

李维平 编著

管理精英文库

永远的教训

——企业经营失败经典案例



人民中国出版社

管理精英宣言

我是不会选择去做一个普通的人。如果我能够做到的话，我有权成为一个不寻常的人。我寻找机会，但我不寻求安宁。我不希望在国家的照顾下成为一名有保障的市民，那将被人瞧不起而使我痛苦不堪。

我要做有意义的冒险。我要梦想，我要创造，我要失败，我更要成功。

我绝不用人格来换取施舍；我宁愿向生活挑战，而不愿过有保证的主活；宁愿要达到目标时的激动，而不愿要乌托邦式毫无生气的平静。我不会拿我的自由去与慈善作交易，也不会拿我的尊严去与发给乞丐的食物作交易。我决不会在任何一位大师的面前发抖，也不会为任何恐吓所屈服。

我的天性是挺胸直立，骄傲而无所畏惧，勇敢地面对这个世界。所有的一切都是一位企业家所必备的。

永远的教训
——企业经营失败经典案例

《永远的教训——企业经营失败经典案例》

案例分析与案例性质

以我们现在的行销知识，在一个充满不可控制，不可预测变数的动态环境中，想要避免错误是很难的。

一、案例分析的基本认识

总系统观念的运用

近几年来，企业管理个案分析已普遍受到各界重视。在研究个案时，研究人员应从企业生态环境与内部资源进行分析。基于这种分析结果所必需运作的企业功能与管理功能所构成的经营管理分析的总系统理念与运作导向，拟定改进方案，才能提高个案分析的效果。

依循上述的总系统导向，个案研究上有不同分析与改进方案的拟定角度。个案研究人员，如果能了解这种不同角度，必能使个案分析的水准提高。基于这种需要，本章特提出个案研究与拟定改进方案的基本特质——本质，及在分析个案与拟定改进方案时应注意事项，以供个案分析人员参考。企业经营规模，无论大小，经营分析与拟定改进方案涉及范围及层面甚广，若能对个案分析及改进方案的本质以及有关事项有所了解，当可增加个案分析的兴趣与信心。

案例分析的本质

由于企业内外环境因素的变化相当繁复而且迅速，研究分析所需资料实在无法确切地掌握。甚至，决策者的主观因素互异，同一个案所提供的资料，不同决策者有不同的认同程度与看法。因此，同一个案通常会在不同情况、不同分析与决策人员的判断下，产生不一致的方案。何者为最佳方案，不易作确切的断言。基于这种认识，研究分析个案中的企业，并提出改进方案时，应考虑各种“主、客观因素”的影响。

改进方案的拟定，是个案分析的结果。而个案分析是基于个案所提供的“计质”与“计量”资料。在个案分析过程中，任一阶段作业的偏颇，均足以使个案研究的效果降低。因此，个案研究人员，不但要充分了解个案所提供的资料，同时也要在分析时采取“大胆假设，小心求证”的态度，在拟定方案时须考虑几种可行方案，借以增加选择适切方案的机会。

案例分析注意事项

如上所述，个案研究上，如果对个案所提供的资料了解不够，甚或有所误解，分析方向必然会有差误，导致不适方案。这里就个案的认识、分析与改进方案拟定上应考虑的事项分列于后。

1. 案例的认识

每一个案所提供的资料，无法也不可能完整无缺。在个案的字里行间，有时可寻觅足以代表个案真实情况的经营哲理、经营政策、方针……乃至于内外环境；有时只能了解一般情况，无助于研究分析。在众多情况下，研究个案人员，需借各种不同方法，推估个案未能反映的厂商营运环境与情况，始能“意会”个案企业的全景。下列几点可协助个案研究人员在资料不够充实的情况下，推估个案的营运情况，增加对个案认识。

(1) 利用同行业资料，借以了解个案所述的企业，但所使用的同行业应

与个案公司有相当类似的经营环境比较合适。

(2) 运用公共资料，推估个案所缺少的情报。

(3) 细心研读个案，在字里行间，求得其他所需资料。

(4) 若情况许可，与个案厂商联系，取得更多资料，补充不足之处。

(5) 参观个案厂商，并访问有关人员

2. 分析与拟定改进方案时应考虑的事项

分析个案时，最忌“摸象”推理。在分析个案中某特殊问题时，应避免为分析该特殊问题而研究该经营个案，应“为分析整个公司的营运而研究该特殊问题。”在这一基本前提下，如果能考虑下述各点，必能提高个案分析层次，获得合适的改进方案。

(1) 分析个案时，应从个案外在生态环境先行了解，才能掌握先机，顺应外在环境的变化，尤其行业情况（个案所属行业的了解更为重要），如果不了解行业怎么能认识个案公司的市场地位与竞争态势？

(2) 采取“重点原则”，在重点事项上多下功夫，再行“细化”作业，借以觅取问题所在。

(3) 组织与人力资源的运用，往往被个案研究人员所忽略。殊不知，个案问题通常离不开组织与人力资源的运用。

(4) 分析个案时须运用“比较法则”，才能发现真正的问题所在与解决问题之道。

(5) 改进方案的研究，应基于特定假设。此种假设可使改进方案“配备”各种可能发生的环境与资源（含公司本身的资源）变化所引发的应变措施。假设通常可分：a 未来环境的状况；b 未来厂商资源的状况；c 未来竞争状况等三类。(6) 改进方案，基于情况的异同，应有众多的可行方案。这种种可行方案，可依特定标准或公司的政策，排定优先顺序，以供决策的参考。

二、分析案例的方法与层面

科学分析方法概要

所谓科学分析方法，是有系统，具有逻辑的思考问题，解决问题，甚或预防问题的方法。科学分析方法所产生的是具有系统的知识。人类不断思考与观察结果，发现有其可循原则及规律。据此种原则与规律，人类更进一步地利用各种方法，继续探求出其中更奥妙之处并加以研究，因此科学方法的特点在于其客观性、正确性、连续性以及其贯彻性。溯自第二次世界大战后科学分析方法开始普遍应用于人群关系及社会系统的延进，军队以及工商界亦加重视，科学方法逐渐普遍，以各种新名词出现，诸如作业研究、决策科学、电脑管理、计量科学等等。当然企业经营亦已科学化无疑。脍炙人口之系统分析（System Analysis）亦属决策科学分析方法之一（即决策中的思考方法之一）。科学分析方法按其先后顺序分为：

1. 观察事实。

2. 说明问题所在，或拟定假设。

3. 发掘与整理实际资料，以便预测。

4. 厘订可行方案（二个或二个以上）。

5. 选定一最佳方案。

6. 实际着手解决问题，或验证假设之正确性。

一个好的决策或解决问题的方法一定要在优异的气氛下始能产生。优良的气氛应包括思考力与思考方式，尤其是思考方式。此种思考方式便是：

(1) 聚精会神，忘却与问题（或个案）无关的一切事物，集中于问题或个案的思考：

(2) 将问题分成数部特殊、相等部分；

(3) 首先解决容易问题；

(4) 确切地检讨是否全部问题中应考虑者均已包括在内。

每一个案分析人员应牢记科学分析方法的要诀，分析就企业经营作业上各部门，细加思考，慎于诊断，始能对症下药，收到研究个案的效果——达到理论与实际相互配合运用的效果。

分析案例的层面

兼具总体系统观念以及科学分析方法，个案分析者应明了管理上所涵盖的决策层面非常广泛，是故在分析问题时应能兼顾所有的管理决策层面，始能提高决策的精确度。为方便问题的分析，这里将实用有效的管理矩阵以表 1—1 表明就国际经营问题的分析而论，可将重点放于国际经营的管理决策矩阵上，此一重点之下定，并非意味国内企业功能都不重要，而仅为方便国际经营问题的发掘与解决而已。表 1—2 便是国际经营管理决策矩阵。

分析每一个案时，分析的重点是否应包括所有矩阵中的每一方格，还是仅将重点放在一二方格，视每一个案的实际情况而定。

三、案例性质与分析须知

经营决策失误案例的性质

本书提供经营决策失误案例，旨在说明经营决策科学与艺术中的特殊观点及应注意事项，希望能使人对经营问题有一比较整体性的了解。有些案例的错失在于采取不合时宜的政策导向；有些则因误失调适环境生态的演变而误失良机；更有些案例，则因策略的错误而导致经营的失败。

依据决策失误的性质，可将其分成四大类。它们是：(1) “过度扩张”经营理念失误；(2) “保守主义”经营理念失误；(3) 经营策略失误；(4) 忽略社会文化环境经营决策失误。

1、“过度扩张”经营理念的失误

过度扩张，急于成长，往往给经营者带来失败的教训。本书第二章所提供的案例，反映扩张策略的一面——过度急速的扩张。所讨论两家百货业及一家贸易业都是因过度急速扩张而失败。一个案例是中美贸易公司。中美之急于争取业务，导致严重亏损。第二个是柯维特 (Corvette) 公司，它自以为发现了广为顾客接受的配方及误认有无止境扩张的机会而盲目扩张。然而管理资源及组织控制无法配合急速扩张，而致失去利润，并逐渐失去顾客支持，使得像柯维特这样大规模的公司，逐渐为小公司所取代，即使到今天，这些问题仍未完全改正。伯格·契夫公司也是因急速扩张，超过它能力所能负担，而曾濒于破产边缘。但此刻它如果能急流勇退，改变策略，仍然可以从面临清算的命运中扭转过来。

2.“保守主义”经营理念的失误

属于本类的案例，指出保守主义作法的缺失。所探讨者为四家中、外公司的个案。由于在它们重要的营业生命期中，未能采取适当的策略而失掉许

多顾客。一个案例为复兴养殖场，由于过于保守，未能大展抱负而失败。另一个个案是蒙沃 (Montgomery Ward) 百货公司，由于它相信在二次大战后，经济一定会萧条，届时扩张成平底，而采不扩张策略，囤积大量资金，准备在战后再扩张，结果失掉大部分市场占有率给竞争者，至今仍未能收回这些占有率。第三个个案是百尼 (J.C. Penny) 百货公司，尽管当时环境已改变，它仍坚持过时的不赊帐 (no credit) 行销策略，因而失去了不少顾客，后来以积极成长政策取代保守政策，总算才挽回了已失去的市场。第四个个案是吉列公司。

3. 经营策略的失误

第三类的案例描述有关新产品及其他经营策略性错误。台湾力达公司及信正纺织均属行销决策失误之例。Edsel、Corfam 皮鞋是引进新产品失败的例子。造成福特公司、杜邦公司损失数百万美元之巨，在这些个案中，经营者都做过详细的产品计划分析，同时也很重视行销研究、广告和其它促销方式，但产品的推出仍旧失败。或许我们可从中学到一些经验，以避免将来重蹈覆辙。

大洋 (The Great Atlantic & Pacific Tea Company or A&P) 的个案中探讨 WE0 (Where Economy Originates) 经营策略。它采取价格策略，目的要重获市场占有率，但效果不大，反使公司付出 5100 万美元赤字的代价，并迫使大洋公司自 1925 年以来，第一次取消股利发放。从这个案中，可看出一些令人感兴趣的经营策略决策的内涵。

4. 对社会环境的忽视的失误

本类案例讨论三个有关社会压力或限制的个案。一个案例为中兴工商服务社，它不谙社会文化环境的演变，造成了亏损的结果。第二个个案，由于女性拒绝由服装业来主宰她们的穿着 (有关迷你长裙)，大大破坏了女装行业，并改变了时装市场的外观。第三个个案是一个集团公司——伯伊士凯斯开公司 (Boise Cascade)，有一段时期它是全国最大的休闲娱乐土地开发公司，然而由于可疑的销售技巧激怒了顾客，加上没有理会居住环境的限制条件，迫使公司放弃这方面的投资，损失了好几百万美元。

分析案例应有的认识

经营决策，大部分是在不确定情况下作决策，决策者很少能够预测到顾客真正的反应或竞争对手即将采取的相应行动或报复行动。通常，经营者视经营决策为一种艺术而非科学，因为它很少能够用数学模式来解答存在的问题。然而，采取某些行动或不采取行动，也许更可能导致错误，这些都是经营决策者应避免的。

细看情况不佳和即将失败的公司 (甚至一些情况健全的公司也难免会经历一些失败的经验)，这些失败所带来的考验有时会相当严重，但有时亦会变成不如我们所想的严重。但由于处在不可预测因素的动态环境中，决策错误往往免不了，经营者宜及早采取改进行动。

既然已经知道由于忽略或采取某些行动会导致错误，经营者应积极“管理”某些行动或反应，并注意下列几点：

1. 对于隐约存在的问题或存在的错误，应尽快认定。
2. 导致问题的原因，应审慎决定。
3. 评估解决问题的可能方案，应基于公司本身的资源及限制条件。
4. 立即选择改正行动或相应措施。

5.从过去的错误中汲取经验，不可重蹈覆辙，使未来的企业经营能更加改进。

在研读这些案例时，不仅要从如何避免问题或错误发生的角度来判断。同时，也应从另一个机警而积极的角度，作适当反应。

在这些个案中，我们已经勾划出主要的轮廓及特质，希望你也能假想自己置身其中，当碰到同样的问题，需采取行动时，认知你本身的作法和个案中的例子，有何不同？为什么不同？我们希望读者能参与个案结尾时的讨论问题，也希望读者能考虑各种行动方案的前因后果。如此，才能从研究经营决策失误案例中，得到“他山之石，可以攻玉”的效果。

《永远的教训——企为经营失败经典案例》 过度扩张的失误

孔子在二千多年前说过：“过犹不及。”盲目而迅速的扩张，如果新出现的问题远远超出公司的能力，就很可能同样是悲剧。

一、伯格·契夫公司——为什么不能成为另一个麦当劳

1967年通用食品公司（General Foods）以1600万元收购伯格·契夫（Burger Chef）公司（一家拥有700家速食特许专卖店公司）。不到四年工夫，通用食品公司对这项投资产生了8300万元的税前净损。在这同时，1967年至1971年，麦当劳公司的净利，从\$707200增加至\$27248000，成长率为285%。这时期汉堡、炸鸡与其他餐厅呈现饱和状态，通用食品公司是当时全国最大的便利食品制造商，销售额接近30亿，其广告使用量是全国第三，广告费用支出每年超过1.5亿元。

特许专卖制度

特许专卖是一种特许专卖者以契约协定授权给被特许专卖者经营某一特殊形式的独立企业，这种契约式协定可能包括产品或服务的授权，而当今特许专卖的形态以服务授权较产品授权普遍。对于被特许专卖者的好处是可由大量采购的方式来得到供应商给予的有利条件，并且特许专卖者提供给被特许专卖者大量的服务：从店面外观、招牌、手续、服务等都已标准化，全国性广告和促销活动，店面位置的选择，店面设计、雇用服务人员及管理上的训练和咨询等。这类的例子有汽车出租业（例如赫兹和AVIs公司），速食服务业（例如麦当劳、伯格·契夫、肯德基炸鸡公司），汽车旅馆业等。

特许专卖制度从1898年存在至今，首先通用汽车公司成立其第一家独立销售公司，经销通用公司所生产的汽车并提供售后服务。到1910年，特许专卖制度便成为行销汽车的主要方法，1920年此种方式被应用到食品、医药、汽车零件和石化产品，而主要形成热潮则于二次大战之后，典型的代表例子是冰淇淋，1945年，在美国有100家冰淇淋零售店，至1960年增加到大约有18000家。

至1978年，经由特许专卖销售的产品与服务大约2750亿，约占全部零售业的30%，而在1978年，美国国内就有50万家特许专卖店成立，其所雇用的员工超过400万人。

特许专卖制度的优点

一家公司经由特许专卖方式比自己经营公司在扩张上有二个主要的好处：第一，能快速扩张业务，只需审查申请者资格，选择新零售店的适当位置，发展一套确保销售绩效的管理控制制度即可。第二，通常能吸引勤奋踏实的人才来经营业务，因为被特许专卖者经营零售店的业绩比雇用经理来经营更有切身利害关系。

同时被特许专卖者也可因而降低经营失败的风险。换言之，增加其成功的机会。因为被特许专卖者可以拥有一家已被顾客所接受的企业，且能进一步了解此行业，亦能获得完善的管理与促销技巧训练。

速食餐厅特许专卖

自从第二次世界大战以来，速食餐厅特许专卖制度对食品服务业已经造成相当大的冲击，速食特许专卖店至 70 年代总共所雇用的员工已经占全部特许专卖店的 30%，且美国国内食品、饮料业所雇用的员工超过 30%，为了说明这行业成功快速成长，让我们研究这行业中的两颗巨星：肯德基炸鸡公司与麦当劳公司。

桑德斯与肯德基炸鸡公司

在 1955 年，桑德斯从底特律到迈阿密的高速公路途中的肯德基经营一家南方炸鸡餐厅，营运状况相当成功，但是新建造的一条高速公路离其店 7 公里之远绕道而过，因而影响业务被迫结束营业，当时，他已经 65 岁，身边仅剩的是小学毕业文凭与 \$105 元的安全保险支票。

接着，他带着五打的炸鸡，一套特殊炊具和一些面粉、调味品，开始拜访位于印地安那州与俄亥俄州的餐厅，其烹饪的方法是用高温将鸡肉以少于 8 分钟的时间炸过。经过 3 年时光，业务日渐起色，他开始转让特许权，出租烹饪器具，供应印有肯德基炸鸡品牌的纸巾与餐巾，他只向餐厅收取每客炸鸡五分钱的权利金。

消费者非常喜欢这种产品，在 8 年内，他授权超过 500 家的特许专卖店，获得 230 万的收入，他自己充当销售员而所雇用的员工不到 18 个，1962 年，他已 72 岁。始把业务拓展到包括买了带走的销售方式。1964 年，他把整个企业和专利权以 200 万的代价出售，而仅保留公司亲善大使的终身职务，新公司的管理重点集中于买了带走的销售方式。到 1968 年，销售额超过 2.5 亿元，零售店超过 1500 个。

雷伊·柯劳克与麦当劳公司

1954 年，51 岁的雷伊·柯劳克是芝加哥一家制造冰淇淋牛奶搅拌器的唯一配售商，当他接到一笔订单，来自加州的圣布那底诺，一家由摩利士与迪克·麦当劳兄弟所经营的商店订购相当多的产品，他很高兴，因而坐飞机至加州参观这家他心目中的“超级”餐厅，发现这家餐厅以汉堡为主配合有限的佐食，店里摆设非常干净清爽，休息处可供汽车驾进停放，且营运很有效率，他想着只要另外有 100 家这种餐厅订购他的产品，就可发财了，于是他说服麦当劳特许经销其产品，而只收取销货收入的 5% 为权利金。1955 年，柯劳克在伊利诺开设第一家特许专卖店，5 年后，拓展为 228 家餐厅特许专卖其产品，1961 年，柯劳克以 270 万买下麦当劳兄弟的股权，1966 年麦当劳一年销售额为 2.66 亿，1971 年为 7.85 亿元，1975 年为 25 亿。

通用食品公司

通用食品公司的起源可追溯到 1895 年，波斯特麦片公司。1922 年波斯特公司被合并，1925 年这家公司开始与其他公司合并，如麦斯威尔咖啡公司，1929 年，把公司名称改为通用食品公司。通用食品公司逐渐地成长，产品多样化，新产品不仅透过公司内部发展，也利用收购或合并其他公司，到 1965 年其销售额为 15 亿，较 1956 年增加 60% 的利润，同时净利倍增为 1.77 亿，与其竞争的较著名的品牌包括：麦斯威尔咖啡、圣卡咖啡等。

在 60 年代，业绩开始下降。销货收入稳定地增加，但净利不能配合销货额增加，结果，销货边际利润从 1963 年 6.5% 逐渐下降，因而，股东权益报酬率亦从 1963 年的 17.5% 逐渐下降。1966 年，库克成为董事长，拉金当总经理，通用食品公司在包装食品业位居前茅，利润率 6% 亦是同业中最高。此外，通用食品公司除了麦片外，其他五种主要食品都居于领导地位，尤其

咖啡、餐后甜点和狗食产品，没有竞争者能与之匹敌。

1968年，联邦商务委员会强迫通用食品公司放弃一家1957年收购的肥皂公司，因为这问题涉及反托拉斯法案，所以，通用公司三个最大的事业都在营运上遭到困难，鸟眼冷冻食物部被Greengiant公司夺走大部分市场，Greengiant已经发展一种只要把塑胶袋直接放入热水中即食用的现成蔬菜，提供如此便利的产品很能吸引消费者，此外，超级市场逐渐增加推出私有品牌的产品，价格都比通用食品公司的产品低，消费者对此种产品乐于接受，促使通用食品公司的市场占有率与边际利润的下降。

麦斯威尔咖啡事业部的销货额曾经占通用食品公司的三分之一强，但现在其销货额却停滞不增，因为消费者的口味嗜好改变相当大，特别是年轻一代对咖啡的消费与他们父亲时代不同。

或许是因为相同原因——消费者口味嗜好改变，所以麦片市场的成长显著下降，此外，竞争对手通用磨坊公司运用大量的促销活动，结果使得通用食品公司邮购事业部被Kellogg取代而居第二。

面对着政府各种法规的限制，利润的下降，竞争地位渐渐被侵蚀，通用食品公司开始从各方面着手寻求多元化的方向，但限制在与公司专门技术相配合的范围内，例如，与食品有关的制造产业。60年代中期，速食餐厅如麦当劳等公司正值萌芽茁壮成长，通用食品公司有鉴于此，乃于1967年底，以1600万元收购伯格·契夫公司。

通用食品公司旗下的伯格·契夫公司

为把握时机致力于累积资本，伯格·契夫公司采取各种拓展业务的计划方案，到1969年3月，即收购后不到一年，就有900个销售店遍及美国各地，同月内，伯格·契夫公司开始于加拿大设立第一个销售店。

到1969年12月，美国国内有1022个销售店，加拿大有29个，一年后，美国国内总共有1200个销售店，加拿大有36个，在三年内成长了7%，特许专卖权的授予成长84%，广告费用支出平均每年250万元。

通用食品公司收购速食公司的并发症是丧失营业上的重要干部。伯格·契夫公司的创始者于收购后不久，即刻转向去寻求其他利益而离开公司，其中之一重要干部得了心脏病，因为各种不同原因其他干部纷纷离去，致使在前二年几乎所有管理阶层完全改组，但是似乎没有产生什么严重问题，因为通用食品公司从其内部调派干部到收购公司担任新管理干部。

1972年1月，突然传来令人震撼的坏消息，通用食品公司宣布税前帐面盈余减少约8300万元，差不多为税收每股\$1。通用食品公司通知股东说公司对于速食餐厅的营业将大量减缩。所有70家烤牛肉餐厅全部关闭，此外又关闭了100家伯格·契夫牛肉饼店。

Forbes杂志对这么大的公司如何踏出错误的的第一步加以公开讨论。表面上，汉堡和烤牛肉处理是一个相当单纯的行业，Forbes的记者访问该公司总经理，通用食品公司总经理拉舍解释说：“我们没有能够吸引足够顾客进入我们餐厅用餐，小孩子不喜欢烤牛肉，后来成年人也不喜欢它，烤牛肉只是一时的流行罢了”。关于说到伯格·契夫的营运状况，拉舍承认这是简单的管理问题，伯格·契夫的重要主管因心脏病而离职，通用食品公司派一位不谙此行业的主管，铸成大错。

这次损失相当惨重，当初对伯格·契夫公司的投资是1600万，通用食品公司发现如果速食餐厅的营业不佳则长期租赁合同也是一种债务，接着营业

情况继续恶化，使得 1600 万的投资带来 8300 万的亏损。

力图起死回生

连续 19 年，通用食品公司每年都出现盈余，但是烤牛肉和汉堡在 1972 年的失败打破这种每年有盈余的趋势，不过这家营业额达数十亿的公司生存能力并没有面临危险，总和仍然获利，即使速食事业部门已经减低了公司的利润，然而，伯格·契夫的重大失败破坏了公司的形象，特别是对于食品连锁店的顾客，通用食品公司为了弥补速食部门亏损而减少顾客服务水准，使公司形象更加恶化。

亚瑟·拉舍本来是总裁职位的继承人，但他采取“提早退休”行动。此外并裁减了 10% 的领薪职员当作促使全公司更有效率经营的一部分措施。另一方面，一些其他营运上的情况也是造成问题的原因，伯格·契夫连锁店继续进行最大的改建工作、餐厅单位总数被削减到大约剩下 1000 个，并且设法把这 1000 个单位集中在主要市场内，以使广告费用分配获得更有效率，对于特许专卖店主与经理人的筛选和训练更加慎重，新店建筑设计、新的促销标语更加强调产品品质和各式各样的菜色，并且利用新的塑胶封套以便汉堡热度保持更久，但这些作法都为时已晚，显然，似乎速食事业都已不是通用食品公司盈余的主要贡献部门，事实上，伯格·契夫这些年来在与其他主要速食竞争对手演变过程中，每年销售额都略有增加，但无法赶上竞争对手增加的速度，因而使得市场占有率年年滑落。

事后检讨

通用食品公司收购策略评估

通用食品在 1968 年合并伯格·契夫，当时似乎是相当完美的收购行动，如此完美的合并是如何步入歧途？回顾当初情形，虽然都是处理食品，但是速食业务与在超级市场中销售的包装食品的营销有相当大的差异，最主要的差异有：需要促销努力的程度，竞争状况，所需的设备，以及最重要的管理控制的方式，很不幸地，通用食品公司没有正视这些差异，因而遭到重大失败。

伯格·契夫公司的困境并非单一原因造成，而是由许多因素造成，然而这些因素绝不是隐而不显。精明的管理人员应把这些明显的情况加以修正，收购当时，伯格·契夫缺乏独特风格。麦当劳拥有全国最大的金字招牌——金色拱门，虽然看起来华丽而庸俗，但是他们统一设计其零售店的店面，肯德基炸鸡也很容易被认得，大部分其他成功速食品公司都是如此，但是伯格·契夫的标志为：红色与黄色招牌，缺乏特殊区别能力并且未普遍地使用，因而相当不显眼，不能引起消费顾客注意，并且各零售店建筑外型设计、内部装潢、服务品质方面都无统一的作法。

伯格·契夫在收购的当时，其 700 个零售店面临着相当不利的处境，各零售店分布很零散，遍及 39 个州，结果主要的大都市地区可能仅有少数餐厅，相对于麦当劳公司和其他特许专卖商，管理控制上较困难而且所花费成本较高；又不能获得集中促销的利益。使得零售店较集中的公司获得竞争上的利益，较佳的政策是应该缩小其零售店在地理上零散分布的程度，视各市场状况，决定设置零售店的数目。

食品品质与各类食物调配作法上显得缺乏绩效，当竞争对手增加新的菜色调配（例如鲜鱼三明治，二层或三层汉堡，水果派等）时，伯格·契夫公司还是坚持原来作法，而且食品品质随特许专卖者与地区不同而有差异，并

没有统一，这可能是一个主要问题。

公司发言人承认他们所特许专卖的商店选择与店员训练可能有问题，被允许授权专卖的条件为：对伯格·契夫特许专卖具有浓厚兴趣，有信用良好保证人与满意的财务状况，并且有经营加油站的经验，当这些新的被特许专卖者经过录取后，就送往训练机构或学校接受短暂的训练，对于所雇用的店员并无施予在职训练，来教导服务人员如何殷勤待客与如何应付活泼好动的十几岁少年男女等等。

伯格·契夫尽可能的快速扩大其零售店，导致营运上缺点更加明显恶化，零售店内部作业程序与其他问题都忽略，结果导致零售店址选择不佳，新设立食品质量控制问题与其他内部作业不能适时予以矫正。因而，扩张计划建立在不稳定基础上面，引发公司潜在危机。

1969年至1971年，经济萧条阻碍这乱七八糟的扩张行动，至少提供一个机会让通用食品反省其整体行销策略。这段期间，一些边际的特许专卖店相继一败涂地，经营较佳的力图振作以期减少不良影响。以通用食品公司庞大的财力资源，伯格·契夫应可创造稳固的市场占有率与专注于提升格调，改进现有零售店。而不是扩大那些平庸的零售专卖店。

伯格·契夫与麦当劳公司比较

如果我们把伯格·契夫与速食业中经营最成功的麦当劳公司比较，更可了解其营运作业上的缺点，什么是促使麦当劳公司成功的压倒性关键性因素？

以下的陈述广受引用：“麦当劳公司的成功建立在：把路边不清洁的汉堡带进干净有效率的餐厅。”提供大家一个干净清爽、富有家庭气氛、服务迅速的餐饮场所，商店相当清洁（包括洗手间），服务人员友善亲切的态度等构成其主要的竞争武器。迅速及殷勤友善的服务，保证干净都需费力才能做到。在汉堡大学（麦当劳设立专门训练专卖主管的学校）的教授特别强调顾客服务，厚达350页的作业手册，严格要求遵守每一标准作业方法。不仅有关食物的准备与处理，另外有关设备的维护及保养都有详细记载，例如：作业手册中规定门窗每天要刷洗两次，对于服务、食物与烹饪方法方面都有严格标准，服务人员的服装，男服务生头发的规定与军队相同，每天皮鞋要保持光亮，女服务生规定穿暗色平底鞋，头发用发网网住，淡妆，所有服务人员规定穿着相同制服等。

烹饪程序完全标准化，一磅肉所带的肥肉必须少于19%，面包的宽度为31/英寸，每个汉堡所夹的洋葱不得超过1/4盎司重等等，每一样食品保存时间由公司总部规定，例如，炸洋薯片7分钟，汉堡10分钟，咖啡30分钟等，超过时间后食物必须倒掉，公司稽查人员相当详细地检查每一部门的作业，以保证所有食品质量齐一。

一直坚持高品质标准是麦当劳公司另一项著名的特色，经由区域营业处严密的管理商店作业，主要是为了避免某一家经营较差的餐厅对其他商店产生不利的影响。

特许专卖的授予是每家零售店分别审核授予，经营者允许扩张，只要能达到所订严格标准即可。而其他的特许专卖则是把地区特许专卖授给大投资者，允许其在特定期间设立某一定数目的零售店。所以麦当劳公司虽然成长非常迅速，在公司所设立或授权特许专卖的零售出口，很少出现不合标准的问题。

麦当劳公司非常严格分析潜在店址，以保证每个零售单位能获得最大的成功机会，由于店址选择不当而失败的情况很少发生，非常具有特色的建筑物与拱门使得老远即可很容易看到麦当劳速食店。

麦当劳在零售业中是最大的大众媒体广告的客户，每年广告预算为 5000 万元，并且广告非常成功。1970 年初对学校儿童调查，有 96% 能认得麦当劳，仅次于圣诞老人。经过重要试验后，麦当劳明智地开始扩大其产品线，1975 年新的早点菜色为那些零售出口增加 5% 到 10% 的销售额。其他类型三明治，例如：1/4 磅的牛肉汉堡夹离苣与蕃茄。另外把鸡肉也加入菜单中，估计能增加 15% 的销售额，但同时每个零售店约需增加 \$ 14000 的设备。

在所有有关内部作业方面，伯格·契夫表现出比麦当劳差，伯格·契夫缺少建立公司形象，以及一致性、多变性的产品线（各式各样），并且促销费用仅有 \$ 2500000（每年）于成长期间，与麦当劳花 5000 万促使顾客认知公司，建立独特印象，相形见绌。此外，并无一套良好规划与组织来遴选被特许专卖者的程序和训练课程，以确保能依照公司规定的作业程序营运。最后，伯格·契夫的控制与稽查亦不如麦当劳的彻底与严密。

伯格·契夫与其他失败公司的比较

伯格·契夫并非全然失败，虽然规模缩减，但并未退出此行业（我们可以认为通用食品公司最好把这一部分事业出售，以免让其继续消耗公司财务与管理资源）。比较同业中失败者的情况，我们可以得到比较有用的结论，特别是 60 年代末期与 70 年代初期渐渐步入衰退的特许专卖公司。

某些特许专卖者的失败是因为很难找到合适的被特许专卖者，麦当劳确认获致成功的关键因素，是要求获得许可者最初应在公司中全时工作。失败的特许专卖者未能吸引或坚持被允许专卖者达到规定的标准资格。他们只关心获得特许专卖参加费。

店址选择不当致使一些特许专卖业务陷入困境。渴望在主要市场获得据点，他们未对地点作分析研究，过于迅速扩张以致对地点不加选择（有时候是受了投机的地产商人所影响）。另一项导致选择不当店址的因素是缺乏资金去购买更令人满意的地点。

当企业与经济的景气良好，缺乏有效管理的公司其缺点还不致明显呈现，然而当经济情况恶化，或更重要的，当竞争情况转变得白热化，这些缺乏有效管理的公司可能因此不可挽救。

为了快速得到大众注意与认识，60 年代，许多速食特许专卖者引用演艺人员或职业运动家的名字作为店名，例如 Minnie Pearl's 炸鸡，Here's Johnny 餐厅等，虽然大众愿意花钱去观赏演艺人员或职业运动明星的演出，但是却不见得愿意常常光临这些以名人为店名的速食餐厅，除非这些餐厅的服务与食物能吸引他们的光顾。但是这些公司大部分都无法做到。有二个成功的例外是名叫 Gino 的餐厅，由全美职业足球明星 Gino Gapeletti 所开设，主要营业区位于东海岸，另一个叫 Roy Rogers 餐厅，由一个牛仔明星所创立，但是这二家都供应可口美味的食品和舒适优雅的场所。

不实的广告有时被用来夸大宣称公司的利润，因为如此可以更吸引投资者，有时所宣布利润是基于可疑的会计处理程序，例如 Minnie Pearl's 炸鸡，1968 年 5 月，拥有 405 家特许专卖店，首次发行的股票每股 \$ 20，到当年 12 月所拥有的特许专卖店超过 1200 家，股票价格高达 \$ 68，但是到 1969 年底，卖掉 1600 家特许专卖店，仅剩 263 家继续营业，至 1970 年，仅有 183 家店

在营业中，1840 家被售出，反赢为亏，到底原因何在？显而易见，利润已被大量灌水，把特许专卖的收入也当做现金收入，以致股价于 1968 年高达 \$68，一落千丈，至 1970 年变成只值 5 分。

伯格·契夫并无发布此种违法的不实广告与利润，以及投机性的行为，它们是很踏实地经营，希望在速食业中扮演主要角色。然而其缺乏效率的营运削弱了伯格·契夫公司的竞争力。

个案的启示

在本书中已提到特许专卖业务性质与其他企业的营运有相当大的显著差异，主要区别是经由特许专卖制度可以非常迅速成长，远比公司靠自己力量所能达到的快得多（即使公司拥有足够资源），扩张所面临主要困难阻碍是寻找并争取足够的投资者，并且寻求具有充分吸引力的店址，如果前面所提，有的公司为了疯狂式的扩张，可能对这两个必要因素不加注意。有的公司如同麦当劳公司一样非常小心地进行有计划的控制性扩张。

特许专卖经营另一项特点是少数几家经营不良的特许专卖店可能危害其他零售店，因为所有特许专卖店都在同一形式下经营，因而少数几家经营绩效不佳的商店将破坏其他连锁店的印象。

快速成长的幻觉

经由特许专卖制度达到高度成长的目的，可能会导致公司的倒闭，因为零售单位数目可以很容易且快速的成长。因此，极易受快速成长的诱惑而成为其奴隶。过分注重成长极可能把现有业务忽视，结果当错误偏差的问题发生时，没有被察觉而加以修正，审查被特许专卖者资格与店址变成表面化，最后公司被迫彻底关闭一些不赚钱的边际商店。因此，公司于考虑快速成长时，必须要谨慎考虑，以免造成悲惨下场。

需要一套严谨的控制制度

任何公司都需要一套严谨的控制制度来控制范围广布的销售出口，如此公司才能充分了解突发事件或机会，以获得理想的公司印象与绩效。特许专卖制度的业务更加需要一套完善的控制制度。就控制的观点而言，雇用经理经营比授权给特许专卖者更佳，因为少数劣等单位可能对其他单位产生不良的影响，雇用经理，公司控制力较大。控制的含意不应只包括标准的规定（例如麦当劳公司厚达 350 页的作业手册），也应包含监督保证所订的标准被执行，应不定期拜访特许专卖店，随时准备检核表，根据所订标准与原则对各商店给予绩效评估等。。

其他的控制也是需要的，例如遴选被特许专卖者，职前或在职训练计划，选择商店位置的标准与原则都应建立，唯有如此才能使作业统一并且达到预期的质量水准。

需要塑造独特的形象

任何公司都需要塑造一种独特的形象，即与竞争对手相异且唯一的形象，在竞争非常激烈的市场环境中，这种独特的印象就显得特别重要。伯格·契夫公司在这方面做得不好，在竞争对手中经营较好者都致力于此，时至今日，伯格·契夫公司还尚未能在顾客心目中建立起独特形象。

