

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

全球100企业巨子营销诀与名言



● 告读者朋友 ●

Thomas Watson (托马斯·沃森), IBM 创始人造就了一个世界级的大公司。他在总结其终生经验时, 语重心长地指出: “一切始至销售”, “没有销售, 就没有美国的商业。”

麦当劳公司的董事长 R·Kroc (柯罗克) 在其艰辛的 17 年推销员生涯的末期, 发现麦当劳兄弟的汽车餐厅竟然订购了 8 台他推销的产品——拌奶机, 他幻想如果全美国, 有 100 家这样的快餐厅, 就能推销 800 台机器, 由此, 他以“推销员的思维方式”开始发展麦当劳连锁店。而麦当劳兄弟俩人则卖掉了自己的股份。

索尼公司的创始人之一盛田昭夫为了把公司的新产品收音机推到美国, 竟然举家迁到纽约, 以便了解美国人和开拓美国市场; 日本“佐川快运公司”的创始人佐川清从自己当搬运工的血汗经验中体会和制定了公司的“顾客随叫随到”的原则, 从而使这一个小公司一跃而成为日本最大的运输公司。

那么, 企业巨人有哪些营销秘诀呢? 他们是怎样逐步走向成功的呢? 本书七大部分的精采内容将详细告诉您成功的秘诀!

“A 部巨人营销秘诀 (I) ——4P: 营销组合”通过实际的例子介绍了营销大师如何把 4P (prod-uct—产品, place—渠道、promotion—促销、price 定价) 以最佳的方式组合起来, 从而使产品畅销。

“A 部巨人营销秘诀 () ——营销策划与策略与技巧”为您展现了麦当劳董事长、日本“佐川快运”创始人、IBM 的创始人、日本八百伴、杜邦等 20 多家公司的创始人及经理的营销策划经过、销售的绝妙策略以及高超的技巧。

“A 部巨人营销秘诀 () ——99% 的董事长都做过数年推销员”正是这一特点, 造成了世界许多伟大的公司。IBM 的创始人作了 22 年的推销员、麦当劳公司的创始人做 17 年推销员、福特总裁艾科卡做了 30 年的推销员, 而像索尼创始人虽未做专职推销员, 但从一开始就充当推销员推销公司的产品, 李嘉诚、王永庆、庄永竟等等均是如此。

“A 部巨人营销秘诀 () ——营销管理的技巧”则记述了台湾经营之神王永庆、“东芝”总裁土光以及行销经理们的营销管理秘诀、技巧、方法等。

“B 部营销巨人: 新产品开发的奥秘”告诉人们, 新产品开发是关系企业存亡的大事。众多成功的企业巨人都非常重视新产品的发展, 把新产品开发、营销及定价等列为头等议事日程。“惠普”、“夏普”、索尼、IBM、可口可乐公司、日本“花王公司”、杜邦公司、“黑人文摘”公司、丰田公司、日本尼西奇公司的董事长总裁们在本部分都现身说法, 介绍他们的经验、秘诀及教训。相信对您有所启发。

C 部是“企业巨擘的‘服务观’、国际营销绝招”在产品、渠道、促销等大致相同的条件下, 服务就是在激烈竞争中取胜的法宝, 请看数十位总裁纵谈他们的“服务价值观”; 国际营销是巨人们最重视的业务之一, 他们为拓开国际市场积累了大量成功的经验和诀窍。

最后一部分即“D 部营销大师素质及名言”营销巨人们应该具有哪些素质, 有什么样的条件、品质和知识, 这部分都有论及; 营销大师名言萃集了世界知名企业家们的经营、营销名言警句。

参加本书编译的有：王文学、屈选民、王立国、叶海俊、刘彩丽、王燕、李燕妮、张稳仓、王清、李文霞、谭文青、李春花、曹大明、郭建民、刘林、李顺德、荆忠国、樊利民、许均秀、周树清、周大力、姜彩文、张君丽、刘明涛、郑嘉琪等。

1996 年 8 月
北京

全球 100 企业巨子营销秘诀与名言

A 部 巨人营销秘廖 () ——4P：营销组合

所谓“4P”即 product、place、promotion、price 四个英文单词的第一个字母。product 是指产品，包括产品的品牌名称、包装、设计、质量等；place 指销售渠道，即产品从制造者转移到消费者（经过中间商）或最终用户手中；promotion 即促销；price 是定价、价格的意思。这四大因素是产品销售的最基本的要素，它们的最佳组合，就能使产品畅销；如果结合不当，则产品便难以畅销。

营销大师们往往能把“4P”以最优的方式组合起来，从而给企业创造了巨大利润，使企业从小到大到超大发展，使濒于破产的企业起死回生，焕发青春。

本部分包括四方面内容：“一、product，营销大师们如何策划产品”，介绍了 Sony、Ford、Microsoft、Coca-Cola 等世界著名公司的品牌命名、包装等。

第二部分，销售渠道。10 多位世界著名企业的创始人、董事长或总裁谈论他们在经销渠道方面的经验、技巧和方法。如日本的“丰田”之所以始终居第一，而日产屈居第二，就是因为丰田在几个重要时刻，比日产开发了更大的经销商，建立了更优秀庞大的销售网；又如 IBM 的销售网的建立非常广泛；“索尼”开拓国内、国际销售点等。

竞争是有趣的，也是非常惨烈的。有了优秀的产品和广泛的销售网，还必须策划各种有效的“促进销售”的绝招，在这方面，本书中的营销巨人可谓独出新裁，妙招迭出，如世界闻名的麦当劳，那引人注目的拱型标志，有趣可爱的麦当劳叔叔，都使其赢得了成千上万的顾客；迪斯尼、美浓津、Adidas、高原庆一郎、山多利、重光、“苹果”等等均有自己的促销高招。这部分为第三方面的内容。

价格对销售商和消费者来说都是一个非常敏感的问题。对价格与利润的做法，各企业也大不相同：福特一世创立了世界著名的“薄利多销”的原则，而日本的经营之神松下幸之助则主张实行“厚”利多销；麦当劳涨价仅 3 分却使顾客下降 12%；索尼的新产品收音机定价太高，从而找不到买主，急坏了老板盛田昭夫。“价格战”也是企业常遇到的问题。如“苹果”与 IBM 的个人电脑价格战，多么激动人心。

一、Products：营销大师们如何策划产品

1. Sony：品牌名称的开发

在我（盛田，索尼创始人之一）1953年第一次出国旅行的时候，就决心要为公司改名。原名东京通信工业公司既绕口，又俗气，难以辨认。同时，我想，无论新名字是什么，一定要具有双重功效——即是公司名称，也是产品名称。这样一来，我们（指索尼公司）就不必为了打响两个名称而付出双倍的广告费用。

我们曾经试过一个标志，一个细圆圈里面有一个倒金字塔，金字塔的边缘由小块的楔子切割，整个看起来像一个“T”的形状。但是为了我们第一个电晶体和第一台电晶体收音机，我们想用一個特殊而又慧黠的品牌，让人们不会忘记。我们决定电晶体收音机将是第一个使用公司品牌的消费产品。

我在国外时，注意到不少美国公司是用三个英文字母做为商标，例如ABC、NBC、RCA、AT&T等等，另外也有公司把品牌和商标连在一起，如凯迪拉克（Cadillac）以皇冠为记号，罗尔斯罗伊斯（Rolls—Royce）则以有翅膀的胜利女神为标志。

井深大（索尼公司最早的创始人）和我考虑了很长一段时间。最后决定不用商标，名称就是商标，所以这个名称必须很简短，不超过四五个字母。我们每天都写下各种可能的名称，只要一有时间就会拿出来讨论。我们理想的名称，是在全世界任何角落都能辨认通行的。井深大和我翻遍了字典，试了千百个名称之后，终于在不经意间，看到拉丁字“Sonus”，表示“声音”的意思。这个字听起来就很有音感，刚好公司从事的行业也和“声音”有密切关系。所以我们开始从“sonus”联想，那时候，日本很流行借用英语中的俚语和昵称，很多人把机灵可爱的男孩称为sonny或是sonny—boy。这个字有乐观、明朗的含义，恰巧也与我们所研究的那个罗马字根非常相近。不过，按照日文的罗马拼音，“Sonny”与日文的输钱“Sohn—nee”同音，并不适合用来开展新事业。我们考虑了一阵子，有一天灵机一动，想到为什么不干脆去掉一个字母，变成“Sony”不就得了吗？这就是Sony的由来。

这个新名称有一个好处，就是在任何语言中都没有意义，只是“SONY”，既容易记，又包含着我们想要的含义。此外，由于它是用罗马字母拼写，各国人士都会认为这出自于他们自己的语言。学习英语和罗马字母的人愈多，能够辨认我们公司和产品名称的人也就愈多——而我们却不必花一毛钱。

我们的第一个产品标志，是用高而细的斜体缩写字母，外面框以正方形，但是我很快就体会到，要使名称深入人心的最佳途径；就是尽可能使名称简单易认，所以我们又改成传统而简单的大写字母，一直沿用到今天，名称本身就是商标。

我们计划在1955年生产第一台电晶体收音机，1957年生产口袋型（pocketable）电晶体收音机——那是当时世界上最小的收音机。

不过我们的电晶体收音机，并不是市场上最早的产品。一家由德州仪器公司（Texas Instruments，简称TI）支持，名叫“丽晶”（Regency）的美国公司，早在我们几个月前，推出了使用德州的电晶体，打着丽晶牌子的收音机。但是这家公司并没有在行销上面花太多心血。

他们原本可以开创广大的市场，但由于判断错误，认为这种产品不会畅

销，所以坐失大好良机。

1957 年元月，我们在东京羽田机场入口处的对面，架设了第一块写着 SONY 字样的广告牌。同年年底，又在东京的银座闹市区，架设第二块广告牌。

1958 年 1 月，我们正式更改公司名称，成为索尼公司（Sony Corporation），并于 12 月上市股票。

我们已经在 170 多个国家为“SONY”的名称注册，除了电子产品之外，还包括各种不同的商品，目的是为了防止别的商品也用我们的名称，鱼目混珠。但是我们很快就获悉，竟然有人在国内冒用我们的品牌，贩卖索尼牌巧克力。

我们对新的公司名称感到自豪，也为别人趁机利用它而感到恼怒。那家巧克力公司在冒用我们的名称之前，使用的是完全不同的名称，等 SONY 产品受到欢迎，他们就立刻改名。他们把“SONY”的商号，注册为巧克力和零食类的商品，甚至把公司也改为索尼食品公司（Sony Foods），连商标都和我们一模一样。

2. Ford 野马汽车的命名

当时他（指福特公司的董事长福特二世）可能不知道——事实上，他可能到现在还不知道——亨利也对新车的命名起了作用。在我们决定管它叫野马之前，它曾经有过好几个名字。在初期计划阶段，我们称它为特制猎鹰。奥罗斯和阿什设计的模型被接受之后，称为美洲豹。亨利（指福特二世）想把它叫做雷霆鸟二型，但没有人喜欢这名字。

在 5 月召开的一个产品战略会议上，我们把选择减为 4 个：蒙地卡罗、摩纳哥、托里诺和美洲豹。后来我们获悉前二者已被其他公司在汽车制造者协会登记，因此便只剩下托里诺和美洲豹两个名字。最后我们决定用托里诺，碰巧这是意大利工业城都灵的意文拼法。我们都千方百计想让车子有点外国味道，托里诺这名字正好符合要求。作为折衷妥协，我们决定保留有独特风格的美洲豹图型作为托里诺的标志。

我们在为托里诺的广告宣传进行准备工作时，公共关系头头查利·摩尔打电话给我（指艾科卡）。他说：“你的车子得换个名字。”他解释说亨利正在闹离婚，现在终日陪伴他的是克里斯蒂娜·维托内·奥斯汀。这位妇女是他在巴黎一个舞会上认识的，已离婚，钱多的是，坐飞机到处游乐。亨利的一些手下人认为给新车一个意大利名字会引起不利的宣传和谣言，会使老板难堪。

我们要赶快提出另一个名字。一要改名，总是有争吵。这是理所当然的：命名往往是车子最难弄妥的一部分工作。设计车门车顶比起名容易，因为名字的选择肯定是主观的，有时候会争得面红耳赤，热闹非常。

约翰·康利是我们的广告代理人沃尔特·汤普森公司的人，他是个命名专家。过去，他曾研究过鸟的名字，雷霆鸟和猎鹰都是他提出来的。这次我们派他去底特律公立图书馆去搜集动物的名字——从 A 找到 Z。约翰提出了上千个建议，我们把它减到 6 个：西部野马、美洲狮、猎豹、小马、野马和美洲豹。

野马已经是一部原型车的名字。妙的是命名的根据不是那马，而是二次大战时传奇性的野马式战斗机。不管怎样，我们都喜欢野马这个名字，就像广告代理人所说的：“它有广阔天地任君闯的味道，最合美国人的胃口。”

3. “Microsoft”：微软的品牌

微软公司欲改变以前仅转让新软件的策略，而把软件推向零售市场，新来的微软负责公共关系的副总裁罗兰德·汉森原是肥皂大王尼多格拉公司的市场营销副总裁，后成为通用密尔斯公司的市场营销经理。对软件一窍不通的汉森，却正是盖茨需要的那种人。

他将负责广告、公共关系和产品服务方面，尤其是产品的包装、宣传和推广。汉森接手工作的第一件事便是以其独特的商业文化改变微软的工作作风和企业行为。

比如，微软将其应用软件命名为“多用工具”，这就纯粹是科技人员的思维，力图突出软件本身能干什么，可以十什么，一句话，是以功能来命名。这对产品进入零售市场具有重要的作用。

汉森向盖茨力陈品牌的重要性，他认为如果仍像以往那样为软件命名，无助于区分微软产品和其他公司产品，因此便无助于形成微软独占的市场区域与份额。

“品牌将产生一种光环效应，当人们对品牌产生联想时，产品才更容易被接受。产品时有好坏，市场需求时有变化，但如果你有一道荣光永在品牌之上，当你以这种品牌推出新产品时，它将更容易站住脚，更容易受欢迎。”

结果，“多用工具”被更名为“微软文字”（Microsoft Word）“多计划”自然也相应成为“微软计划”（Microsoft Plan），其他的有“微软图表”（Microsoft Chart），“微软文件”（Microsoft File）等。

效果是令人满意的，以“微软”为品牌深入人心。自此，所有微软独家拥有产品都以“Microsoft”为品牌。

4. 瓶装可口可乐

产品的包装对其销售具有重大的意义。如可口可乐采取全面的瓶装后，销量大增。从 1900 年开始，可口可乐公司批准的瓶装厂出现在全国各地，销售量更加迅速增长的时代开始了。现在，由于有了瓶装的可口可乐，冷饮业得到了加强，而冷饮业的发展使更多的人饮用可口可乐。各地瓶装厂的职工都携带着可口可乐的标志，这使可口可乐公司的名声进一步提高。他们也是独立的公司的职工，然而在公众的眼睛里，可口可乐的人就是可口可乐的人，不管他的工资是来自亚特兰大，还是来自当地的瓶装厂。

二、Place 销售渠道的开发

1. 四位营销经理和董事长谈厂商与经销商

叶义男先生说：“属于卫材公司北，中、南三区的经销商，他们新进的推销员在从来业务之前一定要到总公司受训，我们指导他有关产品的知识、推销的方法，并且灌输卫材的经营理念。资深的推销员则必须每年定期两次到总公司参加研修会，以增进每个推销员的新知识，我们并从中选拔最优秀的5人或10人加以奖励，这种定期的研修会对提高士气非常有帮助。同时，对专门知识的提供以及特卖的研究方面，凡是经销商有关销售方面的资料一定要提供给公司，公司方面因为得到经销商充分的合作，不但对市场的情况动态了如指掌，更可据此来协助他们开拓市场，提高占有率。也因为这一层作业，所以卫材公司与经销商乃至药房的关系十分密切良好。”

陈吉盛先生（松下公司代理商）说：“本公司的经营理念认为。公司与经销商，彼此是息息相关的，经销商能成长赚钱，公司才会有发展。为了帮助经销商成为现代化的经营者，我们对教育训练的工作非常积极，也不断地在研究改进更好更有效的方法。”

陈先生对经销商训练辅导的方式说得十分生动详尽，我们归纳起来可有点数：

在新的经销商成立之前，即派员指导其从事市场调查、消费者分析，并训练推销、回收及促销方面的技巧。

不定期举办早餐会。由公司高级主管召集经销商，共同讨论经营情况、价格竞争等问题，经销商若有税务或法律方面的难题，也由专人加以解答，以增进他们的法律常识。早餐会有时也邀请专家学科讲述会计簿记方面的实务知识，指导他们做财务分析、建立会计制度、灌输成本观念，鼓励他们记帐等。

举办巡回演讲会。邀请大学教授讲述国际局势、市场状况，扩大他们的知识领域，并借机让店员获得彼此认识交友的机会。

每年定期举办两次新产品发表会，向老板说明商品特性、使用方法，并且针对店员推销技术和服务举办专题的讲习会。

针对店员举办技能竞赛、珠算比赛。推销演讲比赛等来提高店员的士气。每年并有技能检定竞赛，成绩优良的均予表扬奖励。

出版经营简讯。将电器产品市场一切有关的新知和情报，尽量提供给经销商，主要包括对经营理念、推销方法、修理技能以及法律、会计、税务等问题的解答。对贩卖绩优的经销商实例也给予刊登。

总公司方面则将经销商分为ABCD四级，A级客户为经销时间较短的客户，为他们举办各类讲习会，邀请其参观工厂，并由高级干部与他们举行恳谈会，了解他们的问题及困难。经销时间超过一年的经销商即变成B级客户。我们对每一家经销商的经营能力、商圈范围以及店员状况均有详细的资料，不但记录建档，而且随时检核评估。日本松下公司每年派人前来为我们举办讲习会，就根据档案中的资料，加以选择，只有资深及销售绩优的经销商才有资格参加。

经销商邱清贵先生说：“厂商的奖励办法，不论是金钱的、物质的，还是精神的，用意都很好，但是要视市场开展的情况予以变通，否则经销商不

但未蒙其利，反受其害。例如电器厂商对经销商的奖励，在进货达某一数额以上即给予若干百分比的奖金或折扣，这种奖励办法，在成长期产品的市场比较适用，可是等到该项产品到了成熟期，甚至衰退期时，因为竞争激烈，许多经销商为了生存不惜杀价，甚至杀到成本以下的价格亦敢于出售，经销商为什么敢做赔本生意呢？那就是他有一种奖金及折扣的错觉做后盾，如此寅吃卯粮，恶性循环，万一他所恃的奖金落空时，他只好关门大吉了。因此，本人建议新产品或成长期的商品可用金钱做奖励，成熟期或衰退期产品的奖励则改以实物代替，经销商才不会竞相削价，未蒙其利，先受其害。

厂商与经销商的关系：“这几年来家电产品的市场，因为国民生活水准提高，厂商努力拓销，使得各类产品的销售均已呈饱和状态，激烈的竞争让经销商的生存饱受威胁，再加上能源危机及经济不景气的冲击，家电市场的远景我们均不敢表示乐观。但是在重重困难之下我们要渡过难关，厂商与经销商的经营必须有一体的认识，希望厂商能够顺应时势的变化，在作法上要开诚布公，同舟共济，不要仅站在单方面的利益设想，正如声宝公司董事长陈茂榜先生所说的：‘苦苦做，苦苦过’以共渡难关”。

2. 松下的行销高招

下不断违反日本企业的策略原则，他们不照日本的惯例使用松下的名称，而采用“国际牌”，并且利用广告大力促销。松下不采用日本最主要的配销系统——通过独立经营的中盘商的现有网络，他们创造出自己的配销网络，直接打入零售商；松下不与零售商保持距离，他们提供资金，和零售商建立密切持久的合伙关系。松下首先推行分期付款制度，在零售商店现场展示产品。总之，不仅他们的行销策略具有创意，而且许多主要特色均为当代革命性的创举。

松下策略的第二个要素就是公然承认市场占有率的重要性。只要生产数量增加导致成本减少，所得的利益即以降低售价的方式让消费者分享。

30年代，一般认为制造商收回投资最快的方法就是维持高价、降低生产成本。松下幸之助受到亨利福特T型车定价策略的启示，把握住积极追求市场占有率的观念，以扩大生产降低成本，压低售价，因而使竞争对手难以进入市场，并且不为小额利润所吸引。

3. 日本尼西奇公司的营销网

尼西奇公司（董事长多川博，1921 年创立）资本不多，为了加速资金周转，他们下功夫抓销售，使公司的年销售额几十倍于公司的总资产。

尼西奇建立了独自的销售网络。他们在东中、大阪，名古屋、横滨等大城市分别建立了分公司和流通中心，又在札幌、仙芝、千叶、广岛等 13 个县、市建立了遍布日本列岛的营业所。总公司通过这些分支机构，同日本全国的 332 个大百货公司、106 个生活协会（零售团体）、104 个批发公司、3135 个超级市场、3430 个特约专业零售商店直接挂钩。这个深入到日本各个角落的庞大销售网，使尼西奇得以源源不断地将公司的产品送到消费者手中。这个卓有成效的销售网，使尼西奇的销售额成几何级数增长。

尼西奇在大力推销其产品的同时，还提供热心周到的服务。他们认为，只有这样，其产品才能得到顾客的青睐。因此，他们把为顾客服务的好坏看做是关系公司事业成败的头等大事。在较大的销售点，尼西奇公司都派了指导员。这些指导员都是由 30 多岁、有照顾小孩经验的妇女担当。她们既管销售，又负责向顾客进行宣传和指导。她们向顾客讲解产品的特点、用法、洗涤方法，如何挑选合用的尺码种类，一个婴儿需要几个等等，还在销售中了解顾客对尼西奇产品的意见、要求，及时地向总公司有关部门反映。尼西奇通过这些指导员同成千上万的母亲建立了密切的关系。

4. 惠普销售渠道的变革

自惠普公司早期以来，惠普公司产品的营销一直通过全国各地的销售代表商号组成的网络进行。这些商号大约有 10 家。除了惠普公司的产品以外，他们还代表和出售其他非竞争对手的电子制造商的产品。

虽然这种安排一直行之有效，但是在 60 年代初期出现了一些问题，其中人多数是由于惠普公司的快速扩展所引起的。销售该公司的产品占了销售代表商号越来越大的一份业务，有些地方这个份额大得不成比例。随着产品品种的不断增多，也出现了由于由一个代表出售多种产品而产生的潜在的竞争性冲突。总之，现在是建立该公司自己的营销组织的时候了。为实现这个目标的办法，不是通过同公司现有的销售代表断绝关系，从头建立组织，而是同公司的大多数销售代表接洽，看看他们是否愿意为惠普公司的销售部服务。回答是肯定的，于是几乎所有这些商号都同意被惠普公司所收购，或通过交换股票，或通过现金收购的方式。负责销售的副总裁诺埃尔·埃尔德雷德同这些代表们合作好几年，因此他在公司同他们的谈判中起了关键的作用。

我（指惠普创始人帕卡德）曾提到，到 60 年代中期，该公司有了 10 多个营业分部，每个分部负责各自产品的开发、制造和营销。此外，收购公司在美国的销售代表，又增加了一批向帕洛阿尔托总部汇报的分部。公司还扩展了国际市场。在欧洲，该公司建立了自己的销售组织，总部设在日内瓦，并在德国和英国建立了制造厂。在日本，惠普的合资企业已经开业。所以，短短的几年之内，惠普已从一家高度集中、重点颇为狭窄的公司发展成为一家有着许多广泛分散的分部和活动的公司。而且产品已大大增加，不仅在规模上，而且在多样化方面。

5. 索尼与消费的关系：直接或间接

从早期销售录音机的经验，使我（指索尼创始人之一盛田）明了行销实质上是一种沟通形式。按照日本传统分销消费品的制度，制造商与消费者之间十分疏远，完全不可能沟通，有些商品不但有第一层、第二层，甚至还有第三层批发商，然后才到零售商手中。层层交叠的中间人横梗在制造商和使用人中间。这种分销制度有其社会价值，可以提供许多工作机会，但是却耗财而又无效率。每转一手，价格就必须往上提，有些中间人甚至碰不到商品。对一般商品及一些低技术商品而言，这套制度也许还管用，但是我们（指索尼公司下同）自始就发觉这套制度不能符合我们的需要。我们设计新颖、技术先进的产品，其他人自然不可能像我们一样，对我们的产品和观念充满狂热。我们必须教导消费者如何运用我们的产品，也必须设定自己的销售对象，并找出产品的通路。

我们为了使信息能直接传达消费者，因而建立了自己的销售及分销网络。我们运用旧制度中有用的地方，确定自己的销售对象，并且尽可能直接与经销商接触，借此亲身了解这些经销商，让他们知道我们产品的价值及各种用途。我们的销售人员成了沟通人，并鼓励零售商也依样画葫芦。

我们不断推出一些市场上不曾有过的产品，如电晶体收音机、电晶体个人专用电视机等，由此我们逐渐赢得先锋的声誉。每当我们制造出一项新产品，大公司就会静观情况，如果我们的产品成功了，他们马上推出相似的产品上市，利用我们铺路的心血。过去这些年来情形一向如此，我们必须经常保持领先，从小型电晶体收音机、电晶体电视机（第一台是我们制造出来的）直到今天的随身听小型手握式平面电视，以及镭射唱盘等，毫无例外。

6. “丰田”的经销商比“日产”多

二战后不久，GHQ（联合国军总司令部）的施政方向，便显示出将废除统制经济。战争期间，所有物资都在配给制度下流通，所以有“日本汤车配销公司”或“爱知县汽车配销公司”等机构出现，前者负责全国批售，后者则负责零售。

战时日产和丰田的所有经销商都被组织在“地方汽车配销组织”下。而战后，这一类专卖性、独占性的销售体系自然就瓦解配销公司一旦瓦解，丰田汽车销售的路线也就断了，建立自己的销售路线成为当务之急。所以当时丰田以日本汽车配销公司常务董事神谷正太郎为中心，积极着手建立自己的销售网。

神谷穿梭于各县府之间，拜访各国配销公司，说服大家成为丰田的经销商。经销商正面临配销公司解散，前途茫茫不知所措之际，当神谷开口说：“那么，就请加入丰田的经销网吧。”双方大都一拍即合。

在神谷的努力下，几乎所有的配销公司都摇身一变，成为丰田的经销商。和日产相较，我们着手经营销售网，时间早得多。这其间的差别可以说就是今日两家公司在国内销售的差额。

未能顺利谈妥的只有东京和大阪两地。

其他各县的汽车配销公司，都是一些集合当地所有经销商而构成的公司，其中有原丰田、日产，或五十铃的经销商领导的公司。神谷不管他原属什么公司，一律尽力拉拢加入丰田阵营，所以至今丰田销售系统中还有许多在战前原是日产汽车的经销商。

东京和大阪的情形则正好相反，在东京，战前原卖丰田汽车的经销商战后改售日产。而大阪战争期间的配销公司社长是日产的人，副社长是丰田的人，两地都因为公司领导人的意思，而走日产路线。尤其丰田出身的副社长过世以后，日产色彩更趋浓厚，这影响广为深远。至今，丰田在东京与大阪的市场占有率都不及全国的市场占有率，原因之一便在此。

重组经销商的过程至为迂回曲折。总而言之，神谷在战后早期便建立起销售网路，对于丰田日后的发展功不可没。

7. 丰田开拓新的经销网

一直到 1955 年，丰田车均交给单一系统的丰田经销商销传。但是车种逐渐复杂化以后，单一的销售系统不能符合要求，因而有了多重销售体系的构想。现在也许觉得理所当然，但是在当时几乎是革命性的构想。原有的丰田经销商当然会觉得这是侵害他们权益的做法，例如爱知县原来仅有一家丰田汽车的经销商，由他独享代理所有丰田车种，现在突然又冒出一家同样卖丰田汽车的经销商来抢地盘了。

神谷奔波于全国代理经销商，终于获得他们的首肯，而于 1956 年，首先出现了丰宝（Toyopet）经销店，并经由这些店推出 SKB 小卡车。为了使 SKB 贩卖成功，丰宝成立不久以后，又改名为“丰田王牌”（ToyoAce），希望它成为丰田的王牌。

1957 年接着又组成了柴油车店系列，因为 1955 年前后开始，丰田试制了一些柴油车，1957 年起，正式推出。在推出柴油车时还引发了一场口舌之战。当时五十铃已经着手制造柴油车了，有些人认为丰田、日产何必再加入呢？

为此我（指丰田英二）被通产省召去谈话。重工局的课长劝我说：“丰田停止销售柴油车吧。”我说：“我不觉得政府可以命令我停止。就算通产省反对，丰田还是要继续销售。”说完头也不回地走了。

8. 某食品公司的销售模式

采取推进战略 (Push Approach) 或是上拉战略 (Pull Approach) 是营销的一个重要问题。

某食品制造公司拥有全国的销售网，收益每年增加，是一家很有发展潜力的企业。作为一家制造厂商，这家公司认为下列的模式至为理想，就是一家批发商拥有 60 家零售店，每家零售店各有 60 个顾客的模式。如下图 所示的等边三角形。产品的效用价值以及其他条件，虽是一定的，如果模式的形状如图表 时，又该如何呢？

销售渠道模式

销售渠道模式

从图中可知，在批发商阶段的占有度 ($\frac{\text{与自己公司来往店数}}{\text{总店数}}$) 非常低，但是在零售店阶段的占据率 ($\frac{\text{公司产品销售额}}{\text{总需求}}$) 却很高。

这说明在消费者阶段，该公司品牌知名度相当高，但是还没有充分行销到大多数的零售店去。换句话说，批发商的力量很脆弱，在这种情形下，无论是在制造厂商或批发商阶段，还要多雇用推销员，积极地建立推销网，也就是非展开推进战略不可。

又如其他条件都一样，而显示出来的形状却如下图：

销售渠道模式

这说明占有度很高而占据率却很低，也就是推销网已经建立了，但是产品的知名度却很低。过去在流通阶段已经下过功夫，也就是推进战略相当积极，而对末端消费者或使用者，使他们对产品发生兴趣的上拉战略还是做得不够。因此在这种情形下，应该有效地使用电视或其他媒体，编列预算，展开上拉战略，这是这个问题的答案。

9. 丰的销售方法

所谓丰田的销售能力，是指丰田汽车销售公司所直接掌握的全国销售店的“销售能力”。完全销售支持了汽车工业公司的扩大均衡方针，它已成为取得高速发展的原动力。那些销售店的销售能力是惊人的。

丰田自创办以来，由于立即开始组织销售机构，所以汽车销售公司独立以前的13年，再加上汽车销售公司成立以来的27年共40年期间，丰田销售的力量已逐渐培养和积蓄起来了。神谷正太郎在日本的通用汽车公司学会了汽车销售管理的技术，到丰田公司后不久他曾这样说过：“当时对于通用汽车公司销售店的政策和管理情况认为是很有理论的，我想好好地学习一下，然而，它也有不适台于日本实际情况的一面。例如：对于销售情况不好而陷于经营困难的销售店，它会冷酷无情地把它抛弃，这种情况是常有的事。我（指丰田英二，丰田的董事长，下同）作为日本人，对于这种生硬的做法是感到有一定界限的。通过学习通用汽车公司的经验，我痛感，所谓制造商和销售店，在当前发展国产品的共同目标的基础上，应该谋求‘共存共荣’。如果仅仅把销售店看作是为了销售而使用的一种工具，那么就没有真心实意的合作。我们莫如把销售店理解为命运的共同体，要通过工作，建立起血肉相连的关系，这就是我关于推进汽车工业的根本认识。”

在汽车工业的初创时期，当时的环境和人们的想法，都是考虑生产第一，所以这种“共存共荣”的做法是很不容易被接受的。尊重销售店的想法，也就是对买主即用户的尊重，从经商之道来说，这也是正确的认识。这就是丰田的销售店政策与外国车或其他制造厂商的不同之点。

汽车销售公司和销售店之间，在每年年初要互换一年的“销售辆数合同”，但是，在这种情况下决定的辆数，不是由制造厂商单方面采取强制的做法，而是把各销售店所在地区的市场情况和所希望的辆数考虑进去，在商量好的基础上作出决定的。这样决定的数量，对汽车工业公司来说，是“卖不出去的车不生产”的生产辆数，而汽车销售公司承担的是“凡生产出来的车就能完全销售”的风险，同时，销售店作为“当然能完全销售出去的销售指标”来接受的。

例如：在发生销售不畅的时候，汽车工业公司立即就对为什么销售不出去及车的结构、性能和技术进行研究。汽车销售公司就对价格、宣传技术和销售条件是否合适、市场动向如何进行研究。销售店也对本身在销售方面所做的努力如何进行检查。

汽车销售公司关于销售技术和销售资金问题，对地区销售店所做不到的全局对策进行研究。例如：总的筹措按月付款的资金、人的资源的补充、技术援助等。有时也去搞彻底的法制改进，比如在税制关系方面，以前对未收部分的月付款也课税，为了把未收的月付款从课税项目中除去，建立作为“预计收益”的制度，而向政府请求。通过这样做，使销售店的经营管理达到合理化。

曾经是日产汽车公司总经理的浅原冯七评价神谷正太郎说：“啊，他可真是个天才呀”。浅原当时对神谷以丰富的想象力为基础的创造性的销售运筹能力，给以最高的评价。

在花冠轿车开始发售以前，迫于大众化汽车销售能力需要加强的形势，神谷曾把汽车销售公司的全体特派员都召集到大众轿车销售店，向他们号

召，要在“资本、服务设施和推销员”三个方面同样地扩大3倍。因为这是在新车发售之前，关于新车的规格、计划等都是不能分开的。所以，特派员们在当时理所当然地会产生这样的疑问：谁肯为这种“幻想的车”进行这么大规模的预先投资呢？

不用说，在召开销售店协会大众轿车部门会议时，神谷经理又把他的上述要求做了说明，并反复地进行座谈。可是，结果却出乎意料之外。各销售店的经理们说：“既然神谷先生那么说了，大概我们的销售额也能增加到3倍，利润也能增加到3倍。”于是，各销售店一律动手扩大规模。这大概是一种奇迹吧。销售店的负责人员被邀请秘密参观新建的高冈工厂，是在工厂建成两个月前的10月份。可是在那时，关于新车的情况，并没透露出什么消息。

10. IBM 广泛的销售点

我（指小沃森）加盟销售部门似乎再自然不过了。因为这是父亲（指老沃森）最为看重的部门。我像父亲当年那样到处奔波，一连几个星期检查各办事处的工作，拜访客户，赞扬和鼓励基层人员。由于公司扩展极快，无数繁琐的问题需要解决。我还记得有一次同菲利普斯一道去中西部，检查我们设在南达科他州皮尔市的办事处的工作。这个苦苦奋斗的小办事处是在父亲决定我们在每个州首府都要有据点后设立的。皮尔市是个小地方。我们有天上午打野鸡的那块野地距市中心不过 3 英里。按照父亲的想法，这类小办事处要想成功，就要安排一些“三面手”，推销所有 3 个分部的产品：定时钟、制表机和打字机。但是办事处在赔钱。我发现“三面手”的想法行不通——这些产品差别太大，多数推销员照顾不过来。我同菲利普斯谈了自己的不满，可随后决定还是别再生事了。让父亲先开几家迟早要关掉的办事处，比根本不让他开要好些。有一项变革我还是成功了，那就是在设有多个分支机构的都市里派驻担任“IBM 先生”的联络员。在芝加哥那样的大城市，我们有一家办事处专门向银行销售，一家向政府机构销售，一家向小企业销售，如此等等。这种作法有助于推进销售，但却在劳工方面造成一些问题。因为在像工资这样基本的问题上都没有进行协调。于是在一栋办公楼里有两三个 IBM 的办事处，打字员在电梯里遇到时闲聊天，发现在不同的办事处挣的工资不一样。担任联络员的是那些上了岁数的经理人员，不想再那么拼命了。这些差异就由他们来消除。

11. 索尼 “ 铁的销售法则 ”

只以少数爱好者为销售对象是远远不够的，如果能以全国中小学校为对象，再寻求一个信誉好的代理商的强有力协助，就不会再为销售纠缠不清了。盛田（索尼公司的创始人之一）相中了以雅马哈钢琴闻名的日本乐器制造公司（即现在的雅马哈公司）。

雅马哈因为向全国各学校供应钢琴，在教育界有相当大的影响力。可规定经营商品仅限本公司产品，如何说服他还是问题。盛田把这件事委托给仓桥和营业部长笠原。当时，雅马哈公司 38 岁的川上源，（现任会长）子承父业，刚刚就任第四代总经理。仓桥和笠原来到洪松市川上家，一边给川上看录音机，一边殷切地说：“这对音乐教育也一定会大有益处。”开始还面露难色的川上，终于拗不过仓桥的顽强劲儿，答应在自己公司的分店、代理店出售磁带录音机。

以此为契机，盛田将丸文与山泉合并，成立销售代理公司“丸泉”，由此形成了雅马哈与丸泉两公司的销售体制。虽然这种协作关系到 1956 年便终止了，但这期间，东京通讯工业公司学到了雅马哈长年积累的诸多销售经验和诀窍。

雅马哈公司原是制造销售乐器的，对电器的操作颇感生疏。稍微出点儿小故障，公司便不得不派技术人员去，进行巡回服务。这一段经历，为寻找修理服务的最佳方式，提供了许多经验教训。

销售只依赖于学校等特定对象，也存在着许多意想不到的隐患。例如学校，仅在 2—6 月预算更制期间需求较热，其他时间几乎一点儿也卖不出去。这种需求的时间性必然严重影响生产计划。

以井深、盛田为核心的“科技集团”，在企业创始期，通过对磁带录音机的销售，亲身学到了所谓“铁的商业销售法则”。这一教训就是“必须自行计划，开拓自己的市场，以自己的计划销售”，今天索尼公司的经营思想与此仍密切相关。

12. 克莱斯勒公司的销售策略

根据新的制度，销售人员应逐个地同承销商洽商。他们共同拟订出承销商下月的订货计划，与此同时还一起估算出随后两个月的需要量。我们（指克莱斯勒公司）有了承销商的坚定承诺，以此作为依据来制定生产计划。

承销商必须履行他那一边的义务，我们也得信守自己的承诺。这就是说，我们严格按订货单要求进行生产，使承销商经常了解生产的情况，并且按时地提供优质产品。

今天，这项制度已臻完善。我们可以去找某一承销商，对他说，如想得到一定的回扣，他必须买 100 辆车子。他可以接受，也可以不接受。可是这个数目是不容含糊的，月底也不会有什么削价销售了。这么一来，我们再也不用愁眉苦脸地过日子了。今天，想买车的顾客除非是愿意从代销人的库存那里买现货，一般地说，他可以按自己的要求直接订购，几个星期后就可拿到车子。

这销售库已经是够头疼的了，但我还发现，克莱斯勒一直在搞汽车租赁，成了世界上最大的租赁公司。我们不是把汽车卖给“赫兹”和“艾维斯”，而是把车子租赁给它们。每隔 6 个月，我们得把车子买回来。我们成了推销旧车的经纪人，而且从不提出异议。我们的承销商都不要这些车子，因为我们只好贱价拍卖。我到克莱斯勒公司的第一年，为拍卖旧车的亏损，勾销了 8,800 万美元。

我们想了另外一个办法：把车子卖给租车公司，即使所赚利润非常有限。这就是说，让他们在日后为处理车子而发愁吧。我们已经要回 6 万辆旧车子，再也不想要了。

租车公司是拚命压价，可是对克莱斯勒公司来说，特别有必要向它们的车队提供车子。赫兹公司的每辆车子一般每星期会有两二个人租出去使用。这就是说，如果我们提供车子，每个星期都有两次到三次机会让人们试用我们的产品——这些人也许从来没有用过克莱斯勒公司的产品。他们坐进去就会问：“这车子是哪个厂家造的？”许多租车的顾客都给我们来信说：“你们为什么不宣传这种车子？这种车子部藏在什么地方？我租了一辆雷莱安特，从西雅图一直驶到旧金山，我觉得这车实在了不得。”

出租车子帮我们招徕了顾客。这些车子吸引了年轻的顾客、富裕阶层、专业人员、上层人士，他们从来没有考虑过要买一辆我们造的车子。我们需要更多地打入西南各州和加利福尼亚，而在这些地方，租车业务可以起到特别重要的作用。

13. 日本的“寄销售法”

日本有家“富士药品公司”，它想出一个方便顾客的办法，把配有各种药品的药包寄放在顾客家里，顾客不必先付钱，却可随意取用，半年才清点结帐一次。“富士药品公司”这一经营办法开展以后，深受广大顾客欢迎，既方便应急，又省事省钱。为此大家都希望把药包寄放在自己家，该公司的业务从此而兴旺起来。

寄放业务在日本已流行到各行各业了，如最为普遍的是旅馆房间的冰箱，其内寄放有各种饮料，或柜子里寄放着各种名酒等，方便住客随时取用。待住客结帐时，一并收取有关款值。

更有高招者，在旅馆房间“寄放”闭路电视或录像机、录像带，让住客从节目单中发现有兴趣的剧目，可随时播放观看。当然，“寄放者”会对每个节目标明时间、简要内容和收费标准的。谁收看了，电脑会自动记录，当他离开旅馆结帐时，会一并收取有关的节目费的。这种闭路电视“寄放”业务已逐步扩展到大众家庭了，任何一个家庭有兴趣收看闭路电视，只要到有关播放电视台挂个号，则随时可收看自己喜欢的节目了。每隔一段时间，电视台会前来结算收钱。

一些经营录像带的商人，把各种录像带寄放在各街道和公共场所，人们只要投入一定硬币，则可随心所欲地租用到有关录像带。当你用完归还时，把录像带投入自动租借机内，即可退还押金（寄放不同于寄售法）。

14. IBM 销售渠道的改革

IBM 公司最明智的挑战，令人振奋而又艰巨的改革之一是开发出一个具有很强适应性的销售渠道网络。历史上，我们的产品总是由市场营销代表和系统工程师直接销售的。即使这样，向任何公司发起的挑战是使销售队伍更加活跃，效率更高，并尽可能明智地进行工作。

个人计算机和其它价格低廉的产品的引入，使 IBM 公司采用了一些新的、与原来的销售及安装方式不同的方式，一个广泛的销售系统能够以具有竞争性的价格吸引比以前更多的用户。IBM 公司不仅是低成本的生产者，而且是低成本的销售者。

考虑了整个行业所发生的一切并注意观察其活动过程之后，我们寻求共同的市场营销。这一研究工作包括分析我们的函件、销售电话以及其它市场营销的程序。我们访问了许多计算机行业以外的公司，并与他们讨论了利用代理商的问题。

一个关键的因素是预计到 1988 年，整个信息处理行业的大约 35% 的收入将产生于非传统的销售方式。由于未来的一段时间内只有很少的销售收入来自新技术的开发，很明显，我们必须迅速地进行销售方式的变革。

这方案呈报给了位于佛蒙特的伍得斯托克的最高管理委员会。在那里，佛兰克·卡尔和约翰·欧培尔毫不犹豫地告诉部门经理们立即着手进行创造性的活动，同时建立了一个双重的市场营销战略。我们不断加强我们现有的分支机构，同时，加快进行广泛销售渠道网络的建设和利用。

1983 年，公司成立了全国性的销售部，通过变革后的销售渠道来销售高数额、低成本的产品。在美国的大约 100 个 IBM 公司的产品中心之外，迅速增加的零售商店和独立的代理商也在销售 IBM 公司的产品。除此之外，有数以百计的公司购买 IBM 公司产品，通常是软件或附加的硬件、将其装配在自己的产品上，增加了它们自身产品的应用价值，然后，再把它们销售给用户。1984 年，大约有 10,000 个代理商向世界范围销售不同的 IBM 公司产品通过产品目录和直接邮购，IBM 公司也对数以千计的潜在用户产生影响。利用公司的免费电话接受用户订货，IBM 公司每天要处理大约 10,000 个电话，赢得数百万美元的收入。

这次改革的结果产生了巨大的影响。1984 年，这个非传统的销售渠道使 IBM 公司的销售额增加了很大的百分比。但是，它的确来之不易，首先，人们担心市场营销代表未来的作用。在各种会议上，我们不断地消除各种顾虑，我们绝不想把我们的代表与销售渠道对立起来或者使销售渠道与我们的市场营销队伍对立起来。

由于用户纷纷前往计算机中心、商业中心，西尔斯·罗布克或其它代理商那里购买计算机系统，在保护 IBM 公司现场工作人员利益方面仍存在着一些问题，但是，在这方面我们已经做了很大的改革，绝大部分问题将迎刃而解。这种变革除了改变了 IBM 公司的思考方式之外，还影响到价格惯例，使公司更加富有竞争力。

15. 惠普销售通路的变化

多年来，惠普公司的营销工作是由诺埃尔·埃尔德雷德领导的，他是营销部副总裁，诺埃尔是我们高级经理班子的主要成员。他极力主张给顾客以大力帮助，以致要求我们的销售工程师在顾客同公司发主任何争执时都要站在顾客的一边。“我们不要求你们盲目地同意我们的意见，”他对他们说。“我们要求你们维护顾客的利益。我们出售的不是硬件，而是解决顾客问题的办法。”诺埃尔强调说，顾客意见的反馈是很重要的，有助于我们设计和研制出满足顾客实际需要的产品。他还坚持说，我们的销售人员决不要贬低竞争。这反映了我们的看法：应当尊敬竞争对手。

前面谈到了惠普 35 型手持计算器。这种独特的产品的出现给它的设计者和生产班子提出了严肃的挑战。如果我们要成功地推销这种计算器，我们就必须研究出一种对惠普公司来说全新的推销方法。传统的销售办法是，客户送来订单，我们发货。这个办法现在显然行不通了。所以我们派了一些人到斯坦福大学书店和其他零售商店了解一下，我们应当怎么办。我们的一位工程师比尔·特里生动地回忆了他去旧金山梅西百货商店的情况。这家百货商店当时想建立一个电子产品部。特里回忆说，他拿出计算器给他们看，他们很感兴趣，就价格达成了协议，接着开始谈订货和发货时间表。这时，梅西商店的经理在他的面前把双手摊在桌面上，瞪着他的眼睛说，“你们年轻人不懂得。我们只有在柜台上东西，才能卖啊。”这是我们首次进入消费市场。

把产品摆在货架上，这是惠普公司的新做法。我们的基本经营原则很容易转变成大批量零售业务，而我们分散化的营业小组使我们变得十分灵活，能够很快地转变经营模式。

我们在消费市场上的活动，起初很有限，到了 80 年代才扩大起来。在推出 HP35 型计算器以后不久，我们试制一种计算器手表，叫 01 型，代号为“蟋蟀”。它显得笨拙，技术是不错的，式样不怎么样。我们出售了大约还不到 20000 只，大部分是卖给电子行业的朋友们。

16. 索尼：摆脱理商，建立销售网

由于乐器公司无法胜任销售工作，盛田（索尼的创始人）下决心要建立起自己的销售网。他已懂得了信息传递的价值，懂得了自己和消费者的距离越近，引导的效果也就越好，与消费者的联系也就越紧密。如果说在生产者与消费者之间非要有一个“中继系统”的话，那么，他想尽量减少中继站，这样才能保证从他那里和从东京通信工业株式会社传出的“教育”和信息不至于失真。公司中的其他人对此持怀疑态度，认为公司没有自己的销售机构，要直接销售自己的产品还得再过些年。把资金和努力用在研究和发展上，用在改进工厂和提高产量上不是更好吗？

盛田毫不动摇：“在销售领域，我们必须自己干。这样，我们的努力就会日积月累，就能建立起信誉，信誉将成为一个公司的宝贵财富。要花钱，有困难，我们认了！我们之所以一定要这么做，为的就是摆脱我们对代理商的依赖，他们没有能力推销我们的产品或进行售后服务，或许他们根本不想这么做。”

还有很多问题。

建立这样一个销售网耗资巨大。他现在的顾客不再是少数几个代理商，而是些普通的平民百姓。他到哪儿去找他们呢？他怎样才能通过经营与他们建立起联系呢？产品售出后，东京通信工业株式会社能做好售后服务吗？

无论有多少困难，我们也必须建立自己的销售渠道，花再长的时间也在所不惜。盛田说：“从现在起10年，我们定将拥有我们自己的销售网，我们要耐心等待，播下希望的种子。”他在以后的岁月里，对其他产品又曾多次重复这个“10年”的观念。

盛田把另外两个公司合并于他的麾下，组织起一个新的销售网来和乐器公司竞争，这就是索尼销售公司（当今索尼在日本高效率的销售系统的核心）的前身。尽管新的有竞争力的销售网起初效果卓著，但随之而来的是过度竞争的价格战，双方都拼命压低价格，这直接威胁到整个录音机市场的价格体系。6年以后，他们与乐器公司的合同全部到期，东京通信工业株式会社完全控制了自己的销售系统。

后来，他们又从实践中学到了一条经验：销售领域应当尽可能地广泛。在九州，原来磁带录音机的销路相当不错，但随着煤矿相继关闭，销售量急剧下降，甚至连欠款都收不回来。再也不能认准一个地方不变了，一定要让销售工作遍布全球。

17. 索尼与它的大客户

TDK 磁带比索尼出产晚，是同“苏格兰”一样的茶色 γ 赤铁矿磁带，当然，性能上远不能与之相比。于是，NHK（索尼的客户）就要求两家公司改掉各自的问题，以求基准值与“苏格兰”一致。井深（索尼公司会长）听了这条消息，说：

“我们是按自己公司的机器生产磁带，而且天然磁铁的磁场密度比‘苏格兰’还要高。让我们迎合他们，这算是怎么回事？！我不会这样去讨好 NHK 的，回绝他们……”

本来井深就不愿意受别人的制约，因此驳回了 NHK 的命令式的要求。但是磁带部长岩间（兼晶体管部长）和副部长户泽很为难：如果按井深的指示去办，NHK 肯定会不满意，这对于发展公司的磁带事业并不是良策。于是俩人拼命地诉说：“此时如果回绝 NHK 的要求，后患无穷。所以，目前有必要先让一步，使偏磁、灵感性、周波数等与‘苏格兰’的广播用磁带一致，可以互换。”最后硬是说服了强硬的井深。

这样，开始了 NHK 东京通讯工业公司和 TDK 的共同研究。1957 年 8 月，符合 NHK 要求的磁带生产出来了，该产品通过了 NHK 的严格检查，正式被认定为广播用磁带。

以此为开端，东京通讯工业公司把 γ 赤铁矿磁带从广播专用，扩大到一般音频使用，以投产不久的仙台工厂为生产基地。当时，日本国产磁带的产量，东京通讯工业公司每月 8000 盘，TDK、东北金属、日本电气工业为 2000—3000 盘，索尼占压倒多数，并还要建成进一步拉开差距，使其它公司无法赶上的强有力生产体制——井深一直抱有这样远大的梦想。

18. 麦当劳公司与供应商

1959 年我（指麦当劳连锁店的创始人 R·Kroc）让哈利·桑尼朋担任麦当劳的总裁兼总经理，当时他正和三家保险公司磋商贷款 150 万美元，而我继续当着董事长。实质上，我们两个人的地位和权利是平等的，只是负责的工作性质不同罢了。哈利负责财务及管理方面的事务；我则负责零售及经营方面，包括接洽供应厂商……等等。当我们要选择地点另开新店时，我俩的喜好及意见总是一致的，而也只有我们两人才有权决定新店铺的地点。

我希望当我迁至加州时，这种协调合作的关系能够继续维持，我不晓得哈利的想法如何，不过我相信他一定认为我离开这业务的中心点而迁往加州，是极愚蠢的行为。无论如何，随着时间的流逝，哈利渐渐变得很顽固而任性，我俩开始为各种重要的策略而争执不下，就连芝麻小事也会起冲突，直到最后，唯有琴·马丁诺提出的策略才能使我们心悦诚服。当哈利不服我的命令而让一些年轻的新手担任重要职务时，琴便从中调解，以消除我们两人心中的阴霾，久而久之，公司同事们在闲聊时就戏称琴为“调解的副总裁”。这是必然的，我和哈利的不和很快地开始影响全公司员工的士气，尤其是在芝加哥，并且无形中公司员工也分成两派系：一为柯罗克派，另一是桑尼朋派。此时哈利引进一个强劲有力的人名叫彼得·克劳（Pete Crow），担任管理不动产之职，彼得和其他拥护哈利的员工形成了桑尼朋派的核心。

▲与哈利的关系恶化

我看到这种交恶的情况已经蔓延了整个芝加哥的公司，但是我却无力挽救劣势，因为我整天忙于解决加州分店的一大堆烦人的问题。然而从这方面来看，我为加州分店卖力确实值得。麦当劳店座落的这个地区，在 1961 年到 1967 年之间有了很大的改变，它从一个默默无闻的商店区，变成一个强而有力的大市场，其发展的程度与速度，真可与其他地区相提并论。但是却花了我整整三年的时间，去解决许多乱七八糟的问题，使这加州分店的经营得以步上轨道。由于洛杉矶是免下车餐厅的发源地，很快地，这种形态的餐厅在整个加州到处可见，然而这种餐厅渐渐地积聚了一些比廉价的小旅馆还恶劣的弊端。食品供应商联合起来设法抬高价钱，例如：我们在芝加哥花两毛钱可买到的小面包，在洛杉矶竟然涨到每个四毛钱；肉类也是一样，但是情况更糟，因为肉类的供应很不稳定，当牛肉缺乏时，速食店的老板根本不顾供应商的抬价，纷纷捧着钱去争着抢购；另一方面，加州的经销商往往以抽取回扣作为同意成立新加盟店的条件，并且借故抬高价钱以大捞一笔。

麦当劳企业向大家保证：我们本着诚实的心走正派路线，为了保护加盟店的经营者，我们严厉地命令绝对不能向他们抽取回扣。同时我们要求供应商同意提供合理的价格来帮助麦当劳店，在不亏本的情况下维持每个汉堡的售价为美金一毛半，虽然一再地向他们说明一旦麦当劳的生意有起色，他们也将受益无穷，但是由于麦当劳当时在餐饮业仍是默默无闻的小店，毫无制度可言，这些供应商对我们的要求根本不理不睬，结果我们面临了一个大危机，即是汉堡的销路差到极点。

心得感想：尼克·克劳斯是我从芝加哥带来帮助我开发加州店的职员之一，他任职加州店的外务顾问。有一天，他站在生意萧条的店门口，一双脚踏着消防栓，望着外面来来往往的车辆及人行道上的人潮，突然他转向我说：

“雷，我知道为什么我们做不到一点生意了，因为我们的金色拱门似乎渗杂人风景壁画中，而显得毫不突出，以致无法吸引大家的注意力！”

于是我答道：“好吧！尼克，看你要如何解决这个问题？”

拱门的事情拖了好久，后来尼克才提出一项建议，但是最后却不了了之，此乃因我们的业务陷于困境，还有其他更重要的问题等待我们去解决。首先，我们必须处理材料供应的问题，尼克·克劳斯在这方面的确帮了我一个大忙。他是个相当机智的人，从小在他父亲于伊利诺州乔利尔特城（Joliet, Illinois）开的“胡比餐厅”中长大的，因而对于餐饮业务颇为熟悉，后来他放弃了自己在芝加哥所经营的“亨利汉堡店”，而到我们公司来服务，他在圣路易地区做了许多有利于公司的事，例如：与佛朗德面包厂的人交涉。由于当时哈洛·福连已经退休到加州去了，于是尼克特地兼程去拜访他，并介绍他给我认识，我费尽苦心去说服固执的海洛重回工作岗位，终于他动心了，他同意成立一家面包厂，专门供应麦当劳各店的需要。有了这么完美的配合，此时我们的前途充满希望。

同时，我也正在寻找供应麦当劳肉类的承办商。成立麦当劳之前，我在旅行时认识了比尔·摩尔（Bill Moore），他是“金州食品厂”（Golden State Foods）的股东之一，在我迁到加州的前一年，比尔买下全部的股权而成为老板。不过在他独自经营以后，连续亏损了13个月，因为他的厂房和设备都已过时了。他需要资本来整厂，于是跑来找我，要求我买下“金州食品厂”。当时我很快地转移话题，并暗示他，我要麦当劳维持速食专卖店的形态，不希望它涉及供应的营业项目。

他说道：“既然如此，那我现在急需100万美元来挽救我的工厂，你认为我该怎么办呢？”

我回答说：“比尔，我建议你继续保持现状。我们麦当劳现在已经有15家专卖店了，根据经营情况看来，我们很快就会有100家之多，你若与我们合作，到时不就可以改善并拓展你的业务了吗？”

▲ 共同合作而成长

他同意我的看法，而且一切果然如同我所预料般地发展。实际上，比尔·摩尔是受麦当劳扶持的供应商中最好的一个例子。1965年比尔和一位股东买下在加州圣地牙哥的麦当劳店加盟权，不过我很怀疑他们选的这个市场，因为当时“杰克餐饮”（Jack-in-the-Box）在圣地牙哥已有30家连锁店之多，而且伯格·契夫（Burger Chef）也开设新店，并大作广告，极力和“杰克餐饮”竞争，比尔和他的股东慢了一步，虽然面临外来激烈的竞争，但幸运的是他们居然成功了。不到两年的光景，他们又成立了4家新店。当比尔的股东因心脏病突发而逝世那年，他们的店都已进步到用瓦斯厨具了，而我们也买了比尔5家店的股票。不过两年后，比尔卖掉全部的股票，为了要凑足资本在加州工业城设立一家具规模的食品制造厂兼仓库。现在他的肉类加工厂每年供应约3亿个肉饼给麦当劳各店做汉堡用，而他的食品厂生产奶昔及清凉饮料中必加的糖浆，后来他也加入麦当劳企业当经销商。他模仿旧式沿街叫卖的杂货小推车，首创“让一家商店内各种物品应有尽有，而能提供客户的全盘需要”的论调，他认为如此可使买卖双方均省事又省钱，何乐而不为呢？不久后，比尔在亚特兰大又设立了个新厂房，且在加州的圣约瑟、北卡罗莱那州及夏威夷均成立经销中心。

和麦当劳一起合作、成长的供应商，其发展的过程大都相同，例如：我们的纸张供应商鲁伯曼也是从很早就与我共事。早在我从事销售拌奶机时，他就经营纸张用品生意，当时我们总是一起去拜访客户，也参加同样的聚会，因而成为好朋友，所以当我成立麦当劳时，去找他来帮忙设计印刷制有“麦当劳”商标的包装用纸，也是理所当然的。

鲁和我之间达成协议，而我们付出的一切努力带来的成果也将属于我们，从此鲁开始供应麦当劳各店需要的所有用纸。后来他的“伯曼纸业公司”成为“马丁/伯劳尔企业公司（Martin-Brower Corporation）”的子公司，而当他退休时，是马丁/伯劳尔企业公司的董事长。

我们制饼时添加的松脆剂供应商哈利·史玛根（Harry Smar-gon）是另一个例子。在一个偶然的机会中，我发现这种松脆剂的妙用。有一次狄克·吉丁（Dick Keating）来向我推销一种法式油炸锅，我对他的产品印象很深刻（直到现在，我们的麦当劳店仍然使用吉丁的油炸锅），同时我对他在示范制饼时使用的松脆剂很感兴趣。我得知这松脆剂的制造商是哈利·史玛根，他在三年前才刚成立“州际食品厂”（Interstate Foods），于是我们打电话给他，向他索取 30 磅的样品。过了不久，麦当劳便向他的“州际食品厂”订购成千磅的松脆剂，哈利当然极为高兴！他在经营“州际食品厂”之前，从事咖啡批发生意，他由工作经验得知：客户往往为了要贪图一些赠送的东西，例如广告招牌、时钟、咖啡壶等等，而借故要考虑之后才决定是否购买，所以有一天他打电话来，说他想来拜访给他这么多生意做的人，我答道：“好啊！欢迎你来！”

当哈利看到我们位于拉塞利街上的小店时，他感到十分惊讶。

我把他介绍给琴·马丁诺认识，然后我们互开了一会儿玩笑，最后他说：“雷，你给了我这么多的生意，我想赠送贵店一点礼物，以聊表谢意，不知道你喜欢招牌？时钟？还是...？”

我答道：“哈利，你仔细听着：你还不甚了解我，所以我可以原谅你刚才说的那些话。让我开门见山地告诉你吧！我从不来这一套的，我只要求你的产品品质优良，这点你要牢记在心！不必费心安排请我喝酒、吃饭或者送我圣诞礼物，只要价格有任何变动时，记得通知麦当劳各店就好了！”

随着麦当劳的鸿图大展，哈利·史玛根的食品厂生意也兴隆起来了，之后我再也没有听到他提起有关回扣、赠品的暗示了。

▲重估保险制度

杰尼·菲图（Gene Veto）是我们的保险承办人，他是琴·马丁诺介绍给我认识的。当时麦当劳有 16 家加盟店，我们一共投保了大约五、六十种险，但是仍然还常常碰到一些棘手的问题而不知所措。于是杰尼便带着公事包回家，花了一个星期的时间来研究、分析麦当劳的业务资料之后，他提出一份报告指出我们重复保险，需要加强之处，以及保费过高的部份给我参考，我觉得这真是一份惨不忍睹的报告，最后我并提醒他要记得把他的工作费用列出来。

他说道：“我并不想向你索取任何费用，我也不认为你付得起。无论如何，你从这报告中可以对你们自己承办的保险有些概念，我想将来可能有机会为贵公司服务。让我们保持联系吧！”

果然如此，后来我决定让杰尼来重建我们所有加盟店的保险制度，并且

依据他另外完成的一项新计划，无论位于哪里的麦当劳均可享受同样的保险优待。他的“吉勒保险公司”（Keeler Insurance Company）也和麦当劳一起成长。在 1974 年时，“吉勒保险公司”成为“法兰克·霍尔公司”（Frank B. Hall Company）的分公司，而杰尼担任董事长的职位。

想到亚瑟和雷尼·库尔斯乔斯基（Arthur and Lenny Kolschowsky）兄弟在芝加哥的肉类加工厂时，我心中的喜悦真是无以名状。这家加工厂供应位于中西部的麦当劳各店，好几百万磅做汉堡用的冷冻小肉饼。记得我刚成立迪斯普兰尼店时，第一磅的碎牛肉就是跟这对兄弟的父亲奥图·库尔斯乔斯基（Otto Kolschowsky）买的，当时他就在我们店的附近开肉铺。

加州店的所有关于供应的问题均已解决了，后来我们并陆陆续续在各城市设立了更多的分店，业务状况可说逐渐转为佳境，但还是不尽理想。在 1963 年的盛夏，尼克·克劳斯前来找我，他拟了一份电视广告的推销方案，建议我考虑进行，预估的广告费用为 18 万美元。为了支付这笔庞大的费用，他想把汉堡的价格从每个 0.15 美金提高为 0.16。

我说道：“尼克，这个计划实在太可怕了！说真的，我并不赞成提高汉堡的售价。这样吧！你先回到芝加哥去，把这个做电视广告的计划书呈给哈利·桑尼朋，让他去张罗这笔可观的广告费吧！”

凭着尼克的口才和那令人难以反驳的论点，我知道他可以说服哈利。他明确地指出做了电视广告之后，一旦打开麦当劳的知名度，我们将会回收无数倍的利益。反之如果没做广告，最后我们的损失会更甚于这笔广告费。终于尼克成功了，虽然哈利是很不情愿地同意他这项计划。果然如尼克所言，由我们精心制作的广告带来了很大的收获。加州的居民好像都除去眼罩一般，突然间看到了麦当劳的金色拱门，而纷纷涌进店来。这件事给我一个很大的教训，那就是电视广告的功效实在不容忽视。

很明显地，加州店的业务开始有了转机，大体来说，我们以前付出的心血和资本，已经渐渐得到回报。在 1963 年时，我们解决了所有租赁和购置资产的外债，后来这些资产也带给我们很可观的回收。

▲ 成立汉堡大学

1963 年汉堡大学开始和我们的制度相互密切地配合着。他们负责训练、审核麦当劳各加盟店的经营者和经理，并且教导其有关“品质、服务、清洁、价值”四大原则。后来汉堡大学的学生人数增加到平均每班有 25 到 30 人，每年上课 16 至 20 周。而且由我们位于伊利诺州爱迪逊（Addison, Illinois）的研究发展室所设计出来的一切新设备，也均由汉堡大学提供训练和实习的课程。

琴的工程师丈夫路易斯·马丁诺在 1961 年时成立了我们的研究发展室。他曾在伊利诺州的葛伦艾伦市（Glen Ellyn, Illinois）开店，自己担任老板，因而对经营实务颇有经验。他认为我们实在有必要购置更复杂的机器或电子设备，来加速生产并使产品规格化。他的第一项计划是使用电脑计时来控制炸薯条的颜色。我们原来一贯的处理方式，是当薯条变成某种颜色起油泡时，就把它取出油锅。由于每个负责炸薯条的小弟，各有自己的一套本领来控制薯条的颜色、大小等等，使得我们的薯条均能合乎“规格化”的要求。路易斯改用电脑取代一切臆测的事物，另外又用自动配料机来取代传统的作法。

19.“微软”的零售部门改革

拉腾伯是一名有经验的零售市场经理人才，起初在著名的 M&M 公司任职的他，也曾为阿塔里计算机公司和科瓦拉技术公司担任全国范围的销售督导，不乏零售营销的技巧，管理能力和实务经验均属上乘。谢利（微软总裁）正是想借重拉腾伯们的经验来解决微软长期的薄弱环节——销售部门。

微软的应用软件产品正不断涌现，但微软确实没有多少人知道零售市场究竟是怎么一回事。微软曾尝试过几种不同的销售方式，但大都格局有限，范围过狭，微软从来也未曾形成过一支真正的销售队伍和服务队伍。

因此，当拉腾伯到微软后，他立即以他的经验和知识发现了这么多的问题，但最为严重的还在于进入应用软件领域后必然扩大的用户服务方面，竟然无所作为。对一个正规的大公司而言，服务往往是高于一切的，微软必须尽快从一个软件开发研究公司变为真正的商业企业。拉腾伯将以此展开他的工作。

拉腾伯不无沮丧地发现，当他首次走进用户服务办公室时，发现无论客户要求的是寻求某种产品的改进版本还是抱怨某件产品的质量问题的，都只有两个女人在应答咨询。同时，起码尚有数百个这两个女人无法作答的留言未曾处理。这大令人震惊了。但这两个女人同时告诉他：“这不算什么，在那边的桌子里还有好几百件未曾处理的留言呢！”

拉腾伯发现自己已不得不动大手术了。首先，他将客户服务部的雇员增加到 30 人，同时将相应的技术人员也增加到 60 人。对零售队伍也作了大幅度的充实。

三、Promotion：促销秘招

1. 麦当劳公司创始人的广告术

麦当劳并不能够将成功赠予任何人。只要每个速食店的老板有胆识、有潜力，就能达到自己期望的目标。它并不需要特别的才能或是天份，任何一位稍具知识，对于原则能衷心服从，并且热爱自己工作的人，都能够成功。我也曾经公开而又直截了当地告诉速食店的主管，提醒他们，任何人只要拥有麦当劳的一家速食店，而且能够忘情地工作，他就必定会成功的，当然，他也就会成为一位百万富翁，这是毫无疑问的。

当然，就像是经营其他任何企业，危险及陷阱是不可避免的。有些经营者经过了几年的奋斗，刚开始虽然不顺利，可是凭着实力和才能终究能熬出头的，摩里·高斯发本人就可以证明这点。他经营的店是最初成立的连锁店之一，在迪斯普兰尼开店后一年，他就在洛杉矶的拉·梯爵·宝华(La Tijera Boulevard)开张了。我曾经去看过他店面的位置，环境真是太棒了。我还曾为了这一点而向他道贺过。但是，却因为某些原因，使得他的速食店经营不佳，他甚至将一部分的店面卖了出去，删减了许多人，不过也同时将他的儿子阮带进了麦当劳的世界。他以为，他终于可以摆脱这些困难了。他既无力雇用众多的员工来帮忙，所以只好和阮亲自来主持这两家速食店。

有一次摩里拨了个电话给我，语气相当懊恼、不安。

“雷，我的店每月营业额大约是 5000 元，”他说道。“如果好一点的话，可以达到 7000 元的业绩。但是，在邻镇的一家‘山谷速食店’却每个月有 12000 元的收入，而且他们的位置比我的还差！”

山谷速食店不是麦当劳王国中的一分子，它是在我尚未踏入这个圈子之前，麦当劳兄弟出售的一家连锁店。我建议摩里去请教麦当劳兄弟，看他们有何指示。他答应了。几天之后，他又摇电话给我，声音却比上次更为气愤。

“太过份了！”他咀咒着。“我请麦当劳兄弟从圣伯纳蒂诺来这里，而且他们也花了一整天的时间来了解所有的情况。如今他们要走了，雷，你知道他俩告诉我什么吗？他们说，‘你已经做得很好了。你唯一要改进的就是继续做好你的工作，顾客就一定会上门来的。’真是废话！他们根本就不肯帮忙！”

我只好告诉摩里，我会亲自跑一趟，看看能否找出原因来，这可真是不可理喻。我从各个角度来研究这个地方，就是找不出任何答案。

摩里的难题持续了将近 5 年。在他偿付了店内所有设备的租金之后，他才算是松了口气。那时候，我的办公室也正好迁到加州。由于我们成立了许多新据点，所以便准备策划一次地区性的广告促销。这项促销活动，着实地为摩里带来了生机。在 1975 年的一年中，他在拉·梯爵的速食店为他赚进了近百万元的收入。如今，他已经将这老店拆除了，而重新盖起崭新的大楼。

在我们的企业中，对于广告促销和公共关系，共有两派分持不同的观念。一派的人将所有支付于广告促销和公共关系的费用，当成好像是从自己口袋里掏出来的一般。我本人是站在支持的这一边。对于花在这方面的费用，我从来都不会犹豫，因为，我知道它将会为我赚进更多的利润。当然，它所赚进来的不一定是花花绿绿的钞票，可是，这也正是反对派所无法接受的概念。他们的眼光较为狭隘，他们只能看见帐簿上的现金收入而已。收入对我而言

有好几种的方式；最好的一种收入，就是顾客脸上能露出满意的微笑。这才是真正的收入，因为这正表示他还会再回来速食店购买，甚至他也许会带他的朋友一起来。若是一个小孩子喜欢上我们的电视广告，并带他的祖父母到麦当劳速食店用餐，等于是为我们多带来了两位顾客。这正是广告促销所带给我们的收入。但是反对派的人却很难接受这种看法，他们简直就是短视近利。

哈利·桑尼朋并不是反对者。他也赞成利用花钱来赚钱。但是他比较喜欢事情变得简单些，而且要有理论的基础，所以他对我在 1957 年，以每月 500 元雇用了一家广告公司而大发雷霆。这项支出对哈利而言，就等于是种侮辱，因为哈利认为，这等于是忽视了他和琴在财务方面所作牺牲。他是正直不阿的。但是，换个角度来看，我也并不藐视正义。这家古柏和柯林(Cooper and Golin)，现在则称为柯林广告公司，仍旧在为我们工作，而且，他们的一套广告计划，使得麦当劳的名称闻名全球。

反对者另外的一种特征是我经常看到的。尤其是针对外来竞争时，他们就会一再地表示反对。这些反对者总是带着羡慕的眼光在看着这些竞争者。如果不能的话，他们也想学得其中的秘诀，然而却又在暗中破坏它。他们总是将自己置身事外，不过又会在背后指责这些人。

2. 会长高原庆一郎的“包装”高招

“让你等候 40 年啦！”这一动人而富有人情味的广告词是“安妮”的名言，“安妮”卫生用品自从安藤先生在 1968 年发明后，被三美电机公司买了这一专利，经过一番大张旗鼓的广告宣传，大受女性们的青睐，不但在日本市场风行一时，在世界许多主要市场亦大受欢迎。“安妮”几乎成为卫生用品的代名词。“安妮的日子”就是指月经来潮的日子，“给我安妮”就是“给我卫生用品”，这已是千千万万妇女皆知的。

“安妮”的广告宣传十分成功，它真是把商标名表示商品做到了极致的地步。它在眼花缭乱的妇女卫生用品中一枝独秀。这除了它的质量好之外，很重要的是广告的作用。

高原庆一郎瞄准了这种妇女卫生用品，他想，要是自己能够开发出一种质量比“安妮”更好的卫生用品，并能使用一种比广告宣传更有效的促销手段，那一定可以争夺到妇女卫生用品的市场。这位曾经在特殊制纸公司工作多年的年轻人，对纸制品和制纸技术是十分内行的，他反复分析了“安妮”的产品，发现它绝非十全十美，有些地方还可以改进提高的。他经过反复试验，研究出一种比“安妮”更柔软和更能吸收水分的卫生纸。

新的产品开发出来了，高原庆一郎还认识到，还需要有效的促销手段。他想，自己资本微薄，要像财雄势大、并已成为名牌的“安妮”那样不惜成本地以广告促销，是根本不可能的。怎么办呢？高原庆一郎经过深入调查、观察和分析，发觉了一个秘密，那就是消费者的心理问题。

女士们对于买月经用品，心理上总有一种难于启口的感受。“安妮”所以畅销，它起了一个优雅的名称，它成了卫生用品的代名词。女士们到商店只要讲买“安妮”，售货员自然明白了，这样可以消除那种心理的踌躇感。

高原庆一郎根据这个调查研究结果，把自己开发的新一代妇女卫生用品取名为“魅力”，避开了女士们难于启口之嫌。另外，他在促销方面别出心裁，独辟蹊径，不花一分钱去做广告宣传，他花心思在产品的外包装上。他使用乙烯树脂箔膜并印上鲜美图案作为“魅力”的包装，使它看起来比“安妮”更卫生和更美观。另外，在行销策略上采取“衬托法”，他把自己的“魅力”送到销售“安妮”的商店去，让它与“安妮”同时摆设在一起，并允许商店先卖后付款（即寄售）。

“魅力”一经面市，妇女到商店看见后，心里十分明白它是月经卫生用品并被它精美的包装所吸引，于是不由自主地说：“买这个。”指给售货员。经使用后，消费者发觉比“安妮”好，以后更是要购买它了。这样，“魅力”自从 1974 年推出后，几年时间就成为名牌卫生用品，销量大大超过了“安妮”。

3. 玉村的“文具组合”销售法

几位员工如同老板一样，为本公司的大量文具销不出去而一筹莫展。按原价出售则无人问津，若降价抛售，公司财力承受下了。一位在公司工作了一年的女孩子，叫玉村浩美，这位姑娘虽没有经商经验，但她从学校出来不久，对学生们需要文具的心态非常了解，自己亦有切身体会。她根据自己的体会设计一种“文具组合”销售办法，于 1985 年进行试销。

玉村浩美的“文具组合”一经面市。立即引起市场轰动，成为划时代的热门商品，在短短的 1 年 4 个月时间，共销售出 340 万盒，不但把普拉斯公司的所有存货卖光了，连工厂新的供货也来不及。这件事一下于成为日本文具行业的特大新闻。

事实上，所谓“文具组合”只不过 7 件小文具；10 厘米长的尺子、透明胶带、1 米长的卷尺、小刀、钉书机、剪子、合成浆糊。7 件小东西装在一个设计美观的盒子，定价 2800 日元。

这样把一些最普通的、并有大量存货的小文具加在一起，使滞销变畅销，道理很简单，它方便了消费者。一般人的办公桌是不会有那么齐备的小文具的，特别是中小学生的书包，更会缺这缺那。当需要使用时，一下难以找到可使用的文具。玉村浩美这一“创举”却开发了潜在的消费需求，所以旺销起来。

普拉斯公司由于得到玉村浩美的“合零为整”的促销术，很快起死回生了。

4. 台湾营销经理为促销战术

完整的促销企划要具备下列几个原则：

在流通渠道的选择上，必须符合产品特性，不要东施效颦似地任意处理。换言之，应该把理想的创意付诸在促销的形式上，使消费者容易接受。

满足消费者的兴趣，吸引他们主动地去注意产品。

活动之前的教育问题，如企划部与执行部之间的沟通、协调，务使促销的活动圆满达成。

奖励办法是达成成功促销不可或缺的条件，例如对业绩优异者的经销商，必须予以表扬或嘉勉。

杨协理：“最好的促销办法是：好的广告。好的广告是指排除文学、艺术、美学的考虑之外，可以被消费者接受，它提供消费者生活上的情报，满足其更高的欲望，才能达到公司扩展产品销售的目的”。

黑松股份有限公司的课长林隆仪则认为，以往，多数公司的促销活动是由广告部门负责的，现在随着消费者与市场结构的转变，很多公司都已把促销列为独立的单位。例如，该公司在 1972 年成立“销售促进课”，专门负责有关产品促销的任务。这么一来，所谓促销就不应该单纯地指广告而已，要刺激消费者把购买动机化为实际的购买行动，还是有赖于其他活动的配合。

一般而言，最常被企业家所采用的促销活动包括哪些呢？林课长以该公司所曾做过的实例指出：

对消费者言，在新产品正式上市之前，先免费赠送样品，由杂货店或零售处等转送，这在铺货阶段具有相当的宣传效果。其次如抽奖活动或随货赠送奖品等，多多少少也能引起消费者的兴趣。

对经销商言，举办销售竞赛，拟订年度目标，业绩达成者在年底的经销商训练会上，予以表扬或奖励。再者如新产品刚上市时，厂商给予经销商一定的折扣，使对方在相当大的利润下促销产品。另外也有类似联谊会的活动，每三个月分地区举行。

对零售商言，花样较多，如：免费赠送样品或提供额外的赠品（如黑松汽水赠的帆布篷，普遍受到乡下居民的喜爱），其他厂商也多偏重在赠送日常用品等。

对经销处言，厂商多半以佣金加奖金的制度，作为鼓励经销处促销产品的手段。例如，业绩达到多少时，就有多少百分比的奖金等。

至于一般也常常被厂商使用的“减价促销战略”，林隆仪课长表示：“这是企业竞争上不得已的办法，对饮料业来讲，并非上上之策，原因是产品一旦减价之后，要再恢复原价，就很困难，而且后遗症还相当大。”

声宝股份有限公司营业一处广告课课长孙子中，提到对于价位高的耐久消费品（如家电品）来说，除非赠送物特别精致而有价值，赠送对促销才会有帮助。否则若照一般随货附赠的方式，送些毛毯或碗盘给消费者，其对促销的效果是否有帮助，实在令人怀疑。

有鉴于此，该公司乃将促销的重点放在经销商上，例如以蜘蛛网的方式，采取机会贩卖的策略，鼓励经销商促销产品。不过，他表示：过去对经销商的奖励方式并不恰当，今后应着重在人力的运用与发挥上，即把推销员与经销商之间，以及对公司内部员工的沟通工作做得完整。他说：“5000 个员工就是公司最好的促销媒介。也唯有在人力资源的充分运用，促销活动才会有

明显的回馈。”

葡萄王股份有限公司销售经理彭镜明表示，目前的市场已呈饱和状态，加上经济上因能源危机改变了市场的结构，使得岛内市场的成长率停滞不前，在这样的情况下举办有创意的促销活动，应该是有助于产品的销售。

他说：“促销活动想要成功，必须在合理的价格、通路与品质的前提下，才能达到销售的目标。假如要纯靠广告，而没有把行销组合的工作做好，只会造成‘安乐死’的结果。事实上，好的广告具备教育消费者与发掘消费者需要的功能，才能够达到促销的效果。”

不过，他强调有时广告与促销计划都很完整，但推销员的忠诚度不够，缺乏专业知识的训练等，则产品的销售通路仍然会遭到阻塞。这时候，厂商应及时回过头来重新规划，对推销员施以再教育，或者利用动员月会时定期介绍产品，增加员工对公司政策的了解。

葡萄王的彭镜明经理也提到药品通路上的另一困扰。他说，目前普遍存在一般药房与厂商之间的现象，是部分药品的流通路径比较特殊，常常会莫名地出现一些游击队，他们以低价格、高利润的诱饵，买通了很多药商，打垮了正统的产品。类似这样的情形出现，往往已经不是促销活动所能转变或驾驭的局势。

声宝的孙子中课长则表示，近两年来，市场的不景气，导致了部分财务不健全的经销商以低于厂商价格转售给专卖国际路线者，以获取短期资金周转。他强调：“一旦市场上同样产品的厂商竞争太厉害时，就会有国际路线的出现”。

5. “Adidas”与体育明星

阿迪达斯（Adidas）产品之所以如此畅销，绝非仅仅由于拥有高精尖技术，它的销售方法发挥了很大作用。为了招徕顾客和创牌子，阿迪达斯在销售商品时总是按不同的国家将其商品的3%至6%拿出来作为馈赠。它的生意经既简单又明白：由于一般的顾客以尖子运动员的眼光为准，所以要争取尽可能多的尖子运动员穿用自家的产品，从而使大型体育比赛的电视转播变成宣传自家产品的效果最佳、花钱最少的活广告。对于世界体坛明星，阿迪达斯不仅以产品相送，而且还赠以数目可观的现金，对于肯帮忙的体育团体，阿迪达斯也有各种“慷慨的”表示。霍斯特·达斯勒认为这样做时双方都有好处：“工业需要体育事业，体育事业也需要工业。”他认为，如果没有工业界的赞助，1982年西班牙世界杯足球赛的举行将是难于设想的，世界上的各种厂家为此一共提供了7.400万马克。许多体坛名将，如西德球星塞勒尔·贝肯鲍尔和鲁梅尼格、世界拳王阿里、捷克网球名将伊万·伦德尔等，都曾经是或仍然是阿迪达斯的馈赠对象。不过，这种生意经已非阿迪达斯所独具，因此大凡电视转播大型体育比赛，各家体育用品公司总要进行一番激烈的广告角逐。1966年的世界杯足球赛在英国举行，参加决赛的英格兰队和西德队均着三道杠阿迪达斯鞋，眼看阿迪达斯就要在这场广告战中大获全胜了。在场的普码公司代表再也坐不住了，他急忙展开紧张的幕后活动，最后到底还是让两名英格兰队员穿上了普玛的球鞋：英格兰队的大门戈登·班克斯和后卫雷·威尔逊初上场时穿的是“阿迪达斯”，他们稍事活动后便溜进厕所，在那儿换上了别人为他们准备在水箱里的普码球鞋，据说，两人在厕所里还得到10,000马克的馈赠。

6. 日本零售业的促销绝招

为顾客代办送礼，是近年来日本新兴的一种独特的销售方式。按照日本的传统习惯，人们一年中要送两次礼。一次是 6.7 月份的“中元礼”，一次是 12 月份的“岁暮礼”。一般是晚辈送给长辈，部下送给上司，以及送给帮助过自己的人。过去，礼品一般由本人亲自送到对方家中，还要相互寒暄、道谢、应酬，颇为繁琐费事。针对这一情况，日本的商店普遍开展了代办送礼业务。

顾客只要到商店挑选好商品，付款时注明送礼对象的地址、姓名，商店就会用专门的漂亮包装派专人直接送达。而送礼人和受礼人只在电话中寒暄一番即可，这种业务使商店的营业额大增。据记载，1985 年 6 月 30 日（星期天），尽管刮着 6 号台风，但顾客仍然络绎不绝地涌入各商店选送“中元礼”，并委托代办。仅三越公司就接受了 23 万顾客，销售额达 25 亿日元。池袋西武公司来客 35 万人，销售额 22 亿日元。各大公司为做好这项业务，专门组建了一支精干的三级邮递网，使成千上万件礼品几乎不出任何差错地准时送达。在日本的超级市场和各类商店，还有一种灵活的销售方式——“因时减价法”。它是根据在某一时间内往往是顾客购物低峰的情况，而采取的商品减价方法。比如在各类商店中，星期一和每天上午 9 点之前顾客最少，于是商店就在这种时间中将商品打折扣出售。此外，还有季节性减价和年终大拍卖等活动。

至于各种有奖销售，花样就更多了。大多数超级市场，在购物时每次都给顾客几张像邮票大小的印花和一张说明书。原来这家商店规定，每购货 1000 日元，便可得到一张印花，贴在说明书背后，待贴满 30 张后，便可以 1/3 的价格购买几种指定商品。这一活动使附近的家庭主妇基本上都固定地在该商店买商品，以尽快贴满印花。这无疑是稳定老主顾的一种有效办法。

7. 福特公司的野马车

一告诉他们车子的实际价格，很有趣的事情便即发生，许多人都说：“为什么我反对，真是见鬼了！我要一部。”他们的借口一下子消失了。各种各样闻所未闻的理由都被提出来，证明买这部车到底是上算的。有一个家伙说：“如果我把那车停在门前车道，所有邻居都会以为我发了财呢！”又有一个告诉我们说：“看样子它不像是普通车，但这个价钱是普通车的价钱。”

这点启示很清楚。推出野马车的时候，一定要强调它价格不野马车的最后标价反映了我们早些时候的决定，就是车价不得高于 2500 美元。我们最后生产出来的车比原计划长一英寸半，重 108 磅。但价格方面我们坚持原议，野马的卖价是 2,368 美元。

好兆头接踵而来。1964 年 1 月，车子才上市几个星期，经济形势变得格外有利。我们后来才知道，1964 年第一季度创下了有史以来汽车销售的最高水平。此外，国会又快要立法减收所得税。

人们的可用收入在增加。从所有各方面看，举国上下的心情反映出人人乐观，信心十足。

野马车注定要轰动全国，风行一时。上市第一周，有 400 万人去过福特代理店，这是前所未有的。大众如此喜爱那车，是我们怎样也没想到的。

这种振奋人心的情况得以出现，报章杂志的功劳不少。在公众关系部的沃尔特·墨菲不遗余力的策划下，《时代周刊》和《新闻周刊》同时以野马为封面图案。对于一个新的商业项目来说，这是宣传方面的伟大成就。两份杂志都有敏锐的嗅觉，知道我们的野马是胜马。它们在野马上市第一周极力宣传，有助于使它们的预测更加灵验。我认为，光是《时代周刊》和《新闻周刊》两家杂志的宣传，野马就多卖出 10 万部。

两份杂志的封面特写报道就等于是两份大广告。《时代周刊》告诉读者我的名字与“TRY-A — CORE-AH”（直译：要不要试一杯可乐？）谐音。它跟着指出：“雅科卡推出的并不仅是另一部新车。这车车头长，车尾短，有点意大利跑车费拉里的味道。”野马车头的进气孔像个张大的口，酷似美国跑车迷热爱的欧洲赛车。可雅科卡的野马车设计得十分灵活，价钱十分合理，又有许多任择配备，它可能吸引的对象范围广及美国买车人士的三分之二，车价才不过 2,369 美元，又有 4 个座位可容纳一个小家庭。

8. 美国老板利普敦的促销秘术

为了推销商品，利普敦迈出的第一步是聘请一位全国有名的漫画家威利·洛克哈特每周为商店橱窗画一幅广告漫画。这种做法取得了很好的效果。当每周新的广告漫画张贴在橱窗上时，人们便挤在利普敦杂货店门前竞相观看。有一幅画吸引了很多顾客的注意：一个爱尔兰男人背着一头猪，猪流着泪。爱尔兰人向过路人解释说，那头可怜的猪是个孤儿，因为它的家族成员全在利普敦商店里成了火腿和咸肉。利普敦知道人们喜欢这个漫画形象，于是就买了两头最大的猪，猪身上系上了粉红色和蓝色的丝带，在一面写有“利普敦孤儿”的旗帜带领下，让这两头猪在大街上招摇过市。这立即就成了街头巷尾的人们常说的俏皮话。凡衣衫褴褛的人都被称为“利普敦孤儿”。

商店因为创造了这个家喻户晓的形象而大发其财，到 19 世纪 70 年代中期，利普敦又在格拉斯哥开设了 3 家分店。

这位年轻的企业家不断地扩大他的事业。1881 年圣诞节，他又推出了一个推销商品的新办法。他从美洲进口了“世界上最大的奶酪”。然后，把一些金币投放其中，当奶酪终于在圣诞节前夕被切开出售时，竞相购买的顾客蜂拥而至；只能派出特别警察维持现场秩序。那时，利普敦已经拥有 20 几家商店了。

1888 年，利普敦正式开始经营茶叶。他主张销售 1 磅、1/2 磅和 1/4 磅的盒装红茶，而在这之前，茶叶是现称现买的。就这样，利普敦以简便易用、价廉物美的盒装茶开始了茶叶经营。不久，仅靠利普敦企业的商店已经不能满足消费者的需求，利普敦就向欧洲各杂货商店和餐厅出口他的新产品利普敦盒装红茶。

自从德国和奥地利移民于 19 世纪中叶把咖啡引进美国以后，美国人就很少喝茶。虽然有些地方的人也喝茶，可是利普敦觉得茶价太贵，因储藏不当，茶叶也不新鲜，况且质量欠佳。然而，这位苏格兰商人确信，只要确保茶叶的质量，并且向人们传授储藏和饮用的正确方法，完全可以劝说美国人饮茶。

9. 艾科卡 “ 56.56 ” 一举成功

1956 年，我（指艾科卡，时任福特地区经理助理）是倒霉透了。那一年福特公司决定宣传汽车安全，而不是宣传性能与马力这一套。公司要推广一套安全设备，包括仪表盘上的防撞软垫。工厂送来了，一部电影，要我们让承销商看。电影的用意是解释，万一乘车的人头撞仪表盘，用了新的软垫会多么安全。为说明这点，电影里的旁白人声称，软垫很厚，就算从二楼丢只鸡蛋下来，鸡蛋也只会反跳一下，不会破。

我鬼迷心窍。我不是让推销员看电影了解安全软垫的情况，我要使得这一点更加戏剧化，要真的丢一只鸡蛋到软垫上去。开地区销售会议的时候，在 1100 个观众面前，我开始介绍我们在 1956 年的新车提供的顶呱呱的新安全软垫。我叫人将几块软垫放在舞台上，我手拿一盒鲜鸡蛋，爬上一把很高的梯子。

我丢的第一只蛋完全没中软垫，溅得木头地板上到处都是。观众轰动，乐不可支。第二只我瞄得小心些，但帮我扶梯的助手却选择这个时候乱动了一下。结果鸡蛋打中他的肩膀落地。观众又报以如雷的掌声。

第三、第四只蛋都落在该落的地方，不幸的是，两只蛋一碰即破。最后第五个蛋达到了预期的效果——全场起立欢呼。当天我得到两点教训。第一，在推销会上永远不要用鸡蛋。第二，为了推销产品，无论你想说什么，以及你要做什么，都要先预习一番，才好同顾客见面。

那天我满脸是蛋，一副窘相，这却成了我们的 1956 年新车的预兆。宣传安全的运动完全失败。我们的运动是计划周详的，是用尽办法宣传的，可是消费者反应不佳。

1956 年，福特汽车的销售情况到处不好，我们区是全国最差的地方。在抛蛋事件之后不久，我想到了另一个——我希望是好一些的——计划。我决定凡买一部 1956 年新福特汽车的顾客，首期可以只付车价的 20%，余额分三年付清，月付 56 元。这种缴款办法差不多人人都承担得起。我希望这一招会刺激我们区的销售。我把这个主意叫做 “ 1956 年 56 元 ”。

当时，新车贷款办法刚刚流行。“ 1956 年 56 元 ” 一炮打响。不到三个月，费城地区从全国最差跃升至各区之首。在迪尔伯恩，主管福特分部的副总裁罗伯特·麦克纳马拉——他后来在肯尼迪执政时当国防部长——十分喜欢这个计划，把它纳入公司全国销售战略之内。他后来估计，靠这一招多卖了 75000 部新车。

这样，经过 10 年惨淡经营，我突然一夜成功。

10. 日本的麦当劳

日本麦当劳总裁藤田对此有独到的见解。他说“日本人有一种自卑感和排外情绪。我们所有的东西都来自外国。文字来自中国，佛教由韩国传来，而战后的可口可乐，以及 IBM 都是从美国来的。日本人不喜欢中国人和韩国人，更不喜欢美国人。”藤田的最后结论是，在日本的麦当劳从老板到员工，必须百分之百的日本化，使它从外表看不出是美国的进口货。如果坚持这是美国货，顾客会因为不喜欢美国人而不买食品。

1971 年，藤田与麦当劳达成合作协议，美日双方各出资 50%。藤田以富有戏剧性的行销手段，来宣传麦当劳。他赴各大学讲演，和广播宣传媒介联系。他告诉记者：“日本人为什么长得矮小，为什么皮肤泛黄，因为过去 2000 多年，我们只吃白饭和鱼。如果我们千年来吃的是汉堡包和马铃薯，一定会长得高，并变成黄发、白皮肤。”这种推销的方法吊起了不少人的胃口，一种前所未有的新鲜感吸引着他们。1971 年 7 月 22 日，东京银座区麦当劳餐厅如期开业。第一天营业额高达 6000 美元，打破麦当劳的一天营业额的世界纪录。接着，日本麦当劳便连连打破总公司的各种纪录。在银座开业 3 天后，新的麦当劳店又开业。一天以后，第三家麦当劳又开始迎进了新的顾客。18 个月里藤田神速地在本国共开了 19 家麦当劳餐厅。善于经营的藤田在菜单上一样都没有改变。但在促销上他有意打出日本人经营日本麦当劳的形象，并在电视广告上用强烈的本土色彩，以儿童与年轻家长为主要行销对象。藤田认为，日本年龄大一些的人在吃的习惯上非常守旧，但年轻人的可塑性很大，是汉堡包最大的发展市场。

日本式的促销与美国式的餐饮营业相结合，使麦当劳在日本获得成功，成为日本最大的餐厅连锁，年营业额为 6 亿美元。它证明麦当劳可以在异国的文化中落地生根。同时它也证明在海外的麦当劳需建成一个“本土性”的当地人可以认可的速食餐厅。

11. IBM “企业形象设计”

我们生产的电脑，其内部集现代技术之大成。但是，电脑的外表却宛如一个档案柜，一点也不起眼。IBM 其他一切看上却也都是陈旧过时的。我（指小沃森）希望 IBM 的一切——从产品、办公室、建筑物乃至印制的宣传品都焕然一新，使公司的一切都对公众具有吸引力。

我的改进设计的念头萌发于 50 年代初。有一天，我信步走过纽约第五十街，不由自主地被一家商店吸引过去。这家商店把待售的商品——打字机陈列在人行道侧供路人试用。打字机的颜色各不相同，设计颇为新颖。我走进商店，看到里面的家具式样新潮、色彩鲜明醒目。整个商店给人以生气勃勃的感觉。商店大门的上方写着“奥利韦蒂”几个大字。几个月以后，我的一位世交-IBM 荷兰分公司的总经理给我寄来厚厚一包东西。我打开一看，里面装着两捆材料和许多照片。夹在里面的一张便条说，其中一捆是奥利韦蒂公司的广告和推销材料，照片上拍摄的是这家公司的总部、工厂、销售点、员工宿舍和各种产品。另一捆则是我们 IBM 公司的类似材料和照片。我的这位荷兰挚友建议说，只要我把这两捆材料和照片分别铺在地板上，IBM 有哪些地方必须改进也就一目了然了。我照此办理，他说得一点不错。奥利韦蒂公司的材料色彩鲜艳，引人入胜，好似一幅美妙的拼图。而我们公司的材料颜色单调乏味，好比一堆旧报纸。

1954 年底，我带着这些材料去参加 IBM 的一次董事会。地点在我父亲（指老沃森）喜欢的位于波科诺斯的一座旧别墅里。在休息时间，我敲开了父亲的房门并对他说：“我想给您看些东西，行吗？”我在一张大桌子上把这些材料摊开给他看。

“如果我们设法使设计人员的视野开阔一点，我想我们可以做得比他们更好。”我没有直来直去地说，因为 IBM 每样产品和大楼的宣传印刷品都是父亲点头同意的，他看了两家公司的材料，轻声说道：“我知道你什么意思。你打算怎么办呢？”

我告诉他，我想聘请一位我所知道的最好的工业设计师。此人年纪不大，名叫埃利奥特·诺伊斯。我第一次见到他是在第二次世界大战期间，当时他负责美国空军的滑翔机设计计划。几年之后，我再次同他邂逅相遇，此时他为 IBM 设计了一种外观甚佳的新式打字机。埃利奥特是个很严谨的人，鼻梁上架着副厚厚的眼镜，看上去为人谦和，容易和人打成一片。此人很有头脑，设计产品时什么该有、什么该无，他胸有成竹。他的基本观点是，机器就是机器，设计时不必加以装饰，不必讲求华丽，过分的装饰只会引起别人的反感。他擅长于建筑设计，认为这一原则同样适用于这一行业。

我交给埃利奥特的第一项任务是改造 IBM 总部大楼的底层。他赶到纽约，同我一起察看了现场。这个地方难看之极，不堪入目。这座楼座落在第五十七街，褐灰色的电脑陈列在一个大房间里，铺的地毯是暗黑色的，挂的窗帘是黄颜色的。谁要是从麦迪森街转悠过来踏进这座楼的门厅，他准会感到时光倒退到了 20 年代。这层楼是当时按父亲的审美标准装饰的，其状宛如一艘远洋客轮上的头等舱。里面有父亲所喜爱的东方毯子以及镶着金叶的黑色大理石柱子。打孔机、仪表等沿着墙壁展示，拴在锃亮黄铜杆上的天鹅绒绳索把展品同观者隔开。

这哪里像一家名列前茅的大企业？IBM 的外观形象非大大改变不可。新

式的 702 型电脑定于翌年夏天在那里展示，我们决定借推出这种新电脑造点声势以引起轰动。我们把临街的窗户都蒙了起来，用人造纤维板把门厅同接待人员隔开，展室里布置得春光明媚。父亲口头上同意了我们的方案，但一旦他所喜爱的那一套不复存在，他显然心神不安。每天早上，他都要走进这座大楼，瞅一眼那块用人造纤维板做的隔板。后来他问我：“为什么我进不到里面去？”我当然没让他进去，否则，他或许会推翻整个设计。

新的资料处理中心面貌焕然一新，既新潮，又明亮，十分吸引人。埃利奥特把地板全部刷成白色，墙壁漆成鲜红色。他用银白颜色在墙上书写了“IBM702”字样。这种设计既美观又显眼，特别是对现代化设计感兴趣的人们来说则更是如此。这一杰作并非摆设，它不无感染力。

在这间展销大厅对外开放之前，我们邀请父亲前来看看。他果然带着一批秘书、随从人员来了，而且人人手里都拿着笔记本。父亲先是看了看 702 型电脑。这种新产品外壳色泽精美，还镀了铬，在红色墙壁的映衬之下十分醒目。父亲然后看了看墙，又看看电脑，再看看墙，往复不止。我终于忍不住问道：“爸爸，你觉得怎么样？”

“我喜欢！”他说：“非常喜欢！特别是这面墙，都是油漆的。往后你们要改变色彩的话，一夜之间就可完成。”他的这番赞许使我松了口气。第二天展销厅开放，上百名新闻记者和摄影记者前来采访。第三天，全美 40 家铁路公司的老板或高级主管应邀前来参观了一个上午。702 型电脑使他们开了眼界。

12. 早期的可口可乐如何促销

阿萨（可口可乐公司的董事长）考虑的是一个典型的促销手法。他向药商免费提供两加仑可口可乐原浆，同苏打水搀兑以后，足以供 256 人各饮一杯，但药商必须向他提供 128 位男女顾客的姓名。阿萨将向这些顾客各赠一张免费饮用一杯可口可乐的优惠券。阿萨确信，只要他们喝一杯，就想再喝一杯。下余的 128 杯，药商可以有偿出售。

阿萨的作风颇有意思，也很有趣，他竟让他的在卫理公会当传教士的弟弟来为他推销新产品。后来，他让他的另一个当法官的弟弟品尝了可口可乐，至少取得了他的默许和支持。他家的每一个人都为可口可乐而工作，尽管他们并没有领取工资。就沃伦而论，一个优秀的传教士应当善于兜售上帝的话，在阿萨看来，推销可口可乐比那有利可图。

13. “视窗 95”的促销费：5 亿美元

微软公司在纽约最高的建筑物之一帝国大厦的顶上竖立微软公司商标形象的霓虹灯；

花费 1200 万美元购买著名的英国“滚石”乐队一支流行歌曲作为广告专用；在电台、电视台进行“密集轰炸”式的广告宣传；买下了整张英国《时报》一天的发行量，印上广告免费分发。

这些花样百出的宣传行动耗资 5 亿美元，使计算机界膛目结舌，也让“视窗 95”在几个月中几乎成为全球家喻户晓的词语。

有评论认为，这是有史以来最大的促销行动之一。

“视窗 95”这样的系统软件提供了计算机运行的环境，所有应用软件都必须在此之下才能发挥功能。微软公司过去几年间推出的“视窗”系统软件因使用方便而受到用户普遍欢迎，占据了 80% 的系统软件市场份额，同时也使微软公司成为全球计算机界首屈一指的软件生产厂家。

“视窗 95”在市场上之所以先声夺人，主要在于其功能的扩充反映了计算机产品及其应用的发展趋势。在软件产品越来越庞大、操作越来越复杂的情况下，这一新版本的成熟和完善还需要一个过程，但个人计算机用户对其认可程度在软件上市的第一天可见一斑。

14. 麦当劳的文化事业

加利福尼亚州！我被它的外观吸引住了！愈来愈多的人群，已使这里渐渐变成经济与文化的中心。我不能让麦当劳失去这正如旭日东升的地方。

“我曾经想过，我应该去加州开家分店……”我对亚特·崔格谈及这件事。

“我知道还有其他的人也在这么想。”我的伙伴以不高兴的口气说道。“结果医生叫他每天用啤酒洗头，这样可以治好他的妄想症”。

“难道你不喜欢阳光，亚特？”

“当我能享受月光的时候，我不会想到阳光。”

从那时起，我就为自己准备一本备忘录，来把自己临时想到的事情或心得感想记录下来。不是念旧，只是为了表达我对麦当劳公司的虔诚，以及感谢那些帮我建立公司的人而已。麦当劳公司对我来说，已经接近于一种信仰。我没有意思冒犯圣经上的先圣先哲，可是我真的是笃信着麦当劳。我经常说：我相信上帝、家庭、还有麦当劳。但是在公司时，这个顺序就要颠倒过来了。如同你在做一百码短跑时，你绝对不会去想到上帝，除非你不想赢了，否则你的精神一定会集中在比赛上。我的赛跑就是麦当劳。

心得感想：一位瘦长、严肃的年轻人坐在我旁边的桌位上。他看来很明显地紧张，且颇为敏感。他的名字叫路吉·撒凡尼斯基，才刚刚来到美国。琴·马丁诺支持他从意大利移民过来，并且帮他在我们伊利诺州葛伦爱林市的分店安插一个工人的工作。我正在试着挖掘出他在公司里的潜能。他主要的工作障碍并不在于语言方面的困难，而是他的学历太高了。

