

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

反败为胜

BOOK
网络资源 非纸书

美国企业界著名的失败者名单

威廉·雅智 (WilliamAgee) 57 岁

缺点：妙想天开，不设实际

当年：他首先搞毁了班迪斯 (bendix)，然后又轻率地押注在摩里逊·洛特臣 (MorrisonKnudsen) 上，将其股票价格从 1988 年的每股 44 美元，拖跨至二月他被踢走时的每股 10 美元。摩里逊 (MK) 会成为历史陈迹吗？

现在：与妻子正在享受阳光与海滩。其妻亦曾被指责利用公司职权获取利益。

富兰克·罗伦佐 (FrankLorenzo) 55 岁

缺点：被工会藐视，思想僵化而粗率

当年：在其事业生涯中，似乎一直摆脱不了“破产”的命运。首先是东方 (Eastern)，然后是洲际 (Continental)，他更曾经尝试废止工会与洲际间的协定，开罪了不少人。1990 年，就在他将洲际卖掉之后四个月，洲际再度宣布破产。

现在：法院与 DOT 达成协议，裁定罗伦佐新办的公司并不适合经营航空公司。

约翰·亚格斯 (JohnAkets) 60 岁

缺点：没有眼光，也缺乏革命热诚当年：亏损了 50 亿美元，只得在 1992 年结束他在 IBM 八年的行政总裁生涯。他与好几位 IBM 的前辈或后来者一样，始终未能将 IBM 从停滞不前的大型主电脑业务中解放出来，始终无法把整个 IBM 文化连根拔起，来个大革命。

现在：本计划注资于富兰克·罗伦佐刚刚建立的 ATX 航空公司，及至 DOT 和法院干预才停止此合作关系。

约翰·根佛兰德 (JohnGutfreund) 65 岁

缺点：心术不正

当年：1991 年，这位“所罗门兄弟”的行政总裁花了四个月的时间，向有关当局解释公司以不法手段竞投政府证券的事。结果，他终生都要被摒诸于证券业务的门外。

现在：刚在一宗向所罗门兄弟公司要求 5500 公司可算是贡献良多。”他不平道。

依凡·博斯基 (IvanBoesky) 58 岁

缺点：坚信自己的座右铭：贪婪是健康的

当年：与 DrexelBurnhamLambert 以一种秘密及可疑的合作方式进行内部买卖活动，后来他被送进监狱关了两年，还付出了一亿美元作为罚款和赔款。

现在：他在 1993 年声称自己一贫如洗，从前妻手中赢到了 20 费；从此在欧洲及加州的报章上销声匿迹。

罗伯·甘皮奥 (RobertCampeau) 71 岁

缺点：过度浪费

当年：这位物业及零售界的大亨以 100 亿美元买入 AlliedandFederated 百货公司，随之而来的却是一边糊涂的财政状况。这些债务使他于 1990 年

破产。

现在：在德国展开新生活，正计划在柏林附近兴建高级住宅。某报章曾这样警告说：“小心，‘破产先生’来了。”

保罗·卡沙云 (Paul Kazarian) 39 岁

缺点：缺乏人情味

当年：他接近破产，远离了合伙人及雇员。董事会于 1993 年决定将他辞退，理由是他“反复无常及任意妄为”，然而卡沙云一直对此表示否认。

现在：像一条游弋着的鲨鱼，他现在在一间消费品公司工作——Borden，就是这条“鲨鱼”游去的地方。

迈克尔·卡本特 (Michael Carpenter) 48 岁

缺点：管理技巧马虎而松懈

当年：通用电器 (GE) 的老板杰克·威尔舒 (Jack Welch) 把这位行政总裁辞退时，他从虚报利润中搜刮了三亿五千万美元。

现在：现为旅行家人寿保险 (Travelers Life Insurance) 行政总裁；拯救他的正是旅行家集团的行政总裁山福特·威尔 (Sanford Weill)。其实，威尔似乎也有资格名列我们的“失败者名单”：他曾经千方百计想当上美国运通银行 (American Express) 和美国银行 (Bank America) 的行政总裁，俱事与愿违。

罗斯·强生 (Ross Johnson) 63 岁

缺点：专门推销差劲的念头

当年：身为 RJR 纳比斯高 (Nabisco) 的行政总裁，他浪费了四亿美元在无烟香烟之上。他曾以 170 亿美元的标价提出收购该公司，展开了一场收购战，最后败在 KKR 公司手上。

现在：加拿大空气过滤器公司 Bionaire 的主席。公司的股东正埋怨公司在管理及行政方面花了过多的费用。

美国企业界著名的反败为胜者名单

富兰克·比安迪 (Frank Biondi) 50 岁

缺点：与老板尼克·尼克拉斯 (Nick Nicholas) 发生冲突

当年：作为 HBO 的行政总裁，他在一次企业斗争中受到挫败，结果被逼在原装制作的节目编排及电影独家播影权上花上大量金钱。

现在：现任 Viacom 的行政总裁。Viacom 是继派拉蒙及布洛克布斯特 (Blockbuster) 之后全世界最大的娱乐事业公司。

史提芬·约伯斯 (Steven Jobs) 40 岁

缺点：放纵，过度信任自己的明星效应

当年：十年前，他在苹果电脑公司与约翰·肖利 (John Sculley) 进行的权力斗争，结果被挤出局。当时，他创办的新公司 NeXT 还处于起步阶段，仍在挣扎求全。

现在：NeXT 最终成为一间专针对市场空隙的软件供应商。他的 Pixar 数码工作室，与和路迪士尼合作摄制了全电脑三维动画电影《反斗奇兵》

(ToyStory), 一鸣惊人, 业内一致赞好。

肯尼夫·奥尔林 (Kenneth Olsen) 69 岁

缺点：冥顽不灵

当年：数码器材公司 (Digital Equipment's) 的创办人及行政总裁, 他像一只在“牛市”中吵闹着的“熊”, 未能适应市场上对桌面电脑的需求。1992 年, 该公司亏损了 28 亿美元, 就把他从总裁位置上拉了下来。

现在：他现在是几间大公司的总监, 包括福特及宝丽来, 也向几间小型科技公司提供顾问意见。

罗杰·史密夫 (Roger Smith) 69 岁

缺点：不了解汽车, 也不了解人

当年：1990 年退休时的位置是行政总裁。在他的决定下 GM 在美国市场的占有率从先前的 46% 缩减为 36%。他在高科技的领域上花了数以十亿计的价钱。

现在：他在 Citicorp、强生、百事可乐以及国际纸业 (International Paper) 的董事局皆稳占一席位。

瑟尔兹奥·施曼 (Sergio Zyman) 49 岁

缺点：吊儿郎当, 太热爱冒险

当年, 施曼在“可口可乐”身居要职, 为了夺回 20 年来被百事可乐——百事可乐为其前雇主——所侵蚀掉的市场, 坚持可口可乐应该彻底摆脱 98 年来未尝变过的味道, 毅然推出“新可口可乐”。结果, 新口味推出 79 日之后便回复旧味道, 而施曼从此过了七年销声匿迹的顾问生涯。1993 年, 施曼重返可口可乐公司, 自信心和职衔都比前提高了。将施曼召回的正是可口可乐的行政总裁罗伯图·戈祖塔 (Roberto Goizueta)。

“瑟尔兹奥正是我们求变的产物,” 戈祖塔说: “只有在前进中才会跌倒。”不跌几回, 又如何前进?

安妮·布兰葵丝 (Anne Busquest) 46 岁

缺点：信心崩溃 1991 意隐瞒 240 自我形象变得非常低落; 当美国运通邀请她负责“抢救”货物售卖的业务时, 她差点因为信心不足而放弃了。

幸好, 她结果没有拒绝这份差事——有关部门在两年内转亏为盈。更重要的是, 她在挑战中重拾了自信。

历克·米勒 (Rick Miller) 53 岁

缺点：准备不足, 毅然上任

1989 Laboratories) 聘用历克帮助公司脱离破产边沿, 米勒欣然上任, 未尝预料到自己会失败。然而, 电脑业比他想象中更凶险。三年后米勒四然离开了。为了考验自己的勇气, 他决定要征服“华盛顿的珠穆朗玛峰”——AT&T。

现在, 米勒终于翻过身来, 当上 AT&T 的财政总监, 在事业上再创高峰。

迈克尔·邦锡 (Michael Bozic) 54 岁

缺点：化柔寡断, 墨守成规 1990 Merchandise Group) 行政总裁的职位; 他担任这职位已有 28 年之久。他与西雅斯一样, 被批评为优柔寡断, 墨守成规以及反应迟缓。

后来, 他成为希尔斯百货公司 (Hills Stores) 的行政总裁, 而且被广泛认为是个决断、有劲的行政总裁, 前后可谓判若两人。

邦锡进行了一轮大刀阔斧的改革功夫，包括裁减一半管理层的冗员，关掉 63 间亏蚀的分店，再重新整顿其余 150 间分店。

今天，希尔斯在业内与 WalMart 并驾齐驱。“在濒临破产的处境，人会为了一个目标而振作起来，”邦席解释道：“一个人的才干能否发挥，端视乎他能否‘振作’。”

第一章狂傲不羁曲高和寡

——苹果电脑公司是如何走向困境的

一个创业仅五年的公司，一下子跃居全美五百家最大公司之列，而五年前，连它自己在露面时也因弱小而羞红了脸。然而，若干年后，一个如此辉煌的典范，竟在市场大潮中被击得东倒西歪。

一狂傲不羁的创造者

大红大紫的苹果公司受够了市场的宠爱和舆论的吹捧，他们陶醉在成功的喜悦之中。这喜悦是如此过分，以致于他们开始骄傲起来了。也许确实有骄傲的资本，苹果公司后来愈发变成市场上的专利者，忽略顾客，只顾自己的技术水平，苹果成了狂傲的“典范”。乔布斯和他的创业伙伴，共同播下的这个狂妄的火种，为苹果公司的继续发展设置了重重的阻碍。1985 年以后，苹果公司逐年放慢了前进的步伐，乔布斯也因为自己的专横经营作风被逐出了苹果公司，苹果自此频频易主。公司内外都开始纷传苹果正在寻找收养者，期望在他人卵翼下渡过以后的奋战岁月。直到 1995 在竞争激烈的商品市场里搏斗，就象在汹涌澎湃的大海里逆风航行一样，不进则退。今天的繁荣保不住明天的成功。谁不居安思危，不断推出新产品，谁就会被对手赶上、超过，甚至被商品市场的大海所吞噬、埋葬。但是乔布斯没有注意到这一真理，他忽略了“任何一个电脑企业每年都从零起步”这一道理。

乔布斯沉醉在七十年代末期苹果公司的辉煌之中。他深信自己找到了成功的法宝，”那就是结合革命性的科技和销售技巧，来实现个人电脑走进千家万户的理想。

这本身就是叛逆性和革命性的想法，因为在七十年代中后期，没有几个人能拥有一台电脑，就算想也办不到。他却用他的大胆和睿智，彻底地改变了电脑两个字的含义。这是他自豪的资本。

二十多年来，电脑都是为大机构而制造，一般大众沾不上边。因此，苹果电脑成了革命性的产品。这种个人化的作法使苹果独一无二。而且苹果电脑推出的时间恰到好处，七十年代末期美国生产力成长减缓和八十年代早期的经济衰退，都使全美的注意力转向富有创造力的白领阶层，期望能用他们的效率击退滞胀的现实，毫无疑问，个人电脑将有助于白领阶层工作效率的提高。

苹果电脑公司迅速成功，吸引了众多的投资者赶到其所在地——加州——这块只有 388 平方公里的硅谷。100 多家电脑等高科技公司象雨后新笋在这里建立起来了，它们一家家都想效法苹果电脑公司，力图一夜之间完成他们成功致富的美梦，从这传说中的黄金城中挖到黄金。

乔布斯开始着实为这一现象担心了很长一段时间，他怕竞争过于激烈，苹果完全可能在这股市场拼杀大潮中枯萎。他把这一担心告诉了总经理麦克

尔·斯科特。

斯科特不以为然地对乔布斯说：“市场是竞争的舞台，又是竞争的裁判。我相信，不出两年，这批小企业都会在痛苦中倒下，因为他们除了拥有想致富的妄想，其它什么也没有。而苹果呢？具有保持胜利所需的一切资本。真正的威胁者来自 IBM 和 DEC，而他们二者还全然不觉个人电脑市场的庞大潜力。所以，我们永远是胜利者，至少在十年之内。”乔布斯被斯科特说服了，他的内心又涌起了不可一世的自豪，他又开始自信自己是个人电脑业界的无可比拟的霸主。市场也着实在迎合他的自信与狂妄，从 1977 年苹果 II 型面向市场以来，苹果电脑从未出现过供过于求的状况，在很多地区，苹果电脑是不销自售，有时甚至是抢购。

乔布斯躺在帝王的殿堂里睡觉，不时的报捷声让他在虚幻的王国里舒服地享受独霸个人电脑业界的轻闲与惬意。

这一觉一睡就是五年。1981 年，享誉全球的电脑业界真正霸主宣布进军个人电脑市场。IBM，这只猛虎终于嗅到了个人电脑市场的特殊香味，也要分割这个一直被苹果公司垄断的市场。

实在地讲，对微电脑工业来说，五年简直等于两代之久。虽然苹果 II 型长胜不衰，但它的很多用户已开始对它的功能说三道四，苹果 II 型也该变革变革了。

IBM 和众多中小型电脑公司的四面出击，令乔布斯着急了。1981 年 5 月，亦即 IBM 宣布进入个人电脑市场之后的第二月，乔布斯召开了苹果公司高层管理人员会议。

他说：“自 1977 年我们推出苹果 II 型电脑算起，至今整整五年过去了。五年来，我们陶醉在鲜花和掌声中，我们在顾客善良的表扬和首肯中忘记了一切。我们甚至忘记了作为一个科研群体应有的上进的使命。我们什么也没作。如今困境已经横在我们的面前。今年 4 月，IBM 宣布进入个人电脑市场，这对我们的前景业已构成灾难性的冲击，而众多的中小企业也在对苹果的市场虎视眈眈。虽然苹果 II 型电脑仍然在市场上颇受欢迎，但我们不时也能听到顾客的抱怨声。我们不希望我们的产品在市场上被认为是垃圾，我们永远要居于竞争前列。IBM 这个巨大的竞争对手来了，在很短时间内它将会推出我们不敢轻视甚至难于匹敌的精华。苹果已走到了一个十字路口：一条是宽敞的却通向没落的魔鬼大道，一条布满荆棘却通向更加辉煌的领域。

苹果的精神是永作开路的先锋。苹果行动的时间到了！”1981 和《时代周刊》等国际知名杂志上，苹果公司用巨幅广告告知公众，个人电脑领域的霸主苹果公司将在年底推出比苹果 II 型卓越百倍的苹果 III 型电脑。自信之极的口吻，煽动性的广告词，一时令舆论哗然，苹果 III 型在未出世之前就受到了公众热切的瞩目。

苹果 III 型电脑由总经理斯科特全面负责。他曾是一家半导体公司的制造部主任，对集成电路生产技术十分熟悉。但是工程师出身的背景又使他缺乏必要的商业营销知识。他固执地认为，电脑是高科技产品，市场是围绕着科技的领先性展开竞争的，谁能推出更高级的电脑，谁就能抢占市场。

董事长麦克库拉出面了，他对斯科特说：“麦克尔，我相信你的技术才能与天赋，但我必须提醒你，一定要注意市场动向，并非越高级的电脑越抢手，越先进的产品越吃香。你一定要倾听消费者的意见，作为总经理，你会考虑周全的，我甚为相信。”斯科特对麦克库拉的建议没有任何反应，他反

而觉得麦克库拉不信任他的才能，他自恃 1977 年以来他主持经营的苹果公司一直开着顺风船，将麦克库拉的忠告放到了一边。他命令科技攻关小组一定要如期拿出具有时代领先性的苹果三型。

苹果三型电脑目标定位于办公室市场，对它的运转效率预期值是如此之高，以致于科研人员叫苦不迭。他们纷纷向斯科特反映，在如此短的时间内拿出苹果三型，一定是开玩笑，他们需要时间。苹果三型设计的一系列指标是如此高、精、尖，然而到 1981 年 11 月，整个电脑的五分之三的技术问题还是一片空白。

斯科特也开始着急了。公司不时接到一些电话，打听催问苹果三型的进展，因为 6 月份他们将对外宣布在年底推出苹果三型。年底显然无法完成。如今只有两条路，一条是继续坚定地走下去，推迟上市时间；一条是放宽对苹果三型过高的技术要求，尽快结束研制，投放市场，以表明公司对时间承诺的重视。

斯科特选择了后者，他不停地催促科研人员，有时甚至大发脾气。但是科技不是随心所欲的奴隶，直到 1981 年 12 月 31 日，苹果三型仍然未能面市。公众对苹果的信誉第一次开始了怀疑。一些轻信苹果三型广告的电脑购买者，愤怒地质问苹果公司为什么会如此轻视自己的时间承诺，作为顾客，他们因为苹果三型而遭到了不应有的时间损失和精神伤害。

斯科特歉意万分地对新闻界发表了公司声明，指出：“正是由于考虑到顾客的需要，我们才推迟了苹果三型的上市时间，因为一件伟大的高、精、尖的杰作，不能够草率地粗制滥造，苹果出产的是精品。”在与外界周旋的同时，他与科研人员再次商定苹果三型最早能够推出的时间。

1982 推迟其上市时间，由原先的 1981 年年底推迟到 1982 年 3 月。

科研人员毕竟只是科研人员，他们可不管市场的反应。他们对苹果三型是如此精心的制作和呵护，以致于 1982 年 3 月他们仍然舍不得将乱成一团的苹果三型交给市场！

直到 1982 年 5 月，在斯科特的咆哮声中，他们才最终意犹未尽的把尚未修理得十分成熟的苹果三型交给市场。这时离原先预定的上市时间已推迟五个月；这时上市的苹果三型与原先设计的苹果三型已然是两个不同的概念。

受够了欺骗和等待的顾客拿到手的不是广告上的苹果三型，与他们的期望值相去甚远。粗制滥造的苹果三型电脑引起了用户的普遍不满，公司不断接到指责甚至是谩骂的电话，甚至有人到法庭起诉苹果公司对公众的欺骗行为，要求苹果赔偿他们的损失。舆论也抓紧时机凑热闹，一时竟把红极一时的苹果贬得一踏糊涂，苹果声誉急剧下降。股市也不甘寂寞，紧急反应，连连下跌。苹果遭遇了历史上最悲惨的经营季度。

“这真是一个地狱般的季度！”乔布斯和麦克库拉凝视着厚厚一叠有关苹果事件的种种报道不安地说。

1982 原公司董事长、精于管理业务的麦克库拉出任公司经理。公司同时解雇 40 名不懂营销策略的职员，斯蒂文等一大批有能力的管理人员被吸引引入苹果。苹果基层结构也进行了全面改组。6 月 25 日，乔布斯代表公司对外发表声明：“苹果三型事件给苹果公司的声誉带来了巨大影响。新闻舆论的燥炒加速推动了苹果三型事件的程度。苹果公司已从这次事件中汲取教训。我们期望，改组后的苹果公司将以全新形象立于公众面前。苹果永远是

第一。”麦克库拉重新安排调整了苹果三型攻关小组人员，彻底修改和优化了苹果三型的设计。经过这一系列动作，苹果在市场的处境略有改观。他们目前面临的问题便是和 IBM 的竞争。

IBM 公司是世界电子工业中名列榜首的产业巨子，早在苹果公司还未出世之前，它就以其为世界最大、最先进的电子计算机及其外围设备制造厂商而闻名天下。IBM 公司历史悠久、资金雄厚、技术先进、业务范围广阔，在世界各地都设有销售网点。

该公司的英文缩写——三个醒目的蓝色字母 IBM，在世界各大城市随处可见。由于 IBM 公司崇尚蓝色，其公司标记、广告标记、产品标记和工作服标记也都一律使用蓝色，因此获得了“蓝巨人”的别称。IBM 公司进入微型计算机市场，预示着“红苹果”与“蓝巨人”之争在所难免。

面对强大的“蓝色巨人”的挑战，苹果公司冷静地分析了市场需求和自身的优势，他们认识到，只要抓住操作简单、价格低廉这两个特色，不断优化和更新自己的产品，苹果公司是有把握稳住自己的产品市场的。经过一系列周密的计划和组织，“红苹果”决定向“蓝巨人”公开应战。他们登出了一幅题为“诚心诚意欢迎 IBM”的大幅广告，以示苹果公司的信心和实力。

竞争的结果不出所料，自 IBM 公司进入微型计算机市场后，苹果公司的销售额并没有减少，它在微电脑市场中的份额始终保持在 26% 左右，倒是其它一些微型计算机公司被迫退出了市场。

苹果公司又重重地出了一口气，乔布斯甚至对下属说：“如此凶猛的 IBM 在个人电脑市场上不过如此。看来，我们苹果公司在个人电脑市场上的地位是稳不可攀了。”苹果三型推出后，公司又投入巨大的人力、财力和物力开发一种崭新的个人计算机。三百名工程师和程序设计人员组成的联合攻关小组秘密地在一栋楼里苦干，他们要尽快拿出“丽萨电脑”——这种以乔布斯女儿的名字命名的微电脑属于换代产品，它使用极其方便，确实用不了多长时间就能掌握。这种电脑还配有一个手掌大小的控制设备——“老鼠”，只要移动鼠标，电脑屏幕上的光标就会随之移动，它为操作人员随意地使用电脑提供了极大方便。

在研制丽萨电脑的同时，另一个攻关小组也在全力战斗，麦金托什电脑已被他们描绘出了淡淡的草图。苹果似乎从上次睡觉中吸取了教训，这次居安思危，双管齐下，期望能以快速和技术领先霸占市场。

苹果公司如此大规模地展开科研项目，必定需要大量的资金支持。他们寄希望于苹果三型电脑和丽萨电脑能够给他们带来希望。

苹果三型电脑在市场逐渐遭到冷落，这是苹果公司始料未及的。他们转而将目光投向丽萨电脑，期望它的出现能给苹果公司制造一个新的增长突破点。

1983 年丽萨电脑的名字家喻户晓。但是很多顾客仍持观望态度，害怕上次苹果三型事件再度重演。

丽萨电脑确实是一部优秀的电脑，它对资料的处理速度是“苹果二型”或“苹果三型”的四倍，而且记忆力极为庞大，是美国电脑业最为先进的产品。但是，由于丽萨电脑缺乏必要的配套软件，而且每部售价为三万美元，超过大多数消费者的购买能力，结果是可想而知的，丽萨电脑没有给苹果公司带来奇迹。尽管公司营销人员绞尽脑汁地想尽各种办法，但情形并未有十足的转变。

决策上的失误，使苹果公司又一次丧失了它领导微型电脑市场的时机，而陷入了更严重的危机。到 1983 年终结算时，在一千美元至一万美元的个人电脑市场里，IBM 由 1982 年的 30% 升到 35%，苹果公司由 26% 跌到 19%。

面对苹果公司的危机，乔布斯开始认识到要挽回苹果公司的颓势，当务之急是找到一个懂得经营管理的高手。他看中了百事可乐公司国内饮料部的总经理斯卡利，决定以每年 220 万美元的薪金和红利，把他挖到苹果公司任总经理。

斯卡利早年在布朗大学攻读建筑，晚间进修艺术，毕业后加入一家广告公司。

其后娶了百事可乐总裁坚达尔的女儿露丝。在岳父的建议下，斯卡利报考研学了商科学位，毕业后获百事可乐雇用。进入百事可乐后，他曾在多个部门工作。1977 年，由于其突出表现，他被擢升为汽水部总裁。1982 年成为有机会在坚达尔退休后出任董事长之位的热门人选之一。

此时，乔布斯力邀他过档苹果，令人深感意外，乔布斯甚至拒绝了麦克库拉的忠告——从以上简历可看出，斯卡利对电脑一窍不通。乔布斯不是不知道斯卡利的阅历。他其实是欣赏斯卡利的管理才能，认为斯卡利的加盟可弥补他在这方面的不足。当时，他以下面两句话打动了斯卡利的心：“难道你想下半生都卖汽水？你不想有机会改变世界吗？”结果斯卡利毅然离开工作条件优越得多的百事可乐，跳槽到当时尚处于艰苦经营的苹果公司。

作为企业经营奇才的斯卡利很快发现，乔布斯的个人经营作风与他本人的专业训练有不少是格格不入的。乔布斯可以说只是个出色的技术领导人，但不是一名称职的经营管理人员。他过早地从大学退学，仅凭着一时的眼光和对电脑的了解，开创出一个大公司，但他在专业管理方面的知识是很不足的。在美国这个高度竞争的经济社会里，单凭对技术的精通是难以长期战胜同行的竞争的。此外，乔布斯虽然精力过人，对新事物感觉敏锐，但他年轻，没有失败过，对自己过分自信，在公司中他总要想超越其他人，不容忍自己居于第二的地位。这一弱点，使他常常作出违背“常识性”的商业决策。这使周围的同事同他隔得远远的。斯卡利认为，只有先向自以为只有自己才懂得技术的乔布斯施加压力，帮助他成长为名符其实的经理人员，苹果公司才有希望。

斯卡利针对苹果公司经营管理上存在的混乱，大胆地进行改革。首先，他把公司几个结构松散、各自为政的部门，调整为三个部门，产品销售部门，苹果二型部门和麦金托什部门。他要加工制造、财务、销售等部门的经理，统统直接向他汇报。

斯卡利想通过这一机构改革，使苹果公司不再过度依赖乔布斯个人的眼光和判断去争取市场。接着，他一方面抓紧新产品的研制和开发，解决公司各种产品互不相容的致命问题；一方面又抓紧产品的推销和广告。过去，苹果公司的广告预算只有 200 件（如总统大选）发生时，购买电视广告时间和国际性刊物（如《新闻周刊》和《时代周刊》）的广告版面，宣传苹果牌电脑的功能，使其获得与群众接触的最佳机会。

斯卡利上台伊始就推行这一系列改革，遭到乔布斯极力反对和执意对抗。乔布斯对斯卡利说：“我因为信任你，才聘请你来主持苹果公司。但是你千万不要因此以为你是一个无比高明的领袖，高明得连苹果公司的创始人

乔布斯也要听从你的吩咐。乔布斯能创建苹果公司，而巨把它带到今天这样一个规模，肯定也有这样的绝招。其它的事我不管，但我必须声明，我负责的麦金托什小组你不能插手。”斯卡利遭到重重的一击。由于他刚到苹果，出于种种考虑，他对此没有任何争辩。从此后，乔布斯和他的麦金托什小组成了公司里最自由的一族。

乔布斯几乎对所有事情都有兴趣。他自命不凡，暴躁易怒，态度激烈，而且要求严格，是一个绝对的完美主义者。他不太成熟，而且很脆弱、敏感，同时极容易受伤害。但是他又精力充沛，富于幻想，具有领袖气质；另一方面他又相当圆滑，不肯妥协，而且完全不通情理。他和他的麦金托什小组之所以能如此祥和地共处，主要缘于他们都梦想分享苹果，以及那股能改变人们生活和工作方式的能力。真正使乔布斯感到乐此不彼的是那一群年轻而有狂热奉献精神的人，在麦金托什大厦里拉起海盗旗帜，每天不分黑白的埋头苦干。这个由乔布斯亲自挑选的“海盗军团”，成员无论来自公司内外都属优秀而独行之辈。他们所负责的任务，就如同他们自己所描述的一样，是要给人们的心灵造成震撼，从而推翻电脑业原有的标准。这些“海盗们”打出口号，标榜“过程本身就是一种报酬”，为了寻找各种构想、零件及设计而不惜把公司洗劫一空。

乔布斯沉醉在小组的气氛中。在这个小组里，公司的总经理就跟一般职工一样，没有什么值得他们注意。真正能使人兴奋，而被视为英雄的，是产品开发人员，他们才是真正的艺术家。即使在午夜，那里也洋溢着充沛的活力，这些小伙子在豪华大厅里随意而安，自由地发挥着自己的设想。乔布斯在他们中间就象海盗船上的船长一样。有时你会看到两个小伙子在桌子旁玩电动玩具，而另一边的桌子上又有两个人在玩乒乓球。房间里还设有昂贵而精密的音响系统，喇叭中不断传出优美的歌曲，如“我是如此的兴奋”。乔布斯早早就为小组订购了种种新上市的唱盘，歌声就如冷气一样时时刻刻地传送出来。当大家在玩各自的游戏时，还有些人会跑到钢琴旁演奏几曲。这种景象，简直就象大学的游戏室，而不象公司的产品开发中心。

斯卡利不止一次地来到这里，面对这里的混乱不堪一片怅然，他不理解乔布斯为什么会让一个严肃的研究中心变成这个模样，但每次乔布斯都会给他一个自信之极的微笑，然后又一言不发地离开，转身和他的小组成员胡侃神聊。

麦金托什小组成员大都出生较晚，没有经过反越战的群众集会，但他们吸收了那个年代的观念。他们信奉的观念是，将工具所产生的力量提供给每个人，只要有一个人，一台电脑，就可以由此而改变全世界。对这个小组而言，工作就是他们最大的意义和诱惑。他们之中有些人看起来实在太小，甚至到酒吧去老板都不准他们喝酒。

麦金托什小组这种不拘一格的怪异，却出人意料地推出了全新的电脑。当麦金托什第一台原型完成时，乔布斯用香槟来祝贺大家，而等到麦金托什正式上市时，第一批 100 台麦金托什上刻着小组每个成员的名字。另外为了长久纪念麦金托什小组的贡献，他下令在电脑后壳的内部加上 47 名开发人员亲笔签名的浮雕。

乔布斯对他的麦金托什是如此偏爱，把它完全当成了自己的宝贝，坚持认为麦金托什电脑无论在性能上还是技术上都远远超过苹果公司已推出的所有电脑，应是一种完整的独立的机种，不需跟其它机器连线使用。在生产

时，他对麦金托什员工格外宠爱，他们可以享受免费按摩，免费累计等其他部门员工所没有的特权，没有准时交出产品也无所谓，而“苹果二型”等部门一些应有的改进，却因为乔布斯的推托和压制，迟迟不能实现。为了推出麦金托什，乔布斯设计了隆重的典礼。光是一部新奇有余的广告片，制作费即耗资 100 万美元。前前后后，麦金托什的研制与开发生产，给苹果公司的资金运转带来了巨大压力。

斯卡利一直容忍着，他寄希望乔布斯和他的麦金托什能够真正地制造轰动，给苹果公司带来光明。

1984 此强大，技术水平是如此领先，确实在市场上和用户中激起了层层波澜，74 天内，他们就卖出了 5 万台麦金托什。

同年 4 月 3 日举行了一次私人聚会。在公司的许多头面人物面前，乔布斯代表大家向斯卡利在公司近一年来的成就表示祝贺。他把麦金托什的成功和与斯卡利的合作视为自己一生中最珍贵的两件事，并献给斯卡利一幅画卷，它描述了斯卡利在苹果一年来的工作成就。这样慷慨的行为令斯卡利大为感动。他们回顾了他俩是如何成为伙伴、好朋友的始末。最后，斯卡利说道：“苹果的领导人就是乔布斯和我。”这使在场的董事们大都十分震惊，因为他仍然还被当作一个外来人，但他与他的计划正在为苹果所重视。

斯卡利此时还不大明白，这事成了转折点。斯卡利与乔布斯渐渐分享了公司的经营权。虽然乔布斯创办了苹果，但经营公司运行的权利总避免由他掌握。一开始是由麦克库拉掌握，乔布斯只对实验室产品有影响力；以后是斯科特，再后来就转到了斯卡利。由于缺乏电脑业经验，一开始斯卡利回避乔布斯问的许多技术问题。

的确许多问题是由他俩商讨决定对策。他们经营的是家至上而下的公司，同事们对此渐感厌恶。大家想多参与决策过程，但所有重要的事都由他俩决定，而不授权给公司的同事。

这样一来，乔布斯掌握了前所未有的权力。随着麦金托什集团规模逐渐扩大，由一产品开发小组成了羽翼丰满的部门，其权力随之增加。麦金托什创办不久，丽萨部门合并到麦金托什，斯卡利即将乔布斯职位由副总裁升为执行副总裁。直到 1985 任经理。由此，乔布斯开始对苹果任何事极力发言，不只是麦金托什部门，新科技亦然，并主导决策人员内部的沟通。此时他已不再是负责产品计划的乔布斯了。

然而，随着苹果公司的巨幅增长，问题丛生。麦金托什虽有相当强的功能，但因其不能和其它电脑相容，短短一阵火爆后，它成了市场的流浪汉。麦金托什的销售收入远不能弥补对其的投入费用。1985 年第二季度，苹果首次出现赤字，高达 1700 面对董事会的一片责难声音，斯卡利和乔布斯产生了严重分歧。乔布斯急于夺权，把所有的罪责都归咎于斯卡利的管理无方，指责斯卡利没有真正的战略部署，从而贻误了苹果的发展时机，反而把苹果推向更严重的困境。斯卡利则把苹果的困境归咎于乔布斯对他的经营决策的干涉，并指出这是有目共睹的事实。

最后摊牌的这一天终于来到了。1985 年 8 月的一次董事会上，斯卡利突然公开宣称：苹果公司有乔布斯在，他就无法执行职务。他这一举动被乔布斯称为“残酷的突袭”，似乎事先已取得董事们的理解。董事会上很快作出决议，解除乔布斯的行政职责，包括解除他在麦金托什部门的职务，今后只专任董事长一职。8 月 20 日，斯卡利公开宣布了公司的改组计划，名单

中再也没有乔布斯的名字。

乔布斯一下子从苹果公司的权力中心跌到权力圈外，心里当然很不甘心，但想挽回已经太迟了。他终于作出了痛苦的选择：离开自己一手创建的苹果公司，另起炉灶，筹建新的公司，给苹果公司的新主管一点颜色看看。

乔布斯开始有计划地出售他所拥有的苹果公司的股票，以换得足够的资金去做他想做的事情。同时，他又在原来苹果公司的心腹当中物色人才，为将组建的新公司挑选骨干。这些秘密进行的事终于被苹果公司发现，苹果公司的主管们和董事们认为不能再沉默了，该是对乔布斯下手的时候了。乔布斯不待董事会逼他辞职，就先发制人，于1985年9月17日向公司董事们提出辞呈——“公司最近的改组使我无所事事，甚至接触不到管理部门的普通报告。我只有30岁，还可以做些事。董事们这样对待我是不公平的，我坚决要求立即辞职。”无比自信甚至到达骄傲程度的乔布斯带着痛苦和遗憾离开了苹果公司。虽然如此，乔布斯留给苹果公司的遗产——“叛逆精神”，却是苹果公司永远难以消除的核心文化，这种核心文化影响是如此巨大，以致于为苹果公司撒下了困境频频的种子。从公司成立伊始，技术上的创造者们就全然藐视那些有经验管理人员和营销人员，后者成了公司的随从人员，与史蒂夫、乔布斯周围那帮穿牛仔服的人格格不入，水火难容。这个内向的、封闭的文化妨碍苹果公司扩展到更大的市场。有独创性的麦金托什缺少后继支持力量，实际上不能接受非苹果公司的技术。在乔布斯被斯卡利撤换之后，麦金托什才得以开放。但是斯卡利和继他之后的迈克尔·斯平德勒一样，都无法说服那些搞技术的人再进一步，准许别人使用麦金托什操作系统的专利，从而白白地葬送了眼前主宰市场的机会。

不难看出，自恃高科技优势而忽略顾客需要，自恃开创苹果的宏伟业绩，拒绝经营管理人员的建议，使苹果的产品脱离了市场。“水能载舟，亦能覆舟”，从另一角度讲，苹果电脑的创造者——乔布斯和他的工程师伙伴，在创造“苹果”的同时，亦在亲手砍伐自己种植的苹果。

二曲高和寡的孤独英雄

在上节中我们曾经指出苹果的创造者是骄傲的典型，他们自恃科技实力的领先地位，忽略与顾客的沟通，拒绝与同行的合作。正因为其领先太多，造成后继乏人；正因为其产品是如此超前，以致于顾客都难以接受。苹果成了电脑行业的孤家寡人。

但是，直到1994年，苹果都未能找出自己困境的根源：为什么技术如此领先的苹果公司也会陷入困境？在本节我们将详细介绍超前的技术是如何把苹果带入困境的。

1980把相隔几十年的两种产品的价格作比较是不谨慎的，但是我们姑且认为个人电脑的这一价格同1914年汽车的价格大致相等（当时福特还未使价格大幅度降低）。如果我们进一步假设，光是由于个人电脑的价格将比现在便宜得多，并且每辆汽车都将装上一台某种形式的计算机，因而个人电脑终将拥有比私人汽车更大的市场。

计算机市场刚刚开始形成，加入这一市场的有1600万家美国小企业和其它国家为数更多的企业，个人电脑正成为新的大众化的生活用品。然而在七十年代末、八十年代初却未被任何一家大计算机公司所重视。早期的汽车工业生产商都认为，对于象汽车这样一种复杂、娇贵的商品来说，并不存在一个巨大的、未经开发的私人市场；大中型和微型计算机制造商同他们如出

一辙，也认为对于家庭和小公司来说，个人电脑复杂得可恨，其好处到底如何也成问题。人人都想把计算机卖给通过采购部；门进行大量采购的公司及其他机构。计算机工业在等待它的亨利·福特的出现，几乎没有谁想要把他的产品卖给难以捉摸的大众。

在过去的几年里，苹果公司的乔布斯看来完全可能成为个人电脑工业的福特。

他第一次把乏味的二进制转变成普通大众都能熟悉的图形和文字，从而把个人电脑引入市场。他同样大胆地预测个人电脑的市场将是无可比量。更为重要的是，如果乔布斯正确地确定他应占有的市场份额，他就会看到自己极有可能成为新工业中名副其实的福特，建立起一个连 IBM 都不可能把它压垮的堡垒。但是他疏忽了。

聪明的买主总是根据现有软件来选择计算机。争夺计算机市场的关键大概就在于和你生产的计算机配套的全部软件所占的份额。而经验看法是软件设计者在你的计算机操作系统上所积累的经验到底有多少。根据这一观点，如果有几种互相竞争的计算机都使用相同的软件，那就会增强这家软件公司的市场占有率。即使竞争对手短期内可能增加这种计算机的硬件销量，他们也不太可能在生产和销售的经验上超过最早拿出产品的公司，但是他们却为未来的产品扩大市场提供了源泉。

例如，所谓的插接兼容计算机及其外围设备的制造商，如阿姆达尔公司和存储技术公司，虽然受到大布卢公司的激烈竞争，但他们不是 IBM 公司的主要竞争对手。

这些公司向一些迟钝的经理挑战，探求新市场和新技术，对象巴勒斯公司和 DEC 公司这类生产非兼容式计算机的厂家施加压力，但却都保护并且扩大 IBM 公司的帝国，因为他们有共同的软件领域和赖以不断增长的市场。

在若干年的时间里，苹果公司似乎有可能在小型计算机软件方面创立一个相匹敌的世界。它们推出的苹果 II 型电脑设计简单，有 8 个可供附加电路板插入的开型插口，对于软件和附件有很大的吸引力，它很能刺激购买欲望，但是并非十全十美。

这种由几个年轻人在汽车库里发明出来的产品激发并且最终吸引住了美国历史上最富有创造性的当代青年的想象力，如同 T 型汽车吸引住了他们前辈的心灵和机械天才一样。

这是一个划时代的成就。上一代人拆散、组装、修理和改进他们的 T 型汽车，他们手持扳手、满身油迹，练就了一身好本领，发动了早先的工业革命，赢得了二战的胜利，造就了战后世界经济的繁荣。新一代人拿他们的苹果机琢磨着，摆弄着，或者按几个按钮，或者使一会烙铁，他们是在学习计算机时代的语言和技术方法。

作为被这些任意摆弄者和程序设计者——他们是一支自发的青少年苹果机迷大军——所迷恋的最早的一种计算机，苹果 II 型的配套软件很快就远远超过其他牌号的个人计算机，在 1981 年已达到约 14000 个程序。

这意味着，根据有关的尺度来看，苹果 II 型已经占有市场优势。这也意味着，苹果电脑已经奠定了一个新帝国的基础，能同 IBM 的帝国抗衡，并且很有可能超过它。

因为苹果电脑所统治的是全新的一代，而不是保守的旧体制。但是苹果公司丝毫没有真正理解自己力量的源泉和意义。乔布斯和沃兹尼克有时曾

表示，他们的成功更多的是靠独到的技术，而不是创业洞察力。苹果二型电脑的制造工艺确实精巧，尤其是沃兹尼克设计的 8 片磁盘控制器，其他牌号至少要用 30 片才能有相同的功能。但是该机同样存在着严重的技术局限性。事实上苹果二型微型处理器的过时反映出苹果公司的主要弱点，更新这种机器本应是公司随后的首要任务。

苹果公司在技术上严重的自负导致了几个关键性错误。首先它试图阻止其他公司仿造它的计算机，这个作法相当成功，它甚至迫使富兰克林公司只能制造兼容 IBM 公司部件的机器，而不允许其与苹果有任何瓜葛。这一方针减少了使用苹果公司软件的计算机总数，并妨碍了苹果公司建立有效的工业标准——苹果公司拒不允许低价的或更专项化的仿苹果式插入兼容机大量出现。亚当·奥斯本认为，如果不是由于这一个错误，苹果公司的软件早已压倒一切，IBM 公司（以及奥斯本公司）要进入计算机工业就会被迫制造兼容苹果软件的机器。

第二个错误与第一个错误有关。苹果公司推出了 3 种技术复杂的计算机，苹果三型、丽萨型、麦金托什型。它们不能同苹果二型兼容，而且三者自己之间也很少可以兼容。苹果公司采用摩托罗拉半导体产品公司的截然不同的 6800 系统微处理器（其软件主要用于科研和工程技术领域的终端设备），没有主动地去和半导体工业共同计划制造苹果二型机（6502）的 16 位和 32 位的改型。第三个错误是在阻止兼容苹果二型的计算机出现的同时，苹果公司制订的产品价格超过最大的潜在个人电脑市场即普通家庭的购买力。

这样，公司骄傲自大地扔掉了它在软件共用上的真正资本，开始在硬件上赤手空拳地同 IBM 公司及其他公司竞争。而这些公司拥有比苹果低等或最多相等的技术实力，却在可用于新水平的 16 位计算机的软件上拥有更大的销路。在关键性的 1981 年，当乔布斯准备好上《时代周刊》的封面，并且制订了建造新的苹果公司总部的绿玻璃大厦时，这家公司仍旧在悠然自得地、盲目地研制技术超前而且不兼容的 8 位三型。

为了保护技术过时的苹果二型，杜绝别人的仿制和改进，这家公司正在大打其官司。

同时，它又不研制可以使用苹果二型软件的 16 位机型。

这样，苹果公司慢慢失去了成为计算机工业主宰的机会。正当苹果公司夸耀自己是老大哥 IBM 公司的主要接替者时，它却已经为 IBM 公司在个人电脑市场上意外的飞升打开了大门。为赢得 16 位处理机的市场，Z15M 只需做一件事就行了，这就是效仿——在某些方面作一定程度的改进——苹果公司在赢得 8 位机市场时采用过的、后来为了发展新产品又抛弃给国际商用机器公司的战略，直到 1984 年，苹果公司才有迹象显示，它懂得了计算机工业的本质：它开始使丽萨二型和麦金托什兼容，并将苹果二型的价格定在家庭可购买的范围内。在另一家公司自发地创制一种 16 位的 6502 型样机后，苹果公司甚至制订了积极进取的计划，要更新已在市场上立足的约 150 万台计算机中的 95% 所装备的微处理器，但是无论麦金托什系列产品多么成功，它的到来已经太迟了，再也不能使苹果公司成为头号厂家。虽然苹果公司可能在个人电脑生产上保持第二把交椅，乔布斯却未赢得曾统治汽车工业近 20 年之久的亨利·福特那样的荣誉。

七十年代中后期业已有大量小型电脑公司加入个人电脑竞争行列。个

人电脑市场一时出现百花齐放的局面，好不热闹。1981年IBM加入战圈，审时度势的电脑巨人经过详细的调研，最终确立了自己的市场战略。为了尽快在个人电脑市场分一杯羹，一改其过往的作风，采用英特尔的微处理器及微软的DOS操作系统。因为IBM本身庞大的市场网络及其企业能力，在很短的时间内，它成功地占领了市场。

在与IBM交易的同时，英特尔及微软公司也将其产品售与IBM的对手。1982年，IBMPC推出的第二年，康柏公司在毫不侵犯IBM的知识产权情况下，推出第一部与IBMPC相同的兼容电脑，开创、复制电脑的市场，一时IBMPC的兼容电脑如雨后春笋。

而这些兼容电脑均采用英特尔的微处理器，及微软公司的DOS操作系统。市场状况将英特尔及微软的位置改变，由有潜力的新产品变为标准部件。这个发展将电脑专利这阻碍打破，更培育出新一代的电脑公司。

也是在同时，因为反托拉斯的指控，使IBM不得不对外公开自己的个人电脑产品结构和生产标准，这一下更引来大批的兼容机生产厂家。于是市场上的个人电脑不自觉地向IBMPC靠拢，IBMPC成了个人电脑的标准。于是，大量的软件开发商开始将目光转向IBMPC。

苹果公司在这时犯了严重的错误，它拒绝开放其标准，致使它逐渐成为市场的单兵独将，孤身一人同IBM及其众多追随者奋战。苹果公司自此还仍然相信，只要拥有足够的技术实力，开发出更高级更新颖的电脑，一定能将IBM及其同盟军打败。

苹果功能卓越的电脑本应成为市场的抢手货，却因为没有追随者和必要的软件支持沦落为市场流浪汉。

这时的苹果公司才急了，他们转而求助于广告轰炸和自我推销。“酒好不怕巷子深”的观念荡然无存。

苹果公司开始想方设法地重塑市场地位，对IBMPC及其同盟军展开了针锋相对的斗争。1984年，乔布斯代表苹果公司正式向IBM挑战。

IBM要大小通吃，而他枪口瞄向妨碍它控制整个产业的最后障碍——苹果公司。

“蓝色巨人”能支配整个电脑业、整个资讯时代吗？欧威尔（IBM主管）做得到吗？时时处于电脑业最前列的苹果坚信，苹果产品一定能够最终证明苹果的实力——在千家万户，人们都能发现昔日的IBMPC都将被苹果PC代替！

苹果公司对IBM的绝妙的挑战书，其辞令是如此具有煽动性，令任何一个顾客或公众都不能不对电脑业界发展的前景予以思索和关注。事实上，这份宣言公布后的近两个月时间里，苹果的产销都出现了巨大好转。

苹果公司感到欣慰，毕竟公众也憎恨垄断，也恐惧垄断。他们继续设计出一系列广告，拉拢顾客。为了突出苹果PC对IBMPC的技术领先性和操作简易性，他们推出了这样一幅广告画面：广告画外音：“这是一部复杂得很的办公室电脑，想要使用它，只要学会这个”，画面上是好几本巨型手册从空中突然跌落在桌面上，震得电脑摇动不已。另一边又出现广告画外音：“这是苹果的麦金托什电脑，同样是一部很复杂的办公室电脑，想要使用它，只要学会这个”，画面上是一本薄薄的手册由空中飘然而落至桌面。

最后出现画外音：“现在，您来决定那个较复杂。”当时美国人口中只有百分之七使用电脑，美国家庭只有百分之三拥有个人电脑。

想要拓展更大的市场，必须使电脑更平易近人，让它象电话一样或电视一样易于使用。想要征服广大的市场，产品和价格的竞争倒不是最重要的，最重要的应当是使美国人相信电脑是有用的工具。当然，苹果的成功，并非一定表示 IBM 的失败。事实上，IBM 进入个人电脑市场对苹果来说未必是坏事，因为它带来全球最大电脑公司的正统经营，表示这个市场已经成为了现实。无论是谁，开拓潜在市场的方法不是和自己的主要对手正面冲突。——这一点，苹果公司恰恰忽略了。

它以为它的广告轰炸和行销策略能给苹果的市场带来大的转机，但是它仍然失败了。再好的行销也无法卖出差劲的产品，再绝的广告也推不出顾客难以使用的电脑。苹果电脑质量固然很好，操作也相当容易，但是缺乏软件支持，所以尽管营销和公关人员作出了巨大努力，苹果销路仍无重大进展——顾客需要的电脑不仅仅要求技术先进、操作容易，而且更要求市场有大量的、必需的配套支持软件。

营销人员也开始泄气了。他们再也不愿花费巨大心血制作优秀的广告片，于是一些制滥作的广告涌上了媒介。他们或者重复反 IBM 论调——例如，有一个广告表现一位服务于 IBM 公司的工作人员在电脑屏幕上不断打出“造句错误”，该工作人员失望不已，以致一把抓起 IBM 电脑往墙上扔去；或者重复故弄玄虚的手法——广告媒介上出现了些穿着蓝西装、白领衫、两眼被蒙住的男性主管人员直直地往前走，每个人手搭在另一个人肩上，一直盲目地、呆呆地像个旅鼠似地走到悬崖边毫无知觉，掉到海里；头上旋转着不祥的黑云，画外音是葬礼进行曲。如此低劣的广告手法，不仅引来 IBM 的强烈抗议，抗议其对 IBM 产品的侮辱性攻击，而且招致公众的厌恶。

苹果的名誉反而不降，确确实实地让他们感到一种偷鸡不成反蚀一把米的味道——苹果对 IBM 的攻击，不但提高了 IBMPC 的知名度，而且降低了自己的市场份额。

1985 年，数亿美元电脑产品的代表进行秘密会谈，密特朗总统想使法国成为电脑先进国，其方法就是要设立千万个电脑中心给全国学生和成年人使用。法国教育一向非常重视数学和观念性技巧，这在软件开发上相当重要，所以法国政府深信该计划有助法国软件发展成一大新兴产业。密特朗已得知麦金托什是政府所需要的理想个人的电脑。

苹果为此十分得意。在法国，麦金托什销量不错，政府暗示它至少需要十万台麦金托什。法国编制的麦金托什软件也远远多于美国。苹果高兴地估计，也许这仅仅是海外市场一个小小的开始，他们应着力培育海外市场，以前他们似乎疏忽了。

苹果公司抽调出大量财力、人力进行海外市场开拓，期望以此弥补近年来在国内市场的疲软。但是同国内市场一洋，过高的产品销价，IBM 及其它厂家的激烈竞争，使得苹果公司在海外市场无功而返，没有取得任何战绩。

这个局面本应引起苹果公司的思索与重视，但他们还是忽略了探究苹果困境之根源。事实上，早在 1984 年 5 月，公司专门负责电脑幻想与批评的专家艾伦就向乔布斯提出，麦金托什是第一部值得批评的个人电脑，因为‘已的记忆量太小。

面对艾伦的批评，乔布斯没有任何反应，他甚至为自己钟爱之极的麦金托什遭到“污蔑”深感恼怒。他看过备忘录后，就禁止公共关系代表向大众传播媒介提及艾伦。可怜的著名电脑科学家艾伦，连同他的意义深远的批

评，从此后再也没有露面。

但是乔布斯却无法回避公众对麦金托什记忆容量不够的抱怨和指责。记忆容量不够，使程序设计师难以写出麦金托什软件。使用者越易使用，程序设计师就越难写程序。苹果还没推出有助于写程序的软件工具。尽管就连写过许多程序的董事长也开始抱怨为麦金托什写程序是多么艰难，但乔布斯却仍然坚信能创造出电脑，就应该可以写出程序，像在其它电脑上那样。然而，有些发明麦金托什软件的开发人员也因此放弃，其他人则发现其复杂性而使开发脚步放慢，延迟进入市场很久。

直到 1985 年 9 月乔布斯被赶出苹果后；苹果公司才得以有机会真正地审视和评判麦金托什电脑。他们仍然认为麦金托什是一台最为先进的电脑，它的失败主要缘于没有追随者，导致软件缺乏，使用户难以操作。

1986 或许他受到了 IBM 的启发，相信一旦开放麦金托什的技术标准，肯定能争取大群同盟军，从而使软件开发商难以忽略这个巨大的市场。他同时要求产品研制部门对麦金托什予以适当改进，以满足顾客的需要。

斯卡利这些完全正确的主张只有一部分得到搞技术的工程师们的认可，他们同意把麦金托什改进得更加精良，更加先进。但是他们拒绝开放麦金托什的生产标准，同样不允许任何厂商擅自使用麦金托什操作系统的专利。他们说：“麦金托什电脑及其操作系统是苹果公司的看家产品。麦金托什攻关小组为研制麦金托什电脑及其操作系统所付出的艰辛努力，除了科研人员当事者，谁也不能体会和想象。把如此先进而卓越的机器的技术标准拱手转让给大众，实在是荒唐。如果我们有这样的决策，那么市场上就会出现麦金托什泛滥的状况，受到伤害的不仅仅是苹果公司的利益，而且是我们这群研制者对麦金托什的爱心。”斯卡利进行了强有力的争辩，但是他失败了。他和他的继任斯平德勒虽然都是公司总经理，却无法圆挽救苹果之梦——开放麦金托什生产标准及其操作系统。他们自己不清楚麦金托什的技术标准。

这是一个离奇的公司。技术部门对营销部门的歧视和不协作，上演了苹果产品在市场流浪的悲剧。科技人员是如此狂妄自大，导致苹果公司的管理充满艰辛和复杂。当 1988 年苹果最终不得不开放麦金托什的生产标准时，市场已被蚕食得支离破碎，IBM 及其同盟军已变成牢不可摧。当 1996 年苹果最终不得不将麦金托什操作系统开放时，苹果已经渐感体力不支，壮年已去。

苹果受够了在市场奔波挣扎的痛苦，它开始寻求合作。在苹果公司内部，那位最早投资 5 万美元的麦克库拉始终是幕后铁腕人物，正是他用铁腕打倒了乔布斯的权威，也是他在乔布斯之后扶植起几位最高总裁。麦克库拉说：“保持苹果的独立法人地位，并不如保持我们的哲学、品牌、质量、雇员、客户基础和技术那么重要。”1995 当时的总裁斯平德勒对《幸福》杂志记者承认，事实上，苹果自 1986 年以来同 DEC、柯达、IBM、SUN、Compaq 和日本索尼等多家公司商谈过兼并的可能，其中不乏绝好的机会，但却因为一些偶然的事变而错过了。斯平德勒回忆说，苹果曾经试图同 DEC 结成紧密联盟，但 DEC 的掌门人 Lisen 却认为苹果是制造玩具电脑的“小儿科”公司而不予合作。

九十年代初，苹果遇到了绝好的结盟机会。当时，IBM 同微软公司的软件合作正告结束，翅膀已硬的微软决心同 IBM 分庭抗礼。对 IBM 而言，这一分裂意味着自身将失却对 PC 工业的主导地位，因而必须另起炉灶，重建 PC

的基础。这时，苹果的最高首脑来到 IBM，力劝 IBM 的决策层尽快去完成新的 PowerPC 芯片的设计，联手抗击英特尔与微软在 PC 市场的强势。苹果又将摩托罗拉拉入这一 PowerPC 阵营，并承诺为联盟提供一流的软件支持。

1991 年苹果的股票价格立即飚升至历史最高点。IBM 如期交出 PowerPC 芯片，使得苹果于 1994 年大规模生产 PowerPC，而且希望 IBM 能够为两家公司的 PC 生产掌舵。当时，麦克库拉甚至期盼被 IBM“收养”。

天有不测风云。正当苹果倍上大船准备重新起航之时，IBM 却因为自身经营的困难而发生上层变动。郭士纳于 1993 年接任最高总裁之后，整个 IBM 的发展策略似乎在改变。1994 年，IBM 似乎猛然发现，大型机的市场并没有死去，其需求依然强劲，而且利润远比 PC 为高。对于 IBM，PC 变得不那么重要了。很快，IBM 从双方的合资机构中撤出了精锐人员。对苹果而言，这可谓是五雷轰顶般的打击。麦克库拉回忆说：“十分不幸，IBM 的大型机生意变得更好，而我们就显得不再那么重要了。我们的巨大错误是：没有准备第二套方案。”整个 1995 年苹果都在探讨同 IBM 合并的可能，但终因价格争议和其它原因而没有结果。IBM 本身刚刚从九十年代前三年的不景气中摆脱出来不久，对英特尔和微软在 PC 市场上的强势似乎也表现出更现实的态度。1995 年，IBM 又提出明确的“网络中心”战略，PC 在其中将扮演什么样的角色，似乎还不十分肯定，在此情况下，IBM 决不会贸然付巨资去兼并苹果这么一家处境微妙的公司。

1996 年了之。太阳的企业规模还不及苹果的一半，但在网络计算方面拥有雄厚实力，在电脑进入网络中心时代时，其前景被一致看好。然而太阳的综合实力毕竟有限，要它一口吃下这只大苹果，恐怕还是力所不及。

到 1996 年 3 月底，有关苹果将委身于他人的传言都终止了。阿梅利奥接任斯平德勒出任苹果公司总裁，但直到如今，苹果公司仍在一系列领域拥有技术优势，但其并未带来市场的扩大，反而越缩越小。面对数十家大小不等的 PC 厂商围攻，苹果到底用什么样的利器来披荆斩棘，现在还看不到明显迹象。阿梅利奥上台后传出的第一个坏消息是，苹果公司于 7 个月前创办的 WORLD 联机服务宣告终止。年初，苹果宣布向摩托罗拉开放其麦金托什系统，展现出它要走开放之路的决心，然而这一步仍然迈得很小，因为摩托罗拉在任何意义上都不是今天 PC 业界的领头羊，从而不会给苹果注入太大活力。

让我们俯瞰一下全球的计算机市场。硬件市场上，麦金托什与一般人使用的 PC，是硬件中的两大流派，从一开始就争做大哥大，水火不容。用麦金托什制作的档案，PC 看不懂，麦金托什的软件也不能在 PC 上使用，反之亦然。软件市场上，国外流行的个人电脑操作系统有微软公司的 Windows，苹果公司的麦金托什操作系统和 IBM 公司的 OS/2。Windows 和 OS/2 是办公环境应用较多的操作系统，而麦金托什是家庭和学校应用较多的操作系统。据以 PC 用户为主要对象的著名杂志《PCworld》（个人电脑世界）1996 年 2 月公布的操作系统测试评比结果，麦金托什操作系统得分 3.6 名列第一，Windows95 得分 3.4 名列第二，OS/2 得分 2.8 名列第三。而在内行看来，今天大红大紫的 Windows95，在技术上只相当于苹果公司在 1989 年推出的操作系统。

毫无疑问，这是一场不应发生的悲剧。自创办至今，苹果公司经历了 4 位掌门人，而离开的前三位对苹果的评价都是消极的。第二任斯卡利说：“我

认为任何人都管不了苹果。”美国硅谷一位有影响的人物指出：“苹果有点像意大利，充满着创造力，也充满着混乱。”这也许是苹果公司的真实写照，而这也正是其创办人乔布斯那放浪不羁的嬉皮士精神的后遗症。苹果电脑的出现，与其说是信息技术的一次革新，勿宁说是电脑领域的一场文化革命。乔布斯给世人的贡献不仅是新型的个人化计算工具，而且是挑战权威，让每个人都充分享受到信息的“民权”，他的成功与其说是机器的成功，不如说是观念的凯旋。乔布斯给苹果留下的观念遗产使苹果赢得了最忠实的用户，同时也给公司留下动荡的种子。而这对一家企业而言，简直致命的弱点

三教训

品尝“苹果”，其滋味真是又甜又苦……乔布斯与王安一样聪明，作为传奇式的创业者，都是奇理斯玛（christmas）人物。以中国文化的视角看，不同于王安的是，在企业经营管理中，特立独行的乔布斯更多地体现在“勇”。嬉皮士乔布斯有一点中国历代开国之君所有的那种“流氓无赖气”，以大无畏的气概勇猛精进，打下“苹果”江山。

但是，“马上得天下不能马上治天下”。持续的兴旺发达，需要适应新的形势以“智”指导的“勇”去推动，而不是要浪漫激情，一意孤行的“匹夫之勇”。

当 IBM 参与个人电脑市场竞争，市场要求一种通用的兼容的电脑时，“苹果”不审时度势开放其系统，仍然孤芳自赏，自以为是，缺乏临机决断，因时而变的“丈夫之勇”，结果痛失良机。

苹果公司，“其兴也勃焉，而其败也忽焉”。

可痛！可惜！

角色模拟

1 如何考虑的？你是否想到乔布斯的离职将对公司今后的运营造成惨重损失？

2 导人，你将如何对待这个问题？

第二章产品革新险遭破产

——杜邦公司的“好东西”亏损巨万

一项很有市场远景的研究项目，最终如同七彩绚丽的肥皂泡那样破灭了，而同样的项目回到其娘家所在地的美国市场，却成了众商家的争夺目标。

一研究历程

杜邦公司的发展经过了两个阶段。一是在 1930 年之前，该公司得到很大发展。

当时，公司能够生产出许多很受顾客欢迎的产品，使它占领了一系列的市场。自那以后，公司的发展主要是通过内部的技术革新来实现的。杜邦公司通过技术革新，开发出受专利保护的新产品，又使杜邦公司在新产品市场七独领风骚，分享了远远高于那些创造力较低的投资利益。技术革新政策使杜邦公司产品销售额直线上升，从 1946 年的 6.49 亿美元，增长到 1965 年的 30 亿美元。在投资大约 40 亿美元于工厂和设备方面，支付 30 多亿美元给股东作股息，在此时期内，公司没有出现任何长期债务。

杜邦公司从 30 年代末期就开始着手于研究多孔聚合薄膜。但是直到 50 年代，当鞋面市场上合成纤维和装饰材料开始受人们重视时，这项研究工作仍然没有取得任何实质性的进展。最后，公司终于开发出了透气合成革——以一种合成纤维材料做底衬，上面覆盖着多孔薄膜的双压合成革。

透气合成革研制成功后，公司使用了一种被称为“风险分析”的新方法，对透气合成革的市场潜力进行了预测。这种方法也就是数学模型方法。该模型所需的资料是皮革业和制鞋业的有关资料，包括车间操作技能试验和对耐用性作市场检测所需的费用，从销售者和消费者立场分别来看的价值，以及化工专家和制鞋业的分析判断等等实验资料。这种数学模型预言，如果制造一种人们前所未知的优质产品，就会带来强烈的需求。同时，该数学模型还预言，20 年后皮革的供应将会短缺，例如输入这个模型中的资料是无差错的话，那么，只要经过一定的时日，透气合成革的需求就会大大地提高。

在透气合成革制造产品投放市场之前，必须解决色裂、软化和硬化问题。为此，杜邦公司首先在公司内部试穿了用透气合成革制成的鞋，在杜邦公司的严格监督之下，指定的高级制鞋商按合同制作了少量的鞋子，分送给杜邦公司的雇员试穿，以便准确地判断这种材料的不足。在解决了使用方面的一些问题（色裂、软化和硬化）之后，就把 15000 多双鞋交给消费者试用。到此，透气合成革鞋投放市场的工作已经全部做完。

二承诺

透气合成革投放市场的同时，杜邦公司还通过广告对其产品进行大张旗鼓的宣传。1963 年 10 月，透气合成革在芝加哥全国鞋类产品交易会上首次公开亮相。1964 年元月 26 日，公司选取目标市场，在 20 个城市的报纸上为透气合成革作了第一次全国性的广告宣传。1964 年 2 月 23 日，在全国广播公司，杜邦公司为透气合成革做了为期一周的广告，为其新开发的产品大造舆论。仅 1964 年一年，只此一项，该公司就支付广告费用达 200 万美元。由此可见，杜邦公司在推销工作上也是不惜血本的。

杜邦公司有什么值得在广告上大吹一通呢？这当然是透气合成革所具有的连一些真革也不具备的优点。它透气好，屈曲容易，不易变形，重量轻仅占皮革的 1/3；它防水，且又耐磨性强；它不象皮革制品那样必须上油才能擦亮，只需用湿布一擦，它就光亮如新。此外，透气合成革还具备天然皮革所没有的均匀性。

那时，透气合成革的成本是每平方米 1.05 美元到 1.35 美元，而皮革的成本每平方米只有 5 美元到 1 美元，可见它的成本是稍高了些。这不要紧，透气合成革的优点对此作了补偿。比如说这种材料的下脚料比那些通常参差不齐、奇形怪状的皮革下脚料可以充分的得到利用，材料浪费是很小的；又因它的均匀性，可以使用机器裁割，这就省去了昂贵的手工裁割皮革的费用。

杜邦公司的市场战略，是使透气合成革成为人们心目中的质量上乘、迎合时尚的产品。公司对销售工作采取了严密的控制措施，只把透气合成革直接卖给制作高档男女皮鞋的制鞋商。透气合成革鞋的零售只让那些经过仔细挑选出来的颇有声望的零售家承担，公司让他们想尽一切办法全力以付地推销透气合成革鞋。同时，公司还选中《体育画报》、《哈珀市场》、《绅士》、《纽约人》和《时髦》杂志为广告的媒介，进行广泛宣传鼓动，劝诱消费者。在全国大量广告宣传工作的影响下，这些零售家们也获得了很高的利润，作为回报。零售家们在销售中也遇到一个很大的麻烦，就是这些合成革鞋不象

皮鞋那样具有伸展性，穿用者穿上不合脚的透气合成革鞋将一直不舒服，这样便大大减小了此鞋的销量。为了使顾客买到恰好合脚的鞋，杜邦公司还给这些零售部委派了商务代表，帮助他们展销和培训销售透气合成革鞋的售货人员。市场预测表明透气合成革鞋的前景是乐观的，因此要吸引那些制鞋家也是不费吹灰之力的。

由于透气合成革鞋的外观非常时尚，加上广泛的推销宣传工作和制鞋商与经销人的热情，透气合成革的前景起初似乎是进展顺利、一帆风顺的。1964年8月，杜邦公司在田纳西州老西克雷市专门开办了一家工厂，生产透气合成革。接着，由于1965对透气合成革的需求量超过了杜邦公司的生产能力。这样，在1966年，人造革市场又注入一支兴奋剂。杜邦公司的研究人员和经理们谈论透气合成革的口气中都透露出一种凯旋感，认为它与氯丁橡胶，一流的人工合成橡胶和质量优良、并在全部合成纤维中仍占重要地位的尼龙同样都是成功的创新产品。

三问题

透气合成革的问世受到了皮革业的猛烈贬低和挖苦。皮革业贸易协会“美国皮革工业协会”在透气合成革投放市场之后，加倍扩大了广告宣传。为了把透气合成革描绘成廉价的代用品，如有的广告这样讲：“人们自然更喜欢皮革制品，这就是为什么他们竭尽全力仿造皮革的原因。”“美国皮革工业协会”在每一广告末尾总是极力强调：“重要的是识货！一分钱一分货。”以此来提醒消费者，抵制透气合成革的销售。

为了维持透气合成革的生命力，接受皮革业界的反击，杜邦公司也采取了一系列的防范措施。由于生产透气合成革的工艺复杂，加之开业上的种种困难，使透气合成革的成本高，产量低，不能满足市场需求。为提高产品质量，奥尔德希科里工厂于1965年间在制作方法和技术程序方面下了很大功夫。销售量仅达1000万平方米。

尽管市场需求很大，但是公司依然固执初衷，坚持严格的质量控制程序，不合格产品宁可毁掉，也不投入市场。到1965年底，生产方面的问题才开始缓和，为1966年生产量达到2000万平方米奠定了基础。由于大幅度减少了1965年造成的损失，透气合成革的前景更为看好。生产成本大大削减，而市场需求似乎在保持良好的上升趋势。

事实上，这时市场需求正在经历着微妙的变化。需求不是表面上的那样上升，而是在下落。这种变化是受到国内外一些条件的变动而引起的结果。

首先，我们来看一看国内市场的变化：其一，这时市场需求开始转向品种多样化、光洁度高、更具吸引力的新产品，因此对透气合成革的精加工所增加的费用，大大超过了预算。而且，皮革市场的价格不稳定，使得制鞋业对各种皮革代用品的态度也忽冷忽热。

其二，消费者对透气合成革的态度也使其陷入窘境。尽管杜邦公司的技术人员仍认为透气合成革比皮革透气性好，但是许多穿用者还是抱怨穿这种鞋感到闷脚；尽管透气合成革耐用，但由于其弹性比皮革稍逊一筹，穿者常抱怨这种鞋太紧。杜邦公司建议消费者购买尺码稍大一点的鞋作为一种补救措施，但是这个主意又刚好侵犯了人们心理上的一种非理性的观念：谁也不愿谈自己有一双大脚。因而，人们对透气合成革的舒适程度所作的抱怨，早已超过了早期调查所预言的程度。

其他一些因素也对合成革产生了不良影响，以乙烯基纤维革制作鞋面

料的前景却有着上升的趋势。这种材料由于外观极象皮革，被广泛地应用于汽车装璜和办公室内装璜。用这种材料做成的鞋，在透气合成革投放市场以前，每年销售 3000 万双左右。生产乙烯基纤维革的厂商能以比透气合成革零售价低一半左右的价格向市场提供花色繁多、有各种图案的产品。1967 年乙烯基纤维革鞋每年销售 1 亿多双，并且销售率仍在增长。这一年，乔治亚一邦德合成纤维公司、通用轮胎橡胶公司、B·F 戈德里奇·阿姆斯特朗有限公司、人造丝公司和 3M 公司等全都涌入合成纤维市场，这又给透气合成革带来了新的竞争。同时，涌进美国的各类外国鞋的日益增多，欧洲人制作的鞋，尤其是女鞋，用料优良，做工讲究，样式高雅，在美国市场上流行起来。这些进口皮鞋由于原材料和生产成本较低，售价比透气合成革鞋低。

其次，在国外，透气合成革也受到了挑战。

尽管透气合成革在美国市场上首战告捷，但是，在欧洲市场引的命运并非如此，而是连连受挫。当初，因产量十分有限，产品为满足国内需要，强大的美国政府也要求杜邦公司必须保证一定数量的透气合成革供应国内市场，杜邦公司宣称要全力以赴开发欧洲；市场那已经是 1967 年 12 月份的事了。此时、在欧洲市场上，高档鞋所占的比例非常低，杜邦公司不能说服外国制鞋商们以低价销售透气合成革鞋。在这样的情况下，以高价出售透气合成革鞋，极大地限制了透气合成革在市场潜在有容量。在杜邦公司准备进入欧洲市场时，欧洲低档鞋市场上下班已有两种人造革产品与之竞争，这就是日本产的特种双组合耐纶纤维制成的合成革。此外，透气合成革出口，必须交纳各种关税（例如，在不列颠与北爱尔兰联合王国的关税率是 22.6%）不久，又发现欧洲消费者对这种僵硬的透气合成革态度冷淡，而比较喜欢柔软的合成材料。

四再次承诺

为了降低透气合成革的售价，在 1966—1967 年整整两年间，公司不得不采取一系列降低成本的措施，包括：提高生产效率，扩大生产能力，并且在生产中厉行节约。由于皮革的售价此时已趋平稳，尽管透气合成革的售价没有大幅下降，但是定货已开始大幅度增加了。由于在生产上遇到种种困难，达不到预期生产水平，工厂的生产能力不能满足市场的需求，这种情况一直延续到 1967 年末。这种情况稍稍改观后，1967 年的交货量约为 2400 万平方米，到该年底，还有 1000 万平米尚未交付。

另一方面，由于公司为提高生产水平而投入的费用太高，因而造成亏损，亏损额比 1966 年 1968 年完成赊欠的订货也是指日可待了。经营方面也得到一定的改善。这一切，给公司带来了新的希望和自信心。在 1968 年，销售额达到 3500 万平方米，而售价平均降低到每平方米 80 美分以下。虽然经营上仍未获得利润，但亏损额则大大降低了。

但是，1968 年是生产和销售量的顶峰，而不是更好前景的兆头。1968 年以后，市场需求量开始下降，其他几种不利因素也初现端倪。首先，皮革界为回击透气合成革提出的挑战，制造出了很柔软的皮革，并大肆鼓吹这种柔软皮革特别适宜裁制当时时髦的便服。皮革价格可以随市场行情变动，是一种弹性价格，而透气合成革的价格劣势也就随即突出地暴露出来。进口货继续增加，乙烯基鞋也获得了更大的市场。这就造成了透气合成革的销售额在 1969 年只有前一年的 75%。

为了改变市场上的不利挑战，杜邦公司于 1970 年 10 月又推出了第二

代透气合成革。这种材料成本较低，特性也有些改良。公司希望通过这种成本低而竞争力强的透气合成革，使原来很高的市场需求再度出现。此时，合成革市场已经停止增长，而且，日本人又向合成革市场投入一种质优价廉的合成革，给美国制造商造成了更激烈的竞争。更糟的是，乙烯基的售价此时已降低到仅为合成革售价的 1/3 到 1/5，更加受人们热爱。这样乙烯基合成革便成为消费者理想的选购物，因此，杜邦公司那种期望始终没有到来。

五收场

在 1964-1971 年这 7 年间，杜邦公司已经面临着估计高达 8000 万美元到 1 亿美元的亏损。面对亏损，公司总裁查尔斯·B·麦科伊于 1971 年 4 月 14 日不得不向股东们宣布，不得不忍痛割爱放弃透气合成革生产。这种停产的决定是有其客观依据的，主要有以下几点：长期达不到销量，加之进口货市场的冲击，实际上是销售量急剧的下降了；生产透气合成革的生产程序较复杂，使它的价格既不能随着皮革售价降低而降低，也不能适应当时变化而改变设计和外型。

在 1971 年 6 月，透气合成革的生产和订货完全停止。公司价值为 600 万美元余货被波士顿一家皮革经纪商行——乔治·纽曼公司所购买去；以后，波兰政府所辖的一家制造公司——波利麦克斯-瑟卡普公司把生产透气合成革的技术和田纳西的奥尔德希科里厂的生产设备买了去。这样，杜邦公司也卖掉了自己在全世界（北美和日本除外）受专利法保护的销售权。波利麦克斯-瑟卡普公司希望为波兰消费者继续生产透气合成革。这种愿望能否实现，我们后面再说。至此，杜邦公司透气合成革基本上是已收场了。杜邦公司把与这次合成革风险有关的大多数工作人员——最高峰时达 1000 人左右，在公司内重新委派工作。

六错在哪里？

生产透气合成革之前平所谓风险分析模型作出的预言，与 1968 年的实际情况比较表明：

- 成本费与预估的基本相同。

- 巴平均售价与预估的差不多。

- 透气合成革的销售量与原先的估计相接近（3500—3700 万平方米）。

- 第七年的技术投资比预计额大约翻一番。

- 营销费用大约是预计数额的两倍，部分是由于竞争激烈和透气合成革在市场上尚未站稳脚跟造成的。

- 为符合时尚之需而进行的精加工，使成本费增加 15% 到 25%。

从上面的比较中可以看出，透气合成革营销的失败，一个重要的原因是未能充分降低成本，从而占领广阔的市场。在它投放市场的时候，其他鞋每双售价在 11 美元以下，占市场的 80% 以上，而透气合成革鞋每双售价是 15 至 20 美元以上，只占当时全部市场的 10%。

杜邦公司的营销战略，本应该打入这个 80% 的低档鞋市场，在那里站稳脚跟后，再为自己树立一种高级制鞋材料的形象。杜邦公司选择了高档商品市场，这就意味着丢掉了购买力有限但是很有发展前途的广大家庭构成的大市场。事实上，用透气合成革制作的鞋中，就没有各种尺码的童鞋。尽管由于生产成本过高，杜邦公司起初可能要蒙受损失，但由于市场日益增长的需求是可以弥补这些损失的，并能够使得公司的市场占有率提高。然而这种渗透价格策略必须在低价进口货未能占居市场优势时才能奏效。同时，奥尔德希科里的工厂必须大幅度地提高透气合成革的产量，或者是总公司再开设

另一个同样的工厂。在前面几章里可以看出，在生产透气合成革的头几年里，生产就难以满足市场的需求，公司也是不能应付后来更大一些的需求的。最终，问题在透气合成革的营销策略中出现了。

另外，杜邦公司对透气合成革能否代替皮革的几个相关因素缺乏足够的认识。

尽管，在合成革问世之前的 50 年代，杜邦公司的分析家们曾经预言，到 1982 年真皮会缺 30%，那时，乙烯基合成革是最流行的皮革代用品，这种合成革也存在着不透气性（不呼吸）的严重缺陷。制造一种良好的皮革代用品看来也是非常乐观的。但是在实质操作中必须对一些因素给予充分的重视。杜邦公司的失败也是由于其未对这些因素的充分估计而造成的。

(1) 杜邦公司没有对透气合成革的不舒适性给予重视。杜邦公司在透气合成革批量生产之前让消费者试穿 15000 双鞋进行市场调查时，也许在解释上存在着失误。虽然那些试穿者反应是积极的，尤其是对透气合成革鞋的舒适性反应良好，但是却把 8 太低。或许是因为乙烯基合成革鞋的穿用者中 24% 感到不舒服，公司便对透气合成革 8% 的比率没有给予足够的重视，或者说没有对舒适性因素给予高度的重视。由于透气合成革没有弹性，即使穿很久也不会根据脚型变形。为了保证穿上舒适，透气合成革鞋必须是穿上恰好合脚。尽管杜邦公司尽力培训和鼓励零售商做好销售工作，让顾客买到合适的鞋，然而事实上，这并非是一件非常容易的事。

(2) 对如何廉价地生产透气合成革的预测，也出现不少失误。透气合成革的生产程序极为复杂，使生产成本一直高于预期成本，这就增加了与皮革制造商的廉价营销策略相竞争的困难。尽管透气合成革鞋的销售量从 1964 年的 100 万双增加到 1967 年 (3) 杜邦公司忽略了乙烯基合成革仍旧是透气合成革的一个强大的竞争对手。

尽管乙烯基合成革比透气合成革质量差，但它的价格远比透气合成革低，用它制作的鞋在 3 至 6 个月内看上去仍然保持其美丽的外型。乙烯基合成革鞋的鞋型能够适应消费者心理进行频繁的变化。这些特点使乙烯基合成革具有强大的生命力。

(4) 杜邦公司也低估了皮革业界的反应。鞋市的增长速度是比较慢的，因为担心新来者给稳定秩序带来威胁，竞争通常是非常激烈的。根据许多人的看法，普通优质皮革比透气合成革要好，皮革业运用大量广告进行宣传并以低价销售皮革，更促使人们对这种看法的加强。

综合以上这些原因来看，杜邦公司对透气合成革的期望，最终如同七彩绚丽的肥皂泡那样破灭了，也是必然的。

七后话

透气合成革已经败北后的 1981 年，极具讽刺意味的是，透气合成革又远渡重洋回到了娘家所在地美国市场。美国埃德森兄弟—布朗制鞋公司等制鞋商（这些制鞋商在其制做鞋上标以“人造革”字样）所购买的透气合成革就是由曾购买了杜邦公司生产透气合成革的生产程序的波兰所生产的。由于天然皮革的售价在上升，从透气合成革刚推出时每英尺为 50—60 美分涨到现在的每英尺 1.5 美元，而且仍在增长，这使透气合成革成为更有吸引力的皮革代用品。在 1980—1981 年销售年度里，尽管鳄鱼皮和晰蜴皮模样的产品很时髦，由于真鳄鱼皮每英尺为 138 美元，透气合成革则成为一种以假乱真而又价格便宜的替代品，所以，透气合成革制品成为特别畅销的炙手可

热的产品。尽管波兰透气合成革不可能得到所有人的认可，然而它多方面的用途，使它甚至受到美国半导体工业公司的青睐，它们纷纷购买透气合成革来制作硅片。杜邦公司当初卖掉合成革生产销售权。现在看来，不能不说是犯了一个大错误。

思考与讨论

1 卖给波兰？并对这个决策的各个方面作一下评价。

2 误？

3 透气合成革，并简要谈谈你的理由。

角色模拟

假如你是杜邦公司的总裁，你应采取何策略来提高鞋的价格？请运用你所掌握的事实阐释你的理由。

第三章虚假广告一朝戳穿

——STP 有限公司成为过街老鼠

一种特殊产品，吸引了众多汽车主，其缘由在于两个字：广告。但真正的产品一投入市场，随即传出一片“耗子奶”的唏嘘声。

一产品

本世纪 60 年代，STP 有限公司生产的主要产品是 STP。STP 是“科学地处理过的石油”，这句话的英文缩写。它是一种具有润滑作用的石油添加剂。据说能改进汽车的操纵。这种添加剂的售价为每罐 1.5 美元左右（每罐装 1.5 盎司），它往往与各种油掺合起来，注入汽车的曲柄轴箱，作为汽车油料的补充燃料。此外，该公司还销售 STP 汽油处理剂和 STP 柴油处理剂。

虽然 STP 的成分至今仍然是个谜，但所有添加剂的主要成分都是溶于石油之中的聚异丁烯聚合物。这种聚合物油溶液叫做粘度指数助发剂，它能使车油在急速行驶造成的高温状态下仍然保持正常的稠度，换言之，使用这种粘度指数助发剂，受热后的油要比正常状态稀，因而在温度变化很大的情况下油仍可顺利流通。

到此为止，一切尚好。推销 STP 的广告强调，这种添加剂有助于降低耗油量，使较紧的阀门更灵活，使引擎运转得更平稳，并能防止许多其它故障，甚至还强调使用与其它油相混合的 STP，还会降低阀门和垫圈的损耗。事情似乎如此简单——只有在汽车曲柄轴箱中灌入这种“万应灵药”，才能使患病的引擎恢复健康和强壮起来。

可惜，有些人根本不相信这种吹嘘，其中大多数是石油工程师，他们称这种添加剂为“耗子奶”。这些专家一致认为：这种添加剂对正常引擎几乎没有任何益处。

汽车公司也对 STP 和类似的添加剂持批评态度，福特燃料与润滑油研究主管人雷·波特曾说过：“从来没有人能拿出任何这种添加剂有什么好处的科学数据来。”汽车制造商甚至发现往常使用聚异丁烯混合物偶尔还会导致输油管阻塞，使引擎发生故障，因此，他们在说明书上禁止用户使用添加剂。

现在，我们看到的是一种什么样的产品呢？一种其用途值得怀疑的产品，并且是专家一致认为毫无价值的产品，至少在正常工作状态下是如此。

这样一种产品怎么可能获得立足之地呢？——但它确实不仅有一席之地，而且还显示出勃勃生机。

二发迹

STP 的成功实际上是安迪·格拉纳特伊一手促成的。他从 1963 年起开始担任 STP 有限公司的董事长，到 1970 年就使公司的销售额从 1963 年的 900 万美元增长到 8500 万美元，纯利同几乎达到 1200 万美元。他本人也成为当时最精明的企业家州最优秀的推销人之一。

洛拉纳特伊原是一位众人爱戴的赛车驾驶员，他与汽车竞赛的关系极为密切，30 年，赚了上百万美元，1958 年，他卖了格兰公司，转而买下帕克斯顿公司，该公司制造增压器以及诸如此类的零部件。1961 年，他又把帕尤斯顿公司转卖给克蒂贝克公司（该公司在 1967 年的合并中更名为史蒂贝克-沃辛顿公司）。但他仍留在公司内经办子公司。1963 年，经人劝说，他担任了史蒂贝克公司 STP 分部的总经理。