众所公认的，建立唯一独特印象的工作非常艰巨，尤其是处于许多竞争者已采用很明显的事物来塑造形象时，但是还是应该继续不断地寻求。唯一独特的印象可能来自特殊设计：屋顶，建筑物造型风格，亦可能来自与众不同的菜色，特殊的服务与促销方式，亦可能针对不同市场区隔诉求来达到。

模仿应该值得一试

模仿似乎与前节所提及需要塑造独特风格相矛盾，但事实上并非如此，我们这里所指的模仿是效法成功企业实务上的作法，并非模仿商标或建筑物风格，或甚至于一成不变的模仿菜单。

伯格·契夫公司有一个相当成功的范围可以学习，就是麦当劳公司，麦当劳公司的管理与作业程序规范可以轻易获得，一般人都可以了解麦当劳公司制度的优点，但是伯格·契夫公司并没有如此做。当一家公司已经发展出一套成功的管理模式，为何其他公司会犹豫而不敢模仿？他们可能想保留自己的独特形象，亦可能他们认为模仿不具创造性，代表一种狡猾的学习、所以不屑一做。

问题与思考

1. 以吹毛求疵者的角色，尽可能批评通用食品公司收购伯格·契夫公司策略。
2. 请用创造力的训练，为伯格·契夫公司建立独特的公司形象提供你的建议。
3. 你是否赞成改变伯格·契夫公司的名称？为何赞成？为何不赞成？
4. 试说明竞争者如何抵抗模仿在这行业中成功的公司？

二、柯维特——成长中的消化不良症

柯维特（Kovvette）折扣百货连锁店代表了典型美国人成功的故事。业主华克 Eugene Ferkauf 在 1948 年开始营业时仅在郊区拥有一小行李箱店，但本着薄利多销的经营哲学，在 1965 年时其销货已达 7 亿。Ferkauf 因此被哈佛名教授莫耐推崇为全美最伟大的 6 个企业家之一，但很不幸的，此情况戏剧性的改变了，数年后莫耐不得不收回他的赞誉。

如梦幻般的一生

华克起初在其父亲店中工作，该店的经营一直是按照制造商所建议的价格出售商品，并在每一次的交易中获得较高的利润，华克对此保守的经营哲学深不以为然，他相信若每一次交易时均只赚取少量的利润而销售量大量成长时将能获得更高的总利润，最后华克在曼哈顿岛的一条小巷中独力经营一家店面。

该店的名称为柯维特，最初其货物仅有行李箱。为吸引顾客，华克以几乎等于成本的价格出售货物，很快他又在货物表中加入了钢笔及照相器材。在开始营业时，华克将所有货品以高于批发价 10 元的价格出售。

此种情况下其顾客开始多了起来，华克发现每年的销货可达 100 万元，1951 年底时，他将店面迁至大街，并开了一家分店，1953 年其销货已达 970 万元。

华克是一个沉默的人，也不喜欢在公众场合露面，但他相信朋友，1950 年初有 38 位他高中时的伙伴加入公司的营运，10 年内，公司的销货不可思议地由 5500 元成长到 7.5 亿元，因而成为零售店史上成长最快的公司。1900 年初期，几乎每隔 7 个星期公司就会成立一家大的分店。

在这几年间，柯维特所领导的“折扣革命”几乎横扫全国，消费者已习惯于接受比百货店低 40% 的价格，因此柯维特的利润及存货在整个零售领域中独占鳌头。其经营哲学相当简单，即薄利多销。其店内的设备也相当的简

单，同时采取自助形式以减少薪资费用。在价格降低的同时，为增加存货周转率及投资报酬率，店内仅提供少数销路最好的产品样式及尺寸。

在公司维持此政策时，却与州贸易法抵触了，此法律允许制造商可由零售商出售其产品时设定其最低价格，包括通用电器公司在内的一些主要制造商，希望维持其产品的品质形象并避免其正常交易受到价格减低的影响。由于柯维特销货一直是在公定价格之下，因此经常受这些制造商的指控。1955年它受到 34 项指控，但这些事情并不如预期中的严重，因制造商发现他们很难对折扣商店构成很大的限制。

华克认为其成长应该是在一个大都会设立一系列的店面而使此地区饱和，而非将其店面单线的延伸到全国。当同一大都市内有三四家分店时，其广告费、仓储、服务及其他的费用将可被共享，同时顾客也将由于这些较多的分店及促销而被吸引。依据此观念，1966 年柯维特在纽约有 10 家分店，费城有 5 家，华盛顿有 4 家，在 1963 年至 1965 年间又开了 5 家大分店，其中 3 家在底特律，2 家在圣路易。

但到了 1966 年时，公司陷入了困难，且无法控制其成长及消化增加的规模。

麻烦来了

在 1962 年至 1966 年 4 年间，公司的店面空间及销售成长了 3 倍以上。在成长的同时，却再也无法事事躬亲，固定增加的分店对管理造成巨大的压力。现有的工作已够多，因此很少分出时间来照顾新店。采购人员在为老店补充货品时也须同时为新店服务。随着分店数目的增加，分店经理的人数也愈来愈多，因而使得管理部没有足够的时间去选择最适当的入选。

60 年代中期，除了上述问题外，也有一些其他的因素造成了一些麻烦，那就是地理的限制。当分店往东部拓展时，特别是在纽约，华克与分店仍能密切地联系，但当拓展到底特律、芝加哥及圣路易时，他却无法亲自给予指导及控制。

由于无法获得足够的管理人才，因此除纽约外，其他各区的利润都一直下降，例如在芝加哥，希尔斯公司及其他零售商更展开了减价及更多的促销以与柯维特竞争。

其他的压力来自于软件财货及流行商品的改变，如同其他折扣商店般，柯维特起初的营业是以一些如冰箱、相机等硬性货品为主。但潮流使柯维特进入衣服及其他软性货品的市场，虽然此类货品可获较高的毛利，但流行性及季节性的存货却也使柯维特冒着较大的风险。最后，柯维特终于无法控制软性及流行货品而与 Spartans 产业合并。

食品类产品也困扰着华克，1961 年柯维特拥有两处超级市场，其后，公司开始拓展超级市场至 22 处之多，其理由是：消费者每周购买一次货物，借着在折扣店旁建造超级市场，将可获得较多大量购买者及固定顾客。

很不幸的，高周转率在食品市场中是无法发现的，由于食品店开张时并未考虑仓储，故为避免缺货就必须准备较多的存货，这使高周转率成为不可能，再加上来自其他超级市场的竞争，至 1964 年损失达 1200 万，华克不得不向外求助。

Hi II 超级市场为在长岛拥有 42 家分店的组织。1964 年该店销货为 11900 万，净利为 103.6 万，他在长岛拥有一仓库足供 Hi II 及柯维特使用，因此柯维特寻求与其合并，Coan 成为合并事业之总裁。同时，芝加哥及底特律的

食品店也租给地区性的经营者。

但这并未解决食品店的问题，因新的对手萧来出现了。至 1968 年，在历经多年的挫折后，食品经营终告停止，柯维特事业部以现金出售。

最后困扰柯维特的是家具部门，在 1963 年时，严重的管理及存货问题产生了。此时柯维特正进行其扩张行动，存货控制、会计及运输等均告失效，这使家具部一蹶不振。除此之外，1964 年柯维特又受了两次打击，且因运货问题使顾客取消了价值 200 万的订单。此家具部是向顾林公司租的，但顾客并不知道这一点，因此柯维特收到许多关于服务及运货的抱怨，这使公司的声誉受到很大的影响。1964—1965 年间，顾林损失 \$ 2667000，而将接近破产，为保住柯维特之声誉，只有买下顾林，同时购并了联邦地毯公司，该公司之负责人被赋予责任而经营已联合的地毯——家具部门，但其利润却仍下跌，顾客的信心是很难重建的。

决定性的一年

至 1966 年，柯维特的营运已显著的出现阻碍，1965 年之后 6 个月销货虽比去年同期增加 10%，但盈余却由 \$1663.4 万降至 \$1387.7 万，还有其他的许多问题显示，如赤字由 1965 年的 \$112.4 万增至 1966 年的 \$445.2 万。

除了家具部及食品部的情况不好外，如今连一些主要的老店销货也下降了。1966 年，原来 Hill 的负责人 Coan 成为柯维特的总经理，他希望借着平衡工作量及明显划分工作责任，使松散的组织重新建立起来，因此新人被招募进来，公司开始进行资料处理，新的仓库也建立了，这使公司可以更快地购买一些商品，而批发商的数目减少了。

最后，拓展政策也停止了，1966 年时，仅有三家新店开张，注意力开始集中于现存的店面及它们的经营。

相当不情愿的，在 1966 年 9 月 25 日柯维特被史巴丹公司合并。史巴丹的董事长查理也拥有史巴丹折扣连锁店，并曾合并有 46 家分店的大西华连锁店。史巴丹仅有 3.75 亿元销货额（1965 年），相较之下，柯维特有 7.19 亿元。纵然不情愿，柯维特还是被比它小的公司合并了。合并后，查理将注意力投注于对柯维特业务的严密控制，包括采购、成本、加成及其他费用等方面。

1966 年之后

虽然，史巴丹公司提供了好的管理，但却无法使柯维特的营运回复以往的情况，为此柯维特推出高品质价位的货品，但这却使一些往日喜欢讨价还价的顾客掉头而去。最后查理尝试取消一些获利率低的营运，这仅能有些许的改善。1970 年时，柯维特损失 \$3700000。

1971 年，当史巴丹与亚联开发公司合并时，柯维特的“第三春”诞生了。合并除为管理阶层带来新的血液外，并因亚联的折旧费使柯维特的税金减少很多。

事后检讨

柯维特的没落导因于许多内在与外在的因素，除柯维特外，同时有许多其他早期的折扣店踏上同一条路。

内在的因素

急速的扩张对任何组织均将造成压力，管理及控制无法如往日般给予直接的控制。柯维特直到 1960 年中期仍无应有的管理及控制系统，其营业因此处于极不正常的情况下，而事实上，其扩展也太快了，快得使其无法消化由

膨胀所产生的问题。他们无法训练每一阶层所需的人员，也因此这些阶层的员工无法做好他们的工作。

有部分的问题来自于华克的经营哲学，其管理倾向于中央集权，地区经理并未拥有太多的权力。但事实上，若欲在较松的管理下有快速的膨胀，则分店经理的薪金即必须高且施予较多的训练。

最初其经营集中于硬性商品，在他们具备足够的软性商品经验之前，他们已快速地踏入此一行业，这也是不利的一点。此外，在大都会地区开设数家连锁店在促销上的利益并未获得理论上的支持，而事实上可能将带来不利的影响，即新的柯维特分店抢夺了老柯维特的顾客。

最后一内在因素即柯维特的形象问题，最初柯维特折扣政策给予消费者好印象，但当踏入软性商品行业后，华克的理念已改变，他不再将柯维特视为折扣商店，而将之视为促销店。经由此改变而提高产品品质，其价格加成也由原先的 8% 升至 1965 年的 33%，问题是他们一旦脱离了折扣店的形象，他们又怎能维持旧日的顾客呢？随着商品及服务等的升级，柯维特踏入传统的消费零售店形态，他们不再拥有独特的区隔，同时他们所进入的是他们原不熟悉的市場。

外在的因素

由柯维特所领导的折扣经营被称为零售的革命，最后这些类似的经营者也都会因膨胀快速而遭遇财务危机。60 年代，随着这些折扣店的成熟，一些较成型，管理上轨道的连锁店也兴起了，他们有着较多的软性货品的经验，慢慢而谨慎地踏出每一步，未来似乎是属于他们的。

个案的启示

与柯维特相同的许多自助折扣店都由于拥有少数赚钱的分店而展开膨胀的过程，却都由于过度膨胀而发生财务及管理上的危机，柯维特与它们不同的是它实在是太大了。

但由柯维特及其他小折扣店的经验我们可知“控制成长”的需求，通常这表示一缓慢而有计划的成长，唯有在控制下的成长，才能使其商品、购买、会计等的功能顺利地推行。毕竟在未分析过去经验及规划未来情况下，一企业的成长可说是盲目的。

对一渴望快速膨胀的组织而言，是否中央集权一直是个引人争论的话题，而各家的推行方式也各不相同，其结果也没有一个定论。例如大多数的折扣商店，如齐亚公司，史巴丹，柯维特便是采取中央集权制度，少数的商店采取分权制度。

柯维特的经验给我们另一个论题，即改变形象的困难。欲改变消费者对一公司的印象是太困难了，但柯维特仍如此做，华克首先以折扣店而在此市场内获得名誉。但随着其膨胀，他期望升级，而进入促销商店而针对较高所得的顾客，很显然的，他是失败了。

后记

亚联公司与史巴丹合并柯维特，是否将它带回市场，很悲哀地，并不全然。它的气势已经消失，难以再得，亚联让它存在，只是在迷惑顾客对它的认同感，最后在 1979 年，柯维特经历了控制权的第三度转移，亚联将 51% 股份以 3000 万售给法国一家零售及制造商，新的所有者赞同柯维特改变公司形象的政策，在合理价格下，从低价形象升级为流行品质为主的形象。

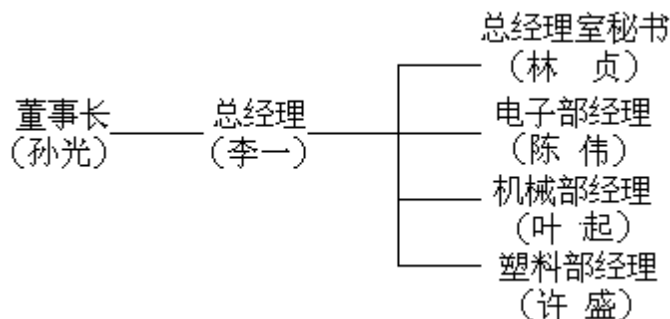
问题与思考

1. 当柯维特在硬性货品上获得成功的同时，为什么在流行品上会遭遇困难呢？
2. 我们已发现柯维特在其发展过程中所面对的一个大问题就是缺乏对店中的控制及回馈系统，在此情况中您建议建立何种控制或绩效评估制度？
3. 当连锁店数目小时，由华克负责人事控制是可能的，但在一稳定的扩展上这是不可能的，此时应如何着手能保证足够的控制呢？
4. 您将建议柯维特发展何种形象呢？如何做呢？请评估各项方案。

三、中美贸易公司——贪求业务急剧扩充的教训

扩张业务的背景与缘由

在台北市中山北路的“六条通”，一个大厦的8楼，有约30坪的一个办公室。那就是中美公司的运作中枢，其组织结构可从下图窥其概要。其董事会成员，相当坚强，亦为孙董事长所引以荣者。



中美贸易公司董事会成员

姓名	年龄	背景	目前之身份
孙光	40	成大交管学士	船务公司经理
李一	47	淡江银保学士	本公司总经理
张宇	38	育达商职	贸易公司主任
陈成	37	政大企研所	家电公司经理
李平	35	辅仁管理学士	社会工作者
刘韦	35	恒毅高中	印刷公司主管
洪昌	38	北医医学士	医师

有一天清早时，总经理李一主持一个业务会议。电子部经理陈伟提到：“昨天，在迪斯角与永备公司的经理们一起吃饭。有一个从中东来的进口商叫 Tender，提到科威特肥料公司正招一个国际标购，或许我们可以把握这个机会，进军中东。”

总经理李一，沉思了一会儿说：“这要考虑几个问题：(1) 金额多大(2) 什么产品(3) 数量多少(4) 竞争情况(5) 预计有多少利润。”

陈伟接着说：“是装肥料用的聚丙烯(P.P.) 编织袋，共有600万PCS，总金额有100万美金左右；至于多少利润，就要请塑胶部许经理研究研究啦！”

许经理是一个做事谨慎的人，除非事情到了成熟的时候，通常他都不愿事先提出来，平日与陈经理相处不太融洽，二人常在李总经理前，就顶了起

来，由于他忠厚，嘴也不快，这回又弄到他头上来了。

“这个标，我也从永备（UCC）那儿听说了。然而，目前塑胶部正忙着一批西雅图的订单出货，LA 也又下了一张单子，恐怕忙不过来。而且，中东的贸易情况，与美国也大不相同。”

中美公司成立了三年多，贸易大部分是以美国西岸为主，偶而也卖到 Houston，其余几乎没有做过。

“中东地区的贸易方式是向英国人学的，这些阿拉伯人，从小就被训练不信任人。开信用状，除了像美国的同样条件，如（1）金额（2）不可撤销（3）装船时间（4）数量（5）可否分批装船（6）可否转装船（7）检验的人（8）禁运物资——即产地证明等之外，像科威特这样的阿拉伯地区，还要求（1）公证行公证（2）排斥以色列产品（3）预缴 10% 保证金。”

“除了（2）排斥以色列产品，这项对我们没有什么影响以外，像要公证行公证看起来好像没有什么，做起来麻烦些了。”“在台湾有远东……等四五家公证行，这些公证行，均为外商如瑞士等在台的分行，然而其用人均为码头工人出身等等，品质甚不佳。这批人，请他们到 Maker 的工厂去看货时，除了包吃包住，他们常要求额外‘招待’，并且也要‘红包’，弄得你，花钱费神，还得低声下气，真是气死人！因此，国内有些大公司，像台塑，如果对方要求通过公证行的话，他们就宁可来接这个订单。此外，预缴保证金 10%，也相当可观。试想想——100 万美金左右 10% 是 10 万，折合台币为 400 万元，要拿这批周转金，也不是顶容易。”

“像这种项目，在国际市场上的竞争，常有的对手有日本、香港、韩国。日本、香港，比较不怕，但是韩国就必须比较留心。然而日本比中、韩有利的地方是聚丙烯可以自己生产，而中、韩均依赖进口。”

许经理一口气说了许多，似乎胸有成竹，也似乎要给陈经理一点颜色看。

“如果正常来算，我们大约可赚到 100 万台币左右的净利。”

李总经理一直仔细地听，仔细地记，对于许经理的说明，有一点惊讶，也相当服气。

“照你这么说，我觉得利润还相当优厚，然而有些困难要克服就是了。这样子好不好？许经理——这阵子，你这部门忙，我请陈经理协助分担一些。就你刚才的说明，似乎你进行研究有一段时间，你就再接再厉做吧！”

许经理找不着辩驳的理由，就沉默了片刻，不知如何是好，虽然他一百个不愿做。

决策失误的检讨

许经理由于找不到理由，所以只好硬着头皮接下来做。首先，他找到了那个中东来的进口商，名叫 Tender 的。原来，这个进口商是叙利亚的犹太人，在科威特从商甚久，他本来是一个化学工程师，弃工从商，与要招这个标的科威特肥料公司的采购部门的高级主管是以前的同事，因此，如果价钱差不多。还是有把握得标的。

但是，有一个困难。就是，国内只有 20 多家编织袋厂，均粗具规模，也各有各的出口商路线，他们不愿一个完全没有这类产品经验的出口商插手，而搞乱了他们已经建立的经销秩序。因此，虽然是已经从 Tender 那儿拿到了科威特肥料的 Specification，但是 Sample 还是没法子打出来，把价钱报过去。最后，千方百计，通过了几层的人手关系，把 Sample 打好了，以当初估计的价格报出去了。所以订这个价，是估计韩国最低也要这个价钱。

报出去了以后不久，消息传来，由本公司的科威特 jm-porter 得标，信用物也开来了。又有了两个问题：

一是保证金的问题。原来这个保证金，是科威特肥料厂规定，所有予与招标的，在得标后，即应缴的。而这个 Tender 把这个保证金，整批转嫁给了中美，因此，许经理就与 Tender 讨价还价，以各出 5% 的保证金成交，亦即各出 6 万美金。

二是这么一大批生意，并不是国内任何一家公司在 6 个月内可以做好的，只有分成几个工厂，同时进行。因此，选中和两家，台中两家，嘉义两家。信用状来了以后，就复印了 6 份，南下发信用状，生产工厂可用此信用状，就各厂配额，贷得 7 成的现款，作为购买 (P.P.) 聚丙烯原料之用。

就在这个时候，天有不测风云，爆发了震撼世界的石油危机，世界经济陷于停滞膨胀。中美公司所委托的这六家厂家，有三家宣布改组，而不愿为本公司生产。其真正原因乃是，由于石油涨价，使得聚丙烯也高涨，如果公司照原合约进行，几乎无利可图(因为人工.....等其他因素上涨,成本增加)。然而，如果把原已买进的聚丙烯以当时市场价格转售，不费吹灰之力，即可大捞一笔。他们重利轻义。中美公司只得一面另行找其他厂家，说服其以较高的价格，接下此一订单；另一方面，与 Tender 商量，是否可以减少交货数量。Tender 亦急如热锅上蚂蚁，因其亦有一半之保证金故也。

后来，只勉强交了第一批的全数，300 万 PC5，保证金 3 万美金得以退回。第二批则仅交了 100 万 PC5，保证金有被没收之虞。

这时，李总经理不仅没有全力处理这件事，反而指责许经理，觉得他失之大意。

由于石油危机导致了这个问题，美金对台币的汇率，也由一对 40 降至 1 对 30.05，中间有关系的是保证金，来回差了十多万。许经理知道，由于货没有交足，后批的保证金 3 万元，要被没收，但他坚持，要以新汇率计算，如此则中美公司可以要回十多万元台币。本来 Tender 不答应，但是由于没收保证金，需要中美公司总经理李一的签字；于是，Tender 与中美双方就僵在那里，如果 Tender 不答应以新汇率计算，则保证金永远在银行里，谁也不能领。后来，Tender 只得答应中美的要求，减少了中美的损失。

事后，李总经理在一个业务会议上讨论了这个生意的得失，把责任全部推给了许经理。会后，许经理到了李总经理办公室，与总经理大吵了一顿。隔天，李总经理请秘书林贞，拟了一份备忘录 (MEMO)，革了许经理的职，自己暂兼塑胶部经理。

许经理心有未甘，就告到张宇董事那儿去。

若站在许经理的立场，正处于两难的局面，就好像被剪刀锁住一样，动辄得咎。因为，若接洽此项科威特的贸易，则风险太大。而且对方可能开出的条件太苛刻，另一方面，李一总经理认为约有 100 万的利润可赚，又要人接办，造成进退维谷的困境。因此，可以下列方式相应：

(一) 继续汇集有关的资料，从事分析：

(甲) 寻找韩国、日本的竞争贸易对手的详细资料。诸如韩、日两国的生产成本资料，他们行销中东的途径，以及他们竞标的可能最低价格。

(乙) 寻找国内厂商对 (P. P.) 编织袋的生产方式的成本资料。由于本公司对此部门不甚熟悉，因此，必须有详细的成本资料，作为本公司报价的参考。另一方面，须调查可能合作厂商的信用，并征询订定生产契约的可

能性。

(丙) 参考其他同业与中东有贸易往来的经验，研究科威特地区，一般的信用状条件为何，是否有利于本公司的行销。

(丁) 对世界的经济动态作一分析，预期近年内，世界经济可能变动的方向，这些外在因素将对本公司的贸易会产生怎样的影响，本公司应如何适应等问题须详细加以研究。

(二) 作必要的协调

将国际市场分析，对与科威特贸易的可能性，及国内生产 (P. P.) 编织袋的状况和约计的利润与风险作一详细的报告，直接呈交董事长与总经理，并促请董事长召开会议讨论。如此，以表明对此项贸易的态度，同时，使有关人员明了，若接办 此事项。则为董事长的授权与他们的同意。同时，并请求各部门在必要时，给予支援。

个案的启示

由于中美公司面临世界石油危机的冲击，国内厂商不愿继续生产，而本公司若不能按时缴货，则有 3 万美元保证金被没收的可能性。因此，当今之道，唯有祈求使中美公司所可能遭受到的损失减到最小。因此，公司可考虑采取以下之措施：

(a) 说明将遭遇的损失情况，以说服李总经理放弃贸易利润，除了出口的成本费用 (如运费、保险费等) 之外，将原来的报价产生的利润，全归由生产厂商获得，以此利润诱导厂商继续为本公司生产，使本公司能如期运货。

(b) 若厂商再不愿生产，则本公司可核算一下，若以补贴方式鼓励厂商生产，其所需之成本与可能被没收的保证金二者之成本何者损失较大，若补贴方式较保证金被没收使公司损失较小，则考虑以补贴方式请厂商继续生产。

(c) 或 (a) (b) 方案不行，则请求科威特方面减少契约的采购数量，或是延期交货，待世界经济恢复稳定后，厂商不再囤积聚丙烯时，本公司再要求厂商继续生产，以守诺约。

(d) 若前述方案皆行不通，保证金势必被没收则，只好与科威特方面 Bargain，使保证金能讨回少数，减少损失的情形。

最重要者，中美应以此次决策的失误为鉴，在订定业务扩充 (或成长) 政策时，慎重考虑整体环境因素以及市场及供源的趋势，不宜草率决定业务之扩充，急于推动“成长”。

问题与思考

1. 公司多元化经营，是时下之潮流。中美公司的作法是否可称之为多元化之尝试？

2. 扩张市场领域，宜考虑者是什么？

四、格兰特公司——拙劣的扩张计划

1975 年 6 月，格兰特公司 (W.T. Grant)，62 岁的总裁，杰姆期·肯德里克 (James Kendrick) 面临公司存亡的困境，他管理一家规模庞大的零售连锁店，这家公司大约拥有 1200 个零售店，销售额将近 20 亿元，但是该公司面临财务危机，濒于破产清算的边缘，格兰特公司向 143 家银行贷款 6 亿的短期借款，1 亿的长期贷款。在 1974 年出现 1.75 亿元的亏损，而且这亏损

有持续的可能：1975 年第一季，格兰特公司的亏损为 5400 万元。69 年来每年定期支付的股利现在也因为亏损而暂时停止支付。1975 年 6 月 2 日，格兰特公司偿还 116 家银行 5700 万元的贷款，使一些债人不致于迫使格兰特公司宣告破产。

序幕

造成这种情况并非肯德利克之过，1974 年 8 月，前总裁下台，肯德利克是格兰特公司的资深员工，他负责格兰特公司手下一家子公司——捷乐有限公司（Zeller's Ltd）有相当长的时间。7 年前，他已成为格兰特公司总裁候选人，当时他是行销副总裁，但因为反对董事长爱德华（Edward Staley）的政策而被放逐到加拿大一家公司，如今爱德华与其他高阶主管已被革职。

爱德华的影响力来自于与创始人威廉·格兰特密切的关系。他是格兰特的小舅子，当格兰特年岁老大而缺乏冲劲时，他把公司经营交给爱德华。从 1952 年至 1959 年他担任公司总裁，但他对于公司一些问题保留主动的控制持续达 20 几年，直到 1974 年，他支持理查·梅耶（格兰特公司 1968 年至 1974 年的总经理），把格兰特公司带入扩张计划，使得公司陷入今天的困境。

在 1968 年理查·梅耶成为格兰特公司总经理，他正处于 21 年事业生涯的颠峰状况，1972 年他创立公司的信用业务，使得公司的销售额成长 25%。梅耶对于各种扩张方式很感兴趣，当他卸任后，不久公司突破三年来的盈余状况而跻身于 10 亿销售额的零售连锁店之行列。受到这次业务拓展的鼓励，梅耶设定公司的目标为：至 1972 年销售额将达 20 亿元。但是在他任职期间并没有达成这目标。格兰特公司作一项相当大的扩张投资计划，这在零售业中算是一项创举。

公司的历史

威廉·格兰特（William T. Grant）说：很小的时候，我就渴望有一家商店。于是他就在家乡卖鞋。当他仅是 19 岁就担任波士顿百货公司（Boston Department Store）鞋类部门主管，在 1906 年，他带着积蓄 1000 元，在麻塞诸塞州开设他的第一家零售店，而且经营得很成功，二年后第二家店诞生了，如此这家公司持续而稳定的成长。

但是，他的商店与廉价商店例如 Woolworth 和 Kresge 很相似，威廉·格兰特发现比廉价商店高而比百货公司低之间的价位是一种可以发展的机会，所以他的第一家零售店就把价位订为 25 分。公司经由这年的扩张，大众把这一家公司视为杂货商店。60 年代后期，格兰特公司进入高价位的耐久性消费品市场，例如电视机、家具、炊具等。

当格兰特 48 岁时，他就退休，不再担任公司日常的管理工作，但是继续担任董事长的职位直到 1966 年，当时他已 90 岁。1956 年，他在公司服务 50 周年纪念会上，格兰特反复述说他的感想：“我相信没有任何企业能提供完整良好的服务给社会大众，只有我们能做到，因而我非常欣慰”。

快速扩张的一年

1972 年年底，格兰特公司总经理——理查·梅耶回想公司 10 年来的成长，感到相当欣慰。他整理公司成长的状况并且统计分配给公司员工、股东、经销商等的利益，这统计资料确实给人留下深刻的印象。这些重要的统计数字如下：

	1962	1972	十年间增加百分比
商店总数	1032	1208	17
总销货额	\$686263000	\$1644747000	140
除销	\$97478000	\$406763000	317
净利	\$9004000	\$37787000	320
净值	\$141381000	\$334339000	137
净值报酬率	6.4	11.3	
普通股发 放的股利	\$6997000	\$20807000	197

梅耶特别对于商店总数成长感到骄傲，自从 1968 年他担任总经理职位以来，有关零售店数目与空间面积成长的情形如下表（见后页）：

从这些比较性的统计数字看来，格兰特公司看似胜利者，一家有实质真正成长的公司，对于投资者与授信人而言具有相当的吸引力。然而若从作业绩效的观点来看，则不尽然，而且投资大众对于这方面已开始重视。盈余从 1969 年的 4180,9 万元，持续下降三年，而销售额在这三年内已经增加超过

5

	1963 — 1967	1968	1969	1970	1971	1972
新设立零售店数	202	41	52	65	83	92
扩大的零售店数	55	11	3	8	5	5
关闭的零售店数	148	35	49	44	31	52
零售店面积空间 (以每千平方尺计)						
该期间开设	10933	3205	3950	5360	7254	7070
该期间关闭	(2962)	(759)	(1277)	(1058)	(693)	(1198)
该期间末期总数	28736	31182	33855	38157	44718	50618

亿，但是，他还是准备扩张。他指出，一家新的商店从新创立到能被消费者接受而产生满意的销售水准与利润需要 3 至 5 年的时间。

另外一些统计数字应该使其提高警觉，长期负债已经从 3500 万元提高到 1.26 亿元，增加了 377%。此外，股本与销售的比例已快速提高，最后，每平方尺销售额从 1968 年的 35.13 元降至 1972 年的 32.50 元。更重要的是格兰特公司每平方尺的销售额不到其主要竞争者的一半。

下表是格兰特公司与其他主要零售连锁公司的扩张比较，以每年增加的空间面积大小为衡量的标准。

1971 年与 1972 年前十大零售连锁公司

面积大小排名		公司名称	1971 年增加的面积	1972 年增加的面积
1971	1972			
3	1	Kresge	6532500	9602000
1	2	Penney	7634000	7630000
2	3	Grant	7283000	7280000
5	4	Woolworth	5000000	5860000
4	5	Sears	5450000	5150000
11	6	Safeway	2000000	2825000
12	7	Kroger	1877000	2717000
10	8	A&P	2136000	2678000
13	9	City Products	1378000	2493000
6	10	Montgomery Ward	2770000	2253000

由上表可知，1971 年中兰特公司仅次于 Penney 公司而屈居第二位，1972 年则落于 Penney 和 Kresge 公司之后，当我们分析 penney 和 Kresge 公司比格兰特公司的面积大多少时，则会发现格兰特公司的扩张政策格外值得注意。

此外，格兰特公司的扩张努力比 Sears 公司还大，当时 Sears 公司是最大的零售连锁店，其销售额大约为格兰特公司的 10 倍。格兰特公司新零售店的面积比 1964 年平均零售店的面积大二倍多，其中有 75% 位置选在郊区的购物中心，每个零售店的平均销售额增加到大约为 100 万元，而 1964 年，平均销售额为 64.6 万元。

格兰特公司的扩张重点在 180000 平方尺的大型超级商店上，而其他新商店的面积大小约为 60000 平方尺，在营运上，这两种在店址选择策略上大不相同。大型商店（占地 120000 至 180000 平方尺）的位置选在中型林荫大道上，与西尔斯等公司或一些主要的折扣商店相邻，而小型商店的位置则选在附近没有主要竞争商店且较方便的中心，以针对较小的市场。

为了扩大及提高产品线必须要有大型的商店。重点是放在较高价位的产品项目上，例如电视机、主要的厨房用具、动力工具、汽车配备用品、运动器材、摄影器材等。另外有些商店甚至贩卖园艺器材、家具等产品。至 1971 年，产品线的组合为 25% 的家居服饰，50% 的耐久性产品，25% 的小商品与服务。这是一项非常显著的改变，从前是产品种类多样化的杂货商店，有 50% 的产品线为家居服饰以及非常少的耐久性产品。全部商品大约有 70% 标有格兰特公司的私有品牌，价格比全国性广告的品牌为低。

当全心全力进行业务扩张时，新商店的设立计划发展时间从 90 天降至 60 天。在旧方法之下，计划被提至格兰特公司经常需要许多审核修改后才认可，但是为了加速扩展的行动，简化审核程序是势必要采取的行动。

恶运渐渐逼近

1973 年，梅耶的扩张计划继续不断的进行，下表说明格兰特公司与其他主要的零售商在 1973 年的扩张情形：

1973年前9个月格兰特公司的营运上出现亏损，但是该年最后一季对零售业而言是决定性的季节，因为11月与12月圣诞节是该行业的旺季，管理当局等到12月才作有关扩张计划的决策，12月份内，格兰特公司才获得3.7%的利润（为主要零售公司中最低者）。扩张计划成为造成公司困境的主要罪魁祸首、管理当局始发现许多零售店销售情形不佳，将无法为公司带来有利润的销售。至此公司总经理理查·梅耶把这职位让给哈利·皮尔森，扩张计划也因此而暂时停止。

1973年整年的销售额增加18亿元，但是利润却下降了78%，只有\$8429000（自从1962年以来最低的一年）相对的，1973年SEARS公司，PENNEY公司与KRESGE公司都出现创记录的盈余。格兰特公司的权益报酬率从15%下降为5%以下。然而，更严重的情况是负债的增加；长期负债增加至2.22亿元，短期负债上升至4.5亿元。下表显示从1970年来长期负债增加的情形。

	销售额 (000)	长期负债 (000)
1970	\$ 1214666	\$ 35000
1971	1259117	131526
1972	1378251	128000
1973	1648500	126000
1974	1849802	222834

到现在格兰特公司的恶运仅是开始而已，次年，1974年销售额下降为17亿元，并且产生1.75亿元的巨额亏损，69年来持续每年发放的股利被迫首次暂停发放。詹姆斯·肯德利克先生被介绍来掌管该公司的业务，他便尽一切办法力挽狂澜，使该公司免于清算倒闭的命运。

为了降低成本，肯德利克计划在1975年结束126家零售店的营业，员工薪资从82500元削减为69000元，并且紧缩公司信用。造成重大亏损的原因，包括沉重的利息负担与大幅度减价出清低周转率的产品存货，其亏损达2400万元。

1975年

1975年6月2日，肯德利克最后忍耐到底筹足5700万元偿还提供资金给公司的银行（全部有143家银行，此次偿还其中116家银行的贷款）。若不能偿还这些较小额的债权人，则可能迫使公司倒闭。越大的银行所贷出的款项越有可能成为呆帐（例如，曼哈顿银行（Chase Manhattan）与First National City Bank各贷款给格兰特公司8200万元，这两家银行都乐意帮助财务上岌岌可危的公司），所以越不可能眼看着这家公司遭到清算而不伸出救援之手。财务投资大众正期待这消息的来

临，终于格兰特公司筹足5700万元偿还负债的消息见诸于报上，肯德利克也因而松了一口气。

造成困境的因素

未经严密计划的疯狂性扩张计划是造成格兰特公司经营困难的祸首。肯德利克谈到：“为了实施扩张计划致使公司财力与人力大伤而不能发挥理想的效率，并且组织的扩大无法赶上零售店数目扩张的速度”。一位资深的主管提到：“我们公司训练计划无法赶上零售店的扩张，缺乏足够时间准备，致使效果平庸而没有独特性”。

造成格兰特公司经营困境的另一个重要因素是过于迅速扩张导致同化的困难,无法塑造明确独特的形象。过去其他公司已经迅速的扩张,例如 Penney 公司与 20 年代大部分的连锁店, Kresge 与 K-mart 连锁零售店于 10 余年内作了大幅度的扩张,并且获致相当成功的丰硕成果,但是格兰特公司的扩张计划则由于缺乏明确独特的形象而受阻。

