

走出沼泽

张洪吉 张为民 等编著

对美国
40个大企业经营失败的诊断

中国物资出版社



走出沼泽天自宽（代序言）

中国正处在大变革时期，作为中国经济支柱的国有大中型企业，以及私营、民营企业都在面临着一场新的挑战。进入“九五”以来，中国的企业出现了两极发展的趋势：一些企业率先完成了转轨变制，适应于市场经济的要求，成为了企业中的佼佼者；但同时也有大量的企业正在面临空前的压力，成了失败的另一极。有人说，中国的企业正在步入50—70年代美国企业的老路。此种定论虽失之偏颇，但也不无道理。从取人之长，补己之短的角度出发，研究中国企业的出路，以美国的失败企业作为参照系，免除两次在同一地点跌倒之患就显得尤为必要了。

纵观中国企业之不景气乃至进入破产境地，大致有五大类型：第一类是走入“贪大求洋”的规模经济误区，误以为规模大就是企业群体多，生产线多，以为有了规模就一定有效益。这样就放弃了“效益规模”的根本内涵。在《规模不经济》一例中，我们就分析了这种规模效益的利弊。第二类是战略管理问题。俗话说，人无远虑，必有近忧。对于一个大规模的现代企业而言，没有长远的打算，没有宏观的远程目标，或没有长期战略规划作为管理的轨道，企业就如同“盲人骑瞎马”到了“夜半临深池”的境地。在《困惑的涉外经营》中，就分析了一个世界级规模的企业是如何由兴盛走向衰亡的缘由。第三类是策略问题。企业的战略规划要靠一个个具体的、可以落实实施的策略来保障，一些企业自恃其强，对该行业的竞争对手不屑一顾，以为别人是在“以卵击石”“班门弄斧”，等到这些竞争者已成了气候，大企业的阵地一块块地被人蚕食时自己已经无力回天。要知道，敢于“班门弄斧”者，绝非等闲之辈。《警惕、3C并发症》就说明了这个道理。第四类是技巧与方法问题。当今世界市场竞争已日趋激烈，讲究管理的技巧与方法，讲求竞争的技法是至关重要的。《一招不慎，满盘皆输》讲述了一个真实而又发人深省的故事，第五类是环境与条件问题，企业管理与策划的外围环境是极其复杂的。达尔文的生物进化论讲的是适者生存，其实企业也是如此。在市场经济的风口浪尖的弄潮儿，都是在激烈复杂的环境中始终能找到最适合自己的生存空间的强者。如果因循守旧、墨守成规，失败就在所难免了。在本著作中，大量的事实已经证明，遇变则变，以改革求生存、以改革求发展的企业，才会有顽强的生命力。

近些年来，我国众多企业历经了苍桑般的变迁，但无论对成功的企业还是失败的企业都存在着求发展、求生存的这样一个现实问题。《蠢人辞典》中有这样一句名言，蠢人——两次在同一地点跌倒的人的称谓。

这本《走出沼泽——对美国40个大企业经营失败的诊断》宗旨就在于分析与诊断企业失败的成因所在，以便在“失败之路”的基础上铺就出成功之路。相信对美国40个大企业经营失败的诊断所带给我们的沉重也定会带给您更多的启迪……

作者
1997年1月

走出沼泽

规模经营失败篇

加强“现实主义”的主要方法是使计划职能清楚地理解行动方针。

——J·K·珊克

1 多样化经营的误区

当一个企业在某个领域中获得了极大成功时，它便有了向集团化迈进的欲望。最初，这种欲望被称之为“有魄力”，也同时由于成功的经营给其中来了支持性力量，如银行的大量贷款，公众赞许的言论和目光，甚至竞争者的忌妒。而多样化经营是寻求规模经营效益的一种道路。但决不是唯一的道路。战线拉得太长，必然会削弱局部力量。当在“野心”的支持下，把战线拉到自己无力承担的程度时，危机随之就要到来了。

在 60 年代，博伊斯·卡斯凯德公司通过兼并购及收买其它企业而获得了发展。在这种发展中，有两个因素起了重要的作用，一是应用精明的财务手段，二是重用某些经商奇才。这些奇才使公司的销售额和利润得以增加，而且使其保持这种良好的似乎无可限量的发展势头，因而，赢得了公众的瞩目和投资家、银行家的青睐。罗伯特·V·汉斯伯格正是这样一个奇才，在 13 年内，他把一家只有 3500 万美元资本的木材公司建成为一家拥有 18 亿美元资产的联合大企业。

汉斯伯格管理其多种经营业务的风格是，让所属的每一个分部或小公司拥有广泛的控制范围，从而形成一个高度分权化的组织。博伊斯·卡斯凯德公司被认为是“‘自由式’管理的一个突出例子……相对而言，它没有详细的工作规定、组织章程和其它约束和限制”。它对聪明而又年轻的工商管理硕士特别具有吸引力，他们蜂拥而至，因为这种迅速发展的公司能为这些硕士生们提供广阔的天地，在许多近于自治的分部或分公司中发挥他们的聪明才智。

罗伯特·汉斯伯格 1920 年出生在明尼苏达州沃辛顿附近的一个农场里。他曾在明尼苏达大学学习工程学，尔后，又以出色的成绩获得了哈佛商学院的工商管理硕士学位。1947 年，他加入了美国容器公司，作为副总经理的助手，到 1953 年，他已升任公司的预算部主任。1954 年，他离开美国容器公司，担任了西部牛皮纸公司的副总经理。在那儿，他在该行业第一家经济的纸浆和造纸厂的设计和建造过程中，起了主要作用。当时它的生产能力只有一天 120 吨。这家工厂的建造彻底改变了现有的规模经济观念，也就是认为只有很大规模的工厂，在经济上才切实可行。由于他的出色才能，汉斯伯格在 1956 年被任命为博伊斯·帕那特木材公司的总经理。是年，他年仅 36 岁。

作为一个年轻的总经理，经过努力，获得了成功，他会更加勤奋，因为他要证明他的不一般，毕竟他才 36 岁。

在 1956 年至 1959 年期间，公司也同时开始经营许多新业务，包括构件加工厂、纸袋厂和混凝土工厂。汉斯伯格着手与卡斯凯德木材公司进行了合并，这是他经手的最早合并之一，同时公司被改名为博伊斯·卡斯凯德公司。在汉斯伯格任总经理的头 3 年里，销售额增长了 250%，达到了 12600 万美元，收益增加了 370%，达到 560 万美元。不过，这还仅仅是一个小小的开端。

到 1970 年，汉斯伯格已经进行了 35 次企业收购，博伊斯·卡斯凯德公司在销售额方面已赶上甚至超过了一些主要的竞争者如佐治亚-太平洋公司、韦尔豪泽公司、国际造纸公司、美国胶合板冠军公司和约翰斯·曼维尔公司，年收入达 17 亿美元，利润达 7600 万美元。与那些庞大竞争者不同的是，博伊斯公司并不控制任何单个的诸如胶合板、木材、纸张、纸浆或建筑

材料市场。相反，该公司代表了一个从原材料到最终产品的联合体，就象汉斯伯格所力求发展的那样，是一个经营范围广泛的木制品公司。他精明地以通过合并而获得的林地作为抵押，大举借款，以便打入纸张、包装材料、木材等市场。

在 60 年代，多样化经营备受推崇，常常被看作是一个公司保持每股收益不断增加的途径。所以，汉斯伯格的视野并没有局限于博伊斯公司基本的木制品业务。他打入了那些当时看来增长很快的领域。在 1966 年至 1969 年期间，通过一系列收购，公司又增加了一批不动产，特别是娱乐产业和房屋。汉斯伯格买下了狄维科-韦恩公司，一家在迅速发展的拖车房（一种改装的由汽车拖拉的活动房屋）行业中最大的生产商。博伊斯公司还进入了城市更新改造和标准房建筑领域。与博伊斯公司的基本业务更没有什么关系的多样化经营是“公主号游艇”公司，即一家租船旅游公司，以及一家出版《今日心理学》杂志的 CRM 公司。汉斯伯格是这样为其“大杂烩”辩护的：

“对外界来说，我们可能看上去象一家联合的大公司。但是，事实上并非如此。我们是一家敢想敢干的公司，只要我们从从事的工作与公司经营领域具有一定的关系。”

这种扩张的代价是高昂的，它导致负债权益之比很高（譬如 1966—1967 年，1 美元权益的负债为 1.25 美元），这表明，公司的扩张过头了。但是，通过几次公司间的合并和会计上的处理，到 1970 年，这个数字已下降到每美元权益的负债为 0.5 美元。

1966 年，在博伊斯公司进入娱乐地产开发领域后，对现金的需求变得比以前更加迫切了，因为在分期付款销售带来很多现金收入之前，诸如道路、排水管、高尔夫球场和其它设施需要花费大笔款项。1969 年，为解燃眉之急，博伊斯公司收购了埃伯斯库公司（前身为电气债券和股票公司），美国一家主要从事重工业设施以及办公楼设计和建造的控股公司。埃伯斯库公司通过向外国政府出售公用事业设备的股权，拥有以美元支付的 2.37 亿美元拉丁美洲债券，而这些债券可以作为抵押向外借款。与埃伯斯库公司的合并也带来了大量的税收抵免，所以博伊斯公司上缴的税收就可减少。

过去 10 年间巨大而卓有成效的增长，年轻管理班子的锐意进取和热情洋溢，近年内在似乎上升最快的商业领域中的强有力地位，而现在长期的病疾——资金流动性问题又似乎得以解决，上述种种，使汉斯伯格和他的公司在跨入 70 年代之际前景颇为乐观。

随着不动产扩张的继续，博伊斯公司总共买下了 126000 英亩土地，每块从 700 英亩到 31000 英亩不等。这些地皮包括分布在从东海岸到夏威夷的 12 个州的 29 个项目。到 1970 年底，不动产方面的净投资达到 1.42 亿美元，其中约 70% 投在娱乐业。在 1967 年至 1972 年 7 月期间，博伊斯公司出售了价值 36000 万美元的娱乐业地产。

这种开发的增长潜力似乎是无可置疑的。在一个交通费用比较便宜、生活富裕、人们又有不少空闲时间的国度里，别墅成了许多家庭的梦想。计划中的娱乐场所拥有许多令人愉快的设施可供选择，诸如湖泊和乡村俱乐部（这种俱乐部拥有高尔夫球场和“奥林匹克规模”的旅游地），还有其它象滑雪场之类的设施，并有防破坏和盗窃的安全措施。这一切似乎便是理想的去处。自 1966 年以来，地产销售额和利润的增长似乎也证明它是一个率先发展的行业。

60年代末，在博伊斯公司的经理中，没有谁会认为，有什么能摧毁这种此刻正由其他地产开发业务一马当先的公司的辉煌前程。1969年，它的股票价格涨到每股75美元。

秋天来了，满目的金黄色果实，令人心醉，令人忘乎所以，但是，冬天也不远了。

但是，公众的态度和国家的政策正在全国范围内发生急剧的变化，特别是在加利福尼亚州，即博伊斯公司娱乐开发项目最多的地方。由于环境保护论者和消费者至上论者的介入，10年前从无争议的行为此刻却遭受到猛烈的攻击，也受到了法律和政府条例的重重限制。

博伊斯公司的营销策略导致了人们对公司及其子公司的起诉，控告他们在加利福尼亚州的19个下属部门和内华达州的一个部门在娱乐地产销售中弄虚作假。加州的总检察长和康特拉科斯塔县的地方检查官提出了民事诉讼，州和联邦法院提出了集体诉讼。在马里兰州，不动产委员会对博伊斯公司占地3500英亩的“松树洋”项目作出停止销售90天的决定，指控该公司使用了没有许可证的推销人员。博伊斯公司最后不得不以6000万美元的代价来解决这些诉讼。

还有另外一些麻烦也降临到某些项目头上。生态学家鼓动公众舆论反对博伊斯公司在皮吉特桑德海岸、夏威夷的一个海滨以及其它地点计划开辟社区。报纸头版新闻中有很多对公司不利的宣传。

在日益增加的公众压力下，博伊斯公司被迫重新评价它的地产业务。随着在娱乐设施方面的投资不断增大，公司也开始设法满足当地对空地、地下公用设施和完整的污水处理设施的需要，但其中没有一项是便宜的：在一个3000英亩的项目中，一个污水处理系统就要花费400万美元。除非地皮价格能提高很多，否则，这样高的成本就会使利润率大大降低。

1970年，在差不多15年的直线上升后，博伊斯·卡斯凯德公司的销售额比1969年下降了1%。更糟的是，利润一下子下降了55%。接着，在1971年，利润更是一落千尺。公司报告显示，该公司亏损达到惊人的8510万美元，其中7400万美元是由陷入困境的地产开发业务引起的。

由于受到亏损和活动诉讼的困扰，博伊斯公司开始试图从地产生意中脱出身来。但是，要想摆脱它并不容易，且代价高昂。不动产是一项很难摆脱的生意，因为如果不完成很多合同上规定的项目，顾客就会拒付欠款。而如果顾客在其娱乐区看不到一个光顾者，他也很可能停止付款。公司承受了1971年1亿美元、1972年2亿美元的亏损和帐面价值注销。有些项目不得不卖给了其它企业。例如，在新泽西州的项目卖给了一家住宅建筑商考夫曼和布罗德公司，CNA公司的一家土地开发建筑子公司——拉温公司买走了博伊斯公司在宾夕法尼亚州彼科诺山的项目和在芝加哥的地产，所有这些，都是以大减价出售的。

此刻，博伊斯公司的巨额债务已达到9.16亿美元，成为一个非常严重的问题。那些借款给博伊斯公司的银行和保险公司处于发号施令的地位，他们强迫博伊斯公司开始折价变卖资产以减少巨大的债务负担。1972年10月，罗伯特·汉斯伯格，这位在1957年把3家小型木材厂建成一个巨大集团公司的“天才”，也被迫退出了公司的管理层。象多米诺骨牌一样，这个多样化公司在70年代初期开始瓦解了。由于管理失误，加上对关键性的环境条件缺少仔细检查，它增长最快的部分首先遇到了麻烦，整个公司也陷入了严重的

紧缩状态，失去了许多收购来的公司，公司本身也濒临破产的边缘。

在 1974 年的一次采访中，在以更客观和长远的眼光看待博伊斯公司的情况之后，汉斯伯格认为，公司的主要问题是要能迅速地适应变化着的加州社会风情：“……我们是加州最大的地产开发商……，但是，那里正发生着巨大的变化，并且，加州有可能成为引起变革的第一个州，尤其是社会变革……环境问题是那儿的热门话题，并且突然降临到公司的头上……以致我们不能及时应变。”

当被问到有关博伊斯公司的推销员作出无法兑现的承诺，并最终引起许多诉讼案时，汉斯伯格指出，在收购来的地产公司里，博伊斯公司允许他们保留了自己的人员和销售做法，“……他们做生意时的那种随随便便的方式很快被抛弃了，而要找到运用于未来的专门知识却又困难重重。”他承认，或许一开始对这些下属单位太放任自流了，给了他们太多的自由，但是，“……调换、重新培训或改造大批的销售人员，要花一定的时间。”他谈到，他确实曾设法通过派出公司人员，扮作顾客来进行严格的监督，也使推销人员意识到公司正在采取严格的控制措施。

“我们的主要问题是树大招风，由于我们规模大，便成了公众眼里的一个主要目标，所以我们对销售人员进行了约束……以更苛刻的销售条件、首期付款的要求，以及关于某种产品他们能向消费者作些什么说明等等来进行严格控制……这使得我们的推销活动在竞争中处于更为不利的地位，因为我们的对手并未受到公众如此的‘关照’。……我们的许多推销人员重又走上街头，去找一份对其控制不太严格的工作。要知道当你失去销售人员时，你也正开始失去销售额。而此时正是地产项目的活力开始消失的时候。”

汉斯伯格把博伊斯公司所面临问题的责任主要都归咎于外部因素，诸如加州环境的变化。但是，任何一个想持续经营下去的企业都必须适应不断变化的环境。今天，政府规章条例和公共政策正在迅速变化，这反映了从用户至上和保护生态环境出发所产生的公众压力。这些社会限制因素将在很长时间内作为企业的对立面存在下去。成功的企业要能对这样的变化作出反应，能及时预见变化并迅速地采取调整措施。但是，这两点博伊斯公司都没能做到。挂在它名下的那些企业，问题成堆，可是最初博伊斯公司对此很不经意，迟迟未能认识到消费者的抱怨和生态保护的严重压力。当最终认识到问题的危急后，公司采取了大刀阔斧的行动，但为时已晚。

博伊斯公司解决上述问题的方法是，甩掉那些在环境保护方面遇到问题的业务部门，而不管成本有多大。虽然，考虑到公司意识到这些问题已经迟了，这可能是所能够采取的最好方法，但实际上，还有其它的方法可供选择。当一个企业讲求诚实交易并保证维护生态环境时，换句话说，当它采取更为负责的管理行为时，公司是能够在地产开发项目中发展得更稳妥一点的。那样，博伊斯公司就不会一味把责任归之于外部形势，而可能想方设法进行自我调整了。

可以肯定他说，博伊斯公司内部的大多数问题，都是由于在 60 年代未广泛收购各种企业而使发展速度过快所造成的。在那个时候，这种收购策略是很有市场的，也是其他迅猛扩展的联合大企业的特点。而事实上大多数联合大企业发现它们的财务和管理都扩张过度，不得在作大幅度的甚至是伤筋动骨的削减，以致其股票价格暴跌。在汉斯伯格眼里，高度分权化或“自由式”管理一度被认为是企业获得成功的关键。事实上，这是在收购这么多各不相

同的公司后的无可奈何之举，因为在母公司中，没有谁具有这样的专长来对他们进行严密的管理和控制。因而，这些收购来的公司的经营还得交给它们原先的管理人员。如果这些管理人员是能干和胜任的，局面通常还好些；但是，如果这些管理人员对社会和生态要求采取事不关己、高高挂起的态度（就象大部分博伊斯公司的地产开发分公司的管理者那样），或者他们并无真才实学的话，那么，在问题被察觉之前，企业通常已经遭受了严重的损失。这样，母公司便面临着更换管理人员这样一个棘手的问题，而一下子又很难有大量合适的人选来有效地填补空缺。所以说，博伊斯公司和它的地产开发业务所遇到的困境并不是独一无二的，它说明了草率和盲目地进行发展是错误的，尤其当这种发展超出了母公司的消化吸收能力时。

甚至在今天，投资者对高度多样化经营的公司和多行业的联合大企业仍持怀疑态度。一分为二地看，其中某些联合大企业干得还是十分出色的，尽管股市价格很少反映出这一点；当然，也有其它一些此类企业还在穷于应付不明智的、结构不合理的多样化经营。博伊斯公司经过紧缩，几乎抛售了 60 年代收购的所有企业，只留下一个稳固的经营基础，以便在未来进行更谨慎、更和谐地建设和发展。

诊断

这个案例告诉我们，公司在进行多样化经营时，不能走太极端的路子。一个热衷于多样化经营的企业，对“战略配合”的必要性一般都有所了解，但并非总能遵守。“战略配合”是指不同行业的经营活动相互间的强化作用，从而增加组织的总体效果。有时，这种思想被形象地说成是“ $2 + 2 = 5$ ”，总体大于分支之和。

这里，我们可以了解到几种配合形式。当不同的产品能够使用同一销售渠道、同一促销技术，并且能以相同的销售人员出售给相同的消费者时，就实现了“产品——市场配合”。“经营配合”来自于采购、仓储、技术和工程的部分重叠以及生产兼容等带来的经济性。当现有的管理技巧和经验能有效地运用到最新开展的业务中时，“管理配合”就产生了。配合的基本思想是提供一个统一的重点，建立管理、财务和技术上的联合优势。

但是，另外一些联合使企业发现，他们在设法管理许多互不相干的产品市场和技术时，都遇到了严重问题，或者说，导致了“ $2 + 2 = 3$ ”的现象（例如，莫比尔石油公司以及它收购的马科尔公司）。许多联合大企业，在最初的收购狂潮后，被迫卖掉一些子公司，以期能重新走上盈利的轨道。

我们可以得出这样一个结论：一种共同的思路或战略配合，并非对所有企业的经营活动来说都是必要的，但是，它能提高成功地进行消化吸收和协同作用的可能性。

2 彭尼，你不能再墨守陈规

有成就的企业不能沉湎于过去的成功，否则将容易患上企业发展的“近视症”，组织上也会缺少创新，经营上则害怕竞争，不敢冒风险，这一切构成了“当年勇”企业的症结群，岂有不败之理？

1902 年春天的一个黎明，一位名叫吉姆·彭尼的年轻人在凯默勒，一个坐落在怀俄明州西南角的边境城镇上，开设了一家杂货店。他给这个店取名叫“黄金准则”，以牢记他父亲根据圣经戒律向他提出的处理人际关系的告诫：“你怎么对待别人，别人就会怎么对待你。”他向全镇送发了大量传单，以告知商店开业的日子。开业那天，彭尼商店一直到子夜时分才打烊，当日销售额为 466.59 美元。打那以后，每星期除星期日是早晨 8 点开门外，其余几天他从早晨 7 点开始营业。晚上则要等到街上已没有一个矿工或牧羊人才关门。第一年商店的营业额是 28898.11 美元。

1905 年，他已拥有两家商店，总销售额接近 10 万美元。1910 年，彭尼将公司的名字由“黄金准则”改为 J.C. 彭尼公司。这时，他的连锁商店已发展到拥有 26 家零售店，分布在西部的 6 个州。他保留了在凯默勒行之有效的策略，努力给他的顾客货真价实的商品这通常是指尽可能低的价格。他仍坚持只有现金做交易的政策，也不对商店进行特别的装修，并维持了较低的管理费用。这样，虽然商品价格低，公司仍然获得利润。彭尼为他的商店所选取的环境，也是他在这一段时间获得成功的重要因素。他把这些商店局限在一些小城镇中，在那里，彭尼商店的经理们可能是社区中那些家喻户晓、待人友善和有口皆碑的成员。而且，由于在这些地方不像在大城市里那样会遇到激烈的竞争，这就更有助于彭尼公司的迅猛发展。在短短的 30 年中，公司的商店便从 2 家发展到近 1500 家。

此外，彭尼公司能获得这么快的发展速度，还与它所实行的独特政策有关。吉姆·彭尼是通过“合伙经营”的方式来筹集与创造所需的管理资源的。当每个商店经理已从他所经营的商店的盈利中积累起足够的资本时，他就被获准购买一家新商店中三分之一的合伙股份。当然，另一个必要的前提是他已从其雇员中培养出一位胜任的接班人，使他能转而投入到对新商店的有效管理之中。这样，就有了巨大的动力来为公司的发展提供所需的资源，因为这样就会激励每个商店的经理去发现具有最佳素质的雇员，并尽心尽力地对他们进行最好的培训。此外，由于利润是用来偿付合伙人的权益或开设新商店的，因而上述措施还使得利润重新投资于公司。

到 1924 年，商店和合伙经营店已发展到 570 家。为了获得维持公司进一步发展所需的外界财源，合伙经营又变为公司形式，这样所有的商店都归于属下了。经理可以拥有商店三分之一股权的日子也宣告结束了。由此，公司的局面开始经历一个重大的变化彭尼公司开始把自身塑造成为一个统一的、高效的组织。尽管 30 年代发生了经济大萧条，但彭尼公司还是在继续发展。

尽管彭尼公司取得了巨大发展，并在美国中部地区牢牢地站稳了脚跟，但是到 50 年代时，对于以往一直取得成功的政策，还是提出了一些问题。这些政策是不是需要加以改变？它们是否合乎今日社会的潮流？彭尼公司是否比以往任何时候更经不起竞争的考验？

从事日用商品经营的企业总是习惯于把西尔斯公司视为参照标准，来与之进行比较，因为西尔斯公司是一个高效率的、不断进取的大型企业的样板。

第二次世界大战后，实行不扩张策略的蒙哥马利·沃德公司最终发现自己已难以和西尔斯公司一争高低。而此刻，J.C. 彭尼公司在对比了自己与西尔斯公司的销售统计数字后，也发现自己差了一大截。

尽管彭尼领导他的公司闯过了公司青春期的艰难岁月，并取得了迅速的发展和巨大的成就，可是由于他的合伙人所持的保守态度，导致了彭尼公司在二次大战后 20 年间迟迟没有针对市场的变化，诸如消费者信贷的提供，商品的多样化，以及城市市场的崛起等作出必要的调整。

长期以来，实行商品种类的多样化也被耽搁了。直到 60 年代，彭尼公司仍只经营纺织品和服装。家用电器、家具、地毯、体育用品和汽车零件，这些商品已成为一般的连锁商店如西尔斯公司、沃德公司和其他一些百货公司经营范围的一部分。可是，彭尼公司却恰恰忽略了这些商品。最后一个问题是，大多数彭尼商店坐落在密西西比河以西人口较稀少的小地区里，而人口稠密、发展迅猛的东部大都市却不是彭尼公司的领地。

因而，重新评价以往的政策是必要的，实际上早就应该这样做了。尽管公司的存亡还没有受到威胁，但它作为美国零售行业中的一个具有竞争力实体的地位显然受到了损害。不过，当这种拒绝变革的势力变得根深蒂固时，要对付如此巨大的阻力会有多么困难。

事实上，第二次世界大战后，美国发生了很大变化，经济起飞，劳动生产率 and 人均收入大幅度提高，高中阶层分界不怎么明显，差距在缩小。汽车的普及对消费习惯和购物方式的变化起到推动作用，城市与农村在这方面日趋一致，消费者不再以价格低廉为主要考虑因素，由选购“必需品”转向高档商品，讲究时髦更为普遍。

零售业经营方式也发生了改变，由过去单一品种转向多样化经营，赊帐、支票和分期付款方式逐渐盛行，零售业的扩张目标从农村转到城市。

可是，第二次世界大战后 10 多年里，彭尼公司依然采取现付政策，这就大大限制了销售的扩张，其销售增长速度低于主要竞争者——西尔斯公司。直到 1958 年彭尼才开始试行信用销售方式，多样化经营起步也较晚。彭尼公司创业后 60 多年间基本上一直做布料服装生意，大约是营业额的 95%，而家庭用具、汽车配件、体育用品、家具等商品的经营，早就在蒙哥马利·沃德，西尔斯公司这样的大零售商之间全面展开了，企业多样化经营——这个现代经营策略长期以来被彭尼公司所忽视。竞争策略上过于保守，使彭尼公司在美国经济繁荣高涨时期失去扩充发展的机会。

1957 年，由于对高层领导主动实施变革已不抱信心，彭尼公司的总经理助理，威廉·M·巴滕给董事会写了一份备忘录。这份备忘录后来产生了深远的影响。

在现代企业史上，这或许是一份影响最大、传招最广的备忘录。自 26 年前巴滕充当公司的编外售货员算起，他已为公司工作了很长的时间。此刻，他感到已是到了非进行变革不可的地步了。对此他深信不疑，甚至愿意以任何东西来打赌。于是，他向董事会呈递了一份备忘录，对公司的保守、对美国正发生的变化的无动于衷，进行了猛烈的抨击。

50 年代，人口的增长集中在大城市。随着人均收入的提高，吸引消费者购买的不再是那些日常生活必需品，而是那些能够满足消费者内心需求的商品。因而，商品时髦与否变得至关重要，而这恰恰是彭尼公司极为薄弱的环节。备忘录直截了当地指出：彭尼公司赖以发迹的时代正迅速消失，如果彭

尼公司还想生存下去，就必须着手变革。

巴滕建议对商品特性进行研究，以确定商店应经营的商品类型。他建议此项研究应涉及下面三个基本方面：1.在商业领域，与主要的竞争对手如西尔斯公司和沃德公司进行比较，从而确定彭尼公司目前所处的地位。

2.通过对人口变化和购买趋势，以及对工作和闲暇时间的分析，来预测市场机会。

3.通过研究需要填补的市场空白，弄清相应地在商品和服务上要作出哪些变化。

巴滕在写了那份大胆的备忘录后一年，便成了彭尼公司的总经理，受命实施所必需的改革。1958年9月，彭尼公司开始试验提供消费者信贷的可行性。

威斯康星州苏必利尔市的一家彭尼商店，是彭尼公司中最早试验消费者信贷的商店之一。我们可以将它1959年的情况作为一个极端例子，来说明消费者信贷对刺激需求，从而促进销售所起的重要作用。苏必利尔是坐落在苏必利尔湖最西端的一个运输铁矿石的港口，由于受气候、罢工和经济衰退的影响，生意和收入波动很大。三年多来这家彭尼公司的销售额一直停滞不前。但是在提供消费者信贷的第一年，它的销售额就增加了30%。

应该承认，苏必利尔市的这家商店并不能代表所有的彭尼商店。但是我们毕竟可以看到，收入不稳定的人对消费者信贷的需求是很强烈的。彭尼公司以前采用的不是消费者信贷，而一直是逐月付款的累积购买法。这是指顾客把产品选中、却无力马上付清货款的商品单独保存，然后，顾客通常是每周或每两周支付一小部分，直到贷款全部付清，这时商店才把商品交给顾客。对贵重商品和旺季来临之前销售的商品，彭尼公司大多采用这一方法。但是，顾客越来越希望他们的需求能够尽早地得到满足。正是由于其他一些商店已经在提供消费者信贷，因而，消费者就有可能立刻享用到他们所希望获得的商品。

到1962年，所有彭尼商店都提供了消费者信贷业务。到1964年，经营成果明显表现出来：彭尼公司28%的销售额来自赊销业务。1964年，从500多万个经常收支帐户中所取得的收入达6亿美元。到1966年，赊销额已达全部销售额的35%。到1973年，赊销额则超过了全部销售额的38%。到1967年，彭尼公司已拥有1200万赊销帐户，是“就餐俱乐部”和“美国运通公司”二者之和的两倍。

正如所希望的那样，消费信贷业务的建立带领彭尼公司走上了商品品种多样化之路。它开始仿效西尔斯公司，在经营纺织品的同时也提供耐用品（如电品、家具等）。很多年来，彭尼公司在经销女袜、床单、毯子、大衣和服装、工作服以及男子内衣上一直保持着全国第一。1960年前，纺织品平均占其全部销售额的95%。应该承认，在某种程度上，纺织品使彭尼公司免遭经济发展被动的影响。因为在困难时期，家用电器或家具的购买经常可以被推迟，直到情况好转。但是通常说来，这些纺织品的毛利是很低的，盈利主要靠较高的营业额和销售量来完成。而且市场上能容纳的纺织品也是有一个限度的，所以不打破单一经营纺织品的格局，不搞多样化经营，销售和利润的潜力终究有限。

彭尼公司通过变革终于出现了蓬勃生气。但是由于对社会环境改变的反应迟钝，使该公司耽误了时间，错过了美国经济繁荣时期公司迅速成长的大

好时机。

无论是人还是一个组织，自然都不很愿意进行变革。变革必然会有所“破”，它会破坏人们公认的行为准则和熟谙的权责关系。人们会因惯常的工作程序很可能被打乱而感到不安，他们与下属、同事与上级主管之间的人际关系也很可能要要进行很大的调整。某些在变革前举足轻重的职位可能因此降低重要性。曾认为自己非常胜任某一特定工作的人，可能会被迫承担起不熟悉的业务，从而增加他害怕不能处理好这些职责的忧虑。

有关各方就将要进行的变革展开广泛深入的交流是减少其阻力的上佳之策。不进行这样的交流对话，就会谣言四起、人心惶惶。如果在制定变革计划的过程中能尽可能地将全部雇员都包括在内，对他们的参与作出热诚邀请和欢迎的姿态，并保证他们的职位不会因此而受到损害，仅仅是作出调动，那么，变革就容易为人们所接受。循序渐进的变革，比起试图一蹴而就的突击式变革，更易于顺利地进行，因为参与者在一开始就能面对变化，而不是被一个突然的剧变搞得不知所措。

但是归根到底，并不能因为变革或许会对组织产生某些消极的影响。而任意地耽搁甚至取消必要的变革。倘若变革是势在必行的，就应该雷厉风行地着手实施。实际上，个人和组织都是能够适应变革的，只是这种适应要花一点时间而已。

诊断

1. 沉湎于过去成功，患了“近视症”。

有很大成就或创造性的人最容易患“近视、短视症”，他们总是津津乐道地回味过去成功的事件，拒绝适应时代的改变，拒绝接受采纳新思想、新方法和新事物。彭尼公司早年成功的经营之道，虽然在战后 10 年已变得过时，但公司被沉湎于过去成功的气氛所笼罩，已经很难破除已成习惯的经营思想和经营作风。

2. 组织缺少新鲜血液。

彭尼公司的高层领导人员均是公司内部从低层管理人员一步一步地升迁上来的，这种全靠内部输血的方式，易形成“近亲繁殖”，传统的观念、经营习惯会沿袭下来，而这也正是患“近视、短视症”的重要原因。对新的事物反应迟钝，甚至抵制新观点、新方法，缺乏新鲜血液，没有新观念输入，又无外界影响力的冲击，必然会使公司固有的传统东西不断巩固，使不良气氛得以进一步强化。当然公司内部管理人员做出成绩，就有希望晋升，还是有吸引力的。问题是要保持组织的活力，对外部环境变化有敏锐的眼光，灵活的反应，适当从外面吸收一些有创新意识和能力出众的人才，不失为一明智的政策。

3. 忽视市场研究。

从战后 1945 年到实施改革的 1957 年，彭尼公司销售额绝对值还是增加的，于是公司经理人员没有注意与对手作对比分析，从而也就无从发现公司已潜伏的危机。试想，若当时彭尼作了竞争态势比较分析，就会及时发现公司已落伍了，在竞争中处于不利地位。

彭尼的这个教训对我国企业领导者极具价值，看一个企业成长发展的速度，除了绝对数值外，更重要更能反映问题的是竞争伙伴之间相对发展速度，才不会被一时成绩蒙住眼睛。其常用方法有相对市场占有率分析。行业结构分析和市场结构分析等。

4.害怕竞争，不敢冒风险。

彭尼公司的发迹是靠美国西部乡村与城镇，公司大多数分店都设在这些地方，显而易见其竞争激烈程度远不如大城市那样激烈。在成长初期可能不失为一妙策，避开了与城里大公司的直接对抗。但是后来公司实力增强了，社会环境发生了剧烈变化，还龟缩在自己地盘，不愿离开小城镇进军大城市，学习并参与竞争，就不能不有畏惧竞争、不敢冒风险之嫌。

5.缺乏创新性，反映了在很多组织中都需要在雇员和管理人员中间培养创新的思想，而这又常常需要高层管理者的支持和鼓励。除此之外，接受变革的意愿也是重要的，因为如果一个好点子不能诉诸行动，一个机构的创造性就会马上枯萎。

培养创新精神可以通过很多途径。如通过人员的组合，吸收思维敏锐的新人；或者通过研讨会和讲座，到那里去接触来自不同组织、有着不同经历的人；如此等等，都可以让人们接触到新鲜思想。如果对那些具有创新性的个人及早予以发掘和奖励，也能够促进产生创新思维。

3 保守的代价

一个令人陶醉的成功典型——科维特公司戏剧性的、剧烈的，乃至无可挽回的变化经历告诫人们：成功地创立一个企业并带领其跨出小企业的行列的能力是不尽相同的，弄得不好，后果常常会适得其反，美好的梦想，金色的前程将就此断送。

对于一些小型风险企业，常常可以听到这样一种悲观的评论：当它们取得成功，并成为一家大型企业后，那些创始人往往无法应付因规模扩大而带来的变化。

科维特廉价连锁百货商店叙述了一个典型的美国式的成功故事。它的崛起应归功于一个名叫尤金·弗考夫的人，他于1948年在曼哈顿东46大街开设了一家小型皮箱商店。在使用了一种简单策略，即对耐用品削价10%至40%后，这家商店在1965年的销售额超过了7亿美元。在这个过程中，弗考夫对商品经营进行了全面的改革，彻底改变了传统的零售方法。马尔科姆·麦克奈尔，哈佛大学有关零售学方面的一位著名教授，把弗考夫列为美国六个最伟大的商人之一，与弗兰克·伍尔沃思、约翰·沃纳梅克和J.C.彭尼齐名。由于某种原因，这个令人陶醉的成功典型发生了戏剧性的、剧烈的、乃至无可挽回的变化。几年以后，麦克奈尔不得不收回他对弗考夫的评价。

尤金·弗考夫在他父亲的皮箱商店里开始了他的零售生涯。但是，他富于幻想并渴望抓住发现的每一个机会。他不同意他父亲传统的经营哲学——以价目表上的价格或制造商建议的价格出售商品，赚取每单位的商品利润。尤金·弗考夫设想，即使每件商品的销售利润很小，也有可能获得更大的利润——假如销售量能大大地增加的话。因而，弗考夫决走自闯新路，在曼哈顿一个不靠街面的二层阁楼上开了一家皮箱商店。

他很随意地给这家商店取了一个名字：E.J.科维特（E代表他的名字尤金；J代表他的朋友约瑟夫·布卢门伯格，他的一个朋友，同时又是商店的财务主管；“科维特”是第一次世界大战中加拿大一艘猎潜艇的名字——但把字母C改成了K）。这家商店的基本进货项目是皮箱，为了方便顾客，弗考夫开始以近成本的价格出售家用电器。不久，他把生产扩大到自来水笔和照相器材。在最初的日子里，弗考夫以只比批发成本高10美元的价格出售它的所有家用电器。“假如有人要买批发价是1000美元的立体音响设备，我们就只加价10美元然后让他买走。”

人们开始在外面的人行道上排起长队等着能到商店里来买这些便宜货。弗考夫发现他在出售家用电器上能赚钱，每年的营业额达到160万美元。到1951年底，他把商店从阁楼移到底层，并在韦斯特切斯特开设了一家分店。1953年的销售额上升到970万美元。

尤金·弗考夫不爱说话，也不喜欢出风头。在股东大会上，他常常默默无语地坐着。他甚至连叶西瓦大学弗考夫社区学院的新学期典礼都不愿参加。他穿着随便，讨厌繁文缛节和官场的应酬寒暄。但是，他对朋友非常信任。

在50年代，一个38人的小组——几乎都是弗考夫在布鲁克林中学时的伙伴，经营着这家公司。他们被人称为“赤膊弟兄”或“一帮哥们儿”。科维特公司的管理人员在一幢陈旧、阴暗的楼里办公，弗考夫在一个角落的一张破旧办公桌旁坐镇指挥。难以置信，这家公司就是这样在10年内把销售额

从 5500 万美元提高到 75000 万美元，一跃而成为零售史上发展最快的公司之一。在 60 年代初，这家公司平均每 7 个星期增设一家大的商店。

在 50 年代和 60 年代初，科维特公司领导了这场席卷全国的“廉价销售革命”。商品的价格折扣最多可达到百货商店同类商品的 40%，这使美国消费者产生了好感。科维特也因为这样而使利润持续增长，股票的声誉日益提高。而这一作法后的经营思想也十分简单：只要有足够的销售量，即使价格高出成本不多，你也能盈利。但是，为了能够这样做，科维特公司和其它类似的廉价商店的经营条件是非常简陋的，商店及其固定设施（如柜台等）都很简单，甚至用管架来悬挂待售的衣服。最初，诸如赊销或送货上门等服务项目均不提供。为了减少工资支出，商店采用自助方式。和削减成本一样重要的是，商店力图使商品存货种类减少——挑选范围较窄，只局限在一些销路最好的规格和样式上来尽量增加营业额，从而提高投资收益。

因为公司坚持廉价销售的策略，所以它与国家的公平交易法产生了矛盾。

该法案允许制造商给它的产品确定一个可供零售商出售的最低价。一些主要的制造商，包括通用电气公司，想要维护产品高质量的形象，不允许它的经销商随意削减价格。科维特公司以低于公平交易价的价格出售，就很容易受到制造商们的指控。在 1965 年，公司出名的时候，有 34 件有关公平贸易的起诉是针对它的。当然，事实上的情形并没有那么糟，公平贸易法案是否实行主要取决于那些制造商们是否愿意为了他们的产品而那样做。1956 年，纽约一法庭驳回了派克自来水笔公司提出的一项诉讼，判决该公司没有充分实施公平贸易计划，使科维特公司最终打赢了这场官司。许多制造商发现在大量的廉价商店中实施这一公平贸易有很多困难。另外，法庭对违反公平贸易法所给予的惩罚不够严厉（在许多例子中，作为被告的零售商只受到负担诉讼费的惩罚）。这进一步削弱了公平贸易法对科维特公司和其他公司削价所能起到的制约作用。事实上，公平贸易和目标价格为廉价商店助了一臂之力，因为消费者可把它们作为一个基本价格来了解哪些商品是打了折扣的。

弗考夫在他的发展战略中，有这样一种理论：在一个大都市开设一大批商店，使之充分占有这一市场，这要比在全国范围内零星地分布几个商店好。在一个大城市中，开设三、四个或更多的商店，广告费用、库存、维修和其他一些费用就可以分摊，商店又能更快地通过大量的商品展览和促销活动得到顾客的好感。遵循这一策略，到 1966 年为止，科维特公司在纽约市开设了 10 家商店，在费城有 5 家，在巴尔的摩至华盛顿有 4 家。1963 年至 1965 年期间，公司在芝加哥开设了 5 家大型商店，在底特律开设了 3 家，在圣路易斯开设了 2 家。

但是到了 1966 年，科维特公司遇到了麻烦，既不能妥善处理发展后带来的问题，又不能及时调整、适应已经扩展起来的规模。

在 1962 年到 1966 年的 4 年里，商店占地面积和销售量增加了两倍多。但是，不管弗考夫在具体经营商店方面如何具有天才，他还是既无兴致，也不打算去管理他的公司业务。当科维特公司的商店还没超过一打时，弗考夫及其总部的高级管理人员能够亲临现场给各商店作指导。但是，随着公司的扩大，这一点越来越难做到，而公司的组织机构又不能提供妥善的替代措施来代替这种当面指导。商店日益增多，给管理带来了很大压力。在现有的经

营活动中，就有相当多的问题和工作要处理，更不要说同时还要扩大经营了。那些忙于满足老商店需求的采购人员不得不多少也给新商店提供一些商店经理，而他们原任的职位则由相对来说比较缺乏经验的人接替。这样一来，公司就没有时间去培养最高层的管理人员，也没有时间挖掘出最好的人才。

随着新开张商店数量的绝对增加，营业面积两倍、三倍地扩大，买卖和管理上的问题，以及其它几个方面的因素，就注定会在 60 年代中期给科维特公司添上很多麻烦。其中之一便是扩展后商店的地理位置。只要新的商店只是在东部增加，尤其是在纽约附近，那么它们与弗考夫及总部的密切联系还是能维持的。但是，一旦到底特律、芝加哥、圣·路易斯等地方去开设新商店，那么这种联系紧密的指导和控制就不可能实现。

要安排足够的出色的管理人员去经营这些边远地区的业务是有困难的，纽约以外的商店利润一般都很低。

弗考夫梦想建成一家全国性公司，他的一整套思想似乎也很适合开发其它大都市的市场。然而，不管理论上看来怎样正确，实际上还是存在不少障碍。用几家而不是仅仅一家商店去打入一个市场，必然会引起已在该市场营业的商人们的强烈反应和竞争。比如芝加哥，西尔斯公司和其它的零售商以大减价和促销活动，对科维特公司的入侵进行强有力的反击，使科维特公司想牢固占据市场的企图遭到挫折。

公司开始转向纺织品和时装的买卖，也导致了困境的加剧。象大部分廉价商店一样，弗考夫开始是对一些耐用品打折扣，其中包括冰箱、洗衣机、电视机、立体声音响设备，还有诸如电熨斗、烤面包炉、搅拌器等小型家用电器及照相器材。但经营百货的想法把科维特公司又带进了服装和其他纺织品市场，这些商品能提供较高的利润。不过，由于式样过时或时令不台，降价存货滞销的风险很大，对管理者的要求也比经营销路相对稳定的耐用品要高。到头来，由于科维特在纺织品和时装方面的经营失败，导致了科维特公司与斯巴坦斯工业公司的合并。斯巴坦斯是一家专门从事制造一零售低档时装的联合大企业。

食品经营也困扰着弗考夫。1961 年，科维特公司有两家超级商场。后来，公司开始增加超级商场，很快发展到 22 家，其中 6 家在底特律和芝加哥，这些地方对不熟悉当地肉类和农产品购买习惯的东部零售商来说是十分陌生的。当然，扩大超级商场的经营有其充分理由。消费者一般每星期购买一次食品杂货，把超级商场建在廉价商店附近，顾客就能更多、更经常地光顾。

不幸的是，廉价多销的基本原则——高周转率——在食品经营中被忽视了。

这些食品商店没有储藏货物的仓库就开张，这意味着，假如要避免某种商品缺货的现象发生，它们就不得不各自在商店里储存更多的商品。但是，大量存货与存货快速周转及高营业额是格格不入的。还有，那时超级商场行业间的竞争也开始加剧。到 1964 年为止，这一经营业务的损失达 1200 万美元，弗考夫被迫转向外界寻求帮助。

希尔超级商场是长岛的一家拥有 42 家连锁商店的公司，似乎就是弗考夫寻求的对象。希尔公司的总裁，希望利亚德·J. 科恩，控制一项有利可图的业务，公司 1964 年销售额是 1.19 亿美元，其中纯利润为 103.6 万美元。在长岛，他还拥有一个仓库，足以满足希尔公司与科维特公司合并，科恩成了价值为 2 亿美元的食品分公司总裁。与此同时，在芝加哥和底特律的食品商店

被出租给了当地的经营者。

然而，与希尔公司的合并并没有解决食品经营方面的问题。正当希尔公司着手接管科维特公司的食品部时，肖普·赖特公司这家高效率的超级商场联号，在长岛以低价大规模地推销商品，这严重地影响了希尔公司的利润。经过了几年的挫折后，公司终于在 1968 年决定停止食品经营业务，并以现金出售希尔·科维特超级商场。

最后一个让科维特公司心烦的问题是它的家具部。这是一项由 H·L. 克莱昂公司承租的业务。但是，承租人缺乏资金，而 1963 年正当科维特公司进行它最大规模的一次扩展时，它又出现了严重的管理和库存问题。库存管理、会计和送货等多个环节都出现了问题。在新的商店里，家具部也没能再盈利过。除了这些问题之外，1964 年克莱昂公司还发生了两次罢工，因为无法送货，顾客们取消了价值 200 万美元的订货。到罢工最后结束时，商品的大部分，那些按照订货的特殊要求涂色、制作的家具现在几乎已不再有人需要，堆满了整个商店，从而不得不进行大减价。

到 1966 年，科维特公司在经营上的严重问题开始日趋明朗。尽管 1965 年财政年度后 6 个月的净销售额要比上一年同期超出 10%，但是，利润却从 1663.4 万美元下降到 1387.7 万美元。接着，因为第一季度通常是不盈利的，赤字从 1965 年的 112.4 万美元上升到 1966 年的 445.2 万美元。同时，还有其他一些迹象表明公司出现了麻烦。存货周转率比 1961 年下跌了三分之一。每平方英尺的销售额也下降了三分之一。科维特公司的股票从 1965 年 5 月的最高值 50.5 下降到 1966 年初的 13。

出乎意料的是，在 1966 年 9 月 25 日，科维特公司与斯巴但斯工业公司合并了。尽管斯巴但斯公司实施了更强有力的管理，科维特公司的经营还是不能恢复到以前的高水平。斯巴但斯公司曾试图通过增加商品中价格较高品种的比例，来提高科维特公司的利润率。但是，这却赶走了许多专挑便宜货的老主顾。尽管斯巴但斯的销售额现在已超过 10 亿美元，但是要获得利润仍需要一番拼搏。巴辛试图去掉一些不能盈利的部门，如超级商场，不过利润还是增加不多。在 1970 年，服装行业受到了汹涌而来的外国便宜货的冲击，经济萧条波及到了零售业。1970 年，科维特分公司亏损了 370 万美元。

诊断

科维特公司所面临的困境在那个时期的廉价商店中并不是绝无仅有的。随着消费者普遍热衷于低价、自助和停车方便的廉价商店，许多小型联号的老板发现他们有了几家成功的商店，从而制订了宏伟的扩张计划。因此许多联号在财务和组织上的扩张大大超越了自身的能力；从而陷入困境。所不同的是，在问题爆发以前，科维特公司所达到的规模要比当时大部分的联号大得多。这主要应归功于弗考夫，他总是四出巡视，直接管理相当大数量的商店，直到这一数量超出了他力所能及的范围。

但科维特公司和较小一些的廉价商店的受挫经历告诉了我们控制增长的必要性。通常情况下，这意味着一种更缓慢、更有计划的增长。在实施的过程中，必须谨慎地建立和构造一个组织，对于这一点的重要性再强调也不过分。目标、政策、管理和财务控制应该十分明确，特别是权力界限和绩效评定应该具体落实——谁负责什么？执行情况如何衡量？与此同时，应对各个负责人的管理幅度加以重视。当幅度随着增长变得太宽时，必须制订措施进行修正。可能的话，可以通过建立更多的管理层次来实现。

只有当增长受到一定控制的时候，才有可能获得一支富有经验而又强有力的管理队伍，并使销售、采购、运输和会计部门顺利运转。在开展有效的业务时，通常需要进行一些测试，以便作出必需的调整和修正。假如没有时间回顾过去，分析一下以前的成功和失败，那么一个企业事实上就是在进行盲目的发展，错误就不能被及时发现和改正，潜在机会的范围和大小也就不能确定，也就无法采取行动。比如，一家经营良好的廉价商店就需要采取有力而又周密的对策，加强对商店的安全（因为商店实行了自助式经营后，店员比传统的商店要少，更容易诱发小偷和店员的行窃）以及浪费和损耗的控制。

对于一个渴望迅速发展的组织，有人强烈主张采用分权式管理。大部分廉价商店，如泽尔公司、斯巴但斯公司和科维特公司都是集权式的，总部的管理人员对有关商店在经营活动中的多数方针和决策拥有生杀大权。在最极端的例子中，商店经理仅仅是一个“管钥匙的人”，也就是说他只负责商店的开门和打烊，确保人员到齐，负责商店的维护、商品的陈列，完成总部下达的各项指示。他没有什么机会发挥主动性，因而他既不需要很强的能力，也不会得到很高的报酬。

一些廉销公司，如著名的凯马特公司，也是进行分权式管理的，它们的商店经理被授与了更多经营权。这些经理受过良好的训练（在成为凯马特公司的经理前需要有 7 到 10 年的训练，而一些廉价连锁商店只需 1 到 2 年），并且报酬很高。

科维特公司的经历给予我们的另一个告诫是转变形象的困难性。弗考夫最初是作为一个不断进取的家用电器廉销商而赢得声誉并打入市场的。但是随着扩展，他试图提高公司的档次，把目标转向高收入的顾客，以期确立科维特公司作为一家百货商店的形象，这些努力持续了很多年，却没有取得显著的成绩。这种转变公司形象的努力是十分困难的，而且可能使一个公司既失去了那些关心商品便宜与否的老主顾，又不能获得大量的新顾客。

4 规模不经济

行业竞争的残酷性更多地表现在规模经济效益上。建设更大的、经济效益更高的企业，能够较长久地维持价格优势，从而获得更大的市场份额。

在这种市场挑战的高压下，如果勉强跟上同行业其他厂商的步伐。将会遭受惨重的失败。

1979 年，J.Schlitz 酿酒公司正面临市场挑战。很短时间里，接二连三的事发生在美国第二大酿酒公司身上，以致于有人要求对该公司和它的市场活动作一个全面的大调查。

仅在六年前，也就是在 1973 年，对 Schlitz 来说前景看起来非常广阔，1968 年至 1973 年期间，随着啤酒桶的销售量平均每年以 13% 的速度增长，Schlitz 对任何主要酿酒者的增长率都很高兴，自夸为拥有工业上最有效率的啤酒厂，就 1973 年来说，收入是 5370 万美元这样一个令人印象深刻的数字。

接下来五年，灾难降临了，1974 年，增长率降低了 6.2%。

然而下一年，数量降低了 8.7%，也就是在 1975 年，法律问题，接着前两件事来了，安全交易所委员会控告 Schlitz 非法向持有其产品的顾客收费，Milwaukee 的大陪审团控制 Schlitz 违反了联邦烟草律法的 747 项和包括非法向顾客收费，伪造和毁坏了商业纪录，并且逃避所得税，这些控告 Schlitz 有罪的事件使得他丢掉了执照而到各地卖饮料。

公司处在了内部混乱时期，在接着的两年半里，Schlitz 失去了两位董事长，几位副董事长，还失去了八个高级市场中的四个主管和一些私人售货员，在这些损失的人才中最值得注意的是罗卜特·A·伊莱和福瑞德·R·韩威兰德，伊莱逝世于 1976 年，在 1962 年至 1975 年的大部分时期内他曾是公司董事长兼主席，由于这个双重职务，有些人认为他给经理们太多的自由职权以致于没有看见他们在管理中所犯的最严重的错误。

哈威里德是位销售经理。早在 20 世纪 60 年代，他就被罗卜特带到这个公司。

这是一个性格坚强，具有感召力的领导。

在销售方面，他常教导人们增加信心，使其有攻击性。他认识到酿酒工业中批发商的重要性。他鼓励人们要有自己的报怨，建议通过对市场的了解去改变自己，这期间，商品推销和出售方面的损失，是由于有人控告 Schlitz 的非法活动。

与此同时，那些先前自夸效益高的新型啤酒商证明自己对依法比对资产更有责任。1977 年，在每年一次的会议上，戴威德家族的另一个成员决定开始经营这个已抬不起头来的酿酒事业。以创效益为名，Schlitz 设计一种新的酿酒方法，他声称保证能发酵并把酿酒过程减少一半。以减少销售为名，schlitz 在酿酒中运用很少的麦芽，代替便宜的玉米浆，运用那些打了商标的啤酒，控制了夏威夷市场 70% 的啤酒量。schlitz 运用所谓的“革命”进程，在夏威夷停止了全部的酿酒工业，即在洛杉矶开始了处于紧要关头的生产步伐。为了最后的发酵，用船把脱水混合物运到夏威夷，包装、装瓶。到 1975 年底，Primo 仅享有 20% 的市场股份。整个 Schlitz 市场人们的反映是很缓慢的。质量不佳的产品的消息很快就传开了。消费者对于 Schlitz 啤酒的选择受到啤酒工业中许多重要因素的打击。到 1977 年，结果已清楚了。从

1976 年开始，出售量低于 2 亿桶，容量市场在 1976 年为 81.9%。现在降到 75%。1976 年，市场股份为 16.3%，现下降到 13.9%。整个网络获 19.8 亿美元。Schlitz 于 1977 年作了一次变化，使情况更加恶化，长时间的成功口号“走出 Schlitz 厂，就错过了好啤酒”，也不再用了。在这个地方，Schlitz 用过胁迫拳击家，足球队员一类的人，因为他们好像在威胁那些试图踢开 Schlitz 的人。Schlitz 发动的这场运动，以“不喝 Schlitz 酒就别想走”而出名。

与批发商的关系改变了。他们也不再寻求劝告了。实际上，在他们看起来，建议是不受欢迎和被忽视的。他们声称导致这种结果的原因是：在经营管理方面缺乏知识，使 Schlitz 几年来啤酒在市场上不能得到快速发展。

也许，对于 Schlitz 来说，比其它内部问题更重要的是整个啤酒工业自然竞争力的巨大变化。20 世纪 70 年代早期，主要的啤酒公司，包括 Schlitz，开始修建比原来大二倍的酿酒厂。从而使它们能够利用科技的发展减少一半劳动力消耗。为了扩大资本已做了很大努力，一个很明显的数字表明在 1974~1979 年之间，Schlitz 公司花费了 462 亿美元（在资本扩大方面）。

1977 年，Schlitz 开始建设项目，在纽约每年生产 6 亿桶。米勒花费 600 亿美元增加其容量，准备从 1972 年将近 7 亿桶增加到 1976 年的 30 亿桶。包括 1976 年的生产量在内，米勒在 Carolima 北部创造了每年生产 10 亿桶酒的纪录，到 1980 年，米勒用 850 亿美元的资金达到每年 40 亿桶酒的规模。Anheuser 也在扩大资本，20 世纪 70 年代，新型的酿酒工业在加利福尼亚等地建立，生产总量能增加 9.4 亿桶。1979 年总计达到 46.4 亿桶。1977 年，皮斯特和康尔的数量增加了 18 亿桶。然而，在同一年，工业出售量为 2.5%。资本的扩大是以酿酒公司的存在为代价的。

按统计，价格上的竞争已成为一个优先的大规模行销活动。这是指在啤酒工业方面。这是真实的，因为大多数酿酒公司仅仅生产一种啤酒，并且许多推销商品的部门把市场视为是同种性质的。一种啤酒被认为与另一种没有什么区别。这些并没有问题，直到 20 世纪 70 年代出现通货膨胀时，啤酒工业出现了积压状态。从 1972 年到 1978 年的六年期间，未来的原料花费量增加到将近 63.3%，包装费增加到将近 73%。这样，从 1976~1978 年期间，全部的消费价格指数增加到 92%。啤酒的价格仅仅增加 51%。基于这种情况，美国的大酿酒商采取了一种方法：建设更大的、经济效益更高的酿酒公司。这就使他们能够较长久地维持较低的价格。不久以后，较小的、效益较低的地区啤酒商在市场上不再出现。美国啤酒商的总数量从 1965 年的 118 个下降到 1975 年的 49 个。1978 年，共有 45 个酿酒商，一些工业专家认为，在 20 世纪 80 年代，这个数字将会缩小到 15 个。同时，被 5 个处于优势地位的酿酒商所控制的市场份额正稳步增长。1971 年 Anheuser-Busch, Mili、Schlitz 等 5 家厂商占有了全部市场的 53%。1976 年的数字为 69%，20 世纪 80 年代的数字被预计为 90%。

使啤酒工业的环境得到改变的另一个因素是人口统计方面。按传统，18—34 岁的人就能购买全部啤酒的 50%。20 世纪 70 年代，这组数量达到顶峰，这是对将来啤酒工业生产前景具有重要意义的一点。

考虑到所有的这些因素，要继续扩大生产，最终达到 1979 年到 1982 年的最大的啤酒生产量，必须寻找使市场占有率增大的新方法，增加竞争力。舒利茨的啤酒在三年中经历了五次广告运动，却没有获得预期的效果。其销

售量、利润率都没有扭转下降的趋势。

诊断

长期以来，受着经济学家的影响，人们一直推崇规模所带来的效益。规模大，效率就高，这似乎已成了一种定势。固然，规模大，产量高，单位成本降低会使效益增大。但是，这种经济理论有一个假设的前提，即产品全部能够销售掉。在步入廿一世纪的今天，这种理论已经显得过时，因为在卖方市场的前提下，规模是带来效益的最快捷途径，只要投资建厂，把规模搞大就行了。可是，随着买方市场的出现，随着投资规模日渐超出市场容量，规模亏损也随之出现了，在供过于求的前提下，规模越大，投资越多，亏损也会越大。所以效益规模成了人们日益关注的焦点。如果丧失了市场销售这个前提，任何规模都不会带来效益，只能带来亏损。Schlitz 啤酒已证明了这一点。但愿在转变经济体制的过程中，我国的企业集团或正在准备搞大规模以达到规模效益的理想目的的企业家们引以为戒，以避免成为“泡沫经济”中的“泡

5 成也扩张败也扩张

成功和失败是一对孪生物，在市场竞争中扬长避短，强化自己的优势，避开对手的强点，针对对手的弱点，从薄弱环节入手，而后渗透，占领市场，著名营销战略家波特说：“最好的战场就是那些对手的竞争力弱的区隔市场或战略领域。”

伍尔沃思有着悠久的历史。它是美国第一家杂货连锁商店，也是目前最大的杂货连锁商店，就连克莱斯基也略低一筹。60年代初期，随着折扣商店的日趋流行，设立一个经营折扣销售的伍尔科子公司确是一个明智之举。克莱斯基也曾试图通过它的凯·玛特商店来经营折扣销售，而伍尔沃思的规模要比它大，资源也比它丰富。可是到了1982年，伍尔沃思对这种耗资巨大的折扣经营彻底失望了。它何以败得那么惨呢？凯·玛特怎么就取得如此辉煌的成就以致于取代了克莱斯基的老字号呢？

弗兰克·W·伍尔沃思早在19世纪70年代内战结束时，就萌发了一个令人兴奋的念头：创建一个售价单一的零售商店。当时，他是纽约水城的一个零售店的职员，在那里，他曾帮助设立了“5美元柜台”。这一柜台经营的成功使他更加确信，经营一个5美元商店照样能生意兴隆。

1879年，他在纽约的由提卡城开设了一家开创性的商店，先是销售5美分的火铲。但由于地点选择不当，不到4个月，企业就倒闭了。然而，伍尔沃思又毫不迟疑地在宾夕法尼亚州的兰卡斯特开设了另一家同样的商店，头一天下来就小有成功，他又开始筹划着创办新的商店。

只经营5美分商品似乎有些局限。一年后，他又增添了一个10美分的产品系列，此后，一直持续了52年。这种以固定的低价格提供各种商品并且将商品公开陈列的经营思想，逐渐被一些早期的商人所采纳和接受，包括19世纪末的塞巴斯蒂安·克莱斯基和1906年的W.T.格兰特。由于在当时大多数零售商店都是不加修饰的，商品都是放在高高的货架上或柜台底下，只有当顾客提出购买商品的要求时，才将商品拿出来。

所以，伍尔沃思的那种经营观念是具有革命意义的。

伍尔沃思不断地开办新商店，也兼并或购买其他一些小型连锁店。1909年，他又在英格兰的利物浦开设了一角商店，5年内，他在英格兰开设了44家商店。到1955年折扣之风开始盛行时，伍尔沃思已有2064家商店，销售额达8亿美元左右；克莱斯基有673家商店，销售额达3.54亿美元；W.T.格兰特有572家商店，销售额达3.5亿美元。

到1962年，折扣之风达到登峰造极的地步。传统的零售商越来越少，而折扣运动吸引了大量的无照商贩。这些企业中的大多数因竞争日趋激烈而于10年后倒闭，而拥有丰富资源和大量商品的零售商都纷纷明智地转向经营形形色色的折扣商店。

对于伍尔沃思、克莱斯基这些大杂货连锁商店来说，折扣似乎是一种天然的多样化。

商店的大规模、商品范围的扩展都是必需的，但顾客还是过去的那些顾客，商品销售战略也没有什么不同。克莱斯基和伍尔沃思同在1962年开设他们的第一家折扣商店。

当克莱斯基致力于发展折扣商店的同时，伍尔沃思慢腾腾地走得更远。随着伍尔科商店的发展。从中扩充的资源一部分被用于改善和扩大正规的杂

货店，扩建了一些专业商店，如肯尼鞋店和富豪鞋店等。到 1970 年，克萊斯基的销售额超过了伍尔沃思。到 1973 年，克萊斯基成为全国最大的折扣商。

到 1974 年，伍尔沃思公司已成为一个拥有 2058 家杂货商店、283 家伍尔科商店、1481 家肯尼鞋店和 266 家富豪商店的巨型联合企业。1973 年，销售额达 37 亿美元，比 10 年前增加了 2 倍，但利润只有 10 年前的一半。与其他大零售商相比，伍尔沃思的利润太低了，其市场地位受到了某种程度的威胁。

零售企业面临的环境比以往任何时候都更加艰难，而折扣商店靠大规模裁员来维持增长，年营业额达 300 亿美元。伍尔沃思的利润率太低了，以致收回的资金难以满足扩张的需要，甚至靠借款来维持，多项扩张计划被迫下马。为了减少短期债务，伍尔沃思于 1974 年发行了 1.25 亿美元的债券，3 年后又发行了一次债券。

70 年代中期，伍尔沃思的景况并未太坏。总经理莱斯特·伯凯姆在公司销售额突破 30 亿平均的 1974 年，曾轻松自在地向股东们宣称本年度销售额可望突破 40 亿美元大关。随后，他沉重而又忧郁地说：“销售额是能达到，但我们需要的是提高利润率。”

然而，就连单独的伍尔科商店也没能实现预期的销售额。一些大商店曾保守地预期年销售额至少要达到 500 万美元，可令人失望的是没几个商店能实现这最起码的目标。不仅如此，设在国外（特别是英国）的子公司也存在着类似问题，即销售上升，利润下降。也正是在这个时候，凯·玛特却攀登了一个又一个的销售和利润高峰。

1973 年，爱德华·C.吉本斯作为财务副总裁进入伍尔沃思公司。在这期间，吉本斯为解决公司严重的债务尽了很大努力。1975 年，他晋升为公司财务总裁，之后，又成为该公司有史以来第一位来自公司外部的总经理。在伍尔沃思公司，有着论资排辈，从公司内部提拔高层管理人员的传统。这种政策既有其有利的一面，也有其局限性。吉本斯作为一个脚踏实地、客观实在的分析人员和公司经理，既受到零售部门的尊敬，又受到财务部门的爱戴。他属于那种敢作敢为、勤政务实型的管理人员。作为总裁，他所创建的各项业绩都给人们留下了深刻的印象。在他的领导下，公司销售额由 1975 年的 47 亿美元提高到 1981 年的 72 亿美元。

但是，伍尔科的经营状况仍使吉本斯和伍尔沃思感到不安。它不仅不能带来利润，反而比以前情况更糟，简直成了企业财务资源的沉重负担。到 1981 年 12 月，标准·波尔与穆迪的经营都使公司先前的债务有所减少。然而，吉本斯将铺面出租给其他零售商以缩小商店规模的努力有些太晚了。但要想拯救伍尔科，还必须采取一些更强有力的措施。为了伍尔科的复苏，吉本斯引进人才，请了一位名叫布鲁斯·C.艾尔莱特的折扣专家来管理和指导伍尔科的经营。吉本斯说：“我们感到折扣商店的经营只是对于那些能干得非常出色的人才具有光明的未来，其他人都难以生存下去。”