在此之前，各种添加剂一直是作为某种能使“旧汽车”延长一段寿命的东西而出售的，因而，这些添加剂所占的市场极其有限，即便在繁荣时期，这个市场的增长潜力也非常有限，但格拉纳特伊经营的 STP 添加剂却改变了这种状况。

洛拉纳特伊认为，假如高速度能使汽车和轮胎销售良好的话，那么它也可以使添加剂销路畅通。一位公司经理说：“格拉纳特伊所做的第一件事是为扩大销售额而扩展市场……；他把 STP 的形象从添加剂转变为一种通过资助汽车竞赛而推销的性能产品、其理论根据是：如果赛车驾驶员在价值 5 万美元的汽车上由于使用添加剂而使引擎不发热和保持润滑良好的话，那么普通群众也会以同样的理由购买添加剂。”对那些在赛车上，甚至在茄克衫和工作服上显著地张贴 STP 图案的赛车驾驶员，格拉纳特伊给予其额外津贴。他还给重大汽车竞赛资助汽车——当然是那些能很好地宣传 STP 添加剂的汽车。1969 年 5 月 30 日，马里奥·安德烈蒂驾驶由 STP 公司做保证人的汽车，在印第安纳波利斯获得 500 英里竞赛冠军，这种情况似乎表明：STP 公司的添加剂是使安德烈蒂获得优异成绩的关键因素——带有 STP 图案的赛车和安德烈蒂身旁张贴的格拉纳特伊的照片所起的宣传作用，对该公司来说真可谓价值连城。

格拉纳特伊的经营方式和单纯依赖性能产品相比其微妙之处就在于它利用了高速汽车及其强壮的男性驾驶员所具有的神秘性——这是一部分普通驾驶员所敬仰和从心理上竭力仿效的参照组，因而很容易说服消费者购买这个参照组长期使用的产品。

格拉纳特伊在广告上向赛车驾驶员大肆宣扬，吹捧他的产品为“竞赛者的利刃”。

STP 添加剂的说明书也吹得很邪乎。1969 年，公司的广告预算为 1000 万美元，相当于上年销售额的 20%，其广告销售率只有少数几家企业能与之相比。这些企业主要是医药行业和化妆品行业的企业，如科尔盖特-帕尔莫利夫公司、IB 威廉斯公司和艾伯托·卡尔弗公司。STP 公司主要通过 3 家无线电台、两家电视台和大约 30 家汽车爱好者杂志做广告，广告上写有醒目的 STP 公司的格言——“竞赛者的利刃”，还有格拉纳特伊、赛车驾驶员的照片。甚至他的妻子多利·格拉纳特伊也成功地参与了无线电和电视推销工作到 1969 年，STP 公司为每罐 STP 花费的广告费，比一罐 STP 以及罐子

的成本费还多 18 美分。

上述这些方面，还没有涉及 STP 的标识。这种标识对该产品的畅销起了重要作用。

自从 1966 年公司开始为 STP 添加剂作广告时起，就免费向社会各界提供 STP 图案，因而每年有成千上万的孩子向公司索要这种最新的图案标识。这种兴趣也扩展到成年人，他们把这种图案贴到卡车、轿车、拖拉机，甚至大型高级轿车上。到 1967 年底，STP 公司不得不雇用 6 秘书专门回复每天 4000 个要求获得这种免费图案的信件，公司每年为此耗费 5000 万美元。这些要求大多来自玩具制造商、糖果制造商和运销商、电子公司、服装商以及其它在产品上使用 SIP 图案者。格拉纳特伊应允他们免费使用这种图案标识，认为这是扩大产品影响的极好的方式。

不久，这种标识大显身手的机会终于来到了——公司建立了一个邮购销售组织，专门应付 STP 茄克衫、帽子、工作服、T 恤衫和诸如此类产品的全部工作。

公司的销售额在迅速上升。在 1969 年一年之内销售额突然猛增了近 50%，利润增长超过 50%，这简直是个奇迹。

STP 有竞争对手吗？有！但他们全都藏而不露。温公司和巴达尔公司是这个领域中历史最悠久的两家公司。巴达尔公司在广告上宣称它的产品可以防止汽车故障，尽管与 STP 比较而言，它没有做那么多广告。巴达尔公司的产品形象稳妥可靠，但缺少魅力，温公司的润滑剂在形象和市场地位方面与巴达尔公司的产品不相上下。此外，两家公司还都生产系列产品，温公司有 26 种相关产品，巴达尔公司有 18 种。

1968 扩大。嬉皮士们广泛使用的一种特种烈性致幻药被人们称之为 STP。

在 60 年代行将结束之际，格拉纳特伊情不自禁地为 STP 的前途乐观起来，他认为具有扩大产品的巨大潜力，于是，他首先开发出一种供冷却系统使用的添加剂，接着又扩大到其它市场，特别是工业和海运业市场。此外，格拉纳特伊还发现国外市场具有很大的潜力。实际上海外市场的销售额仅仅在一年之内就增加了两倍。在日本，STP 的销售额比美国任何一个州的销售还要多，尽管售价是该国的两倍。格拉纳特伊喜滋滋地评论道：“对商标的运用只有一种产品超过 STP，这就是可口可乐。但它比我们的历史长久。”

三 STP 何以成功

我们怎样解释 STP 的巨大成功呢？难道它的成功主要是由于耗费巨资做广告吗？它的成功主要在于赛车驾驶员对它的广泛推销吗？如果说 STP 图案的广泛流行也有一点作用的话，那么，它对这种产品的成功究竟起了多大作用？为了验证关于 STP 的形象和吸引力的某些假设是否正确，一位研究者请大学生和其他车主写下他们看到 STP 这三个字母对最容易出现在脑海里的两三个联想。下列回答是占首位的：

格拉纳特伊竞赛

竞赛者的利刃印第安纳波利斯 500

高速度英里赛车比赛

赛车各种高性能汽车的车牌，如查格尔、利维特等等

荣获 1969 年印第安纳波利斯 500 英里赛车冠军的安德列蒂

显然，STP 公司运用职业竞赛组织和高性能的汽车，用很大一部分年轻

的汽车主渴望或希望仿效的参照组，成功地发展出了关于自己产品的联想，这个参照组所使用的具有压倒优势和出人意料地受欢迎的 STP 标识，成了每人希望得到的东西。

这样看来，倘若 STP 这种产品不是与汽车竞赛的魅力相结合的话，它能否以比自身生产成本高好多倍的价格卖出去，那是非常令人怀疑的。这样，STP 就为我们提供了实实在在的 evidence，它表明，只要仔细选择并大力宣传参照组，那么，参照组的影响可能是极为重要的销售工具。

四不祥之兆

到 60 年代末期，虽然销售额和利润的增长率似乎并没有停上，而且事实上仍有所增长，但某些消息则开始透露出 STP 及其它添加剂对大多数轿车的引擎一般并不起什么作用。例如：《时代》杂志和《商业周刊》在 1969 年就刊登了这方面的文章。

尽管这些出版物的读者并不是典型的 STP 的消费者，然而它毕竟是不祥之兆。

紧接着，1971 年 7 月，受消费者爱戴和拥护的杂志《消费通讯》对 STP 提出严厉控告，它不仅指控 STP 添加剂毫无用处，而且告诫人们，这种产品对引擎可能有害，甚至可能使新车的保修书无效。

虽然《消费通讯》对 STP 添加剂有助于引擎内的油在高温下保持正常的稠度没有异议，但它仍然指出：大多数炼油商已经考虑到这一点，并制造出各种稠化油，如 520 油如果按 STP 添加剂的说明量添加 STP，就会使这种油变为 40W，这是已经被实验证明了的。尽管它有助于年久失修的旧车引擎，可使机械接头灵活，从而吻合得更好，并且似乎更紧，也许甚至还能节油，但《消费通讯》指出，任何 40W 或 50W 的油都具有这种功能，而且价格更便宜。对于正常的引擎，这种稠油在寒冷气候下会使引擎发火困难，还会使引擎的给油系统出现毛病。此外，《消费通讯》还指出，由于 STP 能使新汽车的油的稠度改变到比汽车制造商所规定的稠度稠得多的级别，因而会使新车的保修单失效。该杂志还特别援引通用汽车公司和福特汽车公司管理人员的话，说明使用添加剂会如何影响新车的保修单。

通用汽车公司：如果通过分析保修项目，发现明显地存在着使用添加剂所造成的障碍，或使用添加剂所造成的机械故障或零件失灵，那么，就要根据这个事实考虑通用汽车公司应负的责任。

福特汽车公司：如果补充添加剂……对润滑油的特性有所改变，那么它们就不再属于福特汽车公司所应负责的情况了，因而也许会影响到保修期限。

格拉纳特伊对此迅速作出了反应。他把《消费通讯》上刊登的文章称为“试图破坏我们公司成功的生意，所用的事实完全是由无能之辈搜集的、被歪曲的事实。”一种不祥之兆笼罩在 STP 的头上。

五大难临头

尽管格拉纳特伊为 STP 的收益和股票价格奋力挣扎，但股票价格仍然从 1971 初的将近 60 美元的最高价格，降到 1973 年的每股 3 美元。到 1973 年，公司的收入已下降到只有 100 万美元了，而 1970 年的收入为 1160 万美元。

使格拉纳特伊更难堪的是，此时联邦贸易委员会对一份长达 22 页的请愿书进行了调查。这份请愿书是由格尔夫·纳德所授意的消费组织——“汽

车安全保障中心”，为反对 STP 而于 1973 年初提出的。它请求联邦贸易委员会特别命令该公司：123 格拉纳特伊声称：“我们认为这个名不见经传的组织纯粹是为了扩大自己的影响而向我们提出这些毫无根据的和不负责的指控的。”当被问到 STP 公司是否准备公布其广告宣传的科学根据时，格拉纳特伊回答说：“使我愤慨的是，我不得不为自己辩护，以免受那个出于宣传目的而由两三个家伙组成的不知名的组织之害。”1973 格拉纳特伊离开了 STP 公司。

六东山再起

格拉纳特伊对 STP 公司的统治宣告终结，STP 的辉煌一去不复返了。

然而，该公司从 1973 年起，又开始慢慢复苏——但这种复苏并非没有利用 虚假的广告和骗人的宣传。销售额和收益在 1974 年略有回升，自此之后开始稳定上升，尽管仍然远远低于 1970 年的颠峰状态。

联邦贸易委员会在 1973 年提出的控诉，直到 1976 年 9 月才得以解除，此时公司已同意不再使用虚假、骗人的广告，并用充足的可以信赖的科学实验或其它客观数据为添加剂的说明做根据。联邦贸易委员会的两名成员，包括委员会主席，对认可这种同意令表示异议。恩格曼主席对贸易委员会认可此种同意令提出批评。他说：我表示异议，是由于这个同意令太软弱无力了。虽然这个同意令禁止对未经证实的东西作广告宣传，但我依照法令仍“有理由相信”STP 石油处理剂对大多数使用合适级别燃油的汽车没有多大的用处。因此，我很难认可一种没有严格要求 STP 将来的广告宣传必须有科学根据的命令。

无论这个同意令多软弱无力，STP 公司仍没有遵照执行。为此，联邦贸易委员会只得于 1978 年对该公司提出诉讼，指控它违反了为期两年的禁止令。这次诉讼指控 STP 公司的广告是虚假的，因为它宣称经过检验，使用 STP 添加剂可节约油耗 20%，而实际上并非如此。联邦贸易委员会经过协商，签署了一项协议，于 1978 年 2 月公诸于众。STP 公司同意以 50 万美元罚款和另外 20 万美元用于更正过去的广告。根据清偿期限，STP 在 14 家出版物上刊登了一个通告，其中大多数刊物拥有众多的商业读者，如《华尔街杂志》、《商业周刊》、《福布斯》和《哈佛商业评论》。按预定方案，专门面向消费者的杂志是：《埃斯夸尔》、《风斯与安莫》、《国家地理》、《新闻周刊》和《人民》杂志。大多数通告是占满整个版面的，其文字说明如下：“联邦贸易委员会通告：鉴于联邦贸易委员会通过调查证明 STP 添加剂过去所做的某些被指控的广告是错误的，STP 有限公司已同意交纳 70 万美元罚款。”通告中还附有 STP 公司的一个声明：“同意这笔罚款并不意味着 STP 有限公司承认触犯了法律。”STP 有限公司新任董事长 C·A·纳伦说，他对更正广告会对 STP 的销售产生冲击的说法表示怀疑。“这种产品的功效在哪里也没有遇到挑战，只是前些年所做的检查有错误而已。”——尽管这是人们批评的中心问题，联邦贸易委员会却并没有深入调查这种产品到底有没有用，它只把注意力集中在 STP 的广告宣传缺乏证明材料，STP 的各种产品并没有重新加以详细说明，《消费通讯》也没有批评它这种消极态度。

纳伦开始使 STP 公司的利润重新增长。纳伦原是通用面粉厂的销售经理，起初，他回绝了 STP 公司的聘请，然而他最后终于被说服接受了这项工作。这是由一个独立的实验室和几位“润滑专家”所做出的研究结果促成的。对这些专家，纳伦说道：‘他们的分析表明，STP 石油处理剂能降低油耗和

提高使用率。”下一步的工作便是与联邦贸易委员会签订同意协定，恢复公司已被打垮的形象了。

通过把销售人员从 180 名减少到 100 名，以及取消了给予商人货架空间的折扣政策，大幅度降低了生产成本。一些新产品经过试验之后也投入市场。其中有一种分为好多级别的柴油，据说至少在 5 万英里内对引擎有好处，另一种轿车油在 1.2 万英里内也能起到这种作用，还有一种供转动装置使用的合成压缩油。销售渠道也从原来的加油站和车库扩展到超级市场。到 1977 年，65% 的 STP 产品打入超级市场，而 5 年前只有 30%。

公司仍然采用大规模的广告策略，例如，在《读者文摘》上花费 20 万美元做 4 页广告，并用检查结果对这种添加剂的广告宣传做保证。曾在电视剧《巴雷特》中扮演高级警察的男演员罗伯特·布莱克取代了尽人皆知的格拉纳特伊，成为公司在电视上的推销人。

1978STP。埃斯马克公司拥有 60% 的股份，约为 11700 万美元。它为每张 STP 股票付 22.5 美元。史蒂倍克—沃辛顿公司同意投票表决它的财产合并问题。负责埃斯马克公司通讯业务的副经理菲利浦·托马斯认为，STP 公司对埃斯马克公司来说是“一个古怪的公司，它合并到埃斯马克公司非常合适。”他说，埃斯马克公司在开始认真地谈判之前，已对 STP 石油处理剂作了严格的检验，确信“这种产品有效力。”正当合并事宜即将最终定下来时，STP 公司又开始在全国范围内为一种新产品“枪之子”做广告。这是一种泵式喷雾器，公司声称它能使尼龙、橡胶、皮革和木材恢复原状，并且更加漂亮。“枪之子”标价为 2.95 美元，通过 30 秒到 60 秒的电视商业广告，既向男性观众推销，也向女性观众推销——这是该公司第一次向女士们推销产品。STP 石油处理剂也在一年左右未做广告之后，继续在新的电视广告中出现，罗伯特·布莱克继续担任 STP 公司的推销人。

到 70 年代即将结束之时，STP 公司已经完全从阴云笼罩的日子里挺过来了。

七我们应借鉴些什么

我们可以以消费者和公司经理这两个角度来考察 STP 案例。从这两个方面，我们都可以看到令人震惊的启示和教训。

无疑，大做广告对树立合适的产品形象所产生的效力是显而易见的——产品本身也许用处不大或者毫无用处，甚至可能是有害的——但通过广告的威力，它却可以成为非常畅销的商品。

难道某种产品不管是否有用，只要经销人为它选择一个合适的参照组，树立合适的形象，并为之肆无忌惮地大做广告，就能把这种产品推销出去吗？我们知道，广告往往能吸引人们试用某种产品，但除非它能适合消费者的需要，才能使销路维持长久，这是无可置疑的营销学的常识。然而，STP 公司似乎把这个原理搞乱了——其原因就在于使用者无法正确判定 STP 的效用。谁能断定这种添加剂到底有利于还是有损于自己的汽车呢？毫无疑问，只有经过长时期的使用，才能做出判断。但许多产品可能属于下列情形：由于它们的复杂性和组成成份的隐秘性，人们并不能轻而易举地判定其性能和质量。STP 添加剂就是一例。

难道在产品销售中有效的推销手段比优质产品还重要吗？如果真是这样，我们这些消费者可真有点惶恐不安了。这会使我们满腹狐疑，自信心荡然无存，完全成为受市场支配的可怜虫了。同时，营销者为其产品树立形象

和最有效地推销其产品的行动，也就成为诡计多端的骗人勾当了——其实，即使最优秀的产品也需要适当的推销活动，才能使人们使用它，从而对它感到满意并产生购买欲。

关于联邦贸易委员会反对虚假广告活动的态度问题，我们该如何看待呢？联邦贸易委员会反对 STP 公司和其它企业的行动过分严厉吗？他们太过热心了吗？每个广告都必须有确凿无疑的实验结果做根据吗？如果完全取消强化推销和树立企业形象的活动，就能保证使那些缺乏自我判断能力的消费者不去购买 1.5 美元一听的添加剂吗？或者，从另一个方面说，联邦贸易委员会认可一个无关痛痒的同意协定——不久它就被违反——和为此而向该公司课以 100 万美元罚金的行动是逃避责任、敷衍搪塞吗？这种行动有威慑性吗？正如大家所看到的，这些问题很难解决，因而不能使每个人都满意。

那么，从 STP 案例中，我们可以总结出哪些结论呢？我们在作出概括时，是否只是引导消费者对那些诱人的广告和富有魅力的形象中每一夸张言辞、每个乐观说法都做出相反的判断呢？我们必须清醒地认识到，世界上几乎所有事情都能被事实所证实，无论是对于 STP 是否对汽车有益，还是对于吸烟是否会导致肺癌和某种牙膏能否防治龋齿。

各公司在随心所欲地大做未经证实的广告时，应当考虑到有可能要为这种广告的过失做更正以作为“补救”措施。到目前为止，尽管对广告作更正对有关公司几乎没有造成太大的不良影响，但这种可能性仍然存在。今天的营销环境要求经营者更加诚实正派，尽管总有人设法反其道而行之。

良好的营销环境无论对消费者来说还是对企业来说都是有益的。消费者可以依赖诚实无欺的广告和有用的商品，各企业可以少受一点儿那些不讲道德的竞争者之害。

彻悟于 STP 案例的最后一点启示，是一个企业面临困境时并非不能起死回生，它可能已濒临于破产的边缘，然而跌倒了可以再爬起来，仍然能生存下去，甚至获得成功。受指责是暂时的，灾难并不像影子一样是永恒的宠物。

思考与讨论

1 2 何回答？

2 3 的形象吗？

3 4 5 有效地利用了参照组呢？为什么？

4 6 确地阐明你的观点并使之有理有据。

角色模拟

作为 STP 公司的发言人，你对联邦贸易委员会关于 STP 公司做虚假广告的指控将作何回答？要尽可能使你的观点有说服力。

第四章自毁形象自食恶果

——雀巢公司的大错误

公共形象，新闻宣传，信誉名气，公共关系等足以对产品进行或美或善的宣传。作为一个公司，怎样对待自己的形象宣传，请看雀巢公司的举措。

一背景

厄运的开端

70年代初，那些实力雄厚的新产品制造商乐于在不发达的第三世界国家制造新产品，并对那些由于生活条件所限，既看不懂这些新产品的使用说明，又不会正确使用产品的人们进行指导。他们在市场营销方面敢做敢为，下了不少功夫，但成功率却极低。人们对此疑惑不解，一场关于新产品开发和由于人们不善于使用而造成的成功率低这二者之间可能存在的联系的讨论，由医学专家、行业代表和政府官员在一些国际会议上展开了，但当时公众还没有认识到这一问题的重要性。

1974——《杀害婴儿的凶手》，在这本小册子里，两家跨国公司，瑞士的雀巢公司和不列颠的乌尼善特公司，被指责为在非洲进行愚蠢的市场营销活动。随着小册子的发行，公众开始认识并日益关注起这个问题。

这种关心在后来不到一年的时间里得到了强化，一个设在德国的“第三世界工作小组”又发行了德文版《杀害婴儿的凶手》，内容上仅作了几处改动。在那本不列颠版的小册子指责整个新产品开发行业的同时，一些德国活动家也指责雀巢公司有“不道德行为”，并把他们的小册子重新取名为《雀巢戕害儿童》。

这些指责使雀巢公司总部的高级职员们大为光火，他们控告这些活动家破坏了雀巢的声誉，由此而进行的法庭审问持续了两年之久，引起全世界对这本小册子的关注。最后公司胜诉。但法院建议公司对自己当前的市场经营销售活动有所检点。

公司的一名高级职员认为：对于反对组织和探索新产品高失败率原因的组织来说，指责我们杀害婴儿倒是很自然的事。公司应以科学和有利的态度来正视这一情况”。

他同时也抱怨道：“我们赢得了这场官司，但我们的公共关系却遇到了一场灾难。

那班抗议者居然感情冲动，并把问题提到政治的高度上来了。”

雀巢公司及其婴儿食品工业

雀巢公司，正式的名称是南非雀巢·阿禾门工它马公司，总部设在瑞士的沃韦。

它是一家巨大的国际公司，在世界许多地方拥有或控制着食品、化妆品行业的大量公司，它除了有象1973年收买的象斯托佛这样的餐旅公司之外，还有提供其它多种服务的公司。1975年，它购买了一家物品加工公司，1979年买下了一家婴儿食品制造厂。其它还有几桩引人注目的买卖，包括一家隐形眼镜制造商卢帕威逊，还有一些著名的糖果商如丘思卡、布斯特·奥·霍尼、拉辛特斯、奥赫尼、古德斯、斯诺·凯普斯以及新近收买的希尔斯·布罗斯咖啡公司和卡内辛公司。

雀巢公司的产品包括速溶饮料（咖啡和茶）、乳制品、化妆品、冷冻食品、巧克力和药品。到1980年雀巢的产品已经销往欧洲、非洲、北美洲、拉美、加勒比、亚洲及大洋洲，1983年销售额达120.5亿美元。它的三大产品集团是乳制品，速溶饮料和多种厨房用品。婴儿食品，包括引起争论的婴儿食品的开发及营养食品，只占这个多种经营跨国公司总销售额的10%以下。

雀巢公司首先开发和销售的是一种供喂养早产婴儿的牛奶食品，由于

那些不会吃任何食品的早产婴儿急需这种食品，因此市场反应迅速而热烈。

雀巢公司开发婴儿食品还是近来的事情。20 年代初期，作为母乳的替代品，婴儿食品是为婴儿（6 个月以下）准备的一种特别食品，主要成分是牛奶，采用科学配方，使其成分和人奶大体相同。现在，有许多不同的人工牛奶制品可供婴儿食用，它们的营养价值有极高的（类似人乳的婴儿食品），也有极低的（各种强化的、膨化的及糖质炼乳）。

二次世界大战以后，婴儿食品的销售剧增。1957 年发达国家诞生了 440 万婴儿，公司的销售创了纪录。此后直到 70 年代，婴儿出生量持续减少，婴儿食品的销售量急转直下。因此，婴儿食品行业开始寻找新的业务。这一点在第三世界人口仍在增长的国家——不发达的非洲、南非及远东——可以发现。

在世界市场上，雀巢约占第三世界婴儿食品市场的 40—50%，它的竞争对手包括 3 家美国公司：美国家庭用品公司，布里斯托尔·迈尔斯，艾博特·拉伯斯。这三家公司占有市场的 20%，其余市场被外国公司占领。1981 年，有人估计婴儿食品市场每年将以 15—20% 的速度增长。

单就婴儿食品行业的总销售来看，除去所有别的乳制品之外，大约有 15 亿美元销售额。据估计，其中有 6 亿美元来自不发达国家，因而在婴儿食品总市场中，不发达国家是非常重要的潜在市场。

二问题：滥用婴儿食品与 市场营销实践

“日复一日，你我都亲眼目睹母亲不适当地给孩子喂奶，这是对无辜婴儿的残害。如果你也和我一样因此而感到愤慨不已，那我就相信你与我所见略同。对母亲喂奶的错误宣传应当与罪大恶极的煽动犯罪活动同等论处。”这起独一无二的诉讼案可以追溯到从 1939 年起对婴儿食品行业不断提出的控告。

最后，控告呼声越来越高，终于到了不可收拾的地步。

消费者不会正确使用产品

大量贫困的第三世界国家卫生条件差，消费者不能享受充分的保健待遇，再加上文化素质差，滥用婴儿食品就成为顺理成章的事情。他们从被污染的河里或一般的水井里取水，背回去存放在不洁的容器里。对他们而言，燃料极为昂贵，电冰箱可算是奢侈品。

结果，强化婴儿食品与不干净的水相混合，再装进未经消毒的奶瓶并使用了未经消毒的橡皮奶头。而孩子的母亲为了延长食品的食用次数，更是巴不得多加点水来稀释这点食品。

经研究，发现有 3 个原因可以说明，在不发达国家为什么呈现出无法顾及婴儿的保育护理而更多地采用奶瓶喂养的倾向。

首先，社会文化环境在变化。它包括农村城市化、社会习俗的变化以及与日俱增的工作流动性。婴儿食品被视为社会流动性的代表和倍受推崇的现代产品以及医学知识的象征。张口大笑的白种娃娃的图像昭示于婴儿食品筒的正面，劝诱那些家境富裕的白种妈妈用这种产品喂养她们的宝贝。这些国家的高收入者将效仿西方，首先使用这种婴儿食品，而奶瓶喂养被尊崇为一种社会地位高的家庭的行为，因而收入低些的消费者集团也随时准备采用这种方法。

其次，卫生保健职业化，许多医院和诊所都允许使用婴儿食品。一位

母亲头胎生下的孩子可能要送到保育院喂养，医院的条件确实好些，这套做法也值得推广。

婴儿放在保育院，其母亲经常 12—48 小时见不到自己的孩子，不管母亲是否希望哺育宝宝，保育员都要用奶瓶向婴儿喂食品。

第三，婴儿食品制造商的市场促销活动加强。这一方面我们以后还要涉及到。

1951%。1966 年，在墨西哥 6 个月的婴儿中，由母亲自己哺育的要比 6 年前减少 4%。在智利，1973 年用奶瓶喂养的童婴的死亡数是母亲喂养婴儿死亡数的 3 倍。许多统计数字都表明，用奶瓶喂养的婴儿发病率大，死亡率高。

质量控制问题

在雀巢众多的生产婴儿食品的工厂中存在着许多严重的质量控制问题。

1977 雀巢工厂灭菌不严。在原因尚未查明之前，已有 25 个婴儿死亡。

同年，澳大利亚卫生部报告，由于给婴儿喂了雀巢生产的不洁奶制品，134 名婴儿患了严重的疾病。据政府官员估计，雀巢有 2000 万磅受到污染的婴儿牛奶制品出口到了西南亚各国。

澳大利亚事件始于 1976 年。当时雀巢在汤加拉的工厂发现婴儿奶样品中病菌数量多。经过检查发现，原来是把牛奶变化成粉状的喷雾干燥器出了故障，由此所产生的变种沙门杆菌能引起严重的肠胃炎，而他们没有把这种情况告知澳大利亚国家卫生部。在牛奶制品发现带菌之前，干燥器已经运转了整整八个月。雀巢尔公司想在不停产的情况下对设备进行灭菌，但牛奶制品中还是不断发现这种病菌。

如何看待关于对滥用产品的批评

为雀巢公司说句公道话，有些人谴责这家公司及其它婴儿食品厂商把它们的食品倾销到不发达国家，但这些批评家忽视了这些产品与其它产品相比所具有的优点。

不发达国家本地生产的供小孩断奶后食用的代乳品，采用的小米或大米受到了水污染的影响。用这些米熬成粥，其营养价值通常比较低，再加上煮粥的米及容器不干净，更降低了米粥的营养价值。此外，小米或面粉经常有微生物污染。如果说婴儿食品与不干净的水相混合，盛在不干净的容器里会危及婴儿的生命，这当然是千真万确的。但市场上出售的婴儿食品比当地生产的婴儿食品更有营养，比本地的断奶食品更接近母乳，也更容易消化些。而且，并非所有不发达国家的人民都遇到了水污染的问题，数以万计的人能够安全地使用奶粉，因为当地用来溶解奶粉的水没有被污染。

对雀巢市场营销活动的批评

毫无疑问，雀巢对于许多第三世界国家都堪称是一个咄咄逼人的市场营销商，它的促销活动除了针对消费者之外，还直接针对内科医生和其他医务人员。直接针对消费者的促销活动有多种，所采取的媒介有电台、报纸、杂志和广告牌，甚至使用装有高音喇叭的大篷车。它免费散发样品、奶瓶、奶嘴和量匙。在有些国家，雀巢通过采取“奶护士”的方式，直接与顾客接触，这也是受到批评的特定内容。

雀巢公司雇用了大约 200 名好女充当护士、营养师或助产士，这些专业人员通常的绰号是“奶护士”。批评家们认为这种奶护士实际上是变相的

推销员。她们走访婴儿的母亲，给她们送样品，企图说服母亲们不要亲自给孩子哺乳，她们穿着制服，看起来正儿八经的，大大增强了人们对她们的信赖感。这一行为被指责为旨在为劝诱无知的消费者而别出心裁。

对内科医生及其他医务人员的推销也遭到批评家们的反对。这种推销形式通常是利用零售人员组织儿科医生、护士及其他有关医务人员讨论他们产品的质量和特点（利用那些传教士式的零售人员也是惯用的手法，这一点我们在“资料卡片”中将要说明），向内科医生、医院及诊所免费提供产品样品。图片及广告等，内科医生及其他医务人员还应邀参加公司组织的医学学术讨论会。

批评家们认为婴儿食品的推销做得太过分了，从而导致哺乳减少。尽管批评有增无减，但婴儿食品在贫困国家中的销售还是一如既往地迈步上升，它成了第三世界国家中除了烟草和肥皂之外做广告最多的产品，而且一般都认为这些国家中的新母亲们最容易接受广告的影响。

1969 年来购买了这种产品——无论她们是在医院还是在家里收到样品，结果都一样。

总起来说，对婴儿食品推销活动的批评主要有以下几点：· 在不发达国家中奶瓶喂养的婴儿死亡率高。· 关于婴儿的书籍忽视或不强调哺育。· 促销媒介使人误入歧途，他们鼓励贫困无知的母亲用奶瓶喂养她们的婴儿而不用母乳哺育。· 促销广告把母乳哺育说成是“原始而不方便”的养育方式。· 免费赠送的礼品和样品是刺激奶瓶喂养的直接原因。· 医院里的广告和小册子以及“奶护士”们，均被看作是“经公司认可”的或“通过所谓帮助的手段来操纵的”。· 牛奶行业的婴儿食品价格，对许多消费者来说仍然过于昂贵，他们总想多买，而又付不起更多的钱，最后只得将购来的婴儿食品加以稀释。

三雀巢公司形势严峻

随着《杀害婴儿的凶手》和《雀巢戕害童婴》两篇文章的发表，以及后来引起全世界关注的雀巢诉讼案的出现，形成了两个强烈反对雀巢的组织——公司履行义务调查中心和婴儿食品行动联盟——最终导致对雀巢产品和服务的联合抵制。

70 这些机构包括 1970 年到 1973 年间成立的蛋白质咨询小组，1974 年的世界卫生会议以及 1978 年成立的世界卫生组织。

由于药品行业与日俱增的责难，雀巢及其它厂商被迫对其促销活动做了某些改变。1975 年，包括雀巢在内的 9 家婴儿食品厂组成了国际婴儿食品行业联合会。这个组织的活动进展顺利，促成了各厂商之间的如下协议：产品信息必须一致承认母乳是最好的；婴儿食品必须当作母乳的替代品做广告；促销和广告活动必须征求专业医务人员的意见；护士服只有专业护士才能穿。

但这种自我约束显然不能有效地减轻来自批评家们的指责。从 1977 年起，国际婴儿食品行动联络站登记在案的就有 1000 多例违反“规定”的事件。

随着违反“规定”的事情接二连三地被报道，1977 年 7 月，美国发生了一场联合抵制雀巢的活动并迅速扩展到其它几个国家。这一行动在美国和加拿大持续到 1982 年 2 月，其它国家的抵制活动则持续到 1984 年。

雀巢被当作抵制的唯一对象，是因为它占有世界婴儿食品市场的 50%，与本行业其它企业相比，人们对它进行了更多不利的宣传。

婴儿食品行动联盟及联合抵制雀巢公司的成员提出了如下要求：1234 这次联合抵制行动得到美国各地 450 个以上的地方和区域组织的支持，他们宣称这是美国历史上规模最大的一次非工会组织的抵制行动。抵制最强烈的是波斯顿、巴尔的摩和芝加哥等城市。在这些地方，婴儿食品行动联盟建立了 5 人工作机构，成千上万的人签名附议，提出各种请求，呼吁从超级市场的货架上取走雀巢的产品，有些杂货商店对从他们的货架上取走雀巢的产品也采取默许态度。这次联合抵制行动还波及大学校园。大学里的抵制活动开始于韦尔斯利学院，不久便扩展到科尔盖特、耶鲁、明尼苏达等大学。大学生抵制者们打着“砸烂雀巢”的标语，从牛奶、巧克力到茶叶，咖啡和热巧克力，统统成了他们抵制的对象。

毫无疑问。这次抵制活动影响巨大，不仅直接造成了公司利润和业务的损失，还间接地使公众反对公司的观点更加明朗化和具体化。此外，还引起了政府部门的关注，如：新几内亚政府于 1979 年秋宣布一项严厉的法律生效，旨在抵制人造婴儿食品。

此后，就连奶瓶和奶嘴也必须由医生开了处方才准购买。其它国家也开始制定法律来减少母乳替代品的市场销售和广告。

世界卫生组织 1981 年 5 月制定了一项只适用于婴儿食品行业的严格的广告规定，其中第五条是：“不允许对本规定所包括的一般大众产品做广告或采取其它推销形式。”规定所包括的食品有婴儿食品和其它断奶食品。

设在法国的欧洲议会以压倒多数的票数通过了一项决定，在欧共体十国的市场上严格执行世界卫生组织的这一规定。同时，欧洲议会还责成共同市场上的厂商负责让他们的国外附设机构遵守世界卫生组织的这些规定。

四尽力挽回影响

正如我们所看到的，雀巢为对付外界攻击所作的努力，结果总是弊多利少。由于它的公共形象愈来愈坏，终于在 1977 年遭到了世界范围的联合抵制。这时公司可能再也不敢忽视别人的指责了，一定希望自己能溜掉。但它显然是溜不掉的。当时公司的首要任务是处理这次联合抵制运动和普遍的谴责这个公共关系问题。公司的公关部门被提升到公司职能办公室的位置。世界上最大的公关公司希尔和诺尔顿公司也被雀巢雇来帮助解决问题。雀巢把 30 多万袋材料邮寄给美国的传教士们，向他们说明对雀巢的低毁是完全错误的。公司还聘请了一位著名的公共关系专家丹尼尔·丁·埃德尔曼。丹尼尔建议公司要保持低姿态，并设法使它的这一行动得到第三者的批准。

但是，雀巢公司为改变形象而减缓别人足以致它于死命的指责所作的种种努力均以失败告终。1981 年，公司解雇了它请来的两个公关公司，独自担负起了重新建立信誉的重任。但它低估了自己所处环境的险恶程度，这样做毫无益处。公众的指责声非但没有减少，反而更加高涨。雀巢愤怒地谴责批评家们，这反过来又进一步加剧了公司处境的艰难。于是公司只得准备采取一种新的措施，试图树立一个人道的、富于责任心的和令人信赖的公司形象。

第一步是同意世界卫生组织关于母乳替代品的市场销售规定——直到两年后，另外 3 家美国制造商还没有采取这一步。世界卫生组织的这项规定除了禁止向母亲赠送样品外，还禁止向公众进行产品的广告宣传。

第二步是试图与药品管理小组合作，并保证遵守其规定。

公司与新闻界的关系也发生了变化。以前，公司与新闻界的关系一直

讳莫如深。

比如在 1981 年的头 6 个月中，《华盛顿邮报》发表了 391 篇批评它的文章。公司为了重新树立形象，采取了许多办法，它对新闻界的政策变为“开放门户，坦诚相待”。

公司采取的最有效的补救措施是成立一个 10 人专门小组，成员有医学家、教士、群众领袖及国际收录专家，对公司执行世界卫生组织的规定进行公开监督，负责调查公众对公司市场营销活动的不满。公司于 1982 年 5 月成立了一个委员会——雀巢婴儿处方审记委员会，由前任国务卿、副总理候选人，缅因州民主党参议员埃德蒙·马斯担任主席，并博得了公众的信任和认可。

这个委员会被称为马斯基委员会，它与世界卫生组织，国际雀巢联合抵制委员会以及联合国儿童基金会的代表协同合作，共同解决公司与世界卫生组织规定中四个方面的冲突。这四个方面涉及到送给医务人员和卫生保健人员的宣传材料、标签礼品和向医院提供的免费的或补助性的供应。问题最终得到解决。公司同意在待售的材料上必须注明使用婴儿食品喂养婴儿对社会和健康的影响；婴儿食品标签上必须说明用不干净的水稀释的危险及母乳的优点；禁止向卫生保健人员赠送礼品（这有点类似行贿以诱使这些人员格外注重雀巢的产品）。此外，免费发给医院的婴儿食品样品也要加以限制，只能卖给那些不能哺乳的母亲。

经过 10 年冲突和 7 年的联合抵制之后，1984 年初多数抵制组织同意停止抵制活动，然后有些顽固者拒绝接受公司调解努力，几个大的组织如美国教师联合会，美国基督教徒联合会，美国卫生护理行会，美国基督教统一卫理公会和美国基督教兄弟会等，既没有公开表示停止抵制，也没有决定继续进行抵制。

雀巢公司承认，无论公司采取什么措施，在美国总有一些顽固不化的联合抵制活动领导者及其 5 万名响应者可能永远也不会停止的对抗。

这次抵制对雀巢婴儿食品销售造成的损失难以准确计算。据公司估计，因此而受到的直接利润损失高达 4000 万美元；而业务损失可能要远比这个数字大，因为消费者转而购买其它名声比较好的产品，在联合抵制之前已经造成了一些损失。尽管在抵制活动开展起来以后，并不是所有的消费者都是好斗的抗议者，但他们肯定会去寻找别的公司的产品，这是一种无声的抗议。众所周知，在雀巢世界范围内的总销售中，婴儿食品的销售额只占到 3%，但由于这很少一部分销售业务，给公司的公共形象造成了很大的损害，公司的其它产品也蒙受了不白之冤，无人问津。

联合抵制活动造成的另一个最明显的后果是，有些新开的公司选择了其它地方，尽量避开任何名声不好的公司或工厂。这样，雀巢又失去了一部分本有可能得到的日常业务。

五应该汲取的教训

雀巢公司在数年内与公共处于对立状态，落了个批评之声不绝于耳、抵制活动步步升级的下场，而且，由于它的市场营销活动，造成数以百万计的第三世界国家婴儿的死亡。对立状态结束后，情况开始好转。“我们受到了一次深刻的教育”，公司营养协调中心主任小拉斐尔·帕刚说，“公司必须敏感并且应仔细倾听消费者和一般公众在议论些什么。当出现问题时，公司必须与有关领导进行对话，同心协力地解决问题。”雀巢公司灾难性的一例

应该成为许多公司的 清醒剂公共形象难以恢复的公司特别应从中吸取以下几点教训：·公共形象的脆弱性。一个值得尊敬的形象，或者至少是一个不坏的形象，倏忽之间就可能被糟蹋了。公司不应低估社会意识和活动家小组的力量。此外，大公司最易遭到挑剔——尽管本行业其它公司也在搞同样的活动——也是活动家小组们最希望寻找的目标。同小公司相比，规模大的公司生命力强，比较容易为公众所认识，但规模一大又容易成为众矢之的：把这个家伙搞下来。再说公众的情绪——无论是在体育界还是在商业界或者其它什么行业——向来不会倾向于大而有效的一方。

·怀有敌意的新闻机构的力量。一篇不利的报道既能炮制反面观点，又能加强这种反面观点的宣传。它能起到煽风点火的作用。公司不要指望这样的报道会客观公正，新闻机构常常巴望找到一个“不幸的对象”，当这个对象是一家大公司而不涉及到某一个特定的人的时候，好家伙，公司的一星半点不当之举，特殊条件下的不利因素全都会添油加醋地被大肆渲染，而对其积极因素和有利的一面则轻描淡写地一笔带过。不论婴儿制品有多少可取之处，也不论它在许多条件下能对婴儿的健康起到何种积极作用，宣传机构的注意力几乎全部集中在公司如何使用不合法的市场营销手段和顾客误用产品上。

·遭玷污的名誉一时难以洗刷干净。抵制活动历时之长，影响之大，破坏之深，使雀巢原先那种矛盾会自行消失的一厢情愿被现实撞得粉碎，如果不是公司在 80 年代初采取了建设性的措施，抵制运动可能会引起规模更大，持续时间更长的联合抵制运动。遭到玷污的形象不会因为时间的流逝而在某一天顿时变得光彩照人，公司必须采取某些强有力的积极措施，否则这种形象永远也不会改变。

·公共关系的误区。当公司多方面的活动成为批评家所指责的焦点时，公关部门的任务不是回答批评家们的问题，而是首先必须明确自己的职责。尽管雇用了世界上最大、要价最昂贵的两家公关公司，雀巢的公关措施仍然一塌糊涂，极不得力——在遭到指责的业务没有改变的情况下，没有大量散发公共关系宣传材料——给传教士寄发的 30 万份小册子起到了宣传雀巢的作用，倒可能会产生积极的持续的结果。

·市场营销活动计划对公共形象的影响。我们认为市场营销投入对公共形象的潜在影响最大。这种影响或者是积极的，或者是消极的。在本案例的教训中，雀巢的所有问题皆产生于它在第三世界国家进行的市场营销活动。在正确的市场营销活动下，它是卓有成效的，可能早就被当作有效运用市场营销手段、开发新产品和对老产品改造的一种典型措施而广为传播了。在操纵天真烂漫的消费者方面，这种显著性就像它对于雀巢一样有时能成为一种祸根。之所以这样说，是把市场营销努力当作公共形象组合的一个重要部分来考虑并适当地加以引导。

对被玷污的公共形象进行矫正的建议

雀巢一例有助于我们认识这一问题：如何对被抵制之类的毁誉行为做出恰如其分的反应。如果抗议来势凶猛，如果问题足以酿成大的事端，那么对这个问题漠然置之是很不明智的。非法的销售活动对人民的生命健康造成威胁，罪责不容开脱——不管威胁是来自公司的化学垃圾或化学物质外泄，还是来自荒唐地使用婴儿食品——一般来说是以引起事端了。

对这种情况采取直接冲突的形式和坚持敌对的立场都是无济于事的，

这不是解决问题的办法。正如雀巢采取和那种艰难奏效的方法即诉诸法庭，即便打赢了官司，也只能增加对它的反面宣传，给抗议活动火上浇油。尽管证据和理由都有利于公司，但反面的宣传和一边倒的批评却可能使公司失去公众的信赖。

看来公司还是应以慎重行事为妙，切莫陷入有损公司形象的圈套。应当考虑到公共形象的社会作用，本着有事好商量的原则和建设性的精神，与反对者通力协作解决问题。除了有些顽固活动分子可能拒绝公司的各种调解努力外，至少对大部分人是可以这样做的。对雀巢在 1981 年—1983 年对待公众言之有理的批评所采取的行动无法挑剔，但我们还是要严厉地责问公司：为什么等了那么长的时间才采取这样的建设性行动？许多公司对于社会责任方面可能出现的问题很不敏感。他们必须努力发现这类问题，只有这样才能及时地防患于未然，如果做不到这一点，它就必须花很大的力气解决许多矛盾和问题——这意味着公司要处在不公正的位置上承担责任，接受妥协，否则公司的公共形象将会进一步遭到玷污，更何况持否定态度的公众的印象并非都是以事实为依据的。

任何一个在十分敏感的领域里开展业务的公司都应当确信，它是一个负有责任的公司，而不是一个反应迟钝的庞然大物，多注意公共关系组合就能有效地防止各种形象扭曲问题，正是这些问题，多年来折磨着雀巢公司，使它难以解脱。

思考与讨论

1 法可想吗？一副盛气凌人的架势还行吗？23 角色模拟 1 婴儿食品。分析这一举动的利弊，再阐述这样做的理由，写得越有说服力越好。

2 要对你许下的诺言进行联合抗议，你极力劝阻他们不要这样做。你的话越有说服力越好。

第五章刚愎自用回天乏术

——房地产大王川普集团败走赌城

一虚荣心的急剧膨胀

27 《营有术》畅销全球，他的名字处处闪亮，然而独特“人格魅力”崩溃了他的全部事业。

唐纳·川普 1946 年出生于奎因斯富裕的贾迈卡区，进过军校，从沃顿学院毕业后随着父亲弗雷德·川普学建筑，并且在布鲁克林、奎因斯和斯塔顿岛出租公寓。

在这个行业，他父亲一直非常成功地做了 40 年。这几十年里，弗雷德·川普和大西洋城的民主党建立了牢不可破的关系。七十年代后期，唐纳便以这些关系以及大约 2 元。在这个过程中，他还改变曼哈顿摩天大楼的外貌，先是大海厄特饭店，他将这个华丽的 32 层高的饭店建在和他合伙的海厄特连锁总部上面；接着是川普塔，建在第 56 和 57 街区之间的第五大街上，塔内有川普集团的总部，唐纳在其中留了供他本人和家庭使用的总裁公寓，这是一组有 50 个房间的三层楼的豪华住宅。随后，唐纳又买下了已破产的宾州铁路中心的一项特权，沿哈得孙河上游西岸开发了 76 英亩的土地，由此便

奠定了他成为曼哈顿最大的私人拥有者的基础，他还宣称打算建造川普城，这项计划包括华丽的零售店和豪华住宅区，另外还包括“企业界最高的建筑”。

他每前进一步，都比前一个更加宏伟，更让人激动，呈现出大幅度的超常规的跃进。在公众的喝采声中、新闻媒体的欢呼声中，唐纳更是显得踌躇满志：“我不会仅仅满足于过好日子，我想声明的是，我要建造纪念碑……建造值得更加努力的东西。”机会又开始垂青于他了。1976年，新泽西州开风气之先河，对赌博合法化问题进行公民投票，以此来恢复日益颓败的娱乐场所的元气，并且重振昔日世界游乐胜地的荣耀。投票使合法化成为现实，许多人孜孜以求的梦想终于实现了，这个消息刺激着无数美国人的神经。为了迎接令人激动的时刻的到来，新泽西州由此给所有梦想淘金者提供了机会，创造了赌场业的新领域，这个领域具有无穷的获利能力。1978年在该城表演中心东边最著名的老哈登饭店上建起了一座娱乐大厅，即国际饭店赌场。翌年，由拉斯维加斯著名的西泽斯宫管辖的西泽斯世界，开办了西泽斯表演娱乐场。接着又有几家大饭店接受大财团的资助，纷纷在这个领域登场亮相。

假日公司开办了哈拉·玛丽娜赌场，希尔顿饭店在玛丽娜赌场的对面则建立一座新赌场与之竞争。1980年，阁楼公司出版商鲍勃·古西奥尼在表演中心西泽斯的隔壁开办了一家赌场，1981年，休·海也纳随后杀到，开办了花花公子饭店赌场。在拉斯维加斯拥有金矿饭店赌场的史蒂夫·温也进入这个市场，在表演中心西端建了一座同名的姊妹赌场。

在这股热浪冲天的淘金潮中，红极一时，在承包建造曼哈顿摩天大楼中大获成功的唐纳·川普自然也挡不住这个巨大市场的诱惑，他也要在这片地盘上寻找新大陆。尤其是当他发现即使纽约最豪华、最成功的饭店的收入，与赌场轻而易举的巨额利润相比也显得苍白无力时，他这个信念更加坚定了。他常常谈到要在曼哈顿中心的麦迪逊大街上竖立一座真正的城堡，一座用尖塔、角楼、护城河和吊桥建造的川普城堡，并且宣称要在拉斯维加斯建立全世界最大的赌场，并把它取名为“沙那度”。他为了真正起步，用1000万美元购买了棕榈海滩上的邮电大楼，他渴望成为巨人，成为这个崇拜功成名就的国度里的一尊偶像。

二“爱”莫能助的川普城堡

机会来了，来得是那么突然，那么富有戏剧性，以致唐纳认为这是上帝的恩赐。

1985年经理巴伦·希尔顿。那年春天，希尔顿饭店刚刚建成，巴伦·希尔顿已经雇用了100人。希尔顿来说，大笔投入的资金不能产生效益简直是一场可怕的恶梦。

史蒂夫·温，这位娱乐业巨头，金矿赌场的老板，不甘寂寞了，他看到了一个巨额获利的机会，提出以每股72美元的价格，买下680万股股票中的27%，这个价格甚至比市场价格高出5美元。他的这个举动惊动了大西洋城十个赌场董事会议里的人们，牵动着大西洋城的神经。因为温早已拥有14英亩的紧临着希尔顿赌场的未开发地产，他要凭着自己的经营特长在这座大饭店旁增建新的建筑，打算用一个庞大的娱乐同来鲸吞这个地盘，使自己成为大西洋城里独占鳌头的风云人物。

温却没料想到唐纳的进攻，唐纳的进攻是闪电般的，他相信自己的直

觉，他立刻就向巴伦·希尔顿表示愿意以 3.2 亿美元购买希尔顿赌场，他要遏制史蒂夫·温的风头，因为他隐隐感觉到温是他在大西洋城建功立业的最大的绊脚石，只要能把这个潜在的最大对手击倒，他在所不惜。巴伦·希尔顿也爽快地接受了这个条件，这笔交易在四月底完成。与此同时，唐纳顺手牵羊地得到大西洋赌场旁的 14 英亩的未开发地产。唐纳终于得到了第一个他完全拥有的赌场。这个赌场设计简洁，与众不同，有 26 层楼高，活动空间达 20 万平方英尺，并且有一个富丽堂皇的大厅。赌场旁边还建有九层楼的停车场，可停放 3000 辆车，饭店部分有 703 间套房，娱乐厅面积达到 6 万平方英尺，内有 107 张赌桌，以及 1688 台吃角子老虎机，员工有 4000 名。

唐纳必须找到合适的管理这家赌场的人，他自己既没知识，又没时间。他的弟弟罗伯特和首席顾问哈维·弗里曼虽然是川普集团董事会的成员，但两人都没有赌场工作及管理的经验。这在美国证券交易委员会的资产档案中有记录：“董事会成员中无人能抽出宝贵的时间来管理该公司，因此，董事会授权他人负责日常工作”。

到底由谁来负责呢？唐纳对此举棋不定，他比较满意弗里曼，此人当时四十六岁，被称为具有“卓越而擅于分析的头脑”，具有谈判高手之称号，讲求实际且极具敬业精神，常能达成令双方满意的交易，现任川普集团高级副总裁，然而唐纳认为他不具备足够的幽默感，是天生的悲观主义者，这使得时刻都在寻求最大冒险的唐纳感到放心不下。罗伯特怎么样呢？他毕业于波士顿大学，学过企业经济，曾跟随唐纳参加曼哈顿摩天大楼的建设，但是对赌场的经营和管理一窍不通。经过几番权衡，唐纳想到了妻子伊凡娜，她曾是时装模特儿及奥运会滑雪选手。唐纳认为她具有不可或缺的干劲以及极富重要意义的天赋，称她为“天生的管理者”。当然这都是对新闻界发表的有特定意义的言辞，其实最重要的是，伊凡娜是自家人，是靠得住的人，唐纳迫切希望他的第一个完全拥有的赌场带来新的辉煌。1985 年 7 月 17 日，希尔顿赌场正式更名为川普城堡并重新开张，36 岁的伊凡娜当上了高级副总裁和首席经理，她同样雄心勃勃，向新闻界表示“大西洋城的新纪元即将开始，历史将永远记住这个令人激动的时刻”。伊凡娜坚持认为只有她才能统治她丈夫的赌场，虽然她事实上对赌场经营一窍不通，所谓“天生的管理者”不过是自欺欺人的托辞。

但她却总认为，很快她就会成为大西洋城赌场帝国的女王。她为自己制定了一个学习计划。每周参加州普集团高级主管会议，在会上猛把笔记，但到后来，她自己也觉得索然无味了。她又转而相信实践的经验了，“只要谨慎周全地推进每一步，我就会进步”，她这么安慰自己。

上任伊始，伊凡娜投入 5000 万美元进行川普城堡的内部装修以及饭店休息厅的改造，并把 14 到 35 楼的客房改成配有酒吧间、热水浴缸和男佣的豪华型套房，其中有 90 间是超级套房，用大理石和黄金装饰，还有起居室和饭厅。但她认为这些客房仍然不能满足川普城堡发展的需要，不能因为客房问题而给赌场带来不可估量的莫名其妙的损失，为此她说服唐纳在城堡现有的饭店塔楼房建造 97 间豪华套房，也就是著名的“水晶塔”计划，它将耗时 3 年，耗资 8000 万美元。伊凡娜认为这是她走向成功经营所必须的第一步。与此同时她在川普城堡组织了她自己的行政和顾问班子，并且从一开始就试图把这个班子弄成围着她转的小圈子，在权力和影响力方面都仰赖

她。

为了使城堡以及她的经营技巧给唐纳留下深刻而美好的印象，她要求她的部下百倍地努力。她对一位下属说：“你拿的是我丈夫的钱，所以你要表现得跟一般人不一样。”在她的这套经营哲学下，每周 7 天，每人每天工作 14 小时，24 小时随时待命成了一种惯例。她要全体行政管理人员签约保证忠于职守，藉此把他们拴得紧紧的，还在她办公室装了一台监视器监控车库，记下工作人员来上班的时间。她留心于每个细节连客房的环境是否舒适都考虑到了，并且还亲自挑选每样东西。为此，唐纳赞赏她为“我所知道的最有条理的人……每个细微末节都不能躲过她的眼睛。”这样做的唯一结果是城堡在管理上变得死气沉沉。

伊凡娜同时缺乏一个优秀管理者必备的基本特质，那就是公正。她从不跟自己不喜欢的员工说话，而且从不在下属面前掩饰自己的某些想法，结果使部下变成各种小帮派。下班后，她会拿出陈年美酒在自己的办公室里款待亲信，这时候，人们就会说她是宽厚仁慈，慷慨大方，机敏精明的人。这是她一直试图努力的方向，但在办公室外，她却又不停地制造矛盾，激起员工的怨恨。由于她无法辨别善意的劝告以及小人的谗言，所以也无法制定出长期的经营战略，在不同的月份里，权力在不同的人手里接转，换来的却是士气的低沉，为此城堡每个月都要堆积一大堆违法解雇员工的官司。据一位离职员工估计，城堡至少聘请了 3 家律师事务所专门处理各种诉讼。伊凡娜尤其不能容忍怀孕的妇女在赌场工作，尽管她自己生过三个小孩。

有时她又表现出对这件事的矛盾态度。有一次，她喜欢的一位没有孩子的部门女主管收养了一个孩子，伊凡娜召集城堡的所有工作人员，在饭店亲自主持了洗礼，并送了一套做工精细的昂贵的衣服。许多工作人员感到很疑惑，觉得伊凡娜难以捉摸。

伊凡娜也可以很慷慨大方，深思熟虑。她喜欢出席每次雇员月的颁奖典礼，也能惦记着在下属生日的日子里举办香槟酒会，而且每年都要在城堡最好的餐厅里为管理人员举办晚会。

川普城堡的问题已经开始让唐纳费心了，他决心在大西洋城再次冒险。事实上这个计划在川普城堡之前就已经开始实施了，唐纳认为川普城堡只是他不经意的顺手牵羊的一笔成功买卖，早在 1982 年，他就向新闻媒体宣布将与假日公司合伙，在高速公路旁的地产上建一幢 37 层高的赌场饭店，这是当时最大的游乐场，有 614 个套房，一个 6 万平方英尺的赌场，外观非常宏伟。然而蜜月是短暂的，新泽西州州长 1984 川普按预算很快建成了大楼，但假日公司抱怨说，这大楼令人懊恼，经营了七个月之后，唐纳非常生气地发现它的平均收入在大西洋城中居倒数第二位。第二年收入虽然开始增长，但唐纳仍不满意，他羡慕西泽斯和金矿赌场的高额赌注赌博。

他决心迫使假日公司退出合伙关系。

而假日公司也厌倦了与唐纳的争执，提出要卖掉它拥有的一半产权。这正是求之不得。于是双方在 1986 年初签署了协议，由唐纳买下假日公司的全部产权，成为这座赌场、饭店和车库的全权所有者。紧接着唐纳又挖最大对手金矿赌场的墙脚，宣称金矿赌场执行副总裁史蒂芬·海德将成为他刚买下的赌场的总经理，该赌场现在重新被命名为“川普广场饭店和赌场”。

史蒂芬·海德是优秀的管理人员，他采取一系列的大刀阔斧的举措，很快地就使川普广场和川普城堡并驾齐驱了。1987 年赌场收入增加了 2500

万，经营收入增加 1000500 海德 1987 年在川普广场率领的队伍，远远超过伊凡娜在城堡的那帮人。

唐纳感到高兴，因为川普广场的优异业绩可以促使伊凡娜拿出创新举措。他要求自己的两家赌场进行竞争，认为这样可使他的事业永远充满活力。

伊凡娜决心和川普广场一决高低，但她却忘了川普广场的老板同样是她的丈夫——唐纳。她和川普广场断绝联系，并且把两者的竞争扩展到非常荒谬的地步。只要川普广场送礼物给他们喜欢的顾客，伊凡娜便会送一份更值钱的，要是川普广场送一只金表，川普城堡就会送上两只，这件事是非常可笑的，因为它只是无休止地提高了两家赌场的成本，花的却是同一个老板的钱。

有段时间，伊凡娜盯上了川普广场的一位座上宾，他是史蒂夫的密友，原来是金矿赌场的常客，后来史蒂夫来到川普广场就任总裁，他也随史蒂夫到广场来了。

这位赌客喜欢和众人一起掷骰子。为了使这位赌客到川普城堡来，城堡通过他在纽约的代表引诱了好几个月，最后他为了安慰城堡的人，答应找个晚上去喝酒。那是 1987 留下一张掷骰子赌桌。然而到了午夜，他依然没来，偏不巧，此时唐纳来了。整个赌场人声鼎沸，每台吃角子老虎和每张赌桌周围都挤满了人，只有一张掷骰子桌例外，它被绳子围了起来，空无一人，三名侍者无聊地站在旁边。唐纳看见后非常吃惊，大发雷霆。最后，那人还是没有到城堡里来。

紧接着，不顺心的事情又来了，川普城堡受到出人意料的打击，赌场的经营副总裁、唐纳和伊凡娜的得力心腹之一布基·霍华德，因受贿和渎职被起诉。虽然后来被判无罪，但他随即在城东的水上舞台饭店赌场高居要位，在城堡效忠他的十个重要的销售和开发参谋也就先后辞职，跟布基到水上舞台。得力助手走了，伊凡娜更显得力不从心了。

1988 眼睁睁地看着整修的资金最后将达到 1 亿多美元。

唐纳大光其火地抱怨自己竟然同意了这笔如此昂贵的开销，也经常抱怨伊凡娜。

川普城堡每周有关修建的会议常成了他喋喋不休的场所，他一进门就对工作人员叫嚷，然后才开始履行他的管理职责。由于他经常到城堡去，每次都使他灰心丧气，举止态度也变得令人难以捉摸。

在伊凡娜的管理下，城堡按赠品开支与总收入的比率计算，是城内赌场中开销最大的，而赌场收入仅名列城内第七。城堡用游览车接送的顾客人数，几乎是它最大竞争对手哈拉·玛丽娜赌场的 3 倍，而其经营收入却比哈拉少一半，在 1987 年到 1988 供各种用于城堡的巨额开销。

然而伊凡娜依然花钱如水，这使得唐纳非常震惊。一次，伊凡娜特地安排在马尔湖度周末，用飞机送去了 46 位城堡最好的顾主及其配偶，他们全都是富豪。在一个大餐厅里，她举行了豪华的晚宴，四周挂满了巨大的织锦，使用镀金的磁盘，还从城堡运来六角形蓝水晶的高脚酒杯，酒杯的每个面都有手工镶嵌的复杂金质花纹，精致得一碰便会颤动。伊凡娜摔破了两只酒杯之后才发现这些酒杯无法复原，新的必须在意大利制作，而且每只造价高达 1800 美元。

但伊凡娜却依然执迷不悟，她不知道这实际上等于花钱让赌客们把她自己的赢走。而且按计划用游览车送上门的大批赌客挤满了餐厅和酒吧，使

川普城堡无法满足这么多人的需要。在这个赌场中，不可能要求得到更多更好的服务，因为它根本不可能使在路途中饱受劳苦的顾客得到休息和恢复体力。

尽管在公共场合，唐纳继续称赞伊凡娜是个杰出的管理者，但经营业绩摆在众人面前。伊凡娜试图有所转变，却从未想过在管理上下点功夫，依然寄希望于同室操戈，和川普广场竞争。1988年泰森和赖利·何慕斯的比赛在川普广场举行时，她又故伎重演。她打电话给川普广场，假借唐纳的命令要求留下前排的全部座位，其真正目的在于将那些座位安排给城堡的主顾。在川普广场总裁史蒂夫了解情况之后，他直接了当地坚决拒绝。

这件事后来让唐纳知道了。唐纳逐渐意识到，伊凡娜的问题将会影响川普广场的前程。长期以来，唐纳拒绝面对城堡管理中的难题，甚至不愿意承认这些难题的存在，相反地，他公开地称赞伊凡娜的“卓越”的管理，私下里却被表现不佳的城堡搞得心烦意乱。

事实已经非常明显，城堡的问题出在伊凡娜身上，但唐纳一直想找一个体面的解决办法。1988年年底，唐纳投资4亿美元买下了位于纽约曼哈顿的广场饭店，完成这笔买卖后的一个月，他宣布伊凡娜将担任这家饭店的总裁，紧接着不久又宣布伊凡娜将离开大西洋城，专心致志于纽约曼哈顿广场饭店的管理，而史蒂夫——川普广场总裁则将升为唐纳所有赌场的首席行政管理官员。

1988年告别，她在台上讲话时很激动，感谢大家辛勤工作，说她非常想念他们，她语音哽咽，但只持续了一会儿，她接着向大家告别，回到乐队指挥台边的座位上。

唐纳接着走向麦克风，“瞧瞧，”他转身向着伊凡娜说，“我必须买下一座价值4亿美元的饭店才能将她从这里弄走，看看她哭成那个样子。是的，这就是我要送她回纽约的原因，我不需要女人的哭泣，我需要坚强的人在这里照看城堡……。”听众这时都静了下来，唐纳继续说下去：“不，真的……这全都太过分了，这对她和全家都是严格的考验。”伊凡娜轻轻擦了一下眼角的泪水，她被唐纳的讲话激怒了，但是她并没有表现出来，因为她也知道事实上，表现极其平庸的城堡也给唐纳在大西洋城的冒险事业带来了极大的伤害。“这是上帝的安排。”她自言自语。

三欲罢不能的泰姬·玛哈

唐纳要成为大西洋城的新主人，因此他心里一直筹划着高起点、超规模的蓝图，藉此成为大西洋城耀眼的明珠。

1987年大西洋城头号赌场国际娱乐场的隔壁建立一座泰姬·玛哈的巨大娱乐宫，让它成为全世界最大的赌场。

自从国际娱乐场创办人詹姆斯·克罗斯比在1986年去世后，这家公司目前还是群龙无首，曾一度在市场上拍卖。泰姬·玛哈赌场在远离表演中心东端的大海边上，占地17英亩，被设计为大西洋城的头号赌博和度假娱乐场，比目前城内任何娱乐场都大。它建筑面积420万平方英尺，像3个足球场那么长，有1250个房间和一个12万平方英尺的赌厅，这个赌厅也是迄今为止城内最大的。

“我一定要取得胜利，泰姬·玛哈是非我莫属。”这是唐纳听到这个消息后的立即反应。唐纳立即着手对普拉特公司每股135美元的出价展开竞争。但这项交易并不同于唐纳以前的买卖，它并没有向唐纳展示立即大获成功的

前景。国际娱乐场在泰姬·玛哈投入 5 年时间和 5 亿美元，到 1987 年初，泰姬的外部工程已经大部分完成，42 度更拖延了竣工时间，并且陷入了超支的困境，工程进展缓慢，并且呈现出停顿的迹象。此时国际娱乐场已经被榨得一千二净了，它必须找到投资者使公司经济复苏，但事实上已有各路人马纷纷准备介入这笔交易。

唐纳已经看中了这笔买卖，它实际上是一笔廉价买卖，其中包含开发不动产这个被低估了的宝库。在卷入国际娱乐场竞争三天后，唐纳公布了一笔暂定的交易：他以 7900 万美元的出价，将拥有国际娱乐场 73% 的控股权。在紧接着的几周内，唐纳将控股权增加到 88%。有了国际娱乐场后，唐纳拥有的赌场达到三家，这也是新泽西州法律规定的个人拥有极限。

1988 股 15 美元的价格，买下已售出的 570 万美元股票的构想，董事会以这个价格“非常不合适”为由拒绝了收买，控股者们则指控唐纳试图以极低的价格夺取该公司，后来唐纳只好把价格抬高到每股 22 美元，解决了这场争议。在这笔交易生效的几天之内，前电视界名人、娱乐界泰斗默夫·格利芬半路杀出来，出价每股 35 美元。这场斗争在那个春天引起轩然大波，舆论界将此事炒得沸沸扬扬。四月份，这笔交易终于有了眉目，唐纳和默夫要求停战，同意瓜分国际娱乐场帝国，到了初秋敲定了最后交易，默夫得到哈登大行赌场位于巴哈马群岛的不动产和财产，唐纳则获得了泰姬·玛哈。

然而唐纳为泰姬付出了高昂的代价，他为泰姬筹款 2.73 亿美元，随后他又发行了 6.75 亿美元的债券和 2500 万美元的建设基金。基于此，泰姬必须在 1990 年 3 月 1 日开业，但唐纳非常自信地宣称：泰姬将会提前三个月开业，也就是 1989 年 12 月。在泰姬被迫停工的那段日子里，大西洋刮来的海风严重侵蚀了泰姬已经完工的部分，这使唐纳又得掏出几百万的维修费。有些部分也重新设计了一番，唐纳从意大利进口大量卡拉拉大理石，奥地利枝形水晶吊灯和英格兰地毯，开始时预计 2.5 亿美元即可完工，但最后却花了 5.5 亿美元。

外界已经对泰姬持怀疑态度了，一位赌业观察家撰文说：“我们都欣赏泰姬·玛哈的优美设施，但不知道大家有没有考虑过它能不能运转起来，为了能赚钱，泰姬必须比任何一家赌场拥有更雄厚的资金。我们用不着担心 1990 年旺季的时候泰姬能否赢利，但是如何应付后十月到来年一月的淡季，以及 1990 年中后期的经济状况呢？经济衰退必然影响到泰姬，如果泰姬无法工作，第一个受影响的就是买它债券的人。”走向开业的过程也使唐纳费尽脑汁，刚开始就碰到人事上的麻烦、最初买下泰姬时想让史蒂夫·海德来主持工作，但不幸的是，他在一场空难中死去了。空难发生后，唐纳让他弟弟罗伯特接任所有赌场的首席行政管理，但又不想让他来管泰姬。

他早已选定约翰·格鲁为候选人，此人是西泽斯官赌场的副总裁，是位经验丰富的管理人员，唐纳计划让他先担任泰姬总裁，继而再担任所有赌场的总监。然而此举遭到罗伯特的反对，罗伯特坚持让他自己的助手华特·海伯特来担任泰姬总裁，否则就辞职。唐纳不得不作出让步，取消了和格鲁的合同，此举为后来多难的泰姬埋下伏笔。

管理上也有意想不到的麻烦，泰姬请来了一位老虎机安装专家，经过仔细检查，那位专家认为装现金和硬币的地方太少了。另外，人为控制的硬币出纳机太少，3008 种机器。川普广场在安装这种机器时曾做过试验，证明这种机器并不可靠，但是唐纳坚持要在泰姬装，在他看来，泰姬应采用最

新的设备，以领导大西洋城赌场的新潮流，而且这样做可以减少工作人员，为他省下大笔开支。那位专家还建议多安装一些由人工控制的找零机，泰姬主管同意了，并且还重新设计了放吃角子老虎的地方，但唐纳等不及了，而且也没有财力支付重新设计的费用，他的当务之急就是要使泰姬尽快开业，为他带来利润，因为他已经开始面临巨额的利息支付的压力。

事情越来越多，唐纳的承诺无法实现，泰姬不可能在 1989 年 12 月开业。还有许多烦人的问题有待解决。到 1990 年 2 月初，泰姬历尽艰辛，终于捱到了开业的正式准备了，2 月 29 日新泽西州赌场管制委员会对各赌场进行例行检查，对泰姬并未发现什么问题，但此时华尔街对唐纳却再次表示怀疑，泰姬开业的推迟使人们对唐纳能在五月份拿出 4700 万美元的债券利息表示怀疑。泰姬的总裁海伯特因此接受了《大西洋》杂志的采访：“我们已经一切就绪，那点债券利息决不会造成什么问题。去年川普广场每日的营业额是 83.6 万美元，泰姬比广场要大一倍，我们每天再增加 163 日报》采访赌业观察家马文·罗夫曼，他对记者说：“泰姬的开业会使唐纳再次成为新闻人物，他还会创造一些新纪录。……然后，如果 1989 年到 1990 年 2 月的阴影再次袭击，事情也许不会那么美妙了，泰姬也许会找不到市场。”唐纳火冒三丈，大骂马文·罗夫曼是“不讲职业道德的狗屁不如的分析家”。

3 几小时后，唐纳在大西洋城召开盛大庆祝会，招待泰姬的 6000 名新员工。大厅里灯火辉煌，鼓乐声声，当唐纳出现在主席台上时，台下一片欢呼，因为在公众眼里，川普奇迹仍然是个谜，有些人甚至把泰姬称之为世界第八大奇迹。

按照计划，泰姬将在下个星期天开业，但那天恰好是愚人节，于是决定 4 月 2 日即星期一上午十点开始泰姬第一天的试营。唐纳希望第一天能给他带来好消息，但他又失望了。

那天，泰姬开动了所有的赌具，顾客们以 10 元现金就可换成 1 万美元的单据，凭这个单据去买筹码，所得款项将捐给慈善机构，但 3000 台吃角子老虎必须用现款才能玩，人们蜂拥而至，都想试试运气，问题马上就暴露了。由于人多，转眼之间就有几十万美元到手。然而几分钟不到，自动找零机里的钞票就没了，还有几百台立刻报废，吃角子老虎上的故障显示灯频频告急。到处都是要找钱的人，机器又有毛病，秩序大乱。服务员只好放弃机器去人工找钱处排队，然而泰姬仅有两处人工找钱处，因而服务员压力极大。

然而，晚上六点赌场关门时，他们的新闻发言人却宣称第一天一直运转正常，正式营业的日子指日可待。晚上，唐纳还带来一群记者参观泰姬，他看起来很轻松，似乎对泰姬非常满意。他指着那些从意大利运来的优质大理石，价值 40 万美元的英格兰地毯，以及 1400 万美元的奥地利枝形水晶吊灯，不厌其烦地介绍给记者们。

唐纳希望泰姬能使全世界的人对他折服，它的建成已经耗尽了他的财富，他需要泰姬来对世界证明他的财富将是永恒的。泰姬是他野心的一大暴露，他曾经对他的朋友们说：“我必须修建泰姬，因为它是大西洋城最大的一家饭店赌场，我决不能容忍其他人作它的主人。”一位名叫格拉斯多的赌业观察家在《大西洋城通讯》上说：“泰姬这个月加盟大西洋赌场，将会带动整个城市赌业的腾飞。它第一个月的营业额会是 4200 万美元，将打破许多记录。那些不相信泰姬和唐纳·川普的人，请拭目以待……泰姬马上就要登场了。”唐纳看到这个分析，感到非常高兴。

然而 3 月份大西洋城各赌场营业额下降，使更多的人替泰姬的前途感到担忧。种种迹象显示，大西洋城赌业的黄金时代已经过去了，在未来的一段时间内将会停滞不前。3 月份十一家赌场的总收入是 2.4 亿美元，比去年同期仅增加 0.2%，第一季总收入为 6.54 亿美元，比 1989 年少了 200 万美元，纯利润与 1989 年的第一季相比，少了 430 万美元。

试营业的第二天，情况却是异常的糟糕。赌场管制委员会的官员迪诺来到泰姬，问泰姬的工作人员营业大厅里有多少钱，结果泰姬的工作人员面面相觑，没有一个人能提供准确的数字。这使迪诺非常生气。他一向办事特别认真，一切都以法律为准绳，因此要求泰姬的工作人员必须拿出确切数字，否则就不许开业。

一般说来，任何一个赌场的赌客取走多少钱，赌场就必须马上补充相同数量的硬币或钞票，这样做的目的是严防服务人员从中做手脚。星期一是泰姬试营的第一天，立即有 500 万美元在赌场流通，但是由于领导的计划有疏漏，服务员缺乏专业训练，再加上机器又出了毛病，泰姬没能及时将钱调换过来，所以才导致这样的情况发生。

双方僵持不下，离整点开门时间已经过去三个小时了，还是不能妥善解决。门口愤怒的人群吵吵闹闹。

唐纳听到这个消息，都要气炸了。随即他又赶快打电话给川普广场的总裁约翰·奥唐纳。约翰现在成了唯一救星了，他火速赶到泰姬。当他了解到情况之后，觉得这问题并不那么严重，认为只是数数钱而已，因而说：“好吧，我马上到中心银行去看看，然后回来告诉你们结果。”但事情决非他想象的那么简单，约翰来到中心银行，发现里面许多人走来走去，有的在玩自己的手表，有的在聊天，有的则干脆休息去了。“谁是这里的负责人？”他大声问道，但四周只是沉默，大家惊奇地看着他，并没有回答。

约翰感到非常震惊，中心银行是赌场的核心部位，但这里却一点看不出紧张气氛，好像这里的人压根不知道外面正有成百上千愤怒的人群正等待着开门。唐纳此时正在外边急得象热锅上的蚂蚁，然而他们却是一副事不关己，隔岸观火的模样。

于是约翰就逐一询问银行的职员是否知道赌场里有多少钱，本来该在赌场里放多少钱，以及今天开门前赌场里还有多少钱，但却没有人能回答他的问题。

约翰无奈地从中心银行出来，对唐纳耸耸肩：“这事可能要花点时间，我们得数钱，还得抄写一些东西。”唐纳一脸怒容：“什么鬼事情要花这么长的时间，我们难道就不能早点开门？”约翰两手一摊：“唐纳，只有这么做了，我会尽力而为的。”下午，约翰带领一帮人忙着数钱、制表，尽可能地将所有的赌场服务员召集起来，并且从川普广场和川普城堡请来了一些有经验的员工，为这些人讲解一些必备的常识，终于他们算出结果了，这个数字和管制委员会的数字大约有二百万美元的差额，这时唯一的办法就是向管制委员会认错，接受罚款，否则就别想开门。

下午四点二十分，门口的守卫终于将绳子解开，泰姬终于开门了，但这比原计划晚了六个半小时，而且原以为有几千名顾客，现在只有几百人。这时记者盯着唐纳，“请你谈一谈吃角子老虎的问题。”“噢，这个问题嘛，这是因为钱太多了，我们来不及数了。”但很快又出事了，在牌桌的另一头，有些找零机的螺丝没上紧，其中有台机器里塞满了重达几百磅的硬币，结果

掉下来砸在一个女侍脚上，她被送进医院。

唐纳这时只对约翰感到比较放心了，因为在他的赌场中，只有川普广场在大西洋城里有上乘表现，而川普城堡却是江河日下。他告诉约翰：“你给我把泰姬的问题处理好。他们全是饭桶！我已经告诉你了，你需要什么都可以讲。泰姬是最重要的事业，我要你保证明天所有的机器都可以运转，我不能再出差错了。”然而唐纳却不知道，泰姬面临着严重问题。泰姬的工作人员还是无法知道第一天究竟在赌场里投放了多少钱。到现在已经接待六千多名顾客了，但是赌场收款处依然问题如山。赌场里很快出现了一些硬币黄牛，他们从国际游乐场和水上表演赌场兑换一些零钱，然后在泰姬高价出售，这不仅影响了泰姬的生意，而且对泰姬来说是一种耻辱。约翰认为要想让泰姬正常运转，必须关掉所有或部分老虎机。当他把这个方案报告给唐纳时，唐纳坚决不同意：“你听我说，约翰，我想你把所有机器都投入使用。你怎么能关掉一半呢？那太没面子。”问题就这么拖到了泰姬的正式开业。

星期四早上举行盛大的开幕式。赌场一开门，就有大批赌客蜂拥而入，然而由于吃角子老虎的问题没有根本解决，情况更糟了。楼上的情况也一样糟糕，有许多房间无法使用，因为钥匙根本就打不开门。房间服务设施也还没有整理好，在餐厅吃饭得等几个小时，因为水压太低，楼层高的房间根本就没有水。美容中心、健身房、托儿中心都还未完工，而巨即使再花几个月都未必能完成。

开幕式那天还有一个令人注目的现象，真正来参加典礼的知名人士微乎其微，远没有预料的隆重。泰姬的新闻处曾四次宣扬将会有众多著名人士到场，如泰森、杰克逊等。但最后他们都没露面。

赌场管理委员会的官员们依然对泰姬非常不满，他们看到吃角子老虎并没有得到根本解决，赌场管理得一片混乱，服务质量也很差，而更重要的是泰姬依然没有统计出钱的准确数字。于是要求泰姬订出一个长期的管理规划，否则，泰姬就得关门。约翰和华特去找唐纳商量这件事。唐纳听后暴跳如雷：“我已经听说你们的什么计划了，说是不能把所有的吃角子老虎都用上，是不是？不行，我要所有的吃角子老虎在星期六都派上用场，你们真是没用的饭桶。”“唐纳，这是我们和管制委员会商量果。”华特小心翼翼地说。

“你，闭上你的狗嘴，我早就听够了你的陈腔滥调！你知道什么，你这个蠢猪。”唐纳似乎失控了，“就是你才把这里搞得一团糟，我从没想要让你来干，我知道你没有这个本事，别人也劝我不要用人，就是你带头闹了两次罢工，这次又是你，你现在要对这里的一切负责。”约翰耐心地打圆场，试图说服唐纳同意这个建议，唐纳这时脸都气红了：“不可能！你们知道我这样会损失多少钱吗？我们失去的将是一个重要的机运，一个难以用钱来衡量的机运。”这时唐纳弟弟罗伯特插了一句：“谁又能料到这些事情呢？”“够了，罗伯特！”唐纳厉声说道，“我今天再也不会听你的了，上次听了你一回，结果搞成这个样子，你以为自己没有责任是不是？别忘了，你是这里的头头，就是你坚持要让这个人来管泰姬的，你让我相信你推荐的人不会错，我也以为你们一定能管好这里，结果呢？……我当时一定是昏了头了，我现在不想再听你说，不想再听你们这群饭桶胡说八道了。”罗伯特绝没想到他哥哥会说出这种话来，“够了，我根本就没必要在这里受窝囊气。”说完便走了，他很快地收拾了行李，再也不想在川普干下去了。他走后，他以前的心腹大将也都离去了。

星期五下午四点，泰姬的吃角子老虎才开始使用，但九点半就关掉了，第二天一整天都没开。星期一有一千台重新投入营业，在以后的几周里，剩下的机器才陆续投入营业，泰姬的赌场只有星期四开业那天赚了 10 万美元，因为那天政府允许泰姬营业 18 个小时，后面的几天根本不可能赚钱，正如唐纳所担心的一样，泰姬出师不利，他少赚了几十万美元。

星期六早晨，唐纳在泰姬二楼“作战室”召开了泰姬管理人员会议，大约有 30 名各部门负责人和律师参加。楼下泰姬的赌场一片沉寂，3000 台吃角子老虎无声地站在那里，赌场也用绳子围了起来，唐纳对此余怒未息，而且还是无法理解为什么赌场要关门。他今天就想问个清楚，然而泰姬管理人员的解释显然无法让他满意：“我要说的只有一句话，你们全是些饭桶。华特要负主要责任，他自己就是个笨蛋。”华特被降职，唐纳另任命了总裁和总监。泰姬 4700 万美元的利息也该付给股东了，大家对唐纳的经济状况开始沉思了：“川普还能赚到钱吗？他赚的钱够还所欠的债务和股息吗？”唐纳现在面临严重的资金短缺，他决定在他所有赌场内推行削减开支计划，要求各公司削减 20%，以帮助泰姬和城堡共渡难关。

1990 称：“泰姬的开业将会为大西洋城开辟新的市场。”但他的希望落空了。泰姬的存在仅仅是加剧了各赌场的竞争。大西洋城各大赌场 4 月份的总收入加起来比 1989 年同期增加了 1200 万美元，增长率为 5%，但其中有 20% 的顾客去了泰姬，这意味着泰姬将其他赌场嘴里的肥肉抢了过去。另外八家赌场四月份的总收入则减少了 1900 万美元，比去年平均降低 10%，唐纳自己也遭受了重大损失，川普广场的利润从大西洋城里的第一位降到第八位，损失 23%，而川普城堡从第六位落到第九位，损失 18.36 卷和利息，只好求助于银行。按照法律规定，如果唐纳支付不起的话，这些股东是有权把唐纳的赌场拿去作抵押的。唐纳为此非常着急。

那段时间内，唐纳的助手们成天疲于奔命地应付各大银行来索债的人，这些人曾在唐纳暴发崛起的时候借给他 3700 万美元，最后讨价还价的结果是，银行同意再给他 6500 万美元的紧急贷款，而且可以暂缓支付利息。这笔钱虽然解决了唐纳的燃眉之急，但他不得不将自己的三家赌场押给银行作风险抵押，并且答应接受银行的定期检查，任命新的领导班子来管理川普各项业务。他刚和银行签了 6500 万美元的贷款，泰姬的管理人员就马上找到了唐纳，说明根本不可能在这么短的时间里赚一大笔钱。而且更糟糕的是，泰姬度过了开业后二个月的蜜月后，马上就开始走下坡路了，到年底的时候，泰姬亏损非常严重，更无法偿还股东们的股息了。股东们愤怒了，强迫唐纳交出一半的产业作为赠偿，唐纳不得不在 11 月答应了这个条件。在这个基础上，股东们准许他适度降低利率，部分利息可以用支票支付，偿还的期限则从 1998 年延长到 2000 年。

对唐纳来说，现在唯一的希望就是抓紧时间把一些既花钱又不实用的房地产、私人飞机游艇等一并卖掉，好换取资金重振旗鼓。因为经银行检查，唐纳现在所欠债务高达 32 亿美元。但如果这样做，就意味着一种结束了，而且是极不体面的结束了。这是唐纳不愿意看到的，也不愿做的。他宁愿看到他自己的帝国慢慢地土崩瓦解，也不愿意马上沦为平民。他还要挣扎下去，但大西洋城里熟悉内情的人都知道，这个帝国的瓦解是不远的事了。

