时，居然不愿意将 CNN 播放战况的音量放低，而是一边谈话，一边把眼光瞄向电视机。在日内瓦，美伊外交会谈陷入僵局达 6 个小时，理由是阿齐兹拒绝接受布什请他转交给萨达姆的一封亲笔书信，他坚持要布什亲自出面把信交给他，他才愿意接受。看到这种情况，白宫新闻秘书长菲茨沃特马上打电话给 CNN 驻华盛顿的记者，让他转告特纳，马上派人采访阿齐兹。CNN 记者如约而至日内瓦对阿齐兹进行采访，阿齐兹一看是 CNN 的记者，害怕自己的行为暴露全球，而受国际舆论的谴责，不得不把书信接受下来，整个过程仅 35 分钟。CNN 靠自己的声誉和影响在战争中发挥了外交的作用，难怪美国哥伦比亚大学新闻学院副教授金格尔德如是说：“CNN 不但改变了普通新闻及电视新闻的本质，而且也改变着战争及外交的本质。”

海湾战争使 CNN 的事业青云直上，如日中天，它的世界声望日益高涨，更多的人信任它，依赖它，它对世界金融、法律、经济等等都将产生深远的

影响。在新加坡，证券经纪人通常认为，CNN 的新闻会影响世界金融市场行情的预测，而新加坡政府却禁止私人使用卫星天线，他们难以收看 CNN 的节目，于是，他们强烈抗议政府的这种行为，强烈要求获得私人使用卫星天线的权利。新闻界也在利用 CNN，在马德里举行的中东和谈会上，记者的采访受到严格限制，无可奈何，4600 名记者不得不坐在房里全神贯注地收看 CNN 的报道，然后再转手写成自己的新闻稿。不光是这样，各种人物都在利用 CNN，在中东，恐怖主义分子利用 CNN 播放了美国人质特里·安得森求救的录像带。

特纳也因此成为引人注目的人物，在 1991 年初美国著名新闻杂志《时代》周刊封面人物竞选中，特纳的名字高居榜首，他战胜了美国总统乔治·布什、海湾战争盟军总司令诺曼·施瓦茨科普夫、国防部长迪克·切尼、美军参联会主席科林·鲍威尔和俄罗斯总统叶利钦等候选人，而成为该杂志选出的 1991 年对世界历史产生深远影响的人物。

特纳的梦想成为灿烂的现实。他明白，事业永无止境，前面的路漫长而曲折，但他知道唯有冒险、探索、创新、不屈不挠，CNN 才会有旺盛而健康的生命。

斗士的生命在于永不停息的争战，特纳便是电视业的一名无畏的斗士。他面对日益兴起的电视新闻，冷静而理智地宣称：“ 电视新闻是未来电视业竞争的真正战场。 ”

如他所料。随着卫星电视的迅猛发展，国际电视新闻正成为电视经营者们抢夺的焦点。围绕电视新闻业，一场世界范围的新闻竞争无声无息地拉开了帷幕。许多电视台不断增加节目，拉长节目时间，24 小时的电视新闻节目已不再是 CNN 所特有了。欧洲广播公司联合公司的“ 欧洲新闻 ”，欧洲大财团联合组建的“ 西轨 ”电视台意欲大展身手。日本广播协会（NHK）、美国三大电视网和澳大利亚传播媒介大王默多克也蜂拥而上，推波助澜。由英国皇室安妮公主命名的英国 BBC 国际电视台已向欧洲和亚洲全天播放新闻节目，其覆盖率约占世界人口的一半。同时，欧洲广播联合会决定在法国里昂建立由 200 人组成的欧洲新闻电视台，每天采用德、英、法、西班牙和意大利五种语言，通过卫星向北非直至乌拉尔的 2300 万电视观众播送新闻节目。

全球都向 CNN 发起了激烈的挑战，特纳告诫 CNN 全体人员必须抓住时机，迎接挑战。为此他制定并实施了一整套方案和措施。首先在德国设立一个 CNN 电视台，在新德里开设一个分社，这时，CNN 在国外的分社已达 16 个，国内分社有 8 个。而且，CNN 又增加了两个多小时的国际新闻节目，着重分析性的新闻报道，提高新闻报道的深度。在国内新闻报道方面，CNN 组成 60 个人的专门报道班子，从 1992 年 1 月份起，每天用半个小时专门报道美国总统大选。到 1991 年，CNN 已拥有一家向 265 个广播电视台提供新闻的每日新闻社和一家拥有 600 个分台的广播电台及一家西班牙语广播电视台。而且，还打算扩大新闻销售网。从 1992 年开始，CNN 已向超级市场、麦当劳快餐联营系统、火车站、邮电局及保龄球俱乐部提供了专门服务。1992 年 10 月 11 日，特纳广播系统又开设了一个每天 24 小时的有线卡通电视台，向全世界提供卡通服务。

竞争都已登台亮相，然而，究竟谁是这场大赛的最后赢家呢？最终鹿死谁手呢？现在还不可知。其实并没有最后的胜利者，胜利者永远在明天。无论怎么说，CNN 的成功是让人铭记的，新闻电视业会永远牢记它的辉煌，人

们会永远赞美特纳艰难的探索中的足迹。

讨论：

①CNN 是怎样胜诉 RCA 的？同样 CNN 又是怎样一举“打入”白宫的？

②特纳在组建以及发展 CNN 时的创业精神对你有什么启示？

③激烈的竞争中你认为 CNN 会败下阵来，还是脱颖而出？

④假如你是 CNN 的总经理，你将采取怎样的策略来使 CNN 有能力抵抗外来竞争？

[案例九]

居伊·罗特希尔德

在法国首都巴黎市郊区有一片古老幽深的树林，在枝叶掩映下的树林中央，矗立着一座豪华壮观的大型建筑物——费里埃古堡，法国银行家居伊·罗特希尔德就出生在这里。

居伊·罗特希尔德是罗特希尔德财团的第四代领导者。罗特希尔德家族一度是享誉欧洲、最为富有的银行家族之一。它发迹于 19 世纪初叶，曾经垄断和掌握了欧洲一些主要国家的金融业务。它相继在法兰克福、伦敦、巴黎、维也纳和那不勒斯等地开设银行。此外，罗特希尔德财团还同时经营铁路、采矿等多种业务，对欧洲特别是对法国的经济发展乃至政治局势产生过重要的影响。

居伊·罗特希尔德接任该财团的领导职位时，该财团正处于低谷时期。由于他出色的经营管理，罗特希尔德财团又飞速发展，到 20 世纪中后期发展到顶峰，罗特希尔德银行成为法国 10 大储蓄银行之一。作为一个大银行家，居伊·罗特希尔德为复兴家族经济所进行的艰苦卓绝的奋斗，以及他在银行和其他业务的经营管理方面的主张和建树，对我们打开眼界十分有益。

居伊·罗特希尔德出生于一个十分富有的银行世家，从其曾祖父雅姆·罗特希尔德到其父爱德华·罗特希尔德，一家三代都是颇有建树的银行家。雅姆发家之后，建造了豪华的费里埃古堡。这座古堡气势之壮观、装饰之华丽令当时的普鲁士国王赞不绝口，而法国国王拿破仑御驾亲临更使它增色不少。其祖父是一位才华横溢、富有爱国热情的金融家，他曾为普法战争失败后的法国及时向德国支付了解放国土所需的 50 亿法郎的赔款，为祖国尽快恢复安宁做出了杰出贡献。居伊的父母则是这一家族古仆家风优秀的继承者。父亲爱德华举止优雅，谦逊朴实，待人热情诚恳。母亲热尔梅娜·洋方则是一位讲求实际、操持家务、教育关心儿女的好母亲，她对于孩子们的健康、作息时间和娱乐等，亲自作出精密而详致的安排。她孜孜不倦地教育孩子们要讲礼貌，不要自命不凡、好大喜功。

居伊·罗特希尔德就是在这样一个既相当富有又具有良好家风的环境中长大成人的。他上学之前的大部分时光都是在费里埃古堡和巴黎的圣弗洛郎斯街度过的。有时他跟随父亲到森林里去狩猎，有时则和家里的仆人一起玩。通过与仆人交朋友，他看到了普通劳动者身上所具有的善良、勤劳、简朴等美德。亲身的体会和父母对他的教诲都为他后来性格的形成奠定了良好的基础。

小学毕业后，居伊被父母送到巴黎的一所公立中学读书。居伊的父母不受阶级差别的影响。而把他送到一所穷人阶层的孩子们才去的中学，是希望居伊和普通的法国人过相同的生活，以避免其养成“富家子弟”的恶习。中学这段经历，居伊不仅掌握了许多知识，而且通过与一般人家的孩子交往，了解了普通人生活的艰辛。

中学毕业后，居伊考入巴黎大学，主修文学与法学。学习始终十分努力的居伊四年后以优异成绩大学毕业。之后，他到一所以纪律严明、制度严格而闻名的军校服兵役。一年的军队生活培养了他平等民主的思想，更使他养成了严谨、刻苦的作风。

1931 年，服完兵役后，居伊跨进了巴黎拉菲特大街 19 号——罗特希尔德兄弟银行的大门，开始了他漫长的金融生涯。

一开始到银行的居伊对一切事务都不熟悉。那时，整个世界正发生着巨大的变化。在漫长的 19 世纪，罗特希尔德家族曾经垄断和掌握着欧洲一些主要国家的金融业务。但自 1918 年开始，出现了一个以通货膨胀和货币贬值为标志的新世界，伦敦日益丧失它世界金融中心的地位，这使得信守古风的罗特希尔德银行有点措手不及。罗特希尔德家族全部的辉煌只是作为历史使该家族令世人瞩目。到 1931 年，居伊·罗特希尔德进入拉菲特大街的“罗特希尔德兄弟银行”时，这古老的银行已日渐衰落。在银行的各种场合，各个角落里，上个世纪的遗迹尚存，尽管其中有些东西已不应继续存在。整个银行为一种古老、安闲的气氛所弥漫。

初到银行时，天真无知的居伊对这里的一切都感到新奇，因为缺乏经验，他只能做古特先生的助手。然而凭借他的聪明能干，很快便在业务上得心应手了。两年后，居伊的父亲见他在银行的工作比较清闲，就任命他到北方铁路公司领导委员会当秘书。这个公司是 1845 年由居伊的曾祖父创建的，所经营的是最富庶的工业区中最密集的铁路网。在那里，他工作十分忙碌，但却能够接触到一家大工业企业的问题，这个企业不断地求助于金融市场。此外，他还试着做过几次小规模的交易，从中初步掌握了一些企业管理的知识。

1929～1932 年爆发的世界性经济危机和接踵而至的二战，中断了他的银行工作。他应征入伍，直到 1944 年。

1944 年，居伊·罗特希尔德一回到巴黎，就担任了罗特希尔德兄弟银行的老板。尽管当时的居伊银行业务知识缺乏，但是充满了复兴这古老银行的决心和勇气，他决心在这象征着他家族荣誉的银行里大展拳脚。

在两次大战之间，罗特尔希德银行的业务活动不多，经营几乎处于停滞状态。1944 年，居伊回到巴黎时，罗特希尔德银行里仅存五、六个雇员。居伊只能与他的雇员在地下室里吃中饭，由于当时银行大楼几乎全部被全国救济会占用了，银行控制的仅有零星的客户、微不足道的存款和数量有限的证券，而钱柜里的现金少得简直就算不上一个金融机构。

当时刚刚从战争和德国人的占领下解放出来，众多经济界头面人物认为，意欲使法国经济恢复到 1939 年的低水平都是一个难以实现的梦想。在这种形势下，居伊要想使罗特希尔德银行重现生机，使其家族恢复活力并非易事。

居伊为实现他的复兴计划，开始做的首要大事是把罗特希尔德家族分散在一些朋友办的银行中的大量证券收回，这些证券是其家族财产的保管人卖给他们的。因为 1940 年后廉价处理的财产已合法地归还了罗特希尔德家族，

居伊认为，收回这些证券是势在必行的。同时，他还着手处理他父亲和叔父从国外归来后的那段时间里所造成银行本身的营业额极低的问题，罗特希尔德家族在许多企业里拥有大笔资产，并且还是这些企业的主要股东。结果出现了这种情况：一边是一个萧条的银行，另一边是一些凭借罗特希尔德的投资才兴旺发达的企业。居伊的父亲信奉一种独特的哲学：罗特希尔德家族在任何情况下都不应该和一家由公众持有股票的企业合伙经营，即使罗特希尔德家族是主要股东。他断言，如果这家企业运气不佳，罗特希尔德家族就会感到在财政方面负有责任而只有为维护家族声誉承担义务。尤其是，他甚至不让银行经营客户的有价证券。因此，他同罗特希尔德家族占大量股份的企业保持着距离。居伊上任后，他敏感地发现：必须扭转这种局面。

这是一项十分艰难的工作，居伊必须进行一次真正的“挨家挨户的游说”，并表现出极大的耐心。终于，他达到了目的：与罗特希尔德财团有关的企业把现金交给了银行，家族的所有成员又再度把他们的证券和货币存放在拉菲特大街了。这些资金为数很少，但却使银行生存下来了。到 1947 年底，银行的存款总额按 1979 年的法郎计算值 1.5 亿法郎。在这期间，居伊在银行中开设了押汇信用部，该部不久就有了收益。因为在战争条件下国际结算业务的风险相当大，作为抵偿物的在运货物要么不知所踪，要么就是被换成了其它货物。开展押汇业务为国际结算业务重新提供了这类活动所需的安全保证。另外，他还添置了各种设备，以便更好地经营汇券，向交易所经纪人转交买进或卖出证券的委托书，并收取充当经纪人的佣金。

居伊还注意把握一切时机力争发展，因此能够参加一些不寻常业务活动。1947 年，德意志皇家石油公司和壳牌石油公司要扩大资本，法国有很多股票持有者准备认购增资股份，但法国政府却不答应。居伊和莱扎尔银行一道说服政府，一旦批准法国的股票持有者在国际市场上出售足够的股票，他们就能按照所持证券的比例去认购增资资本，那么是不会出现外汇外流的。用金融界的行话而言，这叫做空头交易，政府终于同意了这种交易。

几年以后，德国弗利克公司在萨尔州卖掉了一个煤矿，收到的付款是一些被冻结的法郎，该公司将这笔钱存入了罗特希尔德银行。罗特希尔德银行为该公司争到用这些冻结法郎购买 5%佩希奈公司资本的权利。虽然这种合作时间很短，但却缓解了佩希奈公司遇到的财政困难，也使弗利克公司的资产免遭贬值。

适应经济形势开展的业务活动使罗特希尔德银行重新发展起来。

居伊作出的另一项大胆的决定是改革银行的会计制度。当时，罗特希尔德银行采用的依旧是 19 世纪初叶的过时了的会计制度，居伊决定采用信息处理技术，直接跨进信息处理阶段，这在当时国际上是十分先进的。从此，罗特希尔德银行能够系统地发展自己的商业业务了。

1950 年，居伊的父亲去世后，居伊接替父亲担任北方金融公司的董事长。一两年之后，一份金融报纸上谎称北方金融公司拥有大笔秘密储备金。在股东年度大会上，有人向居伊发难。居伊并不慌乱，有条不紊地举出了一系列真实数字，致使反对他的人灰溜溜地离开了会场。从此，再无人为难他了。

1953 年，兴起了投资公司热，居伊也趁机建立了北方投资公司，资产一部分来自家族，一部分来自北方金融公司。1955 年，金融市场的繁荣给罗特希尔德银行提供了通过扩大北方金融公司资本收回生息资金的良机。在将以

这种办法集聚的资金用于适当投资之前，这笔钱在一段时间内增加了银行的存款额。对于罗特希尔德兄弟银行而言，第一阶段已告结束，这一古老银行又恢复了先前在巴黎金融市场上的地位。

1955 年，在撒哈拉发现了石油。石油的发现掀起了一股淘黑金热潮。1955 年到 1962 年间，居伊建立了 7 个石油或其他原料的投资公司。随着国有化的进程，这些公司不断被并入北方金融公司——非专业投资公司。因为 60 年代末各种类型的投资公司的财政地位雷同，北方投资公司和北方金融公司的区别日益减少，最后两家公司合并。经过这一系列合并，北方金融公司的资产扩大了，由 1949 年的 1.5 亿法郎增加到 1968 年的 8 亿法郎（约等于 1979 年的 24 亿法郎）。这一时期，北方金融公司的资产估价相当于巴黎荷兰银行的一半，相当于东方汇理银行的 60%。

60 年代中期，罗特希尔德银行也获得了长足的发展。自 1947 年至 1955 年，存款总额就实现价值来说毫无增长，只是填补了 1950 年货币贬值引起的下降，其数额按 1979 年的币值约为 1.5 到 2 亿法郎。1957 年底存款总额直线上升，达到了 8 亿法郎左右，1967 年接近 10 亿法郎。同北方金融公司发展的速度相比，银行还是显得有些停滞。

为了尽可能地发展储蓄业务，居伊准备把银行改成信贷银行，不仅要在巴黎和外省设立分行，还要建立强大的预测机构。他决定对银行实施全面的改革。1967 年 5 月，在为庆祝罗特希尔德兄弟银行设在巴黎的法国分行成立 150 周年纪念日所召开的记者招待会上，居伊宣布自 1968 年 1 月 1 日起，他的先辈创建的银行将变成股份有限公司，取名“罗特希尔德银行”，其资本因北方金融公司入股而得到增长，此时北方金融公司的股份占该银行资本的 70%。居伊则成为新银行董事会的董事长。银行已改变了性质，成为储蓄银行。在招待会上，居伊还宣布拆掉银行老楼，重建一座外形壮观、内部精心装饰的现代化建筑来代替它。

1970 年复活节时，新银行大楼竣工了。这座建筑与拉菲特大街成直角形，两翼伴有分级而下的平台，这一风格十分适宜，在这一带单调的建筑群中独领风骚。

新组建的“罗特希尔德银行”1968 年获得了长足发展。1978 年，北方金融公司的股息由于一些难以避免的一般费用遭到削减，它只得走与银行合并的道路。合并之后，这些费用在银行内已在税收之前就包括在经营成本中了。何况，北方金融公司已经拥有银行资本的 70%，与银行的全面合并仅在很小程度上改变了其股东们的财产构成，将它拥有的巨大资产和银行的商业资金合并在一起，则会有显著的协同作用。到 1980 年底，银行存款总额超过了 34 亿法郎，几乎排在法国储蓄银行的第 10 位。银行在巴黎设立了 12 个分行，还有 8 个分行分布在外省几个主要城市，这些机构的雇员达 1350 人。

二战结束后，居伊·罗特希尔德全力以赴重建罗特希尔德家族的古老银行。同时，他也关注作为一个银行家广泛的活动领域，牢记他们家族长期以来在工业方面所作的努力。

罗特希尔德家族自上个世纪就有投资开采原料的传统，但却并未控制它所投资的那些公司。罗特希尔德家族是英国“里约廷托”公司的主要的法国股东之一。虽然罗特希尔德家族有权任命公司的董事，但是，居伊的父亲生前素来拒绝罗特希尔德家族的成员在并非完全由他们家族控制的公司出任董事。1955 年，他父亲死后，当里约廷托公司空缺一名董事时，居伊自荐出任

了该公司的董事。此后 20 多年中，他始终担任这一职务。在此期间，里约廷托公司获得了巨大的成就，成为欧洲几家最大的多国公司之一，同时也成为欧洲最大的矿业公司。罗特希尔德公司还是另一家矿业公司——佩纳罗亚公司的主要股东。该公司于 1881 年创建，最初在西班牙经营煤矿，后来，它又在西班牙、法国、意大利、北非和巴西开采铅锌矿，并在智利开采几个小型铜矿。1884 年，罗特希尔德家族还为新成立的尼克尔镍制品公司提供帮助。

1961 年，佩纳罗亚公司的副董事长勒内·菲荣找到居伊协商这家公司的财政困难问题。他们经过深入探讨，改组了公司的机构，并由罗特希尔德家族接管这一公司。1962 年，居伊担任了该公司的董事长。后来，他任命年轻有为的维尔梅雅纳为公司的总经理，并把这家公司改为伊美塔尔矿业公司。

1962 年，新的一代接管佩纳罗亚公司的领导权后，他们面临着严重的困境。首先是技术问题，其中关键是改造圣康坦附近的努瓦耶尔——戈多尔新型炼锌炉问题。经过几年的努力，工程师们成功地使它的年产能力提高到 12 万吨，远远超出设计标准。另一个是财政问题。为解决这一问题，他们收购了一批从事废金属回收或生产铅锌氧化物的小型手工作坊，又同阿斯图那矿产公司和佩希奈公司共同进行某些生产活动。

1967 年，金属工业生产危机结束，开始复苏。居伊感到佩纳罗亚公司需要增加资本，他千方百计要使佩纳罗亚公司拥有可观的资金。当时，罗特希尔德家族投资的石油勘探金融公司在阿尔及利亚已失去了它最主要的活动地盘，而它手上却控制着无法生利的资金。居伊建议让石油勘探金融公司以 1.6 亿法郎认购 160 万股新股份，来增加佩纳罗亚公司的资本额。这两家公司的股东联合召开大会，通过了这一决定。

之后，居伊准备把佩纳罗亚公司和尼克尔镍制品公司合并为由同一智囊团领导的一家公司，经营各种有色金属。可是，北方金融公司只拥有尼克尔镍制品公司资本的 10%和佩纳罗亚公司的 50%。因此，他又采取了下列措施：北方金融公司把它在佩纳罗亚公司里所拥有的 50%的资本转给尼克尔镍制品公司，以此拥有尼克尔镍制品公司资本的 20%。通过这两项交易，北方金融公司成为尼克尔镍制品公司的最大股东，而尼克尔镍制品公司不仅进行自己原有的采矿业务，还拥有佩纳罗亚公司资本的 50%，佩纳罗亚公司于是成为它的一个子公司。从此，尼克尔镍制品公司的利润不断增加。

1972 年开始，经济危机刚露苗头，曾与尼克尔公司联合的美国凯泽公司表示要退出联合。居伊想方设法挽留凯泽公司。这时，阿奎坦石油公司董事长埃尔·吉约马出于礼貌原因前来告诉居伊，他的公司开发喀里多尼亚岛另一地区的矿石来生产镍。因此，居伊突然想出了一个周全的办法：把罗特希尔德家族全部的镍工业集中于一家独立公司，这家公司买进凯泽公司的股份，其中半数股份以 5.73 亿法郎的金额汇集给阿奎坦公司。这个新的联合在新喀里多尼亚终于争取到比以往稍好的税收制度。

从此罗特希尔德家族的矿业公司，包括各方面的经营与子公司，始终统称到尼克尔镍制品中。1974 年，他们又给它换了一个更见“现代味”的名称“伊美塔尔矿业公司”。

在不同的年份，佩纳罗亚公司的铅产量在世界上始终是前两名；尼克尔镍制品公司与福尔肯布里奇公司平分秋色，居世界第二位；矿产品销售公司——罗特希尔德财团的销售组织——在全世界建立了有效的销售网；特拉普研究中心则凭借高水平的技术与工业创新能力而享誉全球。1980 年，在尼克

尔镍制品公司亏损的情况下，伊美塔尔矿业公司实现的纯利润超过 2 亿法郎。

在居伊·罗特希尔德的领导下，罗特希尔德财团在 20 世纪 70～80 年代空前发展。到 1980 年底，罗特希尔德家族掌握的包括银行及分行在内的集团，资产为 130 亿法郎，雇用 2000 名雇员，为 7 万名客户服务。而在工业及商业部门的子公司及分销店在全球雇用 3000 名雇工，拥有 14 亿固定资金，总营业额为 260 亿。

1981 年 5 月 21 日，弗朗索瓦·密特朗进入爱丽舍宫执政。这位新的法国总统上任后很快就宣布对法国私人资本实行国有化，罗特希尔德家族的产业被收归国有，为重振罗特希尔德家族奋斗了 35 年的居伊·罗特希尔德显然无法接受。他在《世界报》上发表了一篇题目为《永别了，罗特希尔德》的愤怒而沉痛的文章，表示他对这一政策的极度不满。

压抑住悲痛，居伊开始重新考虑他的家族在法国的企业发展前途和今后的出路。他感到罗特希尔德家族的信誉和威望依旧是一张无法代替的王牌。因此，他决定迁居纽约，积极参与罗特希尔德银行在纽约的发展，使其能在精神上与物质上给住在法国的家族和设在英国的企业带来利益。他希望能在美国重现罗特希尔德家族在国际上重要地位。

现在，罗特希尔德家族已经永远离开了拉菲特大街。但是，在以往的 170 多年中，罗特希尔德家族已使它的名字与拉菲特大街结为一体。罗特希尔德家族的业绩始终留在了法国的历史上。

讨论：

①居伊·罗特希尔德所受教育与其取得的商业成果有无联系？

②上任后的居伊·罗特希尔德进行了哪些改革措施？

③罗特希尔德作为一个精明的商人在银行业的成就是非凡的，假如你是他家族企业的一个成员，你会不会有更好的建议？

④假设你是银行业的另一位总经理，你怎样与罗特希尔德抗衡？

第三章　商业道德

伦理是人们行为的标准或道德准则的系统，我们靠它来指导生活和经营企业。但是许多年来，被新闻媒介频频曝光的非道德的行为，在各种场所不断膨胀，从而产生了对学生和经理人员，提供道德上的引导和教育的需要。对此，各商学院都已陆续做出了反应。具有讽刺性意味，同时也具有灾难性的是，那些最需要接受伦理道德教育的人，正是那些声称自己根本不需要这方面教育的人；而那些积极寻求这方面引导的人，又恰恰是最不需要引导的人。出于这个原因，各商学院明智地将伦理课程强制性地列入了 MBA 的核心科目，而不是选修科目。

尽管有些人认为伦理方面的教学，应当在星期天学校中进行，而不该列入经理人员的课程。但他们也知道，合乎道德的企业行为，能够为企业带来高效率，因而他们在这方面做得很好。如果你对这个问题重视的话，请考虑一下由不道德行为引起的法律上的支出和经济上的损失，更不用说它降低了员工的士气，而且最终会导致失去顾客。

［案例一］

从风门拍到计算机

在 1883 年，美国家庭都有储煤的地下室，冬季主要靠烧煤取暖。阿尔伯特·巴茨正是在这一年发明了一种火炉风门自动启闭装置，当室内温度过低时，该装置就把炉子风门打开，让更多的空气进入炉子里，从而使炉火炽热，提高室温。

这个被称做“风门拍”的装置，让公司的生意越来越红火，最后终于演变成举世闻名的霍尼威尔公司。经过 100 多年的发展，霍尼威尔公司不仅是国际最大的家用、办公室用及工业用控制系统的生产企业，而且是美国最重要的国防设备制造商和美国航天工程主要参与者之一，其产值逾 75 亿美元。

巴茨在发明了“风门拍”3 年以后，为自己的发明申请了专利，并组建了巴茨温度与电气控制公司。但巴茨虽然是一位出色的发明家，却不是一位出色的商人。随着生意规模的扩大，他开始手忙脚乱，感到力不从心。于是他在 1888 年把“风门拍”的专利出售给他的专利代理人们。这些人得到此项专利后，立刻组建了集中温度控制公司。

可这群专利代理人的经商才能也比巴茨强不到哪去，集中温度控制公司成立第一年就告亏损，而各位股东却更热衷于为公司改名字而不是改善公司的效益。自 1888 年成立以来，公司数易其名，例如，1892 年叫电动恒温装置公司，而第二年就改为电动加热调控公司。

1889 年，一位名叫威廉姆·斯韦特的商人接管了电动加热调控公司。他首先大造广告攻势，“寒夜里，你是愿意从床上爬起来，瑟瑟发抖地去打开风门，还是愿意抱着热被窝做梦。”这条出现在各大报纸上的极富诱惑性的广告，使“风门拍”的销路大好。斯韦特还与公司的推销人员一起，挨家挨户登门推销，同时也征求顾客对家庭温度控制设备的看法和希望。

根据这些第一手市场调查资料，斯韦特对产品做了重大改进。有一位顾客曾对斯韦特谈了他对公司广告的不同看法：“有了‘风门拍’，我半夜里

还得爬起来，因为我在被窝里热醒了，不得不爬起来去关了它。”另外，还有一些顾客反映使用“风门拍”后，用煤量比以前增加了。正是根据顾客这些意见，斯韦特组织研制人员开发出了钟控温控双路控制的“风门拍”。这种新装置在原有温控基础上增加了一部时钟，在它的控制下，炉子的风门在深夜自动关闭，使室温下降。到天快亮时，它根据用户设定的时间自动开启，提高室温，使用户能在暖洋洋的房间里从容地穿好衣服。而且，使用钟控系统，耗煤量大大降低。

1912 年，斯韦特将公司更名为明尼阿波利斯加热调控公司。第二年，其年仅 22 岁的长子哈罗德担任了公司副总裁。而 1916 年，斯韦特的次子查尔斯也进入了公司董事会。斯韦特想把这个拥有 50 余名员工、产值 20 万美元的小公司牢牢控制在自己家族的手中。他认为恒温设备是一个永恒的产业，自己的子子孙孙都可以从中获利。

随着石油工业的发展，有些家庭开始采用汽油做为取暖燃料。为适应这一变化，明尼阿波利斯加热调控公司设计出自动点火、自动熄火的汽油炉控制系统。

家庭供暖市场的巨大潜力，吸引了更多的厂商，明尼阿波利斯加热调控公司开始感受到来自其他公司的竞争压力。为了稳住阵脚、扩充实力，1927 年，明尼阿波利斯加热调控公司与印第安纳州的霍尼威加尔加热专用设备公司合并。这两家公司生产的产品完全一样，如汽油炉控制系统、钟控恒温装置、温度调控器等。以前，双方不仅在市场上是你死我活的死对头，而且在法庭上因专利侵权问题而结成冤家。

共同的利益使明尼阿波利斯加热调控公司和霍尼威尔加热专用设备公司尽弃前嫌，握手言欢，双方合并成为明尼阿波利斯-霍尼威尔调控器公司。斯韦特担任董事长、马克·霍尼威尔任总裁、哈罗德任总经理、查尔斯任副总裁。这家新公司成为同行业中最大的公司。

1931 年，明尼阿波利斯-霍尼威尔调控器公司通过交换股票的方式，买下了泰姆控制公司。这家子公司是由威斯康星州的 4 家加热供暖控制公司在 1929 年合并而成的。该公司的加盟，不仅扩大了总公司在北部地区的市场占有率，而且带来了汞开关专利和其他新型控制技术，提高了公司的整体技术实力。

有了新技术的支持，一向在家庭供暖控制领域发展的明尼阿波利斯-霍尼威尔调控器公司开始跃跃欲试地打算跻身于工业控制领域。公司的财政主管威尔拉德·赫夫与布朗仪器公司总裁理查德·布朗在一次火车旅行中邂逅相识，两人越谈越投机。交谈中，两人发现双方各自公司的经营业务很相似。布朗的公司主要生产工业高温测量与控制设备，赫夫的公司从事家庭低温控制业务。回到公司后，赫夫征得斯韦特和霍尼威尔的同意，与布朗仪器公司进行收购谈判。几星期后，即 1934 年底，明尼阿波利斯-霍尼威尔调控器公司以 2300 万美元收购了布朗仪器公司，进入工业控制领域。

整个 30 年代，明尼阿波利斯-霍尼威尔调控器公司的收购兼并活动不断，公司的规模和业务范围不断扩大，员工数达 3000 多人，不仅能进行工业或家庭小范围的温度调控，而且还能对学校、办公大楼等大范围场所进行温度调控。

马克·霍尼威尔在 1934 年接替退休的斯韦特担任公司董事长，斯韦特长子哈罗德担任公司的总裁兼总经理。到第二次世界大战前夕，公司的产值已

突破 2000 万美元大关。

日本人扔向珍珠港的炸弹,为明尼阿波利斯-霍尼威尔调控器公司炸出了一个新领域——军工产品制造业。美国刚刚对日宣战，公司就接到了来自军方的第一份合同，为轰炸机生产能精确显示高度的高度仪。另外，公司在战争期间还为美国空军生产了涡轮机调控设备、复杂而精确的火力控制系统等，令飞行员们赞不绝口。从此，明尼阿波利斯-霍尼威尔调控器公司成为五角大楼重要的军工生产承包商。为了保持在军用飞机控制系统的领先地位，哈罗德在战争结束后特地买进两架战斗机，送进公司的研究实验室，供研制人员使用。

战后，哈罗德所做的第一项重大扩展行动，是 1950 年收购一流工业公司的微动开关部。微动开关被广泛应用于自动售货机、工业设备、坦克及导弹上，是控制系统的重要部件。明尼阿波利斯-霍尼威尔公司从此能生产 500 余种不同用途的微动开关。

第二项重大扩张行动出现在 1955 年,公司与雷西昂公司联手组建了德塔马蒂克公司，进入了崭露头角的电子计算机市场。

借战后经济复苏的浪潮,明尼阿波利斯-霍尼威尔调控器公司迅速发展壮大。到 1964 年，公司更名为霍尼威尔公司，把未来发展重点集中于电子计算机业和航空航天领域。国际业务也有了长足进展，公司先后在英国、加拿大、日本和荷兰建立了分支机构，海外产值占公司总产值的 23%，海外员工占公司总员工数的 20%。

自从 1941 年首次涉足于航空工业以来,霍尼威尔公司参与了美国政府历次航空航天重大工程，其生产的数字飞行控制系统、显示系统以及用于航天飞船的性能监测仪等，均成为驰名世界的拳头产品。在计算机制造领域，霍尼威尔公司后来居上，1970 年从通用电气公司手中买下其计算机业务后，公司从事计算机生产的员工多达 2.5 万人，成为此行业中仅次于 IBM 公司的第二大企业。

但是从 70 年代初开始，霍尼威尔公司遇到了一些麻烦。由于公司积极支持越南战争和在南非大量投资，公众对霍尼威尔公司产生了反感情绪，以致开始抵制霍尼威尔公司的产品。但公司总裁詹姆斯·宾格却在 1971 年发表了措辞激烈的反驳，并声称越南战争持续多长时间，霍尼威尔公司就支持多长时间。

公众的对立情绪和市场的残酷竞争，使霍尼威尔公司在 70 年代陷入泥潭。除了军方利润稍有增长外，公司其他行业的利润都开始大幅度下跌。到 1980 年，霍尼威尔公司被迫出售了其久负盛名的防火报警系统专利。另外，在 1981～1982 年间，霍尼威尔公司的计算机利润猛跌了 50%。80 年代初，一些示威者还要求霍尼威尔公司这个“军火贩子”停止一切军工生产。

在四面楚歌声中，詹姆斯·雷尼尔出任霍尼威尔公司的总裁。他的经营观点：“清除掉一切不盈利项目，把伸开的手指变成捏紧的拳头。”从 1982 年开始，霍尼威尔公司着手进行了产业结构大调整。大批部门和工厂被出售或关闭，大量员工被辞退和提前退休。人们送给雷尼尔一个绰号“中子弹”。《华尔街月刊》在描述霍尼威尔公司时写道：“大楼依然矗立在那里，但里面已空空荡荡，就像刚遭到中子弹的袭击。”

1986 年，雷尼尔做出另一项令人吃惊的决定，把公司计算机业务绝大部分产权出售给法国的布尔集团和日本的 NEC 公司，霍尼威尔公司仅保留 42.5

%的股权。从计算机市场的大撤退，使霍尼威尔公司把更多的资本投入于温度控制系统、自动化产品、航天工程及军工生产四大产业上。

经过择优汰劣的大调整，霍尼威尔公司在上述四大产业内保持和巩固了其牢不可撼的领先地位。其中温度控制系统的产值占公司总产值的 1/4，其产品范围远远超出了单纯的温度调控设备，而是生产出以计算机为中心，对热、气、水、电、电话线、信息传输等多种项目进行全面综合控制的调控系统，霍尼威尔公司把拥有这种调控系统的建筑称为“智能大楼”，极大地改善了人们居住和工作的环境，誉满全美。1988 年，由于美国五角大楼发起了一项旨在降低军工产品成本的节俭运动，霍尼威尔公司从军方得到的订货数量明显下降，这对一向依赖政府合同的霍尼威尔公司来说，犹如当头一棒。雷尼尔立即组织公司把军工技术应用到商业航空航天业务中，加强民用航空产品的比重。雷尼尔称这次“警钟敲起的正是时候”，因为不久后随着两德统一，原苏联解体，华约解散，美国的国防预算大幅度下降，但霍尼威尔公司已经在民用航空航天领域打出了天下。1990 年，公司在军工产品和航空航天产品上的产值占总产值的一半左右。

从不起眼的小风门起家，霍尼威尔公司如今已成为世界级大企业。尽管其间历经坎坷，但霍尼威尔公司发明的风门一直没有关闭过，新产品和新技术恰如不断涌入的新鲜空气，充分激发公司的潜力，使霍尼威尔公司一直生机勃勃地向前发展。

讨论：

①霍尼威尔公司是怎样诞生并发展至今的？

②从“风门拍”到电子计算机和航空航天这一发展历程说明了怎样一个问题？

③斯韦特和霍尼威尔这两个人在整个公司的发展中起到什么作用？

④随着世界市场竞争的日趋激烈，你认为霍尼威尔公司下一步将走向何方？假设你是公司下任总裁你将有何计划？

[案例二]

马里奥特公司

马里奥特公司是从餐饮业起家的，它至今仍是美国餐饮界规模仅次于麦当劳公司的第二大宴会承包商。但马里奥特公司更有名的产业当属饭店业。

当年，马里奥特夫妇创业时，美国的商界市场尚不健全，只要有勇气、肯吃苦，到处都有机遇。但当比尔接管父母创下的基业时，市场已经相当完善了。在缜密的市场调查基础上，比尔独辟蹊径，发扬光大了家族产业。

1927 年，一对新婚夫妇从故乡犹他州迁居来到首都华盛顿，开了一家生啤酒店。丈夫维尔拉德·马里奥特负责进货，妻子阿丽斯·马里奥特负责销售，生意还算说得过去。

华盛顿的夏季又炎热又漫长，常有人向这家生啤酒店购买软饮料。于是，马里奥特夫妇打算再增加冷饮服务。但是华盛顿的冬天也相当漫长，对于冷饮业来说这无疑将是一个难熬的淡季。所以，夫妇俩又增加了华盛顿地区从未有过的墨西哥小食品来维持冬季的营业。

这家名为“红火商店”的小餐饮馆的生意的确红火起来，它那风味独特的精美食品和充满家庭气氛的环境，吸引了许多食客。到 1929 年，红火商店公司正式成立了。

即使是在大萧条时代，红火商店公司的生意依然保持盈利。为了扩大业务范围，1937 年马里奥特夫妇第一次跨出了门市经营的传统方式跑到华盛顿老机场胡佛航空港去向东方航空公司、美国航空公司等航空客运公司的大型航班供应快餐盒饭。在机场获得成功后，夫妇俩又在 1939 年赢得了为美国财政部大楼供应盒饭的合同。到 50 年代，这种盒饭业务又扩大到华盛顿儿童医院。红火商店公司还开设了 5 家较大的餐馆。

1957 年，马里奥特夫妇再度进入新行业，他们在弗吉尼亚州开设了马里奥特汽车旅馆，首次从事饭店业。从此，人们不断可以从报纸上看到红火商店公司新的旅馆和餐馆正式开业的启事。

马里奥特夫妇在 1964 年把公司交给儿子比尔经营，此时的红火商店公司共拥有 45 家餐馆、4 家大型饭店。比尔的上台，加快了红火商店公司的发展速度。他把发展重点集中于饭店业上，认为饭店业这种综合性行业，既能促进餐饮业又可促进房地产业，是“一次投资、多渠道赚钱”的好买卖。经过连续 6 年的兴建与收购，比尔把公司饭店业的规模扩大了 4 倍，使公司在收入和利润方面都超过了希尔顿饭店。

在餐饮业上的发展也未曾停顿。自从 1966 年买入一家委内瑞拉飞机食品供应公司后，红火商店公司拥有了海外业务。公司还在美国买入 22 家“胖小子”连锁餐厅以及罗伊·罗杰斯快餐公司。1967 年，公司更名为马里奥特公司。

比尔在 1971 年向（福布斯）杂志解释他的扩张目的时说：“我想建立这样一种企业，它能够为离家在外的人提供任何他所需要的服务。”

随着业务范围的不断扩大、服务种类的日益复杂，比尔把马里奥特公司的业务部门划分为三大部分：餐饮服务、航空食品供应、饭店服务。但时隔不久，这三大部门又适应不了公司飞快增加的业务。于是，比尔又重新将它们细分为 16 个部。可以说，公司从未过份依赖过任何一个部门，因为每个部门都能为公司提供相当可观的利润。

在 70 年代，赌博业成为最热门的休闲投资市场，但比尔却坚决回避这一市场，继续集中力量于饭店业。

马里奥特公司所经营的饭店全部是高档次的，主要面向上流社会和商人。因此，公司的饭店都拥有设备齐全的会议大厅和豪华宴会厅，许多商界、政界、文娱界的重大集会都选择在马里奥特公司的饭店举行。这些饭店大多集中在波士顿、纽约、洛杉矶等大都市。随着航空业的发达，马里奥特公司又逐渐在大型机场附近营建饭店。在整个 70 年代，公司在饭店发展上共投资 30 亿美元，客房数以平均每年增加 17%的速度急剧上升。

当 70 年代末期出现经济衰退的迹象时，马里奥特公司在饭店业上的发展步伐出现了短暂的停顿。比尔为保险起见，在饭店业投资上持观望态度，而把资金转向餐饮业，买下了著名的吉诺连锁餐饮公司，后来，马里奥特公司又买进了在机场经营食品、饮料和其他商品的霍斯特国际公司，成为该行业中最大的公司。

在观望了几年之后，比尔发现单凭高档饭店已难以维持当年 17%的客房增长速度。而从报纸上看，顾客似乎总对中档饭店的服务充满抱怨的情绪。

比尔决定闯入潜力庞大、困难与机遇同样多的中档饭店市场。他专门组织了一个市场调查小组，赋予他们的任务是：准确查出顾客为什么花钱不多还要抱怨？为了省钱他们到底愿意放弃哪些服务待遇？

经过 3 年市场调查后，马里奥特公司在 1983 年推出了中档旅馆“ 庭院饭店 ”。第一家庭院饭店建在佐治亚州的亚特兰大。整个饭店为两层小楼，共有 150 个房间。饭店中没有侍者、没有房间服务、没有大型会议室和宴会厅，有的是高档豪华的客房、精美实惠的自助餐。比尔说：“ 住中档饭店的人最关心的是吃和住，他们并不在乎（甚至可能不习惯）别人的服务。因此，我们把从服务中省下的钱，全部都贴补到住和吃上。庭院饭店不是那种中档服务、中档食宿的中档饭店，它是低档服务、高档食宿的中档饭店。我们至今还没听到客人对庭院饭店的抱怨。 ”

为了更多地从服务中节省费用，马里奥特公司对庭院饭店的组织管理方式也做了重大的调整。公司把 10～12 个庭院饭店组成一个集团，由一名总经理负责管理。其中每个庭院饭店的雇员数如果按高峰情况看，都属于缺编。但平时这些人手已足够了。如果某一家庭院饭店出现了客员高峰情况，该集团的总经理就可及时从生意清淡的另外几家庭院饭店抽调雇员前往支援。这种管理方式，使以前按正常情况只能为 6～7 家同类饭店服务的员工，轻而易举地为现在 10～12 家庭院饭店服务。

在经济衰退、行业竞争加剧的情况下，比尔采取的另一项加快公司发展速度的方法是放弃对大多数饭店的所有权。从 1982 年起，马里奥特公司在新建成每座饭店后，立即出售该饭店，但买方必须同意由马里奥特公司派人负责经营管理。比尔认为这种方法可以加快公司利润增长速度、减少投资风险，同时也比将经营权出租给特许承包商的做法更能保证经营质量。

庭院饭店的成功，给马里奥特公司饭店业注入了活力。同时也带来了新的启示：顾客更注重在舒适的环境中自由自在的生活，而不需要饭店强加的服务。故此，马里奥特公司在 80 年代中期又打入了豪华公寓市场。

这种豪华公寓的经营宗旨和管理方式与庭院饭店很相像，只是它更适合于长期出差在外和长期度假的顾客。公寓内装备了全套豪华家具，包括厨房家具。服务项目依然很少，提倡住客自己动手做饭。第一家豪华公寓在 1987 年开张后，由于效果很好，所以公司在第二年索性买下了经营系列公寓的居住客栈公司。不久，马里奥特公司又试着经营经济公寓，买进了从事这种业务的火地饭店公司。

这些建立在 80 年代初市场调查基础上而开业的新饭店，生意兴隆，发展神速。在 1988 年一年内，第 100 家庭院饭店开张、12 家新的火地饭店建成了，新开业的 24 家豪华公寓使公司所拥有的豪华公寓数达到 130 家。这年年底，马里奥特公司拥有的大大小小饭店、公寓已超过 470 家。这些客房的上客率比同行业平均水平高出 12%左右。

就在这些新饭店、新公寓红红火火地发展起来之际，比尔又组织了一次新的市场调查，开始对老龄化问题日益突出的社会现状进行研究。经过数年调查后，马里奥特公司着手兴建“ 老年社区 ”。目标顾客是那些无人照料的退休老人。社区内有各种适合老年人居住、生活和活动的设施，同时配备有专职医护人员。以前，这类老年服务都被一些福利性非营利组织所经营。但由于资金不足、条件有限，许多老人得不到很好的照顾，更多的老人无缘进入其中。而营利性、公寓性的老年社区解决了这些矛盾，经 1988 年试营业后

大受欢迎。为此，比尔宣布：马里奥特公司将在 90 年代中期建成 150 个老年社区。

讨论：

①从“红火商店”到“马里奥特公司”这其中经历了几个大的措施决策？

②马里奥特公司 1970 年时在规模、利润方面都超过希尔顿公司，那么会不会被希尔顿击垮？

③作为企业新一代领导人比尔，你是怎样评价他的？

［案例三］

永远在创新的克罗格公司

克罗格公司的历史可追溯到 1883 年，当时由伯纳德·克罗格开设了全美第一家连锁店公司——大西方茶叶公司。

经过不懈的努力，克罗格把自己的公司从以经营小型杂货店为主发展到经营超级市场。他在美国商业发展史上扮演了重要角色，许多美国商业法规都是根据克罗格公司的发展而制定出来的。

今天，克罗格公司在美国拥有两千余家大型超级商场，员工 17 万人，年销售额 191 亿美元。

1873 年，美国爆发了金融大恐慌。这场风暴把包括克罗格父亲的小杂货店在内的众多中小公司送上了倒闭的绝路，也把年仅 13 岁的克罗格推进了商界。

为维持家中生计，克罗格被迫辍学，四处打工。后来他开始做起了沿街兜售咖啡的小本生意。

克罗格人小嘴甜，又肯吃苦，很快就拥有了一批固定客户。到 20 岁时，克罗格攒下了一笔钱，买下了一家杂货铺。

在风雨中奔波叫卖多年的克罗格非常珍惜这个能遮风避雨的小杂货铺，他处处为顾客着想，服务殷勤备至，让“顾客一走进门口就感到自己成了世袭的贵族”。克罗格还用降价来吸引顾客，他把销售价定得仅仅略高于成本。用他自己的话说：“贴着骨头的肉最香，顾客闻着味找上门来。”

到 1885 年夏，24 岁的克罗格建立了大西方茶叶公司，拥有四家商店。当 1893 年再度爆发金融恐慌时，克罗格抓住机会，以廉价大量收购濒临倒闭的商店，使公司下属商店上升至 17 家。1902 年，克罗格已在辛辛那提州拥有 40 家商店和一个食品加工厂，并将公司更名为克罗格杂货与面包公司。

克罗格之所以能够迅速发展壮大，其重要原因就在于公司是直接与顾客打交道，省去了许多须由中间商介入的环节，降低了成本，进而降低了价格。克罗格在商品价格上曾有一句名言：“在降价的道路上走得越远越好，这样你的对手就够不着你的喉咙了。”

为了减少中间商环节，克罗格建起了面包烘焙房，成为全美第一家自产自销面包的商店。这些面包不仅便宜，而且新鲜。顾客站在柜台外可以看到面包师焙制面包的全过程，增强了他们对食品的信任度。

面包房的成功给了克罗格以极大的启发，1904 年，克罗格买进纳吉尔畜

肉销售与加工公司，又成为美国第一家在杂货商店中经营畜肉的公司。

然而这一次的改革却不像上次那么一帆风顺。当时在美国的屠夫中流行着缺斤短两、克扣顾客的风气，而且屠夫们还把零碎肉块带回家去。这一切与克罗格“服务至上”、“压缩成本”的做法格格不入。于是，克罗格在畜肉柜台安装了自动现金出纳机，使过秤与收款都由机器进行，但没过多久，这些出纳机就常常莫名其妙地坏了，畜肉的销售仍由屠夫们一手把持。克罗格转而雇拥女售货员，由她们负责过秤与收款。屠夫们就用猥亵的语言和举动把女售货员逼走。当克罗格雇佣男售货员时，屠夫们则以武力来威胁他们。

但克罗格对屠夫们的做法采取了决不妥协的态度。他一批又一批地辞退那些顽固不化的屠夫，并在报纸上刊出招聘广告：“愿意来克罗格杂货与面包公司工作的屠夫，请在应征前仔细想一想，你是否能忠诚于顾客。”克罗格坚决维护其经营宗旨的做法终于占了上风，不仅扭转了商店中屠夫的风气，而且极大地提高了公司的信誉。

1912 年，克罗格第一次把业务范围扩大到辛辛那提州以外的地区，在密苏里州的圣路易斯一次买入 25 家商店。进而，克罗格开始寻求在全国建立连锁商店。到 1920 年，克罗格杂货与面包公司已在汉米尔顿、哥伦布、俄亥俄、底特律、印第安纳波利斯、印第安纳、斯普林菲尔德、托莱多等地建成了庞大的连锁商店网。这些连锁商店由总公司统一组织进货，由于进货数量庞大，所以公司从批发商那里可以得到比独立商店多得多的折扣，从而降低了成本。

到 1928 年，克罗格杂货与面包公司已成为美国零售业中的佼佼者，成为名副其实的零售王国。这个王国的奠基人克罗格在这一年以 2800 万美元卖掉了自己在公司中的股份，威廉姆·阿尔伯斯继任总裁的职位。此时公司名下共拥有 5575 家连锁商店。

从连锁商店一出现，许多非难就接踵而至。有不少人指责连锁商店公司利用不公平竞争手段把中小独立商店淘汰出局，而且这些大型连锁店还垄断了商品价格，破坏了自由竞争的精神，使消费者被迫接受高价格。

到 20 年代末，反连锁店运动达到高潮。政治家、电台主持人、报纸等都是同一个调子：“连锁店是危险物。”人们一方面担心发展势头强劲的连锁店会迅速统治零售业，从而垄断商品价格，增加消费者的购物支出；另一方面则担心连锁店的强大势力会影响到其他工业。因为这些连锁店都是经营与人们日常生活密切相关的商品，不可或缺。这些商品价格上涨，必然导致其他工业行业工资上扬、成本上升，从而影响到整个美国的工业体系。另外，消费者意见最大的一点就是许多连锁店出售质量低劣的商品，特别是食品。这些连锁店以低价购入劣质商品，然后统一以高价上市销售。

克罗格杂货与面包公司成为这场反连锁店运动的矛头所指。1930 年新上任的公司总裁阿尔伯特·莫里尔不仅要应付大萧条，还要迎接公众对连锁店不满情绪的挑战。

为了消除顾客对公司食品的顾虑，莫里尔专门组织专车送顾客到公司的农场和工厂参观，使他们亲眼看到克罗格杂货与面包公司是如何选用优质原料加工生产食品的。最后，公司索性成立了一个对外开放的威斯科食品公司，负责为公司名下的各连锁商店供应食品，从进货关上严格把住了商品质量。

莫里尔还筹建了克罗格食品基金会，成为全美第一家雇佣专家对食品进行科学检测的公司。该基金会还设立了家庭主妇顾问委员会，共聘请了 750

名家庭主妇在家中品尝公司赠送的食品样品，提出改进意见。

在着手恢复顾客对公司商品质量信任的同时，莫里尔还为改善公司垄断价格的形象而努力。他把公司的业务分为 23 个分支，每个分支由一名经理主管。该经理可根据当地的实际情况自行制定价格标准，总公司不再制定统一的价格。

这种权力下放的政策大大地调动了各分支部门的积极性。1930 年，公司在南方分支机构的一位经理迈克尔·卡伦提出了一个革命性的设想：兴建大型的顾客自取式商场，废弃传统的售货员服务方式。这样既可减少售货员数量，降低销售成本，又可以增加顾客购物自由度，吸引更多的顾客。实际上这就是“超级商场”的概念。卡伦在新泽西州开设了全美第一家超级商场，掀起了零售业革命的浪潮。

增强顾客对公司商品的信任度和兴建超级商场，是克罗格杂货与面包公司安然度过大萧条和反连锁店运动的两张王牌。到 1935 年，公司已拥有 50 家超级商店。

第二次世界大战结束后，约瑟夫·霍尔出任克罗格杂货与面包公司总裁。这位以创新著称的人揭开了公司发展史上新的一页。

霍尔将公司更名为克罗格公司，并一下子引进 45 种公司专卖商标，以加深顾客对公司商品的印象。

顾客调查活动是霍尔亲自主持的一项重大改革措施。霍尔坚持认为：“对公司发展什么商品、增加哪些服务、使用什么销售手段等问题最有发言权的是顾客。为此，他在所有现金出纳机旁安装了顾客“投票箱”。顾客可以把自己对克罗格公司的意见和建议投入箱中，如需要哪种商品、哪种商品应如何改进、需要什么专项服务等等。每一张“票”上都留下顾客的姓名和联系地址，一旦该顾客的建议被采纳，他就可以终生免费在克罗格公司的商店里享受该种服务或购买该种商品，还可以获得公司赠与的优惠折扣消费卡，购买任何商品时都享受减价优待。

“投票箱”深受顾客欢迎，提建议者络绎不绝。克罗格公司就根据顾客的建议对症下药，使公司每一项新出台的措施、每一种新上市的商品都一炮打红。公司的经营覆盖区域扩大到得克萨斯、明尼苏达和加利福尼亚，1952 年的销售额突破 10 亿美元大关。

1960 年，克罗格公司根据顾客的建议，在商店中增设药品柜台，大获成功。1962 年，又根据顾客的建议开设了折扣商店，这种商店装修极为简陋、服务项目少得可怜，顾客完全像是进入一家堆满货物的仓库去自行挑选。由于减少了经营管理费用，所以这里的商品价格都格外便宜，牢牢吸引住了具有庞大购买力的工薪阶层。到 1863 年，克罗格公司年销售额就达到了 20 亿美元。

詹姆斯·赫林于 1970 年就任克罗格公司的总裁，他不仅强调兴建品种齐全的超级商场，也注重设立品种较集中的专卖商店，以特色商品吸引顾客。

赫林把公司设立的顾客“投票箱”称为“科学的市场调查法”，他要求公司的员工要“像满足情人的要求那样”去满足顾客的要求。克罗格公司的企划、广告、革新都是根据顾客的意愿来进行的。例如，克罗格公司率先在易腐烂商品的包装上注明有效期、推出无污染的“绿色食品”。在富强粉食品中增加面粉精加工过程中易损失的营养物质等。

赫林不仅重视顾客的建议，也鼓励员工献计献策。1972 年，一位公司雇

员提出各超级商店的收银处工作速度太慢，收款员从商品标签上读出价格，再输入现金出纳机。通常顾客都购买许多商品，结果常常要等好几分钟才能结完帐。于是他建议公司采用铁路运输中的电眼系统。该系统是通过一个电子传感器（电眼）来读车厢上的特定标志，如吨位、品种、起迄地等，这样，当一列火车飞速通过电眼后，该列车的一切资料都迅速传人电子计算机中，马上可以在终端上显示出列车的各种信息。

这项建议引起了公司极大的重视，立即与美国电子业著名的 RCA 公司联合攻关，当年就研制出了全美第一台用于超级商场收款的电子扫描机。只要用该扫描机在商品的标签上扫一下，该商品的价格、品名就自动输入电子计算机，然后立即算出总价钱，大大缩短了顾客的等待时间。

进入 80 年代后，克罗格公司把发展方向转到“一次停车”型的超大超级商场上。这种商场的经营品种达到了包罗万象的程度，不仅从事零售业，还经营美容沙龙、金融服务、快餐店、加油站等，使顾客只需停车一次，就可以购齐全部商品、获得所需的各种服务。纵观克罗格公司的发展历史，该公司一直把创新摆在首位。为纪念公司成立 100 周年，克罗格公司曾出版了一部名为《创新 100 年——克罗格的故事》的大型宣传图书，书中写道：“100 年只是历史的一瞬间，所以只用一句话就可以概括出克罗格公司的事迹：‘人无我有，人有我新’。”

讨论：①克罗格公司在从杂货铺到“一次停车”型的超级商场这一本质性的转变中，先后经历了几个阶段？是怎样发展起来的？②克罗格在整顿公司人员素质上采取了哪些措施？

③克罗格之后的几位总裁的经营战略与克罗格有什么不同？④1928 年克罗格为什么卖掉自己的股份？⑤“合乎道德的企业行为，能够为企业带来高效率”，这句话的含义是什么？试用本案例进行说明。

［案例四］

扩张中的赖克曼帝国

犹太人以善于经商而闻名于世，经营奥林匹亚——约克开发公司的赖克曼家族就是犹太裔。曾经流离动荡的赖克曼家族把落脚点选择在加拿大，全族人一起生活、一起经营，在美丽的枫叶之国过着美满的生活。近些年，赖克曼家族重新奔走在世界各地，他们不是在迁徙逃难，而是在征服当地的房地产市场。

塞缪尔·赖克曼是维也纳有名的犹太富商，他的三个儿子——阿尔伯特、保罗、拉尔夫，聪明伶俐，惹人喜爱。可是，第二次世界大战使这个幸福美满的家庭踏上了颠沛流离的逃亡旅途。为躲避纳粹法西斯对犹太人的迫害，塞缪尔带着全家东奔西藏，最后在摩洛哥落下脚。

在摩洛哥的十几年中，塞缨尔主要从事银行业，长子阿尔伯特成为他的第一位帮手，次子保罗从英国留学归来后，也进入了父亲的公司。1957 年，幼子拉尔夫也踏入商界，不过他并没有在摩洛哥谋发展，父亲将他派往加拿大，让他在多伦多郊区筹建一家专营瓷砖进口业务的公司。精明的拉尔夫发现以移民为主要人口的加拿大，与欧洲大陆的传统文化有着千丝万缕的联系，于是他为自己的公司起了一个唤起移民对故土思念之情的名称——奥林

匹亚地板瓷砖公司，使人们一下子联想到欧州的文明古国古希腊。同时公司的商品也都来自欧洲，拉尔夫的生意非常红火。

不久，塞缪尔率领全家从摩洛哥迁移到加拿大，赖克曼家族全家上阵，使奥林匹亚地板瓷砖公司越发兴旺。

可赖克曼家族很快又发现了新的兴奋点。因业务需要，奥林匹亚地板瓷砖公司需兴建一座新仓库，以便储备更多的现货，满足顾客的需求。一开始，赖克曼父子打算把这项工程包给建筑商去做，但经过仔细计算后，他们发现竞标的建筑商最低报价也要比自己的预算高出一倍。在做市场调查过程中，赖克曼父子还发现，许多企业在扩建厂房、新建仓库时，都被建筑承包商要了高价。于是，塞缪尔当机立断，自己动手修建新仓库，并趁势打入刚刚起步的混乱中的加拿大房地产界。

赖克曼父子把自己的房地产潜在顾客定为工商企业，他们抢先在多伦多城区和郊区购买了多处地皮，在上面盖起了仓库。恰逢 60 年代初经济腾飞之际，新的工商企业如雨后春笋般涌现出来。赖克曼家族一下子成为多伦多地区有名的工业房地产商，其质优价廉的仓库被包租一空，有些被继续当做仓库使用，有些稍加改造就变成厂房。到 1969 年，赖克曼家族已经完全从地板瓷砖进口业务中脱离出来，专心致力于房地产业务。这一年，公司更名为奥林匹亚——约克开发公司（简称 0＆Y 公司）。

犹太血统的赖克曼父子，在经商中果然有与众不同的奇才，其最大的特点就是一诺千金。父子四人在谈判桌上不苟言笑，在每一个细节上都要认真论证，许多谈判对手被冗长的谈判过程拖得精疲力尽，但他们仍愿意与 0＆Y 公司打交道。因为房地产业务是一项投资数额大、投资风险高、投资周期长的业务，0＆Y 公司这种一丝不苟的精神，使客户对自己的投资感到放心。更重要的是，一旦双方在合同上落笔签字，0＆Y 公司就会毫厘不爽地严格执行。公司的每一处新房产都能准时交货，而且从不会超出预算金额。这与那些将工期一拖再拖，在工程进行中迫使客户追加投资的房地产建筑商相比，无疑牢牢地吸引了客户。当时在多伦多房地产圈内有这样一种说法：“ 只要与赖克曼父子握过手（指签定合同），就可以放心睡大觉。 ”

1965 年，美国著名的房地产大亨威廉姆·泽肯多夫陷入财政危机，准备出手他在加拿大多伦多郊区的 203 公顷土地。赖克曼三兄弟闻讯后，立即以 1800 万美元做成了这笔买卖，然后开始在这片土地上修建办公房产，以迎合市场对办公房产的迫切需要。另外，0＆Y 公司还趁泽肯多夫举步维艰之机，以合作的名义，把加拿大许多泽肯多夫名下进行了一半的房地产工程接手过来，轻而易举的跻身于渥太华、卡尔加里等大都市的办公房产市场。