艾尔布莱特有着很深的背景。他曾是戴顿·赫德森公司塔盖特商店折扣部的经理。1982 年，塔盖特是 167 家折扣连锁商店中经营最为成功的一个，销售额和利润额分别是 24 亿美元和 1.5 亿美元。在解决伍尔科问题方面，吉本斯给了艾尔布莱特以充分的自主权。进入 1982 年，灾难日益逼近。伍尔科头 6 个月的利润损失比 1981 年全年的损失还要多，每周损失多达 100 多万美元以上，各主要债权人纷纷向伍尔沃思施加压力，迫使他为其短期债务（到

10月31日，已达7.88亿美元)的偿还做出努力。

8月，艾尔布莱特又说服哈罗德·史密斯从麦吉克·玛特折扣连锁商店执行副总裁的岗位退下来，以帮助他振兴伍尔科。同时，伍尔沃思的其他业务经营状况也不妙，难以为保住伍尔科的现状提供充足的现金支持。尽管如此，吉本斯仍对艾尔布莱特充满信心，似乎在三年时间内恢复伍尔科的赢利能力是毫无疑问的。

1982年9月24日，在一次董事会议上，吉本斯董事长宣布了本公司最大商店伍尔科的结局。这一年，迫于压力，关闭了336家伍尔科商店，尽管这些商店能给伍尔沃思带来21亿美元的销售额(约占伍尔沃思公司总销售额的30%)。大约3.5~4万人被辞退，公司花费了3.25亿美元的税后折旧。

过了两天，63岁的吉本斯去医院作例行体验，1个月后，他因患肾病而去世。艾尔布莱特有希望成为公司的拯球者，但在插手公司事务7个月的时间后，也回天无力。很明显，企业非关闭不可了。而艾尔布莱特在宣布企业破产之前曾公开阐明过两周之内振兴伍尔科的计划。人们恳求他留在公司，然而他谢绝了。

诊断

表象看来，伍尔沃思的结症似乎是出在急剧扩张上，在该案例中，他的折扣商店一下子由9家扩张到25个，步子好象太大了。

其实，有其更深层的缘故：

(1) 人员素质不能随公司的扩大而得到相应的提高。

商店的急剧扩张，使过去那种面对面的督导与控制已力不从心。公司各个层次上训练有素的管理人员出现断档。无奈之中只好加速提升人才，使一些缺乏训练、水平低下的人被推上了责任重大的职位。

而这些人员并未获得足够的经营风险性更大的商品的经验便仓促上阵，在急剧扩大的阵势面前必然是缩手缩脚。

(2) 更为重要的是，当时伍尔沃思的管理人员，在重大的企业经营思想上并未达成与总裁一致的共识。早在1962年，当时伍尔沃思的管理人员对于转向经营折扣商店这一战略决策就有50%的管理人员反对。这是很糟糕的事情。营销思想，是企业的领导人在组织和谋划企业的营销管理实践活动时所依据的指导思想和行为准则，是企业领导人对于市场的根本看法和态度，是一切经营活动的出发点，是指导一切人员行动纲领。而在本案例当中看到的却是另一种情景：热衷于杂货店营销的管理人员，不愿意花很大的精力去经营折扣商店，进而，伍尔沃思的经营思想在强大的竞争对手面前显得很脆弱也就是顺理成章的事情了。

(3) 目标不明确，使人迷茫。

伍尔沃思的管理人员对于它应办成一家扩展了的杂货商店还是办成一家折扣商店或者是价格中等的百货商店心中并没有数，管理部门也难以定夺。这是很致命的。

让我们再看看麦当劳。从现在起的24小时内，当其它的人不再工作，开始吃饭、睡觉的时候，麦当劳却会有三家崭新的分店要开张。这些分店的生意十分红火，一年的毛收入可达170万美元。那么，明天呢，同样如此，三家新的分店又开张了。在美国国内快餐业竞争呈白热化的情况下，麦当劳在国外却如日中天般以每天新开三家分店的速度拓展着领地，它成功的基石，就是目标明确的标准化食谱、微笑、服务以及“日落计划”。

有了明确的目标，就有了保证步调一致的行动纲领。

(4) 模糊的形象。

在商品日趋丰富的社会中，选择哪个公司的产品很大程度上取决于企业形象。企业营销策划人员在企业形象策划中必须突出企业识别。换言之，企划人员要用一切设计，采取独立性和统一的视觉形象，通过媒体加以扩散，有意识地造成个性化的视觉效果，以便更好地唤起公众的注意。所谓统一性就是要确定统一的标志、标准字、标准色，并贯穿营销的各个方面。同时，人的形象（包括管理者和员工形象）也很重要。

在该案例中，伍尔沃思一开始就被折扣店的模糊形象所困扰。广告宣传主调不明并给人带来该折扣店是促销型百货商店的模糊感觉；公司没有明确的身份；价值个性化程度不强，同样，组织结构上也同样存在着混乱。

组织结构上同样存在着这种混乱。伍尔科分部建立之初，是作为一个完全独立于杂货商店之外的自治单位而出现的。这似乎应归属于折扣商店，因为它使得固定成本增加，公司总投资分散。但与克莱斯基作为整个折扣商店的组织类型相比，伍尔科折扣经营成份又不算大。

到 1971 年，沉重的管理费用似乎要使赢利的希望化为泡影，但伍尔科和杂货商店的购销活动却得到巩固和联合。这使得盈亏平衡点降低，并导致伍尔科和伍尔沃思形象的更加模糊不清。虽然在促进品种多样化、增加商品选择性方面尽了很大努力，但二者之间仍存在着重复现象，销售价格继续高于折扣商店竞争对手的价格。联合并未带来预期的利润。

当然，伍尔沃思的衰败也有其外在的客观因素。

在 50 年代和 60 年代初，以柯维特为先导的各折扣商店，在零售行业亏本销售商品，致使传统零售商元气大伤。有人称之为零售革命。但是，到了 60 年代中期，零售企业在经历了大约 10 年时间的折扣竞争之后，许多人开始反对这种折扣形式，有些人还采取了许多强硬措施与之抗衡。百货商店和器械商店经营与折扣商店相同的商品，按同一价格销售，或为了防止价格上的比较，出售标有他们私人品牌的日常用具，这就挫败了折扣商店最初显示出的优势。许多零售商已经把一部分业务转向顾客自助售货，废除了一些增加经营成本的虚张声势的作法。折扣商店本来依靠较低的经营毛利使商品周转加快，薄利多销，借以提高投资收益率，这是它的最大优势，而这一作法已在某种程度上被其他零售商所仿效。同时，就整个折扣商店业而言，其平均成本和利润都比较高，其结果必然是顾客再也不来折扣商店购物了。

如果伍尔沃思或许可以成为一个幸运者，但须从以下四个方面入手：

- (1) 把扩张计划建立在充足的物质保障之上；
- (2) 用统一的企业理念去指导所有管理人员；
- (3) 确定明晰的企业形象；
- (4) 把放权、责任、激励统合起来，调动分店管理的积极性和创造性。

6 奥斯本大起大落为哪般

市场如战场，有人把经营称之为“风口浪尖上的艺术”。一个短短在 18 个月内雄起的电脑公司，一不小心 4 亿美元打了水漂。是必然，还是偶然？

在现代商业历史记载中，也许再没有比奥斯本电脑公司的大起大落更具有代表性了。该企业始建于 1981 年，短短的 18 个月内，便迅速发展成为拥有 4 亿美元财产的企业。但是，到了 1983 年 9 月 14 日，该企业便不得不依据《破产法》第十一章寻求保护。

亚当·奥斯本出生于泰国，是一位英籍教授的儿子，童年在印度度过。其父母信奉印度教，他本人则在天主教学校就读。后来，他被送往英国读书。1962 年，他 22 岁时移居美国，在特拉华大学获得化学工程专业理学博士学位。之后，来到加利福尼亚的谢尔开发公司工作。不久，他对谢尔公司中的官僚主义体制感到心灰意冷，毅然同该公司断绝了关系，继而对电脑产生兴趣。1970 年，他自己开办了一家电脑咨询公司，70 年代中期，微电脑市场如雨后春笋般地发展起来，他在该市场上俨然成了领袖人物。他在《交叉时代》杂志上开辟了有关电脑“发源地”的专栏，开始大造舆论，树立威望。他写了一本通俗读物《微电脑入门》，由于出版商拒绝出版，他便自己出版了这本书，销售了 30 万册。到 1975 年他的出版公司已推出 400 种有关电脑的书，其中近 12 种是由他自己写的。1979 年，亚当·奥斯本把出版公司卖给了麦格劳·希尔，但他同意留下担任顾问，直到 1982 年 5 月。

奥斯本能够充分利用微电脑行业的资料。

但是，他的严厉批评和大胆断言激怒了电脑行业的许多人士。他尖锐地指责微电脑制造商的定价策略、认为他们为微电脑的每一新特性不断提高售价是对大规模市场的严重忽视。奥斯本成为电脑行业引人注目的人物，他身材高大，精力充沛，英俊潇洒，充满自信，操着浓重的英国口音，说起话来，口若悬河，他是被吸引到新的高技术工业中心（即所谓加利福尼亚的硅谷）的新一代创业者的典型代表。

1981 年初，奥斯本提出种种批评意见，宣称他要试制微电脑。面对持怀疑态度的人们的嘲讽，他宣布了制造和销售一种新型微电脑的计划。当年 7 月，他制造出了第一批电脑。奥斯本用事实来证明，他是一位实干家，而不是那种空谈家。

奥斯本进入了一个战略空间。

奥斯本发现，在电脑市场上有一个很大的突破口。“我在电脑行业发现了一个很大的漏洞，于是便把它堵上了。”他雇佣李·费尔森斯坦设计了一台性能良好的电脑，它重量轻，只有 24 磅；体积小，能放在公文包里或飞机的座位底下。这台电脑是第一台便携式商用电脑，是微电脑行业的一种新产品，物如其名，既轻又便于携带。实际上，电脑行业所生产的便携式电脑有 3 种类型：（1）手提式电脑；（2）便携式电脑；这种电脑显示屏小，存贮量有限，重在 10—20 磅之间；（3）超便携式电脑，显示屏大，存贮量也很大，重量超过 20 磅，奥斯本电脑就属于这种类型。

奥斯本的电脑定价为 1795 美元，比其他商用电脑便宜数百美元，比苹果电脑便宜一半。他以如此低廉的价格出售，是因为其经营费用很低。比如，雇佣了年仅 25 岁的乔吉特·萨里斯，任命她为市场销售部副经理，她的办公室设在一个寒冷的旧库房里。奥斯本不忽视点滴节约，利用了半导体部件逐

渐降低的有利条件。他的电脑都是用从各地汇集来的标准器件装配而成的，这种电脑显示屏只有 5 吋宽，并且没有彩色显象能力。奥斯本自己承认：“‘奥斯本 1 号’在技术上没有任何重大技术突破。它们只是一种较为便宜、方便、实用的电脑”。

为了降低软件成本，奥斯本与其他微电脑制造商的做法不同，他完全依赖于那些专门生产软件的软件公司，向他们提供用普通程度语言编写的各种程序。为进一步降低软件成本，奥斯本让那些软件制造商享受公司内的同等待遇。结果，奥斯本为其售价为 1795 美元的电脑系统提供价值近 1500 美元的软件部件。

奥斯本销售商品的手法高超。1981 年，在旧金山举办的“1981 年西海之滨电脑交易会”上，他首战告捷。其间，他没有像其他制造商那样摆出司空见惯的货摊，而是别出心裁地拿出很大一部分风险资本，在展览厅内用有机玻璃建造了一座拔地而起，直通屋顶的货架，上书赫然醒目的巨幅标语：“腾飞的奥斯本公司”，这使该公司在交易会上一展雄姿，独占鳌头。

奥斯本认为，大量销售是成功的关键。1982 年，他与美国最大的电脑零售公司“电脑园地公司”签订了一份合同，奥斯本电脑零售量因此翻了一番，销售量剧增。事实证明，“奥斯本 1 号”已成为热门抢手货。到 1981 年底，销售额达 1000 万美元。而到 1982 年底，经过 18 个月的经营之后，销售额猛增至 1 亿美元。有人预言，奥斯本公司的大多数管理人员在 30 年或 40 年后都将成为百万富翁。

到了 1983 年，销售奥斯本公司生产的电脑零售店已有 750 家左右，如电脑园地公司的连锁商店、施乐零售店、西尔斯商业中心和各种百货商店等。1983 年初，以经销高技术产品而闻名的 150 名办公设备经销商也加入了奥斯本电脑的销售行列。虽然奥斯本不是便携电脑的发明者，但却是大量销售这种电脑的第一人。他极大地拓宽了这种产品的目标市场，使该产品从数据处理部门的人员手中走向办公桌。

1983 年初，奥斯本迫于投资者的压力，开始放松对公司的控制。随着公司业务的日益增长（雇员已达 800 名），投资者认为，公司迫切需要专家来管理，而奥斯本及其原有雇员都不具备这种素质；奥斯本是创业家，但不是管理家。此时，公司的市场占有率约为 80~90%。为确保公司在微电脑市场上的领先地位，原联合食品公司总经理罗伯特·焦尼奇受聘担任奥斯本公司的总经理，主持公司的工作。亚当·奥斯本出任公司执行委员会主席。焦尼奇在此之前拒绝了苹果电脑公司和阿塔雷电脑公司的聘请，原因是他认为这些企业不会给他足够的管理权。他同时还谢绝了联合食品公司为挽留他而馈赠给他的 100 万美元。不难看出，他认定奥斯本公司的机遇和潜力远远超过其他的公司。

焦尼奇很快就着手改革公司的管理体制，实行分权管理。销售部副总经理乔吉特·萨里斯调任战略计划副经理，她原来的职务由约瑟夫·罗巴克接任（他受奥斯本公司的吸收，离开苹果电脑公司来到这里，原任销售理事）。奥斯本公司原销售理事弗雷德·布朗晋升为销售副经理，原顾问戴维·洛伦茨被委任为销售服务理事，负责商人赞助计划工作。

奥斯本曾颇为自豪的销售战略得到进一步完善。原先已建立起来的销售渠道仍然畅通。同时，开辟了一些新渠道，新增设的主要有哈里斯有限公司电脑系统分部的附属机构。该机构与各大公司均有联系，其销售业务遍及

全国各地。哈里斯有限公司是一家拥有 17 亿资产，生产小型电脑的企业，它的电脑系统分部约有 70 名推销员和 1200 名赞助人。其中有些人还是系统分析专家。为保护奥斯本公司为数不多的主顾，哈里斯有限公司决定只经办 50 件以上的大宗订货。

奥斯本公司的另一个目标，是将其便携式电脑打入国际联合出版业及新闻服务业，公司准备把便携式电脑的销售扩大到拥有 1000 份以上订户的报纸摊上。销售副经理布朗还到其他销售机构、航空公司以及旅馆行业寻找各种销路。

作为首先进入便携式电脑市场的竞争者，公司为了推出比“奥斯本 1 号”更便宜、更新颖的电脑，开始着手扩展产品种类。他们准备生产一种比“奥斯本 1 号”价格更低的新产品——维克森牌电脑。1983 年春，公司推出董事 1 号电脑，并计划于夏末推出董事 2 号电脑。这些电脑比“奥斯本 1 号”存储和显示屏都要大。“董事 1 号”能作为与电脑主机相连接的终端机，用户能利用更大的数据库，从而进行更复杂的运算。这种电脑标价为 2495 美元，其中软件价值约为 2000 美元，包括文字和数据处理系统。“董事 2 号”标价为 3195 美元，公司准备把它加以改进，使之能与 IBM 公司的畅销产品 PC 电脑相媲美。

1982 年，奥斯本公司做广告耗费了 350 万美元，其中在各种杂志上做广告花费 150 万美元，电视插播广告费 50 万美元，工商企业出版物上的广告费 150 万美元。公司决定，为进一步宣传本企业产品的特色，还要继续大作广告。为了适应公司迅速发展的需要，在 18 名销售人员的基础上，又补充了三四十人，以在销售方面按不同的对象作出分工。公司不是让那些销售商向各行业各类消费者推销产品，而是让那些具有专长的专门人员打入销售团体或非零售团体推销产品。布朗为其解释说：“零售商为使售货点上陈列的商品引人注目，是需要我们的帮助的。经销商为了方便顾客购买和迅速处理邮运帐目，也需要借助于我们的电脑。”

奥斯本雄心勃勃，确定 1983 年的收入目标为 3 亿美元。

当奥斯本到国外作例行旅游时，许多国家的大使和领导人都相继接见了，因为他是硅谷发展最快的公司（甚至比苹果电脑公司发展得还快）的首脑人物，许多人想购买他的产品。

不祥之兆马上就要出现了。

1983 年 4 月 26 日，亚当·奥斯本第一次预感到某种不祥之兆。在卡罗里达一次学术讨论会上，他接到一个电话：“本周之后，你的公司将出现巨大损失。”他回答说：“那是绝对不可能的。”

公司早期的利润在数字上有错误。然而，公布这个消息所选择的时间，又是一个重大的不祥之兆。4 月 29 日，公司计划公开拍卖股票，打算把股票价格提到 5000 美元左右，这将使公司的高级董事们大发横财。但是，宣布亏损而不是赢利的消息后，影响了股票的出售。亚当·奥斯本被震惊得惶惶不知所措。

其实，在奥斯本休假的那几天里，坏消息就接二连三地传来。第四会计年度（会计年度截止到 1983 年 2 月）的头两个月中，税前利润比公司的预期利润高了 30 万美元。在 2 月份，公司销售量一直很高。所有这些都预示着会有高额利润，前景十分可观，然而，这种盲目的乐观很快便化为泡影。到 3 月末，才发现 2 月份不仅没有赢利，反而损失了 60 多万美元。原因是用于新

设备以及促销方面的费用太高了。整个会计年度，尽管总收入仍有 1000 多万美元，但却损失了 1500 万美元。

更糟的情况纷至沓来。4 月 21 日，公司总经理焦尼奇获悉公司第一季度亏损 150 万美元，全年将损失 400 万美元。这主要是由于陈货积压过多（公司竟然还不知道有这么多的积压商品），软件合同方面负债过多，以及需要更多的延期贷款和更多的保险储备金等。焦尼奇打算携带股票价目表四处游说，因为公司股票的吸引力正日益衰减。

4 月 24 日，焦尼奇得到消息说，公司的损失可能更大：二季度为 500 万美元，全年为 800 万美元。这是由于还有一些债务和更多的积压产品没有入帐。尽管此时股票市场已被其他包销商所占据，但焦尼奇仍顶着巨大的压力，决定为股票售价再孤注一掷。此时，来自各方面的报告都表明形势在进一步恶化。根据该年度年终报告，损失额已超过 1200 万美元。在随后几个月内，由于公司进一步调存货和准备金，亏损在继续。亚当·奥斯本的赌场濒临倒闭。

过去，奥斯本公司在获取风险投资方面从未遇到过麻烦。由于公司收益不景气，这条资金来源被堵死了。幸亏有几位投资者希望未泯，从而使奥斯本公司在 6 月份又得到 1100 万美元的资金。但公司为加速具有竞争能力的产品投放市场，还需要 2000 万美元，这笔资金则无着落。

自春天以来，公司为了尽力改善现金流量状况，不断解雇雇员。到 9 月 16 日（星期五），解雇达到高峰，被称为“黑色的星期五”。在此之前的星期二，公司的三位债权人提出两项控告奥斯本公司欠他们 470 万美元的诉讼。为保护自己不受债权人伤害，根据联邦政府破产法第十一章，公司提出诉讼，声明它一共欠已担保的和未担保的债权人约 4500 万美元，而公司的资产约 4000 万美元。

星期五这一天，公司在其自助餐厅内召开紧急会议，董事会宣布 300 多名工作人员（约为公司现有人员的 80%）要立即“休假”。公司签发了最后的工资发票，限工作人员在两小时之内把办公桌里的个人物品收拾干净，搬出公司办公室。

尽管奥斯本公司近期的销售状况和资金匮乏早已尽人皆知，但它依据联邦破产法第十一章提出诉讼和近乎倒闭的消息传出后，仍使同行们感到震惊。公司全力以赴筹措资金，特别是在 7 月份发货量不稳定的情况下，银行为扭转其资本不断资源的状况而对它施加压力，这就加快了公司筹措资金的步伐。然而，由于电脑行业出现了严重的抛售现象，不仅奥斯本公司如此，其他电脑公司也是这样，风险资本家纷纷撤离电脑行业，市场已不能承受 150 多家微电脑公司的沉重压力。

诊断

奥斯本的问题表现在以下几个方面：

1. 患了“急于求活”（QuickFix）症。

管理问题和组织问题一向很复杂，很少能用任何一种单一的方法加以解决。管理界不重视，不去寻求解决管理问题和组织问题的新答案新方法，致使企业家和经理们在现代管理实践中患了“急于求治症”。管理者不得不吃力地再三寻求不易掌握的新招术作为应急措施，却又都不能有效地解决他们经营管理中的现实问题。而后，管理者又丢弃那些正在流行的文化时尚而转向下一个补救措施，如此循环往复，不得终结。

他们不是去寻找一个综合措施，制定出管理现今企业的整体规则并付诸实施，而是东一郎头西一棒槌地寻求治愈组织病症的“拙劣的急救药方”。对许多管理权威而言，尚且需摆脱应急观念的束缚，对奥斯本这样的“二段专家”来说更无须赘述了。奥斯本干工作就象消防人员救火一样，哪里有险情就奔向哪里，但管理效率却是极低的。

2. 市场预测上的严重失误。

谁能主宰未来？答案是那些能够从没有中产生出某种新东西的人。也就是说，取得未来成功的第一步也是最重要的一步是要有先见之明，对市场的未来展望使企业能够首先获悉未来的发展趋势，并占领领先地位，它给出了企业的发展方向，并可由此控制企业转向，继而控制企业的命运。关键是在未来到来之前先把握它。

对自己未来的机会和挑战都不明确的企业是肯定不能够很好发展下去的。今天似乎许多公司都相信预见未来很简单，但实际上获得先见之明的取得目前工作的成功同样富有挑战性。很多时候，被称为今天的执行错误恰恰就是昨天错误预见的结果。

1983年春，奥斯本公司失误，导致资金难以周转。奥斯本计划引进一种新型董事牌电脑，但他过早地宣布了这条消息，造成一大失误。尽管他并未打算用“董事1号”与“奥斯本1号”竞争，但许多商人却这样认为。过早获悉有关引进新型电脑消息的许多商人取消了“奥斯本1号”的订货，导致商品严重积压，因为“奥斯本1号”并不是按计划生产的。尤为严重的是，董事牌电脑没有如期交货，直到5月份，第一批货才生产出来。结果，整个4月份未能售出一台电脑。

3. 从企业发展战略考虑，产品竞争是现代市场竞争的一种基本方式，产品大战是现代商战的一种主要形式。从企业的社会使命看，只有不断地开发新的产品，才能不断地开辟新的市场，从而满足不断增长的社会需要。而奥斯本公司不了解在这个变幻莫测的行业中，产品生命周期竞争有多长，没有认识到竞争者会迅速赶上甚至超过它，并生产出价格低廉、携带方便和附有软件的电脑。凯普洛与肯派克等一些某种名公司就是以廉价便携式电脑和随附软件占领市场的，但对奥斯本公司冲击最大的是IBM公司。该公司于1981年推出个人用微电脑，不久，这种电脑便成为人们评价其它电脑的标准。奥斯本公司对IBM公司的新工艺没有及时做出反应，更没有得以采用，而且，当奥斯本公司制造出能与IBM公司的家用电脑、办公用电脑相媲美的产品时，产品突然滞销，投放市场还不到一年，这种曾颇受欢迎的奥斯本电脑就因显示屏小而遭淘汰。它所生产的另一种产品维克森电脑，尚未投放市场就已过时。该电脑原定1982年12月推出，它比“奥斯本1号”轻10磅，价格低廉，但因电路板设计有问题，致使生产延期。最后，由于公司把财力、物力集中于制造与IBM公司的屏幕电脑相抗衡的董事牌微电脑，这项工程终于搁浅。因此，生产上一拖再拖的奥斯本公司要与迅速占领微电脑市场的IBM公司争雄，简直是不可思议的。

著名营销学家菲利普·科特勒对营销中的产品竞争作过这样的描述：“市场的胜利者是那些认真分析市场需要、辨别时机和为目标顾客创造超越竞争对手的富有价值的各种产品的人”。一个企业最重要的挑战是竞争。竞争缩短了企业产品的生命周期，从而决定了谁在新产品开发方面走在前列，谁就能赢得优势。

1983 年，个人用微电脑厂商面临的环境迅速恶化，对该行业的 150 多家企业来说，优胜劣汰在所难免。该行业制造商迅速增多的主要原因在于风险资本的刺激和推动，象苹果电脑之类的早期获胜者迷惑了众多的风险投资家，造成了电脑行业万无一失的假象，似乎创办电脑公司是易如反掌之事。结果，大批同类企业一轰而上，相继建立，其产品既无特色又无竞争能力，前景十分黯淡。随着各企业和消费者对微电脑需求的急剧增加，卖主之间的竞争也日趋激烈，造成价格低、利润小的局面，企业营销滑坡或破产也就在所难免。

7 柯达人拱手让市场

营销大师柯特勒说：“市场的胜利者是那些认真分析市场需要辨别时机和为目标顾客创造超越竞争对手的富有价值的各种产品的人”。读罢该文，你就会感到：诚哉斯言。

当今世界彩色胶片市场，有美国柯达和日本富士两家公司在争雄。富士公司自 1984 年取得“第 23 届奥运会专用胶卷”特权后，目前更以咄咄逼人的态势，决心和柯达争夺世界上的每个顾客。柯达的霸主地位受到了严重的挑战。而在 70 年代，柯达曾垄断了彩色胶片市场的 90%。柯达何以落得今天的境地？

我们知道，直到 80 年代中期，日本富士公司的产品大部分销在国内，占日本市场销售量的 80%。柯达公司为了使自己的产品打入日本，进行了大量的调查研究。柯达很快发现，日本人对商品普遍存在重质不重价的倾向，于是制定高价政策打响牌子，保护名誉，进而与富士竞争的战略。他们在日本发展了交易合资企业，专门以高出富士 1/2 倍价格推销柯达胶片，又花了 7000 万多美元在日本组建了照片精加工实施室和开发研究所，推出胶片彩色结构及包装更富有日本特色的最新产品，全面地调整销售服务和强化售后服务。经过 5 年的努力和竞争，柯达终于被日本人接受，进入日本市场，这也埋下了日后富士复仇的种子。

1984 年洛杉矶奥运会前夕，柯达公司的营业部主任、广告部主任等高级职员曾十分自信地认为，依仗柯达的信誉，奥运会要选择大会指定胶卷，非它莫属。因而面对体育场外各厂商的激烈夺标战无动于衷，甚至认为花 400 万美元在奥运会上做广告有点冤枉。所以当美国奥委会派人来联系时，柯达公司的官员们讨价还价、盛气凌人，还要求组委会降低赞助费。这样一晃半年就过去了。

富士公司乘虚而入，出价 700 万美元，争到了奥运用指定彩色胶片的专用权，并于 1981 年 12 月正式同洛杉矶奥运会组委会签订了合同。此后，富士公司倾尽全力展开了强大的奥运攻势，奥运会赛场周围富士的标志铺天盖地，胶卷的包装纸换上了印有“奥运专用”字样的新包装，各比赛场馆遍设服务中心，一天可冲洗 13000 胶卷的设备和人力已布置就绪，准备在奥运会期间冲洗胶卷 20 万个，承办放大剪辑业务的网点到处可见，富士摄影展也连续举行。富士公司美国总经理处负责人公开表示，要让参加奥运会的各国运动员、观众能在奥运会上时时处处看到富士标志。

富士公司强大的宣传攻势，给柯达带来巨大冲击，销量锐减，利润大幅度下降，也引起了柯达公司的震惊，于是立即召开董事会研究对策。会上，一些董事指责营业部主任和广告部主任缺乏战略眼光，贻误时机，致使柯达陷入被动。广告部主任为此而被撤职。董事会还采取紧急措施，拨款 1000 万美元大做广告，并在美国各地公路边树起了巨幅广告牌，以回亡羊补牢，挽回影响。该公司还聘请世界著名运动员大做广告，并主动资助美国奥委会和运动员，赠给 300 名美国运动员每人一架特别“柯达”照相机。这些举措，对挽回柯达经济和名誉上的损失，起到了一定的补救作用。但俗话说，兵败如山倒。对于失去奥运会的独家赞助权来说，却为时已晚、收效甚微。

诊断

记得有这样一则典故，大意为：汝水河畔有一个大财主，家底厚实，却

几代不识字。有一年聘请楚地一位先生教儿子读书。才开始，先生叫他儿子握笔描红，写一画说：“这是一字”。写二画说“这是二字”。写三画说“这是三字”。他儿子便高兴地把笔一丢，跑去告诉父亲说：“我学会了，不用麻烦先生了。多给些学费，辞了他吧。”他父亲很高兴，听从了儿子的话。

过了一段时间，财主要请一位姓万的先生来喝酒。大清早便让儿子写请帖，写了很长时间也没有写完。父亲去催促，儿子发脾气，说：“天下的姓多得很，为什么非姓万不可。从早晨到现在才写了五百画”。

刚懂得一点道理的年轻人偶然有了一点儿心得，便沾沾自喜，骄傲起来，大概与此很相象吧。

在本案例中，柯达的傲慢轻敌，是被排挤出奥运会赞助单位名单之外的主要原因。这一招棋的走错，使“柯达”受到了重创，犯了严重的战略性错误，后果是十分严重的。它给富士公司提供了发展的良机。这些分析决不是凭空想象。第23届洛杉矶奥运会之后，富士公司在美国广设销售点，并重金聘请许多美国专业销售人员大力开拓其销售渠道，同时还降低胶卷的销售价格，使每个富士135彩卷的价格比柯达彩卷便宜三分之一。在全力进攻柯达大本营的基础上，富士公司又进一步开始了其咄咄逼人的全球攻势，在亚洲、欧洲、美洲、大洋洲，只要有柯达的地方，人们总会看见富士那悦目的草绿。现在富士彩卷的销售额直线上升，已成为仅次于柯达的世界性商品。富士公司雄心勃勃，矛头直逼柯达公司的冠军宝座。

兵法云：“骄兵必败，哀兵必胜”。在商场亦如此。柯达公司曾不可一世，是世界胶片行业公认的“大哥大”，但傲慢轻率、疏于防范的作风，使具有23届洛杉矶奥运会天时、地利、人和的条件下痛失“奥运会专用胶卷”的宝座，把这个福份送给了对其虎视眈眈的对手——富士公司。富士公司乘胜追击，连连得手，使世界胶卷开始了柯达、富士两雄争霸的新时代。

柯达公司营业部主任和广告部主任缺乏战略眼光，贻误时机致使柯达陷入被动。真可谓“一将无功万骨枯”。尽管广告部主任为此而被撤职，但这一措施并未挽救柯达在奥运会上的营销危机。

当形成市场机会的各客观条件要素已出现在市场上，但这些要素尚未有机结合成整体时，营销机会仍不可能自发地出现，此时，营销者就应敏锐地洞察先兆，充分发挥能动性，采取灵活的措施，创造最能发挥自身竞争优势的主观条件，促使客观条件成熟，进而挖掘最有利的市场机会，获取尽可能大的机会效益。

当然，机会并不是人人都能把握住的，幸运之神只青睐那些懂得机遇、善于抓住机遇的人。如果第23届奥运会主办地点不是在洛杉矶，而是在美国以外的地方举行，也许柯达公司不会掉以轻心。但历史恰恰给富士提供了这样一个机会，富士公司又有力地抓住并利用了这一战机，秣马厉兵、磨剑十年而反击，有备之师对骄兵，焉有不胜之理？

8 通用汽车公司的困惑

物质资本的投入，对于一家想有所发展的企业来讲固然必不可少，而人力资本的培植与利用，却更是重中之重。人力资本乃是人身上智力与技能的综合。成功企业之所以成功，乃在于定向投资于人力并得而用之。这不但包括了具体技术技能的培养，更重要的还在于企业家精神的推广、现代企业管理、质量管理方法的运用，企业员工凝聚力的培育等。

70 年代末，随着全球经济危机的深化，美国通用汽车公司同全部美国工业部门一样，陷入了困境。1980 年，该公司亏损 15 亿美元。

通用公司董事长罗杰，勇敢地举起了革新的大旗。

罗杰承认，通用汽车公司在各个方面几乎都已失去竞争力。董事长在公司的传统作用是维持现状，而罗杰却以空前的勇气面对根本变革的需要，采取了果断行动。

罗杰，这位公司的财务奇才，也许比公司任何人都更清楚公司中的资金情况。于是，他决心深挖财力，用于从未尝试过的最广泛的技术革新。

他的计划动机可以总括为“同世界竞争”这几个字。他要把通用汽车公司改造成具有 21 世纪水平的世界第一家高技术公司。

罗杰的前任已承诺公司应重新设计大部分车型，采用空间利用率高、消耗小的前轮驱动装置。这意味着一切都是新的——新的横置发动机和变速器总成、新的整体车身结构、新的悬架与制动系统。这还意味着各装配厂也必须按根本不同的产品而重新设计。

可在罗杰看来，这些还不够，他决心利用转产前轮驱动的机会，从根本上提高制造技术。他不再用验证过的工艺技术将公司现代化，而是命令制造人员去“冒险”，跃进以计算机为基础的新技术前沿，并且尽可能越过前沿，采用尖端技术设备与更先进的工艺。

他撇开了已使用 70 多年的由亨利·福特所创造的基本生产方法——流水装配线，而代之以标准模块系统，实现全部柔性自动化。

他购买了电子数据系统公司，并宣称它将接管全部通用公司的计算机与通讯管理部门；他用 50.2 亿美元购买了休斯飞机制造厂，这是太空时代技术和通讯卫生世界领先厂商之一；他动用数十亿美元购买了两家主要抵押公司，因而突然将通用汽车公司财务部门变成美国最大的住宅抵押贷款者；

他用数百万美元购买 6 家机器智能和机器视觉公司的股权；

为了获得工程专业技术，他购买了驰名世界的英国洛斯脱斯运动车公司；

罗杰对高技术的重视，无疑是对的。仅此而言，他也许是今日美国最有远见卓识的工业领袖，他未来的工厂也许是唯一能在世界市场上最终发挥作用的美国工厂。然而，他对高技术如此地癖好，以致于把人忘掉了。

技术对于企业是至关重要的，但没有人的积极参与，再好的技术也派不上用场。罗杰忘掉了人，最终把通用之舟推进了“百慕大三角。”

在罗杰的计划里，打算悄悄地淘汰绝大部分工人，几乎全靠高级计算机自动化取得竞争力。罗杰指令以机器来代替工人，因为人工生产毕竟有限度，而且有的态度恶劣，又有敌对的工会组织做后盾。

对于罗杰过分冒险的高技术计划，业务部门有经验的工程师和研究员，公司的管理专家以及罗杰的财务专家都提出了忠告，试图让罗冷静一下，可

他对所有的忠告都充耳不闻。罗杰还是决心使通用汽车公司拥有比世界上任何工厂都多的机器人。

在罗杰的领导下，公司最高行政委员会形同虚设：“他能听别人说话，但你很快就会发现，他认为他知道的事比你所知道的事更重要。所以在谈通用汽车公司时，必须谈罗杰·史密斯，他就是公司。”

罗杰担任董事长后，很少理睬股东们，取消他的前任墨菲非常开的定朗股东讨论会，而对有更多股东参加的年会也给予最少的资金。由于通用汽车公司股份数量大（3.195 亿普通股份）和红利稳定，通用的股东从不表示意见。在有关证券高级经理们眼中，通用股票像公用事业的股票或债券一样，保存在从不触及的永久性投资中。然而现在，情况不同了。在罗杰当政时，通用的股票上升不到 50%。而此时的福特公司股票上升了 8 倍——从每股 7.62 美元到 57.63 美元，在罗杰追求高技术期间，通用汽车公司的利润率从 1983 年的 5% 降到 1986 年的 2.9%，而福特公司的利润上升到 5.4%。

罗杰使自己凌驾于董事会之上，其结果是，公司没有委员会的管理，或者说，没有“有决定权”的董事会的管理，当然也就没有人能阻止罗杰的奇特意志了。

当数百万通用汽车公司的雇员、厂商和推销商贯彻罗杰的许多计划时，却看到了这样的前景：他们在几年之内不会增加太多的收入；在罗杰的计划实现过程中将有四分之三同事永久被解雇；争取到的效率越高，就越可能危及到自己或朋友的工作职位。正如联合汽车工人协会地方主席彼得·凯利所说：“这正如在泰但尼克号轮船上一样，我们一层层地往上层甲板爬，但你知道最终还是要沉下去的。”

探索了 7 年，前景一团糟。1987 年上半年，轿车与卡车国内市场占有率降至 35%，是通用公司半个世纪以来市场占有率的最低水平。仅损失市场占有率一项就意味着总收入减少 10 亿美元，并且还有公司及材料供应商约 6000 人失业。在罗杰的领导下，市场占有率下跌 13% 就等于六家装配厂、四家冲压厂和一家发动机厂倒闭及 7.8 万美国人失业。

同时，由于进行大量的技术投资，通用汽车公司在罗杰的领导下，从国内成本最低厂家变成了成本最高的厂家，而且变得毫无竞争优势。

1986 年实际上通用汽车公司未获利润。投资机构开始按照“破产企业的财产清理价值”谈论通用汽车公司了，并把这个庞大公司称为“汽车工业的老弱病残。”

在罗杰的革新规划中，确有其远见卓识之处，尤其是他的高科技计划。然而，他永远也不会证明他的假说了，因为通用汽车公司从今天到达他想象的明天的境地，需要全体职工的奉献精神。可是，罗杰的轻视和漠不关心，早已把这个庞大世界组织里的职工得罪殆尽了，谁也不愿加入他的协作队。

人的问题最终成了罗杰的悲剧。身为董事长的罗杰从未想到过如何去诱导和鼓舞群众，相反，他的许多举措令职工士气一落千丈，甚至激怒了职工，变合作为对抗。他从不考虑顾客的需求，致使通用汽车公司在车型等最能吸引顾客购买兴趣方面落后几年，从而大大影响了销路。他从不把董事会和股东放在眼里，只顾一意孤行，不做任何解释和通融工作，因而遭到了股东的普遍反对。

还没有一个董事长能象罗杰这样肆无忌惮，我行我素，最终成为一个最孤立、最不受欢迎的人。

罗杰的经营理念沿袭于曾在 1923 年担任通用汽车公司总经理的阿尔弗雷特·P·斯隆。

斯隆对通用文化的最大贡献是他的组织思想。斯隆结构原则基本上有四条：

· 委员会决定政策 · 财务监督和经营自主之间的平衡 · 中央集权制订政策和部门分权管理 · 以有指导的晋升与继承方式培养领导人前三项原则，随着时代的发展，很自然地退出了历史的舞台。最后一项“晋升与继承”原则，虽然已不再对通用汽车公司具有指导作用，但它的影响是深远的。罗杰的悲剧，正在于他有勇气试图对公司的很多弊端进行空前的改革。但他却没有能力克服自己在这种“晋升与继承”的制度中所受的不良影响。

斯隆“晋升与继承”原则，是通过一系列仔细规定的步骤有计划培养通用汽车公司最高层领导人的制度。斯隆认为，继承性至关重要，他有时不出席行政会议，但总是亲自出席并参与挑选经理的严格过程。

对于普通的领薪水的雇员、绝大多数的工长、工程师和职员来说，他们无权进入已经固定的晋升轨道。

斯隆始终把劳工看作是一种商品，在公共关系方面毫不用心。通用汽车公司白领与蓝领工人之间的隔阂历来就很深。公司只注意领导层，而不注意工人，工人历来对通用汽车公司不信任。

通用汽车公司大多数人生活是不安定的。特别是工会工人，他们的雇佣和解雇直接与新轿车和卡车的订货成比例。他们当中很少有人没有经过几次较长时间的解雇。斯隆用一个简洁的句子就总结了管理计时工人所需要知道的一切：“把一个有明确规定的活交给一个人，让他干就是了。”公司把工人看成了可以随便雇佣和解雇的商品。

通用汽车公司不愿让工人代表参加公司的协调工作。1970 年，美国汽车工人联合会主席欧文·布卢斯建议让更多的工人介入和参加公司的管理部门、被通用汽车公司有礼貌地拒绝了。斯隆反对劳工要求增加报酬，他说：“最后，生产率的提高，来自工人提高功效的并不多，而主要来自更有效率的管理、投入的资本和节省劳动力的设备。”

罗杰并没有抛弃斯隆的管理思想。

同斯隆一样，他从不考虑最基本的人的积极性问题，而一味地追求高技术。

罗杰上台不久，就做出了使整个公司震撼的大举动。他强调：“和国外竞争对手相比，现在我们是落后了，在质量、技术设计、厂房设备，甚至管理上，我们都落后了。”他主持了一个接一个的会议，指派工作组去检查各项改革，几乎涉及到了公司的每一个部门。

1981 年 10 月份他在底特律发表演说：“成本无竞争力是我们最近出售新泽西州克拉克地区一家工厂的主要因素，如果这是控制我们成本的唯一方法，我们可能还要出售或关闭此一工厂。”

他把所有的赌注都押在了他的高科技未来工厂计划上。罗杰上任后，不惜花巨资研究和购买高科技，他计划到 1990 年要有 1.4 万个机器人，不但有传统的液压式机器人，还要有第七代、第八代电子机器人，其中不少将带有触摸感知器、有视觉和加工的智能。为此，1981 年罗杰和富士通、法纳克、日本等领先的机器人制造商，谈妥一项交易，试行组织合资企业。他们创建通用富士通机器人公司，专为美国市场制造机器人（大约 70% 卖给通用公

司)。一夜之间，这个机器人公司变成了世界上第一号机器人制造者。

在罗杰的倡导下，通用将拥有 4 万台计算机控制的机床。在他刚上任的时候，每个机器人制造厂都使用各自的计算机语言和程序代号。为了解决这个问题，通用公司开发了一套通用的信息标准，称为制造自动化协议 (MAP)。通用汽车公司不但鼓励供货商使用这种信息标准，而且还鼓励其它 400 多家公司联合参加签字。

有了这个信息标准后，罗杰错误地认为，未来的最先进的工厂已准备就绪。在 1982 年，当他和联合汽车工人工会谈判新的三年合同时，他溜出来听一位通用汽车公司的工程师讲关于全部利用机器人，信息标准系统接口以及在装配线上安装机器显示的全部自动化工厂的可能性。他把萨其诺厂作为一个先导厂，先批准 5200 万美元的预算，然后回去和工会代表谈判，要求做出更多的工资让步。当时有几万工人被辞退，底特律的报纸说：“请最后那位离开底特律时把电灯关掉吧！”罗杰自认为找到了代替工人的方法。

罗杰的策略是强迫联合汽车工人工会及早召开新一轮的合同谈判。他对工人攻击性的批评姿态都是为了这个目的。联合汽车工会工人主席杜格·弗拉塞尔说：“工厂中的人知道公司有困难，要别人帮助。我个人也倾向于重新召开谈判会。”“但罗杰的话使人激怒，他把事情做得更糟而不是做得更好。”

联合汽车工会工人真的提早一年多同意召开合同谈判会。罗杰亲自披挂上阵，主持谈判会。他的激烈言辞触怒了每个人。谈了 17 天，工会就取消了谈判。杜格·弗拉塞尔愤怒他说：“应该有人在罗杰的嘴上上一条拉锁。”通用的副总裁皮尔·霍格伦德说：“在 6 个月内，他触怒了公司里每一个他接触到的人。”

经过一段降温后，联合工会再次同意提早进行合同谈判。工会同意冻结生活津贴和其他许多利益，并接受一项利润分享的办法，即以后公司利润回升以后，他们可能得到益处。统统算起来，在新合同的三年期内，让步超过 25 亿美元。

在联合工会宣布这史无前例的让步的同一天，罗杰却在公共关系方面酝酿着一个极大的灾难。

两年前，通用董事会批准了一项带戏剧性的提高领导人员红利的计划，新计划给 600 个最高级行政领导人提供非常获利的现金支付，外加 500 万份股票。这项计划要在 1982 年股票持有人大会上投票，所以必须包括在《投票证》声明中，并在开会前送到股票持有人手里。邮寄的那无是联合汽车工人宣布它的人们将让步的日子。

联合汽车工会工人主席费拉塞尔说：“当我们听到这个消息时，我们的人都心烦意乱了。我们想办法最后找到通用的地方律师，因为投票证虽已发出，但不是非把这事付之实施不可。我和罗杰坐下谈，告诉他我们快疯了。他抱歉地说，他没有预料到这件事会发生。他说他对此不是心怀恶意的。我相信这点。我告诉罗杰，他必须作一声明，答应在新合同期内不付给增加的红利。他说他要回去起草，然后发表声明。我说，不要那样，你现在就签署一封信。信上说明大意，我们能在 5 分钟内招见新闻界并作出声明。”

使人感触最深的不是罗杰做错了事，而是他对后果竟如此地漠然。

这还没完，在同一合同期内，罗杰在公共关系方面又犯了一个大错误。罗杰和他的高级管理者 1981 年增加了基本工资，而且数目可观。正当领取计

时工资和固定工资的一般工人和职员作出重大牺牲，支持公司恢复生机的时候，董事长却获得了 18.8% 的加薪。

如果说罗杰不愿和工人打交道，那么，他和小股东们的往来就更少。在春天召开的股票持有人传统年会上，小的投资者有机会表达他们对自己一辈子积蓄的关心。过去的董事长汤姆·墨菲理解这点，总是耐心听取意见，甚至容忍每年都会出现的几个狂人的乱叫。但是，一般说来，会议是在亲切的气氛中进行的。最高主管人员有机会听取那些小股民的意见，并有时说些笑话。而罗杰不需要这种民主出现。

1981 年，在公司的第一次年会上，罗杰表现得十分强硬。他安置了一个大时钟，限制每人发言不超过两分钟。如果谁要是超过一分钟，罗杰就要服务员关掉麦克风。他对一般股东态度粗暴。如果股东举止不当，他表示一定要把他们驱逐出去。他要求所有的人都只许听，不许说话。

1982 年的年会临近了。罗杰决定不再开这种“穷搅合”的会了。他说：“这是一个马戏团。”于是拟订了一个计划以避免面对群众的场面。他宣布 1982 年年会按新的方式进行：把会开成两个：第一个会议上午开，由罗杰自己主持，那是个枯燥的集会，其中包括用极少的时间选举董事会的成员；第二个会下午开，由总裁吉姆·麦克唐纳主持。在这个会议上，股东们有两分钟的发言时间。但罗杰不去听，他只考虑书面的提问。

股东们再次反对这种做法。罗杰似乎感到奇怪，他们竟对这件事有这样强烈的情感，《华尔街杂志》登过一段剪裁过的编者按语，题为《关于避免股东们统治的努力》。负责公共关系的一名主任称罗杰的做法是：“一项对公司不负责任的极端妄自尊大的行动。”结果罗杰退让了，年会仍按传统方式召开。但他仍保持关掉麦克风的权力。

罗杰的发言引起的冲突，降低了他的总方案的可接受性，使他成了最不受欢迎的人。在 1982 年冬季，通用内外对罗杰总的态度是蔑视：“他是一个祸害，我不知道还有谁象他这样。”

罗杰的各项重大投资都没有使生产力按比例增长。事实证明，新的科学技术较乏工会工人远为昂贵，而且问题百出，而罗杰认为工人不如高技术。通用汽车公司现代化的奥林工厂有 157 个先进的机器人，有全套自动导引车以及和超级市场出口处一样的存货控制装置。曾设想用 1500 名工人两班生产 27 万台轿车，而这比一个传统的工人所需人员要少 3000 人。但高技术是失败的。油漆机器人把墙壁当成轿车，涂了满墙油漆；焊接机器人把车门给焊死了。高技术机床的停工时间远比开工时间为多。

1983 年，通用汽车公司在汽车工业上创造了最高的效率。在国内，比其竞争对手每月销售额多赚约 2 个百分点，比日本人约多赚 1/2 个百分点。可到 1985 年，通用汽车公司在竞争中的位置改变了——国内的竞争对手超出了通用 3 个百分点，日本已经领先通用 5 个百分点。通用是 1000 亿美元（指营业额）的大公司，每下降一个百分点代表 10 亿美元的损失。

1985 年，经过 40 亿美元的技术投资以后，通用的成本并没有什么改变。日本人在成本的优势依然很明显。这就是说，通用已经进行技术改造了，而日本人未经重大技术投资也已经改进到同样程度。

为了试图证明适度的改进能够带来和大规模投资同样的结果，通用前期设计部的人员搞了一次实验。他们在费林脱卡车和公共汽车厂钣金车间找了一条已使用 30 年的生产线。首先，他们列出在冲压生产线上工作的人员名

单。然后对每台设备做了一系列小改小革。没有花费任何实质性的投资，这个老的生产线就焕发了青春。每年劳动成本减少 40%，换件时间从 33 小时缩短至 3 小时，而且质量指标提高 20%。

这个实验演示了小改小革的潜力。但远比这点重要的是，它显示了在普通职工中潜藏着更大的迎接挑战、解决困难的能力。

就是说，生产率的提高依靠人。可罗杰太忙了，没有在这个根本性事实上集中力量。他不重视内部对话。他没有注意到那些正在切实工作着的人们的奖赏问题，假如雇工们得到适当的奖赏，生产率和销售额会迅速上升。自 1982 年以后，工人作了重大让步，帮助公司站稳了脚跟。现在公司利润增多了，他们感到应分享一些。而罗杰继续坚持说美国制造业工人的工资已经过高，不肯让他们分享，打击了工人的士气。

1984 年终于引发了工人的罢工。罗杰不但不引为警觉，反而责骂工会，好象他们是不听话的孩子。罢工过后，新的合同签订了。有记者问罗杰：考虑到 1984 年通用汽车公司破纪录的利润，是否利润分享是相当多的。罗杰说，由于罢工，工人们将不再得到他们应获得的利益。

1984 年的利润分享是每人 328 美元。几个月前，在合同谈判时，曾使工人们有希望得 1000 美元。罗杰那年把 3.04 亿美元分给了不足 6000 名红利级别的高级职员，每个平均超过 5 万美元，1985 年在利润分享中工人得 384 美元，在同一年，罗杰个人的工资和红利收入差一点就到 200 万美元了。1986 年工人们没有拿到一分钱的利润分享，而高级职员分的红利高达 1.69 亿美元，罗杰这一年的收入达 195 万美元。

工人们对于利润分享反感之深使罗杰深感惊奇：“通用汽车公司的职工每天在工资袋里已经收到他们的利润分享了，我们东奔西走，花掉大量金钱就是为了保证他们有活干。”他的观点是。给高层领导巨额奖赏是必要的，而对一般雇员，他认为付给他们的已经过多了。他说：“使通用汽车公司伟大的是这些人（领导层——引者），他们有高度的推动力，他们干得好时，公司办得也好，他们干得不好时，公司办得也差。”

谈到重视人这个因素时，还要考虑到顾客，顾客也是一个重要的“人的因素。”顾客对产品的反应虽然不象产品前期设计或战略决策那样是明摆着的事实，但也是可以通过摸索感受到的。应该说，在群众审美力不断变化的时代，汽车的销售是一种艺术。要想尽快掌握公众的反映，最好的方法就是组织一支对群众需求敏感的销售队伍。他们知道怎样去倾听和反映用户意见。可是罗杰认为销售是一个好的理财人员能很快学会的东西。因而他提名罗伯特，一个终身从事财务工作的人当副总裁，负责销售。这好象在大学里让会计师去教授心理学和自由艺术课程一样，让人感到尴尬和滑稽。

通用汽车公司主管公共关系方面的一位负责人曾对人说：“罗伯特来找我询问有关销售方面的一些基础教科书。我看到他作为销售副总裁，在攻读大学二年级用的教科书，深感同情。”选择他来担任心理学为基础的职位，似乎特别不可想象。他纯粹是一个财务人员，领导方式死板，对周围的人漠不

关心。

通用汽车公司在 80 年代采用了最费钱和最具灾难性的低息贷款集中销售方针。传统的做法是，给经纪人以相当的自主权，让他们自己安排销售活动，必要时通用汽车公司提供宣传材料。这是因为，经纪人最熟悉他的市场，

什么时候大减价。什么时候打折扣，给退赔，他们心里都有数。有了成千上万个经纪人王国，各种各样的创造性的销售计划相应地脱颖而出。而罗杰把这看作是：“失去控制”，“效率不高”，因而转向全国的促销，其中最大的骗局是所谓“低息贷款”。

“低息贷款”就是对新车实行贷款，顾客二年偿清。虽然低息贷款确曾使通用汽车公司的营业活了起来，可是市场停止了自己的运转。形成了一种恶性循环，没有提供贷款，车就没法卖出。

“低息贷款”最坏的结果是，它把经济人能施加的影响也给取消了。

1980年罗杰上台时，通用的市场占有率是49%，1984年就降到39.1%，1985年为40.3%，1986年为38.4%，1987年跌到36.5%。

面对一团糟的通用汽车公司，罗杰的反映是找出一批新的谴责对象。这次他对准了中层经理们。他开始说他们是“冰冷的中层干部”。在总结1985年失败教训的一次管理会上，罗杰说：“我们没有忘记和我们一起走的中层经理人员，我担心他们不跟我们走。而公司是通过他们的努力把领导意图传达给下面的……如果中层和底层的经理不和我们一致，那就是他们在反对我们。”

有一位集团副总裁说：“耶稣基督啊，他是要和所有人疏远吗？”这次发言，激怒了公司中他的最后一批盟友。

1986年上半年正是美国工业繁荣时期。而无论是产品、工厂一革新、还是劳动生产率，罗杰的21世纪公司都出现了问题。

产品五年一贯制，缺乏吸引用户的力量。虽然有175个车型，但通用汽车公司能引起市场激情的产品几乎没有。

1986年5月，罗杰把通用绝大多数公司的轿车和载货车的价格提高3%，到9月又再次提价3%。汽车报刊和华尔街批评价格上涨为目光短浅。他们认为，只要维持价格不变或稍许降低，就会重新夺回失去的市场占有量。但罗杰没有看到这个机会，他的高技术花费使通用汽车公司的成本提高了，不得不退出竞争市场。太高的成本，已使罗杰经不起降低价格。

在新工厂里较高等级的以计算机为基础的技术带来了一系列问题。在费林脱，风窗机器人是用来将风窗对齐并镶好玻璃的，但它却敲碎了玻璃；在旁迪阿克工厂，设计了一个地毯涂胶机器人，可它却把胶喷到装配工的鞋子上或水泥地板上；在印地安那州柯卡莫市的台尔柯厂，检查机器人非常不准确，不得不把它请下线来，不得不使工人用手工量具顶替其岗位。

在公开场合，罗杰也承认有一些工厂里存在“一些开始出现的问题。”他说：“这些问题是在我们引进先进的自动化时开始的。”这时罗杰已经明白，这些问题完全是培训不适当造成的，可悲的是，他并没有着手职工培训的工作。在通用汽车公司内部，技术培训始终排在公司日程的最后。

工艺上出现的问题，并没有使罗杰从高技术的道路上回心转意。他认为工艺是对的，是组织上有毛病。各级人员从上到下都抵抗正面的改变。罗杰仍旧坚持这条道路。即使是这样，面对强大的压力，罗杰也不得不答应放慢步伐，以便控制住新的局面。这导致了通用汽车公司的设备订货大量取消。

同时，罗杰还取消许多进行中的产品规划，甚至市场急需的轿车计划也暂时放弃了，通用汽车公司走向了衰退。

在衰退时减少工资支出是一个关键问题。罗杰决定创立一个新的系统，根据这一系统，职工奖励将根据成绩发给，而不是按照工会授意的预定的增

长提升。罗杰取消了领薪人员的生活津贴，代之以一个按成绩计酬结构。这里的关键是：如果按照原先的生活津贴制，1986 年员工的工资增长将达 8.5%，而按照罗杰建立的最佳成绩计酬办法只增加 5.5%。这就意味着，即使成绩最突出的人员的收入，也没有按老的生活津贴制计酬结构计算时一般人员的收入多，更何况有些职工将拿不到劳绩工资。如果罗杰能够到他的领薪人员那里去把内部的开支问题讲清楚，号召他们为了生存，每人都要付出少量的牺牲，说不定他会取得广泛的支持，可罗杰并没有这么做，他的劳绩制度不但起不到奖励成绩的作用，相反使罗杰的信用更进一步降低了。

为了贯彻他的劳绩制度，罗杰批准了新的考绩政策。新政策要求每一部门的经理把自己的人员按曲线分等。这意味着通用汽车公司将有一半的人员被划成一般水平，甚至更低，并且告诉他们，将没有资格得到哪怕是象征性的提薪。这个办法假定了每个部门都有失败者，不管实际情况如何。

这样做的结果迫使许多不应该离开的人员也离开了通用汽车公司。那些能力有限的人会觉得他们不得不忍受不公正的奖励制度；而那些有能力和有选择余地的人将会到别处去。

更可悲的是，罗杰经常把技术进步和减少高报酬职位的数量联系起来，这损害了他的事业。在 1980 年到 1983 年的衰退时期。绝大多数工人相信，要想有竞争能力和保住职位的话，新技术是必要的。职工们抢着报名参加每一件新设备的培训。当一位工厂主任被问到是否认为新技术是一种威胁时，他说：“你在开玩笑，我们的人员在争着学习技术。他们知道学得越多，这个工厂就越可靠。”可是，现在越来越多的会得到这个不可避免的结论；罗杰花钱不是为了保证工人的职位，而是要把他们尽可能多地赶走。罗杰所有技术推进的目标都是为了取消以小时计酬的工人。通用汽车公司考虑的是自动化而不是以一个较好的系统取代现有系统。

1986 年，通用汽车公司的仓库中堆满了卖不掉的轿车。通用汽车公司的股票已经跃到福特公司以下了。投资公司在他们的通用汽车公司持股上标出“出卖”标记。

大约 40% 的通用汽车公司股票属于顶多 65 个有偿证券经理可能联合起来，或者试图把通用汽车公司接管过去，或者迫使他罗杰下台。于是，罗杰不惜重金雇佣了格匈堪克斯脱——纽约一家专门帮助公司避免接管的公司。

格匈堪克斯脱给罗杰的第一个劝告就是：把高科技规划地位放低——它不能卖出汽车，只会提醒华尔街（股东们）关于通用汽车公司过度的花费。因此，罗杰在他的 1986 年的年度报告中，没有一处提到“21 世纪公司”的字样。在其报告的结尾是这样写的：

“总之，通用公司的经营致力于为我们的股东赚得优厚的利润。”

格匈堪克斯脱还鼓励罗杰在裁减人员上表示他的诚意，把内部方案公开化，以讨好股东们。于是，罗杰公开宣称，通用汽车公司在进行大规模减员，要裁去 25% 的白领工人，并于 1990 年关闭 11 工厂。就是 2.5 万领薪工人和 2.9 万计时工人将被解雇。

关闭工厂的事宣传出来，把公司推到绝对恐怖之中。其实，关闭计划完全没有必要——古脑儿推出来。这 11 座工厂中有 9 个早在几年前就计划关闭了。它们是些老厂，要以新代旧。把这些厂的关闭放在一起公布，是想让财务人员有深刻印象，却一点也没有考虑这样做在通用公司内部将产生什么影响。

领薪水人员的裁减也像看起来那样多。八十年代中期通用汽车公司的正常减员是每年 5%。换句话说,5%是工人通过辞职、退休或死亡的自然减员。按宣布的 4 年期限,如果通用汽车公司不雇佣替换人员,则绝大部分减员可以自动完成。

然而,罗杰却总是表现出他那“向自己的脚部开枪”的本领。他再一次告诉新闻界:“即使我们裁减工人队伍,我们还要招雇人员。我们将来的公司需要有另一种性质的人员。”可以想象,这会给他的长期雇佣人员带来多大的恐惧啊!