形象是什么?消费者对零售店的观感如何?是杂货连锁店呢?或是折扣商店?还是一般商品连锁店,这是一个艰难的问题。格兰特公司应该成为什么形象的零售连锁店呢?更明确、实际地说,该公司应朝什么方向努力奋斗?格兰特公司采取成为介于折扣商店与一般商品连锁店之间的形象,因而商品线扩大,产品价位也向上调整,格兰特公司非常强烈地从杂货商店的形象转变为另一种形象。但是某些方面却又维持原来的情形而未作配合改变,例如,某些典型杂货部门,如糖果,仍然置于零售店靠近店面的位置。换句话说,格兰特公司不想成为如 K-mart 公司的折扣商店形象。梅耶先生新创一个新名词叫“一站家庭购物商店”,他提议成为 sears 与 Penney 一样的一般商品连锁店,然而,格兰特公司却不具有与西尔斯公司所能达到提供某些特别性服务与建立高知名度私有品牌的能力,格兰特公司主要的私有品牌——布雷德福(Bradford)的知名度并不高,况且许多顾客不喜欢购买品质与服务没有保障的厨房用具。只要时间足够格兰特公司能够建立可为大众接受的私有品牌,但是在该公司扩张政策下,根本没有时间如此做。

疯狂性的扩张导致效率降低,加上不明确的形象,扩大延伸产品线(特别是炊具),导致某些存货无法售出。商店常有大批的存货(经常采购比该店所能售的数量还多的商品),但又不愿采取降价出清存货的促销活动,致使大批商品因季节、流行式样、口味改变而成为滞货。公司某位商品主管回忆说:“大批商品置于仓库多年而积满灰尘,太多呆货无法变换成现金去作更有效的应用”。

许多新设立的商店不遵从公司规定配合政策行动,并且某些商品滞销。因此,格兰特公司开始针对这些滞销品采取信用促销,但是过多且太松的授信,导致巨额的呆帐。分店布置过于繁多,增加该公司经营管理上的困难,新的商店并未彻底的标准化,商店面积大小 54000 平方尺至 180000 平方尺都有,商店内部布置与店面外型设计,各个商店都不尽相同,并且各商店所卖商品组合也有差异。

至此格兰特公司规划上的困境依然存在,因为大多数零售商店的销售力都很低,并且对于商店位置的选择决策也经常出差错,结果是许多新的商店位于不良的地点,另外,格兰特公司提出诉讼(1975 年 2 月,控告该公司职员接受贿赂),致使公司形象更加恶劣,问题更为严重。

支付 5700 万元的负债,此项行动使投资大众吓了一跳,但是肯德利克是否能使公司起死回生呢?一切努力还是白费,管理经营政策的指导错误,致使这家超过半世纪历史的企业在短短 5 年内趋于失败。

肯德利克仍尽力寻求解除困境的方法,他提议如 K-mart 公司与 Woolco 公司一样争取广大市场的顾客,利用价格当作竞争武器,他不赞成销售大额款项的货品而主张加强销售婴儿、儿童服饰、窗帘等商品,他计划以 600 万元在 35 个主要市场的电视台作广告。肯德利克并且强调销售的管理,例如保持存货商品的新鲜与清洁或把某些低周转率商品降价求现。肯德利克提出:“我们无法有效的管理重要商品存货,导致拥有过多滞销品”,他也承认格

兰特公司的销售计划可能太偏重于促销，而没有足够的心力致力于建立全国性的品牌。

在后来几年内，肯德利克希望减少零售店的数目，维持大约 900 家主要的零售店，使其销售额稳定地维持在 15 亿元，他计划增加销售有品牌的产品与增加每平方尺的销售金额，然而，地点选择不当的商店许多是具有长期租赁合约，如今结束营业会引起纠纷，除非这些租来的店面能转租出去。另一种促进销售的工具是接受银行的收款服务，因而可以降低公司的授信风险，但是利用这种方式的费用也很大，必需能够吸引更多的顾客，创造更大的销售额才行。

虽然肯德利克使尽九牛二虎之力并且配合一些公司起死回生的政策，但是还是回天乏术，从 1975 年起一步一步恶化。至 1975 年 7 月 31 日止，该公司的损失为 1.113 亿元，其他财务资源也受到伤害。公司要求房东降低零售店店面租金 25%；有一部分房东同意了，为了取得贷款，该公司与摩根（Morgan）银行为首的 27 家银行进行磋商，所取得的协议是向银行贷款 6.4 亿元，其中的 3 亿元其偿还优先顺序为第二顺位，次于偿还供应商的帐款。一般来说，这次贷款合约的条款内容相当恰当，银行贷款的偿还优先顺序为次位是有必要的，因为格兰特公司发出采购的订单总价值高达 5 亿元，但是许多供应商因担心收不到帐款而延迟运送交货时间。

格兰特公司的亏损情形比预期还快、还严重，因而被迫宣布该公司正处于净值为负的经营状态：即该公司的负债超过资产。1975 年 10 月 2 日，格兰特公司进入倒闭诉讼程序，依照联邦破产法案第十一章的规定，整理汇集债权人陈情书，格兰特公司因而成为美国公司中进行倒闭诉讼程序的公司中第二大的企业，并且是零售业中进行此种程序的公司中最大的企业。

依照联邦破产法案第十一章的规定，公司可以继续营运，但是必需接受法院的监督以保护债权人的权益直到详细拟定偿还负债计划为止。由于公司处于重整清算的边缘，因而一些供应商更加不愿交货，如此恶性循环，使得格兰特公司起死回生的希望变得更加渺小。

个案的启示

即使格兰特公司能够起死回生并且最后成为具有获利能力的公司，其巨额的负债也将使其未来几年成长缓慢。假若能节省费用支出并且把营运良好的部分予以类化（assimilation）才有希望渡过目前的危机。该公司大部分的错误在于对传统零售法则的忽视。成长的速度不应比组织配合成长的努力为快。组织配合成长的努力有：经理人员的训练、人事制度、零售店地点的分析研究、正确的选择商品、财务上谨慎的考虑注意。

零售商想要经营得非常成功，需要建立一种特殊的商店形象，当格兰特疯狂地大肆扩张时，对于形象的塑造并未加以注意而真正投下心力，这样如同一位无航海地图的航海家，没有特定一致的方向。结果，零售店无论在大小或商店地点方面各零售店间都显出很大的差异。价格与品质有时相当具有竞争性，但有时则不具有竞争性。格兰特公司当需要采取降价行动时，并没有采取，因此商品不再具有新鲜、清洁与吸引力。基本的商品应该特别注意维持存货以造成缺货。新产品线应特别小心地试销与周详地规划。

最后，市场情况恶化的情形，应时时察觉并且迅速采取矫正的行动。负债逐渐增加、商品周转率的下降、每平方尺的销售额降低等，这些管理当局早应察觉，否则将造成严重的后果。例如存货的负担慢慢不知不觉地变成致

命伤，应该早被注意且即刻采取行动，从下表可知从 1969 年来存货恶化的情形，1969 年以前 6 年间，存货与销售额的比例未曾高于 19% 以上，当 1970 年这项比例高达 20.8%，1971 年则高达 21.7% 时，矫正行动早应该采取。认为扩大商品线与运入高价位商品，如炊具、家具等，自然造成高的存货与销售比率的说法并不合理，因为商品多样化应能造成更高的销售额才对，并且其代价不应该是造成存货与销售比率的提高。

	总销售额 (000)	年底商品 (000)	存货存货/销售额 百分比
1969 年	\$ 1210918	\$ 222128	18.3 %
1970 年	1254131	260492	20.8
1971 年	1374812	298676	21.7
1972 年	1644747	399533	24.3

或许我们从格兰特公司的经验中所学到主要之点是发现“不惜任何牺牲来达到成长目的”是错误的想法。开马特 (Kresge ' s Kmart) 公司成功的例子，促使格兰特公司更加欲致力于杂货市场的扩张，而忽略零售店店址选择与组织中人员的训练，仍然每年增加百万平方尺的零售面积来增加销售额，殊不知其付出的代价为何？不惜任何代价而达到成长的目的之哲学经常对利润造成严重的伤害。

后记

1976 年 2 月 9 日，六家银行与一个商品供应商在债权人委员会中投票决议清算 (其他四个债权人反对清算) 2 月 11 日，纽约联邦政府破产处理法院命令开始清算，1073 家零售店关闭并且造成将近 80000 人因而失业。此外，贷款给格兰特公司的银行因此案而发生将近 2.34 亿元的呆帐，而供应商的损失也达 1.1 亿元。

问题与思考

1. 你认为格兰特公司应塑造成什么形象？格兰特公司如何塑造其公司形象？
2. 你如何反驳“为了扩大商品组合多样化与供应足够存货给新零售店而提高，存化/销售额比率是必需的”论点？
3. 以你看法如何使其所能快速扩张并且能获致成功的成果？

《永远的教训——作业经营失败经典案例》 保守主义的错误

百舸争流的经济领域中，如果缺乏胆识远见，策略保守，行动迟延，优势就会被竞争者轻易地夺去。

一、吉利公司——迟延的代价

尽管某些公司过去的表现令人无可皆议，而其利润也为国内工业界所钦羨，仍可能犯下错误，将公司导入艰难竞争的局面。60年代早期，刮胡刀业出现一种新产品——不锈钢刀片，居此业领导地位的吉利公司（Gillette Company）在评估此新产品的冲击时，犯下错误，不愿意发展此新产品，使与自己的主力产品——超级蓝刀片自相残杀，因此迟延进入不锈钢刀片市场，使竞争者有机会粉碎它的优势，其结果是市场占有率下降，且永远难以恢复。对一个敏捷的、具进取性的公司，这种错误怎会发生呢？

利润制造机：1962年

历年来，吉利公司在美国工业界是利润纪录最佳的公司之一。1962年，吉利公司打破了它连续4年的纪录，以营业额2.76亿美元，净利4500万元（利润率16.4%），居财星杂志500大公司营业额排行榜第4名，更值得注意的是，吉利公司的投资报酬率高居第一位，破天荒高达40%，在美国主要大公司中，没有一家有如此高的获利能力。

吉利公司的主要事业是制造及销售刮胡刀片，在此市场中，吉利公司占有绝佳的优势。1962年，在1.75亿元的刀片零售市场中，吉利占70%，而1946年，在8600万元市场中，吉利占有40%。在整个刮胡刀片市场，单刃刀片占25%，而双刃刀片是75%，在这双刃市场中，吉利公司表现更优异，其市场占有率高达90%。

毫无疑问的，这种市场占有率及利润绩效的结果，使公司几无任何负债，资产中的30%，约5600万元，是现金及有价证券。由于有高度自动化机器，效率及制造成本续获改善，例如1952年，每一人工小时可制造850片刀片，到1961年，改进到3100片一人工小时。锐利的眼光也放在其他成本，如包装成本，此项成本约占刮胡刀工厂成本的一半。

超级蓝刀片是吉利公司刮胡刀片产品线的核心，最大的利润制造者。较具经济眼光的消费者可能会采用“薄型”或“蓝”刀片，这二种刀片都上市已久，而超级蓝刀片则于1960年推出进入市场。吉利公司的实验室经5年的研究，终于发展出此种有矽涂层的刀片，此涂层可避免毛鬃附于刃上，因此更加锋利。由于具有此优异特质，超级蓝刀片一推出即获得成功。尽管它比“蓝”刀片贵了40%。虽然增加了矽涂层及一些必要的热处理，超级蓝刀片的制造成本并不显著高于其他刀片。因此，超级蓝刀片的成功瞬时对吉利公司的利润带来很大的贡献，在1962年，它贡献了大约1500万元的利润，超过整个公司利润的1/3。

吉利公司的早期历史

1901年冬天，一个叫King C. Gillette的推销员在波士顿一处鱼市场楼上租了一个房间，跟他的几个伙伴开始生产可以替换的安全刮胡刀及刀

片，比起老式的剃刀，这是种较易使用的工具。但销售情况并不佳，仅销售 51 把刮胡刀及 163 片刀片。不过情势续获改善，至 1917 年，刮胡刀销售超过 100 万支，刀片则达 1.2 亿片。

第一次世界大战给吉利公司带来绝佳的机会。战时，波士顿工厂所生产的产品全部送到军队，连从未听过安全刮胡刀的人也开始使用吉利刮胡刀，这些人返乡后继续使用吉利的产品，为吉利公司奠定良好的基础。到 1961 年，刮胡刀消费人口达 6100 万，每年新加入人口是 170 万，花在刮胡刀、刀片、刮胡膏及其他相关物品的费用达 4.26 亿元，而这尚未包括快速成长的海外市场。

随着规模及市场优势的成长，吉利公司扩张它的研究发展活动，迄 1960 年，超过 80 名的科学家技术人员致力于基础及应用科学的研究。研究计划之一是刀片分离器，可使刀片直接导入刮胡刀，因此可避免被刀片割伤的危险，这种可调整刀片角度的刮胡刀于 1957 年问世。接着于 1960 年推出超级蓝刀片，这是公司 21 年来首次推出的刀片新产品，使用此种刀片可比一般刀片省力 60%，使刮胡子成为更容易的一件事。

数十年来，吉利公司的产品局限在安全刮胡刀，双刃刀片及刮胡膏，在 1948 年，它合并了 Toni Company，一家制造女性美发用品的公司。此外尚合并数家公司，较有名的是于 1955 年合并 Paper Mate Corporation。尽管吉利公司行销刮胡膏已有多年，1954 年它推出 For my Shave Cream，1960 年推出 Right Guard Deodorant，使它的卫生用品业有很大进展。

时序进入 60 年代，展望吉利公司的未来，可说是非常的乐观。在波士顿有一新工厂，在海外有生产设备，这些设施可应付未来的需求。它的市场似乎很安全，除非蓄胡须成为世界各地的风尚，或者脱毛剂有重大的发展，而至于目前，除去胡须时不会伤害皮肤组织的脱毛剂并未出现。

不锈钢刀片

威京逊公司

威京逊公司 (Wilkinson Sword, LTD.) 是一家位于伦敦效区的老公司，虽然它仍制造有纪念性的刀剑，它的主要利益来自制造昂贵的园艺工具。非常偶然的，威氏公司开始生产一种不锈钢刀片 (Supersword-Edge)，这种刀片锋利，耐腐蚀且更耐用，有些人可用 15 次以上，而一般的碳钢刀片平均是 3.5 次。

当然，不锈钢刀片的成本较贵。一般制造双刃刀片的碳钢条，其成本是 1900 美元一吨，而用来制造不锈钢刀片的钢是 3700 美元一吨。除原料成本外，其他制造成本也较贵，包括研磨，磨利及特殊热处理。因此，威氏公司的刀片每片卖 15 分钱，相较之下，吉利的超级蓝刀片 6.9 分，蓝刀片是 5 分，薄型刀片是 3.5 分。

1961 年夏天，威氏公司的园艺工具开始在美国销售。虽然如此，要在美国销售比一般贵 2-3 倍的产品也非易事，最后，威氏公司总算说服一些经销商，以寄售方式销售它的产品。

1961 年 11 月，在美国的威京逊子公司从英国获得第一批不锈钢刀片，随后在给经销商的促销信函中提到这些产品，并获得立即的反应。1962 年春天，经销商群拥而至，要求更多的刀片，连百货公司 Macy's 也闻风而来，要求一周六箱的供应量。

当这种刀片毫无困难地进入市场时，口碑效果发挥作用，零售商的存货

马上销售一空。市场状况如此好，因此威氏公司设立了一项新分配政策，此后，刀片只供应经许可的经销商，而要得到许可，这些经销商必须销售威氏公司的园艺工具。结果，园艺工具商店及郊区的五金店成为仅有的许可经销商。在这喂不饱的需求中，这些不锈钢刀片成为促销的工具，顾客拥向园艺店——唯一他们能买到刀片的地方，而被售以园艺工具。如同威氏公司承认的，刀片的利润并不大，换句话说，园艺工具实际上是很有利润的。

威氏公司的优良产品——不锈钢刀片，就这样进入市场。1962年末，它已获得英国刀片市场的15%，这市场吉利公司原有75%的占有率。但是，威氏公司毕竟只是只小蚊子。事实上，1962年，它出口约700万片刀片到美国市场，而这尚小于吉利公司一天的产量。威氏公司限制它的刀片产量，且缺乏所需的密集分配通路。纵然威氏公司想增加生产，毫无疑问地，它必须面对吉利公司这只巨兽的利角，更何况它根本无意如此做。

虎视眈眈的美国竞争者

虽然威氏公司无视大众对此新产品的强烈需求，美国的一些小公司倒具有强烈兴趣。事实上，吉利公司对此新产品兴趣缺乏，正好给这些竞争者绝佳的机会。

Little Eversharp Inc.以2000万资产开始这场争夺战。1963年1月，它开始用schick品牌，以5片79分的价格销售不锈钢刀片。另一竞争者是Philip Morris的一个部门——American Safety Razor，也在早春进入不锈钢刀片市场。该公司总裁说：“这给我们进入双刃刀片的市场的机会，这机会是我们从未曾有的。”

吉利公司的情势，1962年—1963年

吉利的不锈钢刀片在哪里？它为何要给竞争者机会？吉利的总裁Boone Gross说明迟延的理由。技术上的困难，特别是如何大量生产以符合吉利的需要。公司辩称，在不锈刀片上磨出适宜的刀锋比在碳钢刀片上困难得多。

公司董事长Gilbert也承认，公司并不喜欢在此时推出不锈钢刀片。部分原因是怕推出不锈钢刀片后，虽然价格高些，但它的耐用将减少许多刀片消耗量，因此降低其总利润。更重要的原因是怕新产品推出后，与它的利润武器——超级蓝刀片，自相残杀。

在决定大量生产此新产品之前，除了生产技术上的困难外，吉利公司还考虑三点：

- (1) 吉利不锈钢刀片的成本及它的售价。
- (2) 刀片的耐用程度。
- (3) 最易被不锈钢刀片吸引的顾客的类型。

毫无疑问的，不锈钢刀片的成本较高，除了不锈钢价格是碳钢的两倍外，新增产品线也必须增添设备，也必须对技术人员施以训练。虽然如此，只有材料成本会上升，而包装成本将会减少些，因为不锈钢刀片较耐用，每人每年所需用的刀片数量会比蓝吉利刀片少。结果售价是其他刀片的2-4倍，则每片不锈钢刀片的利润将比原有的刀片高。

较难估计的刀片的耐用程度。假如一片平均可用8次，则约为碳钢刀片的2倍，而其售价为其2倍，如此，吉利公司将平安无疑。相反的，如果一片可用16次——4倍于超级蓝刀片，且有一半的人转用不锈钢刀片，则吉利公司的利润将减少25%。

表 3 - 1 显示在不同使用次数下，这两种产品对吉利公司利润的影响。

吉利公司最后一个考虑因素是此刀片的使用者类型。如果是超级蓝刀片的使用者，则公司将面临自相残杀的局面，这是公司最不愿见的状况。如表 3 - 1 所示，除非不锈钢刀片的使用次数少于 8 次，公司的利润才能改善，而这一假设也不确定。

但是，吉利仍有理由希望超级蓝刀片的使用者不转用不锈钢刀片。根据试验结果，用不锈钢刀片得花较大力气。而依据在英国的销售资料，吉利公司深信在这阵风潮过后，仍使用不锈钢刀片的人是那些经济型的消费者，这些人只求低成本，即使牺牲些舒适也可以，这些人是“薄型”或“蓝”刀片的使用者，而不是“超级蓝”的使用者。因此，吉利公司在营业额方面可能下降，而转用不锈钢刀片意味着每片可有较高毛利，所以，可以增加公司的利润。而超级蓝刀片，公司的真正利润制造者，仍将平安无恙。

这些理由最后缓和了吉利介入不锈钢市场的疑惧。公司终于在 1963 年秋天推出不锈钢刀片，距 Eversharp 及 American Safety Razor 入市场已 6 个月。一旦决定进入不锈钢刀片市场，公司又恢复往昔的攻击性，首先于九月初在纽约及费城推出，到 10 月，全国超过 50 万个零售据点已完全建立。刀片的价格也很具竞争力，6 片 89 分。此外，公司用 400 万元的广告促销基金在全国各电视网做密集广告，以支持这项新产品。

结果

往后几年，吉利公司为它的延迟进入不锈钢刀片市场付出代价。利润在 1963 年及 1964 年急遽下降。参考表 3 - 2。如考虑投资报酬率时，其影响更惊人。表 3 - 3 显示吉利公司的投资报酬率从 40% 降到低于 30%，且难再恢复。

表 3 - 3 吉利的投资报酬率，1960 - 1967 年

年度	(1) 股东权益 (千元)	(2) 净利 (千元)	(3) 投资报酬率 (2) ÷ (1)
1960	\$94436	\$37123	39.3 %
1961	106601	42761	40.1
1962	113065	45274	40.0
1963	121918	41545	34.1
1964	126265	37673	29.8
1965	136346	42330	31.0
1966	153145	49866	32.6
1967	186721	56615	30.3

更大的损失是市场占有率的下降。整个刀片市场的占有率从 70% 降至 55%，而双刃刀片市场的占有率从 90% 降至 70%。到 1965 年 10 月，市场情况稳定下来，吉利公司在不锈钢刀片市场的占有率是 45%，而 Schick 有 35%，American Safe-ty Razor 是 15%，威氏公司约占 5%。

迟延的原因

或许，这只是个小错误，这错误并未陷公司的发展于危地，也未导致重大的财务损失，就像本书中某些公司的经验一样，说得确切点，只是小小的

迟延，导致往后几年利润的稍降而已。为何值得将它列入讲著名错误的本书呢？

重要的原因是，我们处于强调市场占有率的时代，它应该被狂热地捍卫。虽然滑落几个百分点似乎并不严重，特别是营业额及利润尚在令人满意的水准。但是，市场占有率被蚕食，代表顾客转向竞争者，这些顾客很难再回转，可能永远不再。这正是市场占有率的重要之处。

纵然有许多理由，吉利公司进入不锈钢刀片市场还是太慢。这样做，使竞争者获得可能永不能得到的立足机会。现在，它可以辩称，实际上并未犯错，迟延进入市场只是让竞争者承担新产品的风险，只有当新产品成功时，吉利公司才跟进。当然，我们可以仁慈地为吉利公司找理由，吉利公司管理者的迟延行动也可以得到支持。但对一个产业领袖而言，这种搭便车的行为使其他公司取得起头的机会，这绝不是具攻击性的、有效率的管理者的标志。

个案的启示

成功的管理是对机会的警觉，迅速地意识到机会且抓住它们。当然，不是所有的创新都会成功。但是，比起不去尝试，让竞争者取得竞争优势，尝试的风险毕竟小些，对一个产业领袖而言，其道理更是如此。

一个占优势的产业领袖往往满足于既有的地位，视新产品，新技术为挖自己墙角的创新，因此不愿采用它。优势公司的另一倾向是低估竞争者的能力，忽略了竞争者愿冒更大的风险，可以更弹性地活动，而这正是保守的产业领袖所没有的。

从另一角度来看，吉利公司还是值得称赞。它在大势已去之前承认错误，且迅速改正，果决的行动及攻击性的行销努力终于在 1963 年秋天展开。但是，重大的迟延，将创始机会让给竞争者则是严重的行销错误。这是个优势公司未能敏于接受创新的著名个案，是所有行销人员应记取的教训。

错误之后

在无可避免的利润下降之后，吉利公司的运气开始好转，理由是某些男性顾客又回到吉利的市场，更重要的原因则为女性顾客的成长。1965 年，吉利公司在美国的营业额中，超过三分之一归诸于女性顾客。吉利在 1948 年购并的 Toni 部门数年一直表现平平，但现在则获利甚佳。1965 年，在 4200 万利润中，Toni 贡献了 1000 万。更惊人的是 Right Guard Deodorant，这项产品的成功也要归功于女性。1900 年推出这项产品是以男性用品为宣传重点，但市场调查显示女性也爱用，于是宣传重点改为全家可用，到 1965 年，它已跃居美国同类产品的第一位。

1965 年，2 亿元的刮胡刀片市场，双刃占 75%，单刃占 25%，在这重要的双刃刀片的市场中，不锈钢刀片占金额的 50%，碳钢刀片占另外一半。不锈钢刀片的平均使用次数是 10 次，其零售价继续保持每片 15 分，而一般碳钢刀片是 4 分，吉利的超级蓝刀片是 7 分。到 1965 年，吉利不锈钢刀片已获得超过一半的市场占有率。

后记

70 年代，误估不锈钢刀片的影响似已过去。1973 年，吉利公司的全球营业额首次超过 10 亿元，达 \$1064427000，净利是 \$86665000，这也是历年来的最高纪录。1978 年，营业额为 \$1710471000，利润是 \$94564000，投资报酬率 16.7%。1974 年至 1978 年，五年的平均投资报酬率为 18%，这些数字与 60 年代的 30 - 40% 比起来，很显然的，吉利公司并未能恢复它原先的旺

盛活力。

问题与思考

1. 用表 3 - 1 的分析方法，计算不锈钢刀片对薄型刀片的影响。假设薄型售价是 4 分，零售商加成率也是 33%（也就是说，吉利的厂价是 2.67 分），根据你的分析，行销不锈钢刀片的希望如何？

2. 威氏公司行销不锈钢刀片的策略，你有何批评？为何该公司要如此做呢？

3. 对一个不具知名度的小公司，除了寄售外，还有什么办法可以说动经销商销售它的产品？

二、蒙沃公司——不成长是不可能的

不成长策略

不同的公司可能追求截然相反的策略。然而，却同样的造成损害。导致公司濒临破产的主要错误乃来自于过度的急于扩张。格兰特（W. T. Grant）公司在最近几年就是遵循着这样的路线，利润降低且负债提高到了危险的水准。一些折扣连锁店也由于扩张太快而无法管理他们增加的业务与获得足够的融资。某些速食专卖店以错误的政策、随意的选择程序、软弱的控制来进行扩张，于是竞争激烈时立刻就风雨飘摇，危态毕露了。

不过也有少数的公司例子，他们犯的错误却是在另一极端——零成长。1939 - 1955 年间的蒙沃公司（MontgomeryWard Company，以下简称蒙沃）就是一个最显著的例子。结果丧失了与他的对手施乐百（Sears Roebuck Co.）竞争的地位。

在这些错误之中，管理当局的立意本是好的，主要高级主管也认为他们的判断正确。当然，未来是一种确定的状况，一个人不可太过于乐观或保守。

在 1945 年到 1952 年间——二次大战后的几年——没有一家蒙沃的新分店开张，实际上有大约 27 家分店被关掉，使得蒙沃的分店由 632 家减少到 605 家，在 1952 年到 1955 年间有另外 37 家不赚钱的分店亦被关掉。而在这段时期竞争厂商施乐百（Sears）却很积极地从 1946 年的 610 家店扩张到 1952 年的 684 家。表 3 - 4 列示出从 1938 年至 1954 年几个不同的年间蒙沃、施乐百和百尼（Penney）所营运的分店数目。

表 3 - 4 蒙沃、施乐百及百尼所营运的店面数目（1938 - 1954）

	1938	1946	1952	1954
Ward	600	632	605	568
Sears	496	610	684	718
Penney	1539	1601	1632	1644

在过去，蒙沃一直将店面开在小的乡下社区。这是为了配合农村消费者。这些农村消费者在二次大战以前一直被认为是市场的所在。然而，在二次大战后，人口的成长大部分集中在主要的都市地区和其周围的郊区。购物中心（ShoppingCenter）正在萌芽阶段并且把生意从市中心及小型商业区那儿抢过来。但在这购物形态产生重大改变的当时，蒙沃却不愿扩张，有意的将战

场让给施乐百、百尼，以及其他的竞争者。

为什么有这种安定而反对成长的固执观念？是否因为公司没有足够的财务资源来支持一个积极成长的计划？或者是管理人员短缺？事实上，蒙沃既不缺财务资源也不缺管理人员。公司窖藏了千万以上的资金，有一位副总裁甚至表示：“蒙沃可说是美国拥有店面群的最佳银行之一。”在二次大战刚结束时蒙沃也拥有许多有能力的高级主管。到底是什么导致了这个持续的“不成长”的决策？

答案就出在自 1932 年以来就一直担任蒙沃董事长的史威尔·艾佛瑞（Sewell Avery）身上。他一直坚信第二次大战结束后紧接而来的会有一段不景气。他是有一次大战后的不景气为依据而作此判断。艾佛瑞预测当工业由战时物资的生产转换为和平时期的生产，再加上上百万的退伍军人将急于找寻工作，这种从战时调整为和平时期经济的阶段会使国家陷于一时的困境。他预测“经济状况将恶化到前所未有的地步”。他并且说：“我们（蒙沃）现在绝不妄动，我们正在保持警觉。”

假如当时艾佛瑞的预期正确——就是说战后的三四年间果真发生了严重的不景气——那他将必已成为一位英雄人物，他可能已获得如商业周刊（Business Week）所说的“美国最机灵的生意人”的荣衔。蒙沃所拥有的现金与流动资产将使其能在大家被迫紧缩的时候以低价格收购别人的店面来扩张自己。但是年复一年，这种“原地踏步”策略的完整性，愈来愈值得怀疑。

史威尔·艾佛瑞（Sewell Avery）

艾佛瑞于 1874 年出生于密西根州的沙市（Saginaw），父亲是富有的木材商人。他 1894 年在密州（Michigan）大学毕业后就进入他父亲的石膏厂从基层干起。22 岁时成为厂长。1901 年这个小公司被美国石膏公司收购，4 年后艾佛瑞成为美国石膏公司的总裁。时代杂志形容他为“优雅而出色的超级推销者”，他并且将美国石膏建立成全美最大的供应商。

在 1932 年的大萧条时期，“推销者”艾佛瑞被蒙沃的董事及债权人征召去挽救这个在 1931 年产生了 870 万亏损的公司。艾佛瑞招募了许多敏锐的年轻主管。他在蒙沃的货品项目中加入了豪华品。他说：“我们不再依靠乡巴佬，我们不再只卖工作裤、橡胶鞋之类的东西。”他重新进入时髦商品界，改进型录式样，并关闭了 70 家不赚钱的店面。

艾佛瑞以铁腕方式统治蒙沃公司而未顾念到手下员工及主管们的感受。他也是当时全国最著名的劳工压迫者与反罗斯福者之一。当他终于在 1957 年从公司的独裁地位下台时已经高龄 83 岁。

蒙沃公司的背景

1872 年，曾经当过杂货店经理、干货推销员、巡回推销员的蒙哥马利及沃得两位先生（Montgomery and Ward）在芝加哥开了一家专门以邮寄方式销售各种杂货的事业。沃得曾经在农友之间工作了几年，他了解当时一般农人对杂货店的价格高、货色少颇为不满。他也很熟悉当时农人们所组织的互助合作社，以合作购买的方式来消除中间商的剥削。

沃得和他的兄弟合资了美金 2400 元，就在芝加哥的一个六坪不到的房间里建立起他们的事业。他们将所卖的货品列出并解释如何以一张纸来订购。1874 年，原先的价目表变成了八页的小册子，同年的年底，小册子变为 72 页；1884 年，小册子变成了 240 页的型录，并包含了近 10000 项的商品。

在当时，蒙沃公司是农民互助合作社的正式供应商，所以很容易为乡村市场所接受。但造成蒙沃成功的更重要因素乃是它向顾客保证可以退还不满意的货品，且顾客不必负担退还的来回运费。蒙沃公司喜欢用热闹的方式来促销产品。他用铁路的巡回列车表演综艺节目来提供娱乐，并在车上展示产品。他也邀请顾客到芝加哥参观公司的工厂，芝加哥博览会期间被邀请的顾客竟高达 28.5 万位。

蒙沃的竞争对手施乐百公司 (Sears, Roebuck and Co.) 是在 1886 年成立，当时主要业务是以邮寄方式销售手表。它的原名是 Roebuck and Company，直到 1893 年才改为 Sears。然而在 1902 年施乐百的销售额超过了蒙沃，两者之间的差距一直不大，直到二次大战后施乐百才将差距拉开而遥遥领先蒙沃。

在早先的 50 年里，蒙沃公司是纯粹经营邮购业务的，就像施乐百一样。蒙沃公司曾经在美国威州美瓦市于 1880 年设立分店，但两年内即告失败。最后，在 1921 年蒙沃开始尝试性的在每个邮购业务工厂的地下室设置“出货商店”，主要用来出清堆积的或过时的货物。1920 - 1921 年间的萧条时期，蒙沃另外在工厂以外的地区成立两家出货商店，这两家分店没有挂蒙沃的招牌，且以较邮购为高的价格出售货物，结果彻底失败。而那些设在工厂地下室的出货商店却仍有赚钱。

到了 1926 年，蒙沃已经在很多小城镇成立“邮购代理店”来促进邮购业务。这些代理店内只陈列商品的样品而不出售。当时公司方式很不愿开零售店怕抢走邮购业务。后来发生了一件事而引发了走向零售店的决策。由此事件我们可以看出消费者的需求最终还是能超越公司所设的障碍，下面所述者，便是此一事件。

在印地安那州普利市的一家邮购代理店里，一位顾客坚持要买下一支展示的锯子，经过一番的奋斗，代理店的经理终于把锯子卖给了他。消息传开以后，代理店里本来不卖的样品都被抢购一空。代理店只好重向邮购工厂再订购一批商品来陈列。

当公司的总裁发现在普利市的代理店竟然直接销售商品时，大为震怒。但是直接销售的结果赚钱的事实是那么强有力，蒙沃的高阶管理者终于完全被说服。蒙沃的管理当局当时之所以被说服，有部分是因为施乐百已经在早几年就开始零售店的业务。

1927 年，施乐百 27 家店面在营运，这个数目是 1926 年时的 3 倍。而蒙沃的行动甚至更快，1927 年底时已经有 37 家店面开张。

在往后的几年里蒙沃和施乐百都以惊人的速度在增加他们的销售店的数目。蒙沃尽量想办法在施乐百之前打进那些经过选择的城镇里去，甚至有些销售店的设立后来被证明是错误的。至于这两家邮购业巨擘在销售店的位置选择上则彼此采取不同的策略。蒙沃喜欢进入人口在 4000 到 75000 之间的城镇，而施乐百则选择大型的城市。1929 年底，蒙沃已经开了 500 家店面，甚至有在一周内开张 25 家的纪录。在这时候施乐百也达到了总数 324 家。然后 30 年代初期的萧条时期来临，蒙沃和施乐百都采取紧缩行动，关掉了不赚钱的后面，而对新店的开张则更加审慎的规划。

大战期间，扩张暂时被抑止。但是当战争一结束施乐百立刻发动了自 20 年代末期以来最大的扩张行动。大约美金 3000 万元被孤注一掷地投入战后的即刻扩张行动。结果战后的两年，施乐百的营业额由 10 亿激升到 20 亿。在

同一时期，蒙沃的董事长艾佛瑞却选择了毫不扩张的政策。

蒙沃公司在战后所犯的其他错误

当时，二次大战结束后并没有如艾佛瑞所预期的大萧条发生。但是除了牺牲了成长、没有进入都市与购物中心等市场外，艾佛瑞还犯了其他的错误。这些错误所造成的恶劣的组织气候，使公司损失了许多重要主管。艾佛瑞以铁腕作风来经营蒙沃，只要是他的意思便不容许有任何异议。他在位期间，共有三位总裁，24 位副总裁及无数的高级主管相继离开公司。离开的人之中有不少后来成为 Lord & Taylor 和 W. T. Grant 公司的经理。艾佛瑞的独裁作风实在使那些有能力而爱好自由和积极决策权的主管们望而却步。

在毫无成长及保留大量资金的过程中，对于费用的削减却是过而不当。店里的费用被降至最低程度，改善设备的经费也被取消。公司原来所发行的型录须花费 600 万元成本，于是艾佛瑞命令不准用职业模特儿来展示衣服及装饰品。结果省下了 6 万元模特儿费用，但却使型录的品质及吸引程度降低了许多而影响了邮购业务的销售。由上例可看出当时所存在的不当“节俭哲学”。

由于采取压低工资的政策，使得代表蒙沃几家工厂员工的工会与蒙沃产生对立的情况。工会觉得他们所提出的诉愿没有得到公正的处理。经过几个月的协商后艾佛瑞宣布，工会并不能代表大多数的员工，所以蒙沃绝不承认工会的地位。结果工会告到国家战时劳工局，要求澄清此一事件，并威胁要进行罢工。

艾佛瑞拒绝由政府干预劳资冲突，于是工会进行罢工。其他的工会也声援此次罢工，联邦政府觉得束手无策，因为假如国家战时劳工局的建议不被遵行的话，可能导致劳工局的威信受损，进而造成全国的劳工不安或暴动。而那时正是 1944 年大战最艰苦的时候。

最后联邦政府下令军队接管蒙沃以迫使其遵行国家战时劳工局的建议。艾佛瑞竟然向美国总统的权威挑战，亲自坐镇拒绝军队接管芝加哥厂。后来军方只好派人把艾佛瑞从办公室里架走。

除了上面提到的“成本节约”策略之外，艾佛瑞也不愿意注销或折价出售那些过时的存货。表 3 - 5 显示了 1942 年到 1956 年间蒙沃和施乐百的销货/存货（存货周转率）比率。由于存货周转率降低，于是大量的资金被积压的存货上。

