

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

哈佛商学院MBA案例教程
(上)

 **E-BOOK**
内网资料 非卖品

引言：哈佛商学院案例教学法简介

号称资本主义西点军校的哈佛商学院（简称 HBS）是美国培养企业管理人才最著名的学府。美国许多大企业家和政治家都在这里学习过。在美国五百家最大公司里担任最高职位的经理中，有五分之一毕业于这所学院。因此，哈佛工商管理硕士成了权力和金钱的象征，成了许多美国青年梦寐以求的学位。

哈佛商学院是美国首屈一指的高等学府，建校已七十九年。它有着与众不同的使命和不同凡响的校风。哈佛商学院重视理论与实践之间的某种平衡。没有一所管理学校比它更致力于适合实践者的需要了。它是一个学者、决策者和实干家的大集体。其校友影响之大，实非言语所能形容。全校有一种超越学科界限的特殊的集体精神。

案例教学法是哈佛商学院的传家宝。每个案例描写的都是工商企业将遇到的真实问题。有的案例似乎是从一个将军的角度叙述整个战局，有的则像是记录一个士兵模糊片面的印象。有时案例故意不给应有的信息，有时又故意多给一些。案例的最后，总是问你：

“你说该怎么办？”

案例法的精髓不在于让学生强记内容，而是迫使他们开动脑筋思考，苦苦地思考。当然不是无休止的思考，第二天一早他们就得带着行动方案去上课。其实现实世界也往往如此。我们不可能掌握一切应该知道的信息，有价值的信息又常常混杂在一大堆纷乱的信息之中。现实世界中多半没有一种精确的答案，却有受时间、资源、人才等条件限制的多种选择。案例法训练的是决策的艺术，意在锻炼学生在不圆满的条件下作出决策的能力。

案例法成功的一个重要因素在于学生的质量。商学院将新生分成从 A 到 I 的九个班，每班九十人，有固定的教室，按同学的背景、经历、特长、兴趣配组成班。学生中有美国参议员的子女，有已经获得博士学位的理科生，有奥运会运动员，有西点军校的教官，有税务律师，有会计师，有银行家，有工程师。

无论学生过去学的专业是什么，第一年的课全是必修课。内容有会计学、管理经济学、市场营销学、写作讲演课、组织行为学、生产管理、人力资源管理、企业战略、国际政治经济学和管理模拟竞赛。

哈佛的节奏是紧张的，也必然如此。要在短短两年里培养出总经理式的人才谈何容易！哈佛教育的价值在于：把通常需要多年工作实践方能获得的经验浓缩到两年课程里，将涉世不深的学生“催熟”。

在两年里，学生们要分析八百多个案例。而制作和设计这些经营案例的，既有哈佛大学的教授，也有该校的毕业生，还有其他有关的研究者。为了保证这些案例的多样性和全面性，所有案例在正式列入课程之前，都要经过反复认真的讨论。一个案例通常要讲两、三节课，每节课 80 分钟。

每节课开始，任课教授首先指定一个学生起来说明案例，分析问题并提出解决问题的手段，或者指出实现公司目标的方法和途径。所给的时间一般是 10~20 分钟。

然后其他学生从自己的角度来分析同一个案例，阐述自己的看法，以及在哪些地方比第一个发言者更好。学生们为了能争得发言的机会，往往是你

喊我叫，互不相让。教室里经常乱作一团，教授则努力控制局面，引导发言。但往往总有不少学生，不顾教授的提议，仍然在那里唇枪舌剑，有时教授不得不采取威吓学生的强硬手段，以便使讨论能够按照正常秩序继续进行下去。

HBS 讲课用的案例，与一般学院所用的案例有很大的不同。一般学院往往预先准备好了案例的分析结果，作为正确答案。但 HBS 认为，一个案例的正确答案，决不是唯一的。案例分析的结果，往往是一个中间产物，最后总会留下很多悬而未决的问题。

因此，有时甚至有意识地在案例制做时把一些重要的资料或数据漏掉。它重视如何适应形势和形势变化去确定更好的、更有效的管理手段，而不太重视经营问题的解决结果。

HBS 的教学重视的是如何分析复杂的企业形势的“方法”。

因此可以说，HBS 的案例教学，不是去寻找正确答案的教学，实际上也不存在绝对的正确答案，存在的只是可能正确处理和解决问题的具体方法，而解决问题的方法是对还是错，只是个人对经营状况的理解和判断的不同。

从某种意义上说，在两个学年里学完 800 多个案例，就好比用两年时间玩一个巨大无比的拼图游戏一样。尽管每一小块都有特定的位置，但您先拼哪一块，先从边上拼，还是从角上拼或是从中间拼，可以是千变万化的，全凭个人意愿。

HBS 的案例教学法，是力图把学生置于一个实际经营者的立场上，从实战的环境出发，来学习什么是经营和如何经营。发给学生的讲义和资料，靠死记硬背是绝对消化不了的，要想把课程内容真正学到手，就必须每天晚上读完 2~3 个案例。还要对它们进行详细的分析，并作出笔记。要充分准备好一个案例，一般需要两个小时以上的时间，没有一目十行的阅读能力和超人的分析能力，是根本吃不消的。

这是一位 HBS 的毕业生来谈她第一次做案例报告时的经历：

担任市场营销课的教授点名叫我谈谈布莱克·德克案例时，我顿时心怦怦跳起来。我打算向正在等我发言的全班同学公布我拟定的将 GE 公司电动工具部门合并到布莱克·德克公司的实施计划。

我扫了一眼笔记，试图想回忆起昨晚已拟好的报告要点。但当我意识到没有算出实施我的计划所要达到的盈亏平衡点的销售量时，感到一阵紧张。我知道同学们肯定会发现这点遗漏，但我已没有时间了。我抬起头来，不看笔记了。

教室安静极了，所有眼睛都盯着我。“我制定了一个中长期实施计划”，我开始说道。在我发言时，教授将计划的目标和关键步骤一一列举在黑板上。我花了大约 10 分钟时间，讲了布莱克·德克公司应实施的生产和市场营销策略，讲了策略的投资预算和时间进度安排，以及对付各方面竞争对手的应变措施。

当发言进入总结阶段时，我甚至有些得意洋洋。因为就在昨天晚上，我们课外学习小组已经充分讨论过这个案例。我确信自己的报告是一流的！

然而，我话音未落，80 多只手毫不容气地举起来，准备攻击我的计划。这就是我在哈佛商学院第一次做案例报告的经历。

没有人能够在哈佛商学院“混”出个文凭来。在哈佛商学院经历过的一

切，会像洗礼一样深深地影响着学生们的性格和将来的人生。

HBS 的两年学校生活，会抓住和拥有你的整个身心，不断地向你的智力和忍受力的极限挑战，并帮助和促使你去延伸这些极限。

在 HBS 没有什么轻松容易的事。所有人都必须全力以赴。

案例教学法强迫学生参与课堂讨论。要求学生从真正“老板”的角度考虑问题。学生们除主动地参与课堂教学外，还组成课外学习小组，来缓解巨大的学习压力。

为了能考试及格并取得毕业证书，学生们必须在自己的学习中发挥积极主动性。正是这种参与性的、苏格拉底式的方法。才使 HBS 在林立的商学院竞争中居于领先地位，才使它的学生成为高级管理人才和未来“老板”的好苗子。在哈佛商学院，你学到的不仅仅是管理知识，更重要的是它教你如何思考问题。

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

即使没有多大名气的教授，也都很有上课天赋，运用案例法激发学生，促使他们去思索，去探讨。当然，这种方法并非十全十美，甚至令人恼怒。但总的来说，它是一种特别的学习方法，这种方法之所以能够在 HBS 行得通，是因为在 HBS 教与学的都是一流的教授和学生。

哈佛商学院的案例分析教学法，不是去寻找正确答案的教学，实际上也不存在绝对正确的答案，存在的只是可能正确处理 and 解决问题的具体方法，而解决问题的方法是对还是错，只是个人对经营状况的理解和判断的不同。

通过学习，培养学生们的这种正确答案并非一个多向、发散型的思维方式，也正是哈佛商学院教学方式的特色所在。

HBS 的案例教学法是一个不断向学生“加压”的学习机制。上课与否以及课堂上的表现，占学习成绩的 25~50%。所以学生们非常重视上课前的预习和课堂上的发言。

教授在讲课之前总要环视一遍教室，他是在挑选最先发言的学生。这时的教室会让人明显感到一种恐怖气氛，如果你被教授提名，却没有进行充分的预习而不得不“Pass”的话，就犯了哈佛商学院的“大忌”。

因为按照记分规则，如果你选择“pass”的话，成绩就会自动拉下一档；“Pass”两次之后就可能拿不到学分；三次以上的“Pass”，不但拿不到学分，而且还会受到校方“行为不良”的警告，严重的会被勒令退学。

在教授物色人选的时候，那些不甘人后的学生，会处于绝对的紧张状态，或咳嗽一声，或掉一下笔，或者挠一下头发，作出企图避开或吸引教授视线的动作，都将是一场“黑色喜剧”。

尽管如此，一旦有哪个家伙被提起来开始作报告的时候，其余的 80 多名学生马上就会变得精神抖擞，聚精会神地寻找该同学的错误，推敲自己的发言怎样才能谈得比他更好，更出风头。他们完全忘记了，如果是自己站在那里发言的话，也会不可避免地犯同样的错误。

当那个可怜巴巴的学生脸色发青、满头是汗地结束自己的报告之后，其余的人会一齐举起手来要求发言，于是“自由发言时间”的论战就开始了。

由于学习非常紧张，很多 HBS 学生在第一年上学期间，除了教授和同学之外，很少能接触其他人，又由于课程的进展非常快，一旦误课就很难赶上，因此，生病是最令人讨厌的事情。只要不太重的病，学生们总是尽量坚持去上课，所以在上学期间必须注意身体健康。

在哈佛，学生们不但要学习企业管理方面的知识，而且还要学会处理其他很多课题，他们必须培养自己各方面的决策能力。而且要做到这些决策的自我认可。换句话说，哈佛重视培养有独立思考能力的人才。

实际上，在上课讨论、小组研究以及宿舍里相互交换笔记等等活动中，学生们之间的互相交流和帮助，会花掉不少的时间。但从根本上来说，能否真正学好，全靠个人的努力。

哈佛商学院所追求的东西简单明了，那就是让学生掌握成功地经营企业的思路和方法，学生们必须有一种能力，使自己能够站在一个高层次来把握和分析问题，能够面对复杂多变的情况，把重要的和不重要的事情区别开来。

他们还必须具备另一种能力，就是在缺少足够和必要信息的情况下，也能够作出正确和果断的判断和指示。他们必须知道在现实的企业管理中，没有人会给你准备好正确的答案，并且任何答案都不会是完美的，总会有一些地方是错误的，至少是不尽人意的。

哈佛学生的脑子里被灌输的是，如果你希望走向社会后，在任何时候都想得到应有的评价，那么你在哈佛学习期间，就没有晒太阳的闲功夫。

哈佛的案例主要是商业发展中的各种经济事件，它的范围非常广阔，随着教程内容涉及面的扩展，各种各样的案例都有，包括用人、广告、策划、营销、管理、预测……等等。

可以这么说：任何一个单位或企业只要可能出现的问题，在哈佛商学院案例中都会找到雷同事件，所以，对哈佛学生来说，走向社会，进入任何一个公司或企业，都会对各种现象得心应手，更包括商业竞争的手段与策略。

关于哈佛案例，我们将从以下章节开始，向读者朋友们介绍，本书案例完全根据哈佛商学院 MBA 教程设制，是教程的案例分折，也是理论教程的补充与完善。

哈佛商学院 MBA 案例教程(上)

第一章 人事管理

第一节 沟通

人际交往的前题就是与人沟通。同样，沟通在商业活动中也居于极其重要的地位，作为一个企业或公司领导管理者如果不能对下属或员工进行行之有效的沟通，了解员工的需求，吸取职员的优点和特长，那么，这个管理者起码是个不称职的管理者，或者说不应该是个管理者。

在哈佛案例教学里，很重视人的管理，尤其是沟通这门商业界的高层管理艺术。况且在现今这个商业社会里最注重的就是“员工意见沟通”。“员工意见沟通”这一词汇现已被扩充为“公司上下意见沟通”。

这是因为真正的意见沟通是双方的，如果管理阶层和员工之间无法以面对面的方式来融洽地进行交换意见，那么意见沟通是不可能收到任何效果的，然而，至今在许多公司所谓“意见沟通”，只不过是停留在布告栏上或管理政策上而已。

[案例一]

迪特尼公司的企业员工意见沟通制度

迪特尼·包威斯公司，是一家拥有 12000 余名员工的大公司，它早在 20 年前就认识到员工意见沟通的重要性，并且不断地加以实践。现在，公司的员工意见沟通系统已经相当成熟和完善。特别是在 80 年代，面临全球性的经济不景气，这一系统对提高公司劳动生产率发挥了巨大的作用。

公司的“员工意见沟通”系统是建立在这样一个基本原则之上的：个人或机构一旦购买了迪特尼公司的股票，他就有权知道公司的完整财务资料，并得到有关资料的定期报告。

本公司的员工，也有权知道并得到这些财务资料，和一些更详尽的管理资料。迪特尼公司的员工意见沟通系统主要分为两个部分：一是每月举行的员工协调会议，二是每年举办的主管汇报和员工大会。

（一）员工协调会议

早在 20 年前，迪特尼·包威斯公司就开始试行员工协调会议，员工协调会议是每月举行一次的公开讨论会。在会议中，管理人员和员工共聚一堂，商讨一些彼此关心的问题。无论在公司的总部、各部门、各基层组织都举行协调会议。这看起来有些像法院结构，从地方到中央，逐层反映上去，以公司总部的首席代表协会会议为最高机构。员工协调会议是标准的双向意见沟通系统。

在开会之前，员工可事先将建议或怨言反映给参加会议的员工代表，代表们将在协调会议上把意见转达给管理部门，管理部门也可以利用这个机会，同时将公司政策和计划讲解给代表们听，相互之间进行广泛的讨论。

在员工协调会议上都讨论些什么呢？这里摘录一些资料，可以看出大致情形。

问：新上任人员如发现工作与本身志趣不合，该怎么办？

答：公司一定会尽全力重新安置该员工，使该员工能发挥最大作用。

问：公司新设置的自动餐厅的四周墙上一片空白，很不美观，可不可以搞一些装饰？

答：管理部门已拟好预算，准备布置这片空白。

问：公司的惯例是工作 8 年后才有 3 个星期的休假，管理部门能否放宽规定，将限期改为 5 年？

答：公司在福利工作方面作了很大的努力，诸如团体保险。员工保险、退休金福利计划、增产奖励计划、意见奖励计划和休假计划等。我们将继续秉承以往精神，考虑这一问题，并呈报上级，如果批准了，将在整个公司实行。

问：可否对刚病愈的员工行个方便，使他们在复原期内，担任一些较轻松的工作。

答：根据公司医生的建议，给予个别对待，只要这些员工经医生证明，每周工作不得超过 30 个小时，但最后的决定权在医师。

问：公司有时要求员工星期六加班，是不是强迫性的？如果某位员工不愿意在星期六加班，公司是否会算他旷工？

答：除非重新规定员工工作时间。否则，星期六加班是属于自愿的。在销售高峰期，如果大家都愿加班，而少数不愿加班，应仔细了解其原因，并尽力加以解决。

要将迪特尼 12000 多名职工的意见充分沟通，就必须将协调会议分成若干层次。实际上，公司内共有 90 多个这类组织。如果有问题在基层协调会议上不能解决，将逐级反映上去，直到有满意的答复为止。事关公司的总政策，那一定要在首席代表会议上才能决定。总部高级管理人员认为意见可行，就立即采取行动，认为意见不可行，也得把不可行的理由向大家解释。员工协调会议的开会时间没有硬性规定，一般都是一周前在布告牌上通知。为保证员工意见能迅速逐级反映上去，基层员工协调会议应先开。

同时，迪特尼公司也鼓励员工参与另一种形式的意见沟通。公司在四处安装了许多意见箱，员工可以随时将自己的问题或意见投到意见箱里。

为了配合这一计划实行，公司还特别制定了一项奖励规定，凡是员工意见经采纳后，产生了显著效果的，公司将给予优厚的奖励。令人欣慰的是，公司从这些意见箱里获得了许多宝贵的建议。

如果员工对这种间接的意见沟通方式不满意，还可以用更直接的方式来面对面和管理人员交换意见。

（二）主管汇报

对员工来说，迪特尼公司主管汇报、员工大会的性质，和每年的股东财务报告、股东大会相类似。公司员工每人可以接到一份详细的公司年终报告。

这份主管汇报有 20 多页，包括公司发展情况、财务报表分析、员工福利改善、公司面临的挑战以及对协调会议所提出的主要问题的解答等。公司各部门接到主管汇报后，就开始召开员工大会。

（三）员工大会

员工大会都是利用上班时间召开的，每次人数不超过 250 人，时间大约 3 小时，大多在规模比较大的部门里召开，由总公司委派代表主持会议，各部门负责人参加。会议先由主席报告公司的财务状况和员工的薪金、福利、分红等与员工有切身关系的问题，然后便开始问答式的讨论。

这里有关个人问题是禁止提出的。员工大会不同于员工协调会议，提出

来的问题一定要具有一般性、客观性，只要不是个人问题，总公司代表一律尽可能予以迅速解答。员工大会比较欢迎预先提出问题的这种方式，因为这样可以事先充分准备，不过大会也接受临时性的提议。

下面列举一些讨论的资料：

问：本公司高级管理人员的收入太少了，公司是否准备采取措施加以调整？

答：选择比较对象很重要。如果选错了参考对象，就无法作出客观评价，与同行业比较起来，本公司高层管理人员的薪金和红利等收入并不少。

问：本公司在目前经济不景气时，有无解雇员工的计划？

答：在可预见的未来，公司并无这种计划。

问：现在将公司员工的退休基金投资在债券上是否太危险了？

答：近几年来债券一直是一种很好的投资，虽然现在比较不景气，但是，如果立即将这些债券脱手，将会造成很大损失，为了这些投资，公司专门委托了几位财务专家处理，他们的意见是值得考虑的。

迪特尼公司每年在总部要先后举行 10 余次的员工大会，在各部门要举行 100 多次员工大会。

那么，迪特尼公司员工意见沟通系统的效果究竟如何呢？

在 80 年代全球经济衰退中，迪特尼公司的生产率每年平均以 10% 以上的速度递增。

公司员工的缺勤率低于 3%，流动率低于 12%，在同行业最低。

许多公司经常向迪特尼公司要一些有关意见沟通系统的资料，以作参考。

讨论：

迪特尼公司是怎样具体实施员工沟通制度的？

仔细分析迪特尼公司的总体指导原则是什么？依据是什么？

既然迪特尼公司的这种方法能取得如此效果，为什么至今采用这种方法的公司不多？

第二节 人员培训

人才的培训是出于公司的需要，然而如何培训，却不能仅仅靠管理者的意愿，更重要的是要培育企业界所需要的人才。所以，以更具效率的方式来培育人才，才是管理者罗致人才的重点。

一个刚上任的企业高层管理人才，很有可能采取大刀阔斧的方法，试图在短时间内使自己所管辖的部门脱胎换骨。然而，事情并不那么简单，须知，一切的经营管理法，都离不开人性因素。

[案例二]

野口音光的培训观念

音光公司新任的管理者刚上任几天，就对中层干部以及工作环境产生极大的不满，于是就有重新给予中层干部新的教育。改善工作环境等的构想出现。由于对部属的工作态度不满意，就会产生重新教育部属的动机，这也是管理者想要“重新塑造中层干部”的意愿，简单地说，就是塑造管理者能使用的中层干部。

这样一来，这些中层干部常会和企业界所要求的人才完全脱节，而只是单纯凭管理者的意思塑造出一个“很听话和什么事都肯做的中层干部”。这种想法如果扩展到整个企业界的人事管理上，就会使组织里的每个成员，只是墨守成规地完成上司的命令而毫无变化。虽然领导效率会提高，然而其缺乏判断及思考的能力，也将成为阻碍公司发展的绊脚石。

人才的培育是因公司的需要。然而如何培育，却不能仅靠管理者的意愿，想怎样就怎样。必须让中层干部能表现他的才华，并借此增加他的工作能力，以完成公司所指定的工作目标。更重要的是，要培育企业界所需要的人才。所以，以更具效率的方式来培育人才，才是管理者网罗人才的重点。

在野口音光的培训观念中，中层干部训练的目的有三：

(1) 训练中层干部成为办事能力很强的人，因此必须给予中层干部实际学习的机会，同时也要训练中层干部成为一个行事小心的人。

工作认真并不代表中层干部对整个工作状况非常了解。然而有的管理者往往以为认真就代表对工作了解，于是一心栽培工作认真的中层干部，殊不知认真的态度只是表面现象，实际上，他对整个工作概况全然不知。

因此为了了解中层干部对工作的认识有多少，就必须经常询问中层干部工作的目的为何？以及基本知识是否明了？因为就算有长时间的工作经验，谁也无法完全了解真正的工作内容，况且人人都有惰性，很少提出工作上的疑问。

(2) 形成工作单位的文化，也就是小集团的活性化。借此增进中层干部们的团结精神以及相互间的信赖关系，并且实现为人处世的教育。

然而，诸如此类的教育方式，有很多是很难实行的。所以不少管理者经常利用别的单位做集合教育，却反而造成管理者的能力丧失以及不良的后果，因为这种教育多半是依赖人事部门的力量在进行，所以管理者应该发挥本身的力量，使得自己领导的单位，形成单位文化才对。对刚上任或对这种教育方式不太了解的管理者而言，如要进行单位教育、就必须充实内在涵养，这才是一个成功管理者的条件。

(3) 训练中层干部成为企业界的中流砥柱。尽管企业界不断地高喊教育人才的口号，然而真正负责任，肯为训练中层干部而做长期计划的管理者，却不多见。

训练中层干部成为优秀人才已是企业的重要方针，然而许多管理者并没有真正去实行，至于要培育优秀人才，从上任的第一天。就应该开始实行。

讨论：

野口音先是怎样评价培养中层干部这一观点的？

有人认为将中层干部培训，使之成为具有高级管理者的素质，会影响高层管理的权力，你怎样认为？

倘若你是一个刚上任的高级管理者，你将采取怎样的态度对待中层干部？[案例三]美国斯图·伦纳德奶制品商店：访问竞争对手美国斯图·伦纳德奶制品商店的经理斯图·伦纳德培训教育中层干部，使他们成为零售业务和竞争分析方面的专家，成为主人翁、成为胜者的方法很独特，其做法就是访问竞争对手。

他经常挑选一个与自己商店的经营有相似之处的竞争对手作为访问对象。去访问时，不管是远是近，即使是几百公里以外的地方，他也会带上 15 个下属一同前往。

为此，他还专门设计了定员 15 人的面包车。当这些下属随着中层干部出发时，就意味着他们参加了一个“主意俱乐部”，将接受斯图·伦纳德对他们的挑战：谁能第一个从竞争对手的经营管理中受到启发，提出对本公司有用的新思想？能不能保证自己至少提出一条新思想？因为这是访问回去后必须立即付诸实现的，是访问的目的。

虽然斯图·伦纳德商店的经营不错，但在整个访问过程中坚决禁止任何人提及任何自己比被访问者干得更好之类的话题，为的是让每个访问者都能至少找到一处竞争者比斯图·伦纳德商店干得好的地方。

对于这种做法，他解释说：“给别人挑一点毛病是很容易的，例如发这样的议论：‘这些家伙根本不知道该做这个或那个’，可这种做法对我们来说无异于陷阱，一不小心就会掉进去。因此，我们订了一条规矩，不允许说这种话，你应当尽量找出一件竞争对手比我们干得好的事，很可能那只是一些小事，但是只有这样你才能不断改进自己的工作。”

从竞争对手那里获得的新思想还要通过商店的定期通讯刊物《斯图新闻》介绍给全体中层干部。

斯图·伦纳德的这一做法，其关键在于无情地解剖自我。基层中层干部也是专家，通过肉眼观察分析去抓住那些虽小但立即可以做到的事情，对于提高中层干部素质和敏锐的经营神经将十分有效。

讨论：

斯图·伦纳德采取的是怎样的一套培训人员的制度？

根据文中叙述，分析斯图·伦纳德采取的一套“实地比较法”的依据是什么？

假如 15 位员工没有一个发现新问题，找出竞争对手比自己商店优越的地方，那么，斯图·伦纳德将怎么办？

[案例四]

IBM 公司“心力交瘁”课程与模拟角色

国际商用机器公司 (International Business Machines Corporation, IBM) 是一家拥有 40 万中层干部, 520 亿美元资产的大型企业, 其年销售额达到 500 多亿美元, 利润为 70 多亿美元。它是世界上经营最好、管理最成功的公司之一。

在计算机——这个发展最迅速、经营最活跃的行业里, 其销量居世界之首, 多年来, 在《幸福》杂志评选出的美国前 500 家公司中一直名列榜首。

IBM 公司追求卓越, 特别是在人才培养、造就销售人才方面取得了成功的经验。具体地说, IBM 公司决不让一名未经培训或者未经全面培训的人到销售第一线去。销售人员们说些什么、做些什么以及怎样说和怎样做, 都对公司的形象和信用影响极大。如果准备不足就仓促上阵, 会使一个很有潜力的销售人员夭折。因此该公司用于培训的资金充足, 计划严密, 结构合理。一到培训结束, 学员就可以有足够的技能, 满怀信心地同用户打交道。不合格的培训几乎总是导致频繁地更换销售人员, 其费用远远超过了高质量培训过程所需要的费用。

这种人员的频繁更换将会使公司的信誉蒙受损失, 同时, 也会使依靠这些销售人员提供服务和咨询的用户受到损害。近年来, 该公司更换的第一线销售人员低于 3%, 所以, 从公司的角度看, 招工和培训工作是成功的。

IBM 公司的销售人员和系统工程师要接受为期 12 个月的初步培训, 主要采用现场实习和课堂讲授相结合的教学方法。

其中 75% 的时间是在各地分公司中度过的; 25% 的时间在公司的教育中心学习。分公司负责培训工作的中层干部将检查该公司学员的教学大纲, 这个大纲包括从公司中学员的素养、价值观念、信念原则到整个生产过程的基本知识等方面的内容。学员们利用一定时间与市场营销人员一起访问用户, 从实际工作中得到体会。

此外, 还经常让新学员在分公司的会议上, 在经验丰富的市场营销代表面前, 进行他们的第一次成果演习。有时, 有些批评可能十分尖锐, 但学员们却因此增强了信心, 并赢得同事们的尊敬。

该公司从来不会派一名不合格的代表会见用户, 也不会送名不合格的学员去接受培训, 因为这不符优秀企业的概念。

销售培训的第一期课程包括 IBM 公司经营方针的很多内容, 如销售政策、市场营销实践以及计算机概念和 IBM 公司的产品介绍。第二期课程主要是学习如何销售。在课堂上, 该公司的学员了解了公司有关后勤系统以及怎样应用这个系统。他们研究竞争和发展一般业务的技能。学员们在逐渐成为一个合格的销售代表或系统工程师的过程中, 始终坚持理论联系实际的学习方法。学员们到分公司可以看到他们在课堂上学到的知识的实际部分。

现场实习之后, 再进行一段长时间的理论学习, 这是一段令人“心力交瘁”的课程: 紧张的学习每天从早上 8 点到晚上 6 点, 而附加的课外作业常常要使学生们熬到半夜。

在商业界中, 人们必须学会合理安排自己的时间, 他们必须明白: “充分努力意味着什么?” “整个通宵是否比只学习到晚上 10 点好?” 课程开始之前, 像在学校那样, 要对学员分班, 分班时的考试是根据他们的知识水平

决定的。

经过一段时间的学习之后，考试便增加了主观因素，学员们还要进行销售演习，这是一项具有极高的价值和收益的活动。个用户判断一个销售人员的能力时，只能从他如何表达自己的知识来鉴别其能力的高低，商业界就是一个自我表现的世界，销售人员必须做好准备去适应这个世界。

有时，学员们的所作所为还保留着某些学生气，他们对培训课程的某些方面感到不满，遇到这类情况，公司就会告诉他们：“去学校上学，你们每年大约要付 15000 美元的学费。所以，应当让我们决定什么是最好的。这就是经济规律，同时，也是你们学习经营的第一件事。”一般情况下，学员们在艰苦的培训过程中，在长时间的激烈竞争中迅速成长，每天长达 14~15 小时的紧张学习压得人喘不过气来，然而，却很少有人抱怨，几乎每个人都能完成学业。

IBM 公司市场营销培训的一个基本组成部分是模拟销售角色。在公司第一年的全部培训课程中，没有一天不涉及这个问题，并始终强调要保证演习或介绍的客观性，包括为什么要到某处推销和希望达到的目的。

同时，对产品的特点、性能以及可能带来的效益要进行清楚的说明和演习。学员们要学习问和听的技巧，以及如何达到目标和寻求定货等等。假若用户认为产品的价钱太高的话，就必须先看看是否是一个有意义的项目，如果其它因素并不适合这个项目的話，单靠合理价格的建议并不能使你得到定货。

该公司采取的模拟销售角色的方法是，学员们在课堂上经常扮演销售角色，教员扮演用户，向学员提出各种问题，以检查他们接受问题的能力。这种上课接近于一种测验，可以对每个学员的优点和缺点两方面进行评判。

另外，还在一些关键的领域内对学员进行评价和衡量，如联络技巧，介绍与演习技能，与用户的交流能力以及一般企业经营知识等。对于学员们扮演的每一个销售角色和介绍产品的演习，教员们都给出评判。

特别应提出的是 IBM 公司为销售培训所发展的具有代表性、最复杂的技巧之一就是阿姆斯特朗案例练习，它集中考虑一种假设的、由饭店网络、海洋运输、零售批发、制造业和体育用品等部门组成的、具有复杂的国际间业务联系。

通过这种练习可以对工程师、财务经理、市场营销人员、主要的经营管理人员、总部执行人员等的形象进行详尽的分析。这种分析使个人的特点、工作态度，甚至决策能力等都清楚地表现出来。

由教员扮演阿姆斯特朗案例人员，从而创造出了一个非常逼真的环境。在这个组织中，学员们需要对各种人员完成一系列错综复杂的拜访。面对众多的问题，他们必须接触这个组织中几乎所有的人员，从普通接待人员到董事会成员。

由于这种学习方法非常逼真，每个“演员”的“表演”都十分令人信服。所以，每一个参加者都能像 IBM 公司所期望的那样认真地对待这次学习机会。这种练习的机会就是组织一次向用户介绍发现的问题，提出该公司的解决方案和争取定货的模拟用户会议。

讨论：

上述案例中公司的具体做法你是否有自己的意见？

他们的具体指导方针和依据是什么？有什么现实意义？

IBM 公司对新员工是采取怎样的培训方式？

假如你是 IBM 的培训部经理，你将怎样去设计一套培训方案？

[案例四]

松下幸之助的培训之道

松下幸之助认为，一个人的能力是有限的，如果只靠一个人的智慧指挥一切，即使一时取得惊人的进展，也肯定会有行不通的一天。

因此，松下电器公司不是仅仅靠总经理经营，不是仅仅依靠干部经营，也不是仅仅依靠管理监督者经营，而是依靠全体职工的智慧经营。松下幸之助把“集中智慧的全员经营”作为公司的经营方针。

为此，公司努力培养人才，加强职工的教育训练。公司根据长期人才培养计划，开设各种综合性的系统的研修、教育讲座。

公司有关西地区职工研修所、奈良职工研修所、东京职工研修所、宇都官职工研修所和海外研修所等五个研修所。

由此可以看出，松下所以取得如此巨大的成就，除特定的历史条件和社会环境外，他的经营思想的精华——人才思想奠定了他事业成功的基础。松下先生说：“事业的成败取决于人”，“没有人就没有企业”，松下电器公司既是“制造电器用品”的公司，又是“造就人才的公司”。

松下认为，人才可遇不可求，人才的鉴别，不能单凭外表，人才效应不能急功近利，领导者不能操之过急。

如何去获得人才，或许有些人认为要靠运气或缘分。但事实证明，人才是要去寻求的。天下万物都是必须常常有求才若渴的心，人才才会源源而至。

松下认为吸引人们来求职的手段，不是靠高薪，而是靠企业所树立的经营形象。

目前所有中、小企业的烦恼，在于不易吸收人才，甚至于大企业也有同样的隐忧。就现在的日本来说，大都缺乏劳动人口，但是，在日本，初中或高中毕业后就做事的人，有好几万。因此，如果有意录用，就不可能找不到人，但如想雇用合适的人才，就必须使你的企业有吸引人的魅力。以经商而言，唯有培养这种吸引人的魅力，才能逐渐地争取到所需要的人才。

松下认为争取人才最好不要去挖墙角。

松下认为被挖来的人不一定全部是优秀的人，当然，可信赖的人的确不少，可是还是有些不可靠的，所以还是不做的好。

如果碰到有要想从事新工作的人，只要这个新人人品好，就可以让他去学习，不必非要用有经验的人。

公司应招募适用的人才，程度过高，不见得就合用。

人员的雇用，以适用公司的程度为好，程度过高不见得一定有用，而且有些人会说：“这种烂公司真倒霉。”如果换成一个普通程度的人，他会感激地说“这个公司还蛮不错的”而尽心地为公司工作。

“适当”这两个字很要紧的，适当的公司，适当的企业，招募适当的人才，如果认真求才，虽然不能达到 100%，但 70% 大概不成问题，达到 70%，有时候反而会觉得更好。

所以，程度过高，不见得就合用，只要人品好、肯苦干，技术和经验是

可以学到的，即所谓劳动成果 = 能力 × 热忱（干劲）。

提拔年轻人时，不可只提升他的职位，还应该给予支持，帮他建立威信。

不过，提拔人才时最重要的一点是，绝不可有私心，必须完全以这个人是否适合那份工作为依据。松下认为，树立了这种提拔风气，有利于青年的成长，会带动整个公司各个方面的进步。

松下先生要年轻的职员这样回答顾客提出“松下电器公司是制造什么的”问题，说“松下电器公司是制造人才的地方，兼而制造电气器具。”松下的心愿是这样的：事业是人为的，而人才则可遇而不可求，培养人才就是当务之急，如果不培养人才，事业成功也就没有希望。日本顾客这样评价：“别家公司输给松下电器公司，是输在人才运用。”

对于人才的标准，松下这样认为：不念初衷而虚心好学的人，不墨守成规而常有新观念的人，爱护公司和公司成为一体的人，不自私而能为团体着想的人，有自主经营能力的人，随时随地都有热忱的人，能得体支使上司的人，能忠于职守的人，有气概担当公司重任的人。

现在松下公司课长、主任以上的干部，多数是公司自己培养起来的。为了加强经常性的教育培训，总公司设有“教育训练中心”，下属八个研修所和一个高等职业学校，这八个研修所是：中央社员研修所，主要培训主任、课长、部长等领导干部；制造技术研修所，主要培训技术人员和技术工人；营业研修所，主要培训销售人员和营业管理人员；海外研修所，负责培训松下在国外的工作人员和国内的外贸人员，东京、奈良、宇都宫和北大阪四个地区社员研修所分别负责培训公司在该地区的工作人员，松下电器高等职业训练学校负责培训刚招收进来的高中毕业生和青年职工。

松下的职工教育是从加入公司开始抓起的。凡新招收的职工，都要进行八个月的实习培训，才能分配到工作岗位上。

为了适应事业的发展，松下公司人事部门还规定了下列辅助办法：

第一，自己申请制度：干部工作一段时间后，可以自己主动·向人事部门“申请”，要求调动和升迁，经考核合格，也可以提拔使用。

第二，社内招聘制度：在职位有空缺时，人事部门也可以向公司内部招聘适当人选，不一定非在原来单位中论资排辈依次提拔干部。

第三，社内留学制度：技术人员可以自己申请、公司批准、到公司内办的学术或教育训练中心去学习专业知识。公司则根据事业发展需要，优先批准急需专业的人才去学习。

第四，海外留学制度：定期选派技术人员、管理人员到国外学习，除向欧美各国派遣留学生外，也向中国派遣留学生，北京大学、复旦大学都有松下公司派来的留学生。

由于松下公司把人才培养放在首位，有一套培养人、团结人、使用人的办法，所以在松下体制确立以来，培养了一支企业家、专家队伍。事业部长一级干部中，多数是有较高学历的、熟悉资本主义管理的，不少人会一门或几门外语，经常出国考察，知识面广，年纪较轻，比较精干，而且雄心勃勃，渴望占领世界市场，有在激烈竞争中获胜的志向，这是松下公司能够实现高效率管理的前提。

在如何培养人才上，松下有自己独到的见解：

一、注重人格的培养

名刀是由名匠不断锻炼而成的；同样地，人格培养，也要经过千锤百炼。

松下认为，造成社会混乱的原因，可能在于忽略了身为社会人所应有的人格锻炼。

缺乏应有的人格锻炼，就会在商业道义上，产生不良的影响。

二、注重员工的精神教育和人才培养

对员工精神和常识上的教导，是身为经营者的责任。松下力主培养员工的向心力，让员工了解公司的创业动机、传统、使命和目标。

三、要培养员工的专业知识和正确的价值判断

没有足够的专业知识，不能满足工作上的需要，但如果员工没有正确的判断事物的价值，也等于乌合之众，无法促进公司以至社会的繁荣。

不过，培养员工正确地判断能力，不是件简单的事。全知全能的神，能具备先知先觉的见解。但凡人，却无法以无误的见解，来判断事物真正的价值。

但是只要随时养成判断价值的意识，就会有准确地判断。这样，做事时就能尽量减少失败。所以，在平常应该多参考别人的意见，和自己的想法作比较，而想出更好的方式，做最妥善的决定。

所以，应该鼓励员工不断地努力，相互学习，研究如何才是正确的价值判断。

四、训练员工的细心

细心体贴，看起来似乎是不足以挂齿的小节，其实是非常紧要的关键，往往足以影响大局。

因为在日新月异的现代世界上，如果人们犯一点差错，就可能招致不可挽回的局面，所以，这种体贴而用心的表现，看起来不足挂齿，其实是至关重要的。

五、培养员工的竞争意识

松下认为，无论政治或商业，都因比较而产生督促自己的力量，一定要有竞争意识，才能彻底地发挥潜力。公司不仅要为当前贸易造就竞争强人，而且要为二十一世纪培养人才。

六、重视知识与人才相结合

知识是一种兵器，这种兵器要碰到人才，才能发挥它的威力。松下引用汽车大王亨利·福特说过的一句话：“越好的技术员，越不敢活用知识。”说明知识分子往往是弱者，容易陷于自己知识的格局内，划地自限，缺乏迎战困难，打破陈规的精神，以至于无法成大功立大业。

松下认为，今日的年轻人，多受过高中、大学的教育，所以有相当的学问和知识。由于现代社会的变迁，分工很细，公司的工作项目也愈来愈复杂，所以年轻人具备高程度的学问知识，在一方面来说，是必要而且是很好的事。

但重要的是不要被知识所限制。不要只用头脑考虑，而要决心去做实际的工作，在处理工作的当中，充分运用所具备的知识。这样，学问和知识会成为巨大的力量。

松下告诫刚从学校毕业的年轻人，要十分留心发挥知识的力量，而不要显示知识的弱点。

七、恶劣环境促使成功

松下强调真正的教育是培养一个人的人格，知识的传授只是教育的第二意义。他认为现在的教育虽名为教育，但不能算是真正的教育，真正的教育是提高一个人的人性。仅传授知识不能算是教育，知识的传授只是教育的第

二意义，给成长中的人知识，是给他们兵器，绝不是教育本身。教育的中心，是以培养一个人的人格为第一，至于知识、技术之类，可说是附属的教育。

一个具有良好人格的人，工作环境条件好，就能自我激励，做到今天胜过昨天，明天胜过今天，即使在恶劣的环境或不景气的情况下，也能克服困难，承担压力，以积极的态度渡过难关，开辟胜利的新局面。

适才适用，即在适当的位置上，配置适当的人才；人才活用，即通过对人才的配置、信任和升迁，调动人才自动自发工作的精神。

八、人才要配合恰当

聚集智慧相等的人，不一定能使工作顺利进行，往往只有分工合作，才会有辉煌的成果。

松下举例说，三个能力、智慧高强的企业家合资创办了一家公司，并且分别担任会长、社长和常务董事的职位。一般人都以为这家公司的业务一定会欣欣向荣，但没想到却不断地亏损，让人觉得很不可思议。

这家公司是一个大装配厂的卫星工厂，隶属于某个企业集团。亏损的情形被企业集团的总部知道之后，马上就召开紧急会议，研究对策。最后的决定是敦请这家公司的社长退股，改到别家公司去投资，同时也取消他社长的职务。

有人猜测这家亏损的公司再经这一番撤资的打击后，一定非垮不可了。没想到在留下的会长和常务董事两人的齐心努力下，竟然发挥了公司最大的生产力，在短期内就使生产和销售总额都达到原来的两倍；不但把几年来的亏损弥补过来，并且连连创造相当高的利润。

而那位改投资到别家企业的社长，自担任会长后，反而更能充分发挥他的实力，表现了他经营的才能，也创造了不错的业绩。

这其中奥妙就在于，人才要配合适当。在用人时，必须考虑员工之间的相互配合，如此才能发挥个人的聪明才智，这也是人事管理上的金科玉律。一般所说的因材施教，就是把一个人适当地安排在最合适的位置，使他能完全发挥自己的才能。然而。更进一层地分析，每个人都有长处和短处；所以若要能取长补短，就要在分工合作时，考虑双方的优点及缺点，切磋鼓励，同心协力地谋求事情的发展。

怎样才能达成人事协调呢？松下认为不一定每个职位都要选择精明能干的人来担任。或许这个观点很难理解，可是，可以想象，如果把十个自认一流的优秀人才集中在一起做事，每个人都有他坚定的主张，那么十个人就有十种主张，根本无法决断，计划也就无法推动。可是，如果十个人中只有一两个特别杰出，其余的才识平凡，这些人就会心悦诚服地遵从那一两位有才智的领导者，事情反可顺利进行。

现在很多公司都拥有一流大学的毕业生，条件应该是得天独厚，但业绩并不如想象中的好，反之只有几个平凡员工的公司有时干得有声有色。其中原因当然很多，但人事协调的问题是最主要的因素。

一加一等于二、这是人人都知道的算术。可是用在人与人的组合调配上，如果编组恰当，一加一可能会等于三，等于四，甚至等于五，万一调配不当，一加一可能会等于零，更可能是个负数。所以，经营用人，不仅是考虑他的才智和能力，更要注意人事上的编组和调配。

九、任用就得信任

松下说：用他，就要信任他；不信任他，就不要用他，这样才能让属下

全力以赴。用人固然有技巧，而最重要的，就是信任和大胆地委派工作。通常一个受上司信任，能放手做事的人，都会有较高的责任感，所以无论上司交代什么事，他都全力以赴。相反地，如果上司不信任属下，动不动就指示这样、那样，使属下觉得他只不过是奉命行事的机器而已，事情成败与他能力和高低无关，如此对于交代任务也不会全力以赴了。