四令人费解的经营方法

唐纳手下的工作人员都深受唐纳反复无常的脾气之害。当史蒂夫·海

德来到川普广场效力时，从一开始就领教了唐纳反复无常的厉害。

史蒂夫来到川普，看到川普广场虽然有不少缺陷，但其天生的优越却是大西洋城许多赌场所无法比拟的。它的规模很大，餐厅面积达 6 万平方英尺，有 115 张赌桌，而且它位于公认的城内最佳地段，紧靠大西洋城高速公路旁，这是通往游乐场的唯一现代化高速公路。它毗邻的市内有 63 年历史的会议大厅，可以容纳 22000 名观众。

史蒂夫对此感到十分激动，因为它可以成为川普广场追求最大市场效益的中心，可以利用这个会议大厅举办拳击冠军赛。对赌场常客而言，拳击具有不可比拟的诱惑力，拉斯维加斯正是经常通过举办比赛这种形式吸引大批赌客。目前大西洋城的赌场都还没做到这一点。史蒂夫于是决定在此寻求突破口。

史蒂夫首先对广场进行重新规划，在他的安排下，一座 10 层楼高，可容纳 2650 辆车的车库以及一座封闭式人行天桥正在施工，这座天桥在大西洋城将是一流的，它能使赌客们从车库越过太平洋大街，直接进入二楼的赌场。然而随着改建工程的进展，唐纳不断地抱怨改建的结果，他对伊凡娜说这地方“是个猪圈”。而且是当着史蒂夫的面，这使史蒂夫感到莫名其妙。因为改建的重大问题都经过唐纳的同意，在事实上自始至终对改建工程全程参与。“也许他太健忘了吧，”史蒂夫这么想改建工程终于完成了，有个星期六，唐纳在广场巡视，由史蒂夫以及一部份饭店管理人员陪同。他抬头看了看天花板，似乎是头一次看到，然后看着史蒂夫：“这他妈的是什么玩艺？”他说道：“谁说要把天花板弄得这么低的？”“这件事你是知道的，唐纳，”史蒂夫回答，“如果你还记得的话，我们讨论过这方案……”这时唐纳突然跳了起来，一拳打坏了装饰砖，接着转身对史蒂夫大发雷霆：“你这个蠢货，你的脑袋他妈的到哪里去了？”史蒂夫当着 20 个同事的面受了羞辱，非常不是滋味。

但很快地，史蒂夫就发现了，唐纳的注意面非常狭窄，不管对他说什么都必须说得很快，这些特性加在一起，不需任何外在的影响，就可能对企业造成破坏。史蒂夫忘却了自己的不愉快，因为对他而言，现在是要让川普广场的其他工作人员不受唐纳喜怒无常、不可预料的伤害。

如果说唐纳的这种脾气对他的事业造成决定性的破坏，这是说不过去的。最重要的是要看唐纳对赌博业的经营艺术。因此初到广场的史蒂夫很快就在关心另一个问题——唐纳懂得赌博业的经营吗？能有他自吹自擂的一流的经营艺术吗？史蒂夫慢慢地就发现唐纳对赌博业一无所知，并且对了解赌博和其中的道理毫无兴趣，驱使他的只是金钱。唐纳的头脑在非常简单的两个极端之间运动：积极或消极，也就是赢家和输家。当所有的帐目算清之后，视钞票的多寡，所有的人和事就被归入这一类或者那一类。在他看来，大赌注比吃角子老虎有价值，因为大赌注为赌场带来的钱多得多，只要赌客输得越多，大笔的钞票便从赌客手中流入他的腰包。唐纳也无法理解一个人千里迢迢来到赌桌边，一次又一次地押上一万美金去掷骰子，并不仅仅是受金钱的驱使。他脑子里只有赢家或输家这个简单的想法。

史蒂夫建议唐纳出动其私人飞机去接一些大赌豪到大西洋城，因为这正符合唐纳简单的输赢经营哲学。史蒂夫为他算了一笔帐：因为那架飞机固定养着四名空勤人员和地面机械师，使它每小时的飞行成本高达 4000 美元，而以每年平均飞行 300 这样可以补偿一部分投资，并且对川普广场的经

营有重要意义。可是唐纳粗暴地拒绝了。

史蒂夫为了搞好川普广场的经营，还曾想出过“川普卡”的主意。这是一张皮夹子大小的塑胶卡片，上面有帐号，帐目依各赌客下注的高低而有不同。这种卡片一插入机器中，就可知道有顾客上门了，史蒂夫就可以追踪他玩的情况，并作出评估。川普卡的使用可以使川普广场的管理人员有针对性地发放赠品，并且能有效地把顾客吸引到赌桌边来。史蒂夫还在川普卡上建立了顾客生日以及周年纪念日之类的小资料，可以及时提醒工作人员在顾客喜庆的日子里送上一份小礼物，让他们觉得既惊喜又贴心。

川普卡的做法实际上是变追求大顾客为寻求大众化市场，而且唐纳已有的名声对这种尝试非常有帮助，但唐纳对此不屑一顾。“史蒂夫，没有必要在那些人身上花钱。”这种态度令史蒂夫感到非常费解。

1988 找举办有影响力的国际比赛的机会，以便能向全世界宣传川普。当然说服唐纳同意这个决定费了很大努力。

这场比赛借用最负盛名的法国自行车赛的名义，定于 1989 年 5 月 5 日开始，5 月 14 州，终点设在表演中心的川普广场前。来自世界各国的 87 名车手报了名，其中有全美自行车赛和法国自行车赛冠军得主。川普广场聘请了体育运动公司制定预算，他们估计川普广场用于交通、接待和奖金的开销为 150 万美元。史蒂夫估计这场比赛将使川普广场损失 70 万美元。但他认为为了以后的成功，现在这个代价是值得的，“唐纳，光是广告的价值就要超过 100 万！”唐纳勉强同意他的意见。

1989 者招待会。史蒂夫挨着唐纳坐下，这时唐纳轻声问史蒂夫：“我们将亏损多少钱？”史蒂夫感到很吃惊，怀疑他怎么问这个问题，“大约 70 万美元，”他回答道。“什么？70 万美元？”唐纳似乎惊呆了。“唐纳，我们早已讨论过这个问题，我说过我们将亏损 70 万美元。”但唐纳不相信地盯着他：“我的老天，我们怎么要干这种事？史蒂夫，我没想过会出现这样的结果！”经过了将近一年的准备，投入了一笔巨额资金之后，唐纳竟然是这样的反应，令史蒂夫感到十分失望。这将是一个绝对的宣传机会，现在的记者招待会就已经得到证明，而且以后还要进行电视实况转播。尽管这场比赛不能立刻给川普广场带来直接的赌场利润，但它却能大大提高广场以及唐纳在国际赌博业和众人心目中的地位。更重要的是，这场比赛线路将沿东海岸而下，经过美国赌博业的主要市场。

史蒂夫耐着性子使唐纳平静下来：“唐纳，你看看，刚才的记者招待会有数万名的记者参加。你想这是多么隆重，他们将把你的形象、你的名字一下子传遍到全世界，这是前所未有的，唐纳。”比赛虽然如期举行并且取得了成功，但通过这几次事件，史蒂夫以及他的下属都认识到了，唐纳没有经营赌博业的天赋，更不用说经验了。

事实上，经营赌场就好比推销一件零售商品。如果把川普广场当成一种赌博产品，大西洋城是一个商店的话，作为经营者就必须有更多的消费者来买走这个产品，而不能仅仅是一件多余的摆设。要成功地做到这一点，就必须在赌场经营中采用推销商品的常用手段，把握市场行情，预测市场走势，并且为了使自己的产品具有竞争力，还必须突出这个产品的特性。

然而唐纳对赌业经营的反应是非常迟钝的，他只渴望高额的赌注，却不知道 20 个每次下注 1000 美金的赌客比一个下 2 万美金的赌客更为重要。因为输给一个押 2 万美金赌注的赌客就意味着输掉全部的 2 万美金，而输给

5 个押 1000 美金的赌客，仍可使赌场赢到 1.5 美金。

到 80 年代中后期，情况已经非常明显，大西洋城需要推出更多的产品。大批的中产阶级赌客常常是夫妻双双而来，年龄在 30—40 之间。他们大多开车或者搭游览车来呆上一天，用硬币玩吃角子老虎。史蒂夫和他的同伴们努力地致力于以大众化市场为目标的大规模计划。而唐纳这位制造神话的大师已经不再有丰富的想象力，他看不到具有广大市场的中产阶级赌客对于他在大西洋城的事业非常重要。

唐纳本可以用搞水晶塔计划的钱来修建 5 万间套房，或者盖一系列所谓的袖珍套房。因为位于城堡对面的哈拉·玛丽娜赌场就是用这种客房成功地招徕了喜欢到城内船坞区的中等收入赌客。玛拉在船坞区的成功，表明了赌场最终还是要致力于大众化市场的吸引力，并以此目标来设计饭店和赌场，使之兼有大规模的餐厅，并准备 2000 多套中等收费的旅馆套房，再建造一些附加的娱乐设施，比如说可容纳几千人的剧场。

但这种经营艺术对唐纳来说无疑是太平民化了。他是大西洋城里的富豪，怎么能这样掉价呢？所以当他最初买下城堡时，就显示出对这种经营方式的不满。

希尔顿最初在投资兴建川普城堡时，就把眼光放在进行大众化经营上，他修建了著名的“活动空间”，通过这种移动式墙面来分隔或扩大空间，这是大多数现代连锁店的特色。但伊凡娜到城堡担任总管时，她和唐纳一样对这种做法极为反感。

她讨厌这种大餐厅，用鸡尾酒巴以及精美的饭店取而代之。这样一来，城堡的最初设计方案就被放弃了。使多数设施失去了为大众化服务的功能，而且重新设计耗去了唐纳一大笔资金，非经营性的折旧费在 1986 和 1987 年超过了 2000 万美元，是当时公认的赌场业平均年度折旧标准的 2 倍。与此同时，由于资金缺乏，不能以豪华的赠品来吸引大赌豪，伊凡娜和唐纳两次铤而走险：斥巨资修建豪华客房。

任何赌场的经营都必须使用各种可能的手段，在不同层面来深入发掘忠实的消费者。尽管每个管理者都知道如何发掘那些豪客，但是却不能指望这些人使赌场繁荣昌盛，赌场的成功取决于如何有效吸引中等收入的赌客。你可以而且应该吸引大富豪到赌场，因为大赌豪对于活跃赌场气氛具有无法替代的作用，但却不能忘记使你财源滚滚的中等收入赌客，你同样要为这些人提供最佳的个人服务，乃至用丰厚的礼品来打动他们的心，而且必须使这些中等收入赌客在赌场赌博时不觉得地立低下、身价低。这就需要高度的平衡技巧和唐纳所不具备的经营艺术。如果能使只有 50 美元的赌客在赌场中觉得自己像个有 5 万美元的富翁大赌豪，那这些中等收入赌客就会成为赌场的终生的忠实主顾。

史蒂夫曾经成功地把大众和第一流的拳击比赛以及自行车赛的魅力联系在一起，使川普广场展现出广阔的前景。唐纳了解这种前景的诱惑和价值，了解这种想像力的价值，正是因为这种想像力，他在纽约造就了奇迹，也正是这种想像力激发了他到大西洋城放手一搏的欲望，然而却不了解这种广阔的前景该来自于何种努力，他总是在渴望，当这种渴望不能实现时就暴跳如雷，却从不怀疑自己的经营艺术。这种天才的自信把他的赌场引入歧途。

不光在赌场经营战略的表现令史蒂夫失望，唐纳还忽视了赌场成功的一条最基本的原则，那就是顾客的忠实性和回头率。单是吸引赌客到赌场中

来远远不够，而且要使他不管家底如何，输赢多少，都能忠实地频繁光顾上门。尤其是那些赢钱的人，更要想方设法使他们再次回到赌桌上来。因为只要规则是一定的，游戏是公平的，在靠碰运气取胜的过程中，时间就会对赌场有利，最后只要赌客玩的时间越长，次数越多，那么赌场的赢率就比赔率要大。赌客可能一时获胜，并使赌注不断上升到三位数、四位数、五位数，而事实上只有时间才是决定胜负的主要因素。要使每个赌客都在赌场呆上足够长的时间，赌场就必须非常重视争取赌客的回头率。

川普广场经营过程曾有这样一件事。一天，某位赌客在掷骰子，当一颗骰子正好滚到发牌人手臂上而又落回来时，他大叫起来：“骰子停在他手臂上！停在他手臂上了，我看见了，那是个四点。”那发牌人找到史蒂夫，问他是否要付出一万美金的赌注。“付给他”。史蒂夫未加思索就答应了，因为他知道，只有那赌客继续玩下去，赌场很快就可把那笔钱赢回来。

然而唐纳听说这件事后，竟很生气，抱怨史蒂夫说：“你怎么能使我自白损失了一万美金呢？”他不懂得这个窍门，他对赌博时间的观念非常狭隘，甚至狭隘到令人震惊的地步。他无论何时都很想从赌客身上捞到一大笔钱，但却不跟那些赢走他赌场很多钱的大赌豪打交道。甚至不满意史蒂夫他们这样做，他常常不可思议地骂道：“那帮该死的家伙，赢走了我那么多钱。”他只想取得即刻的胜利，任何赌客赢走他一大笔钱的消息都使他烦躁不安，结果使他在那些赌豪中越来越没有人缘。

史蒂夫他们靠出资为大赌豪举办晚会或宴会，唐纳总是极少到场。他宁愿在电视台的“星期六夜生活”节目中抛头露面，而不愿去应付这些确实最值得他应付的主顾，他总认为：“和那帮笨蛋在一起简直浪费时间”。

有一次，史蒂夫好不容易请动了唐纳参加为赌豪举办的晚会。离赌场越近，唐纳那紧绷着的脸就变得越阴沉，步入赌场时他面无表情。这时一位赌豪正好走过来，史蒂夫和他简单地聊了一会。当这位赌客转身离去时，唐纳问史蒂夫：“那是克劳斯特？这家伙不常来这儿吧？”“不，经常来，他是我们最好的顾客之一。”史蒂夫回答道，满以为唐纳会高兴，但唐纳却皱起了眉头。这时，唐纳身边已经围上来一些主顾，他突然以大得足以使所有在场人士听见的声音反问史蒂夫：“告诉我怎么个好法，你知道，他全心全意想赢我，我真不明白你们为什么让他来，那家伙每次来这里就是存心要击败我，赢走我一大笔钱。”所有在场人都很惊愕，唐纳这时不耐烦地四处瞧瞧，瞥了一眼手表，“就这样吧，我该走了。”然后一言不发地转身离去。

这是令人尴尬的场面。打那件事后，史蒂夫就再不邀请唐纳出席这种聚会了，除非他自己愿意来。

有些赌客觉得唐纳这种态度非常滑稽，便把尽力击败他当成一大乐事。唐纳的所作所为常使史蒂夫陷入窘境，所幸的是，许多有钱的赌徒都很信赖史蒂夫，而且他们之间的私人交情也很好。要是没有史蒂夫，川普广场就只能和川普城堡一样，在大西洋城充当“垫底”的角色，而不会有上乘表现了。

各种层次的赌徒都很迷信，他们相信运气。驱使他们到赌场的常常是各种不同的心情或者所谓的灵感，而不是钱包。在他们来玩的时候，赌场就要努力创造出一种气氛，使他们在这种气氛下对某种运气深信不疑，而且更重要的是使他们的各种情绪有良好的感受，这是决定他们是否再次光顾的主要因素。

唐纳对赌场的气氛通常起破坏性影响，而决非建设性的。本来他的名

气对这种气氛的营造是非常有利的，但他却不屑一顾。他举止粗鲁，甚至在他心情很好时也一样。有次史蒂夫陪着他来到川普广场。史蒂夫边走边和赌客点头示意，唐纳却在前面昂首阔步，对人群毫不在意。这时，一个中年妇女大胆地走上前来，递给唐纳纸和笔说：“川普先生，能不能麻烦您一下，我很想要你的亲笔签名。”唐纳的情绪立刻就变了样，对这种打扰大为不满，结果他没理她，转身进了餐厅，那妇女未反应过来，以为唐纳没有听见，又请求了一次，唐纳才勉强地答应了她的要求。可是在签名时他一言不发地盯着地毯，字迹潦草到难以辨认的地步，甚至连看都没看一眼便把本子还给她。他对礼貌问题毫不耐心，也从不以赌场经营这种商业的目的来对待极其重要的礼貌问题。

他在赌场里常显得非常不安，他害怕各种流行疾病，尤其是爱滋病。当他走在赌场，如果有赌客走上前来对他耳语，或者那个老妇人凑到他跟前想仔细看看他，他的火气就会往上涌，他也不喜欢握手，尽管商业交往经常有这个必要，他却从未习惯过，而且总是说他十分憎恶握手。

伊凡娜在这方面似乎做得好些，每当此时，唐纳也会责骂她：“我告诉你无数次了，别跟这些人说话！我真搞不懂你，不要去理他们，把他们完全忘掉。”无论在赌场经营战略还是在私生活中，“忘记”普通人是唐纳的基本哲学。

1988 和国内一位著名大赌豪联系上了。他是个赛马经纪人，在国际上享有知名度，并在最近几年举办了几次冠军赛。他的这项专长使他富有起来，他常到川普广场来，喜欢下 1 万美元赌注来玩掷骰子游戏，因而是个难得的大赌豪，由于他出高价，而且又是经常赌，这一段时间来已经输给川普广场 1300 多万美元了。

这位顾主认为使著名的唐纳涉足赛马业是个很有意义的事情，于是找到史蒂夫，说要卖一匹一年前他在肯塔基州买下的小马，这匹马是得过冠军的种马所生，具备夺得三重冠军的潜力。它将在秋季参加在贝尔蒙特公园举行的未来赛、有奖冠军赛、以及在丘吉尔草原举行的著名的“饲养者杯”赛，胜利者自动成为“本年度两岁马冠军”的挑战者。

这将是件极有宣传价值的事情，史蒂夫向唐纳提出了建议，唐纳得知那匹马是潜在的冠军得主，非常高兴地答应了 50 万美元的索价。因为只要赢了头一场比赛，这匹马的价值就会轻而易举地涨上三倍。唐纳坚持要给那匹马取名字“川普 DJ”，那位马主人答应了。

那个星期，一场传染病席卷了“川普 DJ”所在的奥卡拉马厩。尽管“川普 DJ”没有患病的迹象，但训练师提出，对“川普 DJ”的训练测验必须推迟。于是马主人把这个消息告诉唐纳，然而唐纳明确地提出：“我想让那匹马干活。”训练测验于是照常进行，但结果却令人不满意，比以前最好成绩整整慢了三秒，训练师立刻知道这匹马出了毛病。在两小时后，川普 DJ 的体温升高，前腿开始打颤，这匹健壮结实的马倒下了。兽医紧急赶到，诊断出这匹马得的是一种急性传染病，而紧张的训练测验使病情恶化，到黄昏时，情况更糟了，如果要想使马活下来，就必须进行截肢手术，而前蹄截掉后，这匹马就再也不能跑了。

史蒂夫将情况向唐纳汇报后，唐纳立即提出不想要那匹马了，于是史蒂夫给马主人打电话：“我得到坏消息，唐纳不想要了”，马主人大为震惊，却又无可奈何。

这位马主人发誓再也不到川普广场赌博。“这个了不起的唐纳，”他狠狠地抱怨说，“大肆炫耀他的华贵阔气，却毁掉了我的好马。”唐纳从来没有关心过那匹马的情况，而且忽视了这件事在投资上的后果，虽然那匹马不可能再参加比赛，但仍有引人注目的价值，因为它可以成为具有冠军血统的种马，只要投入一笔不大的资金，外加马主人每年输给广场的几百万美元，足够使唐纳等待时机，在赛马业上取得一席之地。但是唐纳却不在乎，一旦他意识到他已经没有机会在赛马日到丘吉尔草原去，意识到他不能跨身赢家的圈子，他就不顾合约，彻底丧失了对那匹马的兴趣：“他们正在努力把一匹瘸腿的马往我身上推，我怎么能在这一匹有问题的马上花冤枉钱呢！”自那个夏天后，那位马主人就再也没在川普广场出现过，并且他说服了他的许多好友不要再到唐纳的赌场赌博，他们全都是国内知名的大赌豪。唐纳最终为此付出了惨重的代价。

唐纳不仅失去了大批国内赌客，在国外赌客中的声誉也在不断下降。1986年，川普广场的亚洲代表和两名澳大利亚人打上交道。这两人都是世上最有钱的赌豪，其中一个叫艾伦·邦德，是个拥有亿万财富的企业家。当邦德和唐纳认识了，两人便探讨合作的可能性。

邦德对唐纳拥有的圣莫里兹饭店极感兴趣，提出以1.8亿美元买下，这使唐纳非常满意，因为这至少可使唐纳赚到1亿美元。然而这笔交易留下了令人忧虑的后遗症。唐纳私下里对史蒂夫说说，他断定邦德没有充分领悟出这次出让的意义，没有意识到他并不拥有那饭店底下的地皮，并要受土地租借期限的制约。偏偏这时曼哈顿地价日益上涨。这是唐纳得意的一桩买卖，是一桩合理的非法侵占买卖。唐纳非常神气地吹嘘说：“这是我平生最成功的交易之一，我的的确确从那傻瓜身上狠狠地捞了一大笔钱。”唐纳后来拒绝付给经纪人一笔佣金，这是他早先答应要付的。毫无疑问，唐纳的声誉在澳大利亚大受损害，邦德的公司负债已达60亿美元，最后以破产告终。自从那笔交易后，邦德再也没有来过川普广场，并且川普广场再也不能争取到澳大利亚的大赌客，唐纳绝对可以支付得起那笔佣金，照样可以得到圣莫里兹饭店出的大笔利润，并且能保护他唯一的能一直赢利的川普广场的利益，然而他从不考虑将来，这种井底之蛙的狭隘的观念只能搬起石头砸了自己的脚。

1989不久，和一位日本亿万富翁柏木联系上了，他试图积极争取柏木先生到川普广场一试身手。

约翰打电话给唐纳：“唐纳，我们多年来在东方市场所做的艰苦努力就要有成果了，我们准备好好款待这个东京大财主，据说他每次下注都是20万美元。”“20万！”“不过你要有心理准备，从他一开始下注到最后收盘，什么情况都可能出现，我会一直与你联系的。”唐纳这时所想的是；有位赌豪带了1200万美元来，现在该想办法让这笔钱留在赌场。他决定冒险了。

枯木先生到川普广场来了，开赌后半小时，约翰接到电话，柏木这时赢了200万美元，过了一小时，却是川普广场赢了200万。一小时一小时过去了，赌场的形势可以说是风云变幻。晚上，约翰向唐纳汇报最新情况：“我们目前赢了250万美元。”“这是真的吗？太让人难以置信了。”“是的，时间拖得越久，这个家伙就会损失越多，也许我们可以赢他600万到1000万。不过我已经提醒你，什么情况都可能出现，我们大家要有心理准备，有什么情况我会随时通知你的。”“好的，好的。”凌晨二点，在柏木先生停止下注

前，川普广场还赢他 200 万美元。他已经玩了 8 个小时了，还准备继续玩。到凌晨三点钟时，川普广场只赢 60 万美元了，接着他又赢了一回，四点钟结束时，川普广场反而输了 400 万元。

约翰赶紧向唐纳汇报这个情况，唐纳非常生气，“是怎么回事？”“这是赌博，唐纳，自然有输有赢。”难道还有必要让他继续玩下去吗？为什么不把他扔出去？”“绝对不能那么做。”“天哪，难道你们准备让他再赢 400 万？”后来，柏木先生又赢了川普广场 200 万美元。唐纳绝望了，这次他输给柏木先生 600 万美金。

后来，柏木先生又来到赌场。唐纳决心要把钱赚回来。唐纳在枯木先生下注时一直在赌场守着。当他的下属向他报告已经赢了 1000 万美金时，他非常高兴，“棒极了，就这样吧，不能再让那个蠢蛋继续玩下去了。”当柏木听说唐纳竟然不准他再玩时，非常愤怒地离开了赌场，事实上那个日本人还有张 200 万美元的信用卡还没用。而唐纳急于保住目前的胜利果实，但他却又失去了日本赌豪的信赖。在澳大利亚和日本赌豪造成伤害之后，唐纳就没能再争取更多的国外赌客了。

这样，国内赌客和国外赌客相继失去，唐纳的赌场就是“无米下炊了”，赌场收入开始枯萎，而失去了赌场的利润，唐纳在大西洋城的事业就彻底垮掉了。

唐纳在大西洋城拥有三家赌场，但他却从未想到在这几家赌场之间进行统筹安排，结果却是在大西洋城激烈的竞争中两败俱伤，或者说一个赌场的成功以他另一家赌场的牺牲为代价。

唐纳希望川普广场和川普城堡都尽力想办法去钓大西洋城有限的大赌豪，他以为增加他收入的最好方法就是在这两个赌场间展开残酷竞争。

有一次，史蒂夫请来 100 位最佳主顾到川普广场为唐纳庆祝 41 岁的生日，唐纳在热烈的掌声中兴高采烈地说：“很高兴见到你们这些老朋友，谢谢大家。我将邀请大家到城堡去，看看伊凡娜在那儿做了些什么，那是个很不错的地方，有最好的套房，最佳的服务……”史蒂夫愣住了，在广场花了一大笔钱为他举办的聚会上，他竟当着广场客人的面如此这般地褒奖城堡，实在使广场的人非常沮丧，当下士气大挫，顾客也十分吃惊。唐纳在城堡也要同样的花招，当着伊凡娜和其下属的面吹捧广场。这种做法危害极大。

当唐纳买下泰姬·玛哈赌场时，史蒂夫对此感到担心：已经有了两个彼此不和的伙伴了，再加入第三个会是什么样子？在大西洋城有限的市场上经营三个赌场有可能成功吗？而且史蒂夫认为，像泰姬·玛哈这种规模的娱乐场，对川普广场和川普城堡的盈利都是个威胁，因为它将掠走大批主顾。

而这时唐纳是决不会考虑到以后这三个伙伴之间无情的竞争的，他首先想到的是：没有任何人曾经管理过三个赌场，因为除了他以外，没有人有勇气去尝试。他再次暴露了他对赌博业的肤浅了解，并完全不懂得他自己的赌场到底该如何经营。

他不会领悟到，没有哪家赌场能仅仅依靠市场中的某一类顾客而生存下去，川普广场之所以能为他带来钱财，是因为它能吸引高、中、低三个层次的赌客。象泰姬这样大规模的广场，只有依靠这三个层次的顾客才能在大西洋城站稳脚跟，而大西洋城的市场有那么大吗？泰姬确实是多余的，当离正式开业还仅有十几天时，他们还没找到几位大主顾，最后无可奈何地向川普广场和川普城堡求援，要求借用他们的顾客档案。事实上，顾客档案是任

何一家赌场最宝贵的财富，也是事业成功的保证，它包括顾客的姓名、地址、信用程度以及其他的一些重要情况。尽管这样做是违背法律规定的，但为了泰姬能早点走入正轨，川普广场和川普城堡都作出了牺牲。因为这样做不仅影响了广场和城堡自身的营业，而且更重要的是，这种不合情理的做法可能最终使这三家赌场永远失去这些顾客。因为这样做会损害广场和城堡的股东及中间商的利益。

结果，唐纳的泰姬仅仅有开业后二个月的辉煌，接下来就是走下坡路了，更重要的是，当泰姬经营状况不好时，他采取了拆东墙补西墙的做法，试图挽救这个庞然大物，结果使原来一枝独秀的川普广场也很快衰落了。

泰姬开业后不久，唐纳的经济危机已经非常严重了，他决定以削减备项开支来改变现状，他打电话给川普广场总裁约翰·奥唐纳：“我要你削减20%的开支。”“唐纳、你真的认为这样做管用吗？现在是四月份，马上就到我们营业的旺季，现在裁员会让我们付出代价的。”“不会的，这办法一定能够奏效，比如说餐厅的服务员，一个人负责6张桌子，如果你裁掉1/3的人员，他就需要负责10—12张桌子，他的效率就会大大提高，而且他的收入也可以增加，最主要的是我们可以省钱。”约翰惊呆了，他怎么会说出这么无知的话，“那么那些第二手人员怎么办呢？”“什么第二手人员？”“你要知道，一个餐厅里要有一些人专门将器具、饭菜端到饭桌上，起着沟通厨房和餐厅的作用。假如我们一晚上可以招待350位顾客，但缺少他们后顾客就要多花时间等待，这样也许我们一晚上只能接待275位顾客了。这就意味着少赚钱，更糟的是，久而久之，上我们赌场和餐厅的人可能会越来越少。”唐纳停了一会没说话，“但是，约翰，反正我们得裁员，只有这样才能提高我们的工作效率和公司效益。”“唐纳，我们一直在寻求提高效益的办法，但是首先要想清楚这样做的目的究竟是什么？裁员并不像你所说的那么简单，这要牵扯到许多问题。”“约翰，照我说的做吧，错不了的。”这种削减开支的计划当然给川普广场带来不利的影响，再加上庞大的泰姬的开业，也抢走了许多广场的顾客，多种力量汇集在一起，川普广场也终于支撑不住了。

唐纳的“三驾马车”终于瘫在了大西洋城，唐纳实现了同时经营三家赌场的梦想，却没有同时实现成功经营的愿望。大西洋城的失败终于从根本上动摇了川普王朝。舆论估计，唐纳的财富正以一年1亿，一个月800万，一天28万美元的速度衰减，目前唐纳面临着无数的索债纠纷，……从暴富到暴跌，川普王朝的兴衰向人们诉说着悲凉。

五教训

唐纳·川普在大西洋城经营赌场失败，令人遗憾，此举也对他的房地产事业带来重创，房地产大王的神话已经破产了。

也许他不该涉足赌场，但这是事后诸葛，他能在市场的不同领域里齐头并进，首先还是应该得到肯定的。因为房地产业是一种高风险的产业，世界各国大多数房地产经营者都走着多样性经营之路，目的是分散风险，尽可能地使自己免受市场的强烈冲击。但是川普却对赌博业一无所知，这就为他事业的失败种下了祸根。贸然进入一个陌生的新领域，不能光靠信心和勇气，因为竞争对手不会给你充裕的学习时间。假如你是市场初入者，这时你最需要的是得力的左膀右臂，凭借他们的丰富经验来为你保驾护航。川普感情用事，任命他的妻子伊凡娜来管理川普城堡，很显然，对赌场经营同样一窍不通的伊凡娜无济于事。

在激烈的市场竞争中，来自于对手的竞争压力越来越大，这时企业内部形成一股强大的向心力是非常必要的。企业必需周全部署，通盘考虑，协调行动，形成一股巨大的合力以抵御对手的进攻。川普同时经营三个赌场，规模庞大，这本是有利因素，然而川普城堡和泰姬之间都展开无谓的竞争，内部自相残杀，岂不让竞争对手大为开颜？当然，川普暴躁的脾气、反复无常的性格使他缺乏一种成功人士所必需的人格魅力。这也加速了他事业的崩溃……

角色模拟

1. 企业兴衰系于人。假如你是唐纳，当川普城堡成立时，你将选择什么类型的经营管理人才？

2. 假如你是川普总裁，你如何平衡川普广场，川普城堡，泰姬之间业务关系？

第六章四平八稳不进则退

——蒙哥马利·沃德的零增长政策

经商为逆水行舟，不进则退。策略、管理、人力资源，沃德公司零增长政策的失败完全说明了企业经营的一条基本规律：公司要生存，要发展，不能固步自封。

一蒙哥马利·沃德公司的背景

1872 推销员，在芝加哥开设了第一家大型商店，邮售多种商品。开初，这家商店建在芝加哥一间 12X14 英尺见方的屋子里，主要资金是沃德与他妹夫一起积累的 3.24 万美元。

他们把出售的商品列了一个清单，并告诉顾客，怎样用一张订货单订货。到了 1874 年，他们经营的商品价码表成了有 8 页纸的小册子。公司的成长令人惊叹！同一年，商品目录又增加到 72 页；到 1884 年已有 240 页，将近 1 万种商品列入其中。

沃德成功的一个有利因素是他曾在农场劳动过多年，深知农场主们讨厌高价商品，知道当时那种效率低下的综合商店商品有限。他也熟悉当时成立的保护农业社这一组织，该社提倡不要中间推销商，由农场主们联合采购，以节省费用。他设法成了保护农业社指定的供货商，因此在农村很容易为消费者所接受。

但对沃德的成功起更重要作用的是他的担保销售：如果消费者对所购商品不满意，可以不花运费把商品送回公司退换。蒙哥马利·沃德不喜欢搞大吹大擂的宣传，当时他的一个推销机构开着巡回推销火车，巡回展览公司的商品，同时还为消费者提供娱乐活动，邀请顾客参观公司在芝加哥的工厂。在芝加哥世界博览会期间，大约有 28.5 万人进行了这种参观。

西尔斯公司则 1886 年才成立，当时它的主要业务是通过邮局寄售手表。而且，在 1893 年之前，公司还叫罗巴克公司，此后才改名为西尔斯公司。在第二次世界大战以前，它的生意从来没有超过沃德公司，尽管 1902 年西尔斯公司的销售额曾一度高于沃德。

在开业的头 50 年中，沃德公司象西尔斯公司那样，完全是一家邮售商店。蒙哥马利·沃德 1880 年曾想在威斯康星州的密尔沃基开设一家风险商行，只搞了两年便以失败告终。1921 年，沃德开始试办“批发商店”，地点

就在其邮售商店的地下室，这种方式主要用来处理过多的存货和旧货。1920—1921 年经济萧条后，沃德又开设两家批发商店，减价处理商品。这两家商店不是在邮售商店里，也不以沃德命名，商品价格比邮售商店稍高，尽管设在邮售商店内的批发店有利可图，但这两家批发店却完全失败了。

1926 分理处向消费者展示样品，在现场只能买到轮胎。这一时期，沃德确实不曾打算开设零售商店，因为那会抢走邮售的生意。最终，还是一件小事情，才促使沃德决心同时办零售商店。零售商店在说明它们是如何克服公司的阻力以满足消费者需要时写道：“在印第安纳州普利芭斯的邮售分理处，一位本想购买锯子的顾客，看见样品中有锯子，他不相信分理处人员说的“没有锯子卖。”分理处经理无可奈何，把样品卖给了这位顾客。消息传出，消费者纷纷要求购买分理处现场陈列的其他商品。

分理处妥协了，把陈列商品——售出。之后，他们马上从邮售商店订购了充足的商品，不久这些商品很快又卖光了。

“普利茅斯现场售货的行为引起了总裁的关注。当他发现分理处直接出售商品时勃然大怒。但是，利润是最有说服力的事实，没过多长时间，沃德的高层领导接受了这一行为，并认识到它的价值。（西尔斯几年前就开了零售商店，毫无疑问也使沃德的领导们理解了这一举动的明智之处）。”到 1927 年底，西尔斯共有 27 家零售商店营业，是上年的 3 倍。但沃德转变之后，推进的速度更快，那一年它已经开设 37 家零售商店，另外每一个邮售分理处都有批发商店。

以后的几年中，西尔斯和沃德开设的批发店数量激增。沃德比西尔斯更早地“选择”城镇作为开设批发店的地点，虽然有些批发商店并无必要开设。两家公司选址的指导思想上也不相同：沃德主张在 4000—75000 人的城镇设立；西尔斯则希望在更大的城市设立。1929 年底，沃德已经开发了 500 家商店，有时一星期有 25 家开始营业，而这时期西尔斯开设的商店总数也达到 324 家。在 30 年代早期的大萧条中，沃德和西尔斯都巩固了已开的商店，淘汰廉价商店。同时，两家公司对新开的商店都要进行更加周密的计划与调研。

当然，战争期间公司的发展都遭受挫折。但战争一结束，西尔斯继续了 20 年代末期以来的扩张，并且达到前所未有的规模。公司深信战后经济能够复兴，投下 3 亿美元的赌注，增加零售商店的数量和规模。结果是战后头两年，西尔斯的销售额几乎增加一倍，而沃德由于其紧缩政策，基本上没有发展。

二零增长决策及其影响

1945 上还关闭了 27 家，商店总数由 632 家减少到 605 家。从 1952 到 1955 年，37 家边远地区的商店也被关闭。与此同时，希尔斯公司却生机勃勃，店铺迅速增加，从 1946 年的 610 在二战之前的一段时期，农场主被商店老板看中，成为市场开发的主要对象。

沃德历史上也曾在狭小的农场社区开设商店，以满足农场主消费者的需求。但战后，人口出生最多的地方是大城市，特别是大城市郊区。购物中心的替代，免不了要使城区和小型商业区的生意转移。然而，这一购物方式发生重大变化的时期，沃德却没有丝毫发展，它是真心诚意地把市场让给了西尔斯、彭尼及其他竞争者。

为什么？是什么妨碍公司的稳定，有损公司的发展呢？是因为公司财

力不足以支持生气勃勃的发展计划吗？是公司缺乏管理人员吗？不是！沃德并不缺乏财力和管理人员。当时，沃德储备了数百万美元，数额之大，正如公司副总裁所到处宣扬的：“沃德拥有的资金储备可以赶得上当今美国最好的、名列前茅的银行的资金储备。”尽管许多人在战后的动乱年月离开公司，但战后的几年间仍有不少杰出的管理人员在公司任职。那么是什么原因使沃德公司作出“零增长”的顽固决策呢？根子在

休厄尔·艾弗里

那里，他从 1932 年起就是沃德公司的董事长。他坚持认为战后定然会出现萧条，因为一战后随之而来的就是大萧条。艾弗里预言国家经济要恢复和平状态困难重重，因为工业将停止生产战时物资，转入和平时代的生产；另外数百万军队遣返人员也需要就业。他说：“战后经济状况的恶化将会使我们从前熟知的一切感到陌生。”并且提醒说：“我们必须谨慎从事，不能再扩大规模。”如果真如艾弗里所预测的那样，在战后 3—4 年内发生了严重的经济萧条，那他就会名声大震，成为英雄了；同样也会象《商业周刊》杂志认为的那样，成为“美国最精明的商人”——在别人出现紧缩时，沃德的现金和流动资金却会大量增加，从而促使公司扩大规模。但是随着一年一年情况的变化，公司坚守不渝的战略决策不得不发生动摇了。

从 1946 年到 1951 年，西尔斯花在新开的或使其现代化的零售商店、仓库和邮售分理处上的钱达到近 3.05 亿美元，而沃德这期间其实对此分文未花。

现时比率是对资金流动情况的一种度量方法，多数债权人能够接受 2.0 的比率，即现时资产是现时债务的 2 倍。你会发现，沃德的这一比率要大于 2.0，艾弗里在位的后期高达 7.29，这反映了闲散的资产可以以现金或证券方式重新投资 3.25 亿美元。

而另一方面，西尔斯 1948 年的现时比率达到 2.0 这个最小的可接受水平，表明了其发展的速度之快。

沃德公司还舍不得花其他费用，因此：1 业务的 41.7%，西尔斯占 50%；1951 年沃德占 28.3%，西尔斯占到 66.1%。

2 德的销售量差不多增加了 2.5 倍，净利润增加了 1 倍以上。

三蒙哥马利·沃德战后的其他失误当然，战后不象艾弗里所预想的那样出现经济大萧条，这是沃德停滞不前的主要原因。但除了既没有把触角伸进大城市，也没有打进购物中心之外，艾弗里还有其他失误。

其中不可忽视的是沃德公司的机构留不住人，失了不少重要的管理人员。艾弗里以铁腕统治沃德公司，容不得别人对他有半点不同意见。在他 3 年的总裁任职期间，24 德和泰勒公司、W.T.格兰特公司的总裁。艾弗里的独裁与专制无益于吸收有能力的管理人才，他们总希望能有大胆决策的自由。

为保持和建立庞大的现金储备，沃德过度地削减了开支。商店的行政支出减到最低程度，没有经费来改善店容。在这一吝啬思想的指导下，600 万美元商品的目录也被废除了。艾弗里还要求不要专为展示服装留出展品，以节省下 6 万美元的展出费，或减少 1% 的总成本费。但是商品质量不高，陈列不足，服装不吸引人，反过来又影响了邮售。

过分克扣雇员薪金引起了掌管沃德公司大量设备的工会会员的反抗。工会的会员感到他们受到了不公正的待遇。为此工会向公司声明了他们的抗议，却没有得到满意的处理。经过谈判，艾弗里宣称工会并不代表绝大多数

雇员，沃德公司将不再承认工会。结果，工会向国家战时劳工局请愿，要求给予说明，并威胁说要废除劳工局的不罢工条款。

但文弗里不同意政府干预沃德公司的劳资冲突。最后工会举行了罢工，其他工会也奋起响应，联邦政府陷入十分为难的处境：要是政府不听国家战时劳工局的劝告，必然严重降低政府的威信，造成全国劳工的罢工。而当时正是 1944 年，国家处于战争最激烈的时期。

最后，联邦政府命令军队接管沃德公司，实际上是听从了国家战时劳工局的劝告。虽然艾弗里反对美国政府当局接管沃德在芝加哥的商店，当在政府的周密计划下，艾弗里还是被两名军人请出了他的办公室。

战后一段时间内，艾弗里还采取了其他一些“节省费用”的办法，如取消或降低库存，因为这些库存货物都已过时，售不出去。更多的资金被束缚在与销售有关的商品上。同时，西尔斯公司的销售与库存之比却在稳步上升，到 1956 年几乎是沃德公司的两倍。

休厄尔·艾弗里 1874 年出生于密歇根州萨吉洛，是该州一位有钱的伐木工人的儿子。在其一生中，他的大部分年月构成了一个受有尊重的成功者的故事。1894 年从密歇根州立大学毕业之后，艾弗里开始在其父所有的一家小型石膏厂干活，22 岁就当上了厂长。1901 年，这家小厂被美国石膏公司兼并，4 年后，艾弗里成为美国石膏公司总裁。《时代》杂志对他的描述是：“温文尔雅、才华横溢的超级推销员。”美国石膏公司正是在他的领导下，被建设成为了美国最大的建筑材料供应商之一。

在 1932 年严重的经济萧条中，推销员艾弗里受沃德公司董事及债权人邀请，来挽救这一濒临倒闭的公司，当时公司正有 870 万美元的赤字。艾弗里首先招集了一批生气勃勃的小伙子做他的助手。他还给沃德公司增加了新的豪华商品。他说：“我们不再依靠‘乡下佬’和‘土包子’，我们不光只销售外套和鞋。”他重新进入新潮商品领域，修订了商品目录，还关闭了 70 家不盈利的店铺。

他成功了：两年之内，沃德公司 570 万美元的亏损（193 年），被他变成了 204.38 仅为其 65%，到 1939 年，沃德的销售量为西尔斯的 82%，利润是它的 84%。

在公司内部，艾弗里实行铁腕统治，从来不顾雇员和管理人员的感情。这使他成为“全国最遭嫉恨，引诱劳工上钩的人”之最后，当他年已 87 岁之时，才脱离了总裁宝座。

四时来运转

1955 并未成功。他首先遭到了沃德的法律顾问约翰·巴农的驳斥，巴尔通过这一成功顺利地继任年迈的艾弗里成为公司的新总裁。

巴尔试图使沃德重新振作，在 1957—1961 年间，他开设了 58 家商店。但巴尔毕竟是一名律师，而非商人，他无法保证新店一个接一个开张的同时，利润也相应地增长。相反，利润开始下降了，他决定取消先前的计划，不再开设新店，以节省费用。但 1960—1961 年，沃德公司的利润仍然继续下降。巴尔此时认识到自己在这方面难以胜任，就聘用了一位精明强干的商人：罗伯特·布鲁克。自 1944 年到 1958 年，他一直是西尔斯的主要领导者，也是沃尔普尔家用电器制造厂的总裁。

沃德公司赋予布鲁克重新建店的自主权，他立即从西尔斯公司招来几个管理人员作他的助手。沃德公司注重在小城镇开办小商店的做法逐渐被在

小城镇开办大商店的方式所替代。另外，公司拨出 5 亿美元给布鲁克去实现他的计划。除了新开设店面外，他还对人口密集地区的老批发商店进行整修。布鲁克开设商店的思想是“成批地开设”，在芝加哥、洛杉矶这样的大城市，沃德公司“成批”地开设了许多商店。

这一做法的好处在于，一批商店的巨大销售量，可以补偿大城市昂贵的报纸广告费用。数额庞大的广告费可以由这一批商店分摊，因此在不对个别商店的利润造成严重影响的情况下，总的广告费支出允许增加。

从 1957 年到 1965 年，沃德公司新开办 182 家商店，这一数量的增加显然对公司的经营产生了良好的影响。新开办的商店销售额在 1965 年占到 72%，税前利润则占到 73%。由于沃德公司完善和改进商品经营方式行动迟缓，使其销售量比应有的减少 30—40%。例如，沃德的人工邮售系统相当落后，以至于 1965 年圣诞节期间的订货单没有能力处理，造成大量订单被延误。布鲁克接管之后，设法使邮售业务实现了机械化和电子计算机化，这一措施让公司的销售量逐渐增加。在 1967 年，布鲁克甚至可以宣布：“我们按经营目录经营的热情半点也没有减少。……这种销售形式比传统的零售方式发展要快。”除了开设商店，使商店实行现代化以外，布鲁克还改变了公司的商品控制政策。

他首先减少了商贩的人数。事实上，当时沃德公司有 1500 到 7200 名小商贩，但其中 200 名，在艾弗里和巴尔管理下，曾一度取消了某些商品的订货。然而商品的库存现在仍然大大增加了，商店被迫对许多商品降价销售，利润因此减少很多。而且，沃德公司以前不允许采购人员与制造厂商签订长期合同，而只能签订一次性合同，因此他们得不到厂商提供的必要的销售担保。结果是沃德得不到低价购进的商品，也无法控制所采购商品的质量。另外，供应商各不相同，订货量通常很小，运费因而较高，布鲁克减少商贩人数的措施，的确有利于进行集中采购，从而避免上述的不利之处。

这样，沃德公司终于迎来它的转机，增加了利润和销售额，扩大了市场占有率。

而与此同时，西尔斯却赶不上战前的水平，对它而言，至少不利的内外条件并未减少。到 1968 年，沃德公司与集装箱公司合并，组成马科公司。新公司的销售额 1973 年上升到 40 亿美元不止，净收益接近 1 亿美元，其中 55% 的收益是沃德公司的功劳。

五教训与经验

沃德公司零增长政策的完全失败可以说明美国企业经营中的一条基本规律：公司倘要生存，必须发展，不能也不可能固步自封。因为顾客、供货商、管理人员及所有的人都对公司的发展有兴趣，公司一旦兴旺和发展，他们便能从中得利。当然，在公司既无财源又无合适的管理人员时，一味强调发展也不会有好的效果，量力而行是发展的前提。

其次，公司必须注意改变战略以适应变化。对待失误不能听之任之，更不应当视为必然。战后，艾弗里的战略基本上是适当的，然而，在 5 年过去经济萧条发生的情况下，公司仍然没有及时重新评价和判断原有政策，遂造成严重后果。竞争环境是动态的，如果公司不想无所作为，就必须对实施战略不断地进行重新评估。

另外，也不能忽视竞争对手的行动。即使沃德错误地认为其战略正确而不屑于扩大规模，仍有必要对竞争对手的竞争性行为有所防备。多年来西

尔斯一直在扩大规模，这一挑战本应受到沃德回击，但它没有这么做，到头来追悔莫及。

对任何组织来说，任何的独裁统治都是行不通的。独裁状况就意味着几乎所有事情均靠唯一的决策者作出判断，要求每一判断都正确显然是不可能的。采取更加灵活的方式则要完美得多，它要求决策者对市场及各种协会和附属机构提出的意见作出及时，灵敏的反应。

对零售商而言，正确的商品意识必不可少。商品周转率、商品价格调动、商品的不断更新储存、保持商品的外观、精心选择中间商贩等因素都无比重要，不能有丝毫忽视。然而，当高层领导并非经商出身（如艾弗里就是）之时，他们往往就忽视了这一点。

最后，沃德对上述问题有所认识，重新采取大胆进取的策略。不过，那些年月造成的损失再也无法弥补。艾弗里缺乏正确的判断，却又容不下不同观点，其行为给沃德公司的前途盖上了阴影；虽然他大半辈子成绩卓著，但对沃德而言，却使它沿着错误的方向，逐渐走上了下坡路。但艾弗里的固执简直难以理喻，他连这一点都还不肯承认。

未来的沃德公司

1974 德公司。政府与公共利益集团对此举大为不满，指责默比尔不顾全国人民的迫切要求放弃对石油和能源的开发。

此外，默比尔公司的股东们也没有从收买中得到多少好处。沃德公司的收入不仅少于默比尔公司的石油收入，也少于多数主要零售商的收入。例如，1978 年默比尔公司的能源和化工业务收入占总收入的 14%。沃德仅占 9.3%，集装箱公司由于运费不高，收入只占到 2.4%。1976 年和 1977 年两件、默比尔单独统计了沃德公司的收入，分别只占总收入的 8.1% 和 9.5%。这就是说，在沃德公司推行零增长政策大约 20 年以后，它的业绩还不如从前，只能算得上一家“也在营业”的失败的百货连锁商店。

思考与讨论

1. 你对小商贩作何评价？尽可能详细地分析一下。
2. 假如你是公司的董事，你是如何考虑零增长政策的？

第七章特许经营偃旗息鼓

——波戈·契福为什么不能成为第二个麦当劳

不要盲目追求高速度；发展中要有严格的控制；必须有自己独到之处；仿效有时也是必需的。这就是波戈·契福公司在灾难和生存斗争中得出的四条教训。

一吉尼罗食品公司

吉尼罗食品公司的前身是 1895 年创立的 C.W. 邮寄咖啡店。1922 年被合并为人造咖啡公司，从事咖啡和其他饮料的生产。1925 年，该公司开始陆续与其他一些公司组织在一起，其中就有杰利——奥公司和马克斯韦尔·豪斯公司。1929 年，人造咖啡公司改名为吉尼罗食品公司。

公司的不断成长，不仅表现为联合或兼并其他公司，也表现为内部产品的开发，当时除人造咖啡外，吉尼罗公司还经营餐后食品、冷冻食品、早

餐食品等其他畅销品种。1956年，它的销售额达到15亿美元，比1925年增加了60%。

进入60年代，尽管公司的经营成绩开始有下降的兆头，但是销售收入还在稳步增长。值得注意的是纯收入没有和销售额同步增长，结果销售利润率开始从1963年的6.5%逐步下降，而且股东产权收益率也从1963年的17.5%开始下降。不过，吉尼罗食品公司仍以6%的销售利润率在包装食品业中处于领先地位。而且，公司的6种食品除去人造咖啡外，在同类品种中也碰不到任何有力的竞争对手，甚至对其他食品种类形成严重威胁。

只是到了1968年，才出现了较为严重的问题，联邦政府贸易委员会强迫吉尼罗食品公司取消于1957年开业的餐具清洗器生意，董事长库克痛苦而悲愤地说：“若干年来，他们制定一些相当苛刻的限制政策，规定哪些我们能做，哪些我们不能做。”

他们很清楚，我们没有做什么象进军国际范围的超级市场这类大事情。类似的还有，他们不赞成大量依靠消费者广告这类东西。近年来，我们几乎全凭我们的经验和知识才摆脱了这类问题。”反托拉斯行动也造成了无数的麻烦。吉尼罗食品公司三个最大的分公司都陷入困境。伯滋·艾冷冻食品公司在竞争中败给格林·贾恩特公司。其直接原因是格林公司研制生产出可以直接放入沸水的软塑包装蔬菜食品，大大方便了消费者，从而吸引了更多顾客。更为严重的是：不断增多的超级市场也抛出标有他们私人厂标的产品，其价格一般低于吉尼罗食品公司国际商标的价格，因而受到消费者的亲睐，这也使吉尼罗食品公司的市场占有率和利润率大为减少。

占吉尼罗食品公司的市场销售收入1/3强的马克斯维尔·豪斯公司也处于转折点，由于年轻人对咖啡的需求量比他们的双亲要少得多，公司不得不大力气去寻找新的有规律购买的顾客。

由于消费者爱好的另一个变化，谷物市场正在缓慢而明显地扩大，吉尼罗食品邮售公司也要进行艰难的转变。它首先必须从凯洛格占领下的第二市场移置出来，然后又要面对扎阿政·米尔公司的强烈竞争，后者对谷物市场的形成起了很大的推动作用。

二灾难和生存斗争

在政府政策的干预下，确实出现了利润下降的势头和某种侵蚀竞争的局面。吉尼罗公司面对新的环境，决定首先至少在某些同其他专业公司相关的业务如食品业务上分散其活动范围。他们看到，60年代中期的快餐业一直在不断地发展壮大，事实上，家庭以外的食品销售比家庭中消费的食品增长速度快两倍。1967年的波戈·契福经营体系，收入达到1600多万美元，700个印第安纳波利斯快餐熏鸡店，6个里克斯牛排三明治餐馆都有获利。吉尼罗食品公司收购这一体系，无疑是有眼光的。

同时，公司也在食品加工方面大有收获。

1968吉尼罗食品公司所属的波戈·契福体系也同样获得了极大发展，它的经营触角伸向39始了一个快速发展计划。从1969年3月起，公司就有900个网点铺向全美国，同时还打开了通往加拿大的销路。1969年12月，该公司在美国有1022个网点，在加拿大有29个，增长了70%还多。全国快餐业84%的特许经营以及16%的销售额被波戈·契福公司占据，其广告费用平均每年达到250万美元。

然而好景不长，波戈·契福的迅猛发展，使吉尼罗食品公司蒙受损失。

问题发生在 1972 年 1 月，惊人的消息传遍了整个美国：吉尼罗食品公司宣布税前降价商品价值总额高达 8300 万美元，折合税后的每单位 1 美元。同时，吉尼罗食品公司向快餐领域的进军突然地被打断，关闭了 70 个牛排餐馆，削减了波戈·契福 1200 个三明治售货点中的 100 多个，而且可能会关闭得更多。

整个吉尼罗公司遭受了严重的损失，波戈·契福的原投资额已达 1600 万美元。

但吉尼罗的领导者认为，产品滞销时长时期的租凭、承诺也是债务。此外，为挽回损失，波戈·契福受挫后又投入了更多的资金试图捞回原本，但新的投资只是在原有的 1600 万美元之外又增加了 83 万美元的损失。

庞大的吉尼罗食品公司在经营象烤三明治和牛排这么简单的生意时，居然造成如此巨大的经营失误，原因何在？该公司的董事拉金曾作过解释，他说：“没有足够的客人到餐馆进餐，这是主要原因。小孩们不再爱吃牛排，后来成年人也不想吃牛排了，吃牛排仅仅是一时的狂热。”关于波戈·契福的经营管理，拉金承认是过于简单了：“总经理受挫以后，我们把公司的一个管理人员派去当经理，但是这个人恰巧不懂得经营这种生意的办法。”波戈·契福的创始人给公司带来虚假繁荣，事实上也给总经理的任命造成了不利影响。一般来讲，在开业的两年时间内，管理者必须谨慎从事，否则小小的失误便可能导致失败。吉尼罗公司仰仗自己庞大的管理队伍，的确没有充分认识到这一点。

1972 年公司并未受到生死存亡的威胁，公司作为一个整体仍在盈利。但波戈·契福还是损害了公司的形象，特别是损害了主要食品购买者的利益。这方面的公司损失难以弥补，致使它不得不缩小服务市场，以缓和快餐食品经营方面的紧张状况。不久，董事长拉金过早地辞职，公司降低了销售费用，减少了工人 10% 的薪水。这充分反映出吉尼罗食品公司的其他经营方面也发生了问题。

三事后对吉尼罗公司战略的评价

失败之前的评价

吉尼罗食品公司最为兴旺发达的时候是在 1968 年。但如此富有竞争力的一个大公司是如何走向失败的呢？明眼人一看即知，快餐经营和为超级市场提供包装食品的生意，虽然同是经营食品，其实有很大的差别。最主要的一点在于，它们促销的手段、竞争的方式、设备的要求不一样，尤其重要的是对管理的要求不同。非常遗憾，吉尼罗食品公司即使蒙受了重大损失，最终还是没认识到这一点。波戈·契福的失败并非偶然，相反，它与周围环境的制约有着直接的联系。一个优秀的管理者应当认识到这种联系，并采取及时地改正错误。

要搞清楚快餐经营的独特之处决非无法下手，麦当劳公司就能很好地把握其方向。麦当劳资金雄厚，同样具有迅猛发展的条件，他们的高明之处在于没有四面出击，而是选准了市场，然后在此基础上树立起独特的商标和企业形象。肯德基炸鸡的成功很大部分也应归功于此。但是波戈·契福的红黄商标与其他公司相比，没有显著特征，使用也不普遍，这使得它在众多的产品标志中显得毫不起眼。商店的建筑风格、座位布置也缺乏独到之处，难以吸引顾客。

波戈·契福受挫后撤并了 39 个地区的 700 个网点，这又是一个失误。

因为当时剩下的餐馆为数不多，且集中于竞争激烈的大都市，管理困难，促销费极高，难以与强大的对手展开竞争。另一方面，麦当劳和其他主要的特许经营经营者采取了不同的政策，他们避开对手，选准目标市场，一个市场稳定后再去占领另外一个市场，这样稳扎稳打、步步为营的营销策略终于使它们立于不败之地。

食品的质量和品种也是成功与否的一个重要因素。当竞争者研制出了鱼肉三明治，或者市场上牛排、洋葱圈、苹果馅饼畅销时，波戈·契福本应当改变品种策略的，然而它没有这么做。一般来讲，随地域的不同，对食品的质量要求也不一样，这是个重要的经营原理。波戈·契福恰恰在这上面出现了问题。

吉尼罗食品公司发言人承认他们在选择特许经营人时有失误，他们的培训工作也没有做好。例如，珀森斯本来对特许经营很感兴趣，凭着有地位保人和财务的后盾，再加上他经营加油站和其他业务的经验，选择他做特许经营人或许会更好。同时，这些新的经营者应该被暂时送进训练学校进行培训，培训不是让他们学会某种技术，而是教会他们怎样判断企业状况，以及怎样针对问题采取措施。

盲目的发展也导致了公司的失败。波戈·契福经营中还有一个较为明显的缺点：忽视现有销路的完善和公司现有的问题，一味强调占领市场。结果，摊子铺得很大，使得象商店位置选择失误，产品质量、服务质量失控等问题积重难返，不好收拾。

1969 起公司管理人员对整个市场营销策略的再思考。他们应当在这一关键时刻，在市场分析基础上选择目标市场，逐渐提高市场占有率，改善现有销售状况。但他们还是一味追求发展、扩大，正如拉金董事长所说的那样：“我们把手伸得太长了，发展得太快了。”

四同成功者和失败者的比较

如果我们把波戈·契福公司同饮食业最成功的麦当劳公司进行一番比较，就会更清楚地认识到它经营中的缺陷。反过来，我们可以把波戈·契福公司与实业界真正的失败者进行比较，也能够帮助我们认识波戈·契福的实际状况。

麦当劳公司的成功之处

下面这句话几乎成为一句人人皆知的名言：“麦当劳成功的秘诀在于它把马路旁肮脏的熏鸡店改成了干净舒适的家庭餐馆。”克罗克为顾客提供了一个愉快的环境，服务也堪称一流。在保持效率、友好服务、清洁方面，麦当劳确实付出了艰辛的劳动。汉伯格大学有一个专为麦当劳培训管理者和经营者的学校，特别强调如何为消费者服务。在麦当劳公司，有一本长达 350 页的经营手册，记录了从食品准备到设备维护必须遵守的标准。例如，要求门窗每天清洗两次，规定食品的制作程序，服务的程序等等。手册甚至还要求雇员如何穿衣打扮：男人的头发要修剪得象军人一样短，皮鞋要擦得铮亮，妇女必须穿黑色低跟鞋，头发要网上，并要轻妆淡抹，所有雇员着装一定要统一。

在麦当劳公司，烹调实行彻底的标准化制度。一磅肉的肥肉不能多于 19%，甜面包必须 3.5 英寸宽、卖价不超过 1/4 盎司，每只熏鸡应放多少洋葱都有明确要求。

就连一件食品做成的时间也有规定。比如，法国灌肠要 7 分钟，咖啡

要 30 分钟。超过规定时间的食物必须扔掉。质量检查员必须严格检查经营的各个环节，以保证食品服务的同一质量。

坚持高标准选择特许经营者是麦当劳公司的一贯作法。公司的监督机构必须对商店的经营严格监督，发现问题及时处理，以防一个餐馆的问题影响到公司其他相关商店的经营。一个商店要获得麦当劳公司的特许经营证，必须达到规定的标准，否则即使其他条件再好也难以入选。

麦当劳相当重视群众广告的作用，当时它是这种广告使用最多的企业之一，平均每年要花费 5000 万美元。一般人认为群众广告是“瞎子点灯——白费蜡”。但麦当劳却用事实证明这种意见的浅薄。70 年代初期的一次中小小学生调查证明，有 96% 的人赞扬麦当劳，仅次于获得好评最多的桑塔·克劳斯。

在那次调查之后，麦当劳开始有选择地扩大它的产品种类。1975 年建立的早餐馆及其相关服务项目的发展，使销售增长了 5 - 10%。增加一些三明治的种类，如添加莴苣和西红柿，使销售增长 15%。此外，每个商店还要增加 1.4 万美元的附加设备费，用于产品的改善和研制开发。

在经营方面，波戈·契福同麦当劳相比确有很多失误，如缺乏自己的形象，表现不能始终一贯，不能根据环境变化随时变动产品种类，舍不得花促销费用等等。

在促销方面这种差别尤为明显，波戈·契福经济增长年代每年的促销费仅 250 万美元，麦当劳则达到了 5000 万美元。事实上，一定的促销手段能加深人们对公司形象的认识。另外，波戈·契福在特许经营人培训方面，也缺少严密的计划；对于他们的选择，同样没有协调一致的选择程序。最后，波戈·契福公司在监督、检查方面没有严格的规定，既使有，执行也不严格。

五失败者的教训

波戈·契福还不算一个很惨的失败者，真正的失败者是那些在 60 年代末期 70 年代初期日趋衰落的特许经营公司。一些公司之所以失败是因为他们没有找到合适的特许经销代理人或受证人。麦当劳的经验说明，特许经营取得成功的一个关键因素是受证人必须保证全力以赴投入。生意象是一条短命的鱼，经营者的努力则象是水，把水抽干了，鱼也就不复存在。营业场所选择不好也会给特许经营带来不利，在全力占有主要市场过程中，有些公司不做调查，无选择的确定设店地点，有时甚至被房地产经纪人左右。

很多公司实际上管理不善，但在经济发展顺利时，管理不善带来的后果并不明显，一当经济走下坡路，特别是竞争加剧的时候，管理上的毛病往往会致企业于死地。

为了尽快地取得公众的注意和理解，60 年代许多特许经营店以专业体育运动员的名字命名，并高薪聘用他们来招徕客人。比如艾尔·赫特三明治餐馆，杰里·卢卡斯啤酒酒店，米基·曼特尔斯餐馆，等等，然而这种作法并不高明，因为顾客偶尔可能花钱去看看运动儿赛，但是他们决不会因此而常常光顾某一餐馆，除非它有优质服务和食品。事实上，这些商店中很多恰恰没有这种服务和食品。

虚假的广告往往以能扩大盈利自居，因此很能吸引投资者。有的，利润增长还来自虚假的会计程序。比如，明妮·珀尔小吃 1968 年 5 月有 405 个特许推销点，股票收益达 20 美元；同年 12 月有 1200 个特许推销点，股票收益达到 68 美元，表面看来经营非常成功。然而到 1969 年底，1600 个

特许推销点中只有 263 个维持，1970 年只剩下 183 其股票收益由 1968 年的 68 美元跌到了 1970 年的 50 美分。

波戈·契福公司没有从事任何不规矩的活动，如做虚假广告、搞投机生意，它坚决地依靠经营盈利，并取得一定成就。但同样显而易见的是，波戈·契福犯有和这些失败者相同的一些错误，致使经营管理上的不足超过了成就，最终还是没有尝到胜利之果。

六应吸取的教训

特许经营和其他经营相比有很大不同，最大区别在于它能使公司比起本身经营要取得更快的发展，即使公司本身有丰富的资源也是如此。有些公司积聚了不少资本，如果找不到合适的特许经营人和有利的经营场所，企业的发展还是会有很大阻碍。

特许经营的另一个特点是某一企业的粗劣经营会影响公司其他企业的经营。因为特许经营者往往比受雇管理人员有较多的自由。在他们所组成的体系中，容易出现问題，而且一个企业的失误便很可能影响整体的形象。

不要盲目追求高速发展

特许经营获得的过分快速的发展有时可以致企业于死命。实际上，强调发展有时意味着忽视现实经营。结果，企业中正在抬头的问题由于没有引起足够的注意而日益蔓延，最后无法控制。这是波戈·契福及其他公司失败的主要原因，当然，一个进取的公司不应放弃发展，但必须谨慎和有控制，即使一个比较缓慢的增长也必须注意条件的允许范围。

发展中要有严格的控制

一个公司要想充分认识正在滋长的问题，抓住有利时机并最大限度地利用资源，就需要严格控制迅速发展的销售途径。另外，保持独特的形象和实行标准化也很重要，对于特许经营来说，这也许是最重要的。因为特许经营公司管理的是独立企业而不是雇佣人员，同时特许经营还是一个体系。一个劣等的企业会影响其他企业。

控制不只意味着规定标准——记住麦当劳公司 300 页的经营手册，而且也包括严格执行标准。总公司和分公司的经理应当经常、不固定地按照规定的标准检查，衡量评估商店的经营成效。一旦发现企业经营误入歧途，就应提出警告并采取行动纠正，否则，企业会由于连续的失误招致失败的命运。为选择和培训特许经营者所进行的管理也是必要的，在商店场所选择和商店设计方面同样要求建立某些技术标准，从而保证公司形象的完整性。

必须有自己的独到之处

任何公司都要树立自己的、有别于竞争对手的特色，这一点在激烈的竞争环境中尤显重要。的确，企业特色并不是很容易形成的，特别是在众多的竞争者已懂得它的重要性的地方。但是，不能停下研究如何树立企业特色。这些特色可以表现为独特的设计和建筑风格，也可以来自风味独特的饭菜、服务项目。另外，不同的促销手段常常有意想不到的效果。企业特色甚至可以建立在对不同消费阶层的分析判断基础上。

仿效有时也是必需的

自愿仿效往往被认为背判了先前的做法，但树立企业形象却离不开仿效。人们在实践中通常认识不到这一点，他们常常谈论成功企业的最大特点是没有仿效他人的商标、建筑风格或饭菜品种。

波戈·契福一开始做得相当成功，而麦当劳当时的管理并不出色，后

者曾认真学习了前者的经验，而当麦当劳的优点广为人知时，波戈·契福却没有及时吸取前者的经验，虽然这在实践上并不需要有任何天才。直到 70 年代后期，波戈·契福公司才开始仿效其他经营者，但为时已晚了。

当一个公司已经形成了自己的成功经验时，为什么其他公司迟迟不能仿效呢？最大的原因可能在于，其他公司也一心想保持自己的特色，因而固守原有的经营方式，对成功者的经验视而不见，充耳不闻。实际上，虽然仿效不是一种创新，但借鉴别人的经验为己所用，可以少走弯路，节省我们宝贵的时间和精力，把它们用于更新的创造以及经营的其他方面。

思考与讨论

1. 扮演一个辩护者（这个人持与本书相反的观点），尽可能地阐述波戈·契福公司的长处。

2. 进行一个创造力练习，或许灵感可以帮助波戈·契福在树立企业特色方面有所改进。

3. 你赞成改变波戈·契福这个名称吗？为什么？

4. 你如何说明竞争者为什么不愿意仿效经营成功企业的经验。

5. 你认为 1968 年美国联邦贸易委员会抑制了吉尼罗公司的发展吗？从他们各自的观点讨论他们行动的合理性。

角色模拟

假如你是波戈·契福公司失败前吉尼罗食品公司的负责人，为了减少或消除公司发展中的风险，你将设计什么样的市场营销策略。请尽可能地体现自己的特色。

第八章恃名傲物痛失王冠

——钟表王国的没落

瑞士钟表独步天下，在全球市场锐不可挡，但它对石英电子表的漠然和迟钝以及它的盲目自信，使得刚到 80 年代，瑞士的两家最大表厂面临的只有破产倒闭。

一王者

提起瑞士，人们很快会联想到欧米茄、劳力士等驰名世界的名贵钟表，事实上，很多人也正是通过瑞士钟表才了解瑞士这个国家的。

瑞士的钟表工业是从家庭手工业开始的，钟表制造技术世代相传，这使得瑞士的钟表工业能够得到保持和发展。

1618 在这个战争过程中，瑞士人逐步发展初步形成了自己的中立政策。

钟表业也面临着千载难逢的绝好时机，那时日内瓦钟表已经非常有名气了，现在德意志的钟表制造业衰落了，这就为瑞士钟表开始独步世界提供了可能。在这个时期，瑞士钟表业得到政府的扶持和鼓励，钟表业成为仅次于纺织业的第二大工业。

在这段时期中，瑞士工场手工业和家庭手工业已有相当高程度的发展，钟表业在当时欧洲乃至世界都居于领先地位。

十九世纪开始，瑞士开始了工业化进程，钟表制造业由此迎来了飞速

发展的黄金年代。工业革命以来，十八世纪擒纵轮的发明和第一只手腕表(过去是怀表)的出现，预示着钟表工业技术的重大改革。在 1804 年瑞士日内瓦建立了第一个钟表厂，从家庭工业到机器制造，这是钟表工业的一个重大发展，它使钟表的误差从每天 1 小时减少到每天几分钟，并且使钟表业逐渐走向大众化。十九世纪中期以前，钟表业存在着一种趋势，即钟表提高精度，改进质量，日益成为一种奢侈品工业。机器制表出现后，瑞士钟表市上出现了一种称为罗斯考夫表的质量不错而价格低廉的新表。

罗斯考夫是拉绍德封的一个钟表厂厂主。他发现在市场上取得成功必须制成一种大众化的手表。他一直致力于生产一种“工人表”，并在十九世纪中期取得成功。钟表业逐步壮大，1800—1850 年日内瓦钟表生产增加了 10 万只。在汝拉山区和纳沙泰尔，钟表制造业者从 1817 年 4870 人增加到 1846 年的 10000 人，每年出口 50 万只钟表，并且纳沙泰尔州正成为另一个重要的钟表业中心。到 1866 年，纳沙泰尔州约有 14000 的不断发展，1901 年瑞士在全世界销售了 730 万块表。

第一次世界大战的爆发对中立国瑞士并没有造成大的影响，相反，钟表业的业主在战争中获利甚丰。许多钟表制造商在战争期间得到国内外的许多军事订货，因而生意兴隆。第二次世界大战同样没给瑞士钟表业带来什么危害，二战结束以后，瑞士手表获得了前所未有的巨大销售市场。瑞士钟表逐步取得世界市场垄断。从五十年代开始，瑞士出口手表连续十几年居世界出口总量的 50% 以上。

瑞士钟表业的空前发展与瑞士高度重视科学技术在生产中的应用是分不开的。

早在中世纪，当瑞士钟表以其精湛的技艺而独步世界时，瑞士人便深深地体会到了先进技术和工艺的重要性。为了加强竞争能力，改进钟表技术，瑞士钟表企业十分重视科研与工人的技术训练。全国约有十所专门培养钟表工人的技术学校，每个钟表工厂都有自己的培训计划。纳沙泰尔大学物理学院专门培养高级钟表技术人才，毕业后可以得到钟表工程师的称号。瑞士钟表企业联合办了两个科研实验机构，一个是“瑞士钟表国际中心”，一个是“瑞士钟表实验所”。此外还有一个国际钟表“科技情报资料研究中心”。政府为此每年都拨出大量的资金作为研究费用，所研究的课题也是极为广泛，从原材料到机芯、零件以及保护机油等。研究成果不断用于生产，如劳力士厂设计出氦气排放活门，取得手表防水专利；雪铁纳厂在机芯周围安装一个弹性减震环解决防震等。瑞士把钟表研究机构视为禁区，不允许外国人在这些机构里从事研究。同时为了研究及采用国外先进钟表技术，瑞士在全世界设有钟表技术情报中心和通讯站。

瑞士政府和企业和技术上的苦心追求是有巨大的成绩的。1924 年，瑞士制出了电子表模型，战后瑞士又首创日历表和双日历表。1953 年，瑞士的一位工程师发明第一只音叉手表，这种手表每秒摆动数百次，因而精确度进一步提高，这是电子技术和精密机械加工结合的初步尝试。1959 年，瑞士埃勃什公司发明了第一只摆轮游丝式电子表，这标志着第一代电子表的问世，也标志着世界钟表技术进入了新的研究领域。

技术的不断革新也必然带来市场的开拓，到本世纪六十年代，瑞士钟表业进入鼎盛时期，拥有 1000 多家钟表企业，十几万钟表工人，年产各类钟表 1 亿只左右，产值 40 多亿瑞士法郎，行销世界 150 多个国家和地区，

世界市场的占有率也多在 50—80 瑞士带来了极大的荣誉，也是瑞士工人最值得引以为豪的成就。

二 石英钟表的冲击

机械手表自 20 世纪初诞生以来，到今天已成为人们的生活必需品。有人说“手表征服了世界”，不无道理。在几十年的发展历程中，机械手表虽然有了许多重大的改进，例如 20 世纪二十年代发明了自动手表，六十年代高频表，超薄型表，微型戒指手表的出现，以及以后日历、周历、月相、闹时和秒表等多功能手表的发明。

但是它的基本原理和结构并未有重大的改革，并没有摆脱精密机械的范畴。由于手表的机械结构本身和装配过程中的不可消除的误差，再加上气压、温度、地球引力场等因素的影响，即使是高级机械手表的日差也在 3—5 秒左右，象机械表之王，瑞士的劳力士表每日误差也在 3—4 秒之间。

对于传统机械手表结构进行革命的尝试，是从 1952 年美国发明电动手表开始的。

这种电动手表（也叫做接触式摆轮电池手表）用化学电池作能源代替机械手表的发条，电池电能直接传给摆轮游丝作一个周期为 0.4 秒的连续振动，最后经计数机构传出。由于采用的是化学电池，能量比较稳定，一天内的变化极小，因此走时精确度得到提高。但是这种表的电路开关是机械接点，开关寿命最多只有几万次，不可能承受 24 小时内 4.32 万次的开关次数。这一致命弱点使这种电动手表成为昙花一现的品种。这次尝试虽然失败，但却为人打开了思路，电子手表应运而生。

美国电动手表的思路启发了瑞士人，瑞士钟表公司都在这方面投入了人力财力进行研究开发。1953 年瑞士人发明音叉电子表，这是电子技术和精密机械加工结合的初步尝试。这种新颖结构的出现被认为是手表结构的一次革命，它的优异的走时精度也曾轰动一时。但是这种表的零件加工要求和装配调整工艺比机械表难度更大，所以这种技术一时难以推广。

但瑞士很快又研制出了摆轮式电子手表，它是在 1959 年由埃勃什公司研制成功的。它的成功依赖于瑞士生产摆轮游丝的成熟经验和精湛技艺。这种表是用化学电池为能源，仍用摆轮游丝作振荡系统，但它革除了电动手表的致命弱点——机械接点开关部分。基本原理与机械手表，电动手表相似。虽然走时精确度高于一般自动表，但却没有音叉手表那样的精确性，不过瑞士人对此还是比较满意的，因为这种表的加工工艺和装配工艺比高级机械表简化 1/3，成本也就有所下降。瑞士将这种表投放市场后，曾在欧洲流行一时。

1959 年的观点：石英钟表将是未来钟表业的主流。文章全面地阐述了石英的特性以及其应用于钟表工业的可能性，引起各方的注意。事实上，早在 1930 年世界上就有第一台石英钟问世了，但由于该篇文章继而指出，石英表还将成为手表业的主流，这就让钟表业厂商大为吃惊。

然而很快这阵喧闹就平息了，来自世界各地的赞美之辞，已经使瑞士钟表商坠入云里雾中了。主流也罢，支流也罢，瑞士人已经相信他们都能走在世界的最前列，只有他们才能掌握并改变世界钟表业的前途，而其他各国，只有随波逐流的份。就连瑞士政府也很快忘却了这场争议，它太相信自己独领风骚的钟表业了，因为这时瑞士钟表企业同样已拥有世界先进水平的石英钟表，更不用说王牌机械表了。

然而瑞士万万没想到的是，一场威胁钟表王国地位的科技挑战正在日本的诹访精工舍秘密地进行了，其突破口就是石英电子表。

虽然诹访精工舍只是一家刚成立不久的小公司，但是它麾下的技术人员都把目光瞄向了未来。主宰未来才能取得胜利，这是他们的经营哲学。很快地，一项旨在开发未来钟表的研究计划形成了，他们将这次研究革新命名为“59A计划”。这一年正是1959年。

1959年当目标逐步明确后，59A计划小组的一位科技人员提了一个建议：“有人认为精工可以承办东京奥运会的计时工作，我们可以先到罗马奥运会去看看……。”1960年，为了侦察瑞士实力的技术人员暗中从羽田机场出发了。

罗马奥运会可以说是瑞士钟表的展览会，国际奥委会对于欧米茄有着绝对的信赖。马拉松以及长跑项目不必说，其它各类项目几乎都是在欧米茄的指针下决出胜负的，大到时钟，小到秒表，都是欧米茄的天下。然而欧米茄制造的计时装置，几乎都是机械钟表，仅有几部是石英钟表。在瑞士人的眼里，石英表并没有多大的份量。然而这个消息为日本诹访技术人员获悉后，日本人欣喜若狂。

现在59A计划小组的目标就是在东京奥运会之前全力完成可以携带的石英表。为了能够携带，就必须以干电池来带动。随着计划的推进，诹访精工舍开始出成果了，1961型机，由于它拥有高精度度，开始被日本多家马拉松采用，并且在日本国内的每次钟表比赛中荣获第一名。

1963年瑞士突然接到日本诹访精工舍的申请，要求参加此次钟表比赛，这使瑞士人大吃一惊。因为早在1959年，瑞士就允许外国产品参加本国的钟表比赛，但是外国厂商对于这个高高在上的钟表王国都是敬而远之，觉得瑞士的钟表披着神秘的面纱，因而没人能冒这个风险，这种比赛只是瑞士国内厂商之间的技术竞争。

如今，日本找上门了，纽氏天文台比赛有着长久历史，其中外国产品参加还是头一次。但在瑞士方面看来，日本参赛无异于自投罗网，飞蛾投火。他们认为自己几百年来钟表技术的沉淀决不会输给日本这个莽撞的后生。

尽管如此，瑞士还是作好了充分的准备，毕竟这是外国产品和瑞士对抗的头一遭，他们把全部精力投入到维持高精度度上。为此，在制造参赛用的钟表时，对日常产品和参赛用品作了明确的划分。如果获得胜利，那无疑给世人留下不可动摇的钟表霸主形象。

比赛结果出来了，瑞士囊括前九名，日本诹访精工舍的石英表951仅排列第10而却忘了这一点——日本人正快速赶上来了。这次比赛丝毫未给瑞士钟表业带来任何危机感。

然而诹访精工舍的科技人员却感到非常振奋，第一次参加比赛就有这么好的开端，这预示着好运。紧接着他们对石英表951再次改良，于1963年6月又推出三型机，同年11月又推出了四型机。从石英表951一型到四型机的开发成功，前后不过3年。

1964年设备的申请，要求日本“全面加以协助”。这个消息在瑞士引起轩然大波，在瑞士人的眼中，只有他们的钟表才有资格，才有能力承担奥运会的计时，而且这也似乎成了奥运会的惯例。如今突然失宠了，这让瑞士觉得不是滋味。

接下来的事情更是糟糕，在东京奥运会上，石英表951大出风头。和59A

开发目标一样，它是一种能够携带的，世界上最早使用干电池带动的石英表，重 3 公斤，平均日差仅为 0.2 秒，裁判可能用一只手轻松地携带着，而且 2 个干电池可以用一年，这和 1957 年的有一部小型卡车那么大的石英钟表相比，是相当惊人的进步。

瑞士那段时间的新闻媒体除了报道体育赛事，就是大幅面讨论神奇的石英表 951 业加紧加快石英钟表的研究，否则享誉几百年的瑞士钟表将遭到致命打击。

1967 前五名均被日本諏访精工舍夺走。瑞士报纸惊呼这是瑞士钟表史上最黑暗的一年。

瑞士再也坐不住了，他必须拿出有力的反击措施，维护自己钟表王国的荣誉。

瑞士政府召集全国各大钟表厂商研究对策，在这次会议上，各大厂商纷纷检讨对待石英钟表上的策略失误。“应该加强我们石英钟表的高精确性研究，我们能够做到的。”一家厂商的代表这么建议，这个建议很快得到大多数与会厂商代表的附和、支持，这时会议上也有人表示异议：“比赛并不是我们要追求的目的，别忘了，我们的成功要看我们是否掌握了市场的方向，也许石英表能够对手表业有所启发。”但在一片“教训日本”的叫喊声中，他的呼吁被埋没了，强烈的民族主义情绪主导了这次会议，也影响了处于十字路口的瑞士钟表业的决择。

瑞士庞大的科研力量展开了提高石英钟表精确度的攻坚战，他们要挽回钟表王国的面子，为了在来年的竞赛中重登冠军宝座，瑞士拨出了大量资金。他们的努力在日内瓦比赛中收到了成效，他们如愿以偿了，瑞士石英钟表独占了前三名，这使他们挽回了面子。然而瑞士的石英钟表从此走入歧途——他们制造的是越来越复杂的高水平的比赛专用石英表，以获取竞赛胜利为唯一目标，离商品化却越来越远了。

竞赛和商品化，这是截然不同的认识，在这种认识上的决择将极其深刻地改变未来世界的钟表市场，并将彻底改变一国在未来国际钟表竞争的地位和力量，瑞士选择了竞赛，没有使石英钟表朝着商品化大众化方向走，这就意味着瑞士选择了落后，选择了衰退。

諏访精工舍人不遗余力地推进石英钟表的商品化，中村向他的科技人员宣布：“我们要迈向商品化。如果石英钟表拘泥于比赛竞争，那它将走向歧途。只凭四十五天的比赛时间就决定一切，这种竞赛对我们没有任何意义了。”当时，石英钟表 951 中村领导的 59A 计划小组已达到世界一流水平，其下一个目标就是使石英钟表商品化。

中村多次对科研人员强调指出：“不能光是注意手表的大小，现在瑞士也和我们一样进行着这项研究，但是他们的产品就像上次日内瓦大赛看到的，一味追求连我们的技术人员都无法修理的复杂石英表，这怎么行呢？单凭技术者的兴趣，即使制造出很好的钟表，也不可能有多大的成果。最要紧的是要以大众化为目标，这对于机械表来说，无论在价钱上还是设计上都是一大转折。如果我们不这样做，我们的梦想就不能实现。”于是，日本放弃了比赛，把比赛中培养出来的科技力量全部投入到石英表的商品化研究上，这个策略的实施及其成功最终动摇了瑞士钟表王国的地位。