路吉拥有罗马大学和拉丁大学教会法的博士学位，平时也研究古希腊史。他移民到美国时，本来是想在大学里找一个教书的职位。他的妻子也是一位博士，并且受聘于印地安纳州的一所大学。但是路吉吃惊地发现美国大学里已经不再教拉丁文，他的专长等于没有用了。所以他只好呆在麦当劳，从最低级的工人开始干起。在我和他的对话当中，他一直在解释所谓的“文化震荡”，就是把他从古典的罗马带到美国的速食店，这是一个“轮子社会”所产生的副作用。每个人忙得都在边走边吃饭，谁还有时间去了解高雅呢？另外他还建议公司这栋外表红白磁砖相间的建筑应该重新设计。

这家伙是不是疯子呢？

最后，我决定要他当公司经理。他所受的教育已经让他具有处理状况外事情的能力，而且他似乎也做得很好。当然，他的工作记录也使得他成为管理新成立的阿卡波哥分店最佳人选。路吉在葛伦爱林分店所做过最令人难忘的一件事，就是首先创下了公司组织里第一次正式的经营课程。他认为他的员工服务态度不够尊敬，所以要他的员工坐在地下室的空筒子上听他讲课。他还规定了作业，如果员工态度有所改善的话，他还会另发奖金。

正式开办员工训练班的构想，是在我引介佛莱德·杜纳进入公司后才开始有的，他对这一点也很热心。于是他联合亚特·班德和尼克·卡罗斯(Nick Karos)开始编撰课程。正好我们打算在芝加哥西北部再成立一家分公司，所以我坚持必须保留全部地下室来当作教室使用。这就是汉堡大学的第一间教室。另外，我们在这家分店旁边又开了一家汽车旅馆，以便让远道来上课的学员获得方便。教师则由尼克·卡罗斯、佛莱德·杜纳，还有汤尼·法克(Tony Felker)担任。通常到了下午时刻，学员就到一楼店面实习。当他们顺利结

业时，我们会颁给这些学员汉堡大学学士的学位。

在麦当劳成为全国性大企业这段成长期间，我曾经会见了很多人，其中最难忘的就是由艾尔·葛林（Al Golin）安排与专栏作家霍尔·鲍烈（Hal Boyle）见面。我对霍尔的认识仅仅止于他得过普立兹奖，及每个城市的报纸好像都有他的专栏。我不知道他也是一个捣蛋作家，他居然忘了我们的约会，而使得艾尔尴尬极了。艾尔不得已只好把约会从午餐桌上另外安排到他的办公室里面。

在什么地方会面对我来说并没有什么差别，但是心理上可没有准备，结果居然是在充满打字机声和印刷机器隆隆声的大房间里。我几乎无法思想。霍尔就坐在那张放满文件印刷品的桌子后面，看起来就像个爱尔兰酒保一样。霍尔把一堆文件从椅子上搬开，然后请我坐下，但是我选择了他的桌沿。我的公共关系主任惊慌地看着我，但是我并不介意。我是来述说麦当劳的成名史，但是后面的机器声逼得我不得不提高我的音量。慢慢地，一个接一个编辑工作人员逐渐地围满霍尔的桌子。当我结束我的说话时，全场一片宁静。接着，这些人员开始交头接耳，互相询问如何进入麦当劳公司。霍尔对于我的叙述也深受感动。他的专栏开始是这样写的：

“美国现在为意大利脆饼及法国派而发狂，但是最近5年里，柯罗克已经为美国旧有的食品，即汉堡，建立了一个2500万美元的大企业。‘我把汉堡从家庭带到工业性的一贯作业。’柯罗克如此说道。

56岁，汉堡连锁店董事长，每年卖一亿个价值一毛五分钱的汉堡。”

专栏里继续阐述我发展的过程。结尾时，霍尔以观察的眼光这样写道：

“柯罗克说他这空前成功的汉堡中心，平均每年有20万的毛利，净利有4万，每个顾客平均消费额为六角六分。没有一家加盟店失败过……我们不知道他们是如何做到的。”他明确地说道。“无论如何，我们不会让它失败。我们会走进去接管它。”

▲缺乏现金周转

有件事是专栏没有论及，而且我也没有时别人提起过的，就是我们的事业虽然日趋繁荣，财务报表也显示出我们有利润，但是我手中实际上缺乏现金。我们必须为庞大的土地和建筑物付出费用和租金。在160个分店里，我们只有60个分店收入超过支出。其他的100个分店，经营者拥有自主权，他们仅付给麦当劳1.9%的服务费，这种情形使我们陷入很矛盾的状况。我们的总销售额继续升高，许多分店生意愈来愈好，明尼那波里分店一个月的销售额甚至达到37262元。而同一时间，我们却为付不出薪水而头痛。哈利·桑尼朋于是发布了一项命令：凡是超过100元的帐单不准一次付清，必须要分月偿还。

在这进退两难的时候，迪克·勃伊朗决定雇用一位年轻的会计师名叫嘉瑞·纽曼。迪克现在已经慢慢取代哈利的地位了。哈利对迪克信任得很，什么事都交给他去办。我们需要一位了解建筑方面会计的人才，来分析我们的成本，而嘉瑞·纽曼正好曾管理过砖、石灰、铅等建筑材料方面的企业，所以迪克就把他请来了。起初纽曼只想负责一种会计，但是他立刻发觉我们的工作份量实在是太多了，如果我们能在金钱方面补偿他，那还说得过去，但实际上我们付不出来。办公室里总共有45个人，我们的总成本比总收益还要高。终于有一个星期我们用到银行的透支额度，而且还付不出薪水。嘉瑞的

解决方法是将每周发薪水改为半个月发一次。他另外贴一张布告在公布栏，宣布如果这个星期五没有领到薪水的人，可以从零用金中借支 15 元。

心得感想：我坐在迪克·勃伊朗的办公室里，旁边坐着有迪克、哈利和那个新人嘉瑞·纽曼。我不太了解这个新来的小伙子，但是听说他很聪明，我们一起讨论会计方面的事情，直到天黑为止。亚特·崔格带来了从加坡买回来的蒙古烤肉和其他一些食物，才打断了我们一直围绕在簿记方面的主题。事实上我所要讨论的是有关销售量的问题。

“听着，”我说道“这几天内我们必须达到一个月赚 10 万元的销售额，我们要成为每年赚到 100 万以上的大公司。”

纽曼正要站起来，却突然被我的声音唬着了。他弯着腰，带着有趣的眼神望着我。

过了好几年，我知道嘉瑞那天晚上回家后，向他的太太芭比(Bobbi) 说，我如果不是疯子就是个幻想家。当时他还在考虑下个星期我是否还能在麦当劳再呆下去，而我居然还在为未来计划动脑筋。这件事过后一年，有人以双倍的薪水请纽曼跳槽，但是他拒绝了。别人问他为什么？他回答道，“因为你们没有一位雷·柯罗克。”

但是纽曼继续留下来陪我，除了相信我之外还有更多的原因。他有胆识和过人的看法，而且在许多方面他的意见和我相同。他有惊人的记忆力，尤其对那些古怪的报告和文件。所以他能应付各方面有关麦当劳的问题。他甚至还记得一些我都遗忘的事情，真是令人啧啧称奇。

15. 迪斯尼推销他的《汽船威利》

沃尔特按着包维斯的安排，把这部卡通片一家一家地送到各个主要发行人公司里去放映，但是结果都是一样，他对接待员说：“找是沃尔特·迪斯尼，我们有一部卡通片来演。”于是他被引导到公司负责人那里，而这些负责人就这么对他说：“你把片子送到放映室里去，我们一有时间马上就放映。”有的时候沃尔特一等就是好几个小时，一直等到那些家伙先把他们自己所摄制的影片看完。最后终于有一个人记起：“啊，这个家伙送来的卡通影片，把他放出来看看。”于是米老鼠和木腿彼得终于出现在银幕上。但是尽管他们的滑稽动作引得大家哈哈大笑，当沃尔特问那些负责人意思如何时，他们总是说：“我们会打电话给你。”或者说：“我们会和包维斯联系。”而最后没有一个人答应要。

通过和电影界打交道，沃尔特觉得非常失望。“在这玩意上我学到了不少东西，”他在10月20日给莉莉安的信中说：

“这真是个最搅不清楚的行业。要想在这行业中出头露面，没有狡智、没有头脑、没有受过专门严格的训练是不行的。很多人看起来像可爱的天使，但实际都有一肚子诡计，如果没有一点经验很容易上当。我真高兴能有一个人可以请教，否则我真像羊入狼群。我认为包维斯很值得人相信，如果我们不急于把片子卖出去的话，就可以卖出好价钱。我们要有耐心和信心。我现在很乐观，你们也不要沮丧，我认为我们的机会就在这里”。

沃尔特深信《汽船威利》一定会轰动，却不清楚为什么没有人来订买米老鼠片集。后来演艺界老手哈瑞·莱琴伯说出了其中道理：“没有观众的反应，那些家伙根本不知道什么是好片子。”

莱琴伯是一位能干的推销员，并且在纽约为环球公司经营一家戏院。他在试演室里看过《汽船威利》，认为一定会轰动。“我要在我的戏院里放演这部卡通。”他说。

“我不知道怎么办才好，”沃尔特说，“我担心在百老汇一家戏院放演之后，就不能把影片卖给发行人了。”

“不会的，”莱琴伯说，“你就是带着你的影片跑遍全市，那些公司也不会买你的。除非观众有热烈的反应告诉他们这部影片好，他们才会买。让我放映两个星期，好让新闻界也看到。你一定会得到好评，然后大家会一窝蜂拥到你面前购买你的片子。我一个星期给你500元。”沃尔特立刻就接受了，因为从来没有人为只在一家影院放演的一部卡通片付出过这么多钱。沃尔特的财务状况太需要这1000块钱来支持了。

1928年11月18日《汽船威利》在莱琴伯的戏院上演，轰动的情形正如沃尔特所梦想的那样。尽管海报上所列的是由奥立佛·巴顿和杰克·毕克所主演的有声电影《流氓之战》以及本·博尼和他的乐队的现场表演，但是观众离开戏院后却只谈论在海报上列为第一部有声卡通的《汽船威利》。《综艺杂志》报道说：

从头到尾声音和动作都配合得天衣无缝，……很多的卡通影片都很一般，但这一部却与众不同。所以我们毫不保留地建议大家去观赏。

《每周影评》说：

从影片片名一出现在银幕，观众就大笑不停，片子结束时观众都鼓掌称赞。

《观览评论》说：

滑稽动作真是难以描述，我笑得从椅子上跌了下来。

甚至连《纽约时报》也注意到沃尔特所摄制的第一部有声卡通，他们说沃尔特在创造了“幸运兔子奥斯华”之后，现在又创出了“此后要被称做‘米老鼠’的角色。”时报评论说这部卡通是“一部有创造力的影片，其中有许多使人发笑的地方。片中的哼、哈、尖叫以及各式各样的声音，都增添了喜剧色彩”。

每天晚上，沃尔特站在戏院的后排，看着观众所表现的狂热。莱琴伯说的不错，许多电影公司打电话来邀请沃尔特去谈生意。沃尔特此时对前途充满了信心，马上写信给史塔林，要他到纽约来，要他着手为《疯狂飞机》和《骑快马的高卓人》写乐谱。

和每个发行人谈判的结果都是一样的。他们问拍摄米老鼠一个星期需要多少钱。沃尔特答复他们说，他有自己的制片厂，要保持独立，不要按期付给他钱。他们又说要雇用他，每个星期付给他钱，或者答应把影片一次卖掉。沃尔特不同意，他必须拥有自己的卡通影片，但发行人说不干。

“我同意你的做法，”包维斯说，“你应该保持独立，我愿意帮助你。我需要推销电影声，而你的米老鼠也可以帮我推销。我可能帮助你赚到比大公司给你的还要多的钱。我替你放放映卡通片的权利卖到每一个州，并负担推销员和其他一切的费用。我先借给你摄制卡通影片的钱，而我只要 1/10 的毛利。”

16. 田中的“配有照片的菜单”

在餐馆工作的一位侍候员，名叫田中君子，她是从乡下来的。当她刚到这餐馆工作时，使他最伤脑筋的事就是难以记住菜单上的名字，甚至不知它到底是何物和用什么原料烹饪成的。为此时常把菜搞乱了，或者把食客所需要菜式张冠李戴了。

食客对这些以文字（包括日本和英文）‘写述的菜单更是感到麻烦，尽管是有文化的人和懂英语的人，亦难理解那些美其名曰的菜谱。那些乡下来的顾客和外国来的游客，对于各种巧立名目的菜单更是莫名其妙。所以，很多顾客进来光顾常为点订菜式而大感困惑，常担心菜单上所写的或是侍候员所介绍的与实际情况不相同。

田中君子看穿了这个问题，她认为本餐馆生意不佳的原因就在这里。经过反复思考，她向老板提出一个建议，就是把原来只有文字说明的菜单改为每种菜式配上真实的彩色照片，这样可以使懂字的或不懂字的各类食客一目了然。大家便可放心在这里光顾了。

老板觉得这建议有道理，及时采纳并付诸实行。这一建议果然很生效，来本餐馆光顾的食客，不管是老人、乡下人、外国人、还是有文化的人，他们一看菜单的彩色照片，如看到了真实的菜式，不必问侍候员并毫不犹豫地确定自己需要的饭菜。这一新的做法实行几个月后，大家一传十，十传百，来这里吃东西的客人越来越多，生意迅速兴旺起来。半年后，世界餐馆的营业额比以前增加了4倍，老板赚了钱后，重奖了田中君子，并提升她为经理。

17. 麦当劳的 “ 广告小丑 ”

1967 年我们特别注重的另一件事，是广告和行销计划。这个方案是由保罗·撒瑞奇（Paul Schrage）来策划的，他曾为我们做过在芝加哥的广告设计。当保罗做完国家广告执行基金会（Operators National Advertising Fund）的广告企划案之后，佛莱德雇用他来领导我们公司的广告发展部门，我们要经过国家广告执行基金会的许可，才可以在电视上打广告，由于大家都非常重视国家电视广告的效果，为了提高知名度，所有具有执照的经营者和公司行号都自愿捐出总营业额的 1% 来赞助这个基金会，如此就能正式成为国家电视台的基本广告客户，一些小公司因为不愿付出总营业额的 1% 来支持这基金会，所以无法上电视打广告，这真是很不明智的作法，终将因小而失大的！此外，各个公司行号还得捐出总营业额的 1% 给当地的广告协会，而由协会来帮忙在当地市场进行广告促销活动。

我（董事长 Kroc）很喜欢保罗·撒瑞奇所提出的计划，因为他的策划很精细，而且他的构想总是很适合麦当劳的形象。例如他研究了很久，才创造出颇有个性的麦当劳广告小丑——罗纳德·麦当劳，不但我喜欢罗纳德，不分男女老少每个人也都很喜欢他，他们轮流着邀请罗纳德去参加他们的舞会，罗纳德一时成为热门人物。而且由于我们擅长于供应美味佳肴，大家也竞相聘请麦当劳厨师回去负责料理晚宴的食物。

18. IBM：广告的改革

直至引入个人计算机以前，IBM 公司从未广泛地开展广告业务以吸引新的主顾，所以，它在这方面经验不多。我认为将查理·卓别林比作 IBM 公司个人计算机的发言人是广告代理机构的杰作，而“短暂的行程”表现了公司可望在新产品上体现出的品质——简单、自愿、有趣。

长期以来，IBM 公司的广告节目形成了一种自然的风格。这个遍布世界的巨型公司的观点就是面向普通观众：“计算机是人们向往的东西，它并不可怕。”“我们的产品可使您的生活更轻松；我们拥有完善的教育设施，愿为您解决各种业务上的问题。”“这就是 IBM 公司，我们可以提供各种各样的产品和完善的服务，所有这些都将为您带来好处。”

由于常常出现在报刊、杂志和电视节目中（IBM 公司是 1984 年奥运会的主要赞助者之一，同时，也是《星鸟》和《圣诞颂歌》的主要资助者），广告设计要充分突出公司的友好和值得信赖的形象。我们告诉听众 IBM 公司的产品具有最好的质量；

IBM 公司的人员可以提供最佳的服务；公司富有创新精神和一丝不苟的态度，它以解决用户的问题为己任，并且负责到底，它不是一个身份不明、麻木僵化的巨人。

IBM 公司想让每一个人都知道它十分关心它的用户以及一切为它工作的人们：它有幽默感，而最重要的是，它平易近人。

另一方面，有些产品广告主要针对某个特殊市场，或许针对某个特殊设备。它们的推销味更浓，其目的就是要引起顾客的购买欲望。这些着重解决问题的广告通常登载在有针对性的刊物上，包括《美国银行家》、《石油周刊》、《化学周刊》、《航空周刊》等贸易、商业刊物。然而，一些综合性的广告则出现在跨行业的刊物上，包括《华尔街杂志》、《纽约时报》、《幸福杂志》、《商业周刊》、《时代周刊》和《新闻周刊》。

过去，当 IBM 公司的销售业务是由其身着兰色服装的销售队伍严格地按市场规律进行，而其产品主要是标价为数 10 万美元的中型计算机的时候，广告几乎总是被用来支持其销售队伍的。但是，公司并没有作出某种尝试像推销汽车和办公用品那样来推销 IBM 公司的产品。在跨行业方面的广告几乎总是在宣传公司的旗帜而不是某种产品。直到 80 年代，当先进的技术使计算机价格大大降低，市场范围大幅度扩大时，IBM 公司开始调整策略，增加了产品的广告预算，并集中于个人计算机的推销。

然而，公司总收入的主要部分始终来源于那些靠市场营销代表推销的大型系统，而对这些系统的销售广告只能提供很小的帮助。直到通过改变传统的销售体制使市场范围得以扩大的时期，公司并未花很大的精力去开展大量的广告业务，甚至对电传打字机、复印机和工作台等较小的产品也是如此。那时，IBM 公司还没有适应这种环境，没有利用广告宣传来吸引顾客，为公司赢得更多的利益。现在，这种情况已发生了变化，公司不再局限于销售代表与用户一对一的销售，而是同时利用 IBM 公司的产品中心、代理商、商品目录和远距离市场营销等多种销售形式。

我不怀疑广告业务是一种有效的催化剂，它可以激发潜在的用户的好奇心，促使他去打电话了解或者去亲自看一看某种产品。它对销售队伍也是一种极大的支持，销售人员只需要对用户很少的几次拜访就可以完成订货。由

于一次业务拜访可能花费 300 美元，有效的广告就更受欢迎了。

IBM 公司并不把广告业务看成是一种消费，而是看做一项提高销售能力的投资。它有助于使销售部门与制造部门的能力均衡发展以推出更多的产品。广告可以加速库存周转，缩短销售周期。

调查表明 IBM 公司的广告业务在增加零售业务方面获得了巨大的成功。在对 7 个城市进行的调查中表明，有 46% 的被调查者是通过广告和直接邮购成为 IBM 公司的新用户的。在巴尔的摩作了 4 个月的市场试验，用于广告业务的费用增加了两倍半，而商品周转额和销售额超过了两倍，所以，在 IBM 公司，广告不再被看作仅仅是帮助销售队伍进行销售的一种简单工具，而且是增加订货额的一种市场营销工具。

IBM 公司尽量使其广告业务多样化。例如，跨国公司从事着全球范围的广告业务，其广告首先在公司总部制作，然后向全世界播放，并把它翻译成各种有业务联系的国家语言。

IBM 公司在不同国家的广告坚持因地制宜、入乡随俗的原则，具有各个国家各自的特点。例如，在德国的 IBM 公司和在英国的 IBM 公司对制作各自的产品广告上享有充分的自由，同时也受到坐落于巴黎的 IBM 公司欧洲总部的管辖，以保证 IBM 公司的职业标准、诚实和工作质量不受歪曲。

按照 IBM 公司公正原则的要求，广告要突出宣传产品和服务的卓越程度。虽然相互攻击已成为今天竞争的时髦风尚，但 IBM 公司不赞成这种方法。公司不允许市场营销代表蔑视竞争对手，对广告部门也同样是这样。就我个人来讲，我避免与那些广告内容与公平竞争原则相违背的公司做生意。

当然，如果你没有随时可以提供各种产品的销售系统的话，广告就失去了价值。从长远的观点出发，如果你所销售的产品以及你所提供的服务质量低劣的话，广告也就没有多大价值。

19. 董事长美浓津的企业广告术

日本的美浓津是一个很有商业头脑的商人，他创建的美浓津运动器具公司一年营业额高达 20 亿日元，产品销往世界的每一个角落。该公司出售的运动衫，都附有这样一张纸条：“这种运动衫使用的是本国最好的染料，染色技术更是本国最优秀的；不过感到遗憾的是：酱紫色之类的颜色至今仍没法做到永不褪色……”把商品的弱点暴露无遗。这个作法，使那些同行们大吃一惊。其实，这完全不是什么广告上的噱头，而是真实的事实。他在此作了一种解释：“美浓津有实实在在的商业良心，从不欺骗顾客。”这种不向顾客隐瞒的做法，最初曾在公司内引起过激烈的争论，许多人都认为广告不防掺一点假，反正消费者也奈何不得。可当时美浓津却坚持己见，说：“作这种欺瞒顾客的生意，还不如关门歇业……”在他的支持下，这种不隐瞒事实的广告才出了笼，它产生的效果是：社会大众对美浓津的诚实作风赞不绝口、推崇备至，使企业建立了良好的形象。

20. 东厂会长重光的广告策略

重光武雄认为，一种产品的广告效应，有赖于高强度的持久宣传，广告活动如果中断，就会前功尽弃，所以必须一而再、现而三地不断出击。在这一思想指导下，重光武雄在为他新推出的巧克力做广告时，其广告影片在日本各大电视网竟以每周 500 次的强度轮番播出，为了使“东天”的广告宣传强烈而持久，他不顾部属的普遍反对，毅然出资 6 亿日元买下了当时表现不佳的大角棒球队，并于 1971 年成立了资本额为 6000 万日元的罗德球团公司。

1973 年，他聘用日本著名的棒球投手进行训练，结果仅用了短短 2 年时间，罗德棒球队便成了全日本职业棒球盟主。从此以后，“东天”的广告便像附在罗德棒球队身上的“鬼魂”，几乎天天通过有关该队的新闻，出现在观众眼前。

21. 杜邦董事长的广告

维克多（老杜邦的儿子）立刻在报上刊登广告：

E·I·杜邦·尼摩尔火药公司（特拉华州威明顿）！这是新诞生的最富有发展潜力的火药制造者。如蒙惠顾，将给以特价，提供最优良的黑色火药，保证其品质绝不亚于欧洲制造的火药。产品样本此刻正在纽约的维克多·杜邦·尼摩尔商行内展出。

在特拉华的艾乐火药公司与自己的公司名称上，特意加上了故乡尼摩尔之名，这正是维克多的作风。并且送到他手中的样品也确实是品质优良的黑色火药，色彩十分鲜艳，爆炸力很强，绝不比欧洲制的黑色火药差。

订单单蜂拥而来，销货额超出了原来预料的目标。

1804 年的销售额达到 1 万美元，到了第二年即 1805 年，销售额达 3.3 万美元。

造成销售额急骤增加的原因是：为了击退在地中海的阿尔及利亚近海出没的海盗，仓促组成军队的美国海军驱逐舰就下了 2.2 万磅（约 9979 公斤）的大订单。

22. 日本“山多利”的比较广告术

山多利的广告制作独树一帜，没有使用正面的华丽文字夸赞自己产品，而采用一种陪衬法选定广告词。如它推销白兰地的广告词是这样写的：“用水冲对之后，有十足的美国风味。”这广告词风行一时，有力地促进了它的白兰地销售。原因很简单，战后的日本年轻一代，对美国十分崇尚，很喜欢追随美国的生活方式，如美国的牛仔裤，美国的摇滚乐等等，当然，饮酒也是一种。山多利的广告词点出了“十足的美国风味”，一下子就把人们的心理捕捉住了。它通过一系列的广告宣传，等于向社会大众介绍了白兰地文化，并逐步把这种“文化”固定下来，渗透到了各阶层。今天，日本社会大众已非常习惯于加冰块或水入威士忌而饮用了。大家认为这种“冲对”的喝法，每天享受白兰地不但对身体无害，反而有益，还易于品尝这种酒的风味。

山多利在推行白兰地的广告成功后，紧跟着致力于葡萄酒文化的普及。它研究这种酒的广告词是着力介绍山多利“葡萄研究所”，讲这个所怎么培植出品味独特的葡萄。言下之意说明山多利的葡萄酒是使用美味独特的葡萄酿制的。日本人都知道，“葡萄研究所”是该国独一无二的，在这样的广告宣传下，山多利的葡萄酒销路迅速拓宽，很快跃升为全国三家畅销公司的行列。

23. 美国 “平卡姆公司” 的广告促销

一天在谈成一大笔订货后，丹（平卡姆的长子）返回波士顿休息，就在这期间他决定花 60 美元赌注在《波士顿先驱者报》的头版登载那 4 页说明书。销售明显有起色，于是平卡姆一家将他们越来越多的收入投资到报纸广告上，甚至为此抵押了他们的住房。这些广告具有特别的感染力，因为它们依然主要针对“妇科”病，对于这些病症的类型医疗机构往往神秘地加以规避，并以罪恶感加以鄙视。通过莉迪亚·平卡姆，妇女们从她们同类那里找到了同情心和信心。平卡姆一家的广告策略总是富于独创性，在他们的说明书的直露坦率刺激了公众的神经之后，他们甚至开始在一份众所周知的基督教新教杂志上登载广告，以维护名誉。

没有必要再四处奔走征求订户了，丹从容地开始追求他的政治抱负，并于 1878 年在州立法机关谋到一个职位。第二年他建议让他年届 60 但仍十分健康的母亲用自己的肖像画作为产品的商标。很快，她的画像出现在成千上万只药瓶的标签上、报纸杂志的广告上，以及广告牌和街车的站牌上。这是他们广告创举的又一次成功。6 个月之内销售额直线上升，这一家自信地拒绝了一位出价 10 万美元来购买他们的公司的买主，莉迪亚·平卡姆在美国日益成为最受推崇的女性。她是极少数定期出现在美国各家报端的妇女之一，有时她的肖像被用来作维多利亚女王画像的补缺。

24. “苹果公司”的电视广告

1983 年底，苹果受到 IBM 的冲击而大伤元气。Macintosh 成为苹果的希望。卓布斯认定 Macintosh 是革命性的产品，在正式让产品上市前，必须先造就革命的声势，也必须先提高苹果的声音。

苹果大大削减了“丽莎”的价格促销，苹果也加强了苹果 2 电脑的推销努力。谢天谢地，苹果总算稳住了阵脚。终于，苹果发动了 Macintosh 攻势。

1984 年 1 月 22 日，当数百万观众凝聚在电视机旁观看美国一年一度的被称为超级波的全美橄榄球决赛时，苹果的花费 100 万美元的一分钟广告登场了：在昏暗的灯光下，一群囚徒式的火呆板地在大厅里看着象征 IBM 计算机的大屏幕。突然，一个充满青春活力的姑娘在大厅的另一端出现了。晒得发棕的皮肤，穿着红色的运动短裤，白色的短袖球衣，胸前印有很大的苹果彩虹标记，金色的头发在后面扎成了一条马尾，手里拿着一个大锤，跑步冲刺上场，抢起了大锤，“砰！”昏暗的灯光不见了，囚徒不见了，眼前是一片彩虹世界，一个有力的男中音在空中回响：“1 月 24 日，苹果将隆重推出 Macintosh，1984 将不再是 1984！”

同一天，超级波过后，本来可以容纳 8 万人的体育场挤了 15 万人。卓布斯登场了，开始了他与司考里共同草拟的，已经练习了多次的演讲。“1958 年，Xerox 发明了复印技术，IBM 没有立即把这项技术买下来，两年后，IBM 想买也买不了啦！

“10 年后，DEC 公司研制了小型计算机。

IBM 认为这是小玩意。等到 IBM 认识到错误时，DEC 已经是一个拥有 10 亿美元的大公司！

“又过了 10 年，1977 年，苹果发明了苹果 2 个人电脑。IBM 认为这是小孩玩具，不值一瞥。

1981 年，苹果 2 是世界上最普遍的个人电脑。看到已经有 50 多个个人电脑公司的存在，IBM 决定要一浑水。

“1983 年，苹果与 IBM 成为个人电脑工业的最强竞争者，各自卖了价值近 10 亿的个人电脑。然而，在这一年，整个个人电脑工业的损失远远超过了 IBM 与苹果的利益总和！”有多少公司倒闭，有多少工人失业！

“现在是 1984 年，IBM 想占有所有的一切！苹果现在是世界上唯一能与 IBM 抗衡的力量。原来张开双臂拥抱 IBM 的零售商，现在担心 IBM 要搞垄断而转向苹果，越来越多的人们为了他们以后的自由而加入苹果同盟。

“IBM 想占有一切！苹果是他们的最后一道障碍，他们现在已经把枪口指向了苹果！我们能让 IBM 霸占整个电脑工业吗？我们能让 IBM 霸占整个信息时代吗？”

15 万人的齐声吼：“不能！”

巨大的银幕上重现苹果的一分钟广告。

卓布斯打开了 Macintosh 电脑，“今天，是漫长历史的第一次，我要让 Macintosh 电脑作自我介绍。”

Macintosh 出现在巨大的银幕上，一个笑嘻嘻的面孔出现在电脑屏幕中央，计算机模拟的童音传进了人们的耳鼓：“哈罗！我是 Macintosh。我非常高兴能与你们见面，我希望我能与你们分享一下我第一次遇到 IBM 大机器时的想法：千万不要相信你拿不起来的机器，你控制不了它的！你最终要吃

亏的！”

25. 艾科卡董事长亲自上广告

“如果你能找到一辆更好的汽车，那就把它买下吧，”这句话我们已经千方百计地在无数场合中加以广为宣扬。我（指艾科卡，克莱斯勒公司董事长）知道这句话非常有效，因为我接到许多来信，告诉我说：“我照你的话去做了。可是我到处在找，就是找不到一辆更好的车。”

当然，另外会有人说：“我也照你的话去做了，但是我找到了一辆更好的车——可惜那确实不是你们造的车。”这是广告宣传必然要冒的一种风险，可是也是广告宣传的趣味之所在。我的这句话现在已经成为大家的口头禅。很多人改头换面地模仿我的口号，例如达拉斯有块很大的广告牌，上面写道，“如果你能找到一瓶更好的波旁威士忌酒，那就喝掉它吧！”也有人写信给我说：“如果你能找到一只更好的柠檬，那就吮它的汁吧！”对于这些，我只好置之不理。

我摄制广告片摄得愈多，我就更积极地参与决定我所要讲的台词。自然，每当董事长想出了一条好的台词，广告公司总会觉得有点狼狈。他们开始在想：“如果那句词的确是好，那末为什么我们没有先想到呢？”

后来我的广告片愈来愈出名，我在广告片的开头就说“从前‘美国制造’的标签是一块金字招牌。那就是说你们制造的产品是世界第一流的。不幸，现在许多美国人已经没有这种自信心了”。说到这里我还很想加上如下的几句话：“那是有充分理由的。美国货的名誉扫地也许是咎由自取，当时我们就曾从底特律把大量劣货装运出去”。

虽然最后的台词已经润色得好听得多了，但是广告公司听到了以后却惊慌失措起来。他们说：“广告片不是坦白过失的场所。如果你说了你曾经把劣货推销出去，那末坐在电视屏幕前的观众就会打坏主意来占你的便宜，即使他买的 1975 年的沃拉雷汽车已经烂成了一堆废铁，他也会写信来要求你赔偿 1000 美元”。结果我们互相妥协，最后我只加了一句：“那也许是有充分理由的”，其余的也就不说了。

在那个时候，我所主演的广告片都是越出了常规的。但是我们的情况紧迫，必须做出些引人注目的事。由于我们所无法控制的形势，克莱斯勒已经处于孤军作战的境地。我们已经被认为是美国汽车工业中的化外之民。

从推销的角度来看问题，我们所面临的选择十分简单——第一个选择是顺应潮流，同大家都一样；第二个选择就是独树一帜，孤军作战，为我们自己的利益而努力奋斗。我们选择了第二条途径，由董事长亲自出马，担任电视广告片主角。

在电视广告片里，如同以往在报章上登载的广告一样，我们决定把宣传的矛头直接指向公众的保留态度和怀疑心情。众所周知，美国消费者对美国制造的汽车的评价都很低。大多数的人都认为西德和日本制造的汽车一定要比底特律制造出来的汽车优异。

我们的当头棒喝是，让美国公众清醒地知道当前的情况已经大不相同了，为了证实我们所言不虚，我们愿意向任何人赠送 50 美元的奖金，如果他在买车的时候不但看我们制造的任何一种车，也去比较其他工厂制造的车——即使他买了我们竞争对手的车。

相反，我们希望主顾们能够通过自己的实践来证实我们说的都是老实话。因此，我们不断告诉大家，如果任何人想要买一辆新车，他至少应当看

一看克莱斯勒制造的车。我们相信，如果任何人检验了我们制造的车以后，他一定会对我们车的质量深信不疑的。

多少年来，闻人名士都曾在电视上替各自公司推销形形色色的商品。克莱斯勒汽车公司曾经聘请乔·加拉吉奥拉和里卡多·蒙塔尔班在电视上做广告。后来又聘请了约翰·豪斯曼和弗兰克·西纳特拉。直到最近，只有少数几家全国性大公司的老板才开始替自己的公司做广告，最著名的是三位都名叫弗兰克的大老板——东方航空公司的弗兰克·博尔曼；施利兹啤酒公司的弗兰克·塞林格和美国肉鸡大王弗兰克·珀杜。

除了声誉以外，大老板亲自出来做广告另外还有一个理由——虽然这并不是一个可取的理由。那就是如果广告做坏了，出丑的是老板自己，大家都可以埋怨老板好出风头，突出自己。因为一般观众都认为老板做广告是他自己出的主意，即使事实并非如此。

几个月以前，凯幽恩和埃克哈特广告公司负责人曾经请求我允许他们的工作人员携带手提电影机来参加我们的会议，以便摄制克莱斯勒复苏的电影。他们摄下了我对克莱斯勒汽车承销商演讲的片断，后来作为一次试验，他们把其中几分钟的电影片摆在一部电视广告片的最后部分放映。

他们非常喜欢看到的这部广告片，因此要求摄制另外一两部完全由我担任主角的电视片。虽然我理解他们申述的理由，却仍然不愿意那样做。可是有一天，我和广告公司底特律分社主任约翰·莫里四搭乘同一架飞机，在飞机上他坦率地对我说：“我们必须告诉公众，我们是一家新的公司，同老的克桑斯勒汽车公司那批家伙完全没有相同之处。把这个信息传播给公众的最好办法就是宣扬新老老板的形象。除了你来做主角以外，我想不出任何其他办法。”这样，我终于同意试一试。

在担任电视广告片主角中最使我感到自慰的一点就是我完全义务劳动。同以往我们聘请的在广告片内为我们宣传的名人们相反，我得到的报酬是微乎其微的。有一次我在电视摄影机前工作了10个小时，拍摄了100多个镜头，而我的报酬只有一块夹咸牛肉的三明治和一杯咖啡！

在开始的时候，我只在广告片的末尾念一些简短的告白，例如：“我不要你们单凭一般信心来买我们的汽车，我要你们去同别家的汽车比较——不怕不识货，只怕货比货”；或者说：“你买汽车不来考虑一下我们克莱斯勒公司的汽车，那你就吃亏了——不但你吃亏，我们也吃亏。”

后来，我们越来越大胆，并且想出了一些声势盛大的宣传绝招，包括在电视上说：“你可以买克莱斯勒公司的汽车，也可以买别人的汽车——让你自己去碰运气去吧，但是……”接着就是现在已经家喻户晓的一个动作，我用手指指着电视摄影机的镜头大声疾呼：“如果你能找到一辆更好的汽车，那就把它买下吧！”顺便说明一下，最后这一句话是我自己想出来的说词，所以我才能在电视上说得那样充满自信。

26. 克莱斯勒公司的企业广告

凯尼恩和埃克哈特广告公司纽约办事处的罗恩·德卢卡草拟了一系列登在报纸的整版广告，广告内容是说明我们的情况。他每动笔写一篇以前，总是先到我（指艾科卡）的办公室里来坐个把小时，一起讨论问题。然后由我审编他写的稿子，我们两个人反复推敲，直到我们都满意为止。

凯尼恩和埃克哈特广告公司开始把这个广告叫做“通过付款建立的公众关系”。在这些广告中，我们把实际情况说得一清二楚。我们揭露了当时流传比较广的一些关于克莱斯勒公司的神话。我们说：我们不是在制造耗油量特别大的汽车；我们不是要求华盛顿施舍给我们什么东西；给克莱斯勒公司的贷款保证并不构成危险的先例。

这些广告的措词异乎寻常地直截了当和坦率。罗恩采取了一种咄咄逼人的写法，对此我是很喜欢的。我们对于普通老百姓对克莱斯勒公司有什么看法是十分了解的，因此，我们总是想方设法设身处地地替他们着想，预先想到他们会有什么问题 and 怀疑。对不负责任的新闻界置之不理并不是办法。正相反，我们必须和他们针锋相对地干，用说明事实的办法来辟谣。

在这些广告中，有一篇用了这样一个标题：“要是没有克莱斯勒公司，美国的光景就会好些吗？”这标题大胆地说出了许多消费者正想要问的问题。在其他的一些广告里，我们既提出，也答复了一些相当麻烦的问题，这些问题是：

是不是人人都知道克莱斯勒公司的汽车？

每加仑汽油行车里程很糟？

克莱斯勒公司的大型卧车是不是太大了？

克莱斯勒公司是不是需要很长时间才能把车型改小？

克莱斯勒公司制造的汽车是不是都不适销对路呢？

克莱斯勒公司的问题是不是多到谁也无法解决？

克莱斯勒公司的管理机构是不是很得力，能把公司玩得转？

克莱斯勒公司是不是想尽了一切办法来自救？

克莱斯勒公司有前途吗？

这些广告还有另一些不寻常之处。我们决定，所有的广告都应有我的签名。我们要向公众表明，一个新的时代业已开始。毕竟一家行将破产的公司的主要负责人必须使人们放心。他得这样说：“这里有我呢；我是活生生的人，我负责管理这家公司。为了表明说话是算数的，我在虚线上签名。”

我们终于能够向人们宣扬，现在克莱斯勒公司有人真正敢于负责。我在这些广告上签名也就是表示欢迎公众给我写信申诉和提问题。我们这样做也就是宣布，我们公司这个庞大的复合体，现在管理它的人把他自己的大名和名誉都投了进去。

广告宣传运动取得了很大成功，我相当有把握地认为，在我们作了很大的努力来说服国会同意通过给我们贷款保证的过程中，它是起了作用的。广告宣传最使人泄气的当然是，你永远也不真正知道在争取人心的这场战斗中，到底是什么东西起了决定性的作用。但是，有人向我通风报信说，卡特政府的官员们和国会议员们手中拿着我们这些广告彼此在办公室间奔走相告，有的人很生气，有的人很高兴，就看他抱什么样的观点了。

毫无疑问，这些广告对公众确实产生了影响。人们在报纸的头版上先是

看到说我们即将破产的消息。等到他们翻开报纸往里面看的时候，他们就能看到我们方面所说明的情况了。

27. 尼西奇的尿垫广告

市场营销活动，广告具有重要地位。尼西奇公司虽然是一个生产婴儿尿垫的中小专业公司，但他们也不惜拿出巨额资金进行广告宣传。在广告评比中，尼西奇公司的广告先后获得日本广告协会的奖励、电通（世界上最大的广告公司）的“地区奖”以及福岡广告协会的奖励。每当新产品问世、季节更替之际，都要通过电视、报刊进行宣传。广告，也是尼西奇公司进行“商战”的工具之一。在日本，几乎每一个家庭主妇和儿童，都知道“尼西奇”的名字，现在，“尼西奇”甚至在人们眼里已经成了婴儿尿垫的代名词。

28. “日航”的营销与广告

航空企业经营效果的好坏，与市场调查和推销工作经常、广泛、深入程度密切相关，比如老航线增加航班密度、小机型改大机型、新航线的开辟，都应经较周密的市场调查和分析后才能作出决定。为了做好这一工作，日航总公司的营业本部、货物本部内设企业计划开发部、国际旅客贩卖部、国内旅客贩卖部、货邮贩卖部和调查室，各地区的营业机构，包括在国外的营业机构，内设相应的机构或推销员，对经过调查得来的情况进行分类、整理，建立档案。调查工作主要通过旅行社、代理店进行，这样得来的情况既广泛，又具体，而且更切合实际。日航的基层营业机构根据旅行社的大小和经营能力，固定安排数量不等的推销人员经常与它们联络，日航的全年计划下达后，推销人员就与旅行社、代理店共同研究实施，力求更好的经济效果。

推销工作不仅是推销人员的事，广告宣传工作也非常重要。日航不仅设专门机构，而且每年用于广告宣传的费用占日航总收入的 2-3%。它们特别重视班期时刻表的编制发行，因为这是招揽客货组织生产的依据，提前公布，不能随意改变。除班期时刻表外，还编制各种各样的宣传资料来宣传航空运输规定和日航的好处，增加一种新的服务项目也及时地编印成材料，放在客舱、旅行社、代理店。经常利用报刊、电视作宣传，在闹市立广告牌，同厂家合作在衣服上、手提包上印上日航的标志，甚至在小学生的课本里也有日航的介绍。目的都是争取在人们心目中留下日航这个概念，一旦旅客有旅行的需要时，就有利用日航的可能。

29. 美国电脑业的广告

IBM PC 不久就在市场上让苹果和其他牌子的机器黯然失色，这部分归功于商标的使用和电视广告的攻势。商标使用红玫瑰图案，这使它看起来似乎很友好，很便于使用。

现在，计算机不再主要销往业余爱好者们家里，而是销往工作场所。随着这种转变，计算机需求量猛增了 8 倍之多。工厂的生产都不能应付市场需求，订单如雪片般飞来。到 1982 年 8 月，IBM 共售出 13,533 台 PC 机，共收入 4300 万美元。而到了 1983 年底，IBM 售出了不下 50 万台个人计算机。

想当初 IBM PC 初上市时，以苹果为首的控制了将近 70% 市场的 PC 机厂商已知在所难免。但也自恃实力，不甘示弱。苹果作出了一个异乎寻常的举动，在《华尔街日报》登载广告：“苹果欢迎 IBM，我们期待着竞争将带来巨大的成果，使这项美利坚高技术走向世界。”

回想当日盛景，苹果总裁约翰·斯考利沉痛他说：“登这个广告，就好象是小红帽在欢迎大灰狼，公鸡欢迎黄鼠狼一样。”

30. 可口可乐董事长的“广告牌”

广告宣传，那是阿萨·坎德勒和可口可乐公司获得成功的最基本条件之一。19世纪90年代，公司的广告虽然很多，但火力不够集中。可口可乐一会儿被宣传为“理想的健脑剂”，一会儿被宣传为“清香提神”软饮料。有些人认为，大约在1900年前后，阿萨突然意识到，健康的人比生病的人多，他应当面向这个更大的市场。但是，另外一些喜欢挖苦的人说，广告所确立的讲实活的标准迫使公司不得不如此做。

在1904年以前，公司自己不做的部分广告由亚特兰大的马辛盖尔广告公司代理。

1904年以后，部分业务交给了达西广告公司。不过，这个广告公司在此以前已经代理了可口可乐公司在有轨电车上的广告宣传。1896年，可口可乐公司开始做这种广告时，3个月是45美元。到了1910年，它在美国、加拿大和古巴的几乎所有有轨电车上都做了广告。达西广告公司在以后的50年中一直保持了这份业务，它使可口可乐的广告具有了新面貌。

马辛盖尔公司的老广告突出的是：富丽堂皇环境中的上流社会的男女。它所生产的日历和标志牌肯定是精致的艺术品，但是那种19世纪90年代的风格到了20世纪初已经过时了。而达西公司的广告风格则趋向于轻松活泼，广告词中收集了一些著名的运动员的表扬赞美之词，如传奇般的棒球运动员泰伊·科布和“历史上最强有力的自行车运动员”杰克·普林斯。广告也刊用了一些在海滩上晒太阳的或玩网球的漂亮姑娘。他们使广告具有了人情味，如商人喝可口可乐后“精神为之一爽”，母亲和女儿出去买可口可乐。

达西公司还使广告的范围有所扩大。虽然可口可乐的广告和标志出现在全国各地，但它们都局限在地方范围。从1904年开始，可口可乐公司在全美性刊物上刊登广告。事实上，在南方的公司中，它是第一家在全美性报刊上刊登广告的。

据塞缪尔·坎德勒·多布斯说，1908年，公司在美国建筑物的峭壁上刷制可口可乐标志的面积达250万平方英尺；在古巴和加拿大，达1万平方英尺。也就是说，在这三个国家的所有大城市都有它的标志。在1908年，它拥有10,000多个广告橱窗。冷饮店还采用花彩或其他特殊的宣传手段。

1909年在华盛顿市的水面放了一个游艇，它的两侧有可口可乐的巨大标志。还有其他许许多多的广告宣传手段，人们不论往哪里看，都可以看到“可口可乐”几个字。

最早的雕塑广告，也是可口可乐公司想出来的。在费城和纽约之间的宾夕法尼亚铁路线上矗立着一个32英尺高的雕塑品：一个年轻人从陶壶往玻璃杯里倒可口可乐。其独特之处是：他倒的“可口可乐”是从喷泉中涌出的水。为了达到这样的效果，铺设了400英尺的直径为2英寸的管道通向城里的总管道。

1908年树立起来的这件广告雕塑品，被全国最繁忙的铁路线上的千千万万旅客所目睹。

到了1909年，可口可乐成了美国做广告最多的公司之一。负责公司广告营销业务的塞缪尔·坎德勒·多布斯被选为美国联合广告俱乐部的主席。公司做广告越多，销售情况就越好，于是，它便更多地做广告。

阿萨在弗兰克·鲁宾逊的帮助下，策划和进行了规模空前的广告宣传活
动来推出一种汽水饮料（当时叫作成药），最终使可口可乐难以置信地享有
今天这样的盛名。到了 1909 年，美国联合广告俱乐部说，可口可乐是“美国
宣传得最好的产品”。

可口可乐的广告无处不有。户外的招贴画成千上万，处处可见：墙上和
仓库里、日历上、托盘上、吸墨水纸上、扇子上、书签上、大理石镇纸上、
有轨电车的车牌上，等等。炎热的夏天看看有轨电车吧，你很可能看到可口
可乐的标志。当你走出电车，松松由于出汗而贴在身上的衬衣，走进阴暗凉
爽的杂货店时，你会买什么呢？“给我来一杯可口可乐，快。”

宣传物品非常之多，可口可乐推销人员必须有一个很好的身体才能应
付。霍华德·坎德勒讲述了他在 1899 年的一次经历。他被派到堪萨斯市，向
办公大楼、餐馆、旅馆的餐厅、理发店以及类似的地方分发 100 箱扇子，扇
子上面有可口可乐的广告。他把扇子拴在绳上，把拴满扇子的绳搭在两个肩
膀上。这些扇子的份量不轻，他勉强走得动。他从办公楼的最上一层往下走，
谁愿意要，他就送他一把。他说：“我把大批宣传物品送出去了，我也精疲
力竭了。”

阿萨知道，广告宣传对可口可乐的成功至关重要。其他类型的饮料——
橘子、柠檬，巧克力、香草、草莓、菠萝等饮料同它展开了激烈的竞争。最
初，广告促销活动旨在使可口可乐取代水果等风味的饮料。可口可乐取得成
功后，产生了许多模仿它的饮料。

1930 年，经济大萧条进一步加深，然而，可口可乐公司的销售额创纪录，
达到 34,580,493 美元，利润几乎占一半，1300 多万美元。1935 年，设立
了第一台镍币自动售货机；1937 年，又设立了自动喷泉饮料机，保证了在柜
台提供可口可乐的连贯性。在此期间，还首次提供了 6 瓶一箱的可口可乐，
颇受消费者欢迎。

公司设计了冰箱，以低廉的价格提供给零售商。今天，每个人都熟悉商
店的软饮料冰箱，两侧有引人注目的广告标志。然而在当时这还是独出心裁
的新鲜事儿，人们可以从柜台后面拿到可口可乐，看得见，摸得着。

当然，宣传广告活动始终不断。伍德拉夫当权的许多年代里，广告的主
要内容是把可口可乐同美国的生活等同起来。公司的广告无疑取得了引人注
目的成就。可口可乐慢慢从南方发展到全国。我们就是可口可乐，可口可乐
就是我们。全世界都看着我们。

看看广告口号的演变，是饶有趣味的。在 20 年代初期提出的口号是：“解
解渴吧”；接着是：“停下来喝一杯，握握神儿”，这个口号重复了多年。
当时的其他口号是：“是喝点饮料的时间了”，“在任何地方的墙角都可以
喝”，“始终保持质量”，“有这么好的饮料，渴了不喝一杯才傻哩”，“在
红招牌处停下来喝一杯”，“烈日炎炎，喝一杯清凉饮料”，“善有善报，
喝一杯多好”，“一天 700 万杯”，后面这个数字是指可口可乐每天的销售
量。

20 年代，把越来越多的钱投入广告活动，当时的口号包括：“最能解渴
提神的饮料”。“全球最好的饮料”。

1929 年，提出了一个典型的口号：“停下来，提提神”。

经济大萧条结束后，第二次世界大战开始了，那时的可口可乐公司比阿

萨·坎德勒主持工作时扩大了许多倍，每年的销售额数以亿计。

31. 鲍洛奇董事长的“奇特”广告

广告公司跟鲍洛奇处不来，一方面是由于他事事要介入，另一方面是由于他喜欢狂妄和不同凡响的广告。

他的想法是这样的：既然“重庆”还没有能力购买全国性的全面广告，公司只得充分利用每一分钱。广告必须出奇制胜，还要过目不忘，许多为鲍洛奇做广告的公司则拒绝这种作风。他们宁愿墨守稳妥的、传统的作法。

因此，鲍洛奇换了一个又一个广告公司，直到他在 50 年代末期，碰到了史坦·福瑞勃。福瑞勃在推销方面有许多地方跟鲍洛奇很像：不受束缚，出奇制胜。他组织了一个公司，为任何有胆量的公司推出幽默、讽刺的电台和电视广告。在广告界有个公认的定理是：幽默并不能增进销路，因而福瑞勃的客人并不算多。但是吉诺·鲍洛奇不听从多数广告顾问的诚恳劝告，断然雇用福瑞勃替“重庆”设计广告。

那些广告引起了人们极大的注意。事实上，它们在当时轰动极了。其中许多广告彼此讽刺。譬如其中一个广告——有个人宣布说，10 个医生中有 9 个推荐“重庆”的炒面。然后镜头对准 10 名医生，其中 9 名是外国人。

有些人对这种讽刺并不高兴。一家推销“重庆”食品的公司写信给鲍洛奇，要他停止这种自己挖苦自己的广告。鲍洛奇愉悦地回信：“我们会停止使用这个广告—等我们用完的时候。”

虽然有些大公司不高兴，收音机的听众和电视观众却高兴了。数以千计的信寄来，称赞这种新鲜的、自我挖苦的作风。这些人也买了“重庆”的食品。他们在某些市场试验，发现在一连串的福瑞勃广告之后，销售量增加了 1/3。

于是，“重庆”终于变成了一家巨大而富有的公司。

32. 老太太：广告模特

在人们印象中，广告模特或广告明星一般都是年轻貌美、引人注目的俏丽女性、健壮男儿，然而，法国的明星洗衣机厂一破常规，摒弃过去用妖艳女性作产品广告的做法，选聘了一位从童年时代就用木槌洗衣服谋生的老妇人作广告模特。这位老妇人皱纹丛生的脸庞，身着粗布的躯干，给人以阅历丰富、朴实可信之感，配以她自己脱口而出的一句心里话，“嘿，这家伙真行！”从而使明星公司的洗衣机广告一举成功，从无名小厂跃居为法国同行业的第二位。

33. 飞利浦公司的巧妙广告

在日本，有的电视广播公司每次放映广告的时间很短，只有 30 秒钟。电视节目和广告交错安排。飞利浦公司将推销电咖啡壶的广告分两次进行。在第一次广告播送时间观众看到的是把碾成碎末的咖啡放进电咖啡壶内，并扭开了电门。这时正好下面的电视节目开始，等节目结束，便出现第二次广告电视，观众看到的是已经煮好了的咖啡，同时听到这样一句话：“咖啡煮好了，这就是飞利浦公司的电咖啡壶，请喝上一杯”。广告简短，但生动、形象，很能激发观众的消费需求。

34. 福特公司奇特的广告

我们（福特公司）的确使用了一头活的动物来推销美洲豹车。根据承担林肯-墨丘利分部广告宣传的凯尼恩和埃克哈特公司的建议，我们试用了显而易见的东西——一头真正的美洲豹。我们委托该公司纽约办事处完成一项令人生畏的任务：找到一头经过驯服训练的美洲豹，拍摄这头动物立在林肯-墨丘利标志牌上的电影镜头。这是一次非常艰巨的任务，但大约一个月内，我们就得到了很宝贵的几秒钟的影片，显现一头咆哮着的美洲豹蹲在这一标志牌上。在这以前，福特分部曾经成功地用一匹野马做过这样的事。现在，林肯-墨丘利分部可以看到一头猫科野兽能够于得怎样了。

美洲豹成为非常有效的标志，以致该广告公司建议我们使用“野猫的标志”来代表整个分部。我们这样做了，这成为形成林肯-墨丘利分部新的特性的重大步骤。没有多久，蹲在标志牌上的美洲豹的形象广为传播，就像福特车的椭圆形和克莱斯勒的五星标志一样。

每当你宣传一个品牌名称时，你的首要任务是说清楚哪里会看到这个品牌。这就是为什么麦当劳快餐店的拱形标志是那么起作用的原因。甚至一个小孩也知道往哪里去买一个汉堡包。把美洲豹弄到标志上去之前，人们大多不知道林肯-墨丘利车。今天，几乎家喻户晓了。

在这时候，齐米（福特营销策划家）还在继续提出推销方面的主意。有一次，他在全美到处搜寻与克里斯托弗·哥伦布、伯德海军上将之类名探险家同名的人。他找到这样的人后，就雇用他们在广告节目中出现，例如，可这样宣称：“克里斯托弗·哥伦布发现了新型墨丘利汽车。”

凯尼恩和埃克哈特公司很出色地进行了美洲豹型车的广告宣传工作。对于侯爵型车，我们一致确定，它在销售中取胜之处在于行驶平稳。侯爵车在行驶平稳性技术方面，达到了一个新的水平，结果成为世界上行驶最安稳、舒适的汽车。

但是我们怎样才能使公众了解这个优点呢？我们的工程师告诉广告公司，侯爵车行驶平稳性优于竞争对手比这昂贵的汽车。广告公司的反应是：“请证明此点！”于是工程师们邀请广告公司的一批人到我们的试验跑道来，蒙住他们的眼睛，让他们坐在欧尔茨、别克、凯迪拉克和侯爵等型汽车中兜圈子。除了一个人以外，所有的人都投票赞成侯爵车是其中行驶状态最良好的汽车。

到后来，蒙眼试验搞到广告宣传运动中去了。凯尼恩-埃克哈特公司制作了几个商业广告电视节目，其中显示被蒙眼的消费者，有一次还有一些司机，被问及如何评定各种汽车行驶的平稳性。

事隔个久，这家广告公司又提供了另一些广告节目，同样鲜明地证明了此点。在一个广告节目中，一个盛有烈性酸的容器悬挂在一件昂贵的裘皮大衣上方。在另一节目中，一部放在汽车前座的留声机在放着一张唱片。在第三个节目中，理发师在给橄榄球星巴特·斯塔尔修面。还有一个节目显示盛有硝化甘油的容器放在汽车后座上。为了证明这是真实的，在这个节目结束时，我们引爆了硝化甘油把汽车炸得粉碎。

在最出名的一个广告电视节目中，这家广告公司拍摄这样镜头：当汽车在一条相当崎岖不平的道路拐来拐去时，一名荷兰的钻石加工技师竟在埋头干他的手艺。当时年纪太小记不起这个广告节目的人，可能会看到过在几年

之后在“周末之夜实况”中出现的一个典型的模仿节目。在这个节目中，代替钻石师的是一位准备要给一个婴儿举行割礼的犹太教教士，此时汽车冒着雨在崎岖的乡村道路上颠簸。说真的，钻石师广告节目所造成的悬虑比起这一个来简直算不了什么。

四、Price：定价的技巧

1. 麦当劳涨价 3 分钱

在哈利离职后，我（麦当劳公司的董事长柯罗克）独自接管麦当劳是有原因的。我们已经酝酿将在 1967 年 1 月涨价，我们不确定涨价之后会有什么负面影响。不过我可以想象得到涨价后报纸头牌标题会是什么。“世纪末日：麦当劳汉堡由一毛五上涨到一毛八”。

无论如何，这是我们第一次大幅度的涨价。经过 20 年的惨淡经营，一角五分的汉堡已经成为公司的基石。虽然这段时间内公司其他产品也曾微幅涨价过，但不曾产生全面性的影响。公司里有些主管建议干脆涨到两角，第一可省却找零的麻烦，第二顾客也不会在意这两分钱的差距。但是我告诉他们错了，如果顾客的眼光都像我一样的话，我会希望每分钱的花费都有它的代价。

以一角八分开始出售后，我们开始焦急地等着实际销售数字，以便和纽曼的预估来比较。葛瑞·纽曼已经画好一张销售曲线，预测每上涨一分钱，客人对麦当劳汉堡的需求会减少多少。过去的经验让我们期望着顾客不会因售价提高而舍弃我们，但是有些客人可能会因为比较价格的关系离我们而去。销售情形结果正如同预测的一样。一月份销售量增长了 22%，而二月份的业绩是多年以来最糟糕的月份，我们的客人减少了 9%。他们会再回来吗？我倒是很有信心。虽然顾客一年以后才再渐渐回来，但是 1967 年我们仍然赚钱。因为虽然销售数量锐减，但是由于我们提高 20% 售价，正好可以弥补过来，所以对我们任何一家分店都没有造成伤害。

2. 斯图尔特的价格战术

“价格统一”的策略既出于斯图尔特（美国百货业巨子）对顾客们需求心理的敏锐体察，也是他管理上的要求。由于有这么多店员——内战前有 400 人到 500 人——经销数量如此之巨的商品，这位商业巨子难以放手让他们任意定价。此外，他发现那些女顾客（她们占他的顾客的绝大部分）都讨厌讨价还价。作为一个始终富于想象力的市场经营行家，斯图尔特又一次打破常规，几乎雇用了清一色的男性来充当店员，他知道许多女顾客喜欢调情卖俏。不久，女顾客们纷纷慕名前来一睹“斯图尔特的漂亮小伙”，而不只是为了逛逛他那气势宏伟的商店。

随着时间的推移，斯图尔特完成了整套生产与销售过程的结合，拥有并经营着销售网络上各个层次的分支机构。最初他致力于批发来辅助零售，事实上到 1865 年，公司总共 5000 万美元的货物中只有 800 万是零售部分。

1845 年斯图尔特设立了国外销售部，最终在德国、法国、爱尔兰、苏格兰、英格兰和瑞士设立了分支机构和库房。斯图尔特还涉足到制造业领域，南北战争期间他买下多家毛纺织厂生产军服，最终，他所经营的纺织厂遍布纽约、新泽西和新英格兰各地。然而，他的百货公司的大部分进货仍来自国外和国内其他制造商。有的时候，像遇到款式优美、受人喜爱的亚历山大牌儿童手套，斯图尔特便倚仗实力来获取垄断合同。

3. 索尼董事长的定价太高

不久，以岛泽为首的磁带研制组经过浴血奋战，终于制出了耐用磁带。此时正值朝鲜战争爆发不久的 1950 年 6 月下旬，以此为契机，开发室调整磁带生产体制，正式开始批量生产。可是产量还只有每分钟 20 米，每天只能生产 10 英寸厚的磁带 20 至 30 盘。这在当时原材料、药品等级都很差并且还不容易搞到的条件下，毕竟是一件划时代的大事。

8 月份，国产磁带录音机 G—1 型，终于上市了。公司给它正式命名并注册了商标，零售价为 16 万日元。附带提一下，1949 年 12 月份就进入公司的岛泽的工资才 2000 日元，每日新闻社发行的周刊杂志《星期天》定价仅为 20 日元。

这样看来，“G—1 型”16 万日元的价格未免太高了。但井深等人却自信能卖出去，自负地认为：“简单地将自己的声音记录下来并且当时就能复听，这种绝妙的产品没有不吸引人的道理。”的确，人们看到录音机后都异常惊奇，兴致勃勃的，却没有一个人站出来买。

16 万日元的价格，成了一大难关。

4. 美国 “ 薄利多销 ” 的创始人

斯图尔特（美国零售店的创始人之一）尝试只用现金购进大批货物，这些货物经常购自欧洲商品拍卖市场，这种拍卖行在那个年代的纽约很普遍。这之后他以极为低廉的标价出售这些商品。在今天，这种作法是典型的薄利多销，但在斯图尔特那个时代却是一个突破，当时的零售商们靠流通领域所能承受的最高索价来谋取利润。斯图尔特是这样来解释他的行动的，“我试着以自己能承受的最低牌价将商品投放市场，并获取适当的收益。以这种方式既减少了竞争又增加了销售量；尽管我知道每笔生意获利微薄，但由此而扩大了生意范围却使我最终能够赢取巨额利润并保障了将来的发展。”

生意上出现的困境最早促使斯图尔特采取了这一策略。一次，在被迫偿付一笔债务之后，他大幅度削减了商品价格，然后注意到这批货卖得很俏。在 1837 年的大恐慌时期，斯图尔特仅用了几天就购进并销出价值 5 万美元的丝绸，从中获利 2 万美元，这一销售策略或许是当今“廉价商品部”的前身。这次大萧条使许多人破产，然而却把斯图尔特造就成为百万富翁。

5. 福特的 T 型车价格

1914 年，随着这一系统进一步完善，共计有 230788 辆 T 型车驶出了流水线。在此过程中汽车的成本和价格却降低了。当 T 型车在 1908 年最早面世时，每辆售价是 850 美元；到 1916 年，当福特制造了 50 多万辆汽车时，每辆价格降至 350 美元，而到 1925 年只卖到 240 美元一辆。在 T 型车销路看好的每一年——截止到 1927 年——它的性能都不断得到改进，而其价格也连续下降。“每当我把价格降低 1 美元，我们会赢得 1000 名新的买主。”福特说这番话是在 20 世纪 20 年代中叶，当时他的声望正日如中天。大约有 1500 多万辆 T 型车走进人们的生活，这在当时远远超过世界上任何一种牌号的小汽车，直至后来大众汽车公司的甲克虫出现并取而代之，而它对于许多人来说，更像是福特的“质优、简便而价廉”梦想在第二次世界大战后的再现。

6. 美国 “ 冰大王 ” 的价格竞争术

19 世纪 20 年代中期，图德生意很好，但仍要艰苦奋斗。在此期间，每年约有 3000 吨冰用船从波士顿运出，其中有 2/3 的冰是他运的。竞争在加剧，出售冰的生意前途似锦：取一吨冰花费 30 美分左右，一磅冰运 1000 英里花费 10 美分。图德拼命降低他的价格，并在总体上改进了业务，以便击败他的竞争对手。取冰的效率比较低，仓库要加以改善。船长们抱怨说，形状不规则的冰块在海运过程中，尤其在开始融化时，滑来滑去，损伤船体。所有这些问题都必须解决。

图德到哈瓦那用不同的方法进行冰窖隔热试验。他试验了地面上的贮存办法。为了给冰隔热，他使用羊皮、稻草、刨花、铁皮等几乎任何一种他认为可以隔热的东西，他还盖了几个冰库。他终于取得成功。从而击败了竞争对手。他常以低到一便十一磅的价格出售冰块，直到他的竞争对手的冰融比为止。然后，他便提高冰的价格。

7. “苹果”与 IBM 的价格战

苹果公司原来估计销售旺季的圣诞节却变成了销售冷季。IBM 大大削减了 PC 的价格，只卖原来价格的 60%。原来，IBM 已经准备要淘汰初级 PC，在正式宣布淘汰该产品前，IBM 必须将已生产的初级 PC 卖完。这是一场商业战，在公开场合下，IBM 声称，“我们不是要淘汰初级 PC，相反，我们要扩大它的生产，扩大它的市场。”此外，IBM 推出了质量大大改进的 PG/AT 个人电脑。所有这些，如同一双魔手，一下子按住了苹果的脖子。

Macintosh 便于使用是它的最大优点。然而，新颖性消失后，Macintosh 的缺点也日益明显，记忆不足，操作速度不快，软件不齐……Macintosh 必须要作很大的改进才能打入商业市场。在 IBM 的攻势下，Macintosh 的销售量骤减。尽管使尽浑身解数，卖出的 Macintosh 还不及原来预算的 1/3。

卓布斯搞不清楚为什么 Macintosh 卖不出去。他不相信 Macintosh 卖不出去是由于产品的竞争力不够。

Macintosh 是最好的产品，这只能是其他原因。是推销策略有问题？是代销商店没尽力？是买主不识货？

8. 日本“八百伴”的定价策略

1956年11月1日，我们（八百伴商店）在报纸中夹了一页广告，向热海的顾客宣传了新生八百伴的诞生。长子草拟了广告文稿，并请商业界仓本先生过目。

“我们对以往的经营方法进行了反思。过去那种自私自利的经营是错误的。今后要千方百计研究和努力廉价销售，做到想顾客所想。请您看我们八百伴今后的行动吧！商品上的明码实价正是为廉价销售经过研究、努力的结果。这是最低的价格！明码实价，父母兄弟、童叟无欺！”

牌匾上写着“不能讲价的廉价商店”，店内则整天放录音广播：“请您和任何一家比比看，如果是同一种商品肯定我店便宜，同一种价格肯定我店的质量高。如果与事实不符，请您立即指出。八百伴是一年365天的特价优惠店。”

然而更令人惊叹的是，来买东西的顾客目不转睛地看着我，激动他说：“谢谢了！能买到价钱这么便宜的东西真是解决大问题了。八百伴家，太感谢你们了。”

我们干了这么多年的买卖，现在作为商人有生以来第一次听到顾客的感谢。我喜不自禁，感慨万分，再一次认识到：商业界的想法和做法是正确的，明码实价经营这步棋走对了。

“便宜！便宜！八百伴确实便宜！”这样的信息不胫而走。而且八百伴店员态度和蔼、接待热情也遐迩闻名。丈夫每天早晨在班前会上都要用苹果箱当讲台，说：“各位不得怠慢买10日元东西的顾客。买1千日元商品的顾客固然重要，但是八百伴的经营精神是，能让100个买10日元东西的顾客感到满意，满意就会增加百倍。为使更多的顾客满意就不能怠慢买10日元东西的顾客。哪怕是只买一根大葱、一个鸡蛋、一块油豆腐的顾客也要热情接待，这是八百伴的经营方针，这一点请务必铭刻在心！”

过去到了傍晚时，一看给旅馆送货的准备来不及了。就在商店里摆上隔板，贴上“不得由此入内”的字条，把来商店购物的顾客丢在一边，大家动手削山芋皮。有时也对顾客付款满不在乎地说一声，“把钱就放在那儿吧！”

如今实行明码实价经营以后，以丈夫为首，大家都以不怠慢买10日元商品的顾客为宗旨，早晨开门时我和丈夫定会站到门口迎接顾客，问候“早上好”。顾客迫不及待地一大子就等在门前，店里整天熙熙攘攘。八百伴的商品物美价廉受到了顾客的热烈欢迎。

从西山到八百伴需要乘汽车，路途很远，从那儿远道而来的主妇曾特地向我道谢：“八百伴家，你看，这是买东西的备忘录。今天轮到我到你家买东西，这都是大伙托我办的货。这是隔壁邻居的，这是对过儿的，这是一家的，这是另一家的。我给大家买了东西，再给孩子买上点心，付了往返车钱还有找头。比起我们跟前的菜店，八百伴的东西又好又新鲜，价钱还便宜两三成，这可帮了我们这些靠工资过活的大忙了。我们家、街坊邻居每天晚饭时都谈论八百伴商品便宜。就连街道的常务会上，八百伴受到人们欢迎也成了话题。八百伴家，谢谢你们了！”

报纸也报道了八百伴的新式经营思想，还指出：“如果在八百伴以惊人的低价格购物，热海市民每人都能拿出余下来的钱，热海市就可以一年盖起一所小学。”市长也特意致谢：“你们下大决心做出了别人做不到的事！对

热海市来说，你们做了一件大好事！”

行销知识

行销的概念与功能

美国行销定义委员会给“行销”所下的定义，被认为是：全世界最具权威的定义：

“所谓行销是产品离开生产者，流通到消费者手里的过程中，一切有关的活动”。

行销是指产品从生产者流通到消费者之间的一种活动，其范畴当然包括了广告宣传、新产品开发、信用的提供、风，险的分散、产品的流通、价格、销售力量亦即销售阵容、售后服务等很多活动。换言之，销售为局部战、步兵战以至短兵交战，而行销则为总体战。无论有多少精干剑术的士兵，总是敌不过一部战车的。

先从产品计划来说。销售是以出售所生产的产品而引发的。

“这些东西已经制造出来了，拿去卖掉吧！”

这就是销售。在生产者中有人会这样想：

“把卖不出去的东西卖掉吧，这不是专业推销员的工作吧？”

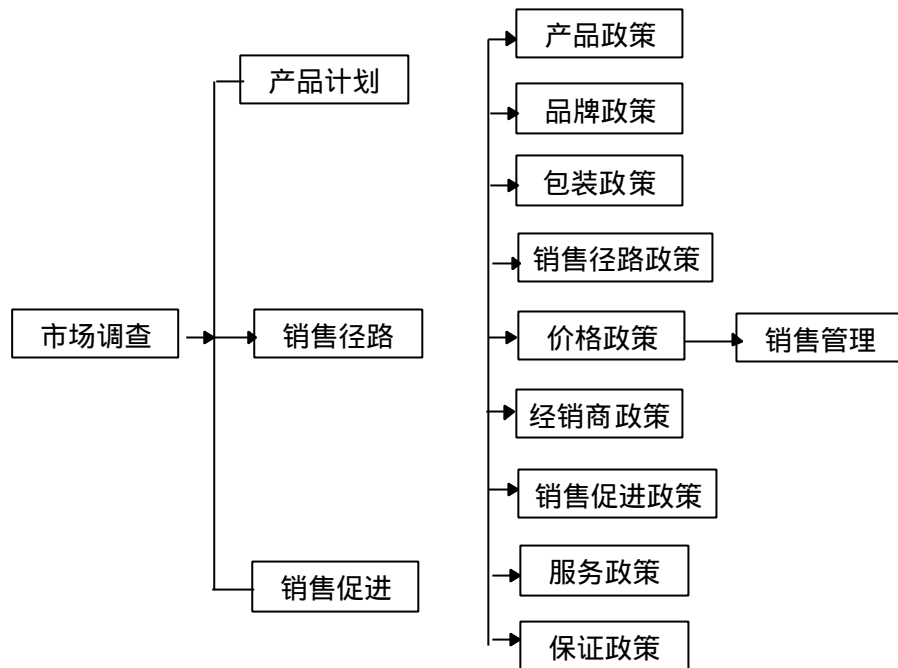
其次，就确定销售目标来说，销售是根据过去的实绩设定未来所要追求的目标，而行销则是从消费者的教育着手。尽管去年是 100 亿，今年要达到 200 亿也有可能，或者由于战略关系而降落到 70 亿。

附图 1~5：

图表 1 行销的环带（一）

图表 2 行销功能的有机关联（一）

图表 3 行销功能的有机关联（二）



最重要的是要互相保持有机的关联与位置，才会发挥真正的功能从值。

A 部 巨人营销秘廖 () ——营销策划与策略与技巧

一个绝妙的营销策划创意，也许能使一个公司起死回生，使一个企业大发利市，使你一夜成名。

下面你将看到这种精采的实例：

R.kroc，麦当劳帝国的拥有者（董事长），以“推销员的思维方式”使美国加州一个小镇——圣伯纳蒂诺上的汽车小餐厅变为至今世界各地的，模式完全一样的 18000 多家快餐店；原来 R·kroc（柯罗克）以前做了 17 年的推销员。

日本的“快运之大”——佐川董事长，则是从搬运工做起，顾主随叫随到，认真地给顾主搬运 250 公斤的轴承等；这个以血汗换来的营销策略就是“一切满足顾客的需求”，即使凌晨三时顾客需要你把婚礼服在一大早送给新娘。

世界计算机行业最响亮的名字——IBM，也许它的产品质量不是一流的（也相当不错），但是它的“服务”却是最及时、最比秀、最周到的，“一切为顾客”的营销策略最典型地表现在它的那句广告语中“四海一家的解决问题之道”。

它的副总裁罗杰斯说：“IBM 出售：解决问题”。

营销策划还必须基于对市场的调查，了解市场区隔，切入市场的孔隙发展自己，所以在本部分的“三”我们介绍了“孔隙战略——市场细化技巧与实例”。

在营销实践中，销售机会一纵即逝，变化多端，作为决策人就必须善于抓住“销机”，大胆科学预测，从而作出合适有效的决策，在“四、销售机会、决策与预测”中，有八个精采绝妙的实例供您参考。

一、麦当劳公司的营销策划秘诀——[推销员式的思维方式]

1. 柯罗克怎样走入麦当劳连锁店的帝国

我（指 Ray Albert Kroc 1902 年生，麦当劳的董事长，1954 年起经营麦当劳连锁店，此前一直做了 17 年的推销员）始终相信，每个人都能创造自己的幸福，而且必须替自己的问题负责。这是个很简单的哲学，我想是遗传的结果，由我的波西米亚农夫祖先流传下来的。不过我喜欢这种哲学，因为它的确管用，而且我发现虽然我现在已经家财万贯，这种哲学仍跟我二十出头一文不名时同样管用，那时我在卖纸杯，周薪不过 35 美元，还得兼差弹钢琴，才能养活我的妻子幼女。很显然地，这套想法延伸的结果是，一个人应该充分利用每一个落在头上的机会，而我一向也就是这么做的。最早的时候我在百合纸杯公司（Lily Tulip Company）担任销售员，17 年后，直爬到该公司销售阶层的极峰，然后，我就在一架破陋的六轴拌奶机里头看到机会，我当时下决心赌了。放弃一份稳定优厚的工作并不是件容易的事，想想自己创业，一切又得从头做起。我太太为此大为震惊，简直就是不敢相信。不过，我的成功很快就平息了她的疑惧。我全心全意投入工作，把我的拌奶机卖给全国各杂货店和冷饮店，成果非常丰硕，因此我自然是得意洋洋。然而，我还是随时在注意其他的机会。就在那一段还是创业维艰的时候，我注意到一件惊人的事实，那是因为我的拌奶机销到加州以外的地区所引发的。

▲发现麦当劳

事情的经过是这样的，那时全国各地都会有顾客打电话来订货，这一天可能是奥勒冈州波特兰的饭店，下一天则是亚利桑纳州乌玛市（Yuma, Arizona）的冷饮店。基本上，他们说的话都差不多：“我要你们卖给加州圣伯纳蒂诺麦当劳兄弟店的那种拌奶机。”

这样的电话接多了，我的好奇心越来越重。这些麦当劳兄弟店到底是何方神圣？我的机器到处都有，为什么顾客单单在那儿发现呢？（那个时候拌奶机已经从六轴改为五轴了。）所以我就做了一番调查，结果很惊讶地发现，麦当劳不只有一部拌奶机，也不是两部或三部，而是八部！想想看，八部拌奶机同时作业，一次可以拌出 40 份奶昔，真是难以置信。那些拌奶机的单价是 150 美元，可是别忘了，那地方还是一个安静的小镇，简直可以说就是沙漠。

有天我就搭机飞往洛杉矶，先跟当地几个业务代表联络。第二天风和日丽，一早我便启程，向东开了 60 里，抵达圣伯纳蒂诺。到了麦当劳所在地，大约才 10 点钟。一眼看过去，并没有什么令人肃然起敬的景象。那只是一栋小小的八角形建筑，毫不起眼地站在街角，就是那种很典型的普通的汽车饮食店。快到 11 点的营业时间时，我停了车，看着伙计开始就位——所有的人一律穿着醒目的白衣白裤，头戴白色纸帽，看过去就让人打心眼里觉得舒服。在楼房后面，有一间长型低矮的仓库，他们就从里面推出四轮推车，上面搁着马铃薯包、肉袋、牛奶盒和面包盒，再推进八角楼里。他们就这样进进出出，忙得像一群正在野餐的蚂蚁。然后车子陆陆续续开过来了，很快就大排长龙。一下子停车位就挤满车子，人群拥向窗口，拿着汉堡袋折回车子。和排队的长龙比较之下，八架拌奶机就算同时使用也不敷供应。我看得实在有

点眼花了，不过心里还是有点疑问，便下了车跟上去排队。

“这里到底有什么吸引力？”我问排在我前面的人。

“你没到这儿吃过吗？他问。

“没有。”

“哦，你就会知道的，”他向我保证。“你只要花 15 分钱，就可以吃到最好吃的汉堡，又不用等得不耐烦，忙着拿小费打发女招待员。”

我离开队伍，绕到楼房后面去，那儿有几个人像棒球捕手般蹲着，背靠在墙上，津津有味地吃着汉堡。其中有个人穿着木匠的围裙，看来是从附近的工地走过来的。他抬头看了我一眼，是很友善的眼光，我就走过去，问他多久来这儿吃一次午餐。

“天天都来，”他一边嚼一边说，“这边的汉堡可比那些老太太的冷三明治好多了。”

那天天气很热，可是我却注意到附近没有苍蝇聚集。那些穿白色卫作服的服务员把一切都弄得干净整洁。这点特别令我印象深刻，因为我最讨厌房子收拾不好，尤其是饭店的环境，而这里甚至连停车场都打扫得干干净净。

▲初次拜访

我忘了那天我有没有叫一个汉堡充饥，只记得我回到车上，直等到下午两点半左右，食客渐渐少了。然后我到店里去，向麦氏兄弟，麦克（摩里斯）和迪克（理查）（Mcand Dick Mc Donald）。介绍我自己。他们很高兴见到我（“拌奶机先生”他们这么叫我），我跟他们几乎是一见如故。我们相约当夜一道吃晚餐，这样他们可以告诉我他们的全部经营方式。

那一晚他们告诉我的系统既简单又有效率，我听得都入迷了。制造食物的每一个步骤都分层条列，而且能用最少的人力达到最大的效果。他们只卖汉堡和起司，汉堡用 $\frac{1}{10}$ 磅的肉块，都用一样的方法陆续炸成，一个卖 15 分。

多 4 分钱就可以多一片起司。饮料卖 10 分钱，奶昔 20 分，咖啡是一杯 5 分。

晚饭后，麦氏兄弟带我去看他们的建筑师，他才刚替他们完成一幢新店的设计。新麦当劳店的设计很不错，红白为底色，配上黄色，巨大的玻璃窗看起来明亮清楚。比起旧的八角楼，它改进了不少服务空间的设施，而且后面还有洗涤的房间。在这栋了不起的大楼里，顾客得走到停车场的背后，那儿才是仓库兼办公室和洗涤的房间。而使得新大楼最显突出的，是屋顶下的一组拱门，每一道都嵌上霓虹灯。

那天回到旅馆后，我仔细考虑了一下当日见到的一切。我满脑袋都装着麦当劳饮食店站在全国每一条十字路口的情景，当然每一家都有八架我的拌奶机转个不停，然后现钞就争先恐后滚进我的口袋里。

第二天早上，我已经有一个行动的计划了。麦当劳的窗口开始营业时，我就站在现场。而我看到的现况跟昨天也差不多，一样地令人惊叹。不过，由于和麦氏兄弟谈过话，很多东西我观察得更仔细，也了解得更多，我注意到厨师如何工作，看他在翻转肉块时，怎样才不会沾住饼屑，以及他们怎样才会让饼的表面滋滋作声。不过我最留心的还是炸薯条的方法。麦氏兄弟曾经提到过，炸薯条是麦当劳成功的法宝之一。他们曾经告诉过我做法如何，然而我必须亲眼看到才能算数。能把炸薯条做得有这番风味，必有秘法必定藏有玄机。

▲炸薯条的绝招

现在对大多数人而言，炸薯条实在是不值一提的东西。它是饲料，或是在嚼汉堡和喝奶昔之间，用来消耗时间的东西。不过那个是你普通的炸薯条，麦当劳的炸薯条身份可是完全不同。他们对这东西极其讲究，那时我还不识轻重，不过我终于也有知道的时候。后来炸薯条对我而言，几乎变成一种神圣的东西，它的准备过程简直就成了一种宗教仪式。麦氏兄弟把他们的马铃薯放在后面仓库的储藏柜里，那些都是上等的爱达荷州马铃薯。因为老鼠和其他一些讨厌的东西很喜欢吃马铃薯，所以储藏柜都是由两层用细铁丝网做成的护墙，既可防止那些小东西钻进去，又可以保持新鲜空气流通。我看着这些马铃薯装入袋子，放在四轮推车上，运到八角楼去。在那儿它们都经过仔细削皮，切成长长的一片片，丢进大槽的冷水中。负责炸薯条的人会把袖子卷得高高的，两手插进水里，轻轻搅动马铃薯。我可以看见冷水混着淀粉变成白色，然后马铃薯经过沥干，倾进网篮里，放在生产线上，准备下锅。炸薯条有个很普遍的问题是，它们用的油常是回锅油。每个餐馆都会否认这一点，可是几乎每一家都在做同样的事。这也许只是一个很小的缺憾，然而到底是个缺憾。而炸薯条之所以会倒尽无数美国人的胃口，这只是其中一个小小肇因罢了。麦氏兄弟的炸薯条却与众不同，他们不用回锅油，他们也无回锅油可用。他们的炸薯条三盎司一袋，售价 10 分。让我告诉你，他们的薯条堪称物美价廉，顾客也知道这一点，所以麦当劳的薯条生意鼎盛。在卖薯条的窗口附有一排调味袋，人人顺手一袋，简直就像流水一般。

午餐颠峰时间过后，我又去见麦克和迪克。我是真心对他们的经营感到兴趣，也希望能把自己的热心传染给他们，让他们赞“我在全国各地卖拌奶机，曾经出入无数餐厅的厨房，”我告诉他们，“可是我从没见过有哪一家比得上你的潜能。你们为什么不多开几家连锁店？那不仅你们能财源滚滚，我的拌奶机也会大发利市。”

接着却是一片沉默。

我觉得好象把自己的领带浸在汤里似的，那两个兄弟就只是坐在那儿看着我。麦克嘴角带着一抹淡然的笑，转过他的椅子，指着对面俯视餐厅的山丘。

“你看到那幢有白色回廊的房子了吗？”他问道。“那是我们的家，我们爱它。每天晚上，我们都坐在回廊上，俯视这个地方。这儿宁静祥和，我们只想保有这块地方，不愿节外生枝。地方越大，麻烦就越多。我们现在正在享受生活，而这也就是我们的目的。”

他的角度和我的想法截然是两回事，我足足楞了 5 分钟才能重新组织我的论证。可是事实很快就摆得一清二楚，再这么讨论下去根本无济于事，所以我就建议另外找人替他们筹划，他们可以坐享其成，我也可以推销我的拌奶机。

“那太麻烦了，”迪克反对。“我们能找谁呢？”

我坐在那儿，一股确信笃定的感觉逐渐涌上来。然后我倾过身去说：“我怎么样？”从此，柯罗克就开始发展他的麦当劳帝国。

2. 董事长柯罗史开发连锁店

▲免下车餐厅的师傅

30 年代，南加州的汽车快餐迅速发展起来。

带领我走进这个行业的师傅是一对从新英格兰过来的兄弟，即是麦当劳兄弟：摩里斯和理查（Maurice and Richard）。摩里斯于 1926 年搬到加州，并在一家戏院中的录音间工作。理查则在 1927 年从新汉普夏州曼彻斯特市的西方高中（WestHighSchool）毕业后，便和他在一起工作了。摩里斯和理查一起在录音间里工作，转动布景、控制灯光、开开货车等。直到 1932 年，他们才决定自己出来建立事业。他们在葛兰社拉（Glendora）买下了一家已荒废的戏院。然而这家戏院根本吸引不了人们进来观赏的欲望。而麦当劳兄弟却热衷于艺术的表达，甚至于榨干了他俩口袋中的每一分钱，亦在所不惜。他俩时常在一整天内，只吃一餐，而且这一餐还只是他们戏院旁的贩卖亭内头到的热狗而已。理查·麦当劳回忆当时看着那位热狗店的老板，似乎在镇上拥有许多的店面，地位显得相当有份量；也许因此，就让他俩兄弟兴起了经营餐馆的念头。

1937 年，他们在阿卡迪亚市（Areadia），接近圣亚尼塔铁路旁，买下了一间小餐厅，并将它改装成免下车的餐厅。他们对食品业根本就一窍不通，然而，他们有位曾在蒙古烤肉店中担任过厨师的人，带给了他们一线希望。显然地，他们很快地就经营得相当好。过了两年，他们又想在圣伯纳蒂诺镇上寻找另一处所，发展一家规模较庞大的烤肉店。而且，有位任职于美国银行（Bank of America）名叫伯利（S .E. Baglcy）的人，允许他们借贷了 5000 元。

圣伯纳蒂诺的餐厅就真的是间极为典型的免下车餐厅。它真可说是造成了极大的轰动，尤其是对那些年轻人而言。但是在第二次世界大战之后，这两兄弟发现，呆在一个既定的地点，想作好生意是相当地困难。虽然他们店里每天人来人往，可是他们却没有另外增建分店来扩大营业。因此他们做了一项相当大的决心。他们将这家极为成功的餐厅在 1948 年停业了，不久，则以另一种完全不同的面貌重新开幕。它变成了一个在服务 and 菜单上极为简化的一家餐厅，也变成了一个速食店的模范典型。不久，更以极其快速的成长，而遍布全国。摩里斯和理查最后发现：汉堡、炸鸡，加上各种饮料，这一系列的速食品，的确真正地成功了！当然，在这些经营手法上的简化，使得麦当劳兄弟更能够注意到每一步骤的品质，而这就是他们真正成功的原因。当我在 1954 年看到他们成功的时候，我好象是看到了一位近代的牛顿，被爱达荷州的马铃薯敲到脑袋，而使他致富一样。

于是我去和理查·麦当劳协商——当他满怀疑虑地询问到谁可以为他们开拓一些完全相似的连锁店时——“我来如何？”这个回答，似乎在一霎那间就吓住了他俩兄弟，然而，他们随后便以剧增的热诚和我商讨这计划的执行步骤。不久，我们就决定找他们的律师，来为我们草拟一份合约书。

在交谈的过程中，我发现这两位兄弟，已经拥有了 10 家店面的执照，包括了亚利桑那州的两家。我对这些并不感到兴趣，反倒是对于我能够拥有这份权利，在美国的任何一个地方，都可以他们的经营模式来开店比较热衷。就连建筑，也要求他们的设计师，和这一家最新的店面一样，拥有金黄色的拱门。当然，店名就是麦当劳，全国任何一家分店的店名都作统一，这也正

是我全心支持的一点，我的直觉告诉我，这个名字将会如同以往轰动世界的名人一般，造成了大家的痴迷。在这份契约的条款中，甚至也要求我在灯饰和菜单上，也需要遵守他们既定的典型。但是，我也相当地注意合约中的这一点。我不得从他们的计划中，窃取任何讯息。使用在我自己的店面，除非有明文规定，而且要有两位兄弟的签名才算数。这项看来毫无利害关系的条款，给我带来了相当多的麻烦。当时，我已经完全被麦当劳兄弟吸引在免下车速食店中，安装八个多轴拌奶机的计划而着迷不已。同时，我也因他俩兄弟的平和态度而动心。这次的商谈相当地真诚，我也是非常相信他们。可是这份相信在后来却变成极度的怀疑。然而，我对这事情事先毫无警觉。

合约书上答应，由于我拥有加盟权益，将可以获得贩卖金额的 1.9%。但是我却希望能得到 2%。麦当劳兄弟则说道：“不！不！不行！如果你将这 2%告诉了另一位加盟权者，他将会造成很多的麻烦，同时，1.9%听起来似乎也比较不会显得太多。”于是，我便答应了他们的执着。他俩兄弟则可以从我的 1.9%中，取得 0.5%。这似乎是相当公平的，而且确实也是如此。如果他们能够善加运用的话，这个 0.5%，将会为他们带来无法想象的财富。合约书上的另一份条款提及，当我取得一家店铺的经营权利时，便可以支领 950 元。这笔钱是为了支付我在寻找适当地点，并说服地主愿意依我们的规格来做改建的交际费用。每家店面的经营权都是 20 年的限制。我和麦当劳的合约却只签署了 10 年。稍后，我们就修订合约，更改为 99 年。

▲独到之处

我时常被问到，为何我不会模仿麦当劳兄弟的经营方式，来扩展自己的书业。他们告诉我，如果只是去翻版他们餐厅的模式，一切都显得更为简单，但事实上，这个念头从没在我脑海中产生过。我是以一个推销员的眼光来看这件事的。这对我而言，是一件完全风马牛不相干的事，我可以置身于外来谈论这件事情的。别忘了，以前我一直是深信多轴拌奶机的前途，比起汉堡要来得有希望。此外，何况这两位兄弟有一些自己独特的东西，并不是翻版就可以获得的。他们有一种很特殊的仿金品制的平底锅，还有其他相当精致而可简化制作过程的器具，是别人无法学得的。而且，还有店名也是独家专利的。我有着极为强烈的预感，觉得麦当劳这个名字实在是太棒了。我也无法窃取这名字。事实上，我想我本人的个性较为内向，而且又诚实，所以我从来也没有想过自己可以盗取他们的计划和经营模式，而一分一毫的利润都不分享给他们。

对于我所达成的这项协议，我真是欣喜若狂，而迫不及待地想马上告诉我的知己好友，所以，我便前去拜访以前在百合担任秘书的马歇尔·瑞德。马歇尔曾经参加过第二次世界大战。战后，他便回来继续贩卖纸杯，不久，他即和一位富有的寡妇结婚，然后退隐山林，在加州过着隐士般的生活。他非常欢迎我的造访，一如往昔般地热情，并且在我的新事业上谈得相当愉快。当我询问他的想法时，他并没有直截了当地回答我，直到好几年后，他才说道：“我想，你真是越来越笨了，……难道是你更年期在作祟？我曾自问过：‘一位普林斯城堡贩卖公司的董事长，开始贩卖每个 15 分钱的汉堡，到底是怎么回事？’”这老家伙，他从来都不会去践踏别人的快乐的。其他的人，就没有这么仁慈了。

艾莎对这整件事情，都感到非常的气愤，我们没有任何义务去接受这

些困苦。我的女儿玛丽琳已经结婚了，也不再需要依赖着我们。可是，对艾莎而言，事情却不是如此；她始终就是不想知道任何有关麦当劳或是我的计划。我曾经再一次地向她解释，但是她依然故我地，不愿付出任何的关心。这一切的争执都是源于当时接管普林斯城堡；然后又是为了将房子抵押来偿付约翰·克拉克的债务，而展开了今天这一切僵局的序幕。这真是场华格纳歌剧中的斗争，它使得我俩之间关闭了交通之门。她后来虽然聊尽义务似地参加了麦当劳的集会，并且获得了许多店主太太和公司女同事的喜爱，但是在我们两人之间，关系却没有任何改善。我们 35 年来温馨的婚姻，正面临着继续承受往后 5 年无情的摧残。

但是，我实在是没有时间为情感的压力而烦恼。我必须尽快去找个适当地点，建立我的第一家麦当劳速食店。我必须找个好地方，以便塑造出一间以后可依循的餐厅模式。我打算利用以往在普林斯城堡工作时的关系，来寻找这块地。这也就是说，新店面的位置必须靠近我家，或是在我办公室附近，最好又是在芝加哥市区。最后，经由一位名叫亚特·杰柯 (Art Jacobtq) 的帮忙，总算找到了一间看来不错的房子。这房子在迪普兰尼市 (DesPlaines)，距离我家只有七分钟的车程，和西北铁路车站又近，我也可以利用此车站和市区联络。

当我邀同我的立契人和麦当劳的建筑师一起来到这个新据点时，我就发现有着无止境的麻烦在等着我。这幢建筑物是依沙漠地区的营造模式而建造在一块平台上、没有地下室，屋顶上还有个会漏水的冷气机。

“锅炉的位置该设定在哪里，柯罗克先生？”他问道。

“我怎么知道！你的建议呢？”

他建议兴建一座地下室，也指出了其他应有的设施，然而我觉得其他部分并不是相当有用处，反倒是一座地下室，实在是我迫切需要用来储藏的。我实在不能像麦当劳兄弟般地，将马铃薯放在屋外，而且这房子后面也没有任何建筑物可供作储藏室之用。

所以，我便拨电话给麦当劳兄弟，并向他们解释我所遭遇的麻烦。

“喔！你当然需要一个地下室。”他们说道：“那就去盖一座吧！”

我提醒他们，我必须有一份正式的公文，并用挂号信寄给我。他们却表示得毫不在乎，只要我放手去做，他们不擅于写信，而且他们也无法负担一位秘书的薪金。事实上，以他们的财力，他们几乎可以雇用整个美国国际商业机器公司的作业群。我挂断电话时，衷心盼望他们能改变心意，并寄给我一份确认书。但是，他们却都没有这么做。

一开始就未能履行合约的条款，这实在是个龌龊的起步，但是，又该如何选择呢？我忙碌于房子的改建，不断地告诉自己，只要这里的工程告一段落，便可以直飞至麦当劳兄弟那儿，洽商违反契约书部分，而且马上就可以得到解决。只要麦当劳兄弟是明理的人，那这一些都将不会是问题了。不幸的是，他们根本就是鲁钝得可以，他们根本就毫不在乎，而我已经花掉了我所有的钱，甚至利用借贷来投入这个计划。当我们和双方律师共同出席会议时，这两位兄弟明了我当时的困难，但是却拒绝去写一份允许我改变契约条款的确认书。

“我们已经在电话中答应你，让你放手依我们所讨论过的情形去做变更。”他们的律师法兰克·柯特说道。

“但是合约上载明需要有确认书的。如果柯罗克先生没有这份确认书，

他将会变成受害者。”我的律师说道。

“那是你们自己的问题。”

一切的发展情形，好象在说明他们期盼着我的失败。我实在很惊讶于他们会怀有这种心态，因为，如果连锁店成立的越多，他们将可以得到更多的钱。我原来的律师最后放弃了这场辩论，我又雇用了另一位律师，但是他也辞谢了这场官司，并且告诉我，如果在这种情形下继续要求，那实在是一件极其愚蠢的事。如果麦当劳兄弟想要对我采取法律行为时，他将没有任何办法可以来保护我。于是，我便回答道：“让他们做做看！”然后，我就弃之不顾了。

▲开始经营速食店

我在阿灵顿大楼的家，位于常青乡村俱乐部（Rolling Green Country Club）的附近。这个俱乐部是我安顿自己的地方。在这儿，也是我和许多生意上的朋友，以及高尔夫球友聚会的所在。我可以从这些密友处得到许多宝贵的意见，同时，我也说出了想经营汉堡生意的计划。其中有一位好友，对我的这项新投资感到相当有兴趣。他有个女婿名叫爱德·马克鲁凯（Ed MacLuckie）正在找工作，而且曾表示过愿意投身于餐饮业。爱德当时正在密西根州作金属品的批发，可惜做得并不是很理想。所以，我便和他谈起了我的计划。他是个容易紧张的家伙，时常大惊小怪，脾气怪诞，然而却又极富耐力。我所需要的人才，就是他这一类型的人，所以我就雇用他，担任我第一个店铺的经理。阿特·宾德（Art Bender）是麦当劳兄弟的经理，在1955年的4月15日，他来到迪普兰尼市帮忙爱德和我，为这家速食店开幕。这实在是个极其痛苦的经验，然而对日后其他店铺开张而言，又深具宝贵的教训。附带一提的是，阿特·宾德至今仍和我一起工作。在加州，他是一位相当成功的经营者。爱德亦是如此，他在密西根州和佛罗里达州经营着好几家的速食店。

我主张以第一家速食店做为实验性模式是相当成功的一环。

虽然我花费了将近一年的时间，才将一切的业务做得得心应手，但是它却是在一开张，就为我赚进了大把的钞票。如果没有雷特用品公司（Leitner Equipment Company）的杰姆·欣勒（Jim Schindler）的帮忙，我这家速食店可能都没有办法开张。他远赴圣伯纳蒂诺去研究煎饼锅的规格，油炸桶子和一些麦当劳兄弟店中拥有的厨具。然后，他一一将它们改造成我店内适合的尺寸。我所做的唯一不同于麦当劳兄弟的是将奶昔用一软式的导管从桶中倾倒出来，而取代了老式用手拿勺子去挖冰淇淋。这项改变，使得我的店内容许有更大的空间。想要将加州的建筑物改装，使其适合中西部气候的最大难题，就是通气系统的安装。我参考了许多建筑师的建议，想将屋内浊气排出，而以吸入新鲜凉爽的空气来解决这问题。可是这些家伙可以绘出大教堂的设计图，却无法改造我这间小速食店。芝加哥地区在四月间的气温相当低，所以我们的锅炉可派上用场。然而，其中的问题则是用在煎饼锅和油炸桶子的风扇，时常会将锅炉的热量吹散，甚至连辅助火种也会被吹熄。在这种情况下之下，极易使瓦斯弥漫室内，而造成危险。这时候的室内温度大约是华氏40度左右。当天气较热时，回流便产生了，冷空气一旦完全溢出，便使得室内温度升高到100度左右。

可是，更为令我关心的事是炸薯条。我曾经向爱德·马克鲁凯解释

过，炸薯条是麦当劳成名的利器。我告诉他如何去削马铃薯，并留下少许的马铃薯皮来增加其特殊的风味。然后，将马铃薯一切成条状，浸泡在冰凉的水中。这种制造的过程，真正地迷住我了。我将袖子卷到手肘上，整个手臂浸泡到水中，慢慢地搅拌着水，直到水完全充满淀粉而变成白色为止。完全清洗之后，我便将这些薯条放入篮内，用新鲜的油炸。结果使得薯条都变得非常好看——金黄色的薯条，味道既香又甜，就好象……喔！就像是玉米汤的味道一样。啊！我真是吓呆了！我到底是在哪一个步骤做错了呢？在我的脑海中，我一一地回忆着每一个制作的程序，试着找出是否遗漏了什么步骤。但却没有！我很肯定。我记得很清楚，我方才所做的每一个步骤，完全就像麦当劳兄弟在圣伯纳蒂诺的制作过程一样。于是我便重新再依这些步骤小心地再做了一次，结果依然是颇为爽口，而带着玉米味道的炸薯条。事实上，这也是相当不错的成品，就如同你在任何地方都可以买到薯条一样好吃。但是，这种薯条绝对不是我梦寐以求的。这种薯条实在是比不上我在加州所发现的薯条，那般地具有奇特的口味。我马上拨电话，并将这儿发生的情况和麦当劳兄弟讨论。但是，他们却也说不出其所以然来。

这对我的事业而言，简直就像是滑铁卢战役。我所有的计划，就是想将麦当劳的标准口味，散播到全国的各个角落，但是，在这第一站，我的步伐已经跨不出去了。

我最后和马铃薯及洋葱协会（Potato & Onion Association）内的专家研究过，并将我的困难告诉他们。起先，他们也同样地不知所措；随后，其中的一位研究员要求我，再仔细描述一次麦当劳在圣伯纳蒂诺餐厅的制作过程，而且要从爱荷达州采购马铃薯的时候开始说起。我便详细地述说着，当我提到他们将马铃薯储放在麻布袋内时，他突然说道：“嘿！这就是症结的所在！。他接着解释，当马铃薯刚被挖出来时，是充满水分的，当马铃薯的水分失去后，便会因糖分都转变成了淀粉，而增加了它的甜度。麦当劳兄弟因毫不知情地，而将马铃薯顺手地储藏在未封口的布袋中，使微风得以吹干了那些储存的马铃薯”。

经由这些专家的协助，我设计了一套属于我自己的储藏方式。我将所有的马铃薯都存放在地下室中，而采收较久的马铃薯，都将优先交入厨房料理。同时，我也安装了一具风扇在地下室，确保储存的马铃薯能吹到风。这计划使得爱德·马克鲁凯极为赞赏。

“我们拥有世界上品质最好的马铃薯。”他说道。“这让我觉得将它油炸了，似乎是一项谋杀”。

“没错，爱德。我们甚至要将它们做得更完美，我们必须将它们油炸两次。”我说道。

我接着解释，那些马铃薯专家推荐给我们的漂白过程。我们先将各种油炸物置入滚烫的油中，再置入篮子内，让它们冷却，并且把油滴干后，依样划葫芦地再做一次。终于，在三个月后，我们的第一家速食店开张了。我们也正是利用炸薯条的销售情形，来衡量我这计划的成功与否。这些炸薯条确实成功了，它们似乎比我在圣伯纳蒂诺发现的炸薯条，还来得美味可口。我们都能确实地将漂白的过程，依既定的制造程序来完成。每一次，我们都同时将两篮子的油炸物做三分分钟的漂白工作。当它们刚从油中捞起来时，呈现的是灰色的，但是，当它们冷却和滴油后，将使得某些油分渗透进薯条内部。而当它们再度被倒入油中油炸时，淀粉内原有的油分，便会因化学变化而产

生极佳的味道。当薯条再经过第二次油炸后，它们会变得金黄而闪闪发光。我们再将这料理完毕的薯条置入一个不锈钢的滴油盘中，下方置少许微火，使其中的油分完全滴光。由于糖分的结合力，使得薯条会变成两个或三个连接在一起，最后才将它们置入销售的纸袋内。可是今天，这个方法已经不再使用了。因为太过于耗费人力了。甚至有许多人都惊讶于我们只将这种制作复杂的马铃薯以一毛钱卖给他们。

有位退货厂商告诉我：“雷，你可知道，你根本不是在从事汉堡食品。你根本就是在从事炸薯条销售业。我真是不懂你打算怎么做生意，不过，你真的拥有全镇上最好吃的炸薯条，而这也正是许多人拥向你的店中购买的原因。”

“没错，我想你说对了”我回答道。“但是，你给我记住，千万不可以将这秘密泄露出去。”

▲准备大张旗鼓

当我的店铺开张，而且开始为我赚入钞票时，我真是得意极了。当然，我心里清楚得很，这儿并不是最好的贩卖地点，它顶多不过是个二流的场所，因为它不是最为醒目的。它虽然还算不错，可是我还可以继续建立我的连锁店，并寻求另一个较佳的地点。我所想要的第一个地方就是常青乡村俱乐部。因为我在俱乐部内有许多高尔夫球友，都对麦当劳企业感到非常有兴趣。