领导者都知道信任别人对工作会有所帮助，但却很不容易。上司在交代部属做事时，心中总会存着许多疑问，譬如说：“这么重要的事情，交给他一个人去处理，能负担得来吗？”或者想：“像这种敏感度很高，需要保密的事，会不会泄露出去呢？”领导者常会有这种微妙的矛盾心理。

而更微妙的是，当上司以怀疑的眼光去对待部属时，就好像戴着有色的眼镜，一定会有所偏差，也许一件很平常的事也会变得疑惑丛生了。相反地，以坦然的態度会发现对方有很多可靠的长处。信任与怀疑之间，就有这么大的差别。

因此对待要用之人，首先就要信赖，并且要抱着宁愿让对方辜负我，我也不愿怀疑他的诚意，如此可能更会赢得别人的效劳。

现代社会最大的缺点，就是人与人之间普遍缺乏互信互敬的胸怀，因此导致许多意识上的对立，甚至行为上的争执，造成社会秩序的混乱。领导者如果能培养起信任别人的度量，不但可以提高办事效率，还可以为这个冷漠僵冻的人间，增添许多光明与和谐。

十、采用强过自己的人

松下主张采用强过自己的人，认为员工某方面的能力强过自己，领导者才有成功的希望。

即使一个才智出众的人，也无法胜任所有的事情，所以唯有知人善用的领导者，才可完成超过自己能力的伟大事业。然而一般人最容易犯的错误，就是高估自己的能力，而不肯接受他人的忠告，领导者最应留意这点。

十一、创造能让员工发挥所长的环境

工作的性质往往会影响个人能力的发挥。人员的配置，有时会使他胜任高于其能力的工作，有时则只能发挥原来能力的一半。

因此，人员的配置或运用很重要，运用适当，可以达到人尽其才，运用不当，则会埋没人才。

如果从这个观点来观察大企业与中、小企业，就会发现中小企业的员工，往往工作效率较高，大企业能十分有效率地运用人才要差的多。当然也有少数例外。

日本人的性情是：组织愈大的机构，愈不容易发挥效率。尤其政府机关的工作效率最差。公务员并不是不想好好地干，而是缺少使他们勤奋工作的环境。由于笼罩在不能施展才干的工作气氛中，容易有“多一事不如少一事”的倾向。大企业也有类似的情况。企业的规模愈大，所谓“官僚作风”愈浓厚。

但是中、小企业如果有这种现象，就无法生存。因此，其员工不得不努力地工作。只有二十名或不超过五十员工的公司，彼此都充分了解对方的心情或动态，政策较容易贯彻，人员较容易动员。因此，在中、小企业中较能充分发挥每一个人的能力，而实际上，每个人也会很卖力地工作。

世人往往认为中、小企业不稳固、不坚强。但是大企业往往只能发挥员工百分之七十的能力，中、小企业却能发挥百分之一百甚至百分之二百的工

作效率。这就是中、小企业很大的长处，应该积极地发挥它。

相对的，大企业则应该随时促进组织或制度上的专业化，分工的细密等等，创造能充分发挥员工能力的环境。

十二、不能忽略员工的升迁

适时地提升员工，最能激励士气，也将带动其他同仁的努力。

提升员工职位，应以员工的才能高低做为职位选定的主要标准，年资和考绩应列为辅助材料。一家公司想求得发展的最好办法，莫过于使制造的产品日益精良。因此，在工作上必须造就更优秀的人才，应采取“因材施教”的提升制度来配合作业。这种制度并不受年龄、性别的限制，完全依才干、品德、经验来衡量，是否可以胜任另一新的职务。

但是，在实行这种职位提升的办法时，常会受传统年资观念的牵制与阻扰。

按照年资考绩来提升员工有其好处，它的着眼点在服务时间的长短。虽然，年长者在智慧和体力方面，比年轻人差，但是，这个制度保障了年长者的日积月累的经验。如此的工龄和经验增强了领导力，年轻人也自然会表示爱戴及拥护，对于整个公司业务的扩展，会有很大的帮助。因此，工龄和才干必须相互配合，这样既使有才能的员工得以重用，又利于使周围员工信服。

松下公司，就常实施这种制度。但是按这种制度提拔的人才并不是百分之百正确。有时，以为某人有一百分的程度，可是真正做起事来却往往只有五十分的能力。相反地，有的人办事能力却出乎意料之外。虽然这样，松下还抱着一种“为所当为”的信念。

他们认为，为了公司的前途和利益，必须要有冒险的精神。如果确信了某人有一百分之六十的能力，便可试用另一较高的职务。其中这百分之六十是判断，其余百分之四十就是下赌注，既然是赌博，就有输赢之别了，但常因公司的完全信赖和支持使他不负众望，将业务管理得有条不紊。

可见，办理职员的职位提升，还不能缺少冒险的勇气。

正是由于松下重视人才的培育，并把人才的培育与促进企业发展有机地结合起来，极大地提高了工作效率，改善了产品及工作质量，为企业创造了较好的效益。松下大目标的达成，正是建立在无数个人目标实现的基础上。

为了发挥全体职工的勤奋精神，松下电器公司采取精神和物质双管齐下的办法，激励职工。在精神方面，公司提倡“全员经营”，宣传搞好经营是“职员自己的事”，职工是松下电器公司的主人翁。

集思广益，全员经营，是松下电器公司一贯遵循的原则。在松下公司，每个人都把公司的事情当作自己的事来干。全公司没有上下的区别，谁想到了好主意，就提出来，共同经营松下公司。松下说：“如果职工无拘无束地向科长提出各种建议，那就等于科长完成了自己工作的一半，或者是一大半，反之，如果造成唯命是从的局面，那只有使公司走向衰败的道路。”对于职工提出的合理化建议，公司都认真对待，按成效分成1—9等，有的表扬，有的奖励，贡献大的给予重奖。

总之，每一项建议，都会得到满意的答复。

在物质方面，推行周休二日制，改变过去工龄和学历付酬的旧工资制，采用按照工作能力确定报酬的新工资制，并不断提高职工的工资收入。规定“三十五岁能够有自己的房子”的新的“职工拥有住房制度”；设立由松下幸之助赠给职工的私人财产二亿日元为基金的“松下董事长颂德福会”，实

行支付给死亡职工家属年金的“遗族育英制度”；等等。

公司采取的上述这些措施，对引导职工把公司的事业看成是“自己的事业”，从而燃烧起自己的热情，把首创精神用于工作，“产生着无法想象的伟大力量”。

讨论：

松下公司的培训制度具体步骤是什么？

松下公司的培训制度以什么为指导思想？达到什么样的目标？

如果你是松下公司的总经理，你认为这个制度有没有不足之处，你将有一套什么样的思路？

怎样看待松下聘用新员工制度？

[案例五]

百年大计 培训为本

一直被视为世界无线通讯巨人的美国摩托罗拉公司，支配世界无线通讯市场已有多年历史。“摩托罗拉”这个集合了汽车与音响的名字，蕴含着 1930 年公司生产出第一台汽车收音机的起步历史，从 30 年代的车载通讯、到二战美国步兵的无线对讲，直到今天的宇航通讯，摩托罗拉的“移动之声”已创造了 10 亿美元的年利润。

1993 年，近 10 万员工的摩托罗拉公司销售总额达 170 亿美元，比上一年激增 28%，利润更是上升了 77%。

通讯器材与半导体是摩托罗拉的两大支柱。全球范围内以摩托罗拉为品牌的移动电话拥有高达 40% 的占有率，此外在电话交换机、警用无线电话、特殊宇宙无线电话等方面也享有极高的声誉。

在半导体方面，摩托罗拉每年的营业收入均在 57 亿美元左右，仅次于英特尔及日本的 NEC 公司，位居全球第三。

那么这家为美国人带来“美国荣耀”的电子高科技公司是采取什么样的秘诀和策略，在当今竞争日益残酷的国际市场上取胜的呢？

一、推陈出新竞争优势

在总结是什么因素使摩托罗拉在竞争激烈的高科技电子产业中出类拔萃时，该公司的高层管理人员归纳出以下至关重要的三点：

1. 不断推出让顾客惊讶的新商品。为此，公司在科研方面进行持续性投资，以巩固研究开发最新产品的基础。

2. 新商品的开发必须注意到速度与时效问题，技术性商品的生命周期较短，因此在开发速度上不能落后。

3. 以顾客为导向，在质量管理上务求完美，将顾客的不满减少到零为止。

电子高科技产业竞争的激烈程度并不亚于一般传统产业，摩托罗拉长期培养出来的竞争优势在于：首先是在整个企业的运转过程中拥有学习曲线效果，有效降低制造成本，以成本为领导的形势竞逐市场；其次是高度重视研究发展投资，从新技术中率先创造出差异化的新产品，领先上市，进而抢占市场，摩托罗拉 1993 年在研究开发上的投资高达 15 亿美元，几乎占其营业额的 9%，这么大的研发投资，在美国企业中也是较为少见的；最后是重视员工的教育训练，由人的改革做起。摩托罗拉公司全体员工每年至少要有一

周时间接受教育训练，课题以介绍最新科技及质量管理为主，每年在这方面的花费竟达 1.5 亿美元。摩托罗拉的管理者认为，唯有员工教育成功，才能真正掌握企业经营成功的金钥匙。

二、“超常规发展”

1988 年，摩托罗拉获得“马尔科姆·鲍德里奇全国质量奖”。这是美国质量管理的最高奖项。近年来，摩托罗拉一直是《幸福》杂志每年评比的“美国最佳企业形象”十佳之一。

然而，在产品获得声誉之后，摩托罗拉公司应如何做呢？公司的领导人担心到本世纪末下世纪初时，竞争对手可能会赶上来，而那时的产品质量标准也有可能从一种目标变为既定标准，他们相信，在未来十年的商战中，最重要的武器是应变能力、适应能力和创新能力。

以发展上述能力为目标，摩托罗拉公司正在加紧开展一项新的雇员终身学习宣传运动。71 岁的前公司董事长、目前任公司董事会的执委会领导人罗伯特·w·盖尔温构想了一项规划。这一规划要求，公司将大幅度加强对车间、办公室中所有雇员的培训。

该规划的目标是造就一支既有纪律又有自由思想的劳动力队伍。这一规划的动机是将公司的各项工作条件反复灌输给雇员，不仅使他们成为运转良好的机器，而且使他们的知识和独立思考能力得到丰富和发展，唯有如此，公司才能迅速地跟上不断变化的技术和市场。

对雇员的培训需要投入大量的财力物力。摩托罗拉公司已向所有雇员提供了每年至少 40 小时培训时间，这在美国已属于较高的培训要求。公司希望在大约 2000 年时，将这一培训时间增加 4 倍。

美国训练与发展协会（ASTD）首席经济学家安东尼·卡内维尔说，这种做法“将使他们走上一条超常规发展道路。”这一做法也许一年要花费 6 亿美元，这个数额相当于一个大型芯片工厂的费用。摩托罗拉公司甚至在公立学校推广公司的培训方法，为公司准备和培养下一代雇员。

摩托罗拉如此热心培训，是与其高层领导的支持分不开的。1993 年 12 月摩托罗拉原总裁 M·C·费希尔转到柯达公司担任总裁，在芯片制造业中以铁腕著称的加里·L·图克担任新总裁，他继任时明确表示，他将继承摩托罗拉公司的培训事业。他说，“如果知识更新和淘汰的周期越来越短，我们就别无选择，只有在教育上投资。谁说这就不会成为一个竞争武器呢？”

公司敢于对培训作出上述的承诺和投入，是因为更新知识的培训已使公司获益匪浅。产品的质量取决于车间工人和操纵统计程序控制的技术人员。

公司生产程序中，如执行包括寻错率需要算术和一些代数知识。但是，公司在 1985 年时发现 60% 的雇员达不到美国 7 年级的数学水平，大约从那时开始，当时的董事长罗伯特·盖尔温下令将工资额的 1.5% 用于培训。

这一比例后来上升到了 4%。公司还成立了培训中心——摩托罗拉大学，而且对聘用雇员的要求也更严格了。现在公司要求所有新雇员均需具备 7 年级数学水平，对从事技术工作的人员则要求更高。

三、摩托罗拉大学

和麦当劳大学一样，摩托罗拉大学反映了公司对培训工作的重视，该大学总部设在伊利诺伊州肖姆堡，从东京到檀香山共设有 14 所分校，预算超过 1.2 亿美元。学校课程由“辅导工程师”制订，内容包括批评式思维、解决

难题的方法、管理、计算机、英语补习和如何使用机器人等。

摩托罗拉大学还大力倡导一种组织严密、高效率 and 主动进取的公司文化。移动通讯设备界的明星，奈格斯太尔公司的经理们曾经领教过摩托罗拉公司的这些特点，当时他们与摩托罗拉公司进行一项谈判，由摩托罗拉公司向他们提供设备并购买奈格斯太尔公司的股份。

奈格斯太尔公司董事长摩根·E·奥布赖恩说，“那真是艰苦奋斗的 18 个月”，摩托罗拉公司的谈判队伍一致对外，从合同谈判到新闻发布，他们在所有问题的细节上都严格恪守程序，奥布赖恩说，这是一种官僚主义的程序，特别有效率。”

建立一个和谐、统一的机制，对于一个海外收入占年度总收入二分之一以上，并正在增加海外生产的公司来说是至关重要的。摩托罗拉大学校长威廉姆·A·威根豪恩说：“我们是统一行动的队伍。”例如，摩托罗拉大学协助公司保证在全球范围包括日本，为女性求职者提供平等的就业机会。摩托罗拉（日本）公司是少数几个由妇女工程师指挥男性雇员的公司之一。

当然，有些雇员抵制这种重返学校的培训计划，为此，培训官员曾以解雇相威胁使某些雇员接受培训。但大多数的鼓励措施是正面的。例如，掌握一门新技术可以使雇员有资格得到晋升；为使培训课程具有趣味性，课堂上的许多问题来自摩托罗拉公司的实践；教师采用生动的有给有取的教学方式；落后生还可以得到教师的单独辅导。但是，如果有些雇员仍达不到应有的要求，他们就可能被降级。

实际上课堂教学仅是摩托罗拉公司培训的一部分，更重要的“现场操作”或实习。例如在伊利伊诺州阿灵顿海茨的工厂，新雇员在老雇员指导下的学徒期间可拿到正常工资，美国培训与教育协会（ASTD）的卡内维尔说，在每年 40 小时的正规培训以外，就额外的实习培训而言，摩托罗拉公司是在全美国公司中率先实行这种培训方式的公司。

许多公司也做了不少培训工作（见下表），但摩托罗拉公司出色地将教育与公司的业务目标结合起来。例如，公司要确定一个缩短产品开发周期的目标，那么它就设计出一项课程以解决这一问题。公司的培训不仅仅是为教育而教育，学生们要接受一些具体的工作训练，直到能够正确地掌握。

最近美国电话电报公司退休的主管教育和培训的副总裁唐纳德·K·康诺弗说：“就教育与公司经营战略之间关系的紧密程度而言，摩托罗拉公司做得比我所知道的任何其它公司都好。”

这里有一个好例子，两年前，前总裁费希尔决定摩托罗拉公司要在软件方面干得更好。摩托罗拉大学组织了 3 天的研讨会，会上 30 位副总裁订出了攻关计划。研讨会还指导这些副总裁如何组织项目队伍，并传授酝酿变化的技巧。

培训比例	
企业名	培训费占工资总额比例(1993)
通用电气	4.6%
美国 Robotics	4.2%
摩托罗拉	4.0%
W · H · Brady	3.0%
德州仪器	3.0%
联邦信号	1.5%
美国工业平均值	1.0%

经过学习之后，这些领导人决定，软件工程师可以更多地在家工作，在办公室时也不必穿得过于正式。软件工程师开始能参加宴会并得到各种其它奖励，而这些待遇以前只给予硬件人员。

此外，公司更加努力地为客户申请专利。得意的经理们不愿讨论这项工作的结果，仅透露说，公司每年申请的专利数量增加了 20%。

四、培训的力量

课堂教程可以跨越不同文化而传递同一信息。例如在亚洲，美国课程教材中有关运动的比喻为家庭故事所替代。但在有些方面则要求一致性，例如“Empowerment（授权）”是摩托罗拉公司所用词汇中的一个关键，但在许多语言中，如日文、中文、德文等，都没有准确的对应词。因此，在这些国家中摩托罗拉人就直接使用这个英文词。

摩托罗拉公司的培训并不局限于自身，它很早就知道如果外部供应的零部件质量很差，那么公司产品的质量就难以达到。然而，某些供应商却假装知道该如何运用质量保证方法，承诺他们根本无法达到的特殊要求。位于得克萨斯州奥斯汀的芯片厂，负责工艺流程的经理克里斯托弗·马格尼拉说，对此，“我们通常的做法是中止相互怨恨”，采用补救办法。马格尼拉为供应商组织一个班，培训有关统计工艺流程控制的知识。

对公司以外人员的培训还可以使公司获得其它的收益，在日本公司则正在设置一些课程向推销人员、工程师和客户讲解新的 PoWepc 微信息处理器。公司的教育培训也不是为了出口。原来在新加坡开设的一门质量方法论教程目前正在美国讲授。

对于那些仍然怀疑培训教育是一种竞争武器的人们来说，看一下在奥斯汀新建的 MOS—11 芯片工厂一是很必要的。该工厂制造某种世界上最精密的芯片，其电路线仅有 1/2 微米，相当于人的 1 根头发的 1/200。先进的芯片工厂一般需要 3~4 年才能开工，而摩托罗拉公司仅用了 18 个月就开工了。

上述成功的秘密在于“外遣工作队”。120 人被派往世界各地实习，以成为即将安装在这座工厂的有关设备的专家。斯蒂文·亨德森技师就将他到摩托罗拉公司后的头 13 个月时间花在路上。

他说：“在办公室的许多人甚至不知道我是谁。”他的大部分时间花在摩托罗拉公司在菲尼克斯城的一家工厂和在加利福尼亚州圣何塞的一家晶片加工设备供应厂中。这家供应商是硅谷集团公司，摩托罗拉公司的工作人员帮助这家公司做了一个生产设备模型。

为了取得实际操作效果,他们使用成千上万个每个价值 100~150 美元的晶片,而且用完就扔掉了。这样做虽然成本昂贵,但却使操作人员和技术人员了解这种设备,找出问题所在,并为奥斯汀工厂写出了培训报告。

因为有了上述的准备,MOs—11 工厂在生产第三批产品时,就创造了公司生产完好晶片的纪录(它没有公布数字)。由于有了这种新的生产能力,摩托罗拉公司已成为超高速静态随机存储器迅速扩大的市场中的主要供应者。这种存储器主要用于微机和其它产品。

培训对于摩托罗拉公司加工部门中的工作队方式也是个必要条件。在爱尔兰的斯沃兹,位于都柏林城外,有一个无线寻呼机和收发两用无线电设备生产厂,其工作队中 80%的雇员接受过培训,取得在这种工作队中工作的资格,要接受 7 天培训。最近,在一个星期二上午,这家工厂的“浪费现象督察小组”在咖啡厅开会,商讨如何通过使用更小一些的海运包装盒,使工厂每周节约 250 万美元。在伊利诺伊州阿灵顿海茨一家制造蜂窝移动通讯产品的工厂中也有类似的活动。

在这里,工人有权安排生产进程,也有权否决对具体个人的聘用。公司副总裁理查德·钱德勒已经能把在车间的技术和管理人员抽调到研究、设计和顾客服务等部门。

因为尚无可靠标准来衡量培训的效益,摩托罗拉公司以如此之大的人力、物力和投入培训是冒了很大风险的。80 年代中期的一项尚有疑问的研究表明,每 1 美元培训费可以在 3 年内实现 30 美元的生产收益。摩托罗拉公司也宣称,“攻关小组”和其它类似的工作小组已为公司节约了 40 亿美元左右。

但是,这类数字并不那么有说服力:到底是哪一种方式可以节约多少呢?奥斯汀工厂负责组织与人员效率的经理加里·兰吉利的评价较为中肯。他说“我们把培训当作信仰,并且深信,培训正在改善我们的最终财务成果。”但在工厂 365 天连续开工的情况下。“我们没有时间停下来看一看培训计划是否在带来明显的好处”。

缺乏过硬的根据就去行动,这对一个事事经过计算,连供应午餐都要“斤斤计较”的公司来说是非同寻常的事情。一个明显的问题是,培训是否已经搞得过头了;另一个问题是,公司是否会因为向雇员传授每一工作的每个细节过程,而抑制雇员的主动精神呢?奈格斯特公司行政主管布赖恩·麦考利说,他们与摩托罗拉的生意谈了 18 个月才结束,而与 MCI 通讯公司的生意仅用 4 天半就谈妥了。

他说:“摩托罗拉公司就做不到这么快。”一些摩托罗拉公司的人也提出,教师们没有花费足够多的时间来讨论正在产生的问题,譬如鼓励创造性思维的问题,或者多方面利用工作场地的问题等。

五、永不停滞的步伐

在培训之外,摩托罗拉尚有许多成功的秘诀,如市场战略。

摩托罗拉将市场占有率的提高视为该公司发展的基本方针。他们认为:市场占有率是一家公司是否能够继续发展的关键,因为由此可以判断出在竞争激烈的市场中,顾客需要的满足度是不是得到提高,企业内部的生产效率是不是在上升。

摩托罗拉在营销策略中也不断保持攻势。摩托罗拉的原则是对任何可能有潜力的市场均不放弃,而且提早积极筹划。

早在 1988 年的营销计划中,摩托罗拉就确定未来有可能急速成长的几个

市场——印度和巴西，之后又展开对东欧及中欧市场的进军计划。1986年摩托罗拉就已向中国销售移动电话，大规模挺进中国市场。

1986年，在摩托罗拉董事长罗伯特·高尔文中国之行后，公司进行了4年的中国市场调查，建立起摩托罗拉中国发展战略。1992年6月，摩托罗拉中国生产厂正式破土。尽管投产一年来生产基地创造的生产力高出了摩托罗拉其它工厂，但公司承认，近年来中国的经济发展使摩托罗拉原有的中国计划显得保守。

这个世界上最大的移动和手持蜂窝电话生产厂商，1993年接到了其通讯部有史以来最大的一笔来自中国的1亿美元的国际定单，巨大的市场引力使摩托罗拉在中国的员工计划扩展了10倍。他们希望到本世纪末公司在中国的员工总数从目前的2500人增至2万人。

目前，摩托罗拉在中国投资2.8亿美元，不久将另外投资3亿美元，到2000年摩托罗拉在中国计划投资将达10亿美元。

六、著名的G9组织设计策略

摩托罗拉不仅重视研发投入，在新产品研发速度上也超越世界同业许多，英特尔公司实际花费2~3年的研究项目，摩托罗拉经常只要1年半就可完成。

这种成效主要得益于该公司自行创造的组织结构，该结构基本上是采用“矩阵式组织”，它包括4个“地区类”的业务组织。分别为欧洲、中东地区，日本地区，亚太地区以及美洲地区。

另外，还有4个“产品类”事业群组织，分别为半导体、通讯器材、一般系统及政府系统技术等。由“地区类”与“产品类”交叉构成了矩阵式组织结构。

这套模式也被用于研发课题的推动之中，并且发挥了极为良好的效果。例如在半导体事业群就有著名的G9组织，它是由4个地区的高级主管，以及事业群所属的4个事业部高级主管，再加上一个负责研究发展的高级主管，共同联合组成一个横跨地区业务、产品及研发的“9人特别小组”，定期开会及追踪各类产品的生产、销售及研发情况，该小组直属一位副总裁指挥。

七、时刻走在市场前面

1992年摩托罗拉为向拥有CPU市场74%占有率的英特尔公司进行挑战，经过长时间的磋商后与IBM及苹果两大电脑公司进行策略联盟，由摩托罗拉供应CPU给两家电脑公司，这项商品定名为POWERPC603，由于该公司具有半导体技术及低成本优势，目前此产品已在市场上打出知名度，并拥有了8%的市场占有率。

另外，摩托罗拉目前正进行着一项宏伟的卫星通讯计划，这项计划将推出66个轨道环绕卫星使用的通讯系统，让世界各地任何地方使用移动电话的人，均可以跨越国家而直接通话。为了实现这项计划，已成立了一家包括日本、德国等在内的跨国合资公司，总资本额为15亿美元，其中摩托罗拉将出资本总额的20.3%。

该系统预计1998年正式营业，据称届时基本费与通讯费都会出乎意料的便宜。按照这个设想，到那时由于科技的突破，人们手持移动电话可以轻而易举地随意与世界各地进行通话。

八、人才为本

摩托罗拉是怎样管理全球如此之多的据点？其管理哲学又是什么？该公

司副总裁格林·托克尔精辟地总结道：“我们的原则是善用各国的优秀人才，对优秀人才保持尊敬并予以权限，唯有尊敬与授权，才会让人有担起责任的使命感，然后才谈得上创造出好的成绩。”摩托罗拉多年来就是秉承了这一项原则才得以使其事业不断发展与壮大。

摩托罗拉公司还开办了世界一流的职工技术培训中心，规定对每一个职工的技术培训一年不少于40个小时，一些有培养前途的骨干还被送到国外深造。而每个员工，则要把自己当作大家庭的一员，彼此间以诚相待，相互信任。这种气氛渗透到工作的各个环节中去。

比如说，员工上下班，不实行打卡制度，这在外资企业中是罕见的，因为公司相信每一个人的自觉性，如果违反了制度，职工会自动辞职。例如，有一名职工违反了医疗报销制度，自己就提出辞职，离开了企业。这对每一个员工都产生了触动。

摩托罗拉公司设立了“畅所欲言箱”和“建议箱”，员工可随时抽取表格，署名填写有关建议和意见，公司主管领导必须及时给予答复。有一次，一名职工因食堂菜咸提了意见，很快得到反馈并做了改善。各种合理化建议，都有答复，即使目前执行不了，也要有说明，以保护大家的积极性。

同时，每个员工都要积极参加公司组织的TCS小组活动，TCS就是“让顾客完全满意”的英文缩写。这个“顾客”的内涵是广义的，除了产品的用户之外，还包括公司内部的下一道工序，目标是最完善的工作质量，赢得下一道工序的满意。职工们利用业余时间，针对工作中的某一难题，通过集思广益，来决定问题、选定方案、采取行动、评价结果，寻找出解决问题的最佳办法。

美国《幸福》杂志在评价摩托罗拉时指出，摩托罗拉是质量管理的坚持者、技术革新的先驱者、新产品的实践者。

当有人试探地询问摩托罗拉是否还有缺点时，该公司的高级管理人员笑着回答：“我们的缺点就是永远不满足现状。”总之，正是由于摩托罗拉公司这种永不满足于现状，追求令顾客完全满意的新思维，使得摩托罗拉最终成为美国荣耀的企业之一。这对于那些希望登上全球卓越宝座的企业管理人员来讲，应该具有一定的启发意义。

讨论：

摩托罗拉公司的培训制度是怎样的？具体做法有哪几项？

你认为摩托罗拉公司投入巨资进行培训是否过分？对其企业文化会有什么样的影响？

假如你是摩托罗拉公司的培训部经理，你将如何设计培训课程？

第三节 人员管理

人员管理的宗旨就是要使企业的每个员工——人最上层到最低层，都各得其所，各尽其才。也就是说、管理的基本精神，就是要最大限度地发挥每个人的才能，并使每个人的才能全部朝着有利于达到公司的目标的方向发展。

[案例一]

福特汽车公司的人员管理

亨利·福特二世对于职工问题十分重视，他曾经在大会上发表了有关此项内容的讲演：

“我们应当像过去重视机械要素取得成功那样，重视人性要素，这样才能解决战后的工业问题。而且，劳工契约要像两家公司签订商业合同那样，进行有效率、有良好作风的协商。”

亨利二世说到做到，他启用贝克当总经理，来改变他在接替老亨利时，公司职员消极怠工的局面。首先贝克以友好的态度来与职工建立联系，使他们消除了怕被“炒鱿鱼”的顾虑，也善意批评他们不应该消极怠工，互相扯皮。

为了共同的利益，劳资双方应当同舟共济。他同时也虚心听取工人们意见，并积极耐心地着手解决一个个存在着的问题。贝克还和工会主席一道制定了一项《雇员参与计划》，在各车间成立由工人组成的“解决问题小组”。

工人们有了发言权，不但解决了他们生活方面的问题，更重要的是对工厂的整个生产工作起到了积极的推动作用。兰吉尔载重汽车和布朗型轿车的空前成功就是其中突出的例子。

投产前，公司大胆地打破了那种“工人只能按图施工”的常规，而是把设计方案摆出来，请工人们“评头论足”，提出意见。工人们提出的各种合理化建议共达749次，经研究，采纳了其中542项，其中有两项意见的效果非常显著。

在以前装配车架和车身时，工人得站在一个槽沟里，手拿沉重的扳手，低着头把螺栓拧上螺母。由于工作十分吃力，因而往往干得马马虎虎，影响了汽车质量，工人格莱姆说：“为什么不能把螺母先装在车架上，让工人站在地面上就能拧螺母呢？”

这个建议被采纳，既减轻了劳动强度，又使质量和效率大为提高。另一位工人建议，在把车身放到底盘上去时，可使装配线先暂停片刻，这样既可以使车身和底盘两部分的工作容易做好，又能避免发生意外伤害。

此建议被采纳后果然达到了预期效果。正因为如此，他们自豪地说：“我们的兰吉尔载重汽车和布朗型轿车的质量可以和日本任何一种汽车一比高低了！”

为了把《雇员参与计划》辐射开来，福特还经常组织由工人和管理人员组成的代表团到世界各地的协作工厂访问并传经送宝。这充分体现了员工参与决策的重要性。

一、团结一致共建福特

70年代到90年代，日本汽车大举打入美国市场，势如破竹。

1978~1982年，福特汽车销量每年下降47%，1980年出现了34年来第一次亏损，这也是当年美国企业史上最大的亏损。

1980~1982年，三年亏损总额达33亿美元。与此同时工会也是福特公司面临的一大难题。十多年前，工会工人举行了一次罢工，使当时的生产完全陷入瘫痪状态。

面对这两大压力，福特公司却在5年内扭转了局势。原因是从1982年开始，福特公司在管理层大量裁员，并且在生产、工程、设备及产品设计等几个方面都作了突破性改革，即加强内部的合作性和投入感。

鉴于福特员工一向与管理层处于对立状态，对管理层极为不信任，因而公司管理层把努力团结工会作为主要目标。经过数年努力，将工会由对立面转为联手人，化敌为友，终于使福特有了大转机。

目前，福特公司内部已形成了一个“员工参与过程”。员工投入感、合作性不断提高，福特现在在一辆车的生产成本减少了195美元，大大缩短了与日本的差距。而这一切的改变就在于公司上下能够相互沟通；内部管理层、工人和职员改变了过去相互敌对的态度。领导者尊重、关心职工，也因此引发了职工对企业的“知遇之恩”，从而努力工作促进企业发展。从福特二世和今朝重振雄风的事例中我们也可以得到许多关于职工管理的启示。

（一）尊重每一位职工

这个宗旨就像一条看不见的线，贯穿于福特公司管理企业的活动，同时也贯穿于企业领导的思想。这个基本信念对于其他任何企业领导来说都是不能忘记的，不但不能忘记，而且还应该扎扎实实地将它付诸实施。如果口是心非，受到惩罚的不是别人，只能是企业本身。

“生产率的提高，不在于什么奥秘，而纯粹是在于人们的忠诚，他们经过成效卓著的训练而产生的献身精神，他们个人对公司成就的认同感，用最简单的话说，就在于职工及其领导人之间的那种充满人情味的关系”。

这段话揭示出了这样一点：“人是最宝贵的资源，对人尊重使工作成为一种新型的具有人性味的活动——爱你的职工，他会加倍地爱你的企业”。

尽管绝大多数经理都能够意识到人的重要性，但在现实中间并不是绝大多数的经理都能真正地尊重人，尽管有些是他们无意识的行动。那么，怎样才算是尊重人呢？我们从福特公司所获得的巨大成功中，大致可以发现一些适合于所有企业的一般性原则。

1、要使职工真正地感觉到自己是重要的。在人类社会，每一个人都是重要的，在企业中也并不例外。因此，企业领导不论是在制定计划还是在日常的交往中，都必须发自内心地记往这一定义。并且要把这一定义处处体现在自己的行动上。

贝克经理在谈到自己对于职工的态度时说：“当我每次看到某个人的时候，我都要一丝不苟地对待他们，使他们认识到自己的重要性。心不在焉只会给他们带来伤害。”

所以他在与工人相处时，都以友好、平等的态度来倾听他们的谈话，帮助他们解决各种困难。这样一来，职工们会以更加高昂的士气去进行工作。

俗话说得好，人心都是肉长的。一个感到别人对自己友好并尊重自己的人，是不会以怨报德的。这样一来，企业就会招揽更多的人才。一个会揽才的企业，总会比只知对财、物斤斤计较的企业兴旺发达的。

2、要认真倾听职工意见。工作在装配线上的工人们由于天天与生产线接

触，因而，往往比领导更熟悉生产情况，他们完全可能想到经理们所想不到的意见来提高劳动生产率。此时，领导是否能够倾听工人意见便至关重要。

如果当职工找你来谈关于公司生产经营等方面的建议，或其它有关企业事宜，而被你拒绝的话，则会使他（她）的自尊心受到伤害，而对工作感到心灰意冷，最终影响企业劳动生产率。特别是青年人，往往会因为受到上级的责难怀恨在心而怠工，生产次品来进行报复。

所以作为一个企业领导，即使不从人情的角度来考虑，也应当从企业经济效益得失的角度考虑，认真倾听职工的意见。“士为知己者用”，如果连坐下来听听对方的谈话都做不到，那就更谈不上使人才为你所用了。

3、对每一位职工都要真诚相待，信而不疑。这与上面谈及的对高层领导人员用人不疑大胆放权是同出一辙。

人与人之间最宝贵的是真诚。只有建立在彼此推心置腹。真诚相待、信而不疑基础上的友谊，才能经得起考验。管理人员要是真正尊重职工，就必须和职工建立起这种经得起考验的友谊，但要想到这一点，并不是一件很容易的事，这要求管理者无论身居何职都要坚持不耻下问，与部属间兄弟般相处。

福特公司曾经向职工公开帐目，这一作法使职工大为感动。实际上这种作法对职工来说无疑产生了一种强大的凝聚力，它使职工从内心感到公司的盈亏与自身利益息息相关，公司繁荣昌盛就是自己的荣誉，分享成功使他们士气更旺盛，而且也会激起他们奋起直追的感情，这就是坦诚关系的妙用。

（二）全员参与生产与决策

这一点是福特公司在职工管理方法中最突出的一点。公司赋予了职工参与决策的权力，缩小了职工与管理者的距离。职工的独立性和自主性得到了尊重和发挥，积极性也随之高涨。“全员参与制度”的实施激发了职工潜力，为企业带来巨大效益。“参与制”不仅在福特公司，而且在美国许多企业，以至世界各地使用和发展着。实践证明：一旦劳动力参与管理，生产效率将成倍提高，企业的发展将会获得强大的原动力。

“参与制”的最主要特征是将所有能够下放到基层的管理的权限全部下放。对职工报以信任的态度并不断征求他们的意见。这使管理者无论遇到什么困难，都可以得到职工的广泛支持。那种命令式的家长作风被完全排除。

同时，这种职工参与管理制度，在某种程度上缓和了劳资间势不两立的矛盾冲突，改变了管理阶层与工人阶级泾渭分明的局面，大大减轻了企业的内耗。

90年代，是企业分权、授权与自由的时代，我们应该紧握时代的脉搏，给职工权力，赋予义务，获得更多的支持与帮助。

二、造就一代汽车工人

人才是成就事业的支柱，没有人才就是空谈。在当今新技术革命中，世界各国之间，或一个国家各企业竞争的焦点已经集中在人才上。这里的人才不仅仅指高水平的专业人才，而且也有一大批作为生产基础的高素质职工队伍。所以福特公司期望在今后10年内更换50%的工人，这些工作将由受过高等教育而又干劲十足的人担任。

当福特公司决定招聘工人时，应聘者趋之若鹜，远高于计划招聘人数。面对众多应聘者，福特公司采取了雇员筛选法。应聘者参加了3个半小时的考试。这些考试包括数字、阅读技术材料并回答问题，在各种手艺测验中选

择一项。随后在分数较高而且有扎实工作经验的 1000 名应聘者中进行初选。至少由两名公司雇员对候选人进行面试，选择最有前途的求职者。最后，候选人还必须通过吸毒检查和体检，由医生确定，他们是否能胜任工作。

由于福特公司注意网罗受到过更高教育的人员，因此其新工人的整体情况呈现受过高等教育人的比例上升的趋势。上过大学的约占 1/3，有 4 年本科学位的约占 4%，持中学毕业证书的人约占 97%，都高出原有工人的比例。

制造业现在也不像过去那样被人瞧不起，不少受过高等教育的人也乐意在组装线上拧螺丝。例如，威廉·沃德是一个获得历史学位的大学毕业生，却进入了福特公司的一个装配厂。虽然现在福特公司不指望雇佣的新工人都是大学毕业生，但他们在工厂不断发展之际无疑想招聘到一些可以节省培训和再培训费用的工人。

同时福特公司正大幅度裁减管理人员，让工人自己负起某种责任，好保证质量，重新改进生产程序和改进产品。无疑，在此方面，受到教育程度高的人具有一定优势。

受过更高教育的人进入福特公司显示着新一代美国汽车制造工人正在出现。

对于造就新一代工人队伍这一方面，公开招聘、严格筛选是应该令我们注意的。

公开招聘制度是对人事管理上的权力主义、官僚主义的一种冲击和抑制、也是对个人主动精神的激励。

从以上对福特公司人事管理的分析中，我们可以看到能否采用正确的用人之道是一个企业成败的关键所在，管理不善是最大的浪费，即使拥有虽先进的科学技术，也不能发挥作用。所以我们必须从人力资本的观点看问题，组织和管理好人才，只有这样，才能保证我们的事业欣欣向荣。

讨论：

福特公司人员管理的具体步骤是什么？依据是什么？

《雇员参与计划》的指导思路是什么？为了达到什么目的？

你认为福特公司这样的管理方式会不会造成大家各执己见，思想不统一的局面？

第四节 管理之道在于“借力”

管理人员的基本使命，在于借部属的力量，完成组织的盈利目标及员工个人的福利目标，若有余力，尚应达成社会公众利益的目标。

管理之道在于借力，高层主管借中层主管的脑力，中层主管借基层主管的脑力及体力，基层主管则借现场员工的体力，现场员工则借自己的身体及可用的机械力。

况且，成功的企业家，不但自己是一个实于家，而且更是一个善于识才、长于求才的赢家。要成为优秀的企业家，造就出类拔革的企业，就必须本着求贤若渴、诚心诚意、唯才是举的态度，千方百计寻求企业需要的人才。

[案例一]

日本三泽走业的“用人之力”

日本的企业家，尤其是那些创业者，都懂得“企业即人”的道理，因而高度重视人才的选拔、培养和使用，并且都有与众不同的高招，标新立异，独树一帜。三泽亦不例外。

首先，三泽在每年招收新职工时，必定要同每一个报考者谈话，即亲自进行“面试”。他不过分看重笔试成绩的高低，而高度重视“入社动机”。他不喜欢听“因为三泽住宅公司是最大的住宅建筑公司”，“因为前辈推荐介绍”之类的答复，而希望考生说“因为三泽住宅公司是一个有个性的企业”等有新意的话。

在面试时，他还注意考生是否有绘画和制作之类的爱好。其用意是可想而知的。自幼喜欢动手、动脑的人在技术上可能有较大的发展前途。他的人才标准是：经理财会人员要认真细心，一丝不苟；营业行销人员须能吃苦耐劳，有饥饿精神；设计技术人员则应善于独立思考，有创造性。

日本企业要求和教育职工“爱社（公司）如家”，忠于公司，把自己的一生贡献给公司。不到退休年龄而中途离去者，大都被认为是忠诚心不强，对公司不满或因故被辞退的人。

企业，尤其是大企业，一般都不愿意录用这类“跳槽”人员（挖别人的墙角，另当别论）。日本住宅工业巨子三泽则与众不同。他不采取“纯血主义”，认为“杂交品种有更强大的优势”，因而乐于录用有较多经历的人。他称这些“中途人灶者”是“公司之宝”。在全公司1300名正式职工中，大约60%的人都有“跳槽”经历。在25名公司董事中，土生土长的只有2人。

三泽认为，从别的公司来的人，带有与本公司不同的色彩，这一点十分可贵。他们的到来会使原有的职工受到某种刺激。增强活力。此外，他们还会从外界带来许多有用的信息。来自银行的人会告诉你有关银行的知识，来自商社的人精通国内外贸易，从而增强同社会各界的交流。

三泽认为，在国际化和全球化时代，划地为牢，固步自封的观念是最危险的敌人。为此，他设立了“互换职工”和“社（公司）外留学”等制度。

互换职工的建议原是一家汽车制造公司的负责人向他提出来的，他觉得这是一个有趣的想法，于是欣然接受，进而提出互换职工的主张。他把这一制度作为让“土生土长”的职工拓宽视野，见世面，长知识，焕发活力的重要措施。

在日本的大公司里，部长年龄肯定比课长大，课长年龄也肯定比股长大，极少出现反常现象。这就是升级提薪论资排辈的制度。三泽认为这也需要改进，因为在信息化的时代，许多知识和经验可以借助于电子计算机。

三泽自己创立公司时，年仅 29 岁。公司股票在证券交易所上市时，他也只有 33 岁，为什么不能有年纪轻的部长呢？于是，他大胆地进行改革，根据年龄层建立设计部，如“二十代设计部”、“三十代设计部”……“二十代”即指二十岁至二十九岁的人，二十代设计部由二十几岁的技术人员作部长，三十代设计部由三十几岁技术人员作部长……这不仅能调动设计人员的工作积极性，而且也有助于在住宅设计上发挥各自的个性和创造性。这是因为，对于住宅，不同的年龄的人有不同的价值标准。在讲究住宅的质量、感性、流行式样和独特风格的年代，三泽的这种作法无疑有其合理性和科学性。

日本的大企业，大约十之八九都实行了“周休二日制”。三泽着眼于这两天休息时间，于 1985 年设立了“星期六星期日职工”制度，运用自己的工作、兴趣和经验，只在周末休息时间内到三泽住宅公司工作。

为此，三泽住宅公司设立“三泽住宅人才公司”，其中的一个部门——“星期六星期日公司”负责募集“星期六星期日职工”。这一制度颇受欢迎，不仅退休者，家庭主妇，而且三四十岁的在职者也踊跃应征。这些在职者来自建筑公司、贸易公司、银行等各行各业，登记人数已达数千人，成为三泽公司的人才库。

这些人在这里可以发挥自己的专长和爱好，以从事不同的工作的方式使自己得到积极的休息，并且获得一定的报酬。

装配式住宅在世界上是个独创，虽然它不是什么高科技产品，但其最大的优点是可在工厂里进行大批量标准化生产，从而大大降低造价和缩短工期，对于缓解日本的“住宅难”这个重大社会问题起了一定的积极作用。