1986 年夏末,罗杰以 2.9%的低息贷款一次就售出将近 100 万辆剩余的轿车。花了他 30 亿美元,导致第三季度经营亏损达 3.39 亿美元。这件事发生在汽车工业繁荣、销售额创纪录的时期。这是通用汽车公司历史上第一次在轿车和载货车生产上真正的亏损,《底特律新闻》专栏作家詹姆士·黑金斯说出了每个人心中的话:

“再没有人能象他那么蠢了”。

在罗杰的操纵下,通用汽车公司成了一门失控的大炮。

诊断

通用汽车公司的经营失误缘于公司经营者没有能够处理好高技术与人力资本之间的关系。

依靠知识使杰出的管理人员位居于白领干部之上,当然更是永远居于车间勤杂工人之上。随着信息时代的到来,通过计算机联网,实际上任何人都能获得知识。通讯使车间工人获得了平等的决策权,任何决定都可以用计算机在工作现场完成,因而不需要权力集中的杰出人物。

同样,高科技提高了机器功能。这些机器能模仿人的运动神经工作,第一次把人从机器中解放出来。为了提高管理、维护水平,使这些机器很快投入使用,并达到较高的技术水平,过去仅为少数杰出人员所掌握的技术水平现在则成了生产线上操作工人所必须具备的水平。在这种情况下,蓝领工人不再可能是商品了。他们不再可能于 5 分钟内训练好,不能指望在这样复杂的环境中立即起作用。因此工人必须被看成是需要投资并被充分利用的固定资产。

对于人力资源,德鲁克在《革新与企业家精神》一书中指出:当代最重要的技术。不是电子学或遗传学或新材料,而是企业管理,是更充分发展和利用人类资源的革新,其本质是发展生产力的机构和方法。新的方法很多,如统计程度控制、协同工作、质量循环、及时流程系统、民主管理等。它们的不同特征是集中帮助个人改进自己的工作,它是属于微观的而不是宏观的指导。所有的这一切的关键在于尊重个人,深信他们都想在工作上取得优异成绩,分享努力成果的酬报,并在工作中提高个人的尊严。

然而,罗杰在高科技的路上走得太远了,以致于把人都忘光了。

如果罗杰能够尊重公司的管理人员,虚心听取他们对高科技计划的意见,他就不会那样大把大把地盲目花钱,他的计划也要现实得多。更为重要的是,如果能够得到管理人员的合力支持,对其革新运动将是一个极大的促进。

如果罗杰能够尊重股东,在涉及到公司的重大决策方面,能够多方征寻股东们的意见,而且为了自己的长远利益,股东们宁可牺牲目前的利益,以支持公司的全面革新。

如果罗杰能够尊重顾客，从各个渠道了解顾客的需求，在涉及到车型、档次、价格、售后服务等方面能够迎合顾客的心理，就不会失去市场。

如果罗杰能够尊重职工，关心他们的生活，相信他们会通情达理，为了公司的未来，能够牺牲自己的某些利益，以支持罗杰的革新运动。

罗杰的所有悲剧都因一个“人”字，他轻视了所有的人，却也遭到了所有人的反对，并最终不得不在众人面前服输。

9 电脑大帝国的衰败

曾几何时，“王安模式”让无数世界华人感到欣慰和鼓舞，而王安公司的惨败，使我们又一次对东方伦理与现代社会管理的影响产生了怀疑。

美国王安电脑公司曾经拥有其帝国般的辉煌。

1967年，王安公司已在同行激烈的竞争中不仅站稳了脚跟，而且在不少方面处于领先地位。王安一举成为手握5000万美元的富翁，王安公司也被评为当时美国成长率最高、最有潜力的少数精英公司之一。

80年代中期，王安公司冲上了巅峰。其时，分公司遍及全球百余国家，员工13万人，总营业额达235170万美元。

美国电脑界之冠IBM公司在1971年是王安公司的225倍，到1985年也只有王安公司的20倍大。王安公司的成长可谓猛烈。

这确实是一个新的电脑大帝国。

80年代中期是王安公司的鼎盛时期。然而，它未能摆脱“盛极必衰”的宿命，极盛的巅峰中显示了种种危机之征：

危机之一：产品趋于老化，缺乏新生代。自60年代以来，王安公司屡屡推出新产品，前后称雄达10多年。享尽成功之悦的王安自傲于自己产品在设计和技术水准上的优势和声誉，未认识到个人用微型电脑的崛起之势，仍以中型电脑为主攻方向。当80年代中后期IBM等公司都已致力于更廉价和更多功能的个人电脑之时，王安无视各方忠告，仍拒不开发新产品，致使公司的产品趋于老化而又缺乏新生代。

危机之二：客户逐步减少。电脑客户从使用方便出发，要求厂家保证电脑具有某些技术标准，以便在不同机种和资料处理系统之间易于交换资料或交互作用。不少公司为了适应这一需求，纷纷推出与IBM产品相容的个人电脑。王安则固执己见，长期坚持生产与IBM产品不相容的电脑，引起客户的反感和不满。此外，王安公司还通过机器维修和其他附加费用，从老客户那里不断吸取钱财，伤害了众多老客户的感情。亚特兰大一家法律事务所的负责人罗伯特·赫哲说，他最近摆脱了价值10万美元的王安微机，购买了一套125型台式个人电脑联网系统，因此节省了10万美元维修费。他又强调说，王安公司的做法简直使所有客户都想抛开它的设备，尽快离开。

客户A：“我们爱王安的产品。但是，公司的管理一直存在着大问题。”

客户B：“我们公司因技术问题打电话询问王安公司。他们竟然要求收费175美元，简直不可思议。”

客户C：“王博士可能是杰出的发明家，但绝不是杰出的经营者”。

客户D：“王安公司已不像从前，他们在软件设计、售后服务和准时交货方面令我们很失望，他们不再是我们的唯一选择。”

可见，王安公司与客户间的关系已十分紧张。结果，IBM、Digital和苹果公司用户增多。

一位西方评论家称，王安已“忘记了顾客”。

危机之三：近亲繁殖，人才流失，王安出于浓厚的父爱，对其长子王菲德寄以厚望，非常希望王菲德能承继父业，将王氏家族发扬光大。为了达到这一目的，王安曾安排菲德在公司各个部门熟悉情况，但菲德经营素质欠缺且刚愎自用，表现令人失望，王安却不顾他人劝告，仍令菲德接任父职，出任公司总裁。公司决策层一时矛盾四起，曾跟随王安20年的销售能手愤而离

去。与此同时，一系列附属性的家族企业急剧膨胀，引起公司进一步动荡。一些董事规劝无效后，亦挂职而去，致使人才流失严重。1989年8月，公司竟出现了令人震惊的奇事：股东联名控告王安父子营私舞弊。无奈之下，王安撤掉了王菲德。但公司的元气已大伤。

1989年是各国电脑界深感恐惧的一年。

一向居世界宝座的IBM公司的形势急转直下，纯利额从1934年的65.8亿美元骤降至1989年的37亿美元。Digital、CDL以及苹果公司等均受重创。本已危机四伏的王安公司自然难以例外。营业额减少4000万美元，支出却增加了2亿美元；公司股票从1983年的40美元降至1989年的6美元。

1990年的2月，GEC以最低价格收买了王安公司的海外租赁融资作业机构。3月，法国的一家公司吞并了王安公司的分公司IntecomInc……等等。

面对如此态势，王安公司被迫在8月18日向法院提出破产保护申请，向社会公开承认了公司的崩溃之局。

诊断

王安公司从经营困难至提出破产保护的地步，其原因究竟在哪里呢？

产品的不断创新，是企业的生命之源。

王安博士在题为《教训》的自传里，回顾并总结了35年的经验教训，认为：企业的生命力在于发现需要、满足需要，在于顺应潮流的变化，不断变革创新。他的信条是：不要作市场的尾巴，而是时刻研究潜在的市场需要，寻求市场的发展趋势，引导市场，满足需求。他认为，如果市场对某种产品已呈大量需求之势时再加紧生产，那就永远也成不了开拓者、成不了大企业家，最终会被强敌挤垮、被市场淘汰。用他自己的话说，就是“事物的进步具有剧变性，它要推翻今天一般人的看法，因为预示着未来的蛛丝马迹往往为一般人的看法所掩盖或忽略。”王安的过人之处恰在于他对“蛛丝马迹”的察觉。

因此，王安视不断创新为自己企业的生命并经常接触顾客，细心听取他们的意见，从中获得创新之灵感。

自60年代始，王安公司的新产品便如泉水之涌：“林纳赛克”照相排版机、“洛其”电脑、300型电脑等等，令美国电脑震惊不已。称王安为“电脑界的快枪手。”

这位纵横驰骋的快枪手并非只想在计算器领域称雄争霸，当“快枪手”名扬全球之时，他已经开始怀疑：这一生意究竟能做多久？他不想在竞争者如云、相互损兵折将的混仗中打下去，必须寻出潜在的需求、开拓新的市场。于是，他开始研制通用功能的电脑，他要把计算机由“贵族工具”变成“大众工具”。

1200问世了，这是王安公司进军文字处理市场的第一台机器。公司也随之完成了转轨：由计算机制造商转为“文字处理”机制造商。很快，王安公司便成为文字处理设备的最大供应商。

随着时间的推移和王安电脑帝国的扩张，王安的“发掘”意识和“创新”意识似乎在钝化，他不再像以往那样时刻都在追逐超前性的需求！他不再像以往那样时刻都在关注着下一种新产品！他不再能察觉出那些预示未来的“蛛丝马迹”。

他老了！

他犯了许多大发明家、大经营家晚年都曾犯过的通病：固步自封，判断

迟钝。

当电脑业迅猛发展，市场已显示出对新一代产品的需求时，王安却闭目不视，死抱住文字处理机和大体型电脑不放，致使企业的生命之源近于枯竭。

一向锐意创新的王安博士为什么如此顽固？

有人分析道：随着年龄的增大，王安的创新意识自然趋于钝化，他要维护自己的权威、他要维护自己的地位，不得不求助于顽固。

王安的晚年虽也有一些新设想，但却无力付诸实施。

有人分析道：“他可能因时间不够和精力不足而一直拖上数年。”

有人还分析道：“他的失败就在于他认为他的产品将永远成为技术之巅，似乎进一步创新就意味着异端。”

在《教训》一书的序言中，王安写道：“在人生的道路上，这样或那样栽了跟斗的才子竟然如此之多，不免令人颇为吃惊。……人之所以失败，多半是因为‘搬起石头砸了自己的脚’……成功之道，与其在于天赋，不如说在于始终通情达理。”

如今听来，王安真有些现身说法的味道！

中国有句俗话：“变则通”。经营便是如此，尤其是高速发展、日新月异的高科技产业，“变”可以说是企业生命之源。“固”则生命枯萎。市场是发掘出来的，不是强争过来的，更不会等来的。发展是创新之果，而不是固封之果。

问题在于，一位精明的实业家能否始终“发掘”、“不止创新”。否则，其结果便是，“盛也萧何，衰也萧何”：王安亲手缔造了“帝国”，又扼杀了“帝国”。

其次，先进的经营管理体制，是企业成功的有力保证。

王安的经营和决策特点是果断自信。他断言，即使在高技术这样一个深奥莫测的区域里，创业、发展、经营等难题，绝无魔法可言，没有料事如神的本领照样可以成功，决不能为那些工商董事会一片青睐之声所迷惑，关键在于：自信、果断。40年代末，当计算机的先驱艾肯博士认定只有几台大型计算机就可满足社会之需求时，他义无反顾地钻进实验室，研制代表计算机未来的磁芯存储器；60年代，当有人建议他将公司的中国名字换掉时，他义正词严地予以拒绝，他不相信自己会因名字而导致失败；70年代，当各类计算器竞争白日化时，他断然退出电子计算机市场，转而进军文字处理系统。此外，当众多电脑公司畏IBM如山中猛虎之时，他知难而上，与IBM直面相争，根本不相信IBM会有“三头六臂。”

40年代末的作法，他要经受住权威的炽烈光芒之射。

60年代的作法，他要经受住歧视的黑雾之罩。

70年代的作法，他要经受住不懈的纷纷议论之围。

与IBM的对抗，他要经受住庞然大物的咄咄逼人之势。

他挺住了，因为他自信！

他自信：自己的大脑不比他人差，自己的运气也不比别人坏！

他自信，自己的产品正是人们之所需！

自信使王安的事业由小到大；自信使他成为一代“枭雄”。

值得警戒的是，果断、自信极易转换成他的反面：盲目固执。

果断自信与盲目固执的一步之差在于判断力的日钝。

随着判断力的日钝，王安的自信、果断渐渐为盲目固执所代替：

他坚信，自己的产品在科技水准上占有无可争议的优势而不肯更换机型，因为他没有预见到市场需求的变化。

他坚信，他的文字处理机是市场上倍受青睐的产品而不肯在某些技术标准上让步，因为他没有意识到客户的心态变化和电脑业发展的新趋势。

他坚信，“虎父无犬子”，极力捧其子嗣能承继帝国王冠，因为他认为自己的子女是世界上最出色的子女。

更可悲的是，王安在滑向盲目固执的同时，变得优柔寡断起来：

当电脑界竞相把减低成本作为发展之必需手段时，王安思虑再三，延拖数年，始终没有下决心开发新产品，而是怀侥幸于旧产品的高科技水准会使之保持不败。

当文字处理机面临激烈竞争之时，王安虽有意开发新的个人电脑软件，但迟迟没有将设计付诸实施。

信息开发顾问特纳先生总结道：“他们失败于没有接受开放系统，但一旦他们着手，又落后太多。”

聪明人犯错误的原因之一就是认为自己高人一等，不愿承认有变化的必要。当他认定一项计划，一个目标，便会长久地坚持下去，即使其他人早已看到方向错误，他也不愿回头，拥有极高智商的王安博士的悲剧就在于此。

科学化的管理是公司生命延展的重要保证。未受过工商管理训练的王安也深知此理。王安的管理特点可归纳为：（1）依据具体对象采取灵活管理方式，对于创造性强、要求自由空间多的工程师和科学家，条规限制极少；对于操作性强、要求严格时间限制的职员则条律鲜明。（2）简化管理机构。王安认为，如同在科研领域一样，他喜欢用最简便的方式进行管理、进行决策。因此，王安公司的组织结构曾十分简单；职能部门较小，人员较少。特别是在公司一级，更是如此。结果是，总部人员常常到现场去解决问题，而不是呆在办公室里核查各项工作。在基层。行政管理人员很少，实际工作人员很多。如此作法避免了许多公司中层管理的“无事忙”和“中梗阻”。（3）允许工作人员为解决问题犯错误。王安的观点是，只要是为了解决问题，工作人员即使屡屡失误，他都十分宽容，既往不咎。如果一而再、再而三地犯下同一个错误，他就要过问处理了。四、以才绩论职。他认为，只要雇员作出贡献，显示出某方面的才能，他就赋予一定的职权，而不管他是否具有工商管理硕士头衔，也不管他是来自哈佛还是无名气的学府。五、以身作则。他相信以忠报忠，相信管理者本人榜样的力量。他认为，仅仅依靠外部强制和权威震慑人们重德守法是不够的，价值观念的指针必须置于人或公司的内部。他的经验是，如果管理者本人随意性较强，那么，条规订得再严格，职员的工作热情也难以激励出来。

可以说，这就是经营管理的“王安模式”。

这一模式给王安带来了长久的活力，带来了良好的商誉，从而也带来了帝国疆域的拓展。

然而，随着王安电脑帝国的膨胀，随着王安本人年龄的增大，“王安模式”渐渐扭曲、变形甚至出现裂变；

原来的灵活体制趋于僵化，条规限制增多，科研部门的研究或受阻滞或无法面世，大大挫伤了科研先锋队的创造积极性——离心倾向在加剧。

原来的简化体制超于臃肿，部门增加、人员膨胀，管理层次叠加，大大阻碍了公司动转的灵活性——离心倾向在加剧。

原来的允许犯错机制趋于虚设. 职员的行为规范繁琐, 人们的创新热情渐渐冷却——离心倾向在加剧。

原来的依才论职变成一纸空文, 诸多王安的亲信居于公司的最高决策层——离心倾向在加剧。

一贯所向披靡的管理模式出现了严重的裂变！

裂变的内因源自王安本人的变化：管理大师和科学家的理性之光渐渐让位于常人易有的感情用事：

他为了托起庞大的帝国，放弃了一向谨守的简化原则，结果导致了机构臃肿、人浮于事。

他为了与 IBM 一争高低，执意不肯生产与 IBM 产品相容的个人电脑，结果是市场尽失、一败涂地。

他为其子嗣能承继父业，执意安排才智平庸的长子掌握公司大权，结果是人心浮动，凝聚力减弱。

他为了让王氏家庭光耀门庭，扶植了一系列的家族企业，放弃了依才论职的原则，结果是内争加剧，内耗增多。

王安以中国人特有的人情味建立了公司的体制，扬弃了西方源自泰罗制的传统管理体制，形成了“王安模式”，取得了赫赫战绩，使冰冷的企业管理制度渗进了迷人的东方情调。然而，正是这种东方情调的光彩吞噬了科学的管理框架。晚年的王安感情胜于理智，一方面自信其发明家的头脑优于常人的智慧而变得固执倔强，一方面则儿女情长而变得英雄气短。

10 反胜为败的缝纫机公司

在许多情况下，成长受到威胁而减慢速度或停止不前的原因并不是因为市场饱和，而是因为观念的滞后以及管理上的失败。

美国胜家缝纫机公司就是这样一个少有开拓，不思变通的企业，最终导致了其主要产品被拍卖给他人。

1850 年美国第一台胜家牌缝纫机诞生，从那时起，胜家牌号走进千家万户，传遍世界各地。1913 年，胜家缝纫机在国内外销量达 235 万台，1940 年是胜家缝纫机公司的黄金时期，世界上的缝纫机有 27.3% 是胜家公司制造，从名家人传到平民百姓都以拥有一部胜家缝纫机而骄傲。带有红色“S”商标的胜家缝纫机成为世界上最著名的机械之一。胜家缝纫机公司因此而发迹，成为美国首家国际性公司。

40 年代以后，胜家缝纫机开始走下坡路。1958 年，胜家缝纫机在国外市场份额下降了 35%，国内市场下降了 30%，到 1986 年，胜家公司宣布，胜家忍痛割爱，抛弃赖以成名的胜家缝纫机，拍卖给另一家公司。

诊断

是什么力量促使“胜家”成为败家？是它进入产品衰退期吗？是它的质量不如以往吗？还是它的对手后来居上，竞争实力超过了它？都不是！欲寻找答案，只要看看一个简单的事实便再清楚不过了：直至 1985 年，胜家出售的缝纫机仍是 19 世纪设计的产品。哪一个机械产品能在世界市场维系 100 多年而未作任何改变？恐怕只有像石油、矿产资源这类材料工业有这份福气。然而，胜家缝纫机上百年一贯制只是胜家公司经营结果的一个外在表现，此后却深深留下胜家公司经营指导思想失误的印迹。

第二次世界大战后，世界发生了许多变化，最引人注目的是人们的生活方式、消费偏好、价格观念变化。就缝纫机市场而言。大战前和大战时期，经济发展水平远不如今天，人们多以自制衣物为生活方式的一个重要组成部分，而缝纫机是姑娘出嫁不可缺少的嫁妆，缝纫机市场当然繁荣不衰了。战后情形不同，经济发展，就业机会增多，特别是妇女走出家门参加就业。使得成衣业出现前所未有的繁荣，加上生活水平提高。人们追求新意，不墨守常规，让生活更富朝气与活力，谁还愿在家咔嚓踩缝纫机？这一切使家用缝纫机，尤其是老式缝纫机受到巨大威胁，也是缝纫机市场变化的一个趋势。在这样一个关键抉择时期，胜家公司死抱过去成功的信条：“质量就是企业的生命”、“品质是无声的推销员”。误以为胜家是名牌，只要把住质量关，任你千变万化也不愁销路。正因为这种思想作怪，胜家公司对变革、创新不感兴趣，害怕这样做反而损害胜家形象，出现“窝里斗”现象。因此，胜家公司的老式缝纫机生产一如既往。

然而，这段时期缝纫机行业其他厂商却顺应时代变化的潮流，不断开发出符合消费者口味的新产品，像日本生产出“会说话”的缝纫机。在操作失误时会发出声音提醒改正；英国生产出“音乐缝纫机”，当操作者疲劳时，缝纫机自动放出一段轻松愉快的音乐；瑞典生产出一种自动控制缝纫机，它可以根据布料特质，自动调整缝法、针脚长度和缝线紧度。另外一些缝纫机厂商则加强生产管理，重视技术进步，强调资源优化组合，力图降低生产成本，采取“廉价竞争策略”，像日本出口一台缝纫机在 1950 年时售价为 40 美元，到 1960 年却跌到 12 美元。这样价廉物美的新产品是颇具吸引力和竞

争力的，当然会冲击“胜家大厦”。战前日本缝纫机市场的 90%是胜家名 ·99 · 牌，战后 10 年，它却被日本产缝纫机横扫出日本。从此，胜家公司一蹶不振，失去昔日雄风。虽经以后苦苦挣扎，终究难以挽回颓势。

11 格兰特——问题随着规模长

如果没有明确的目标，那么，仓促的增长会使一个健全的组织陷入混乱，这种增长不仅会超越管理和财务上的能力，而且还会超越组织上的能力。格兰特公司的错误不只是导致亏损，还导致了彻底的崩溃和破产。1975年，年销售额近20亿美元，拥有1200家连锁分店的大型零售商——格兰特公司因欠143家银行债务，共计6亿美元的短期贷款和1亿美元的长期贷款，加上1974—1975年遭遇到令人惊骇的2.3亿美元的亏损，曾拥有69年光荣历史红利分红首度停止了，最后于1975年10月因资不抵债宣布破产，成为美国有史以来宣告破产的第二大公司。格兰特一旦陷于经营危机就迅速而全面崩溃，给人有点兵败如山倒之感。

破产之时，格兰特公司的总裁是62岁的詹姆斯·肯德里克。但是破产的困境不能归咎于肯德里克。1974年8月，由于董事们的反对，前一任经理班子被罢免了。肯德里克长期受雇于覆兰特公司，管理着一家在加拿大的子公司——泽勒有限公司。7年前，他曾是格兰特公司总经理的候选人。当时，他任公司的第一销售副总经理。但是，他最后落选了，并且由于他对董事长爱德华·斯特利的某些政策提出了质疑，被“流放”到加拿大。现在，斯特利和其他几个最高负责人已被罢黜，最后肯德里克被推选了出来，以应付公司所面临的最严重的考验。

斯特利的权势来自于他同公司创始人威廉·T·格兰特的亲密关系。斯特利是格兰特的内弟，当年迈的格兰特行动不便时，他越来越依靠斯特利管理公司。斯特利是1952年至1959年公司的总经理，他以各种名义实际控制公司长达20多年，一直到1974年。后来斯特利转而支持理查德·C·迈耶。迈耶是格兰特公司1968年至1974年的总经理，正是他把公司拖入了轻度而又灾难性的扩张之中。

1968年，理查德·C·迈耶成为格兰特公司的总经理，从而达到了他21年职业生涯的顶峰。他曾成功地创办了公司的信用业务，这项业务在公司1972年的销售额中占了25%。迈耶热衷于公司的不断壮大，在他就任总经理之后不久，公司便突破了三年的总收益，跻身年收益10亿美元以上的零售企业行列。在这一成绩的鼓舞下，迈耶计划到1972年销售额达到20亿美元。尽管在他的任期之内，这个目标从来不曾达到，此时，格兰特公司开始实施一项零售史上最雄心勃勃的扩张计划。这些是主要背景。当然，还有一个没提到，那就是W·T·格兰特公司的创始人，他通过对斯特利的支持而对公司施加影响。

格兰特在其家乡马萨诸塞州的莫尔登经销鞋的生意，并且，年仅19岁时，便成为波士顿百货商店的鞋类部的负责人。1906年，他用1,000美元的全部积蓄，在马萨诸塞州的林恩开设了他的第一家商店，此举非常成功。两年内，他又开设了第二家商店。从此，这家企业开始了稳步的发展。

格兰特的商店跟伍尔沃斯和克雷斯吉的“五分一角商店”（指出售低价小商品的杂货店）差不多，但是他发现如果把价格定在高于五分一角商店而低于较贵一点的百货商店，就有可能打开局面。所以，他的每批商店开始经营价格似二角五分为主的商品。几年内，随着公司的扩大，它被看作是一家经营多种商品的廉价百货商店，接着在60年代开始，格兰特公司大举步入高档耐用品行列，出售电视机、家具和家用电器等。

在 48 岁时，格兰特从公司管理岗位上退出，但仍留任董事长之职，直至 1966 年他 90 岁生日。在 1956 年，公司创业 50 周年之际，格兰特重申了他孩提时代对零售业的强烈嗜好：“我不知道还有哪一项事业比我们现在所从事的更能赋予一个人活力，更富有挑战性，更能带给人满足感，提供更多为社会服务所得到的报酬。我为事业中的每一分钟感到快乐。”

在此之后，格兰特公司推行了一系列无节制的扩张计划。

临近 1972 年岁末时，格兰特公司的总经理理查德·迈耶满意地回顾了公司过去 10 年来的发展。他指示把公司发展的记录，在金融界、公司职员、有兴趣的顾客以及股东们中间广为传播。统计数学的确十分引人注目，下面列出了一些重要的数据。

迈耶尤其对自他 1968 年担任总经理以来有关商店发展的数据感到自豪：

从这些比较数据看，格兰特公司的确是一家成功的公司，不断发展，并吸引着投资者和贷款人。

但是，在经营活动中有一个方面对迈耶有点麻烦，并且引起了投资者们的一些注意：即收益从 1969 年的高峰 41,809,000 美元持续 3 年下跌，尽管在这 3 年里，销售额的上升已超过 5 亿美元。但是，对此迈耶也有现成的解释。他估计，在获得顾客的信任，从而使商店销售额和利润达到今人满意的水平前，往往需要 3 至 5 年的时间，才能使新店趋于“成熟”。迈耶很快又向其批评者补充道：他预期多家商店的开张会引起初始费用的激增，同时，还因为新近开设的商店还处于成长期，故会有几年收益不景气。

其他一些统计数据也理应引起他的一些担忧。10 年内长期债务从 3,500 万美元上升到 1.26 亿美元，增长率达 377%。此外，正如我们后面将仔细探讨的那样，库存一销售比率已急剧上升。最后，1968 年至 1972 年期间，每平方英尺的销售额从 35.13 美元跌至 32.50 美元。更重要的是，格兰特公司每平方英尺销售额还不及其主要竞争者的一半。还有，在这个时期内，公司关闭了 600 多万平方英尺获利最低的营业面积，大部分属于勉强平衡收支的商店。这表明新的商店并没有显示出十分乐观的销售前景。

格兰特公司新开设的商店，要比 1964 年开设的商店的平均规模大两倍，其中 75% 坐落在郊区购物中心。（正在被逐步淘汰的小商店通常坐落在正在衰落的市中心商业区。）每家商店的平均销售额已上升到大约 100 万美元，而 1964 年才 6466 万美元，这反映了商店规模正在日益扩大。

格兰特公司的发展以“超级商店”最为引人注目，这些商店占地达 18 万平方英尺，而其它新商店的规模都不超过 6 万平方英尺。在设置商店时采用了两种不同的策略：一方面，大商店占地 12 万至 18 万平方英尺，座落在中等规模的封闭式林荫道上，旁边有一家西尔斯分号、一家沃德分号，甚至一家“夫妻”廉价商店；同时在另一方面，那些坐落在街区和方便中心内的小商店，其目的在于占领一个小市场，那儿附近没有来自大商店的竞争。

较大的商店需要积极努力来扩展和改善经营品种。重点开始转向大件商品，如电视机、大件电器、动力工具、汽车零部件、体育用品和照相器材。“超级商店”甚至还经营园艺设备、家具和自动维修业务。到 1971 年为止，经营的品种中家庭时装占 25%，耐用品占 50%，小型器皿和服务占 25%。这与一般廉价连锁商店有明显区别，在那些商店经营的产品中家用物品方面要占 50%，而耐用品只占一小部分。现在，每家商店在全部价格表上平均大

概有 21,000 多个品种,大约有 70%的商品用格兰特公司的独家商标,这就能使格兰特公司的商品价格略低一些,而在全中国范围进行广告宣传的商品,其价格就要高些。

当增长在全速进行时,公司设计了一个方案,把新商店的建设周期从 90 天缩短到 60 天,只要建筑师能证明他们是按照格兰特公司的规定进行设计建造的,就不再需要把工作图纸交给公司以得到最后的批准。按照老规定,计划要呈交给格兰特公司,并且在最后批准前通常要做许多变更。废除这种审查程序,使费用大幅度下降。但是,公司既然以仓促的扩张为目标,就不得不寻找捷径,简化程序。

这种由于仓促扩张所导致的经营上的“灵活”,是一种违背客观规律的变通。它只能带给格兰特公司失利的苦痛。

1973 年头 9 个月,格兰特公司出现了严重的赤字。但由于 11 月、12 月临近圣诞,是销售高峰时期,因此,最后一个季度是零售业关键性的一个季度,故经理们要等到 12 月份才能对这一扩展计划作出新的决策。12 月,格兰特公司仅赢得了 3.7% 的市场,是所有主要的零售公司中最小的一家。扩展计划已成为一场灾难。决策者们现在才意识到,如果生产率很低,商店越多并不意味着销售越能够有利可图。当仍旧保留总裁称号的理查德·迈耶把总经理的职位让给实际主持工作的哈里·皮尔逊时,扩展计划终于寿终正寝。

1973 年整整一年里,格兰特公司的销售额达 18 亿美元。但是利润却下降了 78%,只有 8,429,000 美元,是 1962 年以来最低的,而 1962 年的销售额为 5.75 亿美元。与此同时,西尔斯公司、彭尼公司、克雷斯吉公司和伍尔活思公司却都获得了创纪录的收益。格兰特公司的股本收益率曾达到 15%,现在下降到 5% 以下。然而,更不妙的是,债务在不断上升:短期债务上升到 4.5 亿美元,长期债务上升到 2.22 亿美元。

仅此而论,格兰特公司的困境还只是初露端倪。接着,在 1974 年,人们发现销售额下跌到 17 亿美元,并伴随着 1.75 亿美元的巨额亏损。在 69 年的历史中,公司第一次停止发放红利。詹姆斯·肯德里克受命于危难之际,他殚精竭虑地设法挽救这个全美第十七大零售公司,使它免于崩溃。

为了削减成本,肯德里克计划在 1975 年关闭 126 家商店,把雇员从 82,500 人减少到 69,000 人,并削减公司的赊购业务,因为 1974 年的亏损中 62% 是由于该业务引起的。商店的关闭费用、高额利息费用及对滞销品的大规模削价又带来了 2,400 万美元的惊人亏损。这对公司来说无疑是雪上加霜。

1974 年 10 月 2 日,格兰特公司根据联邦破产法第 11 章,提出申请,要求进行清理。这样,W·T·格兰特公司成为美国历史上进行破产清理的第二家最大的公司(最大的是 1970 年破产的宾州中央运输公司),也是最大的零售公司。

诊断

格兰特公司是一家历史悠久的企业,已经发展到相当大的规模,因此,它已经建立了一个良好的组织,并且,基本上能为公司在成熟阶段的发展提供一个稳定的基础。

格兰特公司的许多问题当然是由于考虑不周、发展过于迅猛造成。肯德里克说道:“扩展计划使公司的人力和物力处于超负荷状态。我们新开设的都是大型商店,而我们管理队伍的扩大跟不上商店的扩展。”一位前任业务经理指出:“我们的训练计划来不及与商店的迅猛发展相配套,结果,没过

多久，平庸之辈就被推上了管理岗位。”

格兰特公司陷入困境，另一个因素也起了重大的作用：太快的扩展引起的吸收消化问题。过去，有许多公司进行过迅速的发展，如 20 年代的彭尼公司和其他许多大的连锁商店，克雷斯吉公司和凯马特商店也曾经历了长达 10 年的蓬勃发展，并成为成功的典范。但是，格兰特公司的发展由于缺乏明确的、与众不同的形象而遭受了挫折。

商店的形象是什么？顾客如何看待这家商店？这是一家货物品种很多的连锁商店？一家廉价商店？还是一家百货商店？这就是问题的症结所在。格兰特公司应该是什么样子？公司设想办成介于百货商店和廉价商店之间的企业，其结果是既非驴又非马。随着商品花色品种的增加和价格的提高，格兰特公司已大大偏离了杂货商店这个形象，只是在某些方面还保留了一部分。例如，一些典型的杂货，像糖果，还是摆在商店前面的柜台里。另一方面，格兰特公司并不想要和凯马特公司看齐，成为一家廉价商店，虽然它的价格具有足够的竞争力，甚至可称为倾销性的价格。迈耶杜撰了一个词：“一次性家庭购物商店，”意味着格兰特是一个象西尔斯公司和彭尼公司一样的百货商。但是，格兰特公司没有上述两家公司的实力，提供不了这样的服务，也创不那样响的牌子。例如，格兰特公司的主要牌子“布拉德福德”，几乎鲜为人知。而对于质量和服务不可靠的电器和其他类似商品，许多人不情愿购买的。如果时间允许，或许格兰特公司能够创出受欢迎的牌子，但是，在它的扩展政策下，问题出现得太快了。

过快的扩展，导致了经营上的低效率和平庸，也使原先不确定的形象变得更合混、模糊，而且，当一些新增加的商品品种，尤其是家用电器卖不出去时，这种过快的扩展又引起库存问题。商店的采购员，为了想使货源充足，买进的数量常常比在季节、流行款式和偏好变化的情况下能卖出的要多得多。可在事情的另一方面，削价和清仓处理积压商品并不是使人情愿去做的事。一位销售经理回快道：“许多商品在仓库堆了一年又一年，积满了灰尘，由于太多的商品在仓库睡大觉，资金被大量积压，没有办法去经营那些旺季的畅销商品。”

许多新的商店并没有达到预期的目标，格兰特公司不得不大力开展赊销活动，力图把那些滞销商品推销出去。但是，由于过于随便地实行商品赊销，导致了灾难性的后果：资金无法收回，只能从帐面上注销。

商店的混乱同样加剧了格兰特公司的困境，新的商店从来没有实现真正的标准化。一些商店孤零零的，附近没有其它商店；一些坐落在林荫道上；还有一些处于中心地段。凯马特的商店采用了标准化的设计和布置，但格兰特公司的做法却不是这样。

总结格兰特公司破产的教训，我们认为，即使象格兰特公司这样一个负债累累、无利可图的企业能起死回生，并最终盈利，但它以前过份扩张的结果。必然会在今后多年内阻碍其增长和发展。唯一的希望在于对经营活动中较好的一部分进行紧缩和同化。即使在一家老牌企业，管理人员也会犯错误，把公司引至灾难的边缘，甚至到无速效良药救治的地步。它有点象潜水事故，它能使受害者瘫痪：一时的鲁莽行动可能带来终生残废的结果。

这些错误，反映了对这样一条基本原则的忽视：即增长不应该超越相应的组织发展，包括经理人员和职工的培训、店址设置的研究和分析、精明的推销和慎重的财务考虑等各个方面。

一个零售商要想取得成功，必须树立一种独特的形象。许多年以前，有人在评论缺乏形象的问题时这样提到：“如果一家零售商店缺乏鲜明的个性，不能为各个层次的顾客提供有特色的产品，那么，它在顾客的印象中将是一家可有可无的商店。顾客买东西的时候也不会优先考虑光顾这样的商店。如果没有一些突出的部门和花色品种，缺乏对一些消费群体的独特吸引力，商店也就失去了活力。”

在雄心勃勃的扩张开始之初，格兰格公司还没有真正注意到商店的形象问题。它就象一个航海者，既没有航海图，也没有一定的方向。其结果是，每家商店在规模和地段上差别巨大。价格和质量有时具有竞争力，有时却没有。为了使扩张顺利进行需要一个统一的形象，但对此，该公司并没有投入足够的力量。

在扩大销售空间的过程中，公司也违反了基本的推销原则。应该削价时却没有果断采取措施，所以，商品变得不再新鲜、干净和富有吸引力。对主要的畅销商品或基本商品应该避免缺货。对新的商品品种应进行细致的筹划和试销，而不是贸然进货，堆在仓库里。

最后一点，还应该监视表明形势恶化的传感器，并且迅速地采取补救措施。日益增加的债务、商品营业额的减少和令人沮丧的每平方英尺销售额的比率，这一切都应给管理者敲响警钟：肯定什么地方出了严重差错。

我们的企业家能从格兰特公司的经历中学到很重要的一点，那就是：不惜血本进行增长是一种错误的行为。一个企业组织的职责，其使命和目标，应该通盘考虑，能够明确表达，并使决策者们心领神会。这对一个热衷于飞速发展的组织来说，显得特别重要。否则，一个组织就会缺乏统一、协调的目标和方向，这就象没有海图在茫茫大海上航行一样。

战略管理失败篇

把一个又一个的公司为了发展某一特殊产品或市场而作的计划进行了几年比较之后，我们吃惊地看到，在考虑应该如何经营企业这个问题上，坐井观天的计划者是如何之多。

——B·C·阿姆斯

12 艾柯卡的“败笔”

人无远虑，必有近忧。在竞争中，最后的赢家总是那些遇变则变的弄潮儿。正所谓“随机应变”，谁想笑在最后，谁就得有“变色龙”的本事。

克莱斯勒公司长期以来一直是三大汽车制造商中的“小弟弟”。尽管它是一个拥有十亿美元财产的公司，但和通用汽车公司及福特汽车公司相比，它还算小的，资金不那么充足，经营能力上也稍逊一筹。在 60 年代初，1970 年及 1974 年至 1975 年，它经历了几次大的衰退。在 70 年代末和 80 年代初，许多涉及到公司存亡的大问题，都根源于 1974—1975 年的衰退。当时，销售量的严重下跌迫使公司削减了大量资本开支，或许更为严重的是，削减了大批工程师及设计人员。因而，延误了推出新型汽车的时间，并导致了质量上的问题。例如，克莱斯勒公司的沃莱尔牌和阿斯本牌小型汽车是 1976 年推出的，后来因出现毛病，八次回收进行改进。很多克莱斯勒的老顾客——他们几代人都钟爱克莱斯勒公司的产品——现在也转向了其他制造商的产品。

1978 年，克莱斯勒公司亏损 2.05 亿美元。1979 年，由于汽油价格猛涨，公众开始需要小型节能汽车，问题进一步恶化了。1980 年，克莱斯勒公司的问题仍继续存在，它的实际销售量远比初期预测的低，赤字已令人难以置信地达到 17 亿美元。

尽管可以把一些责任归咎于外部客观条件，如经济衰退和迅速提高的利率影响了顾客和经销商等，但受到极力吹捧的 K 型汽车的失败是关键性因素。

1980 年 9 月，伴随着大量的宣传，克莱斯勒汽车公司推出了“道奇埃里斯”和“普利茅斯可靠者”车。这些小型车前轮驱动，比 18 个月前通用汽车公司推出的 X 型汽车更宽敞、更节油。原期望在刚推出的 1980 年 10 月和 11 月里能销出大约 7 万辆，1981 年全年销售量会达到 49.2 万辆。但实际上，最初两个月的销售量只有 34273 辆，到 11 月底，经销商经销 K 型汽车的存货周期为 98 天。相反，通用汽车公司较旧的、实际上没有任何改变的 X 型车的存货周期却只有 54 天。在这一时期，福特汽车公司新的超小型“山猫”牌汽车和“护卫者”牌汽车的情况也比 K 型汽车好得多。

因此，K 型车的失败就不能完全归咎于外部因素。克莱斯勒公司曾试图使 K 型车的定价接近 X 型车；而公司又为多数车安置了所有能想到的设备，结果使价格从最受消费者欢迎的 6100 美元上升到近 8000 美元。克莱斯勒公司曾预计 1980 年这些汽车的销售量为 394000 辆；到该年的 11 月底，却只卖出了 222814 辆，而经销商的库存周期已上升到 134 天。甚至公司总经理艾柯卡想重新打入豪华车市场的希望也正在落空。“帝国”牌车又一次在大量广告宣传下投入市场——这是自 1976 年来的第一次——甚至还聘用了弗兰克·西纳特拉来进行大肆宣传。

到 1980 年底，克莱斯勒公司的境况看来确实十分不妙，销售量严重下降，而亏损额已达天文数字，如下所示：

	1978	1979	1980
销售额（百万）	\$ 13618.3	\$ 12001.9	\$ 9225.3
亏损额（百万）	\$ 204.6	\$ 1097.3	\$ 1709.7

克莱斯勒公司出了什么差错？

克莱斯勒公司长期以来的基本问题是资金不足。这种情况随 60 年代和 70 年代初的收购浪潮而加剧。很多收购来的公司成为无用的废物，在 70 年代末，为筹集资金，又不得不将它们赔本卖出。例如，克莱斯勒公司曾试图建立国外业务以便能在美国市场周期性下降时提供一个缓冲的市场，为此它收购了一些欧洲的汽车公司。但是，收购的只是些快破产的公司：法国的西姆卡公司，英国的鲁茨汽车有限公司。而这些公司又成了新的负担，和本部争夺所需的资金。

由于缺乏福特和通用公司那样的资本和创造性人才，克莱斯勒公司的产品并不倾向于创新，而只是模仿，即“人云亦云”型汽车。这种汽车缺少声誉和先进的设计，因而常常不得不以低于竞争对手的价格出售，克莱斯勒公司也只好满足于较低的利润率。这种局面很难一下子改观。例如，通用汽车公司 1981 年花在工厂和设备上的资本达 80 亿美元，这比克莱斯勒公司 6 年里计划花费的还要多。

目前的问题，更直接地是源于 1970 年，当时的董事长林恩·汤森决定：从现有的工厂和产品种类中赚取最大限度的利润，而不是进行着眼于未来的建设。尽管这一政策对一个缺乏资金的公司来说似乎并不错，但世界上发生的意料之外的事件破坏了这一策略。值得一提的是，阿拉伯石油禁运使节油和提高每加仑汽油运行英里数重新受到重视，联邦政府甚至为此制订了强制性法案。1970 年，超小型汽车仅占美国市场的 3%，而汤森选择的策略是不与通用及福特公司 1970 年推出的“维加”和“平托”牌小型车竞争。相反，他选择了更赚钱的大型汽车，集中力量对之进行重新设计，对车型的改变共花费了公司 2.5 亿美元。仅几个月后，石油禁运冲击了耗油多的大型汽车市场，而克莱斯勒公司又没有顾客所迫切需要的小型汽车。1974 年和 1975 年这两个亏损年导致了对资本费用和优秀人员的大幅度削减，进而影响到它未来的经营。

汤森的继任者约翰·里卡多，在 1975 年作出了另一项决策，更加剧了公司的不利局面。联邦政府制定了有关刹车和噪音的新条例，这将使汽车生产成本进一步提高，此外，由于又一次认识到资金的缺乏，里卡多决定放弃可盈利的重型卡车的生产，而全力生产大篷货车和小吨位运货车。但是，在燃料危机和价格高涨的威胁下，这些产品的销售首先出现疲软。

我们能指责克莱斯勒公司的管理者没能预计到由于石油禁运产生了汽油危机和油价上涨，以致对大型汽车、大篷货车等产品的需求几乎停止了吗？是不是任何明智的人都能预计到这种局面呢？我们能指责克莱斯勒公司的管理者没有选择那些具有雄厚资金的强大竞争对手所采取的同样方法吗？我们应如何在谨慎的决策与缺乏远见的决策之间划一条界限呢？

问题是复杂的。或许克莱斯勒公司的管理者更大程度上是环境的牺牲品。或许对通用公司和福特公司，以及难以招架外国竞争者的钢铁公司及其他行业的管理者们来说也是如此。然而，有些问题仍应归咎于死抱住短期利润目标不政。

尽管克莱斯公司的困境在某种程度上是独特的，而且比其他美国汽车制造商更为严重，但这只不过是美国一个主要行业由于没能恰当地应付外国企业的竞争而面临悲哀窘境的一个缩影。

美国汽车城底特律曾把所有问题都归咎于高利率及它对消费者购买高档

商品的欲望不足所产生的不利影响。但密歇根大学调查研究中心的一份消费者调查显示：不打算购买新车的最大原因，不是利率高而是新车价格高。

由全国汽车经销商协会统计的数据表明，1981 年底美国生产的新车的平均价格是 8900 美元，而 10 年前平均价格只有 3730 美元。从 1980 年至 1981 年仅一年时间里，价格就上升了 1000 多美元。甚至，通用汽车公司的副董事长霍华德·凯尔也承认：“如果说存在什么销售问题的话，那就是人们渐渐认识到要买一辆质量非常好的小型车并不便宜。”“高价冲击”这个词开始在这一领域内传开。当一个潜在的消费者看到汽车价格比他上一次买车时又上升了 70% 或更多时，买一辆新车的念头就很容易被打消了。

底特律渴望维持高价格的念头并不新鲜。对顾客不愿意购买价格比几个月前涨了的许多的汽车，也没什么可大惊小怪的。同样的情况在 70 年代初就已经发生过。从 1973 年到 1974 年底的 15 个月中，底特律的汽车制造商们一次又一次地提高他们汽车的售价。那时正发生通货膨胀，材料成本和人工成本都急剧上涨；而且，政府关于安全和污染控制的新标准也使其它成本增加；同时，汽车制造商正采用更昂贵的设备，如子午线轮胎。

在这一时期，一辆新车的平均价格上涨了 1000 美元，而销售量突然暴跌了 25%。汽车制造商开始在一定期限内提供现金回扣，以便减少由于汽车卖不掉而造成的大量库存积压。但是，危害已经造成，汽车行业把全国的其他行业一起拖入了一次严重的衰退。

美国汽车制造商从中吸取教训了吗？显然没有。在 1980 年末和 1981 年，又发生了同样的情况，当时美国推出了新的经济节能型汽车和外国进口汽车竞争，但在价格上它远远算不上“经济”。到 1981 年 6 月，旧车的销售量比上一年高出了 19%，而国内新车销售量仍直线下跌。

容易受到进口冲击的部分原因是由于底特律没有建立起足够的小型车生产能力。美国公司忽视了这样一个事实：许多顾客已转向简便、高效的交通工具（这正是 70 多年前亨利·福特以它的 T 型车所提出的首创性想法）。当汽油价格上涨使大型汽车变得几乎过时的时候，外国企业便乘虚而入。到 1981 年，仅日本就占有美国汽车市场的 22%。而仅在 3 年前，来自日本的汽车还只占 12%，1980 年的总销售量低于 900 万辆这个表示衰退的水平，而且这中间包括了被进口车分割掉的主要份额。1980 年和 1981 年，美国汽车制造商蒙受了大约 55 亿美元的赤字。在这两年中，大约有 2400 家经销商关门。拥有 2 万名会员的全国汽车经销商协会的主席断言：“经销商们现在只能抓住他们的旧车业务不放。”

底特律问题的另一个方面是，美国的消费者日益感觉到，美国生产的汽车在质量上和工艺上都要比外国，尤其是比日本产的汽车差，这一看法很难扭转过来。福特公司和克莱斯勒公司都尤其注重宣传它们的汽车在质量上的改进和提高，但消费者仍持怀疑态度。一些专家预言：或许需要 3 年时间，才能通过那些满意的买主的赞扬声来克服对美国汽车质量的偏见。

诊断

从克莱斯勒公司的问题中，我们可以得到一些普遍性的结论，并可适用于整个汽车行业以及美国的橡胶、钢铁、机床和家用电器等行业。克莱斯勒公司和底特律的其他汽车商所存在的问题具有代表性，因为它也反映了 70 年代行将结束时其他美国工业企业所面临的问题：美国的很大一部分工业企业都不能有效地对付咄咄逼人的外国对手竞争，尤其是日本人。看来有必要

对美国的管理哲学作出一个新的评价。如果美国想重新获得工业上的霸权地位，保住美国人的饭碗，对传统的处事方法和决策标准作一次痛苦的重新评价似乎是至关重要的。

竞争是不可避免的，环境在不断变化。传统和陈旧的处事方法很容易受到新思想的冲击，它们需要不断地得到重新鉴定。生产率在美国是个恼人的问题。它已相对落在了外国同行的后面，这样，就使许多外国产品，无论在价格上还是质量上，都比美国产品更具吸引力。通常，生产率是以每小时的产出量来衡量的，例如，把一个美国工人一小时的产出与一个日本或西德工人相比。具体是通过用商品和劳务的总产出除以生产它们所花费的工时数或工人人数来进行计算。1966年至1976年，在西方发达工业国中，美国生产率的增长是最低的。

生产率的高低直接影响成本。1978年，日本汽车制造商的每辆汽车比其美国对手在成本上便宜700美元。换句话说，由于其更高的生产率，日本制造一辆同样的汽车要比美国节省700美元。尽管这一竞争劣势对美国企业来说已很严重，但是到1981年，差距进一步扩大到每辆汽车1500美元。

强大的压力迫使美国汽车通过减少人工费用来增强其竞争力。而且，由于美国汽车制造商面临几十亿美元的赤字，也由于工人失业的增加。工会开始作出某些让步。但是，这一措施只部分削弱了日本在制造成本上的巨大优势。人们常提到的另一个方法是限制日本汽车的进口额。但也有人担心这样一来，日本可能会把力量转移到大型的、更昂贵的汽车型号上，而这正是美国制造商还没有象小型汽车那样受到严峻挑战的一个领域。对日本不久将与底特律的全部产品竞争的预计，使整个汽车行业笼罩着一片恐慌气氛。

更直截了当地说，美国工业衰败的主要原因是管理上的缺陷。美国的管理者们过去一贯是、现在仍然是以利润最大化为主要导向。经营的好坏是以利润指标的完成情况来衡量，而晋升和报酬也和它联系在一起。不能完成利润指标的经理几乎不可能获得较大的晋升机会。所以，各级经理都一心想着利润并盘算着怎样赚得更多，也就没什么可奇怪了的。而这究竟错在什么地方？对这个问题的回答，取决于我们所讨论的是什么样的利润：是短期内即时可得的利润。还是长期的利润？为了短期利润而牺牲长期目标，这不单单是克莱斯勒公司的情况，在美国汽车行业的其它公司、钢铁行业以及许多其他行业。情况也是如此。结果，当开发研究、重组流水线及其它为达到长期目标而做的种种努力需要大量投资时，决策者们很可能迟迟下不了决心，因为这些项目会损害企业的短期利润。

这种目光短浅的管理策略，其不足之处显而易见。汽车行业在开发市场所需要的优质节能车上的拖延，无异于把一大块肥肉送给了汽车进口商。

13 WFL 的鲁莽计划

经营是一门艺术。但经营不仅需要刹那间的灵感，更需要系统、周密的计划和安排。只有灵感，缺少周密的可行性分析与系统的安排，算不上一个合格的、全面的经营艺术家。

美国“世界橄榄球联盟”(WFL)也具有企业性质，它的消费者自然是“球迷”。但这个联盟由于犯企业经营计划不周的毛病而失去观众，失去球迷，导致亏损。

橄榄球像它的竞争对手棒球一样，作为一种娱乐活动在全美风靡一时。橄榄球运动最早在大学校园兴起。在本世纪的前几十年里，各大学之间就展开了长期的竞争。随着橄榄球运动在大学校园内的成功，1974年，全美橄榄球联盟(NFL)宣告成立。当时它拥有六支球队。可是成功却姗姗来迟，观众也寥寥无几。虽然不时有很多新的职业橄榄球联盟成立，但很快又烟消云散了。在这些联盟中，有一些球队后来加入了NFL。

1960年，一个主要的竞争对手——美国橄榄球联盟(American Football League)宣布成立。这就引发了一场竞争，两个联盟不仅互相争夺球迷的支持，而且互相争夺教练和运动员。在60年代，两个联盟都增添了新的球队，还有一些球队从一个城市搬迁到另一个城市，接着，AFL在1970年并入了NFL，现在NFL分为美国联合会和全美联合会。这两个竞争对手之间的兼并终于结束了双方为招募优秀队员而展开的一场两败俱伤的价格战。

职业橄榄球正不断深入人心。1970年底，NFL手下的两个联合会共拥有9533333名观众，而10年前，两个联盟的观众总数仅为4000000名。到1973年末，NFL的两个联合会已把球队数目扩充到26个，观众总人数达到10730933名。

这时的NFL已成为发展迅速的产业。在1973年以前的10年中，由于电视转播收入大幅度增加，橄榄球比赛的总收入骤增了210%，而同期国民生产总值只增长了88%。大约有9000万到1亿人，即差不多是美国人口的一半观看了“超级杯”赛的电视转播。

职业橄榄球的蓬勃发展并没有逃脱38岁的加里·戴维森的眼睛。加里来自南加州，是一个典型的“金发男子”。他下额稍尖，金发碧眼，皮肤晒得黝黑，醉心于体育活动。1961年，他通过了律师资格考试，并加入一家律师事务所，专门处理涉及开办新企业和解散不善企业方面的法律事务。不久，他就认识到在此类业务中作为一个企业发起人和负责人所能获得的潜在收益（在近10年里，虽然戴维森一直自诩对美国文化作出了重大贡献，然而，他以前在商界的一些同仁却认为他仅仅是“第一的骗子艺术家”而已）。当加里了解到有利可图后，他开始向那些需要满足虚荣心的阔佬们提供一项重要服务——让他们拥有一个职业运动队。

戴维森是一个很有头脑的人，他能鼓动别人为他的冒险而投资，此外，他还曾创建过其它运动项目的联合会，并且不止一个，而是两个：世界曲棍球联合会和美国篮球联合会，而且这两个新联合会各自面对的都是地位稳固，成就卓著的竞争对手。虽然，这两个联合会都还没有盈利，但这一事实并没有被重视，因为至少它们已获得一定的声望而且前途光明。

戴维森没费多大劲就建立了一批橄榄球队。1974年，申请拥有WFL的一

个球队要花 65 万美元（在 1974 年夏天曾作出一项决定，1975 年申请成立一支球队的费用为 420 万美元），这比花 1600 万美元才能买下 NFL 一支新扩充的球队要便宜得多。此外，从 WFL 白手起家的几支球队中，至少每一个都有相同机会获得联赛冠军。相反，花 1600 万美元买下 NFL 的一家新扩充的俱乐部，那么完全可以肯定这支球队将在很长时间内名次排在榜尾。

为了拥有好的运动，戴维森和他的组织意识到应该止 NFL 的运动员——特别是球星——跳槽到 WFL，要做到这一点，就必须增加运动员的薪水。但这样做也破坏了 NFL 和大部分其它职业联盟坚定维护的卡特协议。在拥有许多限制条款而只有很小选择自由的体制下，各队可以任意买卖队员，但却禁止队员自己转到另一个球队效力。对于一个 NFL 的球员来说，只要他愿意在 WFL 的前途上押宝，那么相形之下 WFL 是一个再好不过的去处，因为在那儿一个球员完成了合同之后，他可以随意转到另一个需要他的球队。

WFL 竭力想把 NFL 的优秀队员挖走，并在 1974 年春发动了一次突然袭击。迈阿密海豚队的三名最佳投球手，沃菲尔德、基克和乔恩卡，以年薪 350 万美元与 WFL 签订了合同，从 1975 年开始为之效力。这一举动赢得了公众对新联盟的信心，也为 NFL 的其它明星的转会开辟了道路。4 月 2 日，肯·斯特布勒，NFL 属下奥克兰侵袭者队的最佳后卫，与伯明翰美国人队签订了多年合同，时间也是从 1975 年开始。一个星期后，纽约巨人队的第二号后卫兰迪·约翰逊、达拉斯牛仔队的 100 码冲刺手卡尔文·希尔，与 WFL 的夏威夷人队也签订了从 1975 年开始的多年合同。1975 年赛季开小差到 WFL 的还有达拉斯牛仔队的后卫克雷洛·莫顿，亚特兰大猎鹰队的边卫克劳德·汉弗莱，洛杉矶公羊看守者队的汤姆·麦克，格林贝搬运者队的后卫约翰·布罗金顿，以及斯特布勒的队友，老资格的后卫达里尔·拉莫尼卡。

然而很显然，这些签约的大明星要到 1975 年才能加盟 WFL，因为他们早已和 NFL 订下了 1974 年赛季的合同。在争取大学球员方面，WFL 没有那么成功，只有南加州队与加州大学洛杉矶分校及南加州大学的应届毕业生签订了一些合同。

为拉拢优秀队员而开展的新的、激烈的竞争，其后果是可以预见的。沃菲尔德、基克及乔恩卡的出走吓坏了 NFL 的老板们，为了防止优秀运动员被大批挖走，球员薪水被提高了 60% 到 80%。一个运动员经纪人兴奋地指出：“正如 WFL 老板所说的，‘我不在乎花多少钱，我只想买一个能赢的队。’只要有钱，就可扫清一切障碍。”

万事俱备，世界橄榄球联盟的第一个赛季，准备于 1974 年 7 月进行。为了赢得观众的信赖并提供除门票外的额外收入、新的联盟需要一个电视合同来帮助他们。虽然不能奢求能签象 NFL 的球队那样赚钱的合同（他们每个队每年可赚 50 万美元），但至少在电视上露出的重要性不可小看，对一个新的联盟，这甚至很可能是至关重要的。尽管电视网的体育节目已饱和，戴维森还是获得了一份电视转播合同，使每个队每年可收入 10 万美元。“但今年的目标并不是赚钱，而只是为了在电视上曝光。”

WFL 每周比赛共有六场，其中五场于星期三晚上在各队的家乡进行电台广播。第六场，所谓的“星期赛”将在星期四晚上对全国进行电视转播（从七月份排得满满的橄榄球节目开始，“橄榄球寡妇”们又要陷入痛苦之中了）。在新联盟开展活动的早期，节目收视率表明，在 7 月份，那些狂热的球迷完全可以每周一次观看他们心爱的比赛。

赛季开市大吉。联盟的第一场全国电视转播的比赛于7月一个炎热的晚上，在杰克逊维尔的佛罗里达盖特·鲍体育场举行，共吸引了6万名观众，全国电视收视率令人满意地达到16%。比赛本身也惊心动魄，主队杰克逊维尔鲨鱼队在第四局快结束时，以一记阻击空中球击败了纽约明星队。

在7月11日的《杰克逊维尔日报》上，一篇美联社的报道这样写道：

“世界橄榄球联盟昨晚的首次亮相票房爆满。在五个城市中有20多万名球迷助阵。在费城，有55534名球迷买票涌进约翰·F·肯尼迪体育场，位居联盟票房的首位。只有佛罗里达传播者队的比赛观战人数还不到3万名。”

但形势很快急转直下。到八月，费城响铃队和杰克逊维尔鲨鱼队都承认它们的首次主场比赛的卖座率有很大的夸张。例如，费城曾报道说卖出了121000张票，而实际上只卖出了20000张。在国内收入署的调查员面前，费城响铃队的一个负责人沮丧地解释说，他们之所以报出假数字是因为“如果真情报被捅出去，我们就会成为笑柄。”

观众不足现在越来越构成一种威胁，预计达到收支平衡点（也称“损益平衡点”）需要每场观众人数平均为35000左右，而实际数字远远低于平衡点。在8月底，只有12000名球迷观看了纽约明星队击败休斯敦得克萨斯人队的比赛。在休斯敦的飞行舱体育场的再一次交锋中，只有7000名得克萨斯人观战。劳动节那天，在明星队的主场只有6000名观众。在接下来的一个星期，只有不到3500名观众冒雨观看明星队对佛罗里达传播者队的比赛。

到9月份快结束时，联盟的形势仍没有好转。9月18日，负债累累的休斯敦队迁往路易斯安那州的什里夫波特。9月21日，底特律车轮队的四分卫戴维森捎去一个坏消息：“这里的形势令人绝望。我们已经好几个星期没领薪水了。因为付不起洗衣费，我们已经取消训练计划。”9月24日，WFL接管了负债累累的杰克逊维尔队。加里·戴维森筹集了65000美元，以部分满足因五个星期没有领到薪水而威胁要罢工的队员。

形势还是很糟。赛事安排和NFL排得满满的日程不能同日而语。随着令人沮丧的赛季的推移，新闻报纸开始很少留心WFL的活动（除了报导那些坏消息）。由于芝加哥报界对芝加哥烈火队和纽约明星队之间即将举行的比赛保持沉默，结果很多球迷没有得到比赛改期的消息，有5000名球迷过早去了士兵体育场。观众对这种不负责任的赛事安排深为不满。到这个赛季的最后，12支队平均每场比赛的观众人数为21000，远远低于收支平衡点。几乎所有球队都打破了在一个赛季中亏损最多的纪录。以前的纪录是在1960年由当时新成立的美国橄榄球联盟属下的洛杉矶冲锋者队，在球队迁往圣地亚哥前所创造的，当时亏损达130万美元。不过后来在那儿，他们变成了取得成功的圣地亚哥冲锋者队。

由于这么大的亏损，所有球队都陷入了严重的财务危机。有些财务上的麻烦已到了荒谬可笑的地步。例如，纽约明星队在赛季进行到一半时，迁往北卡罗来纳州的夏洛特，改名为夏洛特黄蜂队。搬迁后不到三星期，就有执法人员来扣押他们的球衣，因为他们在纽约还有些债务没付清。同样的命运也降临到伯明翰美国人队的头上，他们赢得了第一届（也是唯一的一届）世界杯赛的冠军，但即使这是该赛季的最后一场比赛，观众人数也还不到32000（仍低于收支平衡点）。结果比赛后，一个债权人只好把他们的球衣没收。

球员们发现他们自己正处于可怜的地步，有些队员几个星期领不到薪水。有些发现自己已成为慈善事业的服务对象，山同情他们的球迷提供食品

和衣服。夏威夷队的队员远离家乡几千英里，身无分文，只好流落异地。奥兰多队的队员用个人支票兑换现金时，被银行和商店拒绝了。佛罗里达传播音队的教练，在赛季结束时只能自己出钱为俱乐部买手纸。10月，芝加哥俱乐部的老板威胁说他的球队将脱离联盟，除非任命新的联盟主席，并把联盟的办公机构从加利福尼亚州的纽波特比奇迁到纽约城。于是，加里·戴维森不得不辞去主席职务。

诊断

WFL 的美好前景犹如昙花一现。怎么会这样的？虽然人们可以批评加里·戴维森的动机和能力，但这绝不是一个骗局。虽然开始时他的财务状况的前景是令人放心的，但在新闻界对他名誉的猛烈攻击下，他几乎不可能仍悠然自处地坐得住。他的妻子提出和他离婚，他所创立的组织总共欠下了2000多万美元的债务，他本人也很不光彩地被迫从主席位子上退下来。而对其经营不善的评价自然是大量的。

导致失败的直接原因是很容易发现的。

1. 缺少球迷的支持，平均观众人数远远低于收支平衡点。
2. 电视报道覆盖面太窄，尤其是在 WFL 的第二年。
3. 尽管有些球星和 WFL 签订了 1975 年赛季的合同，但至少在关键性的第一年，联盟仍缺少声名显赫的运动员。因此，不得不承认其比赛水平要比 NFL 逊色。
4. 各球队的老板不愿或不能为维持球队和联盟提供更多的资本。

然而，这些都只是表面现象，我们必须对此作进一步探讨，来确定失败的真正原因。

如果我们计算一下 AFL-NFL 票房数按年增长的百分比，就会发现从 1966 年开始的大部分时间里，票房的增长率在递减。特别是从 1970 年，观众人数的增长率持续下降，直到经济衰退中的 1974 年，当 WFL 开张时，观众人数实际上已减少，这是自 1951 年职业橄榄球比赛开始以来的首次减少。同时，比赛却越来越多，从 1965 年 AFL-NFL 的总计 154 场比赛上升到 1968 年的 182 场。这充分显示了职业橄榄球比赛正开始饱和，实际上，每个主要城市都有一个或多个球队。而赛季越来越长，电视报导覆盖面越来越广。

当 1973 年 WFL 成立时，NFL 共有 26 支职业球队分散在全国各地。WFL 的创建者认为他们的机会和潜在市场与 1960 年 AFL 成立时没什么两样。可事实上在那个时候，只有 12 支职业橄榄球队，并且职业橄榄球也刚刚开始普及。到 1973 年，情况已有了很大的变化，可这点却被忽视了。

WFL 在考虑球队的设置时，作了两个不合适的决定。第一，把球队设在小城市，如北卡罗来纳州的夏洛特和路易斯安那州的什里夫波特，而不考虑那么少的人口能不能支持一个大的橄榄球队。另一个错误的决定是，NFL 球队受球迷冷落的主要城市是新联盟进驻的最佳地点。

除了观众饱和外，到 1974 年，电视体育节目也出现日益明显的饱和，尤其是不同项目的比赛赛程撞车（这种情况日益增多）时，更是如此，在 1974 年 10 月的一个星期里，纽约城电视体育节目的安排。这是一个相当典型的电视节目安排，但它还不包括美国广播公司（ABC）的“环球体育”，或哥伦比亚广播公司（CBS）的“体育大看台”，以及星期六和星期日下午播放的更多各种各样的体育节目。部分原因是多数中学体育比赛都安排在星期五晚上，按惯例星期五不播出职业体育比赛。这样五彩缤纷的电视体育节目，对于一个

初出茅庐，没有什么名气（由于缺乏大明星），被人视作低人一等的新职业联盟来说，必然设置了巨大障碍。尽管 WFL 在赛季开始时，也就是七月，曾在电视上有过几次亮相，但当 NFL 固定的赛季开始时，WFL 的比赛就很快在电视上消失了。

表演是低劣的。不管你相信与否，1974 年在 WFL 比赛场上出现的只是一些二、三流水平的运动员。这是任何新发展的球队所遇到的必然问题，对一个完全新开张的联盟来说更是如此。由于最高水平职业比赛的特色要求，可获得的优秀球员的数量有限，只有这么多合适的或优秀的球员。成立一个全新的联盟，在优秀运动员的供与求上会造成严重的不平衡。这样，在有限的财力下，出现下面的结果也就不足为奇：只好录用蹩脚的队员，甚至只是身强体壮的人。

最好的队员都被合同束缚在各自的球队里。这样，如果新来者手里有足够的钞票可作炫耀，有足够的时间去等待，一些名声显赫和其他虽不十分出名，却有才华的运动员就会改换门庭。就 NFL 来说，明星队员被挖走的数量是惊人的，但这并没有发生在 1974 年赛季。如果 WFL 能保持强劲的姿态进入 1975 年，毫无疑问，它就会拥有很多优秀运动员从而大大提高比赛水准。但由于缺乏足够的资金，尤其是老板们不愿在他们的球队中投入更多的钱，结果全面导致了一个低劣的形象，不仅在运动员方面，而且还在设施方面，形象都很差。把一个差劲的“产品”放在一个潜力不断下降的市场，去和那些已牢牢站稳脚跟的对手竞争，这样就连挑战的机会也都几乎没有了。

最后，由于虚报观众人数这一事实被广泛昭示于众，从而失去了各方面的信赖，尤其包括那些有影响力的体育记者和可能的后台老板，这些都无疑给整个联盟蒙上了一层阴影。随着赛季的继续，发生了欠发工资、球队搬迁以及由于还不起债而被没收器械和球衣作为抵押等事件。对这一系列不幸事件的宣扬，进一步摧毁了对它的任何信任，树立了从一开始就节节败退的形象，并被带进短命的 1975 年赛季。此外，报界的否定态度使电视广告成为泡影，从而使其 1975 年的电视转播告吹。

总结 WFL 经营失利的教训，我们得出的结论是，如果没有周密的计划，或者没有就有关需要决策的各个方面作出明确的安排——这些方面包括明确目标和对象，制订一系列政策和制度以及确定具体方法和工作进度——那么，一个企业，尤其是一个新创立的企业，是很难取得成功的。计划可以使我们采取完整、一致的目标明确的行动，使我们能在危机到来之前避免可能的错误，及时预见问题并加以解决。但是，即使再缜密细致的计划也必须以慎重的预测和合理的前提为基础。因而，在制订计划时，不能陷入盲目的乐观，也不能对现实中的环境和竞争视而不见，这一点又恰恰是世界橄榄球联盟（WFL）的计划和组织者们的缺陷所在。

从 WFL 的垮台中，我们能得到哪些建设性的经验教训呢？

第一，一个后来者在作计划时必须首先考虑是否真的有充分的经营发展潜力来支持你这位“闯入者”。在 WFL 这个案例中，证据表明这点是不存在的。观众人数和电视转播的饱和正变得十分明显。WFL 把主攻对象放在小城市和观众对某些 NFL 球队的拙劣表演失去信心的城市。然而并没有人计算过究竟需要多少人口才能支持一支职业橄榄球队，并使它超过收支平衡点。此外，这种鲁莽的计划没有考虑到，NFL 球队表现差劲的城市并不会让一个无法证明其水平更高的新球队轻易占领。

第二，如果一个组织准备和根基牢固的对手争夺地盘、它一定要准备足够的财力来承受最初几年的亏损和大笔开发费用。在 WFL 这个案例中，至少在 1974 年，这一方面是严重缺乏的，以致于没有时间来建立和改善它的经营。

第三，一定要谨慎、一丝不苟地维护与组织形象相关的公共关系，尤其是在初创时期、经不起风吹草动，就更应如此。必须排除欺骗性交易和降低产品质量的企业。然而，WFL 几乎一开始就在这方面犯了错误。

最后一点，一个后来者的策略必须能为顾客提供某些独一无二的东西，能使顾客有足够的愿望去改变原来的习惯或至少有想试一试的念头。WFL 曾拥有使职业橄榄球更具娱乐性的创新思想，但这些想法很容易被模仿。事实上，NFL 在第二年就采用了由 WFL 所提出的一些新的比赛方法。结果，尽管 WFL 一度为橄榄球增添了更激动人心的色彩，但这一独家竞争优势很快随着 NFL 改变规则而消失了。

结果，WFL 发现自己面对的是一个停滞，甚至是萎缩的市场，运动员、体育场和设备都是次等的，也没有什么独特的东西能够吸引大批的观众。对当时的形势，无论是企业的财力、竞争的实力，还是建立一个成功企业所需要的时间，WFL 鲁莽的计划根本都没有考虑到。加里·戴维森只是在纸上建起了一座城堡。

14 潇洒难再的花花公子

著名公司一旦自恃其名之高，那么曾经给它带来巨大利润的“名气”将成为它继续发展的包袱。竞争是残酷的，但竞争更是平等的。那些名不见经传的企业往往以一种“初生牛犊不怕虎”之锐气，挑战名牌大企业。

《花花公子》是美国杂志界发行量最大的一家男性杂志，徽记为一只长耳朵的兔子。其发行量曾高达 700 万册。多少年来，它击败了无数的挑战者和竞争者，赚回了数额可观的利润，深受美国男性读者的欢迎。创办者赫夫纳风度翩翩，专横自信，自喻为男性杂志的独裁。

然而，1969 年 6 月，在《时代周刊》、《芝加哥论坛报》、《洛杉矶时报》、《广告时代》等几家美国大型刊物上，突然同时发现了这样一幅令赫夫纳吃惊的广告画：

一支来福枪的瞄准镜里，象征《花花公子》杂志的白兔正落在十字准线的死亡焦点上。上方有一行醒目的标题：我们开始围猎兔子。

第二幅广告接踵而至。画面上是一只惶恐不安的《花花公子》的刊徽兔，下面粗大的字体写着：“兔死谁手？”

第三幅广告上还是那只暴怒的兔子，下面是一行意味深长的星号、着重号和感叹号。广告词是：看《小阁楼》风行美国，兔子的痛苦和我们的喜悦是难以言表的。

这是《小阁楼》杂志发起的公开挑战。这份由古斯耐创办于 1965 年的英国杂志，短短四年间，便打入了美国市场，一举成为美国第二号男性刊物。随后，不断进逼，迫使《花花公子》让出半壁江山。《花花公子》霸主的地位从此开始动摇。