如果说以前 0＆Y 公司只是在房地产圈内颇有名气的话，那么从 1973 年开始，0＆Y 公司成为所有加拿大人甚至许多外国人所熟知的企业了。这个巨大转变的契机，就是加拿大第一大厦。

1973 年，0＆Y 公司在多伦多中心地段买下一块土地，声称要在这里建起高达 72 层的加拿大最高建筑物——加拿大第一大厦。这个计划一经宣布，立即招来众多非议。反对者认为，这幢用于办公出租的大厦使用面积多达 325，587.5 平方米，竟是多伦多市整个办公房产面积的 1/10，尽管该市办公房产市场尚未饱和，但也绝对消化不了如此多的新面积，大厦肯定会出现许多房间白白闲置的现象。

赖克曼兄弟对外界的非议颇不以为然，他们解释说，经营活动也不能仅

以盈利为唯一衡量尺度，企业的名声和企业的影响，有时是比利润更宝贵的东西，在房地产市场尤其如此。在加拿大第一大厦施工期间，O&Y 公司采取了一套全新的施工方案，将全部施工活动局限于大厦内部进行，减少外围用地，从而大幅度压低了征地费用。大厦内部安装了一套复杂的电梯和转盘系统，使施工人员和施工器材的运送更快捷，这项技术使每个劳动力平均每天节省 2.5 个工时，大大降低了劳动力成本。这些经过精心策划、精心施工而节省下来的巨额资金都用到什么地方了呢？赖克曼兄弟把它用于大厦建成后的租金补贴上。

正如反对者所预料的那样，加拿大第一大厦竣工后，许多房间没有能立即出租出去。但 O&Y 公司没有削减房租来吸引顾客，相反，却在 4 年内将租金上调了 350%。持续上涨的租金使包租者趋之若鹜，他们都希望能在租金便宜时签定长期包租合同。另外，能够进驻层数最高、档次最高、租金最高的加拿大第一大厦，也是自己企业实力的活广告。但实际上，加拿大第一大厦只是给 O&Y 公司做了广告，从此奠定了它加拿大第一大房地产企业的地位。

刚刚坐上加拿大房地产业头把交椅的 O&Y 公司,以稳定的国内市场为依托，开始伺机向海外房地产市场进军。

就在加拿大第一大厦竣工后仅一年，美国纽约城内出现企业破产风潮，房地产市场陷入严重萧条之中。美国金尼公司决定出售其在曼哈顿地区的 8 处办公房产，报价为 3.2 亿美元。当时响应者寥寥，人们对经济极度衰退的纽约能否再次成为世界商业中心持怀疑态度。但赖克曼兄弟却毫不迟疑地掏出 3.2 亿美元，做了一次冒险。

被问及冒险动机时，赖克曼三兄弟缄口不谈。分析家们认为其原因有三：一是 O&Y 公司急于在世界房产市场上打响招牌,在寸土寸金的曼哈顿地区做大手笔买卖，无疑是一条捷径；二是美国金尼公司的报价确实偏低，有些急于脱手的甩卖味道，使 O&Y 公司认为有投机冒险的可能；三是由于有加拿大第一大厦作强大后盾，O&Y 公司凭借国内市场的收入完全可以化解 3.2 亿美元的风险。

5 年后，随着里根总统的经济政策取得成功，美国通货膨胀率得到控制，经济呈现复苏态势。曼哈顿房地产一路看涨，O&Y 公司在 1977 年以 3.2 亿美元收购的 8 处办公房产，在 1982 年被估价为 30 亿美元。

O&Y 公司在美国房地产市场上的另一杰作是兴建世界金融中心，这是一项由 6 幢大楼组成的集办公、餐饮、购物等多功能为一体、使用面积达 23，312.5 平方米的大型工程。凭借在兴建加拿大第一大厦时磨练的独特施工工艺，O&Y 公司在与 11 位竞标对手的竞争中脱颖而出，承揽了世界金融中心工程。

此项工程完工后，所面临的最大难题是如何把那些有威望的金融企业请进中心来。为此，O&Y 公司采取了一项不同寻常的做法，由 O&Y 公司出资买下这些金融企业以前的办公房产，而这些金融企业则可以在世界金融中心享受为期相当长的优惠包租待遇。这样一来，金融企业不仅可以用很便宜的租金租得设施先进的世界金融中心办公场所，而且甩掉了原有的陈旧办公场所的包袱。对 O&Y 公司来讲，则不单吸引来了著名金融企业，还获得了它们以前的房产，有了新的开发资源。

挟着北美洲房地产市场的成功之威，O&Y 公司把目光转向被人们认为已

无发展余地的欧洲房地产市场，突破口选择在英国伦敦。

经过百余年发展，伦敦这个老牌资本主义国家首都的房地产市场似乎已没有外来者立足之地了。但赖克曼兄弟却瞄准了伦敦东郊偏僻的码头区。这里当年也曾桅杆如林、繁华无比，但随着英国航运业的衰落，这里的码头逐渐被废弃，变成了一片荒地。当地政府也曾打算重新开发码头区，将它改建成“白领企业云集之地”，以缓解伦敦市区办公房产紧张的矛盾。但因种种原因，这项计划一直没能实现。

不鸣则已，一鸣惊人的 0＆Y 公司提出了负责开发码头区的施工计划，准备将码头区改造成一个小城市，兴建 24 幢大厦（其中一幢将是英国最高的）、提供 1200 万平方英尺的使用面积，使这项名为“金丝雀码头”的工程，成为欧洲最大的房地产综合开发工程。

“金丝雀码头”工程还在紧张施工之中，0＆Y 公司就已许诺将向进驻企业提供第一流的工作场所和优惠的租金。此外，0＆Y 公司还协助伦敦市政部门修建从码头区通向市中心的地下铁路。人们相信，新招迭出的 0＆Y 公司一定不会让码头区这 24 幢大厦空闲着。

讨论：

①试述赖克曼帝国的形成？

②拉尔夫在经商的过程中最注重的是什么？举例说明，并想一想这种作风在当今商业竞争激烈的社会中有什么现实意义？

③“胆大心细”是商人的两大优点，大胆地投资，细心的预算才能保证事业的成功，在加拿大第一厦、世界金融中心和金丝雀码头这三项工程的决策中，表现出赖克曼家族的什么风格？

④你认为金丝雀码头的投资会不会失败？

［案例五］

道·柯林斯公司与硅胶隆胸术风波

道·柯林斯公司是美国一家为硅胶隆胸法提供硅胶的主要厂家之一。近年内接受硅体移植手术的妇女接连不断地提出起诉。1992 年 2 月 10 日，公司将面临近 40 万名女性起诉，用来支付这些起诉的赔偿费也高达几十亿美元。这些曾经因手术换取外表满足的女性这时一点也不愿放过过去的恩人。7000 名妇女坚决要求单独提出起诉，对簿公堂。这些起诉足以整垮道·柯林斯公司。公司撤换了公司的总经理约翰·卢丁顿，在同一天，公司将 10 年来积累的关于“硅胶隆胸术”的研究报告公布于众。在走投无路的情况下，公司只得申请倒闭以寻求保护。

道·柯林斯公司于 1943 年由道化学公司和柯林斯玻璃仪器公司合资组建，两家分享道·柯林斯公司的股份。道·柯林斯公司主要从事硅以及同类产品的研制、开发和生产，公司总部位于密歇根州的密得兰市。

尽管道·柯林斯公司和母公司相比要小得多，但其规模也是相当可观的。1990 年道·柯林斯公司的销售额为 17 亿美元，纯利润 1.71 亿美元。到 1991 年 12 月 31 日公司共有员工近 8000 人。虽然道·柯林斯公司在硅胶隆胸业是行业领袖，但这项业务还不足公司总业务的 1%，并且已经连续亏损五年之

久。道·柯林斯公司负责医疗事业部的总经理罗伯特·莱里解释说，公司之所以一直继续硅胶体的生产，是考虑到作为医疗机构的职业责任以及成千上万的妇女对隆胸手术的需求。

60 年代初，道·柯林斯等一些公司开始了硅胶隆胸的经营业务，大部分接受手术的妇女都是出于美容方面的考虑，其中 20%是经历过乳房切除手术的痛苦后求助于硅胶隆胸的。当时，隆胸成为继隆鼻和吸脂手术后最流行的美容手段。

美国食品医药管理局直到 1976 年才正式对隆胸术加以管理。在议会要求食品医药局加强对值体等医疗设备的管理之前，隆胸术在社会上已盛行多年。

到 1990 年人们对于隆胸术的安全显得尤为关心,原因是许多妇女发现体内的植体破损，分离后的硅体扩散到体内，从而造成了严重的健康问题。受害妇女纷纷寻求法律申张正义，而生产商为此支付了巨额的赔款。因此在 1992 年的禁销之前，形势对于生产商已经不乐观了。

1991 年 4 月，食品医药管理局要求生产商必须以科学的事实证明硅植体对人体是安全的。1991 年 12 月，食品医药局顾问团的判定认为生产厂家提供的证据不足以证明其产品的安全性，但考虑到公众对于隆胸的需求，硅植体作为一种医疗用设备可以继续在市场上销售。但时隔不久，有关道·柯林斯公司的投诉日见增多，对于这种引起公愤的行业实施禁令看来已是众望所孚了。

在此几个月之前，《新闻周刊》的一份调查向人们披露了这样的事实：从事隆胸行业的人早在 10 年以前通过动物试验就已意识到硅植体与癌症等其它疾病的可能联系，但这些表明硅植体对于人身潜在危险性的试验直到最近的法庭审判中才被公布于众。

硅体移植手术所导致的健康问题一直屡见不鲜，由此引发的起诉案件不断增加。请看以下几个案例：

（1）凯伦·雷曾注意到一侧植体的破裂声，此后不久她的免疫系统出了问题，并在胳膊和腿上发现了小的肿块。最后医院证实肿块是硅胶渗漏造成的，为此她起诉道·柯林斯公司并获得数百万美元的赔偿。

（2）凯利·康为了得到优美的曲线而做了隆胸手术，10 年后她被诊断患了硬皮病，这种病症的患者皮肤变紧、变硬，同时体内肺部等器官会出现纤维化组织。当医生将凯利胸部的硅植体取出之后，她的情况有所好转。

（3）玛丽安·荷金起诉因 1976 年植入的硅体破碎导致免疫系统疾病，最后法庭判定道·柯林斯公司赔偿 734 万美元。在荷金一案的法庭审理过程中，大量不利于道·柯林斯公司的档案被曝光。

托马斯·特考作为道·柯林斯的材料工程师一直工作了 24 年。1976 年由于在硅植体的安全问题上与公司出现分歧，特考辞掉了自己的工作。在此之前，他负责研制用于植入体内的液体硅胶。当道·柯林斯公司决定为了增加植体的柔软度而降低硅胶的粘稠度时，特考认为这可能造成硅胶在人体内的渗漏，而他不愿被牵扯到这场谋杀之中。在离开道·柯林斯公司后，他又曾受雇于另两家植体生产商，然后他开始了自己的材料咨询事业。

特考的警告并未被重视，他虽以离开公司为抗议，但也被人们忽略掉了。直到 1991 年，他作为证人出席在玛丽安·荷金一案的法庭审判中，并为荷金的胜利起到了关键性作用。“生产厂商们简直是用人体来做活试验。”1991

年 12 月特考对议会的一个代表团这样说。他设法得到了道·柯林斯公司的一些机密文件，然后把它们寄给了议会和食品医药局的官员，这是促使食品医药局对硅植体做出禁令决定的重要因素。

1992 年 1 月 13 日的新闻发布会上，道·柯林斯公司试图对特考的证词做出回击。公司官员再次强调硅植体对于人体的安全性，并解释说公司的内部文件不过是用于作通常学术交流。但在第二天，道·柯林斯公司却停止了硅胶的生产。

道·柯林斯公司还进一步对特考的人品作出了人身攻击，强调特考是为了每小时 400 美元的收入而出庭作证。公司胶植体分部经理丹·海尔说："他只是一个被解职后心怀不满的员工，我们必须认清他的动机。"

虽然直到 1992 年 1 月对硅植体做出禁令前，食品医药局的态度一直模棱两可，但此前的法律诉讼案件已让道·柯林斯公司元气大伤。1984 年旧金山联邦法院在玛利亚·斯特恩上诉一案中，判定道·柯林斯公司具有市场欺诈行为，并赔偿受害人 150 万美元损失。法官帕特尔认为道·柯林斯公司自己的研究报告对于硅胶体在人体内的安全保障十分令人怀疑，但却没有警告消费者，因此陪审团可以作出"道·柯林斯公司的行为应受到严厉惩罚"的结论。

在 1985 年的斯特恩案件之后，道·柯林斯公司在硅胶产品中加入了安全警告，强调由于植体撕裂可能导致免疫系统失效等健康问题。此举显然是为了躲避外界对于公司隐瞒产品危险的攻击。

但到了 1987 年，道·柯林斯公司又开始回避免疫系统的问题，强调现在使用的硅胶在纯度上已经提高。自 1991 年荷金一案后，又有数百名妇女准备向法庭提出控告，宣称由于植体破裂导致她们许多严重的疾病。

由于硅体破裂引发的健康问题一般并不严重，因此在大多数案例中赔偿费用并不很高，所以道·柯林斯等植体生产商一直低估了法律的威胁。但是此时拉尔夫·纳德的公民健康调查团加入了同道·柯林斯公司的战斗。律师们也开始统一组织的行动。外界对道·柯林斯公司的压力不断增加，要求公司彻底公开有关硅植体的所有文件。最终在 1992 年 2 月 10 日，道·柯林斯公司宣布无条件接受外界的批评，并申请破产保护。

虽然新公开的公司档案没有记录癌症以及免疫系统的疾病，但却向人们展示了长久以来消费者关于硅植体的众多抱怨和投诉，这些投诉加在一起要占 20 页纸，大多数投诉和植体破裂有关，同时也有一些报告是关于泄漏、变色、绝育、感染以及肿瘤的。

尽管道·柯林斯公司的早期研究显示 80%的测试动物出现恶性肿瘤，但数字如此之高不得不使人怀疑试验的可靠性。食品医药部的研究小组认为试验结果无法判定，而且不能证实人体会同样感染。类似的案件屡见不鲜，考虑到上述这些硅植体给用户造成危害的事例，美国食品医药管理局做出了在查明硅植体与免疫系统疾病的关系前停止使用硅植术的决定。1992 年 1 月 6 日，食品医药管理局委员大卫·凯瑟勒医生建议暂停硅植体的销售和使用 45 天。他劝告生产商停止生产，劝告医生不要再进行新的植体手术。西班牙、澳大利亚等国很快做出了同样的决定，加拿大、英国、法国也采取了相应的措施。此时，律师们都在一旁摩拳擦掌。由于在过去 30 年中美国接受了硅胶隆胸术的妇女人数在 100 万～200 万之间，如果一旦证实硅胶术的危险性，由此导致的起诉金额将是一个天文数字，其中很大部分也将流入律师的腰

包。

2 月 10 日接替卢丁顿的是 58 岁的凯斯·迈肯农，他是道化学公司负责生产与技术的副总裁。凯斯一直作为谈判家和仲裁人而闻名，《华尔街时报》评论认为道·柯林斯公司选用凯斯表现了一定的妥协态度。凯斯曾有 7 年与淋巴癌斗争的经历，这也许会增进他与那些因植入硅体而身患疾病的消费者的关系。在以前凯斯也有处理类似事件的经历。一次是有关道化学公司生产的曾用于越南战争的桔树脱叶剂，另一次是解决道化学公司用于孕期妇女疾病的药物——本德克汀带来的法律投诉问题。凯斯的经历使他成为道·柯林斯最合适的人选，但他现在面临的是一个更严重的问题：胸部硅植体。

为了显示自己的名符其实，凯斯很快采取一些解决措施，包括为那些想要除去植体而又没钱的妇女的医疗费用，平均每人需 4500 到 6500 美元，这也让道·柯林斯公司花去一大笔费用。另外他也准备组织一次谈判，其中有道·柯林斯公司的智囊团医生、食品医药局以及受害妇女，其目的是在事件的研究、调查上取得一致意见。另外，道·柯林斯公司倡导整个行业的生产者建立了一个 42 亿美元的联合基金，其中道·柯林斯出资 20 亿美元，以对付社会上的起诉案件。

在有关禁止硅植体生产使用的问题上，食品医药管理局的态度一直不明确，许多人因此指责他们失职。然而有关隆胸术的矛盾确实让食品医药局身处困境。一方面律师、受害人一直施加压力要求禁止有危险的医疗手术；另一方面又有相当多的人为了健康长寿、美容而愿意冒险接受手术。在这种情况下，他们能怎么办？

1992 年 2 月 7 日《华尔街日报》报道说，一些妇女和医生组织起来对食品医药管理局进行了起诉，他们认为食品医药管理局对硅植体的禁令是不合法的。“妇女们无法再得到自己想要的东西，这的确是一场悲剧”，原告中的一位整形外科医生说。起诉也指控硅广泛用于人工心脏瓣膜、起搏器、针头、注射器等医疗设备，但食品医药局却单单限制隆胸的硅植入手术。

支持硅植体隆胸的呼声越来越高。1992 年 2 月 7 日晚黄金时间的电视节目中，一群模特接受了采访，她们的看法是作为模特，隆胸术是她们赖以谋生的手段，为了得到时髦出众的身体，她们甘愿去冒这风险。她们说如果美国禁止隆胸的话，她们会跑到墨西哥或其它国家做这种手术。

为了挽救隆胸行业，全美国的整形医生和植体生产商开展了一场声势浩大的行动。1991 年 10 月 400 名妇女聚集华盛顿向议会表达了渴望手术的愿望。食品医药局当年共收到隆胸支持者的 2 万封来信。

1992 年 2 月末，食品医药局的专家小组在经过长达 3 个月的听证会后，最后一致通过不取消硅胶隆胸手术。专家组的组长、埃莫利大学教授伊丽莎白·科内尔解释说：“我们并没有找到硅胶体与健康问题之间的明显联系”。但令人迷惑的是，专家组建议对隆胸术要采取严格的限制措施，接受手术的妇女必须先经过医院的严格审查，乳房被切除的妇女可优先考虑，在手术后还要经常去医院复查。因此接受手术的人数以及条件都由政府规定的。但这显然不是一个令人满意的解决方案。

虽然接受隆胸手术的妇女现在要冒一定的风险，但是硅胶生产厂商的处境却更为不利。虽然专家小组宣布没有可证实的危险，但生产商明白他们还可能将面对天文数字赔款的诉讼案件。有消息说，道·柯林斯公司正想方设法地要放弃硅胶植体业务。

当日历翻到 1992 年 3 月时，尽管隆胸手术已有了 30 年的历史，但关于手术的安全性人们还是知之甚少。据估计接受手术的妇女人数有 100 万～200 万之间，但其中有多少植体破裂， 又有多少植体的硅胶在泄漏呢？而流落在人体内的硅胶是否对人有害呢？这些现在还是让人迷惑不解。

1992 年 3 月初，迫于社会各界的压力，食品医药局决定对从 1976 年开始到目前已经在市场普遍流行的 100 多种医用设备严格审查，其中包括人造关节、人造睾丸、人造结膜等。因为尽管这些产品已投入使用多年，但由于有关其副作用的报告层出不穷，所以不排除存在可能的危险性。

1992 年 3 月 19 日，道·柯林斯公司宣布停止经营硅胶植体，并愿意为从体内取出硅植体的妇女每人承担 1200 美元的手术费。

讨论：

①道·柯林斯从兴到衰的原因是什么？

②在道·柯林斯欲盖弥彰的心态下，能不能体现出对商业道德是否重视，会影响这个企业的哪些方面？从中可以得出什么启示？

③未来的道·柯林斯将是什么样子你能否设想一下？你认为硅植体、隆胸术是否该禁止？

［案例六］

佩里耶的失误

可能有很多人并不知道佩里耶这个名字。但是，它可不是什么名不见经传的小公司，该公司是世界著名的瓶装水生产商。1989 年曾被《财富》杂志评为美国最佳的六大公司之一。它以一种法兰西产品的神秘形象，几乎替代了其他饮料和含酒精饮品。

但是，就在 1990 年 2 月初的一天，星期五，佩里那公司的主管人员接到最新消息：该公司的瓶装水中含有苯类物质。佩里耶集团的美国总裁罗纳德·戴维斯命令收回美国的所有瓶装产品。几天以后，公司的法国总部决定，在没查明事由之前，停止公司在全球对瓶装产品的销售。这个决定表面上似乎体现了公司是完全以顾客为上帝，具有很强的社会责任感，但是进一步分析表明，对于一个大公司来说，这是营销方面的严重错误。由于该公司产品在市场上出现几个月空缺，使其他竞争对手乘虚而入。公司决策层对事故的解释也是前后矛盾，大大影响了公司的形象。在事发后几个月重新进入市场时，它原来的领先地位已被他人取代，出现多家分争的局面。

1989 年，做为佩里耶美国分公司的总裁，43 岁的罗纳德·戴维斯完全应该对自己的经营成就深感欣慰和自豪。在他任期的 10 年中，佩里耶在美国的零售额由 4000 万美元骤升至 8 亿美元，约占公司在全世界销售总量的 25%。他同样引以为自豪的是，公司于 1989 年 5 月被《财富》杂志评为美国最佳的六大公司之一。这本杂志上刊发的评论文章这样写道：“ 对于这些公司，你不用怀疑他们的未来，他们的股票一直是最抢手的。 ”公司主要经营两方面的业务，两种都是瓶装水，一种是带气泡的，以一种广为人知的绿瓶包装。通过戴维斯的努力，这种饮料以一种法国神秘产品的姿态，几乎替代了其它的饮料和含酒精饮品。另一种不带气泡，实质上是自来水的替代品，这种产

品也是瓶装的，一般用于家庭和办公室饮用。佩里耶公司的饮料主要运往饭店和酒吧。戴维斯十分强调运送司机的服务质量问题。公司还拥有九种瓶装饮料的品牌，包括波兰之春、巨熊等。

尽管瓶装水的价格要比自来水高出 300～1200 倍，但它在饮料行业中发展最为迅速。佩里耶的瓶装水占美国市场的 24%，几乎是进口瓶装水销量的一半。尽管这个份额因竞争者的加入而减少，但佩里耶仍在市场上遥遥领先。80 年代，有 20 多家公司试图进入这个市场，但都没有取得成功，其中也包括可口可乐、百事之类的大集团。如今，戴维斯更致力于增加产品种类，将产品商标的形象从精致变为健康的标志，从而赢得更大的市场。

戴维斯在 1990 年初制定公司五年计划时认为，公司参与 90 年代的竞争将不需要作出很大的战略计划，而是需要一些灵活性的计划，现在的情况似乎正中了他的预言。

正当戴维斯对自己的计划胸怀大志之时，他得到了一个令人震惊的消息，公司出售的瓶装水中含有苯这种致癌物质。同一天，他立即命令取消公司在北美的所有瓶装水销售。

位于法国的公司总部官员很快作出反应，他们解释说造成这一事件的原因是公司的一个员工误用了含苯的洗涤剂清洗生产线上的装水设备，而这些瓶装水刚好运往北美。公司总部的总经理福莱得利克当即承诺这一设备在当周末就会被清洗。但戴维斯又召开新的会议，宣称佩里耶公司停止两至三个月在市场销售瓶装水。

几天以后，噩耗又一次降临。佩里耶公司在荷兰和丹麦的产品中也发现有苯。2 月 14 日，总部决定停止公司在全世界的产品销售，并声明，近几个月来，公司的所有生产线的均受到少量含苯物质的污染。

从营销的角度来看，这种长时间的市场空缺定会给佩里耶公司带来致命的灾难，尽管它曾在市场上遥遥领先。一位知名的咨询公司董事长兼商业作家艾尔利斯说道：“如果我是佩里耶公司的总裁，我绝对会尽一切努力来缩短这个时间。”

毫无疑问，许多竞争者都对这个年销售额高达 22 亿美元的庞大市场虎视眈眈，并试图抓住一切可以进入市场的机会，主要的竞争者有法国 BSN 集团的伊万和莎拉托佳以及意大利的山珀尼格里诺。1990 年 1 月，阿多芬·库尔斯公司推出库尔斯·可肯汽水。佩里耶退出市场的决定给它们提供了一个很好的机会。尽管饮料市场的各个竞争者为之表示庆幸，但是他们并不高枕无忧。消费者会不会因此怀疑所有瓶装水的纯洁度，他们是否还愿意支付这么高的价钱来购买呢？

公司的官员们在巴黎召开紧急会议，第一次声明佩里耶的产品中含少量苯是很自然的现象，问题出在工人们忘了装上苯的过滤器。这样，以前认为水污染是由于某雇员误用含苯的洗涤清洗机器的说法站不住脚了。吉姆进一步表明，佩里耶公司的瓶装水中含有几种气体，其中一种就是苯，但是这种气体必须被过滤出去。

佩里耶一直坚持说它的著名矿泉水绝对不会受到污染。然而人们现在已经无法相信这一说法，因为公司在事故中两次自相矛盾的解释令公众无法接受，他们开始怀疑，苯的污染范围究竟有多广？苯的产生是生产程序中的自然现象还是人为造成的？如果苯在这些产品中出现是自然的，那么在许多利用气体蒸馏的生产程序中，苯的出现是不是更为平常？

更令人吃惊的是，佩里耶公司的高层管理者对这一重大事故 4 以乎满不在乎。总裁吉姆曾表示：“ 这种公众效应可以让公司产品声名远扬。 ”

罗纳德·戴维斯很快地指出，公司没有必要取消在美国整整 7000 万美元的产品销售。美国与法国的健康部门官员都表明，如此少量的苯不会对人体健康造成什么威胁。而现在的问题是，尽管含少量的苯不会有什么危险，但公众对有关水的纯净的广告似乎已不再可信。同时瓶装水比自来水更安全的说法，也因两次先后矛盾的公众声明而变得不可信。

直到 7 月中旬，佩里那公司的产品才重新在美国广泛销售，这期间经历了 5 个月，而开始预期只用 3 个月，为此，戴维斯仍然相信到 1991 年末，佩里耶的销售额可上涨 83%。事实上，他更担心的是供给不足而不是需求不足。

他深信佩里耶公司的品牌效应，认为只要占领曾经放弃的超级市场，销售很快就会得到恢复。于是，他给 550 家零售店的总裁发信，保证给予丰厚的促销补贴，1990 年，公司的营销费用由 600 万美元上升到 2500 万美元，其中 1600 万美元用于广告，其它的用于促销。佩里耶公司实行了许多优惠政策，如买二送一等，超市中产品价格也开始下降，原来 0.99 美元的价格降为 0.89 美元；1.19 美元的价格降至 1.09 美元。为了将产品打回各大饭店，公司还组织了一支 52 人的销售队伍。可是，令人遗憾的是，食品药物部门决定取消佩里耶标签上“ 天然 ”的标记。

但是，情况决不象戴维斯所想象的那样。到 1990 年底，佩里耶公司并没有像他们期望的那样赢得市场。相反，市场上出现了许多颇具挑战性的竞争者，萨那托加、拉克诺思、魁贝尔等，他们都在佩里耶退出市场期间，赢取了更大的市场份额。其中最为成功的要算伊万了，这是法国公司 BSN 生产的无汽泡饮用水。通过强有力的营销和大量的广告，它已代替佩里耶成为美国最大的瓶装水进口产品。佩里耶的销售额降至以前的 60%，它在进口瓶装水市场的份额由上一年的 44.8%降到 20.7%,尽管佩里耶的美国分公司报告其销售额比 1990 年上升 3.7%,但这主要是由于本国产品“ 波兰之春 ”和“ 卡 利斯托加 ”的功劳。

令戴维斯更加担心的是，佩里耶公司的产品占领饭店和酒吧的速度非常慢，而这两者曾占其销售总额的 35%。许多饭店经理在诸如《华尔街日报》和《华盛顿邮报》等出版物中的表述更加令人丧气。例如：

纽约市的四季饭店经理表示，他们已开始转向使用山珀尼格里诺，他认为佩里耶的时代已经结束。洛杉矶的斯帕格饭店总经理表示，顾客更倾向于用其它更好或至少相当的产品，因此佩里耶在“ 饮用水 ”市场上不再处于垄断地位了。华盛顿州的勒帕威仑饭店表示，他们已转向使用魁贝尔的产品，不会再用佩里耶了。

讨论：

①佩里那的结局是怎样造成的？

②“ 消费者是最公众的裁判 ”结合这句话联系本文佩里耶的失败，你有什么启示？

③假如你是戴维斯，你将采用什么办法使佩里耶重振雄风？

④通过本文你觉得事件的根源是什么（可以从商业道德的角度来分析）？

第四章　经营战略

企业战略是着眼长远、适应企业内外形势而作的总括性发展规则，它指明了在竞争环境中企业的生存状态和发展方向，进而决定了最重要的工作内容和竞争方式。为了实现战略，还必须有具体经营方针的支持。可以说，企业战略以维持企业长期成长、发展为己任，企业方针则要应对各种可能出现的情况，为战略实施保驾护航。

90 年代渐入尾声，世界市场更加风云变幻，企业组织也反复经历重整组合。置身如此动荡的生存环境，大多数能够博取成功的企业，在事关企业方向的综合决策方面，总有着相对一贯的战略规划。经营战略与方针管理，已经成为欧美企业界竞相尊奉的致胜法宝，全美 500 家最大工商企业无一例外都订立自己的经营战略方针；在哈佛商学院（HBS）相应课程被列在 MBA 教学内容之首。

［案例一］

凯马特：折价商店的后来者

要了解凯马特是怎样传奇式发迹的，首先得让我们来看看凯马特的功臣哈里·库海姆。

哈里·库海姆曾在迈阿密大学学习过二年，但由于积蓄不足，他无法再继续深造下去了。离校后，库海姆到当时一家知名的克丝格公司工作。克丝格公司由塞巴斯安·斯普林·克丝格于 1897 年创建，起初经营 5 美分或 10 美分商品。这是一家继伍尔沃思之后的第二大百货经销网。1928 年，库海姆干起了他的第一份工作——仓库保管员。与多彩的大学生活相比，仓库工作对哈里来说既枯燥无味，又缺乏挑战。但他接受了工作，并逐渐成为库房的管理人员。1953 年他被任命为公司总部的销售指导。在这里，他的精明才干得到了发挥，以至于数次被邀请参加董事会议。

50 年代克丝格公司的境况很不好：公司传统顾客的需求正在不断变化，大量占有价格优势的折价销售商冲击市场，加上公司背离了薄利多销的创业原则，而把经营重点转到了周转率低而价格昂贵的特定商品上。克丝格公司正面临一系列棘手的问题。

1957 年，哈里·B·库海姆感到从未有过的震惊和狂喜，克丝格公司总裁弗兰克·威廉姆斯通知他，将提升他为公司副总裁。库海姆倒不是因为自己获得提升而如此兴奋，因为他早就感觉到快要被提升了，他吃惊的是对自己的工作安排，这项工作对他来讲将是一次带有刺激性的挑战。

在接到任命以后，哈里·库海姆把思路集中到公司的现在与未来的问题上。尽管作为副总裁，对他来讲基本毫无经验，但他决心在百货业开辟一块新天地。他要用两年的时间研究变化中的竞争环境，尤其是给百货业带来威胁的折价业。在这两年中，库海姆辗转 20 万英里的路程，调查了全国范围内的市场竞争情况。在加登城、长岛详细调查了考维特公司的重要商店以后，他认为折价是一个绝妙的主意，其诀窍在于高周转率。同时哈里也看到了考维特的毛病：这就是菲考夫独撑公司，在组织方面缺乏专家，因而不能控制他所期待的发展规模。他还从中反省自己管理公司的问题，他认为克丝格公

司在百货经营方面发展过度，布局不合理，以致于出现了在繁华地带自己商店与自己商店的竞争，而其它商店则由于长期地租合同被限制在不景气的经营地点。在其他折价销售商们不惜血本地猛降价格时，克丝格公司由于经营成本过高而使其销售额停滞不前，利润下滑。

调查回来之后，库海姆认为公司的唯一出路是经营折价销售业。1959 年 5 月，库海姆成为克丝格公司总裁及执行委员会主席，并开始着手自己的折价扩张计划。他决定在克丝格公司内部建立所需的部门。他的下属官员们也开始学习折价经营。此次他决心倾公司的全部力量，背水一战。

但他必须使公司全体同仁都接受自己的意见。库海姆首先必须说服董事会，这并非易事。他首先遭到了诸如“我们有最全面的经验尚且还不能经营得好，而你现在让我们进入一个一无所知的领域”之类的反对意见。库海姆说服董事会的主要武器是折价经营的基本理论——低利润率、高周转率，及把注意点集中在资金的回收上——这些策略等于是又回到了公司最初从事的百货经营的政策上，唯一的不同是折价经营的商品品种更为广泛。通过一番说服，董事会认可了发展折价经营并非想象的那样危险，也不象最初看上去那样是朝向一个完全相反的发展方向。

1961 年 3 月，公司正式宣布进入折价经营领域。为此库海姆将一些不适应变化的管理人员替换掉。到 1961 年秋天，所有的经营副总裁、地区经理、经理助理，地区销售经理都换了人选。这些新的经理都是从公司内部培养出来的，并在公司管理各方面都显示出了自己的才干，他们易于接受新事物，并敢于接受新的挑战。人员配备齐以后，库海姆开始大展伟业。1961 年 10 月，库海姆命令自己的房地产部门签订了至少 60 家商店的租地文本，其中 40 家将于 1963 年开张。这一租赁计划至少需要 3000 万美元，而在开张前购货、设备等方面的资金需求将也要数百万美元。这是一个大胆的行动。但库海姆对于折价经营的优势充满了信心，公司也全力支持他。

副总裁耶尔受命详细研究公司进入市场的方案。他还被任命为折价经营部门的总经理。在考察回来后，耶尔起草了经营方案，包括设备、货架、地点、薪水、经营比率，以及营业量等各方面。

为了培养商店的职员，库海姆让负责人事的副董事长制订招收、培训、人员提升的方案。如此大规模的招工活动是带有持久战性质的。这一举动大大调动了档案、人事管理人员的积极性，因为他们看到了几个月或几年后绝好的提升机会。招工小组在 100 多个大学和学院进行了宣传、面试，最后招收了 400 多名新的职员。对库海姆所制定的这一庞大的发展计划来说，职员发展问题是非常重要的。

在掌握公司大权的最初两年，库海姆遇到了一个难题：由于长期合同的签定，公司在较贫穷、偏僻街区的商店越来越多。尽管这些商店的地租不断增加，但库海姆还是不想关闭它们。库海姆的策略是将它们转为小型折价商店，并取名为丘比特（罗马神话中的主神）商店。这些丘比特商店在环境恶劣的街区以很低的价格出售大路货，但它们是盈利的。它们为克丝格公司的折价经营增添了另一个门道。更为重要的是，这里也成为未来公司经理们成长与发展的摇篮。

1962 年 3 月，第一家凯马特商店在花园城市密执安开张，并一举成功。库海姆大胆的冒险看来已得到了回报。公司的官员至此不得不承认折价经营就是克丝格公司未来的发展方向。

起初一段时间，克丝格公司仅拥有 803 家百货商店及少数几家丘比特折价商店。1958 年到 1962 年间，公司的利润还下滑了 34%。令人惊奇的是，到了 80 年代末，克丝格公司已拥有全美最大的折价销售网。每年新增加商店的数量可以说是相当惊人的。尤其是 1976 年，克丝格公司收购了属于格兰特公司的 145 家商店，并新开设了 126 家商店，共计 271 家。为此，公司将 310 名商店经理助理提升为商店经理，同时招收了 2.7 万名员工以满足零售史上最大的一次扩张。这一速度创造了公司扩张史上的奇迹，以至一些专家认为这种速度将永远无法超过。到 1976 年，它已超过彭尼公司成为全国第二大综合零售商，紧随西尔斯公司之后，销售额几乎是伍尔沃思公司的两倍。

如此惊人的发展速度是否会使克丝格公司的资金使用过度甚至破产呢？答案是否定的。如果把长期贷款与公司营业额相比，我们会发现克丝格的比率是竞争对手中最低的。比如，1974 年克丝格公司的氏期贷款占销售额的 3.8%，西尔斯公司是 8.4%，彭尼公司为 5.3%，伍尔沃思公司为 9.9%，迅速破产的格兰特是 12.1%。克丝格公司用于扩展的资金大部分来源于公司本身的利润。

70 年代初期和中期，大约有十几家折价经营网宣告破产、重组或被收购。除了格兰特公司外，境况不佳的知名公司还有阿兰公司（曾于 1971 年收购倒闭的考维特公司），蒙玛商店，以及斯巴坦，几年以后彭尼公司的珠主岛商店网也进入了这个并不光彩的行列。此时的凯马特却如日中天，在都市区控制了几乎整个市场。实际上，到 1980 年只有一家凯马特商店倒闭过，但就在同一时刻同一地方又出现了五家新的凯马特商店。

1977 年 3 月，克丝格公司的股东投票通过将公司名称改为凯马特集团公司。凯马特的崛起，主要应归功于折价经营的成功，这一年的销售额已占公司总销售额的 94%。

分析家们把凯马特的成功归结于以下几条：

（1）重视资金高周转率；

（2）强调低毛利、低价格和高销售量；

（3）强调高质量产品及国际商标——决不经营二流货；

（4）全面降低价格而不是选择性降价；

（5）一次性购物商业网；

（6）连锁店。

不过分析家所归纳的这些因素并不是凯马特的独到之处，因为几乎所有的折价销售商都实行过上述政策。

高周转率是所有折价销售商的经营诀窍，是他们在低价格低毛利基础上发财的主要原因。高周转率只有通过经营最受欢迎的商品才能获得，经营销售量低或销售速度慢的商品是不可能获得高周转率的。

只经营高质量商品并强调商品的商标是一些早期折价销售商的作法，这与那些有交易合同的综合商店以及低价出售二流商品以求高毛利的促销型商店的政策形成鲜明的对比。折价商们认为得到顾客接受的唯一途径是经营质量稳定的商品，尤其是被生产商广告捧起来的名牌商品。

凯马特最初计划中的一次性购物商业网实际上是追随考维特以及其它一些早期折价销售商的作法。开设一系列品种齐全的商店是很普遍的作法。事实上，凯马特的一次性购物商业网并不如考维特公司完备，因为它没有开设拥有全套家具以及地毯的综合商店。

凯马特连锁店的战术，即同一时期在市区开设数家商店也是从考维特公司学来的。多家商店联合起来做广告宣传要比独家商店有利的多，同时也加强了对商店的经营和管理。

因此，我们必须进一步研究当某些地区商店已严重饱和，折价商纷纷失败而凯马特成功的独到之处是什么。下面是一些专家总结出来的凯马特成功的独特经验：

1.迅速而有控制的发展

它不同于过于激进的发展，也有别于过于保守的发展。前者容易造成资金使用过度，而后者则会失去时机并让竞争者有机可乘。克丝格公司很有可能会出现象其它公司一样的错误——急躁冒进。但是他们有几张王牌：在扩张时所需的大部分组织机构早已建立；管理人员的选拨和培训计划都非常完善而且经过了严格检验；商业地点、计划调查以及分析也很合适；公司对于分散商店网的控制已有数十年的经验。因此，公司已经具备了实施扩张计划的各种重要条件。

2.组织简明

和其它一些早已存在的折价经营公司，如彭尼、伍尔沃思不一样，克丝格公司的组织极其简明。从采购员、商店开发人员、管理人员到公司百货经营部门的人员同处一个组织，而不是另设一个独立的部门。这种做法很成功，它使员工的工作灵活可变，而且可以在两个部门间合理调配。这种作法不仅降低了组织的复杂性，使公司内部各部门的联系与合作达到最佳，而且还能降低经营管理费用。

3.商店设计与规格简明

根据市场大小的不同，凯马特商店有以下五种不同规模：

（1）3，721 平方米（8000—15000 人口城市）

（2）6，046.625 平方米（50000 人口城市）

（3）6，511.7 平方米（75000 人口城市）

（4）7，589.4 平方米（大都市市场）

（5）8，837.375 平方米（超大都市市场）

这样，凯马特可以以最佳规模进入市场。由于商店设计的标准化，计划、购货、开张的效率及速度都达到最佳水平。4.高质量的商店管理高质量的管理这一主要因素把克丝格公司与其它竞争者，包括命运不佳的考维特公司明显地区别开来。克丝格公司有一个强有力的在大学中招募人才以及管理发展计划的系统，这一系统已运转多年，并随着凯马特发展而扩大。公司每个商店经理都有一定的自主权（比传统商店经理的权力要大得多）与责任（包括雇用、培训员工，订购商品，控制经费和帐务）。为了保证经理们尽职尽责，商店经理都可获得很高的薪水并接受过严格培训。首先他们要经过 21 周的适应训练，然后管理一家折价店或杂货店，再其后是担任凯马特商店经理助理。这样大约经过 9 年以后，成功者才能成为商店经理。以后的报酬和提升还要参照工作中的实际表现。

5.适应性

就凯马特的规模来说，能够随时保证适应不断变化的市场形势。这的确是非常不容易做到的。在这方面我们能总结出 4 点战略性的改革：

（1）最早的折价零售商们为了保证最低经营成本，一般服务项目是很单一的，因此不开设信用购物业务。起初凯马特也是如此。然而到了 70 年代，克丝格公司意识到了信用卡的重要性，因而在受理银行信用卡时，也开始发售自己的信用卡。后者由于成本关系只经营了 4 年就取消了，但银行信用卡仍继续流行。

（2）早期折价商都选择缺少商店的地点开办商店。凯马特最初的商店也远离其它商店的营业区，这种做法带来了很大的成功。但到 1978 年，公司也适应形势打入商业街。现在公司商店的分布原则是两者兼顾。

（3）到 70 年代中期克丝格公司意识到，自己的商店与商店之间距离可以更近一些，这一政策变化决定了公司更迅速的发展，并增加了市场保险系数。

（4）当第一家凯马特商店开张时，克丝格公司租用的综合商店的营业额占了公司总营业额的一半。经营这些商店需要对不熟悉的产品有更多的经验，于是凯马特逐渐把这些商店接管过来，加强管理从而控制了更多的品种，在更广的商品范围内获得了高额利润。

80 年代初期和中期，凯马特继续保持强劲的发展势头。到 1985 年公司拥有 2，178 家凯马特商店、227 家老的克丝格和朱比特商店。公司开始多元化发展，尤其是向折价专业经销方向发展，开设了折价服装经营网与家庭用品折价经营网。然而，此举并未产生较大的利润。公司另一大发展是开设了 898 家联营书店。

在凯马特发展过程中，逐渐受到另一折价商——沃马特的威胁。1989 年，凯马特仍以 284 亿销售额领先，沃马特的销售额为 243 亿美元。但沃马特的纯利润达 9.73 亿美元，超过了凯马特的 7.36 亿美元。在发展速度方面，沃马特 5 年内平均销售增加量为 34.3%，远远超过凯马特的 7.8%，资金回收率为 36.0%，凯马特仅为 16.1%。

1995 年 1 月 17 日，约瑟夫·安东里尼——凯马特公司的老板，面临倒霉之日，他被撤去了这一零售企业的董事会主席的职务。3 个月以后，佛洛德·霍尔，一位经验丰富的零售商，接任其职。佛洛德·霍尔曾是凯马特的主要竞争对手——塔格特公司的前任老板。这次人事调整主要是基于凯马特公司的报表中，已连续 8 个季度出现利润下降，不过，安东里尼先生仍然留任公司总裁及首席行政官。在这次人事调整中，另一个人，多纳德·珀金斯也得到了董事会的大力支特，他被任命为非行政部主任。

但是，凯马特的命运并没有得到根本扭转。1994 年前半年，凯马特的纯利润损失 8200 万美元，销售额为 160 亿美元，前 9 个月中，凯马特的零售商品总额为 254 亿美元，纯利润只有 1.51 亿美元，比 1993 年的同期下降 47%。1994 年 6 月，股东拒绝接受安东里尼提出的公司重振计划。1994 年 7 月，凯马特以 9.28 亿美元卖掉了位于澳大利亚的科里斯麦尔的 21.5%的股本。两个月后，安东里尼先生宣布关闭 2350 家折扣零售商店中的 110 家，导致 6000 人失去了工作，然后于 11 月份，凯马特以 9 亿美元卖掉了它的两家专业零售

店办公大楼和运动之家的大多数股本。为了度过这一年，公司又在底特律，密执安总部裁掉 900 人。但是，安东里尼还是于 1995 年退出了董事会。

在公司撤消安东里尼职位的那一天，凯马特宣布了“另一种战略观点”。1995 年春天，凯马特将卖掉其在沃顿书店连锁店的大部分股本。

凯马特的中心问题是其向专业商店扩展的战略不尽人意,在 1994 年的前 9 个月中，占零售额 20%的专业连锁店的利润不仅比凯马特期望的要少，仅有 11%的毛利润，而且它们总是出现许多问题需要公司解决，这样分散了公司的管理精力。最后的结果是，凯马特失去了自己的市场份额，让给了沃马特——一家美国主要的折扣连锁店。沃马特的股份控制、分配网络以及商品战略让凯马特的位置岌岌可危。

凯马特的悲哀在于，当沃马特计划增加其投资资本到 45 亿美元时，凯马特却集中削减商店的开支。许多商店只是翻新一下，这样将成本控制在原计划的 10 亿美元以内，使公司发展稳定健康。凯马特的日常行政开支在 1994 年的前 9 个月中接近总收入的 23.4%，而沃马特同样方面的开支只有 16.1%。在凯马特动摇之时，沃马特的销售额急剧上升，1994 年公司公布了它在 1995 年新开 100 家商店的计划，这将使沃马特的销售面积增加 260 万平方米，沃马特每平方米的盈利是凯马特的两倍。霍尔先生说，凯马特公司正在采取激进的措施，以提高广告的效率和生产率，对商店实行更严格的操作纪律。1995 年初公司推出了一项利润分享计划，期望于激励员工的积极性，但凯马特经营战略的基础正在动摇，沃马特已经领先一步。分析家们认为，凯马特必须关闭近 1/4 的商店以保存自己，关闭如此之多的商店，也将大大减少成本，因为凯马特必须支付 10 亿美元来弥补那些不能盈利的商店。

讨论：

①在其它折价商店纷纷倒闭的时候，凯马特为什么反而蒸蒸日上？

②凯马特的管理方式曾经使它成功，但现在却导致了它的失败，原因是什么？如何改进？

③凯马特将进行另一种经营战略，在与沃马特的竞争中，这种战略会使凯马特夺回失去的优势吗？

［案例二］

哈雷-戴维逊：被超越的摩托王者

哈雷-戴维逊生产摩托车的历史可以追溯到 1903 年，当时哈雷与戴维逊两家在戴维逊家后院 150 平方英尺的木栏小院内开始制造摩托车。由于很忙，他们只能在晚上和周末干这行当。参加者主要是两家的家庭成员及几个外面的人，其中最著名的有欧勒·伊文罗德，他后来成为著名的拖斗摩托生产商。第一年他们只卖出了 4 辆摩托，第二年卖出 8 辆。由于作为运输工具的马车逐渐被摩托车所代替，摩托车的需求日益增加，哈雷-戴维逊的产量也迅速增至 18，000 辆。此时，另外一个牌号印地安摩托车也进入市场，二者共同垄断着美国双轮摩托车市场。当美国加入一战之后，哈里-戴维逊的摩托车也开始为军队服务。

战争结束后，摩托车市场冷淡下来。非畜力运输工具，尤其是福特公司

的 T 型汽车，成为它强劲的市场竞争对手。摩托车远远赶不上 T 型汽车的舒适和方便，而且福特将价格降得很低，一辆 T 型汽车比一辆摩托车贵不了多少，有时甚至更便宜。这种状况一直维持到 30 年代经济萧条时期。然而哈雷-戴维逊以及印地安、亨德逊等生产商此时非但不降低产品成本，以适应消费者收入减少的现状，反而生产更加豪华、马力更大、价格更高的摩托车。一辆高级拖斗摩托车在 1930 年的售价是 2000 美元,超过了大部分汽车的售价。

二次世界大战再次刺激了摩托车工业，仅哈雷-截维逊就卖出了 9 万辆。不过摩托车在这场战争中只扮演了一个小角色，真正唱主角的是其它现代化设备。一到和平时期摩托车又再次被挤到一旁。和汽车销量的增长速度相比，摩托车的发展很慢。此时购买摩托车的只是一些并不十分需要它们的人，如流浪汉、地痞流氓等。

多年以来，美国公众往往把摩托车与黑皮夹克、甚至暴力联系起来。这主要是因为，在 20 年代和 30 年代经济危机而引发的高失业率时期，一些没有工作的人，衣着不整、酒气熏天地开着摩托车四处游荡，追求所谓吉普赛人无拘无束的生活方式。不管这种人是否很多，但公众对这类人的不良看法却与摩托车联系在一起了。

二战后，摩托车的消极形象更加突出。1947 年，在加州的霍利斯特镇，一伙骑着黑色哈雷—戴维逊摩托车的流氓涌入当地的小酒店，到傍晚时这伙人几乎把小镇弄了个底朝天。当地为数不多的警察集中了一些有正义感的市民与流氓们进行了激烈战斗，共有 50 多人受伤。这一事件被拍成电视剧《疯狂者》，主要讲述一伙无视法律的流氓骑着摩托车占据了一个小镇。在以后的 8 年内，摩托帮派的荒诞行动引起了人们的公愤，从而也增加了公众对摩托车的反感。1966 年佛罗里达警察局的官员这样评述道：那些骑着摩托车的流氓以及他们的纳粹行为使所有的人感到不安，他们对社会是一个严重的威胁，而且这种威胁每年都在增长。

50 年代全美摩托车年销售量平均为 5 万辆，市场主要被美国的哈雷·戴维逊，英国的诺顿以及德国的宝马瓜分。到 60 年代，日本的本田摩托车开始打入美国市场。到 1960 年全美摩托车大约有 40 万辆，其中大部分是战后 15 年中购买的。和汽车类运输工具相比，摩托车的发展相对缓慢。然而到了 1964 年，摩托车增加到 96 万辆，两年以后增加到 140 万辆，到 1971 年时几乎达到 400 万辆。

当稳定的市场受到威胁时，哈雷-戴维逊却没有采取任何措施。哈雷-戴维逊认为自己在大型摩托车市场上正处于主导地位，虽然由于产品多为黑皮夹克青年使用，公司的形象多少难堪一些，但值得宽慰的是全美国的警察部门都使用他们的产品。因为哈雷·戴维逊的头头们并没有认识到本田发展轻型摩托车市场对自己有何威胁。

直到哈雷-戴维逊公司终于认识到本田现象并非只是昙花一现时,他们才采取措施。公司于 60 年代中期开始推出意大利制造的轻型摩托车，但已为时过晚，因为本田已垄断了整个市场，消费者普遍认为意大利摩托车质量比不上日本。就这样，本田以及其它一些日本生产商在 60 年代中后期占据了比人们预想的大得多的市场。

哈雷-戴维逊的错误在于疏忽大意。它没有采取措施，没有做出任何投资决定。它的问题不在于错误的投资扩展方向，而在于反应迟钝，缺乏生机，不愿意作任何改变。

1965 年哈雷-戴维逊第一次公开发行了公司的股票。但这很快就面临着一个控制问题。当时，购买公司股票的竞争主要在一个亚洲公司班戈尔—潘塔与一家美国公司 AMF 之间进行。在这场竞标战中，哈雷-戴维逊的股东最后选择了 AMF，尽管其标额比班戈尔的每股 23 美元少了 1 美元。股东们主要是对班戈尔接管一个公司的信誉有些谨慎,而且 AMF 提出的哈雷-戴维逊扩张计划似乎更为可行。但这桩“婚姻”有些麻烦：哈雷-戴维逊的陈旧设备对 AMF 的扩张计划没有多大用处。而这时，本田以及日本其他公司都带着高品质的摩托车产品蜂涌而至，哈雷-戴维逊败在质量问题上。公司的一位高级官员说：“随着公司生产加快，产品的质量快速下降。”哈雷-戴维逊生产的产品中，质量控制指标下降了 50%至 60%。在质量检查中，只有 5%的日本摩托车出现质量控制问题。

11 年来，AMF 每年承受着平均 480 万美元的经营损失，1981 年，AMF 宣布退出，并且将部门转售。负责摩托车销售的副总裁 V·比尔斯，对公司仍充满信心，他从花旗银行筹集了 815 万美元的资金，组成了一个新的班子，继续完成大业，但与 AMF 的所有关系也变得十分严峻。

比尔斯是一位重型摩托车迷。他毕业于 MIT 航空工程学院，被人们公认为一名生产专家。不仅仅如此，不论从个人爱好还是从职业上来讲，他都是一名真正的摩托车喜爱者。对 AMF 的质量下降问题，他深表忧虑，而且成功地将这个部门从 AMF 公司中接管下来。

公司的前景十分暗淡。在本田进入美国以前，它一直主导着美国的这一行业，但现在其市场份额只有 3%。1983 年，哈雷-戴维逊庆祝其成立 80 周年纪念日，有人怀疑公司是否还能运转。哈雷的唯一希望是寻求关税保护，他四处游说。1983 年，美国国会通过了一项对日本摩托车增加关税的条例，进口税额由 4%提高到 45%。关税保护给公司带来了新的希望，其市场份额开始重新建立，获得新生的关键是重新树立对产品质量的信心。比尔斯亲自领导了这一工作。1986 年 12 月，哈雷-戴维逊要求国会废除关税障碍，这比原计划早了一年。公司的信心已经得到了恢复，他们相信可以与日本同行展开肩并肩的竞争公司的另一项举措是向日本人学习。接管后不久，比尔斯与其他经理参观了日本的工厂，并且还特意参观了位于美国俄亥俄州的马里斯威尔的集中工厂。给他们留下深刻印象的是，他们之所以被击败，并不是因为日本企业的“机器人，文化、早间训导、公司歌曲等，而是因为日本企业拥有懂得商业、并且能够明察秋毫的职业经理们。”仅这一项，日本公司的经营成本比哈雷要低 30%。

比尔斯与经理们尽力实施一些日本的管理技术，他们将每个工厂划分为利润中心，各经理都指定负责特定的职责和工作范围，建立了即时所需存货的急需物资制度以控制内外的成本并使之最小化。他们建立了质量循环制度以提高员工对质量目标的参与程度，促进管理阶层与工人之间的交流。公司还制定了一个新的规划——统计操作控制，让职员承担自我检验质量并改进调整的责任。比尔斯与其他经理则努力改善劳资关系，他们更加关心雇员，提供更好的帮助与福利待遇以解决员工的问题。同时，他们还引进了某些新的产品技术，如全新的发动机，并附加橡皮垫以减少震动。在摩托车头盔里装置立体声系统和微处理器，这些设施的革新让用户广为接受。1981 年至 1988 年生产变革产生了显著的效果：存货减少了 67%，生产力提高了 50%，浪费和返工率降低 66%，每单位错误率减少 70%。

第三项措施是进行市场开拓。尽管由于不良时机以及质量问题，导致公司市场丢失，但哈雷仍拥有空前的消费者，公司进行的一份调查表明，92%的消费者仍对哈雷情有独衷。尽管有这些忠实的顾客，但哈雷公司仍存在着一个严重的公众形象问题。摩托车仍然恢人们联想起那些骑着摩托车、刁着烟、喝得醉醺醺、调戏女人、身穿皮夹克的流氓形象。

哈雷的另一问题在于，一些私自经营者将新产品的名称和商标贴到了那些没有检验合格的劣质产品上，这对公司的声誉造成了极大影响。公司得通过警告和联邦法律来打击这种不经授权滥用公司名称和商标的行为。并且在许多产品上打出公司自己的名称和商标，如皮夹克、衣服、鞋子、毛巾等。一时间，零售商们发现，这些检验的商品深受欢迎，甚至一些新顾客到现在也开始购买：如银行家、医生、律师等。这些新的顾客群体还将他们的购买对象扩大到哈雷公司生产的自行车上。

比尔斯很快投资大笔资金扩大了重型车生产线，以充斥这一新的市场，1989 年，最大的摩托车“胖仔”推出，80 立方英寸的双 V 型发动机，最高速度可达每小时 150 公里，1991 年哈雷已生产出 20 种型号，价格从 4500 美元至 15000 美元不等。

1989 年，哈雷忠实的消费者将它推入本行业的顶尖地位，几乎占了重型摩托车市场的 60%，1993 年的第一季度达到 63%，顾客对哈雷的重新青睐可以从 1990 年《华尔街杂志》的统计描述中看出：“哈雷-戴维逊今天 1/3 的买主都是职业人士或经理，60%为大学生，而 1984 年只有 45%，平均年龄 35 岁，平均每户的收入从 5 年前的 36000 美元增长到 45000 美元。”

1989 年，比尔斯退居为公司总经理，将大权交给了理查德·泰尔林克。泰尔林克曾经负责摩托车分部办公室的工作。但比尔斯仍保留着董事会主席的职务，他对哈雷的复兴功不可没。

1993 年，哈雷-戴维逊又出现了一个新的问题，这一问题伴随成功而生。公司生产的产品供不应求，顾客们看到的只是空荡的展厅。如果顾客看到一些杂志上的广告后愿意支付 10%或更高的订金，那也要等上 6 个月之久才能得到一部新车。美国 600 多家经销商中，有些人担心这些空空的展厅和长久的等候会迫使他们源源不断的客户转向美国以外的进口产品，正如几十年前发生的事情那样。另一些经销商则认为比尔斯及其公司已在本行业中树立了一个独特的无可替代的品牌。由于很久没能供货，经销商只得寻找其他收入来源。哈雷品牌的系列商品只有哈雷的经销点才能买到。哈雷黑皮夹克俏销到 500 美元一件，射击眼镜 12 美元一副。顾客看中的似乎只有带有哈雷名称和品牌的商品。因此，1992 年，哈雷公司的非摩托车产品收入大大增加，销售额为 1.557 亿美元（1991 年为 1.303 亿美元）。

从某种程度上说，哈雷的生产形势喜人，其产品供不应求。不仅如此，它拥有一大批忠实的顾客，他们不可能转移到其他竞争者手中。当然其中存在的问题就是生产的潜能还没有充分发挥。

理查德·泰尔林克表明了公司在增加数量满足顾客需求这一问题上的想法：“数量问题不是本质上的，质量才是真正的问题。”

不久，公司产量增加了。1992 年，每天可以生产 280 辆摩托车，1993 年提高到每天 345 辆，由于增加资本投资，到 1996 年公司的生产目标为每天 420 辆。

一些经理表示他们对泰尔林克保守的国际经营扩张计划极为关注，欧洲

出口市场召唤着哈雷，哈雷产品风行欧洲。公司向国内经销商承诺，在北美市场没有充分满足之前，出口量不超过总量的 30%。1990-1992 年间，当欧洲巨大的摩托车市场增加 33%时，生产制约成为了哈雷的一个重大问题。由于生产受到限制，哈雷的市场份额只能占到 9～10%，换句话说，它把这大好的市场又送给了国外竞争者。

1982 年，哈雷-戴维逊的营业收入为 2.1 亿美元，纯收入亏损 2510 万美元，10 年之后的 1992 年，营业收入为 11 亿美元，纯收入 5400 万美元，销售和利润的增长给投资者也带来了极大的好处。1990 年，哈雷-戴维逊的股票价格为 7 美元,1993 年 1 月高达 39 美元,其重型摩托车的市场份额从 1983 年的 12.5%升到 1993 年的 63%。日本拥有了轻型车的市场，哈雷则主导着重型车的未来。

1986 年，哈雷-截维逊收购了假日漫游者公司，公司希望这一行动能给哈雷的经营带来一些起色，并解决销售高峰时供应不足的问题。事实证明，这一公司表现平平，1992 年其销售额占总公司的 26%，而利润只有 2%。

由美国制造商自己生产的大型摩托车车在美国市场仍然畅销。1993 年 6 月 12 日，大约 10 万人，其中有 18000 名哈雷车迷在密尔沃基庆祝了哈雷诞生 90 周年纪念日，96.54 公里以内的宾馆饭店全都订满，哈雷-戴维逊继续稳健前行。

讨论：

①60 年代，美国摩托车市场比过去增长了数倍，但美国公司的占有率却下降 35%强，以哈雷·戴维逊为主的美国摩托车业是如何被“本田”击败的？又是如何进行反击的？

②日本占领了轻型车市场，而哈雷-戴维逊却主导重型车市场，美国摩托车业已把以“本田”为首的日本公司视为头号敌人，而且，在美国消费者心目中“本田”已成为轻型车的代名词，这种形象无疑对“本田”进入重型车市场造成很大困难，如何克服上述困难，使‘本田’顺利打入重型车市场？

③“哈雷”系列非摩托车产品走俏市场，面对这种情况，“哈雷”在保护其重型车市场时应继续进攻轻型车市场，还是另辟蹊径将战略重点放在开发非摩托车产品上？

[案例三]

苹果公司：一个成功者的沉浮

自 60 年代以来，计算机行业经历着飞速的变革。但在 70 年代早期，科技的主要进步还只是体现在一些附属边缘部件上，而不是主机。

在微电子科技尚未出现时，计算机不仅价格昂贵，而且结构笨重、复杂，对个人来说，买计算机并不合算。计算机中心通过中央数据库也可提供各种服务，需要计算的人可以向它求助。70 年代早期，计算机市场被 IBM 一家公司统治着，其市场占有率为 70%。其它的一些公司只能力一些蝇头小利而争斗。IBM 因为资金雄厚，可以进行大量的市场开拓以及科学研究，因此几乎是不可战胜的。