靠装配式住宅起家的三泽住宅公司，从 1971 年起，已连续 20 年在日本住宅工业界独占鳌头。

讨论：

三泽企业的用人之道有什么特别之处？

三泽用人的标准是什么？有没有一个原则性的指导思想？

三泽的用人方法是不是太冒险了？他的用人之道与整个日本企业界的规律恰恰相反，这是不是违背了常理？

[案例二]

纽约联合印刷公司的“择人之道”

纽约联合印刷公司的销售经理——皮尔森先生，此时正在审核瑞·约翰逊先生的档案材料，这位约翰逊先生申请担任地区销售代表的职务。联合印刷公司，是同行业中的最大厂家，经营印刷初级教育直至大学教育的教材用书，系列、完整的商贸性出版物，以及其它非教育类的出版物。

该公司目前正考虑让约翰逊手下的销售成员同大学教授们打交道。约翰逊是由杰丽·纽菲尔德介绍给这家公司的，而纽菲尔德是眼下公司负责西部地区的销售商中工作非常成功的一位。虽然他到公司仅两年，但他的工作表现已清楚地表明其前途无量。

在他到公司的短时期内，就将在自己负责区域内的销售额增加了三倍。他与约翰逊从少年时代就是好朋友，而且一起就读于伊利诺斯州立大学。

从档案上看，这位约翰逊先生似乎是一个爱瞎折腾的人。很明显的一点是在其大学毕业后的 10 年后，他没有一项固定的工作。在其工作中，持续时间最长的是在芝加哥做了八个月的招待员。他在 Riviera 呆了两年，所做的一切仅够维持生活，而今，他刚回来。

由于没有足够的钞票，所以不管在哪儿，他都想方设法谋生。既然他以往是这种情况，在多数情况下公司就会自动取消考虑他的资格。但皮尔森先生还是决定对约翰逊的申请给予进一步考虑。这主要是因为公司的一个主要销售商力荐他，尽管这个人很清楚约翰逊的既往。

皮尔森先生在亚利桑那州的菲尼克斯花了两天时间，同纽菲尔德及其朋友——作为顾问，值会见了约翰逊先生。三人一致认为问题关键在于：约翰逊先生能否安顿下来，为生活而认真地工作。约翰逊对这个问题抱诚恳的态度、并承认自己没料到会有这种答复，他清楚自己以前的工作情况，可他似乎又觉得会得到这份预想的工作。

约翰逊先生似乎有优越的素质来胜任。他的父母是东部一所具有相当规模的大学教授，他在学术氛围中成长起来，因而，充分地了解向教授们推销教材过程中所需解决的各种问题。他是一个有能力，知进取的人。

在会见后，皮尔森先生和顾问都认为，如果他能安顿下来投入工作，他会成为一名杰出的销售人员。但是二人也意识到还有危险存在：那就是约翰逊先生可能会再次变得不耐烦而离开这个工作去某个更好的地方。不过，皮尔森决定暂时雇用约翰逊。

然而，公司挑选程序的一部分要求在对人员最后雇用之前对每一位应聘者进行一系列心理测试。一些测试表明：约翰逊先生充满智慧且具有相当熟练的社会技能。然而，其余几项关于个性和兴趣的测试，则呈现出了令公司难以接受的一个侧面。

测试报告说：约翰逊先生有高度的个人创造力，这将使他不可能接受权威，不可能安顿下来投入一个大的部门所要求的工作中去。关于他的个性评估了许多，但是所有一切都归入一个事实：他不是公司想雇用的那类人。依据测试结果，皮尔森先生还拿不定主意是否向总裁建议公司雇用约翰逊先生。

讨论：

是否可录用约翰逊先生？

皮尔森先生将建议什么？

假如皮尔森雇了约翰逊先生，那么你认为约翰逊先生会不会“这山盼着那山高”在皮尔森公司干一段时间后再又跳槽”？

[案例三] 美国约南露珍服装公司为借力而“三顾茅庐”

纽约的第七街，是美国时装工业的中心。在美国近 5000 家大服装公司的激烈竞争中，约南露珍服装公司居于首位，董事长大卫·斯瓦兹由此而得“时装大王”的美誉。

但凡一个人在事业上有一番成就，成名成家之后，对他的各种猜测、议论、传说便随之而来。有人说斯瓦兹在时装王国出尽风头，是靠幸运，靠机遇；而他自称是由于努力工作，不怕失败、冒险；但纵观他的发家史，使他

受益最大的还是他知人善任的能力。

斯瓦兹 15 岁开始做工，后来当一家服装公司的伙计。19 岁时，当他声称要辞职自费开店时，老板斯特拉登简直以为他在说谎。他从做工起就开始储蓄，这时已存了 3000 美元，与人合伙办了一家小服装厂。

他马上感到，老是做和别人一样的衣服是没有出路的，必须有一个好的设计师，能设计出别人没有的新产品，才能在服装业出人头地。他为此终日茶饭无心，精神恍惚。

一天，他到一家零售店推销成衣，三十来岁的店老板看了一眼他的衣服说：“我敢打赌，你的公司没有设计师。”一下触动了他的心病。

老板从店内请出一位身穿蓝色新装的少妇，并说：“她这件衣服比你们的怎么样？”

“好看多了！”斯瓦兹不禁脱口赞道。

“这是我特地为我太太设计的。”老板骄傲地说，并且不屑地撇了一撇嘴角，“别看我开这么个小店，也没把你们这些大老板放在眼里，你们除了固执、偏狭以外，有几个懂得设计？连点美的细胞都没有！”

对这种接近侮辱的话，斯瓦兹却毫不在意，仍然笑容可掬地问：“你为何不找一家大公司一展所长呢？”

没想到那老板发泄开了：“我就是饿死，也不再去给别人当伙计了！我做过 3 家公司，明明是他们的不懂，偏偏说我固执。我灰心透了。他们懂个屁！”

斯瓦兹感到，这样倔强自信，高傲暴躁的人，往往是才能很高的人，决心争取他做公司的设计师，但被他断然拒绝了。

斯瓦兹找到了一贯支持和帮助他的自己原先的老板斯特拉登，了解那位名叫杜敏夫的人。

“你的眼光不错，他的确是怀才不遇。”老人说：“要是我年轻 10 年，这个人就轮不到你了！”

“你是怕留不住他？难道历史悠久的公司反而无法使用优秀的青年人？”

“要知道，一个经理人才，因他本身有实权，只要他真有一套，别人根本排挤不了他；而设计人员就不同了，全看他们的才能是否被主管欣赏，看主管是否有魄力。杜敏夫这个人脾气很坏，不好相处。”

“只要他真有本事，脾气我倒不在乎。”

“他指着你的鼻子骂大街，你也不在乎吗？”

“只要他不是无理取闹。”

斯特拉登频频点头：“只要你有这种精神，将来的前途不可限量。杜敏夫是个人才，只要你会用他，也许会有惊人的表现。”他继续说，“你可知道为什么有些大公司逐渐衰微，有些小公司却迅速成长吗？全在于用人的观念。如果老抱着‘我有钱还怕请不到人’的心理，有时一辈子也用不到一个真正的人才，因为那种人是不肯为一点薪水而唯唯诺诺的，这个道理你懂吗？”

这番话促使斯瓦兹以“三顾茅庐”的精神几次三番地登门拜访，诚心相待，杜敏夫终于被感动了，出任斯瓦兹的设计师。在他的建议下，斯瓦兹首先采用人造丝做衣料，一步领先，占尽风头，约南露珍服装公司的业务扶摇直上，在不到 10 年的时间内，就成为令同行侧目的大公司。

斯瓦兹由此开始大批启用年轻人，他认识到，在服装业中。你永远不可

能独占衣料、式样，只有不断地跟上新潮流，抢在最前面，而这只有青年人才容易胜任。基于这种信念，斯瓦兹在功成名就之后，又决定任命他 25 岁的儿子理查任公司总经理。成为当时美国大企业中最年青的领导人。

“理查是不是我儿子，并不是问题的关键，”他回答众人道，“他升任总经理前，担任了两年的副总经理。我是个最会吹毛求疵的人，但我觉得他的确做得很好，无话可说。很多富翁得不到儿子的帮助，这是很不幸的，因为他们不给孩子表现他们能力的机会，在事业的扩展中，把自己的儿子给忘了，我认为这是他们自己的过失。”

事实已经证明，斯瓦兹的选择是正确的，理查不负众望，使公司获得了新的生机。

讨论：

斯瓦兹是怎样从一个学徒工当上老板的？

“同行是冤家”，他的老板为什么会给他自己树立一个同行业的对手？为什么他自己不启用杜敏夫？

有人认为斯瓦兹的成功是靠他自己屈膝卑颜乞求来的，况且他一直坚持大量启用年青人，这样一来他的管理层中，都是些没有管理经验的年青人，这样会使他的企业走下坡路，你是怎样认为的呢？

[案例四]

求贤若渴的美国百华公司

常言道：“生意好做，伙计难找。”伙计不易找，运筹帷幄、独挡一面的将相之才就更难求了。在商场激烈的竞争中，人才战有增无减，愈演愈烈。

美国著名的百华公司萨耶·卢贝克公司的创始人之一理查德·萨耶是靠做小生意起家的，他做梦也没有想到最后生意能做得那么大。他一生最大的长处，也是他成功的最主要因素，就是他善于发现和起用人才。

萨耶起初在明尼苏达州一条铁路上当运送货物的代理商。这种代理商的共同烦恼，就是有时收货人因嫌货不好，拒收送到的货物，代理商若再将货物带回，就得倒赔一笔运费。萨耶灵机一动，想出了一个新招——邮寄，这样不仅退货率大为降低，也为买主增加了便利。

这种“函购、邮寄”的方式，在辽阔的新大陆上获得了意外的成功。他的生意必须扩大规模，否则，别人利用他创造的这种经营方法，很可能赶到他前面去。他饱尝了“伙计难找”的苦衷，挑选了将近五年，终于在一个月夜，这个注定要在萨耶的命运中起关键性作用的人，自己骑着马走来了。

他叫卢贝克，到圣·保罗去买东西，不料中途迷了路，这时已经饥肠辘辘，人困马乏。在皎洁的月光下，正在徘徊散步的萨耶看着卢贝克，对他的仪容外表顿生仰慕之心。也许，这就是所谓的缘份吧。他邀请卢贝克到他的店中休息。两人一见如故，睡意全无，直谈到东方破晓。

“我觉得你的想法非常好，只要经营得法，一定前程远大。”卢贝克热情地说。

萨耶沉默了，心中翻腾得厉害。他隐约感到，他日夜寻觅的那个人已经出现了，但又不便造次、吞吞吐吐地说：“我有句话。实在不好开口。我想，既然你觉得这一行很有前途，何不参加进来，我们一起经营？”

两人默默相视，然后，隔着桌子热烈地拥抱在一起。以两人姓氏为名的世界性的大企业“萨耶·卢贝克公司”在拥抱中诞生了。

从此，萨耶如鱼得水，如虎添翼，两人密切合作，公司第一年的营业额就比萨耶独自一人时增加将近十倍，达40万美元。第二年的发展更快，这种发展速度不仅为二人始料未及，而且使他俩明显地感到力不从心了。

“也许我们都是中驷之才。”萨耶苦笑着说。

“是啊，这话我早想说了，就怕泄了你的气。”卢贝克说，“我们何不请一个有才能的人参加我们的生产？”

萨耶一直把当年发现卢贝克视为一大快事，对他的这个建议一拍即合：“好吧，我们为我们的生意找个老板。”

为上百万元的生意找个经营人，实在比找伙计困难多了，他们不久就感到了灰心。这种将相人才，实在是天才人杰，本来就是很稀少的：即使真有这种人才，恐怕也早被别人拉走了。萨耶和卢贝克几次三番地谋划，决定开阔视野，到一般的小商人中去寻找。

这也是因为大公司的经理一般不屑于经管他们的“杂货铺”。而在平凡的人物中选拔人才并委以重任，他一定会尽全力报效：不会像重金礼聘的知名人物，即便请来了，也只是抱着“帮帮忙”的心理。

一天，萨那下班回家，看见桌上放着一块妻子新买的布料，心中很不高兴：“这种布料我们店里有的是，干吗要去买别人的？”

“我高兴嘛，”妻子任性地说：“料子不算太好，但花式流行。”

“我的天！”萨耶嚷起来，“这种衣料去年上市以来，一直卖不出去，怎么会流行起来？”

“卖布的说的。”妻子坦白了，“今年的游园会上，这种花式将会流行。”

妻子告诉他，在游园会上，当地的社交界最有名的贵妇瑞尔夫人和泰姬夫人都会穿这种花式的衣服，而且还不许萨耶把这个情报说出去。

萨耶对女人在服饰方面这种“不甘人后”的一窝蜂心理早就习以为常，那两位贵妇可以说是当地妇女时装的向导，女人们对她们心目中向往仰慕的女人，更会盲目地跟着学样。

“这个情报，是谁告诉你的？”萨耶对这个问题产生了兴趣。

妻子吱唔了半天，吐露了真话：“卖布的告诉我的，不过，他叫我不再告诉其他人。”

萨耶真想笑一场，他明白这全是小布贩的伎俩，竟然把他妻子也哄得牢牢的。只是怕妻子脸上不好看，他才没有把这些揭穿。

萨耶关没有把这件事挂在心上，甚至他店中的这种布料都被一个布贩买走了，也没引起他的注意。直到游园的那天，全场妇女之中，只有那两名贵妇及少数几个女人穿那种花色的衣服，萨耶太太也是其中之一，真是喜形于色，出尽风头。游园结束时，很多妇女拿到一张通知单，上面写着：瑞尔夫人和泰姬夫人所穿的新衣料，本店有售。

萨那暗自惊讶，有种豁然贯通的感觉，他已觉察出这件事从头到尾都是那个小布贩一手安排的，不禁佩服他的推销手段。

第二天，萨那约上卢贝克找上那家店铺，只见人群拥挤，争先恐后地在抢购。等他们走近一看，才知道比想象中的更绝。店门前贴着的大纸上写道：衣料售完，明日有新货进来。那些拥挤抢购的人，唯恐明天买不到，在预先交钱。伙计便解释说，这种法国衣料原料不多，难以充分供应。

萨耶知道这种布料进货不多，但并非因为缺少原料，而是因为销路不好，没有再继续进口。看到如此巧妙地运用女人心理，直到最后一招以缺货来吊时髦女人的胃口，他觉得这个布贩手法实在高超，令人折服。

“虽然不知他长得什么样，也不知他是老是少，但我几乎可以肯定，这个人就是我们要的人！”萨耶和卢贝克都这样认为。然而，当他俩与店主见面时，却不禁面面相觑，大出意外，原来他就是经常到他们店里贩布的路华德。他们彼此已认识好几年，从没有深谈过，对他也没有什么特殊的印象，这次，他们把对方细细打量一遍才发觉他的目光中，有一种说不出的飞扬神采，有强大的吸引力。

寒暄之后，萨耶开门见山：“我们想请你参加我们的生意。坦白地说，想请你去当总经理。”

“请我？这是从何说起？”路华德要求给他三天时间考虑。

“可以是可以，但你要保证，不能再接受其他公司的邀请。”萨耶严肃地说。

路华德笑了：“这是当然。我想我还没有这么吃香，还有谁会要我？”

萨耶又一次表现出他的思想敏捷和处事周到。果然，第二天就有两家化妆品公司请路华德去主管推销方面的业务。如果不是有言在先，路华德完全可能被其他公司拉去。在这场人才争夺战中，萨那抢先了一步，否则，公司的历史也许就要重写了。

当上总经理的路华德为报知遇之恩，天天废寝忘食地工作，终于做出了惊人的成就。萨耶·卢贝克公司声誉日隆，10年之中，营业额竟增加了600多倍。现在，该公司拥有30万员工，每年的售货额将近70亿美元，对于零售行业，这简直是个不可思议的天文数字。

讨论：

萨耶是不是在商场对市场预测反应迟钝？比如，他妻子告诉他那种花式的衣服将会流行，况且他也知道女人不甘落后追潮流的心理，但他却无动于衷，以至于他店里的存货被买走，他还没有发觉这个商业信号，这些是不是足以说明其市场反应迟钝？

萨耶是怎样发现并拜求卢贝克和路德华的？

你认为萨耶和路德华两人谁具有更好的前瞻力？

第二章 行销与营销

第一节 行销

行销活动源于供需双方的交易行为。在需要方面，顾客之所以主动参与交易，是因他的生活中发生某种困难或问题？或为饥寒、或为寻求礼物馈赠亲友，因此愿意支付所部分购买力。以便交换所需的产品或劳务；在供给方面，企业为赚取利润，便设法提供产品或劳务，以最低的价格、最合需要的状态与最便利的方式，满足顾客需要。根据此观点，顾客应属于问题产生者，而企业机构属于问题解决者，而行销活动即代表一种“解决问题的程序”。

[案例一]

美国福特 T 型车行销战略

1908 年 3 月 18 日由亨利·福特和柯冉斯亲自策划的福特 T 型销售计划，是采取秘密拟定的方式进行的。

福特不声不响的印发了 T 型车的商品目录，T 型车的照片也被印在上面，然后秘密地将这些目录散发给福特汽车公司的主要经销商，经销商们收到福特邮寄来的信封有些莫名其妙，等拆开信封，仔细看过里面的商品目录、说明书和价格表之后，才醒悟过来，都赞同这是个难得的奇妙的构思。

商品目录上的 T 型车较之尚未售完的 R 型车和 S 型车，是介于有篷车和敞篷车之间的一种造型，款式更新颖。

根据商品目录上的销售宣传，T 型车有如下几个显著特征：

一是使用了软质坚固的铡钢合金材料制造；二是 4 个汽缸都在由两个半椭圆形的钢板支撑着的同一个铸模内，发动机体积较小；三是变速器全部隐蔽在车体内，不像以前那样露在外面；四是方向盘设计安装在左边，与欧洲车方向盘的位置相反。

难以置信的是，福特给经销商们的定价竟然只有 825 美元。

“等一等！就决定买这种车了！但是要等到把 R 型车和 S 型车的库存扫光为止，否则推出这种车是会破产的！”

当福特得知经销商们的兴奋之情时，毫不犹豫地作出断然决定，立刻选定了推出新车的发表日期。

10 月 1 日（星期五），亨利·福特断然拉开了一场新车宣传战的帷幕，这出奇不意的一举着实令世人震惊，这是史无前例的创举。

先不说报纸、杂志上那些大篇幅的目不暇接的宣传，仅以邮寄广告方式，在全美展开的声势浩大、规格空前的宣传活动，就连席亚斯和鲁巴克也自叹不如、甘拜下风。亨利·福特并不满足于以邮寄广告的方式所获得的效果，他还通过电报和电话的方式，直接迅速地告知消费者。

亨利·福特抓住一切机会进行宣传，在同年春天即将创刊的《福特时间》这一杂志上，福特同时作了宣传，在杂志中，福特的广告写道：“自从 T 型车发售以来，凡是购买 T 型车的顾客均可以享受邮资免费的优待。”这本杂志相当畅销，到了 1910 年，这本杂志相继用法文、西班牙文、葡萄牙文、俄文等几种文字大量发行，到了 1916 年，其发行量已达 60 万份。

T 型车为福特带来了高额利润。仅一年的时间，销售量已达 6000 部，创

下了历史最高纪录，所获得净利润比过去 5 年的总销售额还高出 200 万美元以上，尽管为了 T 型车投入了巨额宣传费用，但将其减除掉，剩余量仍是相当可观的。毋庸置疑，这一盛举为亨利·福特写下了一生中灿烂夺目的一页。

次日清晨，也就是 10 月 2 日，1000 多封邮寄的汽车订单被送到福特公司，隔周的星期一，所收到的订单更是多不胜数，销售部的工作人员几乎力不能支了。

截至 1909 年 3 月 31 日，也就是 T 型车销售后的第 6 个月，共计有 2500 辆车被售出，之后，亨利·福特立即下达命令，改变 T 型车的颜色和外型。

车的颜色一改过去单调的黑色，根据车的用途将颜色分为三种：充满活力的红色的旅行车、朴实实用的灰色的一般大众代步车和气派高雅的绿色的豪华车。

在车子面前锃亮的散热器上，镶嵌着一个经过注册的“福特”的商标，这个商标煞是醒目，在半英里（约 800 公尺）外就能清楚地看到，同时，它还产生了相当美观的效果，因此，颇受用户青睐。

讨论：

亨利·福特采取的什么行销方式？

亨利·福特为促销汽车、作了哪几项广告宣传？

如果你是该公司总经理，你能不能想出更好的行销手段？

亨利·福特行销手段的指导思路是什么？

[案例二]

无敌哈默就范记

阿曼德·哈默，这位美国实业界最具传奇色彩的人物之一，曾被人称为“经营之神”、“幸运之神”。的确，从他经营的各种行业来看，可谓无往不胜。无论是与苏联人做粮食、铅笔、毛皮生意，帮赫斯特卖珍玩，还是经营威士忌酒、石油，都一一获得大利；从他的对手的角度来看，也不得不惊呼——“哈默是无敌的”。

然而，“无敌的”哈默，“经营之神”哈默，却栽过一个不大不小的跟头：对方出了远不是他能接受的价，他坚决不要，可几次较量后，他不得不接受对方的条件。

在第二次世界大战中，吃到一块好牛排委实不易。受此启发，哈默踏入养牛业这一行。牛要卖得出好价钱，很大程度上系于种牛的血缘、质量。

正好，其时有一头名叫“埃里克王子”的得奖种牛，在密苏里州拍卖，这头种牛被养殖专家誉为本世纪最佳种牛。开始时，哈默想出个“大价”，用 1.5 万元买下。但一个叫奥布莱恩的企业家比他更出得起价，以 3.51 万元将它买下了。退而求其次，他以 2.75 万元，买了前一年国际种牛赛冠军——“野蛮王子”来繁殖牛群，到后来一年收入上百万元。这使他更加感到“埃里克王子”的可贵。

正在这时，一位兽医告诉他一个好消息：“埃里克王子”患了阳萎病，而且据他的分析：它的病仅是心理上的，而非生理上的。还可利用其精液进行人工授精。

听到这个消息，哈默心花怒放，当即打了个电话给奥布莱恩：“莱斯，

老朋友，把您的‘王子’卖给我，怎么样？”

“我很乐意这样做。”奥布莱恩的答复竟是出奇的爽快。

“好，你打算出什么价？”

“10万元。”

这一棒把哈默简直打昏了。他不由吼骂起来：“您疯了吧？我刚听说您这头牛不能再交配了，而且一年多没有交配过了。”

“那您为什么要买呢？”对方竟反击说。“我知道您想干什么。大学里已经派人来讲过，‘埃里克王子’还可以作人工授精的种牛呢？”

原来对方已洞察了自己的心理！哈默有些气馁了。他当即以很委婉的语调向对方讨价还价：

“我也仅仅是碰碰运气而已。谁也没真正证明它还能生育。这样吧，‘埃里克王子’已结您服务这么久了，我一分钱不少，照原价给您，怎么样？”

“10万元！”对方寸步不让。

咬咬牙，哈默立即将价拉了1倍多：

“我们折衷一下，7.5万元，不过您得让我做次试验。好不好？”

奥布莱恩稍微沉吟了一会，接着说：

“好吧，你来吧！”

哈默带着兽医去了，试验结果十分满意。于是他掏出7.5万元的支票交给奥布莱恩。

奥布莱恩接过支票看了看，又把它还给哈默：

“钱不够。”

“怎么？不是讲好7.5万元的吗？”

“不，我没有讲同意7.5万元成交，我只是同意你到这里来做试验。”

这简直是十足的无赖！哈默气昏了，转身就走。奥布莱恩在背后微笑着目送他。

次年12月，最负盛名的芝加哥国际牲畜展览会开幕了，哈默带着一头年轻母牛参展。此时的哈默，尽管在养牛界已很名气，但可惜的是，他的牛却从未得过芝加哥展览会的世界冠军。这一次却大不相同，这头母牛也是“埃里克王子”的后裔，作为牛犊时，哈默就出了5000元的高价将它买下，同时他又请了一些最有名望的专家来饲养。他志在必得，养牛界的许多同行也认为冠军非它莫属。

可没料到，这头母牛仅得一个亚军。冠军还是被“埃里克王子”的另一“女儿”抢走了！

这次对哈默的打击太大了。回到旅馆，他一头倒在床上，半晌不动。终于，他再次拨通给奥布莱恩的电话：“莱斯，我愿意出你要的10万元……”

终于，这笔生意，还是以比奥布莱恩当初买入价高6.49万元的价成交了。

看完这则“哈默就范记”，你的感受如何？大名鼎鼎以精明著称的哈默，在强硬对手面前，也不得不甘心就范。这对手也的确够令人敬佩的。换成你，能做到这点吗？恐怕许多人在身处其境时，都不免有这么一些念头：既然不准备靠它赚钱了，以原价成交就已经够“赢”了，何必胃口那么大？一定要加到10万元，少一分也不行，这样“漫天要价”，真是不知天高地厚！

可是，奥布莱恩就是不知天高地厚，而且成功了。他就是看准了哈默对“埃里克王子”志在必得的心理，所以毫不犹豫地下了狠手！

销售者永远应当铭记：销售的成功，绝非在于自己这边条件苛刻与否的问题，而首先是决定于对方需要不需要及其需要程度如何，能不能承受的问题。如果需要程度强，甚至志在必得，那么你尽管放大一点胃口，“苛刻”一些。别人一时“不买”（真正的“不买”！）没关系，通过一番意志与毅力的较量，真正的“不买”就会变成真正的不得不买了。

讨论：

哈默与奥布莱恩是怎样成交的？

哈默非求“埃里克王子”不可吗？为什么？

试想一下，哈默得到“埃里克王子”之后又能赚进多少钱？“王子”寿命有无再生金钱的能力了？万一没有，那么哈默岂不是傻瓜一个？

怎样评价莱斯的厚黑术？

[案例三]

杰克敦的厚利多销

杰克敦是个有独特见解的人，他不赶热闹，遇事冷静，他最反对人云亦云。处理问题，他常常有些悖逆常情之举，使周围的人吃惊，不理解，但正因为他能出奇制胜，所以取得了非凡的成就。

本世纪 30 年代初，欧洲经济大萧条，这时伦敦有一家制造印刷机的工厂倒闭。这一时期，印刷业很不景气，印刷机更是无人问津，那家倒闭的印刷机厂用极低廉的价格拍卖原设备，也无人敢买。可是两手空空的杰克敦却贷了款把这个破厂买了下来。

熟悉杰克敦的人都知道他从未搞过印刷机械业，是个外行，以为他是冲着低价而去的，估计他要上当倒霉了，一些好心人便劝他别干傻事。可是杰克敦却笑了笑，胸有成竹地说：“这是一次难得的机遇。”

这一时期因为经济萧条，商品都滞销，为了大力推销商品，各公司、商店都竞相印广告、海报宣传商品。杰克敦就是看准了这一点才买下工厂的。新厂的产品是“海报印刷机”，这种印刷机结构简单，成本低，是专门向各公司、商店推销的。

每台机器成本不足 300 美元，可杰克敦却将售价提高到 2500 美元一台。

“对于一种有特殊用途的产品来说，定价越高，越容易销”。

这是杰克敦的分析。果然，正如他预料的一样，一些稍大点的公司都纷纷前来订购，印刷机销路颇好，杰克敦发了一笔财。

当时圆珠笔的使用尚未普及，其性能也有待于改进。杰克敦已看到了这种笔改进性能后再作一些宣传，将会有极大的市场前途，同时他又获得信息，知道已有几家企业正在改进产品，准备占领市场。杰克敦当机立断，招纳专门人才，昼夜不停地研究圆珠笔新产品，仅 20 天时间，新型的圆珠笔问世了。

当时西欧正掀起“原子热”，于是杰克敦便将该笔取名为“原子笔”，立即开动所有的宣传手段大肆宣传“原子时代奇妙之笔”的不凡之处：“可以在水中写字，也可以在高海拔地区写字。”英国人有追求新奇的特性，几大百货公司都对此深感兴趣，仅伦敦百货公司就一次订购 3000 支。这些公司进了货后，也都纷纷用杰克敦的宣传口号作广告，市场上竟出现了争购“原子笔”的壮观景象。

生产这种圆珠笔的成本不足 1 美元，可是杰克敦认为既然“原子笔”是与众不同的神奇之笔，就该有相应的高价格才相配，于是他将笔价提高到 13 美元一支。果然，因价格较高，消费者视其为珍贵之物，人人都以有一支“原子笔”为时髦和派头，于是订单像雪片似地飞向杰克敦公司。

一年时间里，杰克敦便获利 300 万美元，当初其投入成本仅 5 万美元。当各路对手挤进圆珠笔市场时，笔价大跌，可这时杰克敦又抽身转产，去开辟新的产品市场了。

讨论：

杰克敦是怎样利用“厚利多销”的销售方式的？

你认为“厚利多销”与“薄利多销”哪一种是比较好的行销方式？

杰克敦是不是个爱钻牛角尖的人？

假如你是某公司的主管经理，你的产品滞销，你是采用“厚利多销”还是“赔本大甩”？

[案例四]

雪佛莱和奥兹莫比尔的买一送一营销术

美国康涅狄格州有一家叫雪佛莱和奥兹莫比尔汽车厂，它的生意曾长期不振，使工厂面临倒闭的局面。

该厂的总裁对本厂经营和生产进行了反思，总结出自己企业经营失败的原因是推销方式不灵活。他针对全企业存在的问题，对竞争者及其他商品的推销术进行了认真的比较，最后设计了一种大胆的推销方式，即“买一送一”。

该厂新的推销手法是这样开始的：它积压了一批轿车，型号为 1986 年的，由于未能及时脱手，导致资金不能回笼，仓租利息负担沉重。该厂决定在全国主要报纸刊登一则特别广告：谁买一辆托罗纳多牌轿车，就可以免费获得一辆“南方”牌轿车。

买一送一的做法，由来已久了。但一般的做法是免费赠送一些小金额的商品。如买电视机，送一个小玩具，买电须刨，送一支剃须膏；买录像机，送一盒录像带等等。这种施以顾客一点小恩惠的推销方式，确实起到很大的促销作用。

但是，这种方式慢慢不大起作用了。特别是在美国这个社会，商业广告充斥每个角落，不管书刊杂志或是橱窗路旁，五花八门的广告比比皆是，它成为人们生活的一个组成部分。推销商品方法之多，范围之广，已使人们有点视而不见或麻木不仁了。

雪佛莱和奥兹莫比尔汽车以买一辆轿车赠送一辆轿车的超群出众的办法，一鸣惊人，使很多对广告习以为常的人也刮目相看，并相互传告。许多人看了广告以后，不辞远途而来看个究竟。该厂的经销部原来是门前冷清的，一下子则门庭若市了。

过去无人问津的积压轿车果真以 21500 美元一辆被人买走了，该厂也一一兑现广告所承诺的，凡是买一辆托罗纳多牌轿车者，则免费赠送一辆崭新的“南方”牌轿车。如买主不要赠送的轿车，可给 4000 美元的回扣。

奥兹莫比尔汽车厂实施这一招，虽然致使每辆轿车少收入约 5000 美元，但却使积压的车子一售而空。事实上，这些车如果积压一年卖不出去，每辆

车损失的利息和仓租、保养费也接近这个数了。

更应该看到，这一举动给工厂带来了源源不断的生意。它不但使“托罗纳多”牌轿车名声四扬，提高了知名度，增加了市场占有率，同时也推出了一个新牌子——南方牌。这种低档轿车开始时以“赠品”作为托罗纳多牌轿车的陪嫁，随着赠送多了，它慢慢地也有名气了。

它确实是一种较实惠的轻便小车，造型小巧玲珑，价格便宜，很适合低收入阶层。这样，雪佛莱和奥兹莫比尔汽车厂起死回生了，生意从此兴隆发达起来。

奥兹莫比尔汽车厂的成功推销术，实属一种“将变就变、顺水行舟”术。世上所有事物都处在变化之中是绝对的，市场也是如此。产品和市场是经营活动的中心，市场的变异始终处于动态之中，产品依存于市场是个动态过程。

经营之道在于将灵活性就变于市场动态，正如顺水行舟，经营者要善于借得东风活水流、使企业乘风破浪抵达彼岸。它生产的汽车卖不出去，追根问底是没有适应当今市场竞争激烈的动态情况。

日本生产的小轿车以轻巧价廉和耗油量低而攻进美国市场；而美国本国生产的汽车又以售前售后服务周到而赢得顾客。

如果自己以不变应万变，拘泥于一种产品或墨守陈规的推销方法，势必自寻绝路。

为此，只有以灵活多样、出奇制胜的经营之术，才能在竞争之中获胜。“买一送一”就是一条杀出千军万马重围的有生之道。

讨论：

雪佛莱汽车厂采用的是怎样的一套行销方式？

为什么它的“买一送一”能取得这么好的效果？

如果你是厂长，你将怎样处理积压的“南方”？

[案例五]

虎飞自行车公司营销策略的全面规划和重点实施

虎飞自行车公司是美国最大的自行车制造商。公司创建于1928年，当时起名叫 the Huffman Manufacturing company，1977年改为现名，一方面是顺应多年来广大顾客叫惯了的名称，另一方面是与各色产品上的商标名相一致。

根据最新统计，该公司资产总额12926万美元，其中非固定利息的股票总计6468万美元，股票持有人数3000余人，年销售额26393万美元，税前利润40.1万美元，公司雇员3100余人。

公司另有三家投资项目，一家经营各种篮球器材的运动商品公司，一家渔具器材公司和一家生产婴儿车、浴缸、秋千等幼儿用具的公司。

虎飞自行车公司一向乐观向上，热衷于市场扩张。它于1978年扩建了位于俄亥俄州切利纳的自行车总厂，第二年又投资1600万美元在俄克拉荷马州庞卡城建起了一座大型自行车制造厂，并于1980年正式投产，生产线上推出了第一辆自行车整车。

公司认为这家工厂是最现代化的自行车生产工厂，又于1982年再次扩建，同时关闭了设在加利福尼亚州阿祖萨的车厂，并将其设备东迁俄克

拉荷马州。但在计划建设庞卡城车厂时并未打算关闭加州的车厂，只是市场需求未能如预期中那样持续增长，只好收缩战线，集中管理。

出于同样原因，1983年公司又关闭了庞卡城的车厂，将全部自行车生产设备集中到了俄亥俄州的切利纳总厂。市场需求预测的过分乐观，造成了两次扩建和一次大规模新建，却又都以收缩拆并而告终。

总公司下属一家 YLC 公司，主要负责产品零售商店销货现场的产品装配、保修服务以及公司其它产品如自行车、体育器材、保健设备等的一般修理工作，服务网点遍及全国 4100 家联营商店，承担了绝大多数零售商不愿负责的保修性服务工作。

由于零售商店不肯自己装配各类自行车，许多顾客只好掉头走开，从而失去了不少买卖。而在美国 200 家最大的地区性市场上，YLC 公司在其中 196 家设立了服务点，这样大的售前和售后服务规模在美国还是少见的，因此争取的顾客数量相当可观，该子公司促成的销售额自然也直线上升，可望不久的将来便可提供市场满额服务。

换句话说，到那时凡有虎飞自行车公司产品售卖的商场商店，就有 YLC 公司的配套服务网点，该公司成立于 1978 年，起初虎飞公司掌握了 50% 的股份，到 1982 年又购买了另一半，从而使它成了自己完全控制的子公司。在俄亥俄州的德尔福期原来有一家自动产品子公司，生产经营汽油罐、气筒和其它电动产品。自从 1982 年 4 月卖掉以后，虎飞自行车公司很少作过多样化经营的努力。

这样，自行车一直是该公司的主要经营项目，大多数年份的销售利润来源都占 85% 以上。产品主要经由全国性或大的地区性连锁商店出售，也有部分产品交给体育器材商店和批发商代理。销售网络的中心是 200 家百货商店以及各自数量不等的分店。

以大客户之一的 K—Mart 百货店为例，过去三年来的代售总数依次占到虎飞公司总销售额的 14%、18% 和 13%。另外比较主要的销售渠道有 J·C·彭尼公司、Montgomery Ward 联合公司和 F·w·Wootworth 公司等。

有些自行车销售商允许自行车公司在产品上打上本公司商标，有些则要求打上它们各自商店的标记。80 年代初，打上销售商行各自商标卖掉的自行车数约占销售总数的 40%，后来逐年下降，最后几年稳定在 25% 左右。

按照最新行业资料估计，美国现在拥有的各种自行车中，处于可以使用状态的超过了一亿辆。一辆部件制造质量高、整车装配技术好、维修保养适中的自行车，其使用寿命可达 20 年，尽管大多数美国人对自己的自行车并不使用那么长的时间。另外，儿童和青少年用户对自行车的保养也远远到不了令人满意的程度，所以用新车、买新车的比例一般他讲要高于大多数发展中国家。

资料表明，在美国被废弃的自行车中，至少有一半仍是半新车，或者说仍旧处于可用状态。通常的废弃原因是，车主厌倦了数年骑同一辆车，需要换一种型号或牌子的新车。

另外是儿童和青少年——他们扔掉原有自行车，主要是因为身体长大或长胖，旧车已不适用了，于是攒钱另买。也有一部分人出于时髦考虑而换车，这主要是成年顾客。

平均而言，约有一亿美国人每周骑几次自行车，或短途代步，或锻炼身体，或作为健美运动的一种形式。在美国人的身体锻炼和业余消遣活动中，

游泳是第一个受欢迎的项目，而骑自行车（包括在健身房里骑脚踏运动器械）则与球类、步行、慢跑等形式相互竞争第二位。每年在美国自行车市场上售出的车子中，大约 25% ~ 30% 是成年顾客买去自用的。

资料表明，1960 年以来，美国市场上自行车整车销售量平均每年递增 7.7%。自行车制造零售行业一般认为 1972 ~ 1974 年为自行车热时期，1972 年共售 1390 万辆，1973 年 1520 万辆。1974 年为 1410 万辆。行业分析指出，自行车消费热年度一般在人口生育高峰年的 13 年之后出现。

当然，70 年代的自行车热也受到了逐渐扩大的户外活动和健美保健运动的影响，同时飞速上涨的汽油价格和公共交通员工的频繁罢工也促进了自行车的销售。这种影响持续了整个 70 年代，另外还有新闻媒介对油价和罢工两个因素的过分夸张。

自行车销售在 70 年代末和 80 年代初明显放慢了步伐，于 1982 年达到了 1965 年以来的最低点。1982 年全年销售只有 670 万辆自行车，不到 1972 ~ 1974 年间年平均销量的一半。此后数年稍有回升，如 1983 年为 890 万辆，1984 年 970 万辆，1985 年则达到了 1100 万辆。然后市场增长幅度一直持续在每年 2% ~ 3% 的水平。

80 年代初，虎飞自行车公司销售总额的 9/10 是由各种连锁商店完成的，最佳比例是 65%。虎飞自行车公司急于将这个比例往下拉，以低于 50% 为佳。80 年代初，几家主要的美国自行车零售店逐渐将其大宗定货转向了外国进口货，其中尤以中国台湾省的进口自行车最多。

这样看来，在自行车公司的产品销售中，零售商店的经营比例下降并非真的说明虎飞公司本身的自销水平上升了，而是零售商店换了进货渠道，实际上是增加了本公司产品在市场上的竞争对手。

令人感到欣慰的是那些转向进口自行车的零售店，没过多久便因进口货质量不佳重新转向了本国自行车制造厂家，其中自然包括虎飞自行车公司。

可是问题并未就此简单化，因为零售商转向国内供货，并不等于说虎飞自行车公司便无须担心市场竞争了。国内同行企业咄咄逼人的攻势给该公司造成了新的威胁。默里俄亥俄制造公司是最大的竞争对手。

这家公司是美国第二大自行车制造商，但增长速度却远比虎飞公司快。其产品 50% 以本公司商标命名，经由大百货公司西尔斯—罗伯克公司销售。来势甚猛，攻势凌厉。

新攻势较大的还有 AMF 公司，这是美国自行车市场第四家大企业，位居第三的 Schwinn 公司行事谨慎，总是尽量避开销售大户，专营比较专业化的产品。另外哥伦比亚（MTD）公司和 ROWW 也是竞争强手，各有优势，在自行车市场上均占有一席之地。

美国自行车工业认为外国公司在美国市场上的销售违反了美国反倾销法律规定，其中尤以中国台湾最为突出。美国自行车制造者联合会就此曾向国际贸易委员会提出过反倾销投诉，投诉对象涉及数个国家。

该联合会指出国际上自行车关税平均为 24%，而美国对进口自行车的关税是最低的，另一方面美国自行车制造商付给雇员的工资福利却是世界上最高的，因而需要得到提高进口税的保护。美国儿童购买的各种进口自行车，关税只有 11%；成年顾客和青少年购买的车种关税更低，仅占 5.5%。

另外自行车配件的关税也不过处于 6% ~ 10% 之间。包括虎飞自行车公司在内的美国自行车制造厂家，普遍采用某些经过选择的进口配件。

例如大部分多级变速轮毂来自英国、联邦德国和日本等技术先进国家，大量轮胎采用印度、南朝鲜和台湾等亚洲国家和地区制造的，许多倒轮闸即脚刹车从墨西哥、日本和联邦德国进口，脱轨器系统则主要进自法国制造商。

进口自行车早在 50 年代开始对美国生产的自行车构成威胁，1960 年一度达到市场份额的 31%。经过十几年的相对低落之后在 1972 年达到 37%，部分原因是 1968 年美国降低了自行车进口税。

1979 年进口车所占美国市场降至历年最低点，此后逐年上升，1980 年几乎占领了半个美国市场。下表清楚地反映了那一时期进口自行车的凌厉攻势（每个年度相对应的数字代表进口自行车在美国市场整车销售额所占份额）：

1979	17%
1980	23%
1981	23%
1982	23%
1983	30%
1984	42%
1985	49%

进口自行车车源主要有中国台湾、日本、南朝鲜、波兰、法国、英国等。法、英、联邦德国主要出口零件，其它国家往往整车出口。在美国市场上整车销售的外国自行车中，中国台湾占 23%，日本为 17%。南朝鲜和波兰几乎是整车销售。

进口自行车与美国产自行车共同构成的市场销售总量中，按最新统计并以整车为单位，虎飞自行车公司约占 25%，而默里俄亥俄公司已达 23% 左右，几乎与之并驾齐驱。但若单算美国国内自行车生产厂家制造的产品构成的整车市场，那么毫无疑问当由虎飞公司坐头一把交椅，因为连续四年该公司所占这一市场的份额一直保持在 40% 左右。比较一下 1974 年的 23% 和 1980 年 35%，便可看出公司自身的努力和竞争地位的加强。

从销售金额上讲，情况则有所不同。以单车平均价格而言，在专业（如体育赛车运动健身车以及其它专用自行车）商店出售的自行车通常价格要比在百货商店等大众销售中心的售价高得多。

由于虎飞公司在各种专业商店的销售量较小，所以按销售金额讲，虎飞公司的市场占有率只有 18% 左右，远远低于按销售产品数量计算的市场占有率。虎飞公司的产品系列中最贵最好的牌子单位价格是 195 美元，而在专业商店出售的其它名牌往往起始价就为 200 美元。