当蒙沃的存货周转率持续下降之时，施乐百的存货周转率却不断提高，到了 1956 年已经变成蒙沃的两倍。积压在商品上的投资与销售额比起来如果过高（存货周转率低），表示存货控制不当、滞销品没有迅速处理、过时货品积压太多。良好的商品政策与控制应该可以消除这些缺点。由表 3 - 5 我们可清楚地看出，蒙沃在这方面做得比施乐百差。事实上，那时候艾佛瑞的经验只是在于销售、制造与一般管理，而对商品处理没有概念。

无成长政策与其他相关错误所造成的影响

表 3 - 6 显示出蒙沃、施乐百和百尼三家竞争公司的销售与净利的统计数字。我们可以看到蒙沃的销货与利润从战后到 1948 年仍然上升，以后即开始停止或下降。与施乐百在同一时期的表现比较下，蒙沃实在是表现太差。

来源：Moody's and Company 相关年度之年报告

然而，保守主义尚造成下列的结果：

1. 市场占有率严重恶化。举例说，在 1945 年蒙沃占有邮购业务市场的 41.7%，而施乐百占有 50.7%；到了 1951 年蒙沃只占 28.3%，而施乐百则占有 66.1% 的市场。

2. 损失了在合理的扩张下可以赚得的利润。1939 年大战开始之前蒙沃与施乐百几乎是不分轩輊。到了 1952 年施乐百的销售额为蒙沃的 2.5 倍，利润为两倍。

施乐百从 1946 年至 1951 年间投资 3000 万元在 304 家新的或现代化的店面、仓库和邮购工厂上。而蒙沃在这一段时间内是一毛钱也没有投资。表 3 - 7 是这两家公司在此一段时间内的流动比率（流动资产除以流动负债）。

流动比率是衡量短期偿债能力的标准，一般只要不小于 2，大概都可以被接受，即流动资产为流动负债的两倍。我们可以看到，蒙沃的流动比率在艾佛瑞统治的最后时期竟高达 7.29，闲置的资产竟高达 3250 万元。在另一方面，施乐百不断在扩张，所以流动比率一直维持在比 2 稍高的水准。EMBED Word.Document.6 \s

经营的转变

1955 年，路易先生想获得蒙沃的控制权，但是没有成功。结果由蒙沃的法律顾问约翰接替年老的艾佛瑞成为公司的最高经营者。

约翰试着将蒙沃重新导向成长的轨道。他在 1957 年至 1961 年间共新开了 58 家店面。但是约翰是律师出身而非经营者，因而无法在大肆扩张之同时保持盈利状态。当利润开始下降时他又决定取消扩张计划以节省扩店的成本。

1960 - 1961 年间利润继续下降，幸而约翰及时发现本身的缺憾，于是征召了一位高明的经营者罗拔先生来负责营运。罗拔先生在 1944 - 1958 年曾是施乐百的台柱，后来到惠而浦公司担任总裁。

罗拔被充分授权去进行重建的工作，他立刻从施乐百挖了几位管理人员来为他工作。强调重点逐渐由小城镇转移到大型的店铺去。以 5 亿元的扩张资金，他开始在人口密集的都会地区设立新店。“群集”观念被充分运用，成群成群的店面在芝加哥、洛杉矶等主要都会区开设起来。这种商店群的最大好处在于它们能有足够的销售量来支持都会区的高额广告成本。这些沉重的广告费用虽然逐渐增加，但分摊到各个销售店以后对个别店面的利润就没有那么大的影响。

此一店面建立行动对蒙沃的营运产生了显著的效果。从 1957 至 1965 年，有 182 家新店设立。而这些店在 1965 年的销售额占了总销售额的 72%，利润方面则占总利润的 73%。

邮购业务占了蒙沃销售额的 30% 到 40%，而其对邮购营运的革新却一直进展缓慢。罗拔先生接掌后的第一年，这一部分的业务仍然是赤字。由于人工操作的邮购系统太落伍，以致于在 1965 年耶诞期间，巨额的订购量超过了设备的限度，而造成了严重的迟延与装运失误。从此以后，邮购业务立刻被机械化与电脑化。罗拔在 1967 年曾说：“我们对邮购业务的热望有增无减。”他并且指出此一型态的业务成长必远高于传统的零售业务。

罗拔同时开始改变贩卖政策。他把供应商由原来的 15000 家降到 7200 家。其中有 200 家供应蒙沃所需商品的半数。在艾佛瑞和约翰时期，蒙沃从没有设立系统来处理陈年存货或将滞销与过时商品注销，这方面变成非常的加强，蒙沃的店不惜牺牲利润以折价的方式将存货出清。以前，蒙沃的采购

人员不准与制造商订立长期合约，他们只能作单次的买卖，因此制造商无法把握销售的持续，结果蒙沃便常常无法获得充分供应最低价格与质量良好的产品。运费也由于供应商的分散和常常必需寻求紧急订购而偏高。

蒙沃的命运开始有了转机，利润与销货开始提高，市场占有率也增加。虽然尚未回到战前与施乐百竞争时的水准，但至少不利情况已经减低了许多。然后，在 1968 年，蒙沃与康得那公司合并，组成蒙康（Marcor Corporation）。合并销售额在 1973 年增加到了 40 亿，净利接近一亿。其中有 55% 是来自蒙沃的业绩。

个案的启示

蒙沃的无成长哲学指出了美国企业的基本法则：一个公司不能停止不动，它要想生存就必须成长。顾客、供应商、管理者都会被成长导向的公司所吸引，因为大家都可以由公司的成长繁荣而获益。超过公司本身的财务与管理资源范围的成长与完全不成长同样危险。扩张必须是适度才可以。

一个公司应有改变策略的意愿，不能为了遵守原则而固执地错下去。艾佛瑞的战后策略也可能是对的，然而在经过五年而预期的经济崩溃尚未发生时，就应该重新评估与调整策略。竞争的环境是动态的，假如一个公司想积极而成功的话就必须不断地重新评估。

竞争者的行动不容忽略，虽然蒙沃的错误观念认为其不扩张策略最后一定会被证明是对的，他们还是要采取反竞争的行动，而不该让施乐百在毫无挑战的情况下恣意扩张，最后再也无法赶上。

独裁式的统治在组织内是最值得怀疑的，若所有事情都必须靠单独决策者的正确判断，实在太危险。如果能采用弹性方式，对市场上的与同事或属下的观念意见的回馈能保持敏锐的感觉，那才是更好的方式。

对零售业务的公司而言，完全的贩卖原则是不容忽视的。商品周转，适时折价，新颖干净的货品，在供应商眼中的份量等都很重要。但这些常常被高级主管所忽略，尤其是那些不是搞贩卖出身的主管（如艾佛瑞就是一个明显的例子）。

最后，蒙沃终于又将自己拉回了刚开始的积极、成长的形态中。然而那些失去的岁月再也无法挽回。差劲的判断又不容许不同的意见，将公司陷入悲惨之中。一个一生中大部分时间都陶醉在杰出与成功之间的人，将蒙沃导入错误的途径而却固执的不肯承认。公司的领导者能不引以为戒？

问题与思考

1. 为什么罗拔要大幅削减蒙沃的供应商的数目？这样做你认为有什么好处？有什么缺点？你又如何来评估哪些供应商应该被削减掉？

2. 那些陈旧的存货对利润的贡献如何？

3. 蒙沃在 20 年代末期所采取的扩张策略主要在于打入较小的城镇而不像施乐百将目标放在大型都市。你认为蒙沃在当时（20 年代）这样做有何优点？如果在 40 年代，这样的策略有效吗？

4. 假如你要说服艾佛瑞，告诉他就算是他对大萧条的预测最后会实现，蒙沃仍然有必要在二次大战后采取一些扩张的行动。请问你将采取怎样的论点来说服他？

5. 你为什么认为一个公司应该有“成长的雄心”而不是只满足于现状？请尽量以你自己的看法来发挥。

三、复兴繁殖场——缺乏胆识，保守无成

虾类养殖的前景

台湾地区终年气候温和，且四面临海，具有养殖渔业天然的优越条件。近十数年来在政府大力推行农村建设计划下，人们对养殖业的观念亦有较新的改变。如今世界各国制定 200 浬的经济海域，使得海洋打捞渔业，呈现不振现象。在海中鱼类逐渐减少之际，唯独养殖渔业不受影响，而形成“一枝独秀”的局面，养殖渔业的前途堪称乐观。

我国台湾地区海产经济虾类已有相当悠久的历史，而所养殖的虾类仅草虾、砂虾两种。以往养殖仅限于虱目鱼渔场中与虱目鱼混养做为虱目鱼养殖的一种副产品，存活率及经济效益皆很低，每公顷生产量约在数公斤至数十公斤左右，所以未被重视。近年来，由于虾类产品在国际市场供不应求，价格上涨，同时台湾虾苗繁殖方面，也有辉煌的成果，虾苗来源已可保无虞，加上台湾的地理环境及气候条件颇宜于各种虾类的养殖，因此刺激台湾虾类养殖事业的发展、使养殖业由粗放经营开始步入集约经营，养虾面积较前倍增，养虾蔚成一种风气，企业化经营势在必行。因此，未来数年可称为台湾虾类养殖的起飞时代。

复兴公司的负责人张复兴有鉴于此，开始筹建较具规模的淡水龙虾、淡水长臂虾（亦名泰国长脚大虾）繁殖场。

设备与投资需求

据复兴的估计，养殖渔业就目前岛内的水准而言，需要下列数项设备的投资：

厂房设备

据估计每年生产量高达 1000 万尾淡水长臂大虾虾苗繁殖场，需要下列设备及投资：

(A) 暗房保温设备

虾母须拥有暗房设计及池水保温的设计。因虾母孵化幼苗的过程，必须在暗褐色而且水温保持在 28 的情况下才是最佳的孵化条件。

(B) 给水系统

设备有大型淡水（且水质须呈软性反应）的水塔及海水贮水槽，以利调整水咸度及水比重。每个出水口，必须装备过滤布，使水中无杂质存在。

(C) 扫氧及池水搅动系统

繁殖场必须装设一台可靠的空气压缩机以及附属管路的开关。气泡石均须维持均匀很好（须预备一台柴油发动机以利停电时间备用）。

(D) 丰年虾的孵化桶

幼苗重要饲料的孵化。该饲料乃是购自美国的烘干虾卵，孵化成活的丰年虾，作为浮游生物给幼苗食用。

(E) 清池器

以水喷枪加压方式作为清除池底、池边污垢的利器，以节省刷洗之人工及清洁剂。

(F) 排水系统

排除池中之污水，以及捕捉尚未捞完的漏网之虾。

(G) 大型冰箱

此乃用以贮存饲料，如碎肉、鸡蛋、蚵仔等等。

(H) 捞具

各种网目的捞具，如幼苗、中苗、大苗、幼虾等不同大小、不同粗细的捞网。

(I) 玻璃仪器

比重计、盐分测定器、酸碱度测定器 (pH Value) 等等。

(J) 其他工具

观察用的烧杯、虾苗的运输汽车、氧气桶、装包用的塑胶袋等等。

复兴的经营分析

1、虾母 (种虾) 的供应来源

一个繁殖场若无虾母的供应，诚加工厂缺乏原料无法生产一般。虾母的取得不像草虾可至拍卖市场购得，必须配合大虾贩卖商，到虾农处捞取大虾之际才能获取。取得怀卵虾母的机率大概只有 25%，也就是四次中才可能取得一次。惟大虾贩卖商并不可能配合繁殖场人员的行动，此乃种虾供源掌握上的难题。

2、成本与价格概况

每一虾母大约拥有 4500 粒虾卵，若能孵出八成则有 3600 幼苗，每一台斤虾母约 20 只虾母，合计每斤约 72000 幼苗 (每斤虾母成本 250 元)，由稚苗至幼虾贩卖约需 45 天左右，饲料、电费、海水费、虾母等四项为重要成本。计每单位成本为 0.15 元，售价为 0.7 元，利润高达 4.5 倍以上。惟价格具有季节性，以价格曲线来看每年之 1、2 月间售价为 1.5 - 1.2 元；3、4 月间售价为 1.2 - 0.8 元；5、7 月间售价为 0.7 - 0.5 元；而 7、8 月是谷底，9 月以后回升到 1、2 月之价格水准。

3、市场分析及交易状况

泰国长脚大虾是目前最具潜力的虾类养殖，原因为：

(一) 养殖成本甚低。因为它是杂食性生物，其主食以麦片、豆饼为主，成本与草虾须以鱼浆等食料相比约 1：5，但其成虾在市场价格不相上下。

(二) 养殖地域不受限制。草虾及砂虾是咸水，而目前风行日本的斑节虾 (即明虾) 则是海水养殖，唯独泰国虾只要有淡水之处即可，而淡水到处都有，相当方便。

(三) 政府斥资巨金，鼓励农渔业，而与政府之政策相配合是经营的一重要因素。

(四) 病害发生比率甚低。至于其交易因买卖对象——虾农大部分均以现金交易甚少呆帐发生，可说是风险小的行业。

失误之检讨

复兴业主的保守经营哲学，使其在投资规划时无法配合下列各种必备设施，导致无法顺利经营。

1、技术的改进需要扩充人力

养殖业的养殖技术攸关整个事业的前途。张负责人具有五年的养殖经验，若以学历评定 (他是专科毕业生)，经营已无任何问题。然一个繁殖场并不能唯有他个人就可，因为有关生产、行销两部门并无法兼而行之，何况该项工作又需要专心的观察，以调整水质、饵料及水温、水压。该场更具有 30 个 3 吨水的养殖池设备，因此训练新的技术人员与行销人员是不可忽视的一个前题。

2、设备的增加，需要增资

该公司创设之初，仍本着以最经济的方式达成建厂。但由于实际的需要与当初的观念有所距离，必须再加盖一幢新场房与配水加温等设备，使得当初的资金面临问题，再加上其中一股东因无法配合工作上实际需要而提出拆股，使得财务结构陷入可怕的危机，如今再度筹措短期资金，乃是当前最严重的问题。

3、辅导虾农的措施，必须人员、资金的增加

(A) 建立虾农顾客资料卡（如附录一及二）

NO	附录一	顾客资料	Date:
姓名	年龄	地址	电话（ ）
放养数量	放养面积	放养池与量之分配	A.B.C.D
放养情况与辅导:			
日期	当时情况(池中水质及虾况)	辅导措施	

附录二 收成情况及检讨

日期	池数	网数	重量	几尾斤	检讨及改进措施
备注:					

以作为以后虾农在养殖时与收成前各类问题的辅导，以及累计问题发生的机率与具体的解决之道。

(B) 定期与不定期的访问

使虾农在养殖技术与水质管理上，能达到尽善尽美的境界。

(C) 大虾的收购

为免于虾农担心未来大虾之出路，事前为其安排大虾收购时刻表，以求其无后顾之忧。

(D) 养殖效率的提高，需要增加设备

由于繁殖的最适水温必须在 28 上下，而目前气温经常低于 25 ，使得

虾苗的成长受到了很大的阻碍。为保持 28℃，唯有求助于加温系统，然限于当初马力申请只三马力，是故电力加温受限。若是加电加温，则电力公司将采取切断措施，若采取其他方式（温炉或再增加马力），可能加温时效已过，这也是目前最难取舍的问题。

个案的启示

复兴养殖场负责人张复兴先生，对淡水龙虾繁殖业未来的了解，不但甚详，亦对养殖产品的市场与生产成本颇有认识。惟其经营“胆识”似过于保守，未能及时掌握良机，导致投资规划上的失误——投资偏低，限制事业“启动”的推力。此种情况，虽事后可以补救，但往往要作更多的补充分析及规划，始能具有“修正投资计划”的说服力。

在规划新事业时，宜从中长期发展“着眼”，从短期实施的基本条件“着手”，借以配合时序。与建厂（场）房不应过分匆促，以免修改时的无谓延误。延聘工作人员与兴建养殖场设备同样重要，宜同时从容进行。财务方面的问题，只要具有详确经营计划书，行业的前瞻良好，将不致有多大的困难。

问题与思考

1. 复兴如何配合其中长期经营计划作必须的建场扩张？
2. 技术人员如何网罗与训练？
3. 是否会有短期资金融通问题的产生？
4. 复兴的主要市场何在？

四、百尼公司——没有及时改变政策的代价

1920 年的春天，百尼（Jim Penney）在怀俄明州的 Kemmerer 这个地方开了一家小杂货店，他把这家杂货店叫做黄金律（Golden Rule），以纪念他父亲用圣经的黄金律：“无论何事，你们愿意人怎样待你们，你们也要怎样待人”对他的训海。开幕当天是用传单的方式在整个 Kemmerer 市做广告，那天一直开到半夜，其销售额是 \$ 466.59。此后店面平常开到下午 7 点，礼拜天开到下午 8 点，但要是街上还有一些矿工或牧羊人的话，店面还是会开着的，第一年的营业额是 \$ 28898.11。

百尼在 Kemmerer 面临了强硬的竞争对手，因为该市主要是由一家开矿公司所控制的，该公司所拥有的商店靠信用或开矿公司所发生的短期证券进行交易，实际上已独揽了当地大部分的生意。百尼既不提供信用交易也不接受短期证券，他只提供较低廉的价格，让顾客愿意用现金购买。他没有豪华的装潢，全部的商品都是以不二价的方式堆在顾客可以看到并可以拿得到的桌上。另外还有一项退货政策：只要顾客对所买的不满意，可以退回物品领回原款。

百尼在商场交际上并不太成功。他是 1875 年出生在一个贫苦浸信会教徒的家里，那是一个在农场里的大家庭，刚刚高中毕业，他就当地的一家杂货店当店员，月薪 \$ 2.27。但由于健康太差，迫使他辞职并向西部迁移。他不希望当别人的伙计，于是凑了些钱就开了一家肉铺，但没过多久，他就把全部的积蓄也都赔进去，他第一次想当老板，结果失败了。但第二次并没有失败，怀俄明州 Kemmerer 市的小商店，成为以后公司的滥觞。

顺利成长的年代

百尼并不以一个店面为满足，当在 Kemmerer 的店面经营十分成功时，他

就想另外多开几个店面。1905 年以前，他共有两家商店，总营业额在 10 万元以下。在 1910 年，百尼把公司的名字由“黄金律”（Golden Rule）改为百尼（J.C.Penney）公司，在此之前，西部六个州的连锁店成长到 26 家，他一直延用在 Kemmerer 所采用的策略。他试图给他的顾客实在的价值，也就是尽量给予较低的价格。他一直采用现金交易政策，因为没有豪华的装潢或高昂的固定费用，所以他可以在提供较低的价格下赚取利润。百尼为他的商店所选择的环境是成功的重要因素之一，他把他的商店设在一些小城市里，百尼的经理在这些城市里都有很好的知名度、友善，而且也较受社区的尊敬。由于没有碰到像大城市一样强烈的竞争，使得该公司在 30 年之内由单一的商店成长为将近 1500 家的大连锁店。

另一项百尼独特的政策也是达到这种成长速度的必要条件。百尼到哪里能够找到一些训练良好，有进取心，又可靠的经理来经营这数百家的商店呢？而且他又如何能在这么短的期间内，找到财务资源支持他开这么多商店，并且都有充足的库存？

百尼采用“联伙”的方式来达成上述的目的，也就是说：“只要每家商店的经理能够从他的商店盈余累积足够的资金，他就可以购买一家新商店三分之一的所有权，有个前提就是：他已训练好他的部属能接掌其职务，而且他可以到新商店去经营。这样就有很大的诱因可以提供一个公司成长所需的资源。每家商店的经理找寻条件最好的职员并给予最好的训练。而且利润常常再投资到公司，支付合伙利息，或是投资到新的零售据点。

1924 年以前共有 570 家商店和合伙人，现在为了维持成长必须获得外界的财务支援，于是把合伙公司改组为股份有限公司，并把商店纳入公司所有，经理获得商店三分之一所有权的时代就此过去，公司的性质也正在改变之中。

直到目前为止，商店的业务已经高度的分权，在一个十分概括的政策下，每个经理独立决策。这种松弛的组织要慢慢变为较集权的政策和活动，是未来十年的一个趋势。业务变得较一致，需由专家规划一套严格的预算制度、改良的操作方式、商店摆设、商品及促销计划，再由全部的商店遵循。在决定卖什么和卖什么价钱，中央的采购员比经理更具有权威性。而且现在商店经理是和其它的商店经理比较，来评估其绩效的，做得较好的人才有机会迁到较好的商店或总公司。百尼公司正开始要把它塑造为一个统一且有效率的组织，尽管 1930 年经济大萧条，它仍然继续成长，如表 3-8 所示。

表 3-8 J.C.Penney 公司的营业额与商店的成长

年	商店数	营业额（元）
1902	1	28898
1905	2	97653
1912	34	2050641
1919	197	28783965
1926	747	115957865
1933	1466	178773965
1940	1586	302539325

问题的浮现

尽管百尼公司快速成长，而且在美国中部建立起坚强的据点，但到 50

年代，对现行相当成功的政策已经开始令人有些怀疑。比如说：这些政策是否需要改变呢？对现代的社会而言，这些政策是否过时呢？百尼公司是否很容易遭受竞争的打击呢？而这些打击以前是不曾有过的。

百货公司通常会和 Sears 公司比较，因为 Sears 是一个有效率，进步的大型企业的模范。蒙沃由于战后不扩张政策已经使它的成长远不如 Sears 公司。现在 J.C.Penney 公司审查与 Sears 公司比较的销售统计资料，藉以发现它本身的需要。

百尼先生一项很重要的成就是：领导他的公司渡过导入期及快速成长期的艰苦岁月，但他的合伙人的保守态度，对战后 20 年必须的市场调适——例如信用制度，商品多元化，迎合市区市场——却造成很大的迟延。表 3-9 显示在这段时间内信用制度的成长，百尼公司在这段时间仍然坚持它现金交易的经营理念。一开始这种政策颇能符合大众对于许多独立商店没有效率及高价的不满情绪，但 40 年后，政策的重新评估，变成十分迫切的需要。

商品多元化也延迟了很久，到 1960 年，百尼仍然只有杂货及服饰的业务。至于电器、家具及地毯、运动器材、汽车零件——其它像 Sears 及 Wards 的一般商品连锁店和百货公司早已将之列入商品目录之中——并不为百尼公司所重视。

表 3-9 1940-1970 年消费信用的趋势 (10 亿)

	1940	1950	1955	1960	1965	1970
分期付款：						
消费品，不包括汽车	\$1.8	\$4.8	\$7.6	\$11.5	\$18.5	\$31.5
不是分期付款的赊购	1.5	3.4	4.8	5.3	6.4	8.0
全部消费信用与个人可支用所得之比	10.9 %	10.4 %	14.1 %	16.0 %	19.0 %	18.4 %

最后，大部百尼商店座落在密西西比以西一些人烟较稀少的小城市里，至于人口稠密且不断成长的东部和一些正在出现的大都会区，并不属于百尼的领域。

政策必须重新评估，但却迟迟没有进行，到了 1957 年，百尼公司总裁的助理柏特 (William M. Batten) 写了一份很重要的备忘录给董事会。

柏特的备忘录

现代公司的历史中，最具影响力，发行最广的备忘录，可能是由柏特所写的一份了。他在 26 年前加入公司当特别销售员，几年来一直注意公司改革的需要。他给公司的董事会一份备忘录，批判公司的保守态度无法适应美国情势的改变。

1950 年，人口成长大部分集中在大都会区，国民所得在提高，消费购买力倾向欲望型的商品而非需要型，流行越来越重要，但百尼公司在这方面很弱。该备忘录大声疾呼：百尼公司往日光荣的世界正快速的消失，如果百尼公司想维持生存，改革乃势在必行。

柏特建议进行一项商品特色研究，以便定义商店销售的种类，他认为这项研究应该包含三个基本范畴：

(1) 评估百尼公司现在与其它大型竞争对手 (如 Sears 和 Wards) 在零售方面的地位。

(2) 通过人口的改变，购买趋势，工作及休闲的调查，预测未来的市场

机会。

(3) 找出需要改变的货品和服务以及市场上需要填满的空隙。

在柏特提出备忘录之前，公司并没有正规的市场研究和市场情报。两年以后，即 1959 年，商品特色研究计划大功告成，结论是：百尼公司只销售纺织品和有限的家庭装饰，且其大部分的广告诉求对象是女性，结果百尼公司决定要打入人口成长最快地区的整个家庭。有位副总裁对于该公司在服饰及家庭装饰上的优势做了如下的批评：

太太购买的时候，我们并没有给她们的先生浏览的地方，例如漆料部和金属器材部；我们也没有吸引小孩子的，例如玩具部。我们必须对单站（one-stop）购买的理念再添些东西。

在柏特大胆提出备忘录的次年，他被任命为公司的总裁，负责必要的改革事宜。问题是：现在要赶上它的对手是否嫌太晚？是否能挽回往日因政策固著及保守作风的巨大损失呢？问题虽然获得确定，但它们能否很快地克服这些困难呢？

开始的改革

1958 年的 9 月，百尼公司开始试验提供信用的可行性。首先只拿 24 家商店进行试验，要建立整个公司连锁店的信用制度需要 3 年以上的时间，但为顺应时代的改变，信用制度乃势在必行。

较晚进入消费者信用的领域至少在某些方面给百尼公司带来一些好处。例如该公司设计了一套几乎完全电脑化的系统，而其它零售商则一开始建立了人工系统，后来再行电脑化时都花了相当大的成本。用人工处理信用制度，需要 37 家资料中心为这些商店服务，但使用进步的 IBM 电脑，只需建立与 14 家区域性信用公司的连线作业。在百尼公司装设之时，Sears 公司是其它唯一能够在全国任何商店使用信用购买的零售商。

1962 年百尼公司的全部商店都提供信用购买，到 1964 年效果十分显著：百尼公司有 28% 的销售量是信用制度的结果。1964 年的营业收入高达 6 亿元，应收帐款 500 万元；1966 年，信用销售占总销售额的 35%，1973 年更超过 38%。1967 年百尼公司共有 1200 万元的赊购，其数量是 Diners Club 和 American Express 总和的两倍。

建立信用制度是为了引导百尼公司走向商品多元化的途径，于是它开始追随 Sears 公司，在纺织品之外还销售一些家用器具。几年以后，百尼公司变成全国最大的女用袜、被毯、大衣、工作服，及女用内衣零售店。1960 年之前，纺织品平均占了总销售额的 95%。所以就某方面说，纺织品使百尼公司免遭经济波动的灾害，因为在艰难时期，衣服的消费是人们最后才考虑要削减的，而其它家用器具则可能会延到情况较好的时候再购买。因为纺织品的加成很低，需要靠高周转率和大销售量来提高利润，但市场上能够消化的纺织品数量有限，所以纺织品之外若不进行多元化，其销售与利润潜力也是有限的。

百尼公司走向商品多元化的第一步是打入女用服饰，皮货制品，及家具的高价位市场。加入男女用的服饰及运动衫更扩大了商品组合。1962 年百尼开始加入家用器具，这些新商品出现在新开的商店或是扩大营业的商店，其它商店摆的较少。1963 年百尼公司开设它的第一家全线百货公司，有新部门专卖电器、电视、运动器材、漆料、五金器具、轮胎、蓄电池和车用配件，这家新商店有 25% 到 30% 的空间是摆设这些新的家用器具商品线的。

到 1965 年，百尼公司的商店中 173 家拥有收音机及电视部门，103 家有主要电器，67 家有运动器材，58 家有漆料和五金器具，42 家有轮胎、蓄电池、车用配件服务站，多元化工作已经极力地展开。

百尼公司还打算提供那些不便库存的小型家用器具。一家小型但高度自动化的邮购商店——蒙沃于 1962 年为公司所购并，之后就在许多商店内建立起邮购商品目录中心，以之做为提供更多商品的手段。1971 年开始提供邮购销售，至此，百尼公司终于有办法和 Sears 及 Wards 平等地竞争。

以新的全线商品店取代较老的小型纺织品商店（平均有 30000 到 40000 平方英尺的面积）正在积极地进行中；新商店的规模在 43000 到 220000 平方英尺之间，平均约 165000 平方英尺；其它折扣商店、药房、超级市场的多元化正在开发之中；海外拓展也展开了，1968 年获得比利时一家主要零售公司 Sarma, S.A. 的合作，1971 年打入意大利市场。

至此以往保守的政策完全打破，代之以积极的成长导向，然而往日失去的销售和利润是否能完全再度收回呢？可能更重要的问题是：以前落到 Sears 公司手上的地位能否重新取得呢？

错误矫正了吗

最近十几年，百尼公司表现十分积极；诚然，有时它的扩张努力几乎达到比它大两倍的 Sears 公司的水准。表 3-10 是最近几年 Sears 和百尼两家公司的资本支出，以及资本支出占销货的百分比。可以发现百尼公司扩张的百分比要大许多，但百尼是否能挽回往日的雄风呢？

表 3-10 1968-1973 年施乐百（Sears）和百尼（Penney's）的资本支出

年终 一月	Sears		Penney's	
	资本支出 (000 , 000)	占销售 百分比	资本支出 (000 , 000)	占销售 百分比
1968	\$ 186	2.5	\$ 111	4.0
1969	139	1.8	127	3.8
1970	211	2.4	139	3.7
1971	259	2.8	204	4.9
1972	339	3.1	185	3.8
1973	392	3.2	210	3.4

表 3-11 是 194 年以后百尼公司和 Sears 销售量的比较，其中还有百尼公司和 Sears 相对市场占有率，图 3-12 是百尼公司 1940 年到 1974 年的市场占有率。

由表中可以发现，在 40 年代早期及中期市场占有率急速上升的趋势到 40 年代晚期就开始回转了，之后百尼公司的市场占有率遭到惨烈的侵蚀，反应出百尼公司政策的老旧过时，一直要到 1970 年，百尼公司才能改善它的占有率，并开始一个新的上升局面；虽然 1960 年的行动改善了情势，但结果距离早期建立的趋势和市场占有率依旧十分遥远。

表 3-11

百尼公司最近的成长努力很难再找出什么缺点，或加以改善，但是除非主要竞争对手也同样犯错，不然一旦落后是很难赶上的。

退步的原因

往往有伟大的成就和创新的人，可能同时既有远见又是短视的，既有灵感又是盲目的。福特便是最好的说明：他最先采用汽车大量生产的方法，但对于 T 型车的原来构想却坚持不肯变动。

百尼和他的公司犯类似反对时代变动的近视病，早期良好的政策已经过时，但百尼公司依旧缅怀于往日光荣的时光。要改变既定的做事方法是有点困难的。反对百尼公司改革的，一部分是来自领导阶层，大部分是因为高级经理通过职权坚持原来的方法，而领导阶层正是那些在早期成长加入公司的合伙人。

百尼公司对它从内部升迁的政策感到十分夸耀，但值得思量的是：这种政策是否执行得太过了？缺乏新血轮可能是个负面的影响；新人可能因为受到他们的机会和潜在成就的鼓舞而加入公司，但公司政策变得只顾自保，缺乏外来影响及新构想而阻碍了组织的创新。

一直要到 1957 年柏特提出备忘录极力提倡对百尼所面临环境的需求和机会做个研究，百尼公司才开始知道有行销研究。行销研究提供对市场的探索，它可以让一个企业的主管了解到顾客需求和态度的转变，以及竞争态势的调适。对于变动的环境少了行销研究是很难掌握的。

虽然没有行销研究部门可以提供市场变动的资讯，百尼公司的主管应该早已警觉到相对于 Sears 的市场占有率急速地下降。在柏特提出备忘录之前，其市场占有率已经缩减了 10 年。当百尼公司相对于 Sears 的市场地位逐日下跌之时，他们的高级主管究竟做何感想？他们是否曾经分析过市场占有率的问题？毕竟，这段期间的销货日有起色——虽然不如 Sears 多，但还是有些收获。这些收获对于浮现的问题是否有缓和的功效呢？

百尼公司的近视病还有另外一项因素，那就是它的商店大多座落于小的乡下社区，而且都在密西西比以西。这种城市里，很多百尼公司的经理是当地薪水最高的人，颇有地位也受人敬重；这种乡下小城市遭到的竞争当然不比大城市来得严重，和大城市的零售商直接竞争可能有些令人担心。百尼公司是否有足够的能力来向其竞争对手挑战？这是否可能成为百尼公司高级主管担忧的一点呢？

当然，现在百尼已经出现在大部分的大都会市场里，这是一项新的政策。而信用制度的采行，行销研究及商品多元化也是新政策，但是不愿撤出小城市的这种政策可能已经阻碍百尼公司的成长好多年了。

个案的启示

本书所述的行销错误大部分是由于行销反应不够敏捷，对于改变中的顾客偏好和态度疏而不察，也没有采取适当的对策或者拖延太久。那么一个企业该如何有敏捷的行销呢？通常愿意行动是必要的，但最重要的是要能察觉环境的变化，并对之加以评估。要察出改变的情形，行销研究可能很有帮助，但行销研究本身不能保证有用。它必须经常性地举行，不然它的发现就不足以采信——其资讯不能正确地反应市场情形。虽然有了行销研究，作决策还是要靠个人的权宜与灵犀的洞察力。

百尼的例子说明一个组织对于新血轮的需要，全部从内部培植，升迁的方式，容易造成偏狭、局限的眼光；在这种环境之下，遵循传统的办事方法自然十分普遍。在此，我们并不主张完全相反的作法——由外界选人填充单位，这样会有损旧员及低层主管的士气，我们希望采取比较中庸的方式——

一方面由组织内部的人担任主管的职位，藉以鼓舞现行主管与招募新人的成就感；另一面选取外界的强人加入组织，因为他们的专长与经验非常宝贵。中庸的作法可能比完全由内部升迁或完全由外部选取要好。

40年代和50年代，百尼公司缺少创新，反应出许多组织亟须培养其员工与主管的创新思想，这需要高层主管的支持与鼓舞。除此之外，对于接受改变和愿意改变也非常重要，如果构想从未被采行，则组织的创造力很快就会萎缩下去。

创新的培养有好几种形式，其中之一就是把个人置于新思想之下，例如透过一些新人的组合，或是透过具有其它组织和经验的人的研讨会和讲习会；对于具有创造力的个人的立即认可与奖赏也可以激发创造力。

后记

到1978年，百尼有435家全线百货公司，1246家较小的商店专卖纺织品，10亿无的邮购生意，37家以Treasury为名的折扣商店，以布鲁赛尔为中心的连锁店，以Sears为商标的食品与一般商品店有79家。该公司在1978年加强其推广活动以便提升其流行印象，效果如何尚未可知。百尼在1977年终于放弃一些获利不好的业务，其中包括意大利的零售商店和超级市场的业务，1978年五大非食品零售商的销售和利润如下：

从最近的统计资料可以看出，百尼已经获得相当可观的地位，与Sears的相对市场占有率已经高达36.8%，但在70年代经营最成功要算K-mart公司。

	销售量	利润
Sears	\$18011300000	\$843400000
K-mart	11006500000	315200000
Penney	10467000000	300000000
Woolworth	5880400000	119600000
Febrated	5225200000	198500000

问题与思考

1. 除了百尼公司早期所采行发展新部属的方式之外，你能否为商店经理想出诱因较温和的发展方式？

2. 一个好的行销研究部门如何能够改变百尼公司高层主管对信用购买和商品多角化需求的态度？若没有正式的研究，这些改变是否可能达成？

3. 最近15年百尼公司的成长，是否可以更快些？若可以该怎么做？

《永远的教训——企业经售失败经典案例》 行销策略的错误

案例中，经营者做过详细的产品计划及分析，也很重视行销研究，但产品的推出仍旧失败。——致命的错误仍潜藏其中。

一、福特 Edsel 汽车——行销规划及研究的误用

在现代商业领域中，Edsel 所犯的行销错误可能是最广为人知的，而在这以前，福特公司也犯了一个非常巨大的行销错误。

早期的错误

亨利·福特于 1909 年推出了 Model T 新型汽车，它的车身只有一种颜色——黑色，最初的售价是 850 美元。很快的，美国随处可见 Model T，福特运用了前所未有的大量生产计划，而且开风气之先，使用移动的生产线作业方法，使工人工作更为方便。到了 1926 年，17 年之间，Model T 除了因大量生产而降低售价外，没有变换车型，设备也无显著的改善。

到了 20 年代中期，大部分的美国人都喜欢外型较为漂亮的东西，而通用汽车公司适时推出 Chevrolet，具有醒目的颜色、舒适、安全和时髦的造型，所以 Model T 注定是要失败了。

为了挽回颓势，亨利·福特将 Model T 漆上新的颜色，并在造型上作了若干改变，但是 Model T 的销售仍不见改善，终于在 1927 年 5 月，福特终止了 Model T 的生产，同时推出了 Model A，Model A 虽然为福特公司赚回了不少钱，但却无法再度超越通用汽车公司。