尽管石英表 951 已经使用干电池，并且只有怀表那么大了，但中村认为单是这样还不算是巨大的成果，如何以大众消费者手表为目标进行小型

化，才是 59A 计划小组今后最大的课题。这样，低耗电化，抗震性能，小型化等一些最困难的课题摆在面前了……多年的辛勤劳动使世界首只石英手表即将诞生，诹访精工舍的科技人员激动不已。1969 年 10 月 25 日，日本东京京桥的服部钟表店举办了一场新产品发布会，一个圆型的微小的石英表展示在人们的面前，这就是诹访精工舍多年艰苦奋斗的结晶：精工石英表 35SQ。这是世界上第一个具有实用化的石英振子电子手表，令世界各国的钟表同行大吃一惊，引起了一场骚动。

诹访精工舍的宣传广告铺天盖地。石英表的冲击同样波及新闻媒体。世界各大报纸都在津津乐道于这个新颖的石英表，美国《纽约时报》断言：“日本在超高精确度的石英表方面无与匹敌”。英国《泰晤士报》预言：“日本石英表意味着瑞士时代的终结”。日本的报纸写道：“石英的冲击是钟表业的前所未有的革命。”当然在赞美之辞铺天盖地而来之时，也有一些新闻媒体对这种石英表提出讽刺：“与其戴在手上，不如收藏在金库里。”这时的石英表尽管在实用化上已经向前迈出了一大步，但仍然比一般的机械表大一圈，而且最重要的是，其价格仍然较高，达 45 万日元。

诹访精工舍的技术人员回答道：“由于我们采用了独一无二的分散电动机，我们有信心使石英表更小更薄。”诹访精工舍的人当然不会停止使石英表 35SQ 小型化、薄型化、大众化的努力。

1970 诹访精工舍很快便汇集了十三位科技英才，成立了一个半导体研究小组。

痛苦的日子终于捱到了尽头，诹访制造出了和机械表一样大小的石英表，1973 年又制造出数字式石英钟表，1974 年又推出达到小型化，薄型化目标的精致石英表 6 理成章了。日本石英表开始走向世界。

瑞士钟表受到前所未有的冲击：七十年代中期开始，瑞士钟表每况愈下，在世界市场占有率每年以两个百分点的速度下降。1972 年瑞士表占世界钟表总出口量的 41 在不断减少，钟表业开工率只达 70%。当时世界最大的钟表部件生产企业埃勃什公司，在两年之内把它的工人从 11000 人削减为 7500 人。传统的家庭作业更是受到致命的打击。与此相反的是，日本精工石英表在世界市场上势如破竹，节节推进。

当瑞士最初在东京奥运会感受到来自日本石英钟表的压力之时，它的第一个反应是通过加强高精确性的研究，并且通过赢得具有权威和历史悠久的比赛，夺回王国的地位，但却忘了比赛和商品的目标不同，比赛只要在检查期间维持精确度就行了，而且在比赛的检查期间，钟表安静地放在某个地方，完全不受外界的冲击影响，然而作为商品的手表它必须能够抵抗各种各样的冲击及伤害。尽管这时瑞士的石英钟表的高精确度也是世界水平，但却未想到它未来的巨大的市场潜能。1969 年日本诹访精工舍的首例石英表问世，瑞士人如梦初醒，开始意识到石英表商品化的可能性。于是纷纷动员，加强石英钟表的实用化研究。然而为时已晚了。观念的转变并不能给瑞士带来什么，因为诹访精工舍的技术已经远远地走在前面了。

曾经埋头于制造石英表的一位诹访科技人员说：“如果我们的工厂一直跟在别人后面跑，就没有存在的必要了。当时尽管我们这家工厂是从东京迁移过来的，并且在废墟中起步，但是我们上上下下都认为，只有走在别人前面才能够生存下去。

这种危机感和决心和石英表的诞生有极大的关系。”在这种“走在别人

前面”精神的鼓舞下，他们闯劲十足，别人不会的事，自己来做。中村后来说：“无论是同步电动机，还是音叉型石英化型机，以及特殊的 IC，如果我们都想依靠他人的劳动成果的话，也许我们就不会有创造，我们也不可能实现我们的梦想。”以上石英表的三种核心部件都是由他们自行生产的。这在瑞士是根本不可能实现的。

这种差别一直持续了较长时间，因此尽管瑞士在 1969 年之后也开始研制石英表，但却总是很厚，而且价格昂贵，销售市场极其有限，始终难以达到大众化的要求。

而这时诶访精工舍在独特的“凡事做着看”以及“走在别人前面”的精神的鼓舞下，在这个领域进展神速。当时第一只石英表精 I35SQ 由于没有 CM03 这种 IC 技术，在制造过程中十分艰苦，严重阻碍了石英表走向大众化的进程，但诶访精工舍的科技硬是在短期内开发成功了特殊的 IC，便在大众化进程中取得了惊人的成功。到后来，诶访精工舍在这些技术上游刃有余的时候，瑞士和诶访精工的差别就决定了两者在世界市场上的竞争地位和力量对比。中村曾经深有感触地说：“如果我们是在瑞士的钟表工厂工作，也许我们不会最早推出石英表。在瑞士，钟表厂商的关系企业很多，只要向外订购，零部件就会自动地送上门，因此就不会再投入更多的人力物力进行研究开发了。然而我们不是这样，关系企业当时并不发达，因此我们就不得不自己想办法，到后来我们却发现，还是自己的想法离目标最近。”瑞士在石英电子表上的迟钝，不仅使日本夺去它的市场，美国和香港的电子表也同样给瑞士以沉重的打击。六十年代末，美国发表研究报告指出：十年内电子表将代替机械表。然而同期瑞士的钟表界却认为，到 1980 年 3 亿只世界钟表总产量中，各种电子表只能占 10—15%。这种对市场趋势看法的不同极大地影响瑞士钟表业的走向。1978 年瑞士《新画报》的大字标题道出了瑞士钟表业的不安：“传统的瑞士钟表业就要消亡了，美国和日本电子表侵入海尔维第，意味着这个行业的消失和嘀嗒嘀嗒的告终。”

三王牌的丢失

瑞士在石英电子表上吃了大亏，促使它急起直追，但毕竟落后日本、美国以及香港几年，在世界电子表市场上总是处于不利的位置。这时有人提出如果瑞士能以其王牌——机械表来进攻世界市场，这种出口市场不利局面兴许能够改变。但不幸的是：这个时候瑞士最后的王牌——机械表的优势也丧失了。

日本诶访精工舍在成立后不久就成功地设计出了男用机械手表——马贝尔表。

这种手表的精确度比日本同类厂商生产的机械表高出一大截，因此诶访精工舍将这种表投入大批量生产的轨道，在市场上非常畅销，受到国内消费者的广泛好评。后来这种手表在日本国内的钟表竞赛中连续几年取得优胜。最后诶访的人决定向瑞士挑战，中村对科技人员讲：“这样下去没有多大意思，还是向瑞士的国际比赛挑战吧”。

1960 听到这个消息，诶访精工舍的第一个反应是把瑞士钟表赶出奥运会。中村说：“无论如何东京奥运会要以国货来计时。”瑞士著名的欧米茄公司是过去奥运会正式记录计时方面的绝对权威。国际奥委会对于欧米茄有着绝对的信赖，几乎各类项目都是在欧米茄的指针下决出胜负。

但瑞士却没想到，准备在东京奥运会和欧米茄决战的诶访精工舍在机

械表方面进步相当神速。诶访精工舍除了开发出马贝尔表之外，1962 年推出了皇冠表，这比马贝尔表又前进了一步。1963 年他们又开发出了具有超常精确度的豪华精工表，这种表一经推出就受到国内及国际的广泛瞩目和好评。瑞士也注意到了这种表，虽然他们认为这种表还不具备和先进的欧米茄表抗衡的实力，但是，他们在私底下却隐隐地感受到了某种威胁。欧米茄公司有点担心东京奥运会的计时是否会让日本抢走。

为此他们提交报告给政府，要求政府在争取奥运计时权方面提供协助，并同时向国际奥委会提出申请，要求继续提供在东京奥运会的计时装置。

但东京传来的消息让瑞士欧米茄公司大失所望，1963 年在东京召开的国际奥委会会议上，奥委会同意了日本精工集团的申请，据说是具有超常精确度的豪华精工表给奥委会官员留下了深刻的印象。

在东京奥运会前几个月，诶访精工舍成功地开发出了数字式跑表，它与机械计时表不同，能将每分每秒的记录反映在钟表上。当数字式跑表测定出著名马拉松选手阿贝贝创造出的世界纪录是 2 小时 12 分 11 秒 2 时，全场欢声雷动。数字式跑表很快名扬天下。

1964 年去年诶访的石英表 951 在纽沙幕尔天文台比赛中排名在瑞士表之后，他们也相信自己的机械表能保持不败。瑞士也希望借这次机械表来打击风头正劲的诶访精工舍，以报东京奥运会上的一箭之仇。

比赛结果出来了，令瑞士人非常满意。日本送来的机械表排名第 144 位，前几名都是由瑞士欧米茄获得。瑞士似乎摆脱了东京奥运会以来的阴影，新闻媒体对这次瑞士的胜利大加赞赏。瑞士人也似乎相信了，他们的机械表具有绝对的优势，是不可战胜的，东京奥运会的阴影只是偶然。报纸的大幅标题赫然写道“欧米茄风光依旧”。在一片赞扬声中，瑞士忘记了一个基本事实，那就是日本机械表正在进步。

更重要的是，瑞士也忘记了自己在家门口比赛有天然优势，那就是欧米茄在调表上的地利，这对远道而来的日本表则显然不公平。更何况人家是初次参加大赛。

日本诶访精工舍对这次比赛结果并不满意，尽管他们认为在同等条件下精工表决不是这么糟的成绩，但目前要做的就是解决运输路途中的钟表调试难题。牢骚是没有用的，当时只有瑞士才有资格举办钟表计时大赛。

日本诶访决定在三年之后再一决高低，目标已定，大家就分头准备了。这是瑞士意料不到的，他们曾认为取得这么糟糕成绩的日本机械表至少在几年内是不会再找上门了。

1967 年带了一支特制的皮箱，里面装着 15 个机械表。这是参加今年瑞士纽氏天文台比赛的比赛用表。

这些机械钟表都是经过后叮女士那双神奇不出汗的手掌的双手制造出来的。在出发前，留守诶访本部的调表员一再叮嘱膝田要上紧发条：“只要忘了上紧一次，我们一年的劳动就要白费了”。增田意识到自己肩上的重任，这些表是诶访辛勤劳动的结晶，在出发之前，诶访已经进行了和瑞士比赛同等条件的四十五天测试，这些表具有超高精确度而入选。

这样，日本和瑞士调表员比试技能的比赛实际上已经开始了。一般认为每隔 34—40 小时上紧一次发条，能使机械手表获得最佳等时性，为了使这些钟表保持其刚刚生产出来时的那种状态，膝田必须和调表员随时保持联络。为了能在这次比赛上战胜瑞士表，诶访精心选出了最富经验的三位技工

来负责调表，因为他们知道，这是成败的核心。

有这么优秀的精工表，又有着优秀的调表员作后盾，胜田充满信心。一路上，他一直谨慎地抱紧这个皮箱，尽可能地使其不受到振动，他每次都仔细地检查箱里的手表，并在笔记本上作记录，及时地汇报情况，并且按照调表员的命令将这些表的发条上紧。在大家齐心协力的帮助下，滕田顺利到达瑞士的纽沙蒂尔市。

他提着那只特制的皮箱，走进纽氏天文台，将这些钟表交给比赛的组织者，胜田如释重负。接下来的就是等待历时四十五天比赛的成绩公布。

瑞士人照例还是充满信心的，就在滕田向瑞士天文台送交钟表的当天，有记者采访了欧米茄公司的管理人员，询问对日本再次参加比赛的想法，这位欧米茄公司的负责人脱口说道：“日本机械表将乘兴而来，大败而归。在我们这个国度里，任何参赛的外国厂商都必须付出惨重的失败的代价。也许有时他们的运气会好一点，但绝不会对我们构成长久的威胁，只有瑞士钟表才能保持永恒的迷人的魅力。”四十五天过去了，瑞士各参赛钟表厂商焦急等待着成绩的公布，但他们却只收到一纸会议通知单，纽氏天文台要求各参赛厂商迅速到天文台召开会议。各厂商感到莫名其妙，但当他们赶到天文台时，比赛组织者告诉他们一个惊人的消息：日本机械表名列第四、五、七、八名。他们个个都惊呆了，从三年前的第144名一跃到第4摇摇头。这是无法回避却又让瑞士无法正视的事实。怎么办？要不要公布比赛结果呢？这正是组织者召集他们开会所要讨论解决的。

瑞士纽氏天文台比赛从1860年正式举办，迄今已有一百多年的历史了。如果停止公布比赛成绩，那也就意味着这种比赛的终结，对于这个一直受世界瞩目的比赛来说，这种结局是非常令人遗憾的。但是如果纽氏天文台按照事实将成绩公布出来，这对于钟表王国的瑞士，将是沉重的打击，它将会面临钟表市场的萎缩和节节败退，更重要的是，人们肯定会对瑞士钟表王国的地位提出怀疑。既然这是自己国家的比赛，那就为国家利益，也为国内钟表厂商利益考虑吧！所以纽氏天文台决定不公布比赛名次，并且决定中断以后的比赛。

然而日本却是乘胜追击了。当他们收到纽氏天文台后来送来的测定资料时，为机械手表的成绩惊喜不已。但是这样的成绩他们是不会罢手的，“走在别人前面”是诤访的经营哲学和企业精神。但是目前瑞士已决定停办纽氏天文台了，怎么办呢？日本想到了日内瓦天文台，他们决定在日内瓦再次点燃战火。

瑞士日内瓦天文台国际比赛的主办者在收到日本的申请之后，立即开会商讨对策，他们已经知道日本表在纽氏天文台有不俗的表现，这次瑞士表是否会败走麦城呢？主办者对此没有把握，他们向所有参赛的瑞士著名手表厂商提出疑问。这次，欧米茄公司的人表示了某种担忧：“日本的调表水平进展非常神速，也许这一年他们又进步不少了，我们得小心为是。”既然头号厂商都没有太大的把握取胜，其他厂商更是如此了，怎么办？日本已经提出申请了，拒绝别人的申请或者现在宣布停止比赛，那是愚蠢的可笑做法。讨论了一段时间，大家倾向于改变比赛规则。以前的比赛都是分类式比赛，因为石英表的精确度几乎是机械表的十倍，所以通常的做法是石英表和机械表分开。为了使瑞士机械表免遭意外的打击，他们决定变分类式比赛为混合式比赛。只有这样才能确保万无一失。他们要保住最后的一张王牌——机械

表。

正如赛前人们的担心，这次比赛的结果出来之后，瑞士厂商惊得目瞪口呆，除了前3名是由瑞士欧米茄公司的石英表所得外，第4—10名全是诋访精工舍的机械表。

“要是我们的机械表参加，也许将会产生一场毁灭性的悲剧，”欧米茄公司的负责人自我解嘲道，“现在该是我们反思的时候了。”令瑞士难堪的是，日本人还在日内瓦天文台比赛中创造了一些令人瞩目的纪录，三个日本调表师都获了奖。

瑞士政府紧急研究对策，石英表已经惨败，如果机械表也是同样的厄运，那将对瑞士钟表业以致命的打击。瑞士报纸对钟表商的盲目自大、骄傲自满提出了尖锐的批评：“骄傲和固执毁了钟表业。多少年来，我们曾为权威和自信而陶醉，并且深深地迷恋，现在却发现，这种权威和自信已变成不可思议的执迷不悟。外面的战火已经点燃了，并且燃烧到了我们的国境，可是我们只是隔岸观火，现在火已烧身了，谁来负责扑灭这无情的烈火？……”瑞士钟表厂商拿出对策：在天文台比赛方面，他们部署了高精确度的研究，确保下一年的比赛中击败日本的机械表。在国际钟表市场上，既然日本机械表的精确度已和瑞士相差无几，当务之急就是增加机械表的附加值，使其更加精致，更加精确，集中这个新兴对手所无法获得的钟表技术的结晶，来击倒这个挑战者，因为这时保护机械表这块传统市场已是非常迫切了。

瑞士的这个战略对策初见成效，在1969年日内瓦天文台国际比赛，欧米茄取得了胜利，在团体总分和个别成绩上获得了全胜，团体分是56.00分，个别最高分是56.42分，瑞士机械表终是不可战胜的。

然而日本人是不达目的决不罢休。1970年，瑞士机械表不可战胜的神话就被打破了，日本的诋访精工同样获得了团体总分和个别成绩的胜利。团体总分还比上次比赛冠军欧米茄的最高分数多1.66分，其个别最高分也比欧米茄的最高分高出1.77分，并且打破了9项纪录。

瑞士终于真正地被击倒了，这次比赛的失利给瑞士钟表业带来了挥之不去的阴影。美国《华盛顿邮报》的大幅标题赫然写着：“王朝的交替——瑞士王朝的崩溃”，《商业周刊》则撰文评论认为：这次比赛将是一个分水岭。

瑞士在几百年的钟表史上享有盛名，并且独步天下，就是凭着它精湛的机械表，这是瑞士钟表的最稳定也最传统的市场。如今这块传统市场将受到日本的猛烈进攻，而在新的石英电子表市场，又不敌美国、日本、香港的“组合拳”，接下来的后果将是非常可怕的。

瑞士钟表业在电子表方面急起直追，1976年瑞士出口265万只电子表与电子表机芯，比1975年增加了108%，现在虽在这个新兴市场上起步太晚，但毕竟已有了可喜的进步。只要还能维持住传统市场——机械表的优势，经过若干年，还是能重振旗鼓的。然而当机械表市场一失守，瑞士整个钟表业就黯然无光了。1982年，瑞士手表产量下降到5300多万块；出口量从8200万块跌落到3100万块，销售总额退居日本、香港之后而屈居第三位。竞争失势，苦不堪言：两家最大的钟表集团——ASUAG和SSIH，1982年和1983年累计亏损5.4亿瑞士法郎，有1/3的钟表工厂倒闭，数以千计的小钟表公司宣布停业，有一半以上的钟表工人痛苦地加入了失业队伍，这时美国资金大量涌入，收买吞并瑞士钟表厂，并且在瑞士建立钟表厂……这样衰落的局面在瑞士钟表史上是前所未有的，它极大地挫伤了瑞士国民的自尊心，纷

纷呼吁政府和企业界采取联合一致的有效行动，挽救正在衰败的传统优势产业，因为如果失去了钟表，就意味着国家的衰落，那就意味着失去了一切。

瑞士联邦内阁召开紧急会议，与企业界、金融界一起研究对策，在会议上瑞士政府宣布：政府将采取一切可能措施来挽救钟表业，而不管付出多高代价。在瑞士政府的出面协调组织下，以瑞士银行公司和瑞士联合银行为首的7家银行，联合投资10将两大公司合并，于1983年5月组建为阿斯钟表康采思，委任欧内斯特·汤姆克担任总经理。

汤姆克可谓是“受任于败军之际，奉命于危难之间”，他深知自己这次出任总经理意义非同凡响，因为所有瑞士国民都会关注着他的一举一动。他必须采取有效措施来遏制钟表业仍在蔓延的滑坡趋势。

上任伊始，他组织了一个研究班子，就瑞士钟表的发展历史，钟表厂商经营战略，产品结构，技术革新等问题进行反思。他知道，要使瑞士钟表业重振旗鼓，那就首先要进行望闻问切的工作，真正弄清造成今天这种难堪地步的原因，只有这样，才能哪里跌倒哪里爬起来。

两个月之后，他向瑞士政府以及七家银行提交了一份报告，该篇报告详细分析了瑞士钟表业在这十几年间走向衰落的原因，并据此提出了著名的弃旧图新战略。

首先，废弃以机械表为主的产品结构，转以电子表为主。该篇报告认为瑞士钟表业衰落的一条重要原因，是对自己首创的电子表新产品视如儿戏，没有估计到它未来的市场潜值。甚至在日本等国进行大众化开发研究时无动于衷，采取一种观望的态度，而日本、香港等地的钟表厂商却敏锐地意识到了，一块月误差不超过15秒的价值低廉的石英表比月误差不少于100秒的机械表之王劳力士有着无可比拟的优势，因此他们预测到价廉物美的石英电子表将是未来钟表业的主流。这种对市场趋势认识上的根本差别使瑞士的钟表王国面临崩溃的危险。今后瑞士必须加强石英表的研究开发。

其次，废弃多品种、小批量的生产策略，转为少品种、大批量的策略。这篇报告指出：瑞士的著名高档表如“劳力士”，“珍妮·拉萨尔”、“欧米茄”、“卡齐埃”、“浪琴”等，每块售价高达上万美元，但是批量极小，有的甚至每年仅生产几块。这不仅不利于提高效率，降低成本，也给工厂的管理以及市场的拓展带来不便。建议缩小产品线的宽度，坚决淘汰一批市场狭窄的品种。

再次，废弃单纯累积式发展的模式，转以高科技跳跃发展模式。瑞士各种表厂商以自我为中心实现资金和技术的积累，这样做危害极大，最后导致各种表厂商在科技研究上的投入不足，而且各种表厂商在制定经营战略时，主要致力于提高手表的质量和款式，这两点导致瑞士钟表厂在世界新技术革命潮流面前反应迟钝。建议成立瑞士微电子技术中心，加强高新科技开发，并使之带动钟表产业的成长。

采取了上述战略之后，汤姆克的改革初见成效。经过研制，汤姆克推出了一批被誉为重振瑞士钟表业“旗手”的新式石英表——薄型斯沃奇表，该表问世后，大受欢迎，首批出口美国400万只，很快脱销。在日本的销路也不错，这使瑞士人挽回了面子，也看到了瑞士钟表业复苏的希望。汤姆克说：只要能在目前最大的钟表生产国日本取得好成绩，瑞士钟表重新确立世界王牌地位就指日可待。

然而，钟表王国的地位却是“黄鹤一去不复返”了。在过去的十几年

间，瑞士钟表事实上也有进步，只是相比日本、香港的跳跃式发展而言，显得老态龙钟，力不从心而已。

四教训

瑞士钟表的兴衰确实给人以深深的启迪。长江后浪推前浪，世上新人换旧人，在日新月异的世界潮流中，不进则退。

瑞士钟表商沉缅于昔日的辉煌，梦想自己独步世界钟表业的时代成为永恒，这是一厢情愿的单纯臆想，在滚滚向前的市场大潮中，身处其中的任何一家企业都不容许自我陶醉，要想成为弄潮儿，搏浪者，时刻要铭记的是：成绩仅仅说明了过去，未来的挑战在恭候着你。

创业难，守成更难。因为今天功成名就的你将成为众矢之的。无数双眼睛盯着你，以赶超为最高目标。这时更需要敏锐的市场眼光，超前的市场战略，以保证这些竞争者和自己保持一定的距离。瑞士钟表商没有注意到钟表市场的大趋势，——石英钟表将成为钟表市场的主流，因此自然地将市场领导者的地位拱手相让。

日本精工集团挑战瑞士的成功也从另一侧面说明了在市场竞争中必须要有一种长远的眼光。谁掌握了未来市场的大趋势，谁就成为未来的胜利者。

要预测市场的未来趋势，当然需要时刻把握市场的脉搏，潜心研究市场的每一细微的变化，只有这样，才能运筹帷幄，决胜千日之后。

瑞士钟表业的兴衰告诫我们：变幻莫测的市场是竞争厂商平等的竞技场，深刻细致的市场调查将有助于使你获得走向胜利的市场机会，及时地抓住了这个机遇，你就将青云直上。

角色模拟

1. 日本的石英表在东京奥运会上崭露头角，假如你是瑞士著名钟表厂商的主管，你如何认识并对待这种潜在的挑战？

2. 假如你是汤姆克，在瑞士钟表业兵败如山倒之际，你将会采取何种“力挽狂澜”之举？

第九章盲目扩张自食恶果

——柯维特折扣商店终于难以自控

在以低价来吸引消费者的浪潮中崛起的小连锁折扣商，发现自己干得很成功，就制订宏传的发展计划，由于过高地估计了自己的财力和管理能力，终陷困境。“有控制的发展”也是经验之谈。

一柯维特的美好梦想——发展时期

与他的父亲不同，吉恩·法考夫富于幻想，一发现机会便渴望紧紧抓住它。吉恩·法考夫在他父亲当时所开的一家皮箱铺里开始了他的零售生涯。但是他不完全同意父亲那传统的市场营销观念，那就是根据工人的建议价格或者价目表来出售商品，并且希望每件商品都要获得最高的利润。法考夫认为有时候只有牺牲某些商品，或使每件商品销售获得的利润减少，使销售量得以增加，才有可能增大总利润额。

于是，法考夫在曼哈顿背街的一座两层楼高的房屋里开办了一家皮箱铺，他希望走一条自己的路子。

铺子的名字也寄托了他的梦想和希望。这是一个很气派的店名：E·J·柯

维特（E 代表尤金，是他的名字；J 代表约瑟夫·布鲁门伯格，是他公司的一位服务员兼会计；柯维特是第一次世界大战中的一艘加拿大猎潜舰艇，原来用 C 字开头，他把它改为以 K 字开头）。

法考夫的基本库存是皮箱，同时为了方便顾客，法考夫也开始销售一些日用品和设备，价格很便宜，几乎接近成本，每套几乎都只赚 10 美元。他说：“如果有一位伙计来买价值 1000 美元的立体声设备，那我们就以 1010 美元的价格让他买回家。”薄利导致多销，在柯维特门前，来购买商品的人们排起了长队等候，从门外的走廊一直排到楼下。面对这么好的销售形势，法考夫制定了一项一年 100 万美元的销售计划，买卖在不断发展。到 1951 年底，他把铺子移到了一楼，并在西切斯特又开设了一家分号。销售额不断上升，到了 1953 年，已经增长到了 970 万美元。

吉恩·法考夫是一个很特别的人。他性格文静，不愿多说话，不希望使自己成为令人瞩目的焦点，在股东会议上总是静静地坐着。他也不愿在公开场合露面，即使是在庆祝耶希瓦大学法考夫社会职业学院新学期开学的招待会上。他喜欢穿便服，不喜欢故作正经，反感那些官场气派和繁文褥礼。他又是一个很真诚地对待朋友的人，在 50 年代初期，负责经营、管理公司的是一帮与法考夫差不多年轻的人，他们几乎全却是法考夫在布鲁莱恩时的同学朋友。有时候，这群人被戏称为“一群敞胸露怀的小伙子们”或者“孩子们”。

在那座光线暗淡的老房子里，法考夫摆上一张破旧的桌子，主持着整个柯维特的工作，一切都令人难以置信。在这种情况下公司飞速成长，在 10 年之内的销售额从 5500 万美元上升到 7.5 亿美元。从而成为美国零售业历史上发展最快的公司之一。

在 60 年代早期，人们可以每 7 个星期就看到一家由柯维特公司所开设的大商店。在此期间，柯维特引导了一切遍及全国的折扣革命，它所出售的商品比其余商店的价格要低 40%，这样，柯维特的利润和库存一直遥遥领先。支持它运作的是一个简单的经营思想：如果你的销量大，即使毛利低，你也能赚钱。柯维特的铺面，固定资产都很简单，屋里安装的管道也被利用来悬挂服装。开始，他们采取的是顾客自助售货的方式，并不提供什么赊销和代运之类的服务，这当然是为了能减少薪水开支。

当然同样重要的还要设法压缩商品库存，以最大限度地增加商品的销售额来提高投资效率。

不过，公司的折扣政策曾一度触犯了实行公平贸易的法律。这个法律准许制造厂规定最低限价，零售商品只能按此价格出售。一些大制造厂商（包括通用电气公司等），为了保持产品优质形象，保护固定销售商使之免受降低价格的影响。而柯维特出售商品的价格要低于规定的公平贸易价格，于是柯维特受到了这些大厂商的攻击和指控。1955 年，它被指控违反了 34 条公平贸易法律。然而情况并不象表面上那样糟糕透顶，因为是否执行贸易法律还取决于那些制造厂商们。而 1956 年出现的厂桩纽约法庭驳回帕克钢笔公司诉讼案事件使柯维特公司在法律上增强了信心。帕克钢笔公司被起诉是因为它没有很好地执行公平贸易法律。但同时，许多制造厂商也发现：对于多如牛毛的折扣商店来说，要想让它们按公平贸易法律条款办事是相当困难的；而且法庭对侵犯公平贸易条款的处罚很轻，有时只向违法的折扣商强制征收一些诉讼费。这就进一步限制了法律在制止折扣商店（包括柯维特）削

价出售商品上的有效性。

法考夫制定了发展策略，他认为：在车水马龙的街市开一个商店就可大大影响周围地区，这比在全国零散地开上一些小商店要有效得多。因为在繁华闹市开三四家以上商店，可以统一做广告，统一控制库存和安排维修服务等事务，而且许多联号商店也可以大张旗鼓地搞起促销活动。在这样的战略设想下，到 1966 年，柯维特已在纽约地区开设了 10 家商店，在费城开了 5 家，在巴尔的摩——华盛顿开了 4 家；在 1963 年到 1965 年间，在圣路易斯开了 2 家，在底特律开了 3 家，在芝加哥开了 5 家大商店。

二接踵而至的麻烦

然而到了 1966 年，一些麻烦接踵而至。柯维特已难以照料已经积累起来的庞大摊子，它越来越不能控制自己的发展。

1962“纵使法考夫有非凡的才能管好这个商店，他却没能管好这些商店办公室的耐心，也没有这方面的心境。”当柯维特有不过 12 家批发商的时候，法考夫还能凭着脚下功夫亲临现场指导，但是分店的增加给管理造成了巨大的压力：要把现存的业务开展下去本来就有干不完的工作、解决不完的问题，更不用说同时还要去增加新的许多业务了。采购人员既要负责原有商店的订单，同时还不得不想方设法考虑新增商店的货源问题。同时，这样的发展又需要有许多有经验的职员和处、部经理人员来补充，但是公司既没有很多时间来培养高级领导人员和职员，也没有时间来仔细挑选最称职的管理者来担任公司的领导。

一方面是新开业的商店数量猛增，另一方面是由营业额。营业面积和管理人员产生的诸多问题成几倍的增加，这就是 60 年代中期柯维特遇到的麻烦。

麻烦之一是扩大地盘之后怎么办问题。在纽约城周围地带开张的新商店，与法考夫和公司本部还能保持密切的联系，但当商店扩展到底特律、芝加哥和圣路易斯的时候，这种密切的个人指导和控制都已经不可能存在了。

麻烦之二是要找出几个对公司的日常业务活动管理有方的工作人员是很困难的。

法考夫集中开办商店的思想反映了他想使柯维特成为全国性公司的梦想，但是理论再有说服力，仍有不可能成为现实的时候。比如说，用不止一个而是几个商店打进一个市场，会刺激那些早已在那里经营的商人进行最激烈的抗争。在芝加哥、西尔斯和其他地方的零售商就面对柯维特的入侵作出了强有力的反应，他们通过大幅度降低和大量的促销活动挫败了柯维特牢固地占领当地市场的企图。

所以，柯维特所有重大的压力都来自于它想提高公共形象的企图。法考夫和多数折扣商一样从所谓的硬商品开始进行折扣销售，这些硬商品包括：冰箱、洗衣机、电视机和立体声设备，小型日常用品，如电熨斗、烤面包炉、家用搅拌器等，还有照相器材。但是提高公共形象的渴望使柯维特进入了服装和其他软商品市场，因为这些商品的利润率要高一些。然而由于存在着流行期和季节性的因素，削价处理和滞销的库存商品带来的风险较大，同经营大宗的商品相比，它对管理方面提出的要求更高。最后，柯维特对于软商品和时装库存问题茫然不知所措，又不善于吸引更多的顾客购买这一类商品，最后只好与斯巴达斯实业公司合并（这是一家大的服装跨国公司，专门生产时装和低价出售过时的服装）。

食品销售上的麻烦也紧随而至。1961年，法考夫开办了两家超级市场。此时公司正着手向超级市场发展，总共开办了22个，有6个在底特律和芝加哥。但法考夫对此都不大熟悉，管理超市的零售商是从东部过来的，也没有经验，他们在当地把肉采购上来，然后就地加工。

公司在开办超市方面虽然采取了一些明智的做法：使超市附属于折扣商店，消费者到超级市场一般总是购买一星期吃的食品回去贮存，这样就会有更多的顾客经常光顾这些折扣商店。但遗憾的是，折扣销售的基本原则就是销售额大，没有办法考虑食品销售。柯维特开办的商店是没有库存的。但如果要把超级市场的库存减少到最低限度，食品店必须储存更多的食品，而大量的库存与尽量减少库存以便加快周转的原则是不相容的。此外，超级市场行业的竞争这时也日趋激烈起来。

1964年去寻求援助。他选中了希尔超级市场，这是长岛一家有42个铺面的连锁商店。希尔的总经理是希里亚德·科恩，1964年它的销售额是1.9亿美元，净利润就有103.6万美元，赢利很可观。而且希尔在长岛也有大量的库存足以供应希尔和柯维特的东部市场。法考夫终于说服希尔与柯维特合并，让科恩当经理，负责这个销售额达2亿美元的食品部。同时，法考夫还把芝加哥和底特律的食品店租给当地人去经营。不幸的是，与希尔的合并并没有解决食品经营存在的问题。因为此时莱特商店——这个经营很有成效的超级市场乘虚而入，开始在长岛以低廉的价格推销食品。莱特的这一举动极大地影响了希尔的利润。到1968年，经过几年的挫折之后，希尔最终还是放弃了食品经营。希尔——柯维特超级市场食品部被变卖了。

柯维特主遇到的最后一个麻烦是在它的家具部。这是由H·L·凯林公司承租的一个部，本来承租人就投资不足。1963年当柯维特开始大量扩展业务的时候，管理和库存方面出现了严重的部题，库存控制、会计核算及货物发送都中断了。老问题还没有解决，新问题又冒了出来。这种乱糟糟的局面是凯林公司从来没有出现过的。

1964年200们的需求量已经很少了，凯林不得不忍痛压价出售。更严重的是，顾客对服务和送货的抱怨，柯维特不得不首当其冲来承担，它的形象也因此受到很大损害。1964—1965年财力援助是远远不够了。柯维特被迫接管凯林公司，并同意负担它的巨额损失，以全力保住柯维特的名声。与此同时，柯维特又买下了另一个承租人——联邦地毯公司（它与凯林公司合伙经营家具部，1964年的利润有70万美元），由联邦地毯公司的经理人员负责经营地毯——家具联营部。但是，顾客对公司失去的信心已很难重新恢复了，公司的利润也似乎已经枯竭。

三柯维特的败落

柯维特的经营困境在1966年开始明朗化。尽管1965年财政年度最后6个月的净销售额比上年同一时期增加10%还多，但利润却从1663.4万美元降至1387.7万美元。

这样柯维特的赤字就由1965年的112.4万美元上升到了1966年的445.2万美元。除此以外，还有一些迹象也表明公司陷入了困境：从1961年开始，库存周转次数下降了1/3，每平方英尺仓库的销售额也下降了1/3；公司的存货从1965年5月最高的50由于家具部的巨额损失、食品部的苟延残喘，公司的处境每况愈下，就连公司所属的历史悠久的主要商店在销售下降方面也无法幸免。1966年，希尼亚德·科恩这位希尔的前任董事长成为柯维特

的董事长。他决定加强管理，明确规定了经理人员的职责，使工作负担分配合理，一视同仁。雇请了几位经验丰富的市场营销员，还安装了公司自己的数据处理设备，在新泽西州北部修建了一座仓库作为公司的第一个流通中心，从而使公司东部的商店更加集中。这些措施使得公司能够更大胆地去采购商品，减少一些批发层次。使供应商品的速度比以往更快。而且，公司调整了它的扩张政策，1966年只新建了3家商店，把公司的注意力集中在现存的商品上。

可以看出，这一切努力都以增加顾客为目标。

1966年巴达斯的董事长查尔斯·巴士恩，自己就拥有斯巴达斯连锁商店，又买下了亚特兰大的46家连锁折扣旧货商店。1965年，斯巴达斯只有3.75亿美元销售额，而柯维特有7.19亿的销售额。不过在这种情况下，巴士恩仍是终日悠闲，疏于管理，1968年在众目睽睽之下败下阵来，他撤下了斯巴达斯，任其发展自己的时装用品连锁折扣商店。此后，巴士恩转而注意加强对柯维特业务的控制，使尽了一切办法，目的无非是想使这只眼看要下沉的船不要再漏。

尽管斯巴达斯的管理很得力，柯维特公司仍然不能恢复元气。于是巴士恩试图通过出售高价商品来提高商品档次，以增加利润率。但是这一着轰走了许多前来寻找便宜货的老顾客。巴士恩把那些无利可图的业务比如超级市场之类的甩掉，但是这样做利润还是没见提高。在1970年，公司的服装生意又受到潮水般涌来的外国进口便宜货的冲击，公司的零售业随之陷入困境，1970年，柯维特公司损失了370万美元。

1971年阿伦公司合并。阿伦公司是由巴士恩的女婿经营的，50年代末和60年代，它曾参与修造了一些柯维特商店。柯维特变成了柯维特斯（加进了“S”，去掉了前面的E-J”。这次合并，除了把巴士恩的一些年轻亲属安插在高层管理部门以外，还使柯维特斯借助于阿伦的减税保护伞，少缴了税金。

但柯维特的优势已经丧失，再也无法恢复了。在阿伦门下，柯维特力图作出努力使顾客相信，它不再是一家折扣商店，而是一家“服务质量上乘的百货推销商店”。

倘若说它也有什么成功之处的话，它也只是成功地模糊了顾客心目中的柯维特的特色。在阿伦购买柯维特的几年里，柯维特斯要么赚不到钱，要么就是濒临倒闭。最后阿伦不得不关闭家具和地毯部为何维特承担了770万美元的损失。

1979年一威诺特对这次收购表示满意，同时宣扬了自己的经营观点，要改变柯维特斯低价经营的形象，以合理的价格出售高质量的时装。

然而好景不长，柯维特斯连续亏损，资金发生危机，害苦了阿格奇一威诺特。

1980年公司开始逐渐清理债务。到1981年中期，阿格奇一威诺特就只剩下12家商店了，并且这几家还在寻找买主。

现在，柯维特这个开创折扣销售新时代的先驱，只不过剩下一个留在人们记忆中的名字罢了。而相反，K-马特公司接过了被柯维特所抛弃的折扣事业，经过苦心经营，已经爬到了美国非食品零售业第二名的位置（仅在西尔斯之后）。

四停滞衰落的原因分析

何维特的停滞不前有内外两方面的原因。竞争变得比以前更加激烈，不光柯维特，还有许多开办比较早的折扣商店也停滞不前，有的甚至比柯维特还要早地倒闭了。

内部原因

内部原因是公司墙角的挖空者，它使公司不能有效地应付激烈的竞争。对任何组织来说，逞强好胜的扩张都会产生问题，造成压力。

在何维特案例中，扩张的基础是几个商店，实力并不雄厚，在这种条件下，一下子扩大到了 25 个，所以在这之前还能进行面对面的监督控制的话，扩大之后就不可能做到了。到 60 年代中期，何维特对它的业务进行的控制与它的业务规模大小很不相称。以前的控制是反复研究制订政策，对各个方面的活动包括价格上涨下跌，商品周转次数和其他各种费用，进行目标管理和计划管理。每当公司规模不能正常有效的运行时，还能稍微进行一下计划和协调，因此它的经营活动开展得井井有条。

但后来它的发展太快，没有足够的时间对业务进行消化，又来不及制定坚定扎实的措施对付这种发展。

各级执行人员都没有进行足够的培训，从本部的采购人员。商店经理一直到部、处经理都是这样。促销活动也总是让那些没有经过很好培训甚至是外行人来做。公司本来在 60 年代就应该为本部办公室几个高级职务积极物色合适的人员，但它却没有这样做。而中层和低层折扣商店又常因地位不高和名声不好而难以吸引高级管理员。

聘请高级管理人员方面出现的问题很大一部分应归咎于法考夫的组织原则，它的管理相当集中，本部控制了所有市场。营销政策和其他策略。商店经理及其他执行人员没有一点权力，如果放松一些控制，把权力和责任分散给商店执行人员会更有利于公司的迅速发展。当然这样做必须给商店执行人员多发点报酬，同时执行人员也必须经过更仔细的挑选。

六七个星期就新开一个商店，这种迅速扩张的做法使每一个管理人员都必须把自己的精力全部投入到新开的商店里去，他们根本无暇顾及那些老铺子，除非它们出现了问题。但是等到出了问题之后，再想有效地解决它，几乎已是不可能了。

此外，信息虽然源源不断从本部发出，但由于商店执行人员权限很小，使商店向本部传递的信息很少，再说也没有系统地建立反馈这种信息的程序。其结果必然是。形势已经恶化，公司本部还蒙在鼓里。

从理论上讲，尽可能同时在大城市新开许多联号商店的策一略是好的。如果按比例地给这些商店分配广告费用，能产生很显著的促销影响。然而，正如我们前面已经提到的，这样一来有时会激起强烈的竞争。在有些情况下，这种集中大发展往往产生这样的后果：在同一个城市里，新的柯维特商店一建立就开始损害老柯维特商店的利益。

柯维特的公共形象又是另一个令人烦恼的因素。在早期连锁商店发展的黄金时代，折扣形象对顾客有很大的吸引力，但是当柯维特新开商店并把品种扩大到软商品和时装的时候，法考夫的公司概念发生了改变，他再也不把它的公司看成是一个折扣商店了，而看成了一个百货商店。于是他在曼哈顿第九大街开设了一家商店，与世界一些上流社会的人们所欢迎的大商店，如邦威特·特勒以及洛德泰勒商店，只距一步之遥，商店的走廊装上了许多枝形吊灯，其含义是不承认其“卑贱的折扣”形象。他希望“妇女们走出商

店时笑逐颜开，人人都喜形于色，因为买到了比通常情况下稍微便宜一点的东西，还有一些社会名流也会前来我店光顾”，但遗憾的是，法考夫好梦不长。

当公司试图升格的时候，出现了管理上的问题。柯维特是从经营硬商品发迹的，法考夫及其助手都没有经营软商品及时装的经验。他们在招聘有经验的工作人员时又面临许多困难。正当他增加软商品和时装经营业务时，这些商品的经营利润率飞涨：从1950年的8%上升到1965年的33%左右。那么如何才能达到高利率的目的又能稳住顾客呢？柯维特开始经营类似百货商店的商品，对那些为了促进销售而特别廉价的商品按标；准提高价格。由于商品涨价升格，新商店的经营更加煞费苦心，开始提供象赊销之类的服务，结果商店费用上升，失去了其独特的吸引力。以前一直被商店所吸引的那部分特定顾客也开始失去了。这样渐渐地，柯维特的费用构成与那些传统的零售商品的费用构成趋于一样了。但可惜，在时装销售和质量控制方面，柯维特并不具有传统的百货商店和专门商店所拥有的知识水平。

外部原因

外部的竞争和变化是很重要的。50年代和60年代初，由柯维特带头，折扣商们在零售场合亏本出售商品，使传统零售商大伤元气，这被有些人称为零售行业的革命。但是到60年代中期，在经受了差不多10年时间的折扣竞争之后，许多人开始反对这种折扣形式，有的甚至还采取强硬的措施与之对抗。百货商店与折扣商经营相同的商品，卖同一价值，或者为了防止价格上的互相比较，出售标有他们私人牌子的日常用具和器械设备，这样，折扣商最初显出的优势已经丧失了。折扣商本来的最大优势是：依靠较低的商品标价使商品周转加快，以提高投资回收率。但是这种做法已在某种程度上被别的零售商仿效过去了。同时就整个折扣商店业而言，其平均成本较高，商品标价也高，可以预料的是，顾客可能再也不会到折扣商品购买商品了。象托尔·玛尔兹国防商店，格雷森—罗滨逊商店、马鲁德商店、约翰廉价商店及一些小商店，它们发展过于迅速，势必会遇到财政困难。

60些财运亨通、经营有方的公司战败了其他竞争者，K—马特这个附属于S·S·克雷斯吉商店的折扣商店开始成为世界上最大的折扣商之一。这个商店有精心审查的培训计划（招募大学毕业生）有可靠的财源后盾，业务活动抓得紧，管理人员的工资也高。此外还有一些重要的百货商店。公司，如：戴顿—赫德森公司、L·S·艾尔斯公司、联合公司及联盟商店公司等，都开办了折扣辅助商店，他们由受过良好培训的高质量的管理人员来精心管理，经营方针也十分明确。这些折扣商店有与母公司一起经营服装和时装商品的多年经验，在小心谨慎中探求最佳道路，逐渐发展壮大。

五前车之鉴

柯维特所面临的困境，在当时的折扣商店中是比较多的。在通过压低价格来吸引消费者的浪潮中崛起的许多小连锁折扣商，起初开办了几家商店，发现自己干得很成功，于是就制订了宏伟的发展计划。他们往往过高地估计了自己的财力和管理能力，终于陷入困境之中无法自拔。柯维特与他们的不同之处只在于，在问题还没有发展到使它难以招架之前，它所拥有的规模比同行们的规模要大得多。

从柯维特以及其他更小的一些折扣商店上得到的教训说明，必须“有控制地发展”。这通常意味着要有一个仔细的发展计划，必须明确目标、政

策、管理以及财务控制，必须细致规定权力和成绩的考核，必须知道谁负责什么？成绩如何考核？因为只有当发展得到控制时候，才有可能形成一支刚柔兼备的管理队伍，并且使经验丰富的销售、采购、发送会计部门能够默契配合。在开拓新的业务之时，通常需要进行某些试验，以便能进行必要的调整和修改。一个公司需要花一定的时间坐下来回顾和分析过去的经验教训，及时觉察和纠正错误，能够确认潜在的市场和利润，以便能够作出有效的反应，这样，它的发展一定不是盲目的。比如说，一家生意兴隆的折扣商店需要一些有力的能确保店铺安全的周密细致的措施以及控制浪费和消耗的措施。

一个公司如果希望以最快的速度进行扩张，进行分散管理就有再充足不过的理由。在柯维特案例中，本部的权限高度集中，本部的经理人员掌握着商店的经营大权。有的商店经理甚至被称为仅仅是“拿着钥匙”，他们只负责店铺的开关门时间，保证有足够的工人进行工作，负责店堂修缮、橱窗陈列和执行本部的其他指示。

他们几乎发挥不出潜在的创造性，自然工资不高，素质也差。

零售行业中发展最迅速、最成功的例子是 J·C·彭尼公司。它在美国的零售史上开创了坚决推行分散管理方法的先例，在既没有降低经营效率，又没有浪费管理人才下，取得了神奇的发展。

只有少数几家折扣商店是分散管理权限，使下属商店经理人员对业务管理和市场营销拥有更多的权力。这些经理都经过良好的培训，给他们高工资。例如闻名遐迩的 K—马特。在当 K—马特经理人员之前，要先经过 7—10 年的培训，这与有些折扣连锁商店的经理人员只经过短短 1—2 年的培训形成鲜明的对比，他们的人员素质自然更高。

要提高公共形象，当然要付出努力和时间。对于一家零售商来说，这种努力必须包括做大量的广告，花钱去装修门面，对库存进行大量的投资，在必要时甘愿对商品进行适度的压价——这些努力都是对利润的一种抵消。

此外，零售商业的发展还将碰到两个潜在的问题。很可能现有的职员已经不能再在营销方面作出更高质量的努力，同时新人员又要增加经费。这就为以后利润的增长带来了长期的负担。

还需要提醒一点，为了提高公共形象，在没有从其他市场上占有许多顾客的情况下，公司可能会失去一些只讲求价格低廉的顾客。因此，在公司改变战略的过程中，它必须要权衡得失。作为一家零售商或制造商，作出这种决策是不容迟疑的。

思考与讨论

互．柯维特经营日常用品和其他硬商品时获得了巨大的成功，为什么参加时装行业的角逐时，却如此艰难？

2 尤其缺少商店信息反馈和管理方面的程序。依你之见，应采取何种控制措施？

3 时为了确保对商店进行足够的管理和监督，法考夫本来应该做些什么？

4．你认为柯维特应树立什么样的形象？达此目的的最好办法是什么？

角色模拟

1 育家麦克奈尔刚才当众夸奖了你一番，说你是美国历史上的六大商人之一。现在要你讲讲，你是怎么成为美国六大商人之一的？请你尽可能阐述

得详细些。

2 时装部——女装、外套、运动服装。目前尽管储存有足够的流行时装，但却卖不出去。请你拟定一个建议，认为你该采取什么措施以使时装部取得更大的成功。然后，分析一下在折扣商店出售这种时装有什么压力，再对建议书进行修改，使之更可行，并能使建议被高级管理人员所接受和欣赏。

第十章 廉价经营事与愿违

——阿安皮公司自食恶果

具有一百多年历史的老公司实行廉价营销战略，期间销售额增加到 8 在哪里？

一背景

阿安皮公司是由乔治·享廷顿·哈特福德于 1859 年创办的，那时他年方 26 岁。

当时，纽约市的茶叶售价为每磅 1 美元，而哈特福德认为通过裁减经纪人可以把售价降低到 30 美分，他说服了他的雇主乔治·吉尔曼，开设了这样的商店。并为他们的第一家这样的货店大力宣传。例如，他们曾经用 8 匹大马拉着高大的红色马车在纽约街头招摇过市。后来他们在商店中逐渐增加了各种咖啡和香料，再后来，又添加了其他许多日用百货。他们尽力避免用经纪人。随后，他们又开设了更多这样的商店。

在 1865 年开办了 5 家，1869 年开办了 11 家。并在 1869 年他们采用了阿安皮（大西洋—太平洋茶叶公司）这个名称（意在表明他们要向大洋两岸扩张）。

为了使公司省去赊购帐目和数以千计的送货马匹、车辆的费用，使得这些“经济”商店与以薄利多销，1912 年，阿安皮公司采取一项重大革新措施：现购自运（这就道出了 1972 年廉价商店战略的先声），在随后的两年间，这种经济商店以每 3 一家商店的样子完全雷同。1930 年，这种商店已增加到 19422 家，销售量价值 10 亿美元。

但是，在 1930 年，食品零售方面开始掀起一场“革命”——超级市场的兴起。

它深深地影响了阿安皮公司和他所有其他食品连锁商店的经营。1930 年 8 月，一位名叫迈克尔·卡伦的商店经理创办了第一家超级市场——金库伦超级市场。到 1932 年，他已拥有 8 家代销店，随着其他革新者的纷纷登场，很快出现了更多的“超级市场”。

这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，房顶缺乏装修，货架上未上油漆，商品随处堆处。与那时通常的杂货店相比，是其最明显的特点是：顾客自选商品，并且商场附近有宽敞的免费停车场。由于营业费用降低，超级市场内的商品售价比连锁商店的售价要低。而且，它们通常也是为了招揽顾客而作亏本生产，因而，使顾客宁愿跑上 50 英里，也要远道来购买这些廉价商品。到了 1935 年，相继涌出了更多，更诱人的超级市场。

阿安皮公司和其他大杂货店直到 1937 年才对这种新的挑战作出反应。但是到了那时，这些是有创新精神的超级市场，已开始在市场上占统治地位。阿安皮公司花了 6 年时间向超级市场经营方式转化，在这个转化过程中，它把自己的好几千家没有盈利的小商店都砍掉了。

第二次世界大战以后，阿安皮公司在营销方针方面有些失误。

其一，非食用商品，阿安皮公司对其并没有象其他大多数连锁商店那样充分地发展。这些非食用商品，包括从卫生用品、美容用品到儿童玩具和某些装饰品，那时都成为商店的必备货，特别是那些数量多、获利高并能开发购买潜力的商品，已成为抢手货。

其二，二次大战后，商店赠券开始流行起来。在这里，阿安皮公司又一次行动迟缓。只是在其竞争对手采取行动之后，才开始行动。最后，彩券生意成为某些商店的专门业务。

到近 10 年来，杂货零售方面又出现两次重大革新：出现折扣商店和方便商店。

尽管方便商店并没有直接影响到阿安皮公司，但折扣商店则对它影响很大。

对一般商品的折扣销售，早在本世纪 50—60 年代就在整个零售行业中流行起来了。在此间的大多数时间内，它在食品零售方面，是一个无足轻重的因素，尽管某些商店曾试图全面实行薄利多销政策。并取得了不同程度的成功。而大多数连锁商店，都是一直到 1970 年才开始实行这种折扣策略的。

除经营费用最低以外，折扣商店的另一特征是商品种类减少了。减少商品种类的目的是为了加快商品资金的周转。但是，典型的超级市场则应该给顾客提供种类尽可能多的商品，使数百米长的货架上商品琳琅满目，应有尽有。

在 70 年代初，或者由于已经各自实行折扣经营的缘故，或者由于各公司的薄利多销政策，各主要连锁商店终于采取折扣销售。到 70 年代中期（仅次于阿安皮公司）的第二大连锁商店——“塞弗韦”联营商店，在它已经占居优势的大多数超级市场上，逐渐成为其他商店订价时仿效的价格标准。阿安皮公司进行折扣经营，更多地是由于下述原因迫不得已而为之的：它试图改变它的普通商店中长期存在的利润下降趋势，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。因此，为了使它的市场占有率改观，公司就制订了这种更激进的计划。

方便食品店在 60 年代期间也如雨后春笋般地迅速发展起来，这些方便食品店与折扣商店最鲜明的区别，是它的商品比普通食品店的售价要高。这些方便食品店 70 年代西南地区率先发展起来，它们实际上只不过是夫妻杂货店转为复杂的形式罢了。

方便食品店每周营业 7 天，每天从早晨 7 点到晚上 11 点一直开门（有一家最大的方便食品店因此取名“7—11”）。它们为顾客提供往返于超级市场的旅途中食用的食品，并且在这种商店购货既迅速又方便。因而，这种商店通常规模不大，紧靠店门有停车场，结帐不需过久地等待。商店里的商品选择余地很有限，这是为提高商品周转速度而有意安排的。这些商店比其他食品店的价格至少高 15 - 20%，但方便因素是强力的购买动因。这种食品店的数量从 1957 年的 500 家增加到 1973 年的 17000 家。作为间接的竞争者，方便食品店是阿安皮这类拥有超级市场的公司需要认真对付的一股力量。

二 廉价经营决策的序曲

数十年以来，一直是最大超级市场连锁店的阿安皮公司，逐渐发现它的地位受到了“塞弗韦”联营商店的严重威胁。其实，早在 1971 年，阿安皮公司就在市场上嗅出了这种威胁。不过，各公司的销售量在 60 年代都趋于停滞状态，并且市场占有率也难以提高。此期间，各公司的利润率也摇摆不定，1971 年的利润还严重降低。

到 1970 年，阿安皮公司的处境更加恶化。这种状况反映了公司决策上的失误和不愿主动采用革新措施的后果。

许多年以前，公司就采取了这样的决策：不建立较大的购物中心，只固守于经营独立式的街道商店。采取这种决策的主要理由不仅仅是 不愿支付购物中心所需要的高额租金。而且也有这种想法：阿安皮公司规模如此之大，力量如此之强，不论它位置如何，都能吸引顾客，此外，公司的决策部门对于建造大多数行业普遍欢迎的大商场一直犹豫不决，举棋不定。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 20000 平方米。

阿安皮公司陷于困境的还有一个原因，就是它过于忽略商店的维修和顾客服务工作。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；工作人员通常人手不足，使顾客结账往往需等待很长时间。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“快速售货”的商品橱窗里，摆放着一听有凹痕的安·佩奇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一盒盒盖子已部分扯开的燕麦粥。

这些商店通常规模不大，地处偏僻，陈列品粗陋不堪，室内年久失修，有时服务态度生硬，这种状况必然使人们对阿安皮公司产生一种这样的印象：肮脏、昏暗、不合时尚。当然还有其他因素也促成了这种形象的形成。任何一家百年老店都会竭力逃避这样一种形象。此外，公司的许多雇员年纪老化，他们很难不使人们产生这种印象。

哪种类型的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？决不是。根据对消费者的调查发现，在阿安皮公司的经济影响下成长起来的那些老年人或退休人员，倒是经常光顾这些商店。难道这是应该重点吸引的那一类消费者吗！可惜这部人的需求很难适应商品的增长。

公司过分强调它的商店中出售的是自己生产的商品和只卖自己的产品。也对公司产生了某些有害影响。公司拥有 24 家工厂和 22 家面包烤房。有些顾客来公司的商店里购买广告上广为宣传的商品，结果因买不到而失望，转而到别的商店去了。无疑，假如强调自产自销这种形象能被人接受，这对公司是有利的。但公司在如何成功地宣传自产自销的特征方面，存在着许多问题。因此，基础打好了，祸根反而埋下了。

三 决策

1971 年的董事长兼总经理的威廉小凯恩，在第二年即 1972 年初，作出一项决定：把连锁商店改为超级廉价商店。“现在，我们必须给这个公司注入生机”，《商业周刊》援引凯恩的话说，“我们的新政策主要是依靠销售量，销售量必须以吨来计算。”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“经济发源地”的廉价商店，称为 WE0。这些商店虽没有重新建

造，却有两方面的重大变化。

一方面，商品的种类减少了。阿安皮公司的商品种类通常平均为 11000 种，现在，在廉价商店中减少到 8000 种左右。这表明有些商品被取消了。

另一方面，90% 的商品价格低了。尽管有些商品只降低了几分钱，甚至从百分比来看，在百分以上，然而这对那些利润只有 20% 左右的食物杂货来说，并不是无关紧要的。

鉴于新的政策，廉价商店改用了新招牌和大量新标志。他们大量运用广告，包括使用超级市场上传统的报纸广告和广播、电视，宣传他们的食品价格低于那些竞争对手。

把成千上万家商店转变成廉价商店，这种决策最终确定下来，决非易事。特别是对这样一家具有 113 年历史、深为传统束缚的公司来说，尤其如此。凯恩在就职一个月以后，就打破公司因循守旧、裹足不前的惰性，命令新泽西州彭索金成的一个商店改为廉价食品店，称之为 WE0，意思是一个“减少批发环节的货栈”。这第一家试验性的廉价商店，对所售的商品不加包装，商品放在开着口的纸箱里，顾客自带袋子包装所购的食品。但是，商品的价格因而大幅度降低，商品的销售量“极大地增加了”。

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钢铁城——布拉多克。该店经理 S·R·汤普森报告说：“我们原打算 1971 年 6 月关门歇业。但我们也想使商店起死回生，转危为安。”在商店改为廉价经营的头 6 个月里，平均每周的售货量比上年增长 500%。1971 年间，阿安皮公司先后开办了 10 多家廉价商店，并恢复了通常的货架展销和其他更普遍的服务项目。

由于廉价商店试验的成功，以及公司鉴于自 1961 年以来各季度的重大亏损，促成公司做出了下述决策：把所有商店都改为廉价商店。

廉价商店中的商品价格究竟降低了多少呢？这在利润上表现得最明显。大多数超级市场（包括阿安皮公司的普通商店）的利润率为 20—22% 左右；廉价商店的利润率估计在 9—13% 之间。例如，以一听牛肉罐头为例，其价格从 67 美分降低到 59 美分；而用塑料袋装的三明治从 53 美分降低到 49 美分。

然而，1972 年春天，公司采取的戏剧性行动虽然使公司在决策方面爆发出新的火花，但这只不过是临终之前的回光返照而已。到 1972 秋天仍有人对以这样低的利率促使销售量提高的做法，深怀疑虑。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，即公司采取的富于挑战性的削价政策，引起整个商业界的关注和报复，结果造成本行业许多商店——大多数是阿安皮公司的下属商店的利润严重减少。

四竞争者的反击

竞争者对阿安皮公司的进攻性削价和推销行为不会熟视无睹。当然，那些资金不够强大的小型超级市场连锁店，要与商业界这样的强大公司在价格上争雄，会遇到严重困难，但大多数小型超级市场却跃跃欲试，企图顶住这股逆流。

其中，东部一家名叫“潘特雷·普莱德”的连锁商店，在广告上建议顾客把阿安皮公司的削价广告带来，声称再与它的价格比比高低。各商店的利润都在大幅度降低。克罗格公司报告说，在 1973 年的头 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、芝加哥和新泽西州最为激烈。

但是，当许多连锁商店通过价格策略和广告策略而与阿安皮公司决一雌雄之时，另一些连锁店在寻求其他增加收入的方法，有两种方法特别盛行：延长营业时间和出售非食用商品。

有些竞争对手，特别是帕斯马克珠宝店和阿兰珠宝店，改为昼夜服务，每天营业 24 小时，当然，其意图是要在阿安皮公司的下属部门商店闭门之后吸引顾客，但是到底有多少人真的会在三更半夜去买东西呢？显然是人数很少。综合超级市场经理助手斯图尔特·罗森塔尔说：“我们常常在深夜或凌晨接待各种各样的顾客——不能在通常时间内一起购物的夫妇，或认为丈夫只能在孩子睡觉时照料孩子的主妇。”但是，即使在延长的时间很少有顾客前来购物，坚持 24 小时营业的费用也是不难应付的。艾力德超级市场副经理拉尔夫·克鲁格尔谈道：“劳务费并不增加多少，因为无论如何，我们在晚间也必须留人给商人办货。其他费用，如房租，不管是否营业，仍然一样。”为了增加利润，更多的超级市场求助于其他非食用商品。我们知道，在零售食品业，长期以来一直出售各种小商品，如针织品、家用小物品，甚至许多食品店还出售儿童玩具。现在，吉他、花草、运动服、酒类、甚至家庭备用药品也在超级市场上占有一席之地。这些非食用商品不受阿安皮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，还是很值得做的买卖。

珠宝业界对竞争的反应

珠宝公司——以芝加哥为基地的超级市场连锁店，现在已是美国第五大超级市场连锁店，它在与阿安皮公司的廉价竞销的竞争过程中，取得了很大的成功，尽管它实际上并不是真正想与这种廉价政策较量。事实上，它反其道而行之。它的营业时间是早 8 点到午夜 12 点。商店中还出售各种饰边，只有一小部分商品以廉价出售，而大多数商品则以正常的或稍高一些的价格出售。

然而，珠宝店非常顺利地赢得了折扣连锁店的美称，尽管实际上它并非是这样的商店。无疑，这有助于珠宝店赢得那些价格意识敏感的消费者，而这是阿安皮公司一直梦寐以求的。1971 年夏天，当物价飞涨，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。在做了大量广告宣传之后，公司使其商品价格跌落到比冻结物之前还要低的水平，并且在 90 天的冻结日结束之前数月内一直未提高价格。虽然削价只是象征性的，但其宣传价值却不可估量。

在本世纪的 60 年代后期，珠宝公司又把触角伸到耐用商品、时髦商品、药品、中快餐馆等方面。许多珠宝超级市场就设在主店附近，或者作为主店零售部与主店在同一栋大楼里。因而，这里成了销售闹区。珠宝公司的每一分店的销售额，几乎超过阿安皮公司的两倍。这样，在珠宝公司的良好服务、一体化零售、积极推销和以革新者的形象出现但商品售价不等的措施的竞争面前，阿安皮公司的廉价策略显得软弱无力了。

五廉价竞销战略的结局

廉价竞销战略从 1972 年开始实施，尽管全部商店采取廉价策略用去好几个个月时间。到 8 月份，公司的 4200 家商店中已有 3700 家迅速采取廉价销售，其余商店几乎都濒临倒闭。现在，剩下的问题只是看看销售额和利润了。

起初，公司在销售上获得了收益，达 8 亿美元。但是，公司也蒙受了 5130

万美元的高额亏损（对许多公司来说，这是灭顶之灾），这是该公司最近历史记载中最严重的亏损。

1972 价却很高。而塞弗韦连锁商店采取与阿安皮公司推价的价格策略，不仅获得 7 亿美元的高额销售利润和很大的市场份额，而且使它本来已很扎实的利润基础又进一步加强了。1972 年，由于阿安皮公司以提高效率为名关闭了 400 多家商店，新开了 50 家较大的商店，使塞弗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运动的严重影响，尽管它在销售上仍有利润。对克罗格公司关系重大的是它的稳定的市场份额受到了严重侵蚀。

由于巨额的亏损，阿安皮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。这使得甚至在 30 年代经济萧条时期也没有减免股息，因而有点引以为荣的阿安皮公司顿时威风扫地，处境尴尬。股东们对此虽然能够理解，但却心境不佳。公司财产继承人享廷顿·哈特福德严厉谴责管理部门办事无能。

然而，祸不单行。在阿安皮公司的所有权问题上，管理部门又受到醉心于猎获他人之物的古尔夫一韦斯顿公司的威胁。古尔夫一韦斯顿公司以诱人的 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它们公司入股。其他股东对此也颇感兴趣。但是，凯恩及其同僚抓住了这种攻势，并获得了法庭的转让产业许可证。

在廉价竞销运动开始之前，阿安皮公司的管理部门在事先并非没有预料到会有严重损失。由于数千种商品削价，扩大广告宣传和重新装备商店门面。以及需要雇佣和培训更多职工去经营增加的业务，必然会给利润带来不良的影响。但是公司有外债，因而以现有实力足以使廉价政策坚持到充分证明自己的正确性的时刻，公司管理部门期望到 1972 年底，随着销售量扩大和市场份额提高，利润将发生戏剧性的转变。

十分不幸的是，又有一个外部因素的闯入，削弱了阿安皮公司的廉价竞销运动的作用，这就是食品价格的暴涨。廉价销售运动几乎是与这种食品价格暴涨同时开始的。在 1973 年 2 月，消费价格指数比 1972 年提高了 3.9%（仅仅在 1 个月内）。因而，全部食品价格都不同程度地提高了。

由于食品价格提高，大批股东为减少亏损而施加的压力和古尔夫一韦斯顿公司的篡夺野心，使阿安皮公司陷入四面楚歌之中。出于无奈，它不得不猛抬物价。这场价格战到 1973 年初虽已告结束，“廉价商店”的超牌和广告却还随处可见。

姑且不说《商业周刊》上所讲的“皮洛士式的胜利”（即付出极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 年以极大代价战胜罗马人），在廉价竞销运动中，阿安皮公司还有其他什么成就可言呢？毫无疑问，公司只不过“赢得了”竞争对手的敌意，也获得了商业界“霸主”的地位，也可谓成就不小了。

同时，公司为提高市场占有率在一些主要城市中所做的努力并未取得多大成就。

在芝加哥，公司的市场份额原为 7% 左右，此时，则没有这个优势，尽管某些生意最初只是在与小商店和国立茶叶公司打交道中发展起来的。在华盛顿特区——公司在这里的市场份额原来也是 7%（市场份额保持不变），尽管有些人认为公司的攻势已经减弱了。在匹兹堡，公司的市场份额从 10

%下降到 8.9%。但在费城，公司不仅在起初获得高额利润，市场份额在一年之内也从 13%上升到 16%。

尽管阿安皮公司早在 1973 年就停止了价格战，但某些消费者仍然认为它是廉价销售商品的公司。例如《商业周刊》通过采访来公司下属商店中购物的 32 名顾客，结果发现他们都是因为想买廉价物品而专程赶到这里来的。然而，好几项调查研究都发现阿安皮公司的物价此时已不比其竞争对手低了。比如费城对“廉价商店”及其主要对手 50 种主要商品进行了调查，结果发现，廉价商店中只有 5 种商品的价格稍低。另一调查表明，公司在 1973 年 3 月刊登的广告上宣传的 10 种商品中，有 7 种与其对手的价格相同，两处稍高，只有 1 种稍微便宜一些。

到 1973 年，公司面临的主要问题，是能否保住历经千辛万苦和付出重大代价而赢得的胜利果实。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迅速转向别的商店呢？事实证明，廉价营销的策略失败了。大幅度削价除造成 5100 万美元的损失以外，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赢利 1220 万美元，但与前些年相比，这已经是少得可怜。更为严重的是，公司在销售上失去了对塞弗韦连锁店的领先地位。1974 年的情况更糟，尽管销售额将近 69 是，公司又涉及到一起价格管制诉讼案，被罚 3270 万美元作为损害赔偿金。

在 1974 年 12 月，第 15 大食品连锁店——艾伯森联号的总经理——乔纳森·L·斯科特成为阿安皮公司的董事长，他是第一个由公司外的人成为公司董事长的人。作为零售业发展史上规模最大的裁减活动之一，斯科特把公司下属的 3500 家商店关闭了 1/3，资产注销达两亿美元左右，这使得数百份地方劳动合同必须重新协商协订，因而极大地挫伤了雇员们的积极性。砍掉那些规模狭小，入不敷出的商店以后，斯科特仿效塞弗韦连锁店及其他经营有方的先进连锁店，开办了大商场，开始经销利润高的非食用商品，并使食品种类多样化。在医治阿安皮公司的疾病的药方上，还包括重新装备其他商店（重点放在全国性的分店方面）、办商品展览以及使商店保持清洁卫生等项目。

六教训

阿安皮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。但是，仍然不能弥补廉价销售带来的亏损，因而出现巨额赤字。同样，商品容量的提高也不足以弥补大幅度削价和利润减少的损失，因为竞争者将对之实行报复，并且竞争者通常为保护自己而在价格上穹之较量。

在阿安度公司这个案例中，夜郎自大、不求创新的管理部门，设在逐渐衰败的城市中心的大量小商店和对富裕的城郊市场软弱的渗透力，这些都必须首先予以纠正。公司如果大量做广告宣传，或采取其他战略，也许能造成某种持久的冲击力。

“实行大幅度削价战略，在超级市场行业是非常不明智的愚蠢之举，因为这里首先是利润少，其次是竞争激烈。”因而，从中可以看出，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战略，都只不过是权宜之计，不能彻底解决问题，最后只能是自食其果。

思考与讨论

1 能使这家庞大的食品连锁店摆脱软弱无力的竞争地位呢？你提出的策

略比公司确定的大幅度削价政策有何高明之处？

2 调查表中往往并不占重要地位。例如，1965 年进行的一项调查表明，“低价”在调查表上居第 20 位，而质优、可靠、选择余地大以及雇员服务态度好等因素，则远为重要得多。如果这些调查多少有点可信的话，你认为克罗格连锁店、塞弗韦连锁店及其他超级市场连锁店为与阿安皮公司的廉价相竞争，使得它们的利润在 1972 年和 1973 年也急剧下降的反应行动是否明智呢？

3. 廉价竞销活动有哪些有益结果呢？

角色模拟

1. 假如你是处在 J·斯科的位置上，为使公司尽快重新获得令人十分满意的利润，你将会采取哪些措施呢？

2. 所属商店经理的位置上时，你的管区里的经理请你到总部说明你对这家商店如何才能获得利润的意见。要谨慎地提建议，并使之理由充分。将来你的提升无疑依赖于你想出的判断和建议。（要为此问题作出各种设想，但是，要使这些设想有理有据，并表达清楚。）

第十一章画地为牢坐吃山空

——迪斯尼公司大劫难

一个屡创辉煌、无与伦比的迪斯尼乐园创造了一个美国奇迹：本世纪 60 年代获得美国民众的最高勋章——自由勋章。但二十多年以后，在美国影城好莱坞掀起了阵阵兼并它的浪潮。

一迪斯尼的创业

华特·迪斯尼于 1901 年 12 月 5 日出生于美国芝加哥市。他的少年时代是在本顿学校度过的，他最喜欢的是画画。1917 年，华特充分展示了他的艺术天分，从而成为中学校刊《金声》杂志的一名漫画家，他的漫画经常被采用，他还同时担任《金声》杂志的摄影。华特的父亲弄不懂他为什么那么喜欢娱乐界，也不赞成他去当一名漫画家，不过他还是愿意为儿子进入艺术函授班交学费。后来华特还参了军，到了法国。当一战结束时，他回到美国踏出了事业的第一步。

不朽的角色

他和他的伙伴乌比决定自己开创自己的事业，于是在 1919 年成立了依维克·迪斯尼广告公司。乌比负责办理绘制普通画和美术字等业务，而华特则负责漫画创作和扩展业务，但不幸的是，依维克·迪斯尼公司只维持了一个月。

华特得为生计考虑，于是加盟了堪萨斯市电影广告公司，在这家公司里，华特第一次接触卡通电影。华特的创新精神使他在电影广告公司脱颖而出，他制作的《欢笑卡通》片使他在堪萨斯市小有名气，电影公司的老板以他为荣。

在取得初步的成功之后，华特和乌比再次走到一起，自己组建了“欢笑卡通公司”。先后制作了五部影片《不来梅的 4 位音乐家》、《杰克和豆茎》、《金发小女孩和三只熊》、《靴中的猫》和《灰姑娘》，但这家公司还是很快

地破产了。

华特决定到好莱坞创业，他得到他哥哥洛伊·迪斯尼的支持，兄弟俩成立了迪斯尼兄弟制片厂。他还动员乌比离开堪萨斯市来到好莱坞。1924年5月下旬，华特完成了爱丽丝喜剧第一套6部的制作，受到了观众和影评家的一致赞赏。华特此时信心更足了，他决心要在好莱坞干出一番事业来，于是推出了以兔子为明星的影片系列《幸运兔子奥斯华》，同样受到了很高的评价。

在《幸运兔子奥斯华》后，制片厂没有承接到别的业务，又面临生存危机。华特不得不再次苦思冥想。在一次回加州的火车上，华特突然有了某种艺术上的灵感，那就是著名的米老鼠。

很快地，他就推出了两部米老鼠片——《疯狂飞机》和《骑快马的高卓人》，尽管发行人的反映不错，遗憾的是没有得到订单。但华特决不气馁，决定摄制有声卡通《汽船威利》和《谷仓之舞》。然而尽管华特深信这些米老鼠有声卡通片会引起轰动，却依然得不到订单，华特百思不得其解。

演艺界老手哈瑞·莱琴伯一语道破天机：“没有观众的反应，那些家伙根本不知道什么算是好片子。”华特决定在戏院推出自己的米老鼠系列。1928年11月18日，《汽船威利》在莱琴伯的戏院上演，引起前所未有的轰动，各界一致为这第一部有声卡通叫好。

华特乘胜追击，把《疯狂飞机》和《骑快马的高卓人》也配上了音，这些片子推出时也大获成功。

米老鼠开始受到越来越多人们欢迎，华特成立了“米老鼠俱乐部”。到1931年，米老鼠会员已达到100万，米老鼠的狂热，给华特带来极高的知名度和滚滚财源。

米老鼠图形还受到各行各业的重视，旅馆要求准许把米老鼠的像印在写字桌上，一家工厂要求制造米老鼠的手帕……许许多多的制造商和推销商要求将米老鼠像印在商品上。米老鼠似乎还有起死回生的功能，原来制造玩具电动火车的莱恩公司，已经向法院申请准备破产，后来制造带有轨道的米奇和米尼发条火车，在4个月之内销售了253万部，奇迹般扭转了形势。

米老鼠为什么如此受人欢迎呢？华特认为：“米奇是个好人，从不使坏心术。

他常身陷困境，但最后总能化险为夷，而且面带笑容。”华特还认为米老鼠有着鲜明的个性：“米老鼠虽然小，却有着和卓别琳一样的想法——虽然是小人物却要尽力而为。”华特知道必须更多地创造出知名角色。到1932年，除了米尼和米奇外，唐老鸭、笨狗布鲁图，贺瑞斯马和母牛克娜贝也都成为知名角色，1933年出品的影片《三只小猪》，使卡通片事业又向前跨了一大步，小猪的角色受到热烈欢迎。

1932年第一次为卡通片颁发的金像奖。同时，米老鼠获得了特别奖，华特的成就得到了政府的肯定。

1934年摄卡通长片，他相信自己制片厂的能力不仅仅是摄制8分钟长的全是玩闹打趣的卡通影片。

1936年指导每一阶段的工作，征求大家的意见。

《白雪公主》于1937年12月21日在美国洛杉矶哥特圆环戏院首演，获得了巨大成功。以200万张画片组合起来的《白雪公主》，在80分钟里充分显示了它的娱乐价值。观众反响非常热烈。

《白雪公主》在短短三个星期内打破了洛杉矶城音乐厅票房的所有记录。其中的7个小矮人，尤其是“笨瓜”，立刻就成为观众喜爱的对象。电影中的歌曲，象“嘿哟，我们上班去”和“工作中吹口哨”，每天都在各家电台广播。

《白雪公主》第一次发行就赚了800万元，这是非常了不起的成就。要知道那时候的电影票价是2毛3分，而绝大部份观众是小孩只收1毛钱。后来此片还获得了一个特别的金像奖——一个带有7个小金像的金像人。

《白雪公主》的成功表明，要在继续拍摄短片的基础上，以长片作为创作的中心。于是，华特又创作了三部内容和风格都完全不同的卡通片。

第一部影片是《木偶奇遇记》，第二部是《幻想曲》，第三部是《小鹿班比》。

但不幸的是，这些影片制作成本非常高昂，尽管卖座率还不错，但华特还是赔了一大笔钱。

这时第二次世界大战爆发了，战争给娱乐业带来极大的冲击。战争结束时，华特欠债430万元。他努力寻求新的发展方向。

经过苦苦思索，华特找到了新的出路——“只有使影片项目多元化才能解决危机。不能只坚持拍卡通电影，而必须同时转向真人电影的拍摄。”华特和工作人员们一起克服了技术上的重重困难，摄制了一部有70%真人戏，30特兰大首映时，引起的轰动不亚于《乱世佳人》，主角获得了特别奖，其中的主题曲还获得了1964年的金像奖。

后来华特拍摄了第一部真人影片《金银岛》以及另一部卡通长片《绿野仙踪》，反响非常不错。

许多自然科学家看到了华特在制片方面的成功，愿意和华特合作。一位加洲大学名叫内华斯的学生与华特合作，制作了一部10分钟的短片《沙漠奇观》，结果大获成功。该片投入30万，收入400万，是迪斯尼制片厂最赚钱的一部影片。

1954 正是因为我们敢于冒险、勇于创新，我们的事业不能停滞，我要把我的精力和才华投到电视节目中去。”他宣布要制作电视节目。这引起很大的骚动。

当时，电视作为一种新的大众传播工具很不受重视，许多大制片商认为与电视合作，会毁了电影院的生意。

但华特与众不同，他看到了电视在推销影片中的重大作用。华特通过制作电视节目，使迪斯尼制片厂曾有的知名角色重新大放光芒。迪斯尼角色获得永恒的魅力。

无与伦比的迪斯尼乐园

细心的华特注意到，由于好莱坞是美国娱乐业的大据点，每年都有大批游客涌到好莱坞，希望能见到自己心目中的明星。他同时注意到，这些人都显示出满脸扫兴的样子，好莱坞公园的设施极为陈旧，卫生状况也不好，服务人员的态度更是恶劣。

这时，华特就有了一个建立娱乐公园的设想，他计划把地址选在对街的一处空地上，并命名为米老鼠公园。他于1948年8月31日在日记中写下了这想法。

他还构想了许多其他的東西，这些越来越多的构想使得华特的日常生活中多了一个主题——每次去欧洲或在国内旅行时，都去参观当地的娱乐设

施，公园更是他必去的地方。

他把这个想法告诉他的哥哥洛伊，但遭到洛伊强烈反对，华特只得用自己的钱来实施这个计划。

1952 后来因怕那些迪斯尼电影公司的股东反对，改名为 WED 公司。

他请来了几位设计者帮助他进行设计。设计者们从华特的卡通片中寻找灵感。

华特也提些建议，象“白雪公主之游”方案就是他提出来的。

华特对新闻记者这样解释他的动机：“电影一旦完成，就再也无法更改了，而乐园则有永恒的生命，它可以不断地发展下去——改变、扩建等，这一切都是那么令人激动。”言辞中表现出华特对乐园的想往和狂热。

与此同时，他第一次确定了迪斯尼乐园的构想——“迪斯尼乐园的宗旨：使人们在这里找到快乐和知识。

迪斯尼乐园里有独特的设施，以戏剧化的方式展示美国建国过程的伟大理想和非凡的勇气。

迪斯尼乐园是优美而独特的博物馆，它集集市、博览会、游乐场、社区中心为一体，展示人类文明的丰硕成果和广阔前景。它能使美妙的梦想成为现实……”这个设想非常全面具体，总预算大约为 1000 万元，洛伊凭着他在银行界的良好关系得到了贷款。

为使迪斯尼乐园尽快建成，WED 的工作人员一周工作 48 小时，华特也和他们一起干。他严格要求每一件事，甚至垃圾箱也不放过。在他的要求下，垃圾箱和周围环境协调得很好，简直成了一件装饰品，他坚持饭店的装潢要讲究，以保证一个优美舒适的环境。

工程进展得极为顺利，1955 年夏天，乐园竣工了，万事俱备，只等开业。7 月，迪斯尼乐园开业了，开幕式的第二天，3.3 万人蜂拥而入，各种乘坐工具立刻压坏，饭店和饮食店的食物和饮料被一购而空。乐园的煤气管漏气，被迫关闭……有许多许多的令人失望的事情。

华特马上采取系列紧急措施，在这之后，邀请新闻界的人员到乐园，以改善同新闻界的关系，取得他们的支持，情况开始好转。

7 也比预计超出 30%。慢慢地，迪斯尼乐园走向世界，到美国访问的国家元首和政府首脑都希望到迪斯尼乐园参观。第一位参观乐园的外国元首是印尼前总统苏加诺。

后来又还有许多元首相继光顾，赫鲁晓夫于 1960 年访问美国时，曾表示要参观迪斯尼乐园，但美国方面由于安全原因取消了这个计划，事后，赫鲁晓夫深感失望。

这时，华特又有了一个伟大的未来城市计划——他想建一座城市，在这个新城市里，环境优美，整洁又激发智慧。他开始在美国东部寻找合适的地方，经过几次评估比较后，最后选择佛罗里达州。

在佛罗里达州州长主持的新闻发布会上，华特这样描述他理想中的未来城市：“…我不反对汽车，但我认为现在这里汽车太多。我认为可以提出一种设想，汽车也存在，但人们可以自由地放心地走路。我一直希望能在这样的环境里工作，而且我的构想也要用在学校、社区设施、社区娱乐和生活上……。”未来城市的设计，是一项艰巨的任务；华特希望把每项科学技术进步的成果都体现在这座城市里，为此他给 500 多家公司寄出咨询信，又派人访问了 100 多家工厂、研究机构等。

但华特没有将这项计划完成。1966年，华特·迪斯尼去世。未来城市的计划只有交给继任者去完成了。

二裹足不前的迪斯尼

华特的去世，给华特·迪斯尼制作公司——包括制片厂，WED公司，迪斯尼乐园，未来城市小组等机构带来巨大的损失。

毫无疑问，华特是创造力的源泉，他为卡通片设计角色，创造故事，就连米老鼠吱吱叫的声音也是他装扮的。他哥哥洛伊的加入，弥补了他在理财方面的不足。

洛伊与银行界保持着良好的关系，他总能说服银行家和投资家把钱借给华特，使华特能把那些灵感变成卡通和电影。

当然，两人的关系并不是永远协调的。洛伊经常劝弟弟不要大把大把地花钱，花得超过了公司的预算能力。尽管一切业务经营都是洛伊说了算，但两人之间却从来没有出现领导权的问题。所以华特一直没有去考虑接班人的问题。