在美国消费市场上销出的全部自行车 80 年代中期有 25% 由自行车专营店经销，比 1968 年的 46% 降低了许多。但正如上面所述，由于专营店起点价格高，它的整车销售占 1/4 市场份额，若按金额而言便占 2/5。专营专业商店的自行车售价，通常要比全国性或较大的地区性连锁商店出售的高出 60% 左右。各地专营专业自行车商店出售的名牌车通常有 Schwinn, Puch, Gitane, Fuji, Motobecane 等。

所谓专营店，顾名思义是指专门经营各类自行车及其配件的商店，很少兼营其它商品，即使有兼营也多为代理代销。专业自行车商店含义又有所不同，指按服务专业往往把自行车作为经营的一个种类，主要项目往往为体育器材、业余消遣商品、健身保健器材等。

对于专营专业自行车商店来说，成年顾客总是比对一般百货店更加重要，原因有六个。价格高和牌子知名度高为前两个重要原因，通常只有成年顾客考虑名牌，也愿为此付出比较高的代价。

第三是当地经营时间久，零售商的知名度高，四是成年顾客往往倾向于认为专营专业商店所售产品具有更加优异的质量。

五是这类商店自称、而成年顾客也认为，这类商店比一般百货商店的专业产品销售信息更灵，所售商品也更合乎时尚。

最后一条也很重要，即成年顾客往往认为专营专业自行车店的售后服务要比非专营百货店做得更好。

人们一般不愿为自己的孩子选购专营专业车店的高档自行车，尤其是考虑到孩子长得快，今年买的东西明年可能就不合适了或孩子不要了。上述原因使得专营专业自行车行可以保持较高售价的同时维持较好的业务水平。

虎飞自行车公司销售方面（其实也是整体经营部门）最重要的难题是其产品的形象问题。绝大多数美国顾客认为该公司的产品属于玩具一类。那些并不认为虎飞公司自行车是玩具的成年人中，大多数又认为价格过于低廉，因此有意于此的买主便一定是入不敷出、身份低下，要不就是蓝领阶层无名之辈。

在受到调查的成年顾客中，大多数声称骑上虎飞自行车会觉得令人难堪窘迫，不好意思。为 Schwinn 公司营销产品的企业发言人就曾公开表示看不起虎飞公司的自行车。

甚至在有些青少年中也有人直言不讳，认为虎飞自行车是不雅之货。并非虎飞公司本身不行，而是其产品形象不好。在青少年方面，该公司产品的评价还是挺高的。顾客年龄越大对虎飞自行车的接受度就越低。

自行车专营专业商店不肯向虎飞公司订货，其原因之一正在于此。另一个原因是担心财大气粗的全国性联营店会随时降价出售，专营专业店不愿跟着冒险。

为了解决这些难题，虎飞公司采取了一系列措施。首先革新了产品设计，推出了更多选择的花色品种，其中包括几种适应市场时髦趋势的样式造型。公司设计人员看出了 BMX 风格的流行趋势，及时推出并获得了成功。这种产品外形仿佛摩托车，轮胎较宽，骑行稳当，深受青少年欢迎。

借着东风，虎飞公司推出了儿童用人行道自行车，少儿用三轮车。他们又与夸格麦片公司联合举行有奖销售，后者展卖“花生黄油谷物食品系列”，奖励便是虎飞自行车。公司展开了一系列生动有趣的广告宣传活动，出资组织了一支专业赛车队，并且不遗余力地宣传该队取得的所有比赛胜利成就。

为了改善产品形象和增强市场竞争力，虎飞公司在其整体战略中还采取了两大措施。一是与英国的罗利工业有限公司签订了长期独营合同，二是从 1984 年的奥林匹克运动会开始，大举参与体育比赛，制造宣传攻势，即投入所谓的运动广告活动。

对这两大行动很有必要详细介绍，因为前者代表了走向国际化，后者标志着汇入积极主动、宣传开路的推销大道，对于今后公司发展和本案例解决决策问题都有特别重大的意义。

罗利工业有限公司是英国已有 100 多年历史的自行车名牌制造商，虎飞公司与之签订的是一项长期独营的特许证合同。根据这一协约，虎飞公司可以在美国以唯一代理的身份生产、销售罗利公司的产品，并且有权在保健设

备上使用罗利公司的商标。

以这一商标出售的产品在美国市场上占有 3% 的份额，在此之前，中国台湾和日本均有厂家根据合同生产这一商标的产品。尽管如此，虎飞公司仍旧计划继续使用这一商标，采用罗利公司的一部分供货，同时租用了华盛顿州肯特市的生产车间。

罗利产品在美国市场的单位售价在 245 至 1400 美元之间，是继美国自行车系列产品市场上 Schwinn 商标之后的第二大商标，主要在专营专业商店出售。尽管近年来东南亚国家的自行车在美国竞争激烈，罗利商标仍然具有独特魅力，给人以谦谦君子缓缓骑行在英国林荫小路上悠悠自乐的印象。

这种视觉形象在美国客户心目中依然十分强烈。虎飞自行车公司根据合同建立的“美国罗利自行车公司”是个完全归公司自有的子公司，但其产品形象和商标使用则尽可能要与虎飞公司自己的其它产品系列区别开来。

虎飞公司取得在美国独家经营罗利商标的自行车之后，不少原来经销罗利产品的零售商拒绝接受新的罗利定货。有位商人直截了当地对顾客讲：“如今的罗利自行车，质量几乎与街上玩具连锁店卖的虎飞牌自行车一样了，只不过是涂了罗利商标而已。由此看来，产品信誉问题并未因此得到解决，虎飞公司的罗利子公司仍然面临着自创新路的问题。

第二个重大行动是参与奥运会，让产品显身手，自从 1912 年以来到 1984 年为止的 72 年间，竟然没有一个美国人获得过一块奥运会自行车奖牌。

美国自行车联合会经过比较，选中了虎飞公司及其罗利子公司负责研制比赛用车，研制地点指定为虎飞公司在俄亥俄州达顿的技术开发中心。

一方面，美国自行车国家队将要骑着这种赛车参加所有的国际自行车比赛项目，包括以后的奥林匹克运动会。

另一方面，虎飞自行车公司可以借此推动产品开发，推动广告宣传，迅速改变以前的产品形象。于是公司严格筛选，高薪聘用，召集了一大批科技精英、工程天才进行产品设计、手工制作。

所谓“手工制作”是大机器工业化时代一个用于转义的词组，并非真用锤子打铁、小锯断材，而是指每一辆赛车均是根据每个特定运动员的身材情况专业设计、整车特制、专人装配、精确调整的。研制阶段的后期正好赶上 1984 年夏季奥运会，于是利用这一机会检验了这批自行车的竞赛性能。

结果 72 年来从未得过自行车奖牌的美国运动员获得了超哈佛商学院 MBA 案例教程纪录的九块，其中包括考妮·卡彭特获得的女子公路赛金牌和斯蒂华·黑格的个人追逐赛金牌。黑格那辆赛车外观别具一格，电视报刊对之进行了不厌其详的新闻报道。

有人称作“高科技赛车”，有人叫做“滑稽的车子”，它的特点是前轮直径 24 英寸，后轮是只 27 英寸直径的实心轮胎，还有根据空气动力学原理设计的流线型车把。

该车在短距离车赛和 4000 米团体追逐赛中取得银牌，100 公里公路团体赛中获得了铜牌。参赛的 23 名美国运动员中有 13 人骑的是虎飞技术开发中心研制出来的赛车。

讨论：

根据 60 年代到 80 年代全美自行车销量，你能不能划出一个反应销售的曲线图？

虎飞自行车的营销策略是什么？是依什么为根据的？

例中自行车进口数据中，你能发现出它反映的问题吗？

在汽车盛行的当今，自行车已渐渐失去其作为交通工具的作用，而趋向于健身运动的器材，设想一下，在未来的 50 年里，自行车的前景是怎样的？

第二节 营销

市场营销是现代经营管理的重要观念，处于核心的地位，涉及到管理者如何看待和利用环境因素与自身资源要素的问题。如果你对市场营销还是一知半解，甚至简单地把它等同于推销的话，就一定要认真阅读本章，那些生动的案例会使你感到一路读来，妙趣横生而久久不忘。

[案例一]

美国米勒啤酒公司营销案

1969年，美国啤酒业中的“老八”，米勒啤酒公司，被菲利浦·莫里斯公司（PM）收购。

PM公司，这个国际烟草业的巨人，在60年代凭借高超的营销技术取得了辉煌的战绩：在美国的市场份额从第四位升到第二，公司的“万宝路”牌香烟销售量成为世界第一。

当时的PM公司，一方面有着香烟销售带来的巨大盈利，另一方面又受到日益高涨的“反对吸烟”运动的威胁。为了分散经营风险，他们决定进入啤酒行业，在这个领域一展身手。

那时美国啤酒业，是寡头竞争的市场。市场领导者安修索·布希公司（AB）的主要品牌是“百威”和“麦可龙”，市场份额约占25%。佩斯特蓝带公司处于市场挑战者的地位，市场份额占15%。

米勒公司排在第八位，份额仅占6%。啤酒业的竞争虽已很激烈，但啤酒公司营销的手段仍很低级，他们在营销中缺乏市场细分和产品定位的意识，把消费者笼统地看成一个需求没有什么区别的整体，用一种包装、一种广告、一个产品向所有的顾客推销。

PM公司兼并了米勒公司之后，在营销战略上做了根本性的调整。他们派出烟草营销的一流好手充实到米勒公司，决心再创啤酒中的“万宝路”。

在做出营销决策以前，米勒公司进行了认真的市场调查。他们发现，若按使用率对啤酒市场进行细分，啤酒饮用者可细分为轻度使用者和重度使用者两类，轻度使用者人数虽多，但其总的饮用量却只有重度使用者1/8。

他们还发现，重度使用者有着下列特征：多是蓝领阶层；年龄多在30岁左右；每天看电视3.5小时以上；爱好体育运动。米勒公司决定把目标市场定在重度使用者身上，并果断地决定对米勒的“海雷夫”牌啤酒进行重新定位。“海雷夫”牌啤酒是米勒公司的“旗舰”，素有“啤酒中的香槟”之称，在许多消费者心目中是一种价高质优的“精品啤酒”。

这种啤酒很受妇女和社会中的高收入者欢迎，但这些人多是些轻度使用者。米勒决心把“海雷夫”献给那些“真正爱喝啤酒的人”。

重新定位从广告开始，他们考虑到目标顾客的心理、职业、年龄、习惯等特征，在广告信息、媒体选择、广告目标方面作了很多变化。他们首先在电视台特约了一个“米勒天地”栏目，广告主题变成了“你有多少时间，我们就有多少啤酒”来吸引那些“啤酒坛子”。

广告画面中出现的尽是一些激动人心的场面：船员们神情专注地在迷雾中驾驶轮船，钻井工人奋力止住井喷，消防队员紧张地灭火，年轻人骑着摩托冲下陡坡。他们甚至请来了当时美国最著名的篮球明星张伯伦来为啤酒客助

兴。

为了配合广告攻势，米勒又推出了一种容量较小的瓶装“海雷夫”，这种小瓶装啤酒正好能盛满一杯，夏天顾客喝这种啤酒时不用担心剩余的啤酒会变热。这种小瓶子的啤酒还很好地满足了那部分轻度使用者，尤其是妇女和老人，他们啜完一杯，不多不少，正好。“海雷夫”的重新定位战略当然非常成功，到了1978年，这种牌子的啤酒年销量达2000万箱，仅次于AB公司的百威啤酒，名列第二。

“海雷夫”的成功，鼓舞了米勒公司，他们决定乘胜追击进入另一个细分市场——低热度啤酒市场。进入70年代，美国各地的“保护健康运动”方兴未艾，米勒注意到对节食很敏感的顾客群在不断扩大，即使那些很爱喝啤酒的人也在关心喝啤酒会使人发胖的问题。

当时美国已有低热啤酒出现，但销路不佳。米勒断定这一情况的出现并不是因为人们不能接受低热啤酒的概念，而是不当的定位所致，他们错误地把这种啤酒向那些注重节食但并不爱喝啤酒的人推销。

米勒公司看好这一市场，他们花了一年多的时间来寻找一个新的配方，这种配方能使啤酒的热量降低，但其口感和酒精度与一般啤酒无异。1973年，米勒公司的低热啤酒——“莱特”牌啤酒终于问世。

对“莱特”牌啤酒的推出，米勒公司可谓小心翼翼。他们找来一家著名的广告商来为“莱特”牌啤酒设计包装，对设计提出了4条要求：（1）瓶子应给人一种高质量的印象；（2）要有男子气；（3）在销售点一定能夺人眼目；（4）要能使人联想起啤酒的好口味。为了打好这一仗，他们还慎重地选择了4个城市进行试销，这4个地方的竞争环境、价格、口味偏好都不相同。

广告攻势自然也很猛烈，电视、电台和整版报纸广告一块上，对目标顾客进行轮番轰炸。广告主题，米勒公司用的是“您所有对啤酒的梦想都在莱特中”。广告信息中强调：（1）低热度啤酒喝后不会使你感到腹胀；（2）“莱特”的口感与“海雷夫”一样，味道好极了。

米勒公司还故伎重演，找来了大体育明星拍广告并给出证词：莱特啤酒只含普通啤酒1/3的热量，但口味更好，你可以开怀畅饮而不会有腹胀的感觉。瞧，还可以像我一样的健美。试销的效果的确不坏，不但销售额在增加，而且顾客重复购买率很高。

到了1975年，米勒公司才开始全面出击，广告攻势在美国各地展开，当年广告费总额达1100万美元（仅“莱特”一项）。公众对“莱特”啤酒的反应之强烈，就连米勒公司也感到意外。各地的“莱特”啤酒供不应求，米勒公司不得不扩大生产规模。

起初，许多啤酒商批评米勒公司“十分不慎重地进入了一个根本不存在的市场”，但米勒公司的成功很快堵上了他们的嘴巴，他们也匆匆忙忙地挤进这一市场，不过此时米勒公司已在这个细分市场上稳稳地坐上了第一把金交椅。

“莱特”啤酒的市场成长率一直很快，1975年销量是200万箱。1976年便达500万箱，1979年更达到1000多万箱。1980年，这个牌号的啤酒销量列在“百威”、“海雷夫”之后，名列第三位，超过了老牌的“蓝带”啤酒。

1974年底，米勒公司又向AB公司盈利最多的产品——“麦可龙”牌发起了挑战。“麦可龙”是AB公司啤酒中质量最高、价格最贵、市场成长率最快

的产品，AB 公司依靠它一直稳稳地占领着最高档啤酒这一细分市场。

米勒公司岂肯放过，不过这次米勒公司却没有强攻而是用了一招漂亮的“移花接木”之术。它购买了在美国很受欢迎的德国高档啤酒“老温伯”的特许品牌，开始在国内生产。

米勒把“老温伯”的价格定得更高，广告中一群西装笔挺、气概不凡的雅皮士举杯同饮，说道：“今晚，来喝老温伯。”很快，“麦可龙”在这一市场中的领导地位也开始动摇。

在整个 70 年代，米勒公司的营销取得巨大的成功。到 1980 年，米勒公司的市场份额已达 21.1%，总销售收入达 26 亿美元，米勒啤酒被称为“世纪口味”。

总结米勒公司的成功之处，有四点给人以十分深刻的印象。

第一，一个公司的营销优势可能是一个公司最根本的竞争优势。PM 公司很善于利用自己的营销方面的特长，把它转为米勒公司的竞争优势。

第二，恰到好处的市场细分是定位乃至整个营销成功的关键。米勒公司对啤酒市场的准确细分，大大增加了米勒公司对消费者的了解，提高了营销的针对性，也有利于其找到对手的弱点，为准确的定位创造了条件。

第三，广告在实现产品的定位中起到重要作用。产品定位不但需要一个好的产品、合适的价格，更需要一套与之相配合的广告和包装。好的广告能起到定位的作用，必须能有效地实现产品与顾客的沟通。

第四，一流的公司应该具有大规模促销的魄力。应该指出，从 1974 年到 1980 年间，米勒公司平均每箱啤酒的广告费用是 3 美元，而同期啤酒行业的平均广告费用每箱仅 1 美元。米勒公司在 1970 年间，盈利很少，其中 1972 年盈利 20 万美元。但是很难想象，若米勒公司不敢大胆地甩出广告，其净盈利不会在 1980 年达到 1.5 亿美元。

讨论：

米勒啤酒是以什么为依据给自己定位的？

在其它各个啤酒显示竞争信号时，米勒啤酒的作法是什么？

在案例最后一句“若米勒公司不敢大胆地甩出广告，其净盈利不会在 1980 年达到 1.5 亿美元”这个说法你是怎么认为的？除了广告以外，有没有其它因素？

[案例二]

逆向营销的爱芳公司

实行多样化，是美国经济发展的一个基本推动力量。在许多情况下，它是大多数公司采用的最主要的共同策略。进一步讲，多样化的强烈要求，存在于各种形势下。

在经营顺利时，公司向新的方向扩张，以取得联合的共同优势和品牌名望；经营不善时，公司就要另谋生路。这两种策略，都是典型的自上而下的组织变动措施，而两者都常常出现问题。“经济顺利”时的策略会导致公司陷入所谓的线性扩张陷阱：“经营不善”就转入新领域的策略，会造成与线性扩张同样的许多问题。

爱芳公司就是后一种情况的实例。在其主要生意经营不善时，爱芳公司

放弃了这方面的经营，买了两个香水公司。

1. 经营状况陷入困境时

不幸的是，几个高层领导恪守“山穷水尽疑无路，柳暗花明又一村”这句格言。对于这一熟悉的格言，他们有他们自己的理解。他们认为，一旦某项业务陷入困境，就应开展其它业务。

当几个精明人一直在为此事奔忙时，下层管理人员告诉董事会：市场销售不畅。他们无法指望再现丰收年景了，因为市场已经发生了变化，为共同获利采取的行动，却得了个“偷鸡不成，倒蚀一把米”的结局。

你将要读到的这件事，是一个新情况。管理人员瞄准了更能获利的临近市场。当其他经理觉察到，由于部分高层管理人员的失误，造成了利润亏损，他们不得不开始精心地打他们自己的小算盘，所有这些，对于企业的主要生意来说，都不是好兆头。公司将失去大量的发展机会，而变成一种“收获”模式——付出的多，收入的少。

有时，你不得不正视生意衰退的现实。但除非你的生意是基于一时风行的时尚，没有一夜之间就消失的生意。进一步讲，当你追逐一个别人已经占据优势的新市场时，你就如同一只正在扑火的飞蛾。最好在已占据优势的主要生意的重大改进上投资。改变主题，会导致你错过近在眼前的绝好机会。

2. 爱芳的拜访

爱芳公司就存在这样一些问题。化妆品上门推销的长期领导者——爱芳公司发现，当越来越多的此类产品由不太易于选购的百货商店，转移到非常易于选购的杂货店和连锁零售店时，生意就不太好做了。

最突出的问题是，家庭妇女不再是整天呆在家里，坐等爱芳小姐拜访了。当邮购样品风行并变得成熟起来时，美国逐渐失去了原有的一些对城镇居民直接推销的魅力。这也正是爱芳公司改变策略，开始经营超出香水范围、获利高达20亿美元的零售市场营销的原因之一。他们无法抗拒眼前的诱惑。

在很短的时间内，他们就操纵了凯瑟琳·丹尼佛香水公司的一个零售机构和乔尔吉奥股份有限公司。几个月后，他们又兼并了帕夫姆斯·斯特恩公司。该公司生产了“佩里·埃利斯”女性香水，以及“奥斯卡·蒂·拉·伦塔”、“拉夫斯”、“范伦丁诺”男性香水。

这一逻辑无懈可击，爱芳公司转向“设计师香水”，并通过百货商店经销。在董事会上，或许这会被认为并不难以推销，因为呆在家里的妇女越来越少，他们都在外工作，而妇女已有了比以前更多的可自由支配的收入。而且市场前景也很有利。

正如爱芳美容集团领导人詹姆斯·普雷斯顿在报告中指出的，“在二十世纪末期，哪能找到税前利润为13%—16%，而又有股票收益的买卖呢？”

假如你被任命为爱芳公司负责市场营销的新任经理，你将如何采取措施呢？你的分析将从何处入手呢？

3. 面临的问题

你的任务相当艰巨。首先，爱芳公司的新竞争对手——埃斯蒂·劳德和卡尔文·克莱因都是领导新潮流、做时尚生意的老手；其次，近年来，“设计师香水”的市场销售已经不畅；第三，超出爱芳经营范围的、“设计师香水”品牌方面的促销和广告的类型，与爱芳公司的惯例截然不同，其神奇与狂想已与其耗费达到了同样的高度。

显然，要想成功地完成这么艰巨的任务，必将耗费大量精力。当这一切

正在实行的时候，将对你的主要生意产生怎样的影响呢？因为爱芳公司的化妆品生意，是他们生意的绝大部分，所以这是一个非常重要的问题。近年来，爱芳公司已失去了不少市场，其化妆品市场占有率已从 12% 降至 8%，降低了 4%。

不管新香料产品提供了什么机会，我们认为，要首先把注意力放在主要生意—美容产品上。你将从哪儿入手呢？如何才能找到推进主要生意的战术呢？

4. “爱芳”是什么

显然，“爱芳”一词已在潜在顾客的头脑中有了些印象。既而，人们就会提出这样一个基本问题：“‘爱芳’是什么？”或者更准确地讲，“‘爱芳’这一称呼，是一个产品名称呢，还是一个销售渠道的名称？”显然，爱芳公司兼而有之，但更核心的问题又将被提出：“‘爱芳’公司更多地是被看作生产厂家呢，还是一个销售渠道？”

你可以推测爱芳公司仍然是那种著名的表达方式——“叮咚，爱芳小姐来拜访”的总体感觉。因为爱芳公司已成为甚为别致的美容和装饰品的象征，所以，你可能感觉爱芳公司更像销售渠道，而不是制造公司。或许你是对的。爱芳公司提供了居家在外购买美容品的机会。

我们暂且把爱芳公司视为销售渠道。幸运的是，这也正是爱芳公司的独到之处。你能够选购各种品牌的香波，但只有“爱芳”这一个品牌能订到，并且能送到你家中。如果你的感觉是正确的，那么你的战术就得建立在广告爱芳销售渠道，而不是广告爱芳产品上，这种广告将使这一销售渠道变得更加重要。

爱芳小姐一旦走上门来，就能卖掉不少各种各样的化妆品。使你获最大利润的买主或许就出现在他们当中。如果消费者对爱芳公司有什么印象或感觉，那一定是由于爱芳小姐的缘故。不管怎么说，她代表这个公司。

关键的问题是，如何选定爱芳小姐，如何增强她们所代表的公司的吸引力，以使潜在顾客有理由追寻爱芳销售渠道。显然，这方面的工作做得越好，增加顾客购买爱芳小姐美容产品的百分率的机会就会越多。

5. 竞争状况

战术是进行竞争的关键手段，假如说爱芳公司有一个销售渠道，那么，爱芳公司的竞争对手又是谁呢？有哪些其它销售渠道与爱芳公司竞争呢？

有两个主要的竞争对手：

1. 百货商店。不在乎价钱的妇女会去百货商店，与制造商代理人商讨和选择定做的化妆品。

2. 杂货店。在乎价钱的妇女会去大众分销批发店，挑选她们所需要的物品，而不会要求其它服务。

第三个销售渠道就是爱芳公司。爱芳公司提供了便利。女士们可以给爱芳公司销售代表打电话，或者可以看爱芳公司的产品目录来挑选她们所需要的物品，爱芳公司再寄给她们。

从爱芳公司市场占有率的下降来看，另外两个销售渠道赢得了这场竞争的胜利。如果爱芳公司想重整旗鼓的话，就必须找出百货商店与大众营销商两者之间的区别及各自的优势所在，然后，以自己的销售渠道提供这样一些美容服务，即在百货商店与顾客商讨的方式，以接近于杂货店的销售价格，为顾客提供服务。

下面这两条建议，实际上是同一战术措施的两个方面。

爱芳个人美容代表

这种方法要求爱芳小姐作为与产品目录分销人员和处理订货人员相对的“个人美容代表”。

显然，在为这一角色做广告、建立其知名度时，培训是一个主要问题（这一部分是推行“个人美容代表”战术的策略。）因为提供的产品繁多、色泽各异，可以想象这些化妆品在消费者的心目中，会造成怎样的混乱。“个人美容代表”方法、能够解决这一问题。

爱芳美容电脑

这一方法与“个人美容代表”相联系，是能够使爱芳小姐变成真正的个人美容代表的战术的一个新成分。

你可以考虑用“美容电脑”来装备最大的产品代理商。对于像皮肤类型和头发颜色这类问题进行编程，这个小小的计算机就能够协助“个人美容代表”在为顾客选择化妆品时，能够保证使她们达到“从未如此动人”的效果。实际上，“美容电脑”可以是与主机或区域性微机，通过电话线相连接的一个计算机终端。另外，“美容电脑”除了可以协助爱芳小姐外，还能够成为有助于推销这一渠道的、有力的广告方式（这个广告战术将推进其商业战略。）实质上，“美容电脑”使爱芳小姐成为美容顾问，而不再是一名推销员。

你会发现，“美容电脑”已在爱芳公司投入使用。这并不奇怪，因为这是个显而易见的构想。问题只是是否将它付诸实施。换句话说，把这一战术变成实际策略，需要充足的时间和雄厚的财力。这才是这一构想能否付诸实施的问题所在。

讨论：

爱芳公司在经营陷入困境，面临诸多问题和竞争激烈的情况下是采取怎样的措施？

经过反复思考，爱芳公司的高层主管陷入进退两难的境地。它的指导性原则错在哪里？

假如你是爱芳公司的总经理，你将采取何种措施？

[案例三]

多美公司的全球协同营销

创业于1924年日本多美工业股份公司，主要从事玩具的制造与销售，80年代初，销售额即达213.72亿日元。在几十年的经营生涯中，多美公司的全球营销战术为世人瞩目。

一、到海外去办厂

50年代多美公司的出口销售额占年销售总额的80%左右。但自60年代中期开始，出口迅速下降。到1970年，日本玩具产业对美出口的霸主地位，终于被香港所取代。多美公司的出口率也从80%左右急剧下降到1969年的10%左右。

美国的买主依然前往日本。然而，他们只是为了获取信息、收集样品而来，在日本只作短暂的停留后，又前往香港，让香港的玩具制造商根据日本

样品制造产品，然后，再销往美国。

香港是一个自由港，又拥有大量的廉价劳动力，具有外贸优势。在出口玩具方面，香港比日本的条件更为有利。但多美公司产品开发能力强，质量管理有诀窍。如果能把这两大优势搬到香港去与香港制造商合作，那就如虎添翼。

1969年11月和1970年4月，多美公司两次派人前往香港进行调查。

1970年8月，在香港设立了当地法人——多美香港有限公司，投资594万日元，生产委托当地的玩具制造商进行。公司把有关的技术专家和质量管理专家派到当地委托加工工厂，深入车间现场，监制产品质量，并对外运的产品进行抽查，由于多美公司实施了全面质量管理，获得了美国买主信任，创业第一年就获得了利润。但在以后的发展中，公司接二连三地碰到委托生产工厂提出的提高加工费的要求，面对这一局面，公司深切地感受到海外必须拥有自己的工厂。

海外事业部部长宫本根据社长富山允“放眼全球”的指令，调查了新加坡、马来西亚、泰国、爱尔兰、西班牙、希腊、伊朗等国。经过50天的实地调查，宫本认为，新加坡是最适宜的海外工厂立足点。

因为新加坡靠近美国，作为自由港，港湾设施齐全；政治上稳定；拥有大量高素质的劳动力；享受发达国家提供的特惠关税；能够自由地向法国出口；当地政府能够保证企业开展自由经营活动；等等。

1972年7月，社长富山允亲自前往新加坡，与政府签订了租借工厂的合同。并于当年10月5日，出资1.8亿日元，设立了当地法人——多美新加坡有限公司。出资者除多美公司（60%）外，还有住友商事（25%）和旭化成公司（15%）。

1973年7月，该厂全面开工，当年就获得利润。然而，这一年的11月，遭受了石油危机的冲击，作为原材料的塑料价格暴涨，工厂陷入了困境。同时，由于美国市场上销售能力的下降，不能稳定地向新加坡工厂订货。作为对美出口的生产据点——新加坡工厂的形势更为严峻。

当时，多美公司在美国没有一个推销员。美国市场的开拓，全权委托给代理商，工厂仅根据代理商的订货，进行生产。这时，富山允社长开始考虑，怎样形成依靠自身力量，开拓国际市场的体制。

二、建立自己的推销队伍

多美公司海外事业部部长宫本曾说：“在美国市场上，利用自己的商标，自己销售，这是制造商梦寐以求的。”

多美公司是如何掌握出口诀窍的？宫本认为：“掌握出口业务诀窍并不难，关键在于有合适人选。”

1971年，在多美新加坡有限公司设立的同时，已开始为打进美国开展调查。这一年，富山允就几赴美国，调查美国市场，并努力发掘人才。

在多美美国有限公司的创设中，有一位美国人起了重要作用。他叫卡罗·福契，以前是美国玩具制造商，曾任埃罗德公司的技术部长。多美公司曾经和埃罗德公司从事过交易。埃罗德公司倒闭后，福契高度评价多美公司玩具产品开发能力的质量管理，所以，很乐意协助设立——多美美国有限公司。

1973年3月，多美美国有限公司成立了，资本为1亿日元。最初的职工为29人。公司的事务所和工厂位于洛杉矶郊外的卡松市。

由于创立了多美美国有限公司，在美国的销售活动全部由该公司经营。经过3年的努力，依靠本公司销售队伍，取得了巨大的效果。到多美美国有限公司成立十周年时，就业人员已发展到500人。

事实证明，由公司的推销队伍从事销售活动比单纯依靠代销商要好得多。

代销商不断从各渠道收集能够销售出去的商品，卖上一、二年，到第三年又把精力投向新的商品，对原有商品就淡漠了。公司的推销员则实行一种长期推销的方法。他们对有些玩具一开始就考虑折旧。如在三五年内，销售量达到30万或50万个，就可以按照这一数量订价。所以价格比委托代销商时便宜，受顾客欢迎。

1982年，多美美国有限公司对销售网络作了大规模的调整。仅在得克萨斯、佛罗里达等少数地区设立销售店，大多数地区都由本公司的推销员（约100人）从事销售活动，终于建立了用自己的双手开拓美国市场这一有效的销售体制。

三、全球协力竞争

多美公司于1970年8月，在海外设立了第一家多美新加坡有限公司；多美英国有限公司是1982年12月创立的。在10年左右的时间里，多美公司共设立了8家海外有限公司及海外办事处。

海外据点的资金合计为13.16亿日元，为日本两家母公司资金额（约4亿日元）的3倍以上。从就业人员看，日本两家母公司为1715人，海外据点总共为1409人，约占80%。日本两家母公司的销售额为480亿日元，海外公司基本上达到同一规模。

多美公司的海外开拓仅有13年的历史，但已经具备世界企业、跨国公司的性质。

多美公司在国际经营中最引人注目的是，利用众多的海外据点，开展全球性的协力竞争。该公司的海外据点，并不是各自独立行动的，而是相互紧密结合，组成了一个有机的整体。

在海外市场中，以美国商场的占有率最大，因此，协力竞争是以美国的子公司为中心展开的。

多美美国有限公司1982年底销售额虽高达1.2亿美元，但其中85%是来自海外生产据点的进口产品销售额，当地生产只占15%。在全球性协力竞争体制下，各企业扬长避短，发挥各自的优势。

在日本，以生产高附加价值的电子尖端产品为主。新加坡工厂的工资水平是日本的50%，和香港、台湾、澳门比较，可以节约外发生产的费用。因此，主要生产劳动花费较多的产品，如机械，玩具等。多美美国有限公司在当地生产的有大型商品，如儿童踏板车、三轮车、小手推车、轿车等，这是因为大型商品运输费用高，而美国的原材料（塑料、橡胶等）便宜，生产率也高。生产大型商品，操作工需要有体力，在这方面，美国人胜过日本人。

除大型商品外，美国当地还生产外壳和进行组装，机械来自日本或其它国家，机械小巧、轻便，运输费用低廉，所以，比进口成品有利。包装也一样，美国的纸张价格便宜，包装设计也较先进。多美公司充分利用了国际分工体制的优势，并取得了成果。

多美公司全球战略中，富有深远意义的一招是产品从日本流向海外，几乎不存在返销。

如果光看生产成本，香港、新加坡要比日本便宜。这是因为工资成本相对悬殊，然而，进口到日本要加关税，成本的差距就缩小了。

再一个原因是交货期问题。日本的工厂一般是接到订货后一个月、最快 20 天交货。但海外不可能做到那么快交货。新加坡的工厂生产的金属玩具，部分零件还必须在日本制造。生产这些零件需要花费 20 天到一个月时间。这些零件造好后要送到新加坡组装，然后再把这些组装好的成品运回日本。经过这样往返循环，最快也得花费 2~3 个月时间，因而不适应日本市场的订货要求。

在欧洲大陆市场上，原来是通过多美联邦德国有限公司开展销售的。以后，在各主要国家设立销售公司，根据各国的市场状况，利用各自的销售公司开展不同的销售。中南美、澳大利亚、中东、东南亚等销量不多的市场，则委托给海外的各家据点，就近出口。如多美加拿大有限公司的一部分产品出口到中美，新加坡子公司则向中东、澳大利亚等市场出口。

多美公司的产品开发也根据各自的市场需求，从事不同的发明。逐渐由原先日本集中开发的体制向日、美、欧共同开发的体制转移。

四、成功的关键

在几十年的经营发展中，多美公司成功地实行了全球战略。这一全球战略具有三大特点。

一是设立海外制造子公司，作为出口的生产基地。多美公司在香港、新加坡、台湾、澳门设立生产基地，但并不是为了在这些国家和地区的市场上出售，而是把产品销售到以美国为主的海外市场。

二是全球的协调行动。多美公司各海外据点已形成了一个有机的整体，发挥各自优势，扬长避短，互相依存，协力竞争。

三是具有全球管理体制。首先是把日本职工派往海外据点以及让日本职员短期出差。通常由当地人任社长，但生产据点则由日本人担任相当社长的重要职务。其次是定期召开一系列会议，如 4 月产品会议、6 月商品会议、7 月技术会议、8 月海外经理会议、9 月经营会议。

多美公司的全球战略之所以能获得成功，其关键在于重视产品开发。“没有开发就没有玩具厂”这句名言是多美公司创业者富山荣市郎一生遵循的经营哲学，并为现任社长富山允所继承。

玩具是否畅销，取决于造型和设计的娱乐性、奇特性及新颖性。购买者对价格并不敏感，玩具虽便宜，但不好玩，就卖不出去。因此，最重要是发明孩子们所喜欢的商品并推向市场，至于如何生产价廉商品，则是第二位的。玩具产业的另一特征，在于产品生命周期短。

去年畅销而今年滞销的商品屡见不鲜。能连续畅销 5 年的商品是十分罕见的。玩具的产品生命周期平均为 3 年左右。正因为如此，每年有三分之一的产品等待更新。因此，必须具有市场需求的观察力和新产品的开发力。

多美公司竭尽全力培养从事开发的人才，公司建立了把 10% 的职工用于从事开发的人事制度。努力面向海外进行产品开发，以优质商品来振兴、开拓世界市场。

讨论：

多美公司在遭受石油危机的时期是采取怎样的办法度过难关的？

多美公司的海外市场情况如何？依据什么指导思想开拓的？

讨论：“没有开发就没有玩具厂”，这句话在当代商业竞争如此激烈的情况下有什么现实意义？

[案例四]

成功企业市场营销企划

这里通过日立录像机 1989 年市场营销企划案来说明成功企业是如何完成市场营销企划过程的。

由于市场成长迅速，起初日立公司在盒式录像机市场经营得十分出色。最初，日立公司选择了廉价电视与立体声设备商店作为它的分销渠道。因此，加上它的低价和促销性的折扣使得它在这类销售网点中捷报频传，大获全胜。不妙的是，喜极忧来，现在盒式录像机市场已经趋于成熟，并且竞争对手纷纷崛起，正在为争夺市场占有率而进行战斗。日立公司必须改进它形势严峻的市场营销地位，以求能在盒式录像机市场上生存下去。

为此，该公司制定了如下营销计划：

(一) 目标

销售额	22100 万美元
毛利	5700 万美元
毛利率	28%
净利润	600 万美元
市场占有率	6.3%

(二) 销售历史资料

单位：百万美元

	1986	1987	1988	1989	1990
市场销售额总规模	3,200	3,500	3,360	3,500	3,600
日立销售额	205	224	201	221	234
日立市场占有率	6.4%	6.4%	6.0%	6.3%	6.5%

注：表中所有数据都是批发销售额。

(三) 市场占有率发展趋势

	1986	1987	1988	1989	1990
美国无线电公司	12.0%	12.1%	12.0%	12.0%	12.1%
索尼公司	11.4	11.6	11.7	11.7	11.7
泛美音响公司	10.7	10.8	10.9	10.8	10.8
夏普公司	9.8	9.7	9.8	9.4	9.4
三洋公司	7.0	7.1	6.7	6.6	6.6
弗西尔公司	6.8	6.8	6.4	6.3	6.4
马格拉音响公司	6.8	6.7	6.4	6.3	6.3
日立公司	6.4	6.4	6.0	6.3	6.5
色丽丝公司	6.0	5.8	5.5	5.8	5.8

（四）综述

盒式录像机市场的成长已经停止，该市场领域内的大多数公司都在为维持盈利而奋斗。像许多其它日本公司一样，因为日元的坚挺，日立可能要提价。而激烈竞争的市场和韩国低价盒式录像机如三星与金星的进入市场似乎不是提价的主要原因。

然而，一旦三星和金星占有明显的市场份额时，他们很可能迅速地向市场渗透。此时若日本公司提价岂不是如虎添翼，给韩国人以可乘之机？日立公司过去一直采用低零售价和高零售折扣的策略，经营一向是十分成功。正因为如此日立公司在韩国进口面前才表现得尤其脆弱。如果日立一旦提价，后果将会如何呢？实际上，直到韩国出口产品涌入美国市场之前，日立公司的盒式录像机在商店中的售价常常是最低的。

在许多消费者看来，他们眼中的各种牌号的盒式录像机的差异是不明显的。美国无线电公司、泛美音响公司和索尼公司的产品都一样。产品差异性的缺乏迫使那些知名度低的公司如日立公司不得不把市场营销的重点放在零售商店。由于零售店不愿意经营五到八个以上的牌号，所以那些知名度低的公司便为了争夺零售商店而展开了相互厮杀。

日立的销售情况一直不错，但它的长期获利能力却似乎值得怀疑。由于韩国竞争者的涌入以及零售商已习惯的、并正在提出更高的折扣，使得日立公司不能提价。日立需要在市场上建立一个防御性的定位，或完全停止盒式录像机产品线。

（五）竞争形势

因为盒式录像机产品是无差异的，所以把具有相同质量的竞争者归在一起。

索尼和泛美音响公司。这两个公司都建立起了超一流的质量形象，它们的产品都在著名商号里溢价销售，几乎没有折扣。

美国无线电公司和马格拉音响公司。长期以来，这两家公司一直在电子消费品市场中经营。它们以本公司其它的电子产品为杠杆，向大量的零售网点渗透。它们的价格低于索尼和泛美音响公司，并与各销售网点合作进行广告宣传。

弗西尔、夏普和三洋公司。在电子消费品市场上，这些公司是第二流的。它们既没有像索尼或泛美音响公司产品那样一流品质的声誉，又没有像美国无线电公司和马格拉音响公司那样的分销渠道。它们产品的定价都低于前两类公司，并且向他们的销售网点割让大量的折扣。

金星和三星公司。这是两家韩国的盒式录像机生产公司。至今，美国消费者对它们的产品还不熟悉，对它们产品的质量水平了解不多。韩国产品的价格比所有其它公司产品的价格都低，这是日立面临的真正威胁。

（六）价格对比

为了便于比较，可以以盒式录像机的中等价格进行分析：

索尼	410.00
泛美音响公司	410.00
美国无线电公司	390.00
马格拉音响公司	380.00
色丽丝公司	370.00
弗西尔公司	360.00
夏普公司	360.00
三洋公司	350.00
日立	335.00
金星	295.00
三星	295.00

各竞争公司之间的价格——价值关系是难以评价的。各公司的盒式录像机都有类似的功能特征。价格似乎只是公司形象、产品声音的函数。由于产品是无差异的，消费者可能模糊不清，拿不定主意，导致最终的购买可能完全是他们对某一商标名称的偏爱。

(七) 问题与机会

问题：

(1) 日立的商标名称的知名度很低。

(2) 日立盒式录像机没有任何显著产品特性区别。日立也难以开发不可能被竞争对手迅速模仿的产品特性。

(3) 日立拥有的分销商无论是在数量上还是在质量上都次于它的大多数竞争对手。

(4) 大约只有 3% 的分销商认为日立是一个重要的牌号。

机会：

(1) 在第二流消费品制造企业中，没有一家有一个防御市场定位，因此，日立可以把三洋、弗西尔、夏普从它们占领的某些销售网点中挤出去，取而代之。

(2) 顾客调查表明，大多数消费者都对盒式录像机的《使用说明书》的质量不满意。

(3) 由于电子消费品零售商店也面临着可怕的激烈竞争，因此它们也乐于接受任何能给它们带来竞争优势的计划，所以只要是有利于竞争的任何计划它们都会作出积极的反应。

(八) 主要行动

日立有两个需要澄清的问题。第一，它必须建立一个既有顾客又有零售商的防御市场定位；第二，它必须提高产品价格以恢复到原有的利润率水平。

今年的市场营销企划案将以建立一个更强的防御市场定位为中心。对顾客来说，主要通过大大地改善产品说明书来满足他们的需要；对零售商来说，应以开展独一无二的促销运动为重点来满足他们的需要。明年，日立的市場定位应该有所改观，使之成为它提高价格的基础。

日立公司应当执行这一主要行动，其策略如下：

(1) 向消费者提高知名度和增加对日立产品的支持：

- 引进易于理解的《使用说明书》。
- 创造一种特别易于理解《使用说明书》的店内陈设和气氛。
- 为合作广告节目提供一些广告素材，其中心内容在于强调日立的说明书是容易理解的。

(2) 争取零售商对日立盒式录像机产品的支持：

- 继续执行对零售商折扣的计划。
- 提供店内陈设以帮助日立产品的销售。
- 制订一份零售商宣传计划，强调日立新说明书的好处。
- 对销售日立盒式录像机销售额达 50,000 美元的零售店组织一次激励活动。

(九) 次要行动

日立将修改《使用说明书》的内容，并对其重新印刷，以吸引顾客对新的易于理解的《使用说明书》的注意。

(十) 市场定位表述

日立是一家综合性的电子产品生产公司。它将以制造有利可图的竞争产品进入电子产品类市场。

(十一) 策略

1. 《使用说明书》。日立已经委托公司外部的专家与本公司工程部专家一道编制一份新的《使用说明书》。为了使顾客容易理解说明书，日立将对盒式录像机进行更新以使其首先做到易于操作。这些更新正在进行当中，所配新的易于理解的《使用说明书》的新型盒式录像机将于 1988 年 12 月准备就绪。日立必须对新的易于操作的说明书开展一系列活动之前三十天，将新型盒式录像机运到目标市场，以便留出时间让各零售商店妥善处理完店内现存的所有日立盒式录像机。