赫夫纳早就知道《小阁楼》这份杂志。但赫夫纳大自信了，只不过把《小阁楼》看作一个模仿《花花公子》的英国地方上的暴发户，最终也会象那些美国的效颦者一样垮台。即使象那些幸存者，也永远别指望赶上《花花公子》的发行量或年收入的一个零头。1969 年《花花公子》的发行量在 500-700 万册之间，广告收入达 2500 万美元。因此，看到古斯耐的广告，赫夫纳被激怒了。这倒不是因为他身后又多了一个竞争者，而是因为古斯耐竟敢把《小阁楼》与《花花公子》相提并论。但愤怒之余，他并没有采取什么有力的措施来阻止古斯耐的发展势头。

这一次，赫夫纳可就大错特错了。

古斯耐不同于其他模仿者，他决心要击败《花花公子》。他所借助的是赫夫纳的自满情绪，他所采取的手段便是欺骗性的广告宣传，更重要的是不能错过时机。

古斯耐频繁地往返于伦敦和美国之间，每天工作 18 小时以上，靠大量的香烟和咖啡支持体力，几乎忘了白天和黑夜。

尽管声势浩大的广告宣传已经引起了人们的注意，但古斯耐深知，要想成功，关键看销路。书刊零售业有句著名的行话：成功的关键，第一是位置，第二是位置，第三还是位置。而对于出版业来说，关键则是销售、销售、销售。这就意味着《小阁楼》必须与《花花公子》争夺批发商和零售商，在报刊市场上引起轰动。要与《花花公子》争夺批发商和零售商，不能把《小阁楼》同那些《花花公子》的模仿者陈列在一起，应该作为竞争对手，放在《花花公子》的旁边。为保证在书刊陈列架上的最佳位置，《小阁楼》向全美的

零售商发放 10% 的补贴金。这种方法，《花花公子》也曾局部采用过，但《小阁楼》采用了面向全国的“物质刺激”。

这一战术至关重要。

对于一种读者还叫不出名字的新杂志来说，只能通过适当的陈列位置来吸引读者。

发行公司为此特意设计了一种特殊的杂志搁架，免费送给零售商们使用，这种搁架刚好能让《花花公子》和《小阁楼》并排放在陈列架上。

1969 年 8 月，首期《小阁楼》杂志在美国正式出版。古斯耐特意压低了售价，《花花公子》每本定价 1 美元，《小阁楼》定价 0.75 美元。

第一期美国版的《小阁楼》卖出了大约 23.5 万本。仅此一举，便使《小阁楼》成为第二号男性杂志。

第一个战役，古斯耐击中了《花花公子》的一个要害：给批发商和零售商的回扣。古斯耐以每册定价的 8% 的回扣，收买了柯蒂斯发行公司作为其发行代理商。同时将《小阁楼》杂志以定价的 60% 卖给批发商，而《花花公子》的批发价是定价的 64%。

现在，他要进攻《花花公子》的另一道防线，那就是杂志内容本身。

对于那些不大出名的刊物，读者总是出于某种动机才去购买的。《小阁楼》已经和《花花公子》并驾齐驱了，但准确他说，它还是《花花公子》的模仿本。如果不迅速增加更多吸引读者的东西，那么《小阁楼》依然逃不脱众多失败者的下场。

古斯耐决定从两个方面进攻。

一方面抓住《花花公子》太刻板、太保守、不够刺激的弱点，进行更大胆、更开放、更具有挑逗性的性描写，吸引美国新一代男性。

另一方面，通过众多重大题材的争论和写实采访，塑造严肃刊物的形象，以此作为立身之本。这一独出心裁的做法，任何色情杂志都不会朝这个方向努力。

古斯耐的作法果然出奇。

《小阁楼》陆续刊出一些著名政治家的专访，关于毒品问题的大讨论，其中包括六位政届要人的来信。

随后，又组织了前战地记者哈者的文章“越南老兵”，这篇分 11 期刊载的系列报道考察了由于种种罪名被关在美国监狱的越南老兵的处境。在报刊里，这是第一个为千万归国士兵鸣不平的报道。

“越南老兵”引起的轰动非同凡响。此后关于越战的文章赢得越来越多的人喝采。

古斯耐再接再厉，又发表了许多严肃文章，关于饥荒问题的大讨论，关于联邦调查局的过失……。这些文章抬高了《小阁楼》身价。当《小阁楼》因过多的性描写而受到有关方面的指责，甚至地方法院试图禁止销售某一刊物时，这些文章却成了最有效的防御工具。法官和陪审员们无法否认，《小阁楼》并非一般的色情杂志。

《小阁楼》第一年就战绩辉煌。

1970 年 9 月，《小阁楼》周年纪念刊的发行量突破了 40 万册，比创刊时增长了 70%。12 月达到 50 万册。

然而，《小阁楼》这一令人瞩目的成功并没有引起《花花公子》的注意。赫夫纳本人的态度，使《花花公子》对《小阁楼》的反应更为漠然。他像某

些大企业家一样，对自己的弱点视而不见。他独断专横的作风使助手们难于向他提出战略性的建议，因为他认为这有损他的个人威望。他还没有“跌入谷底”的思想准备，虽然他知道局势发生了变化，却觉得《小阁楼》不值得回击。

《小阁楼》的发行量迅速扩大。1971年12月，突破百万大关，它已摆脱了《花花公子》模仿者的形象。1973年6月，增加到338万册。古斯耐相信，只有《花花公子》的全面反击才能减缓《小阁楼》的发展速度，但这种事情还没有发生。

赫夫纳仍然没有采取行动。尽管《小阁楼》的发行量和广告收入吓坏了《花花公子》的雇员们。对于下属们的慌张，赫夫纳斥之为杞人忧天的悲观主义。

1973年9月，《小阁楼》的发行量接近400万册，增长了143%，而《花花公子》只增长了10%。11月，布朗制鞋公司撤掉了登在《花花公子》上的广告。

第一次公开背叛行动。

这时，赫夫纳意识到，再也不能忽视《小阁楼》的存在了，对《小阁楼》视而不见显然是愚蠢的。《小阁楼》进逼的速度超乎《花花公子》的想象。

赫夫纳开始着手更多地了解对手。他委托《花花公子》的国家推销部门独立新闻公司对《小阁楼》和《花花公子》的发行量进行对比研究，他们准确地估算出两家杂志近期的发行量。问题出现了，独立新闻公司调查的《小阁楼》发行量比古斯耐本人提供的相差60多万册。这么巨大的差额自然是古斯耐有意造成的，这是他的惯用手法，无中生有，虚张声势，谎言和假象带给他无穷无尽的好处。

赫夫纳有些得意洋洋，他终于抓住了古斯耐的把柄，这一次决不会放过他。

赫夫纳要求书刊发行预测局对《小阁楼》提供的数字进行正式调查。证据确凿，《小阁楼》连续多次虚报发行量。古斯耐不得不作出解释，他们在计算净销量时报错了册数。

《花花公子》终于当场抓住了古斯耐。如果赫夫纳趁此良机揭露《小阁楼》在经营活动中的一系列欺骗假象，发动宣传攻势，那么《小阁楼》的命运难以预料。

然而，《花花公子》的反击太愚蠢了。《花花公子》中西部的广告经理卡布勒写信给30多位广告客户，并附上预测局的调查公报。信是这样写的。

1973年11月《小阁楼》的发行量看来比他们保证过的发行量少了25.6万册，12月，又比保证发行量少了61.3万册。到12月31日为止，1973年下半年，平均每月比保证发行量低13.7万册。这显然意味着广告客户们正把大笔的现金花在虚报的发行量上。相信诸位会觉得这里提供的数据既有趣又有用。

看到卡布勒给广告客户的信后，古斯耐意识到主动权又已掌握在自己手中了。

因为，预测局的报告上是说《小阁楼》的发行量低于它事先报给预测局的数量。公报中没有提到“保证发行量”的事。《小阁楼》的实际发行量也的确高于保证发行量。卡布勒曲解了预测局的报告。

5天后，《花花公子》明白自己犯了错误，卡布勒只好写信向广告客户

们解释。但已经晚了，这一致命的错误最终使《花花公子》引火烧身，形势急转直下。

《小阁楼》迅速抓住这个时机再次向《花花公子》开火。古斯耐提出起诉，控告赫夫纳向广大客户散布“虚假错误的消息”、败坏了《小阁楼》的声誉，并要求4000万美元的赔偿金。

《花花公子》一夜之间成了被告。这件诉讼案一时被报界渲染得沸沸扬扬，掩盖了《小阁楼》在发行量上的虚假行为。这场官司一直打了6年，最后不了了之。但《花花公子》的名誉却受到了极大的损失，也错过了反击《小阁楼》的有利战机。而《小阁楼》却成了名誉上的胜利者，更重要的是抓住时机，巩固了自己的地位。1975年4月，《小阁楼》在美国加拿大市场上的发行量第一次超过了《花花公子》。

1974年，《花花公子》出现了有史以来的第一次大滑坡。利润降低了50%，杂志本身的盈利也下降了1/3以上。《花花公子》的股票价格第一次跌到每股3美元，预计将跌至2美元，还不到原来价格的十分之一。1975年最后的3个月当中，公司公布了它的首次季度亏损——36.5万美元。

11月，忧郁的赫夫纳主持了洛杉矶的编辑会议，不无悲怆地说：“先生们，我们已经失去了我们的领地。”

1976年4月9日是赫夫纳的50岁生日。就在一个星期前，《花花公子》以400万美元的价格卖掉了它的私用飞机——“巨兔”，他们已经负担不起这样的奢侈了。

这一年，广告部主任辞职，100名雇员被解雇，几位副经理和主管也相继离去。

《花花公子》的发行量锐减至450万册。

这是古斯耐期盼已久的。他还在制造谎言，还在不停地进逼。《纽约时报》上的一则新广告重申了古斯耐的宣言：《小阁楼》的发行量超过了《花花公子》。广告中又出现了那条口号：“我们正在围猎兔子。”

赫夫纳真的会全线败退，将阵地拱手让给《小阁楼》吗？现在下结论显然还为时过早。不过，《花花公子》确实到了放弃自满，正视现实的时候了。

诊断

用“骄兵必败”这一兵家常识来诊断《花花公子》与《小阁楼》争夺市场的失误是再恰当不过的，市场犹如万花筒，市场竞争中没有永远的第一，面对未来，要永远站在“零”的起跑线上，来完成那一次又一次的艰苦创业。

15 科尔盖特牙膏为什么在日本挤不出来

文化似影子般渗透在市场经营活动的全过程中，包括定价、促销、分销渠道、产品、包装、款式等各个环节，谁忽视了这一点，就必然会受到市场的无情惩罚。

美国科尔盖特公司生产的科尔盖特牙膏是深受美国消费者欢迎的畅销商品。然而当它打入日本本土时，却出乎意料地惨遭滞销的厄运，市场占有率仅达 1%。科尔盖特无法再独撑下去，只好与人建立合并公司，重新进入市场。

有人认为，科尔盖特牙膏的失败是竞争对手日本产的狮王牙膏销售势力太强之故，也有人怀疑，是否科尔盖特牙膏质量不高？其实，二者皆不是。科尔盖特牙膏惨遭厄运的理由简单而且令人难以置信：科尔盖特牙膏的包装设计不合日本民意。

科尔盖特牙膏忽略了日本消费者的心理状况，盲目将商品推入了日本市场。

当今社会，由于人们越来越注重形式的多样化，因此商品越来越多地采用了各式各样的包装。人们往往首先看到的不是商品的本身，而是包装装潢。包装设计给消费者留下第一印象。这第一印象的好坏，就决定了消费者的以后行为，即购买行为。

科尔盖特牙膏的包装设计破坏了日本消费者的“第一印象”。

科尔盖特牙膏与日本狮王牙膏的包装同属红、白两色的单纯设计，所不同的是，前者以红为主、红底白字，后者以白为主，白底红字。那么，属于同种设计的商品，为何产生如此大的购买差异呢？

商品包装的每一项设计，如造型、文字、色彩等都能引起消费者的不同看法，产生不同的联想。就色彩而言，不同的民族因其不同的历史文化，不同的视觉环境，会导致产生不同的色彩感觉以及鲜明的购买心理差异。

美国是一个热情、充满活力的民族。美国人无论男女老幼都偏爱红色。如运动衣、地毯、小汽车、包括畅销的香烟包装，也喜欢用红色。红色在美国象征着活力、生命力。在所有的颜色中，红色被认为日子有意义，而且被印象化了的一种颜色。所以，美国人对于科尔盖特牙膏的红色设计，也就觉得自然无奇，热衷购买了。

但在大块使用红色，对于日本人来说却是被忌讳的。

红色被日本人认为是带有婴儿和女性气息的色彩。日本是个清雅、朴素的民族。日本人爱好白色，很多商标名称都冠有“白”字，如白鹤、白雪、白鹿等。他们认为象国旗那样，大片的白底上一个鲜红的太阳才是最美的色彩。狮王洁白牙膏掌握了这一民族性心理，包装设计以白色为主，使用红字，受到了日本国民的青睐，赢得了牙膏市场。而美国的科尔盖特牙膏却恰恰相反，大块地使用红色，漠视了日本消费者与美国消费者的色彩感觉差异和购买心理差异，导致了商品在日本市场上的竞争败北。

再比如黄色，也是被日本人认为是一种产生不良观感，惹人讨厌的颜色。在日本国内，黄色商标，黄色包装设计几乎看不到。如果能让制有黄色标签的商品进入日本市场，那结果必将比科尔盖特牙膏的命运更惨。但黄色设计在美国却深受喜爱。例如卡提·萨克的苏格兰威士忌在美国的威士忌酒销售量中高居第一、二位；黄色计程车在美国最受欢迎；柯达软片也以黄色包装

而闻名……。因此，要在不同的国度推销自己喜爱的商品，就必须全面了解各国不同的民族文化，考虑该国的消费者喜欢什么、讨厌什么，力求各项设计符合消费者意愿，进而引起消费者的美好联想，诱发购买动机。

今日的商品畅销与否，完全取决于消费者，而消费者的购买冲动又取决于商品印象。这里讲的印象，就是为大众所接受的商品概念，是消费者对商品的具体印象。

瑞士的雀巢咖啡在日本销路甚广，深得消费者喜爱。究其原因，除了咖啡质量外，与它的包装设计古典、沉着、朴实，迎合于日本人至今尚存的崇尚朴素的个性分不开。咖啡本身给人的印象是男性的，可是雀巢给人的印象却是大众化的、温和的、自然纯朴的，是一种女性化的食品。这种女性化被日本人所接受和钟爱。作为牙膏这一类的商品，原本给人的印象应该是“女性”的，但科尔盖特牙膏的包装设计由于过多使用红色，使这一“女性”在一向较容易与朴素事物产生共鸣的日本人眼里，被看成是一位男性化的、不温柔的、不清洁的女性，当然也就不会受欢迎。这种商品不言而喻地就会被市场淘汰。

诊断

人，生下来就有需要。长大之后，在需要之外，又增加了欲望。物质上的需要是自发的，就其最原始的意义而言，也是有限度的。人类和所有生物一样，需要最低限度的营养，也与少数动物一样，需要有遮风避雨的地方。与其他任何生物不同的是，人类需要衣服遮体。物质上的欲望则是以非必需品为对象的，因此这种欲望是无止境的。与基本需要不同，欲望不是自发的，是低等动物所不具有的。欲望不是出自于保存自己和繁衍后代的要求，而是出自于对一种高于基本需要水平的满足感的希求。为了满足物质上的需要和欲望，人们就要消费。

人类如何消费，他们打算优先满足哪些需要和欲望，如何满足这些需要和欲望——这一切均取决于他们的文化。文化影响、造就和支配着人们的生活方式。文化是人类所处的环境中由自己造就的那一部分，是人类知识、信仰、艺术、道德、法律、风俗习惯以及人类作为社会成员后天获得的其他一切能力和习惯的总和。文化是“人群独特的生活方式，他们对生活的全面设计”，是人类生活的总汇。

文化既然是人群“对生活的设计”，那么当然与市场营销学（尤其是国际市场营销学）密切相关。因此很明显，市场营销人员应当研究文化。实际上，市场营销人员在业务活动中每时每刻面临的，除了当地人们（市场）的文化之外还能有什么呢？当你编写商品推销广告时，你必须使用这一市场文化所能认识并理解的符号。产品设计的款式、用途以及其他有关的市场经营活动都必须适应当地的文化，适应当前的社会，营销活动才可能奏效。实际上，文化似影子般渗透在市场经营活动的全过程，包括定价、促销、分销渠道、产品、包装、款式等各个环节，而且市场经营者的工作本身也变成了文化的一个构成部分。市场营销活动受文化标准的检验，有的受到欢迎，有的则遭到抵制或排斥。市场营销活动能否适应当地文化决定着市场营销活动的成败。在研究市场营销时，人们应将市场视作是随时变化的，而不是静止不变的。市场随着经济形势、市场营销活动和其他文化因素的变化而变化。市场和市场行为是一个国家文化的组成部分。如果不理解市场是一种文化发展的结果，人们就不会真正理解市场是如何演进、如何对市场营销人员的活动

作出反应的，市场不但随着经济形势变化而变化，而且也随着当地文化的其他因素的变化而变化。市场如同有生命的东西一样，随着文化的变化而不断地扩张或收缩。市场是市场营销者的努力、经济形势和其他文化因素这三个方面互相作用的产物。市场营销人员经常不断地调整自己的行动以适应市场的文化环境。但是，每当市场营销人员能够向市场提供创造性的产品和主张时，他们也会成为市场变化的动力。向市场提供新的东西往往是文化演变的开端。而提供这些新东西的市场营销人员则会成为改变市场的动力。

16 风险不在，收益何来？

企业家能够预见到新的投资领域或新的盈利机会，敢于冒险，敢于投资，从而谋取额外利益。企业家不是投机商，而应是一个大胆创新、敢于冒险、注重积累的开拓型人才。

——熊彼特

有风险才有收益。有些企业往往是因为怕承担风险而错失良机，导致市场竞争力的减弱和市场份额的降低。

国际商用机器公司（IBM）是美国的一家规模较大的计算机公司，在世界上占有重要的地位。据统计，在 60 年代末期，世界计算机市场的 60% 的产品是 IBM 生产的。但是到了 80 年代，IBM 却经历了一场厄运，事情的起因是这样的：

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

诊断

19 世纪末，美国经济学家马歇尔提出，企业家是指“那些把企业的风险和管理看作自己在组织工作中应尽本分的人，似乎是最适宜不过了”。他还说：“企业家最初只是组织供应，而不监督工作，后来才把它们的工人集中在工厂中。”马歇尔既把企业家作为商人看待，又把它作为管理者来看待，认为企业家既起着商人的作用，又起着生产组织者的作用。

20 世纪 50 年代，美国经济学家熊彼特充分论证了企业家的定义、职能和作用而获得“企业家之父”的称号。他强调了企业家的创新职能，认为，资本主义是一个不断创新的过程，而创新活动的倡导者和实行者则是企业家。熊彼特指出：“企业家的职能是通过利用一种新发明，或更一般的，利用一种商品生产新的或用新的方法生产老商品的没有试用过的技术可能性，通过开辟原材料供应的新来源，或产品的新销路，通过重组产业等等来改革生产模式或使它革命化。……这种职能主要不在于发明某些东西或创造出企业得以开发利用的某些条件，而在于把事情付诸实行”。按照熊彼特的观点，资本主义“在本质上是经济变动的一种形式或方法，”它从来不是静止的，他把“不断地从内部革新经济结构，即不断地破坏旧的、不断地创造新的”过程称为“产业突变”，而创新就是“建立一种新的生产函数”，也就是把一种从来没有过的关于生产要素和生产条件的“新组合”列入生产体系，通过创新，抓住潜在的市场，潜在利益，并且敢于冒险、有组织能力、能够把新发明引入经济中去，这样的人才叫企业家。他认为企业家与普通经营者的不同之处在于：企业家能够预见到新的投资领域，或新的盈利机会，敢于冒险，敢于投资，从而谋取额外利益。在投资和储蓄中。企业家总是把投资放在第一位，企业家不是投机商，也不是只知赚钱、存钱的守财奴，而是一个大胆创新、敢于冒险、注重积累的开拓型人才。

此后，美国现代经济家家罗斯托在继承和发展熊彼特的企业家理论方面又独树一帜。他采用历史分析和结构分析相结合的方法，考察经济成长的一般过程，提出了著名的“经济成长阶段论”，即把人类社会的发展划分为六个依次更替的成长阶段：传统社会→为起飞创造前提阶段→起飞阶段→成就阶段→群众高额消费阶段→追求生活质量阶段。他认为在六个成长阶段中，“起飞”阶段是经济成长序列中的一个关键性阶段。而且在每一个成长阶段，都有此之相适应的起主导作用的部分，可称之为“主导部门”。正是这种具有高增长率的主导部门，带动着其它部门的经济增长，实现经济的起飞。而正是企业家以“富有创新精神”和“不怕冒险”，完成主导部门的创立。

可见，“冒险”与企业家密不可分，因为企业家一词本意就内涵着风险，加之企业家要取得利润离不开创新，由于创新的天地必然是未知的世界，而未知必然带来某种不确定性，不确定性即意味着风险。现实往往是这样：利润的多少和风险的大小成正相关。尤其随着市场经济运行机制的确立，企业所生产经营的商品只有经过市场的“惊险跳跃”（马克思语）才能到过消费领域。因此，生产经营中的风险是客观存在的，对企业家而言，没有冒险的精神是成不了大事的。企业家只有在这种挑战式的经营中才能显出英雄本色。在企业家看来，冒险是一种最新鲜、最强烈的催化剂。大到决定新开办一家企业，小到产品的更新换代、人事的更迭都是一种风险，并在风险中给企业注入新的活力。当然，冒险并不是赌博，美国企业家、管理学博士蓝斯登说：“冒险是详加计算，而不是胆大妄为”。

冒险与创新交伴而生，由于企业家的成就欲望的衡量标准是利润的多寡，而追求利润就要求创新精神，不创新企业就不会发展。美国经济学家熊彼特认为：一个国家经济的发展归根到底取决于企业家的创新活动，只有企业家的不断创新，通过新产品的创造，新技术的运用，新市场的开辟，新资源的开发，新体制的组建等，才能促成经济机体的发育成长，并带来经济的发展与繁荣。因此，创新是企业家的一个核心特征。

创新天地未知性强，从而增大了冒险的风险性。但是，有风险才有效益，名列美国 500 家最大企业之第 51 位的明尼苏达矿产制造公司，1980 年销售额达 61 亿美元，纯利达 6.7 亿美元，在 100 家主要大企业中销售报酬率列第 5 位。如此规模巨大的公司，其成长、发展都依赖于创新精神。IBM 的受挫告诉我们，企业决策者如果不敢冒风险，就不能及时把握机遇，在竞争中取胜。

17 多米诺效应

最高领导层乃是企业的灵魂，它的任何不一致都会产生多米诺骨牌效应，给企业的经营失利埋下诱因。一项一致的意见也许不是最好的，但不一致的意见在任何时候都肯定是最糟的。

美国电话电报公司（American Telephone & Telegraph Company，简称 AT & T）又称贝尔公司，曾是美国电讯业最大的垄断组织。其前身贝尔电话公司，成立于 1876 年，1900 年经改组后定名为美国电话电报公司。自 1941 年起，该公司就在美国“十亿美元俱乐部”中占据首席，固定资产近 20 亿美元。在此基础上，它不断扩充发展，1974 年猛增到 740 亿美元，超过当时美国三家最大工业公司——埃克森公司、通用汽车公司和福特汽车公司资产额的总和。它在全国有几百个子公司和上万个电话交换站，电话网遍布全国各地，因而在美国电讯事业中占有举足轻重的地位。除从事电话电报业务及电讯设备制造之外，美国电话电报公司还积极打入尖端通讯设备的生产领域，建立通讯卫星，并研制各种录音机、晶体管等产品，生产导弹、火箭、反潜艇系统部件等，成为美国五角大楼最大的军事承包商之一。

然而，就是这家赫赫有名的大公司，却于 80 年代初分崩离析，全面解体。这对美国人来说，是一件非同小可的事情，无论是个人、社会、甚至国家防务安全，都由此受到深远的影响。

导致这种悲惨局面的直接原因，源于公司经营战略上的失误。

本世纪 50 年代，美国电话与电报公司在经营上获得了巨大成功，并且已达到了原定的长期目标，即为几乎所有的每一美国人提供普通的电话服务。当时，公司在新泽西州阿斯伯里公园创办了自己的高级管理学院，培训那些被认为是“有前途”的中上层经理。每期数周，学习紧张，学员们通常一毕业就被提升到高级经理的位置上。学员们最后一周的任务是思考贝尔公司的目标和战略。原拟让首期学员提出一份给公司最高层经理的建议，但学员未能取得一致意见，大家为此争论不休，最后只好写两份报告，一份是多数派报告，一份是少数派报告。

——多数派报告建议：公司应改变它在市场的基本态势。在过去的 60 年中，它的重点是以最低的价格向全国每个人提供最低限度的服务。而今后的重点应放在促使人们尽量多地使用电话上。这就意味着应增加电话分机的设立。比如在厨房的墙上再加装一部电话。它也意味着给顾客的不应仅仅是一条线路，十几岁的孩子也应拥有自己的电话，这还意味着电话不仅要从“实用”角度考虑，还应使之成为室内的“装饰品”。

——少数派的报告同意以上各点，认为这是非常需要的，但他们在报告中指出：这还是不够的，事实上，它仅仅是一种“防守性行为”，最多只能管 20 年。因为，传统的电话市场已经饱和，增长最快而且还在加速增长的是长途电话和声音以外的信号，如电视节目和计算机数据的传送业务。除了加强推销地方短途电话服务外，所需要的是对政策的根本改变，必须对“系统”赋以新的含义。我们过去一直认为系统就是通过长途电话线路将各地的地区内电话联结起来的网络，现在则应把系统当作是全国的、而且日益成为国际的信息处理网，而地方短途服务是它的出口。

美国电话与电报公司最高层领导对这两个建议都极为重视，并进行了认真的研究。但是，他们最终还是决定采纳多数派的意见。现在回过头看，公

司作出这个决定是错误的，但在当时或许无法做出另一种选择。因为采纳少数派的意见就意味着 48 个州的州公用事业委员会进行 48 场战斗。而且全国上万名贝尔职工多年被反复灌输的信条是为地方短途电话服务，他们会抗拒任何变革。况且，推迟把重点从地方性电话服务转为增长迅速的全国性服务这一决定似乎没有任何不好，当时也看不出有任何危险。毕竟贝尔系统是被管制的，在当时被认为不会受反垄断法影响，能够排除任何竞争者。因此，虽然说贝尔最高领导层的上述决策是一个错误的决策，但却是一个不可避免的决策。

多数派报告所建议的强行推销运动取得巨大的成功。10 年之内把家用电话从一件效用商品转变为如果不算是时髦和富有魅力的话，至少也可以说是生活上的便利设备。美国历史上很少有几次推销如此成功。

具有讽刺意味的是，这次伟大的成功最终损害了美国电话与电报本身。它使顾客的期望和规章制度的现实之间产生了冲突。

美国电话与电报公司的推销运动使顾客对变化迅速和慎重新颖的物品产生了热切的期望，但现实的规章制度大部分是贝尔公司早期价值观的反映，它却成了变化快速，性能新颖的物品推出的障碍。长期以来，美国大陆的 48 个州的所有规章委员会都被该公司告知说，该公司的工作是保证以最低的费用为全国人民提供最低限度的大众化电话服务。这使该公司陷入了进退维谷的境地，一方面是不能努力满足自己开创的需求，另一方面是由于旧设备不能报废以冲销帐面资产而造成巨大经济损失。这种损失估计高达几十亿美元。该公司为避免损失而进行了一些尝试，但其结果只不过是给潜在的竞争者创造市场而已。

同时，少数派报告的预料被证明是正确的；非地方性服务，长途电话，电视传播和数字传送飞速增长。以通话次数总额而论，地方区域内的通话仍然超过长途电话。但就整体需求和收入而论，到 1970 年左右，长途电话成为电话系统如果不是唯一的话，也是最具份量和压倒优势的中心，而且是最重要的增长领域。美国人在长途电话上所花费的费用迅速超过为地方电话的花费。这对受补贴的地方电话用户来说是好消息，但却意味着长途电话收费越来越背离成本，特别是由于长途电话的迅速增长使成本急剧下降。贝尔系统干了一件“聪明事”，对大量通话的用户找巨额折扣。但这只能增加公司的脆弱性。

美国电话与电报公司在 60 年代的推销运动使电话分机成为日常用品，并且给竞争者带来了机会和市场。它们先是半合法地提供“装饰用电话机”、“趣味电话机”和其他官方禁止的附件，然后竞相转向办公室交换机。美国电话与电报公司花费千百万元发展了电气机械式交换机以取代老式人力操作的电话交换机。但竞争者们提供了计算机操作的交换机，一举越过了该公司的设备，虽然这项技术来自 AT&T，但它属于不能报废技术上落后但仍旧能够使用的老设备，只能推销过时的电气机式设备。在 1960 年美国使用的所有电话交换机几乎都由美国电话与电报公司供应，到了 1984 年，美国电话与电报公司在交换机的份额降至 1/3 都不到。最大的损失是在长途电话方面。到 1980 年，美国电话与电报公司的长途电话部门仍经营着全国 90% 的长途通话业务，到 1984 年，它的市场份额已降至 60%。更为严重的是，美国电话与电报公司失去了获利最多的主顾。

正当美国电话在与电报公司陷入进退维谷的境地之时，70 年代的通货膨

胀又接踵而至，侵蚀了贝尔系统的财务和政治基础，并破坏了它的自信心。

美国电话与电报公司当时是全世界最大的非政府性金融机构之一，它不仅是资本市场常年的大借款户，而且还因为电话行业是资本高度密集型的行业，而成为全国最大的贷出者。多年来，它不得不向每一个电话用户提供资助。

传统上，用户并不从企业购买通达他家中或办公室的电话连接线，也不购买设备。这两者都由电话公司提供，而费用则由电话公司从电话费内扣除。从用户的电话费中扣还安装投资平均大概需要五六年时间。这种办法在早期是必需的，因为当时很少有用户愿意或有能力支付安装费用。维尔在创业时，发现这项措施很有成效，因为他看到公司能比个人借到利率更低的贷款。历史上，AT & T 从银行借款的利率为 3% 或 4%，因此它能以银行的利率——历史平均力 4.5% 至 5.5%——借贷给顾客而依然能够获得丰厚的利润。这不仅给予美国电话与电报公司以巨大的金融力量和保障，而且还能给予地方短途服务甚至更低的电话收费率，从而使所有各方都获得好处，皆大欢喜。

但是，70 年代的通货膨胀把 AT & T 所付的利率提高到 13%、14% 甚至 15%，从而使这个美不胜收的金融特权须臾之间消失得无影无踪。当它所付利率上升时，给予电话用户的贷款利率却依然没变。这样一来，象往常那样资助用户就成了危险的负担。市场增长，即为新用户安装电话，倒成了一种威胁。这足以解释为什么在人口增长最快的地方（如加利福尼亚南部），美国电话与电报公司的经营效益最差。尽管有自动化，电话仍有相当程度的劳动密集性。由于通货膨胀抬高了工资，美国电话与电报公司及其业务公司被迫要求提高收费率。并且，由于需要资助新用户，也同样需要出资为老用户增添设备，这就使本来没有风险且盈利很高的买卖陷入巨大的财务亏损之中。美国电话与电报公司被迫要求比通货膨胀率高的收费率。

电话收费上升引起了广大公众的不满，但影响并不象新闻报道和电视评论所宣扬的那么厉害。在绝大多数情况下，公众充其量不过是写几封信给编辑发发牢骚而已。但其政治影响倒是应当考虑的。州长、州立法委员和公用事业委员们发现，如果他们公开反对电话费加价而且指责“电话垄断”，就能上报头条新闻并获公众好感。

由于上述种种原因，事实上，到了 70 年代中期，美国电话与电报公司这个庞然大物的全部传统基础已摇摆欲坠了。

祸不单行。正当美国电话与电报公司面临困境的时候，这个公司又遇上了真正的竞争对手——MCI 公司。

MCI 公司为微波通讯股份有限公司。麦高恩是这家公司的董事长、总经理兼大股东。MCI 公司的创立者是发明家，技术家兼销售商约翰·D·戈肯。他先前在伊利诺斯州芝加哥城效外朱利亚特经销通用电器公司生产汽车用双声道收音机。60 年代早期，他对微波技术产生了浓厚的兴趣。这一技术能够用相对较小的动力长距离地传送声音、图像或数学。微波和无线电波一样在空中传播，只不过频率要较后者高出很多。无线电波波长大约为四分之一英里，微波波长通常还不足一英尺。正因为如此，微波信号才可以携带大量信息，但是微波却不如无线电话传得那么远，也不能穿越或绕过山、楼房甚至树木之类的障碍物。事实上，微波信号非常集中，每隔 30 英里左右必须建一个中继站，这样即使地球本身的弯曲也不至于对微波信号产生干扰。

戈肯感到这种新技术能够使他的收音机销售生意兴旺发达。他设想，如

果在芝加哥和圣路易斯之间的微波中继站上架设一系列微波传送器，那么位于两城之间的汽车司机就可以通过汽车上装着的通用电器公司所生产的双声道收音机，与相隔数百英里之遥的基地对话，而这种收音机能收听的有效距离本来只有数英里。戈肯如果能实现这空虚设想，那么不仅可以使其收音机销售量大增，而且从使用中继系统的运输行业和其他商业用户身上，他也可以获得一笔可观的收入。

1963年12月，31岁的戈肯和三个伙伴合伙创办了MCI公司，并向联邦通讯委员会（简称FCC）请求在这两个中西部城市之间建立一个微波中继站。这个申请被一搁就是4年多，直至1967年秋天，FCC的一位审查官才着手审理此项提案。美国电话与电报公司书面要求将此案交于FCC全体常委公正裁决。一晃两年又过去了，直至1969年8月14日，FCC的投票表决有了结果：4票赞成，3票反对，MCI如愿以偿，约翰·戈肯将在芝加哥和圣路易斯之间建起他的微波中继站。

新领域的开拓带来的高风险高利润使真正的企业家精神得以体现。

当MCI获得FCC许可时，戈肯又接纳了一位新的合伙人：比尔·麦高恩，他是一个铁路工会领袖的儿子，自幼在宾夕法尼亚的煤矿中长大。在美国陆军部队中服过役，接着又毕业于哈佛商学院。毕业后，这位好强精干的爱尔兰天主教徒当过电影公司副制片人，经营过几家小型电器企业。后来尽管公司失败，但他还是不愿意在那些大公司里挂职而愿意自己创办公司。他还执意终生不娶，大有一付冒险家的气派。他和他的一个兄弟，一个天主教耶稣会的传教士一起走南闯北，漫游世界。麦高恩不光是个天生的冒险家，从很多方面来说他还是个赌徒。他嗜赌成性，而且手气极好，钱总是源源不断地流入他的腰包。因而，他不止一次地被拉斯韦加斯赌场拒之门外。现在，他就要投下一生最大的赌注了。

离欧返美后，他受托为约翰·戈肯作财务评审。从他了解的情况中，他自信MCI的发展前景会超过戈肯的构想，尽管此时MCI公司已负债了3万美元，麦高恩既然认准了MCI的发展前景，就拿出5万美元交给戈肯。他的这笔赌注投下来就相当于MCI总资产一半的份额，破产的阴影正笼罩在MCI上空，戈肯别无选择，只得接受麦高恩投资入股。不仅如此，戈肯还让出了董事长的位置，并同意麦高恩将MCI总部迁往华盛顿。

麦高恩深知广告在企业经营中所起的巨大作用。正在这时，他上哈佛商学院时的同学、广告商、阿利·加格诺尔公司副经理埃德·加拉格尔找上了门来，要求合作。麦高恩同意了，因为他相信既然这家公司曾成功地使联邦快递公司名扬四海，那么它同样有能力使MCI如愿以偿。以后的事实也确实证明了这一点。

麦高恩总结了MCI几年来走过的历程，发现MCI公司发展的最大障碍一方面来自于美国电话与电报公司的垄断地位，另一方面也来自于立法机构，它们严格地控制着电信行业的每一方面，麦高恩深知他必须花大量时间去游说FCC，司法部和国会大厦，甚至可能和AT&T到法庭上决一雌雄。

麦高恩和加格诺尔的合作预示着MCI和贝尔公司之间的战斗拉开了序幕。加格诺尔毫不掩饰他们的锋芒，麦高恩对他们的实力也深信不疑。麦高恩喜欢这家公司的广告特色：幽默风趣，不拘礼教。MCI已经发起了旨在争夺企业客户的攻势。麦高恩相信，贝尔公司对居民长途电话业务的垄断已行将瓦解，这仅仅是个时间问题。然而广告不应仅仅是以费用低廉来吸引客户，

幽默是至关重要。与其和贝尔公司一样粗制滥造，还不如对贝尔公司嘲弄一番。于是，大街小巷到处传扬着贝尔公司的流言蜚语，诸如，禁止人们在电话上安装自动受话器；不许使用除贝尔西部电话器分公司之外的任何厂家生产的电话机；尤其稀奇的是，贝尔系统的电话簿决不使用某种乙稀塑料封面。据说所有这些都是基于一个借口：如若不然，世界上最先进的电信网络的利益将受到损害。

贝尔公司这个庞然大物对于 MCI 公司进入商业电讯市场早已是步步为营，寸土必争。并且，它还将使出浑身解数来阻止 MCI 把战火烧到家用电信市场上。麦高恩相信，MCI 公司可以只向家用长途电话收取相当于贝尔公司的 80%、70% 甚至一半的费用。而贝尔系统的全部经济力量是建立在相对较高的长途电话服务费的基础之上的，以长养短，维持着其全球性电话网络，无论天南海北，每个家庭都要打电话。现在，MCI 公司吹响了“走向大众”的号角，并传递着一场场激烈的广告攻坚战。这意味着双方开始全面宣战。麦高恩相信，等待着 MCI 公司的将是贝尔公司的大规模反扑，因为贝尔公司已放出风声，如若谁胆敢挖它的墙脚，破坏其垄断地位，它将毫不客气地以牙还牙，交战伊始，MCI 就随时准备着应付贝尔公司的报复了。

面对 MCI 公司的频频挑战，贝尔公司的垄断地位受到威胁。不过，贝尔公司在保持其实质上的垄断地位方面仍具有巨大的优势，它的高级官员们为保证江山亦可谓呕心沥血。在曼哈顿南部百老汇大街 195 号的贝尔公司总部里，公司的高层人物时刻关注着 MCI 公司的态势，以便迅速作出决策，丝毫不敢怠慢。MCI 公司已成了对贝尔公司威胁最大的首要对手。在芝加哥——圣路易斯线上一些贝尔公司的老主顾们已被 MCI 低于贝尔公司 30% 的收费吸引了过去。据经济顾问估算，MCI 公司第一年度 40% 以上业务来自于贝尔公司所失去的“标准”长途业务，而非来自 MCI 提供的公司专线服务。现在麦高恩又公然宣称他将开办标准长途业务。

1972 年 5 月 8 日，在佛罗里达州的基拉戈城，贝尔公司召集本系统各大公司经理的年会。大家的话题自然而然地很快便集中到 MCI 公司上。董事长约翰·德布茨明确表态：“我们不欢迎竞争。”大家的话题逐渐转向出谋划策，盘算着如何阻挡 MCI 的微波网络进一步发展。有的主张将 MCI 客户与当地电话系统联系；有的提议提供同样价格的公司专线服务，打破 MCI 公司低于贝尔公司 30% 的价格优势。伊利诺斯州的查尔斯·布朗（后来升任贝尔公司董事长）倾向于暂时按兵不动，瞧瞧 MCI 公司会走哪一步棋，然后再发起一场大反攻。但是其他各位可没有这番大将风度，约翰·凡·辛德林，康涅克州的贝尔控股公司总经理，坚决主张先发制人：“我们现在不行动，难道要等到他们翅膀硬了再发起反攻吗？再说，如果再拖延下去，以后的法令就有可能禁止我们打击他们了。”这番慷慨陈词后，他又接着斩钉截铁他说：“要干，就得现在干！”一番话似乎说动了布朗，尽管他还举棋不定，但仍然点头道：“如果现在就把对手打得一蹶不振的话，我们就会保住一笔极易失掉的收入。我们必须击中敌人要害。”经过 4 天激烈的唇枪舌战，贝尔公司的最高智慧结束了他们的基拉戈会议，最终决定在近 4 个月时间内，无论如何要拿出一个全面计划，重创 MCI 公司。

贝尔公司开始咄咄逼人地进行报复了，它的各地电话公司拒绝将 MCI 的用户接到那价格便宜的微波网络上，或者用别的接通装置来干扰 MCI 接通电话；它迫使 MCI 透露自己的客户名单，然后和各家客户拉关系，以优质服务

和降低收费的许诺来劝诱他们放弃 MCI。贝尔系统各家公司都或多或少、扑朔迷离地施行这些伎俩，使人难以明了所发生的一切到底是贝尔公司对来犯之敌 MCI 的全面报复的一部分，抑或是对侵略者的一种偶然的、自发的过激反应。

MCI 公司识穿了贝尔公司的心机，他们决定在法律上和贝尔公司进行战斗。麦高恩之所以敢这样做，是因为他受到了“卡特风”事件的启发。事情的来由是这样的：一个叫汤姆·卡特的人发明了一种叫“卡特风”的新产品，能够使汽车上的人们通过双声道收音机借助电话系统与外界通话。这个发明对于那些急于与总部联系而附近又没有电话的野外工作者格外有用。但贝尔公司威胁说谁要是用这玩意儿就切断谁的电话线路。卡特告到法院，指控美国电话与电报公司肆意破坏反垄断法。卡特胜利了，虽然“卡特风”很快过时了，但它带头破了清规戒律，从此贝尔公司的客户愿意在他们的电话上安装什么新玩意儿都不受限制了。贝尔公司在电话器材业务方面的垄断权实质上已被否决了。

从 1973 年 7 月到 1978 年底，MCI 同贝尔展了五个回合的大决战。

第一个回合：

1973 年 7 月 30 日，麦高恩投诉于参议院司法小组，指控贝尔公司肆意践踏反垄断法，试图置 MCI 于死地而后快。麦高恩还向参议院提出一个近乎天方夜谭式的建议：分化贝尔公司。从此，两家公司原始了勇敢顽强、短兵相接的交战。

麦高恩的第一着棋是上费城控告。11 月上旬，这位好斗的硬汉子要求联邦地方法院作出裁决，迫使贝尔公司同意将 MCI 客户的专线电话接到当地电话网上。然而贝尔系统的各地公司都拒绝这样做。为了赢得支持，MCI 向全美各地 2000 多家公司寄发了一封长达 5 页的信和未经修改的 FCC 的条例复印本。这 2000 多家公司中只有少数是 MCI 的客户，麦高恩郑重其事地将他的游说扩展到华盛顿以外。

MCI 的这些游说首先在当时最为值得争取的支持者——司法部产生了效应。麦高恩源源不断地向司法部的反垄断官员提供贝尔公司在公司专线电话市场上的所作所为的情报。1973 年 12 月上旬，纽约市的国家法官光临了百老汇大街 195 号，他们向贝尔公司出示传票，要求审阅该公司从 1967 年起所涉及专线电话的定价与契约的文件。从表面上看，司法部的调查似乎与 MCI 对贝尔公司的控告无关。但实际上对这场官司有举足轻重的影响。仅仅几天之后，在新年到来的前一天，费城地方法院判决 MCI 公司胜诉：贝尔公司必须为其子公司提供并网的同样的方式，为各地 MCI 公司接通线路，这正是麦高恩梦寐以求的结果。

第二个回合：

首战告捷后，信心倍增，麦高恩决定扩大攻势。1974 年 3 月，当司法部对贝尔公司进行内外调查的时候，MCI 公司又借机呈交了一份诉讼状，控告贝尔公司“违反《希尔曼反垄断准则》，独霸商业电话和数据传送市场。”贝尔公司的发言人则反唇相讥，说这一指控纯属子虚乌有。贝尔公司甚至如法炮制了一份反垄断控告，矛盾直指 MCI。贝尔公司谴责 MCI 在 FCC 面前搬弄是非，向 FCC 提供假价目表，颠倒黑白”，它的申请是“无理取闹”。

4 月 15 日，联邦巡回法院推翻了贝尔公司必须将 MCI 客户联结到电话系统上的原判。该法院坚持认为这样的裁决应当由 FCC 来作出，而不能由法院

越俎代庖。次日，贝尔公司便动手切断 MCI 客户的线路，至少有九家大公司遭此厄运，甚至连正在通话之中的几家也未能幸免。

但是，贝尔公司的野蛮行径并没有维持多久。4 月 23 日，FCC 明确裁决，贝尔公司所属各公司必须本着一视同仁的态度，在合理的条件和情况下，为 MCI 公司和其他竞争者进行电话联网。FCC 同时限贝尔公司在十天之内停止一切或能妨碍或无故拖延为 MCI 和其他各类公司建立电话联网的活动。

换言之，贝尔公司不仅必须停止切断 MCI 客户线路的活动，而且必须把切断的重新接上。FCC 还宣布了它将对贝尔公司的联网收费作一全面调查，且今后该项收费标准将由 FCC 定出，而不再由各州当局制定，以免各地的贝尔分公司从中操纵。

贝尔公司对这裁决自然不服，再度上诉，但被驳回。

“AT&T 从来没有真正欢迎过竞争”，麦高恩在 8 月份对股东的信中写道，“但我没有料到，那种完全平等关系会很快地建立起来。”

第三个回合：

通过两个回合的较量，各地的贝尔公司明白再也不可能光靠拒绝或拖延线路连接的手段来暗算 MCI 了。因此，贝尔公司又采取了一条新的策略——与 MCI 展开价格战。它在公司专线电话上实行了一种所谓的分级收费标准，有效地降低了在许多 MCI 的微波路径所经的线路上的收费，和 MCI 共同提供优惠服务。贝尔公司还要求 FCC 今后在修订标准长途电话收费标准上提供更大的弹性。

MCI 对此作出的反应是向 FCC 提交一份新的价目表，其中包括建议进行某种创新，开发一种“高级网络”的服务。麦高恩称这项计划是一个里程碑，是他余生事业的开始，它将为 MCI 迎接贝尔公司的挑战拓展一个全新的领域。贝尔公司明白，MCI 是企图为公司客户提供一种更新换代式的长途电话服务。FCC 的官员要求 MCI 就这项计划作出解释。贝尔公司决心使尽招数使这一计划流产，于是大量游说了 FCC 官员。FCC 于是收回原来的判决。MCI 走投无路，只好向美国上诉法院对这一事件提出控诉。它阐明了 FCC 在没有就高级网络进行广泛的意见征集之前无权拒绝接受，上诉法院表示同意。上诉法院不久后即责令 FCC 举行一个全面的意见听证会，同时还授权 MCI 继续扩大其长途电话服务范围，这个决定显然对 MCI 有利。

1976 年 5 月，高级网络意见听证会在一拖再拖后终于举行，FCC 却又作出了一项违背 MCI 利益的裁决，他们承认未对微波通讯服务范围作出限制，但又强调这绝不意味着 MCI 或任何其他公司有提供长途电话服务的权利，这是非贝尔公司莫属的特权。麦高恩决定继续采取上诉的手段。他向华盛顿的美国上诉法院对 FCC 的裁决提出控告。近一年后，判决下来了。法院宣布，FCC 最初于 1971 年做出的对 MCI 的协定已允许该公司提供象高级网络这样的服务。同时还声明，FCC 不能重新修改条款，除非它能证明高级网络不是为公众服务的。“委员会应该永远牢记，”裁决书这样写道，“正如不能为竞争而随便引入竞争，也不能为了垄断而鼓励垄断。通讯行业中衡量产业结构的最终尺度应当是公众的利益，而不是那些事实上靠垄断地位获利的私人经济利益。”

FCC 的权威受到冲击，它被激怒了，很快就此案向高级法院提出上诉。审理中央委员依然很慢，可当 6 个月后，最高法院最终作出肯定的答复时，却又大出其意料：九位法官拒绝接受上诉。1978 年 1 月 17 日，MCI 终于被公

开地合法地允许提供长途电话服务，可以直接与贝尔公司展开竞争。对 MCI 来说，这是一个巨大的胜利，为将来打入贝尔公司的势力范围开了先例。

第四个回合。

最高法院的决定促使贝尔公司在战略上作了一个转变。在最高法院拒绝接受 FCC 的上诉的当天，贝尔公司的经理们宣布他们没有义务提供地区接转服务。用户们必须自己想办法把电话与 MCI 系统连结起来。尽管 FCC 先前曾令贝尔公司替 MCI 私线电话用户接到自己的地区混联网络中，但这回由于被最高法院的决定激怒，也同意贝尔公司的做法。显然，贝尔公司正在采取一种拖延加捣乱的战略，而 FCC 任其自然。麦高恩再一次把他们送上法庭，法庭不允许贝尔公司拒绝提供接线服务和义务。

第五个回合：

贝尔公司由于在法庭上没有达到取缔高级网络的目的，就又想出一个对策：既然不得不为 MCI 的用户提供地区接线业务，它就漫天要价。新价格还被提交 FCC 征求同意，因为 FCC 本身对于法庭上输给 MCI 也耿耿于怀。这个价格将是现在紧急情况接线价格的 3 倍！

在决定下一步的行动之前，麦高恩让手下人研究了一下接线价格的提高将对公司的营业成本产生的影响。研究的结果表明，如果 FCC 批准了贝尔公司的价格方案，高级网络就不再是打长途电话时的一种经济的选择了。

掌握了这些情况后，麦高恩决定背水一战，决不能让 FCC 支持贝尔公司。FCC 仍然坚定地站在贝尔公司一边，可这次白宫决定插手调停此事了。卡特总统在无线通讯方面的特别顾问亨利·盖勒建议所有有关的方面坐在一起谈判，以便制订出大体一致的方案。FCC 的态度有所缓和，并于 1978 年 9 月开始了谈判。这场谈判持续了 3 个月。最后，代表们达成了一项为期两年的临时协定，对接线价格问题作出了折衷：既远远低于贝尔公司提出的新方案，又比 MCI 及其他公司当时支付的要高一些。

面对 MCI 公司的频频进攻，贝尔公司只有招架之功，没有还手之力。很显然，贝尔公司在电讯方面的垄断地位在 MCI 的冲击下已经摇摇欲坠，它昔日的雄风一去不复返了。

麦高恩曾提议过的分散贝尔公司的计划虽然并没有引起华盛顿的足够重视，可从 1974 年 3 月开始，司法部已陆陆续续开始对贝尔公司在无线通讯市场上的地位进行内部调查。结果，尽管 MCI 公司对贝尔的反垄断起诉仍然悬而未决，但调查人员请麦高恩移交给在开庭前出示材料阶段曾披露过的文件。麦高恩在经一家华盛顿法院认可后，痛快地答应了。法院指出，在司法部对贝尔公司提出反垄断起诉的过程中，材料的集中将有利于缩短准备时间。

与此同时，贝尔公司也由于美国国会受到了压力而遭株连，华盛顿当局第一次认真地要迫使贝尔公司放弃一部分生意，以此作为一项反垄断措施的一部分。麦高恩立即抓住时机，又对贝尔公司这个庞然大物进行了第二次反垄断起诉。新起诉指控贝尔公司采取非法的不道德的手段欲置 MCI 于死地而后快，并要求至少 10 亿美元的非专项赔偿金。不止于此，麦高恩还在起诉状中正式提出要求分散贝尔公司。他甚至提供了一个具体的方案，建议贝尔公司把它的地方电话公司分散成各自独立的单位并把所有的市际电话业务转归贝尔公司的长途电话服务部，再把总公司分成 3 个或更多个独立自主的公司。

麦高恩的起诉同司法部对贝尔公司提出的反垄断诉讼合流了。

贝尔公司的行为也同样令人不解。它在公共关系方面所作的努力比起美国任何股份有限公司都多。然而，在通过它多年建立了密切联系的报纸，地方政治人物和学术界人士以动员公众舆论方面，贝尔公司并未作出足够的努力。贝尔公司的经理们从一开始就知道，司法部反垄断诉讼的首要的和中心要求，是分离地方和长途电话服务，但这么做必将造成大幅度提高对最无负担能力的个人电话用户的收费。然而，该公司的经理们并未以此来提醒广大用户。另外，贝尔公司的解体肯定意味着大批裁员和大幅度削减工资，可公司也未争取 60 万工人及其工会，美国通讯工人工会站在公司一边以反对反垄断案。因此，尽管该案明显危害该工会，甚至危害它的存在，但工会依然对此案一言不发。如果工会出面反对，国会中亲工会的议员几乎可以肯定会很快制止此案。更有甚者，看来贝尔系统也从未宣传过五角大楼对该案的抗议。这样，就只剩下贝尔系统的最高层经理满腔热情地投身斗争，以各种形式与反垄断诉讼作殊死的战斗，不作出任何让步。

然而，更令人不解的是，1981 年末，贝尔公司突然自行提出解体。对贝尔公司突然向后转的做法，唯一合理的解释是它发现必须重新确定本身的作用和功能。自本世纪西奥多·维尔时期以来，贝尔公司一直认为自己是公众服务的私有公司，而不是一家“私人企业”。正是根据这个传统看法和由此而来的所谓“责任感”，贝尔公司的最高经理感到有责任反对政府的反垄断案，因为他们认为该案会伤害美国经济，对穷人不利并危及美国技术的领先地位。但是，他们不无凄凉地发现，在长达 6 年的时间里，公众中无人注意该公司的困境，无人站出来支持他们。新闻界、当局、各州公用事业委员会、工会甚至五角大楼都未支持它，而五角大楼在这场官司中的利害关系比任何方面都大。在这种情况下，也许贝尔公司的最高层人士会对自己说：“如果没有人承认我们是公众利益的保卫者，我们就不得不履行法律为我们规定的责任，即照料公司和股东的利益”。因此，它们屈服了。两年之后，1984 年 1 月 1 日，整个贝尔系统解体完毕。

诊断

贝尔公司的解体和竞争中的失利、意味着除了公司内部的经营管理外，还有更多的对外部环境适应或应变。

对美国电话与电报公司的诉讼案是美国历史上最大的反垄断行动，不仅因为美国电话与电报公司是全国最大的非政府企业，而且因为它的结果也比任何反垄断诉讼的正在达成的或实际达成的结果更富于戏剧性。那么，就管制和反垄断两方面而言，人们能从中得到些什么启示？这两方面都是美国的中枢机制，而且是与贝尔电话系统同时代的产物。

受管制的垄断是美国政府领导艺术最富于创新和最成功的贡献。它以一个简单的概念解决了看来无法解决的难题：要么听任自由企业成为“自然垄断”，从而允许它敲诈勒索；要么把它归国有——而这几乎肯定会成为骄横的官僚资本，高成本而低效率。美国受管制的垄断能比其他发达国家的国有化垄断企业提供更好的服务，这几乎无一例外。贝尔电话系统便是个主要例证，它使美国拥有全世界最好的电话服务，收费却比其他工业国家要低 50 %。但是受管制的垄断企业也可能出现权能障碍。一旦有任何竞争，一旦有其他办法使消费者同样满意或满足于相同的消费需要，管制就会起反作用。它不再能起调节作用，而是起着阻碍和抑制作用，再也不能保护其产业和维持垄断。在这种情况下，将出现混乱、反复无常、浪费、并伤害很多人包括

无辜的局外人的现象。它的结果尽管难以预料，但不大会出现很合理和很符合国家利益的格局，在很多情况下只能听而任之。

反垄断也是美国对政府领导艺术的贡献，但它却是一个很值得商榷的贡献。外行如果知道美国经济学家对反垄断法很少议论，也许会大吃一惊，经济学家认为反垄断法律是基于道德观，而非基于经济学产生的。原因之一是，经济学家认为非政府的垄断企业并没有什么可怕的。然而，大多数美国经济学家对反垄断不以为然的现象还有一个更为重要的原因，那就是他们看不到反垄断的结果，或者，毋宁说，他们看到的只是与反垄断所要达到的结果几乎相反的错误后果。尽管美国有反垄断法，而绝大多数其它发达国家没有反垄断法，或者即使有也不执行，但美国经济力量的集中程度与经济发展阶段相似的国家相差无几，在统计数字上没有任何明显差别。很明显，集中是由技术和市场力量而不是由法律决定的，而且在一切国家中相同产业的集中程度大体相同。当然，由于反垄断法的结果，美国经济的集中和组合有其特殊形式，但这种形式未必是最好的。因此，绝大多数美国经济学家认为，即使完全废除反垄断的条款，对美国经济也不会有多大危害，操纵性价格、歧视性价格、有区别的回扣等等不正当行为已有习惯法的充分规定予以禁止，在完全没有反垄断法的国家，对此也一样能加以适当处理。然而，在美国，反垄断仍是神圣不可侵犯的。美国经济学家无可奈何地承认，要废除反垄断法，几乎是不可能。

18 “皮瑞克胜利”后的难言之隐

可观的市场份额、丰厚的利润是每个企业梦寐以求的。低价策略有时会促成此两目标的实现，然而薄利多销策略的制定，须以广泛而周密的市场调研为基础，“皮瑞克胜利”是万万不可取的。

价格因素是竞争成败的关键。低价策略经常能够挤垮竞争对手，获取可观的市场份额。但是就经营指导思想而言，如想用薄利多销的价格攻势，增加销售，获得规模经济效益，却值得经营决策者三思而后行。

美国阿安皮公司是一家食品类零售公司就因采取廉价策略而以失败告终，或许你可以领略里面的奥妙一二。

阿安皮公司是一个名叫哈特福的年仅 26 岁的年轻人于 1859 年创办。当时纽约市的茶叶售价为每磅 1 美元，哈特福以他经商的精灵发现，减少中间流通环节每磅可降至 30 美分。此后，就一直采取廉价销售方式，生意也越来越兴旺，1865 年有 5 家，1869 年有 11 家，1916 年超过 1000 家，到 1930 年共有近 2 万家。

在零售业历史出现两种不同一般的销售方式，一个像阿安皮采取的折扣商店，另一个是便利商店，50 至 60 年代，价格折扣曾风行全美，但对食品类的折扣效果不如其他类商品显著，重要原因是食品类边际利润较低，一般为 20% 左右，而非食品类商品大都为 40% 左右。到 70 年代，美国通货膨胀严重，物价暴涨，美国总统不得不下令冻结物价，此时，许多零售商纷纷采取灵活降价策略。

阿安皮公司决策者觉得慢慢降价效果不大，不如采取大幅度降价方式；另一方面，在 60 年代期间，公司利润连续下降，市场占有率由 1963 年的 21% 降至 1970 年的 13%，看来也需要一定措施使公司摆脱困境。在这种背景条件下，阿安皮公司廉价策略出台，尽管食品类零售业显示出困难重重。

阿安皮公司侵略性削价活动，挑起全美零售业的一场价格混战。许多较小的超级市场、连锁分店财力不支，无法与之抗衡，纷纷倒闭。大一些的零售商则纷纷跟进，用同样价格策略和增加广告应战阿安皮公司，力图守住已有市场，但这样做的结果使利润急坠，如一家盘踞在美国东部的克洛泽公司，1972 年利润下降 35%，1973 年头 3 个月下降 63%，另一家公司在 1972 年头两季度利润下降 50%。这场价格战最大受害者还是阿安皮公司自己。尽管销售量比上年有所上升，因廉价政策，减少了销售收入，同时因改装 WE0 商店（即经济仓库式商店），增加广告，也大大提高了费用支出，这一切使阿安皮公司在 1972 年出现严重赤字，亏损达 5000 万美元之多，年底被迫停止自 1925 年开始每季度发放的红利，损害了在 30 年代经济大萧条时期也未停发红利的声誉。于是股东们开始抱怨。于是一个主张交由其他公司接管的呼声四起，加上后来物价指数较上年上升了 3.9%，而食品类一般又高于物价指数，种种压力迫使阿安皮公司开始提高价格。

这场由廉价策略挑起的价格战在 1973 年早期实质上已结束，仅存极为醒目的 WE0 招牌。1973 年销售额增至 67 亿美元，因提高价格实现利润 1200 万美元，但阿安皮公司在销售上失去了对塞弗韦连锁店的领先地位。1974 年更糟，销售额接近 69 亿美元，却蒙受了 1.5 亿美元损失。年底阿安皮公司正式被其他公司接管，从此阿安皮公司再也无法重回零售业全国性大公司的地位了。

诊断

阿安皮公司经营失利的原因可以总结如下：

1. 形象老化、服务质量差。许多改装 WE0 后的商店仍然破旧黯淡，商品排列杂乱而不引人注目，服务人员少，顾客付帐排队时间长，通道吵杂而堆满货物，例如一家显挂“减价促销”标语的商店，许多听装罐头都凹了进去，快餐食品盒内的汤汁都喷了出来，一大箱没盖好的燕麦片全部破碎，这种狭小、脏乱、服务不周的商店给人的印象是寒酸、笨拙、古老，而且商店的许多老雇员更加强了这个印象，这种商店能吸引哪些顾客？许多有购买力的年轻家庭不会光顾这种商店，只可能是那些年老退休的人，可这些顾客构成的市场是没有生命力而难竞争成长。

2. 隔靴搔痒，不解决问题。竞争激烈的零售业，尤其是商业利润不算高的食品零售，大面积商品廉价政策不应鼓励。靠削价来吸引顾客扩大市场占有率结果证明并不理想。阿安皮公司在芝加哥有 7% 的市场，除少量商店增加了销售外，其余均维持不太长时间。在华盛顿特区也没多大改善，在匹兹堡反而由原来的 10% 降至 8%。这显示，无论是在繁荣地段或不太繁荣地区，单靠价格刺激销售，只能是隔靴搔痒，不解决实质性问题，还会带来同行业的憎恨。

3. 不计代价的增长，在实行廉价策略，推 WE0 商店期间，阿安皮公司有几次短暂的销售量增加，但都不足以补偿降价带来的损失，反而赤字累累。只是取得了所谓“皮瑞克胜利”，意即付出极大牺牲所取得的胜利。

19 吉列食苦果

“……毕竟，他们还没能赶上我们的成就，他们的表现说明他们只是二流的，他们没有什么威胁。”这种看法会使一个原来业绩良好的公司误入歧途。吉列公司的实践再一次表明，一个企业如果不能有所创新，就会像潮水退后滞留在沙滩上的鱼虾，只有坐以待毙！

一个成功的企业应该对本行业内部生产同类产品的其它企业的经营活动也了如指掌。并且正确估量其他企业待开发或已开发出的新产品的意义，进而制定出相应的竞争策略。

本世纪 60 年代初，历史悠久的吉列公司正是估价本行业出现的一种新产品不锈钢刀片的意义时犯下了错误。它不愿从其主要产品——超级蓝牌刀片中抽出一部分销售力量，从而在推出它自己的不锈钢刀片上延误了时机。这样，它给竞争者夺去某些优势的机会。其后果是：再也没有完全夺回由此造成的在市场占有率上的损失。

吉列公司是一个成功的企业。

多年来，吉列公司谱写了美国企业界利润最佳者之一的光辉篇章。在 1962 年，公司连续四年创下记录，销售额达 2.76 亿美元，净收益达 4500 万美元，即利润率为 16.4%。在《幸福》杂志所列的 500 家工业大企业排行榜上，它的销售利润率名列第四位。更值得一提的是，吉列公司的投资收益率名列榜首，高达 40%，在美国，还没有哪家大企业能与之相比。

在剃须刀片的制造和销售这一公司的主要业务上，吉列公司控制着整个市场。1946 年，它在总值为 8600 万美元的刀片市场零售中只拥有 40%，而到了 1962 年，它在总值为 1.75 亿美元的刀片市场中已占有 70% 的份额。在整个剃须刀片市场中，单刃刀片和弹射式刀片占 25%，双刃刀片占 75%，在双刃刀片这一重要的市场中，吉列公司更是独占鳌头，拥有令人咋舌的 90% 的占有率。

超级蓝牌刀片是吉列公司刀片系列中的主要产品，也是拳头产品，获利最高，也最受消费者欢迎。在这种刀片问世以前，讲求实惠的顾客一般都使用薄型刀片或蓝牌刀片，这两种刀片在市场上已行销很久。而到 1960 年，经过 5 年的实验室研究，推出了超级蓝牌刀片。这种刀片表面涂有硅酮，能防止须发碎屑粘附在刀片上，影响使用功效。超级蓝牌刀片要比原蓝牌刀片价格高出 40%，但用超级蓝牌刀片剃须极为方便，所以，它立即获得成功。尽管新刀片需要在表面涂一层硅酮，并进行一些必需的热处理，但超级蓝牌刀片的生产成本与其他刀片相比并没有明显高出多少。超级蓝牌刀片很快为吉列公司赚得大笔利润。在 1962 年，该刀片的利润约有 1500 万美元，超过公司全部净利润的 1/3。

在进入 60 年代后，由两个人掌管着这家公司。自 1956 年以来，卡尔·吉列伯特一直任总裁。他满头银发，外表和蔼可亲，遇事镇定，富有创见，而且精通生产和财务。第二号人物是布恩·格罗期，他是丹尼尔·布恩的直系后裔，毕业于西点军校，担任公司的总经理，他在 1946 年进入吉列公司，担任销售总经理，当时他实施的一项计划使销售量增加了 2 倍，并在 3 年中使刀片的销售量增加了 150%，与吉尔伯特形成对照的是，他满头黑发，富有进取精神，不知疲倦，擅长销售和管理。

与此同时，与吉列公司同行业的英国威尔金森公司，开始了它与吉列的

竞争计划。

威尔金森刀具有限公司 (Wilkinson's Ltd.) 的总部设在伦敦郊区的奇西克。这是一家由家族掌管的刀具公司，到 1961 年，大约已有 190 年的历史。尽管当时公司还在生产礼仪用刀剑，但它的主要兴趣则在于昂贵的园艺工具（例如，它的一把修树枝用的大剪刀零售价为 12.75 美元，这还是通货膨胀前的价格）。几乎完全是一个偶然的机，威尔金森公司开始生产不锈钢剃须刀片。称之为“超级刀刃”牌。以适当方式制造的不锈钢刀片锋利、不生锈、寿命长。有些人每把刀片可使用 15 次以上，而普通碳钢刀片平均只可用 3 次半。