微型计算机行业开始于 1974 年。个人计算机是在微处理机基础上设计的

一种便于使用的桌面机，它有自己的电源系统，价格在 1 万美元以下。通过不同的软件，这种计算机可以服务于商业以及统计、金融分析、科研、教育等部门，当然也会使私人爱好者爱不释手，沉溺其中。当时一些小型公司生产了价格在 400 美元左右的微机系统。这类机器刚一推出就非常抢手，其它一些公司也开始为计算机爱好者以及商人生产微型计算机。1975 年，第一台个人计算机步入市场。该年微机以及小型商业计算机的销售额超过了 10 亿美元。在大型工作站市场饱和的情况下，微机市场方兴未艾，大有崛起之势。1977 年最大的三家微机生产商是通用数据公司、DEC 公司以及惠普公司。

个人计算机的市场需求增加的原因主要是：

1.为了提高工作效率，更快地分析和处理数据，商业人员以及公众对计算机的兴趣越来越浓。

2.市场上没有简易方便的计算机出售。

3.缺乏程序知识对许多潜在计算机用户是一大障碍，人们需要一种不需很多专业知识就能掌握的计算机。

4.市场上出现微型计算机的配套设计部件，因此提高了有关这一领域的科技开发能力，激发了人们的兴趣。

5.软件发展落后于硬件，但公司在进入市场时忽略了这一缺陷，再加上各种支持语言互不相容更加剧了这种形势。

到 1977 年，微型计算机的市场主要来自计算机爱好者、家庭办公者以及职业和商业使用者。其中以计算机爱好者为主，占 57.1%，家庭部分主要是那些热衷电子游戏的人。一套完整的私人设备需投资 2000 美元或更多，主要通过订单的形式或 300 多家零售商推出。1977 年科莫多尔推出的中校 PET 机主要面向这一市场，价格为 495 美元。国家半导体公司以及汤迪半导体器件公司也把产品面向家庭，通过计算机商店、家电商店以及综合商店销售产品。面向职业和商业使用者市场的是 IBM5100 和 2200、惠普 9830 系列等，价格在 5000 美元到 2 万美元之间。当时要想功能齐全而又低于这个价格是办不到的。

1977 年，乔布斯将他的苹果机推上市时，爱好者市场已经成熟，发展潜力不大。家庭市场虽然已经趋于饱和，但缺乏适合家庭普及化的简单电脑。职业和商业市场虽然有广泛的需求，但是存在两大障碍：（1）产品功能以及价格对消费者没有吸引力；（2）缺乏服务、技术支持以及畅通的销售渠道。计算机如果要面向大多数用户，就必须降低价格。

在计算机行业的微型机时代，苹果公司的奇迹一直为人们所津津乐道。而苹果公司的奇迹是与乔布斯和沃兹尼克两个人的创造力分不开的。乔布斯在学校里是个性格孤僻的人。曾经一度不愿到原来的初中上学，父母不得已搬了家。后来，在加州的洛斯阿多斯·霍姆斯特读高中时，乔布斯迷上了高科技。放学后他常去惠普公司旁听报告。一天，他大胆地向公司的董事长威廉·休利特提出要一些自制电脑的零件。休利特被他感动了，送给了他需要的部件，并帮他安排了暑期打工。在霍姆斯特念高中时，乔布斯认识了也热爱科技的斯丹芬·沃兹尼克。

高中毕业以后，乔布斯进入俄勒冈的里德大学。但不到一年就中途退学了，乔布斯认为大学不适合自己。后来，他在一家仅有两年历史的小型电子公司阿塔利找到了一份工作。很快他又离开了阿塔利公司，带着积攒的一点钱去印度旅游。计划在印度开始自己的创业生涯。

而沃兹尼克已考入科罗拉多大学。在那里学习了一年软件设计后，他又进入了伯克利加州大学。1975 年沃兹尼克退学到惠普公司任工程设计师。在业余时间，他终于成功研究制造出一种小型计算机。

乔布斯经常去沃兹尼克制造电脑的地方参观。有一次，乔布斯觉得这种电脑可以进入市场。正是这种毫不经意的想法使两个大学肄业生成了巨富。

1976 年 3 月，乔布兹与沃兹尼克合伙组建他们的公司，到当年 6 月为止，他们一直出售小型元器件。他们寻找电器供应商作担保，两人甚至想得到阿塔利公司和惠普公司的担保，但没有成功。最后，乔布斯卖了自己的桑塔那轿车，沃兹尼克卖了自己的惠普计算机，共筹得 1300 美元。他们通过信用购到 1 万美元的零件。不久，购买他们产品的订货量就超过了生产能力。到了夏天，他们设计出一种更高级的个人计算机——苹果-Ⅱ型。到 1976 年底，苹果-Ⅱ型销售额达到 20 万美元，其中利润率为 20%。1976 年末和 1977 年初，乔布斯和沃兹尼克采取了几项有力措施来拓展业务。他们在一份知名的商业杂志上登了一篇科技文章，使公司产品赢得了较大的知名度，并与其他计算机零售商签定了销售合同。他们还说服了一名律师，通过法律保证制订了一项延期付款计划。但为了占领看似无限的市场，他们还需要大笔的资金，而且他们更急需市场方面的专家。

乔布斯想找一家为自己做广告的公司。起初，为了提高苹果产品的市场占有率，乔布斯找到麦克肯那公司，由于乔布斯要求采取事后付款政策，他们起初不愿接受这一业务，但在乔布斯的再三劝说下，最后总算答应下来，并一直为苹果公司作广告，直到 1986 年。

在资金方面，乔布斯和沃兹尼克从 A.C.马克库拉那里找到了门路。马克库拉是英特尔公司（一家领先的半导体生产商）的市场经理，在与乔布斯合作后，他以 25 万美元的个人投资成为苹果公司的合伙人。马克库拉帮助乔布斯与美利坚银行达成了贷款协议。在他们的努力下，苹果公司开始引起人们的注意，吸引了一些重要的金融投资商。其中主要有温洛克（洛克菲勒家族）以及阿瑟·洛克。为此可筹到 300 万美元资金，已具备了开始大规模生产的能力。

1977 年 3 月，苹果公司正式注册，公司由车库发展到厂房生产。苹果-Ⅱ型计算机在一次商品展销会上推出，并迅速取得了成功。苹果-Ⅱ型是一种全程序化的个人计算机，它是专为家庭设计的。因为简便易学，初学者可以很快掌握。同时，也适用于专业程序人员。苹果公司之所以选用“苹果”作自己产品的名字，是因为当时有人认为计算机会对外行造成伤害，取苹果之名给人一种友好、普通的印象，容易让公众接受。

1977 年苹果公司的市场预算为 162，419 美元，接近前一年的总销售额。1977 年销售额猛增到 774，000 美元。但是，超常规的发展却使公司的组织结构出现了问题。现在公司的领导应该正式化了，需要一个总经理和一个执行主席。乔布斯和沃兹尼克都深感自己不能胜任日常经营管理，他们任命马克库拉为执行主席，并从国家半导体公司挖来了他们的总经理麦克尔·斯格特担任苹果的总经理。斯格特看到了在苹果公司发展的前途，宁愿牺牲一半的薪水来苹果公司就职。乔布斯担任副董事长，沃兹尼克担任副总经理。苹果公司一直由老板和雇员私人投资。直到 1990 年 11 月 12 日，公司才发放了价值 9680 万美元的股票。股票的市场价格很快就上涨。公司成立三年以后，乔布斯和他的同事都成了百万富翁。

1978 年，当苹果机被职业人员以及商人广泛接受时，公司发展再上新台阶。当 AT＆T 同意为苹果公司作国际代理时，公司的国际市场也建立起来了。1978 年的销售量将近 800 万美元。

到 1979 年，苹果公司和主要竞争对手汤迪分别瓜分了个人计算机市场。苹果公司在全美有 500 家销售商店，而汤迪的“广播货站”有 8000 家分店。由于销售网的优势，汤迪处于行业领先位置。苹果虽处于第二位，但差距很小。此时其它一些计算机制造商纷纷转向个人计算机市场，甚至 IBM 公司也想在这方面一显身手。到 1979 年末，大约有 30 家公司生产个人计算机。

为了满足不断增加的市场需求，并保证市场不被其它竞争者夺走，苹果公司将原来 1985.5 平方米规模扩大到 10 万平方英尺。1979 年公司的销量达到 4800 万美元，是前一年的 6 倍。公司还建立了 5 个独立的销售渠道来面向市场。

1980 年，苹果-Ⅱ型机售价 1435 美元，销售市场仍然看好。这一年公司还增加了价格较贵的苹果-Ⅱ型，并做了大量广告。苹果-Ⅱ型主要面对职业与商业市场，而不是面向家庭。但这种机型却出现了一系列的技术问题，由于主线路板温度过高，产品不得不重新设计，使得公司 850 个销售商无货可卖。好在许多顾客可购买苹果-Ⅱ型。公司不得不通知把已售出的 1400 台苹果-Ⅱ型送回来返修。直到 1981 年 12 月，苹果-Ⅱ型才重新上市。如果不是苹果-Ⅱ型销售依然看好，那么苹果-Ⅱ型的问题也许将威胁到整个公司的生存。

1981 年 3 月，苹果公司建立起自己的由四个补充中心构成的销售网。除了 800 家零售商店以外，公司完全控制着自己的分配渠道：1980 年的市场预算达到 1200 万美元。最后，公司共卖出 13.5 万台苹果-Ⅱ型机，年销售额 1.17 亿美元，纯利润 1200 万美元。

苹果-Ⅱ型的缺陷引发了 1981 年的一些人事变动。负责苹果-Ⅱ型的经理以及总经理斯哥特辞职，另有 40 名员工被解雇。苹果-Ⅱ型在重新设计并经过详细测试后重新上市后，也取得了一定的成功。

1981 年秋天，IBM 公司进入了个人计算机市场。这时的苹果公司已超过汤迪公司，并成为 IBM 的主要竞争目标。为了增加对顾客以及销售商的服务，苹果公司又新增了三个供应中心，苹果-Ⅱ型得到进一步改进，被命名为苹果-Ⅱ型增强型。1981 年公司平均每月卖出 1.5 万台增强型，当年销售额再次猛增到 3.34 亿美元。

苹果公司 1982 年的销量仍然保持快速增长的趋势。销售额增长了 74%，达到 5.38 亿美元，利润增长率超过 56%。虽然此时已有 100 家生产商进入个人计算机领域，但苹果公司仍以 24%的市场占有率遥遥领先。公司加强了销售网络，增加了用于产品研究发展以及市场营销的资金。他们同时新建了两个服务中心，使服务中心的总数达到 12 个。

IBM 的入侵还是给公司带来了一些阴影。苹果最主要的威胁下有阿塔利、中校、汤迪公司，上有 IBM、施乐、惠普以及其它公司产品的狂轰乱炸。

1983 年，苹果公司推出了新产品——“利莎”，公司希望通过它吸引到更多的新客户。1983 年末，公司针对家庭及职业人员市场，又推出麦森托什，虽然 IBM 公司的种种努力已造成了对上述新产品的压力，但不管怎样，苹果公司在 1977 年至 1982 年取得的成功还是非常巨大的。

苹果公司之所以取得成功，主要是因为苹果-Ⅱ型几乎满足了市场各方面

的需求。终端用户第一次可以买到价格便宜、容易使用、性能高于一般微机的个人计算机。因为公司为使用者提供了自己的程序，所以软件已不成问题。另外，许多公司也开始开发与苹果-Ⅱ型系统匹配的软件系统。苹果机的名字与商标让人感到友好、亲切，不会产生恐惧感。整个机身紧凑、小巧、轻便、便于运输。另外键盘和屏幕由轻塑料取代了金属，屏幕比电视屏幕小，但不影响字体清晰度。苹果机整体颜色为吸引人的明色调，而不是象汤迪机以令人恐惧的黑色、银色为主。公司的操作手册使顾客可以轻松方便地掌握整个系统以及软件，这是最初取得成功的一个因素。总之，上述特点使苹果机给人的总体印象是操作方便，是一种质量高、价格低、友善的计算机。

苹果公司尽可能以最高的标准生产计算机，因而其高质量的名声迅速传播开来，这使得公司得以保持价格上的优势并在众多疯狂的竞争者中一直立于不败之地。苹果公司意识到在将市场目标由多家个人计算机公司竞争的家用计算机转移到其它领域。多数家庭由于缺乏软件，对计算机恐惧以及越来越意识到自己不需要这种高级装置而不愿买计算机。现在，苹果公司把科研人员以及商业人员作为主市场，相应地改进产品，将重点放在软件上。在由公司软件开发人员设计软件的同时，他鼓励一些独立的软件开发者开发软件以满足大量的潜在需求。

苹果公司的价格政策有助于产品在市场上站稳脚跟。如汤迪公司 4000 字节存贮系统价格 499 美元，苹果公司为Ⅱ型机配制的 1.6 万字节内存系统价格 1195 美元，4.8 万字节价格 1495 美元。这些产品更适合一些小型商业公司的需要。因此，价格还是相当吸引人的。

苹果的销售渠道和策略也证明能适合科研与商业市场。苹果公司与 750 到 800 个独立零售店建立了紧密联系，比如计算机市场公司。苹果公司为使用者提供了免费软件热线，每月一封介绍最新消息的信件等等。公司的合作广告活动补偿给销售商 3%的售价。这样，苹果公司改变了 IBM 公司建立的计算机市场的原则，销售计算机需要大批经过训练的直销人员。

苹果公司通过以下方法降低了销售成本，提高了利润率。到 1981 年，公司通过自己的地区供货中心取消了中转环节，将产品直接卖给零售商，从而大大减少了库存，并有助于接近顾客。公司通过“苹果等于事业”的学习班直接培训销售商，苹果公司的销售商可以当面给顾客操作指导，可以解决当日故障问题，需要时还可为顾客免费更换。

苹果公司的促销广告是对其它策略的强化。与用户的友善得到公司日益的重视。苹果的名字提高了公司及产品的知名度。广告的重点放在电视上，公司的授权发言人蒂克·卡伍特使公司在其官公司意识到公众形象重要性很久以前就为千家万户所熟知。在一次民意测验中，当要求人们为一家制造个人计算机的公司命名时，79%的人用了“苹果”。产品宣传在占有市场方面被证明是非常有效的。

乔布斯处理飞速发展的公司的能力，也是一个很重要的因素。苹果的销售量从 1976 年的 20 万美元增到 1982 年的 5.83 亿美元，在美国商业史上是非常引人注目的。苹果公司的发展之所以值得称道，是因为在发展过程中既没有放松对组织的控制，也没有导致所有权的严重膨胀。

当然，苹果公司在其发展过程中也遇到了一些问题。对于那些富有创新精神的职员管理是件麻烦的事，因为这类人总不甘落于人后。乔布斯曾试图在公司内部激励起一种敢于冒险、敢于创新的工作精神，使雇员们敢于接受

任何挑战。他没有采取那种传统的坚持严格的职权划分，制定严格规章制度和管理方法。此举加剧了公司的内部矛盾和权力斗争，相继几个重要领导都离开了公司。其中最主要的有公司的创始人之一斯丹劳、沃兹尼克和前总经理米歇尔·斯格特，人们把苹果公司描述为组织涣散，管理无能。

几乎使公司全面失败的苹果-II型可能也是由于管理涣散,内部互相拆台造成的。但也许仅仅是因为市场需求陡增时，急于求成所致。

苹果公司的另一个出色表现是对不利条件的把握和处理。公司以最妥当的方法解决了苹果-II型造成的严重失误。本来，一种曾经在推出前被广泛宣传的产品，一旦因为质量问题而告失败，对公司的其它产品也是一个威胁，尤其是对一个没有任何光辉历史可以抵消臭名的新公司。苹果公司对这一困境却处理得很妥善。当问题出现后，他们不惜代价，马上收回了产品。并用了很长一段时间，来解决质量问题。当问题圆满解决后，再次推出苹果-III型，避免了一次灾难。

当然，苹果在保持成功的道路上也遇到了麻烦。在 1985 年和 1986 年，苹果公司的问题已经很明显了，不仅公司内部出现了主要矛盾，而且销售数字也反映出其它一些问题。1983 年，百事集团的子公司百事公司的总经理约翰·斯库雷放弃了成为整个资产 75 亿美元的集团主席的机会，来到苹果公司出任总经理。他是因被计算机行业的强大挑战以及乔布斯的巨大成功吸引来的。

斯库雷很快就觉察到乔布斯不愿将公司放手给自己管理。1985 年春，苹果公司开始出现困境，第一季度甚至有了亏损。另外，乔布斯亲自负责的麦森托什部门也长期停滞不前。因此，斯库雷劝说公司的股东们把乔布斯的经营大权交给他管理。

因为被贬到有名无实的主席职位上，1985 年 9 月 12 日，乔布斯宣布他要在大学周围成立一家新的公司，帮助他们发展以科研为目的的计算机系统，而且要求苹果公司的 5 个主要负责人一起参加。这一下惹恼了董事会，他们命令乔布斯立即退休。经过很长一段法庭上的较量之后，有传言说乔布斯放弃了主席的职务，带着商业秘密离开了公司。

1985 年，苹果公司销售额达 19 亿美元，比上一年增加 51%，利润达 6900 万美元，比起惨淡的 1984 年上升了 86%，但市场上已出现了不祥之兆。公司在的 1000 美元至 1 万美元价格的世界计算机市场占有率在两年时间里由 19%降到了 11%。在一个以飞速发展著称的行业中，一直为苹果公司提供 65%的收入以及大部分利润的苹果-II型计算机已经有 9 年的历史了。公司的利萨机与苹果-III号一样失败了。而看好的麦森托什销量只有公司预计的 1/4。1983 年高达 63 美元的股票在后来的股市萧条期曾跌至 14 美元，现在勉强在 30 美元上下浮动。总经理斯库雷预计，1986 年的销售额只能维持在 1985 年的水平，但是由于削减了成本，有可能提高利润率。他努力想使自己的产品与已垄断市场的 IBM-PC 机相容。

1995 年，加尼福利亚传出疑问：SUN 是否买下了苹果公司？业内人士都关注着这两家电子企业是否可能合为一家。SUN 微系统公司与苹果公司，这两家具有较大差异的公司正商谈着苹果公司的收购问题，尽管苹果方面的管理者一直声称，公司“并不是被卖掉”，但事实也许就是如此。1996 年初，据说 SUN 公司以每股 33 美元的价格支付给苹果公司，相当于苹果公司当时股市上的价格。

昔日的苹果公司，是一家主要的技术型公司，以其巨大的财产赢得了此行业中的自尊和他人的称赞，而今日，由于没有战略眼光和糟糕的管理，似乎已失去了自己的未来。很显然，SUN 公司想以 30 至 40 亿美元的低价得到苹果公司。1995 年，苹果在全球范围内销售额达 111 亿美元，主要收入来自于苹果-Ⅱ型和苹果-Ⅲ型。但公司第四季度亏损 6900 万美元，出现了历史上从未有的败绩。对 SUN 来说，其工作站和网络的收入达 59 亿美元，似乎更有能力收购这一失败者。如果收购成功，SUN 公司的规模将扩大 3 倍，并且在工作站、网络、个人电脑这三大市场中占有重要地位。从而 SUN 公司将进入一个它以前接触很少的商业领域，同时为商业界和普通用户生产和销售计算机。

如果合并成功，将满足 SUN 总经理斯科特·迈克尼里与微软针锋相对的强烈愿望。事实上 SUN 公司新开发的爪哇编程语言为他赢得了较强的竞争实力，爪哇编程语言可以最好地在国际互联网上工作，且不依靠任何其他计算机系统。但收购苹果公司，也令 SUN 深感头疼，因为苹果公司被认为是本行业中管理最糟的公司之一。

讨论：

①苹果公司曾一度占领几乎全世界的微型机市场，但很快又失去了它，主要原因在于它坚持自己过时的风格，与以 IBM 为主的 PC 机格格不入，而 PC 机却主导着电脑发展的潮流。试述苹果公司的成功与失败的经验教训。

②“苹果”推出的麦森托什机，在电脑绘图、动画制作领域还处于领先地位，但在高科技领域，这种优势也许明天就会失去，如何保住这最后一个城堡并收回失地？

③苹果公司管理上的主要弊病是什么？

［案例四］

意大利工业界的骄傲——菲亚特公司

菲亚特公司是意大利境内最大的私营企业，控制着一大批子公司，也在很大程度上左右着意大利经济，被称为“意大利工业界的骄傲。”

著名的阿戈内利家族是菲亚特公司的所有者,他们早在 19 世纪末就开始制造汽车了。这个家族能走到今天这一步，特别要感谢意大利政府（尤其是暴君墨索里尼），若不是历届政府坚持对进口汽车征收高额税款，菲亚特公司小小的廉价汽车恐怕早已淹没在罗马街头的进口车潮中。

尽管菲亚特公司根本无法跻身于北美汽车市场，但经过二战后的一路迅猛发展，它还是成为世界汽车工业界举足轻重的企业。它的主要市场在意大利国内，也曾向原苏联等东欧国家出口过大量汽车，并帮助这些国家建立汽车制造厂。

最近几年来，菲亚特公司一直遇到福特汽车公司等国外同行们的挑战。为了保住利润，据说菲亚特公司正在同一些国外竞争对手洽谈有关合并的事宜。

菲亚特汽车王国的奠基者是一名名叫吉奥瓦尼·阿戈内利的意大利骑兵

军官。纵马驰骋多年后，他突然发现在罗马街头有一种不用马拉的“马车”。一打听，他才知道它叫“汽车”。从此，阿戈内利迷上了更轻快、更舒适的汽车。最后，他索性退役，与一群意大利都灵的贵族合伙，在 1899 年建起了意大利都灵汽车制造厂。可是由于工厂名称太绕嘴，后来人们就取此名称中几个单词的词首字母组成了朗朗上口的 FIAT（菲亚特）。

在菲亚特公司中，阿戈内利担任总经理。他主持开发出第一辆菲亚特小轿车，后来又陆续生产出大卡车、大客车。

虽然菲亚特公司产品丰富、产量可观，但意大利普通顾客却是囊中羞涩。贵族出身的阿戈内利，利用其家族原有的关系，迅速与意大利政治家们建立起密切的联系，这样一来，菲亚特公司就可以大开将产品销往政府及军队的方便之门。

阿戈内利不惜血本去填饱政客们的私囊，帮助他们满足日益膨胀的权力欲望。在 1910 年，他看出野心勃勃的墨索里尼很可能成为意大利政坛上日后叱咤风云的核心人物，于是他就慷慨解囊，为支持墨索里尼竞选议员的《意大利人民报》提供巨额赞助。从此，阿戈内利与墨索里尼结下了不同寻常的关系。

第一次世界大战给菲亚特公司带来了第一次大繁荣，凭借自己的实力和与政界的关系，菲亚特公司从政府那里拿到了数额惊人的订货单，为军队提供汽车、枪炮、军需物资，并开始制造飞机。政府不仅在订货上照顾菲亚特公司，而且还制定了对进口汽车征收高额关税的贸易保护主义法案，使菲亚特公司独步意大利汽车市场。为报答政客们的关怀，菲亚特公司为他们特制了一批豪华轿车，如“兰西亚斯”、“阿尔法”等等。后来，这些型号的轿车被保留发展，成为世界驰名的名牌汽车。

一战结束后，暴敛战争横财的阿戈内利简直不知道该如何花掉手中的巨资了。他漫无目标地收购了一大批工业企业，甚至还买下都灵地区最大的报纸《新闻界》。直到 1921 年著名银行家维托里奥·瓦雷塔加盟菲亚特公司后，阿戈内利才在他的帮助下找到了一条正确的发展道路——将菲亚特公司建设成综合性汽车王国。

菲亚特公司通过自创和收购，先后拥有了自己的钢铁厂、油漆厂、玻璃厂、电子厂，以及其它与汽车制造有关的子公司，真正成为一座自成一统的汽车王国。此外，公司也生产火车车厢、拖拉机和建筑机械等产品。阿戈内利成为这个王国中一手遮天的君主，他并不想涉足政坛，但政治却主动来找他了。

墨索里尼对当年鼎力支持自己的阿戈内利念念不忘，他在成为意大利“领袖”后，立即委任阿戈内利为参议员。

此时，法西斯势力正在意大利境内蔓延。阿戈内利很少参与政治活动，“参议员”这个头衔对于他来说只是一个帮助他达到经营目的的工具，他并不想做“领袖”的附庸，只想继续当他的“汽车皇帝”。美国作家阿兰·弗雷德曼在《阿戈内利传》中写道：“他内心深处并不喜欢墨索里尼，但他却绝不会去做为坚持政见而损害公司利益的蠢事。他几乎没有政治观点，从 1900～1945 年间，他既不是一个法西斯主义者，又不是一个反法西斯主义者。只要对菲亚特公司的利润有利，他可以附和任何政治观点，可以同任何他不喜欢的人结为好朋友”。

政治上随风倒的阿戈内利，看到墨索里尼政府自 1943 年以后江河日下、

败局已定，他立刻暗中与盟军建立了联系，为盟军提供情况报告、资金和物资。1945 年，二战刚刚结束，阿戈内利的生命也结束了。由于他在二战后期做出了与盟军合作的姿态，所以美国占领军不仅让阿戈内利的得力顾问瓦雷塔继续留任主持工作，而且还从“马歇尔计划”的援助金中抽取大笔资金帮助菲亚特公司的重建工作。

银行家出身的瓦雷塔精打细算地使用手头的资金，他认准战后将出现经济大发展的局面，社会生活水平将空前提高，轿车进入普通家庭已不再是遥远的梦想，而是迫在眉睫的现实了。

如何抓住这个潜力无边的市场呢？瓦雷塔没有采纳下属职员提出的“立足现有设备和廉价劳动力，加强生产强度，在购买汽车高潮尚未到来前先储备下充足的货源，将来脱手时可以赚取巨额差价”的建议。他认为，菲亚特公司现有生产过程中人工参与过多，这一方面限制了产量的扩大和质量的稳定性，另一方面在将来劳动力涨价时，会造成公司产品价格猛涨的不利局面。所以，他毅然决定利用汽车消费高潮尚未到来的宝贵时间，将资金全部投入到生产线的现代化改造上，提高生产自动化程度。对于替换下来的旧生产线，瓦雷塔又巧妙地将它们推销给了急于发展国产汽车工业的西班牙政府，在西班牙组建了菲亚特公司。

50 年代意大利经济全面恢复过程中，菲亚特公司始终在产量和价格上保持主动，高度自动化的汽车生产线已将劳动力价格的影响压缩到最低限度之内。此外，意大利政府继续奉行贸易保护主义，将进口汽车阻挡在高关税壁垒之外，使得菲亚特汽车横行整个意大利。

但是在 1961 年，菲亚特公司第一次遇到了红灯，欧洲经济共同体强烈要求意大利放弃原来坚持的贸易保护主义政策，大幅度降低进口关税。从来没有与外国汽车同行交过手的菲亚特公司慌了神，急急忙忙动用自己控制的都灵市最大的报纸《新闻界》来发动抵制进口的宣传攻势。

不过，瓦雷塔深知关税下调是贸易发展的必然趋势，外国汽车早晚会跑到罗马街头撒欢儿的。为寻找克服未来国内市场竞争的途径，瓦雷塔在 60 年代中期选择了汽车工业相对薄弱的东欧国家为目标市场。就在东西方冷战进入令人窒息的僵持阶段时，菲亚特公司与原苏联联合宣布了一条惊人的消息：菲亚特公司将在伏尔加河畔建立一座年产 60 万辆汽车的大型汽车制造厂。工厂所在城市名叫多格利亚蒂市，它是原苏联人为纪念意大利共产党创始人帕尔米罗·多格利亚蒂而命名的。一个资本主义国家的私营企业，竟深入到原苏联腹地的一座共产主义色彩浓厚的城市办工厂，着实令全世界吃了一惊。意大利经济评论家指出：这是菲亚特公司只问利润不管政治的传统的典型范例。

除了在东欧国家开拓市场外，菲亚特公司还发挥自己的汽车价格低廉的优势，向以生产高档汽车为主的西方其它汽车公司无法进入的第三世界市场进军，相继在印度、埃及、摩洛哥、阿根廷等地站稳了脚跟。

在替阿戈内利家族管理了 20 年菲亚特公司后，82 岁高龄的瓦雷塔在 1976 年宣布退休，他把权力回交给阿戈内利家族。

接替瓦雷塔董事长一职的是公司创始人的孙子，吉奥瓦尼·阿戈内利二世，人们都称他为吉亚尼尼或“律师”（他在大学学习法律，但毕业后却一天律师也没干过）。

吉亚尼尼从小在纸醉金迷的富豪之家长大，过着奴仆成群的奢侈生活。

在 14 岁那年，他的父亲不幸去世，爷爷和家里人就更加宠爱他。即使长大成人后，他也不愿意自己动手去做什么事，哪怕是做菲亚特公司的主人。战后，爷爷逝世后，他把公司大权完全扔给忠实的瓦雷塔，自己则整整做了 20 年的花花公子和美食家。他拿着公司每年给他的 100 万美元，出入于上流社会，并将每年大部分时间花费在地中海度假胜地法国的里维埃拉。

吉亚尼尼接手菲亚特公司时，正值世界汽车工业竞争最激烈的时期。为了应付挑战，吉亚尼尼急忙把自己的弟弟，一直在公司法国分部工作的厄姆贝托召回意大利总部，让他出任联合总经理。

兄弟俩经过一番筹划，决定以赶超世界第三大汽车企业德国大众汽车公司为目标，以收购兼并扩大规模为抵抗竞争的手段。于是，他们首先选择法国雪铁龙汽车公司为收购对象，意图一举超过大众汽车公司。但是忙乎了好几年，他们只收集到雪铁龙公司极少量的股票，这项计划最终在 1973 年宣告破产。不过，阿戈内利兄弟在意大利国内却通过收购兼并进一步站稳了脚，先后收购了生产豪华汽车的兰西亚公司和生产跑车的法拉里公司。

70 年代初的石油危机，给包括菲亚特公司在内的全球汽车制造企业造成了严重损失。为了让公司尽快从萧条中走出来，阿戈内利兄弟重金聘用了颇有名气的年轻企业家卡国 · 德贝内德蒂掌管菲亚特公司非汽车制造方面的业务，试图以产业多样化来摆脱汽车业的不景气，看到德贝内德蒂充满信心地上任了，厄姆贝托就一心投入到政界之中，并当选为参议员，他想向世人证明，阿戈内利家族不乏有政治头脑的人才。

但是，菲亚特公司这次在政治上和生意上都失意了。锐意改革的德贝内德蒂与公司中的官僚主义体制产生了不可调和的冲突，他愤然辞职而去，使菲亚特公司的产业多样化计划全部泡汤。而厄姆贝托则发现人们根本不相信他能成为政治家，所以他又灰溜溜地回到菲亚特公司。

70 年代是菲亚特公司最困难的时期，为筹集资金，公司竟将 10%的股票卖给利比亚政府，在国内外引起轩然大波。祸不单行，菲亚特公司内部又迭出罢工事件，而恐怖组织“红色旅”更是将菲亚特公司的高级职员作为暗杀目标，公司先后有 20 多名职员遭暗算而负伤。1979 年，公司高级经理卡罗 · 希格里诺被射杀在都灵街头。一时间，公司雇员纷纷辞职以防不测。

1980 年，焦头烂额的阿戈内利兄弟宣布退出菲亚特公司的日常管理工作，将公司业务交由塞萨雷 · 罗米蒂全权负责。

绰号“冷面人”的罗米蒂上台后，进行了一系列改革。他扩大机器人的使用范围，解雇了大批工人，使原来一直和公司唱反调的激进工会实力大减。他果断地从北美等一批菲亚特公司处于劣势的国外市场收兵，宁可拱手让出这些苦心经营多年的市场，也绝不再向这些无底洞中投资。罗米蒂针对石油危机后顾客关注汽车油耗的心理，在大型轿车盛行的欧洲市场上投放了“尤诺”牌微型轿车，销售情况奇佳。此外，罗米蒂还将发展重点转向需求量大、订货量稳定的军工生产，不仅使菲亚特公司成为意大利政府的主要军火供应商，而且还参加了美国里根政府的“星球大战”计划。

罗米蒂的这些措施收到了极好的效果，菲亚特公司的生产效率提高了，利润上升了。到 80 年代末，菲亚特公司占有国内 60%的汽车市场，创下了欧洲最高纪录。

进入 90 年代，罗米蒂将经营策略从内部调整转向外部联营。1990 年，菲亚特公司买下法国通用电气公司 6%的股票，与这家法国重要企业建立了

战略联盟。双方在汽车部件、铁路设施、电信系统等方面达成合作协议，在法、意两国分享市场。1991 年，菲亚特公司又与福特汽车公司建立了联盟关系，两家公司在农业机械和建筑机械领域携手合作，共同进军欧洲市场。另外，菲亚特公司还与波兰两家国有汽车制造企业合资生产菲亚特微型轿车。1991 年 11 月，当波兰政府决定将这两家公司实行私有化时，菲亚特公司一举买下了 90%的股权。与此同时，收购俄罗斯著名的伏尔加汽车制造厂 30%股权的谈判也在紧锣密鼓地进行着，菲亚特公司还准备在俄罗斯再兴建一座大型汽车厂。1991 年中进行的最后一项外联行动，是菲亚特公司与美国的雷泽昂公司商定，双方在石油化工、废料处理和化学武器销毁方面进行合作。

在国外市场不断扩大的同时，菲亚特公司在国内汽车市场的占有率却在不断下降。到 1991 年底，已降到 50%以下。这主要是由于意大利政府降低进口关税后，蜂拥而至的福特汽车、雷诺汽车等给菲亚特汽车造成了严重的冲击。这种现象引起了意大利经济评论家的高度不安，他们指出：现在欧洲共同体尚未对另一个可怕的汽车业竞争对手——日本开放欧洲汽车市场，但这扇门迟早是会向日本人敞开的。一旦日本汽车开上欧洲的公路，包括菲亚特公司在内的欧洲汽车恐怕都要让路了。因此，菲亚特公司必须赶紧准备对策。

讨论：

①试述菲亚特公司的经营战略特点。

②欧洲市场尚未开放，菲亚特在短期内尚无后顾之忧，但具强大优势的日本汽车早晚会进入欧洲市场，面对这种情况，菲亚特今后经营的重点应放在开拓海外市场，还是保护本土市场呢？

③日本汽车在高关税壁垒下很难打入欧洲市场，但这只是迟早的事，日本公司将如何制订它们在欧洲的经营战略呢？

［案例五］

詹姆斯·布坎南·杜克

詹姆斯·布坎南·杜克，生于 1856 年，在詹姆斯·布坎南当选为总统时那年起名。杜克的父亲曾为南部联邦事业而奋斗。杜克是在南北战争后原来退出联邦的南方各州改组和重新加入联邦的时候长大的。后来，他来到北方纽约，同联邦军老兵及其子女们打交道，这些人中的大多数对这个来自北卡罗莱纳的年轻人就像今天的以色列人对待一个德国人一样。这种心灵创伤始终影响着杜克一生的生活，这也许可以用来解释为什么他很少敢投入烟草以外的事业。华盛顿·杜克于 1905 年去世，终年 85 岁。在他一生的最后日子里，人们都称他“巴克·杜克老爹”。他为人和蔼可亲，只是有点古怪，他经常出入美国烟草工厂和营业所，同工人们交谈，尤其喜欢追忆在达勒姆的日子。他的儿子们回忆说，他是一个好父亲，为人正直，例如，他敢为黑人的权利说话，在美国南北战争后提倡重建运动中始终是个共和党人，那段时间，他一直在试图把烟草制品卖给南部联邦的老兵们。他一直是个足智多谋并且很大胆的人。达勒姆的其他农民们也知道烟草行业有利可图，许多人投资比杜克多。生产条件比杜克好。但杜克是唯一在 1965 年就开始经营烟草生

意的人，在这之后不久，他干脆不管农活而把全部精力投入工厂。他是北卡罗莱纳战后第一个这样的实业家，直到 1868 年，他在该州烟草行业中一直处于领先地位。

1870 年的调查结果表明，北卡罗莱纳有 3 个烟草工厂，有 375000 美元的投资，生产几乎价值 72 万美元的鼻烟、板烟和吸烟，许多农民已对制造和出售烟草发生兴趣，而且还开始建立一些小的联合体，许多这样的小型联合体实际上是农场的附属单位。1872 年调查结果表明，仅在达勒姆就有 12 家，华盛顿·杜克的工厂在这中间并不是最大，也不是最出名的。

W·T·布莱克韦尔公司在烟草加工制造业方面发展得很快。W·T·布莱克韦尔很重视供销，他是从一个只顾生产的人那里接管了一些设备以后步入这个领域的。约翰·拉芬·格林战前在达勒姆的农场里生产烟草，1860 年他在达勒姆建了一个小工厂,他们在工厂里生产一种有产地标记的烟叶——“最佳风味西班牙烟草”，但是有一次，一群士兵洗劫了格林的商店，他们随心所欲地拿走烟叶，没人敢阻止他们。格林当时只想着饭碗被砸了。没想到士兵们在几个月后的来信中要求买更多的烟叶。格林受到启发，重新开张营业。他在他家乡英格兰的达勒姆镇上，看见一只淡黄色的坛子，上面印有“达勒姆公牛”头像，从此“达勒姆公牛”牌很快成为烟草的一个新品牌，并且建立了它的声誉，而且很快名扬各州。那时正是地方产品创牌子的年代，新产品非常容易建立信誉，每个工厂主都希望有一种或多种商标能引起顾客的想象力，以得到他们的青睐，他们还希望有些商品能远销几百公里远的外地。例如，“孤独的杰克”和“基利金尼克”出产于弗吉尼亚的林奇堡：“忠诚第七”、“布朗的骡子”、“雾都孤儿”、“世界的选择”和“草莓”等，都是北卡罗莱纳州的温斯顿工厂的产品，但是，大部分商品是通过批发商运到其它市场的。

格林并没有把“达勒姆公牛”变成全国性商标的打算。他年老多病，希望在临死前把企业卖掉。1868 年他果然将公司一半卖给了 W·T 布莱克韦尔和 T·R·戴，他俩是烟草商的批发商，而且有经营这一行业的明显意向。第二年格林就去世了。一位查佩尔山商人的儿子朱利安 S·卡尔 1870 年加入了这个企业。戴的股份不久被他和布莱克韦尔买下了。

广告是企业的脸面，是企业的支柱，在 19 世纪 80 年代早期、布莱克韦尔每年都要花广告费 10 万美元，在这一过程中，“达勒姆公牛”牌烟草就会成为全国知名度最高的烟草，因此出现了大批模仿者——什么“坐式的达勒姆公牛”、“梦中达勒姆”、“泽西公牛”、“镍盘达勒姆”等等数不胜数。但布莱克韦尔还是成功地维护了他的商标，使其一直保持商标之王的称号。布莱克韦尔科学家向人们指出，像烟草类产品，广告和推销是首要的，比生产重要得多。过去生产者有的只注重推销，有的只注重生产，但把两者结合起来的人很少，所以许多产品只能在本地销售。

广告战和价格战经常发生在竞争激烈的板烟和纸烟生产者之间。所有的烟草都想挤垮“达勒姆公牛”牌香烟，但都没有成功，许多新投资的工厂因投资不足无法与“达勒姆公牛”抗衡而失败了。

19 世纪 60 年代末华盛顿·杜克父子公司在工业领域名声并不大。1869 年他们搬到达勒姆开了一个新厂，公司一直在发展着。1872 年烟叶销售量又达 56750 公斤。

在这个时期，布罗迪·杜克是这个家庭的决策人物。华盛顿满足于保持

现有的小厂，然而年轻的布罗迪想让他的企业迅速发展。华盛顿不同意安装一台大型设备，布罗迪就自己开了个车间，设计了两种新商标——“同步曲”和“达勒姆公爵”。最后，华盛顿只能跟着干了，父子俩为投资和发展方面意见分歧而频频争吵。布罗迪曾一度单独经营了工厂的一部分。

然而，两个都同意巴克和杰克明应当参加到企业中来。巴克周游了这一地区，对烟草业产生了兴趣。不久，他便进行业务性旅行，和农民交谈，甚至出售杜克商标的烟草，对整个烟草地区的情况有了很全面的了解。

布罗迪鼓励了巴克。如果他们的业务能像预料的那样发展。那么公司就需要一名会计。布罗迪想让他的同父异母弟弟也去学会计，巴克从纽约波基希伊斯曼商业学校回来后，在工厂建立了复式会计制度，那段时间，在布罗迪领导下巴克干得很满意。

但是他们之间又出现了明显的相互竞争。巴克满 18 岁后不久要求独立工作。华盛顿开始的意见是给巴克 1000 美元让他自己办企业。后来又改变了主意。他说：“不，巴克，我不能给你 1000 元，我要让你和本尼（本杰明的呢称）同我一起干。以后我们的牌子上可以写上 W·杜克父子公司。”

巴克的大部分时间都在用来在外面跑，到南部地区销售杜克公司的产品。从 1874 年到 1878 年，杜克父子公司销售量在稳步增长。

南北战争后，趁着烟草行业蓬勃发展的势头，相继有几百家公司成立了。竞争十分激烈。种植面积逐年扩大，紧接着出现了衰退。

然而，整个工业生产还是稳定的。弱小的公司纷纷倒闭或被兼并到更大的联合体中。甚至就连“达勒姆公牛”的主人布莱克韦尔，也登出广告寻求买主，华盛顿·杜克懂得在这种形势下，自己要么扩大企业以适应竞争，要么退出企业。他们转而开始从事不动产投机生意，而且成了一家文具店和殡葬品商店的股东之一。巴克仍留在烟草工厂，他及时说服父亲去寻找新的资金。

1878 年，杜克一家把公司 1/5 的股份卖给了乔治 W·瓦茨——巴尔的摩的一个商人和投资者。杜克父子公司调整了 7 万美元的资本，瓦茨又给了杜克一家 14000 美元。两年以后，华盛顿把他的股份卖给了另一个烟草生产者理查德·H·赖特。赖特自己的公司倒闭了，因为他的“达勒姆橙”纸烟并没有取得很好的销路。

于是，巴克·杜克成了公司公认的领导人。他负责事务所和工厂工作，瓦茨负责管理库房，赖特是销售部总经理，本杰明是秘书。虽然巴克曾经有投入板烟生产的意向，但他们还是暂时集中力量生产纸烟。巴克在两个领域里都面临难题。“达勒姆公牛”在烟丝领域中仍占主导地位。杜克的商标绝对无法同它竞争。温斯顿的各公司仍然主要生产板烟，因为本地烟草他们不用来生产，所以雪茄烟也就不在考虑之列了。巴克在给他的律师的信中写道：“我的公司已走入绝境，它无法同‘达勒姆公牛’竞争。在这样的状况下，我不得不生产纸烟。”

杜克决定生产纸烟时的状况是这样的：南北战争前，吸纸烟只是欧洲贵族的嗜好，而且多少有点衰落之势。当然它不单是为民主主义的男性所准备的，解放了的美国妇女也开始享用纸烟。1856 年，在克里米亚作战的法国和英国士兵从俄国士兵那里学会了吸烟，于是把黑烟草放在硬纸筒里吸，没想到却成了伦敦和巴黎的时尚。人们并不清楚纸烟在美国第一次出现是在什么时候。但到 1869 年，美国也只生产 170 万支纸烟，而且大部分是用黑烟草制

作，吸烟者都是欧洲人，大都是在西部一些大城市。这些纸烟通常是由东欧犹太人手工制造，在小而高级的烟草商店出售。以前的一些纸烟用的是国内生产的烟草，而这时的纸烟大多采用进口的土耳其烟叶。杜克雇用了 10 名卷烟工人，并雇了俄国出生的 J·M·西格尔来当工头。西格尔来达勒姆后，坐在工厂的一个角落里工作。他们以每天大约 2 万支的速度生产“ 达勒姆公爵 ”和“ 针头 ”牌纸烟。就在 1881 年詹姆斯 A·邦萨克获得了纸烟生产机器的第一个专利权，每人每分钟能卷烟 200 支以上。然而当时，杜克和少数其他生产纸烟的人仍然使用人工卷烟。

北卡罗莱纳和弗吉尼亚其它一些公司也开始生产纸烟了，但并不作为主要业务。比如布莱克韦尔雇用了 J·M·西格尔的弟弟戴维生产“ 达勒姆公牛 ”牌纸烟；但他自己继续集中力量生产吸的烟草。这样，一旦纸烟生产经营失败，其他人仍然可以继续生产板烟和粒烟。但是，杜克打算把赌注全押在纸烟生产上面。

对于一人小公司来说，这个决定需要很大的勇气。艾伦——金特公司是里士满的一家公司，也是美国最大的纸烟公司之一。这家公司当时处境艰难，其他纸烟生产大都在纽约，没有一家是非常盈利的。杜克可以通过广告扩大市场，他希望在纸烟业制造一个像“ 达勒姆公牛 ”那样名声远扬的纸烟牌号。但是他成功的希望渺茫，因为美国没有人能保证每天吸大量纸烟，但是，如果有这样的趋势，受益者将是杜克。

税收制度给杜克带来一个新的困难。1864 年，联邦政府规定了每 1000 支纸烟 1 美元的税收标准，后来这一标准又几度提高，到 1867 年已达 5 美元的水平。因此，想吸纸烟的人不得不经常自己卷烟，因为工厂生产的纸烟减少了。1868 年，税收下降到 1.5 美元，但 1875 年又回升到 1.75 美元，而且以后可能还要进一步回升。杜克父子公司很可能被 1867 年税率回升的形势所毁灭。

卷烟技术是另一大困难。艾伦和金特出资 75000 美元招募试制卷烟机的人。许多人应试却无一人成功。1881 年制成的卷烟机是经过漫长曲折道路后才成功的。没有一种高效率的机器，就不能大量生产卷烟。没有一个大的市场，它的价格也降下来，也就没有一家卷烟公司要可以成为大型企业。

1869 年到 1880 年吸烟支数由 180 万增加到了 5 亿支。而且增加部分大多使用国产烟叶，这是一个令人乐观的消息。随着美国的日益工业化和城市化，人们需要一种“ 快烟 ”的愿望也随之增长。雪茄已不能满足人们的渴望。人们希望有一种更小型的，花 2、3 分钱一支的烟，而不是每支 5 分钱的雪茄，并没有许多美国人负担得起整天随意抽烟的费用。但是，1 盒 10 支装的纸烟售价 10 美分，有的甚至只需付 5 美分，这样的价格不仅受到富人的欢迎，更使穷人高兴。吸一支雪茄是要经过慎重考虑才能进行的奢侈活动。如果花上半美分左右就能抽一支纸烟，那么纸烟就可能会成为人们的一种不自觉行动，纸烟的低价格是人们喜欢纸烟而放弃雪茄的主要原因。

杜克开始说服烟草零售商出售“ 达勒姆公爵 ”牌纸烟，除两个以外，所有的人都拒绝了。所以杜克雇用一名推销员，他的任务就是把纸烟推向商店柜台，吸引顾客前来买它们，他找到了一位合适的人选，此人叫爱德华·费瑟斯通·斯莫尔。他是南部一个著名世家的后代，他工作起来十分卖力，他接受的工作要求他周游美国中部，鼓动和说服人们买“ 达勒姆公爵 ”、“ 针头 ”、“ 旋风 ”、“ 浮雕宝石 ”、“ 十字架 ”、“ 佩德罗 ”、“ 村镇谈话 ”

等牌号的纸烟。斯莫尔很善于从女演员或政界要人那里获得“产品证书”。当圣路易斯的商人们拒绝见他时，他就雇用一个漂亮的女人当店员，这在当时还是一种新颖的形式，因此有人把他的故事登在了地方报纸上。斯莫尔在纸烟业创造了一种商标专用权，虽然在他之前许多人作过这方面的尝试，但他是第一个获得成功的。“开创贸易的基本要素是要有点常识、战略和战术，要有力，要严格把关，同时还要有点运气，而最为重要的是要有吸引人的广告，而且是要轰轰烈烈地做。”斯莫尔在日记中写道。

杜克接到了大批的定货单。零售商们同意卖他的纸烟，这些都离不开斯莫尔的不懈努力。但纸烟在公众中市场如何这是杜克最关心的问题。他敦促斯莫尔作出更大努力。他对斯莫尔说：“实际上，批发商对零售的要求日益迫切并不足以证明顾客越来越多地需要的货物。我想知道在那些更小一些的零售商那里，我们的公爵牌香烟的销量与其他牌子比起来是大还是小。”杜克是工作的行家，而斯莫尔是广告的发明家。

同其他制造商一起，杜克为降低烟税而到处游说。1883 年，国会同意把纸烟税从每 1000 支 1.75 美元降低到 1.7 美元。杜克立即采取行动把他生产的 10 支一包的纸烟在 2 个月的定货单中的价格从 10 美分降低为 5 美分。他立即得到大量定货，在这种形势的鼓舞下，杜克宣布，他将在达勒姆建一个更大的新厂。到那时，他将成为美国最大的纸烟生产商。

在稳定美国中部的市场以后，杜克开始开拓新的市场。首先，为了确保能为市场生产足够的纸烟并同时降低成本，在有特殊回扣的情况下，他开始运用了邦萨克卷烟机。后来，杜克的机械师又对邦萨克卷烟机加改动，使杜克生产的纸烟成为各个纸烟公司中成本最低的。

杜克作出的第二步决定是巡回销售。他派出营业部经理理查德·赖特到海外四大洲巡回销售。工厂的管理由回到厂里的华盛顿和本杰明负责，巴克去纽约掌握西部市场。

风险跟利润成正比，风险越大，获利越多；反过来，风险越小，获利越少，杜克公司的销售量急剧上升，杜克控制了全国大约 10%的市场。杜克的公司从一个有限合资公司变成了一个股份公司，拥有 25 万美元资金，这无疑是杜克冒险活动成功的表现。赖特外出回来后不久，他的股份被买下，杜克一家人控制了整个公司所有的重要岗位，杜克父子公司成为纸烟工业中最有生气也最有破坏性力量的公司。

纸烟的销售量上升很快，但杜克父子公司发展更快。杜克的梦想是控制整个纸烟工业，将市场扩展到目前没有涉及到的领域。但其他公司的力量也更大，艾伦—金特公司安排了更有力的销售力量，并且很快安装了第一台邦萨克卷烟机。此外，纽约的金尼烟草公司比杜克的企业更大，比它大的还有纽约的古德温公司和罗切斯特的威廉 S·金布尔公司。把这四家公司加在一起，占 1880 年纸烟总销售量的 80%。他们认为杜克是个不太随和的人。这个年轻人把工作和个人看得太重，社会体面感太强，“弦绷得太紧”。住在一间用木板搭成的简陋屋子而不住旅馆。他一星期在这里工作 7 天，还在第 7 天计划下一周的活动。其他那些根底硬的中产阶级商人和制造者把他视为与社会格格不入的敌人。杜克知道他们的想法，但他并不介意。

“我的企业之所以获得成功，并不是因为我比那些没有成功的聪明，而是因为我比他们更吃苦，更有毅力。我知道许多失败者比我更有智慧，但他们缺乏恒心和决心。”杜克后来说。

杜克的吃苦、坚韧不拔、不折不挠精神，使其他纸烟制造商很害怕杜克，他们承认他堪称企业家的典范。1885 年，杜克果断地降低了纸烟的价格。虽然没有去寻找新的市场，却把他的竞争对手逼入了绝境。他迫使他们在广告和推销上作出极大的努力及投资，他则把他的利润再投入公司，用于扩大再生产。有些制造商认为他们受威胁不会太久，其中一个人说：“ 出不了几年他就得倒闭 ”，杜克听说了这些，他的回答是：“ 我不想说，只想干。 ”

1887 年，一些制造商要求杜克明确说明他的目标：“ 组织一个烟草托拉斯， ”他这样告诉他们，“ 你们可以成为托拉斯的一部分，但必须是在我的控制下。 ”刘易斯 · 金特对这个主意不以为然，他说：“ 听着，杜克，你不能买下我们来救你自己。你缺乏足够的资金，也无法募集到足够的资金，这个计划毫无希望。 ”杜克当然不同意他的意见，他说：“ 我的企业每年可以赚回 10 万美元。如果有必要，我可以把它全部用来为我商品作广告。我会让你们知道我的能力。 ”1889 年，他在赠品和广告上花了 80 万美元。他把各种香烟广告广为散发，他的香烟广告竟然变成了收藏家的目标。艾伦和金特不惜亏本采取降价措施对付杜克，但是早就引进邦萨克卷烟机的杜克在生产上占了很大优势。1889 年销售统计表明，杜克不仅控制了纸烟生产，而且正在以飞快的速度越来越领先于他的竞争对手。

1889 年这 5 家公司终于合并了。整整一年，杜克一直同弗朗西斯讨论着工业问题，也许是金尼首先接受杜克的建议，当然，刘易斯 · 金特最后也屈从了。美国第一家烟草联合企业于 1890 年 1 月 31 日宣告成立，它拥有资本 2500 万美元，控制着 90%的美国纸烟产量。杜克公司与艾伦—金特公司各得 750 万美元的股票。于是，这些公司放弃了自己原有的公司，加入了托拉斯。

年仅 35 岁的杜克成了托拉斯的领导人。在他上任的头一年，为了使经营更合理化，并联合 5 家公司的销售机构和商业网，保证美国烟草公司只使用邦萨克公司独家发明的机器，为此杜克同邦萨克机械公司签订了协议。古德温的工厂关门了，所有纸烟生产都集中在里士满地区，广告战被迫停止了，杜克减少了在广告方面的投资。但 10 支装的纸烟价格仍保持在 5 美分一包。对零售商的收费降低了，目的是保证零售商们能获得较高的利润，使他们继续忠实地在全国努力推销纸烟。在 5 个公司之外建立一个公司显然是杜克的想法。但他一直不想在减少旧的商标方面采取什么重要步骤。他们没有这样做，相反，他集中力量推销那些旧有牌子，甚至一次又一次地改进新的纸烟品种。

美国烟草公司的成功是杜克辛勤劳动的结果。杜克有能力，同时又有自己追求的目标。杜克总认为自己是个推销员和广告发明者。他是个杰出的办公室经理，他在财务方面的卓越工作能力也众所周知，而他想要的是权力。杜克认为自己不是个大胆和富有想象力的人，但他拼命工作，在公司里杜克的工作量比其它任何人都大。

杜克拒绝把美国烟草公司办成一个巨大的纸烟公司，他的眼光局限在纸烟的圈子里。尽管如此，美国烟草公司像一块磁石，吸引着其它烟草企业。这些企业都紧紧依附于美国烟草公司周围。杜克不满足于保持一个纸烟国王的称号，虽然这称号和荣誉是应该属于他的。也许，纸烟业虽然发展很快，但仍然远远落在其它烟草产品之后，杜克后来说：“ 我们希望有品种齐全的产品，把烟草制成公众需要的任何产品。 ”

在板烟经营合理化之前杜克开始着手发动一场“ 板烟战 ”。他用新的股

票交换几家板烟公司资产的办法使美国烟草公司的资本增至 3500 万美元。肯塔基州路易斯维尔的菲因斯特多尔霍弗公司的板烟牌号“派伯—海德西克”、“报童”、“战斧”相当出名，这家公司更名为国民烟草公司。后来它以 60 万美元现金和 120 万美国烟草公司股票卖给了美国烟草公司。以同样的方法，美国烟草公司还收购了马伯格兄弟公司，盖尔和艾克斯公司以及其它一些纸烟、鼻烟、板烟公司。到年底美国烟草公司已成为主要板烟公司之一。而且在鼻烟业也占据了不小的份额。

1893 年，杜克提出把其它板烟公司并入他的企业但被拒绝了。于是，他开始了一次重大的降价战，并且增加了广告费。针对杜克的行动 P·洛里拉德·利格特和迈尔斯、德拉蒙德和布朗公司等一些公司也降低价格。这样一来，所有公司均以低价出售。板烟销售量急剧上升，从 1895 年的 9 万公斤增至 1896 年的 1400 万公斤。第二年，板烟销售超过了 130 万美元。这不仅是一场意志的较量，也是一场资金实力的较量。杜克把他在纸烟方面赚得的钱投放于板烟，使其它板烟公司资金耗尽，产生亏损。由于顾客们都去购买便宜的板烟，纸烟销售量一度下降了。利洛特和迈尔斯公司以及德拉蒙德公司用加入纸烟业的行动来报复杜克，这等于是从侧翼进攻杜克。但是他们的损失太大，因此难以维持下去。他们无力购买邦萨克卷烟机，然而没有这种机器，就无法同杜克对抗。

除了利格特和迈尔斯公司外，所有小公司都倒闭了，杜克购买了这些公司，布郎公司就是其中之一。它规模虽小，但重要性不小，它的几种牌号很受欢迎，并拥有一些很有价值的专利权。比布朗公司大得多的德位蒙德公司也被迫以 350 万美元的低价出售。

这时杜克已经学到了有关烟草工业的大部分知识，对财务知识也掌握不少。但是，对他来说，重新整顿板烟工业仍不是件轻而易举之事。另外，他还必须通过股票交易筹措大批资金以得到那些优先购买权。因此，他转而争取穆尔施莱公司。这是一个中等规模的投资经纪商行，从事重新调整和重新筹集资金的业务。通常，所有的大规模托拉斯都是通过兼并形成的。在这个过程中，必须有投资银行协助才能把许多公司融合为一体。穆尔施莱公司以前从没有管理过烟草工业，从这次起，这开辟了新的生财之道。

和穆尔施莱公司的合伙者一起，杜克组成了大陆烟草公司。它的股票和现金是用来行使优先购买权的。后来大陆烟草公司又兼并了另一些大公司，美国烟草公司的板烟设施也以110万美元现金和1520万美元股票的高价拍卖给大陆烟草公司。巴克·杜克成了美国烟草公司和美国最大股票持有者大陆烟草公司两家的董事长。

为了控制整个烟草工业,杜克从 1891 年就从没有停止他在美国烟草公司反复进行的板烟经营调整工作，并继续寻求兼并其它公司。到 1899 年，美国烟草公司吞并了 30 几家公司，大陆烟草公司吞并了另外 7 家公司，这些公司从北卡罗莱纳到日本都有，它们生产的东西涉及纸烟、锡纸和雪茄烟盒等许多品种。

尽管在财产权和工业控制权方面，美国烟草公司和大陆烟草公司发展得很快，但杜克兼并其它公司并不是全盘接管，他只购买这些公司的多数股权，对那些被兼并的公司更多是控制，而不是直接经营。到 1899 年，杜克不仅仅是个烟草商，他已经成为一个管理家和兼并家，他是一种新型的企业家，他通过控制财务和接管企业得到的钱并不比从薪水和红利中得到的钱少。对于

这些人，当时甚至现在，人们都能给予正确的评价。实际上，杜克是一个大型联合企业家，并不比 20 世纪 60 年代繁荣时期的那些主要的联合企业大师差。杜克同现代企业家的主要不同之处在于：他接收别的公司是以直接或间接的不同方法，从烟草开始，以后仲进一步扩大他的战场，不像现代企业那样直接下手，但是杜克在处理其它事务方面——财务的使用，对待竞争的态度，对待社团的利益等的做法甚至到现在还受到人们的普遍认可。巴克·杜克与哈罗德·吉宁之间比威廉·麦金利与理查德·尼克松之间有着更多的共同点。

杜克的确有很多敌人，有时是华尔街的投机商，有时是其他生意人。托马欺福琼·瑞安、P·A·B·怀德纳、安东尼、布雷迪和威廉·惠特纳克等人都是从建立有轨电车业务和其它产业中取胜的佼佼者。现在，他们也想从烟草上捞一笔。他们知道，杜克仅仅控制了烟草工业的主要实体，还有一些重要的公司仍处于独立地位。这就促使他们认为成立一个新的公司——联合烟草公司是“安全”的。他们先收购了国家卷烟和烟草公司，后来又控制了享有盛名的“达勒姆公牛”牌香烟的生产者，布莱克韦尔的达勒姆烟草公司（前身就是 W·T·布莱克韦尔的公司）。

此时出现了两个新人物：一个是从 1897 年起就一直投资美国烟草公司的百万富翁利弗·佩恩，另一个是他的同伙在华尔街做投机生意的伙伴赫伯特·特雷尔。他们看出了联合烟草公司是一个万无一失的工具，利用它可以买下杜克的股权。佩恩和特雷尔合伙得到了利格特和迈尔斯公司优先购买权，这是美国最大的板烟制造公司。此外佩恩·卡特雷尔又开始通过詹姆斯·基恩在公开市场收购美国烟草公司的股票。基恩是个以替人作股票投机生意谋生的经纪人。基恩干得很出色，他向佩恩保证，他已经控制了美国烟草公司。了解真相的杜克去见佩恩时，佩恩说：“你可继续作为公司的领导人，但我的人应占有一席之地，而且在美国烟草公司应起主要作用。”佩恩告诉杜克说：“将来美国烟草公司的主要注意力应该放在使现有布局更加合理，形成一个单独的大型托拉斯，把大陆烟草公司和联合烟草公司合并在一起。”

杜克拒绝了这个建议，他不仅打算继续扩大他的企业，而且试图全盘控制美国烟草公司和大陆烟草公司。于是他的敌人开始大造舆论，“尽管没有一家大型托拉斯被挤垮，但这种气候不一定能维持下去。”这是佩恩的反托拉斯行动。杜克对此并不在意，他对佩恩说：“如果你们这伙人想这样，用不着赶我，我自己离开就是了。”佩恩问杜克，如果他离开美国烟草公司，他计划干什么。杜克回答说：“我可以卖掉所有股权，再另开一家公司。”

如果杜克真要走，公司机构就会完全崩溃，新的杜克公司可能会败给美国大陆的联合联营公司，佩恩终于屈服了。表面上看，这似乎是工业家战胜了金融投机家，扩张战胜了合并，而且维护了“掺水股本”的股东的利益。对于最后这一点。杜克没有把它列入公司财产的帐本。杜克的管理技巧是他的公司继续处于托拉斯领先地拉的主要原因。