然而，这所有的计划送到麦当劳兄弟那儿时，他们却都沉默不语地，让我着实不明其究竟。

我在加州和亚利桑那州已经找到了 10 家的店面而且麦当劳兄弟也同意以他们的名字命名，这一切都尚称完美。我的计划原本就是要拥有全国性的连锁速食店。但是，他们却从来没有告诉过我另一项协议，那就是位于伊利诺州，我的家、我的办公室及我第一家麦当劳所在的“香乡”速食店（Cook County），他们俩兄弟竟然将“香乡”的加盟权卖给了佛烈德冰淇淋公司（Frej lackLce Cream Company），而且只收了 5000 元的权利金！

而我却得花 2.5 万元从佛烈德手中买回来。这些钱都是我的血汗钱，我实在无法负担这笔钱。此刻我的负债情况，实在已经超过了我的资产所有。

当然，我不能责怪佛烈德，他们是既公开又公平地购买。但是，我实在无法原谅麦当劳兄弟。他们不知是否无意识地扯了我的后腿。我就这样盲目地被他们的保证骗过，就如同圣经中的参孙（Samson）被关在暗无天日的牢房一般。

现在我唯一的救星就是已经成立了多年的普林斯城堡销售公司。我利用拌奶机所获得的利润，来支付了租金和员工薪金后，就用这笔财产来建立我的麦当劳王国。我每天早上开车到迪斯普兰尼去，协助店里的开张。工友都和我同时到达速食店，如果我没有什么事时，就会帮他整理店面。我绝对不会骄傲得不去拿抹布帮忙擦拭接待室，即使当天我是穿着西装，我都会尽力去帮忙。因为在点菜和制作食物过程中，实在有许多小细节需要注意，所以我会常常一一地写下注意事项给爱德，让他去关照其他店员。爱德都在早上 10 点到店，准备 11 点整开店。我会将车子停在店门外，走个三、四条街去西北车站，搭 7：57 分的火车到芝加哥，并在 9 点之前到达普林斯公司办公室。

琴·马丁诺通常都比我早到公司，并且都已经和我们在东海岸的营业代

表商谈公务。我们公司在各地都有制造商派出的营业代表去掌管全国的拌奶机之销售。虽然，我还会保留一些大客户，例如贺华·强生公司（Howard Johnson's）、皇后乳品公司和凉食冷冻公司，都是我个人的客户。但是，由于麦当劳企业需要我付出加倍的照顾，所以我便逐渐地将这些客户也转交出去了。下班后，我会再搭火车回到迪斯普兰尼，然后走向店里，我总是会有股渴望能够老远就看到我的麦当劳店。但是，每当我期盼极深时。它却总是让我更加失望。在夜幕低垂时，爱德偶尔会忘了将霓虹灯打开，这件事让我相当的生气。有时候在走道上会留有少许的纸屑和撒落的炸薯条，然而爱德却解释说 he 根本没有空去捡起来。这些琐碎的事情，似乎不会困扰某些人，但是它们却真正地令我厌恶非凡。我会激动地叫爱德亲自来打扫干净。他也会将这些烦人的事情做得很好。我知道，他个人也是和我一样地注意着这些小事，因为他后来经营自己的店时，便能证明这一切。虽然十全十美是很难达到的，然而，这也正是我对麦当劳速食店的要求。相对之下，其他的事情也就不是那么重要了。

3. 麦当劳的“经营公司”

在 60 年代的美国的贷款时期,实在可以称之为麦当劳公司的企业火箭已经点火待发射了。尽管火箭升空的冲力尚须一大笔的财务支援,不过我们成功之后,也绝不致于将资助的人忘记。我们的第一家麦当劳经营公司 (McDonalds Operating Company) 是从加州的托洛伦斯 (Torrance) 的经营者手中买下来的。

1960 年的夏天,我们在俄亥俄州的哥伦布市 (Columbus), 成立了第一家公司型的店面。

对于哈利·桑尼朋 (财务主管) 能克服种种的财务难关,我 (麦当劳连锁店的创始人) 真是得对他脱帽致敬的,即使是今天,也仍旧怀抱着这样的心情。可是哈利处理这些事情的期间,所给予公司的印象,似乎已经种下了我俩观念冲突的种子,它将来可能会使哈利和我各奔前程,甚至几乎摧毁了整个麦当劳王国。哈利对于公司,是将它视为一种不动产的事业,而不是将它当做是汉堡速食行业。因为他已经建立了这些制度,我们的抵押贷款都订为 10 年偿付,而对所有的土地而言,我们却拥有 20 年的租期。这意思是说,在我们付清所有的抵押贷款后,我们仍旧有 10 年的时间能够取得金额的租赁金和公司的权利金。这是个不错的计划。但是哈利在这一系列的计划之后,还有附加的条款,因为我们本身没有重新签定经营执照的义务,所以,当这些租约期终结时,公司本身将可以自己来经营这些速食店。可是我不同意这一点。我不会这么做,也不愿这么做。只要我还在公司里,绝对不会让这件事情发生的。何况佛莱德·杜纳也深信公司的经营是汉堡食品,而不是房地产,公司之所以成长,其活力之根源就在于各个据点经营者的全力奉献。然而公司还是买下了许多的速食店,但是,我们这种购买行为已经违背了连锁经营的本意。我们后来曾经尝试在个别案例中,寻求最公平的解决途径。我们也深深了解到,如果公司买下了所有速食店的 30% 以上,公司的营运将会变得笨重不灵活,而且会产生反效果。我们给予每个速食店老板的精神口号是“为你的事业奋斗,你不会是孤独的”,而这正是我们成功的一大秘诀。

借着三家保险公司的贷款,使得我们公司再次地产生了动力。不过情况的发展显示,我们已经可以创造出利润,但是却也已经没有足够的现金可资周转了。

这理由是很明昆,由于公司会计制度薄弱,使得所有费用都延迟偿付。何况我们已经预缴所有不动产的税金达 18 个月之久。我们戏称这段期间叫做“发展期会计”,这种制度可以显示出营利基线的利润额度,但是却也扭曲了我们的盈亏帐目。

在 50 年代末期,我们又雇用了一些好手加入我们的阵营。我们付给他的薪水是一个理想,再加上少许的金钱。对于这件事,我并不会感到不安,因为我当时的收入也并不是很多,而且,这些跟着我们公司成长的人都变得非常有钱了。

鲍伯·派普 (Bob Panp) 当时是以杰姆·欣勒的绘图员任用的。他后来就成为建设部门的副主任。约翰·哈兰 (John Hdran) 当初进公司来,是担任哈利的助手,帮忙他处理不动产。人员的增加,当然使我问也需要更大的活动和空间,所以,我将原有的两间办公室打通,变成一间较大的办公场所。

有一天哈利进我办公室说,他想雇用一位名叫迪克·勃伊朗 (Dick

BoyIn) 的年轻人，来帮忙他处理财务问题。“雷，他既是 149 律师又是会计帅，而且，他和我们都是同一类型的人。”哈利说道“让我告诉你他的一切好了。他和他的伙伴名叫鲍伯·雷恩 (BobRvan)，一起在推销保险。他们知道自己就像滚雪球般地，吸收了足够的经验后，才来找我，希望能进我们公司来。最重要的是，他们两位都曾经在国税局的服务部门任职过，所以，他们告诉我秘书说他们是国税局的人”。很自然地，当时我的反应是，“老天爷，又怎么了？”于是，我请琴进来，一起听听他们要说些什么，“桑尼朋先生，由于我们曾经在国税局做过事，我相信我们能设计出一套保险的计划来帮助你……”，琴听了之后惊喜不已，而我也几乎有数分钟不能控制自己的喜悦。

“他们对于保险制度的提案也做得相当好。这可真是老天的赐予。琴也非常感动，而且也是她建议雇用迪克的。”

迪克·勃伊朗如今是我们公司里的财务主管，也是行政部门的副主管。在他加入我们公司之后不久，我们也雇用了他过去的伙伴鲍伯·雷恩，而他也成为一位副主任兼财产管理人。我能够将当时加入我们公司的人，而今天已经成为高级主管或是大财主的名单一一列出。有一位来自洛杉矶的旧日老友摩里·高斯发 (Morris (Goldrarb)，于 1976 年在夏威夷召开的经营会议中曾提及“雷·柯罗克先生已经造就了许多人成为百万富翁，这在历史上实在是没有人可以比得上的。”对于这件事实，我并不很清楚。

4. 麦当劳公司独立经营

在我（指麦当劳连锁店创始人柯罗克）对公司的计划中，最重要的一项就是结束我和麦当劳兄弟之间的关系。这里面有一部分私人原因，他们经营公司的态度好象玩游戏一样，经常地令我生气。例如，我介绍他们认识我的好朋友兼纸器供应商鲁柏曼（Lou Perlman），他们也正式地向鲁购买产品。但是有一次他们到芝加哥访问鲁，并且要求鲁带他们去巡视这地区的所有销售店，鲁按照他们的话做了，但是他们并没有向总公司报告，甚至连一通电话也没有给我。后来还是由鲁跟我说起他们到了哪些地方以及说了什么话，我才知道这件事。

但最主要的原因是他们经常拒绝改变契约中的任何条款，这点对公司的发展实在是一大障碍。他们老是抱怨他们的律师与我缺乏沟通，结果造成我和他们相处不来。不论如何，我是已经决定脱离他们的掌握了。

从我和鲁以及其他人的交谈中，我了解到要麦当劳兄弟出售他们的股权是有可能的。摩里斯的健康状况已经大不如前，迪克也向他表示关切并提出退休的问题。我很想让他们提早退休，但又怕他们狠狠地敲我一笔。哈利和我就为了这件事举行过好多次会议，来决定采用哪一种方法。最后我们决定采取最直截了当的方式，而不再踌躇不决。因为如果绕着圈子讲，徒然让他们的律师浪费时间来和我们斗嘴，而最后仍然没有结果。

所以我打电话给迪克麦当劳要他直接开个数目来。过了一、两天他回电话时，我把电话、我的假牙以及一切可砸的东西全摔了。他在电话中问我那噪音是什么，我告诉他那是我正从 20 楼的窗户跳出去。他们居然开价 270 万美元。

“我们每个人扣掉税以后，至少应该拿 100 万”，理查解释道。“这笔钱是偿付我们让出所有权利、公司名称、圣伯纳蒂诺店，还有其他所有的。你知道，我们觉得这笔钱是我们赚的。在公司的 30 多年岁月中，我们几乎是天天马不停蹄地工作着。”

这番话虽然非常感人，可惜无法令我感动得流泪。

现在我们的财务必须再由别的地方周转一下不可了。我要求哈利向已经借给我们 150 万的三家保险公司继续贷款，我们必须再向他们借贷，因为他们有权利禁止我们跟别人贷款，可是约翰·高斯耐说三家中的两家无法让我们超额贷款，而第三家如果没有其他两家配合，也不能单独与我们交易。所以我们现在的情况是进退两难，只好到大街上去等待圣诞老人，提着一整袋一整袋的钱来送给我们了。

这段期间，我情绪非常低落，所以打电话给琼妮诉说我的情况。我跟她说如果她能在我的身边，我一定会觉得好过些。可是她还是不能下决心。

不过事情很快有了转机，哈利从纽约找到财源了。这位救星的名字是约翰·布里斯特（John Bristol），他是普林斯顿大学、霍华大学、卡奈基学院、福特基金会等等的财务顾问，总共有 20 个挂名教育以及慈善机构的头衔。我想，我们是想出了妥当的偿还贷款方式而达成了交易。哈利也很得意于他这复杂的贷款方案。还款方式是这样的：

我们准备分三期偿还布里斯特财团 270 万美金（在公司记录上我们称呼他为基督的 12 使徒），而偿还金额是麦当劳所有连锁店总销售额的 5‰。第一期我们必须立即还他 4‰，剩下 1‰延到第三期再付。第一期的利息是以

270 万为基础，年息 6%，本刊一起偿还，直到本金还完为止。第二期的期间与第一期一样长，我们直接付这段期间总销售额的 5‰；而第三期只要付第一期留下来的 1‰就可以了。

公司的报表预估起码要到 1991 年才能把这笔款项还清。但是预估的销售数量是以 1961 年为基础。我们计划在 1972 年用 6 年的时间来把这笔负债清偿掉。

这是一桩非常成功的交易，双方彼此都非常满意。基督的 20 使徒从中赚取了大约 1200 万美元的利润，这笔金额看起来好象非常庞大，远超过我们付给麦氏兄弟的 270 万美元，使得我们实际为了付给麦氏兄弟的成本高达 1500 万美元。但是没有麦氏兄弟的阻挠，这笔钱对于我们这些年所赚的盈余来说，只不过像芝麻一样大。这 6 年来我们创造的利润超过 30 亿美元。

麦氏兄弟退休后，高兴地到处旅行和照顾他们投资在棕榈泉（Palm Springs）的产业。摩里斯没过几年就去世，理查搬回新罕普夏州，和一位银行家的女儿桃乐丝·法兰芝结婚，这位女上是和理查从小一起长大的。她先生已经过世了，而理查也和他的妻子离婚，所以这种结合实在是再幸运不过。理查后来曾经打电话给我，说他的婚姻非常美满甜蜜，并且还厚颜他说我们和他有过最良好的商业关系。

这次交易除了一件令我如鲠在喉的事之外，我也是很快乐的。那就是麦氏兄弟到最后一刻，居然坚持要保有圣伯纳蒂诺店。他们要自己聘请员工去经营。这是多阴险的诡计，我需要这些连锁店的收入，但是全美国没有一个地点会比那里更好。我发狂似的对着他们怒吼，但是没有用，他们已经决定要保有这最原始的店。如果不能得到这个店，他们不惜取消要他们撤出的安排。结果，我在他们的店对面另外再开一家麦当劳连锁店来和他们打对台。当时他们的店已重新取名为大麦克，后来这店却把麦氏给拖垮了。但暗地里却把你逼得像船上的奴隶一样，使得我在加州计划无法进展。

二、日本[快运]董事长的营销策划与实施

1. 顾客随叫随到

从下列数字中可以显示出佐川快运集团 1986 年所拥有的实力！

221 家店铺；

从业人员 16500 左右；

卡车 7800 辆；

年营业额 2850 亿日元（约合 19 亿美元）；其收益超过了“日本通运”，在日本商业运输界名列第一。

佐川从赤手空拳开始，经过 30 年的时间，就获得日本第一的地位。很多人都把这称之为“令人惊异的快速增长”，而一些喜欢渲染的大众传播媒介更是把这说成是“神话”或“奇迹”。

佐川快运发展得很快，老实说创办人心里也很高兴。但是，佐川却并不认为“佐川快运”能有今天是令人“惊异”的，当然更不是“神话”或“奇迹”。佐川快运的发展，完全是因为应命于货主们的需要，并付出别人所不能做到的两三倍的努力与勤奋所得到的结果。佐川坚信，只要勤勤恳恳地认真工作，事业就一定会扩大，一定会成长。

由于当初佐川是一个人，而且是赤手空拳创业的，所以只要货主说一声“马上来拿货物”，无论是夜里还是清晨，他都只答应说“可以”，马上就跑过去。对他来说，营业时间就是货主需要的时候。因此，1 天 24 小时，1 个月 30 天，1 年 365 天，都是他的工作日。

设想一下，如果从一开始他就有某些资本，有几辆卡车、几个员工的话，会是怎样的一个情形呢？想来大概只能从事用当其规模的工作吧？例如配合资本而作预算，如果在不能达到预算的时候，一定会努力去找工作。但若可达到预算而得以松一口气的时候，如果遇到的工作不是相当好，也许就会拒绝它。佐川自己虽然认为是以“顾客本位”为宗旨在做事，可也说不定为了要配合自己的情况而选择客户或商品。但他的实际情况是准备摆下背水之阵，从赤手空拳开始，所以根本就不容你去选择工作，因此能贯彻“顾客本位”观念，甚至成了公司的经营方针和政策。

凡事先要考虑的不是佐川快运，而是货主。货主有要求，要如何去配合，以实现他们的要求，这才是佐川应该考虑的。为此，他一直在拼命地追求。现在回过去看，也发现这是做不得假的。

现在让我们继续研究“佐川快运”如何创造市场的。

到 1973 年第一次石油危机为止，日本的经济一直在增长。就运输业来说，其任务是解决经济增长中国内货物的流通问题，但当时一直是供不应求。因此那时主要考虑的不是需要的问题，而是如何确保供给量的问题。

在那个时期，“日本通运”实现了完全用卡车机械化运输。

1945 年到 1955 年，国有铁路成为了陆路货物运输的巨人，它在整个运输市场上的占有率接近 45%。而“日本通运”则在国有铁路两端保持着半独占状态的权利与据点，所以成为卡车运输业的霸王。

进入 1955 年以后，随着公路网的日臻完善与卡车质量的改进，取得公路网使用权的几家卡车运输公司实施了巨大的企业化。

在这种高速增长的经济环境中，需要量的大幅度增加简直使人认为需要

是无限的。

可是，佐川的起步太慢，所承揽的又多属零星货物。因此，他必须以细致的服务去对付同业者的量。他只有勤快地朝货主那边跑，探究货主们希望什么，需要什么，并针对这些以使货主得到满足来扩大经营。事实上，后来他也确实是因此而获得货主们的回报，为他带来很大的幸运。

当时，大家都竭尽全力，处理不断扩大的货物流量。在表面上，货主们似乎尚能满足于酌量付款的运输业。但经过深入考察，却发现有许多令货主很不满意的办法。例如，数量不易凑齐、在时间上很急迫、需要加以特殊处理的那些货物，做大宗交易的业主都敬而远之，货主们也不大满意。

这些商品大部是绸缎、时装衣料、女鞋、服饰用品类，或者是精密机件，高级生鲜食品，它们大都具有如下的特点：时效性比较强；附加价值比较高；数量少而频度高。由于佐川以满足货主们的需要为最高方针，当然不能错过那些专爱做大生意的业主们不大愿意做的生意。于是，佐川就成了专做这种生意的业主。

虽说“货主本位”，货主所要求的都要做到，但事实上做起来并不那么简单，常常也有令个人吃不消的时候。

举个例子来说。

有一天半夜，家中的电话铃响了，是松江的百货公司打来的。原来该公司接下了一位老顾客的女儿结婚礼服的订货，百货公司又委托京部西阵的和服店去缝制。可是这一套需要精细手工去缝制的服装，由于完工的日期超过了原定的时间，现在才刚刚做完。电话的来意是要佐川到西阵的和服店去把它取来，然后在明天上午送到松江市的结婚礼堂，因为婚礼在明天下午一点钟举行。

佐川看了看表，离明天上午已经没有太多的时间了。他想回答说那太勉强了。然而，他常常说无论货主有任何要求都要办到。在没有试做以前，他不能用“太勉强”一句话加以拒绝。

佐川正想用：“办得到办不到我不能担保，总之我尽力而为，试试看”的说词事先声明，可是反过来一想，不必说那种不必要的话，无论如何一定要赶到。佐川这样斥责自己，鞭策自己，然后开着自己的车子赶往西阵的和服店，拿到货物，再取道国道九号线直奔松江市，就在即将举行结婚典礼前赶到了会场。

在回程的路上，佐川想象着穿上他送去的结婚礼服的新娘的容姿。他虽然没有女儿，但有着像自己女儿出嫁一样的感觉。

所谓脚夫非常幸运，也许就是他那天的心情。

就像这样，佐川受到货主们的眷顾。大家都说“有什么难题找佐川快运就可以了。”于是，货主从几十家增加到几百家。

经济学家有所谓“市场细分化”的说法。这就是指，将整个市场分割成好几个部分，对其分割的市场提供适合于它的专门性服务（或商品）的企业，才有可能得到成长。

1973年的第一次石油危机发生后，日本经济的高速增长期结束了，随即进入了负增长的萧条期。一直认为今天无限扩大的货物运输量，也一变而开始下降，使货运业受到很大影响。

在高速增长期被歌颂为“世纪的春天”的卡车货运业，也同样由于货物获得量的减少而收入锐减，运行效率也随之降低了。

因此，竞争日渐激烈，他们开始竞相降低运费，这样使得收入更加减少。但当时物品的售价及各种费用却不断地上升。受到这样三重、四重冲击的卡车货运业，没有一家能幸免其害。

但是，佐川快运却因为以完全不同的市场为对象，所以可以置身于竞争圈外。更具讽刺意义的是，正当其余卡车货运业者为货运量减少而烦恼的时候，“佐川快运”的货运量却在大幅度增加。也正因为如此，“佐川快运”更受社会的瞩目。

2. 满足顾客的需求

一位在百货公司供职的好友给佐川讲了一个始终以适应顾客需求为宗旨而使事业迅速发展的故事。

三重县人三井高利是一位立志要做布商的人，他赤手空拳前往东京闯天下，可是很长时间一直没有起色。正当他想关起店门回到故乡的时候，一天，在洗澡堂里听到几个手艺人在高声谈论，准备穿一条新的丁字裤（兜裆布）去参加庙会，可是却凑不齐人数合伙去买，为此烦恼不已。

凑齐人数合伙去买新的丁字裤，这是怎么回事？三井高利一边冲洗着一边在想。

“啊，对了，原来是这样。”他拍了一下大腿。原来，在当时的商业习惯上，布料是整匹卖的。一个人买一匹白布做一条丁字裤太浪费了，于是想凑集几个伙伴去买一匹漂白布，可是人数却凑不齐。

按现在的话来说，当时布料只以匹为单位出售的办法，是“不符合顾客需求的。”于是第二天，三井高利便在店门口贴上了这样一张纸条：“布匹不论多少都可以剪下来卖。”

昨天在澡堂里遇到的手艺人看了这张纸条飞奔进来：“买够做一条丁字裤的漂白布。”

三井看准了在离近庙会的这段日子里，有相同需求的人一定非常多。于是，店里所有的漂白布，在那一天统统销售一空。

许许多多的女孩子和附近的太太们都涌到店里来买零头布。

三井高利的店门口连日来热闹非凡。

三井高利领悟到做生意倾听顾客心声的好处，简直乐不可支，他把吃饭的时间都省下来站在店门口接待顾客，由此又获得很多启示。

布店主要的顾客是女性，但女性买东西买得最多的时候，是女儿将出嫁的时间。可是出嫁时所需要的东西，不仅是衣服，还要备齐放衣服的衣橱、包绸缎及和服的纸、梳子、簪子、鞋箱、餐具等种种东西。由此，新娘和她的母亲必须东一家西一家地去选购。但是，如果那些东西可以在一个地方一次买齐，对顾客来说该是多方便呀。于是三井高利马上将其付诸实施，这就是日本的第一家百货公司“三越”。

百货公司之所以能以压倒的优势成为零售业的王者，乃是由于苦心谋求如何才能方便顾客的结果，于是，有能力的布店有很多都学“三越”的做法，扩充店面，引来了许多买东西的顾客。

日本传统的布店经营还有一个习惯，就是要脱下鞋子（包括木屐、草屐等），站在草席上选购。又有一位热心倾听顾客意见的店主，觉得要顾客脱下鞋子实在很不方便，于是打算把店里的设备加以改装，使顾客可以穿着鞋子进来，并且也不是在草席上选购，而是将布匹阵列在玻璃橱窗中，任由顾客自己去选。

这种设想无意中被泄露了出去。于是“那是格调低下的做法，不是像您这样的高级商店所应该采用的方式。”“小心被同行笑话。”一时传言纷纷。但是，他不怕同行的嘲笑，坚持认为做生意应以顾客方便为优先。于是他店铺加以改装，这样子穿着鞋子也可以进来，从而开辟了日本近代百货业的新纪元。

不久，那些不顾倾听顾客心声，一直沿袭以往旧习惯，要脱鞋才能进去

的布店消失了，留下来的都是以顾客方便为优先的百货公司，他们的生意欣欣向荣。

朋友告诉佐川，不管是做什么生意，能倾听顾客心声的必将兴旺。“佐川快运”之所以能“快速成长”，完全是佐川一直谋求如何配合货主们的需求而努力所获得的结果。

“佐川快运集团”1986年的组成结构如下：

本部（总机关）

清和商事株式会社（京都）

主管店（主力店）：

九州佐川快运株式会社

四国佐川快运株式会社

大阪佐川快运株式会社

京都佐川快运株式会社

中京佐川快运株式会社

北陆佐川快运株式会社

东京佐川快运株式会社

东北佐川快运株式会社

“佐川快运”——北海道 BLOC 以及其他几家关系公司。

采用这样的分社政策，也是考虑到货主的方便才设置的。佐川的想法是：

“佐川快运”所承揽的不只是运过去就可以的“货物”，而且还要替货主保管“商品”。因此，必须尽量在距离货主近的地方置有可以应付货主的负责人。从历史上来说，北陆佐川最老，但却不是用“佐川快运”北陆分店的名义，而且以“佐川快运”株式会社的名义，以独立的会计，另外法人的形式，由社长全权处理。

“佐川快运”的老顾客大半为中小企业，而且所承揽的货物大多数倾向于流行性的商品。

曾经发生过这么一件事：

一次在运送妇女服装的时候，由于发生了无法避免的事故而损坏了托运的商品，该地区的社长便以自己个人的力量，当场付了好几百万日元的暂付款。

这如果是没有采取分社（分公司）制度的话，就必须先获得总社核准才行。那样的话，就是再快，也必须等到几天以后才能把钱付给货主。而多数中小企业每天手头的周转金都是非常紧的，因此立即赔偿会使货主十分高兴。

讲述以地区为据点设立独立公司的好处，拿事故来作说明虽然不太妥当，但能就近视情况作紧急，快速的处理，未免不是一种给货主方便的办法。

推行尽量在距离货主近的地方设置负责人的另一措施是“佐川快运”的“外务公司”。这一制度是“佐川快运”的最大支柱，不过在这里必须加以强调的是，在“佐川快运”，司机的定义不仅是驾驶车子的人，也是“货主的服务员”，而外务公司更是能够达到货主与公司双方的期望而全力投入的业务人员。

支持“佐川快运”的是外务公司，他们把过去“运到某地方多少钱”的卡车货运业者与货主之间的关系，改变为一种完全不同于以往的新关系。这一做法在企业界内外获得了很高的评价，使佐川觉得比什么都高兴。

三、孔隙战略——市场细分技巧与实例

1. 孔隙战略体系

在市场日趋繁荣的情况下，即使大企业也必须抓住市场的孔隙打进市场。

关于孔隙战略体系，可参照图表。

应把孔隙战略的出发点放在 CAL 思考方法上，所谓 CAL 是千叶大学的多湖辉教授所倡导的一种思考方法。C 是 Creativity（创造）、A 是 Actuality（现实）、L 是 Logics（伦理学），就是要磨练独创力，了解现实状况，精通营销理论，这就是孔隙战略构想的要点。

见附图：

孔隙战略体系

2. 孔隙战略五十技巧

公 司 名称	地位：	TEL：	代表人：	资本额：	员 工 人数：	业别：	业 务 状况：
主要产品：			主要顾客：			特殊技术或专利：	
分 类	No.	问 题	事 例	是	否	备 注	须再汇集的情报还待调查的事项
生 态	1	与其作徒劳无功的努力，不如暂作冬眠，静待时机，以养精蓄锐为是。					
	2	如系委节性产品，把销售地区分散为若干地区的考虑有无必要？					
	3	有用的企业情报、抱怨情报、市场情报、产品情报等，以及口头打听的调查网，是否再予扩大。					
	4	可否从同业合作公、团体组织公等互相支援中，期待获致相乘作用？					
	5	可否划分区域，以确保认为特别有利的地区？					
	6	同一行业能否共同生存？					
	7	可否利用弱者的地位，投入强者情抱，以求与强者共存共荣？					

分 类	NO.	问 题	事 例	是	否	备 注	须再汇集的情报 还待调查的事项
生 态	8	可否把不利于自己公司的对手，借用别的同业或顾客的力量抑制住？					
	9	顾客层的适合与否，是否经常考虑到？					
	10	目前设想中的对象，有否认认真研讨？有无与此对象一体化的其他东西，借以从此产生一种新方案的打算？					
	11	有无采取出其不意的举动，以展开有利局面的想法？有无故意采取违背时代潮流的举动，或者有无可造成特色的余地？					
	12	是否稍加努力就大有增加价值的可能					
孔 隙 战 略 的 顺 序	1	对本公司来说，适合本身个性的生存方法是什么？对这一点是否彻底了解？					
	2	自己的生活圈为何？也就是自己卖的是什么？					
	3	是否隐藏着很大的秘密？					
	4	技术的差距在哪里？技术的盲点在哪里？					

分类	NO.	问 题	事 例	是	否	备 注	须再汇集的情报 还待调查的事项
孔 隙 战 略 的 顺 序	5	可曾把市场划分成断片市场？ 在断片市场内到底有些什么东西？ 别的原理知道吗？					
	6	是否抓住你所销售的东西的功能与真正的使用价值？ 到底是什么东西？（产品概念的扩大。）					
	1	能否按照顾客的不同层次，摆设专柜？					
全 面 作 战	2	是否指出你的商品确实位置的全面系统。					
	3	你可曾叫苦？事实上应该用受教而感激。					
	4	可有与各行各业联系起来，重新面对需要的必要？					
第 二 号 作 战	5	可有鼓励处于同业中不利地位的从业员鼓起勇气挑战的能耐？					
	6	你可认为与其自己开发新产品，还不如去吃别人咬过的苹果的政策，适合于你的公司吗？					

分类	NO.	问 题	事 例	是	否	备 注	须再汇集的情报 还待调查的事项
第二号作战	7	你可时常留意市场状况，一有新产品上市，马上就去买回来分解？					
	8	能不能模仿其他行业的构想？					
小鲨鱼作战	9	能否在强者的旁边占上一席之地？					
	10	能否站到强者的核子伞下去？					
	11	与强有力的顾客结成一体，取得绝对胜利的秘密武器可曾想出来？					
	12	向顾客促销的有效方法，能否把握住？					
	13	你可握有与强者联合成一体的方法与勇气吗？					
出其不意作战	14	你可有表现自己公司与众不同的方法？					
	15	可有违背常识而可成功的方法？					
	16	富山的家庭药箱方式自称为“基准方式”，你的公司是否采用这种经营方法？					
	17	你可认为并吞当地地盘的战术是有利的？这与竞争的同业有短兵相接之虞，你认为好不好？					

分 类	NO.	问 题	事 例	是	否	备 注	须再汇集的情报 还待调查的事项
蚕 食 作 战	18	是否指派专人，要他们提供情报？对这种情报有否给予报酬？					
	19	是否从一个个的桥头堡，展开无限连锁开拓的方法？					
虚 实 作 战	20	有否采取增加几个有利的要素的配合方法，以增加新的效用价值？					
	21	有否采取删除若干要素，以使从单纯化中产生出新效用价值的方法？					
	22	从歌德的东西出发就会成功的意义，你能了解吗？ 是否转祸为福呢？					
出 其 不 意 作 战	23	有没有把新构想放进你的新产品里去？					
	24	在开发新产品时，对什么东西应用过拟人法？					
	25	日常的信条是什么，是否被遗忘了？					
	26	你可曾和公司化为一体（成为公司的化身）而彻底为公司设想过吗？					

分 类	NO.	问 题	事 例	是	否	备 注	须再汇集的情报 还待调查的事项
蜘蛛网作战	27	你可知道剪刀、浆糊下片断情报的价值吗？					
	28	到现在为止可曾利用过从蜘蛛网上得来的情报？					
	29	从情报中得来的新构想，你可曾有好好利用的想法？					
	30	有无从顾客的情报中得到启示而取得专利的体制？					
狐假虎威作战	31	你的公司和产品可以假借虎威的老虎是什么？你可知道吗？					
	32	那么相当于那虎威的是什么？					
	33	你要把那种虎威让全公司的人充分知道吗？					
	34	产品所表现的那种兴奋，是你制造出来的吗？					
	35	顾客层的各种兴奋要素，你彻底想过吗？					
	36	你并没有引起顾客层的反感，而把虎威作最大的利用吗？					

分 类	NO.	问 题	事 例	是	否	备 注	须再汇集的情报 还待调查的事项
推 进 作 战	37	你可曾彻底想过，你应该成为促进公司产品销售的推进器吗？					
	38	如果有某“一样东西”普及了，你的产品或服务的销售会因而有帮助的话，你可曾发现了那“某一样东西”？					
	39	那“某一样东西”到底是什么？					
	40	顾客购买你的产品的最大动机是什么，你知道吗？					
延 长 产 品 寿 命 作 战	41	你的产品属于产品生命周期的哪一个阶段，你知道吗？					
	42	如果属于夕阳西下期或衰退期的话，能否因为发现或开发新用途而又回到成长期、发展期？					
	43	你在开发产品用途时，有无打破固定概念？					
	44	产品能否稍微改变（改良），而开发新用途？					
	45	可否改变销售地区以求发展？					
	46	顾客对你的产品或服务，所要求的每个花样一划、一削是什么，你得否知道得很清楚？					

3. 消费品与工业品市场

▲消费品与生产品的区别

▲生产用品的三大分类

- 一次生产用品：也称为基本生产用品。
原材料、钢铁、煤、石油、肥料、化学材料、化学药品。
- 二次生产用品：由基本生产用品加工而成的产品。
设备机械、装置、零件、机能品、电动机、工作机械、电子零件、船舶用机器、航空用机器、木工用机器，还有很多其他产品。
- 三次生产用品：把二次生产用品的机能品作综合的系统化，并经过设计的产品。
电脑、系统装置、系统机械、引擎控制器、船舶、飞机、车辆、钢铁构造物等。

▲消费用品的三大分类

柯普兰德教授把消费品分为便利用品、选购用品与特殊用品等三大类。

· 便利用品

主要为食品，如牛奶、肉、蔬菜、水果、谷类等。其他如香烟等嗜好品或清凉饮料，还有家庭必备的日常厨房用品、文具、杂货、药品等。就是指在日常生活中习惯且反复购用的产品的总称。

· 选购用品

衣料、鞋袜以及寝具等，这是要有相当的购买决心，作有计划购买的商品群。通常这都是消费者上街去购用的商品群。

· 特殊用品

选定品牌才购买的产品，如汽车、电视机、录音机、电气产品、钢琴等。这是选定大厂牌才购置的。

所有这些便利用品、选购用品、特殊用品，都存在于流通阶段，因此销售路线的保持是必要的。

▲生产用品与消费品的销售

消费品销售的特征 我们知道在销售时，所用的推销方法也因货品性质的不同而各异其趣。在便利用品方面，使用自动贩卖机就已足够，因为这些都是随时可以把必要的货品在自动贩卖机上买到的。不过，这一点，日本与美国的习惯不同，美国人把一星期内所需要的东西，一起买回来放在大冰箱里，每天取出必要的来使用；日本的家庭主妇都每天去买，有每天去买当天所需的東西的习惯。在购买日用品时，以有店头购买为主，因此货品的陈列、店员的接待技巧，也大有讲究。同时店铺的开业辞度如何，有没有显出一程物品丰富的样子来，店内照明、色彩等也很重要。谈到特殊时，陈列的产式更是重要。

4. 不同阶层生活方式调查

▲ “年轻人”的生活方式调查

根据不同时期市场的需求，安排生产的品种。当有人提倡恢复生态的口号时，就以“天然材料的重新回归”为目标，以不锈钢、玻璃、木料等材料制造装调味品的器皿、金属叉子、不锈钢厨具等，继续不断的问世，大发利市。即使没有这种工厂的制造厂商，也自称要与石川社长在创制新产品的企划方面一决胜负，这种独创的构想果真能够掌握住时代潮流的新鲜感觉，的确造成了非凡的结果（石川定夫）。此外，经营成功的还有看准节约最能配合时代需要，而推出了“干式影印机”的理想科学工业公司，据羽山升社长说，他们是在节约事务经费的主题下，推出这种新产品的。另有开发了使干电池寿命延长五倍以上的双叶电机公司的干电他充电器，也极为畅销。又如以塑胶废料制造塑胶樁的岩规工业公司之例亦不胜枚举，以塑胶废料制成塑胶樁是着眼于资源的有效利用与防止公害两方面，这种产品比水泥制品更不容易裂断，价格仅及水泥制品的一半，所以工具店、高尔夫球场、测量事务所等，都乐于使用，成为一时的宠物，现在月产 10000 支，这种产品要是卖不出去才怪呢。

其他如以简易发电器大发其财，而让全公司职员都到国外去旅行的 JEP 公司的都筑清刚社长，以什么都修理，使旧东西翻新为号召，而大受欢迎的公司也很多。如果修理、翻新、回收就是现代的价值观，是现代人的口号的话，凡是修理各种用具的商店，不受欢迎是不可思议的。类似的例子是一家设在公寓社区附近的玩具店挂起“玩具医院”的招牌，却因为修理玩具而使新玩具的销售随之特别好，这也是巧妙地配合了今天价值观的变化。有一家叫做“喀芷机械”的公司，产销专供山林、公园割草的大型割草机，在同业中是首屈一指的大厂商。日本全年所需的 50 万部割草机中，该厂商的市场占有率达到 30%。1975 年 9 月开始产销“喀芷布雷克”割草机后，市场占有率很高。

日本丸井百货公司 20 多年前在东京创办时，是个面积只有 13 平米的小商店。如今，已是屈指可数的日本大百货公司之一。

在激烈的商业竞争中，丸井所以能保持稳定的增长和取得显著的发展，原因在哪里呢？

首先是选准主要的消费对象，一步一步下功夫扩大销售。起初，丸井销售面广，经营无特色。后来，丸井选择中等收入的阶层为消费对象，分为年轻人和新婚家庭两个市场。丸井利用青年人喜看电视体育节目的心理，反复插播推销广告，刺激青年人购买欲望，这些电视观众是年轻人市场的当前消费者，过了三、五年，又会是新婚家庭市场的未来消费者。丸井针对青年人的消费心理和购买力，把分期付款做为主要业务，颇受青年人的欢迎，纷纷去丸井选购。据说，丸井的固定消费秆比重高达 82%。

东京神田的协和商号推销海梅斯牌打字机的方法是一个典型的例子。海

梅斯牌打字机是瑞士制造的，无论材料和字母都是已有相当好评的打字机。协和商号的销售部经理高桥宏吉采取了什么推销策略呢？他首先研究到底在哪些地方使用外文打字机，结果是商店、报关行等地方使用的最多，一般的自由业以至学校，虽然也有使用，不过还是以外贸关系为最多，贸易商的打字员所打的文件以装船文件为最多，而装船文件的制作甚为麻烦。无论一笔 500 美元的交易或 5 万美元的交易，手续同样麻烦，必须打下出口申报单（Export Declaration）、提单（Bill of Lading），以及发票、报装单（Invoice, Packing List）等十几份文件。他是产业能率短期大学事务管理科毕业，事务作业的改进是他的拿手。他终于发明了把这些麻烦透顶的文件，只要花费 $\frac{1}{3}$ 的劳力就可完成的方法，不过非使用海梅斯牌打字机不可。这种打字机与其他厂牌的打字机所不同的是在打字机上有两个打字带卷筒，他就是针对这个系统而设计的，那就是在一张表格上，把所有出口地点、顾客姓名、住址、品名、数量、金额等共同的项目都打上去，使作业标准化，并绘成流程图，再把处理过程印成一个小册子，彻底教导推销员，完成了一套标准推销法，然后派他们到有可能接受的顾客那里去做推销工作。

“各位，在你们的作业上可曾感到任何困难吗？只要用 $\frac{1}{3}$ 的劳力就可完成装船文件打字作业的方法，你想知道吗？”

就这样展开他们的推销工作。对方都是早已在这方面深感麻烦的人，当然都会说：“那就请你说说看吧”。

“好！那就一起邀请打字小姐来听听，大约只需 30 分钟即已足够”。

于是就把事先预备好的小册子拿给大家看，并做恳切的说明。听了 30 分钟的说明之后，大家都觉得“不这样做的话装船文件的作业实在太麻烦了”。于是海梅斯打字机的销路就告直线上升。

美国第一流的罐头公司，成功地采用新构想的经营方法。召集董事会，把不能随心所欲销售出去的水果罐头摆在诸董事面前，董事们对如何销售这些水果罐头所想到的对策不外乎增加推销员和广告费。但是其中一个董事提出一个问题来：

“顾客是谁？”

回答当然是：

“小孩”

“那么小孩的本能是什么？”

“是吃和玩”

“用水果罐头同时满足孩子的吃与玩这两件事如何？”

问答到这里时，另一位董事说：

“在罐头的商标纸上，印上谜语如何？同时加上这样几句：‘小朋友，把罐头里的水果吃完后，向里面看，在罐头的底部就可看到谜底’”。

孩子为了要看解答，就去买来吃，这是一次创纪录的成功实例。

“在富士山顶的白雪上，用直升机给撒上一层黄色的咖喱粉，这样所有在日本东海道进进出出的人，以至当地的人都会看到。‘富士山变成黄色了！’，当大家发觉这种现象而惊奇时，SB 马上出来承认这是他们干的，SB

的名字便会在一天之间传遍日本全国。”

这个构想被指出两个缺点，其一象征日本的富士山被一家私人企业的广告所使用，反而会引起不良的影响。其二，要用咖喱粉把富士山染成黄色，需要一笔非常庞大的费用，这简直会使 SB 公司因此而倒闭，不过要使用黄色来引人注意这一点，是个好主意，于是决定选用大众传播机构来进行这个新主意，终于想出了一个方法来：“针对 100 个住在东京且持有黄色驾驶执照的汽车驾驶人，出借黄色雷诺汽车一年”。这果真大告成功，至今在广告界仍传为佳话。

日本的“送上门”服务发展极为迅速。这种服务出现于 1975 年，以一般消费者为对象的这种小行李输送系统，每年处理件数从开始时的 170.7 万件起，16 年后已达到 11.5 亿件，显示了极为惊人的增长，如此能够渗透日本人生活中的“送上门”服务的魅力，究竟在哪里？

“送上门”服务的兴旺有三个：

第一是简便。打一个电话，就有人来接行李。

第二是准确。彻底实行联机系统化，仅需 40 秒钟就可知道自己送的行李现在在哪个地方。

第三是迅速。全日本各地第二天能够送到。

目前经营“送上门”的运输业者约有 40 家。随着竞争的激烈，各家除托运行李外，开始了多种多样的为消费者服务的竞争，以增附加价值。例如，对日本工薪阶层的代表性娱乐高尔夫球及已成为年轻人的惯例活动的滑雪的用具，便有“高尔夫球送上门”服务和“滑雪送上门”服务。这样，人们能够空着手到远方的目的地享乐，所以大受欢迎。另外，运食品时，能够按各食品的最佳温度运送的“冷却送上门”服务也诞生了。有的公司的货车内采用入了可细分摄氏零下 18 度、零度、5 度三种设定温的冷箱。由此，能够做到把刚捞获的鲜鱼和蔬菜保持鲜度直送到各家庭了。

最近又出现了摩托车送上门服务，由于它灵活，适应争分夺秒的商业社会。对运输业者来说，交通的挤塞是个瓶颈，而摩托车不把挤塞当一回事，在东京中心只费 30 分钟或一小时就能送到重要文件和机械零件等。各家都本着以托送人的心情而送的精神，向消费者提供更加周到的服务和速度。

四、销售机会、决策与预测

1. 销售机会可求可得

1975 年初春的一天，美国亚默尔肉食加工公司老板菲力普·亚默尔坐在沙发上翻阅报纸，突然一则几十个字的短讯使他兴奋得差点跳了起来：墨西哥发现了疑似瘟疫的病例。

顿时，他的抓住派生机遇的思维就开始运转了。如果墨西哥真的发生了瘟疫，一定会在加利福尼亚州或得克萨斯州边境传染到美国来，而这两个州又是美国肉食供应的主要基地。这样一来，全美肉类供应肯定会紧张，肉价一定会猛涨。

当天，他就派家庭医生亨利前往墨西哥，很快，亨利发回电报证实那里确有瘟疫，而已很厉害。

亚默尔接到电报后，立即集中全部资金，大量购买加利福尼亚和得克萨斯的牛肉和生猪，并且及时运到美国东部。果然不出所料，墨西哥瘟疫很快蔓延到了美国西部的几个州。美国政府下命令，严禁一切食物、食品从这几个州外运，当然也包括牲畜在内。

于是，由于全美肉类奇缺，价格暴涨，亚默尔在短短的几个月里，就靠别出心裁净赚了 900 万美元。

2. 电脑与饮料：有共同的销售技巧

司考里（百事可乐公司销售总裁），开始讲到销售技巧。

“讲到苹果电脑以后的产品销售问题，或许你们可以从百事可乐的推销方法中得到一些启示。”司考里得意他讲到了可乐大战，那是司考里统领百事可乐向可口可乐发动进攻的广告大战。可口可乐原来一直是饮料业的冠军，占有最大的饮料市场。

在“百事可乐挑战”战役中，司考里让人们同时品尝百事可乐和可口可乐，广告的设计使得超过半数的人们认为百事可乐的味道比可口可乐好。这样就使很多原来只喝可口可乐的观众有试一试百事可乐味道的愿望。

在“百事可乐新一代”战役中，司考里批准的广告有这么一个镜头：奶奶带着孙女逛市场，孙女大喊，“我要百事可乐！”“什么？我活那么老都只喝可口可乐，你现在怎么变成要喝百事可乐？”那是老奶奶对孙女行为的反应。

“百事可乐新一代”战役后来推到又一高潮，司考里到大学校园去，让数百学生同时品尝百事可乐和可口可乐，由于事先有充分的准备，数百名热血青年学生异口同声狂热地赞扬百事可乐。这些鼓舞性极强的景况被实地拍成电视广告，传遍了各地。司考里的具进攻性的推销技巧使得百事可乐的销售量一度超过可口可乐。

“当年的百事可乐新一代现在都已长大了，也许都可以买得起

个人电脑了。或者我们现在可以发起一次苹果新一代运动！”司考里的情绪也激昂起来了。

3. 美国斯威夫特 “ 鸡销售战 ”

斯威夫特是一个有眼光的销售商，当他早年还是屠夫和零售店老板时，就试行过各种推销方法。为了防止变质，多数店里都不陈列肉，有人订货时才割肉。斯威夫特将切好的肉块惹人注目地陈列在玻璃面货柜里，并注意到这些肉销得快。他认识到陈列出售得慢些的肉，存货额和销售额就更容易掌握。但尽管斯威夫特知道这一切，他从未想要加价出售带商标印记的肉。那些独立经营的屠夫们知道他的肉货是高质量的，但如果能降低成本，他们倒宁愿去别处购买。最后，顾客们并不要求有“斯威夫特”。印记的肉排或烤肉。以后，斯威夫特和其他加工商试图说服消费者们相信他们的肉类产品是上乘的，但结果是有成功，也有失败。时至今日，美国超级市场上的消费者仍不知他们所买的肉是哪个公司供应的。

然而，鸡肉的情形就不是这样了。在鸡肉这个市场上，弗兰克·珀杜开创了名牌产品。因此在他经营的领域里获得了一个强有力的地位，而已使广告业产生了变革。像玛丽·凯·阿什一样，珀杜依靠声像技术来扩大其产品销售。由于这个原因，他的贡献往往被忽略或缩小。但他的竞争对手们一般都承认珀杜是其行业里一个主要的创新力量。

1940 年，珀杜父子采取了从鸡蛋转移到鸡的合乎逻辑的步骤，开始与独立的养鸡商订合同。弗兰克进行饲料试验，并提出了一个优于市场上一切配方的配方。1953 年，珀杜父子经营起饲养业，将产品卖给特尔马法地区的许多养鸡商。

1958 年，他们建了一个饲养场。弗兰克说，“这在公司历史上是一个值得纪念的日子，因为这个公司使农庄主们信任我们”。

珀杜相信这种趋势（市场大量需要鸡）肯定会继续下去，于是说服他父亲违反他的基本原则之一，借了 50 万美元，另建了一个饲养场。同时，他继续扩大业务。因此，到 1968 年，他每周售出 80 万只小鸡，并扩大了他的市场。

那一年，珀杜决定小规模地做点广告。他雇了一个专门的代理机构，并为广播商业广告拨出 3 万美元。第二年，这个数字翻了一番。

1970 年，当第一批电视广告播放时，他花的广告费又翻了一番。珀杜对此宣传活动不满，于是改换代理人，让斯卡利麦凯布—斯托弗这家小公司来从事这一工作。该公司说服他作它的首席发言人和商标。这个主意很新颖，甚至很大胆。这一时期，各公司管理人员几乎还都是些无名之辈，不大懂得怎样充分利用传播媒介。

这个办法十分成功。弗兰克·珀杜那朴实的、具有感染力的表现，虽略带清高，但却是热诚的，激发了公众的想象力。有些人说，珀杜的脸就像是鸡的脸，他在电视广告上以清晰的声音说出了几句在最近的广告史上令人难忘的话：“坚强的人才能养出嫩鸡。”“你若发现别的鸡更好，那就去买吧。”“即使陷入困境，我也不妥协。”

珀杜在有利可图的纽约大市场里为有商标的鸡肉作广告的做法引发了激烈的竞争。肖维尔·法姆斯的“保鲜”和卡吉尔的“至上”这两个商标在评论家称之为“鸡战”的竞争中以剧烈的广告宣传攻势向珀杜进行挑战。虽然他们造成了一些损害，但珀杜继续控制着 1/4 的纽约市场，大体上相当于那两家加起来所占的比重。

珀杜每周售出 600 多万只新鲜整鸡，其中将近 40% 的鸡在纽约地区销售。该公司已成为全国第三大产鸡公司，也是最大的私有公司之一，这是不可改变的事实。由于珀杜看重自己的独立，且利润之高，无需外部资金，而且，业务继续增长似乎是不可避免的。现在，鸡的销售金额每年可达 140 亿美元。鸡肉消费增长得如此之快，以致于几年之内其消费量多半要超过牛肉。

4. 麦当劳的经营方式革新

麦当劳兄弟在冷静地分析了汽车餐厅的利弊后，做了一件小型企业经营者成功之后不敢做的事——改变产品的经营方式：缩短服务时间以增加销售量。“整个新观念是以快速、低价、大量为基础。”麦当劳说：“汽车服务太慢，客人的汽车把停车场塞得满满的，他们一定会喜欢较快的服务……。我们的想法是由客人自助，降低价格，由此带来大量的生意。”

在这种新观念的指导下，麦当劳当机立断，于 1948 年秋关闭了兴隆的汽车餐厅，辞退了 20 名汽车餐厅的服务员，并将平时汽车餐厅服务员点膳的两个窗口，改装成顾客自动点膳的窗口。厨房经过重新改造和安排，便于操作，增加产量。纸杯、纸袋、包装纸代替了原有的餐具，不必再雇洗碗、碟的工人。快餐食品也由 25 项精减成 9 项，食品的价格下降，所有的汉堡包都配以蕃茄、芥末酱、洋葱和两片酸黄瓜。他们精简生产程序，在顾客点膳前就已烹煮食物，达到“以速制胜”的目的。这种独特、富有实际效率的做法，是对传统服务的一大突破，也是麦当劳成功的奥秘之一。

新的经营形式，面临市场的考验。餐厅开始营业时，利润猛跌到原来的 1/5。初辞退的服务员也曾嘲讽麦当劳兄弟，“为我们准备好服务的制服吧。”一些老顾客也纷纷要求恢复旧的经营方法。但 6 个月后，生意开始呈回升之势。特别让人惊喜的是，餐厅吸引了新的顾客——家庭顾客。就连普通的工人家庭也可以全家到餐厅吃一上顿快餐。

麦当劳餐厅以“金鱼缸”式的独特设计，使顾客通过玻璃可以看到厨师的操作，引起了顾客极大的兴趣。更为重要的是，顾客看到毫无污垢的煎炉、不锈钢制作的各种器皿、用不锈钢包装的工作台和上等的牛肉，便不再将低价与低质量联系在一起。

一年以后，麦当劳餐厅被顾客所接受，生意越做越好。

初尝改革的成功，麦当劳兄弟又再接再厉、大胆创新，又一次向传统的饮食服务业经营方式挑战。他们改用生产线的方式进行生产，改革厨房的操作程序，提高厨房的工作效率。

1951 年，这家小小的汽车餐厅销售额高达 27.7 万美元，比改造前增加了 40%。到了 50 年代中期，麦当劳餐厅的营业额每年达 35 万美元。在中、晚餐的时间，小店外排着 100 多人的队伍是常事。营业额和净利之高，连大餐厅也望尘莫及。

麦当劳兄弟讲求实效、勇于创新的精神，获得了巨大的成功。1952 年 7 月，美国餐厅杂志以封面故事的形式，介绍了麦当劳兄弟新的观念、新的经营形式所带来的惊人的成绩。不少汽车餐厅上门求教，蜂拥而至仿效麦当劳的经营方式。

5. 商人要有自己的创意

一个具有远见的商人，胸中该有自己的主见，不去理会他人的说法，才能得到可贵的回报，我（美国石油大亨盖蒂）可以在此举出几个不随流俗的成功实例——许多都是由众人口中的“不可能”变成“可能”的例子。

当洛克菲勒开始筹建洛克菲勒中心时（那几乎可以算是全世界最大的私人商业中心及娱乐场所），正处于经济恐慌时期的谷底——1931年。大部分的美国商人都觉得这计划简直荒谬至极。他们一致认为美国的经济即将崩溃，并预言中心落成之后，也必然只是废墟一堆。“洛克菲勒家族简直在糟蹋他们的金钱。”在人人均持悲观看法的同时，洛克菲勒却坚持自己的计划，完成了伟大的中心。事后，庞大的收益足以证明当初不随流俗的决定完全正确。

另一个例子是希尔顿。当他开始投入旅馆业时，正处在旅馆业全面不景气，许多商人纷纷卖馆求现的时候。这种完全不理睬众人说法，一意孤行的结果，至今如何呢？他成了旅馆大王。

那些从俗者，一味地的跟着大家的步伐前进，认为国家经济濒临崩溃，因而大举抛售股票。

而我，却在众人皆售之际，一味买进。结果呢？当时买的股票至今已涨了数百倍，我足足可由那些股票中获利45倍。

关于这些我可不是在吹牛，在商场，往往正是与众不同的人可以大为获利。随着他人脚步走，也就只好随着捡他人剩下的财富残渣了。因此，那些独具慧眼的人，一定不会人云亦云，总愿自创新招。

也许，这些成功者的本质也多少带了点叛逆的因子，常无法被既定的模式听满足，他会不断地去寻求新的点子创造财富。

在商业界，主宰着许多主管内心世界的也正是这种为大众所认可却似是而非的不成文规则。要求主管们外在的良好形象，由衣着至态度，都必须要有个“主管”样子，不能显露出害怕、无能的感受，免得给人不好印象。却反而误了年轻人，却抛掉独特个性，致力往同一模式发展。

其实这种“服从”的个性，并非天生，而是被塑造出来的。洗脑的过程大概从学校时期就开始了。不论是中学老师或大学教授都倾向教导学生保持“形象”。而课外活动也尽是划分范围，强调各人凭着所学的科目各就各位，丝毫不容许有出轨行为。于是学生个个被灌输以浓厚的专业理论，固定的模式。等到他们一旦飞出校门，当然照章行事，不敢有误。殊不知这一套人云亦云的公式，在现实世界中，却正是拖垮他们的绊脚石。

当然，除了学校所学之外，这社会也常给年轻人许多压力，要求他们举止合宜，行为就范，不知不觉中同样阻碍了他们发挥个人的创意。因为只要他们有任何惊人之举，周围便会交相指责，使得年轻人压根儿不敢轻举妄动，免得遭人白眼，永世不得翻身。其实，他们哪里知道，那些指责式的忠告原来来自那些无能且胆小的人口中，企图拉他们下水，好共同分享挫折与失败。

6. “ 苹果 ” 市场预测不准

当苹果雇司考里时，是看中了司考里的销售方面的能力。卓布斯（苹果的创始人，董事长）想大力普及苹果电脑，他希望苹果电脑能成为像电视机那样的一般耐用消费品，成为家家户户都需要的电器，司考里受卓布斯大胆设想的鼓舞，来到了苹果。他认为通过广告大力推销应该是最有效的方法，他应该可以帮卓布斯实现这个宏伟的目标。他将苹果用于广告推销的每年费用由原来的 1500 万美元增加到一亿美元。然而，卓布斯和司考里的做法显然过于超前了。电脑还只是高科技产品，研制电脑要花很大的投资。而且，电脑的换代也特别快。这样，电脑的价格不可能低，还不可能成为家家户户都能买得起的电器。而且，也不可能成为家家户户都必须拥有的电器。此外，作为一般消费品的产品，即使一下子卖不出去，产品价值一般还可以保持，只是不能周转资金而已。可是，生产出来的电脑如果卖不出去，积压的电脑由于很快就要成为过时商品，本身的价值就会迅速下降。可以说，苹果陷入困境是卓布斯和司考里两人决策的错误。是他们对 IBM 的实力估计不足，对顾客的承受能力估计错误，对产品市场的大小估计错误。

7. 市场机会与战争（杜邦董事长）

美国一定能打赢这场战争（指美国独立战争）。如果这场战争胜利，这白兰地河畔的火药工厂将会怎样呢？杜邦！你认为呢？”维克多估计火药的销售量会急剧上升。而杜邦也想购买一个叫托马斯·李的农夫的大农场。这座农场与白兰地河左岸南侧的土地相接壤。

“正如哥所说，此后，日夜轮流赶工也赶不上，买下托马斯·李的农场，可以将工厂扩大3倍。”

不知是什么原因，波提极为反对杜邦的扩张计划，他摆出一副要打架的样子。

“这场战争是不会持久的。战争一结束，不景气就会接踵而来。到那时候，如何去还借款？李的土地至少也要5万元。”

但是，波提的反对并没有起作用，杜邦给他在巴黎的父亲写了一封信：

战争一结束，美国的现代化的制造工业必将代替家庭工业。我认为这是现代财富形成的自然变化。虽然美国人在这场战争中失去了很多，但也收回了10倍以上的利益。

“例如，以前南方的棉花1磅（约453克）只卖20分，但现在却高达数元。而且，我和哥哥所经营的羊毛，以前只值1元，但因为经过工厂加工，价值变化了，已值6、7元。对我们来说，这场战争就是最好的收获期，我们正在巩固火药制造厂的百年之基，千载难逢的大好时机来了。”

杜邦家的三兄弟从不从公司领取薪水，也没有奖金，只是从公司的总帐中扣除一些必要的经费；而所有的盈利都纳入公司，利益共享，兄弟三人非常团结。在美墨战争（1846年～1848年）的6年间，由于把高达百万磅（约45.3万公斤）的火药卖给政府，公司因此更加繁荣，甚至在战时还扩大规模，建设新厂房。

8. 日本八百伴的销售策略 3 例

▲如何对待“小额顾客”

每天早晨一开店就有一位老奶奶来买 10 日元白糖和一合油。

“小姐，实在对不起，请给我拿 10 日元的白糖，还有一合油。”

这个柜台的售货员叫渡边妙子，是个女职工。

“啊，10 日元吗？”渡边禁不住这样看着老奶奶问，但是想到每天班前会上社长说的正是要热情接待买 10 日元东西的顾客，所以打起精神：“请您稍候。”

说完称 10 日元的白糖，然后称一合油。第 2 天、第 3 天、第 4 天早晨，天天如此。

商店的早晨十分繁忙。既要商品上架，又要做扫除、整理内号，但顾客这时只来买 10 日元白糖和一合油。渡边想，若让她等候她不满意，我也难办。所以，渡边在头天晚上就把东西准备好，装好几袋 10 日元的白糖，油量好装在牛奶瓶里。然后，早晨一看到像往常一样朝自己走来的老奶奶就说：“大妈，今天还买白糖吗？”

“是，10 日元的。”老奶奶小声说。

“给，这是白糖，油也装好了。奶瓶明天还回来就行了。”渡边和气地说完，把东西递过去。这样，老奶奶不用再不好意思地念叨 10 日元、10 日元了，每天早晨都可以随时买到事先准备好的东西。

可是有一天早晨，老奶奶来了不见渡边，正在东张西望时，另一个女孩子来到老奶奶身边：“大妈，您要白糖和油？”

“是啊，你怎么知道？”

“渡边昨晚交待的。”

“今天渡边不在吗？”

“她感冒发烧，昨天开始休的。”

老奶奶拿着和平时一样准备好的白糖和油回去了。过了不到 1 小时，老奶奶又回来了。“小姐，把这个交给渡边吧。这是药店里买的感冒药，特别好使，所以也想让渡边吃了快点好。”

善有善报，这是成长之家的教诲，热情接待买 10 日元商品的顾客是商业界的指导。就是这样，八百伴通过渡边与老奶奶这位顾客不仅进行了商品的买卖，还实现了人与人的交心。老奶奶每天早晨必到，白糖和油也是每天早晨必备。

过了几日，渡边又不见了。

“渡边怎么了？”

“要出嫁，辞职了。明天早晨就回老家了。”

第 2 天，一大早就有人迫不及待地敲后门。出去一看，老奶奶站在门口。

“这是我花了一晚上时间编的手提兜，给渡边小姐出嫁做个礼物，请转告她注意身体，给她带个好。”老奶奶千叮咛万嘱咐后才回去。

▲八百伴的“信誉”

八百伴曾遇到这样的投诉，客人委托送的年终礼——柑桔，20 天后还未送到。这时已是年末，明天就是大年除夕了。

“我的亲戚今天来信说从你们这里送的柑桔还没收到。我是 12 月 10 日

委托你们店送的货。已经过了 20 天。柑桔过 20 天就要烂的。尽管如此，我相信在路上要耽搁一两天，现在也许收到了，所以刚才打了个电话，结果说柑桔还没到，让我丢尽了人。你们说该怎么办吧！”客人怒不可遏。

“对不起。店里的发票上确实记着货已送，不会出错。不过我们马上向送货商确认，今天已经是 30 日了，虽不能保证今明两天，也一定在新年放假期间重新把货送到。”店里的职工再三道歉，但是顾客不肯让步。

“我送的是年终礼，不是新年礼。现在说什么也来不及了，新年放假期间能送到，这不是拿我开心么！”

这时丈夫走过来说：“客人，虽不知道到底是商店的责任还是送货商失误，但接受顾客委托的是八百伴，所以没到货的责任完全在我们。八百伴负责今天之内柑桔重新装箱，明天一大早用商店的车给您送到。明天之内一定拿着收条送到您府上。您可能不满意，但务必宽限我们一天。”

这样一来，顾客也说既然社长讲了，也就算了。“那今年之内可一定要送到。”说完便留下地址回去了。

商店有的职工也说：“一定是送货商的错。不是送错地方了，就是忘在什么犄角旮旯了，所以不该由咱们承担责任。再说还答应明天之内送到，为一箱柑桔跑一趟太不值得。”

按照对顾客的承诺，大年除夕清早，八百伴小货车便装上一箱柑桔出发了。按丈夫嘱咐，我亲自把一箱柑桔仔细装好。货要送到东京，因为地区范围很大，找了两个小时才找到收货人家。向人家交货并表示歉意后才往回返。

“噢，辛苦了。把收条送到昨天那位顾客手里。再好好向人家道歉。”社长吩咐。

在班前会上，社长说：“八百伴自创业以来，即使赊销时他也始终致力于信誉第一。八百伴让人放心，八百伴保险，八百伴万无一失，这就是信誉。确实，在一年中最忙的年三十，为一箱柑桔开车花半天时间跑东京太不上算”。

“但是，即使金钱损失了还能挽回，一旦失去信誉却难以挽回。重要的是，我们要深刻认识到辜负甚至背叛了顾客的意愿和期待是最令人痛心的。我认为要守信誉就要不惜付出任何代价，亮出真心。用一辆货车送一箱柑桔虽然得不偿失，但希望大家理解的是由此而保住八百伴的信誉，其意义却十分重大。”

▲八百伴的商誉是怎样建立的

1958 年 9 月 26 日，第 22 号台风席卷伊豆半岛，以天城山一带为中心降了 700 毫米的大暴雨。

当时儿子一夫作为八百伴食品百货商店专务，负责蔬菜水果品的进货任务。收音机里不断传来台风靠近的消息，报告下午将袭击伊豆半岛。

一夫想如果暴风雨中断了交通，消费地热海所需的蔬菜怎么办？

“我给小田原市场去电话，听说那边还没事，我马上去小田原进货。”

丈夫良平和我都反对，刮台风时出门太危险。但是一夫执意要保证蔬菜供应，和大谷一起乘载重两吨的卡车出发到小田原进货。通常往返热海和小田原之间有 1 个小时就足够了，可是人出去两三个小时了还不见回来。我放心不下，打电话问，说是下午 4 点就离开了小田原。我祈祷一夫他们平安无事，一直诵读《甘露之法雨》，结果深仅 12 点钟他们才赶回来，竟用了 8

个小时，浑身上下都湿透了。

小田原的蔬菜果品市场因为要来暴风雨买主寥寥无几，但是农户却急着上货，因此批发得很便宜。两吨的卡车载着 5 吨的蔬菜在暴风雨中小心地颠簸，他们一边查看路情一边往回开，听说一夫他们刚过真鹤那段路就因山崖崩塌而完全堵塞了，真是千钧一发啊！

第二天 9 月 27 日，台风过后天气晴朗，正好是阴历 8 月 15 月圆的这一天。各家都需要蔬菜水果的供品。旅馆的客人因火车停运、公路封闭走不了了。

热海蔬菜果品市场上几乎无货，所以接到旅馆订货的零售业主攀比着提价，大萝卜一根要 120 日元，黄瓜一根要 20 日元。

据说去市场看过行情的一夫起初想把小田原进的 5 吨货在物价暴涨时出手赚大钱，但又一想：“不行，父亲坚决实行现金明码实价经营正是为了在市民有困难的时候为市民服务、让市民满意的。这才是商人的使命。”他转身返回商店。

1.5 日元的黄瓜加上运费卖 2 日元，5 日元进货的大萝卜卖 7 日元，依次标上了与往常相同的价格。进得便宜，所以应该让市民买上便宜菜。在这场意想不到的台风中群众也陷入困境，理应只收运费，按原价向市民出售。本着这样的指导思想标上价。

其他菜店都货源不足，连昨天卖剩下的大萝卜一根都卖 100 日元。主妇们想买到供月的廉价蔬菜，但无论走到哪家菜店都贵得令人不敢问津，最后来到八百伴都喜出望外：“八百伴的菜真便宜，和平时一样！”顾客们高兴地买了一大包，连街坊邻居的菜都捎上了。

于是，看到两手抱着菜的顾客，好多人问：“你是在哪儿买的？”“在本町八百伴买的，而且价钱和平时一样！快去买吧！”还有的顾客不辞辛苦从伊豆山附近赶来。结果不到两个小时 5 吨菜就全卖光了。

然而从这天起出现了奇迹。我们开始现金明码实价经营时，日销售额 10 万日元左右，以后好不容易提高到 20 万日元就再也提不上去了。但自从台风以后日销售额增长了一倍，每天达 40 万日元。

“去八百伴看看吧。八百伴的东西和往常上一样，又多又便宜。”对我们满意的顾客一传十，十传百地宣传我们，结果八百伴在热海周围的知名度越来越高了。

坚持正确的经商之道——信誉第一、奉献之心，这一八百伴精神才足今日八百伴的源泉和根本。

我们 50 年代满怀希望，一步一个脚印地走上了面向明天开放的爱与信仰的经商之道。

五、IBM 的营销策略

1. IBM 的营销策略训练

在 IBM 公司，销售人员有一门为期两周的课程，即：要求市场营销代表扮演 IBM 公司的用户，这门由哈沃德指导的课程叫做总经理班。在这里，销售人员面对一系列用户可能遇到的问题和情况。目的是帮助市场营销人员理解经理们如何思考问题和在日常事务中都做些什么。

每个组织都可以使它的销售人员经过类似的训练。扮演角色仅需要两个人——他们可以交替扮演用户和销售人员。一个经营有方的不动产经营集团在培训职工时让他们交替扮演经纪人和顾客的角色。互相真实地提出要害问题，公司从竞争的经纪人中雇用有经验的销售人员并使他们通过扮演角色的练习认识到：当他们作为一个可能的购买者时，看问题的方法会有多么大的不同。

当然，每个用户都是不同的，因此，市场营销代表必须学会 适应各种情况。

许多情况下，了解用户问题最直接的途径——通常也是唯一的途径——就是倾听他们的呼声。提出一些有价值的问题并倾听他们的回答，多简单的方法啊！不幸的是，几乎没有什么人懂得如何倾听，连销售人员也不例外，这是我们整个信息系统的主要缺陷，以至我们个人的、职业的和公共的生活都因此而遭受损失。我们的教育体系中沒有一门教人如何倾听的课程并使它成为毕业的必要条件，这是一个不足之处。能干的销售人员就是个能言善辩、说话很快的兜售小贩的概念是完全错误的。最有专业水平的销售人员是最好的听众，他们知道给用户一些时间思考一下，再讲述他们的问题和有关系的事。它的重要性不仅在于市场营销代表能从中了解到许多东西，而且还在于这表示了代表们对用户的尊重，使他们成为盟友，与那种代表像一个贪婪的盗贼紧紧盯住用户的钱包，而用户则小心谨慎地看守他的财富的情形不同。应该是销售人员 and 用户一起工作，共同解决问题。如果他们的共同努力成功了，生意就做成了。如果销售人员不能拿出解决问题的办法。他就不能赢得这桩生意，而如果他倾听的技巧差些，他就会遇到障碍。

2. 公司各类人员都应了解客户

要对每个职工调换工作是不可能的，然而，要使你的关键人物对用户的第一手材料了如指掌是十分重要的。我认为让工程、制造和财务人员了解销售现场正发生着什么变化的最好方法是让他们到现场与销售人员一起拜访用户。这是一种新奇的教育方式。你会听到他们发出这样的感叹：“这与我想象的完全不同。”；“我并不了解情况，难怪我的解决办法总行不通”；“我以为，我已经解决了用户的问题，但在我看过他们的工厂之后，我才知道我该做些什么。”

最近，通用汽车公司一些工厂人员与用户一起在产品展览室里参观。通过这种活动，他们不仅亲自了解到用户对他们产品的反映，而且能有机会亲耳聆听销售人员的“叫卖”以及他们的满腹牢骚。这些来自工厂的人员带着不同的感受返回各自的工作岗位。

我（指 IBM 副总裁罗杰斯）多次看到 IBM 公司的职工在现场呆了一段时间后，对用户提出的问题的态度就全然不同了。一个财务管理人员在谈到由于用户填写票据出现错误而造成的混乱时说：“我们在电话里说，他在那边记，所以，我想他一定很不愉快。”

一个参谋人员说：“当他见到我时，说的话可真是一针见血：如果你们公司不能及时给我开帐单，又不能迅速处理回落的款项，又怎能使我相信你们能安装一个良好的计算机系统呢？”

3. 客户会议

有时，你可以用邀请用户参观的方式代替你去走访你的用户。无论是邀请一个人或是一个团体，都是很好的主意。在 IBM 公司，这种活动频繁，用户讨论会的规模从 50 ~ 1000 人不等。在这些会议上，生产计划人员、开发工程师及其它主要的技术人员有机会聚集一堂，同这些非常重要的客人交换意见。一年几次邀请，那些特定的用户和各种各样的工业团体——如有代表性的银行、保险界人士，大家围坐在一起，讨论工业上存在的问题和探讨 IBM 公司的产品应如何满足用户的期望。这是十分重要的对话，要鼓励部门人员和参谋人员参加。顺便说一下，亲耳聆听用户对公司的积极评价，而不是仅仅发表问题，对公司的工作将起积极的作用。

或许，最令人兴奋的用户会议要算是 IBM 公司组织的主要领导讨论班了（即总裁班）。在这个班上，来自工业、教育和政府部门的领导人聚集一堂。这是一个给人以深刻印象的团体。来自工业界的代表要么是公司总经理，要么是董事长，这些公司的年销售额至少达 10 亿美元。而教育界人士都是些名牌大学的校长，政治家们则是政府中的要员。这类为期 5 天的讨论班大都在公司的波基普西和圣约瑟的设施中举行，讨论从早上 8 点至晚上 8 点。这种讨论班并不是为了推销产品，而是集中讨论如何通过采用先进的管理技巧和最新的计算机技术来改善用户的管理工作。

4. 整体化销售

IBM 公司差不多占领了电脑市场 70%。高级管理人员面对挑战时，绝不能凭借威胁或过激的手段去竞争，尤其在 60 年代，我们和小企业也开始了竞争，更应谨慎从事。早在 1961 年，我们就在全公司内公布了一份注意事项书，文中明确地规定了什么可以做，什么不能做。例如，在推销产品时不准诽谤、贬低别家的产品，不能泄露我们没有公布的产品情况去“围剿”竞争厂家推销的产品。最重要的是董事长对我们的推销员说，在推销产品时要遵守公平交易的原则。这份规定如是说：

面对当前的情况，我们要设身处境地替别人着想，假如你是一个规模小、资金短缺、商誉低而又没有大集团支持的小企业，但面临象 IBM 公司这样的大竞争对手时，你会怎样做呢？做出什么样的反应呢？你能容忍 IBM 公司用不正当的手段对待你吗？因为 IBM 公司规模大，名气大，它具有你所不具备的优越条件和地位，那么你必然会怀疑 IBM 公司是否想取得市场的垄断地位？……我们公司的员工绝对不能那样做，公司也绝对不会允许容纳这样的人。

每年，每个推销员都被要求签署一个声明，表明他已经懂得这些条例了。我们作为一个大公司应当保持清白的历史和记录。我们没有理由去垄断市场，不搞掠夺性行动。搞垄断是十分愚蠢的。

尽管做了各种努力，但我们仍然难免被人泼脏水，尤其一些制造相同产品的企业，总是希望从我们的盘子里分走一部分果实。在 60 年代末期，一大批崛起的厂商一窝蜂地搞低档次的磁盘驱动器、终端机，以及其它能和 360 型电脑系列配套和兼容的设备，从我们的产品线上抢走最有利的产品部分，我们对此一直很感烦恼。因为他们是寄生性的，只要我们稍微采取点措施，他们就会变得非常脆弱。我们则处在要法律还是要顾客的窘境中。要么产品换代，要么降低价格，两者必取其一。比如说，IBM 公司可以重编和改进软件，作为附加后果，可以使我们的电脑排斥别的牌子磁盘上所贮存资料，这样就可以把生产别的牌子磁盘的企业挤出市场。法律在这方面也是非常模糊不清的。每当此时，我们也总要问我们的律师，然而得到的回答也是晦涩的，他们往往说：“如果你那样做的话，有 40% 的可能使你卷入到麻烦中去”。这种情况使企业难以作出决定。在司法部为我们罗织的近半打违反反托拉斯法的“罪”名中，就涉及到那些生产兼容配套设备的工厂和电脑出租公司，他们控告我们企图用这种办法把他们挤出市场。最重要的一项控告来自于明尼阿波利斯市的控制电脑公司，该公司的律师与司法部合作紧密。

共和党人并不热衷于搞反托拉斯案件，尽管尼克松政府的反托拉斯官员表示他们将进一步侦办这件案子，我们也不清楚政府是否会在在这方面推行强硬路线。我们主动澄清我们的所作所为，以便尽快使事件平息下去。约半年后，我们主动放弃了我们在销售方面的关键做法，即整体化销售。我们的习惯做法是，当我们销售电脑时，往往把硬件、软件、维修、售后服务，甚至于培训顾客操作电脑，统统都捆在一起定一个总价。这种做法可一直追溯到当年出售打孔资料卡机的年代。这种做法是有很有效的，它使顾客有足够的安全感来购买电脑，因为那时电脑既新奇，又不易掌握使用。当巴克·马歇尔得知 IBM 公司用这种办法做生意时感到很惊奇。他说，这种一揽子出传的做法是明显违反反托拉斯法的，这种做法被称为“捆绑出售”，这如同出售房

屋，搭配家具的做法如出一辙。顾客在“一揽子购买”我们的产品时，我们也就使那些独立的企业无法插到我们的生意中来，尤其是软件方面的产品。起先 IBM 公司的人都理解不了问题的本质。他们不明白为什么马歇尔反对这种“一揽子出售”。他们都是公司的忠诚员工，如同狂热的基督教布道者。

5. IBM 出售：解决问题

有人问：“IBM 公司出售什么商品？”我（副总裁罗杰斯）回答：“IBM 公司不出售商品，它出售的是解决问题。”这个回答听来有些过于轻率，但它所包含的意义却是相当慎重的。人们购买商品是因为用它能够做什么，而不是因为它本身是什么。购买商品的目的是要用它解决问题。如果某人的问题是要梳理好散乱的头发，则在流行卷发的时代，解决的方法就是使用卷发烙铁、塑料卷发筒、化学药品或是到理发店去一趟。对于顾客来说，商品并不是最重要的，重要的是使问题得到解决。顾客所要的是梳理得体的发型。

信息处理业务就是解决问题和推销解决方案。如果我去拜访你，我会尽力使你相信我可以简化你的工作，改进你的成本结构和帮助你向你的用户提供更好的服务。我要设法吸引你的注意力，但是有一点你尽可放心，就是：我不会企图向你推销一台打字机、复印机或计算机。IBM 公司市场营销代表的成功完全依靠他对用户企业良好了解的能力，他能够判断和分析用户的问题，然后提供对用户有实际意义的解决方案，如果这些方案包括有 IBM 计算机系统时，你也不必惊讶，事情并不总是如此。某些答案只是重新调整原有设备或购买新的外围设备，尽管如此，你可以确信，绝不会趁机“兜售”与解决方案无关的某些设备。

市场营销代表必须了解用户企业的状况，以便理解他们的问题。如果他想对用户有所帮助的话，他还必须了解自己的产品，必须知道有什么样的竞争条件——质量、价格、交货条件等等。在这个队伍里工作的人必须集分析家、顾问、应用行家、技术专家和销售人员于一身，各个领域都精通。许多公司认为他们的市场营销代表仅仅是销售人员，他们基本的，而且可能是唯一的本领就是说服用户购买他们的商品。如果该用户不需要这种商品，销售人员就使用户产生需要的错觉，然后把钱弄到手，并且在用户真正拿定主意之前溜掉，这种销售方式不是 IBM 公司的方式。

今天的销售人员对用户来说必须比仅仅以表示友好、拍肩搭背和讲笑话为拿手好戏的威廉·洛曼有更多的实际意义。当销售人员真正懂得了解决问题的销售这一概念时，他就会做出最佳表现。

A 部 巨人营销秘廖()——99%的董事长都做过数年推销员

绝大多数企业的创始人（后来的董事长或总裁）都做过多年的推销员。有的是做了多年的辛苦推销员后，有了一定的经验和资金的积累，创办了自己的公司——开始都是小小的，甚至可说是“小得可怜”，然而最后竟发展为巨型公司。这方面的例子很多：IBM 的创始人（董事长）T·Watson 从 18 岁起推销农产品，到 1913 年被解雇干了 22 年的推销员，失业后逐渐创办了 IBM 公司（前身）、麦当劳公司的董事长柯罗克（R·Kroc）做了 17 年的推销员，从顾客那儿发现了自己日后的“公司”；

有的是创办公司后，由于人手少，没有资金，只好又当老板又得当推销员，推销自己心爱的产品，如“索尼”的盛田昭夫，香港洋参大王庄永竞，“苹果”的小老板卓布斯，“佐川快运”的创始人佐川清等。

一、麦当劳公司董事长：17 年推销员经历

▲卖纸杯兼弹钢琴

我（R·kroc，麦当劳创始人，下同）前往佛罗里达州是因为纸杯生意的行情逐渐看跌。到了冬天这种行业便进入冬眠期，所以推销员必须仰赖在夏天所赚的盈余，来弥补冬天期间冷清的交易。当然我在头几年的推销并不是很如意。在 1922 年那个年头，我提着百合纸杯的样品箱四处兜售，实在相当辛苦。我向那些移民来美的餐厅老板推销，他们摇头，用不标准的英语对我说：

“不用了，我们用玻璃杯，它们比较便宜”。

我的主要销售对象是卖汽水冷饮的小店。他们常常需要清洗玻璃杯，可就是这样久了容易使他们的手肘疼痛难忍。而如果要用滚烫的热水消毒杯子的话，却又会让整个小店烟雾迷漫。纸杯恰好都能克服这些问题，而且它们也比较卫生，不容易破裂，同时也能避免外带客人不还杯子的损失。这些因素就成为我的推销话术的重点。我那时已是冲动十足的时候，而且一眼看出纸杯的发展潜力，深信如果好好去做的话，一定能改变传统使用玻璃杯的观念。不过这仲努力的过程实在不容易。我每天一大早出门推销，直到下午五点或五点半左右才回家。本来我会做得久一点，可是我六点还要去橡园市的吉斯（WGES）电台弹奏钢琴。那家电台的录音室设在一家旅馆内，离我和艾莎住的二楼只有几条街之隔而我必须在下午六点准时到达录音间，足足演奏两个小时，要在晚上八点到十点才能离开，然后回家继续为明天的推销工作草拟计划，直到翌日清晨两点。经过数小时的休息后——也就是在早上七点或七点十五分——我就得提着我的产品样本去追寻纸杯的订货合同。在这固定的工作周期中，唯一休息的时间就是星期日，这也是我在百合纸杯公司中唯一能得到解脱的日子。但是，在下午的时刻，我还是必须到录音间工作的。而录音间的作息表是在星期一晚上休息——他们称之为“平安夜”。可是，我还是经常地与我的节目主持人胡·马歇尔（Hugh marshall）到剧院中演奏。在冬季的那几个月中，我有时会因交通的不顺畅，使得我到录音间的时间迟了好几分钟。此时，我会发现马歇尔正对着麦克风喋喋不休地说些废话来填塞这段空闲的时间，同时握着拳头对我挥舞着。我只好静悄悄地脱下外套，仍旧穿着长筒胶鞋，就开始演奏些预先已安排好的轻音乐组曲。

后来，我终于能在星期六晚上，不需要到录音间上班。这使得艾莎和我都很庆幸在一周中，我们能拥有一个美好的周末。不过，星期六的上午，我还是得在百合纸杯公司中上半天的班，在下班时，通常都能同时取得我一周的工作报酬——支票。还好银行就在我回家的途中，我可以顺道去兑换我的薪资，并将其中的大部分存入户头，另外取一部分作为我俩一周的支出和花费。艾莎也会提早准备晚餐。餐毕，我们会穿上我们所拥有最漂亮的衣服，搭上火车，到芝家哥去看场好戏。看完了戏后，我俩会到亨利溪咖啡屋（Henrici's）喝一杯咖啡，并买份星期日的报纸来看。

过去的那些点点滴滴实在是太好了。许多的财经学者和商业巨子，似乎都如同汤米的歌“朦胧世界”般地，对这个社会的景气都抱有相当大的希望。而且，如果连商务部长赫伯·胡佛（Herbert Hoover）都相信这个商业世界仍然有着无比的潜力，那我们又如何能反驳这些令人雀跃的讯息呢？当

我学会如何计划我的工作，并且实践了我的计划，我的纸杯生意也就不断地蓬勃兴盛起来。我的自信心，也随着这种高涨的速度而增强不已。我发现我的顾客比较欣赏直接式的交谈。如果我投出了我的好球——合同，丝毫不罗嗦，他们也都能如我愿地给我一份订货单。我发现有不少的推销员，他们虽然详细地说明产品有优越性，并且细数着补偿的原则，但是，他们却都不能察觉何时是他们应该闭嘴的时刻。如果我发觉我的顾客神色不定，看着他的腕表，或是望向窗外，或是在桌上拿张白纸胡乱涂写着，我都会立即闭上我的嘴，并及时送上我的合同书，要求他订货。

▲热衷棒球运动

在夏天来临时，卡伯棒球队也来到了镇上，我都会好好地策划我的行程，来配合球季的开赛。我将纸杯卖给一个名叫比尔·毕克的年轻小伙子，他替他的父亲在公园内经营一个饮食店。我满喜欢他的，可是，我想他终会因为自己的急躁而惹了一大堆无谓的麻烦。好几年后，他依然是位场内饮食店的老板，一点没长进。比尔是个野心家，可是，我听见到的他却总是在那里赚些蝇头小利，而永成不了大器。我告诉过他，应该是出来自己创业，而不该只是窝在那儿坐井观天。棒球在过去那时代的比赛时间不会太长。我时常在露天棒球场上，顶着大太阳看完九局的比赛，而且还能在赛后拥有数个小时去贩卖我的纸杯。如今，棒球比赛若是能在太阳下山结束，那真是件很幸运的事了。

我的女儿玛丽琳(Marilyn)在1924年的10月出生，由于有了这么一个遽然增加的责任重担，使得我必须更为加倍地努力工作。那年的冬天，对于我的纸杯推销工作，真是一个相当难渡的季节。任何行业的交易情况都缓慢了下来，只有医院和诊所的生意是不断的。可是，我却没有对这些行业的客户推销。事实上，我的工作并不是很顺畅，因为我总是不会强迫客户来购买我的纸杯。而且，当一间冷饮店在寒冷的季节来临时，他们的生意必然是一落千丈的，根本不是需要用到任何纸杯。在这种情况下，我也绝不会强迫店主和我订下合约。所以，我的商业哲学，就是在帮助我的顾客，如果我卖给他们纸杯，且无法增加他们的营业额，我便会感觉到我并不是在做自己的工作。当然，我仍旧是每周领取着35元的周薪，然而我的公司却因为每周必须付给我薪水，而一直在亏着老本，我是极讨厌这种情况的，所以，我发誓，我绝对不允许这种情况在明年的冬天继续发生。

▲逐渐改善环境

在1925年的春天，我逐渐地变得更像一位成功的推销员。在芝加哥市的南区，有一家德国的餐厅叫做华特鲍尔(Walter Powers)。餐厅的经理曾经是一位普鲁士军人，名叫比拿(Bittner)。他总是很有礼貌地听我吹嘘自己的产品，可是，他也总是很有礼貌地告诉我：

“不用了，谢谢你。”并请我离开。

有一天，当我再度造访这家餐厅时，我看到一辆耀眼的进口车，停在餐厅的后院，我非常赞赏而仔细地端详着这部车子时，有一位男士从餐厅走了出来，站在我身边。

“你喜欢这辆车子？”他问道。

“是的，先生！”我回答道。“噢！你就是鲍尔先生吧？！”

他承认了，我接着说道：

“鲍尔先生，如果我能够拥有了这部车子，那么，你也就应该能够拥有布罗陀和天堂了。”

我们针对着车子谈了好一阵子。我告诉了他，我的座车是一辆坐起来非常难过的老式车子；他则承认，人生的过程必是有甘苦的。在经过 30 多分钟的闲聊后，他询问了我的工作情形，我老实地告诉了他。

“我们曾向你订购任何纸杯吗？”他问道。我摇摇头。他又说道：“好，你继续尝试看看，比拿是一位比较为古板的人，但是，他也是一位相当公正的人。如果，你的产品真的值得采用，他必然会给你这份机会的。”

几周过后，我从比拿手中得到了第一张订货单，然而这不过是最基本的一项交易罢了。随后，他便将所有关系企业所需的货单，完全交给我来采购。其他的订货单也接踵而至，因此也使得我的薪水相对地增加了不少。除此之外，再加上弹钢琴的收入，使得我在当年的 8 月，便能前往福特的经销商处，购买了一部全新的 T 型车——且是完全用现金交易。我从各处得到了一个消息，都说佛罗里达是个赚钱的天堂。报纸上的漫画，将这现象比喻成 1849 年时的淘金热。于是，我试着去说服艾莎（柯罗克的妻子）能够和我一起南下，避过这个寒冬，她唯一的要求是希望她妹妹梅贝也一起走，我答应了她。越多人越好，不是吗？

我能够得到百合纸杯公司给予我的 5 个月的长假，是件相当愉快的事。我四处去拜访我的客户，提醒他们，在这 5 个月内，是会有人来打扰他们的了。但是，我给了他们我的承诺——我必定会及时赶回来，希望将明年夏季所需的货单准备好。于是艾莎和我锁好了大门，坐上 T 型车，便经由老旧的达克西公路（Dixie Highway）南下。

后来，我们来到了迈阿密，我找到的工作是为摩伦父子公司（W.F. Morang & Son）在罗德岱堡的拉斯欧罗斯·包利法区（Las Olas Boulevard）贩卖不动产。这真是件令人惊讶的事实，而我所听到任何有关不动产交易情况的景气都是真实的。公司拥有 20 部的 7 人座哈得森（Hudson）旅行车。如果你能在推销业绩排行榜上名列前 20 名，你就可分配到一部哈得森车和专任司机。当然，这规矩好象是为我而设定的。我很快地就得到了这些特权。我也曾到过迈阿密商会，去调查所有从芝加哥来此的旅客——这是个相当令人雀跃的消息——我发现在这宗档案，布满了许多疯狂的投机者，他们都非常的好奇。于是我集合他们，顺着当地的公路开车前往罗德岱堡，让他们自己了解，在这条“新河”——两河道间的小径，究竟发生了什么事。这些值钱的东西就在水底下，但是，其间却有着一屋硬若磐石的珊瑚礁横亘于下，而挖泥机也正忙碌地将水底下的东西一一挖了出来。人们所争相抢购的就是这些水底下挖出来的琐碎物品，尽管它的价格昂贵的离谱，却因为这地区是整个佛罗里达最为美丽的地方，他们也可以将这些东西在转手之间，卖上数倍价钱。

我的工作就是将所有的投机者——让他们来到发财世界的门口。这些投机者，都将接受开发公司的邀请，由一位我们戏称“不烂舌”（spieler）的人接待，带领着他们展开一系列的参观活动。我们这些推销员也都会随行在侧，一旦发现人群中，有人表现出深厚的兴趣时，我们便会提供给另一位叫做“跟班人”（closer）的人，让他记任这些深具投资意愿的客户。他将带领我们将这些人从中区分，并开始对他们下功夫。这些乐园的土地，每一单

位是 500 元的投资。每次的参观活动中，我总会得到许多投机者的投资合约。我所接触到的投资者，年纪大都相当的老。我发现，以我 23 岁的面貌，似乎是无法取信于这些对不动产有兴致的投资者，所以我决定留些胡子来表现我的老成。

二、日本[佐川快运]创始人推销[运输]

▲艰难起步

佐川清在京都从事脚夫这个行业始于 1957 年，那时他 35 岁。

由于是赤手空拳地创业，所以佐川把业务范围限定在京都至大阪之间，这样，他便到京都和大阪的各批发商处去询问“要不要脚夫”。

这里要说明的是，佐川所开办的脚夫业限于“商业搬运”，而不是现在有的所谓“搬家公司”。因此，营业的对象并不是私人的家庭，而是批发商和制造商，送货的地方则是从制造商到批发商，从批发商到零售商。

虽然开始营业了，可是却没有生意。这是可以理解的。货主之所以要把商品委托脚夫去搬送，都是因为该商品是重要而且急需运送的东西。再说每一个货主多少总有一些熟悉的运输户，显然，这又何必去委托一个前来兜揽生意的陌生人呢？于是，谁也不理睬佐川清，有时甚至像赶狗似地把他轰出门外。

佐川虽然也有过气愤，有过悲哀，但他对这些早已有了心理上的准备。他虽然一再被赶出门，但还是不断地前去兜揽生意。因为他认为，脚夫是信誉第一，他想通过每天前去拜访，让他们知道佐川清是怎样一个人，以取得认可和赏识。对于赤手空拳，以身体为唯一资本而独立的人来说，这是十分困难的事，但这也是无可奈何的事。

由于佐川一再被拒绝，但还是不厌其烦地前往兜揽生意，所以，货主虽然没有给他生意做，但还是给了他一个同情的忠告：

“佐川，你在京都没有认识的人吗？”

“没有，一个也没有。”

“那为什么要在京都做生意呢？”

其实没有什么特别的理由，只有他的家庭安在这里而已。

“既然你没有天时地利，又没有人缘，在这里做生意是太鲁莽而又欠斟酌的。你看起来不像一个坏人，但单枪匹马是谁也不会信任的，要做生意必须有可靠的后盾，否则就是跑断了腿，也是白跑。”

佐川十分理解他们那些出自好意和关心的话，所以他并没有拂其好意，但正因为“生意是信誉第一”，所以他要不借任何人的力量而开始做生意。

在尾道丸源，佐川有个表兄伊藤芳治，只要他向伊藤说一声：“我想在京都从事脚夫业”，凭表兄的为人，想必一定会鼎力支援，替佐川介绍一些厂商和批发商，让给他几个主顾。以后盾而言，想来没有比这个更强有力的了。但是这些信誉毕竟是丸源和伊藤芳治的，而不是他佐川清的。如果永远在丸源的庇护下做生意，又当别论，可是佐川不愿意依赖他人做生意。

佐川清不依赖伊藤芳治从事脚夫业，还有另外理由，以伊藤芳治为后盾开始做生意，如果顺利的话还好，倘若不顺利，不用说伊藤芳治，就是丸源都会遇到麻烦。而且，佐川虽然自以为是硬汉，但他也是人，如果一味以为伊藤芳治会支援，就什么事都会依赖他，这样，还能干成什么事情呢？

佐川既然已经独立门户了，就必须完全靠自己。为了建立自信心，他必须忘掉伊藤芳治这位表哥。

佐川认为，一再被拒绝而毫不气馁地、不断地去拜托，绝对不是白费的，就他而言，这是一种无形的前期投资。

“有没有东西需要我替您送的？”

佐川仍然这样到处去拜访，要不要当然得看对方的愿意和需要。

给我生意做的就是客人，不给生意做的就不是客人，这种观念是根本错误的。尤其是对佐川而言，因为没有任何后盾，所以无法获得货主的信赖，再说也没有人会将重要的商品委托给不被信任的人去搬运。

话虽如此，但若每次都被拒绝，总是一件很不好受的事。在这种情况下给他鼓励的是一位服务于百货公司的朋友。他告诉佐川：“今天只问不买的客人，就是明天的主顾。”

▲ 生意转机

佐川之所以认为自己是一个没有学问的人，是因为他只是中学肄业。

学习，是怎么都学不完的，因此，乡下的中学肄业生和国立大学生不过是五十步与百步之差而已。自认为没有学识而肯用心去听别人的话的人一定会有长进；而一些自以为有学识而自负、自满的人，非但其成长就到此为止了，甚至还会退步。

佐川明白，自己不知道的事情太多了，也不知道世界上有谁知道这些事情。所以，一旦他想到自己没有学识，便觉得除他以外的所有人都是他的老师，他非常喜欢听别人说话，因为那不是书本上的道理，他们所教给他的都是一些马上可以学会的实用学问。

因此，佐川非常喜欢招待客人。在招待好些人的时候，他都是敬客末座。这不仅仅是为了表示谦虚，更主要的是，这样才可以更清楚地听客人讲话。佐川是一个右耳鼓膜破裂的人，听觉不太好，甚至在每逢开会时，他总是以“请大家说话时把声音放大一点”作为致词，否则他就听不清楚想要听的话。

话虽如此，佐川并不希望听到那些装模作样的话。在酒宴上有一些听起来似乎杂乱的言谈中，却有不少寓意深刻而令人觉醒的佳话。他想听的就是这种话。

听说，百货公司在把新来的职员派到售货现场之前，要对其进行思想上和精神上严格训练。一个在百货公司服务的朋友给佐川讲了下面的道理：

客人之所以到百货公司来，就是想来逛一逛，看一看。如果有中意的东西就买回去，没有嘛，也就算了。如果有顾客到百货公司却空手而归，那是因为没有中意的商品，或者是不合自己的预算。这不能怪客人不好，而是因为我们百货公司没有将客人所喜欢的货物适合于他（她）的心理价格备齐的缘故，是我们的不好。因此，对不买东西而去的客人，我们要比买了商品的顾客，以更大的感激和极为报歉的心情，恭恭敬敬地弯腰鞠躬表示：“欢迎再度光临”，然后郑重地将客人送走。如果这样，那位客人一定会产生下次再来这里的意念，渐渐成为这里的顾客。

佐川对这种见解极为赞赏，并当作自己的座右铭。

佐川把拜访过的厂家和商店都记入他的“顾客名单”中，今天不给他生意做的人，就等于是明天，不，后天，不不，不可那么性急，即使是下个月，是明年或后年都没有关系，只要他们能了解了佐川这个人，能信任佐川，佐川就一定会接到他们委托的生意，并且他们将来一定能成为佐川长期的顾客。

佐川所播下的种，终于在第45天长出了一棵小小的芽。

那一天，佐川像往常一样去了大阪鳗谷街三段的千田商会。自佐川开业以来，每天都要在这里露面。千田商会的店主见到他就说：“你又来啦！”

语气与其说是钦佩，不如说是惊讶。

千田老板在生意上虽然十分精明强干，但却是一个好心人。这一天，不知是他闲着，还是可怜佐川每次特意恳求都被冷言冷语拒绝，而同情地说：“不嫌弃的话，喝杯茶再走吧！”于是他把佐川拉过去东扯几句、西扯几句地聊了起来。

佐川用心地倾耳静听。看来，这位千田先生年轻时好象也吃了不少苦头，他那大阪商人的往事，有趣得使佐川忘了时间。当然，一方面也是他讲得意味深长缘故。

当佐川一面洗耳恭听，一面点头时，突然千田先生口中冒出一个他意想不到的名字。

“过去我跟从事脚夫行业的人相当有交情，其中最杰出的就要算尾道丸源的伊藤先生了。”

“千田先生也认识伊藤芳治吗？”佐川问。

“认识啊！”接着千田先生以惊讶的口吻问道，“你也认识伊藤先生吗？”

“是的。”

“这倒是第一次听到。你和他是什么关系？”

“他是我表哥。”

“什么？”千田先生惊讶地瞪着眼睛看着佐川，“你跟尾道的伊藤先生是兄弟？那么伊藤先生知不知你在京都开始做脚夫生意了？”

“不，我想他不知道，因为我没有告诉他。”

“为什么不去跟他商量一下，如果告诉他，我想他会给你种种意见，也会替你介绍一些客户啊……”

“……？”

千田是一位能启发人心，具有长者风度的人，于是佐川把从来没有向别人吐露的心事，第一次坦白地说了出来。然后说道：“我虽然曾经在尾道丸源做过脚夫工作，但是我不想借助尾道丸源和伊藤芳治的信誉而谋生，我要靠自己的力量去做生意。”

这句话似乎打动了千田先生的心，他一边拍着大腿一边说：“佩服、佩服，像这样的人我很欣赏。”

那天他给了佐川工作，那是开业45天之后第一次获得工作。当佐川听到千田商会给他工作时，他还一度怀疑自己的耳朵呢。

千田商会是做照相机生意的，他们给佐川的工作是将10台莱卡牌国产照相机送到京都河原町街的一家照相机店里。当时，一台莱卡照相机价值5万日元，10台就是50万日元。在那个时候，一个大学毕业生的月薪才1万日元，千田商会把价值一个薪水阶级收入4倍以上的商品，不收保证金地托付给佐川。

“真的可以吗？”他不觉看了一下千田先生的脸。

千田先生微笑不语，意思就是对他完全信赖。

10台照相机是佐川的第一批商品， he 把它们送到了京都河原町的照相机店。

不久，在京都和大阪的批发商之间便盛传着“常来拜访讨工作的佐川清好象是个勤奋而能干的人。”

对正经的商人来说，“信用”就是生命。至于做生意的对手，是不是有信用，批发商们都具有锐利的眼光。在他们眼中，佐川清是有信用的，能把

货物委托给他。

也是大阪的鳗谷，一家叫做“光洋轴承”的机械商要佐川搬运轴承，他要求佐川把轴承送到京都的“村田机械”。是一个重达 50 公斤的超重物品，其他脚夫似乎都不太高兴去做。而佐川认为，其他同行所踌躇而不太愿意的工作才是自己的工作。这并非由于他是“后进”的缘故，而是他坚持认为，满足客户的期望是自己的使命。他的这种精神，渐渐地被赞誉为是同行业界最了不起的。这种精神至今始终如一，丝毫没有改变。

50 公斤的轴承，一共 5 个，佐川在背上背 3 个，胸前吊 2 个，也就是 250 公斤的货物，他带在身上，每天往返大阪和京都之间 7 次。

虽说在新泻时代，扛 75 公斤重的米袋已经充分训练了他的腰力和脚力，但如今干起这件工作还是非常劳累的。可他不能表示受不了，因为工作就是来自这里。

怕什么！佐川咬紧牙关为自己加油，终于完成了这项工作。

托福，因此他被指定为“光洋轴承”的专属脚夫。

▲夫妻脚夫

京都和大阪之间虽然可搭乘国营电车，但是在京都和大阪市内还是得将货物背着或扛着走。看到这种情形，幸惠提议说：“到车站的这段路骑自行车怎么样？”

佐川也感到这样可以大大地提高工作效率，但是，钱从哪里来呢？“这点钱还是有的。”幸惠从橱子里拿出几张钞票放到佐川面前。

“这些钱是从哪里来的？”

“为了怕万一有什么急用，所以我存了点私房钱。”

“万万没有想到你会有私房钱。”

佐川拿着钱跑到自行车行。

他想幸惠一定是经过调查的，她所交给他的钱刚好够买两辆二手自行车的。佐川把它们一辆放在大阪车站，一辆放在京都车站，他充分利用这两辆自行车，大大地提高了工作效率。

在从事土木包工的佐川组，就有人评论说“那个组老板是靠老板娘在维持的”。在佐川创办脚夫的开始，幸惠也发挥了内助的作用，不知帮他赚了多少钱。而且，她并不止于内助，还和他一起出去开始从事脚夫工作，因此被人们戏称“夫妻脚夫。”

关于夫妻脚夫，还有下面一段故事。

“光洋轴承”很照顾佐川，一批一批的工作，简直让他作不完。虽然光洋的工作主要是以运送家用缝纫机的零件为主，但一箱的重量也达 60 公斤呢。

货主要求运货尽量快、尽量多。为了达到货主的要求，佐川一次搬运 5 箱，最初每天 7 次，然后 8 次，最后增加到 9 次，但这样还是不能满足货主的愿望。佐川的工作时间不分昼夜，一天 24 小时全天候服务，不管是清晨还是深夜，只要一来电话就立即过去服务。对他来说，一天 24 小时总是不够用的，最好是一天有 30 个小时，甚至 40 小时，但是毕竟是办不到的。

就像一天只有 24 小时一样，佐川的体力也是有限度的。一箱货物重达 60 公斤，5 个就是 300 公斤。如果增加的话，他再强壮也难以扛得动了。佐川感到自己很没有出息。

看到丈夫如此辛苦，幸惠说：“让我也来帮忙吧！”

“帮什么忙？”

“做脚夫啊！”

幸惠一心想帮丈夫忙好让他高兴，但一箱 60 公斤的货物，就算幸惠再强壮些，也是不能承受的。她的体重只有 40 公斤，在女性中也是属于苗条纤细的，这样的身体，如何能够做脚夫呢，所以他斥责她“胡说”。