当然，不锈钢刀片的成本较高。碳钢条（多数双刃刀片都是用它做材料的）的每吨成本为 1900 美元，而用于生产不锈钢刀片的钢条，每吨成本则为 3700 美元。生产过程本身的费用也较高；用砂轮磨、用皮带磨、特殊的热处理及质量控制都增加了成本，并限制了生产量。结果，威尔金森公司生产的刀片每把售价为 15 美分，而吉列公司生产的超级蓝牌刀片售价为 6.9 美分，蓝牌刀片是 5 美分，薄型刀片是 3.5 美分。

1961 年夏，威尔金森公司开始向美国推销它的园艺工具。然而，一个不出名的产品，如果其售价又比美国产品的价格贵二至三倍。要找到销路实在困难。但威尔金森公司终于说服了一些零售商和经销商，收下它的产品，放在园艺商店委托（即威尔金森公司对商品拥有所有权，直到经销商卖出商品为止，因而在卖出之前，公司要承担全部风险和存货成本）。

1961 年 11 月，威尔金森公司在美国的附属销售机构第一次从英格兰运来了一小批不锈钢剃须刀片。在写给经销商的推销信中，提到了这些产品，并很快得到回音。到 1962 年春，经销商开始争着要求订购更多的刀片。有些经销商出于推销的目的，一次只卖给顾客一把刀片，其他一些经销商则尽可能地货到即卖。其间，一些向烟草商和杂货商供应杂货的中间商也挤进纽约城狭小的销售办公室，从那里骗去几箱刀片再转手倒卖。梅西公司也听说了这种刀片并每星期去拿 6 箱。

当这种刀片以不可阻挡之势进入市场后，人们对它交口称赞，零售存货很快就告罄。于是，开始采用一种新的经销政策。从现在起，只有特约经销商才能批发到刀片，而要成为一个特约经销商，必须同时购买威尔金森公司的园艺工具类产品。结果，事实上只有那些园艺供应商和郊区的五金供应商，才能成为威尔金森刀片的特约经销商。那时，消费者对刀片的需求得不到满足，这些不锈钢刀片便成为最畅销的商品；顾客被吸引到园艺商店——他们只能在那里买到这种刀片，这样，商店便能同时卖出园艺工具。正如威尔金森所承认的，刀片的利润并不很大，实际上，这些园艺工具倒是十分赚钱的。

这样，威尔金森公司便把不锈钢刀片这种优良的剃须产品打入了市场。到 1962 年底，它在英国刀片市场上所占的份额已达到 15%；而在这同一市场上，吉列公司曾经拥有过 75% 的份额。尽管如此，现在，美国市场实际上也在期待着这一“稀罕之物”。但是，威尔金森公司只是一个小小的麻烦，事实上，1962 年它向美国出口的 700 万把刀片，还不及吉列公司一天的产量。威尔金森公司刀片的生产能力有限，也没有必不可少的大规模经销渠道。尽管威尔金森公司打算增加产量，但它还无力和庞大的吉列公司进行旗鼓相当的对垒——显然，它对此不也感兴趣。但的确有别人试图这样做！

其他的竞争对手，一个是资产只有 2000 万美元的埃弗夏普公司，已经在

利用这一缺口。从 1963 年 1 月 26 日起，它开始在纽约和西部 11 个州，在其希克公司的名下以“克罗纳—普拉斯”的商标推销一种不锈钢刀片，每五把卖 79 美分。这家公司的董事长小帕特里克·J·弗劳利说：“我们正在大规模生产，而且已经开始发货。”拿这家公司在 1962 年 2450 万美元的销售额与吉列公司的 2.76 亿美元相比，它实在算不上是一个可怕的竞争者。

另一个竞争对手，是菲利普·莫里斯公司下的美国安全剃刀分公司，它也开始利用不锈钢刀片带来的市场突破。它计划一开春便推出它的“拍手拿”牌不锈钢刀片。该公司总裁声称：“这会使我们进入以前从未涉足的双刃刀片市场。我们期望能有一个巨大的进展。”

那么，吉列公司的不锈钢刀片在哪里呢？它的竞争对手怎么会得到这个机会？吉列公司总裁布恩·格罗斯坚定地宣布：“我们不打算采取应急措施。”并指出这一耽搁是出于技术上的原因，特别是由于要实行大批量生产所导致的生产上的问题。例如，公司声称，加工不锈钢刀片的刀刃比碳钢刀片难得多，因而不合格率相当高。

董事长吉尔伯特承认，当时公司并不特别想向市场推出不锈钢刀片：“我们这样做只是作为一种‘反应’。当其他人进入时，我们也不得不加入。我们本不应该选择这条路。”这一愚蠢的想法，部分原因是出于这样一种担心：尽管吉列不锈钢刀片的价格比本公司的其他刀片要高，但由于它的剃须效果太好了，消费者最终花在刀片上的费用就会减少，因为买很少的刀片，就能用很长的时间。因而，可能会减少公司的利润。吉列公司特别担心，本来十分赚钱的超级蓝牌刀片可能受到不利的影响，其销售额可能会被其他产品所代替。

吉列公司对形势的分析，除了考虑到新刀片的开始大批量生产时会遇到的生产和技术问题外，还包括下面三点：

1. 吉列公司生产不锈钢刀片的成本与这种刀片能卖出的价格比较。
2. 这种刀片的耐用性。
3. 最喜欢使用不锈钢刀片的顾客类型。

毫无疑问，生产这种新的不锈钢刀片的成本会很高。不仅不锈钢的成本是碳钢的两倍，而且必须安装新的生产线，对从事新产品生产的技术人员进行培训。然而，上面这些成本并非都会重复发生，唯一持续增加的成本是原材料，也就是新型钢的成本。在原材料成本增加的同时，总成本可能会有所减少。通过在现在用于超级蓝牌刀片的分配器上包装新的不锈钢刀片，供给消费者一年的刀片所需要的包装材料就能省下不少。由于销售价格是其他吉列刀片的 2 到 4 倍。每一把不锈钢刀片的利润会更高一些。

较难作出预计的是刀片的寿命，即一把不锈钢刀片平均每个使用者可使用几次。如果平均每个人可用大约 8 次，这是碳钢刀片平均使用次数的两倍，那么，吉列公司就会有可乘之机，因为它提供的新刀片，使用寿命是超级蓝牌的两倍，售价也是其两倍，但制造成本却不超过两倍。另一方面，如果使用超级蓝牌刀片的用户转而使用不锈钢刀片后，平均使用次数是 16 次——为超级蓝牌的 4 倍——那么，吉列公司的利润将下降 25%。格罗斯和吉尔伯特不能不担心的一个现象是：有些不锈钢刀片的早期用户一把刀片要使用 15 次以上，有的甚至为了了解每把刀片到底能使用几次，宁可刮得不舒服，也要试个究竟。那么这些现象是不是具有代表性呢？

吉列公司在进行有关不锈钢刀片的决策时，遇到的最后一个未知情况

是，这种刀片对何种类型的顾客最具吸引力。如果他们原来是超级蓝牌刀片的使用者——也就是如果不锈钢刀片将消费吉列公司最有价值的产品生产——那么，该公司就不太愿意接受这一新产品。正如我们看到的，只有当以前使用超级蓝牌的用户使用不锈钢刀片的平均次数不参于 8 次时，利润才有可能维持或提高，但这一点并不确定。

然而，公司也有一定理由希望新刀片不会导致超级蓝牌刀片众多使用者改换牌子。实验测试表明：尽管不锈钢刀片在第三、第四次刮脸时很舒服，但它在第一次使用时效果不如超级蓝牌好：超级蓝牌刀片只要用一磅力，而不锈钢刀片则要用 1.5 磅力。另外，吉列公司根据早些时候在英国的一些销售数据，也有理由相信，一旦不锈钢刀片最初的绞力消失，对不锈钢刀片最感兴趣的人将是那些讲求实惠的消费者，他们宁愿牺牲剃须时一定程度的舒适感，也要尽可能使用最便宜的刮刀。这些顾客将是以前那些使用薄型或蓝牌剃刀的人，而不是使用超级蓝牌的人。因此，尽管吉列公司可能会损失一些销售量，但转而生产不锈钢刀片却能给每把刀片带来更高的利润率，利润也就会和以前一样或者更高。而对超级蓝牌刀片——吉列公司的真正盈利产品，也将不会有什么危害。

这一推理终于减轻了吉列公司在开始生产自己的不锈钢刀片时的恐惧和犹豫。然而，当它的对手已大刀阔斧地进入市场数月后，由于吉列公司心中还有许多未知数，结果对究竟是否进入该市场还是迟疑不决。

吉列公司最后于 1963 年秋（即小埃弗夏普公司和美国安全剃刀公司已推出他们的产品足足六个月之后）向市场推出了它们自己研制的不锈钢刀片。一旦作出了开发市场的决定，吉列公司就以传统的进取精神行动起来。最早是 8 月初，在纽约和费城市场推出，到 10 月份，全国范围的零售点已超过 50 万个。刀片的定价是每 6 枚 89 美分，这个价格是颇具竞争力的。

吉列公司为宣传其新产品，动用了 400 万美元的促销和广告费用。预算中的 80% 是从吉列公司其他牌子的刀片中抽出来的，主要来自以前公司最大推崇的超级蓝牌刀片的预算。由于采用多个市场连续开发的战略，公司在各地电视台做了大量广告。接着，这种宣传很快扩展到传统上由吉列公司资助的电视节目上，其中包括“世界系列”、“每周之战”、“美国橄榄球联盟比赛”、“体育大世界”和“玫瑰杯赛”。

在接下来的几年里，由于是最后一个进入不锈钢刀片市场，吉列公司为之付出了代价。利润在 1963 年和 1964 年急剧下降，最大的损失是市场份额的减少。公司从原来占有湿剃须刀市场的 70% 下降到 55%，而双刃刀片的市场份额从 90% 下降到 70%，从 1965 年的 10 月份已趋稳定的形势来看，吉列公司占有 45% 的不锈钢刀片市场。然而，希克公司也取得了 35% 的市场份额，美国安全剃刀公司则占了 15%，小小的威尔金森公司也占了大约 5%。

从此之后，吉列公司再也没有夺回由此造成的市场占有率的损失。

诊断

我们应当特别注意市场占有率的重要性，尽管当销售额和利润保持一个令人陶醉的高水平时，市场占有率稍微下降几个百分点看上去似乎并不那么严重，但需要我们寸土不让地全力去保护和维持的东西正是市场占有率。因为，市场占有率受到侵害，意味着顾客正转向你的竞争对手。这些顾客一旦失去就很难再争取回来——也许永远不能。关键就在这里，市场份额是至关重要的。它反映了企业产品在市场中所处的地位和具有的控制能力，与

企业产品销售之间存在着密切的关系，任何一个企业都会力图以提高本企业产品的市场占有率来确保企业领先的竞争地位。

不论是什么原因，吉列公司在推出不锈钢刀片上耽搁得太久了。此举无疑是拱手相让给竞争对手一席之地，而本来那些竞争对手根本不可能有这样的机会；它的市场占有率没有受到很好的保护。不过，也许有人会认为实际上这并没有什么错。在引入新刀片时的犹豫可以被看作是一种精心的策划：让竞争对手去冒在引入一种新产品时必然会遇到的风险，如果这种产品成功了，吉列公司再涉足这一业务也不迟。

心平气和他说，我们能找到这种不锈钢刀片产生犹豫的原因。吉列公司管理人员的拖延也能找到自己的根据，但是，对任何企业或组织来说，不思创新，真的能得到原谅吗？不论原因是什么，对于这种有前途的新产品，吉列公司错就错在慢了一拍，吉列公司居这一行业的领先地位，它本该领导这场创新。确实，它错误估计了和它竞争的弱小对手们在提高他们的生产能力中的干劲和效益。但不论是什么行业，若这一行业的占支配地位的企业不愿意带头创新，让其他企业赢得主动……很难说，这是一种有进取心和有效的管理。

成功的管理者在机会出现时反应敏捷，能很快地发现它们，并迅速地进行捕捉。当然，不是全部创新都会成功。但在通常情况下，去尝试一项创新，即使是失败了，其所冒的风险也要比不尝试，眼看其他企业迅速获得成功并赢得竞争优势所冒的风险小。

对于一个在行业中占支配地位的成功企业来说，它常会满足于已有的成就，安于现状，往往把有重大差别的产品看成是具有破坏性或潜在破坏性的，不值得去支持。一个占支配地位的企业。还存在着低估竞争对手及其能力的倾向：“……毕竟，他们还没能赶上我们的成就，他们的表现说明他们只是二流的，他们没有什么威胁。”但这种看法，虽令人陶醉，但常会误入歧途，因为被压制的竞争对手相对骄傲自满、高度保守的行业领头大企业会更加饥不择食，甘愿冒险，在行动上也更灵活自由。

有一点，吉列公司是值得称赞的：这就是它及时看到自身的错误，并尽最大努力去改正它，最后，在 1963 年秋季，公司终于采取了果断的行动和强大的销售攻势。但至关紧要的耽搁和把主动权让给其他企业，仍是一个严重的错误，一个关于遥遥领先的公司不能接受创新的典型错误。

策略管理失败篇

每个工商业观察家都能看到许多例子，其中正在错误地进行着本质的、甚至巨大的组织外科手术，以解决一个相当小的程序问题。

——P·F·德鲁克

20 2.5 小时损失 20 亿美元

防微杜渐的思想应贯穿于企业经营的始终，特别是那些对安全有着极高要求的行业。如果有些微闪失，其后果是不堪设想的。前苏联切尔诺贝利核电站核泄漏事故，经过一年的大气环流，竟使澳大利亚的皮肤癌的患病率上升了 200%。

1978 年底，建在美国宾夕法尼亚州三里岛的核电站仓促投产。

仅几星期后，由于试验期间两个安全阀断裂而关闭了两个星期。这是大量必须消除的技术问题中的一个。他们似乎没有足够的时间培训操作人员懂得如何使用紧急事故处理及报警系统。

1979 年 3 月 28 日，一个向蒸气发生器送水的水泵因故障停止工作，而紧急备用泵也由于某些应该开着的阀门被关着而未能启动，其原因可能是疏忽。结果，水回流成一个次循环，造成反应堆内部压力升高，这又引起放水阀开启并一直保持在工作状态，注入反应堆预热后通过开着的放水阀流出去。又一个故障使仪器给出了错误的数字显示，操作员误以为反应堆核心被安全地覆盖着水冷却剂，因而关闭了紧急系统。这就使反应堆的转子达到危险的华氏 2500 度，这个温度可能导致“熔毁”，这在核能术语中是一个非常可怕的字眼。这一系列复杂的反应过程使近百个指示灯一起闪烁起来，各种警报器也响作一团，工厂的操作员们完全糟了，花了几乎近两个半小时才弄明白事故的原因。

幸运的是没有人死亡或受伤，但引起极大的恐慌。几千人逃离家园，更多的人准备疏散。一个小事故最后酿成了一场大祸。

损失是多少？约 20 亿美元，更为重要的是失去了公众的信心，从这次事故中得出的教训是：安全第一，并必须时刻把它放在第一位。这次事故已经被美国能源局和宾夕法尼亚州卫生署非正式记录在案，大量的文章也把这件事传播到全世界的每一个角落。

毫无疑问，核电厂的安全性是可靠的。甚至三里岛事故实际上也没对厂外的任何人造成影响，厂内也没有一个人受伤。三里岛核电站的事故被归结为操作过程的错误，实际问题还是出在技术设计本身，核电厂的技术设计必须考虑到人们可能犯的错误。

对于风险，各方面的认识还很混乱，美国的一份报告认为，专家们对大的核事故的危险低估了 40%，而另一份研究报告则认为，核事故中的伤亡程度远低于原先的预计，技术专家们似乎还没有确定的看法。同时，由于恐怖电影《世界末日》的描述，该事故危险的特征以及给家庭带来的危害深深印在公众的脑子里。

对于这方面风险的分析还刚刚开始，也就是最近 15 年才发展起来的。

核危险的实质是其具有放射性，因为看不见摸不着就更使人恐惧。这种恐惧不仅来自运行着的核电厂，而且来自核电厂的副产品——放射性废料。对核电站的批评有一种夸大这种危险的倾向，而同时为核电厂辩护的人则声称核电厂绝对安全，比其他类型的发电厂安全得多。现在看来批评者逐渐占了上风，自 1972 年以来，美国至少有 100 多个已被列入建造计划的核电站被取消了，而且自 1978 年以来，没有新的核电厂列入建设计划。从美国开始，反核浪潮遍布全世界。随着 1979 年 3 月 28 日三里岛的核事故，这场反核运动才真正掀起了高潮。

核能显然有较大的不安全因素，但在电力生产中它仍有很强的潜在竞争力。

有一些国家象美国一样在核电与煤电之间没有选择的余地。例如日本，国内没有多少煤炭资源，法国煤炭也缺乏而且价格昂贵。这两个国家都在成功地发展核能。人们也认识到，世界上只有三种主要能源即煤、石油和核能。每一种都有其各自的优缺点，前两种都是有限的，早晚要枯竭。核能技术已经为许多国家做出了巨大贡献。大量的资金已投在这上面，这些投资不会被轻易抛弃。美国第一届原子能委员会主席说，虽然他曾对核能过速发展提出过批评，但他仍然坚持认为，核电站不能被放弃，而应讨论未来如何更安全地使用和发展。分析他的这番话，不难看出他不仅是一位早期使用核能发电的促进者，而且也对放射性的危险提出了警告，并采取了切实步骤防止、减少甚至取消核电发展计划。

三里岛核电厂的重大事故带来了许多不利，公众反对多建这类核电站的运动持续不断，同时，核电站在全世界仍在被建设并投入使用，防止发生三里岛那样的事故的责任又落到设计师们的身上，有效的安全措施和适当的规则是必须的，并在许多国家得以成功地实施。

诊断

把企业作为一个产品来处理，把企业投入市场，是现代企业高级管理的中心内容之一，这个“产品本身如果没有一个良好的质量，那么仓促地把它投入市场，其结果是不言而喻的。俗话说：“打铁先得本身硬”，就是这个道理，从美国宾州三里岛核电站事件中，可以看出：

- 1.企业性质本身要求不能有任何出现事件的可能，因为其后果是不堪设想的。但企业却在前期工作没做完善的前提下仓促投产。

- 2.员工培训工作有重大缺陷。核电站属于高技术工种，没有一定的专业知识与技能是无法胜任的。但具有一定的专业知识与技能并不等于什么都懂，当事故发生时便无从下手，这说明企业管理上存在重大隐患。

- 3.设计本身不严密，没有应急设计准备，当突发事件出现时，技术设计的不完善暴露无余，使得事故造成严重后果。

核电站以及特殊行业，特别是技术复杂性极强的行业，严格的管理、严密的技术设计和慎密的防范系统是不能有任何隐患存在的。

现代社会经济发展的一大特征是科技的迅速发展和产品的不断更新换代。企业对于高新技术的研究与开发应该与引进综合考虑，没有必要都靠自己发展，迅速而廉价地获取是现代企业有别于传统企业的最突出特点。

录像系统开始主要是广播公司用来录制转播电视节目用的，家庭对录像设备就不敢问津了。这就是说，必须找到一种降低录像机成本的方法，录像机才能普及，有的厂商从留声机能够贮存声音反复播放并且成本很低受到启发，想到如果用类似的方法复制图像，可能也很便宜，易于普及，因此就产生了视盘。

RCA 公司是美国音像业的一家大公司，率先开发出视盘并一度在市场上居领先地位。视盘作为 RCA 公司的秘密开发项目曾研究了 15 年。代号“曼哈顿”。在此之前，另一个同样代号的秘密研究项目是原子弹，不过这次却没有出现“爆炸”。开发了 5 年，花费了约 5 亿美元之后，RCA 公司于 1984 年 4 月宣布放弃视盘产品的生产。至此，该公司一共卖出 50 万台视盘放映机，这意味着每台视盘机成本达 1000 美元，而售价仅 500 美元。这笔巨大的亏损中包括开发研制费。如果他们销售的数量大，就不会亏损这么多。什么原因使销售量没有达到预期水平呢？

在追踪这个事件的原委时，我们首先必须记住视盘机与录像机的根本区别在于，视盘机只能放不能录，而录像机不仅能录电视台的节目又能转录其他录像带的节目。

当视盘刚刚在市场上推出时，录像机价格比较昂贵，每台 1000 美元。据此，RCA 公司和一些厂商估计，视盘机将很快取代录像机。录像机的成本大部分花在磁头上，为了使图像清晰，要求磁头有很高的精密度。但是技术进步极为迅速，日本人首先使高精密度磁头的大量生产成为可能，录像机的成本一下子降到 300 美元，结果录像机的销售量每年翻一番，而视盘的年销量仅 30 万台，其中 RCA 公司的份额占 75%。据估计，如果视盘机最便宜的品种的价格降到 199 美元，1984 年销售量可能达到 50 万台。但是 RCA 公司为减少损失，决定到此为止不再降价了。其他公司如国际商用机器公司已先行撤出了这个还在襁褓中的市场。

视盘曾是 RCA 公司董事长埃德加·格里福斯最得宠的项目，在他任职期间，该项目 10 年中一直优先发展。他的继任者 T·布兰德松 1981 年接任后，以一种崭新的思想考虑问题，因而他能够对这个项目从全新的、公正的态度加以对待和分析并有勇气作出放弃的决断。

在市场上，视盘的主要问题是不能录电视节目。其次，录像带的价格也比较视盘便宜。还有其他一些促使视盘败北的因素，例如录像带出租业务的发展，每天只花一美元，就可以租到想看的录像带，所以一些观察家早就预见到视盘的最终垮台，因为它所依赖的技术本身就存在着严重的缺陷。

对于 RCA 公司来说，这不是头一次“上错了马”。30 多年前，RCA 公司放弃了每分钟 33 $\frac{1}{3}$ 转的哥伦比亚标准密纹（慢转）唱片，搞出每分钟 45 转唱片，给市场造成很大震动。此后，当价格昂贵但技术先进的激光唱盘出现并在欧洲发展起来的时候，RCA 公司却没有跟上，仍然停留在过时的唱针技术上。激光视盘机价格虽然贵一些（商店售价约 700 美元），但其图像和音质是无可比拟的。偏高的价格虽使激光视盘不可能普及，不过据估计，一

些已经有普通录像机的人也可能购买激光视盘机，而且一旦激光视盘机有了录像功能，其销售量将是很可观的。在激光技术领域，领先者是日本的先锋电器公司，他们的销售量一直在增加。据悉，他们正在积极研制下一代放录合一的激光视盘机。估计市场潜力很大，日本和美国的其他一些厂商也紧随其后，但其中却没有 RCA 公司。

当视盘机生产线停产时，仍有 1.2 万台视盘机堆放在 RCA 公司的仓库中，另有 15 万台在分销商手中。由于消费者手中有 50 万台，此后几年，RCA 公司一直继续生产和销售视盘。

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

RCA 公司的失败就在于，首先他们没有掌握和追踪世界先进技术，同时也没有因科技迅速发展而更新换代产品以适应未来市场的需求变化，他们也没有预见到未来技术发展的趋势，在当今世界上，没有必要都靠自己发展这种技术，而通常是靠迅速而廉价地获得别人的技术。

RCA 公司没有认识到市场的变化，他们被远远地抛在了后面。一个简单的事实——由于能在家里复录音乐，留声机逐步被录音机所取代，这说明消费者对录制功能的重视。RCA 公司花了 5 亿美元才认识到这一点。

人们还记得，RCA 公司生产视盘机时，也生产录像机。现在他们在录像机市场上仍占有很大份额，并且有很大盈利。或许他们的策略是“不在一棵树上吊死”，但选择应该慎重。有的公司开始也是脚踏两只船，但以后对市场作出的反应很不相同。早在 1981 年就有一篇题为“视盘行将衰落”的分析短文，RCA 公司对这个问题的认识晚了 3 年之久。而索尼公司决定撤出这个市场却早得多，并全力发展录像机，结果证明，这是一项正确的决策。

最初视盘机因价格比录像机便宜一倍，因而市场销路看好，RCA 公司受此鼓舞，把产量增加了 50%，并计划到 1981 年底销售量达 30 万台。正是由于最初的成功，另外两大公司（日本的 JVC 公司和荷兰的飞利浦公司）也都投入大量资金生产这种产品，而索尼公司却激流勇退了。据索尼公司判断，由于不能录制节目，用户最终将把它“扔进废铁堆”，而 RCA 公司当时的董事长因宠爱这种产品而一叶障目不见泰山，最终导致了失败。

视盘是否比录像机更有优势：

1. 1981 年预先录好的视盘价格仅 15 美元，相当于录像带的一半；
2. 复制质量比录像带好；
3. 可以迅速选择某个画面。

但录像机技术的迅速发展不仅大大缩小了两者的价格差距，而且也使选择画面的速度大大加快了。

在很多难以预测的领域，科技的发展确实令人吃惊。就在 RCA 公司放弃生产视盘机的同时，我们看到了一篇题为“激光视盘前途广阔”的文章，指出激光视盘的优点是集声、像、数据储存为一体。先锋公司是首先推出激光视盘的公司。1984 年底，该公司开始销售一种既能放唱盘、视盘又能放电视节目的机器。索尼公司也推出了一种与飞利浦机器相连接的单放机，既能放小型激光唱盘又能放数据贮存盘。一个小型激光盘能存贮 27 万页教科书，比 3.5 英寸的磁性软盘存贮量大 10 倍，可能将成为大百科全书、参考书、地图

册的理想替代品。据说索尼公司计划生产一种多功能显示板，供司机查阅地图及其它各种所需指南性材料。

诊断

RCA 公司在视盘市场上所经历的风险清楚地告诉我们，扩大风险是极不安全的，冒险进入一个全新的领域都有可能犯 RCA 公司的错误，经营成功的企业不是不犯错误（因为通常错误是难免的），而是必须通过其他企业的错误来吸取教训，不再错上加错。假如我们误入歧途，就应及早认识并有足够的勇气抛弃错误，不至于陷得太深。我们也应看到，采用新技术并不只是一种危险，它可以使你获得竞争优势和经济上的利益。RCA 公司放弃了视盘市场，但至少使这家公司仍然生存下来了，它在很大程度上是靠领先的和不断发展完善的技术重新引起了公众对视盘的兴趣。

22 唯利是图的惨痛教训

互惠互利是合作的基础，特别是在当今的国际合作中更是如此。而唯利是图，取小利而忘大义的做法只能是害人害己。

在美国历史上曾有一家显赫一时的建筑工程公司，它广为人知的名字是化工建筑公司。该公司同其它许多美国公司一样，在建筑工程领域极为活跃，它在二战后建筑工程业的鼎盛时期涉足世界各地的化工建筑工程，并且得到了迅猛的发展。由于该公司几次变换业主，因此很难追溯它的历史。购买、兼井及接管是企业增长的手段之一，在国际上，这已成为企业发展中的一个特征。不少公司本该经营得很出色，但只是由于企业管理不善或资金使用不当才被竞争对手所吞并。化工建筑公司变更业主，最后一次是在 1973 年，被通用轮胎橡胶公司所属的一个子公司通用喷气发动机公司以约 2000 万美元的价格接管，当时，通用喷气发动机公司正在寻求多角化经营。尽管一年前化工建筑公司略有亏损，但该公司年销售额仍达到 1 亿美元左右，且一直保持可观的利润收入。

购买处在边际利润状态下的公司常常是一笔有利可图的生意，因为这类企业通常能以极便宜的价格买到手。可是要使买下的公司获得经营上的成功并且取得高额利润则需新业主及被收购公司职员之间配合默契。化工建筑公司过去在这方面缺乏有益的经验。在过去，每一次变更业主都要求该公司的职员去适应一种新的不同的管理风格，因此，在新业主及化工建筑公司的职员之间缺乏默契的配合。

在被通用发动机公司接管时，化工建筑公司有大量积压在手的建设工程，包括阿尔及利亚的阿秀工程。阿秀工程是化工建筑公司独自承揽的一宗最大的工程项目。它的工程量很可能是通用喷气发动机公司考虑购买化工建筑公司时的决定性因素。化工建筑公司的职员们不得不再次努力适应通用喷气发动机公司管理体制的要求。其结果是将化工建筑公司按照通用喷气发动机公司的业务要求分成了若干个独立的分公司。开始是由通用喷气发动机公司的一位副董事长来主管化工建筑公司的业务，但由于这位主管政绩平平，使得化工建筑公司发展停滞，他很快就被总公司撤换了。而走马灯似地撤换该公司的高级主管极大地挫伤了化工建筑公司高级职员的士气，他们对此感到惶惶不安。同时，由于把化工建筑公司分成若干个小公司，不仅大大增加了行政管理费用，而且也降低了化工建筑公司整体施工效率。这种局面促使许多高级管理人员纷纷离开化工建筑公司而另谋出路。还有一部分人则被解雇。更为严重的是，大约拥有 25 名成员的承建阿秀工程（为阿尔及利亚安装石油化工设备）的队伍也瓦解了，许多成员都离开了化工建筑公司。所有这一切带来的严重后果极大地削弱了化工建筑公司按期履行合同的能力。

要想弄清楚化工建筑公司失利的深层原因，还得从头说起。

让我们回到 50 年代初期的孟买，当时决定在特龙贝建一座化肥厂。特龙贝位于孟买的市郊，与当时已存在的一个炼油厂相毗邻，该炼油厂将提供所需石油原料。到 60 年代初，工程所需的全部外汇已经确定，由美国提供贷款援助，附加条件是此项工程必须由一家美国公司来负责工程的设计。化工建筑公司有幸被选中做为特龙贝一号工程的主要承包商（特龙贝一号系工程代号）。同时，印度化肥公司将在化工建筑公司的指导下承担该项目的土木工程及化工设备的安装。这种安装正好与印度政府的一贯政策相吻合，印度政

府的目标是不仅要最大限度地减少工程的外汇成本，而且更要提高本国公司的技术水平，以便将来能在不需外援的情况下独立建厂。

按照工程计划的要求，该工程应于 1963 年竣工，而实际上一拖到 1966 年才最后交付使用。全部工程费用从最初预算的 2.47 亿卢比增加到 3.78 亿卢比。化肥厂投产后，设备运转一度良好。然而，仅仅在化肥厂交付使用一年以后，设备运转就出现了严重问题，该厂被迫开始制定修复计划。工程逾期及建造费用增加在很大程度上是因为工程承包合同把该项工程的整体责任分割开了。现在就让我们来分析一下这种情况发生的由来。作为土木工程承包商的印度化肥公司应为化工建筑公司的工程设计提供压缩机底座。然而，当工程交接时，化工建筑公司拒绝接收。他们认为，印度化肥公司的设备工艺粗糙，要求该公司将底座拆掉重新施工建造，化工建筑公司威胁说，如果不照此办理，他们将拒绝承担对已开工的工程所负的责任。这一场争执使工程延误了好几个月。一个来自中央水利电力委员会的专家小组检验了压缩机底座工程技术方面的问题，认为一切正常。他们认为承包商和业主之间的不必要的争吵完全可以通过双方的密切合作来避免。但是回顾整个事态的发展，似乎是化工建筑公司的工程进度落后了，而用这件事做为借口转移视线，以掩盖自己的过失。

实际上，这一工程的漏洞表明，不仅在与承包商所作的安排中存在着许多欠妥之处，而且业主与承包商之间缺乏应有的相互沟通与合作。最后，这些问题表明化工建筑公司在留下了一个漏洞百出的工程项目后逃之夭夭了。而自合同签订之初，他们就有责任保证满足化肥厂的运行和生产要求。

化工建筑公司与印度化肥公司之间的数起争端均已诉诸国际仲裁委员会，诉讼过程很长，而仲裁的结果却因为印度化肥公司没有交付仲裁费用而未予宣布。当时，双方箭拔弩张，在报纸上经常互相攻击。化工建筑公司甚至做得更过分，他们利用某些印度报纸连篇累牍攻击对方，力图证明自己是正确的，并把所有的责任都推到印度化肥公司身上。这真是一个令人遗憾的事件。

让我们再回到 70 年代的阿尔及利亚。它的第一个液化天然气装置建在阿秀，工程名称定为液态天然气工程—1 号，它是一个足有 6 节车厢那样长的液化装置，于 1978 年交付使用，当工程完工时，人们高兴地称它为“世界上最大的液态天然气工程”。但是它的建造历史却一波三折，而且工程投入使用后，遗留下许多严重的问题。对此，我们概括如下：

1972 年 3 月美国政府在长达 20 年的时间内第一次批准进口液态天然气。

1973 年 3 月美国进出口银行以及其它银行批准了一个 40200 万美元的一揽子财政计划来兴建一系列设施，以便能够每天从阿尔及利亚进口 10 亿立方英尺液态天然气。

1973 年 4 月化工建筑公司得到了为液化这种天然气修建一座工厂的承包合同，财务预算成本费用为 35000 万美元。1975 年 5 月动工，计划 1976 年 4 月完工，1977 年年中全部投入使用。

1975 年 11 月工程的业主索纳特拉中止了与化工建筑公司所签订的合同。

1976 年 1 月索纳特拉在追加了成本的基础上与贝彻特尔跨国公司签订了完成该工厂建设的合同。

1976年5月美国证券交易委员会宣布化工建筑公司在计算付给它的承包合同款项时可能多算了1500万美元。

1976年7月索纳特拉对通用轮胎橡胶公司（化工建筑公司的所有者）提起诉讼，要求对方赔偿4500万美元，声称该公司所属的3个子公司为得到这项合同采用了贿赂手段。

1977年2月阿尔及利亚方面询问了有关工程追回成本、美国公司未能履行合同、以及美国联邦电力委员会在处理申请液态天然气进口合同上行动迟缓等一系列问题。

1979年7月阿秀的液态天然气工程最终由贝彻特尔公司完成。

索纳特拉公司指责化工建筑公司“缺乏竞争能力，表现欠佳”，因而中止了与其签订的合同，当时工程进度已落后于原定计划7个月。根据合同要求，索纳特拉要向埃尔帕索天然气公司提供液态天然气，若有延迟，要受重罚。因此对业主来说，惟时完工至关重要。

随着与阿尔及利亚天然气—1号工程合同的取消，美国国内也开始了一系列的调查活动。结果美国证券交易委员会对化工建筑公司的母公司通用轮胎橡胶公司的起诉成为当时的一个主要案件。该诉讼于1976年开始，这一案件是水门事件后揭露公司行贿行为运动的一个组成部分。这一特殊案件包括了证券交易委员会对一个公司所能提出的一切指控。它提出的指控主要包括以下几点：

1. 化工建筑公司在竞争签订阿尔及利亚天然气-1号工程问题上行贿约1500万美元。

2. 为60年代初开始的政变运动非法支付和贿赂的款项高达几百万美元之多。

3. 一次付给一位摩洛哥籍贸易顾问和三位内阁部长约50万美元（其总数超过100万美元）的好处费，以获准扩建一个轮胎厂。

4. 在智利以降低利润的方法贿赂总督及其顾问，以提高工程造价以及保持在该国的垄断地位。

5. 在墨西哥以记名方式付给墨西哥政府官员以及其他人员30万美元，以取得某种好处。

6. 在罗马尼亚贿赂一位政府顾问以谋求在该国建立工厂。

7. 1971年到1973年间付款15万美元，以便从阿拉伯的黑名单上除名。

8. 在美国付给与该公司打交道的军职官员和政府机构的文职人员大笔退职金和给予其它好处费。

这样的巨额行贿款项是怎样提取支付的呢？通过调查发现，这些贿款主要是通过多开发票金额、改记利润损失帐、建立行贿基金等一系列手法和由通用轮胎橡胶公司的董事长提取现金救济金来实现的。然而，我们在这里所关注的只是这一系列问题中的第一条，即化工建筑公司为谋取阿尔及利亚天然气-1号工程合同所行贿的款项。也许这一点正恰恰说明了为什么化工建筑公司在印度的可悲经历没对他们在阿尔及利亚取得天然气-1号工程这个重要合同产生消极影响的原因。

在建筑承包商的名单中，化工建筑公司的名字被永远抹掉的事实是不足为奇的，因为人们绝不会把在印度和阿尔及利亚的失败视为孤立的事件。

液态天然气—1号工程的落成典礼是在1978年2月举行的，比化工建筑公司原计划的竣工日期——1977年年中推迟了近8个月。鉴于贝彻特尔公司

接手时化工建筑公司已延误工期近 7 个月，在这样短的时间内使工程得以完成，这应该说是一个创举。贝彻特尔公司成功的秘诀在于，它能够吸取经验教训。确实，所有企业，乃至我们每一个人都免不了犯错误。然而，那些取得巨大成功的企业或个人，正是那些能从自己的失误中吸取经验教训的典范。这些企业或个人坚信，吸取有益的经验是取得成功的基础。贝彻特尔公司的项目经理们正是这样做的，他们是贝彻特尔公司的杰出代表。项目经理是任何一项工程中的关键人物，而他处理人际关系的能力是其取得成功的前提。他并非单枪匹马闯天下，也不可能这样干，他率领着一支由各种人才组成的建筑大军共同工作。成功的秘诀就在于发挥各种人才的聪明才智，充分信任他们，与他们共同分享成功的喜悦与荣誉。在工程胜利完工时，贝彻特尔的项目经理悄悄地闪在一旁，让其下属答谢人们对公司的赞美。为此，贝彻特尔公司董事长 S.D. 小贝彻特尔先生在举世瞩目的天然气—1 号工程落成典礼上的讲话中自豪他说：“我为我们在阿秀施工的工程队伍感到无比自豪，他们从帮助阿尔及利亚开发这一重要的天然气资源方面所做的杰出贡献中感到极大的满足。”

诊断

成功地承建一项工程的一个基本的先决条件就是承包商与工程业主，或曰客户之间保持密切的合作。良好的协作不仅使客户感到满意，给承包商赢得大量重复性工程项目，使双方受益，而且使双方的业务合作得以继续和发展。在印度，化工建筑公司似乎把自己放到了客户的对立面。当他们在阿尔及利亚也采取同样做法时，客户通过中止合同的手段给他们酿成了灭顶之灾，使之在国际承包工程领域内永远地消失显然，化工建筑公司没有吸取以前的教训。商业中买卖双方的精诚合作是取得成功的根本前提，尖刻和唯利是图的做法只能带来短期利益。如果化工建筑公司能够勇敢地承担起在特龙贝工程中的责任，他们就将有能力更加丰富的经验来对付诸如阿尔及利亚所出现的问题的挑战。

23 慢性自杀的罗伯特·霍尔公司

曾几何时，它还声名大振，飞黄腾达，但在短短的不到十年之后，便一蹶不振，这一突变究竟是如何发生的呢？

1940年4月7日，路易斯·埃伦伯格和哈罗德·罗斯纳在美国的康尼狄格州开设了一家零售服装商店。1946年被纺织业和代理业的巨商——联合产销公司购买，并将新商店命名为罗伯特·霍尔商店，联合产销公司的董事长马丁·施瓦市仍保留埃伦伯格和罗斯纳两人经营这家商店。由于战后经济复苏阶段，人们希望能买到价格便宜的商品，罗伯特·霍尔公司适应了这一需要并得到迅速的发展。

1948年，罗伯特·霍尔服装公司开办了它自己的男子服装厂，用于提供95%在罗伯特·霍尔服装商店出售的男子服装。儿童和女式服装通常是从制造商那里买来的，不过，在给他们的订单上规定要使用由罗伯特·霍尔公司从各工厂购买来的原料。只有很少一部分商品是在公开市场上购买的，不过这些批发商都严格限于公司附属的供应商，因此，可以为罗伯特·霍尔公司提供最低的成本。

服装存货花色品种之多令人惊讶。在任何时候，每一个单位都拥有3000多种衣服。据说，这个联号的营业额比同行业的大多数公司都高，尽管准确数据被它的母公司联合产销公司严格保密。

管理费用低，各分店经营方式的一致性，使业务拓展容易进行，有时还十分迅速。例如，在1948年的一天里，就有8家商店在芝加哥同时开张。公司通过大量的报纸和广播广告，特别是使用广告诗，实现了对市场的渗透。

广告诗中说：

价值在一步步上升，价格在一步步下降，罗伯特·霍尔公司在这一季节中，

将向您展示其中的奥秘把管理费用降低，再降低。

到1949年，以美元计算，罗伯特·霍尔公司已成为美国第二大男式、女式和儿童服装连锁商店，它也是唯一一家以非传统方式经营的最主要的服装连锁商店，这些商店在规格上非常整齐：位于平均面积为12000平方英尺的厂房型建筑内，没有橱窗，没有高档的装潢，坐落在商业区以外，租金很低。

罗伯特·霍尔服装公司的目标市场是那些关注价格的消费者，这些人多数是蓝领工人。罗伯特·霍尔公司的总经理埃伦伯格曾打过这样一个比喻：“有些人宁愿花5分钱在自动售货机前买一杯咖啡，而另一些人却喜欢花40美分在优雅的宾馆里喝一杯咖啡。后者在喝咖啡时还需要有餐巾和侍者，而前者则要全力使自己收支相抵。两者花的钱都划得来，但是，不同的方式带来不同的感受。”

埃伦伯格并不欣赏大拍卖或降价销售的方式，但他们却采取了非常大方的退货策略——如果客户对所买的商品不满意便可退货。这一策略看来效果很好。在开业15周年之际，罗伯特·霍尔公司已发展到拥有200家商店，并成为美国最大的男女和儿童服装联号。埃伦伯格和罗斯纳固执地拒绝从最初的模式中脱离出来，然而这种传统楼层商店正被独立的“路边”商店所取代。不过，它们仍旧位于低租金地区，并有宽敞的停车场。

1951年，路易斯·埃伦伯格去世，哈罗德·罗斯纳接替他成为罗伯特·霍尔公司的总经理。罗斯纳继续执行的仍是他的埃伦伯格在创立初期就确定的

一套经营方针。

不顾已经变化了的环境。

到 1955 年，每家商店的平均面积已接近 15000 平方英尺，衣架能容纳约 15000 件衣服；每家商店各有 3—6 间男女试衣室，有 10 至 20 名售货员；没橱窗，也没有储藏室；营业时间通常是从上午 9 点到晚上 9 点，这和当时的很多传统零售商不同，后者一个星期只有一个或最多只有两个晚上营业。罗伯特·霍尔公司的主要服装品种是套装、大衣和礼服，而附属的衬衫、领带和袜子却不经营，因为这些东西不能挂在衣架上，也因为它们易于被冒充顾客的扒手偷走。简单和高效，位于租金最便宜的地区，使毛利率降到最低——这些被认为是保持公司目标的基础。雅各布·施瓦布这样评论罗伯特·霍尔公司：“我们是服装行业的 A&P 公司，这也是目前这一行业所最需要的。”

外国人为这种经营方法所吸引。

1955 年，罗伯特·霍尔公司在柏林工业博览会上，展示了引人注目的冬季系列服装，儿童装只需花 50 美元，成人装只需花 100 美元。男装系列有：带有拉链式羊毛衬里的粗花呢轻便大衣，毛料普通装，粗花呢运动外套，法兰绒便裤，常礼服、羊毛衫、双层羊毛裙、羊毛短外套，羊毛紧身服，涤纶衬衫和双件头毛线套衫（或许我们现在应该让罗伯特·霍尔公司再获生机？）。

1959 年 12 月，苏联人为考察美国的经营方法来美国访问，罗伯特·霍尔公司成了显示美国资本主义制度效率的最好例子。

到 1965 年，罗伯特·霍尔公司已经可以庆祝它开张 25 周年了。这家联号现包括 376 家商店，比创建初期的“衣架时代”已有很大发展。固定设施，墙壁装饰和灯光更现代化了。这家联号以每年开张 30 家商店的速度不断扩大。多数新店仍位于购物中心之外，销售商品也严格保持只收现钞而不实行赊销。不过，公司提供了更高质量的商品，它取得了比创建初期预计要大多得的成功。最好的男式服装现在售价为 52.95 美元，而 1948 年售价才 38.95 美元（不要忘了，通货膨胀在那时还十分严重），貂皮镶边大衣也只不过卖 79.95 美元一件。

罗伯特·霍尔有它自己的牌子，而不是那些在全美做过广告的品牌。大约有 95% 公司出售的男子服装和男式童装是由罗伯特·霍尔公司自己生产的，但妇女服装仍由外面的厂商制作。1965 年，公司的统计数据表明，55% 的销售额来自男式服装，而 45% 来自女式服装。1965 年，罗伯特·霍尔公司也开始尝试租赁商店，除出售服装外，还出售化妆品、药品、电器和其它商品。在这些试验性的多品种商店中，划出了 18000—20000 平方英尺给租赁部。当时正是廉价百货商店发展最快的时期。在罗伯特·霍尔公司总体上只有有限的品种采用折价出售时，它属下的“罗伯特·霍尔村”，即多品种商店开始尝试当时的一种流行观点：“所有的东西都在一个屋顶下购买。”

以不变应万变的时代结束了，问题也必然地到来。

尽管问题的大部分还没有被注意到，但静静潜伏着各种危机的症状在 60 年代末终于开始慢慢露头。顾客日益希望使用赊购方法，而竞争对手正在提供这一业务。但罗斯纳固执地反对这种做法。他所以对赊销方法倒胃口，可以追溯到他做塞缪尔斯公司采购员的时候。他认为：“总是有这样的人，当使用赊购手段时，便会购买一些他们本来付不起的东西。作为这个公司的头头，我坚决主张以现金付款的政策。这些年来，一直有人建议我们使用赊销

方法，以增加业务量，但只要我还坐在这个位子上，就不同意那样做。”然而，当时甚至是 J.C.彭尼公司，在西尔斯公司提供赊销业务很久以后，也终于在 1958 年提供了这种业务，并到 1961 年，已有 200 万个赊销帐户。服装商店，如霍华德商店、克劳福德商店和邦德商店早在 1940 年初起便已实行赊销方式。

到 60 年代，购物中心成为主要趋势。顾客喜欢在购物街购货，因为这儿舒适、方便，令他们愉快，同时又能购买到各种商品，而不仅仅是衣服。而罗伯特·霍尔公司仍强调它左右无邻的独立的地理位置——大约有 297 家这样的商店，只有 40 家位于购物街上。

60 年代，随着个人收入的提高，流行款式成为推销时的一个重要特征，尤其是女式服装。但在消费者眼里，罗伯特·霍尔服装店并不是一家时装店。多数人仍认为它是一家男式服装店，以价格低廉的男式装和轻便大衣而知名。

终于，在 1969 年，为了推动罗伯特·霍尔服装店注重时髦的形象，罗斯纳聘请了米产寺的女伯爵安东涅塔·里娃·宁尼每年为公司独家设计 18 种流行款式。除设计时装外，宁尼还在联号的各个商店露面，并担任公司的时装总顾问。罗伯特·霍尔服装店以每件 100 元出售宁尼所设计的时装。然而，女伯爵并没有普奇或瓦伦蒂诺那么出名，涉足时装设计也只有 4 年时间。结果，这次提高公司时髦形象的努力收效甚微。

在 60 年代和 70 年代，服装市场从保守型转为随便型。罗伯特·霍尔公司错过了这一转机，它的服装风格仍是保守型的。在早些时候销路很畅的商品，不再畅销了。在经营初期，保守型之所以受到欢迎是因为顾客们花不起钱对他们的服装做太多的式样变化。在式样缺少变化的年代，也就不太需要大拍卖或削价，事实上也从没有采用过这种方法。然而，情况已发生急剧的变化，可罗伯特·霍尔公司并没有注意到这一点。

最早预示一切开始运转不灵是在 1974 年，当时罗伯特·霍尔公司告诉它的供应商要推迟 30 天才能付款。销售额的增长早在 1969 年便开始减缓，自 1971 年以来一直徘徊在 2 亿 4 千万美元左右。利润已从 1969 年顶峰时期的 1400 万美元开始大幅度下降，到 1975 年，发生了 2160 万美元的亏损，而 1976 年亏损达 4150 万美元。主要原因是滞销品积压过多，而且减价太迟。

为此，罗伯特·霍尔公司的管理层被其母公司即联合产销公司（简称 U.M & M）改组。为了使罗伯特·霍尔公司重新盈利，大部分过期库存商品被清理拍卖，实施削价策略建立了一种新的削价政策。

罗伯特·霍尔公司的新管理层很快认识到需要改变糟糕的经营，更新商店的形象。不久，有约 150 家不能盈利的商店被关闭。公司还计划对老商店进行重新装修。长方形的白色旧建筑，以前曾是商店管理费用低的流行标志，现在也以新的门面和标牌“摩登”起来了。商店内部也有改善，铺上了新地板、新地毯，配以天花板和现代化的设施。为了确保更好地使用固定设施，保持布置的统一和谐，并改进商店的陈列，总部向所有商店的经理发一本手册，以图片形式向他们展示最佳的商品陈列方法。

例如，在罗伯特·霍尔公司商店最密集的芝加哥地区——其中 28 家是独立建筑式的，2 家在购物街上，7 家是“罗伯特·霍尔村”式的（营业面积 11 万平方英尺，核心部门经营服装，还有配套物品出租部和耐用品部）——重新装修工作被认真地开展起来。一家 9800 平方英尺的典型商店，完工成本

是每平方英尺 450 美元，仅内部装修，每平方英尺就需要 2.5 美元。

公司把未来的扩展目标定在购物街上，“因为我们正在追赶西尔斯公司、沃德公司和彭尼公司，而在购物街上，我们能够更接近竞争对手”，博比特这样说道，并指出，在 1977 年财政年度，计划新开 25 家这样的商店，每年平均面积 6500 到 9000 平方英尺。

为了更牢固地控制经营，在组织上也作了一些变动。公司设立了 5 个地区经营职务，其中有 3 个不同区域各设一名；购物街上设一名，“罗伯特·霍尔村”设一名。广告宣传也加强了，更注重在一些商店集中的地方进行现场广告，这样也有利于商店共享广告所带来的收益，并分摊成本。

当时有一种非常乐观的看法：在公司新的先进管理方式的领导下，依靠已经完成或已计划好的变革，到 1978 年罗伯特·霍尔公司就可盈利。

博比特在描述公司的新策略时说：“这一新政策其实一点都不复杂，这只是一个好的零售商会采取的经营方法，但这家公司过去却不是这样经营的。就经销而言，我们实际上正是回到最基本的经营方法上。”

不幸的是，时机错过了。这一联号的 366 家商店，在 1977 年 6 月 30 日被正式关闭，再也没能重新开张。

它的母公司，U.M. & M. 公司，也正面临着不断恶化的形势。1966 年，它的长期负债已经达到 9900 万美元，那年的利润只有 2400 万美元。到 1974 年，它的长期负债已上升到 2.26 亿美元，增幅达 128%，但利润只上升了 29%，为 3100 万美元。1975 年，施瓦布再一次增加了公司的长期负债，但是，这一年非但没有任何利润，相反，亏损了 1850 万美元。到 1977 年，有 2.05 亿美元未能偿还的短期债务，2.2 亿美元未能偿还的长期债务。1977 年，公司的亏损开始上升，其中，罗伯特·霍尔公司的解体给 U.M. & M. 公司带来了大约 6000 万美元的损失。在 1977 年 7 月底，U.M. & M. 公司按联邦破产法第 11 章请求破产整顿。

诊断

在商业世界中，可能没有一个短暂成功的例子能比罗伯特·霍尔公司更有代表性了。曾几何时，它还名声大噪，飞黄腾达，但在短短不到 10 年之后，便已成了一枕黄粱。这一命运的突变究竟是怎么发生的呢？管理者面对不断恶化的环境，为什么会漫不经心，迟迟不采取行动，以至最后连补救也来不及了呢？答案可能是长期成功所带来的骄傲自满。成功会成为它自己最可怕的敌人，因为成功使一个人或一个组织陷入一种虚幻的安全感，而这在不断变化的世界中又是不现实的。总结罗伯特·霍尔公司失败的教训，我们可以得出两点结论：

首先，成功的企业应该克服管理人员过时的现象。

当一个人处于一定职位，而又缺乏通常被认为是保证当前和未来的有效实绩所需要的技能和知识时，就会产生“过时”现象。换句话说，这样的经理人员不能适应正在变化的环境，也不能掌握正在发展的技巧，而这些技巧能使他的工作更有效，能给一个竞争中的企业经理人员带来优势。我们可以归纳出几条导致管理人员“过时”的原因。

1. 在迅速变化的领域，一个管理者可能会难以与时代保持同步。

2. 管理者可能会被提拔到他们所不能胜任的工作岗位 3. 可能缺乏动力去付出时间和精力以精通或了解最新的方法和技术。

对罗伯特·霍尔公司来说，零售领域的变化似乎并没有快到必须采取超

常努力才能适应变化这种程度。然而，我们还是怀疑，可能有些经营人员被提拔到了超出他们能力水平的重要岗位上。我们也怀疑：一个近亲繁殖式的和老化的管理部门是否真的有足够动力去赶上时代和避免“过时”？

管理部门的发展计划可帮助解决“过时”问题。这可能包括下面几点或全部：

- 1.工作的变换转向更富于挑战性的岗位。
- 2.在目前所处的职位上进行训练和评议。
- 3.正规的培训计划。4.自我提高计划和激励。

更激进的解决办法是让这种“过时”的管理人员退休或辞退他们。管理人员的发展计划需要耐心，而撵走现有的管理者，可能导致人才和平庸之辈一起被赶走，这在一个新的外来机构接手工作时并不少见。当一个企业被另一个企业吞并，或当债权人和股东们不再容忍久居其位的管理者差劲的工作绩效时，这样一种人事管理上的剧变就可能发生。

其次，任何企业经营都应对环境保持敏感性，迅速认清形势的变化，并作出相应的调整。

墨守成规的哲学，如“我们一直都是这样做了”，在我们今天所处的这样一个日新月异的时代里，可以说是缺乏远见的。公司的经理和职员，通过对竞争对手、对本行业所发生的情况、对贸易协会和商业专家的财务报告书，以及顾客对企业及其产品的看法和态度的观察，应该能够发现不断变化着的形势。

今天，在竞争不断加剧的情况下，一个企业更需要采用完善的、现代化的经营技巧。在零售行业，这样的经商之术，如削价控制、销售分析，销售预算等等，都是不能被忽视的。

然而，令人惊奇的是，作为一家大型零售企业的罗伯特·霍尔公司，没有注意到那些不断探索并取得成功的零售商所采用的有效经销技术。在几十年中，这一原理被忽视了，并使管理者习惯于不需作任何变革。结果，那些卖不出去的商品，由于没有采取削价销售的政策，占销售额的比例不断上升，最后还是被迫降价。罗伯特·霍尔公司一直没有意识到需要更新商店、设施和陈列。在认识到顾客需要和所有竞争对手都提供赊销业务时，也没有提供这种服务。它也忽视了在经营上引进科学方法：例如，控制削价幅度；进行地区性分析，了解哪些商品最畅销；强调商品的营业额；试验新款式；采用大拍卖和其他在商品交易中产生的推销方法。结果，一切都已悔之晚矣。

最后一个教训是，需要不断更新设备。对于零售商来说，自然这也就意味着对商店进行更新改造。这样一种更新应是经常性的。在多年的疏忽以后，突然凭一个计划匆忙地进行补救，这样做是不合适的，因为任何公司的管理和财务资源都无法充分提供基础。但如果循序渐进，每年都做一点，那么一个公司就会发现它总是拥有现代化的设施，并处于有利的竞争位置。

24 警惕、3C 并发症

3C 综合症是企业经营的癌症。三个致命的癌细胞：自满 (Complacency)、保守 (Conservation)、自负 (Conceit) 一旦扩散，将致企业于死地。如果要想在激烈的市场竞争中立于不败之地，就应时刻提醒自己，预防为主，谋求企业的健康发展。

50 年代，在美国市场上，哈利·戴维森、英国的诺顿·凯旋以及德国的 BMW 等摩托车公司每年的销售量可达 5 万辆左右。10 年后，日本企业本田开始向美国市场渗透。1960 年，有 40 万辆摩托车在美国注册登记。这比 15 年前第二次世界大战结束时大约增加了 20 万辆。当然，它比其他机动车辆的数量要少得多。但是到了 1964 年，仅仅 4 年时间，摩托车数量就增至 96 万辆；2 年后达 140 万辆；到 1971 年，约达 400 万辆。本田摩托车公司制定了一种具有明显差异的扩展摩托车需求的策略，其要点就是发展轻便摩托，并直接针对新主顾作广告。很少有企业能象 60 年代的哈利·戴维森那样、经历一场市场占有率的大幅度下降（尽管其市场占有率急剧下降，但是总销售量几乎没有变化，这表明它们将再也争取不到新的顾客）。

稳定而平静的美国市场，突然受到了来自日本摩托车制造商的入侵，面对这种局势，哈利·戴维森毫无反应，至少是等了很长一段时间后仍无反应。哈利·戴维森自认为是大型摩托车行业当之无愧的领导者，或许他应该对那些穿黑皮夹克的人给摩托车驾驶者带来的不良影响感到震惊。值得欣慰的是，事实上几乎所有美国警察部门都使用这种摩托车。也正是由于这一点，才导致哈利·戴维森的高傲自大，面对“本田”向美国摩托车市场的渗透，他视而不见，袖手旁观。管理人员也觉得这种轻便本田摩托车的入侵对美国摩托车行业构不成大的威胁。这种态度，用公司创建者之子、当时在任总经理威廉·H·戴维森的话来表述是再全面不过的了：“我们根本就看不上轻便摩托车市场。我们认为，摩托车是一种体育器械，而不是交通工具。即使有人说他买了一辆交通用摩托车，那也一般是在休闲时间才用。轻便摩托车只是一种辅助用品。回想一下，第一次世界大战的时候，也有不少公司生产轻便摩托车，而我们走自己的路，生产自己的摩托车。这些公司的经营没有任何起点，我们已看到了他们的下场。”

这位先生有多“狂”！

哈利·戴维森终于认识到“本田”的出现并非是一种不正常的现象。它已成为市场上的一支新生力量。于是，在 60 年代中期，它曾以推出意大利轻便摩托车为手段，报复“本田”，但是为时已晚，“本田”已站稳了脚跟。而这种意大利摩托车也被认为是质量远远低于本田的劣等车。到 60 年代后期，“本田”在日本制造商中依然遥遥领先，其占据的地盘比预想的还大。

哈利·戴维森的失误在于疏忽大意，无动于衷。他的问题不是鲁莽行事、盲目扩张，而是不作任何对策，缺乏改变现状的进取心。我们可将它归结为导致失败的 3C 综合症：自满 (Complacency)、保守 (Conservation)、自负 (Conceit)。一些在行业中根基牢固，长期居领先地位的公司，常常会染上这种缺乏创新、竞争意识和进取心的综合症，3C 对一个处在领先地位的公司取得进一步的成功是极为有害的。

所谓自满是指那些沾沾自喜、自我满足的公司，满足于现状，不思进取。这个名词用来描述 50~60 年代置“本田”的猛烈进攻于不顾的“哈利”是最

恰当不过的。1953 年，最后一个竞争对手，美国的印第安纳摩托车公司倒闭了。从眼前看，再也没有生产大型摩托车的公司能与哈利·戴维森争夺市场份额了。“哈利”是唯一的幸存者，牢牢控制着警察部门这个大市场。即使不良形象继续烦扰着摩托车驾驶者，也没能削弱哈利的自满。

保守是指管理人员在处理事务时固守传统的方式，即使如今情况不同了，他也不愿有所改变，对于一个自满的管理人员来说，环境似乎是静止不变的，发展潜力也不是很大，对过去那种令人满意的经营战略用不着任何变化。具体到哈利就是生产大型、昂贵的可为公司带来利润的摩托车，目标集中在忠诚于公司牌子的摩托车驾驶者，至于老顾客之外更大的市场，则根本不予考虑。

然而，自负更进一步加重管理人员的近视，对目前和潜在的竞争对手不屑一顾。如果一个公司几年来进展得很顺利，那么“我们是最好的”、“没人敢碰我们一下”等类似的自负情绪便会充满整个公司。哈利的管理人员就曾因为本公司是 100 多家制造商中情况最好的而高傲自负。自信和自负往往相伴而生，尤其是在 50 年代及 60 年代的前期，当小小的日本竞争对手还不强大的时候，更加重了哈利的自负。

染上了这种导致失败的 3C 综合症，便不再会有积极进取、努力创新的内在刺激，对于经营的一些主要方面（特别是质量管理、顾客关系与服务等）不再感兴趣。而且，再也不想开发新产品，并对积极有效的促销活动有厌倦感。这种综合症，导致公司无视那些积极进取、渴望成功的竞争者，不管那些不出名的小对手们能否有朝一日取得领先地位。

高层管理人员的自满、保守与自负，很快会在整个组织中渗透、蔓延起来，从生产工人到直接为顾客服务的销售人员都会染上这种综合症。其结果必然是降低质量承诺的一致性，漠视顾客需求及其所关心的问题，削弱开拓新市场和改进产品的创新精神。企业对优质产品的定价越来越不重视，而只关心单位利润的极大化。这就使企业对付强有力的对手的进入显得萎靡不振，脆弱得不堪一击，并且还会愚蠢地在似乎平静稳定的市场中与根基牢固的企业竞争。

诊断

1. 将新鲜血液充实进组织内。这一步骤对于各级职员和管理人员都普遍适用。新进人员有着各种各样的经验，从而带来新观念，新主意。如果这些新进人员对防止“3C”并发症有影响的话，听取这些人的意见还是十分必要的。

2. 密切注视环境变化并灵活应变。这可以通过系统的市场营销研究来进行正式的环境监测，也可以是随意观察。每一个管理人员都可以其独特的方式，观察环境的变化。一般来讲，这种观察有三种方式可循：①熟悉近期行业统计数据及其他各种信息，浏览一般企业的出版物；②掌握从顾客、经销商、销售人员那里反馈来的有关环境变化的信息，及时发现未满足的需要、可能的机会与危险；③接受来自各个方面的新观念、新思想。

通常地，管理人员需要撒大网，广泛搜集来自各方的信息与对策。顾客反馈信息也是监测环境的一个重要信息来源，但它常常不能提供有远见的、带有关键性的意见。例如，哈利·戴维森经过对其顾客、经销商、门市部的调查，发现大多数顾客都没有意识到轻便摩托车有什么吸引人的地方，这一调查可能对公司没有多大价值。然而，经过对经销商的观察，倒可能使哈利·戴

维森更迅速认识到本田威胁的严重性。

当有利的情形将会出现时，接受新观念就是取得成功的最重要因素。对于习惯某种经营方式并已发展壮大起来的组织来说，任何变化都是创伤性的和不受欢迎的。

3.永远保持良好的顾客服务，确保顾客满意。取得成功并占据统治地位的企业，应特别注意避免突然滑向错误方向。系统的顾客调查可能成为了解其满意程度的有效工具。

4.不断进行公司的自我分析。对于一个健康发展的公司来说，似乎很难说清自我分析有什么意义；而对于一个有问题的公司来说，进行自我分析的重要性却是显而易见的。这种自我分析在指导公司市场营销活动方面尤其应全面进行。特别要为下述问题找出答案：怎么做才行？怎么做更好？自我分析要求客观真实，特别要注意减少枝节问题的干扰。由于人们都不可能全面地、历史地评价自己的工作业绩并分析其原因，而这其中恰好可能存在着有关公司利益的重要因素，因此，立即查明经营中的不足之处或公司尚未发现的经营机会是非常重要的。“市场营销审计”这个词就常常用于这种自我分析。

25 华盛顿不同情眼泪

正如权力和财富的亲密一样，政治和经济从来都是一对孪生兄弟。对于一个大型企业来讲，政治领域的失势，也会导致经济领域的巨大损失。

美国摩根财团靠战争和政治参与起家。但是二战后，美国国内的政治气候和国际形势都有所变化，同时也出现了潜在的竞争对手。但摩根财团没有能够利用新形势谋求新发展，因而开始衰败。请看这部摩根财团的盛衰史。

老摩根出身于金融世家，祖父和父亲都从事银行和保险业，但家底并不十分殷实，也没有惊人的业绩。到了老摩根和他儿子的时候，摩根财团却迅速膨胀起来。据有关文件，1935 年摩根财团控制 3 百多亿美元，占美国八大财团总资产的 49%。成为主宰华尔街乃至全球的金融霸主。

摩根财团是怎样暴发起来的呢？

首先是利用战争。1861 年，美国发生南北战争，老摩根乘机出售卡宾枪，大捞了一笔钱。在第一次世界大战中，摩根公司包办美国对西欧的金融业务。为英法政府筹措战债 30 亿美元，仅此一项的佣金就获利 3 千万美元。在第二次世界大战中，摩根财团是最大的军火承包商。战后继续卖军火，它下属的通用电气公司仅 1967 年就接受了 14 亿美元的订单。

第二是参预政治，通过历届政府得到恩惠。老摩根是克利夫兰总统的主要财政顾问，直接干预白宫经济决策。以后，老摩根又把西奥多·罗斯福捧上总统宝座，罗斯福政府处处遵从摩根财团的指示。伍德罗·威尔逊总统也受摩根财团支配，摩根财团促使这届美国政府参加第一次世界大战。赫伯特·胡佛是摩根财团用钱推上政治舞台，成为摩根财团的傀儡总统。杜鲁门政府中，先后的三个国务卿都与摩根财团有瓜葛。艾森豪威尔政府的三个国防部长都与摩根财团有密切关系。由于摩根财团控制了政府，使它受到种种经济保护和政府订单，从而牟取暴利。

第三是加强对外扩张。摩根财团的主要势力范围在西欧和加拿大，爪子也伸向世界各地。在中国，它曾企图取得广州至汉口的铁路建筑权，后因种种矛盾而放弃此事，却乘机向清朝政府敲诈了六百多万美元的赔偿。1910 年，它曾向中国贷款 1 千多万美元，获取厚利。它的下属单位在旧上海设立爱迪生灯泡厂、慎晶洋行、钢车公司，大肆掠夺。