2. 零售商折扣。日立在明年将继续执行今年的数量折扣策略。

3. 推销人员培训。对推销员的培训将从 12 月 1 日开始直到要进行新的推销活动为止。

4. 开设 800 次 24 小时免费热线电话。1989 年 2 月 1 日起公司将开设 800 次 24 小时免费热线电话，与顾客讨论有关日立盒式录像机的问题。

5. 零售商店策略。对零售商店的活动安排包括如下将要执行的策略：

- 在新型盒式录像机说明书即将运到零售商手中之前，确切他说在 1988 年 12 月 10 日，日立公司将通知零售商。

- 到 1989 年 1 月 15 日，公司推销员将把新的推销活动安排送到每一位销售日立公司盒式录像机零售商的手中。

- 凡购买 10 台日立公司产的盒式录像机的零售商，将免费获得一份关于介绍易于理解说明书的店内样品招贴。

- 每位推销员都将携带一盒录像带，这盒录像带中录有顾客对这种新型盒式录像机和它的新型操作说明书表现出的极大兴趣及反应强烈的内容。推销员将把这一录像内容播放给零售商看。

- 日立公司还将编制和印刷一本袖珍销售说明书，以便于零售商店的销售人员将它们发给前来光顾的潜在顾客。

- 店内陈设。店内陈设将委托一家广告代理商设计制作。陈设将有四英尺高，有 20 台盒式录像机，最大限度地利用楼层空间，以充分吸引顾客的注意，使顾客从四面八方都能看到。

6. 展示宣传活动。这一活动将循环在每一零售店组织进行。这些突袭宣传活动包括反复播放消费者使用日立盒式录像机的录像和他们对新型录像机表现出的极大兴趣，以及对新型易于理解说明书的强烈反响，录像中还将展示日立公司对盒式录像机产品所做的全部更新并加以说明，这样，以期达到顾客易于理解和便于操作日立盒式录像机的目的。

7. 合作广告。如果零售商在合作广告基金上投资的话，他们将获得购买额 2% 的收益。不过这是有条件的，只有当他们把广告宣传的内容集中在介绍日立公司的新型《使用说明书》方面时，零售商才有可能获得这 2% 的盈利。合作广告基金将支付广告费用的一半。

8. 公共关系。公司发布新型易于掌握的《使用说明书》的新闻，并把新闻送到销售日立公司盒式录像机产品的零售商所在当地报刊及有关杂志发表。

9. 刺激销售商计划。对那些购买日立盒式录像机价值在 50,000 美元以上并付了款的零售商，日立公司将向他们提供一年两次、每次持续一周的激励活动。其具体内容如下：

在激励活动期内，零售商将出资突袭期合作广告基金的 50%。这样，零售商将获得额外的以激励期内购买额为基数的 5% 合作广告津贴。

- 零售商在激励期的购买额将按额外的 5% 进行贴现。

- 日立公司的销售人员将于星期六和星期天带着日立公司反复展示宣传录像带在零售店工作。

(十二) 生意在哪里

预计日立公司的销售额将主要在那些盒式录像机市场成长率为 4% 的市场上，以 10% 的速度增长。显然，今年计划要求公司销售增长率超过市场成长率 6%，以弥补由于韩国向美国出口而可能引起的潜在销售损失。但这决非易事，而日立有能力做到吗？它的生意又在哪里呢？

通过与那些正在考虑减少或终止日立公司盒式录像机产品销售量的零售商洽谈之后，公司了解到明年所采取的一切措施将把这一损失降低到 2%，即把打算减少或退出经营日立产品的零售店所造成的销售损失减少 2%。（严重情况下，日立将失去 4% 到 6% 的零售销售业务）。通过与新的目标销售网的初步接洽和讨论，公司估计借助于这些新措施，明年将增加 7% 的销售网点，而不是今年的 5%。

通过一个小范围抽样调查发现，在采取了这一系列新措施之后，现有的 15 家零售商中有五家把日立算做它们五个主要牌号中的一个。而在非试验零售店，眼下只有 3% 的零售店把日立算做他们的五大名牌之一。

活动项目	关键日期	数量	费用(美元)
1988年12月			
销售培训	1/12		125,00
零售商录像	1/12		85,000
新商店陈设	20/12	10000	300,000
新《使用说明书》	30/12	30000	150,000
日立展示陈设	30/12	100	500,000
新零售商销售读物	30/12	250,000	125,000
其它促销宣传品	30/12	250,000	125,000
1989年第一季度			
合作广告支持素材	15/1		100,000
开设计800次免费热线电话	30/1		15,000
合作广告支出	30/1		80,000
第一次展示活动	15/2	50	100,000
合作广告支出	28/2		180,000
展示活动	15/3	50	100,000
合作广告支出	30/3		180,000
1989第二季度			
印刷《使用说明书》	15/4	30,000	60,000
展示活动	15/4	50	100,000
合作广告支出	30/4		180,000
展示活动	15/5	50	10000,000
合作广告支出	30/5		180,000
展示活动	15/6	50	100,0000
合作广告支出	30/6		180,000
1989年第三季度			
印刷《使用说明书》	15/7	300,000	6,000
展示活动	15/7	50	100,000
合作广告支出	30/7		180,000
展示活动	15/8	50	100,000
合作广告支出	30/9		180,000
展示活动	15/9	50	180,000
合作广告支出	30/9		180,000
1989年第四季度			
印刷《使用说明书》	15/10	30,000	60,000
印刷销售读物	15/10	100,000	18,000
印刷促销宣传品	15/10	100,000	18,000
展示活动	15/10	50	100,000
合作广告支出	30/10		180,000
展示活动	15/11	50	100,000
合作广告支出	30/11		180,000
展示活动	15/12	50	100,000
合作广告支出	30/12		180,000

(十四)关键风险一个经营竞争激烈的产品制造公司可以开发和引进一些重大的、关键的产品新特性。竞争者可以很快模仿日立公司——改善产品说明书使其更易于理解方面的这一做法。

然而，好在日立公司不单单是推出了更易于理解接受的《使用说明书》，同时还对产品进行相应的更新，使之与新说明书相配套，本身变得更易操作使用。这样便把风险降低到了最低限度，使竞争对手不那么容易进行模仿。

弗西尔公司、夏普公司、三洋公司可能采取一些应变措施，向零售商提

供高额的折扣，用来保护他们的市场占有率。不过，他们似乎不太可能采取这一行动，因为日元越来越坚挺。

如果他们愿意顾此失彼的话，向零售商提供额外的价格折扣，这三家公司都将陷入无利经营的窘境。相信他们是不会那么愚蠢的。

零售商们可能不愿为日立导向型广告支付一半的费用，因为这些广告着重突出日立而不是零售商。然而，对零售商的调查表明，零售商最后将支持合作广告。但是如果零售商的第一次合作广告计划不成功，他们可能取消对合作广告的支持。看来，真正的风险在于合作广告的质量而不是合作本身。

讨论：

日立为了在竞争中取得地位，对自己的产品采取什么样的营销方式？具体步骤如何？

从日立营销市场占有率发展趋势上看，能发现日立的前景如何？

日立公司制订一系列营销策略的依据是什么？

从上例几个统计表中所体现的数字来看，你认为日立能不能取胜于同行业？

[案例五]

忽视市场营销环境的失误

彭尼公司是美国大型零售商店之一，成立于1902年。8年以后，它发展成为遍布美国西部各州的26家连锁商店。在以后的30年间，它的发展极为迅速，到1940年已经拥有1585家商店。彭尼公司的巨大成功，来自于它的经营特色：

1. 只限于在小城镇开店，大多在密西西比州的西部。在这样的小镇上，彭尼公司的经理工资最高、地位显赫，被尊为当地人的朋友，他们的商店也受到了爱屋及乌的礼遇。

2. 现金交易。彭尼公司极力提供最优质的商品，而且尽可能把价格压到最低限度，这样一来顾客乐于付款，也乐于把商品自己带回家中。由于商店坚持以货真价实为宗旨，不搞门面装饰，因而管理费用极低，在售价低的情况下，也有利可图。

3. 销售品种有限。彭尼公司的商店大多分布在小城镇，销售产品主要限于服装和家具，这样一来质量更容易获得保证。

二战后，彭尼公司恪守的经营原则受到了严重的挑战，市场占有率不断下降。而同期，另一家大型连锁店西尔斯的市场占有率却在不断上升。什么原因导致二战后彭尼公司的滑坡呢？主要是市场营销环境发生了变化，而公司仍抱着传统的经营观念、经营方式不变。

1. 顾客需求呈现多样化。由于战后人们生活水平的提高，消费结构的变化，消费需求日渐丰富，呈现多样化的特征。而彭尼公司的经营品种只限于服装和家具，不能满足人们的购物需要。

表 3-6 彭尼公司商店数和销售额的增长

年份	商店数	销售额 (&)
1902	1	28, 898
1905	2	97, 653
1912	34	2, 050, 641
1919	197	28, 783, 965
1926	747	165, 957, 865
1933	1466	178, 773, 965
1940	1585	302, 539, 325

2. 服务形式多样化。由于买方市场的形成，消费者对服务水平要求越来越高。不仅要求有漂亮的装璜，舒适的购物环境，还要求有赊销、送货上门等服务。而彭尼公司仍坚持现金交易和自己拿货。

3. 企业形象日趋重要。由于竞争的加剧，企业定位、企业形象对于吸引消费者起着越来越大的作用。彭尼公司的商店遍布小城镇，在大都市踪影全无，无疑极大地影响了它的发展，难以与代表高效率、大规模的西尔斯公司相比。

50年代，彭尼公司的推销员威廉·巴顿给董事会写了一份备忘录，批评公司那种面对已变化了的市场环境，却不作任何反应的顽固、保守的作法。该备忘录引起了公司的极大关注并开始着手改革。

1. 赊销。1958年9月，彭尼公司开始进行赊销的可行性试验，到1962年，彭尼公司的所有商店都提供赊销服务，赊销的比重1964年占28%、1966年占35%、1973年达到38%。

2. 经营品种多样化。除了经营传统的非耐用品之外，开始仿照西尔斯公司也经营家电、家具、汽车等耐用品。

3. 向大都市扩展。由于舍不得离开小城镇，公司的发展受到了阻碍，竞争力受到影响，因此公司决定向大都市扩展，树立现代企业形象。

4. 开展市场营销环境研究。在备忘录出现以前，公司对市场营销环境研究还十分生疏。但它的出现刺激了公司，使公司认识到必须对所赋予的环境、机会和市场需求进行全面、彻底地研究，以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。

从图3—5可以看出，公司着手改革以后，市场占有率在60年代开始逐步提高，可见开展市场营销环境研究对公司发展的重要性。

讨论：

彭尼公司的发展情况如何？

为什么彭尼公司市场占有率会不断下降，他们采取了什么措施？

从占有率图表中，你判断它的上升高度是否能恢复以前的纪录？

对市场营销的作用应当怎样理解？

[案例六]

麦当劳的营销战范例：馅饼战

在1984年，仅麦当劳一家在广告方面的开支就达2.5亿美元以上，几乎

相当于一天花 68.5 万美元，一小时花 2.9 万美元。要收回这笔钱，它必须售出大量的汉堡包。这样的巨型企业是如何起步的呢？故事还得从咖啡店说起，这种咖啡店在美国每一个村庄和城镇都很受欢迎。

一般而言，家庭经营的小店仅有一张柜台，六七只凳子，咖啡店只是一个名称而已，它不仅仅局限于提供食物和饮料，你也可以吃到火腿和鸡蛋、烟熏猪肉和莴苣三明治，以及冰淇淋等。自然也少不了汉堡包或乳酪面包和法式炸鸡。且每一个城市、地区都有各自的特色。

在费城，有乳酪牛排三明治；在波士顿，有蛤肉杂烩；在南部，有粗燕麦粉。这是一场争夺市场的战争。在这里，所有参战的都是游击者，他们警惕地防卫着各自的地盘。（游击原则之一是：寻找一块小的自己足以防卫的市场部分）。

1. 并入麦当劳商号

雷·克罗克在伊利诺斯州的迪斯平原开始了他的第一家麦当劳快餐店的经营，几年后，快餐店的生意发生了巨大变化。克罗克的成功之处是对当地的咖啡馆发起了进攻，然后迅速把经营规模扩大到全国。

在那个时代，咖啡馆经营的品种几乎无所不包，其特点是简单、方便、省钱。但从军事角度来说，这种经营方式使战线拉得太长，因而不堪一击。克罗克作出了明智的抉择。他择其中部发起进攻。（在咖啡馆的菜单上，什么是最受欢迎的品种？是汉堡包和乳酪汉堡包）。

馅饼连锁商号诞生了。在不存在竞争的情况下（只有些经营很差的咖啡店），加上他本人的勃勃雄心，克罗克很快扩大了他的连锁商店。为实现其梦想，他甚至不惜去借高利贷。更为重要的是，这种早期扩张确保了麦当劳的成功并确立了它在正在发展中的汉堡包行业的优势。今天，麦当劳的销售额超过了伯格·金、温迪以及肯德基炸鸡店 3 家的总和。

在解释麦当劳的成功时，市场营销专家们都热衷于描述公司严格的标准和程序，它对清洁的狂热追求，以及对特许经营者的严格训练等（它在伊利诺斯州埃克格威设立了麦当劳汉堡包大学，所有的特许经营者都要在这里接受强化训练，并给每一毕业生授予汉堡包学士学位）。这些是实力赋予领导者的奢华之处，麦当劳是一个领导企业，因为他最早进入汉堡包行业并通过迅速扩张而站稳了脚跟。

在馅饼战中，你不可能靠烤制得更好的汉堡包而变成领导者，但是，即使你烤不出更好的汉堡包，你也能保住你的领先地位。领导者的地位使你有充分的时间去纠正可能出现的问题。

在 70 年代后期，麦当劳的一份秘密文件率直地承认，根据对公众意见的调查，“伯格·金的质量明显地高于麦当劳的产品。

之所以会有许多市场营销的传说，其实是因为新闻界要寻求某一领导者成功的原因。出于道德的考虑，我们似乎不能接受这样的解释：即是因为麦当劳是第一家，并运用了最大的压迫手段——实力原则的初级运用。但若说这是由于汉堡包大学的努力所致，或者是由于罗纳德·麦当劳，或者是电视商业节目中那些正跳舞的拖把手们倒更为令人满意。好的领导者不反对这样的猜测，他们反而予以鼓励。因为他们知道良好的士气有助于军队乘胜前进。

乔治在扮演巴顿时曾说过：“现在我们有最好的食品、装备、最佳的士气以及世界上最好的士兵。上帝啊，我真为那些我们将要进攻的狗杂种们感到惋惜。”——这是领导的艺术，而不是战略。

“没有你，我们做不了。”领导者这样说。“我们能够做”，战略家则这样说。并满怀信心地保留他或她自己的意见。市场营销主管们继续混淆二者的区别——虽然这不会损害领导者的形象。但领导艺术和战略间的区别，却有搞乱参加汉堡包大战的哈迪、伯格·金以及其他游击大军们的思维的倾向。

营销的神话会导致错误的幻想：我们只要生产出比伯格·金更好的馅饼或提供比麦当劳更好的服务，我们就能……如此黄粱梦做起来连续不断。

像其它市场营销战一样，在馅饼之战中，产品只是实现战略的具体工具。人们不应从谁比谁更好而应从产品之间的区别来思考问题。

2. 伯格·金的道路

运用有效战略来反对麦当劳的第一家连锁商号是伯格·金。当麦当劳成为全美最大的快餐连锁商店后，它就不再处于进攻状态而是转入防御境地。运用进攻战略的机遇就落在第二位连锁商店伯格·金肩上。

进攻战原则之二：找出领导者的薄弱之处并攻击之。麦当劳的优势是汉堡包，它的协调一致，它的快速运输以及它的便宜。或者正如广告介绍连锁商店的最大商店麦当劳时所说的“两个全牛肉小馅饼、特制酱汁、莴苣、乳酪、腌制食品外加一芝麻籽面包上的洋葱”。这通常用一口气说不来。（在印刷过程中，麦当劳商号加上一小小的 TM 字样以提醒人们这是已注册商标。）

但其内在的劣势是什么？很明显，它存在于麦当劳用来快速发运便宜汉堡包的装配线系统上。如果你想要点特制的食品，你不得不站在另一支队伍里耐心等待。同时一位服务员不得不到后面去特制，打乱了系统的运行。在70年代早期，伯格·金利用此弱点实施了一项战略。“按您的需要”，广告这样说，“可以是没有腌制食品的，也可以是没有调料的，或是任何你想要的东西。”广告许诺：“在伯格·金这里，你不会因为要点特制食品而受到流浪者那样的待遇。”

伯格·金的销售情况也作出了回答：“按您的要求”广告在顾客服务和调味品方面，把两家商号有效地区分开来。人们也注意到，麦当劳商号受到了压力。它无法为许下与伯格·金同样的诺言而损害它协调一致的体系。这就是对良好进攻行动的评价。自问一下：防守者自己能在不损害自身地位的情况下与之竞争吗？一种优势也可能是一种劣势，但是你必须找到二者的连接处。

3. 麦当劳转向炸鸡业

对麦当劳来说，70年代是扩张的时代，当时商号寻求招待新的顾客和取得更多收入的途径。这种目标很吸引人，但它们也充满着风险。当你战线太长时，你的中坚部位就变得脆弱。

另外，如果人们想吃炸鸡的话，为什么他们不去肯德基炸鸡店？实际情况也确实如此，麦当劳开始的两次主要扩张行动，麦克炸鸡和麦克猪排都失败了。

紧接着是麦当劳努盖特炸鸡品种的出现，这个项目取得了成功，并增加了麦当劳的销售额。但新的炸鸡产品常要做出很大努力，并花掉上百万元的广告费用。令人吃惊的是，对于麦克·努盖特炸鸡品种的出现，肯德基炸鸡店却没有作出反应。炸鸡连锁商号用了将近8年的时间，才推出了相对麦当劳炸鸡的他们自己的产品。名字简单地称之为努盖特炸鸡。

防守原则之三说的是：强大的攻势须尽快被遏止。肯德基炸鸡，店浪费了8年的时光。在那些年里，他们本可以利用麦当劳的广告宣传，把业务发展 to 更深的领域。

麦克·马菲鸡蛋和麦克·努盖特炸鸡二者之间在扩张战略方面有所区别。在馅饼店中，早餐时间正是它的停工期。几乎任何早餐方面生意对汉堡包连锁商店来说都是一个好的战略。

而像麦克·努盖特炸鸡之类的午餐或晚餐食品将会减少连锁商店的汉堡包销售额。为什么要花费上百万美元来推销一只麦克·努盖特炸鸡，而不是在大的麦当劳汉堡包上下功夫呢？

对麦当劳和其它商号来说，他们没有清醒地思考过所卖产品之间的区别。每一个市场营销商应有三种产品：一种是用来作广告，一种是出售，另一种是用于赚钱。如果你给某种产品作广告的目的是为了销售它，取得利润，那么这种广告费用是一种浪费，即使你可以赚很多钱。

一个放动画片的影剧院会为它出售的爆米花作广告吗？不，它为电影作广告宣传，而它依靠出售爆米花和饮料赚钱。汽车经营商以不带附属物的价格为一轿车作广告，他们希望在这种方式下，一辆车都卖不出去才好，因为他们真正可以赚钱的就是在自动传递机、空调、中波/调频收音机以及其它的附件上。

从纯理论角度来分析，汉堡包连锁商店为汉堡包作广告，同时销售法式炸鸡，却在软饮料上赚钱。这就是那种把利润减少到最低水平的方式。但如果孩子们在你这里喝了大量价格为90美分的可口可乐，那么在其它一切产品上，你不赚钱都可以承担下去。而公司所犯的最大错误就是混淆了他们所卖的商品与他们应做广告宣传的产品。

一旦顾客进入你的店中，你卖什么给顾客倒在其次。但是如果对同样产品进行广告宣传会损害你的地位，那这很可能是一个大错误。因为出售夹鱼三明治是一回事，而为夹鱼三明治作广告则是另一回事。特别是如果这种产品会损害汉堡包的形象，那更是如此。

麦当劳当年是以汉堡包向咖啡店心脏部位发起进攻为其开端的。但现在以此为中心展开生意，麦当劳就会把自己变的进攻战略，即攻击过分扩张其经营范围的领导者的薄弱之处。最有效的商业节目是这样一则广告，它暗示着与麦当劳的油炸的汉堡包相比，伯格·金汉堡包味道更好，因为它们的汉堡包是用火烤制成的。

“火烤而不是油炸，”这句话迅速吸引了公众并引起了麦当劳公司的律师注意，他们立即对此提出了控告。这件事情的发生对伯格·金极为有利。麦当劳愤怒地反应一下子把这场运动搞成了人们争相报道的事件，全国所有的三家电视网和几十家电视台与新闻报纸都被吸引住了。

伯格·金商号的销售额有了上升。与麦当劳的3%增加额相比，它比前年提高了20%。数量虽然小，但是基数大，且正处于需要高度紧张和巨大开支的战争中。

尽管伯格·金的广告预算还不能与麦当劳的相比，但他们努力为电视广告筹集了12亿美元。与此同时，在伯格·金正忙于发动一场攻势时，另一连锁商号正在采用了一种不同的市场营销策略。

6. 攻击麦当劳的侧翼

由肯德基炸鸡店的前副总裁创立的温迪商号，在1969年才建立起第一个

具有传统特色的汉堡包销售店。尽管起步较晚，但温迪通过对汉堡包成人消费者市场的侧翼进攻迅速成长起来。温迪把其广告对准了成年人，强调让成年人在一个舒适的环境中来享用自己的一份食品。

在这里，没有免费的草帽或气球，但在温迪商号，“按您的要求”就意味着：“可以没有腌制食品，可以没有调味品，而且可以没有儿童”。在温迪商号，最小的汉堡包为 1/4 磅，其形状为圆方形，因此它容易吸引人们的注意力。“热得流汁”是它的一种广告策略，它把成年人的汉堡包观点灌输到大众的心中。

温迪商号“热得流汁”的汉堡包需要“很多餐巾”，商业节目如是说。（你不会让你的孩子吃这种面包，否则的话，当你们回家后，你将不得不为他们换换衣服。）

很快，温迪商号的边际利润几乎达到快餐店的两倍半，并且正在对伯格·金产生压力。（实际上，温迪商号的单位收益率已超过伯格·金商号。）

接下来出现的是克莱拉·帕勒——一位 80 多岁老人的惊讶的表情。在电视商业节目中，还没有哪一个节目能像“牛肉在哪里”这则广告一样抓住了公众的想象力。在 1984 年，“牛肉在哪里”这条广告使温迪商号的销售额提高了 26%。由于它成了沃尔特·蒙德拉和许多其他人的口头禅，因此在几年时间它都是最流行的话语。但有助于提高温迪商号销售的更为重要的事实是这句话抓住了温迪的战略本质：适合成年人口味的、较大的汉堡包。

如同过去的麦当劳一样，现在的温迪商号已经脱离了这一切，目前有什么改观吗？什么也没有。温迪商号应做的是恢复牛肉产品并请回克莱拉·帕勒。在侧翼战中，乘胜追击与进攻同等重要。

讨论：

在这场市场营销大战中，麦当劳是怎样稳扎稳打占据市场的？

麦当劳的对手们是怎样与其竞争的？而麦当劳采取的什么战略？

你能否为麦当劳设计一套更好的营销方案？

[案例七]

美国可口可乐公司锦囊妙计

1923 年，罗伯特·伍德鲁夫当上了可口可乐公司的第二任董事长。

可口可乐自 1886 年问世以来，到现在已有一百多年的历史。它所以能在世界各地畅销不衰，一个重要原因就是该公司拥有几位雄才大略、精明强干的主管人。

使可口可乐成为国际饮料的功臣，当首推伍德鲁夫。他 1890 年生于美国乔治亚州的哥伦布市，受过军事教育。20 岁时便离开大学出外谋生，阅历颇广。

他当上董事长后的第一个惊人设想，就是“要让全世界的人都喝可口可乐”。显然，伍德鲁夫的这种设想是考虑到美国国内市场已接近饱和，必须另辟市场。

但是，如果他没有过人的胆识与魄力，这个设想是很难变成现实的。要把一种略带药味的饮料推销到国际市场，使各种人都能接受和欢迎，谈何容易。

难怪可口可乐公司董事会的元老们，对伍德鲁夫上任后就增设一个“国际市场开发部”持有异议。一位名叫杜吉尔的董事是个保守的元老派，他怒气冲冲地找伍德鲁夫“兴师问罪”。

伍德鲁夫争辩说：“美国的食品能在国外销售，这么好的饮料为什么就不能推销呢？”杜吉尔说：“食品与饮料完全两样。不管是什么人，对食品主要考虑的是营养成分。只要有营养，他们是愿意让自己的口味迁就食品的。而饮料只是消暑解渴，喝不喝两可，外国人怎会放弃自己的传统的习惯去迁就饮料呢？”

“你说的有道理，但是请不要忘记，人，不管哪个国家的人都有好奇心和习惯两个因素。”

杜吉尔答道：“好奇心难以持久，如果不能从好奇变成习惯，那么国外的推销就会失败。现在国内市场看好，犯不着去国外冒险。我知道你上任后想显示一番，但你不能用公司全体人员的利益，为自己的虚荣和好强孤注一掷。”

这场争论不欢而散。杜吉尔的指责使伍德鲁夫陷入了痛苦之中。他反复思考着“让全世界的人都喝可口可乐”的设想，自信一定能行得通。他记得一次在旧金山参加宴会时，看到不少中国人喝可口可乐，手不离杯，津津有味。可见外国人也能像美国人一样接受和欢迎这种饮料。只要推销方式恰当、手段得法，国际市场一定能够打开。他树立了这种信心后，就有了努力的方向。他公开表明自己向国际市场进军的坚定态度，并专门成立了一个公司，负责国际市场的开发。

伍德鲁夫希望自己做一个开创者，而不只是沿着别人老路走下去的继承者。

1941年，日本偷袭珍珠港后，美国参加了第二次世界大战。紧张的战事影响了民用经济发展。可口可乐的经营陷入困境。国内的销售情况不佳，国外的销路更是一筹莫展。这使伍德鲁夫焦虑万分，以至胃病复发。

正在“内外交困”的时候，来了一位“救星”——班塞，他是伍德鲁夫的老同学，在麦克阿瑟部下当上校参谋，临时从菲律宾战区回国述职。班塞在同国防部紧张的接洽公事之际，抽空给伍德鲁夫打来了电话。伍德鲁夫说：“难得你还想着我啊？”“我不是想你，我是天天在想你的可口可乐！”

班塞豪爽地大笑道：“好长时间没喝上你那个深红色的‘头疼药’了，在菲律宾热得要命的丛林中，真想喝呵！一下飞机，我就先喝了两大瓶。可惜我不是骆驼，不然真想灌上一肚子带回去慢慢消化。”

班塞的一席话，使伍德鲁夫心中豁然一亮：如果前线的将士都能喝到可口可乐，那么当地的人自然也可以喝到这种饮料，这样销路还用发愁吗？伍德鲁夫憧憬着、思考着、计划着，兴奋得坐立不安。他下决心抓住这个千载难逢的好机会。

伍德鲁夫立刻赶往华盛顿，去找美国国防部的官员商洽。但是，五角大楼的官员对这个问题连想也没想过。他们不相信伍德鲁夫所说的可口可乐能“鼓舞士气”，“调剂前线将士的艰苦生活”。

乘兴而来，扫兴而归。伍德鲁夫得到的回答是“研究研究”。但是，可口可乐公司的困境已无法等待国防部的研究结果了。因为内销减少，外销无门，1/3的生产已停顿，再拖下去非关门不可。等待不如主动进攻。伍德鲁夫横下一条心，决定开展一场宣传攻势：公开宣传可口可乐对前线将士的重

要不亚于枪弹。他相信，只要舆论界动起来，五角大楼也会坐不住的。

公司三名一流的宣传人员起草的一份宣传提纲，伍德鲁夫看后很不满意地给退了回去。命令他们用满腔热情的语言，重新写过。他说：“一定要把可口可乐与前方将士的战地生活紧紧联系起来，还要写清饮料对胜利的影响。公司的成败在此一举，各位要用尽全力，使宣传动人，一举成功。”

三个“刀笔吏”的确文思敏捷，不负所望，洋洋洒洒写了5万余言，配上精选的照片，编了一套图文并茂的“前方来信”、“士兵心愿”的小册子。伍德鲁夫亲自伏案修改，浓缩成2万字。随即用彩色印刷，取名为《完成最艰苦的战斗任务与休息的重要性》。

小册子强调指出：在紧张的战斗中，应尽可能调剂战士的生活。当一个战士在完成任务后，精疲力竭，口干舌燥，喝一瓶清凉的可口可乐，该是何等惬意啊！伍德鲁夫改写的那段文字更是形象：“各位可以闭上眼睛想想看，在烈日当空、挥汗如雨的环境中执行作战任务，喉咙干得象着了火。战士们最向往、最需要的是什么东西？不用说，这当然是他们以前经常喝的，清凉如冰的可口可乐。”

小册子的结论是：“由于在战场上出生入死的战士们的需要，可口可乐对他们已不仅是消闲饮料，而是生活必需品了，与枪炮弹药同等重要。”伍德鲁夫的这一“宣传战”居然打响了，在记者招待会上，博得了国会评论员、军人家属，还有国防部官员们的阵阵掌声。

国防部的官员不但同意把可口可乐列为军需用品，还支持在军队驻地办饮料生产厂。这时，伍德鲁夫反而提出战地建厂，投资风险太大，也需要“研究研究”，实际上是不肯自己出钱。

由于宣传的作用，前方将士早已迫不及待地等着喝可口可乐，其反应之强烈，使国防部官员欲罢不能了。最后国防部公开宣布：“不论在世界任何一个角落，凡是有美军驻扎的地方，务必使每一个战士都能以5美分喝到一瓶可口可乐。这一供应计划需要的全部设备与经费，国防部将给予全力支持。”

在五角大楼雄厚财力的支持下，可口可乐公司在1941年后的不到3年内，就向海外输出了64家生产加工厂。到大战结束时，可口可乐作为“军需用品”的消费量，已达到50亿瓶左右。

由于伍德鲁夫的“锦囊妙计”，在各种消费品的经营十分困难的战争期间，可口可乐的生产不仅没有受到影响，反而大大发展了。而且，广泛地开辟了国际市场，为战后的新发展奠定了坚实基础。可口可乐的名字很快传遍了世界。

可口可乐在国际市场上的优势，初期是仰仗美军的“义务推销”，但战后的长足发展原因究竟何在呢？只比可口可乐晚两年推出的百事可乐，无论是颜色、包装，甚至味道都与可口可乐大同小异，但战后一段时间内的销量仅及可口可乐1/4。记者们想从伍德鲁夫口中问出个究竟，但伍德鲁夫不是“环顾左右而言他”，就是礼貌地以“这是商业秘密，不便奉告”，而使人不得而知。

但是，一个可口可乐公司所在地——亚特兰大的当地记者，还是终于从一位公司的退休人员的谈话中，发现了可口可乐畅销不衰的“秘密”。原来主要是领先广告的作用。

1911年，可口可乐的广告费就高达100万美元；到1941年，伍德鲁夫

为开发国际市场，把广告费增为 1000 万美元；1948 年 2000 万美元；10 年后又增加到 4000 万美元，据说近年来每年的广告费超过亿元。

伍德鲁夫对广告不仅舍得花钱，而且自己动手研制，匠心独运。当年曾非难过他、后来成为莫逆之交的老董事杜吉尔见他事必躬亲，不辞辛苦，多次劝他不要为这类小事费心。伍德鲁夫回答说：“我们的可口可乐中的 99.7% 是糖和水，如果不把广告做好，可能就没有人喝了。”

在伍德鲁夫亲自设置的广告制作部里，有他网罗的各种人才：社会学家、心理学家、精神分析家，以及各类艺术设计人员。他们冥思苦想，凡是能够利用的广告媒介、新闻传播媒介，无不全力加以利用。伍德鲁夫提出了制作广告的三原则：“怡神悦目、简洁有力和给人清爽感。”他对每一广告都要亲自审查，反复修改，务使广告做到“让公众产生一种新鲜感，进而向往和迷恋，而且又要使竞争对手无懈可击”。要达到这样的目标，不下大功夫是不可能的。

可口可乐在世界各地畅销，伍德鲁夫的“当地主义”不失为一件利器。当地主义这个词听起来有点怪，但却构想实际，效果显著，后劲十足。

二次世界大战结束后，随着大批驻外美军的回国，可口可乐在海外的“义务推销员”也“解甲归田”了。可口可乐公司必须靠自己的力量另辟蹊径。海外铺下的大摊子，原来靠国防部的人力和财力作为军需生产维持的，现在要独立支撑，简直无法应付。加上百事可乐在国内的竞争与冲击，伍德鲁夫再度陷入困难之中，胃病又复发了。他需要帮助。然而董事会的大亨们，只管审核计划，通过提案，从来不拿建设性的意见。

这次又是老同学班塞这个“救星”帮了他的忙。班塞是个思想敏捷，分析问题常有独到见解的人。他从菲律宾回国后在国防部一个福利机构得了一份差事。伍德鲁夫向他提出了国外市场的问题。

班塞说：“东南亚人喝可口可乐完全是受美军的影响，而且已喝上了瘾。只要能保证供应，销路不成问题。”伍德鲁夫听说外国人也“喝上了瘾”，感到对销路更有把握了。但他主要考虑的是，如何才能保证供应。如果要可口可乐公司出人出钱，保证象在美国国内一样，“任何时间、任何地点、不分昼夜”，人人都能喝上可口可乐，那是无能为力的。

班塞说：“这个问题我已考虑多时，确实困难。美国国内的条件与国外不太一样，在国外有许多事是行不通的。”接着他又十分肯定地说：“只要把经销商换成当地人，就一定行得通。”

班塞对老同学的忧虑症结所在，已十分了然。伍德鲁夫的想法是“投资小、利润高”，如果要可口可乐公司在海外直接投资建厂，一来数额太大，二来效益也不会高，最好的是少花钱而又能赚大钱。班塞说“你只要把可口可乐的制造权卖给当地人，让那时候，跨国的企业联营还处在萌芽状态，国际性的技术转让与合作，也仅仅在机械方面开始出现。像饮料这样的一般消费品，转让技术和出卖制造权是没有先例的。

然而，伍德鲁夫却是个专喜欢用“新招”的新潮人物。经过一番筹划，一个新名词出现了：利用当地的人力、财力、物力，开拓可口可乐的国外市场。这就是伍德鲁夫的所谓“当地主义”。主要的原则：（1）在当地设立公司，所有员工都用当地人；（2）由当地人自己筹措资金，总公司原则上不出钱；（3）除了可口可乐那“秘密配方”的浓缩原汁外，一切设备、材料、制瓶机和瓶子、运输、销售等等，都由当地人自制自办，总公司只提供技术服

务；（4）销售方针、生产技术、人员培训由总公司统一负责办理。

新事物总难一帆风顺，董事会里的元老们的保守与抵制是预料中的。连杜吉尔也提出了质量保证的疑问，认为一旦与正宗可口可乐不同，岂不是自毁几十年树起的“名牌”？

伍德鲁夫向他解释说：“技术和质量控制完全由我们教给当地人，只要他们掌握了就没有问题。重要的是，我们必须这样办。外国人对美国的崇拜不会一成不变，对美国货也不会永远迷信。他们的爱国之心会逐渐加强，像饮料这样的消费品，如不借助当地人的力量，很难在海外长期立足。只有搞‘当地主义’，让当地掌握生产和销售，才能永久立于不败之地。”

根据杜吉尔的建议，伍德鲁夫在他的国际计划中又增加了一条原则，即所有的广告宣传由总公司统一负责制作。这条原则贯彻始终，至今世界各地的可口可乐广告、商标，甚至标有可口可乐标志的红色冰箱，都是地道的美国造。

伍德鲁夫掌握和利用当时外国人对美国产品的盲目崇拜心理，真可谓驾轻就熟。他没有花总公司一个美元的资本，就奇迹般地扩大了海外市场，而且还创造了一个条件，要设立可口可乐制造分公司的外国人，须先交一笔保证金。这不仅是对饮料品质的保证，也是对经营信誉的保证。这一做法又使总公司多得了一大笔钱。

据战后 25 年的统计，除了在美国本土的发展和收入外，可口可乐公司靠批发仅占饮料重量的 0.31% 的原汁，每年的经营总额就高达 9.79 亿美元，纯利接近 1.5 亿美元。

讨论：

伍德鲁夫的营销技巧是什么？

可口可乐占据世界市场的主要因素是什么？

假如没有班塞这个人，可口可乐将何去何从？

[案例八]

争夺美国约翰兄弟公司的战斗

这是为长期以来所发生的一次典型的阻止活动所起的名字。它不仅完美地粉碎了一次竞争运动，而且由此使其品牌的地位突升为美国最畅销的药品。米格朗战争的结果揭示了时机的极端重要性：如果你想控制住形势，你就必须立即行动起来。否则，如果你要等一等、看一看，那么一切可能会因太迟而难以挽回。

特莱诺 (Tylenol) 是一种止痛药，是由约翰逊兄弟公司的麦克雷尔试验室制造出来并上市行销的，它的价格要比阿斯匹林高 50%，且主要是销给医生和其他一些健康护理专家，特莱诺主宰着这一市场的动向。看到这一状况，伯里斯特—梅尔公司认为他们发现了一个机会。

因此，伯里斯特——梅尔于 1975 年 6 月推出了其产品“达特利”，它同样具有特莱诺的止痛功效，也同样是安全无害的。当然，不同之处在于价格。“达特利”的广告宣传道，买 100 粒的特莱诺药片要花 2.85 美元，而同样数量的达特利只需 1.85 美元。

伯里斯特——梅尔的错误之一是在其传统的试销市场上，即奥尔班尼和

皮奥利亚进行市场试验。结果会如何，猜测者正拭目以待。

在达特利广告播出不到两个星期后，约翰逊兄弟公司通知伯里斯特——梅尔公司，说它要降低特莱诺的价格，以同达特利竞争。并且约翰逊兄弟公司还发出通知，要降低所有药店中存货的价格。固执的伯里斯特——梅尔公司以各种方式发起了进攻，在它们得到特莱诺要降价的通知后，为了抢时间，他们甚至预付了电视广告的休息时间的费用，因为很明显，要把价格改变的消息通知到全国 165000 个零售和批发商，是要花费一定时间的。

但是，对约翰逊兄弟公司来说，困境很轻松地就被打破了，它向广播电视通讯网、杂志社、业主联合会等机构发出了控告。

很快，广播电视通讯网要求适应变化。在第一次修改中，“最低的美国价”被改成“达特利能花费更少的钱、少得多”，当约翰逊公司再次抗议后，“少得多”被删掉了。最终，哥伦比亚广播电视公司和全国广播公司都拒绝为达特利做广告，伯里斯特——梅尔公司不得不咽下一枚苦果。

约翰逊兄弟公司的回击十分完美，达特利再也没有取得 1% 以上的市场份额。但在另一方面，特莱诺却突飞猛进。由此反击而产生的推动力使这一品牌达到巅峰。

部分由于较低的价格，部分由于宣传报道，特莱诺在止痛药市场上占了第一位，其市场占有率高达 37%。在销售方面，特莱诺的销售额是阿那辛、布福瑞及拜伊三家公司之和。

后来，在芝加哥突然发生了悲剧，7 位服用特莱诺的病人因氰化物中毒而惨死。但特莱诺还是占据了大部分的米格朗山头，其中一个理由就是与特莱诺相比，市场上没有一个足以与之匹敌的第二号公司，因此，对特莱诺的使用者来说，他们别无选择。

对大多数公司来说，当他们的品牌遇到了价格战的进攻时，他们能够做些什么呢？最典型的回答是：“等一等、看一看再说”。看看它是否影响到我们的销售；看看竞争者是否能长期地承受着财务上的压力；看看我们的消费者在试用了低价的代用品后，是否会再回到我们的身边来。

这实在是一个错误。如果一个主要的竞争对手突然极大地削减了它的价格，你的公司将做什么呢？答案是应该时刻准备着，领导者应该斗志昂扬地准备着发动回击。

像争夺米格朗山头战中所描述的，也许市场对约翰逊兄弟公司的高价的特莱诺和伯里斯特——梅尔公司的低价的达特利，都有足够的需求，但是对约翰逊兄弟公司来说，与他人平分市场却不是一个好的策略。自己生存，也让别人生存的思想，在战争中是没有立足之地的。像约翰逊以及宝碱这样的公司、企业，他们是不要俘虏的。

对领导者非常适用的另一战略，即是要保有一定的后备力量。当进攻者被彻底地赶出市场时，在市场营销活动中，市场领导者并不希望在这方面花费太多的钱。最好的支出应该是足以把竞争限制在一定的限度内所必需的费用，而把其余的作为后备力量来加以保持，一旦有人采取进攻时，你能够有必要的财力保护自己的阵地。

安休斯——布希公司在他们的布达威施牌啤酒上，就曾有效地利用过这一策略。在一些确定的市场上，他们一般都采取一种低姿态，但如果布达威施的销售开始岌岌可危，他们就会通过大量的广告活动，使布达威施重新获得优势。他们称之为“输送新鲜的血液”。这一策略不仅保证了收入，而且

也使企业保有余力，以对付竞争对手突然发动的全力的攻击。

“后备力量的多少，总是双方司令官最关心的问题。”克劳塞维茨评论道。

对违法罚款的恐惧，是公司的约束力之一。这一种恐惧确实是存在，尤其是那些市场领导者们，更是如此！美国电报电话公司被肢解，以及对 IBM 公司的长达 10 年的反垄断指控，就是一些活生生的明证。

对防御者来说，适当数量的法律费用应作为其正常成本的一部分加以考虑。莱夫·莱德曾谈过一个空港经理的事，当时这个经理被问及他的公司的收入变化情况，他回答道：“经营上还不太坏，只是要付出 7 倍于以前的法律费用。”

这一附加额实在是太多了，因此这里建议防御者的战略应尽量减少自己在法律方面出头露面的机会。吉列的攻击自己的战略，可能比攻击竞争者在法律方面更安全一些。

另外，纵向地防守一个市场，要比横向地扩充自己，努力进入另一个市场的活动更为安全一些（许多公司都因其搭配销售、连带折扣以及其它一些拓展其市场范围或试图挤进另一市场等策略，而陷身于法律的火坑中）。

在伯克——柯达案件中，欧文·考夫曼法官曾说道：“仅仅拥有垄断力量，并不必然是违法的，但是，对一个垄断组织来说，一旦把其力量投入到某一方面，试图在另一市场上获取竞争优势，它就是犯法的。即使他并没有垄断第二个市场的企图。”