可是幸惠却真的开始做起脚夫工作了。

“你家的老板娘真让人佩服。”被“光洋轴承”的人这么一说，佐川才知道这件事。

幸惠扛着比自己体重还重的箱子，很了不起地从大阪把“光洋轴承”搬运到京都的“村田机械”。佐川相信她不久就会退缩的，可是，她不但没有退缩或讨饶，而且还一直继续这项工作，因此大家都赞誉他们是“大阪的夫妻脚夫”。

一天晚餐后，幸惠一面收拾碗筷，一面说：“今天在大阪车站碰到一件很有趣的事”。

“什么事”。

“当我爬阶梯时，一口气爬不上去，停在半途想喘一口气再往上爬，一位大学生跑来很亲切地对我说，‘阿姨，我来帮您拿吧！’”

“然后呢？”

我虽然回答说“谢谢你的好意，不用了”。他还是把货物扛了起来，但由于太重，一屁股摔倒在地上。他惊讶地问：“阿姨，这是什么东西？”

“那当然了，谁也不会想到一个女人扛着的竟然是重达 60 公斤的东西。”

“我真想让您看一看那位大学生惊愕的脸色呢！”

厨房里传来幸惠欢快的笑声，好象这种“苦行”竟然是一种很快乐的消遣。

幸惠尽管常常逗丈夫发笑，可有时也使他不禁潸然。但是，幸惠并不知道。

幸惠为了不成为丈夫的累赘，总是和他分头行动，各做各的搬运工作。但有一天，他见到了她。

那一天，佐川送完了货，骑着后架空无一物的自行车，在河原町大街上由北向南朝着车站的方向行去，突然，他发现幸惠在人行道上走着，手中还提着一件很大的货物，另一只手牵着老二，老大正明走在前面，手上提着一件小货物。正明看起来好象完全变了一个人似的，简直成了一个大人。

他不禁停下车子一脚着地看着他们母子三人的身影。

河原町大街虽然是京都的南北干道，但都没有大阪的御堂筋那样宽阔。可是，他们母子三人的身影看上去却有些模糊、遥远而朦胧。不是说“魔鬼的眼里也有眼泪吗？”自诩刚强的佐川，也禁不住流下了男子汉的眼泪。

这是一幅真正的母子像，一瞬间佐川超越了羡慕而感到有些妒忌。这一幕情景他将终生不忘。他们母子三人奋力工作的情景，给他留下了深刻的印象。

▲ 家族式经营

托大家的福，生意的进展非常顺利，终于发展到夫妇两人无法应付的程

度，因此，佐川决定雇用人手。

在创立佐川组的时候，佐川曾对他的组员支付同业职工两倍的工资。他的理论是，不论领取的一方，或是支付的一方，月薪是越多越好。这次他也打算这样做。而且，他还采取增添家族意识的独特的“家族式经营”。

所谓“独特”，是因为有些老板所标榜的家族式经营（亦即当时一般社会上所说的家族式经营），只是在员工生日的那一天送上生日礼物，或者是在员工的结婚纪念日召集他们到自己家中庆贺一番。这当然不是一件坏事。但是，如果是为了压低所应付出的薪金而做作姿态的话，那就成了不可原谅的欺骗行为。这种“有人情味的老板”可以说就是骗子。

自己没有能力，而以人情味去掩饰的经营者也是一样。

说得过火一点，有些人就是想利用“家族式”的牌子作为叫人工作而不付钱的借口。

佐川的所谓“家族”并不是以自己的利益为前提，而是以“栗和田组”老板对他的态度作为典范。栗和田老板把保险箱钥匙交给他保管，但他在离开栗和田的时候，连那个月的薪水都没有拿，可以说是光着身走出去的，以作为他对老板的报答。佐川所说的家族式就是要有这样的信任和契约。

在这种心理准备和决心之下，佐川雇用了员工。

幸惠的确是一个好妻子、好管事。往后的日子虽然进展顺利，但偶尔也有不如意的时候。例如工作增加了，但收款业务却不顺利，甚至到发薪水的日子还捉襟见肘。

每到这个时候，幸惠就会对丈夫说：“没有您的份了。”把他暂时搁在一边，但对于员工的薪水却从不拖延，总是如期发放。

金库中既然捉襟见肘，为什么能一文不少地如期发放薪水呢？其实她的手法很简单。每到那时，家里的家具杂物就会减少，因为都被幸惠拿到当铺里去兑换成现金了。

不给孩子充分的食物，而大人却吃饱喝足，这不能算是家族。把经营比喻为父母，把员工比喻为子女，这种比喻虽然很陈旧，但却道出了其中的真谛。即使大人吃不饱，也不能让孩子挨饿，这才是所谓的“家族”。佐川和幸惠都有这种共识，所以他们从一开始就把员工看作是家族的一员，往后也决不准备改变这种想法。

就这样，1957年，在京都车站前，以大阪和京都间作为主要的营业范围，以身体作为唯一的资本，佐川开始了脚夫这个行业。

半年后，佐川购买了两辆自行车。

1958年，在京都市下京区东洞院七条下东入的长条房屋内，佐川设置了办公室兼住家，并安装了电话。

1958年～1959年，增设了大阪、敦贺、福井、金泽、富山等5个分支营业点。随着地区的扩大，两辆自行车也换成了两辆机动车。他们以机动车——火车——机动车的方式运送货物，以适应货主们更为快速的期望。

1959年底，机动车的数量增加到13台。

1960年4月，设立“佐川快运有限公司”，也就是现在的“佐川快运集团”的前身。

以上虽然是“佐川快运”的草创记，但也包括了佐川的个人史。之所以不惜那么多的篇幅详细叙述，这是因为那里面充满了所有“佐川快运”的创业精神。

佐川常常对社员们说：“不可忘记初衷”，“回到原点！”而他本人，每天回顾初衷，总是自我警惕地问自己：“这样就可以了吗？

三、大亨李嘉诚原来也是推销员

17岁的李嘉诚告诉母亲，自己找了一份推销员的活干。母亲知道，推销员工作不是闹着玩的，运气好，老板赏识你，多给你推销费；搞不好呢，上干上万给公司造成损失，就是脑袋赔上也抵不了债。可是孩子的脾气她知道，事情到此，她又有什么办法？

李嘉诚安慰母亲说，“你不是希望我有出息吗？你就让我去碰碰吧。”

做推销员要有特殊的本事，首先要能跑，这一点，李嘉诚当茶房时已经练就，他能12个小时不落坐，不感到腰腿酸痛。自从干上了推销员，为了节省一分一角，上班不坐车，十来里路跑步上班。做推销员的另一种本事是脸皮厚，要“能缠”。李嘉诚有自己的道道。他有一次推销一种塑料洒水器，走了几家办公室都没人要。于是灵机一动，对办公室的人说，洒水器可能出了点问题，想借水管试一下，于是在办公室里表演起来，一下子卖掉了十几个。他说他当时把香港划了很多区域，每一个区域的居民生活情景，市场情况，都记在一个小本子上。他推销的是塑料制品，产品一出厂，便知道该领什么，送到什么地方去销，因而一年之后，他销的产品比同仁中任何人的都多，这可能就是他的秘诀。后来厂长提拔他当了业务经理，在此期间，产品十分畅销。

3年后，就在厂里准备重用他时，李嘉诚坚决地辞职了。他有他自己的打算。

3年的推销工作，他已经熟悉了整个塑料制造行业，用他的话来说，“吃透了一方面。”李嘉诚在回忆这段生活时感慨地说，“那段经历使我真正懂得该干点什么。3年的推销工作所学到的，是我今天十亿百亿买不到的。”

1948年底，南方的天气仍同往年一样，天高气爽，人们谁也不会注意到一条小溪边几间破旧房子里，一个小伙子正专心致志地摆弄一台老掉牙的压塑机。这儿不但房旧机器旧，连几名工人也穿得破破烂烂，只有门口挂的那块“长江塑胶厂”的牌子是崭新的。

这儿就是李嘉诚的工厂，他的事业。

工厂创办伊始，没有资金，没有人才，只有请来的几名工人协助工作。每天，他早上出门联系业务，这时他是采购、推销员；回厂后，一天新的工作便开始了，这时他是师傅、老板；晚上搞设计，以便第二天工人们能照图施工，这时他又成了工程师。他的一位堂兄回忆时说，“嘉诚那时每天要干16个小时的活，买卖、生产，样样都事必躬亲。”

李嘉诚也遇到所有不成熟的企业家碰到的普遍问题：产品出现积压，资金周转不灵，一度面临破产。

在困境中，有人劝他卖掉地方讨媳妇，自己干脆去工厂帮干活，但他不。他总结了自己的失败，是因为操之过急，生产与销售配合得不好，产销脱节。于是他果断地收缩生产，把得力的工人派出去推销。李嘉诚已注意到，物色到优秀的推销代理商，才是一着好棋。为此，他背着自己的产品跑遍了港岛，拜访了上百个代理商。李嘉诚说这次收获很大，因为产品好，不但得到几个经销商支持，支付给一些定金，而且发现各大商店几乎都没有美丽的塑胶花，港人喜欢摆设，这是一个潜在的大市场，生产技术要求又不高，因而他在度过危机后，决定大量生产塑胶花。很快，他的产品便进入了各商店和居民家庭，人们喜欢便宜而逼真的塑胶花。然而港岛毕竟太小，塑胶花销路很有限，

看来似乎又得转产了。

他不动声色地拜访了全市的经销商。从他们那里，他得到了黄金般的信息，欧洲人最喜欢塑胶花，美洲人连汽车上和工作场所也会挂一点塑胶花。于是从 50 年代中期起，李嘉诚大胆地生产塑胶花，销往欧美市场，一个时期里，订单从四面八方飞来，他的年利润也从五万上升到千万港元。谈起这时的成绩，李嘉诚有两点体会，一是厂商和经销商、代理人搞好关系，否则不会成功。他的塑胶花在欧洲就有 100 多家代理商。二是要敢于冒险。要是按照常理，先考察，然后等待，等上一二年也说不定，机会就错过了。有人说，李嘉诚的话传到香港中南钟表公司董事长庄静庵先生的耳朵里，老先生感叹：“这是一个好小子”，于是把妙龄女儿许配给了李嘉诚。

四、IBM 的老板从扒销员干起

我爸爸(老沃森)最早的工作是于 17 岁时赶着马车到一些农户家销售钢琴、风琴和缝纫机。销售成了他踏入社会的敲门砖。因而他津津乐道早年当小贩的故事。“一切始至销售”，他说，“若没有销售便没有美国的商业。”

他的第一个老板占了他的便宜。此人叫布朗森，搞五金生意。他借给父亲一辆马车，一个星期付 12 块钱。爸爸认为这是一个不少的数目，比漆邮镇银行的出纳员拿的钱都多。直到有一天一位风琴公司的推销员问他：“你干得真不错。你拿多少钱？”当爸爸自豪地告诉他之后，他说：“你被人家耍了！”他告诉爸爸，推销员通常拿的是佣金，而不是工资。如果按佣金算的话，布朗森每星期应付给爸爸 65 美元。第二天，爸爸辞去了工作。从那以后，他总是争取按佣金取酬，保证拿到他该拿到的报酬。后来又作了一名 SM 的助手卖股票，收入不错，于是开办了小公司。

五、电脑推销员创办了自己的公司

裴洛到了 IBM，在 IBM 当推销员。IBM 的活其实与军舰上的活没有多大差别。以前在军舰上，裴洛穿海军服，听从一层层上级军官的命令。在 IBM，裴洛穿四服，听从一层层管理人员的吩咐。但有一点不同的，IBM 根据雇员的表现给报酬，用报酬来刺激人们的工作积极性。年轻的裴洛充满了活力。从他进 IBM 的第一天起，他就不断地走进上级经理的办公室，要求将最困难的工作交给他。裴洛知道，如果他能干好这些别人不能干的事，他将可以挣更多的钱，更能引起高层领导的注意，更快地得到提升裴洛想对了，也做对了。他很快地得到提升，挣的钱越来越多，越来越早地完成公司给他的定额工作任务。到第 5 年时，他在 1 月 19 日完成了他全年额定推销量。这一方面显示了裴洛的能力，但另一方面，也使裴洛进入了疑惑。裴洛挣的钱已经比他的很多上级都要多，他的上级已经不愿意再交给他新的工作。结果是，裴洛一年的活已经在 3 个星期内干完了，他没有新的活好干。他可以在别人工作的时候闲逛、游泳、睡觉。

IBM 只经营硬件，但人们需要软件，需要综合的计算机系统等服务，裴洛想到了这些问题。

他跑进了 IBM 的高层管理人员办公室，他建议 IBM 创建一个计算机服务部。“我可负责把这个部门组织好，我也可以负责把这个部门经营好！”

“没意思，那不是我们的市场，风险太大了。”IBM 决策人员冷冰冰地回答。

终于，他要离开 IBM，创建自己的公司！他要创建自己的计算机服务性行业公司！

1963 年，裴洛创建了电子数据系统公司，简称 EDS，专门从事计算机服务性工作。或者由于裴洛是军人出身，前期的雇员很多是退伍军人，都受过相当程度的军事和文化教育。EDS 雇员穿着整洁、精神抖擞。他们都象裴洛一样，头发理得很短，胡子刮得精光，行动充满生气。

EDS 与很多单位签订合同，代这些单位储存及处理信息数据。

EDS 的顾客包括很多商业公司、政府机构等成千上万大小单位。

EDS 处理的信息数据涉及到很多公司的工资发放系统。

六、洋参大王庄永竞挨家挨户走访

香港庄永竞 1979 年开发了一种新的营养品叫“一洲洋参丸”，起初无人购买。他放下店里的活计。拿着登有一洲洋参丸广告的报纸，到港九的各家药店挨家挨户走访。

“老板，你这有一洲洋参丸吗？”

到了个药铺，我（指庄永竞）装成买药的顾客询问老板，把报纸递给他看。

他忙不迭凑过来，仔细读报，默记下生产一洲洋参丸厂家的地址、电话，说：“对不起，先生，我们存货刚卖完，您如果想要，请留下电话，明天通知您。”

这老板一看就挺精明，是个做生意的好手。

我心里好笑，顺水推舟说，“不用打电话了，我家离这儿近，过两天再来一趟。先买一打，这是订金。”

我掏出十几元钱，留给他，他记下了我的中文名字。当然不是真名。

老板笑吟吟地把我送出店外。

就这样，我一天跑上十几个大药店，留下订金、订单，给店铺老板以强化宣传。

五天后我特地派一个伙计到这些大药店，步我后尘，直接推销一洲洋参丸。这一下效果奇好，伙计傍晚归来，喜形于色，带着一大叠订单送到我的面前。

我命伙计连夜送货，满足药店的要求，体现本店的效率。外埠要一洲洋参丸，我以快速邮件寄上。

第二天，我还得辛苦一趟，把各个店铺已订好的货买回来。部分批发价送出去，零售价买回来小部分，我一盒白白送人几块钱，真有点“苦肉计”的味道。不过靠这一方法，我总算将一洲洋参丸的销路打开了。

初始，心里还有点骗人的负疚感。但商场犹如战场，古人云“兵不厌诈”这是一种经营之术而已。很快，理直气壮的我便说服了另一个负疚的自我。

这只是我商业生涯推销技巧的一个例证。

其他的推销技巧就多了。譬如说优惠、加送的方式，很吸引客户。买一打一洲洋参丸，可送你二盒。给我现款的话，可送三、四盒。另外，还配搭礼物，如送钥匙扣、手提袋、旅行袋、笔、电子手表等等。

日本不让进口成药，我就让人捎过去，待货卖了再给钱。

七、真空吸尘器的推销员变为老板

1908 年 8 月，胡佛向斯潘格勒购得了制造吸尘器的专利权，帮助斯潘格勒摆脱了经济困境。开始时，胡佛雇了 3 名工人，每天能生产 5~6 台吸尘器。如何推销产品是胡佛所遇到的第一难题。他认为，推销吸尘器的最好办法是委托全国各地的五金商店的老板当胡佛真空吸尘器的销售代理人。但对俄亥俄州的一个不知名的公司来说，这可不是件轻而易举的事。于是胡佛在 1908 年 12 月 5 日的《星期六晚邮报》上刊登了一则简练而精彩的广告，几乎一夜之间就解决了这个问题。

登载那则广告花了 207 美元。在广告中，胡佛推出了让顾客免费试用电动真空吸尘器 10 天的优惠措施。结果，几百个家庭竞相作出响应。为此，胡佛给每个家庭都写了回信，通知他们，公司将通过所在的五金商店交货。然后，胡佛又给各家庭所在地区的五金商店写信，告诉他们吸尘器将由特快车运抵目的，请他们将货转交用户，一切费用均由胡佛公司支付。如用户经试用后买下了吸尘器，代理人可以收取全部佣金；如不买，吸尘器则作为免费样机赠送代理人。这就是说，无论买不买，对代理人均有利。因此，大家都愿意当代理人。

此后的一年内，胡佛建立了一个庞大的销售代理人网，可是吸尘器的销路并不如预想的好。胡佛很快找到了问题的症结：大多数销售代理人既无时间又无专门技术。许多家庭主妇仍然对吸尘器抱怀疑态度，唯一能消除她们疑虑的办法是把吸尘器搬进她们家里，在地毯上实地操作，显示吸尘器的神效。在这种想法启发下，胡佛雇用了一大批年轻的推销员。结果，吸尘器的销售量大增。

1932 年，当时公司的创始人胡佛早已去世，可这种推销制度仍在公司起着举足轻重的作用。

八、索尼创始人推销自己的产品

索尼研制出录音机后，人们并不了解，几乎无人购买。他们研究了行销。有一天，创始人之一盛田在东京的住处附近散步，刚巧经过一家古玩店，他对古董没有兴趣，也不太了解它的价值。但当他站在店前看着天文数字的标价时，注意到一位顾客看中一只旧花瓶，毫不迟疑地掏出钱包，付出巨额现金。那只旧花瓶的售价比我们的录音机高出许多。他很纳闷，为什么有人愿意花大把银子去买一个不切实际的旧货，而像我们公司这种新型又重要的磁带录音机，却无法打动顾客的心。对于他来说，录音机的价值，当然要比古董高出很多，因为它能为成千上万的人提供服务，可以娱乐大众，教育民众。而花瓶的美，仅有少数人能够鉴赏，大多数的人只是因其价格昂贵，深恐打破而已。但是后来他终于明白，古玩收藏家知道古玩的价值，也知道买了它等于是投资。就在那个时刻，他深深地体会到，要销售他们的录音机，就必须先知道那些了解他们产品价值的卖主何在。

最后前田多门终于想到，战争时期，很多人被迫离开学校，所以战后非常缺乏速记人员。日本法庭也因此感到相当困扰。经过前田帮忙，他得以有机会向日本最高法院展示他们的机器，而且立刻就卖掉 20 台！法院的人士立刻看出磁带录音机的价值，对他们而言，这可不是玩具，而是帮助实际工作的机器。

他们的下一个目标是学校。井深大曾经指出，日本教育的重心一向是阅读、书写和珠算。但是，战后来到了日本的美国人觉得，言语的沟通以及视听训练也是相当重要的，文部省遵从了他们的指示。但当时日本除了一些英语发音的影片之外，几乎没有其他的媒体，而因为战时禁用英语，所以没有人听得懂这些影片。于是大家马上就接受了用录音机播放语言录音带，配合影片的想法。

由于全国都使用这种新教学法，所以他们知道过不了多久，每个学校都会需要磁带式录音机。井深大发现学校的确有买这种设备的预算，所以公司又专为学校设计出一种比较小的机种，称为 H 型录音机，只比公文包稍大而已，价格上也适合学校的负担，这种机型既简单又耐用。

九、[苹果]电脑的早期推销

沃慈把苹果电脑带到 H—P 公司，公司领导说 H—P 不干玩具生意。卓布斯把苹果电脑带到阿塔里公司，公司负责人说阿塔里只生产有用产品。卓布斯和沃慈把苹果电脑带到家酿电子爱好者俱乐部，引起了一阵轰动。

卓布斯带着苹果电脑到各电子商店。两天后，沃慈在电话中听到卓布斯兴高采烈的声音：“你猜得到吗，我到商店去推销，我说 40 美元一个电脑，我现在已经有 5 万块的订单了！”

十、女老板的遭遇

许多年前，我想买一辆新汽车。那时，一种车身涂有两种颜色的汽车刚刚投放市场。我（指美国著名企业家玛丽·凯）一心想买一辆黑白色福特牌汽车。因为我从不喜欢借钱买东西，所以我存够了钱，准备付现金。那辆车是我给自己买的生日礼物。我钱包里装着钱，来到一家代售福特牌汽车的商行的展销厅。

售货员显然不把我放在眼里，他看到我是开着一辆旧车来的，因而以为我买不起新车。那时，女人不能象男人那样容易得到贷款，所以女人为自己买车者寥寥无几。我们不是售货员所认为的“最有可能的买主”。这家代售福特牌汽车的售货员连理都不理我。如果他试图使我感到我是无足轻重的顾客，那他对我这个顾客的态度也就不会好。那时正是中午，他干脆为自己找了个借口，说他约好同人共进午餐，已晚了。我特别想买那辆汽车，所以要求见售货经理。可是售货经理出门了，要过一个小时才能回来。为了消磨时间，我决定出去溜达溜达。

我走进对街一家出售默库里牌汽车的商行的展厅看看——只是随便看看，因为我仍然想买那辆黑白色福特牌汽车。这家展销厅里摆着一种黄色汽车，我虽然很喜欢它，可是车上标出的售价比我原准备化的钱要多一点。然而，这家展销厅的售货员十分有礼貌，使我感到好象他确实关心我。当他听说那天是我生日，跟我说了声“请原谅”就走开了。几分钟后，他又回来同我接着聊。15分钟后，一位秘书给他送来12枝玫瑰花。他把这些花送给我，说是给我的生日礼物。我顿时感到他送给我的好象是百万美元！不消说，我买了一辆黄色默库里牌汽车，而没有买那种黑白色的福特牌汽车。

那位售货员之所以卖出了那辆黄色的默库里牌汽车，是因为他使我感到我重要。他并不在乎我是开着一辆旧汽车去的女人。我也是个人——在他眼里，我也是一个人。后来，玛丽创办了自己的公司，经常要求推销员善待每一位顾客；她自己也非常尊重推销员。

A 部 巨人营销秘廖()营销管理的技巧

六十年代中后期，使“东芝”起死回生的铁腕总裁——土光敏夫，亲自上销售前线“打销售仗”，并认为“销售经理不应在后方指挥”，而“必须固守前线”；销售部不能只以“卖”为能事，“还要不断地向技术制造部门订购新产品”等，他的一系列措施使“东芝”重振雄风，稳步发展。麦当劳的 Kroc 推销“加盟权”；日本“快运”的董事长佐川给司机（也是推销员）以超高的工资，优厚的待遇，严厉的要求，从而使“佐川”登上日本第一大运输公司的宝座；台湾的“台塑”是一个以台湾为基地的世界性大公司，其董事长王永庆，常常以自己早年的推销经历来激发销售人员（经理），对销售人员提出了非常有效的“九点忠告”和“14 项营销方法”。

营销经理的重要职责之一，就是招聘、训练推销员，并管理他们，对其工作内容、行动的准则规范、考核效率和奖惩使用科学、合理、有效的管理方法和技巧。

一、[东芝]总裁土光谈销售管理

1. 降低成本需要从销售开始

过去的降低成本是采取生产力主义，而获得相当的成果。从附加价值的生产力来看，则日本的代表性企业，已经超越了欧洲各国，而今正紧盯着美国。虽然如此，我们才只有美国的一半程度，尚须多加努力。

我们今后的努力，只顾生产面是不够的。我想必须从最初的销售面着手。

根据石川岛播磨的经验，像船舶这种订货产品，是由销售工程师之好坏以制其成本的生死。主要是由销售人员向顾客说明，依照这种设计就可便宜多少，而使他们信服。如果销售人员只按照顾客的要求，取得个别的订货，则无论现场人员如何奋斗，所降低的成本也是很有限的。因此，我们可以说由于销售活动才使得“经济船型”（注）的开发成为可能。今后最紧的是销售人员要多加努力，必使工厂容易生产。

（注）“经济船型”是石川岛播磨会社的真藤恒先生所设计的。他将原来细长的船型改成椭圆形，因此大量地减少使用钢材，而使成本降低。

2. 销售经理必须固守前线

我（土光敏夫，东芝总裁）初到这家公司的时候，根据销售经理的报告，得知我们销售第一线人员，似乎不弱于其他公司而认真地工作着，于是问及“你们干部如何呢？”答复是：“我们拼命地督导勉励着部属们。”这样说来，干部只不过是督战队的队长而已。在自己处于安全地带，只管对前线发号施令的军官指挥下，部属怎么会成为力强兵呢！俗云“强将手下无弱兵”，要使部属不成为弱兵，则须干部先成为强将。而强将必须身先士卒，冲锋陷阵。

现在干部总算已经冲上前线了。他们每天早上都会访问责任区域内的专售店或经销店。他们不来公司上班，却到顾客那里上班。并且从顾客那里向公司内的部属指示命令。这是跟以前完全相反的。干部既已改变，其部属当然也会更加改变的。

3. 文书积得再高，对于业绩也毫不相关

据说美国标准石油公司曾断定在销售上所作的文书中，有一半或 1/3 是相当于下列 5 项而为不需要或不急迫的文书。

- 一、不是必要而因惰性所作成的文书。
- 二、由于样式或统计无微不至，以致耗费很多的时间和经费的文书。
- 三、预想上级的质问而在事前所谓准备周到的文书。
- 四、为充当管理者决断或勇气的代用品所作成的文书。
- 五、为满足好奇心或兴趣所作成的文书。

间接部门的工作，可以看做是“通过文书而做的工作”。就是对于报告书、统计、传票、信函等予以制作、阅读……等，这样讲也许有点唱反调，但我想减少文书，就可以做到工作本身的合理化。我们好象太过于依赖文书了，我们可以做一个试验，既整整一天禁止文书，而命令仅做思考，则人们一定会领悟到自己的头脑实在用得也太少了。

4. 销售部门不只以“卖”为能事，还要不断地向技术制造部门订购新产品

“销售的关键在于顾客的创造”，这种道理在今天已经成为常识了。可是这种常识，实际上还没有被体会到。销售部门的头脑里，只是充满了销售既成品的事。要战胜目前的商场固然也很重要。可是那只不过是把生产出来的东西销售出去的态度而已。如果站在创造顾客的立场，就必须是能卖才要生产。

销售部门必须很灵敏地探知顾客所需求的事物。能卖的产品不外乎独创的产品或更新的产品。所以产品的独创或更新的提示，照理是要来自于销售部门的。即销售部门要以向技术制造部门订购新产品为重要的任务。销售部门把这种事束诸高阁，而只是攻击非难技术制造部门是不公平的。

5. 总公司不要使前线人员有后顾之忧，前线人员是要向前挺进的

我（土光敏夫，东芝总裁）曾经看到过分析管理职位和销售职位等工作内容的记录。其工作大致可分为前进的工作和后顾的工作。平均看起来，前进工作占三成，后顾工作则占七成，这不能不说是很可怕的损失。在美国方面，似可看出其关系大概是相反的。

前线是与敌人对峙的，当以向前挺进为任务。如果补给不继，战线就会呈现胶着状态。如果援军不来，则须后退。

运送补给及派遣援军是总公司的任务。因为总公司未能竭尽任务，所以前线人员才不能全力投入于本来的任务。

总公司的任务不能单以命令督导前线为能事。它要供给前线不必担忧的优秀产品，提供使前线免于杂务的周全服务，使前线无后顾之忧，这些才是总公司的任务。

6. 销售员要确信本公司产品的优点

事实上，本公司的产品有优点也有缺点。可是感觉缺点多于优点的销售人员怎么能够对本公司的产品有信心而卖给顾客呢？因为他从开始就站在失败者的立场了。如果本公司的产品有缺点，其他公司的产品也必有缺点。要打胜商战，除推销本公司的产品的优点以外，别无他法。能打胜商战的销售人员是感觉优点多于缺点的人。要言之，这是销售人员的态度问题。

——东芝董事长土光敏夫

7. 薪资与生产力

外国的经营者在决定薪资的时候，常常会说“一般水准或更高”（equal or better）。实际上，薪资已经不是仅仅在一个企业内就可决定的。薪资的横断化是社会的趋势。我（土光敏夫，“东芝”总裁）想那是我们所希望和喜欢的方向。

可是，企业内有“给付能力”这种极为现实的问题存在。因而产生了“薪资的提高要配合劳动生产力的提高”的原则。这种原则是正确的。可是以此原则为盾牌，而采取压低薪资的经营态度是有问题的。因为我们可以看出这是一种“劳动生产力提高才要提的薪资”的消极态度。

虽然采用同样的原则，我想也应该相反地采取积极的态度——“因为要提高这么多薪资，所以让我们来提高更多的生产力吧！”

我在开始实施长期计划之际，曾向工会呼吁“要有欧洲水准的薪资——因此我们要提高这么多劳动生产力”。此事，才能成为使劳资双方走向同一立场的转机。

8. 要常常积极地争论

例如销售和制造，谁都知道两者的行动必须密切联系。可是实际上，因为利害的对立而不好好做的情形很多。销售部门说“因为产品不好，才卖不出去”，制造部门却回嘴说“因为销售部门不努力，销售额才不增加”，都将自己不顺利的原因推给对方。这只是“顾左右而言他”，这种争论始终不会有结果的。

各部门的相互争论是好事情。因为大家和好不争论或许是令人可怕的腐败。可是，争论要积极，争论必须由“互相自问”开始，改正自己的态度是先决条件。

在反馈座谈会（feedback forum）上，曾经有过销售单位说：“纵使不良品，也要销出去”，制造部门则说：“我要生产让你们坐着也可卖出去的产品”，而彼此紧紧握手的令人感动的场面。那种心意才会提高争论的境界。

二、麦当劳董事长 Kroc 推销加盟权

▲特殊的经营方式

在这阶段中，柯罗克做了一个关系到连锁经营重心和连锁店要如何发展的重大决定。这决定是公司本身绝对不介入连锁店的生意，而只成为它的供应厂商。他的信念是公司将竭尽所能地去帮助各个独立的店铺。但是，他就是无法利用他们来为他赚钱的同时，又将他们当作他的客户来供给他们所需的资源。若是试着将他们当做生意的伙伴，另一方面却又卖东西给他们来赚取利益，这在基本上就是一项冲突。一旦你专心销售行业时，你将会变得专心于自己贩卖的业绩，而忽略了这家店的营运是否良好。这种方式之下，将使得你所卖给他们的东西，不再要求品质，而只是为了增加自己的利润。这结果将会使连锁店产生负面影响，而已事实上，也正是自己的一大损失。许多连锁店的经营都学习柯罗克的方式，但是也试着转换成供应商，可是这只会令他们遭遇到财务和服务品质降低的困难。柯罗克的方法就是建立一套奇妙而复杂的采购系统，它能促使所有的连锁店都能买到供应商的最低价格。而且，当这系统运作成功之后，它也可以去除某些店主所怀有的不信任态度。

在这一切营运将开始之前，柯罗克（以下简称柯氏）就订下了某些规则，并且要求大家严格执行。那就是在所有麦当劳的连锁店内，不能有自动点唱机，公用电话和自动贩卖机的摆设。有些连锁店的主持人时常想摆设些周边设备来增加收入，而前来询问柯氏的意见。但是，他还是坚持着自己的立场。因为这些机器只会在店内造成毫无建设性的人潮，并且带有一种鼓励人们逗留在店内的企图，这将阻碍了你客户的来往，而且也会降低了你们所要塑造麦当劳形象的水准，甚至，某些地区的自动贩卖机是由黑社会组织所控制。

我们最先的三个加盟权是在洛杉矶的弗烈诺区（Fresno）和加州的瑞西达（Resenda）卖出。这几家连锁店是在迪斯·普兰尼开张后一年，才开始营运的。在加州通常比较容易谈成这笔交易，因为地主较易相信于麦当劳兄弟在圣伯纳蒂诺所获得的成功，而且，也较容易说服他改建房子，并签署租赁契约来加入柯氏的连锁店。缓慢的成长，实在是令人痛苦难熬，但是，我们大家都疯狂似地努力着，在 1956 年的最后 8 个月之中，我们陆续有 8 间店铺开张，其中只有一家是在加州。中西部地区的第一家连锁店在伊利诺州的渥基肯（Waukegan），位于密西根湖滨，距离芝加哥只有 40 里路。这实在是一段令人无法相信的经验。这位店主原来从事银行界，他非常怀疑我们这种每个 15 分钱汉堡业之前途，他根本就不相信我们的连锁店能够支付这笔租金，就是连锁店的主人自己也相当怀疑。我指派爱德·马克鲁凯前去帮忙开张，并采购一切必需的食物。没多久，我接到了这位店主的电话，他的口气好象他自己已经气疯了一般“你派来的家伙正想要毁掉我的前途！”他大吼着。

“马克鲁凯订购了一大堆的肉和小面包，简直就已经超过了我所预期使用的份量一个月以上……”老天！他可真气坏了。但是，在 1956 年的 5 月 4 日这家店一开张之后，就犹如星火燎原般地，造成了拥挤的人潮。爱德甚至曾经匆忙地赶回迪斯·普兰尼店中借去了许多的肉和面包，再回渥基肯去渡过那个令人雀跃的周末。那位店主，不用说，他已经乐得说不出话来了。土地所有者，最后也不得不相信我是个付得起客户。我想在 20 年后想续约的那一天，他的租金必然会提高很多了。当然，在柯对速食店的经营理念中，柯氏对地

点的选择，实在是没有他那么内行。但是，在交涉生意时，柯氏都是力求公平的，尽管对方有可能会想占的便宜。这也正是其不断为了求取成功而努力不懈的原因。柯氏时常都是很容易相信别人的话，除非他真的表现出虚伪的一面，否则和他谈生意，通常只是举手之劳，便可达到双方满意的地步。但是，他的本性。依然不会因短暂的挫折而丧失了原本愉悦的心情，即使是与葛兰·波尔（Clem Bohr）这种人洽谈过生意之后。

▲遭遇诈骗高手

葛兰·波尔是我们在建造麦当劳速食店时，遇上的一位迷人的骗子。他是一位来自威斯康星州的承包商。他曾向哈利·桑尼朋提出了一项建议。波尔说他愿意四处考察，在全国各地寻找同建设麦当劳速食店的最佳所在。他先将那块地买下来，然后再承租给我们。我们同意了，而波尔就启程先到一些大城市的郊外，去寻找良好的地点。

哈利（柯氏的主要合伙人）和柯氏对葛兰·波尔都未能投入太多的注意力，因为我们是忙碌于实行我们的计划。最重要的一环，就是如何使梦中的麦当劳王国实现，并且能够更加茁壮。这计划的起步，就是我们公司先开发一些餐厅，并出售加盟权给他们，而且借以控制他们。

我们都认为麦当劳将会成为许多人共同使用的一个名称。我们想要建立一个餐厅的统一系统，除了标榜食品服务的高品质外，并需具备格调统一的先决条件。我们的目标，当然就是去保证所有连锁店的稳定营运和既有之声名，而不是单单一家速食店或是店主保有这份高品质的服务。这是需要一套完整的教育训练来支援系统，以及不定期的督核制度，才能达到这种完善的境界。同时，也必须包括专业的研究及发展。要达成完全统一化的唯一途径，就是我们本身需有能力提供技术训练。这也正是所有经营者能够接受的理念，因为，他们也愿意为自己的理想而推广这一套专业技术。何况，研究发展部门及管理阶层，也确实能够为经营者有效地赚取利润。

由当时闻名全国的凉食冷冻公司和皇后乳品公司的经验，和我们在加州速食店的经营形态，可以得到一个结论，那就是想要完成我们理想中的麦当劳王国的唯一途径，就得靠我们自己来发展一系列的连锁店。谈到餐厅的开发，我们就应该有一个完整、长期而且具有全同性的市场调查计划，来寻求一个最为适当的地点开业。

这个主意是太棒了！这个主意是柯氏的业务员基于其职业本能而给予的建议，因为，一位能善加利用此方式来经营麦当劳速食店的主管，是比起那些只由我们命名而自己不动有所行动的主管来更具有发展潜力。但是，建立起梦中楼阁是一回事；实际上，参与餐厅开发似乎又是一项无法克服的难题。哈利的解决之道，是成立一家不动产加盟公司（Franchise Realty Corporation），这才是真正的连锁店精神所在。

不动产加盟，就等于是一个人将他的钱置于自己口袋中的最佳写照。柯氏尝试着以这种理想，去开发麦当劳速食店，企求品质和规格的完美，用以保证日后的成功。当哈利将这计划定案后，柯氏便开始将柯氏所有的东西拿去典当——房子、汽车，以及一切你所想得到的东西。换句话说，就是破釜沉舟，置之死地的决心。

我们缴付了 1000 元的税金成立不动产加盟公司，而哈利就好像是面对价值 1.1 亿不动产在投资一般地小心异常。他的这套作法，简言之，就是让我

们去吸引地主，以第二顺位的资格将土地租赁给我们。这也就是说，原地主可以办理第二等的抵押，而我们则可以到一家借贷组织（早期则大多是银行），将房屋设定为第一等抵押，地主便可以将其土地设定为第二顺位了。柯氏承认，他对这种观念是相当怀疑其可行性的；为什么地主愿意这么做呢？但是，柯氏是让哈利放手去干，而绝对不去干涉他的计划。

他深信一点，如果你雇用了一个人来做你做事，你就应该置之于事外，让别人无阻碍地去做事，如果你会怀疑他的能力，当初你就不应该雇用他了。柯氏了解哈利早已经对租赁契约的各种事项相当熟悉。何况，他早已熟读各类书籍。他甚至聘请了一位来自华盛顿名叫德瑞佛斯的专家，他精通于不动产的交易。哈利把这家伙带到芝加哥来，雇用他一星期，以每天 300 元的薪水支付。琴·马丁诺原本以为柯氏会气得将哈利和他的专家赶出公司去，但是，柯氏脑袋中从来没有产生过这种念头。应知道，如果你想赚钱，就得先花钱的道理。而且，这不过是哈利的行事方法。

哈利的第二等租赁计划之所以能够成功，第一个原因就是，在 50 年代的末期，我们根本没有其他剧增的连锁经营企业，更没有强而有力的对手，而不像近 20 年来，在各方面的竞争者都蜂拥而上。另一个原因则是，柯氏和哈利都是最称职的推销员，我们能够替一些地主建立梦中楼阁，让他们拥有着从他们的空地上赚取一些金钱回来的念头。

▲开始真正赚钱

这时才是麦当劳企业开始真正赚钱的时候。哈利设计了一套计算店主每月支付费用的公式，也正是在计算每个速食店的经营者，每月支付其抵押贷款和其他销售费用，再加上支付给我们的利润。我们收到了这种每月寄来的数额，或是经营者给予我们的百分比，这个数字真是庞大。后来，我们才发现这种项目租赁的总收入，不过是冰山之一角，只是我们所出售汉堡的前缘一小部分。

当我们开始赚钱的时候，柯氏记得哈利曾到过圣伯纳蒂诺，而且理查·麦当劳曾问过他，未来的麦当劳店将会是个什么样子。哈利回答他说，总有一天，麦当劳公司将会比美国钢铁公司还来得大。理查此时才注意到这个人才。他后来告诉柯氏说：“我想，你已经拥有了一名天才好手，雷。”何况，哈利非常清楚他该去的地方，而且，他也知道如何才能到达那个地方。

在一次临时的会议中——哈利、琴和柯氏都时常在下班后，留在公司里召开这种非正式的会商——哈利说道：

“银行方面抵押的业务，我们都已经进行得相当顺利，但是，如果我们想要在商业界成名，我们就应该找个庞大的投资组织来做为我们的靠山。”哈利随后便去寻访一些保险公司。他交涉成功的第一家公司是位于芝加哥的全美人寿保险公司（All—American Life Insurance Company）。他们同意给予我们一笔为数不少的货款。然后，哈利又在芝加哥的中央标准人寿公司（Central Standard Life）找到了同样的协助。

这真是个好消息。我们的营运不仅日渐转好，大家也都能汇集力量，明白的成功似乎已在眼前了。柯氏觉得真是亏欠哈利和琴太多了。他们毫无倦怠地工作着，而且也明白他们两人为了整个公司的快速成长，已经完全放弃了对家庭的义务。琴后来告诉柯氏尽管她的两个孩子都已经长大了，但是她从来都没能为他们举行过生日宴会或是参加他们的毕业典礼，甚至有好几次

圣诞节，她都必须留在公司过节。柯氏知道她和哈利为公司所做的牺牲。柯氏完全地投入工作，是从家庭生活发生了某些变化之后。但是，也正因为如此，更让他对哈利和琴感到愧疚。他并没有为他们升官来补偿他们过去对公司的效忠，但是相信，麦当劳成为全国性的大公司时，对于他们俩，必定会有所报答的。而对于成立麦当劳王国这件事，一直深信不疑。柯氏给了他们公司的股份——琴得到了 10%，而 20% 则给哈利——这必然会使他们马上致富的。不过当然，在那时候，芝加哥公车（Chicago Transit Authority）代币也许比这股份更为值钱。

三、日本[快运]董事长的营销管理经验

1. 司机也是推销员

“佐川快运”之所以能够迅速发展，那是因为“佐川快运”采用了“外务司机机制”。

一位经营学者分析指出，所谓“外务司机机制”，是司机在进行投递时承揽新的生意，或是以不速之客的身份进行招揽生意的营业活动。在“佐川快运”之前运输业者仅仅是收集货物，然后将其投递到收件人手中而已。这不过是利用卡车在移动货物，司机只是一个搬运东西的人。但是一旦经济增长率下降，需要运输的货物减少之时，营业状况就必然会下降。可是“佐川快运”的外务司机在没有货物可运的时候，就会热心地去进行营业活动，这样就不存在“无货可运”的问题。因此，即使在经济不景气的情况下，营业状况也不会相差多少。相反，在不景气的情况下，更能拉大与其他同行之间的差距。

确实如此，但顺序是相反的。

既不是因为存在有“外务司机机制”，公司只是抄用了它；也不是佐川凭空想出来个“外务司机机制”。佐川曾不止一次地说过“脚夫精神”才是“佐川快运”的创业精神。这种“脚夫精神”，简单地说就是：“什么事情都不用麻烦顾主”，“顾主的利益第一”，“顾主是佐川快运的衣食父母”。如果进一步概括，那就是“迅速、准确、安全”。这样，“佐川快运”的司机总是考虑着：这样做是不是符合顾主愿望？他们总是一心一意为此而工作。结果，“佐川快运”的司机就成为外务司机。

为什么呢？如果能够站在货主的立场上去从事搬运、投递的话，那么，货主便会喜欢他、信赖他，下次有货物也会请他去运，并且还会把他推荐给自己的朋友。

说句过头的话，只要员工诚恳而拼命去做，顾主本身就是公司有效的外务员，替“佐川快运”做宣传、打广告、拉工作。佐川经常对司机们讲的也就是这一点。

“佐川快运”的一份内部刊物《脚夫》，一位司机曾经在上面发表了这样一篇文章：

“与顾主建立信赖关系最为重要。交货的时间如果事先约定，就务必确实遵守。取货也是这样。如果货主指定时间，或者要求一天几次取货，绝对不能嫌麻烦，并自发地积极行动，为使顾客具有把货物委托‘佐川快运’绝对放心的信赖而全力投入。”

另一位司机也在《脚夫》上这样写道：

“我们应抱着这样的心情与顾客接触：顾客并不是把货物交给‘佐川快运’，而是交给我们司机个人。我们必须让顾客清楚，是不是可以把货物安心地交给你？你对顾客是不是很亲切？你是不是有工作热情？”

佐川常说，仅仅被顾客们称之为“佐川先生”（日本人有时将某公司或该公司的职员冠以该公司的名字称呼为“某先生”，如称丰田公司和职员为“丰田先生。”）是不够的，必须要让顾客称呼你个人的名字，和你建立起个人的感情，这才能算是合格的“佐川人”。

委托“佐川快运”的货物，很多都是要求限时交货的，有时必须想尽办

法去克服困难，尽管非常艰苦，但这正是争取顾主信赖的最佳途径。

若要将货物尽快送到目的的，必须使取货、运货、交货三个环节配合密切。无论货物有多少，如果因取货而耽误时间，就毫无意义，在“佐川快运”，这决不能成为一个理由。

虽然取货和运货迅速可靠，但如果交货时让货主感到不满意，就是功亏一篑。由此可知，担任运输公司的司机。其责任是多么重大。

幸运的是，货主们都说，“‘佐川快运’服务很好”、“‘佐川快运’是个好公司”“委托‘佐川快运’可以安心”。其实，货主们口中的“佐川快运”，往往就是指替他们服务的“‘佐川快运’的某某司机”。

假若“佐川快运”的司机工作态度散慢、松懈，不准时、不诚实，从而不能让货主满意，货主也不会说“‘佐川快运’的某某司机不像话，而是说‘佐川快运’不像话。”“佐川快运”的生死就掌握在司机手中，从这个意义上讲“佐川快运”的司机的责任之重甚至超过了社长。

“佐川快运”的司机薪水之高也是出了名的，而这，往往成了广受批评的对象，例如，有人说“佐川是用钞票鞭打着司机前进”。其实，佐川是以他们责任的重大和努力的程度作为付酬金的标准的。有时候，他甚至想付给他们更高的薪水。

过去，他对他们那些诬蔑中伤完全是充耳不闻。他认为，误解不是男子汉所为，他们要说尽管去说，知道真相的人自然会明白事理的。

事实上，货主们和许多人都了解真相，因此佐川坚持他的一贯做法。但也有人劝他该反击的时候还是不要心慈手软，否则别有用心的诽谤和中伤会造成新的损害。

他们多次指责佐川是无所谓的，但若涉及到拼命工作的大批司机，这就不能置之不理了。所以佐川曾侃侃而谈过司机的高薪问题。

有人说佐川是用高薪作诱饵来勾引司机，认为司机只是为金钱而工作，为金钱所勾引。这简直是对司机人格最大的污蔑和羞辱。下面摘录一份旨在对佐川进行中伤的报道：

“佐川快运”集团的司机不仅要运送货物的工作、而且还要他们去收款和开拓客户。司机早上6点钟就要开车出发。执行取货、交货、收款、整理传票等工作，并抓紧一切空余时间去开拓市场。当这些事情做完后，已经是深夜11点了。工作时间长达17个小时。

“干这么多工作，仅仅是为了钱吗？”

实际上，佐川从来就没有把司机和其他社员看作是用金钱雇来的人，他们和老板一样，是共同为货主服务的同志，是一个家族的成员，为了同一个目标同心协力地为“佐川快运”而工作。那些极少数受高薪诱惑而来的人，过不了多久就会因为吃不消而自动离去。

还有一件不可思议的事，有的人责难“‘佐川快运’运费昂贵”。如果因为佐川不适当地降低运费而破坏了同行的规矩，那责难还是可以理解的。可现在的责难，简直不知从何说起。

“佐川快运”给顾客提供的是服务，所以“佐川快运”上下通力合作，而其中肩负最大责任的就是司机，他们为佐川赚了大量的钱。

时髦商品是“佐川快运”最善于处理的商品。当时，百货公司习惯上是不把时髦商品买下来的，而是采取寄售的方式，卖得出去就卖，卖不出去就退货。因此，如何能减少退货、如何能降低库存，便是时髦商品批发商经营

中的重点。

往往一天的运输迟缓便会增加大量的库存，而缩短一天就可以减少大量的库存，因此运货的迅速直接影响到客户的利益。抓住客户的弱点而提高运费，这种事情无异于敲诈，佐川是绝不能做的，即使有时候客户表示，只要能早到一天，就是多付两三倍的运费也没关系。

对来自客户认为运费大贵的呼声，显然必须加以认真考虑，但如果撇开其与附加价值之间的关系，只是单纯抱怨贵，对此就只好说什么了。

佐川一直叮嘱员工，要把所有的东西都看作是商品，小心谨慎地处理。这种“商品意识”是说你要站在购买者、使用者的立场上来对待商品。因此，佐川快运的外务司机，承运货物也受过彻底的服务教育。

以前承运的货物多是衣料、体育用品、宝石和钟表等，最近又增加了诸如电脑零件等易于破损的东西。由于电脑模块很薄，加以少许压力就会压曲而无法使用。他们虽然也让司机去请教厂商，以学习一些有关处理这类零件的知识，但若一次承运的数量太大，那就很伤脑筋了。为此，佐川派出摄制小组去厂家拍摄如何处理这类零件的录像带，让公司所有的人都看一看，以获得完善的认识。

因此，“佐川快运”的外务司机，是运输业者，同时也兼具销售者和制造厂商的业务能力。具有如此价值的外务司机，“佐川快运”为何不应付出超出其他中小企业高级管理人员的薪水呢？

▲ “佐川快运”的真谛

“佐川快运”成功的座右铭是：

1. 迅速；
2. 准确；
3. 谨慎。

“佐川快运”的社训是：

1. 顾客第一；
2. 为社会的发展作贡献；
3. 以负责和诚意为使命。

“佐川快运”的五原则是：

1. 彻底做到一切礼节上的工作；
2. 彻底做到措词文明；
3. 彻底做到动作迅速；
4. 彻底做到商品管理；
5. 彻底做到服装、仪表的整洁。

交通安全的三原则是：

1. 不违反交通规则；
2. 不过于自信；
3. 不疏忽大意。

佐川把“佐川快运”的外务司机定义为：

“‘佐川快运’的外务司机，其任务为取货、送货、收款以及外务，每一位都是公司的独立经营者。”

除此以外，佐川详细地制定了“佐川快运”外务司机应该遵守的事项，即所谓“外务司机守则”。

经营学家夸耀“佐川快运”的经营方式是相当符合道理的。其实，佐川只不过是把顾客至上，一切为了顾客的原则贯彻始终而已。

佐川每次都对那些通过考试进入“佐川快运”的职工告诫说：“不要以为通过考试就算完了，对于佐川人来说，每天的工作和顾客的评价才是真正的考试。因此，如果有谁做出了不像一个佐川人做出的事情，那就算不及格，就请他离开公司。”

不能遵守“外务司机守则”的人，就没有资格做“佐川快运”的职工。佐川请客户作为“佐川快运”的监察人员，凡是让顾客不满意的职工，佐川清就不会让他呆在佐川。

下面将“守则”的项目分别加以说明：

“服装与服务态度”：

从前的卡车司机给人的印象是，大多数都围着兜带，头上系着毛巾或布巾，嘴上叼着一根香烟，开起车来横冲直撞，他们穿着粗俗，待客粗鲁，开车也鲁莽，由此使得司机本人和卡车界都变得非常自卑。

但是，“佐川快运”的司机不是单纯的司机，他是外务司机。假若服装不清洁、不整齐，顾客就不会理你。因此公司规定，穿着清洁的制服是每位外务司机的义务，并例行寒暄、拜访、致敬等礼节上的程序。

“佐川快运”的外务司机以其整洁、活泼，有礼貌、服务热情周到而获得广泛的好评。尤其是寒暄的效果更佳。佐川严格规定，不仅是对顾客，就是对同事，也必须寒暄。进一步，佐川将商品视为代顾客保管的东西，因此，把商品当作顾客，对商品也要“寒暄”。这样，职工们就更加小心谨慎地处理商品，运输过程中的破损就大大降低了。

精神饱满的寒暄能加深入与人之间的关系。能做到很好的寒暄，你就会自然成为一个有礼貌的人。

现要“佐川快运”的外务司机都能自觉注意自己的态度、仪表及服装了。

下面是内部刊物《脚夫》上所刊载的职工自律条文：

使顾客讨厌的司机：

1. 头发散乱、衣着不整、仪容不洁者；
2. 寒暄时有气无力、不懂礼仪者；
3. 下车后慢吞吞地搬运货物；
4. 把自己只当成一个送货的，对工作全无自尊者；
5. 不喜爱自己的工作。

佐川人的仪表：

1. 上衣的钮扣要牢牢扣好，将徽章和名牌挂在正当的位置；
2. 穿着统一的T恤衫，不得让下摆从裤腰中露出来；
3. 衣服要洗涤干净，不要忘记缝好衣服的破处。夏季随时准备好替换的衣服，同时也要注意健康管理。

时时以诚心诚意进行业务：

1. 穿着制服，经常保持整洁；
2. 头发剪短，不给对方以不清洁的感觉；
3. 皮鞋经常擦拭，为作业安全需要，绝对不可穿着凉鞋；
4. 坚持早晚寒暄；
5. 要具有身为“佐川快运”外务司机的自觉和荣誉感，无论在任何场合，都要让人看得起。以真诚的态度处理工作。

从经验中佐川体会到，对于货主们所希望的都要回答说“好的”，不要摆出不耐烦和不太乐意的神情，尽管有时他们的要求很难对付。并且，一旦接受了货主的要求，就要绝对地遵守约定。

关于这一点，佐川在守则中明示如下：

1. 站在顾客的立场上，诚心诚意地接受托付；
2. 对于顾客的期望、苦衷要以诚心去处理，主办人让自己获得对方信赖是最重要的；
3. 经常将小册子、送货单、标签等整理妥当，使得在任何情况下都立即可以完整地拿出。

虽说是外务司机，但是开发新客户却是一件困难的事情。因为，没有固定的货运公司而正在寻找合适的公司的客户大概是没有的，每位货主都有一两家固定的承运公司，因此，员工只能是挤上去和他们竞争，但是，佐川一向反对货运的“倾销”策略（即大幅度的销价竞争）。货运倾销的弊病太多，如果降低收益以破坏此行业的同行的话，生意马上就会被该同行抢去。

由于佐川的诚意被肯定从而成为货主的老主顾，所以，只有佐川全体员工竭尽诚意，就可组成为永远的主顾，因为，商业上没有比“诚意”更强的竞争手段了。

佐川曾命令，“佐川快运”的外务司机，不只是对其他同行的司机，即使是对同属于“佐川快运”的司机，都要以诚意勇敢地互相竞争。结果，所有的“佐川快运”的外务司机，都为了要获得顾客的信赖而引起剧烈的竞争，结果才促成了今天“佐川快运”的兴盛。

外务司机对货主竭尽诚意，只要能获得信赖，生意就会无限地扩大、再生。

“货物的处理”：

1. 永远不要忘记货物是客人暂时寄存在这里的東西，因此必须加以爱护。小心处理；
2. 绝对不许坐在货箱上，或是粗暴地对待货物；
3. 切不可把标签上的发货人与收货人搞混；
4. 特别要注意货物上所贴的标签，诸如：“小心易碎”、“不可倒置”、“严禁堆叠”等。

这样，货主们都说：“委托佐川快运可以放心”。

同时“作业的顺序”也非常重要。因此，对“装货”、“集货”、“发货”各项工作都列有具体而详细的规定，由于项目太多，这里就不多谈了。总之一句话，一切的一切都是为了贯彻“为了货主”这个最高原则。他们也知道，这会反映到“佐川快运”的外务司机本身和公司里来的。这样，货主、货主所委托的货物，与外务司机结成了一个环。

“佐川快运”获得了货主这样的评语：

“一天，下着雨，可是‘佐川快运’的外务司机为了不让货物遭雨淋，毅然脱下自己的雨衣盖在货物上。”

这时的他不是搬运货物，而是在“搬运心”。

“佐川快运”的外务司机对于自己所负责的货主能提高业绩，比对自己的事情更为高兴。

幸运的是，现在货主们都说“‘佐川快运’是个好公司”，“委托‘佐川快运’可以完全放心”，佐川和佐川的职工们都获得了极佳的评语。

显然，直接跟顾客接触的是佐川的职工，他们对顾客的态度；直接关系到佐川快运的生死兴衰。所以，佐川很注意对他们进行彻底的教育。

“佐川快运”的职工教育，简而言之就是灌输“脚夫精神”，只有将“脚夫精神”作为自己生命的一部分，才可以成为一名“佐川快运”的职工，也就是所说的“家族”的一员。

当然，也有少数人由于受不了严格的教育而离去，对此只能说，他们与佐川无缘。

没有工作意愿的人，不是“佐川快运”的职工，只有工作意愿的人，也不是“佐川快运”的职工，必须既要有工作意愿，而且还能做出成果来的，才能成为佐川的职工。所以佐川要求，作为“佐川快运”的职工，必须把“脚夫精神”表现在货主的期待上，不管任何事情都愿意去做。而尽管愿意去做，却因中途交通堵塞而无法于约定的时间把货物送到，这在“佐川快运”也绝不能成为理由。

在有的大企业中，一两个社员偷懒也许不会有什么大的妨碍，但“佐川快运”并不是患有这种“大企业病”的脆弱企业。为了不让“佐川快运”染上这个“大企业病”，必须对职工不断地加强教育。

在“佐川快运”，不管你是有几十年经验的“老将”，还是刚进公司大门的“新手”，都是货主眼中的佐川公司的职工。即使货主对新手表示谅解，你也不可以以此来原谅自己，而在自己的工作中出现错误。在佐川看来，凡被派去客户那里的人，都必须是一个已经能够独立工作，能够自己处理有关难题的人。因此，“佐川快运”的新进人员所接受的教育，往往是十分苛刻的。

▲职工培训

佐川对职工教育可以说是倾以全力的。在创业后的10多年，“佐川快运”的规模还不大的时候，佐川就把推行职工教育提上议事日程。以后，他又让对“佐川快运”有比较深刻了解的，可以信赖的老职工，对新进人员进行一带一的教育。

佐川认为，凡是选择到“佐川快运”来工作的人，都是十分亲切可爱的。他不厌其烦地对他们进行教育，灌输佐川当初创业的精神。即使他们中途离职而去，他们在佐川所体验到的一切为客户着想的工作方式，也一定会在他们的新职位上发扬光大，同时，也必然会对他们未来产生正面的影响。

“佐川快运”对新进人员教育的另一特征是“现场第一原则”。

佐川自己过去就是如此，以工作现场为教室、以顾客为老师，一面工作一面学习。对“佐川快运”来说，不需要空洞的理论，需要的是能满足客户的愿望。

佐川对负责新进人员教育的职工的要求更为严厉。在“佐川快运”，荣耀的并不是你拥有较高的职位，而是工作辛苦并能创造伟大业绩的人。

有人在《脚夫》上撰文说，“在生活失去意义的时代，能在‘佐川快运’找个职业，使我感到无比的幸运。”

如果问：“在‘佐川快运’谁最忙？”

10年前的答案是“佐川清”，现在职工们将会异口同声地回答：“是社长。”

社长就是佐川的长子正明。

全体职工经过教育，大都具备了“脚夫精神”，而社长，只要不是仅仅

坐在社长办公室里摆架子，“佐川快运”就不会垮。

因此，佐川对无论是担任中层管理人员，或是新进的人员，都要求他们必须每天研习“脚夫精神”。

2. 销售管理的现代化

▲ OA 管理

1986 年 3 月 30 日，是“佐川快运”的小牧流通中心举行典礼的日子，全国各地的 10000 多位贵宾要来参加这一盛典。不巧的是，从两天前开始，就断断续续地下着绵绵细雨。如果那天还下雨的话，就会给客人们带来诸多不便。幸运的是雨已经完全停了，高高的青天似乎破云而出，佐川那沉重的心也就放了下来。

佐川常对职工们讲，不要忘记“脚夫精神”，这绝不是落后于时代的精神灌输。如果是对顾客有所帮助，他也不反对引进机械。

事实上，在卡车货运业世界最早实施 OA（办公室自动化）的就是“佐川快运”，并且佐川还被认为是推动 OA 的最热心者。

“佐川快运”虽然已经在使用高功能的微缩胶片系统、大型高速自动区分处理机、电话应对系统、形象资讯处理系统、货物追踪系统。但在 1984 年 11 月 12 日，“佐川快运”小牧流通中心奠基了，以后用了 16 月的时间，中心落成，从此，“佐川快运”的自动化发生了整体性的改观。

现在让我们回忆一下“佐川快运”几年来推动 OA 的情况。

首先谈引进的“微缩胶片系统”。在尚未引进这一系统之前，公司一天有 25 万张传票，这些传票是保管在仓库里的，如需急用仓库中的传票时，会让人找得头昏眼花，既费力又费时，可是时间上的浪费是会直接给货主们带来麻烦的。引进微缩胶片系统以后，如此数量庞大的传票，就可以容纳进只有 10 厘米见方的片匣中，检索的时间也只需几秒钟。因此，一旦货主挂来查询电话，瞬间就可以把传票找出来并给货主以满意的答复。

不仅如此，收藏也不需要很大的空间。原来一张传票的价格为 7 角，但由于使用胶片，以及显像、编辑等方面的集中进行，可以将成本降到 4 角左右，因此在经费方面也大幅度节省了。

为了将货主托运的货物尽快运出去，必须在总集货站将方向、地点予以区分，因此引进了“大型高速自动区分处理机”，这种自动化设备的使用在同业界也是最早的。

“电话应对系统”则是集全体职工的智慧，于 1978 年 8 月开发成功的。该系统是将客户的电话号码与电脑连动，是提高集配效率与服务目的的划时代创举，它不但为运输业，甚至为整个商业界带来了巨大的冲击。

当货主打来电话时，弄清他的电话号码，并将其输入电脑，那么事先储存在电脑中的有关该货主的情况，如公司名称、货物种类以及其他情报，便立刻显示在银幕上。此外，银幕上还显示出日期、区分、继续、时间、场所、件数、重量、注释等。

区分又分为：收货；追加；预约；确认；遗漏；取消；国外；其他共八类。因为来自货主的电话内容 95% 以上都包括：收货的委托；希望再来一次；希望明天或后天前来或从某一天起若干天都来；确定能否前来；收货有遗漏；收货取消；运往国外货物的收货；其他。

场所则分为：1. 仓库；2. 收发；3. 守卫；4. 管理员；5. 电梯；6. 后门；7. 楼梯；8. 车中；9. 隔壁；10. 邮箱；11. 开关；12. 外面；13. 按铃；14. 百叶窗等项，表示集货的场所。

接到货主的电话时，用无线电寻呼经过该地区的车辆而给予指示。有了这种系统，即使在高峰时间，七八名电话员平均也可以在 20 秒内处理完一宗事件。因此，效率和服务质量都有很大提高。

除了委托集货外，还有：

1. 运费估价：欲将某些货物运往某地，运费是多少？对此，电脑银幕上立即能显示出运价表，一目了然。

2. 保险费：可以了解以货物种类、地区为分类的保险费率。

3. 手续费：显示金额。

4. 运到国外的货物：显示以起运地、到达地为区分的费用及需要日数。

5. 已投递。

6. 特快投递：两者均为超快速投递，表示出发车时刻、目的的和所需时间。

7. 全国市郡区：这项是针对咨询能否运到某县某郡某村，以及由何处的店负责办理，显示出该市郡区、店址的代码。

8. 到达店资讯：显示出所运出的货物由何处的店负责，该店的地址、电话号码与货物到达所需的天数、到达时刻、重量及费用等。

9. 集中投递路线表：显示车号、司机、绕行地区等参数，集中投递路线一目了然。

由于引进了这一系统，因此可以立刻回答货主的查询，完全符合连一秒钟都要争取的快速宗旨。

此外，以往不能输入的图形和形象资料，如今也自行开发成功了一种精巧的“形象资讯系统”，用手书写的传票也可以显示出来。

对货主甚至运输业而言，最为关心的是托运的货物现在何处？能按预计时间送到吗？“货物追踪系统”就是为了适应这一需要而开发完成的。

将该送的货物按路线装载时，根据发货人与收货人的公司名册，将其书写在装载手板上并作成装载表。但如果因字迹潦草，看错并装错了卡车时，那么就要在多达数千张的装载表中一张一张去找。因此，对于查询“托运的货物几时送到”，以及不允许发生的“3 件货物只送到 2 件”，或是“延后才能到达”的违误事件，要是需用半天以上的时间才能圆满解决，那会给货主造成很大的损失。

“货物追踪系统”是将货物的标签与送货单上的号码予以统一，并把送货单上的资料存入电脑，这样，只需依照其送货单的号码与发货日期，即可迅速而准确地加以追踪。其功效范围如下：

1. 收集来的货物的卸货确认业务。集货返回公司的司机核对原票与货物，在货物上用粗签字笔将原票号码记入，同时输入手提式终端机，对主机进行资料输入。

2. 高速区分处理机区分后的装卸确认业务。由大型高速自动区分处理机区分后，在装载于该路线的卡车前，利用同一型的手提式终端机完成资料输入，然后拿到办公室，连接于电话总机，往主电脑中输入资料。编辑完成的资料在打印机上自动打出，交给司机，以作为装货手续。根据这些将主机内的卸货资料、装货资料以及形象资料等三项资料及时予以核对，如果发现不符合时，就马上找出原因，并在该线路卡车出发前迅速予以处理。

3. 应付来自货主的咨询业务。为了使电话咨询时的资料检索顺利，故按下列顺序进行：

向客户问清原票号码、发送日期和目的的；
将原票号码、发送日期、目的的作为资料输入；
用电脑表示该操作；
确认显示内容后，答复咨询事宜。

上列各项利用这一系统即可于瞬间予以处理。

为了方便货主，使之尽快了解所需要知道的事项（其结果也使职工省力），“佐川快运”引进了各种 OA 机器，致力于开发各种提高效率的系统，而集其大成者就是小牧流通中心。

在这个中心落成前夕，佐川清作为一个男子汉，竟然象一个远足前的小孩子一样兴奋得无法入睡。其心情是不难想象的。

▲尖端科技系统

爱知县的小牧市位于日本列岛的正中央，系交通要冲，设置在那里的“佐川快运”小牧流通中心，占地面积为 36600 平方米，有一座地下 1 层，地上 15 层的大楼。

落成典礼开始前，佐川清引导来宾参观流通中心内部的各项设施，获得了大家一致的赞誉，并被誉为“服务业革命的旗手”。

来宾特别关心的是下列各个系统：

1. 回旋搬运器。这是借着震动以软接触方式搬运货物，并且进行高速运输的划时代搬运器。

2. 无人操作条码阅读器。这是一个将货物运送地识别条码自动解读的系统，利用这一系统实现了区分作业的无人化。

3. 上推式转移器。由输送带和转移器构成。转移器中装有列斜向角的上下动轮，利用气压使之上下移动而将货物分开倾斜方向的系统，适用于高速区分作业。由于能将货物轻轻往上推，所以可以实现小心谨慎地区分货物。

4. APC 搬运器。该搬运器可以把由于货物流量增加所发生搬动器上的线压完全吸收。

5. 自动整列搬运器。这是自动将堆放不规则的货物，依作业进行方向调整行列的处理装置。

在长 270 米，宽 45 米的站台上，能同时容纳 200 台卡车装货。利用高速度自动区分处理机，以及上述各个系统，每小时可以处理 3 万件货物。其能力之高堪称世界第一。

为了要将商品于准确的时间内送到客户手中，小牧流通中心配备有两台大型主电脑，以便有效地控制正确的收发货时间以及处理所有有用的资料。这两台主电脑，一台是用于处理中心内的物流资料，另一台作为“佐川快运”全国即时货物追踪系统的服务中心，能一直监视到货物到达收货人手中为止。

四、台湾[台塑]董事长王永庆的销售秘诀

1. 王永庆谈服务客户的三程技巧

▲辛苦不一定等于效率

前些日子我(指台湾塑料工业公司董事长王永庆)和其他的同仁谈到营业所(即销售部)的主任应该怎样指挥掌握业务人(即销售员)的工作,对客户应该怎样地服务.从现状看起来,大部分还是停留在做一些比较浅的,比较表面的工作,当然不是说特别是营业方面才这个样子,其他生产工厂方面,经理室的幕僚工作等等大致上也都差不了很多,谈营业所主任是举一个例子。做为营业所的主任假如昨天的事昨天办过就算完毕了,今天遇到的事情今天想办法解决,中间没有连贯起来做一个整体性的研究分析,就无法发挥实在的力量。虽然很卖力,工作应接不暇,可是辛苦做事情是一回事,做得有没有绩效又是另外一回事,最重要的是没有明确的目标,好的构想。如果有的话,甚至不必那么辛苦能将事情做得更好。营业所来往的对象都是客户,双方往来询问接洽的情形都要能做重点的掌握,如果交货品质差,我们就要设法解决使客户的需求获得满足。交货期限方面也是一样,他要一万码,你只先送了五千码,他用了一个礼拜断料,工厂停工了,客户一定埋怨,营业所如果碰到了这样的问题才和工厂联络,已经慢了,使客户困扰得不得了,营业所主任(销售部经理)也许心里面也很难过,可是生产力方面没有办法配合,我哪有办法呢?在这种情况下很辛苦,很忙,可是事情也没有办法做好。问题的根源就是和客户往来接洽的资料没有整理好无法事先掌握,所以要等到实际问题发生了才知道有这个问题,才开始着手解决问题,客户遭遇到困扰,催得很急,营业所和工厂客户往来联络,心里也很难过,事情一繁,跟着就乱了。

要做好交期控制的工作,最基本的是必须了解交期对于客户的重要性,尤其是如果客户买了我们的产品还要再加工出口,交期控制就更重要了。有此了解,就会在和客户的接洽当中关心各笔订单的时效性,对于无论如何不能延期交货的案例,更应事先加以关照,对公司生产排程主办部门切实说明客户的实际需要,并请求务必协助给予妥善配合。至于一般订单,如果因为临时发生特殊情况,会导致交货延期,亦应在接获异常反映通知时,立刻联络客户,说明无法克服之困难原因,请求谅解。让客户尽早作生产等方面的必要调节,避免遭受损害。

▲与客户建立良好关系

再说客户资料卡,目前大概是记载着客户名称、设立时间、代表人姓名、学历、生产什么东西、有多少生产设备、信用程度如何、有什么担保、一年的交易金额多少、营业方面情形如何等等。营业所、营业处的客户资料卡都是这样,看起来很完整了,完整是完整,却没有实用,因为我们现阶段就做到这里,停顿了,所以每天忙着在处理问题,头痛医头,脚痛医脚。我们应该更进一步地追问,设立客户资料卡的目的是在哪里?譬如说信用方面,我们不能只简单地看一下提供的担保是 1000 万,额度一到就搁着,不让他超过,应该还可以进一步了解客户有没有其他能提供的,再请求上级主管批准提高担保增加信用交易额度。营业所应该了解,设定额度并非表示就不能再

超越，其用意是在确认于某一个程度内交易育其适度的保障，只要这一个保障有可能相对地提高，就不可以呆板地一定要限制在原订的额度内，否则就是在做例行工作而不是做营业了。建立客户资料卡，其内容项目应该要能够涵盖到客户的经营动态。怎么样才能够了解客户的动态呢？我们可以知道客户有多少生产设备，产制哪些产品，需要多少原料，跟我们交易的数量占他总需要量的比率如何？有了这一资料就可以争取客户多和我们交往，如果争取不来甚至客户跑掉了，就要追问原因在哪里？是我们产品品质差？或者价格比别人贵？还是交贵时效没有掌握使客户遭受困扰？我们对这个客户的服务情形如何？我们的缺点在哪里？一定要检讨、了解，再进一步地根据这些缺点加强改善，给客户方便，彼此建立良好的关系。除了担保，最重要的是要了解客户的经营能力，也就是设备如何？获利情形如何？管理有没有合理化？发展潜力怎么样？如果这些都没有问题，我们应该多和这个客户来往，客户也会很愉快，怎么会跑掉呢？

▲养成书面工作的习惯

营业所和营伙处或工厂的联络大部分都是使用电话，我（王永庆董事长）常常说业务上的联系使用电话是最落伍的，我的意思不是说电话是一个落伍的工具，而是什么样的事情利用电话来联络也是要有一番考虑的。紧切的事情当然用电话通知是最快的，但是一定是比较单纯的事情，简单几句话就可以说清楚的，使用电话才合适。我认为没有道理的地方是，如果你有三项五件事情要交给对方，你用电话说了要他记下来，那就是你没道理了，你说了五项他可能只记得一项，甚至对于这一项又一知半解，事情一定办不好，你怎么办呢？有的人一个电话一讲就是十几分钟，什么交货日期啦、品质啦等等的都在里面讲，这是没有效率的做法，也可经说是懒惰、落伍的做法，我和美国、日本方面的联络，平均用电话的次数一年不会超过一次，我都是用电报。我希望各位也能用心做整理资料以及写书面的工作，这样和对方的来往接洽都有书面的根据，同时对方也才能够确实了解你所要表达的种种。尤其是针对问题表达其看法及处理意见，或者是要求对方配合办理某些事情，通过书面不但可以让对方确确实实地了解，做较为密切妥善的配合，当你自己在将看法、意见或请求整理成书面时，就必须深一层地考虑到叙述的条理顺序问题，以及有无矛盾或道理不通之处，再做必要的修整。这样久而久之，将会使自己对于问题的思考及分析更为深入，而且周密。做为一个管理者，这点无论如何是要做到的。

2. 王永庆对销售人员的九点忠告

▲销售员忠于公司

今天举办营业人员（销售员）训练班，主要目的是希望彼此沟通、启发，建立营业人员（销售员）应有的正确观念。在谈观念之前，首先我们必须探讨一个最基本的问题，就是营业人员的职责是什么？明白了职责所在，才能进一步建立正确的观念。

生活的食、衣、住、行四大需要，都是通过交易活动，从生产者移转到需用者手上，营业人员就是这个交易活动中沟通的桥梁。表面上看起来，营业人员受雇于生产者，自然应该处处为自己的公司着想。从事营业活动，时时要顾全公司的利益，至于客户的利益，只能摆在次要的顺位，甚至有意无意地予以忽略。一般的营业人员也难免有这种观点和态度，认为这样才算是忠于公司。可是我们如果再做进一步地思考，就会发现这样的态度并不正确。因为营业人员对公司所负的责任是促使产品顺利地销售，进而扩大业务范围和销售量，换句话说，营业人员必须在与客户接洽、提供服务时，要能满足客户的需要。除了产品品质之外，要能适量、适时地大到客户手上。在这个基础上，客户自然愿意和你交易，成为长期固定的客户。营业人员若能体会到这一点，就会处处为客户的方便和利益设想。如果我们交货延误，客户的生产进度就会受到影响（指工业公司），甚至订单被取消，产生很多困扰，客户很可能就会转向其他供应厂商采购。退一步言，即使客户没有其他厂商可以选择，或者基于其他种种理由，仍然愿意和我们来往，可是如果我们交货时效不能掌握，将影响客户的业务推展，客户若蒙受不利业务推展，间接地也对我们不利。营业人员如想到这里，即使只为公司利益，也会处处为客户设想。客户需要的那一批货，我们工厂是否已列入生产排程，生产安排能不能及时供应给客户，你都会事先去关心，如果发现异常就能事先设法排除。

▲了解自己和你的客户

一般销售人员都晓得必须忠于公司，可是实际做法上是否正确，却会产生截然不同的效果。所谓做法是合正确，就是你有没有以“忠于事”的态度来忠于公司。以上面所说的情形，我们可以明显地加以区分。你如果认为忠于公司就是处处为公司利益设想，可以不必妥善兼顾客户的利益和方便，甚至认为这些都可以牺牲。表面好象忠于公司，可是客户因为你的服务差，他可以减少和你来往，甚至和你断绝来往，结果就是公司业务蒙受损失，你就会成为不尽责的营业人员，根本谈不上忠于公司。因为客户既然会想做生意，他绝对不至于傻到分辨不出来，和你交往究竟有利或不利，更不会长期忍受不利，都让你占便宜，或任由你漠视他的利益。营业人员必须以“忠于事”的态度来忠于公司，善尽本身的职责，以做好对客户的服务品质，促成公司业务的顺利进行、发展，只有这样做，你才算尽责，才是一位称职的营业员。

说到这里各位或许就能明白我（“台塑”董事长王永庆）所谓做为桥梁的意义所在，就是营业人员必须站在公司与客户的中间平衡点上做事情，偏向哪一边都不行。这样才能使公司和客户之间的交易活动处在公平、合理的轨道上顺利运行。不平衡的关系一定会遭致不满和困扰。这一点我们应该深深思考衡量。在现况之下，我们的营业人员普遍都没有做到这一点，因此我

常会责备他们，我个人经常和国外的供应商或客户接洽业务，我发现绝大部分外国商人做生意的态度和要领都比我们强，这句话绝对是有根据的。以往返的书信电报来讲，我们的水准不但比不上先进国家，甚至还落在很多开发中国家的后面。这并不是我们中国人先天智慧比人家差，我们原来也是懂得如何做生意的，问题是我们不肯用心对事情做深入的思考分析，缺乏就自己和对方两方面的立场及利害关系做周详的考虑，常常犯了“有我无人”的毛病，兵法上说：“知己知彼，百战百胜”，我们常常就是知己而不知彼，很粗浅地想想就要决定事情，或者用些并不怎么说得通的理由，希望能说服对方。

▲如何从事行销活动

我（王永庆）回想过去的买卖交易，我曾经举例谈到：半夜沿街叫卖“烧肉粽”的小贩，叫了半天好不容易有个人招呼“卖烧肉粽的，你过来”，小贩会很亲切地应声，很快地把担子抬过去，做成了生意满口地说“多谢”，这是多么可爱的做生意之道。那个年代做餐馆生意的也都很注重礼貌。这些年来我难得有机会上餐馆，可是给我的感觉和20多年前的那个时候差别太大了，甚至可以说是完全改观。对待顾客的态度远不及以往好。为什么会变成这个样子呢？值得我们加以思考。20年前沿街叫卖的小贩多，主要是当时人口较为稀少，而且谈不上什么经济发展，需求自然有限。在这种情况下你要做生意卖东西。不能坐等顾客上门，你不沿街到处叫卖就没有生意做。现在经济繁荣了，人口也大量增加，到处设有摊贩，取代了以往的叫贩。另外一个现象就是满街的招牌，有了招牌让顾客晓得你卖的是什么东西，需要的时候就自动上门来。随着经济的发展，做生意的方式改变了，不再沿街叫卖招揽生意，这是可以理解的。可是对待顾客的亲切态度消失，却不是一个正常的现象。

台湾一直发展到今天，虽然有了相当的成就，可是我们自己应该有所了解，即使在目前，大部分仍然是依靠劳力，至于真正有基础，渗入智慧力量，而且具备高附加价值的工业，目前还谈不上。现阶段所能讲求的是物美价廉，以便宜的价格来促成产品的销售。严格讲，所谓“物美”我们仍然没有做得很好。所以到今天为止，我们虽然外销数量相当庞大，但是真正是得力于我们的推销功能而卖出去的，所占比率微乎其微。都是外国买主前来向我们买东西，因为我们有具备勤劳美德的工人，生产的东西他们认为便宜，所以就来买。譬如说，美国的买主，他不希望我们到美国去推销，因为如果我们到那边推销，了解他们的市场状况，他要控制交易条件就不很方便了。反之，他来我们这里，找供应厂商，造成彼此的激烈竞争，就比较能够在价格等方面充分达到他做生意的目的。比较起来，外国的买主是比我们懂得生意经。在这种情况下，我们是等买主来，并不需要什么推销服务。久而久之，就没有办法养成推销产品的习惯和技巧，也谈不上什么站在生产者和消费者中间做桥梁。做业务就好象高速公路收费站的收费员，你要通过就付钱，我才让你通过。营业人员工作的领域狭窄到成为你买东西只要付了钱，我就如数送交给你，银货两讫就了事。今天在场的营业工作同仁，有在塑胶部门，也有在纤维部门服务的，而无论是主办内销或外销，我建议你们花点时间检讨一下，过去是如何在从事营业活动？有没有像上面我所说过的那些情况存在？这点很重要，而且无论对于公司的业务，或对于自己个人，如果能深加

反省，会有很大好处的。

▲让顾客满意才是真正的生意人

南亚公司的许多塑胶制品是通过客户加工后外销，两年多以来由于国际经济普遍萧条，竞争激烈，大家都在争取客户的订单，因此营业活动会比较辛苦，这些我都晓得。但是只要分析一下，就会发现我们营业人员生意经不够。各位不要误会，我所谓的生意经并不是说如何动脑筋多赚些钱。生意经是指做生意之道。我们必须了解，做生意如果投机取巧，想占便宜，势必无法持久。因为对方既然也是做生意，就要求生存，不会老做吃亏生意。做生意必须公道，要服务于顾客使他满足，进而达成营业活动、推展的目标，这才是生意经。也就是前面所说的，营业人员要做为沟通的桥梁。

刚才说到台内推销业务竞争激烈，但是以我个人的看法，台湾的工业水准还要求进步。目前企业的各项管理都相当落后，无论生产或营业管理都一样，我们落伍，其他的竞争对手也还是相当落伍。在大家部落伍的情况下，只要我们聪明一点，能真正服务顾客，做为沟通的桥梁，生意就会做得很好。

我过去也是做过小生意的，十几岁时我在嘉义开米店，一年之内，就拥有好多顾客，进一步向农家买稻子自己碾米。无论是对农家的生产者，或是顾客，我跟他们都沟通得很好，因为我处处讲求服务、公道，所以能够建立良好的关系。举一个小例子，以前稻谷收割以后，都是铺在马路上晒太阳，所以会夹些砂粒或小石头，一般的同业都忽略这个问题，可是站在服务顾客的立场，我一定要将这些砂粒、小石头捡干净才卖给顾客，人家自然愿意和我交易。我22岁时发生七七事变，米的运输渐渐困难。到了我26岁那年，嘉义已停止米的买卖，只留几家规模较大的米店继续经营，我排名是第四。老实说，在日本人统治把持之下，台湾人要做到这样的成绩，必须比他们日本人多下好几倍的功夫。换句话说，在竞争的条件上我吃亏很多，可是只要用心去做，仍然能够排除不利的因素，与人一争长短，这一点是我特别要提出来和大家互相勉励的。

台湾光复以后，我改作木材生意。现任华夏塑胶公司董事长赵廷箴先生，在那个时候我们就是很好的朋友，后来他还担任了台塑公司第一任的总经理。当时他作营造厂的生意，工程上所需要的木材大部分都是向我买的，对我的业务有相当的帮助。为什么他向我买木材呢？因为我对他提供服务、协助，让他感觉满意，我的生意就是这样来的。举例来说，当初赵先生成立营造厂必须缴保证金，有困难，我借给他十几条金条，协助他顺利做生意，而人和人之间总是会互相回报的，所以他后来向我买木材。这个例子我是顺便介绍给各位，作营业人员必须有服务的热心，自然而然能够成为桥梁，作生意的道理一定是这样的。

▲销售应从文书做起

刚才我说过，我们业务来往文书的品质不好，甚至和东南亚有些落后国家比较还不如的。我常觉得很奇怪，公司和工厂的联络，大大小小的事情都使雨电话。在通讯方面，电话是很方便的上具，我并不反对使用电话，但是滥用电话的结果，很可能会误大事。一般来讲，如果什么事情应该使用电话联络，什么事情应该通过书信，没有经过思考选择的话，动不动就用电话，办事效率一定差，而且是一种落伍的做法。我们想想看，你电话和对方联

络，讲了几个事情的重点，对方会不会详细地记录下来？有没有听错？这是一个问题。另一方面，讲过电话之后，对方有没有按照你的意思去做，也很难做有效的跟踪。最重要的是，凡事都用电话联络，自然养成懒惰的做事方法，没有写书信的习惯，和国外业务往来接洽时，电报、书信的品质自然比一些落后国家还差。或许有人要问，假定是这样的后，为什么我们工业发展得比他们快？我认为这全都是依靠优良的劳力条件弥补了其他的缺陷，所以还能支持工业的发展。但是像营业方面这些必须多用脑筋思考的工作就不行了，所以国外的买主会来找我们。即使是这样，我们对他们的接待、洽商事情，也都是潦潦草草，顾客一走，就好象什么事情都结束了。在这种情况下，怎么可能谈得上推展外销？还有，货品没有如期交货，或者发生其他的客诉案件，我们为了解决这些事情，往往都须通过书信、电报和顾客洽议，而且这些事情都是相当麻烦。以我们目前的情形，怎么可能妥善处理而获得顾客的信任和满意？

一般来讲，客户大部分就会转向别人交易，如果在这种情况下维持交易，不外有两种情形：一种就是顾客要求的，因为我们没有足够的本事和他们争议，大部分都屈就他们；再一种情形就是我们的产品还有些条件，顾客为了维持和我们的关系，受点委屈也将就接受了。还好的是，我们还有一个条件，客户愿意和我们维持交易，所以虽然实际上交易发生了问题，拖延好几个月，甚至一、二年没有解决，仍然继续在交往。坦白讲，过去一段很长的时期，我们的外销业务是在这样的情况下进行。可是以后情况就不一样了，如果我们不改变以往的做事方法，前途就令人忧虑。严格说起来，我们企业的塑胶、纤维产品，并不是很特殊的高附加价值产品，在竞争逐渐激烈的情况下，如果还维持过去的营业作风，结果可以料想得到，一定难免于业务萎缩的困境。我们的营业人员对于这种情势应该要有相当的认识，才能体悟觉醒，进而用心谋求作事方法的改善。而第一个要改善的，就是养成写信、写电报的习惯，使业务来往都有明确的依据遵循，还要运用智慧和热忱，做好对客户的服务。如果不懂得或不能做到这些，就不足以胜任今后的营业推展工作，不客气讲，就会永远是个土包子的业务员。

▲做公司与客户的桥梁

做生意绝对不可以投机取巧，占客户的便宜。因为如果你卖的贵一点，使他无利可图，甚至很难生存，他就不会继续再买你的东西。所以身为营业人员应该在不损及公司利益的前提下，凡是依据规定可以便宜给客户的，应该尽量去做。客户有了利益自然愿意和我们交往。另外，交货日期也要确实配合客户的需要，尤其是客户买了我们的产品，要再加工出口的买卖，如果我们没有如期交货，造成客户停工待料，他们的负责人晚上会睡不着觉的。如果换了我们自己是客户的老板的话，也一定这样的，这点你该不该为他们考虑呢？如果你能够为客户设身处地的想想就不会拖到客户催货了，才开始处理。这样子关心客户够不够呢？还不够。

我们还须进一步讲求关心的方法，使实际的交货都能如期送达。要做到这点。你就必须确实运用交货控制表，使货品适时、适量地交到客户手上。一开始我就说营业人员要做和客户沟通桥梁，所指的就是这种意思。

销售人员能以这样的态度去关心客户的话，对于无论如何不能延期交货的案例，就会事先加以关照，对公司或工厂主办生产排程进度的同仁，或者

是自己的主管，妥善说明客户的实际需要，甚至礼貌一番，请求无论如何给要予协助、配合。这样，精神力量就发挥出来了。还有，身为营业人员万一遇到产品品质不符合客户要求等异常事件，应该在客户面前担当起来，诚恳地道歉，并立即设法调换或谋求其他解决办法，回头再反映给工厂要求改善，千万不能在客户的面前数说工厂的不是。发生了交货品质异常，究竟应该调换还是理赔才对？理赔的话应该多少才恰当？还有，若是客户要求超出公司所核准的范围，营业人员如何妥善协商洽议？凡此种种，如果营业人员能真正做为沟通的桥梁时，就会思考谋求合理的解决办法，这样每经一事，就长一识，判断力、处事能力就会逐渐增长。

▲建立和运用客户资料

有了这个基础以后，下来就可以谈客户资料卡的运用。设立客户资料卡的目的，是要了解客户的营运状态，经营的发展潜力条件，据以制定提供配合方针。谈这个以前，我再说个实例。我做木材生意时，有很多客户没有钱缴保证金，都是我借给他们的。那个时候客户跟你订货，你高兴得要请他喝酒都来不及，哪有做生意还要客户给你担保的事。我做木材生意，对客户收帐都很宽，可是从来没有遭过倒帐，或者和客户争执。主要原因，除了和客户建立良好的交情以外，也充分了解客户，彼此都是规规矩矩在作生意，根本不需要客户提供担保。可是今天的情形反而落伍了，客户提供担保给卖方。据我了解，无论日本或美国，都没有客户要提供担保的情形，我们在美国销售PVC粉，情形也一样。目前作生意，要客户提供担保主要原因是营业缺乏科学管理，没有追求合理的对策关系所致。以企业内的情形来讲，营业所主任对于自己负责范围内的客户，应该根据实际交往以及客户的经营状态，设定合理的销售目标。但是真正做好这个工作的，我认为可能一个也没有，因为客户资料卡还没有妥善地整理、建立起来。营业所主任有了完整的客户资料，才能掌握销售的状况、客户的营运情形，制定推动业务的方针和目标。有了这个基础，也才能领导、要求属下的营业人员。因此，我认为我们营业人员的观念要有一番的革新，做事情的方法和态度也需要有所修正，才能真正发挥出力量。懂得作生意的道理之后，做人的道理自然就融会贯通，这一点我认为非常重要。

▲了解客户，服务客户

营业人员要负起作为桥梁的职责，必须要有成本数字观念，同时对于客户的经营方面也要有常识性的了解。这样要服务客户就很方便。而且对于在交易上客户所产生的种种疑问，也可以说明得清楚，消除客户的疑虑，台湾是个海岛型的经济环境，本身的市场很窄，大部分的加工产品都依赖外销，对本企业来讲，加工客户能发展，我们才有生存的余地。今天我们在管理上虽然有点成就，可是也谈不上什么很大的进步，加工厂方面大概也是同样的情形。不过我总是有个想法，如果我们在管理上再加努力，能达到相当水准，进而能够辅助加工客户追求合理的经营管理，对彼此都是有益的。我们的营业人员如果有成本数字观念，对客户经营方面的问题有所了解，遇到客户有管理方面的异常和困难时，就能提建议、协助解决，提供额外的服务。这样客户营运能逐渐健全，同时你对客户的营运也可以充分了解，不但彼此可以维持良好的关系，而且也不必客户提供什么担保了。能够体会到这里的话，

就会明白竞争绝对不只是价格方面的问题。我们前面说过，目前同业竞争比较激烈，但是如果我们的营业人员懂得服务客户，让客户满意的这种生意经的话，我敢说不会有什么困难。

我希望我们同仁能够深切了解，以台湾的海岛型经济要谋求发展，与业务的推展能力关系相当重大，而以我们目前的业务推展能力，还差得相当远。几年以前，我们为了推展国际贸易，鼓励成立大贸易商，以我个人的看法我们恐怕远没有能力做大贸易商。按理说大贸易商应该是从小贸易商做起来，有了人才，懂得做生意之道，才能逐渐做到大贸易商。今天我们的人才在哪里？做生意是遵循着什么样的道理？我认为都远不够的。就在那个时候。有一个大贸易商来找台塑企业合作，我们希望能先了解他们的业务管理情形，因此要求看看他们和国外业务往来的信件，可是虽然他们是个大贸易商，却拿不出来，这样的大贸易商怎样能做得好呢？我个人相当的怀疑，我认为这是不懂得作生意，却要做大生意的错误想法。本企业要求得更进一步地发展，首先就要加强业务，但是我希望我们不只是停留在类似喊口号的阶段，我们必须从以上所说的各点着手实施，培养成为做事的习惯。各位是企业谋求发展的第一线，通过各位手上传递的资讯，才能了解市场的行情，才知道产品的开发方向，决定怎样生产，怎样做生意。如果我们的业务停滞在目前水准，要求得企业的发展非常困难，换句话说，目前的做法如果继续存在，我们台塑企业能做到的也只是目前这种局面罢了。

▲朝未开发的方向努力

我和南亚经销商的负责人开会，因为他们的生意情况和事先所预料的一样，非常差，大家开个会来检讨突破的办法。我在他们开会发言当中，发现他们对于业务的推动方向并没有很了解，举例向他们介绍，我说 PVC 门窗这种产品值得去推展，对于突破目前市场萧条所造成的困难会有帮助。以前门窗都用木材，后来改为钢筋，现在则是 90% 以上都使用铝，这个变化的过程前后不过 20 多年，我个人认为 PVC 门窗一定比铝门窗好，而且价格便宜。今天铝的用途很广，PVC 是一种很好的代替品，值得我们大力推展。

我提这件事的目的，是希望各位随时随地看到有什么东西，认为我们的 PVC 可以取代或者朝那个方向去发展的，就反映提供给产品开发部门。举个例子来说，各位面前的桌面边条，还有餐桌的边条都是用铝做的，我们是吃 PVC 饭的，看到铝边条有没有联想到用 PVC 取代的念头呢？实际上 PVC 做的桌面边条比铝的效果还好。19 年前明志工专建校时，买了一批餐桌，也兼做会议桌使用，桌面边条是 PVC 的，那些桌子现在淘汰到餐厅使用，PVC 边条还相当完整。这是可以证明 PVC 边条比铝好，又便宜的事实。前些日子我因公赴美，到全世界最大的铝公司 ARCOA 公司接洽公务，看到他们桌子的边条就是 PVC 做的。我告诉 ARCOA 公司的人说，我们台湾的桌面边条都用铝，你们都用 PVC，我是做 PVC 的，我们一定能够好好合作。

一、二十年前我们就开发了 PVC 边条，这种产品日本、美国都用，可是台湾却没有人使用，可见我们并没有用心去推展。可是话说回来，如果我们的营业人员没有深一层去思考，吃 PVC 饭的人应该如何推展 PVC 产品，上面的情形却又不是什么奇怪的事情。卖 PVC 边条，营业额很小，开始推销的时候，又要多费口舌说明使人接受，倒不如卖些单价金额较高，而且已经普遍化的他种 PVC 产品。如果没有深入的思考的话，这是一种极为自然的行为反

应。今后我们要推展业务很重要的一点就是必须向这些过去一向忽略、未开发的方向去努力。除了有灵敏的脑筋外，还要肯在业务上用心思。以 PVC 代替铝制品，除了可以推展我们的业务，更进一步谈，制造 2 吨铝要耗电 1.6 万度，PVC 耗用电力就节省了许多，PVC 广泛取代铝的结果，也可为国家节省大量的外汇，对国家经济、民主都是很有贡献的。这也是我们的使命所在，并不完全只是为了推展业务赚钱。我相信，以这样的观念和态度来做营业工作，无论对国家、社会，或者公司、个人，都会有益处并且深具意义。

3. 王永庆的 14 项营销方法

今天和各位谈销售管理，主要目的是要让各位有个了解，销售管理虽然不简单，可是也并不像一般人想象的那样难，其次要说明的就是做销售应该注意哪些事情。

一般生意买卖，虽然方法各有不同，但是大体言之，可以分为两种：一种是将产品供应给消费者，另一种是将原料供应给客户厂商再加工之用。那么，在业务的推展和管理方面，就倒有所不同，在继续谈这些问题之前，我（指台塑董事长王永庆不同）不妨将我个人以前做小生意的经过提出来，给各位做个参考。我十几岁的时候做米店生意，一开始非常困难，因为米店的生意对象是各个家庭，他们都已经有了固定的米店供应。我要做生意，只有一个办法，就是一个一个家庭，逐一地去拜访，用了很多方法努力，总算有几家同意试试用我的米。因为是好不容易才争取来的客户，我在服务方面特别地周到，尤其是以前稻谷铺在路上晒，一般米店卖的米里面，难免夹些石子、米糠，我就特别地注意，一定要捡干净，尽量做到让顾客满意，渐渐地他们就主动为我介绍宣传，说我的米店信用好，服务亲切。记得刚开始卖米时，一天要卖掉一包米是很困难的，一包米才 12 斗而已，可是一、两年后，我一天可以卖出十几包米，以后还陆续地增加。

▲能吃苦才有希望

另外值得一提的，我开始做米店生意，当时非常的不景气，一斗 12.5 斤，卖 0.51 元，本钱是 0.50 元，换句话说，卖一斗米只能赚到一分钱，利润非常薄。记得有一天下着大雨，夜里两点多钟，嘉义火车站对面的一家客栈，当时叫做“贩仔间”，他们的厨师跑来敲门，说是有旅客来，没有米煮饭供应他们，要我立刻送一斗米过去。那个时候没有雨衣，头上戴顶斗笠，身上披个粗麻米袋，半夜里送趟米回来，身上淋湿透了，还要洗次澡，久久才能再入睡，一共才赚了一分钱，实在是很划不来的。所以后来我就设法自己碾米，买了小小的设备自己碾米，稍稍改善只有卖米的苦境。举这个例子的目的，是要向各位说明，做事一定是一步一步来，而且开始的时候很困难，能吃苦才有希望成功。我的米店隔壁住一个日本人，在公卖局服务，他从公卖局引来废热水开澡堂，虽然我碾米每天弄了一身的石灰粉，可是我从来不去他的澡堂洗澡，因为洗一次澡三分钱，等于我卖三斗米的利润，所以即使在冬天，我都是在屋外的水龙头旁洗冷水澡。因为钱是这样的不容易赚，我就格外地努力服务顾客，争取生意求生活，由于处境的困苦，反而造成我用脑筋求得做生意的方法和经验。

我们台塑企业的产品，不管是台塑的 PVC 塑胶粉，南亚的胶皮、胶布，台化的耐隆、螺绒棉、纱，以及台染的染整，都是供应给长期的用户，只有台化的洗衣粉是必须通过广告向大众用户推销，当然，推销对象无论是长期的用户或者是大众用户，要做生意都并不是很简单的事情。可是如果和前面所举的那些做生意的例子比较，我们企业的业务并没有什么特殊的困难，我们现在的长期客户，在二十几年前都是要依赖进口中间原料加工，渐渐地我们生产这些中间原料，可以代替进口，请他们不要再进口。一方面我们以公道的价格供应他们，另一方面地方政府多少也有保证，因此他们也愿意和我们交往，可以省却从外进口的种种的麻烦。我们的业务人员如果能够运用正

确的方法，提供良好的服务，和客户之间彼此能顺利沟通，建立良好关系，要推展业务实际上并不困难的。

▲关心客户的发展前途

另外一点，我们的长期客户在一、二十年来，是依靠什么条件，可以求得今天的发展？做业务销售的人也应该要有基本的了解，才会真正懂得，在今后我们应该怎样来配合他们，这一点很重要。因为我们的加工客户能够生存发展下去，我们企业才有发展的余地，彼此之间的关系是像唇和齿一样的密切。关心我们企业的发展前途，一定也必须关心长期客户的发展前途，反过来讲也一样，关心客户的发展前途，也等于是关心我们企业的发展前途，我们必须认识清楚，一、二十年来台湾经济的发展，主要是依靠廉价、良质的劳工条件，由于人工便宜，所以能够生产价廉物美的产品外销，赚取外汇，发展经济。说到这里，不妨顺便谈谈，随着经济的发展，岛内工资逐渐地高了，以后加工厂如果没有在生产效率和品质方面求得相对的提高，再要谋求进一步发展，就会很困难。以前工资便宜的时候，做生意比较容易，在台湾付出一块钱的工资，加工制造产品外销，可以在美国卖得十几块钱。那个时候，美国工资大约是我们的十几倍，目前由于我们的工资逐渐提高，美国和台湾工资的比率大约已降到是我们的六倍。这样，大家就会明白，现在做生意就没有以前简单了。不要说我们，即使像美国那样富有的国家，他们的企业如果人用得更多的话，生存就产生困难。这次台塑公司李协理从美国回来，告诉我说，美国的企业界有一个普遍的现象，新开不久的公司大都用年轻人，薪水比较低，大致都能够求生存发展，可是许多老一点的公司，因为工资较贵，而且人的平均年龄也高了，已经逐渐走下坡，甚至没有办法生存。今天我们台湾的工资也贵了，如果管理方法不求改善，生产效率及品质不提高的话，我们生存的条件会比美国更脆弱，连他们都面临生存发展的威胁了，我们会怎样呢？这是一个很严重的问题。

▲都是客户找上门来

谈到做主意的办法，我（指王永庆）不妨先举个例子。去年美国取消塑胶鞋输美的配额制以后，岛内销售到美国的数量反而减少，原因是我们做生意的反应措施慢，甚至违背了做生意的道理。我们非常地大方，美国解除配额限制，我们自己设限，完全是一派绅士作风，同时我们自行设限以后要求提高价格，美国人怎么可能会接受呢？结果是香港和韩国鞋子竞相涌入，把我们的生意抢了去，显得我们连做生意的常识也没有，这一点实在太可怕了。刚才说过，以前因为工资便宜，我们的长期客户外销容易，生存很简单，水涨船高的结果，供应原料者也可以卖得好价格，而且不需非要怎么强调对客户的配合和服务，以本企业为例，我们以前的业务还算顺利，可是我不认为我们的竞争力量很强。我们的同行，包括本企业在内，竞争力量都是脆弱的，只是我们没有太脆弱，所以比较起来还算是强的。我们不要忘了，在业务上虽然也有一部分是要找客户推产品，可是有许多客户是因为习惯的关系，自己找上门来的。如果都是需要我们上门去找客户，争取生意的话，又会是怎样的情形呢？我可以举出我们在美国推销台塑及南亚产品的实际情形，给各位做参考。我们初次去拜访客户时，许多客户都会这样说：“坦白说，目前我们不可能考虑改用你们的产品。我们有固定的供应商，彼此也来往了好多年，

价钱公道品质也不错，交货都很正常。其他的都不说，你们的产品远从台湾运来，交货期限的掌握很难令人有信心，我们实在无法考虑”。拜防了几次，都是这类的话。可是我们总是要想办法做到生意，最后我告诉他们“我们的产品品质一定可以符合你们的需要，交货很准时，而且价格会特殊便宜，对你们有好处，而且和我来往，你们要求的，我一定配合做到。”他们还是存着怀疑的态度，回答说：“我们用料有固定数量，如果和你们来往，就必须停止部分原来供应商的交易，万一你们不能准时交货，或者品质不适用，我又必须回头去找原来的供应商，到时候我们立场会很困扰。其次，我们所选择的供应商，是经过和他们的同行一段期间竞争，所以我们认为供应价格已经很合理。今天你们要拉生意，自然会给我们甜头，价格特优惠，问题是这种甜头能持续多久？龙其是美国本身有资源，也卖原料到台湾去，你们买了我们原料加工后，再卖到美国来，你们会有条件长期便宜供应给我们吗？我们很怀疑。同时我们也感觉很抱歉，你们对我们这么好，可是我们还是不能考虑和你们来往。”

▲卖东西给日本人最困难

以上是在美国推销产品的一段经过，实在是很困难的，在台湾环境内做惯了生意的人，很难想象到其中的滋味。今天我们要平衡贸易逆差，坦白讲，如果以我们岛内目前做生意的习惯，要将产品推销到日本市场，真是谈何容易。最近报纸也大略报道了向日本推销产品的种种困难，而实际的情形比报纸报道的更加厉害。依我的了解，要做日本人的生意，必须多花好几倍的功夫，比和美国人做生意困难得多了。谈到这里，我们就会明白，现在岛内做生意的方法还是相当落伍的。记得以前英国在台湾还设有领事馆的时候，领事馆的人员常带领英国厂商前来拜访，协助推销他们的产品，都是很认真的。