第四是集中资本。扩大经营范围。摩根财团利用 1893 年的经济危机，控制了美国铁路的 30%。1901 年，又收买了 13 个钢铁企业，组成了当时世界上最大的钢铁工业垄断组织，到第二次世界大战前，它已经统治了美国的金融业和钢铁、电气、运输，电讯等部门，势力发展到顶峰。

盛衰是相对而言。

第二次世界大战后，摩根财团已由独家垄断美国的顶峰迅速跌下来。它的劲敌洛克菲勒财团的实力急剧膨胀。1935 年，洛克菲勒财团的资产仅为 66 亿美元，占八大财团资产总额的 10%。从 1935 年到 1960 年，摩根财团的资产仅仅增长 2 倍，而洛克菲勒财团却增长了 11 倍。到 1974 年，摩根财团的资产是 3018 亿美元，而洛克菲勒财团的资产是 3305 亿美元。摩根财团已屈居于洛克菲勒之后了。

为什么摩根财团今不如昔呢？

首先是因为政治领域失势。正如前所述，摩根财团操纵政府的例子都是在本世纪上半叶。从肯尼迪政府开始，摩根财团就不走运了。洛克菲勒在政

界发起强大攻势，捧肯尼迪登上宝座，并掠得了国务卿、副国务卿、裁军署署长等重要头衔，而摩根财团的势力受到排挤。从 1960 年开始，洛克菲勒财团的头面人物纳尔逊·洛克菲勒还直接参与竞选总统，1974 年被福特提名为副总统。而摩根财团每况愈下，一直受到白宫的白眼。

第二是经济竞争中失败。在 30 年代的经济危机中，摩根财团的股票直线下降，而洛克菲勒财团乘机瓦解摩根财团，夺走了对大通银行、公平人寿保险公司的控制权，并利用人民的不满情绪，迫使政府立法，解散摩根的联合公司。同时，其它一些财团，如梅隆、波士钝奎利夫兰，都倒戈并向摩根挑战。使摩根财团无气大伤。

第三是宏观控制失策。具体表现在：（1）摩根财团在银行业务方面，只热衷于搞批发生意，以大企业为顾客，忽视了中产阶级的小额储蓄和抵押消费信贷业务，使金融受到限制。它的金融支柱纽约和国民银行经营不善，不得不把全部股票卖给花旗银行，削弱了摩根的实力。（2）摩根财团有些下属企业经营不佳。如美国钢铁公司，由于管理混乱，利润从 1960 年的 8.2% 下降到 1972 年的 2.9%。此外，象通用电气公司这样的企业，已成为其它财团的争夺对象，大量股票落于他人之手。（3）摩根财团在经营领域缺乏积极的拓展精神。虽然它在第二次世界大战后已经注意到对商业、广播事业、消费事业的投资，但成效是有限的。它对石油业不重视，使洛克菲勒财团能以优厚的石油利润为后盾，逐渐击溃摩根财团。

历史是无情的，竞争是残酷的。微一盛一衰，这是摩根财团近百年的轨迹，也一定是任何一个垄断资本集团的命运。新兴的势力必将取代没落的势力！

诊断

在美国，对付政治风险的办法之一是政治贿赂——贿赂当权者，使之代表跨国公司利益，以此减少政治风险。人们利用政治贿赂的办法来减轻各种问题所带来的不利后果。向政府首脑行贿，以便免遭苛税（有时高到和没收一样）和驱逐的威胁；向代理商行贿，使之接下销售合同；向种种能影响公司业务的人士行贿——这一切都是跨国公司的经理们经常需要决策的事，而这些事又往往引起商业道德方面的问题。

行贿能为公司带来利润，有时也是开展业务所必需的，但却违背商业道德。因此行贿的决定应付地造成这两方面的重大冲突。在国际间进行贿赂的人将行贿视作实现公司目标的一种手段。

在 70 年代中期，由于美国公司在海外进行政治贿赂的行为被揭发出来，贿赂成了一个全国注意的问题。当时被揭发出来的贿赂金额竟然高达 7000 万美元，行贿的公司有洛克希德飞机公司、联合商标公司、海湾石油公司和其他一些大跨国公司。1977 年，一项由证券和汇兑委员会资助的研究报告估计，在 1970~1976 年期间，美国公司值得怀疑的对外付款高达 4.12 亿美元。当时，美国尚未通过禁止在国外行贿的法律。但证券和汇兑委员会规定：凡属公开招股的公司都必须公开准确报告所有的支付款项，而当时许多公司的高层经理由于未能按此规定公开用于贿赂的款项而被控违犯证券和汇兑委员会规定。

然而，当时人们只注意到贿赂现象本身，而忽略了问题了焦点是商业道德问题。当时，工商界人士辩护说：贿赂是全世界通行的一种“生活方式”，

你不这么做，就会在竞争中失败。他们以一家飞机公司为例来说明他们进退两难的处境：行贿 1000 万美元，你就可以保住 2 亿美元的买卖，试问在此情况下你该怎么办？在回答这一问题时，还必须记住，你的外国竞争对手是愿意出这笔钱、也是能够出这笔钱的。你不干就会丢掉这笔生意，损失 2000 万美元的利润。这种辩护也有一个困难之外：即使在那些贿赂成风的国家，这种事也并不被认为是道德的。前面所述的行贿事件被揭发出来之后，一些高级经理被解除职务，至少有一个国家的首相、许多位阁僚和一些官员也被免职。到 1981 年，日本法院已对两名官员判刑，首相仍在受审。

目前，贿赂问题在美国工商界引起了激烈的争论。美国工商界人士的主要意见是，其他国家有关的立法不象美国这样苛严，的确，在有些国家，不但贿赂是合法的，而且在有些国家行贿的钱还可以算作业务开支而免于征税。尽管贿赂在原西德不算违法，但受贿方所在国的政府却并不都是对此事不闻不问的。当受贿方是政府要员时则尤为如此。原西方电气制造厂商西门子公司就曾涉嫌向奥地利和印度尼西亚的政府官员行贿。奥地利和印度凡西亚政府分别就行贿之事对西门子公司和其他公司提出了指控。在上述各案中，涉嫌受贿的均是有权决定将生意交给谁做的政府高级官员。

有一点似乎很清楚，即使是在能够容忍贿赂行为的国家，事情一旦暴露，行贿、受贿的人也会受到法律追究。尤为有趣的是，在贿赂并不算非法的意大利和西德，法律却明确规定“贿赂不算非法”仅适用于在本国之外的交易。

人们对贿赂有各种各样的定义，从为了使手续办得快一些、车装得快一点而付给下层职员一元半元的小费，直到为了使本公司得到特惠待遇而付给国家元首数百万美元的巨款。美国有关贿赂的法律只针对那些贿赂高级政治官员的案件，但这一问题由于其他种类的贿赂混杂期间而变得十分复杂，难以区分。

在处理贿赂事件时，由于存在着千差万别的复杂情况，因此必须对“贿赂”予以明确的定义。首先，必须区分什么是受贿，什么是勒索。自愿向他人送钱以谋求某种不合法的利益的行为是贿赂。而当权者以威迫方式强迫他人送钱给自己，他人为了得到本来有权获得的合法利益而被迫送钱给当权者，当权者的行为就是勒索。最典型的勒索例是某国的一位财政部长要求一家公司付给他巨款，威胁该公司：如不照办，公司数百万美元的投资就会被没收。

在对各种“贿赂”下定义时还要分清什么是“打点”，什么是“贿赂”。“打点”只是给低级职员送点为数不多的钱或者小礼品，或者向他提供某种服务，所在国的法律对此没有禁止的规定，而且这样做的目的是让这些低级职员在履行其正常、合法职责时加快速度，是世界上很多国家普遍的做法。“贿赂”则往往涉及较大数量的款项，往往无正当理由，目的是唆使受贿官员替行贿方做某种非法的事。付“打点”费只是求人以较快的速度和较高的效率履行其职责；而贿赂则是要求受贿官员睁一只眼、闭一只眼，不去履行他的职责，而去做违法之事。

第三种付款有时似乎有贿赂一样，但有时也可以不是贿赂。这就是代理人费用。当公司人员对另一国家的规章制度不熟悉时，公司可能雇请一位代理人作为本公司在该国的人选。这与在美国聘请代理人一样，比如聘请一位律师去办理申请改变一幢楼房编号的交涉，因为律师熟悉有关的程序，能把

这类事办得更快。同样，在出现问题时，也可以在国外找一位代理人，让他提供类似的服务。然而，这位中间人的费用中可能有一部分用于行贿，而通常是没有办法确定中间人的费用是否用得合法。有许多“中间人”（律师、代理商、经销商等）专门为这种非法的付款穿针引线。由于各国法律规定各不相同，使这一问题变得更加复杂。在一个国家里是非法的事，到了另一国，人们可能采取“睁一只眼、闭一只眼”的态度，而到了第三国便成了完全合法的了。在美国，行贿是非法的。1977年通过了“反对外贿赂法”，宣布对外国官员、候选人或者政党进行贿赂的行为为非法。公司负责人如果“有理由知道”本公司的独立代理商有行贿行为而不加制止，也会判为有罪，受到严厉的惩处。

这项法规还要求公开招股的公司采用有助于公司负责人发现非法付款的会计的制度。违犯这项新法规的公司可受到高达100万美元的罚款；公司的经理、董事、雇员中有人违犯这项法规将会被判处5年徒刑和高达1万美元的罚款。这项新法规一颁布，熟悉国际市场经营活动内情的人士立即指出，美国的公司在国际商业交往中肯定会因此而处于劣势。此外，这项法规只针对政治贿赂而不管其他国家存在的其他各种贿赂。人们将这些贿赂委婉地称作“小帐”、“回扣”等。似乎每个国家对这类疏通关节以加快业务进程的活动都有自己的独特叫法。如何从商业道德上合理地对待贿赂行为，在这个问题上有一个困难，就是虽然用广义的“贿赂”一词来笼而统之，但实际上方式却是千差万别的。由于“反对外贿赂法”措词含混，工商界早期对该法规的理解极其狭隘，以致为了加快业务活动的简单付款也不进行了。由此引起很大的混乱，对该法规的若干解释仍然存在，主要是针对该法规没有考虑到的各类付款。

引起美国公司高层经理们对“反对外贿赂法”不满的另一个主要原因是该法规规定公司负责人无论有无可能知悉他们所雇用的代理人确在行贿，都要承担责任。该法规在许多人看来是如此苛严，以至大家普遍认为，在这类付款已成惯例的国家，美国公司将因此而无法有效地进行市场竞争。许多美国公司都在限制其代理人进行“正常的业务”，害怕会被认为是行贿。由于这项法规过于苛严，且措词又不明确，参议院已通过了一个新的法案。目前该法案正提交众议院审议。这项已获得参议院通过的法案规定，在外国非法行贿仅指有目的的贿赂行为。这样就可以使美国公司的高层经理不致因为“有理由知悉”其公司在外国行贿而遭到法律的追究。只有那些有意指使下级行贿的人才受到“反对外贿赂法”的惩处。此外，这项新法案还规定，为了方便销售而付款的行为，只要在所在国是合法的，就不构成行贿行为。参院通过的这项法案最后还提出将“反对外贿赂法”的名称改为比较委婉的“商业惯例和记录法”。

26 失策的价格战略

营销高手无不善于把握产品的定价策略。价格过低固然无利可图，价格过高也往往会因为竞争力的削减、对手的乘虚而入而降低市场份额，使利润目标难以实现。

价格策略是企业进行市场营销的重要手段。价位的高低应根据市场的竞争状况来灵活掌握。下面就是一个反例。

以美国钢铁公司为首的美国钢铁集团，在美国市场上一度形成独家垄断地位，因而长期实行垄断高价策略，获得了高额的垄断利润。但是，随着时间的推移，以生产质优价廉产品见长的日本，联邦德国厂商挤入了美国钢铁市场。结果，美国钢铁公司在美国市场的占有率逐年下降，最后竟不到 20%，让人感叹不已。

美国钢铁公司的失误在于它只顾通过高价策略牟取暴利，却忽视了这样一个基本问题：价格过高，会给竞争对手以可乘之机，从而使自身市场占有率下降。美国钢铁公司的教训使我们看到，企业经营者在制订产品售价时，不仅应考虑利润的多少，还要分析竞争对手的反应以及市场的占有情况。一般地说，厂商适当地降低产品的售价，一方面可以使竞争者感到无利可图，进而而不愿生产经营该产品，参与竞争；另一方面可以增加销售量，通过薄利多销获取稳定的利润收入。

诊断

70 年代以来，随着经济和市场的变化，在产品定价与产品销售上，西方经济学家们推出了一系列新的定价模型。这些模型突破了以往经济学中成本损益定价的固化框架，把企业的产品品种、市场波动、阶段性竞争等因素纳入了模型，使定价模型向多样性和实用性发展。

1. 单阶段定价模型。企业的经营与销售是在一定市场的特殊阶段进行了，这个阶段有相对稳定性。只要我们通过市场调研确立了市场中的消费需求弹性状况，我们就可以通过基本的边际成本的控制来实现企业单阶段利润最大化的目标。在这个思想下，美国经济学者库路热、布拉文曼在 1971 年建立了“单阶段定价模型”。这个模型 1986 年经过吉雷斯特纳和 1988 年经过耐格的修订，现已被西方企业普遍采用。单阶段定价模型公式为： $P = \frac{MC}{1 - E_p}$ 公式中的 MC 为边际成本， E_p 为市场中某产品的需求价格弹性，P 为商业企业单阶段利润的最大化售价。单阶段定价模型有其局限性。如果商品时令变化的周期较长，不同阶段消费者重复购买的频率较高，替代产品的干扰因素过大等，该模型的运用就会遇到阻碍，单阶段的企业获利目标有可能无法实现，这样必须对该模型进行动态改造。

2. 动态定价模型。企业的经营特别侧重商品季节性的市场需求变化。相当一部分日用耐用品在销售中都将随季节变化而不断调整各阶段的销价。如何确立一种各阶段销售价格的最优组合呢？美国的学者巴斯 1969 年明确提出应建立商业销售的“动态定价模型”。1975 年罗炳森建立了较实用的动态实价模型。1981 年杜兰、1984 年克拉克对该模型进行了补充修订，1988 年拉欧全面修订了模型，大大增强了模型的实用价值。动态定价模型可用公司表示。这个模型的经济意义表明了，如果企业将重复购买情况用于耐用品以期实现企业目标最大化利润流的净现值，那么，企业多阶段最优价格为短期阶段最优价格和阶段价格整项之和。是商品价格单性、创新效应、市场需求

潜力和折扣率的函数。

3. 系列产品定价模型。商业企业经营品种具有多样性。同一品种的相关产品和不同品种的替代性产品使商业企业的定价难度增大。很大情况下我们会发现，企业对不同产品进行定价时必须考虑产品价格之间的交叉点，要在系列产品中确定企业价格的最优组合。1969 年美国学者乌巴首次提出了这个问题，1971 年普拉多建立了“系列产品定价模型”。1978 年蒙罗对模型进行了补充修订，1984 年赖勃斯特恩完善了该模型，使模型有了更强的实用性。系列产品定价模型公式为：

即需求相关系列产品最优价格是经调整因子（该公式的后半部分）。调整因子是产品价格弹性、交叉价格弹性对系列中其他产品的需求，以及系列中其他产品的价格和边际成本的函数。式 E_i 为 i 产品的需求价格弹性， MC_i 为 i 产品销售的边际成本， E_{ij} 为产品 i 和 j 的交叉弹性， P_j 为 j 产品的最优售价， MC_j 为 j 产品的销售边际成本， Q_i 为 i 产品的销售目标量， Q_j 为 j 产品的销售目标量。

企业销售定价的理论根据不是一成不变的，无论是定价的经济理论基础，还是销售定价中的方式形式，都随着市场经济的发展而不断更新变化。80 年代以后，西方经济学者们又开始对价格促销和折扣模型进行了理论探讨。像美国经济学者伊特格、奈拉斯姆汉等人 80 年代初期在此方面取得了巨大进展，其理论的内容，最本质的东西就是如何对竞争价格进行合理组合。

对策论中奠基性概念纳什均衡及有关结论告诉我们这样一个道理：精明理智的经营者在营销过程中，如果在策略选择时按风险小、收益大的原则行事，参与竞争的对局大都是局中人并不能实现利润最大化，因为现实中在许多情况下往往是各方僵持，从而使各自的收入“稳定”在偏低的均衡点上。因为处于这类均衡点时，经营者不必再担心对手单方面改变策略会降低自己的收益。现代市场竞争活动中之所以会出现这类均衡点，是由于竞争各方相互制约的缘故。然而为了提高收益，在一定条件下、一段时间内，经营者为使对方难以掌握自己的行动规律，需要经常变换策略。但是在何时、何种场合使用何种方案则遵循着其内在的“随机”规律。现代对策论进一步证明，在类似上述的竞争环境中，对于每一个局中人或决策者存在着唯一的一组合理的策略组合方案，并使得局中人中的任何一方不可能单方面改变此方案以获取较多收益。

用这样的观点和方法分析该案例价格组合策略问题，会使我们清楚地认识一解释现代市场经济中颇为复杂的贸易竞争现象。经营者若能适时适当地调整产品销售价格，就会使一定时期内的总收入高于产品仅在一个价位上（甚至是高于变换策略中的平均价格水平）的销售收入。如何确定最佳的数学知识。值得庆幸的是，随着现代科学技术的发展，许多电脑软件能够轻而易举地解决此类问题。具体点讲，在该案例中，有好几个企业在市场竞争中生产销售钢铁。在西方平衡点上会有几个可行的定价方案。在几个定价方案中，适时巧妙地变换价值，就会得到意想不到的高收入。举例说，钢材的本地销售价为 1000 美元，而在某地市上的最高售价为 1200 美元；据此，可选价格则定为 1000 美元、1050 美元、1100 美元、1150 美元、1200 美元。若想长期占领此地市场，在一段时期内，并不要总以固定价出售，而应在可选的几个价格中高低交替变动，其结果是企业的总收入会高于始终于 1200 美元或 1100 美元销售时的收入。需要指明的是，通过其它方式获得超出这类均衡点的收

益水平时，“超额”部分只是失败者应获收益的转移，并未增加同类产品销售总收益。这就是现代经贸理论揭示、呈现在我们面前的经营之道。市场发育越成熟，竞争者素质越高，结局与此结论符合的程度就越高。

现实中有许多可以支持上述理论的营销案例。如近年来国内家用电器市场的价格震荡、国际贸易中的石油、粮食市场的价格涨落等，其中有许多现象难以用传统贸易理论的市场供求关系、需求价格函数的此消彼长联系等规律加以解释。又如 1994 年下半年台湾几家方便面厂商为争夺大陆市场展开的价格大战，也很可以说明问题。当几年前台湾“康师傅”方便面独占大陆市场时，价格的逐步上扬并未减损“康师傅”的畅销势头。时至 1994 年，台湾颇有实力、以生产“统一”牌和“味全”、“味丹”牌方便面的华元、久津两家食品公司向大陆市场发动攻势，都采取低价位以抢夺市场。很显然，若“康师傅”仍固守原价位，其市场地位肯定会受到威胁。因此，“康师傅”势必要先调低价格，再选准时机，在总体呈回升趋势中适当高低交替变动价格。以达到保住一定的市场占有率之目的，尽量不使收益过多减少。

只可惜美国钢铁公司忽视了价格过高会给对手以可乘之机，从而使自身市场占有率下降这样一个事实，也没有在价格策略上进行调整。

最后只落个市场占有率急剧下滑的结局。

它本不该在价格策略问题上折戟！

27 飞不快的“人民快运”

“人民快运”飞不起来的原因，一是缺了有效指挥这个轮子，二是少了竞争策略这支翅膀。

唐泊尔是人民快运公司的老板。他的公司在1983年达到巅峰境界，发展成为美国第五大航空公司，一时成了美国航空业咄咄逼人的新星。

关于人民快运公司的取胜战略，泊尔有一整套严密的构思。

泊尔关于公司的发展步骤的设想分为三个阶段。第一阶段，打入航空业市场，从目前竞争激烈的市场中占据一席之地，泊尔选择了大公司较少的东北航线作为突破口，他的想法是先从薄弱环节入手，以最底的代价杀入航空业；然后，在第一阶段完成后，公司将选择地进入几条主要的国际及国内航线竞争，公司的重心仍在东北航线，这些新的航线只是一种表示姿态的举动，泊尔不希望过早的引起大公司的报复；第三阶段，一切顺利的话，泊尔的公司将一天天扩大规模，一天天扩大市场，最终成为美国又一家全国性大航空公司。

泊尔的行动计划是以低价竞争战略为依靠的。根据经验，泊尔相信“低价+低成本”的竞争手法会使人民快运公司在强手如林的市场中争取到主顾，而且实际上人民快运公司也无力以全套的机上服务和一致的价格与其他公司竞争。既然航空业不再受管制，泊尔就要用他的拿手好戏“低价”同其他公司争个高低。

为了降低成本，使公司能在低价的情况下盈利，泊尔和他的一班人马煞费苦心分析了各方面的情况，最终得出结论，只要公司能够做好这样几件事，低价战略就能发挥效用。

首先：公司应当建立一个“轴—辐”式航线网络，这样，从轴心（一个机场）出发的飞机都可以直达目的地，中间不必降落，实行“轴—辐”网络航线，使得公司只需经营一个主要的航空港，而在其他城市中，只需安置一些基本的地面设施。这样一来，公司的成本大大下降，虽然这是以限制了公司的服务范围为代价的，但在公司发展之初，这种限制并不是什么大问题。在“轴心”的选择上，同样贯穿了降低成本的精神，位于曼哈顿西南部的纽瓦克国际机场成了理想的选择，这个机场虽已废弃，但却并非没有商业价值。精明的泊尔认识到纽瓦克机场的位置正在东北航线的必经之地，能满足公司第一阶段行动的要求，而机场的费用又相当低廉，人民快运公司可以承受。再则，泊尔还考虑到机场的北部终点站为公司独占后，旅客便不能再改乘其他公司的飞机，这无疑又保证了客源，这正是泊尔所希望的。

泊尔还决定取消不必要的空中服务，人民快运公司不再为乘客提供不必要的免费食品，顾客应为饮料、食品付钱。

人民快运公司可以先使用旧飞机，这会大大降低成本，泊尔从报纸上了解到德国汉莎航空公司要处理一批旧波音737客机，即派普里蒂飞往法兰克福，最后以每架450万美元的低价买下了17架。这个价格只有新飞机的1/3，人民快运公司大大省了一笔钱。在获得支付飞机款项的过程中，泊尔同样费尽心机地力图节省，他甚至促使国会通过了一个有利的贷款条例，这样，他就能以极为优惠的利率获得一大笔贷款。

泊尔认为让旅行社代售机票是一种浪费，人民快运公司没有必要把一大笔代售费用付给别人，他要求在飞机上售票，取消代理制。

泊尔还有十分有意义的一招即“堡垒战略。”具体说，也就是拒绝在航空公司间的标准协议书上签字。这样，人民快运公司就在签票、行李和其他各方面的服务中与其他公司不同，其他公司与泊尔的公司之间也就不能互换机票，乘客只能乖乖地乘坐人民快运公司的飞机了。

泊尔早就对工会深恶痛绝，他对工会的提高工资之类的要求头痛之至。人民快运公司要降低成本，当然要在雇员的工资方面采取措施，要最大限度地降低劳动成本（而实际上人民快运公司的劳动成本已压到了 20% 这样一个令人吃惊的低水平上）。为此，泊尔要杜绝工会方面出现的任何问题，他向雇员们灌输了一套道理，主要是说，你们都会成为公司的主人，你们每个人都应当购买和拥有公司的股票，这样，你们就能从公司的发展中受益，泊尔相信这种手段会使雇员的工资要求得到补偿；另一方面，泊尔又想尽办法充分利用雇员的劳动，他设计了水平管理体制，使每个人都是公司的管理者，每个人又要承担几种任务，标准化的分工在人民快运公司是不存在的，大家都是多面手，一身数职。泊尔的战略行之有效，人民快运公司的每架飞机只使用同行平均人数的一半人员，飞机的利用率比同行高出 1/2，而且，泊尔不必因为雇员的高劳动强度会出更多的报酬：他的雇员收入比其他公司雇员的收入要少！

泊尔的用人术基于他的哲学，他认为，对于雇员们来说，金钱的满足不如工作的顺心 and 地位的平等更重要。这听上去有悖常情，不过倒也并非无稽之谈，很合乎某些行为科学的理论，而且，泊尔公司的第一位飞行业务经理使是他的这套理论的赞同者；正是看到泊尔的管理计划后，吉尔·罗怕茨才欣然放弃在联邦航空部的工作，应聘到人民快运公司的。

但是泊尔的管理哲学却使他的人民快运公司逐渐暴露出一些内部矛盾。泊尔坚持在人民快运公司中实行水平式、参与式管理，让每个雇员都当“经理”，共同为公司奋斗；同时，泊尔一方面奉行其“工作满足胜过金钱报酬”的工作哲学，一方面为了防止工会的出现，在水平管理外还大搞“交叉使用”的用人之道，所有这些，构成了泊尔独特的管理方式。

应该说，在相当一段时间中，特别是在公司规模比较小的时候，他的这一套的确发挥了积极的效用，而且，泊尔出众的才能和个性魅力也增强了这种管理的作用。因而，在公司发展初期，大家确如泊尔所期望的那样紧密团结、精诚合作。然而，依靠个人魅力的管理并非现代化管理，泊尔虽然没有认识到这一点，但他却感觉到只靠以身作则、身先士卒的做法不再象以往那么有效了。他的管理的失策将会一天天暴露。

12 月，人民快运公司召开会议，正式颁布数十项管理条例，其要旨是“个人的成长与发展”。这当然体现的是泊尔的思想，实际上这些条例是泊尔一个人制订的，公司中没有人表示异议。泊尔要求大家都签名表示同意和遵守，出人意料的是，公司创始人之一，董事长吉特纳拒绝签名，这一下，泊尔和吉特纳的分歧便公布于众了。

后来，吉特纳结束了与泊尔的合作，跳槽去了泛美航空公司。

泊尔尝到了自己酿造的苦酒，不过，他并没有感到这一切有多么严重，他依然故我。

对泊尔的不满并非仅仅来自吉特纳一个人，公司的雇员们用广告画暗暗表达对泊尔独裁作风和低薪制的怨恨，看起来，对泊尔的迷信不可能维持多久了。

但泊尔矢口否认一切或明或暗的指责，实际上他自认为他的行动已经代表了全公司所有人的意志，他为“独裁”之类的说法感到委屈，而且，他认为自己的意志是正确的，不容反对，他曾警告一位经理：“不要违背公司的指挥，否则就请另谋高就。”在这里，他已把自己当作公司的化身了。

被胜利冲昏头脑的泊尔雄心勃勃地向美国民用航空委员会申请海外业务许可，公然与其他航空公司挑战。

当然，泊尔之所以敢做出这些让人有不可思议之感的举动，并非完全是倚仗匹夫之勇，他也是经过一番思考才作出决策的。他的主要理由是：“人民快运公司拥有一套独一无二的超一流水准的管理方式，凭借这一点，公司可以在极低的成本水平上运行，可以提供低得使一般航空公司难以承受的票价。他估计，通常不会有一家大公司敢于在价格上同人民快运公司竞争。只要有这一条，人民快运公司就在市场中占有优势。

很显然，泊尔的考虑是基于他既往的经验，而且这种经验确实是合乎实际的。但泊尔犯了一个致命的错误，他忘记了形势已经不同于以往。在前几年，人民快运公司只是一家廉价的地区性公司而已，对于它所能争夺的市场份额，老牌航空公司并不在意，所以泊尔的低价竞争战略并未受到挑战。现在的情况是，人民快运公司极力将自己的形象塑成一家国际性的、富有竞争力的公司，各大航空公司已对其存有防范之心，泊尔本应不动声色地避开别人的注意才对，他却偏偏主动向人挑战。各大航空公司一方面受到了现实的侵犯，另一方面又担心未来更大的威胁，当然就不能不做出反应。又何况，人民快运公司现在总是在向最有利可图的市场伸手，这些大公司感觉再也不能容忍人民快运公司的大胆之举了。

这样的形势，稍有头脑的人都会看得出，首先做出反应的是华尔街上的投资家和股票投机商。在泊尔宣布开辟芝加哥航线之后，立即引发了抛售人民快运公司股票的狂潮，股价狂跌，其他航空公司股价也呈下跌之势。投资者们担心，泊尔的攻势将引发一场票价之战，航空公司的利润都会受到损失。

没容泊尔作出反应，联合公司和美洲公司便不约而同地在芝加哥航线上进行反击了，他们面对泊尔的凌厉攻势，别无选择，只有不惜亏本地“以其人之道还治其人之身”，采取降价的办法与泊尔争夺乘客；而在明尼阿波利斯航线上，损失惨重的西北航空公司更是不顾一切要将泊尔驱逐出去，它的票价甚至比泊尔还要低。这些大航空公司都决心先击败泊尔，夺回市场，然后再考虑利润，因此忍痛使用低价战略。现在，让泊尔有恃无恐的绝招再也不是他的独门法宝了。

这一场价格战使每一家航空公司都蒙受了损失，而成为众矢之的的人民快运公司则陷入了亏损之中、每个月损失 1000 万美元，泊尔战无不胜的神话成了历史。

诊断

快运公司在两大方面出了毛病。

1. 指挥方法、手段有误。

企业的经营过程中，客观上存在着分工协作、共同劳动，互相影响、互相制约的关系。人们要达到预期的目的，就要求有协调一致的活动。在实现目标的过程中，企业家根据既定的方针、策略、制度，运用组织权力，通过指示、命令等手段，权威性地实现对被领导系统的领导，使组织整体运转起来，有效的完成任务，是管理的指挥职能的体现。企业经营如同军队作战，

必须表现整体的战斗力。固然，整体的战斗力与个体战斗力有关，但绝不是个体战斗力的简单相加，而是在统一指挥下所形成的一种协同作战的力量。企业职工具有一流的素质而没有一流的指挥，恰如一流的乐队，在二流指挥员的指挥下，只能演奏出二流的乐曲。另外，由于企业外部不可控因素的影响，企业计划不可能十分详细和具体，在计划的执行过程中会出现某些事先难以预料的新情况、新问题，企业家必须对下属机构和人员进行经常性的指导，有时甚至要做很多具体的帮助，直至明确地告诉他们应当如何及时地去完成任务。目标的实现依赖的是高昂的士气，而士气则来源于指挥中的激励艺术和用人技巧。

在公司规模较小的时候，泊尔的才能和个性魅力会加强其在管理上的作用，但企业规模扩大以后，这种魅力作用会有所减少。另外，管理系统是一个复杂的系统，系统内各要素之间不仅有量的不同，还有质的差异，如何使这些要素协调地联系在一起，发挥整体最优功能，是企业家的职责。

根据协调理论，企业家要积极谋求整体结构的和谐。管理系统的各个组成部分只有以有机整体的形式和状态出现时，才能在一定条件下，使内容各要素之间的比例匀称而协调，结构合理而有序，从而才能向功能最优的趋势和方向发展。

系统整体结构的协调是以系统内部各要素之间以及要素与外部环境之间的和谐为基础。因此，在进行管理协调时，要掌握一个重要原则——矛盾制衡原则。该原则认为，任何系统内部都包含着若干相互矛盾的方面和要素，它们相互制约，相互依存、保持动态平衡状态；对系统有效控制的关键，在于设计矛盾制衡机制及其结构。企业家处于各种各样的矛盾之中，为了管理系统稳定协调地运行，企业家要设法制约和平衡这些矛盾，这就必须要设置相应的矛盾制衡机制。企业家要根据不同的职能与任务设置部门和岗位，使各个不同质的、对立的、有差异的要素之间，在一个和谐的统一体中因发生一定的、有机的相互联系和相互作用而消除彼此之间的对立，形成互相融和与渗透，具有新质的统一整体。

而泊尔却未能这样做。雇员采用漫画暗暗表达对泊尔独裁作风的怨恨，可对这样，泊尔浑然不顾，最后只落个孤家寡人。

2. 在营销方面，没有选择好向对手发射“挑战者导弹”的发射路线。

在一个细分化的市场中，每个企业因营销目的、资源和实力的不同而具有不同的竞争地位。西方营销学家因此把它们分为市场主导者、市场挑战者、市场跟随者和市场补缺者四个层次。挑战者虽然没有主导者那样雄厚的经营实力和巨大的市场占有率，但是它们有自己的优势和特色。挑战者既可不畏强势，枪占市场主导者的位置，也可以攻击与自己平等的对手，还可以吞并或联合自己的追随者，以壮大实力。然而，如果缺乏适当的营销决策和竞争策略，挑战者也可能被自己的追随者赶超而退居第三，甚至是第四层次。所以，挑战者如果要向市场主导者和其它竞争者挑战，首先必须确定自己的战略目标和竞争策略，然后还要选择适当的进攻策略。

竞争对手是与企业有着直接利益关系的对象。处于同层次的挑战者是自己的竞争对手，市场主导者和跟随者以及补缺者都可能是自己的竞争对手。所谓知己知彼，百战不殆，企业在与竞争者较量之前，必须作出较为详细的竞争分析。特别应弄清以下几个问题：

谁是主要竞争者；竞争对手的销售额、市场占有率、财务状况如何；竞

竞争对手的目标和意图是什么；竞争对手有无可利用的弱点；竞争对手在环境、竞争、内部发展等方面在近期内作出什么样的反映。

市场挑战者的战略目标通常是提高市场占有率。然而，在确定了竞争对手的战略目标之后，挑战者还要选择有效的竞争战略，一般情况下，有五种战略可供选择：

(1) 侧翼进攻战略，是指先不要惊动尚未察觉的竞争者，以免过早与对手直接较量，把营销工作重点集中在有限的范围，用自己的相对优势去攻击竞争者的薄弱环节。这种战略较适用于企业资源相对弱的中小企业。

侧攻战略主要包括两种形式：一是区域性侧攻战，选择没有竞争对手的地区作为侧攻目标，以销售自己独有的产品；或选择对手实力欠佳的地区作为侧攻目标，销售与竞争者完全相同或极为相似的产品，满足完全相同的市场需求。二是细分市场侧攻战，满足同一地理区域内竞争者们未曾顾及的细分市场的需要，且满足方式也迥然不同。这种形式比前一种形式更具有威力。

(2) 正面攻击战略，即挑战者集中全力向对手的主要方面发动进攻，攻击对手的强项而不是弱项。这种战略适于实力较强的企业。进攻者必须在产品、广告、价格等主要方面超过对手，否则不宜采用这种进攻策略。正面进攻战略包括纯正面进攻、有限的正面进攻、基于价格的正面进攻和基于研究与开发的正面进攻四种类型。正面进攻的胜负取决于双方力量的对比。

(3) 围堵进攻战略，是通过生产更多型号、款式、规格、尺寸、价格低廉或质量可靠的产品，迫使对手同时在前、后、侧翼各方进行防御，力图分散对方力量和资源，突破对方的据点，开辟潜在新市场的一种战略。这种战略包括产品围堵战和市场围堵战两种基本类型，它比较适宜环境资源比竞争对手更胜一筹并愿意在较长时期内将资源用于这一领域的企业。

(4) 过回进攻战略，是一种完全避开对手的现有阵地，着眼于长远利益的最间接的战略。具体措施是或开发无关产品，实行产品多角化，或以现有产品进入新的地区市场，实行市场多角化，或发展新技术、新产品、取代现有产品。

(5) 游击进攻战略，这是一种规模和目标都比前四种战略小，但仍可能操得胜券的一种战略。基本做法是：在不同的对抗领域里，采取小规模、间歇性的攻击手段，以骚扰和瓦解对手，迫使其作出某种让步，以打击竞争者之间的平衡，获取长久性的立足点。采取游击进攻战略的基本条件是：当企业的市场地位和资源条件都弱于竞争对手资源，或者挑战者需花时间筹划一场颇具规模和竞争性更强的战略行动时。

上述市场挑战者的进攻策略是多方面的，在市场上，一个挑战者不可能同时运用所有策略，但也很少依靠一种策略取胜，往往要设计出一套策略组合，一套整体策略，借以改善自己在市场上的地位。

很显然，在主观条件不成熟的情况下，泊尔采取的是正面攻击战略、而其在产品、广告、价格方面并未超过对手，加之竞争对手们联合起来组成“混合军团”联手作战，泊尔战无不胜的神话终于被打破。

3. “最大化原则”与“次优理论”。

美国著名经济学家赫伯特·西蒙从心理学的刺激和反应相反作用原理出发，认为人具有熟悉环境和适应环境的能力。但是，在纷繁复杂的环境面前，人们对情况的认识、综合、分析和行动的能力是有限的。决策者认识的有限性，西蒙称之为“有限度的合理性”、从而在理论上证明了追求“最大化原

则”的不合理性。他通过有限度合理性的分析，提出了“令人满意的行为原则”新概念，来代替“最大化原则”。这种新理论的提出、在思想方式上、为决策者拓展出一个新的思维空间。

“令人满意的行为原则”就是说，决策者确定一套“合适”的标准，如果考虑中的方案满足或超过这些标准，那么这套方案就是令人满意的，就可以选定这个方案。很明显，这种“令人满意的行为原则”放弃了对“最大化”的追求，因而也被称之为“次优理论”。

举一个例子，在一堆干草堆里散落了许多针。裁缝寻找针的方式，按照“最大化原则”，就要在这个干草堆里把所有的针都找出来，并通过比较，选择最尖锐的针；而按“令人满意的行为原则”，则只要找到一根能满足缝制衣服要求的针，就无须再找下去了。把“令人满意的行为原则”具体应用到公司当中，就好比这个公司的决策者决定实行一套能使投资产生 25% 回报率的决策，虽然意识到可能存在其他的项目或方案，其投资回报率会高于 25%，但因性质不明，舍弃亦在所不惜。

泊尔追求最大化，却使他陷入困惑的境地；如果他能接受“次优理论”的观点呢？……

28 福特汽车公司营销症结诊断

经营管理有其固有的内在规律，谁违反规律，谁就要受到规律的惩罚。

美国福特汽车公司的失败经营即为市场营销理论中的一个颇具代表性的案件。

美国福特汽车公司在其创业之初，由于不善于经营，曾经导致惨遭失败的恶果。

亨利·福特在上一个世纪出生于一个普通的农民家庭，16岁时来底特律，在著名的爱迪生照明公司当一名工人。那时，汽车刚刚发明不久，福特异想天开，从1899年开始，集资办起了汽车公司，但两次创办均惨遭失败。其原因是当时欧美等国的经济领导体制早已发展到第二阶段，即由懂得科学技术的专家改行当经理来领导企业，老板则只拿红利，不再插手企业的具体业务，财务所有权与经营管理权分离了，形成了经理负责的领导体制。而亨利·福特两次创办汽车公司，既担任企业的经营管理工作，同时又没有文化，不善管理，不懂得有关的科技专业知识，这就为其日后的失败留下了隐患。

有鉴于此，亨利·福特1903年聘请了著名的汽车专家詹姆斯·库慈恩斯出任总经理，第三次办起了福特汽车公司。库慈恩斯采取了一系列措施，从1906年到1908年，先后推出“N”型和“T”型福特牌轿车，风靡市场，畅销全世界，亨利·福特从而摘取了“汽车大王”的桂冠。

企业领导层的关系处理不好，将直接导致企业经营的失误，甚至遭受破产的厄运。

1915年正是美国福特汽车公司高度繁荣的顶峰期，但这个汽车王国的君主老亨利·福特突然对总经理的职权发生了浓厚的兴趣。他毫无道理地辞退了劳苦功高的詹姆斯·库慈恩斯，实行了个人独裁，倒退回第一阶段的领导体制中去了。

老福特家长式的外行行政领导，使全福特的经营管理陷入极度的混乱。任人唯亲，妒贤忌能的不正之风日盛一日。在全公司担任高级领导职务的500名雇员中，竟然连一名大学毕业生都没有。当时的福特公司，机器厂房均已陈旧，但无人过问技术更新；财务报表象杂货店的帐簿一样原始落后，整个公司既无预算，也无决算，就连死去多年的职工也仍在工资单上照领薪水。到1945年，福特公司每月亏损900万美元，已濒临破产的边缘。

经营管理有其固有的内在规律，谁违反规律，谁就要受到规律的惩罚。随着库慈恩斯被解雇，虽然福特公司勉强维持了几年的繁荣局面，但在第一次世界大战后仍不可避免地走上了下坡路。

老亨利·福特把公司搞到这般田地，在破产的威胁下，他不得不在1945年9月让位于他的孙子亨利·福特二世。亨利·福特二世受过完全的高等教育，上台伊始，便重金聘用高级管理人才，千方百计延揽“通用”汽车公司副总裁欧内斯特·蒲里奇负责全面领导福特公司。蒲里奇着手进行了一系列的改革，他上任一年，便使公司扭亏为盈，历经数年的不懈努力，福特公司又重新起飞了，蒲里奇终于使福特公司在销售额上成为美国第二家最大的公司。光荣又重新回到了福特汽车公司的头上。

50年代后期，该公司的接班人亨利·福特二世又犯了同样的错误，变得越来越独断专行，刚愎自用。1960年，他对蒲里奇毫不客气他说：“搞这种行为，我已经毕业了。”欧内斯特·蒲里奇颇具自知之明，见小亨利如此作

为，便识相地乘机引退了。亨利·福特二世随即亲自掌握了公司的全部权力，就象当初他祖父那样。

然而，在 60 年代初，随着现代科学技术的新发展和欧美、日本经济上的新的腾飞，经济领域的体制发展到专家集团领导的新阶段。大企业的智囊团纷纷兴起，不少有名的大公司组成了总经理办公室、董事长办公室和管理委员会等诸多名目的集团领导班子，代替了过去董事长或总经理一两个负责决策传统经营管理方式。而小亨利·福特的个人专权的作法，恰恰与新兴的集体领导体制背道而驰，使庞大的福特汽车公司顿时失去了先前的勃勃生气，停滞不前，毫无进展，面临新的危机。

直至 1979 年，继任的福特公司总经理卡勃·钱威尔意识到这一作法的巨大危险性，他说：“如果我们再不创新的话，就无法活下去。”接着，在他的主持下成立了专家顾问团，开始采用专家集团领导的最新制度，终于使福特汽车公司又绝处逢生，有了新的转机。

企业成功贵在推陈出新。但是新产品的推出必须经过符合实际的周密论证与策划，才能一炮打响。而切忌脱离现实，纸上谈兵。

美国汽车巨擘——福特汽车公司，曾被这“纸上谈兵”的顽习害得痛上加痛。原本想东山再起，重振昔日雄风，花了近 10 年时间进行新型小轿车的研究计划，但新型车一推出市场，就出师不利，备受顾客的冷落，从推出到宣布停止生产仅 2 年时间，损失共达 2 亿美元。

事情的起因是这样的。

本世纪初，美国汽车大亨亨利·福特创造了前所未有的流水线生产作业方法，使作坊式生产被大批量生产组织形式代替，迎来生产组织的新时代。借此方法，于 1909 年推出称为“模型 T”的小轿车，全部为黑色，价格 850 美元。“模型 T”很快成为美国有钱人生活中的一部分，一直到 1926 年，“模型 T”的销量占据全美汽车市场的一半，是美国通用汽车公司的两倍。由于生产作业方式先进，加上规模经济效应，最后每部“模型 T”售价掉至 263 美元。这 17 年间，“模型 T”除了降低价格和大量生产外，没有任何改变，而通用汽车公司此时却顺应历史潮流，适时推出符合消费者口味，颜色鲜艳、舒适、安全、新款式以及外貌华丽的“雪佛兰”小轿车，一下子把美国人从“黑色王国”带入五彩缤纷的汽车世界。从此，通用汽车公司扶摇直上，始终处于领先地位，一直延续到今天。黑色“模型 T”消失了——福特公司的首次失败，显然归因于它太不注重市场营销，成为市场营销理论一个颇具代表性的案件。第二次世界大战后，福特公司想改头换面，创出新牌子——“埃德塞尔”，由于前次失败教训，这次它特别加强了市场研究和经营计划，共投入数亿美元巨资用于研究汽车特性和广告宣传和推销活动上。由此可见，福特公司是极为重视市场营销工作，只可惜这次计划又失败了。

“埃德塞尔”属档中价格车。作出中价格车档次的产品决策乃是市场研究的结果。研究分析表明，50 年代美国中价格车呈显著增长趋势，占有小轿车销售额的 1/3，而以往只占 1/5；个人收入有较大幅度增长，花在购买小车的费用在全部消费支出中的比例也提高了，经济气候似乎也有利于中价格车的生产；另外，福特公司的中价格车是处于竞争较弱地位的部门，通用有 3 个牌号，而福特只有一个。从旧车换新车的研究发现，福特车的老车主留下来继续购买福特车的比率与其他公司比较是最低的。所有迹象似乎表明，“埃德塞尔”的推出刻不容缓。

投入新型车的市场营销研究差不多花了 10 年，它包括对画主偏好的研究、市场与销售态势的研究，汽车形象的研究、新车命名的研究，以及款式、特性设计的研究，随后确定了车型和车名。在推销方面，福特公司计划“埃德塞尔”的经销权交由原来的销售网，而专门设立一个独立部门控制这些专营“埃德塞尔”的经销商，使之成为独立的成本——利润中心，意旨鼓励该部门有更好的表现。最后在推向市场的促销计划上，决定采取车型外貌保密的广告宣传策略，想用这种反传统的作法引起大众对“埃德塞尔”的兴趣和好奇心，吊他们的胃口，以取得“不识庐山真面目”而一鸣惊人的效果。一切计划准备就绪，福特公司满怀信心地向公众推出“埃德塞尔”。1957 年 8、9 月的一天“埃德塞尔”终露真容，作为 1958 年度的新型中价格小车，同时在全美各地展销。不幸的是，头几天销售情形不佳，并未达到原先计划的销售量——每天销售 600—700 辆，展销头 10 天总共才卖出 2751 辆，平均每天不到 300 辆，尽管后来福特公司重金聘请当时的展销红星在电视上极力宣传，也无济于事，没能改变“埃德塞尔”的销售颓势。1958 年总共才卖掉了 3 万多辆，是公司目标的 1/5。尔后两年内生产出改型的第二代、第三代“埃德塞尔”，终因未能给予大众产生特殊的刺激，于 1959 年 11 月停止生产。

诊断

我们可以从以上几个方面对错误的原因进行分析，从而悟出一些道理。

1. 时机不佳。1958 年是美国经济衰退的开始，股票市场在 1957 年猛跌已预示了这一信息。1958 年全美汽车不景气，销售量是战后历年最低的一年，而中价格车在经济不景气时期是首当其冲，最先受伤害的市场。福特公司在进行中价格车市场研究和“埃德塞尔”设计阶段，中价格车的确是一个大市场，但“埃德塞尔”推出时，那个市场已狼狈不堪了，况且中价格车销售从 1955 年以后就出现“滑坡”趋势。

消费者口味已从较大型车转到经济节能的小型轿车，美国从其他国家进口的小型车从战后开始呈上升趋势，特别是进口车连续几年翻番。

这两种变化趋势应该能警惕“埃德塞尔”的计划人员，中价格车开始衰退，经济节能的小型车销售势头看好。

2. 产品特性先天不足。“埃德塞尔”的设计是把大马力、高速度作为主要特征的。市场调查结果表明，这种设计成为年轻的高级职员或专家适用的座车，可很好地表现运动型、年轻型的汽车形象，同时车内豪华装饰用以强调车主的社会地位。

1957 年，美国国家安全协会基于速度与马力是公路事故的主要诱因，呼吁反对用速度作为汽车推销广告，美国汽车制造行业协会对此作出积极响应。而“埃德塞尔”恰恰是以这两点为主要特色，在这种情景下，“埃德塞尔”推销广告里提也不敢提，于是公众反映“埃德塞尔”与其他牌号比较并无特殊优越之处。

3. 销售策略，弄巧成拙。因采取神秘的宣传、促销措施，须对车型外貌保密，导致传统的广告促销模拟研究不得不取消。广告商不能看新车，为了防止传播媒介抢先公布，以保证新车介绍和展销能在同一时间在全美展开。然而等真正露出真容时，除了没用的多余马力和过分奢侈的内部设施以外，没有什么创新。消费者对此大失所望，而原来的宣传手法又起了负作用。

4. 经销系统弱不禁风。在经销计划方面，别出心裁，组建独立的专营系统，与原经销网脱钩。这种作法有两个缺陷：

(1) 设立独立部门，增加了人事费用，也大为提高损益平衡点，在销售颓势时，它们很难维持营业，所以一经风吹草动，就迅速土崩瓦解，反而不能给予支持。

(2) 招兵买马困难。美国汽车市场早已成熟，有推销才干的人也各效其主，再招收新人难免凑合，良莠不齐。

5. 抢进度，质量差。按照“埃德塞尔”计划，年产量为20万辆且必须在同一时间内在全美展销，这种计划导致生产线匆忙慌乱，质量问题不能及时解决，第一批车就出现了刹车漏油的问题，有的甚至开到经销店再也无法开动了，结果落个没有价值的坏名声。这种恶劣形象到最后也难以消除。

半个世纪前“模型T”的消亡和50年代“埃德塞尔”的失利，可以说是市场营销计划错误的两个极端。前者是不懂得市场研究、营销计划，后者则相反。

这种教训是深刻的。它启迪我们思考，如何认识经营计划的作用？怎样搞好经营计划？

1. 关于计划的理性问题：“理性”，指有逻辑的、明智的、合情合理的，由于正确阐明问题而得出的一系列结论。

切实有效的经营计划，与经营计划人员对产品的热爱，对人的理解，二者不可缺。记住，管理技术和工具可以帮助你管理，而且可以成为极好的帮手，但是单靠它们自己，是既不能制造也不能销售产品的。

2. 谁来做经营计划：我们反对那种凌驾于一切之上的分析和计划，过于复杂、无法应用和过于庞大而缺乏灵活性的分析和计划。尤其是由那些以控制下层为能事，高庙上的公司职员们替第一线做实际工作的干部职工所作的计划，这种人常常将计划代替现实，计划成了真理，那些与预想计划不一致的事实得不到应有的重视，甚至干脆随便忽略掉。那么应该谁来做计划呢？美国得克萨斯仪器公司(TI)总经理哈格蒂对此的回答精彩而颇有韵味：“谁执行计划就由谁来制定计划”，TI公司著名的战略计划系统只有3名职能管理人员，而且都是临时的。

3. 计划的作用：现在回到基点上来，计划的作用是什么？拜罗姆原则回答说：帮助你在精神上对变化作好准备。作为协调一个群付中的许多人的方法和准则，计划是很有价值的，拜罗姆认为，很好，去搞一个计划吧。但是一旦计划制订出来了，你就该把它摆在架子上，不要被计划约束住，不要把计划当作决策过程中的主要考虑因素。计划的主要作用是使你在情况变化的时候弄清楚究竟发生了什么变化。

搞清计划的这个作用，是希望企业不要被计划捆住手脚，只见物不见人，从而企业职工劳动热情、主动性和生产率被窒息，形成“计划导致麻痹”现象。

4. 计划的有效性：“埃德塞尔”计划劳而无功，这里面存在效果与效率的关系问题。福特公司人、财、物、时间投入不少。这种努力有多大的效果？换言之，此事是否做到点子上？然而它是无效果的，尽管可能效率不算低。它的无效果性来源于致命错误：高速度与大马力。一件事错其他事情跟着错，而且同时错（德鲁克原则）。

所以效果是成功的基础，效率是到达成功最低的生存条件，效率是使事情做得正确，而效果是做对的事情。在最健全的企业中，企业就是具有最大的效果，也会因效率差而衰亡。但如果它的效率是用于做错误事情的话，即

是说缺乏效果的话，则就是最有效率的企业也不能存续。企业经营领导者的主要精力和职责就是抓效果，在此基础上再考虑方法与效率的问题，二者不是并列的关系。

29 胜在天，败在人

拥有卓越的、富有远见的领导班子，是一个成功的企业必不可缺的因素。独断专横、不容异己的领导是现代企业经营的大忌。从某种意义上说，企业像一个国度、专制在这个国度里终将成为历史，被更民主、先进的体制所代替，这是历史之必然。

拥有卓越的，富有远见的领导班子，是一个成功企业必不可缺的因素。独断而又误入歧途的领导，只能把这个企业带到成功的反面。

美国蒙哥马利·沃德公司的休厄尔·埃弗里，就是这样一个独裁和错误的领导。他不能容忍任何异己之见，以一个老式暴君的身份统治着这家有 10 亿美元资产的公司。他所创造的管理环境，令人无法忍受，致使公司流失了众多精明能干的高级管理人才。埃弗里的观念尽管是错误的。但是，在他 83 岁高龄隐退之前，这种观念却一直主宰了该公司。其多年须导的结果是：与主要对手西尔斯公司相比，该公司在竞争地位上遭受了无法弥补的损失。

让我们来回顾一下沃德公司经营失利的历史吧。

从 1945 年至 1952 年，即二次大战后实行经济控制的年份，沃德公司连一家新的商店都没有开设。事实上，反而关闭了 27 家商店，使沃德公司的商店总数由 632 家减至 605 家，1952—1955 年，它又关闭了 37 家收入仅敷支出的商店。与此同时，西尔斯公司却在蓬勃发展，商店总数由 1946 年的 610 家递增至 1952 年的 634 家。

从历史上看，沃德公司的商店大多开设在乡间小镇上。这样做是为了拥有农村消费者，而在二次大战之前农民被视为主要的市场。然而，二次大战以后，人口的增长主要集中在大城市，尤其是在近郊。购货中心如雨后春笋般涌现，并不可避免地从小型和小型商业区那里抢走不少生意。但是在这一购买方式发生重大变化的时期，沃德公司却拒绝扩大经营，拱手把市场送给了西尔斯公司、彭尼公司和其他竞争者。

为什么？为什么会停滞不前、不图发展？是因为公司财力不足、无力支持一项蓬勃发展的计划吗？或者是因为公司缺乏管理人才吗？不！沃德公司既不缺乏资金，也不缺乏管理人才。事实上，该公司正储备着几百万美元的资金以备后用。资金如此充足、以致公司一位副总经理曾说过这样一句后来被广泛引述的话：“在今日美国，沃德公司是拥有商店门面的最好的银行之一。”二次大战刚结束后的那些年，公司内部拥有众多的优秀管理人才，只是许多人在遭受挫折以后才最终决定离开。那么，究竟是何原因使公司作出了不求发展的持久决定呢？

答案就在自 1932 年以来一直担任沃德公司董事长的休厄尔·埃弗里身上。他有一个不可动摇的信念，即二次大战结束后不久便会发生经济大萧条，而依据就是第一次大战后确实发生的大萧条。埃弗里预计，由于工业从军工生产转向民用生产，几百万退伍军人又要寻找工作，因此整个国家在把经济向和平时期调整时将会遇到很大困难。他预言“经济形势的恶化将是我们始料未及的”。他因此表示说：“我们（沃德公司）将不做任何反应，我们非常审慎。”

如果形势的发展正如埃弗里所料，即在战争结束的三到四年内确实开始了严重的经济大萧条，那么他就可能成为一名英雄式的人物，他可能会像《商业周刊》杂志推测得那样，获得“美国最精明的商人”的赞誉。当他人因

经济萧条而陷于紧缩困境之时，沃德公司的现金和流动资产就可推动公司以得天独厚的价格优势进行扩展。

但是随着一年年时光的流逝，静持时机这一策略的合理性变得越来越专人怀疑了。

说到这里，我们不得不介绍一下这位既自命不凡又独断专行的公司总裁——休厄尔·埃弗里。

休厄尔·埃弗里，1874年出生于密歇根州的萨吉诺，是密歇根一个富有的木材商的儿子。在他一生中的许多年里，他一直是一个值得敬佩的成功者。1894年，他从密歇根州立大学法学院毕业，并开始在他父亲手下一家小石膏厂做基层工作。在22岁时，他已是这家工厂的经理。1901年，这家小企业被美国石膏公司吞并。四年以后，埃弗里成为美国石膏公司的总经理。《时代》杂志把他描述为“一个和蔼的、卓越的超级推销商”。正是他把美国石膏公司建成美国最大的建筑材料供应商。

在经济大萧条最严重的1932年，受沃德公司的董事和债权人之托，商人埃弗里投入了挽救这家岌岌可危的工作，沃德公司在1931年出现了870万美元的巨额赤字。埃弗里将一批年青干练的经理人员召集在自己的周围；他在沃德公司的存货中增加了许多高档品，并声称：“我们不再依靠那些乡下佬和土包子，我们不再只卖工装裤和防粪鞋。”他使公司重新进入了时髦商品市场，他改进了商品目录，关闭了70家亏损商店。

埃弗里成功了。12年后，他已把1932年的570万美元的亏损扭转为1943年的2043.8万美元的盈利。1932年这家公司的亏损是西尔斯公司的2.2倍，营业额却只是西尔斯公司的65%，而到1939年，沃德公司的营业额已相当于西尔斯公司的82%，利润则是西尔斯公司的84%。

埃弗里以铁腕手段统治着沃德公司，从不考虑雇员或经理人员的感情。他坚决反对罗斯福，对手下也毫不留情，为此埃弗里在全国也很有名气。当他终于在1957年从公司职位上退下来时，已是83岁高龄了。

诊断

沃德公司的经营失利主要体现在它与西尔斯公司的竞争在二次大战期间，营业的扩展自然遭受了挫折。但是当战争结束后，西尔斯马上就掀起了自20年代以来最大的扩展浪潮，大约有3亿美元的资金押在战后经济会立刻有大规模的发展这样一种信念上。在战争结束后的头两年里，西尔斯公司的销售额从10亿美元猛增到近20亿美元，而休厄尔·埃弗里则采取了袖手旁观的态度，不作任何发展的努力。

除牺牲了公司的发展机会和没能进入兴旺的大城市及购物中心的市场外，埃弗里还犯了其他一些错误。其中一大错误是，他所造成的那种组织环境致使公司的一些重要经理人员大量流失。埃弗里以铁腕手段控制着沃德公司，不接受任何异己之见。在他任职期间，有三位总经理，不少于24个副总经理和许多其他高级管理人员离开了公司。在他们中间，有些人后来成为洛德和泰勒公司及W.T.格兰特公司的总经理。由于埃弗里的独裁，公司很难留住那些能干的经理人员，因为他们希望能够享有自主权，来作出积极进取的决策。

在坚持等待更好时机和建立大量现金储备的过程中，沃德公司对削减费用产生了过份的热心。商店的管理费用被降到最少，并且没有在改进商店装潢上作任何投资。公司当时的经营哲学就是“捏紧每一个便士”。举例来说，

在公布 600 万美元商品的价格目录时，埃弗里下令不得使用职业模特儿来展示服装和衣饰配件。因而，61 美元的模特儿费用省了下来，或者说省下了成本的 1%。但是由于目录宣传质量不高，服装未能充分展示和强烈地吸引顾客，邮购销售业务受到了不利的影响。

工资上的过分节约，导致了一场资方和工会之间的冲突，工会代表着沃德公司为数众多的工人。工会会员觉得，他们正受到不公平的待遇，但是，他们认为令人不满意的地方并没有得到任何改善。经过数月的谈判，埃弗里宣布工会并不代表大多数雇员，因而沃德公司不承认这个工会。结果是工会请求“全美战时劳工委员会”澄清事实，并成胁将违反其“不罢工的条款”。

埃弗里拒绝政府对劳资冲突的干预，于是该工会开始罢工，其他一些工会则为罢工组织纠察队，以示声援。这下联邦政府陷入了左右为难的境地：如果全美战时劳工委员会的劝告没有被遵照执行，这可能会严重损害其权威，并引起全国范围内工人的骚动。

为了强制其执行全美战时劳工委员会的决定，联邦政府最后下令对沃德公司实行军管。在一次庆祝活动中，埃弗里被两名军人强行带离了他的办公室。

与埃弗里的其他一些节约成本的策略一样，在战后数年里，他越来越不愿意对那些过时或滞销的商品存货实行注销。短短几年之内，沃德公司的销售/库存比率在持续下降，而西尔斯公司的这一比率正稳步提高，到 1956 年，西尔斯公司的销售/库存比率几乎是沃德公司的两倍。一般而言，对于一定量的销售额来说，若在置备商品上的投资越大，则说明商品的控制环节越是薄弱，这主要是因为及时剔除滞销商品或者薄利商品的过多库存。

不仅如此，沃德公司的保守政策还导致其他不利后果：

1. 市场份额严重下降。例如，在四家主要邮购公司的邮购业务中，沃德公司从 1945 年占全部业务的 41.7% 下降到 1951 年的 28.3%，而同期西尔斯公司却从 50.7% 上升到 66.1%。

2. 丧失了本可以通过合理扩大规模而获得的利润。在 1939 年，即二次大战前夕，沃德公司和西尔斯公司不相上下。但到 1959 年，西尔斯公司的销售量几乎是沃德公司的 2.5 倍，纯利润也是它的 2 倍多。从 1946 年至 1951 年，西尔斯公司耗资 30500 万美元，新设或重新装修了 304 家商店、仓库和邮购工厂。同一时期，沃德公司在这方面几乎没花一分钱。

这种坐失良机的后果足以使我们进行深刻的反思了。具体他说，沃德公司“不求发展”的哲学从反面指出了美国企业的一条基本原则：一个企业决不能停滞不前，如果想生存就必须发展。无论是顾客、供应商，还是管理人员，都会被求发展的企业所吸引，因为所有的人都期望从一个企业的不断发展和繁荣中获得利益。尽管我们不能在一个企业既没有财力、也没有管理资源的情况下过分强调发展，但是走另一个极端——不发展也同样是危险的。在企业扩大规模的问题上，正确的方法是要适度。

一个企业应该乐于调整策略。它不能耽于错误，即使是为了坚持某些原则。二次大战后，埃弗里的策略本来有可能是正确的，然而半个世纪已经过去了，他所预料的经济衰退并没有发生，沃德公司早该对策略进行重新评估和重点的调整。竞争环境是不断变化的，如果一个企业要想取得主动和成功，就必须不断地作出新的评估。

竞争对手的行动不能不加以考虑。虽然沃德公司认为它的策略最终将证

明是正确的，并在这一观念的指导下不屑于发展，但即使这样，也仍然需要对竞争对手的活动作出反应。不能让竞争对手象西尔斯公司那样长时期内在毫无压力的情况下扩展其力量，否则就只能象沃德公司那样望尘兴叹了。

独裁在任何组织中都是值得疑问的，因为每件事都依赖于唯一决策者的正确判断。我们应当采取一种比较灵活的方法，时刻警惕市场的反馈，认真听取同伴或下级提出的意见。

对于零售企业来说，不能忽略正确的商品经销原则。商品的营业额、及时降价、保持存货的新鲜和整洁、注重供应商的作用，对这些方面都不能掉以轻心。然而，有时当高层经理人员不是从经销起家时（如埃弗里就不是），这些方面往往就会受到忽视。

一个经理人员所采取的领导风格可以作为一个连续统一体加以考察，这种统一体的范围是从象休厄尔·埃弗里那样的独裁型，到下级可以一起制订计划和作出决策的参与型。

独裁型命令型咨询型参与型没有←—雇员参与决策的程度—→最大独裁型是在不信任、甚至害怕下级人员的基础上产生的；命令型可以允许下级在已规定好的框架内作出一些决策；咨询型允许适度的相互影响，并鼓励下级人员提出自己的想法；而在参与型中，雇员完全参加到和他们的工作相关的决策中来，并有相互的信任和信赖及较高的士气。

然而，为了避免被参与型领导方法所迷惑，我们还是要认识到这种授权和参与制订决策是有这样的一些假设条件的：下级人员要有能力和经验；所要作的决策和采取的行动并不紧迫（因为邀请别人参加任何决策都需要花时间）；而且，如果一旦事情出了差错，一定要有充分的监测系统，能确保这些差错很快被发现，并得到迅速的纠正。

最终，在埃弗里之后，沃德公司开始恢复生机，并努力重新致力于发展。然而，逝去的岁月不再来。错误的判断，不允许下属发表不同意见，给沃德公司带来了可悲的后果，一个一生中多数时间都取得杰出成就的人，却把沃德公司引入了歧途，并且还固执地不承认这一点。

30 库尔斯公司，何日辉煌？

美国营销专家托马斯·M·洛享思说：“以时间为第一的管理正成为当今世界企业竞争的当务之急”。企业面对迅速变化的市场，面对对手的变化，若行动迟缓，势必错过机会掉入陷阱，时间、信息、危机意识、创造性，这是企业营销的三大关键因素。

库尔斯公司是美国著名的啤酒公司。

到 1970 年，该公司只生产一种啤酒，而且只有一家厂生产，尽管这家厂是世界上最大的酿酒厂。它的啤酒只在西部 11 个州出售。其中大多数都在美国人口最稀少的地区，它拒绝建立分厂，并已有 22 年没有扩大它的销售区域。在科罗拉多州戈登的这家酿酒厂甚至远离它的最大市场——加利福尼亚州。销售一桶库尔斯啤酒平均要经过 900 多英里的长途跋涉。它以奔腾的山涧流水力显著特色的广告，“以纯天然的落基山泉水酿造”的口号，在 33 年中一直没有变过。

在 11 个有其销售点的州中，有 9 个州库尔斯的销售额比其他任何牌子的啤酒都高。在全部 11 个州中，库尔斯公司的市场份额是 30%。在加利福尼亚州，到 1973 年它已拥有 41% 的市场份额。与它相比，这一行业的领头企业安霍伊泽·布施公司只占 18%，在俄克拉荷马州，全部售出的啤酒中，大约有 70% 的库尔斯公司生产的，总需求大大超出供给能力，以致公司被迫对各经销商定量供应它的产品。

与市场营销相比，公司总裁比尔·库尔斯更愿意在生产工艺上下功夫。他曾说：“我们把高层管理的重点放在工程和生产上……我们是生产导向型的，我比任何人都了解生产。”他强调通过狠抓加工过程和原料来生产出高质量的啤酒。它的产品味道柔和，色泽透明。它用蛇麻子、大米、落基山的泉水和农民们特别培育的一种大麦，经科学检验和酿制而成。