如今华特突然去世了，为了保证公司按照华特的方式来经营，此时73岁高龄的洛伊不得不再次放弃退休的念头，他去了解WED公司的工作，命令未来城市计划继续进行，洛伊成立了一个8人委员会，其中有米勒——华特的女婿，以及小洛伊，负责影片的摄制工作。洛伊明知这并不是最佳选择，“但目前必须这样，等新的领导产生再说。”1971没有选择好可以接替他们的行政人员。

华特没有儿子，因此曾试图培养他的女婿米勒作为一个可能的接班人，在他身上花了很大功夫。但此举却导致公司内部出现分裂。一派是华特派——由一些制作人员组成。另一派是洛伊派——由一些对业务经营感兴趣的人组成。在两兄弟陆续死后，两派的隔阂越来越深，甚至发展成为仇恨。

米勒的事业是1953年在迪斯尼乐园的土地上开始的。华特把他的女婿从基层迅速往上提升，到1958年时已让他作了导演的第二助理，后来，米勒拍摄了《佐罗》电视系列片。华特去世后四个月，他自己拍摄了《一晌贪欢》，同年他被选入华特·迪斯尼制作公司董事会，接替了华特的位置。不过洛伊对米勒不放心，结果双方的矛盾越来越大。

1972推选邓·塔汤姆担任董事长，卡德·瓦克担任公司总裁，而米勒则担任执行制片人。华特·迪斯尼制作公司形成了三人执政领导。

瓦克担任总裁时，已在公司里工作了三十年，是个资深员工，属于华特派。他于1938年进入公司，在邮政室跑龙套，后来在拍摄《幻想曲》时升任摄影师，以后他又升任公司的市场部负责人，他是华特的知己朋友之一。

但是，很遗憾的是，在华特和洛伊去世后，公司的三个领导者却不能领导华特·迪斯尼制作公司走向新的辉煌，而是开始走下坡路，公司成为它过去的囚徒，裹足不前了……

角色的衰落

瓦克组成了一个新的五人委员会，掌管公司的影片部。决定权在卡德·瓦克手里，但瓦克却相信美国人需要的仍然是华特过去制作的那类片子。

华特的这种经营哲学刚开始时是有效的，1974年迪斯尼公司在美国的电影售票收入超过了4800万美元，比前年增长了21%，迪斯尼公司那年的成功之作有《赫比重上征途》和《被扔掉的牛仔》。

但慢慢地，角色的创造性似乎开始泯灭了。瓦克和米勒的领导给制片

厂带来了慢节奏的工作习惯，而不是象华特那样紧锣密鼓地制作新片。

久而久之，迪斯尼公司的人员便不肯再冒险进行创新了。而创新在过去正是华特及迪斯尼公司取得成就的最主要动力。公司的领导人瓦克和米勒往往会问自己：“华特若是还在，他会怎么办呢？他会同意我们这么做吗？”在 1975 和 1976 年，迪斯尼推出的片子只有 15 部，票房收入很低，更不用说会有引起市场轰动的影片了。

这时有人建议进行裁员，裁减公司的好几百名外景员工。这些外景员工包括画家、木匠和其他的技术人员，通常很少派上用场。还有人提议撤掉一个 32 人组成的公司新闻摄影班子（华特创立的这个班子，目的是拍摄在公司里发生的重大事情，以留传后世），但瓦克不同意这么做，他明知这样做，可以减轻压力，但是华特在世时几乎没有裁减过任何员工，他怎么能这样做呢？继承华特风格，是他的心愿。

瓦克意识不到，继承华特风格并不等于放弃创新。这两者完全可以很好地予以结合，而且只有这么融合，才能使迪斯尼公司继续受到公众的赞誉。

1977 一次创新，结果影片非常成功，观众反响非常热烈。影片的成功充分表明即使不牺牲华特风格，同样也可以搞出成功的作品。但瓦克和米勒并没有从这次成功中悟出点什么，依然没有采取措施重振雄风。

瓦克和米勒不敢为了制作出成功的影片而付出金额巨大的报酬，其最终结果是，迪斯尼公司的作品流于平庸，即使他们想冒冒险，下面的人员也只会马虎应付了事。

1977 年《袭队》，条件是按利润进行分成。这种拍片上的利润分成在 1979 年已经是通行的做法了，但瓦克很快地就予以否决，迪斯尼公司容许不了华特没有经历的这种做法。

到 1979 年，迪斯尼制片厂的票房收入在公司总收入中只占 4%，是当时公司七个主要部门中最低的。那年，哥伦比亚公司推出了《克拉马对克拉马》，派拉蒙公司发行了它的《星际漫游》系列片中的第一部。而迪斯尼公司用来和他们对抗的却只是重新发行了《恋爱狂》和《来历不明的飞客》。所拍的新片也是乏善可陈，都是些过眼云烟之作。尽管迪斯尼公司这年推出的片子比往年多，但影片利润却只有 4030 问题在于美国观众变了，而迪斯尼公司没有变，过去排着长队去观看迪斯尼影片的家庭，现在呆在家里看电视。那些吸引大量观众到电影院去看的片子全是瓦克不会容许生产制作的产品。十来岁的青少年成群结队地去看《大白鲨》和《动物之家》，而不是迪斯尼公司生产的滑稽片。

1980 年，如派拉蒙公司，由于拍出成功影片，工资扶摇直升，象史蒂柏、卢卡斯那种著名导演，很容易从一部片子中得到 500 万美元，票房价值高的当红明星一般可以拿到 100 万，迪斯尼公司的报酬在相比之下显得微乎其微。

这样，内部工作人员意见极大，工作积极性受到打击，很多杰出的人才开始跳槽。

迪斯尼制片厂逐渐成了小打小闹的班子，一年能出的片子也不过三四部。由于所给报酬很低，迪斯尼跟好莱坞的一些著名大师并无联系，超级票房明星象史泰龙、墨菲更不会对迪斯尼感兴趣。

1981 年，了书稿之后觉得十分不错，因为书中主角既有尔虞我诈的一面，更有天真俏皮的一面。他希望主角兔子罗杰能成为迪斯尼角色的新星。于是他要把这件事交给斯泰蒂凡，一个年轻的制片负责人，让他完成电影剧本。不

久剧本就完成了，米勒找到几个第一流的导演，但他们都拒绝接受执导的邀请，这几位导演认为：迪斯尼公司目光短浅，又是有名的吝啬鬼——“这么庞大的片子，他们根本就没有能力应付。”1982 重新发行二三十年前华特制作的著名影片。1983 年更糟，像《邪恶之路》和《雨披》这样不卖座的片子所带来的亏损，更使制片厂倒赔了 500 万。

1983 以便吸引青少年和成年人，“我已经委托一家民意测验机构进行过一项研究，结果表明迪斯尼节目意味着儿童节目。”米勒认为把迪斯尼和新命名的公司分开非常重要“我们必须从头开始。”瓦克勉强同意了米勒的计划，1983 年 8 月这家新公司成立，命名为“试金石制片厂”。

但光是成立了试金石影片厂，并没能解决问题，舵还是由瓦克掌着，他不会准许米勒拍摄哥伦比亚公司可以拍的那种充满性爱和暴力的片子，他允许米勒拍摄《小美人鱼》，但要求只能有几个很短的裸体镜头，其他的裸体镜头一律要删去。

这样，从 1966 年华特去世到 1984 年，迪斯尼没有拍摄出轰动的影片，没有创造出角色明星。这样，就势必带来影片收入的萎缩，而影片收入在华特时期是公司收入的一半。

抛荒的电视市场

1977 年，专门研究附属市场的情况，如电视录影带市场和闭路电视市场。这个委员会于 1978 年要播放迪斯尼公司的旧卡通片，因为经过调查发现全国已有 1/3 的家庭安装了闭路电视，并且还在不断增加。另一条建议是播放一套试验性节目，先是出售卡通短片，然后再出售卡通长片。

瓦克立即否定了创建闭路电视频道的意见。主管财务的副总裁曾为新兴的电视录像带算了一笔帐，他认为电视市场前途光明，将是一个非常有利可图的产业。但瓦克认为，使电视市场繁荣的电影将是那些枪林弹雨的动作片和色情片，而这些是迪斯尼公司不能制作的。

不过，瓦克还是同意让米勒在电视市场上进行试验。1980 年，公司发行了 10 部一般的动作片录像带，虽然效果并不惊人，但迪斯尼公司在那年年底又推出了《玛丽·苞平丝》，它是第一部翻作录像带发售的重要影片。1981 年，公司又推出了两部卡通电视片《小飞象》和《艾丽梦丝游仙境》。但比起派拉蒙，迪斯尼开拓家庭电视市场的速度是太慢了。

瓦克和米勒一直忠于华特的策略，他们害怕制作录像带的做法会影响迪斯尼角色在电影观众中的形象。因此，在推出录像带时，迪斯尼公司仅把 3 部重要的卡通片翻成了录像带，另外再加上几个米老鼠和唐老鸭的短片。瓦克和米勒仍然在保护着迪斯尼影片库里的库存；象《木偶奇遇记》和《睡美人》。《灰姑娘》等众多经典名片都保存了起来。即使在电视市场繁荣兴旺时，也没有让一部名片在电视里露面，也不愿翻作录像带出售。米勒对下属人员说：“这些片子是我们宝贵的财富，不可轻易处置。”这样，迪斯尼翻作的录像带销量不大在所难免。米勒只是向外面的制片人买不怎么有分量的卡通片，然后再制成录像带出售。他向美国人介绍的卡通片中有《幸运的路克》，这并没有给迪斯尼带来好运。还有一部给成年人看的录像带，描写的却是已经过时的歌唱家的故事，销量当然也不会好。

这时，另外一个市场也和家庭电视市场一样迅速地发展起来，那就是以组合方式放映的电视。当时全国各地独立电视台急速发展，遍布各地，这就引发了对旧情节的喜剧电视和电影的争夺战。

这种组合放映电视的繁荣迫使瓦克重新考虑修建迪斯尼频道的计划，在他看来，此举既可保护好那些知名角色，又可利用电视市场这个新的市场机会。

1982 但是该集团公司要求在迪斯尼频道中分享节目制作权，并且要求分享一半的利润。

瓦克非常生气地离开了会议室。

一切都只有靠自己了，迪斯尼公司买到了休斯顿银河通讯卫星的两个雷达收发器的使用权，这笔投资花了 1100 万美元，然后，又投资 2000 万制作节目。5 月中旬，迪斯尼频道正式开播。

瓦克和米勒满心欢喜地等待着好消息，他们相信迪斯尼频道的建立会给公司带来巨大的财富。一开始确实不错，订户不断增加，第一年达到 53 户，而且也得到广泛好评。

但问题很快就接踵而来，到 1983 年，迪斯尼频道用户要求退订的人越来越多，每月退订的人数几乎和新增订户一样多。当然，退订对每一个频道都在所难免，大多数公司的退订率在 5% 左右，原因在于对节目不感兴趣。但是迪斯尼频道的退订率却高得惊人，有时达到 80%。迪斯尼频道的负责克向瓦克报告：“许多人是冲着迪斯尼的名气而订的，但是后来都退订了。”退订的原因是多方面的。一方面是迪斯尼频道的节目老化。虽然在迪斯尼频道中开始播放一些经典著名影片，但为数极少，播放的大多数迪斯尼影片并不是那些特别出名的作品。这使观众非常失望。而外购来的节目又都是些老掉牙的东西。另一方面的原因是迪斯尼频道收费过高。当时已有一大批新的收费频道出现，其收费价格比迪斯尼频道低很多。如此一来，收费高而节目差的迪斯尼频道自然不受欢迎了。

迪斯尼频道第一年亏损了 2700 万美元，出师不利，怎么办呢？瓦克召集人员研究对策。

一位部门经理提出，必须大力发展组合电视节目；他向瓦克描绘组合电视的光明前景：“新的电视台还在增加，电视观众空前扩大，电视台对好的节目所出价钱越来越高，象环球影片公司 72 集的《大酒罐》；每一集可以卖到 160 万元；二十世纪福斯公司一年从它的《陆军活动外科医院》的重新播映中，获得 5000 万美元……我们要抓住这个市场繁荣的大好时机，向其他电视台推出我们的经典影片，而不能仅仅在迪斯尼频道上放有限的几部。”瓦克茫然地听着，他看不到组合电视市场的潜在能力，他想到的只是如何改变迪斯尼频道的亏损状况。

最后采取的措施令人吃惊，瓦克和米勒开始对迪斯尼的其他制片厂与电视活动进行系统的压缩，不但拒绝了把老节目投入组合播映的建议，而且撤销了它在哥伦比亚广播公司的星期日夜场电视节目，甚至拒绝将自己的电影卖给其他的闭路频道，目的是想让迪斯尼频道独揽经典影片这块市场。米勒这样解释：“我们的目的是要让迪斯尼频道尽可能地增加收入，因为如果别人能够不花钱就看到我们迪斯尼的节目，那就不会再出钱订看迪斯尼频道了。”迪斯尼频道成了发展组合电视市场中不可逾越的障碍，眼睁睁地看着别人在组合电视上大发其财。

既然制作组合电视节目的建议得不到瓦克的支持，一些对公司前途忧心忡忡的人向瓦克提议，改变在家庭电视市场上的传统保守做法，将经典影片全部翻成录像带出售——重新拓展家庭电视市场。

迪斯尼频道依然不景气，瓦克只得重新审视家庭电视市场，并且认真考虑将经典影片翻成录像带的提议。

在一次董事会上，一位董事开门见山地再次向瓦克建议：“我们影片库里埋藏着巨大的财富，估计高达4亿美元，只要我们能很好地开发它……伙计们，这些影片在影片库里坐冷板凳的时候太长了，应该是开发它的时候了。”⁴很快地展开激烈的辩论，并且形成观点截然不同的两派——“如果情况正常，光是《木偶奇遇记》一个影片的录像带就可以在以后两年里带来1亿元之多的收入，伙计们，好好想想！”“这也许是杀鸡取卵的做法，可能会造成相反的作用，破坏今后重新放映的市场。”“《木偶奇遇记》重新放映4次，也许会带来12500万美元的票款收入，其中我们公司可以拿到7500万，不过，你想过什么，等到迪斯尼公司把这笔钱拿到手，也许是30年以后的事了！”“问题是若把这些著名片子制成录像带发售，会不会把我们的前程毁了。”“30年以后才能到手的钱，换算成现在的净值只有2500万，如果你下个月就能卖掉录像带，赚回1个亿，那就是现在的一亿！守着公司最有价值的财产纹丝不动，那才会是毁了公司！”“把我们这些经典作品过份使用会遭到惩罚的。如果我们此时把它卖掉，那便是把它报销了，后代人就再也看不到了。这样做实际上是在破坏我们已获得的专利权，要知道，我们公司的发展是建立在专利权基础上的！”“把这些片子翻成录像带投入市场，反倒能使公司的角色比以前任何时候都家喻户晓，从而提高迪斯尼公司的专利。在迪斯尼的名字深入各家各户后，也可能使我们未来的卡通片受到公众的喜爱。还可能扩大迪斯尼玩具和其他商品的销售。”“把影片制成录像带卖掉后，我们就什么都没有了……”“财产不使用就不是财产，我们究竟在等什么？”瓦克静静地坐在椅子上，听着董事们的激烈辩论，他内心非常矛盾，他也知道，把一些经典影片制成录像带出售后，会带来即时的大额收入，缓解目前的财政困境，但他脑中很快地出现华特的身影：“华特决不会这么做的，那是华特一生艺术的结晶，应该好好地保护它。”这样，瓦克最终没同意将经典名片翻成录像带的想法，由此，迪斯尼就错过了一个增加收入的绝好时机——七十年代末期的生育高潮，正为迪斯尼那批宝贵的经典名片创造出一个日益扩大的市场。当时迪斯尼公司收藏的旧电影和卡通片是好莱坞的著名大影库。有着23部最受宠爱的卡通片，以及30年的星期日晚间电视节目，总共有200部一小时左右长的电影。如果把这批宝贝翻作录像带去出售，那是一笔极大的财富。

好莱坞的其他制片厂忙于翻箱倒柜，把旧影片翻成录像带出售，派拉蒙公司和华纳兄弟影片公司增加了4亿美元的收入，而迪斯尼公司从电视市场上的收入在1983

不景气的游乐园。

1967以后几年，洛依经常到佛罗里达州的工地上，亲眼看着泥泞的沼泽变成了清澈的湖泊，以及白色的沙滩。他比华特在世时还辛勤工作，以致于在一次视察工地之后，自言自语：“华特，你叫我晚年如此辛苦！”1971到未来城市的雏型。著名的都市设计人詹姆斯·劳斯这样评价它：“我认为，迪斯尼世界是美国设计最好的地方，如果你从建造乐园的目的来看其建筑的表现的话……它仅仅是一个活动场所，一座乐园，但在表现方面，在尊重人们方面，在对人们的供应方面，其标准却是那么高，因此它有资格被称为一个真正的新事物，它能达到原计划的功能，一切为了公众，又能带来财

富……”华特·迪斯尼世界的建成，再加上迪斯尼乐园，迪斯尼公司游乐园的阵容就比以前庞大了，给公司带来新的收入。

但不久美国经济开始变得不景气，尤其是石油危机带来的巨大影响，各行各业都陷入萧条。1976年开始，经济开始回升，但经济状况的好转并没有给游乐园带来好运，游乐园的收入增长依然十分缓慢。

瓦克为游乐园的不景气而发愁，因为按照华特先前的设想，迪斯尼公司还将在佛州建造一个未来城市模范中心，这将是一笔大额投资，如果迪斯尼乐园和迪斯尼世界的收入不能有较快的增长，这项投资就难以尽快实施。

有人提议将游乐园的门票提价，听起来，这似乎是个好主意，为此瓦克要求市场部的人员就此建议进行可行性研究。

调查小组的人员首先查阅顾客的意见评分表。从迪斯尼乐园成立开始，华特就要求乐园负责人向顾客们征求意见：请他们在离开乐园时，对这一天的服务状况和满意程度打一个分数，分数从1到10，调查小组欣喜地发现，顾客的评价一般都在8—9分之间。顾客们对游乐园的质量、清洁和对迪斯尼公司员工礼貌的评价之高，是非常少见和难得的；即使对“你花去的钱值不值得”这个问题，也很少有顾客的评分是在8分以下的。很显然，存在着提高票价的余地。

于是调查小组向瓦克提交了一份建议，要求将游乐园的门票提价一美元——“近十年来，通货膨胀率不断上涨，我们在票价上的无所作为，使得我们的游乐园收入增长速度赶不上通货膨胀的速度。在这十年中，物价上涨了近一倍。我们提价的做法是能得到顾客的理解的，即使一开始顾客人数可能稍稍下降，但这只是一种暂时现象，迪斯尼的魅力会把他们重新吸引到游乐园中来，而当我们利用提价而增加的收入对游乐园进行某种改善之后，顾客会越来越多。”在调查小组提出这项提价的建议之后，一位董事马上对此表示坚决反对。他担心，迪斯尼游乐园门票价格的突然上涨会导致全国舆论的批评，“报纸电视会用激烈的言辞来攻击我们，他们会大肆渲染，从而导致全国性的种种谣言，他们会说我们陷于破产的境地……这都是对我们公司其他部门业务非常不利的舆论。”另一位董事则针锋相对：“外面几个游乐园像海底世界，草园乐园和大路乐园、垒球乐园的经营都是沾了我们迪斯尼乐园的光。要知道，把客人从纽约、芝加哥和全国其他各地吸引到这里的是我们迪斯尼乐园，决不是他们。而且只要我们一涨价，别人也一定会跟着涨价。现在经济形势开始走出萧条，油价保持低价，远地驾车而来我们乐园的游客正在不断增加，因此我们必须抓住这个经济繁荣的机会，为迪斯尼乐园和迪斯尼世界的进一步发展，为未来城市模范中心的早日动工获得更多的收入。”票价上涨的前景是诱人的，门票上涨一美元，迪斯尼的收入就要增加3100万美元（如果游客人数不下降的话），即使游客下降5%（调查小组的结论是下降最多也只是跌到5%），涨价一美元也能增加迪斯尼年利润2600万美元。

瓦克为这个令人激动的数字而陶醉，他决定将门票价格上涨，不过不是现在就开始涨价，他认为人们刚从经济萧条中走出来，现在虽然游客人数在增长，但增长得还不够，他希望能游客人数有了比较满意的生长之时，抓住机会大涨一下。他说：“我们可以先忍耐一下，维持这个价格，以更多地吸引游客到我们游乐园中来，等他们对我们恋恋不舍时，我们的时机就来了，我们可以大涨一下……”他为这个时机的出现等待了2年，1978年，

迪斯尼乐园和迪斯尼世界的游客人数比上年增加了 16%，瓦克认为时机到了，不过他此时又改变了大涨门票的初衷——怕对游客的打击太大，宣布涨价一美元。

门票价格的上涨使游乐园的收入立刻增加；1979 年，迪斯尼乐园和迪斯尼世界的收入增加了 3000 万美元。

瓦克非常兴奋，有了这笔新增资金，他便着手未来城市模范中心的设计和施工了，1979 年 10 月，这项工程正式动工。

1980 游客人数比 1979 年减少了 7%，而这时未来城市模范中心工程又需要巨额资金——劳动力不足和设计中的问题使工程造价扶摇直上。

为了使迪斯尼乐园和迪斯尼世界游客下降的趋势得以遏制，保证有足够的利润来支持未来城市模范中心的建设，市场部负责人林德奎斯特向瓦克提出，花 300 万美元为迪斯尼乐园和迪斯尼世界作一电视广告。

这是破天荒的头一遭——华特在世时，他跟三个电视网的头头们都处得很好，因此他讨厌作广告。如果他的乐园需要招徕顾客，他总可以让国家广播公司、美国广播公司或哥伦比亚广播公司播出一套特别节目，给米老鼠祝寿，或纪念迪斯尼乐园开办周年，以吸引顾客，而且迪斯尼乐园常有外国政府要员来参观，这带来大幅文字报导而迪斯尼公司分文不花。长期以来，华特·迪斯尼公司唯一不需要花钱的东西就是广告。

瓦克坚持走华特的路子，他断然拒绝了林德奎斯特的建议：“在不用花钱的东西上花钱，简直是个傻瓜。要知道，我们现在资金很紧张。”游客人数在继续下降，而未来城市模范中心的造价象是一个无底洞。1982 年 3 月，未来城市模范中心终于正式竣工了，最后的总造价为 12 亿美元。

为了支付这笔高额的费用，迪斯尼 20 多年来第一次债台高筑，更糟的是公司不得不在另外两个主题乐园——迪斯尼乐园和迪斯尼世界最急需的项目上削减开支。

1982 年。

未来城市模范中心并没有给迪斯尼带来立竿见影的预期收入，瓦克还是不愿意在广告上花钱，后来遭到公司多数成员的坚决反对，瓦克不得不第一次破例，花了 63 万的游客人数并没有预期的多，而且从它诞生起，就受到了美国音乐公司的游乐线路的凌厉进攻……1981 亩土地上，修建一条游乐线路。1982 年 4 月，这条线路也建成了。而且非常具有趣味性：在这条路线的广告画版上，有一个三层楼高的金刚，把坐满了乘客的一部电车举到空中扔了出去。还有一个特技表演，模拟《迈阿密风云》中那种情景以及一部直升机爆炸时的景观，这种刺激性的东西很受美国新一代青少年的喜爱。

相比之下，未来城市模范中心就显得比较乏味了。华特当初是想把这个游乐园设计成未来城市的模范。因此它带有一种不明确的世界大商场的性质。它那些有关能源、农业、海洋的展览厅对青少年并没有太大的吸引力；许多青少年在游玩完未来城市模范中心之后，都认为它乏味、沉闷，并表示不会再次光顾。

毫无疑问，吸引青少年的办法之一就是要让未来城市模范中心更富有刺激性，至少也要更有趣味性。但当一位管理人员建议将迪斯尼的传统角色搬进未来城市环境中心时，瓦克断然否定：“米老鼠和唐老鸭等已经进入迪斯尼乐园和迪斯尼世界，如今还要让米老鼠他们进入模范中心，这不是自相残杀吗？我们不能使自己的三个主题乐园互相竞争，那会是一个错误的决

定。” 瓦克也没有同意设计一个娱乐厅以增强刺激性的计划。这个娱乐厅拟以“宇宙飞船地球号”游乐线路为范本，描写从古埃及的象形文字到使用电子计算机之间的历史，另外还将使用电子录音、卡通形象和特技，把游客从无声电影时代领入（幻觉舞）的时代。瓦克认为这个计划是对未来城市模范中心设计初衷的亵渎：“华特的设计是具有远见卓识的，怎么能随随便便地改变它的风格呢？增强刺激性的计划是一种目光短浅的做法，它会使得未来城市模范中心变得不伦不类。” 到 1984 年，迪斯尼公司的三个主题乐园的收入比 1983 年只增加 1%，而建造未来城市模范中心的沉重债务压得迪斯尼公司喘不过气来。要知道，迪斯尼乐园和迪斯尼世界的收入通常占迪斯尼总收入的一半以上。如今拳头业务增长停滞，外有巨债压身；迪斯尼的头头脑脑们就得为财务危机而愁眉苦脸了

三无情的兼并威胁

对迪斯尼的兼并，事实上早在 1977 年就开始了，洛伊·迪斯尼的儿子小洛伊那年离开了迪斯尼制作公司，他当时对瓦克和米勒两人非常反感，对公司的衰落表示出某种隐忧。

小洛伊离开公司后，便在俄勒冈州买了一个牧场，还跑买了一连串的无线电视台，这些兼并活动是由洛杉矶的一位律师设计的，此人叫斯坦利·高尔德，他从 1978 到 1984 年，他第一个行动是打电话给法兰克·威尔士，威尔士此时是华纳兄弟影片公司的顾问。他在金融界富有传奇色彩，曾于 1982 年花了一年的时间登遍了七大州的最高峰。

高尔德说服了威尔士跟他和小洛伊一起组成一个智囊团小组。威尔士的第一个建议是介绍高尔德和小洛伊跟证券大王麦克·米尔肯见面。米尔肯在自己的家里接见了这个三人小组。他向小洛伊保证可以提供这场兼并迪斯尼公司大战的经费，总数是 20 亿美元。

但是为了偿还这笔债务，小洛伊肯定不得不把父亲参与创建的公司股票卖给他，到头来小洛伊是为他人做嫁衣裳，于是小洛伊退出了兼并迪斯尼公司的战争。

1984 年 1 月以后，他又发动了一次进攻，打算要购进公司股票的 49%，将近 1 亿美元。

听到一场兼并战即将开始，迪斯尼公司董事会成员个个心惊胆战，他们对风云变幻的兼接管和股票涨跌毫无经验，于是急忙聘请摩根·斯坦利作顾问，研究对策。

迪斯尼公司匆匆回收公司股票，想把股票买回来，然后再找一个和公司合作关系良好的伙伴，请他购进大量股票，以使斯坦利格无从插手。

摩根·斯坦利为这次反兼并战取了个代号——梦想计划，打发他的银行家们跟迪斯尼的贸易老伙伴如何达公司、可口可乐公司接触，也跟美国娱乐业的同行巨头美国音乐公司接触。最后，使迪斯尼董事长瑞·华生和阿维达公司联系上了，这家公司归希德·贝斯所有，在修建旅游地和公寓住宅方面有出色的业绩。

贝斯的首席代表理查·莱因瓦特提出一个建议——组织一个更大的联盟。他几个星期来都在密切注视着迪斯尼公司的股票价格，他提出将自己在佛罗里达州的阿维达公司和迪斯尼公司作股票交换，好将迪斯尼大部分的股票转到贝斯手里。

5 的 8.9% 的股份换来阿维达公司。谈判时贝斯要求把迪斯尼公司的部

分股票用大额支票提存，数额为 3 亿美元，还同时要求阿维达公司的董事长查克·柯布也进入董事会，以代表贝斯的利益投票。

高尔德和小洛衣因为这场股票交换冲淡了他们在迪斯尼公司的投票作用而大为光火，悻悻地威胁说要向迪斯尼董事会提出起诉。迪斯尼公司为了安抚他们，于是把高尔德，小洛衣，及其妹夫彼得·戴利请进迪斯尼公司董事会。

瑞·华生为了继续冲淡斯坦贝格的股份，准备筹划第二次合并——将迪斯尼公司 15% 的股份转入告布森贺卡公司。但高尔德和贝斯都竭力反对，因为这样做同样也会冲淡他们自身在迪斯尼公司的股份。

最后，为了避开斯坦贝格这个幽灵，迪斯尼公司董事会于 1984 年 7 月决定用 3250 对手是明尼苏达的投资家爱文·雅各斯。他已经购进了公司 6% 的股票，而且正在考虑对公司再度进攻。

公司再也不能无休止地受到这种兼并威胁了。董事会要求米勒辞职。高尔德坚持认为，只有让米勒下台才能使华尔街相信，迪斯尼公司是努力地试图扭转局面的。

高尔德对米勒的下台已有了几个月的心理准备，对于迪斯尼公司新的领导人选，他首先考虑的是威尔士。因为威尔士是高尔德在当初策划兼并时的主要参谋，同时他也受到贝斯及其智囊团的支持。

威尔士专程飞到贝斯的首席代表莱因瓦特住处与其举行重要会谈。他有他自己的想法，他对莱因瓦特说：“如果你想得到麦克·艾斯纳，你应该去找他。”他是好莱坞最富有创造力的行政人员。

事情很快地就定了，麦克·艾斯纳得到各方支持，出任迪斯尼公司总裁。

不过，在得知艾斯纳出任总裁之后，雅各斯仍然宣称，决不放弃再度进攻的机会……1984 兼并的威胁……确实让好莱坞的人们大吃一惊。

四教训

艾斯纳上任后，在重振迪斯尼的重任中已取得了举世瞩目的成功。今天的迪斯尼已不是 1984 年那般模样了——1995 年，迪斯尼斥资百亿，收购了美国三大电视网之一 ABC（美国广播公司），标志着一个新时代——娱乐经济时代的降临。那么，回首 1984 年的那段惨淡的历史，我们有何启示呢？最大的悲剧在于创新意识的混灭。华特领导迪斯尼取得瞩目的成功，最主要得益于他的富于创新——米老鼠、唐老鸭。七个小矮人……知名角色层出不穷，并且不断地创造出“第一”的记录：拍摄出第一部有声卡通片，彩色卡通片等。而华特的接班人无法保持迪斯尼富于创新的优势，裹足不前，结果只能在千变万化的娱乐业竞争中败北。

对主题乐园的严重依赖也加强了这一悲剧。娱乐业发展的一个主流趋势是多项经营，优势互补，相得益彰。迪斯尼却为传统所桎梏，对新兴的家庭电视市场，组合放映市场没有引起足够的重视，白白地将大好的市场机会拱手相让，自己也就慢慢地沦为主题乐园的奴隶，将自己的命运过多的寄托在乐园身上，结果当乐园不景气时，迪斯尼也就无法动弹了。华特的继承人还错过了其他许多的市场机会：迪斯尼消费品市场的发展，乐园区房地产的开发等。

市场瞬息万变。迪斯尼的兴衰告诉我们：要想领导市场的潮流，代表市场的主流趋势，创新意识乃是第一位。市场不断创造着新的领域，就必然

呼唤着相应的创新——思想的创新。管理的创新、产品的创新……只有创新才能使企业成功驾驭市场，永保活力。

角色模拟

1. 华特的专业是迪斯尼公司的重大损失，假如你是公司新任领导者，你如何处理华特留下的宝贵财富？

2. 迪斯尼乐园，迪斯尼世界，未来城市模范中心是迪斯尼公司的三个主题乐园，假如你是公司领导者，你如何使这三个乐园同时发挥最大效益？

第十二章决策失误前功尽弃

——艾迪雪汽车公司的行销失败

也许，艾迪雪牌汽车的失败案件是汽车制造业最为典型的，而且广受流传与评论的行销错误之一，而作为它的上司公司的福特，在犯下艾迪雪错误之前，也曾犯下了一深具代表性的行销错误，即模型 T 汽车。

一艾迪雪的推出和失败

艾迪雪是福特公司于 1957 年 9 月份推出的 1958 年型的中价格汽车。传统的作法往往是这样，在 10 月及 11 月推出下一年度的新车。而艾迪雪却在 9 月推出。

为了推出艾迪雪汽车，福特投入了 10 年的准备与研究。生产模型已经确定了，差不多化 5000 万美元投入到新车的广告和促销活动中。福特公司并不预测在第三年以前就赚回这些发展成本，但是他们预期：汽车可在 1958 年获得营业利益。

决策的理论基础如下：在艾迪雪推出之前几年中，中价格车有显著增长的趋向。在 1950 年，中价格车辆如 Pontiac, Oldsmobile, Buick, Desoto 以及 Mercury 已占有汽车销售额的三分之一，而以前只占五分之一。

在经济上的历史资料也可证实这一趋向。并且能够表明在 1960 年对较高价格的车子来说，仍然可以继续流行。可用来支配个人所得的钱已从 1939 年的 1380 亿美元增加到 1956 年的 2870 亿美元，预计到 1965 年为 4000 亿美元。而且，花在汽车上的支出占所得比率从 1939 年的 3.5% 增加到 1950 年的 5.5—6.0%。所以很明显，当时的经济气候似乎有利于中价格车——如艾迪雪的生产。

而福特公司的中价格车则是较弱的部门。当时，通用汽车公司有三种中价格车：Pontiac, Oldsmobile, Buick。Chrysler 公司有二种：Dodge 及 Desto。而福特公司却只有 Mercury，属于中价格车，占公司业务的 20%。研究显示：每一年五人之中即有一人以低价格车来换取中价格车。

所以，艾迪雪的推出对于福特来说，似乎刻不容缓。

福特投入艾迪雪汽车的研究大约花了 10 年。包括研究车主的偏好，分析市场与销售额。早期的研究确定了对象是一般大众。每种车有它特定的价格，而且知道每个人都喜欢买他认为是最能表现他的性格的车。所以，研究认为找出最佳名字，选择车格是很重要的。车格的选择是指找出一个大多数想买车的人所喜好的那种车。

福特的研究者们认为：他们的中价格车比其他公司有利，因为他们不

必改变既有的车格，而且还可以从头开始创造他们所需要的。

哥伦比亚大学作了一项调查，访问了 800 名 Peoria, Illinois 的汽车买主和另外 800 人。得到的结果如下：Ford 是快速的、不虚的男性车；而 Chevrolet 是较老、较聪明、较慢的人的座车；Mercury 是高速车，最适宜年轻的赛车手，虽然它的标价高。

所以福特得出这样的结论：新车的车格应该设计成为年轻的高级人员或专家们所适用的那种。广告与促销将强调这一点。同时，车子的设备也将显示出车主的社会地位。

新车的名字也应该与车的形象及车格相配合，因此收集了 2000 个不同的名字，并请了几个专门作研究的公司派出访问者，带着名字到纽约、芝加哥、Wauwatosa 及 Ann Arbor 的人行道上，访问街上的人群，请他们谈谈对这些名字的联想如何，不过，这些访问并未获得结论。

后来 10 个名字被送到高级委员会那儿，但其中没有任何一个名字能引起大家的热心。最后还是选了“艾迪雪”，虽然它并没有被列入推荐的名单之列。但是 10 个名字中有 4 个取来作为艾迪雪不同序列的车子的名字，即 Corsair, Citation, Pacer 和 Ranger。

从 1954 年开始设计艾迪雪的样式。设计师们研究了已有的车子，甚至从 10 楼上面往下看决定可用在艾迪雪上的任何杰出的特征。消费者报告则提供了某些关于大众所渴望的汽车车格形象的资讯。但这些对于艾迪雪的特性与形状的决定只有少许帮助，并没有达到预期效果。

设计师们考虑了各种方案，并从几百张设计图中挑出两打送给高级管理人员，并且附带着设计好的立体模型以使高级人员们能获得三度空间的印象。产品的最后概念形成后，800 位设计师都表示满意。

车身设计了独特的垂直前窗、按钮式变速装置、奢华的内部设备。垂直前窗是参照 1930 年某些高级人员的座车，如 LaSalle 及 PierceArrow。按钮装置是被强调为工程技术进步的体现。

艾迪雪并不是小车，它的两大系列 Corsair 及 Citation 比最大的 Oldsmobile 长两英寸。它是有强大马力的车，有 345 马力的引擎。这么高的马力被认为是造成运动型、年青型的汽车形象的最主要因素。

艾迪雪的经销也并不见得由已经建立好的 Ford、Mercury 以及 Lincoln 经销商来卖。相反地，福特公司决定设立一个由独立的总公司部门来控制这些专卖艾迪雪的经销商。这些经销商是从超过 4600 个散布于美国各地的竞争者之中挑选出来的。120 结果，福特公司拥有了 5 个独立的部门：Ford、Mercury、Lincoln、Continental 及 Edsel。

建立艾迪雪，使之成为一个独立的部门增加了营运固定成本。把它独立为一个利润中心，目的是为了鼓励该部门作出更好的表现。因为如果使它附属于其他部门，可能没有办法充分发挥。

1957 画面上有一辆车在国家公路上高速行驶，由于速度太快而模糊不清。版面上写着这样的话：“最近，某些神秘的车已经出现在公路上。”并且说，那模糊不清的车就是艾迪雪。其他的“预告”也只刊载了上述的照片。直到 8 月，车的全貌才被公布出来。

福特公司特别为艾迪雪找到了一家广告代理社，它是 Foote、Cone and Belding。

这家代理社没有任何其他的汽车客户。

行销部门的总经理林尔坚持认为，应让艾迪雪的外貌成为汽车业的秘密。在这之前，从来没有一家制造厂商不厌其烦地隐藏自己的汽车外貌。广告商不准观看艾迪雪新车，被装运上船的汽车也加以包装，不给新闻人员有关汽车的外型照片。这些措施当然想引起大众的兴趣与好奇心。

在介绍新车时期，化费了大约 5 千万美元的促销费用，使用了传统的汽车广告媒介。新闻报纸占了所有费用的 40%，杂志占 20%，电视与收音机占 20%，户外看板占了 10%，其他媒体占 10%。

艾迪雪的广告代理商与行政高级主管们承认，他们在促销艾迪雪车时面临了挑战。因为他们必须保持外型上的秘密，传统的广告研究都被取消了。例如，版面试验因不能揭露外型而无法进行。甚至，车的介绍与促销也在同一时间里在全美国展开，无法测试各种促销方案的有效性。1957 年 9 月 4 日，1200 家艾迪雪经销店开张。

他们发现，大部分的潜在顾客到店里来只是因为好奇心。第一天的销售是令人满意的，获得了超过 6500 张的订单。但是不久就有了抵触的信号。一个经销商报告说，某些顾客走进他们的汽车展示间，没买，然后又到邻近的 Buick 展示间买车。

其后几天，销售量开始显著地下降。10 月份的前 10 天只卖出 2751 辆车，平均每天不到 300 辆。为了达到预计的最低年销售量——每年 2 万辆，每天须卖 600—700 辆才行。

星期日晚上，即 10 月 13 日，福特公司为艾迪雪在电视上开了个展示会。展示成本 60 万美元，请了当时最红的两位展示明星 Bring Crosby 及 Frank Sinatra。但是此举仍无法改变颓势。

1958 在 1958 年 11 月，推出的第二代艾迪雪就变得更短更轻，马力更小。而且价格从 500 后来，艾迪雪部门被合并成为 Lincoln—Mercury Eads 部门。在 1959 年 10 月中旬，推出了第三代的艾迪雪，但是仍然无法产生特殊的刺激来增加销量，终于在 1959 年 11 月在 1957 年到 1960 年之间，艾迪雪总共卖出了 1094766 辆。据估计，大约有正亿美元的投资损失以及 1 亿美元的营业损失，共损失了 2 亿美元。

二经营决策失谩审评——外在因素在这个案例中，如此仔细地规划，如此大的人力、财力投入，加上几十年的生产与行销汽车经验，最后居然在失败中收场。这是如何造成的？错误在何处？能事先预防吗？如大多数的问题一样，我们无法作一个简单的回答。由于市场状况相当复杂多变，有许多事情导致了艾迪雪的失败。以下我们将一一分析。有一点应该注意，并不是任何一个单独的因素导致了艾迪雪的失败，而是它们的联合造成了这一后果。

以下是对一些外在因素的探讨：一篇讨论艾迪雪失败的文章说道：“除了其他的失误外，艾迪雪碰到了恶运。

很不幸，它的推出正是 1958 年经济衰退期的开始。只有很少数的车在 1958 年卖得好。

1958 一个芝加哥的汽车经销商说：“中价格的车在景气好时是有极端健康的市场，但在衰退期，当我们必须缩紧我们的腰带时，则是最先被伤害的市场……当福特公司设计艾迪雪时，的确中价格车是一大市场，但当艾迪雪推出时，那个市场已狼狈不堪。”1957 所有中价格车的销售量都下降了。因此许多经销商在艾迪雪推出时正好有许多未卖完的车。

中价格车种从 1955 年以来，即有下降的趋势，而在 1958 年则剧烈地下降。消费者买车的趋向已从较大的车型转变到经济型上。美国汽车公司已推出一种小型汽车叫 Rambler，当艾迪雪上市时，小型外国进口车的销量已涨两倍左右。这个变化不单是受 1958 年不景气的影响，而且它还指示着即使经济状况变好，也不可能改变这种趋势。小型出口车的销售额在 1958 年后的几年中仍然见好，反应出大众不对大型车存有幻想，而是喜欢经济型车。进口小型车的增加，这个趋势应该能够警告艾迪雪的计划人员，其他的外在因素也对艾迪雪具有影响。例如：国家安全协会逐渐关切起“马力竞赛”来，将速度与马力解释为公路上发生的意外事件的原因。在 1957 年，汽车制造协会为响应国家安全协会的批评，签署了一项协议，反对以速度作汽车的广告。这对艾迪雪来说是个打击，因为它具有两大特色，一个 345 马力的引擎，以及在公路上的高速车，而这两个特点甚至不能在广告上提及。

此外，消费者报告并不对艾迪雪特别钟情，它的 80 万订购者所见到的对艾迪雪的第一句评语是：艾迪雪跟其他牌子比较起来，并无特殊优越之处。”

三 失误的启示

我们可以从四个方面来思考：(一) 行销研究的失误导向艾迪雪的失败并不能归结于它缺少行销上的研究。其实，一笔可观的费用已花下去。但它的努力在三方面却徒劳无功。

第一，“动机研究”所作的努力对建立新车的形象并没有多大的帮助。虽然他们能够了解消费者对各种牌子如 Cherro - lets、Fords、Mercurys 等车的看法，能够使公司的高层人士决定他们自己车子的特殊形象。但是这无法使对新车形象的渴望变成有形的产品特征。例如，年轻的高级人员与专家似乎是艾迪雪所欲争取的消费者，但是到底是通过高马力的特性，还是通过高速度的特性来吸引这些消费者，还是通过其他方面的特性来达到目的，尚无法定论。

第一大部份的研究都是在 1957 年艾迪雪推出的前几年所做的。在当时，中价格车的需求似乎是很强，但一直认为它是静态的，认为如果没有强力一般不会改变。

这是一个失误。应该注意到消费者偏好的强烈变化，但这却未被探测到。对小型进口汽车需求的增加，应该看到这种变化，进一步检查甚至重新考虑原计划。

第三艾迪雪本身这个名字也应受批评。艾迪雪并不是市场研究单位所推荐的原牌名，而福特公司的高级主管却不顾市场研究单位的结论，而退自取名为艾迪雪。

所以，名字取得不好并不能归咎于市场研究。

现在有许多关于名字的负作用的研究，不过大部分却没有办法证实名字取得不好有多少影响。今天，许多在市场上获得相当成功的车，它们并没有所谓的“胜利的名字”。例如，Buick、Oldsmobile、Chrysler 等，连 Ford 本身都不是很好的名字。

当然 Mustang 和 Marerick 算是较好的两个。因此将艾迪雪的失败归于名字的不好是值得怀疑的。

(二) 产品决策的失误当艾迪雪推出之时，消费者偏好转变到了较小的车子上。这使得福特公司利用大型的强力车作为艾迪雪的特征已变得不可

行了。而且还有其他的特征也损害了车的形象。比如式样上，尤其是垂直的前窗，有些喜欢它的独特，但有些人却不喜欢。

产品上的最大失误恐怕是品质上管理不良。艾迪雪的生产无法维持某项品质标准。为了让艾迪雪能按照预定的时间推出，生产很匆促，当然也是由于想大量地生产一批，而时间紧迫的原因。同时，许多问题没有得到澄清。样式太多也造成了生产的困难，艾迪雪的四种系列 Ranger、Pacer、Corsair 及 Ci-tation 共推出了 18 种模型。

结果，第一批艾迪雪的刹车有问题，会漏油，有的甚至于在经销商那里就不能启动。在这些问题得到解决之前，艾迪雪已获得了一个不好的名声。这个恶劣的形象一直到后来都无法克服。

（三）另设艾迪雪事业部的失误决策另一个应该好好反省的是另设艾迪雪部门的决策，以及独立经销商的措施。这个决策本意是对经销商们做更大的激励，但结果是成本的增加冲淡了它的好处。一个独立部门所增加的人事费用和设备费用大大提高了损益平衡点。福特公司本身也没有恰当的人事来领导这些独立部门。

在选择新艾迪雪经销商时，不管如何细心，他们中有的还是财务不健全，而且比起现有的福特经销商来，有些似乎能力不足，有些甚至是卖其他汽车不成功而被淘汰下来的。尤其是艾迪雪的经销商只提供艾迪雪汽车，店里一切费用均只依靠艾迪雪的销售收入。但是艾迪雪品质不良，不易销售，使他们无法承担一些固定的维持费用，因此许多经销商在短时期内无法继续维持下去，于是艾迪雪经销系统很快就由于他们的困难而面临瓦解，无法很好运转。

（四）推销决策的失误与福特公司所预计的相反，在艾迪雪公布真面目之前所作的密集广告可能已经产生了负作用。一般大众已经对艾迪雪产生了一种大力革新的新型车的印象。但当它推出后，他们只看到了除了没用的过多的马力、过份奢华的内部装备以外，其他的则没有什么特殊的不同，于是兴趣大减。

另一个问题是，第一代艾迪雪推出的时间在 9 月初，这似乎有点太早了。因为它马上要面临其他厂家在清出 1957 年型汽车的存货。那时不但很多人认为艾迪雪太贵，而且还搞不清它是 1957 年的还是 1958 年的车。商业周刊报告了经销商的抱怨：“我们正碰到 1957 年型的出清存货。我们太早推出了 1958 年型的车。我们不得不费很大的力气解释，使访问者留在展示间里。”而有些经销商则抱怨说，密集的广告作得太早了。这就使得在 10 月份和 11 月份之中，其他厂家开始大力广告他们的车，大做宣传的时候，艾迪雪反而不做了，这就缺少了促销和广告活动，尤其在面临对手的大力行动时，只得面临被动。

以上是对福特公司在艾迪雪车上的失误决策所作的一个简单的分析。或许，造成艾迪雪失败的结果可能还有更多的内外原因，但是公司高级主管们确实也应该承担一定的责任。因为在某些方面，比如说市场走向的调查、大众的心理变化和需求走向、车的外形设计、广告推出的时间、尤其是车的品质特性上，都犯下了无法挽回的错误。这是福特的主管们应该反省的。

最后，关于福特公司艾迪雪的失败原因，有一个最有趣的解释，或许这种解释只是一个玩笑，但在某种程度上却反映出艾迪雪不得不面对失败的命运。

艾迪雪的前窗看起来象一张血盆大口，这导致了人们在心理上和情绪上的不舒服。人们并不愿意他们的车给人一种有关嘴形的联想，因为这种联想并不适合于强壮的、有力的男性形象，也容易给人带来不悦。这个嘴形符号也成为艾迪雪失败的原因。

思考与讨论

1. 你如何设计行销研究，来提供给艾迪雪行销决策更多的信息？
2. 艾迪雪应该做行销测试吗？
3. 你对下面这句话有何意见：艾迪雪经过密集的策划后仍然失败，意味着预先做长远的计划是徒劳的。
4. 艾迪雪如何以更创新的方式进入市场？这些特色使它成功了吗？为什么？
5. 列表表示出艾迪雪部门独立的优点和缺点，以及如果附属于其他部门如 Lmoon—mercury 的优点与缺点。并指出哪一方向发展效果最佳，为什么？

第十三章 树大招风 利剑高悬

——AT&T 公司好梦难圆

美国电讯业的超级霸主突然被一家名不见经传的电话公司追杀，要与它分享在电话业的巨额财富。鹿死谁手？似乎不言而喻，然而争头结果却令人瞠目结舌。

一 电话行业的超级霸主

19 极大地促进了美国的经济社会变革的进程，尤其对商业活动，更是有着重大影响。

但电报并没有改变大多数人的日常生活。在欧洲，电报用于通讯上，然而美国人却依然喜欢用书信方式来联系，他们认为电报的收发要经过电报局，个人的隐私就无法保守，而且也不太方便。于是某些有远见的科技研究者试图在家庭中安装电报机，同别处相联接。但在这种情况下，人们首先要学会使用电码，而且一部电报收发机要联结别处多部电报机有技术困难，这种设想很快就搁浅了。

这时，有些研究者试图开始出“声音电报”。1876 年 2 月 14 日，波士顿的亚历山大·格雷厄姆·贝尔为他的电话提出专利申请。在此同一天，伊莱沙·格雷向美国专利局提交了一份保护发明特许权的申请书，宣称他已完成了一种以电报方式传输口头声音的技术。设想已经非常明确，技术条件也具备，电话于是就在 19 世纪的最后 25 年内出现了。即使贝尔他们没有这样做，同样很快会有人研究出这种技术来，因为这时大众对这种技术的要求是非常迫切了。

贝尔对于做生意却是不感兴趣，一位律师加德纳·G·哈伯德对他提供了帮助，这位律师熟悉电报业，他看到贝尔的发明将会有广阔的推广前途，因为这是一种传递信息的优越方法。哈伯德曾想和西方联合电报公司进行竞争，但他考虑到和这样一位强手抗衡风险太大，转而谋求同电报业谈判，寻求财务上的解决办法。

在另一位波士顿工商界人士、皮革商人托马斯·桑德斯和贝尔的实验

室合伙人托马斯·沃森的帮助下，哈伯德成立了“贝尔专利协会”，进一步从事研究和开发。

他反复考虑经营方式的选择，是出售好还是出租好呢？这个问题困扰了哈伯德许久。

后来他决定出租的方式——已取得专利权的电话可租借给经特许的用户，这些用户要缴纳专利使用费以及其他手续费。

关于怎样推广这项新技术，贝尔是胸有成竹的，他认为电话不能象用电报那样经营，即在各地设立电话所，让人们到这些电话所来打电话。他有个非常明确的设想：把电话做得十分简单，并且可以放在家里；电话线可以汇集到当地电话局，再通过主电缆连接到其他地方的电话局。这样，全国各地任何两个人都可以不必走出住宅或办公室而随时通话。

哈伯德在征得贝尔的同意下，对西方联合电报公司提出以 10 万美元卖出电话全部专利权，但西方联合电报公司对此不感兴趣，也许他们认为贝尔的技术对他们的市场不会有什么大的威胁。一年之后，哈伯德成立了贝尔电话公司取代贝尔专利协会，接着又成立新英格兰电话公司。前者集中全力在纽约等地取得经营电话业的特许权，后者则力求在新英格兰取得特许权。

贝尔和哈伯德的初步成功使西方联合电报公司感到了某种潜在威胁，于是西方联合成立了美国口语电报公司，买进了格雷和另一位发明者阿莫斯·E·多比尔所获得的专利权。哈伯德马上控告西方联合侵犯专利，但这场和强大的西方联合的较量使贝尔电话公司业务受到影响，它的主顾和供货厂商都被这家财大气粗的公司吓跑了。桑德斯对哈伯德抱怨说：“我们怎样才能改变这种境况，就凭赤手空拳？现在我们的买卖已经受到损失，因为别人认为我们是一家摇摇欲坠的企业。”哈伯德决定改变这一形象。他把贝尔和新英格兰合并为全国贝尔电话公司，为使这家公司的经营有大的起色，他多方网罗既有能力对付西方联合又能充分依靠技术和其他资源的人才，他想到了西奥多·N·维尔，当时正担任美国铁路管理局总督察。1878 年，哈伯德任命维尔担任贝尔电话公司总经理。第二年，哈伯德又辞去了全国贝尔电话公司总裁的职务，由波士顿最大望族之一的后裔威廉·默里·福布斯担任。

维尔走马上任，发现贝尔电话公司正处于混乱状态。他马上意识到，有两件事情最为重要：一是确立贝尔公司作为专业电话公司的地位，为此必须和几家对手达成妥协。二是要创立一种机构，以实现全国性的专利垄断。于是维尔来到门洛帕克市拜访爱迪生，他认为爱迪生是在西方联合电话争夺战的关键人物。在会晤爱迪生后，维尔非常高兴地得到爱迪生的保证——爱迪生承认贝尔是电话的发明人。于是双方谋求妥协，经过一段谈判之后，双方达成协议。西方联合将把它在 26 个城市里 5 电话专利权；贝尔公司则将把特许专利使用费的 20% 拨给西方联合，此外，西方联合将负担为保障贝尔专利权所需费用的 20%，贝尔公司则保证不参与电报业。这样，贝尔公司取得了在美国工商史上有巨大影响的战略成果。西方联合有雄厚的资金实力，本来是可以轻易把贝尔公司打垮的，但这时它正在抵挡铁路巨子杰伊·古尔德的袭击，要腾出手来专注于这一斗争。因此西方联合决定从电话业领域中撤退让它让给这个小得多的贝尔公司。

维尔和威廉·福布斯总裁协商后，形成了一个健全的、可行的扩张战略。随着公司特许权的不断扩大，以及对电话的需求不断增长，维尔同意 5 家工厂制造电话辅助设备。1880 年，全国贝尔重新注册为规模更大的美国

贝尔电话公司，新公司授权各地方集团发放永久有效的执照，准许它们使用贝尔公司的专利器械和贝尔设备，条件是它们要增加投资，以扩大服务区域，把它们的 35—50% 的普通股让与贝尔公司，并且每部电话每年付费 20 美元。福布斯认为实行这一计划，公司就将逐步在全国电话业中获得永久性权益，即使在专利到期时也不用依靠专利使用费来维持生存了。和维尔一样，他预期这些经营电话的公司将来会变成美国贝尔的子公司，同时，福布斯和维尔开始考虑用长途电话线将各个城市联接起来，这大大增加了电话业在技术上的复杂程度。

为了给不断扩大的市场和日趋复杂的技术提供装备，美国贝尔需要有一个更大更尖端的制造部门。维尔和福布斯把目光瞄准了西方电器公司，这家公司是西方联合电报公司于 1869 年建立的，用来供应其电报机件设备，既然西方联合已不插手电话业，贝尔方面就劝它处理掉在西方电器的股份。其后，双方达成协议，美国贝尔电话公司买下了西方电器公司的大部分股权。

这样就形成了业务和生产一体化的战略。到 1885 年，美国贝尔所特许的电话机共有 15.5 万部在使用中，公司资产达到 6000 万美元，全年营业收入为 1000 万美元。

来自特许权的收入从 1881 年的 1.1 万美元上升到 59.7 万美元。现在的规模和技术水平已经使那些潜在的竞争对手难以再涉足电话业了。

但公司内部很快有不同意见的斗争。在取得这种可喜成就情况下，维尔倾向于把全部利润都用于业务经营，因为他认为原来的专利权即将期满，公司将非常需要这笔资金来壮大实力，但福布斯则急于给投资者以报偿，坚持高红利的政策。这位总裁和他的总经理的看法截然不同，福布斯把公司当作摇钱树，从各经营公司那里收取利润，而维尔则希望致力于将各个独立的电话系统连结起来，形成一个全国性的电话网，正如贝尔先前所设想的那样。

1884 年的是，通话量却少得惊人，这次失败促成了美国电话电报公司（AT&T）的诞生。

这家公司原是美国贝尔公司的子公司，于 1885 年成立，目的是为了开拓长途电话市场。

当福布斯和维尔发生冲突之后，根据安排，维尔辞去了总经理职务，调到 AT&T 任董事长，由约翰·赫德森接任美国贝尔的总经理。

维尔在纽约设立了他的公司，他向新闻界宣布了他的奋斗目标——将纽约州每个城镇或地区的各个地点相互连结起来；与美国的其他地方，与加拿大和墨西哥连结起来；使美国的所有城镇或地区与上述国家的每个城镇和地区相联络；通过电缆和其他可能的手段和世界上其他所有地区连结起来。

美国电话与电报公司在纽约和费城之间设立的第一条线路于 1886 年完工。如此庞大的计划需要大规模地筹措资金，但是福布斯一般不赞成维尔的大规模扩大长途电话服务的设想，因此维尔总是小心翼翼地和董事会保持和谐的关系，以取得支持，同时也希望福布斯辞职后，他能被推选出来领导美国贝尔公司。1887 年，福布斯辞职了，但董事会没有选中维尔，推选了霍华德·斯托克顿继任董事长。

维尔当下心灰意冷，回到了他在佛蒙特州的农场。但同时他在等待东山再起的机会。他注意到，美国电话与电报公司的基本专利到 1894 年期满，如果那时公司在所有地区还不能拥有支配性的领导地位，那就得面临众多竞争对手的强劲挑战。

事实确实如此，1894年，在美国贝尔公司的势力范围以外只有7家地区性电话公司，但就在那年，87家独立公司建立起来。它们联合为“全国独立电话局协会”，这个协会的成立被认为是一个与AT&T分庭抗礼的第一步，这些公司投入营业的电话已达100多万架，虽然比AT&T的130多万架少一点，但增长势头却很猛。1894年，纽约一家公司集团宣布建立“电话、电报与海底电缆公司”，投资3000万美元，明确宣称要参与长途电话业。其后不久，由洛克菲勒支持的另一家集团又加入，紧接着这两家集团联合成“伊利电话电报公司”，并且在中西部地区拥有10万多架电话，被外界所看好，但好景不长，没有多久，伊利公司即告破产并被AT&T下。到19世纪末，美国通讯领域只剩下了4个主要势力：西部联合电报公司、邮政电报公司、AT&T以及独立电话公司集团。

摩根心中有一个非常庞大的计划——将AT&T和邮政电报公司合为一体以形成一个公司来压垮独立公司集团，然后再吞并西部联合电报公司。他的同盟者、波士顿银行家杰佛逊·库利奇在这时候登台上场了。他联合摩根财团的其他成员一起买下了对电话、电报和电缆公司的控制权。这些都归到AT&T的名下以交换该公司的股票。

这样，摩根财团慢慢地控制了AT&T，并且与邮政电报公司合并的计划也逐渐顺利地推进。1907年，摩根完全接管了AT&T，并任命维尔为董事长，但与邮政电报公司的合并却没有结果，因为该公司的董事克拉伦斯·麦凯坚决反对合并。

维尔事实上于1901年就重返AT&T的董事会了，如果那时他愿意与波士顿集团合作并接受其条件，他很可能早就成为董事长。但是他仍旧反对公司的保守主义以及缺乏长远考虑的资金政策（这一政策迫使公司频繁地走向市场以筹措资金）。他还注意到AT&T面临危机，因为此时独立公司正在挖空心思地以低价提供更好服务，夺走AT&T的顾客。

维尔上任后，向摩根阐明了他的经营方针，他说：“要击败那些对手就必须使他们缺乏我们公司提供的设备，这样他们要么提供不了服务，要么就提供很差的服务，但要使形势好转并击败对手就必须在5年内弄到不少于2亿美元的资金。”1909年一些独立的公司。由于AT&T能提供低价格、高质量的服务，使得这种接管计划非常顺利。当然接管的成功还有赖于摩根财团的雄厚财力支持，摩根总是劝阻其他投资银行资助AT&T的竞争对手，而且摩根总是尽可能地买下其他公司的全部产权。到1912年大发展了。

维尔的成功引起了实行反托拉斯的议论和政府可能收归国有的传说，因为在欧洲就已经实行政府所有。虽然这种议论与传说同1845年邮政总局局长凯夫·约翰逊所制定的政策背道而驰，但即将卸任的总统威廉·霍华德·塔夫脱却对这种议论极为重视，他在1912年宣布，司法部长乔治·威克沙姆将采取旨在使美国电话电报公司解体的行动。同年，在俄勒冈州有客户对AT&T提出了反垄断起诉。

维克得知这种情况后非常着急，派了他的一位副董事长金斯伯里前去会晤威克沙姆，看是否能找出某种妥协的途径。结果双方都很满意地达成了一项协议——AT&T放弃其在西方联合电报公司的股份，并且放弃吞并该公司的计划；AT&T还必须停止接管一些中西部地区电话公司的计划，但政府方面并未要求完全停止接管活动。

维尔对这项协议感到非常满意：因为AT&T将继续保持统治地位，自

然垄断论得到承认。公司在后来 70 余年里保持了它的完整性，直到 1984 年，在这期间，AT & T 一直保持着在该行业的霸主地位，没有人对此提出怀疑。

二 半路杀出的 MCI

六十年代早期，微波技术在美国出现，并引起许多有识之士的注意。这一技术能够用相对较小的动力长距离地传送声音、图像和数据。微波和无线电波一样在空中传递，只不过频率要比后者高许多，即其波长较短。无线电波波长大约为 1/4 英里，微波波长通常还不足 1 英尺。正因为如此，微波信号就可以携带大量信息，但是微波却不如无线电波传得那么远，也不能穿越或绕过小山、楼房以及树木之类的障碍物。这样，就有必要每隔 30 英里左右建造一个中继站，使得即使是地球本身的弯曲也不至于对微波信号产生干扰。

这时，一位无线电器材销售商约翰·戈肯对这项微波技术非常感兴趣。他在伊利诺斯州芝加哥城郊的小镇上经销通用电器公司生产的汽车用双声道收音机，他感到这种新技术能够使他的收音机销售生意兴旺发达。因为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，那么位于这两座城市之间的汽车司机便可通过汽车上装着的通用电器公司所生产的双声道收音机，与相隔数百英里远的基地通话。而本来这种收音机的收听有效距离仅在数英里之内。戈肯为这一设想惊喜不已，只要能够实现这一设想，那么不仅可使收音机销量大增，而且可以从使用中继系统的商业用户身上获得一笔可观的收入。

戈肯决心去实现这一梦想。1963 年 12 月年方 31 岁的戈肯和他的三个伙伴合伙创办了 MCI 公司 (Microwave Communications, Inc)，并向联邦通讯委员会 (简称 FCC) 申请在芝加哥和圣路易斯这两座城市之间建立一个微波中继系统。

这时 MCI 公司发展史的一个关键人物出场了，那就是比尔·麦高恩。麦高恩曾在美国陆军部队服役三年，后在家乡威尔克斯拜尔的金氏学院渡过了四年，接着又考上了哈佛商学院，并以全班最优秀的成绩毕业。

尽管戈肯是个发明家、技术专家和销售商，但是他却对怎样管理好公司束手无策，他不懂得该把公司引向何方，也不懂申请微波中继系统必须要对华盛顿的官员们游说疏通，而这些却正是一家小公司成长所必不可少的。

1967 年春天，MCI 的最初投资者之一去世了，死者的律师便邀请比尔·麦高恩来帮助估算这位合伙人在 MCI 公司的股份价值，当麦高恩第一次看到 MCI 的会计帐簿时，觉得这家公司前途十分渺茫。MCI 公司负债 3 万美元，公司债权与戈肯正在竭力申请的中继系统所需巨额资金相比，少得可怜。麦高恩意识到这家公司的最大问题来自戈肯本身，他找戈肯聊天，了解戈肯当初创业的设想，慢慢地他发现 MCI 的发展前景很广阔，甚至超过戈肯最初的构想。这时，麦高恩心里有了一个宏伟的计划。

麦高恩拿出 5 万美元交给戈肯，这笔资金几乎是 MCI 公司总资产的一半。当时破产的威胁正困扰着戈肯，他别无出路，只好接受麦高恩投资入股，并且让出了董事长的席位。

戈肯走马上任，他认为 MCI 的发展必须具有长远的目光。当初戈肯申请建立微波中继系统只是为了开发出有限的几种用途，这是远远不够的。麦高恩相信 MCI 可以为各家公司的总部与分部之间的通讯提供优惠服务，收费都可比 AT & T 公司、GTE 公司或西方联合公司低许多。MCI 还可以为各家公

司提供专用线路，每家公司通过各自的专用线路可以全天候地通电话和传送数据。因此，麦高恩认为 MCI 发展的关键在于微波网络本身，即要在全国各地建立微波中继站。

当务之急显然是要取得 FCC 的批准，这样的立法机构严格控制着电信行业的每一个方面。麦高恩派出得力干将去游说 FCC、司法部和国会大厦。功夫不负有心人，被搁浅四年之久的申请重新开始审理。1967 年秋天，一位 FCC 的审查官员正式受理了这项申请，事情开始出现转折。

AT&T 得知这个消息后，召开会议研究对策，但这时 AT&T 的董事、经理人员仍然搞不清 MCI 的真实意图何在。不过，既然微波技术可能对电话业务构成威胁，还是小心防范为是。这样，AT&T 为防微杜渐，也上书 FCC，要求 FCC 的全体常委官员们对此项申请提案进行公正裁决，希望 FCC 能投票否决该项申请。

这项申请的裁决过程比较复杂，必须进行调查取证。AT&T 自向 FCC 上书之后，对此事不太在意，它相信自己作为这一领域霸主的说话的份量，并不认为 FCC 会作出危害 AT&T 既得利益的裁决。

但接下来的一件事情让 AT&T 感到势头不妙。1968 年，一位名叫汤姆·卡特的人发明了一种叫“卡特风”的设备，能使汽车上的人通过双声道双音机借助电话系统与外界通话。这种发明对于那些急需与总部联系而附近又没有电话的野外工作者格外有用，但这项发明显然危害了 AT&T 的利益。于是 AT&T 声明，谁使用“卡特风”这种设备就切断谁的电话线路。卡特为此上诉 FCC，指控 AT&T 破坏反垄断法。AT&T 对此并不害怕，但出乎意料的是，这次 AT&T 败诉了，从此 AT&T 的客户在他们的电话上添上新设备就不受 AT&T 的限制了。

“卡特风”事件后，AT&T 意识到 FCC 不再是自己的坚定同盟者，对 MCI 的申请也开始感到担心。为此，AT&T 派出几位人员到 FCC 游说，但事情结果却再次让 AT&T 感到失望。1969 年 8 月 14 日，FCC 以表决同意 MCI 建立微波中继系统的申请。

麦高恩觉得与 AT&T 公司争夺地盘的时刻到了。为了实现建立庞大的全国性微波网络的计划，麦高恩想出了一条捷径——MCI 开始设立分公司，数目共达 17 家之多，其中有 12 家是附属公司，另 5 家是控股公司。这些分公司各自分头向 FCC 提交新的申请，要求在某段路径建立微波中继系统。既然芝加哥—圣路易斯路径的申请已获批准，这些新路径的申请理所当然地也该能得到批准。

为了支付芝加哥—圣路易斯线路的费用以及最终建造一个长达 11600 英里的全国性微波网络费用，必须考虑资金来源问题。麦高恩东奔西跑，通宵达旦地谈判，以高利润的承诺说服投资商们为这项网络投资。这时，他早年在哈佛的本事以及在华尔街的工作经验派出了极大用场。他很快地从纽约的爱伦公司和伦敦的罗斯切尔茨公司筹集到了 1 亿多美元的资金。当然他绝不会满足，因为他的庞大计划对资金的需求是多多益善，这时麦高恩又想出另一妙招：通过股票上市的办法来筹集更多资金。

于是 1972 年，MCI 公司更名为 MCI 电信公司，以每股 10 美元的价格卖出 330 万股普通股，扣除付给担保人的佣金后，MCI 净募集到 3000 万美金。同时一个以芝加哥第一国家银行牵头的财团表示愿意提供 6400 万的限额贷款作为 MCI 微波网络计划的资金来源。

有了资金的后盾，芝加哥—圣路易斯线路便于 1971 年 1 月开始动工了，到 1972 年初，这个由 44 个中继站组成的微波网络便竣工投入运行了。大陆罐头公司、格雷富德公司以及克莱夫特公司纷纷与 MCI 签订了合同，要求在芝加哥和圣路易斯之间实现微波通讯。

消息传到设在曼哈顿南部百老汇大街 195 号的 AT&T 总部，这里的官员们坐立不安了。多少年来，AT&T 由于实力非常强大，保持了在通讯领域的实质上的垄断地位，它当然不能容忍 MCI 这样的公司来挖自己的墙脚。为了保住这来之不易的大片江山，AT&T 时刻注视着 MCI 的动态，并研究准备予以反击。

1972 上，各大经理纷纷要求采取措施来打击 MCI 公司。一位经理说：“毫无疑问，MCI 已经成了对我们威胁的首要对手，我们必须趁其立足未稳，打击他们的嚣张气焰。”确实，MCI 攻势逼人。在芝加哥—圣路易斯线的一些 AT&T 的老主顾们已被 MCI 用低于 AT&T 公司 30% 的收费吸引过去了。更糟的是，据经济观察家分析 MCI 公司第一季度 4 线服务。而且 MCI 毫不掩饰他们的目标，公然宣称它将开办标准长途业务，这使 AT&T 的官员们非常恼怒。

针对 MCI 的强劲攻势，AT&T 的董事长约翰·德布茨明确表示：“我们不欢迎竞争，假如他们不知趣，我们只好动手了。”于是各大经理们纷纷提出反击对策，以阻挡 MCI 的微波网络进一步扩展。有人主张拒绝将 MCI 客户与当地电话系统联接；还有人提议 AT&T 提供同样价格的公司专线服务，以打破 MCI 低于自身 30% 的价格优势。

而伊利诺斯州的贝尔分部的总经理查尔斯·布朗则倾向于按兵不动，他说：“我们可以再等一段时间，看看 MCI 会朝那个方向走，待时机成熟时我们就发动一场大反攻。”但是大多数经理人员都似乎沉不住气了，不赞成布朗的计划，认为这是延误战机。

康涅狄克州分公司的总经理约翰·新德林坚决主张先发制人：“难道我们还可以再沉默吗？难道我们可以坐视别人的进攻吗？难道我们还要等他们翅膀硬了再发起反攻吗？这是延误时机，再说如果拖延下去，以后的法律条例就可能使我们无法予以反击了。”“要反击就得现在，并且立即动手！”这番话鼓动了与会经理人员的情绪，纷纷支持予以反击，就连布朗也修正了他刚才的意见，他说：“也许德林说得对，如果我们现在就把对手打得七零八落的话，就能保住一大笔极易失掉的收入。

我们必须击中敌人的要害。”经过长达 4 天的激烈辩论，AT&T 的各经理人员终于结束了基拉戈会议，并决定在 9 月 1 日前，拿出一个全面计划给 MCI 以沉重打击。这时 AT&T 可以采取的反击手段是非常多的，各地电话公司可以拒绝将 MCI 的用户接到那价格便宜的微波网络，可以用废旧装置来干扰 MCI 接通电话，还可以迫使 MCI 透露出它的客户的名单，然后对各家客户开展公关，以降低收费和提供优质服务的许诺将这些客户吸引而来。

1972 专线电话接到当地电话网，实施时间未定，但形势已迫使 AT&T 公司尽快地将该计划付诸实施，因为 MCI 又有新攻势了——1972 年末，鉴于 FCC 开始加快微波线路的审批，麦高恩准备“合龙”了，他出资买下了各地控股公司中小股东们手中的股份，作为交换，这些小股东可以购买 MCI 的股权，由于各家分公司都已分别提交了微波线路申请，这样 MCI 就顺理成章地朝着建立全国性微波网络的计划向前迈出了一大步。

AT&T 公司每年都有高达 10 亿美元的长途电话费收入，这事实上已形

成它的垄断性收入。如今 MCI 想分而食之，AT&T 公司当然不满意了。1972 年 12 月，AT&T 公司宣布拒绝将 MCI 的客户的专线电话接到当地电话网上。同时，董事长德布茨亲自出马游说 FCC，要求 FCC 改变任何公司都可自由进出公司专线电话服务市场的立场，在 FCC 的听证会上，德布茨慷慨陈辞，数落 MCI 靠低价来挖 AT&T 公司的墙脚，“我认为这并不是竞争，这是一场掠夺，他们抢走了 AT&T 公司 80% 的直拨电话业务”。他还向 FCC 的官员们指出，预计在 1973 年—1975 年间，MCI 及其他专线电话服务公司将掠走 AT&T 公司超过 2.2 亿美元的收入。

但是 AT&T 的第一招却收效甚微，到 1973 年 11 月，麦高恩来到费城，要求联邦地方法院作出裁决，迫使 AT&T 同意将 MCI 的客户的专线电话接到当地电话网上。为了对法院有足够的的影响力，MCI 需要支持者：MCI 现有的以及潜在的长途电话客户；器材设备供应商（由于 AT&T 公司自行生产器材设备，这些供应经常与电信器材市场无缘）；以及最为重要的司法部的官员。

AT&T 料想 MCI 不可能取得更多人的支持，并未对司法部官员进行游说，然而结果却是 MCI 的游说在司法部里产生了效果。由于麦高恩积极的游说以及源源不断地向司法部反垄断官员提供 AT&T 在公司专线电话市场的所作所为的情报，12 月上旬，纽约市的国家法官向 AT&T 公司出示传票，要求审阅该公司从 1967 年起所有涉及专线电话的定价与契约的文件。

司法部的调查使 AT&T 的官员们感到不安，因为这对费城地方法院的判决会有举足轻重的影响，果然几天之后，费城地方法院判决 MCI 公司胜诉：AT&T 公司必须象为其子公司提供并网那样，为各地的 MCI 公司接通线路。

这个判决使 AT&T 的官员们感到震惊。反击出师不利，怎么办呢？AT&T 决心以其人之道还治其人之身，它向联邦巡回法院提出起诉，矛头直指 MCI，在起诉书中，AT&T 谴责 MCI 在 FCC 面前搬弄是非：“MCI 的价目表完全是颠倒黑白，它上报的收费价目之低简直令人难以置信，因为这种收费甚至无法与成本相抵，所以我们有理由相信 MCI 向 FCC 所提供的价目表是假的，它的起诉纯粹是无理取闹。”AT&T 公司起诉后不久，联邦巡回法院就作出了裁决——推翻了 AT&T 必须将 MCI 客户联接到电话系统上的原判。联邦巡回法院指出：“这样的裁决应当由 FCC 来作出，而不能由联邦地方法院越俎代庖。”这样的裁决多少对 AT&T 公司有利，尽管 MCI 肯定会诉诸于 FCC，但 FCC 的裁决下来之前，AT&T 还是可以继续实施其反击计划的第一招。于是在联邦巡回法院裁决的次日，AT&T 便动手切断 MCI 客户的线路，拔掉插头，至少切断了九家大公司的线路，给 MCI 以重重的打击。

然而好景不长，麦高恩果然诉诸于 FCC。4 月 23 日，FCC 作出了不利于 AT&T 的明确裁决：AT&T 公司所属各公司必须本着一视同仁的态度，在合理的条件下为 MCI 公司和其他竞争者进行电话联网。同时 FCC 限时 AT&T 公司必须在 10 天之内停止一切可能妨碍或无故拖延为 MCI 和其他各类通讯公司建立电话联网的活动。这就是说，AT&T 公司不仅必须停止切断 MCI 客户线路的活动，而且必须把切断了了的线路重新联接上。

FCC 还宣布了它将对贝尔公司的联网收费作一项全面调查。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。

AT&T 对 FCC 的这项判决大为光火，公司召开紧急会议研究对策，最终他们决定对 FCC 的判决提出上诉，并派出游说使者，但不幸的是，上诉被驳

回了。

很明显，各地的 AT & T 公司不能再依靠拒绝或拖延线路联接的反击策略了。在 6 月份，AT & T 决定采用一种新的策略——与 MCI 展开针锋相对的价格战。即在公司专线电话上实行一种分级收费标准，以降低在许多 MCI 的微波路径所经线路上的收费，最终和 MCI 共同提供优惠服务。AT & T 公司同时还要求 FCC 今后在修订标准长途电话收费标准上提供更大的弹性。

这项策略实现后，收到了一定的成效，它使 MCI 的利润率受到了严重威胁，而且也曾成功地阻止了一些投资商对 MCI 投资的计划，MCI 的业务一度陷入停滞的境地。

AT & T 公司对这项价格战感到很满意，因为只要价格战能持续下去，MCI 就失去了唯一的价格优势，而 AT & T 公司却可以凭着雄厚的技术优势和资金实力挤垮 MCI 公司。

但是到 1976 年 1 月，也就是 AT & T 采用新的收费标准后 18 个月，FCC 又站出来替 MCI 说话了，它宣布 AT & T 的价格是不合法的，必须立即予以停止。

此时，AT & T 对 MCI 的微波网络计划只能望洋兴叹了，既不能拿出行之有效的阻止手段，又失去了来自 FCC 和司法部的支持。到 1976 年底，MCI 的微波网络计划已经大体完成，一个庞大的全国性微波网络出现了，AT & T 公司已经看出了其中的不祥之兆。

三超级杀手——微波高级网络

麦高恩自从他加盟 MCI 的时候，就有着对微波网络前途的美好憧憬，当微波网络逐步在全国建立，而且 AT & T 似乎束手无策，麦高恩决定加快对 AT & T 的进攻。

AT & T 收费价格的变动使 MCI 的利润率受到沉重打击，但麦高恩决定针锋相对，杀出一条血路。1974 年 9 月，MCI 召开了第二届股东大会，在会上，麦高恩通报了当前价格战的形势，要求大家出谋划策，共渡难关。经过一天的辩论，MCI 决定向 FCC 提交一份新的价目表，主要是针对 AT & T 的价格战而作出相应的反应。同时，MCI 在给 FCC 的申请中建议进行某种创新，开发出一种高级网络的新型服务，用户只要拨一个七位数的当地号码，就可以和 MCI 网络联接，然后用户再拨一个五位数的标识码。

这时如果 MCI 的计算机将用户帐号与标识码核对，用户就可通过拨通地区代码和电话号码而通话了。

AT & T 得知这个消息，如坐针毡，它非常清楚 MCI 这个暴发户想要干什么——MCI 正在试图为其公司专线客户提供一种更新换代式的长途电话服务，如果 MCI 得逞，那么 MCI 最终将通过它的微波网络为客户提供一种不必经过公司专线的长途电话服务。

这个结局对 AT & T 是非常可怕的，AT & T 决心要使 MCI 的这个计划流产。

AT & T 向 FCC 上书，指出 MCI 的高级网络的真实目的，要求 FCC 官员慎重考虑，然而遗憾的是，FCC 官员却依然声称他们不明白 MCI 到底要干什么，官员们以为 MCI 是在试图为其公司专线客户提供更为方便的进入微波网络的方法，AT & T 所谓提供长途电话服务的指控证据不足。这样 FCC 就象当初批准微波网络计划一样也同意了 MCI 的高级网络计划，这项计划于 1975 年 1 月正式上马。麦高恩非常兴奋，把这项高级网络计划视作一个里程碑。他对他的下属们说：“这是我们余生事业的开始。” FCC 的裁决显然极大地危害了

AT&T的利益，这对 AT&T 来说，无疑是反击策略的失败。如果 MCI 高级网络建成，MCI 的客户就能通过 MCI 的微波网络与 MCI 没有服务的任何地方通长途电话了，而不再仅仅局限于只能和本公司的外地办事处通话。

既然 FCC 为 MCI 进攻 AT&T 拓宽了角逐的领域，AT&T 也就只好从 FCC 入手，以阻止 MCI 高级网络的进程。1975 年 4 月，AT&T 派出说客到华盛顿，为 FCC 的官员们演示了高级网络的服务。借用一个老客户——华盛顿法律事务所的标识码，这位 AT&T 说客通过高级网络与芝加哥气象中心实现了通话，演示达到了目的，FCC 马上将 AT&T 的控告信转交给麦高恩，要求他在 FCC 采取行动前作出解释。

麦高恩对 FCC 作出了这样的解释：所谓高级网络，无非是另外一种公司电话服务，这种服务允许本公司系统内部的通话，也允许公司与外界通话。这样的解释显然不可能让 FCC 的官员们满意，此时 FCC 的官员们也已经真正弄清了 MCI 的高级网络的真实意图，这对 AT&T 来说是非常有利的，只要 FCC 能站在自己一边，反击策略就能有所转机。果然，7 月 2 日，FCC 收回了原先的判决，要求麦高恩立即停止提供高级网络的服务。

麦高恩走投无路了，便老调重弹，向美国上诉法院对这一事件提出控诉，指责 FCC 没有就高级网络举行广泛的意见听证会，如此草率地拒绝接受高级网络是没有根据的。要求法院责成 FCC 举行一个全面的意见听证会再作裁决。月末，美国上诉法院判 MCI 胜诉，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。

AT&T 听到这个消息后，并不感到吃惊，此时 AT&T 认为反击已是胜券在握了。

因为 FCC 肯定会站在自己的一边，而且更为重要的是，AT&T 知道 MCI 正面临严重的财政危机。1975 年，MCI 公司的支出将近 2800 万美元，几乎是其全部收入。其中不止 1500 限额以及贷方集团额外提供的 800 万美元都已全部贷空。这样，MCI 的高级网络就不得不自动搁浅。

1976 年从未明确地对微波通讯服务范围作出限制，但同时又强调这绝不意味着 MCI 或任何其他公司有权提供直拨长途电话服务，这是非 AT&T 莫属的特权。

这样的裁决当然令 AT&T 人欢欣鼓舞。他们认为身陷财政危机的 MCI 会放弃高级网络计划了。然而 AT&T 似乎把这场竞争想得太简单了，此时 MCI 决不会束手待毙，而一定会积极争取社会的财力支持，待恢复元气之后，再和 AT&T 一决雌雄。AT&T 本来是该乘胜追击的，要像当年摩根财团的做法一样，阻止投资商投资于 MCI 公司，断其财路、但 AT&T 没有这样做，这就种下了祸根，也意味着双方的争斗远没有结束。

麦高恩积极游说，以使 MCI 公司摆脱财政困境，他知道这时和 AT&T 的竞争进入关键阶段，只有渡过目前这个难关，才可从长计议。1976 年 8 月，MCI 得到了一笔 30 万美元的贷款，其主要贷方要求麦高恩免去斯坦利·沙固曼的公司财政主管的职务，由曾在豪尔马克担任此职的维恩·英格利希来接替他。

英格利希开始与 MCI 的债权人谈判，由于前一年的亏损，MCI 的债权人已经同意在 8 月底以前暂停支付利息，但到 9 月 1 日，MCI 必须开始向全部五家银行支付全额利息，他们是：芝加哥第一银行、波士顿第一国家银行、大陆伊利诺斯银行、花旗银行、汉诺威企业信用银行。

在围绕高级网络的斗争中，MCI 的收入一直不足以支付贷款的利息，FCC 的裁决又使公司不可能再发行更多的股票（因为购买 MCI 股票的风险增大了），但 AT&T 没有抓住这个有利战机对 MCI 发动一场致命的攻击。