Edsel 计划

Edsel 于 1957 年 9 月推出，是福特公司打进中价位市场的 1958 年车种，因为一般公司都于 10 月或 11 月推出次年的新车型，使得福特公司较其他公司拥有机先。福特公司的总裁为 Edsel 部门设定的 1958 年目标是，占有汽车市场的 3.3%~3.5%，这只是保守的估计，他们预计行销结果会更好。花了 10 年的时间计划、准备和研究，很明显地，福特公司是需要如此的新车种，公司在广告和促销上花了 5000 万元，而在 1957 年夏季末，这巨大的冒险行动似乎就要成功了，公司方面，估计到第三年才会收回 2.5 亿元的成本，但 1958 年对 Edsel 而言，应是有利可图的。

理念基础

多年以来，中价位的汽车一直维持稳定成长的趋势，到 50 年代中期，中价位汽车占了市场的 1/3，而在这以前，中价位汽车只占了 1/5 的市场而已。由于经济成长和个人所得增加，更肯定了中价位汽车市场的需求，且预计到了 60 年代，重点将转向高价位的汽车。另外值得一提的是，个人收入中用于汽车的花费，由 1939 年的 3.5%，增加到 1950 年的 5.5%~6%，更说明了中价位汽车乃当时的市场宠儿。

但对于福特公司而言，中价位汽车市场却是最弱的一环，只有一种车型参与竞争，只占有福特生产量的 20%而已。有些研究指出，每年买新车的人中，有 1/5，是由原来的低价位汽车换成中价位汽车，使得福特公司的主事者认为，不能再把这有利可图的市场拱手让人了。

因此，Edsel 的推出似乎是势在必行的。

研究计划的推行

Edsel 的行销研究进行了大约 10 年的时间，有的研究调查汽车购买者的偏好，其他则作市场行销的分析。

稍早的研究曾指出，对于消费大众而言，每一种汽车都有其固定的个性，当消费者购买汽车时，会将其自我的人格特征投射出来，而选择和自己的地位相等的品牌。因此，运用想象力来作研究，被认为可以找出汽车的最佳个性和最好的品名。福特公司的研究员认为，在中等价位的汽车这方面他们具有很大的优势，因为福特没有中等价位的汽车，故不需去改变任何既定的品牌个性，而可以创造一个全新的品牌个性。

哥伦比亚大学参与了福特公司的研究，访问了四个大城市，1600 名汽车买主，请他们说出对于各种不同厂牌汽车所持的印象，然后定出各种产品的个性描写，最后得到一个结论，福特公司的新汽车个性应该是：活泼、时髦，适合年轻的主管和专业人员家庭使用，且汽车的设备将让拥有者有适合其身份的感觉。

接着是为新车命名，这也必须符合汽车的形象和个性，研究者收集了大约 2000 个不同的名字，在几个大都市的人行道上访问行人，请他们说出看到每个名字时的自由联想，并询问每个名字的负面联想。但研究结果并没有确切的结论。

最后，Edsel——亨利·福特的唯一儿子的名字——被选了出来，虽然它的自由联想偏向负面，但其他名字同样未获得一致性的同意。另外四个 Edsel 系列车型的名字是：Corsair，Citation，Pacer，和 Ranger。

寻求独特的风格

Edsel 车型的研究开始于 1954 年，研究者要求的是一个具有独特个性的型态，他们对现存的车种加以仔细的探究，希望能为 Edsel 找出独特的风格。

虽然消费者的研究可以提供所需的形象和个性的资讯，但对于汽车的实际造型和特征却没有多大的帮助。车型设计者研究了现有各型汽车各方面的形状特征，最后的概念终于在 800 位车型设计者同意下产生了。

Edsel 是一种大型的汽车，拥有 345 匹马力的引擎，如此的马力带来的快速和便捷，被认为符合年轻的形象，可作为竞争的要素。

成立 Edsel 的经销部门

福特公司在原有四个经销部门之外，再行挑选经销商，隶属于另一个独立的总部。1200 个新的经销商从 4600 个应征者中挑选出来，除了位于小城镇的经销商拥有双重经销权外，其余的都仅销售 Edsel 而已。

经销地是经由广泛的市场调查后选出的，人口流动量、4600 个应征者的所在地都加以考虑，当然，经销商的挑选是极其谨慎的，包括其名声、财力、设备、管理才能、吸引和指导人们的能力、销售力、对道德和竞争事件的态度、对顾客的服务态度等，平均每一位经销商投资了 10 万美元。

成立独立的部门虽然花费甚巨，但以长远的眼光而言，被认为是值得的，因为独立的部门是一个利润中心，可以鼓励经销商力求表现。Edsel 经销商部门并准备提供技术上的援助给各经销商，使他们能有效地运作，且为顾客提供最好的服务。

促销活动

福特公司特在已有的广告部门之外，另设一个专司其职的小组。 1957

年7月22日，第一个广告出现了，用了双跨页在生活杂志上刊出，采黑白对比的颜色，显示一辆汽车正在乡村高速公路上驰骋，因为是高速行驶，所以只见一个模糊的身影，其他的广告也是仅止于展示 Edsel 的轮廓而已。直到8月底汽车的真实面目才正式揭露，在此之前，Edsel 的车型一直保守秘密。因为他们意图吸引消费大众的兴趣，使 Edsel 成为注目的焦点，且期盼它的来临。

因为要保守秘密，所以必须舍弃传统的广告方式，并且新车的介绍和促销要同时进行，因此无法尝试不同的对策和计划。

结果

Edsel 于 1957 年 9 月 4 日推出，首日接获 6500 份订单，算是差强人意，但接下来的几天，销售情况却急剧下降，10 月 13 日，星期天晚上，福特公司在电视上推出了大量的广告，但情况仍不见好转。到了 1958 年 11 月，Edsel 系列新车型问世，销售稍有转机。

终于，Edsel 经销部门并入别的部门，1959 年 10 月中旬，虽然推出了 Edsel 第三个系列产品，却没有造成任何影响。1959 年 11 月 19 日，Edsel 生产停止，Edsel 正式谢幕了。

个案的启示

如此一个经过详细计划，投注了大量人力与财力，且有几十年的生产和行销经验作为后援，为什么 Edsel 会失败？原因有很多，每一个单独的因素虽都不足以致命，但综合起来却使 Edsel 一败涂地。

外界的因素

Edsel 的推出是在 1958 年，也正是形势呈现衰落现象之时，在平时，中价位市场是有利的，但是一旦形势不好时，此市场亦是首当其冲，在福特公司酝酿推出 Edsel 时，中价位市场正被看好，但当最后终于问世时，这个市场已经失利了。

1957 年股票市场开始崩溃，预示 1958 年是经济不景气的开端，1957 年 8 月时，所有厂牌的中价位汽车销售量大降，1958 年的销售量是自 1948 年以来最低的一年，而中价位汽车的产量自 1955 年即开始减少，到 1958 年时更是急剧下降。

此时车型已有转向经济型汽车的趋势了，消费者喜好的改变不仅是 1958 年不景气的副产品，且显示出即使景气恢复，此种趋势亦将一直持续下去。

另外，美国交通安全局开始抵触拥有大马力的汽车，因为他们把高速公路的意外事件归咎于此，1957 年汽车制造协会因应美国交通安全局的批评，签署了一项同意书，禁止汽车就马力、速度刊登广告，无疑地，这正打中 Edsel 的要害。因为 Edsel 足以标榜的，就是这几方面的特征。

行销研究

Edsel 的失败不能归咎于缺少行销研究，实际上，他们是做了很大的努力，可是却犯了三方面的错误：

(1) 动机研究虽然提供了新汽车所需的良好形象，但却没有多大的帮助，因为在实际运用时，无法将它转变为实质的产品特征。

(2) Edsel 于 1957 年推出，但大部分的研究早在几年前即已着手进行，而那时正是中价位汽车的强势时期，但经过了许多年，研究者没有考虑消费者态度上的改变，确属不智，他们没有察觉到消费者喜好的转变，而这转变在事实上是应该注意到的。

(3) 在名字的选择方面,研究者虽然做了调查,但福特当局并未考虑研究的结果,而冒然采用了 Edsel。

产品本身

Edsel 推出时,消费者的喜好正转向小型汽车,因此,Edsel 车型并不讨好,再者,缺乏严格的质量管制也为人诟病,这是为了配合生产进度,以至急速推出产品的结果。

独立的经销部门

成立一个独立的经销部门,本来预计可以增进经销商的动机,导致较好的销售成绩,而其巨大的花费则被忽略了,除了额外的人事和设备费用外,福特公司并没有充足的经理人员可供组织运用。

另者,经销商的选择虽是非常谨慎,有些财力并不够标准,有许多人在其他各方面的条件都远不如原有的经销商。另外的一个困难是,Edsel 经销商除了 Edsel 之外,没有任何的经销产品,各经销商在财政上的困难很快就显现出来了。

促销活动

和预期刚好相反,Edsel 揭露之前的众多促销活动产生了负面的效果,大众经由广告的刺激,预期 Edsel 将是时代尖端的产品,但出乎意料之外,却发现它只是另一种豪华的福特车型而已。

一般新年度的产品均在 10 月或 11 月问市,但 Edsel 赶在 9 月份推出,原想会出奇致胜,反使 Edsel 必须和 1957 年的产品竞争,这不仅在售价上差别很大,消费者甚至搞不清楚,Edsel 到底是 1957 年抑或 1958 年的产品。

刚开始时,有些经销商抱怨,过度的广告未免太早了,但等到 10 月,当其他品牌的新车型问市时,却又有人抱怨缺乏促销活动和广告。

最后一项也是最有趣的是,有人认为 Edsel 的车头像一个张开的大嘴巴,这种外表从心理学的观点而言是不受欢迎的,没有人愿意自己的车子让人产生如此的联想,因为那不符合自我形象的要求。

问题与思考

1. 如何设计行销研究计划,才能为 Edsel 的行销决策提供更有效的讯息?
2. Edsel 通过市场考验了吗?为什么?
3. “虽然经过了长期的广泛计划,Edsel 仍然失败了,意味着事前太早计划将是徒劳而无功的”,你对以上的陈述有何看法?
4. 将经销 Edsel 的组织设为一独立部门或隶属现有部门之下,其各有何优缺点?那个方案较适合?
5. Edsel 要如何才能以新姿态进入中价位市场?什么特征可以使它成功?

二、杜邦公司 Corfam 的失败——技术突破受到冷落

1963 年春天,杜邦公司的研究员和主管为他们所发明的一种新材料即将上市而感到振奋。

这种新材料就是所谓的 Corfam,发展它的目的在于取代制鞋的皮革。杜邦公司为了确定这种新材料的销路,特别制造 1500 双用 Corfam 做成的鞋子,抽样调查并询问顾客们对这些鞋子的满意程度,有趣的是,许多人尚未察觉

他们脚上所穿的并非皮制的鞋子。 Corfam 不像皮革那样能自由伸展，大约有 8% 的顾客认为 Corfam 做的鞋子不够舒适，然而这种比例与 3% 的顾客抱怨皮鞋的不适以及 24% 的顾客挑剔用塑胶做的鞋相比较时，令杜邦公司的研究人员松了一口气，因为 Cor-fam 的舒适属性被认为是不严重的。

由“长程销路研究”预测出在 1982 年时将出现严重的皮革短缺现象，而且有 30% 的鞋子将由所谓的代替材料所制成。由于大多数的皮革代替品普遍有严重缺点，因此使得 Corfam 被接受机率更加明显。

Corfam 是历经了 25 年的研究成果，没有任何产品在上市前像 Corfam 那样做过那么多的市场调查，而且 Corfam 上市前，在杜邦公司的业务代表所访问的 36 家鞋子制造商中有 30 家表示他们喜欢 Corfam 这种新材料。

辉煌历史

杜邦公司的成长可分为两个阶段，1930 年前以购并方式打进不同市场，以推动公司的成长；1930 年以后则由内部的改革和技术的研究，发展高度畅销的新产品，以奠定杜邦在新市场上的坚固基础。由于此一政策的推展，杜邦的销售额由 1964 年的 6.49 亿元增加到 1965 年的 30 亿元，且约有 40 亿元投资在厂房和机器设备上，而且发了超过 30 亿股利给股东。

杜邦的研究成果，包括人造纤维的新材料，如人造橡皮、尼龙。由于高成本的研究费，致使产品的成果不甚理想。1930 年后期，杜邦开始了多孔聚合体的藏膜基础研究，不过直到 50 年代当纤维部门及涂料部门开始关切鞋帮市场时，这项基础研究才被推广，Corfam 就在这种情况下产生。

1963 年 10 月，在芝加哥的国际鞋子展览会中正式展现 Corfam，并于 1964 年 1 月 26 日刊登第一次全国消费者广告于 20 个目标市场城市的报刊上。皮革代替品 Corfam 易于透气，且富弹性不失去形状，其重仅为皮革的 1/3，不易磨损且具防水特性，仅由湿布沾点鞋油擦拭即可除污，其质料均匀且制型美观不易变型；反观皮革则不然，因此 Corfam 较皮革能被有效地使用，而且价格便宜且易于制造。

1964 年 2 月 23 日，NBC 电视台特别介绍 Corfam。那年，杜邦在 Corfam 广告费上陆续地投资了将近 200 万元。杜邦的行销策略在使 Corfam 具有新潮款式和高品质的形象。因而选择 Sports Illustrated, The New Yorker, Harpers Bazaar, Vogue 以及 Esquire 为其推销的宣传媒体，至于零售则以能推展 Corfam 鞋业且有信用的零售商为对象，且派遣业务代表到零售区帮忙展示，并训练 Corfam 鞋子的促销人员的推销技巧，当然，零售商亦能从中获取几成利润以为酬劳。

如此不断地努力，似乎 Corfam 将能一帆风顺上市。1964 年 8 月，杜邦在田纳西州的 Old Hickory，设立新厂制造 Corfam，在 1965 年，由于暴涨的皮革输出额，美国国内皮革短缺造成皮革涨价，所以在 1966 年，杜邦的人造皮鞋，行情非常看好。

犯错背景与过程

由于 Corfam 的出现，造成了皮革工业的强大威胁，美国皮革协会 (LIA) 在 corfam 打进市场之后，试图提高两倍的皮革广告费，并在广告标语上大作文章，以抵御 Corfam 的打击。

1965 年 Old Hickory 工厂致力于技术改革以推广公司的营业，销售量达 1000 万平方英尺，但由于开始时制造过程复杂困难，致使产生高成本而低产出的现象。然而，品质控制政策仍相当严谨，不合标准的产品立刻损毁而

不出售，直到 1965 年年底，生产问题才开始减少。1966 年时已产出约 2000 万平方英尺的 Corfam，生产成本减轻而市场需求仍然相当高。

然而，市场开始要求在涂料润饰方面求变化，致使涂料的成本较预估的显著增加，而皮革市场亦意识到这种变动的价格，因此鞋业者争相朝向人造材料的生产。

Corfam 同样地也遭遇到顾客接受材料问题的苦恼，“舒适问题”较先前更受重视，尽管杜邦的研究专家们坚持 Corfam 比皮革的透气特性好，然而许多顾客仍然抱怨这种鞋子穿起来感觉到闷热。由于这种材料不像皮革能持久地伸展，因此有些顾客抱怨这种鞋子穿久之后仍然很紧。

此外，外国鞋子进口数不断地增加，而欧洲特别是女用的鞋子，由于质料高雅且款式高贵而大受欢迎，更由于生产成本低，使得这些外国进口的鞋子较 Corfam 做的鞋子还来得便宜。

以尼龙和纤维混合的材料做鞋帮，一样获得惊人的成长，这种可塑性的材料经常被广泛地应用在汽车以及办公室的室内装潢、此外，这种材料的生产者亦提供了各类各样的颜色和浮凸的花样以吸引顾客。

尽管 Corfam 开始时在美国是成功的，但其在欧洲的努力却是失败的。强大的国内需求限制 Corfam 产品对国外的销售。最后，杜邦公司于 1967 年 12 月时宣布其将努力开发欧洲市场，然而，由于欧洲高价鞋子在市场中所占的百分比很低，因此杜邦无法说服国外鞋业不以低价方式供应 Corfam 鞋子，而两种竞争性的材料——Clarino 和 Ortix 由于其成本低廉，造成了 Corfam 的劲敌。此外，corfam 越洋所增加的关税更提高了 Corfam 鞋子的售卖价格。

经过了 1966 年和 1967 年的努力，生产效率增加了，一般工厂的生产能力亦随之增大，同时生产的费用也降低，售价跟着降低。皮革的价格逐渐稳定，但 corfam 的价格却无显著的降低。直到 1967 年底，生产单位经历了生产的困难，才试着赶上市场需求。当年约生产了 2400 万平方尺，但仍然跟不上需求量，到了年底生产落后累积到 1000 万平方尺。而又由于投入过高的成本以改善厂房，造成了比 1966 年的损失更多。

到 1968 年，前景似又光明起来，虽然需求仍然强烈，但生产落后问题渐趋缓和，价格亦在降低，损失慢慢弥补回来。

不过，需求的强势在 1968 年有趋弱的现象，其中的因素很多，第一，皮革业者为抵御 Corfam 的威胁，正大力的作促销工作，且推出一种柔软程度像手套一样的皮革，适合在一般场合穿着，消费者很欢迎这种皮革。其次，进口皮革和其他人造材料——进入市场，这使 Corfam 的销售额在 1969 年降低了 25%。

1970 年 10 月，杜邦又推出了 Coram II，以低价且在品质上作改进来作为竞争的武器，但是结果并不如预期的那么好，合成纤维市场已停止成长，日本也以高品质、便宜的材料进入了市场。

放弃

由于 7 年来严重的亏损，估计从 8000 万到一亿美元。1971 年 4 月 14 日，公司总裁宣布放弃 Corfam。根本的问题是没有弹性而僵化的生产过程，既不能降低皮革价格，也不能改变外型。

杜邦公司出售了 Corfam 的生产设备、工厂、机器、解散了员工。

个案的启示

研究人员所用的风险性分析模式，得出预测结果和实际情形有些不同，

以下是一些比较：

- (1) 销售额很接近原来的预估值（3500 对 3700 万平方英尺）。
- (2) 平均价格亦十分接近。
- (3) 制造成本接近。
- (4) 使用一项较昂贵的机器使工厂成本提高 10% 到 15%。
- (5) 由于不同的外型需要，成本提高 15% 到 25%。
- (6) 技术成本是预测值的两倍。
- (7) 行销费用也因为竞争过烈及市场不坚而提高两倍。

还有一个造成 Corfam 失败的因素是高生产成本，无法以低价位进入市场。整个市场的价格约在 11 元以下，而 Corfam 的价格则在 15 元到 20 元之间，这种价格只占整个皮鞋市场的 10%。

杜邦的行销策略应该是降低成本而不是强调自己品质的高格调，未采取渗透低价位市场的政策是一大缺失。

工厂的生产也需要更富有弹性以适应不同的情形。订定高价位限制了购买力低的顾客。

其次行销研究的结果也有报导错误的现象，有 8% 的人觉得 Cofam 的鞋不太舒适，有 3% 的人则认为皮鞋不太舒适，因为有 24% 的人觉得乙烯基的鞋子不够舒适，所以 Corfam 的 8% 便显得不要紧。但是可能不舒适的原因并没有得到深究，Corfam 并不能因为长久的穿用使它较松弛，这一点零售商并不清楚。

虽然塑胶皮鞋的品质不佳，但价格低廉，且制作成新样式的鞋子在前几个月时看起来还很不错，这对样式变化很快的鞋市场，非常符合需要。

制造成本的估计也有错误，制造过程的复杂使成本过高而无法和别人竞争。

问题与思考

1. 你觉得杜邦应该推出 Corfam 吗？为什么？
2. 你认为 Corfam 的失败源自行销或生产？
3. Corfam 比皮革要好的地方是防水、耐穿、耐磨。但消费者似乎不重视这些特点，你认为杜邦公司是否应该把这项特点指向别的目标市场？成功的机会如何？

三、大洋公司——吞食价格竞争的恶果

对于一些历史悠久的庞大公司或组织而言，迫于情势而采取激烈的攻势行动，往往会导致其失败。对它们而言，只有那些已经被证明必然可以成功的措施才能行得通，因为唯有这样，才能避免过度的摩擦和改变所造成的创伤，甚至一发不可收拾的局面。

1972 年春天，经营多年的大洋茶叶公司（Great Atlantic and Pacific Tea Company，简称 A & P）正因为主持人的魄力，下达了一个错误的决策，而对公司造成无法弥补的害。到底宁愿不下决策以避免悲剧或甘冒失败之风险，做出损失利润的决策，何者为佳呢？由以下大洋公司的“平价商店战略”（WEO）中，您自己加以判断吧！

决策

59 岁的肯恩（William J. Kane）于 1971 年担任大洋公司的执行总裁，

当时该公司销售停止成长，利润缩减。1972年初他做了一个将其连锁店改为折扣商店的决策。

肯恩先生在接受商业周刊（Business Week）访问时曾这么说：“我们必须利用各项要素促成公司继续成长，在这个产业中唯有卖得多才能生存，销售量不是以几斤几两来算，而是以吨计。”

一夜之间，公司散布在全国各处的分店，更换店名为“平价商店”，两项较为重大的改变是：

（1）90%的商品降价，虽然其中部分产品仅降了几分钱，但对于零售加成仅有20%的杂货而言，几分钱就比率上而言，也并非微不足道。

（2）削减商品种类：由11000项减为8000项。店面并未重新装潢布置，但新招牌和许多的红布条，告诉顾客这个新政策。同时不只在传统的媒体——报纸上做广告，连收音机和电视上也出现了大量的广告，宣传其比竞争者为低的价格。

要改变大洋公司数以千计的分店成为“平价商店”型态的决策的确行之不易，特别在这么一个被传统束缚的公司尤其困难。为了打破公司中反对的势力，肯恩在接管一个月之后，命令纽泽西州（New Jersey）一家商店改装为食品折扣店，或称“平价商店”。

第一家平价商店，没有经过任何设计，商品置于开放的货架上，顾客自行盛装他们选购的货品。价格明显的下降，所以该店销售额激增。第二家实验的平价商店在宾夕法尼亚 Braddock 成立，布市是靠近匹兹堡的一个小镇，当时正处于钢铁业经济萧条的困境。该店经理唐生（Thompson）报告说：“这间店本来预备在1971年元月关门的，我们一直尝试使其恢复生机而不可得，但平价商店的方式却做到了。”这家店在改为平价商店型态的前6个月中，每星期销售额平均较去年成长5倍。在1971年，大洋公司开了10家这样的平价商店，并恢复了正常的商品陈列和服务。

平价商店试验的成功，加上自1961年以来首度出现的“季亏损”的局面，加速促成了将所有分店都转换成平价商店型态的决策。

平价商店实际降价有多少？真正的影响可由其利润边际看出，包括大洋公司在内的大多数超级市场，其利润边际或加成比率在20~22%之间；而平价商店之利润边际估计是在9~13%之间。例如，牛肉罐头每罐由67分减至59分，三明治由53分降为49分。因此1972年的主要问题是，即使销售量巨额增加，但其增加的数额是否足以弥补因降价而产生的利润损失，尤其原有的利润加成已如此微薄。肯恩先生表示了他的看法：“我要将公司带回到过去优良的传统上，公司本来就靠着高品质，低价格的产品起家的。”

背景

何乔治于1859年创设了大洋公司的前身。当时纽约市的茶价每磅1元，何乔治认为除去中间商后可减至30分。他说服了雇主葛乔治与他合伙。第一家店用的促销方式往往是出人意料的，例如用8匹花斑马拉着一辆红色的宣传马车在纽约市的街上飞驰而过。渐渐地，店中的产品线扩充，增加了香料、咖啡和其他的食品，并且尽可能地摆脱中间商。更多的店面开始营业：1865年5家，1869年11家，大洋公司的名称也正式采用了。

在1912年，大洋公司实施一项重要的创新行为——自助式现金交易，并且废除了赊购的帐面作业和数以千计的宣传马车，每一个商店的招牌上面标示着福利商店，采行低价的大量销售（有些像1972年平价商店战略的前身），

接着的两年，福利店以每三天设立一家的速度扩张。至 1916 年，已有 1000 家大洋分店，每家的格式都完全相同。至 1930 年，共有 19422 家大洋分店，销售量突破 10 亿元。

但在 1930 年，食品零售业开始一场“革命”，对大洋公司和其他食品连锁店都有深远的影响。第一家超级市场在 1930 年 8 月开张，店主卡伦曾为一家连锁分店的经理。1932 年底，他已经拥有了 8 家分店，别的投资者见此情况，纷纷跟进，众多的超级市场如雨后春笋般快速的设立起来。最初这些超级市场皆开立在废弃的仓库、谷仓、空车库或厂房，粗糙的门面，没有装饰的天花板，未曾漆饰过的货架摆设，并且，货品任意堆积在各处。以上几点，可以简单地勾勒出当时超级市场的风貌。与那样的杂货店比起来，它们的自助形式且经常能有足够的停车空间，为其两大特色。因其营运成本很低，它们比连锁商店订价更低，并且还经常使用吸引顾客的特价牺牲品活动，消费者因此趋之若鹜，甚至还从 50 里外跑来购物。至 1935 年，更多具吸引力的超级市场也陆续登场。

在 1937 年以前，大洋公司和其他主要的食品杂货连锁店，对此挑战皆未曾有反应。而到了 1937 年，新兴的超级市场已开始主宰市场。表 4-1 显示 6 年内大洋公司改成超级市场的数目。其间数以千计没有利润的分店被关闭了。

二次世界大战结束后，大洋公司忽略了两个商品观念，此在当时的同业间非常盛行。首先是非食品类产品，包括了健康器材、美容品、玩具和服饰，被大量引进店内陈列，需求量大和高加成，能引起购买冲动潜力的产品，尤其被重视。尽管大洋公司并未排斥非食品项目的产品，但却未曾如其他食品连锁店一般全力推展。

表 4-1 大洋公司和超级市场商店数之消长

	大洋分店总数	超级市场总数
1936	14446	20
1937	13058	282
1938	10671	771
1939	9021	1119
1940	7073	1396
1941	6042	1594

其次是在二次大战后，商店彩券非常流行，大洋又再度慢了半拍，直到大部分竞争者实行许久之，才开始这么做。最近 10 年食品杂货零售业又经历了另两次的创新方式：折扣商店和便利商店，后者虽对大洋公司没有直接影响，但折扣商店却对其造成了重大冲击。

在 1950-1969 年，百货店的折扣风横扫了零售业，但却对食品业并无显著影响，在这些年间，尽管有些独立商店尝试低加成的薄利多销政策，并且获得了不同程度的成功，但是在 1970 年以前，多数的大连锁店对于这股折扣潮流仍然按兵不动。

有几项因素延缓了折扣风潮延伸到食品类的时机，食品杂货的毛利一向很低——约在 20~22% 之间，而非食品则为 38~42%，即使其他费用删减至极限，食品杂货的加成减至 15% 而仍能赚钱是非常困难的。非食品类，在折

扣店中的毛利常低至 20~22%或低至正常零售店的一半。此意味着，运动用具、一般家用器皿和其他非食品类能够显著的低于正常价格，而对需求造成强烈的诱因。因为食品价格无法降低那么多，食品类折扣店的吸引力自然较少。尤其甚者，所有超级商店经常使用牺牲品特价活动，以吸引顾客进入店内，常常掩盖了其它货品可能订定较高价格的事实。

除了费用较少之外，折扣店运作的另一个特色就是很少的存货。想达到这项要求，理想上仅能选择周转最快的项目和数量。但是标准的超级市场却必须尽量供应顾客各式各样的不同物品，乃至有数以百计的货样充斥在货架上。因此想要降低售货价格，几近乎缘木求鱼。

1970年初，食品零售业中主要的连锁店才开始使用折扣方式，有些仅是个别商品采用折扣，有些则是整个店的低毛利政策。1970年中，仅次于大洋公司的第二大连锁店安威(Safeway)渐渐在其主要产品项目上采用牺牲品特价活动。于是在这样四面楚歌的情势下，大洋公司往日已显得微薄的行销努力，更彻底被击溃了。“起沉疴，用猛药”，用渐进方式加入折扣战的行列，已无法立刻解决其迫在眉睫的困境。因此，为了要扳回其市场占有率，公司终于采行了较激烈的决策计划。

便利商店在 60 年代也扩张的很快，这些店标榜的是与折扣商店相反的作风，它们订定较传统食品杂货店为高的价格。它们发源于 30 年代的西南部，它的作业方式较“爸爸妈妈店”(Mom-and-pop)复杂，通常便利商店每周开门七天，每天营业时间从早上 7 点到 11 点(其中的最大一家名叫 7-Eleven 即代表此意)，它们迎合那些在超级市场打烊时间仍需要购物的人，并使得采购能够方便而快乐。因此，规模较小，能够在门口停车，在付钱时不须久等，选的都是些销售比较快速的货品，所以数量也比较有限。这些店较其他的食品杂货店价格至少高出 15~20%，但方便是一项有力的诱因，这种商店由 1957 年的 500 家成长为 1973 年的 17000 家。便利商店虽非如大洋公司等传统超级市场直接的竞争者，但仍为了一股不容忽视的力量。

决策的阻碍

大洋公司数十年一直安坐最大超级市场连锁店的宝座，如今却感到其地位受到安威的严重挑战而岌岌可危。实际上，在 1971 年，大洋与安威的销售额约略相等。但在 60 年代其销售额达至高峰后，在 1970 年至 1971 年两年却下降了，伴随的则是市场占有率的显著减少。这期间获利能力也减小，尤以 1971 年为甚。表 4-2、表 4-3 显示大洋公司和其主要竞争者在自 1963 年以来的销售额、利润和市场占有率。

在惊讶其利润暴跌之余，让我们简单回顾一下大洋公司在营运上的作法。许多年来，大洋公司决定不加入主要的购物中心而设在较零散的店面之间。此政策的主要理由是购物中心开店必须要负担昂贵的租金，而且他们秉持着一股信念，认为不论大洋公司设分店座落于何处，它们都具有足够吸引顾客上门的条件。其次，管理阶层在建立较大店面一事上，一直犹疑不决，此为业界逐渐采纳的一种趋势。例如，在 1970 年，大洋公司分店平均面积为 1400 平方尺，相较之下，其他的主要连锁店则平均超过 20000 平方尺。

不在意商店经营和顾客服务所造成的影响，尤为大洋公司的致命伤。许多店面陈旧且光线不良，陈设混乱，更妄想能吸引顾客。店员过少，以致于顾客在柜台付款时等待过久，走道杂乱、货架上积尘、货品堆积在走廊末

端……等等不胜枚举。

这种狭小、位置不佳、不用心陈设和管理的状况，再加上服务不好，终于塑造了大洋公司一个懒惰、迟钝、过时的形象。任何一个上百年的公司都可能必须格外努力以避免此种现象。然而，公司中的许多员工年纪都大了，他们未去制止这种形象的扩散，而坐视其恶化下去。

何种顾客会被具有这样形象的商店吸引呢？住在郊区，有强大购买潜力的年轻家庭是不屑于光顾的。只有那些年事较长，甚至已届退休之年的消费者，在过去随着大洋公司较省钱的形象一同成长的那群人，才有可能继续光顾，但是他们的购买力却无法满足公司成长的需求。

大洋公司的不受欢迎也由于其强调一些私有品牌，包括了公司拥有的 24 家制造加工厂和 22 家面包厂所生产的产品。那些到店里来找寻有广告支持的名牌的顾客，将无法如愿而转往其他商店。毫无疑问的。如果私有品牌拥有良好的品质形象，这些并不会造成太多的不利；但问题是大洋公司在经销其私有品牌的销售努力是否成功，却让人怀疑。基于以上的分析，大洋公司虽于 1972 年采取大幅转变的激烈行动，以图挽救公司成长停滞、利润下跌的趋势，但是它的其他条件却无法配合，反而因为大幅降价的结果，导致业界的注意而反击。终因自相残杀，而共蒙其害，其中尤以大洋公司自身为甚。

竞争性反应

竞争者无法忍受大洋公司的攻击性降价和促销行动而不采取行动。当然，不具备像大洋公司雄厚财力的小连锁超级市场发现他们很难进行同样的削价战，但是大多数尝试着这么做并希望经得起这场风暴，例如普莱德（Pantry Pride），一家东部地区的连锁店，在广告中宣传它能提供大洋公司的牺牲特价品相同的价线，利润于是巨降。克罗格（Kroger）在 1972 年利润下降 36% 之后，在 1973 年前三个月利润更形恶化，下降了 63%。费尔（Food Fair）据报在 1972 年后两季利润下降了 50%，战事最激烈的地区集中在巴尔的摩、费城、波士顿和纽泽西州。

但是当许多公司以大量广告和竞价方式抗拒大洋公司时，其他公司则另创新招以招徕生意。其中的两招特别有效：加长营运时间和供应更多非食品类的商品。一些竞争者，尤其像珍珠（Jewel）、别马克（Pathmark）、亚伦斯（Arlan's）等，提供了每天 24 小时的全天候服务。当然，其主要意图在吸引当大洋公司打烊时的顾客，但到底有多少顾客会在午夜去采购呢？显然很少。通用超级市场（Supermarkets General）的助理罗森说“我们志在吸引不能在正常的时间购物的顾客——如在白天不能一起购物的夫妇，或那些仅能在小孩睡觉后才能放心让先生照顾的家庭主妇。”

尽管只有寥寥可数的顾客在这段时间上门，24 小时营业的成本并不很高。来来超级市场（Allied Supermarkets）副经理克鲁尔强调：“这并不会增加我们太多的人工成本支出，因为我们在晚间送货时，本来就需要人员看店，同时固定成本，如租金，也不会受到影响。”

为了要增加利润，越来越多的超级市场增加了非食品类的商品，我们已知商品类别的增加在食品零售其来有自，如今像吉他、植物、酒类、运动服装，甚至药类也陈列在货架上。这些产品不受大洋公司杀价的影响，实际上，它们比正常的食品杂货获利更多。

珍珠公司的竞争性反击

全美第五大连锁超级市场珍珠（Jewel）公司，并未像大洋公司一般杀价，

却成功地抵销了平价商店的挑战。事实上，它的作为正好相反，开放采购时间由早上 8 点延长至午夜，其他各种技巧，如为老年人准备的交通巴士等等皆被用上了。少数货品以折扣价卖出，大多数商品则以正常或较高之价格卖出。

然而，珍珠公司却能不太费力的获得折扣连锁店的形象，虽然事实并非如此，但由于大洋公司已将价格意识强的顾客都给吸引去了，其他价格意识薄弱的消费者，则很容易就会被珍珠公司其他的非价格行动给混淆了。例如 1971 年夏天，当物价飞涨而由尼克森总统宣布冻结传统物价的两天之后，珍珠公司宣布了其独一无二的“一号”计划。在大量广告下，该公司将其价格降至比物价冻结以前还低的水准、直到 90 日后解除管制为止。尽管降价多属象征性的，但其所获得的社会赞誉、价值却无法估计。

在 60 年代末期，该公司的业务已延伸至药品、流行商品和零食店等。珍珠公司的许多超级商店在同一栋建筑物内紧临其他形式的零售店，所以顾客能够顺利在其间交流。（并且珍珠公司每一分店之销售额平均为大洋公司之三倍）。如此，在以加强服务、零售整合、强势促销以及创新和低价的形象之下（即使不一定如此），大洋公司的杀价攻击完全被瓦解了。

平价商店行动的后果

平价商店战略在 1972 年初推出，虽花了好几个月时间才将所有的分店改变过来，到了 8 月，4200 家中的 3700 家已经准备完成，剩下的预计到秋季全部完工，最后就要看销售额和利润表现的结果了。年底，销售的成绩揭晓，增加了 8 亿美金，但大洋公司也惨遭 5130 万美金的赤字损失，为历年来该公司的最差业绩。表 4-4 为三家公司最近三年之比较。

表 4-4 中可以看出，大洋公司已将其衰退的销售额和占有率扭转过来，然而要付出昂贵的代价。安威公司呢，不只在销焦额方面增加了 7 亿美金之多，且获得极大的市场占有率，并在获利率上也大有斩获。1972 年在大洋公司因经营不善的理由关闭了 3400 家分店，而在同时，安威却开了 80 家更大的分店。在这种此消彼长的状况下，安威有一度甚至跃居全美最大的食品杂货零售商号。克罗格则在平价商店的攻势下，利润受到重创，即使其销售额也有些增加，但市场占有率的逐渐被掠夺却更令人忧心忡忡。

表 4-4 大洋、安威、克罗格的竞争情势

	销售额	利润	市场占有率
大洋：1970	\$ 5664000000	\$ 50129000	13.1
1971	5508000000	14619000	12.1
1972	6307000000	亏损 51280000	13.1
安威：1970	4860000000	68890000	11.2
1971	5359000000	80180000	11.8
1972	6058000000	91060000	12.5
克罗格：1970	3736000000	39770000	8.6
1971	3708000000	36270000	8.1
1972	3791000000	23180000	7.8