过去，我们因为有优良的劳力条件，所以做生意马马虎虎的，也能够发展到今天，可是我们要了解，今后这种条件逐渐地会消失掉，再马马虎虎的话，绝对是不行的。我们可以看看英国、德国、意大利等欧洲的国家，他们生意是怎么做的，只要我们一通电报过去，即使只有20万元的生意，他们马上就派人来接洽。以后如果我们要去他们工厂的话，他们一定来机场接你，送你到饭店去，然后约好明天几点再来接你到他们工厂，并且说明有关的安排情形，很周到的。不像我们这里，一定要招待喝酒、狂欢才算是礼貌。谈到喝酒，人家也和我们不太一样，他们是你喝你的，个人按照自己的酒量适度控制。我们这里喜欢灌对方的酒，在灌酒方面，我们的礼貌是很周到的。

▲养成记录的习惯

本企业产品的销售对象，大部人都是固定客户，虽然做生意基本上都是困难的，但是不必像乡下的家庭主妇，自己又要种菜，又要送到市场去卖，也不必像捕鱼的，辛辛苦苦钓到了鱼，还要挨户地去推销。所以，只要我们业务管理能够做得好一些的话，业务的推展就会事半功倍了，可是今天大家都忙的不得了，像这种情形，恐怕就是事倍功半了。做业务管理是不是一件很困难的事情呢？我今天要和各位讲，实际并不困难，不但如此，我特别要强调，当你们做业务管理的时候，要越简单越好，本企业在十几年前就建立了“客户资料卡”，我相信各位都赞成设立，而且也是应该设立的，这些都没有问题。在对于如何建立“客户资料卡”没有说明，只有栏位要业务人员

填写客户的设备、产品、产能多少？换算应该使用多少原料？实际生产量如何？使用我们的原料占了多少比率？虽然考虑的项目很周到，可是没有建立基础资料，根本无从填起，自然也谈不上会有什么效用。所以我今天特别要告诉各位，这些没有填写也没关系。因为做业务管理，必须进行到某一个水准，才需要运用这些资料，而我们做任何事情，都必须从基础做起，在基础没有建立完整之前，不必去想以后进一步的事情。我相信本企业的业务主管、推销人员，很少有人去看“客户资料卡”，因为缺乏基础，即使看了，也不会有什么帮助。因此我认为，大家不去看“客户资料卡”，谁也没有错，有错误的话，应该是公司当时设立“客户资料卡”，运用方式错误。今天我只要求各位，将各个客户和我们往来的交易数量全部记录下来，就可以了，至于客户的设备产能、使用原料量等资料，你能记下来最好，没有也无所谓。今天我们如果能将客户全年各月份的交易数量全部记录清楚，对业务管理就会有很大的帮助。

▲掌握业务（销售）动态

接下来，我们再谈谈最近所做的“业务（销售）动态管理表”。假定你这个事业部有 60 家客户在来往，但是目前只建立了 40 家的“客户资料卡”，其余的 20 家补填上去就好了。假定今天是 3 月 24 日，我们要设定 4 月份的营业目标，就将 60 家客户的资料填上去就达到目的了，很简单的。这个时候，最重要的就是将客户去年 1 至 12 月份的交易情况注意看看，业务主管大致就能产生一些灵感出来，因为从资料显示，假定有个客户去年有 1 个月和我们往来，其余 11 个月都没有，或者有个客户，2 个月都买了 100 吨，其余 10 个月只买 20 吨，那么，你就会去联想，为什么会这样呢？原因在哪里？应该采取什么样的措施？看了这些资料以后，你就会去想，工作效率自然会发挥出来，反过来说，如果你有 60 家客户，没有建立“客户资料卡”，没有建立“业务动态管理表”，你就没有机会去查看他们的交易情形，也很难产生灵感和对策。做事情的时候，就会变成碰到一个问题，解决一个问题，没有办法对 60 家客户做全盘性的了解和掌握。但是有了“客户资料卡”和“业务动态管理表”，情形就不一样了。客户的交易变化情形，会很清楚地显现出来，根据这个，你就能主动找业务人员来了解、检讨，或者要求他们去了解实际情况或收集有关资料。客户虽然有 60 家，但是交易的变化情形以及应对的措施、基本的原理其实是相同的。针对各个案例思考，采行对策，再检讨得失，其经验就能应用到其他类似的案例，这样子，你的业务能力就与日俱增。所以我认为，要发挥业务管理的机能，其实并不太困难，也没有什么深奥难懂的地方。我不客气讲，过去没有建立“客户资料卡”和“业务动态管理表”，你绝对无法对 60 家客户做全盘的掌握，而过去之所以没有建立，根本原因是大家把事情想得太复杂、太困难了，自己绑住自己的手脚，管理机能自然发挥不出来。

▲业务（销售）资料效用大

另一方面，有了资料以后，业务主管和业务人员之间也才能有效地沟通。譬如说在价格方面，我们没有办法竞争，业务人员无能为力，做主管的若了解实际情形，就能做政策性的提示，业务人员有了明确的方向，就能放手努力。假如没有资料的话，业务人员遭遇到困难，就很难向主管开口请求协助，

说话也不投机，而且脑筋会混乱，造成判断错误。所以说，资料的建立非常重要，有了这个基础，才能掌握实际情况，一旦遭遇到品质不良或者是交期延误等情况，业务主管本身不能解决的，也才能根据实际资料反映给经理，采取行动解决问题。不但如此，业务管理机能一旦发挥出来，也能够将整个市场的情形，反映给公司做为经营的参考，产生整体性的力量。要做到这个水准，当然不容易，可是只要我们很实在地按照正常途径前进，一步一步来，我们处理事情的智慧就会不断成长，而且是累进的成长，即使路途遥远，也一定能够达成。

当我们妥善地掌握了现有 60 家客户的交易，而且来往很顺利了以后，我们就会有余力来思考，台湾除了我们的 60 家客户以外，还有没有其他也是在从事这个行业的？说不定还有 20 家，甚至 60 家。然后设法去争取，拓展公司的营业，否则，业务主管在日常的各种问题当中，忙得团团转，说不定会认为这样已经尽了力，为公司解决这么多问题，已经很有贡献了。即使不是这样，但是没有明朗的资料可以参考，也想不出什么有用的念头。业务基本资料建立起来，并且能够有效运用以后，除了追求业务方面的拓展之外，我们也可以管理上做深一层的探讨。首先就是前面提过的，客户有多少的设备？制造什么产品？依照客户的设备产能，每个月合理的原料用量应该是多少？他的产品品质以及成本、售价情形又如何？了解这些以后，我们就会知道，应该在哪些方面加强对客户的服务，或者是再争取交易数量。

▲在销售动态中处理问题

虽然我们的业务管理制度设有这种规定，可是到今天仍然没有实行，我认为这个不能怪业务经办人员，或者是在座各位同仁，到今天仍然没有实行的根本原因是制度本身没有追求贯通性、可行性，只设有“客户资料卡”，完全没有本次所设立的“业务动态管理表”，以及对于连贯的作业管理做明确的规定，同时也没有讲解应该怎样做这些事情。做这些工作需要具备相当的常识，因为对方是我们的客户，你要业务人员如何启口去问？不得不去问的时候，业务人员的心里一定很痛苦，尤其是没有人对业务人员讲解、说明意义所在，业务人员即使问了客户，也不晓得到底这样做有什么目的。即使晓得一点的话，也不彻底，这样一知半解地去做事情，很容易错误的。所以我认为，制度没有实行，不能怪各位。

要执行以上的规定，必须有好的要领，这些要领，事先都应该跟业务人员说明清楚。譬如说，业务人员可以请问客户，最近接订单的情形怎么样了？哪一种产品的销售情形比较好，哪一种比较差？而且要注意礼貌，问得有技巧，使客户乐意告诉你。再来是不是请客户吃顿饭，参观他的工厂，许许多多的主意就会产生，顺利地达成工作目标。如果不是这样考虑周到的话，很可能就会闹笑话，业务人员在了解客户资料时，像调查户口一样，这样实在太失礼，太对不起客户，同时也对不起我们的业务人员。

现在回过头来说“业务动态管理表”。刚才说过，我们只要把去年各月份的交易情形记载下来，业务主管看了这些资料以后，就会产生许多的主意和构想出来。假使交易情形不好，是因为价格偏高，就可以设法合理降低，若是品质的关系，我们就来针对品质努力追求一番，或者因为交期不能掌握，我们就设法改善，再或者是因为我们要求的保证条件太严格了，也可以检讨重新设定。总之，从业务动态中看出问题的症结所在，就能够采取有效的因

应对策。这样子排除业务上的阻碍之后，我们就要设想，各个客户的营业目标是不是应该有所增加，增加多少才合理？这样才算是一个目标。

本月目标确定后，再分为三期，每旬一期，假定这个客户本月的销售目标是 100 吨，那么每期就是 33 吨。如果第一期客户没有下订单，我们的“业务动态管理表”上第一期就空白，要勾出一个异常的记号。到了本月 20 日，第二期结束时，客户还是没有下订单，我们就要注意了，必须查看“客户资料卡”，如果客户有两、三百户的话，就要依靠电脑报表。电脑报表只显示交易异常部分，其余的就省略了，大概的情形是异常部分占 1/3，甚至 1/2 也应该当做是一般可能发生的情形。假定客户有 300 家，1/2 就是 150 家，这样就必须交由业务主管的助手先过滤，这些助手一旦做熟了，就会自己查看“客户资料卡”，经过他们过滤整理后，大约就会变成 50 家，甚至 150 户都必须要了解、查明，工作负荷就相当重了，你必须一户一户地查看异常，然后一项一项地加以处理，这个问题相当重要。

▲销售异常反应及处理

在这种情况下，自然而然地就会产生对“客户资料卡”的利用，否则客户资料卡一定会被摆在一边，一大堆资料，怎么可能一一去看呢？业务主管即使有心要看，大概也只能用抽签的方式，调几个看看，甚至是等到发生了重大问题时，才会去查看“客户资料卡”，机会少之又少。现在由电脑显示业务动态，从销售目标的制定以至实际交货情况，如发生异常即以记号注明显示，自动地要求查出发生异常所属的客户的资料卡，看的机会就多了，而且可以活用。所以说，并不是以前设立了制度，大家不愿意去用它，而是制度设得不完整，大家没有办法用它。我想我这样讲，大家都会理解的。设立制度一定是要使得工作时感觉到它的需要性，大家自然愿意自动去做，这样才是有机能、有作用的制度。除了“业务动态管理表”以外，还设有“业务动态异常反应单”以及“交易异常重点指示单”，业务人员反应异常后，由业务主管做异常处理的重点指示。虽然业务人员对于他所负责接洽的客户，相当的了解，自然能够按照他所懂得的方式去处理。可是只依靠这样，仍然不够，必须由业务主管以更广泛、更深入的了解，交代营业人员处理的重点和方向。过去我们很少能够这样做，可是有了异常反应单以后，业务主管就会面临各种业务上的问题，提出他的意见，或者政策性的指示，不但能更有效解决问题，同时对业务人员具有辅导及在职教育训练的作用，这样，业务人员对公司业务处理上的技巧就会有所了解；加上主管从旁协助，久而久之，业务人员处理事务的知识能力就提高了，有了这种基础，业务主管就能够更为专心地处理较为原则性的问题，譬如产品品质、价格的竞争能力问题等，并建议事业部经理应该采取何种对策。所以任何一个制度都必须行得通，公司的同仁才能够在这个制度下做有用的事，否则大家都会忙不过来，而且事情也没法办好。

除了“客户资料卡”以外，我们台塑企业资材管理以及其他管理等等，很多都还没有做到贯通的水准，这是顺便谈的，以后还有待继续检讨改善。最主要的，管理要力求简单，而且做有必要性的工作。其次，像以上所说的客户资料卡，必须有周密思考，加上配合性措施，才能有效运用。以工厂的生产管理来讲，现行的操作标准写了一大堆，操作人员会感觉很困扰的，反而很难依据操作标准做好生产操作。

▲管理力求简单明朗

其实我们只要针对各段的生产作业，简单扼要地分别制定操作标准，各段生产操作人员只要看有关的那一段就可以了，不但轻松，而且有效率。企业内有儿子种表单，矛盾的或行不通的地方一定很多，这些都需要同仁群策群力，一起合作来加以改善。

其实我们也不必将这些改善工作想得太困难或太复杂，像业务的发挥，只要有明朗的资料，业务主管多加一点考虑的话就会有很大的进步。反过来说，如果资料欠缺不齐，就会导致混乱，不论你多聪明，也无法把工作做得好，依照以上所说的方法，我相信我们的业务主管一定能够有效地负起责任。也许在短时间内，一时还没有办法做好，可是只要工作方法和追求的方向正确，一段时间以后就会产生心得和力量。业务主管一旦力量强化，就能够教导所属经验较浅的业务人员，增加处理事情的能力，一点也不必担心。

▲业务中枢掌握全盘动态

有一次我到纽泽西，有一位从 ICI 转来我们美国公司服务的人，Mr, Boller 和我谈在业务推销作业方面，他想要在全美国使用 PVC 的主要地区设数所业务分支机构，由这些机构的主持人各指挥若干业务员，向总公司负责一切业务推销事宜。我说我不赞成这种做法，因为这样做的结果，总公司的业务中枢机能等于全部交给分支机构负责，如此一来，对于各个客户的接洽，就会变成只有分支机构负责，总公司的业务中枢无法和客户产生直接关系，只能依靠分支机构所提的报告，根本不可能了解客户真正的交易情态，久之，对于千变万化的业务情态就会隔阂、生疏，不但变成像机器人一样，失去思考、判断的机能，而且总公司的业务机能一旦失灵，就等于树的根本腐烂。从这个例子我们可以明了，业务管理制度的制定，如果事先未加思考分析，其产生的后果会相当可怕。因此我就建议从建立“客户资料卡”开始，一连串地再设“业务动态管理表”以及异常反应与重点指示等业务管理制度，依照这个制度，总公司的业务中枢就能一手掌握全盘的动态，并做有效的指挥，带动业务的全面。我们客户的老板都是具备丰富社会经验，智慧也很高，而我们的业务人员都很年轻，各方面的经验有限，公司方面也没有教给业务人员一套做生意的方法，就要这些社会经验比较浅的年轻人去和客户老板接洽，实在很不平衡。所以说应该由营业所主任来做，并带动业务人员，这样才真正会做生意，由他和台北的营业处长或副处长多多联络，打成一片。本企业的业务管理，和上述美国公司那位同仁所建议的方式相类似。本企业内在各地设有营业分支机构，以往都将客户交给营业所，公司的事业部中枢营业处，并无直接贯通之机能。在此情况下，营业处实无法针对千变万化的业务动态，妥善采取有效的因应措施。我们今天能够维持这样的局面，完全是因为本地拥有各项无形的优越条件所赐，今后这些优越条件即将逐渐消失。如果我们还因循旧习，不立即谋求改变，则前途堪忧，这就是为什么我们必须赶紧追求实施连贯、有机能的营业管理之真义所在。

▲“卖也要吃，买也要吃”

过去我们说士、农、工、商，士排在第一位，因为以前读书人并不多。我八、九岁时住在新店直潭，离台北并不很远，可是依我所知，大约只有一

成的人认字，其他几乎都是文盲。现在教育普及了，大家都有相当的知识，因此“土”这个阶层自然就消失掉了，无论农、工、商都要有知识。业务人员的使命就是要在竞争之下将我们的产品推销给大众，服务社会，并且受人欢迎。无论什么行业，大家都会彼此竞争，求进步、求发展，就好象运动员开始比赛前，一定先握手，竞争的结果一定有胜负，这些都没关系，只要尽了力，即使败了，可以下次再来，有再努力求进步就可以了。坦白讲，我从来没有埋怨任何同行，如果我竞争的结果输给人家，我就自己想办法多学习求进步，这样才会培植出真正的力量。

谈生意之道，身为业务人员首先应有明确的基本意识，凡是民生所需食、衣、住、行都是要通过业务人员，从生产者转到消费者手上，有此认识，业务人员的使命感便能产生。生产品通过业务人员转到消费大众，业务人员就成为公司和客户之间的桥梁，一定要站在公司和客户的中央，使买卖双方都居于平等的地位。台湾有一句土话，“卖也要吃，买也要吃”，买卖双方都是要追求最高的利益。业务人员必须要了解“客户至上”的大道理，他受雇于公司，本来要百分之百站在公司的立场，一心一意为公司谋求利益。现在要做公司和客户的桥梁，是不是要各 50%呢，实际上不是这样，既然“卖也要吃，买也要吃”，业务人员就站在中间做桥梁，要为两方各追求百分之百的利益才对。我们知道，客户定是要选择价廉物美的条件，而且，要求周到的服务，否则他就会转向别处交易。这是最基本的道理，因为客户一定是要有充分的利益及方便，才愿意和我们的公司来往，所以业务人员对于客户的需要一定要尽力方满足他。如何才能让客户满足呢？第一是价钱要公道，甚至在竞争的市场中要配合客户的需要，压低价格供应；第二是品质要符合水准，而已确保稳定；第三，交期要准确；第四，服务必须周到。以上简单他说明向客户交易的四个条件，缺少一个都不行。

▲销售业务人员是桥梁

以前农业社会强调“童叟不欺”，表示做生意诚实，价格方面不会有所瞒骗，现在在自由的竞争市场，商品价格完全由市场的供需来调节。如果没有办法竞争的原因是售价偏高，业务人员一方面要向公司报告，另一方面要设法稳住客户，促使他暂时不向别处交易。业务人员有此掌握交易的精神，唯一的解决办法就是催请公司当局答应降价求售。这个时候公司当局为求产销平衡，一方面答应降价，另一方面为了保全一定的利润，就必须全面研讨降低成本的可行性，并且努力追求。此一工作可能就是企业营运当中最辛苦最困难的工作。而实际上，这也是企业永无止境，继续不停追求改善，谋求合理化的原动力所在，有赖在市场前线的业务人员获取消息资料传报回来，公司为求得生存，非尽所能努力追求不可，这就是业务人员做为公司和客户之间桥梁的第一个意义。

其次，价廉而物不美的产品，在市场上一定会慢慢遭到淘汰。国产货便宜甚多，但是市场消费大众不惜付出较高代价，选购品质比较好的外来货，这种例子不胜枚举。大体来说，品质的优劣，根本上涉及科技及工业水准，业务人员可将产品的变化进步情形，随时反映给公司当局，使其认识时代的进步并追求改善外，针对现状情形，当产品经客户发觉有异常时，业务员应该迅速谋求合理解决，否则，如果处理上有所拖延，一定造成客户各种困扰，影响到以后交易的正常进行。业务人员能迅速处理异常、反映异常，促使生

产单位尽快解决改善，这样不断地反映、解决问题，异常的发生率一定可以减到很低。另一方面，为了谋求改善，在各种有形无形的努力之下，自然造成技术的进步，技术不断进步的结果，就有能力开发新产品，使产品走向多元化，强化公司的营运根基，这就是业务人员做桥梁的第二个意义。

▲以简驭繁

以前我开米店时，常常有顾客上午打电话来叫米，当天晚上煮饭要用。如果时间没有控制好，顾客就会催得很急，为了避免彼此心急，甚至弄得手忙脚乱，自然就会想到，在接受订货之后，就要设一个简单控制交货时间的便条，防止有所遗漏而措手不及。本企业产品大多供应加工客户，如果交货拖延，或者客户制造一种产品需要使用多种原材料，而其中一种原材料没有按时交货，就会造成客户断料停工的重大困扰和损失，因此，有责任感的业务人员一定会想办法来防止类似情况的发生。可是实际上客户很多，而且订货的种类、批数相当繁杂，任何一项的交货发生延误，就会造成困扰，要将这么繁多的订货都控制如期送达，就需要研究一套可行办法。业务人员有此切身的责任观念，就会主动去设计交货控制方法，要求公司生产单位如期生产，以利配合客户的需用日期，准时送达。确保如期交货在业务往来之中亦为不可缺少之要件，这是业务人员做桥梁的第三个意义，业务人员既然能了解站在公司和客户之间做桥梁的意义，就会知道彼此关系密切，利害与共，进而在市情商务方面互相交换，建立互助互惠的感情。在这个情况下，客户有多少设备，产能及产量如何？所需要的原料数量大约若干？业务人员就会去关心，设立“客户资料卡”建立完整可信之资料，这是业务人员做为公司和客户桥梁的第四个意义所在。

我因为从十几岁就开始做米店生意，有一段小生意的经过和心得，所以今天特地把它提出来做为各位的参考。另外，前面所讲的，主要是在说明如何运用业务动态管理表，促使业务顺利推展，在实施上，各位不要将它想得太复杂，要从最简单的地方先去做，只要做得彻底，一步一步来，就可以将业务做好，这虽然只是一个小小的道理，可是谈生意之道也好，做业务管理也好，都离不开这个道理，如果我们真正去实践它的话，却会有很大的效果。

五、营销经更换管理要诀之一——招聘、训练推销员

1. 招聘广告应有魅力

宝露化妆品公司的广告词以“美容指导”一词代替“推销员”的名称，以便吸引更多的应征者。

公司副总经理说：“一般人视推销为畏途，所以，我们便采用新的广告策略，以‘美容指导’四个字来代替‘推销员’的名称。我们的用意是要让一般人了解到：化妆品的推销是要把‘美’推销给顾客，即需要在美容上加以指导一番，因此，我们打出了这个名词，前来应征的人便极为踊跃。”

“当然啦，在应征者晓得这原是推销化妆品的工作后，是会有人打退堂鼓的。但是，有不少人对这个工作表示有兴趣，愿意加入我们的阵营。像目前我们有 80 名左右的美容指导人员，即是一支庞大的生力军。”陈增田继续说。

南山人寿公司在推销界打出“百万 Salesman”的响亮招牌，拥有销售力极强的推销阵容。徐水俊经理表示，南山强调高水平高格调的推销员，有人以为他们会找不到推销员，“其实呢，我们绝对不怕找不到推销员，我们现在担心的是找不到停车场哩！因为我们推销员的水平高，容易达成高额业绩的目标，所以有轿车阶级的人就不在少数。像我们公司，总共有 700 多位员工，而拥有轿车的，就高达 80 多人呢！”

在我们所打出的征才广告词里，我们会特别声明：“如果您从事推销工作年收入未达 30 万的话，即表示您目前的工作环境，未能使您受到良好的训练所致，那么，由我们南山人寿提供您年收入 30 万以上的工作机会”等等，用这段具有诱惑力的广告词，来吸引许多自认为具有雄才大略的人前来应征，这样一来，我们推销员的水准自然就会提高。

更重要的是，我们是以“成功带动成功”，公司里面有许多优秀的推销员，他们的业务成绩相当好，收入自然也很高，在这情况下，自然会吸引更多优秀的人才前来公司服务。

厚德工业公司，系与清华大学技术合作销售，从事自强电池的生产与销售。总经理张世俊说：“在职位名称上做一番修饰，来提高推销人员的自尊与社会地位，是很值得一试的方法。不过在面谈时，我们便将广告词的实质意义加以详细说明，让应征者对他们的工作性质有清楚的认识，并使他们确实地了解产品的性质与工作环境。同时，应征者本身的性格特质也很重要，我们要求的是具有乐观进取、忠实性、合作性与自发性的推销员。”

施乐公司在甄选推销员时，也采取相当慎重而严密的态度。先考核应征者的自传和体格检查，再统一笔试。笔试内容主要是职业性向测验和 IQ 测验，另外加考国文与英文，后两科是列为参考性质的。笔试优异，再由主管面谈甄选。整个作业如此慎重，是为了挑选素质良好的推销员。

公司李德胜经理表示：“本公司不但历史悠久，而且以前的推销员已为公司的业务打下基础，使得公司在企业界享有相当大的知名度，所以还是会有很多的有志青年愿意到我们公司来应试。”

2. 使推销员安于工作的基本模式

3. 推销员应具备的素质

▲与推销售事业的“缘份”

负责福乐钢琴第二线推销的林永丰说，他在求学时代从未想到有朝一日会当推销员。曾在淡江企管当助教，也曾参加过公职考试，考入台机的重机械厂。但是单调的业务员生活并不能满足他，在一个偶然的的机会，认识了推销专家曾松龄，跟着他到处跑，竟也慢慢认识了推销工作，推销工作的高度挑战性吸引他踏入了推销园地。

彰化农家出身的陈松橿说，他小时候从未接触过“推销”这个名词，当然也从未动过当推销员的念头。大学一年级，母亲去世，家境又不宽裕，为求经济独立，寒暑假就去当送货员，就这样地和“推销”攀上了一点关系。

退役之后，觉得推销工作不论是对社会的贡献或是对自己的锻练，都有很大的帮助，所以就到了一家化学公司打前线，“我那时是‘一人跑天下’，中坜以北到基隆都是我的势力范围，跑得虽很辛苦，所幸业务尚能顺利推展，后来因为公司的产品而遭挫折，深深体会到推销必须要有优良的产品来支援！”

不经一事，不长一智，于是他转而投入以“国货之光”著称的大同公司，踏出了辉煌推销生涯的真正第一步！

有人说，A 型血型的人不适合当推销员，盛家堂副总裁黄武修庆幸自己当年选对了东家——台北房屋，一个讲究团队销售的代销公司，虽然目前已宣告暂时歇业，却对黄武修今日的事业具有旋乾转坤的影响力。

1977 年，是房地产的黄金时代，黄武修说，只要肯苦干，比别人早到，比别人晚下班，不需要特别天赋，就可以有一番成就。因为公司有计划地栽培他们，前北屋董事长叶条辉又能够充分授权，五、六千万的大案子，都让他们自己定价，让他们有机会了解市场的真正行情，这种成长是相当迅速的。

梅启生说，如何选择第一个客户，对他来说是刻骨铭心的经验。“找的若是亲切的客户，会让我从此建立信心，若是心存抗拒的客户，心里会立刻蒙上一层阴影，于是就斟酌、犹豫了老半天，生怕踏出了‘错误的第一步’”。

这位定通公司的业务代表，做的是岛内外音乐带的推广工作，踏入推销行列没多久，以“新鲜人”的立场，谈及推销的感受，激发了林永丰的谈兴。

“我刚出来时，连接电铃手都会发抖，电铃一按下去，心里还嘀咕着最好没有人在家呢。”卖过河合，也卖过雅马哈钢琴的林永丰，谈锋很健，回忆推销生涯的种种，刻划细腻、唱作俱佳，令人如临其境，场面热闹极了。

▲“量出为人”的动力在支撑

“卖钢琴是卖了一个客户就断了一个，每天都要寻找新客户，实在太辛苦。我们以我们会结交几个小学老师，由他们牵线代为介绍给学生。”

林永丰表示，只有结交到“死忠”加“换贴”的老师，客户才会源源不断。“动之以情”是他拉拢老师感情的方式。小学老师的生活较单调，因此送点小礼物，对她们的生活给予关心，稍稍的有所付出，在这个工业社会就会弥足可贵，因此双方就能建立起深厚的友谊关系。

“卖琴是辛苦的，”林永丰说，成交一部琴，不仅要“哄”小孩，也要“哄”父母，有阿妈阿公的，也照样松懈不得。100 元六、七个苹果拎着过去，来个“全家乐”一番，眼看钢琴就要成交了，隔壁奥巴桑过来串门子，

突然冒出一句：这个牌子怎么没听过啊？

“就这么一刹那，煮熟的鸭子飞掉了，人也就像皮球泄气泄到了底！”

他说，“声东击西”是他惯用的技巧。向餐厅推销电子琴，只有天天去喝咖啡钓情报，把刚成交的客户带去，别人成交的客户也带过去，40杯咖啡喝下来，向餐厅老板“炫耀”够了，也就是生意成交的时刻。

退到第二线推销阵营，工作仍然费力，经销商数目都已固定，为了让经销商进货，只好制造善意的谎言，让其他交情不错的经销商，连挂个三、四通电话，扮成不同的客户，假意要购买某一型的钢琴，经销商见“市场”需求殷盛，自然就会赶着进货了。

推销员的收入是与他所付出的努力成正比，不仅可过，“量入为出”的生活，更可过“量出为入”的生活。林永丰说，推销工作虽然苦，但是仍有那么多人肯坚持下去，往往就是这股“量出为入”的动力在支撑着他们。

“但是交际费是不能免的，”他补充说：“只有新进推销员才会把所赚的钱全部往自家口袋里装，优秀的推销员常会从收入当中，抽出 $\frac{1}{10}$ 做为交际费用。”

▲苟日新、日日新、又日新

从清晨8点的开始打扫应对，一直到晚上10点的收摊，全天守候在接待中心，黄武修说，全心的投入，让他学习到许多东西。在房地产景气那段时期，客户老是让他们应接不暇，为了避免浪费时间，他们学到了如何从问话中判断客户是否有意购买房子。

请问要买几坪？要几个房间？有几个小孩？父母要住在一块吗？要住第几层楼？

▲闪烁的霓虹灯

这般难堪的心境，这般狼狈的场面，干业务的有几个没有遭遇过？

在陈氏图书公司负责销售进口版画的刘忠河说，短短几年的推销生涯，他已历经了好几次“灰色时期”。

虽苦闷，虽痛苦，日子还是得过下去。于是，不得不兴起“防御机构”——他在心里制造了一盏霓虹灯，低潮时，霓虹灯就会打开，闪烁明光，散发魅力。

每一次闪现，呈现不同的标语。价格谈判陷于胶着，一个标语；老被拒于门外，另一个标语；工作倦怠，又是新的指示。刘忠河说：“情况不同，霓虹灯所传播的讯息也不一样，不满的情绪得到转移，灰色时期很快就能结束。”

渡假公司的陈胜发，更是开头这则故事的主人翁。

他说，当年在“自然科学”时，第一天上战场，就在仁爱医院对面的鸿霖大楼惨遭封杀。“从最顶层被赶到最底层，人家还冷冷地抛下一句话：‘这张名片是你们公司的第19张！’”

陈胜发说，那时他是以“为了赚人家新台币，只好忍气吞声，反正将来也不跟这些没好脸色的人打交道”而自我安慰。做了一段时间，遂也渐渐领悟了：“为了成长与学习，我只有更忍耐”。

最后，我更知道，自称是在座当中发言最紧张，却侃侃而谈的他表示道：

“忍耐虽要紧，突破人际关系的瓶颈更重要，为了维护良好的人际关系，我必须培养创意，别出心裁。”

“只要我肯努力，太阳总会会计起的”，他满怀信心地说。

千里眼电子廖建春说，他曾有一位工程行的客户，特别爱黄牛，由于工作忙，只有晚间才会在家，但每次约好时间，总让他扑个空。

“我只好每个晚上都赶到他家守株待兔，连续7个晚上，从7点苦坐到11点。”他说，具备“超平常人”的耐心气信心是干推销的人必备的条件。

▲得失不必看得太重

德龄实业的曹瑞滨，目前的工作性质是销售房地产，曾在著名建设公司台北房屋和台暘公司，轰轰烈烈干过一段时期，他说，他偶尔也有心里烦闷的时候。

“在这种时刻，我就去洗三温暖，随着疲惫与倦怠的扫除，我就开始自我反省：为何自己那么没办法？”不怪公司政策，也不抱怨产品品质差，曹瑞滨说，在深沉静默的时刻，人最易发现自己的缺点。

“再翻读推销月刊，又像充了电一般，整个人又活跃了起来。”月刊里鼓动性的文字，他以为是他重振雄风的动力。

“胜不骄、败不馁”，境与象公司股东兼业务经理林国材说，推销员该有此人生态度。

也曾是台北房屋的销售名将，台北房屋暂告歇业后，即转入目前室内装潢设计的市场开拓，林国材说他是以龟兔赛跑的寓言自我警惕的。

“推销员最有成就感的一刻应是：客户付款的一刹那，或是签约的一刹那吧？”他若有所思地指出：“但是，签了约，也可能会违约、退户的啊！而被拒绝，也可能是客户正在忙，或烦恼却上心头的时刻，并不完全是因为我们个人或想要推销的产品，有让他们不满意的地方。”

不要把得失心看得太重，林国材说。

得即失，失即得，他坦白表露他个人在台北房屋时代，并没有赚多少钱，“但是我接触过2000多名的客户，凭借着这个资产，我今天才能顺利在室内装潢的市场上闯开”。

▲要舍得付出

年所得税缴了将近10万元，年收入应是庞大的数目字喽？在台暘时代，又曾被公司在大报上刊登巨幅广告，名字加上大头照，封为“亿万元销售员”，这更是至高无上的荣誉，这一切，可是不费吹灰之力，垂手可得？

“我午睡时间比别人短，吃饭时间也比别人短啊！”曹瑞滨揭开了这个谜面。

在台暘，他曾接过一个对公司的存亡，有关键性影响的案子。初期阶段，业绩其坏无比，曹瑞滨说当时他心里难过极了。后来痛定思痛，检讨惨遭断羽之败的原因。原来是，推销对象选错了，专挑戴金戒指、金表、开奔驰的客户，行头虽十足，却不少是打肿脸充胖子的。

于是，改变策略，扩大推销的局面，业绩便好转了。

“那时，我推销一户就能赚足一个月的收入，那是在付出许多努力之后，才能享有如此优厚的报酬！”这位早期曾在震旦行接受过“魔鬼兵团”式的训练，并自喻受到深刻影响的杰出推销工作者如此表示道。

陈氏图书成立版画部门，是最近二年的事。刘忠河说，原版画的价格虽高，却有其收藏价值，但是有此认识的人并不多，版画市场是一片荒凉。

“当年我和四位同事投入这个部门，要从无到有，在不可能的环境下，创造可有的事实，开始之艰辛，真是一言难尽！”

“常有客户面露惊讶的神情说：‘30万啊？30万我就可以买一部轿车了！’”，要说服他们接受这样的艺术品，似乎难如登天。

4. 固定顾客推销员与他的知识

▲ 路线推销员的工作分析

- (1) 推售网的计划、组织以及经销商的管理
 - 行销与市场大小的把握与市场实况调查
 - 研订销售网合理化计划方案
 - 经销商、特约店的新设，以及交易的条件的决定
 - 与经销商间人事关系的确立
 - 收集竞争者的情报
 - 销售目标的设定与销售分配
 - 销售目标管理
 - 防止削价及贱卖的指导
 - 经销商产品管理的指导
- (2) 经销商的计数管理
 - 经销商的销售统计与销售分析
 - 经销商的经营分析与指导
 - 经销商资金周转的指导
 - 信用调查
 - 信用额度的设定
- (3) 经销商的行销参谋
 - 协助经销商设定销售方针
 - 研拟协助经销商方案
 - 市场实地调查（经销商的领航员）
 - 促销的各种方法及其指导
 - 替经销商及特约店发掘顾客及通知
- (4) 销售工程
 - 技术讲习会的举办与运营
 - 产品知识的彻底教导，以及推销基点的教授
 - 销售欠佳产品的原因分析与对策
 - 同行去推销
 - 展览指导
 - 售后服务指导
 - 抱怨处理
- (5) 专业推销员
 - 接受订货业务
 - 交货业务
 - 推销事务与公司内部的联系
 - 应收帐款管理
 - 收取货款
 - 销售报告

▲ 路线推销员应具备的知识

5. 论推销员职业

日本人开发研究所所长千千岩动认为，在世界上无数的职业当中，实在再也没有一种像推销员那样好的职业，因为推销员可以凭自己的能力，使努力过程明确地表现出来，所以在这里就大有实现自己理想的机会。而且每天和好多不同的朋友见面，一面工作，一面可以学到好多东西。在推销活动中所经历到的，每一项都与将来的管理以至经营业务的处理，有密切的关连。

能够成为一个先进干练的推销员的人，无论去从事其他哪一种职业，必是成功的万能选手，这比拥有任何一种资格要强得多，可说是人生的证照。而且由于经济的发展、变化，对推销员这职业价值的认识已根本改变了，那就是“没有行销即无商业。”从大多数企业都把最有能力的人才配置在行销部门这一点就可以了解。因此为了不辜负公司的期望，非具备这种专业能力不可。说到能力，也并非只是懂得技术，只有在充分成长，充实精神的侧面，技术才有用处。公司正以其命运做竞争的时候，没有坚韧不拔精神的人，情绪不稳定的人，是不适于担任推销员的。而且现实非常严酷，一定要了解上司的意向，能够和同事协调，和顾客好好打交道，同时自己也要不断长进，才能适应每天紧张的日子。

每天傍晚，当我们从活动着的市场离去的时候，从事其他职业的人已经在回家路上，晚一点回到公司的话，其他的同事大多早已下班回去了。在只剩下一个人的办公室里，整理一天的活动经过，然后才回家去，这是常事。自己究竟能够在这环境里呆多久，能不能把自己所走的路继续走下去，这就要看精神如何来决定胜败的转折点。

正如一个长距离的跑者，默默地面对着与自己的搏斗，一面却还是只管向前奔跑，始终不懈地保持着跑步的姿势，这是没有人代跑的，虽然会有激动，但没有人能够帮助，除了自己跑以外，没有别的方法，这真是严酷的现实。可是跑到终点时那种满足感与自负感，这是谁都无法体会的，那是属于“你自己的”。

另一方面，在比赛途中随时都可以凭自己的意志停下脚步来，可是在那时停下来的话，所剩下的是些什么呢？别人甜言蜜语的安慰，又有什么用处呢？这时余留下来的只有被自己破坏了的失败感。研究、创造、继续走下去吧。

经过这个过程，才会成为一个老成持重的推销好手。

6. 推销员的 3H1F

推销的条件有四，即 3H1F。所谓 3H 就是 head、Heart 与 Hand，1F 则为 Foot。如图表所示。

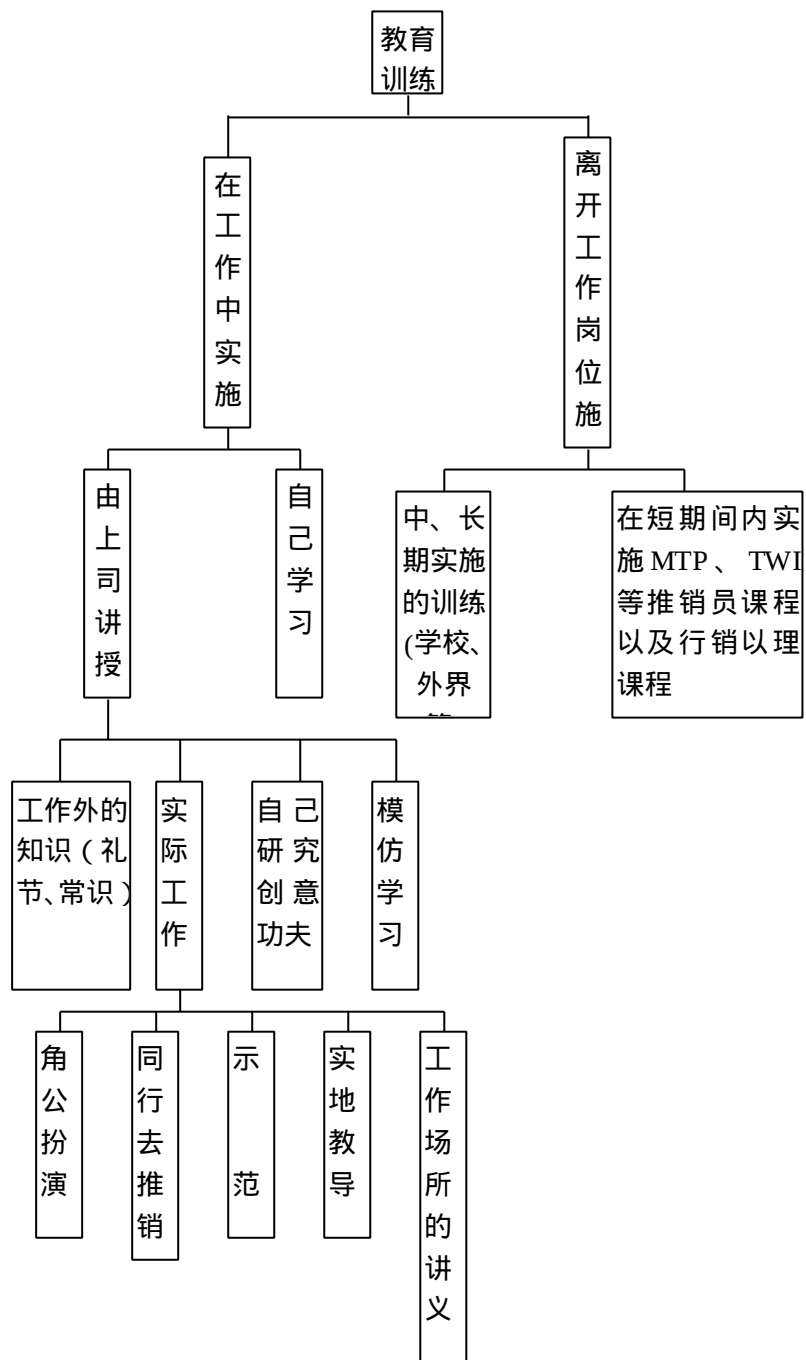
▲ 推销员的 3H1F

7. 推销员的训练

推销员训练大致有两种方法：一是非工作场所的训练，简称为 OFF J.T. (off the Job Training), 二是在工作场所的训练，简称为 O.J.T. (On the Job Training)。OFF J.T. 是在教室内实施的教育，O.J.T. 则是从工作场所的实际业务来学习工作的一种训练方式。就推销员而言，O.J.T. 为同行去推销、角色扮演、实习洽谈、实地教学、示范、当面指导。就是在工作场所的工作中培养实力。

因为 OFF J.T. 是在教室里实施，所以就成为定型的训练，非依照规定的课程表实施不可。这得请外界的顾问，推销讲师、行销经理来指导。最重要的是在 OFF J.T. 结束后，必须接着实施 O.J.T.。

▲教育训练体系



第一天	第 1 章 推销员成功的法则 第 2 章 中坚推销员的职务分析 第 3 章 行销的概念、原则、功能 第 4 章 蓝契斯特法则与地区市场攻略法 第 5 章 水平思考与潜在顾客开拓法 第 6 章 推销活动的计划与准备
第二天	第 7 章 行销地区的制作法与运用法 第 8 章 人类欲望的研究 第 9 章 洽谈进行方法（购买心理的七阶段） 第 10 章 接近顾客的方法与如何开口讲话的研究 第 11 章 唤起购买意欲的标准推销说话法 第 12 章 产品知识、效用与销售基点
第三天	第 13 章 FABE 方法：FABE 表的制作 第 14 章 应付顾客反对意见的方法 第 15 章 挑孔式顾客资料卡 第 16 章 竞争者的分析与竞争者情报之运用 第 18 章 推销说话技巧的改进法
第四天	第 19 章 角色扮演法 第 20 章 情报收集法 第 21 章 分段式的商业书信写作法 第 22 章 自我管理实施法 第 23 章 处理抱怨的方法 第 24 章 推销员的自我启发

▲ 教导方法的原则

1.环 境	· 具备容易学习的条件
2.注意力之限制	· 一时一事，一步一步来
	· 配合能够了解的程度
3.注意力的集中	· 松弛不安与紧张
	· 诱发兴趣、关心、学习意欲
4.五官的活用	· 使几个感觉器官配合起来
5.强烈的印象	· 加强与最初的经验、印象有关连的印象
	· 利用刺激强烈的印象
6.具 体 化	· 使内容具体化
7.实 际 化	· 使用实物
	· 用实际的做法
8.反 复	· 趁还没有忘记时反得演练
9.联 想	· 与既有的知识、经验联结起来
10.成 就 感	· 增加学习后的满足感

▲推销员再训练计划

推销员再训练计划（SRP）训练的特色

- 1.对产品如果没有十分喜爱的话，该产品绝对无法推销出去。因此无论如何必须先喜爱你的产品，彻底分析产品的销售基点，完全了解后，再编订训练课程。
- 2.深入了解消费者的购买心理，设计推销用语，使之易于口传，更须高度活用。
- 3.完全了解学习的原理与技术，并以角色扮演方式，亲身去体会，以便融会贯通，灵活运用。
- 4.经过百般磨练之后，训练出来的一流讲师，与受训者共同生活在一起，以便全神贯注地指导。
- 5.不要再新增无谓的苦恼。对个人的推销业绩提高 50%的日常推销行动的细节，应详加计划、指导。
- 6.以活泼的精神，激起潜在顾客购买欲望，展开坦诚的洽谈，并以富有说服力的洽谈，有自信与勇气使之可能签定合约。
- 7.了解推销的真谛，体会其精髓，从广大的视野里让顾客看到、想到，并体会到他们的真实利益。
- 8.此训练计划是第一级专业推销员的培训计划。

推销员再训练计划独特的教授法

（GALPAC 式）

-
- G 采取以游戏（Game）来模拟的方式，练习推销实务，经过反复练习，本来必须从长期的经验才能学会的东西可望于短期间内精通熟练。
-
- A 实际表演法（Actual performance），即不断介入实习的方法。采取具体的即席演练法、角色扮演法来训练，也就是采取训练即实际的方法。
-

-
- L 讲演法 (Lecture)，即采取有趣的讲演法，使知识之纸一张张层层叠叠地敷到脑子里去，使能完全而愉快地了解、吸收，以达到学习的目的。
-
- P 参与法 (Participation)，如果只做被动的学习，绝对培养不出实力来。所以由受训者自动发言，参与策划，事事实践，这对学习动机之引发必大有帮助，经此训练后将增长不少才能。
-
- A 视听教材法 (Audio visual Aids)，采用彩色幻灯片、黑白幻灯片、发声片、图表、照片等而且大量使用，你的理解力将因此大为增进。学习的 60% 是从视觉中得来的。
-
- C 创造力开发法 (Creative Thinking)，借创造力的开发与培育，在推销实务上会想出很多了不起的主意来，就是打破上门推销的老方法，而改以随意活泼洽谈的推销方式，获致确实成果的方法。
-

8. IBM 的销售学校

IBM 的销售学校是从现金出纳机公司学来的，并极大地发展了它。学校的宗旨是为公司的未来培养管理人员。老沃森经常与我们这些学生谈话，就象对待公司里的同事一样。学校所做的一切都是为了激励忠诚、热情和富有创造性的精神，IBM 提倡以这种精神去获取成功。在学校的大门上，写着两英尺见方的两个金色大字：“思考”。刚进门里，是一溜花岗岩石的台阶，上边刻着：

思索
观察
讨论
聆听
阅读

其用意是在学生每天踏着台阶去上课时，把学生置于一种发奋努力的气氛之中。

每天上午上课时，我们所做的第一件事就是起立唱 IBM 公司歌。我们每人都有一本歌本，名字是《IBM 之歌》。打开歌本的第一页是美国的国歌“星条旗永不落”，接下去是 IBM 王国的国歌“永远向上”。有几十首歌颂老沃森和其他公司领导人的歌，都是用大家熟悉的曲调配词而成。我最喜欢的是关于弗雷得·尼克的那一首。他最早在现金出纳机公司时是老沃森秘书，后来和老沃森一起来到 IBM，就在前不久升任为公司的副总裁和总经理。到处歌功颂德吹捧老沃森是尼克尔的拿手好戏。他的成功显示出，在 IBM，忠诚可以对一个人带来多大的作用。这首歌的歌词是这样写的：

副总裁尼克尔是一位领导，
为 IBM 勤奋工作，
多年前他从基层干起，
如今终于登上阶梯，

多么令人鼓舞啊，他的事迹！

许多外部人对我们唱歌的做法视为异端，但是，学校的负责人却不这样看。他说：“我们有着公司的厂歌校歌，它们对提高我们的士气和道德风尚功不可没。现在让我们来学唱。坐在钢琴前的弗蓝荷特先生先给大家唱一遍，然后大家跟着一起唱。”

老师们都是公司里的老家伙，和我们一样都穿着正规的 IBM 服装：黑色的西装，白色的硬领衬衫。老沃森认为，如果你要向商人们推销产品，你首先要打扮得象一个商人。教室讲台后方的墙上悬挂着一副老沃森的大画像，两眼炯炯有神地盯着我们，其他的教室里，也是到处点缀着老沃森的口号，如同 IBM 所有的办公室一样，到处都可以看到“思考”两个醒目的大字。有些杂志漫画以此为素材作画取乐，还有一些批评者认为这种做法实在可笑。在一个总头子如此被突出的公司里，众多的员工怎能真正地去思考些什么？但是，对于公司内的人们来说，这句话的作用象水晶一般地清楚：只要你肯动脑子，你就会销售更多的机器，提升得更快。

当我（小沃森）来到纽约恩地科特的 IBM 销售学校时，曾一度希望人们能象普通人那样对待我。爸爸在那里的影响实在太大了。当我拿着书在街上

走时，人们会指着我说：“沃森先生的儿子。”在第一个星期，我就惹了一起乱子。有一天下课后，我来到一家酒吧。跑堂的对我说：“你的爸爸不是对喝酒有很多规定吗？”我解释说那些规定只是适用于工作期间和办公场所。但人们根本不听。从那以后，我再不到那家酒吧去了。并感觉恩地科特真是令人讨厌的地方。

尽管 IBM 的总部设在曼哈顿，但公司的灵魂是在恩地科特。就是在这儿，IBM 造出了它的打孔机，并向用户展示如何使用它也是在这儿，IBM 训练像我这样的新手怎样去销售它的产品。恩地科特是纽约州西部的一个傍河小镇，距爸爸开始销售缝纫机的地方不远。冬天，这里的气候总是又阴又湿。不管什么时候，只要风从约翰逊制鞋公司皮革厂的上空吹过，恩地科特就要笼罩在一片臭气里。但是我知道，对爸爸来说，它是世界上最美的地方我于 1937 年和 1938 年在这里度过了两个悲惨的冬天。当时，IBM 分两个步骤训练新学员。新生 10 月份来到恩地科特后，先进那里的机械学校学习产品生产的知识。第二年的春季和夏季，他们去给老推销员当助手。在下一冬季里，他们再回恩地科特学习销售方面的技巧。最后，他们就可以开始自己推销员的生涯了。有许多机会可以使他们生活得很体面。公司每年付给销售员的薪水和佣金平均为 4400 美元。等于今天的 38000 美元。最优秀的推销员可以拿到高好几倍的数目。我这个班的同学阵容很强，几乎清一色的都是大学毕业生。我们住在一个原始的木质结构的老式旅馆里，名字叫弗里得里克，它专门为 IBM 提供食宿。每天早上，我们都要拿着课本在镇中大街上走过三个街区，向右拐上北大街，然后进入爸爸的世界。

作为推销员，除了推销产品之外，我们有一个附加的义务，那就是我们应当保护美国人的生活方式，不让任何邪恶的或是没有根据的怀疑来恐吓美国人民。我们有责任帮助在这个国家建立一个诚实、公正的公众舆论。不如约束的怀疑就像一场瘟疫，将导致美国的最终灭亡。如果这匹脱缰的野马再一次得以在美国横行，我们必须与之斗争，那将是一个需要冷静的头脑和具说服力的推销技巧的时代。

——IBM 总裁小沃森（50 年代）

这一工作从制定每个市场营销岗位的工作要求开始。每个人都要能说出其工作与用户的联系，说明怎样努力地适应销售的需要，清楚每个岗位都是整个用户服务系统和一个组成部分。

甚至在职工被雇用之前，在第一次会谈时，IBM 公司就开始把它的以销售为中心的哲理灌输给他。对某些人来说，“灌输”一词意味着洗脑的意思，但我不认为这有任何消极作用或对工作产生约束。我们还告诫每个想在 IBM 公司中工作的人：“瞧，这就是我们的工作方式，在 IBM 公司，用户至上有着特殊的含义。如果你想与我们一起工作，我们就要教给你如何对待用户。假如我们对用户和服务的态度与你的观念互不相容的话，我们最好分道扬镳，而且，越快越好”。

一旦某人加入了 IBM 公司，他会很快了解到 IBM 公司作为一个以用户为中心的组织，确实与众不同。不分岗位和部门，对每个职工部进行公司信念的培训。每个人学习的基点就是如何使用户满意。无论他或她从事的工作如何，我们希望每个职工都能以一定的方式为整个市场营销成就作出贡献。

要创建一个以销售为中心的环境，公司并不一定要庞大或富有，公司的态度起着决定性的作用。无论何种原因，公司为职工制定的严格的工作要求必须体现这样的观念：把销售渗透到每个人的日常工作之中。IBM 公司的市场营销规程不仅规定了每个职工对用户责任，而且说明了这是对职工完成工作的评价中最重要的因素。我认为，让人们预先知道我们将对他们的所作所为给予恰当的评价是极为重要的。对于支持市场营销的参谋人员，必须设立评价要点。例如，“希望你有 15% 的时间在现场与我们的市场营销代表一起工作”，或者，“我们希望你参加 8 个行业会议”，或者“你要与 10 个用户保持联系”。

公司的每个人至少应该意识到销售和用户是何等重要，他在销售中处在什么位置，以及如何评价他或她的作用，这是十分必要的。每个人都要对用户做出适当的答复也是极其重要的。这个要求适用于全体“IBM 人”。在《寻求优势》一书中，彼得斯和沃特曼证实了最优秀的公司都是以用户为动力的。他们指出：“优秀公司的秘诀是让用户渗透到公司的每一个部门、每一个角落销售、制造、研究、财务等等。”

下面就是我（IBM 副总裁罗杰斯）在这个培训班致词的要点：

很荣幸，你们参加了这个较高的培训班，你们即将走上销售第一线，那是一个为整个行业所羡慕的岗位，你们已经懂得怎样利用自己的知识和应用公司的后勤系统为用户提供更有价值的服务。所有这些都会使你们感到更加坚强、自信。事实理应如此，因为你们懂得你们工作的意义。当然，真正的考验还在你们走出校门独立承担工作的时候。那时，你们将走访那些未来的主顾，有些用户对 IBM 公司的名字和信誉还毫无所知，或者，他们非常关心 IBM 公司在产品研究和开发方面的投资状况。他们有许多复杂的问题有待你们去解决，他们渴望从你们那里得到答案、信息和新的思想。为了帮助他们，你们必须竭尽全力，并应用你们在这次培训中学到的全部知识。这就是你们所面临的挑战。美好而富有吸引力的销售环境与你们所掌握的知识的结合，使你们——每一个人——能够创造出一个彼此遇然不同、丰富多彩的世界。

▲ 模拟销售角色

模拟销售角色是 IBM 公司市场营销培训的一个基本组成部分。在公司第一年的全部培训课程中，没有一天不涉及这个问题，并不是说我们采取的是“千篇一律”的销售教育，这在我们公司是不可能存在的。然而，“IBM 人”学习一定的基本要旨和技能则体现在每一门课程中。

我们始终强调要保证演习或介绍的客观性。这包括你为什么到某处推销和希望达到的目的。同时，对产品的特点、性能以及可能带来的效益要进行清楚的说明和演习。学员们要学习问和听的技巧，以及如何达到目标和寻求订货等等。假若用户认为产品的价钱太高的话，你必须先看是否是一个有意义的项目。如果其它因素并不适合这个项目的話，单靠合理价格的建议并不能使你得到订货。

IBM 公司不断地精炼和提高在销售学校所传授的销售方法。在课堂上经常扮演角色，教员扮演用户，向学员提出各种问题，检查他们解决问题的能力。这种上课接近于一种测验，可以对每个学员的优点和缺点两方面进行评

判。另外，我们还在一些关键的领域内对学员进行评价和衡量，如联络的技巧，介绍与演习技能，与用户的交流能力以及一般企业经营知识等。对于学员们扮演的每一个销售角色和介绍产品的演习，教员们都给出评判。

IBM 公司为销售培训所发展的最有代表性、最复杂的技巧之一就是阿姆斯特朗案例练习，它集中考虑一种假设的，由饭店网络、海洋运输、零售批发、制造业和体育用品等部门组成的。具有复杂的国际间业务联系。通过这种练习可以对工程师、财务经理、市场营销人员、主要的经营管理人员、总部执行人员等的形象进行详尽的分析。这种分析使个人的特点、工作态度，甚至决策能力等都清楚地表现出来。

IBM 公司由教员扮演阿姆斯特朗案例人员，创造了一个非常逼真的环境，在这个组织中，学员们需要对各种人员完成一系列错综复杂的拜访。面对成打的问题和挑战，他们必须接触这个组织中几乎所有的人员，从普通接待人员到董事会成员。这种学习方式非常逼真，每个“演员”的“表演”都十分令人信服，所以，每一个参加者都能像 IBM 公司所期望的那样认真地对待这次学习机会。这个练习的高潮是一次向用户介绍发现的问题，提出 IBM 公司的解决方案和争取订货的模拟用户会议。

在我担任数据处理部门总经理的 3 年内，我会见了每一个完成了艰苦的销售培训课程的学员。在我担任公司负责市场营销的副总经理时，也尽可能经常地这样做。

这意味着我要向 20~25 个销售培训毕业班致词。每年，我还要直接会见大约 500~1000 名“IBM 人”，他们将初次进入销售领域。

我对招生工作的质量和培训课程的效益提出了明确的要求，并在战略、战术方面给他们指明方向，同时，鼓励他们努力达到自己的目标。

学员们总是期望能亲自会见公司管理部门的经理。在一个数千人的公司中，学员会感到他们距离公司的管理机构非常遥远。显然，我不希望他们有这种感觉。此外，我想让他们知道他们的最高管理机构对市场行情了如指掌，同时，愿意听取他们提出的任何问题或新思想。

最近，我在纽约市的一个 IBM 公司市场营销培训班的总结大会上致词。在麦迪逊大街 IBM 公司的新办公楼里，我身边围满了经过深造的市场营销代表，我可以感觉到他们的至诚。

9. 可口可乐公司培训推销员

1904 年 1 月 28 日，公司创始人阿萨说：“过去的一年是可口可乐公司全面扩展的一年。去年 12 月份，我们把公司的所有推销员集合在亚特兰大办事处，用一周时间给他们讲解并用实际图表说明我们希望他们完成的每个细节工作。其中有些人，公司的负责人从来没有见过他们。利用这个机会，他们之间进行了接触。这些人回到各自的岗位后，热情高涨，保证要比过去更好地完成任务。”

10. 丰田的汽车学校

神谷就经营史学者森川英正教授提出的“关于中部日本汽车学校建校的问题”，作了这样的回答：“1959年，我在名古屋市近郊创办了中部日本汽车学校。我有一个自己独创的销售理论，就是说，为了买车，为了使用，就应该有个资格，这就是司机的驾驶证。这个学校是教授驾驶技术、颁发驾驶证的学校。比如，你想向没有电的地方推销电气产品，这大概是没有道理的吧。同样的道理，让没有驾驶证的人买车，也是没有道理的。因此，就考虑了要建立一个学校，让男人、女人都轻松愉快地来学会驾驶技术，使持有驾驶证的人多起来，这些人就是车的潜在需求者，掌握驾驶技术的人越多，潜在的需求者就会越多。为了女性在练习开车之后，能够淋浴化妆，设立了淋浴整容室，为了让学习的人坐在沙发上喝咖啡休息一下，或者临时托儿，还设立了休息室或托儿所。另外，为孩子们修建了汽车游戏场。为此，投下了4亿日元。当时的资本才有10亿日元。经营学校肯定是赚不到钱的，而且这样做也不会马上就能销售汽车。于是，在社会上，在公司内，大家都议论纷纷，说神谷无论如何也不能这样做啊！然而，用长期的眼光来看，我确信，这就是在开辟市场。”这是长期对策的一例。

不久，到1962年至1963年，汽车学校蓬勃发展并迅速遍及全国，驾驶证持有者激增，很快迎来了爆发性的社会生活的汽车化。

六、营销经理的管理要诀之二——推销员的工作准则、考核与奖惩

1. 推销员的 20 项基本工作

- | | |
|--------------|----------------|
| (1) 市场调查 | (11) 制作估价单 |
| (2) 销售计划 | (12) 契约 |
| (3) 顾客的发掘与选择 | (13) 与总公司联系 |
| (4) 访问计划 | (14) 交货 |
| (5) 新顾客开拓访问 | (15) 销售报告 |
| (6) 接受订货访问 | (16) 销售事务 |
| (7) 售后服务访问 | (17) 销售分析、销售统计 |
| (8) 普通问候访问 | (18) 信用调查 |
| (9) 产品提示 | (19) 请求事务 |
| (10) 产品展览 | (20) 收取货款 |

2. 某公司推销员行动准则

某公司行销人员的行动方针：

- (1) 该公司成长与发展的重任就落在我们双肩，用我们的双手来建立公司的繁荣吧。
- (2) 我们不只是推销员，我们是促进客户（美容院及经销店）繁荣的公司代表。
- (3) 使本业新样式的××思想、技术的发展与普及，是我们的任务。我们用××思想全副武装起来。
- (4) 为了使顾客满足与零售店繁荣，我们要满足他们的需要。我们第一要卖的就是本公司在这方面的思想。顾客的目的意识和目标都和我们一样，在共同的理念下，对本公司及产品能深刻了解的话，我们的推销活动将会一帆风顺。
- (5) 行销人员的财产是学者的头脑、艺术家的心、技术人员的手（产品知识）、劳动者的脚（健康），即三个H一个F。而且还要超越这三者，展开战斗，这才是我们的生命。
- (6) 以推销专家自居，以达成销售目标为荣。
- (7) 如果保持常态，据说顾客将每年减少20%。所以每年至少要开拓新顾客30%以上。
- (8) 对行销人员来说，洽谈生意的时间是黄金时间，所有交通时间、等待时间以至其他时间，都要尽量节约，以增加洽谈生意时间。顾念到上述情形，务须贯彻营业实绩中心主义。
- (9) 行销人员必须特别留意产品情报、竞争者情报、市场情报等。情报就是武器。公司内部的情报要积极的互相交换。
- (10) 即使开拓失败也不气馁，失败主义思想是腐蚀行销人员雄心的腐败细菌。在调查访问中要顺便作点宣传工作。
- (11) 公司内部的人际关系一定要重视。公司外的人际关系（即顾客关系）是公司内部人际关系的延长。
- (12) 我们期待着精神与物质都能得到满足的幸福和享受。由于一般物价、原料成本的上涨，我们的时间在每天的举手投足中，都花了不少金钱，所以我们要节省。

某公司行销人员的行动规范：

- (1) 本公司的行销完全依据经销店契约与会员店契约。本公司的发展是以会员店制度作为基础的独自科学计划销售，行销人员要完全熟悉科学销售理论与契约销售技术，融化在每天的行销活动中。
- (2) 行销人员为了提高开拓能力，销售技术的角色扮演必须日常化。
- (3) 自己领域内的现状要经常确实把握。发生重大变化时必须报告。填写行销日报表是当然的事。
- (4) 对各产品的销售基点至少要记住5项以上，可在洽谈生意时作巧妙的运用。
- (5) 代理商新的交易模式（调查、代理商契约、代理商教育、交货、会员店契约的缔结）必定要实施，如要省略，必须获得直属主管的同意。
- (6) 每天必须切实确定访问计划，并忠实地实施。

- (7) 为了方便会员店,下午 7 时以后去洽谈非常有效,在争取会员店时,务必好好运用这一点。
- (8) 在外工作时,时间如有多余,一定要向公司行销部请示,以便获得指示。
- (9) 行销日报表一定要在下班前送给直属主管。(10) 事后报告一定要迅速正确。
- (11) 经营会议(经理级)决定与代理商交易等营业上的重要事项,要迅速而确实地反映给对方知道。
- (12) 会影响其他部门(如财务部、企划部、制造部、产品管理部等)的事项,要事先洽商同意后,才付诸实施。
- (13) 请求派遣技术人员,要编好全年预定表、每月行动预定表,并在每月 15 日前提送技术部经理为原则。
- (14) 随着预算管制的执行,要贯彻自主有效的办法。
- (15) 实行定期的自我报告。
- (16) 访问会员店时的检核重点,可运用出差访问的检核重点办法,使用各种记录表,以求资料的充实。
- (17) 对顾客的服务、联系要周密而完善,抱怨的处理务求迅速确实。
- (18) 彻底做健康管理,务求成为日常努力工作的模范职员。

以下是一家庭日用品厂商,在以特约店的中坚推销员为对象的进修训练中,经过小组讨论而归纳的 20 条行动准则。高层次并没施加压力,完全出于他们自己的主张,对什么事该如何处理的问题,都充分表示了他们的意见。

中坚推销员的行动准则:

- (1) 身体就是资本,睡眠务须充足,还要留意健康。
- (2) 把三个月、一个月、一星期、一天的行动事先预定好;同时要反复不断地计划、实行、反省。
- (3) 日常任务的达成是推销员的使命。
- (4) 信用第一,时间与约会要严格遵守。
- (5) 要经常保持丰富的产品知识,关心新产品的引进。
- (6) 对数字要加强注意,贯彻产品的成本意识。
- (7) 确保比自己薪资高出五倍的毛利收益。
- (8) 新客户的开拓要时常放在心中,且不忘行动。
- (9) 彻底调查市场,尽量去了解与本公司同类产品的价格,与发现本公司还没有而销路好的产品。
- (10) 在每天的行动中,努力提高自己的教养与自己的改革。
- (11) 与公司内部及与顾客的联系要加以重视。
- (12) 情报要经常做迅速而正确的收集,并确实运用。
- (13) 本公司的产品管理要确实。
- (14) 对客户的产品管理要彻底,把握周转率,引入合适的产品。
- (15) 推销员须与公司保持联络,以公司代表的身份与顾客接洽。
- (16) 要关心后进同仁的工作情形,遇有缺点即予指导,俾共同成长。
- (17) 及早发现不良债权,以确保账款确实回收。
- (18) 与其空忙不如经常比别的公司先下手,把产品推销给顾客。
- (19) 对怨怨的处理要迅速,而且要利用到推销方面去。

(20) 下班前要定好翌日的计划。

在同样的行销经理进修座谈会中，参加进修的行销经理主动地确定了行动准则。行销经理的行动准则：

- (1) 正确了解公司的经营方针，研订行销计划。
- (2) 共同决定行销目标。
- (3) 部属的工作要分别掌握，做正确的指示，把握其执行结果，并做协助之指导。
- (4) 确定推销行动表，并加查核。
- (5) 市场调查、竞争公司的动向等情报的搜集与管理。
- (6) 研究活用时间的具体方法，以提高工作效率。
- (7) 加强与部属间的沟通。
- (8) 做经营者与部属间的桥梁。
- (9) 每天比部属先到办公室，确认当天的预定行动。
- (10) 经常保持问题意识，努力于问题的解决与改善。
- (11) 利用集体商讨，提高推销效率。
- (12) 关心部属的健康管理。
- (13) 确实掌握消费者的趋向，一发现销路好的产品就反映给采购、开发及销售计划部门。
- (14) 彻底管理车辆。
- (15) 销售计划与配送计划要力求圆满。
- (16) 库存管理的彻底与销售的指示。
- (17) 部属所担任的推销客户，要协助推销及指导。
- (18) 让部属有学习销售技术与知识的机会。
- (19) 查核推销目标达成率，并给予协助与指导。
- (20) 应收帐款回收率，要时加检查，并予指导。
- (21) 为了积极从事推销活动，要努力提高工作情绪。
- (22) 要不断努力减低推销成本。
- (23) 确定新客户开拓展望表，并同行去推销。
- (24) 公布个人的成绩，提高达成目标的意欲。
- (25) 不断鼓励自我进修，以便成为一个有企划力、有创造力的经理。

3. 推销员工作手册

内容：

(1) 因为对自己该做的事可一目了然，所以可把一个月、一星期的计划，自动地定下来。

(2) 不论上司或本人，对应该做的工作，只要核对检核表就不会遗漏、不会失误。

(3) 日常工作上的错误、失败，可防患于未然。

(4) 专化的推销员该做的事，都有明白的记载，所以有助于自我启发。

(5) 对新进推销员来说，因为了解工作的全貌，所以可做为自我启发的目标。

(6) 因为工作可以标准化，上司就无须一一指示。

顺序：

(1) 把每个推销员每天所做的工作，巨细无遗地列入表中。如需分配新的工作时，可增列进去。

(2) 应用记号分类法（每一同类的东西，加上相同的记号，然后归纳成若干项目的方法），把表内资料归纳成若干项目，各项目各用主要工作为其细目，如遇无法归入适当项目的细目时，不要勉强列进别的项目，干脆把它剔除。

(3) 每项主要工作所必要的知识或技巧，有无超过他的地位，也要看看他的地位与工作是否一致。

(4) 主要工作与每天的作业量是否合适。太多或太少，都会在作业能率方面引起精神上的不良影响。

(5) 在职责的末尾必须加上临时分派的特别工作。

(6) 注明上级督导者。

(7) 最后记上所领导的部属。

注意：

对一般推销员来说，7 个到 10 个左右的工作项目，应该不算太重的负担。至于行销经理担任 7 个到 20 个项目的工作是适当的。

有关部、课、股等全体的工作分析，只须采取同样方法来处理即可。不过这与个人的情况不同，在本质上把重要工作推到其他部、课是不可能的，因此必须把这种工作另行分配给部课内适当的人。

其次要说明的是记号分类法极简单的例子。

- | | |
|--------|-------|
| 1. 苹果 | 1. 梨子 |
| 2. 萝卜 | 2. 芜菁 |
| 3. 扫帚 | 3. 马 |
| 2. 菠菜 | 1. 桃子 |
| 2. 包心菜 | 2. 豇豆 |
| 1. 樱桃 | 1. 橘子 |

- | | | |
|------------|------------|------------|
| <u>水 果</u> | <u>蔬 菜</u> | <u>其 他</u> |
| 1. 苹果 | 2. 萝卜 | 3. 马 |
| 1. 樱桃 | 2. 菠菜 | 3. 扫帚 |
| 1. 梨子 | 2. 包心菜 | |

1.桃子

2.芜菁

1.橘子

2.豇豆

马与扫帚不属于上列任何一种。

4. 推销日报表

● 为何要填写推销日报表

“推销员不写推销日报表，实在不大好”。这是大多数行销经理的烦恼。“推销员是以说话做工具的推销专家，写推销日报表干吗”？他们至少会这样表示不满。而且他们还会对推销不写日报表而感到不满的你提出这样的疑问：“我们即使写了日报表，又有什么用处呢？”推销日报表的目的及其用途可归列如下：

1. 市场需要及其动向的把握。
2. 技术情报的收集。
3. 竞争者情报的把握。
4. 推销员的行动管理。
5. 目标达成程度的评价。
6. 推销员洽谈技术上问题点的把握。
7. 担任者所遭遇问题的分类。
8. 顾客调查情报。
9. 推销员的自我管理。
10. 制作推销统计。
11. 地区特色的把握。

有这么多用途的推销日报表，实大有用处，如果没有推销日报表，简直就像推销员失去了手足一样。

推销日报表可做为拟定现在到将来推销计划的基础，即使要发生一个指令，如果没有推销日报表带来的情报，就和听从盲人的领导而去乱闯没有两样。

● 表的制作和填写都有技巧

使填写内容比如应有的项目都打上，可以只画“√”或“×”。数的项目写上。

填写可在事后的方便时如等车时不要等晚上再填，以免内容项目多。

不应天天写，可写一段，如一季度或一个星期。

● 推销员何以不愿填写推销日报表

大有用处的推销日报表，推销员何以不愿意填写呢？推销员们回答可归纳如下：

1. 可用口头报告代替。
2. 无论如何总觉得这不是自己的日报表。
3. 被用来做为评定服务成绩的资料，所以讨厌它。
4. 将被实绩逼得喘不过气来。
5. 没有时间填写。
6. 行销经理容易应付。
7. 只要求我们填写，但并没加以活用。
8. 根本不知道如何运用日报表。
9. 那种报告式的东西复杂又难记。
10. 麻烦死了。
11. 传阅时买卖纠纷被上司或同事看到会引起问题。
12. 即使写了也得不到指示。

上面列举了推销员不愿意填写日报表的原因，其中特别是行销经理对日报表内容不做任何反应，以及没有任何回馈，这就是大家不愿意填写推销日报表的重大原因。

藤枝（日本行销研究会事务局长）为了商量一件事要和一个行销经理当面洽谈，但是对方实在太忙，说什么也抽不出时间来。

“请原谅我失敬，就在我下班回家的车子里谈一谈吧”，行销经理终于这样说了。藤枝也是一个热心工作的人，便答应了，于是到时间就坐上了车。行销经理就先开口：“实在对不起，实在是有很多非亲自过目不可的文件，所以……好在耳朵空着没事，就请你说吧”。藤枝听了很惊讶，行销经理在特别装设的车内灯的灯光下，右手握起红铅笔，眼睛直看着一堆厚厚的文件，一项项看过去，仔仔细细的写下他的批语。忍不住好奇心的藤枝就问：

“你在看什么？”

对方回答说：

“这是推销日报表，是推销员辛苦奔走之后，挺起已经疲惫不堪的身体写下来的日报表。所以我非全心全意地表示一些意见不可”。

由于他这样关心部属，这一叠厚厚的文件才会传到 he 手里来。

这位行销经理到底是谁呢？他就是今天被东芝商事会社尊称为名君慈父的滨野毅社长在担任东京分公司经理时代的风范。

罗兰斯·业普莱曾经这样说过：

“只要付出金钱就可买到别人的劳动，如给了钱就可以要人们到某某场所去。可是总有金钱所买不到的东西，那就是部属的忠诚心。能够买到部属的忠诚心的，唯有在经营者或管理者额头上发光的汗水”。

●容易填写的推销日报表的特点

要推销员填写推销日报表的第一个条件必须是推销员和行销经理对日报表都要有真挚的关心。第二个条件是要下功夫研究，使这份日报表很容易填写，因为推销员都是经过忙碌辛苦的访问之后，拖着疲惫的身子回来的，尽可能不要再把繁重的担子交给他们挑。不过日报表也得尽可能提供丰富而具体的情报。可谓容易填写的推销日报表的特点应该是什么呢？今列举如下。

记号式。

固定式。

必要项目须事先印好，并采用选择式。

不需要写文章的日报表。

虽然简单，但必须能包括一切。

附表式

推销日报表

5. 推销成绩评核表

	考 评 因 素						记 分	权 数 %	评 分
工 作 实 绩	工 作 品 质 (正 确 度)	错误百出，根本不能正确地工作，即使用权要他注意，一会儿就忘记，总是一错再错。	工作还算正确，所有工作要点不谄大小都能领会。	小错误时常发生，不过只要加以指点，马上就会觉察，而且也知道改正过来。	工作正确 无比，无瑕可击。	几乎不会有错，普通的工作都能放心交办。			
	工 作 量 (速 度)	工作稍微慢一点，有时候还需要别人帮忙。	工作特别快，经常都做得比别人多出很多。	工作能力普通。	做事缓慢，不能完成一般人所能做完的工作。	工 作 很 快，经常能做出超越一般人的工作成绩。			
	工 作 技 能	具有能够 做完自己份内工作的能力，通常的一切业务都有能力处理。	目前工作所需的技能并不充分，日常工作刀也不能应付。	目前工作上所需的技能都已充分具备，同时富有研究心。	对目前的工作大体上都懂，不过须时时指点	对目前的工作懂得很多，不属于本身的工作也能热心研究。			

综合评核栏（这与评核计分没有关系）	
1.这个人在本公司征用人员前来应试的话，在下列各项中你将采取哪一项？（请在该项打个○号）。	2.在考评期间内，你年看到这个人的工作情形，适合采取下列各项评语中的哪能一项？
(1)一定录用。	(1)像他这种很快就熟练的人，再也找不出第二个人。
(2)要录用亦无不可。	(2)像他这样很快熟练的人，实不多见。
(3)如无其他问题的话，可以录用	(3)这只是普通程度。
(4)勉强可以录用。	(4)像他这样的人到外都是。
(5)不会录用。	(5)他工作的进步几乎已经停止了。

评分总计

部课：	职位：	姓名：	出生年月日：	进入公司年月日：	基本薪资：	评定：

考评成绩时请注意误差

推销员推销效率雷达图



7. 推销效率分析表

1. 每天平均访问户数 $\frac{\sum \text{访问户数}}{\text{日数}} = \frac{174}{25} = 6.97 \text{ 户}$
2. 每户平均成交金额 $= \frac{\sum \text{成交额}}{\sum \text{成交户数}} = \frac{1,540,000}{43} = 35,000 \text{ 元}$
3. 现金回收率 $= \frac{\sum \text{现金}}{\sum \text{成交额}} = \frac{1,050,000}{1,540,000} = 0.682$
4. 高水平收帐款回收率 $= \frac{\sum \text{应收帐款回收额}}{\sum \text{应收帐款总额}} = \frac{491,000}{490,000} = 1.002$
5. 每户平均访问销售金额 $= \frac{\sum \text{访问费用}}{\sum \text{访问户数}} = \frac{20,700}{174} = 119 \text{ 元}$
6. 平均每次访问销售金额 $= \frac{\sum \text{销售金额}}{\sum \text{访问户数}} = \frac{1,540,000}{174} = 8,850 \text{ 元}$
7. 毛利目标达成率 $= \frac{\sum \text{毛利益}}{\text{毛利益目标}} = \frac{584,000}{412,500} = 1.416$
8. 销售目标达成率 $= \frac{\sum \text{销售额}}{\text{销售额目标}} = \frac{1,540,000}{1,375,000} = 1.12$

推销效率分析雷达图

推销员姓名	山田长政	销售金额目标	1,375 , 000 元
1973 年 10 月份		毛利目标	412,500 元

和上述的情形相比，他每天平均访问的户数很少，或是每户的平均成交额也不多，这到底意味着什么呢？在这两方面显然出现了不好的结果。虽然每一户的平均成交额较少，每天平均访问的户数也是那么少，可是赚到了那么多的毛利，还销掉了那么多的货品，山田长政实在是一个很不错的推销员。

不过每户的访问费用非常高，原来平均只要花费 70 元就可到达的地方，他花了将近 120 元，他的推销活动好像相当浪费。这在他本人想来是用虾去钓鲷鱼，是在做合理的高效率推销。

8. 行销错误检查

1. 不能把握市场

(1)是否连自己产品市场的大小、占有率都不知道，还停留在需要预测的阶段？

(2)自己产品的季节变动情形是否还捉摸不定，而使生产计划容易紊乱？

(3)市场的实际状况是否无法掌握，而全赖强销硬售的努力推销？

(4)过去销售失败原因是否未加分析，而仍一再反复地失败？

2. 销售目标错误

(5)是否没有建立适当的销售目标？销售分配也任意决定，完全采取一种随便决定的方法？

(6)是否没有鼓励推销员向目标努力的方法？

(7)有无产生合理的利润？是否卖得越多，亏损越大？

(8)每月的销售额是否有很大的差异？

3. 销售战略的错误

(9)销售额无法增加，是否有逐渐衰退的情形？

(10)尽管做得不错，是否只有花钱而毫无实效？

(11)销售促进方案是否正苦于枯竭的情况下？

(12)是否难于选择在最低流通成本下，促进产品服务流通径路的方法？

(13)广告费用花了不少，而广告效果却看得出来吗？

4. 人员推销能力不足

(14)在开始制造新产品时，是否连销售基点也没有明确化，就在访问销售中引起疑问，而使成绩越来越差？

(15)说服顾客反对意见的方法尚未确立吗？

(16)推销员是否缺乏接洽与签订契约的能力？

(17)顾客购买心理的研究是否还不够？

(18)在处理销售纠纷、抱怨方面，是否忙得不可开交？

(19)推销员的接洽能力是否难有进步？

5. 推销员的努力精神不够

(20)推销组织的士气是否沮丧？推销员的勤劳意欲是否消失殆尽？

(21)人员流动率是否太高？

(22)对推销员的适任性是否有疑问？在人事配置方面，是否尚未做到适才适所的地步？

(23)推销员的薪资制度是否合理？薪资制度是否就是造成士气沮丧的原因？

(24)有无因为人事关系与其他因素，而陷入低潮中的推销员？

6. 销售活动管理的错误

(25)销售与生产部门间，是否停留在协调不够的状态下？会议是否消耗太多的时间？

(26)是否因为不能好好管理推销员，因而感到头痛？是否不肯提出推销日报表？

(27)上司想教育部属，而部属却只想改变上司的主意，双方只有互相牵制，而没有合作的精神吗？

(28)推销事务是否过分复杂？而使报表与情报的流通完全停顿？

(29)组织内有无派系，是否派系主义横行，使上下左右全无信赖感？

7. 计数管理没问题吗

(30)货款是否收不回来？累积的呆帐是否很多？

(31)应收帐款管理，资金管理，是否单凭视觉就可以一目了然？

(32)每个推销员的推销效率是否没有计算出来？

(33)预定销售数量与目标是否没有与实绩相比较？

· 如果答案是“是”，就可在该项目内显现出问题的所在来。

9. 推销员给顾客回扣

H 先生说，送回扣给客户，有的客户曾因此变成公司最佳的间接销售员。当主管的，这时便很难下决心明令禁止部属送回扣，于是，在主管的默许下，送回扣的行为更加严重。

客户主动索取回扣，问题才真棘手。年纪约在三十七、八岁上下的 H 先生无奈地笑着说：“有些客户，甚至还曾主动打电话来公司，大声责问我们：“你们那位张先生，不是要过来我这边吗？”

“学校刚毕业的年轻人还好，但也只能支撑个二、三年而已。”H 先生说。

（这时，主持人开玩笑地插入了一句：“有那么久啊？”，引起大家一阵爆笑。）

片刻之后，他又煞有来头地继续分析下去：“独身较好，一结婚，价值观念就会改变。

30 岁至 40 岁之间的客户最‘厉害’。过了 40 岁，就能有听取、有所不取。”

或许是带领业务员久了，较能体谅业务员的难处。他说，有时候推销员并不是很情愿送回扣的，“接到大笔订单，从上到下每个主管都要布网钱，对哪个招呼稍稍怠慢了点，结果可能就会吃不了兜着走。”

▲送臭包最省时省力

事实上，送回扣真会肥了 AE 吗？广告公司的 T 董事长并不这么认为。以拿回扣的 AE 为例，他说：“对 AE 来说，唯一的一点好处是，拿到几个‘臭子儿’；但来得容易，去得也快。上酒廊、泡舞厅，生活糜烂得不得了。这种钱对他可曾有半点好处？”

但是说禁就禁，可是容易？他说在几次“晓以大义”，却未见丝毫作用之后，他只得退而求其次，命令每一个 AE 将所得的额外收入缴交出来，成立一个基金（pool），大家共同使用，公司不动他们半毛钱。谁知他们又发生分脏不匀、摆不平的麻烦！

半感慨、半感伤，他摇了摇头：“花样真是层出不穷啊！”

如何断绝送回扣的陋习？机械公司的 M 总经理说他曾经尝试“以德感召”部属，但言者谆谆，听者藐藐。年轻的职员会不甘示弱地反问：“送回扣是不道德，难道老板设假帐逃税，就有商业道德吗？”

实际上，高瘦的 M 先生说，他早年从事销售工作时，曾以各种“服务”的方法争取客户，譬如，请客户全家人吃饭呀、陪客户的女儿上医院看病呀，“各种表达的方式我都试过了，后来我发觉还是送红包最干脆，也最省时省力。一个小包包往客户抽屉里一塞，万事 OK！”

从宽解释，其实招待客户出国旅行等等的优惠待遇，又何尝不是变相的回扣？虽禁了回扣，公司却又搞出各种美其名“酬劳顾客爱护”的赠奖行为，岂不自相矛盾？

“禁止送回扣，还会有后遗症呢！”H 先生紧跟着举例表示铁腕政策的并发症：“有一家建筑事务所，老板很不愿意里面的设计师和厂商有任何瓜葛，怕将来房子施工会偷工减料。但是一旦他严格取缔，公司的人事流动率就立刻升高。原因就是出在回扣的收入，高于公司付给的薪水。禁止收回扣，

等于是断了他们的财路！”

也因此，有些公司虽然把薪水压得很低，但若只要默许员工赚回扣，还是会有很多愿意呆下来的。

▲回扣削弱了长期销售力

“撇开道德与价值，要在商场上竞争，送回扣是避免不了的！”M先生认为，回扣问题并不是用管理方式就可解决。

但能任这种非正规的促销手段，一直存在于企业界吗？

“把送回扣做为促销手段，公司长期的竞争力，以及推销员长期的销售力都会被削弱！”M先生戴着黑粗框眼镜，干劲十足地表示。

H先生也接腔说：“回扣的功能被过于强调的话，营业人员与采购人员的专业机能便被忽略了！”

未来的情形那么不乐观吗？倒也未必。

H先生认为，现在的消费者，已经越来越具备专业知识了。当素质高的消费者，愿意将推销员的专业机能，列为采买的评估项目之一时，送回扣在企业里将会渐次消失。

他更以为，选择不拿回扣的客户，是解决回扣困扰问题最简单、也是最容易做到的：“只要勤跑，增加拜访次数，我相信不送回扣，对业绩是不会有影响的。”

台塑关系企业以不拿回扣闻名于企业界。而债台高筑、经营者现正被债权人逼得走投无路的某建设公司，外界的营业人员一踏进去，必须点燃好几根蜡烛的，也是企业界所熟知的。

继H先生之后，M总经理也强调，对客户做适当过滤的重要性。他认为，股票上市、帐目清楚的公司，索取回扣的比例极低，营业人员应多争取和他们洽谈业务的机会。

H先生说，他自期于自己的，做个依法纳税的生意人，设单一帐簿，希望能产生上行下效的作用，“对于索扣过分的客户，我宁愿我的营业人员放弃这一条线”。

10. 推销员收货款的方法

应收帐款管理图计算表

应收帐款管理图

制作应收帐款管理图的程序如下：

▲ 销售金额、 现金回收额、 支票回收金额、 票据兑现金额，这些都可从公司现有数据转录。

▲ 四条累计线的数值分别算出，将各栏每月的累计数值依次累计。

▲ 作图的要点如下。：

（1）销售金额线是把前期期末未到期票据金额，应收帐款余额累计起来，从纵轴上适当之处为起点。

（2）帐款回收线是以纵轴适当之处为起点，把前期期末未到期票据金额点绘上去。

（3）票据兑现线、现金线均自原点 0 为起点。

▲ 因此， 销售金额累计线栏的数值，是从 所收支票累计金额与含有应收帐款累计的销售金额的累计数计算出来的。

▲ 帐款回线累计线栏含有 所收支票累计数，除了把各月份接受的支票金额累计以外，再加上各月份票据兑现累计数，而计算出来的。

11. 公司与推销员

“推销员拥有高业绩未必有益于公司！”黄麟明提出了颇重要却为一般企业所普遍忽视的经营成本概念。他举例说，当推销员多拉 30 万元的订单进来，公司方面虽然表面上可赚到一些毛利，但推销员为了争取过分订单所花的其他成本费用，有时反而更划不来，造成虚盈实亏的情形！

“特殊规格订货也不一定会替公司赚钱”，黄麟明又从另外一个角度，重新评估高业绩的背后所隐藏的另一层意义：“未达经济批量，附加成本往往较高，所获得的实质利润更是有限”。

“推销员一小时值多少钱？”赵少康总经理说，公司应该把它算出来让推销员知道。

方瑞生也肯定了时间管理的重要性。他说，推销员若能避免在交通高峰时间出门，就可争取更多的时间拜访客户，增加与客户面对面的机会。

在成本效益分析的训练方面，必治妥公司提供给推销员的是损益(P & L)报告书，在损益表里公司列举每一季该推销员的销售收入、固定销售费用与变动销售费用等项目，让推销员明了自己究竟对公司做了多少贡献。

陈德隆经理并表示，该公司每年都提供数十名优秀推销员公费出国受训或旅游的机会，而推销员的损益表即是主要的考核依据。

在必治妥公司，他们也要求推销员具备销售预估的能力。“公司将产品组合(Product Mix)的资料提供给推销员，帮助他们做效益分析，推销员则同时对每月的销售额提出预估数字。”陈德隆说，让推销员自定销售目标，更能激励他们的工作意愿。

▲ 公司给予适度配合

“推销员若没有让客户赚钱的信心，那我们宁愿他们不要卖该产品。”赵少康总经理说除了时间成本观念外，推销员尚须以客户利益为销售导向——贩卖利润给客户。“我们是卖计划(Program)，不是卖产品(Product)”，他强调推销员应该具备服务客户的心态。

他表示，该公司成立 5 年来，90% 的客户都是固定客户，由于系一种连续性的销售，因此公司特别要求推销员具备帮助客户赚钱的销售态度，以掌握长期客户。

黄麟明也提出了客户利益导向的重要性，诸如为客户规划最佳订货量、最佳订货期，不但是帮客户赚钱，也帮自己掌握了长期客户，互蒙其利，何乐而不为？

成功的推销员并不是天生造就的，除了靠自己多跑、多学、多想之外，公司方面所提供的工作环境也是顶重要的一环。必治妥公司为推销员提供的损益分析与销售预估政策，是帮助推销员迈向成功之阶，而翠柏公司的销售服务计划——MAPPS (Molub Alloy Program & Professional Service) 也是辅助推销员更上一层楼的无形工具。

该公司“MAPPS”的作法是选定某一特定工业，全力推销，并配合工程师进行各种专业性售后服务，使客户了解使用该公司 Molub-Alloy 产品的价值。除此之外，从开始的市场调查、约定拜访日期、示范说明、追踪销售以及售后服务整个过程，翠柏公司皆对推销员作了充分且详细的说明。

赵少康说：“订 MAPPS 战略，主要是希望让推销员在花相同时间的情况

下，销售纯利成长到数倍！”

方副董事长则指出“人性管理”是让推销员发挥潜力的最佳策略。

“市场不景气时，对推销员的业绩不要逼得太紧，而应以办讲座、办郊游活动等方式来鼓舞他们的士气。”

“行销过程中最不容轻忽的问题就是人性问题！”方副董说，公司在做法上和字眼上若让推销员感觉到“说来说去，都是公司在赚钱”，对他们过于苛刻的话，最容易造成属下的反感与不服。

黄麟明以为公司给予行销 4P 的协助，才更能让推销员掌握行销大原则。

在产品政策方面，黄麟明表示公司应对不同产品线的边际贡献率，做仔细规划，并对现有产品作不同数量、不同规格、不同包装、颜色的成本分析，以引导推销员去推销获利率或周转率较高的产品。

价俗政策方面，应作产品的结构分析，并充分利用成本、利润与数量三者的关系，作为定价的依据。另外在景气变动或公司目标改变时，则可依现金流量的现况或期票的风险，对相同数量的产品，订出不同的价格。

谈到通路政策，黄讲师说，国标市场界定之后，则依目标客户的特性、期票与营业额分类排序，做有限拜访时间的最佳分配。另外公司对于通路上的各营业所、经销商与推销员评核的依据，亦须让推销员了解，这样才能引导他们对时间资源的分配，以作最佳的安排。

至于推广政策，他认为公司应将广告与促销的重点告知推销员，让他们配合，以产生重复效果。同时，由于广告、促销与推销三者的结合，更能够发挥综效之益。

12. 重要推销员

例如，每当我们的销售人员回到公司总部时，我们特意铺红地毯迎接她们。公司总部的每一个人都像对待皇亲国戚那样对待她们。

你们大概已听说过，我们根据销售额，把粉红色的凯迪拉克牌小汽车奖给我们的销售主任。就我所知，我们是第一家把这么好的汽车当奖品送给如此之多的销售主任的公司。我们之所以选择凯迪拉克牌汽车作为奖品，是因为这种汽车一直集中体现出汽车技术的先进水平，它确实是“带轮子的奖杯”，只要玛丽·凯公司的销售主任开着一辆粉红色的凯迪拉克牌汽车驶过，人们马上就会意识到，她把工作干得十分出色。重要的是，她在我们公司享有十分重要的地位。当然，她一旦取得了这一重要地位，是决不会放弃的。

我们所有的奖励都是第一流的。尽管这样做花钱很多，但是值得，因为这使我们的人感到自己重要。例如，我们每年送第一流的销售主任及其配偶去香港、曼谷、伦敦、巴黎、日内瓦、雅典等地旅游。她们买的是头等舱位的机票，住的是第一流的豪华饭店。我们毫不吝惜这些费用。

13. 行销经理与推销员

1896 年，老沃森作现金出纳机推销员，头两个星期里，他一台机器都没卖出去。最后他报告给部门经理，这个家伙是个脾气暴躁的老派人物，名叫兰杰。他一听就气炸了，泼口大骂起来。老沃森只有低着头听着，直到他疲倦为止，当兰杰发泄一通后，又忽然对老沃森好起来。他向老沃森担保说他将帮老沃森卖出几台机器。他对老沃森说：“我和你一起去，如果我们再失败，那就我们一起玩完。”他们在车上装了一台大个的很时髦的现金出纳机，当天就把它卖了。兰杰告诉老沃森在对用户说话时如何要说到点子上，如何用帕特森所要求的那种克制性的语调来临场发挥。兰杰让老沃森跟着他跑了几次推销，直到老沃森心领神会为止。

老沃森对此事一直难以忘怀。他希望他的经理们在认定某个新手不是个干推销的料之前，必须亲自带着他出去跑几次。他认为每个雇员都有权利从上司那里得到帮助。他说：“经理是他下属的助手”。这种个人与上级之间的关系体现到了 IBM 的社会契约关系。

IBM 一年一度举行销售庆祝大会。这是老沃森从帕特森那儿学来的一种鼓舞职工士气的方法。几百名完成了他们销售任务的推销员们汇聚纽约，出席由公司出资在纽约最豪华的饭店举行的盛大宴会。伴随着歌声、奖金和奖状，每一位销售员都要站在讲坛上说几句话。宴会要持续几个小时。

14. 董事长与她的推销员

玛丽·凯 20 岁的儿子理查德掌管商店（1963 年 9 月 3 日开业），她开始招募挨家挨户叫卖的推销员。她从一开始就知道这些推销员对公司来说是至关重要的，有关公司的组织机构和规章制度主要来自她的经验，而不是任何理论。例如，玛丽·凯决定不要销售定额或限制性的规章制度。她的“咨询人员”（人们如此称呼他们）可以安排他们自己的时间以便有足够时间料理家务。玛丽·凯认识到，正如她所说的那样，“就妇女而论，如果她们家里有难题，她们就不可能发挥作用。”这种见解是关键性的。因为玛丽·凯的推销员队伍大部分由已婚妇女或离异的母亲组成。她们是为挣钱弥补家用。后来，有些推销员成为全日制的职业妇女。但在开始的时候，这些妇女只是少数。这家公司的座右铭“上帝第一，家庭第二，职业第三”表明了公司的创始者考虑问题的重点。

那些考虑问题的重点多年都没有变动。在玛丽·凯和斯坦利共事期间，由于她的丈夫调职，她不得不到另一个城市重新安家。搬家意味着放弃她在达拉斯建立的化妆品公司和每月 1000 多美元的赢利。她在创建她自己的公司时，决心做到不让女推销员为保全她们的婚姻关系而失掉她们已争得的东西。她制定了一项“吸收人员”的计划。根据这项计划，女推销员可以招募其他人，并成为她们的监督人。被吸收者归于招募她的女推销员管理而不管她在何处居住和接受训练。换句话说，没有一个人有固定的区域，而只有个人关系网。

玛丽·凯的咨询者们挣得不多，她们每周工作 9 个小时，一年挣不到 2000 美元。但是她们发现，她们现在工作的时间较少些，而所得的总报酬却多些，如果她们为作为竞争对手的商业机构工作，她便没有那么有利的条件。咨询者们用现金从公司那里进货，只付 50% 的零售金额。那些吸收新职员的人可从购货金额中得到 4% 的红利。为了鼓励全体职工，凡吸收 5 个或 5 个以上新咨询者的人可获 8% 的红利。一个月内提交 600 美元或 600 美元以上批发订货的咨询者可得 12% 的红利。

6 个月之后，咨询者们可能开始取得董事职务的资格，还有资格获得一些额外奖品，如粉红色凯迪拉克牌汽车以及类似物品。为了取得资格，咨询者们必须至少吸收 15 个新职员，并保证另吸收 15 名，此外还要满足其他的定额。这项计划经常修改，以扩大销售力和公司的规模。

15. 激励推销员的秘诀

至少，有一点是可以做到的，即当职工为用户或销售人员做出出色的服务时，公开或者私下对他表示感谢。由于这点显而易见，我几乎不想谈及。然而，可悲的是很多雇主、经理只要求他们的职工做出尽可能大的贡献，却很少考虑向他们表示感谢。

用简单的奖励回答同销售或用户保持联系的观点可以促进人们的友好，并清楚地表明管理人员的利益与销售工作和用户密切相关。当他们的名字在公司内传颂，他们的观点在公司刊物上发表并得到应有的赞誉时，能使人们受到真正的鼓舞。

实实在在的感谢总是受到欢迎的，同时不需要铺张就可取得良好效果，比如，举行一次由大家参加的晚宴并借此表彰有关人员是一个适宜的方式。IBM 公司称它为“城里的夜生活”。

周末，在附近的一家娱乐场所或是当地一家豪华的饭店里，向一个出色的职工颁发最佳奖赏，你会像亲自做出这一特殊贡献而得到奖赏一样感到愉快。

在 IBM 公司，大量的奖金是发给那些“无名英雄”的，让他们知道他们为用户做出的服务是不会被忽视的。有时，我们对这种活动进行精心设计，给人们留下深刻的印象，比如，在公司的一次会议上，桌上醒目地放着一个装有大量美元的公文箱或手提包，主持会议的人向受奖者宣布：“请过来，把你的奖金拿走！”然后解释说，这是对你出色地支持市场营销部门工作的奖励。我相信，任何规模的公司都能通过授予一枚奖章、一台电视机或一张支票的方式向那些为销售提供过巨大帮助的“无名英雄”表示感谢。在 IBM 公司，当接到了用户对得到出色服务而写来感谢信的时候，公司会对有关的人员给以少量的现金奖励或其它形式的表彰。只要有功，就给予表扬。无论公司的规模如何，或是人员的工作的岗位怎样，当他们的领导走进办公室说：“我认为你们对……做得极为出色”时，他或她肯定会感到高兴。

当然，我们主张以表扬和激励为主，但当有人工作不佳时，你也必须让他及时知道这一点，如果你容忍平庸的工作，你只能得到平庸的业绩。当某些人未能满足用户或现场销售人员的需求时，不要大肆发泄你的不满，更不要大肆声张，而要通过一对一的谈话来告知当事人。

16. 曼谷“东方宾馆”的营销方法

曼谷“东方宾馆”连年被评为全世界 40 家最佳旅馆之首。全宾馆新旧三栋楼 406 个房间，常年客满。他们的经营究竟有什么诀窍呢？

第一，“顾客永远是对的。绝对不允许任何工作人员同顾客吵架。这一条原则。每一个工作人员一进宾馆的大门就必须牢记和遵守。

第二，“满足顾客的一切正当要求”。在这里，热情周到的服务远远超出旅馆业务项目，诸如代作家、记者联系采访对象，可以应客人要求，代其联系会见政府官员，直至总理。

第三，“要使顾客感到亲切、新鲜”。顾客一到楼层，服务员立即走上前，亲切他说：“××先生，辛苦了，欢迎您！”一个外国人突然听到陌生的服务员亲昵地称呼自己的名字，真有他乡遇故知之感。这个宾馆还有一个制度，每星期四都由客房部主任出面宴请那些在宾馆居住一周以上的客人，谈谈心，征求意见，造成好似家人团聚的气氛。

第四，“要适合不同人的不同要求”。餐厅有伊斯兰、西餐、中餐、泰餐和日本餐等适合不同人的口味，还有快餐、酒吧等等。

第五，“人人遵守严格的制度”。每天早晨一上班，总经理即召开各部门负责人会议，把当天要住进的客人名单，有什么国际会议和宴会及要求等一一讲清楚，使大家心中有数，各尽其责。

第六，“服务人员要使自己成为最佳接待员”。服务员都懂英语，相当多的人还会两种以上的外语。服务员的工资分七级，顾客的评论是服务员提级的重要依据。宾馆公共关系部经理说，“最佳宾馆是由最佳服务人员创造的。”

第七，“要使顾客高高兴兴地把钱花在宾馆中”。客人远道慕名而来，并不在乎花钱多少。如果客人离开时得到的印象是宾馆只会多捞钱，那就是宾馆经营的失败。

第八，“工作就是奋斗、进取”。他们时时注意世界的先进水平，同时也保持自己的特点，并且从每天都要收到的大量的客人来信中取得提高服务水平信息。

17. IBM 的推销员考核方法

在 50 年代，我（小沃森）和所有的 IBM 公司的市场营销代表一样，需要每周呈报一次包括每时每日的工作安排在内的非常详细的工作计划。这不但成了一种负担，而且感到连做梦的自由都没有了。

60 年代，公司决定取消这些汇报，因为公司认为，对正常工作的人员指手划脚地告诉他们如何努力工作以取得成功是完全不必要的。

IBM 公司对销售第一线的工作人员说：“我们非常尊重你们，并且相信你们会为出色地得到一天的报酬而出色地完成一天的工作。”当查阅每人有关用户的帐户计划时，市场营销代表日常的工作情况也就清楚地反映出来了。

尽管个人不报告其日常活动，公司可以通过整个销售队伍的季度检查来建立明确的记录。每个市场营销组织都需要建立一种统一的方法以收集来自销售队伍的信息——必须知道它的人员怎样支配其在现场的时间。

IBM 公司的现场通讯网络把每一件产品销售和服务所花费的时间等信息报告给公司。从这个通讯网络中，也可以得到产品的成本效益比，可以帮助制定产品的合理价格以及它所带来的实际利润。IBM 公司还可以发现后勤机构是否正在起着对所有生产范畴应起的作用，或者，是否要对某种特殊产品投入更多的人力。通过这些报告，公司可以发现为销售某种产品是否需要比原计划更多的教育和培训。正像你们看到的那样，对于衡量个人的销售活动来说，现场报告是一种更为简明有效的方法。

B 部 营销巨人：新产品开发的奥秘

新产品开发是企业存亡的大事，不断开发新产品，企业就有生命力和竞争力，没有新产品，企业就必然失去生存的空间。

当然，新产品开发有巨大的困难、风险。企业巨人们无一不重视新产品的发展。IBM 在 50 ~ 60 年代面临一些公司新的计算机产品的严重挑战，他们还固守传统的计算器之类的商用机器，结果失去许多老的客户，这一严酷的现实刺激了小沃森（IBM 总裁），他领导公寻科研人员奋起直追，终于开发了新的计算机，结果又占领了市场。杜邦公司发现，仅靠传统的产品：炸药已不能适应和平时期的市场，转而研制日常生活用品，经过多年试验开发了轰动市场的“尼龙”，由此开始，在化学领域全面开发新产品。索尼公司的创始人就是两位科学家，他们公司的成长就是不断地发展新产品的过程，而且大部分是全新的产品、高附加值的产品，如五六十年代收音机、录音机等。麦当劳的厨师长专门负责试验新的饮食品种。

此外，如发明乳罩，仿照畅销的《读者文摘》办《黑人文摘》。别人出售整只鸡，而法姆斯把鸡分成鸡脚、鸡翅等出售，从而销量大增，等开发新产品必须适应市场顾客的需求，切入市场的空隙，做大胆的革新。本部分 52 个精采实例，想必对您大有启发。