所有防御的最终目标，都是为了实现市场营销中的和平共处，以减少零散的游击战所带来的竞争。

市场营销上的和平共处，就是柯达公司在摄影等方面、坎贝尔公司在汤料方面以及国际商用机器公司在计算主机方面已经取得的成就。他们每一个公司都在各自的市场上占据着绝对优势的份额，以致在用户心目中难以找到第二家可以替代的公司。

然而，领导者应该时刻警惕着。战争经常是成双成对地出现的，且第二次战争的挑起者就是第一次战争中的失败者。第二次世界大战是由第一次世界大战的战败国德国发动的，1812 年战争的挑起者，也是由在美国革命中失败者英国所发动的。

假如和平已永久地降临了，那么领导者可以改变其战略。

他们可以变其品牌战略为一般产品战略，这就是为什么坎贝尔公司推销汤料，而不是推销它们公司的汤料。“汤料是一种好的食品”，它的广告说道，对任何人的汤料来说，大概都是如此。

这也就是柯达推销照相胶卷，而不只是柯达牌胶卷的缘故，它的广告中说道：“时机会销纵即逝”。

当你拥有一块馅饼之时，你应该试图去扩大它，而不是试图增加自己的那一份的份量。

讨论：

梅尔公司失败的主要原因是什么？

怎样理解“自己生存，也让别人生存的思想，在战争中是没有立足之地的”这句话？

如果你是梅尔公司经理，你将采用怎样的营销手段去攻击特莱诺公

司？

俗话说“商场如战场”你的观点如何？

第三章 会计与财务

第一节 成本管理

成本管理是管理学中不可缺少的一部分，今后的管理目的以成本计算，是以直接成本为其运用工具。管理的重心将由原来的事后控制，逐渐转移至事前的计划。

因此成本管理最大用途在于：提供给最高经营者及管理各阶层干部等有效可靠的成本情报，使之能把握机会，下达正确的经营决策，当机立断，以获得最大利益。

[案例一]

日本企业独特的成本管理体系

一、日本成本管理的显著特征

日本公司同欧美公司相比，其成本管理体系具有如下特点：

1. 日本公司成本管理体系最显著的特点是在新产品的的设计之前就事先制定出目标成本，而这一目标成本成为产品从设计到推向市场的各阶段所有成本确定的基础。负责将一项新产品的设想变为现实的成本计划人员制定目标成本时，是以最有可能吸引潜在消费者的水平为基础，其它一切环节都以这一关键判断为中心。

从预测销售价格中扣除期望利润额后，成本计划人员开始预算构成产品成本的每一个因素，包括设计、工程、制造、销售等环节的成本，然后将这些因素又进一步分解以便估算每一个部件的成本。

以汽车制造商为例，汽车的每一项功能都被视为产品成本的一个组成部分，从汽车的挡风玻璃，引擎滑轮到引擎箱都事先制定一个目标成本。在日产汽车公司做了8年成本计划员的强矢弥澄说：“这只是成本核算战役的开始”，这一“战役”就是公司同外部供应商之间，以及负责产品不同方面的各部门之间的紧张谈判过程，最初的成本预算结果也许高出目标成本的20%左右，或是一个更高的比例，通过成本计划人员、工程设计人员以及营销专家之间妥协和利益权衡后，最终产生出与最初制定的目标成本最为接近的计划成本。

日本公司的这种作法与欧美国家的习惯作法大相径庭。阿瑟安德森公司的总裁斯蒂文·罗尼克说：“美国公司在设计一项新产品之前从不规定一个目标成本，而是一开始就由工程师设计图纸”，设计阶段结束时，产品成本的85%就已确定，然后设计部门将详细成本报告交给公司财务部门，财务人员再根据劳动成本、原材料价格和现行的生产水准计算出该产品的最终成本。

倘若成本过高，要么将图纸返回设计部门重新设计，要么公司只好在取得微薄利润的条件下新产品投入生产。这种成本核算和管理体系所缺少的一项是新产品应该耗费多少人财物力的目标，而这一目标恰恰是激发和支持工程设计人员以最低成本设计一种新产品的关键因素。

罗尼克认为，美国公司的财务人员的作用只是简单地将产品从设计到销售每一个环节的成本合计起来，仅此而已。

哈佛大学的教授、西方不多的几个研究日本成本管理的严肃学者之一的罗宾·库帕尔指出，“我们的公司总是先设计好图纸和模型，再计算被设计产品的代价，然后看看能否以这个价格水平卖出该项产品”，而日本公司却将这种程序完全颠倒过来，即“将某种新产品的成本或售价定为X元，然后回头去努力实现这一目标”。

实际上，以固定标准为基础的欧美式成本管理体系只考虑保持现有的产品价格水平，而日本的这一体系是一种动态体系，不断推动产品设计人员去改进产品，降低成本。

日本公司也采用目标成本去降低已经上市产品的物耗。同其它大多数汽车制造商一样，五十铃汽车公司以对其竞争对手的汽车部件详细的比较研究为基础，为其汽车部件制定出目标成本。

为了更清楚地解释被普遍称之为“拆卸法”的成本分析法，五十铃的成本管理专家吉彦里有条不紊地拆卸了三种不同型号的铅笔，将其不同组成部分摆在一个茶几上，然后告诉来访者，“这就是我们用来研究竞争对手的产品的方法，……我们首先研究制造某种产品的原材料制作方法，然后分析组装工序，采用这种‘拆卸法’，我们就能弄清这种产品的大至成本”。最后，五十铃就会采用竞争对手同类产品中的最低成本作为自己部件的目标成本。如，五十铃的汽车驾驶装置的目标成本是以其对丰田的同类部件的成本分析为基础，而其挡泥板的目标成本则基于对日产的这类部件作成本分析。

美国公司，尤其是汽车工业的工程师同样采用这种反求工程来研究其竞争对手的产品，但日本公司则经常做这种研究，将其作为目标成本计划的一个不可缺少的组成部分，一旦某公司发现某一个竞争对手减少了某个零部件的成本，该公司就会紧跟着削减同类部件的成本。

日本公司在制定目标成本的过程中，最为巧妙的是将其目标放在未来的市场，而非今天的市场。

NEC的一位财务预算专家安雄其伊说：“我们深知竞争对手也在准备以较低的价格推出更好的产品”，因此NEC制定目标成本不仅参考现行的零售价格水平和竞争对手同类产品的成本，而且还考虑到今后半年至一年内竞争对手在产品和成本上可能发生的变化。

日本公司负责计划和核算成本的专业人材大多不是刚出校门，对具体产品接触不多的财务人员，而是在公司享有盛名的成本管理人员。这些专家在从事成本计划工作之前，通常要在采购、设计、工程、生产、销售等部门轮流工作一段时间，这样拓宽了成本管理专家视野，从而使其具有极强的发现降低成本新途径的能力。

2. 采用随时可做某些改进的简单的经营指标来规划和核算产品成本，是日本成本管理体系的另一个突出特点。一般来讲，日本公司的雇主们一开始就使其雇员明确认识到他们的工作是如何转化为表明本公司经营状况的数据的。公司经理们主要使用的直接经营指标有：新建一条生产线并生产一定数量产品所需的时间；由于工人的失误造成原材料报废的数量；从外部购进的零部件由于不合格而废弃的比重等。明确应该考虑哪些指标和不应测算哪些指标，就意味着公司能对下述问题提出正确的答案：我们是否应该推广某种新产品？是否应该收缩某种传统产品？某种部件由公司内部自己生产还是从外部购进较为合算？西方典型的成本管理体系通常的作法是将原料、工资、厂房、设备折旧费及维修费、租金、利息、工程辅助服务费及其它费用支出

在某家工厂所能生产的全部产品上分摊。按这种方式分摊费用，虽然能给经理提供制造每种产品所需的成本，但在实际生产过程中所发生的费用往往背离了貌似精确的预算成本。

因此，某项新产品也许无利可图，也许恰恰相反。罗斯财务咨询公司的合伙人道格拉斯·圣萨尔已经注意到欧美公司常见的，由于那种看起来相当精确的成本核算体系而失去了它们在东方贸易机会。

IBM 也正是由于这种僵硬的成本核算体系使其产品定价缺乏灵活性，其结果是，在它与其竞争对手富士通的较量中屡遭挫折。不仅如此，每项产品费用的分摊所花费的精力常常占用了本来应该放在改进产品、降低成本上的时间，从而削弱了价格竞争能力。

二、日本成本管理的成功之本

从理论上讲，采取反求工程制定目标成本和采用目标成本进行成本管理，在所有市场经济国家的企业都是同样有效的，但欧美企业和日本企业采取这种方式的有效性却大不相同，也就是说，假如欧美企业也采取目标成本来进行成本管理，其结果也不可能象日本企业那样成功。在这方面日本公司之所以十分成功，主要取决于以下因素：

1. 企业之间长期稳固的协作关系。在日本，像丰田这样的大公司都与其下承包企业建立了一种独特的长期合作关系，并同某些大公司组成了自己的企业集团。

设在东京的库帕斯·里布兰德咨询公司的总裁熊耳道奇认为，这种以交叉持股或下承包为纽带的长期稳固联系使得日本公司的成本计划专家们坚信他们制定的目标成本一定能够实现。

通过这种长期稳固的协作关系，大公司能采取某种强制手段迫使下承包企业达到难度极大的降低成本的目标。曾在一家钢铁公司工作 20 年的熊耳道奇记得当时丰田汽车公司经常召集其下承包企业开会，要求这些承包企业每日提出 2—3 项降低原材料或零部件成本的建议，这成为丰田制定目标成本的一个重要组成部分。

2. 以全部产品的经营状况作为投资和新产品开发的决策基础。如前所述，欧美公司的成本核算是以全部产品的各种费用的分摊为基础，并十分注重考察每种产品利润率的高低，它们进行成本管理所采取的经营指标不是雇员们能随时掌握并能随时作出改进的直接指标，而是在雇员们看来高深莫测的投资收益率、销售利润率等雇员们无能为力的经营指标。

而对于像索尼这样的日本公司来说，至关重要的显然不是某一项产品是否盈利，而是公司所经营的全部产品它最终结果如何。索尼及其它日本公司的作法是根据各种产品在产品生命周期中所处的不同阶段，或某项产品在一类产品中所处的地位，公司要求有些产品获得高额利润，而另一些产品则可以只获得微薄的利润，甚至可以暂时亏本经营。

以东京为基地的麦金西咨询公司的凯文·琼斯说，“日本公司只要认为生产某种产品具有竞争意义，它们就会毫不犹豫地生产这种产品，并会尽一切努力去使该项产品有利可图。因为它们十分清楚整个公司的经营好坏并不取决于某一特定产品的盈亏状况。”

再以索尼公司为例，该公司负责产品开发的专家开辟了一条扩大个人立体声组合音响市场的途径，这种被称作皮克斯的组合音响在每个大学的学生宿舍到处可见，索尼公司的经理们深信只要对所谓的皮克斯作一点小小的改

进就会在年龄较大的消费者中大受欢迎，但对新产品的利润预测并不十分令人鼓舞，因为虽说公司对皮克斯作了一点改进，但售价却不能相应地提高。

尽管如此，该公司仍然决定进行一次尝试，因为该公司确信它能以本集团利润丰厚的产品弥补这种新产品有可能出现的亏损。尝试结果出乎索尼公司的意料之外，这种细微的改进立即立生了良好的效果，该产品不仅没有出现亏损，而且很快成为该产业的样板，从而使索尼公司的组合音响的市场占有率提高到 50%。倘若索尼公司这项决策是以单项产品能否盈利作为唯一的依据，索尼公司就不会到得这种意外的成功。

日本大公司为了在白热化的国际竞争中立于不败之地，都力图不为统计数据所左右，在项目投资评估方面，被美国公司视为最为关键的一项指标——投资收益率，仅仅是在日本公司经理“工具箱”角落里才能找到的一个微不足道的统计手段。

主要生产微型滚珠轴承的峰滚珠轴承公司于 1989 年决定在泰国兴建两家轴承厂，该公司的计划部主任说，“我们事先并未精确的核算成本，计算成本的结果也许会打消我们投资的积极性，但我们着重考虑的是使本公司在世界上独占鳌头。”为了在滚珠轴承行业成为“世界第一”，该公司在泰国投入了 11.5 亿美元，实现了这一目标。

正如麦金西咨询公司的凯文·琼斯和他的同僚龙尾乙原在他们所撰写的一篇文章中所指出的：“在一家日本公司经营的领域里，公司高级经理并不能断定究竟是这种产品还是那种产品带来利润，这对他们来说无关紧要，至关重要的问题是在本公司所经营的行业里，我们是否占据领先地位？本公司的产品和技术同竞争对手相比是否具有绝对优势？”

为了在二十一世纪求生存图发展，本公司应采取什么战略？日本公司的经营目标就是鼓励经理人员少为成本问题操心，多在市场占有率上下功夫。这正是日本公司频繁研制出美国公司因成本较高而放弃努力的新产品的重要原因。

倘若剔除投资利润率和风险与收益率等统计指标，上述问题对于欧美公司的经理来说是极为模糊的问题，但这些问题却为日本公司为何采取那种独特的方式进行成本管理，提供了一个最好的解释。

日本独特的成本管理体系的建立，其目的并非是要改变人们的价值判断，而是激励经营管理人员、工程设计人员和全体雇员实现他们在世界上独占鳌头的目标。

讨论：

你认为日本许多公司的成本管理在其它国家是不能使用？

如果你是一个公司的主管，你将怎样设计一套成本管理制度？

第二节 财务管理

在任何一企事业单位里，财务是命根。财务决定着投资方向、成本控制，可以说财务管理是整个公司经营管理的重点环节。作为企业领导人，更需要熟悉了解本公司财务进出状况，以便控制整个公司的经营状况。

经营管理者可以通过市场价格机能的操作，使财务结构良好的公司获得较低成本的资金，使财务结构更加引起管理者的注意，从而达到更好的控制财务，在管理上有个适应本公司体制的科学方法。

[案例一]

日本企业财务管理

资本是日本企业进行生产经营的前提条件；股东的投资是企业的最初资本。作为企业支柱和经营源泉的资本进入企业以后，经过循环周转，促使资本不断增值，以保证企业得以存在和发展。

一、财务管理

日本企业的财务活动具体表现为资本的筹集和运用，资本筹集与运用的计划和控制是财务管理。记录和核算作为财务对象的资本变动情况时，所使用的方法和手续是财务会计，而在进行财务管理时则主要是使用管理会计。

二、资本的筹集和运用

日本企业资本筹集的来源有外部金融和内部金融之分。其形式如下：(1) 外部金融主要有商业信用、信贷金融、证券金融等。(2) 内部金融主要有发行股票（增资）、保留利润、计提折旧费及财产处理等。请参见图一：日本企业的资本筹集。

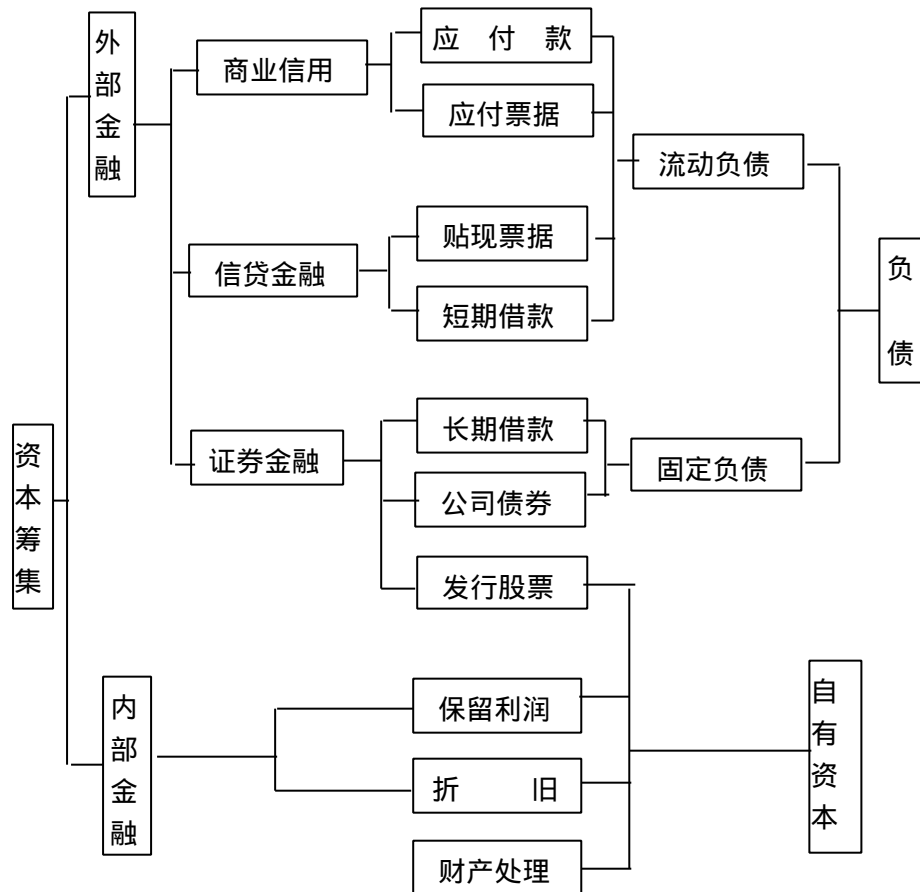
日本企业资本运用的具体表现形式，主要有：(1) 货币储备；(2) 赊销投资；(3) 库存投资；(4) 有形资产投资；(5) 无形资产投资；(6) 公司对外投资；(7) 创业投资；(8) 科研开发资；(9) 资本筹资投资。请参见图二：日本企业的资本运用。

三、财务部门的职能

(1) 筹集和运用资金这是日本企业财务部门的第一个职能。企业进行生产经营需要一定量的资金，而这些资金的筹集和运用是以财务部门为中心实现的。

(2) 担当财务会计工作这是日本企业财务部门的第二个职能。财务会计通过记录、收集、处理资本变动情况，提出企业经营活动的有关情报，客观而真实地反映企业财务状况及经营成果，保护企业财产。

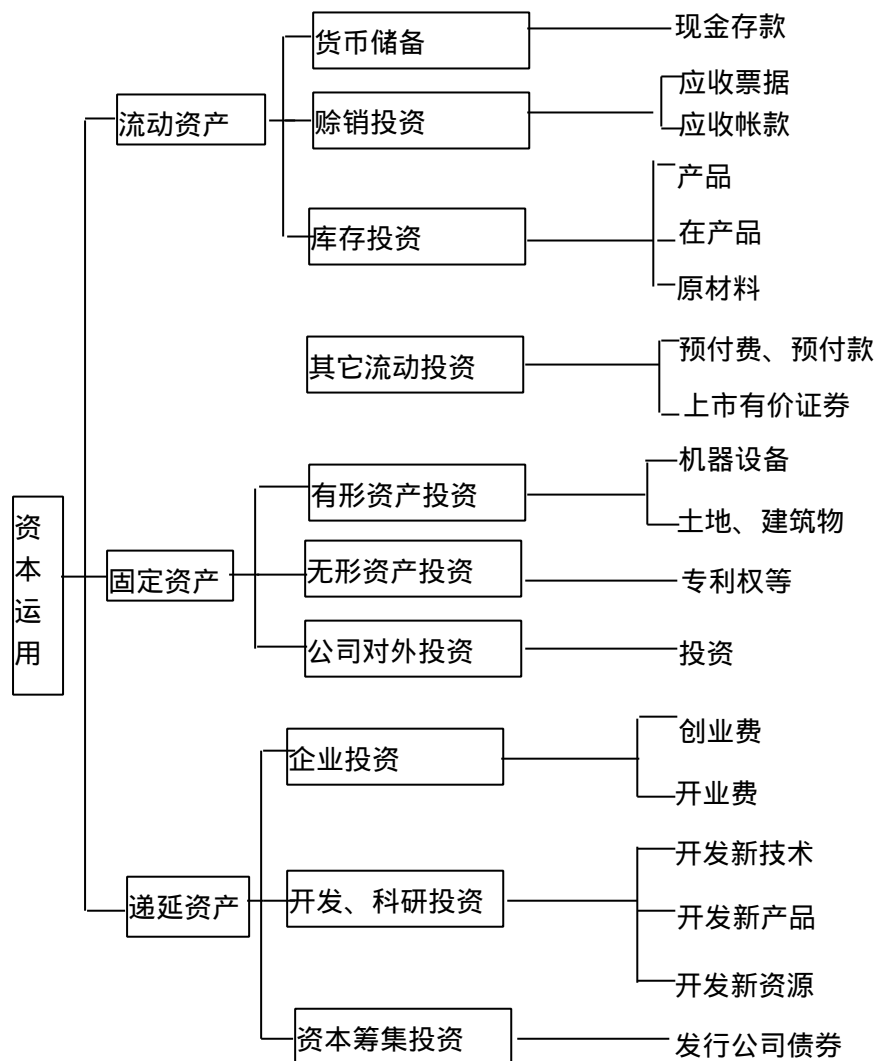
图一：日本企业的资本筹集



(3) 担当管理会计工作日本企业的会计工作，除了财务会计以外，还有管理会计。根据日本商法有关规定，财务会计具有强制性，而管理会计没有法定强制性，其是否设置则由企业自行决定。

如前所述，财务会计是为研究企业以往经营状况提供情报。管理会计则不同，它是为研究企业未来如何发展提供会计情报。管理会计的重要任务，就是为企业进行合理决策提供切实可靠的情报。

图二、日本企业的资本运用

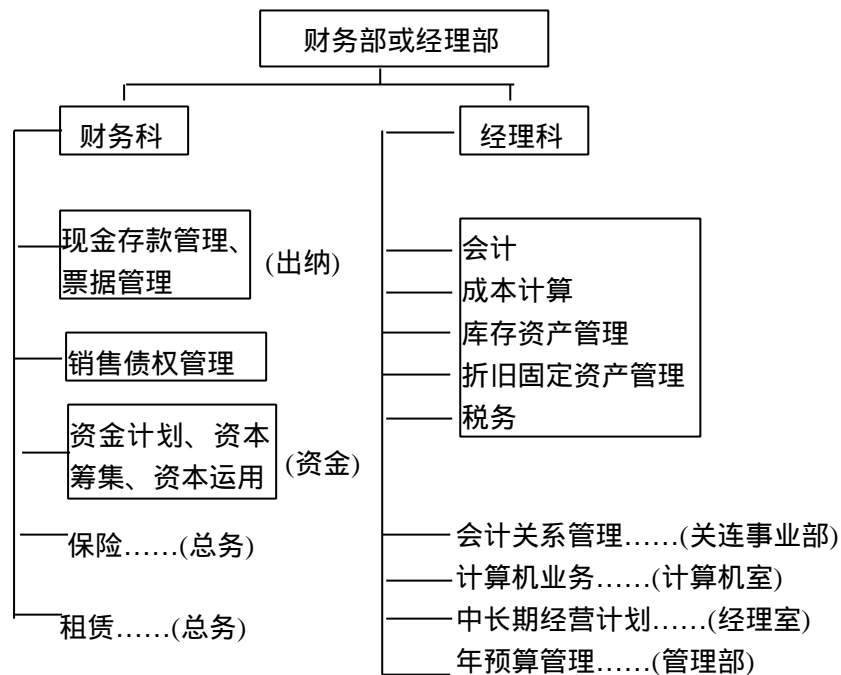


四、财务管理的范围

财务管理是企业的重要组成部分，其范围主要包括以下三个方面：

- (1) 财务政策。它是企业组织和进行资本筹集和运用业务工作的指南。
- (2) 财务计划。它是企业财务政策的具体化。把企业在计划期内财务活动的内容、程序和目标、数据具体表现出来。

图三



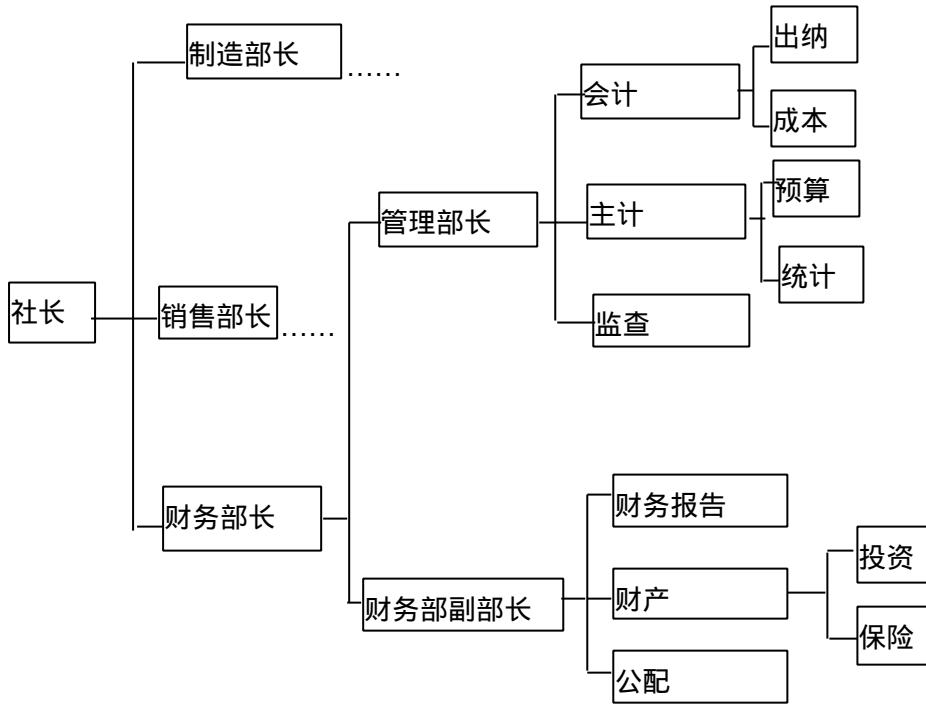
(3) 财务控制。它是在财务计划实施过程中对财务活动所进行的指导、限制和调整。

五、企业财务管理组织机构

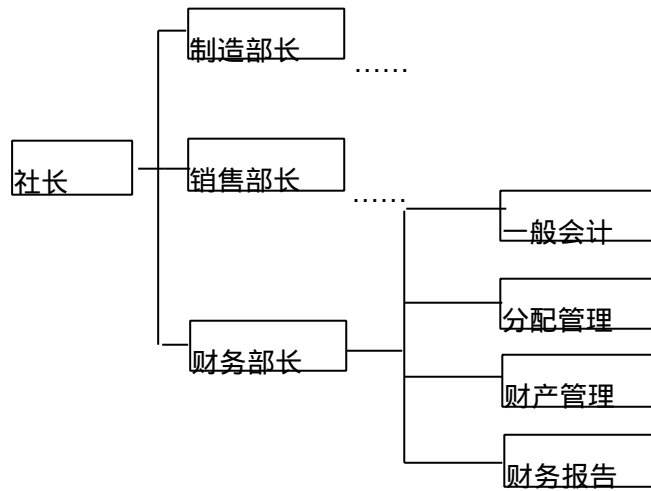
日本企业财务管理机构的组织形式决定于企业内部管理的模式及其规模的大小和经营内容的复杂程度。日本大部分企业实行统一核算、统一管理的高度集中型模式。这一模式的管理组织形式是，实行统一指挥，垂直领导，权力高度集中于最高层领导者。

企业内部各个职能部门之间，实行高度专业化的分工，分别担任生产、销售和财务等专门职能，并自成独立系统，层层传达，执行企业最高管理者的命令，最高层管理者通过这些职能部门实现其对企业的管理。与这一管理组织形式相适应的大、中、小企业的财务管理组织机构，如以下三图所示：

图四



图五



- (一) 日本大企业的财务管理组织形式 (图三)
- (二) 日本中等企业的财务管理组织形式 (图四)
- (三) 日本小企业的财务管理组织形式 (图五)

讨论：

怎样看待日本企业财务管理体制？

日本企业财务管理在美国能不能用？为什么？

作为一个庞大的企业，在财务上是应该有一整套体制；假如你是松下集团总裁，你怎样设计财务管理制度？

你认为日本的这一套体制合不合理？

第四章 生产与作业管理

第一节 生产与作业管理

生产与作业管理是一个单位最基本的管理，如果一个单位在一套合理正确的生产与作业管理下发展，将会不断创造利润，如果相反，就会导致厂家最后关门停产。

在本章里选用了两个具有代表性的典型案例来分析生产与作业管理的重要性，希望读者能从中有所感悟。

[案例一]

波罗啤酒厂的九死一生

1990年9月阴沉沉的一天，菲律宾马尼拉一家酒店的会议室里，人们面色阴郁。他们正在讨论一个非常严肃的问题：是否应该关闭一间困难重重的工厂，而成千个家庭还得依靠这个工厂过活呢。

这个厂就是菲律宾生力公司下属的生力波罗啤酒厂。生力公司是东南亚最大的食品饮料集团企业。波罗厂的麻烦太大了。它座落在河边，经常遭水患，有时一停工就是好几天。而召开这次会议就是因为几天的台风造成了洪水泛滥，所有车辆，包括厂长的轿车，都被水淹了。工人们清理了好几天。

一、穷则思变

波罗厂效率低下，机器设备陈旧，生产成本高。工人脾气暴躁，缺勤率扶摇直上，人们怨声载道。生产率一泻千里，士气低落。

然而，与会者却都不愿意关闭这个工厂，因为其地理位置虽然看来十分不利，却很有战略意义。波罗啤酒厂靠近马尼拉市中心，产品发送十分便利。

而且，菲律宾总统令规定，所有新建工厂必须设在离马尼拉50公里以外的郊区。这样，生力公司就很难再找到这样一个具有战略意义的地理位置。

波罗厂的另一个有利因素是其悠久的历史。生力公司于1947年买下这间工厂，是公司最老的工厂。“我们不想放弃这个厂，”保罗·梅迪亚利托说。他当时是波罗啤酒厂的高级副总裁，目前在中国管理一家生力啤酒厂。“我们希望波罗迎来五十大庆，而且历久不衰。”

波罗啤酒厂的管理班子建议进行改革，生力公司董事长、首席行政总监安德利斯·索利亚诺对此给予大力支持。因为毕竟自1988年起，作为振兴生力公司总体规划的一部分，波罗厂已经进行了一些改造，完成了1.13亿美元首期投资。

1990年，当时的厂长裘兰·鲁马威格及领导班子拟定了一个长期计划：对员工进行再培训，改变工厂文化，使员工为即将开展的变革作好准备。

在不到6年的时间里，工厂出现了显著的变化，由困难重重变成了一个拥有现代化技术的世界级啤酒厂，工人也有了全新的面貌。他们是怎么做到这一点的呢？

保罗从1992年起接替鲁马威格的工作，他回顾道：“做起来的确不易。我们拼命工作，还必须对自己做的事充满信心。”他说，“在一个处于改造过程中的公司，‘你必须不断与员工交流，弄清楚他们的脑子里在想什么’。为做到这一点保罗与工人们一起在车间里泡，在球场上滚，有时还在一起聚

会喝啤酒。

“波罗厂改革成功的原因之一是工人看到了保罗的诚意，”波罗厂的一位经理指出，“保罗非常擅长与人交往。”

二、“变革从我们自身开始”

为推行变革，波罗啤酒厂的领导班子先与厂里的经理、主管召开了座谈会，了解他们对工厂现状的看法。根据了解到的情况制定了一个新的前景：把波罗啤酒厂改造成世界级的啤酒生产厂，要做到产品质量高、勇于创新、关心员工、为公司和周围社区做出贡献。为把前景变为现实，波罗厂的管理班子制定了以下四个主要方面的目标，并做了相应的计划：领导方式、工作关系、工作环境和家庭环境。

“我们必须从自己做起，”人力资源规划和发展主任苏珊·怀德尔说，“变革必须从我们自身开始，然后才能要求员工进行变革。”

然后，管理层要求员工根据以下七种品质给管理人员评分：是否关心员工、是否经常在员工中出现、是否坦诚相待、是否有团队协作精神、创造性如何、是否重视服务、能否以身作则。

从员工的反馈中，管理人员发现自己极需改进。为了帮助他们成为更好的领导，波罗厂举办了一系列有关交流、领导艺术、团结建设和质量的培训班。

为了驾驭工作中的人际关系，波罗厂格外强调沟通的重要性。每周举行的跨部门会议取代了“领地”之争。主管定期与员工交谈，听取他们的想法和意见。工厂周围到处贴着标语，号召加强团队协作精神和员工间的交流。

三、激励员工士气

公司领导指出，改善工作环境刻不容缓。“如果工人觉得我们对他们的工作环境好坏漠不关心，他们怎么可能接受波罗厂的改革蓝图呢？”波罗啤酒厂改革初期，在小组会上，他们要求员工画一画工厂的形象。

结果，“有一组人画了一个打开的沙丁鱼罐头盒，里面挤满了人，”怀德尔回忆道，“还有一组人画了一只流泪的鹅，脚被捆在地上，正在下金蛋。还有人画了洪水、三脚椅、蒸笼一样的车间、漆黑的通道。”

为改善工作环境，生力公司花 200 多万美元建了一个防洪工程，还把破旧的车间和洗手间装修一新，灯光和通气设备也改善了。新设了更衣间、餐厅、活动中心、增添了大量绿地。1990 年，公司又新建了一个酿造车间。

也许波罗厂改革最有意思的事情是，管理人员不仅变革工厂文化、更新厂房设备，还把改革延伸到了工人家庭。怀德尔说：“我们认为家庭是激励的源泉。”时至今日，波罗厂仍定期为员工家属举办家政课程，召开家长研讨班，组织精神娱乐活动。每年还为工人及其家属举办一次“家庭日”。

四、“不断改进是我们的口号”

实行这些变革措施后，员工的牢骚不见了，而 1990 年尚有 41 宗投诉。缺勤率由 1989 年的 13% 下降到 1995 年 4%，运作效率大大提高。现在，波罗啤酒厂已经成为生力公司的主要生产中心，啤酒年产量达 4500 万箱。

1997 年是波罗啤酒厂建厂 50 周年，在生力公司 100 年历史中它占有值得骄傲的地位。它不仅生产获奖产品，还为菲律宾及世界各地的生力机构培养出了优秀的管理和技术人才。

梅迪亚利托已被派往中国顺德主管一家新工厂的运作。这位服务生力已有 25 年的老兵发誓要把这个新厂建成“仅次于波罗啤酒厂的第二大生力酿酒

厂。”别的“波罗伙计”（他们都这样自诩）也被派往中国或印度尼西亚，不仅把他们的技艺带往当地，还有机会获得国际工作的经验。

生力的高层管理人员有意识地将波罗厂的变革经验和教训传给其它经营单位。如生力的一个分公司，Monterev Farms Corporation 公司正在把波罗厂作为样板改善其运作。波罗啤酒厂的变革经验也成了公司管理培训中心的一个案例。

同时，生力公司本身也在进行变革，由一家国内公司变成了一个地区性公司。董事长、首席行政总监索利亚诺决意要使生力公司更有创业精神、更注重市场与更高的顾客满意度。

为此，他和管理班子必须培养出一批能在不同市场、不同文化中经营企业的经理。他们还正在打破组织架构中的障碍，鼓励快速决策。这就需要一种下放权力、吸引员工参与的文化，使各阶层的员工都对企业的前景产生共识。

对于生力的员工，国际化意味着要形成全新的思维方式，立足于同世界最好的公司竞争。波罗啤酒厂就是树立这种新思维的榜样，因为其员工正朝着世界一流的业绩迈进。

波罗厂的改造虽已接近尾声，但谋求变革和进步的路还在继续延伸。“我们仍在对工厂进行现代化改造，预计可于 1997 年完成，”保罗的接班人 Bavaní Gonzales 说道：“波罗厂已得到多种质量奖，但我们做得远远不够。不断改进永远是我们的战斗 11 号。”

讨论：

波罗厂原有的文化氛围有什么缺点？生力公司为什么不愿放弃它？

波罗厂的领导们是如何推动变革、改造企业文化的？

前景沟通、激励是变革中不可或缺的部分，波罗厂的领导是如何做的？

如果你于 1990 年上任波罗啤酒厂的厂长，你将如何设计变革的步骤、措施及方针？

[案例二]

苹果公司生死存亡之际

我和别人一样是个梦想家，但我也是个现实的商人。

——Michael Spindler，苹果公司总裁

一、临危受命

1993 年可以说是苹果公司的生死存亡之际，面对 Macintosh 计算机的大幅滑坡，前总裁约翰·斯卡利被解职，很多员工被辞退，季度亏损达 1.88 亿美元。苹果公司正处于风雨飘摇之中。

6 月 17 日，苹果董事会邀请公司总部负责生产的首席官员迈克尔·斯平德勒进董事室，直截了当地说，董事会打算任命斯平德勒为新的总裁，给他 15 分钟的考虑时间。

斯平德勒是 1980 年离开英特尔公司加盟苹果的，1987 年成为苹果公司欧洲业务经理。两年内便使销售额翻了 1 倍。1990 年他到总部主管生产时，很快策划了苹果公司向低成本计算机突破的首次行动，即 Macintosh 型计算机。

这时，51岁的斯平德勒似乎看到自己是位祖父，怀里抱着孙子，悠然地坐在西红柿地里说：“我用不着当总裁。”突然，热泪拥上他的双眼，他高举拳头，颤抖着声音作出了接受的决定，因为他自信：“我们能够取得胜利。”

斯平德勒是个习惯于实干、讲起话来象打机关枪的德国式企业家，一向要求下属实事求是，摒弃夸张，制定计划要有数字、分析和目标，不要“瞎猜”——这是他对“科学的胡乱猜测”的简称。

但在随之而来的1993年10月的销售讨论会上，斯平德勒在全国各地而来的2000名销售代表面前，他机关枪似的提出一个又一个要用更负责的行为取代过去畏缩的计划，他敦促大家不要缩手缩脚，并大声疾呼：“我们公司不是窝囊废！”这时员工所看到的是一种对公司的强烈感情，一种苹果公司创始人史蒂文·乔布斯经常表露的感情，一种苹果元老们缠怀的感情，它正是公司当年辉煌的源泉。

二、危险边缘

几年来，苹果公司在世界的份额一直在10~14%左右徘徊。1994年上半年更是从1993年的14.2%下降到10.8%，红火的家用电脑市场，原来一直是Maccintosh的天下，然而现在却面临第一把交椅要落到康柏或惠普头上的危险境地。截至到1994年底，康柏的销售额达到105亿美元，而苹果公司则只有94亿美元；同时，由于计算机销售额下跌，苹果机就不能吸引软件来推动未来的销售，如1994年第二季度，运行微软Windows软件的电脑应用程序销售扩大55.2%，为10.5亿美元，而苹果的Mac应用程序仅增大9.5%，为2.76亿美元，而整个市场销售总额的增长速度是16.2%。

这一危险的边缘需要调动斯平德勒所有的激情与智慧来扭转形势，斯平德勒的目标是，让Micintosh的平台——苹果机和机器人——的市场份额在5年内翻番，达到20%。

公司副总裁，个人电脑部总经理伊恩·迪克里说：第一个5%将来自于苹果公司产量的增加，以便5年内每年赢得1%的市场份额，其余可望来自第一批Mac机器人。

能做到吗？分析家们认为如果苹果公司在其强项上保持领先，同时在其他方面积极扩展的话，还有机会回升到14%的高峰。苹果公司的最大市场是教育领域，占28%的市场份额。但这也仅仅是该行业的一小部分。苹果公司的第二大市场是家用电脑，也就在这个领域发展潜力最大。

预计今后4年，家庭市场的需求将翻一番。所以，如果苹果公司能顶住其对手的强烈攻势，自然也就赢得更多的全球市场份额。苹果公司的最弱项是在最大的市场上：对企业的销售Mac只占5.8%。

即使苹果公司在所有这些市场上都取得成功，它仍得去建造一个庞大的机器制造厂，以便自己能够实现20%的惊人目标。苹果公司将从零开始造一项工业，5年之后，年收入达到60亿美元左右。这是苹果公司战略上的一次为时最长的大胆赌博。

这几年当公司内部就是否给机器制造商转让生产技术而争论不休时，微软公司Windows软件业已以不可抵挡之势席卷了工业领域。1994年9月中旬，苹果公司终于制订出了经营许可计划，但考虑到保护自己的收益，苹果公司或许会不用这些经营商，尽管他们可能会销售更多的Mac计算机。

主要的PC机制造商们已不再理睬这一建议，使得苹果公司只好把最大希望寄予亚洲市场，因为目前Windows软件尚未在那里取得支配地位。佩因·韦

伯公司的迈克洋·克瓦蒂耐兹说：“这场战争尚未结束，在亚洲，苹果公司可以与 Windows 针锋相对。”

总之，苹果公司制订的是一项极其宏伟的计划。这一回，甚至那些热心关注着的知情人士也不得不承认，要是再突然出现那些曾困扰过苹果公司的意外性大错，苹果公司可就完了。财务总监约瑟夫·格雷齐艾罗说：“无论在哪一方面，都没有犯错误的余地。”

三、小心谨慎

虽然采用摩托罗拉——IBM 的 Rower PC 快速芯片的 Power Macs，使苹果公司拥有较高性能价格比的硬件，但 1994 年开发以来的苹果使用式软件已不再特别，与 Mac 类似的 Windows 软件占领了 80% 的市场，且 1995 年投放市场的 Windows95 软件，正是制作成“苹果杀手”的。

为了对付竞争，斯平德勒先是裁减 2500 名工人，停止“蓝天”项目，削减研究和开发资金 1 亿多美元，冻结经理工资，甚至对神圣不可侵犯的特权——日托所和健身中心——也采取了行动。

后来，为临时“创造性项目”提供的 10 万美元资金也没有了，一句话，苹果公司终于严肃起来。斯平德勒的朋友、苹果公司最初形象设计者和公共关系部负责人里吉斯·麦克纳说：“迈克知道苹果公司仍然很脆弱，还没有脱离险境。他是带着这样的观点来的，即这是一个冷酷、艰难、残忍的世界，这里没有保障。”

现在苹果公司有了一个商业模型，可以与康柏和德尔（Dell）电脑公司在同类产品上进行面对面地竞争。苹果公司现在的产品价格与他们相同，毛利则从 18 个月前的 40% 调至 26%。

同时，斯平德勒还运用其领导才能使人心涣散的苹果公司全体员工有了共同的目标，并为实现这些目标而奋斗。例如，通过制作 Power Macs，他引导公司顺利地实现了向“建筑”新硬件的棘手的初步过渡。销售从开始增长，到停滞不前，再到现在的稳定增长——苹果公司走上了正轨，实现了目标：头 12 个月售出 100 万台 Power Macs。苹果公司董事长伯纳德·戈尔茨坦说：“迈克正是合乎时宜的恰当人选，是一位事必躬亲的杰出管理者。”

虽然如此，但是仅仅打个平手将最终意味着苹果公司落后于人。为什么呢？因为苹果公司与其它 PC 竞争者不同（苹果机与 PC 机不兼容），它要筹集资金发展自己的软件，这是项耗资巨大的工作。甚至在大幅度削减研究开发预算后，苹果公司在研究和开发上的花费仍是康柏和德尔的 2~8 倍。

可是，斯平德勒不能不花这笔钱，他达到获得既定市场份额的目标的唯一希望是恢复 Mac 和竞争对手之间的差别。这种差别曾在 10 年前令人激动不已，因为它使苹果公司的产品开价足以负担研究开发方面的巨额开支。