但是，佩恩没有完全失败，杜克也没有获得完全胜利。1899 年底，美国烟草公司买下了联合烟草公司，同时，大陆烟草公司获得了巨大的利益。佩恩·布雷迪和怀德纳加入了美国烟草公司的董事会，同时在大陆烟草公司也持有股份。作为一个集团，这些金融资本家们比杜克本身拥有更多的股权。此时，在 1890 年第一次兼并期间积压在公司的老牌烟已经全部销售出去了。这样，杜克的卷烟公司变成了烟草公司，主要业务在经营管理方面。巴克·杜

克把握着公司每次转折的方向。那时他已经 43 岁了。

杜克的业务仍在继续扩大。1900 年 3 月美国鼻烟公司成立，它拥有资本 2300 万美元，其中 1000 万美元的股票向大陆烟草公司和美国烟草公司发行，以换取他们经营的鼻烟生产厂。剩下的股票属于乔治 w·赫尔梅，他是当时最大的独立鼻烟制造商。所有参加者这一次又都发了财。在这之后不到 1 年，美国烟草公司和大陆烟草公司又创立了美国雪茄公司，共有资本 1000 万美元。公司每个月从雪茄经营中得到 350 万美元的利润。

在美国雪茄公司后，不久，杜克就把美国烟草公司和大陆烟草公司合并成立了一个大托拉斯——联营烟草公司，它最初拥有资本 3000 万美元，此时，反托拉斯的情绪正日益高涨，但是杜克镇定自若，毫不在乎，紧接着，杜克开始在外国烟草公司中购买有控制权的股份，建立制造厂和在欧洲、亚洲分别建立子公司。

一场新的世界性烟草战开始了。面对这种情况的美国各烟草公司在帝国烟草公司支持下联合起来了。1902 年底，双方达成和平协议。帝国烟草公司和美国烟草公司联合成一个新公司。这个设在伦敦的股份有限公司叫英美烟草公司，企图垄断世界其它地方的市场。杜克得到了公司 2/3 的股票，帝国烟草公司占有另外 1/3。在重建美国烟草公司的权益，组建雪茄和鼻烟子公司，进行世界烟草争夺战的同时，杜克还介入了零售业务，取得了美国雪茄商店的控制权。

1904 年，反托拉斯运动继续进行，反托拉斯分子战胜了北方证券公司。为了集中他们的实力，形成一个尽量避免使其成为最高法院攻击目标的公司，杜克和他的伙伴们把美国烟草公司和大陆烟草公司又合并成为一个新的美国烟草公司，这个公司声称拥有总资产 1.74 亿美元，但是这个数字很可能比实际的要高。公司结构复杂，只有杜克一个人清楚它的底细。新公司发行了 4000 万美元的普通股票、7900 万美元的优先股和拥有 1.36 亿美元的公司债券。

美国烟草公司在许多公司拥有控制性的股份，但实际上直接经营的公司不多。附属它的子公司地位也不是同等的，这些子公司之间的竞争不但没有益处，而且抵消了彼此的力量。杜克的这种混合性生产是不稳定的，主要是因为在 19 世纪末，大规模的反纸烟运动达到了高潮。1897 年，纸烟生产达到了 42 亿支，到 1901 年下降到 23 亿支。杜克不知道如何对付这种局面。总之，他对纸烟的兴趣已经不像 10 年前那么浓厚了。

理查德·雷诺兹不同意采取合作战略。他执行了一条适合自己的独立路线，他削价出售了其他拉斯牌号的商品，还发动无目标的价格战。杜克已经握有控制雷诺兹的能力了。虽然采取一个行动来控制市场有着直接的意义，但他没一心一意作出这种努力。杜克有善于发动群众的美誉，凡是他们不同意的，他便悄悄地，果断地把他们抛弃。

美国烟草公司控制了纸烟、板烟、鼻烟和所有吸的烟草。但是不管怎样给予雪茄经营部门所有最有声望的奖励，总也控制不了雪茄。他可以进行尝试，但从来没有找到控制雪茄的关键。原因之一是雪茄市场太过分散，有一段时间板烟也是如此。最重要的原因可能是缺乏制造雪茄的有效的机器。1904 年至 1905 年间，杜克曾在雪茄上花费很大气力，但仍旧失败了。很快，他放弃了这方面的努力。有位学者指出，也许杜克成功的关键不在于管理技巧、控制能力和广告方面，而是因为他差不多全部控制了极为重要的邦萨克卷烟

机。

杜克被认为是个从企业榨取利润的专家。他的烟草托拉斯收入丰厚，红利很高，他的大部分收入不是来自经济效益和内部节俭，而是来自兼并新的公司，没有充足的证据表明杜克拥有卓越管理才能使他的小企业增加效益，或使它们的利润相对于在被美国烟草公司吃掉以前有显著的增长。

但是股票持有者们是不会抱怨的。假如个人在 1890 年投资 1000 美元，买美国烟草公司的 20 张股票，那么到 1908 年，这些股票股息将达 4030 美元，股票的价值从 50 美元增至 340 美元。

当反托拉斯的人攻击美国烟草公司时，它的发言人总是申辩说，该公司在降低售价的同时稳定了生产，这样就扩大了市场对其产品的需求。有时，他们还把杜克和石油大亨约翰 D·洛克菲勒相提并论。然而事实并非如此。烟草产品的价格并没有降低，反而提高了，经常是实质性的提高。由于托拉斯的行动，纸烟的消费量并没有增加，恰恰相反，从 1880 年开始价格持续上涨。托拉斯无法制止板烟的消费的逐渐减少。这种情况甚至影响了大多数烟草品种的消费，虽然托拉斯在这个时期支出的广告费用已相当可观。杜克所能干的一切，只是以牺牲其它产品为代价，为某种商标大作广告，以增加它的销售量。如果杜克早点减少烟草牌号的话。也许经济效益要好得多，但是他拒绝这样做，因此就谈不上对整个工业的影响。

总之，杜克的托拉斯试图得到它所渴望得到的最大利润。有时，杜克也会大幅度降低产品价格，以战胜竞争对手。如果一旦实现了这个目的，他就要把价格提得比以前更高。通常，美国烟草公司对生产控制越紧，它的价格就越高。当然，对于企业家来说没有约束不一定是坏事，而且在今天，这种做法可能还会受到保护。但是没有明显证据表明，杜克是一个管理大型联合企业的行家。他的伟大才能仅表现在他可以把许多大大小小的公司吞并到他的托拉斯之中，但他却不能使它们和睦友好地在一起工作、增加利润、提高工效和创造一个更好的工业气候。在这方面，不仅杜克是这样，一些通过合并组成的托拉斯都没有收到他们成立时所期望得到的效益。和美国烟草公司差不多，美国钢铁公司也是一个合并效果不佳的大型企业。

更具讽刺意味的是，可能杜克当初就不应该开始他作为获得者的生涯。他希望把纸烟业合并在一起，觉得领导板烟生产毫无成功的希望。如果 1890 年美国烟草公司刚刚形成后，他就停止兼并活动，集中精力从事生产纸烟的话，那么，在今天人们毫无疑问会认为他是个有远见卓识的伟人。这样一个在现在看来是中等规模而在 1890 年可称大规模的公司，杜克凭着他的知识，能力和干劲完全可以管理得井井有条。以后，通过内部的发展，加上市场的自然扩大，纸烟公司就会变成一个大型企业。但是这个公司还需要有机地变化，不断调整内部结构，才能满足市场状况对它的新要求。这样的公司应像约翰 D·洛克菲勒著名的美国美孚公司那样，为了自己的兴盛，扼制其它公司的发展。而美国烟草公司则不然，它像一块水果蛋糕，有丰富的果仁、枣、椰子和水果，却难粘合在一起。

导致这种结果的原因是，杜克不仅热衷于板烟，而且热衷于控制其它各种烟草制品，掌握从工厂到零售批发商店的一切渠道，还要支配沿线所有的供应厂商。杜克甚至对此还不满足，他还要垄断国际市场的烟草经营，让他的牌号销售到世界各国。

但是结果如何呢？权力难道就是为了它本身？杜克想用纸烟取代板烟在

人们心目中的地位，作为一个纸烟生产商，这一点是可以理解的。美国烟草公司的形成，实现了这一个目标。但是最后，美国烟草公司除了生存、盈利，甚至有时作为投机家的工具之外别无其它目标。在 19 世纪 90 年代，巴克 ·杜克抓住了机会，他的事业几乎大获全胜。在这以后，他像在商业太空中失去导航控制的导弹，正如他后来自我描述的那样，他已没有任何的主观能动性，只是一味地卖力工作，更长时间地粘在工作上。这种评价看来是完全准确的。

追溯以往，1904 年几乎是杜克生涯的顶峰时期。这一时期不仅标志着美国烟草公司形成，而且这一年年底，杜克结了婚。但此后不久他被指控通奸而离了婚。在这个大家庭中，在私生活方面遇到的麻烦的不仅是杜克一人。布罗迪 · 杜克也有着一大堆越轨行为丑闻。

托拉斯的发展终于遭到了人们的批评。《北卡罗莱纳报》主编约瑟夫斯 ·丹尼尔斯撰文说，杜克的公司用购买战术排挤其它几个州的竞争对手。丹尼尔斯早在 19 世纪 80 年代就公开反对杜克，而且在此之后，从未停止过。在北卡罗莱纳，杜克以朋友相助的三一学院，有几个人挑动捣乱者发表讲演和文章反对杜克，丹尼尔斯支持他们。所有这一切使华盛顿 · 杜克很难过。除了纸烟以外，他从来不想建立企业。他向丹尼尔斯透露说：“ 我多么希望杜克从来没有把我们吸收进美国烟草公司啊，这样我们就能像过去那样继续经营我们的事业。我们像过去一样赚钱，而不会遭到批评。 ”华盛顿 · 杜克死于 1905 年。杜克失去了他的为数不多的几个亲近他的人中的一个，这个人曾像舵手一样，指导过杜克去实现他的野心。

北卡罗莱纳州反对杜克和美国烟草公司的人不仅有该州托拉斯努力的支持，而且受到共和党人和家庭中长期要求改善黑人经济状况的人的支持。在北方，杜克的政策也遭到了抨击。以爱窥探别人丑闻而著称于世的记者雷 ·斯坦纳德 · 贝克指控说：“ 这个烟草托拉斯一直以高价刺激烟农生产烟草，但除了他们应得到的利润外，从不付给他们更多的劳动报酬。 ”《麦克鲁报》和其它前卫报纸也进行猛烈抨击：“ 这个托拉斯是南方艰苦的根 ”。

杜克的托拉斯继续发它的财，但是像杜克的私生活一样，已经显出有些失控。雷诺兹继续走自己的路，实际上一些改革家已经同美国烟草公司分道扬镳了。丹尼尔斯得意地说：“ 你从来没有看见过迪克 · 雷诺兹在巴克 · 杜克的控制之外独吞过什么，但如果有这种需要，他也会这么做。 ”雷诺继续自行其事。尽管这样，美国烟草公司也还有他的 2/3 股份。杜克给了他充分的经营自主权，而且他也得到了比他所预计更多的利润。

而杜克对洛里拉德和其他少数几个人也是这样，但这些人认为杜克的这种让步正表明了他的日益衰弱。许多公司的经理被那些对他们所处地位不满的托拉斯所控制着。即便是在最佳状况下，杜克也不可能同他们结成统一战线。如果这种情况发生在现在的一个联合大企业里，这个经理可能遭到解雇或收到一个相当于取消几年工资的雇佣合同。这在 19 世纪末 20 世纪初却是不可能办到的。在被许多问题所困挠、精神上由于父亲的逝世而受到打击、眼看着自己的公司受到强烈的攻击而无能为力的情况下，杜克在除了借酒浇愁以外毫无办法，只有消极地忍受着。

这时候，政府出来解决了问题。1890 年，北卡罗莱纳州提出了第一个反对美国烟草公司的反托拉斯法，其它州的类似行动也一个接一个。纽约司法当局在 1879 年开始对托拉斯进行调查。4 年以后，美国工业委员会开始同样的调查。随着 1904 年对北方证券公司的判别和州及联邦机关情况收集的完

成，西奥多·罗斯福总统下令联邦法院对此事进行调查和提出起诉只是时间早晚的问题了。

终于在 1907 年，纽约南区巡回法庭承办了此案。美国烟草公司被判有违反谢尔曼反托拉斯法罪。这个审判被提交到高一级法院。1910 年，按照法律程序这个判决送到了美国最高一级法院。这时，美国烟草公司和其它大托拉斯已经成了前总统罗斯福和现任总统威廉·霍华德·塔夫脱之间权力之争的政治足球。

艾伯特·贝弗里奇和其他一些参议员公开表示强烈反对杜克和美国烟草公司。看来这桩案子的解决不仅要依靠法庭，而且同样要依靠政治解决。

最高法院确认美国烟草公司违反了《谢尔曼反托拉斯法》，命令它解散。鉴于杜克比其他人更了解公司的情况和问题，法院责成他为公司的解体准备一份计划。杜克完成了这个任务。这一解体看来明显是正当的。利格特和迈尔斯、雷诺兹和洛里拉德在这之前是违背他们自己的意愿才加入托拉斯的。他们每个人都有一支不错的管理队伍，而且或多或少已经独立行事好几年。现在，他们终于获得了解放。此外，还有另外一些公司从这个托拉斯的压制之下脱颖而出，成了大企业，如美国鼻烟公司、美国雪茄烟公司、麦克安德鲁和福布斯公司等。剥夺财产的工作进展顺利。这证明美国烟草公司的帝国从来也不是一个君主制度的帝国，倒像个联邦帝国。

财产剥夺后，美国烟草公司是烟草生产工业领域的最大公司，卷烟和烟斗丝的主要生产者。利格特和迈尔斯控制着板烟和烟丝的生产，洛里拉德则是许多种雪茄烟的代理商。美国仍然保留着“好运”、“达勒姆公牛”等香烟牌号和“报童”、“派珀——海德西克”等板烟牌号和“芬芳”烟丝、“哈桑”、“麦加和珀尔玛尔”等受欢迎的纸烟牌号。利格特和迈尔斯拥有“星”、“霍斯林和德拉蒙德公司”等牌号和板烟厂，洛里拉德拥有各种各样埃及式的纸烟牌号。雷诺兹恢复了他的所有旧牌号，仅板烟一项就有 50 多个牌号，而且他的经营项目也超出了纸烟和雪茄的范围。

论讨：

①杜克获得成功的主要因素是什么？

②美国烟草公司解散的背后有什么政治原因？

③在全球禁烟运动中，中小型烟草公司受到极大损害，加剧了烟草业的竞争，如果你是一家烟草公司的经理你将如何面对残酷的竞争？

[案例六]

唐纳德·道格拉斯

道格拉斯于 1892 年出生于布鲁克莱的一个中产阶级家庭。道格拉斯和父母一起度过很长时间，每逢周末，他们总是驾船扬帆，驰聘在蔚蓝的大海上，这使他从小就想当一名海军。

1908 年，道格拉斯在弗吉尼亚的迈尔堡目睹了新军赖特飞机的表演，很快他便对航空产生了浓厚的兴趣，放弃了航海，集中精力从事干研制飞翔样机。1912 年，他离开阿纳波利期预备学校，到马萨诸塞州技术学院。在学院，道格拉斯表现得很棒，1914 年他以优异的成绩毕业了。一年后，在学校里，

他被评上助教。很快又在康涅狄格飞机公司找到了工作，为海军建造飞艇，担任起主要设计的任务。自此以后，他走上了飞机制造业的道路。

道格拉斯 23 岁时，被公认为美国主要的航空天才之一，与其说他是一个天才，倒不如说这的确反映了航空工业的性质以及这门工业在美国处于第一次世界大战前夕时的规模。那时，道格拉斯在飞行理论方面是有学术经验的少数人之一，在空气动力学方面，他的基础雄厚，又有工厂实践的实际知识。由于美国飞机制造商收到了外国的飞机订单，而正缺少受过训练的人去生产飞机，因此他的天才有了施展之地。

那时，马丁是享誉很高的飞机制造的先行者之一。1912 年，他在洛杉机组织了业余的格伦—马丁公司。旨在向政府出售飞机，尤其需要技术方面的帮助，于是道格拉斯接受了马丁公司的聘用，1915 年，他参加了马丁公司。他到任不久，马丁公司改名为赖特——马丁公司，这家公司以制造飞机发动机为主。后因联邦政府越来越对航空业感兴趣，道格拉斯又受聘于西格尔公司，获得了该公司民航机首席工程师的职位，西格尔公司曾一度是空军的潜在力量。

道格拉斯主管飞机设计。要是美国在军事上卷入战争，道格拉斯设计的飞机可能用上。然而，他对当时的政治形势不理解，军方倾向于选择英国和法国的飞机，而不要美国的，军方坚持，它所使用的飞机是要外国设计的。道格拉斯的任务是讨好双方，将美国制造的利伯蒂发动机用在英国的“布里斯托尔”战斗机上，有一阵子，他曾想重新设计一种飞机，但是遭到军方拒绝。他在军事机构期间，一点也不能发挥自己的技能，没有一项设计被接受，因此在 1918 年初辞去了政府的职务，再次回到马丁公司，担任总设计师职务。

道格拉斯吸取了在政府任职时得到的教训。他要求设计一架双引擎轰炸机，MB 轰炸机试制成功，在设计和性能方面远远超过欧洲的对手。然而，就对战争服务来讲，发展 MB 轰炸机是太晚了。但是政府订购了这种飞机，这使马丁在 20 年代足够保住这项业务。道格拉斯希望民用订货也能摆脱萧条状况。最重要地是，他觉得 MB 轰炸机也适合民用，既可作为邮政飞机，也可作为客机。MB 轰炸机在好多个方面意义重大，其中之一是它在市场方面的适用性，同样，飞机制造公司也希望把它们的军事经验运用于民用产品。以后，道格拉斯成了这方面的能手。

然而对于第一次世界大战以后的市场，道格拉斯不抱多少幻想。尽管他想使政客、元帅和将军们相信，空中实力是一个具有重大意义的新发展，美国不能轻视而应加强，以表明需要更加新式的飞机。军用机不应该在和平时期使用磨损，而应该随着技术的进步经常用新飞机取而代之。但是他不可能为此开创一个当时不存在的市场。没有政府的援助，军用飞机的发展是不可能的，没有大量补贴，民航也无法出现，当时邮政部门是唯一潜在的飞机买主，邮政航空 1918 年就开始进行一种更为经常的服务，邮政部门已购买了必要的飞机，然而民间空运，由于天气和机械方面的复杂情况，这种服务经常不正常。因此，航空邮件运输仍然仅能为飞机提供一个潜在的市场。像战后衰退的其他幸存者们一样，马丁希望在市场上取得有重大意义的买卖，他决定作出巨大的努力向军队出售这种 MB 轰炸机,而且还要使这种飞机适用于民用，然而道格拉斯在这方面与马丁产生了严重的意见不统一，他不能肯定马丁的策略是睿智的。他认为，军用飞机和海军飞机会衰退下去，出售 MB 飞机

的努力会失败。他要设计一种新飞机却遭到马丁的拒绝。这进一步使他看到，要发挥自己的才能，使自己的设计得以实现，干出一番轰轰烈烈的事业，就一定有自己能够支配的公司。于是，道格拉斯决定离开马丁，准备建立他自己的公司。

道格拉斯对加利福尼亚有浓厚的兴趣，把该地作为活动的基地。那里一年中大部分时间的天气都能飞行，西海岸当时只有一家波音公司在西雅图，这样，一家新公司大概能得到当地的资本和市场。此外，《泰晤士报》的记者亨利把道格拉斯介绍给一个很有钱的运动员戴维·戴维斯。戴维斯想成为从洛杉矶飞到纽约中途不停的第一个人，他要道格拉斯为他这次飞行制造一架飞机，道格拉斯答应了。并从戴维斯那里得到了一小笔付款。用这笔钱，他在当地一家理发店的后面建立了作坊，他又给在马丁公司的几位同事发去电报，请求他们到他那儿工作。然后，他们组织了戴维斯一道格拉斯飞机公司，确定生产一架叫做克劳德斯特尔的飞机，它以利伯蒂发动机作动力，从技术上讲是能够进行飞行的。戴维斯为这架飞机投资 4 万美元，可是它在试验时坠毁了。然而，克劳德斯特尔飞机在华盛顿引起了人们的注意，这架飞机在试飞时果真打破了好几项纪录，包括飞行高度。海军对这架飞机也发生了兴趣，很想了解它是否能用作鱼雷轰炸机。道格拉斯为此提出了计划，称之为 DT—Ⅰ，他获得制造三架飞机的合同，每架 4 万美元并达成默契，第一批付款将在工作开始后支付。由于破产和负债，道格拉斯无法着手开始这项工作，他请求亨利给予帮忙。这位记者为他同《洛杉矶时报》的发行人哈理·钱德勒拉上了关系。道格拉斯提出以公司的 49%的股票作为交易，钱德勒向他提供 15000 美元的银行贷款的保证。钱德勒不同意，然而他将同意向道格拉斯提供贷款，而什么都不要，如果道格拉斯能得到其他的资助人。道格拉斯获得了贷款，飞机生产出来了，海军的订单获利润 4 万美元。戴维斯一道格拉斯公司暂时有了偿付能力。因为其它军事订单相继来到，道格拉斯已有能力将他的公司向外扩大到一家圣莫尼卡公司的电影制片厂去。

在 1923 年，道格拉斯得到了一份军队购买四架飞机的订单，这些飞机将用作环球旅行。他接受了订单，生产一种名叫“世界旅游者”的飞机，这种飞机比第一次世界大战时的战斗机大，外型也不同。这四架飞机于 1924 年 4 月制成，其中两架在不到 5 个月内用 15 个飞行日完成了环球的任务。环球航行对军队来说也是一项重大的成果，对于道格拉斯来说更是这样，他得到了一批来自国外和美国的订购“世界旅游者”飞机的订单。另一方面，军方在继续购买小型的、价格不贵的侦察机，道格拉斯就设计 XO 侦察机。1924 年，军方同他签订了 50 架 XO 的侦察机的订货合同，价值 75 万美元，就其数量来说，这是停战以来最大的一次订货。

那一年，美国制造商生产了 317 架军用飞机，其中半数以上卖给了外国政府，民用飞机只生产了 60 架。很明显，飞机的唯一大市场是军方，所以道格拉斯同武装部队中的空军实力鼓吹者团结在一起，鼓吹他的空中实力论。从这中间，飞行局就民航问题提出了几项提议，其中之一就是使 1926 年航空商业法得以通过。根据该法，成立了商务部名下的航空商务局，这个机构帮助建立了航空航线，制定了安全条例，激励建设机场，帮助发展私人商业飞机。除此之外，国会还授权进一步增加军用飞机的费用，所有这一切提高了飞机工业的声誉和售量。在 1928 年至 1929 年中，飞机工业己成为市场上一个独具吸引力的重要领域。

这时，好几个投资银行家与道格拉斯接触，他们希望用道格拉斯公司作为组织另一个大公司的核心。道格拉斯不同意这些建议，因为那样做就说明他的其他董事对银行家们失去权利。但他同意出售他在道格拉斯公司中的股票。1928 年 11 月，30 万份股票流出去了，1929 年，股票价格上涨 45 倍半，公司股票的票面价值为 1350 万美元，使他成为票面上的百万富豪。

1928 年，道格拉斯出售了价值 190 万美元的飞机；1929 年为 260 万美元。每年有 40 万美元的利润。

尽管 20 年代和 30 年代民用飞机比军用飞机畅销，但道格拉斯不为当时的表面现象所影响，他把握住军用飞机造价高、利润大这一点，将生产和销售全部转移到国内外军用飞机上，力求尽可能保护公司活力，避免今后在财政上发表困难而负债，这一决策，充分体现了道格拉斯的站得高，看得远，使其避免了在 30 年代初飞机工业崩溃时期蒙受太大的损失。在衰退最严重的 1933—1934 年期间，尽管他的公司也损失严重，但没有出现过赤字。

道格拉斯之所以获得成功，主要是因为他能在军事市场上保持份额。虽然在 20 年代民用飞机比军用飞机畅销，到 30 年代更为畅销，但军用飞机的造价高。例如，1937 年美国政府购买了 466 架飞机，价值 900 万美元。也就在这一年，民用飞机销售 591 架，耗资 600 万美元，军方合同向制造商提供了许多保证。公司可以生产一架样机，提出计划，参加竞争。大约 90%以上的政府合同是根本不需要竞争的，所以在部队中有朋友和影响对所有公司来说都是非常重要的。如果一家公司获得了生产一架或 100 架飞机的合同，公司便开始生产，根据工作的进展和交机数量付款，利润很大。卖给军事部门的飞机，赚回 30%以上的钱是常有的事。民用市场上的形势就大不一样了。制造商先生产出飞机，再拿去出售，这样不得不把大量的资本盘存起来。另外，对民用飞机生产来说，根据销售的百分数计算的利润更低。

在制造军用飞机方面，道格拉斯向来具有极高声誉，他同外国政府有着良好的关系。在 20 至 30 年代期间，道格拉斯公司向日本政府、中国政府、南美国家政府、德国人以及任何订购者出售飞机。道格拉斯向日本中岛飞机公司提供许可证，同意日本公司的代表参观道格拉斯工厂。鉴于道格拉斯公司在军事部门的能力，把力量集中起来投到能赚钱的那部分市场上去，这对他来说本是一个深思熟虑之举。在大萧条的前几年，来自作战部门的订单是非常少的。可是到 1936 年，订单急剧增加，由于那时用于购买军用飞机的联邦开支为 4400 万美元。1937 年，费用达到 5800 万美元。1938 年为 6700 万美元。至于外国政府，1929 年美国生产的飞机占其飞机总数的 10%左右，价值 880 万美元；1934 年，上涨到 40%，即 1770 万美元；1929 年至 1934 年期间，道格拉斯公司占总销量的 15%以上。道格拉斯公司的 90%的产品是卖给各国政府的，既有美国政府，也有外国政府。这些飞机的利润率特别高。由于生产军用飞机，使道格拉斯公司在 30 年代大概一直获得高利润。有了这样可靠的工业地位，道格拉斯满可以保持同军方和外国市场结成美好的姻缘。有时候，为了生存和繁荣，进行投机和冒险是必要的。但是投机和冒险，必须把握住时机，必须有远见常识，而且有勇于开拓精神，唐纳德·道格拉斯就是一位这样的人。早在 1934 年，美国政府通过了航空邮政法。这项法案决定把邮件交给私人运输，这使道格拉斯感觉到冒险的时机到了。毫不犹豫在商业飞机制造方面投资。他那时考虑到三种因素：（1）未来需要的飞机不是偶尔带客的运邮机，而是携带邮件的载客机；（2）公众会认识到，飞行并

不是危险的事情；（3）所有成功的商用飞机都有军事用途，商用与军用联合销售将使这种新型飞机成为最赚钱的飞机；（4）商用飞机将为各航空公司带来滚滚利润，他们将乐于购买。按照这种设想，道格拉斯确定由在 1931 年被他收买的诺斯罗普公司研制商用飞机。经过一年半时间的筹备，诺斯罗普公司于 1936 年生产出 DC—3 型飞机。

安全与与舒适是飞机获得成功的必不可少的因素，机内空间大，座位舒适，有很好的消音设施，旅客彼此交谈可不必大声吆喝，这种飞机是当时一项最新的成就。但更重要的是经济，在两年时间里，道格拉斯就出售了 800 多架 DC—3 型飞机。DC—3 型飞机占飞机总产量的 95%。在这种飞机被取而代之之前，大概有 13000 架已经交付使用，创商用飞机的最高纪录。时至今天，仍有数百架这样的飞机在服役，驾驶员们以钦佩的心情在谈论这种飞机。

DC—3 型已经证明，一架商用客机如果能装满旅客的话是能做到有利可图的。随着一战的到来，航线的大量增加，DC—3 型就向它的购买者提供大量利润。1939 年，收入已跃升到 8300 万美元，到战争的最后一年即 1945 年，收入达到 2.0009 亿美元。

随着战争的来临，军事需求不断增加，道格拉斯按照在马丁公司工作时的经验和向商用飞机投资时的设想，马上准备在 DC—3 型基础上设计制造军用飞机，也就是将商用飞机改造成军用飞机。1936 年，诺斯罗普公司生产了 B—18 新式轰炸机的样机，迅速成为 C—47 型飞机在军事上的化身，成为一种主要运输机。实际上，在战争时间，道格拉斯虽然生产了形式不同飞机，但它们都是与 DC—3 型同宗共族。DC—3 型飞机不仅把商用和军用紧密结合起来，给道格拉斯公司带来了丰硕的利润，而且也使他一鸣惊人成为商业飞机制造业方面的领导人。

1939 年，道格拉斯获得了一批军事订单。为实现法国政府订购 100 架 A—20“大破坏”轰炸机的订单，公司加倍进行这种设备上的转变。英国也订购了这种轰炸机，美国随之而来。1938 年，道格拉斯飞机的销售额价值 2840 万美元，6 年后因为战争的订货，销售价值突破 10 亿美元大关。

二战期间，道格拉斯是美国主要的飞机制造公司，它向军队提供了 29385 架飞机。该家公司从政府租借了在塔尔萨、俄克拉荷马城、芝加哥和长滩的设备，在长滩和圣莫尼卡开设工厂，生意兴隆。

战后策略是过去策略的继续和发展，竭力操纵飞机制造业，是道格拉斯的愿望。所有情况表明，航空生意将会兴旺发达，民用飞机，特别是私人飞机会迅速发展。与此同时，国际形势如此紧张，政府需要新式的作战飞机。美国从战争中成为世界上最强大的军事大国，当时它是世界上唯一拥有原子弹和运载工具的国家，空中实力的鼓吹者们在华盛顿有支配地位，而且美国沾沾自喜自夸为所谓“自由世界的领袖”，必须向其盟国供应飞机。这一切，对飞机制造业来说，展示了美好的发展前景。道格拉斯以他卓越的远见，看到这种形势，更为重要地是，他认识到军用飞机固然还有很大的市场，但民用飞机将迅速赶上来，民航部门将需要新式、更舒适安全、载客更多的飞机。虽然他没说，也没有就此写文章，然而他的公司却作好了充分的准备，采取了适应现实的新策略。

一方面，道格拉斯紧紧地抓住军用飞机的制造，寻求政府购买轰炸机和运输机的合同，道格拉斯公司将设计出同民用机在结构上有某种相似的多引擎的轰炸机和运输机：另外，这家公司还将试验喷气机、驱逐机和其他飞机，

并在导弹以至后来的宇航工业方面寻求地位。另一方面，适应民用飞机需求的情况，总结战时的经验，抓紧设计制造道格拉斯公司的关键性飞机——Dc—6。这种飞机于 1946 年生产出来，其航行的速度每小时 480 公里，可载 70 名旅客及其行李、邮政和其他货物。DC—6 使纽约到圣巴巴拉的航程在不到 7 小时内完成，而且使旅客比过去更加舒适。道格拉斯用战后第一个客机航班在市场上打败了他的对手波音、洛克希德，特别是联合飞机公司。它毫不费力地得到了订单。在以后的 10 年里，在 44 条航线上有 600 多架 DC—6 飞机在运行。情况证明道格拉斯的飞机观是极其高明的。

在 40 年代后期，道格拉斯虽然主要强调民用飞机制造，可是并不放弃军事合同，而且多一个合同总比少一个好。他不仅为飞机公司服务，也为宇航局服务，他的公司已成为飞机制造业中影响很大的公司，道格拉斯公司处于叫人羡慕的地位，也是其它公司模仿的榜样。

50 年代初期，道格拉斯制订了一个代替 DC—6 飞机的计划，人们自然而然地称它为 DC—7。美洲航空公司向道格拉斯公司签订了一个合同，生产能载 95 名旅客、时速 640 公里的客机。这架飞机于 1953 年 11 月研制成功。至此，道格拉斯已有足够的订货确保公司财政取得成功和使工厂忙上几年。看来这是很重要的，因为朝鲜战争刚刚结束，军事采购开始下降，其它公司遭难了，道格拉斯公司却长盛不衰。1954 年，道格拉斯公司市场调查后得到这种情况，他们公司的客机不仅在市场上取得了统治地位，并且售价也最高，是一个卖方市场。一直到 1958 年，民用飞机中道格拉斯公司生产量仍占 53%以上。

道格拉斯公司的飞机给航空公司带来了极高的利润。1939 年，美国航空公司的收入由 6800 万跃升到 8300 万美元。到 1945 年，收入已高达 2.009 亿美元。航空公司运载的旅客人数从 1945 年的 650 万人增加到 1946 年的 1500 万人；同时，国内航班的收入从 2.009 亿美元增加到 3.52 亿美元。美国的民用飞机数量也有了令人吃惊的增长，1945 年达到 37789 架；1946 年，生产达到历史最高记录，达到 39000 架；1949 年，美国的私人和商用飞机已达 92622 架。在民用飞机迅速发展的过程中，道格拉斯设计制造的飞机一直居统治地位。

可是，在喷气机的制造上，道格拉斯公司落后了，输给了竞争对手波音公司。在这一领域，波音是所有公司中设备最好的公司，它同样在迎接挑战。KG—135 是用客机的基本结构制成的一架证明是合格的飞机，1954 年 5 月，这架飞机试着起飞了，它是四引擎的喷气机，时速 742.4 公里。空军宣布要购买这种军用飞机，要求波音工程师们把它重新定型为 707。道格拉斯和他的职员们懂得这意味着什么，毋庸置疑，道格拉斯公司将不得不向喷气机方面采取措施。这是民用飞机史上到那时为止最激烈、意义最重大的一次竞争。这两家公司都特别盼望成功，因为失败不仅意味着财政上的亏损，而且意味着威信扫地。飞机制造业的领导地位，将就此决一雌雄。

为了追赶波音公司，道格拉斯采取了大胆步骤，在没有样机的情况下，DC—8 立即投产了。这次冒险受益匪浅，但同时又令人担忧。即使两架飞机在设计和执行任务方面是相同的，但波音的造价却比道格拉斯的 DC—8 大约少 50 万美元。另外波音公司开展更大规模的销售运动，愿意对它的客机作出改进，以符合顾客们的要求。1957 年航运利润减少，收入降低，债务增加，这使波音的低价飞机取得的地位更优。由于波音公司的优势在增长，道格拉

斯在竞争中丧失了好几项有重要意义的军事合同，它的销售额和利润都在不断减少。当飞机制造业已经变成一个成熟的和大型的企业时，一个军事合同的丧失，就可能以失败告终。工业界的性质就是如此，一次大的错误就可能酿成灾难。

1958 年，道格拉斯飞机公司拥有的生产资本达 1.87 亿美元，由于下降趋势在继续，它的现金流通在下降。到 1966 年，道格拉斯只拥有价值 3400 万美元的生产资本。第二年，道格拉斯由麦克唐奈公司接管了。麦克唐奈公司是一家军用飞机的大制造商，这家公司欲图经营客机生意。这时，道格拉斯仍然是麦克唐奈——道格拉斯公司的董事。尽管道格拉斯没达到目的，但公司的人们仍然特别尊崇道格拉斯，怀念他为飞机事业做出的功绩。

道格拉斯是以飞机制造业起家的，尽管这个行业的技术更新迅速，但他一生直至最后都在从事飞机制造业。他不仅开拓了飞机制造业，而且是开创军用与民用结合的典型范例，从 30 到 50 年代，他始终处于飞机制造业的领先地位，是他们那一代的领袖。尽管在 60 年代，他从这个领导地位退了下来，但仍不愧为美国飞机制造业的第二代巨人。

讨论：

①在飞机市场不大的时候，为何道格拉斯反而获得了成功？

②在 30 年代初，美国飞机工业崩溃时，道格拉斯是怎样避免亏损的？

③道格拉斯公司在竞争中为什么会输给波音公司？

④人们为什么会对一个竞争失败了的人啧啧称赞？

[案例七]

A＆P 公司的降价策略

1971 年，正当销售额停滞不前、利润日趋减少的时候，59 岁的威廉 ·J ·凯恩接任了 A＆P 公司董事长兼总裁的职务。1972 年初，他作出了把所有的联号改成超级廉价商店的决策。《商业周刊》曾引用过凯恩的一段话：“ 在这个公司中，我们必须马上考虑促使增长的因素，我们毕竟是一个完全依靠以吨数计的销售额来生存的企业。 ”

一夜之间，在全国的各个城市，商店变成了号称“ 经济实惠之源 ”或简称 WEO 的东西。虽然商店并没重新装修，但却作了两项重大变革：

90%的商品降低了价格。尽管某些商品只减少了几分钱，但从百分比来看，对毛利率可能只有 20%的食品杂货来说，这一降价幅度还是不小的。

削减了商品种类一采取 WEO 战略后，A＆P，公司的商品种类从以前的平均 11000 种减少到约 8000 种。这意味着某些商品的规格和花色品种都减少了。

A＆P 公司打出了新的招牌和大量横幅来让顾客了解这些新的政策。在大量的广告中，不仅有传统的超级市场所采用的报纸广告，而且还使用了广播和电视媒介来宣传其低于其竞争者的食品价格。

作出把几千家 A＆P 商店变为 WEO 这样的决定是很不容易的，在一个受传统束缚达 113 年之久的公司里更是如此。凯恩为打破该公司这种不愿变革的局面，在他上任后一个月，就下令把新泽西州彭索金的一家商店改为廉价食

品店，它被称为“WEO”商店，意思是“仓库式经济商店”。这第一家试验性的商店去掉了所有装饰：商品放在敞开的纸板箱中，顾客把要买的食品自己装进袋子，这样价格大幅度降低了，而商店的销售量却有了“惊人的增加”。

第二家试验性的WEO商店在宾夕法尼亚洲的布拉多克开张。布拉多克靠近匹兹堡市，是一座古老的、经济上已经没落的钢城。这家商店的经理S·R·汤普林报告说：“我们原准备在1971年6月关闭这家店，但我们想使该店继续生存下去，而WEO战略使之成为现实。”在这家商店实行WEO经营的头6个月，平均每周的销售量与上一年相比增加了500%。1971年，A&P公司开设了另外10家WEO商店，并在这些商店中又恢复了通常货架陈设，并增设了一些常规服务项目。

WEP试验的成功，加上公司自1961年以来的第一次季度性亏损，促使公司作出决策把所有商店都改为WEO商店。

几十年来一直是最大超级市场联号的A&P公司，发现它的地位正受到塞夫威公司的严重挑战。事实上，在1971年，A&P公司的总销售额几乎没有超过塞夫威公司多少。它的销售额其实在60年代就已开始停滞不前，在1970年和1971年甚至还下降了一点。同时，市场占有率也受到了大量侵蚀。在这一时期，利润也在波动，并在1971年急剧下降。

1970年，A&P公司的情况更糟，这也是决策不当和不愿采取有进取心的行动所带来的后果，很多年前，A&P公司就决定不向大的购物中心发展，而坚守独立式的邻里商店，作出这个决策的主要原因是公司不愿支付购物中心所需要的高昂祖金。公司还有这样一种想法：A&P公司是如此有影响的大型公司，不管座落在哪里，都会吸引大批顾客；此外，管理人员在是否要建立在该行业中已普遍流行的更大型商店上也犹豫不决。例如，1970年A&P公司的商店平均面积只有1300平方米，相比之下，其它主要连锁商店的平均面积则超过1800平方米。

A&P公司的失误很大一部分是由于对商店的维护和对顾客的服务不够关心，许多商店都很陈旧，光线阴暗；商品的陈列平淡无奇而且杂乱无章。店员很少，以致顾客付款时等待时间过长。有些商店的走廊零乱，货架积满灰尘，满车的货物就堆在走廊的尽头。

例如，在一次打着“速销减价”招牌的陈列展销上，展出的食品有：罐头已瘪的安·佩奇牌番茄汁、玉米片和奶酪，罐头底上还粘着少许通心粉，包装已经开口的早餐食品，以及盖子已被撕裂的燕麦片桶。

商店店面狭小，通常店址又很差，商品陈列马虎，店堂不经常整理，有时服务又不周到等等，这些状况都不可避免地给A&P公司带来了呆板、邋遢和过时的形象。还有其它一些因素也一同加深了这种印象。或许任何一家有100多年历史的老牌公司都不得不加倍努力来摆脱这一形象。此外，公司中的很多雇员也已上了年纪——他们不能帮助消除这一根深蒂固的形象。

会有哪一种顾客会被吸引到具有这种形象的商店中来呢？是那些住在郊区的购买力和需求都在增加的年轻家庭吗？决不是！顾客中的大多数更可能是老人或退休人员，只有这些人随着年龄的增长才会对A&P公司经济实惠的经营方法越加感到亲切。这是一种有潜力的、需要去开发的消费群体吗？不，它几乎不能适应公司发展的要求。

顾客与A&P公司疏远的部分原因是它强调自己的商标，其中包括在它自己的24家生产和加工厂及22家面包房里所生产的产品。那些来到A&P商

店、要想找出一些已在全国作过广告的牌子的顾客几乎很难如愿以偿。于是，他们便掉头到别的店里去了。毫无疑问，如果能成功地宣传自己牌子的优质形象，这样做就没有什么不利了。但问题是，A＆P 在宣传自己的商标时到底取得了多大程度的成功。

1972 年春，为了能使公司的政策重新焕发活力，A＆P 公司采取了 5 次大的行动，并想通过主动进攻来扭转销售额停滞不前，利润下降的局面。基础已经打好了，目标也已建立，但接下来的挑战性削价却引起了整个行业的关注和对抗，并导致了这一行业很多企业的利润恶化，而首当其冲的最大受害者却是 A＆P 公司本身。

竞争对手们无法坐视 A＆P 公司咄咄逼人的削价和推销活动。当然，那些在财力上无法与 A＆P 公司匹敌的小型超级市场联号发现要和这一行业的巨人展开价格竞争是困难的。但大多数企业仍试图这样做，并希望能经受住这场风暴。

例如，潘特里·普赖德公司，一家东部连锁商店，在广告中建议顾客把 A＆P 公司宣传其价格优势的广告带来，该公司会按这些价格供货。但是，利润却相应地急剧下降了。据克罗格公司报告，自 1972 年利润下降 36%后，1973 年的头 3 个月，利润又下降了 63%。食品市场公司（foodFair）报告，在 1972 年的两个季度中利润下降了 50%。在巴尔的摩、费城、波士顿、芝加哥和新泽西州，价格战最为激烈。

但当很多联号商店试图通过相应地降低价格和增加广告宣传来和 A＆P 公司的价格冲击相抗衡时，有些联号也在寻求新的方法来提高收益。有两种方法特别有效：其一是延长营业时间；其二是提供更多的非食品类商品。

有些竞争对手，尤其像朱厄尔公司、帕斯马克公司和阿兰公司，开始全天营业，即一天开业 24 小时，目的当然是要在 A＆P 公司关门后吸引顾客。但有多少顾客真的在半夜里买东西？看来还真不少。超级市场总公司的总经理助理斯图尔特·罗森塔尔说：“我们在深夜和凌晨时有各种各样的顾客——那些在平常时间里不能一起购物的夫妻，或那些认为丈夫只能管睡着的孩子的妻子们。”

但即使只有少数顾客在这些延长的时间里购货,持续 24 小时营业的成本也并不那么可怕。联合超级市场的副总经理拉尔夫·克鲁格解释道：“这并没有增加很多工资。因为不管怎样，我们总要派人在晚上看守货物。某些其它费用，就像租金，不管我们营业与否都是一样支付的。”

为了增加利润，更多超级市场开始增加非食品类项目的供应。在食品零售中，商品摆放零乱已习以为常，而在针织品、家用物品甚至玩具店中东西堆放得整整齐齐。现在，吉他、植物、酒类和运动服装用品，甚至是药品也开始在超级市场的货架上占有一席之地。这些非食品类商品面对 A＆P 公司的削价行动是安全的；而且，它们也比一般的食品拥有高得多的毛利。如果销售量能达到足够的数量，这种非食品类商品还是值得经营的。

朱厄尔公司是一家总部在芝加哥的超级市场联号，在全美排名第五。它成功地抗击了 A＆P 公司的 WEO 攻势,不过这成功并不是靠在价格上以牙还牙而得到的。事实上，他们的做法恰恰相反。营业时间从早上 8 点一直延续到晚上 12 点，并增加了各种辅助性服务项目，如为老年人提供公共汽车。有一小部分商品进行了折扣出售，但大多数仍以正常价格或高于正常的价格出售。

然而，朱厄尔公司却十分顺利地获得了廉价联号的形象，而不需真正付诸实施——毫无疑问,这帮助它获得了 A＆P 公司正努力想抓住的那批对价格很敏感的顾客。1971 年夏，正当价格飞速上涨而尼克松政府冻结物价后两天，朱厄尔公司宣布了它的“第一阶段”方案。通过大量广告宣传，公司把它的价格降到了低于冻结前的水平,并在 90 天冻结期后的数月内仍旧维持了这一价格。虽然减价只是象征性的，但通过宣传后这样做所收到的效果是巨大的。

在 60 年代末，这家公司的业务已扩展到经营耐用品和时装、药品、快餐店。朱厄尔公司的许多超级市场都紧挨着、或和公司的其它零售业务同在一幢大楼里，因而顾客来来往往非常集中和方便。而且，朱厄尔公司的每家商店的销售量几乎都是 A＆P 公司的 3 倍。这样，通过服务、统一的零售、积极的推销宣传以及创新和低价（即使这一评价并不准确）形象进行竞争，A＆P 公司的削价冲击被基本上挫败了。

WEO 策略是 1972 年初开始实施的，而在全部商店中改用这一战略花了几个月的时间。到 8 月份，4200 家商店中的 3700 家已作好了准备。剩下的预计到秋天可以完成。接下来的任务就是静观销售和利润结果。

销售额得到了提高，其增加幅度达到 8 亿美元。但 A＆P 公司也遭受了 5130 万美元的严重亏损（对许多公司来说这将是一场大灾难），这是公司在近期内最糟的一次。

尽管付出了高昂代价，A＆P 公司确实扭转了销售额和市场份额下降的趋势。塞夫威公司，尽管面临 A＆P 公司咄咄逼人的挑战，却不仅使销售额增加了 7 亿美元，以及使市场份额有很大增加，而且还大幅度提高了本来就已不低的利润。在 1972 年里的一段时间，当 A＆P 公司以效率为名关闭了 400 多家商店而开设了 80 家更大型的商店时,塞夫威公司一度成了美国最大的食品零售商。在 WEO 运动中，克罗格公司尽管销售额仍有增加，但它的利润却受到了很大的影响，不过它现在更关心的是其市场份额不断受到侵蚀的状况。

由于亏损，A＆P 公司自 1925 年以来第一次被迫取消一个季度的红利发放，这打破了该公司引以为荣的连续发放红利的记录，因为即使在 30 年代经济大萧条时，公司也没有间断过发放红利。股东们当然对此很不满意。亨廷顿·哈特福德——A＆P 公司财产的继承人，批评管理人员管理无能。

一场所有权之争，又加重了 A＆P 公司的灾难。管理部门受到了来自海湾与西部工业公司——一家想吞并它的联合大企业的挑战。海湾与西部工业公司试图把不满的股东拉到自己一边，为此它愿提供诱人的 375 万股股份。其它企业对该公司也颇感兴趣，但在法院裁决时，凯恩和他的伙伴千方百计赢得了胜利，使这项股权收购提议没能生效。

在 WEO 运动开始时，A＆P 公司的管理人员并非没有预料到会有严重的亏损。由于上千种商品的毛利减少，再加上广告费用及店铺装修费用的增加，以及雇用和培训大量新雇员来处理扩大的业务，因此对利润的压力是不可避免的。但由于实际上没有债务，所以虽然利润下降，该公司仍能坚持已有的做法，希望过一段时间 wEO 战略能最终收到实效。事实上，公司希望在 1972 年底随着销售额和市场份额的增加，利润状况能出现一个巨变。

不幸的是，一个外部因素的介入，削弱了 A＆P 公司价格战略的全部影响。WEO 运动几乎和食品价格激增同步发生。1973 年 2 月，消费物价指数在一个月内就较 1972 年同期上涨了 3.9%，食品批发价格全面上涨。在四面楚

歌中——食品价格不断上涨，众多股东要求减少亏损的巨大压力以及海湾与西部工业公司的觊觎——A＆P 公司开始急速提高商品的售价。尽管 WEO 标志和广告仍随外可见，但在 1973 年初，真正的价格战已经结束了。

除了《商业周刊》所称的“皮洛士式的胜利”（即付出极大代价而得到的胜利，公元前 279 年古希腊国王皮洛士以最大的牺牲打败罗马军队，该成语由此得名）外，在这场 WEO 运动中，还可以看到什么后果呢？毫无疑问，A＆P 公司使竞争对手们对之怀恨在心，并在毛利率已经很微薄的行业中获得了恶霸的名声。

为了在一些主要城市提高市场份额，公司作了很大努力。但效果并不理想。在芝加哥，A＆P 公司估计拥有 7%的市场份额，他们从一些小型的独立经营商店那里抢来了一些生意，从全美茶叶公司——一家在 A＆P 公司挑起价格战之前就已麻烦不断的企业那儿也抢来了一些。但这点成果并没有保住很久，在华盛顿，公司拥有的市场份额也是 7%，这一情况并未因 WEO 的实行而有所改变。不过有人认为那儿的 A＆P 商店以前更缺乏进取心，它们大多都很旧，并且以前几乎没有花钱于新建商店。在匹兹堡，A＆P 公司甚至节节败退，市场份额从 10%下降到 8.9%。在费城的成绩则比较好，起初还是取得了显著的成绩，一年之内，市场份额从 13%上升到 16%。

尽管 A＆P 公司在 1973 年初取消了它的削价策略，但在一些顾客心目中，价格低廉的看法还是持续着。例如，在《商业周刊》进行的一次小范围调查中发现：在 WEO 商店里购货时被采访的顾客里，有 32 人上那儿是因为那里价格较便宜，17 人说在过去的 9 个月中他们已从其它联号转到了这里，目的是为了减少食品开支。但研究表明，当时 A＆P 公司的售价已不再比它的竞争对手低。例如，在费城的一项研究显示，在 50 种主要食品杂货项目中，只有 5 个项目在 WEO 商店中要比在其它竞争者的商店中便宜。另一项研究也发现，1973 年 3 月份广告中的 10 种商品，有 7 种和竞争对手的价格相同，两种稍高一点，而只有一种才较便宜。

1973 年，A＆P 公司面临的主要问题是浴血奋战得来的成果能否保得住。那些期望价格低而被 A＆P 公司吸引来的顾客是仍看中 A＆P 公司，还是当他们发现 WEO 价格和其它商店的价格一样时，会很快转到别家公司？

时间证明，WEO 策略是失败的。由于大幅度削价导致的 5100 万美元的损失，只是一种徒劳的代价。尽管销售额在 1973 年上升到 67 亿美元，并且公司在提价后赢利 1200 万美元，但这和前几年相比还是很少。更值得注意的是，A＆P 公司在销售额上被塞夫威公司从第一名位子上拉了下来。1974 年情况更糟，尽管销售额以接近 1.9%的幅度上升到 69 亿美元，公司却发生了 1.571 亿美元的亏损。价格冻结法令的颁布，对公司来说是雪上加霜，估计公司为此损失 3270 万美元。

1974 年 12 月，乔纳森·L·斯科特，原第 15 家最大食品连锁商店——艾伯森氏公司的总裁，成为 A＆P 公司历史上第一位从公司以外进入的领导人。在他的主持下，公司实行了零售行业历史上最大的一项紧缩政策，关闭了 A＆P 公司 3500 家商店中的 1/3，注销的帐面价值总共约 2 亿美元。这些行动牵涉到上百个地方性劳工合同被重新讨论，而且也影响了雇员的士气。在取消了不景气的小商店后，斯科特计划借鉴塞夫威公司及其它走在前列的联号的经验，开设一些大型商店，并在备货中纳入更多种类的能获得较高毛利率的食品和非食品项目。纠正 A＆P 公司错误的方案还包括重新装修其它商

店，更多强调经营全国名牌产品，改善商品陈列以及保持清洁整齐的店面环境。

但是，A＆P 公司再也无法从它的主要对手塞夫威公司那儿重新夺回霸主地位了。

新的管理者没有解决 A＆P 公司的问题。董事长乔纳森·斯科特“挥舞着一把无情的斧头”关闭了 1700 家商店，解雇了 1 万名雇员，并大量借债装修和扩大剩下的超级市场。他雇用了 19 名新经理，其中包括格兰特·金特里——他离开了正在蓬勃发展的朱厄尔公司，成为 A＆P 公司的总经理。斯科特说：“我有一条哲学：你身边应有一些比你能干的人。”

他发起了一场“自我批评”式的广告运动，美其名曰“把价格和自豪感一起夺回来”。这次花费巨大的运动，其目的一方面是为了吸引顾客，另一方面也是为使店员的精神重新振作起来，但结局却非常凄惨。在 1977 年财政年度的第二个季度，利润比上一年下降了 88%，这几乎使他们喘不过气来。随着这一消息的公布，金特里辞去了总经理职务。

到 1978 年，销售额增加到 72 亿美元，但这时克罗格公司也超过了 A＆P 公司。自 1971 年以来，每一年该公司要么亏损，要么获利甚微。问题的部分症结在于很多设在中心城市的商店，受到其周围地区正在日益衰落的困扰。这一局面不可能很快得到扭转。斯科特在选择逐个关闭分布在 36 个州的亏损商店时犯了同样明显的错误，结果 A＆P 公司虽然放弃了整个地区的销售，却仍没有得到预期的节约。

出乎预料的是，1979 年，西德最大的食品零售商之一——滕格尔曼集团公司，以每股 7.5 美元（比市场价格 6.75 美元略高一些，但较帐面价值低得多）的价格买下了 A＆P 公司。这样，A＆P 公司成立 120 年后落到了外国人手中。一开始，A＆P 公司的前景似乎有些起色，因为西德人能提供所需的资本。这家集团公司在西德和澳大利亚有 2000 家商店，年销售量为 27 亿美元。

但问题并没有解决。乔纳森·斯科特于 1980 年辞职，到达拉斯开设了一家房地产投资公司。滕格尔曼集团公司启用正在集团格兰特联合食品公司（是英国人所有的卡文海姆有限公司的一家子公司）的詹姆斯·伍德接替了斯科特。可是，A＆P 公司再一次陷入了严重的亏损之中。在 1980—1981 年的 5 个季度中，共亏损 5300 万美元。

讨论：

①WEO 策略实施之初，收到了良好的效果，为什么最后却失败了？

②A＆P 公司失败的主要原因之一是管理方式落后、陈旧，你认为应从何处入手改进管理制度？

③朱厄尔公司、潘特里·普赖里公司等连锁店在 A＆P 公司实行降价策略时没有跟着降价、打“价格战”，而是从管理、服务方面改进，这种竞争策略有什么优点？

④试述其它公司在竞争中采取的策略。如果你是 A＆P 的竞争对手，在它采取降低策略时，你如何反应？

[案例八]

通用电器公司的战略计划

通用电器公司是美国最大的电器公司。该公司拥有职工近 40 万人，制造、销售和维修的产品约 13 万种，其中包括飞机引擎、核反应堆、医疗器械、塑料和家用电器等，业务范围遍及 144 个国家和地区。1978 年，公司的销售额约达 200 亿美元，利润超过了 10 亿美元，其中 40%来自国际市场。

由于通用电器公司的规模越来越大，产品的种类越来越多样化，公司在经营管理上，面临着以下几个关键问题：一是冒一定的风险使利润迅速增长，还是使利润持续不断地低速增长？二是需要一个分权式的组织机构以保持组织上的灵活性，还是建立一个集权式的组织机构以加强对整个公司的控制？三是如何对付环境、技术和国际等方面的新挑战？经过研究，公司选择了利润高速增长的经营战略，这意味着即使在经济下降时期，也要使利润持续不断地增长。为了做到这一点，该公司在业务上保持了多种经营的方式，以抵消经济危机对某些业务的影响。为此又需要一个分权的组织机构，以促使下属各单位不断地改进经营管理并使利润增长。但是，怎样管理这样一个机构，并对付来自环境、政治、经济、技术和国际上的各种挑战呢？通用电器公司的答案是需要制定战略性计划。

通用电器公司管理制度的演变大体经过了 3 个阶段：

1．60 年代的分权时期，促进了该公司的增长和经营的多样化；

2．70 年代的战略计划的制定，使公司扩大了规模、增加了产品的种类并使利润持续不断地增长。而战略计划的重点就是建立战略计划经营单位，以及把各个下属单位的战略需要和整个公司的财源分配战略结合起来；

3．80 年代公司已进入了第三个时期，即战略经营管理时期。在 60 年代，通用电器公司有一个高度分权的利润中心结构。这种结构共分四层，最下层是事业部，共有 175 个，每个事业部都有一个利润中心。这些事业部由 45 个部管辖，45 个部又由 10 个大组管辖，这 10 个大组形成最高管理层，它们向公司最高办公室报告工作。最下层的部门的销售额，一般不超过 5000～6000 万美元，如果超过这个限度，这个事业部就分为两个事业部。当时，通用电器公司占统治地位的管理哲学是控制幅度，这个幅度要“小到一个人足以管理得来的程度”。这套高度分权的利润中心结构，在 60 年代曾大大促进了公司的发展。

随后通用电器公司碰到了一个新问题，即公司的销售额大幅度增长了，但每股的红利并没有随着增长，与此同时，公司的投资报酬率也下降了。

出现这种情况的原因是：（1）由于事业部数目的猛增，事业部之间在竞相使用各种资源时发生了重复的努力；（2）在 60 年代的繁荣时期，没有对公司各下属企业的前途进行充分的比较就进行投资，而实际上并非所有下属企业都需要投资。有些企业应该尽力使其利润不断增长。但由于这些企业可能在将来被淘汰，因此，不需要大量投资，而另一些企业因为很有发展前途，则应为其今后的发展需要大量投资。

鉴于上述情况，通用电器公司开始改革。从 70 年代初期开始，公司开始制订战略性计划，并建立了一套制订战略性计划的机构、程序和原则。

从组织机构上来说，通用电器公司在传统的事业部和大组的机构上，又建立了一种制订计划的结构——战略（计划）经营单位。这些经营单位的规模不一，大组、部门都可成为战略经营单位。在全公司共建立了 43 个战略（计划）经营单位。从定义上来说，一个战略计划经营单位，必须有一致的业务、

相同的竞争对象；有市场重点以及所有的主要业务职能（制造、设计、财务和经销），所有这些都由战略（计划）经营单位的经理负责。在建立了战略计划经营单位之后，通用电器公司就形成了双重结构和双重任务，即新建的战略（计划）经营单位是计划机构，其职责是制订战略，原有的组织机构的任务是执行战略。

例如，公司的大型蒸汽轮机部是一个庞大的组织，其年销售额近 10 亿美元。此外，公司还有一个燃气轮机部，其规模为前者的一半。虽然这两个都很庞大，但都不是计划部门或战略（计划）经营单位。计划的制订工作是在统辖这两个部（以及其他部）的轮机业务大组一级进行，也就是说，这个轮机业务大组是个战略（计划）经营单位。这个大组的战略思想，是向全世界的工业和公用事业用户提供发电设备。大型蒸汽轮机的功率高，而燃气轮机的特点是灵活，将两者包括在一个战略（计划）经营单位之内，就可使它们相辅相成，而不是相互竞争。

又如，通用电器公司用两种牌子（通用电器和“热点”），销售包括电冰箱、洗衣设备在内的全套家用电器设备。为了有效地进行生产，这些家用电器被分别组织在一些不同的部门之内。但是，为了制订战略性计划，所有生产家用电器的部门，被集中到一个单独的主要家用电器业务大组内。这个大组便成为一个战略（计划）经营单位。这既可使公司对顾客有一个内中一致的战略，又可使公司具有业务上的敏感性。

这种把生产组织和计划机构分开的思想，也应用在其它方面。例如，生产食品加工设备、特种电子元件和特种变压器的各个部和事业部被划入一个工业零件大组，但在这些产品之间并没有战略上的共同点。每个部和事业部都在它独特的领域内进行生产，每个部和事业部都是一个战略（计划）经营单位，并制订自己的战略性计划。但是，将这些部和事业部都划进工业零件大组的目的，是为了便于在生产上进行控制，而不是为了成为一个制订计划的机构。

建立了制订战略机构之后，下一步就是采用一种制订计划的程序，这个程序可简化为图 4-1。

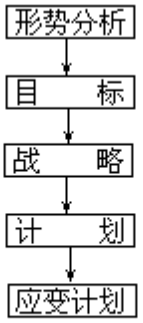

图 4-1　制订战略计划的程序

制订战略计划的程序，主要是靠一步一步地进行分析。例如，当观察外界环境时，通用电器公司考虑到社会、经济、政治和技术发展趋势，在过去和将来如何影响到市场、顾客、竞争对手和供应厂商，并由此可找出发展机会和对公司的威胁。当分析到本公司的资源时，应考虑到本公司酝酿、设计、生产、销售、资金和管理等方面的能力，由此可以找出本公司的强点和弱点。当分析到企业目标时，应考虑到公司股东、贷方、顾客、雇员、供应厂商、

政府和社会的期望，并辨别出每一个因素如何指导或限制着企业的发展。总之，这个过程所强调的是进行全面的分析，在分析时将一切因素都考虑进去。该公司认为，经过这种分析，就会出现非常有效的战略。

例如，在 60 年代，通用电器公司的机件维修业务部的任务，仅限于修理本公司在美国卖出超过保修期的电动机、变压器和断路器。在制订了战略计划之后，这个部将业务扩大到非通用电器公司产品、非电器产品和外国产品的修理方面。这样做的结果，是使这个部的业务扩大到了全世界，在过去 5 年中，年销售额和利润都增长了 20%以上。