发展新产品可以是几个公司分工合作，共同研制，但多数都是公司独立保密进行，这就是“竞争开发”。有的成功，有的不幸失败，损失惨新产品的 Developing（开发）可以是自己研制；有的是购买新技术（日本人多数这样做）；有的是模仿他人制造（模仿者）。

一 新产品开发的决策、策划、方法与风险

1. IBM 新产品开发的困难

1940 年，IBM 老沃森给予哈佛大学爱肯教授 50 万美元科研经费。

1943 年，世界上第一部计算机，代号为马克 1 号诞生了。这部机器是电动机械计算机，重 5 吨，可在 5 秒钟内完成一次 23 位数的乘除运算，运算时可以听到电动机械自动转换开关噼噼啪啪的噪音。不管怎样，这是世界上第一部计算机，而且这部机器可以制造数字表格，这些表格在第二次世界大战时有很大用途。比如，制出的射程计算表可被炮兵应用，炮兵在地面瞄准空中飞机时，可以用那表格查出瞄准的提前量等等。

在计算机的揭晓仪式上，老沃森想着会得到不少荣誉。然而爱肯教授与老沃森在脾气上不对劲。在爱肯教授的讲话中，他故意把所有荣誉都归于他自己及哈佛大学。这使老沃森非常气愤。

美国国防部立即组织科研队伍研制计算机。在宾州大学教授茂持黎与艾科誉的努力下，真空管被用来取代了电动机械自动转换开关。被称为 ENIAC 的世界上第一部电子计算机在秘密的情况下研制而成。这部机主要用于军事核物理计算，两个小时机器的计算量即相当于 100 个工程师一年的工作量，这部机重 30 吨，有 18,000 个真空管，70,000 个电阻器，10,000 个电容器，可在一秒钟内进行 5000 次的加减运算，耗电量很大而且产生很多热。机器必须在有空调的地方工作，尽管如此，真空管还经常会由于烧掉而必须重换，平均每 7 分钟要换一个真空管。这部机是标准的第一代电子计算机。

第二次世界大战结束后，这支研制计算机的科研队伍解体。茂持黎教授与艾科誉教授曾想到 IBM 去工作，但没有去成。在那个时候，老沃森一者是与爱肯教授合作的气还没消，二者认定计算机的市场不大。更重要的是，他那时已经 72 岁，他认为创业难，守业更难。他已不想再寻求新的挑战。

研制第一部电子计算机的茂持黎教授与艾科誉教授最终成为练皿屯练德公司的人。茂持黎与艾科誉负责研制他们称为 UNI-VAC 的万能自动电子计算机。第一部 UNIVAC 于 1951 年出世，定价 100 万美元，卖给美国政府部门。UNIVAC 是第一部可以同时识别数字和字母的计算机。也就是说，UNIVAC 是第一部可以用来写程序的计算机。

在茂持黎与艾科誉研制 UNIVAC 的同时，以诺利思为首的一批原美国海军潜艇研究工程师们成立了一个工程研究协会，也进行对商用计算机的研究，而且取得不少成绩。但到 1952 年时，同样由于经济原因，练皿屯练德公司把诺利思的工程研究协会吞并了。尽管以茂持黎与艾科誉为首的这一派与以诺利思为首的另一派谁也不服谁，在计算机研制方面，他们当时均认为练皿屯练德公司要比 IBM 公司先进 2 至 5 年。

老沃森与小沃森（前者的儿子）的争议主要是围绕研制计算机而引起的。

老沃森认为，“IBM 的发展方向应以顾客需要为宗旨，只有政府部门才用得起昂贵的计算机，而且数量也非常有限。一般工商部门有高效率的电子计算器就足够了。

IBM 应该在提高 IBM 制表机水平的基础上，把产品重点放在大众需要的高效率计算器方面。”

2. IBM：开发新产品则“生”否则即“亡”

推销员出身的老沃森认为：“优秀的推销队伍和良好的售后服务是公司成功的关键，是我们保住市场的关键。我们有大众喜欢的又价格合适的制表机系统和高效率计算器。IBM 的历史证明以满足顾客需要为宗旨的经营方针是对头的。我们没有必要花巨额投资去研制顾客现在还不需要的东西。”

飞行员出身的小沃森回答：“我并不否认您的观点，但我认为通过科技力量创造发明高质量的新产品将比人为推销商品更重要。好的商品会自己推销自己，而计算机将是那种自己推销自己的商品。”

老沃森认为：“市场需要会促进新产品的研制，只有能满足市场需要的产品才有前途。我们不能打没有把握的仗。现在还没有发现多少对计算机的市场需要。”

小沃森认为：“科学的发展会导致新技术的产生，而新技术的产生会创造新的工商行业和市场。计算机尽管现在看来市场可能不大，然而，一旦合适的计算机研制成功，一旦这样的计算机进入市场，计算机将不仅仅取代一些现有的商用机器市场，而且可能会创出一个崭新的计算机市场。如果我们不采取主动出击，到时我们会后悔都来不及。”

在小沃森面前，老沃森不得不自叹自己是否太老了。

40 年代后期 50 年代初期的 IBM 正处于一个转换时期，这包括权力的转换，组织结构的转换，管理方式的转换，技术方向的转换和产品的转换。

老沃森最终同意小沃森的意见，集中力量开发电子计算机。

3. IBM 为什么没有开发个人电脑

IBM 的领导人一直对计算机主机怀有深厚的感情，对 IBM 传统的文化怀有深厚的感情。正是由于这种原因，IBM 领导人没有看准技术发展的方向，没有及时把重心转移到当时发展迅速的个人电脑方面来。尽管 IBM 在 1991 年出现亏本后被迫进行改革，IBM 培养出来的领导人艾克斯不可能与 IBM 文化彻底决裂。然而，如果 IBM 不进行彻底的变革，IBM 很难逃脱衰亡的结局。

葛思特诺是一个全新的外行人，他没有义务承担 IBM 前辈留下来的包袱。为了 IBM 的未来利益，葛思特诺可以自由地探索，吸收有利于 IBM 的新文化，扬弃 IBM 那些过时的旧文化。

1993 年 4 月，葛思特诺正式成为 IBM 的最高元首。作为 IBM 的新领导，葛思特诺准备再关闭一大批工厂，再裁掉 45000 名雇员。“这将是 IBM 流得最凶的一次血，但也将是 IBM 最后一次流血。”葛思特诺声称。

1993 年 7 月，IBM 宣布 1993 年第二季度的财务报告、由于关闭工厂和裁员的原因，IBM 中那个季度出现 89 亿美元的财务赤字。

IBM 的股票价格在整个 80 年代都在百元以上，最高时是 175 美元；1991 年年初时 IBM 的账票每股为 139 美元；1993 年 7 月，IBM 股票降为最低点，每股只卖 13 美元。

4.1BM 为什么不愿开发新产品

IBM 的个人电脑特别行动队队长艾司持智对采用 286 微处理器的 1BM 电脑非常乐观，认为 1BM 的新个人电脑将可以把市场抢过来。为了更有效地控制电脑市场，1BM 想让 PC/AT 个人电脑与 1BM 的计算机主机联系起来。要达到这一点，1BM 希望能研制一个新的磁盘操作系统。尽管 PC/AT 个人电脑还是采取微软公司的 MS—DOS 第三版，盖茨当时也觉得 MS—DoS 的功能可能已近极限，也认为应该研制一个高级的磁盘操作系统。

1985 年，盖茨代表微软公司与 1BM 签订了一个长期合作协定，决定共同研制一个新的磁盘操作系统。这个新的磁盘操作系统以后被称为 OS/2。

然而，这个合作很快就进入了不愉快期。1BM 一定要以 286 微处理器为基础来研制编写 OS/2。而盖茨则认为 286 微处理器功能有限，不如再等一年，等到 Intel 公司的 386 微处理器出来再说。按照当时 Intel 公司提供的资料，386 微处理器的质量将比 286 微处理器好得多。艾司持智知道盖茨的想法是正确的，但由于 1BM 高层的压力，艾司持智当时没有同意盖茨的意见。

由于 286 微处理器确实不适用于新的磁盘操作系统，研制 OS/2 的工程很快就遇到技术上的问题。盖茨不愿意浪费人力财力做这样没有希望的东西。盖茨知道，要想合作能成功，唯一的希望是让艾司持智去说服 ImM 的高层决策人员，改用 386 微处理器。

然而，天有不测之风云。

1985 年 8 月，艾司持智在一次飞机失事中以身殉职了。

1BM 高层让路易接替艾司持智的职位。路易就是在 1980 年时说服 ImM 高层人物从事个人电脑研制，从事“象棋”行动的那个人。然而，路易在电脑方面的知识远远不如艾司持智。

盖茨试图说服路易，改用 386 微处理器来研制新的磁盘操作系统 OS/2。

“不！”路易回答说，“ImM 已经花了那么大的投资在 PC/AT 个人电脑上，PC/AT 个人电脑正在显示威力。我们不能抛弃 PC/AT 个人电脑的用户，我们的 OS/2 磁盘操作系统必须基于 286 微处理器。”

1BM 与微软公司的合作进入了死胡同。

在一般情况下，IBM 造出新电脑，制定 1BM 标准。然后一大群电脑公司跟在 1BM 后面造出与 1BM 电脑一致的个人电脑，现在 Intel 公司已经制出了 386 微处理器，一大群电脑公司等 ImM 用 386 微处理器制新电脑。然而，1BM 迟迟没有行动，迟迟没有使用 386 微处理器。终于，Compaq 公司跳出来了，Compaq 勇敢地采用了 386 微处理器。1986 年 9 月，Compaq 公司推出了用 386 微处理器制出的最新电脑。Compaq 公司的赌博赢了，Compaq 公司的 386 电脑成为当时最好的个人电脑。一群电脑公司跟在 Compaq 公司的后面，制出了与 Compaq 386 电脑一致的电脑。1BM 落在后面了。在这个时候，苹果的应用图像视窗技术的 Macintosh 也迎头赶了上来，IBM 气急败坏了。

1BM 认识到他们已经犯了严重错误。他们认识到，要想保持在个人电脑领域的领先地位，IBM 不但需要一个新的磁盘操作系统，IBM 电脑也必须能够应用图像视窗技术。

路易约会盖茨到纽约 1BM 总部谈判。

盖茨喜出望外，他曾经花了很大精力想说服 IBM 两件事：同意与微软公司合作研制开发“MS—视窗”软件，同意用 386 微处理器研制新的磁盘操作

系统 OS/2。然而，IBM 对这两项建议一直都无动于衷。现在，机会来了……这次，路易同意用 386 微处理器来编写 OS/2。但是，OS/2 应该也可以在 286 电脑上用。

5. 世界上最早开发的升降电梯

安全升降机的影响越来越清楚明白：它不仅提供了方便。增加了魅力，而且它的安装大大地改变了房地产的价值。以前通过楼梯才能到达的大楼上层不再是租金最低的地方。高层楼房可看最好的外景，又有升降机便于到达，因而可以日益获得最高租费。五六层的“升降机建筑”开始在全国各城市出现，因为升降机一再证明它有能力使城市的稠密地区持续发展。在奥蒂斯的第一批设备于 19 世纪 70—80 年代安装在拥挤的华尔街地区之前，很多纽约人相信这个金融区将被迫迁出这座城市。

不像铁路、电力系统和其他网络，升降机可以单独安装，而无需大的花费。特别是对非技工来说，制造升降机的设备是不便宜的，但如同奥蒂斯自己表示的那样，几千美元的生意是值得做的。不奇怪，仿效者很快加入这个生意，竞争随之激烈起来。值得赞扬的是，奥蒂斯兄弟能利用其父在该行业的首要地位，很快就在美国，并最终在全世界各地得到安装升降机的机会。

在挣扎着度过 19 世纪 70 年代的萧条之后，该公司在继续进行技术革新和为关键性建筑物安装设备的基础上获得发展。

1878 年它的第一架电力升降机进入了纽约证券交易所，次年，第一排高速装置安装在曼哈顿“博雷尔大厦”。电梯是该公司 1889 年开发生产的，随后第一架自动升降机安装在曼哈顿一家私营公寓中。1900 年，奥蒂斯升降机公司开拓了立式运输的一种新形式——自动楼梯——并在同年举行的巴黎博览会上展出第一架模型。

1882 年，两兄弟将公司卖给了一个辛迪加，隐退了一段时间。但 5 年后，当关键性的联合似乎紧迫起来时，他们担任了最高职务，又重获得对该公司的控制。他们第一个行动是在 1892 年组织了奥蒂斯电气公司，它联合了奥蒂斯兄弟公司、汤姆森—休斯敦电气公司、爱迪生通用电气公司和制造电梯发动机的通用电气公司。这样，美国两个最大建设者的利益完全联合起来了。奥蒂斯电气公司甚至在纽约的爱迪生珍珠大街车站安装了它的第一个“多伏”控制器。

1898 年，资本达 1100 万美元的奥蒂斯升降机公司由 8 个其他升降机商行合并而成，该公司牢牢控制了市场，它在世界上所有最高建筑物——辛格大厦、大都会人寿保险公司、伍尔沃恩大厦里安装设备，并在 10 多个城市开设办事处，伦敦和巴黎有其主要分支机构。该公司甚至对汽车制造业搞了个袭击，在马萨诸塞的斯普林菲尔德造起了“萨尔但”牌汽车。工厂在 1906 年开工，但 4 年之后这种分散经营便走投无路了。

全球战略使人大受其益。到第一次世界大战时，奥蒂斯升降机公司加入了国际收割机公司和辛格缝纫机公司的行列，成为历史上第一批大多国公司之一。当它在 1917 年销售额高达 2000 万美元时，奥蒂斯联合公司在德国、英国、法国和加拿大开业。伊莱沙·奥蒂斯在一个有利的时候进行了表面看来是世俗的改革。

他的儿子们，还有许多在以后的几十年里领导了这个企业的专业管理者，能力都很强。虽然对多数乘客来说升降机是现代生活的一个单调乏味的组成部分，但它已成为美国最普遍使用的运输形式之一。

6. 日本“花王”靠开发新产品成长壮大

花王将已开发出来的产品和技术，使其伸延或系列化，从而扩大销路和营业额。如它于 1983 年秋季推出的纸尿布，就是应用本公司开发的高分子吸收体、不织布等技术，以其吸收力强和轻软型薄的特点研制成功的。这种新型尿布面市后，获得了广大母亲乐用，它比棉布制成的尿布更优良，一举把市场占领了。又如风行世界的浴液“巴布”，是花王应用自己已投入生产和大量销售的洗洁剂技术，然后通过与冈山大学的合作，把二氧化碳能促进血液循环的效果结合在一起，研制成一种新型的洗浴液，结果十分成功。

花王开发新产品很讲究运用差别化策略，如它新开发的“洁肤丽修”洗脸露，虽然亦是用于人们日常的洗脸，但它的成份和功效却大异于其他同类产品。它不同于通常的碱性肥皂，而是以中性的洗净基剂 MAP—20 为主要成份制成的。它的特点是“一面保持皮肤的润滑，还能除去最大范围的污垢”，它的销售国对象是男女皆合，老少咸宜。正因为“洁肤丽修”的适销覆盖面广，所以销量非常之大，很快成为本公司的骨干商品。

不断开发新产品促使花王公司由一个默默无闻的小企业迅速成为世界著名的大公司，现在它已形成几大系列的经营产品。其中洗洁剂系列产品约占全公司营业额的 30%，化妆品系列占 25%，家庭用品系列占 28%，其他工业品系列占 18% 左右。工业用品是花王近年新开发的系列产品，它包括复印机使用的碳粉、滚洞接合器、金属压延油等高级精密化工品。工业用品和家庭用品已成为花王今后成长的中心，近年正大力投资开发这两个系列产花王在开发新产品过程中，亦如其他的日本大企业一样，不惜成本投入科研开发费用。一般来说，它每年投入的科研开发费占全公司的利润的 6%—7%。正是它舍得在科研方面的投资，新产品源源不断地产生，整个公司的利润也特别高。以 1985 年为例，它的总营业额为 3698 亿日元，比上年增长 11.9%，这年的利润则比上年增长 23.3%，从 1981 年至 1985 年，它的营业额增长 1.51 倍，而利润却增长 1.91 倍。 ，吕啄承构呼廖邮仰承

7. 一洲公司开发新产品系列

个哆嗤嗤咄嗤一哆哆含我（指一洲公司的董事长，下同）在洋参系列逐步发展壮大之际，便着手开发其它产品。从洋参系列大获成功的事实中得到启示，我决定在几乎和洋参齐名的燕窝上大做文章——开发燕窝系列产品，把昔日帝王贵妃的“专利”补品，推到平民百姓面前。

燕窝的因子及激素，可刺激细胞生长、繁殖，对人体组织生长、细胞再生，以及由细胞诱发的免疫功能等均有促进作用，从古到今，关于燕窝营养作用的论述不计其数。所以，从开始开发燕窝系列那天起，我就清楚地看到了不久之后的重大成功。我对这一决策充满自信。

有了洋参系列的经验，我在开发燕窝系列时勿须从头做起。不从单一产品开始，而是整套系列一起上马，形成集团冲锋。如一洲冰糖燕窝、一洲洋参燕窝、一洲川贝燕窝等，于一夜之间，海水涨潮般地涌入市场……市场反馈的信息正中我的下怀又不出我之预料——供不应求。

于是，我不断改进机构，扩大生产规模，满足市场需要。深圳燕窝分厂1990年9月开办时仅有40名工人，一年后迅速增加到270多人，产量当然也随之大幅度增长。我还通过引进生产线、改进设备、提高工人的劳动生产率等方法，不断地在保证质量的前提下提高产量，紧紧跟随燕窝产品的市场节奏。

也是基于洋参系列的经验，我加速组成了一洲燕窝系列产品的采购、生产、销售，再发展一条龙模式。经过严密的调查研究，我在世界闻名的优质燕窝产地印尼和泰国设立公司，主要负责优质燕窝的采购事宜。其中，设立于印度尼西亚爪哇三宝隆市的昌盛贸易有限公司，地处该市新发展的商业区，店铺林立，交通便利，附近是庭园建筑的住宅区，树木成荫，环境美丽如画。昌盛贸易有限公司不但进行燕窝采集，同时也加工生产燕窝系列产品，并经营一洲集团公司生产的药品、医疗器械等，在当地颇有影响在燕窝系列走向成功的时候，我又把视线放到了另外一个目标上——海产系列。也许，是我体内血液中永不知足的因子在起作用，我总是在一个项目大功即将告成之际，便下意识地抬起头来，认真搜巡下一步的落脚之处，虽然我也多次品尝过成功者的喜悦，如偷渡深圳河逃港的胜利，一洲洋参丸荣获大奖等等。但却从来没能体会到那种大获全胜、登峰造极、从此再也不用艰苦努力、奋发向上的满足滋味。像巴西著名的球王贝利坚信“最好的球是下一个”一样，我总是把更多的精力倾注在今后的事业上。

这是我永不知足的性格特征，也是我注定了要终生奋斗不息、搏击不止的命运走向。

想到海产系列，并不是个偶然的发现。很早以前，我就知道海产品含有特别丰富的营养，而且大多是保持人体健美所必需元素。但是，即食海产品在市场上却极为罕见。原因不言而喻，和食用洋参一样，传统的海产品食用过程十分繁琐复杂，尤其泡制准备阶段用时较长。

我提出开发海产品系列后，立即组织人力进行反复研究、试验，经过多次失败，终于成功地将“海八珍”处理成即食海产品投放市场。从一洲上汤鱼翅为头，继而开发了上汤鱼肚、海参、鲍鱼系列，消费者朋友们在高节奏快频率的现代生活条件下，不用费多长时间，既可以饱尝海产品的鲜美味道，又能及时补充体内即需的养分，可谓一举双得。因此市场行情非常看好。

8. “杜邦”开发两种新产品，前途各不相同

经过 5 年多研究，终于从乙炔这种危险性的爆炸物质中，成功地大量生产出了单基乙烯基乙炔——制造人造橡胶的原料。

由于这项成果，查理斯·斯坦因博士——杜邦公司的化学部长——被提拔为副总裁。波尔顿博士也得以出任化学部长。

1931 年，全美化学工业协会的年度大会在俄亥俄州的轮胎产地亚克龙召开。杜邦将这种被命名为“DUPRENF”的乙炔物质公布于众。

虽然杜邦公司大力宣传这种产品“比天然橡胶更富耐性和弹性”，然而其前景并不美妙。众所周知，当时美国正处于世界经济危机大风暴的中心，橡胶业也不景气，即使是现货的天然橡胶，其售价每磅也才 5 美分。何况这种每磅成本需要 1 美元以上的人造橡胶！时值拉蒙·杜邦接替艾乐出任公司总裁，这种情况无疑对他是一个严峻的考验。

在激烈的汽车业竞争中，车身色彩一直是取胜的关键之一。当初，GM 为了和福特竞争连价格低廉的大众型车雪佛莱都涂以十分讲究的色彩，更不用说高级型的凯迪拉克以及别克车了。

当时的油漆涂饰是一件十分精细考究的工作。里里外外的加工修饰，一共有 22 道手续。无论如何，至少得 7 天才能完工。

第一次世界大战末期，杜邦公司在竭力开发化学染料的同时，也在投资进行硝酸纤维素亮漆的开发。

1920 年，位于特拉华河右岸，新泽西州柏林镇的杜邦公司下属纤维工厂推出了一种被冠以杜邦（DuPont）的 DU 之名的涂料“DUCO”，这种涂料一问世便立即受到 GM 的青睐，因为 DUCO 涂料能在很短的时间里干燥，而且表面不会有裂痕。

DUCO 涂料的用途极为广泛，从家具、铅笔、冰箱等日常用品到火车、船舶，桥梁……都用得着。已经独占国际市场的涂料，还在拼命地扩充。

9. “杜邦”化学领域，全面出击，开发新产品

杜邦公司的产品范围还在无休止地扩张，因为杜邦公司的产品和以艾尔·艾乐为中心发展起来的家族公司一样，都是无机化学界及有机化学界同族元素分子以不同方式组合转换而得来的。如火药、染料、涂料、人造橡胶……这种组合转换越是发展，杜邦的产品种类便越多。

杜邦公司对于人造纤维的研究，比它的发明国德国要晚，在第一次世界大战期间的 1915 年，杜邦公司开始从事“人造丝”的开发研究。由于无法得到德国的专利，杜邦只得和法国人合作。

人造纤维属化学纤维的一种，是一种化学加工后的纸浆所产生的再生纤维。

研究基础化学的卡罗萨斯博士（1896 年生）1930 年为杜邦公司所笼络，结果他开发出了被誉为化学界革命性发明的尼龙，不幸的是这个人英年早逝，1937 年自杀身亡（死时年仅 41 岁）。在人造纤维的发展过程中，杜邦虽然经验很少，但有法国公司的合作，加上它的生产战略——以 1 万名美国妇女作调查对象，然后根据其要求生产出大受欢迎的丝袜，杜邦终于再次取得了胜利。

▲改变食品保存法的玻璃纸

“我们为何不合作开发比人造纤维更有价值的新产品呢？”人造纤维开发的先驱——法国柯特瓦尔纤维公司，在杜邦公司向它们购买人造纤维专利时建议道。

所谓的新产品是指玻璃纸（1920 年上市）。英国人早在 1894 年便有了这样一个构想：制成一种不会弄脏的桌巾代替品。这一设想在法国柯特瓦尔公司把纤维素化学纤维化以后实现了。

双方合作生产玻璃纸的新工厂设在纽约州水牛城——一个法国移民很多的地方。杜邦公司的人造纤维就已经引起了美国服装业及汽车装璜业的深刻变化，而这次玻璃纸的上市在更广泛的行业里造成了巨大的变化，开始是作为雪茄、香烟的耐用性包装，后来逐步扩展到一般家庭的食物保存方面，极大地方便了公众。

不久，杜邦公司又设立了一些制造玻璃纸的新厂，分别设在里士满（弗吉尼亚州）、老希可利（田纳西州）、克林顿（衣阿华州）等地。但是，皮艾尔、艾乐、拉蒙三兄弟所期望的杜邦公司有机合成化学的开花结果期并没有到来。

这个开花结果期直到 1936 年才到来。这年全美专利协会在华盛顿召开，在会场最显眼的地方展出了两个透明的晶体。

这两个晶体中一个是真正的自然晶体，价值高达 10 多万；另一个是杜邦公司的人造塑胶晶体，价值才 50 元。然而它们摆在一起，却似双胞胎一般，在强烈的灯光的照射下，绚丽夺目。出席会议者难辨真假，赞叹不已，为之折服。

▲塑胶——材料的革命

受爱因斯坦等一批物理学家及陆军当局委托，杜邦公司把物理学家们的研究成果，向实用方面发展。因而杜邦公司所做的工作千奇百怪，有时即使

是协助研究炸弹，也不足为奇。

1925 年，杜邦公司推出新产品硝酸纤维素的塑胶产品“皮拉林”（商品名）。不久，甲基系一树脂的“鲁塞特”、木精系树脂的“布达塞特”等陆续被开发出来，走向市场。

杜邦公司开发出塑胶产品之前，发夹、皮带扣等小装饰物以及雨伞、拐杖，当时美国需求量极大的牙刷等，均由马萨诸塞州的养牛户所垄断生产，因为当时长长的牛毛是生产这些东西的原料。但自从美国横贯大陆铁路通车，从而使用冷藏车运送肉类后，这种情况有所改变。全美的肉业工业由于上述原因而迅速托拉斯化。养牛场因此开始了牛角短化的品种改良。生产发夹等厂家面临原料短缺的危机，杜邦公司于是乘虚而入，迅速地用塑胶产品取代牛角。

杜邦的塑胶产品在 GM 最受欢迎，杜邦公司开发的一些化学材料，使得汽车材料界发生了革命性的变化。如人造橡胶和生橡胶混合后制成的强化轮胎，以及用途极为广泛的人造纤维与尼龙等。在这种情况下，杜邦公司与 GM 是互相促进、共同昌盛了。产生了极为紧密的联系。杜邦不失时机地追加了 GM 的投资，实在是老谋深算。

▲ 尼龙出尽风头

对于杜邦公司而言，1938 年 9 月 21 日真是一个历史性的转折点。全美的报纸都以大量篇幅报道了所谓“新丝”的出现。“新丝”也就是“尼龙”，完全由化学合成纤维组成，卡罗萨斯博士 8 年前开发出来的成果，现在终于从实验室走向了市场，“尼龙”不负众望，大受欢迎，出尽了风头。连人造丝及人造纤维也被它取而代之。

前面已经谈及，在全美各大学里挑选出来的这方面的青年技术人员上百人，以卡罗萨斯为首，经过长达 10 年的苦干，终于杜邦公司研究出如此重大的一项成果，尼龙商品化后，位于特拉华州锡福德的杜邦公司下属尼龙工厂，生产出大量的尼龙。

杜邦公司还开发合成了高分子聚酰胺的尼龙，并以这种尼龙制成的妇女用品，首先以公司内的女秘书作为实验对象，然后投放市场。

“尼龙刚一上市，全美各地女性看到广告后，便蜂涌而至百货公司及零售店，销售盛况空前。仅这一年，就卖出尼龙丝袜 6400 万双。”杜邦公司确实应该为此而感到自豪无比。

也就是这一年，由于杜邦公司尼龙产品的出现，独占世界丝袜市场的日本人造丝袜被彻底地击溃了。

1936 年，卡罗萨斯博士的妹妹伊沙贝拉死亡，结果他受到沉重打击，精神陷于虚无状态。1937 年 4 月 29 日终于自杀身亡。有人认为，“尼龙”的名称便是由他这种精神状态象征而来的。

10. 开发新产品的生命风险

黄色炸药一词来源于希腊语，原来的意思为“力”，诺贝尔当初命名取其含义。

如果把第二次对英战争看作是美国的第一次工业革命，那么，南北战争后的 20 年就是美国的第二次工业革命时代。

在后一次工业革命中出现了具有强破坏力的炸药，即“黄色炸药”，拉蒙·杜邦认为他是受到神的启示，他不顾叔叔亨利的反对，暗暗进行“黄色炸药”的研究。

从 1870 年到 1880 年，美国共修建了 4 万英里（约 6.4 万公里）以上的铁路，而 1880 年到 1890 年进一步增加到 7.3 万英里（约 11.68 万公里）。

煤炭生产，被作为工业生产的指标，也从 1870 年时的 3300 万吨增加到 1890 年的 1.57 亿吨，仅仅 20 年，竟增加了近 5 倍的产量，这一切都与“黄色炸药”的重要作用分不开。

黑色火药比黄色炸药的效率差，在采煤方面后者是前者的 4 倍；在采铜方面竟可达 9 倍。以前一直被当成贵重金属的“镍”，在黄色炸药运用后，价格不断暴跌，不再有昔日的身价。有的美国历史学家甚至认为纽约的地下铁路（1901 年）如果没有“黄色炸药”就不可能完成。另外，由于使用了这种炸药，内华达州的银矿采掘量很快就增加了一倍，一年可以生产出价值 3000 万美元的银块。

研究美国的历史，我们可以发现战争促使所有产业蓬勃发展。可是战争一结束，必然会出现一个萧条期，许多因战争而建立的新企业纷纷倒闭。所以，能够渡过难关继续发展的企业，才是经得起达尔文的“适者生存”理论考验的强大企业。如此这样不断地循环、淘汰，终于使美国成为一个如此强大的国家。

11. 美国人制造出“代步用”的小汽车（1959 年）

1959 年麦克纳马拉推出他主持设计的车。车名叫猎鹰，是第一部美国制的小型汽车。引用苏巴鲁公司所用的一句写得不错的广告台词，这车价廉物美，制造时力求经久耐用。这款车很成功，光第一年就卖出去 417,000 部，真难以令人置信。这种成就在汽车业中是史无前例的，完全足以使麦克纳马拉摘取福特公司总裁的桂冠。

麦克纳马拉认为汽车基本上是代步用的，不要带什么骗人的巧妙小玩意。他在猎鹰这汽车上把自己的想法付诸实践。汽车式样如何，这我不管——其实我不认为它有任何设计——但它的成功是使我佩服的。这部车的定价可与进口的小车竞争。外国小车当时已打进美国市场，很抢手，已占了美国市场的 10%。但猎鹰与进口的小车不同，它可载 6 名乘客，足够容纳大部分的美国家庭。

接受进口车挑战的不仅是我们福特一家。大约在同一时候，通用汽车公司推出了科维尔型车，克莱斯勒汽车公司的勇士型车也与顾客见面。但猎鹰轻易获胜，部分理由是它的价钱最低。

除了价廉之外，猎鹰也真的是物美。虽然省油在 1960 年肯定不是十分重要的事，但猎鹰每加仑可走的里程很高，更重要的是，这部车的声誉好，它可靠，噪声低，不用经常维修。由于设计简单，维修起来也比较便宜——好在保险公司也愿意向猎鹰车车主减收保险费。

虽然猎鹰大受欢迎，但它并没有如我们所愿，没有赚很多的钱。

12. 根据市场需求研制汽车

我们这个费尔莱恩委员会本领不小。我们（指福特公司的人员）有点预感，知道几年内汽车市场会有翻天覆地的变化，就是不知道实际会如何发生。我们又了解到通用汽车公司已将一部便宜车科维尔改装，加上一些跑车配件，例如凹背座椅、手排档、别出心裁的内部装饰等等，使它变成了抢手的科维尔蒙莎。我们福特公司没有一部车可供考虑买蒙莎车的人们来选择。我们心里明白，这些人代表着一个越来越大的市场。

在此期间，我们的公共关系部不断收到人们的来信，要我们再推出另一款双座的雷霆鸟车。我们都很惊异，因为雷霆鸟并不成功，3年内只卖了5.3万部。但来信告诉我们，消费者的口味在改变。我们对自己说，可能双座的雷霆鸟推出得太早。我们开始有一种很强的感觉，如果那车还有售的话，我们一年可以卖出不止1.8万部，可以多很多。

同时，我们的市场调查人员又证实，新的10年是年轻人的世界，这是有可靠的人口方面的现实情况为根据的。二次大战之后，生育率激增，几千万婴儿已长大成人，向着全国的市场蜂拥而来。在60年代，20至24岁的人将增加50%以上。此外，预料以后10年整个汽车业的销售额将大幅度增加，而18至35岁之间的年轻人将占增幅起码一半。

调查人员又提到一点鲜为人知但很有意思的说明。不仅年轻人会比以前任何时候多，他们还比上几代受过更好的教育。我们已知道大学生买车的比读书较少的人多。而我们的预测显示，到1970年，大学生的人数将翻一番。

年纪较大的买主也同样在发生很有意义的变比。我们开始看出一种动向，人们的口味已改变，不再满脑袋想买经济车。那是50年代后朗的特点，曾使猎鹰创下新纪录。消费者开始不看朴素的代步车了，他们要考虑买跑车型的豪华车——就像在1984年又出现的情况那样。

我们分析了所有这些情况后，得出了必然的结论。埃德塞尔是一部找不到市场的车，而外面有一个找不到车的市场。底特律的正常办事程序是先把车制造好，然后再看谁会买这种车。我们却有能力和反其道而行之——制造适合一个饥饿的新市场的新产品。

能吸引这些年轻顾客的汽车主要要有三个特点：款式佳、性能好、价钱便宜，研制一部具有这三个特点的新车并非易事。但如果能办得到，我们就有机会大获成功。

我们再进行研究，又知道了一些关于新车市场的变动情况。首先，拥有两部车的家庭大量增加，一般来说，第二部车要比第一部小一点，比较像赛车一样，第二，越来越多的车都是妇女买的，她们喜欢容易操纵的小车。新车买主当中，单身者也越来越多，同结了婚的朋友比较，他们喜欢选购车身较小，车型比较像赛车的车子。最后，日益明显的是，在以后几年，美国人将比以前有更多的钱可花在交通和娱乐之上。

在整理这些信息的过程中，我们开始研究猎鹰车的销售数据，看一看我们能从顾客中知道些什么情况。结果是令人惊奇的。虽然猎鹰是作为经济车上市的，但有比我们预料的更多的顾客开始订购一些任择装备，例如自动变速器、白圈车胎和马力较强的引擎等等。我首先领悟到一个重要事实，这个事实在20年后的今天还是千真万确的：美国买车的人想经济实惠到如此厉害的地步，你要他付多少代价他都愿意！

费尔莱恩委员会开始对我们要制造的车有了较具体的设想。这车要小——但个能大小。双座车的市场可能是在扩大，但仍然有个限度，至多可到 10 万部左右。这就是说对双座车不会有非常大量的需求。因此我们的车要能载 4 个人。为了使性能好，车子不能太重——最多是 2500 磅，最后，它不能太贵。我们的目标是：配备齐，全卖价不能超过 2500 元。

在车型方面，我有我的想法。我以前在家喜欢翻阅一本叫《汽车大全》的书，里面有所有已造出的车的照片。有一部车总是吸引我注意，就是第一部大陆马克型车。那是人人梦寐以求的车——至少是我梦寐以求的车。自从利安德·汉密尔顿·麦考密克—古德哈特在 1945 年开那部车上利海大学找过我以来，那车就是我梦寐以求的。马克型车的特点是车头长，车身短。车头长给人一种充满活力、性能特佳的感觉。我认为，这就是人们所追求的。

我们这个小组谈得越多，我们的想法就越具体。我们的车当然要像跑车，车型要别树一帜，还要有一点怀旧的色彩。车子要容易辨认，一看就知道它与市场上的其他车子完全不同。它要容易操纵，但仍可以坐 4 个人，而且还有地方设一个中等大小的行李箱。它要像跑车，也要胜过跑车。我们想制造的，是星期五晚上可以开去乡村俱乐部，星期六开去赛车场，星期天开去上教堂的车子。

换句话说，我们想一石数鸟，吸引几个市场，我们要扩大潜在顾客的范围，因为要以相宜的价钱制造这部车，唯一的办法是多销。我们同意不搞一车多款，认为唯一明智的做法是只提供一部基本款式，然后提供各种各样的任择配件。这样，顾客想买多少经济实惠、豪华气派或行驶性能都可以——如果他花得起钱的话。

但问题是，我们有没有钱搞这部车。从头开始搞全新的车子需要成本 3 亿至 4 亿美元。答案是利用本系统内已有的组件。这样我们就可以节省很多生产成本。猎鹰的引擎、变速器和车轴都是现成的，如果我们能够加以改造，就不必从零开始。我们如果将新年车身架在猎鹰车上，就可以省一大笔钱。最后一核算，我们可以只用 7500 万美元就能够制造出这部新车。

这计划听起来好极了，但并不是人人都认为可行。产品规划员迪克·普莱斯说，用猎鹰车作基础搞一部跑车，就等于是让老太婆穿衬胸，戴义乳。我还是让唐·弗雷和哈尔·斯珀里奇再琢磨一番。他们俩实验了好几个模型，最后认为，新车的设计和外形都一定要全部新的。猎鹰的车架和引擎可以用，但用我们在底特律的行话说，那车需要一层新皮和新的玻璃房——挡风玻璃、两边的玻璃窗和后尾窗。

到了 1961 年年底，我们订了一个完成日期。纽约世界博览会定于 1964 年 4 月开幕，我们认为那是推出新车的理想地方。虽然一般来说新车是在秋季上市的，但我们心目中的产品是那么与众不同，那么引人注目，所以我们敢于在销售季节中期推出。我们需要一个人多热闹的场所，而只有世界博览会才能配得起做我们的梦寐以求的汽车问世的地方。

13. 艾科卡推出的新汽车

1982年，我们的经济情况已经很健全，我（指艾科卡，克莱斯勒公司董事长）就决定恢复制造敞篷车。作为一次实验，我们在克莱斯勒男爵牌汽车生产线上用手工制造了一辆敞篷汽车。当年夏天，我亲自把它开了出去，感到像古代传说的吹笛人那样吸引了一大串汽车跟随在车后。乘坐默西迪丝车和凯迪拉克车的人们开始像交通警察那样追赶着我，并逼我在路旁停下，问了一连串的问题：“你开的是什么车？这车是谁造的？我到哪里去买一辆？”

当他们认出我这张已为人们所熟悉的脸孔时，他们就要当场签名订购一辆敞篷车。有一天，我开车到附近的购物中心，立即就有一大群人包围注我和我的敞篷车，好象我有一大把钞票要发给他们那样。即使普通人一看也就明白，这辆敞篷车引起了人们广泛的兴趣。

在办公室里，我们决定不再经过研究的过程。我们的态度是：“我们就这样造了。我们也许赚不到钱，但这是一个好的宣传。如果幸运的话，我们甚至可以收支相抵”。

当我们宣布将要建造男爵型敞篷车的时候，全国各地的人都纷纷预交定金。其中之一就是布鲁克·希尔兹，作为我们特别宣传任务，我们把第一辆敞篷车交付给她，到了这个时候，显而易见，我们将会销出很不少的敞篷汽车。结果是，第一年销出了23,000辆敞篷车，而不是预先计划的3000辆。

不久以后，通用汽车公司和福特汽车公司也制造各自的敞篷车。换句话说，小小的克莱斯勒现在已在前面引路，而其他两家则在后面跟随。

敞篷车主要是为了好玩和为了宣传而制造的。到了1984年，我们造出了一种既好玩而又赚钱的新产品——那就是T115微型货车。

微型货车是一种完全新型的车辆，最适合于想要一辆比普通旅行车略大、但又比货车略小的汽车的人。微型货车是可以坐7个人的前轮驱动车，每加仑汽油可以走30英里。最大的优点是它可以停在普通的停车房里。

每当我在全国各地的商学院里演讲的时候，总有人问我怎样会在漫长危机终了后不久就能制造出微型货车来。他们想要知道：“作为一个实业家，你怎样能在处于面临破产的情况下预先在3年以前就对生产线投下了7亿美元？”

这个问题问得很好。但是说老实话，我当时实在没有其他的选择。我知道我们不能把老本都吃掉。但是如果我们在重新站立起来的时候没有什么新的产品推销出去，那末我们的艰苦奋斗又有什么意义呢？

我只好半开玩笑地回答说：“我们当时已经债台高筑，再借一笔7亿美元，在朋友之前又有何妨？”

微型货车其实是在福特汽车公司诞生的。那时恰好是第一次石油危机发生后不久，我同哈尔·斯琅利奇正在致力于研制费埃斯塔型汽车，趁此机会，我们设计了我们称之为微型马克斯的小货车。我们心目中的新车是一种体积小的前轮驱动货车，外型看起来很小但里面的车身则很宽敞。我们制出了一辆样车，我们非常喜欢它。

然后我们投入了50万美元的研究费。在研究过程中，我们发现了三个问题。第一，车门下的踏板必须降低，以便使穿裙子的女乘客也能轻易地上车。第二，我们必须降低车顶的高度，以便使它能够进入普通家庭的停车房。第三，车前必须造一个上部靠前装看发动机的“车头”，以便在发生意外事故

时能有一两尺长短的缓冲空间。

研究报告说，如果解决了这三个问题，我们每年可以期待售出 80 万辆这种货车——想一想，当时是 1974 年。当然，我马上就去见汽车皇帝亨利·福特。

亨利说：“算了吧，我不想进行试验。”

我回答说：“这是试验吗？那末野马车也是一种试验，马克斯型车也是一种试验，但是我相信新货车一定会赚大钱。”

但是，亨利始终不同意。

按照我的想法，如果你不是执汽车业的牛耳，那你就必须创新。如果你是福特，那末你必须竭尽全力来超越通用汽车公司。你必须找到对方甚至从来没有找到过的适销的对口市场。你不能同他们并驾齐驱，因为他们实在太庞大了。你必须从旁边绕过去超越他们。

虽然 1978 年哈尔和我没有在福特汽车公司制造出微型货车，但是 1984 年我们终于在克莱斯勒汽车公司完成了任务。

现在可以顺便提一提，那份研究报告实在说得太对了。当我在 1984 年年中写下书中本段的文字时，新的微型货车已被销售一空。

此外，福特和通用汽车公司也正在竞相制造它们自己的微型货车。仿效别人也许是衷心赞誉的一种表现吧！

甚至在微型货车尚未出笼以前，《鉴赏家》杂志就已经把它选为设计最美丽的车辆之一。《幸福》杂志把它说成是本年度最有创新精神的 10 种产品之一。形形色色的汽车杂志早在微型货车尚未正式销售以前就已经月复一月地把它的照片登载在封面上。

自从 1964 年我们把野马车揭晓出来以后，我从来没有对任何 411 新的产品感到如此兴奋激动，如此满怀胜利的信心，我依然记得我第一次在试车场上驾驶微型货车的情景。其他的汽车无论怎样地挤我，都无法挤我让路。我一直不停地开了一圈又一圈。我十分钦佩我们的工程师们制造了如此容易驾驶的车辆。驾驶这种车真令人心旷神怡。

破纪录的利润，偿清全部债务。再加上微型货车。这些都是我得意的杰作。

14. “索尼”研制出晶体收音机

当收音机成品率勉强达到 5% 时，井深下令开始生产，周围的人都对他的轻率感到惊讶。特别是以岩间为首的研究人员觉得时机尚早坚决反对，认为在成品率只有 5% 的情况下开始生产，等于自掘坟墓，井深的一位在 NHK 工作亲密朋友也忠告说：“把晶体管那样昂贵的东西用于民用机械生产是胡来。”但井深并不改变主张，他是这样申述理由的：

“成品率低，依我看，是件好事，因为只要造出一件来，以后经努力，成品率就有可能提高。而且他认为成品率 5% 是登上商业舞台的最低限度。成品率会逐渐提高的，如果达到 5%，那么价格就可降到 1/10。这下就可以在生产过程中，既降低成本，又得到很大的利润吗？”

这样说，确也合理，所以谁都不能再反对了。于是东京通讯工业公司按照井深的设想，开始了晶体管收音机的生产。

一般的经营者大概都会因为怕失败而不敢下这种轻率的决断，但作为有所有权的经理井深，却没有那么多顾虑。井深讨厌“决断”这个词。他的理论是。只要先确定目标，然后只需考虑如何达到它——问题就自然而然地解决了。而且，自从创业以来，井深一直同研究人员同甘共苦，熟知部下的性情和潜力。他所要做的就是如何调动他们的能力和干劲。

日本那时生产的元件都是美国标准的，大型的，而井深需要袖珍的，于是，这引起了日本元件工业的一场重要的革命。生产厂不再依赖于国外的型号了，他们不得不研究他们自己的技术来促进小型化。这是一场大变革。日本生产厂从此逐渐摆脱了外国技术的束缚。井深也制成了他的小收音机——63 型“袖珍”收音机。

实际上，这种型号的收音机比标准衬衫口袋稍长一点，所以索尼特地制造了一批适合装这种收音机的特别衬衫！

索尼销售了 50 多万台这种型号的收音机，如果算上类似型号，它共售出了 150 多万台。这使得索尼销售额猛增。到 1955 年索尼的销售额为 250 万美元，在 1955 年到 1957 年之间，索尼的雇员从 400 人增加到了 1200 人。

两三年以后，日本的其他主要电子公司才陆续推出了有一定竞争能力的产品，有些是仿造产品，使用“sony”和“Sonny”之类的牌子，大多使用的是 RCA 的技术。而到这时，索尼已成功地提高了晶体管的使用寿命，使它们的工作周期越来越长。

15. 新的可口可乐受到美国消费看的抵抗

可口可乐在营销方面取得了了不起的胜利，甚至也可以说是历史上最大的胜利。阿萨·坎德勒取得了约翰·彭伯顿的略带苦味的成药配方，经过改进，使它略带甜味，并起泡，从而使它从一种治疗头痛的药变成美妙的软饮料。

在坎德勒家族放弃可口可乐公司的控制权后，罗伯特·伍德拉夫继承了阿萨·坎德勒的奇妙的营销策略，并把坎德勒的传统发扬光大。使可口可乐走向国际市场。现在庞大的可口可乐帝国的皇帝是罗伯特·C·戈伊朱埃塔。他来自古巴，现在是可口可乐公司的董事长兼首席执行官。他虽然得益于坎德勒和伍德拉夫的朝代，但他在极大的程度上保持了自己的特色，他对可口可乐公司作出了自己的巨大贡献。

当然啦，尽管戈伊朱埃塔取得了许多成就，但在人们的记忆中，他可能是犯了公司成立以来的最大商业错误。

如果富兰克林·德拉诺·罗斯福仍然活着的话，他将把1955年4月23日称作另一个“羞耻日”。千百万可口可乐迷过去和现在一直把这一天叫作“黑色星期二”。

1955年4月23日，可口可乐公司的高级经理们在纽约市举行了一次记者招待会。会议的目的并没有什么秘密。像老的国王一样，老的可口可乐已经寿终正寝，但可口可乐则是万寿无疆的！换句话说，可口可乐公司中止使用老的配方，而代之以“新的”可口可乐配方，即一种更甜的饮料，类似于它的最大竞争对手百事可乐。

数以百计的记者参加了记者招待会，还有更多的人通过卫星转播参与旁听。新闻工作者本来是一批不好对付的人，很难设想别的什么产品会在他们中间引起如此巨大的兴趣，看来配方的变化是不小的。有人竟敢改变美国的这个偶像。有人——事实上就是可口可乐公司自己——竟在摆弄可口可乐配方！

可口可乐公司大大低估了他们的宣布可能引起的关注和反应。阿萨·坎德勒五世简短他说：“如果没有破产，就别瞎折腾了。”而成千上万的可口可乐爱好者则表示不同程度的愤怒。

就罗伯特·戈伊朱埃塔来说，他只是使“最好的东西变得更好而已”。他决没有意识到，如果美国总统在电视上透露他是火星人，这引起的震动也不会比戈伊朱埃塔更大。再者，许多人都接受这样的看法：既然总统是外星人，那就鼓励他回自己的老家吧。而改变可口可乐的配方呢？那可是涉及到人们的个人利益呀。

尽管在场的记者们纷纷皱眉头，但戈伊朱埃塔先生置之不理，继续说道，可口可乐公司是根据调查作出自己的决定的，它调查了20多万个消费者的口味，他们都喜欢新的配方。

可口可乐公司的总裁唐纳德·基奥说：“对研究市场的专家来说，对我们的瓶装厂家和零售商来说，这些数字代表着巨大的优势。”

戈伊朱埃塔向记者保证说，这项“大胆的决定”得到公司的“巨大信任和热情支持”，它是“公司迄今作出的最正确的举措”。

托马斯·奥利弗写了一本出色的著作《真正的可口可乐、真实的故事》，他在书中说，美国人对新配方“立即作出了激烈的反应：3个月强烈的抗议

使可口可乐销路大减”。

奥利弗是亚特兰大人，他是《亚特兰大日报》和《亚特兰大宪法报》的记者，消费者的愤怒简直令人难以置信。慑于广大消费者的反对，戈伊朱埃塔和基奥在 1935 年 7 月 11 日又举行了一次记者招待会，他们勇敢地收回前言，公开向美国公众道歉，请求他们忘记以前的事。他们宣布，公司将重新使用原先的可口可乐配方，只不过换一个新的名称，叫作“古典的可口可乐”。

“黑色星期二”的宣布是公关工作的一场灾难，这件事立即被乡村音乐作曲家乔治·皮卡德写成歌曲，传之久远。在听到这个消息后，同一天他就赶到纳什维尔，写了并录制了一首歌曲《还是过去的可口可乐》。皮卡德估计，在以后的几周中，电台对他的这首歌曲播送了三四十万次，经常传来消息，报道人们的否定反应：“真讨厌！”

经过了 1985 年民怨沸腾的 3 个月，人们一定会问，那 20 万个口味的测试者究竟是谁呢？也许是那个总统的火星同胞吧？有一点是肯定的，地球上的人是不会承认新可口可乐比老可口可乐好的。相反，他们成箱地储存老的可口可乐，向亚特兰大写信，骂可口可乐公司的经理部门犯了“愚蠢的”错误。据奥利弗在他的书中说，人们也不再邀请这些经理们参加晚会。亚特兰大人是认真对待他们的可口可乐的。

阿萨·坎德勒五世提出的问题很好：“如果没有破产，为什么要改变配方？”回答很简单：关键在于百事可乐。

在 70 年代末和 80 年代初，可口可乐公司变得有点自满自足，固步自封。像许多大公司一样，它也停滞不前，不愿意改革，从而成为它的许多竞争对手的靶子。其中最咄咄逼人的一个最大对手是百事可乐公司。可口可乐公司的利润和市场份额不断下降，而百事可乐公司则蒸蒸日上。

百事可乐公司当然不会帮它的忙。在那些年代里，著名的“百事可乐一代”（即 70 年代）广告宣传活动是搞得非常成功的。它在争取“爱喝饮料的群众”——婴儿潮一代人和雅皮士们方面赶了上来。

像一个性情急躁的年轻拳击手觉察到冠军已经没有劲儿一样，百事可乐公司向可口可乐公司的下颚猛击一拳。虽然没有把它打倒在地，但肯定打得它东倒西歪。这就是“百事可乐的挑战”。

在数不清的电视广告上可以看到这种挑战。这是一种非常简单而又聪明的办法，电视广告中的人在喝两种可乐饮料，它们的商标被盖了起来，品尝的人喝了这两种饮料，然后决定哪一种味道最好。结果，每一次都是百事可乐赢了！

起切，可口可乐公司没有认真对付。他们希望百事可乐公司停止其“误导的宣传广告”。但是，当他们自己进行味道测验以后，他们发现人们的确更喜欢百事可乐。这使亚特兰大的可口可乐总部乱了手脚。这是他们的产品第一次受到严重的挑战，百事可乐公司的宣传攻势节节进逼，显然，可口可乐必须进行改革。因此，就产生了改变可口可乐原始配方的空前行动。

最初，可口可乐跟百事可乐作斗争的办法是在电视广告中取笑百事可乐，然而，百事可乐的每个行动都有优越的广告。百事可乐的市场份额从不显眼的 6% 迅速跃升到可观的 14%。可口可乐的亚特兰大总部更加惊慌了。到 1983 年，美国市场的 90% 有互相挑战的商业广告。

这种挑战的做法使百事可乐的销售额大幅度增加，但它多占的市场份额，并不完全是挤了可口可乐，而主要是挤了其他软饮料。百事可乐还没有

击垮可口可乐。但可口可乐的增长速度至少已经缓慢下来，在消费者的心中播下了种子，将来可能引起更大的麻烦。虽然这个挑战在经济上尚未给可口可乐造成很大的损害，但它却像钉着平钉的大皮靴一样对可口可乐公司的自尊心狠狠踹了一脚。

因此；可口可乐公司发挥集体的智慧，开始干难以想象的事情，想办法来改进可口可乐的味道，跟百事可乐一比高低，战而胜之。

百事可乐公司负责广告的经理是艾伦·波塔施，“百事可乐挑战”宣传攻势就是他一手操办的。当他听到宣布可口可乐新配方时，他很高兴。据托马斯·奥利弗报道，波塔施说：“他们应当感到自豪，因为我们并没有损害他们的优势。他们作出了过分的反应。如果不这样的话，历史也许会是另外一个样子。”

当然，有这样一个问题：究竟是作出了过分的反应呢，还是可口可乐公司采取了一种增加市场份额的聪明策略？因为最终的结果是，可口可乐毕竟从战斗的硝烟中走出来，增加了销路。

然而，在 1984 年，情况对可口可乐并不美妙，它的增长率下降了，在 50 年代的市场上，可口可乐以二比一的优势超过百事可乐，而现在百事可乐只比它的这个对手少 5%。更糟糕的是，在超级市场上，可口可乐还输给百事可乐 2%！

16. 可口可乐公司发明新工艺

食糖定量供应的决定生效后，可口可乐公司的人到华盛顿了解一下配给局需要他们做些什么，并坚决照办不误。他们的态度非常诚恳，食品管理局说他们是最爱国的公司。

不过，对可口可乐公司的要求越来越高，由于食糖限量供应，这些要求无法得到满足，公司不得不把卖给客户的可口可乐原浆的数量相应地减少。

使情况进一步恶化的是，煤炭、电力等燃料也实行定量供应。

幸而亚特兰大由于水力发电比较充足，对它的电力限量不像别的地方那么紧。考虑到这些情况，霍华德·坎德勒突然灵机一动，计上心来。

他后来写道，“我突然想到，如果能够想出一种办法，在调制可口可乐原浆时，不用加热，便使砂糖溶化于水的话，那么，这种严重的局面就可以有所缓解。我知道，不加热，糖也可以溶化于冷水中，不过，我认为这可能需要很长的时间。”

虽然糖的供应仍然短缺，但如果调制可口可乐原浆时不需要加热的话，那么，至少可以解决煤炭定量供应带来的问题。南方的夏令主要饮料是冰镇甜茶，而在北方的饭店根本找不到这样的茶，它们提供的是热茶，而且没有加糖，这启发了霍华德，使他找到了解决的办法。

他说，“在一杯凉茶里放两匙糖，糖会沉淀到玻璃杯底，但是，如果使劲儿摇晃，尽管是凉水，糖也会很快溶化。当然，茶杯里的水比我们调制可口可乐时用以溶化糖的水要多得多。因此，我想到，如果十分有力地搅动糖和水，大概可以很快地使糖完全溶化。”

“机遇似乎也在帮助我把我的想法付诸实现，以最终解决由于我们买不到用作燃料和动力的煤炭而造成的问题。我偶尔看到金氏硬件公司的一个带有插图的广告，它在出售带玻璃搅拌器，我父亲调制可口可乐使用的第一口铜锅就是在这家公司买的。这种搅拌器是一种正方形的玻璃罐，顶端有个螺丝盖，罐子的四周按一定的角度安装了4个带有刀片的旋转搅拌装置，上面有个小齿轮，夹在巨大的驱动器中，驱动器由一个手摇曲柄转动。”

“这个小容器可以盛一加仑液体，设计者原来的意图是用来搅奶油的。但它也完全适合于我的用途，它可以产生极其强烈的震动，使液体向容器的顶部和四壁冲去。我买了一台这样大小的搅拌器，按照我们的配方放进适量的糖和水。我很惊讶地发现，糖很快就完全溶比。”

“通过这个实验，又征求了工程设计人员的意见，我们研制出一种设备，不需加热，就可以使糖溶化。这样一来，不仅解决了眼前这个问题，而且节约了燃料费、锅炉和设备的保养维修费，同时比老方法还节省时间。首先，溶化糖所需要的时间减少了；其次原浆不再需要冷却的时间。而过去这一直是一个令人头痛的问题，桃树街药店早期加工阶段是如此，迪凯特街药店也是如此，甚至在埃奇伍德和马格诺利亚街相继建了两个工厂以后，也是如此。在马格诺利亚街工厂，建立了一个机械冷却系统，以加速原浆的冷却。这套设备的安装和运转费用是很高的。”

霍华德的新工艺使公司在以后的年代中节约了数以百万计的美元。当燃料不再实行定量配给，公司又可以弄到充分的生产用燃料时，它也不再需要花这笔钱了。

17. IBM 的“传统”阻碍它接受新的“386”

人们常形容 IBMPC 是三驾马车，它包括 IBM 的主要设计、英特尔的核心微处理器芯片和微软的 MS—DOS 操作系统。自从英特尔又推出其称作 80286 的强力芯片后，IBM 便开始设计 IBMPC/AT，AT 的意思是发达技术（Advanced Technology），并于 1984 年 8 月 14 日向世人推出，它将在 MS—DOS3.0 环境下运行，但他已不是最初的 IBMPC 的高级扩展了，而已是一种步入新时代的开端。

在 PC/AT 的开发过程中，IBM 仍依其惯伎实行保密，像以前的项目一样，这次被命名为莎蒙（Salmon）计划，IBM 甚至要求那些微软为该项目研制 MS—DOS3.0 版的程序员也必须戴上出入标志以防可能出现的“工业间谍”之类。因此，微软的人戏称那间装满样机的密室为“鱼箱”（Fish Tank）。

虽然出于合作关系，微软与 IBM 仍紧密配合。但盖茨对 80286 芯片并不那么热衷，他认为这仅是一个过渡。面对新兴的 32 种微处理芯片技术，必须要迅速地更新换代，对此，盖茨心中有数得很。

盖茨戏称这种芯片为“死脑”（Brain Dead），他希望 IBM 能在英特尔公司正开发牌下一个产品，一个更为成熟也更为有威力的芯片 80386 基础上推出自己的新产品。

但 IBM 置若罔闻，而历史将最终证明，这是蓝色巨人本世纪最大的一次决策失误，也是其领导人最大的一次头脑发热。

从企业经营来说，开发新产品是最为微妙的事，既不能过分超前于市场需求现状，也不能不考虑到升级换代的能力。

IBM 也许是太习惯于数十年来每一代产品雄踞 10 余年的历史了，但在个人计算机领域，革新就是一切，即使你是 IBM 也不能例外。

由于英特尔公司的 80386 微处理器预计在两年左右就可以推出，IBM 的 PC/AT 很容易被追求新事物的人们抛弃，而去购买其他采用 80386 芯片设计的机型。

埃斯特里奇这位在棋局项目中与盖茨结下深厚友谊的人当然能听懂盖茨的话，但他另有想法。康柏等兼容机厂商以其廉价让 Pc/XT 已基本没有市场，作为个人计算机部门的最高技术负责人，他现在面临压力要在失败的 PC/XT 之后搞出一个扭转 IBM 市场颓势的产品出来。

“时不我待，我想在英特尔的 80386 大约在 1986 年搞出来之前先推出 286 型机器。然后再设法面对 80386 芯片。”埃斯特里奇不无沮丧他说。

而这就是所有的问题最终产生的原因。

虽然 PC/AT 仍以 MS—DOS3.0 作为运行环境，但盖茨已认识到这个操作系统已走到尽头，一些新东西必须被添加，这意味着重新编写。

盖茨曾花了很长时间与 IBM 讨论这个问题，他甚至赞同了 IBM 略显自私的想法，并达成一致开发 DOS 的扩展版本，并定名为 OS/2。在 IBM 看来，这仅是将用户吸引到自己的主机上的一项手段。而事实上在这个时候，软件已开始成为更加具有决定性的东西。

虽然盖茨和 IBM 都认为 OS/2 将取代 MS—DOS，但盖茨想将 OS/2 作为一种能保持技术领先的新操作系统，这样，它将主要以不久后推出的 80386 微处理器为对象。

18. IBM 被迫开发 “ IBM702 ”

五十年代初的一天，我（指 IBM 公司的小沃森）在华盛顿换乘飞机，当时我们在该区的业务总管雷德·拉莫特到机场来见我。”汤米，”他以一种他所特有的随便语气说，“雷明顿—兰德公司卖给了统计局一台他们的 UNIVAC 电脑，不久还要再卖一台。人们全在为这事兴奋。为了腾出地方，他们把我们的几台制表机给堆到角落里去了。”当然我完全了解 UNIVAC 这件事，可是早在 19 世纪 80 年代统计局就是打孔机的最早的用户。而且一直都是 IBM 的地盘。“我的上帝，这边我们正费尽心机地制造国防计算机呢。那边 UNIVAC 已经动手抢我们民用方面的生意了。”我吃惊不小。

黄昏时分我飞回纽约后召集了一个会议，一直开到深夜。整个 IBM 没有一个人能认识到计算机所具有的巨大潜力。但是有一件事我们已经意识到了，那就是我们正在丢掉生意。我们的几个工程师已经试着着手商用计算机的初步设计了，我们决定把他们的努力强化成与 UNIVAC 竞争的主导力量。

这项设计两年后成为 IBM—702 型机，不过未出实验室之前它被称作磁带处理机。显而易见，IBM 的步伐终于跨越了我的打孔机，开始大踏步地前进了。

这样，我们就有两个项目在同时上马了。我们把技师分组，排三个班次全天营作，每周一早晨，我把万事都抛到身后，专门花几个小时与项目经理们会面，督促他们的进展。

IBM 的人发明了“危机模式”一词来形容我们当时的工作情况。

1952 年的一个清晨，麦克道尔来见我，带来了一篇新的对国防计算机耗资额的分析。“你不会喜欢这个的，”他说。分析的结果是，我们给用户的报价太低了——低了一半。研制这种机器每月的费用远远超过了我们预想的 8,000 美元，将达到 12,000 至 18,000 美元。除了四处告诉用户之外，我们对此别无选择。令我意外的是，我们的订单竟奇迹般地没有减少。这真是柳暗花明又一村。很明显，我们发掘到了一个新的、强有力的需求源泉。用户是这么热切地盼望着计算机，甚至上涨一倍的价格也没吓退他们。

我们清楚，UNIVAC 比我们领先了好几年。更糟的是，雷明顿—兰德公司所有的决策看起来都相当高明。

1952 年的大选前夜，当德怀特·艾森豪威尔大败阿德莱·史蒂文森时，哥伦比亚广播公司的节目中出现了一台 UNIVAC 计算机。此公司同意使用 UNIVAC 来显示选举结果。于是人们认识了 UNIVAC。而把它介绍给观众的是著名的节目主持人爱德华·莫罗，埃里克·塞瓦赖德，还有沃尔特·克朗凯特。克朗凯特称它为“无与伦比的电子大脑”。

UNIVAC 的表现无懈可击。所有的民意测验结果都显示两位候选人势均力敌不相上下，只有 UNIVAC 电脑根据一小部分选举结果报告预测艾森豪威尔将以悬殊的比数获胜。雷明顿—兰德公司对此非常紧张，砍掉了 UNIVAC 的一部分内存，以使 UNIVAC 的预测与民意测验的结果相一致。然而大选的结果证明电脑的预测是正确的。在那个夜晚即将结束时，雷明顿—兰德公司的一位上程师出现在荧屏上，羞涩地承认了他对电脑所做的手脚。雷明顿—兰德公司的计算机从此名声大振，以至于当我们的第一台电脑问世时，人们称它为“IBM 的 UNIVAC”。

国防计算机，或称 IBM—701，是 1952 年 12 月设计制造完工的。在某些

方面，可以说这种机器与现有的任何计算机都有所不同。从一开始，我们就把它当作一种产品而不是实验室设施来制造。因此，尽管十分复杂，我们还是把它的制造地点选择在工厂，而不是实验室。此外，国防计算机与其他机型在外观上也不尽相同，因为我们在设计时就刻意使它便于海运和安装。而其他的机器都有超大的镶板和支架，必须拆开运送，再费力地重新组装在用户的办公室里。

UNIVAC 的机箱有一辆小型卡车那么大，而 IBM—701 是由分离的组件构成的，每个如大型冰箱般大小，可以装进普通的货运电梯。到了用户那里后，我们的技师可以在三天之内连接好机器并使之运行。其他的计算机至少需要一周的时间来安装。

我们想大张旗鼓地推出 IBM—701，部分原因是我们需要从 UNIVAC 那里争取注意力。于是我们把第一台 IBM—701 运到纽约，安装在总部大厦的底楼，准备接受盛大的献辞。为了给新计算机腾出空间，我们拆了原来的那台老计算机。

正式推出 IBM—701 机的仪式是在 4 月份举行的。150 名顶尖的科学家和美国商界领袖参加了典礼，包括晶体管的发明者威廉·夏克雷，计算机理论专家约翰·诺伊曼，美国无线电公司的老板戴维·萨尔诺夫将军，还有美国电话电报公司及通用电器公司的老板。仪式的主宾是杰出物理学家罗伯特·奥本海默，他曾领导一队科学家制造出第一枚原子弹。他在贺辞中称 IBM—701 是“对人类极端智慧的贡献”。我们在新闻发布稿中夸 IBM—701 将为致力于重大国防项目的专家们冲破时间的阻碍。

新计算机赢得了参观者的赞赏。全国的报纸都刊登了这一新闻。但是最喧闹的反响来自我们的大客户，几年来他们一直在催促我们制造计算机。现在既然我们已推出了用于科学的 IBM—701，他们希望我们宣布正在设计中的商用计算机。我在《时代》杂志的朋友罗伊·拉森对我说：“快别浪费时间了。拿出你们的东西来，我们也好决定是否买台 UNIVAC。”

甚至到了这个时候，我们的一些打孔机时代的主管们还在坚持说计算机永远也不会变得经济实惠。但是用户在等待我们的计算机问世这一事实帮助了我。我战胜了他们的反对意见。9 月份我们宣布了制造 IBM—702 的计划，随后的 8 个月里，我们收到了总共 50 台 IBM—702 的订单。

19. 开发新产品的决策实在难作出

我（小托马斯·沃森）并不是说父亲完全忽视了计算机所构成的挑战。他相信在为科学界制造大型计算器方面，没有人能够击败 IBM，并且努力去证明这一点。他认为新型计算机只是为科学界服务的。

1947 年春，当我（指小沃森）仍然只是一名副总裁，大部分时间花在销售部门的管理上的时候，父亲把曾经为哈佛大学研制“马克一号”的工程师们召集起来，说他想要一种新的“最好、最快、最大的超级计算器”，比“马克一号”要好，当然要比埃尼雅克好。他们可以使用真空管，如果这样做将使机器更为有效的的话，但是父亲要求他们在 8 个月内完成。

他对他的工程师们盯得很紧，他们也不敢要求多给些时间。他们竭尽全力，把其他计划都暂时搁在一边，不分昼夜地刻苦攻关，度过了 1947 年的其余时间，花了将近 100 万美元，成功地研制出一种机器。它叫做“程序选择式电子计算机”，内部有电子零件，也有机械零件，半创新，半传统，是一个奇异的庞然大物，全长 120 英尺，有 12500 支真空管和 21400 个机械式中继装置。它每小时所能完成的工作量相当于用笔和纸工作 10 年。在某些方面它是富于创新的：它作为有史以来使用软件的第一台大型计算机而在计算机工业的历史上占有一席之地。使用软件使得它比埃尼雅克实用得多：只需将指令输入其存储器中，就可以将其转移到解决一个新问题的状态，而埃尼雅克则需要在其操纵台上用手重新设定几百个开关。但是，由于其机械式的内部构造，“程序选择式计算机”是一只科技恐龙——它由于内在原因而比全部采用电子零件的埃尼雅克运算速度慢，而速度正是用户所渴望获得的。

为了确保“程序选择式计算机”将象埃尼雅克一样引起公众极大的注意，父亲将其安置在国际商用机器公司在纽约曼哈顿区的总部一楼的展览室里，路人都可看到它的全貌。第 57 大街上的行人能够隔窗户观看它工作。这真是都市中的奇观——三面大墙都布满了键盘与面板，上面插满开关、指针和在进行运算时不停地闪亮的指示灯。每天都有几百人驻足围观。数年中，只要人们听到“计算机”一词，脑海中就会浮现这一景观。当好莱坞开始将计算机引进到科幻片之中时，其模样很像“程序选择式计算机”，尽管科幻片中的计算机算不上真正的计算机。父亲将这台机器供给“全世界科学界使用”，并且不以盈利为目的。任何有“纯科学”问题要解决的人都可以免费使用它；任何其他用户——比如需要对一个油田进行统计分析的一家石油公司——每小时收费 300 美元，只要维持其开销就行。

埃尼雅克的发明人埃克特和莫齐利辞去在宾夕法尼亚大学的工作，同 IBM 展开了竞争，在费城的一个临街店堂中建立了自己的公司。父亲起初对他们的此举持怀疑态度。但是，没过多久，事情就变得很清楚，他们不仅是杰出的工程师，而且是出色的推销员。他们给自己的新机器取名为“环宇自动计算机”，简称 UNI-VAC，并声称它在实验室和会计室里都会有用。虽然第一台 UNIVAC 要过几年才能制成，但是埃克特和莫齐利只用一纸书面介绍，就获得了我们的最大主顾当中的两家——国情普查局和普鲁登希尔保险公司——起码还有另外一家保险公司的财政支持。当父亲发现这件事后，他的怀疑变成了怒火。

1947 年劳动节前的星期三，我走进父亲的办公室，不料发现他正在训斥我们的资深工程师之一弗兰克·汉密尔顿。在场的有一位秘书逐字记录下这

一场面。父亲一开口就说：“我知道研制出埃尼雅克的这两个家伙获得了保险公司的支持，为它们研制东西。我们为什么不制造一种符合它们规格的机器呢？”

汉密尔顿说：“我想我们正打算这样做。”他有点闷闷不乐，因为我父亲忘了他和其他工程师一直在日以继夜地努力研制超级计算机。父亲越来越愤怒。

“我们不能只呆在这里想，也不能只呆在这里打算，敌人都已经兵临城下了，我们还在这里悠哉悠哉，这不是我们搞事业的方法，告诉我有什么方法可以在最短时间里制成符合他们规格的机器？”

“最好先详细研究一下他们的规格，看看他们想要些什么。”

“我们早就知道他们的规格了，我们已经白白浪费了3个月。如果我们制造不了，就退出吧。如果我们有这个能力，那就马上进行，而且价格一定要比对手低，否则我们都不配做这个生意。这两个家伙获得了那些保险公司的支持，这是对我们公司的一种谴责。”

汉密尔顿终于了解到父亲有多么生气。他为了保住饭碗，只好拍拍胸脯保证说：“没问题，我们一定能搞成，这毫无疑问。”

他们说，穿孔卡对现代电子设备是不适用的，他们将把数据储存在新的媒介磁带上。这种东西当时正用在早期的录音机上面。虽然这个方法基本上还没有获得证明，但是几乎所有新的计算机设计方案中都需要它。埃克特和莫齐利向客户们解释说，磁带同穿孔卡相比有两大优点：第一，它的处理速度很快——在大型计算机中输入和输出数据的速度同电子线路不相上下。第二，它很紧凑，密度高。像菜盘大小的一卷磁带就可以储存一家保险公司在—一个地区的所有保险契约资料，而使用穿孔卡一般要用一万多张，堆积起来足有好几码厚。

我想汉密尔顿在那年劳动节期间休息的时间恐怕不多。第二个星期的星期二，他带着憔悴的神色出席了由父亲召开的一次会议，全体高级主管都参加了，同时还有公司里的保险业务专家。汉密尔顿在会上提出了他对抗埃、莫二人的庞大计划，预定投资75万美元研制一种把磁带和穿孔卡混合起来使用的计算机。人们倒吸了一口冷气，从打孔机的观点来看，这笔钱的数量实在大得惊人。我们那时所安装的设备平均造价2万美元左右，租金为每月800美元左右，按照这一尺度，一台造价75万美元的计算机每月租金将是3万美元。父亲赞扬汉密尔顿精神可嘉，然后把他的计划书撕得粉碎。很显然，他不喜欢汉密尔顿的机器，因为它很象UNIVAC。父亲是在穿孔卡上建立自己的事业的，因此他本能地对磁带没有信心。穿孔卡上的信息是永久的，你可以看到它并把它拿在手里，就连保险公司所保存的堆积成山的档案也始终可以由秘书检验。而在磁带上，你的资料是无形地储存在一种为清洗和再用而设计的媒介物上面。父亲（指老沃森）设身处地地为客户着想，他说：“你可能大干一场，以为你是在磁带上储存信息，但是当你设法要把信息取出来的时候，你可能会发现那上面什么都没有！”汉密尔顿的设计方案在会议桌上就夭折了，父亲还要推销员上门去告诉这几家保险公司，研制UNIVAC计算机的想法是站不住脚的。

当时我无法确定研制像UNIVAC这样的电子计算机，即放弃穿孔卡片而采用磁带，在商业上是否合算。新的计算机很笨重，造价极高，采用大量奇异的和未经证明的技术，以致它们很可能永远也不会具有充分的可靠性，以用

于商业用途。我怀有父亲的许多顾虑，但是我抵挡不住电子线路极快速度的诱惑。顾客们竞相购买我们的小型 603 电子乘法器。这是父亲在我的催促下推上市场的。它比 UNIVAC 小得多，是为了配合普通打孔机而设计的，每月租金只需交纳 350 美元。但它很成功，是我在公司里的第一次成功。我当时想，它可能是今后一次次成功的一个前兆。我们在波镇有一个电子技术工程师小组当时正在研制称力 604 的改进型机种，但我开始担心，我们所做的也许很不够。我猜我当时是想，我只有 33 岁，10 年或 20 年后，IBM 可能会使我失去用武之地。

1948 年，我感到更加不安。我的朋友雷德·拉莫特从华盛顿的办事处写了一封情给我，说他派一个人参加全国各地的工程学会议。根据这个人的估计，当时有多达 19 项的重大计算机计划正在如火如荼地进行，其中的大多数计划采用磁带。雷德说，这使他感到惊奇：鉴于 IBM 在计算设备领域中的领导地位，它也应当积极参加这个领域中的活动，从而不断了解所有的新情况，这难道不是合情合理的吗？

那时，我也开始接到客户们的警告，他们都说穿孔卡即将退出这个世界。吉姆·马登是都市人寿保险公司副总裁，也是父亲的朋友。他有一天邀请我到他在市内的办公室去。他说：“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。”《时代》杂志社总裁罗伊·拉森的话也是大同小异。我曾经在纽约医疗基金会的筹款活动中与他共事，他的公司是我们的大客户之一。他解释说，《时代》周刊和《生活》杂志之所以成功，是因为每周在新闻热度还高的时候，它们就到达几百万读者手中。

《时代》杂志社当时正使用 IBM 的设备处理邮寄名单和地址标签。但是，每个订户要用三个打孔卡，每月新增加的订户成千上万，以至打孔机几乎跟不上趟。拉森对我说：“我们有一整栋大楼堆满了你们的设备，都成灾了。如果你们不能答应将向我们提供新产品的话，我们不得不另寻出路了。”

20. 索尼喜欢 “ 小产品 ”

60 年代中期是我（指索尼创始人之一盛田）在各地往返最频繁的时期。早在我赴美定居以前，索尼就已经积极开发录放像机。实用录放像机的构想，我们已经想了很久，也已筹备了两年。当时的黑白电视机到处畅销，供不应求。美国的安倍公司那时生产广播用的大型录放像机，这使并深大和我想到，消费者应该会像拥有家用、个人用收音机一样，想要有家用录像机。一些年轻进取的部属及同行也支持我们的想法。其中之一是大贺典雄，1950 年我们推出录音机时，他还是东京艺术大学的声乐学生，他对我们第一台录音机直率的批评，使我自此以后一直注意他。他是录音高手，但是他对我们批评严苛，认为我们那时的机器不够好，杂音太多。当然他并没有说错，我们第一部机器的确十分粗糙。尽管他还在上学，我们仍聘请他。他的观念深具挑战性，他当时说：“跳芭蕾舞需要镜子来矫正姿势、技巧，唱歌的人也是一样——需要一面声音的镜子。”镜子的观念十分贴切。我们已有录音机的“镜子”，如果加上影像，会有更好的一面镜子。

安倍第一架电台用录放像机体积庞大，几乎占了一个房间，售价超过 10 万美元。卷轴上用两英寸宽的带子也很不方便。我们要设计的是人们可以装在家里的小机型，也知道那得要花一段长时间才办得到。我们先后制出几种机型，从用两英寸宽带子、开放式卷轴的机型开始（供机上观赏用），每一种机型都比先前的小一点。之后我们用小到 3/4 英寸的带子，装在匣子里，称为优美型录像机。自 1969 年推出之后，成了通行世界的标准型式，取代了电台原来使用的两英寸带机型。

优美型也成为工业用机器。福特汽车公司为他们的代理商买了 5000 台，用来训练技师及推销员。成千上万台的产品由各国的公司去训练技师、销售人员，迄今不衰，成为广播用机型中最普遍的产品。我们的摄像机及优美型产品在电台取代 16 厘米系统的速度，着实也让我们吃了一惊。电子新闻接收器（electronic newsgathering）自此就以 ENG 驰名，因为这机器方便而实用。摄像机体积小、操作方便，加上录像带，使从拍摄到剪辑毫不耽搁，又不需要花费建造、维护影片冲洗设备的巨额成本。

但是并深大仍不满意，这种机器价格太昂贵，体积也太大，不可能作为家用。我们用半英寸宽带子制造了全世界第一台电晶体家用录放像机，还不断推出新机型，但是并深大始终不满意。他要的是一种机身小巧、卡式带匣又十分方便的机型。有一天他自美返日后，回到办公室，召集所有录像机开发人员，强调家用录放像机是当时最重要的方案，而机身大小则是关键。他伸手从口袋里掏出一本从纽约机场买来的平装书放在桌上说道：“这是我要的卡匣尺寸，也是你们的目标，但在这种尺寸的录像带上，至少要有一个小时的录像量。”这是创造出 Betamax 系统的滥觞。

在电视机方面，彩色电视是当务之急，我们有许多制造黑白电视机的经验，但是彩色电视机完全是另一个新的开始。虽然我们在这方面较同行落后，但是我们要做出更新、更好的产品。

我们的同行是用三根电子枪在影像管后，以一连串红色、绿色及蓝色的光辐，透过镜头聚集，在萤光屏上投射出电视画面。我们则沿用三枪一体的设计，但是把聚焦的许多镜片，改为一面大镜片，不断使体积更小，功能更有效率。增加了 30% 的透明度，使画面加倍明亮，而耗电量也较少。

在小型彩色电视机方面，我们毫无敌手。当时我们的个人彩色电视机在美国售价是 400 美元，消费者可以花同样的钱买 23 寸黑白电视。那时我预计到 1968 年底，全美会有 1000 万个家庭拥有彩色电视机，大多数会放在客厅里。但是我相信消费者会想要有一部可以提进厨房、卧房，甚至白天带出门的个人电视，后来果然证明我的想法不错。不论是中午在院子里烤肉，或是在吊床上休息，要想看电视，电视机一定要可携带，画面清晰，我们两者兼备。其实，我们这种生产小机型的策略由来已久。早在 1959 年我们制造第一架黑白电晶体电视机时，就和当时人们所说将来要与大且重的趋势背道而驰。我们会造出三盎斯重，可以挂在钥匙练上的收音机，甚至还把收音机装在表上，现在的新科技则使我们生产出可以放在口袋里的电视，我们努力开发彩色电视系统的心血，终于获得了肯定，在 1972 年，待丽霓虹影像管赢得美国国家电视艺术学院颁发的艾美奖。这是首度颁给产品的艾美奖。

21. 索尼想造磁带录音机

长谷川和公司的总务经理太刀川正三郎总是以怀疑和批评的眼光，来看我们所做的每一件事。他们认为新构想成本太贵，没有前途，因此反对把钱花在新计划的研究发展上。但是井深大和我（指盛田）对于磁带录音机的新构想非常兴奋，决定要联合起来说服长谷川。我们邀他去一家黑市餐馆，吃了一顿很丰盛的晚宴，并且还点了当时市面上非常缺货的啤酒，我们又吃又喝直到深夜。我告诉他磁带录音机的所有特点，它将如何使整个工业界产生革命性的变化，以及如何才能使我们尽早打入市场——假如现在就起步，我们可以把所有的大公司都打垮，但动作必须要快。后来，我们的销售量屡创佳绩，都得归功于长谷川在酒醉饭饱之后批准了我们的计划，使我们得以立刻采取行动。

但是我们很快就碰到了最大的困难：我们不知道如何制造最具关键性的部分——磁式录音带，磁式录音带是整个研究计划的重心，但是我们却一点也摸不着头绪。由于早期制作钢线磁器录音机的经验，所以我们对于录音机的机械和电子零件毫无问题。但是磁式录音带却很令人头痛，在日本没有人有这种制造经验，也没有进口货可以用，看来得要自己动手作。我们一开始的策略就是不但要生产新机器，也要销售录音带，因为顾客一旦买了录音机，就会不时地补充录音带。如果我们只卖录音机，不卖录音带，那就等于把这片大好生意拱手让给后来居上的竞争对手了。

首先，我们要设法取得或是自己动手制造基本原料，这是最大的难题。我们没有塑胶，只能用玻璃纸，虽然玻璃纸并不合用，但也别无选择。

井深大和我，还有另一位年轻聪明的工程师木原成立了一个研究小组，把玻璃纸切成 1/4 寸宽的长条，外表涂上各种不同的实验材料。但是此路不通，因为即使是质料最好的玻璃纸，只要放在录音装置上转一两次，就扭曲变形、音质也被破坏了。我们聘请了化学专家研究如何加强玻璃纸的韧度，但也没有成功。我们想要增加玻璃纸的厚度，也无法奏效，最后我向一位在本州纸公司工作的表哥请教，是否有可能制造出一种又薄又光滑，而且韧性很强的牛皮纸，可以让我们用作磁式录音带的基本材料。他认为值得一试，不多久，就送来一批质料很好的牛皮纸，于是我们又开始拿起刮胡刀作切割试验。

在那个物资匮乏的时代，要想找到好的磁线材料涂抹在纸带上，简直是不可能的。直到今天我都不敢相信，井深大、我和木原竟然用自己的双手，做出了第一条磁带，开始时，我们用小刀将牛皮纸切成长条，铺在实验室的地板上，接着把买来的磁铁磨成粉末，再把磁铁粉涂在牛皮纸层上，但是这些磁铁粉磁性太强，因此我们的实验又告失败。后来木原终于研究出来，只要将草酸亚铁加热燃烧，就会产生氧化铁。问题是：到哪儿找这些东西？突然，我灵机一动，抓着木原的手，直奔东京药材批发商聚集的地区，终于找到唯一卖草酸亚铁的店铺，一口气买了两瓶带回实验

22. 惠普的新产品策略

优秀的新产品是像我们这样的技术型公司的生命线，尽管我们的业务发展水平每年各不相同。研究与开发的巨大努力始终是惠普公司促进产品发展的动力。多年来，公司每年用于研究与开发的开支约占销售额的 8% 至 10%，近几年来超过了 10%。在满足利润目标的同时，惠普公司始终注意长远利益——不断为公司增值和增强实力。

新产品的定价是一件重要而又难办的事情。一种新产品推向市场时，往往定价太低，短期内难以获得充分的利润。原先的想法是：“我们压低成本，就可以获得丰厚的利润”——或者是在下个月，下个季度，要么下个年度。然而，这样的时候，即使有，却也是极少的。

定价往往成为“占有市场份额”这一目标的牺牲品。美国工业界的许多经理有这样的想法：往往跟竞争对手竞相压价，以夺取更大的市场份额。从短期来看，这的确会使销售量增加，但代价是利润很少，或者完全没有。

1972 年，我们推出了一种使市场发生根本变化的产品，它就是 35 型手持计算器——世界上第一种“电子计算尺”。该产品的定价为 395 美元，许多人认为定价高了，有些人认为太高了。但这种计算器具有独特的价值，一旦投放市场，可能是供不应求的。但足没有过多少月，出现了咄咄逼人的竞争对手，那些公司的计算器的售价比惠普公司的售价要低很多。他们承认，他们的目标是夺走我们的市场份额。他们做到了这一点。但是，从长远看，我们由于降低成本而获得了利润。

当时惠普公司的政策是：我们认为市场份额的增加是奖励工作做得好，为顾客提供优质产品和优良服务，并且降低成本。自从我们公司创津以来，这一直是我们的基本政策。将来仍然会是这样的。

23. 夏普的创始人老是盯着新产品

早川这时认定当时日本尚未进口的收音机前途无量，便马上着手进行制作。他只花了 7.5 元从一家钟表店里头来一台矿石式收音机，把它全部拆开，研究其中的构造，准备自制生产。当 1925 年 3 月东京广播台开始播音时，早川所制造的第一台日产收音机也已经完成了。早川于是准备大量生产和开拓市场，同时将这种矿石式收音机定名为“夏普”。

夏普公司的第一台收音机问世后，吸引了大批消费者，大家对这种新兴的产品感到莫大的兴趣，向夏普公司预定产品的，仅在东京、大阪、名古屋三地就有 19.5 万人。面对如此多的预订者，他们天天加班加点，以月产量 1 万台为日标，可仍供不应求。但是早川并不以此为满足，他又开始制造真空管式收音机。

随后，早川遍访中国、东南亚各地，扩大夏普的声誉。渐渐地口耳相传。夏普收音机远销到了南美、非洲和澳大利亚等地。

1930 年，高柳健次郎的高柳式电视公开实验成功后，早川预感到电视将来一定会取代收音机。因此一年后，他开设电波工学研究所专门研究电视，这是日本一家民办电视研究所。早川的这种慧眼独具和强烈的开拓精神几乎是无可比拟的。

1950 年朝鲜战争爆发，日本企业界突然一夜之间成了暴发户。不久，1952 年 5 月，早川飞往美国，参观 RCA 电视工厂，并向他们提出了技术合作的建议。回国后，早川马上向政府申请电视机的制造。申请批准时他已经 59 岁，而那股不畏艰苦、勇往直前的精神，仍像年轻人一样。与此同时，日本的其他家电企业家却对电视漠不关心，甚至还嘲笑早川：“电视在日本根本没有前景可言！”当早川邀请他们一起干时，反遭奚落：“你要往海里跳，请不要拖我们下水！”

1953 年 2 月，日本 NHK 电视公司正式开播，早川趁机推出 12 英寸、14 英寸，17 英寸三种电视机，月产量 500 台。

曾经嘲笑过早川的企业家们开始紧张起来了，他们纷纷回心转意想和早川合作。此后电视机制造厂家不断增加，著名的“黑白电视战争”也在这时揭开了序幕。早川马上将投资增加了四倍借此提高生产量，以便应付供不应求的市场需要。

富有远见卓识的早川虽然身处黑白电视机的商战之中，但早已预料到彩色电视机会接踵而至，一场更加激烈的竞争即将开始。于是，立即着手准备彩电的研究开发，当 1956 年 12 月 NHK 彩电试播成功时，各家家电公司的黑白电视机产量与销售刚上轨道，若要立刻改成彩电生产困难很多，夏普却领先了一步。

24. IBM 新产品开发过程

尽管 IBM 公司市场信息极为敏感，同时，所考虑的新产品的反应也十分迅速，你仍可能会对公司研究行情变化的方法感到惊讶。为了对特殊行业的未来需求进行决策，IBM 公司拥有大量参谋人员从事市场动态的研究。这个行业的市场研究机构是由过去的市场营销代表、系统工程师和专门人员组成，具有从事这一特别工作所需的各方面的渊博知识。它监视着整个市场所发生的一切变化，同时，也对未来做出预测。

IBM 公司的市场营销人员负责洞察推出新产品的机遇。各个市场营销部门的经理则在广阔的范围内寻找机会，并递送一份被称为“机遇报告”的文件。在文件中，这个经理可能预言零售行业将继续增长，其速度将超过国民生产总值的增长率。他将利用尽可能多的数据来证实他的设想。他的结论可能是这样的：“会有更多的人买东西。美国的不景气还要继续下去，而人口增长将出现高峰。”所以，他可能建议 IBM 公司在产品生产方面大量投资以迎合零售商的需要。

典型的报告包括：对时机预测的说明，竞争环境的分析以及这个经理对他认为将要销售的产品的描述。

“IBM 人”把上述情况看作“机会的窗口”。这意味着：“我们最好尽快利用这些机会，否则，别人就会取而代之”一个公司对某种特殊机会反应的快慢取决于它的各个部门产生反应的快慢程度。

IBM 公司强调主动出击，而不仅仅是对事物的反应。每个部门都必须行动——一旦定出任务和时间进度，你决不能拖后腿。

一旦他们认为市场上出现了新的机会，开发和制造部门的参谋人员就要投入紧张的工作。为了确保特殊产品的需要，技术参谋被授予充分自由去选择最佳技术生产该产品。

在决定为今后的市场需求生产某种新产品后，后续的市场营销研究将确定市场的接受能力。在进行实际投资以前，必须做进一步的研究以证实最初的设想以及产品的可行性。这种研究分为若干阶段：第一个阶段是产品设想提出后大约 3~6 个月，在配置设备和部件之前，由工程、制造、市场营销和财务部门的专家对计划进行审议。大约 90 天之后，要对这个设想再次进行审查，这次要仔细研究产品的收益和利润。在所有成本明确之后，在产品投入实际生产之前，要再一次对该产品的现实价格进行考察。最后一步是由部门人员和参谋人员对原始的决定是否仍然正确进行审议。从一个阶段到另一个阶段是一个连续的过程，是一个审议再审议的过程。

这看起来似乎没有必要，但是这些时间和金钱是花得值得的。这是抵制低利润或无利润的产品和没有实际市场的产品投入生产的安全步骤。在这种产品最终投放市场之前，没有什么可在公司各个职能部门间进行“内部封锁”的东西。

IBM 公司近年进入个人计算机领域的经营方式体现出一种与过去不同的市场营销成就。

个人计算机是对 IBM 公司市场营销的挑战。这种产品不能进入 IBM 公司传统的高成本市场营销体系，所以迫使公司必须寻求一种低消费的销售方法。

由于起步较晚，个人计算机领域已经有了很多竞争对手，IBM 公司建立

了一支强有力的队伍从事这种新产品的开发和生产。当公司开始推出产品时，个人计算机为我们敞开了一些新市场——也是新的挑战。这个新市场包括学生和准备在家里使用个人计算机的人。

25. 整只鸡合成块出售——大革新

创新会促进发展。有一段时期，顾客习惯于买整只鸡，它们是经过烤、炙、炸、的后才整只出售的。切成块的鸡肉也有一些生意。但直到 70 年代底，这仍被认为是附带销售的东西。霍利·法姆斯注意到对散块鸡肉需求的增长，断定这是未来的潮流，于是开发了“鸡块”，成为现时代最成功的开发食品之一。麦克唐纳公司推出“麦氏鸡块”，成为世界第 2 大鸡肉零售公司。这家因制做汉堡牛排而蜚声海内外的公司发现，“麦氏鸡块”的销售甚至增长更快。珀杜的反应是大力促进散块鸡肉的销路。现在，这种鸡肉的销量占其总销量的 56%。

同样重要的是、珀杜决定不参与零售，至少是不大规模地零售。自 1981 年初以来，他成功地在纽约皇后区开办了一家高级自助式快餐馆，毫不奇怪，它现在用几乎可想象出的各种办法提供鲜鸡。

尽管珀杜的广告事业获得了令人难忘的成功，但他坚持认为，他的商行如流星划破夜空般的兴起（自他开办广告以来，销售量增长了 500% 以上）是由于质量而不足外观。如他所说，“我可能拥有比其他任何公司多六七倍的质量控制人员。这保证了产品的稳定性，而这种稳定性得以保持了原有的声誉，并使珀杜能提高价格。”另外，他的饲料继续保持良好的销售势头，并且被他的许多竞争者使用。高效率的综合经营活动也使饲养场具有极大的竞争力。由于该公司属于私有，人们对珀杜饲养场的利润不得而知。但 1984 年，该公司销售额达 7.41 亿美元，这是按它售出 2.7 亿只鸡而算出的。据此可算出每天每分钟销量达 500 多只。

26. 黑人办“黑人文摘”大获利市

超级利伯蒂人寿保险公司不仅是一家主要的公司，而且也是芝加哥黑人政治和社会生活的中心。约翰逊逐渐成为该市“黑人权力机构”的一部分。他曾一度考虑从事政治，但是结果选择了出版行业，迎合那些同他一样想往较好生活的人的愿望，由于未能跻身于主流社会而怀有怨恨，不得不在黑人社会中寻找机会。他决定模仿《读者文摘》，创建一份名叫《黑人文摘》的杂志。佩斯批准他使用超级利伯蒂人寿保险公司的通讯名单。

1942年，约翰逊把他母亲的家具作为附属担保品借得500美元，组建了约翰逊出版公司。

约翰逊最初以一年收2美元的订阅费发出2万份征订单，并收到3000份订单。当时要在报摊上得到这份杂志相当困难。约翰逊的朋友们常索购这份杂志。当他们被告知《黑人文摘》已无存货时，他们就求商人替他们搞到这本杂志。这就刺激了订货，杂志都卖了出去，再次订货的数量也就增加了。这一招在芝加哥奏效以后，约翰逊转移到底特律、纽约、费城以及其他拥有大量黑人人口的城市。一年之内，《黑人文摘》的发行量达到5万份以上，人为的销售刺激也不再需要了。

以主流社会的标准来看，《黑人文摘》的成功还不算有声有势。但是由于发行量上升到15万份，它不久就成为斗争中的黑人以及那些批评美国未能使黑人在总人口中发迹的人的重要喉舌。与《读者文摘》的相似之处是很明显的，但是也有区别：这家比较大的杂志以显著地位刊登《我最难忘的人》这类文章，而约翰逊则以显著地位刊登《我最可耻的歧视黑人的经历》和由一位白人作家题名为《如果我是一名黑人》的文章，用小说家拉尔失·埃利森的话来说，这个时代的黑人是“看不见的人”。大多数白人几乎不了解美国的黑人，除了通过漫画以外，他们只在电影里和无线电广播里偶然有所了解。甚至黑人自己也把他们的种族描写成固定不变的丑角。白人们习惯于对埃莫斯和安迪的“安迪·布朗”——一个性情温厚但又极其愚蠢的实业家的滑稽举动报以哄笑，而不想知道这个形象对美国的黑人产生了什么样的影响。

《黑人文摘》的成功坚定了约翰逊的看法，即存在着一个巨大的有文化的黑人中产阶级，它渴望看到介绍他们的共同经历和他们的社会发展的文章，以此激励人们。像他的杂志那样的出版物，市场不仅存在，而且比任何人所想象的要大得多。如果一本仿效《读者文摘》的黑人杂志能取得这样大的成功，那么像仿效《生活》一类杂志的黑人杂志又会有多大的成功呢？出于这种见地，《乌檀》杂志问世了，这本杂志图文并茂，刊登有关黑人中产阶级生活的文章，向斗争中的黑人社会报道成功的经历和他们感兴趣的其他消息。

1945年11月，第一期出版了。在几天之内，初印的2.5万份创刊号一售而光。显然，它是有销路的。但是约翰逊的新的《乌檀》如果没有广告是不会维持很久的。开始时这期杂志以登黑人经办的企业，尤其是化妆品公司的小广告的形式出版，但是这些广告不足以维持《乌檀》杂志。于是约翰逊表现出一股闯劲，要登大公司的广告，他费尽心机地试图使它们确信，他们的产品和服务项目是有很大的市场的，而且看待这个市场，必须有别于看待白人美国的市场，如果不这样做，黑人就有可能转向那些能这样做的竞争者

所提供的新产品。

不到一年，由齐尼斯、利格特和迈尔斯主持的几家大公司开始在《乌檀》杂志上登他们的广告。遂出现了一些为美国白人所罕见的现象：抽着切斯特菲尔德牌香烟的中上层黑人聚集在优雅的环境里，坐在昂贵的无线电收音机的周围。这些广告奏效了。不久，《乌檀》就成为大企业同富有的黑人读者进行联系的媒介。

其他杂志也继之而起。《坦》（1950年）最初是模仿《真实的忏悔》的，但很快就扩展到别的主题。《喷气式飞机》（1951年）曾经是一种袖珍画报。以后约翰逊开始出版有关黑人经历的书籍。他通过时兴货品展销会专心致志于化妆品工业，利用订阅费和广告取得了立脚点，然后把化妆品公司发展为这个行业最有利可图的一家公司。约翰逊也控制了超级人寿保险公司，由此他的公司呈现出联合大企业的面貌。

近年来，约翰逊已打入无线电、电视节目和广播以及电缆电视活动。约翰逊出版公司一年总共赚得1.4亿多美元，而约翰逊作为50个最富有的美国人之一，已被《福布斯》列入名单。他是最有权威的美国黑人实业家，自约翰·F·肯尼迪以来的历届总统都曾征询他的意见。由于发行量将近200万份，《乌檀》仍然是他的业务活动的中心。这个杂志已逐渐发展成为舆论和种族问题分析的重要喉舌，与此同时它仍继续关心黑人社会的进步。约翰逊的杂志总共赢得60%以上的成年黑人读者。“没有我，就不能有成效地促进对黑人读者的销路。”约翰逊说。

27. 推销新产品：磁带录音机

仓桥正雄是一个细致认真，精力旺盛、性格开朗的人。他思考和谈吐迅速而果断，甚至在 1949 年，就有人称他是“天生的商人”。战后，他被八云产业公司聘为经营主任，该公司属于德川家族门下，德川家族是在明治维新中被解职的幕府将军的后裔。他的主要工作是改善该公司的财政状况。他们特别想寻找一种有生命力的消费品来卖。八云产业的一个顾问田岛道治，他后来也是东京通信工业株式会社的董事氏，建议仓桥考虑 G 型磁带录音机。并深和盛田由于连一般的销售经验都没有，不能推销他们的新产品。所以他们新近决定探索由一个代销商或包销商经手他们的产品的可能性。

在破烂的厂房里，仓桥一看完演示的磁带录音机，立刻对它产生了极大兴趣。他一口咬定：“让我替你们卖这种机器吧！”他认为他能说服德川家花 600 万日元买 50 台。

盛田和井深高兴极了，这也许是他们消费品生产上做成的第一桩真正的买卖。使他们高兴的还有一个原因：当时他们接受的投资才 360 万日元，他们非常渴望到 1950 年公开出售股票时提高到 1000 万日元。

三个月过去了，仓桥用尽了他所能想出的各种点子、各种办法，但那 50 台磁带录音机一台也没卖出去。问题在哪里呢？他完全被这些产品弄糊涂了，他认为这些富有创造性的产品够让人赏心悦目的了。由于是他劝说德川家签发了一张 600 万日元的支票，所以他感到他对这宗买卖负有很大责任。不管怎么说，他的使命就是要改善他们公司的财政状况的呀！

在走访了大批期望的顾客以后，仓桥终于明白了，他们中的许多人不知道如何使用这种机器，更糟糕的是，他们连这种磁带录音机能派上什么用场都不知道。事实上，他本人也不清楚。盛田由于未能经常置身于民众市场之中，所以过分依赖仓桥来推销这种机器。他过高地估计了包销的作用，做成了那 50 台的批发买卖以后，颇有点得意洋洋。但是，要是最终没有零售顾客来买这种磁带录音机，这笔买卖又有什么持久的价值呢？盛田自己开始琢磨推销问题了。

经过三个月的艰苦努力，仓桥终于卖出了第一台录音机，卖给了东京火车站附近的一家风味食品店，这里供应的是一种用豆瓣酱汤煮制的食品，和酒一起供应。事实上，这种店像酒吧那样，顾客喝上几杯之后就开始高谈阔论或放声歌唱。老板用录音机录下某人的声音，然后再放。顾客受到如此别出心裁的招待，很多人就会成为常客，还会转告他们的朋友。

此后，仓桥把第二台录音机卖给了司法部名古屋分局，供法庭使用。当主管人员告诉他“所有主要分局都应有这种机器，它对审判过程非常有用”时，他立即赶到司法部的中心办公室推销产品。在他开始经营录音机的 6 个月以后，他接到一份订购 60 台录音机的订货单。这似乎是个转机。

小吃店买录音机是异想天开。但当司法部订购这么多台用于审判时，仓桥意识到，人们在买东西之前，必须觉得这个东西有确定的用处。如果他能让他的未来的顾客明白磁带录音机的特殊用途，那么人家就愿意实现它的价值。出于这种考虑，他很快将一批录音机卖给警察用以保存审讯记录。

盛田越来越深地涉足于销售事务之中。在一次闲逛时他随意走进了一家古董店，在这里，他产生了和仓桥相同的感受。他看到琳琅满目的古玩、花瓶、磁器、陶器和小装饰品，多数看起来造型并不怎么样，可价格却高得出

奇。他对古玩没有特殊兴趣，所以当有人进来买了一个在他看来没有价值的小象牙雕像时，他大惑不解，当这宗买卖成交时，他禁不住说了声：“多么赚钱的生意呀！”

那个人为什么这么做呢？

盛田纳闷：为什么有人把钱花在这玩艺儿上，“什么时候他们会来买作为伟大技术成果的日本第一台磁带录音机呢？”

况且古玩的价格比磁带录音机的价格高得多。

“过后我明白了，”他回忆说，“如果顾客没有发现商品中的价值，买卖是做不成的，商品必须满足人的某种需要。”他不“需要”古玩而别人却明显需要。“销售”由什么构成呢？盛田说：“我当时认为，销售就是用我们有的东西去换别人口袋里的钱。但我们怎样才能促使顾客从口袋里掏钱花呢？扒手可以把钱弄出来，但我们不是扒手。”显然，在产品的“科学价值”和它对顾客的价值之间有明显的区别。他还没有学会理解古玩的价值，也很少有别人理解磁带录音机的价值。他和仓桥决心尽可能多地了解磁带录音机的用途，然后教给民众。教育是必不可少的中间环节。盛田说得好：“我们知道我们产品的价值，还必须有信心使别人明白它们的价值。我们实际上处在一种信息工业中。”这在以后就成了一条既定的基本原则。索尼要生产创新产品，显然，要是每个人都已经知道了它们的用途，那它就算不上是真正的创新。没有妥善的市场销售，工业中的创造性就不能结出丰硕的果实。没有销售，它们的果实不可能生存。

28. 索尼退出计算机领域

1962 年夏末，索尼最初的试制机“M—3 型”简易机制成了，是带电动打字机的 8 位数计算机，可以马上显示出答案，经井深及其他技术负责人的检验，效果很好。

开发“电子算盘”正式得到认可，因而使得新动力的植村等人以试制机为基础，向着产品的商品化开始正式的实验，目标是尽量减少电力的消耗，即使低速度也无妨。为此，硅晶体管、硅二极管、混和集成电路等项开发同时进行，虽然造出了几台改良机，但是，植村一直不满意。