为保持这一风味公司真是煞费苦心。

用低热灭菌法来贮藏啤酒，本来简便易行，却没被采用，因为使用该方法对酒的味道会稍有影响，为确保最佳质量，啤酒在接近冰点的温度下装罐，并装在冰箱中送到有冷藏设备

的仓库。为了进一步保证味道的尽善尽美，公司要求经销商在出厂 60 天后就得把库尔啤酒从货架上取下作废，以免它变味。

库尔斯啤酒成为名流们的喜爱之物。他们中有福特总统（他把库尔斯啤酒装在“空军一号”飞机上）、亨利·基辛格以及影响明星保罗·纽曼（他在接受《老爷》杂志采访时声称“库尔斯啤酒在所有国产啤酒中是最好的”）和克林特·伊斯特伍德。在这些年里，一些著名人物及平民百姓的举动共同使库尔斯添上一层神秘色彩。每年大约有 30 万库尔斯的崇拜者参观这家酿酒厂；其他一些人则到科罗拉多“大湖”附近的一处瀑布去“朝圣”，因为它被认为就是那个画在库尔斯酒瓶罐上的瀑布。中间商出售印有鲜艳的“库尔斯——胜利者的早餐”字样的 T 恤衫和汗衫，希望能靠库尔斯的“神秘”赚钱。在东部地区，库尔斯啤酒在市场上没有直接的销售点。因此，它可以按普通价格的 3 倍卖出。

除产品外，该公司在其它一些方面也有与这一行业的其它公司不同之处。在令人陶醉的 60 年代和 70 年代初，比尔并不雇用外部的专职人员。广告和促销活动都由内部职员进行，并且全部费用平均只相当于那些主要竞争

者的四分之一。酿酒厂的建造是由库尔斯公司自己的建筑师完成的。公司的工程师为制罐厂设计了机器。管理人才在组织内得到培养和提拔，而不是从外界吸收。

从公司建立以来，它的指导思想就是拒绝向银行借款。这样一种财务上的保守态度使公司放弃了一些看来很吸引人的扩展机会。例如，公司的制罐子公司——库尔斯容器公司在开发生产两片式铝罐的技术方面曾起了很大作用。但库尔斯公司却把这一工艺卖给了大陆罐头公司和美国罐头公司，“我们本来可以控制这一行业，但这样的话我们将不得不向银行贷款，而库尔斯公司是不会这样做的。”在 1970 年和 1974 年间，为了满足对库尔斯啤酒日益增长的需求，约有 2.76 亿美元花在工厂的扩建上。而这笔钱从哪儿来的呢？它全部来自公司的现金收入。

现代企业制度的发展越来越使股票筹资成为必要。库尔斯公司为了不冒公司大权旁落外人这一风险，他们只发行没有投票权的股票，而且为了避免减少资产净值，只把不超过 5% 的净收入来付红利。

在这时发行股票并不很合适，道·琼斯工业平均指数当时在 620 和 690 之间波动。而且很多投资者认为这一指数还会降低。在这个疲软的股票市场上，库尔斯公司的新股票又有许多限制条件，几乎不可能对投资者产生什么吸引力。因为股票是没有投票权的，这就使它被排除在纽约股票交易所的目录之外。也不能在包括加州在内的许多州出售，本来，若没有那些附加条件，在加州库尔斯公司的股票可能会非常好销。没有投票权这一限制使股票对很多大的机构性投资者缺乏吸引力。

可是库尔斯公司还算幸运：当股票实行发行时，股票市场正开始回升。库尔斯公司的投资银行家们在发行前的最后几天里发现这一股票的吸引如此之大，以致他们把每股的价格抬高到 31 美元，并在第一天下午股票就被销售一空。由于此公司不仅获得了 5000 万美元以偿付继承税，还增加了 7700 万美元的资产。这 1.27 亿美元是自 1973 年以来，市场上的第一笔大宗的新股票的发行，在近 10 年工业公司的股票发行中，这次发行的金额占到了第四位，库尔斯公司及其啤酒的神秘感，缓和了所有冲击需求的不利因素。

当股票成功的公开发行刺激起库尔斯公司新的野心时，麻烦已随之产生了。加州是库尔斯公司的一个关键市场，公司在此地的销售额几乎占总销售额的 40%。在和库尔斯的奥克兰经销商发生激烈争执后，加州蒂姆斯特公司发起了全州范围内的对库尔斯啤酒的联合抵制。与此同时，安霍伊泽公司在北加州的一家年产 375 万桶的新啤酒厂开始投产。结果，在这关键市场中，库尔斯公司的销售量在 1975 年下降了约 10%，市场份额下降了 4%，跌到 36%；而安霍伊泽公司人库尔斯公司的这一受挫中获得了最大的好处，增加了 3% 的市场份额，使它在加州的市场份额上升到 23.2%。或许在加州市场份额损失的另一个原因是 1974 年的大幅度提价，并且事先没有通知零售商。

同时，公司也遇到了一些其它方面的麻烦。1975 年 1 月，联邦贸易委员会在使库尔斯公司放松对下属 167 家经销商的严格控制的努力上，获得了最高法院的支持。接着，机会均等委员会起诉库尔斯公司在雇用和提升方面歧视少数民族雇员。而科罗拉多州卫生部又指责库尔斯公司在“落基山泉水”发源地的山谷中污染了清溪河。

尽管，如果向东部推进这一决策能成功，将大大提高库尔斯公司的销售量，同时又能减少公司依靠仅有的几个市场（如加利福尼亚市场）来维持增

长甚至生存的风险；但这样做也将使库尔斯公司面临面对面地对付地位牢固的大啤酒商的危险，除安霍伊泽—布施外，还有施利茨公司、帕布斯特公司和菲利普·莫里斯公司下属的米勒公司。特别是米勒公司，看起来是一个最难对付的竞争对手：它已成为全国范围内增长最快的主要啤酒公司，并在1976年初升到了美国啤酒市场的第三位，排在库尔斯公司的前头。毫无疑问，库尔斯公司进入东部必须额外追加大笔的广告费用，虽然通过这一扩张，销售额会增加，但这一扩张对利润会产生什么影响却有待研究。而且，尽管比尔·库尔斯乐观地认为他们一家啤酒厂足以供应全国的市场，但可以预料到，这一想法并不是怎么经得起推敲。

面临多方的竞争，库尔斯公司的销售量和利润增长缓慢。

1977年，库尔斯公司的繁荣势头开始减弱。尽管上表显示，库尔斯公司的销售量和利润比施利茨公司和帕布斯特公司的波动幅度要小得多，然而，1977年标志着在令人陶醉的增长年代过后，出现了严峻的转折。而且，这一转折看来并不是暂时的，而是预示着更严重的潜在问题。

美国最大的5家啤酒商销售情况比较，1973—1977年

厂 商	销售量（百万美元）				
	1973	1974	1975	1976	1977
安霍伊泽—布施	1109.7	1413.1	1645.0	1441.2	1838.0
米勒	275.9	403.6	658.3	982.8	1327.6
施利茨	703.0	814.5	923.0	1000.0	937.4
帕布斯特	355.4	431.3	525.0	600.5	582.9
库尔斯	378.8	467.8	520.0	593.6	593.1

1977年，库尔斯公司每股收益为1.92美元，比1976年下降了12%，它共发出1280万桶啤酒，比1976年下降了

5%。在公司曾占销售量大头的西部16个州中，其市场份额都有所下降。这些问题持续到1978年。在1978年上半年，桶数又下降了12%，每股收益也从前一年的1.02美元下降到56美分，而在加利福尼亚州——那里的销售量曾占它全部销售量的39%，公司也被安霍伊泽—布施公司超过去了。库尔斯公司的股票，在1975年曾以31美元的价格被认购，现在正徘徊在16美元左右，对最初购买公开发行的股票的股东来说，大约损失了50%。仅仅几年前，库尔斯公司还不得不通过配给来销售它的啤酒，现在，突然间它要削减产量了。比尔·库尔斯不得不承认：“仅仅满足于生产我们所能生产的最好啤酒已经不够了。”

美国前5家啤酒商的利润情况比较，1973—1977年

厂 商	净利（百万美元）				
	1973	1974	1975	1976	1977
安霍伊泽—布施	65.6	64.0	84.7	55.4	91.9
米勒	(2.4)	6.3	28.6	76.1	106.5
施利茨	55.2	49.0	30.9	50.0	17.8
帕布斯特	23.8	18.3	20.7	32.4	21.8
库尔斯	47.5	41.1	59.5	76.5	67.7

与此同时，劳工问题加剧了正在恶化的形势。1977年4月5日，科罗拉多的戈登工厂里的工人举行了罢工。罢工开始一个星期后，美国劳联—产联（AFL—CIO）通过了一项在全国范围内对该公司的啤酒进行联合抵制的决议。

关于工会的抵制给库尔斯公司的销售和口利带来什么影响，众说纷坛，莫衷一是。多大程度的下降是由于工人的抵制，多大程度是由于不断加剧的竞争？

比尔·库尔斯认为这主要应归咎于工会的抵制：“我们震惊地发现，工会简直无所不能。只要能达到其联合抵制的目标，他们什么弥天大谎都敢扯。我们把这次抵制看成是不道陪和不诚实的标志。”

库尔斯啤酒的神秘感，公司曾为之骄傲并确实给公司带来了超过所有其他啤酒商的竞争优势的形象烟消云散了，既突如其来，又令人困惑不解。

1978年全年，库尔斯公司的销售量有一个小小的提高，达到6.248亿美元。然而，利润再一次降至5480万美元，几乎比1977年的利润还低20%。而比顶峰时期的1976年低29%。甚至1975年的利润也比它高。在1978年初，库尔斯公司的股票下跌到每股不足14美元。

问题在于，对于一个不断变化和激烈竞争的市场，库尔斯公司瞎时的醒悟是否已经太晚？根深蒂固的保守主义政策，错误地相信一种啤酒或形象会有永久的吸引力，因而放弃了任何必要的主动进取甚至是常规性的推销活动，最后是和工会以及雇员的对立态度——所有这些因素都使曾令人尊敬的库尔斯啤酒厂陷入难以挽回的境地——虽然公司的生存问题还不用担心，但是，或许那段光荣的黄金时代已一去不复返了。

诊断

在库尔斯公司这个案例中暴露出的是典型的对外部因素的忽视，特别是对现有的和潜在的竞争对手缺乏重视，至少在公司的市场地位和未来前景还未受到严重冲击之前是这样。尤其是市场营销的作用被降低到微不足道的地位。

问题并不是公司缺乏发展的眼光，公司是有眼光的——如果把公司提高其唯一啤酒厂的生产能力和大胆开发其他地区看作是一种发展眼光的话。然而，这一发展观念或政策并没有把环境尤其是竞争因素的变化考虑在内，没有认识到这些变化意味着必须对经营和销售策略进行调整和修正。但遗憾的是，当一切进展顺利，当一种产品不仅受到普通人而且也受到一些著名人士的赞誉时，难免会使人产生一种无法克服的自满情绪，以为万事皆完美无缺，

认为一个惹人喜爱的产品形象能使公司免受竞争和灾难的影响。这样一种对环境看法会引起一系列不如人意的后果。它容易使一个企业在处理与经销商、雇员甚至是顾客的关系时，产生专断和独裁，换句话说，它助长一种“要就要，不要拉倒”的态度。它也可能导致一个公司把它自己看作是一头“金牛”（cash cow），利润可以从那里象挤奶一样源源流出，而现在、新产品规划和其它营销活动上的投资可保持在最少的程度。库尔斯公司在广告上面的开支令人遗憾地低于其它啤酒商，甚至低于比库尔斯公司小得多的啤酒商。

从库尔斯公司这个例子中，我们可以看一个可悲然而必须认识的事实：一种好的形象是非永久性的。创造一个高质量而且令人满意的形象是很困难的，而“神秘感”的培养则更困难、更费时。这一形象在其有效时可能是一家大公司的最大资产，但它是稍纵即逝的东西。由于非法贩运者把这种啤酒偷运到系部市场，并以很高的价格出售，而同时又没有采取保证质量的措施如商品更替与适当的冷藏，结果，库尔斯啤酒的高质量和好品味的形象在东部市场失去了。但我们也应该看到消费者的需要可能是变化无常：今年热门的形象明年就不一定热门。就啤酒而言，最新的热门品种是淡味或低热量的啤酒和特优级啤酒。库尔斯公司的产品形象相形之下就显得黯然失色了。

一个企业不应该自欺欺人地轻视竞争的威胁，不论这种威胁是现实存在的还是潜在的。库尔斯公司的错误就在于，它死抱着自己的产品是其他公司的牌子所不可战胜的这一幻想。在 70 年代初那些令人兴奋的日子里，他们控制着自己的每一个市场。但现实很快就表明，假如不是大规模地增加推销费用，并尽可能另外建立靠近市场的啤酒厂，他们就几乎不可能在地位牢固、实力雄厚的竞争对手所占据的东部市场中有所突破。并且，库尔斯公司所控制和珍视的西部市场（特别是重要的加利福尼亚市场），也极容易受到主要竞争者的挑战与冲击。

一个企业必须要有很强的适应性，它不能期望现状持久不变。它必须准备适应环境的变化。并随时作出必要的调整。否则，原有的优势就会失去，并再也夺不回来。

营销技巧失败篇

当前，我们的经济虽然处于从这个重大挫折中恢复起来的道路上，但这种形势却对不断增长的思想意识提出了许多问题。

——F·E·卡斯特

31 通用食品公司败走麦城

假如在碧波万顷的大海上，只有一艘小帆船；假如在一望无际的平原上，只有一棵参天大树；假如在都是男人的大街上，突然来了一个红妆素裹的青春女性；那么，人们的注目点会是什么？

在激烈的市场竞争中，一个没有任何特色的企业，就如同碧波中的一滴水，平原上的一根小草，男人大街上的一个普通的男性，没有谁会去青睐它。1967年，通用食品公司以1600万美元收购了伯格厨师系统公司一家拥有700个特许经营网点的快餐公司，在不到4年的时间里，通用食品公司在该项风险投资里的税前亏损累计达8300万美元。而在同一时期内，即从1967年至1971年，麦克唐纳公司的净收益从707.2万美元上升到2724.8万美元，增长了285%。

亏损的原因还要追溯到伯格厨师公司的经营策略。在被通用食品公司收购的时候，这家公司正在执行一项雄心勃勃的扩张计划。

到1969年3月，即由通用食品公司收购这家公司仅一年多的时间里，伯格厨师公司的分店已达900家，且遍布全国。同一个月里，伯格厨师公司在多伦多开设了一家分店，从而打入了加拿大市场。

到1969年12月，伯格厨师公司在美国已有1022家分店。在加拿大有29家分店。一年之后，在美国和加拿大的分店总数分别超过了1200家和36家。这表明在三年内，其增长速度超过了70%。其中84%的分店是特许经营的，16%是由伯格厨师公司直接经营的。广告费用平均每年为250万美元。

使通用食品公司感到头疼的问题是；在收购这家公司时没有留住几个关键的经理人员。伯格厨师公司的创始人，在收购之后不久便离开公司另谋前程。另一个关键人物得了心脏病，其他人也因各种原因离职而去。通用食品公司从它自己的管理人员中抽出了一部分力量，为其配备了新的管理人员。

优秀的管理人才是企业的核心，没有了人才的企业，就如同一个没有心脏的人。

坏消息的降临，往往是突如其来，令人震惊的。1972年1月，通用食品公司宣布资产账面价格减少8300万美元（税前），相当于税后每股减少1美元。公司通知其股东们，在公司雄心勃勃地扩展并打入快餐领域后，它现在不得不进入紧缩阶段，需要进行大幅度的精减。

通用食品公司对伯格厨师公司的初始投资是1600万美元。但是，通用食品公司发现长期租赁合约也是一个包袱，尤其是当某个分店走微不景气时。因此，这两个根基都不甚稳固的联号公司扩大其规模的举动，无异于竹篮打水一场空，以致1600万美元的投资非但毫无收益，反而变成了8300万美元的亏损。

连续19年来，通用食品公司设法实现了使每股的收益都有所增长。但是，1972年，汉堡包和烤牛肉生意的灾难却打断了这种势头。当然，尽管快餐业务遭到失败，但由于通用食品公司实力坚强，拥有资金达数十亿，所以其生存并没受到太大的威胁，况且，从整个公司来说，它还是盈利的。然而，伯格厨师公司所受的重大损失仍损害了公司的形象，特别是在那些食品联号老主顾的眼里更是如此。而当通用食品公司为消化快餐业的损失，削减了一些对顾客的服务项目时，就进一步损害了公司的形象。

问题出在通用食品公司与被收购的伯格厨师公司在经营范围的不一致

上。

通用食品公司是由波斯特姆麦片食品公司更名而来。该公司不仅通过开发许多新产品，而且通过收购和合并其它企业而不断地发展和扩大它的经营范围。到 1965 年，它的销售额达到 15 亿美元，比 1956 年增长了 60%，同时，净收益翻了一番多。这家公司作为袋装食品的主要加工者和推销者，拥有不少名牌产品，其中包括：麦氏牌、尤班牌和桑卡牌咖啡，杰尔欧牌甜点心，鸟眼牌冷冻食品，波斯特牌麦片食品，天鹅绒牌馅饼，贝克牌巧克力，快餐饭，清凉牌速溶软饮料，盖恩斯牌宠物食品，果珍早餐饮料和小木屋牌糖浆。

伯格厨师公司是一家快餐公司。与著名的麦克唐纳公司同处于一个行业。但是，在伯格厨师公司被收购时，它还缺乏自己的特色和个性。麦克唐纳公司的建筑物有金色的拱门尽管可能华丽而显得俗气，但是，它能使顾客很容易地辨认出来这是麦克唐纳快餐店，肯塔基炸鸡公司的分店也有其容易辨识的标志；事实上大部分成功的快餐公司都是这样的。而伯格厨师公司所拥有的只是一个红黄相间的标志，没有特别引人注目之处，况且甚至连这个标志也没有被广泛地使用。在商业区琳琅满目并且还在不断增加的标志中，它当然是不显眼的。伯格厨师公司的分店一般都是加油站式的廉价建筑，尽管一些分店添置了临街服务的窗口，但是很少有可以坐下来就餐的招待设施。此外，在绝大部分特许经营商店中，在设计上也没有什么一致性。

伯格厨师公司面临的一个很大的不利条件是：当通用食品公司收购它时，该公司的 700 家分店稀稀拉拉地分布于全国 39 个州。结果，与麦克唐纳公司和其他主要特许经营商相反，在一些主要的大城市里，伯格厨师公司可能只有屈指可数的几家快餐馆。这使监督既十分困难而且费用又高，集中进行促销活动——本来这样可以在每个分店之间分摊费用，使其个别负担不至于太高——所具有的好处，也受到了限制。同时，这样做也把竞争优势拱手送给了那些分店较集中的公司。因而，较好策略应该是：慢慢地扩张地盘，即一个市场一个市场地进行。

本来，被通用食品公司收购后，伯格厨师公司应该以通食庞大的资源为后盾，致力于改进和改善它已建立起来的分店，而不是增加绩效欠佳的分店的数量。正如公司总经理拉全所说的：“在时代的压力下，我们走得太远、太快了”。

当我们把伯格厨师公司与同行业中最成功的麦克唐纳公司相比较时，就会发现，前者经营中的不足之处是非常明显的。那么，麦克唐纳公司巨大的成功的关键究竟是什么呢？

下面一句话曾被广泛引用：“麦克唐纳公司的成功是因为它把带有臭味的路边汉堡包摊，变成了清洁的、高效的、充满家庭气氛的饭馆。”克罗克提供给公众的是一种整洁的家庭气氛，那里的服务既迅速又令人愉快。各分店（包括附近的洗手间）的整洁干净，以及营业员的热情友好，构成了其主要的竞争优势。效率高，速度快，服务友好以及确保清洁，这些如果不付出很大的努力是不可能实现的。在汉堡包大学，一所专门培训麦克唐纳公司的经理和老板的学校里，特别强调对顾客的服务。一本 350 页的经营手册，规定雇员都要遵守严格的标准，包括食物配制、设备爱护和维修方面的标准。例如，要求每天擦洗门窗两次。对服务、食品和烹饪程序也都作了严格规定。甚至在雇员的穿着方面也有规定：男雇员须把头发剪得跟军人一样短，鞋子

必须擦得锃亮；女雇员必须身穿深色服装，平跟鞋，带发网，而且只能淡妆；所有雇员必须穿规定的制眼。

食品的制作完全标准化。一磅肉所含的脂肪必须少于 19%，小面包只能是 3.5 英寸宽，每个汉堡包不能有多于 1/4 盎司的洋葱。每种食品出炉后存放的时间也是由公司总部规定的。例如，法国油炸食品是 7 分钟，汉堡包 10 分钟，咖啡 30 分钟，若超过规定的时间，所有的东西都必须扔掉。公司审查员仔细检查着这部分业务，以确保所有的食品都保持同样的高质量。

始终如一地遵守这些高标准是麦克唐纳公司的另一个显著特点。作风强硬的地区办事处对商店的业务进行着严格的监督，以避免任何一家店的失误对同一系统中其他店可能产生的不利影响。

麦克唐纳公司对特许经营者的审批是逐个进行的，只有当经营者令人满意地符合严格的标准时，才能被同意接纳。这与其他大部分公司的做法都不大相同，后者把地区的特许经营权授予大的投资者，只要他们答应在规定的期限内建起指定数量的分店就可以了。尽管麦克唐纳公司的发展速度很快，但是，无论是公司自有的还是特许经营的分店，都很少出现不符合标准的情况。

麦克唐纳公司还以苛刻的眼光来挑选分店坐落的地点，以确保每个分店都具有最大的成功机会，因此，由于位置选择不当而引起的失败是很少的。此外，独特的建筑式样和拱门也使麦克唐纳快餐店从老远的地方望去就十分惹人注目。

麦克唐纳公司是零售商中大众媒介广告的最大使用者之一，在这方面每年预算超过 5000 万美元。谁不熟悉这样一句话“你今天没有白休息”呢？这种大量广告的成功程度如何呢？70 年代初，对小学生所做的一次调查显示：有 96% 的学生知道罗纳德·麦克唐纳，把他仅列入圣诞老人之后。

麦克唐纳公司在扩大其产品花色品种时，是非常审慎的，一般都要经过充分的试验。1975 年，一份新的早餐菜单使提供这些品种的商店销售额增加了 5% 到 10%。其它种类的三明治，例如，带有莴苣和西红柿的 0.25 磅重的三明治也接受了试验；对把鸡肉增加到菜谱中去的可能性也进行了研究，估计这一措施会增加 15% 的销售额，但是，每个分店也需要增加价值约为 14000 美元的设备。

在所有这些经营领域里，伯格厨师公司都显得逊色于麦克唐纳公司。它缺乏独特的形象和持续一贯的作风，缺少多样化的经营品种，而且促销费用也不足，宣传促销费用每年只有 250 万美元，而麦克唐纳公司是 5000 万美元，这一切都使它难以得到公众的认可，缺乏鲜明的个性和对顾客的吸引力。此外，伯格厨师公司缺少一个计划周密、组织有条不紊的筛选程序来批准进行特许经营，也缺少一份详尽的培训计划，以确保产生令人满意的经营程序。最后，伯格厨师公司的控制和审计根本比不上麦克唐纳公司全面和严格。

在 1968 年来看，这项收购似乎是非常正确的，然而，这一和谐的联合怎么会出错呢？回顾一下，我们不难发现快餐业务与超级市场出售袋装食品有极大的不同的，尽管它们二者经营的都是食品。在所需要的促销工作方面，在竞争方面，在所需要的设备方面，以及最重要的——在所需要的管理控制方面，它们都存在着很大的差异。不幸的是，通用食品公司直到严重受挫之后才认识到这一点。

诊断

一个公司想要控制另一家业务范围不同的公司，一般必须采取三个基本步骤：

- 1.建立实绩衡量标准，并把这些标准告诉有关人员。
- 2.按照这些标准检查工作实绩。
- 3.必要时应采取改正措施。

而对于被控制的企业，即伯格厨师公司，它必须建立下列几方面的标准：食品质量和食品配制，清洁和服务，菜单与总体经营，工作人员及其录取资格，以及制服和行为要求等。还应该建立有关成本预算，服务规模、雇员数量、工资总额等会计标准。管理较好的特许经营企业，如麦克唐纳公司，对经营的各个方面，都有详尽的标准和细则，并形成论文只有在把具体的标准制订出来，并告诉那些有责任遵守的人之后，控制过程的下一步，即对照这些标准来检查工作实绩，才能得以进行。这种实绩的检查最好由公司外部的审计员，检查员或地区经理，在不事先通知公司的情况下进行。通常是采用一张检查表，根据预期的绩效对实际情况进行评分。

控制过程的最后一步，是找出与标准的偏差，假如严重的话，就要采取措施进行纠正。比如，通过更好的训练更多的激励，甚至是解雇或降级的威胁。

只有这样，涉及范围很广的经营业务才能维持质量和实绩标准。经营实绩低于标准的分店，即使只有几家，也是不能宽恕的，因为它们引起的消费者不满会波及到其它分店，给这些分店带来损害。

对于通用食品公司，如果它希望充分了解出现的问题和机会，使企业的资源得到最大限度的利用，假如它想保持一个理想的形象和行为规范，那么它就必须对分布于各地的分店进行严格的控制。

从战略管理上看，其最大的失误在于伯格公司经营尚未形成特色的时候，就努力去求网点的扩张，因而不但没有得多 $1+1>2$ 的规模优势，反而背上了沉重的包袱。

从上面的麦克唐纳快餐来看，它无非有两点可资借鉴：其一是严格的管理，其二独特的经营特色。而对伯格公司而言，要走出一条成功之路，首先要建立自身的人才队伍。优秀的人才是一切企业都不可或缺的，世间一切事物中，人是第一个可宝贵的，这一点对伯格公司尤为重要；其次，要建立自身的特色，导入使企业无论从理念，从视觉，还是从行为上都能得到公众的支持与认同。再次，加强企业管理，使人尽其才，有了人才不能使其为企业发挥出应有的才智才是最大的浪费，伯格公司如此，其余公司莫不如此。

32 作茧自缚的广告

广告是现代企业传播信息的主要手段，在产品宣传中，最为常见的是那些带有一定倾向的广告。什么什么产品是最好的，什么什么味道好极了。

谁又能知道，有那么一天，当人们明白了你是在骗他，后果也就不言而喻

STP 公司在 60 年代的主要产品是 STP (Scientifically Treated Petroleum)，这是一种被认为能改善汽车运行效果的润滑油添加剂的名称（另外，该公司还经营 STP 汽油添加剂和 STP 柴油添加剂）。商标名 STP 的意思是“经过科学处理的汽油”。这种产品每罐售价为 1.5 美元，重为 15 盎司。它被注入汽车的曲柄轴箱内，若与其他石油产品并用则效果更好，可作为汽油的补充。

虽然贯以“科学处理”的名义，但是我们知道，所有添加剂的主要成份是一种能溶于汽油的聚异丁烯聚台物。这种聚台物与汽油的混合溶液能提高粘度指数 (VI)，有助于汽油在汽车开足马力而使温度急剧变化时仍维持正常的浓度。换言之，有了这种能提高粘度指数的溶液后，热油可以比没有时更不易变稀，这样，就有助于润滑油在一个更大的温度范围内发挥作用。

STP 的成功实际上是安迪·格拉纳泰利一手促成的。他于 1963 年担任 STP 公司的总经理。从 1963 年到 1970 年，他把公司的销售额从区区 900 万美元提高到 8500 万美元，而 1970 年的利润则近 1200 万美元，这一辉煌成绩使他在商业界享有最精明的管理者，或最佳推销商之一的声誉。

作为一个赛车手和一个与赛车运动密切相关的人，格拉纳泰利曾赢得广泛的声誉。刚逾而立之年，他从自己腰包中掏出积存的第一个百万美元，开办了一家从事生产和销售赛车零配件的公司，取名为格兰科。1958 年，他卖掉了格兰科公司，而成为帕克斯顿产品的老板，这家公司生产增压器及类似的产品。1961 年，他把帕克斯顿公司卖给了史蒂倍克公司（后来，在 1967 年的合并中变成为史蒂倍克-沃辛顿公司），并留任该子公司的经理。1963 年，经劝说后，他同意接任史蒂倍克公司属下 STP 分公司的经理之职。

在此之前，市场上销售的添加剂被视作一种能使年久失修的“老爷车”得以苟延残喘的东西。其消费群体非常有限，即使在一个经济繁荣的时代，需求的增长潜力也微乎其微。但是，格拉纳泰利却为 STP 公司改变了这一形象。他推测说：如果汽车和轮胎的销售取决于车速，那么，添加剂的销售也会取决于同一标准。一位公司负责人说：“安迪首先认识到的是，要扩大销售额，就必须扩展市场……安迪利用赛车比赛来进行宣传，改善了 STP 的形象，即它不只是一种添加剂，而是一种能提高汽车性能的产品。安迪的理论是：假如赛车手把添加剂用在价值 5 万元的赛车上，以保持引擎冷却，维持润滑，那么，基于同样的考虑，一般公众也会购买它。”

格拉纳泰利拨出额外款项给赛车手，要他们把 STP 的宣传图案粘贴在车子的醒目部位，甚至贴在他们的前克衫和工作服上。他资助参加重大比赛的汽车，自然，这些车被广泛宣传为 STP 汽车。当一辆由马里奥·安德烈蒂驾驶的由 STP 公司赞助的赛车，在 1969 年 5 月 30 日赢得了“印第安纳波利斯 500 英里大赛”的桂冠时，巨大的成功出现了。因为这意味着 STP 是安德烈蒂获得这一优异成绩的重要因素。借助安德烈蒂以及格拉纳泰利的画像和贴有图案的车，STP 得到了广泛宣传，而公司从中获得了巨大的收益。

在格拉纳泰利的管理下，STP 公司还采取了要比简单宣传其产品性能来得更为巧妙的做法：即宣传飞驰的汽车和驾驶它们的强壮男子汉们的形象。这些男子汉成为一部分驾车者敬仰的参照群体，成为他们心理上希望模仿的对象。因而，这些顾客会很容易地被说服去买一种和这个参照群体相一致的产品。

格拉纳泰利不断地进行广告活动，大力宣传赛力的形象，把 STP 说成是“赛车手的法宝”。1969 年，STP 公司的广告预算是 1000 万美元。这个数字相当于一年销售的 20%，这个广告费/销售额的比率，只有少数的几个企业能比得上。而这些企业主要分布在药品和化妆品行业，诸如科尔盖特-帕尔莫利夫公司、J.B.威廉姆斯公司和阿尔贝托·卡尔弗公司。广告动用了三个广播网、两个电视网以及大约 30 家汽车爱好者杂志，这些广告显示了 STP 的座右铭，“赛车手的法宝”和格拉纳泰利、赛车以及赛车手的照片。甚至，格拉纳泰利的妻子多利·格拉纳泰利，也成功地参与了广播和电视广告节目。

应该说，在关于 STP 的种种努力中，其标识起到了出奇制胜的作用。它推动了产品知名度的提高。自 1966 年起，STP 公司开始在广告中免费向人们提供有图案的粘贴纸。成千上万的孩子涌向公司，索取这种最新的象征地位的标志。此风迅速蔓延到成年人，他们把这些图案贴在卡车、旅行车、拖拉机，甚至是高级轿车上。到 1967 年，STP 公司不得不雇佣 6 个秘书专门来回答每天 4000 份对免费粘贴纸的索求信。到 1969 年，公司一年内就提供了 5000 万张贴的宣传图案。需求来自四面八方，如玩具制造商、糖果制造商、电子公司、服装商等等，他们都要求把 STP 的标识贴在自己的产品上。格拉纳泰利均同意他们免费使用这个标识，把此举看作是提高产品和牌子知名度的有效手段。最后，STP 公司抓住了一些对标识有需求的机会，成立了邮购销售机构，大力经营 STP 茄克、帽子、工作服、T 恤衫及类似的所有产品。我们怎样解释 STP 非凡的成功？是不是主要因为它舍得在大价值媒介宣传方面花大本钱？是不是主要由于赛车手的公开促销？STP 标识的普及对产品的成功是否有作用？如果有的话，起了什么作用？

为了验证有关 STP 的形象和吸引力的一些假设，一位研究人员要求学生和其他汽车拥有者写下在看到“STP”三个字母时最先浮现在脑海中的两三个联想。以下几种回答占多数：

格拉纳泰利赛车比赛

赛车手法宝印第安娜波利斯 500 英里大赛

速度高效

赛车各种质量上乘和比赛用汽车的

安德烈蒂（他曾夺得名字如“冲锋者”、“科维特”

1969 年“印第安娜波等等。

利斯 500 英里大赛”桂冠）

显然，STP 的成功之处在于：把产品与职业比赛和高性能汽车联系起来，换句话说，与一个为大多数年轻的汽车主所崇拜和希望效仿的参照群体联系起来了。STP 标识的势不可挡、始料未及的普及，非常清楚地表明：人们多么希望与这个参照群体保持一致。

STP 的售价比生产成本高许多倍。但如果不考虑与职业赛车相联系而产生的魅力，那么这种产品本身是否仍能盈利，就很难说。

到此为止，一切都很顺利。STP 公司在其促销宣传中，强调这种添加剂

有利于降低汽车油耗，消除阀门阻塞现象，使引擎运行更加顺畅，还可避免其他许多需要修理的情况发生。STP 公司甚至明显地暗示人们：同时使用 STP 和任何一种其他汽油替代物能防止阀门和喇叭的损耗。总之，一切看来是如此的简单而有诱惑力，只要把这种灵丹妙药注入汽车的曲柄轴箱，就能使有毛病的引擎重又变得一切正常。

然而，仍有许多人对上述广告宣传表示怀疑。这些人中大部分是石油工程师，他们把这些添加剂称为“耗子奶”。这些专家一致认为这种添加剂对一台正常工作的引擎来说没有任何好处。同样，汽车制造商们对 STP 和类似的添加剂也不抱好感，福特汽车公司负责燃料与润滑油研究的雷·彼特指出：“迄今为止，还没有人能拿出任何科学的数据，来证明那些添加剂是有用的。”汽车制造商们甚至还发现，经常使用聚异丁烯聚合物有时反而会阻塞细小的油流通道，损坏引擎。所以，他们拒绝在用户手册上推荐使用这些添加剂，认为 STP 和其它石油添加剂对大部分汽车引擎来说基本上是无用的。例如，《时代》杂志和《商业周刊》在 1969 年刊登了关于这方面的一些文章。虽然这些刊物并非面向那些典型的 STP 主顾，但是，它仍然预示着会出现更为不利的宣传。

紧接着，在 1971 年 7 月，《消费者报道》一份由消费者创办的权威性杂志，对 STP 添加剂进行了严厉的指控。它不仅指责 STP 石油添加剂是一种无用的调制品，还警告人们说这种东西可能有损引擎，甚至可能使新车的保修单作废。

尽管《消费者报道》承认，STP 有助于汽车在引擎中发生巨大温度变化时维持正常的粘度，但它指出，一些大炼油厂早已经注意到这一点，提供了具有多种粘度的油（如 5W—20，10W—30，等等），若再加进 STP，可能使汽油超过合乎需要的粘度。例如，经测试发现，20W 的汽油若加入推荐数量的 STP 后，会变成 40W 的汽油。尽管杂志承认这对耗油多的陈旧汽车引擎有些帮助，因为它可以使松动了的接头部件似乎重又得到柠紧，并减轻其发出的声响，甚至还能减少油耗。但是，《消费者报道》指出，任何规格的汽油都能做到这一点，而且价格低廉得多。对一台正常的引擎来说，这样一种粘稠的汽油混合物，在气候寒冷的情况下，会使汽车很难发动，它明显会堵塞油路，也会使引擎缺乏适当的润滑。此外，《消费者报道》声称，因为 STP 会使新车中油的粘度变得比汽车制造商要求的大得多，所以，制造商们仍可能会因此而取消新车的保修单。它还特别援引了通用汽车公司和福特汽车公司负责人的话，对添加剂的使用如何影响一辆新车的保修作了说明：

“通用汽车公司认为，假如在分析保修情况时，有证据认为，是因为使用了添加剂才引起了汽车失灵或零部件损坏，那么这个事实在决定通用汽车公司是否应负责时将得到考虑。”

福特公司认为，假如添加剂……改变了润滑油的性质，以致不再符合福特公司汽车说明书中的规定，那么保修单上的条款可能会受到影响。”

格拉纳泰利对此很快作出了反应。他声称《消费者报道》的文章是“企图以无能之辈收集的一系列歪曲的事实来破坏我们公司成功伪业务”。

尽管格拉纳泰利进行了反击，STP 公司的收益和股票价格还是急剧下降了。在 1971 年初曾达到 60 美元最高水平的股价，到 1973 年下降到 3 美元。1973 年的利润也从 1970 年的 1160 万美元下降到仅 100 美元。

对格拉纳泰利来说，真是祸不单行。

现在，联邦贸易委员会（FTC）又开始研究汽车安全中心即拉尔夫·纳德支持的一个消费者团体在 1973 年初递交的一份 22 页的请愿书。这份请愿书要求联邦贸易委员会明确地对 STP 公司提出下列要求：

1. 停止对 STP 油料添加剂作不正当和欺骗性的宣传。
2. 对将来一切与 STP 油料添加剂有关的广告宣传要进行核实。
3. 把通过不正当和欺骗性广告所得的产品收入偿还给购买者。

格拉纳泰利声明：“我们认为，这个无名团体只是想通过对我们提出无中生有和不负责任的指控来哗众取宠。”当被问到 STP 公司是否计划公布科学数据来证明它的广告宣传时，格拉纳泰利回答说：“我讨厌为保卫自己而不得不反击一个由两三家伙组成的想抬高其声望的无名团体。”

1973 年，联邦贸易委员会最后指控该公司有广告欺骗行为。在这一年，格拉纳泰利离开了 STP 公司。

诊断

我们可以作为顾客和作为公司管理者两方面来考虑 STP 这个教训。从这两个方面来看问题能使我们获得相当发人深省的启示和教训。

毫无疑问，注意广告和建立特有的形象，其作用是非常明显的。若产品本身并无什么突出之处，甚至可能具有危害性，那样的话，广告的作用便尤为重要了。

大家知道，广告能诱使人们初尝一种新产品。但是，除非这种产品真能满足人们的期望，不然，人们就不会再购买它。这是老生常谈了，事实确是这样。然而，STP 这个案例似乎驳斥了这个观点。原因在于消费者没能正确地评价 STP 的效果。有谁能说他的汽车是受了 STP 的帮助抑或损害呢？当然，只有经营长期的使用，才能对产品作出正确的判断。但是，许多产品由于十分复杂或成份密而不宣，因而无法轻易和迅速地对其使用效果和质量作出评价。

对于联邦贸易委员会和公众反对欺骗性广告的态度，我们又该如何来看待呢？联邦贸易委员会对 STP 的制裁措施太严厉了吗？调解人过于热心了吗？每一个广告宣传都需要无懈可击的试验结果来证明吗？是不是要完全排除“硬行推销”和“建立形象”，以使孤立无助的消费者避免损失，即使是因粗心购买一罐汽油添加剂而导致的 1.50 美元的小损失呢？或者，从另一方面来说，联邦贸易委员会同意了一个无关痛痒的协议，这个协议很快就被违反以及对 STP 公司处以不到 100 万美元的罚款就算了事，这是否反映了联邦贸易委员会在逃避责任？所有这些措施有威慑作用吗？这些问题很难解答，而且不可能使每个人都满意。

处于象今天这样苛刻环境中的企业必须特别谨慎，不要引起公众舆论的注意，也不要成为新闻界“猎奇”的对象，因为它可能借助煽动性的标题导致企业的公共关系方面出现问题。政府的规章、条例对企业不端行为的任何征兆都一直是很警觉的。这意味着，在今天，一个企业应比以往任何时期都要更加小心、诚实。可叹的是，许多企业无视这一真理，总想采取欺骗性的或者道义上成问题的行动。今天的企业更需要认识到，必须控制自己的行为，避免那些可能被认为是不道德的、甚至是非法的活动。企业越大，越应注意这一点，因为大型的企业更容易成为人们关心的重点。

这表明应该从组织的内部建立起控制手段，来监督可疑的行为。有些企业通过设立公共关系部或活动顾问正在建立起这样的控制手段。但是，最根

本的是。董事会必须更加关心这些控制手段。董事会有权改变企业内部的行为。董事会应该具备客观性，从全局的观点来估量某些措施的整体后果，而这对管理人员来说，就不太容易看到，因为他们更多关注的是企业的日常经营事务。

对企业决策层而言，高度负责是他们的本份和职责。他们的一言一行，关系重大，因为可能导致成功，也可能导致失败。但无论如何，当今的企业决策人应明白，随着社会的进步，环境对企业的要求越来越高，因而他们更应谨慎小心，对社会负责，也意味着对自己负责。

33 一着不慎，满盘皆输

以老大自居的 A.C 吉尔特公司，在市场变化的冲击下，仓促应战，结果却屡屡被动，最终被挤出了市场，它告诉我们：一个企业的成功是异常艰难的，但要弄垮它却不需要太多的时间。

AC 吉尔特公司并不年轻，截止破产时，它已有 58 年生产玩具的历史，很多年来，它的名字一直深受尊敬，名闻遐迩，同时也成为质量的象征。

尽管该公司一直没有成为一家大企业，但在 50 年代，它一直稳居玩具制造业的前 10 名，销售额超过 1700 万美元。它特别擅长制作科学玩具，如化学仪器、显微镜和“工程”积木等。当时，科学正在全国范围内受到重视。吉尔伯特公司的玩具产品在质量上享有极高声誉，它的“美国快车”和大吊车曾为几代人所熟知。

这就是该公司进入 60 年代时的形势。然而，玩具业的销售环境正在发生变化。进入 60 年代后出现的经济繁荣使玩具市场迅速增长。但这与吉尔伯特公司过去所熟悉的市场已有所不同。电视这一新的手段对玩具推销越来越重要，正日益取代产品目录和橱窗陈列的方式。但是，电视广告费用很高，这也大大提高了玩具销售的损益平衡点。电视还使许多东西，从呼拉圈舞到棒球运动，迅速变得广为人知。市场在迅速变化，每一个公司都不得不巧妙地把握市场销售的脉搏，并且在一种产品被另一种新流行产品取代时，力求避免大量的库存积压。

玩具市场也在发生变化，传统的玩具商店、趣味商店和百货商店正为自助式的高营业额的超级市场和廉价商店所替代。这些新的经销商青睐的主要是那些包装美观生动、定价低廉并且做过大量广告的玩具。

这家一帆风顺的、实力雄厚的老牌公司在进入 60 年代时仍自鸣得意、安于现状。

直到 1961 年底，该公司一直没能真正认识到问题的严重性，当时销售额已从 1960 年的 1260 万美元下降到 1160 万美元。1961 年，该公司只获得 20011 美元的利润。显然，公司正面临着严重的危机。于是，经理们匆匆设计出一套计划，试图挽回局面。

1962 年初，由于该公司股票价格下跌，引起一家西海岸控股公司总经理杰克·拉瑟的兴趣。该控股公司拥有“情侣”和“孤独的徘徊者”电视节目、迪斯尼乐园饭店、穆扎克公司（用电讯传送音乐）和一家小船厂。杰克·拉瑟以大约 400 万美元收购了吉尔伯特公司的高层管理人员。尽管 A·C·小吉尔伯特仍保留着董事长的职位，但他的权力已被大大地削弱了。

该公司 1961 年销售额的下降可归咎于两个原因：缺乏新产品和缺乏广告宣传。对此，公司匆忙制定出一套计划，试图通过增加新的“热门产品”把销售额提高到 2000 万美元。为了直接增加销售量，需要采取更为积极主动的推销活动，并与零售商进行更频繁的接触，为此销售人员比原来增加了 50%。随着销售人员的增加，他们又任命了一名新的销售总经理和一名新的国际销售部主任。

但后来证明，这一策略只是徒劳无功。1962 年，公司的销售额下降到 1090 万美元，亏损了 281000 美元。造成这一亏损的原因，一是由于准备在 1963 年大规模扩充新的产品种类导致成本高昂，二是处理废弃的原材料所需费用也很高。此刻，该公司把它最大的期望寄托在 1963 年销售季节上，并已花费

了很大精力来扩大产品的花色品种。该公司有史以来第一次开始向学龄前儿童提供玩具，并且除了面向男孩这一传统市场外，现在也为 6 至 14 岁的女孩提供玩具。为此，他们增加了 50 多个新品种，使产品种类达到 307 种，创下了公司历史上的最高纪录。这一雄心勃勃的扩充计划看来是完全正确的，也是必需的；因为现在的市场已不仅仅是 900 万男孩，而是 3500 万男女儿童。

1963 年，《现代包装》杂志对公司的包装革新计划大加赞誉。公司一共多花费了 100 万美元，用于全部产品的包装更新。在此之前，积木和其他老牌产品的包装实际上已很多年没有更新过了。现在，这些玩具被配以令人耳目一新、色彩斑斓的图片，使玩具更具有动感。

这一积极主动的方针对一个经营保守的老牌家族式企业来说无疑是久旱逢甘露，前景看来是很乐观的。高级职员们信心十足地预测将会出现创纪录的销售额和盈利额。

当销售结果最后揭晓时，那真是一剂黄连苦药（在玩具行业，圣诞期间的销售对一年的成绩来说是至关重要的；这一商业季节的情况在年末揭示出来之前，谁也不清楚这一年到底取得了什么样的成绩）。令人难以置信的是，非但没有获利，反而大大亏损了 570 万美元，这主要是由于以担保销售为基础运往超级市场的低价玩具的大量退货。圣诞节后，吉尔伯特公司未能卖出去的玩具存货约值 350 万美元。

1964 年，吉尔伯特公司的亏损上升到近 600 万美元。对于一个年收入不过 1000 万美元的企业来说，这是一种可怕的负担。为解燃眉之急，又重新进行了贷款谈判，不过，利率比以前更高了，而大多数贷款人同意 3 的到期后可推迟还款。在前几年对销售人员 and 产品品种进行了极度扩充后，艾萨克森开始了一场声势浩大的节约运动。

他对销售机构作了重大变革，在经销队伍上，文萨克森起用了生产商代理人来取代专职人员。生产商代理人是一种独立的销售代理人，他代理互相之间没有竞争的各厂商的产品，收取固定的佣金（通常是推销额的 5% 到 6%）。在某种程度上，使用代理人要比使用公司自己的销售队伍成本低，并且他们能够接触更多的经销商。不过，吉尔伯特公司能对他们施加的控制减少了，他们对公司产品的用户所提供的服务也不太稳定。除了这一销售机构的改革外，吉尔伯特公司对生产人员也进行了重大裁减。结果，1964 年管理费用和营业费用从 1000 万美元减少到 470 万美元。1964 年 6 月，A.C. 小吉尔伯特去世，拉瑟成为董事长，艾萨克森担任了总经理一职。

1964 年圣诞期间，在已被削减的产品种类中，他们又增加了 20 种新玩具。令人鼓舞的是，销售额上升了 7%，达到 1140 万美元。这一年公司本来是有利润的，但艾萨克森为了提高未来年份的利润，坚持把额外的库存品都倾销掉。因此，帐面亏损显示为 190 万美元。

此时，艾萨克森和吉尔伯特公司的希望都寄托在 1965 年入秋至圣诞这一段销售旺季上。这将是公司发生转折并跨入一个新起点的一年。为此，他们对产品花色品种再一次进行改进，大规模的广告宣传计划和在销售点举办陈列展览的打算也都纳入了预算。电视广告集中在每周星期六上午甲壳虫乐队的卡通片上播出，为此花费了 200 万美元。此外，吉尔伯特公司还为经销商免费装修了约 65000 个形象逼真的橱窗展览，此项又花费了 100 万美元。

1965 年开始的迹象是乐观的。到 7 月份，艾萨克森预计这一年将会出现净利润。7 月份的订货有 1200 万美元，而且该年前 6 个月的亏损也只有 1964

年同期的一半（玩具制造商一般在一年的大多数月份都会发生亏损，直到圣诞高峰季节来临）。

然而，事与愿违，艾萨克森的乐观预测并未应验。大量的广告宣传支出确实使销售量达到了 1490 万美元，为 50 年代初以来最好的一次，并比前一年提高了 30%。然而亏损也增加到 290 万美元，主要原因是 007 玩具赛车的大量退货。这种玩具赛车及其他玩具赛车后来由西尔斯公司独家经销。市场销售情况证明，这些玩具赛车无论在设计、制作上，还是在包装上，都很拙劣，而且定价过高。

1966 年公司仍没有盈利，相反，宣布的亏损达到 12872000 美元。曾叱咤一时的 A.C. 吉尔伯特公司终于在 1967 年 2 月停止了营业。

诊断

我们可以把吉尔伯特公司犯的错误归为两大类：一是没有能及时认识到问题，直至悔之已晚的时刻再去亡羊补牢；二是在一旦发现问题时却又惊慌失措，导致了后来接二连三的错误，直到破产。

首先，吉尔伯特公司没能认识到，玩具市场正在发生变化，而且这种变化正引起一个越来越糟的问题。虽然销售额从 50 年代顶峰时期开始逐年下降，但这显然并没有使公司警觉到亟需对此进行调查，并调整某些经营策略。

直到 1961 年销售旺季结束，当公司已几乎没有取得什么利润时，该公司才意识到可能存在着问题。在这种情况下，公司又采取了慌乱、欠考虑的措施。

惊慌失措表现在对待产品种类上。吉尔伯特公司的产品花色已有几十年没有变化了。现在，在一年时间里，花色品种突然增加了 50 多个新品种，这些新品种不仅面向传统的 6 至 14 岁的男孩，而且也面向女孩和学龄前儿童。而且，新玩具与公司从前习惯生产的那些价格较低、质量较低、适合于大批量销售的玩具也有所不同。这样就给公司的工程技术和生产能力都带来了很大压力，也就不可避免地导致设计低劣的玩具质量不过关，对顾客缺乏吸引力。更重要的是，该公司在制造高层次文教玩具方面质量优异的形象，也荡然无存了。所增加的新品种使吉尔伯特公司陷入了竞争激烈的市场，不得不与那些经验更丰富，并且规模更为庞大的对手交锋。

其次，一个惹人注目的错误发生在 1965 年。1964 年的紧缩政策后，扭紧的龙头又打开了，而且口子开得过大；公司又增加了更多新玩具。更重要的是，公司发动了大规模的电视广告运动和销售点陈列展览计划。要知道，这是一家销售额仅 1100 万美元多一点，正面临着破产威胁的公司，然而，列入预算的销售费用的 30% 被用在这一规模浩大的推销活动上了。由于对产品、销售和时机的选择考虑不当，结果尝试失败，这也为公司的最后破产埋下了祸根。信誉高、质量高的玩具产品的形象消失了。艾萨克森在 1966 年筹集了 625 万美元的资金作为最后一线希望，但这已经无法支持公司在市场上重新获得一席生存之地了。

或许，从吉尔伯特公司的经历中最先能学到的东西是：一个经营良好的、历史悠久的企业走向没落并不需要很长时间。正所谓一时不慎，前功尽弃。

显然，我们需要对经营环境给予高度重视，并掌握其变化。吉尔伯特公司应当更好更快地对消费者和竞争对手的变化作出估计。发生的这些变化并不难发现，它们对所有人包括消费者、零售商和生产商来说都是显而易见的。但吉尔伯特公司仍旧以为可以继续按老一套经营，就好象身处世外桃源。别

的且不说，它至少向我们指出：在经营中对变化应始终保持警觉，并作出敏捷的反应。

34 管理不善，害人害己

美国八十年代的“伊普雷斯”事件，是世界重大惨案中的一幅悲凉图画。它造成 10 万多人终身残废，5 万多人双目失明，3000 多人死亡，中毒人数达 20 多万人，究其原因，竟是这样一个生产农药的企业，没有几个人懂得安全经营的程序。

美国联合碳化合物公司在印度博帕尔市有一家农药厂，生产西维因和其他农药。生产西维因的主要原料之一便是甲基异氰酸酯，而甲基异氰酸酯是由甲胺与碳酰氯发生反应而制成的，这是一种剧毒物质，无论其为液体还是气体，对人体都非常有害。它刺激人的眼睛、皮肤，使其发炎、疼痛，还可以导致肺气肿、呼吸困难，直至死亡。可悲的是，对于甲基异氰酸酯的中毒者，几乎无法进行有效的治疗。

1984 年 12 月 2 日 23 点，一名维修工发现贮有 45 吨甲基异氰酸酯的 3 号地下贮罐温度上升，压力上升。温度达到 38℃（当时室温是 11℃），而压力表指数很快从 5 磅增加到 355 磅。这位维修工试图通过手工操作来减压，但由于罐内的压力太大未能成功。3 日零点 56 分，一股浓烈、酸辣的乳白色气体（即甲基异氰酸酯气体）冲出安全阀，直喷到 33 米以上的高空；刺破了博帕尔寒冷的夜空。4 名抢救工人头戴防毒面罩赶赴出事地点，但已经为时已晚，排除险情的种种努力都以失败而告终。毒气首先在厂区上空形成一个巨大的蘑菇状气柱，然后随着 4 英里时速的西北风向四周迅速扩散，烟云笼罩面积达 40 平方公里，波及 11 个居民区。1 小时后，地方当局从巴哈拉特重型电器有限公司派出的技术人员尽管封闭了那只贮罐。然而，45 吨的剧毒气体已经泄漏殆尽。刺耳的报警声，引起了人们的慌乱，农药厂里 120 名夜班工人由于缺乏必要的安全措施，束手无策，继而四散逃命，只剩下一名叫萨基尔·阿迈德的工长在现场奋力挽救。然而，这位可怜的工长很快便昏倒在地死去了。随着报警器的长鸣，附近居民都涌向街头，人们误以为发生了火灾，因为，他们从未接受过任何有关的防护训练，他们不知道应该怎么办。因此，从某种意义上来说，报警器害了这些无辜的人们。

毒雾首先经过毗邻工厂的两个小镇，数百人在睡梦中死去。随后，毒雾又迅速蔓延到火车站，等车的旅客和那些无家可归的人中很快就有 10 多人死亡，其余数百人都昏倒在地。毒气以超过安全系数 1000 倍超高浓度象恶魔一般悄然无声地扩散到商店、寺庙、街道、居民区，很快，博帕尔市变成了一座巨大的毒气库。

伴随着毒气的不断扩散，博帕尔市 70 万居民中有 20 多万人漫无目的地在寒冷的夜色中四散奔逃。毒气刺伤了人们的眼睛，许多人呼吸困难。为了能呼吸到新鲜空气，人们纷纷涌向街头，而他们哪里知道那样更糟。咳嗽声、呕吐声、呼喊声、哭叫声连成一片。成百上千的人在徒劳的奔逃中，纷纷倒在路旁，再也没有爬起来。老、弱、妇、幼及那些双目失明的人被困绝望而疯狂逃命的人们撞倒、践踏，致死者不计其数。整个博帕尔市区，横尸遍地，疏散居民的工作实际上根本无法进行。不少豪门富户匆忙开车逃命，但由于街上死人太多，许多开车人眼睛被刺伤，造成相互碰撞，结果，也在劫难逃。

12 月 4 日，就象经历了一场恶梦一样的博帕尔市，虽然幢幢楼房完好无缺，但到处都是人以及牲畜的尸体，变成了一座恐怖之城，惨不忍睹。政府不得不出动军队，用吊车来清理现场，成堆的尸体不得不被集体埋在深坑里。

仅一星期内，单患眼病的人数便猛增至 15 万之多，大部分死者都是因为肺部积满毒气而当场死亡。

在这次灾难中，中毒人数达 20 多万人，10 多万人终身残废，5 万人双目失明，3000 多人死亡，这是一起震惊世界的毒气泄漏事故，也是化学工业有史以来最严重的一次事故，造成无法估量的巨大损失，被人们称之为 80 年代的“伊普雷斯”事件（指 1915 年 12 月 19 日德国在伊普雷斯战场上使用毒气攻击英国军队的事件）。从 12 月 3 日起，至少持续了一个星期的时间，博帕尔的名字占据了世界几乎所有国家报纸、电视、广播的“黄金版面”和“黄金时间”，成为 1984 年度世界十大新闻之一。这一可怕的灾难发生在美国联合碳化物公司创建 50 周年之际，代替欢庆的是一个充满血泪的悲惨局面。博帕尔这个名不见经传的城市也因为遭受了最悲惨的厄运而闻名四海。惨痛的教训给人类留下了不可磨灭的记忆。

造成贮罐内温度、压力升高的直接原因是农药厂将原先设计互不连通的安全阀排气孔总管道与工艺流程中的排气孔总管道用软管连通，致使贮罐进水，引起化学反应而使毒气恶性泄漏。工厂管理者对 1982 年 5 月份工厂安全检查中发现的某些事故隐患没有采取改进措施，并且仅存的安全防护系统既落后又失灵。

原因之一：某些杂质，如不干净的水进入贮罐引起化学反应致使温度升高。制造农药西维因时，是用一根导管将甲基异氰酸酯从贮罐送至反应釜，在反应釜中与 α -萘酚反应，反应后经常剩有少量反应物。大多数化学公司都将其回收，并尽量再循环利用。经过分离之后将甲基异氰酸酯（MIC）中的杂质除去，然后，再返回贮罐。在这种情况下，如果净化装置不能正常运转，杂质就会进入贮罐发生化学反应，导致温度升高。

原因之二：向贮罐注入氮气以阻止甲基异氰酸酯与空气或水接触时，杂质有可能通过氮导管进入贮罐发生化学反应使温度升高。

原因之三：甲基异氰酸酯本身可能发生了化学反应。如果它在贮罐中贮存时间过长，也会形成杂质聚积。但是，如果安全预防系统时时处于良好状态，并且对贮罐进行定期清除杂质，及时检测；如果各种监测仪器、仪表反应灵敏；如果操作人员责任心强，具备应有的操作技术和安全知识，并能按要求做好工作，那么，即使有杂质进入贮罐，甚至已引起化学反应，泄漏事故也是可以避免的。

事故发生时，设计用于冷却贮罐的冷却系统已经停用了 1 个多月；设计用于对氢氧化钠溶液中甲基异氰酯气体的两套洗涤系统中，有一套正在检修，另一套虽在进行，但却无法处理如此大量涌出来的气体；设计用于安全防护的点燃气体的点火装置，检修后一直未能启用；工厂其他安全防护系统，也没有处于准备状态。厂内 600 多名雇员缺乏必要的安全防护知识和处理事故的能力，当事故发生后，他们不是奋力抢救，控制事态发生，而是慌成一团，四散奔逃。总之，设计本身考虑不同，安全意识淡薄，以及管理不善是酿成这起人间悲剧的祸根。

发达国家（如法国、德国）的农药厂一般都建在偏僻地区，并具有严密的防护措施和有效的“紧急事故应急”装置、自动的报警系统等等。报答系统不但能使本厂的职员知道，而且也会自动通知地方政府。然而，博帕尔市农药厂却建在 70 万人口的稠密区，既无良好的防护措施，管理又混乱不堪。不仅操作工人缺乏必要的安全防护知识和技术，甚至连工厂的管理人员在这

方面既显得无知，又毫无准备。工厂的工会主席甚至声称“少量的甲基异氰酸酯泄漏对工厂来说是家常便饭，并不足为奇”。工厂的管理人员告诉工人：“一旦气体刺激了眼睛，就立即用冷水冲洗即可好转”。而工厂的医务人员甚至说：“甲基异氰酸酯气体毒害不大，除了给患者一条湿毛巾罩住眼睛之外，没什么其他治疗措施。”

博帕尔市长说：“该公司从来未向市政委员会报告过农药厂的生产情况，从来没有人告诉过我们，制造这种产品对人体是有害的。公司负责人总强调安全得很，一切正常，不必操心。”可是，现实是无情的，灾难只会因为人们的无知和粗心而加快来临。

该农药厂在此之前，也曾发生过多起甲基异氰酸酯气体的泄漏事件，并有多人死伤，但却从未引起管理当局的重视，甚至对于印度中央政府的多次警告，也置若罔闻。久而久之，无形之中就给工厂或者说整个博帕尔市埋下了一枚“定时炸弹”。厂方似乎以为上帝会永远保佑他们。当然，也有一些有识之士对此非常重视。当地的一位新闻界人士在他的文章中告诫人们，该农药厂的存在是埋在博帕尔市的一枚足以毁灭全市的“定时炸弹”。但令人遗憾的是，他的忠告被忽视了，当然也就更谈不上有人采取有效的预防措施了。如前所述，事故发生时该厂的5个安全系统都未在正常工作状态，有的装置正在修理，有的因缺少配套设备而闲置一旁，况且该厂的安全防护系统本来就很落后。当美国同类型工厂全部采用自动报警装置时，博帕尔农药厂却仍然采用人工手段进行检测。显然，灾难的酿成并非偶然，残缺不全默默无言的安全防护系统，便是该厂管理不善的见证。

悔之已晚虽然还有一些其他的原因，但以上几个方面就足以说明酿成这场灾难的真正原因就是管理不善。当该厂运用现代工业技术进行生产，特别是生产有毒产品时，安全防护手段、管理水平却远远跟不上，这怎么能确保不发生事故呢？但愿博帕尔市无数的受难者能留给人类，特别是第三世界国家以永不磨灭的记忆。决不能唯利是图或一味追求增加产量而放松管理，贪婪会导致管理不善，而不善的管理则会招来灾祸。

诊断

博帕尔的悲剧，不仅是博帕尔的一场恶梦，也是全人类的一场恶梦。这一残酷的事实使那些爱抱幻想、期待上帝保佑而又屡教不改的人们再次猛省，他们不得不承认在自己的身边就隐藏着潜在的危险。为了全人类的幸福，该是吃一堑长一智的时候了。我们希望任何一家企业，特别是发展中国家的企业，在运用现代工业技术生产经营时，必须通过加强管理来实现造福于社会的目的。这就要求未来的政治家、环境保护机构、政府和化工企业，必须对化工企业对人类所造成潜在危机给予足够的重视。作为企业，应自觉遵守并执行社会有关的规章制度，而作为企业职工必须严格遵守企业的各种规章制度。

总之，通过博帕尔灾难的沉痛教训，我们至少可以得到以下启示：

- ①博帕尔教训应当为全世界，特别是第三世界国家发展工业所借鉴；
- ②企业操作规程和维修工作应当进一步改善；③对工作人员要进行委全培训并使其增强责任心；
- ④运用现代技术生产和经营，应有适应现代技术的有效的管理手段作为保证；
- ⑤企业应加强管理，提高预测事故发生的能力；

⑥现代企业应以“消除危险”为努力目标，对职工和公众负责。

博帕尔的灾难是人为酿成的悲剧。既然是人所为，就决定了这种灾难是能够加以避免的。只要加强管理，杜绝人为隐患，增强预测灾难的能力，把管理不善的现象降至最低水平，就完全可以避免类似悲剧的发生。我们希望世界任何一个地方都永远不再出现这种灾难。

环境问题是企业必须重视的问题。很多大型工业企业往往由于它所产生的废水、废气、废料污染了环境，而招致公众的不满和来自于地方政府的压力，而这无疑会给企业的经营带来不必要的损失。

35 最坏的事情就是最好的新闻

在信息世界中，新闻的价值就在于其新奇和可读性。一条新闻可以救活一个企业，但一条新闻同样也可以使一个企业声名狼藉，遗臭万年。

1882年，美国人威廉·洛弗来到尼亚加拉瀑布，打算修建一条运河，利用瀑布所发出的廉价电能为该地区生产的产品提供便宜的水路运输。开凿运河的工作大约进行了两年，然而，运河并没有建成，1910年，威廉最终放弃了他的梦想。后来，这条所谓的运河，被美其名曰“爱河”，准确地称它为一条排水沟，被胡克电化学公司接管。

自那以后，这条运河闲置了大约30年。直到1941年，胡克电化学公司认为，运河可以成为处理它所属的尼亚加拉几家电化学制造公司废物的理想场所，这些化学废弃物主要来源于腐蚀剂和氯气的制造业。这条运河用于污物处理是十分合适的，因为当初作为运河，河床有河岸都是用抗渗透性很强的粘土修建而成，所处理的废弃物不会渗入地下，因而十分安全。废弃物的处理工作大约持续了10年，装满工业污物后，该公司最后又用了10英尺厚的粘土把化学污物全部封闭起来，这样，胡克电化学公司谨慎、有效地处理了他们的工业废物。

对未来不确定估计，为将来高昂代价的付出埋下了隐患。

后来，这块曾处理过化学污物的场地，引起了尼亚加拉教育委员会的兴趣，他们意欲在此建一所学校和一座公园。胡克电化学公司将这块土地出卖给了该城教育委员会，但在契约上明确指出：“该场地曾处理过工业污物。”教育委员会表示愿承担一切责任和风险。

1953年，双方正式签约。教育委员会在购置了这块土地后，着手修整场地。他们运走了大约1万立方英尺的土石，使原来凹凸崎岖的场地变得平坦无垠，同时，也使局部下降了3英尺，这样就造成了一种潜在的危险。因为，这块土地的粘土层只剩下5~6英尺，这个厚度，使埋在地下的化学废弃物随时都有泄漏的可能。

1957年，教育委员会打算把该土地部分地皮转让给一些私人开发者。在这种情况下，胡克电化学公司再次提醒教育委员会，出售这些土地存在着潜在风险。虽然胡克电化学公司无法阻止教育委员会出售地皮，但是，由于在这片土地下面，埋藏着有毒的化学污物，因此，建造任何含有地下工程的建筑物都是绝对不行的。

1957年和1960年，尼亚加拉市政当局铺设地下管道，经过这块垃圾场，毁掉了封闭有毒物质的粘土覆盖层的地下围墙。这样，有毒的化学废物就露出地面，致使到此地游玩的儿童的皮肤受到了刺激和损害。