又如，在 60 年代的无线电业务方面，通用电器公司的竞争对手有美国无线电公司、飞歌公司、齐尼思和爱默森公司。这些竞争对手今天都从市场上消失了，因为这些公司认为他们的任务是生产和制造无线电。与此相比，通用电器公司认为自己的任务是供应无线电。该公司将无线电业务扩大到国外，从远东的供应厂商那里得到无线电。由于生产和供应这两种战略上的差别，就使得通用电器公司今天在无线电工业中，处于遥遥领先的地位。

再如，通用电器公司现在在向市场供应喷气式飞机的引擎方面取得了很大的成功，这是由于公司生产了对路的产品，而能够生产对路的产品，又是由于进行了周密的环境分析的结果。经过分析，公司认识到飞机引擎的发展周期是 5 年左右，还认识到今天对噪音水平、化学污染、燃料节约、第一次生产成本、服务能力等方面的全面要求，已大大不同于 70 年代初期了。通用电器公司认为，他们对这些问题的综合考虑，应归功于战略计划的制定。

制订战略计划过程中的各个分析步骤，也使通用电器公司找到了发展业务和进行多样化生产的机会。通用电器公司下属的战略计划经营单位下决心兼并了考克斯广播公司，这使得通用电器公司，在广播和可视电报方面有了新的市场。公司之所以如此快地进行这次兼并，是由于通过战略性的分析，预计到在这方面有发展机会。

同样，对犹他国际公司的兼并，也是出自战略上的考虑。这次兼并使得通用电器公司加强了自己在能源和工业原料供应方面的地位。

在采用了上述制订战略计划的程序之后，还需要规定一些共同遵守的原则，以保证计划的制定。这些原则可以从以下几个方面加以说明：

（1）所有管理人员都要参加战略计划的制订和学习。通用电器公司的 320 名高级管理人员，要集中 4 天时间研究和制订战略计划。428 名未来的计划人员，要集中用 2 周时间全部完成战略计划的制订工作。全公司 1 万名各级经理人员，要用一天的时间来接受了解战略计划的视听训练。公司认为，这种时间代价虽然大，但却是成功的关键。

（2）制订计划时间表，以便对各种战略计划进行检查，并通过预算对不同的发展机会分配公司的资源。对战略计划的审查是为了使其付诸实施，通过预算对不同的发展机会分配资源，是为了从物质上保证战略性计划的实施。

（3）用投资矩阵图（又称业务屏幕）来表明投资的轻重缓急。每年通用电器公司都用上述矩阵安排自己的投资。战略计划经营单位用顶上的横轴估价工业的吸引力，用边上的纵轴来估价自己的企业在该行业中的竞争力量。对投资增长类的企业在投资时予以优先照顾，对选择增长类的企业（即还有一定发展前途的企业）在投资时排在第二位。而对选择盈利类则要求它们在投资同利润之间保持平衡。对业务萎缩类的企业，则逐渐撤回投资。

公司认为，关键的问题是如何衡量工业的吸引力和企业本身的力量。为了解决这个问题，公司应用了多种因素估计表。

对与外界各种因素和企业本身的力量有了精确的估价后，战略计划经营单位的经理就有了作出投资决策的信心。

（4）对战略计划经营单位的经理人员实行奖励制度。对于战略计划经营单位经理人员的考核，主要是看这些经理人员对通用电器公司的全面贡献如何。对投资增长类的企业经理人员来说，当他们的行动和计划能为全公司带来长远利益时，他们会得到更多的奖励。另一方面。对于业务萎缩类企业的经理人员来说，奖励的多少主要是看这些经理人员能否在短期内为公司赚到更多的利润。把奖励与战略性的任务联系起来，有助于克服那种不顾企业本身的实际潜力而使业务盲目增长的倾向。

通用电器公司在 70 年代制订战略计划所取得的成功，促使公司走向 80 年代的战略性管理。

为了应付迅速变化的外界环境，公司将保留计划机构和生产组织这种双重结构。为了应付日益扩大的规模，公司建立了一个新的管理层——大部。这个管理层介于公司执行办公室和每个单独的战略计划经营单位之间。全公司共分 6 个大部，即：消费品和服务大部、工业产品和零件大部、动力系统大部、国际部、技术系统和材料大部和犹他国际公司。其中规模最小的犹他国际公司，年销售额约为 10 亿美元，其他大部有些年销售额超过 40 亿美元。大部的经理人员对下属各战略计划经营单位的经营好坏负有责任。大部经理人员负有审查下属各战略计划经营单位的战略的责任，并负责制定大部战略。大部的战略不仅包括向各战略业务单位分配资源，而且还要在各战略计划经营单位所主管的业务范围之外制订业务发展计划。为了处理更加复杂的业务，公司已将原来在一个管理层制订战略性计划的做法扩大到若干管理层制订战略性计划，甚至在不同的业务之间制订战略性计划。现在公司除有 40～50 个战略（计划）经营单位的计划之外，还有 6 个大部的战略性计划和 1 个全公司的战略性计划。这些上层的计划不是下层计划简单的综合。每个管理层的计划都有不同的范围。例如，如果整个公司的增长指标要快于国民生产总值。那么消费品和服务大部的增长指标，就应该快于国民生产总值中的消费品部门，生产电视机的战略计划经营单位的增长指标，就应该快于整个电视工业。公司用以下例子来说明，在不同的范围内如何增添价值：在业务发展战略中，生产电视机的企业可以考虑将业务伸入邻近的视听设备领域。消费品和服务大部可考虑将业务伸入旅游服务领域，而整个公司可以考虑把多样化的经营发展到农业领域。总之，公司认为，不同范围、新增添的价值和统一的指标，这三者是制订多层次战略性计划的中心思想，也是在统一的指标下进行分权管理的中心思想。

处理复杂业务的第二个办法，是在多种业务之间制订战略性计划，其形式之一是制订资沤计划。在公司和大部一级，公司对各种不同业务部门的职能——财务、人事、技术、生产和销售等进行观察，以求找出节省资源的方法。例如，公司的工业产品和零件大部准备帮助其下属的战略计划经营单位雇用和训练电子工程师。因该大部认为，整个大部总比每个下属的战略（计划）经营单位，有更多的搜罗人才的机会。又如，在主要家用电器大组里，建立了 1 个“超级采购队伍”，这个队伍负有为整个消费品和服务大部中各战略计划经营单位采购物品的责任。再如，工业销售部是一支重要的销售力

量，30 个产品事业部可通过这个部的销售网将自己的产品销往 5000 个地方。总之，根据具体情况，组织大规模的销售力量，分享实验室以及进行大规模的采购，都可节省资源。

在各种业务之间统一计划的第三种形式是进行国际协调。通用电器公司正试图将世界范围的计划协调起来，并采用一种正式的程序去进行协调。

通用电器公司认为，从 60 年代的分权管理发展到 70 年代的战略性计划的制订，又发展到 80 年代的战略性经营管理，由于这种管理制度的演变，适应了公司规模和经营多样化的发展，因而给公司带来了巨大利益。为了管理像通用电器公司这样规模巨大的和多样化的企业，公司还在继续研究新的管理方法。公司认为，管理程序，管理结构和管理制度固然重要，但同样重要地是，还需要有一批经理人员，这些处于各阶层的经理人员能够从战略上去思考问题。

讨论：

①你认为，在 90 年代，通用电器公司的首要任务是什么？

②分权式的组织机构有很大的灵活性，但会造成公司管理松散，你认为应该如何协调这个矛盾？

③试述通用电器公司战略计划的制订和实施过程。

第五章　市场营销

优良的设备是在实验室发明的，优良的产品则是在市场营销部门发明的。市场营销应辨明未满足的需要和欲求，确定它们的大小，断定企业能提供最好服务的目标市场，推出适当的产品、服务和规划来为这些市场服务，以及要求机构中的每个人都要想到顾客从而为他们服务。从营销的最终指向，亦即从顾客的观点来看，市场营销就是企业的命脉。

统计表明，美国大公司的高层主管常常把“拟订、改进和执行竞争性营销策略”作为其最优先考虑的问题。《幸福》杂志排名前 1000 名的公司总裁中有 31%具有营销经历。

［案例一］

乳　皂

当某样产品以一种新奇有趣的包装上市时，就会创造销售奇迹。例如，乳皂与一般香皂其实是成份相同的产品，但外形却截然不同。

肥皂在硬化之前本来就是液体，可以自由倾倒，然而液体状态的肥皂从未曾被使用过，直到 20 世纪 50 年代，某些工厂的洗手间才开始使用浓缩的液体肥皂，从那时起，液状清洁精与洗碗精才开始出现。

但并没有厂商把它当作可以用来洗脸及洗澡的产品。一直到 1976 年，才有液状香皂上市，但当时只是公司所生产的淋浴机的附属产品。这套淋浴机主要是挂在浴室墙上，液体香皂不仅要用来取代滑溜、粘腻的香皂块，也同时要取代洗发精和润丝精，把这 3 种个别的清洁用品集中放进一个干净、清爽的容器中。

但这套淋浴清洁用品设备有 3 个缺点：1.价格太高，一套要 24.95 美元；2.要安装这套设备，必须在浴室墙壁上钻洞；3.这套设备价格不低，安装者一定是中上阶级人士。

结果这套设备销路不佳，水皮公司立刻宣布放弃。不过，一位生产手卷香皂的商人罗勃·泰勒认为，水皮公司的液体肥皂，只要稍加处理，就可以成为他工厂的另一新产品。

泰勒是史丹佛大学的企业管理硕士，在 1964 年辞去娇生公司销售经理的职位，在明尼苏达州夏斯卡市自家车库开设“明尼东加公司”。泰勒最初请了几十个妇人做出黄色、柠檬形状的香皂和绿色、苹果形状的手卷香皂，然后卖给礼品店，后来他又推出干燥香精与洗发香精等化妆品。由于明尼东加公司的化妆品行销渠道与众不同，泰勒与他的副总裁格兰特·伍德认为乳皂前途看好。泰勒说：“我认为块状香皂的样子实在难看，而且常会把浴室弄得粘腻腻的。”

乳皂不仅使浴室更清洁，而且乳皂可以全部用完，所以比肥皂块更经济，但仅是改变一般肥皂的形状，并不会创造出销售需求，也无法吸引消费者放弃原来的固体肥皂改用液体肥皂。要想办到这一点，必须增加产品本身和包装的价值。

增加乳皂的价值，最简单的方法就是添加香气，因为特殊的香气与风味，本来就是明尼东加公司产品的特色。接着，泰勒和伍德丢弃水皮公司用来制

造乳皂的人工油脂，改用纯天然原料，包括椰子油、甘菊、芦芸以及明尼东加公司平常制造礼品香皂所使用的一些天然香精。为了增加产品对消费者的吸引力，泰勒还用一种很漂亮的五彩花瓶作为盛装新乳皂产品的容器。这项新产品在 1977 年上市，最初的零售价格 4.95 美元，上市三个月后，立即成为该公司的最畅销的产品。

泰勒马上发觉，只要经营得当，新产品将使明尼东加公司从一家小公司发展成为以生产消费品为主的大公司。伍德说：“ 我们原来只能算是 1/4 的公司，因为我们的生意主要集中在圣诞假期。 ”

伍德和泰勒决定重新设计乳皂的包装，让它可以同时在杂货店和超级市场出售，最好能跟明尼东加公司的其他产品摆在一起。不过，在实现这个目标之前，必须把在礼品店卖得不错的香乳皂收回来，重新加以包装设计，以吸引更广大的消费者。有几个问题必须加以克服：

1.价格。5 元是太贵了一点，因为一般香皂只卖 4 角 5 分钱。

2.挤压器。原来用来挤压出水溶性清洁剂的挤压器，如果装在乳皂瓶上，常会被比较粘稠的乳香堵住，而压不出乳香来。

3.容量。原来 16 盎司装的乳皂瓶太大了，放在超级市场的货架上不稳。

4.形状。圆桶形状的瓶子能够把最大量的液体装入最小的空间内，对消费者来说，最为经济；但对明尼东加公司来说，并不合算。

5.名称。明尼东加公司在礼品店出售的乳香原名为“ 不可思议的肥皂机 ”，太长了，必须改个新名字。伍德说：“ 但我们无法像别人一样取个新名字，然后花上 2000 万美元在电视广告上打响它的知名度。 ”这个名称必须要让消费者一看就知道是什么东西。

6.包装。伍德说：“ 在我们原来的乳皂瓶上，用很大的字体写着‘ 不可思议的肥皂机 ’几个大字，实在很不雅观，没有人愿意把这种印有斗大商标名称的产品摆在浴室中，肥皂块的包装纸可以这样做，因为消费者只要将包装纸撕掉就看不到了，但对我们的产品来说却不能这样做，而且，包装本身就是产品的一部分。 ”

尽管有这些问题，但由于乳皂在礼品店的销量很少，增加了明尼东加公司的信心，因此，公司员工经常每天工作 12 小时，加紧生产。公司的工程师开始采用制造简单的挤压器，把容量减少为 10 盎司半，以降低成本。原来预定的售价是 1 元 4 角 9 分，在大家努力下，最后售价定为 1 元 5 角 9 分，与预定价相差不多。另外，名称、形状以及包装等问题也得到解决，完成包装史上的一项重大突破。

伍德回忆说：“ 我们希望能替这个新产品想出一种有美感的形状，以表现它的与众不同的特点。就在这时，公司的一名销售员约翰 · 马休斯想出了柳枝形，其造型很美，而且只需单色印刷，真是太好了。这种柔软造型无形中也软化了整个包装，所以我们很自然就想到“ 乳皂 ”这个名称，让人一看就能明白这项产品滑顺如牛乳的特性。我们再把乳皂瓶做一番美化设计，把商标和一些法律所规定的文字资料印在瓶子背面，使得整瓶乳皂看起来像是名家设计的艺术品，使得消费者很愿意把它摆在浴室中。完成这些工作后，我们算是大功告成了，剩下来的唯一工作就是改变公司人员的观念。 ”

其中最需要重新调整观念的是明尼东加公司的销售人员，因为他们以前的推销目标都是一些高格调的专业礼品店，现在他们却必须向人潮汹涌的超级市场推销大众化产品，同时也要注意乳皂应摆在正确的货架上。明尼东加

公司花了很多时间向它的经销商说明，要他们把这项新产品摆在超级市场和杂货店的肥皂区货架上，而不要和其他化装用品摆在一起，这一点很重要，因为唯有这样才能让好奇的消费者认为乳皂是“正常”的家庭用品。

促销活动在 1980 年 2 月展开，共花了 600 万美元做广告，并在报纸广告中印出可抵用现金的购买优待券。乳皂上市后立即大为风行，9 个月后销售金额就已超过 3000 万美元，创造了乳皂的广大市场：其他品牌的乳皂产品也如雨后春笋般纷纷出现。

明尼东加公司在 1982 年共花了 1500 万美元的广告费，虽然它的所有产品销售总金额高达 6900 万美元，但整个结算起来，公司在那一年仍然亏损了 380 万美元。泰勒说：“问题在于，乳皂市场像发布新闻，所以无法精确预测市场的需求量。”

在 1983 年，明尼苏达减少广告量，把更多的行销经费用在分送优待券与降价促销。例如，把乳皂和该公司的干燥产品包在一起，折价出售。这样的策略相当成功，使得该公司重新夺回乳皂市场的盟主地位——在总值 1 亿美元的乳皂市场中，拥有 39%的占有率。

在乳皂带动下，消费者也开始接受明尼东加公司的其他产品，使得该公司得以建立起自己的行销网。

泰勒在 10 年后检讨这段经验时说：“一种新消费产品能够成功，10%要靠这项产品的构想，另外 90%就要靠妥善策划、经营。”

讨论：

①乳皂在出售前面临着哪几个问题，又是如何解决的？

②乳皂在刚进入市场时引起轰动，是因为它摆脱了传统肥皂的形式，具有新奇感，一旦这种新奇感消失，销量就会下跌。你认为怎样才能解决这个问题？

③乳皂促销策略的重点应该放在哪儿？它是如何定位的？这种定位有什么好处？

［案例二］

Comshare 公司推出“DSS 软件”的策略

对于到装饰得很有吸引力的 Comshare 公司的办公室的访问者来说 势必观察出兴奋的气氛，公司在密执安州的 AnnAr-bor 公司已经宣布了它的补充性市场安排，它使用 IBM 的新决策支持系统的软件产品——W 系统，决定搞具有重大意义的现代化的“W 系统”。KevinKalkhoven 组织的副总裁表现出他的积极性，当他声明：随着最近的解放，“W 系统”将会比正在竞争的任何品牌都更容易使用。

Comshare 公司是一家计算机服务公司，它成立于 1966 年，负责给工厂、政府和其它非盈利组织提供时间划分服务。这些服务尽可能地让使用者同在 AnnArbor 的 Comshare 的计算机上交流，而不是同电话网交流，这一系统有瞬间反应的功能，使用者就像使用他自己的计算机一样。所有的数据进行过程和计算功能都能够在计算机中心的数据库中，被完成“长距离”的交流。

自从公司业务开始，Conmshare 对于它们的时间划分服务已引进许多的新的改进方法，这些包括附加的、复杂的数据基地，能够弥补和展示信息的

更好方法，向能够帮助解决商业和财政问题的各种现代手段的方向发展。

最近最重大的发展是“W 系统”，它是一种先进的“DSS”软件品牌，它是由 Comshare 在 1992 年底引进的。对执行者而言这种软件使其它主机或者个人计算机中输入或者弥补数据成为可能。构建一个预测业务的模型、进行统计分析、检测设想或者选择电影剧本，甚至展览在定制的报告和图表方面的结果，当大量的实际竞争产品存在时，Comshare 执政者认为，“W 系统”改进的造型将成为一个技术上的突破口。绝大多数竞争产品被限制在两个方面的传播页码，或者需要特别复杂的程序来完成多方面的造型和分析。包括 IBM 公司大多数的硬件制造商都集中于他们的软件和软件系统上。因而可盈利的正在成长的市场环节适用于软件的应用。“软件家族”呈现出对容易使用和效率性的高质量软件的需求。典型的应用包括：原料规划、计算和财政报告以及数据基地管理。

促进这种专业化软件市场快速成长的另一个因素是使用数据处理的功能。在大多数公司，为了跟上发展需要的服务，正在形成的数据处理储备急需复杂软件，这种软件对于非操作人员而言是很简单的，诸如，财政或市场执政者和他们的职员。

同时，正在增长的竞争和商业环境的不可确定性在战略计划上也创造了增长的兴趣，这依次导致了对“DSS”信息系统数量的强烈需求。他们没有对大型问题储存和处理大量数据的能力,市场环节对于 Comshare 的 W 系统和使用这一系统的决策者是最有效率的。如果在他们的办公室很容易达到，那么，私人计算机和主机的结合，需要为管理决策的制定输入和连接数据。“W 系统”在这些参数范围内去推进问题的解决。

IBM 已经不再集中于“DSS”软件了，它在发展和生产主机和个人计算机方面行使领导地位，Comshare 选择了发展和销售“DSS”这种特别为“IBM”计算机而设计的软件。这种产品将成为一种具有理解力的，容易使用的决策支持性系统，赶上 IBM 系统的前景是乐观的。

1992 年 9 月 Comshare 公司收到了一封来自 IBM 公司的信，信中是邀请 100 家计算机公司去参加由 IBM 主办的会议请贴。这次会议的目的是决定处理最终用户的计算机的战略和相关性服务，重点在软件的应用而不是数据管理和操作系统软件，克兰多先生参加了会议并且指出参加公司的大多数代表似乎没有接受新 IBM 的指导。

然而，他感到 IBM 在对外部提供应用软件的目的方面的问题很严重。IBM 新信息中心战略的中心部分是，集中力量于主机和个人计算机这些硬件的发展。它将使非操作的行政使用者开发他们自己的决策支持系统。

由于 IBM 在“DSS”软件类型上没有任何强大的供应，克兰多希望 IBM 与能够开发并且销售优质的“DOS”软件的公司密切配合。

在 IBM 和 Comshare 之间继续讨论后，1994 年 1 月初一个两年期的互补的销售组织形成了。正如 1994 年 1 月 9 日在世界计算机杂志期刊上表明的那样,IBM 将把‘W 系统’推荐给使用 4300 个计算机的信息中心。IBM 和 Comshare 销售代理将对双方提供一个前景，另外预备对未来的“DSS”用户进行联合销售号召。IBM 的目标是通过制造可利用的专门知识去销售更多的硬件，而且 Comshare 的“DSS”软件对于未来的用户在理论上而言，如果用户恰当地解决问题,更多的硬件将被利用。最后 Comshare 将继续它对用户安装‘W 系统”，其责任是指导培训计划。

KevinKalkhoven 估计“DSS”是 1993 年的龙头工业，他们的品牌和销售（专有的软件服务过程）：Execucom.IFPS，2000 万美元；管理决策系统 Express700～800 百万美元；Comshare 的“W 系统”700～800 百万美元；EPS 公司，Pcs/EPS600—700 万美元。在引进 W 系统之前，Comshare 已经成为 FCS/EPS 在分时业务上的卖主。Comshare 仍然支持那部分分时的用户，他们不愿意从 FCS/ERS 转到 W 系统上来。

有 60 多个其它的竞争者，他们当中至少有 20 个在过去的两三年中已经进入这些业务。两种软件产品被鉴定为对 Comshare 有特别的意义。一种是 IFPS，最初为财政调查功能而发展的产品，另一种是 Express，最初是为了市场调查而发展的，这两种产品已被改进并且作为“DSS”系统的全部功能被销售。Comshare 认为 IFPS 由于用起来特别容易，但却缺乏完整的功能鉴于此 Exprss 被看成是使用起来具有完整功能并且强有力的产品。

为了在这一市场进行有效地竞争，Comshare 感到发展一种比 IFPS 更容易使用，比 Express 更完整的产品是必要的，因此“W 系统”计划利用这次为龙头工业产品定位的机会。

KevinKalkhoven 确信“W 系统”（包括 DATMAN）比任何竞争中的产品更容易使用，他指出：詹姆士·马丁是一位应用软件的专家，已经完成了有关财政计划软件产品的估价。在用户信誉方面，他把“W 系统”排在第二位，仅次于 Visicall，排在 IFPS 甚至 Lotusl—2—3 的前面。Visicall 是对个人计算机的一个有限的发展计划。并且不被看作是 DSS 软件领域内的一个竞争者。

Comshare 董事会注意到一些其它公司正在挖掘市场的巨大潜力，这些公司正在加强他们在改进产品和销售产品方面的影响，一些公司决定放开全系统的价格，使其更具有竞争力。由此可见，一位对造型感兴趣的人可以仅以 1 万美元买一个发动机系统。其它的能力，如需要的预测和制图法，每一附加的组件能够单独地以 5000—15000 美元的价格购买。产品价格的另一方面是增加小贩们对于产品打折扣的愿望，特别是对于多样的购买者。在竞争中的另一趋向同经销商处理他们的 DSS 软件事务的咨询部分有关，一些如管理决策系统（Express 软件）和 ChaceInteractine 数据公司（Xsim 软件）把注意力集中于出售软件包裹，咨询服务计划帮助用户依照他们的需求而制定产品。结果经销商注意的焦点在他们的产品，用户至上的宗旨逊于发展具有效率和风度的顾问和技术专家们的支柱上。销售和技术支持的集中程度是品牌竞争者在策略上不同的又一领域。新的小商贩们高度集中在这些方面，首先是由于资源的限制，但是一些能够分散的大公司已经在中心位置集中了他们的销售和技术支持组织。MDS 是 Express 软件的生产者，供给所有的顾问和全体技术人员住房。总部在马萨诸塞州的沃尔瑟姆，设置了一个免费的“800 热线”，这对于有问题的使用者来说是非常必要的。这部热线通过熟练的技术工人的轮流值班提供每个工作日 12 个小时的服务，MDS 相信这样做更好地承认了他们高质量的、特别的技术人员。他们感觉到利用地方政府的集中策略将会使他们的资源扩展得很少，并且导致他们客户业务质量的降低。但是，一些公司如 Boeing 计算机服务公司、ChaseIDS 和 Comshare，单独地从许多的地理分散的办公室中选择为用户集中服务。关系公司产品市场策略的又一差别集中在硬件的共容性上，一些伴随着它的 IFPS 软件上。Excu-lom 对这一事感到自豪——他们的软件将能运行于几乎所有流行的硬件产品和每种操

作系统上，比如：DEC、HP、IBM、Prine 等等。甚至一些小商贩选择了制造这种软件尽可与不同类型的硬件相共容的策略。如 GemnetE 在开发 FAME（它的 DSS 软件）——三种不同的操作系统同时进行的过程。对于一个新公司来说，进入 DSS 行业还相对地容易，仅需要少量的启动资金。几位有才智并且勤奋工作的程序编制员能够在一、两年内形成一种新的 DSS 软件产品。一些最有闯劲并且成功的新公司是由以前的老公司的店员建立起来的。例如，完整规划的 Stratagem 的开发者，就是由几个自动化的数据操作公司以前的雇员建立的，他们已经对公司缺乏努力改进产品的行为不满，TSAM 和 FML 满足顾客不断变化的需要。类似的，GemNet 是 FAME 软件的开发者，它是由以前的 Chess 互相影响的数据公司的技术人员建立的。软件公司已成为硬件制造商和渴望分享软件福利的其他人的诱人的获取对象。硬件制造商对于高利润应用软件领域变得更感兴趣，已经成为一种趋势。IBM 和其它公司似乎对软件供应者的这种合作比较满意，但是，如 Henlett—packard 的公司正在努力生产出他们自己的软件。这些竞争活动的一种结果是应用软件价格下降的压力和在软件行业上的一些价格回扣。另一竞争的威胁由分时公司的行为引起，如自动化的数据操作公司和数据资源国际公司、McGraW—Hiclin 一个分公司，这些公司按他们分时用户的要求开发了应用软件。在近期他们正在探索出售和批准把这些 DSS 产品给那些拥有主机和个人计算机用户的可能性。例如，数据资源国际公司宣布它将减少 DSS 的产量，EPS 在 1994 年秋上市。查理·L·克兰多说：“当我们决定开发一种‘DSS’软件时，就软件销售而言，在这个区域我们将成为新手，这是很明显的为了成功，处于适当的地位是必要的，这样能够很容易把我们同竞争者区分开来。”这个公司的战略计划在获得这些目标方面提供了指导。这项计划要求 Comshare 去开发尽可能好的 DSS 软件而且更好地为 IBM 计算机系统作专门开发。为了拥有最好的 DSS 软件，它将不得不比竞争者拥有更容易使用的功能，为了更好适应 IBM 系统，尽可能多地利用 IBM 软件和硬件的特性是必要的。

竞争考虑和上文提到的威胁的分析导致了 Comshare 去这样做：

1.同 IBM 计算机相比集中开发决策支持系统。

2.为 IBM 机器和 Comshare 软件的使用者提供咨询和售后服务。

3.密切联系用户，这样面对面的咨询能够获得“800 电话”不能获得的非专人的信息。

据观察，10 万元以上的购买通常需要和主要资本消费相联系的一系列的赞助，因而行政机关或决定购买 DSS 包装的组织必须得到较高的赞助，这可能是时间的消耗。这一实践好象强加给一个行业价格的平均数：对 DSS 软件来说，最高限额为 7.5 万美元。

Comshare 利用录像带来集中团体指导研究以获得顾客和对 W 系统的反应。他们检查了大量的工作，如关于价格和产品的质量的认可观念改革和竞争。1993 年 1 月，由于引进了 W 系统 Comshawre 实行了以下价格策略。

1.利用竞争的价格。例如，一种 W 系统按比率降价的译本以 5 万美元的价格销售，从而符合它的 IFPS 产品的价格。

2.利用目标价格因素，以便在两年之内实现利润。这与产品革新原动力和竞争公司迅速变化是始终如一的。

3.软件系统将从 7.5 万美元提价到 10 万美元。

4.每年软件的平均价格，同行业的 7.5 万美元的平均价格，将达到 8 万

美元。

5.对于考虑适应 W 系统的特别用户需要的索价政策将会继续。

6.保养费将规定为每年购买价格的 15%，包括程序现代化和有联系的支持服务。

W 系统在 1992 年前，分时应用是有效的。但是市场计划要求向“室内”市场的发展。这一部分包括拥有运转的外部无辅助装置的计算机。另外，一些人在不久的将来，将拥有私人计算机或可能拥有自己的私人计算机。公司执行室内销售计划，在 1993 年 1 月 13 日借助广告予以实施。

产品推销用几种办法得以实现。首先新闻故事和产品信息通过公司的公关活动制作出来并进入媒体。W 系统的报告出现在计算机世界华尔街杂志和其它计算机和金融日报上。

学院和大学被当作影响者。Comshare 的经理使自身适应于同大学和专业团体进行的关于 Dss 和 W 系统的演讲和会议中。一些大学被给予了学生使用的 W 系统产品。另一组影响者是业务经理，他们在他们的职位上使用 W 系统，并把系统推荐给别人。这一组是通过会议和室内考察被处理的。

Comshare 的客户提供了另一个促销手段，在 W 系统的发展中，它被 100 多名客户所试验，这一试验供这些潜在的用户熟悉这一产品，通过这些客户的试验服务的一种附加的目的是对于特别用户团体的产品的变更和适应的检验。有这些分时用户参加的会谈召开，目的是为了获得他们对于变更产品的赞助，也为了获得他们的推荐。

以“安全的港湾”为题的一个广告计划在 1994 年春天制定，在市场协议下，Comshare 和 IBM 的关系成了提供给潜在用户的基础；通过拥有 W 系统的 IBM 室内的计算机和个人计算机的使用购买者将会到达安全的港湾。广告开发的进度表出现在经过精选的商业日报上。这个广告有选择性的针对财政销售和别的高级行政人员，另外所有行政人员都与媒体保持联系。在上文提到的与高级行政人员的会谈被看作是获得信息的方法，而不是最近通过媒体所宣传的信息，公司承认将会通过广告媒介打入技术工人市场。

KevinKalkhover 评论如下有关改变广告的需要：“由于分隔市场不需要太多的广告，因此我们在 W 系统前使用了非常有限的广告。但是 DSS 软件潜在的众多用户认为通过广告传达有关 W 系统的信息是必要的。”

Comshare 的经营者们感到在价格策略和执行上需要改进。显然，在软件的销售方面已经获得一些经验，公司认为销售组织没有真正地懂得销售 W 系统的最佳办法。KoulKhover 提出这个公司在经营的许多方面是很好的，诸如倡议宣传和销售，但 DSS 软件的个人销售计划的一致努力也是需要的。

在 W 系统被引进以前，Comshare 已着手一项有关销售活动的五年战略计划。这项计划对主要的生产线是实用的，并且 W 系统将完全结合成一个整体。依据每一生产线的五年战略计划，每年度的战略计划也开始着手进行。每 6 个月的年度计划将推翻下面 12 个月计划。生产线的经理开发销路支持活动计划包括：

1.产品和市场开发。市场的销售产品计划包括诸如用户的鉴定和预期的需要及对产品的适应；验明必需品和提供解决的办法；销售和收入计划；经营操作活动，适应市场和顾客的需要变化及时制订现代化计划。

2.销售原料小册子、广告的再版本、为售货员和顾客提供的训练手册正在印发。

3.咨询和技术支持。为适应顾客对产品的需求而训练的咨询者在满足顾客需求方面和售货合作方面将成为可能。

4.培训。Comshare 发展一种革新计算机辅助装置指导系统——“知识库”。这兼有苹果II的微型计算机和录像磁带，通过一种方式使潜在的用户按自我步骤且相互作用了解W系统的模型，提供的两种形式是：两天的“初学计划”和偶有的一天半的复习计划，不包括有经验的使用者。

因为在一段时间内，分时将会继续成为总收入的最大的部分，所以推销人员必须专注于销售分时和W系统，因此推销员经过训练能够在销售和分时业务上得到技术上和地方代表们的支持。

附加的训练是怎样处理 Comshare 分时客户——他们正在使用由comshare推销员先前推荐的Fcs/EPS软件,Comshare已经为这一软件提供了支持服务并且赞成继续这么做，但是他们将不能够支持新的 FCS/EPS 的销售。

推销员被训练去解释这种形势，说服用户转向 W 系统，而且 Comshare 的推销员被告知顾客或许发生的可能性：（1）寻找维持新的FCS/EPS形式的服务；（2）决定购买供室内用的FCS/EPS全部软件。

在分时和软件行业中，产品的配销不如其它部门重要，分时通过通讯广播网来运行。一些硬件通常在电话业的终端设备中使用，但是这些在一次性基础上安置并且不需要设备的多次装运，存货量是微小的并且需要很少的资本投入和监控管理。

查理·克兰多说，这种情况将来会改变的。经销商支持的软件决定或许能得到一种分配的新渠道，微型计算机、个人计算机和外部无辅助装置的计算机将通过计算机商店出售是可能的。Comshare将检测这种可能性并考虑这种变化在分配上的影响，例如，当Comshare推销员邀请一些阶层的客户时，一个销售环节的计划考虑由计算机商店提供服务。另一种可能性是别的经销商把W系统出售到不被Comshare所占领的市场。Comshare的管理部门把这一公司看成在高科技行业方面已发展的适应形势的组织，产品的更新是公司的生命，但是依靠市场需求所作的战略计划同给重要的市场输送货物一样重要。克兰多先生把Comshare定为销售合理的公司，它把公司计划变成了战略销售活动。对日益变化的环境意识促使这一公司通过输送的W系统来满足市场的变化。同IBM销售时间的安排上，Comshare正在对W系统进行加工，作为一种名叫“DATMAN”的完整的数据管理系统在5个月后对用户来说是有效的。无论是从模型、统计分析报告，还是对于使用者来说，这种软件是它尽可能通向拥有全部数据的完整管理能力的W系统。大多数竞争产品需要用户去利用一种附加数据管理系统的软件产品（例如：ADABASorINFO）——它们很难干预DSS软件。因此,Comshare的新产品——DATMAN是一个重要的突破，它提供了一种真正“用户至上”的决议支撑系统，它能够在自己的计算机或别的计算机上给使用者所有数据。讨论：①在品牌组合战略上，Comshare公司的重点是什么？和一般的战略相比，有何不同之处？②Comshare的DSS软件在竞争中主要面临着什么问题？如何改进？③假如你是 Comshare 的主要竞争对手之一——分时公司的销售副总裁,你认为Comshare公司下一步的行动是什么？制订一个针对性的销售计划。

[案例三]

汤姆森的锦囊妙计

莫斯科浓郁的俄罗斯情调是令人向往的，但漫长而寒冷的冬季似乎让游人们裹足不前。每到冬季前往莫斯科度周末的人都很少，汤姆森假日旅游项目经办人决定打破莫斯科的坚冰，他带了一批报界人士去莫斯科度了个示范性的周末，赢得了各大刊物连篇累牍的报道。以此为契机，他们在隆冬季节成功地发起了去莫斯科度一个开销不大的周末旅游项目。

负责汤姆森假日旅游项目的只有 3 个人，为首的是道格拉斯·古德曼。10 年来他坚持不懈地使用公共关系战术，为公司成长为该行业首屈一指的大企业做出了卓越的贡献。经营旅游业成功的关键在于不断推出新的度假活动，对市场开发部门而言这就意味着今年的活动还在进行，下一年的详细工作计划就要准备妥当。

1983 年他们推出的夏季旅游项目有：“夏日阳光”、“湖光山色”、“亲密友好”、“马车”、“别墅和公寓”等等。为了让尽可能多的人了解这些项目，公司决定在 9 月 1 日发放 500 万份关于 5 种不同的度假活动的便览。

3 个月前，他们就进行了周密的筹划和准备，安排好了各项活动的日期，包括：耗资 100 万英镑的广告活动，在伯明翰召开 3 天的推销大会，全体工作人员的集中培训，察看 16 个城市的游览路线，印刷和散发《旅游便览》。

整个 8 月份的公关工作包括：选择 10 个记者招待会场所并预定宴席，准备邀请名单，检查发函清单，决定新闻和特写文章的要点，准备记者招待会用的稿件和 10 种不同的幻灯片，选写全国性和地方性的新闻稿，收集关于新旅游项目的材料，适当安排外语新闻稿，办理录像，彩排节目，用一辆大拖车和一队客车沿途察看 16 个城市的风光，为 5000 家旅游代理商提供详细的录像介绍。

公共关系部在推出旅游活动几周后，要随车队去赢得当地公众。

大多数度假者都很清楚自己出国休假的时间。工厂的休假日是早已排定的，去哪儿度假也是早做打算的。因此经营旅游业务，尽早销售是非常重要的。越是在你的竞争对手推出他们的活动之前尽早落实你的活动越有利。汤姆森公司就习惯于抢先发售《旅游便览》，比如 1981 年 9 月，他们销售《旅游便览》刚一周，就订出了 6 万张票，一些代理处甚至排上了队。

当然，率先推出也有其弊，别的公司可以根据汤姆森的定价制定出竞争性价格。利用便宜的价格来抢夺顾客。对于这一问题，汤姆森公司暗藏了一条锦囊妙汁。

9 月 1 日开始发行 1983 年的夏季《旅游便览》。第二天，5 家全国性的报纸、BBC 广播电台、省级报纸和电台，以及旅游出版物，都大张旗鼓地为汤姆森公司进行宣传，博得了度假者的注意。当 9 月下旬其他旅游公司开始推出他们的便览时，汤姆森公司的旅游价格已经出台了，比竞争对于低得出乎人们的意料。公司的应变计划生效了。

收取附加费可能会使消费者稍有不快，但多年来在包价旅游中已被人们接受。英镑疲软引起的海外项目成本上升，迫使旅游公司以最高 10%的附加费让旅客承担。为了加强竞争力，10 月份时，一家主要的旅游公司在推出旅游项目时保证“不收附加费”。汤姆森公司在几小时内立即作出反应，也承诺不收附加费。

到了 11 月份，旅游业开始不安起来。9 月、10 月、11 月通常是订票稳定的时期，但当年形势不妙，营业额仅达到了上年同期的 70%。公司把希望寄托在圣诞节后的几周，往年这是订票的高峰时节，大约有半数的旅游预售票在此期间卖出。但秋季售票的不良成绩颇让旅游业吃不准圣诞后的售票是否能逃脱经济衰退的影响。

等待、猜测，报界在鼓励人们沉住气，等待最后的讨价还价。为了保证最后的成功，汤姆森公司决定主动采取行动，鼓励人们订票，重新争取价格的主动权。

汤姆森公司的主要应变计划是：在必要的情况下，重新印刷和发售《旅游便览》，提供更低的价格。这将使公司的假日旅游价格非常有竞争力，会让其他旅游公司措手不及。

在严格保密的情况下，设在意大利的印刷公司重印了 320 页的彩色便览，至少有 50 个假日旅游项目减价 10～50 英镑，几乎在便览的每一页上都有新的标价，封面也予以重印，添上了“不收附加费”的保证和减价的声明。便览悄悄地运到伦敦的仓库，只有几个关键的职员了解情况。他们小心翼翼地守护着这个秘密，不让竞争对手有丝毫察觉。

让人们了解重新推出旅游项目的时机终于到了。他们计划在 12 月 6 日一鸣惊人，以全面覆盖式的新闻报道连续报道 3 天，然后才刊出广告。

道格拉斯·古德曼在沙伏伊私下订了套间，以备 12 月 6 日的记者招待会之用。舰队街的主要选稿人在上个周五都接到了参加本周末上午 8 点 30 分的香槟早餐的邀请。旅游出版物的编辑们也应邀参加类似的活动。沙伏伊的招待会开得极其成功，受邀请的人无一缺席。

为了确保第二天全国性和地方性报刊上的报道，他们必须保证当晚的晚报、电台和电视的新闻节目刊登这一消息。为此，对投递稿件、打电话、发送新闻的时间顺序制定了严密的计划，以确保新闻界在视听上给人们造成最大限度的冲击。

公司的新任董事长约翰·麦克奈尔决定接受所有电台和电视台的采访。伦敦广播公司抢先播出了对麦克奈尔的采访，接着是 IRN 报业辛迪加的报道和地方电台对当地汤姆森公司发言人的采访。在隆重推出的时刻，国际电视网作了长篇新闻报道。至此，事情的发展的确是有声有色了！BBC 电视台光临总部办公室，拍摄了供晚上 9 点新闻播放的采访。全国性的报纸想要更多的评论，不同的报纸需要不同角度的评论。《标准晚报》用通栏标题，宣布了这次的隆重推出。

令公关部难以忘怀的是 12 月 7 日，星期二。这天，汤姆森公司取得了前所未有的报纸覆盖率。每家全国性的报纸都刊登了消息，有些甚至还在头版。报道的质量更是令人惊喜，9 家全国性报纸提到汤姆森公司 72 次，若干种省级报纸在头版头条给予了报道。报纸和电台的报道持续了整整一周。《星期日时报》居然用了一整版来介绍这次旅游项目的重新推出。电台电视台在全国假日节目中也发布了消息。竞争对手面对汤姆森公司这手铺天盖地的“杀招”，毫无反击之力。一家主要的旅游公司在圣诞节前没有相应降价。电台采访了该公司的发言人，开门见山地就问他们是否被汤姆森公司这招棋弄得狼狈不堪！

报刊上连篇累牍的报道使汤姆森公司的名声大振，结果大大削减了在全国性报纸上的广告。在 12 月 11 日，也就是重新推出的那一周的周末，公关

人员作了专门的调查，测试公司的知名度，发现人们首先想到的就是汤姆森的假日旅游，有强烈的参加该公司假日旅游的意向。旅游刊物用大量的篇幅介绍这次重新推出，旅游代理人热烈欢迎并予以很高的评价。

报刊的报道从 12 月份持续到 1 月份，的确重振了市场。对传播媒介的覆盖率的分析表明，从 9 月份的首次推出到圣诞节，汤姆森公司赢得了 4 家全国性的电视台的电视报道，13 家全国广播电台的报道，45 家全国性报纸的报道，66 个地区性电台的采访或新闻广播，在省级报刊上共发了 350 条新闻，旅游出版物更是连篇累牍，在杂志和国外的报纸上也刊登了不少消息。以广告的费用来算，则新闻覆盖的总值达 11.5 万英镑。但无论是剪报的数字还是计算的理论价值，都不足以反映这次新闻覆盖的质量。

许多旅游专栏作家都赞赏汤姆森的行动，开始鼓励游客早订票，以利用早订票的价格折扣。声望极高的旅游期刊《旅游代理》1 月号载文说：

“ 汤姆森公司瞅准了时机，不给竞争对手在圣诞节前作出反应的时间……实际上汤姆森这一招最大限度地发挥了它的公共关系优势，发起行动的时刻恰到好处。 ”

1 月份创造了新的订票记录，到 1 月底，旅游业务急剧回升。汤姆森公司推动了旅游活动，1983 年的夏季旅游呈现良好前景。

讨论：

①汤姆森公司在这次竞争中取得优势的原因是什么？

②在这次竞争中，汤姆森公司除了降低价格外，还采取了什么促销策略？效果如何？

③降价总会有个极限，而且降价后如遇通货膨胀、成本上涨等外界因素，会严重影响公司收支平衡，有没有更好的办法呢？

［案例四］

天美时手表的品牌定位策略

消费者一向习惯于在某些商店购买某种产品。改变这习惯相当困难，但有些公司却必须这样做，因为这是它生存的唯一道路。曾经有一家武器公司面临倒闭，幸好它把所生产的手表从珠宝店拿出来，改放到杂货店的架子上，才使公司起死回生。

这家公司名叫“ 华特伯利手表公司 ”，位于康乃狄克州密得伯利市。它在 1942 年曾生产炸弹引信，并成为美国生产定时炸弹引信最大的一家公司。

在大战结束的那一年，华特伯利公司还创下 7000 万美元的营业额。不过，大部分订单却在 1945 年终止，到 1948 年时，它的年营业额回跌到 3 万美元。公司急需生产新产品，总裁金 · 雷库决定生产手表，“ 因为这似乎是唯一能做的事 ”。

战前，华特伯利公司曾经生产“ 英格索 ”牌怀表，售价 1 美元，很受火车列车长们的喜爱。雷库是在挪威出生的，后来进入美国哈佛大学和麻省理工学院就读，并在 1930 年回到挪威主持一家小造船厂，同时发行一份反纳粹日报，所以第二次世界大战爆发后，他就立刻逃离挪威，最后在康乃狄克定居。

他和一批商人一起买下华特伯利手表公司，当时唯一目的就是要把这家公司改成国防工业公司。但在战后，由于没有了军事市场，雷库认为最实际的决定就是用公司原来生产定时引爆器时所使用的精密仪器技术，配合全自动生产设备，大量生产低成本的廉价手表。

华特伯利公司所设计的新手表采用金属轴承，比瑞士手表简单得多，而且坚固耐用。

雷库原以为，消费者一定还深深记着华特伯利的名字，但事实上，他回忆说：“当消费大众看到新上市的华特伯利手表时，他们所记得的只是 1 美元一只的怀表。在战后，1 美元是买不到手表的。”雷库于是把公司名称改为“美国时间公司”，并派出推销员拿着他们的产品向珠宝公司推销——在当时，珠宝店是手表的零售据点。

雷库认为，天美时手表简便，容易操作，价格又低，应该能引起珠宝店的兴趣。但他错了，他低估了珠宝店在销售手表方面所得的利润。多年来，珠宝商卖出 100 美元一只的手表时，可获得 50 美元的利润，获利率 100%，若卖出 600 美元的手表，则可获利 400 美元，利润高达 200%。

而卖一只 7 美元的天美时手表，只能赚 2.1 美元，利润 30%，对珠宝店来说，真是蝇头小利。珠宝店拒绝代销天美时手表，成本固然是最主要的因素，第二大原因则是雷库行销计划中有一项对珠宝店很不利的地方——天美时用完即可丢弃，不必修理。天美时的推销员向珠宝店老板说，天美时手表太便宜了，万一出故障，根本不必修理，干脆换只新的。这项宣传反而对珠宝店产生反效果。珠宝店一向很重视修理手表，因为修理手表，不仅可让珠宝店从中再赚一手，更是珠宝店对客户提供服务，是拉拢这些通常都很富裕的客户手段之一。

天美时推销员还把他们的手表掷向墙壁，以证明天美时手表确实坚固耐用，但这种推销手段却反而吓坏了珠宝店老板，他们不敢相信，珠宝店那些上流社会的客户会对这种粗鲁的做法感兴趣。当时的珠宝店是高级人士出入的场所，店内全是天鹅绒和地毯，金光闪灿，布置得富丽堂皇。天美时推销员进入这种场所，就好像是蛮牛闯进磁器店，当然不受欢迎。

被珠宝店赶出来之后，天美时推销员又试着向礼品店及其他各种零售点推销，结果愿意让天美时手表一展身手的是街角的杂货店和药店。天美时手表和店内的伤风感冒药水及牙膏摆在一起，倒也显得时髦好看。既然珠宝店看不起天美时手表，认为它是大量生产的廉价产品，药店与杂货店老板则对于能够出售手表这类“高级商品”感到十分兴奋。天美时初期售出的手表中，80%是在药店与杂货店中卖出的。

天美时这种产品与经销网的配合是很完美的。根据当初的设计目标，天美时手表本来就是一种实用、价廉、免保养的产品。天美时销售副总裁罗伯·摩尔告诉《广告时代》杂志说：“我们把天美时手表宣传成是每天必用的日常用品，而且不劳使用者操心，因为它的价格实在太便宜了。”

受到初期销路不错的鼓舞，雷库接着推出一系列广告海报，强调天美时手表的坚固耐用特点。在其中一张广告海报上，高尔夫球名将班·震甘把一只天美时手表套在高尔夫球棒上。在另一张海报上，拳击手朱基·曼特则戴着天美时手表和另一名拳击手对打。这些广告画面试图强调一点：天美时手表可以承受激烈运动，仍然准确无比。不过，有些消费者仍然对此表示怀疑，他们认为照片可能是假冒的，而且静态照片比不上推销员把手表丢向墙壁那

般具有震撼力。要想表现天美时手表的坚固耐用特点，静态的广告海报并不是理想的方式。

到了 1954 年，天美时以更戏剧化的方式把相同的广告主题表现出来。天美时公司在一些销售地点举行展示会，用机械手臂把一只天美时手表丢进一个水箱中，然后把水箱放在铁砧上，再拿起铁锤把水箱敲破，这时经销商拿起那只手表，请现场的参观者过目，在确定这只手表仍然很准确地走动着之后，参观者不禁对天美时手表的坚固耐用留下深刻印象。

像这种又敲又打又浸水的促销方法，在珠宝店里当然行不通，但在杂货店和药店里进行，倒是很能吸引消费者的注意，而药店和杂货店也在这时候成为天美时手表赖以维生的主要销售点。一旦低成本、免保养的手表普遍得到消费者认同后，天美时又推出防水表，以每只 12.95 美元价格批发给药店和杂货店，虽然有些经销商不赞成提高售价，但最后还是接受了。不久，这种天美时防水表，开始出现在药店、文具店、香烟店甚至五金店的货架上。

等到天美时公司已有足够收入拍电视广告时，以前使用过的那套把手表摔向墙壁的宣传手法，再度被用上了。从 1956 年开始，NBC 电视网著名节目主持人约翰·史瓦吉在他的综艺节目中对天美时手表展开一系列著名的“破坏试验”，他首先把一只天美时手表用力丢向一个调色盘，套句当时的广告词：“不管如何整它，天美时照走不误。”

这些电视广告之所以叫座，主要是因为是现场拍下来的，不可能耍摄影花招，现场观众也可以亲自检查手表有没有被摔坏。万一真有一只天美时手表在这种全国现场播出的节目中出了差错，那时天美时真要破产了。所以天美时的这种做法，等于是告诉消费者，天美时对它的产品有高度信心，因为万一真有可能失败的话，任何厂商都不会冒这种险的。

当天美时提供像鲍伯霍特别节目或是 NBC“白皮书”这类节目时，观众马上知道有好戏可看，并对这些特别节目殷切期盼，他们会彼此互相询问：“天美时那些疯子这次又想玩什么花样了？”观众甚至会提供自己的“破坏方法”，天美时每个月平均接到几千项这类建议。

即使有时候现场表演出点意外，天美时手表照样畅销。在一次现场广告时，绑在汽艇推进器上的一只天美时手表竟然被甩得不见踪影，主持人史瓦吉很坦白地告诉现场观众“预演的时候，一点问题也没有。”观众大表不满，不过并没有影响到天美时的销路。到 1960 年时，天美时的营业额达到 7000 万美元，平均一年在美国卖出 700 万只手表——约占全美手表销售总数的 1/3。另外，天美时手表也在英国占有 1/3 市场，并在英国苏格兰、德国和法国皆有工厂生产手表，其中法国毕山康的手表厂距手表王国瑞士边界只有 27 里。1962 年，天美时推出 20 钻石的手表，售价 21.95 美元，并把售价与成本的差价比例提高为 44%，这才使得珠宝店最后终于同意加入天美时为数十万多的零售点行列。手表业同行对雷库的工程技术相当佩服。他这时已把公司改名为天美时公司，除了生产手表，还供应零件给拍立得，而曾经一度让雷库在 40 年代风光过一阵子的国防工业，也在 70 年代成为天美时的大主顾，因为天美时公司在纽约州艾文顿拥有“全世界最干净的房间”，专门用来研究及生产方向陀螺仪和定时器，供美国海军与空军使用。在天美时开始生产价格较高的手表后，“破坏实验”的活动就已停止，并改走以幻想为主的广告路线，不过，当初对天美时严格考验的情景仍然深深印在消费大众脑海中。1986 年美式足球超级杯大赛期间，天美时推出耗资 100 万美元拍摄的一个广

告片，片中又恢复采用这种严格考验的广告主题。在片中，两位潜水员发现了深埋于海底的宝藏——事实上，是用玻璃纤维和合成板制成的天美时亚特兰提斯 100 型手表的巨大模型，有 60×20 米，重一吨半。当然，这个海底宝藏还在滴滴答答走着。 讨论：

①天美时手表是如何建立自己的公众形象的？

②在建立起公众形象后，天美时又是如何巩固这个形象的？

③珠宝店为何最初拒绝代销天美时？后来又同意代销？

［案例五］

快递公司的系列广告

敦豪国际快件公司在日本国内实施了一个以“DHL—全球商业邮件快递”为主题的系列广告宣传计划。在这一时期里，利用电视、报纸及各种专用宣传品为媒介，开展广告宣传活动。通过一系列的广告宣传使 DHL 在一般商务人员中的知名度由原来的 18%增加到 28% 在从事国际商务工作人员中的比例也由原来的 34%达到 59%。这次广告活动在两个阶层中都取得了显著的成效。同时对中小企业中的顾客层也产生了很大影响，最好的证明就是小件货运部门的营业额比率正在持续增长。下面我们就来看看这个系列广告活动是如何展开的：

1.公司概况敦豪国际快件公司成立于 1969 年，有着世界上最早、最大的国际航空快递网络，专门传递各种紧急商业文件及具有商业价值的小包裹，提供桌至桌的快递服务。现在，敦豪公司在全球 184 个国家和地区设立 1，350 多个办事处，拥有全球最庞大、最完善、最可靠的航空快递服务网络。敦豪公司雇有 15，000 多名训练有素的专职人员，用自己的飞机及其他 175 家航空公司的飞机，确保用户的快件每次都能及时准确地送到。

“全球桌至桌的快递服务”是敦豪公司独具信誉的一项内容。无论货物大小，只要打一个电话，就可以上门取货并一直由专人护送，亲手交至收货人手中。为顾客提供优质、快捷、简便的服务。

2.市场背景随着社会的国际化和情报化进程，国际间的商业文件、小件货运市场急剧扩大。但同时，一些大型电气通信企业也开始相继渗透到文件运输的领域中来。尽管敦豪国际快件公司是一家最早开拓这一市场的国际性企业，但以往的业务大多以一些大公司的行政部门为核心进行，在一般商务人员中的知名度和理解度较低，而这种局面对迎接其他竞争对手的挑战是非常不利的。因此，需要有针对性地确立一个目标，通过一系列的广告宣传活动，改变或改善这种不利的局面。

3.广告宣传目标①先于其他企业，树立最佳企业形象。

②重点放在开发需求潜力大的商业小件货物运输市场。

根据以上两项目标，需要在人们头脑中留下“DHL—国际小件快递”这一印象。因此，广告宣传的主题定为“全球商业快递”。通过一系列的形象广告的宣传，能使“纯粹认知率”（首位提名）在一般商业人员中从 18%增加到 28%；在国际业务人员中的比例由现有的 34%增加到 59%。

4.广告内容构成由于 DHL 是首次推出系列广告，为了使“什么是 DHL”

这一主题表现得更明确，设立了“我们是全球商业快递”这一诉求目标，以期达到知名度的早期渗透。广告的诉求目标设定为所有可能发送国际邮件的商务人员。通过一系列有力的、多种形式的广告宣传，使人们感受到企业的宏大规模，产生对企业的信任感，从而对“小件货运的 DHL”及其优质服务留有深刻印象。

5.表现手法①看重宣传“实力最强的企业”这一事实，让人们真切地感受到 DHL 的全球性服务并对其产生信任感。②广泛宣传“我们是全球商业快递”这一目标，使更多的人知道 DHL 这个名字。③使人们明确理解本公司与其他同类公司相比所具有的优势。④刻意表现小件货运，以引起人们特别关注。从以上四方面出发，集中选择具有世界型企业庞大规模的视觉表现形式及广告类型，展开系列广告宣传活动。6.媒介战略以日本主要经济报《日本经济新闻》和电视广告为主要媒介，面向一般商业人员展开广告攻势。同时，配合其他经济类及专业性报纸，使过去已知道 DHL 的人形成统一的印象：报纸广告语：①我们是全球商业快递明智的选择、世界一流企业都使用 DHL 运送小型邮件②我们是全球商业快递国际商业小件货运、DHL 的服务不仅在于“快”③我们是全球商业快递从接货到交货、DHL 的商业小件物品始终不离 DHL 之手④我们是全球商业快递我们的小件货物运往世界 170 个国家哪里有国际商业，哪里就有 DHL⑤我们是全球商业快递无论您的商业小件物品走到何处 DHL 时刻注视着全球的运送状况⑥我们是全球商业快递从办公桌到办公桌走向世界 5 万个城市

DHL 的商业小件为您提供各种方便

讨论：

①敦豪把自己的形象定位在哪儿？敦豪是如何宣传这一形象的？

②敦豪的广告成功地在消费者心中留下印象，那么，下一步应该怎样做？

③如果你的公司准备介入这个行业，与敦豪一争高下，最好的办法就是找出它的不足之处，加强自己在这方面的宣传。那么，你将把形象定位在哪里？

[案例六]

七　喜

如果你认为“海尔斯青草茶”这个名称很难提高知名度，那你对销售“围裙牌氧化锂柠檬苏打”这样名称的产品可能更没信心了。事实上，这个又长又怪的名称正是七喜汽水的原名，由于特别强调它并非可乐，反而使得七喜销售成功。

“七喜”是格里格发明的第二种产品，格里格的第一项产品是他在 1920 年发明的“你好”橘子饮料，销路相当好，但后来由于柑橘果农生产的新鲜柑橘滞销，于是他们向本州议会施压，造成几个州立法规定，凡是橘子口味的饮料必须含有真正的橘肉和橘子汁，这使得格里格的唯一产品“你好”橘子饮料成本大增，逼得格里格不得不另辟财源，最后决定生产一种柠檬莱姆苏打——即使当时全美已有 600 种类似产品在市场上行销。

新产品最初的名称就叫“围裙牌氧化锂柠檬苏打”，主要是以育有婴儿的母亲为销售对象，所以才取名围裙牌。这种新产品含有锂原素，并有柠檬口味，在广告中宣称“最适合小宝宝肠胃”。虽然这项新产品是在 1929 年 10 月上市，且在上市后两周就碰上股市大崩盘，但格里格还是勉强维持营运。

在熬过经济大萧条那段艰苦的日子后，格里格决心把产品的名称改一改，希望能够刺激销路。他马上从明尼苏达一家糖果公司那儿买下“七喜”这个名称，这家糖果公司因为生产七种不同口味的巧克力棒，所以取名“七喜”。

但即使改了新名称，但这项苏打产品的促销手法仍然沿袭以前成药的老法子。当时的可口可乐和百事可乐早已不在广告中宣称具有药效，七喜却仍然把自己说成是解除宿醉的良药或是治疗胃病的良方。例如，在 30 年代的一则广告中，七喜就提醒消费者说，七喜是“制酸柠檬苏打”能够“消除胃部的不舒服。”

在 1940 年之前，该公司这种宣传手段完全合法。到了 1942 年，为了配合战时广告法律，七喜公司的广告宣传稍微收敛了一点。后来便和芝加哥的汤普森广告公司签订合约，委托该公司处理七喜的广告。新的广告则强调家庭温情和轻松愉快的气氛，把七喜描绘成是“清新”的家庭饮料。第二次世界大战结束后，七喜已是全球销售量第三的不含酒精的饮料。

1959 年，汤普森委托华德狄斯耐制片厂替七喜设计了几个人名化卡通动物，像是“母牛艾莉丝”和“鲔鱼查理”，后来又加入“清新佛瑞迪公鸡”，这些动物虽然活泼有趣，但对七喜的销路却没有帮助。进入 60 年代后，七喜放弃“家庭温馨”的促销理念，改走其他促销路线，它在 1966 年推出的“湿而狂野”系列广告得过好几次大奖。

然而，当汤普森公司的市场调查人员请芝加哥消费者举出五种不含酒精的饮料时，80%的受访者都未提到七喜——而七喜却是全球销售量第三的清凉饮料！这说明了七喜有多方面的形象问题，因为它被消费者认为是：

1.特殊饮料。七喜公司执行副总裁威廉·温特接受“杂货生产商”这本专业杂志访问时，就很坦白地指出：“从消费者的观点来看，七喜不是一种普通的清凉饮料……而是在某种特殊场合饮用的饮料。”相比之下，可乐反而被认为是“正常”饮料，也是一般消费大众大量选购的饮料。汤普森公司研究员泰勒说：“根据我们的研究结果，只有可乐才会被消费者视作清凉饮料。”

2.调酒用的饮料。当时美国最流行的鸡尾酒是“七加七”，就是在“西格兰七冠”威士忌中加入七喜。七喜这样做当然占了搭便车的便宜，但也因而付出代价，因为调酒用的饮料通常会被视为是在特殊场合才喝的饮料。泰勒一针见血地指出这一问题的关键所在：“可口可乐可曾说过它和兰姆酒调起来味道很不错？”

3.药水。如果有所谓“广告后遗症”这回事的话，七喜就是它最大的受害者。在 30 年代末期，七喜的广告建议消费者，当你觉得胃不舒服时饮用。

在上述三种情况中，七喜都被当作是单独一类的产品，不被消费大众视作是某种清凉饮料。更糟的是，七喜常被消费者视而不见。汤普森广告公司副总裁罗斯在 1966 年告诉七喜公司的一群经销商说：“人们对我们太熟悉了——而且对我们很有安全感，不会觉得我们有什么不对劲，但也由于太熟悉

太信任了，所以他们不会经常想到我们，而当人们不常想到我们时，他们就不会常常购买我们的产品。”

因此，要想解决七喜的行销问题，就必须确实地把七喜重新定位在清凉饮料行列之内，同时也要稳住七喜在调酒市场的占有率，不要被当时正蓬勃兴起的很多种调酒饮料抢去市场。

上面这些问题尚未解决，七喜竟然又遭遇了来自经销商的阻力。这些经销商中，有很多是所谓的“双面经销商”，除了经销七喜，另外还经销可口可乐和百事可乐以及它们的姊妹产品，雪碧和健怡可乐。虽然这些经销商在七喜经销商大会上高喊“七喜万岁”，但他们所卖的其实是可口可乐或百事可乐，七喜只是附带卖一卖。当泰勒和罗斯兹于 1968 年 2 月在芝加哥的经销商大会提出“非可乐”的行销概念时，很多“双面经销商”立刻表示反对，说这种行销策略“太消极”，事实上他们是担心这会影响到他们的可乐生意。