由于植村是学数学出身，所以特别讨厌事情只完成一半，因而他对部下的要求总是非常严格，如果工作成果不满意，无论多少次也要命令部下重新来。为此开发部门的人不知吃了多少苦头，终于在 1964 年 3 月上旬制造出了全晶体管台式电子计算机。

创下世界第一纪录的索尼“MD—5 型”台式计算机的新闻发布会后不久，同年 3 月 18 日，夏普（当时的早川电机）也首次公开了全晶体管台式电子计算机。该产品使用了 4000 个晶体管和电子管，底部面积为 1 平方米，高近 50 厘米，可进行 20 位数的运算，这很吸引顾客。与此相比，索尼的 8 位数台式计算机 MD—5 型用了 800 个硅晶体管、硅二极管，半部分采用集成电路。也就是说，索尼的机器小巧，但是，计算能力比不上夏普的产品。两家公司的产品都没有最后定型，所以技术上一时难以区别优劣。

索尼在新产品新闻发布的同时，也把这种台式电子计算机送到纽约举行的世界博览会上展出。对这个博览会，各国送展的都是属于“自己国家骄傲”的产品。日本选送的有：巨型油轮“日本丸”模型和索尼的小型电 BGM 装置、录像机及刚刚发布的晶体管台式计算机。井深强调“世界上最早的晶体管台式计算机是我们公司发明的”原因就在于此。

但是，最先实现实用的是夏普的产品，即是 1965 年 9 月开始出售的 14 位数台式计算机重 16 公斤，价格 37.9 万日元。以此为开端，新投入生产的厂家接连不断，台式电子计算机一下变得很热门。

植村等人没有受周围环境的影响，一直进行“MD—5 型”实用化的研究。要制成家庭主妇能使用的轻便产品，不仅要使机器小型轻便化，而且需要性能方面的改良。有如何处理小数的问题，浮动 10 进位、四舍五入的设计、百分数的表示、采用倒数等等，植村等人的想法还有许多，这正符合学数学的植村的风格。

可惜的是似乎植村的追求过于理想化了，实用机的开发一直延续到 1967 年 5 月。这种命名为“SOBAX”的台式计算机的确具有迅速进行复杂计算的性能，并赢得了很高的评价。但是，价格较贵，26 万日元的价格的确很难进入家庭。到了这一步，就只有以办公室或是需要进行设计和高难度计算机的技术人员为销售对象了。然而，那些人用惯了机械计算机的计算方法，对植村等人的“算术方式”的计算机有一种抵触感，怎么也不肯采用。

这时，由于索尼和夏普的带动，新投入的厂家开始生产同样的台式电子计算机，展开了激烈的倾销竞争。只要有赚头，什么都想伸手，这种日本产业界特有的“就便思想”又开始抬头。索尼的首脑们便决定从台式电子计算机上撤下来。据 1996 年 6 月报道，索尼又生产笔记本电脑。

29. 杜朗推出新的“雪佛兰”

杜朗(GM 通用汽车公司的重要人物)买下了纽约州的一家马克斯韦尔·布里斯科汽车公司的下属工厂,同时在加利福尼亚的奥克兰(旧金山对岸)建立了装配厂,开始了雪佛兰汽车的生产制造。随着他在全美 6 个地区的销售据点的设立,杜朗开始了他的绝顶大反攻。

1915 年 6 月,杜朗推出了首度开发的雪佛兰 490 型汽车,售价 490 美元,与深受用户好评的福特 T 型汽车的销售价相同。

然而两种车相比,雪佛兰一个明显优点是率先采用了自动点火装置,福特 T 型车当时仍使用老式的手摇式曲柄起动装置。一时间,雪佛兰的这种革新成为公众议论的热门话题。虽然如此,杜朗为了在销售额上战胜号称“铜墙铁壁”的福特 T 型车,还采取了削价抛售的策略,将每辆雪佛兰汽车的售价降至 440 美元。

30. 凯迪拉克汽车的诞生

利兰生产的发动机基于奥尔兹的设计，这在当时同类产品中是最好的。利兰努力将误差缩小到 1‰英寸，而同样与奥尔兹定约的道奇兄弟公司却满足于 15：1 英寸的误差。在 1902 年底特律汽车博览会上，奥尔兹展示了两辆凯迪拉克轿车，碰巧一辆的发动机由他自己的工厂生产，而另一辆的由利兰及福克纳公司生产。两辆的差别是显而易见的，这使奥尔兹很尴尬，固为他不得不放慢利兰及福克纳公司的引擎以使之和自己的产品一样笨拙地运转。这在当时简直是一件惊人的事。曾同他父亲一道工作的威尔弗雷德·利兰，回忆起奥尔兹开着最早生产的汽车来到他的家以显示其质量的情景，“奥尔兹先生费了半天劲才把它发动起来，一边还抱怨说什么每辆车都有自己的脾气。但在我们开始为他生产发动机后，我父亲就把它们的脾气改掉了。”

尽管利兰继续为奥尔兹生产引擎，但他并不满意于那些设计。他同奥尔兹谈到设计一家新厂来生产新引擎以取代当时使用的 3 马力引擎。奥尔兹被激怒了，他回答说，他从 1885 年以来就一直生产引擎，并对他已有的产品相当满意。利兰没有动摇，他设计了一种单汽缸、10 马力的引擎，并在他的工厂向奥尔兹和其他人进行展示，后因造价过于昂贵而作罢。

利兰开始寻找其他可能对他的大厂计划感兴趣的人。就在此时他遇到了一个对汽车着了迷的底特律木材商威廉·F·摩非，他当时掌管着一个亨利·福特做后盾的辛迪加，而福特当时深深陷进赛车行业。摩非想按照订货来生产汽车，而甚至就在那时福特就对大批量生产发生了兴趣，这两人终于在 1900 年分道扬镳。之后不久，摩非便找到利兰，试探他是否对生产用于载客车的发动机有兴趣。利兰庆幸得到这个开发自己的发动机的机会，便欣然应允了，工厂的管理者们想给新车取名叫利兰，可是利兰比当时大多数从事这一行的人都更谦逊，他最终以创建了底特律的法国探险家安东尼·德拉·莫特·凯迪拉克来为之命名。

被称做凯迪拉克 A 型的三辆模型于 1902 年出产并于次年初在纽约汽车博览会上展出。这种车一时名声大噪，订货量超过 1000 辆。不出 9 个月的时间，凯迪拉克牌已拥有两种型号——A 型售价 750 美元，稍大的 B 型每辆售价 900 美元——它们都通过遍布全国各地的 48 个销售点经销。博览会过后一年，凯迪拉克牌成为全国最为走俏的汽车，利兰也成为汽车行业中举足轻重的势力。

31. 婴儿尿垫新品种真多

有人曾询问开发中心的所长，尼西奇公司生产的尿垫一共有多少种，他一时答不上来。后来，他陪我参观了样品室，我这才明白，他们的品种多得简直数不过来。仅陈列在架子上的少说也有数百种。总务部长告诉我，“日本人的生活水平提高了，不仅穿衣戴帽花佯繁多，就连婴儿尿垫也是一样，如果千篇一律是卖不出去的，有的年轻母亲买一打尿垫就要选 12 种颜色。过去我们是用普通缝纫机缝制，但顾客说这种尿垫的接缝有损于婴儿的皮肤。于是，我们就采用了超晋波缝纫机加工，这样，接合处就平整了。”所长补充说：“我们必须投顾客之所好，例如，我们正在开发老人用卫生裤衩，本来以为老人不会喜欢大红大绿的颜色，但把样品拿判养老院征求意见，许多老人却非常喜欢鲜艳的颜色。”

32. 迪斯尼的新产品 “米老鼠俱乐部”

《米老鼠俱乐部》空前地受到了观众的欢迎（1955 年 10 月）。星期一到星期五，5 点到 6 点的播出时间里，全美国有 3/4 的观众静静地坐在家中观看，不仅儿童，连大人都会唱《米老鼠俱乐部》歌，“老鼠帮”所戴的老鼠耳朵帽子一天能卖出 24000 顶，200 项其他物品交给 75 家厂商制造出售，24 名“老鼠帮”都成了家喻户晓的明星，其中一名童星一个月要收到 6000 封信。

美国广播公司开了为儿童设计节目的先例大赚了一笔，光广告费就收了 1500 万元。沃尔特迪斯尼机构从美国广播公司收到 250 万元～500 万元，这是制作成本的一半，另靠出售物品达到收支平衡。《米老鼠俱乐部》也有自己的收获，但好景不长，50 年代中期，卡通短片已经不赚钱了，迪斯尼一年只拍摄 6 部。新一代，本来不知道“米老鼠”、“唐老鸭”和迪斯尼乐园的其他卡通明星，但从电视里，得知观看卡通影片的人比观看电影的人还多，渐渐地，米老鼠在民间的英雄地位又重新得以承认。

33. 随身听是怎样发明的

众所周知的随身听就是一例。概念形成是由于有一天，井深大提着我们的手提录音机和一副标准配备的耳机，到我（指索尼创始人之一盛田昭夫）办公室来。他看来颇不开心，我问他有什么心事，他说：“我喜欢听音乐，可是不希望吵到别人。我不能整天坐在音响旁边，只好提着音响走，可是这实在太重了。”

当时我脑子里一直有个概念，直到井深大一说，蓦然清晰明朗。依我在家的经验，知道年轻人似乎没有音乐就不能过日子。有一回我女儿旅行归来，还没来得及和她母亲打招呼，就跑上楼去把一卷录音带放进音响里。井深大的抱怨促使我付诸行动。我叫工程师拿了一部非常轻巧的耳机。结果耳机成为整个随身听方案中最困难的部分之一。

那时每个人都反对我，似乎没有人喜欢这个主意。在一次产品策划会议上，一位工程师说：“这听起来是个好主意，可是人们怎么会买一台不能录音的录音机？简直不可能。”

我说：“上百万人买的汽车音响都是不能录音的，我认为也会有上百万人买这个机器。”

没有人公开嘲笑我，但是我似乎连自己的策划组成员都无法说服。不过他们还是不十分情愿地继续执行。我甚至在产品还没出炉以前，就定好适合年轻人荷包的价格——零售价格不超过3万日元。会计抱怨，但我坚持已见。我告诉他们，我相信新产品的产量会很大，成本就会跟着产量降低，而且有许多零件在全世界的索尼维修站都有，这种机型又很耐用。因此我们毋须担心新产品会有机械故障。

不久，第一架带着小型耳机的实验品送来了，灵巧的尺寸与高品质音效使我很开心。

1979年6月，索尼推出第一台随身听。

传统音响虽附有大型扩音器，但是仅有一小部分音效能送进收听人耳里，大部分用来制造音效的能源都被浪费，而在墙上、面上震散开去。这种小机型只需要小电池的能源，就能让扩音器将声音传输到轻便的耳机里。小型耳机的传真性甚至比我顶期的还要好。我带着第一台随身听赶回家，试放不同的音乐，结果我的实验惹恼了我的太太，她觉得自己被摒弃在外，我于是决定需要改良为两副耳机，过了一个星期，制造人员送来一架有两副耳机的模型。

隔几天，我邀高尔夫球友小说家庄司薰去打球。等他坐进车里，我便递给他一副耳机，开始放音乐，自己戴上另一副耳机，看着他的表情。他惊喜地听着他的钢琴家太太中村宽子弹奏葛利格的协奏曲。他咧嘴而笑想说什么，但是我们俩都戴了耳机，他没法说话。我认定这是个潜在的问题，解决的办法是教工作人员再加上一个按键麦克风，好让两个人能借“热线”交谈。

我认为这是一架完美的机器，因而满心狂热。但是行销人员则恰恰相反，说这个产品会卖不出去，使我尴尬不已。然而我坚信这产品一定活得下去，我说由我个人负这个方案的全责。从一开始，随身听的销售就直冲而上。

我始终不喜欢随身听这个名字，但这名字似乎人人都记得住。公司里一些年轻人决定用这名字时，我在国外出差，回来后我要他们把名字改为“走动音响”（Walking stereo），或是其他比较合英文文法的名称，但是他们

告诉我为时已晚：广告已就绪，新机型就是这个名字。英、美的索尼公司担心像随身听这种不合文法的名称，会使产品销不出去，但是我们已经别无他法了。稍后我们在海外也试着用其他名字——像在英国的“藏着听”（StowAway）和美国的“四处听”（Sound About），可是这些名字都很难记，倒是随身听比较好记。最后，我打电话给英、美国的索尼公司表示：“这是命令：名字就叫随身听。”现在大家都说这是个很棒的名字。

34. 麦当劳的新产品开发

史蒂夫是在 1961 年从柏曼的公司转任过来的。当时他销售给我们一些纸杯、纸盘子等。他在 1962 年时因为和肯恩·史壮（Ken Strong）一起发展冷冻炸薯条，才吸引我（麦当劳连锁店的董事长柯罗克）的注意。现在肯恩在我们加州公司的采购部门工作。

使用冷冻炸薯条的构想给我很大的启示，这样可以保证我们能连续不断获得马铃薯的供应。因为我们可以整批进货而不怕毁损，运输成本也会降低。而且整箱马铃薯也比用 100 磅麻袋装的马铃薯皮更易于储存。其中最大的好处是我们减少了两项既脏又乱又费时的的工作，即是削马铃薯和切条。

公司里有一些死硬派，坚决认为好的炸薯条应该用新鲜的马铃薯制成。或许对他们而言，马铃薯剥皮、洗清、切条这些程序是一种仪式。因为我以前很强调这一点，甚至在汉堡大学里，我也坚持必须把这些程序列入课程之内。所以他们都在责备我出尔反尔的态度。但是对一位经营者来说，虽然两者最后的结果都是相同，但是使用冷冻薯条可以减少许多脏乱的问题，而且顾客也不愿意看到厨房里到处是马铃薯皮。

▲ 鱼排三明治

无可讳言的，麦当劳炸薯条是我们成功的原因之一，所以我们必须保持冷冻薯条能够合乎我们的标准。在将冷冻薯条列入我们的生产系统之前，我们必须将冷冻薯条做一系统严格慎密的品质控制。除了对炸薯条的检查之外，我们其他的产品同时也接受检查，事实证明这种检查方式对我们的企业有极大的影响。例如鱼排三明治。生产鱼排三明治是辛辛那提市路易斯·葛伦（Louis Groen）的主意，他一直认为这个城市是个高级的地区，以前我和他以及哈利也曾在这地区争取过经销权。路易斯最大的竞争对手就是大男孩连锁店（Big Boy Chain），他们占有当地的市场。他计划先长期单独和他们对抗，但是不包括星期五，因为辛辛那提有太多的天主教徒，而教堂规定当天不准食肉，而大男孩连锁店也卖鱼排，综合这两个因素，麦当劳的生意将会减少许多。

当路易斯第一次提出这个计划时，我直党的反应是“拜托！我不管教皇是否会去辛辛那提，我也不管他会在哪里吃汉堡，但是别让那些臭鱼弄脏我的餐厅！”

但是路易斯前去说服佛莱德·杜纳和尼克·卡罗斯。他们对他们说到底最愿他们是想要卖店还是卖鱼。他们只好同意路易斯的作法，做了一连串的研究，然后提出报告来说服我。

当时艾尔·柏纳汀（Al Bernardin）是我们的食品检验师，他和路易斯讨论应该选用比目鱼或者是鳕鱼，最后他们决定先用鳕鱼试试看。我不喜欢他们的决定，因为我觉得这会使人想起小时候吃鱼肝油的味道。所以经过市场调查后，我们决定采用北大西洋的白鱼。这比较适合商业市场，而且我也喜欢吃。决定之后，我们再研究鱼的作法，例如应该煎多久，使用那种面包屑、鱼排应该多厚、佐料的调制等等。有一天，我到厨房试吃，艾尔告诉我有一个年轻的员工，在路易斯的店里吃鱼排时放了一片乳酪。

“对了！”我叫道。“这正是我们的鱼排所需要的。一片乳酪。不，半片就好了！”于是我们就试着做，果然非常好吃！这就是麦当劳的鱼排三

治为什么加乳酪的典故。

起初开始出售鱼排时，为了避免竞争，我们只选择一些地区在星期五试卖。但是很快地许多顾客都要求我们在其他的日子以及其他的地区也能享受到鱼排三明治，于是从 1965 年开始，我就在全国各销售点卖起鱼排三明治了。

我有很棒的味觉，所以都能指出食品的作法应该如何。例如鱼排加乳酪，什么食物可以混合着吃等等。但是天下没有十全十美的事，有时我也会出错。例如呼拉堡（hulaburger），我敢打赌它一定比鱼排三明治好吃。呼拉堡是由二片乳酪和一片烤凤梨放在圆型吐司面包上制成的，实在是棒极了！现在我还时常拿它当中餐吃。但是在店里销售时却惨遭失败。一位客人说：“我很喜欢呼拉的味道，但是堡在哪里呢？”好吧，你总不能在各方面都能赢得人心的。

35. 东芝总裁的指示

在最高主管的会议上，我（土光敏夫，东芝董事长）曾经说过“研究所里挂着今年的日历而泰然自若，不是很奇怪吗？”以后经过不久，再到研究所，却有人向我报告说：“我们已经改挂 10 年后的日历了，恭请赐阅。”

对于我们这种厂商而言，研究开发是足以左右企业的生命的。因此，我在预算必须大幅削减的时期，对于研究所也按照原来的申请予以核准。这样做与其说是因为金钱与成果有关，倒不如说是因为我怕减少金额会减低研究人员的士气所致。

在业绩不振的时候，研究部门也容易跟着萎缩。并且会转换为追求眼前的对策，从事于能早日获得成果的研究开发工作。这种态度会招致赶不上下次景气的结果。这就是恶性循环。

这样做是不可以的。研究部门必须展望 5 年或 10 年以后的事。这样才会赶得上新产品的生产。世界就是以这样激烈的步调地千变万化。

36. 伊黛发明乳罩（20 年代）

伊黛（美国—服装设计师）开始潜心研究起乳罩来。说起来，这不能算是什么发明，只不过是顺其自然，在外面加一掩蔽物而已。可是如此一来，女性的胸脯就分外显著了。

当第一批乳罩推上市时，她怀着提心吊胆的战栗心情，跟丈夫和邓肯太太商量了很久，来讨论可能发生的情况和对策。

乳罩这东西本身就是吸引人的，尤其在那个时代，无论男女都感到很新奇。没有多久，乳罩这一新产品就轰动了纽约，反对的舆论出现了，但并没有想象中的那样强烈。只有少数人在大声疾呼禁止乳罩的流行。奇怪的是，所有报纸都对此事保持缄默。这是“少女公司”负责人当初所没有料想到的。伊黛多少有点失望，她曾担心反对的声势太强，但如此的冷淡，好象人们对她的乳罩漠不关心，这也不是她所期待的结果。在她的想象中，舆论界能来一次激烈的辩论，让美国所有的人都因“乳罩风波”而对她的公司加深印象，然后赞成戴乳罩的一派获胜，她的新产品便能轰动一时。

尽管发展的形势出乎她的意料之外，“少女公司”的乳罩已是供不应求了。对敏感的女人来说，她们已深切地了解，舆论界缄默等于赞成这种新产品的存在。只不过知识分子不好意思把这个问题搬到纸上公开讨论罢了。有一位专写短评的专栏作家鲁斯说得好：“上帝既然赐给女人一对丰满的乳房，人们似乎没有权力非把它压平不可。何况，这是长在妇女自己身上的东西，她们爱怎样处置就怎样处置，用不着不相干的人发表意见。”

伊黛把握住这一机会，一面投资增加设备，大量生产，一面在报上大做广告，使乳罩的销路很快遍及美国，销售量也始终保持直线上升。甚至在 1930 年左右，美国经济大不景气之时，唯有乳罩的生意一枝独秀，销路始终未见衰退。

37.K 型车的供销

在我们（指克莱斯勒汽车公司）最困难的时日里，K 型车一直是我们摆脱困境的希望。好几年来，这种美国制造的省油的前轮驱动轿车也许是我们唯一拿得出来的产品。在整个国会听询期间以及在同各个银行谈判期间，K 型车的远景使我们安渡难关。K 型车是一种不鸣则已，一鸣惊人的产品。当时我到克莱斯勒汽车公司的时候已经很晚，因此对于 K 型车的研制没有发挥很大的作用。现在我拿 K 型车来吹嘘一番，也不为过。

K 型车是哈尔·斯珀利奇 1977 年加入克莱斯勒汽车公司以后一直孜孜不倦加以研制的汽车。从很多方面来说，这种汽车也是哈尔同我在福特公司同事期间一直想要制造的汽车。如果不是亨利·福特对小型汽车深恶痛绝，这种汽车早已制造出来了。

K 型车以往和现存都是非常舒适的前轮驱动轿车，虽然只有四个汽缸，但它跑得很灵活敏捷。它在市区内的路上，每加仑汽油可以跑 25 英里，在公路上则可跑 41 英里。这两个数字本身就已经足够使人赞赏不已。但是，更为重要的是：K 型车比通用汽车公司一年半前推出的 X 型车更胜一筹。底特律以往虽然也生产过小型轿车，但是 K 型车则是破天荒可以容纳一家 6 口同时又省油的轻型小车。

斯珀利奇最大的成就在于 K 型车十分坚固美观，不像市场上其他一些类型小型轿车那样蹩脚寒酸。同野马型轿车一样，K 型车小巧玲珑。唯一的区别是 K 型车的引擎很小，但依然操纵自如。

我们广告宣传的主题是 K 型车是美国制造、可以替代舶来品的经济小车。为了使这个主题深入人心，我们许多广告都用红白蓝三色印刷。我们指出，K 型车车身宽敞，可以容纳“6 个美国人”——这里我们故意指出了日本小车的缺点所在。我们甚至在 K 型车内装了 6 副安全带，虽然这使 K 型车的成本略有增加。

我们推销技术上最精彩的一点是我们使用了“K 型车”这个词，而没有使用汽车的真名：爱丽思（道奇系列）和雷莱安特（克莱斯勒系列产品）。我很想要称道这是我所作出的决定，但是，这次的成功却是自天而降的幸运机遇。曾经遭遇到无数坎坷厄运的克莱斯勒公司能有这样一次幸运，也算是天理公道了。

每当一种新型汽车在研制的初期阶段时，车型设计师通常给这种汽车一个代号，以供内部使用。福特公司总是使用动物的名称（例如野马）。克莱斯勒和通用汽车公司则使用英文字母。在研制的稍后阶段，主管推销的人员就要从一整系列可能使用的牌名中作出选择并进行详尽的研究。

38. 过渡产品

IBM 的老用户用的都是没有记忆能力的计算器。当时,IBM 的 600 号系列计算机正是生意兴旺时期,可是,尽管计算器的价格远比 UNIVAC 便宜,尽管 IBM 的售后服务很好,如果 IBM 不及时提供先进机器的话,不能保证这些用户以后转而使用练皿屯练德的 UNIVAC。

IBM 现在研制开发的 701 计算机的用户对象是科研实验室及一些大工厂,估计要花 2 年才能造出机器来。但 701 计算机不可能有 UNIVAC 那样先进,必须抓紧设计能与 UNIVAC 竞争的机器才行。

IBM 的计算机生产出来后,计算器的生意将减少,IBM 的新机器将淘汰掉 IBM 自己的机器,IBM 应该怎样帮助用户渡过这个转换时期?

此外,计算机生产出来后,市场会有多大?价格该如何定?练皿屯练德及其他公司会花多少资本参与竞争?

小沃森成立了一个特别任务小组。

乐莫特是一个有 30 年经验的老经营家,他与美国政府各部门都有非常密切的关系,他将负责与政府官员交换情报,目的是将美国政府的大部分生意都揽下来。由于朝鲜战争及冷战的原因,美国政府成立了很多研究部门,将是 IBM 生意的大主顾。乐莫特也将负责领导电子计算机的研制过程。

李尔逊是当时最优秀的推销部经理,他将负责组织计算机推销运动,先造成声势。同时,李尔逊也将负责组织智囊团以便解答各种可能遇到的难题。

威廉思负责作一个全面的市场调查,定出未来计算机销售价格和出租价格。

特别任务小组决定采取一系列措施。

练皿屯练德的 UNIVAC 是大型计算机,价格昂贵,但技术先进,IBM 在技术落后的情况下应采取迂回作战,循序渐进的方法,一开始先研制较小但价格便宜的计算机,避开练皿屯练德的锋头。

IBM 必须尽快研制出具有信息储藏功能的计算器配套系统,这是可帮助顾客转用计算机的过渡产品,这样才能确保 IBM 的老主顾并发展新用户。

IBM 必须在研制 701 型计算机的同时,开始从事设计较高水平的 702、704、705 型计算机,这样就可满足不同需要的顾客,而且最终超过 UNIVAC 的水平。

IBM 行动起来了。各实验室的科学家工程师,联合他们在各大学的老同盟者,发起了攀登科技高峰的攻坚战。与此同时,各路推销员四处给顾客安装新的可提高计算器功能的配套系统,给他们灌输新的计算机初步知识。

IBM 然后推出过渡产品 650 号计算器,每月租金 3500 美元,有商用和科研两种用途。

IBM 的推销员神通广大,他们不仅保住了原有的顾客,而且还发展了不少新顾客。

39. “微软”的新产品是如何失败的

尽管 OS/2 磁盘操作系统技术先进,几方面的原因使得大部分电脑界人士热情顿减。一者 OS/2 本身价格昂贵,比 MS—DOS 贵三倍。二者 OS/2 需要很大的记忆库,需要有先进的电脑系统才能用。如果用户为了能使用 OS/2 而使他们的电脑系统现代化,他们得先花几千美元,没有多少用户愿意花那么大的投资去适应所谓新一代磁盘操作系统。三者,即使用户有先进的电脑系统,也愿意采用 OS/2 磁盘操作系统,适用于这新一代磁盘操作系统的软件还很少。

OS/2 磁盘操作系统的最大障碍还是 MS—DOS。当 OS/2 研制成功时,至少已经有 2000 万个人电脑用户在用 MS—DOS。这些用户已经用惯了 MS—DOS,他们不会那么轻易放弃 MS—DOS。

到 1989 年时,附和盖茨吹捧 OS/2 的人已经所剩无几了。盖茨自己树立起来的 MS—DOS 标准,不是那么容易可以让盖茨改变的。

40. 新产品开发要考虑哪四项工作

在 IBM 公司，服务人员活跃在新产品开发的第一线，他们设计维修技术并对付这样一类问题如：为该产品服务要进行哪些培训？在设备内部能建立什么样的诊断手段？什么是适当的供应交货系统？产品的哪个部分需要备件？要多大数量？

在初始计划中，一个联合方案将工程、制造、市场营销和服务形成一体。为使产品能够不断地向前发展，要求上述 4 个职能中的每一个都要保证它有能力（包括技术能力和资源）完成它的任务。

当然，对于一个工程师来说，如果他不用为维修考虑，则产品的设计要容易得多，产品也会更便宜些。但是实际上并非如此。一些公司仓促地设计新产品，不作任何维修考虑就急忙把它推到市场上。很快他们就发现产品的服务费用极为巨大，整个项目都受到影响。从 IBM 公司的观点来看，这种情况简直不可想象，但它确实发生过。

IBM 公司的工程师知道产品设计必须实用和经济，如果要使某件产品易于维修，它的性能指标就不能设计得过高或过低。随着产品的发展，公司必须能够预见可能发生的服务问题，重要的服务问题必须在产品投放市场之前解决好。是否已具备服务所需要的技术并且随时可以投入使用？是否有一些服务代表需要重新培训或雇用一些另外的人员？该新产品需要的某种技能的服务人员是否不足？如果不足，是否需要为产品设计一些辅助功能以减少特殊服务的需要？

正如在产品设计中加入某些必要的考虑以减少用户设备停机的可能性一样，从销售的角度出发，编制了一套预防性的维修程序。对于 IBM 公司生产的每种产品，包括打印机、复印机、终端设备以及小型和大型的计算机，都建立了一套服务规程，服务代表定期访问用户并检查设备。有时这种访问是进行特殊的保养，或者是由于某个部件曾有出故障的历史，而服务代表想防患于未然。有时这种访问则是为了做常规检查，服务代表并不是要寻找故障，而只是作些试验以确定它确实没有任何问题。

IBM 公司的职工不想打断用户的工作，因此当出现问题时，他们都尽量避免停机或至少将停机时间减至最少。如果一个服务代表发现问题是出在硬件上，他会换上新的，这不仅是使设备运转起来的最快办法，也是最经济的办法。

使服务人员和技术人员携手合作是很重要的。当 IBM 公司在肯塔基州的列克星敦制造一种新的打印机时，几百名服务代表在生产线上工作，这对于他们获得产品是如何制造的这类第一手准资料是十分必要的。然后，他们被派往现场去服务。由于他们对设备十分了解，又能预见到可能出现的维修方面的问题，因此他们力争在产品中加入附加功能。他们的这种做法，大大减少了这些打印机的维修时间。

通常，为使新产品易于使用，要将它送到 IBM 公司的试验中心，在那里，由外行人员阅读产品说明书，学习操作规程并使用这些新机器。与此同时，工程师和劳动管理部门的人员观察这些人，他们学到的东西就是产品的市场效果。

有时，服务人员要求公司推出某种特殊产品时必须要有有一定的革础。在向全国投放之前先在大约 8 个主要城市试验后研究一个产品的服务要求。

41. 开发新产品，不可随大流

“以往日本的多数公司都是‘美国在生产，我们也生产吧’，或者是‘其他公司在生产了，我们也跟着主产吧’，即一边是随大流，一边完成公司的发展。与此相反，我们索尼公司‘由于什么原因，要生产这样的产品’，或者是‘认为有这种市场，所以生产适应市场需要的产品’。也就是说，我们的经营是有明确目标而使公司得以发展的，这就是索尼与其他公司的最大区别所在。”

在当时的日本，能够像井深这样坦率地叙述自己的经营观点的经营者还为数不多，为此，财界和同行各公司对它的反映并不很好。比如，“大过于自以为是了”，“缺乏协作性”等等。

但是，井深和盛田（索尼的两位创始人）对这种批评充耳不闻，对自己从事的工作和基于自己经验而提出的意见、主张和理论坚定不移。不仅如此，他们还同对立的意见毅然进行论战。

42. 市场空隙永远有，看你如何开发

在 IBM360 战役前后，一些与计算机有关的公司悄悄地发展起来。比较成功的公司有 DEC 公司、Xerox 公司和 H—P 公司等。这些公司都是钻 IBM 的空子发展起来的。比如，IBM 对巨型计算机和小型计算机都没有多少兴趣，结果 CDC 公司靠生产巨型计算机起家，发展很快。DEC 公司则决定生产小型计算机，DEC 非常成功。到 60 年代后期，DEC 公司的 PDP 系列计算机已流行全美国。

43. 开发顾客需要的市场

迪斯尼计划把地址选在对街一处 11 亩的四角形空地上，他把这个娱乐公园取名为“米老鼠公园”。他把自己的构想写在 1948 年 8 月 31 日的备忘录中：围着公园建造一个大村落，村落中有火车站、凳子、乐队表演室、饮水泉，树木花草公园中都有合适的场地安排，还有供休息的地方，这给带孩子来的母亲、祖母提供了方便。村子两端各为火车站和市政厅。市政厅可作为行政大楼，要像个市政厅的样子。

小一点但很逼真的消防队就在市政厅旁边。还有警察局，解决纠纷、找寻失物和走失的小孩等，像普通的警察局一样发挥功能。关着几个人的牢房可供孩子们参观。

沃尔特迪斯尼还构想了其他东西：如饮食店、歌剧院、电影院、无线电及电视广播室、玩具店、宠物店、书店、玩具修理店、洋娃娃医院、制售老式糖果的商店、玩具屋、家具店，出售迪斯尼公司艺术家作品的书廊，音乐商店、儿童衣服商店，设有品种繁多的热狗和冰淇淋摊子，还有供举行生日宴会的饭店，以及邮局等。

为了使老少游客流连忘返，更增加公园的娱乐性，沃尔特计划用马车将游客送到“西部村”，村内卖牧童用具，并备有与西部相关的东西：小马场、骑驱场、西部电影放映院、西部事物的博物馆等。

44. 微软开发新的程序

就在 1976 年初,盖茨便与艾伦决定将 FORTRAN 作为微软将要开发的下一个高级程序语言。FORTRAN 是仅次于 BASIC 的普及度的语言,而这项将其改写以适应于 8080 芯片的工作主要由两名新成员来具体操作。

不过在当时,整个个人计算机革命的发展还未形成,有成千上万转瞬即逝的想法和创新,也有日渐深入人心的革新和发明。盖茨和艾伦对此也一直忧患于心,常常在一起讨论软件市场的未来方向,而最终的结论是只能与时代并进而不能墨守成规,以尽可能大的努力在每一种可能普及的软件开发上领先于人。这也就是他们拟定首先是 FORTRAN,其次是 COBOL 这样的高级语言开发的原因。

这时微软赢来了两个最大的客户和两笔最大的交易。著名的通用电气公司和全国收款机公司 NCE (National Cash Register) 想买 BASIC。不过通用电气公司只准备购买 BASIC 的源程序段,而 NCR 则需要一种数据匣 BASIC,将用于他们的 8080 文件系统,这项工作最终由麦克唐纳完成,并取得很大成功,使盖茨和他的公司名声大振。

45. 索尼的国际市场营销

要提供正确的产品，必须先了解市场。我（索尼创始人盛田昭夫）曾派了一位年轻人岩井赴欧做行销经理。他发现日本产品在欧洲所遭到的阻力相当大，其中部分原因是日本货在外观和声音上，与欧洲机型不太一样。譬如，60年代早期，欧洲的电视，有4种不同的标准，所以我们销往欧洲的电视上就要加装一组按键，以便让4种标准均可使用。另外德文中喉音特别多，所以我们不得不把收音机、电视机的发音系统，尤其是喇叭，大幅修改。来配合他们的说话习惯。

在一开始，欧洲对我们产品所采用的造型线条，尤其是万角，也颇多抗拒。欧洲产品流行圆圆的线条，很多部分采用木头。为了这一点，我们也商量了许多次，考虑生产不同的机型。专门适合欧洲品味，但最后，我们还是决定维持产品的本来面貌，保持索尼的风格，以免成为抄袭者，有违当初创立品牌，建立形象的本意。后来。我们的产品大为风行，也是因为它们的外形与众不同。不久。我们那干净、简洁的线条影响了欧洲人的眼光。纷纷应用到他们自己的产品之中。

以前提过，在法国建立行销体系真是困难重重。法国政府极力控制国内所有的投资，更处心积虑地保护自己免受外商的伤害。然而，法国人却十分喜爱外国货。卖东西给法国人。要比卖给德国人容易得多。

在英国设厂，我们当然担心英国的罢工问题。举例来说，交通罢工就会对工厂有极大的影响。我们的对策是自备交通车接送员工上下班，工厂内也要尽量避免造成阶层之分，没有高级主管和领班等的特设餐厅，也没有特别划定的停车位。我们要求工厂内每个成员都穿索尼夹克。起初会遭到不少工程人员的抗拒，因为在英国传统上，工程师都是像律师一样，穿白色罩袍的。工厂并未硬性规定员工要穿夹克，但过了没多久，大家都以穿着索尼夹克为荣，那些穿白罩袍的人也改穿夹克，于是阶层观念就自然瓦解了。

在芝加哥设厂的时候，我们登了厂告招考经理人才。当时芝加哥的负责人小寺一口气面试了20个人——全都是有经验的，不是从前在RCA，就是在增你智工作过。然而，我们却觉得，雇用一個过去有生产电视机经验的人对索尼的新工厂来说，并不尽合适。我们希望新工厂的作业方式要完全依照日本的模式，虽然我们知道，无论如何他们总得做些修正，但是我们依然坚持，新产品的品质，就要跟上日本当时的水准。从美国电视生产工厂出来的人，在适应我们日本的制度上，一定有问题。所以，我们当时就毅然决定不要录取任何一个过去有生产电视或家电用品经验的人。后来终于从生产其他产品的人中挑了一个，重新以索尼在日本的方法，从头训练他为我们经理。至于生产线上的员工，我们也尽量录用没有生产经验的人。

当然，一开始是有困难。装配线上大部分是妇女，他们从来没有做过这种工作。对每个应征的人，我们都面试数次，在录取之先，仔细筛选。此外，每个领班和可能录取的员工在决定录取之先，会见面晤谈，才作决定。当时，我们只录取了30名核心干部，然后把零件从日本运来，开始装配生产。我们知道，一开始就按着我们的方法行事是难了一点，因此，我们必须把作业的每个步骤写出规范，好让他们照着去做。在日本，这一套基本规范从来未经修订。员工在不同的职务上长期工作，他们照样跟老的入学，照样教新进人员。技术上的改进虽然不断进行，但是没有记录在工作手册上。

46. 丰田建立小汽车专门生产厂

皇冠车型对美输出一直不顺利，但是由于计程车及各种机关的需求量很大，使得小汽车市场供不应求。石田当机立断，决定建造小汽车专用工厂。

我想到未来，内心觉得应该建造“月产 10000 辆的工厂”但是以当时情况，10000 辆未免太说大话，所以话到嘴边，只说出“5000 辆”。皇冠车在国内即使评价高，每月不过卖出 2000 辆。如果需要量没有增加，新工厂仅开动不到三成即可应付需要，连 5000 辆都非常冒险。

石田经历了一段时间后，对于丰田汽车公司的信心逐渐增强，所以下了这个很有价值的决断。

1958 年 7 月，公司内部成立“新工厂建设委员会，”全面迎接新局面。

现任丰田汽车社长的丰田章一郎便是当时建设委员的委员长，我则担任监督。章一郎到欧洲参观了刚完成的法国雷诺汽车公司的工厂以后，以它为参考，订立了新工厂建设的方向。新厂定名为“元町工厂”，分为车身、喷漆、装配三个部分，全部在 1959 年完工。设备是以月产 5000 辆为准而装置的，但是厂房上却有了月产万辆的准备。

工厂完工后，同年 9 月，我们邀集了通产省官员、日产汽车的川又克二社长（现任顾问）、五十铃汽车的捕木直道社长（已故）、经销商等大批人马，举行了落成酒会。当时邀请同业庆功是惯例，尤其因为战争时期大家同心协力地工作，都成为肝胆相照的朋友，对方的气质作风彼此都很熟悉。当然，竞争激烈时，互不相让的情形也难免。

在酒会上，楠木一脸惊异地说：“丰田果真建造了一座了不起的工厂”，相反的，经销商则是诚惶诚恐：“这么大的工厂，造出那么多的汽车，强迫我们推销，那不是惨了吗？”

酒会后不久，伊势湾大台风，在名古屋地区造成空前的灾害。幸好工厂已经全部完成，如果要在半完工状态，所受灾害一定更惨重。许多其他工厂去不如我们幸运。

海水倒灌名古屋车站。名古屋有许多海拔零公尺地带，海水一旦灌进来以后，便很不容易排出。必须先造堤防，再用水泵将水排出。前后花了大约半年的时间才处理妥当。

相较下，元町工厂只花了两星期便将一切恢复至原状，并且还帮忙一些为丰田制造零件，但工厂进水无法生产的下游厂商，让他们把机械放在我们的空厂房中，以便能够开始生产。说起来，丰田并没有蒙受太多伊势湾台风的灾害。

当年 12 月，丰田便达到月产 10000 辆的国标。总公司的工厂 月产 5000 辆，新工厂也月产 5000 辆。距离工厂建设完成仅仅不过数个月的时间。

二 合作开发与竞争开发

1. 几家公司同时开发同一新产品，“领头公司”的策略

不单单卓布斯和盖茨认识到图像视窗技术将是以后个人电脑发展的方向，好些电脑界的同行们也都有同样的看法。一场竞争于是开始了。

1983 年 10 月，威士公司率先扔出了一枚炸弹，宣布将推出应用图像视窗技术的软件“威士安”。四分台公司紧接着扔出了一枚炸弹，宣布要研制应用图像视窗技术的软件“书桌”。乍看起来，微软公司好象是跟在人家后面赶似的。

盖茨气极了，他下命令微软公司也要立即宣布推出“MS 视窗”软件。两个星期后，1983 年 11 月，麦克里国跟着盖茨坐上了飞往约纽的飞机。盖茨知道 IBM360 战役的经验。当 IBM 的第二代计算机受到竞争者的四面攻击时，当众多竞争者竞相推出新机器时，小沃森宣布将推出第三代 360 系列计算机，宣布 360 系列计算机将比所有竞争者的机器都好得多。尽管 IBM 过了很久才最终将 360 计算机研制成功，这种做法非常有效地打击了竞争者。

盖茨知道，对任何一种新的，大家都争着做的东西，顾客都会希望这一行业的领导者能为这种新产品树立一个新标准。如果顾客知道这一行业的领导者正在研制开发这种新产品，他们会很乐意地等这领导者的新产品推出市场后再作购买决定。微软公司已经靠“MS—DOS”打出了名声。盖茨觉得要想阻止其他竞争者，最好的方法是宣布微软公司将推出“MS—视窗”软件。

在纽约，盖茨声称：“微软公司的‘MS—视窗’软件将可以解决所有软件的互通性问题……”站在讲台的中央，盖茨放出了大活，“微软公司的‘MS—视窗’软件推出以后，再过一年，90%以上的 IBM 以及与 IBM 一致的个人电脑中都会有这个软件，‘MS—视窗’将是世界上最受欢迎的软件之一。”

盖茨接着又在洛斯维加斯第二次描述微软公司的“MS—视窗”软件。盖茨对几十家电脑公司的人作出承诺，说微软公司半年后就可以给他们提供这个软件。

盖茨那么着急地宣布推出“MS—视窗”软件，除了打击竞争公司以外，还有另外的目的。当时苹果的 Macintosh 还处于秘密状态，但盖茨已经知道，Macintosh 就要走上市场。

Macintosh 将是最早应用图像视窗技术的个人电脑，盖茨希望人们能知道，微软公司在 Macintosh 上市前，已经开始编写具有相似功能的“MS—视窗”软件。

2. 电脑业，多家竞争同时开发同一新产品

与此同时，莲花公司也在编写他们的“莲花 1—2—3”数据处理软件。莲花公司所用的策略与微软公司完全不同，他们看准 IBM 电脑，他们认为 IBM 电脑将一定成功，他们决定新出的“莲花 1—2—3”数据处理软件将只适用于 IBM 类型的电脑。

1982 年底，微软公司的“多重计划”数据处理软件得到用户一致的好评。《信息世界》杂志把“多重计划”评为当年最好的软件。然而，数个月后，莲花公司推出了他们的“莲花 1—2—3”数据处理软件。莲花公司的赌博赢了！与 IBM 电脑配合得恰到好处，1983 年夏天，IBM 电脑把无数杂牌电脑挤出了市场。与此同时，在软件零售商的柜台上，后起之秀——“莲花 1—2—3”取代了曾经大施雄威的“视算器”和“多重计划”。

“这是微软公司的一次惨败！”一位商业权威人士评论说，“这不仅仅是‘多重计划’数据处理软件的失败：也是微软公司原发展计划的失败。”原来，微软公司想在“多重计划”成功以后，接着推出类似的“多重工具”等软件。现在，微软公司必须重新考虑这计划的可行性。当然，盖茨不会轻易被失败征服，吸取失败的教训后再卷土重来是盖茨的一贯作风。

莲花公司的“莲花 1—2—3”打败了微软公司的“多重计划”数据处理软件后，“莲花 1—2—3”事实上为所有 IBM 及与 IBM 一致的个人电脑树立了数据处理软件的标准。

1984 年 1 月，苹果推出了 Macintosh，掀起了个人电脑革命又一高潮。莲花公司计划为 Macintosh 编写“爵士”数据处理软件，想把苹果电脑的生意也揽过来，也为苹果电脑树立一个数据处理软件的标准。

本来，微软公司的“多重计划”输给了“莲花 1—2—3”，盖茨已经是满肚子气。现在，莲花公司又把手伸向苹果，这是盖茨绝不能忍受的。Macintosh 是应用图像视窗技术的电脑，是以后个人电脑发展的方向，微软公司绝不能在这个领域丢失有利位置。

微软必须从 IBM 的树荫下走出来，这就是答案。这也是谢利时盖茨意图的正确领会。

1987 年 10 月 6 日。视窗 2.0 版和一个视窗 386 版正式推出，相比视窗 1.00，最大的不同在于其容纳了 Excel 2.00 版。看来，微软内部坚持与 IBM 分庭抗礼的力量还是占了上风。

尽管如此，微软与 IBM 这一场软件世纪大战的最终裁决权并不在他们自己手上，而取决于他人。

要说明的是，一般说来，好的软件可能受欢迎，但他不是绝对受欢迎，这涉及到市场结构、消费者心态乃至营销体制等种种原因。

即便从今天来说，OS/2 单纯从技术指标而言，绝不逊于视窗 3.0，但其所占有的市场份额却远逊于视窗 3.0，这是为什么？

盖茨是第一个洞悉其中奥妙的人，指挥若定的比尔·盖茨一手导演了这场战争。

现在，轮到康柏和微图软件公司来加重砝码了。

到了 1987 年。康柏在桌上型个人计算机市场所占份额由 16.5% 上升至 22.8%，而 IBM 则由 44.3% 下降至 39.2%，两者之间那般的差距已不再是小

矮人和巨人之间的悬殊，倒日渐成为旗鼓相当的对手了。

而康柏早已不满 IBM 的霸道作风，动辄发号施令，以己言为天下法。现在康柏羽翼渐丰，手握 386 机型这张领先王牌，早就想有所作为了。

恰天赐良机，微软的视窗 IBM 的 PM 正是剑拔弩张，双方既有共同之敌人，不妨联手共御。于是，俟微软视窗新版本出现，康柏便联络一些同病相怜的硬件商，宣称将在其所售机型中捆绑微软的视窗操作系统。

也有不少软件开发商，尤以微阁公司为典型，在为视窗开发应用软件，并且进展良好。格雷逊，微图的总裁曾这样表示：“有许多人以为当 IBM 推出它的 OS/2 或 PM 操作系统的时候，视窗的末日也就到了，但当 IBM 真的推出 PM 后，情况却大相径庭，视窗在一个月内的销量反而增加了一倍。”

“所有人都意识到个人计算机的未来就是图形用户界面，他们一直想拥有图形用户界面，这下，IBM 总算答应给他们了，但 IBM 给他们的不过是一个图形卡，而我们给他们一个图形的天空，由众多软件围绕的天空。”

看来，IBM 宣布 PM 的消息反而成为视窗的无形广告。

确实，人们是太想拥有好的图形用户界面了，而在此方面先行一步的微软有理由不怕蓝色巨人。

结果，整个产业界 1987 年只有一个问题，到底将自己的产品建立在哪一种标准之下，是视窗（windows），还是 PM？

阵营很快就划分的清晰透亮，微软的软件对手们理所当然地反对视窗一统操作系统的企图，像莲花、阿森培特这样的大软件公司投向了 PM 也就是 IBM 的怀抱。

在他们看来，这样就可以遏止微软永无休止的吞并野心和扩张图谋。

相反，独立开发者，尤其是以康柏为代表的围绕最热门的 386 微处理器芯片生产桌上型个人计算机的厂家，乃是 IBM 的天然对头，当然不愿依附在 OS/2 也就是 IBM 旗下。早想反戈一击的康柏们旗帜鲜明地站在视窗也就是微软一边。

然而这对盖茨而言仍是不够的，系统软件可以帮助计算机更好地完成工作，但系统软件本身不能工作。计算机用户买计算机是为了工作，在更好之前首先是可能，必须有更多的应用软件进入视窗才行，但直到 1988 年初，仍然只有微软自己的 Excel 在视窗名下。

看来那些软件大户是不肯帮助微软了。盖茨只有一方面催促微软自行开发，一方面尽量寻找那些较小的合作者，那些初露头角因而比较愿投机的软件开发者。

1988 年初，OS/2 正式面世，OS/2 的共同开发者 IBM 与微软都断言两年内将会取代 DOS。

“在 10 年内，数以百万的程序员和使用者将熟悉这个系统。”盖茨在 1988 年曾这么说。

但是用户并不买帐，自有一番见解。

“国内市场将对它嗤之以鼻。”著名的《软件信函》杂志（Soft-letters）在 1988 年 9 月号上如此评价道。

这评价是犀利而准确的，OS/2 确有原因遭此败绩。

首先，每份拷贝 325 美元的定价，比 MS-DOS 高出两倍，尚不包括为使用这套软件而必须付出的至少 2000 美元以上的硬件升级费用。对大的公司用户而言，这意味着数以百万计美元。

而即便决定采用，现在也没有足够的应用软件可用。这样，OS/2 最好的办法便是驱逐 DOS，但现在 DOS 已根深叶茂，尾大不掉了。

3. 合作开发 OS/2

蓝色巨人用一个委员会来管理 OS/2 开发项目，但往往政出多门。当微软的程序号在一个小的、活跃的小组内工作时，IBM 则与此背道而行，它有好几百人为该项目而努力。除了在迈阿密的布卡瑞顿之外，还包括境外如英格兰的韦彻斯特的研究所。

《华尔街日报》曾说，在微软，8 个人工作 1 个人评议，而在 IBM，1 个人工作有 8 个人评议。这样，微软显然比 IBM 的工作效率高。

当一名微软的工作者前往迈阿密在 OS/2 上试图解决几个技术问题时，他会发现无论他走到哪里，甚至在休息室而非工作场所。也会有一名 IBM 的人跟着他。这无疑是在告诉他不要太靠近机密。

“这项目（指 PM）确实使 IBM 和微软的人都感到灰心，在一系列的结果上它是两个公司间冲突不和之所在。在 IBM，事情变得很难，任何人都不能自作主张，你必须在高层寻找到一个人作出决定。你在作出报告并经委员会审议之前，你不能做任何事情。它使你会花好几个星期只为了解决一点小问题，时间都用在报告上了。”一位与 IBM 合作的微软职员失望地说。

而微软则与此迥然不同。IBM 极其重视在开发过程中检测产品以求尽善尽美，而微软务求领先一步。举例而言，在微软，一般大约 40 名程序员平均有两名检测员。而在与 IBM 合作时，几乎有一名程序员就得有一名检测员。

IBM 计划在 1987 年 4 月与微软一道推出 OS/2 项目，同时它也宣布它的下一个普及型个人计算机为 PS/2，PS 的意思是个人系统（Personal Systems）。这项计划其实是 IBM 试图收复失地的举措。

IBM 已失去了对 pC 机市场的主导权，其他公司以比 IBM 相似机型低 30% 的价格出售它们的产品，从而抢占了大部分个人计算机市场。而 IBM 试图以 PS/2 及其操作系统 pM 重整旗鼓。

在 PS/2 当中有近一半的技术由 IBM 自行开发，这样它将难以仿制，这是因为它力图避免重蹈 PC 覆辙。但不幸的是，只有 1/4 的 PS/2 采用 80386 芯片，而其余的都采用被盖茨称作“死脑”的 80286 微处理器。

“OS/2 的开发将开启一整套新的应用程序，”谢利不无忧虑地这么认为。OS/2 可以在任何使用 286 或 386 的或 IBM 兼容机上运行，包括 PS/2。不过，直到 1987 年底，OS/2 仍然没有多大反响，而一年之后，开发中的 PM 也仍未见上市。

确实，OS/2 将与 MS-DOS 迥异，这将威胁到微软的系统软件市场，但这也正在盖茨算计中，不等 OS/2 来淘汰，他自己也将开发新东西来淘汰它。

不过，OS/2 之后的 PM，或者 OS/2 的后代，将成为一种新的标准吗？这样的话，微软将失去目前对系统软件的绝对支配地位，而成为 IBM 大旗下的一个部分，一个不起眼的小角色。

要么继续与 IBM 合作，在 pM 当中占有一定权益，从而成为 IBM 羽下翼的小鸟，要么独自提出新的操作系统标准。但能敌得过 IBM 吗？

盖茨正在处心积虑盘算这件事，这太关键了，所幸，OS/2 的市场推销工作一直不好。

这种情况是显然的，虽说 OS/2 及 PM 允诺将给人们带来更好的用户图形处理界面，但现在 MS-DOS 仍足够用了，并且表现还不错，人们不会一下子接受 OS/2 的。至于微软与 OS/2 的关系，人们认为是为了获得 IBM 在 PM 当中

的订购单而参与其中的。

也就是说，一般人仍未能想到微软可能脱离 IBM 的遮蔽而独挡风雨。在他们看来，未来的操作系统只能由 IBM 来建立，就像 MS-DOS 虽由微软开发，也得由 IBM 来推出一样。何况，与 IBM 合作开发 PM 是多么稳当的一件事啊。

但是，许多深知微软的人明白，作为现在落后于苹果的图形用户界面，微软有一种宗教般的态度，如果让盖茨在财富、增长与使最优秀的图形用户界面问世之间选择，他毫无疑问将选择后者。盖茨绝不会因为 IBM 另有一套而放弃己见，他很可能自行其事。

4. 索尼与 Ampex 公司

在 50 年代，录像机的发明者 Ampex 公司生产出了一种售价超过 10 万美元的四磁头录像机，它主要是卖给最先用它来代替电影的那些电视台。紧接着，Ampex 和索尼之间就开始了最高经理的会谈，目的是希望索尼能生产出更便宜的机型。两个公司的关系是非常友好的，1960 年 7 月 10 日，在没有利益之争的情况下，盛田、井深和 Ampex 的一个副总经理签署了一份关于免税交换他们公司各自的专利的备忘录，其中包括 Ampex 创新的“金堡”专利（一种把视频信号变成调频信号，然后录在磁带上的系统）。

几个月之后，由木原领导的工程师小组研制出了索尼关键性的第一台录像机（VTR）。尽管这种最初的两磁头敞盘式机型非常笨重，而且根本达不到 Ampex 的四磁头机的保真度，但它是索尼在视频领域取得一系列领先成就的第一步。而且它价格只有 Ampex 机型价格的 1/10，因而它在市场上产生了重大影响。许多国家足球协会的球队购买这种机器用于重放录像；泛美航空公司和美国航空公司用这种设备向旅客们演示起飞和着陆的情景；一个名叫“飞行录像”的索尼子公司专门提供飞机飞行中放映的录像。

但 Ampex 的最高经理所作的重要技术转让立刻引起了关于 7 月 10 日备忘录的意义和目的的争议。于是有人起草了一份新协议，包括一项索尼使用“金堡”专利必须付 8% 专利税的条款，但是双方没有达成满意的结果。情况是严重的。要是不使用“金堡”专利，索尼可能在视频领域站不住脚。

双方的讨论年复一年地继续着。其间，在 1964 年，索尼推出了第二种 VTR，属 EV 系列，售价近 3000 美元，随后，在 1965 年，推出了售价 1200 美元的 TCV2020 和 TCV2110 型，在 1966 年，小型 CV2000 型 VTR 问世了。后一种型号的价格是 800 美元，比 Ampex 的第一种机型价格的 1% 还要少，它使用 1/2 英寸转盘磁带，能够录下 60 分钟黑白图像。它在价格低廉和携带方便两方面都是一个惊人的突破。

6 年之后，索尼和 Ampex 圆满地解决了争议，如今，他们进行着非常友好的合作。这样，索尼可以自在地集中充分的人力物力资源来研究磁带录像机了。井深说，创业伊始，索尼的目标就是生产一种能在家庭中有重要用途的产品，他们正在接近这个目标。

1969 年，索尼公布了在这一领域的第二大产品 U—马蒂克盒式磁带录像机，并且立即在美国市场取得了成功，而且成为行业标准。它以每台 1000 美元的价格销售了一大批，用于教育、商业和医学领域。福特汽车公司购买了 5000 台用于公司的信息交流和商业广告。

U—马蒂克录像机在代替 16 毫米电影胶片采集新闻方面特别有吸引力：它便于携带，它可以免去电影胶片的昂贵费用，它很容易复制（特别是围索尼的新型电子复制机），它能在少得多的时间内把新闻报道带给观众并且为电视台节约 70% 到 80% 的费用。到目前为止，索尼已经售出了 20 多万台 U—马蒂克录像机。这项事业本身不仅成为有利可图的营业项目，而且它已经树立起了索尼在磁带录像领域的信誉。

但是所有这些都仅仅是发展家用贝特马可思录像机的序曲。它不仅代表着在视频领域 20 年紧张工作的顶点，而且代表着技术能力的积累和包括磁带、收音机、电路、半导体、录音磁头、电视机、数字系统、磁带录像在内的索尼各个专业的一体化。

这两种录像机之间有很大区别。U—马蒂克使用 3/4 英寸磁带，而贝特马可思使用 1/2 英寸磁带，这种磁带可以装入较便宜的只有平装书大小的盒子里。这所以成为可能，是由于使用了超薄型磁带（只有 20 微米厚），应用了一种很窄的磁头（录像轨道的有效宽度大约 60 微米），以及把磁带的走速由 U—马蒂克的每秒 3.75 英寸减到贝特马可思的每秒仅 1.57 英寸。和 U—马蒂克相比，贝特马可思操作简单，结构更紧凑。另外，贝特马可思磁带消耗较少，价格为 15.95 美元，而 U—马蒂克磁带为 45 美元。

还是那个问题：它卖得出去吗？

很明显，25 年前盛田在磁带录音机上面临的问题现在又在贝特马可思上出现了，人们会发现它的价值吗？他们会发现充分的购买价值吗？

由于日本人都渴望看到高质量的电视节目（包括许多专门的历史和教育系列节目），而且 90% 以上的日本家庭拥有彩色电视机，所以盛田决定首先在日本推广贝特马可思。虽然按早先产品的惯例，产品的缺陷和操作问题要在出口前解决，但这次决定先在日本上市完全是出于销售考虑，而不是出于质量原因。他还决定同时在日本推出单枪三束彩色电视与贝特马可思的组合产品（落地式）和贝特马可思单机。第一批产品于 1975 年 5 月进入日本市场，立刻引起消费者的强烈反响。抽样结果表明，最多的买主落到了 25 至 35 岁年龄组。其次是 45 至 55 岁年龄组，许多铁路工人和航空公司飞行员，由于工作时间不固定，容易错过黄金时间的节目，所以不是买了落地式组合产品就是买了单机。

出于一些原因，索尼决定于 1975 的 11 月先在美国销售电视和录像机的组合产品，到 1976 年 2 月再销售贝特马可思单机。他们认为，虽然单枪三束彩色电视能提供最好的效果，但组合式也提高了价格，这就会使不那么贵的贝特马可思单机（只要花 50 美分购买零件，就可以提单机同任何电视机连接起来）更有市场吸引力。

时机的确定和目标的选择都是非常慎重的。几年以前，他们认为销售贝特马可思的时机尚未成熟，而且他们觉得，正如盛田 1975 年 2 月在波士顿证券分析家会议上所说，已往别人之所以失败。是因为他们只进行试验而没有充分的信心和经验，而索尼却在改进产品、制定计划，等待时机。

CBS 的前总经理弗兰克·斯坦顿在解释他们在 EVR 上的部分失败时说道：“我们没能想出任何节目，足以使人们因从一般的电视节目中得不到东西而来购买我们的录像机。”索尼的一些行政官员说，CBS 企图在家庭拥有足够多的放像设备之前建立软件市场，这是本末倒置，他们不可能做到。

索尼也想推销一种尽善尽美的产品，并想训练出能够进行必要维修的技术人员，他们感到，“电视电影放映器”不仅依赖于合适的软件，而且还产生了次品，而索尼的磁带价格只是它的一半。同时，它也被“吹得太过头了”。虽然像“贝特马可思……索尼又出场表演了！”这样一些诙谐的语言出现在广告里，但这个公司谨慎地置身于这个新市场，强调迎合观众，这种广告通常更富有信息，更朴实无华。

5. 索尼开发录像机

与开发初始就相当棘手的彩色电视机、台式电子计算机不同，木原所负责的录像机的开发进行得较为顺利。日本的录像机与索尼独家经营的磁带录音机不同，是各个公司几乎处于同一起跑线上开始开发的，这种情况在日本并不多见。需要指出，其中先驱仍然是索尼。索尼 1958 年 11 月试制采用了晶体管的回转二磁头式录像机引起了同业界的关注。可以说，这要归因于通过磁带录音机的开发所培养、积累的磁记录技术发挥了作用。

但是，试制成功的两种类型产品都是以美国安普莱克司公司的方式为模型的，负责此项开发工作的木原也很不甘心，他一心希望能以独立的技术制成家用产品，并让井深大吃一惊——这便是木原的梦想和目标。

正在此时，海外传来了令人振奋的消息：开发了广播用录像机使用的安普莱克司公司提议进行技术协作。

1955 年 2 月，该公司的研究部长、录像机部长、改造部长和国际部长与负责人来到日本，同索尼的首脑们开始会谈。7 月 9 日，双方签订了公司间以共同研究为前提的技术援助协定，其中包括对专利权的相互无偿使用的协定。

索尼公司以提供自己所有的晶体管技术为代价，要求安普莱克司公司公开录像机制造的技术，并愿通过共同研究以求确立更高的录像机技术，双方就此达成一致意见。协定一签订，安普莱克司公司马上派遣 20 名左右的工程师来日本，同索尼公司的技术人员一起组成设计队伍，开发新的录像机体系。此时，索尼方面所选出的该项目的负责人是一直在第二制造部从事音频机器生产的森园正彦（现任副经理）。

两个公司的联合实验正式开始。按安普莱克司公司方式进行了三次、索尼方式进行了两次试制后，最后集两家之优点生产出世界上第一种晶体管录像机“SV-201 型”。这种录像机是 2 磁头、螺旋扫描式，磁带速度每秒 7 英吋，同磁带录音机一样，性能超过了当时的所有同类产品。但是，二磁头不适合广播，而作为家用却又过大，所以这种产品终于没能问世。

索尼公司同安普莱克司公司关系出现裂痕就是在这前后，原因当然有许多，主要原因是对开发方针见解不统一，进行工作的方法不同及普安莱克司公司方面诸多复杂的内部情况。1966 年 2 月安普莱克司公司正式通知索尼公司，终止专利权的技术援助协此，索尼的录像机开发以木原为中心独立地向前迅速发展。最初的成果是 1962 年所发布的“PV-100 型”录像机（装配摄像、监控 TV，436 万日元），该产品是所谓 1.5 磁头式，与当时世界上用于广播的安普莱克司式的录像机相比，体积为 1/50，是当时世界上最小型的录像机装置。

生产出的录像机马上就被送到纽约。盛田希望在第五条街刚开设的售销厅里进行一下示威，以求先在需要量大于日本的美国市场找到销售的突破口。

几天后，一个电话从纽约盛田那里打到第二制造部长大贺（从德国留学回来，大贺应盛田之邀进了索尼公司）那里：“机器不动了，马上再送一台机器来。”

大贺命令森园去完成这项任务。森园和年轻的技术人员一起，带上机器，飞往美国。这是 1962 年的事情。

“那种产品虽说是小型，但是，带上两台就成了很大负担，重量大概 100 多公斤，把它带进飞机客席，得交俩人的费。当时，行李通关不是在羽田，而是在安克雷奇，所以一到达那里，就要把行李卸下，办完通关手续后，再上下一班换乘的班机。既要提自己的行李，又要搬这么重的机器，所以我当时的确是狼狈得很。”（森园正彦）

经过 17 个多小时的漫长飞行，森园到了雪雨霏霏的纽约机场。他很快乘出租车赶到第五条街，一进索尼销售厅，他马上就检查放在地下室的那台出了问题的录像机。原来为防止飞机运检中的万一，在机器底壳装上了加固材料。但是，焊接上的用于加固的加强肋由于撞击而变弯了，所以底盘整个都歪了，机器也就动不了了。

纽约市场对 PV——100 型录像机的反映比预想要好。但是井深还是不认可。他在开发部门一露面就发牢骚说：“净重 60 公斤，价格高达几百万日元的产品不对我的口味”木原心里有数：这是对他和开发部门的新要求。

木原也正在心里暗自考虑生产更轻便，成本低的录像机。他想等制成了试制品，再向井深说：“制成了这样的产品。”木原认为要报复满脸不以为然，怪话连天的井深，这样做是最为有效的，他曾这样说过自己的底细。

6. “微软”：公开的商业间谍

在电脑商业界，微软公司已经有了一个不好的名声。人们抱怨说，微软公司经常派人去了解整个工业的发展状况。一旦他们发现有开发新产品有潜力的小公司时，微软公司就会派人去与他们谈判合作。当微软公司发现这些小公司产品的秘密后，他们就会突然对这些产品失去兴趣，然而，过不了多久，微软公司就会宣布他们正在研制新产品。微软公司的新产品听起来与这些小公司的产品非常相似，但却是与这些小公司产品竞争的产品。

微图公司是专门为个人电脑设计绘图软件的公司。微图公司也一直是微软公司 MS—视窗项目的热心吹捧者和支持者。在微软公司推出 MS-视窗第一版时，微图公司就推出了用于 MS 一视窗的绘图软件。当微软公司和 IBM 合作搞 OS/2 和“表达经理”项目时，微软公司把重心由 MS 一视窗移到“表达经理”。微图公司也不得不想法子让他们的软件能应用于新的磁盘操作系统。为了能灵活有效地实行产品的转换，微图公司编出了一个称为“镜子”的软件。“镜子”有翻译功能，可以将原先的用于 MS-观窗的各种软件转用于“表达经理”。

微软公司立即看到了“镜子”的潜力。微软公司希望微图公司能把“镜子”的使用权卖给他们，这样他们就可将原来自己开发的用于 MS 一视窗的各种软件用于“表达经理”。他们说，除了微软公司自己尽各种推销努力外，微软公司还可以让其他公司也努力推销“镜子”。这样“镜子”的市场会很快增大。

这看起来是真正对双方都有利的合作，微软公司和微图公司合拟了合作意向书，微软公司的一个副总裁和微图公司的总裁签了名。

然而，一旦签署了意向书，微软公司立即提出要求，要看“镜子”的程序内容。也就是说，要求知道“镜子”的内在秘密。微图公司一开始不肯，但后来还是无奈答应了。

几个星期后，微图公司得到了坏消息：微软公司决定自己开发一个与“镜子”相似的软件。

微图公司的总裁大吃一惊，非常气愤。他认定微软公司有计划有步骤地骗取微图公司的产品秘密。他抱怨，他找人，然而，一年过去了，什么结果也没有。

按照微图公司的说法，微软公司的态度是非常地蛮横。“他们简直在说：‘我们会付给你我们保证过的钱，但一分钱也不会多付。不要老缠着我们。顺便说一句，你们是不是要告我们？’他们不相信我们会告他们，他们也不在乎我们是否会告他们。他们简直就是土霸王。”微图公司一位不愿意暴露姓名的人说。

当时微图公司正想发行他们公司的股票，他们知道与微软公司关系闹僵会造成更大的损失，于是硬硬地把这口气咽下去了。

微软公司最终让微图公司得到一点好处，让微图公司与微软公司共同拥有这个软件的主机。据说这是盖茨的开恩。尽管如此，微图公司的总裁还是觉得被微软公司耍了。

“我把这个事件比作约会强奸。微图公司真诚地与微软公司出去约会，然而微软公司趁机把微图公司强奸了。干完后就离开了微图公司，而且第二天早上也不打电话问候一下被强奸了的人。”一位熟悉这事件的工业评论家

说，“或者，微软公司最终还是付了一些安抚费，但微图公司的本意并不是做妓女。”

三 开发新产品的一种方法：购买新技术

我们都渴望能开始制造电晶体，所以我（盛田，索尼创始人之一）在1953年，到纽约去购买这项技术的使用许可，同时我也想看看这个世界到底是什么模样，看看我们的新公司应该如何配合这个世界。所以我计划在纽约的生意告一段落后，还要去欧洲瞧瞧。当我一手拎着一只小行李箱，另一肩挂着一只袋子，在东京的羽田机场登上飞机时，简直兴奋极了。

然而当我把许可协议书寄给井深大时，心中突然萌生一股信心。在当时，日本的外汇管制很严，我们必须向通产省申请汇出第一笔电晶体许可费——美金2.5万元。

当时日本正在加速复原，外汇非常短缺，而电晶体又是新产品，通产省看不出这种设计及其用途，不愿意批准结汇许可。此外，通产省还认为，像我们这么小的公司，怎么可能有能力承担处理崭新科技的重大责任？井深大费尽口舌解释这种鲜为人知的设计及其用途，花了6个月的时间，才说服了通产省。因此通产省并不像有些评论家所指的，是日本电子业的恩人。

在通产省考虑我们的申请时，我正在旅行。我飞往欧洲，拜访许多公司和工厂，对公司和日本的前途，也渐渐地开始感到有信心。我拜访了大众汽车（Volkswagen）、梅塞得斯汽车（Mercedes）、西门子公司（Siemens），以及许多小公司，其中有一些公司，过了没几年就倒闭了。当然，我也想去参观誉满全球的荷兰飞利浦电子公司。在参观飞利浦时，我得到了鼓励和新的启示。

直接引进新技术产品，也是开发新产品的方法。

木原去纽约出席IRE展览会时在会场偶然发现新布朗显像管。木原回来后，索尼就开始研究这一新的产品。

“我们的SV-201这种世界最小的录像机和特地研究出它专用的胶布型金属磁带也作为参考产品在纽约的展览会展出。为此，盛田副社长和我，还有其他几名技术人员去了美国。我们利用空闲时间在各个公司展台前参观，偶然发现了一种新布朗显像管。我很得意自己的发现，就大喊盛田‘这里有一个很不错的显像管’”，并把他拉到奥德利克公司的展台前。（木原信敏）这家公司的展台上还陈列着像现在的日文电脑打字机一样，一按键盘就有文字显现在显像管的画面上，木原让我看了，又把我拉到RCA公司的展台前。那里展出的是用点和线表示的机场飞机起飞的电子显示装置。

我开始时不知道木原在干什么，现在终于明白了。这种布朗管的功能的确与众不同，因为RCA的装置要安放在完全没有照明的房间里，不然，屏幕上的点与线就难以分辨。而不同的是奥德利克公司的布朗管，在明亮的灯光下仍然十分清晰。我也感到十分不可思议。

但作为一个技术专家，我马上和奥德利克公司联系，和木原一起上门拜访。我们在那里了解到不少事情。

原来奥德利克公司显像装置使用的布朗显像管和摄像管是由美国加利福尼亚大学教授，因发明回旋加速器而获得诺贝尔奖的安纳斯特·C·劳兰斯博士发明的。专利派拉蒙电影公司所有，奥德利克只拥有它的使用权，把它实际应用于飞机上识别敌友的显示装备。于是我单刀直入地问道：“这种显像管可以用到电视上吗？”。奥德利克公司的负责人想了一会回答道：“我们不能说已经用它搞出电视的图像了，但我认为可以想办法用上它使图像清晰

明亮。”说着他用身边的打字机样机和幻灯机做了一个简单的试验，的确可以显现出明亮的图像。我们看清楚后，当场提出要同他们签订引进技术的合同。

我们这么当机立断自有理由。当时的彩色电视机，一般都使用 RCA 公司生产的叫做布朗显像管的阴罩式三枪彩色电子显像管。但是这种布朗管价格很贵，调像也很复杂，又容易出故障，缺点很多。尤其是画面不如放置式黑白电视机清晰，颜色很暗，反映不出彩色本来的美感。当时，美国的黑白电视机普及程度已 5000 万台，而彩电只有 100 万台。电视普及率仅次于美国和日本，黑白电视机有 900 万台，而彩电只有 300 台左右。如果把这归咎于阴罩式三枪布朗显像管的质量，恐怕并不过分。

井深曾公开说过：“我们公司早晚要制造彩色电视机，但那时我们一定不用这种缺点太多的阴罩式显像管。”因此，当我和木原发现这种图像清晰的彩色显像管后，自然兴趣倍增。

尽管索尼同奥德利克公司签订了技术引进合同，但如果制造彩色电视机，还必须和派拉蒙电影公司签订技术援助合同。于是我们又开始和该电影公司谈判。由于 ADR、罢工等问题的出现，索尼拖延了一段时间，1961 年 4 月，终于完成了谈判，顺利地签订了合同。

这种新彩色布朗显像管，按宣传说可以使画面的亮度比阴罩式显像管高出 6 倍，但是，我并不乐观。不但如此，单枪、点顺序扫描式（可以用色选栅极依次改变色同步频率，调节颜色纯度）在技术上虽然很吸引人，但机械工艺上很复杂，因此，调整整个生产系统很困难。我心里确实隐隐有些不安，然而，我们仍然要进行实验，因为要一心一意要制造出新的、更好的产品。

承担新彩色显像管开发重任的是当时担任技术科长的专田进和大越明男（早稻田大学理工学部电工学专业毕业，1953 年进入索尼，后为第一开发部部长）及宫岗千里等几名年轻的技术人员。

但是，索尼的首脑们做梦也没有想到，到后来，这竟成了动摇索尼根基的一次危机。

C 部 企业巨擘[服务观]、[国际营销绝招]

优质的产品、畅销的渠道、合理的价格这些营销组合的条件，你的公司做到了，其他的公司也能做到，那么靠什么与他人竞争？这就是“服务”。IBM 公司计算机的价格、质量比别人强不了多少，但它的“服务”却是一流的而且及时周到，只有它能做到这一点，这就是 IBM 立于不败之地的“秘密”。现代商战，就是营销战，而营销战，就看你的服务怎样。售前、售中、售后服务必须完整，服务人员的仪表仪容，知识和素质等都是重点之中的重点。

国际营销是企业扩大经营，发展壮大的必经之路。拓展国际市场往往是非常艰辛，极为困难的，风险和利润都非常巨大。索尼公司在美国、德国的营销，其中饱含了许多艰辛，许多陷阱，以及典型的经验教训。

国际市场虽然比国内市场的因素要多，也很复杂，但基本的原理却是一致的。日本的小型节能汽车，正是适应了国际市场的大众需求，从而击败了美国豪华大型、耗油量大的汽车。

麦当劳是怎样从一个小镇走向国际的，请赶快往下阅读。

一 服务取胜术

1. IBM 靠服务打败了“司标理—练德公司”

练皿屯练德原来的最关键短处并不是资金或技术的不足，而是推销及售后服务力量的不完善。UNIVAC 本来是最好的计算机，但练皿屯练德的推销员质量差，很多推销员本身都不懂计算机，缺乏想象力，而且，售后服务力量明显不足。因为第一代计算机的毛病特别多，真空管很容易被烧坏，售后服务力量就显得特别重要。IBM 的 701 计算机是出租的，一部机月租 15000 美元，出了毛病 24 小时有人服务。练皿屯练德的 UNIVAC 是出卖的，一部机卖 100 万美元，出了毛病叫人修理较艰辛。尽管 UNIVAC 的功能比 701 多，质量比 701 好，IBM 的策略对头，还是争得了不少顾客。

练皿屯练德与司标理合并后，双方都有比 IBM 先进的技术，但双方都没有过硬的推销队伍。更糟的是，这时，司标理—练德有三派技术骨干，以茂持黎与艾科誉为首的 UNIVAC 派，以诺利思为首的原工程研究协会派，以及司标理派。各方的技术骨干谁也不服谁，内部打起仗来。结果是 IBM 渔翁得利，在练皿屯练德与司标理合并时，IBM 所占的计算机市场和练皿屯练德差不多。一年后 IBM 产品反而占了 3/4 的市场。

1957 年，诺利思带着他的一帮人离开了司标理—练德而另外。成立一个公司，命名为 CDC 公司。诺利思是一个雄心很大且很有算计的人。他觉得司标理—练德的财经及管理人员都很差，他提的意见又不受接纳。他觉得憋气而发火，这样又得罪了领导层。于是他决定另起炉灶，他本人集了 7 万美元，华尔街投资家帮他集了 60 万美元，公司就正式上马了。

诺利思认为：“如果把工商业比作大海的话，IBM 就好象是海中的一条大鲨鱼，其他公司就好象是在鲨鱼口旁跳跃的飞行鱼，一不小心，就会给鲨鱼吞掉。商场也就是战场，你或者做鲨鱼，或者做飞行鱼，没有中间道路可走。”诺利思说，“宽阔的大海是令人迷恋的，但也是非常危险的。我情愿到安全的海湾里去做一条小鲨鱼，而不愿到大海里去做大鲨鱼口旁跳跃的小飞行鱼。”

2. “三越”商店的优势：服务

日本三越公司非常重视服务。为了扩大销售，他们把搞好服务作为一个重要方针。他们把顾客看作前主（即第一主人），对顾客一定要言行有礼，热情接待。公司干部即使在陪同外宾参观时，也要让顾客走中间，他戴三越店徽只能靠边走。若顾客问这位干部某某商品在哪儿出售，他就得请外宾等一等，先把顾客领到售货处，回来再向外宾道歉。决不能因接待外宾慢待顾客，处处表现了对顾客的尊重。他们把商品看作是顾客的暂存物，只要顾客需要，随时付款就取，所以保管得非常细心。他们把服务看作是第一位的，经营是第二位的。因为服务不好，顾客就不来，也就不存在经营。

他们分析一般顾客来商店有三方面的要求：（1）希望能够买到理想的商品。（2）希望商店的设施和环境有舒适感。（3）希望售货员有良好的服务态度和技能。

顾客对前两种要求是有限度的，但对服务态度要求是没限度的。对每一位顾客都应热情服务，买与不买一样服务周到。接待好第一次来店顾客并留给他好印象，目的是为了让他以后再来，从长远利益出发，树立声誉，扩大影响。所以要求每个职工要像在自己家里接待亲友一样热情而有礼貌地接待顾客。

三越公司的经营方针是：为消费者提高物质和文化生活水平、满足多种物质文化生活欲望服务。因此除从事商品经营外，还不断扩大商店的文化色彩，想方设法创造便利、齐全、舒适的特色，把消费者吸引到商店里来。他们经常举办国内外文化展览，展销知名画家作品，举办各国工艺、美术、文物、陶瓷器、绘画、宝饰、花卉的展销；商店还设有戏院、影院，广播电视节目，邀请名演员演出，举办各种游艺娱乐活动等；还兴办饮料、点心及各种风味餐馆；附设银行、保险、旅游、临时托儿室等服务项目。

3. 松下幸之助纵谈服务

▲ 问候式的服务

只要是做生意，不论在任何时代，服务都是非常重要的。尤其是没有故障或不满时所做的服务。

例如，当天气渐热，到了需要用电风扇的时候，抽空去拜访客户，说一声：“去年的电扇如何？”或“我们送来的货好吗？”这就是“问候式的服务”。

这种做法纯粹是服务，并不会因此而立刻发生作用。但站在消费者的立场，自然会很高兴，也会增加信赖感。身为生意人，要为这种情况感到高兴，并产生尊重工作的自觉。

▲ “老爷”和生意人

我小时候的老板五代普吉先生，9岁时到铁钉店当学徒，后来改行做不动产买卖的生意，最后开了一家脚踏车店。就在这时候，我们到这里当学徒，跟着他学习如何做生意。他最初是从脚踏车的零售和批发开始，业务逐渐扩大，后来以批发为专业而获得成功。

观察他做生意，具有一种非常杰出的特质。他认为，既然要卖东西，当然要有利益，所以他收取一定利益，绝不肯再降低价格，也就是说，他决定以何种价钱出售，买主当然会要求再便宜一些（现在如此，当时的顾客也大都如此），但五代先生说绝对不能再便宜了，他说：“我定的价格已经非常低了，再便宜的说话，我就没有利益可得，商人不能做不赚钱的买卖，那样生意无法维持长久，也不能为顾客服务。”他对自己的做法具有坚强的信念，使得他卖东西的价钱非常严格，在收款方面也同样如此。

但是，他对待客人非常有礼貌。听说古代的商人，连睡觉的时候，脚都不能对着客户的方向，而五代先生就是这么身体力行的一个人。在卖东西或收款时，他认为那是做生意，就必须非常严格，不能随便乱杀价，但对客人却常怀一份感谢的心，只要有机会，就应该帮忙客人，这是做生意的人应有的态度。因此，他始终保持着随时为客人服务的态度。

简单地说：买的人是老爷，我们是生意人。他的想法就是希望这些顾客老爷买东西时不要杀价，他绝不会把价钱定高，但对这些顾客老爷一定要维持一贯应有的服务品质。

也就是说，要不断地为顾客设想：卖出去的东西对他们是否有用处？并不是把东西卖了就全然置之不理，如果卖出去的东西不好，那就对不起顾客。因为有了这种想法，所以他经常会去客户那边看看，就客人而言，自然对他这种负责感到非常满意。在聊天时，五代先生自然就会说顾客满意使他感到很荣幸，此时客人会觉得因为自己向他买东西使他感到高兴，自己也就感到满足了。遇到年节，也一定不忘送礼，做生意的方式虽然很多，但他这种做法却非常有效。这么做生意的话，任何人都生意兴隆，但是，实际上要做到这样，却是很不容易的事，而五代先生却能确实实地做到这个境界，因此，当顾客要添购东西时，就会想到：既然是同样的东西，那就到五代的店里去买，因此生意很快就会兴隆起来。我从小就在这样的店里学习，等到后来自己独立开始做生意时，大概是小时候，在不知不觉中老板所灌输的思想得以发挥出来，使我受到顾客热烈的欢迎。

总之，做任何事情莫不如此，只要常怀感谢的心，就会从各种方式中得到回报。为了要获得回报才存感谢的心，这种想法虽然奇怪，但凡是知道喜悦的人，一定也是幸福的。拿一个获得一件物品而觉得应该心存感谢的人，和一个丝毫没有感谢心的人比较，会发现能怀感谢心的人，自然会受到大家的喜爱，而且这个人能有幸福的生活。所以我认为：一个能了解喜悦的人，就是很了不起的人。

▲服务范围内的生意

我认为，不论是多么好的商品，如果服务不完善，客人便无法得到真正的满足。甚至于在服务方面有缺憾时，会引起顾客的不满，甚至丧失商品自身的信誉。因此，从某种角度看来，服务比生产或销售更为重要。

服务是任何行业都需要的，在服务的范围之内做生意，对任何行业来说都很重要。有这种经营的态度，才能使生意稳定发展。

4. IBM 服务要最快、最好、最及时

IBM 公司说过要让它的用户在夜里高枕无忧，它可以保证使用户的设备正常运转，这话并非戏言。IBM 公司可能是世界上服务最周到的公司，这个荣誉并不是靠广告活动和通过其它宣传手段建立的。这个荣誉来自多少年持之以恒的辛勤工作和服务人员的彻头彻尾的英雄行为。这儿有几项近乎传奇式的插曲：

一个负责菲尼克斯*的服务代表开车去坦博，为一个用户送去重建多功能数据库需要的小零件。但是通常是短暂轻松的旅程，这一回却如同恶梦一般，倾盆大雨使得盐河变成咆哮的激流，封闭了通向坦博的 16 座桥梁中的 14 座，引起一段段的交通堵塞，使一段 25 分钟的路程变成了 4 小时的爬行。这个服务代表为了抓紧时间，他思想来在汽车的行李箱中有一付旱冰鞋，她蹬上旱冰鞋，滑过大桥去解除用户的困难。

我可以用这类小故事写一本书，写一个服务代表旅行 400 英里去修理一台打印机，写我们一个小组坐直升飞机去俄勒冈州偏僻地带的一个伐木场工作的事情等等。

我们全都记得纽约市的停电事故，华尔街陷入恐慌。

IBM 纽约分公司的全体职工都为使用户损失的时间减少到最小程度而拼命工作。寻找、运送和安装急需部件和机器的工作奇迹般地在很短时间内完成了。

在热浪引起的 25 小时动力中断期间，室外温度高达华氏 45 度左右，没有空调，没有电梯，当然也没有照明。IBM 公司的职工爬上一些纽约最高的建筑（包括世界贸易中心）去为用户的机器服务。

几年以前，感恩节的前一天，费城的信托保险公司发生了一场大火——正好发生在计算机房。IBM 公司的基层经理在早晨 5 点就知道了，但直到早上 8 点半才允许进入现场。他发现所有的导线都熔化了，而且许多机器都已损坏——20 个键盘，10 个磁盘驱动器，1 台激光打印机，20 台磁带驱动器，5 套通讯系统和 18 套键盘输入器。IBM 公司的服务小分队从最初 24 小时的应急照明开始就连续奋战。到了星期一早晨，信托公司又恢复了运转。由于 IBM 公司的服务人员在三天假日里全力以赴地工作，信托公司几乎没有受到损失。

在美国中西部和东北部 1977 年和 1978 年的大暴风雪期间，报道了几百例令人难以置信的为用户服务的故事。然而这样的服务对于阿拉斯加管线公司工作的 IBM 公司服务代表来说，是司空见惯的事情。这条横穿阿拉斯加的管线每天把 16 亿桶原油输送到 800 英里以外，顺序通过 10 个泵站，各站都是专门为适应北极地区的情况而建造的。各站都有一套与在安科雷奇的主计算机相连的 IBM 终端。阿拉斯加的 SOTA 计算机在原油流经管线时监测，安排原油入库，解决计算报表和文字处理问题，并使工人在任何一个泵站都可实现紧急控制。

为这条线服务所遇到的两个最大问题是严酷的气候和泵站位置遥远。对服务代表来说，在华氏零下 40 度的气温下工作并不少见。他们在汽车里带上好几种冬季用品——雪靴、毯子、北极的风雪大衣、厚厚的连指手套，还有将雪融化为水的行军锅，他们乘小飞机到遥远的地方，在阿拉斯加荒芜的北极圈内起飞和降落，这些频繁的旅行被看作像乘车兜风一样平常。有时，为

打开被冻住了的飞机舱门都成了重要的功绩。因为不经常在这个区域安排商业飞行，一个 15 分钟的服务访问经常要花费 10 个小时或更多的时间。

现在许多用户提出了一些具有挑战意义的服务问题。但是解决这些问题正是“IBM 人”赖以工作的一部分。用户希望问题得到解决，提出问题是他们得到服务的方法。

为每年有 3,100 艘以上的船只出入的诺福纳维港服务不是件简单的工作，但必须提供所需的服务。存在各种各样的服务问题：通过严密的安全线；经受狂暴的海风；不得不在船侧开洞，借助吊索和吊车将机器放入五层甲板；还要处理由于清洗核污染喷淋造成的锈蚀（在核泄漏事故时要在船上喷淋海水清洗核辐射），在难以想象的狭窄空间里作业（一个服务代表说在潜水艇上修理计算机“就像试图在一个电话亭里安装打印机一样”）。

IBM 公司提供服务，它就必须说到做到。

5. 日本美容公司的独特的售后服务

“东京美容公司”的售后服务，颇具特色。

该公司是销售化妆品的，都是小件头，一般不值几个钱。但是，对下属众多的门市销售店，公司有一条严格的规定：不管购物多少，一律归档备案，力争留下顾客地址，以便售后服务。公司内，则设有庞大的“流动美容院”，由推销员及美容师各一人为一组组成。

首先，推销员带着皮肤试验器拜访客户的家庭。一般来说，皮肤分中、酸、碱性三大类。正常为中性，皮肤粗的为酸性，脂肪过多则呈碱性。检验过后，推销员就有根有据、彬彬有礼地指出顾客皮肤上的一些弱点。爱美的小姐太太们，这时必然主动求助于推销员。推销员则以美容指导员的身份，落落大方地向顾客推销合适的化妆品，并将检验结果及顾客的要求记录在登记卡上，化妆品的补充及收费的事，则由美容师来完成了。

不多时日，美容师带着各种化妆品，登门为顾客美容。这种登门服务，需时不到 10 分钟，但态度可亲，讲解特别富于针对性，顾客感到亲切，而且，往往伴随一种满足和优越感。尽管明知这些美容大多数只不过是受过短期训练的女士，但这恰到好处的服务，比起做广告，那是高明得多。难怪，一盒索价数千日元的面霜，也很畅销，这倒不一定代表产品质量特别上乘，而是一擦过这面霜，就让人自我感觉高贵起来，脸颊也似乎娇美如花。

6. IBM 的 “ 附加价值销售 ”

在当今激烈竞争的商业界，单靠产品优势不足以保持市场地位，当然，生产劣质产品的公司是注定要失败的。但是，我（前 IBM 副总裁罗杰斯）也见到过一些生产很好产品的公司倒闭了，他们知道他们有占优势的产品，但没有认真地对待竞争。应该在拥有优质产品的同时进行竞争，而且必须提供一些附加的东西。这种做法在 IBM 公司叫做附加价值销售。

附加价值销售可以有多种形式，它经常是区分成功组织和其它一些组织的标志。产品的质量只是其中一方面。“在设备安装好以前，真正的销售没有开始。”这句话的意思是说，在用户签了字以后你为用户作些什么和你为赢得这桩买卖做过些什么是同等重要的。

我们在一个确定的项目中向他们（某大银行）证明了我们所提供的服务远比向他们销售机器多得多，我们有高水平的人才满足他们的长期需要，并可以为他们培训职工，同时在不断发展的基础上提供新开发的用途。他们知道，一旦安装上我们的设备，就是一次长期合作的开始。

并非每个公司都能为赢得用户而做这样的附加价值销售，但是，每个公司都必须用某种方式对它所从事的业务转达某些附加价值，也许是某种便利条件，也许是服务，也许是某种担保。

并不一定是提供“优惠”价格的公司才能做成大笔生意。有一次，我（指前 IBM 副总裁罗杰斯）买了一辆汽车，因为代理商使我相信他会向我提供出色的服务。在我观看陈列室中的模型时，他说：“趁你在这里，我想请你与我一起到我们的服务部里走走，看一看它有多么整洁，看一看我们职工的工作作风。我想让你看看我们拥有的大量备件，因此你可以相信，如果有什么零件出了问题，我们绝不会说‘这项工作需要三个星期’。我还想让你会见我们的服务经理，他已经在这里工作了 15 年”。汽车的价格未尝不是打动我的因素之一，但是，给我印象最深的是代理商向我显示的我所能得到的全部利益，我喜欢他和他的助手们对自己的组织的自豪感，他们使我相信，他们会向我提供可靠的服务。

在这种情况下，附加价值就产生了不同的作用。我并不关心产品是什么，而关心的是你在基本产品之外还能提供些什么，以及你为建立巩固的生意关系方面是如何工作的。

许多公司确实拥有出色的后勤系统，但他们的职工往往不能使用户了解他们能够得到这些出色的服务。如果向我推销汽车的代理商没有把他们的服务部门和销售队伍的作用协调起来的话，我就不会知道当我购买汽车以后，还能得到什么样的附加价值。如果 IBM 公司的全体系统工程师和所有的市场营销代表不能把 IBM 公司的教育中心和行政管理系统这样的职能机构用于为用户服务的话，这些机构是不会作出优异成绩的。

IBM 公司所做的每一件事都受其杰出的附加服务的影响。如果 IBM 公司失去一个用户，你可以打赌说不是因为 IBM 公司的冷淡与傲慢，你还可以打赌说 IBM 公司对待竞争是严肃的。如果谁想争取一个用户，他们就必须像 IBM 公司所做的那样——无微不至地关心用户。

“怎么回事？是因为它们便宜还是质量超群？为什么要用 IBM 公司的？它们不便宜。”比尔·贝克很清楚这一点，而且他也不能肯定它们就是质量

最好的计算机。但是贝克清楚：IBM 公司的服务机构是世界上最好的。它们完全可以依靠，并且已经多次为它们的用户做过杰出的贡献。他告诉艾夫，有一次这个公司在宾夕法尼亚州斯克兰顿的主要计算机因故障停机了，原因是一个非常不值钱的小部件出了故障。这个部件出问题是很少见的，而且附近也没有这种备件。然而 IBM 公司很快从科罗拉多州找出了一个，并派出一架专机去取来备件，使计算机在故障后 24 小时内重新运转起来。IBM 公司作了额外的努力使用户感到满意，它的花费超出了部件价格的许多倍。尽管这件事发生在几年以前，发生在比尔·贝克担任哈珀的高级经理之前，但它却是在有人问“为什么要用 IBM 公司的产品？”时出现在脑海里的第一件事情。

在 IBM 公司，为避免孤注一掷的行为，它做了一切可能的事情以保持用户。在竞争中失去了一次初始订货是令人扫兴的，但如果你失去了一个早已赢得的用户，那才真正难以接受呢！由手怠慢用户而发生这种情形是不能容忍的。对我（指 IBM 原副总裁罗杰斯）来说，忽视一个已建立关系的用户就像不去沿着真正的市场营销渠道进行销售一样不可容忍。

一个与用户保持联系的公司很少会遇到失去用户这一类的意外。为了避免不得不做“背水一战”，必须在市场营销方案中建立一整套与用户保持联系的方法，甚至在没有东西要销售的时候也要这样做。你肯定不愿意听到一个怒气冲冲的用户喊道：“出问题到你到哪儿去了？你是专家，你应该在这儿发现问题。为什么在我们邀请了你的竞争对手后你又来了？”

我认为，与一个满意的用户最有效的接触是在销售间隙阶段，即使你还不知道什么时候会有一笔生意也要如此。许多销售组织在这个问题上的观点与我针锋相对。他们认为，凡不立即再需要他们产品的用户，就不在联系之列，一旦你把东西卖给了他们，立刻走开，为什么要找麻烦？此外，在没有必要时给客户打电话也认为花费太大。这样的组织是近视眼，他们不能越过当天的报告看得更远一点。

我愿意我们的职工找到充分的理由——即使某些理由可能有些想入非非——去访问满意的用户。他们可以检查系统，看看有没有小问题。

7. 信誉与服务

七十年代后期，香港经济高度发达，市民生活水平日益提高。在一派繁荣的气氛中，人们考虑得很多的自然是健康长寿的问题。口袋有了钱，吃得舒服，住得豪华，玩得快活，身体更要一健康，精力更要旺盛。生命更要年轻。因此，高级营养补品，倍受青睐。

庄永竞看准这一行情，迎合大众心理，推出中国传统的营养滋补品，如人参、鹿茸、鱼翅、海产等等，来吸引顾客。

他做生意最重信誉，宁可少赚钱，也不可坑人骗人，并认为没有什么比信誉更重要的了。顾客心理是这样：花了大钱，为的是强身健体，延年益寿，最忌讳买假、劣药品。骗人只能有一次，如果顾客受一次愚弄、欺骗，倒霉的只能是自己，从此没有人再来光顾了，且不说主管部门还要罚款惩处。庄永竞卖的补品，最讲质量，吃了能见效。因此顾客大都是回头客，老关系户。

凭着庄永竞自己的一些医学知识和热情服务，找他治病的人越来越多。病人多了，处方也多，就地抓药，药铺生意更兴隆了。在他的店抓药，有专人熬药，看病不收费，还送医上门，送药上门，送货上门，故深得顾主喜欢。

8. 美国“联邦快递公司”经营方法

专门的研究报告川流不息地送入史密斯的办公室,说服潜在的顾客的工作也一直在努力进行。在一个时期里,联邦快递公司拿出其 10% 的纯利来取得有价值的情报,并进行宣传活动。“我们的运输机构有每小时 550 英里的运货汽车,”他宣称。“本公司简直可以说是整个新社会后勤方面的助手,是我国经济的组成部分。这个社会没有建立在汽车和钢铁生产的基础上,而是建立在服务业以及电子、光学和医学的高技术的基础上。联邦快递公司所做的一切就是为了这些支柱的活动。”

起初,联邦快递公司提供三种服务:保证通宵投递,降低第二天投递的运费以及提供帕克号快递班机。“公司可以使用这种飞机运输适合于装入马尼拉纸袋里的任何东西,固定收费 5 美元。”

该公司在塑造独特的形象上花了大笔钱。货车和飞机都鲜明地漆上了橙色、深红色和白色。在主要的日报上整版刊登广告。播放半分钟的商业电视节目,既强调公司承诺“积极地、通宵地”投递包裹,也着重指出竞争对手提供的服务是不够的。这一切都是必要的,不仅为了吸引顾客,而且为了在可能来投资的人的心中树立一个适当的形象,因为联邦快递公司经常需要更多的资金。

“我们付出了代价,赢得了我们为开发资金来源所需的信任,”史密斯这样解释他的巨额推销费用是有道理的。

1973 年 4 月 17 日,为 22 座城市服务的业务开始了。不出所料,起初亏本了。史密斯急忙四处争取更多的资金,设法平息那些越来越胆小的投资者的紧张情绪。一年后,联邦快递公司开始拖欠技术欠款,史密斯卖掉他的私人飞机以支付帐单。还有一次,他用在拉斯韦加斯赌台上赢得的 2.7 万美元来分发工资。在早期的岁月里,职工的献身精神和机智灵活的故事是很多的。邮递员们常把自己的手表作为购买汽油的抵押品。当行政司法长官前来索取“福尔肯”号飞机时,他们总是把它们藏起来。一名雇员回忆道:

你已看到那个广告了,“海军部正在物色几名好样的男子”,那里的人经常穿战斗服,这就是联邦快递公司。在头三四年,这家公司本该倒闭五六回了,但是弗雷德拒不放弃。他是个战士,很坚强。他满怀信心,相信情况会好转,并以勇气创造了奇迹。这是说明他的事迹的唯一表达方式。

还有,正当联邦快递公司为其扩大业务难以筹集新的资金时,一些预见不到的事帮了史密斯的忙。联邦快递公司是在航空运输迅速发展时成立的。航空运输业的总收入 1970 年为 72 亿美元,1972 年达到 112 亿美元,而到 1977 年增至 199 亿美元。一些主要的航空运输单位发现自己处于运输机奇缺的境地,便把力量集中于主要的市场,不再为许多较小的城市服务。结果和以前一样,不能为托运小件货物的顾客服务,这就为联邦快递公司填补这块空白留下了道路。此外,1974 年联合包裹托运公司发生了长久的罢工,随之而来的是竞争对手农村电气化管理局快运公司的倒闭。这都为联邦快递公司提供了新的机会。

9. 美国 “ EDS ” 公司的 “ 服务观 ”

“ 什么是 EDS 呢？ ” 裴洛说， “ EDS 提供世界上最优秀的计算机服务性工作。没有人能够在质量上和价格上打倒我们！ ”

“ 现在，什么是 EDS 雇员呢？ ” 裴洛继续说， “ EDS 雇员就是想尽办法努力工作来达到 EDS 目的的人。EDS 雇员应该是这样的人：他们可以为了满足顾客的需要，一个星期 7 天，一天 24 个小时，随时准备奔赴任何地方，为顾客提供服务。 ”

“ 我们的观点很明确。如果你不愿意为了让别人过得好一点而多花你的一份努力，不要来 EDS。你应该去找一个安静的池塘。在我们这里，没有滥竽充数的人。每件事情都取决于你的优秀表现，工作最好的人挣的钱最多，对公司贡献最大的人将提升得最快。我们制造的是一个具挑战性的能动的工作环境。 ” 裴洛滔滔不绝。

10. 售后服务与人员的培训

为用户服务。当老托马斯·沃森说到他如何想让 IBM 公司提供世界上最出色的服务时，他也希望每个公司都这样做，而不仅仅是他自己的公司。为了做到这一点，他要求 IBM 公司要成为一个以用户为中心的公司。这就是说，公司经营的各个环节都要集中在满足用户要求这一点上。同样，每个职工的工作就是要努力为用户、为可能的主顾和买主提供尽可能好的服务。

说来惭愧，在今日的美国，当我们得到一次良好服务时，会为此感到惊讶。人们既未想到，也没有要求得到良好的服务，他们总是满足于远比他们应该得到的少得多的服务水平。当用户最初见到 IBM 公司的服务标记时，他们常常会吃惊。但是，这种使你感到受重视的服务是很容易付诸实施的。每个公司每个用户都应该有这样的想法。

为了让用户体会到他们是何等重要，IBM 公司下决心，努力在 24 小时内对接到的任何一种问题给以解决，至少要做出答复。当用户打来电话要求得到服务时，这种答复非常迅速——常常在 1 小时之内。类似的，IBM 公司正在积极地引入更高效率的方式为用户提供更好的服务，IBM 公司的专家在利用免费电话提供服务 and 解答软件问题方面是十分有效的。另外，低收费的运输协议、邮寄服务协议也为用户提供了更大范围的选择余地。同时，IBM 公司还建立了这样的原则：所有更新换代的产品必须具备优良的质量，能与市场上的任何产品相匹敌。总之，IBM 公司在尽一切力量为用户提供优质的产品和服务。

服务的质量依赖于组织的培训和教育能力。在这方面，IBM 公司确信，在世界上所有的公司中，它已做出了最大的财力保证。IBM 公司的培训和教育规划在商业界是无与伦比的，公司在课堂上所花费的时间已超过了任何一所大学，每年，每个经理都将参加 40 小时的培训课程，各阶层的工作人员也是如此，用户按惯例应邀参加多种多样的讲授项目。我们知道，一个企业重复做生意是长期发展的必要，而人们认识到工作的初步成功仅仅是良好的开端，而出色的服务能为企业带来更多的用户。

二、国际营销绝招

1. “索尼”在美国的推销

索尼负责物色人才的官员找到雷·斯坦纳（美国人），请他担任索尼美国公司的销售经理，告诉他：“我想我应该告诉你我是代表一个日本公司来的”。斯坦纳想马上对他说：“对不起，我不感兴趣。”

但此人一说出“索尼”的名字，他立刻同意了。

斯坦纳回忆说：“当时他们已经有了极高的声誉，但我认为在市场上他们还算不上举足轻重的公司。我认为这是我大显身手的良机。”他的确没有错过这个良机。他很快看到了索尼与别的电子产品工厂之间的本质区别：“他们见缝插针，一有市场马上就用产品来填补它。索尼的哲学是，在没有市场时就先发展产品，然后再去开创市场。”斯坦纳的贡献也许就在于他站在实际推销的最前线。为了达到这个目标，他需要既能引导顾客又能销售产品的第一流销售人才。

斯坦纳接见并审核每个新推销员，他还亲自招募了近 20 个人（他们中没有一个人离开索尼去参加别的公司）。他试图寻求“在索尼长期扎根的、不投机取巧的、不单纯追求销售额的推销员。我们有高价的‘凯迪拉克’产品，我们不能为追求数量而冒险”。斯坦纳说，现在在美国有 250 多名索尼推销员，从数量上说比许多规模相当的公司要少，但他们“工资高，他们不是沿街叫卖的小贩，他们有很强的专业性。”

斯坦纳告诉他的推销员们应该去寻找“合格的商人”，这些商人必须愿意把索尼的产品摆在显眼的地方并能很好地解释这些产品，当然，他们也必须付得起钱。他同时注意到，许多电子商业都被各式各样乌七八糟的交易控制着，他不想和这种商人来往。索尼产品之所以价格很高是因为索尼把大量资金用于研究、开发以及严格的质量控制。斯坦纳说：“我们不收买别人为我们销售商品。

我们有一个价格表，有一套做广告的方针，有一个计划，我们不，愿讨价还价。商人们可能不喜欢我们的价格表（据我所知，许多商人并非如此），但我们是质量取胜而不是以价格取胜。”