因为亏损的缘故，大洋公司终于被迫停发自 1925 年以来的每季红利。这严重地损伤了该公司所自豪的，即使在 1930 年大恐慌年代也不例外的连续发放股利。股东们果然群起而攻之，一致批评管理当局缺乏效率。

正当大洋公司处于内忧的煎熬下，外患亦来临了——场所有权的争夺战开始了。一家多元化的控股公司——西湾公司（Gulf & Western Industries）向经营者提出挑战。西湾以 375 万美金股份来吸引那些对大洋公司不满的股东站在它那边，其他公司也有兴趣插上一脚，但基于法律限制，肯恩和他的同僚赢得继续经营的许可。

平价商店行动发起时，大洋的管理阶层并未料到会有巨额亏损，当数千项商品的毛利减少，广告增加，重新装潢，雇用训练更多的店员以应付增加的生意，这些压力对利润必然会有重大伤害。幸而由于并未举债，公司得以容忍亏损，并期望平价商店有充分时间证明自己的优秀。1972 年末，当较佳的销售量和较佳的市场占有率达成时，可望在利润方面会有突破的表现。

不幸的是，一个外在因素的发生打破了管理当局的美梦。平价商店行动几乎是与食品价格飞涨同时展开，1973 年 4 月，消费者物价指数在一个月之内较 1972 年同时期上涨了 3.9%。高涨的物价，以及股东要求减少亏损的巨大压力，和西湾公司欲图接管的四面楚歌之中，大洋公司终于开始提高其售价。价格战于 1973 年初正式结束，但平价商店的标帜和广告仍然高挂着，伴随着商业周刊的标题：惨痛的胜利，平价商店行动得到了什么后遗症？毫无疑问，大洋公司招致竞争者的敌意，和在一个几乎已无利润可言的行业中，欺凌弱小的坏名声。

就实际状况而言，在某些重点城市提高市场占有率的努力，其效果并不显著。以芝加哥来说，大洋公司约占 7% 的市场占有率，其成效并未延续，虽说初时有些生意从一些独立的小店和国家茶叶公司手中抢来，但该公司在大洋公司杀价以前即遭遇经营上的困难。在华盛顿特区，大洋公司亦有 7% 的占有率，并没有什么改变。但是在匹兹堡，大洋公司初步得到成果，市场占有率由 13% 升至 16%。大洋公司在 1973 年所面对的最主要问题是这些得之不易的成果能否持续。那些被大洋公司的低价政策吸引来的顾客会继续惠顾大洋公司吗？或者这些顾客在发现大洋公司的价格与其他商店并无不同时，会毫不犹豫地转头而去吗？

时间终于证明平价商店战略的彻底失败，因杀价而损失 5100 万美元的努力毫无作用。尽管 1973 年销售额上升至 67 亿美金，在公司较高定价之下获得了 1220 万美元的利润，但此与过去的表现比较却是不值一晒（参见表 4-2），更为大家关注的是，领导地位拱手让予了安威公司。1974 年情况更加恶化，销售额增加 1.9% 而达 69 亿，但公司净损却高达 1.5 亿美元的惊人数字。屋漏偏逢连夜雨，公司遭受限定物价的控诉，估计损失 3270 万美元。

1974 年 12 月，全美第十五大食品连锁店——亚伯森（Al-berson）的执行总裁史古特（Jonathan L. Scott），成为大洋公司有史以来第一位由外边聘来的领导人，在零售业历史上一次空前庞大的革命行动中，史古特一口气关闭了大洋公司 3500 家分店的三分之一。这牵涉到分店契约的重新协商，削弱了员工的士气，为了替代那些取消的小店面，史古特计划仿效安威公司和其他新兴的连锁店，开设较大的新店，存放较多的食品类和其他有高加成的非食品类商品。医治大洋公司的处方中尚包括重新装潢店面，加强采购知名的全国性品牌，改善陈列方式，并贯彻清净和有秩序的布置。

大洋公司可能永远无法从其主要对手手中抢回失去的王座，1974 年两家连锁店的结果如下：

个案的启示

若公司有基本的缺陷，所有无法根治这些缺陷的策略皆为短期的手段。

在大洋公司的个案中，在降价、强势广告或其他策略能够发生的持久作用之前，公司的根本毛病，例如自以为是的的管理阶层，太多无效率的小店位于繁杂的市中心区，以及对富足郊区的毫不关心等，必先予以矫正。

在毛利低微和竞争激烈的超级市场业界，激烈的降价策略，尤属下策。

大洋公司在平价商店行动中，销售额增加了 8 亿美元，但并不足以平衡其低价造成的损失。其销售量的增加无法挽救杀价和毛利的巨降，因为竞争者会采取报复手段并尝试降价措施以求自保。

后记

新的管理阶层仍未能解决大洋公司的困境，董事长史古特大刀阔斧地关闭了 1700 家分店，解雇了 10000 名员工，并负下巨额债务，以改造扩增其余的超级市场，他雇用了 19 位新主管，包括离开欣欣向荣的珍珠公司连锁店而出任大洋公司总经理的简菊 (Grant Gentry) 在内。史古特这么说：“我的哲学是一个人应让比你强的人围绕在四周。”

一项昂贵而又自我批评的广告“使价格与荣耀相符合”被用上了。一方面吸引顾客，另一方面则激励员工。但是结果令人失望。1977 年第二季，利润较前一年下降了 88%，这使得管理当局几乎喘不过气来，当这消息传开，简菊总经理只好辞职。

1978 年，销售量上升至 72 亿，而此时克罗格公司也超越了大洋公司，登上亚军宝座。公司自 1971 年以来，就算能够不亏钱，也仅勉强有点盈余而已。部分困难出自许多市中心区商店受到该区商业条件恶化的打击。这种趋势无法在短期内改善。史古特明显的错误是一个一个地关闭了分布于 36 个州亏损的商店，而不是把某个地区的商店全部关闭，所以配销费用的支出未能节省下来。

出乎意料的事发生了，1979 年初，西德一家最大的食品零售商——挺得门集团 (Tenglemann Group) 以较市价 6.75 元略高但远低于其帐面价值的每股 7.5 元的价格，买下了大洋公司。大洋公司在开业 120 年之后，居然落入外国人的手中。

大洋公司也许在同业间仍能获得生机和冲劲，德国公司能供给其所需的资金，该公司在德国和奥地利拥有 2000 家分支店，年营业额达 27 亿，或许这正是大洋公司在这些年来历经挫折之后的最后归宿，但我们却再已无法得知这个“老巨人”究竟能否以其自己的力量再现生机了。

问题与思考

1. 1971 年大洋公司新的管理当局面对当时的状况，是否有其他可行途径，以挽救其日益衰退的竞争地位？与当局决定的杀价竞争比起来；这些可行方案有何可取之处？

2. 调查顾客至某一特别商店购物的动机常发现，较低价格的排名落在后面。1965 年的一项研究调查显示，“低价格”名列第 20 位，相较之下，“高品质”、“值得信赖”、“较多选择”和“亲切的店员”要重要的多。

如果上述的调查可信的话，你认为像克罗格和其他一些连锁超级市场跟随降价的措施是否明智？(这些公司 1972 年和 1973 年初的利润也巨幅下降)

3. WEO 行动有任何良性的结果吗？

四、台湾力达公司——涂料推销的失误

台湾力达经营简况

台湾力达制漆股份有限公司的总公司——美国联合涂料公司（UPI），是一规模庞大的多国性公司，领导世界涂料有 52 年之久，其销售网遍布全球，专营化工涂料的制品，产品系列极为广泛，不断研究发展，以拓展国际市场。

UPI 在台成立分公司之前，以外销方式在台销售产品，已建立相当的知名度。总公司又对台湾作了一次市场研究，估计台湾的油漆需求量必会增加。再加上经济部工业局为了提高涂料质量，降低成本，辅导外商技术合作投资的计划，UPI 乃于 1977 年 11 月在桃园设厂，成立第 30 个技术合作的油漆厂——UPI 力达制漆股份有限公司。1978 年年初，在台生产的 UPI 涂料正式上市。UPI 力达以它强有力的两把“刷子”——一把刷新质量，一把刷新色彩——带来涂料空前的冲击，使业界因一股新力量的出现，而呈现蓬勃的朝气。

力达公司产品依使用对象可分建筑装满漆、工厂维护漆、汽车烤漆、船舶漆等，目前只有建筑漆上市，其余将陆续推出。公司为了便于销售，将全省划为 7 个地区，由 7 个业务代表负责。公司的促销活动，除人员访问外，尚有电视广告、报纸广告、杂志广告、招牌广告、印刷型录、全省巡回讲习、参加房屋大展等。

力达公司分配通路的最大特点，就是它通过销售公司分配工厂生产的产品。

除了在台北、台中、台南分别组成北区、中区、南区销售公司，成立门市部外，力达公司在全省各地甄选信用良好的油漆工程行，销售力达涂料，而由该区的销售公司供应产品。

目前市场上，涂料油漆品牌不下数十种，但较具规模者仅有南宝 815、康固力、明星牌、美固漆、长城、金鹿、久鼎、征空等，力达的主要竞争对手是南宝 815、康固力。

力达公司的总经理认为，力达公司的未来发展，除以 UPI 的国际水准继续拓展台湾广大市场外，亦将开拓东南亚市场，如香港、菲律宾、韩国、日本等。

独树一帜的推销网

1、市场分布

力达公司销售的产品依使用对象可分为建筑漆、工业维护漆、船舶漆、汽车烤漆等市场。然公司将全省划分成七个地区，作为业务代表的标的市场。划分地理区所采用的变数为电力的使用量、平均每人所得，及过去的油漆使用量。用电量愈多，表示生活水准愈高或工厂愈多，对油漆的潜在使用量影响甚大，平均每人所得愈高，购置力愈高。除上述三个变数外，亦参考地理位置与交通便利情况，划分成下列 7 个区域，作为业务代表的标的市场，并与北区、中区、南区的销售公司及经销商配合，共同拓展市场。

力达在台湾地区的销售区，划分成下列四区：

北部：北区：松山、大安、南港、内湖、士林、北投、阳明山、淡水、基隆、宜兰。

东区：城中、建成、龙山、双园、新庄、新竹。

西区：中山、延平、大同、三重、桃园、中坜。

南区：古亭、永和、中和、景美、木栅、新店、板桥、树林、莺歌、三峡、土城、花莲。

中部：苗栗县、台中县、彰化县、南投县、台中市。

嘉南区：云林县、嘉义县、台南县、台南市。

高屏区：高雄市、高雄县、屏东县。

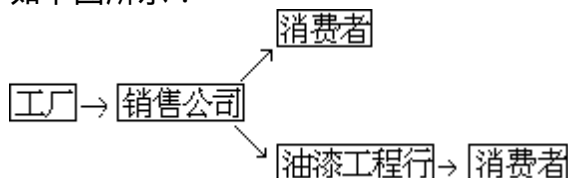
2、广告促销

力达公司为达到在台设厂的目标，不惜投资数百万元于广告，在各大报纸刊登全版彩色广告，其彩色版广告并曾获时报设计奖第一名；此外，还有杂志广告、电视广告、户外招牌广告、经销店油漆工程行悬挂 P. O. P. 等，并独家制作电视“工业世界”节目。除了上述一般性的广告外，并请国外专家来台演讲、举办全省巡回讲习班、教育油漆工人的涂刷技术，参加全国房屋大展现场介绍力达产品系列，经常与建筑师、建设公司，或大客户联系，如举办宴会或其他推广活动。除整体性广告外，力达公司有一群受过专业训练的销售工程师日夜为公司效力，进行直接拜访活动，促进销路。油漆购买属理性购买，是以人员销售为最重要的一环，藉此才能解决产品技术上的问题，影响客户决策。力达的年度广告支出共 1032 万元（见表 4—5）。

全省巡回讲习费	26
涂装演讲费	11
房屋大展费用	5
总 额	1032

3、行销通路

力达公司分配通路的最大特点，就是它通过销售公司分配工厂生产的产品，如下图所示：



除了在台北、台中、台南分别组成北区、中区、南区销售公司，成立门市部外，力达公司在全省各地甄选信用良好的油漆工程行，销售力达涂料，而由该区的销售公司供应产品。

销售公司：

（一）成立宗旨：

1. 负责力达制漆公司划定的销售区域内销售全系列力达牌高级建筑装潢漆（并包含工厂用各类维护漆）。

2. 在销售区域内承接涂装工程业务，但以使用力达牌建筑漆为限。

3. 在销售区域内享有独家经销权，并享有由力达制漆公司提供的大量广告、促销活动的支援，并由力达制漆公司业务代表与销售公司密切配合，共同开发销售区域内的建筑市场。

（二）公司型态：股份有限公司。

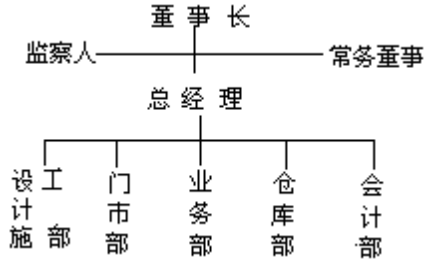
（三）投资成员：A 级油漆店、建筑投资公司、建筑师、室内设计装潢公司、建材公司。

（四）区域划分：

全省预计成立三家销售公司，其负责销售的地区如下：

1. 北区：台北市、台北县、桃园县、新竹县、基隆市、宜兰县、花莲县。
2. 中区：苗栗县、台中市、台中县、彰化县、南投县。
3. 南区：台南市、高雄市、台南县、市雄县、嘉义县、屏东县、云林县、台东县。

(五) 销售公司组织：



1. 销售公司的会计主管，由各该公司总经理任命，但须经各该公司董事会同意。

2. 于销售区域内主要城镇设立销售据点，分别配置门市部、仓库、运货车辆及业务员，构成完整销售体系。

3. 设立设计施工部，组织成员包含油漆工程监工、美工设计人员及施工队。

(六) 资本额

	资本总额
北区销售公司	NT \$ 2500 万
中区销售公司	1500 万
南区销售公司	2000 万
合计	NT \$ 6000 万

以上资本额全数以现金缴足。

(七) 公司的权利及义务：

A 权利：

1. 享有销售区域内独家经销权，其经销权不仅限于力达公司初期推出的建筑漆产品，并扩及于以后逐年由力达公司开发的全部建筑漆新产品。

2. 力达公司受有专业训练的业务代表，协助销售公司建立管理制度及开拓区域内的建筑漆市场。

3. 力达公司提拨相当数额的广告费，并设计各种强有力的促销活动，支援销售公司，创造其市场需要。

4. 由力达制漆公司提供技术服务，训练销售公司的涂装施工队，以便承接各建筑油漆工程与工业维护用漆涂装工程。

5. 由力达公司提供市场情报，以积极争取市场。

B 义务：

1. 于销售区域内各重要销售据点，设立仓库以保持充足适当的存货（现规定须保持二个月的安全存量）。

2. 备置运货车辆，对区域内客户提供迅速送货服务。

3. 应提出每月、每季的销售预测。

4. 接订单并负责收款。

5. 信用风险担保，客户信用调查。

6. 货款缴付：每月底，按当月进货金额开发 60 天之票据交付力达公司，不得延展，亦不得以客票代替。

7. 与力达公司业务代表密切配合，共同开拓市场。

8. 贯彻力达公司的销售政策——价格政策、存货与推广政策，并定期与力达公司举行业务检讨会。

9. 达成力达公司设定的销售目标。（见下表）

单位：元

销售公司 金额 时间	北区销售公司	中区销售公司	南区销售公司
一月	854000	621200	732600
二月	2097200	760000	1100400
三月	2975000	830100	1852500
四月	2830400	1280300	2073000
五月	4654300	1896000	2830000

销售公司的制度运行大致相当顺利，在配销方面扮演举足轻重的地位，能配合力达公司的策略，数月以来，销售急剧上升，如附表所示。但问题在于销售公司一般仍采老式的家族式经营，未能以积极的态度去争取客户，促销活动过分依赖力达公司，以致未达到力达公司的销售目标，常发生存货过多或过少现象，而虚报库存量，导致存货管理不良，工厂原料采购及生产亦受其影响，而无法完全依照生产计划进行。

（八）竞争情况：

目前市场上，涂料油漆厂牌不下数十种，但较具规模者仅有南宝 815、康固力、明星牌、美固漆、长城、金鹿、久鼎、征空等。

台湾涂料界一二十年来并没多少创新，不但油漆质量差，消费者的油漆知识亦普通缺乏。自从政府核准 UPI 在台设厂后，已在涂料界掀起一阵风浪，名厂商开始注重研究发展，提高质量，降低生产成本，并受力达的刺激，开始加强广告宣传，消费者的质量要求亦由过去的低级品逐渐升为中级品，甚至高级品。

南宝 815、康固力大东树脂均属高级品，是力达的主要竞争对象，过去高级住宅、餐厅、大饭店、大厦大楼大都使用此二厂牌涂料，现已部分移转到力达涂料。康固力鉴于此，亦投下巨资、加强广告，开始注重人员推销，其策略与 UPI 力达大致相同。南宝 815 则是老牌之一，在消费者中已建立产品形象。长城牌为中上品，市场主要是公营机构，美固漆亦属中级品，因受高级品的广告宣传影响，促使消费者质量提高，但高级品价格较昂贵，且消费者的学习效果目前据估计在中级品水准，要普遍达高级品尚须一段学习时间，美固漆因而渔翁得利，目前已不敷供给，不断在扩充设备。金鹿、久鼎、征空等属低级品，因其价格较低廉，仍普受一般低所得者的欢迎。

（九）未来展望：

说到未来的发展，总经理很有信心地说：“力达公司成立至今未及一年，经公司上下同仁的努力，在台湾涂料界已居重要地位。除以 UPI 的国际水准

继续拓展台湾广大市场外，亦开拓东南亚市场，如香港、菲律宾、韩国、日本等。目前，最重要的原则是永保我们的质量及服务，绝不以价格竞争，一分钱一分货的观念在涂料上特别敏感，也是很明显的事实。除此之外，本公司有一理想，希望发展 DIY (Do It Yourself) 市场，利用各种方法教育消费者，使他（她）们懂得如何配色、如何涂刷，但仍须一段时间。外销方面，目前我已与总公司协调过，东南亚市场的油漆涂料由 UPI 力达供应，在台湾，本公司只希望达到 4% 的市场占有率，目的在发展高级产品，其余用来外销东南亚市场。”

失误的检讨

力达经营决策失误之处，可从其现有问题的辨认及问题的分析探讨。

1、问题的所在

(一) 当初政府之辅助外商在台设厂生产涂料，是因每年消耗大量外汇进口高级涂料，如今力达已能生产高级涂料，且花费了 1000 多万的广告费(不到一年的时间)，但销路仍然不好。

(二) 根据先进国家的先例，在每人平均 1000 美元所得水准下，每人的涂料油漆消费量平均约为 6 公斤，而目前台湾每人所得已接近 3000 美元，又依台湾涂料油漆制造同业公会的估计，台湾目前涂料油漆的每人平均消耗量仅为 1.6 公斤，似乎未达行销目标。

(三) 销售公司乃力达公司的主要分配通路，对公司的发展有很大的影响，然而目前的绩效并不显著、应如何控制，以能有效运行，充分配合公司的销售目标，确为重要问题。

(四) 目前不少经销商抱怨代理力达涂料折扣太少，不如代理杂牌的油漆，则应如何解决？

(五) 市场上有不少低劣质量的涂料冒牌 UPI 涂料，严重影响公司信誉，此应如何处理，亦是问题的所在。

2、问题的分析

(一) 第一个问题：台湾大量消费进口高级涂料，力达已花费一大笔广告费，何以销路仍不佳？

台湾大量消费进口高级涂料是事实，何以不愿意购买力达油漆？只有三个原因，一是质量不好，二是价格太贵，三是不知力达涂料和外国的质量相同。质量不好这个原因，不大可能，因为目前力达的配方、原料完全来自 UPI，在台湾只是加以调合而已，所以解决这个问题之道，是在如何使外界知道力达涂料的质量好，且好在何处。但力达并未针对此一质量特色加以推广，与使用者及销售公司、业务代表沟通。价格太贵是经销商公认的事实，据力达公司某一业务代表透露：销售量的 60% 是由销售公司主动争取，40% 是由业务代表争取而得。

在此特别强调，公司应与进口油漆的价格比较，绝不能高于进口油漆的价格，公司似缺乏此项资料。另外公司并未加强宣传其为美国 UPI 公司的分公司，以加强消费者对其的认同感。

广告的效果，可追溯其广告的内容、媒体的选择、所欲达的目标市场等等。油漆的购买经常非最后消费者所决定，如购买公寓，在住进去时，油漆早已漆好，购屋者无决定油漆品牌的机会；如油漆房屋，一般人均找油漆匠，主人只会决定颜色，而品牌系由油漆匠决定，所以公司目前的广告，以最后消费者为对象，似乎走错方向，此点或许是广告无效果的原因。补救方法，

将于(三)提及。

(二)第二个问题：力达公司以先进国家的先例，认为台湾的油漆需求量将大增，此种做法是否恰当？

UPI 在台湾投资时，似乎并未考虑这些因素，而只是应用一些僵固的先例（国民所得达美金 1000 元时，每人的涂料油漆消费量平均约为 6 公斤），而认为台湾的油漆需要量会大增，但事实上台湾的油漆需求量“可能”不高，这或许是力达油漆销售量不高的原因。再者，预测台湾的油漆需求量，可参考日本的情况，因为台湾遵循日本的模式发展，而与日本社会颇为相近。UPI 在台湾的经验是一个很好的教训，此后再欲投资他国时，应较客观而作仔细的调查。

(三)第三个问题：销售公司的绩效不佳，应如何改进？

力达似应在推动销售公司的业绩方面作下列的研讨改进：

1. 推行策略的研讨：公司目前面临低价劣质、中价中质及高价高质产品的竞争。欲以推力策略遂行公司目标时，需考虑：如果公司不从事广告活动，而在维持原有利润水准的前提下，是否可将此一部分费用，移转增为经销商、销售公司的经销利润，并足以与经销其他劣质品的利润相抗衡（由于力达油漆的单价较高，经销商在推销时所花费的力量一定也大，故利润一定要提高）。由于产品特性，其质量优劣消费者在短时间内不易知觉，因此消费者多选择价格较廉者，若公司采拉力策略，除了必须讲求较深入的广告技巧外，大量的广告费用很难避免。购买油漆的行为，经销商对于品牌的决定有很大的影响力，故拉力策略运用较难。

2. 拉力策略的研讨：拉力策略，需从改变消费者对产品的购买行为着手，其步骤则从建立对产品的信心开始，进而养成顾客的品牌忠诚。拉力策略的运用，广告占据很重要的份量，但证诸力达公司的广告效果，知名度虽有，销售效果却无，故拉力策略的运用应持保留态度。

3. 推、拉力并行策略：即一方面用拉力策略，建立公司的知名度，一方面用推力策略，由经销商主动的推销产品。

由于涂料油漆业的特性，论者认为，推、拉力并行策略最为适用。现将推、拉力并行策略的工作重点列于下：

1. 依照公司目前的分区标准，每区各由一销售公司负责，严格执行只由销售公司出货给经销商的规定，并提高销售公司、经销商的利润，在合约上规定每半年（或三个月）的最低销售量（或未达，则取消代理权），如此奖惩并用，效果将会较好。

2. 选择适当的媒体做广告（其对象为一般消费者），加强人员推销（其对象为包工、营造商、建筑师、采购人员），并鼓励、训练销售公司的推销员。

3. 由主管讨论决定推力、拉力策略的相对比率。

(四)第四个问题：经销商抱怨代理力达涂料折扣太少，应如何处理？

力达公司的业务代表应灌输经销商两个概念，一是利润是一绝对数字，二是空间的观念。

a. 利润是一绝对数字：

如甲公司产品的单价为 P ，乙公司产品的单价为 P' ，甲公司产品的价格较高。销售甲公司产品的折扣为 D ，销售乙公司产品的折扣为 D' ，乙公司折扣较甲公司高。在这种情况下，很多经销商会选择乙产品，因为它的“折

扣”较高，但事实上不然，销售甲产品后的利润“绝对数字”可能比乙高，亦即： $PD > p'D'$ ($P > p'$, $D < D'$)。此种“利润”的观念，应向经销商详细解释。

b. 空间的观念：

在同样大的空间里，1加仑的油漆可以放10桶，无论是低价或高质，其数目皆同，但因高质油漆的“绝对利润”较高，同样大的空间，所得的总利润亦较高，可将空间较有效的利用。此种“空间”的观念，也是值得传播给经销商的。

(五) 第五个问题：市场上有不少劣质品冒牌UPI涂料，影响信誉甚大，应如何处置？

对此一问题，力达公司应以下列方法处理：

1. 严格审查经销商资格，不合格者即不允代理UPI涂料。在UPI涂料代理店门口悬挂显目标记，UPI涂料绝不在非代理店出售，这两点应在广告时强调。

2. 为避免UPI涂料的代理店出售冒牌货，应于公司的产品上冠以显目标记(可和代理店的标记相同，减少消费者的心理负担)，使消费者易于识别，并随时抽检各代理店，若发现有出售冒牌货情形，应遵循法律途径解决，绝不姑息，以收杀一儆百之效。

3. 或可设计一保证单，出售时盖经销商之章，然后由顾客寄回公司，由公司代为鉴定是否真品，亦可顺便知道经销商的情况。

个案的启示

由于各国的政经法律、文化社会背景以及环境因素互异，总体分析顿行繁杂。在总体分析时，应包括以下四类：

(一) 竞争概况：包括各竞争厂商的市场占有率及其消长趋势、竞争者的推销策略、竞争者目标市场的辨认。

(二) 市场概况：一般商情、市场大小及其趋势，不同消费者或消费团体的重要性及未来演变。

(三) 消费概况：消费率分析，如非使用者、轻度使用者、中度使用者，及高度使用者等的辨认，消费者对产品的态度、动机的辨认。

(四) 产品概况：产品系列中每一竞争产品的差异、自己产品的长短处。

基于上述的分析，在作推销决策时宜注意下列数端：

(一) 做市场研究，查看台湾的油漆需求量为何，若距目标太远，则可考虑油漆外销东南亚，否则尽全力在台湾销售。

(二) 加强宣传，使消费者知道力达公司是UPI的分公司，增加产品印象，广告的对象亦加以选择。

(三) 参考涂料进口价格，以厘订公司产品价格。

(四) 执行推、拉力并行策略。增加销售公司、经销商的利润及限制。

(五) 灌输经销商“利润是绝对数字”及“空间”的观念。

(六) 以显目标记增强消费者对力达涂料的辨认，并加强经销商的管理。

至于销售量的提升，力达似应采取：

1. “推”的策略(push Strategy)：以经销商、销售公司为工作重点，给予较目前更为优厚的利润，使其在顾客上门后主动建议顾客采用本公司的产品，打开本公司产品销路；2. 拉力策略(pull strategy)：以建立顾客信心指名购买本公司产品，并培养顾客的品牌忠诚性；3. 推、拉力并行策略：

即上述两种策略的合并运行。

问题与思考

1. 销售公司乃主要分配通路，对力达公司的发展有很大的影响，应如何控制，以能有效运行，充分配合力达公司的销售目标？
2. 目前不少经销商抱怨代理力达涂料折扣太少，不如代理杂牌的油漆利润高，有何解决方法？
3. 市场上有不少低劣品质的涂料冒牌 UPI 涂料，严重影响 UPI 涂料的信誉，如何防止？
4. 佣金要给建筑师、采购员、营造厂、建设公司或业主，是件令人困扰的问题，究竟何者有权决定使用何种涂料？试提出解决办法。

五、罗伯霍尔——由成功到毁灭

1975 年冬天，United Merchants and Manufacturers Inc (U. M. &M.)——一家大型纺织品制造和批发公司——的董事长，马丁·史韦伯面临着艰困的时刻，近 20 年来，(U. M. &M. 的子公司，罗伯霍尔服饰公司 (Robert Hall Clothes)——一家专门卖男人服饰的低成本连锁公司——曾为母公司赚了不少钱。

可是现在罗伯霍尔的处境却相当困难。不仅说近几年来销售不再成长，甚且已成为母公司的大包袱。1975 年秋季和圣诞季刚过去，在这个每个零售商都寄望能获得大利润的季节中，罗伯霍尔仍旧亏了钱（到 1975 年 6 月 30 日止的这个会计年度，罗伯霍尔亏损了将近 2160 万美元，使母公司在该年度所招致的损失高达 2540 万美元。

对马丁斯韦伯而言，遇见这样的困境还是头一遭。他生在一个富裕的家庭里，他的父亲，雅各·史韦伯在 1939 年成为 U. M. &M. 的总裁，并在 1966 年买下了罗伯霍尔公司。雅各在 1959 年升任董事长，并续任职到 1968 年退休为止。在那段时间里，他一直都是全美最高薪中的一位。例如 1946 年，他的 440542 美元年薪和红利使他成为全美收入第三高的人士，仅次于电影界大亨 Charles Skouras 和名影星韩福瑞柏加 (Humphrey Bogart)。但跟他儿子不同的是，雅各是一步步由下往上爬到最高位。他 15 岁时离开高中，开始打零工，20 岁时，在一家纺织品经销商，Cohn--Hall--Marx，他得到一个周薪 15 美元的仓储员工作。雅各对数字有天生的禀赋，并在夜间继续进修。到 1928 年时，他已升到财务长；而当他的公司并入新的 U. M. &M. 时，雅各也升任新公司的财务长，并于 1939 年被选为总裁。

当雅各在 1968 年退休时，他的儿子马丁被推选为 U. M. &M. 的总裁，时年 45 岁，并于 1974 年成为董事长。现在他发觉他父亲一手经营的这个成功企业若要继续生存，非经历一次大整顿不可。但使得这情形不易改变的原因是很多他父亲的老属下都已成为“朽木”，需要离开现职以让年轻一辈有发挥的机会，对马丁而言，这不是一件容易的事：这些他想要解雇的人，从他刚出生不久时，就常到他家来共进晚餐了。

黄金岁月及成功因素

那是 1939 年，美国刚由“经济大恐慌”中渐渐复苏，二次大战刚开始的时候。折扣商店的观念还未出现：还是等 20 年后才慢慢风行。但罗伯霍尔服饰公司已率先实施这种做法。

路易士艾伦伯格和哈洛德罗奈，原先是加盟于 Samuels——一家男性服饰连锁店。1937年，他们两人感觉到若将固定成本降至最低，把衣服以低价供给那些不怕麻烦只要便宜的客人，将是一件大有可为的生意。为了试试他们的想法是否正确，1940年4月7日，他们在康乃迪克州，瓦特镇郊区的一个仓库的二楼，开设了一家服饰店；这家店没有橱窗，没有模特儿，衣服就成排的挂在架子上，零售价的加成很低，但一律要用现金交易。结果尽管地点很不方便，也没华丽的装饰，仍吸引了不少贪小便宜的人，生意非常好。接着，同样的店一家接一家的开张，产品也由男人服饰扩展到连妇女、小孩的衣服也卖。

1946年，马丁的父亲，前任 U. M. & M. 的董事长，雅各斯韦伯看上这家服饰公司的成长潜力，便把它买了下来，改名叫“罗伯霍尔服饰店”；仍聘请艾伦伯格和罗奈负责服饰店的营运工作。

当新店开张时，使用收音机大量做广告；其中有一段广告词深深地吸引了从艰困中重建的美国人：

罗伯霍尔本季最大的献礼——
最高品质，最低价钱。

因为我们的固定开销最低，所以售价最廉

由于装设简单，地点的要求少，分店一家接一家的开设。高周转率和大量进货使成本更低。到1949年时，罗伯霍尔已是全美第二大的服饰连锁店。

罗伯霍尔的目标市场乃在对价格很敏感的消费者：艾伦伯格就曾做比喻说：有些人喜欢在自动贩卖机买一杯5分钱的咖啡，有些人则喜欢在豪华旅馆中喝一杯40分钱的咖啡；后者要的是气派，前者要的则只是实用。

罗伯霍尔从来不举行拍卖活动。但是若消费者不满意他们买的东西，随时可自由替换。这两项策略似乎很正确，经过15年的营运后，罗伯霍尔已成为全美最大的服饰连锁店，拥有200家分店。除了店面由楼上改到路边以外，艾伦伯格拒绝做其它的改进，而且这些店都位于偏远，租金便宜的地区。

1951年，艾伦伯格逝世，罗奈继任总裁，仍维持以前一贯的政策。

1955年时，罗伯霍尔每家店面的平均面积约15000平方尺。除了卖衣服以外，其他配件——领带、皮带、袜子等都不卖，因为它们不能挂在衣架上。简单、高效率、位于廉价区域、加成最低，都是达成公司目标的武器。到1965年，全公司已有376家分店，每年大约以30家的速度在扩张。这时，大部分的新店仍都是开在购物中心以外的地区。全部以现金不准用信用卡的规定也没改变；但高级品则慢慢地也引进店里来，最贵的男性服饰已有高达52.95元者，而1948年最贵的不过38.95元（当时几乎没什么通货膨胀）。

罗伯霍尔以自己的品牌行销；男性和小孩服饰中有95%自己制造，妇女服饰主要来自外面。1965年时，公司的统计显示55%的销售来自男性服饰，另45%来自妇女服饰。同年，公司开始实验在加盟店兼售化妆品、药品和小工具；这种店面积大约在18000到20000平方尺之间。其时，什么都卖的廉价商店已快速成长。但罗伯霍尔主要仍维持有限产品的形式；兼卖其它物品的分店只是试验性质。

问题的浮现

60年代末期，问题的征兆已渐渐出现，但还不是很明显。愈来愈多的人使用信用卡，竞争者都接受它。罗奈则仍固执的反对：只要我在位一天，谁都别想要罗伯霍尔接受信用卡。这时，即使是很晚才追随 sears 接受信用卡

的 J.C. Penny 公司,在 1958 年到 1961 年就开了 200 万个信用卡户。服饰店,如豪尔服饰、克罗福服饰、庞德服饰等都早在 40 年代早期即已接受信用卡。

在 60 年代,大型购物中心渐次出现,人们愈来愈喜欢到这种地方买东西;方便、舒适、陈设漂亮,而且一次可以购齐很多物品,不只是衣服而已。但是,罗伯霍尔仍把重点放在单一产品店上——297 家服饰店,只有 44 家兼卖其它东西。

由于 60 年代,人们的收入急速增加;流行变成一项很重要的销售因素,尤其是女人的衣服更是。而罗伯霍尔公司,大家不把它看成一家赶得上流行的店,只认为它是卖低价男人衣服的男性服饰店。

最后,在 1969 年,为了使罗伯霍尔也沾点流行形象,罗奈雇了一名服装设计师大提丝,只可惜她并不怎么出名,所以这项努力没什么效果。

在 1960 年和 1970 年间,服装市场由保守渐渐走向新潮大胆,罗伯霍尔并没赶上这项转变,仍只卖保守型式的衣服,货品周转速度渐渐变慢了。

1974 年,一项不利的征兆显示罗伯霍尔营运有了困难,它告诉供应商,货款要晚 30 天才能付。自 1969 年以后,销售成长显著的减慢,1971 年以后,则在 2.4 亿美元左右打转。利润也由 1969 年时的高峰 1400 万美元的亏损,变成 1975 年的 2160 万美元亏损和 1976 年的 4180 万美元的亏损,大部分是为了抛售屯积过久的陈货所引起的。请参考下面的统计数字。

一直到 1975 年,马丁才警觉到罗伯霍尔的问题已相当严重。于是他采取了更换高级主管的行动。伯灵顿工业公司的前任副总裁乔治史塔福成为 U. M. & M. 的新总裁,史塔福也更换罗伯霍尔的高级主管,Sears 的前任副总裁高登希顿成为罗伯霍尔公司的新总裁;同样来自希尔斯的白比特为执行副总裁。1975 年时,罗伯霍尔高层主管中,12 个有 6 个遭到解雇的命运。

1973 年至 1977 年, U. M. & M. 和

罗伯霍尔公司的销售和利润额

年度	—U.M. & M.—		—罗伯霍尔—	
	销售额 (百万美元)	利润额 (百万美元)	销售额	利润额
1973	\$847	\$20, 0	\$246	N.A.
1974	963	55.0	244	N.A.
1975	978	-25.4	237	\$-21.6
1976	1,089	-14.5	259	-41.8
1977	684	-59.3	N.A.*	N.A.*

大灾难

在尝试使罗伯霍尔的收支变成黑字的过程中,有一大部分过时的存货开始以大折扣方式折卖,这是以前从未有过的,但是为了改善流动率不得不如此。同时,折扣拍卖的政策也正式在公司中确立,以使产品永保光鲜和流行,进而避免过去发生的问题。