幸好，消费者倒是立即有很好的反应。第一波“非可乐”广告形容七喜：“清新，干净，爽快，不会太甜腻，不会留下怪味道，可乐有的，它全有，而且还比可乐多一些。七喜……非可乐。独一无二的非可乐。”

广告推出得正是时候。“非可乐”促销活动正好代表了清凉饮料者的反权威态度。七喜公司的行销人员很清楚，在 60 年代里，不管是在政治、休闲或社会问题上，大家都大做“我们”对抗“他们”的文章。“他们”指的是年老、保守、落伍的一群，是“披头士”经常在歌曲中嘲笑的对象。相反的，“我们”则是时髦、新潮、进取、爱闹爱玩的年轻人，也就是每个星期天在纽约中央公园聚会狂欢的一群。七喜在非可乐的广告主题中，把可乐定位成是“他们”，而把自己定位成是“我们”。这是娱乐圈以外，第一个采用这种反权威立场的商业性产品。

在 1968 年，一个清凉饮料竟然敢采取如此大胆立场，是相当革命性的作风。因此，使得七喜的销路大增，在一年内就增加了 14%，到了 1973 年增加了 50%。这是七喜公司创立以来，知名度首次提高到足以出售附属产品的程序。据七喜公司表示，它共卖出 60000 个“非可乐”台灯，以及 2000 万个倒转过来的“非可乐”玻璃杯，购买这些附属产品的全是 16 岁到 24 岁的年轻人。

此一广告攻势的成功，促使七喜决心保护“非可乐”这个名称。可口可乐连续四年诉请法院禁止七喜使用这个名称，但都未成功，而且在 1974 年 6 月 20 日，原本只是行销策略口号的“非可乐”终于取得商标地位。两年后，七喜庆祝美国“非不独立”两百周年，在其运货卡车上漆上“非可乐向非英国两百年致敬”。

七喜接着放弃了“非可乐”广告活动，因为它认为 60 年代已经过去了，必须展开新的宣传攻势，例如“七喜随着美国欣欣向荣”以及“感受七喜”等等，都是七喜新广告活动的主题。不久，全美掀起一阵运动热潮，年轻母亲们开始担心咖啡因对他们子女的不良影响，促使七喜再度调整自己的定位。几家可乐公司都推出了不含咖啡因的产品，七喜则很自豪地在广告中强调，它自始就不含咖啡因，它的广告词是——“从来没有，永远也不会有”。

可是销售量却急速下跌。七喜再度召来研究人员商讨对策，盖洛普民意测验公司指出，每十个消费者中就有七个仍然记得当年的“非可乐”运动，并推崇那是七喜所推动的。1985 年 3 月，七喜再度推出当年的独一无二的“非可乐”宣传口号，但不再采用 60 年代的图片，也不强调 60 年代的感受。非

可乐玻璃杯及一些附属商品也相继推出，但当年的盛况已不再出现：在 60 年代被视为前进大胆的行为，在 80 年代看来已不足为奇。行销人员都知道，某些广告能够掌握住当时的时代动脉，而造成一时的轰动，但在以后的几年当中，这股热潮会迅速消退。这次回顾式的广告活动，可说是七喜最后一次广告攻势，因为不久以后，七喜的国内企业就被“希克哈斯”收购了，而其海外企业则由百事可乐买下。但毫无疑问地，仍有很多美国消费者知道“非可乐”就是七喜。

讨论：

①七喜成功的原因是什么？

②七喜最初的形象造成什么影响？“非可乐”之后，七喜形象有什么变化？

③80 年代，七喜继续宣传“非可乐”，但效果并不象 60 年代那样轰动，为什么？

［案例七］

波斯坦小麦咖啡

波士顿茶堂在 1774 年可能已使美国变成一个纯喝咖啡的国家，但在往后的 100 年当中，还是有很多人喝不惯咖啡。由于美国人普遍有消化不良的毛病，因此，早在 19 世纪 50 年代初，就开始有利用水果或谷类制成的咖啡出现在市面上。《大美百科全书》指出，“当时只有很少数幸运者在一生当中不为消化不良而苦恼”。

波斯坦小麦咖啡不但宣称可取代咖啡豆制成的咖啡，更打着能够治疗消化不良的口号，因此上市后，在销售上极为成功。小麦咖啡发明人波斯特，改变了消费大众对咖啡本身以及味道不佳的咖啡代用品的认知，因而能在其他几十种咖啡代用品失败之后获得成功。

19 世纪中期，素食主义大为流行，因此有几十种咖啡代用品上市。但不管是用谷类制成的，还是用面包制成的，或用糖蜜或任何原料，都无法获得消费者的欢迎。

大家都知道咖啡是造成胃病的原因之一，但人们却不知道除了咖啡之外还能喝什么东西来缓和紧张情绪，甚至更不知道在早上除了喝咖啡之外，还能喝什么。

事实上，当时人们反而更相信一些偏方和土药。那时候，人们最流行的治疗胃部不舒服的偏方包括挨饿、喝盐水、把杏仁膏涂在胃部以及把食物浸在辣椒末中。

波斯特也长期为胃痛苦恼。他精明能干，发明过脚踏车、背带、机械化钢琴，做过木匠，卖过毯子，开过一家油漆店，当过铁匠，但他唯一失败的是治不好自己的胃病——不过，他倒是吃过多种胃药，也试过洗温泉浴、按摩、节食、做体操，甚至灌肠，但完全无效。

接着，波斯特听说，一些跟他有同样毛病的病人住进密歇根州战斗溪镇的疗养所后，胃病奇迹般地好了。这家疗养所是教会办的，由凯洛格大夫主持。由于名气很大，这家疗养所经常冠盖云集，连罗斯福总统都是常客。波

斯特听到各种神奇传言后，不禁为之心动，于是抛下德州渥斯堡的棉花工厂，千里迢迢赶到战斗溪疗养所，当时他已是一个坐在轮椅上的中年男子，为病所苦。

10 个月后，他已经花掉了 50 美元，病情不但未好转，反而比以前更严重。

他的妻子爱雅赶紧将他接出疗养所，带他去接受当时很流行的“基督科学”宗教与精神疗法，几星期后，病情大为好转。

虽然波斯特本人对战斗养疗所的医疗效果不敢苟同，但他对疗养所里供应的多项素食品却留下极深刻的印象——也同样想到要把这些食品制成产品上市。他向凯洛格大夫打听是否可以合作促销一种以麦和糖蜜制成、名叫“修士佳酿”的健康咖啡。这种咖啡是疗养所特制的，只在所内供应，类似的食品还有不含咖啡因的面包和以糖蜜调成的咖啡。凯洛格大夫拒绝和波斯特合作。

波斯特决定销售自己制作的小麦咖啡。当时大家认为，小麦咖啡没有成功的机会，因为一般人喝传统咖啡的习惯已经根深蒂固，虽然咖啡以前曾经一度让出早餐饮料冠军的宝座。那是在 1869 年，当时的“大西洋与太平洋茶叶公司”把茶叶降价 70%，使得茶成为当时美国全国最流行的早餐饮料，后来咖啡发动反攻，把价钱降低，并且极力促销，才改变这种局面。因此，波斯特认为，他还是可以攻占咖啡市场，说不定可争取几百万个原来喝咖啡的消费者成为他的主顾。

波斯特知道，咖啡在健康方面是不堪一击的。后来他也在战斗溪开设了一家供应食宿的疗养所——取名“维他旅舒”后，每餐都供应仍被称之为“修士佳酿”的健康咖啡。经过非正式的市场调查后，他推出一种由小麦、麦和糖蜜混合而成的饮料，很受欢迎。有些病人痊愈后，顺便带几袋这种饮料回家，这使得波斯特深信，他已经用他的秘方食品打败了难喝的咖啡。

到了 1894 年 12 月，波斯特信心十足，于是花了 21.91 美元买了两袋小麦，90.8 公斤麦粉和 10 罐糖蜜，另外又花了 46.85 美元买了一个瓦斯炉、一个烤花生器、一个磨咖啡器和几个搅拌器。结果在 1895 年 1 月制造出第一批“波斯坦小麦咖啡”，并由它的发明人用手推车推着这种新产品，在战斗溪镇上沿街叫卖。

由于以前的一些咖啡代用品在零售店的销售成绩都很差，波斯特只好自己替新产品促销，希望说服商店老板向他订货。他自己推着车子沿街叫卖，到处推销他的新产品，希望改变大家对咖啡代用品的看法。他需要在报上登广告，但筹不出广告费，于是前往大进步镇，当着“大进步晚报”主编的面，亲手调配了一些咖啡，主编尝了一口，十分喜欢，于是答应让波斯特登广告，广告费 1000 元可以欠着。

接着波斯特去找大进步镇最大的一家杂货店的老板，推销他的新产品，但老板很轻视地要波斯特看看堆在店里卖不出去的好几袋类似的产品——名称叫做“焦糖咖啡”。老板说：“老兄，这些东西放在这儿已经八年多了，一点也卖不出去，没人喝这种东西的。”但波斯特给了他一杯样品尝尝，向他说尽好话，并提出两项有利的条件，最后终于说服了老板，这两项条件是：（1）一经谈妥，波斯特要在当地报纸刊登广告，（2）老板不必先付订金，以后再算钱，卖多少结算多少。

但是，虽然波斯特已成功化解了经销商的疑惑和反对心理，但如果他不

想个法子让消费大众也同样接受他的小麦咖啡，那他这番努力的结果就等于零了。经过几番讨论，他终于认定，要让消费大众对他的小麦咖啡产生兴趣，唯一方法就是好好吓吓他们。

20 世纪的电视广告创造了很多新的病名——体臭、口臭和干癣——波斯特则是这方面的老祖师，他创造了一些跟咖啡有关的疾病：咖啡神经病和咖啡心脏病。他在一个广告中提出暗示性的警告：不停落下的水滴，能够滴穿石头。也许你体内已经开始出现一个破洞……试试 10 天不喝咖啡。

波斯特对市面上成药的药效一向深信不疑，同时也把成药广告上那套唬人的把戏全部借用过来，但他同时运用了最现代化的一项市场行销技巧：定位。他把咖啡定位为对人体有不良影响，并且会造成一些神秘但严重的疾病，因此在一些消费者脑海中造成相当大的疑惑。当时一些教育程度不高的消费者看到他的广告后，可能就会忍不住嘀咕：“ 也许就是因为喝咖啡大多了，所以我在办公室才会那么紧张，晚上睡不着。 ”

波斯特所指的“ 咖啡心脏病 ”并非真正的心脏病，其实只是心跳加速而已。波斯特不仅暗示咖啡会引发身体上的毛病，甚至更进一步暗示说，喝咖啡是万恶之源。

请看他下面这段广告文字：

是不是喝咖啡，使你变得懦弱胆小？咖啡是否减低了工作能力，使你精力减退，使你毫无斗志，一辈子默默无闻，一事无成？

如果你工作不顺利，那都是咖啡害的。如果你和老婆吵架，而且不能当个好父亲，也是咖啡惹的祸。如果你患了关节炎，风湿痛，精神紧张，心跳不顺——咖啡，咖啡，咖啡，一切都是咖啡害的。

相反的，波斯坦小麦咖啡的饮用者则被描述精神旺盛，活力充沛，事业有成。为了加强消费者信心，让他们觉得购买小麦咖啡是最正确的选择，波斯特还在每个包装盒内附上一本小册子：“ 幸福之路 ”。

这些广告在密歇根州发挥了很大的效果，波斯特于是和芝加哥一家广告公司签订合约，并开始在一些全国性的杂志上刊登广告。波斯坦小麦咖啡的销售量立即增加两倍，三倍，最后四倍。在 1898 年，波斯坦一年的销售总额已达到 300 万美元。

当然，要不是当初各方面已经有很充足的理由怀疑咖啡不利人体健康，波斯特的这项广告策略是绝不会成功的。虽然波斯特指责咖啡是万恶之源的做法有点过份，但后来随着医药、营养学的进步，他对咖啡所抱的怀疑，大部分已被证实是确有可能，医生目前皆禁止有严重胃病、心脏病和神经失常的病人喝含咖啡因的咖啡，而不含咖啡因的咖啡产品则大受欢迎。

讨论：

①波斯坦小麦咖啡是如何改变公众对它的看法的？

②波斯坦小麦咖啡广告的重点是什么？

③波斯坦小麦咖啡其实并没有咖啡成分，但为什么要叫“ 咖啡 ”？这种品名会不会给它的销售带来困难？为什么？

[案例八]

救生圈薄荷糖

救生圈薄荷糖是在 1912 年以新奇产品的姿态出现在市场上的，它的形状和味道很受消费者欢迎，但它的包装却差点使它刚上市就遭淘汰。

克莱伦斯·克莱恩于本世纪初在克里夫兰创办了一家巧克力工厂，准备将来交给儿子哈特经营。但小克莱恩的主要兴趣是诗，而不是生产他父亲手创的“玛莉园”巧克力，老克莱恩只好生产第二种产品，以便能在夏季时有所收入。当时因为没有足够的冷冻设备，因此巧克力在 6、7、8 月很容易溶化，巧克力销路因此几乎萎缩到零。

薄荷糖在 1912 年相当流行，因为它的味道清凉，又可以掩盖令人不愉快的口臭。当时最受欢迎的薄荷糖是在欧洲制造的，呈枕头形状，这种形状的生产成本很高，而且进口费用也不便宜。克莱恩决定就在克里夫兰当地生产成本较低的薄荷糖，并制成圆形。由于他的工厂内没有空间来生产这批新产品，于是委托一家制药工厂代为生产。不料这家药厂的打印机发生故障，意外地把糖果的中间部分挖空了，克莱恩只好收下这批形状像救生圈的薄荷糖。

他把这种糖果取名为克莱恩救生圈薄荷糖，并把它的形状拿去登记，取得专利权。

这批糖果被装进硬纸板制成的管子里，开始行销全美各地，在纽约市从事电车广告业务的爱德华·诺博买了一包，对它的口味、特殊造型留下深刻印象，也很佩服它有明确的销售目标，因为在它的包装上印有这样的文字：“克莱恩救生圈薄荷糖——5 美分——专治口臭”。诺博很欣赏克莱恩不仅把他的新产品当作糖果促销，同时也吸引那些正为口臭苦恼的消费者。诺博认为他已找到了一个极有利益可图的客户，于是立即搭乘火车前往克里夫兰，企图说服克莱恩在全国各地为救生圈薄荷糖做广告。

结果，反倒是克莱恩说服了诺博。

尽管在救生圈薄荷糖的销售上已有进步，而且也知道这种糖果前途可能不错，但克莱恩还是比较喜欢他的巧克力事业，他对诺博说：“诺博，既然你认为这种糖果那么好，你为什么不把它买下来，自己经营呢”。

诺博真的这样做，在一位从小一起长大的朋友艾伦的协助下，凑到了 3800 美元，其中 2900 美元用来买下专利权和配方，另以 900 美元打广告。他对艾伦说，只要做点广告，救生圈薄荷糖“可以每天赚进 50 美元”。

一个星期后，这两个合伙人在纽约市租下一处工厂的顶楼，以每周五美元的薪水雇了六名年轻女孩包装救生圈薄荷糖。诺博忙着筹划广告，艾伦则发现这项新产品的包装有问题：旧式的纸板包装盒会吸收薄荷风味，而且容易散开；结果，数以千计的救生圈薄荷糖全散落在杂货店的货架上。艾伦后来说：“我们的事业真像是一场梦，救生圈薄荷糖的包装差点毁了我们。”为了立即保存薄荷糖风味，并延长薄荷糖在货架上的生命，诺博首先用锡泊纸把它们包起来，外面再包上一张彩色印刷的标签纸，以进一步保护薄荷糖的新鲜。不过，当他带着新包装的产品拜访克莱恩以前的糖果店客户时，没有人愿意再销售救生圈薄荷糖，顶多只答应以新包装产品换回原寄放在店中的薄荷糖。

原来，救生圈薄荷糖最初的包装太差劲，弄得名声太坏，一些杂货店老板都不愿再代售薄荷糖，使得诺博损失了很多最好的零售点。诺博这时由于忙着经营薄荷糖，荒废了部分广告业务，而且也把积蓄全部投入了进去，逼

得他只好赶快为新产品找个经销网，否则只有宣布破产了。

他几乎走遍了每一条街，从玩具店到理发店到百货公司一家家登门拜访，请求他们经销他的新产品。虽然大部分商店都拒绝代销薄荷糖，但诺博还是和少数几家商店谈妥经销合约。他后来回忆说：“我想他们大概是同情我，因为他们一看就知道我是一个赤手打天下的年轻人。”

他的最大成就是在酒店方面，而这要归功于克莱恩那句广告名言：“专治口臭”。当时的酒店往往奉送顾客丁香叶，以掩饰这些酒客的酒店酒味。不过，丁香叶很快就会失效，而且嚼完后再吐掉，会弄得满嘴脏兮兮的。因此，酒客们在酒店喝得尽兴之后，就会含上一块薄荷糖。

诺博把救生圈薄荷糖推销到酒店后，暂时解救了眼前危机。他的薄荷糖除掉了酒客的满嘴酒味，而酒客们的光顾则使他的公司免于关门的恶运，并让他有更多的时间去替他的薄荷糖寻找其他非专一化的零售渠道，像香烟零售摊位。不过，诺博在和几个香烟摊接洽失败后，转而和规模很大的“联合雪茄”连锁店谈妥了合作关系。

诺博对这些连锁店老板说，他会设计一个法子让吸烟者在不觉得心疼的情况下购买救生圈薄荷糖。他设计了一种很轻的硬纸包装，可以摆在一个小型展示柜中——这是第一次有人发明这种展示柜。他建议连锁店老板把这些展示柜放在收银机旁边，每包薄荷糖只卖五分钱。

结果，“救生圈”薄荷糖成为“联合雪茄”1200 家连锁店销路第一的非香烟类商品，销售量从 1914 年的 90 万条，跃增为两年后的 672.5 万条。最初的不良包装差点使“救生圈”薄荷糖惨遭淘汰，但诺博的销售方法不但弥补了以前的缺点，而且大大刺激了它的销路。

随着薄荷糖销路的好转，诺博终于能放弃广告业务，专心经营起薄荷糖生意。由于他以前做的是广告生意，所以诺博在全美各大城市街道上推出“救生圈”薄荷糖的广告，其中一幅广告海报上有这样的文字：玛莉宰了一只羊，炖肉加洋葱。“救生圈”去掉她的口臭，所以她能谈爱又接吻！

美国参加第一次世界大战后，由于糖实施配给，“救生圈”的产量因此减少，但并不影响到它的生存。战后，诺博聘请一些年轻女郎身穿制服，在纽约街头分发免费试用品给行人。电影院和餐厅开始出售“救生圈”薄荷糖，后来火车站的贩卖机也加入销售行列，不久汽车开始流行，加油站也成了薄荷糖的零售据点。在 1918 年，“救生圈”薄荷糖创下了 28 万美元的利润，到了 1920 年更达到 100 万美元的红利大关，诺博于是把他的“薄荷产品公司”改名为“救生圈公司”。5 年后，救生圈公司公开上市，卖掉 20%的股票，艾伦拿了 330 万美元的红利后，宣布退休。

诺博逐步把公司移交给其他人员经营，并在当过短时间的美国政府商务部副部长后，进军一个新行业，创造他事业生涯的第二个春天。他在 1943 年以 800 万美元买下 RCA 公司的蓝色广播网。后来改名为美国广播公司，成为私人拥有一家全国性广播网的第一人。当年年底，他把这家公司的部分股权转售、给几位私人投资者和“时代公司”。

第二次世界大战期间，“救生圈”薄荷糖又安全熬过了第二次的糖配给危机；1946 年，“救生圈”的销路一下子增长 200%，此后每年不断增长；1956 年，74 岁的诺博把“救生圈公司”和“山掬实公司”合并；1981 年，“救生圈公司”成为纳毕斯可公司的一家子公司。

令人感慨地是，饼干店最初拒绝经销的“救生圈薄荷糖”，最后却成为

全美零售据点最多的糖果，几乎有 100 多万个零售据点都出售这种薄荷糖。到 1981 年为止，美国人一共买了 3400 亿条“救生圈”薄荷糖，占美国全部薄荷糖总量的 90%。很多薄荷糖只有一年的寿命。但“救生圈”薄荷糖却在 1981 庆祝其 78 岁生日。

讨论：

①“救生圈”薄荷糖是以什么为依据给自己定位的？

②为什么“救生圈”薄荷糖刚上市时销量不佳？

③试述“救生圈”薄荷糖的销售策略重点。

［案例九］

肯德基的选点投资

1986 年 9 月下旬，肯德基家乡鸡公司开始考虑如何打入人口最多的中国市场，发掘这个巨大市场中所蕴含的巨大潜力。虽然前景乐观，但是诸多难题也使肯德基的决策者们倍感头痛，犹豫不决。对这家世界最大的鸡肉餐馆公司来说，面前的中国市场是完全陌生的：肯德基的纯西方风味是否能为中国消费者所接受？开发中国市场，不但需要技术资源，更重要的是还需要宝贵的管理资源。此外，从中国不能汇出大量的硬通货利润，即使是中等水平的汇出也不大可能。最为关键的是，要打入中国市场就必须选择一个特定的投资地点，而这又带有很大的不确定性。

托尼·王作为肯德基东南亚地区副总经理，承担了拓展中国市场的重任。早在 1984 年，王就与中国天津当地一家合伙人创办了一家名叫“兰花食品”的合资企业，这是中国餐馆业中第一家中美合资企业。这个有 80 个座位兼出售业务的餐馆从开业的第一天就大获成功，其营业收入比盈亏平衡点高出 100%。

托尼·王始终坚信美式快餐在远东市场有着巨大的潜力。受到这一成功的鼓励，王开始考虑在中国主要地区转让特许权从而把家乡鸡引入中国。1985 年，王写信给肯德基总经理梅耶，力图说服对方现在正是积极打入中国市场的有利时机：

“对于在目前打入中国市场，我完全确信肯德基比任何其他美国快餐连锁商店都更具有竞争优势。尽管麦当劳汉堡包正在试图与中国建立关系，要使牛肉供应成为可能还有很长一段路呢！另一方面，家禽饲养业作为中国农业现代化中一个优先发展的领域受到政府的大力支持与鼓励。我的观点是肯德基可以打开中国的大门，并通过建设一个稳固的家禽供应基地来建立一个无可争辩的领先地位。”

梅耶对王把肯德基引入中国的提案感到极大的兴趣。王本人在肯德基有长时间的富有成就的经历，可以完全加以信任。另外，王本人就是中国人，能讲标准的普通话，有利于谈判磋商。然而梅耶对把中国市场这一具有战略意义的重要市场转变成特许出让，还有许多牵挂和忧虑。国际市场经验表明，依靠出让特许权是很危险的。授予特许权还会危害肯德基今后向中国其他地区发展的能力。梅耶喜忧参半，总的想法是：中国这个市场“太重要了，以至必须作为一个公司的业务加以开发。”

与此同时，托尼·王也清醒地意识到只靠他自己的力量是无法把肯德基引入中国的。他在天津得到的经验更加强了他的观点：在肯德基旗帜下做买卖，要求中国雇员在工作态度方面做根本性转变。而这种转变只能通过耗费时间的培训计划获得，这便意味着在开始营业之前就要投入大量费用，而他无力全部负担。此外王还为寻找合作伙伴、谈判、签定租约及获得营业执照等前期工作所需的费用而担心。到 1985 年深秋，王越来越清楚地认识到“中国这个市场对个人来说是太大了”。

1986 年 4 月，梅耶决定采取行动。改组肯德基东南亚地区办公室，买进在新加坡的全部特许经销权，这将给肯德基东南亚地区办公室增加相当分量的新的管理负担。梅耶邀请王担任东南亚地区的业务主管，并对王表示支持。

托尼·王接受了这一职务，并于 1986 年夏天成立了办公室，总部设在新加坡的肯德基东南亚地区。据王自己讲，他接受这一职务的原因是“在中国开发肯德基家乡鸡这一事业是对他个人的挑战”。他把在中国建立第一个西方风味快餐店的机会视为一个历史性的机会——不论对个人还是对整个公司都是这样。他还认识到这一机会将给他个人带来极大的风险，而这次冒险有可能失败。

从肯德基在整个东南亚地区的业务全局考虑，王开始以一种特殊的眼光看待在中国的投资决策。打入中国市场这一单一目标必须与这个地区的其他投资机会相互均衡。肯德基在整个东南亚地区都有巨大的发展潜力。这一地区其他国家的市场，虽然加在一起比全部的中国市场还要小，但是，这些地区的顾客已经接触了西方风味的快餐，对肯德基产品的需求方式也有了较深的印象。与中国市场相比，追求在这些市场的增长率有一定的吸引力，保持对合作伙伴和雇员的控制也相对简单。这将导致迅速的增长和更高的投资回收，硬通货也容易获得。与此相反，开拓中国市场需要投入大量的管理资源。首要的制约就是肯德基能讲汉语的管理人员数量有限，且这部分人多数已经在香港和新加坡有了安排。所以，到 1986 年夏末时，王开始考虑是否可以把这部分人力资源放在中国以满足由他负责的整个东南亚地区的最大利益。

在情况并不明朗时，王决定对中国市场进行更全面更彻底的调查。他面临的首要问题是：第一家肯德基店址应当选在何处？这一决策将对今后的盈利，对在中国其他地区的进一步开拓以及对投入管理资源时的决心等产生戏剧性的影响。

王最初想到的是天津。通过早先的经历，王已经同天津市政府建立了非常友好的关系；另外，天津是政府直接领导的三个直辖市之一。然而，他也看到了天津的几个弱点：首先，天津缺乏供应方便的谷物饲养的肉鸡。肯德基在香港的经验表明，中国消费者非常注重食物的新鲜，这对一个中国人还不熟悉的产品来说更为重要；另一问题是西方旅游者一般不经常光顾该城市。虽然王预计主要销售收入是软货币——人民币，但一部分硬通货销售收入对汇出利润以及购买重要的物品如鸡肉包裹材料、促销材料等等也是很重要的。最后，也许是最重要的，天津也许不能成为肯德基今后开拓全国市场的基地，该城市不具备这项宏伟计划所需的形象和影响力。在地理位置上，天津通常被视作北京的门户。

那么，其他选址方案——上海、广州和北京又如何呢？且让我们逐一道来。

上海是中国最大的市场，有 1100 多万居民，9000 多家工厂和中国最繁

忙的港口。

上海是中国最繁荣的商业中心。工业总产值占全国的 11%，外贸出口占全国的 17%，是直辖市之一。

上海与西方的交往有着悠久历史，在 19 世纪中叶，英国迫使中国签订《南京条约》，上海成为五个通商口岸之一，西方的商业与文化对上海有着浓重的影响。1949 年中国大陆解放后，上海也一直保持着对国际商务与贸易的兴趣。如今上海建造了各种各样的西式饭店和商业设施，成为外国旅游者的理想观光地。

上海的明显优势是在这里容易获得合乎质量的充足的肉鸡供应。通过兴办合资企业，泰国的正大集团已经在东南亚地区建立了 10 个饲料厂和家禽饲养基地，可以为上海供应肉鸡。肯德基的东南亚办公室与正大集团有良好的关系，目前正在与该公司的一个分部进行在曼谷出售特许权的业务谈判。

虽然上海一向是主要的商业中心，它的噪音和污染却令旅游者感到沮丧。对肯德基来说，上海的实际人口是重要的，但这比潜在的顾客群大小要次要一些。虽然上海可以为肯德基提供它渴望得到的新闻宣传，但还需要表明有足够的外汇收入，才能最终论证投资的合理性。这里所担心的是西方商人会不会被肯德基家乡鸡所吸引，更经常地光顾肯德基，显然没人知道答案。

广州是可供选择的另一个方案。它位于中国东南部，离香港很近，作为中国 14 个沿海开放城市之一，广州于 1984 年成为优惠外资的经济特区。这样，广州在批准外资项目、减免税收和鼓励技术开发方面被授予更多的自主权。到 1986 年底，大约 60 亿美元都投放到这些沿海开放城市里。中国的 4 个经济特区有 3 个在广东省，这是为吸引外资特意设计建立的。广州是西方商人经常光顾的地方，同时也是旅游者从香港出发作一日游的好地方。广州和香港相距不到 120 公里路程，公路铁路交通都很便利。在广州做买卖很容易得到肯德基香港办公室提供的服务。另外，广东地区的中国人也更熟悉西方管理惯例和西方文化。广东和香港讲同样的粤语，差别不大，初步调查表明找到一个充分供应肉鸡的来源也没有什么大困难。

北京是最值得周密考察的地点。北京有 900 万居民，人口数量仅次于上海。从 13 世纪以来，北京就一直是中国的政治文化中心。全国统一使用北京时间，是这个城市权威地位的标志。北京市有发达的地下铁路和快车道系统，还有一个带空调、自动扶梯和通道的国际机场。

北京的外来人口数量众多，有潜在的顾客群体。北京还是中国的教育中心，是高等学府的聚集地。所有这些因素都造成人口大量涌入和人民智力启蒙，这对肯德基人民币销售部分是极为重要的。北京是那些向往故宫、长城、十三陵的西方旅游者的必到之地，这意味着肯德基将会有一个稳定的外汇收入，因此，如果从北京搞起，无疑将更大地吸引人们的注意力，并且不言而喻地表明当权人的赞同态度。这将有助于今后往其他城市的进一步发展。

北京可以给一个急切地要往全国扩展业务的公司提供相当可观的优势。初步调查得知，北京城郊有好几个家禽饲养基地。然而，从政治和经营方面来说，选择北京可能比选择其他几处城市更具有冒险性。一个成功的惹人注目的买卖会增加政府干预的可能性。

托尼·王是一个喜欢冒险的人物，他深知风险的程度。他也清楚，第一家分店地点选择得当，可以使打入中国市场的风险程度大大减缓。其他不能决定的是几个低风险的方案是否值得进行。为此需要把降低风险的可能性与

通过投资可能得到的潜在的收益加以比较。王敢肯定，如果他在认真考虑之后建议肯德基目前应推迟打入中国的计划，梅耶将没有异议。王还认识到，由于在中国没有其他竞争者，这个时候恐怕是采取行动的最佳时机了。事实上，即使中国分店的地址已经选定，在开张之前可能还需几年时间谈判。贻误时间就等于把市场放弃给他人，这才是最大的冒险。对王的挑战是：在可能的风险和收益之间进行平衡。

新餐馆预定的实施进度由于寻找店址和获得批准的无限期推迟而陷入混乱。一个项目要经过制定无数规章制度的政府机构批准才能上马。此外，王还十分怀疑能否使中国的雇员积极地实施肯德基的质量、服务和清洁标准，这是该连锁商店要求其在世界各地的餐馆向顾客提供的。现在已经是对该项目做出干与不干的决定的最后时刻了。虽然王对中国市场的巨大潜力很感兴趣，但他也知道已经有不少人在类似的冒险中失败了。肯德基在国际市场上的历史是胜败参半。

公司于 1970 年在日本建立了第一家远东分店，然而，在 70 年代绝大部分年份里，肯德基的国际业务由于当地管理人员和公司职员之间关系不和而苦撑苦度。东道国管理人员经常感到公司的职员过于热衷施加那些与所在市场文化传统不相适应的控制。此外，公司在 70 年代的迅速增长主要是依赖出售特许权，这就更加难以控制。1975 年，面临国内外分店业务成绩的严重下降，肯德基开始实施一个“回到基本宗旨”的长期战略，强调肯德基在全世界所有分店的质量、服务和清洁（QSC）的规范。美国本土外的业务，通过在公可的路易斯维尔总部新建的一个自治的国际业务部而得到加强。1982 年初，经营状况戏剧性地转变了，肯德基公司被烟草大王 R·J·雷诺收购了，在雷诺的有力支持下，肯德基的国际业务扩展得更快了。到 1983 年，其国际业务部下已经建立起 5 个自治区域，东南亚是其中之一。这一地区业务的增长与本地区人民喜欢家禽类产品的饮食传统有关。实际上，东南亚是世界上肯德基市场份额超过麦当劳的唯一地区。到 1986 年，肯德基在东南亚建立了 112 个分店，年销售收入达 5300 万美元。由于认识到开拓中心市场需要强大的管理作后盾，王坚持要求公司增加对这一地区的财务支持。这一要求得到梅耶的大力支持。他知道，不仅在东南亚，在世界其他地区肯德基都需要拥有更多分店。

以一个强化了的区域性组织机构为基地，王开始考虑和评价在中国选择投资地点的各种方案。这一考察评价过程是逐个城市进行的。由于找不到任何可靠的决定市场需求和定价依据的市场信息，选择投资地点的决策更加复杂化。由于没有一个本地同行作向导，投资地点的决策主要是追求能够对公司今后打入范围更大的中国市场提供最大的长期影响力。考虑到北京的现代化宾馆，大量的流动人口和在全国的形象，王决定暂时把北京作为一个起点。北京的另一主要优点是市政府有省政府一样的自主权，在直辖市投资意味着与庞大的政府系统打交道时可以减少一个层次。在意向性地选定北京作为肯德基在中国的第一家分店店址之后，寻找潜在的当地合作伙伴的过程就开始了。

讨论：

①无疑，肯德基选择北京是正确的，可在当时却是一个风险很大的选择，也许选择北京仅仅是由于托尼·王本人性格使然，如果是你，你会选择

哪一个城市？

②托尼·王为什么先选择了天津，后来却又把它否定了？如果选择天津，你认为情况会有什么变化？

③你认为肯德基在进入中国时，由于产品的特点，会面临什么样的困难？

[案例十]

藐视竞争的库尔斯

发生在 1960 年冬天的那场悲剧对库尔斯这个已有 15 年历史的酿酒公司来说仍然记忆犹新。2 月 9 日清晨，公司 44 岁的董事长小阿道夫·库尔斯在吻别了妻子和四个孩子以后，驾车开向自己 20 公里以外的工厂时失踪。库尔斯失踪之后，人们开始四处寻找。这是科罗拉多有史以来最具规模的救援活动，总共进行了近 7 个月，直到在丹佛南部 64 公里的一片无人的丛林地带，人们偶尔发现了一些衣物碎片和散乱的尸骨。很显然，尸体在草草埋葬后被野狗之类分食，库尔斯的牙医最后证明死者就是库尔斯。

在小阿道夫·库尔斯被谋杀之前，他和自己的父亲阿道夫·库尔斯一起掌管着库尔斯公司。在谋杀事件发生以后，老阿道夫开始独揽公司大权直至 1970 年 86 岁时去世。阿道夫的另外两个儿子，大儿子威廉姆任董事长兼总经理，小儿子约瑟夫任执行主席。他们两人一个负责酿酒生产，一个负责财务管理。不过权限也没有正式划分。

兄弟两人（大哥被工人们称为比利，弟弟被称为乔）都是粗犷硬汉，他们非常重视身体锻炼和户外运动，经常把雇员送到野外生存学校学习。库尔斯公司还发给职员们高尔夫活动经费，并报销他们的滑雪差旅费。当然，库尔斯兄弟并不是什么地地道道的慈善家，他们鼓励雇员参加体育活动的目的是刺激起他们之间互相竞争。比尔说：“ 如果你不能在竞争中求胜，你也别想生存下去。 ”

截止到 1970 年，库尔斯公司在酿造业的成就一直非常惊人。这是因为库尔斯公司只生产一种啤酒，而且只有一家酿酒厂，这个厂在当时是世界同行业中最大的。库尔斯啤酒只在美国西部的 11 个州出售，而这些州大部分都人口稀少。在 22 年中，库尔斯公司没有增加任何分厂，也没有增加销售地点。位于科罗拉多州戈登市的公司酿酒厂与最大的消费市场——加利福尼亚州相距甚远，每桶库尔斯啤酒从产地运到消费市场平均要经过 1，440 公里的路程。最后值得一提的是，库尔斯公司的啤酒广告在 33 年间从没有换过一次——强调奔腾的高山河流和“ 用清纯的落基山泉水酿制 ”。

然而，这家小型的地区性啤酒公司也有飞黄腾达之日。1969 年公司产量比前一年增加了 19%，上升到全美第四位，这是唯一一家成为全美著名酿酒商的地方酿酒公司。1969 年全美前四大酿酒商分别是：

安和塞-布斯什	18，800，000 桶
乔斯非·司里茨	13，700，000 桶
潘布斯特	10，200，000 桶
库尔斯	6，400，000 桶

此外，在经销库尔斯公司产品的 11 个州中，库尔斯啤酒在 9 个州中销量占第一位，总市场平均占有率为 30%。在加利福尼亚，1973 年库尔斯公司的啤酒占有市场的 41%，而行业领袖安和塞-布斯什只占 18%。俄克拉荷马州啤酒市场的 70%被库尔斯公司占有。由于产品供不应求，公司只好将产品在代理商间按比例分配。

公司虽然创造了如此佳绩，但它并没有采取行销导向的观念。比尔说："我们的经营重点主要放在技术设备与产品上，我们的经营围绕产品质量而不是市场。再没有人比我更精通库尔斯啤酒的酿造了。"库尔斯公司重视啤酒的酿造质量，主要是酿造过程和原料。库尔斯啤酒是一种柔和的淡啤酒，原料包括酒花、大米、落基山矿泉水以及由签约农场种植的一种特殊大麦，在酿造中经过了各种科学的处理和检测。

库尔斯公司为了保证啤酒的口味而不惜血本，由于惯用的巴氏灭菌法会轻微地改变啤酒味道而没被使用。为了确保质量，库尔斯啤酒被密封在容器里，在零度左右的低温下运送到销售市场的冰库中。为了进一步保证库尔斯啤酒的口味，公司要求销售商必须在 60 天内把啤酒撤出柜台，以防止口味散失。

库尔斯啤酒成了名人专用的庆礼啤酒。从福特总统到基辛格，著名演员保尔·纽曼、克林特·爱斯伍德等都对库尔斯情有独钟。在那时，各类名人、高级官员的参与和助兴把库尔斯的神秘气氛炒到了最高峰，每年约有 30 万的库尔斯啤酒迷前来酒厂参观，而另一些则到科罗拉多大湖附近的瀑布前去观光。因为据说库尔斯啤酒的广告就是在这里拍摄的。商贩们则纷纷抛售印有"库尔斯啤酒——饮料大王"的 T 恤衫和汗衫，希望能靠库尔斯啤酒的神秘大发其财。在没有库尔斯公司销售商的东部地区，库尔斯啤酒的价格上升了三倍。

除了产品以外，公司在许多方面也是独树一帜。在它 60 年代和 70 年代初的黄金时期，库尔斯公司把各种专家拒之门外，公司的促销、广告都由自己负责，其花费不足其它竞争者的 1/4。酿酒厂则由公司的设计部门亲自设计建造，生产设备也由公司自己的工程师设计。它的各层管理负责人都由内部提升任命，而不是向外招聘。此外，阿道夫·库尔斯创立的经营哲学也十分独道，他坚持不向银行贷款，这种财政上的保守主义使公司失去了很多次相当诱人的扩张机会。比如，库尔斯公司的容器生产分公司——库尔斯容器公司曾受命研究改进铝制容器的生产过程，而最后库尔斯公司却把研究成果转让给了环球制器公司。"我们也许早就成了酿酒行业的统治者，但要是那样我们就必须向银行贷款，可是库尔斯公司不能这么做。"1970 年到 1974 年间，为了能够满足猛增的需求量，公司在设备发展上投资了 2760 万美元。哪里来的资金呢？这些全部来自公司本身的流动资金。

库尔斯啤酒的魔力到底是什么呢？这种魔力或者说神秘色彩能持续多久

呢？可以说它的神秘性部分具有偶然性。由于繁华的工业中心污染日益严重，库尔斯啤酒作为一种来自环境清静的西部地区的纯净饮料，这对消费者来说是极具诱惑力的。那么库尔斯啤酒真的是一种最佳的啤酒——最佳的口味，最佳的质量吗？有很多人是这样认为的。但不管是否如此，库尔斯啤酒在市场上的位置确实独一无二，有人说由于该公司只生产一种啤酒，所以能进行严格的质量控制，同时成份及口味也与其他啤酒差不多。公司喜欢吹嘘库尔斯啤酒是世界上最贵的啤酒，而实际上它的售价与其他啤酒差不多。公司专门雇用了微生物学专家改进大麦的发酵方法。公司的酒花专门由德国进口而来，在啤酒保存、运输方面公司下的功夫也很深。

不可否认，库尔斯啤酒的神秘色彩大部分是由那些知名或不甚知名者喧染而成的。库尔斯啤酒的西部形象也清楚的告诉人们它来自于纯洁的大自然，是一种清新口味的啤酒。也许库尔斯啤酒在 60 年代和 70 年代上市是再好不过了。（在广告形象方面，万宝路在香烟行业一跃而起的经历与库尔斯啤酒很相似，万宝路刻意地推出广告形象——万宝路牛仔）。

对比尔和乔来说，他们啤酒的金字招牌几乎不可能在短短几年内就失去光泽，怎样维持这种形象呢？

在 60 年代，公司的平均发展速度超过了 10%，却没有向外部借贷或筹措一分钱，到 1975 年公司帐户上只有 200 万美元的长期负债，而其资产已达 3.75 亿美元。103 年以来，也就是从阿道夫·库尔斯在通往科罗拉多金矿区的小路旁开设他的啤酒店以来，公司一直与外界保持隔绝。如果有人提到让外界人士加入公司成为股东的话，将会被逐出家门。

到 1975 年，这个家族不得不放弃其高傲的家族传统，由于比尔和乔的父亲去逝，国税局向比尔征收了一笔高达 5000 万美元的遗产税，如果是别的公司，遇到了这样的问题就会通过借款解决，但比尔和乔选择了向大众筹资。为了不使控制权落入外人手中，兄弟俩只愿发行没有投票权的股票。另外，为了防止股东权益被冲淡，红利的发放也规定不得超过净利的 5%，公司支付的红利不会超过纯收入的 5%。

此时发行股票并不有利。当时道·琼斯工业指数正在 620 到 690 之间摆动，许多投资者认为这个数字还会继续降低。除了股市疲软以外，库尔斯股票本身的种种限制也使之很难吸引投资者。由于没有投票权，而使这种股票无法在纽约证券交易所上市，而且也无法在很多州发行，包括其总公司所在地的科罗拉多州。也更无法吸引专业机构的大投资商。

比尔开始把注意力集中在地理扩张上。他的第一个目标是德州东部和南部。当地的零售商都感到机会来了，希望从中分一杯羹。在应征经销商期间，申请加入的零售商排成了长队，就象竞选美国小姐一样，准备接受库尔斯公司的挑选。这场竞争对资金不足的经销商可以说毫无机会。因为库尔斯公司的销售商必须修建冰库使啤酒低温保存直到卖给消费者。在 4000 名候选人中，库尔斯公司挑选了 29 个作为在德州的经销商。

到 1976 年，库尔斯公司向蒙大拿州进军，并对华盛顿州、阿肯色州、内布拉斯加州以及密苏里等州虎视眈眈。密苏里州是全美最大的酿酒商——安和塞-布斯什的大本营。比尔对记者说：“我们的啤酒质量相当不错，通过它我们占领了西部市场，并确保其将在全国市场上占到 20%到 25%。”这是一个非常大胆的声明，当时安和塞公司也仅占有全国市场的 24%，而库尔斯只有 8.2%。

有人提出库尔斯仅有一家酿酒厂是否能适应销售扩张的问题，比尔并不感到头疼。戈登市的酿酒厂年产量已达到 1230 万桶，并以每年 100 万桶的数字增加。“我们最终也许会增加一些酿酒厂，”他说，“如果把目前运销的触角延伸到加州北部，再以这个距离为半径画一个圆，则可以达到佐治亚州的亚特兰大市。”

公司的蓬勃发展，源源不断的利润加上股票发行非常成功，足以使兄弟俩心满意足。1975 年销售额达到 5.2 亿美元，而四年前仅有 3500 万美元，经营利润达到销售额的 28%，在酿酒行业中这个数字已经高居榜首。库尔斯啤酒平均每桶利润高达 9 美元，这是安和塞公司的 2 倍。前景美妙无比，但地平线上却隐隐出现了一个阴影。

正当库尔斯公司股票的成功发行使公司野心勃勃之际，占总销量 40%的加州市场，却因为与奥克兰市的销售商出现争端，联合抵制库尔斯啤酒。与此同时，安和塞公司在加州北部也开办了一家 375 万桶生产能力的酿酒厂。这样一来，库尔斯公司在加州市场 1975 年的销量下降了 10%，市场占有量也降了四个百分点。安和塞公司抓住时机在加州市场增加了三个百分点。库尔斯啤酒在加州受挫的另外一个原因,是 1974 年在没有事先通知零售商的情况下大幅度提高了价格。

在其他方面库尔斯公司也遭到了打击。1975 年 1 月，在最高法院的支持下，联邦商业委员会试图削减库尔斯公司对自己 167 家零售商的严格控制，接着公平竞争委员会又指控库尔斯在雇佣员工和提升方面对少数民族采取差别待遇。而且科罗拉多州卫生部也指控库尔斯公司污染了一条与“落基山矿泉”位于同一山谷的河流。

最后，乔也感到不安，因为参议院商务委员会否决了他成为全国广播公司董事长的提名，他们这将损害大家的利益。乔被当地人认为是民主党的激进分子，不过他的政治野心在 1975 年才受到全国的重视。当时，《华盛顿邮报》报导了他想利用电视来做库尔斯公司的广播宣传机构，后来迫于压力使这个想法流产了。这种对库尔斯公司的不利报道会造成怎样的不良影响，实在难以估计。

库尔斯公司向东部开发的决定如果能成功，则不仅会大大增加销售量，而且还会减低它对加州等少数市场的过度依赖。但此决定本身却存在着一些危险。在进入东部市场时，库尔斯公司必须面对面地同安和塞、司里茨、潘布斯特以及美乐等主要酿酒商进行竞争。其中美乐是最可怕的对手。它是美国近年发展最快的啤酒公司，1976 年初已跃至全美排行第三，超过了库尔斯啤酒。但毫无疑问，要打入东部市场必须花一笔庞大的广告费用。虽然销售量会因为这种促销努力而增加，但令人怀疑的是这样做能否增加利润。此外，纵使比尔对只有一家酿酒厂就足够供应全国市场持乐观态度，但更多的后勤问题还有待解决。

1977 年，库尔斯公司开始下滑，尽管它在销量和利润方面比司里茨和潘布斯特要好一些，但继几年的蓬勃发展之后，在 1977 年形势开始急剧逆转。而且，这种逆转趋势并非一种短时现象，而是众多严重的内在问题的表露。1977 年，库尔斯公司每股获利为 1.92 美元，比 1976 年降低了 12%。销量为 1280 万桶，比前一年降低 5%。销量很好的 16 个西部州中，公司的市场占有量大多都降低了。这些问题持续到了 1978 年。在 1978 年的前半年，销量又降低了 12%，每股盈利由上一年的 1.92 美元降至 0.65 美元。在占总销量 39

%的加州，公司也被安和塞超过。公司的股票也跌到了 16 美元（1975 年的认购价格为 31 美元），股票价值大约减少 50%。仅仅在几年之前，库尔斯公司的啤酒还要分配供应，现在却不得不削减产量。比尔不得不承认：“在啤酒质量上下的功夫已远远不够了。”此时东部市场已失去了光辉，那里已经被众多强有力的竞争者层层包围分割。也正是因为上述原因，一些大的酿酒商才开始转向西部市场。安和塞在加州已开设了工厂，美乐也正在建造分厂，司里茨在西部也增加了生产能力。库尔斯公司在科罗拉多山区的唯一一个工厂使产品在运到东部市场上必须承担高额的运输成本。更不幸地是，库尔斯啤酒的质量形象被走私者破坏，这些走私者私运啤酒在黑市出售时无法保证啤酒纯正的口味。库尔斯公司甚至不得不在报纸上做广告劝告东部地区的人不要购买库尔斯啤酒。但是库尔斯啤酒在众多东部人头脑中的消极形象已经产生了。库尔斯公司与员工的纠纷也日益恶化。1877 年 4 月 5 日，戈登市酿酒厂的工人开始罢工，一个星期以后，劳联-产联发出了全国范围内抵制库尔斯啤酒的号召。库尔斯啤酒的神秘色彩，那光芒夺人的金色形象在匆匆闪烁了几年之后迅速消失了。真是令人不可思议。

比尔和乔做了一次行销研究以找出到底是哪儿出了差错。答案显然非常明白。啤酒业每年的成长率为 3%，不过几乎所有的成长皆归功于两种产品——淡啤酒及超级特制啤酒。此外，研究表明，在 10 个饮用淡啤酒的人中有 4 个以前是库尔斯公司的顾客。除了缺少像竞争者那样反应迅速且积极的产品组合外，该公司不易开的罐子也无法迎合消费者对便利和易于使用的需求。

公司开始改进这种单一产品策略的缺点，于 1978 年春季推出第一个新产品（库尔斯轻啤）。公司也开始生产超级特制啤酒，并且打算在 1980 年年初在市场上试销。公司打算把这种产品命名为赫曼·约瑟夫，以纪念库尔斯公司的创始人，这样也可以强调家族的名称和传统。该公司不愿扩充产品线的原因是可以理解的：在同一个工厂内生产不同的啤酒会造成生产的问题，而且成本也比单一不变的产品线高出很多。

从东部市场撤退后，公司开始向中部各州及以前未曾打入的其他西部地区扩展。1978 年公司开始在密苏里州、衣阿华州及华盛顿州的部分地区销售。1979 年年初公司宣布开始在阿肯色州销售，这是公司出售产品的第 17 个州。兄弟俩做了一些痛苦的决定，其中之一是公司必须放弃作为一个地区啤酒商的角色而成为全国性的公司。比尔预测在十年内美国的啤酒公司将不到十家，库尔斯至少要排行在前三名。

公司的促销费用比主要竞争者差很多，甚至少于某些地区性啤酒商的促销费用。1976 年，库尔斯公司请沃特·汤姆逊公司来研究公司形象，依据该研究 1978 年的广告预算将增加到 1500 万美元。

1979 年，公司的销售额增加到 6.25 亿美元，不过利润却降到 5480 万美元，几乎比 1977 年的利润少 20%，而比 1976 年全盛时期少 29%，1975 年的利润也比 1978 年要高，1978 年春季股票已经跌到 14 美元。

目前的问题是库尔斯公司注意到市场的变化及激烈的竞争是否太晚。根深蒂固的保守者认为一种啤酒能永远吸引顾客，对于公司的形象过于自信，使他们以为无须采取比较积极的行销策略，加上与工会人员对抗的作法都会使该公司沉入万劫不复的地步——不仅公司目前危如叠卵，而且光荣的岁月也将永远结束。

到 1981 年，库尔斯公司的广告经费为 8700 万美元，这是两年前的二倍，而 1975 年广告经费只有 120 万美元。在 20 个州中，库尔斯淡啤已与垄断全国市场的美乐淡啤面对面地竞争。但问题远没有得到解决。

库尔斯公司的销售量和利润持续下降，1981 年加州市场的占有率已不足 20%。安和塞公司此时正加紧在库尔斯的主要控制区——德州发动攻势，其百威淡啤在一个月中争到了市场的 3%。

1984 年，库尔斯公司的举措终于初露锋芒。他们于 1983 年进入东南部市场，通过大量广告以及高利润刺激供应商，一举夺得市场的 11%。然而在自己原来的西部市场，库尔斯公司一直在勉强抵御外部入侵。在加利福尼亚州，公司的占有率降到了 16.3%。在这个啤酒消耗量最大的州中，公司在 1972 年曾拥有市场的 37.8%。

到 1984 年为止，共有 26 个州经销库尔斯超级啤酒和库尔斯淡啤。到 1987 年 8 月 19 日，在主要劳资纠纷得到满意解决之后，工会结束了对库尔斯公司为期十年的抵制活动。此后不到二个月，公司的帐户就增加了 1800 多个，令公司上下振奋不已。

1987 年库尔斯的广告经费预计将达 2 亿美元，公司通过电视、广播、印刷品以及户外广告栏将目标对准了青年一代，被称为“银弹”的库尔斯淡啤也开始在西班牙市场上市，广告中描绘这种啤酒是美好的生产的添加剂。

1988 年，库尔斯公司将在全国范围内推出库尔斯，库尔斯淡啤、库尔斯纯金、乔治·凯兰、赫曼·约瑟夫原液以及赫曼·约瑟夫淡啤，并将在特拉华、宾夕法尼亚、印地安那州新增设销售网点，从而使库尔斯啤酒遍及全美 50 个州。

1989 年，库尔斯公司计划收购斯特酿酒厂，但最后没有成交。因为公司发现这家底特律酿酒公司比设想的境况糟得多。即使如此，在进入 1990 年以后库尔斯在全美的排名达到第三位，这要大大归功于库尔斯淡啤以及另一种价格便宜的产品凯斯多啤酒的成功。库尔斯公司终于又强大起来了。

讨论：

①库尔斯啤酒公司坚持不向银行贷款的原则使它丧失了很多好机会，坚持这个原则有何优、缺点？

②库尔斯在 1975 年开始迅速向全国扩张，短期内非常看好，远景却不很乐观，这是由于什么原因造成的？

③一种产品在消费者心目中的神秘感也许是这种产品最宝贵的东西了，库尔斯啤酒最终丧失了它在消费者心中的神秘感，请你策划一个营销方案，使库尔斯啤酒重建它的神秘感。

第六章　制造与作业管理

一个现代化社会在物质财富方面的一切属性，是同它特有的生产系统分不开的。在发达的社会经济中，机器、设备部分的成本是相对较低的，而劳动成本相对较高。高效率的生产系统追求单位产品耗用的资本、劳动和原料的联合成本最低，高度机械化、较少使用劳动力为此提供了一个途径。

然而，我们拥有的资源有限并且不易支配，因此我们并不期望使用最尖端的机械化、自动化技术，而是宁愿在多种情况下努力使资源得到最好的平衡。

作为 HBS 的主干课程，制造与作业管理（POM）着眼于：计划、信息和对需求、库存、进度、质量、产品与设备更新等方面的变化作出反应。当大规模大批量生产日益为精益生产潮流冲击的时候，资源平衡和低成本依然是生产经理们孜孜以求的目标，制造与作业管理依然是他们最锐利的武器。

［案例一］

奋斗不息的钢铁大亨——威耶

贫困的家庭是经济强人的温床。亚奈特·威耶 15 岁就被迫离开学校，到一家电线公司当杂工，每天工作时间达到 12 小时， 甚至 14 小时。钱却少得可怜，周薪只有 3 美元。

没有走上正轨的劳工制度，使威耶每天延长工作时间，却拿不到一毛钱的加班费。令人奇怪的是，他从来没发过一句怨言，总是很勤恳。即使在生意忙时，他从早上 8 点一直工作到晚上 10 点多，累得两条脚都有点僵硬了，他还是咬着牙把自己的工作做得很圆满。

威耶很爱学习，经常想起学校老师对他说的话，这些话对他的事业有着巨大的影响。“老师知道你为生活所迫，不能再来学校了，如果在今后你能吃别人不能吃的苦，忍别人不能忍的气，失学不会影响你的前途。”当威耶在布赖德电线公司工作时，这几句话第一次受到考验。

一分钱，只是个微不足道的小数目，但对贫穷的威耶来说，却是一项极重的负担。布赖德电线公司设在城里，而他的家在乡下，上下班的几里路之间新建了一座大桥，规定要收受益费，通过一次收一分。威耶每天通过两次，一个月就是 60 分，花去他薪水的 1/3。

几个月下来，他觉得这笔过桥费负担太重了，再加上家庭又急需用钱，于是，他在一天深夜回家经过收费员面前时，他提出一个要求；“先生，我每天的通过费是否可以先欠一欠？”

收费员以为自己耳朵出了毛病，没听清楚，因为从来没有人提出过这种要求。“你说什么，孩子？”

“我是说——”威耶吞吞吐吐地说：“我现在赚的钱太少，能否让我先欠一欠过桥费？等我将来赚够了钱，再来还你。”

这是个严寒的夜晚，老人在昏暗的灯火下，发现这孩子只穿着单薄的衣服，冻得瑟瑟发抖，但两只大眼睛炯炯有神，收费的老人不由地生出怜爱之情。

“孩子，你将来一定能赚得很多很多的钱吗？”老人慈祥地逗他说。

“我不知道，但我会努力去做。”威耶爽朗地说。

“好的，孩子，”老人说，“一个有志气的人，没有做不到的事。我答应你，今后可以免费过桥。”

“不是免费，是记帐，”威耶认真地说，“我将来还要还你的。”

“好，好，我一定等你来还帐，”老人笑着说。

这是威耶第一次向人欠帐，而且这笔帐他一直没有还，因为当十年后他有钱时，看桥的老人已经去世了。

这个十几岁的孩子，做事勤恳而没有怨言，他在布赖德公司工作将近两年，特别惹人喜欢。他受到一个商场职员的赏识，这位职员自己开公司时，把他带去做办事员。

其实，威耶早就有辞职之心，他认为制造电线这一行，没有什么大的前途。对于一个十几岁的孩子来说，能作出这种分析，的确有点令人难以相信，特别是他是一个工人，他根据什么来分析电线这一行的前途呢？

有一次威耶听到老板跟计划部门的一个职员谈话说：“公司的年产量将增加到370多万公里电线。”

当时他将这些数字默记在心里，有空时自己就开始计算、统计，从材料的规格、数量，到商品的生产、销售，一一搜集资料加以分析。得出的结论使他产生了怀疑：“大家都这样增加产量，是否能与电线的需求相适应？”

经过几个月周密谨慎的分析、统计，他发现销售量的增加，远比生产量增加速度慢，并以此为据来推测此公司的发展前景。他这一分析所得的结论是否正确并不重要，重要的是，一个十几岁的孩子能做这样复杂的工作，就充分显示了他的能力和志向。

威耶才能的显露，是在当办事员以后。尤其是他那过人的记忆力，更是少有敌手。五位数字的加减乘除，不用纸笔计算，他只用脑子，就能很快求出答案。

一个有大成就的人，其成功决不是偶然，除了外在因素，必然还有一些内在因素。以威耶来说，他后来之所以能跟美国钢铁公司相抗衡，靠的就是这种与生俱来的分析才能。

美国镀锡公司有一位业务经理叫巴尔斯，此人极有才干，而且也乐于提拔有才干的人。由于业务上跟美国镀锡公司常有往来，威耶获得了另一个发展的机会。威耶服务的公司有一次送一批产品去镀锡公司，威耶正跟经手人讨论价钱问题，巴尔斯走了过来，很不客气地对他说：“价钱问题，我会跟你老板谈，用不着你多嘴。”

听了巴尔斯这种不礼貌的话，威耶不但不生气，反而笑嘻嘻地说：“你的话不错，不过，我既然是吃老板的饭，替老板做事，总不能睁着眼让他吃亏，对不？”威耶这副好脾气，是在布赖德电线公司当工人时锻炼出来的。

巴尔斯气势逼人地问：“噢，你的意思是我们的价钱不公道？”

“如果按刚才这位先生告诉我的价。”威耶不慌不忙地说：“我认为确实有不合理之处。”

“你根据什么做的分析？”巴尔斯带着讥讽的神情说：“小伙子，你要知道，这不是小孩子的算术，扳手指就能算出来。”

“但计算镀锡的成本，也并不是很复杂的事，我现在就可以算给你听听。”威耶当即把单价多少，用锡多少，消耗多少，人工多少，电力多少，流畅地说了出来。当威耶最后说到“你们开始给我们的总价是8374元3角5

分，实际上，你们的开销不会超过 5427 元 6 角，因此至少净赚了 2946 元 7 角 5 分……”，巴尔斯的眼睛跟着他的数字逐渐瞪大，最后好像要跳出眼眶来似的。

在场的所有人大为吃惊，一个十几岁的孩子，竟能不加思索地把这一连串的数字说出来。巴尔斯惊奇之余，又多了一层好奇，但他不想再公开谈论，所以把威耶请到办公室，很谦虚地说：“你替我们计算利润，数字是否正确，我并不知道，要去问一问会计员，我不懂的是：你对材料价格及消费问题，怎么会这么清楚？”

威耶坦诚地说：“我不了解实际情况，让老板多花钱，就是我的失职。自从老板要我负责这项业务以后，我就开始搜集资料，想估计出镀一件产品的最低价格。”

巴尔斯听了心情激动，感慨地说：“如果所有的员工都同你一样，老板就好当得多了！”

“事实上，我这样做也不是完全为了老板，”威耶被称赞得有点不好意思，低下头说。

“那你还为了什么？”

“我喜欢分析价格，我认为这是锻炼自己能力的好机会。”

巴尔斯对这个少年产生了浓厚的兴趣，一个自私的念头油然而升。但他是个比较稳重的人，所以在深深思索之后，他才说出来。

巴尔斯关切地问威耶：“现在你薪水是多少？”

“周薪 25 美元。”

巴尔斯有点意外，这已不算是一个小数目了。经过片刻的思考，还是说出了自己的想法：“如果有人给你更高的薪水，比如周薪 35 美元，你肯不肯辞去现在的工作？”

“不行，”威耶斩钉截铁地说，“奥亚先生对我太好了，我不能无缘无故地辞职。”

“你总不能替别人当一辈子办事员，是不是？”

“是的，当我认为该离开他时，我才能离开，现在不是时候。”