麦高恩和英格利希转而向私人投资者求援，其中包括纽约北美出租公司的董事长马了·西尔福曼，他同意向 MCI 投资 300 万美元以帮助公司在截止日期前还上利息，后来，他还同意接手波士顿第一银行在 MCI 的贷款，并继续向 MCI 提供必要的贷款。

在摆脱了财政困境后，麦高恩向华盛顿的美国上诉法院对 FCC 的裁决提出控诉，在案件审理的同时，MCI 的高级网络由于新资金的注入而继续营业。

MCI 的高级网络此时已有很快的发展，由于使用这种网络能节省费用，因而用户已经越来越多从 AT&T 转向 MCI，在高级网络投入使用后的第二年，其收入便由第一年的 280 万美元直升到 2800 万美元，到 1976 年末，长途通讯服务的收入几乎占了 MCI 总收入的一半，在公司的总利润中所占比例甚至更大。

此时，AT&T 并没有采取别的经济手段予以反击，它依然相信 FCC 的裁决会得到美国上诉法院的支持。

1976 法院的这项命令要求 MCI 停止向新用户提供该项高级网络服务。尽管此时 MCI 可以继续为现有的 1 万多个用户服务，但它将不得不解雇高级网络的 300 多名推销人员，这对 MCI 的信心来说当然是当头一棒。AT&T 看在眼里，喜形于色。

但法院最后的裁决却是对 FCC 和 AT&T 的毫不留情的指责，AT&T 慌了手脚。华盛顿的第二巡回上诉法院花了六个月的时间听取了高级网络一案的口头辩论（在这场口头辩论中 AT&T 似乎还是占了上风的），然后花了三个月时间进行最后裁决。最后，法院宣布：FCC 最初于 1971 年做出的对 MCI 的协定中已经允许该公司提供象高级网络这样的服务。同时还声明，FCC 不能重新修改那些条款，除非它能证明高级网络不是为公众服务的，法院在裁决书中写道：“委员会应该牢记，不能为了竞争而随便引入竞争，也不能为了垄断而鼓励垄断，通讯产业中衡量产业结构的最终尺度是公众的利益，而不是那些事实上靠垄断地位而获利的那些人的私人经济利益。”FCC 显然和 AT&T 一样，被这次法院的裁决所激怒，它认为这是对其权威地位的蔑视和攻击。于是，FCC 将此案向最高法院提出上诉。AT&T 为 FCC 的举动叫好，因为现在 FCC 已是真正地和自己结成同盟了。

然而结局却依然让 AT&T 失望，六个月后，最高法院 9 位法官拒绝接受 FCC 上诉。

这样 MCI 就可以公开地、合法地提供长途电话服务，直接与贝尔公司展开竞争。这对 AT&T 来说简直是厄运。

最高法院的决定促使 AT&T 在战略上作调整，经过研究，在最高法院拒绝接受 FCC 上诉后几天，AT&T 公司经理们宣布他们没有义务提供地区接转服务，用户们必须通过这一过程把他们自己的电话和 MCI 系统连接起来。尽管 FCC 先前曾命令 AT&T 替 MCI 把私线电话用户接到自己的地区混联网络中，但这次 FCC 被最高法院的决定惹怒了，支持 AT&T 公司的这种做法。AT&T 希望通过这种手段赢得反击时间，并打乱 MCI 的战略部署。

这时，麦高恩再一次上诉了。结果是美国上诉法院也再一次否决了 FCC，

同时指出 AT&T 的立场是极不公正的，法院的判决书中写道：“AT&T 经 FCC 的默许，拒绝向 MCI 提供接线服务，这不仅仅是对 MCI 公平与否的问题，还牵涉到允许 AT&T 放弃其地位与义务是否恰当的问题，在高级网络的整个诉讼过程中，FCC 和 AT&T 一直以此为筹码。”这样，法院就要求 AT&T 承担起提供接线服务的义务。

既然在法庭上没有达到取缔高级网络的目的，而且不得不为 MCI 的用户提供地区接转业务，AT&T 决定再次发动价格进攻，AT&T 要求实行新的价格，这个价格将是现在紧急情况接线价格的 3 倍，这种新的接线价格势必对 MCI 公司的营业成本有巨大影响，进而影响 MCI 的利润率。AT&T 公司的研究表明，只要 FCC 批准这个新的价格方案，高级网络就不再是打长途电话时的一种理智的选择了。

FCC 毫无疑问是站在 AT&T 一边的，因为它一直对于在法庭上输给 MCI 耿耿于怀。

AT&T 实行新的接线价格会对 MCI 以沉重打击，FCC 对此非常了解，但它也希望借 AT&T 之手教训这个莽撞的 MCI，便同意了 AT&T 的新的价格方案。

麦高恩此时也知道 MCI 的命运是掌握在 FCC 这样的调停机构手中，于是派出精干力量游说 FCC 的官员们。但这次 FCC 却不为所动，坚定地站在 AT&T 一边，AT&T 对此甚感欣慰。

但不巧的是，这件事引起了白宫方面的注意。1978 年 8 月，卡特总统派出他在无线电讯政策方面的特别顾问亨利·盖勒来调停此事，AT&T 感到势头有点不妙了。

盖勒建议所有各方坐在一起举行谈判，以便制定出一个为各方所接受的大体方案，这时 FCC 态度有所变化，接受了谈判的建议，这是 AT&T 始料不及的，因为 FCC 在最初曾答应了 AT&T 建立攻守同盟的要求。如今 FCC 改口了，接受白宫的调停，这样，AT&T 也不得不走上谈判桌，尽管十分不情愿。

更糟糕的是，谈判尚未达成协议，MCI 又在扩充势力了。MCI 趁谈判之机继续发行新股票，1978 年 12 月 12 日，MCI 第三次发行大众股票，几小时内被抢购一空，公司帐户新增 2800 多万美元款项，自从 1975 年以来，MCI 第一次有了真正的纯收入。

谈判持续了三个月，最后各方达成了为期两年的临时协定，对接线价格问题作了折衷，既远远低于 AT&T 提出的新方案，又比 MCI 及其他公司当时支付的要高出一些。

这样的协定当然不会让 AT&T 满意，但迫于压力，他们还是同意了。AT&T 知道这样的新价格对 MCI 的利润率构不成大的威胁，就决定另寻良策。但不等 AT&T 拿出反击措施，麦高恩又在家庭电话用户市场上点燃战火了。

到目前为止，MCI 的服务对象仅仅局限于各公司、事业单位。每年 MCI 都要花费几千万美元在全国范围内发展其微波线路，FCC 已经允许 MCI 把高级网络的服务推广到现有的 18 个城市之外。麦高恩认为，如果把服务范围扩大到 30 个城市，就能使每个月长途电话服务的收入从 250 万美元增加到 750 万美元。

不过，现有 MCI 高级网络的营业状况都不能让麦高恩满意。一过营业高峰时间，微波线路系统中的许多设备就要闲置下来。为了在非高峰时间增

加用户，MCI 向高级网络的用户们提供了晚间和周末通话的优惠价格，但收获甚微。这时麦高恩就有一个庞大的计划——开拓家庭用户市场以增加非高峰时间的用户。

麦高恩之所以对居民用户感兴趣有两个原因。首先是为了提高已有的微波通讯网络的利用率；其次是为了在这次与 AT&T 的角逐中赢得广大公众的支持，因为只要能拥有几万家家庭用户并能减少他们使用长途电话的费用，那么就能获得一批新的支持者。

为了开拓居民用户市场，广告是必不可少的。麦高恩选择了他的老同学埃德·加拉格尔全权负责广告事务，并且从 MCI 老雇员中挑选一名得力于将格里·泰勒协助加拉格尔工作。随后泰勒和加拉格尔就开始工作了。首先进行用户市场调查，他们分别在新泽西州和加利福尼亚州举行了座谈会，参加会议的是需要定期使用长途电话的用户。

在会议上，调查人员对这些用户的通话习惯作了详细的了解。比如：多长时间要一次长途电话？最常要什么地方？价格对于通话次数以及时间长短有多大的影响？是否考虑过使用 AT&T 以外其他公司的长途电话？是否听说过 MCI？是否愿意每月付钱加入 MCI 的服务网络？在通过 MCI 系统打长途电话时，是否介意多拨几位号码？其他调查也令泰勒和加拉格尔感到满意：美国《幸福》500 家大公司排名中的几百家都是 MCI 的顾客，而且调查还显示公众对 AT&T 已经越来越不信任了。这使泰勒灵机一动：可以在电视广告中尽情攻击和取笑这个庞然大物，而不必担心会使公众转而支持 AT&T 公司。

1979 年，MCI 将在丹佛、辛辛那提、堪萨斯城这三座城市进行试点，以此了解用户对 MCI 公司的接受程度。主要广告媒体是地方电视台，频繁地做广告，加拉格尔称此为“高度强化”战略。

MCI 要争取的对象是那些交给 AT&T 的长途电话费超过 25 美元的用户。为了得到这些用户，他们设计了两则基本广告。第一则的题目为“企业巨头”，数据显示这些各著名大公司如何从电话费上节省上百万美元。第二则是针对那些居民用户，广告一开始是一位妇女在打电话，同时屏幕上出现两台荧光显示器，一台显示为 AT&T 公司，另一台则显示为 MCI。在那位妇女通话的过程中，电话费开始增加，但 AT&T 公司的增加速度要比 MCI 快，到这位妇女放下电话结帐时，在 AT&T 公司的电话费一共是 6.05 美元，而在 MCI 只要 3.07 美元。这时出现画外音：“并不是您说得太多，只是您付出得太多”。

在广告中，加拉格尔坚持让 MCI 把代表其长途电话服务的“高级网络”这个名字取消，认为这名字太小家子气了。所以在这两则广告中，播音员都把 MCI 称作为“国家长途电话公司”。

这两则广告将花费 110 万美元，相当于 MCI 上半年全部纯利润的 1/3，但麦高恩已经下定决心要和 AT&T 一拼高低，很快地便同意实施广告战。

1980 年，亲自坐阵指挥。

广告开始了，屏幕上显示出“企业巨头”的字样，“去年，我们使这家大汽车公司从长途电话费上节省了近 200 万美元……我们为一家乐队节省了 75000 美元；为一家石油公司省下了 100 万美元；还为一家计算机公司节省了 60 万美元。共计有 4 万家公司通过本公司把他们的长途电话费压缩了 50%”。

广告继续下去：“我们就是 MCI，国家长途电话公司。从现在开始，您

可以在您自家的电话上节省下长途电话费。本年度 MCI 将为经常给爱子打电话的南希·布赖恩节省 400 美元；爱子正上大学的萨德里夫妇将通过 MCI 而节省 500 美元；我们还将为佩恩夫人节省 300 美元。如果您现在每月的长途电话费需要 25 美元，甚至更多，那么请给我们来电，我们将帮你找到节省这笔开支的方法”。最后屏幕上出现了一个电话号码：842—5731。

广告给 MCI 带来意料不到的成功。在丹佛的临时办公室里的电话响个不停，每个电话打过来，工作人员就填好顾客登记表，然后再输入计算机。第一天下来，MCI 竟然接纳了 300—400 名新用户。

AT&T 此时非常着急，一旦家庭用户市场这个缺口被打开，后果不堪设想，但 AT&T 也意识到要阻止 MCI 进入家庭电话用户市场是不可能了，这只是时间的迟早问题。

怎么办呢？AT&T 决定采取从中作梗的手段来干扰 MCI 在丹佛的攻势。AT&T 指示在丹佛的分公司——山地合众国电报电话公司采取适当的干扰策略，山地公司领悟了意图随即切断了 MCI 一些用户的线路，并且切断了 MCI 在丹佛临时办公室的线路，时间长达 6 小时，但很明显，这种策略很快会受到 MCI 的怀疑。果然，MCI 马上就派律师到丹佛去收集各种证据，准备将此事诉诸法庭。

AT&T 知道这种干扰策略如果诉诸到法庭，麻烦事会很多，只得放弃，并且不得不向 MCI 道歉。AT&T 的发言人一再表白：“这仅仅是人为的操作失误，我们的公司绝非有意破坏，MCI 是我们的一家用户，我们很愿意为他们提供优质服务。”走到这一步，AT&T 已无计可施了，只好眼睁睁地看着 MCI 在顺利地攻城掠地。

MCI 在丹佛试点期间收到的电话数目是相当可观的，尽管当初的争取对象是居民用户，但企业界的反应也很热烈，给 MCI 带来了许多新的财源。许多小公司看到 MCI 为许多大企业节省了开支，也急于签订用户合同。几天之内，试点的成功已成定局，这不仅使 AT&T 感到震惊，就连 MCI 内部的许多人都没想到。在此之前，MCI 的经营围绕大企业用户这个中心，如今，突然有了大批新客户，而且每个用户的费用看来也不低。

MCI 决定乘胜追击，在丹佛试点结束后一星期，又在辛辛那提如法炮制，结果依然令人振奋。原先打算是进行六个月试点，然后再决定是否可能将家庭电话服务在全国范围内推广。现在试点大获成功，麦高恩决定立即向家庭用户市场拓展业务。

AT&T 此时显然对 MCI 的进攻缺乏对策。尽管目前 MCI 在长途电话服务市场占极小份额，但 MCI 势头很好，而且还有许多的竞争对手也正在加紧对这块市场的进攻，所以 AT&T 公司在丹佛事件后仍然在考虑实行一种新的策略。

AT&T 的经理人员召开会议，研究针对 MCI 广告战的策略。会议上大家展开激烈辩论，此时大家都已明白竞争已是无法改变的事实，AT&T 必须正视这个可怕的竞争对手了。一位经理说：“毫无疑问，竞争已经走进了我们的生活，尽管我们不情愿。

我们也只好通过竞争而不是法律来面对这场竞争了。通过竞争来解决竞争是我们唯一选择。”会议最后决定从服务质量入手来击败新进入的 MCI，一位经理人员说：“现在 MCI 急于想抢占我们的地盘，他们的眼光主要盯着新客户，这样，用于改善现有客户服务质量的资金就势必非常缺乏。这对我

们来说是有利的，一旦用户们试用过 MCI 后发现它名不符实，他们就会抛弃 MCI，回到我们市场中来，而 MCI 再想重新赢得他们的信任是极为困难的。”确实，正如这位经理人员所说，麦高恩倾向于用绝大部分收入来开发新的业务，而不是把注意力放在现有的用户身上。麦高恩说：“与两个新用户签订合同比挽留一个用户再寻求一位新的用户更省力。”此时麦高恩求胜心切，因为潜力巨大的长途电话服务市场每年创造价值 400 多亿美元，而 AT&T 仍然占领该市场的 90% 以上。

AT&T 一方面提高自己系统的服务质量，另一方面向 MCI 提供质量并不好的接线设备，以此来影响 MCI 的接线质量。很快，AT&T 就注意到形势朝着自己有利的一面演进。

1981 户也在以惊人的速度减少，每月有 8% 的人退出。许多已经与 MCI 签订了合同同意每月付 5 或 10 美元电话费的人并不在 MCI 打电话，到 1981 年中期，MCI 共计有 11% 多一点的“用户”竟一次也没有用过该公司的电话系统，显然，他们是会很快退出的。造成这种局面不是偶然的，居民用户要借助 MCI 系统打长途电话时，必需拨 22 个号码，这使他们感到非常不方便，因为在 AT&T 只需拨 11 个号码。还有一些用户在签完合同之后发现 MCI 根本还无力在他们需经常通话的城市提供服务。另外，由于 MCI 尚未向已实现计算机化的银行投资，无法改进结算费用的过程，所以经常出现帐面错误。

MCI 的这种局面是在 AT&T 意料之中，也是所期望的。但是，AT&T 尚未高兴太久，就又重新面临 MCI 的新一轮攻势。

1981 司无任何业务联系的电话公司达成了个别出新裁的协议。由于这家公司仅有 2100 名用户，而且与 AT&T 公司无任何联系，所以这家电话公司为用户提供自由选择的机会——他们可以在地区和电话号码前先拨一个“1”而进入 AT&T 网络，也可以在同样的七个数码前拨一个“5”而进入 MCI 网络。

这个消息对 AT&T 来说是非常糟糕的，打电话的人用 AT&T 和 MCI 网络同样方便，这是破天荒的第一次，这已经意味着 AT&T 的优势的丧失，这对未来的竞争有不可估量的影响。

麦高恩兴奋异常，他在华盛顿的一次招待会上说：“历史将证明，这次协议是我们与电话事业关系的一道分水岭，全行业的人都明白这是很可能的。”爱荷华州的试点证明地方电话公司在用户拨长途电话时，可以很容易地给他们提供自己选择的机会，这给麦高恩以极大的刺激。这种试点可以使 MCI 公司从 70 年代以来一直摆脱不了的法律和财政纠纷中摆脱出来，并为将来作更大的打算。同时这也标志着 MCI 已经大大增强了与 AT&T 抗衡的实力，并且开始以同等地位与 AT&T 公司展开竞争了。

可以预计，两年之后，MCI 公司的服务将遍及全美。

到现在，AT&T 的优势仅体现在对海外业务的垄断上了，AT&T 完全控制着从美国对海外的国际电话线。但由于 MCI 翅膀长硬，海外业务市场也开始受到 MCI 的进攻。

MCI 由于国内业务的不断扩展，资金不再是恼人的问题了。于是 MCI 决定先寻求一个现有的网络系统，然后再买下来。1981 年 12 月初，麦高恩打电话给 Xerox 公司的总裁卡恩斯，问他是否愿意将 Xerox 的西部工会国际分公司（WUI）卖掉。这家 WUI 公司于 1963 年脱离西部工会，主要通过电报直通电路和电缆提供国际通讯服务。1979 年，Xerox 由于想向国际市场上两家

最大的公司 ITT 和 RCA 挑战，就买下了 WUI 公司。

WUI 的业务遍及世界上 100 多个国家和地区。尽管麦高恩知道，最初 MCI 只有在资料传送方面用到 WUI，但他坚信 WUI 将奠定拓展海外业务的良好基础。

在麦高恩打电话刚过一星期，卡恩斯就回话说 Xerox 的确对出卖 WUI 有兴趣，它已经改变了要打入这个热门的通讯行业的想法，准备将它卖给出价最高的厂家。卡恩斯同时声明：其他公司也在争着要得到这个分部。

经过磋商，12 月 26 日，MCI 宣布，经过 FCC 允许，它要以 1.85 亿美元的现金买下 WUI。这笔交易使 MCI 锦上添花。到 1981 年末公司的股票价格已达每股 35 美元，几乎是一年前的 3 倍。10 月到 12 月间，MCI 公布的利润为 2650 万美元，超过上年该季度利润的 5 倍。MCI 已经获得了大众的信任，不再对它与 AT&T 的竞争持一种怀疑态度了。

AT&T 知道这时的 MCI 已是今非昔比，MCI 的高级网络已经发挥极大威力，从国内、国际市场上取得了与 AT&T 平等竞争的實力，AT&T 的国内、海外业务正在不断地萎缩。

四无情的判决

AT&T 不仅业务上受到 MCI 的进攻，而且自身在法律上的地位也开始受到威胁，MCI 不仅用经济手段对 AT&T 旁敲侧击，而且试着通过法律手段来瓦解这个庞大的 AT&T 集团。

在 AT&T 和 MCI 相互结怨的最初，也就是 AT&T 1972 年在基拉戈召开会议准备阻挡 MCI 微波网络进一步拓展的时候，MCI 就想到了分化 AT&T 公司的招术。1973 年 7 月 30 日，麦高恩投诉于参议院司法小组，指控 AT&T 肆意践踏反垄断法，试图置 MCI 于死地而后快。麦高恩甚至还向参议院提出一个在当时近乎天方夜谭式的建议：分化贝尔公司。

在 AT&T 拒绝将 MCI 客户的专线电话接到当地电话网时，麦高恩又继续推进其反垄断起诉。麦高恩不断地向司法部的反垄断官员提供 AT&T 在公司专线电话市场上所作所为的信息。1974 年 3 月，司法部的反垄断官员对 AT&T 公司进行 got 内调，麦高恩又不失时机地呈交上一纸诉状，控告 AT&T 公司的垄断行径，他在起诉书中写道：“AT&T 违反《希尔曼反垄断准则》，独霸商业电话和数据传送市场。”当时，AT&T 对 MCI 的这类反垄断起诉是不在意的，因为当时的经济现实和法律不会对 AT&T 的实质上的垄断地位构成威胁。其他行业中的垄断现象比比皆是，比如通用汽车公司、IBM 公司等。确实，MCI 虽然在 1973 年就提出过对 AT&T 的反垄断起诉，但华盛顿对这类起诉没放在心上，一晃六年过去了。

1979 年开始对 AT&T 在无线通讯市场上的地位进行内部调查，调查人员请麦高恩移交必要的材料。司法部人员指出：在对 AT&T 提出反垄断起诉的过程中，材料的集中将有利于缩短通常很长的准备时间。

与此同时，AT&T 也开始受到来自国会的压力。南卡罗来纳州参议员欧内斯特·霍林斯对 1934 年的通讯条例提出一个修改方案，在这个新的条例中，霍林斯建议将 AT&T 公司分散成各自独立的不同的公司。这表明华盛顿当局已经开始也是第一次认真地考虑要迫使 AT&T 放弃一部分生意，以此作为政府反垄断措施的一部分。

怎么办呢？AT&T 还是想到游说的办法，它希望能象 1912 年和威克沙姆参议员达成协议那样，找到某种折衷的解决办法，但霍林斯的态度非常坚

决，这条路看来是行不通了。

霍林斯宣布将在华盛顿召开意见听证会，同时 MCI 对 AT&T 长达六年的反垄断起诉就要开庭审理，此时国内的反垄断呼声也是日渐高涨，AT&T 感到形势十分危急。

这时 MCI 偏偏得势不饶人，又对庞大的 AT&T 集团提出了第二次反垄断起诉。这给 AT&T 以新的巨大压力。

在 MCI 的起诉书中，AT&T 被指控为采用非法的不道德的手段想置 MCI 于死地而后快，并被要求支付至少 10 亿美元的非专项赔偿金。更糟的是，MCI 在起诉书中正式提出：要求解散 AT&T。

麦高恩在起诉书中甚至还提供了解散 AT&T 的一个极为详细的方案。他建议 AT&T 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 AT&T 的长途电话服务部。接着，再把总公司分成三个或更多的独立自主的公司。麦高恩还特别提出，从电话系统中独立出来的公司不能再把原来总公司的设备生产企业（西方电器公司）当成唯一的设备供应商。这显然是对设备供应商的一种贿赂，以取得他们在这场与 AT&T 官司中对 MCI 的支持。

AT&T 立即对这起诉予以驳斥，他们声称 MCI 的上诉显然是琐碎而毫无意义的，它只会加重各方的负担。特别要指出的是，MCI 这次起诉是人为的制造骇人听闻的新闻。

但这种驳斥反击显然不会有大的成效，因为麦高恩已经借助于这次起诉将 AT&T 可能解散的消息合法化地公开传播，一时舆论哗然，国内的舆论气氛及导向显然对 AT&T 不利。

两周后，一家芝加哥联邦地方法院宣布，MCI 对 AT&T 的第一次起诉将在 1979 年 12 月 AT&T 决定认真地为这个案子做准备，他们请芝加哥著名的西德利—奥斯汀律师事务所作辩护律师，并且拨出大笔经费作为准备基金，竭尽全力要在法庭上击倒 MCI。

山外有山。MCI 同样为此案子作出最大的努力，他们请来了詹纳—布洛克律师事务所的律师们，紧张的准备工作在 1979 年 11 月初就开始了。他们组成了模拟陪审团，举办模拟法庭来检验自己的辩护是否存在漏洞，每次的陪审团都由雇来的 8 人组成。

在模拟陪审团讨论时，詹纳—布洛克的律师们就仔细倾听，选择一些有价值的信息，以便在正式开庭时能最大程度地加强说服力。

正式开庭比原定日期推迟了两个月，于 1980 年 2 月 5 日举行。开庭第一天，由 MCI 首先陈述。卡明律师在为 MCI 作的公开陈述中，全力指责 AT&T，“他们的目的是要使 MCI 破产，他们曾召开基拉戈会议研究置 MCI 于死地的对策”，卡明向陪审团人员陈述道：“AT&T 已经决定在部分长途电话公司实行一种低于成本的掠夺性价格，以阻止 MCI 进一步打入 AT&T 市场。”卡明的同事，MCI 的公司内部法律顾问罗伯特·汉利还向陪审团的五位男士及七位女士证明，AT&T 已经拒绝向 MCI 提供许多必要的接转业务并提高了收费标准。汉利声称，这是 AT&T 继 1974 年 4 月的又一次“故意捣乱”行为，当时 AT&T 曾把无数的接线点“狠狠地拔掉”，甚至连一声招呼也未打就切断了 MCI 的用户的线路。汉利继续说，“这样做的后果是显而易见的，AT&T 给 MCI 的名声带来了无法弥补的伤害，以前 MCI 一直是深受用户信赖的长途电话提供者。AT&T 的这种野蛮做法还使 MCI 遭受严重的经济损失，MCI

被迫解雇了几百人，并且在 1972 年到 1975 年中损失了 9 亿美元。”汉利最后提出：“根据合曼反垄断法案的基本条款，AT&T 应以三倍于这个数目损失的款项对 MCI 予以必要的赔偿”。

MCI 的陈述显然带有杀机，AT&T 决定针锋相对。在第二天陈述中，桑德斯律师对 MCI 发起了凌厉的攻势。他说：“MCI 是在走投无路的情况下提出控诉的，其目的是为了掩盖财政上的困境。”在 1 小时 40 分钟的发言中，桑德斯慷慨陈辞，最后他指出：“MCI 对 AT&T 的控告是建立在伪造的事实之上……它请求进入长途电话行业是美国商业上一次极大的骗局。”麦高恩成了双方的证人，他拒绝接受 AT&T 的指控，断言 MCI 的任何经济困难都是 AT&T 拒绝调停和极度排外的结果。案情变得极为复杂。

2 戈会议的手写材料，这些材料几乎难以辨认了。但是 AT&T 公司要员们的一些主张还是能分辨出来，布良曾说：“如果我们现在就挤垮 MCI，就可以持续地保住大量收入，否则将很危险……如果我们等着看他们的白眼，那将受到多大的损失啊！”AT&T 的西北贝尔分公司的经理诺恩伯格的意见也被公之于众：“要么屈服，要么打垮他们……他们这些杂种休想抢走我们的生意”。

由于案情复杂，约翰·格雷迪法官在准许 AT&T 开始进行辩护之前给了陪审员们五个星期的时间，让他们能全面仔细地考虑 MCI 的起诉。这样的安排对 AT&T 也有利，因为卡明出示的会议记录材料对陪审员们有极大影响，形势已经对 AT&T 不利了，AT&T 希望能抓住这五个星期的时间重新研究对策。

4 大部分时间来论述 MCI 是单方面延长 FCC1971 年决定的期限，这个模棱两可的决定同意 MCI 进入长途电话行业。桑德斯指出，AT&T 在某些情况下拒绝为 MCI 接转是因为这家小公司太不守规矩了，FCC 的判决虽然允许他们提供大公司之间的专线电话服务，但他们已经走得太远。桑德斯继续说：“是 MCI 行得不正，而不是 AT&T。”接下来的辩护让 AT&T 预感不妙，格雷迪法官一再对 AT&T 的辩护律师颇有微词，因为他认为这些律师出示的成堆文件加重了陪审团的负担，而其中一些显然是毫无价值的。有一次，格雷迪法官甚至拒绝辩护律师引用一些文件。

6 罪状中有 10 条是成立的，要求 AT&T 支付 MCI 高达 18 亿美元的损失赔偿金，这是美国反垄断起诉案有史以来数目最大的一笔。

AT&T 为这样的判决感到非常震惊，AT&T 的一位发言人立即声称这一判决是“令人难以理解的”。桑德斯则认为陪审员们不称职，“陪审员中只有三个是大学毕业生，而且只有他们还算懂一点会计学和经济学，这样的陪审团显然难担重任”。

陪审团的这一判决成了全国头号新闻，这场官司等于给 MCI 做了广告，一夜之间，人们都知道了 MCI 这家公司。AT&T 非常气愤，决定一争到底。桑德斯起草了对陪审团判决的上诉材料，但在 7 月末被格雷迪法官驳回。于是，桑德斯把这桩案子转交芝加哥第七巡回起诉法院，竭力寻求推翻原来判决的办法。

芝加哥第七巡回起诉法院接受这桩诉讼案之后不久，便开庭审理。最后法庭经过 2/3 陪审员通过而作出裁决，同意上一审给 AT&T 的十条罪名中的八条。法院不久还将就赔款数目作出判决。

AT&T 听到这一消息，觉得事情有了转机，因为上诉法院已经推翻了前

次判决中关于 AT&T 采纳掠夺性的低价格给 MCI 造成严重损失的罪名，而这实际上是 MCI 起诉的核心，所以 AT&T 相信，在复审中原来的 18 亿美元赔偿金将会大幅度地压缩。

但此时国内反垄断的呼声已是非常高涨了，AT&T 听到这个好消息不久，马上就面临被解散的危险了。

1982 年起诉。在对于 IBM 长达十年的起诉中，政府指控 IBM 滥用其规模和势力在本行业的小公司间横行霸道。但由于缺乏明确的证据来证明 IBM 违反了反垄断法，政府败诉了。

在政府对 IBM 败诉后，AT&T 就意识到自己身处困境，因为政府绝不会对 AT&T 手下留情！

果然，对于 AT&T，反垄断的权威答卷经过协商一致，不能再那么宽容了。

司法部接连不断地对 AT&T 提出反垄断起诉。由于证据不足，AT&T 在前几次起诉中逃脱了司法部指控的所有罪名。为了争取主动，AT&T 向法院提出起诉，要求全部推翻司法部的反垄断起诉。但 9 月份，法官哈罗德·格林驳回了 AT&T 的起诉，并且公开声称：“政府对 AT&T 的起诉论证了 AT&T 已经在很长的一段时期内，在许多方面背离了反垄断法。”格林的意思非常明显。AT&T 知道，只要陪审团同意，几乎可以肯定格林将作出分散公司的裁决，这必然使 AT&T 元气大伤。

这时，AT&T 已经意识到，司法部和法院的官员们已是下定决心要拆散 AT&T，这仅是时间问题了。而且国会也正在紧锣密鼓地策划对通讯业也实行反托拉斯法。

与其让政府采取过激的手段来分散贝尔，不如自己妥善地作出解散的安排，在司法部支持下作出一个全盘规划。

于是，AT&T 的代表和司法部的官员举行协商，寻求能实现司法部想法的解决办法——即在不影响 AT&T 营业，不影响全国电话系统本身的前提下，使其地区小公司脱离。经过不断的磋商，大体方案已经明确，那就是在 1984 年 1 月 1 日之前，AT&T 将最终被拆散为许多独立的小公司。

这个方案后来经过各方的润色加工，1984 年 1 月 1 日，AT&T 公司被正式解散。同时政府对通讯业实行反托拉斯法。贝尔电话系统脱离 AT&T，并将分裂成七个小的贝尔公司，分布在美国七大地区，各据一方，且仅仅从事地方短途电话业务。因为这时的电讯法规定：电话公司不得兼营长、短途电话业务。

AT&T 庞大的电话系统就这样被肢解了。尽管 AT&T 的一位发言人指出将来这 7 家小贝尔公司还有重聚的可能，但这显然是困难重重了。虽然，随着信息革命在美国的迅猛发展，以及信息高速公路不断通向这个领域，这样的旧的电讯法规有朝一日会废除，但这 7 家小公司走在一起，并继而再回到 AT&T 原先的大家庭，得付出多次“兼并”的代价。

五教训

AT&T 不仅未能阻止 MCI 进入电话市场，而且不得不按照政府反垄断的要求而肢解了电话系统，这个过程令人疑惑的同时也令人遗憾。

论实力，AT&T 远远超乎 MCI 之上。以蚍蜉撼树来形容 MCI 对 AT&T 的挑战并不为过，但 AT&T 为什么不能成功地将对手阻止于市场之外？在今日纷繁的社会经济领域中，哪个行业只要有有利可图，必有潜在的市场进入者。

因此市场早入者在发展壮大自己力量的同时，要考虑如何阻止其他厂商进入这个市场。这方面的策略很多，最常见的是价格战——趁对手羽翼未丰，以低价迫使其退出市场。

AT&T 在实施价格战未果之时，没有想到另一常用的策略——兼并，兼并已成为企业竞争常用的有效手段，并在全球掀起一阵阵兼并浪潮。但 AT&T 错过了战机，当 MCI 微波网络初见成效之时，麦高恩已经通过改组董事会，改变章程等手段构筑了一道反兼并屏障，这时，AT&T 就心有余而力不足了。

此外，AT&T 与司法部的某些关系也处理不妥。一个企业要想在市场竞争中游刃有余，必须积极平衡好各方利益关系，这是一种广义的人和，只有这样，才能在残酷的竞争中左右逢源。事实上，早在 1912 年就有了对 AT&T 的反垄断起诉，当时 AT&T 与司法部长威克沙姆达成了谅解，由此保证了后来 70 年的完整性。但当 MCI 提出反垄断起诉后，AT&T 没有再象以前那样，积极游说司法部雇员，以达成谅解，这样，输掉了对 IBM 反垄断起诉的司法部自然不会放过对 AT&T 起诉的机会，以挽回政府的面子。

AT&T 的分解，对业务上是一沉重打击，更重要的是，一统天下的美梦落空了……1995 年 AT&T 内部利益互相冲突，不得不分家为上。

角色模拟

1 假如你是 AT&T 的总裁，当 MCI 建立微波网络时，该采取何种策略反击？2、当反垄断起诉的声势一浪高一浪时，AT&T 应该怎样和司法部门官员斡旋？

第十四章 低估形势丧失优势

——阿迪达斯制鞋公司败给耐克

当跑鞋制造业渐兴时，一个在制跑鞋业上独领风骚的公司和一个普普通通的公司展开了无情的竞争，结局表明：仿效必须是卓有成效的；市场优势脆弱；跑在前面的人容易自大。

一 创业伊始

1945 在联邦德国发展制鞋业。阿道夫，家里人都称他为“艾迪”，是创业者，弟弟鲁道夫则负责销售他哥哥的产品。起初，兄弟俩没干出什么名堂。但在 1936 年，他们的事业有了重大进展。就在这一年，杰西·欧文斯在奥运会上穿着他们制作的运动鞋，在希特勒和德意志民族面前赢得了数枚金牌，震动了全世界。这对阿道夫兄弟俩很有利，著名运动员穿着他们制作的鞋，顿时使他们声名鹊起。更重要的是，这启发以后的阿迪达斯公司和其他运动鞋制造商，开始实行一种新的销售战略。

1949 到城市另一边建立了新的公司——彪马制鞋公司。而阿道夫则利用现有企业的基础，建立了阿迪达斯制鞋公司，这是以他的教名的爱称，加上他姓氏中的前 3 个字母来命名的。此后，彪马公司一直没能超过阿迪达斯公司，长期只是居于世界第三位。

阿道夫富于创新精神。他不断试验各种新的材料，尝试各种新工艺，以便开发出更结实、更轻便从而重孚顾客欢迎的鞋。他尝试过带棘刺的鲨鱼皮，还想研制新的皮革来制作室内拖鞋。此外，为了加强鞋帮的耐力，他还

尝试过使用大袋鼠的皮。

功夫不负有心人，阿道夫终于开发出了新的产品。第一批样品鞋在 1952 年赫尔辛基奥运会上亮相。1954 年，德国足球队穿着阿迪达斯鞋击败了匈牙利队，夺得了世界杯冠军。这次夺冠，阿迪达斯鞋立下了汗马功劳。因为比赛那天下着雨，赛场上很泥泞，可是阿道夫在制鞋时往鞋里拧进了一种特殊的钉子，使得德国运动员那天在赛场上抓地很牢；而匈牙利队队员的鞋却缺少这种摩擦力，因为他们的鞋内没有安这种鞋钉。阿迪达斯鞋一下子出名了。

在跑鞋上，阿道夫有很多革新，例如四钉跑鞋、尼龙底跑鞋和活动鞋钉（这种鞋钉既可插入也可拔出）。此外，阿道夫还发明了一种鞋，它的鞋钉可以有 30 多种不同的排列组合，这种鞋的适用性非常强，可以在室内、室外跑道，天然地面或人工地面等多种场合下使用。

阿迪达斯公司制作的鞋质量优，品种多，因而在具有广泛影响的国际体育活动中长期居统治地位，在蒙特利尔奥运会上，所有个人奖牌获得者中，82.8%的运动员都穿阿迪达斯的制品，真可谓“一举成名天下知”，阿迪达斯公司的销售额于是上升到 10 亿美元。

然而，竞争者也开始涌入这个市场。阿迪达斯公司和彪马公司在 1972 年之前占有了运动鞋的全部市场，此后这种状况就开始变化了。但是，阿迪达斯公司似乎已是不可超越的尖兵。除了生产各类体育活动用鞋外，它还增加了与体育有关的一些用品，例如短裤、运动衫、田径服、网球服、泳装、便服、各类体育用球、乒乓球拍、越野雪橇，还有流行一时的体育挎包，上面印着醒目的标志“阿迪达斯公司”。

二 营销策略

在整个制鞋业，由阿道夫兄弟开创的市场营销策略具有指导意义的影响。长期以来，国际体育竞赛作为阿迪达斯公司检验产品的基地，一直受到公司的重视。许多年来，通过运动员反馈过来的信息，阿迪达斯不时改变和改进鞋的设计，以适应新的需求。公司还与专业运动员签订合同，让他们使用公司的产品。

然而，阿迪达斯公司以国际性体育比赛和奥林匹克运动会为主要猎获对象，而参加这些比赛的都是业余运动员，因而，公司常常是与体育协会而不是个人签订背书合同（收款人在任何可转让票据如支票或汇票背面签字，把钱转付给别人，双方签订的合同称为背书合同）。在阿迪达斯公司和彪马公司的带动下，与运动员签订背书合同已很普遍。例如，国家篮球协会的运动员，至少每人与一家制鞋商签订有合同。背书合同的现行率今天已从 500 美元升到了 15000 美元，在各种公开场合，运动员还必须穿用公司的某一种产品。为签订背书合同，公司预算中的 80%都是广告费，其他 20%则花在媒介广告上。各制造商发明的独特标记是这些背书合同起作用的关键，依靠这种标记，人们能立刻辨认出这是哪家公司的产品。因而，体育爱好者和可能的消费者对著名运动员使用哪些标记的商品的情况，都是相当清楚的，另外，众多不同的标记也使衣物挎包之类的商品种类多样化起来。

公司为了尽快增加产量，便到南斯拉夫和远东等地区寻找加工厂，以便大量低成本地制作运动鞋，公司与这些国家一些中型企业签订了特许生产协议，它们按公司的图纸生产产品。这样，建造新工厂和购置新设备的巨大开支就节省了下來，公司的成本就保持在适当水平上。

阿迪达斯公司引导着跑鞋业以各种竞赛用鞋发展到各种训练用鞋，并且为各类跑步者制造各种各样的跑鞋。直到后起之秀耐克公司冲上来占领美国市场之前，阿迪达斯公司拥有 100 多种不同风格和型号的跑鞋，在跑鞋业独占鳌头。

三形势急变

本世纪 60 年代末 70 年代初，跑鞋业呈现出一派繁荣景象，美国人开始越来越关心自己的身体健康状况。几百万人以前从不参加体育锻炼，这时也开始寻找锻炼的办法。这种锻炼热的起点可能是 1972 年慕尼黑的奥林匹克运动会。本届奥运会中，D·沃特尔在 800 米赛跑中击败了苏联运动员 E·阿扎诺夫和福·尚特尔，夺得了令人羡慕的桂冠。数百万电视观众都观看了这一实况。不过，肯尼斯·库珀博士早就做好了跑步热的基础工作，他的开创性著作《气健学》科学地论证了坚持跑步或散步对身体的益处，引起了普通群众对健康的注意，销售了数百万册。八九年后，詹姆斯·菲克斯写了一本《跑步全书》，也销售了几百万册，好几个月内都位居畅销书之首，产生了重大影响。

整个 70 年代，参加散步的人数不断上升。据估计，到 70 年代末，美国人坚持散步的有 2500 万到 3000 万人，另有 1000 万人则不管是在家还是上街都穿跑鞋。同时，制鞋商的数量也增多了，原先是阿迪达斯公司，彪马公司，台格公司三分天下，现在，许多公司都加入了制鞋行业，如美国的耐克公司、布鲁克公司、新巴兰斯公司，伊顿尼克公司，以及 J·C·彭尼公司，西尔斯公司和康弗斯公司，等等。一些专门推销各种鞋的特种商店如“运动员鞋店”、“雅典运动员鞋店”和“金尼鞋店”等便如雨后春笋般迅速遍布全国。各种迎合这个市场的新杂志也迅速问世，发行量不断上升，例如《跑步者的世界》，《跑步者》和《跑步时代》，它们专门给跑步者提供有关信息。

竞争也就开始了。首先是耐克公司的崛起。

耐克公司的创始人之一菲尔·奈特是一位参加 1 英里赛跑的运动员，但技术平庸。

他的最好成绩是 4 分 13 秒，差了 13 秒，没有进入世界运动员之列（成绩应为 4 分钟）。

50 了不解之缘。50 年代，鲍尔曼年复一年地打破世界记录获得长跑冠军，使俄勒冈尤金市名扬于世。他不断试穿各种运动鞋。他认为，跑鞋的重量轻一盎司，比赛的结果就极为不同。

菲尔后来在斯坦福大学攻读工商管理硕士，其间写了一篇论文指出：日本人可以用他们制造照相机的方式制造运动鞋。1960 年奈特获得了学位，然后前往日本，向奥尼楚卡公司申请在美国销售虎牌鞋。回到美国后，他就把该公司制作鞋的样品给了鲍尔曼。

鲍尔曼决定和菲比合作开发运动鞋，1964 年，他们每人出资 500 美元，成立了布卢里帮制鞋公司，开始为泰格尔跑鞋生产鞋底。第一年，他们卖出价值 8000 美元的进口鞋。奈特白天要上班，做库珀利布兰德公司的会计，晚上和周末才沿街兜卖运动鞋，中学的体育队是他的最大买主。

到了 1972 年，奈特和鲍尔曼终于发明出了自己的鞋种，他们决定自己制造这种鞋。制作任务交给了亚洲的工厂，因为那里具有廉价的劳动力。新鞋以耐克命名，这是依照希腊胜利之神的名字而取的。同时，他们还发明出一种极为醒目、极为独特的标志 Swoosh，它的意思是“嗖的一声”。这种标

记被印在每一件耐克公司的制品上，耐克鞋在 1972 年俄勒冈州尤金市奥运会预选赛上首次亮相。穿阿迪达斯的运动员在预选赛中获得了前三名，获得第四名到第七名的马拉松运动员也穿上了耐克鞋。

1975 年搞出了一种尿烷橡胶，从而制成了一种新型鞋底。因为这种新鞋底上有小橡胶圆钉，它的弹性比市场上流行的其他鞋底强得多，最先推动奈特和鲍尔曼事业的，正是这种看上去简单的产品革新。实践证明，鲍尔曼发明的这种“哗夫饼干”鞋底大受运动员欢迎。市场行情开始好转了，1972 年耐克公司的销售额只有 200 万美元，1975 年由于精心研究和开发新样式鞋，耐克公司在制鞋业中处于领先地位。到了 70 年代末，将近 100 名研究人员受雇于耐克公司的研究和开发部门。公司生产的鞋式样多达 140 余种，其中一些保持了市场上最新颖、最先进工艺的地位。根据不同脚型、体重、跑速、训练计划、性别和不同技术水平，耐克公司时时在设计不同的新式样。

到了 70 年代末 80 年代初，市场上对耐克公司的需求十分巨大，有 8000 个百货商店、体育用品商店和鞋店为它经销产品，但这些人中的 60% 都提前订货，并且常常要等上半年之久才能拿到货物。这极大地方便了耐克公司完成生产计划和存货费用计划。

1980《福布斯》杂志上美国最富有的 400 人之列。现年 70 岁的鲍尔曼的大多数股份早已出售，只剩下 2% 的公司所有权，价值只有 950 万美元。

从增长情况统计，1976 年耐克公司销售额为 1400 万美元，仅仅七年之后便上升到 69400 万美元，在 1979 年初各大公司在美国跑鞋市场上的占有份额中，耐克公司以 33% 居于首位。两年以后，它的份额就接近 50%，更加遥遥领先，阿迪达斯公司的份额减少了，不但远低于耐克公司，而且还面临着布鲁克公司，新巴兰斯公司等强有力竞争。

据 1982 年 1 月 4 日出版的《福布斯》杂志，耐克公司被评为过去 5 年中赢利最多的公司，在全部行业所有公司中居于首位。

四耐克公司成功的因素

毫无疑问，耐克公司在本世纪 70 年代面临极为有利的初始需求，这是它成功的一个外部因素。但简单地依赖有利的初始需求并不足以导致耐克公司的成功。实际上，在这些年里，大多数跑鞋制造商都获得了可观的收入。但耐克公司却击败了那时占统治地位的阿迪达斯公司，在众多公司中脱颖而出。阿迪达斯公司，彪马公司和泰格尔公司等这些外国制造商常胜不衰的神秘性，在耐克公司走向成功的路上显示得一览无遗。

耐克公司充分发挥潜力，生产出了比阿迪达斯公司种类更多的产品，使自己的鞋型千姿百态，这是一个创举。人们都担心生产范围过大会损害生产效率，会大大增加生产成本引起许多麻烦。曾经有许多人建议耐克公司砍掉那些不过硬的产品，缩小生产范围，集中人力物力和注意力于那些拳头产品身上，增强竞争能力。这种对策并未被耐克公司采取，但耐克在 70 年代的众多公司里却是最成功的。显然，这是一种与阿迪达斯不同的经营策略，是一种具有战略意义的产品组合。

耐克公司的产品组合观念显然与传统的观念相违，但这种违背是有代价的，耐克公司的产品风格各异，价格不同，用途也不一样，这吸引了各种各样的跑步者，数百万各式各样。能力各异的跑步者都有这么一个观念：耐克公司提供的跑鞋品种是最全的，这就为耐克公司在飞速发展的跑鞋行业中树立一个良好的形象。而且，随着市场的急速膨胀，耐克公司种类繁多的产

品也帮助它开拓最宽广市场。普通零售商如百货商店和鞋店是耐克公司的老主顾，同时公司也能把鞋卖给各个特种跑鞋店，公司能供应各种型号和样式的鞋，不同类型的零售店都能进到所需样式的鞋。

此外，对于某些销售一些耐克鞋的廉价商店，公司也能适当以关照，这样，耐克公司和鞋店各得其所，其乐融融。

型号繁多，每种产品的生产量小，一般说来会增加生产成本，但是，这对耐克公司来说问题不大。公司把大部分生产鞋的任务都承包给别的工厂，其中 85% 由国外工厂特别是远东地区的工厂承包了，这些外国工厂按照合同为公司生产部分产品。

因而，对耐克公司来说，各种产品生产量小并不是一个举足轻重的难题。

耐克公司从一开始就开始重视研究开发和技术革新工作。公司致力于寻求生产更软更轻的跑鞋，这样既能保护穿用者，也使运动员们（世界级运动员或业余爱好者）都能得到跑鞋工艺所制作的最先进产品。耐克公司雇用的研究人员将近 100 名，专门从事研究和开发新产品工作。这些人中不少具有生物力学、实验生理学、工程技术、工业设计学、化学和各种相关领域的学位，此外，公司还聘请教练员、运动员、运动训练员、设备经营人、足病医生和整形大夫等，组成研究委员会和顾问委员会，他们与公司定期见面，审核各种设计公案、材料和改进运动鞋的设想。他们有的对运动中的人体进行高速摄影分析，有的分析运动员使用臂力板和踏车的情况，有的让 300 名运动员进行有计划地耐用实验，有的试验和开发新型跑鞋，或改进原有的跑鞋和材料。公司 1981 年花费了 250 万美元于产品研究、开发和试验上，1981 年的预算则将近 400 万美元。鞋子是非常普通的物品，但耐克公司却对它进行如此重大的研究和开发工作，投入这么多的人力和物力，真是空前绝后的事。

在经营策略上，耐克公司的标新立异不很突出，主要还是沿用阿迪达斯公司几十年前树立的市场策略：集中力量试验和开发更好的跑鞋；扩大生产线以吸引各方面的消费者；发明出可以印在全部产品上的标志以便让人立刻就能辨认出来；利用著名运动员和重大体育活动来展示产品的使用情况。这些策略已被制鞋业公认是成功的。就是把大部分生产任务承包给成本低的国外加工工厂的做法，也不是耐克公司的独创。可是，这些早已被证明是行之有效的经营技巧用在耐克公司手里，却更加得心应手，更加具有攻势，甚至阿迪达斯公司都自叹弗如。

五阿迪达斯公司的失谥——问题分析阿道夫·达斯勒于 1978 年死去，这也许是阿迪达斯公司攻势减弱的原因之一，他死后，管理权的移交也很平稳，可是当时它的市场已经被耐克公司蚕食了不少。

究竟，阿迪达斯公司被远远在后的对手超过的原因是什么？它的失误在哪里？先来看一段资料吧：关于急剧膨胀的市场上乐观的与保守的销售预测。

销售预测（对未来阶段销售额的估计）具有重要的作用，因为它是所有计划和预算工作的出发点。当市场变化反复无常、增长极快时，公司就会面临风险性极大的选择：到底应该采取乐观对策还是保守对策呢？如果采取保守的预测方针，那么，一旦市场开始繁荣，公司就会由于没有足够的生产能力和销售人员，面临不能满足市场需求以及不能充分扩大人力物力应付市

场潜力的危险，其结果必然是放弃很大一部分日益增长的市场份额，使竞争者受益，竞争者为了满足市场需求，当然很乐意资助能够扩大其生产能力和销售工作。

可另一方面，也应当判断这种需求上升是短期现象，还是较为持久的形势。因为，一个公司在不断上涨的生意中，很容易让自己的生产过度膨胀，造成生产过剩，从而危及公司的生存。

如果一家公司以极端的不稳定状况为根据组织生产，就应仔细对照检查实际经营效果与销售预测，根据实际销售状况来对销售预测进行上下调整。

无疑，阿迪达斯低估了跑鞋市场上的增长情况。阿迪达斯公司拥有 40 年的制鞋历史，并且在过去的几十年间看惯了市场的稳定的低速增长，面对一时的“繁荣”局面，自然会怀疑这种局面能否持续很久。阿迪达斯对市场机会的判断失误并不是唯一的，在这场向市场推出新式运动鞋和革新制鞋工艺的竞争中，好几家历来以经营低价运动鞋见长的公司，都在不知不觉之中被人迎头赶上了。例如著名的康弗斯公司和尤尼罗亚尔·克茨公司，以及许多网球鞋和旅游鞋制造商，都是这样。它们严重低估了市场潜力，于是对扩大生产组织销售等工作下的力气也不大，直到被耐克公司和其他一些新兴的美国制造商远远甩在后头时，才如梦初醒，但为时已晚。

正如上面几段资料所讨论的那样，为了使经营适应市场迅速增长的需要，也为了利用现有的市场机会，在制订计划和准备工作中，销售预测工作的确至关重要。

一家公司的各方面经营工作，例如生产计划，设备工具，商品存货，销售人员和广告工作，都必须以对未来阶段的销售预测为根据。可是销售额一旦超过预定计划，公司新的销售预测工作就极为关键了。

很明显，阿迪达斯公司除了低估市场潜力之外，也低估了耐克公司和其他美国制造商的攻势，这也许是阿迪达斯公司败给耐克公司的重要原因。然而，外国公司在许多生产线上都具有本国公司所没有的神秘性和吸引力。那么，白手起家的小小美国制造商，面对具有 30 多年历史，经验丰富的阿迪达斯公司，又是如何形成强大的威胁力量的呢？耐克公司瞅准机会抓庄不放，发起不断的攻击，这是它比其他制鞋公司略高一筹的地方。在很大程度上，这种事件的发生是耐克公司的骄傲，也许不是阿迪达斯公司的失误。但是，对阿迪达斯公司在耐克公司攻势下作出的努力，仍有值得怀疑的地方。难道它不应该保持更高的警惕性吗？特别是在这种极容易进入的竞争性极强的行业之中？诚然，阿迪达斯公司是无法阻止别的公司进入这个领域的，无论从技术要求还是工厂投资费用上看都是这样，但是，在市场以几何级数增长的情况下，作为制鞋业的领先者，阿迪达斯公司应当看到这种产品容易引起竞争，并应主动采取行动来阻碍这种竞争的发生，它可以采取一些措施，例如加强推销工作。引进新产品。加强研究和开发工作、精心筹划价格策略、不断扩大推销渠道，等等。也许这些行动无法阻止竞争的加剧，但却可以给自己提供雄厚的力量，使自己在未来的剧烈竞争中减少损失，多一份胜算。但阿迪达斯公司直至自己的统治地位受到严重侵害时，才采取进攻性的反击行动。未免为时太晚，这是非常可惜的。

六经验和教训

从这个案例中可以得到正反两方面的经验教训：一是耐克公司取得成

功的经验，一是阿迪达斯公司为何失败和教训。

耐克公获得成功的原因很多，例如它对销售工作的革新进行研究；它发现了其他任何人都没有看到的销售机会；在推销和广告宣传方面，它花费的资金比那些运气不佳的对手多得多。但是，卓有成效的仿效，却是耐克公司成功的关键因素。

仿效不是轻而易举的事，必须审慎而行，首先应选择那些最行之有效、在历史上取得重大成就的战略作为被仿效对象。在跑鞋市场上，阿迪达斯公司长期施行这样一种市场战略：生产多种型号的鞋，不断更换新产品、让运动员穿用带有公司标志的产品出现在重大体育竞赛当中。这些市场战略几乎是铁的规律，没有哪家跑鞋制造商不遵循这一战略，但是却没有任何一家公司做得比耐克公司更好。

仿效并不意味着自己的产品与别人完全相同。真正应该仿效的是那些成功的决策、标准和行为，作为一个独立的公司，发展自己的个性是最重要的。在仿效别人时也不能忘记这一点。必须充分发展自己与众不同的独特的个性特征和标记。为了抓住各种新机会，相应的组织机构和管理部门的建立也是必要的。

所谓市场优势和在市场上占居第一位，我们可以从这个案例中看到，是非常脆弱的。市场是变化的，机遇对众多的竞争者一视同仁，不管一家公司在市场上占据怎样领先的地位，如果它只依赖名声而无视外部环境的变化和强大对手的攻势，命运是可悲的。阿迪达斯公司在制鞋业一度居于领先地位，就如国际商用公司在计算机行业中的地位一样，但在关键时刻却放松了警惕，从而减弱了自己的攻势。

跑在前面的人很容易自大，这是我们从这里看到的情况所表明的，原始需求急剧增长，公司也就刀枪入库，马放南山，警惕性下降，阿迪达斯公司这位制鞋业的领导者的销售额迅速上升，这种形势促成了自满自足情绪的产生。但是，销售额迅速上升的表象后面，却可能掩盖着市场占有率下降的趋势。竞争者正在侵夺这个占统治地位的公司的地盘，取得巨大利益，最终使得别的竞争者获得了优势，先前的优势者也许就很难东山再起再夺优势了。一个公司的错误也许就能造成另一个公司的成功，这个错误就是：采取必需的行动太晚了。

阿迪达斯公司的致命失误是，面对耐克公司及其美国同行的日益增长的实力和形势的巨大变化，它没能与市场紧密协调，没有对需求量和竞争因素进行更好的调查。许多案例表明，必须按一定的计划，对市场进行广泛地调查研究，才能得到客观的信息。精明的经理应当通过最接近市场的人的系统反馈（例如销售代理人、商人和供应商等），对最新商业杂志上的统计数字和纪事紧密跟踪。从而掌握新的变化情况，并且运用市场份额和发展趋势等等资料，来进行系统的监测、控制市场形势和竞争形势，肯定有人会为重大变化采取行动的，他就是可能的优势者。而老企业，为采取与自己过去既定行为方式不同的新方针，则须经过一番艰苦的斗争。

思考与讨论

1. 你认为阿迪达斯公司能否成功地挫败耐克公司的攻势？请说说你的原因。

2. 在哪些方面，一个公司的年龄和经验容易导致短视和僵化保守？

3. 试评论：“耐克公司的成功完全出于偶然因素，它本身没有制定出

什么强有力的市场战略。”

4. 试从正反两方面讨论一下关于新推出的一种畅销产品的保守的销售预测和乐观的销售预测。

角色模拟

1 市场份额发起的最初攻击，你将如何反击？

2 下来，并巨，市场需求量将在相当长的时间内保持不变。面对这种初始需求曲线降低的状况，你将采取什么战略？

第十五章内忧外患积重难返

——美国通用和克莱斯勒进退维谷

他们曾是那么风光，曾经领导和主宰着市场潮流，然而一种自满的文化击得他们渐渐沉沦。若干年后，大梦初醒的他们欲重振旗鼓，却发现自己已伤痕累累……

一昔日风光

当你踏上底特律的土地，你会感受到一种浪漫的情调。一离开机场，你便能看到一个高耸的汽车制造标志——一个具有黑色棱线的环线物——汽车轮胎。沿着这条 94 号州际公路向行驶，你还将发现一个巨大的有灯光照明装置的汽车计数器，它在按日、小时和分钟时刻不停地向你报出美国制造出来的汽车数目。公路两侧一长串的金属冲压、工程塑料和铸件广告更让你目不暇接，装载着汽车零件的卡车上下颠簸着，隆隆地行驶在你的周围。一个又一个喷出深灰色烟尘的工厂扑入你的视线。这时，你该意识到已经到了美国汽车工业的摇篮。

底特律并不是特别美丽的并且能展示现代美国高科技成就的一座城市，但你能感受到，美国的汽车工业就在这里，一辆辆汽车正不停地销往世界各地。

谁也不能否认，汽车是美国文明的一个缩影，汽车文化在美国更是具有独特的底蕴。生长在这片国土的人在童年时期都有这样的一个美丽的梦想——成年后获得汽车驾驶许可证，驰骋在美国城乡间的条条大道。

从人们首次发明汽车开始，美国人就和它结下了深深的爱恋情结，当初美国人曾特别崇尚西部牛仔骑着骏马奔驰在中西部草原的英雄气概，并一直深深地陶醉于此。汽车闯入美国人的生活时，美国人很自然地把它当成英雄好汉冒险创业的新工具。“一个人和他自己的汽车”——已经成了事业成功、生活美满的伟大象征。

正是美国人对汽车的执拗的深沉的爱，美国汽车业在底特律扎根、繁衍，并给美国人的生活带来新的刺激，新的希望。

比利·杜兰特是一个具有伟大梦想的人，他对汽车有一种着魔似的狂热。在 20 世纪初，他看出汽车工业将是令人兴奋的一种行业，他幻想自己成为一个汽车巨商，拥有领导支配权。1904 年，杜兰特爱上了别克车，从此他开始了新的事业——艰难的汽车制造之路。

1908 有的是热情，有的是干劲。

通用汽车公司奇迹般地快速发展，在底特律掀起阵阵狂风。到 1910 年

初，通用汽车公司已经兼并了 30 家公司，其中包括 11 家汽车制造商。然而这也种下了祸根，大规模的兼并使通用汽车公司巨债缠身，当一次经济衰退袭来时，通用支撑不住了，1910 通用汽车公司的一位股票持有者约翰·麦克莱门特提出了一项挽救公司的计划。

杜兰特为使通用汽车生存下去到处奔波，和银行家们谈判，但他却付出了高昂代价。

经过多方奔走，各方达成一项协议。通用汽车公司以财产力抵押，从银行获得一笔 1500 万美元的贷款。5 年中，利息将高达 900 万美元。同时，杜兰特必须离开总裁的职位。

杜兰特不会甘心于失败，在以后的 4 年中，他建立了 5 个汽车公司，包括引人注目的雪佛莱汽车公司。这时他正在悄悄地实施着另一项计划——收回他的通用汽车公司。

在杜邦的支持下，杜兰特 1915 年重新得到总裁的职位。他随即着手清理董事会，到 1916 年底，杜兰特把这些银行家们赶出了董事会，在改组董事会的同时，杜兰特重新打响兼并战。

然而，杜兰特热衷于兼并的同时却又不擅管理。在 40 个城市中有 75 个工厂，通用已经具有庞大规模了，尽管到 1919 年底，通用的普通股票价值已超过 10 亿美元，但经济中的某种不祥因素可能威胁着通用汽车公司。

1920 殒尽。1920 年杜兰特辞去总裁职务，他的辞职拯救了通用，股票下跌趋势马上得到遏制。

杜兰特辞职后，皮埃尔·杜邦被推举为总裁，杜邦虽然没有汽车工业的经营经验，但他善于用人，批准了副总裁斯隆的改组计划。

斯隆的改组计划题为“组织结构研究”，目的是使公司从生产儿童玩具似的汽车转成生产更适合成人使用的汽车。

斯隆的计划可以说是公司的一个民主尝试，通用组成了一个由内、外董事会成员和总经理组成的委员会系统，分别负责监督财务、生产、报酬、销售等事务。斯隆希望避免由高度集中的领导体制带来的窒息和压抑。

1923 规模庞大而带来的管理难题。其做法是——使下属机构成为独立的核算中心，在服从公司总体战略的前提下，可以自由地制定自己的战略，以便达到本部门的目标；各下属机构在公司的管理小组领导下，变成一个紧密结合在一起的整体。

斯隆是天才的管理家，具有丰富的工作经验，他一直致力于使通用在保持活力的前提下快速发展。正如管理学权威彼得·德鲁克所说：“斯隆的天才在于他认识到了大企业的问题不是简单的个人崇拜所能解决的。斯隆的前任总是把这个问题看成是一个人的问题，希望通过个人英雄主义式的手段来加以解决。但斯隆却把它诉诸于章程，通过一个机构来解决，这个机构将一些方针政策及权力下放，并且有效地激发了各下属机构的生产经营积极性。”斯隆后来于 1937 年成为董事长，在他领导通用期间，作出了突出贡献，美国人普遍地认为，是他把通用汽车公司建设成今天这个样子。

到五十年代末，通用已成为汽车霸主。经后来者的努力，到 1979 年，通用已成为拥有 60 多万雇员，在世界许多地方都制造和销售汽车、卡车及汽车零部件的超级全球企业，销售额在全球 500 家最大工业公司中排名第一。

和杜兰特、斯隆那样对汽车具有执著的爱的人大有人在，这里我们还

要介绍华特·克莱斯勒。

华特·克莱斯勒在 1925 年担任通用汽车公司负责业务的副总裁，同时也是别克汽车公司的总裁。他希望能按照自己的设想来经营别克汽车公司，但遭到杜兰特的拒绝，于是他离开通用公司，自行创立克莱斯勒汽车公司。

同年，克莱斯勒获得了马克斯韦尔公司，增强了实力。由于经营有术，1928 年克莱斯勒取得的利润达到了 4600 万美元，在汽车行业跻身前三强。年底时，克莱斯勒还买下了道奇和顺风两种车型，努力在制造客车和卡车方面发展，此举奠定了他在美国汽车业的坚实基础，销售额翻了一番，公司发展驶上了快车道。在 1940 年，华特·克莱斯勒去世时，该公司超越了福特汽车，仅次于通用而排名全美第二，国内汽车市场占有率曾达到 25.8%，这是一个非常了不起的成就。

第二次世界大战期间，克莱斯勒抓住大好时机获得了巨大发展。克莱斯勒公司在坦克等武器的生产中发了大财，从而不断地扩大汽车生产。由于当时大量军用品的需求，汽车市场也非常好。公司蒸蒸日上。

取得这样的成绩是和公司科技人员的努力分不开的。克莱斯勒公司在汽车设计与工程创新方面具有同行业难以抗衡的优势。三十年代克莱斯勒的总工程师哲达尔首先发明了汽车防震的办法，他还发明了高压引擎、滤油器以及空气滤清器。此外克莱斯勒的科技人员还设计出第一个闭锁式“转矩转换器”，第一个现代电动电压调节器、第一个水压式煞车，以及第一个汽车引擎盖上的电脑设备。在引擎和传动系统方面，克莱斯勒首屈一指。

五十年代末，李·汤森担任克莱斯勒的总经理，他上任后，全力推进其“海外战略”。

1959 年克莱斯勒收购了委内瑞拉公司。1963 年又买下了法国第四大汽车公司——西姆卡汽车公司的 63% 的股票，1964 年，克莱斯勒汽车公司以双倍于市价的资金买下了英国鲁兹汽车公司有投票权股票的 30% 和无投票权股票的 50%（到 1967 年克莱斯勒已取得鲁兹公司的过半数的股票，将公司支配权完整地收归己有）。1967 年年底，克莱斯勒还买下了西班牙巴莱路斯柴油机公司的大部分公司。在不断地扩展汽车业务的同时，克莱斯勒公司还朝着产品多样化方向努力。1963 年，它买下了加拿大一家生产冷气与取暖设备的企业。1965 年，又买下了加拿大一家制造游艇及制造艇外推进器的企业。

在这段时期里，克莱斯勒公司还陆续在英、法、西班牙、联邦德国和日本等 19 个国家中设立了生产和销售网点，共生产 79 万辆汽车，占到总产量的 40%。

汤森的海外市场战略被世人称为“克莱斯勒旋风”，并且迎来了克莱斯勒发展史上的黄金时代，成为名副其实的跨国大集团，进一步巩固了在美国汽车业前三强的地位。

二无法回避的竞争

通用和克莱斯勒在美国汽车业呼风唤雨，这种居于领导地位的自豪慢慢地变成了一种自满，对于他们领导地位的任何疑问都会使他们暴跳如雷。他们已经习惯了自己作为汽车业主宰者的身份，并且把它当作是永恒的战利品。他们两者之间偶尔也会有摩擦，但摩擦之后依然是通用排名第一，克莱斯勒排名第三的现实。这时，他们内部也就习惯了这种似乎约定俗成的排名，这样双方就渐渐淡漠了相互竞争的意识——通用汽车公司的人决不会注意克莱斯勒的道奇车，而克莱斯勒也决不会注意凯迪拉克车。这并不是双方的一

种结怨，或者相互蔑视，而仅是他们对自己的充分信心。“走自己的路”——这也许是他们认为解决问题的最好办法。

对国内厂商间的竞争尚且淡薄，更何况外国厂商的所谓竞争——他们不会把来自外国的威胁当作竞争，正是对于其他国家的蔑视，尤其是对日本的蔑视，美国汽车在七十年代起开始付出沉重的代价。

如果时间溯及到二十年代，美国对日本汽车的蔑视是有理由的。1925年福特公司在日本建立工厂，两年后，通用公司接着杀到。这两家工厂每年的生产能力大约为2万辆，由于有着庞大的销售网和服务网，两家公司把日本汽车制造商杀得七零八落——一家公司倒闭，另外三家也只能靠生产军用卡车勉强维持生计。

但是日本汽车在二战后就开始崛起，这是美国汽车厂商无法注意也不愿面对的事实。

二战后最初几年，美国占领当局制定了一个所谓复兴计划，其中有一项是修复当年美军撤退时抛弃的许多设备。这时包括丰田、日产在内的日本汽车公司就捞到了修复军车的生意。

这笔生意使日本制造商获益甚丰。日本人获得了大量的汽车生产方面的先进技术，通过修复军车还使日本的技术人员和工人受到了生产、质量、维修等方面的技术训练，这大大改变了日本汽车制造技术落后的面貌。更为重要的是，日本商人通过这笔生意获取了高额利润。

日本政府这时登场助阵了。1949年，日本政府将发展汽车工业列为优先位置，作为开拓日本出口市场的关键行业，并采取一系列的相应措施。

首先是对国内的丰田、日产等制造商实施保护政策，重点防范来自美国的冲击。

日本规定载人汽车的进口税为40%，商用车辆及零备件为30%。后来由于国产车价格高昂，美国汽车仍能突破40%的关税壁垒，日本政府决定再实行外汇管制。同时为了使国内厂商免受来自美国厂商的兼并威胁，日本规定了外国资本在日本企业投资的警戒线——个人投资不超过7%，总投资不超过20%，超过这个范围都必须报经日本政府特别批准。

其次是采取了一系列刺激出口的措施。既然把汽车业列为开拓出口的关键产业，政府部门就从金融、税收、咨询等方面提供全面帮助和支持——对汽车业实行一种较高折旧率以加速折旧，并实行一些税收优惠，比如说允许公司可以将任何用于出口的投资按150%的比例注销；鼓励银行持有汽车制造商股票；以低利率为汽车制造商注入大额资金；为减少制造商可能的出口损失而提供保险；政府部门搜集通用、克莱斯勒等著名厂商的生产和市场情报。

更为重要的是，政府还注意引导国内汽车业朝小型化方向发展。1959年日本政府对发动机实行差别税率：小于2000CC的发动机商品税率为15%，2000—3000CC则为30%，超过3000CC竟高达50%。

日本汽车厂商就这样在自身努力和政府扶持下踏上了一条坎坷不平的出口之路。

1995小轿车——丰田宝贝（Toyopet），但并没有成功，这辆车有严重的缺陷、噪音象卡车一样响，内部设计极不合理，外观极其难看，而车灯甚至暗得不能达到加利福尼亚州的行车标准。

“丰田宝贝”很快遭到了美国舆论的嘲笑，《华盛顿邮报》的一篇文章说

道：“日本费尽心机远道而来，送来的却是 20 年代的外观，30 年代的质量，40 年代的价格。日本汽车要闯过通用、福特、克莱斯勒的防线，至少还得十年时间。”此时通用、克莱斯勒有什么反应呢？当然不会有，在他们背后是种族歧视心理，克莱斯勒的一位经理说：“我们在第二次世界大战中，曾经无情地鞭鞑了这帮蠢货，告诉过他们谁是主人。”1957 年方面的缺陷已有重大改进，仍然闯不过价格关，售价达 2300 美元，此时联邦德国大众公司的甲壳虫车（beetle）售价仅为 1600 美元。最后只有 5 家经销商愿意销售丰田车，但在第一年中只售出 288 辆。

1959 年的局面依然不能扭转。

到现在为止，日本汽车厂商的所作所为及表现确实没给美国汽车市场带来新的新闻。美国汽车厂商此时也似乎更加坚定了先前的看法，那就是日本人会无趣地自动退出市场。

这时日本开始酝酿全新的出口策略。显然，丰田还未对通用、克莱斯勒等构成真正意义的竞争。这就首先必须找出竞争点，并以此作为突破口。

这时，策略的调整使日本人的优势大大地被挖掘出来了。顾客第一的原则被提到了前所未有的高度。

丰田公司知道要在美国打开市场，就必须弄清楚美国的汽车买主和经销商的偏好，同时为了“知彼知己”，也应该留意大众汽车公司等在美国汽车市场的行销经验和策略。

丰田拨出资金，雇用大批人员进行了认真细致的市场调查工作。调查是非常全面的，诸如美国人的身材特点、精神面貌、经济状况、年龄分布、购车动机、购买方式、购买偏好。购车标准、道路等级等。这项大规模的调查给丰田带来了许许多多的新的认识，特别是了解到了美国汽车市场的新动向。

丰田通过这次调查发现，美国人将汽车作为身份地位象征的传统倾向正在不断削弱，汽车作为一种必要的交通工具的认识正在形成。丰田还发现了美国汽车消费需求的某些特点——喜欢腿部的活动空间大，容易操纵且能平稳行驶的美国车；但又希望能减少花费，耐用并维修方便、转弯灵活等。

这样，丰田就大致地有了新产品的设计方向：按美国式汽车来设计，这一方面符合美国人的消费习惯，另一方面也确实能满足他们的偏好。

但是在豪华型车以及小型车上该如何选择呢？当时日本厂商虽然倾向于小型汽车（因为汽车作为必要交通工具的发展趋势必然带来对耗油少的小型车的需求），但美国汽车市场占主导地位的是通用、克莱斯勒的豪华型汽车，未来与现实的矛盾使丰田犹豫不决。

经过一段时间的研究和论证，丰田等日本厂商坚定了对小型汽车的信念。这样，竞争的突破口便找到了——美国式小汽车。

经过努力，丰田的工程师设计出了美国式小汽车——光冠车（corona）。这种美国化的日本车满足了美国消费者的许多方面的要求，如易于操纵，耗油量小，外观造型设计非常优美。并且内部设计也非常美国化：有柔软舒适的座椅，柔色的车窗玻璃。这种车在发动机功率和性能上比大众公司的甲壳虫高一倍。可以说，光冠车的设计已有突破性的改进。

为了能迅速打开市场，丰田的光冠车售价不到 2000 美元，这是非常有诱惑力的价格，很快地公众中树立了价廉的印象。

投放到市场后，这种光冠车果然具备较强攻击力，销售量日渐上涨。

这时丰田决定重点开辟西海岸四个主要城市的市场——洛杉矶，旧金山，波特兰和西雅图。

因为一旦在这些城市站稳脚跟，便可向美国其他地方大举进攻了。

丰田这时还注意到，服务系统必须同时跟上。因为调查研究表明，大众公司之所以成功，在很大程度上是由于该公司拥有一套卓越的服务系统。特别是提供维修服务，这样可以打消消费者担心外国车买得起却用不起，而且很难弄到零配件的顾虑。

丰田准备好了价值 200 万美元的零件贮备，在每次开辟新的市场前，首先就将服务网络建起来。丰田对代理商实行严格挑选，所选择的代理商都是那些声誉较好，具备经营外国产品的丰富经验，并且其顾客也都偏好进口汽车的商号。这样做使丰田拥有一批稳定的代理商，尽管丰田此时只推出光冠车型，但到 1967 年，代理商中的大约 45% 已经专门为丰田服务了，这个数字仅次于大众的代理商。

丰田还采取了适当的促销措施。尤为值得一提的是广告促销。当时丰田没有足够的财力承担电视广告费用，于是它的经销商们分担了其中的 50%。丰田还要求这些经销商务必保障在电视广告中的向消费者作的产品质量，维修，性能等方面的承诺。丰田采取广告战这是非同寻常的举动，因为当时没有其它的外国汽车制造商在美国电视上做广告。丰田于是成了利用电视为小型轿车做广告的头一家外国厂商。

以上这些策略都实施得非常成功，在洛杉矶、旧金山、波特兰和西雅图“登陆”成功之后，丰田继而采取措施，扩大光冠车在美国的市场。

1970 具而出口，同时也进一步美国化。经过修改的车型车身扩大了，踏板加宽了，就连扶手的长度和腿部活动空间的大小也都是按美国人的身材来设计的。

同时丰田公司还致力于提高产品质量，公司大力推行 TQC 运动（全面质量管理），由总经理亲自担任质量管理部长。质量管理部编制了“质量保证活动一览表”，对每一个工序应对下一工序进行质量保证的项目、保证质量所必须进行的作业以及质量保证负责人的职责作了明确规定。如果每一工序都做到对下一工序保证质量，那么最终就能对用户保证质量。为了做到这一点，丰田公司还要求每一道工序的工人开始自己的工作之前必须检查上一道工序的工作质量。此外，丰田公司还有 6500 多个质量管理小组，使质量管理运动有了广泛的群众基础。

丰田对质量的追求还超出了自身范围。日本的汽车制造商通常从若干家独立企业获得零部件供应，而这些公司对产品的加工深度都有限，所以质量管理运动必须扩大到这些企业的范围。丰田派出自己的质量监督人员到这些关系企业，并且通过讲座、培训班等方式来提高质量管理意识及水平。

TQC 运动开展以来，公司最终产品的不合格率降到了 1% 以下，因产品质量返工率成倍下降，而销售额却直线上升。

随着单位成本的降低，丰田的价格更具诱惑力了，丰田车和同种类型的美国车相比，便宜 300—400 美元，配合着这个价格优势，丰田致力于增加它的服务网点和经销商数量。

在加利福尼亚打开市场之后，丰田与那些表现优异又很有影响的经销商签订合同，并委托他们在美国内地选聘一些无须公司提供仓库的代理商。这样其代理商便不断增加。

1972 目的在于通过进一步了解顾客的要求以及加强双方的沟通，促使经销商能取得更好的销售业绩。丰田还以东道主的身份举办国际研讨班，引导它的经销商采用公司开发的零部件管理软件系统。更为重要的是，丰田生产成本的降低使得它能通过每辆车大约 181 美元的丰厚利润来扶植和激励它的经销商，这对于小型车是前所未有的，因为这和经销一辆大型美国汽车的利润相等。

这些措施取得了惊人的成就，1965 年，丰田推出光冠车时，其经销代理商的数量仅仅为 384 家，而到 1970 年则发展到 1000 家以上。而同期，在销量上遥遥领先的美国汽车厂商的经销商数量却减少到 5000 多家。在这短短的五年时间内，丰田就达到了克莱斯勒公司销售的水平。

七十年代以后，丰田及本田等汽车公司的产品在美国市场占有率稳步上升，后来的石油危机更是给日本生产的低耗油小汽车带来更广阔的市场。到 1980 年，美国汽车市场中的进口汽车上升到 30%，而其中有 24% 是来自日本的进口汽车。

毫无疑问，丰田、本田这样的汽车公司已开始和通用、克莱斯勒平起平坐了。

在这条出口扩张道路上，尤为可敬的是日本人的学习和进取精神。在当初丰田宝贝车成为美国人饭后茶余的笑柄之时，丰田敢于正视自己的失误，并向美国的通用。

克莱斯勒等老大哥们虚心学习，同时还向联邦德国大众汽车公司取经。正是这种学习和进取精神，使日本人成功地开发出一系列的美国式小汽车，并创造出无数奇迹：令人不可思议的价格，上乘的质量，优美的外观——在美国汽车市场上掀起阵阵热浪，最终凭竞争取得了在汽车业的竞争优势。

一位通用汽车公司总经理看见一个底特律市民驾驶一辆日本汽车驶过，他莫名地感到受了某种伤害，十分生气。他问自己：“人们怎么能如此不忠诚呢？”他意识不到超越国界的竞争，在提出这样的疑问之后，他不会再去仔细考虑为什么他的底特律邻居会驾驶一辆丰田车或本田车，而不买自己生产的凯迪拉克或者雪佛莱，他仅把此归结为对国家忠诚与否的问题。然而问题真是那么简单吗？每一个顾客在买车时都有着他的选择标准，这可以列出一个清单。如果美国车能满足清单的要求，这时忠诚的因素就会使天平偏向美国汽车。但无奈的是，通用、克莱斯勒却常与这些清单无缘。通用，克莱斯勒无法做到，甚至根本不了解清单中有什么内容。“为什么我们不能做到呢？”“怎样才能设法做到呢？”——这样的问题是高傲的通用、克莱斯勒无法扪心自问的。

通用、克莱斯勒从来不理解他们的外国竞争对手，只是简单地把他们看成是石油危机中走运的机会主义者。他们不能接受这样的观点：日本人有许多值得美国人学习借鉴的地方。这种观点是和他们心中固有的“美国人能干”的自信相违背的。

通用、克莱斯勒也不愿接受这样的一个事实——竞争可能产生出更好的汽车，并且是永恒存在的现象。

当日本本田汽车公司在美国建立第一个工厂时，舆论界再次提出要注意即将来临的竞争，但克莱斯勒的人回答说：“用不着担心这些黄种日本人，他们在美国决不会成功。他们将不得不苦于对付高成本和美国联合汽车工人工会，势必经营不下去。”然而，日本汽车厂商最终成功了，成为美国汽车

工业的最主要竞争对手。“欲之其上，以之其中，欲之其中，以之其下，欲之其下，则不会得”，日本人深深懂得向上挑战，与强者竞争的无穷威力。

三小型汽车——犹抱琵琶半遮面通用汽车公司从一开始就显得规模庞大，它是一个巨人。长期以来，通用在汽车造型和工艺上有着比竞争对手非常明显的优势，使得它对这种庞大有着深深的爱恋。

“庞大”使通用的人产生了一种莫名的优越感。一位前通用的高级经理这样回忆道：“每个人似乎都有一种与生俱来的优越感，似乎公司将永远是成功者，成功是他们的专利。当外面的世界在不断变化，提供新的机遇，要求以新的眼光、新的办法来保持这种优势时，很遗憾，通用在继续沉睡，沉浸在一种自我安全的成就感中，……”这使公司对大产品有一种特殊的偏爱。美国人谈到发展前景及潜力时，常用规模的大小来衡量。小件产品意味着懦弱。萎缩，意味着缺乏力量。而大件产品却意味着成功、高贵地位以及较多的财富。

通用不理解日本人对小件产品的情有独钟——其意义并不在于体积较小，而在于使之设计得更精巧、更精细。

由于不愿意收到坏消息这一公司文化的支配，通用和克莱斯勒就开始在小汽车市场上挨揍。

通用和克莱斯勒都习惯了自己公司内在的既定模式和现状，在已经证明自己是领袖之后，就觉得无需规划未来的发展方向了。他们对市场毫无兴趣，没有顾客市场研究部（通用直至1985年才建立第一个顾客市场研究部），因此对公司外面消费者的思想和需求状况缺乏细致的了解，有时甚至是误解。即使这方面的信息搜集起来时，公司也无力进行综合，进而提炼出有用的某种结论。这样，通用和克莱斯勒既未看清四十年代获得普及，深受消费者喜爱的大众‘呷壳虫’的优势，也不清楚丰田小型车的普及决不是顾客一时的购买冲动。他们只是按照他们一贯的既定模式生产豪华舒适的耗油量大的大马力汽车。

六十年代初，美国开始了一场废气限制运动。一位名叫迈斯基的参议员向议会提交了一份限制汽车废气污染的议案，这个议案最终于1970年12月为议会所表决通过，也就是迈斯基法案。

美国的这项法案意味着欢迎更多的节能型交通工具。日本生产厂商敏锐地抓住了这个市场信息，都以符合废气标准为前题来制造新车，加强科技攻关研究。一方面要使汽车维持原来的性能，另一方面又要净化排出的废气。一开始时，困难很大。

这两个目标难以两全——新造出来的一些达到废气控制标准的车子，受到性能差、加速慢、浪费汽油等问题的困扰。

后来日本厂商终于解决了这些难题。本田公司开发出一种新的 CVCC 引擎（复合涡流调速燃烧），效果不错。丰田公司又开发出一种稀薄燃烧控制体系的新型引擎，在引擎阶段即可以防止废气外排，只需要氧化触媒便可完成防止污染的功能。

而此时美国汽车厂商的反应是什么呢？他们一再抱怨政府的这项规定加重了企业的负担。克莱斯勒的主管财务的副总裁基弗公开宣称：“在还没弄清生产代价的时候就盲目听信国家沙文主义的安排是非常愚蠢的。”美国制造的汽车正在不断地积压，经销商已经开始抱怨巨大的销售压力。而且这种趋势似乎愈演愈烈，克莱斯勒在1969年的市场占有率下降了2%，大量

库存堆积如山，足足有往常三个月销售总量之多。但副总裁约翰·李卡多（后来成为总裁）仍然看不到问题的严重性，他说：“我们就是这样计划生产的。”美国汽车制造商继续生产着大型豪华汽车。

1973 石油禁运，紧接着，石油输出国组织通过协议，加入石油禁运的行列。

消息传到美国，引起一片恐慌。油价陡然上涨了 2—3 倍，曲折蜿蜒的汽车长龙排在各加油站周围，掀起阵阵抢购狂潮。政府马上宣布实行定量配给，于是大批的车主在为有限的存油而发愁。由于二战后美国城市化的进程是靠汽车的普及来推动的，商业、学校以及工作地点一般相隔较远，必须依靠汽车工具来维持联系，如今定量配给石油给居民生活带来极坏的影响，更糟的是，油价仍在上涨。