罗伯霍尔公司的新管理阶层意识到必需去除那些亏损的分店,并改变整个连锁店的形象。因此 150 家不赚钱的店马上就被关闭了;较老的店也都陆续安排重新装满,以前大家熟悉的老式白色四方建筑物,已为新的现代化门面和标帜所代替,内部装潢加上新地板、地毯、华丽的天花板和现代家具。

并且为了确定各店的展示风格和水准均能有相当的一致性，总公司还印了手册给各分店经理，告诉他们怎么去排列产品。

例如，在罗伯霍尔公司重点地区所在的芝加哥区域——包括 28 家服饰店，2 家购物中心内的分店，7 家罗伯霍尔村（即前曾述及以卖衣服为中心，兼卖其他附件的综合店，面积约 110000 平方尺）——都率先实施了重新整修方案。平均而言，对一个 9800 平方尺的分店重新整修所花的成本约为每平方尺 4.5 美元，其中光内部装潢每平方尺就花了 2.5 美元。

接下来的扩张目标朝向大型购物中心，白比特曾说明其原因：“我们已落后希尔斯、华特斯和这些连锁公司一段不小的距离，若能打进到购物中心，我们觉得较接近我们的竞争者。”因此在 1977 年会计年度，预计开张 25 家大型购物中心内的分店——面积约 6500 到 9000 平方尺。

组织方面也做了改变，以便对营运状况有更好的控制。新设了五个地区经理职位：三个地理区域，每处一位；管大型购物中心的一个；管罗伯霍尔村的一个。广告也大量增加，尤其重点摆在罗伯霍尔分店集中的地区，以使各店均能分享广告的好处。

罗伯霍尔的新进高级主管对于他们所实行的新式经营法很表乐观，认为他们在 1978 年将可回复到“黑字”的状况。白比特曾说明他们公司的新政策：“一点都不复杂，我们希望的就是像一个好的零售业者应该做的，以前我们公司并没遵循这项原则，现在我们只是回到正常的状况而已。”

很不幸的是，时间一天一天的过去；结果却是 366 个分店于 1977 年 6 月 30 日一起关闭，永有再开。

其母公司，U. M. & M. 也面临日益恶化的困境。1966 年时，它的长期负债为 9900 万元，当年的利润是 2400 万元；到 1974 年，它的长期负债升至 2.26 亿元，增加了 128%，而利润却只增加了 29%，为 3100 万元。1975 年，斯韦伯再度增加长期负债，但今年所获得的不仅利润没增加，反而是亏损 1850 万元。情况一年比一年差。到 1977 年，短期负债达 2.05 亿元，长期负债达 2.2 亿元。公司的损失达到最高峰，由于罗伯霍尔的倒闭，使 U. M. & M. 在 1977 年的损失将超过 6000 万元。于是在 1977 年 7 月下旬，U. M. & M. 遵照联邦破产法第十一章的程序宣告破产。

惨剧怎么发生的呢？

后来没有一家公司像罗伯霍尔那样，急速的窜起后，在不到 20 年间，就倒闭了。这是怎么发生的呢？也许我们可以说，是它的快速成长害了它；急速成功使它认为只要一直保持这个样子就可永远受欢迎，而在一个多变的世界里，这是多么不切实际的想法。

罗伯霍尔公司一直不愿意由简单的廉价店迁到卖较多东西的市郊的大型购物中心区。在 1970 年，整个连锁系统的情况已渐恶化，此时只有大约四分之一的店是在购物中心区，其余大部分都还留在过时的老市区。

罗伯霍尔的老形象是一家低价、朴实的服装店；这种形象现在已不太受到欢迎了。对二次大战后的勤俭美国人民而言，这种形象是他们最喜欢的；可是对他们的下一代而言，丰裕的经济情况，使大家一味的追求高品质、新流行，谁还在乎要买廉价品。但是，一个根深蒂固的形象不是那么容易改变的，事实上，罗伯霍尔的管理阶层也不想改变这个形象，至少在 1970 年中，Ssars 的人来接掌以前是如此。所以人们渐渐不喜欢到罗伯霍尔去买衣服了。

一个在位过久的管理者，一般较倾向于保守，不愿改变任何事物，而且很容易自满，无效率。这就是罗伯霍尔和 U. M. & M. 在关门前几年的最佳写照。直到 1971 年，马丁才制订一个到 68 岁要强迫退休的政策，但仍然有很多例外。

罗伯霍尔，作为一家大零售商，竟然完全忽视那些积极而成功的零售业者所使用的有力行销技术。几十年的成功经验，他们也一样没在意这些技术，使得管理阶层不觉得有改变的需要。最后，在从不举行折扣拍卖的情形下，卖不出去的货品的比例不断地增加。在一切都已经太迟的时候，罗伯霍尔公司才注意到应该更新店面、设备和展示方式，应该提供信用卡买卖方式——这是消费者都需要而竞争者都已提供的，应该引进科学方法来经营：如控制拍卖活动，分析各区域什么最畅销，重视商品周转率，试验新式的产品，和使用各式各样的促销活动等。但一切都已太迟了。

个案的启示

罗伯霍尔公司的两难困境在某些方面与本书前面的一些个案颇为相似。例如 Korvettes 和罗伯霍尔都尝试再创业绩高潮和改善廉价品的形象，但两家公司都失败了。Penney's 也曾经拒绝接受信用卡，跟罗伯霍尔一样太慢依照市场情况的变化来调整公司的政策，幸好在 60 年代初期，Penney's 及时改变其政策；而罗伯霍尔晚了将近十年才采用信用卡，这时已经太晚了。

罗伯霍尔公司的例子，除上面外，还有不少值得我们注意学习的，所以，让我们完整地看完本个案，能从本个案学到的启示，有些在以前的个案也出现过，有些则是本个案独有的。

每家公司都应该随时注意市场状况和产业环境，迅速地了解市场的喜好，并据以调整公司策略。倘若坚持说：“我们一向就是这么做”，那在这多变的日子必遭致失败。了解市场状况并不表示一定需要做大规模、高成本的市场研究。公司的管理者和幕僚人员应该要能从观察竞争者、产业变化、同业公会和专家的言论、以及由消费者对公司和其产品的评语和态度，得知环境的变化。

在今日充满竞争的环境里，每家公司都需要使用各种行销技术，以求生存发展；在零售业，这些技术，如拍卖活动、销售分析、购货预算等，都要受到重用。而不能像罗伯霍尔那样，什么都不在意。

由本个案中，我们还可以得到一项很有价值的教训：目前成功并不保证永远都会成功。各种事物都在变化，若公司不跟着变化做调适，很快就会由成功跌入失败的深渊。马丁斯韦伯后来曾说：“最大的危险就藏在成功的背后。”

每个组织都应该不断地寻求新血，由组织外进来的管理者和幕僚人员，可以带来新观念及对公司现有的作法施以最客观的评断。这些外来者的论点，可对传统做最佳的检讨，并促使组织提出由内部做自我改进，使组织更适应时代要求。若能鼓励属下勇于谏言，则公司必可获得更多的创新及不断进步。倘若所有的高层人员都以内部升迁方式升任，其结果就是“永不改变的罗伯霍尔”。

每个组织都需要定期地去除一些“死木头”，不要让那些不能胜任的经理人或雇员留任。但是当考虑到情面，这就不好下手了；可是为了大家好、不妨以提早退休或转换到不重要职位上的方式来进行。当然也不能做得太过火，结果好的、坏的都一并去除，这样也会严重影响员工的士气和忠诚度。

我们得到的最后一个教训是，必需不断地更新设备，若就零售业者而言，就是指店面的更新。这种更新要持续进行，倘若在很长时间都不做之后，来一个突然的大改革通常是难以成功的——在公司的管理方法和财务资源上都会有困难，罗伯霍尔就是最佳的例证。但是如果一年做一点，公司就能永保最佳的设备，并处于最有利的竞争地位。

后记

在《破产法》第十一章的管理下继续营运将近一年后 U. M. &M. 终于在 1978 年 6 月 30 日脱离这个阴影。卖掉它所有的罗伯霍尔分店（367 个分店及其设备、存货），以及所有的应收帐款、票据等等，其股票也由纽约证券交易所中除名。

现在，在组织大大地缩小后，U. M. &M. 又重新获得利润了，1978 年的总营业额是 6.15 亿元，净利是 1310 万，均远低于全盛时期的数字。但是至少这个组织又复活了；罗伯霍尔事件现在只留下遥远的追忆而已。

问题与思考

1. 倘若罗伯霍尔能再多撑几年的话，你认为市场趋势可能朝向罗伯霍尔的长处转变吗？也就是人们是否会重新对最低价产生兴趣？
2. 你认为早期的罗伯霍尔能在不“拍卖”、没促销活动的状况下，仍能成功的最主要原因何在？
3. 请分别就公司和职员立场，讨论内部升迁的优缺点。

《永远的教训——企业经营失败经典案例》 对社会环境的忽视

本章可使行销人员加深一个认识：你再也不能忽视社会及环境问题所造成的影响，再也不能视消费者为柔顺的，易受影响的人。

一、伯伊士凯斯开公司——社会压力击败快速的成长

在 60 年代，某些企业界的鬼才们热衷于通过合并及购并的手段来获得成长，并利用巧妙的财务运作来发展企业。由于这些手段使公司销货额及利润的成长似乎无可限量，故而深受投资者及银行家所垂青。在这些“鬼才”中，罗伯·汉斯伯格（Robert V. Hansberger）堪称为佼佼者，他在短短 13 年中将一个年销货额 3500 万的木材公司——伯伊士凯斯开公司（Boise Cascade），引领到年销货额 18 亿而又有多元化产品的新世界。

汉斯伯格对其监督下形形色色的作业部门采取高度分权的管理风格，他让各部门或子公司有广泛的权力，因而整个公司的组织结构极度分权。伯伊士凯斯开是个典型的自由放任式管理的公司，和一般公司相比，该公司可谓没有工作说明，组织图及其他限制的规定。这种环境对于聪明年轻的企管硕士（MBA）特别具有吸引力，在这高速成长的公司中他们能充分一展所长，而有高度的自主权，因而该公司成为 MBA 聚集之所。

然而很不幸地，伯伊士凯斯开公司在追求快速成长时是建筑在不稳固的基础上。到了 70 年代初期，行销手段的错误加上严厉的环境保护运动，导致其多元化的冒险事业开始崩溃，整个公司濒临破产的边缘。

昙花一现的成长

罗伯·汉斯伯格于 1920 年出生于明尼苏达州的一个农村。他先获得明尼苏达州立大学工程学士，随后以极优秀的成绩获得哈佛商学院企业管理硕士。他于 1947 年进入美国货柜公司担任执行副总裁的助理，而在 1953 年被擢升为公司预算部门的主管。1954 年他进入西方牛皮纸公司出任副总裁，其间他在该公司所设计及建造的第一部经济型的纸浆及纸张机器中扮演主要的角色，该机器的产能为每天 120 吨，较造纸产业一般的机器要小。以往大家总认为唯有较大的机器才经济实用，此部机器的推出彻底改变了原有经济规模的概念。这一项成就直接促使他在 1956 年被聘为伯伊士派伊特（Boise Payette）公司的总裁，当时他是 36 岁。

伯伊士派伊特公司成立于 1913 年，当汉斯伯格出任总裁时，该公司有三座锯木厂，全都位于爱荷华州。1956 年的产量略为超过一亿木板尺（board feet，面积一平方尺厚一寸）。到了 1959 年，该公司已有 10 座散布于华盛顿州、爱达和州及奥勒冈州的锯木厂，年产量超过五亿木板尺，因而跃居全美三大木材制造商之一。在 1956 年到 1959 年间，该公司又开创了很多新的事业，包括木工成品工厂、纸带工厂及混凝土工厂。汉斯伯格第一次合并的对象是凯斯开（Cascade）木材公司，公司的名称遂改为伯伊士凯斯开（Boise Cascade）。在汉斯伯格任职的前三年，公司的销货额上升 250% 而达 \$ 1.26 亿，而净利上升 370% 达 \$ 560 万。然而这只不过是一个开端罢了。

到了 1970 年，汉斯伯格已取得 35 家公司的经营权，销货额达 17 亿元，已赶上或超过其主要竞争者，净利达 7600 万。伯伊士公司不像其主要竞争者只专注于某一市场，诸如纸张、纸浆、木材、合板及建筑材料等，而是从原料到最终产品的整合。汉斯伯格企图以强大的行销力来发展一个基础广泛的木材制品公司。

在 60 年代多元化成长非常热门，常被视为是保持公司旺盛成长的途径。风气所及，汉斯伯格的经营眼界乃超越了伯伊士公司所专精的基本木材制品。凡在当时具有高度成长的产业他都闯进去。1966 年到 1969 年间取得了很多不动产，其中以休闲娱乐的土地及住宅为最多。他买下了狄夫可维恩公司，该公司为快速成长的拖车房屋业中最大的生产商。伯伊士公司亦投入到一种可更换的，采模组式设计而建于都市的住宅行业。非但如此、它从事了若干更不相关的多角化，诸如取得了普灵西斯船舶旅游公司及出版“当代心理学”杂志的 CRM 公司。

这般的扩展所费很高，由该公司负债权益比率偏高，显示其正走向过度扩张（例如 1966 年至 1967 年，该比率为 1.25）。然而经由若干合并及会计帐上的操弄，到了 1970 年该比率向下拉成 0.50。

自 1966 年伯伊士公司进入休闲娱乐的土地开发产业后，公司对现金的需求较昔日要迫切的多，这是因为在开发之初便要投下现金来建道路、排水沟、高尔夫球场等设备，而分期付款的销售方式使现金回收速度要慢的多。到了 1969 年，此一现金匮乏的问题获得解决，这是因伯伊士公司取得了亚巴斯寇公司，该公司在美国从事重工业设备及办公大楼的建造及设计。伯伊士公司原握有该公司的股份。由于该公司卖给外国政府若干公共设施，故持有值美金 2.37 亿的拉丁美洲政府债券，这使得伯伊士公司的流动资产大增。与亚巴斯寇公司的合并亦带来高额的税额扣抵，因而使伯伊士的赋税得以减少。

凭着过去 10 年来大幅度的成长，以及积极而狂热的年轻管理者，再加上公司在某些似乎未来成长会很快速的产业中，占着有力的地位，更由于长期以来资金流动性的问题已获解决，展望 70 年代，不论就汉斯伯格或其公司而言，前途真是一片光明。

休闲娱乐土地的开发计划

伯伊士公司和沃特先生各出一半的资金，展开土地开发事业。沃特先生是洛杉矶的土地开发及房屋建筑商，他在过去 20 年建了 17500 户房屋，并建了很多工业、商业及公寓建筑。该公司在 1967 年继续取得工业、商业及公寓建筑。该公司在 1967 年继续取得了波玛必尔特公司（旧金山地区的承包商），当时波玛必尔特公司正在进行的计划总金额为 4500 万。

不久该公司又取得了美国土地公司，它是滨湖游乐场的主要开发者。当时有五个主要的开发计划正在进行：印第安那州接近盖瑞的一笔 1700 英亩计划、接近芝加哥的一笔 1500 英亩计划，接近克利夫兰的一笔 1300 英亩计划，接近首都华盛顿的一笔 2500 英亩计划，及位于内华达山麓离旧金山不远的一笔 3200 英亩计划。这些土地的售价每英亩从 \$ 2000 到 \$ 20000，每个开发计划中都设有一片 200 或 500 英亩的人工湖。

1967 年并取得了箭头湖泊开发公司。该公司是在圣伯纳谟诺及洛杉矶地区从事“第二个家”的开发工作。

1967 年秋又有两个新计划开始进行，其一为一笔占地 4000 英亩而距洛杉矶市有 75 分钟车程的开发计划，其二是位于加州的一笔 3800 万美元的土

地开发计划。

到了 1968 年，休闲娱乐土地的销售额为 9000 万，而 1969 年的销售额一跃而为 1.65 亿，利润亦很快地上升。根据会计上对不动产的处理方式，销售额及利润在出售资产的当年便入帐，纵然货款可能在几年全仍收不到。至于利润的计算方式是先估计未来开发所需的成本，再依比例分配到各笔土地中。这种会计处理方式虽不很稳健，却是一标准的程序。为在会计上求得稳健一点，伯伊士公司编列了较 1966 年及 1967 年为多的坏帐准备，以应土地销售帐款可能收不到的情况。

由于不动产数量持续地膨胀，伯伊士公司共取得了 12.6 万英亩的土地，每笔的大小从 700 到 31000 英亩。这些土地是由 29 个开发计划所组成，散布于从东海岸到夏威夷的 12 个州。到了 1970 年底不动产的净投资额达 1.42 亿，其中约有 70% 是用于在休闲娱乐社区的开发上。1967 年至 1972 年 7 月间，伯伊士公司售出的休闲娱乐土地总金额超过了 3.6 亿。

依成长的潜力来看，从事休闲娱乐土地的开发似乎是有问题的。民生的富裕、休闲时间愈来愈多，再加上舒适而廉价的交通，有个用来度假的第二个家已成为很多家庭的美梦。开辟规划优雅的休闲娱乐社区，内有湖泊、高尔夫球场、标准游泳池等设备，并有完善的防盗安全措施，似乎可使大家的美梦成真。自 1966 年以来土地销售额及利润的成长，证明了这是一项极具前途的产业。

由前途似锦的土地开发事业来做先锋，伯伊士公司的所有管理者在 60 年代晚期都深信任何事皆不能危及该公司璀璨的未来。1969 年该公司的股票爬升至每股 75 元。

但就在短短的几年内，股票惨跌至每股 9 元，伯伊士公司是否会走向坟墓引起很多关切。土地开发事业可能将该公司引向崩溃的命运。

盛极而衰

有二个主因摧毁了整个休闲娱乐土地的开发计划，而它们在 10 年前都还是隐而不显的。其一为行销手段遭到社会严厉的批评，其二为生态保护的问题愈来愈受到重视。

伯伊士公司在取得各土地开发公司时也同时留任其中若干管理者及推销员。承袭着一向最少控制、最大分权的管理传统，伯伊士准许那些公司自行运作。但是那些人员的思想老旧，他们只一味求得尽快销售出去，而不管顾客是否满意。他们推销土地的手段相当自私，先将土地分割，再开发一下，推销出去后便溜之大吉。要是顾客后来有什么不满想抱怨，那些土地开发者及推销员却不知早已溜至何处。口若悬河的推销员常向顾客保证道路、休闲设备的完工日期及投资潜力等，而这些是伯伊士公司做不到的。为使顾客产生急切的心理并相信土地卖的很快，采高压手段推销的人员甚至还备有一部无线电，随时和总部保持联络，着急地询问某一笔土地是否已被别人买走了。

然而全国大众的态度正在剧烈转变，其中尤以加州为甚，而加州是伯伊士公司休闲娱乐开发事业称霸之地。由于环境保护及消费者运动大行其道，10 年前根本不会引起争议的作为，如今却极易遭来恶毒的批评及政府和法律的限制。

伯伊士公司的行销手段为该公司及其子公司带来了很多的诉讼案，罪名是销售休闲娱乐的土地时有不当的介绍，其中有 19 件发生在加州，一件在内华达州。民事诉讼被加州首席检查官及康特寇斯塔郡的地方检查官所起诉，

而集体诉讼的官司在州及联邦法庭被起诉。在马里兰州，不动产局下令 90 天内禁止伯伊士公司销售其占地 3500 英亩的“海洋松树计划”，因为该公司被控雇用没有执照的推销员。伯伊士公司最后花了 6000 万元才解决了诉讼。

其他的问题亦正困扰着一些开发计划。例如，生态学家策动舆论的力量来阻碍布基特尚得海岸线的社区开发计划。这种不利的公共报道常成为头版的新闻。

面对着与日俱增的群众压力，伯伊士公司被迫重新检讨其土地开发计划。除了在休闲娱乐的设施上做进一步的投资外，该公司并尝试以多留空地、建地下室设备及污水处理设备等来满足地区性的需求，但这些没一个是便宜的，例如在一个 3000 英亩的开发计划中建立一污水处理系统便要花 400 万。除非能大量提高土地售价，否则如此高的成本将使利润大幅降低。但是想提高售价并不太可能，因为这将使销售量急剧减少。

尽管伯伊士公司花了很多心力，以求大众较能接受其销售方式及其对生意的冲击，但那种被视为剥削顾客及破坏环境的土地开发商的恶劣印象，是很难扭转的。呆帐逐渐在形成，而其顾客的坏帐比率已成为同业中最严重的。

经过约 15 年的陡直爬升，1970 年的销售额首度下降，较 1969 年降低 1%，更糟的是利润剧减了 55%。1971 年的情况更是惨不忍睹，帐上出现了 8510 万的赤字，其中 7400 万是土地开发事业的损失。

由于深受赤字及诉讼案件之苦，伯伊士公司开始退出土地开发事业，但这不是件容易或廉价的行动。若是契约上规定的计划不能完成，顾客应收款就收不到了；又若顾客发现在其休闲社区内没有邻居，便可能停止付款。为此该公司在 1971 年忍受了 1 亿元的帐款注销及损失，而 1972 年则达 2 亿元。一些开发计划转卖给其他公司，其售价犹如火灾后的大拍卖。

此刻 9.16 亿的负债成了公司的大麻烦，贷款给伯伊士的银行及保险公司迫使其出售资产以减轻沉重的债务。而在 1972 年 10 月，那位从三座小木材厂发展到大规模多元化公司的“天才”——汉斯伯格，终于被迫辞职。

力挽狂澜

伯伊士公司的麻烦并不仅是土地开发事业。1969 年为了解决流动资产的迫切需要而合并的亚巴斯寇公司，其 2.37 亿的拉丁美洲债券失去了流动性。这些债券的取得乃因亚巴斯寇公司出售设备给阿根廷、巴西、哥伦比亚、智利及哥斯达黎加等。由于这些国家政府的变迁以致危及到投资事业。在 1972 年，伯伊士公司还为了政治的因素，以较帐面价值为低的价格，出售 2 个在拉丁美洲的设施。

其他很多取得的公司亦是摇摇欲坠。例如拖车房屋的最大生产者狄可夫维恩公司在一个月内有 2 个高级人员离职，使公司深受其苦，而生产计划开始出错；又 1968 年购得的普灵西斯船舶旅游公司在 1970 年亏损了 250 万，于是伯伊士公司乃将之卖掉。

债务缠身的伯伊士公司为了想使经营的事业能回复到 50 年代以木材制品为主的情况，乃继续缩小其多元化并加以变卖。然而为了要获取现金来偿还长期负债，甚至不得不将某些基本木材制品的事业也卖出去。例如在 1972 年销货额达 2900 万，净利 800 万的联合木材公司，在 1973 年以 1.2 亿卖掉。经过这番作为，伯伊士公司的负债权益比率在 1973 年年底降至 0.33。至于土地开发计划在 1973 年只剩下 2 个，而且公司还希望在几年内将之彻底删除。

除了卖掉联合木材公司外，伯伊士公司的主力——木材、建筑材料及纸盒系列等——仍然原封不动。该公司仍然有 700 万英亩的森林地。1971 年 18 亿无的销货额中有 44% 来自非森林制品，而到了 1973 年，非森林制品的销货额几已降为零。

汉斯伯格被逐出公司后，原在其手下担任执行副总裁的约翰·佛里受命挽救该公司，佛里乃统辖这整个快速删除伯伊士广布产品的工作。佛里是该公司高级管理者中最早指出投资于不动产的危险性的人，他并促使公司不计成本去删除此事业。在该公司 1972 年最黑暗的日子中，他是公司和债权人谈判的首席代表。他努力谋使伯伊士能立足于一个坚固的基础上，虽然这使得销货额降低了数亿元。

1973 年佛里将公司的营业拉回黑字，这证明伯伊士公司已回复稳健。虽然销货额降至 13 亿，但净利有 9000 万，较之 1972 年亏损 1.71 亿及 1971 年亏损 8500 万，这是令人振奋的。凭着较严密及集权的控制，并以公司的基础事业为发展多元化的根据，伯伊士公司的前途再度燃起希望之火。

个案的启示

汉斯伯格在 1974 年接受访问，此时已事过境迁而能做较客观的论断。他认为当时的主要问题是不能很快地顺应加州社会环境的改变而改变。他说：“……我们是加州最大的土地开发公司……但是剧变在那里发生，而加州有带头领导其他州的倾向，特别是在社会变迁上……环境保护的问题在那里被炒得很热，它很快地向公司冲撞而来……我们未能及时的顺应。”

当询及伯伊士的推销员随意保证很多公司做不到的事而最后引起数十件诉讼案时，汉斯伯格指出，在取得土地开发公司时，伯伊士公司留用其人员并保留其销售方式，“……虽然他们那种随便的做法很快地出了问题，但要找到能在未来适用的专门技术是不容易的。”他承认那些子公司可能太过自主，被授与太大的权限，但是“……要改变那么多的销售人员，不管是替换、再教育或重新安排工作，都是要花很多时间的。”他表示他曾为增加控制而派出公司的人员，扮成顾客去试验推销人员，而这种举动事先却让推销人员得知了。

汉斯伯格将当时伯伊士公司的失败都归于外在的因素，如加州环境的改变。但是任何企业都需要去适应永不休止的环境变迁。当今政府的法令和公共的政策改变得很快，消费者权益及生态保护的关切造成很大的压力。这些乃是长期中必须对抗的社会限制条件。一个成功的企业应该要对这些改变加以顺应，而能加以预先准备或很快地调适。伯伊士在此犯了二点错误，首先是对其引入争议的行销手段漠不关心，再则对于顾客的抱怨及生态保护的壓力之严重性，迟迟未能认清。最后虽然体认了问题的严重性而采取了激烈的行动，但为时已晚。

伯伊士公司解决问题的方式是不计成本地除去那些正和环境因素相冲突的事业。虽然在当时对问题的了解较迟的情况下，那可能是最佳的解决方式，但还是有其他替代方案的。

该公司早先的做法应可以较慢的速度来从事土地开发的计划，以诚信的行销手段及与生态保护相调和的做法为原则。伯伊士公司不应对当时的状况视若无睹，而应加以调适。

当然伯伊士公司大部分的内部问题是 60 年代末期经由多元化的取得来快速扩充的后果。汉斯伯格自由放任式的管理一度被视为该公司成功的关键

因素，那种极度分权的组织乃是取得那么多五花八门的公司的后果，因为母公司根本没有能够加以严格管理控制的专门技术。因此取得的公司的经营大权只能交给原有的管理者。若是他们能力够，大概就会经营得很顺利；若是他们漫不经心，无视社会及生态的需求（伯伊士公司的土地开发子公司的管理者绝大多数就是这样），或是能力不足，便常会犯下严重的错误。因此，伯伊士公司由于从事土地开发事业而带来的困境不是个特例，它反映出轻率鲁莽的成长的错误，那种成长是超出母公司同化能力之外的。

就算是现在，投资者依然对高度多元化的公司感到怀疑。有些高度多元化的公司做得很好，虽然其股票的市价很少反映这种情况；另有些公司仍尝试着去模仿那不智而差劲的多元化结构。伯伊士公司几乎删除了所有在 60 年代取得的公司，而留下一稳固的基础，藉以在未来能更谨慎且更合适地立足。伯伊士公司是否真已学到必须负责任的行销的一课，仍然有待时间的验证。

后记

下表乃伯伊士公司 1971 年至 1978 年的销售额及净利，从中可看出该公司否极泰来的历程。

年度	销售额(十亿)	净利(百万)
1971	1.8	赤字 85
1972	1.15	赤字 171
1973	1.3	90
1974	1.45	103.6
1976	1.9	97
1978	2.6	136

问题与思考

1. 何以高压手段的技巧在销售休闲娱乐土地上会被认为是必须的？对于这种行销手段你是否赞成？
2. 你认为目前休闲娱乐土地开发的潜力如何？它在 80 年代是否可能会改变？为什么？
3. 伯伊士公司彻底除去土地开发事业的举动是否明智？

二、迷地服饰公司——自作主张的失误

服饰业的发展趋势

1970 年对服饰工业创造新流行而言，似乎是一个好时机；因为在这个时候，迷你装已流行了有些年，故只要推出较长的服饰，也许可取而代之，而使得现存的服饰变得老旧。一份在服饰工业上极占优势，专门推广衣服、裙子和装饰品的日报——妇女服饰日报 (Woman's Wear Daily)，开始以无比的努力在为迷地装做推广的工作。就在当年的 7 月 27 日，一则报道出现：“什么样的流行款式为不景气的美国服饰零售业和建立流行的组织所需要……，自九月起，每一个地方的女用服饰将完全的不同，这是那些穿着迷你裙的妇女所期望见到的。”

然而这种预测并没有实现，且鼓吹这种流行的行业其成长也非常的短暂，看似美国的妇女不再被教导她们应该穿什么，可能的是一个服饰行销的新时代将来临了。

迷地(Midi)这一名词可被定义为任何长度低于膝盖而高于脚踝的物品，然而迷地装比起迷你装来要难以促销。迷地装其灵感的来源据说是源自第一次世界大战与第二次世界大战的德军外套。

在历史上，妇女服饰的长度有过多次升降的纪录。有些分析家发现女性服饰之长度与经济变化的情况，有某种关系存在。在30年代，裙子是长的，一直到第二次世界大战，因为战争引起的物资缺乏，而迫使裙子的长度跟着减短。就在1960年间，裙子的长度变得有史以来的短，有所谓迷你裙和超迷你裙的产生。纵然那时世界上有某些国家担心此种裙子会危害社会风气及使道德衰退，然而对大多数的男性而言，非常的欢迎这种短裙的出现。

到了1969年欧洲的服装设计师重新引介长裙，就叫它为迷地装。1970年，这些国家的零售商即大量的购进迷地装，期望这种服饰能带给他们极大的市场。

因为销售的刺激与追求利润之故，使服饰业保持着活跃。（纵然消费者必须更新任何主要的流行饰物，但若她们想赶上流行，她们还是要如此做）。在60年代末期。由于不断上涨的工资和物质成本，服饰业遭到重创，使得纽约第七街的有些服饰厂商遭到倒闭的命运。所以一种能救起这些行业的新流行是被需要的，而迷地装就是这一流行的推进器，这些服饰业欣喜于这种新款式，因为它不但需要新服装，也需要新的装饰品。

最初，美国的服装设计师并不认同欧洲设计师的看法，然而妇女服饰日报的发行人约翰·布鲁·怀尔查理(John BurrFairchild)却认同他们的看法，不顾一切地决定这样做了；他宣布1970年为迷地年，逐渐地美国的设计师结成一个统一的迷地装战线。(就怀尔查理所负责的部分，他被称呼为“……一头怪物，一头猪和一位独裁者”，他的行动被描述为卖弄权力者)。

流行的理论

在此我们先要辨别“款式”和“流行”这两个字，“款式”是呈现出来的不同形式，这个名词可描述穿着上，但也可用以描述汽车、家具，甚至于艺术的形式，而流行则是指广为大众所欢迎的款式。

至于人们追随流行趋势以替代在各种不同款式的尝试中建立自我的原因，至少是因为想减少风险，以避免造成判断错误及买到不良品的机会。因此，人们就必须随时注意正在流行什么东西，此点可根据杂志（如Vogue杂志），观察广告，著名流行领导商店的突出摆设，及有关流行可靠资讯来源的人们的忠告等。

倘若一种新款式不能被广泛地接受而流行，服饰业就得面临风险。也因此，制造商对“流行”也有同样的兴趣。各公司行号都尽量地去探知在此行业的其他厂商的作为，实际上所有的服饰业恒常在寻找“胜利者”，如果一种新款式变成一个胜利者，就会受到热烈的支持。

因而每一位有名的流行设计师都在探寻最新的观念，而职业性的听众则紧盯着大量的资讯、流行的趋势以便促销，当大多数的重要设计师都趋于同一思潮方向时，是最为他们所乐道的。假若流行同时朝着多种方向进行，则消费者会显得迟疑不决而暂缓他们的购买行为，故要有效地诱导妇女进入商店的最佳方式是仅提供单一的选择路径，戴尔(Dior)注意到，经由报纸单

一的广告策略以改变季节性的流行，要强于杂志人员和委托人的推广努力。

所以对于此行业的厂商，会有很大的压力迫使他们结合一致的意见，经常的，当消费者遇到设计师、制造商和零售商一致的行动时，他们会愉快地追随，他们会确信自己做了一个好的尝试。

一个服饰业一致认同的流行，曾经有过被消费者拒绝的纪录，那是在 50 年代末期，布袋装被服饰业一致地推广，然而因为布袋装缺乏曲线，不易以其特有形状搭配服饰，所以得来消费者冷淡的反应。然而布袋装并非完全的失败，当它被描述为只需以较少的搭配来促销时，它也流行了几年，所以为了促使消费者接受一项崭新的流行，不但要注意好流行的消费者，也要注意制造流行服饰的制造商在此状况下的态度，此乃因为他们也在尝试寻找一种最少风险的新尝试。

迷地的信念

在 1970 年初期，除了少数外，大多数的设计师、制造商和零售商花了大部分的时间在销售迷地装的工作上，他们认为这种新款式将为刺激销售的最佳方式，所以随即展开游说消费者的购买。在过去经过行销人员的一致行动，这不是一件困难的工作，经由电视和能广泛渗透的文字媒介，如杂志和报纸等，如此一种新的形式将很快的宣传和受欢迎。

在女性服饰日报的领导下，以此种方式去推广新款式的服饰给贸易商、总经销和零售商及能供应他们商品的制造商；同时设计师刚投下大量的时间做新的设计，而零售商则积极地展开推广的工作。

其推广重于强调整个外观，其中装饰物占了极重要的部分，有一个广告机构的手册上写着如何推广迷地装。它如此描述：“店员应该知道她将像什么样子……，可能没有一般性的广告艺术及特殊流行图片可用，然而对零售商销售的成功却占着极重要的地位。”在报纸的广告上被如此标着：“通过艺术和复制品来教育消费者，如何依照服饰的长度来搭配装饰品”来推广迷地装。由此可见，激起新款的流行化运动业已展开。

在零售商方面，当然也下了相当大的赌注投资于迷地装、期望增加女性装饰物的销售。然而有些商店只作有节制性的存货，以等待此项促销被证明成功后再行打算，而一些大的零售商，如纽约第五街商店，加利福尼亚的杰士佛·马革兰连锁店，达拉斯市的尼曼——马可士和芝加哥的马夏尔广场等，几乎完全放弃迷你装，而全心地追随迷地装之风。然而，当发现仅有平凡的成绩时，大量努力的广告遂被放弃。纵然纽约的邦威特·泰勒和布尔德夫·固德曼的总裁提出他们的备忘录，去劝告他们的雇员再重新回头从事迷地装的工作而非迷你装；在西海岸的艾——马革尼迷地装，邦威特·泰勒店的纽约分店总裁说：“我们不希望消费者在四处环顾中会对我们的商品感到任何的不安，及看到我们对自己所标榜的具有象征性的反抗。”

失误的检讨

摒除设计师们的努力外，约翰·布鲁·怀尔查理、妇女服饰日报、和迷地装零售商、流行业在 1970 年的成长显得非常的低，消费者对各类裙子与服饰感到迷惘而延缓购置此种服饰。许多零售商对于春季投资的血本无归，对秋季的购买遂采谨慎的态度，一种“等待与观望”的态度普遍地流传，一直到流行趋势混乱的局面益加明显时，零售商停止投资，也延缓提出订单，这对服饰制造商而言是种连续的分歧局面。

虽然 1969 年的销售量并不佳，但 1970 年秋季，其销售量的直线下降，

使得下半年的女用服饰销售量比 1969 年还低 5%，尤其此种昂贵且难以搭配的女用服饰更甚。有超过 60 间的行号被迫关门，而美国国内专卖女用服饰的专卖店及百货公司同受其害。因此“第七街的大屠杀”这句话也就开始传开。

迷地装的未能被接受，我们可经由在此迷地装被世界各地期待流行，马狄生的“妇女服饰店”（Women's Haderdashers of Madison Avenue）的销售业绩明显地看出：

裙子指数

自 1970 年 8 月 1 日到 12 月 22 日

高于膝上服饰的单位销售量比率 79.4%

平于膝上服饰的单位销售量比率 9.2%

低于膝上服饰的单位销售量比率 11.4%

在 1970 年的夏季与秋季，当服饰工业变得更萧条，一片哀怨声到处可闻。制造商抱怨零售商不相信长服饰的重要性，且不能对他们抱完全的信任；而零售业的经理则反责怪制造商给予过重的压力：“……不要踌躇于指陈妇女服饰日报那种严厉的手段。”有些流行业的裁决者主张零售店与第七街的眼饰制造商应该沉默而不应该对迷地装做过多的声言——他们行动迟缓，以致不能以更坚强的态度去应付迷地装所面临的困境。