“好的，”巴尔斯见他如此坚定，“等你觉得应该离开奥亚时，请你一定先来找我，我很希望有你这这样一个帮手。”

此时威耶 19 岁，六、七年后他离开了原来的公司，因为老板一心要去西部淘金，并且要威耶一起去，被威耶拒绝了。

“你是怎么想的，威耶，”奥亚说：“凭工作赚钱，苦一辈子也赚不了多少。只要我们去找一个小小的金矿，就会马上变成巨富。”

“谢谢你，奥亚先生，”威耶找了两个理由：“我要维持家庭生活，不能远离，再说，我的个性不适合做这种冒险的事。”

事实上，他这两个理由都是借口，他不愿意去西部淘金主要是因为他想到“美国镀锡公司”去工作，因为那次跟巴尔斯经理的谈话，给他留下了深刻的印象。

威耶进入了“美国镀锡公司”，这也是他第一次在一家大规模公司里工作。他的眼界更开阔了，并且对这里的庞大组织发生了极大的兴趣。

思想完全成熟，工作更加勤奋的威耶，不久就升为副经理，在这段时间里，每天经常是工作 16 个小时。

自小他就有一种超人的坚强意志力，这也是他能在困苦艰难中脱颖而出

的主要原因。

1901 上，钢铁大王卡内基和金融界巨头莫凯恩合作收买了八家公司，建立了一个超大型的公司。这就是直到现在仍在世界钢铁业赫赫有名的“美国钢铁”（US 钢铁公司）。

美国镀锡公司是被吞并的八家大公司之一。威耶也就顺理成章地转入美国钢铁公司的旗下。可是，当年提拔他进入美国镀锡公司的巴尔斯却辞职不干了。“这是你发展的好机会，亚奈特，对你来说，美国镀锡公司是小了一点，但对我来说，美国钢铁公司似乎太大了。”两人在分别时，巴尔斯坦诚地说。

威耶理解他的前一句话，因为他自己已经感觉到，美国镀锡公司并非他理想中的大企业，但威耶并不理解巴尔斯最后一句话的意义。隐约之中，威耶的锋芒似乎已盖过了这家公司，好像在浅水湾中游动的一条大鱼。

才能卓越的威耶，转入美国钢铁公司不久就被公司委以重任，出任匹兹堡最大钢铁工厂的负责人。他由小工做到最大钢铁工厂的负责人，没有依靠一点点人事关系，完全是凭自己的努力。

这是 1903 年的事。从他进入美国镀锡公司到转入美国钢铁公司，前后仅三年的时间，升迁的如此快速，即使在用人唯才的美国企业界，也是少有的现象。

按理由说威耶应该满意了，28 岁就当了美国钢铁公司下属的最大工厂的负责人。可是，威耶志比天高，他要创立自己的事业。正如他自己所言“他们给我的职位再高，我仍然要听他们的，不能尽情实现自己的抱负。”

有人说，威耶天生是经营大企业的人才，这并不夸张，就连威耶自己也承认这一点。他暗下决心，要自己创造一个大公司。

目标是美好的，现实却必然是现实，威耶不是一个好高骛远的人。他脚踏实地，一步一步地往前走，不存一点投机取巧的想法。在美国钢铁公司工作的第三年。威耶突然提出辞职，决定要走自己的路。他突如其来的行动，引起公司当局不少人的猜测，有人私下打听其真正意图。当大家得知他在西佛吉尼亚买下一个小型锡厂，要自己当老板时，大家倍感惊讶：不当匹兹堡最大工厂的负责人，而去开一家小工厂！一个小小的镀锡工厂，要想发展到与 US 钢铁公司相提并论，几乎是不可能的事，除非奇迹出现。观察锐敏，善于分析的威耶，为什么会有这种鲁莽的行为，这是当时认识他的人心中共同的疑问，而且这一疑问始终没有得到明确的解释。当然有不少人曾亲自问过威耶，但不同时期得到的答复完全不同，而且话中含意也相当暧昧。到了老年，有人提出这个问题：“你觉得离开 US 钢铁公司的选择是对的吗？”他的回答是：“与其帮别人做大生意，不如为自己做点小生意。”那么，他离开 US 钢铁公司的真正原因是什么呢？不妨从他的合伙人——菲利普身上寻找原因。威耶在西佛吉尼亚买下的那家小型镀锡厂，所用的资金并不完全是他自己的，菲利普是 US 钢铁公司的一位经理。即使威耶有远大的眼光，要自己创事业，菲利普却不一定能看得出他未来的成就，那为什么他又愿意舍弃高薪职位跟威耶跑到西佛吉尼亚州去开个小工厂呢？这就很耐人寻味了！更令人奇怪的是，据说买下那样一个设备简陋的小型锡厂时，两个人并没有多少钱，他们只有不到 20%的现款，其他还是从银行借的。

由此可以看出，威耶离开 US 钢铁公司独立经营，事先并没有充分准备。换句话说，他是匆忙离开的，因此，大家的猜测和传言就更多了。

根据威耶事后的一切做法，和他发奋图强的坚强意志，在众多的猜测中，有一种说法比较接近事实，特在此提出。

据说，威耶在做事方面，不大喜欢一成不变，常有一些自己的见解和规定，“定量工作制”就是由他自己想出来的。

所谓“定量工作制”，就是把上级交下来的工作量，按天数平均分配，先做好先下班，不一定非要干够八个小时。

因为工人都有一个共同的心理，先做好先下班，不必磨“洋工”。这样可以防止工人偷懒，并提高工作速度。这是“定量工作制”的优点。

有一天下午，快到下班时间，董事长莫凯恩到厂里视察，发现下班时间还未到，工厂走了一半人，而且工人进进出出情况很乱，当时就大发雷霆。

“这是怎么回事，威耶先生。”莫凯恩咆哮着说，“我以为我到了百货店，这些人究竟在干什么？”

当着那么多人的面遭到老板斥责，威耶表现得很冷漠：“我看不出有什么不对。”

“没有什么不对？”莫凯恩更加生气，“工作混乱姑且不说，为什么就这么几个人在工作，其他人呢？”

“下班了。”

“下班？我的天哪！”莫凯恩神情很夸张，让人真以为天要塌下来了，“现在几点钟？谁叫你们下的班？”

“我。”威耶的脸色愈来愈难看。

“我知道是你，别人谁敢这样做？我是说，为什么有的人要先下班？”

“他们的工作做完了。”

“做完了，”莫凯恩瞪着大眼睛，“你是怎么搞的，威耶，不是每人每天工作八小时吗？”

“不是，”威耶怒极之后，反而极为平静，“我是按工作量计算的。”

“真新鲜啊！你是怎么计算的？”“是这样的，”随同莫凯恩来的菲利普，是威耶的好朋友，他想替他解围，所以急忙说，“他实行的是“定量工作制”，谁先做完谁先下班，这种制度的好处是——”“我想听听威耶自己的解释。”莫凯恩很不客气地打断了菲利普的话。“我不用解释，”威耶突然说，“只要我没有影响公司的生产进度，不管用什么方式做，我自己有权决定，不用别人过问。”

“管理这样的大公司，你那一套是不合适的，我们一切讲求制度化，没有特权，没有例外。”莫凯恩也毫不客气地指责，“你这种观念和作法，都是小工厂、小公司的方式。”

不但专横而且有时候说话很难听的美国著名金融界大王莫凯思和才华横溢的威耶，都是出了名的倔强脾气，在互不相让的情形下，两个人终于决裂了。

最难听、最不堪入耳的话，也就是最能激发人斗志和毅力的话。“虽然你看起来好像颇有才能，威耶先生，但你一辈子不可能创立像我这样大的事业。”这是莫凯恩最后，也是最难听的一句话。

威耶极为生气，说话的语气像在开玩笑：“我想你这个钢铁公司不可能永远是最大的，如果有一天你发现有一个比你更大的公司，那个公司一定是我经营的。”

是否真有这段纠纷，两个当事人都没有证实过，但通过分析知道威耶跟

莫凯恩之间有着很大的矛盾。

威耶选择钢铁厂的地址是个几乎无人知道的小镇——佛吉尼亚的考赛克镇，在此发展钢铁重工业，简直是令人无法理解的。

当时人们认为除匹兹堡以外，没有任何地方适合经营钢铁工业，然而从匹兹堡出来的威耶，竟老远的跑到这个小镇来设厂，一定有某种原因。

一位朋友这样说过：当时朋友们劝他，不要做“明知不可能”的傻事，他的态度很坚决，好像除考赛克镇之外，再没有适合的地点了。威耶没有丝毫的犹豫。

下面是威耶跟记者的一段对话的摘录：

记者问：“您来此建厂，无疑会给本地带来繁荣，但我们有一点怀疑，像考赛克这种小镇，是否适合发展钢铁工业？”

威耶答：“当年我们祖先来新大陆的时候，也只是一片荒凉，我认为人可以改变环境，正如罗马是建造的一样。”

记者问：“听说您来自匹兹堡，一定对那边的情形很熟悉，您认为是匹兹堡合发展钢铁工业，还是考赛克镇适合？”

威耶答：“我的行动不是很好的回答吗？”

记者问：“你的意思是考赛克镇比匹兹堡适合，是吗？”

威耶答：“是的，当然，但这只是就我个人处境而言。”

记者问：“你是否愿意作进一步解释？”

威耶答：“像这种小资本的企业不适合在既有工业中心发展。因为传统所造成的偏见、敌意，都是我们的力量所无法抗衡的。所以，要创造自己的事业，我们就必须寻找新土地，新环境。只有自己创造出来的环境，才能充分地实行自己的理想和工作方法，真正奠定自己的事业基础。”

以上这段对话，显示威耶离开匹兹堡之前是受过打击的，也证明了他跟莫凯恩那次争吵的真实性。

第二个事实是他的生产方针，开始他建立的工厂规模不大，走的却是一贯作业路线，这无疑是针对美国钢铁公司所采取的措施，这也是说他一开始就是想摆脱美国钢铁公司控制。

当时的情形是这样的：一般中小型钢铁公司，都向美国钢铁公司采购半制成品，如钢板、钢线等。这种依附现象，使美国钢铁公司很占便宜，他们可以随意在数量上施加压力，以达到操纵价格的目的。

例如，某小厂接到订货单时，需要一吨钢板作材料，但美国钢铁公司往往会告诉对方只能供给半吨，除非加价，否则他们不会供给足额。这种情况使很多中小厂商牢骚满腹。

威耶听朋友们说过这种情形，因此建厂之初就采取一贯作业生产路线，摆脱美国钢铁公司的控制，免受其苦。

根据这两件事进行分析，当年威耶跟美国钢铁公司显然并不融洽，即使没有传说中的那样恶劣，至少证明了他在该公司服务时，跟某些高层人士关系不佳。

威耶以超人的毅力，决心摆脱美国钢铁公司的控制，以“打破传统”的精神到远离匹兹堡的偏僻地方建厂，不仅突破了钢铁业一家独占的局面，而且使一个无名小镇，变成美国第二个钢铁中心。

万事开头难。在收买那家镀锡公司时，工作并不是一帆风顺的，其中最大的难题就是资金。威耶和菲利普本身没有多少钱，而对新环境又非常陌生，

想借贷都是无门路可走。

考赛克镇上当时只有一家农民银行，有一天，威耶路经银行门前时，突然想起当年欠帐过桥的情景，他想：“我何不进去跟经理商量商量？”

这家农民银行的经理，不但待人友好，也很热心地方公益，是当地很有名望的一个长者，而威耶借款的方式也与众不同，他对经理说：“我想到贵镇发展钢铁事业，经理先生以为如何？”

“果真如此，实是本镇之福。”银行经理说：“欢迎！欢迎！”

“我想以贵镇的那家小型镀锡厂为根据地，现在收购条件已谈妥，订金也付了。”

“这件事我听说过，”银行经理说，“听说你是从匹兹堡来的，在那边发展不是比小镇省事得多吗？”

威耶坚定地说，“用小资本发展，必须远离那些大厂，从而不受他们的影响和控制。再说，一个真正创造事业的人，要能自己创造环境，而不是享受别人的成果。”

威耶这几句有骨气的话，使银行经理颇为感动，但这并不是他向威耶贷款的主要原因，威耶发展考赛克镇的计划，才是他答应贷款的真正原因。

威耶接着说：“无论是交通状况，原料的供给，考赛克镇并不比匹兹堡差，现在最大问题在于：有钱的人不了解这一发展情势，了解的人没有雄厚的资金，因此，要使本镇发展，就必须使这两种力量结合在一起。”

威耶这番话正合银行经理的想法，他本来早就有这种想法，经威耶精辟地分析，愈发觉得考赛克镇是有发展前途的。

因此，他除了以不要担保的方式贷款 1 万美元以外，并答应替他邀请当地的有钱人开一次座谈会，研究筹措资金的事。

经理坦率地说：“要想使本镇有重大发展，我这家小银行的资金是不够的，正如你刚才所说，一定要当地有钱的人全力协助，才能有所成就。你刚来不久，人生地不熟，我来替你出面邀请，相信以你细致的观察，入情入理的分析，他们不会无动于衷的。”这次座谈会，威耶作了一生中最成功的说服工作，参加的人士有十几个，几乎全部被威耶说服了，答应每人出资 25000 美元，组织一个公司，全力发展钢铁事业。自此以后，威耶的事业才真正有了根据地。威耶和菲利普在人生地不熟的情况下，竟然说服了十几个人投资，可以想象得出他的说词是多么有力。更难得的是，这些当地有钱人士，竟肯让外来的“穷小子”当总经理。公司成立之后，威耶把它命名为“国际钢铁公司”，单从这个名字来说，就比美国钢铁公司高一级。从这里，也可看出威耶当时的雄心。威耶的经营方针是，工厂的规模可以小一点，但一定要建立一贯化的生产设备。虽然威耶心里，时时刻刻想着与美国钢铁公司展开全面的竞争，但他知道凭自己的实力无法实施全面攻击，所以采取了“点的突破政策”。他先从自己最熟悉的镀锡工业开始，全力发展镀锡制品，这是当时新流行的一种产品，他相信自己在这方面的技术，决不会输给美国钢铁公司。威耶估计一点不错，他的生产成本比美国钢铁公司低，使他在价格上占了便宜，品质也并不次于大厂的产品。这时候，镀锡制品的市场正处于开拓阶段，销路并不怎么好，因此，美国钢铁公司并没有把威耶的产品当作一回事，否则凭当时该公司雄厚的实力，很可能压得威耶抬不起头来。当然，威耶的生产工厂远离匹兹堡，也是他初期顺利发展的原因之一。如果终日在大公司虎视眈眈的监视下，很可能不等他羽毛丰满就被扼杀于摇篮之中。第一

批镀锡制品的销售状况使威耶建立了信心。同时，他那长于分析的头脑，使他观察到一个发展趋势：镀锡制品的广泛使用已为时不远了。

因此，他一面筹措资金大批进料，一面让工人加班，把生产的镀锡铁皮库存起来，结果不出一年的时间，用于保存食物的镀锡铁皮制品在全世界流行起来，使他的公司大大兴旺，同时也为国际钢铁公司日后的发展奠定了雄厚的基础。

威耶一生中最大的成功之处是：在执行生产、销售计划时，他能随机应变。

在生产技术方面，他时时刻刻不忘突破美国钢铁公司处处领先的局面，因此，他礼聘了不少名噪一时的冶铸专家，组成一个研究机构，革新生产技术和生产设备。例如，国际钢铁公司首先采用的四重式连结延压设备，就是这个行业最新的生产设备，这一技术的领先形势，其他的同业在几年后才跟上来。

在管理方面，一般人都觉得考核工作最难，不易做到完全公平合理，因此，他也突破传统，创立一项新的考核办法，称为“分项为工制”。

这一方法是依据不同收益率，把工作性质分成几个大类，然后在每类中制定考核标准，这样在考核评分时，必须以实际的数字作根据，不能凭主观的好恶来决定。

威耶做任何事情都非常理智，很少因一时的感情冲动而犯错误。这一点，也是他令人最难理解的地方，因为有很多重大决定表面上看起来都是基于感情的冲动。

前面谈的他到考赛克镇设立钢铁厂，似乎是专门与美国钢铁公司较劲，但是，后来事实证明，这个当时不为人重视的地方，是非常适合钢铁工业发展的。首先，它距离煤矿很近，炼钢铁的燃料费成本大大降低；其次，是交通便利，无论水路或铁路的运输都非常发达。

这两个条件对钢铁事业来说都是很有利的，但威耶刚来时，没有人想到他会考虑得这么远。

“大智若愚”用来形容威耶是最恰当不过的词。他一生做过很多事，一开始看起来是非常不明智的，可是在事后，你会发觉他当初的决定是何等的正确。

1929 年间，各大企业受经济不景气的影响，纷纷减薪，在钢铁业中，减薪幅度，大家都是以美国钢铁公司为标准。因为长久以来，该公司居于领导地位，同业们以它作为标准已成为习惯。尤其在经济不景气时，员工情绪极不稳定，大家更不敢标新立异。

在这次减薪风波中，只有威耶独行其是，采取断然措施，大幅度降低工资。很多人替他捏一把汗，因为在员工们情绪低落时，这一措施无异是火上加油，尤其是管理工人的马利文，听到这一消息，更是深感不安，马上去见威耶，提出抗议式的警告。

“你这样做，会使工人哗然的，”马利文说：“我不敢保证不会发生严重的后果。”

“你认为最严重的后果是什么？”威耶很冷静。

“我不能确定，”马利文说，“例如骚动、罢工等，已有不少类似事件发生，他们可能这样做。”

“我认为罢工并不是不幸的事，至少对我是如此，”威耶表情严肃地说：

“你应该知道，很多老板都希望通过能停工来减少开支。即使拿我们来说，现在的生产就是毫无意义的。”

“那您这样做的目的，是故意促成他们罢工了？”

“不，当然不是的，”威耶摇着头说：“我这样做的目的，是希望大家团结与共，坚持到最后一分钟，度过这一难关。”

“我不懂你的意思，威耶先生。”

“这个危机还要继续一段时间，对吗？”威耶说：“我要衡量一下我们的实力，以现有的开支能维持多久。假如在这段时间内，支出超出了公司的负担能力，到最后结局是什么。你应该明白。”

“可是，其他公司的减薪幅度都比我们小得多。”

“你是指美国钢铁公司吗？”

“现在不止是它一家，其他公司也都是按照它的标准减薪。”马利文说。

“我们有自己的标准，”威耶说：“在非常时期中最重要的一点是量力而行，因为问题的关键不是在薪资减低多少，而是看看谁能支持得最久。假如我们跟美国钢铁公司采取同一标准，也许支持不了多久，我们就会破产。”

“我知道您有困难，威耶先生，而且我也很同情您的处境，”马利文委婉地说，“可是，我怎样使工人们也能懂得这个道理而同我们合作呢？”

“这是我的责任，”威耶毫不犹豫地说，“让我来告诉他们。”

马利文非常担心老板面对面地与员工谈论这一问题，如果群情激愤难平，局面就不可收拾了，他是否应该向老板说明可能发生的情况？

眼光锐利的威耶，似乎已看透了他的心意，笑着说：“你别担心工人们会让我下不了台，我相信自己的说服能力。”

从十几岁威耶就开始显露他超人的说服力，在他一生的事业中，这一才能曾帮他度过无数难关，往往别人认为很棘手的问题，他三言两语就能解决。

就拿这次减薪来说吧，这是关系工人切身利益的问题，甚至对他们整个家庭生活都可能产生很大影响。老板最怕处理这类事，因为加薪的消息人人喜欢，减薪的消息却谁也不愿听，何况他比其他同业减的幅度都大，工人们就更不能忍受了。

因此，当公司里高级人员知道他要亲自向员工说明减薪的原因时，大家都很为他担心，有人劝他打消这一念头，理由是：这类问题不宜由老板跟员工面对面地解决，以免闹僵了没有缓和的余地。

但威耶不同意这种看法，他认为“丑媳妇难免要见公婆”，不如早一天向工人说明，以消除猜疑所引起的怒气。

当威耶走进那间因停工而腾出来的厂房时，议论的声音小了一点，工人们席地面坐，秩序显得很乱，和平常不一样，威耶没有受到工人们的鼓掌欢迎。

这不是好兆头，但威耶并不慌张。只是他严肃的面孔，增加了几分坚毅的神色，步伐也显得格外有力。

他走到用办公桌临时凑成的讲台后面，过了足足5分钟，等下面完全静了下来，他才用坚定而充满情感的声音说：

“我今天为各位带来一个很不好的消息，我要减少各位的工资，而且比别的公司减得多。”

他没有开场白，完全采用单刀直入的方式，——这是这类问题很少见的处理方式，出乎所有人的意料之外，连工人也怔住了。等他们反应过来，刚

要开始骚动时，威耶以强有力的语气接下去说：

“你们肯定很不高兴，问为什么？为什么我们要减薪？为什么我们要比别人减得多？

“坦白告诉各位，这不是我的过失，也不是各位的过失，这是由整个局势决定的，不是人力所能抗衡的。各位了解了这一点，我才能继续往下说。

“现在我来说明为什么我们要比别人减得多。原因有两个：一是为各位的工作着想；二是为各位的家庭着想。

“假如我们比照别人的标准减薪，也许一年不到，我们公司就要停工倒闭。到那时候，各位再找工作也不易，生活马上就会发生危机。

“按我现在订的减薪标准，我敢向各位保证，我们一定可以平安度过这段不幸的时期。大家的生活也许会苦一些，但可以安心工作。

“也许你们会问，那些减薪少的公司难道就一定会破产倒闭吗？我不愿作预测，请各位将来看事实证明。我相信，你们也应该相信，我的分析从来没有失误过。

“各位不要图眼前一点小利，要从长远着想，并相信我这样做不是为难你们，而是为了我们大家共同的前途。”

威耶用简单的演讲解决了如此严重的一件事，当然，并不是因为内容如何动人，而是他的声音、表情强化了这些话的效果。

事实证明，威耶的话并不是欺人之谈。一年之后，有三家工厂因财务困难而倒闭，失业工人因生活困难而惹事生非，引起了社会很大的不安。

在不景气时代，国际钢铁公司虽然情况不佳，但仍旧能维持下去。原因就在于威耶对财务状况的出色控制。同时，危机过去之后，威耶领导下的公司，复苏很快，就因为他没有大伤元气。

1933 年，威耶率先宣布把工资增加 15%，这么高的比率使美国钢铁公司都大吃一惊。

管理人员希望威耶当面向工人宣布加薪的决定，并对工人讲几句话，但他拒绝了。他的理由很妙：“他们多拿了钱，自然知道是我给他们加的，还会怀疑是别人吗？”

威耶就是这样一个人，做任何事都不喜欢墨守陈规，自己想怎么做就怎么做。因此，有人说他“专横”、“固执”。

对这些缺点他自己也讳言，同时他对任何赞誉都无动于衷。也就是说，他不喜欢别人赞美，也不轻易赞美别人，这是他的最大长处，也是其他有钱人所做不到的。

他常说：“赞美是使人腐朽的细菌，听得愈多，愈容易使人丧失理智。如果不想为赞美所腐蚀，唯一的办法是工作，不停地工作！人是为工作而生活的，有什么值得赞美？”

很多人表示怀疑，有很多人不接受这种思想，如果不赞美他的员工，他用什么来激励士气？

这个问题的答案，可以从下面的故事中得到：有一次，一个工作非常努力的工人病了，住在医院没有钱，威耶知道了，代付了一切费用，并帮他照顾家人。

当然，这种事例很多，有时候，特地放某人的特别假，或者发奖金。他的原则是：对员工的激励不用空头话，要用实质的东西使受奖的人能得到实际利益。

“如果几句话能补偿员工工作所付出的辛勤劳动，那么他的工作也不会太卖力。”这是威耶管理员工的办法。

照他的看法是：“他们为公司赚了钱，按照比例应该分这么多。”至于其他同行业怎么样他不管。

1957 年威耶去世后，他创立的国际钢铁公司规模远不及美国钢铁公司，但他的做法却出尽了风头，受到同业的尊敬。

讨论：

①国际钢铁公司是怎样产生的？

②威耶的减薪与加薪行为，体现出威耶的什么工作作风？

③你认为国际钢铁公司有无能力在将来超过美国钢铁公司？

[案例二]

韦斯特福尔公司的管理决策

韦斯特福尔公司是一家既从事制造业又经营零售业的大企业，总管理处设在芝加哥地区。它最初是一个家具制造厂，通过自身经营和兼并其他企业，1978 年发展成为一个多种经营的大公司。

由于韦斯特福尔公司的经营高度多样化，其最高管理部门深深感到管理决策的权力应该分散。于是，每个事业部——家具部、家用器皿部、活动房屋部、预制房屋部、野营设备部以及家具和家用器皿门市部——分别由一名副总经理主管，他们直接对公司总经理马丁·格拉斯负责。除各事业部外，公司总管理处还设有一些职能科室，负责检查各个事业部的经营活动，保证它们的经营活动与公司的经营总方针协调一致。

投资部门由负责行政管理事务的副总经理艾伦·布鲁斯领导，这部门最重要的职能是抓投资预算。格拉斯和布鲁斯虽认为事业部的主管副总经理应该有较大的自由权，但又觉得应由总管理处职能科室来决定公司投资资金在各事业部之间的分配。

在 1973 年以前，家具部的现金流量一直最大。尽管其他事业部的投资收益率较高，但家具部仍被允许保留现金流量的绝大部分（除支付它应分担的公司股利外）。格拉斯和布鲁斯在提任现职的当年，便另外规定了一个投资预算编制程度，要求各事业部以净现值为依据，申请长期投资资金。这一行动削减了公司投资预算中分配给家具部的投资资金。

对批准的投资项目，总管理处职能科室的审计员要审查实际的支出与收入是否接近计划指标。即使做不到各个项目都不偏离估计数字，也希望各事业部的全部项目的平均数字能接近计划数字。如果某事业部经常高估收入或低估成本，那就是一种冒进偏向，结果会使公司的可用资金过多地投入该事业部。反之，某事业部总是低估收入，高估成本，则是一种保守倾向，将会导致该事业部得不到足够的资金。

韦斯特福尔公司对它的 300 名高级职员采用薪金加红利的报酬办法。红利包括一部分现金和一部分股票。红利总额分两步确定。首先，计算“基本利润”，它等于公司资产总额的 10%；其次，从超过“基本利润”的那部分利润中，提出 25%发放红利。

例如，1977 年韦斯特福尔公司的资产总额为 10 亿美元，税后净利是 1.3 亿美元。它以 3000 万美元（即税后净利减去按资产总额 10%计算的基本利润后的差额）的 25%即 750 万美元作为红利基金，然后由三名外界董事组成红利委员会，负责评定分配给总管理处行政领导和高级职员以及各事业部主管人员的数额。

事业部的利润、投资收益率、利润增长率以及预算的执行结果都是考核有关事业部主要人员业绩的主要依据，而总管理处高级职员则以整个公司的业绩来评价。从最近几年的平均数字来看，这 300 名高级职员按照薪金加红利制度取得的报酬，约有一半来自正规薪金，一半来自红利。

事业部经理一般也有自己的工作人员编制本部来年的投资预算，这些预算必须在本年 10 月 1 日以前编成，经本部经理审查后，在 11 月 1 日以前送交公司总管理处审批。凡是金额少于 2.5 万美元的投资项目和少于 10 万美元的设备更新项目，都可由总管理处职能部门批准。超过这个限额、但少于 20 万美元的项目，则由主管财务的副总经理艾略特·内夫批准。凡 20 万美元以上至 100 万美元的投资项目，必须由总经理、主管行政事务的副总经理、主管财务的副总经理和 6 个事业部的主管副总经理所组成的管理委员会批准。超过 100 万美元的投资项目，由必须先经管理委员会通过，然后送交董事会最后批准。

在过去，事业部对本部投资预算的编制通常无需总管理处职能部门的协助；各事业部的有关人员只要遵照公司主管财务的副总经理所规定的标准格式编制预算，并提供他审查时所需要的补充资料就行。但最近，内夫向各事业部发出通知，说有位新来的预算分析专家（精通管理经济专业的企业管理学硕士）可以协助各事业部的预算人员进行大项目的分析。活动房屋部的预算负责人汤姆·华生决定接受内夫的建议。

活动房屋部是韦斯特福尔公司近些年来的最佳事业部，它的投资收益率是 23%，而整个公司的投资收益率为 13%；它的利润增长率为 20%，而整个公司的利润增长率仅为 8%。这些优异的业绩在某种程度上反映出了活动房屋行业较其他行业发展快的情况。

由于活动房屋部的利润增长率和投资收益率都很高，公司总管理处职能部门很欢迎该事业部提出投资预算。不过，公司职能部门的负责人和活动房屋部的主管人都关切这样一种可能性：该行业的高利润可能使一些老企业迅速扩大经营规模和大批新企业开业而大大降低将来的利润率。

活动房屋行业中竞争的加剧是否会降低利润率的问题也使投资者忧心忡忡，所以，活动房屋制造商都认为对长期借款必须支付较高的利息率，也有必要相应地提高股本成本率。韦斯特福尔公司的某些主管人还不能肯定这种悲观的预测有无道理。

实际上，多数董事觉得韦斯特福尔公司的地位已经巩固，而且又有家具、标准预制房屋等业务的配合，能保证他们在活动房屋领域中取得持续的成就。不过，公司管理当局了解到投资者的确对活动房屋行业的发展前景持悲观态度。因此，它要求用 12%的资本成本率评价活动房屋部的投资项目，尽管对其他事业部的资本成本率平均定为 10%。

该公司活动房屋部的预算负责人汤姆·华生编制了投资预算并填写了正式的资金申请书，经本事业部主管副总经理审查后送交公司管理处审批。编制投资预算所需的成本数据和收入数据，是由活动房屋部的业务人员、尤其

是负责生产人员按公司总管理处要求的标准格式提供给华生的。

如果申请资金是为了更换无法合作的设备，在假定收入一定会超过成本的情况下，就会立刻得到批准。申请用高效率机器更换旧设备的资金需要估算成本节约额和设备成本，华生就用这些估计数字计算该投资项目的净现值。

申请扩建投资，需要销售和成本两方面的数据，这些数据由经销人员和生产人员共同提出。扩建投资项目的形成过程一般如下：推销员接到顾客的定货单超了生产能力，因而不能按期交货，顾客开始查问交货延误原因，推销员向销售主管人诉苦，销售主管人向该事业部主管副总经理如实反映情况。这样的事情不断发生，于是主管副总经理召集销售主管人和工厂工程师，由三方商定增产措施。

照以往经验，要增加产量，必须增设装配车间，增加生产某些关键性部件的生产能力等等。有关人员估计出了增量销售收入、经营成本、资本支出和新设备的使用寿命，把这些资料送交华生，供编制投资预算和申请投资资金之用。成本会计员出身的华生花了许多时间，仔细研究成本和收入数据问题，因为对他本人的工作鉴定，在某种程度上取决于活动房屋部的投资预算编制得是否正确，是否经得起事后检验。

过去，华生对于活动房屋部估计成本与收入的做法并不担心，他一向认为他所信赖的生产人员与销售人员富有经验的判断是预测重要变量的可靠依据，他也从未怀疑过公司职能部门为活动房屋部规定的评价投资项目的净现值法或资本成本率。

不过，有两件事使华生对过去使用的这套老办法进行了重新考虑。第一，公司主管财务的副总经理内夫在他召开的一次会议上向各事业部预算负责人介绍了新助理罗杰·布卢姆。内夫明确指出布卢姆可以帮助各业务部改善预算编制程度和评价重大预算项目。

会后，华生与布卢姆进行了一次非正式的谈话。通过这次会谈，他深信布卢姆是一位很有才干的人，布卢姆提出的若干建议将有助于他改进所在事业部的成本与收入的估计工作。

第二件事是当时活动房屋部正在积极筹划一个重大的投资项目：在亚特兰大开设一家将能大大增加该事业部生产能力的新厂。活动房屋部目前的生产集中在芝加哥的一个工厂，它的扩展是按上述渐进方式进行的。活动房屋部的工作人员认为这类产品的长期需求值得扩大生产能力，而新增的生产能力应该安排在东南部地区，因为那里的活动房屋需求正在特别迅速地增长。

华生和他的上司——活动房屋部的主管副总经理埃迪·菲利普斯，对上述发展设想还有些疑虑。虽然他们觉得这项建厂设想可能正确，但他们又担心本行业的其他企业可能也在酝酿类似的发展计划而将使生产能力严重过剩。另外，他们也怀疑在亚特兰大建厂是否最为适宜。因为，有些负责生产的工程师认为：在东南部地区，除在亚特兰大外，再在里士满、孟菲斯、奥兰多以及新奥尔良等地分别建设几个小厂，可能更为有利。

后一种扩建设想受到了华生和菲利普斯的重视，其理由有三个。第一，可以按照实际需求分期分批地建设小厂。如果亚特兰大建厂的情况下，为了实现它节约成本的潜力，就不得不在厂房竣工时把全部生产设备都配备齐全。第二，把工厂设在靠近各市场的地区肯定会减少运输成本。第三，分期分批地建设若干小厂，可以减少公司投资资金。（韦斯特福尔公司主管行政

管理事务的副总经理艾伦·布鲁斯曾向各事业部明确指出，今后一两年内，资金来源不足，资本成本率将会很高）。

经销人员也对扩建建议表示怀疑。公司的传统销售办法是同时提供所有类型的活动房屋（豪华的活动房屋以及一般的活动房屋）。经销总负责人认为这种做法虽然在过去收到成效的，但在将来并不一定。他指出活动房屋的变化趋势是向高质量、高价格的方向发展，建议将酝酿中的扩建项目作为公司产品升级的一个机会。他的主张得到了各地区销售主管人的支持。

产品升级是一个重大决策，因为生产高级产品的新厂的结构将和一般工厂的结构迥然不同。具体来说，如果决定新厂产销高级产品，那就需要更多的精密设备，不用塑料而用铜制造水暖管件等等。此外，工人必然需要更多的训练，还需要更多的检验员。

由于这两项原因，又产生了一个问题：在产品需求下降时期，解雇多余的员工将非常困难，而且费钱。因为在销路不振时，高级房屋的生产还得继续，这又需要额外的仓库容积。华生和菲利普斯根据以上考虑，最后认为：如果决定用新厂集中生产高级活动房屋，资本支出必将大大增加，固定成本占总成本的比重也会提高。

华生根据这些想法，邀请内夫和布卢姆来活动房屋部讨论扩建草案。于是，华生、内夫、布卢姆和菲利普斯开了碰头会。由于这项建议对公司具有重要意义和它本身的复杂性，会上作出决定：让布卢姆在活动房屋部呆一个时期；由他和华生确定评比各个扩建方案所需的资料以及收集和分析这些资料的最好方法；之后，卢布姆便可返回公司总管理处，但必要时还得去帮助华生。

在会上，菲利普向大家保证：活动房屋部的经销人员和技术人员都将提供充分合作。这种合作极其重要，因为投资预算必须在四个月内提交公司总管理处。内夫表示：尽管这样大的投资项目通常可以作为特例处理，但鉴于目前资金普遍不足，其他事业部也都希望得到大量款项，要求活动事业部必须尽一切努力按规定日期提出投资申请。

布卢姆和华生都认为过去合作的那种不精确的估计办法不适宜用于目前的决策，因为建设一个大厂或几个小厂连同有关的流动资金约需支出 2500 万美元，象这样重大的决策必须经过非常仔细的考虑。又因为董事会一定也会慎重审查这个建议，布卢姆和华生两人心里都明白这项建议的采纳及其实施结果是否符合计划将对他们两人的个人前程有重大影响。

他们决定首先研究需求问题。他们确定了整个行业和韦斯特福尔公司活动房屋的需求函数，同时又分别为高级活动房屋和一般活动房屋规定了需求函数。布卢姆和华生意识到他们的估计容易出差错，因而需要有几个不同的方案，以便相互比较并检验他们的估计是否一致。活动房屋的需求受到许多因素的影响，但华生和布卢姆认为主要的变量如下：

（1）价格 P_{HZ}=部门高级活动房屋平均批发价格

P_{LZ}=部门一般活动房屋平均批发价值

P_{HW}=韦斯特福尔公司高级活动房屋平均批发价格

P_{HW}=韦斯特福尔公司高级活动房屋平均批发价格

P_{LW}=韦斯特福尔公司一般活动房屋平均批发价格

（2）广告费：A_W=韦斯特福尔公司活动房屋广告费用

A_Z=部门活动房屋广告费用

A_{HZ}＝部门高级活动房屋广告费用

A_{LZ}=部门一般活动房屋广告费用

（3）消费者收入：I=人均收入（全国平均）

（4）信贷条件：C＝活动房屋信贷条件指数。指数越高，信贷条件越宽。（基数：1957—1959 年平均数为 100）

（5）时间：T=综合人口统计因素、居民爱好等因素。T_1=1954，T_2＝1955，……，T_3＝1978 布卢姆和华生利用活动房屋制造业的同业公会、有关公司以及美国商务部等在 1954 年至 1978 年发表的资料，为整个部门的需求（QT）拟合了如下方程（以栋为单位）：

$$Q_T=a_1+b_1P_{HX}+c_1PLX+d_1Ax+e_1I+f_1C+g_1T \qquad (1)$$

$$Q_T=a_1P_{HX}^{b2}P_{LX}^{c2}AP_X^{d2}I^{e2}C^{f2}T^{g2} \qquad (2)$$

线性方程（1）的拟合较好，因为它的 R^2 与 t 的比率（用标准误差除回归系数）较高。全行业和韦斯特福尔公司的估计需求函数都列于表 6-1。

表 6-1 需求函数--活动房屋

行业	
总需求	
Q_T=101,837-1.2P_{HZ}-1.5$_{LZ}$+0.025A_Z+0.3I+0.36C+0.02T	（3）
高级产品需求	
Q_{HZ}=15,063-1.3P_{HZ}+0.04P_{LZ}+0.028A_{HZ}+0.32I+0.60C+0.03T	（4）
一般产品需求	
Q_{LZ} ＝ 81,694-1.8P_{LZ}+0.07P_{HZ}+0.024A_{LZ}+0.2I+0.28C+0.01T	（5）
韦斯特福尔公司高级产品需求	
Q_{HW}=1,410-.35P_{HW}+0.05P_{LW}+0.001P_{HZ}+0.002P_{LZ} +0.01A_W+0.00356A_Z+0.251I+0.32C+0.035T	（6）
一般产品需求	
Q_{LW} ＝ 1,796-1.75P_{LW}+0.06P_{HW}+0.003P_{LZ}+0.004P_{HZ} 0.02A_W+0.0019A_Z+0.23I+0.27C+0.02T	（7）

用该表中的各个需求函数进行销售预测的方式如下。首先，估计每个计划年度的各个自变量的值。人均收入按照美国政府的预测进行估计；信贷条件假设仍保持 1978 年的水平；再假定韦斯特福尔公司和整个行业的广告费继续按 1965 年至 1978 年期间的增长率增加，产品价格也按 1965 年至 1978 年期间的增长率上涨。1979 年和 1984 年各自变量的值列于表 6-2。

表 6-2　各自变量的值

行业	1979	1984
P_{HZ}	11200 美元	13650 美元
P_{LZ}	6100 美元	7400 美元
A_Z	4800000 美元	8400000 美元
A_{HZ}	2800000 美元	4600000 美元
A_{LZ}	2000000 美元	3800000 美元
I	2200 美元	27880 美元
C	150	150
T	1979	1984
韦斯特福尔公司		
P_{HW}	11500 美元	14670 美元
P_{LW}	6500 美元	8300 美元
P_{HZ}	11200 美元	13650 美元
P_{LZ}	6100 美元	7400 美元
A_W	500000 美元	900000 美元
A_Z	4800000 美元	8400000 美元
I	2200 美元	2780 美元
C	150	150
T	1979	1984

其次，把表 6-1 的各方程和表 6-2 的各数据结合起来，便可估计出 1979 年和 1984 年的需求（计算过程列于表 6-3）。其他年份（1980—1983）的需求可用同样方式估计出来。1979—1984 年期间该公司活动房屋部的需求估计如表 6—4 所示。

表 6-3 一般产品和高级产品的需求估计

		1979		1984	
回归系数	自变量	乘积	自变量	乘积	
(1)	(2)	(1)×(2)(3)	(4)	(1)×(4)(5)	
部门：高级产品					
截距	15063			15063	
PHZ	-1.3	11200 美元	(14560)	13650 美元	(17745)
PLZ	0.04	6100 美元	244	7400 美元	296
AHZ	0.028	2800000 美元	78400	4600000 美元	128800
I	0.32	2200 美元	704	2780 美元	890
C	0.6	150	90	150	90
T	0.03	1979	59	1984	59
需求估计	80000	127453			≈ 12700
部门：一般产品					
截距	81694	81694			
PHZ	0.07	11200 美元	784	13650 美元	956
PLZ	-1.8	6100 美元	(10，980)	7400 美元	(13320)
ALZ	0.024	2000000 美元	4800	380000 美元	91200
I	0.2	2200 美元	440	2780 美元	556
C0.28	150	42	150	42	
T0.01	1979	20	1984	20	

续表

		1979		1984	
回归系数	自变量	乘积	自变量	乘积	
(1)	(2)	(1)×(2)(3)	(4)	(1)×(4)(5)	
需求估计	120000	161148			
					≈ 161000
韦斯特福尔公司：					
高级产品					
截距			11410		1410
P_{HW}	-1.35	11500 美元	(15525)	14670 美元	(19805)
P_{LW}	0.05	6500 美元	325	8300 美元	415
P_{HZ}	0.001	11200 美元	11	13650 美元	14
P_{LZ}	0.002	6100 美元	12	7400 美元	15
A_W	0.01	500000 美元	5000	900000 美元	9000
A_Z	0.00356	4800000 美元	17088	8400000 美元	29000
I	0.25	2200 美元	550	2780 美元	695
C	0.32	150	48	150	48
T	0.035	1979	69	1984	69
需求估计	8.988	21765			
≈ 9000	≈ 22000				
韦斯特福尔公司：					
一般产品					
截距			1796		1796
PLW	-1.75	6500 美元	(11375)	8300 美元	(14525)
PLW	0.06	11500 美元	690	14670 美元	880

续表

续表

		1979		1984	
回归系数	自变量	乘积	自变量	乘积	
(1)	(2)	(1)×(2)(3)	(4)	(1)×(4)(5)	
P_{LZ}	0.003	6100 美元	18	7400 美元	22
P_{HZ}	0.004	11200 美元	45	13650 美元	55
A_W	0.02	500000 美元	10000	900000 美元	18000
A_Z	0.0019	48000000 美元	9120	8400000 美元	15960
I	0.23	2200 美元	506	2780 美元	639
C	0.27	150	41	150	41
T	0.02	1979	39	1984	39
需求估计	10880	22907			
≈ 11000	≈ 23000				

表 6-4　1979-1984 年(正常经济情况)期间的需求估计

行业	1979	1980	1981	1982	1983	1984
全部产品	200000	216000	232000	251000	271000	288000
高级产品	80000	890000	96000	109,000	117000	127000
一般产品	120000	127000	136000	142000	154000	161000
韦期特福尔公司活动房屋新厂产品						
高级产品	1900000	13000	13000	16000	19000	23000
韦斯特福尔公司南方活动房屋新厂产品						
高级产品	1000	3000	5000	7000	11000	14000
一般产品	1000	3000	5000	6000	9000	13000

布卢姆和华生还利用这些资料分别确定了本公司的高级活动房屋和一般活动房屋的需求曲线。1979 年高级活动房屋的需求曲线的计算过程如下：

Q_{HW}=1410-1.35P_{HW}+0.05P_{LW}＋0.001P_{HX}＋0.002P_{LZ}+0.01A_Z

0.00356A_A+0.25I+0.32C+0.035T

Q_{HW}=1410-1.35P_{HW}+[0.05（6500）+0.001（11200）+0.002（6100）+0.01（500000）+0.00365（4800000）+0.25（2200）+0.32（150）+0.035（1，979）]

Q_{HW}=24525-1.35P_{HW}，

即 P_{HW}=18，167-0.74Q_{HW}

高级产品和一般产品的需求曲线如表 6-5 所示。该表列出的各个需求曲线可能用来确定一组边际收入曲线。兹以 1979 年的高级产品为例，来说明其边际收入曲线的导出过程：

需求曲线：P_{HW}＝18167-0.74P_{HW}

总收入曲线：$TR_{HW} = 18167Q_{HW} - 0.74Q_{HW}^2$

边际收入曲线：$MR_{HW} = \frac{dTR_{HW}}{dQ_{HW}} = 18167 - 1.48Q_{HW}$

表 6-5 韦斯特福尔公司需求曲线

1979	高级产品	P_{HW}=18167-0.74Q_{HW}
1984	一般产品	P_{LW}=12768-0.57Q_{LW}
	高级产品	P_{HW}=30967-0.74Q_{HW}
	一般产品	P_{LW}=21443-0.57Q_{LW}

与其他需求曲线有关的边际收入曲线，也可用同样方式计算出来，列于表 6-6。

表 6-6 韦斯特福尔公司边际收入曲线

1979	高级产品	$MR_{HW}=18167-1.48Q_{HW}$
	一般产品	$MR_{LW}=12768-1.14Q_{LW}$
1984	高级产品	$MR_{HW}=30967-1.48Q_{HW}$
	一般产品	$MR_{LW}=21443-1.14Q_{LW}$

讨论：

①通过本案例你能不能知道韦斯特福尔公司的需求预测、成本预测、生产函数、市场结构和投资预算理论是怎样应用在实际经营管理决策之中的？

②表 6-3 和表 6-4 的预测估计中，你仔细分析一下，他们的依据是什么？合不合乎逻辑，有没有现实的可能性？

③倘若你是韦斯特福尔公司的竞争对手，你怎样从其表中数据找到突破口，抢先生产产品，再抢先占据市场？

[案例三]

“精工舍”的奋斗

1881 年，一位二手货商人之子——服部金太郎在东京开设了一家钟表行“精工舍”，按当时美国的式样生产时钟。1892 年开始制造墙壁挂钟，3 年后开始制造怀表，1913 年开始生产手表——月桂树牌 12 型。金太郎曾和一位工程师合作，生产一种安装在高楼上直径达 16 米的钟塔，“精工舍”名声鹊起。然而不幸的是，正当“精工舍”事业蒸蒸日上，准备赶超钟表王国瑞士时，第二次世界大战开始了。在战后百业萧条、物资匮乏的情况下，服部正次毅然接管了这间企业，挑起了复兴“精工舍”的重任。

工人们夜以继日地将受到损坏的机器重新修复使用，为避开停电，他们放弃了年终和年初的休假。不久，精工就推出了“女用 5 型”手表，投放市场后深受广大消费者的喜爱。50 年代后期，“精工舍”已逐渐发展成为大型企业——精工集团。60 年代初，精工推出的“马贝尔”手表在国内钟表精确度竞赛中连续 3 年夺标，成为全日本最畅销的钟表之一。在国内市场获得的巨大成功使精工集团信心倍增，开始积极开拓海外市场，向老牌钟表王国瑞士挑战。

瑞士确实是举世闻名的钟表王国。瑞士的钟表和这个国家的湖光山色一样，在全世界人民心中留下了美好的印象。瑞士在钟表市场的霸主地位异常稳固，要想振动它绝不是件轻而易举的事情。然而，精工集团并不畏惧强劲的对手，它积极寻找对方的弱点，伺机发动攻势。在关键的时刻，机遇又偏向了精工。

1960 年，国际奥委会宣布 1964 年奥运会在日本东京举办。消息传出后，精工集团群情激昂，决心借机显示实力，向瑞士名牌“欧米茄”挑战。

“欧米茄”是享誉世界的老牌瑞士钟表，曾创下 17 次独占奥运会计时权

的纪录。凭着以往的权威和自信，“欧米茄”是绝对不会放弃这项特权的。

“知已知彼，百战不殆”，为了摸清对手，了解对方，精工集团秘密组成了一支干练的考察队伍奔赴当年的罗马奥运会。到了罗马之后，精工考察队的技术人员才感到，奥运会简直是“欧米茄”产品的博览会。各类项目几乎都是在“欧米茄”的指针下决出胜负的。从大的时钟到裁判员手里的秒表，都是“欧米茄”的天下。

然而时隔不久，考察队就心中有数了。仔细调查之后发现，所有“欧米茄”的计时装置，几乎都是机械式钟表，而石英钟表才有几部。这时考察队的技术人员便不再有畏惧心理，当时精工集团已成功地开发出能赶上瑞士的超常精确度机械表，并且受到国际好评。此刻，通过一系列的比较分析，确定了精工的水平已具备了和瑞士并驾齐驱的实力。“欧米茄”并不可怕。

精工集团从精工舍,第二精工舍以及诹访精工舍调来 20 名技术精英组成了计时装置开发组，目标是在 4 年后的东京奥运会上取代“欧米茄”。开发组的宗旨是“制造比罗马奥运会还要先进的计时装置”，然后在三个公司之间作了具体分工。在有限的时间里完成高技术的产品，三家公司必须拿出各自的优秀技术来。

经过一番周密的策划，由精工舍研制大型钟表和显示器；第二精工舍研制跑表；诹访精工舍多年来一直由 59A 计划小组来开发石英钟表，所以由它来负责研制东京奥运会的石英表，这是最为关键的一环。

59A 计划小组不负众望，率先研制成功一部世界级的最新产品——石英表 951 型。它重量为 3 公斤，平均日差 0.2 秒，裁判可以用一只手轻松地携带。而且两个干电池可以使用一年，同以前有一部小型卡车那么大的石英钟表相比，确实是一大进步。国际奥委会看过 951 二型的性能，留下了异常深刻的印象。

1963 年 1 月，精工集团提交一份正式文件给奥委会：精工集团希望提供东京奥运会的跑表、大钟、精密计时器等设备。同年 5 月奥委会作出答复：请全面加以协助。精工集团战胜“欧米茄”，取得了奥运会计时权。在 1964 年的东京奥运会上，精工表大展风采，赢来各方赞誉，成为日本产品的代表。精工时代来临了。

东京奥运会上的较量并没有使瑞士钟表遭到彻底的失败。在他们看来，精工表的胜利不过是占天时地利的结果。瑞士人依然故我地陶醉于昔日的荣耀之中，根本不承认自己的失败。一场新的惊心动魄的较量开始了。纽沙蒂尔天文台的失利，使瑞士人深刻领教了精工的厉害，在事实面前俯首称臣。

瑞士的纽沙蒂尔天文台举行每年一度的钟表计时大赛，目的在于提高瑞士钟表业的技术水平，扩大瑞士表在世界范围内的声誉。1963 年，精工表获得了参赛资格。这是一件极不容易的事情。

虽然 4 年前瑞士就对外国参赛厂商打开了门户，但却没有什么产品敢冒这种风险，从而使得比赛成了瑞士国内 10 家厂商间的竞争。精工表是参赛的第一家外国产品。在骄傲自信的瑞士厂商看来，精工此举不过是飞蛾投火，自取灭亡。按照事先的约定，比赛的检查时间是 45 天，主要以这段时间的计时精确程度分出胜负。45 天过去了，精工表表现不俗，充分显示了自己的实力。石英表 951 在马林精密计时方面排名第 10、11、12。由于石英表的出色表现，精工决定让机械钟表也参加下次比赛。参加国际比赛，可以把握世界高科技发展的主流，判断自己的产品质量达到了何种程度，更为重要的是，

使员工有一个共同的目标。然而在机械表的比赛中，精工虽然竭尽全力，仍然铩羽而归，排名第 144 位，名落孙山，前几名都由“欧米茄”包揽。瑞士的发条式钟表似乎是不可战胜的。在石英技术上遥遥领先的精工对这个结果并不感到气馁，在 1967 年的比赛中，精工机械表又卷土重来。45 天过去了，奇怪的事情发生了，无论怎么等待，测试结果仍然没有公布。直到第二年初，诹访精工舍才收到一封来信：本年度将不公布名次，从下年开始停止比赛。这是怎么回事？从后来得到的资料中，这个谜终于被解开。石英表方面，精工独占 1 至 5 名；同时机械表方面名列第 4、5、7、8 名。瑞士方面终止了这项自 1860 年来就一直举办的比赛，其心虚程度可想而知。

日本人并没有就此罢休，停止挑战。精工集团另辟蹊径，开始向石英表商品化方向发展。与此相反，瑞士钟表业仍然陷在计时竞赛中互相厮杀，忽视了技术力量的商品化。这种认识上的差别，深刻改变了 10 年后的世界钟表市场。

精工集团意识到，一块随时可以丢弃、价值仅 10 美元左右的石英表，月误差不超过 15 秒；而堪称机械表之王的“劳力士”，月误差不少于 100 秒。两者相比，石英电子表无疑占有绝对优势。因此，在未来的几十年内，市场上需求量最大的将是准确而价廉的石英电子钟表。

1969 年，精工将世界首创的石英电子表投放世界市场，随即又推出显示式电子表。尔后，又推出了多功能手表、电池式晶体管钟、长时间运行的钟表等等。新产品层出不穷，价格节节下降，石英电子表开始成为普及品。

在海外市场上，精工表竞争力大增，占领了广阔的市场，瑞士手表处于被动地位。

1974 年，服部谦太郎出任精工集团第四任总裁。电子表的出现引发了新的竞争，大企业利用自己的技术优势，纷纷投产电子表。经这一番审时度势，精工开始了新的战略攻势。精工推行“密集型”发展策略，实行多品种小批量生产以适合顾客的不同需要，从低级到高级，包括机械式、数字式、带摆式等等，共 800 多种款式的钟表。接着，精工又推行“多样化”发展战略，建立一个专门生产医疗仪器的工厂，并打入电子电器行列，生产超小型彩电、微电脑、机器人等等。建立一个生产大规模集成电路的工厂，为电子表和电子设备提供性能先进的元件，向中国、印度等国输出生产技术，使非钟表产品营业额占精工总营业额 1/5 以上。

1980 年，精工集团又收购了名列瑞士第二的制作高级手表的珍妮·拉萨尔公司，开始生产以黄金、钻石为主要材料的豪华型“精工·拉萨尔”手表投放市场。70 年代末期，精工手表销量跃居世界第一，高档精工表成为世界名牌并打入瑞士市场。

80 年代，精工公司拥有一条由 47 部机器人组成的生产线，每月生产 10 万只高档手表，这些机器人都是由精工公司自己制造的。机器人的工作处在中央电脑的严密监督之下，保证不出丝毫差错，这种技术在当时的钟表制造业中是独一无二的。

精工的精湛技术延伸到其他领域同样也是成功的。日本照相机的半数以上快门出自精工；与 IBM 个人电脑兼容的 Epson 打印机便是精工所属的 Epson 公司的产品；东京银座地区还有一家很优雅的精工所属的珠宝店；此外精工公司还负责一种舒适安全剃须刀在日本的行销工作。

面对如此庞大的企业家族，现任领导人服部令次郎充满信心。他环视全

球，看到全世界 50 多亿人，而世界年产手表总量远不到 5 亿只，他又绘起了心中的蓝图。

讨论：

①面对激烈的市场竞争，精工表在制造上采取了什么措施？

②精工表为什么会击败“欧米茄”？

③世界表王—瑞士表的惨败能给你什么样的启示？

[案例四]

电子计算器的将军

家电业在过去几年来，饱受经济不景气的打击，然而，夏普公司却一直不断发展，成为家电业界人人谈论的话题。1982 年 3 月，1981 年的年度结算统计出来后，夏普的销售收入高达 5800 亿日元，比前一期增加了 6%。获利 389 亿日元，也比前期增加了 32%。

20 年前，夏普开发出“电子计算机孔佩特”号，是世界上最早的一台电子计算机。后来加入计算机生产竞争的，除了现在与夏普并称计算机业界双雄的卡西欧计算器外，还有日立制作所、松下电器产业、索尼公司等，一时之间几乎有 30 家制造厂商，投入了竞争市场。竞争无比激烈，随后许多厂商开始有了如陷泥沼的厌烦感觉，因为有时候居然连掌握市场、刺探同业、计算成本等基本工作，都不容易完成。

日立和索尼首先打了退堂鼓，一些称得上是中坚型的企业甚至中途倒闭。而夏普在这片持续多年的战争泥沼中，因耐力十足而获得最后的胜利。夏普为何能在多年的战乱中屹立不倒呢？这是由于不断开发新技术，逐步生产更便宜、更良好的机种的缘故。

当年，夏普产品中的半导体部分，全部都得依赖别人，连计算机的主体也是向外采购，当时的夏普，事实上只是个装配品而已。装配时代，烦恼真多，首先为了提高电子计算器的性能，势必只有改采 LSI（大规模集成电路）为构造的主体，因为原来使用的 IC，功能实在有限，但是光是从 IC 转换到 LSI，就不是一件容易的事。当时 LSI 的生产技术运用不如今天成熟，最后只好往节约电力的方向开发，多多少少开创一点新特性。同时由于日本国内市场竞争激烈，如果全靠日本国内厂商提供零件，难免随时会有缺货、断货的顾虑，所以又考虑向国外市场采购，于是只得求助于美国的洛克威尔公司，但是这样做，毕竟也不是长久之计。后来才毅然决定走上自制 LSI 的路。夏普生产的 LSI，并不是全部供应公司内部需要，后来也曾卖给照相机制造厂商。现在，对外销售 LSI 的比率高达 60%，自己公司内使用的反而只占少数而已。当年夏普是为了在电子计算器的市场竞争中致胜，才不得不亲自生产 LSI。正好当时美国波士顿顾问小组推衍出一套公式，认为“IC 业界，累积生产量如果能达两倍，生产成本即可以降低 28%”。夏普毅然投入 LSI 的生产。结果，在它有余力外卖 LSI 时，生产成本果然已经降低。后来 LSI 反而变成夏普事业成功和稳定收益来源的最重要产品。从世界市场的角度看，电子计算器的需要增长率，已经面临了瓶颈。事实上，在 1981 年，不论是夏普或是卡西欧，都曾调整了生产量，然而夏普所以比卡西欧多生产了 200 万台，

是有其原因的。原因之一，当然与 LSI 的生产技术有关，但是最主要的原因，是因为夏普本来就在从事太阳能电池的生产，在推出使用太阳能电池的电子计算器时，能力自然胜过卡西欧。太阳能电池计算器是利用太阳能来充电。使用太阳能电池的计算器，不但厚度可以缩减为 1.6 厘米，价格也可以急剧下降，成为市场上最富竞争力的新产品。

为了在电子计算器的战场上求胜，夏普又决定开始生产 LSI。一旦投入 LSI 的生产，便使夏普与“轻、薄、短、小”化路线密不可分。

夏普所以能开发出日本第一台“电子翻译机”及世界最小的普通纸复印机等，都是高度运用 LSI 的结果。今天的时代早已进入国际化时代，然而一般日本人的外语会话能力实在不怎么高明，所以许多人都会有“难道就不能制造出类似自动翻译机的语言工具吗？”的想法，夏普 1979 年 11 月推出电子翻译机，终于圆了不少日本人的梦。

本来，多家电机制造厂，无不将电子翻译机之类的新产品，列为生产开发的努力目标，但终究还是让夏普公司抢先了一步。但日本厂商开发的电子翻译机，并不像电子计算器一样能占住领导世界的宝座。在此之前，美国得州仪器公司已推出了英语、德语、法语等几种语言的翻译机，照过去的惯例来看，夏普似乎是可能奋起直追、迎头赶上的，但事实上翻译机的生产却没这么简单。

因为日语的结构，与西方语言完全不同，要越过这层语言结构的障碍，非得拥有自制半导体的技术不可，也就是说必须先发展出世界上存储容量最大的 ROM（只读存储装置）技术。

其次，要每个月生产 3 万部体积相当于两个卡片式电子计算器大小的电子翻译机，时间上也有困难。后来因为佳能公司发展出了简化的翻译机，夏普乃以此为基础，另外在翻译机上追加了法语、德语的翻译功能，才使得夏普的翻译机销路超越了佳能公司，现在据说月产量是 5 万部。

夏普是日本电子翻译的先驱，它所以能摆脱其他厂商的追赶，关键全在于它利用了许多在生产电子计算器的过程中所开发出来的技术为基础，然后加速开发别厂无法轻易学得来的技术。这种方式，就是夏普的基本战略。

夏普的这套战略除了应用于电子计算器和翻译机的开发经营外，也施用于所谓“口袋电脑”的开发上。

电脑的发展历史，最先是泛用性的大型电脑，而后有小型电脑、办公室电脑，然后是个人电脑，整个趋势是不断向小型化发展。至于使用形态方面，也明显地由集中处理朝分散处理发展。同时在所谓“办公室自动化”的热潮中，促使各项事务合理化，也成了非常明显的趋势。

眼见形势如此发展，夏普乃于 1980 年 3 月，推出所谓“大头脑小机器？的“口袋电脑”上市。过去的个人电脑虽然号称是个人电脑，但却缺乏随身携带的轻便性。而夏普的“口袋电脑”，至少已“轻、薄、短、小”化到可以置于公事手提箱内，随时随处，都可以取出使用。这种“口袋电脑”，目前虽然还没有造成像当年日本电气公司推出个人电脑时的那股巨大声势，但在卡西欧计算器和三洋电机等的产品竞争下，也激发了相当的增长。

夏普最初推出上市的“口袋电脑”，是用作事务、技术与嗜好等用途，除了“低价格”的口号外，同时也以“高性能”为追求重点。鉴于“办公室自动化”的进展，夏普在 1981 年年末，又推出了更高一层次的“口袋电脑”。这是一种 8 位数的微电脑，具备高级程序语言，可以用对话方式来操纵使用，