苹果也开始挑选“盟友”，结成“统一战线”对付竞争对手，其策略便是“许可经营”，像当年 IBM 推出 PC，制定统一标准后，由许多厂家共同生产，形成强大的竞争优势。Macintosh 虽然是最早推出的个人电脑，但一直由苹果自行生产，结果市场占有率一直不高。

早在 1986 年，苹果就曾对 Macintosh 计算机的许可经营的正反面进行了认真讨论，但就像苹果公司曾有过的众多辩论一样，毫无结果。苹果公司前任经理，微软公司现任高级副总裁罗杰·海宁说：“苹果公司有这样的习惯，即使表决结果是 13000 比 1，最终仍是个平局。”

斯平德勒就任总裁不久，结束了这场争辩。但仍花了 7 个月的时间才拿

出计划。这个计划现在可以说是种“分阶段”的处理方式。苹果公司将初步挑选3~6个许可经营商，在主要市场上“补缺”，而不是与苹果公司竞争。至于大范围的许可在近两三年内不太可能实现。

到目前为止，许可经营商还未确认。但知情人士说苹果公司与东芝、好利获得、摩托罗拉和德国Vobis微机公司的会谈有所进展。这几家公司1993年占有4.6%的个人电脑市场。当然大头还是IBM，苹果公司现仍继续与之谈判。但是会谈已经陷入僵局，因为IBM要求苹果公司同意两家公司以Power PC为基础的机器使用共同的硬件平台。

斯平德勒认为慎重的处理方式是保护苹果公司收益和盈利的唯一途径。当他说起IBM会用机器人制服苹果公司时说：“我们可能会害了自己，使整个企业处境危险。”这并非是其要害，电脑信息情报公司总裁艾伦·戈德堡说：“他们没有明白，授予许可经营就象怀孕一样，你要么始终如一地干下去，要么开始就不干。在他们内心深处，他们认为自己不能竞争，所以他们不想把许可经营授予任何大公司。”

四、务实作风

斯平德勒是位受过良好训练的工程师，他自称为“技师”，但他不可能成为苹果公司第3个在任的技术专家总裁。长时间以来，苹果公司总部因其编织的高不可攀的前景而被称为水晶宫。

苹果创始人乔布斯是第一个梦幻家，他曾谈论“脱离实际的伟大的”产品。前总裁斯卡利开始是个营销能手（曾任百事可乐总裁），但后来也成为一个个自封的技术空想家。

例如斯卡利对新市场就充满幻想，在开发掌上型电脑“牛顿”（Newton）中，苹果付出1亿美元的研究与开发资金，但仍无法具备笔迹识别功能，结果成为苹果在市场营销与公关方面的一场惨败。投入市场头10个月仅售出9万台，而计划却预期有15万台。

在此，斯平德勒显得更脚踏实地，他要让幻想回到现实，要把Newton重新制作成一种企业工具，而非斯平德勒想象的那种大众化的小玩意，Newton会胜利的。斯平德勒还说他想等到软件成熟后再推出Newton，到时候将着重于以现场销售这样的方式进入市场。“我曾在内部辩论中失利，”他说“但是，我不能回头。”

身穿T恤衫，脚踏网球鞋为苹果公司开发新技术的那帮人很喜欢斯平德勒的风格。苹果公司高级工程师设计人员史蒂夫·卡普斯说：“跟斯平德勒在一起就象和一个普通人谈话，他就是那样的人。我觉得与斯卡利在一起时，我们听够了太多的幻想——所有那些演讲和万亿美元的市场。”

斯平德勒把苹果公司上上下下的重点都放在今后关键的几年上，而不是遥远的未来。在全体职员大会上，大家可以看到他在白色书写板上，一步一步地绘制表格、图表、轮廓图，草拟公司的战略决策。一位经理这么评价道：“象伦勃朗绘画一样——它是深思熟虑的产物。”斯平德勒的老绰号“发动机”现已被“救火带”这个新绰号所代替。梅斯说：“与他在一起开会，非常疲乏。他一分钟走老远，主意一个接一个。”

斯平德勒并非只是刚刚开始就哇啦哇啦地出主意。知情人士说，他是公司第一个指出Mac快要走到尽头并坚持公司向PowerPC转产的人，也是他第一个提出要与IBM携手共建长期合作关系的建议。

1991年就此事曾与斯平德勒谈判数月的IBM前总裁杰克·库克拉说：“他

可能具有创造性，也可能讲究实际。但我认为世界并没有给予他那样的评价。”为说明斯平德勒仅仅是位能干的经理，他脱口而出：“坦诚实际，注重细节，吹牛……”他一边敲着办公室的小圆桌，一边说：“他与大家一样，也是个空想家。”

曾经在苹果公司当过斯平德勒上司的风险投资商弗罗伊·克瓦姆说：“与迈克在一块，你能吃到许多牛排，而不是只听到炸牛排的吱吱声，尽管确实有许多牛排在那儿。”

五、脚踏实地

斯平德勒为公司职员制作一幅简单的线路图，他把它叫做“战略前沿目标”，其中有 Macintosh 的主要应用软件（出版、学习、技术和通讯）和上主要市场的主要应用软件（教育、大小型企业、家庭）。

这个近期计划要求新的模型，并开展 Mac 自 1984 年问世以来最大的一次广告宣传，更加面向顾客，还要以炽热的激情来完成 Chipland——这是苹果公司用来对付 Windows95 的一个软件。苹果公司的软件分公司 Claris 董事长兼总经理丹尼尔·艾勒斯总结道：“迈克尔在试图将苹果公司从产品脱离实际的公司转化成一个产品合乎时尚的公司。”

斯平德勒在扩大 Macintosh 市场份额的同时，千方百计保护自己的利润，但他并没有完全放弃斯卡利使苹果公司进入新市场的幻想，只是他让幻想回到了现实。斯平德勒计划进入电视顶箱、电视会议和视像服务。但当谈到与旧苹果公司分道扬镳时，斯平德勒说他还没有准备好进入细节问题。“我想我们还是先做后说为好。”

又是那个实际的牛排。斯平德勒这种务实的态度从其犀利的谈话中可见一斑，比如“动手干活，要不就走人”，“你是问题的一部分还是解决办法的一部分？”，以及“苹果公司不是一个辩论协会。”

苹果公司也不再是一个一切自由的地方了。与前任们不同，斯平德勒是个对过程一丝不苟的人。他制订了苹果公司新产品进程计划，要求任何项目在得到批准之前，必须经过概念和调查两阶段的严格检验。

甚至连董事会议也需经过详细的检查。斯平德勒要求职员把苹果公司的会议与庄臣、可口可乐、摩托罗拉等六个“世界级”公司的会议比较。现在，每次会议开始都有一个“战略框架”讨论，有图表和曲线图显示自上次聚会以来的受化情况。

斯平德勒一直在给其十分重要的 Mac 部门上一门特殊的速成课，他觉得这个部门缺乏纪律和重点。所有的发展项目都被仔细检查过了，并确定了先后次序。一些有争议的项目——苹果公司经理们称之为“电子烟灰缸”的——都被中止了。

它们是“甜豆”，一种便携式多媒体游戏机：“侦察兵”，一种使用摩托罗拉旧芯片的低矮 Mac；“比克”，一种大屏幕 Newton。斯平德勒说：“我们以前有一种错误做法，这就是我们只管开发先进的技术，再把它运用于产品中，而让顾客来判断它的是与非。”

斯平德勒同时也要求公司市场营销人员工作更上一层楼，比如要预测市场需求、掌握市场产品供应信息、了解畅销、滞销产品情况和对对手时刻保持警惕等。

预测能力在产品管理和交货方面是如此重要，以致斯平德勒曾经向董事会立下保证：他用其 1994 年的一半奖金来确保其准确无误。这可不是笔小数

字，他 1993 年的工资和奖金加起来共有 999087 美元。斯平德勒对其职员们说：“如果事与愿违，我的口袋就空空如也。”

不把任何事情放在碰运气上，斯平德勒恢复了“战争室”，这是 4 年前他推出价格低廉的 Mac Classic 时的一种工作体系。今天，一间标有“想象”字样的会议室变成了挑战室。

一年来，一直有两间“战争室”，一间是 Power Mac 战争室，另一间用来诞生 Power Mac 的软件。现在，规模最大的是 Windows95 战争室，在这间屋子里，硬件、软件、生产、销售及营销骨干们常聚集在一起，策划对付竞争对手的措施。

个人电脑部的迪尔瑞说：“我们正在全力以赴。这是好久以来的第一次，真是太棒了。”除 Power Mac 外，还有各式新便携式电脑和家用型电脑，这包括起价为 1400 美元的多媒体电脑 Performa 630，它屏幕上的窗口可收看电视节目。

六、困难重重

进入 1995 年后，苹果公司的困难又加重了，Windows 95 的推出使苹果机市场份额进一步下降，大多数软件开发公司首先为 Windows95 软件市场编写程序，其次才考虑 Mac 计算机。

同时，斯平德勒谨慎的做法也引起失误，他为了避免出现 1993 年 PowerBook 膝上型计算机供过于求的局面，对新型的 Power Mac 电脑市场前景估计不足，而将人员安排在其他方面，结果不能满足用户对新产品的需求，无法生产出足够的产品来满足订货要求。苹果预计该公司计算机增长率最高可达 23%，而事实上需求高达 35%，到 1995 年 10 月，苹果有 10 亿美元的订单没有交货。

这是个喜忧参半的消息，苹果公司糟的是从外部供应商处购入并装入计算机的一些关键部件短缺，这些部件包括从微型芯片到调制解调器等。苹果公司已经在寻找其他供应商，并试图使产品结构更佳。

但苹果公司 1995 年第三季度的盈利大大低于预期值，结果华尔街反应敏捷：该公司股票两天内贬值 15%。原因是苹果的 Mac 计算机价格高于竞争力更强的 IBM 兼容机，使 Mac 越来越局限于它所占领的、脆弱的特定市场：学校和桌面排版，结果其市场占有率从 15% 降到 8%。

苹果董事会发生内部冲突，财务总监格雷齐艾罗提议苹果放弃独立性，与一家更大的公司合并（可能是 IBM 公司），但董事会否决了这项建议，投票表示信任斯平德勒，认为他正努力干着他应该干的事，结果财务总监在会后辞了职。

斯平德勒面临的局面是严峻的，如果他不能使公司扭转局面的话，他也将被辞退。他的现实主义精神能与富有想象力的苹果公司魔术般结合，从而再度难关吗？

讨论：

1. 苹果公司有什么样的传统文化？其新总裁斯平德勒有什么个人风格，这两种型态能相容吗？
2. 苹果公司为什么会处于危险边缘？其市场战略有什么失误？你如果是斯平德勒，将如何挽救苹果？
3. 苹果公司文化中“独行侠”的传统，不愿与其它大公司合作或结成同

盟的作风，在信息时代会造成什么后果？苹果有很强的创造性，最早推出个人电脑、易于使用的鼠标软件等，但都被其次进入这些新辟市场的竞争对手所超越，其失误原因是什么？

4. 面对 1995 年的困境，如果你是苹果公司新当选的总裁，你将如何制订、推行 1996 年的新计划？

第二节 品质管理

质量是产品的基本属性，消费者在购买商品时，总是希望它的质量好，性能可靠，否则他们会对该产品及其生产厂家产生反感，所以企业只有产品质量过关了，才能给消费者留下良好的印象。现在企业的质量观念要求更广泛，它是指企业全面管理强调的质量，包括产品质量、服务质量和工作质量等各个方面，这也正是质量形象设计的主要内容。

在全世界享有盛誉的企业，无一不把质量作为企业的生命而加以高度重视。

[案例一]

日本丰田汽车公司让产品自己说话

1957年，日本丰田汽车公司曾经推出“光环”牌小轿车，但由于质量不过关，在公众中造成了“脆弱”、“不耐用”的印象，使该公司轿车在与美国轿车竞争中一败涂地，甚至连日本国内头号轿车大王的宝座也被日产公司夺去。

1961年，丰田汽车公司立志要夺回汽车霸主的地位，精心研制出质量优良的新型光环牌高级轿车，投入市场，然而由于固有的印象，公众对此普遍缺乏信任，因此销路不佳，远不如日产公司的“青鸟”汽车。

为了消除公众认为“光环牌车不坚固”的印象，丰田公司不惜耗资上千万日元，在日本甚至全球掀起一场攻势凌厉的广告宣传战，他们制作了一套名为“考验”的专题节目，在世界各地的电视屏幕上连续播放。

在这个专题节目中，丰田汽车公司向公众展现了光环小轿车的破坏性试验的一系列过程，以广告片“海滨之虎——光环”为首，接着又陆续推出“空中飞车——光环”、“猛撞油桶——光环”、“悬崖滚车——光环”等系列公关电视广告，其画面惊心动魄，扣人心弦。

例如，在“空中飞车——光环”一片中，一位丰田汽车公司的职员不惜赴汤蹈火，以120公里的时速驾驶着光环牌轿车冲向飞车台，高速飞驰的光环牌轿车腾空而起，像一道耀眼的闪电射向晴朗的蓝天，在两米的高处悬空飞行了大约25米，着地后照样高速飞驰，这个千金难得的惊险镜头在公众中产生了强烈的刺激效果，在其真实可信的破坏性试验面前，“光环”车不坚固的成见不攻自破，扭转了公众原先的看法，认为光环坚固耐用。

通过一系列的公关广告宣传，从此，光环牌小轿车在日本轿车市场上遥遥领先，销量跃居日本首位，很快就从日产公司手里夺回了出口轿车大王的宝座。

如今，在世界各地，人们随处可见丰田公司的“光环”等名牌轿车在疾速奔驰。……

当公众不信任某种产品时，公共关系的目标是想方设法让公众了解这个产品，以恢复公众的信任。日本丰田汽车公司通过拍摄电视广告片的宣传手法，让公众目睹一系列破坏性试验，从而改变“光环轿车不坚固”的印象，在电视广告中，没有任何劝说诱导的字眼，一切由公众自己去评判，这种“眼见为实”的宣传，最能获得公众的信任。

讨论：

日本丰田汽车公司为什么会占有这么强大的市场？

日产公司的“轿车大王”空座的失去，说明了一个什么问题？有什么现实意义？

怎样看“质量是企业生命”这句话？

丰田公司靠质量取胜的依据是什么？其指导原则是什么？

[案例二]

德国“奔驰”质量走天下

德国“奔驰”汽车在国内外的买主中一直享有良好的声誉。“奔驰”600型高级轿车虽然在生产了2677辆之后停止了生产,但这种车已是世界上许多国家元首和知名人士的重要交通工具及接待用的专车。

即使在经济危机的年代,奔驰车仍能“吉星高照”,在激烈的国际竞争中求得生存和发展,成为世界汽车工业中的佼佼者。在大量日本车冲击西欧市场的情况下,奔驰车不仅仅顶住了日本车的压力,而且还增加了对日本的出口。尽管一辆奔驰车的价钱可以买两辆日本车,但奔驰车却始终能在日本市场保住一块地盘。

奔驰公司之所以能取得这样的成就,重要的一点在于它充分认识到公司提供给顾客的产品,不只是一个交通工具——汽车本身,还应包括汽车的质量、造型、维修服务等,即要以自己的产品整体来满足顾客的全面要求。

于是,这个公司千方百计地使产品质量首屈一指,并以此作为取胜的首要目标,为此建立了一支技术熟练的员工队伍及对产品和部件进行严格的质量检查制度。以产品的构想、设计、研制、试验、生产直至维修都突出质量标准。

奔驰汽车公司还能大胆而科学地创新。车型不断变换,新的工艺技术不断应用到生产上。现在该公司生产的车辆从一般小轿车到大型载重汽车共160种,计3700个型号,以创新求发展已成为公司上下的一句流行口号。

奔驰汽车公司还有一个完整而方便的服务网。这个服务网包括两个系统,一是推销服务网,分布在德国各大中城市。在推销处,人们可以看到各种车辆的图样,了解到汽车的性能特点。

在订购时,顾客还可以提出自己的要求,如车辆颜色、空调设备、音响设备、乃至保险式车门钥匙等。服务网中第二个系统是维修站。奔驰公司非常重视这方面的服务工作。这个公司在德国有1244个维修站,工作人员5.6万人。在公路上平均不到25公里就可以找到一家奔驰车维修站。在国外的171个国家和地区奔驰公司设有3800个服务站。维修人员技术熟练、态度热情、车辆检修速度快。

奔驰车一般每行驶7500公里需换机油一次,每行驶 1.5×10^4 公里需检修一次。这些服务项目都能在当天办妥。在换机油时,如发现某个零件有损耗,维修站还会主动打电话通知车主征求是否更换的意见。如果车子意外地在途中发生故障,开车人只要向就近的维修站打个电话,维修站就会派人来修理或把车拉回去修理。

质量、创新、服务等虽然并不是什么秘密,但在生产经营的产品与质量、创新、服务等有机结合上,各企业却有所差异。奔驰汽车公司正是杰出地树

立贯彻整体的观念，才使自己成了世界汽车工业中的一颗明星。

所谓服务质量，就是意味着减少企业与顾客双方买卖的不便，创造一个优异的印象，也就是说销售人员对顾客态度客气，服务愉快迅速；交易场所清洁有序，光亮美观；推销员接待顾客时，穿着整齐，出落大方。同时在销售活动中，必须尊重顾客的社会风俗习惯，并努力造成一种满足顾客的印象。

讨论：

“奔驰”取胜的条件是什么？为什么“奔驰”价位这么高反而在市场上具有雷打不动的占有率？

“奔驰”的生产与销售制度是怎样的？

假如你是“奔驰”车的厂长，你会从哪几个方面为“奔驰”创名牌？

[案例三]

美国太麦克斯手表的出奇制胜

在美国，市场上出售的三只手表中就有一只是标有太麦克斯(Timex)商标的手表。在欧洲和非洲等地，太麦克斯手表抛到哪里，哪里的手表市场就受到猛烈冲击。原因何在？一是这种手表价格十分低廉。

1950年男式手表零售价是6.95~7.95美元，1954年为12.95美元。1958年太麦克斯出售第一批整套女用手表（一只化妆用，一只打球用，一只普通用），全套售价50美元以下。这种低价手表成为人们的常用手表和在逢年过节馈赠亲友的礼品表。学生毕业、或圣诞节、或父母生日，都可以买一块。60年代该公司声称，它占有50美元以下女式手表市场的36%。

太麦克斯的成功还因为它的出奇的广告宣传方式。有报道说：“太麦克斯的推销方式完全按照马戏团吸引观众的形式来进行的”，这在保守的手表业中是前所未闻的。

太麦克斯手表推销员访问零售店时，把手表猛摔在墙上，或浸入水桶里以证明其防震和防水质量……公司因其所谓的“拷打试验”而在国外享有盛名，它在做商业广告时，以实况进行电视转播，太麦克斯手表被拴在飞奔的马尾上，或从41.51米高处投入水中，或被缚在冲浪板上面和水陆两栖飞机之后，人们可以看到它继续走动不停……

太麦克斯的“拷打试验”广告术，不论在哪里使用，都获得成功。例如，1962年太麦克斯在非洲还是一个不知名的牌子。该公司发动了一场广告宣传战，仅1963年12月份太麦克斯便在非洲市场中出售了1000只，接着太麦克斯使用同样的绝招进入了法国市场。

无独有偶，日本西铁城钟表商为了在澳大利亚打开市场，提高手表的知名度，曾声称某月某日将在某广场空投手表，谁拣到归谁。到了那天，日本钟表商雇用了一架直升飞机，将千余只手表空投到地面，当幸运者发现自己拣到的手表完好无损时，都奔走相告。

于是，这种表的销路大开。应当说西铁城表之所以打进澳洲市场，是由于这种“出人意料”的“硬碰硬”的质量宣传，赢得了广大消费者的信赖，树立起了“过硬”的产品质量形象。

讨论：

在太麦克斯手表的“拷打试验”里你能发现一个商业道理吗？

太麦克斯手表成功的基石是什么？

假如太麦克斯表没有通过“拷打试验”，你将怎样看待此表？

你认为太麦克斯表的前景如何？为什么？

[案例四]

柯达与富士的角逐

多年来，在摄影器材市场上独占鳌头的柯达公司，面临着太平洋彼岸日本富士公司的挑战。

柯达公司创业 100 多年，是实力雄厚的老牌企业。拥有资产达 100 多亿美元，雇员超过 12 万人，在美国的制造业公司中，排名第 23 位。

柯达公司占有 56% 的世界胶片市场，彩色相纸的市场占有率为 40%，美国市场几乎是它在一统天下。

柯达公司利润丰厚，据 80 年代初统计，一年销售额达 106 亿美元，获纯利 12 亿美元。柯达公司良好的经济效益，使许多公司垂涎，包括美国的杜邦化工公司在内的一些大公司，都曾想染指这一行业，但均未见成效。

然而 80 年代后期，柯达却遇上了前所未有的挑战。对手是日本的富士公司。

“富士”，是日本最大的彩色胶片和相纸的制造商，在日本市场占有率为 70%。近年来富士制定了向柯达挑战的目标。该公司的一位高级主管声称：“在不久的将来，要夺取柯达公司 12% ~ 15% 的市场。”

这正像一场惊心动魄的“拳王争霸战”，老拳王“柯达”面临新拳击手“富士”的挑战。后者野心勃勃，意欲夺魁；前者决心卫冕，寸土不让，一场搏斗开始了。“富士”的招数主要是：

大搞宣传战。该公司在美国大作广告，1981 年广告费 500 万美元，近年来还在上升。

质优价廉。“富士”产品针对柯达牌子老、信誉好、要价高的特点（比一般其他名牌产品贵 10%），采取了优质、低价的对策叩开了美国市场的大门。

1984 年，就在柯达公司的故乡洛杉矶，富士悍然夺得奥运会的赞助权。这对柯达是一次真正的打击，“富士公司”因此名声大噪。

面对“富士”咄咄逼人的架式，“柯达”不敢再掉以轻心，决心给富士一点颜色看看，回击几记重拳。主要有如下几点：

大力开展非摄影产品，包括医疗器械、超高速影印机，以及其它利润丰厚的新产品。

进行一系列收购行动，加速公司进入高新科技领域，例如、他们耗资 7700 万美元收购了著名的电脑公司——阿提斯公司。

不断推出新型相机，保卫其在化学摄影方面的权威形象。

开拓海外市场，包括日本、德国、中东、东南亚等国家及地区，并降低售价与日本厂商展开竞争。

商场如同战场，所不同的是战斗靠的是士兵和武器，而竞争靠的是人才、技术、产品、质量、战略、信息、售后服务等。然而两者在战术上是相同的，都是智力和实力的较量。

讨论：

案例四是怎样维护产品质量进行攻关宣传的？

柯达与富士的较量你认为谁是胜者？

你能给案例四设计一套以质取胜的销售方案吗？

你认为未来市场的王者应该谁？

[案例五]

A·C·吉尔伯特公司的惨败

A·C·吉尔伯特公司不是一家羽翼未丰的公司，在它倒闭之时，它已经有大约 58 年制造儿童玩具的经验了。多少年来，它的产品一直都行销于固定的市场，它的名字曾经令人敬佩，世人皆知。一提到它，人们便想起了优良的产品质量。

几年折腾以后，所有这一切都日薄西山，走到了尽头。销售不景气，昔日的累累果实荡然无存，这一切都令人难以置信。公司长期以来忽视市场环境的变化。

凭一时的冲动轻率地作出的决定居然代替了那些经过周密计划的市场营销策略。其结果，公司毁掉了自己的企业形象，很快就解体了。

背景

A·C·吉尔伯特公司是由一个想象力丰富的人创办起来的他不竭的创造能力和旺盛精力胜过他做买卖的能力。艾尔弗雷德·卡尔顿·吉尔伯特毕业于耶鲁大学，1909 年创办了密斯托制造公司，专门制造他精通的组合安装玩具。

1916 年这家公司变成了 A·C·吉尔伯特公司。当时，吉尔伯特的儿子小吉尔伯特进公司当他父亲的助手，1954 年他成为公司总经理；1961 年老吉尔伯特去世，小吉尔伯特是个颇受尊敬的人物，1962—1963 年，他当上了美国玩具制造商协会会长在 50 年代，吉尔伯特根本算不上一家大公司。但可以肯定，因销售额超过 1700 万美元，它在玩具制造商中可以排在前 100 名以内。在科学被国家当做重点发展而变得十分重要的时期，科学玩具是很有竞争力的。

吉尔伯特有“质量优秀的玩具制造商”的美称，他的“美国快车”玩具火车和组合安装机械玩具久负盛名，深受一代又一代的美国儿童和他们的父母所喜爱。

这就是公司进入 60 年代时的情况。可是，玩具的市场销售环境在发生变化。60 年代，伴随着整个市场的繁荣，儿童玩具市场也很兴旺，但这已不是吉尔伯特早期的那种兴旺和繁荣。为了销售玩具，新的促销方式——电视取代了产品目录和橱窗陈列，这类形式已经变得十分重要了。

虽然，电视促销费用昂贵，但是能使玩具销售盈利大幅度上升。电视促销同时也使许多其它玩具很快流行起来。当一种玩具被另一种正在流行的玩具取代时，公司必须采取措施以免因大量积压产品而烦恼。

玩具市场的变化是由于传统的玩具商店、癖好商店及百货商店在竞争中正在被大量的由顾客自助服务的超级市场、折扣商店所压倒。这些新商人们主要靠售价低廉、大量做广告并且给玩具配上生动活泼的包装等作为销售手段。

吉尔伯特这家有着悠久历史、基础扎实并获得过较大成功的公司，进入 60 年代后颇为自命不凡，对现状心满意足。

吉尔伯特的总经理安森·艾萨克逊面前摆着一个极为艰巨的任务。

1966 年 4 月，他挖空心思在金融界筹措了资金以使公司再维持一年，因为 1965 年公司遭受到了 290 万美元的损失。

艾萨克逊先生是在 1964 年 6 月小吉尔伯特去世后继任总裁职位的。他以前是理想玩具公司的副总裁，那是一个制造大型玩具的公司。他应聘来到吉尔伯特公司是为了理顺公司严重的销售和盈利问题。这些问题自 1961 年以来，一年比一年严重起来。

经过 3 个月寻求财政和资助的努力，艾萨克逊首战告捷，他把公司剩下没有典当的固定资产的绝大部分典当了，他又获得了一笔 625 万美元的贷款，其中有他自己的 25 万美元，他向借款人表示他对公司的一片诚意，表示他对自己解决公司问题的能力充满信心。

然而，在贷款协议中有一条规定令人不安，这笔贷款是应急款项，条件是公司必须在 1966 年盈利。如果吉尔伯特不能做到这一点，贷款人就要求公司偿还贷款，并且要对固定资产进行清理以抵偿债务。艾萨克逊没有就盈利问题进行讨价还价，硬着头皮接受了这个条件。尽管他胸有成竹地认为，在他的管理下。这一贷款条件不会成为一个难以克服的困难，但协议背后确实隐藏着一种不祥的威胁。

现在我们观察一下，吉尔伯特是如何陷进罗网的。一直到 1966 年底，公司还没有真正意识到问题的存在。当时销售从 1960 年的 1260 万美元下降到 1160 万美元，1961 年公司的利润只有 20011 美元，显然，公司遇到了严重的问题。为了挽救局势，公司又草率从事，仓促地拟定了一个计划。

1962 年初，公司股票价格下跌吸引了杰克·雷瑟这位西海岸控股公司的总裁。该公司主办“少女”、“寂寞的徘徊者”电视节目，拥有迪斯尼兰德旅馆、马扎克电讯传送音乐公司及一个造船厂。他花了大约 400 万美元买下了吉尔伯特公司 52% 的股票，然后用自己的人换下了吉尔伯特的高层执行人员。虽然小吉尔伯特还是公司总裁，但他的权力实质上缩小了。

导致 1961 年吉尔伯特公司销售额下降的原因有两个：新产品不对路，广告不得力。公司决定拟订新的计划，另外推出新的“热门”商品，使销售额达到 2000 万美元。由于需要采取更有竞争性的销售策略，要与零售商保持更经常的接触，这些都与销售额的增加有直接联系，因此公司销售人员增加了 50%。随着销售队伍的扩大，公司任命了一位新销售部总经理和一名新的国际广告部经理。

但是，这一销传策略没有奏效。1962 年，销售额下降到 1090 万美元，损失达 28.1 万美元。造成这一损失的原因是，为了使 1963 年有新产品推出，公司有较大规模的扩大，在处理过时物资上花费不少。公司把很大的希望寄托在 1963 年的销售季节，并费了九牛二虎之力扩大品种。

起初，公司的玩具除了适合于男孩玩之外，还适合于学龄前儿童和 6—14 岁的女孩，这已成为公司销售市场的一个组成部分。公司雄心勃勃的发展计划看起来是完全无可非议、十分必要的。现在是 3500 万个男孩和女孩的市场，而不是仅有 900 万男孩的市场了。

《现代包装》杂志夸奖了公司 1963 年的包装更新计划。为了更换所有产品的包装，公司开支 100 万美元以上。组合安装机械玩具及其它久负盛名的

玩具的包装许多年来基本上没有变化。现在它们的玩具上加上一幅七彩的玩具功用图，颇为惊人。

此时公司的未来看起来还是光辉灿烂的。这样一种积极的市场营销手段与过去那种保守的家庭商业式的管理手段相比，其作用被估计得太过份了，公司职员们对这种手段信心十足，纷纷预测公司可能创造的销售和利润记录。

当实际销售结果最后出来时，很可能成了公司难以下咽的一剂苦药。在玩具行业中，圣诞节销售季节是一年销售的关键：在年末这一销售季节结果统计出来之前，没有人真正知道这一年到底是成功还是失败的。

令人难以想象，1963年公司的销售额继续下降至1170万美元。更有甚者，不但没有利润，反倒发生570万美元的巨大损失，这主要是由于价格低廉的玩具发送至超级市场，又大批地被退回的缘故，圣诞节过后，吉尔伯特尚有差不多350万美元的库存。

这时，杰克·雷瑟认识到创造玩具的公司需要更多的制造玩具的专业知识和经验。他解雇了大部分最近两年内培养起来的高层领导，小吉尔伯特虽然还担任公司总裁，但安森·艾萨克逊这位前理想玩具公司的副总裁，进入了总经理办公室，当上了公司执行委员会主席。

两年间，公司损失已经接近600万美元，这对年收入不会超量10000万美元的公司来说，是一笔很大的数字。但是贷款利息率更高了，只不过主要债权人同意公司推迟到3年以后偿还贷款。经过最后几年大量增加销售人员、增加产品品种，艾萨克逊开始了其强有力的经济控制。

他对销售机构作了重大改变。为了更换公司的销售人员，他把原有的销售人员解雇后，让他们去当制造商代理人。制造商代理人是独立的销售代表，能处理各厂生产的竞争力很差的产品，可以向固定的委托方收取一定费用，通常费率为所完成的销售额的5%—6%。

他们公司的销售人员要少花点钱，而且能与更多的推销商保持接触。吉尔伯特很少对他们施加控制，然而他们对顾客的服务不大稳定，另外，由于1964年行政管理和经营费用由1000万美元减至470万美元，工厂领导成员也作了很大精减。1964年6月，小吉尔伯特去世，雷瑟先生成为公司董事长，艾萨克逊先生成为公司总裁。

1964年圣诞节这个季度，公司新增加了20种玩具。鼓舞人心的是，销售额上升了几乎7%，达到1140万美元。公司这一年的利润本来即将到手，但艾萨克逊坚持要倾销过多的库存，以进一步提高当年的利润，结果却是190万美元的损失。

艾萨克逊和吉尔伯特公司那时就寄希望于1965年秋季和圣诞销售季节，这是公司采取新政策，挖掘新潜力的一年。这年底，公司产品品种又大量增加，并为大量的广告宣传和销售网点的产品陈列计划作了预算。

公司电视广告集中在52个星期六上午的硬壳虫动画片节目，为此节目批准了200万美元的资金。此外，吉尔伯特公司还花100万美元向推销商们免费提供约65000个活泼动人的样。1965年初的兆头是好的，到7月份，艾萨克逊预计可以获得纯利润。7月份的订货金额就有1200万美元。该年头6个月的亏损在圣诞节销售高峰没有到之前（玩具制造商在大半年内都得赔本，这是一个特点。）仅是1964年同期亏损的一半。

然而，艾萨克逊乐观的预计是错误的，大量的广告的推销开支确实产生

了 1490 万美元的销售额，这是自 50 年代以来最好的一次，比上一年也增加了 5%。

然而，亏损也上升至 270 万美元，主要由于大量的 007 自动赛车玩具退货。这种玩具及其它赛车玩具当时是由西尔斯公司独家经营。顾客们抱怨说，这些玩具设计不合理，制造质量粗劣，包装极差，价格昂贵。

由于公司的财政状况进一步恶化，为了维持公司的生存，安森·艾萨克逊开始四处活动，以求财政援助，最后得到了数百万美元的紧急援助贷款。这笔贷款的担保，几乎把公司所有的固定资产都作了抵押。这笔贷款使得公司有可能在 1966 年获得盈利。

1966 年公司并没有盈利，而是公布了 1287.2 万美元的亏损。这个在 1967 年曾一度自命不凡的 A·C·吉尔伯特公司破产倒闭了，加布里埃尔实业公司花了 1700 万美元购买了吉尔伯特的一部分固定资产，包括组合安装机械玩具和化学玩具，这笔钱支付了掌握吉尔伯特财产清偿权的金融机构。

吉尔伯特是怎样破产的？

我们可以把吉尔伯特的过失分成两大类：直到破产一直对存在的问题缺乏认识；一旦对问题有所察觉，反应强烈，而惊惶失措，以至于一错再错，直到末日来临。我们下面要对这些方面的问题进行更详细的讨论，并且对以上每类特定的错误进行鉴别。

吉尔伯特没有认识到，玩具市场是变化的，这种变化正在对公司产生愈来愈不利的影 响。销售额从 50 年代的高峰时期减少以来，显然公司并没有认识到，有必要对原因进行调查分析。对市场策略作一定的调整。

我们在前面提到，玩具的广告宣传和销售正在发生重大变化，公司只是在后来才认识到这一点。必须尽快调查清楚的是玩具需求的变化。桌面自动玩具赛车，10 年前几乎无人知晓，但现在却很畅销。

吉尔伯特一开始就应当占领这个市场，但是直到 60 年代中期它的玩具赛车才进入市场，并且，这些玩具设计不合理，制造质量拙劣，价格昂贵。1965 年这些玩具遭到退货，这一来把公司搞得一败涂地。

显而易见，不到 1961 年圣诞销售季节结束，公司还没有获得什么利润的时候，已经有一些潜在的问题向公司发出警告了。在这个时候，公司采取的行动既简单又粗暴，给 1962 年带来了严重的损失。毫无疑问，这时公司已经出现问题。

首先，公司对待产品品种所采取的行动不太冷静。公司的产品品种差不多几十年一贯无变化，突然在一年间猛增——增加了 50 多个新品种。这些产品不仅直接放在已有 6—14 年历史的传统玩具市场上销售，而且还是供女孩和学龄前儿童用的。

此外，这同玩具公司一向制造的玩具不同……价格较低，档次较低，适合大量销售。这就给公司的工程设计和生产能力增添了很大压力，不可避免会出现这样的结果：玩具设计不科学，质量差劲，使顾客扫兴。

除此之外，还损害了公司作为一个高水平智能玩具制造商的形象，这就无异于自己迫使自己投入与多半是经验丰富的大公司的激烈的市场竞争中。

后来采取的这些行动对恢复公司“值得尊敬的玩具制造商”的形象毫无用处。公司及其产品的形象是宝贵的。好的形象来之不易，但却会毁于一旦。

购买玩具的顾客对公司产品及其包装的变化指责甚多。

吉尔伯特本来有制造组合安装机械玩具的天才，他却无视这一点。他过

去经常生产的是金属盒包装的价值达 75 美元的玩具，现在生产的昂贵玩具才卖 20 美元，零件很脆弱，还包装在一个过大而透明的盒子里，这样的盒子装什么也不适合。

吉尔伯特还跃跃欲试，想制造新的“请上车”玩具系列，它是由一些风景木块组成的，可在桌子上玩，拼在一起就可以组成一列火车图案。

不错，这是好主意，但玩具质量太次，车头和车箱质量糟糕，零件还不全。

吉尔伯特的布娃娃系列定价过高，粗制滥造。再则，布娃娃身上的穿戴不仅是公司额外利润的来源，而且是布娃娃对顾客的主要吸引力之所在，所以，布娃娃服饰总没有变化，竞争力必然很差。

令人难以置信的是，公司推出流行玩具参加竞争所选择的时机很不高明。比如 1965 年，间谍玩具特别流行，由于当时涉及间谍和侦探的电影和电视剧连续剧上座率很高，因此，吉尔伯特创制了一些侦探人物玩具，如模拟詹姆斯·邦德和霍尼·韦斯特（两人均系侦探电影中的人物）的形象。

公司这一行动唯一的缺憾是，这些玩具只能在 1965 年圣诞节后才能生产出来投入市场，那样显然时间太晚，赶不上销售季节。造成这种状况的原因在于公司 1964 年的计划和经营存在着不能原谅的严重问题。

公司接二连三地出现失误。继 1963 年盲目扩大品种造成 570 万美元的损失之后，1964 年公司采取一项严厉的措施，大大削减了工程设计和制造的费用——1964 年的费用减少 5% 以上。但这项严厉措施很难有效地使公司工程设计和制造部门适应快速推出流行玩具的需要。

公司采取的其它方面的节约措施效果不明显，那是必然的。公司把自己的销售人员变为独立的制造商代理人去销售问题。公司试图在不增加销售费用的同时扩大推销范围，但推销商们对这种新安排不大乐意。“过去推销商常常可以把吉尔伯特的销售人员叫来，让他们给解决问题，现在这些人脑子里想的就只是得到订单！”大为不满的推销商说。

为了把销售范围拓宽到超级市场、折扣商店和其他有竞争性的零售商，吉尔伯特作了一定的让步，付出了昂贵的代价。例如为了把产品销到这些市场上，必须有销售担保。

这样一来，由于广告宣传不得力，销路没打开以及玩具质量低劣等问题出现，公司就不得不承担责任，或者削价处理，或者在圣诞节过后任何卖不出去的玩具都允许退货。销售担保往往是那些新制造厂想进入市场而作出的最后一点自我牺牲。要出售一种毫无名气的产品，厂商必须全部依靠零售商，有些零售商提出实行销售担保这样的条件，厂方也不得不接受。吉尔伯特并非那种初出茅庐无人知晓而企图闯入市场的小公司。

在 1963 年，它仍然给人以质量优良的形象，知名度较高尽管销售范围不象所希望的那么宽，但销售情况还是满不错的。

1965 年公司犯的一个大错误，是在 1964 年采取严厉的措施之后，公司对品种的限制取消了不说，还变本加厉地增加更多的新玩具品种。尤为引人注目的是，公司开展了大量的电视广告宣传活动，制定了销售点样品陈列计划。

这时，吉尔伯特只是一个销售额仅有 1100 万美元多一点、面临着破产威胁的公司，但它却花了几乎 3% 的销售收入用于广告宣传。由于公司对自己的产品销售能力、销售时机不善于正确选择，终于铸成大错，非但没有成功，

反而为破产奠定了基础。公司作为可以信赖的高质量玩具制造商的形象已经消失。

艾萨克逊 1966 年好不容易才提供 625 万美元的财政援助作为帮助吉尔伯特起死回生的最后一招，也不能使公司重新获得市场上的生存能力了。

讨论：

A·C·吉尔伯特公司为什么会失败？

吉尔伯特为什么会一而再、再而三地错误下去，在整个过程中，产品质量是不是一个因素？具体表现在哪些方面？

如果你是吉尔伯特公司的一个董事，你将怎么办？

[案例六]

雀利特公司的困惑

雀利特公司油锯厂的电话嗡嗡地响了一整天，听说公司生产的新型油锯在试验运转中突然失灵了。那天下午已经很晚了，厂长乐弗特召集所有厂级干部开会，他首先声明今天的会是技术副厂长波尼尔要求召开的；随后，他要求显得很紧张的波尼尔谈谈他所了解的情况。

波尼尔直截了当他说：“我们恐怕不得不停止生产这种新油锯了。”会场立刻爆发出抗议的呼喊声。油锯厂已经花了 1 年的时间研制这种新油锯，计划下半年投入市场。就在这一方案实施不久，公司的主要竞争者，另一家油锯厂突然大作广告，宣传其将在 9 月间推出一种与雀利特新油锯极其相似的产品。

竞争者的这一行动，迫使雀利特不得不采取紧急措施。销售部门急忙开始大做广告，针锋相对地宣传本厂新油锯的特点。制造车间清理加工场地，顺利完成了加工机器的订货和安装工作。

紧接着拟定招工和技术培训计划。因为这种高效轻型油锯的销路还没有打开，如果雀利特厂不把它的产品与竞争者的产品同时投放市场，那就只能眼睁睁地看着大部分生意被竞争对手夺走。

当抗议的声浪逐渐平息后，波尼尔解释道，按照商定的计划，他批准对 6 台刚生产出来的原型，进行 250 小时无故障试验，如无毛病，就可以成批生产了。

但是，试验中，在仅仅连续运转了 50 个小时之后，其中就有 4 台锯的主轴承卡住了。波尼尔指出，公司不能冒险让产品在客户手上发生这样的故障。唯一的办法就是在克服了这个毛病之前，先停止生产。

销售副厂长德拉赫反对道：“现在停止生产简直一场灾难。如果我们的对手抢在我们之前在这个新产品市场上站稳脚跟，那么我们今后要打破他们的垄断就太难了。”

“如果现在停止生产，我们照旧还得给所有新招来的临时工付工资。”生产副厂长菲利普补充道。厂长乐弗特恢复了会场的秩序，请每个成员一一陈述各自的看法和理由。

波尼尔提醒大家，迫于销售科的压力，该产品投产前的试验时间已经从正规的 500 个小时缩短到 250 个小时。最后的试验结果表明，现在生产出来的油锯有一半以上经过大约 300 个小时的使用，其主轴承就会卡住。

波尼尔估计，如果动用现有的各种技术设施，需要用3个星期的时间来生产足够的特制零件，以维持开工，直到制造出一种可靠的标准件为止。检验故障原因的工作正在进行，其结果还要过几天才能知道。

“为什么不能继续生产，执行即期交货，然后在1个月的免费保修期内，再把不合格的零件换下来呢？”销售副厂长德拉赫问道，“到那时，只有不到10%的油锯在正常的使用下已经运转了300个小时。那样的话，我们既可以提前打入市场，又能维护我们的产品经久耐用的信誉。”

苏拉特支持德拉赫的意见，他要不惜一切代价继续生产，而且他还指出，工厂没有库房存放这些锯，不论是成品还是半成品。再则，他对波尼尔那令人沮丧的预告是否准确表示怀疑。他认为，正常的间歇式使用可以便轴承冷却，因此它肯定会比在开发部进行的全速试验更耐久。他还认为问题也许仅在于一批劣质的材料上。