通用和克莱斯勒的人相信，这个问题很快会得到解决，“阿拉伯人坐在油桶上，试图来惩罚美国人，他们正在对我们发号施令，提高油价，但这仅是一种暂时现象，很快会成为过去的。”危机给通用和克莱斯勒的大型而且耗油量大的汽车以沉重打击。原来忠实的老主顾现在不再忠诚了，要求购买轻型省油的汽车，这种市场的突然转向动摇了通用和克莱斯勒的事业根基——低油价时期的大型豪华汽车。顾客们正在讲一种时髦的术语——“每英里 XX 加仑”，这是通用和克莱斯勒听不懂的术语。

通用和克莱斯勒的经理人员幻想这种顾客购买习惯的变化是暂时性的，他们甚至还对顾客选择外国车而幸灾乐祸：“那些车质量根本无法和我们的车子相比，用不着多久，他们就会后悔的，我们等着看他们灰溜溜地退出去吧。”能源危机的直接影响在通用和克莱斯勒的销售和利润指标上显示出来了，在石油禁运的五个月里，汽车销售下降 35% 以上，这是自从 1958 年经济衰退以来最坏的暴跌。由于产品库存不断增加，通用公司临时关闭了它的 22 个装配厂中的 13 个，4 个冲压厂中的 3 个。克莱斯勒则临时关闭了 4 个海外基地。

的确，能源危机并不是小型车走俏的唯一原因。丰田公司在六十年代的调查就发现汽车作为大众交通工具必然会引发小型节能汽车的大量生产。六十年代起，美国家庭结构发生着一些变化。女权运动的开展使得妇女就业机会越来越多，这样就产生了对第二辆或更多的经济型家庭汽车的需要。而且第一代城郊青年正在走向成年，这时他们也需要有一辆车。而且父母亲们还发现，为他们的上中学或上大学的孩子们买新型的节油型进口小汽车，比买大型的美国旧车还便宜。

当然很遗憾，通用和克莱斯勒的人不会注意到这点，因为长期以来，他们一直是市场趋势的领导者及主导者。他们不明白主流之外的社会因素可能改变或扭转这个趋势，他们没有进行丰田公司那样的市场调研，以确定公众需要或缺乏什么。这种信条在通用一个高层经理的话中得到反映：“一个公司的营业额占市场的 45% 至 50 而且通用和克莱斯勒的人对于小型汽车的理解也有某种狭隘的偏见，他们把小型定义为便宜、马力不足和不舒服。他们也害怕生产好的、理想的小型车，因为怕这种车抢走了大型车的生意。事实上，日本人生产的小型车，具有大型车的质量和特点——再加上更少的耗油量。

1974 么事情，同时感到公司已经犯了两个错误：第一，自从日本人把他们的价格定在通用公司无法与之竞争的标准以来，公司仍没有把开发小型

车作为重点；第二，公司长期以来对小型车有种成见，认为制造好的小型车来与大树争夺顾客是有勇无谋。

这两种错误必须得到纠正。

于是通用实施了一项重要的小型化计划——拿庞然大物开刀，让它们短一些；采用替代配件，从而使它们的重量更轻一些；同时使公众相信，这样的汽车虽然价格高于它们比较大而重的前身，但是划得来。

对于一个受能源危机和通货膨胀冲击防不胜防的公司来说，小型化是唯一的选择。通用首先对它的 700 磅重型的大车进行改造，在经过半年之后，小型化计划的第一批成果凯迪拉克塞维利亚车面世了，受到了公众的欢迎。

通用受到了鼓舞，也看到了小型车的广阔前景，于是紧锣密鼓地制定出一个发展小型车的初步战略，准备推出两种新型小型车。

第一种车是 X 型车——装有横向安装的前置发动机，具有前轮驱动系统和发动机净化装置，既有较低的排放废气水平，又有较高的燃料公里数。这种车的设计也有创新：有着比较宽的内部空间。重量较轻，而且易于操纵。这种车于 1978 年 10 月底问世，面市后很快受到公众欢迎，而且 1979 年再次爆发的石油危机给 X 型车带来前景广阔的市场。

不幸的是，1980 年，要求返修的车辆越来越多，3 月《底特律自由新闻》发表一篇报道，抨击市面上走俏的 X 型车有严重的质量问题，该报道指出：在一家 X 型车装配厂里，装配质量是通用公司所有工厂中最差的。到年底时，要求返修的车大约有 47000 用董事长公开向消费者致歉：“……它还没有足以战胜竞争对手的实力，我们还要努力。”第二种车命名为 J 型车。由于 X 型车刚开始时销量不错，通用希望 J 型车能和日本本田的阿科德车相竞争。

本田阿科德车深受美国消费者的欢迎——装配紧密的仪表盘，手动五级变速，无噪声但功率大的四缸发动机，每加仑行驶 30—32 公里，价格低于 4000 美元。

价格这道关显然是个障碍，通用为了压低成本，决定在 X 型车的基础设计 J 型车。

这种 J 型车只有 400 磅重，比 X 型车轻，结构上和 X 型车没有什么差别，它也具有 X 型车的重要特点：转向系统，前轮驱动轴连接装置等。

但这辆车却是远远没有达到预期的目标，也没有 X 型车那样的销售量。设计缺陷是 J 型车起码的问题。一位顾客向记者诉苦：“你看看，这辆车刚刚买来两个月镀铬就脱落了，怎么能让我喜欢这种车呢？”甚至一位公司雇员私下里也承认，这种车有严重的质量问题：“我坐进了 J 型车，就看见了伪造的破绽，我当时就预感要发生不吉利的事情……”更糟的是，由于 J 型车和 X 型车的雷同，通用遭到新闻界和消费者前所未有的抨击。

顾客抱怨：“J 型车只是在 X 型车零件上进行了一次塑料外科手术，使其外观看起来技术先进，但是事实上，并没有什么先进工艺，这是一种不可饶恕的欺骗消费者的行为。”一家报社更是尖锐地指出：J 型车是“商标工艺”的牺牲品——只换了商标和其他一些装饰特征，这篇题为《商标工艺》的报道对通用展开无情的批评：“通用汽车雷同的问题在于：各汽车部逐渐地失去了它们各自的特色。在通用早期，斯隆对每个汽车部明确规定，只负责一个市场的一部分。按照这种规定，通用的特色在于各种汽车各有千秋。但是，随着岁月的流逝，各部经理互相视为对手，由于每个部的目的在于出

售更多的汽车，于是一个汽车部发展的可行途径就是打进其它兄弟部门，生产出各种各样的型号，雷同就不可避免了。”到了七十年代中后期，由于日本小型车的凌厉攻势，通用也开始生产小型汽车，但是由于起点太晚，日本车的价格具有不可匹敌的优势，于是生产小型汽车各部门为了压低成本，不得不相互仿制零件，这叫“商标工艺”。但是，通用公司这种意气用事的做法，只能搬起石头砸自己的脚。在艰难地提高产品利润的同时，顾客却不断地失去，经销商们也被通用难住了；费尽口舌地把这些速度低，外观呆板，质量差且基本雷同的汽车售给顾客，而此时，日本汽车却能很好地满足顾客们的要求……祸不单行，在 X 型车、J 型车遭受批评的同时，公司最初小型化计划的杰作——凯迪拉克塞维利亚车也受到猛烈抨击。通用被强大的舆论压得喘不过气来。

凯迪拉克汽车部是通用公司的王牌部门，亨利·利兰对工艺和精密度的不懈追求，使凯迪拉克生产出世界上马力最大；最可靠的发动机，多年来，凯迪拉克车一直保持着最佳的声誉，并且成为公司以及经销商的摇钱树。通用实施小型化计划，推出这种塞维利亚车，销量很不错，这时为了尽可能地增加产量，质量和声誉就无心旁顾了。

一位凯迪拉克塞维利亚车主给公司写来了一封信，陈述自己深深的失望：“在我很小的时候，我就有一个梦想，一个美妙的梦想。1925 年 2 月 11 日，正是我 10 岁生日的一天，一辆 1924 型凯迪拉克车在乡间道路上，从我面前驶过。这一刻，我抬起头来仰望上天，为自己祈祷：当我长大后，我要购买一辆凯迪拉克车。55 年后，我终于有了足够的钱买了辆凯迪拉克车，我欣喜不已。但这只持续了短短的 8 天，问题开始暴露，我在这车上浪费了许多金钱和时间……我的梦破灭了，也许，我该拥有一辆本田、丰田，或者林肯。”象这样的顾客来信越来越多，他们说，他们要购买的是质量，结果却是一场恶梦。1980 年，通用公司宣布了它 60 年来的第一次财务年度亏损 763 亿美元。

这样，通用虽说在七十年代中期已经开始推出小汽车，但这些干呼万唤始出来的小汽车都是先天不足：质量差，设计过时，因而根本无法与丰田、本田车一争高低。不过，通用比起克莱斯勒，却是境况好多了。

克莱斯勒仍然我行我素地专心致力于大型汽车，这种“我自岿然不动”的定性给美国新闻界和消费者留下了深刻的印象，当危机袭来时董事长李·汤生非常镇定：“我们不要被短暂的市场波动迷失了方向，我们的目标要坚定地付诸实现”。他采取了与通用“小型化计划”相反的策略，集中力量对大型汽车进行重新设计，对车型的改变总共花费了 2.5 亿美元。但是销量平平，于是 1976 年和 1977 年，公司连续两年亏损。

公司还是决定尽全力保住大车市场，此时匆忙决定对资本费用和雇员进行大幅度削减，顾不上此举可能对未来经营的不利影响了。

1977 但在燃料危机和价格高涨的威胁下，这些产品的销售依然十分疲软。

1978 危机。这时底特律传出一条轰动性新闻：7 月，福特公司董事长亨利·福特突然解雇了公司总裁李·亚打卡。他们反目的原因在于两人在关于汽车小型化的速度问题上存在着根本分歧：亚柯卡主张行动得更快些，而福特则担心这一附加投资会对短期利润带来不利的影响，因而想把速度放慢一些。

“也许亚柯卡是我们所要的人”，克莱斯勒的董事长约翰·里卡多有一种直觉。

他随即派人与亚柯卡联络，事情进展得很顺利，1978年10月，亚柯卡正式出任公司总裁，在就职的当天，亚柯卡信誓旦旦地向新闻界宣布：“我不仅能够挽救一家第一流的公司和保住20万人的工作，我还能够使这家全美第三大汽车公司成为名符其实的巨头公司”。

亚柯卡上任后，采取了一系列的大刀阔斧的改革措施，并努力使公司的生产经营方向朝着小型汽车努力。

1979年能源危机爆发了，这两种小型设计非常新颖，销路极好，但是公司的生产能力极为有限，不能推出更多的小型车以满足市场的需求。与此同时，大型车再次遭受致命的打击，因此虽然小型车已取得初步的成功，但这一年克莱斯勒的亏损超过了10亿美元。

亚柯卡知道唯一能使克莱斯勒从危机中解救出来的希望就在于市场上的新宠儿——节油型小汽车。因此他在1979年底努力着手一种新型小汽车——K型汽车的设计制造。

1980年内每加仑25英里，高速公路上每加仑41英里，可以乘坐6个人，节油。亚柯卡对这种车型抱着很大希望，他知道挽救克莱斯勒成败在此一举。

克莱斯勒为此发动了强大的宣传攻势，在广告中特别宣称，K型车是地地道道的“美国人的车”——一部美国制造的、提供给美国消费者的省油、前轮驱动车型。

为了彻底强调这一点，广告采用了红、白、蓝三色相间星条旗为背景，同时也特别强调，“K型车可乘坐6个美国人”。

但K型汽车没有给新任总裁亚柯卡带来好运，没有成为亚柯卡给克莱斯勒的丰厚见面礼。原计划在10月和11月里能销出大约7万辆，但市场上传来的信息表明：最初两个月的销售量只有34,273辆；到11月底，经销商经销K型汽车的存货周期为98天，这远远高出日本车的存货周期。

克莱斯勒对顾客进行了调查，他们的反应是价格太高了：“现在市场的一般价格是6100美元，但克莱斯勒K型车的价格却高出许多，将近8000美元，虽然我们不知道你们提供了更多的装备，比如说6副安全带等，但也许我们并不需要这些东西……推出K型汽车的结果大失亚柯卡所望，它没有给克莱斯勒带来转机。到1980年底，上一年销售情况良好的“奥姆尼斯”和“地平线”牌小型车也在走下坡路。克莱斯勒曾预计1980年这两种小型车的销售量为394,000辆，到该年的11月底，实际只卖出了222,814辆，而经销商的库存已上升到134天。甚至亚柯卡重新打入豪华大型车的努力也正在落空：“帝国”牌又一次花费大量资金进行广告促销，还聘请美国大牌歌星弗兰克·西纳特拉进行广泛宣传，但10、11月份的销售量只有1,885辆，还不到预计的一半。这时克莱斯勒公司的亏损达到了7亿美元，公司于是面临破产的危机……

四管理方式危机四伏

克莱斯勒出现濒临破产的局面，这里面的原因当然很多，除了前面我们提到的忽视日本人的竞争以及在小型汽车市场上犹豫不决之外，还有一个极为重要的原因是资金。

克莱斯勒公司长期以来的基本问题是资金不足。六十年代开始，它在海外市场上疯狂扩张实际上是加剧了资金的紧张。克莱斯勒公司曾试图建立

海外业务以便能在美国经济周期性萧条时提供一个缓冲的市场，为此它收购了一些欧洲的公司，但都是快破产的公司，象法国的西姆卡公司和英国的鲁兹汽车有限公司。这些公司收购进来后，成为了公司的新负担，因为它和本部争夺所需的资金。最后在七十年代中后期，克莱斯勒在面临困境时，又不得不将它们赔本卖出。

由于缺少象通用、福特那样雄厚的资金实力，克莱斯勒公司的产品并不倾向于创新，而只是模仿。这种汽车缺少声誉以及先进的设计，以致到后来为了扩大销路，不得不以低于竞争对手的价格出售，克莱斯勒也就只得满足于这较低的利润率。

当我们回过头看那段经历，我们能指责克莱斯勒公司的管理者没能预期到石油危机吗？难道明智的人都能预计到这种局面吗？问题是复杂的。

通用虽说比克莱斯勒更早地意识到小型汽车市场的前景，但历经几年的努力之后，通用公司的小汽车仍然无法和日本车相竞争，而且克莱斯勒如梦初醒之后推出的小汽车同样在竞争中乏力，这难道是一种偶然吗？难道这其中没有什么共同之处？克莱斯勒和通用的人通常把自己视为环境的牺牲品，把他们所遇到的问题归咎于七十年代被强加于头上的各种代价高昂的政府规章条例，例如，汽车排放废气标准、燃料节约性指标、安全带和保险气袋系统，这些条例使克莱斯勒公司在 1979 年和 1980 年额外增加了 10 亿美元的成本，使通用额外增加了约 7 亿美元的成本。通用的一位高级管理人员说：“如果说存在着什么销售问题的话，那就是人们逐渐意识到要买一辆质量非常好的小型车并不便宜。”但是，日本车同样也在按照美国政府的规章条例来约束自己，为什么他们总能以美国人无法竞争的价格来推出新产品呢？看来有必要对美国的管理哲学作出一个新的评价，如果克莱斯勒、通用希望黑色的 1980 年一去不复返，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，尤其是看到和日本企业的差异。

数字式管理

美国汽车公司管理人员通常在一种非常单纯的环境中作出某种决策，对他们来说，解决一个问题实际上就是对财务报表上的数字进行分析处理，如果这个数字让人鼓舞，让人满意，那么某项重大投资或者某种新产品计划就付诸实施了。

在公司里，财务人员是一支非常有影响力的队伍，有位名叫布鲁斯·努斯包姆的教授在《竞争的世界》一文中，曾对这种重要的影响力作过精辟的描述——“竞争文化表现在掌握数字的统计人员身上，在他们的眼里，一切都是可以用计算来控制的。他们睁大了眼睛，紧紧地盯着这些数字，试图从一个保险杠的成本中挤出 5 毛钱，从制造护栏的成本中挤出 7 毛钱——这可能为公司节约数百万美元的成本。”“但是他们的努力却和汽车专家的意见相冲突。汽车专家希望制造出具有最新特点的车子。这时公司就呼唤一个有效的全面价值系统，以鼓励每一个人都能朝着同一个目标努力，而不是内部喋喋不休的争吵。要知道，当主要精力用于调和两种不同意见，而较少留心外面的经营环境时，市场机会就可能失之交臂。”对数字的这种迷恋，是从公司不愿意听到自身的坏消息开始的。如果财务报表的数字表明将有较好的赚钱机会时，他们就迅速地作出决策。而如果这个数字可能带来亏损时，决策就会如此的艰难，这久而久之形成一种利润最大化的管理决策机制。

经营的好坏是以利润指标的实现情况来衡量的，而晋升和报酬也和它

联系在一起，所以各部门的决策人员都在盯着利润这个数字，盘算着怎样赚得更多。但这样的决策通常可能为了短期利润而牺牲长期目标。他们要的是即刻的利润，所以当为了达到某种目标而必须进行大笔投资时，决策者就可能迟迟下不了决心，因为这些投资会损害他们的短期利润。

工业顾问罗伯特·坦普林回忆起他在通用工作时领导人员的一种吝啬心理：“我在1972年至1981年的9年间，是旁蒂克汽车部的总工程师。在那段时期内，我们使用75型废气氧化转换器，并在新型塞尔维亚车上，引进电子燃油喷射器以及其它各种不同的东西，但他们很快就逼我把每辆车的工艺成本降低10美元，与此同时，一辆车的销售奖励和保险费总数却达上千美元。”在通用和克莱斯勒公司里，财务人员有着比生产和销售人员更高的地位，领导们的看法是：财务人员比生产和销售人员更内行。这样，大家都围着财务人员转，而财务人员也越来越觉得自己了不起。

通用公司曾在七十年代探索建立起一种标准化质量指数，以便衡量通用汽车公司各厂如何相互进行比较。这个指数非常简单：100分意味着这辆车没有缺陷，95分意味着有5个缺陷。

但实行一段时间之后，问题很快暴露了，因为过多的工厂只为超过60分而奋斗，在这个指数中，60分是合格与不合格的分界线。

每个人似乎都很关心这个指数，却没有人说：喂，伙计们，为什么汽车离开生产线时还存在40个或更多的缺陷呢？在以后的时期里，注意力从未动摇：目标是改进数字，而不是提高汽车质量。

这种目光短浅的管理做法，其不足之处显而易见。

低效率的管理

在通用和克莱斯勒的公司里，难以形成一个广泛的领导基础。公司大体是由两种不同的人进行管理着，第一种是有实权的财务人员，第二种是产品工程师（他们是真正的汽车通，不过他们也知道，当工程师是难以爬上高薪的最高管理阶层的）。

财务人员是公司的循环系统，从最好的学府中招聘，报酬高于公司其他的人。

他们负责协调决策，并向高层领导提供信息，他们所提供的数字对公司的决策具有非常重要的影响力。但是，他们对工厂和产品陈列室的情况却并不太关心，而且他们一般不是出身于产品制造和设计部门，因而在汽车制造方面一般没有什么实践经验，甚至对生产、设计和工艺中的一些普通问题都不了解。既然他们是在为通用、克莱斯勒等大公司工作，公司的汽车又是市场的宠儿，他们并不要求掌握采购、驾驶和维修汽车的任务。

产品工程师通常只在汽车行业工作，是真正的实干家，办公室里放满了有关汽车的各种重要记录；他们一般都毕业于公司汽车学院，在学院里受到全面的技术培训，但在管理上却没有系统地学习。

生产工程师通常得不到平等的待遇，他们完成了工厂中最重要的职能，制订出生产零件和汽车的制造系统计划。但公司对于这样的负责第一线产品生产的人，并不给予重要的地位，对市场销售人员也是如此，这也许是公司不了解变幻莫测市场的一个原因。

公司的总裁对财务人员非常重视，因为财务人员所做的工作监督着利润或亏损的变化情况，在这个意义上，财务人员有点象中央情报局人员。

正是因为公司里形成两股作用截然不同的力量，公司的管理总难以达

到有效的统一。另外，公司通常要求经理人员每隔一年就轮换一次岗位，其意图是让经理人员在公司里保持着广泛的接触。但是，最终结果是形成了这样一种局面——没有任何一个人自始至终负责或知道一个项目的整个情况。

更糟的是，公司对这种管理方式的效率深信不疑，这种错误的自信来源于一种可怕的自负。没有人去想着尝试对公司的管理原则和管理方式进行某种革新。

当日本汽车攻势如潮时，国内有人撰文，指出美国管理面临危机。在这篇题为《销售危机还是管理危机》的文章中，作者尖锐地指出：“销售危机在表面上看来是日本人用低价格的小汽车中占领了我们的市场，但事实上，伴随着日本汽车的走俏，是一种新的管理方式的出现，它向美国传统的管理提出挑战。因此，美日汽车的竞争归根到底是两种管理方式的斗争。”确实，日本汽车在美国市场的走俏得益于有效的管理，尤其是在管理上的不断创新。这里特别要提及的是丰田举世闻名的“看板方式”。

五十年代，丰田公司绞尽脑汁地研究利用现有生产设施扩充新车品种的方法，丰田希望能借助于扩大新品种而扩大丰田车在美国的销量。

要增加品种势必带来两个问题：一是劳动生产率降低，二是库存增加。汽车大王亨利·福特在1908年到1927年生产T型汽车时，悟出了生产单一品种，组织大批量流水线生产，从而降低成本、提高劳动生产率的方法。不过当他准备多品种生产时，就遇到了麻烦，劳动生产率下降，成本上升。这个难题该如何解决呢？要解决这个难题，首先要使产品更换时间缩短。更换生产线上不同品种所需时间的长短，对生产过程的影响尤为关键。更换得快，设备运转时间短，则库存减少，成本降低。

五十年代以来，丰田公司拼命缩短生产线上品种更换的时间和设备连续运转时间，并且订有具体目标，即从生产一种部件到生产另一部件的更换时；司不能超过一分钟，关于机械加工设备及辅助设备的位置也进行重新调整，使其连续开机时间（对同一种零部件）和更换别种产品过程中的停机时间尽量缩短，尽量减少库存积压。为此，他们还更新了部分不适应要求的设备，研制成功了能够快装快卸的专用器具，对于暂时用不着的工具、器具，为了要用时能节省时间，制作了专门的工具放置装置。

有效地缩短了不同品种在同一条生产线上的更换时间之后，就生产线本身而言，为多品种生产扫清了障碍。众所周知，就一个工厂来说，一件产品的制造有许多工序，工序与工序之间要搬运，在美国工场，工序间的搬运时间非常可观，一道工序加工完之后，加工件要搬运到中间库存放，然后再从中间库搬出来到下一道工序，如此周而复始，很费时间。

丰田公司为了节省搬进搬出的时间，便重新调整了车间配置和办公室配置，使物流趋于合理。丰田公司废除了传统的按工种进行车间配置的作法，改由按生产工艺过程进行空间配置，前一道工序与后一道工序依次配置，不留中间环节，消除了用于周转的中间库，这样丰田工厂占地面积仅相当于同等规模的美国工厂的1/3。

丰田公司在减少零部件保管库房的同时，还进行多工位操作试验，进一步提高了劳动生产率。其做法是：将机械设备进行“U”型配置，将设备与设备之间用传送带进行连接，使物件传递自动化。操作人员将进行全面的训练，要求能够熟练地操作“口”型配置范围内的所有机械设备和装置，快速地更换或装上卸下工件、设备维修等等。操作的程序大体是这样的：将加工

件放到其中的某台机床上，卡紧开机，机床运转后，将另一个加工件放到另一台机床上卡紧开机……工件加工完成后，卸下工件，……机械在不停地运转，操作人员也在“U”型配置范围内不停地操作，非常忙碌，没有等闲时间。“U”型配置的设备具有许多优点。首先它可通过调整设备种类、数量及计算每一种工件加工时间的长短，使人和机器都满负荷地工作，其次，还能使多品种小批量生产方式不增加成本。最后，也是最为重要的是，“一人一工位”到“一人多工位”的转变，使劳动生产率提高了30—50%。

丰田公司在压缩转产时间，减少物件搬运时间，进行多工位操作等一系列改革过程中认识到，使不同工序之间相互连结并能有条不紊地顺利进行是非常重要的。

这项研究促成了“看板方式”的诞生。“看板”是装在一个塑料袋中的纸卡，在纸卡上标有零、部件的名称、号码，生产数量，生产时间，上下道工序及运送计划，运送地点和放置场所等项目。“看板方式”，顾名思义，就是利用“看板”在各工序、各车间、各工厂及总厂与协作厂之间来往传送作业命令，使各工序都按照看板所标明的要求去做。

“看板方式”的独到之处在于它从最后一道工序入手，依次向前一道工序领货和订货，从而使各工序能在必要的时间得到必要数量的必要零部件，以实现各工序间准确及时的配合，最终排除无效劳动，杜绝浪费，做到均衡而稳定的生产。

丰田生产方式由此而形成了五大法宝——小批量，搬运作业少，均衡稳定生产，库存少和通过“看板”来控制整个生产过程。五大法宝互相联系，有机结合，大大地提高了劳动生产率，在与通用、克莱斯勒的竞争中占了明显的优势。

据一项比较研究表明，1978年，丰田的劳动生产率是通用的2.5倍。而劳动生产率的这种差别，有2/3是由于管理效率的提高。因为丰田的看板方式，大大减少了监督和管理人员，制品管理费用和其它管理费用也大幅度下降，计划调度等管理工作也变得比较轻松了。

通用和克莱斯勒的经理们对“看板方式”误解颇深，他们认为“看板方式”与美国管理方式格格不入，就象东方人的皮肤颜色和西方人不同一样。通用的一位经理人员说：“汽车市场不确定因素多得惊人，不要说均衡稳定生产（看板方式的核心之一），就连四五个工厂要生产什么样的产品我也无法肯定。”而克莱斯勒的一位负责人则说：“日本汽车厂商挖空心思扩大产量，什么看板方式，不过是转嫁风险的借口，他们把内部提高劳动生产率的风险转嫁给销售部门，销售部门便采取不道德的大甩卖，冲击美国市场，坑害我们这些汽车厂家。”其实，看板方式在减低库存，提高劳动生产率，降低成本的同时，更促进了公司有效的管理——看板方式促进了公司内部部门与部门，人与人之间的友善关系，增强了他们之间的集体意识。即使制造部门与销售部门长期以来一直难以解决的对立关系也得到改善。作为销售部门，为了满足更多用户的需要，总希望生产的品种越多越好，这是理所当然的；作为制造部门，为了提高设备利用率组织大批量生产，希望生产的品种越少越好，这也无可厚非。采用看板方式后，品种的增加对产量的影响很小，所以有人称“看板方式”为促使生产和销售部门相互接近的牵引者。

看板方式的出现，实际是管理方式的一次重大创新，丰田借助于看板方式，以多品种、大批量、低成本向美国市场进军，杀得美国通用、克莱斯

勒丢盔弃甲。

而通用和克莱斯勒在七十年代末期依然不得不独自品味自己独特的“杰作”——设计部门在构思着极佳的工程结构，却不知道生产部门根本无法制造出他这样的“绝好”设计，他们之间从未讨论过；制造部门会定期通知销售部门它们即将生产的车型和数量，而接下来卖车便是销售部门的事了，双方常为滞销产品不停地相互埋怨。

通用和克莱斯勒始终没有看清“看板方式”的本质，大野耐一先生在其名著《丰田生产方式》一书中指出：“……美国通用公司、克莱斯勒公司虽然也在推行生产合理化运动，但却没有象丰田看板生产方式要求的那样，在生产均衡稳定化上下功夫。以大型冷压的品种更换为例，至今仍需要花很长的时间。虽说零部件通用化很重要，不过他们那种大批量刚性生产线的生产方式弊端很多。在经济处于低增长期的当今世界，美国汽车厂家不改变传统的生产管理方式恐怕难以维持现状。”

对立的劳资关系

通用和克莱斯勒的管理人员是有很强的优越感的，习惯于在自己周围利用权势，提高自己的威望，公司内部权力系统非常复杂。

一位车间主任的一次遭遇说明了这种情况——他被安排接待一位高层经理——“当他从堪萨斯城雪佛莱中心办公室来时，我受指派在一个暴风雪的天气里站在米伦巴赫旅馆的门口，我不能移动，因为无论何时他露面时，我必须在那儿开门。我们租了电梯，让它开着，以便他能随时乘电梯上去；我们还派一个人整天站在他的房间外面，把他的衬衣送到洗衣房或者干别的什么事情，而且——这也是真的——我们了解到他早上必须喝一点温桔子汁，因此，派一个人每天在厨房里，用温度计量着桔子汁的温度。”在通用。克莱斯勒公司里，生产率低下的责任通常归咎于工人，许多经理人员认为懒散的工人必须对此负责，因为他们花费了太多的喝咖啡休息时间，而且丧失了他们前辈对工作的那种热情。他们不仅要为高成本低效率负责，而且要对不关心商品质量的粗枝大叶负责。为此，劳资双方通常有许多误解。

而在日本，则截然不同了，劳资双方没有相互对立，相互猜忌只有相互尊重共同朝着公司的目标而努力。

日本公司具有一种平等的气氛，大家把自己视为公司平等的一员，都是公司的主人。本田公司要求所有员工一律穿工作服，如董事长也和工人一样穿着白色工作服，头戴黄色安全帽，经常亲自上机操作，在食堂就餐。为避免上下级之间的隔阂，本田公司没有称“官衔”的传统，上下一律称“某某先生”。

日本公司都非常注重提高员工的积极性及其责任感。丰田公司开展了广泛的提“合理化建议”活动，员工们积极参与，好建议层出不穷。1968年全公司提建议有29年提出30—50条。本田公司也积极开展合理化建议活动，职工给企业提出的合理化建议一经采纳，就按其建议的重要程度计分。当积分达到300分时，公司免费送该职工出国旅游，如果一次建议获300分，可以获得本田奖。

这种民主显然是通用、克莱斯勒无法做到的，通用一位雇员这样说道：“简直就不愿听任何坏消息。如果你提出一个问题，你就会被扣上消极分子的帽子。如果你还想在公司里向上爬，那你最好闭上嘴，对任何意见都表示同意。”日本公司还采用了非常有名的质量小组的组织形式来促进公司产品质

量的提高。

质量小组是由工人和管理人员组成的委员会，定期碰头，通常是每周一次，讨论生产问题，提高生产率和改进质量的做法，同时还解决劳资双方和工作有关的摩擦。

人们普遍认为，日本汽车产品及其服务质量如此上乘，质量小组功不可没。这种质量小组能促进劳资双方的合作，培养劳资双方同舟共济的良好感情，也为雇员提供了参与管理的机会，并使他们获得一种个人成就感。

通用和克莱斯勒就是缺少这样的能使劳资双方同心协力，为同一目标共同奋斗的机制，一段美日汽车公司总裁的对话就说明了这点——会谈的地点是在日本一家大汽车公司的员工食堂。美国总裁问：“你们难道没有高级人员的专用餐厅吗？”“我们宁可把钱用于设计汽车安全气囊。你们有高级人员专用餐厅吗？”“当然，我们不能忍受在普通食堂用餐，而且，我们每次关闭一家工厂，就将它改建成高级管理人员的专用餐厅。”美国总裁继续问道：“我想冒昧地问你一个问题，你的薪水是多少？”“每年5万美元。”日本总裁答。“什么，不是在开玩笑吧？堂堂一个大汽车公司的总裁，怎么会只有哪么点薪水？”“那你的多少？”“每年400万美元，这包括股票选购权、私人飞机以及在川普大厦的豪华卧室，如果少于这个数，我就没法再干了。”“我知道贵公司今年的亏损比去年更多，你怎么还有如此高的收入呢？”“这并没有必然联系，谁能保证公司一定能不亏损呢？美国式体制的好处在于，你的公司亏损愈多，那你就该获得的赔偿更多。”“如果你们的汽车没有销路，你会受到惩罚吗？”“不会有问题的，我有护身符，你呢？”“如果我的经营业绩不好，我就得作出很大的牺牲。”“我以前知道日本总裁已经落伍，但没想到观念如此不一致。”“我们忙于设计新的前轮驱动器和质量更好的保险杠，以及超级引擎。你们在忙什么呢？”“我们正在研究一种利息率15%的债券，也希望能筹集到一笔资金，收购油田。”这时，日本总裁站起身：“抱歉，时间到了，高级主管只有15分钟的喝茶时间。”这段对话勾划出了美国和日本企业间劳资关系截然不同的风貌。通用、克莱斯勒高级主管高高在上的官僚习气，使得公司的形象一天天地黯淡下去，因为不仅失去了顾客，也开始失去了内部雇员，内外不逢源，其出现财政危机也属情理之中了。

五教训

1980 年的小女孩所得，确实令舆论一片哗然。

克莱斯勒和通用存在的问题具有非常典型的代表意义，因为它是七十年代末期美国工业的一个缩影——很大一部分工业都不能有效地和咄咄逼人的外国对手竞争，尤其是日本人。

悲剧最早发端于对日本的蔑视，来自于对自己的自我欣赏，他们不把来自于日本的竞争当作一回事：“二战时，我们狠狠地教训了那帮蠢人。”在他们的视线里，是不会有丰田。本田等厂商的位置的，这种高高在上的态度使得他们无法面对不可避免的竞争。

竞争是无法避免的，或许你拥有雄厚的资金，进行着大规模生产，领导着市场潮流，从而创造了辉煌的业绩，但是这并不代表永恒。市场在日新月异地变化，新的思想，新的方法，新的领域，新的机会将对一切传统的思维、陈旧的方法构成强劲的冲击，正因为如此，你今天可能是市场的先驱，明天可能是市场的落伍者。

推动这一悲剧的另一主要因素是美国自欺欺人的管理方式。一个企业生存的核心是科学的管理，伴随着企业的每一项进步，都有着企业管理方式的某种程度的创新。通用、克莱斯勒对自己的一套管理方式深信不疑，市场在变化，企业在发展，都不能相应地注入新的管理精神，因此，曾经大肆吹捧的美国企业管理方式就一再受到市场的嘲弄。

通用、克莱斯勒的兴衰告诫我们：市场竞争是无所不在的，竞争既是目的，也是手段，这也就决定了竞争是一把双刃剑，因此必须在竞争中保持一种忧患意识，只有这样才能保持竞争中的胜利。

角色模拟

1. 迈斯基法案的通过对汽车行业的发展也提出新的要求，假如你是汽车厂商的领导者，你如何利用这一市场信息？

2. 克莱斯勒本身陷困境，假如你是亚柯卡，你将何种策略起死回生？

第十六章环境不利终难勃发

——百思公司的失败

对于社会上广泛兴起的消费者保护运动和生态环境保护运动，公司也不应丝毫懈怠。百思公司因认识生态运动太慢而没有制定出更具弹性的行销策略，这就是百思的致命创伤。

一百思公司的崛起

1920 年学习机电工程，随后又进入哈佛大学的企业管理硕士班，并获得了学位，可谓是春风得意。当时，企业管理硕士还是相当稀缺的人才，就像今天中国缺少工商管理硕士一样。因此，汉罗很快就进入了美国容器包装公司，当副总裁助理，几年以后又升为该公司的预算主管，可以说是一帆风顺了。

汉罗 1954 年离开了美国容器包装公司，进入西部牛皮纸公司并担任副总裁。在这里，汉罗一展才华，在众多经营者当中显示了他出色的经营能力。他的主要工作是设计、建造日产量 120 吨的造纸厂，并设计最经济的纸浆。这种造纸的完成改变了当时关于经济规模的常规观念。人们一般认为，越大的造纸厂经济效率越高，但汉罗的经营却独具一格，这为他以后的事业腾飞打下了基础。

两年以后，年仅 36 岁的汉罗当上了百思木材公司的总裁。真是年轻有为。当时，百思木材公司拥有 3 个锯木场，都位于爱德华州，年产量 1 亿立方米。在汉罗的得力经营下，三年以后，公司的实力大增，已经拥有了 10 个锯木场，分别散布于华盛顿州、俄勒冈州和爱德华州，年产木材量达到了 5.04 亿立方米，并且跻身于美国三大软木生产者之一。

在这短短的三年里，百思木材公司也加入了其他行业，如木工成品、纸袋、混凝土等。并且，汉罗把公司的名称也改为百思公司。三年之间，百思公司的销售额增长到 1.26 亿美元，平均每年递增 25%，盈利也上升到了 560 万美元，平均每年递增 3 在本世纪 60 年代，多角化相当流行，并且被认为是增加每一股份利润的好方法。

很多公司纷纷把经营范围扩展到别的行业。就像今天的什么“跨行业”、“立体化”经营一样。百思公司也不例外。汉罗除了木材产品之外，也开始

注意其他行业。当时，公司的成长非常迅速。在 1966 年到 1969 年，百思公司购买了很多不动产，尤其是休闲土地和住宅，开始从事都市的房屋重建和住宅开发活动。百思公司又购买了迪威克王公司，后者是一个快速成长的最大的汽车屋生产者。此外，像普林斯顿·克鲁斯公司，以及 GRM 公司，也都被百思公司购买了过来。这些公司的业务范围与百思公司相差很大。对此，汉罗解释说：“从外面看，我们可能像一个关系企业，但过程当然不是。今天，我们是一个理想公司，以有限的资源从事于与公司有关的事业。”这样的大规模扩张，成本是相当大的。负债比率显示了这一点。但是，通过一些合并和会计操纵，百思公司在 1970 年的负债比率数字降到了 0.5。

到 1970 年，汉罗大约进行了 35 次合并，并且取得了成功，百思与其他竞争者不一样，并不仅仅限于一个市场，而是综合了原料和最终产品。汉罗试图以强大的行销来发展各种木材产品的公司，他灵巧地合并获取了森林，这对百思公司进入纸、包装、木材和其他行业以极大的便利。百思公司的销售额超过它的主要竞争者，获益达 17 亿美元，盈余高达 7600 万美兀。

二繁荣中潜伏着危机

十年来的成功，对汉罗来说既是值得骄傲的资本，也是推进百思公司继续快速前行的动力。1966 年以后，百思公司进入了休闲土地开发业。它首先与华德公司合作，两方各持一半股份。华德公司是洛杉矶地区的土地开发和住宅建筑公司，在过去的二十多年里，这家公司建立了 17000 间住房，还有其他一些有名的工商业办公大楼，资产总值达 4500 万美元。

1967 土地的公司。不久以后，一家以开发湖为主要目标的美国印第安纳玻利斯土地公司，也归入了百思公司的范围。这家公司实力雄厚，它有五个主要开发区，印地安纳州附近约 1700 英亩，芝加哥附近 1500 英亩，克利福兰附近 1300 英亩，首都华盛顿地区 2500 土地价格每笔都在 2000—20000 美元之间，在每一个开发区内，都有一个 200—500 英亩的人工湖，这一下，百思公司吞进了一大笔财富。

同在这一年里，百思公司取得了位于圣安基尔斯地区的箭湖发展公司，这家公司主要从事别墅和住宅的建设。这一年秋天，百思公司又开始发展两个新开发区，一个是罗斯·安格拉斯湖区，有 4000 英亩，计划用于发展住宅，因为这地区离洛杉矶只有 75 分钟的路程，位置很优越。另一个位于加利福尼亚的帕罗斯·盘林苏拉。

这两个新开发区约值 3800 万美元。

因为土地开发特别是休闲土地开发更需要现金，在分期付款销售土地收到现金之前，百思公司就面临着一大笔现金缺口，以用来支付修建马路、排水沟、高尔夫球场等设施的所需费用，到了 1969 年，随着百思公司不动产的扩大，对现金的需求更加迫切。于是，百思公司又通过控股取得了埃勃斯科公司，该公司主要从事重工业设备及厂房的设计和建造，它与许多外国政府都有交易，外国政府多从它手中进口设备，从而它拥有一笔巨额资金。此外，埃勃斯科公司在美国拉顿公司还拥有 2.7 思公司带来了相当大的扣抵投资，并大大减少了百思公司的所得税，从而缓解了百思公司的资金紧张状况。

到了 1968 年，百思公司出售休闲土地得到了 9000 万美元，一年以后就增加到 1.65 土地，这些土地包括 29 个小块，分散于从东海岸到夏威夷的 12 个州，每笔土地从 700 其中 70% 是休闲土地。在 1967—1972 年之间，百

思公司卖掉了 3.6 亿美元的休闲土地。

这类成长的潜力是无可置疑的。因为随着人们闲暇时间的不断增多，交通越来越便利，而人们口袋里的钱也越来越多时，更多的人就会想在家居之外寻找第二个“家”，这就是休闲业发展的有利形势。作为休闲土地，更具有美好的发展前景。

为了开发休闲土地而大力构筑的舒适优雅的环境，如湖泊、高尔夫球场、奥林匹克水准的游泳池、溜冰场等，是必需的。买卖土地行业的发展是毫无疑问的。在 60 年代末的 1969 年，百思公司的股票每股升到了 75 美元。谁也没有想到，能有什么事情会破坏百思公司黄金般的前景。

三黑暗时期

百思公司的发展却遇上了意想不到的阻碍，这就是社会对其销售方法越来越多的批评，以及社会对生态环境越来越强烈的关心。这一切都超过了百思公司的以往经验范围。

在匆忙的拓展土地开发的时期内，百思公司继续采用充分委任的经营策略，让属下的各个公司和销售人员享有充分的经营自由，以便发挥他们的最大能力，给公司带来尽可能大的收益。但这种经营策略的弊端很快就显露出来了：经营人员只注意如何尽快推销出商品，一点也不关心消费者是否感到满意。对土地的态度也一样，公司只抱着自私的态度，千方百计搞到一块土地，然后把它分割成一小块一小块并建设成各种用途的场所，然后千方百计地尽快以高价卖出去，其余的事，公司就不管了。如果购买者发现有什么不合意的地方时，却找不到由谁来负责，因为这时经营、销售人员早已经远走高飞了。尤其是，销售人员为了尽量扩大业绩，大都信口开河，在顾客面前承诺下许多超过百思公司所能提供的服务，如增辟道路、开建高速公路、增设娱乐设备等等，使顾客对公司更加不满意，而百思公司为了吸引消费者，也采取措施来欺骗顾客，例如在内部建立连络系统，由自己人做双向广播，制造一个又一个询问，让消费者感到可以信赖并觉得良机不再会有应赶紧买。这种方法果然起到了一定的效果。

百思公司一贯以这种经营策略来赢得自己的成长。但是，仅仅十年之间，大众的态度和政府的政策都有了全国性的迅速转变，十年前毫不在意的问题，现在却成了政府的立法对象。在加利福尼亚州，这种转变更加明显，恰好，加州占了百思公司休闲土地开发的极重份量。社会环境的转变使百思公司遇上了麻烦。

百思公司手下错误的销售方式，为它的土地开发公司和一连串子公司招来了不断的诉讼。在内华达州有一件，在加州更高达 19 件，许多民事诉讼的档案充塞在加州的律师事务所里，在马里兰州，百思有一个 3500 亩的松林计划，但是由于雇用无执照的推销员，百思被处子停止销售 90 天的处罚，为了摆平这件事，百思花了 6000 万美元。

其他很多计划也遭到挫折。各地的环境保护协会发动大众舆论来对百思公司的做法加以抵制，甚至通过了社会法案。在夏威夷海岸、普及湾南海岸以及其他地区，百思的计划都遭到了抵制，这些消息都一度成为报纸上的头条新闻。

恶劣的名声，一度似乎无止境的诉讼，使得百思公司想摆脱这个头痛的行业。

但这可不容易。有道是“进门容易出门难”，土地开发业更是这样。很

多与顾客签约的设施都要履行，而且，顾客如果发现他们投资的地方没有邻居，他们就会停止付款。就是因为这种契约的取消，百思公司在 1970 年损失 1 亿美元，在 1971 年则损失 2 布罗德房屋建筑商，CNA 的土地建筑公司则买去了百思在本赛瓦特、波哥那山和芝加哥的土地，而且价钱都非常便宜。

由于外界不断的压力，百思被迫修正其休闲土地开发的策略，例如，开辟更广的户外空间，加强地面的公共设施和地下水道工程建设。但这其中任何一项都要花很多的钱，单是一个 3000 亩的开发区的排水系统计划就需 400 万美元资金，这肯定会降低公司的利润。除非提高售价，否则就没什么利益可言。可是，假如把原先 8000 美元的销售价提高到 12000 美元，那么顾客又会望而却步了。

在销售方式上，百思公司也想改变一下，采用别的可被接受的方式。但是已经被得罪的顾客却不断地发起冲击，使得百思公司的坏印象很难在人们心中除去。于是呈现的销售呆滞局面很难打破，这又导致顾客更多的违约，公司的利润大大下降，1970 损失中，来自土地发展计划部分的损失就达 7400 万美元。

麻烦并未终止，百思公司急需现金的情况更趋恶劣。由于阿根廷、巴西、智利、哥伦比亚、哥斯达黎加等国政策的改变或政变的发生，百思属下的拉顿公司拥有的 2.7 迫卖掉了公共设施，其售价比登记的低得多。

其他由吞并而获得的资金来源都不稳固。多科瓦耶公司是一家活动房屋建设公司，1968 年被百思买进。但是由于两位外籍高层管理人员在一个月內相继离职，加上生产计划错误，导致该年公司损失了 250 万美元。最终，百思只得把该公司卖了出去。

百思公司负债累累，不得不继续出卖其分支机构，得到资金去偿还长久以来的负债以及不动产的抵押借款，力图恢复元气，回到自己 50 年代的林业经营事业上去，但这也很难。有时甚至百思的老林业产品公司也被送上“断头台”。如在 1972 年，联合拉姆勃公司的销售额达到 2000 万美元，获利 800 万美元，但 1973 年它却未使百思的负债平均降至股东权益的 330。实际上，到了 1973 年，曾经创造了 37.8 亿美元业绩的工程相关企业，也已经消失了一大半，随后，仅剩的两个工程相关企业也被卖了出去。

幸运的是，作为百思公司根本的纸浆业和纸包装整体机构没有受到波及。百思还拥有 70 万亩的林地。1971 年公司的 18 亿美元销售额中尚有 44% 是由非纸业产品提供的，而到 1973 年，公司的销售额就全部依靠纸业经营了。

这时，副总裁发利被委派来主持局面。他是在百思的快速成长时期被扶植上来的，在这黑暗时期却成了百思的主要代言人。在严峻的形势下，他认识到，土地发展这个行业不好搞，应该退出来。在他的设计下，百思公司删除了某些行业，削减了经营范围。这固然使公司的销售额减少了好几个亿，但这种有计划的分散和新的经营方针却挽救了公司。1973 年，百思公司 13 亿美元的销售额中有了 1.4 亿美元的获利。百思的远景在这种新的经营路线下依旧被看好。

四百思经营决策失误的分析

1974 遇到的问题。汉罗在会上说：最主要的是，我们应该尽足够的努力去转移加州的社会观点，因为那里是我们最大的土地开发区的所在地，恰好也是最先改变的几个州之一。一种特殊的社会风气的转变，例如环境运动，

将对各个公司产生很大的影响，而我们却变得不够快。

汉罗在空头支票式的销售导致诉讼不断上升后，就开始注意观察土地发展事业。

百思公司一反过去对业务员过度放任的态度，对业务员施加训练，并且甚至派公司的职员假扮成顾客去试探，可见其问题之严重。公司全面严厉地限制自己的销售人员，针对产品的承诺、预付款等制定严格的销售条件。这样多的限制，导致业务员纷纷离去，寻找限制不多的地方。但一时间却难以找到有经验又对未来充满活力的人才加盟公司，于是在原先的这股庞大的销售力量消失之后，百思公司的销售额更加减少，土地发展计划的美好前景已一去无踪了。

最重要的原因是社会环境的变化。这就是社会上广泛兴起的消费者保护运动和生态环境保护运动。随着运动的开展，政府的政策、法规也不断调整，面对这种快速而持久的转变，公司也应当积极配合，才可望在新的社会环境中取得成功，但百思公司却忽视了这一点。它对生态运动的认识太慢，在一开始对消费者的抱怨也不当一回事，因而没有即时在土地开发计划上做适当的配合，也就没有制定出更具弹性的行销策略。这是百思公司的致命创伤。

另一个问题也是主要的，即百思内部的组织问题。60年代后期百思一直采用多角化经营，属下的分公司享有过分自由的经营权，百思也盲目介入众多领域。这样的经营缺乏整体计划性，即使一度快速成长，到了后期都不得不裁减紧缩经营范围。

这种多角化经营而又没有健全的结构，是百思公司失败的另一重要原因。

五教训和启示

从这个案例可以得到两个教训和启示，一是对社会环境应予重视，一是经营方式的选择。

百思公司忽视了社会环境的变化，从而未及时作出调节反应，是它失败的一个主要原因。这应当成为经营者的教训。任何公司都要考虑自己所处的社会环境，尤其需要留意与自己往常所习惯的不同环境的变化。这是公司的经营者在宏观决策时应关注的重点之一。社会环境的变化，例如人们态度的变化，交通状况的改变，政府政策的改变，甚至是别的企业的兴衰，都可能对自己的经营方式产生深远的影响。

及早注意社会环境的变化并及时作出反应，就能使自己握有主动权，百思公司的失败就是前车之鉴。

对于多角化的经营，应该持慎重态度，从市场股票行情来看，也有采用这种经营方式而取得相当不错的成绩的，但如果把握不好，就会走向相反的结果。像百思公司那样在60年代的多角化经营，却又组织结构不全，不能协调成一个整体，这是应引以为鉴的。

思考与讨论

1. 你认为在休闲土地的销售中，高度压力的战术是必要的吗？为什么？
2. 你认为80年代的休闲土地发展事业有何潜力？请说出你的理由。
3. 百思公司的土地经营行销策略中有什么特殊的地方？
4. 在你看来，百思公司完全放弃土地投资事业聪明吗？

角色模拟

1. 假如你是百思公司的总裁，面对 60 年代末开始的环保运动，你将如何设计公司的土地开发事业？

2. 如果你是百思公司的经营者，面对消费者越来越多的投诉，你将如何处理？

第十七章金融投机美梦破灭

——巴林银行的盛与衰

19 总统说巴林是欧洲第六大强权，但就在海外市场上，巴林银行却断送于一个年仅 28 岁的交易员之手。

一疏于监管巴林终酿大祸

创业于十七世纪中叶的巴林银行，一直是英国最有声望的投资银行之一。它由最初一家贸易行开始，不断拓展成为政府债券的主要包销商，在欧洲金融界具有举足轻重的地位。它不仅为一大批富贵人家管理钱财，还为英国政府代理军费，在它最盛时，其规模可以与别的整个英国银行体系相匹敌。尽管是一间老牌银行，但巴林一直积极进取，在二十世纪初进一步拓展公司财务业务，获利甚丰。九十年代开始向海外发展，近年来更是在新兴市场开展广泛的投资活动，仅 1994 年就先后在中国、印度、巴基斯坦、南非等地开设办事处，并计划进军前苏联市场。

巴林巨额亏损面临破产的消息一经传出，全球金融市场为之震动，正如传媒所形容的，犹如一场“金融地震”。1995 年 2 月 27 日，周一，英镑在欧洲早市创下 2.495 马克的两年半来最低价位，美元弱势仍未改变，继续在 1.4580 马克和 96.70 日元附近的低位徘徊。东京股市一片恐慌与不安，日经指数巨挫 664.24 点（跌幅达 3.80 台北均受其冲击，台湾加权指数下挫 200 多点，香港股市开市后曾一度混乱，期指下挫 300 多点。英、德、法股市也相继下挫。

同时，新加坡、香港、大版等地纷纷采取措施，修改交易制度，大幅度提高期货交易按金，防止不测事件发生。巴林风波的影响还越出了金融市场，各国政府也积极行动，力阻发生一场国际金融风暴。在英国中央银行直接出面抢救巴林银行时，英国财长在议会发表声明称，将检讨英国的银行监管制度，日本市场也传出政府希望四大证券行入市支持日股的消息。

巴林风波之所以引致国际金融市场的震动，主要在于事件的演变将不再仅仅是一个金融机构的问题。首先，此次巴林期货新加坡分公司所持有的日经指数未平仓的数额高达 270 亿港元之巨，如果不能有秩序地平仓，极可能造成日经指数跌势加剧，导致日本股市混乱，危及金融秩序。

其次，根据有关法例，巴林一经清盘，存放于巴林的资金将会被冻结，势必殃及不少国际金融机构，尤其是为数众多的基金，为应付投资者大量赎回的狂潮，基金不得不大量出售证券套现，又势必拖累一年来已饱受创伤的股市。

有关当局和市场监管机构在这次风波中反应迅速。作为英国的中央银行，英格兰银行在事件发生后立即做出反应，于 25 日即开始研究挽救方案，多方联系金融机构，试图寻找买家，以避免巴林银行倒闭触发全球金融危机。

但是，由于巴林大量未平仓合约的存在，无人能预计亏损的最后数字；收购暂未成功。由英国高等法院委派著名的安永会计师事务所接管巴林，以确定善后事宜，保护债权人的利益。与此同时，各地区市场纷纷采取措施，防止巴林风波扩大，遏止了恶性蔓延。

在被接管以后，一些国际性大型投资银行纷纷行动，或是准备分析收购，或是招聘其员工。令人感慨的是，一个具有两百多年辉煌历史的金融机构将就此划上句号，而这一切仅仅是因为一个 28 岁的交易员李森所玩的一场赌博。

尼克·李森工作一直很勤奋，在失踪前的两个月里，他所住的一座新加坡豪华公寓楼的警卫经常抱怨李森计算机的打印声，这种声音通常在晚 8 时至凌晨 4 时传出，正好是 12 时区以外纽约华尔街的交易时间。到了白天，这位年轻的英国人看上去精神不振，甚至有些阴郁。他与新加坡国际货币交易所的其他交易员一道盯着显示屏上的数字和图表，从清晨干到晚 7 时。交易所的同事们说，人们向李森打招呼，他似乎没听见，而且毫无反应。

但是到了 2 月 21 日星期二（李森出逃前 2 天），身处交易所喧闹环境中的李森却显得格外镇静。他从容地回答道琼斯记者关于他代表其英国投资银行总部购买了巨额日元和坡币的传闻。“只不过是这里买进那里卖出，和我们平常所做的没什么两样。”就这么简单，一点都没有什么不寻常。巴林银行另一家亚洲办事处的职员事后说，“在电话里他显得生气勃勃，心情似乎十分开朗。”这位职员经常与李森在伦敦和东京会面，“他问我‘近来好吗？’他以前从不这样问我，就象突然变了性一样。那天稍晚时我们再次交谈，此时他想必已经知道事情要发作，但他依然谈笑自如。我要他改变向我们通报的方式，他开玩笑说，你是不是要我告诉你我用哪只手写报告？”2 时，他和老婆匆匆跳上一辆白色出租车直奔机场。当晚 11 时 30 分，他已从新加坡出境，住进了马来西亚首都吉隆坡的一家宾馆。在他身后，具有 232 年悠久历史的英国银行帝国已濒于崩溃，正无可挽回地走向破产。半个世界的银行将在恐惧中受到牵连，其余的半个世界则为之震惊。在他的办公桌上，是一张手写的便条，上面写着“抱歉”。

象巴林这样一家老字号银行，管理却如此糟糕，竟然在几周内便将高达 10 亿美金——两倍于银行的资产——在一场漫不经心的赌博中被一个人赔光，实在令人难以置信。该行在世界各地的员工同受其害，许多人正准备领取其年度奖金。在英格兰以外的巴林银行各机构，人们的护照被没收，公司信用卡已废止，工资也已停发，还恰好是在要交税的关头。巴林是负责经办英国皇室财务的银行之一（女皇陛下此次损失可能高达 100 万美元），其创始人时常夸耀其具有 5 个世袭贵族的血统，比中世纪以来的其他任何家族都要多，威尔士亲王是巴林家的曾孙。如今这一切都已成过眼云烟。几天之后，巴林银行的特许经营状（P.L.C）已移交给一家荷兰企业国际荷兰集团（ING（）ROUP），作价为象征性的 1 英镑。

ING 收购巴林，自有它的如意算盘。不仅能取得巴林的国际性网络，立即开拓多个地区的业务，而且声名大噪，对于其经营的好处也无可限量。巴林出事后，曾有多家国际级的银行与英格兰银行接触，讨论收购的可能性。ING 收购成功，立即向巴林投入资金 6 亿美元，虽然比起已涨至 12 { 4 亿美元的损失来少了点，但也足够让全球金融市场喘一口气了。在这次收购中，巴林期货公司、巴林证券新加坡分公司和东京分公司被排除在外，成了没人

要的弃儿，可怜巴巴地等待着对它们的调查。

如此一家显赫的银行是怎样落到这样一个不光彩的下场？是由于管理不当还是蓄意破坏？是欺诈，还是那个叫做“衍生工具”的金融业务自身不可靠性的又一次证明？从李森的朋友和同事们那里，我们可以看到的一篇有关傲慢和贪婪的故事。

也许故事的开头就奠定了悲惨的结尾。

我们现在知道，在 1994 年中，另一家银行曾考虑雇用李森，但一家专业人才咨询的猎头公司在受托评价李森时却提出异议。李森的背景和业绩无可指责，该猎头公司只是“不信任他”。它提交的报告把李森描绘成“非常聪明但似乎有些浮躁，欠缺内在的深度……在你雇用他 1 年后，他也许会使你陷入一个很大的困局。”在巴林银行那种“时时咬住牛屁股”的气氛中——这种态度破坏了巴林原有的坚强而又谨慎的文化——与森确实平步青云。九十年代初，巴林英国总部在其日本分公司一批新派经理的要求下开展了衍生金融业务——这是一种利用公众对股票的投机发展起来的平行的赌博方式，其中有些是直接和股票相对应的，如股票期货；有些则是间接的，如期权。衍生业务使巴林的日本公司赚了大钱，其头头——克里斯多弗·希斯成为巴林收入最高的经理。1993 年，希斯挂冠而去。其后的三年内，换了 4 任经理，无一胜任，李森的出现正好抓住了这一权力真空的时机。

1989 职责是确保每笔交易的入帐和付款。当巴林越来越多地卷入衍生业务，李森也参与进来。1992 年他被调职，专事疑难问题的处理，一会儿飞往印尼去建立分公司，一会儿前往东京协助调查内部欺诈的投诉。当新加坡国际货币交易所意图成为亚洲新兴金融业务的中心时，巴林也想籍此获取一席之地，而李森则受命组织一个班子去实现这一目标。起初他只是做他在伦敦干过的清算工作，其后，由于缺乏人手，他开始自己做起交易来。当时李森只有 25 岁，“不过那又怎样，反正大家谁都不懂这档子事，”李森以前的一位同事这样说。

不久李森就开始动用数以千万计的资金。1994 年，亚洲市场萧条，但李森据说赚进了 2000 到 3600 万美元。就在这家银行倒闭前的数周，李森还向朋友吹嘘他将为此获得 200 万美元的红利。此外，他还享有 35 万美元的年薪、公司提供的免费住宅，以及无限额的旅行开支。他在新加坡有一批追随者。一位交易员说：“当所有迹象表明应当卖出时，他却把行情抬得更高，而本地的交易员都跟着他走。”每天开市前，所有的交易员都会打听李森将会如何做，然后学着做。他在新加坡的顶头上司对他是如此信赖，以至于放弃了对他的任何监察。尽管也有人警告新加坡的交易所李森是一个“枪手”，要小心对付，但李森却越来越刚愎自用，人们感到他似乎觉得自己是不可战胜的。

对于一个出身于伦敦郊区抹灰工家庭的工薪族小子来说，荣誉和金钱的奖赏已大可令他满足。“他从来不乱花钱”，李森 21 岁的妹妹对家乡的报纸记者说道，“但他觉得我们不应该不去求助于他，如果他有能力的话。他确实有——他是我们的大哥，他热爱他的工作并且可以一天干上 20 小时。他要亲手做一些事，因为他知道他能做到。”她还说：“新闻界似乎认为你是一个工薪族，你就没资格去做一些顶尖的事情，你应该当好你的清洁工或售货员什么的。”李森从未上过大学，18 岁时他加入了一家老字号的银行，成为该行的一名初级职员。1987 年，他加入摩根斯坦利，一家以进取性闻名

的美国证券公司，这一资历足以使他获得巴林银行的录用。

尽管野心勃勃，但李森与他的妻子莉莎似乎从未融入丰富多彩且具有新殖民风格的新加坡及其多种族的社会。巴林为李森支付板球俱乐部的会费，这是一家专门为英国侨民设立的老俱乐部。但他很少去那里活动。李森的三居室公寓是新加坡一组高级住宅区里的低层建筑，泰米尔和马来族的穿制服的工人每天在这里修剪草坪、擦车和扫地。但李森只为其寓所配了一套家具，几乎从不进行装饰，没有在房间里留下任何带有个人色彩的东西。

虽然在交易所里李森是众人瞩目的中心人物，但他实际上是一个孤独者。直到最近，他的一些同事仍然不知道李森已经结婚。在侨居中，几乎谁也没听说过莉莎其人。她不是任何交际俱乐部的成员。李森的一位邻居太太说，莉莎很少离开寓所，她出门时常穿牛仔裤和T恤或一身运动服。住宅楼的保安员描述，“她的面孔看上去愤怒、瘦削而苍白。”除了丈夫外，她似乎只有一个经常性的朋友，这位女士日后帮助安排他们离开新加坡。现在，几乎所有的人都从犯罪报导里认识了李森的太太莉莎。

在1992—1993年间，李森是一支马来足球俱乐部的两名外籍球员之一。他参加过几个月的训练，并在逃出前踢过两场比赛。他的教练认为，对于矮小敏捷的马来人来说，李森个子太大，速度太慢。“他总是那么友善”，但整个球队无人真正了解他。

交易之余，李森在夜里特别喜欢泡酒吧——这是新加坡工作日的例行余兴节目。

在与图表和数字纠缠了一天之后，他通常去酒吧和咖啡馆。在一次深宵酒后，他当着一群女士的面脱裤子，还递上他的电话号码和地址，并打赌她们不敢告发他，但作为新加坡的好公民，她们真的这样做了。李森为他猥亵举动受到起诉并罚款140美元。起初李森常去一家年轻人聚集的酒吧，后来，随着他在交易所声誉和地位的增长，他改去一家艺术家们光顾的酒吧。在那里，他听听布鲁斯和灵歌，品尝金酒和威士忌。当邻近的一家酒吧开张后，李森又成为那里的常客。“它象个老式的男士俱乐部，人们在这里抽雪茄，坐在皮椅里。”一位侍者这样描述道。李森还学会了买酒之道，他买的最后一瓶酒价值93美元。据这位侍者说，李森从不赊帐，是个好青年。

但是他并没有为所有的帐单付款。英国《金融时报》获得的一份内部文件表明，巴林银行有一个错误帐号88888，这是该行审计部门疏忽大意的铁证。它显示，到1994巨额利润，并在新加坡被非正式地封为日经指数之王。他的这一声誉是因为他有本事察觉日经指数微小的变化，无论是在新加坡还是大阪，他总是在价低的地方买进，在价高的地方卖出，从中赚取数百万美元。但1994年的所谓利润现今看来几乎是一种耻辱，在1995年，损失扩大了10倍以上。

1994巴林银行视为绝密。据说，这位神秘的客人对巴林在纽约的联系人讲，“我希望能给我提供一些贷款额度，因为你们在新加坡的许多业务是由我提供的。”人们至今仍不清楚这位神秘的客户与李森（通过其私设的88888号帐户）进行了哪些交易。但直到最后，李森一直宣称那些巨额而且不明所以的投资是代其他什么人打理的。李森的一位上司说：“他总是声称这是为一个特殊的客人做的。我们回来听了电话录音后，发现这纯粹是谎言。他是如此的厚颜无耻，真是滑稽。”李森开始买卖一种最简单的衍生金融工具——日经指数225的期货指数。这是日本225种股票的价格指数，类似于

美国的道琼斯指数。这种交易并不复杂，李森对价值几十亿美元的日本股票和债券设定一个可随时兑现的赌注，这种方式类似于拉斯维加斯那种被称之为“过或不及”的足球赌博，即赌球赛的结果超过或不及某一比分，而李森赌的是日经指数超过或不及某一点数。所不同的是，在美式足球赌博中，如果他输了，他只赔掉他的下注，而在期货市场，交易者只需拿出一个很小的比例压在桌上，在新加坡直到巴林翻船，这一比例为 6%，所以得失可能超出赌注的许多倍。

巴林自以为没有什么风险，因为李森宣称他所做的巨额买进是根据客户的指令进行的，而且被认为是使用客户的资金。此外，使巴林感到高兴的是，李森在该行持有的日经指数业务上还赚了一些小钱。巴林的一位职员说：“我不想告诉你有多棒，但这确实是一盘好生意。”巴林所不知道的是，这些交易是通过私设的 88888 号帐户进行的，而且不受任何约束，结果是致命的。

1994 年似乎是一个安全的下注。日本经济在 30 个月的萧条后已开始复苏。私设的 88888 号帐户还有一个便利之处：李森在伦敦时已学会把现金转入适当的户头，不论是在大阪还是新加坡，都要求在交易日结束时即时交割交易合同的差额。由于 88888 号帐户名义上归巴林银行所有，看起来巴林似乎自动地得到支付。

1994 年 7 月 尽管如此，李森在之后的三周内已买进了几千手期指，把宝押在日经指数将稳定在 19 日本的一位交易经理回忆说他对巴林的这一举动感到不解，“我推测他们正在进行一种复杂的运作，也许正在进行我们所不知的套头或对冲交易。”没有这种套头或对冲，也没有另外的押注可以使巴林免遭巨额亏损。李森试图买卖日本政府债券，但这又造成新的巨额亏损。显然，巴林的财务已经失控，该行一直为李森的疯狂举动供给资金，4 个星期内达 8.5 亿美元。

巴林本来可以纠正其管理失误，它竟然允许李森既作为首席交易员，又负责其交易的清算工作。在大多数银行，这两项业务是分立的。因为让一个交易员清算他自己的交易使他很容易隐瞒其交易风险或他亏掉的金钱。早在 1992 年 3 月，巴林银行的一份内部传真就提出如下警告：“我们正处于一种可能造成灾难的危险境地。我们的制度缺陷将造成财务亏损或失去客户的信任，或两者兼有。”但 8 月份的一份内部审计报告却认为，尽管李森的做法有风险，他的部门将加速侵蚀巴林期货的获利能力……但少了他，巴林的期货业务就将缺少一个具有适当综合能力的交易员。”即具有经验、关系、交易技巧和熟悉当地情况等品质的人。

尽管有这样的说法，伦敦总部的一位高级职员还是于 1995 年 2 月 8 日飞往新加坡，找李森及其班子核查情况。2 月 20 日，东京地区总部的领导要求李森减少银行持有的日经指数期货，但谁也没有想到一个私设的帐户 88888 正在给公司造成巨大的危害，到公司的内部审计有所觉察时，它的透支金额已超出公司的资本。

有证据表明，就在总部职员造访新加坡后不久，李森就开始策划出走。2 月 15 日，李森的妻子莉莎给搬家公司打电话要求把家庭用品搬到英格兰西南部的肯特郡。在此之前，李森已卖掉了他的黑色罗孚跑车，租了一辆白色的奔驰。2 月 24 日，李森夫妇将开始逃亡，一位女士接着打电话给搬家公司称李森夫妇已出外旅游。

大约与此同时，巴林银行总裁彼得·巴林收到李森发来的一份传真。李森说，他表示抱歉，而且提供了关于其交易和帐户的详情。他声称他很怀疑这两者以后还能不能相符。紧随其后，在英格兰银行试图打捞巴林的微弱努力失败后，巴林先生暗示其家族于 232 年前建立的这家银行是因为阴谋破坏而导致破产的。但一家金融杂志的总编辑指出：“巴林先生搞不懂是怎么回事，在这班老旧的银行家与为其做生意的下属之间有一鸿沟，彼此间难以沟通。”确实，打八十年代起，巴林稳健的财务作风就有所改变。忽然之间，咄咄逼人的美日银行杀了出来，肯付给那些明星交易员前所未有的高薪，外加更多的红利。

李森这种年轻而又野心勃勃的家伙自然也在网罗之列。而巴林则是头一遭管理这种新型的赚钱里手。“交易员们都是仓促上阵，”汤普森女士，一位干了 15 年股票交易的资深人士说道，“经理们没有时间对他们进行适当的培训，李森学习了一些零碎的知识，把它当作进入巴林银行的跳板，他肯定会这样想‘这很容易，我什么都做的来。’”汤普森女士认为年轻人的傲慢和缺乏经验正是李森的弱点。“他也许了解他的员工，但他对最关键的一点缺乏经验，即何时应该停摆，卡住亏损。他从未经历过熊市，在他的学习曲线上缺少这一段，那时你说：‘我犯了错误，我本该避免这种情况的发生。’他没有这种勇气，或者是没有经验，去找老板承认失败，并请示该如何摆脱困境，”她补充道，“这些年轻人刚学会走路，还带着奶味，他们不懂得那些还未学的东西。”3 界的期货市场都为之精神一振。在此之前，李森夫妇在马来西亚的一座小城，甩下 1600 刚好未能赶上，但关于其航班的报告迅速传往国外。经过 12 小时的飞行，飞机降落在德国法兰克福机场。德国警察手持李森夫妇的像片，登机将其拘捕。在喝了一杯茶后，李森要求请律师并且与英国领事馆通了电话。

莉莎很快被释放，然后回到英国。她只能在乡下老家想念她的丈夫，等待遥遥无期的团聚。在新加坡方面的强烈要求下，德国于 10 月 6 日同意将李森引渡回新加坡受审。虽然英国也提出了同样请求，李森本人也竭力阻止将其遣返亚洲，李森终于还是未能回到他认为比较安全的伦敦受审。除了一名德国律师，李森还聘请了最擅长白领犯罪案件的英国顶尖律师事务所——金斯利·奈普利。该所负责为李森辩护的律师默雷说，李森要求回英格兰“直接录口供”。李森的妹妹则声称：“一个人不可能赔这么多钱。”“他们对他的背景做文章，使他成为替罪羊，只因为他的家庭背景不那么显赫，这里有阴谋”。

9 他在接受采访时预言，今后还会发生这种倒闭事件，并且强调他不是制造一场震惊全世界金融界的事件的唯一责任者。

他在英国最德高望重的商业银行倒闭以来第一次接受传媒采访时说：“我没有什么好隐瞒的。我甘愿坐牢，我知道我干了些什么。”“但是我认为我没有犯罪，我没有偷钱，当然我对人们起了误导作用……”李森说：“这种事不可能是第一次，我想也不会是最后一次。我倒希望与管理人员一起坐下来谈谈我是怎么做的，向他们提供有关防止银行倒闭的建议。”李森——被某些银行界人士称为“流氓交易人”——巴林事件的主角，明确表示他不愿当唯一的替罪羊。

按照李森的说法，巴林银行倒闭的原因有三个方面：(1) 李森说到他盲目偏信新加坡办事处的下属，并为他们遮掩了一些本来不该遮掩的错误。

(2) 他说伦敦的上级主管部门犯有不可饶恕的错误，他们本来应该对他的交易金额提出警告，但他们没有这样做，“这可能是最大的错误”。

(3) 英格兰银行——英国中央银行也难逃批评，因为它在阻止巴林银行亏损和挽救巴林银行方面做出的努力不当。

不管李森如何为自己开脱，总是罪责难逃。现在新加坡如愿审判李森，很可能会指控他恶意欺诈。早在3月份，新加坡已经对他提出超越信托权限和伪造证件的刑事指控，警方也起获了一批伪造的公司信函和空头银行票据，这些文件声称8000万美元已存入巴林在花旗的户头。但这笔存款并不存在。李森极有可能会据此证明他的日经指数交易是代表一位客户做的，但检控官已握有足够证据将其驳回。看样子，李森会和巴林银行一起玩完。

就在3月13日的《时代》杂志上，配发了一幅李森少年时的照片。照片题为《一个不祥之兆》，14岁的李森在游乐场时，将头伸进古代英国用来斩首的木架上的圆洞中，他的两只手搁在旁边的两个较小的圆孔中，那是为了方便地将死刑犯绑好。

照片上的李森面无表情，虽然他身后远处的建筑物沐浴着灿烂阳光，但是他自己却奇怪地笼罩在阴影里，那些景象和色调都分明散发着令人不安的气息。

英格兰银行对巴林银行事件的调查结果说，巴林银行的破产主要应由尼克·李森承担责任，但是该行在“管理上的严重失误”也导致该行蒙受严重损失。

英国财政大臣肯尼思·克拉克在向议员们概述该行的报告时说，李森在巴林银行新加坡期贸公司进行的“未经授权的、隐蔽的和最终引起灾难的交易活动”给该行造成8亿英镑（13亿美元）的损失。实际情况未及早发现是由于巴林银行内部“严重失控和管理混乱”。

这份长达300页的报告为英格兰银行在巴林银行破产方面所起的作用进行了辩护。

这份报告说，没有证据可表明英格兰银行本来可能防止该行破产，它是“依靠”新加坡的管理人员的。克拉克坚持认为，英国的管理条例不需要根本改变，但是对现有的安排可以改进。

不过，工党并不同意英格兰银行为自己辩护的说法，工党的经济问题发言人后来说，这个报告恰好说明英格兰银行是犯有错误的，它对英格兰银行提出了“有罪起诉”。

克拉克辩解说，英格兰银行的银行监事会的调查活动由于未得到新加坡政府的合作而受到严重影响。监事会无法得到它想从新加坡财政部得到的所有信息，他们无法确定李森的动机或者他是否单独行动。“他们要求李森本人同他们合作，但是他拒绝这样做。”李森在1992年以总经理兼总经纪人的身份在巴林银行新加坡期货公司负责期货交易以来，未经授权的交易活动造成的损大就开始越积越多。到1993年底累积的损失已超过2000万英镑（3200万美元），到1994年底损失已超过2亿英镑（3.2亿美元），但在报表上，1994年巴林银行盈利1.2亿美元，李森为达到这个盈利水平立了大功。在1995年2月巴林银行倒闭时损失已“高达8.27亿英镑”。

李森企图用一种复杂的有系统的欺骗和谎报办法完全掩盖这些巨大的损失。克拉克把主要责任归咎于伦敦巴林银行的管理部门，是它使得这样大规模未经授权的做法越积越多，巴林银行没有查问过李森的所谓低风险套汇

交易活动所创造的巨额盈利率，而只是为自己赚到这些钱而沾沾自喜，不对下级严加管束。

财政大臣还就另一问题对巴林银行提出了批评：巴林银行在接到李森的请求向新加坡客户发出 3 亿英镑贷款之前没有在 1 月底进行任何独立的检查，李森实际上需要用这笔钱弥补他的损失。英格兰银行不了解巴林银行从 2 月底起从伦敦向新加坡发出了大量资金。克拉克后来还证实，英格兰银行的一位负责监督海外商业银行（包括巴林银行）的高级官员已在 7 月中旬辞职。

次日，即 7 月 19 日的英国《泰晤士报》发表长篇报道，“极为重要的警告信号是如何受到忽略的”，发表了英格兰银行关于巴林事件调查报告的摘要。

首要的问题是：损失是如何造成的？李森本来无权让未结清期货合同过夜。关于一天之内的交易，他是受到某些具体限制的。他没有权力进行期权交易（除非他是作为代表客户的执行经纪人）。在所有这些方面，他一贯都是越权行动。

在李森被派到新加坡后不久，1992 年 7 月就开设了 88888 号帐户，然后，他就通过这个帐户开始了未经授权的期货和期权交易。后来交易规模越来越大，速度越来越快。据英格兰银行的计算，到 1994 年 12 月 31 日为止，他在这个帐户上累积的损失已经高达 2.08 亿英镑，可是自始至终他都声称赚了钱。

然而，在巴林银行内部，他被看成是一个经营明星。巴林银行认为，从新加坡的期货公司赚来的利润主要是内部交易中的套汇，即在东京和新加坡各交易所之间的转手掉期，他们还认为这种交易对巴林银行并不构成真正的危险。到 1995 年 2 月 27 日这些未经授权的交易的资金来源是：（1）使用日本巴林证券分公司和伦敦巴林证券公司预付给新加坡期货公司的钱，因为据它们了解这是它们自己帐户之间的交易。

（2）使用巴林证券有限公司应新加坡期货公司的要求作为保证金预付给新加坡巴林证券公司的钱。伦敦巴林银行在满足这些要求时没有提出任何询问，也没有采取任何充分的措施进行核实或使预付款与客户的交易记录一致。巴林过分相信他的下属，放弃了自己手中本来可以使自己免于危险的权杖。

（3）在 1995 年 1 月和 2 月新加坡期货公司的资金问题变得尖锐时，制造假交易以减少新加坡国际货币交易所要求的保证金数量。未经授权的交易是用若干手段掩盖的。它们包括在伦敦巴林银行隐瞒 88888 号帐户，向伦敦提出假报告，谎报新加坡期货公司的利润率和把若干子虚乌有的交易额入帐。新加坡期货公司那些未经授权的交易活动在 1995 年 1 月和 2 月加紧了，累积起来的巨大损失在被发现时已无可挽回地导致巴林银行破产。

这份调查报告还专门提到了为什么没有人及早发现真实情况。

彼得·诺里斯作为新加坡期货公司的主席经营官曾从 1992 年开始给巴林证券有限公司当时相对来说不受控制的环境增加了一些控制措施。现在看来，即使如此，甚至到 1995 年的时候，这个目标也并未达到。巴林银行的董事长彼得·巴林认为新加坡期货公司的失控是“绝对”的。正是这种缺乏有效控制的情况给李森创造了机会。

调查人员们认为大部分责任必须由那些应对制定有效控制措施直接负

责的人来承担，他们没有尽到自己的责任，下级管理部门的其他人也因没有采取有效行动履行职责而失职。

有一些引起人们警觉的迹象，如果能正确处理的话，本来是能引起巴林银行查出李森这些未经授权的活动和这些活动所造成的损失的。这种情况并未出现，主要是因为各部门的一些人没有正视或追踪已出现的问题，也是因为各部门和个人之间没有足够的沟通。

允许李森在新加坡期货公司同时负责前台和后台办公室这一点就是最严重的失误，他的职责根本没有分开。虽然 1994 年 7 月至 8 月的内部审计没有发现这些未经授权的活动，但是内部报告的确提出了职责分开的具体建议。不幸的是，这些建议从未得到实施。

内部审计报告在伦敦的管理部门广泛传阅，而且人们普遍认为这个报告是重要的，接到报告的大部分人说，他们认为实施这些建议是其他人的责任（尤其是新加坡那个管理部门的责任）。其实伦敦管理部门只是假定会针对这些建议采取的行动是不能自圆其说的。有一点是意味深长的，这就是终于在 1995 年 2 月把期货和期权高级清算员托尼·雷尔顿派到新加坡，他在比较短的时间内就查出了问题。

对于新加坡期货公司如何能从据认为基本上无风险的活动中获取这么大的所谓利润，人们没有做出有足够根据的估价，这就是一个严重的失误。巴林银行并不了解他们的下属是怎么做的，也被新加坡期货公司的所谓“成就”冲昏了头，从没想起用一只清醒的眼睛去看看奇迹是怎么发生的。

调查报告认为这个责任在巴林投资银行的最高级管理部门。从 1993 年底开始对李森的专门交易负有责任的罗思·贝克和作为股本产品部门负责人并对股本产品的风险承担责任的玛丽·沃尔兹两人都对新加坡期货公司的交易性质或是否可能真获利等都不真正了解。

在到 1993 年 12 月截止的 15 个月中，新加坡期货公司的交易活动造成和未造成的损失为 1900 万英镑。它报告的利润是 900 万英镑。利润必定是大大谎报了。

新加坡库 IS 斯一利布兰公司负责为新加坡期货公司 1994 年 12 月截止的这一年的帐目进行审计。它的审计到巴林银行破产时已基本结束。1994 年 11 月，库 IO 斯一利布兰公司得出的结论是，新加坡期货公司内部的控制环境是令人满意的。

很显然，对新加坡期货公司的审查是不够的。巴林银行的审计师，伦敦的库拍斯一利布兰公司恐怕也未进行足够的检查，以致它确信该行对保证金支付和相关的帐目等的控制措施是有效的。

作为英国中央银行的英格兰银行也是负有责任的。如果英格兰银行对巴林银行的远东业务有更多的了解，并对伦敦巴林银行对于这些业务的控制程度有更深入的了解，它就更有资格对这个集团进行监督。

为了对信贷风险进行监督，该行监督的一个关键方面是该行有关承受风险的大量规定。这些规定包括这样一个要求：巴林银行应把拟承受的超出其资本基础 25% 的任何风险通知英格兰银行。

英格兰银行负责监督商业银行和英国各大银行的高级经理克里期托弗·汤普森在 1993 年允许巴林银行在大阪的股票交易中超过 25% 的限制。巴林银行把对它的这个让步也用在在新加坡承受的风险上。对它的这个让步显然未向银行的更高级管理部门汇报，这违背了银行内部的指导原则。更要命

的是，对这个让步未加任何限制。

到 1995 年 2 月，在大阪的股票交易所承受的风险已高达到 73%，而在新加坡也已达到 40。另外，据某些人士透露，英格兰银行甚至怀疑，李森在新加坡与大阪两个交易所造成的巨额亏损，可能是利用重复户头或旧有户头以对作的方式，与人勾结，在私人户头上作空，拿巴林的钱作多，等到日经期货指数与现货指数的差距过大之后，期货指数下滑到至巴林无法支撑损失时，他再潜逃，利用期货指数崩盘，套取其在私人户头中的获利。

英格兰银行对巴林事件的调查已告一段落了，但新加坡对此事的追究还没有完。

李森迟迟未上庭受审，也许是检查官还需要更详细更充分的证据。10 月 18 日，新加坡国际货币交易所对巴林银行新加坡期货公司（当然是以前曾存在过的那个机构）罚款 500 万美元，以极力挽回新加坡金融监管的形象。

巴林银行成立两百多年来，有过辉煌的历史，也曾数次面临险境，但这一次，只要有一次，就足够使它跌落马下，再也爬不起来。

就象李森说的那样，这种事情不会是第一次，也不会是最后一次。果然被李森不幸言中，没过多久，国际金融业再次爆出丑闻。

二无独有偶大和上演翻版

正当世人对巴林事件议论纷纷，余波未平的时候，从纽约和东京又传出惊人的消息：日本也出了个“李森”井口俊英，他在 11 年里炒卖美国长期国库券，亏损额高达 11 亿美元。虽然数目比不上李森，但他另外有一手高招，就是不断制造假帐，在长达 11 年里总行竟措然不知。井口供职的日本大和银行由于资金雄厚，尚不至倒闭，但银行信誉已大伤元气，它的总裁副总裁等被迫辞职，而这家有 77 年历史、总资产高达 3180 亿美元的世界上最大银行之一的庞大帝国也落得合并了事。