非常简便而实用。它的 RAM 最大可扩充到 11.5 千位组，可同时显现图表及文字，而且具有彩色显像的能力。

在促使办公室自动化的机器方面，夏普不但开发出世界最小的普通纸复印机，也开发出世界最小的传真机 FAX。其中 FAX 刚推出不久，仍陷于苦战中。但 PPC 的市场开拓，已经结满了可观的果实。据说在美国市场上，除了全录复印机外，就数夏普的 PPC 复印机。夏普在提到其“轻、薄、短、小”的秘密时，有如下的一段话：“要轻、薄、短、小，固然是需要有机械技术上的真功夫，但关键还在于要常存有‘与其集中处理，不如分散处理。与其作为业务用，不如作为家庭用’的观念，如此才能开发出有特色和差异性的商品，也才能成为商场竞争的利器。”此外，在商业电子机器方面，例如日语的文字处理机利用微电脑，自动处理办公室内文件的编成、打印、校对、编辑、复制等工作的机器），1981 年“富士通”以每台 75 万日元的低价推出上市，成为这方面的霸王，夏普则落在“富士通”和“东京芝浦电气”之后，变成第三位。

夏普的文字处理机所以能名列排行榜的第三名，主要是因为它具有一种独特方便的性能：只需在文字盘上 10 厘米大小的角落，划下平假名的必要部分，即能转译成汉字。真是具有十足的“轻、薄、短、小”的性格，也因此才能顺利攻占了诸如会计事务所等需要较多工作空间的场所。

夏普实行“轻、薄、短、小”化路线，而获得成功的原因，固然是如前面所叙述的。因为当年掌握了有“魔杖”之称的 LSI，但除此之外，还有一个关键因素，就是在销售时，懂得标榜自己独有的特性。

例如 PPC 和 FAX 等都不是世界最早推出的产品，但因为它们一再以“世界最小”等字眼，作为宣传广告的重点，才得以后来居上。同业们对夏普这种经营策略，有如下的评论：“若不是夏普的产品在价格、机能和设计上，都具备了最先进、最尖端的特征，根本没办法挤入这些早已被人开发过的市场。如果销售技巧再不能推陈出新，所有的努力终将是徒劳。”讨论：①夏普公司在产业结构调整过程中推行了什么战略，它是怎样一步一步走向成功的？②夏普在营销战略上有什么特点？你认为这是不是最好的销售方式？③对于文中最后一句的评论你是怎样理解？

［案例五］

方便面的诞生

日本人安藤百福经常见到这种场面，总有许多人挤在饭铺前，等着吃热锅里的面条。于是他认识到：日本人喜欢吃面条，那就搞面条行业吧！

但是，这种面条并不是一般的面条。安藤百福制造的是一种可以由工厂批量生产的可保存的食品。他的这种创意一开始却受到人们的冷遇，但他认准的东西是不会轻易放弃的。

他躲在家中，搭起一间简易的工棚，买了一台轧面机，开始了试制工作。随着轧面机发出的咿咿呀呀的响声，轧出的却不是一根根面条，而是一堆堆像泡沫般的团块。望着这堆泡沫团块，安藤百福这才意识到，要把创业的理想变成活生生的现实，谈何容易。

轧面机轧不出面条，可急坏了安藤百福。是因为面粉的粘性不够？还是

因为加进去的肉末颗粒太大？他于是采取加鸡蛋进去和过滤肉汤的方法，结果还是没有达到预想的目的。经过反复试验最后终于弄清了轧面机轧不出面条的真实原因，原来是面粉中的蛋白质遇到盐分失去了粘力。因此面条在制作形成之前是绝不能先加盐的。但是，人们吃面条，盐是必须的。于是他想出一个办法，先把没盐的面粉制成普通的面条，蒸熟后，再浸到酱汤里过一下，面条于是带上了咸味。这一雕虫小技，无异于面食技术的一场革命，安藤百福的试验终于走出误区，迈向成功。

接下来的工作，就是如何将面条烘干，以便长期保存。最初，他曾采取原始的利用太阳光晒干面条的办法，但是这种原始的办法太费时间且需手工操作，不适于工厂化的大规模生产。

他试用过油的办法，效果良好。油炸后，水分立即蒸发，面条上出现许多细孔，这些细孔在热水浸泡时吸水很多，使面条很快变松软，而且过油的面条更富有弹性，味道之好，非普通面条可比。

第一批方便面条便是今日老幼皆知的“鸡肉方便面”，1958 年 8 月第一次上市销售。刚开始，批发商们心里没底，不敢大规模进货。但是第一个敢于吃螃蟹的超级市场却爆出了方便面热销的好消息。

顾客就是上帝，市场就是命令，批发商这才发现“新大陆”，几乎是一拥而上，把安藤百福的存货搬得一干二净。仅 1959 年 4 月，“鸡肉方便面”就出售了 1300 万包。

鸡肉方便面出乎意料地畅销，引起了全日本干面条制造业的注意，他们也来介入方便面行业的竞争。干面条制造商奥井清澄在 1960 年 1 月，用外添调料袋的办法，制造出食客可以随心所欲调味的方便面，挤入了这一新兴的市场。

奥井清澄作为多年的干面条制造商，他明白安藤百福的方便面之所以松散和发软，原因在于汤面里的盐分。于是他把面粉做成淡面条，把调料装在另外袋子里去，使这种新型的方便面既能保持干面易于保存的优点，又能保持鸡肉咸汤的鲜味。

于是，市场上出现了两种方便面。一种是安滕百福的不用调料袋的方便面，一种是奥井清澄的外添调料袋的方便面。起初，安滕百福的方便面因为拥有专利权而畅销无阻，但过了不久，市场消费者在日常生活中开始青睐奥井清澄的外添调料袋的方便面。这种方便面既消除了面条发软和松散的毛病，又能适应众多消费者对味道浓淡的不同需要，从而受到市场的欢迎。

然而，新问题又来了。大批量生产外添调料是一个难题，奥井清澄想了各种办法也没能解决这个问题。正在走投无路的情况下，有兴趣向这一领域发展的一家东京食品公司攻克了这一难题。1962 年开始，他们利用制造速溶咖啡的喷雾干燥法制作调料粉末，获得了非常理想的效果。从此，外添调料方式的方便面占据了市场上的主要地位。

方便面的出现，在食品行业掀起了一股热潮。这股潮流适应现代人生活的快节奏，也在节约人们时间方面作出了不可忽视的贡献。鉴于方便面条已由多家公司大规模制造，日本农林省制定了方便面条的 JAS 规格，颁行于日本食品工业界。这样方便面条就从早期的幼稚产品成长为一种大众化的据有稳定市场的规范产品。

“人无我有，人有我优，人优我转”这似乎在商界是一条公认的规律。安藤百福作为方便面条的发明者，决不会坐视奥井清澄抢走他的全部方便面

市场。就在竞争各方都在把提高质量，改进味道，改善包装作为产品竞争的主要目标时，安藤百福却把目光盯向了海外市场。他不声不响地推进着一项宏伟的计划，那就是大规模地向海外出口方便面。

有一天，一个情景引起了安藤百福的兴趣。他发现他的美国公司里的一些年轻女售货员，很随便地把加味的方便面折碎放在玻璃杯里，冲上开水，端起杯子就吃。这给他一个启示：袋装方便面在吃法上存在障碍，要用锅煮后放在容器里才能吃，如果生产一种杯装方便面，用开水一冲即能吃，那该多么方便！安藤百福立即命令他的日清公司研制杯装方便面条，其英文名字就叫“ Cupnoodle ”。

从 1971 年秋天开始，大批的杯装、盒装方便面源源不断地走向日本市场，而且走出日本国门，飘洋过海，登上北美大陆，成为美国青年人十分喜欢的食品。这种用开水即冲即食的盒（杯）装方便面，满足了产品急需更新换代的要求，仅仅几年功夫，就压倒了袋装方便面，而且还在向前继续前进，用塑料碗装方便面的问世，便是这一发展的明显成果。

在很长一段时间内，安藤百福的日清公司出产的“ 鸡肉方便面 ”占全行业的首位，不料到了 1963 年，别人的外添调料型方便面突飞猛进，达到了和日清公司并驾齐驱的地位，渐渐地，日清公司已感到了招架不住的压力。安藤百福急忙命令公司研究人员田中达郎等人研制自己的外添调料型方便面条。

很快发现，在研究过程中，无法处理折断的碎面条。因为日清公司将方便面从油炸到装入食品袋的过程中，有相当数量的面条折碎了。这些碎面条末当作下酒小菜倒挺合适，但把它作为一种商品出售，却卖不出整形面条的价钱。

有一天，田中达郎和平时一样，正在用锅煮没加盐的碎面条，不料遇上了外单位负责人前来洽谈，田中达郎一时粗心大意，忘了关火。谈话结束后，田中达郎回到实验室一看，锅里已经没有水分了。

他心想：“ 糟糕！ ”慌忙关了火，要把锅里的面条倒掉。面条还没有完全被烧糊，他捏了几根面条放到嘴里，尝尝到底还能不能吃。“ 咦！有点怪味，这不是和街上卖的炒养面差不多吗？ ”

于是，他又拿来些碎面条，放到锅里，一直煮到水分蒸发干为止。与其说是在煮面，倒不如说是在炒面了。他在面条上浇了些调料，吃起来味道特好。他又炒了些洋白菜进去，这就和炒养面很相似了。田中达郎由此发现，把无味道的碎面条煮熟后，炒干，就成了近似于炒养麦面的食品。

田中达郎将试验出的方便炒面拿到董事会上，让董事们尝尝，人人都说：“ 味道好极了 ”。可是除了安藤百福以外，没有人赞成生产出售这种方便炒面。董事们的意见是：“ 用盘子盛着吃，是卖不出去的。 ”甚至还有人夸张地说什么：“ 鸡肉方便面之所以这样畅销，就是因为调料好，面条只不过是一种陪衬而已。 ”

安藤百福并没有圃于反对意见，他决定试销 30 万份方便炒面。鸡肉方便面主要是冬季上市的。炒面在夏季也可以卖出去。这样，生产设备一年四季都可以利用起来。30 万份方便炒面于 1963 年 7 月运抵日本关西地区上市。没过三天，全被抢购一空。订货单雪片一样飞来。方便炒面终于和鸡肉方便面一样成为日清食品公司的拳头产品之一。

意想不到的事情还有食品安全问题。1964 年 6 月的一天，令人不放心的

事终于发生了。当时，大阪市保健所通知日清食品公司说：“ 有 8 个人吃了日清牌方便面引起了食物中毒。 ”日清公司历来对产品质量都严格把关，此时出了问题，令老板石桥贞明异常烦恼。他不知道食物中毒的原因是里面的油发生了氯化反应，生成为一种有毒物质，从而造成了人体食物中毒。

为了把问题弄明白，在当年 8 月，石桥不顾天气炎热，对从出厂到商店的整个商品流通过程进行了调查。到了批发商那里，他不禁大吃一惊，原来存放方便面的仓库降温通风措施不利。仓库在盛暑时，内部温度可达到 40℃以上，高温促使方便面里的油加速氯化。到零售商那里更是吃惊不小，方便面等食品就放在太阳光下曝晒，原因很快找到，日清公司作出了大量努力才使方便面生产转危为安。

显然，石桥老板亲自调查事因，作出决断，才使这件意想不到的食品安全问题得到解决。

讨论：

①安藤百福是怎样打破竞争市场把鸡肉方便面销售成功的？当鸡肉方便面在市场上的销售受到威胁时，安藤百福又采取了什么措施？

②当食品卫生有问题而导致消费者食物中毒时石桥是怎么做的？原因是什么？体现石桥怎样的精神？

③让你经营此类公司你能否更成功地创造奇迹，让鸡肉方便面独占鳌头？

［案例六］

雨戈的誓言

1985 年初，46 岁的马克姆 · 布里克林筹集到 1000 万美元，成立了一家名为雨戈美利坚的公司。

布里克林是一个企业家，雨戈美利坚公司是布里克林企业的一个子公司。他在汽车行业没有任何建树。相反，1969 年他在出售一种小型轿车萨伯乌 360 时还吃过苦头。

不久，他在新斯科舍成立了一家工厂，生产以自己名字命名的运动车，但也遭到了失败。两次失败并没有使布里克林灰心，后来，他又联系进口并销售菲亚特 X1/9 和蜘蛛运动车，为此，他还将菲亚特的名牌换成更动听的博通以及平尼法里那，但仍没有卖出去。

布里克林没有在困难面前退却。这次他觉得自己真正站在了财富的面前。他计划进口南斯拉夫一种小型四方的前轮驱动轿车——萨斯塔瓦 · 雨戈 55，于 1985 年夏天在美国东北部以 3990 美元的惊人低价出售。

当时美国轿车的平均售价为 11500 美元，3990 美元这个价格比市场上当时最低的铃木赛车还低 1000 美元。如果宣传得当，雨戈车在美国会有 100 万的顾客。但布里克林并不想强调雨戈车的“ 便宜 ”。“ 人们不愿买便宜货，因为便宜没好货 ”他说，“ 必须要让人们觉得买‘ 雨戈 ’是明智之举，非常实惠。 ”

带着这样的心理，布里克林找到了 52 岁的伦纳德 · 斯罗韦茨。伦纳德是一位广告商，他在广告创意上以别出心裁闻名。他 在 60 年代为甲壳虫车作了

许多令人记忆深刻的广告。甲壳虫是家庭用车，当年价格也是最便宜的。它是为 60 年代所谓的雅皮士设计的。

当年，伦纳德的广告把公众的注意从镀有铬合金尾部有美丽装饰的黄色轿车以及大型车转到了实惠而且有特点的甲壳虫上。60 年代，他的广告还为消除公众对于进口产品质量的怀疑作出了贡献。

当时，“ 日本制造 ”的字样引起人们关于质量的各种不安。伦纳德曾为索尼作过销售电视的广告，为提高日本产品在美国的质量形象起过重要的作用。布里克林相信他能找到推销雨戈车的新观念。

雨戈车要想在美国打开市场，它所遇到的困难比日货进军美国还大。由于它产于南斯拉夫，就很容易让人联想起排长队购买面包的景象，以及粗糙的日用品。

布里克林和伦纳德并不特别悲观，雨戈车是南斯拉夫最大的汽车制造厂。克莱那 · 萨斯塔瓦生产汽车的历史已有 30 年，主要是为国外一些大的汽车公司生产汽车。雨戈实际上是参照 70 年代初的菲亚特设计的。

1984 年，公司只生产了 171，000 辆雨戈车，其中，47，000 辆出口到欧洲、非洲及中东。美国市场的开辟可给他们带来一大笔财富。这家已有 130 年历史的同时生产武器的塞尔维亚大型企业的目标更长远，他们计划到 1989 年把国际市场的出口量扩大 3 倍。

萨沃第 · 克莱那 · 萨斯塔就是该公司生产的，已有 5 年历史。这种车在南斯拉夫可以在非常崎岖颠簸的公路上行驶多年。因此在美国的高速公路和街道上，雨戈车当然是非常可靠的。为了使雨戈车达到美国的安全标准，雨戈美利坚公司已花了 150 万美元，给工厂发出了长达 9 英寸的电报，命其参照修改。

工厂也明白在美国的市场上竞争意味着什么。为了偿还国外债务以及满足进口需要，这个国家急需外汇。1985 年由于从波音公司以及道格拉斯公司购买飞机，政府财政赤字明显增加。南斯拉夫对西方银行的欠款已达 240 亿美元，急需偿还。雨戈车很有可能成为重要的外汇来源。

意识到机会难得，萨斯塔瓦工厂组装了两套生产线，一套为满足国内需求，一套用于投向生产美国所需的型号。工厂还将那些最有经验、技术最好的工人派到了面向国外的生产线上，从而保证了运到美国的产品都是质量最好的。

在预测的 100 万个雨戈车用户中，有些是二手车用户。负责销售的雨戈美利坚公司对该车的消费群体作了判断，布里克林认为，现在因为雨戈车比许多二手车还便宜，他们一定会被吸引过来。另一个顾客群体则是在郊区居住的家庭，他们需要二辆甚至三辆车解决运输问题。其他的用户将是那些被售价平均 1 万美元的其它汽车吓住的人。这样总计下来，雨戈车最近几年每年的销量至少可达 10 万部，以后几年相信可接近 25 万部。虽然不如甲壳虫汽车销量最好的时候，但如果这个计划能够实现，对雨戈美利坚和南斯拉夫都已经相当不错了。

1985 年 12 月，雨戈车已经出现供不应求，布里克林不得不取消一项耗资 1000 万美元的广告计划。公司的销售商自八月以来共收到 8000 多张订单，但南斯拉夫的生产厂家已出现供不应求的状况。只有 1558 辆汽车到货，远远低于需求。

按照这一速度，到 1986 年 8 月订单将会达到 10 万，而公司原计划第一

年只供应 4 万辆雨戈车。如果南斯拉夫的生产不出现问题，他第一年可以得到 1600 万美元的利润。

1987 年，布里克林的销售计划为 7 万辆，1988 年为 25 万辆。他决定以低于 4000 美元的价格出售。南斯拉夫廉价的劳动力保证了汽车的低价格，那里工人每小时只有 1 美元的工资。

在初战告捷后，布里克林仍然相信只有品种齐全才能有竞争力。因此，他计划在 1986—1991 年扩大生产线，生产更大型的轿车。标准的雨戈 GV 型车是一种四人双门有尾窗的轿车，使用 1.1 升四汽缸发动机。

到 1986 年 6 月布里克林计划推出 GVS 型轿车，这种车只是在 GV 型的基础上增加了一些运动车的修饰。1987 年 6 月将推出的 GVS 由于发动机加大，其性能会更优良。1988 年 6 月，将出现满足年轻人市场的敞篷车以及雨戈 103 型，这是一种更大的四门带尾窗轿车。

1989 年计划推出长度超过本田阿科德的客货两用轿车雨戈 104。不久还推出 TCX 人座四轮驱运动车，价格低于 10000 美元。如果有如此齐全的品种，布里克林相信雨戈一定会取得成功。

除了工厂答应决不再延期交货以外，公司目前并未遇到其它问题。布里克林和他的雨戈车显然找到了一个策略窗口，一个被日本人放弃的策略窗口。为此，这一年《财富》杂志评选的最畅销商品中，低价的雨戈车排在前 7 名。

1986 年初，低价汽车市场开始出现了竞争。这些车都是小型轿车，发动机低于 1.2 升，售价不足 6000 美元。行业专家 J·D·保罗分析说，到 1991 年价格低于 6500 美元的轿车将占整个美国汽车市场的 12%，主要三大竞争者是雪佛莱公司的斯普林特赛车（计划以 5380 美元的价格售出 6 万辆），在加拿大最为畅销的南朝鲜的现代，价格 4800 美元的波尼。但是价格为 3990 美元的雨戈车在小轿车市场似乎仍占着主要地位。

然而 1986 年 2 月和 3 月，两个月公开化的报道给雨戈车的形象造成了严重的损害，甚至影响到它在美国市场的生存。雨戈车的形象由积极的极端走向消极的极端。

1986 年 2 月份的《消费者报导》杂志对于雨戈车做了尖锐的批评。首先，文章认为要以 3990 美元买到一辆雨戈车是不可能的，销售商定金、交货费以及其它各种附加费使雨戈车的实际价格达到 4650 美元。

接着文章继续批评道，“难道因为雨戈车便宜就应该买吗？我们不这样认为。首先，雨戈车比起几年来我们试过的其它几种小型轿车都差，它的外型笨重，发动机运转虽然还正常，但传送性能极差，也毫不省油。方向盘以及刹车很好，但其它方向如舒适度、行驶、保温、摩擦以及有关控制的设计等都不怎么样。由于装配粗糙以及销售商的粗心大意，这种车有 21 处毛病。当我们开着车时，发动机漏出的汽油滴在我们的裤子上。当排气系统启动时，汽车内会充满呛人的烟雾。虽然销售商多次修理，厂家也尽了力，但仍然漏油，车内仍然有烟。

“此外，离合器不停地震动，刹车时发出刺耳的尖叫。还有其它种种毛病使我们只能把速度保持在每小时 45 英里以下。计速器不断发出卡嗒声，车蓬也松开了。收音机的接收效果非常差，我们大部分时间只好听磁带，后窗的垫圈坏了。打火器必须更换，固定换档的销子也松了。”

文章接着描述雨戈车是一种过时的车，让人想起十年以前的菲亚特。质

量如此差的小汽车安全性能令人怀疑。经进一步的贬低之后，文章结尾道：“如果你最多只有 4400 美元，我们认为你最好买一辆二手车，而不是一辆新的雨戈车。”

似乎《消费者报导》杂志的文章说得还不够，一个月以后联邦的检测结果惊动了新闻界，国家交通安全管理局 1986 年检验结果揭晓，双门带后窗轿车中雨戈车得分最低。

1986 年 6 月，布里克林推迟了第一次普通股票的发行。因为公司本把今年销售量保守地估计为 4 万部，而实际数字为 35，900 部，并不令人高兴。南韩进口车现代艾克丝的销售情况最好，头一年上市销量就达 168，882 辆，创下了市场最高纪录。上一个纪录是 1958 年法国的雷诺创造的，一年销出了 48，148 辆。

1987 年，布里克林的广告预算由 1986 年的 1300 万增加到 2000 万美元，同时推出了几种新的品种，雨戈车的销量略有增加，达到了 43，812 辆，但比公司计划的 7 万辆低了很多。

为了改变雨戈的不良形象，增加销售量，雨戈美利坚公司计划于 1988 年开始为雨戈车提供一年或 1.2 万英里行程的免费维修计划。免费范围包括各个部件的成本以及安装、调试的修理费，4 年或 4800 英里的保修计划包括发动机、换档装置成本以及修理费。

这一年，公司介绍了几种新型的汽车上市，其中包括敞篷车与运动车。广告预算增加到 4800 万美元。在新的电视广告节目中强调产品的结实与可靠。广告中有这样的话：“花最少的钱买最结实可靠的汽车。”

尽管做了上述努力，1988 上的销售还是不令人满意。该年公司计划的销量 25 万辆。起初销售非常看好，但是到了后半年，每月的销售量还不及以往同时期的一半。最后年度总销量只有 3.2 万辆。

1988 年年中，布里克林将他在母公司——环球汽车公司的股份卖给了一家投资担保公司。为了使他代理的另一种汽车——马来西亚的普鲁东世家车能进入美国市场，他作了大笔投资，以致于不得不延期推出市场急需的新型雨戈车。

1989 年 1 月 30 日，雨戈美利坚公司及其母公司环球汽车公司登记破产，公司登记财产为 3050 万美元，负债 5000 万美元。因为俄亥俄州有一个清理人威胁要以低于批发价的价格向市场倾销几千辆雨戈车，公司迫不得已只好登记破产。俄亥俄那家公司把那些汽车作为引起纠纷的金融协议的一部分，环球公司必须凑齐足够的资金才能继续经营。

负责雨戈车的领导这时已经离任了。南斯拉夫的雨戈车生产商萨斯塔瓦认识到美国市场对于自己的重要性，因而决定投资一笔钱以挽救雨戈美利坚公司，同时推出了新型的 GVC 敞篷车以及全新的中小型带尾窗汽车，希望能够吸引更多的美国客户。

萨斯塔瓦还宣布对所有的产品提供保修。雨戈美利坚公司在登记破产时欠了销售商 250 万美元的回扣，担保修理费的偿还也已延期了三个月。萨斯塔瓦竭尽全力想帮助自己存留的 260 家销售商卖出 1.6 万辆积压的雨戈车。如果需求超过供应，他们计划 1989 年生产更多的产品，同时集中力量推出 1990 年的新型号，包括一种自动换档的敞篷车，以及发动机大于雨戈 GV 型的四门车雨戈 103。

由于萨斯塔瓦的帮助，1987 年 11 月雨戈美利坚公司撤消了根据破产法

第十一章所登记的破产。现在它是被南斯拉夫企业完全拥有的子公司。

1939 年雨戈车的销量只有 10，500 辆，雨戈美利坚仍有 1.25 亿美元的帐面欠款。在重新计划之下，债权人被通知，只有在美国的年销售量超出 2 万部时他们才能得到钱，现在又计划推出两种新车型，它们的发动机都更大、更先进。为了挽回销量，公司制定了 1000 万美元的广告计划，主要强调新产品的低价格。

现在，雨戈美利坚公司面临的另一大难题是招回那些在登记破产时放弃雨戈车的销售商。1990 年初公司只剩下 185 家销售商，而两年以前有 350 家销售商。雨戈公司新的董事长兼总经理约翰·A·斯比茨说：“我们大约需要 270 家销售商才能占领市场。”

1990 年 1 月 23 日《华尔街日报》上刊登了 1/4 版雨戈车补充销售商的广告，大标题为“雨戈永存。”

讨论：

①布里克林的成功经过了几次有决定意义的决策？又为什么会如此惨败？

②从案例中可以看出雨戈是以低价竞争而取胜的，但是低价竞争具有长久性吗？“质量是非”是不是雨戈惨败的主因？

③假如你是雨戈车的总经理，你会从哪几个方面来挽救雨戈？

④本案例可以使一个生产厂家的领导（假如是你）有什么启示？

[案例七]

“变形虫式”管理

京都制陶营运不久，就接了松下电子的显像管零件 U 型绝缘体的订单。京都制陶能在创业第一年结算出黑字，全靠 U 形绝缘体的大量订单，但与松下电子做生意也绝非易事。在日本关西地区有句名言，生动描绘出松下电子的难缠：“松下电子会把你尾巴上的毛拔光。”

松下电子对京都制陶也不例外，每年都提出降价要求，甚至要求把年度结算的资料拿给他们过目，滴水不漏地审查、追究。

“你的利润太高了，再让一步怎么样？”

“一般的管理费用不了这么多，价格在这儿还可以降 3%。”

京都制陶担心这样下去无利可图，于是拿掺了水的结算书去恳求说：

“我们已经是赤字了，请务必多多包涵！实在不能再降价，还望能把价格往上提一提。”

松下电子采购部门的人员马上回答说：

“这样的话，你们就不用交货了。”

稻盛不由地想，大概真的有其他公司提供更低廉的产品。于是向松下电子提出京都制陶只拿 5%的适度利润，却遭到拒绝。稻盛发现，即使按成本价，对松下电子也已经毫无意义。这使他深刻体会到：“一切的一切，归结起来只有两件事：一是市场价格，二是降低成本。只要有其他公司原料的价格比我们少一块钱，就说明我们努力不足。”

自此，稻盛禁止公司的技术人员对技术问题纸上谈兵，而降低成本的努力是没有尽头的，不能说“拿到 10%的利润不错了，拿到 15%就可以了”之

类的话来搪塞。京都制陶之所以能够成为一个获利率高的公司，关键在于他牢牢地盯住“以最低成本获取最大利润”的目标，并将其当作行动的基准。为强化员工的成本意识，京都制陶确立了一套被称作“变形虫经营”的经营管理方式。京都制陶是由一个个被称为“变形虫”的最小组织单位构成。与一般的公司一样，京都制陶也有部、课、系、班的阶层制。与其他企业不同的是，稻盛还组织了一套以“变形虫小组”为单位的独立核算体制。京都制陶现有 1000 个“变形虫”小组，员工共 13，000 人，每人都从属于自己的“变形虫”小组，每个“变形虫”小组平均由十二三人组成，根据情况的不同，有的小组有 50 人左右，而有的只有两三个人。每个小组都要算出原料的采购费、设备折旧费、消耗费、房租等各项经费，然后根据营业额和利润，计算出京都制陶独有的概念——“单位时间的附加价值”。从作业程序中前一个小组买入材料，扣除其中所耗经费，再根据把加工后的产品卖给下一个小组的销售额计算出利润，就可以得出每个员工在每个单位时间内所创造的附加值。这就是变形虫小组的构成方式。每个小组采购半成品的费用都按一般的市场价格，向下一个小组卖出时也是按照市场价格。公司会按月公布各小组每单位时间内的附加价值，各个小组当月的经营状况、每个组员及小组所创造的利润及其占公司总利润的百分比等等，都一目了然。

譬如说，即使是负责打包的老太婆，也可以明白打包的绳子一根原价是多少，浪费一根绳子就会使利润下降多少，单位时间的附加值会减少多少。而且根据捆绑的货物要求的不同，绳子就尽量买便宜的用，单单这样就可以节省经费，降低成本。这样的经营方式，既将成本意识深入每一员工心里，以将单位时间的附加价值变成浅显易懂的指标。

只要会加减法，谁都可以计算。定出每天的目标，并为达到这一目标而动脑筋想办法，每个人对自己的工作都有自主权。

按小组计算附加值容易追究经营不佳小组负责人的责任。若营业成绩无法提高，就将小组重新组合，所以京都制陶人事变动频繁，小组负责人的调换是很寻常的。

“变形虫小组式经营”还有一大优点，这就是它可以让公司直接对比生产活动与产值，通过数字把握内部日常活动状况或生产动态，如原材料、经费的上升，库存的增加，每个小组负责人的经营能力等等。不论哪个部门效益下降，都能立即判明，以便迅速采取对策。

人总是有上进心的，一般人都希望自己今天比昨天，明天又比今天做得更好。这种上进心加上动脑筋想办法的自主性，会让一个人愈有成就感，而成就感则更刺激上进心。

大企业的员工很难对自己工作的具体成果有实实在在地感觉，他们常常只是一个大系统中的齿轮，很难了解自己究竟对公司有何贡献。从这点看，单位时间的附加价值激励员工的动力。

每一小组根据订货量尽可能提高合格率，降低原材料的库存量，以减少仓储费用。

每个小组的成绩当然有高低之分，有附加价值很高的，也有根本不值一提的低收益，但公司并不因此在工资、奖金上有差别待遇，对成绩好的小组只是给予表扬，颁赠纪念品，京都制陶始终坚持只给予他们“对公司有贡献”的荣誉。这样做反而更加刺激每位员工的上进心，使他们积极主动投入工作。

那么，组员之间会不会为了争取利润而在交涉价格时发生纠纷，如果组

员之间彼此竞争激烈的话，如何维系公司内部的公平性和团结呢？

这大概就是为什么稻盛和夫总是一派公民课教员的样子，认真严肃地告诉员工“做人应该如何”的原因吧！

稻盛让员工相互砥砺，提高每个人的素质，以避免不正当行为，使“变形虫式经营”发挥其正常的机能。

“变形虫式经营”一方面建立员工的成本意识，强调单位时间的附加价值，另一方面又注重提高人的素质。只有这两方面相辅相成，才能真正发挥作用，而这正是稻盛超凡独特的经营管理方式。

讨论：

①稻盛企业的管理方式是怎样的？与一般企业有何不同？具有什么特点？

②在京都制陶与松下的谈判中，你能发现什么问题？有何启示？

③稻盛在管理人员上有何不同之处，你认为是不是十全十美？

④假如你是京都制陶业的领导人，你会不会改变“变形虫式”管理？

[案例八]

“日立公司”的经营管理

日立公司（即日立制作所）是日本最大的综合机电公司，也是世界著名的大企业之一。它起步于“久原矿业所日立矿山”的一个修理部，职工仅有5名，后于1910年独立门户改为“日立制作所”，从创业迄今历经80多个春秋。

战后，日立公司的发展是很惊人的。1956—1974年的18年当中，资本金从66亿日元增加到1278亿日元，增长19倍；总资产从548亿日元增加到11947亿日元，增长22倍；销售额从620亿日元增加为10947亿日元，增长18倍，年均增长率为17.1%。石油危机后它的发展也不逊色，其销售额（1974—1989年）的年均增长率为8.1%。

从销售额看，在世界企业中，由1976年的第42位提高到1980年的第26位；在日本企业中，由1978年的第17位上升为1988年的第6位。截至1990年3月，日立公司拥有职工7万6千多人，仅次于三菱重工业公司；销售额高达35252亿日元；经营利润为2208亿日元；纯利润为1150亿日元。其产品种类达2万多种，主要有重电机、家庭电器、通讯设备、产业机械、交通机械5大门类。产品销路也很广泛，在国内外市场颇具竞争能力。

从国内市场占有率看，水力发电设备的水车占57%，居第一位；火力发电设备的涡轮机（10万千瓦以上）和发电机（10万千瓦以上）均占31%，仅次于东芝公司，居第二位。出口额占公司全部销售额的13%左右，销售地区从东南亚扩展到北美、中南美、中近东、非洲、大洋洲等。

日立公司之所以获得如此迅速的发展，主要取决于“日立式”的科学管理，本文仅就其经营管理的特点加以论述。

日立公司的最大特点是重视技术，在日本一般都用“技术的日立”来形容这一点。其含义是指，日立公司一直是以日新月异的技术更新生产设备推动企业发展的。日立公司的经营者认为，技术革新和研究是创业的基石，是

企业发展的动力和生命。因此，它从创业开始就以自主开发技术为目标，并积极引进外国的先进技术，进行消化、吸收、研制、创新的工作。日立公司不仅以“国产技术”著称，也以引进国外新技术而闻名。

从日立公司的最高领导层来看，几乎都是既有实践经验又有技术专长和精通业务的企业家。以 1977 年为例，在 25 名董事中，大学毕业的就有 20 名，其中 16 名是理工科毕业的，尤其是职务最高的前 5 名都是名牌大学“东京大学”理工科毕业的，日立公司从创业至今，历代总经理均为东京大学理工科毕业的。

录用职工时很注重学历。仅从录用大学（包括大专）毕业的人员数量来看，1965 年 386 名，1969 年 735 名，增加将近一倍，1971 年增加到 1295 名，相当于 1965 年的 3 倍。根据 1980 年的资料，从日本招募中心对企业录用大学生数量的顺序调查来看，日立公司录用理工科学生的数量连续 6 年居于首位。正如《朝日新闻》评论的那样“这就是确保高水平的技术开发能力、业绩的稳定、事业内容等多样性的基础”。

拥有庞大的科研队伍。1982 年从事科研的研究人员近 9000 人，占全体职工的 1/10 以上，拥有博士学位的达 600 人，在技术力量之雄厚的日本首屈一指。

为确保研究部门的物质条件，该公司经常对研究开发进行重点投资，研究费逐年增加。1976 年为 680 亿日元，占销售额的 6.2%，1977 年为 720 亿日元，1979 年高达 860 亿日元。

日立公司创业时就主张用自主技术开发企业，在其他公司没有研究所的时代，于 1925 年就成立了“日立研究所”。研究重点主要放在改革工厂的产品，现在已扩展到能源、情报、控制产业和运输、环境、材料以及基础研究等方面的研究。

为得到大学教授和学界的指导，1942 年在东京附近的国分寺成立了“中央研究所”。研究领域有化学材料、金属材料、科学仪器、半导体、电子计算机、通讯和原子能等。战后又相继成立了机械研究所、能源研究所、生产技术研究所、装置开发研究所、以及家电研究所和设计研究所。在各工厂还设有开发部，负责现场的研究。

研究的基本方针是，研究所主要负责基础研究，各工厂的开发部主要进行应用研究，即推进各种新技术的应用和产品技术的革新。以“中央研究所”为例，研究所课题的 70%是从工厂和系列公司来的委托研究，其费用由委托单位来承担，其余 30%则用总公司的费用来进行自主研究。在自主研究中技术研究和基础研究备占一半。

为了加速新技术和新产品的开发，还建立了“特别研究制度”。这种特别研究又分为“特研”’和“特研”两种。“特研 A”是以二年左右的项目为目标，把特定的产品和技术作为研究的课题，由承担任务的工厂和研究所参加的设计小组进行研究。“特研 B”是几个研究所共同编制的五年左右的长期研究项目。这种制度加强了横向联系，发挥了综合技术优势，提高了研究效率。

日立公司的科研成果很突出。技术输出从 1964 年就开始了，1977 年技术输出达 80 余项，面向 30 多个国家；从公开发展的专利和实用方案来看，1972—1979 年期间，日立公司共为 80188 项，1980 年为 10945 项，在日本企业中居首位。日立公司的“中央研究所”还成功地设计出了日本第一个原子

能反应堆，为日本的原子能工业的发展奠定了基础。

日立公司的科研成果在国内外曾多次获奖，仅从国外来看，日立公司的永久磁石励方式的电子显微镜在 1958 年的世界展览会得了最高奖，从此一直处于世界领先地位；在 1973—1977 年的 5 年中，日立公司在《世界百大新产品》刊物（这个刊物是美国调查研究公司从世界一流技术、新产品中，每年挑选 100 个最优秀的产品进行表彰，它是世界公认的，也是最有权威的）中，受到表彰的就有 10 项，而东芝电器公司只有 6 项，日本电器公司有 3 项，日本光学公司有 2 项。在日本企业中，日立公司得奖是最多的。企业经济活动离不开人、钱、物这三个要素，在这三个要素中，人是主要的，是起决定作用的。日立公司从创业开始到现在，一直重视人才的培养和教育。现任日立公司总经理吉山博吉说：“ 我认为组织就是由人组成的，建立好的组织，没有优秀的人才是不行的，培养人是最重要的。 ”

负责研究开发的神原丰三又说：“ 装备多么优秀的研究设施，研究开发的基本还是人，也就是如何培养人。 ”在日立公司的教育纲领上规定实施“ 企业就是人 ”的教育方针。他们为了谋求企业的生存和发展，在国内外的激烈竞争中取胜，始终把在职人员的教育放在首位，不断加强和充实教育体制。

为了亲自培养熟练的工人，使工人掌握基础知识、提高专业技术，在各事业所成立了“ 养成所 ”，生产现场的技术骨干几乎都是从这里毕业的。在各事业所还设有技术革新小组、事务改善小组，经常进行自我启发讲座。

从 1961 年开始，在劳动部设置了教育课，同时，在各工厂、研究所也设了教育课和负责人。1964 年又设立“ 科学技术学园高中 ”，为获得高中毕业资格者开辟了道路。1970 年开始对全体职工进行教育，现在每年举办 200—300 次业余讲座，有 60007000 人参加。

为培养年轻技术人员，设立了“ 技能进修所 ”、“ 日立工业专修学院 ”、“ 外国语进修所 ”等。把高中毕业的优秀从业人员送到工业专修学院学习 1—3 年，培养成具有大专和大学毕业程度的技术人员。其教育内容，设有电气、电子、机械、材料、软设备管理学科。技能进修所是对车间主任进行特别教育的，其专业讲座用硕士、博士水平的内容实施世界第一流水平的教育。外国语进修所对出国者进行英语、德语和西班牙语等语种的进修。

1962 年成立了经营管理培训中心，即“ 日立综合研修所 ”，专门对科长以上的事业所长、部长、副技师长、主任技师等经营管理人员进行培训。培训内容主要是各方面的业务知识，讲授高等学院的课程。这里进修一般都是脱产进修。进修人员的构成，日立公司和系列公司各占一半。培训中心的资金，日立公司出资 2/3，其余的 1/3 由系列公司来承担。

进修的目的除了学习业务知识和经营方法以外，主要目的正如重永泰彦副所长所说的：“ 主要目的是用一个东西把人们团结起来，一面相互学习，一面相互了解，共同协作，加强团结。企业是由人组成的，只有通过人与人之间的相互团结一致，企业才能顺利向前发展。 ”

部长每年进修 6 次，科长和主任技师（设计科长）每年进修 7 次，每期总经理一定出席。日立公司的会长或顾问参加系列公司部科长的进修，讲解日立公司的经营传统，对一般按合同来的部长进修，总经理不参加，而日立公司的专务、董事以上人员和系列公司总经理的代表务必参加。

公司最高领导层人员的培训，各事业所以车间为中心，在具体的业务实践中积累经验，增长才干，了解企业的全部情况。就是大学毕业技术出身的

人员，在被提拔当董事之前，也要以经营者的身份在实践中锻炼、提高，其优秀者也得按部就班地逐步提拔为常务董事、专务董事、副总经理和总经理。这是日立公司创业以来培养干部一直遵循的基本方针。

例如，吉山博吉总经理于 1925 东京大学电工学科毕业后，首先在工厂工作 2 年多，后来又到总公司做事务工作，1952 年当电力事业部技术部长，1961 年 11 月为董事兼电力事业部部长，1967 年 5 月兼机电事业本部部长，1968 年 5 月任专务董事，1969 年 11 月担任副总经理兼原子能推进本部部长，1971 年 11 月升为总经理。

从日立公司的首脑到基层领导都重视职工教育。例如，总经理在日立公司的部、科长进修时，至少每月两次亲临现场，讲授当前存在的问题和期望，同时跟部、科长一起自由讨论有关部科长正在考虑和所期望的主要事项等。除总经理外，副总经理、专务董事等轮流到研修所讲话。这样公司首脑思考的问题不仅及时地传达到部科长，而且通过部科长迅速地传达到全体职工。

除综合经营研修所以外，日立公司的各进修所都实行独立核算制，因此，日立公司的教育人事部每年要做两次预算，每次把各进修所的进修项目和内容、单价列成表，分发到各工厂、事业所、系列公司，以便招募进修人员。

教师队伍主要由日立公司各工种的专业权威者和优秀经营管理人员来组成的，专职教师很少。

在高速发展时期大批量生产的情况下，即使忽视某种程度的浪费和不合理也能维持企业的发展。然而在转入低速发展时期，这种情况是不允许的，必须进一步努力降低成本、杜绝浪费、提高效率。为此不断开展合理化运动。

为了提高经营效率，日立公司从 1968 年起开展“改善经营管理运动”（MI 运动）。这个运动起初是从提高管理人员和间接业务的效率开始的，而后扩大到所有部门，一直到全体从业人员，首先在总公司设立了“MI 运动”推进中心。该中心定期出“MI”简报，经常交流各事业所开展的情况。另外在总经理的主持下每年召开一次全公司的“MI 运动”成果发表会，以便各事业所间相互学习，交流经验，达到共同提高的目的。

“MI 运动”的特点是，每个阶段总公司有一个共同的改革目标，同时各工厂和各事业所都有各自的改革目标。例如，全公司的改革目标，第一期（1968—1971 年）是“削减帐票”，三年削减了 30%；第二期（1972—1974 年）是“改革规章制度和重新估价报告书”，这方面也达到 30%的改善效果；第三期（1974—1975 年）是第二期内容的补充。即“有关事业部的所有业务效率化”和“有关设计业务的彻底改革”；第四期（1975—1977 年）是“彻底节约运动”等等。

在工厂方面，生产电冰箱和室内空调器的栃木工厂开展提高效率（以最小的费用取得最大的效果）的“MI 运动”，而后又开展减少次品的“ED 改善提案运动”。

1977 年度，该工厂 40 个革新小组共提出 10 万多项改革方案，根据提案内容每项还发给 150—600 万日元资金。在青梅工厂开展了“杜绝浪费、减少事故、提高质量”的“三 A 运动”，在佐贺工厂以“按时交货、无次品”为目标的运动等等。

通过开展“MI 运动”已取得了明显效果。例如，1978 年度，日立公司的发货额为 10 年前的 4 倍，而工务人员减少了 2/3，经理部的行政人员减少一半；由于不断革新，不仅在事务领域，就连设计、制造和检查方面都使用了

电子计算机，从 MI 运动开始到 1978 年度，职工减少共 9000 人，节省工资 270 亿日元。

高效率只靠管理方面的技巧是不够的，还得以生产技术方面来弥补。因此，在推进“ MI 运动 ”改善经营管理的基础上，又积极开展生产体制的合理化。根据“ 彻底消灭浪费 ”的思想和“ 以必要的时间、必要的数量，制造出成本低和质量符合顾客要求的产品 ”的原则，确立了 MST 生产体制（库存最少、标准作业时间最短）。也就是把生产过程中的半成品和库存产品减少到最小限度，并把作业时间减到最低限度。为此，在生产方面实施了工作卡生产方式（即 AP 生产方式）和信号生产方式。

AP 生产方式，就是把所有各工序之间物体的移动都附上工作卡（登记着数量、日期、运输量、运输目的地、放置地点等），每道工序根据工作卡的要求进行生产，也就是在必要的时候，只接受必要的数量，以便造成生产过多的浪费或多余的库存。并且要求本道工序的不良状态和机械故障之类的问题不能波及到后道工序。这就是没有工作卡就不能生产、调拨、支付的生产管理体制。

信号生产方式，这种方式适合于生产变动大，每道工序用工作卡来管理则过于繁琐的生产线。信号系统是通过小型电子计算机或微型电算机来控制的。生产指令和进度的控制，通过信号系统来显示。每道工序必须根据信号指示进行生产。

为此，每道工序的末端都设有信号灯。这些信号灯的指示作用：（1）红灯信号表示，如不迅速完成该数量，就有可能出现短缺；（2）黄灯信号说明，该工序与下道工序之间的半成品处于标准范围内；（3）绿灯信号表明，如果继续生产该产品就会过剩；（4）红灯闪亮，表示明显短缺状态；（5）绿灯闪亮，表示明显过剩状态。

AP 生产方式和信号生产方式推进了生产线的自动化；作业本身的自动化；工序间运输的自动化；产品的定位、装卸的自动化；发生故障时的停止装置等。这样就减少了加工、组装和运输上的浪费动作，提高了经济效率。

日立公司于 1978 年成立了“ 综合技术部 ”，其目的是，加强各事业所之间和各工厂之间的横向联系、互相学习，经常进行技术、产品等方面的交流，避免重复研究、重复投资，杜绝浪费，提高投资效率。

综合技术部设有生产技术推进中心、研究开发中心、试制鉴定中心和价值分析中心。其编制成员都是由各工厂推选出来的，均为各工厂的技术骨干，工作期限为二年。

在生产技术推进中心分设塑料委员会、节能委员会、敏感元件委员会、工作委员会等 10 个技术委员会。负责集中各事业所的技术问题，按类别制定出应有的战略。各个事业所和工厂的设备投资计划在总公司审批之前，必须先经该中心审查，看是否存在重复和浪费现象等问题。工厂的每个计划，该推进中心都要派人参加。

为了指导各个工厂进行生产设备、生产技术和产品的开发，这个中心把全公司的专家都集中起来绘成图，这样在综合技术部就可以知道某问题去委托谁去做。由此可见，生产技术推进中心不仅是总公司的参谋机构，还是各工厂的靠山和支柱。

试制鉴定中心的主要任务是，在开发产品和更新设备方面杜绝浪费，以求更有效地使用资金。日立各工厂每年都要提出上千项合理化提案，该中心

对这些提案进行研究鉴定，筛选出有价值可以实施的提案，然后跟工厂共同协作着手试制，其费用由工厂负担。

研究开发中心具有推进基础研究和开发未来技术的作用。它把研究所自主研究成功的新技术或新产品及时交给工厂实现技术转让，而把工厂提出来的研究课题再分发给研究所进行研究。

价值分析中心负责检查各部门的合理化，对出售的商品进行保修，把出现的故障和顾客的要求都用电子计算机记录下来，及时提供反馈信息，以防再次发生同样的故障。

总之，由于综合技术部的成立，大大提高了投资效率，及时进行了技术转让，加速了新产品的研制。例如，对 CAD（用电子计算机进行设计工作）的研究，由中央研究所、日立研究所、日立工厂、水户工厂和系列公司的日立精机、日立工程公司联合进行的，用一年的时间就完成了单独搞要用 10 年才能完成的计划。

讨论：

①日立公司在管理上注重哪儿个方面？有什么特点？

②日立公司人员管理是以什么为依据的？

③什么是日立公司的合理化运动？

④日立公司的管理给我们一个什么启示？你能不能发现有待补充的地方？

[案例九]

鲜京集团的新选择

60 年代初着手制定经济开发计划时，韩国政府认为有必要创造一批能够灵活运用丰富而廉价劳动力的出口产业，并从先行发展中国家的情况着眼，认定纤维产业比较合适。此后，纤维工业得到了积极的扶植和发展，它不仅为非熟练的劳动者提供了就业机会，而且也为工业发展所必需的外汇的获取作出了极大的贡献。纤维产业的成长促进了合成纤维的诞生。

60 年代末，三种主要合成纤维——尼龙、聚酯纤维、丙烯纤维——全部都投入了生产，结果，韩国一跃而成为了世界市场上主要的纤维出口国家。

虽然这种趋势一直持续到 70 年代初，但是，由于国内经济的迅速发展和国内劳动力的相对减少，以及东南亚等后续新兴工业国的猛烈追赶，韩国断定国内的纤维工业最终将在国际上丧失自己的比较优势。

因此，在第三个经济开发五年计划中，韩国开始努力摆脱劳动密集型产业，谋求向技术密集型产业的转移。

另外，世界上的聚酯产业在继续发展，进入 70 年代后，它的生产量自合成纤维开始生产以来首次超过了尼龙的生产量；这一点，韩国也不例外。70 年代初，韩国的聚酯生产量 40000M/T，是世界排名第 13 位的生产大国。

但是，产量的增加和发达国家进口限制的逐渐强化，使企业的经营战略也发生了重大的变化。企业开始慎重地研究纤维制品系列的多样化代产品的开发。

聚酯作为高分子聚合中合物是一种可用于生产纤维、薄膜、粘合剂等产

品的用途广泛的化合物。关于聚酯的研究已有较长的历史。在学术界及企业研究所里，关于聚酯的分子结构、化学分析、物理的及机械的性质，以及用途的开发等各项研究都在活跃地进行着。当今称霸于产业用聚酯薄膜市场的产品是芳香族聚酯——聚乙烯对苯二酸所制成的薄膜，通常称这种 PET 薄膜为聚酯薄膜。

PET 薄膜的特性是，它有很强的韧性、柔软性、低吸湿性、低透气性，对化学药品的高抗腐性及良好的绝缘性，同时，它还可以轻易地制成多种不同的厚度。由于 PET 薄膜具有这样卓越的特性，所以，它的用途也是多样的，它现在已用作包装材料、装饰纱、电池绝缘体、工业用皮带、磁带、卫生器具等。

PET 薄膜的最大用途是生产磁带。在美国约有 90%的磁带是用 PET 薄膜所生产的。在磁带中，音响及计算机磁带所占比重约为 80%，录像及计测器用磁带所占比重约为 20%。PET 薄膜在磁带生产中深受欢迎的理由就是前面所说的强韧性和耐久性，以及它对湿度、温度的低感应变化性。

同时还因为 PET 薄膜可以由许多企业生产成多种规格及厚度的制品，所以，依据用途进行选择的可能性很强，这也是 PET 薄膜得以广泛普及的原因之一。另外，由于 PET 薄膜在加工成磁带时对工程条件要求不苛刻，所以，与其他塑料薄膜相比，加工上的难点比较少，这也可以说是它的优点。

PET 薄膜出色的绝缘性、强韧性、柔软性及对水份的安全性，作为电气绝缘体来讲，又可以说是一种极好的材料。目前，PET 薄膜正在被广泛地用于电动机、变压器、蓄电池、电子装置中的印刷电路、电线及电缆的包装等各个生产领域。特别是 PET 薄膜良好的韧性，为电气绝缘材料生产工程的自动化提供了极大的帮助。

另外，它的强度高、透明度好、耐久性强，气体与水分的透过度低，作为包装材料也是极佳的；由于它的强韧性、高透明度、对混度与湿度的系数安全性，所以，作为照相和 X 光用的基本软片，它也常受人们的青睐。

尽管 PET 薄膜具有前面所说的那些多种用途与良好的特性，但是，1976 年末时，韩国的技术尚不能生产它，也没有生产它的企业，产品全部依赖进口。当时的 PET 是以 4.5 美元/公斤（A 规格制品，CIF 标准）和 4.0 美元/公斤（B 规格制品，CIF 标准）的价格从日本等地进口的，主要用于金银丝线或磁带等二次加工产品的生产与销售，如果国内能够生产这种基础薄膜的话，那么，不仅可以针对国内需求发挥进口替代效应（按当时计算，预计年产 3000M/T，可产生 1000 万美元的进口替代效果），而且还可以获得作为重化工业制品的出口创汇效果。另外，即使从全世界的角度来看，PET 薄膜的制造企业也不过就是 20 余家，而且拥有其制造技术和知识的也只有 5 个国家，十几家公司。所以，它是一种竞争度极低的制品。全世界对它的需求（1977 年为 30 余万 M/T）每年增长 15%以上，如果国内能够生产，那么，这一行业的增长率和收益性将是相当可观的。另外，如果 PET 薄膜开发成功，作为它的附带效果，聚酯纤维生产部门预计也会得到惠泽。即，如果开发出技术的核心——削片的生产技术，那么聚酯纱的质量水平也将会得到提高。鲜京合纤（株）之所以能够果敢地插手于 PET 薄膜的开发工作，不仅是因为上述的外部条件，而且还因为它在某种程度上拥有着能够对付这种环境变化的内在素质与能力。

虽然在这种内部条件中有许多重要的条件因素，但是，最先引人注目的

则是最高经营者的企业观和他的经营哲学。鲜京合纤所属的鲜京集团总帅崔会长很早便认识到技术革新与技术积累的重要性，对技术发展和人才培养进行了果敢的投资，并在生产制造方面也摆脱了对外国制品的模仿，强调依靠自己来生产新产品。

另外，在企业扩大发展方面，与吞并现有企业式的扩张相比，他更注重在现实的范围内选择新兴的行业来参与竞争。

崔会长在与某记者的一次座谈中曾这样说过：“必须彻底做好技术革新和经营管理。……另外，我认为企业决心要做的工作就应该不太受景气或不景气的束缚而一个劲儿地做下去。但是，我绝不插手别人已经从事着的行业，或其他企业中正进展顺利的事业，以免引进毫无意义的过火竞争。”

实际上，鲜京集团也曾果断地投入过需要有冒险性战略决策的大规模的新兴事业，从而多次震惊了财界。例如，除 PET 薄膜的开发以外，80 年代初在开发进口印度尼西亚原木、中东原油、美国谷物等方面也取得了成功。

鲜京集团之所以引起财界的关注，就是因为它所新参与的大型投资事业大体上都是通过与其他财阀集团的激烈竞争而争取的。其中有代表性参的与大型投资事业大体上都是通过与其他财阀集团的激烈竞争而争取来的。代表性的事例就是在 PET 薄膜的开发上与 M 集团所展开的竞争；此外，中东石油的导入及国营炼油公司——大韩石油会社的接管等也都是在与其他集团的激烈竞争中获得的。

除了崔会长对技术开发的强烈欲望和坚定信念之外，能够使鲜京合纤参与 PET 薄膜开发的另一个重要原因就是它能够得到整个集团的支持。当然，由于鲜京集团的最高经营者崔会长极为关心这一事业，那么从下属各会社的立场上来讲，自然也不能表现出不关心的样子。特别是由于 M 集团下属的 M 合纤（株）主张应该引进 PET 薄膜的生产制造技术。

结果，想充当该项事业先锋的鲜京合纤与 M 合纤的欲望便超出了个别企业的范围，扩大成了鲜京集团与 M 集团之间的竞争。为此，整个鲜京集团都关心起这项工作，借助于这一优势，使 PET 薄膜开发所需要的资金有了在集团本身内部得以筹措的可能。

鲜京合纤能够参与 PET 薄膜开发的第三个重要因素是，鲜京合纤已经有了 10 多年聚酯纤维生产制造技术的经验，在国际上也达到了一定的水平，因而具有能够轻易消化掉聚酯薄膜制造技术的能力。即该会社作为合成纤维行业的先行者，当时已经开发出了醋酸酯合成纤维和抗燃烧、能绝缘的聚酯纤维，并于 1978 年 1 月向印度尼西亚出口了醋酸酯纤维的制造技术，又于同年 2 月向印度尼西亚出口乔其纱的制造技术，从而在合成纤维领域已经达到了技术出口的阶段。

鲜京合纤有 10 多年聚酯纤维的生产历史，当时没能制造出 PET 薄膜的原因，大致有以下两点：

第一可以说是生产薄膜所需的 PET 削片的产品质量低的缘故。为要生产出高质量的薄膜，就需要有分子量分布幅度小而固定、乙烯乙二醇及低分子量环状化合物、含有量低的 PET 削片。然而，当时国内的重合技术水平尚没有达到能够生产出这样高质量削片的程度。特别是 PET 薄膜制造技术的重合工程催化剂等添加剂部分，大都是先行开发厂商的绝密技术核心。

第二是缺乏关于制造 PET 薄膜的技术。虽然很早以前就普及了包装用聚乙烯 PVC 和聚丙烯等简单的薄膜制造技术，但是，对于像 PET 薄膜那样需要

经过横延伸和纵延伸及热处理过程技术的高度的薄膜制造技术，当时尚缺少经验。另外，这里所需要的延伸机械等也是要求误差不得大于 1/10000㎜ 的高度的精密机械。

由于这些难点，鲜京合纤首先开始探索了从发达国家先行开发的厂商引进技术的可能性，为此，该会社决定成立一个专门负责 PET 薄膜制造技术的引进与开发的计划班子。

当时，鲜京集团任命经营企划室室长为该项工作的负责人，组成了包括 1 名科长、1 名组长和 6 名社员级法人在内的 10 多人的专门领导班子。这样，该会社的这个计划领导班子从 70 年代初开始，大约在 4～5 年间巡访了世界各国先行开发的厂商 40 多次，要求这些国家的厂商提供技术。

但是，这些国家为了继续维持自己的垄断地位，对于这种收益性高、预计将来会持续增长的制品，不愿意轻易将这一技术转让给韩国这类迅速成长起来的国家。所以尽管 PFT 薄膜的制造技术已开发出了 20 多年，所有主要的专利都已过期，但是，关于它的制造技术，各制造厂商还是完全地隐藏着。

以往，这些发达国家先进的开发制造商曾向韩国等国家提供过纤维技术，但是，后来当他们看到这些开发中国家通过技术的引进、消化和改良，积累了技术，从而威胁到自己在国际市场上的垄断体系的时候，他们便形成了一个技术卡特尔，即通过要求支付巨额的专利费来回避技术转让。在这当时，国内合成纤维制造企业中的 M 社、L 社、E 社等也都就引进该项产品的先进制造技术的问题展开了多方面的交涉，但也都被以同样的理由遭到了拒绝。

在发达国家先行开发的企业如此坚决拒绝提供技术的状况下，鲜京合纤断定从海外引进技术已根本不可能，于是，终于于 1976 年初决定了在国内努力自行开发工作。

为此，鲜京要求 KIST（韩国科学技术院）为实现 PET 薄膜的国产化而共同参与技术开发。这样，KIST 便对此开始了基础调查。首先是收集世界各国关于 PET 薄膜制造的专业书籍、杂志及专刊，从中挑选和分划出核心的情报。

这样，数量庞大的技术情报便得到了整理和严格的审定，从而使他们能够明确地了解 PET 薄膜的技术现况，最终揭示了 PET 薄膜制造技术的核心就是：①制造优质的 PET 削片的技术；②挤压技术和纵横延伸技术；③热处理工程技术。

同年 12 月，鲜京终于与韩国科学技术院签订了科研合同，从而就 PET 薄膜的开发开始了产业界与研究机关的合作，当时的科研劳务费是 2000 万元。另外，根据双方事前的协议，他们又将研究的范围分成以下三个方面，并对此制订了分工计划，以保证相互合作。

（1）为了制造 PET 薄膜所需要的优质的 PET 削片，关于酯交换反应和重合反应催化剂重合反应条件的研究、热稳定剂和添加剂及反应调节剂的研究等化学工程的研究要先行。这主要由 KIST 来负责，包括制定研究计划，推出生产 PET 的最佳条件。

（2）有关薄膜制造的机械设计、订货、安装、试运转等全过程由鲜京合纤的技术人员负责，KIST 负责延伸等其他有关薄膜生产技术的情况调查工作。

（3）制定一套能够辨别薄膜和削片质量的物理、化学及机械的检索标准的问题，由韩国科学技术院负责，同时最大限度地灵活运用鲜京合纤现有的

设备和多年积累的质量管理技术和试验技术。

鲜京合纤在本企业技术人员与 KIST 研究人员共同着手国内研究开发的期间，对外又与日本的 DS 会社达成了有关机械制造的协议；同时又巡访了一些先行开发 PET 薄膜的厂商与机械制造商的外围，拜访了各国已经隐退的技术专家、顾问和教授等高分子方面的学者，搜集了必要的情报和资料。特别是与情报员个人的、非正式的面谈而获取的技术情报，对技术开发起了很大的帮助。

1977 年 12 月末，KIST 的研究人员与鲜京合纤的技术人员终于成功地完成了 PET 薄膜制造技术的国内开发工作。

从 1976 年初决定自行开发并大规模开始研究以来，在整整 2 年的时间里共投入研究开发费约 5 亿元。此后，1978 年 5 月 PET 薄膜制造厂竣工，这是因为鲜京集团已在 1977 年 1 月就以 200 万美元左右的设备投资完成了年产 900M/T 薄膜的工厂建设招标。1978 年 6 月，该工厂经过试运转后便投入了开工生产，从而为韩国生产出了第一批 PET 薄膜。

与此同时，同年 3 月和 5 月又追加订购了年产量分别为 3000M/T 和 1500M/T 的生产设备；另外，为了适应国内需求和出口需求的不断增长，还制定了使 PET 薄膜生产设备最终达到国际生产标准规模——年产 10000M/T 的连续扩展计划。

鲜京集团决定另行设立经营 PET 薄膜生产工厂的法人，将现有的旁系会社——鲜京油化改名为鲜京化学，并由鲜京合纤的李基本副社长兼任鲜京化学的代表理事。

另外，与这一薄膜工厂的建设相关联的是鲜京集团建立的录音磁带的生产企业——水原电子，从而使 PET 薄膜能够尽可能地应用于音响系统电子制品的生产，同时也使化学工业形成了综合性的技术体系。

此后，PET 薄膜一直主要供给国内电子工业，用于生产盒式录音带；1978 年 10 月首次出口香港，证明了国产 PET 薄膜质量在提高。另外，12″薄膜出口的同时，更高密度的 6″的基础薄膜试产成功，从而进一步加快了产品质量的提高。

讨论：

①鲜京集团在什么情况下开发聚脂薄膜？为什么敢这么大胆？

②鲜京在开发新技术上做了哪些方面的努力？是以什么为原则的？

③假如你是一家公司的老板，你认为技术改革在公司发展中地位如何？应当怎样适应瞬息多变的市场？