在某些范围内，这些是真实的，一位主要的制造商约拿那·罗根指出他的产品仅有 15% 是迷地装；另一位主要的服饰制造商苏珊·梭马士则从银行贷款来从事流行业裤子与裤装的工业；罗斯·托基的艾立·罗梭则非常怀疑迷地装的销路而仅在其工厂生产 1% 的产品，着重于平膝裙子的生产。一位在第七街应付不景气的老手，无礼地说：“有关迷地装的事件都是一件大错误与大麻烦，而那些女孩子们认为他们所指令的每件事都会冲击我们的喉咙。”

女性服饰的市场，在该时均被认为境况恶劣，大多数人对迷地装的迷惑与不喜爱，导致许多消费者由洋装而改着裤子，裤子在 1970 年的女性服饰中是最畅销的服饰，它们以各种款式出现，从套装至所谓的裤装，都被广泛地销售。

这项促销活动失败的指挥者，最后宣告不做迷地装广告。在灾情惨重的 1970 年未来临时，一些流行服饰的零售商为时已晚的了解这项计划彻底的失败；曼哈顿的培克·培克店在窗上宣布道：“我们有各种长度的服饰，……其中包括迷地装。”

摒除各方的漫骂，我们将客观地来探讨造成失败的原因，其中包括了许多错误。一位居于领导地位的商业杂志刊载：“在一个贫穷的社会里，人们经常借着服饰来表现自我的特质，但在一个富裕的社会里，人们可能会失却兴趣于此种炫耀。”这个例子表示许多的青年人以穿着特殊的服饰来表现自己，包括穿着陆军剩余的制服和“其他打破旧习俗的服饰”，至少这显现着青年人对流行抱着悲观和死亡的态度。

妇女的解放运动，无疑地对迷地装的突起采取某些对策，这可看出妇女的态度正在改变，她们变得更为独立，变得对于指令式的行为易于发怒；其实衣着是在取悦自我，而非向别人炫耀，所以迷地装的推广遭到实质上与心理上双重的阻力，这和以往女性尚未解放时，那种被驱使的情况已截然不同，许多女性起而反抗不需要且落伍的产业计划。

反对之声四起的另一原因，是因为膝长的迷地装使人看了不悦（除非她

的双腿不好看，穿此来掩饰），不实际，且易造成意外事件；年老的妇女对此种服饰持着抗拒的态度，因为那会使她们显得更老；丈夫们则认为那是反男性的一种叛逆。盖洛普民意调查于 1970 年举行的一项全国性的民意测验中

显示，大多数的男性或女性均较喜欢高于膝盖的裙子。这种强烈的抗拒，导致有些团体使用“财力”以联合抵制迷你装的专卖店，这些组织有 P00FF（ Preservation of Our Femininity and Finances），GAMS（Girls/Guys Against More Skirt），FADD（Gight A-gaubst Dictating Designers）和 SMACK（Society of Males who Appreciate Cute Knees）等。

此外还有其他的因素，如 1970 年的经济情势并不利于全心推广新流行，那会导致现存服饰的淘汰；经济的萧条导致消费的减少；通货膨胀导致高价格，更进一步地妨碍消费；而更有一大部分的妇女在等待迷地装能确实地流行，才开始购买的行动等。

而此行业在引人迷地装的时间上犯下了大错，就在 1970 年的春季，春天和夏天并不适于迷地装的穿着，加上此年的秋天又是一个非常温暖的季节。

个案的启示

迷地装推广的失败，可能代表着妇女服装业急进的推广流行最大的败笔。50 年代布袋装的失败，由于服饰业的踌躇与错误多于消费者的不屑。过好几年后，经过润饰改良的布袋装还能被大众接受，而成为流行的先驱。然而迷地装在推广之初，是被大力支持的，几乎被服饰业所全力接受，然而它的失败代表着消费者不喜此种款式，而代以其他的选择以反映他们对迷地装的完全否定。

这件事让我们及关心的行销人员产生了一个疑问：“难道由服饰业与流行设计师来领导流行的时代业已结束？”如果消费者再对设计师、制造商和零售商一致的行动产生动摇，那么服饰业所面临的风险就更大了。

难道妇女解放运动已改变接受新款式态度？难道迷地装的失败，代表着美国妇女拒绝被指令的穿着，并且意味着文化的改变，或仅仅是短暂的变迁？一位在 60 年代末期，设计出上空装以显示无胸罩和自然外观的西海岸设计师罗地·姜罗琦预测说：“流行已超越流行。”换句话说，没有一个流行会被大多数的妇女全心地接受。

姜罗琦认为世界正在改变，或许美国妇女不再允许一个让她们无法想象的新款式混入她们的生活中。这种预测是可靠的，她们将更独立且确信自我的判断，指令流行的时代可能真的业已结束。

一种新款式的观念，不能以流行来加诸于消费的大众，除非这项观念或设计真能吸引大多数人的兴趣；然而流行商品的制造商在最近几年忽视了这个易于做到的原理，在今天这种大众通讯的方便与高移动率的社会里，流行会很快地散布在整个国家里。纽约市和西海岸向来都是蕴育流行的温床，只要几年的时光，流行即会散布及中西部及南部，而今流行的周期如此快速，流行商品制造商以为消费者无法抵挡得了厂商高压的大量推广，但他们忽略了大众传播媒体有更大的影响力。

另一个流行的“原理”是迷地装倡导人所疏忽的，即是一种改变不应过分急速。消费者可能喜于获取新消息，但他们厌恶被急速地改变习惯的模式，这个原理同样适用于汽车、家具或服装的款式。一般的大众无论是穿着或欣赏，已经习惯于或欣赏于短长度的迷你裙，而膝长的迷地装突然地介入，转变过于急速，假若服装的长度被逐渐地加长，则可能为大众所接受。

姜罗琦对流行的预测，在 1970 年和 1971 年间的伦敦被证实了。虽然这个城市发明了迷你装，但伦敦并不排斥迷你装，虽然它并不广泛地流行。佛毕的伦敦局报告“……女孩子穿着迷你装、迷地装、马可士装、祖母装和布袋装，伦敦的妇女依凭着早晨起床时的天气交替地且整套地穿着，一天穿迷你装，隔天就穿迷你装；在冬天，穿马可士装者超过穿迷你装者；在春季和秋季，则穿迷你装者要超过布袋装。”这是伦敦可看到的景况。许多第七街的服饰制造商和闻名的流行零售商，错误于他们在 1970 年花大多的心血于迷地装。

所以，现在我们了解了迷地装的推广与行销人员失败的所在，这让我们更了解到，比起 10 年前来，现今某些流行项目的行销更缺乏确定性，它充满着许多失败的危机与风险，业者宜引以为鉴。

问题与思考

1. 推广迷你装，有何较切合社会价值观念之作法？
2. 妇女的服饰会有一天比男士服饰更保守吗？如果答案是肯定，应作何市场研究藉以规划未来？
3. “男人会影响女人的服饰”这句话，有没有道理？

三、中兴工商服务社——不谙社会文化环境的失误

经营概况

看准工商服务业必然成长的中兴工商服务社创办人陈三兴，认为随着工商业的发达以及社会大众对工商业界诚实记帐的殷切期盼，于 1985 年 3 月独资成立中兴工商服务社。成立宗旨为替工商业者作专业性服务。主要服务项目为：（1）公司记帐；（2）公司的设立登记。

现有员工共 9 人，包括固定内、外勤及临时内、外勤员工（见表 5—1）。

表 5-1 员工结构

	固定员工	临时员工
内 勤	4 人	2 人
外 勤	2 人	1 人

靠陈三兴的社会关系，成立尚未届一载，服务客户业已达 128 家厂商。服务项目可从表 5—2 窥其概要。表 5—2 所示者是每月例行的业务，可见中兴业已有良好的开始。陈三兴也暗自喜悦中兴营业的进展情况。

表 5-2 服务项目概况

	应服务家数	已完成家数
公司设立	8	5
公司记帐	120	80

经过半年后的运作，中兴对其内外作业的程序业已大致作预估及评定。同时亦对作业成本作相当详细的估算。当然营业收入亦在评估的范围。

基于中兴的要求，虽然其服务费率（各项费率）未便提供，因此详细的月损益表，以及资产负债表亦无法取得备作分析，但我们可从其平均服务一

家作业所需工时、内外作业程序分析、财务状况、作业工时分析、内勤工业使用工时估计、外勤作业工时的估计等资料概略了解中兴近一年来的经营状况。现将其分列于后。

1、平均完成服务一家厂商所需工时

作业工时的多寡，直接与成本有关。成本的控制，一如陈三兴经理所强调，为一不可忽视者。表 5—3 所列者为当时各主要服务项目所需的工时。

表 5—3 所示小时是以月为单位估定者，因此成本的推算亦宜以此为准。

表 5—3 各项服务项目的所需工时

	内勤	外勤
公司设立	6hrs.	12hrs.
公司记帐	3.5hrs.	1hr.

2、内外作业程序分析：

(一) 公司记帐

收凭证(外) 作帐(内) 损益表、资产负债表(内) 客户(外)

(二) 公司设立

取得文件(外) 经济部查名(外) 作文件(内) 将文件送各承办机关(外)

3、平均每月文具用品消耗量：

名称	笔	白报纸	十行纸	钉书针	传票	申请表格	印花	合计
耗用数量	1打	1道	1道	6盒	25本	8套	1000元	2300元

4、财务状况

(1) 应付帐款 10 万元

(2) 应收帐款 15 万元

(3) 呆 帐 10 万 元

平均每月固定收入 5 万元

平均每月固定支出：

员工工资	(1) 固定员工	43000.—	
	(2) 临时员工	16000.	— 59000.—
房 租			12000.—
水 电 费			2100.—
文具用品			2300.—
合 计			75400.—

5、作业使用工时分析

(一) 内勤作业使用工时

(1) 公司记帐

$(3.5+0.5) \times 120 = 480$

(平均记帐一家所需工时+宽延时间) × 每月固定记帐家数 = 平均每月记帐所需工时

(2) 公司设立

$(6+0.5) \times 8 = 52$

(平均设立一家所需工时+宽延时间) × 每月固定设立家数=平均每月设立所需工时

$$(3) (24 \times 8 \times 3) - 532 = 44$$

(每月工作日数调每日工时 × 所需员工人数) - 每月实际耗用工时=每月休闲时间

(二) 外勤作业使用工时

(1) 公司记帐

$$(1+0.5) \times 120 = 180$$

(平均记帐一家所需工时+宽延时间) × 每月固定记帐家数 = 平均每天记帐所需工时

(2) 公司设立

$$(12+1) \times 8 = 104$$

(平均设立一家所需工时+宽延时间) × 每月固定设立家数 = 平均每月设立所需工时

$$(3) (24 \times 8 \times 2) - 284 = 100$$

(每月工作日数调每日工时 × 所需员工人数) - 每月实际耗用工时 = 每月休闲时间

从其财务状况，得知中兴平均每月亏损约 25400 元，估算第一年亏损将达 304800 元左右。营业尚算良好的服务公司，会有如此亏损，实使陈三兴相当忧虑的问题。

失误问题及检讨

导致中兴意外亏损的“近因”似乎为：

1. 在成本的控制上，基于扩大并加强服务的前提下，未能掌握从工时分析的结果，可以看出内勤人员实际上只需要 3 位，而且还可以多出 44 个工时。外勤人员需要 2 位，尚多出 100 个工时。同时，由于目前对公司员工的要求不严，以致员工工作散漫，浪费工时，内勤工作无法与外勤工作配合，内勤所需资料外勤拖延取回外勤所需文件内勤亦无法准时交付，形成恶性循环，以致每到紧迫时，不得不请临时工。

2. 在收益的管制上，亦未能在订价上作适切的调整，应收帐款的收回松懈，呆帐激增。

我们可以论断，真正导致中兴经营上意外亏损者，实为中兴对现阶段社会文化环境的演变未能及时注意，认为现阶段社会文化环境仍然重视“低价服务”策略，以及“单一市场区隔”的目标取向所使然。加之台湾社会公众（当然包括企业界）的服务价值观念业已随工业化的推展而逐渐能适应高价服务取向。尤有者，诚实记帐之风气虽然尚未臻理想境界，但此一趋势将逐渐被厂商重视，以“交情良好”的客户作为目标市场，实失之于过狭。

个案的启示

中兴在作经营决策时，理应评估大环境因素的特质，诸如社会、文化、政经环境的时代意义，作为经营政策及策略订定的依据，始能掌握先机。

在作业管制方面，对员工宜求严格，内勤所需资料，外勤应尽速取回。外勤所需文件内勤优先制作，尽可能避免彼此之间的牵制拖延。如此便可免去雇请临时工，更进一步或可裁减多余的内勤人员 1 位。至于内勤人员所多出的 44 个工时，可以用来协助外勤人员，外勤人员所多出的 100 个工时，可用以加强对客户的服务或开拓新客户。

老板与客户的交情好，订价不易抬高且容易造成拖欠，进而形成呆帐损失，其“近程”解决方法是另派一位员工兼催收帐款的工作，减少呆帐损失，同时宜扩大市场领域。

再者，裁减固定员工 1 名及免去雇请临时工，每月可减少工资 28000 元，则公司每月的固定费用减少为 47400 元，公司每月便可由亏损 25400 元转为净赚 2600 元。由于经济不景气，市面上竞争激烈，造成价格竞争，因此中兴工商服务社必须提高服务质量，价格合理，设法建立一个与别人不同的特殊风格。

问题与思考

1. 帐户保密的经营理念与记帐服务的目标市场有何关系？此种关系是否有特殊的涵义？
2. 高价服务与服务质量关系是否在开发中国家比较不易被肯定？
3. 中兴工商服务社的呆帐为何如此庞大？

《永远的教训——企业经营失败经典案例》

永远的教训

不管多么努力，战争仍可能失败。以史为鉴，我们所能做的一切，是最大可能地增加成功的概率而已。

在思考这些行销谬误时，有两件事值得注意：(1) 尽管是最成功的公司，仍可能犯错。(2) 犯错是个很有效的示范工具，成败的分野在于能吸取经验，而避免再犯相同的错误。由所描述的这些错误中，我们可以整理出一些通则。当然，我们必须承认，行销学像其他社会科学一样，并未能提供定律或公理。每一个原则或通则都有例外的成功例子。虽然如此，行销主管仍应留意这些通则。

没有永远的成功

由这些个案，我们首先应体认的是“现在的成功并不保证未来的成功。”几乎所有描述的公司组织——，都是著名的成功公司。他们大都有令人钦羡的成长记录，某些成长到居产业的领导地位。但是，他们仍旧犯了错误，对这些有丰富经验，盛大气势，丰富管理及财务资源的公司，这些错误怎么可能发生在他们身上？

我们不得不下这样的结论，现在的成功并不保证未来的成功及继续主宰市场，相反的、成功可能更易于遭到伤害，更易成为竞争者的猎食目标。这是什么道理？自满。一个成功的公司很难不对自己的地位骄矜自大及轻蔑比它小的竞争者。这样的公司经常抗拒剧烈的改变，因为成功会使人认为未来与过去一样，而改变意味着必须破坏及否定过去造成成功的做法。当这种态度渗透进入一个公司后，尽管这种态度并未被公开传布，公司当局可能就会对改变中的环境视而不见。

环境是动态的，它是变化的，有时相当细微，有时则是剧烈而可以确认的。这是所有公司组织应体认的一个事实。安于既得的名誉是危险的，而改变的环境虽带来危机，也同时开启机会之门。一个公司面对改变中的环境，具有这样的认识，则可成为一个创新者。当然，不是所有的公司都愿意冒这个风险，享受风险带来的成果。不过这些公司至少得顺应环境，做些调适的行动。在我们所举的实例中，有多家对周遭的变化实在是太大意，在 Gillette 公司的个案中，它是已意识到变化——不锈钢刀片日益盛行，不过却为了怕新产品会与自己的利润武器——超级蓝刀片——自相残杀，而延迟进入市场，也失去先机。

两个名词——调适与创新——虽然相关，却有些差异，在反应行动上，有程度上的差异。创新可定义为从根源作更显著的改变、改善。调适则意味着顺应环境的改变，在反应上，不若创新性行动那么显著。

利用下面的图，行为反应的连续构面，有助于我们了解行销活动的动态性：

因此，一个公司的行动可依在此连续构面的位置加以判定。越保守、顽固的公司越朝左边，越积极、前进的公司越朝右边。甚至一个公司的历史也可用此图来分析。例如福特公司，它的早期思想是相当创新的，率先有效利用装配线生产观念，但是，长期生产一种不变的产品——T 型车，不顾

消费者需求及竞争环境的改变，却又使该公司朝向构面的极左端。

要理智地成长

与成长的欲望相反的是保持现状的哲学。我们已看过三个缺乏成长导向的实例。在蒙沃的个案中，扩张计划蒙蔽于“未来的扩张成本会较低”的错误中，在百尼个案中，不愿意改变阻碍成长的传统做法。Gibert 公司则满足于现状，直到销货额及利润剧烈下降后才意识到问题严重，而接管公司的新管理者，则在拙劣的扩张计划上加快公司的失败。

一般而言，零或低成长是可主张的哲学吗？乍看之下，它是可行的，再仔细考虑，这种哲学无疑是在播种自我毁灭的种子，除非该公司能及时悔悟。20 多年前 Wore Alderson 曾提出：

活力是必须的，即使只为了生存；但是，没有成长，活力是很难维持的，至少在美国的商业气氛是如此。一个公司的活力来自其成员的野心和精力。成长的远景是吸引有能力、有干劲的成员最主要的手段。

因此，假如一个公司没有成长的心态，它便失去了吸引高手的能力，也就易受竞争的伤害。顾客视为成长的公司为可信赖的，时时求好的公司。供应商及债权人往往对成长导向的公司有偏好，因为他们希望它成为大公司时，仍旧为其顾客、客户。

从另一个角度来看，当我们看本书中的个案时，其成长政策又太极端，超出其公司之能力，以致不能提供足够的财务管理资源来经营控制。因此，我们可以下结论：一个公司主导心态不应是不顾后果的成长哲学，也不应只是维持现状而已。这二种极端心态都是危险的。

必须有系统化的评估制度

组织需要回馈，以评估某些施行的计划做得程度，是否可再改善，值得改善之处在哪里，应改善到什么地步，多快改善计划应完成。没有回馈或绩效评估，恶化的状况可能无法察觉，直到无法挽救。在伯伊士凯斯开的案例中，相当严重的总体行销绩效的问题，隐藏在营业额及利润的背后，高层主管很显然没有好好督导土地开发部门，直到顾客及生态保护者的抱怨四起后，才将公司带回现实，意识必须做激烈的改革，这个挽救来得太迟了，以致救不了该部门及该公司总裁。

随着公司越来越大，也就越需要控制及回馈，因为高级主管再也无法个人督导所有的活动。在柯维特的个案中，Eu-gene Ferkauf 发现他无法督导所有的活动，但是，他又无法及时运用适当的控制来避免压倒性的问题。多元化及合并的风潮往往导致控制松散的分权营业型态，例如，伯伊士凯斯开也使行销绩效的及时回馈变得非常重要。

任何一本行销管理的教科书都会有指标来详细衡量总体行销绩效。在此，我们摘要列出几个：

总营业额及利润，与过去数年的比较。

市场占有率——衡量相对于竞争者绩效的指标。

销售分析——依区域、业务员、客户、产品来比较计划与实际销售的差异。

实体分配成本分析——比较现行各方式的获利能力。

衡量顾客满足程度——经由市场调查，固定客户或其他方式以得到回馈资料。

行销稽核——全面评估行销目标及绩效。

利用这些指标，公司可知道目前是否依计划在施行，可确定发生问题之处，及决定适宜的挽救行动。

必须有良好的市场感觉

除了不想赶上市场的变化之外，对大多数的大、中型企业而言，行销研究是必要的。虽然如此，正式的研究并不是绝对必要的。公司主管可以经由观察、顾客及业务员回馈，以及其他如供应商、债权人等回馈途径，以得到如竞争情况、消费者偏好、政府限制等等的市场情况变化的资料，一个公司应对变化有所警觉，鼓励良好的沟通以得到市场回馈资料，并且愿意对市场变化采取相应行动。但是，我们看过很多漠视市场变化的例子，尽管这些变化是很明显的。在这方面，百尼公司有相当长的短视日子，而其他如伯伊士凯斯开公司等均犯了此错失。缺少市场感觉，这是多么寻常的失败原因，而这又是成功带来的并发症。

假如一个公司想要时时反应市场变化，它不但得与环境变化保持同步，而且要与之对抗；不但要从公司观点来看这些变化，而且要从社会观点来看这些变化。例如伯伊士凯斯开由于高压的诈欺销售方式使得顾客之愤恨日增，而环境保护者因恐惧土地不当开发造成祸害，也开始阻挠土地开发计划，假如该公司能意识经营环境已发生变化，它不但可以避免顾客与政府之谴责和控诉，也可以早点对这些事务寻出解决方法，以及成为土地开发产业的前导者。对于没有根据的广告诉求，民众舆论及政府立场是相当明显的，但是该公司却认为他们不会挑它的毛病。这是种相当不切实际而又错误的判断。

形象的重要性

人们对一个公司或品牌的印象是相当重要的因素。在本书中，有数个案例是受到形象的影响。当柯维特的食品及家具的营业发生问题时，它开始提供高价值的产品，想要升级，摆脱低价的形象，但是折扣的印象仍在，因此使得寻求高品质商店形象的努力失败，Korvette 也失去它那可信赖的折扣商店的形象。

大洋公司有个相当古老的负面形象，这使得它在为收复失去的市场占有率而引发的价格战争中遭到失败。跟蒙沃及其他成功的快速餐饮连锁店比起来，伯格·契夫缺乏特定的形象变成它的缺点。

因此，拥有正面的形象是相当珍贵的，应该不计代价来维持要改变形象，一个公司得有相当的耐心及丰富的资源，因为要改变形象通常得经历相当长的一个过程。百尼公司打算改变它那小乡镇、软性产品零售商的形象，它花了 10 年或更久的时间，然而一个流行的正面形象仍不可得。对大多数厂商而言，维持原来形象是最佳的途径不要妄图做根本的改变，另一个可行途径是另外建立品牌、部门，但无论如何，要避免造成负面或模糊不清的形象。

广告效果的限制

数个案例指出大量的广告支出并不保证行销活动的成功。尽管有大量的广告，福特的 Edsel 及杜邦的 Corfam 还是遭到失败。假如产品广告与顾客的期望相反，假如诉求未能满足顾客的欲望，或者未能与普遍被接受的产品有足够的差别的话，广告将不能获得渗透市场的效果。

除了适宜的广告支出外，其它方面的行销策略是必需的——有吸引力的产品，具吸引力的价格，适宜的零售店。在 Edsel 的个案中，大量的广告将消费者吸引到零售商的展示地点，但是他们所看见的并未造成深刻的印象，因此效果很差。

相反的，我们也不应有广告无用的错误印象。即使是一个无用的产品，只要将足够的钱花在适当的地方，也是会获得成功的（虽然如此，这种无用

或不良的产品必须是不易证实其效果的产品，例如汽油添加剂可使引擎用得
更久，牙膏可使牙齿更白。假如产品效果很容易衡量，纵然有大量广告，也
不会有第二次的交易)。我们也必须怀疑，是否具有竞争性的广告攻势能够
维持公司的形象及市场优势。

行销研究效果的限制

我们常认为行销研究是做更佳行销决策的方法，是专业管理的标帜。一
般认为花越多的钱在行销研究上面，做错误决策的机会就越小；但是，我们
也看过几个花大量金钱在行销研究而无效果的例子，例如：Edsel 及 Corfam。

行销研究并不保证一定做出正确的决策，只能盼望增加做出正确决策的
机率，或许只增加一点点而已，有时可增加很多。虽然如此，行销研究必须
能赶上时代潮流要无偏差。缺乏这种认识正是福特花了数百万美元在 Edsel 的
行销研究所犯的缺失。大多数对消费者的偏好及态度的研究都是在 Edsel 进
入市场前数年便完成，而在那时，消费者的态度变化相当大，特别是对小汽
车的偏好。Edsel 这个品名，对许多消费者而言有负面的涵义，选择这个品
名也显示对行销研究的误用。视行销研究为无用跟毫不迟疑采用研究发现，
一样糟糕。

扫除不切实际的热衷及宣传之外，最需要的是决定这个投资的市场潜力
到底有多少，达到损益平衡的观众数目是否已有变化，而这点却被忽略了。
经详细设计的研究可能会发现成功的机会很小，因此必须做刹车的决定。但
是这个决定不会被鼓吹的人及冀求税赋优待的投资者所接受的。

行销人员应对大量的行销费用加以小心运用，除此之外，对于它的功用
及限制也应有所体认。同时，我们也必须承认，有些问题并不能借助于行销
研究，这些问题常是源自无形不可精确衡量的变数。这经常发生在如何对于
行销努力做最佳分配的例子中。何时达到最适点？如何得到？如何衡量？这
些问题的解答是我们的挑战。有些分析是建立在不稳的主观基础之上，没有
明智的想象判断，消费者的偏好描述并不能转变为实际的购买行动。大多数
的研究均包括收集过去及现在的资料，这虽然有助于预测未来，但这种预测
并不保证一定会发生。

价格是个无力的攻击武器

我们经常认为以价格为促销是手段最具攻击性的武器，也最为社会大众
所喜爱。但是我们在本书中看到一个误用价格为行销武器的例子。大洋公司
进行平价商店行动在食品市场造成很大震撼，大洋将食品价格降低到不能再
低的地步，原本打算获得大量的市场占有率，假如能将较弱的对手逐出市场，
大洋并不在乎损失。但是，这个策略带给大洋及其他厂商只有负的效果，在
第一年，大洋损失超过 5000 万元，其他大多数厂商也都赔钱。谁得到好处？
在消费者享受到稍低的价格之时，绝大多数的人并未意识到此点，因此时批
发物价毫不同情地在上升。大洋公司冀求获得相当的市场占有率，但是，它
并未得到。仅仅降价数月或一年，并不能解决这个问题。

以价格为攻击武器最大的缺点是会引起同业间的价格战争，结果是全体
失败。没有一家公司有特殊的优势，因此，全部受利润递减之苦，减价并不
能获得竞争优势。其他的行销策略可以使公司优于同业，如较佳的品质，较
佳的产品及品牌形象，较佳的服务，改进保证制度，这些都不是价格竞争策
略。

明智的模仿

有些公司不愿意采用竞争者的成功手法；他们要当领导者，而不是追随者。在吉利的例子中，尽管一个成功的新产品已对它造成威胁，它仍旧抗拒。部分原因是怕生产此产品会造成反效果。但是，也有些心理偏差的成分，高级主管不愿承认，在这个例子中，工业领导者只是个追随者。

有系统地观察成功竞争者（甚至相似，但不是竞争对手也行）的作业方式，评估及确认造成成功的主要因素，并且在资源可行之下采用这些优点，这是相当好的观点。让其他人做实验及承担创新的风险。虽然这要承担太晚进入市场的风险，但是，这风险通常比产品失败的风险还小。

Theodors Levitt “创新模仿”一文中下面一段话：

不管它的决心、精力、想象力资源有多大，没有一家公司大到可以在产业内样样第一，及总是用源自产业的创新来打击竞争对手。……每一个公司应视模仿为它生存及成长的策略之一。

伯格·契夫公司是最明智模仿的公司之一，但是它并不打算模仿McDonald's的成功模式来改进自己的作业，尽管这些成功因素在商业杂志，甚至大众刊物上被分析已有数年之久。

模仿并不意味着要屈求得与其一致。伯伊士凯斯开仍旧需要发展它自己的特色。但是绩效的标准，选择及训练加盟店。对加盟店的严密控制以确保品质，这些绝对是值得，也可以加以仿效的。

重视社会及环境影响的角色

本书最后两个案例描述行销新的环境：民众及反应民众需要的各种政府机关所扮演的角色。在伯伊士凯斯开的例子中，民众关切的是生态环境的恶化及不能被接受的销售技巧。

从这两个案例中。行销人员可以有个体认：行销人员再也不能忽视社会及环境问题所造成的影响，再也不能视消费者为柔顺的，易受影响的人。

结论

所谓历史以为殷鉴，我们可以从错误的案例中学到许多，但是，每一个行销问题都有些微的差异，需要不同的策略才能解决。

Myron S.Heidingsfield 将行销策略比喻为军事战略，在“市场上的变化类型”一书中有下列描述：

……策略是有弹性而不是静态的，它能促使资源的最佳利用及提供大量的可行目标。一个好的司令了解他不可能控制环境以适合他的战略。自然现象对策略规划是一个限制，不管是物质的、心理的、社会的、地理的或区域的。

有计划头脑的领导者了解到一个不愉快的事实：不管多么努力，战争仍可能失败。因此，目标是维持大量的设备及基本的组织。因此，恶化的及不可挽救的总体情势是具有强制性的……。没有一种战略及战术的组合，没有一种补给方式能提供保证胜利的神奇公式；它仅能增加成功的机率而已。

我们可以从这个军事战略，获得两个有助于行销策略的观念。对于不可知或变动的环境要保持弹性；核心理念无论在何种情况下都要加以维护。第一个观念告诉我们，行销人员应视情况随时调整策略，如同我们已看过的，大多数的案例都做了调整，尽管并未相当迅速敏捷。第二个观念提示我们，一个公司的核心观念不应被擅改，它应是撤退时的最后根据地。伯伊士凯斯开就是做到了这一点，撤退到木材制品这个基本事业上，再由此点扩张、柯维特则是急剧地放弃他们的力量而遭致失败。

关于一个公司的核心观念，让我们再回到 Wore Alderson 的话，他发现每个有生命力的公司都有特殊的功能，或者说在市场中寻找生态的利基点“每一个公司在市场内都占有一个位置，从某方面来说，这个点是独一无二的。它的公司所在地，所销售的产品，它所服务的顾客等等都会把它和其他厂商区别出来。每一个公司的竞争武器是制造其独特性及特殊的风格。”

让我们为那些失去生态优势的公司默哀！

问题与思考

1. 如何避免错误？请你针对此问题，设计一个明确、有创造性及详细的方案。

2. 如何在组织内设计一套控制制度，以确保以后不再犯类似的错误？

3. 假设你是个顾问，你要建议某公司当一个创新者或模仿者？为什么？

《管理精英文库》总目

1. 中国商训——传统生意经 田向东 编著
2. 公司革命——股份制企业的组建与管理 甘华鸣 编著
3. 至尊制度——成功企业规章制度典范 李 军 编著
4. 至尊表格——成功企业经典管理表格 卢建成 编著
5. 管理超市——最新企业管理方法 108 孙剑华 编著
6. 拍板——企业领导决策方法 金 宁 编著
7. 统御——管理控制的理论与实践 史 斌 编著
8. 复眼——企业管理信息系统 殷浩强 编著
9. 释放能量——企业人力资源管理 李玲珺 编著
10. 大动脉——企业人事管理基础 孙宝国 编著
11. 艳阳半边天——女职员管理艺术 易季鹃 编著
12. 有话好说——管理沟通艺术 樊景丽 编著
13. 大管家——企业总务管理 王 培 编著
14. 把握金脉——企业财务管理 朱梅红 编著
15. 稽核与控制——企业审计手册 宋 杰 编著
16. 金算盘——经理人会计 李 莉 编著
17. 盈亏晴雨计——财务报表阅读指南 左 伊 编著
18. 能挣钱巧开支——企业出纳手册 卫 文 编著
19. 飞钱——企业票据管理手册 时闵南 编著
20. 明察秋毫——现代查帐手册 胥惠缓 编著

21. 财会革命——会计电算化 郑朝英 编著
22. 无敌保险箱——会计错弊防范手册 刘宗沛 编著
23. 企业航图——高效办公室管理 廖普样 编著
24. 成功有约——高效会议手册 马建国 编著
25. 世纪护照——经理人电脑学习手册 梁通才 编著
26. 手法革命——管理者工作效率手册 李子英 编著
27. 流金岁月——时间管理艺术 王 林 编著
28. 文案高手——企业常用文书范本 张 红 编著
29. 秩序与高效——生产与作业管理 赵小辉 编著
30. 生命线——质量管理手册 刘晓莉 编著
31. 市场直通车——ISO9000 系列操作指南 唐 敏 编著
32. 决胜千里——市场营销战略与战术 宋 均 编著
33. 运筹帷幄——市场营销研究与预测 郭国庆 编著
34. STP 营销——市场细分、目标市场选择与产品定位 黄建军 编著
35. 百川入海——分销渠道决策 张红侠 编著
36. 从封闭走向开放——企业涉外经贸合作实务 刘慧珠 编著
37. 纵横四海——国际市场营销指南 蒋维静 编著
38. 点石成金——企业广告实务 韩 欣 编著
39. 卖手——冠军推销手册 赵月华 编著
40. 掏心战略——市场购买行为分析 郭少丽 编著

41. 干戈玉帛——顾客抱怨处理艺术 戴超 编著
42. 尖兵——门市经理手册 浦洁 编著
43. 商业担保——信用证 ABC 翁芹 编著
44. 翻云覆雨——股市赢家战略 罗锐韧 编著
45. 因形造势——股市明星风采录 何斌 编著
46. 分享与分担——员工入股理论与实践 贾润莲 编著
47. 商战护身符——企业法律实务指南 杨小燕 编著
48. 神圣职责——企业依法纳税指南 邓益志 编著
49. 匠心独运——企业权益与合法避税 刘洁 编著
50. 签约助手——常用合同参考样本 唐涛 编著
51. 帮你订合同——企业签约实务 梅燕 编著
52. 钱生钱——企业金融手册 葛长银 编著
53. 别让你的权力睡着了——公司结构与领导权力李佩兰 编著
54. 斩断黑手——贪污犯罪的作案手法与查处技巧韩红旗 编著
55. 睁开第三只眼——常见经济欺诈现象的识别与防范刘宝万 编

著

56. 以人为本——企业劳动保护 罗宁 编著
57. 名牌与金牌——商标管理实务 陈平 编著
58. 高位竞争——企业形象管理艺术 赵向标 编著
59. CI 革命——塑造企业个性与美感的法宝孙秀梅 编著
60. 蛛丝马迹——企业管理弊病的觉察与诊治潘小玲 编著
61. 魔道斗法——成功讨债技巧 李玮 编著
62. 火眼金睛——企业问题的发现与解决 翟胜民 编著
63. 永远的教训——企业经营失败经典案例 ... 李维平 编著
64. 管理导航——企业目标管理手册 卫虎娃 编著
65. 浴火重生——企业的破产、收购与兼并 ... 钟鸣 编著
66. 开辟主航道——企业经营战略的制订与决策李永平 编著
67. 科学决策的工具——管理经济学 姜东 编著
68. 团队组织与运转——组织行为学 莫莉 编著
69. 点燃心火——员工激励手册 昌文彬 编著
70. 纵横捭阖——哈佛谈判术 张丽 编著
71. 滴水不漏——经理人记事本活用术 程治冰 编著
72. 和谐与冲突——儒学与现代管理 欧阳逸 编著
73. 孙子商法——孙子兵法与商战谋略 姜瑞清 编著
74. 商用兵法——管理实战韬略 周辉 编著
75. 新编一千零一夜——一故事中的管理 朱大明 编著
76. 商用《春秋》——西方管理理论与方法 ... 杨文士 编著
77. 商用战典——西方兵法与经营谋略 姬仲鸣 编著
78. 商用论语——管理大师经典语录 李春华 编著
79. 神奇的 PR——商用公关手册 赵向标 编著
80. 樱花与剑——日本商业智慧 周辉 编著
81. 车到山前必有路——丰田公司成功模式 ... 夏维德 编著

82. 世界的本田——本田公司成功之路 李亚龙 编著
83. M 的奇迹——麦当劳商法 杨晖军 编著
84. 经营之神——松下幸之助商法 周 侃 编著
85. 金钱魔杖——现代犹太商法 明起伟 编著
86. 放飞的龙——海外华侨成功商法 郑富英 编著
87. 蛟龙出水——台湾成功企业管理模式 南国昌 编著
88. 完美人生——管理者身体健康手册 侯章良 编著
89. 精英风采——管理者形象设计手册 南兆旭 编著
90. 会当凌绝顶——成功领导典范 吴 岩 编著
91. 超越巅峰——管理精英行为典范 胡国红 编著
92. 一代天骄——世界著名企业家成功典范 尹宝虎 编著
93. 强者风采——现代商用礼仪 杨晓静 编著
94. 心灵之光——经理人心理健康指南 王桂香 编著
95. 讨厌的上司——管理者反省手册 张红慧 编著
96. 新官上任——新任经理人工作指南 王福奎 编著
97. 长袖善舞——管理者人际关系谋略 郭瑞莲 编著
98. 一诺千金——管理者的语言艺术 李亚萍 编著
99. 漫步地球村——管理者国际交往手册 梁桂宽 编著
100. 路路通——企业办证指南 孙建汉 编著