2. 索尼：开拓美国市场的艰辛

这次他（指盛田，索尼的创始人之一）到美国有特殊的目的：他想开发市场，想制定一个具体的计划，为在美国推销索尼产品做好准备。他随身带去了样品，但在他会见山田为他安排的几百位批发商和零售商中的每一个人时，他都告诉他们：他不是来卖商品的，而是来“学习怎样在这里卖商品的”。

他带来的有磁带录音机、麦克风、录音磁头和一些专用电子设备。他还带来了尚未投产的晶体管收音机的手工试验样品。

在他看到岩间的科研组正在稳步前进时曾说过：“这就是那种产品，它将是使我们打入国际市场的生产项目。”

1956年他再次到了美国。实际上，从这一年开始，他就买了长期往返机票，每年要去两三次甚至更多次，经常一去便是几个月。到现在，他已有100多次横跨太平洋，他说“这是一张长期的长期票”。在这次访问中，他开始寻找产品的实际销路，希望有足够多的公司能从索尼直接进口产品。他还认识了阿道夫·格罗斯，格罗斯是纽约一个生产厂的代销商，他对盛田像对待儿子一样，开始向盛田传授在美国推销的技巧。

晶体管收音机确实引起了美国商界的兴趣，盛田开始直接与中等规模的零售商做买卖。他发现一家大公司想要一份订购5台、10台、50台和10万台的报价单。盛田事先对这样大的订数没有思想准备，于是他告诉那个代销商第二天给予答复。

等第二天代销商来时，他说：“我们公司有点与众不同，我们的价格先是随订数而降低，……然后它又随订数上涨。”而且他给买主的折扣是既定的。他告诉这个人，从5台到一万台，订数越高，折扣也越大，但超过了这个订数，折扣就越来越少。这个人大惑不解，说：“我为这个公司做代销商已经30年了，你是第一个告诉我买得越多单价也就越高的人！”

盛田解释说，他的公司很小，需要加以保护。签订一个大宗合同当然好，他到美国来就是为了推销产品。但他对形势进行了分析：小量的或慎重的合同可以使他们的生产能力稳步提高，但要是签了10万台这样大数目的合同，他就要新建一座工厂，增加许多工人，购进更多的生产设备。如果第二年签不到续订合同，他怎么办？那时他就会有一个费用昂贵的大型新厂，而且日本实行终身雇佣制，他不能撵走任何一个人。那么，这个10万台的合同就可能导致他的公司倒闭！所以他必须留有余地，他就是降低所有产品的价格，这个折扣价格也不能降。

这个买主笑着摇摇头，又检查了一下收音机，然后签订了一份一万台的合同。

与此同时，山田又和长岛的一家厂商取得了联系，这个厂的商标是美国工业中威望最高的牌子之一。这个代销商很为收音机所动心，他告诉盛田：“我们确实对晶体管收音机很感兴趣，”我们能够利用我们的销售网卖出10万台，但必须打着我们的牌子。”

这是一桩大宗现金买卖，而且对方又是基础牢固、销售能力很强的大公司。这对索尼来说可能意味着一次决定性的销售，并可能收回他们近年用于晶体管技术开发上的大量资金。

但盛田却暂时回避了，他要与东京的其他人商量。

盛田与在东京的行政委员会之间的电报你来我往传递了一个星期。行政

委员会认为这是一桩重要订货，极为有利可图。这导致了他们对话的继续。

不，盛田回电说，那样做是退缩。

的确，东京同意签署这项合同。但我们能随声附和吗？除此之外，我们就别无他路了吗？

盛田不这样认为。

东京坚信：这确是一桩大得无法拒绝的合同，“接受它的订货，忘记索尼的名字”。

过了一个星期，他们坐出租车经过拉加底尔机场去那个公司的办事处。车上，盛田告诉山田，东京方面打算让他接受这项建议。

“太好了！”山田放宽心地边笑边说。

“但我已决定把它回绝掉。”

“不，这不可能！”山田惊得目瞪口呆。他在美国住了30多年，熟知这家公司是遐迩闻名的，它的牌子的威力是很大的。盛田真的相信这是正确的决定吗？就没有别的办法使他回心转意吗？他们用日语激烈地争论了一个小时。山田认为他的朋友正在犯一个大错误。这次的10万台也许才是开始，说不定这家公司最终能为索尼销售50万台晶体管收音机，甚至比这还要多。

当他们到达时，盛田告诉买方代表，“我很遗憾，我们不能与你们签订这份合同。”买主大惑不解。

盛田告诉他：“我想保留索尼的名字，如果你要是在收音机上使用索尼的名字，我们就愿意让你们代销，我知道你们的销售网很完善。”

“不，”买主笑着说，“在这个国家，没有人知道索尼，用了这个名字，恐怕我们一台也卖不出去。但在美国，人人都知道我们的名字，放着我们已赢得的声誉不用，那不太可笑了吗？”

“我不能这么做，”盛田说。

“我们有50年历史，50年，知道吗？”这个人傲慢地说。他认为盛田单纯得幼稚可笑，他笑着摇头说：“而你们在这里没有历史。”

盛田问他：“50年前，有多少人知道你们的名字？”这个人无言以对。“现在就是我们公司50年历史的第一年，”盛田继续说，“如果我们不用我们的名字，我们就永远不会有历史。”

许多别的日本公司，遇到类似情况，可能就接受了，而盛田没有这样做。最后，这家美国公司一台收音机也没买。

盛田经常说，这是他做出唯一的最正确的商业决定。也许是这样吧。

3. 索尼在美国的有效促销

当然，盛田（索尼创始人之一）到美国来的主要原因是销售索尼的产品。1962 年公司的总部搬到了第五大街，同一年，盛田又决定建一个索尼产品陈列厅。早在几年前，他和仓桥在东京就已有开设陈列厅的想法，只有当顾客看到了新产品的作用和功能，他们才能了解这种产品。盛田委托建筑家芦原义信（他建造过在东京驹泽的奥林匹克公园和在蒙特利尔 67 届博览会的日本馆）在银座一个显眼的拐角上建一座七层的索尼大楼，建楼和买地皮共耗资 32 亿日元（约 880 万美元）。它的内部设计别具一格，各个展区布局巧妙，像花瓣一样，分别租给了富士胶片公司和丰田汽车公司等企业。楼顶装着耀眼的霓虹灯（在许多东京的照片上都出现过），一楼陈列着索尼的产品，地下室是东京的巴黎马克西姆餐厅（归索尼所有）。事实证明，这个楼的建成是一个极大的成功。纽约的陈列厅是盛田自己设计的，它很快引起了人们的注意。他不断引导着顾客，顾客是不会买他们不了解的商品的，而陈列厅就是一套完善的示范设备。只是在 1976 年，由于零售商店已可做足够的示范，为节约起见，纽约的陈列厅才关闭。

1962 年，索尼把五英寸微型电视机带到了美国，陈列厅在宣传这种产品方面起了巨大的作用。但陈列厅是局限在一个固定地点的。

盛田想搞一次国民运动，以促进索尼产品在各主要市场上的销售，并在美国顾客心中树立起对索尼这一名字的持久印象。他置市场预测结果于不顾，坚决支持他的新产品。随着空中传送的电视节目越来越多，新频道的数目与日俱增，盛田认为每个人都有可能买一台自己的电视机，微型电视机可以使电视收看个人化。他向他的销售经理和推销员们讲了他的下一步打算，并开始寻找便携式电视机的新用途。RCA 的总经理等人另有考虑，而盛田却总是信心十足。

他开始密切注意各种广告，他发现大众汽车的广告总是那么令人兴奋、妙趣横生、宣传得力，他们在美国为树立德国汽车的声誉起了重要作用。同时，另外一些卓有成效的广告也给他留下了深刻的印象。

这些“宣传攻势”的广告代理人是谁呢？

在圣伯纳德召开的一次 PTA（家长和教师的协作会）会议上，盛田结识了一个名叫阿瑟·斯坦顿的人，此人了解索尼，而且是大众汽车在美国的第一个广告代理人。盛田马上要求他给予合作，并得知他曾经注意到的其他广告也都是同一个公司代理的，它就是多伊尔·戴恩·伯恩巴赫公司。

斯坦顿为盛田和威廉·伯恩巴赫安排了一次午餐，两人很快达成了一致。伯恩巴赫曾多次从索尼陈列厅前走过（它恰巧离他的办公室很近），那里所列产品的质量和独创性给他很深印象，因此他对索尼已有所了解，这一点很有帮助。他让盛田提出对广告预算的估计，索尼那一年只能拿出 50 万美元做广告。而多伊尔·戴恩·伯恩巴赫公司做这个广告至少要收 100 万美元。但由于伯恩巴赫对索尼非常感兴趣，他愿意承接索尼的广告。根据给大众汽车做广告的经验，他知道利润会增加，更主要的是，他看中了索尼产品的性能。伯恩巴赫补充说，他不仅要为索尼产品做广告，而且要让手下最出色的人来承担这项工作，其中包括为大众汽车做过广告的广告负责人。

广告上写到：肚子电视：5 英寸索尼牌；外周尺寸 38 至 46……为了您的妻子能睡觉，我们还备有单人耳塞；这种电视机的妙处是体积小，当您看够

了，可以把它藏在枕头下面。

广告画上是一个心满意足、体态丰满的秃顶绅士躺在床上，他插着耳塞，一台“肚子电视”随意地轻放在明显凸起的肚子上。

RCA 的一名高级官员坚信，他们已花数百万美元进行了市场调查，这种小电视机根本没有市场，索尼将要彻底完蛋。

他错了。

别的公司的一种庞大的 27 英寸电视机售价不到 150 美元，而这种新型的 5 英寸电视机却卖 250 美元，索尼怎能卖得出去呢。

然而它确实卖实卖出去了。

随后的另一则广告写到：

渔人电视：这种电视将作为第一台适合航海的电视留在人们的记忆中；它就是 9 英寸索尼牌（不受声纳干扰）；索尼不能发现鱼，但我们能做到的至少是准备一个耳塞，以使噪音不至于把鱼吓跑。

接着是使用说明。广告画面上是一个身穿圆领长袖运动衫、头戴棒球帽的赤足男子，他坐的一条船和没人看管的钓鱼杆，索尼电视正在放映一场球赛。说明最后的双关语写到：“当鱼不上钩时，您至少总可以拨到新闻节目，抓到罗伯特·特劳特”。（特劳特，Trout，一位电视播音员的名字，英语的意思是“鳟鱼”——译者）

还有更小的 4 英寸电视机，叫“便携式电视机”。

广告产生了作用，它们以滑稽和智慧很快引起了人们的注意。它们是光，是信息之光，它们博得了人们的青睐并紧紧抓住了人们的心。广告并非真的让你把电视机放在肚子上或让你放在床上、船上和走路时看电视，它们是要刺激读者的自我启示。假如不是在船上（没有哪个自重的渔人会带着一台电视机），也许在……

别的广告仅会简单地说：“我们的好，我们有最佳产品，我们有独创特色”。而索尼的作法则更顺理成章，用幽默，用奇特把你吸引住，让你自己找到产品的用途，甚至你会发现你想要的不是电视机，而是“索尼”。而你到头来可能连索尼是一家日本公司都还不知道（这最后一点是很成功的，以致《幸福》杂志报道说，虽然许多商人主要销售索尼产品，可他们却说从不经营日本产品）。

尽管开始时遇到了严重困难，艾拉·莫里斯还是尽了他的本分。一家国内商业杂志在谈到盛田时说：“他不是值得我们派人去采访的大人物，你为什么不能把他领到我们办公室来谈一下他那些新事物呢？”盛田得知后欣然前往，这个记者第一次领悟到了盛田精明的生意经的真谛。盛田不仅精通微型电视机，而且他还深知它成功的奥秘，他不是沿街叫卖的小贩，而是一位完全了解他的产品和他的市场的人。

莫里斯很卖力。在美国世界棒球锦标赛期间，莫里斯发现有个人排了一个早上的队买票，于是就借给他一台微型电视机，为他买了早饭并教给他要说的话。然后，莫里斯打电话给他认识的几个电视新闻记者，让他们前来采访。在等待记者到来的时间里，他又回来叮嘱这个人，这个人向他保证说：“我会记住的，索尼。我能记住，放心吧”。但当记者到来时，在摄像机前有位记者问他：“你从哪儿得到的这台电视机？”此人回答：“我不知道，有一个人来这儿留下的。”莫里斯急得抡起双手，记者尴尬地笑了笑，打圆场说：“好了……它看起来像是一台索尼。”

最后，莫里斯的行动被许多主要报纸和商业杂志登了出来，连《读者文摘》、《商业周刊》、《幸福》、《时代》、《狮报》这样的杂志也先后登出了关于索尼的文章。莫里斯为盛田安排了许多采访和会见，甚至他还把索尼的产品搬上了电影银幕，如《使童》、《瞬间》、《寒冷的土耳其》和其他一些影片。索尼现在声名大震，成了新崛起的暴发户。他们总是做些与众不同的事，他们富有魅力，他们完全可能大获全胜。莫里斯说：“产品为我们增添了光彩。”

4. 索尼与美国的代理商

盛田（索尼创始人之一）与底尔蒙尼克公司签订协议后，他发现他被束缚住了，他已不能对以日本销售观念为中心的销售进行直接控制了。由于他当时对索尼在一个辽阔的异国的销售能力没有把握，所以他签字出让了销售权。但他发现底尔蒙尼克公司几乎根本没做他们应该做的工作，他们感兴趣的是倒卖商品而不是产品的发明，也不是推销或创牌子。他们根本没把“售后服务”当回事，而这正是索尼原则的一个体现。他们并不按照盛田的观念去做广告。更恶劣的是，他们挑肥拣瘦，只卖有限的几种特定产品，而且拒绝首先经销索尼新式调幅/调频晶体管收音机（迫不得已，阿戈罗得公司冒险把这项销售工作接了下来，四个月后，阿戈罗得顺利地售完）。更有甚者，底尔蒙尼克坚持让索尼生产一种廉价的六晶体管而不是八晶体管收音机，盛田没有理睬他们。

尽管盛田喜欢格罗斯这个人，但他认识到不应该只想着求助于代销商。他对底尔蒙尼克国际公司的工作很不满意，看出它会使他的希望彻底破灭。

当年格罗斯的会计欧文·塞戈尔说：“盛田认为这不是他所期望的销售方式，最简单的解决办法就是视而不见置若罔闻，等合同到期以后再与别的公司另外签订。”盛田没有消极等待，他决定亲自推动这一工作。他利用东京方面的资金，积极为产品和索尼的名字做广告。从长远的观点出发，他认为最重要的是在美国树立起索尼的产品和索尼的名声。塞戈尔说：“他认为他的产品很好，一定能在这里有广阔的市场，他有很大的耐心。”即便在困难的情况下定价 39.95 美元一台的索尼收音机，还是比 12 美元和 13 美元一台的卖得快。塞戈尔说，那时，很少有人知道索尼，就像很少有人知道生产收音机的工人那样。

盛田（索尼公司的创始人之一）告诉他的职员们：“我们正在卖宝石，真正的宝石，而不是你在小杂货店时就能买到的假玩意儿。我们必须为我们的产品建立对路的商店。”他们确也选择了一些商店。他们还决定把价格提高到底尔蒙尼克的价格之上，同时把价格标准化，以这个价格把他们的产品卖给商人。有些商人很不理解，他们原以为现在这个公司正在扩大影响，价格会有所下降。

大河内和来自阿戈罗得的米尔顿·塞尔博格一起，开始发展集中在几个大城市的销售网，先是在纽约，然后在洛杉矶，然后是旧金山、芝加哥和达拉斯。在三个月的时间里，他们就有了足够覆盖美国一半购买力的大销售网，当然它还仅仅是个骨架。那年 6 月，他们的公司总部只有 9 个人，但他们达到并保持着每月售出 6000 台收音机的目标，并正在准备大量增加雇员。

在铃木那年 8 月回东京之前，盛田精心挑选了稻垣茂来接替他的工作。由于稻垣茂已在美国生活了一些年而且又曾是盛田的同班同学，所以盛田信任他。盛田只交给他几条基本原则，其他具体工作都让他自己决定。

1962 年，索尼美国公司已有能力把办事处搬到了第五大街 580 号，与此同时，盛田产生了他必须长期生活在美国的想法。现在，他认为美国对索尼来说将是非常重要的市场，作为总经理应当了解这个市场，这种了解不能只靠些统计数字，而要“凭直感”。

当他说出这一决定时，连井深和岩间都感到吃惊。盛田当时是索尼的行

政副总经理，没有一家日本公司曾经把这样的高级官员送往美国常驻。况且，在纽约生活将会带来巨大开支。

这值得吗？

盛田告诉井深（索尼会长）：“这对将来来说是一项重要的投资。我必须弄懂美国人怎么想，他们感觉如何以及他们为什么买。我们必须经过这个阶段，弄清他们想买哪种设计的哪种产品。”他们开始为产品流向国专门设计产品，而不是出口在日本销售的固有型号产品。这种观念在后来越来越牢固，它又一次表明了索尼同传统观念的决裂。

1955年2月，盛田为了推销公司的产品只身赴美，手提包里装着几台刚刚试制成功的国产第一代晶体管收音机“TR—52型”样品。

最初的销售多少有些辛苦，但却成功地推销出1000个麦克风和广播用三用机（小型收音机）。但是另一件招揽顾客的商品——晶体管收音机的洽谈却没有一点进展。尽管29.5美元的价格很低廉，还是无人问津，美国商人说：“这么小的收音机，美国人看都不看。”但是盛田不气馁，仍耐心地介绍小型收音机的长处，寻求销路。

此后不久，以钟表久负盛名的布罗瓦公司却以这种价格向他订货10万台小型收音机，盛田倒吸了一口凉气——这数倍于东京通讯工业公司的生产能力。订货还附有一个棘手的条件，就是要使用布罗瓦公司的商标。布罗瓦公司的采购部长声称：“SONY商标无人知晓，我们公司知名度高，以我们的名义卖得快。”盛田听了很反感。

盛田认为，公司再小也有自己的志气，应该拒绝这个要求，但他不能自作主张。于是他回旅馆立刻给日本发了电报：

“接到了10万台订货，却要用他们的商标，我准备拒绝。”

井深立刻发来回电：“10万台太可惜了，商标怎么都行，答应吧。”盛田很懊丧，和井深意见不一致，他感到很难办。于是他再次发电说。“想拒绝。”可是总公司似乎尚未得出定论，迟迟不回答。盛田迫不及待，又和公司通了电话：

“井深，我认为不能用人家的商标，想想我们SONY的命名由来吧！不能就这样受制于人。况且即使接受10万台的订货，现在也不能对付。”

这句关键性的活使井深改变了主意。第二天，盛田前往布罗瓦公司，表达了自己公司的意见。开始布罗瓦公司的职员以为是开玩笑，待了解盛田的本意，顿感惊异。他们很快恢复了常态，讥笑道：

“我们公司是有50年历史的著名公司。相反，你们公司的商标在美国根本不为人所知，利用我们的商标对你们只有好处。用什么商标和你们的业务相违吗？”

盛田不甘示弱地回答：“50年前贵公司的商标也不为人所知，现在敝公司和新产品一起迈出我们的第一步，也许50年后并不比贵公司逊色。我们一定要让SONY商标打响。”

5. 索尼在美国设立第一个小店

早在 1960 年，我（指索尼创始人盛田昭夫）就在东京银座地区开了一家展示中心，有意了解的客户可以自由试验我们的新产品，而没有推销员在旁边费口舌，这家门市的人潮日盛，广告价值不可计数。由于我们是新公司，所以得向国人介绍我们的公司，如同我们后来必须向美国人、欧洲人介绍我们自己一样。

我决定要在纽约开一家门市。我调查了全市，发现第五街是有钱顾客的群聚之所。我在位于曼哈顿中区的第 5 街来回穿梭，观察人群和商店，第凡内（Tiffany）、卡第尔（Cartier）、沙克 5 街（Saks Fifth Avenue）、柏格道夫·固德曼（Bergdorf—Goodman）等名店，家家叫人印象深刻。我把研究地区缩小到第 5 街东边，介于 45、46 街之间，因为这是全街看起来最高级的地段。

我在找店面时，注意到街上许多国家的国旗迎面招展，就是看不见日本国旗，我当下决定，新店开张时，要在第 5 街挂上第一面日本国旗。

我花了两年的时间，才找到合适的店面，地方很小，我设计了原始蓝图，把一面墙上全挂满镜子，好让空间看来大些。这段日子更使我发觉，要真正了解美式生活，在这个偌大的市场上立足扬名，单是在美国设立公司是无济于事的。我必须举家来美，体验美国人的生活才行。我单身在美时，收到许多邀请，也认识不少人，但是如果我的家在美国，会使我的生活经验更丰富，因为不论我到乡村俱乐部、参加宴会或饭局，美国夫妇一向同行。许多场合会一并邀请盛田夫妇。而我知道单身男客常是女主人头疼的问题。假使我们全家在美，才能了解异乡客无法了解的事。

6. 美、日公司的营销观念差异

1975 年，我们（指索尼公司）准备在美国推出 Betamax 录放像机系统。由于这是极为看好的热门产品，所以我（指盛田）认为我们不须太考虑成本，而应该投入大笔经费在刊登广告及产品促销上面。这是市面上第一部家庭用录放像机，应该用大笔促销金额将这产品介绍给消费大众，告诉他们如何应用这种机器，对他们有什么好处，而不仅是玩具。

但是我们美国分公司的这位总裁却不愿意花这笔钱。他说如果我们花了这么多钱，却没有做到足够的生意，我们就会赔钱。我不断劝告他：“你必须考虑到在未来 5 年或 10 年内的回收，而不只是眼前的收益。”他仍然坚持己见，以他自己的方式做好了这个产品的宣传计划，我并不满意。

产品公开问世的日期越来越近，我开始担心这个宣传计划会是什么样子，会收到什么效果。可是我知道的越多，就越担心。我认为广告的内容不足以表达出这个全新产品的创新特性。我希望能推出一个令人拍案叫绝的广告，刺激美国人的想象力，让他们觉得这个新产品能冲击他们的生活方式。有一个晚上我被这问题困扰得辗转反侧，睡不着觉，最后我实在无法忍受了。

半夜里，我拿起了电话筒，打给沈哈维，他正在纽约开会。我对他咆哮着说：“如果你不花一两百万美金来宣传 Betamax，我就炒你鱿鱼。”我这辈子从来没见过这种凶狠话，表达了我的意思之后，我觉得爽快多了。

他照做了，而 Betamax 也风风光光地介绍给美国消费大众。但是稍后我发现他把其他产品的宣传费用挪到 Betamax 的宣传上，整个的广告开支还是没变。这表示我们其他卖得很好的产品，如音响设备及电视的促销费用，都被削减了。若不是这样，这些产品也许会卖得更好，只是我永无机会求证了。

在沈哈维管理我们美国分公司的初期，赚取利润是主要的目标。在我看，利润不需要那么高，因为日本企业的股东并不会要求立即回收，相反的，他们却欣赏长期的发展与增值。我们银行贷款的利率很低。当然，我们必须赚钱，但我们要赚的是长期的钱。这也意味着我们必须不断投资在研究发展及服务上。

7. 日本小型车，何以打败“大美国”

在 1973 年阿以战争和接着出现的石油危机之后，对一些问题的回答是非常清楚的。整个世界陷于一片混乱之中，对这种局势我们必须立即作出反应。小型的、节油的、前轮驱动的汽车是今后的趋向。

作出这样的推测不必是什么天才，只需要看一看对底特律说来最可怕的 1974 那一年的销售数字就行了。通用汽车公司的汽车销售总数下降了 150 万辆，福特公司的销售数也减少了 50 万辆。小型车大多来自日本，销路极旺。

在美国要提高生产小型车的效率是很费钱的事情。但是，有些时候，你除了作出巨额投资之外，没有任何其他的选择。通用汽车公司耗资数十亿来“缩小”整个公司生产的汽车。甚至克莱斯勒公司也对节油型号的汽车投入了一大笔钱。

但是，时亨利（福特的董事长）来说，生产小型车是没有出路的。他最喜欢用的说法是：“微型汽车，低微利润。”

你不能靠小汽车赚钱，这毕竟是对的——至少在美国是赚不了钱，这一点，一天天变得更正确。小汽车的赚头就是不够大。

但是这并不意味着我们不应该制造小型汽车，即使不会出现第二次石油短缺的前景，我们也必须使我们承销商的心情保持舒畅。如果我们不向他们提供消费者需要的小型车，这些承销商便会与我们分手，另谋出路，在本田或丰田有销售活动的地方应聘为这些公司工作。

严酷的现实是，我们必须照顾购买力较低的那部分市场。如果再加上爆发能源危机的因素，这种论点就更是确定无疑的了。我们不提供小型节油的汽车就像开一家鞋店而告诉顾客：“对不起，我们只经营 9 号以上的鞋子。”

制造小型汽车已成为亨利不愿谈及的事。但是我坚持我们必须搞一种小型的、前轮驱动的汽车——至少是在欧洲搞这样的车子。在欧洲，汽油价格要高得多，而且公路也狭窄些。甚至亨利也可以断定在欧洲搞一种小型车是很有意义的。

于是派遣我们的高级产品设计师哈尔·斯珀里奇到大西洋彼岸去工作。只花了 1000 个昼夜，哈尔和艾科卡就装配出了一辆崭新的汽车。假日型车是一种前轮驱动和配有横置发动机的型号很小的汽车。它简直妙不可言。

8.DIC 开发国际市场的三大步

DIC(大日本墨水化学工业)的第一个经营商品是印刷墨油,其决策者高瞻远瞩地看到世界各地都十分需要发展印刷业,特别是经济的发展和文化事业的兴旺,使得整个社会几乎事事时时都与印刷品有关系。为此,墨油是大有发展前途的。为了使这种有前途的商品赢得优势,DIC 采取了质优和价廉的措施,组织了一切力量往这个目标努力,整个企业形成统一力量和统一方向。正如企业家共知的,产品的质优往往与价格是矛盾的,质优者必然价高,价格低廉者势必质量较次。如何解决这个矛盾呢?这使 DIC 苦挖心思了。

经过反复研究分析,该公司终于找到一条出路。产品成本高,普遍与原料成本及制作成本有关系。DIC 考虑到日本劳动力特别贵,再加上本国原料匮乏,绝大多数要靠进口,因此使本企业的墨油成本高,因此,它把自己开发出的技术移到劳动力价格低廉并有原料的地方去生产成品。从 1961 起,该公司接二连三地在泰国、新加坡、马来西亚、印尼、台湾等建立墨油生产工厂,全部都达到了预期设想,业务获得了迅速发展。

1976 年 6 月,DIC 考虑到美国虽然劳动力也很贵,但那里有原料,更重要的是美国市场很大,故果断地收购居美国第六位的墨油厂“卡鲁支马丁印刷墨油公司”,它不惜成本投入巨大资本在那里设厂经营。果然又不出 DIC 所料,这一投资获得成功。这家美国第六位墨油公司在北美大陆拥有 27 个制造加工厂和销售网点,购买它以后,立即可利用这些渠道开展生产和销售活动,在 DIC 接管后的第一年,该公司的营业额就达 70 亿日元了。第一炮打响,使 DIC 墨油在北美站稳了脚跟。

DIC 尝到了开拓海外市场的甜头后,跟着又向欧洲进军。1980 年 11 月,它取得了法国的印刷墨油厂商“乔露杰公司”的 35%的股权,为其开拓欧洲市场迈开了可喜的第一步。

经过 20 年的开拓发展,印刷墨油成为该公司的主力产品,它占据了该产品世界市场的 20%左右,现在还雄心勃勃地向“占世界市场的 30%”的目标挑战。

9. 麦当劳进军加拿大

在 1968 年初，我（麦当劳董事长 Kroc）把我的业务完全交给佛莱德·杜纳处理，并且他也能毫无困难地胜任任务。他沿用着我已创立的管理制度，加上他个人的一些强而有力的变革，继续成功地经营麦当劳。老实说，我实在有点偏袒佛莱德，虽然我没有儿子，但以年纪来说，我够格当佛莱德的父亲了，我认为他很有心且有能力来接管麦当劳，因而我把一切都交给了他。我常对外人说我有一个儿子，那就是佛莱德·杜纳，他也从没让我失望过，他的才干和他知人善用，使得麦当劳的业务突飞猛进。

佛莱德一开始便迅速开发加拿大的市场。哈利在离职前，已把西加拿大的麦当劳加盟权委给乔治·提德宝（George Tidball）统筹管理，而把安大略区的加盟权利分给乔治·可恩（George Co-hon）。乔治·可恩以前在芝加哥当律师，他是由一位很想获得麦当劳加盟权的客人介绍给我们认识的。由于这个客人委托乔治·可恩来加州和我们面谈关于加盟权的事，我对他的印象很深刻，因为我还告诉他：

“小伙子！让我给你一个良心的建议：你不如放弃法律，而来加入我们麦当劳吧！”结果他的客户没有取得加盟权，反而由乔治得到了！佛莱德·杜纳也很欣赏乔治，但是佛莱德认为不应让他拥有整个安大略区，因为加拿大市场和美国市场很相似，但是竞争不如美国市场激烈，所以佛莱德便打算买回在安大略区的加盟权。

这是一个很大胆的决定，它导致股东都提出如此质询：“你把加权卖给别人，但两年之后，却花更多的钱把它买回来，这岂不是太不明智了吗？”然而佛莱德确信加拿大是个很有潜力的市场，他绝不让这些恶意的批评阻碍了他的决定，而我也暗地赞赏着他这有远见的做法。

加拿大已成为我们发展最快、获利最多的市场之一。乔治·可恩担任加拿大麦当劳店的总裁，他领导各分店经营者均具有拓荒者的勤勉精神。

10. 新产品的推广教育

有时候销售人员只一味推销，而并没有在实际上引导启发消费者。我们当初刚计划推出手提式的优美型黑白录放影机，立即就接到美国地区经销商一笔 5000 台的订单。我（盛田，索尼创始人之一）劝告他，在产品推出初期，5000 台似乎太多了些，没有几个人在心理上已准备要购买这种新产品。像这么新的发明，必须先好好教育一般大众，做受了教育的工作，才可预期市场上的成功。这个过程是源自日本人长久以来的园艺技巧，使其能承受环境的巨大改变。这种手续既花时间又费心力，但是如果妥当照料，移植的植物就会长得生机盎然。

一个崭新产品的宣传与促销也需要同样的关注。由于优美型录放影机推出的准备工作不充分，美国消费者并不清楚这个产品，结果当然卖不出去。我们的经销商情急之下，以牺牲品的促销方式将这些机器贱价出售，这样做已伤害到我们索尼的形象。

11. 索尼在美国的广告促销

从 1979 年开始，索尼的高速发展中出现了阴影，即同行其它公司的追赶势头逐年紧迫。日本电子工业各公司进入了一个在技术上、经营上差异不大的并驾齐驱的时代。

盛田对此形势十分清楚，可以说他因此开展了以海外为基地的广阔的“多角战略”，并积极使之发展，避开在国内无意义的竞争，扩大海外的独家市场，建立堪称世界性企业的稳固经营基础——这是盛田的夙愿，也是其基本经营战略。

这一点，只要看一看盛田就任经理后索尼的发展动态就一清二楚。比如，一决定建立的圣安娜工厂（1974 年），就派岩间和夫专务（当时）为索尼·美国公司经理；1972 年 6 月，任命兼任产品计划、广告、设计三部部长的大贺典雄为 CBS·索尼公司经理（兼索尼董事）；1973 年，在圣安娜工厂建筑用地内着手建设显像管工厂（次年 8 月动工）；1974 年宣布在英国韦尔斯的布里杰特建立彩色电视机厂（当年 6 月动工）等等，表现出积极进取的势头。

紧接着，在 1972 年 5 月，索尼公司在美国大报《纽约时报》、《华尔街金融报》、《芝加哥论坛报》、《洛杉矶时报》上登载大幅广告、大标题为“日本对美国来说是极富有魅力的市场”，副标题是“如果有面向日本市场的商品，索尼公司将帮助您向日本输出。”

这个广告的反应很强烈，向索尼·美国公司的咨询项目一下子多达 1500 件。美元一直在跌价，贸易收支的赤字一直在增加，没有减少。经济没有一点恢复的兆头，这种焦虑成了产生对“质优价廉”的日本产品的一连串反感和不信任的原因。正是处于这样一个时期，这个宣传广告，才引起美国的企业家们的极大关注。

“索尼过去是以优质的磁带录音机和彩色电视机的厂家而闻名的。但是，这个广告让我们了解到了索尼的另一个不同侧面。它告诉美国所有的商业公司：‘索尼不仅推销自己公司的产品，而且还是我们的良好伙伴。’它对美国政府，也在争取对索尼公司的好感方面发挥了作用。这个广告作为一种游说活动（议会会场外活动）是极其成功的，索尼和华盛顿政府的关系从那以后一直非常好。”

这是摩根保险公司克拉松副总裁的谈话。在此意义上可以说，盛田所采取的经营是非常适时的（其后，索尼在欧洲的报纸上也刊出了同样的广告，也赢得了好感；并且为此还新建立了索尼·特莱底公司）。

12. 索尼如何打入德国

在 50 年代、60 年代，要把我们（指索尼公司）的产品销往德国，是个很大的挑战。德国是电子业的先驱，在德国人的心目中，德国的电子产品是谁都比不上的。当时，我们公司里有个年轻职员名叫水岛，他进索尼之前，曾在纽约一家日本公司里呆了两年半，会说英文和一点西班牙文。我们想要在德国设立分公司时，他正是索尼海外公司派驻瑞士苏格的代表，而且他也正忙着学法文。我们索尼的产品在德国销路并不好，当地的总经销对我们的产品也不太热衷。我们另找了一家总经销，而且我（指盛田索尼创始人之一）想，如果能设立分公司从旁协助总经销，效果可能会好一点。于是我将水岛暂调回东京，告诉他只有 4 个星期的时间学德文，接着就要草拟德国分公司计划。他买了一本书，书名是《如何在 4 周内说德语》。但是 3 周之后我们就催他上路了。当时我告诉他，第 4 周的课程只好在去德国的途中学了。这件事，直到现在我们不时地拿来取笑。

一开始，他们办公地点设立在基尔（Kiel），因为那是我们总经销的所在地。为了方便和节省开支，水岛就在总经销的办公处摆了一张桌子开始办公。但在 6 个月之内，我们就决定把办公处搬到汉堡（Hamburg），因为那时候的业务已经覆盖了荷兰、奥地利和整个的德国，而且基尔的交通极不方便，从那儿开车到汉堡机场就需要 3 个小时之久。

一般德国消费者，并不轻易接受日本货。我们的总经销，在这段时间里，业绩很不理想，当时的水岛自掏腰包上夜校，积极研读德文，他向总公司建议设立我们自己的公司。我知道他在工作上所投注的心力，而且对他信心倍增。我便指派他全权策划，并说服总公司，他做到了。

新公司成立之初，在新进的 17 位人员中，只有一人知道索尼是个什么样的公司。他是个技术人员，曾经修理过我们的产品。我们进入市场的最初目标，是以高品质来打知名度。开始推出的是高品质的放大器、接收器、录音机以及一项新产品——带有收音机的数字钟，并且坚持在最好的电子专业店里出售。当水岛首次到德国时，索尼产品一个月的销售量，总共不超过 1000 台，但在数月之后，光是收音数字钟一项，月销售量就高达 3000 台。由于索尼的名字渐为人知，许多百货商店和一些批发商都开始要求销售我们的产品，但是我们没有答应。水岛当时面对总公司来的压力，要他尽量多接订单，但他仍坚守立场，极力使索尼的产品继续保持高品质、高价位。在那段时间里；我每隔三四个月就去一趟德国，但从不干涉他。当时他才 30 岁左右，经管的贸易金额竟然高达美金 6000 万。一年后，他就买了一辆奔驰代步。

13. 工业产品的国际营销

工业产品国际营销要分析销售者各项促销活动的支出比例，以及购买者各项最重要的购买情报来源。如下表所示，销售者促销活动最大的支出是炫耀性的广告，平均占总支出的 34%，其次为展览会的支出，平均占 27%……。另一方面，购买者最重要的情报来源是专门性刊物的广告，其他依次为生产者的目录、生产者的小册或传单、专门性刊物的评论、展览会，最后为机构性刊物。

促销组合调查

销售者促销组合支出项目	平均占总促销支出比例	购买者情报来源	各情报来源重要性次序
炫耀性广告	34%	专门性刊物广告	1
展览会	27%	生产者目录	2
介绍公司产品之传单、小册及目录	26%	生产者传单或小册	3
直接邮寄	4%	专门性刊物评论	4
机构性杂志	4%	展览会	5
其他	5%	机构性刊物	6

从这项研究可以明显地发现，销售者的各项促销支出，使用得并不很恰当。举例来说，购买者对生产目录、小册及传单相当重视（占第二位及第三位）但销售者此项支出却只占 26%；购买者对展览会不甚重视（占倒数第二位），但销售者此项支出却占第二位，即 27%。

因此，工业品的国际行销，必须先确实了解购买者的购买情报来源，方能指定正确的促销组合，使每项支出都能充分发挥效能。

D 部 营销大师的素质及名言

营销大师（含营销经理、超级推销员）应该具备什么样的素质，如何磨炼自己，具有什么样的知识结构等，都非常重要，这关系着企业成败的大事。美国石油大亨保罗·盖蒂总结一生经商经验，郑重指出：“害怕挫折，永远成不了大业”。经营是冒险家乐园，是具有科学头脑和知识者的天下。

营销巨人们总结其一生的经验教训，提炼了许多营销、经营的名言警句，可谓句句含着血汗，句句都包含着“金钱财富”的种子。保罗·盖蒂语重心长地告诉青年商人“成功的十大定律”、美国通用汽车公司的最伟大的总裁斯隆指出了营销的法则、日本经营之神松下幸之助谈了他的“定价哲学”、“服务广告观”和“顾客理论”、东芝的英雄总裁（六七十年代）系统讲述了“我的经营哲学”、香港巨富曾宪梓纵谈，“广告与质量”。欲知详情，请看下文。

一、营销大师（行销经理）的素质

1. 东芝总裁土光敏夫谈话片断

▲八小时以后，干什么？

有一位巴布松先生，对于过去 100 年间在世界企业界活跃的人加以调查后说：“他们成功的要因，毫无例外地可以归因于他们重视下班后的时间”，也就是说成功的要因不在于公司的上班时间内，却在于私生活的时间里。在公司内善用脑筋、勤勉工作是当然的。大部分的人都是这样，因此，他们的能力不会有很大的差异。可是由于回家后如何活用时间，才会慢慢产生差异。从下午 6 点到 10 点共 4 小时的时间里，是否漫不经心地让它溜过，或是否连 1 个小时也要用在读书上面，这样经过长久的时间就有很大的不同了。

由此可以告诉我们，“自我启发”是何等的重要，并且表示活用时间的重要性，实际上，我要特殊说明的是在娱乐中也可以包含进修。

▲不通下事还可以，但不通下情就不可以

在组织中推动工作时，人们往往会忽视自己的地位和任务。我们与其说要本分，倒不如说希望你拿出自己的本分，与对方密切合作的心意。可是很多人连自己的本分也不能确保，图自埋头于下级微细的工作，因此对于任何事情都要插手或插嘴。在这种工作场所里，变成了课长做组长的工作，组长做一般同仁的工作，一般同仁则做杂务的状态。

然而，对于每一位部属现在究竟有何心思，隐藏何种烦恼，具有何种不满等，却不认真地加以考虑，深深地予以洞察。也就是缺乏慈悲和同情。不仅了解部属本人，连他的家属也都了解的主管，到底有几位呢？

因此上级主管不通部属工作上的“下事”还可以，但不通晓为人类的部属的“下情”就不可以了。

▲人们会因训话而行动，更会因主管亲自实行而动起来

我们的公司（东芝公司）已经养成了愈高级的主管愈早上班的习惯。这种事情由我（总裁土光敏夫）来说是理所当然的。愈高级的主管应该是愈忙的，当天工作的准备计划，应该在部属上班以前就要完成，文书或报纸也应该在部属上班以前就看完，这种事并不值得特别赞美，凡属先进国家的最高主管者都早已实行了。

可是，看到主管这样，部属们也开始改变了。于是有早晨读书会的小组出现了，也有早操的场所产生了。这些都不是因为通告，也不是由于训示，只不过是他们自己商洽而做出来的。是出于他们自己自然的决定和自主的行动。当然公司对这些不给予报酬。然而，在他们的脸上却呈现着蓬勃的朝气。

我确信古谚“率先垂范”是待人的基本原理。

▲公司的信誉与个人的面子

我（东芝总裁土光）曾经有过被顾客直接诉苦而平身低头的事。不用说是因为我还没有接到情报，所以不了解情况，只有频频道歉而已。回到公司一调查，原来有关人员早已知道那件事实。可是，他们所以不透露出来是因为有关人员互相帮忙，互相袒护，互相和好的缘故。也就是不愿意损伤任何

人而顾全他们的面子。可是，那只是顾到“同仁的面子”，却对外使“公司的面子”完全丢尽。谁都知道同仁的面子和公司的面子哪一个比较重要。他们明明知道，但做起来却完全相反，真是本末颠倒之至。

2. “害怕挫折永远成不了大业”——石油大亨盖蒂

一位成功的主管通常对事业会抱着达观的心境。然而一旦面临突如其来的挫折，他却也能奋起振作，绝不妥协。与那些一遇到难关便裹足不前的业者相比，简直大异其趣，或者，这也正是他们之所以成功的缘故吧！

有一个老板，他的三个公司同时出问题，面对这些挫折，他其实也可以选择其他的解决路线。也许卖掉那些公司，再投资其他事业。或者只是去简单地向银行贷款，补补漏洞也就罢了。

可是，他却不但没有放弃，甚至一点也不妥协，全力去重整这三家公司，终于赢得全面的胜利。

在美国整个工商业发展史中，类似这样的例子比比皆是。许多伟大的商人曾面临极度的艰难，而能反败为胜，再创佳绩。

汽车大王亨利·福特就是个最佳例证，从 1903 年开始独立生产汽车，到了 1908 年他便推出了第一批有名的 T 型轿车，销售立刻地席卷全美汽车市场。往后的 19 年间，他就靠着大量生产此种 T 型车为主，不再有任何其他的创意与改进。到了 1926 年，在低价位市场中福特最强硬的对手雪佛兰却推出一批新型、舒适且马力更强的车子，外型不但新颖，而且色彩亮丽。与那批老旧又清一色纯黑的 T 型车相比，简直是天壤之别。

汽车市场是现实的，人们总会更喜欢马力较强、较舒适、较新颖的车。福特立刻失去大批商业地盘，销售量直线滑落，雪佛兰则遥遥领先。市场景况与前时相较，真是不可同日而语。许多专家们都预测，在汽车业中福特再也追赶不上雪佛兰了。毕竟其整个公司的营运正每况愈下，一如其他小型业者，成功原只是昙花一现的功夫，只是独领风骚十多年而已了。

这些专家在预测时似乎未将亨利·福特个人的特质一并估计进去。的确，他失去了市场，他正遭逢空前危机。然而离“失败”还差得远呢！至少他个人并不打算认命。

1927 年春，福特关掉了工厂，尽管事前曾一再声明将推出新型车，市面上仍不断地谣传他的工厂实际上是“倒闭”了，不可能再开张了。甚至还有人断言，即便他再度开张，所推出的新车也将不过是 T 型车的翻牌，不可能再有新的创意。

到了 1927 年 12 月，福特以实际行动证实他重整旗鼓的决心。推出了新研究的 A 型车，这回不论在外型、动力及售价方面都比雪佛兰更胜一筹。立刻在汽车市场中引起骚动，再度大获全胜。

福特乃汽车史上最伟大的名字，而在其他行业中也有着似亨利般的领导者，以不畏挑战的态度，带领员工走向成功。

1952 年，芝加哥肉品包装公司，年度亏损近 100 万美元，次年詹姆士·库内上任总裁之后，则成功地率领员工全面反攻，将企业导向成长之路。直至 1959 年，公司反而盈余 950 万美元。

1933 年，银行金融业极端不景气，在全面低迷的情况下，同年，1 月 6 日，联邦政府宣布“银行休市”。当时，约超过 400 家的银行宣告倒闭，少数银行转让他人，以做他途之用。

只有一位银行业者在如此艰难的情形下，坚持埋头苦干，丝毫不理外界风声，一个劲地发展银行事业。那就是亚利桑那国家银行的总裁华特·比森先生。当时他不但不紧缩放款政策，反倒大量借款给亚利桑那居民。也多亏

了他那深具前瞻性及冒险性的政策，即使在 1932 年，银行负债超过 800 万美元，而今日，亚利桑那银行却足以傲然向世界宣布，他们所吸收的资金早已超过了 7.65 亿美元之多。

1959 年，汤玛士·桑德拉由石油业跳槽至水果事业，并接手了联合水果公司总裁，这工作在当时像是烫手山芋，人人避之唯恐不及，众所周知因为此公司的营运状况由 1951 年起便每况愈下，由于 5000 万美元的盈余直降到 300 万美元。

汤玛士·桑德拉接手后，立刻重新整顿，他削减了公司不必要的开销，找出行政上的缺失并加以改进。此外，还将经销方法现代化，全力扩展运销国外的业务。终于，在他大力整顿的改革之下，次年盈余达到了 650 万美元，比前一年足足上升了一倍之多。公司的股票也由每股 17 元跳升至 27 元，成了美国最具有潜力的一家水果公司。

以上这些由于逆境中奋斗成功的例子，足以证明事业低潮并不可怕，只要领导人坚持信念，自然可扭转乾坤，再造一片蓬勃新气象。

就我（美国石油大亨盖蒂）个人而言，事业当然亦曾遭遇过瓶颈。过程中常会有事前投注全部心血事后却徒劳无功的情况发生。不是每回费心费力挖个几千尺，却掘出一个只有沙的废井，就是好不容易建立的新油井却被大火毁于一旦。遇挫多了以后，自然发展出一套人世无常的人生观，接受不幸随时会发生的残酷现实。却也同时了解到：一个人若是害怕受挫折，将永远成不了大业。生活原是一连串挫折的组合，想要得胜，必得通过一切考验。

当然，除了天灾之外，石油业中还有其他的困境，例如 1922 年的油价大崩溃，原本每桶 3.5 美元的原油价格降到了 1.7 元。我旗下一家公司便因无法支持而面临倒闭危机。

我立刻接见了该公司的各级主管，其中竟有些人早已信心涣散。好在大部分人仍决心放手一搏。终于大伙决定不但缩减开支，而且自愿减发薪水，以助公司早日渡过难关。不久，石油市场及时复生，公司遂立即恢复正常，公司上下这股共同奋斗的力量却使公司营运再创高峰。

除此之外，事业生涯中令我记忆犹新的则是那回全力竞争而终获一家大公司代理权的过程。那家公司的职员们简直一开头就步步为赢地打击我们，不择手段地欲迫使我们放弃计划，而我们却在财力不足的状况下依然坚持奋斗。

对方显然也意识到我们有财政方面的问题，一时之间根本不可能再收购他们的股票，便以高姿态召开全体股东大会，表明公司前途将由全体股东决定。

这摆明了就是一场代理权的竞争，然而，对方却为了表示宽宏大量起见，事先与我们定下了“君子协定”。在顾全公司声誉的情况下，双方各发一封恳求信给全体股东，并将在同一信封中寄出，以示公平。如此一来，股东也能同时拥有双方的资料，以便能谨慎做出决定。

我和属下们完全不怀疑他，规矩地照章行事，并安心等候结果。

却没料到，就在股东大会的前几天，我的助手气急败坏地冲进我的办公室。

“你瞧瞧这个！”他又吼又叫地把纸条递给我。我接过一看，忍不住也火冒三丈，对方竟敢耍了个花招，私下寄了第二封信给全体股东，居然还是封诽谤信。

信中充满了毫无事实根据的诋毁与中伤，并指出我之所以争取代理权乃别有用心。

在盛怒之下，我立刻召开紧急会议，研究反击之道。希望能在最后关头扭转乾坤。然而，股东大会迫在眉睫，我们几乎毫无时间可资利用。

“我怕此时就算采取行动也为时已晚。”其中一位主管摇头叹息，“尽管那封诽谤信所言不实，对那些股东却会造成莫大影响。他们根本无暇追究事实，自然会做出不利于我们的决定。”

“你们真认为这是穷途末路了？”我环顾四周，见到有些人失望地点着头，而另些人则表示他们愿尝试反击。

“那些杂种！”其中一个人态度十分坚定，“我们必定还有机”我也这样认为！”我最后宣布：“让我们立刻行动，打回去！”

在时限压迫下工作，滋味相当不好受。然而，无论如何，人们终于拟好对策，决定发出第二封信，以提出事实代替还击，详细地提供公司的营运状况、管理政策以及历年的盈余与成长，好使股东们有机会再做评估。

计划拟好之后，接着夜以继日地分工合作，收集资料的，负责打字的，跑腿的……大家忙得不亦乐乎，终于这些资料被装进了信封，送到邮局，寄给几千位股东。

“它们会及时到达股东们的手中吗？”我们只好暗自祈祷并等着几天后，在股东大会上揭晓。

“我们一定会得胜的。”一位员工累倒在沙发上，却仍充满信心，而我则抱着尽人事听天命的态度，毕竟冷漠的事实是否能抵得过火辣辣的攻击，我自己可是一点把握也没有。

最后，结果揭晓了，我们意外地大获全胜，得到了股东们一致的支持。

我所遭遇的重大挫折不仅如此而已，就在几年前，我还碰到了另一回难题——一项足以引发整个事业全面倾覆的重大危机。

就在我得到中东采油专利权后，原油产量源源不绝，然而因为国际微妙情势的影响，大批原油并不能直接运往美国本土。面对着所获甚丰的原油量，我必须想法子将它们提炼，才能将产品输往美国。否则，再多的原油也只是项沉重的负担，完全无法直接买卖。

随着时间流逝，开采的原油愈来愈多，而我仍找不到一个好法子去消化这些原油。谣言随之四起，谣传着保罗·盖蒂已陷入泥沼，即将遭遇严重财务危机。

我承认当时处境的确不大乐观，但离破产还早得很。虽然诚如那幸灾乐祸的预言者所观察，我们拥有的原油储量太多，一旦无法输入美国，结果必然凄惨。然而他们却未曾料到，我们可以扩展海外市场，甚至于在美国以外的地区建设炼油厂，先将原油精炼，再将成品输回美国。

因为这件事的刺激，我立刻全力发展海外事业。逐一在意大利、丹麦各国建设了盖蒂炼油厂，不但解决了原油滞销问题，更扩展了原本仅限于国内的炼油事业。

类似这样的挫折经验，实在教会我如何因应问题。就一个商人来说，危机常是事业重生的机会。只要懂得把握及利用，每一个挫折在事后都会变为成功的基石。

总而言之，一个成功的领导人必须发展面对挫折、因应问题的能力，才能转危为安，转败为胜。因此新进人员就得格外注意自己面对危机的态度，

避免在不自觉中造成逃避问题的习惯，而形成日后发展的绊脚石。

3. 行销经理自我训练

安德鲁·卡内基曾担任过美国 US 钢铁公司的总裁，看看他如何训练自己。当他还只有 12 岁时，在纺织厂从清早忙到深夜，一星期才赚到美金 1.2 元。14 岁时当了一个陌生城市的市内电报局送电报的报差。年轻的卡内基这时已开始他的自我训练：就是记住市内主要街道的商店名称与门牌号码，他反复训练自己，终于把主要街道门牌号码与商店名称记住了。

后来，他又立志要做一个报务员，每天早晨他总是提早上班，进了办公室就练习模尔斯电报符号，不久他就看懂其他电报局打来的电报。一天早晨他听到有件紧急电报进来，但是这时报务员还没有上班，于是他就自己去接电报，而且立刻送出去。因此使他成为第二个能够用耳朵来接听电报的美国人。从此以后，时常肖报务员请他代理工作。不久他的能力终于被大家所认知，终于从报差晋升为报务员，成为一个月薪 25 元的人。他今天不只是在美同，在全世界也是著名的人物，是一个不断自我训练而成功的人。

▲要熟练本身的工作，必须有切实的计划

行销经理要启发自己，有很多方法。例如：

与工作有直接关系的杂志或刊物，每月至少要阅读 3 种以上，而且要有规则地阅读。

与你的工作有直接、间接关系的专门书籍，每月至少须阅读一本。

除了阅读杂志及其他轻松的读物以外，每月还须阅读 3 本有关教养的书籍。

与工作有关的讲座，可能的话，一年要参加 2 次。如果没有这类讲座时，可向上司建议，延聘讲师，在公司开设课外讲座。

不必等待机会静待大组织的完成，尽可能及早举行小组会议，规定经常召开以及讨论要项等。

把新的构想与计划加以实验，把结果记录下来，以便日后比较。

按照下列图式，使用行销经理自我检查表，定期检查自己的管理能力及管理水准。

把建设性、实际性的构想根据事实记录下来，然后撰写论文，并在推销或行销杂志上发表，也可送到同性质的大学去，更不妨做为训练部属的资料。

行销经理自我考察表

姓名：_____

追踪者：_____

	NO	考 察 要 点	追 踪 日 期			
每天要做的事	1	朝会是否每天早晨举行？				
	2	有无要求全体推销员提出推销日报表？				
	3	客户资料卡做好了没有？				
	4	是否把主要产品推销基点让全体推销员牢记在心？				
	5	每一个推销员都能独当一面的作业吗？ (两人档是不行的)				
	6	有无依顾客别制作信用调查表？				
	7	销不出去的原因分析(败因分析表)有无完成？				
每周	8	来自公司的潜在顾客情报,有无定期的收集？				
	9	有无让全体推销员拟定访问计划？				
	10	应付对方反对换措辞用语(包括如何开始推销用语),可曾在推销中应用？				
每月	11	有无让各推销员分摊个人推销额？				
	12	行销地图的使用是否仍旧维持着？				
	13	对潜在顾客的开拓作战是否已经计划化？				
	14	有无召开作战会议的读书会？				

月	15	有无实施推销员的时间活用研究？				
	16	推销员效率检讨表是否每月在限期内收集一次？				
	17	推销员的销售效率雷达图有无完成？				
	18	有无使用销售效率雷达图与全体推销员面谈过？				
	19	有无实施使用图表的应收帐款管理？				
随时	20	十家主要竞争公司的竞争者分析卡是否完成？				
	21	有无使用特性要因图来消减顾客的抱怨？				
每季	22	有无根据蓝契斯特法则建立市场占据战略？				
	23	推销员的成绩评核是否每季举行一次？				
	24	推销员自我管理雷达图是否完成？				
每年	25	第个人管辖的区域是否已经决定？				
	26	全公司的推销员行动基准是否已经定好？				
	27	发展推销员能力的教育进行表是否已经完成？				
	28	部属的安定率有无升高的趋向？				
其他	29	为了鼓励部属努力工作，已采取何种措施？				
	30	在挽回一心求去的推销员的去意方面，做了些什么事？				
	31	可曾把勇猛的推销部队组织化这一事做成功？				
	32	在奖励部属自我启发方面，做了哪些事？				
	33	处理抱怨的能力有无进步？				
	34	推销员与顾客洽谈能力有无进步？				
	35	推销员的薪资有无作公正的查核？				

▲行销经理的职责范围

把握市场： 需求预测； 销售效率分析； 趋势变动分析； 季节变动分析； 相关分析； 市场占据率调查； 购买动机调查； 失败原因分析； 竞争者分析； 情报中心设置。

确定销售目标： 利润计划； 产品组合； 市场占据率目标； 基本销售目标； 销焦价格政策； 行销组合； 季节变动对策； 景气变动对策； 阶段性销售目标； 销售分配。

决定行销战略： 产品战略； 销售通路战略； 物的流通； 市场区隔化政策； 人员推销促销战略； 组织机构促销战略； 广告战略； 经销商的协助； 地区市场进攻战略； 企业形象管理。

编拟销售计划： 部门的销售方针； 部门的销售分配； 部门的销售目标； 推销员的录用与配置； 访问计划； 访问路线之决定； 行销地图； 产品知识的运用； 销售基点； 销售用具。

研讨战术： 战术的独创性； 失败原因活用法； 产品抱怨分析； POP 广告； 潜在顾客整理法； 招徕顾客战术； 专案小组； 销售方案； 推销信函； 售前与售后服务。

善用推销员的能力： 产品知识； 购买心理研究； 洽谈进行方法； 直接了当的谈话方法； 试探结论的方法； 应付反对意见的说话法； 洽谈结论； 处理抱怨的方法； 应付各种顾客的方法； 角色扮演方法。

培养推销员的奋斗精神： 适任性检查； 适才适所； 时间的管理； 能力评估； 业绩评价； 薪资给付； 上级的领导； 同行推销； 推销竞赛； 彻底培养推销精神。

管理销售活动： 销售组织的适当规模； 职务分配； 公司内部沟通； 间接人员管理； 销售事务； 销售统计； 销售费用之节省； 帐册之设计； 职务分析； 业务量的测定。

利润计划与资金管理： 利润目标的设定； 降低成本的目标； 利润管理； 资金周转表； 经营分析； 预算控制； 差异分析； 信用调查； 应收帐款管理； 收款活动管理。

4. 推销员的“三重角色”

代理美制手工具进口的吉时洋行经理周双益首先指出，工业产品推销员的素质与产品的销售力量具有密不可分的关系，但有些企业老板不明这层道理。

“其实，就一个优秀的推销员而言，他所扮演的角色是多重的。”周经理说，工业品推销员不仅是顾问师，也是情报员与多声带演说者。推销员在推销产品之余，对客户提供服务，他所扮演的就是顾问师的角色。产品在市场上成败乃系乎顾客情报的汇集是否准、快、对，而推销员在此时便成为最佳的情报搜集者。

“另外，推销员所面对的除了使用者外，尚得面对采购人员与经销商，他如何将产品的特征与性能以各种不同的技术语言表达出来，也是一门艺术，所以说他是多声带的演说者也不为过。”

周双益又说，目前银行的高利率已造成企业沉重的负担，资金能周转得快，企业的生命力便强。倘若推销员在推销时能卖得好价钱，而且收款迅速的话，必有助于企业资金周转力。“因此，企业主管应该慎重甄选推销员”。

专门产销塑胶原料与胶布、胶皮的国塑关系事业协理李超伦也指出甄选推销员的重要性，他说，除广告效力微弱外，通过经销商的销售路径也不佳，因为经销商对产品的特性总是不及直销人员来得清楚。

他表示，目前在工业界常有所谓的“销售工程师”，这些销售工程师对生产细节与产品性能固然了如指掌，但对客户的需要未必明了，也未必以顾客寻向为依归，“而工业界的推销员所面对的多是中小企业的老板，非学院派本科系出身的，虽然缺乏足够的专业知识，却具有合群性，思考也较有弹性，业绩反而要比销售工程师来得高”。

李超伦表示这两类人员可混合采用、互相搭配，以收截长补短之效。

“甄选推销员固然得慎重，但销售主管善加规划与管理推销员的外勤时间也是很重要的。”周双益经理补充说，辅导推销员排定时间表，让他们充分利用时间，弹性运用，企业经营才会有效率。

▲ 积极开发新客户

挑选优秀人员加入公司的推销阵容后，公司需要作怎样的配合，才能协助推销员寻找潜在客户呢？

代理美、日、西德工业用缝纫机与裁剪机的嘉裕企业副总经理许嘉兴，以该公司为例，对这个问题提出了两个对策：“首先，中华征信所出版的500家优良企业征信资料，即是我们开发潜在客户的情报来源。”

“其次，我们就同一家客户所需要的各种相关设备组成一条产品线，这样，既能使客户源源不断，也可使生产流程不致断掉，减少能源的浪费，降低成本。”

▲ 至于推销技巧的运用，情报汇集是否完善

是推销成败的关键如何汇集情报呢？吉时洋行周双益说：“高价格的产品须自低阶层推销起，从基层搜集该公司政策、人事与权力等情报资料，了解他们的制造程序与需要，再一层层往上爬，最后送试验品或样品供使用单位试用，最后再和决策单位作细节的讨论，这样成交的机会才会大。”

周双益经理颇注重非正式沟通渠道的顺畅，他建议推销员可在客户的公司里寻觅一位与采购或使用较没直接关系的职员建立私交，以取得侧面资料。

“与关键人物交涉时，千万不要接触到价格问题，而应加强客户对公司的信赖度；介绍公司的背景、信誉与研究发展工作，有时要比产品的品质来得更重要。”周双益并说，若企业设有生产工厂，必要时，也可以招待客户参观自己的工厂，使他们对公司与产品产生信赖感。

▲永久客户掌握之道

嘉裕企业许嘉兴以为帮助客户提高生产水准，也是产品打开市场的有利途径。他说他们公司目前正在着手的两项计划，以期辅导客户做进一步发展。

“我们一方面与国外机构做论文资料的交流，引进新知，以供应客户，使他们能得到观念上的启发；另一方面，则正在筹办成衣方面的杂志社，致力于制衣水准的提高。”

二、营销大师的名言

1. 美国石油大亨盖蒂谈降价

在工资高、成本贵的情况下，我们美国公司怎么可能降低产品的价格呢？这是我常破间及的问题。我之所以坚持认为产品价格能再降低的原因是，我们常可在制造商品的过程中减少许多不必要的浪费。这些花费若能节省下来，自然能反映在商品价格上。

记得有句古话说：“当产品生产数量是两倍时，过程中的花费便可减少20%。”这真是一绝佳的证言。首先我们可在人力上做减省，一位秘书通常不需要再有一位助理秘书。数十年来，我（指美国石油大亨盖蒂，下同）总是习惯亲自处理业务，秘书绝不超出一位。坦白说，秘书所做的列表格、拨电话、安排事宜，其实我顺手拈来，根本可以亲自做。至于花在交际上的时间和金钱更是可全部省下，花十五分钟来份简餐可要比用上三小时去吃顿中饭经济实惠多了。除此之外，在交通上，在人事调度上，只要花些心思，处处可以发现许多金钱是白白浪费掉的。何不缩减些，使花费得更合情合理呢？

听我如此说的人，可别误会我是个吝啬鬼。我只是指出在面对目前国际竞争下，开销其实可做较有效的实际利用，才可提高竞争力，一味地浪费金钱又抱怨政策总是无济于事。

2. 经商（营销）成功的十大定律

一位新进市场奋斗的年轻人除了开阔眼光向前迈进之外，他自己本身的才能、背景、学术及经济也是十分重要的。他也得认清自己的特质，是否能担当大任。尽管成功的机会垂手可得，但过程可也十分艰辛，需要绝对的奋斗，不分昼夜努力地工作——就一个老板而言，可没有朝九晚五，一星期工作五天的这种好事。

每一个成功的男人及女人，其实有一个共同特质，那就是无论何时何地，他们总用全部精力去应付手边任何一件事。

没有任何一项公式可清楚说明要如何在商场上获得成功。然而，以我多年的经验，倒认为仍可归纳出几项原则。这些原则对我（美国石油大亨盖蒂）适用，想必对你也有用。

原则一：几乎毫无例外的，每一个获得成功的人都必须选择他所熟悉的行业入手。很显然的，没有人会在一开始便对某一行业知之甚详，但起码他不能瞎子摸象，总要对他从事的事业有个概略的了解。

原则二：一个成功商人永远不能脱离从商的中心思想——去发展更多更好的产品，以及提供消费大众较低的价格，较好的服务。

原则三：节俭亦是事业成功的不二法则，所有致富者的信条之一均是先赚钱，再好好计划如何有效地利用钱。

原则四：正当的经营手法亦是不容忽视的，任何商业人士都不可能期望从盲目的不法手段中致富。唯有正派经营配以良好的计划，才能获得成长。不论在哪一行业中均没有例外。

原则五：主管永远得扮好自己的角色，别期待员工得担负与你相同的责任。如果你的员工能负起老板的责任，他就不会再当你的员工了。此外，很多事也得学会要分层负责，信任部属去负责他那一部分的业务，而你负起监督的全责。

原则六：必须随时注意新的趋势，改良产品以适合时代需要。而且得主动而快速，等到面临新时代时才被迫做改变，常是得不偿失。

原则七：成功的商人也得懂得冒险。敢去借贷却记得立刻归还，信用是十分重要的。每一个有着悲惨下场的公司多半都负债累累。

原则八：寻找新的投资市场也是刻不容缓的。尤其要懂得发掘那未经他人碰触的处女地，尤其是今日的美国商人，要求生存必得向外发展。

原则九：要使事业维持良好形象及名声。这往往是事业发展的绝佳助力。唯有获得大众信赖的厂商才能维持历久不衰的业绩。

原则十：最后，每一个理想的商人应在埋头赚钱之外，同样看到他对大众、社会及员工所负的责任，这世上即便从商，背后都必须有远大的理想支持，才能超越事业巅峰。

3. 营销陷阱与经营者素质

几乎每一位商业主管都难免在事业上犯错。与其力求幸免，不如学着由错误中寻求反败为胜的契机，且避免重蹈覆辙。终究，在市场中情况瞬息万变，难免引人做出错误判断，即便是再精明的主管也有掉入泥沼的一天。而唯有那些深具富翁特质的人，可以转化错误为向上的动机，达到个人更高的理想。

我（美国石油大亨盖蒂）亦如那些曾失败的人，总想快速遗忘痛苦，迎向将来，然而生命中却有许多错误是使人难以忘怀的。就我个人来说，曾经历三次严重的失策，足令这辈子永记不忘。

第一个错误得要回溯到奥克拉荷马创业期，当时我曾想购买一大片荒地，计划从中开辟油田，但聘雇来的地质学家却认为万万不可。

“在那块地下，根本没有油藏。”他很肯定地向我报告。“完全不可能有发展，你最好赶紧打消念头。”我毫不考虑地听从了他的建议。怎料不久之后，那块地却成了他人的大油田，产油似喷泉，而我平白错失良机。

另一个错误则发生于 1931 年。当时，我以极低的价格买进现值约 200 万的墨西哥海湾石油公司的股票，接着股市开始遭遇另一波无量下跌。虽然我一直信心十足，认为经济状况终必好转，而我的部门则个个抱持悲观论调，认为我根本不该承担股票再度下降的风险。

“在这样的经济恐慌状况中”。他们几乎是异口同声地劝谏我，“你实在不宜冒险。”我只好从善如流，卖掉了墨西哥海湾的股票。

如果至今我仍持有那些股份，势必早就得到经营此家公司的权利了。届时，收入之丰不难想象。

接下来，在 1932 年，我又犯下了可说是一生中最大的一项错误。当时本有机会以 10000 美元的低价得到在伊拉克合法的采油专利权。却因刚巧碰上美国油业不景气，我深怕自己尾大不掉，于是主动放弃。

等到 1949 年，有机会再度获得中东国家的采油专利权时，我便毫不迟疑地立刻签约，意图弥补以前所错失的一切。奈何时不我予，这回得用 250 万美元才能达到协议。

总而言之，我曾犯下的这三项难以磨灭的错误，直到今日每每忆起仍令人扼腕。至于在过程中所犯的其他小错，更是不可胜数。好在“犯错”可是商场常事，多年来由个人的经验体会到，犯再多的错也无伤大雅，怕只怕一旦犯错便一蹶不振了。偏偏创业的过程中有很多陷阱，常会使人陷落而不自觉。

尤其是那些没有经验的年轻人，常会犯下莫名其妙的错误。其中有的是因他们年轻，社会经历不够所致，有的错则是因为他们处世过于天真，无法确切掌握敌我的实况所造成。可悲的是，错不论大小，总或多或少造成对事业的损伤。

这些常会引人衍生出错误的判断的情况，依我之见，大致可分为三大类，而这三类也特别会造成新进年轻商人的失控。

首先不利于的情形，就是决策者对事实往往无力研判，总将他人的“意见”误认为“事实”。任何人都明白，在做决定之际，应根据“事实”加以分析，而不该只凭他人的见解妄加论断。奈何多数主管未能将些二者严加区分，一味听信他人谗言而自食恶果，属于奥克拉荷马的惨痛教训便足以为证。

年轻的我尽管理智上知道在当时，地质学者尚未发展出专业水准，对于他们的见解，应再多调查，实际上却仍盲目采信了他们的意见。事后，我无法怪罪任何人，只能怪自己不先求证就任意放弃，只有自食恶果。

容易听信谣传乃人之常情，问题是有没有能力去辨别谣传中的真实性，才是促使人成功的关键。

商场，更万万不可听信空穴来风的话就草草做决策。正如某些商人买卖股票竟全凭交易所传出的涨跌的小道消息为主，十之八九，他们事后会后悔。

不久前，我所认识的一位制造业者便听信他人建议，投资 10 万美金，欲生产一些新奇的月历、笔记本之类的东西。却没想到在他之前，起码有 6 家厂商早已在做相同的事。他老兄的产品等不到推出，市场早已饱和，宣布倒闭乃迟早的事。怪只怪他当时只一味地听人胡诌，却不曾做任何有效的市场调查。

其实征询他人意见也并无不是之处。只是除了搜集他人“看法”之外，总也得试图找出事实加以研判吧！年轻的从商者必得将此谨记在心，否则一生的事业定屡遭打击。

只要一个人，根据各项事实，做出适当的决定后，他就该照章行事，绝不可半途而废。是否具有实行力，便是注定成败的第二个问题。

我在 1931 年所犯的错误，便是因为无力贯彻自己的计划，任由他人影响而遭致失败。记得在当时我事先早已调查过墨西哥海湾石油公司的历史，它的经营方式以及人事结构等等，毫无疑问地，那是个深具开发潜力的公司。于是我迫不及待地大量申购它的股票，也鼓励旗下公司的投资人与我同步。却没料到，几天后，当股票开始再度下跌，公司的股东们便个个紧张万分，完全不听我的辩解，立即卖出手中的股份。而我个人，最后竟也跟进，弃自己当初的判断不顾，大量抛售好不容易才买进的股票。结果，不但先前的投资平白损失，事后，等其股票大涨之际，也只有干瞪眼的份。

说穿了，投资创业过程与股票交易其实很类似，事先看准后，做好计划坚持下去准没错。尽管短时间内可能有些不景气，但只要具有潜力的事业，前景总是看好，太早放弃是得不偿失的。不过，话虽如此，依然有许多缺乏市场磨练的人，无法保持冷静、乐观的态度，耐心而坚韧地持续努力。他们很难想象，其实成功也像掘油井，在你未挖到最后最后一尺时，是不该任意放弃的。唯有坚持到底所获致的成功，方能使前面所有的努力变得有意义。否则，所有历经尝试却半途而废的过程，均是注定要赔上老本。

至于我在 1932 年所犯的错误，则可算是决定成败的第三个关键。那就是身为一个生意人——必须具有冒险的精神。

毫无疑问地，一位成功商人，必定得在过程中承担诸多风险。只要在开始，他根据事实详加研判，做出了适当的决定。在正式着手时，必然仍有些无法掌握的因素会令他惴惴不安。此时，就看他是否勇于冒险。事实上，只要懂得善用时机，总可以在过程中转变未知为已知，并化解隐藏的危机。

很显然地，1932 年的我处事尚不够机灵，容易被眼前情势迷惑。在当时我该将眼光放远，应能察觉出油业不景气只是过渡性的问题。也该想到一切油化产品的需求量必然与日俱增，而开采石油的地点则应事先拓展，以应未来之需。

事后的先见之明终归于事无补，铸成大错之后，我才恍然大悟：一个商人，若能理性评估风险且勇于尝试，他的成功率必然能达九成以上。剩下那

一成没把握的挑战性，则正是创业之所以迷人的地方。创业过程中若少了这种不可预期的风险，从商就显得枯燥乏味多了。

除以上三种易于犯错，造成失败的关键之外，其他的种种陷阱也是历历可数。

首先是“态度问题”，第一个刚走出校门的年轻人，胸怀成打的专业知识，但一进商场却开始像个处处碰壁的菜鸟。把精力与时间全花在那些所谓的“组织章程”上，日日西装笔挺头首于报表中，研究着人事规划、事业拓展方向等空洞的问题，完全忘了去面对真实的市场。一切所做所为活像人们所讥评的“纸上谈兵”。

忆及当我在草创事业时，可没什么办公室，只有一辆二手的福特旅行车在提供交通之外同时充当我的办公室。所有的签呈、合约大多都是在车上过目处理的。早期采油人也几乎都是如此，没有固定的办公大楼，也没有固定的上下班制，常身兼数职，除了处理一切必要事务，大部分的时间都在工地，与工人们同甘共苦。

至于在工作中几天不睡更是常有的事，有时能打个盹便算了。哪像现在年轻人坐在舒适的办公室，还总会抽空喝个下午茶什么的。

就我们这些老人的观点来说，“创业初期”往往是“困难”的同义词，不论是财政方面，竞争及发展方面等诸多问题，常使人忙得焦头烂额。然而，过程尽管艰辛，却倒也能从这些磨炼中成就自己独当一面的实力，以及为人处事的技巧。至于现今的年轻人在太轻松的创业过程中，恐怕就缺少这种胸襟及磨炼。

等我终于换掉二手车，也租起办公室时，早已是百万财产的富翁了。尽管如此，我却仍习惯穿工作服，日以继夜地埋头苦干。总不愿身着华服，坐在有冷气的办公室。

4. 投资房地产的十大秘诀

盖蒂说：“无论是房地产的购买者或建筑业者应很小心地选择地点，并熟悉附近的环境及相关事务。光是去询问中介商并不够，得想法子多次实地去勘察一番，以免得不偿失。”

许多家庭就是事先不经仔细考量，仅怀着美梦搬入想象中的家园，次晨醒来却发现隔壁是家塑胶工厂，令人欲哭无泪。

除了要先看地理环境之外，也得考量建筑物本身是否牢靠。如果自己对这方面并不专精，就得找个精通的熟人为你详加检验，以免吃亏上当之后，投诉无门。

此外，若要确保投资成功，最好再延聘一位律师来执行有关房产转移或过户的法律细节，也附带可以查明此房地产的产权是否清楚，免得平白惹上纠纷而不自知。

因为房地产投资所牵所扯的事务太广，很难一一清楚列下该注意的事项。尤其投资项目又是五花八门，买块地或买幢房屋之间的处理过程差别极大。因而没什么固定的规则可循，只有几项大原则，可提供投资人个别做参考。

一、在买卖之前，得先熟悉当地的房地产市场价值。如此一来，你才能确切掌握住低价时机买进。当然，也得连带注意当地的人口增加率以及工商业发展的速度，以免买到情势正走下坡的地段，损失可就大了。

二、置产之前，一定详加考虑各方面的因素。买一幢适合居住并建筑牢靠的房子才是最稳当的投资。除非你对建筑业很熟悉，或是对某家建设公司深具信心，否则，绝不要去买那种付款后再建的房子。此外，也别异想天开地买下任何旅馆欲做投资经营。除非你事先熟悉此一行业，正准备大展鸿图。

三、只和那些合法且信用良好的中介商人打交道。要知道房地产交易过程中，很多中介人会信口开河，口头上所做的任何保证，事后均烟消云散。留下的仅是伤心的购买者和那幢令人不满的房屋。

四、如果你想买块地来盖房子，得确定自己有笔足够实行计划的资金，否则买块空地之后，除非转买，地价税的各项负担可是令人吃不消的。

五、在定案之前，至少要经过三次仔细的评鉴，不可贸然地决定。

六、至于在买卖合约签订过程中，最好注意所交易的对象是否廉洁。与一家爱投机的建筑商或前房屋持有人谈生意将是件十分危险的事。

七、一旦碰上一桩看似值得的生意，仍然要三思而后行。等真正确定自己的心意后，再付订金。千万别只因一时兴起，便匆忙与人打合约、付订金，拿辛苦所得的钱去冒险是最不划算的一桩事。

八、签订任何文件前，也得注意提醒自己是否熟知相关的法律条文，一定得先弄清楚所有的责任与义务才能签约。并非指那些文件中藏有陷阱，只是想提醒投资人务必推敲合同中的字句，与卖方逐一澄清彼此时合同的解释是否有所不同，免得事后常因双方对合同彼此误解而对簿公堂。

九、产业名号也得看清楚，模棱两可的项目名称经年累月之后可能遭人误解而衍生不必要的麻烦。因此一定要在合约上清楚仔细地列出所持有物的详细名目，万不可一笔带过而种下祸根。

十、一旦投资后，就得把它当成长远的投资，而不该短视近利，匆匆转卖，99%的人会因产业增值而获利。因此，千万记得自己是“投资”而非“投

机”。

此十项大略的原则相信可供那些有意投资房地产的人做个取舍间的参考，而不懂房地产的人也可借此有个入门的概念。总之，财富属于小心谨慎的理财人，乃是千古不易的真理。

5. 松下幸之助谈顾客

有一天我到国外某公司去访问，听说他们的经营方针是把消费者当作国王。因为国王经常是蛮横无理的，而我们经营公司的人，就要像国王的部下一样，对国王一切命令都无条件地服从。

我认为这个构想很富创意，也很积极。然而，如果对任何无理要求都唯唯诺诺，可能会把再好的明君也渐渐宠为暴君。然后部下很快愈来愈瘦，甚至于会有人起来叛变。这是多么危险？！所以我们为了使国王成为明君，必须时时进谏。当国王有错误思想时，要告诉他那是不对的，不但困扰人们，也使国王贫穷。您是否有说这种话的诚心和热忱呢？

6. 商人的价值（日本八百伴）

商业界的先生说：“使顾客满意，这正是商人的价值。”

就是说，真正了不起的商人不是有本事会赚钱的商人，也不是商店装潢阔气、雇员多的商人。即使门脸儿不大的小店，只要顾客愿意来买，这次来买的顾客觉得这个店给人感觉好，服务热心，态度和蔼，物美价廉，心情舒畅，下次还会高高兴兴地来。这样的店，做这样的买卖的人才是真正的商人。所以，真正的商人的价值不在于店的规模大小、盈利多少，效益高低，而是取决于顾客满意的程度。

“东西是对顾客有用的，所以客人买到后感到满足。销售顾客满意的东西是买卖，所以卖东西就是让顾客买到满意和喜悦。真正的商人能感受到顾客的满意和喜悦。那是从顾客和商人相互间心灵交流中以满足为满足，以喜悦为喜悦的感受，是生意的根本，而不是金钱往来。”

仓本先生语重心长地说：“你们的工作就是要把喜悦分给别人，这正是商人的价值，也是做人的价值。”

7. 松下幸之助谈“厚”利多销（1957）

过去在日本，向来把，“薄利多销”看成是销售的信条，许多成功者的传记中，都是这么写的，可是我现在要做彻底的修正。

我认为“薄利多销”是资本主义的缺点衍生出来的畸形产物。这样一来，只有这一个人发展，而其他所有的人都深受困扰。所以我确信：唯有“厚利多销”才是社会和公司共同繁荣的基础。

不过，我所谓的“厚利多销”，并不是把过去一成的利益增加为两成，而使这增加的一成利润转嫁到消费者身上，这并非我的本意。我不是按照过去的做法，将确保利益的负担让消费者大众承担，而是通过合理化经营，得到公正的利益，再把利益做公平分配。

8. 美国“通用”总裁斯隆的营销绝招

斯隆强调销售。当他开始在通用汽车公司主事时，该行业领导人亨利·福特对他那著名的“T型”车进行了一些改进，调整了价格——把价格一直下降到能够反映规模经济和制造程序化的程度。斯隆想要定期变换车型，而不管技术上是否需要。福特没认识到成立一个设计部门的重要性。但通用公司的设计者们则拥有比技工更多的权力，而且商人受到奖励。斯隆在执掌领导全权后不久说：“通用汽车公司充分认识到，商人是完成一次交易的链条上最重要的环节。他们的资本处在风险中，工厂主也是如此。他们必须比以前更紧密地共同工作。”

在斯隆领导下，通用汽车公司注意顾客心理，他显示出是一个杰出的大众心理学家。通用汽车公司在20—30年代引进完善了以包装吸引顾客和进行汽车销售的方法，后来这成了该行业的基础。斯隆从其中发现了4个新诀窍：分期付款、旧车折价、每年变换车型和车身密封。其中前3个最为明显而重要。分期付款和折价车减轻了购买时经济上的负担，也是这位商人做生意的要点和特点，但两者无一能具有车型转换的十足魔力，这种转换在秋天进行，与“世界系列”竞相吸引新闻和公众的注意力。

斯隆声称，他的计划“依据一个思想，即汽车要越来越好，并有一大包附件和除基本的运送之外的装修措施”，但实际比这要更多。据猜测，每年更换车型将在汽车所有者心中激起不满足感，使他或她卖掉仍可使用的旧车以便从底特律换来新式车。用了三四年的车常被说成“仅仅是运输工具”，这对汽车所有者来说，意思是汽车不应该只是将人从一个地方快速、舒适而安全地送到另一个地方的机器，拥有车应该有更多的含义。这就是斯隆主义的心理学家实质和他借以建立其销售道德学的思想。他退休后曾写道：

当第一批汽车买主回到市场转第2圈，并带上旧车作为购买新车的首次付款。他们是在卖掉自己的基本交通工具，并要求从新车中得到更多的东西。中等收入的顾客得到折价和分期付款之方便，便产生了这种需求，不是为了基本的交通运输，而是为了新车所显示的进步，为了舒适、方便、功率和式样。这是美国生活中以及适应这种生活的人们当中所出现的实际趋势。

9. 松下谈信用、广告

以利益而言，如果最先想到的是获利一事，那是不对的。应该是把这项产品推荐给某人，他用了之后一定会很高兴。以这种心情努力做生意，才能获得正当的利益。累积这种利益，才是赚钱之道。这也是我对信用的看法。

货品出售之后，应该想到这项产品是否合用，应该去看看，于是前去拜访。

“ 那项产品很好，用起来十分顺利。 ”

“ 是吗？那就好。 ”

过去一个星期之后，又在适当的机会前去拜访。

“ 经过这附近，顺道过来看一看。用起来还顺利吧！ ”

这是一种诚意，如此自然可以获得顾客的喜爱，也自然建立起信用。从我开始做生意起，我就是这么做的。总之，我认为这么做，自然会受到顾客的喜爱。由于受喜爱而积累起信用。

其次是宣传、广告的问题。我们有义务告诉客人使用该项产品的方便及利益，因此有做广告的必要。很自然的能为大众熟知固然好：如果是好的商品，早一点通知客人，这我认为是一种亲切的服务，也是广告的真正意义。为了使自己的商店或公司赚钱而做广告，我认为这是邪道。广告的方法超过某种必要的程度，就会伤害到招牌，也就是信用。

10. 曾宪梓谈广告与质量

曾宪梓在一篇题为《创名牌，打天下》的文章中写道：“产品的广告要是不真实，就会立刻失去顾客。优良的品质，是名牌产品的根本保证。一种商品如果质量不过关或质量不稳定，不管你花多大的宣传费也会不畅销的。顾客就是最好的把关员。你的产品质量好，他可以捧你；你的质量差，他可以毁你。为此，金利来的质量、技师都是一流的，生产管理上就讲究一个严字。不合格的产品，宁可毁掉也不出厂。质量保证，是金利来 20 多年长盛不衰的一个关键。”

11. 艾科卡谈制造商与承销商

承销商一向是美国汽车业的中流砥柱。虽然他们同母公司有合同关系，其实他们是美国企业家的典范，他们是我们的资本主义的典型代表。工厂制造的每一部车实际上都是这些人卖出去的，都是他们负责提供维修服务的。

由于从一开始我（指艾科卡）就同承销商直接打交道，所以说知道他们很重要。后来，我成为公司高级管理人员之后，我一直努力使他们满意。如果你要在这一行取得成功，就要大家齐心协力。这就是说总公司同代理商要站在同一边。

可惜我所认识的大多数汽车业高级行政人员都没有掌握这点。反过来，承销商就有不满情绪，因为公司很少把他们当作上宾看待。对我来说，这是很可以容易理解的：承销商其实就是公司的唯一顾客。因此，只要稍有常识，就应该细心倾听他们的意见，即使不一定顺耳，也要听。

12. 松下的“定价哲学”

代理店表示愿意为推销松下的新产品做最大的努力，我（指松下幸之助）就发表了数量表和价格表。不料，全部代理店都对产品价格提出异议。

我认为这点也不无道理，因为现在所发表的价目并不比别人便宜。可是我根据松下电器的传统方针，在成本计算上加以合理的利润，就是这次发布的价格。我始终坚持一个信念，也可说是我一贯的经营方针，那就是：无论业界有什么波动，或有任何商业战略的需要，如非在正当成本上加上合理利润来贩卖，就不能算是正当的经营。不恰当的价格，无论失之过低或过高，从商业道德的眼光来看都是罪恶，都不能对正当业界发展和社会有所贡献。听到代理商的齐声反对，发现这正是把我的信念公开发表的大好机会，于是就沉着地向大家说道：

“……因为各位都是生意人，所以能撇开产品本身的价值、生产价格于不顾，而习惯于根据进货价格，赚取一定利润。因此，即使售价是倾销，但既然是推出到市场上，就认为那是行情。这件事本身没有什么问题，但是，我盼望各位今天能摆脱做批发商的观念，专心做松下电器的代理店，怀着与松下共存共荣的心情。能认为以最妥当的利润加在成本上的价格贩卖才是从商的正道，才能使厂商在发展的同时，将发展转用于生产，促成生产合理性廉价品并对收音机的普及有所贡献。有了这种想法，才是正当的代理店，也才能使松下电器永远成为强有力的生产者、供应者，为各位服务，同时松下电器也才能继续成长。因此，请不要嫌这个价格太贵，为着共同发展以及业界稳定的成长，我呼吁各位同心赞助。”我就这样凭着诚恳和热忱说服了许多代理商。

13. “ 我的经营哲学 ”（ 东芝总裁土光 ）

日本的经济在昭和 30 年代（ 1955 年 ）有非常高度的成长。其原因很多。第二、日本拥有丰富优秀的劳动力。第二、早期导入外国技术并予充分消化。第三、经营者具有旺盛的经营意识。

假定以上三个原因是日本经济成长的主要原因，则 30 年代日本虽有高度成长，但在 40 年代就不能再期待丰富优秀的劳动力了。因为现在已经发生了劳力不足的问题。尤其，外国技术的导入也不能像以前那样顺利了。外国人不会轻易地把他们的技术出售给竞争对手，却以其优秀的技术自行迈进日本。现在仅有旺盛的经营意识还继续存在。虽然这种企业家精神今后还要善加活用，呵是我们更需要具有广大的国际眼光。如此看来，我们的企业是否已经到达了转换期呢？我想至少 30 年代的做法，在 40 年代以后势必加以变化。

首先我们要考虑的是“劳动力”的问题，我想“劳动力不足”并不是指绝对量的不足，我的公司直接人员确实不足，但间接人员却远比美国为多。因此，我想用合理化以缩减间接人员，而将间接人员调充到直接人员，如此则企业内仍然拥有相当多的劳动力。其次，企业结构在日本也是非改革不可的问题，我们似可考虑从这一方面来对人员做“倾斜配置”。

以前我曾对一位美国人说，日本今后也需要解决劳力不足的问题时，他的脸上呈现出诧异的表情，而坚决地对我说，日本有一亿人口，如以日本的总生产量与人口 5000 万的西德大约相同的立场来说，其劳动力应该是绰绰有余的。如以劳动生产力的立场来观察，我们的人手确属有余。

可是纵使有劳动资源而仅仅为生产量的增加是不行的。今后恐怕更会促进资本的自由化。其中为拓展日本的外销，就非更加提高竞争力不可。依照这个意思，我们业已到达不依人力而须依省力投资来提高生产力的阶段了。所谓省力投资，如果只计算人力和机械的成本，以明示哪一种是比较便宜的想法是行不通的。我们应从“人要从事像人的工作”这种立场来着想。否则，人们是不会愉快地留在企业内的。

其次是技术的开发。据说日本人虽有导入外国技术而予以巧妙应用的天才，但对独自创造技术的独创性就值得怀疑。但是我认为日本人不一定是缺乏独创性的。以前，外国技术遥遥领先，所以在时间上不得不尽速取得并加以活用。又因当时我们不能冒支付巨大研究费的风险，所以只好把外国技术立即导入本国。然而，我认为虽有相当才能的技术人员也没有自己创新的机会。企业的经营方针不能赋予那种机会，也应负部分的责任。我在想日本技术的独创性，将来必然要大大地发挥，又可运用各种方法，所以绝无悲观的必要。

我一向怀疑日本的学校教育是仅仅以吸收知识为主，在真正活用头脑这方面，却没有充分地教育。

我对“头脑”很有兴趣。无论如何精密庞大的电脑，也绝对不及人类的头脑。据说人类的头脑有 140—150 亿个细胞。这些细胞结合得非常微妙。思考力或独创力运用前头叶，记忆则用侧头叶。不论头脑的好坏，人种的黑白，头脑细胞的数量是固定不变的。据专家说，我们可以用训练的方法，而使其头脑的机能有所不同。电脑会记忆，接受命令以控制各种投力（Input），而打出我们所需求的出力（output），人类的头脑如不加以训练，便不会使

细胞管相互联络。尤其是只在侧头叶记忆，而不在前头叶使用思考力的话，就不能算做高度的训练了。头脑是愈用愈大愈丰富的机体。有时候请教学者，“到底人类的头脑使用了多少？”，所得的答复是一般人只用了 5%—10%。像爱因斯坦那种人也才用了 30% 左右。因此可说在我们的头脑里，还有无限可供开拓的广大沃野。在世界运动会夺得金牌的选手，能做出神奇的动作。这都是由于平常从事严格训练的结果。可是人的头脑不像筋肉那样可以用眼睛看到，因此恰如人常会自己断言自己的数字能力低弱那样，懒于训练头脑。

于是我想我们要发挥独创性，就必须从年轻的时候开始训练，迫使这 140 亿个细胞得以充分活用。日本对于这种教育的确很差。现在就立刻说学校教育应该如此，是没有办法的，因此除了在企业内从事头脑训练以外别无他法。

无论怎样，我想对于技术开发，也总是可以解决的，只是世界变化神速，因此要怎样来配合这种急速的变化，才是我们的问题所在。

但是，现在的企业是绝对不可能由一个人来经营，或由一个人来管理的。因此我们要创造能够配合企业目标的组织。形成组织体的就是人。我们要活用人才以达成企业的目标。所以从业人员是一切组织的主要部分，能够运用他们才能发生组织活动。

可是无论如何，企业必须要有经营者。而且要想推动企业的话，我认为以如何善加活用管理阶层为最重要。

向来我们对学校的毕业生是尽量欢迎优秀的人员，不过就现状而言，“优等生”固然很好，但我们还是需要有特殊个性的人才，换言之，具有某种专长的人。组织体只是聚集彪形大汉没有优劣之分是无用的。企业要对个性不同的人，活用他们各自的优点到最大限度，以使组织体获得最大的效果。因此我们在录用学校毕业生的时候，不能单看其所有学科都很优秀，却要不断录用平均分数虽低，但有专长的人，而使其专长有所发挥。无论如何，推动组织的是人，所以我们对于形成组织的人，尤其是管理者，非常需要具有活力的人。

还有一点很重要的是：我们常听说“英才”（elite）一词，我想英才固然很好，不过如果自己具有“英才意识”的话，就不能成为真正的“英才”了。因此我欢迎没有英才意识的人，换言之，我所欢迎的是没有“权利感”的人，例如总经理或处长这种人对自己的职责感觉有权力就不好了。不要意识到权力，而一方面发挥自己的实力，并且能活用组织内成员到最大限度的能力，是很必要的。我的公司也是人才济济，可是经过多方接触，就知道这种难得的人才和能力也没有很大的发挥。这样就不是人才，只不过是人才的“素材”而已。进入公司后，经过 10 年、20 年而不能够在日常工作中发生效果的话，那只不过是“潜在能力”而已。虽有能力却没有真正地活用。那种潜在能力，企业是不应该花钱去买的。

我说过“没有权力感”这句话，但是由上而下这种阶层式的严定等级的日本组织图，常常会动辄发生错误的。譬如总经理在最上面，但并不因为这样就可以说总经理是最伟大的。组织并不是在于总经理、协理、处长等阶层形式里。换言之，总经理必须成为企业组织的中心，如以天体来说，好像居于太阳的位置，在其周围有很多行星或卫星团团环绕着。只是总经理与每个星球之间有离心力也有向心力。其关系应该是机能上的互相关连。

“尊敬”一词固然很好，但是如果动辄以为总经理是伟大的话，那就有所顾虑了。我们说的是彼此都在太阳系中，大家都有关系，所以在公司内应

该互相信赖。于是各种权限虽可委让，但部属动辄感受到主管的压力，如果主管能让部属不感觉到压力的话，则工作场所内会弥漫着极为自由的气氛。我认为这才是良好的组织。人们都各有各的机能，但是极为平等。只不过是职务有所差别而已，如有实力，当然会产生权威而不是权力。权力(power)是外部人为的授予，而权威(authourity)是内部自然的外溢。

因此，我们须给予部属建立果敢计划的自由，或开拓新的未知境界的自由，或对于提案的反对，提出反驳的自由，或冒险犯难的自由，或失败犯错的自由等。

于是通过日常的工作勤于训练，不仅仅寓训练于工作就了事，恰如企业具有目的一样，我们对于个人也要赋予目标，这就是所谓“目标管理”的做法。我们在企业全体或组织内各部门，也要重视追求目标的活动。能够把企业目标最有效地予以实现才是最好的组织。我想每个人能够充分把握企业的目标，然后朝向此目标自由地上作，才会获得最大的效果。

关于这种做法，让我们来看看美国和德国的活动，在美国，常常准许运用自己的一套方法以从事工作，在德国则须按照一定的形式工作。据说因为这样才发生了效率的差异。可是，要求每一个人部有目标而工作也相当困难。究竟管理者要把何种目标赋予每个人，才是问题所在。公司建立目标，然后按照各部门、各工场、各个人的顺序把目标往下传。目标越往下层就越成为短期目标，到最低层就赋予日程以便实行目标。

这种目标终究必须“数量化”而加以管理。即目标是以数量表示结果。目标必须事先分配给各部门的负责人。而且要充分发挥自己能力，并以最好的方法来提高效率。

因为是目标管理，所以要赋予目标，不过对于为要达成其目标所拟定的计划，尽量不要限制，而让他们自由创作。即使有不完全的地方，也要闭上眼睛，借以养成他们的自主性。要让他们不得不筹划创意。这样才是头脑训练，与人才的培育也会有所连结。授权才会产生创意。

在日本，常常有人说主管不授权，但是对于主管授予自己的权限未能充分活用情形却更多。因此，我们认为不能充分活用权限的话，就要判定他们怠惰了。

因此我要做“挑战反应”的工作。这可说是一种非正式的意见沟通。主管授权以后，就不应该再接二连三地发出命令。我们只要赋予目标，让部属负责去工作。可是其间却不能眼看他即将失败，还置之不理。我们要不断地挑战，看他的计划是否已经完全达成。就是要让部属工作，加以质问，发现问题和提供忠告，同时，下对上又会提出何种挑战？

命令及其他正式关系如果绝对不准越级的话，就常会在进行中发生错误。上级想部属已经正确地向东方前进，但部属有的却向南方前进，有的却向北方前进，组织体愈大，其差错就愈厉害。为防止这种差错，偶尔也需要做越级挑战，或直接反映，由此才能觉察到种种错误。授权后绝对不要中途插嘴或干涉，而让部属负起全部责任。可是我想在各种意义上与部属互相谈话，这种互相洽谈就是“挑战反应”。

“意见沟通”在组织体的推动上非常重要。没有意见沟通，组织就不会有效果。我认为企业内有正式的意见沟通，也有非正式的意见沟通。

在美国，向人问起“你的主管是谁？”的时候，他们绝对不说主管是谁，而只说“我向某某人报告”，这是很有趣的。

在日本，一旦获得授权，就会想既然已经委托我了，所以无论怎么做都可以，而有很多怠于向授权者提出报告的例子。又授权的人，也因已经委任而置之不理。获得授权的人应该有报告的义务。我认为既然由主管授权，就负有做何种程度的报告才能使主管评定自己的工作的责任；同时，也负有对主管所要求的报告一定做到的责任。

主管方面，也不要因为已经委任就不管，他必须常常去查核部属的经过情形如何。因为这个关系，才有不断获得情报的必要。

意见沟通也有在会议中进行的情形，可是日本的会议，效率常常是很差。并且一提及报告就必定是文书这类，既麻烦又费时。意见沟通也可以用电话或备忘录，至走廊上遇到时的口头报告也可以。有时固然需要文书，但尽量不要多，而要多做非正式的意见沟通。这样我们才有机会多知道组织活动的真实情况，或微妙的差错。非正式的意见沟通可以在走廊上边走边做，或在饭厅边吃边做，甚至于在洗手间也可以做意见沟通。

美国洛克希德航空公司兴建的研究所，不是高楼而是很大的平房。为什么要盖平房呢？这是因为他们要在走廊做意见沟通的缘故。大家不在同一楼，见面的机会就会少了。在同一平面上就有较多见面的机会，这是一个很有趣的构想。

在战前，据说福特不用太拘泥于形式的文书，而用电话不断地做意见沟通。并且在电话中谈话是和正式的文书具有同样的效果。

因此，为使组织生生不息，无论如何，意见沟通是必要的。在日本，这种意见沟通似乎是不太充分。我对这个意见沟通的问题，特别要严格地强调。

又有一事，组织体不活动终究是不可以的。例如制定规则时，最初很新颖，但是过一回就会流于形式了。我认为即使今天才决定的事情，明天也必定会多少成为流于形式了。因此企业体非不断地活动不可。

于是，我想对于组织体应不断地加以摇动。各组织的要素都在动。因而有互相挑战的必要。根据这个意见，则“挑战”一词译成日语就没有趣了。以“挑战”的原意，在组织体内互相纵横交错地挑战，才确实能使组织活动成为有效。我认为组织要像沸水，才是最好的状态。

又组织里有处和科。其主管各自都有 10 到 20 名部属，但那是一种被划分的形态，绝对不能说全体的处或公司全体的组织都会融合一起而活动着。因此容易产生所谓“本位主义”。

于是，我们要把处或科的“壁”拆除，让最适当的人能够机动地处理各种问题。其部属的人数则按照需要来决定，而减少科或处的数目。譬如财务部门在期末或月底很忙，但其他时期就不太忙，如此就没有把全体人员配属于财务部门的必要了。在技术方面或制造方面也相同。可以因需妄而选出一位领导人，再集合具有所需技术智能的人员成为一个小组，而由小组来处理问题。本公司自实施这种“专案小组”制度后，已经收到相当的效果。

过去，只有某某处的力量仍感不足时，才会有其他处来协助，无奈有“本位主义”存在，所以真正力量的团结是不可能的。可是以专案来决定领导者，再从各处征召所需要的人才组成小组，则意外地成效颇著。面向着目标，大家有一体感，组成超越组织的一个集团，互相处理问题，则人群关系会亲密和睦。互相面对同一个目标，以所谓“同伴意识”来相团结，充分有效地结合并发挥每一个人的能力，则将有非凡的成果。

这不仅对技术性 or 研究性的问题是如此，在一个大问题发生的时候，也

是非常有效的。尤其在制造方面，要尽量地从事动态的小组活动。组织不要固定化，而要成为配合机能（目标）的最适当的组织。从来对于组织常常变动一事称为“朝令夕改”。可是企业是要常常应付变化，并且向变化挑战的动态的集团，因此，组织的固定化是绝对不对的。朝令固然不必夕改，但随着必要而变化却是进步的。我认为专案小组是最能适应的方法。

要弹性地活用幕僚，就不要把他们配属于一定的场所，而要配合目标，常常调动幕僚，并且按照能力使他们从事工作才好。例如对于一件重大的工作或高深的工作，换言之，非属处长级就无法胜任的工作，如以小组活动来做，则年轻人只要有能力也可以成为小组的领袖，而发生相当效果，由于发挥了其人的实力，才能培养其自信。同时使周围的人也会承认他的能力，这就是“实力主义”最明显的表现。

如此通过组织而活动，可是日本的企业却在培养部属这一点上有所欠缺。我们很重视这一点，所以我们要让主管申告自己的候补者，主管随时要有两名候补。自己必须有随时调到任何地方的态势。无论如何，主管需要培养部属。当处长的需要随时都可以自己出动，而委任部属处理工作，使自己成为不必要。虽然主管常常会借口说“如果自己不在，就会如何如何”，但千万不要这样，主管必须尽早准备自己的后继者。自己可以随时不干，或转任其他地方去。

我认为最好的组织形态是由真正的相互信赖所形成的组织。人才不要有受培养的被动想法。要自动自发地培养自己。因此，我们必须对他们课以重大的负担。如果对于能挑起 100 公斤的人只赋予 70 公斤的负荷，这就不算是训练了。

我们以新进人员为对象，连续三年间从事调查的结果，第一年有 60% 至 70% 的答案是“不给我相当于我的能力的工作”、“自己能够做更难的工作”或“工作量太少”等。至于回答说超过自己能力的人，却是极为稀少。经过各种训练以后，第二年的数目就渐渐改正过来。刚才所提到的 60% 至 70% 已经改善为 40% 至 50%。第三年就成为 30% 了。那是因为主管常常注意部属，对于能担当 100 公斤的人就给他 120 公斤，能够担当 120 公斤的人就能他 150 公斤，如果 120 公斤就支持不住时，必须给予协助，由此培养部属。

无论如何，我们要从事自我启发。我自从踏出校门后已经有 50 年，在社会上做过各种各样的工作，而我觉得真正能够信任且可安心委托工作的人，终究是能够自我启发的人。无论怎样优秀，怎样有长处，如非自己经历各种事情，积聚各种辛苦，自己锻炼自己，是不足以信托的。

世界的变比实在太快了。在技术世界里的变化很激烈，其周期也很短暂。今年是 1970 年，再过 30 年，就到 21 世纪了。姑且不谈“未来学”，我想：要预知 20 世纪的 1/3 会怎样推移变化是非常重要的。

21 世纪据说是“后工业社会”（post Industrial society）。如果是这样的话，现在不就是转变到新社会的最后路程吗？

于是，在现阶段内的最重要的事情是与其如何冲过这 30 年，毋宁是如何来适应这个变化。这个问题不是“未来学”，而是现代企业经营的眼前的问题。我们对于 10 年间会怎样变化一事，应该常常有概略的预知，并且必须重视迈进后工业社会的一般知识。其中可以料知所谓“情报化社会”，今后将更加发展，希望不要落后。“变化”是企业的本质，我们需要有领先变化和创造变化的企业。

14. 经济学家名言

美国经济学家萧比达说：这是“创造的破坏”，他主张动态利润说，他说：

“企业家的利润，除了创造需要以外，别无他途。所谓创造需要是一种创造的破坏（Creative Distruction）。创新到底是什么呢？是指新材料的发现、新产品的提供、新组织的开发、新流通径路的部署、新促销构想的激发”。