就在 1995 年 9 月底，巴林事件还风波未平的时候，象是要给李森的那句话加个注，国际金融业再起风浪。9 月 26 日，距巴林事件仅 7 个月，从日本和纽约传来的消息让人们着实又吃了一惊，日本大和银行由于一名驻外公司职员的越权操作而亏损 1100 亿日元。而这么大的损失，是在该银行职员本人向有关部门申说后才被发现的。日本银行、大藏省和银行本身竟然在如此长的时间里未能发现“这一个人的非法交易行为”。在非法交易的发生地纽约，有关金融人士对损失金额之大表示异常惊讶。

事情发生后，各国新闻媒体给予极大关注，纷纷推出重头报道。连续几次金融风波不能不使人们对银行经营的安全性表示怀疑，以后还会不会再次发生类似的事件，下一个会是谁？银行家们应该为此做些什么？9 章。该文说，9 月 26 日发现的以大和银行纽约分行为舞台的巨额非法交易事件突出地反映了银行在风险管理方面的混乱。在 11 年当中，没有人发觉违章进行帐外交易和伪造帐单的情况，同时也反映了日本金融体制存在的漏洞，它是产生上述问题的土壤。从中可以看到在这 11 年的泡沫经济时期，大藏省和日本银行风险管理不严，以至于金融界都一窝蜂地去搞有风险的贷款。同时也可以看出对此一直加以容忍的大藏省和日本银行当局的不负责的合作关系。

大藏省曾经想彻底消除这种情况，为建立能够在自由化竞争时代站住脚的强有力的金融体制，对处理不良债权的问题大做手术，其中包括使用政府资金。有趣的是，大藏省刚好想在 9 月 27 日通过发表金融制度调查会的

中间报告以引起国民对这个问题的关心和讨论时，大和银行事件发生了受到苛税盘剥的国民对政府的金融工作越来越不信任。作为金融业界的核心城市银行，靠一个人的决定就可以同时保管和卖掉证券，管理体制如此不严格！

大和银行债券交易出现重大损失事件，很可能导致日本的银行在国际金融市场的信誉进一步下降。大藏省和日本银行向各国金融当局寄去了强调大和银行的经营不存在令人担心因素的声明，竭尽全力地消除金融市场的不安。

大和银行今后在海外市场筹措资金时，可能会被要求压缩贷款金额和支付很高的利息。其它金融机构放款给大和银行与其它日本银行时，会仔细地捏着钱包，小心翼翼地从一个角里摸出几枚硬币。

为了消除人们对日本银行风险体制的担心，大藏省和日本银行分别以藏相和总裁的名义发表谈话说：“大和银行的经营不存在令人担心的因素，希望市场有关人士冷静对待。”金融当局因个别银行的损失而发表这种谈话是极其例外的，可见大藏省等机构感到多么紧张。

但是，这一天的外汇行情和股价没有对大和银行的损失事件做出多大反应。大和银行光股东资本就有 6000 亿日元，包括有价证券的帐外利润等在内，拥有 10000 亿日元以上的自有资本，因此这次事件还不致引起经营危机。

这次事件暴露出的问题是，在城市银行竞相加强国际业务的情况下，大和银行海外分行的管理体制没有得到及时加强。据说，人寿保险公司在日元贬值时一窝蜂地对美国国债进行投资，在日元升值时，整个行业的外汇差价损失超过了一万亿日元。日本金融机构的这种攀比特点是这次事件的原因之一。

同一天的（每日新闻）的报道强调了大和银行事件对日本其它银行不良债权处理可能产生的影响。大和银行根据 1995 年 9 月中期结算，决定拨出营业利润和不动产销售利润，以作为这次损失的约 1100 亿日元的偿还本金。但是，这样一来，当初预定的对其他不良债权的处理，将不得不部分推迟，似乎会对同行的经营带来危害。

在稍后的两天，香港（亚洲华尔街日报）称人们会感觉到大和银行事件的“余震”。

大多数银行家都说，日本大和银行一名职员在 11 年里造成 11 亿美元损失又不报告的情况是一种反常现象。一些批评者认为，这起事件证明日本各银行在实施应付危机共同原则方面落后于西方银行。

大和银行 9 月 26 日承认，在大和银行纽约分行的井口俊英是通过所谓的欺诈性美国国债交易隐瞒了交易损失的。在截至 1993 年 6 月的大约 3 年里，山司一直是井口俊英的监督者。山司承认大和银行在管理上的失误使井口俊英得以长期隐瞒其造成的损失。大和银行管理不严造成了管理不当，给职员们留下了可利用的空隙。

美国穆迪氏投资服务公司的分析家同边说，许多日本公司未能调整其监督程序以适应它们不断变化的业务情况。10 年前，银行主要通过放款而不是证券交易来获得利润，所以当时不必应付危机、“日本银行直到今天仍按老方式办事”；东京银行总裁尧天认为，使井口俊英得以长期隐瞒他的活动的疏忽现象源于日本的企业文化。这种文化使日本公司经理有时非常信任雇员。

大和银行也认为发生在纽约分行的事情正是这样的问题。银行对井口俊英的信任使它对检查工作和平衡事务感到满意。井口是一位一流的交易商又是大和银行纽约分行内部业务的一位勤勤恳恳的负责人。

虽然在大多数银行这两项业务是分开的，在大和银行自己的东京总部的确也是这样做的，但井口俊英得以身兼这两职直到 1993 年。

山和指出：“日本企业文化中有这么一种很深蒂固的看法，即最佳的老板必须是能说‘我信任你，我将由你来处理一切事情’的人物。”大和银行也未能应用它本可以用来检查出不当行为的某种复核机制。例如，人和银行纽约分行没有通过那些承办井口俊英交易业务的各投资银行来核实井口俊英的交易收据，也没有通过充当大和银行证券监护者的纽约银行家信托公司来核实这一点。

1993 年的政策，这是防止舞弊现象常见的手段，在制定了新的监督措施后。井口俊英发现他越来越难以隐瞒造成的损失，而最终决定承认他自己的过错。

如果大和银行纽约分行早些时候实施它已具备的良好的应付危机机制，该分行是可以不费吹灰之力就能察觉井口俊英的不当行为的。山司承认：“我们给一个人的自由太多了，这是非常令人难堪的事情”。

井口俊英，这个大和银行纽约分行的交易兼管理人员，道道地地是李森的翻版。

大和银行只不过仗着根基扎实，才免于象巴林那样悲惨。

井口俊英现年 44 岁，出生于日本神户（就是那个 1995 年 1 月发生地震遭破坏，而导致日经指数下跌，使李森大亏特亏的那个城市）。井口在日本读完高中，之后到美国读大学，在密苏里州西南大学攻读心理学。大学毕业时正值世界石油危机，石油价格猛涨，他当了一名汽车推销员，没什么成绩。1976 年，大和银行纽约分行急需人才，这个对金融一无所知的人被招了进去，竟然一帆风顺，步步高升，到丑闻败露时，他的身份是大和银行纽约分行的行政总裁，债券交易员。

这两个头衔耐人寻味。作为银行的行政官员，他应该负责监督债券交易和保管债券；但作为交易员，他可以亲自去做债券生意。在别的许多银行，这两者是严格分开的，然而井口一身二任，自己做交易，自己监督自己，天地良心，公道与否只有他自己知道，漏洞就出在这里。让我们想想李森在新加坡的职务，问题是如此明显，但还是发生了。

井口在纽约金融界给人的印象是精明干练，果敢大胆，他可以在一天之内用一亿美元去收购多家公司的债券，使市场以为有大买家入市，行情看涨，于是大家都跟进，价格上升，待到价格上云了，井口又一下子抛出。大赚一笔。当地一名交易商说：“他名声很响，大家都知道他是个大进大出的豪客，他看起来象个赢家。”是赢是赔，只有井口自己心知肚明。实际上，他赢得少，赔得多。据说他在 1984 年开始涂改帐目，稳赚亏损，给上司一个屡战屡胜的假象。

他造假帐的主要手法是把本银行持有的其他股票卖掉，拿来填补他亏损的窟窿，同时伪造文件掩人耳目，让总行相信被他卖出的股票仍属大和银行所有。

此时的井口，完全变成了一个赌徒，越输越想翻本，下的注越大，结果输得更多。

11 纸终于包不住火了，他才向总行写密函自首。这时，他已经再没有机会了。

事发之后，井口周围的人都很吃惊，大和银行总裁藤田彬在新闻发布会上还说：“他似乎很擅长本职工作。我听说，债券市场上的人很尊重他。”他的 18 岁的儿子说：“他总是那样的诚实。还记得在我 6 岁的时候，在一家店里偷了几件玩具。他知道后带我回店里去，交回玩具，连连道歉。”连他的前妻戴蒙德也说：“他一向是一个靠得住的人。”不过，按照井口亲友的说法，井口比李森要“干净”，李森有在新加坡夜总会里胡闹的记录，花起钱来也大手大脚。井口则同妻子和两个儿子安安静静地住在新泽西州的一幢日式木楼内，不算奢华。

然而，他们干的事都是一样的。他们都深得上司信任：他们都身兼行政监督与证券交易二职，自己“监督”自己；他们一个在远离伦敦的新加坡，一个在远离日本的纽约，总行对他们鞭长莫及；他们都是靠伪造文件来掩盖交易中的巨额亏损，且长期无人发觉；他们造成的后果都是严重的……大和银行幸亏家大业大，一时半会无倒闭之虞。它在日本银行界排在第 10 位，总部设在大阪，在国内有 207 家分行，海外有 36 家分行，客户遍布全球。它的总资产达 3180 亿美元，雇员达 9604 人。它也是日本银行界中最大的退休基金管理公司。有这样雄厚的资本，使它可以逃脱被收购的命运。

即便如此，大和银行乃至日本银行界受到的冲击仍是巨大的。一位日本分析家说：“如果外国投资者认为这类事情会接二连三地发生，那日本的金融体会发生怎样的灾难呢？”一定是有大批投资者会择良木而栖，离开象大和这样的银行，去寻找信誉更好、更可靠、更值得信赖的金融机构。

1995 落下的第 ~ 片秋叶。8 月又出现木津信用社挤提，兵庫银行倒闭的严重事件，弄得普遍百姓人心惶惶。日本金融界出了什么事？泡沫经济破灭使首当其冲的金融界感到阵阵寒意。

在八十年代后期到九十年代初，日本的经济繁荣得让人生疑，股市猛涨，楼价狂升，大小金融机构都一窝蜂地发放房地产贷款，人人都觉得有望抱个金娃娃。

没想到经济状况突变，连年萧条，股市暴跌，房地产不景气。于是，银行放出的大量贷款成了呆帐和坏帐，收不回来，资金周转出现困难。象兵庫银行，坏帐额高达 1500 在这种气氛下，日本金融界有一种趋向，即从放款作为主要收入来源，转变为到证券市场上去冒风险，挣大钱。

然而，经济界有一条老定理，叫投资风险永远与获利成正比。

井口俊英之所以长期在美国交易额高达 4.9 万亿美元的债券市场上去“搏”，同总行的大政方针不是没有关系的。总行最初肯定没有想到，井口会干得如此漂亮，如此顺利，当“捷报”一份份送到总行，井口的地位也一步步升高，总行在兴奋之余也没有劳神怀疑一下，他为什么会这么顺？对此，总行的主管们确实难辞其咎。

在记者招待会上，大和银行董事长等人面色沉重，他们为井口俊英事件深深鞠躬表示歉意。他们谁都没有想到大和银行会落到如此这般下场。他们信任井口，让井口俊英放手去干，给了他很多自由，却并没有对井口的行为严加监督，从而使井口欺骗总行长达 11 年未被发觉，确实令人难以置信。高级官员们有的辞职，有的减薪，为井口事件负起了各自该负的责任。也许他们更应该考虑一下如何管理好下属，信任与监督在用人时是不可分割的两

个方面，不可偏废。

有消息说，在 1992 年，美国联邦储备委员会审核大和银行纽约分行时，分行主管曾经把债券交易记录移走，并把井口俊英等人调往纽约另一办事处，这样就骗过了美国调查人员。这足以说明，大和银行纽约分行的问题，决非井口一人所为。此外，大和银行在美国的信托子公司“大和银行纽约信托公司”，在 1984 年的美国债券交易中，也有 9600 万美元的亏损被假帐掩盖过去了，这笔损失已于 1994 年 8 月抵偿完毕。

1995 关于大和银行纽约分行非法从事美国国债交易事件，联邦大陪审团已经以欺骗和伪造文件等 24 条罪行起诉大和银行。警方逮捕了大和银行纽约分行前行长津田昌宏。

关于起诉大和银行的理由，霍瓦伊托检察官指出，不仅是井口从事了非法交易事件，而且有几位经营负责人试图隐瞒经营真相，大和银行可能会被处以最高达 10 亿美元的罚款。这位检察官还指出，有不止一个人不诚实。除井口外，一定还有其他人帮助从事或隐瞒了如此长期的非法交易。美国方面一定会尽快查清此事，并对有关人员做出相应处理。

就在同一天，大和银行因其数额巨大的债券交易丑闻而被命令在 90 天内停止在美国的全部业务。大和银行已在命令上签字，同意美国方面的处置。

美国政府下令停止大和银行在美的经营业务一事使银行和法律专家们感到震惊，他们称此举是前所未有的，并说，这给这句步行带来重大的损害。

11 拥有 120 亿美元资产，是其总资产的一小部分。但是，美国政府的命令将迫使大和银行放弃一个重要的经营活动中心，这将使它处于不利的竞争地位，会因此丧失很多机会，在国际上的处境会更困难。f 作为对大和银行事件调查的尾声，11 月 27 日，美国联邦储备委员会主席艾伦·格林斯潘承认，他的检查人员没有抓住在大和银行内部不法行为的线索，使得大和银行有余地隐瞒美国债券交易亏损达 11 亿美元，而且长达 11 年。

参院银行委员会主席阿斯·达马托对揭发出日本大藏省 1995 年夏天等了 6 周才向联邦储备委员会透露亏损一事感到愤慨。达马托说，日本官员扣压这种情报是“严重背弃我们两国政府之间的互相信任的行径。”达马托指责日本当局没有对它国内的银行严加管束，也没有同美国进行有效合作。他说，日本银行坏帐问题由来已久，冰冻三尺非一日之寒，日本政府负有不可推卸的责任。而大和银行事件更充分地说明了日本政府管教无方，它也给日本银行的可信度打上了一个问号，美国今后将加强对外国银行的管理，严密监督它们在美国市场上交易。他还希望能够同各国政府按照已有条约进行更加愉快的合作，增进彼此之间的信任。

大和银行不得不全面从美国撤退。为了顺利退出美国，大和银行需要住友银行和野林证券公司的帮助。11 月 4 日，大和银行与住友银行就 1996 年秋天合并达成了基本协议，并将就此进行具体研究。两行合并将是住友银行出面救济大和银行。一旦合并成功，新行的资金量将超过 61 万亿日元，将超过 1996 年 4 月建立的东京三菱银行（总资金为 52 万亿日元），成为世界上最大的银行。

就合并达成基本协议，还有一点很重要的考虑，就是担心大和银行继续营业会产生一些障碍。为阻止信誉降低，大和银行认为，通过同有影响的金融机构合并来提高信誉是必不可少的。

住友银行过去就想同时经营银行和证券业务，而大和银行在日本的城

市银行中是唯一兼营信托业务的银行，再加上其名下还有经营证券的科斯莫证券公司，通过合并，在业务方面将同 1996 年建立的东京三菱银行相对抗。另外，国际据点网也可扩大，可以把大和银行有强大实力的在纽约的个人交易及该行在亚洲地区的业务都纳入合并后的新行中来。合并后的银行不仅可以挽救大和已往被败坏的名誉，而且也可以以其更雄厚的资本和实力在国际上参与竞争，夺回大和所失去的。

11 不进行大规模调整。《读卖新闻》说，这不仅是大和银行，也是日本经济和金融系统付出的沉重代价。

美国的金融和检察当局之所以采取严厉措施，无疑是因为对日本的金融体系十分不信任。大和银行的非法交易以及事件败露后所采取的对策都严重违反市场规则。

美国有关当局判定，大和银行的行为违反美国法律，践踏了市场规则，为此，它已经失去继续在美营业的资格。日本各银行在美分支机构的总资产在美国国内的银行总资产中占 10%，大和银行的资金额在全世界排第 17 位，超过美国最大的城市银行的资金额。为了避免美国的金融市场卷入这场混乱，对大和银行采取的措施有“杀一儆百”的意味。

大和银行把它在美国的业务委托给住友银行，这将对日本金融界的改组推波助澜。

大藏省看来决心已下，一位大藏省官员说：“不重新调整，日本金融界就将沉没”。

在故事的结尾，让我们再回过头来看看井口吧。井口俊英 10 月 19 日向纽约检察官表示服罪。

在向美国地区检察官米切尔·米尔塞的申诉中，井口俊英暗示，大和银行的高级经理们也对他的损失做了手脚，此外，另有两位交易员从 1988 年起也参与了交易活动。

井口已被指控伪造 3 万份交易单及其它文件，以掩盖其损失。井口在向别人解释说，他以大和银行和客户的户头抛出证券，然后假造记录，使其交易看起来是经过授权的。

大和银行的官员曾表示，他们在 7 月 13 日井口向银行行长表白后，才知道井口的交易。但检察官认为，大和银行在 7 月 31 日向美国联邦储备委员会提供的季度报告中，仍然未作准确的说明，直到 6 个星期以后，美国管理部门才获知。

井口向检察官表示，银行的高级经理还告诉他可继续其交易，至少可到 9 月份。

此外，纽约分行的高级经理在 1993 年合谋。当时，井口既负责分行的交易活动，又是交易部门的管理者。

大和银行 11 亿美元付之东流，黯然离开美国，而且即将与住友合并，但事情并没有到此结束。世界各地的金融市场上，人们也小心翼翼地开始审视周围的人员和机构。

连续不断的金融风暴冲击着国际金融市场，先是墨西哥金融危机，然后是巴林银行破产，然后是兵库银行由于坏帐问题而破产，接着的便是大和银行案，一年之内，连续不断地发生这么多大的金融震荡，不能不引起人们对金融业的关注，人们会忍不住问，这到底是怎么了？几个赌徒总是会有有的，难免在哪儿掉出头来，练练手脚，可是如此大规模的长时间内金融机构内的

赌徒恐怕不仅仅是个人的问题了。

国际金融监管机制怎么办？三落花流水金融监管面临挑战让我们先来回顾一下世界上近几年发生的大型的金融衍生产品交易亏损案：1991 失 15 亿英镑，其交易员预测海湾战争后美元汇率下跌，但实际上美元汇价上扬；1993 交易中损失 13.6 亿美元，迫使债权人增加 22 亿美元用以救急；1994 亿美元；1994.57 提出了起诉；1994 年 9 月，美国 Gibson 贺卡公司起诉信孚银行，要求其对 2300 万美元的掉期交易损失及造成的危害负责，信号纽约公司平息了诉讼；199423001994 损失现在估计达 16.9 亿美元；1995 杠杆证券的 10 家经济商提出起诉；1995 汇合约而造成的 1653 亿日元（17 亿美元）的重大亏损全部列入坏帐处理；1995 案，大和银行债券交易亏损案。

这一连串金融风波，实际上已经向世界提出了一个严肃的课题：金融制度产品的创新必须以坚实的风险管理体制为基石。一连串的金融风波告诉我们，无论技术多么高明，资金多么雄厚的金融机构，如果疏忽了安全保障和风险防范，都难免遭到市场的惩罚。当今的金融市场，既是冒险家的乐园，又是他们的坟场。

例如巴林集团，在两百多年的发展中也曾有两次濒临绝境，一次是在美国土地投机中失败，银行几乎破产；另一次是为支持阿根廷经济而集资 9500 万英镑因政府倒帐，几乎尽数丧失，公司面临清盘的命运，后幸得英伦银行出面挽救，承担其损失，方才躲开破产的命运。

而这次，巴林银行的运气就没那么好了，李森的一记重拳将巴林彻底击垮了。

新加坡政府对巴林事件的调查也引起了英国各界的强烈反响。新加坡的调查小组公布了对巴林银行垮台事件的报告。与 7 月份英格兰银行的调查报告有所不同，这份报告不仅指出交易员李森应负的重要责任，而且指出巴林的高级管理人员有掩饰错误的行为。这个结论很可能导致已经辞职的原巴林银行几位主管人员被法庭传讯。但负责调查金融业重大案件的英国反严重欺诈局（SFO）指出，目前还没有发现巴林伦敦总部人士有犯罪事实，但不能排除在将来把与巴林有关的犯罪人员送上法庭的可能性。

这充分说明了对金融业进行监管的困难和复杂。

过去十年来的一场革命，国际资本市场的面貌发生了变化。由于取消了外汇管制，电脑及资讯技术一日千里，加上新生衍生工具出现，这场革命改变了资本市场的面貌，亦使试图监管这个市场的人面对困难。

基于最近一段时期以来金融市场发生的一系列事件，使各国认识到资本市场面临的挑战的规模及其意义。不过，成立一个有效的国际监管机制不单单可以改善市场与市场之间的资讯流通和仲裁基础，同时亦可以认识到证券市场将会面对的危险，以便防患于未然。这些风险和银行业在批出贷款时面对的风险存在性质上的区别。

监察人员面对的问题是，他们面对的资本市场的架构，并未能反映出市场的发展状况，也无法反映出金融市场全球化这个状况。

目下要分辨出银行和证券业的区别日益困难。事实上，在证券业内的顶尖级证券行都不属于证券行，而只是银行集团和金融集团属下的部门。这个现象并非偶然事件。过去十年来，商业贷款业务的盈利不断下跌，已迫使银行业另辟蹊径。

银行既然进军证券市场，亦即时懂得利用自身信用等级偏高这个优势，

轻易取得廉价资金和广泛的集资渠道。那些资源较为有限的公司自然要处在较为不利的地位。

随着衍生工具的迅速发展，一些警觉性较低的证券市场投资者很容易在证券市场上损失。由于不断引入新技术，证券市场与交易机制之间的竞争加剧，一些旧式的市场架构开始受到冲击而崩溃。

上述事态发展使证券买卖可以在一些所谓离岸金融中心进行，而这些离岸金融中心的司法制度不会认为内幕交易属于不当。这些市场的作风带出了投资者的保障是否足够这个问题，同时亦促使各地监察机制要加强合作的必要性。各国政府一定要在政治上保证，不能容忍类似先进的盗用版权行为。同时，各国政府一定要合作，堵塞监察机制的漏洞。

因此，国际显然有需要统一规划银行业和证券市场的监管机制，并且要互相交流经验。过去，银行业和证券业担扰的问题不同，监管手法也有异。对于银行业监察人员来说，最重要的是维护存户储蓄的安全，最有力的防卫工具就是监管资金储备。反而证券监察人员的当务之急，是保证投资界对他们投资的公司和市场保持信心，同时要有一套担保机制存在，保证中间人不会挟款潜逃。

不过，由于银行业和证券业采用的是两个不同的监管机制，个别机制无法切合单一领域的业务需要。例如，银行存户的储蓄有面对证券市场风险的危险，使这些公司的安全和稳健问题，成为监管机制的问题。

最近，银行业和证券业监察人员采取了不少联合行动，这样做应有助于他们发展出一套方法，去寻找出彼此之间的共同点，和双方采用的监管技术的相近点。

不过，这样做亦导致银行业和证券业发觉到，在监管某些公司时，需视他们的股东性质和期望，采取截然不同的方法行事。事实上，互惠基金亦会象银行般投资在相同的证券身上，一旦市况逆转，他们也会遭到损失，但却毋须采用针对银行业的方法去监管他们。

同样地，一间公司如果是从批发资本市场处集资，则它的风险就和依赖零售资本市场处集资的公司有异。有一点必须清楚，就是公众一方面当然希望市场受到监管，但他们也希望在同一个市场内有不同游戏规则存在。

监察人员必须适应不断变化的新世界。对于投资者而言，额外的选择方式和多元化投资渠道只有在确立高度监管标准之下，才会对他们有好处。这点已愈来愈转化为国际问题了。金融服务行业急速转变，业务不断迈向国际化，为了配合这个趋势，监察人员也要做出相应回应，只有透过进一步改善各国调查监察人员间的合作，方能成功地应付有关挑战。国际必须做出改进，这点是无庸置疑的。但人们应该质疑的是，在今天这样的资本市场条件下，国际的监察机制能否配合。

四教训

不知人们是否注意到，近几年报纸上不时报道，中国的银行的二十岁左右的职员在一两年内贪污、挪用成百上千万元的人民币。原因何在？一是监管机制不良，二是银行作为高收入行业，能进入其中的人，有相当部分不是因为较高素质而是靠各种关系进去的。中国正在搞金融改革，一旦让向来靠国家垄断获利的金融机构真正走入市场，不可不防范步巴林、大和的后尘。

角色模拟

1. 假如你是巴林银行人力资源部经理，遇到李森这样年轻有力的人才，是迅速提升呢？还是谨慎任用？

2. 李森、井口俊英都曾有不俗的业绩，假如你是他们的领导，你是否对他们创造业绩的过程表示足够的兴趣呢？而不是仅仅满足于结果？

第十八章抱残守缺一蹶不振

——彭尼公司保守政策的后果

一个商店既不搞半点赊销，也不发行临时票证，它的商品全部优质，商店没有诱人的门面和设备，所有商品都放在桌上且价格相同，商店允许退货。商店的经营效果如何呢？

一成长时期

彭尼不满足于只开一家区区小店，在凯默勒小店生意兴隆时，他打算开设分店。

到 1905 年，他就有两家商店，总销售额在 10 万美元以下。1910 年，彭尼把公司名称由“金科玉律”改为“J·C·彭尼公司”。这时，公司已发展成为遍布西部各州的 26 家买到货真价实的商品，这常常意味着可能要把商品价格压到最低限度。他仍然只搞现金交易，铺面一如往常，缺乏吸引力，但管理费用也不高，因此在售价低的情况下他仍然有钱可赚。彭尼从事业务活动的环境适宜，在那个时候这是他得以成功的不可忽视的因素。他只限于在小城镇开店，在那里，彭尼公司的经理们都是家喻户晓的，被尊为当地的朋友和可以信赖的成员。那里缺少在大城市肯定会遇到的竞争对手，这一点对他的事业的蓬勃发展——在短短 30 年内从一家小店发展到近 1500 家——帮助不小。

还有，彭尼的经营方针与众不同，也是他获得如此成功不可缺少的条件。他开的数以千计的商店所需要的受过良好训练、有能力、诚实可靠的经理到哪儿去找呢？那么短的时间内开办那么多的商店资金从哪里来呢？如何才有充足的商品储备呢？吉姆·彭尼获得必要的财源和管理人员是靠参加“合伙者协会”。因为每个商店的经理都能从店外收入中积累足够的资本；如果他已经把一个雇员培养到这种程度，即能参加选拔和有效地管理一家新店时，他就可以购买这家新商店 1/3 的股票。

我们还必须提供公司发展所需要的人力资源，以让每位经理都能挑选到最合格的雇员，让他们接受尽可能好的训练。这些商店的利润经常要投资到公司中去，或者用于偿还合伙者的利息，或是用于新的批发商店的投资。

到 1924 年，彭尼有 570 家商店和合伙人。当时为了维持公司的继续发展，需要外部对公司进行财政扶持，因此股东们组成了一个公司，这些商店就由这个公司所有。

经理们购买商店 1/3 的股票的时代已经过去，公司正面临重大变化。

这时，商店经营已经相当分散化了，每位经理可以根据总方针自己作出决策。

这种松散组织更便于集中管理，更加具有活力，是今后几十年内公司发展的方向和趋势。这时商店的经营更加统一，因为有严格的预算制度，有

先进的经营方式，有合理的库存水平，有优质的商品，有计划周密的销售促进手段和 / 法，所有这些活动均由专家作出规划，由全体人员执行。集中采购的采购人员在商品品种和价格上比经理更有自主权。商店经理的工作成绩通过与其他商店经理相比较来进行评价，经营有方的商店及公司总部的广告宣传到了生产厂家。彭尼公司开始形成一个统一的、高效率的组织，尽管三十年代出现了经济萧条，但公司还是获得了持续的发展。

二问题的暴露

尽管彭尼公司发展很快，但在中美洲，公司却留下了隐患。到五十年代，以前卓有成效的政策开始暴露出了问题，政策必须改变吗？对当今社会来说它们已陈旧了吗？公司经得起也许是前所未有的竞争吗？人们习惯上都喜欢把一般的商店与西尔斯公司相比较。西尔斯就是标准，是效率高、发展快、规模大的企业典型。与西尔斯比，蒙哥马利·沃德公司由于战后推行零增长政策自愧弗如。现在看看 J·C·彭尼公司的统计数字，与西尔斯的销售相比，也发现还缺少点什么。彭尼曾领导公司度过艰难的萧条岁月，取得迅速发展，这方面成绩显著，但他的同僚们在二次大战后的 20 年间对市场需求——赊销、商品多样化及城市市场的商品供应问题上显得保守落后，迟迟没有采取行动，还严守着“一手交钱一手交货”的制度。当初，由于人们对效率低、价格高而又没有活力的许多独立的商店感到不满，还能接受这种做法，但 40 年过去后，对这一切迫切需要进行重新评价。

彭尼公司经营商品的多样化目标也长期没有实现。直到六十年代，他的商店仍然只经营干货和服装。家电、家具和地毯、运动商品、汽车，这些被其他一些杂货连锁商店，如西尔斯公司及百货商店长期以来一直经营的商品目录，被彭尼公司忽视了。最后还有一点，彭尼公司的多数商店都星星点点地分散在密西西比西部的小社区内。人口稠密、经济发达的东部及繁荣的大都市却见不到彭尼公司的踪影。彭尼公司的经营策略实在是太落后于时代了，需要重新评价。虽然公司的生存尚不成问题，但作为美国零售业中的一个有竞争力的实体的地位却受到了威胁。关于这一点，1957 年彭尼公司总裁助理威廉·M·巴顿，给董事会写了一份具有深远影响的备忘录。

巴顿备忘录

在现代公司历史上最有影响、广泛传播的备忘录应该说是由威廉·巴顿写成的。

26 备对他认为迫切需要变革的事情下赌注。他给董事会写了一份备忘录。批评公司那种不对美国的变化作出反应的顽固保守主义。

五十年代，美国人口增长都集中在大城市，单位资本平均收入在增加，消费者的购买力是由“缺少”某种商品而不是由需要某种商品而产生的，因此公司的经营是否符合时代的要求更显得重要，而彭尼公司在这些方面十分不足。备忘录直截了当地指出，彭尼公司曾一度繁荣兴旺的时代已经消失了，如果公司还想生存的话，它的经营策略必须作出改变。

巴顿提议要研究商品的特点，以确定经营商品的种类。他建议必须对以下几个基本问题进行研究：1 确定公司所处的位置。

2 预测。

3 在巴顿备忘录出现以前，彭尼公司没有正式的市场研究机构和智囊团。两年后即 1959 年，公司成立了商品特点研究会。研究表明：彭尼公司仅销售软商品和有限的家具，并且广告宣传主要是以妇女为目标。研究认为，

彭尼公司需要在人口增长最多的地区开展家庭用品系列服务，正如一位副总裁评论起销售服装和家具的好处时所说的那样：我们没有开设绘画和金属器具商店，在妻子购物时让丈夫也来欣赏欣赏。我们没有玩具商店吸引小顾客。我们认识到需要更加注意“一站地购物”的思想。

在大胆的备忘录提出来的那年，巴顿被选为彭尼公司的总裁，受命进行必要的变革。问题是要赶上竞争对手，重新获得在推行零增长政策的保守年月里失去的基础，是否已经来不及了。这些问题最后向公司所有人员作了解释，但是他们能很快克服这些困难吗？

三不得已的变革

1958 全面实行赊销得花 3 年多的时间。但是为了跟上时代的变化，做好高价值的商品如电视机和洗衣机的销售，赊销的必要性已经认识到了。

然后，晚一点实行赊销给公司提供了某种优势，它可以设计出几乎完全是由电子计算机管理的赊销管理系统，而其他零售商店一开始是应用人工进行的赊销管理，将来再实行电子计算机管理则费用高，两者形成了鲜明的对比。如果通过人工实行赊销管理，公司就要建立 37 个服务中心。然而，由于运用先进的 IBM 电子计算机，只需建立 14 个区域性赊销办公室。在彭尼建立赊销管理系统时，西尔斯是唯一允许顾客在全国任何商店赊销商品，并且可以收到相商的赊销单据的公司。

1962 赊销。该公司以 500 多万美元的流动资金换回 6 亿美元的收入。1966 年，赊销的比重占 35%，1973 年超过了 38%。

正如所希望的那样，赊销带来了公司经营商品的多样化。它开始仿照西尔斯公司既经营软商品，也出售硬商品（家电、家具等）的做法。3 年多来，公司一直是美国最大的女袜、床单和毯子、外套和礼服、工作服及男衬衣销售商。1960 年前，软商品平均每年占总销售的 95%。软商品经营在某种程度上避免了彭尼公司在经济萧条中的起伏，这是公认的，因为软商品在通常情况下是人们在困难时期也少不了的；但另一方面，家电和家具的购买则可以推迟到形势看好的时候。由于这些软商品价格较低，要想利润大必须加快周转速度，增加销售量。还有一种限制，就是市场上可以吸引多少软商品，因此销售和利润的潜力最后肯定要受到限制，除非超出软商品范围进行多种经营。

彭尼公司使经营的商品多样化，原因在于它原先经营的是价格昂贵的女礼服、皮货和家具。通过增加男女都可以穿的青年运动服及礼服，使品种大大增加。1962 年彭尼公司开始在新开的或扩建的商店里出售新增加的硬商品。1963 年开了第一家品种齐全的百货商店，增加了新品种：如各种器械、电视机、运动商品、绘画作品、五金商品、轮胎、电池及汽车配件，新商店腾出了 25—30% 的面积来经营硬商品。

到了 1965 年，公司有 173 家商店设了广播—电视部，103 家设了主要家用电器部，67 汽车配件，公司开始认真开拓商品品种了。

公司也在那些小得不便储存这些商品的商店出售硬商品，如 1962 年公司收买了一家杂货店，虽小却是一家自动化水平较高的邮售商店。此后公司在许多商店里建立“商品目录”，以目录所列商品为主，为顾客提供更加广泛的商品品种。1971 年，目录销售处境艰难，但公司最终运用各种方式在同等的条件下与那些很早就有这项业务的公司西尔斯、沃德展开了角逐。

那些营业面积有 3—4 万平方英尺的小商店原先经营过时的软商品，现

在也在认真地把商品拓宽到所有品种。这些商店拓宽品种后营业面积有 4.3—22 万平方英尺不等，平均 16.5 万平方英尺。此外还进行多种经营，如办折扣商店（如宝岛商店）、药店（健身药房）及超级市场。彭尼 1968 年还在海外通过控股的形式收买了比利时一家大型零售商店，1971 年又打进了意大利市场。

公司放弃了保守政策，呈现出勃勃生机，发展迅速，前途一片光明。但是过去失去的全部销售额和利润还能重新获得吗？也许更重要的问题是：在推行守旧政策的那 15 年间输给西尔斯的竞争优势还会重新夺回吗？

四 1945—1958 为什么一蹶不振？

人们所做的一种努力是不可思议的，这就是，他们对不朽功绩和伟大发明的追求既可以是充满梦幻的，又可以是眼光短浅的；既可以使人欢欣鼓舞，又可以使人盲目轻率。亨利·福特也许就是这种好与不好的最典型的例子。是他首创了汽车的批量生产，但也是他一反常态地固执，偏不改变他最初关于生产 T 型黑色汽车的主意。

吉姆·彭尼及其公司步了亨利·福特的后尘，目光短浅得很，拒不承认时代发生了变化。彭尼公司早年行之有效的政策已经过时，但彭尼却一味地要坚持那些在历史上曾经取得过成功并被证明正确的政策，要想让他摆脱习以为常的处事方法，简直比登天还难。

彭尼公司无视时代的变化，一部分原因就在于公司领导阶层。最主要的是，彭尼公司的高层领导人员想往上爬。公司领导阶层是由彭尼的助手组成的，他们为公司以前的发展立下了汗马功劳。比如：厄尔·萨姆斯最初是彭尼公司在凯默勒镇时的公司职员，后来当了一家商店的经理，1917 年成了公司总裁，到 1946 年，他又当上了公司董事长。

继萨姆斯之后的是艾伯特·休斯，此人曾当过彭尼之子的拉丁文家庭教师，但他认为经营零售商店可能会更令人满足，于是就进了彭尼在密苏里州的莫伯利镇开的零售商店，后来在犹他州和佐治亚州管理零售商店。1946 年被任命为总裁，此职一直任到 1958 年，直到巴顿接任。

谈到威廉·巴顿，他满脑子彭尼的传统经营思想。他开始在彭尼公司供职是在 1926 年在巴顿 1964 年爬到董事长职位时，雷·乔丹成了公司总裁，继续他在彭尼公司的生涯。他 1930 年就已在俄克拉何马州皮切尔小镇的彭尼零售商店供职。

彭尼公司自然可以对公司职员吹嘘从他们中提拔领导者的政策，也可以对着公司的高层管理人员神态傲慢地夸耀他们被提拔的例子。但是我们可以冷静地考虑，公司这样一种政策是否可以被抬得这样高。拒不接受新鲜血液就会给公司带来消极影响。公司培训的人员可能会对他们自身的前途、机会和利益信心百倍，但公司的政策执行起来往往就变成了领导政策的世袭和自我繁殖，没有新思想的输入必然使变革异常困难。

在 1957 年威廉·巴顿的备忘录出现以前，公司对市场营销研究还十分生疏。备忘录一出现，刺激了公司，使它认识到必须对公司所处的环境所赋予的机会和市场需求进行彻底研究。市场研究是市场的传感器，它能督促公司管理人员对消费者的需求和偏好作出评价，对竞争对手的变化作出反应。没有市场研究，公司想对环境的变化进行正确认识并采取措施大困难了。

甚至于，公司如果没有一个市场研究部或类似的机构来提供经营环境变化方面的分析数据，公司的市场占有率与西尔斯相比就会急剧减少。公司

早就应该对这种显而易见的问题有所警觉。在巴顿发表备忘录要求进行市场研究之前的 10 年间，公司的市场占有率一直在减少。人们可能会问，当彭尼公司的高层管理人员看到他们在市场上的地位同西尔斯相比正江河日下时，这段时间内他们本来应该考虑些什么问题呢？他们曾经搞过这种市场占有率有分析吗？这期间他们的销售毕竟是在上升，虽然赶不上西尔斯，但仍有利润，难道这就能免于遭到吞并之患吗？还有另外一个原因起了作用，它导致彭尼目光短浅，这就是公司的商店大多数都位于农村小镇，基本上在密西西比州的西部。在许多这样的镇上，彭尼公司的经理工资最高，并且地位显要，倍受尊敬，他们的商店也受到了爱屋及乌的礼遇。但在这种农村小镇竞争肯定没有在大城市激烈，也许人们担心彭尼会直接与大城市的零售店如大百货商店竞争。公司有无这种过人的本事在它的根据地接受这些对手的挑战呢？还是否是公司的高层管理者们在这段时间内放心不下的问题呢？当然，今天的彭尼公司商店绝大部分位于大都市。但这是一项比较新的政策，就象开展赊销，进行市场营销研究和多种经营这些政策一样，都是首次在公司推行。

舍不得离开小城镇在一些关键的年份内也许减缓了公司发展的进程。

五应该吸取的教训

本书中描述的多数市场营销错误都是由于缺乏对市场的反应而造成的。连对顾客的偏爱及态度的变化都觉察不了，就谈不上相应地调整公司的经营方针。公司在这个问题上耽搁了很长时间。那么，一家公司到底该如何对市场变化作出反应呢？通常需要有这样的愿望，并且对已经熟悉的经营方式要敢于否定。但首先必须认识和评价变化了的环境，对这种变化作出调查和分析。市场研究能有助于此，但市场研究本身并不能保证对这些变化作出反应。市场研究可能会用于公司日常经营活动的安排。市场研究结果也可能不被接受，不按这个结果行动(要不就是市场研究数据不能准确反映市场情况)。有时尽管环境发生了变化，市场研究提供了这方面的情况，但还有可能凭直观决策，甚至还可能根本不作任何决策。

彭尼的例子提示我们，一个组织需要吸收新鲜血液。完全依靠“近亲繁殖”或者靠在公司内部提拔领导的方法常常跳不出这种框框(但巴顿被提升是由于他有能力指出公司的缺点，他提醒公司，如果再因循守旧就有被吞并的危险。他的这一杰出举动，更表现了他的才华。但这是一种例外情况)。我们在这里并不是要提倡一种对立行为即大量选拔公司外人员充实公司的重要领导岗位。这样做会在受训队员和低层管理人员在思想上造成混乱，更得人心的办法通常是采取中策——从组织内选拔人才充实许多管理职位，对此大加宣传，鼓励现有管理人员及被挑选培训的人员，使他们各尽所能。同时，把那些优点和特殊经历都最适合于公司经营的得力的外部人员招收进来。这种折衷政策比那种不是专门从内部提拔就是专门从外部招纳的做法更受人欢迎。

彭尼公司 40 和 50 年代缺乏创新精神，反映了它需要在它的许多商店中培养具有创新精神的雇员和领导人员。通常公司的高层领导对此予以支持和进行鼓励是很需要的。除此之外，接受变革、欢迎变革的态度很重要，因为，如果变革的主张从来不被采纳，一个组织的创造性很快会消失殆尽。

培养创新精神可以采取多种形式，一种形式就是让职员接受新思想，或是让思想敏锐的新职员在一起互相激励，或是举办讨论会和讲座，从其他单位的做法和别的经验中受到启发。不失时机地确认并奖励具有创造性的个

人也能刺激创造力。

后面的话

彭尼公司进入 80 年代后，已有 552 家百货商店，1130 家小店铺经营软商品（服装和零散商品），经营额为 15.4 亿美元，有 361 家廉价商店。1980 年底关闭了 37 家命名为“宝岛”的折扣连锁商店，1977 年关闭了其他几家盈利状况不佳的商店，包括在意大利的零售店和超级市场。

1981 年把经营商品范围扩大，超出了原有的软商品范围，在百货商店可以看到公司经营的种类齐全的商品。1981 年，公司总销售额中有 1/3 来自硬商品，如家具、家电及运动商品。

1984 年销售（百万美元）利润（百万美元）西尔斯 25124566K- 马特 14204265.5 彭尼 11353233 伍尔沃思 7218160.9 费德雷特 6301277.7 可以看出，彭尼的竞争力不如西尔斯强，它的销售额只占两家销售额之和的 30.6% 最大。

思考与讨论

1. 你能想起其他比彭尼公司在早年刺激商店经理培训雇员时刺激作用小一些的措施吗？

2. 出色的市场研究部如何才能使彭尼公司的高层管理者对市场上赊销和经营商品品种多样化的需求有所警觉？不进行正式的市场研究能有这种觉察吗？

3. 你认为彭尼公司在最近 18 年的发展速度应该比现在快吗？如果是这样，如何达到这一目的？

角色模拟

1. 假如你处在 1957 年巴顿所处的位置，你会冒着风险向董事会递交言辞非常激烈的备忘录吗？如果是在别的公司，你认为这份备忘录会招致何种结果？

2. 假如你是巴顿 1958 年当上总裁后的主要助手，他要你负责进行多种经营方面的事情，就是建立家电部、家具部、运动商品部、五金商品部及其他硬商品部，这

些彭尼公司以前从来没有经营过。详细论述一下你怎样进行这项工作。

第十九章轻率冒进自毁前程

——世界橄榄球联盟壮志成灾

世界橄榄球联盟在开展市场营销时是否也象营销有形产品一样，世界橄榄球的解体教训，或许对公司和组织具有同样的意义。

一 1973 年前的专业橄榄球联盟

在美国橄榄球受到人们的普遍欢迎，因此取代了棒球成为美国国民最大的一项娱乐活动。与棒球相比，可以开展橄榄球运动的比赛季节很短，也缺少正规的橄榄球比赛，但橄榄球还是首先在大学里流行起来。

由于橄榄球在大学的出现，美国于 1924 年成立了国家橄榄球联盟（简称国家橄榄联），当时有 6 支球队。但是情况并不理想，观众很少。后来一支或一支新的专业橄榄球队成立了联盟，但他们很快失败了，这些倒霉的橄榄球联盟于是就加入到了早就成立的国家橄榄联里。

这样国家橄榄联迅速壮大起来，并且受到了普遍欢迎。1959年，国家橄榄联包括以下的球队：东部联盟西部联盟纽约队巴尔的摩队克利夫兰队芝加哥熊队费城队旧金山队华盛顿队底特律队皮兹堡队格林贝队芝加哥红衣主教队洛杉矶队 1960 带来了球迷、队员和教练方面的竞争。

美国橄榄联组建时有以下几支球队：东部联盟西部联盟休斯敦队达拉斯队布法罗队洛杉矶队波士顿队奥克兰队纽约队丹佛队*洛杉矶队在财政上出现严重赤字后，马上就归入了圣地亚哥队。

美国橄榄联也有几个十分富有而且很有影响力的后台老板。例如巴伦·希尔顿、拉马尔·亨特等人，他们帮助美国橄榄联取得成功。

然而这个新联盟在开始几年所拥有的观众远远少于国家橄榄联。在 60 年代的大多数年份里，这两个橄榄联互相比赛，争夺大学里的高级橄榄球员来参加联盟，同时也为了争夺一流橄榄联的地位。最后在 1967 年，两个橄榄联终于在锦标赛上狭路相逢。

海报称这场比赛为“超级滚木球比赛”，有 61946 个观众观看了这第一次超级滚木球比赛。当然国家橄榄联信心十足，认定美国橄榄联这个暴发户肯定会输。比赛情况如下：1967 年，格林贝队 35 分，堪萨斯队 10 分。到 1968 年，格林贝队 33 分，奥克兰队 14 分。尽管这个新成立的橄榄联得分比国家橄榄联少，但给它起了很好的宣传效果。

1969 橄榄联派出了纽约大理石队，著名球星乔·纳马斯也在场，他们以 16 比 7 的成绩打败了巴尔的摩队，赢得了这次超级滚木球赛。面对大爆的冷门，再也没有人说美国橄榄联不如国家橄榄联了。

60 国家橄榄联也由此分成国家橄榄球联合会和美国橄榄球联合会。两个联盟的合并最终结束了它们之间的互相残杀。

专业橄榄球队比赛继续蓬勃发展。1970 年底，国家橄榄联的两个联合会的观众人数达到了 953 万个，而 10 年前，这两个联盟仅有 400 万观众。到了 1973 年底，这两个橄榄球联合会扩大到了 26 支球队，观众总人数达到 1073 万。

这样国家橄榄联成了发展较大的行业，橄榄球比赛的毛收入也急剧增加到 210%（主要是因为电视转播收入大增）。而这一时期的国民生产总值却仅增 80%。在美国，有大约一半左右的人口即 90—100 百万人观看了超级滚木球赛转播。

二世界橄榄球联盟的成立

加里·戴维森，38 岁的专业橄榄球运动员，典型的南加利福尼亚人。他在 1961 年通过了律师考试并进入了律师事务所工作。他很快认识到需要拥有一支专业运动队，来为需要虚荣的富人们提供重要的服务。

戴维森有许多的想法，他从事他所想往的职业，他还亲自赋予实施，建立了两个新的其他种类的运动联盟。虽然这两个联盟都遇到了历史悠久、成就突出的竞争对手——世界曲棍球协会和美国篮球协会，但他对这两个联盟的无利可图并不在意，他认为将来是大有希望的。

戴维森在组建新的橄榄球联盟中，并没有遇到特别难以克服的困难，即便是有许多困难，也被他一一克服了。

戴维森为橄榄球比赛引进了一些新的促销战略，他把橄榄联组成 12 支球队，按 1 年举行 20 场比赛计算，应从 1974 年的 6 月份开始比赛，这比国家橄榄联开始比赛的时间要早几个星期。这 12 支新球队的名字很有吸收力，如

“芝加哥之火”、“费城之钟”、“南加州的太阳”等等。比赛的规则也进行修改，旨在使比赛更加引人入胜。

当然招聘队员也是最重要的事。最有吸引力的队员显然是现在国家橄榄球队中的队员。选派大学毕业的橄榄球队员与国家橄榄联相对抗是长期可靠的人才来源。另一个来源就是招募技术熟练、别人聘任的队员（他们没能进入国家橄榄联）。如果几个队员都要上场，队员素质好是很必要的。

戴维森及其组织认识到世界橄榄联有必要得到一些明星球员。结果它哄抬佣金，不仅破坏了多数其他专业橄榄联所坚持的联合协议，而且也打乱了国家橄榄联的比赛计划。根据协议和条款，各球队可以随意交换队员，甚至可以不让他们为大联盟在别的地方比赛。但是世界橄榄联对国家橄榄联中那些愿意冒险的队员提供了非常具有吸引力的选择条件，因为任何队员都可以选择任何一支他想去的球队。

1974 这一着使世界橄榄联这个新的联盟赢得了多数观众的信任，国家橄榄联其他队员也依法仿效。4 月 2 日，肯·斯特布勒，这位国家橄榄联盟奥克兰雷德金斯队出色的四分卫，与世界橄榄联伯明翰美洲队签订了从 1975 年开始的为期多年的比赛合同。一星期之后，纽约贾恩慈队第二号四分卫兰迪·约翰逊、达拉斯牛童队的 1000 码冲刺队员卡尔文·希尔，在 1975 年与世界橄榄联在夏威夷签订了为期 5 年的比赛合同。1975 年比赛季节脱离国家橄榄联的其他队员有：达拉斯牛童队四分卫克雷格·莫顿亚特兰大法尔孔队后卫克莱德·汉弗莱洛杉矶拉姆队后卫汤姆·麦克格林贝帕克队回防队员约翰·布罗金顿雷德金斯队四分卫达利尔·拉摩利卡然而应该承认，1975 年以前与世界橄榄联签约的这些明星队员并没有加入世界橄榄联，因为他们已经与国家橄榄联签约参加 1974 年比赛季节的比赛。在招纳大学生队员上，它也并未如愿，他们只在南加州的一个队与一些南加州的大学高年级的学生签了一些合同。

世界橄榄联引发了这场竞争对国家橄榄联的影响是可以料到的，国家橄榄联的薪水上升了 60%—80% 之多，这当然与沃菲尔德·基克·科桑卡的交易有关。惊恐不安的国家橄榄联球队的所有者不得不到处活动，防止他们的优秀球员离队。

随着世界橄榄联 6 月份举行的首场比赛的举行，它的未来更加充满光明。但对某些球队来说最大的困难莫过于找到适宜的比赛场地，尽管在新体育馆未落成之前，老体育馆也可以使用。许多场地坑坑洼洼，看台破烂不堪，无法满足现代专业球队的要求。

因此比赛头几天，两名最初比赛的主办者被撤换。而多伦多北方人队则被迫取消“多伦多”三个字，因为加拿大国会认为他们对加拿大橄榄联的主权是个很明显的威胁。华盛顿大使也被撤换了，因为国家橄榄联的雷德金斯队在华盛顿的罗伯特·F·肯尼迪体育馆比赛时，队员衣橱没有严格的保险措施。

世界橄榄联的几支球队并不是以新的城市为中心进行专业比赛，而是在它的竞争对手（已彻底令球迷失望）的城市如休斯敦进行比赛。在前两个比赛季节中，国家橄榄联总共才赢了两场球，而令它经常输球的是芝加哥熊队和费城鹰队。

戴维斯雄心勃勃，准备在未来 5 年内把运动发展到这些城市，如东京、马德里、伦敦、慕尼黑、巴黎、杜塞尔多夫、罗马、墨西哥城及斯德哥尔摩。“这个联盟是决不会失败的”，他自信地宣称。

世界橄榄联还需要借助电视来帮它树立形象，这样做还可以在门票收入之外得到一些收入。虽然此时它还不能象国家橄榄联那样与电视台签订十分奢侈的合同（每个国家橄榄联球队一年要付出约 50 万美元），但是电视亮相的重要性却不容忽视。戴维森顺利地通过了这一关，尽管电视网中的体育节目已经排满了，但他还是以每年每支球队净支出约 10 万美元的价码与电视台签订了合同，“不是为了钱，而是为了在电视上亮相”。

电视台每星期三晚上将向正在外地比赛的球队的家乡地区播放世界橄榄联大赛（为期 6 周）的 5 场比赛实况，而第 6 场比赛——即所谓的“星期赛”将在星期三晚上向全国进行电视转播（6 月份电视节目全是橄榄球赛，队员们的妻子常常为惊心动魄的比赛场面而激动，甚至痛哭流涕）。

三第一个比赛季节的冒险行动刚开张的第一个赛季兆头很好。在 6 月的一个炎热的傍晚，世界橄榄联的首次全国电视比赛在佛罗里达州加特·鲍尔市的杰克逊维尔镇举行，这是一场令人振奋的比赛，吸收了 6 万名观众和 16% 的全国电视观众。比赛双方是家乡队即杰克逊维尔·沙克斯队和纽约明星队，比赛也极其引人入胜。

6 世界橄榄联昨晚的初次比赛，卖座率极高，计有 5 个城市的 20 多万名球迷观看了比赛。费城称有 5.6 万名观众凭票进入了约翰·F·肯尼迪体育馆，上座率居橄榄联之首，只有佛罗里达州的运动茄克队据传开赛前观众不到 3 万人。

但是形势不久即变得糟糕起来。12 月费城钟队和杰克逊维尔·沙克斯队二队承认，他们第一次在家乡举行的两场比赛的购票观众数大大夸张了。例如，费城报告说计售 12.1 万张票，实际只有 2 万张。

实际的数字要远低于每场所需要的 3.5 万名左右的保本数。联盟日益面对威胁，观众的呼骂声隐约可闻。8 月下旬，在休斯敦宽大的阿斯特洛多姆场地，仅有 7000 名德克萨斯球迷观看了比赛。“五一”节在明星队的家乡只有 6000 名球迷看了比赛。

后来，不足 3500 名球迷观看了明星队与佛罗里达州运动茄克队的雨中比赛。

9 让给了路易斯安娜州的施里夫波特。9 月 21 日，底特律车轮队的四分卫致信戴维斯，诉说他们的苦衷：“我们这里的形势凶多吉少，几周来工资都没有发。我们已经取消了训练，因为我们付不起洗衣费。”9 月 24 日，联盟接管了债务深重的杰克逊维尔队的特许权。戴维森凑齐了 6.5 万美元来付给杰克逊维尔队队员，作为他们的部分工资。因为他们已经 5 个星期没有领到自己的工资了。

与此同时，国家橄榄联的情况并不见得很好。季节的变化使球赛不适宜进行，报纸上的报道也大为减少。芝加哥报纸对即将进行的芝加哥火队和纽约明星队的比赛保持沉默。这就造成球迷无从知道球赛在什么时候再举行。有一次造成一天晚上 50010 把他的球队分出来。于是，联盟办公室从加州戴维森的新港滩移到纽约城，加里·戴维森准备就任联盟的最高行政长官。

联盟的 12 支球队每场比赛平均有 2.1 万名观众，远少于保本数。几乎所有球队都创了亏损记录（以前的亏损是 130 万美元，是 1960 年由洛杉矶查吉尔斯队创下的，当时他们归属的美国橄榄联刚成立不久，特许举办比赛的商人以后就转到圣地亚哥队去了。后来这支圣地亚哥球队成绩很卓著，成了圣地亚哥查吉尔斯队）。

在遭受亏损之后，所有的球队都遇到了严重的经济困难。因为这些困难发生了一些看似荒唐的事情。比如，比赛季节中期的纽约明星队加入到北卡罗来纳的夏洛特队，形成夏洛特·霍内特队。但是合并不到3个星期，律师赶来没收了他们的运动服，因为纽约明星队还欠着帐。伯明翰队也遭到了同样的厄运。该队虽有一段短暂的光荣历史，在比赛季节结束之际，在32万名观众（仍低于保本数）面前首次（也是仅有的一次）获得了世界鲍尔杯。但赛后不久，它的一位债权人也没收了他们的运动服。

运动员发现自己处境可怜，其中有一些人已经连续好几周没有领到工资了。他们中的有些人发现自己已成了慈善机构赈济的对象，全靠同情他们的球迷给他们吃的和穿的。困在夏威夷的队员们远离家乡数千里，没有钱，一筹莫展；奥兰多的运动员想去兑换点个人支票，但最后只能遗憾地走出银行和商店；佛罗里达运动茄克队的教练在比赛季节结束的时候，不得不为俱乐部提供手纸。

同时，那些本来想在1975年跳到世界橄榄球联盟去的球员们也打消了这一个欠慎重考虑的念头。比如肯·斯特布勒，已签约为伯明翰队比赛，最主要的原因是为了钱（也是因为该队离家较近）。然而伯明翰俱乐部不能在奥克兰·雷德尔斯队结束比赛的指定日期付给他原先说好的3万美元。在重新考虑签约时，他想得到一种保证，即伯明翰美洲队明年仍要在家乡的那个州比赛，但他没有得到。

唯一的真正的赢家是加里·戴维森。在1974年他获得了10万美元的薪金。电视合同的签定，也使他能够得到相当于这个数额10%的款子。

四第二个赛季的命运

在1974年遭受经济损失之后，许多人认为世界橄联从此会一蹶不振了。然而，克里斯·赫姆特出现了。

这位出生在夏威夷的35岁的百万富翁，在1975年想出了一个新招，来振兴世界橄联。他有理由进行保证。因为1967年，年仅28岁的他就已在餐馆业务中赚得了第一个百万美元。到1975年，他成为檀香山银行执行委员会的主席。他按时还清了橄联的贷款。他认识到世界橄联上一年的困难所在，感到需要成立一个更有效的组织进行更为优秀的管理，来提高世界橄联的形象。

他制定了一个计划，包括：1 运动员和教练员工资——42%体育馆租金——10%橄联税金——10.5%营业费用及利润部分——37.5%²³⁴ 赫姆特进行了计算，由于管理费和不必要的开支减少了，一个队每场比赛只要有1.7万名观众购票观看即可保本。谈到他的计划，他很乐观地说：“这个计划已经过数学计算，保证是可靠的。”1975赫姆特还想与球星乔纳马斯签订1975年比赛的合同，但是没能办成。上一年赛季中表现出来的世界橄联的可靠性差，这样继续下去，仍将妨碍以后的经营。然而，最为致命的是橄联不能与全国性的电视台签订合同，使得收入太少，以至于后来有些队连每场比赛给啦啦队队长付10美元都无能为力了，还有些队雇请救护车司机来训练队员。这一年的比赛季节刚过，世界橄联就无声无息地消失了。它的伟大辉煌的历史终成过去。最后，赫姆特这样说道：“我们败在了市场营销上……也许以前的成绩对我来说有点过于顺利了……我们多数人是银行家但缺乏超凡的经营能力。”在这个倒运的赛季中，世界橄联的球员们命运如何呢？起初国家橄联接收了他们。但是一些队员上诉法院，迫于压力，国家橄联没有接受他

们。有些队员回到以前的球队或者到那些需要他们的专长的组织里去了。科桑卡·基克、洛菲尔德还留在梅姆菲斯队，梅队还想与伯明翰队一起加入国家橄榄联，参加 1976 年的赛季比赛，但没有成功。

五失败原因的分析

世界橄榄联的美好前景消失得如此迅速，让人感到确实有些难以理解。虽然我们可以批评加里·戴维森的缺乏灵活性甚至无能，但他确实是真心诚意帮助橄榄联的。

即使他设法摆脱橄榄联经济上发生的困难，但他的妻子已经打了离婚报告，在名声遭到玷污的压力下，他也很难悠闲自得。他的橄榄联总共有 2000 万美元以上的贷款要还，但同时他迫于丧失人格的压力，又当上了世界橄榄联摊子的最高行政长官。总之，他最终肯定会受到广泛指责的。

世界橄榄联的失败原因是多方面的，也是显而易见的：123 赛季比赛，因此比赛水平要低于国家橄榄联。

4 这些都是表面原因。经过更深入的研究，我们发现，内在的、实质性的错误存在于市场营销上。

如果我们计算一下美国橄榄联与国家橄榄联购票观众每年增长的百分比，就会发现，从 1966 年以来，大部分时间内是递减的。特别是 1970 年以来，观众数更逐年下降，直到 1974 年的萧条岁月。所以世界橄榄联一开张，观众实际上在减少，这是自 1951 年以来专业橄榄球队第一次出现这种情况。同时比赛次数也越来越多，1965 年美国橄榄联与国家橄榄联共比赛 154 场，1968 年比赛 182 场。这已经清楚表明专业橄榄球队已足够多了，基本上每个大城市都有一支。比赛季节也越来越长，电视转播也越来越多。

在 1973 年世界橄榄联成立之时，国家橄榄联就有 26 支专业球队，遍布全国各地。世界橄榄联的发起人认为，他们的运气和有潜力的观众数与 1960 年美国橄榄联成立时一样令人鼓舞。但那时只有 12 支专业球队，人们刚开始喜欢专业队的比赛。而 1973 年的情况要艰难得多。但是橄榄联并没有认识到这一点。

在选择特许比赛办理商时，世界橄榄联犯了两个错误：1 而没有考虑是否有足够的观众来观看球赛。

2 此外，1974 年电视中的体育节目越来越多，已经饱和了。尤其是当多种体育比赛同时开展的比赛季节。

电视节目的大量播出给那些想显示实力的新球队设置了障碍，特别是对实力比较弱而没有明星队员参赛的新专业球队。当世界橄榄联在 6 月份开始比赛时，电视台做出了一些进行电视转播的保证。但当国家橄榄联的固定比赛开始时，这种转播很快停止了。

世界橄榄联的水平并不高。1974 年，它上场的队员由二、三流的队员组成。这当然是由于它的随意扩大阵容的结果。专业橄榄球比赛要求有一流的专业运动员，但是优秀运动员一共才那么多。组建一支全新的橄榄球队使优秀橄榄球人才的供求出现了严重的不平衡，在财力有限的情况下，不得不靠较差的队员——甚至这样的人也不多。

如果世界橄榄联能够拿出足够的薪水许诺，并且能够等待足够长的时间，有些大名鼎鼎的球员，还有些虽然知名度不高但有才能的球员就会转而为其效忠。在国家橄榄联中，就有相当多的球星被世界橄榄联吸收了进来。但是他们并没能参加 1974 年赛季的比赛。如果世界橄榄联能以雄厚的实力坚持到 1975

年，它的最后成绩肯定要好得多。但由于缺乏资金，橄联的总体形象受到损害，比赛成绩不佳，要再想与别的实力雄厚的竞争者决一雌雄，那就很难有这样的机会了。

最后一点，由于大量虚报全国观众数字，使整个球队丧失了信誉，特别是使那些有影响的体育记者及任何有可能争取过来的赞助者失去了对橄联的信任。随着对观众人数减少的消极宣传，特许比赛经办商的撤去，以及由于付不起债而被没收器材和运动服等一系列事件，更加损害了橄联的声誉，并形成了一种“从一开始就是个输主”的不好形象。反面的新闻宣传扼杀了它做电视广告的可靠性，就象 1975 年的转播那样。

六吸取的教训

世界橄联在开展市场营销时，它需要有一种不同于营销有形产品的战略方针。

提供娱乐服务和经营有形产品，都有可能出现这样的失误：不顾后果、莽撞行事、盲目乐观，这些都是建立在一个脆弱的基础上，很少会取得成功。而如果一个市场营销方面的新手，想要战胜那些老手，取得成就，那更是艰难之极。

一个公司或一个组织想与强大的竞争对手展开竞争，争夺市场的话，尤其需要注意的是认真估计竞争者的实力。要认真分析它的弱点，分析自己的长处、特点以及有待开发的市场。对于一个新手或不知名的组织（特别是它的资源有限，竞争者实力雄厚）来说，对获得赢利这个艰巨的任务一定不能掉以轻心，否则很难成功。

世界橄联在获得市场方面所作的努力不够多，仅有一番圆滑的演讲和促销专家的几句乐观的预言显然是不行的。经营体育运动队可以逃税，这个主意鼓励了那些富有的投资者，但他们却没有估计到这是在资源严重不足的情况下冒的大风险。信心和一定的创新精神，有时侯并不能代替精心的计划和周到的分析，这是应该注意的。

从世界橄联的解体中，可以总结出这些经验教训：1 情况已经告诉我们，它已经没有了再发展的余地，无论是观众还是电视转播都无潜力可挖，这是很显然的。

2 打进市场呢？世界橄联把它的主要精力花在了小城市和那些被认为是国家橄联砸了牌子的大城市。可惜，这些未开发的小城市的潜力显然不够保本点的要求，而那些大城市，则担心新手很难给他们提供高质量的比赛，因此很难对新手发生兴趣。需要开拓的市场必须有足够的广度，才能提供赢利的机会。当然，也必须通过好的市场营销策略。

3 经得起几年的亏损，能支付巨额推销报酬和发展费用，还需有要充足的供给。而世界橄联严重缺乏这些资源，至少在 1974 年是如此。因此顾客一开始就有意见。

4 在创建时期还没有什么抵抗力，它提供的产品或服务的质量不能有半点掺假，但世界橄联几乎从一开始就没有做到这一点。

5 收许多消费者和观众。世界橄联确实采用了一种创新方法使专业橄榄球赛更加引人入胜，不过它的方法极易被人剽窃。实际上国家橄联第二年就采用了世界橄联改变了比赛规则，世界橄联很快丧失了它独有的竞争优势。

结果是世界橄联发现它的市场不仅没有得到开发，甚至有所减少，拥有的球星少，体育场馆和其他设施也少，缺乏对大量观众的吸收力。

世界橄榄的这些教训对专业橄榄球队具有普遍的意义，这些经验对那些公司和组织也同样具有借鉴意义。

思考与讨论

1. 市场研究对世界橄榄估计市场的潜力有好处吗？怎样进行有效的市场研究来帮助做出决策？

2. 更加富有开拓性的一些推销活动是否会更有效呢？

3. 充足的财源有很重要的作用，假如世界橄榄具备了这一点，它能生存下去吗？

4. 你认为乔·纳马斯有责任吗？

5. 你是否认为世界橄榄放弃奋斗过早？

角色模拟

1. 假如你是赫姆特，这是 1974 年那场灾难后的第二个季节，为了使世界橄榄更好地生存，你会采取什么措施？你会采取什么样的市场营销战略？

2. 假如你是 1974 年世界橄榄的一个特定的球赛特许经营商的市场营销主任，你仔细算一下，在家乡比赛时每场保本点的观众数是 3.5 万，但是你的球队每场观众只有 2 万，制定一项计划使剩下的 5 场球的观众大大增加（假定你的城市有 30 万人口，其中有 20 万多人住在 50 英里内的城区）。

第二十章经营决策失误的教训与启示

论及经营决策的失误，我们应该注意两件事：首先，错误是在所难免的，即使最成功的企业也不例外，但只要保持良好的营业状况，企业就仍然可以生存下去；其次，犯错误也可以作为一种有效的工具对经营者进行教育，成败的关键在于犯了错误之后是否能从中吸取教训，引以为鉴。正如古人所说：在一个地方摔倒一次不足为奇，但在同一个地方摔倒两次就太笨。正是这个道理。

由本书所提供的经营决策失误案例中，经营者可以得到很多的一般化原则。但是，经营是一门科学，也是一门艺术，不是一条或几条公式或口号的拼凑，一些成功的经营原则或许早被某些高级主管所注意。现就本书所分析的经营决策失误的教训作一综合讨论，作为本书的结论。

一 成长导向

与成长相对立的是稳定哲学，即不喜欢扩张，只愿意保持原来的状况。在本书中，百思公司极力要求成长，但却不善于改变传统的公式，因而在社会环境的变化下走向衰溃；这个例子是忽略成长导向的。

那么，在什么样的情况下主张不成长或低成长是对的呢？一般地，没有充分的理由能肯定有什么情况必须采取不成长战略。20 年前，安得森曾经指出，生命力是生存下去的首要条件。在美国的企业环境下，没有成长等于是没有生命力，这在各地也差不多。企业的生命力有赖于该企业成员的愿望、活力，而吸收有能力有活力的员工，预期的成长又是主要手段。假如一个公司不注意成长的话，它就很难吸收有能力的人来为自己效力，自己的竞争能力也就下降。

消费者总是认为，一个成长的公司凡事均能占优势，也比较靠得住，协力厂商及援信者对成长导向的公司的待遇也都较好，因为他们希望有朝一日这家公司成长为大企业时，还是自己的主顾，那样生意和利益都大了。

不过，过份的成长，以致于超过了组织的吸收能力和控制能力，像柯维特和百思那样，也带来了难题：公司无法提供足够的经营人才和财务资源。因此，应当说：一个公司的目标最好不应太急切于求成长，但也不要只单纯地求稳定，这两个极端都是不可取的。

二系统评估

一个组织需要回馈系统来决定其事情完成的效果如何，是否需要改进，以及该在什么时候改进，改进到什么程度为止。如果没有回馈系统或绩效评估，那么情况就可能在不知不觉中恶化，甚至发展到无可救药的地步。整体的行销绩效都未受到应有的重视，直到许多顾客和环境保护者纷纷抱怨时，公司才发觉事态严重，不得不采取非常手段，但已经无法挽回局势了。在这种情况下，公司的总裁只有去职。

公司的规模一旦扩大，高层经营者就无法再亲自去督察公司的每一部分日常营运状况，于是就需要较好地控制或回馈系统。华克发柯维特的经营担子已经很重，所以他设法安置适当的控制系统，以及时防止日益严重的问题。另一方面，在多角化经营和企业合并当中，例如百思公司，常常会造成权力分化、结构松懈的后果，这样，及时的回馈对控制就非常重要。

关于整体经营绩效的衡量方法，许多管理入门的教科书都有描述，例如：(1) 总销售量及利润和前一年度比较；(2) 市场占有率——相对于竞争者的一种绩效衡量尺度；(3) 销售分析——依地区，销售人员，顾客及产品类别来比较销售的差异性；(4) 分配成本分析——决定现有经营方式的相对获利力；(5) 顾客满足度的衡量——经由意见调查及其他回馈；(6) 行销稽核——对行销目标及绩效的整体评估。

每个公司经营管理者都可以利用上述工具，测知当前是否按照计划行事，并能由之找出问题之所在，从而决定可行的方案。

三市场研究与分析

对于任何一个中型或大型的企业来说，市场研究都是获得市场状况变动情报的主要途径。当然，并不见得非采用正式的研究形式不可，其他形式，例如观察，或由顾客，推销点、授信者、协力厂商等其他媒介获得回馈，都能帮助公司主管迅速而准确地得到关于竞争情况、消费者偏好、政府限制等方面的情报。公司应该研究环境并适应环境的改变，善于以市场中得到回馈，从而采取应变措施去适应日益加深的环境变迁。可惜的是，即使这些变迁是非常明显的，许多公司对此却依旧毫不理会。

一公司如果试图执行很有反应性的行销活动，那么它在对竞争者和环境的变化保持高度的敏感的同时，还要有效地去应付这种竞争和变化的环境。只以公司自身的立场来看待这些变化是很不够的，还须从整个社会的立场来考虑，才能了解它们可能产生的多方面影响。例如，百思公司如果能调和顾客方面的高压，缓和他们对于虚伪的销售的抱怨，并且能采取措施使环境保护者放心，让他们相信土地开发不会造成土地滥用环境恶化，假如这样，百思公司就可能免于消费者和政府的抱怨和诉讼，很可能因此而成为休闲土地开发业中的领导者。可惜没有出现这种情景。

四塑造公司形象

公众对某公司或某种商标的形象非常重视，这在许多案例中都有明显的表现。

柯维特原先在公众面前有着良好的形象，被顾客视为可信赖的折扣商店，但当它的食品和家具部门的营运发生问题时，这种良好形象就失去了。这时柯维特便努力想把商店的服务品质提高到新的层次，这样才可能再度赢得消费者的信任，重塑自己的良好形象。大西洋公司想实行攻击性的价格，夺回失去的市场占有率，但它的旧式样的形象却大大阻碍了这一努力。格兰特的形象更不明显，到底是折扣商？平价商店？还是一般的百货公司？这一点阻碍了扩充市场的所有努力。但是，一个高品质的良好的公司形象也可能在无意间被毁于一旦。

好的形象来之不易，应该不计成本去好好保护它。通常，要改变一个形象，或者提高一个公司的形象，是需要长久的努力的，而且还须有充足的资源、实力作为后盾。百思公司花了十几年的时间，改变了其小城市零售商的形象，但还是没有赶上流行的样式。对于大多数公司来说，最好的行动是顺着已有的方向改变，而不一定要来个 180 度的大转弯。也可以尝试介绍另一种不同的商标，另一个不同的部门，以便尽量摆脱不好或是不明朗的形象。

五广告的运用

许多情况表明一支出了大量的广告费用并不能保证行销活动一定成功。杜邦公司的可风皮鞋，轻威士忌及迷地饰式样就是这样，投下大量广告费用之后行销还是失败了。广告的产品如果与消费者的期望相违背、或者不能满足顾客的需要，或者和其他一些已被接受的产品相去不远，那么，广告对于该项产品打入市场的作用并不会很大。

如果零售商不搞展示，那么这些免费提供的展示品即使卖出了一部分去；其效果也远远不如花同样的费用去做广告产生的效果显著。

但是，换一个角度来看，广告又是必要的。产品需求度。吸收人的价格以及合理的配销通路，都对公司的行销有很大意义。除了适度的广告支出之外，广告还提供了吸收人的信息。在艾迪雪的例子中，许多顾客被它大量的广告吸收到了展示室里，但其所展示的产品和展示的方式却无法吸收消费者，因而效果很小。而在轻威士忌的例子中，广告却更让人迷惑，多样的品种和散乱的介绍，产生的效果并不大。

对于吉八公司来说，低品质的产品和辛劳的经销商店，只是浪费了一大笔广告支出而已。

六行销研究的认识

行销研究通常是为了要作更好的决策而进行的，它是高度专业经营的象征。人们通常认为，在行销研究上投资越大，决策的正确性就越大。然而正如我们许多例子中所看到的那样，虽然投入了大量的研究成本，但最终效果却很差。这样的情况也不少，艾迪雪公司、可风皮鞋以及轻威士忌等就是前车之鉴。

不能一口说定行销研究是否毫无用处。事实上，我们先得认识到，行销研究也有好的和坏的之分。好的行销研究能给经营者提供有益的并且常常是不可缺的信息，但也有一些行销研究是毫无助益的。我们必须注意：消费者的反应究竟是什么意思？如何将其转换为销售？怎样在实际购买行为中比较、验证消费者的偏好？行销研究并不保证正确的决策，它只能提供情报，以增加正确决策的可能性。

并且，行销研究必须是客观的，不能有任何主观偏好，还须是当期的。艾迪雪汽车耗资数百万进行行销研究，却没有任何功效，基本原因也就在这里。在艾迪雪汽车进入市场之前好多年，公司就作了许多有关消费者偏好及态度的调查，但在那个时期，消费者的态度变得非常快，特别是对于小型车的态度。艾迪雪汽车这个名字就不好，因为它使许多消费者由此联想到不好的印象。行销研究没能向高级经营当局指出这一点，就是该研究的不明智之处。

虽然有很多这类花许多钱进行研究却失败的例子，但这并不应给经营者造成错觉认为行销研究无益。不该拒绝所有的研究，要注意好好去利用它，在承认它的局限性的同时使它更好地为自己的经营服务。

七价格策略

人们一般认为，价格是行销策略中最有效的工具，同时它也是大众所欢迎的。

但是，误用价格作为重要行销武器的案例也不少。大西洋公司的经营商店方案是降低价格，希望借此驱走一些较弱的竞争对手，达到较高的市场占有率，这个方案在食品业行销中的反应很好。但是，公司没有注意到，这项策略不仅对自己产生了不利作用，影响了利润，同时也使同业受到了打击。在 WEO 方案中，第一年它的损失便达 5000 万元，其他厂商也照样赔本。消费者享受到了低价产品，但同时却少有人注意到，批发价格却在无情地上涨。至于“达到较多的市场占有率”这个目标，远不是单纯地降价几个月或一年就能达到的。

将价格作为攻击性武器的最大缺点是，竞争者也会随之降低价格。纷纷降价的结果，导致整个产业或行业都降价，于是没有一家厂商可以获利，大家都承受利润降低的后果。所以，单纯降低价格不见得会达成竞争的好处。其他的行销策略，如提高产品品质，增强产品品牌形象以及较好的服务等，往往可以给公司带来竞争中的优势，而这些策略的效果是价格竞争所无法比拟的。

八社会环境的适应

本书有两个案例提供了社会及环境对企业经营的影响的实例。这两个公司都因为过于轻视社会和环境而导致了失败。其中之一是新女性的流行领导者，另一个是国内最大、成长最快的休闲土地开发公司。如今，行销主管如果还是轻视社会和环境的影响，或者觉得消费者极易顺从，易受别人的影响，那就错了，就有可能步这两个公司的后尘。

每个经营问题都是不同的，因此，需要采用不同的策略。海森非在他的《市场模式的变化》一书中，曾把行销策略比拟为战争策略。他认为，弹性的策略比固定的策略更能提供较客观的方案。一位优秀的指挥官知道，他只有去适应环境，而无法让环境去适应自己制定的策略。在制定策略时，许多限制因素包括物质、地理、宗教、社会、心理状况等，都须考虑进来。

我们可以从军事策略中引用两个概念来帮助经营者设定经营策略的弹性及其基本的核心组织。首先，经营主管应该随着情况的改变而调整策略。正如许多案例显示那样，他们最后都作了这种调整。其次，一个公司的核心组织作为最后坚守的城堡和重组战斗力的基础，不应该被任意更改，百思公司能重新回到林产品行业而后东山再起，是因为它在这一点上做得较好。柯维特公司放弃了自己的基本力量，一个是彻底的放弃，一个是部分的放弃，

这都是不明智的。

安得森发现，每个有潜力的新公司都有它的独特功能，每个组织在某些方面，例如地理位置、所销售的产品、经营方法或客户上，都有自己一定的地位，甚至是独一无二的地位。这就是这个企业的基本核心，它使得自己和其他公司区别开来。

因此，每个公司均应当尽量发挥自己的独特性和长处，树立自己的风格，巩固自己的地位。

九企业诊断

经营决策的一个基础就是对企业经营上的问题进行诊断，企业诊断有两种形式，一是一般诊断，主要指对一般性的整体经营问题的初步断定，如果确定了问题的症结，又不需要作进一步研究，便可以对症下药；二是专门诊断，是在一般诊断的基础上，针对问题进一步的详细分析，寻找其真正原因，找出改进方法。

一般地，企业可能在以下这些方面产生问题：（1）主管人员过度集权，降低管理效率。这是因为主管人员不了解授权原理，误以为授权就是去权，因此大小事情都由自己决定，但因为他的时间和精力有限，无法真正把所有的事都管好，反而影响了公司重大事件的决策，这种情况在那种‘内升’上来的高级主管身上更容易发生。

（2）企业中阶管理人员后继乏人，产生人才“中空”状态。这在中小企业或家族企业中表现尤其显著。由于高阶主管人员已经安排定了，一时不易变动，低阶人员因为无法发展就往往“跳槽”，从而使公司呈现管理中空状态，公司的管理功能停顿。训练低阶人员进行递补是一条补救方法，但往往缓不济急，公司的营运效率因而降低。

（3）最高主管独揽目标规划。企业目标的制订往往是自上而下的，员工无法参与。这一方面使公司员工的个人目标与公司的组织目标差距很大，员工很难获得满足感，因而难以人尽其才；另一方面也难以保证公司目标的客观性。只有公司员工积极参与公司的运作，企业才有长久的活力。

（4）企业高阶主管亲自开拓市场。企业主管为防止离职员工拉走顾客，有时便亲自去掌握市场。这样，业务主管部门的注意力就被迫集中于原有顾客身上，难以从事新市场的开发，业务也就局限在原来的局面，很难扩大。

（5）产品质量管理陷于被动状态。企业对于原料或配件的质量忽视了管理，导致产品质量不尽理想，不易销售。在成品品质控制上，也易流于“为符合规定”而生产的被动局面。

（6）研究发展部门名不符实或急功近利。研究发展是促使公司继续成长的原动力，因为它难以产生立竿见影的功效，很容易被急功近利的主管忽视，或者当作公司的剩余人员调节库，因而难以发挥应有功能。

（7）只重营销不重生产技术。营销导向与技术导向应是平行的，如果不注意产品技术的突破，则产品的外销能力也难以增强。

（8）重财务会计而轻营运决策用的管理会计。这在一些中小企业中更易发生，厂商忽略了营运决策的管理会计，因而所建立的会计制度不适宜管理决策的使用，从而丧失了管理机能。

（9）固定设备投资过大。企业急于赚钱，太过急于扩张，花大资金置办固定设备，但因为企业的扩张速度超过了市场成长的速度，生产设备因开工不足而闲置，单位产品负担的成本升高，财务负担沉重，企业利润就趋于

微薄，甚至亏损。

(10) 视自动化为现代化。自动化并不等于现代化。现代化的特征是具有建立在提高生产效率上的应变能力，但自动化则有可能导致维护费和成本费过高，增大营运风险，因而不一定是有利可图的事。

(11) 主管人员偏信于自己的经营权威。主管者在公司里一般是最有经验的人，并且有一定的权威，因而往往疏于接受管理能力的培训提高工作。目前许多公司里掌权者不受训，不掌权者参加受训的情况就是极好的反映。

(12) 企业家留恋于“招牌商品”。企业家往往对其起家时发展的产品情有独钟，但商品也有寿命，随着形势的变化，顾客的喜好也会改变。因而，公司投入更多的广告费，成本无形增加，可销售却不畅，公司最终有可能被拖垮。

(13) 用人才以职位规格为依循。一般厂商在聘用人才时，并没有采用职位规格表，因而“因人而用”，而不是“因职而用”，这易导致员工流动率过高，人事困扰增大，影响员工士气，企业生产力因而降低。

(14) 市场情报体系不健全。尤其在我国，企业界尚未有健全的市场情报体系，无法掌握动态资料，导致企业对环境生态变化反应迟钝，生产方式被动。

以上问题，在西欧和我国企业界都很常见，可为企业诊断的参考。

基于对上述种种问题的认识，企业主管人员在发掘问题时应重点注意三点：首先是采取 20/80 的重点原理，亦即对少数占公司销售量绝大部分的关键性产品进行诊断；其次，诊断要顾及总体的影响，即对某些在未来可能对公司有较大影响的产品进行诊断，瞻前顾后考虑总体性；第三，分清征候与症结。

诊断的方法则无外乎以下三条，第一是矩阵，即以管理矩阵的各项要素着手逐项诊断，如管理功能的策划，组织、用人、推导、创新、协调、管制、主管人员能力培训等，此外，经营功能的各项因素的人事，生产、行销、财务、研究、顾客服务等项，也应进行诊断，不能遗漏。第二是细化，即把有问题的地方用细化或再分类的方法来加以确定。第三是比较，即比较发生问题的情况和公司过去的情况或竞争者的情况，从而使诊断的结果正确性更大。

综上所述，经营决策失误所引发的教训和启示，虽然因时间地点人物环境的不同而各异，但“他山之石，可以攻玉”，愿与读者共勉之！