1974年，爱河地区的部分房地产以签定契约的形式再次转卖，而早在

1968 年，穿越爱河的高速公路的建设工程就已搬迁过部分深埋在地下的化学污物。

第一篇关于化学毒品已渗入爱河地区民房地下室的新闻报导于 1976 年 10 月出现了。同时，尼亚加拉市政府、胡克电气化学公司和尼亚加拉布市卫生部门联合组成的专门工作组也相继成立，该小组建议采取适当有效的办法来改变这种局面。随后还有其他机构和企业也对此事进行了研究，其目的是防止有毒物质进一步扩展。而与此同时，事态变得越来越糟。在爱河地区周围居住的孕妇和儿童被迫迁离，大约有 250 个家庭举家搬迁，他们的房屋被迫出卖，在这种情况下，治理爱河的补救工程开始了。

第二年，畸型儿出生率剧增和大量孕妇流产的现象引起了爱河附近居民和美国社会的关注。美国化学工程协会在《美国联邦资源保护及回收》的报告中说：胡克电化学公司处理“爱河”的方式，虽然符合美国联邦资源保护和回收条例的标准，但爱河危机的形成，在很大程度上是由于缺少监督管理，场地开发混乱以及补救工作不利所致的。虽然在 1979 年末，美国高等法院对胡克电化学公司早年在爱河地区处理化学废物的行为提起公诉；1980 年 4 月，纽约州法院向该公司及其母公司提出 6.35 亿美元的索赔，但由环境保护委员会所属的空间研究所和大气温悻中心的研究表明，爱河附近居民房屋内的空气甚至比户外的空气更干净、更清新。在此期间，报纸、电视、广播等宣传媒介过分渲染了事态的危险程度，制造了极为恐怖的形势，激起了公众的强烈不满，致使当时任职的卡特总统宣布爱河地区处于紧急状态，并动员大约 700 家居民立刻搬出该地区。虽然按照纽约州长的意见，这种大规模迁移似乎没有必要，但仍必须按联邦政府指令执行，因为在居民中已经引起了巨大恐慌。纽约州卫生部门为了澄清这一事实，发表声明：

我们还不能足以证明畸型儿和孕妇流产的增加与爱河地下的化学废物有必然的联系，没有证据表明这些坏现象与地下的化学废物有直接的因果关系。

环境保护委员会给胡克电化学公司拨出专项贷款用于改善环境的工作。尽管该地区化学废物处理的时间先于有关法规制定和实施，但是，环境保护委员会一方面安慰胡克电化学公司不会在联邦保护和回收条例方面遇到大多麻烦，另一方面，却强调该公司绝不能否认处理化学废物这一事实。

这就意味着，40 年代的胡克电化公司的行为要对 70 年代出台的法规负责。

开始时，胡克电化学公司似乎还没有马上遭到公众和舆论界的普遍谴责，直到 1978 年，这一事件成为美国头号新闻以后，才引起了公众的诉讼行为。不过，公众和新闻界的反映还不很强烈。公众和舆论界的第一次真正具体的行动发生在大约两年以后，他们编辑出版了一套爱河事件真相系列报告的小册子，谴责胡克电化学公司。公开的报道是实事求是的，然而批评、评论家很快偏离了方向，他们大肆渲染事态的严重性，煽动公众反“胡”。这给该公司带来了巨大的经济损失，总公司的股票跌价损失高达 5 亿美元之多。

诊断

任何事情的发生都脱离不开当时的背景，任何事件的发生发展及结局都有其客观必然性，在世界上，对环境污染这个话题，从不重视到重视，从隐性到显性的过程就证明了这点，我们先从客观背景上分析政府行为的后果。

美国国会已经通过了一项议案，设立专项基金，用来治理化学污物所支付的费用，资金来源于对化工产品增加的税收。当然，羊毛出在羊身上，这笔费用最终还得转嫁给顾客。我们认为，这种做法仍是一种消极的行动，其结果是治标不治本。爱河事件的发生，因素很多，但究其根本原因，仍是由于管理不善所致。

首先，教育委员会错误地利用化学工业废物处理场的地皮并随意转卖；其次，胡克电化学公司虽然在最初处理化工废弃有毒物质时，比较谨慎和有效，但他们却没有控制和管理好这些有毒物质。其一，该公司应严禁把该土地转卖给民用部门而作为不适当的用途；其二，转卖爱河土地须经政府及法律部门认可，以避免法律、社会道义的责任；另外，某些新闻单位对事件发展也起到了推波助澜的作用。对于新闻宣传机构，正象人们常说的，最坏的事情便是最好的新闻，它们对于那些今人不安和不幸的事件，总是愿意给以详细的、甚至是夸大其词的、片面的和偏激的报道，而对成千上万飞机安全着陆的消息，却从不报道。正因为如此，许多企业界人士都有意躲避新闻机构。在爱河事件中，新闻机构的某些过分渲染，引起了恐慌，致使卡特总统不得不宣布爱河地区处于紧急状态。当然，政府机构在这一事件中的表现也不尽人意，主要表现为政府机构内部自相矛盾的态度。政府环境保护委员会的第一份调查报告，表明爱河地区是化工有毒废物的污染源，损害了当地居民的身体健康；但在该机构所属空间研究所和大气监测中心的另一份调查报告中又说，没有足够迹象和证据表明，畸型儿出生率和旱妇流产的增加与该公司所处理的废弃物有直接联系。但仅仅由于前一份报告出自于政府机构，所以被公众认定为权威意见而普遍接受了。爱河事件后来日趋恶化，诸如政府宣布紧急状态，除了与新闻媒介的过份宣传有关外，还直接与某些政府机构所持的暧昧态度有关。另外，该市市政工程部门随意破坏爱河地区废物地下隔离墙，也是不负责任的表现，本应承担法律责任。这也足以说明了政府工作中的管理不善。

就微观而言，现代工业的发展曾经给人类创造了大量的财富，但同时也给人类生活造成了极大的破坏，有些甚至是无法弥补的。

作为一个从事高污染行业的企业而言，从爱河事件中起码应得到的两点启示：第一，污染后患无穷，从事高污染如电镀、农药、化肥、纸张或高危如核电站、采矿、采煤等行业生产的企业应在投资立项过程中把克服污染就作为一项大业来抓，应未雨绸缪切不可亡羊补牢。第二，企业家要做到高瞻远瞩，从战略的高度，从长远发展的高度把千秋万代的事情做好，以免除后患。

犯众怒的事最好是不做，特别是对具有新闻性质的“恶事”，做好公关工作是现代企业管理的高明之举。

36 困惑的涉外经营

“盲人骑瞎马，夜半临深池”，海外行销如不了解目标市场的行销习惯、风俗、制度等，无异于“盲人骑瞎马”。

这也是美国大企业中的有识之士曾聘用人类学家去日本等地作考察的原因。

西尔斯百货公司是美国最具规模的零售商，营业额历来高居全美百货业首位，以 1981 年为例，该公司营业额高达 274 亿美金，税后净利亦达 6.5 亿美金之多，此项成就令全球的零售业为之惊叹不已。居全美百货业第二位的 Safe—Waystore 1981 年营业额为 166 亿美金，净利则为 1.1 亿美金，与西尔斯公司相比较，差距颇多。

西尔斯公司的成功，按德鲁克（Peter Drucker）的意见，主要是该公司能够彻底承认“本企业是个什么企业”，遵循一贯方针，不断地改进管理方法所造成的。

该公司本着此精神，在国内不断地扩大营业规模，在海外亦不遗余力，寻求产品供应的来源，海外经营的成果，我们可以说，也是该公司达致其辉煌成就原因之一。

海外经营与国内的拓展不同，时常碰到管理阶层事前无法预估的困扰，以下例子，乃是该公司海外经营面临的许多问题的典型：

西尔斯公司于 1942 年开始进入拉丁美洲市场，历经 20 多年努力经营，于 60 年代时，已建立了 100 家左右的百货商店，预计此后远景光明，据此，公司决策人员对拉丁国家充满信心，决定进入西班牙投资，再建立其零售王国的另一块属地。

几经策划之后，公司终于决定投资 1327 万美元，在巴塞罗那（Barcelona）建立一分公司，名为 Sears, Roebuck de Espana S.A.，并广泛与当地制造商合作，制造产品，以此为基地行销于市。

然而，事情的进展并非如决策人员最初的构想，据该公司西班牙公司商品部总经理赫茨菲尔德（Rober the rzfelder）先生回忆说：“我们访问制造商，希望采购其产品，结果制造商们几乎不约而同反问说，什么是西尔斯公司？西尔斯公司是干什么？”

公司在当地的知名度不高，是其第一个困扰，但决策人员认为凭其在拉丁区域二十多年的行销经验，足具信心克服此困难，尤其西班牙中产阶级影响力日深，此正是公司所欲掌握的对象。

根据公司多年行销拉丁美洲之经验，该地区对于进口品在当地设店贩卖，多有重重限制，其目的在于鼓励外商协助当地制造商生产，以提高本身的生产技术及生产能力。

西班牙的情形亦不例外，决策人员发现其困难尚不止于寻找产品来源，更糟糕的是当地制造商一片混乱，小规模制造商彼彼皆是。比如，在一家商业指南的名单中，光是家具制造商就达 1.1 万家。况且制造商产品变化极大，据公司一位高级人员称：“根据工业指南，我们找一家衬衫制造商，实际接触结果，发现其生产的是长裤，过了年以后，它可能又成为生产夹克的厂商了。”

供应商支离破碎，迫使公司在当地采购价值四万美元的 5500 项商品的 80% 须取自 1500 家供应商，这些供应商乃选自七千家厂商。

斐利培·巴鲁 (Felipe Palou) 夫妇, 是公司典型的供应商之一, 都已年届 75, 替公司制造一种陶制马, 当第一批货物成交后, 公司不得不支付现金, 因为巴鲁夫妇从来没见过支票。更奇怪的是, 巴鲁夫妇所谓的工厂, 是他们家中的厨房的烤炉。

标识亦是一大问题。

在西班牙, 并没有所谓定货者标识。(Labeling to order) 生产者不打自己的标识, 而冠以买主, 通常是批发商或零售商的标识, 在西班牙生产者以能够推出自己标识的产品为荣。据公司一位主管说: “要从西班牙人手中拿到标识, 就像偷他的小孩一样困难。” 公司若要坚持立场, 则生产厂商宁可放弃这笔生意。经过两年的奋斗, 公司终于找到一家婴儿食品供应商, 愿意打上“Sears”一字提供产品, 交货那天, 公司人员发现该产品仍贴着原来的标识, 据称, 该供应商忘了要贴西尔斯标识这一回事。

产品方面, 也使公司行销人员甚感困扰, 以女用汗衫来说, 西班牙的厂商并无统一的规格编号, 有的厂商使用 35、36、37 做为尺规, 有的用 1、2、3, 也有的用 A、B、C 花样百出, 但顾客却不以为怪。一家厂商告诉公司说: “顾客晓得她的尺寸, 假如她喜欢我的品牌的话。”

男用服饰亦然, 以衬衫来说, 西班牙人只有衣领的大小, 没有袖长的尺寸, 不论衣领尺寸如何, 衬衫的袖长大约一致。西尔斯公司改变了此种习惯, 销售有袖长规格的袖衫, 使当地六百种品牌的衬衫顺利销售。

另外, 西班牙妇女的服饰, 与拉丁美洲比较起来, 显得保守得多, 无论是色调或型式等, 均十分“传统”, 这也是公司设计人员不得不重新考虑的一面。

尽管西班牙风土人情迥异, 行销环境复杂, 但公司仍着手建立各项新的商业习惯。

购货方面, 许多西班牙厂商在采购时, 多依销售量购货, 故时有原料短缺, 以致延迟交货之事情, 经公司多方面鼓励, 厂商渐渐了解存货的重要性。

另外, 公司在当地亦建立起零售信用制, 鼓励客户运用分散付款, 于此之前, 西班牙顾客认为信用制度是一种可耻的行为, 意味着购买者不能付款。公司尽力消除此积习已久的社会观念, 特别以个人帐户 (personal account) 名称, 避免使用信用 (credit) 一字, 并广泛说明使用个人帐户的各项优点, 以消除当地客户的疑虑。

当公司人员致力于适应或改变西班牙行销环境时, 西班牙巴塞罗那的居民, 也对公司新建的百货大楼深感兴趣, 他们奇怪西尔斯公司为何摆设玻璃橱窗, 而不使用他们传统的木箱子来装置商品。

诊断

西尔斯公司作为美国最大的百货公司, 在本土及拉丁美洲经营非常成功, 然而进军西班牙却遇到许多困难。诸如品牌, 产品标准化, 分期付款, 支付手段等行销问题, 可见, 国际行销必须适合所在国人民的行销习惯、风俗、制度等。这也是为什么美国大企业中的有识之士曾聘用人类学家去日本等地作考察的原因。

西尔斯公司是最著名的企业之一。它有着其它企业所不可匹敌的管理队伍, 行销队伍和遍布世界的网点。它在巴塞罗那的经营困境与我国企业开辟新市场没什么两样。中国有句古话叫“入乡随俗”, 如果不能根据当地人的习俗去满足顾客需要, 那就无异于盲人骑瞎马。中国是个多民族的国

度，地域辽阔，风俗习惯，历史传统差别极大。在几千年的发展中竟有“十里不同乡”之说，西尔斯这样成功的企业都会遇到诸多困难，难道作为中国本土的企业不应该从其中汲取点教训。

37 削价攻势的恶果

一般规律是，一旦一个大企业真正得到了一定的市场地位，就开始固守成规，认为是那些经验才导致了企业的今天。然而，正因为如此，它们就会走向衰败，在竞争中乏力。

大企业的通病之一，就是因循守旧，不愿采取积极行动，而是维持经过试验的经营方针。这样虽不会造成过分的摩擦，但也会使得企业缺乏生气，呈现出一派各自为政的分裂局面。如果偶尔有人进入这家企业，把原有的秩序打乱，就会使它发生连锁反应，并可能作出冒险决策。从此，墨守成规、死气沉沉的企业便会恢复活力与生机，以全新的面目出现在人们面前。

有着 113 年悠久历史的大洋公司（大西洋和太平洋茶叶公司的简称）在 1972 年春天就呈现出了这种状况。然而，貌似高明的决策未必总能取得好的效果。这可能是由于判断有误，也可能是由于作决策时未能预料到各种不利的环境因素的影响。能否制定出正确决策而避免失误呢？下面我们就考察一下大洋公司的情况。

1971 年，59 岁的威廉·J·凯恩就任大洋公司的董事长和总经理。当时，正值销售滞缓、利润下降的时期。第二年初，他决定把连锁商店改为超级廉价商店。《商业周刊》援引凯恩的话说：“现在，我们必须给这个公司注入新的活力，我们的新政策主要是依靠数以吨计的销售量。”一夜之间，公司设在全国各大城市的商店都改成为一种叫做 WEQ 的廉价商店。这些商店虽没有重新建造，但却有两方面的重大变化。一方面，90% 的商品价格降低了。尽管有些商品只降低了几分，但对当时利润只 20% 左右的食物杂货来说，并不是无关紧要的。另一方面，商品的种类减少了。大洋公司的商品种类通常为 1.1 万种左右，现在。在廉价商店中减少到约 8000 种，也就是说，取消了一些商品。

廉价商店在新的经营政策指导下，改用了新的招牌和标志。并充分利用超级市场上传统的报纸广告和广播、电视广告等，宣传其食品价格大大低于竞争产品的价格。

把成千上万家大洋公司的商店转变为廉价商店绝非易事，尤其是对于这样一家具有 113 年悠久历史、深受传统束缚的公司来说，更是如此。凯恩就职一个月之后，就打破公司因循守旧的情性，命令新泽西州彭索金城的一个商店改为廉价食品店。这第一家试验性的廉价商店所经营的商品都不加包装，商品放在开着口的纸箱里，顾客自带食品袋包装所购商品。由于价格大幅度降低，商品销售随之大增。

第二家试验性廉价商店开设在宾夕法尼亚州靠近匹兹堡的一座经济萧条的老城市布拉多克。该店经理 S·R·汤姆森说：“我们原打算 1971 年 6 月关门歇业，而我们也曾想使商店恢复生机，正是廉价经营决策使我们绝处逢生，转危为安。”在实行廉价经营的头 6 个月里，平均每周的售货量比上年同期增长了 5 倍还多。1971 年，大洋公司先后开办了十几家廉价商店，并恢复了通常的货架展销和其他一般服务项目。

鉴于公司自 1961 年以来各季度都有大的亏损以及廉价商店试验的成功，公司决定将所有商店都改为廉价商店。廉价商店中商品价格的降低，在利润上表现得最明显。大多数超级市场（包括大洋公司的普通商店）的利润率在 20~22% 左右；廉价商店的利润率估计在 9~13% 之间。例如，一听牛

肉罐头的价格从 67 美分降低到 59 美分，塑料袋装三明治从 53 美分降至 49 美分。尽管销售量有了很大的提高，但到 1972 年秋仍有人对以如此低的利率来换取高销售量的做法深怀疑虑。凯恩说：“我要恢复我们良好而公平的基本原则：本公司以低价销售优势食品为宗旨。”

乔治·汉廷顿·哈特福特 1859 年创办大洋公司时，年方 26 岁。当时，纽约市的茶叶售价为每磅 1 美元，而哈特福特认为通过裁减经纪人可以把售价降低到 30 美分。他说服了雇主乔治·吉曼跟他合伙干。他们为其第一家这样的商店大作宣传，曾用 8 匹大灰马拉着高大的红色马车在纽约街头招摇过市。他们在商店中逐渐增加了各种香料、咖啡，后来，又添加了其他日用杂货，并且尽量不用经纪人。之后，又陆续增设了这种商店，1865 年开办了 5 家，1869 年开办了 11 家，并采用了大洋公司这个名称（全称大西洋和太平洋茶时公司，意在表明他们要向大洋两岸扩张）。1912 年，大洋公司采取了重大改革措施，实行现款购买运输自理。这样，公司就省去了赊销帐目和数以千计的送货车马的费用，使得这些“经济”商店可以薄利多销。这也可以说是廉价商店战略的雏型。在随后两年的时间里，这种经济商店以每 3 天新开 1 家的速度迅猛发展。到 1916 年，公司已开办了 1000 家这样的商店，所有商店模式完全一致。到 1930 年，这种商店已增至 19422 家，销售量在 10 亿美元以上。

然而，1930 年食品零售行业掀起的一场革命，深深地影响了大洋公司及其他食品连锁商店。这年 8 月，一位名叫迈克·库伦的商店经理创办了第一家超级市场。到 1932 年，他们已拥有 8 家分店，其他商店也纷纷仿效，超级市场日益增多。第一批超级市场通常设在废弃的仓库、牲口棚、空车库和厂房里；室内地面粗糙，房顶不加装饰，货架未涂油漆，商品随处堆放。与当时的一般商店相比，这些超级市场的显著特点是顾客自选商品，商场附近有宽敞的免费停车场。由于营业费用低廉，超级市场的商品售价比连锁商店低。它们通常也为招徕顾客而亏本销售，因而顾客宁愿跑上 50 英里，远道而来购买廉价商品。到 1935 年，深受消费者欢迎的超级市场大量涌现。大洋公司直到 1937 年才对这种新的挑战作出反应。但到那时，这些具有创新精神的超级市场已开始在市场上占居统治地位。下表是大洋公司在 6 年的时间内向超级市场经营方式转化的情况，在这个转化过程中，它把自己的几千家亏损小店都关闭了。第二次世界大战结束后，公司迟迟没有采用经营非食用商品和有奖销售这两种市场营销策略。非食用商品（包括卫生用品、美容用品、儿童玩具、装饰品等）当时已成为商店的必备货物，特别是那些数量多、获利高并能发掘购买潜力的商品已成为抢手货。大洋公司虽然没有忽视非食用杂货，但没有象发展其他大多数食品连锁商店那样充分发展这方面的业务。有奖销售在第二次世界大战后也开始流行起来，大洋公司在这方面又是反应迟钝。只是在其大多数竞争对手采取行动之后，它才开始行动。后来，有奖销售竟成为某些商店的专门业务。

在以后的 10 年中，杂货零售行业又有两次重大创新，即折扣商店和方便商店的问世。尽管方便商店没有直接影响到大洋公司，但折扣商店则对它影响很大。一般商品的折扣出售，早在本世纪五六十年代就已风行整个零售业。在相当长的时期内，折扣在食品零售行业一直未引起人们的重视，尽管某些商店也曾试行过薄利多销的政策，并取得了不同程度的成功。但许多大连锁商店直到 70 年代才开始重视折扣策略。食品销售采取折扣销售策略之所以如

此缓慢，有各种各样的原因。日用杂货采取折扣销售的最少，大约为 20~22%，而非食用商品为 38~42%。即使经营费用降低到最低程度，也很难使日用杂货的利润降低到 15%以下而仍有利可图。而非食用商品的折扣率有时达 20~22%，甚至几乎达到正常价格的一半。各种器皿、体育用品和其他非食用商品的价格，可以极大地低于通常的价格，因而对市场需求有着很强的吸引力。由于食品价格不能大幅度降低，折扣引起的吸引力就不大。而且，所有超级市场通常为了招揽生意、吸引买主而以富于诱惑力的特廉价格出售商品，这就造成了其他商店商品价格的相对提高。

年份	商店总数	超级市场数
1936	14446	20
1937	13058	282
1938	10671	771
1939	9021	1119
1940	7073	1396
1941	6042	1594

折扣商店不仅经营费用低，而且商品种类少。减少商品种类的目的在于加速商品资金的周转。然而，典型的超级市场应是向顾客提供尽可能丰富的商品，使货架上商品琳琅满目，应有尽有。到了 70 年代初，各大连锁商店也终于采取了折扣销售、这可能是由于各自实行折扣经营的缘故，也可能是由于各公司的薄利多销政策。到 70 年代中期，仅次于大洋公司的第二大连锁商店塞福韦联营商店，在其已占居优势的大多数超级市场上，逐渐成为其他商店定价时仿效的价格标准。大洋公司实行折扣经营，在很大程度上是由于下述原因迫不得已而为之的；它试图改变其普通商店的利润下降趋势，但结果令人失望。如逐步采取折扣经营一般不会产生不良的后果。为此，为了提高市场占有率，公司就制定了这种更冒险、激进的计划。

方便食品店是在 60 年代迅速发展起来的。它与折扣商店最明显区别在于其商品价格比普通食品店高。这种方便食品店明年代最先在西南地区发展起来，实际上它只不过是夫妻杂货店的复杂形式，方便商店每周营业 7 天、从早晨 7 点到晚上 11 点一直开门，因此、有一家最大的方便食品店取名叫做 7~11 商店。它们为顾客提供往返于超级市场的旅途中食用的食品，在这种商店里购货既迅速又方便。这种商店通常规模不大，靠店门有停车场，结帐不需过久地等待。商店里的商品没多少选择的余地，这是为提高商品周转速度而有意安排的。其食品价格要比其它商店高出 15~20%，但由于方便购买也很受顾客欢迎。这种商店发展十分迅速，从 1957 年的 500 家增到 1973 年的 1.7 万家。作为间接的竞争者，方便商店已成为大洋公司及其他仍有超级市场的公司需要认真对付的一股强大力量。

几十年来一直是最大超级市场连锁店的大洋公司，渐渐发觉其地位正受到塞福韦联营商店的威胁。其实，早在 1971 年大洋公司就对此有所觉察。不过，各公司的销售量在 60 年代都趋于停滞状态，市场占有率难以提高，在 1970 年和 1971 年甚至有所下降。在此期间，各公司的利润率也摇摆不定。

到 1970 年，大洋公司的处境更加恶化。这反映了公司决策失误和缺乏创新精神。多年来，公司不建立大型购物中心，只固守于独立经营式的街道商店。这主要是由于不愿支付购物中心的高额租金，而且还总认为大洋公司规模

模宏大、实力雄厚，不论其位置如何都能吸收顾客。此外，公司决策部门对于建造广大消费者普遍欢迎的大商场一直犹豫不决。例如，1970 年，公司所辖商店的营业面积平均每家只有 1400 平方米，而其他大连锁商店平均超过 2 万平方米。

大洋公司的失误还由于另外一个原因，就是它过分忽略商店的装修和顾客服务工作。许多商店陈旧不堪，照明条件极差；商品陈列杂乱无章，丝毫没有吸引力；工作人员严重不足，顾客结账往往需要等待很长时间。商店的走廊里乱七八糟堆满各种物品，货架上积满灰尘，许多商品堆放在走道旁的各个角落里。例如：一个标有“快速销售”的商品橱窗里，摆放着一听听有凹痕的安·佩吉牌蕃茄汁和玉米威士忌酒、安插着空心吸管的奶酪、一盒盒开着口的早餐和燕麦粥。这些商店通常规模不大，地点偏僻，陈列品粗陋不堪，室内年久失修，有时服务态度也很生硬，这种状况必然使人们对大洋公司产生这样一种印象：肮脏、昏暗、不合时尚。还有其他一些因素也促成了这种形象的形成。

任何具有 100 多年历史的公司都会竭力避免这种形象。

此外，公司许多雇员年龄老化，也很容易给人留下一种不合时尚的印象。

哪些顾客能被吸引到具有这种形象的商店来呢？是那些购买力日益增长、需求不断增加的城郊新建家庭吗？经调查发现，在大洋公司的经济影响下成长起来的那些老年人或退休人员，是经常光顾这些商店的老主顾。但是这部分人的需求很难适应商品的增长，很显然他们不是应该重点吸引的那部分消费者。

公司由于过于强调其商店出售的是自己生产的商品和只卖自己的产品，产生了某些不利影响。公司拥有 24 家加工厂和 22 家面包房。有些顾客来公司商店购买广告上广为宣传的商品，结果因买不到往往很失望，只好到别的商店去。毫无疑问，假如自产自销这种现象能被人接受，这对公司将是十分有利的。然而，公司在如何成功地宣传其自产自销这一特征方面尚存在许多问题。

基础打好了，祸根便埋下了。

1972 年春天，公司采取的戏剧性措施虽使公司在决策方面迸发出新的火花，但这只不过是临终之前的回光返照而已。为扭转销售工作的不景气状况和利润下降趋势而被迫采取的攻势（即富于挑战性的降价政策）引起了整个商业界的关注和报复，结果造成许多商店（大多数是大洋公司的下属商店）的利润大幅度下降。

竞争者对大洋公司的进攻性削价和促销行为不会熟视无睹，袖手旁观。当然那些没有象大洋公司具有强大资金后盾的小型超级市场连锁店，要与商业界这一庞然大物在价格上一争高低，会遇到相当大的困难，但众多的小型超级市场却跃跃欲试，力图顶住这股逆流。例如，东部有一家名叫帕特雷·普莱德的连锁商店，在广告上号召顾客把大洋公司的削价广告带来，声称要与其在价格上比比高低。各商店的利润都在大幅度下降。克罗格公司在 1973 年的前 3 个月内，利润降低了 63%，而 1972 年才降低 36%。这场销售战在巴尔的摩、费城、波士顿、芝加哥和新泽西最为激烈。然而，当众多的连锁商店通过价格策略和广告策略来与大洋公司决胜负时，另一些连锁商店却在寻求其他增加收入的途径。最有效的途径有两条：一是延长营业时间，一是出售非食用商品。例如，帕斯马克珠宝店和阿兰珠宝店等改为昼夜服务，

每天营业 24 小时。当然，其意图是在大洋公司下属商店关门之后吸引顾客，但顾客寥寥无几。综合超级市场经理助理斯图尔特·罗森塔尔说：“我们常常在深夜或凌晨接待各种各样的顾客，他们通常是在白天不能一起购物的夫妇。”即使在延长的时间内只有极少数的顾客光顾，24 小时的营业费用也并未增加多少，因为有些商店在晚上也必须留人给商店办货，而房租等其他费用不论是否营业都一样花费。为了增加利润收入，更多的超级市场采取销售非食用商品的策略。长期以来零售食品业一直出售各种小商品，如针织品、家用小物品等，甚至有些食品店还出售儿童玩具。现在，吉它、花草、运动服甚至家庭备用药品筹在超级市场上也占有一席之地。这些非食用商品不受大洋公司廉价竞销运动的影响，而且它们比典型的食品还有高得多的利润。如果存货量合适，经营这些非食用商品还是有利可图的。

下面着重考察一下珠宝公司的竞争反应。珠宝公司是一家总部设在芝加哥的超级市场连锁店，现已是美国第五大超级市场连锁店，在与大洋公司的廉价竞销活动中取得了重大成功，尽管它并不真正想与这种廉价政策较量。事实上，它是反其道而行之。其营业时间为早 8 点至晚 12 点，店内还出售各种装饰物，并且只有一小部分商品以廉价出售，大多数商品则以正常价格或稍高一些的价格出售。然而，珠宝店却很顺利地赢得了折扣连锁商店的美称，尽管它实际上并不是这种商店。这无疑有助于珠宝店吸引住那些在价格上斤斤计较的消费者，而这又恰恰是大洋公司一直梦寐以求的。1971 年夏天，物价飞涨，尼克松总统宣布冻结物价两天之后，珠宝公司宣布了它的第一阶段计划。在大肆宣传之后，公司将其商品价格降至比冻结物价前还要低的水平，并且在 90 天的冻结日结束前一直没有提高价格。尽管削价只是象征性的，但其宣传价值和收效却不可低估。到 60 年代后期，珠宝公司又开始涉足耐用品、流行品、药品、快餐等领域。许多珠宝超级市场就设在主店附近，或作为主店的零售部与主店在同一栋大楼里，因而，这里便成了闹市区。珠宝公司每个分店的销售额都几乎超过大洋公司的两倍。这样一来，在珠宝公司的优势服务、一体化零售、大力促销、不断创新、售价低廉的竞争措施面前，大洋公司的廉价策略便有些黯然失色了。

廉价竞销战略的实施始于 1972 年，到当年 8 月份，公司的 4200 家商店中已有 3700 家采取了这种战略。起初，公司在销售上获得了 8 亿美元的收益，但也蒙受了 5130 万美元的亏损，这是该公司近期历史记载中最严重的亏损。是大洋公司、塞福韦和克罗格连锁店 1972 年及随后两年间的对比统计。大洋公司确实扭转了销售额和市场占有率下降的趋势，但也为此付出了巨大的代价。而塞福韦连锁商店采取与大洋公司相仿的价格策略，不仅获得 7 亿美元的高额销售利润和市场占有率，而月使它本来已很扎实的利润基础又进一步加强了。1972 年，大洋公司为提高效率关闭了 400 多家商店，新开了 80 家较大的商店，使塞福韦连锁店一度成为美国最大的食品零售公司。克罗格连锁店的利润则受到廉价竞销的严重影响，其稳定的市场占有率有些动摇不定。由于巨额亏损，大洋公司不得不减免了一个季度的股息，这是自 1925 年以来的第一次，使得在 30 年代经济萧条时期都没有减免股息并以此为荣的大洋公司从此威风扫地。股东们对此虽能理解，但却心境不佳。公司财产继承人汉廷顿·哈特福特谴责管理部门办事无能。

一波未平，一波又起。在大洋公司所有权问题上，管理部门又受到高尔夫·威斯顿公司的威胁，该公司以 375 万美元的股票为诱饵，企图使那些已

蒙受损失的股东转到他的公司入股。不少股东对此颇为动心，但凯恩及其同僚们顶住了这一攻势，并取得了法庭的产业转让许可证。

大洋公司的管理部门在廉价竞销开始之前，并未预料到损失会是如此惨重。数千种商品削价，开展广告宣传，重新装修商店门面，雇佣和培训更多职工以适应新增业务的需要，所有这些都必然会给利润带来不良影响。公司没有外债，以现有实力足以使廉价政策坚持下去，管理部门期望到年底销售额、市场占有率和利润额都会有一个大的提高。遗憾的是，食品价格暴涨这一偶然因素削弱了大洋公司廉价竞销的效果。由于食品价格提高，大批股东为减少亏损而施加的压力，以及高尔夫·威斯顿公司的咄咄攻势，使大洋公司陷入四面楚歌之中。万般无奈，不得不猛抬物价。这场名副其实的价格战到 1973 年初虽已告结束，廉价商店的招牌却还随处可见。

《商业周刊》称大洋公司获得了“皮洛士式的胜利”，意即付出巨大代价而赢得的胜利。据传说，古希腊国王皮洛士于公元前 279 年以巨大代价战胜罗马人。就大洋公司来说，它只不过是赢得了竞争对手的敌意而已。在一些主要城市，公司的市场占有率也有所波动。例如，大洋公司在芝加哥的市场占有率原为 7% 左右，这时这个优势已不复存在，尽管某些生意最初只是在与小商店和州立茶叶公司的业务交往中发展起来的。州立茶叶公司在大洋公司发动价格攻势之前就遇到了麻烦。在华盛顿区，尽管人们认为大洋公司那些破败萧条、年久失修的商店都没有什么攻势了，但其市场占有率仍维持在原来的 7% 左右。在匹兹堡，大洋公司的市场占有率由 10% 下降到 8.9%。而在费城，不仅一开始就获得高额利润，而且市场占有率竟在一年之内由 13% 上升到 16%。

尽管大洋公司早在 1973 年就停止了价格战，但某些消费者仍认为它是廉价销售商品的公司。《商业周刊》通过采访该公司所属商店购物的 32 名顾客，发现他们都是因为想买廉价商品而前来的。其中，有 17 人说他们是近 9 个月为减少生活费才专程赶来的。另一方面，调查发现大洋公司的商品价格已不比其竞争对手低了。例如，据对费城廉价商店及其主要对手的 50 种主要商品进行的调查表明大洋公司的廉价商店中仅有 5 种商品的价格稍低。另一调查表明，公司在 1973 年 3 月刊登的广告上所宣传的 10 种商品中，有 7 种与其对手的价格相同，两种稍高，只有一种稍微便宜些。

到 1973 年，公司面临的一个重要问题是能否保住以巨大代价和艰苦努力而赢得的胜利成果。那些只是由于想买廉价商品而光顾廉价商店的顾客会继续与公司打交道吗？当他们发现廉价商店的物价与其他商店不相上下时，会不会立即转向别的商店呢？随着时间的推移，人们越来越清楚地看到，廉价营销策略彻底失败了。大幅度削价除造成 5100 万美元损失外，没有产生任何好的效果。尽管销售额在 1973 年已上升到 67 亿美元，并且在提高价格后已盈利 1220 万美元，但与前些年相比，这已少得可怜。尤为严重的是，公司在销售额上已落后于塞福韦连锁店。1974 年的情况更糟，尽管销售额将近 69 亿美元，比上年上升了 1.9%，公司仍蒙受了 15710 万美元的损失。不幸的是，公司这时又牵涉到一起价格管制诉讼案，被罚 3270 万美元作为损害赔偿金。

1974 年 12 月，第十五大食品连锁店艾伯森联合公司总经理乔纳森·L·斯科特成为大洋公司的董事长，他是第一个由公司以外的人成为公司董事长的人。斯科特上任伊始，就发动了一次零售业发展史上规模最大的裁员活动，

将公司的 3500 家商店关闭了三分之一，资产注销达 2 亿美元左右。这使得数百份地方劳动合同必须重新协商签订，极大地挫伤了雇员们的积极性。在关掉那些规模小、收益差的商店后，斯科特效仿塞福韦连锁店及其他经营有方的连锁店，开办大商场，经营利润丰厚的非食用商品，并使食品种类多样化。此外，还重新装修了其他商店（主要是全国性的分店），举办了各种类型的商品展览，而且狠抓了商店的清洁卫生。

大洋公司也许再也不能居于其主要竞争对手塞福韦连锁店之上了。到 1974 年，这两家大连锁商店的销售额、纯收入分别是 塞福韦 81.852 和 0.792 亿美元，大洋 68.746 和 -1.571 亿美元。

诊断

大洋公司新的管理部门并未能解决任何难题。斯科特挥动着无情的斧头，砍掉了 1700 家商店，解雇了万余名职员，并举借外债重建、扩建了剩下的超级市场。他还重新雇佣了 19 名管理人员，包括格兰特·格恩蒂，该人曾就职于珠宝连锁商店，现成为大洋公司的总裁。斯科特的处世哲学是把那些比自己优秀的人才汇集在身边。为招徕顾客，同时也为使商店雇员重新振作精神，公司开展了一场代价巨大、具有自我批评特色的宣传运动，但结果仍不理想。在 1977 财政年度的第二季度，利润下降了 88%，比上一年还低。此时，公司已苟延残喘，濒临倒闭了。随着这个消息公之于世，格恩蒂总经理也辞职不干了。

1978 年，公司销售额提高到 72 亿美元，但此时就连克罗格连锁商店也超过了大洋公司。自 1971 年以来，大洋公司每年不是资金受损，就是获利无几。这在某种程度上是由于设在城市中心的许多商店的周围环境在逐渐恶化，而这种状况又不能在短期内改观。斯科特关闭了设在 36 个州的经营状况欠佳的商店，从而失去了这些地区的所有顾客。

出人意料的是，西德一家大食品零售商坦戈曼·格鲁普公司于 1979 年初以每张股票 7.5 美元的价格购买了大洋公司。这个价格略高于市场价格 6.75 美元，但远低于帐面价值。这样，大洋公司在生存了 120 年之后落入外国人之手。起初，由于德国公司可以提供大笔必需的资本，前景似乎对大洋公司有利。公司在德国和奥地利有 2000 家商店，每年的销售量约 30 亿美元。然而，新的麻烦又出现了。斯科特 1980 年退出了在达拉斯开办的房地产商行坦戈曼公司，由詹姆斯·伍德接任，而伍德从前一直在经营一家英国卡文哈姆有限公司所属的格兰德联合食品店。大洋公司又一次受到重大损失，在 1980~1981 年的 5 个季度中，共损失了 5300 万美元。

只要公司还存在着根本性的弱点，任何不是旨在克服这些弱点的策略都不过是权宜之计，而不能彻底解决问题。在大洋公司一例中，管理部门的缺乏创新、日益衰落的城区小商店和向城市市场进发的犹豫不决，都是应首先解决和纠正的问题。公司如果在广告宣传方面多下些功夫，或采取其他策略，也许能够形成一种持久的冲击波。而实行大幅度削价，这在超级市场行业决非明智之举，因为这样做一是会导致利润减少，二是会使得竞争激烈。大洋公司尽管在实行廉价营销战略期间销售额增加到 8 亿美元，但仍不能弥补大幅度削价和利润减少的损失，因而出现巨额赤字。

38 鸵鸟政策导致奥斯本形象危机

企业只有转变经营观念，用深层的文化竞争去抢战制高点，才能在市场竞争中居有利地位。企业形象已成竞争策略中最为重要的部分。

翻开任何一部世界新闻史，你可在“黄色新闻”的条目里看到一个从浪荡公子到世界报业大王的神秘人物：威廉·拉道夫·赫斯特。

赫斯特于1863年出生在美国旧金山一个大矿业主家庭，自幼顽皮刁钻，骄横任性，从小只知恃强凌弱，花言巧语，行贿诱惑。1883年，在父亲的逼迫下，进入哈佛大学就读，由于对学习毫无兴趣，调皮捣蛋，二年级时被开除学籍。但是，就在此时，他的政治野心的种子开始萌芽，同时也对新闻产生了浓厚的兴趣。

1887年，赫斯特接管他父亲的《旧金山考察家报》，正式开始了他的新闻生涯。走马上任后，他制定了一个高目标：成为“日报之王”。一方面不惜血本，换装了现代化的印刷设备；另一方面以高薪从其他的报社拉来有名的记者编辑。为了吸引读者，他的报纸充满了粗俗的噱头，耸人听闻的猎奇故事、丑闻直至凭空捏造的假消息，甚至还雇佣流氓团伙发行自己的报纸，摧毁对手的售报摊，同时，赫斯特也在报纸上刊登一些同情下层人民、主张社会变革的新闻，宣称自己的报纸成为“人民的代言人”。他还常常亲自为新闻制作标题，设计版面，甚至画插图。一年后，该报扭亏为盈。

1895年，赫斯特把《纽约日报》买到手，他仍然使用办《旧金山考察家报》的办法，使之绝境逢生。因在《纽约日报》上每期都有一个穿着肥大的黄色睡衣、没有牙齿、嘴角带笑的幼童。人们称之为“黄色幼童”，非常欣赏。所以“黄色幼童”成了当时流行的那些耸人听闻、哗众取宠的新闻的象征，后来人们便把这类新闻称作“黄色新闻”，并一直沿用至今。跟《旧金山考察家报》一样，《纽约日报》也因黄色新闻而受益非浅，使之发行量猛增，赫斯特终于在强手如林的纽约新闻界站稳了脚跟，并成了引人注目的人物。

随后他于1900年创办了《芝加哥美国人报》，1902年创办了《芝加哥考察家报》，1903年创办了《洛杉矶考察家报》，1904年创办了《波士顿美国人报》，由于有足够的财源，赫斯特展开了猛烈的兼并活动，将一个个对手纳入自己控制之下，仅在1918年至1928年的10年中，他就先后购买了16家报纸。到1935年，他已拥有26家日报，发行量占据日报发行量的1.6%，拥有星期日报17家，占全国星期日报发行量的24.1%，此外，他还控制了向美国2500家报纸中的大多数及许多外国报纸供稿的金氏特稿辛迪加，拥有13家杂志、3家新闻社，8家广播电台和两家电影公司。赫斯特报系成了当时世界最大的文化传播企业。

然而，挥霍无度和近似疯狂的占有欲一直统治着他。

他不仅不惜血本买下一家又一家的报纸，而且以重金收购了一件又一件艺术珍品，总价值约5000万美元。其中有中世纪的挂毯、文艺复兴时期的绘画，古埃及的木乃伊，古希腊的雕塑，还有法国的壁炉，英国的家具，甚至还包括威尔士的一座城堡和西班牙的一座大寺院。同时，他经常周游到他国大宴宾朋，花钱如水，过着穷奢极欲的豪华生活。

无数的巨额开支，使赫斯特终于发生了财政危机。1937年，他已负债累累，总额达一亿美元，为避免破产，不得不将报系的财权交给一帮委托人控

制，自己只负责业务指挥。到 1940 年，他已失去了 9 家日报和 5 家星期日报，电影公司，广播电台和一些杂志也出让给他人，他引为自豪的一些艺术珍品也被拍卖出去。

在性生活上放荡不羁，他在索沙利桥与一个叫泰茜·鲍尔斯的妓女公开同居，后来在他母亲一再干涉下，赫斯特给了泰茜一大笔钱，与她断绝了来往。但他仍然频繁出入影剧圈，与年轻漂亮的女演员来往甚密。1902 年，赫斯特与舞蹈演员米利森特·威尔森结婚并有了 5 个儿子，但他背地里仍与其他女人勾搭直到他结识了马里恩·戴维斯。他与这位女朋友的关系持续了 36 年，直至逝世为止。

1951 年，88 岁高龄的赫斯特，在新闻界冲杀了 60 多年后，终于病死在马里恩·戴维斯的家里。他的离去，为南加利福尼亚的修道院留下了 200 万美元，为他的后代留下了占全国日报发行量 9.1% 的 16 家日报和占全国星期日报发行量 16.1% 的 13 家星期日报，也留下了无数争议和众多的责难。就象由国际新闻社发表的他的传记中写的：“当他创建自己的大出版企业的时候，公众的心目中就逐渐树立起创业者本人的形象。那是一幅因神话和传说弄得糊涂、因争议和歪曲而陷入混乱的奇特现象”。的确，要对他作出恰如其份的评价并非易事。也为了吸引读者而不择手段采取的那些方法，确实产生了十分消极的影响，然而，赫斯特在新闻写作和新闻处理上所表现出来的精神以及所创立的风格，对当时新闻事业的发展是起了促进作用，对于今天的新闻实践也不无借鉴和参考意义。

诊断

企业家良好的公共形象是企业公共关系的重要组成部分。公众往往是对产品认可之后而关注生产者的形象，如果企业家不注重自己的公共形象，对企业发展来说，他的知名度越高，越适得其反。

公众是组织开展公共关系活动的唯一对象，公众对组织的直接与否又决定了组织的兴衰成败得失。因此，公共关系中以公众利益为出发点的原则要求公共关系的主体必须尊重公众。“顾客第一”“消费者至上”的口号是企业贯彻公共关系原则的具体体现，维护公众的利益是组织开展公共关系活动极为重要的内容之一。

赫斯特在新闻写作和新闻处理上所表现的精神和风格具有很大的借鉴意义。但他放荡不羁，理应遭到公众的无数争议和众多的责难。因为他伤害了消费者利益，伤害了社会公众，引发了社会公众的不满和批评。

公众关系的核心是塑造形象，它像一条红线贯穿于公关的全过程。利用公关塑造企业形象，是指一个企业通过各种信息传播手段，与公众沟通，使公众以企业的认识和评价在客观的基础上，与企业的追求和实际趋于一致。一个企业遇到公关危机时，采取置之不理的“鸵鸟政策，是不对的。

39 还派克笔一个支点

正确的品牌定位，营销成功的支点。派克笔重振声威的可行方案是走名牌之路，名牌，以特色而定；它是一种时效概念；名牌根植于消费者心中：这是营销成功的支点！

企业经营决策者应该懂得如何利用本企业、本品牌的优势去组织生产和销售。不能扬己所长，看不到本企业产品的良好前景而盲目地改变生产和营销策略就会给企业带来不必要的损失。

美国派克钢笔公司是世界闻名的跨国公司。它创建于 1886 年，经过一百年的发展，它在世界各地设有 12 家分公司，120 多个销售商和独家经销商，产品行销 154 个国家和地区。但是，自本世纪 80 年代以来，派克公司却连年亏损，以至于在 1985 年 2 月，被其在英国的经理集团所收买。

那么，是什么原因使得派克公司落到如此地步呢？有关专家认为，经营决策失误是派克公司经营状况江河日下的主要根源。过去，派克公司以生产优质、高档的钢笔而享誉世界各地，派克金笔曾被许多人用来显示自己的身份、气度之不凡。到了 80 年代，美国克劳斯钢笔公司向派克公司发起进攻，大量生产新型的高档钢笔。派克公司的主管人员为在竞争中取胜，做出了一个错误的决策：将公司生产的重点由优质、高档钢笔转向廉价的低档钢笔。结果，派克公司的形象受到严重损害，许多失望的消费者转而去购买克劳斯等公司生产的钢笔，而派克公司开拓生产的廉价钢笔又因无法适应消费者的需求特点，不能吸引新的消费者。在这种情况下，派克公司完全丧失了竞争优势，销售每况愈下，亏损日益增加，以至于到 1984 年，亏损额高达 500 万美元。

派克公司的竞争失利告诉我们，在强手如林的市场上，企业要想在竞争中立于不败之地，就必须注意发挥自己的相对优势，以己之所长去克敌之短。反之，放弃自己的长处和优势，盲目地与对手硬拼，必然会遭到失败。

诊断

人们的共识是在多方都接受同一构想的情况下才能实现。一方融入了众方的心智，在众方的心中找到空隙位置，产生共同语言，共识就形成了。商业上的成功具有同样的道理。

产品或服务通过广告信息到达顾客的心中，能否产生效果，也讲“共识”。产品或服务宣传要占领市场的空隙，发掘那些常被同行所忽视的区域和顾客潜在的需求，并研究市场中顾客哪些“心智空隙”未被竞争对手占领，然后迅速提供适当的广告策略活动，定位于这些“市场空隙”，去开发自己的市场。产品或服务进入市场，首先需要的是品牌定位，这一定位不是产品本身质量的定位，而是出厂后的市场定位，这个定位取决于你对未来的潜在顾客心智下了多少功夫，也就是说如何把品牌定位在“市场空隙”的顾客心中，找到共同的“语言”，以说服或赢得潜在顾客。

因此要联系的不是产品本身，而是产品品牌，即一种产品名称、词语、标词、符号和设计及这些因素的组合，把这些因素组合的品牌广告信息定位于你的心中，顾客的心中，使得有“缘”千里来相会，在顾客的记忆中有了适当的位置，这是广告活动重要的第一步，也是广告策划的攻心战略。

看看下面的几则广告讯息，就会知道品牌定位已改变了现今所说的广告游戏的方法。

——著名的美国“七喜饮料”，其“非可乐”品牌定位，避开了两大可乐型饮料“可口”与“百事”所占人们心中的区域，另辟市场空隙，以非可乐占领人们心智。

——保健营养液风靡故乡的今天，把一支小小的饮品定位于儿童型与成年型品牌系列之间，或瞄准 40 岁以上的城市知识型中年人，占据这一部分目标的心智，同样沟通这区域潜在顾客空隙的注意。

湖州市区的一则路牌广告这样写道：“家庭低价装潢”，它在品牌定位中，把目标范围缩小到低收入普通家庭，迎合这部分人的承受能力和消费心理，实行低价定位，猛袭这一市场，效果果然不错。

任何人都能运用定位策略去争取胜利。同时也要有这样的认识；如果你不掌握或不善使用此原则，无疑等于把机会让给你的竞争者。

有的广告在发布信息时就不懂得这个道理，没有细分市场目标，一哄而上，盲目投资广告宣传，得不到相应的日报。广告捅不着顾客的“痒”处，自然也就没有机会和受众沟通，形成“共识”。

那么如何在你潜在的顾客中寻找一个合适的位置？

营销学家认为你只要第一或最先进入人脑，占有这一优势即会比第二品牌的市场占有更多了一倍主动，“羊羊皮装，皮装至尊”、“只有可口可乐，才是真正可乐”，就常会在潜在顾客心智中占据一个特殊的位置。

“乘虚踏隙”是通过爬上别人所占的有阶梯，去占领空隙。“七喜”的非可乐定位，使该产品成为其他饮品中另外的一种选择，恰当地进入了人们欲望的心理，找到了“市场空隙”。

以低价定位和以高价定价都是有利可图的策略，它适应了某种心理需求。大减价、买一送一抑或新近的 9 点利等是商家运用最频的策略。同样，以吓人的高价定位，也是适应了个别精品消费的心理。两种策略只要定位得当，都能取得料想不到的成功。

40 产品定位不当，杜邦公司遭殃

美国杜邦公司以其垄断化学工业、生产军火而著名并排列于八大财团的五六位，而在新产品目标市场选择和产品定位方面的错误使其遭受了一次沉重的打击。

美国杜邦公司以其垄断化学工业、生产军火而著名，排列于八大财团的五、六位，本世纪 20 年代，它的声誉和财力已是登峰造极。

但是杜邦的保守和反动的家族观念却使它在本世纪 20 年代以后陷于严重的困境。

首先，来自于政治上的困境。

杜邦家族的思想向来保守和反动。他们的家族观念大大超过了国家观念和人民观念，其家族观念就是要不择手段地、最大限度地赢利。

1924 年，杜邦财团制造了迪普沃特死亡事故。它们建立了一个生产染料的迪普沃特工厂，实际上生产毒气。毒气使 3 百多名工人遭到侵害，8 名工人死亡。引起人民极大的愤怒。

1934 年，舆论界严厉地谴责了杜邦财团。参议员杰拉尔德·奈批评杜邦财团是第一次世界大战的祸根。同年，恩格尔·布雷赫特著《死亡贩子》，攻击以杜邦为首的军火制造商。

1935 年，当联邦政府宣布四口之家的生活收入不得低于 1600 美元时，而杜邦财团控制的通用汽车公司的工人只有 900 美元。工人象牛马一样干活，许多人劳累而死，失业没有保险金。同年底，10 万名通用汽车公司工人在弗林特举行大罢工，尽管政府动用了军队，但工人怒不可遏，坚持斗争，迫使杜邦作了一些妥协。

这样的罢工，以后仍有发生。1970 年 10 月，杜邦财团决定解雇大量工人，引起了尼亚加拉大罢工，得到其他城市工人的响应，使杜邦财团坐立不安。

面对工人的斗争，杜邦财团不是去积极地改变工人的生产条件和生活福利，而是从宣布裁减职工，停发医疗付款等手段迫害工人，使劳资关系更加恶化，杜邦财团更加孤立。

其次，来自于经济上的困境。

杜邦家庭一直主张以家族的力量控制财团，控制某一大公司。这种主张与政府的政策发生冲突。为抵制经济萧条，政府提倡由几个大财团联合控制一些大公司，以便资金分散在多种领域。但是，杜邦却加紧独家控制通用汽车公司，引起洛克菲勒财团、摩根财团的不满。1961 年，高等法院裁决：杜邦公司在十年内必须让出它在通用汽车公司价值 35 亿美元的 6 千 3 百万股票。从而，大大损伤了杜邦的经济实力。

接踵而至的是在竞争中屡屡受挫。自 19 世纪以来，杜邦一直强调以 10% 的利润做生意，不愿以 6% 的利润做生意。这就要求杜邦扩展新领域、增加销售额、降低成本。但是杜邦对此无能为力，它的利润率下跌到 6—7%，有时甚至是 5%。

杜邦财团曾经一度控制了尼龙的生产和销售，现在也失控了。在美国，有几十家公司也在生产尼龙及其它人造纤维，由于他们设备和工艺比较先进，成为杜邦公司的劲敌。在其它国家，由于资源丰富、劳动力廉价，尼龙产品的价值低于杜邦公司，使杜邦在海外的经济利益受损。尼龙，作为一种

新兴产品，由于大量生产，已经日益失宠，杜邦的“尼龙”帝国也崩溃了。

杜邦财团试图拿出新招，但屡屡失算。如他们投资 8 千多万美元制造了一种名叫“科芬”的鞋子，并在电视和报刊上大肆宣传。由于价格昂贵，穿起来不合脚，使产品大量积压，同时也影响了杜邦的声誉。

总之，杜邦财团的日子已越来越不好过了。它在挣扎，并投资摩根财团。1970 年，它所控制的总资产 257 亿美元，尽管数目庞大，但趋势是下降的，它已屈居于八大财团之末，人们拭目以待，不知它能否从困境中解脱出来。

企业在营销产品之前，应对目标市场进行充分的论证，并据此决定产品的价格。而美国杜邦公司却因为选错了目标市场，导致公司新产品“人造皮”的营销失误。

杜邦公司是个古老的企业，于 1802 年创建，在一个世纪的漫长岁月里主要从事火药生产制造。化学科学的发展，把杜邦带入化学工业领域。这个战略转移使杜邦公司一发难收，节节成长，成为当今世界上最大的一家化学工业公司，经营范围也远远超出化学工业。杜邦公司高度重视基础科学研究和产品研制开发，继推出世界性商品——尼龙材料后，又投入多孔聚合薄膜材料的基础研究，直到 50 年代“人造皮”的原材料取得突破性进展，之后经不断改进完善，消除了这种材料的大部分缺陷后，推出了一种新型皮革替代材料——“人造皮”。它是由合成纤维材料做底衬，上面覆盖着多孔薄膜的双层合成革。1963 年春天，准备向鞋面市场投放，此时，公司高级经理们有一种按捺不住的兴奋心情，他们对“人造皮”的市场潜力颇为乐观，希望它能成为继尼龙之后第二个世界性商品。

这种新材料可代替做皮鞋面料的皮革，并在某些方面胜过皮革。为了测试它是否能为消费者接受，公司首批制作了 15000 双这种面料的皮鞋，交给消费者与本公司职工试穿。市场测试结果显示，许多人并不知道他们所穿的是非皮革的皮鞋，就舒适性来讲，只有大约 8% 的试穿者认为这种面料穿上不舒适，然而，对皮革皮鞋不满意的也有 3%，对另一种皮革代用材料——乙烯塑料不满意的高达 24%，三者比较，“人造皮”代用材料的前景是令人鼓舞的。接着公司又派员拜访美国 36 家制鞋商，让他们识别“人造皮”的特质，比如透气、柔软、不变形、重量轻（只有皮革的 1/3），而且耐磨、防水，更优越的是无须用鞋油，用湿布擦拭即光亮如新。从生产制作来看，也给制造商提供了便利，它具有均匀性、规则性，加工浪费少，利用率高于天然皮革，能进行机械加工，大大提高生产效率，这种游说获得成功，当时有 30 家表示要购买这种鞋面材料。1963 年 10 月，“人造皮”皮鞋在全美皮鞋展示会上正式亮相，1964 年 1 月，第一个全国性关于“人造皮”的广告同时出现在美国 20 个城市的报纸上，同年 2 月，在美国国家电视台的“杜邦周末特别节目”时间里也介绍了这种皮革替代材料。杜邦公司的营销目标是塑造它的最时髦、高质量、高风格的形象，把高档次皮鞋选作目标市场，直接与皮革竞争。这种策略指导思想，使杜邦只让经过挑选的少数几家颇有名望的零售商负责销售，专门挑选权威性、发行量大的报刊杂志刊登广告。如此，杜邦与制造商、零售商和传播媒介这种通力合作，“人造皮”似乎前途似锦，大有可为。然而，在推行中却遇到了麻烦。首先是来自皮革业的强烈反应，为了抗击“人造皮”的侵入对皮革形成的威胁，美国皮革贸易协会在其上市后增加了 2 倍的广告。如广告中说，“人们自然而然喜爱皮革，他们（指杜邦公司）才要试图模仿”，言下之意，即想把“人造皮”贬为一种廉价的替

代品，并在每一广告末尾，总是强调“重要的是识货，一分钱一分货”。在制造方面亦出现拖后腿情况。1964年下半年投资兴建工厂，扩大生产规模，因生产工艺复杂，操作熟练程度不高，质量难以保证，但为贯彻公司政策，杜邦不改初衷，坚持高质量高风格经营方针，稍有品质不合格，宁可毁掉，也不出售，导致了生产成本高居不下，经营效益差。1966年生产方面问题有所缓和，这一转向使“人造皮”的装饰用精加工成本提高，超过原来预算，加上皮革市场价格飘浮不定，导致制鞋商对皮革代用品的态度忽冷忽热。更具威胁性的困难是来自消费者对“人造皮”的态度。舒适问题比原来调查所预计的更严重，许多穿了“人造皮”皮鞋的顾客抱怨它使人闷热，伸展性不如皮革，尽管穿了一段时间仍觉太紧。价格方面也有麻烦。皮革的另一种替代材料——乙烯纤维革由于价格低廉（只有“人造皮”的一半）获得可观的成长，以它为面料制作的皮鞋以每年超过1000万双的速度增加，同时其他廉价的材料大量进口，使“人造皮”高昂的价格处于不利地位，1969年销售额下降了25%。进军欧洲市场受挫，打破了杜邦使“人造皮”成为“尼龙第二”的美梦。欧洲皮鞋，尤其是女鞋，由于做工精细，风格高尚成为流行，欧洲制鞋商不愿意以“人造皮”作为高档皮鞋的面料，使之在欧洲皮鞋市场占有率甚低。

经过7年苦苦挣扎，终未能突破困境，损失巨万。1971年4月，公司总经理宣布放弃该产品生产线，把生产“人造皮”的技术连同所有生产设备卖给波兰一家国营公司，同时也卖掉自己在全世界（北美和日本除外）的销售权。波兰这家制鞋公司购买生产、销售专利后，对“人造皮”重新定位，选择一般消费者为目标市场，将产品再定位为廉价的工作鞋。结果很快打开国内市场，并进军国际市场，有些还返销回美国，使奄奄一息的“人造皮”又获新生。

诊断

表面上看，“人造皮”败北之原因源于生产技术方面，产品成本不能降下来。但只要思考一下便会发现败北的真正原因是杜邦公司因财大气粗，好高骛远，错误选择营销策略之故。

首先，是目标市场选择的错误。把目标市场定为高档皮鞋是一个根本性错误，是一切问题的根源。在“人造皮”投入市场之初，美国皮鞋市场上，中低价格的占80%以上，高档皮鞋仅占15%左右。这种选择，应验一句老话：拣了芝麻丢了西瓜，把大量只有有限购买能力而实际需要旺盛的消费者拒之门外，像儿童鞋市场，杜邦没有生产一双童鞋；而在占整体市场很小一部分的高档皮鞋上龙争虎斗，拼得鱼死网破，显然是不明智的。当时年代，天然皮革还未发生短缺现象，它的价格比“人造皮”还要低，制造商对使用“人造皮”面料还心有余悸，不会尽心尽力推行。抱着观望态度，从而大大限制了“人造皮”的销售扩张。被忽略的广大中低档皮鞋市场却由价格低廉但性能远不如“人造皮”的乙烯纤维合成革趁机打入。若杜邦采取相反市场进入策略——低价渗透，产品定位于80%的中低档皮鞋消费者，那“人造皮”也许容易被市场认知、接受到喜爱，从而迅速打开销售局面，市场引入初期的损失会随着需求强度增大、生产规模扩大而弥补回来，同时也会有效地阻止其他皮革代用品的侵入。

“人造皮”目标市场选择和产品定位错误带来其他一系列衍生问题，给“人造皮”的生产、推销制造了随之产生的障碍和麻烦。如高档皮鞋要求款

式新、风格高、变化快，给“人造皮”制造带来难度，也提高了成本，无疑使其价格在竞争上处于不利地位。

制鞋业是一个成熟的行业，市场竞争格局已定，一种新产品，特别是皮革代用品的出现，必然对制鞋业造成巨大威胁，他们也肯定无疑要起来抗击，保护自己，不会等闲视之。美国皮革贸易协会在“人造皮”出现后不久增加2倍的广告量就是证明。高档商品市场往往被名牌厂商控制，他们已创出名牌，经营能力、财务实力不会逊色，为了维护自己的市场，会不遗余力以硬碰硬，这种挑起事端的做法，对新产品打入市场极为不利。若杜邦由低姿态进入中低档皮鞋市场，也许不会遭遇到如此强大的反击而慢慢渗透于中低价格皮鞋市场，被消费者认知接受后，再向高档次品位皮鞋市场进军，那时全面代替皮革材料的时机才成熟，才有与皮革分庭抗礼的实力和条件。

另外，把高档皮鞋市场当作目标市场，也过早过份暴露了“人造皮”的弱点。可以想象，花了高价钱必然对款式、舒适度、伸展性等性能挑剔不已，一旦发现不满意之处，便大肆向厂家、向公众抱怨，对新产品不会留下好印象，而这种坏印象一旦形成很难改变。所以消费者对新产品有一个认知接受的过程，切不可操之过急，欲速反而不过。试想，“人造皮”若进入中低档市场，同样的问题却会因它的价廉和其他优良性能所抵消。“人造皮”在波兰起死回生就说明了这个事实。

总之，杜邦公司由于目标市场的错误导向，引起了在生产制造、产品成本、经营费用、行业竞争、新产品成长、海外市场的开拓等方面一系列的麻烦，历经7年，始终摆脱不掉经营危机，真像弈棋：一子下错，全盘皆输。

总结这次杜邦公司的经营失误，我们可以从中得出四点教训，这也可以被看作是产品营销成功的关键：

1. 拓宽产品的基本概念。对产品的使用功能、价格范围等提出如下疑问：产品除了现在的用途外，还有其他用途吗？产品应该给顾客提供什么样的价值需要？哪个顾客层对此产品价值需要最强烈？我现在满足了这些需要吗？

2. 寻找新目标市场。如果对上述疑问回答是肯定的，则进一步对顾客需要和产品用途作深入广泛的研究，包括产品服务的市场范围、市场需求量，及产品设计、促销方法、流通渠道和定价等。这里首要的是检查原市场细分策略，寻求新目标市场。大家知道，市场细分是企业确定目标市场的基础，只有恰当地将整体市场按某种标准划分，充分研究各“细分市场”的需求特征、购买潜力、发展趋势等，才可能作出正确的目标市场决策。

杜邦公司划分市场主要选择价格、年龄、收入这几个因素，作出服务对象为高收入阶层的成年人、青年人的决策。推行这个营销计划遇到重重障碍之后，应及时调整政策，重新界定目标市场，其中方法之一是作出年龄、价格矩阵，分析每个单元（如中青年消费者买高价格皮鞋）的需求量，潜在发展能力、产品成本以及竞争状态等，作出比较选择，把目标市场界定在市场需求强度和潜力最大而产品成本、营销费用相对较小的一二个或几个单元上。

本例说明了60年代美国皮鞋市场需求分布特点的背景，当时中低价格皮鞋市场容量之大，“人造皮”市场引入时，那部分市场竞争还不算太激烈，若杜邦公司那时进行产品再定位市场分析，会不难发现中低档皮鞋市场应是公司的主要服务对象。

3. 产品再定位。企业选定目标市场后，还需要确定合适的产品再定位策

略。产品再定位是美国的瑞恩和特鲁特于 1972 年首先提出来的，他们认为产品再定位是对现有产品进行的创造性活动，进而指出，产品定位并不是关于产品本身，而是关于产品在客户心目中形象的一种活动，即把产品定位于客户脑海中一个合适的位置。由消费心理学研究得出的一项结论是，消费者在购买商品时，总是主观地根据他心目中的一个或多个判断准则将产品排队。因此，产品定位的任务是识别这些需要和购买判断模式，创造产品某些属性的显著性，使其在注重这些属性的客户心目中占据首要位置，这样，客户总是容易记住那些名列第一的商品品牌。为此，有 5 种不同的产品定位策略：

①根据产品性能定位。如产品质量、款式、包装等。

②根据消费者受益、满足某些需要和解决他们的问题进行定位。如组合家具、折叠床椅等适合居室小的消费者。

③根据使用场合定位。

④根据购买者类别定位。

⑤指向竞争对手定位。

选择其中哪一种或哪两种定位策略，取决于产品的相对竞争能力和企业的相对优势。

4. 有的放矢，选择营销组合策略。市场营销组合包括产品、价格、销售渠道和促销 4 个营销因素，英文简称 4P'S。近来许多研究显示，一个产品营销成功还与其他因素有关，比如 6P'S 说，即在上述 4 个因素之外加上公共形象和政治力量因素。

后记

中国企业在艰苦的探索中，历尽坎坷，有的成功了，有的却失败了。该书借鉴美国失败企业的经验教训，从诊断与策划的角度入手，力图给我国的企业高层决策者以有益的指导。

该书是集体智慧的结晶，在编写过程中，我们得到了许多企业家和同行的热情鼓励与支持，参考了众多同行的资料，在此统致谢忱。