他争论说：“你或许会发现这些轴承没有必要改进。万一需要改进的话，我们还可以在批发商的仓库里做这项工作。在我们有了改进了的替换件后，还有大量的时间去做这件事。”

德拉赫最后说了一句决定性的话：“在最坏的情况下，故障率在几个月之内上升到7%，也是值得冒这个风险的。”

乐弗特对德拉赫的加紧交货的确很中意。一次投放成功就意味着这种新型的油锯在1年之内为工厂增加20%的销售额。然而，如果等到克服了它的毛病之后再生产，他们的新产品就要比竞争对手晚了1个月投放市场。这又意味着市场占有率比预期的更小，收回投资的时间更长。

另一方面，乐弗特是通过艰苦的努力才建立起雀利特公司产品可靠的声誉的。几乎可以肯定，同行业的人们终究会发现他允许有潜在瑕疵的产品流入市场。

此外，乐弗特真正担心的是波尼尔手下的工人们能否及时研制出可靠的轴承。如果在使用中出现大的故障，就会使公司的所有产品的信誉受到永久的损害。

在这种情况下，雀利特公司已经被逼进了死角。管理部门面临着两种选择，而这两种选择都取决于乐弗特的担心是否正确，即波尼尔手下的人员能否准时研制出可靠的轴承，以防止使用中出现大的故障。

如果乐弗特的担心终于证明是没有根据的话，改进轴承就很简单，生产和销售工作也就没有必要推延了。对车间里的成品只要在厂内作较小的改动，已经交付批发商的油锯则可以用改进的型号替换。

但是，如果这种担心确有根据，就有必要等待一个多月，直到制造出一种能够使用300个小时以上的产品来。而在这种担心被证实是否有根据之前，公司就必须按照可能发生最坏情况的假设来采取行动。管理部门需要计算每种行动方针的相对成本和利害得失。由于没有得到确切的数字，所以我们将把问题的这一重要方面忽略过去。

然而，任何企业发展前途的最重要因素都在于满足它的顾客。这一点应该成为管理部门注意的主要事情。

某种产品的用户们使用该产品的的方式很少是一致的。假使油锯的情况是这样的话，就可能至少有两种类型的用户。一种我们可以称为“业余用户”，他们只是间歇地使用油锯，因此要经过好几个月后才能积累到300个小时的使用期限；另一种是“专业用户”，对他们来说，在相当短的时间内就将达

到 300 个小时的使用期限。这两种用户的比例应该由销售部门来决定。

然后促销部门就要按照最初预报的日期拟定出两种不同型号的新产品最快的投放计划。一种就是将现在生产的这种型号的油锯立即投放市场，以满足业余用户的需求；另一种型号的产品在赋予专业用户所需的可靠性后，将在一两个月的时间内投放市场，留出余地来进行产品的改进和组装。

两种型号的油锯有必要用两种不同的颜色来区别。专业型的一种还应该作一些不太重要的技术性改动，例如换上更结实的手柄，以证明较高的价格是合理的。同时，生产车间可以通过减少工时和尽量储备零部件的办法保持生产以较低的生产率继续进行。

这样一来，两种型号的新产品的销售宣传工作就可以很快地开展起来。它将向客户表明雀利特公司确实是急他们之所急，极力想满足他们的需求。雀利特公司就会有充分的时间生产出一种坚固可靠的油锯以维护公司的信誉，而且还可以把与客户闹纠纷的风险减少到最低限度。

采取这样的做法仅仅失去一小部分顾客，因为专业用户们大概已经有了他们自己的工具。只要雀利特的推销人员敢作敢为地对照竞争对手的油锯来宣传，推销他们的新产品，一两个月的等待时间不会降低他们的购买欲望。

如果顾客急于买到油锯，可以卖给他一台业余型油锯，但是雀利特公司必须坚决要求顾客待专业型油锯生产出来后再拿来掉换。这牵涉到送回工厂的业余型产品的返修问题。因此，雀利特公司还要为用过的或租用的油锯建立一个特殊的商业网。

讨论：

雀利特公司现在面临哪些问题？

由于产品质量问题，雀利特公司会不会出售已产出的不合格产品？

你如果能想出一条更好的办法，不妨说出来，或许能将雀利特公司从困境中摆脱？

第五章 劳动管理

第一节 激发员工积极性

把员工组织好，是一个很重要的问题。因为任何一个企业的劳动过程都是由许多工人协调而组织起来的。在这个组织中，合理安排他们的岗位，并要求他们充分发挥积极性。

激发工人的积极性，从根本上说，就是要使他们树立强烈的责任感。正因为这样，光靠钱是刺激不了工人的积极性的，只有使人树立高度的责任感，才能激发出工人劳动的积极力量。

[案例一]

注重管“人”的美国组台国际电脑公司

美国组合国际电脑股份有限公司首席行政总监王嘉廉的典型特点是“讲求实际”。王嘉廉出生在新加坡，从美国纽约皇后学院毕业时，他想做一名程序设计师。在翻看两页半厚的程序师招聘广告时，妈妈问他：“这一行是做什么的？”年轻的王嘉廉说：“妈，我不知道。不过看来他们挺需要这种人的。”

1976年，王嘉廉决定创立组合国际电脑股份有限公司，他的想法也十分简单：倾听顾客，而不是一门心思与技术打交道。组合国际从第一天起差不多就要破产，而今天，它已发展成为世界领先的商用计算机软件供应商，1994财务年度营业收入为21亿美元。美国ABC电视台称王嘉廉为“美国最有创见、最有成效的一位经理”。

一、打破软件业纪录

组合国际在10年多一点时间里，打破了10亿美元的收益记录。它推向市场的产品比世界上任何一家软件公司都多。尽管创办时只有4个人，卖一个程序，现在却收购合并了不下42家公司。

在《华尔街》一类杂志组成的电脑圈里，人们莫名其妙地不愿正视组合国际的存在，更不用说对其敬重了。这不是客观的，而是主观的视而不见。组合国际之所以被人忽视，主要是它使商界的人们见到就不舒服。它的成就对于正统商界是一种挑战。

比如说，组合国际人创造灵活定价制度已经19年了，但是至今其它公司仍不愿仿效，实在让组合国际人大惑不解。由于创办时身无分文，它只得用其编程的才智换取办公场所。创始人、董事长王嘉廉认为：在某种程度上，大家同在一条船上。为了发展业务，他设计了多种付款方式。

现在，几乎所有顾客都能找到适当的方式购买组合国际的软件。付款方式常常由顾客自己提出来。

这种安排体现了组合国际的运作方式。它不设任何委员会，因而其决议快捷，实施也很容易。它开发软件的天才不在于灵感，而在于把适当的人组织在一起，放在适当的位置上，所以产品一周之内就能搞好，而不是一年。

如果顾客喜欢一个非常有用的软件包，却不愿意或出不起五万美元，组合国际的程序师就会删削产品，只保留基本功能，以7500美元卖出去。要开会吗？不用；要写备忘录吗？不用，参加人员只有八个，时间只用两周。

在任何情况下，正确决策的能力都是成功的关键。然而，在组合国际，这个能力还有一个主观成分。它不仅仅要考虑“该不该做这个决议？”“做什么决议？”，另外还要考虑一个在传统的等级制度中不可思议的问题：“是不是应该由我来做这个决议？”因为传统的管理金字塔严格地区分了各自的职位和职责。

组合国际没有正规的管理结构，其决策好坏全赖于决策者的素质，而不是管理结构。

二、培养优势：人

1976年在创办组合国际之前，王嘉廉仅有的管理经验是“管理”失败。他和一个叫罗素亚兹的学友一起开办了一家电脑软件咨询公司。王嘉廉很快就意识到，他们出售的是自己的时间。他们虽然可以开高价，可时间毕竟有限。这种公司也可以发展，但只能增加人手。也就是说，盈利的局限仍然存在，并随着人手的增加而增加。

王嘉廉决意关掉咨询公司。“我们说，‘这主意不对，我们需要产品。’于是，我们开始生产产品。”与顾问公司增加入手所不同的是、产品的增加可以使利润呈几何倍数增加，而不是算术式累计。增加产品有两种基本途径：取得销售权或创造新产品。它们各有缺陷，已经开发的产品常常不太适合市场的需要。

闭门造车造出来的有可能是人家已经开发过的软件。王嘉廉兼取二者之长：加强别人生产的软件，使之与销出去的软件配套；自己开发的软件则以建立桥梁为目标，让各种软件并存。

这一策略虽然十分成功，然而与别人的经营策略却同出一辙。王嘉廉并未满足：组合国际与其它软件公司有何不同？运气？就算如此，以后的好运却不是自己所能掌握的。那么，人能起什么作用呢？不管作用如何，显然，这是唯一可以开发、培养的东西。

王嘉廉指出：“所有问题其实非常简单。第一，需要有人，为我们工作的人。但他们必须有自己的理由，必须了解自己的贡献是有意义的。所以，要让他们加入决策过程。第二，他们需要干得有滋有味，让他们感到轻松的压力。既有压力，又感到轻松。”

不难想象，王嘉廉有一天会拍拍脑袋，大叫惊奇。组合国际发展太神速了，他要么控制它，要么请人来让它发展得更快。组合国际已成了一股激流，要么筑起坝来让激流变成一条舒缓的河，要么让它自由奔腾。开辟新的渠道，让它注满市场的轮廓。

王嘉廉把公司驶入了急流，但是，要想在河道里奔驰却不被冲走就必须划得比急流还快。现在，寻找信任的人成了公司的当务之急。

三、不断重组公司

王嘉廉通过收购别的企业发展壮大自己，其方式是：拆除原公司臃肿的上层官僚机构，对中层管理人员根据组合国际的要求进行整编，要求他们排出三五个甚至100个拔尖人物，其他人员全部解雇。像财务等辅助功能则纳入总部。被收购的公司只留下精英，在组合国际有限公司受到诚挚的欢迎。结果，最有成就的通常是在原公司受到各种限制、郁郁不得志的人，他们进了组合国际便如鱼得水。

当然，解雇被收购公司员工会影响员工流动率数据。这在王嘉廉是不愿透露的数据，因为他认为这会引起大家批评公司。但是，这种无情的筛选正

是组合国际不同于其它公司的主要因素。

不断重塑自己。最初，王嘉廉每年要对公司进行四次彻底重组。现在，“重组”已成了每年一次的程式。“人的素质并不依赖其组织结构。如果组织结构良好，人员素质很差，依然办不成事。”王嘉廉这样认为。

实质上，组合国际所做的可以称为企业循环。聚集人才，把他们放到责任更大的新岗位，使公司提高效率更获得创造力。这样，你就增加了他们的价值。

用最纯粹的经济词汇来说，组合国际电脑股份有限公司充分利用了资产，对那些人才是唯一重要资产的公司来说，这是唯一出路。进入二十一世纪，除了人以外的一切资产，如机器、房产、资金、信贷都不过是商品。那时，这一原则将毫无疑问地得到全面实施。

这种资产在平常的平衡表上可能无法计量。但工资可以是一个标志。组合国际平均年薪较那些等级分明的公司至少要高 1/3，与这些公司不一样，它没有工资薪级表，而是根据你的价值发工资。一个初入道的程序师 1 年之内工资可翻一番，一个 20 岁出头的工程师也可能得到 20 万美元的年薪。

四、寻找业务明星

如果你听起来觉得这像是在说职业运动员，那就对了。一个工程师对于组合国际的价值就象一个枢纽前卫明星在一个职业橄榄球队一样。组合国际和职业球队一样，不断寻找明星、发展明星并给以相应的补偿。“明星在哪儿？我们不断问这个问题，不断地寻找。”一个公司经理这样说。

在软件开发业，王嘉廉有一句名言：如果五个工程师在一起却无法开发一个软件，那就去掉两个最差的。之所以这么说，是因为良好是通向杰出的障碍。如果做不到杰出，事情就不可能成功。

公司进行重组的关键在于发现最有价值的人。许多公司采用刻板的一成不变的员工评估方式。在这种一至五等的评估中，大家都是三等。

那么，哪些三等的人最好呢？你不知道。组合国际把员工分成不同的等级：他是该组的尖子，他名列第二，他是老三，如此类推。这样才体现了最好的真正意义。

一开始，这种分级难以定夺。但一经决定，它就可以为许多重大问题的正确决策提供很好的素材。决策与人才唇齿相依：一件非常重要的工作，谁才是最佳人选呢？

在公司里，如果最好的人跟不如他的人拥有同等机会，谁会不把工作应付了事？有什么必要再付出更多努力？只有把员工分成等级，才能使最好的人才奋力向前。也只有通过这种分级，王嘉廉才可以经营好组合国际这样大（约 8000 人）、这样多种经营（开发、销售并维护上千种软件产品）、这样分布广泛（全球有 100 多个主要办事处）、这样动态十足的公司。

重组再简单不过了。因为人是公司的生产性资产，组合国际要重造其系统，最有效地利用这种资产，唯一的局限就是其现有的产品库。他们还得销售、支持这些产品。

王嘉廉根据零基预算的概念提出了“零基思维”思想。零基预算假定公司正在做的都是应该做的，而零基思维则要决定公司该做什么，然后才能开始分配资源。

这种观念悍然不顾经营常理，一个有效的管理系统难道不应继续运作下去吗？当然应该！但对于组合国际，它的有效系统就是重新组织，它的稳定

就是不断变化。

这样，王嘉廉不再需要根据其现有资产发展组合国际，而是对资产重新进行部署，开创新的目标：确定组合国际的发展方向、确定新的市场、确定哪些产品可以与其它产品结合起来开发超级产品、预计竞争对手的策略、对这一切活动定出先后主次。然后，在黑板的另一边，他再写上其资产：人才。

王嘉廉是这样描述他的做法的：“我先按轻重缓急列出各项活动，然后任黑板的另一边写下我的种子选手；接着，再给任务和人才配对一号明星参加头号重点项目。这并不复杂。”

五、独特的经营原则

有没有办法把组合国际的原则归纳一下呢？

这种归纳只能是试探性的，因为组合国际的第一原则就是没有原则。它的第二原则是其过程，第三原则是这一过程要不断变化。

即使如此，其过程也还有逻辑可循：

- 因为除了一种资产以外，所有资产都是商品，竞争对手都能把那些资产弄到手，所以必须重视这种独特的资产：人。

- 良好人才的最宝贵的性格特征是可以信赖。技能可以学习，然而，不可信则决定于一个人的性格。

- 零基思维。在决定公司发展方向、需要何种资源的时候，毫不考虑现行公司结构的历史。

- 基于这样一种思维，就是要尽可能多地对整个公司的结构进行重组，不能少于每年一次。

- 在公司的员工中进行分级，把最重要的工作交给最出色的人才，也从中决定职位升迁。

- 让每个员工都有一摊事物要管理。一个员工，比如秘书，如果他什么都管不了，那么无论是对个人还是对公司，都是巨大的损失。

作家马克·吐温曾经写过：“谎言，该死的谎言，还有统计资料。”他很可能也包括了年度报表。在年度报表的世界里，没有几个象组合国际的报表那样笼统了。

单从表上看，组合国际的资产与别人的资产平衡表上的没什么不同。然而，使组合国际与众不同，它在资产项目中没有提及、也无法计量的资产，那就是人和这些人所参与的过程。

是否有一天我们终将找出计算这一资产的方法，目前还不得而知。从理论上说，我们可以根据以往业绩、所负责人现金价值或其工资设计出一套计算个人价值的公式。

另一方面，大多数公司正是这么做的，据说组合国际也有类似做法，却不时地让一些笨蛋误取了信任和报酬。不同在哪里呢？那就是不断重新组织，从而迅速发现这些笨蛋，把他们放到相应的职位或赶出公司。

六、把企业看作家庭

1995年4月，王嘉廉接受《世界经理人文摘》总编的采访，对其“实用管理”的方式发表了见解：

记：你的中国血统对你的管理哲学有什么影响？

王：影响最大的恐怕是那种牢固的家庭关系，以及看着自己的移民父母在新世界里挣扎求生。

记：我们许多亚洲读者认为：“组合国际的运作是很像家庭企业”，你

觉得这种说法公平吗？

王：绝对没错。我们的确是把自己的企业看成一个家庭，相互照顾，而且万分地忠诚。软件行业的资产就是人才，我们非常重视人才。

记：大家都这么说。你觉得你们有什么特别之处吗？

王：我们或许在这些言词后面隐含了更多内容。例如，在一些分公司，我们开设了日间托儿所。虽然大家要交点钱，但却十分方便。父母来上班时，把孩子放在那儿，中午一起吃饭，下班时再把孩子带回家。

这样，做父母的就减少了不少压力。还有个例子，组合国际在全世界的公司每天都为员工提供早餐，要是想吃早饭，员工们用不着去商店。

记：在管理很多管理作家所谓“智力资本”主面，你是怎么做的呢？

王：我不擅长编花里胡哨的名词。我们所做的就是把机会交给员工，允许他们失败，但不许他们浪费时间遮掩失误。失败没有错。问题是，在许多大公司人们浪费大量时间来证明自己没有失败，或者不是自己的错，这样，时间就真正浪费掉了，因为你没有从失败中学到东西。

组合国际希望创造一种气氛，使人能发挥创造力并获得很好的报酬，使人乐于在这里工作。如果具备了所说的这一切，我就能最大限度地发挥智力资产或智力资本的作用，随便你叫它什么。

记：很多人都知道，组合国际的文化与别的技术公司不同。为什么？

王：组合国际的人十分灵活，无需备忘录和委员会。我们把注意力集中在实际问题上，而不是前景上。躲在前景背后并不困难，但没有人会出钱买我们的前景。他们只买今天的解决问题的方案。当然，我们必须让人们看到这样一种前景，即他们的投资是有长久生命力的。但与此同时，我们必须解决今天的问题。前景无法解决问题。

记：“零基思维”基于什么考虑？

王：人们不易了解整个公司。他们以为，自己所在的小小的部门才是衡量自己的东西。而最终，衡量我们大家的是组合国际整个公司的成功。因此，我们把员工调来调去以丰富他们的经历。

这么做使我们能够随着行业的变化不断变革。如果像别的公司那样，“我们该重组业务程序了”，那就可能太晚了。因此我们每天都应该重组业务程序。

记：爱抬杠的人会说：“重组公司结构真是了不起的主意，不过王嘉廉，你不一直是首席行政总监嘛。”

王：我也重新组织我的职能。眼下我挑选自己想要参与的领域。所有项目都有相应的系统负责，但其中会有一个我喜欢的，我就在此下手，使之成功。第二年，也许我会说：“你看，市场营销出大麻烦了”，我就可能在这个领域选个项目。当然，我还要做其它决策，但始终使自己瞄准公司的不同领域，使自己真正做到我要求其他经理做到的程度。这样，我总是具有新鲜的眼光。

记：你认为，首席行政总监最重要的职能是什么？

上：做重大战略决策：我们适合这个市场吗？产品应该如何定位？应该生产哪些新产品？运作问题并不是行政总监的全部职责。

记：你在《Technovision》一书中写过，当今至关紧要的是有效利用技术实施经营战略。你在组合国际如何处理这一问题？

王：我们是家技术公司，更是一家市场导向的技术公司。我们有多种支

持系统，如销售、财务等各种不同的系统，但我们为顾客提供一幅统一的画面。我们必须把这些系统统一起来，告诉顾客：“你是在上个季度登记的这些产品，你打来过好几个电话要求技术支持，平均等候时间是两分钟，我们在两小时内做了答复。你参加了我们的研讨会。我们还为你举办产品演示会。”这样，顾客不是在同一个个部门打交道，他们是在同一家公司打交道，他们欣赏这种做法。

记：人们说：“王嘉廉做不到”时，你总喜欢证明他们错了。你想要达到哪些别人认为做不到的目标呢？

王：并没有什么特别的目标。你所瞄准的方向才最重要。最好是在迈向这一方向时抱着愉快的心情，干起来开心些。不然，你会浪费许多时间。因为当你达到自己认为非达到不可的目标时，并不见得有多光荣，除非你又有了新目标。你不断把目标甩在身后，因此，一定要找对方向。对我们来说，这意味着在提供技术帮助别人经营方面要成为最好的，而且满怀热情去做。

讨论：

组合国际为什么能对客户的要求作出迅速反应，该公司是如何分配权力，建立独特的制度的？

收购一家公司后，你将对这家公司的人怎样处置？

榜样的力量是无穷的，你将怎样寻找业务明星，以激励士气？221

[案例二]

员工卡罗琳的要求

给一家大型机械制造厂当了五年的秘书和办公室职员后，卡罗琳盼望一份更具有挑战性的工作“在市场上的某地方”，她提出了这一点。

卡罗琳毕业于东方一所规模较小的大学历史专业，她成绩优秀。卡罗琳发现进修对她的工作没起多大作用，不过，当时她也没抱多大期望，所以她没有幻想过更高的教育及其与业务的联系。

她曾见过一些持有 MBA 学位由于某种原因进入公司的年轻人受到了“红地毯待遇”，并且经过短期训练后便得到了不错的职位。这些是卡罗琳想要的工作，因此，她决定放弃工作而参加了 MBA 培训项目。她在西南的一所私立大学选了一个项目可以为她提供一个获得商业经验的机会。

卡罗琳在参加 MBA 项目培训期间所得的经验表明她热爱有关市场方面的绝大多数工作，“我甚至喜欢卖货！”她承认，似乎那将被认为是一种罪过。

她继续和她的建议者说：“我真的开始觉得销售工作对我是很有价值的，所以我需要有这类经验从事我所喜欢的管理工作。”

建议者点头道：那么你想要什么样的管理工作呢？

“我真的想管理整体工作，我曾见到过拥有自己公司的两位当地妇女，她们在国内打得很响。你不知道我对她们有多崇拜，她们拥有所有的一切，也正是我想要的。我知道这条路走下去很长，但是为了突现此目标我愿付出代价。”

教授笑了，他看到她有这样的抱负高兴地问：“那么，你碰到了什么麻烦没有？”

“麻烦的是销售，我不想干这些扔给妇女们的工作，化妆品打动不了我，

我想要一些真正的、永恒的产业销售经验，不过我不知从何下手，你说我该去哪儿？”

“别急，咱们好好谈谈，”教授说，“什么行业吸引你？你还记得我们关于投身于某行业的重要，然后由职业问题而告终的谈话吗？”

卡罗琳点点头，“就是这个问题，我真不知什么吸引我。”

“你喜欢去年干过的工作吗？”

“不喜欢，零售不是我想干的。”

“你说过你崇拜那两位已经为自己挣得荣誉的地方妇女，你喜欢她们的行业吗？”教授问。

“那是化妆品和房地产，没有办法，我讨厌困难，但我觉得那是唯一的路子。”她说。

“没必要为这个烦恼，大多数人都是这样的，很少有人知道他们到底该干什么，到底喜欢什么，对什么样的行业满意。找到自己所真正喜欢的东西是很幸运的，也是很稀少的。但那并不意味着干不了而缩小选择范围。”

卡罗琳放松了一下，谈了些她所喜欢于的事情，她又谈起了她极不喜欢数学、美术和体育活动。她似乎更能以仁待人，他们喜欢她，她才喜欢他们，她是一位实干家，她在大学里，作为领导组织了不少活动。

“你为什么想搞销售工作呢？”

“我只是喜欢大的、结构复杂的机器。我不知道我为什么？它使我很着迷，我喜欢考察工厂，记得我们考察朗德工厂吗？我很喜欢它。”

教授问：“你为什么不去试着去一家大机械制造厂呢？莫格索兰·林拜特·形佛园艺、凯乐航空公司、FMC，诸如此类。有许多这样的工厂你可以从中选一个。”

卡罗琳想了一会儿，问：“你认为我能卖那些东西吗？”

“我总感到那不会像你想象的那么难。不过，像那类公司不会给你价格表而让你拥有自己的领域，那需要进行大量的训练。”

卡罗琳突然换了话题：“得克萨斯器材厂怎么样？我对微型电路技术业务很感兴趣，你认识那儿愿意和我谈的人吗？”

“从大型机器到微型机器真是一个转变，不过，你在与得克萨斯器材厂的人谈话时不会碰到麻烦，然而他们可能会坚持必须有电机工程学位，他们的产品是高科技的，也许你在对付他们的工作计划时会遇到麻烦。”

有一会儿没人说话，然后教授问：“你考虑过像IBM或静电复印技术或其它任何一种生产外贸装备的公司吗？”

“想过，可我不想干多数人干的事情，我遇到的每个人都为IBM或静电复印厂工作。我要与众不同。”

教授对她的观点没有发表意见，而是提供了更多的选择对象，“你想住哪儿？地方对你来说重要吗？”

“不，只要工作合适我可以去任何地方。”她继续说，“什么地方最有可能提升我进入销售管理部门呢？”

“没办法回答这个问题，因为它得靠你自己，靠形势和未来。”教授回答说，“可以预言你在那些出售女性服装的工厂或是大量雇用妇女的地方被提升的机会更大得多。”

“比如说，你会发现在广告公司提升要比在出售男士服装的商店容易得多，你听到这些可能感到痛苦，在一些情况下，男士是明显受欢迎的。你可

能不会受一个卖足球队装备的公司的欢迎，但谁知道……。”

“可是这一切会把我们引向哪儿呢？即使我知道了我要去的大体方向，我还是不知道如何进行下去。你能为我提供一些要干的具体事情吗？”

“我想我能办到！”

讨论：

在卡罗琳在销售行业找工作时，你想告诉她做些什么？

她是该去可能很艰苦的销售行业找工作呢？还是该去一些对妇女销售代表有更大责任的行业找工作呢？

第六章 经营活动的管理

第一节 经营活动管理

事实证明，对于经营管理者来说，二十世纪 80 年代比自工业革命以来的其它任何年代，都更加富有挑战性，更加困难，而 90 年代更甚于此。技术过时、基础设施薄弱、工作方式和人力安排低效、支付体制欠佳以及计划——调控系统失效等传统问题，与一系列新的挑战。

诸如日益加剧的世界竞争、不断缩短的产品使用寿命期、消费者对质量和产品性能的要求、严格的用工制度、环境与安全的保护、能源和原料的匮乏以及涨价交织在一起。

此外，世界经济的连锁发展引发了种种法律税收方面的争议，不同政治社会体制间的矛盾和商业经济压力而造成的不同以往的竞争形势，特别是政治集团的不断形成和瓦解以及由此而产生的市场机会，更加加剧了这种形势的严峻形成，从而使得整个世界经济面临着一种更为复杂的商业环境。

同样经济的压力已经在服务行业中显现出来了。尽管很多服务业在不同程度上受到地理位置的保护，但是，很多重要服务贸易已经日益受国内和国际竞争因素的左右，而且这种变化正在继续。美国各航空公司撤销了价格管制的做法，饭店连锁趋势的发展以及由于世界股票和金融中心的运作而引起的股票市场和货币市场相互联系，都对相关的经济产生相同的作用从而也表明了经营管理者作用的重要性。

虽然服务行业中的国际竞争现象（对有些服务活动来源，甚至是国内性的）将不如制造行业中的竞争那样广泛。但是，即使在总体水平上不一样，这种竞争也将显示相似的增长。数据储存与传输方面的持续的巨大进步，将开拓很多竞争领域，并将引起服务领域内或其服务范围上的新变化。

由于上述这些原因，经营管理者必须确保所有产品及连带的服务的成功，而经营管理者的这一作用将由于产品及连带服务的性质不同和随生命周期缩短的变化而日益重要。

因此，如何提高生产率，创造技术优势以及寻找增加财产收益新途径将是这些部门管理人员所面临的部分挑战。

[案例一]

贝卡特钢丝公司

1979 年夏，菲立浦·史密斯博士接受了比利时贝卡特公司的聘请，就任该公司在美国的子公司“贝卡特钢丝公司”的总裁兼总经理。

史密斯完全知道，这并不是一件轻松的美差：一方面，若不是这公司已经山穷水尽，濒于倒闭，这些比利时人决不会破例屈尊，用高薪去聘请一个美国人出来收拾残局；另一方面，这些身为老板的比利时人，也不会真正放心，完全放手地让他这位美国人尽展其才，调遣自如，他会在一种怀疑猜忌、处处掣肘的环境中披荆斩棘地前进。

因此，能否如大家所期望的那样，拯这所垂危的企业于沉疴，史密斯并无十分把握，可以说是有几分风险的。但他还是欣然受命，乐此不疲，因为正如他自己常说的：他就是喜欢挑战性的工作，愿意体验战胜艰险时的喜悦

和发挥出自己才智时的快感。他觉得自己并不是一个孤注一掷的赌徒，而是一个企业家，一个有创业开拓精神的企业家，这种人是不会安心于四平八稳地生活的。

贝卡特公司是一家历史悠久的欧洲线材制造企业，1880 年就已成立，至今还是由创建者，比利时弗莱芒的贝卡特家族所独家控制。

这家“百年老店”经过多年惨淡经营，业务不但早已跨出比利时国界，而且也越过欧洲边界，通过它独资拥有的或与本地企业合资兴办的子公司，把势力扩展到北美与远东。

但它始终严守独家控制的祖训，不容他姓（当然更别说他国人了）染指。它现在的董事会是由老贝卡特的五房子孙分别掌握，每房各推荐 2 人为本房利益的代表，组成董事会，虽然也有几位族外人士取得受聘为董事的殊荣，却都是对本家族“唯命是从”、“忠诚可靠”的仆人，这只是点缀而已，岂容大权真正旁落。

贝卡特公司的领导人，本来一直把美国和加拿大视作他在比利时本国及西班牙、拉美和日本的分厂所制造的产品传统出口市场。他在芝加哥拥有一个大型货栈，以它为集散基地，将运来的产品销往各北美市场。

但到了 60 年代中期，他开始决定谨慎地在美国投资建厂。建立了贝卡特钢丝公司这一家完全由他控制的子公司，开始试行就地生产了。他先后在乔治亚洲建立起了一家钢铁厂，在阿肯色州建了一个筐具厂。

这子公司及三家分厂的领导都由母公司派出本国人来充任，牢牢抓住缰绳，并且只把他们的产品视作本国出口产品的补充。

范布伦的这所农用线材厂设备是较先进的。它的厂长、总工程师、总会计师全是由母公司直接任命和派遣来坐镇的比利时人，中、基层干部和工人则是本地聘雇的美国人。为了给建设此厂筹建资金，子公司曾发行过债券，这些债券当然全部由贝卡特家族掌握。

筹建此厂时，公司领导对它颇具厚望。因为他们在 1970—1971 年间曾进行过一次调研，预计美国农用线材，尤其是作围栏的带刺钢丝——刺丝的需求会不断扩大，大大有利可图，所以不惜重资，买了颇先进的设备，准备以范布伦厂为基地，大量生产，源源供应附近市场的急需。

但正当此厂建成设产时，市场的情况却并不如预想的那样美妙，销售额由一直上升而突然为急转直下。

请看下面数据：

1969 年 16 万吨，1970 年 17.5 万吨，1971 年 18.2 万吨，1972 年 18.5 万吨，1973 年 17 万吨，1974 年 14.5 万吨，1975 年 13 万吨。

据内行人分析，首先在于原来那项调研的分析不深入，没有看到当时美国刺线行情看好，需求潜力甚大，是因为越南战争军事需要的影响，真正的基本市场——非军用的农、牧业市场的容量并不如预计那么大、那么乐观；等到越战渐停，军事订货骤减，假象便消失了。

其次，竞争的强烈也远远超过预计，像阿姆科钢铁公司、西北钢铁线材公司、美国钢铁公司等这些对手，都是树木根深的地头蛇，一家业主远在欧洲的新公司竟想挤占一席之地，若不是身怀绝技，又谈何容易呢？

再次，这些子公司虽是贝卡特独家占有，但它并不视为嫡系，总觉得只能算“庶出”，“肥肉”不能让它享用，把美国东海洋各州、西部加州及加拿大都划为禁区，仅供本国出口产品占据，而只把美国中部地区这块“骨头”

留给子公司去啃。

这就进一步缩小了投资利用的地盘，增加了销售的困难。但最主要的一点是：子公司的经营全由母公司遥控，一切战略与政策等重大决策都取决于有大洋之隔的比利时总部。

人们议论说，当年老贝卡特创下这大家业，证明确是一位能人。但“君子之泽，五世而斩”，他的子孙的智能与魄力，似乎已远不及其父其祖，有时优柔寡断，朝令夕改；有时又偏听偏信，刚愎自用。就拿这范市伦厂厂长的任命来说，建厂才几年，已走马灯似地换了三位了。

这厂本来请了麻省理工学院的专家，为它编制了两个模型，分别用来分析它的市场与产品组合。但不知出于什么原因，这两个模型并未拿到范布伦来供战略分析用，却把它们束之高阁，封存在麻省研究所档案柜里。

范布伦厂开工投产时，董事会的贝卡特家族要员们曾纷纷莅临，致辞剪彩，热闹非凡；曾几何时，工厂已气息奄奄了；两年来每年亏损达200—300万美元之巨，把子公司的钢丝筐具营业额及母公司出口和货栈经营所得都赔了进去，而且似乎是个无底洞，这使母公司对此欲罢不能，进退维谷。

究其原因，当然首先是上了那个估计错误的市场调研的当；但是主持此调研的市场计划总负责人，却是比利时派来的亲信，所以不但未受重责，反而调回本国，另有重用。作为他助手的一名本地副厂长，却被撤职罢官，逐出厂门，当了替罪羊。

不过这一措施虽可消气解恨，也许还能换回一点面子，却不能解决实际问题。比利时总部虽极不愿意，而又不能不承认已无大将可调遣，这才只好去请一位“老美”史密斯了。

严格说来，史密斯并非地道的美国人。他出生于澳大利亚，在那儿修毕大学冶金学士学位，才到美国深造，后来就定居美国，入了美籍。他在冶金技术方面本有不少成就，后来又从事管理，在各种职能领域中都历练一番后，开始崭露头角。

尤其是1967年年末，当时他正好41岁时，被选为匹茨堡的以冶炼特种钢材知名的中型钢铁企业——柯波威尔德公司的总裁兼总经理时，他的才干在严峻的考验面前显现出来，在短短几年内为这家面临破产的企业重振声威，赢得了具有起死回生本领的美誉。

贝卡特董事会别无选择，只好去请史密斯来救活它的子公司，虽然内心对他是否真能妙手回春仍将信将疑，准备走着瞧的。史密斯开出了价码——“疑人不用”，既然要我干，就得授以全权。贝卡特董事会万般无奈，只好允诺，对于公司执行“不干涉”政策，只要它确能扭亏为盈。

史密斯拿到了尚方宝剑，马上着手研究范布伦厂问题。他物色了一位他所熟悉的市场专家来做他的搭档，任命他为子公司副总裁，分管线材与农用产品的生产与经营。他立即把保存在麻省理工学院的模型取回到范布伦厂，输入计算机，对各种产品组合进行盈亏预测。

他召开了一系列战略研究会，与骨干和专家们分析、研究，想首先找出市场中哪儿才是最适合自己发展的独特地盘。农业市场的各方面都分析到了——家禽业、养猪业、养羊业、养牛业、谷物及青贮饲料业等对围栏的需要等。

他想一旦摸清市场底细，明确了主攻方向，便可制定相应的市场计划了。

贝卡特公司当然是决不会完全放手的。首先，它仍坚持美国东、西岸市

场是母公司传统“禁裔”的规定，决不容子公司生“非分”之想。

其次，它指示要范布伦厂生产一种相当于 15 号钢丝的刺线，这是它的一种独特产品：而且坚持这种产品要使用原有的名称“高柯”，这是一个西班牙语词汇。这种产品在美国东西海岸已有一定市场，在拉丁美洲就更容易为用户接受；但在美国中部，这个名称却显得陌生刺耳。

此外，这里的围栏，传统使用的是 12 号标准钢丝，它当然显得比“高柯”刺线粗而结实经用。难怪范布伦厂刚推出这一产品时，那些竞争对手都对它嗤之以鼻，不无讽刺地给他起了绰号，叫它“马驹丝”，暗示它的强度只能圈得住小马驹罢了。

其实仅凭外貌就轻率地下断语，往往是片面的错误的。“高柯”刺线自有其不可忽视的长处；一是它有较厚的镀锌层，防锈力较强；二是它较柔韧，易于捆扎在桩柱上；三是最要紧的一点，它的实际强度，至少不低于 12 号标准钢丝，反而略胜一筹。问题就在怎么才能让用户知道并相信这一点，而史密斯觉得，这是可以办到的。

市场分析结果表明，范布伦厂的农用产品组合中，看来只有两种产品盈利潜力较大，其中就包括“高柯”刺线（见附表 1）。

附表 1 范布伦厂农用产品组合中各项产品的财务吸引力分析史密斯觉得自己接任贝卡特钢丝公司总裁，必须以果敢行动迅速实现扭亏为盈，来取得比利时总裁信任，鼓舞职工士气，提高干部信心。在这方面，“高柯”是可以利用的一把利器。所以必须坚决调整产品组合，多产盈利产品，并扩大销售额，大幅度越过保本销售量。

在做外部市场分析的同时，也对本厂各产品系列的盈利率作了内部分析，并把分析所得数据输入本厂盈利率模型中去。结果表明，本厂产品可能取得高达 70% 的市场份额；可惜，在市场潜力最大的地区、份额甚低（见附表 2）。附表 2 高柯刺线在各销售区的销售分布同时还发现，除了国防需要外，刺线的民用市场需求是季节性的，因为农民和牧民们通常都是开春时新建、重建或加固他们的围栏，所以时机十分重要。

史密斯知道，要想打响他上任后翻身仗的头一炮，必须在 1979 年第四季就抢先进行新的市场计划，否则就会贻误战机，一拖就是半年。

于是，主攻方向决定了，突破口确定了，时机选好了，战略决心也就下定了。这就是，根据“集中兵力于有限目标”的原则，于 1979 年冬选择以“高柯”刺线这种毛刺很高的产品为突破口，以中部大平原农、牧地区的那些购买潜力很大的各州为主攻方向，发动一次“闪击战”，以迅雷不及掩耳之势，战胜其他对手，在本地区夺占尽可能多的市场份额，尽量扩大销售额，实现公司经济状况迅速改观的战略目标。

下一步是马上拟定代号为“‘高柯’闪击战役”的具体行动计划，贯彻战略构想。这个计划的核心是：要把推销这种新牌号刺线的努力，直接指向最终用户，即那些最终购买与使用这种刺线的农、牧民，而推销的时机则选在他们正在做选购决策的当口。

在具体制定推销的战术细节时，先把这些推销对象——农、牧民们的特点分析一下，发现了下列要点：

（1）老乡们是很讲实惠的，他们要的是货真价实的优质产品，但目前高柯刺线在他们眼中还算不上什么优质品。

（2）老乡们又是比较保守的，不大愿意有什么改变，除非老办法真出了

问题而新玩意又确实有潜在的巨大好处。

(3) 买刺线不是什么预先妥善安排的“计划性采购”，而是有所感触，灵机一动式的购买行为。

(4) 老乡们是可能对刺线建立“牌子(商标)意识”的。

但是，范布伦厂并不能把高柯刺线从工厂直接卖到最终用户手里，它必须依靠和利用各地现成的、完备的、散布在穷乡僻壤的销售渠道和网络，而且只能通过“工厂——批发商——零售店——农、牧民”这样既定的层次系统销售。

可惜的是，无论零售商还是批发商，对经营和推销新产品，特别像围栏材料这类普通商品并没有多大的积极性和感到有多少推动力的。所以，对农、牧民的推销，必须顺带地激发这两个层次的积极性。

经研究，决定采取下列四种宣传与推销手段：

- (1) 推销人员下乡巡回，直接与农、牧民个人接触；
- (2) 邮寄宣传品；
- (3) 在报纸及农、牧专业普及性期刊上登广告；
- (4) 通过无线电台的广播做广告(当时农村电视还不太普及)。

当然，史密斯觉得这四种手段不应孤立地分别使用，而应互相配合，协同作战，并且要有一个重点，那就是广播。

为了制定出最有效的广播宣传战计划，他们对农、牧民收听广播的习惯与爱好作了细致的研究；他们平常收听什么电台？

哪些节目？什么时间？一般听多长？……

结果发现，老乡们一般是早上5时到5时半收听当日新闻和气象预报，中午11时点则收听市场行情介绍，了解粮食，肉禽、禽、蛋等收购价格和农机、化肥等售价。

通过这番侦察，心中有了底，就可制定正确的作战方案，以最小代价取得最大成果了。他们决定向电台购买上述两段节目的片刻间隙时间，而时间的长短，应以确保听众的注意力能被吸引，并听清了广告中关键信息，但不致长得使他们听得不耐烦而拧到另一个电台为度。

受到万宝路牌香烟创造出一个牛仔式人物，并作为此牌子香烟代表形象而收到奇效的启发，他们创造了一位叫“丹尼·斯特朗”的牧民型角色，他会在马上边弹着吉他，边用浓厚的农村口音，唱几段当地妇孺皆知的民歌，但中间几段歌词已被移花接木，暗渡陈仓，换上了宣传高柯刺线优点的内容。

史密斯心中暗暗得意：凭他的经验与直觉，这个节目准能受欢迎，“高柯”的名字在这一带很快就能无人不晓，连孩子也会学着牛仔丹尼的滑稽腔调，哼唱“高柯刺线实在好”的小调了。

可是这套办法跟贝卡特传统的绅士风度十足的“正派”作风太格格不入了。担任子公司市场销售处处长的比利时干部说：“什么？去为刺线做广告？简直想人非非！”

于是，他不出席有关的重要决策公会，并拒绝代表公司去与电台广告科签署购买节目时间的合同，虽然这本是他的职责。史密斯听说后笑一笑，说：“要改变一个人几十年养成的观点，是需要时间和事实的。”他就以总裁身份自己去签了约。

广播节目果然收到了预期效果。史密斯开始考虑如何才能使这节目不仅刺激最终用户的购买欲望，而且还能同时激发起各零售商店进货与推销的积

极性，使节目一箭双雕。他们研究制定了一项决策（见附表 3），要旨是：哪家零售店一次购进高柯刺线越多，那节目中就腾出越多时间专门给这家商店做宣传。零售商进货多了，自然就会推动批发商相应进货。

最绝的一招是，进货量达到一定标准，公司就派一位专职推销员去该店工作一天，带去一台专门设计的小巧玲珑的便携式线材抗拉强度测验仪，现身说法，用过硬的当面实验，证实高柯虽貌似纤弱而实际强度一点不低於标准 12 号钢丝（见附表 3）。

这种办法使贝卡特的推销员们面对面直接接触农、牧民，消除他们的疑虑。不怕不识货，就怕货比货。这使强大的对手阿姆科钢丝公司火冒三丈，扬言要到法庭控告贝卡特“诽谤罪”。史密斯稳坐钓鱼台，因为他知道这只不过是恫吓罢了。

另一些主要对手对贝卡特这一手则颇感不屑，认为这属雕虫小技，成不了气候。但当他们真为它的成果感到威胁时，已悔之晚矣。

附表 3 对零售商购进高柯刺线的奖励政策

最低进货量	奖励办法
1 盘“高柯”刺线（48 卷）	在电台广告中给出丹尼所唱小调中两小段歌词，专门宣传此店，或十段歌词，既宣传此店，也推销“高柯”。或发给 ¥ 15.000 合作奖金。
5 盘“高柯”刺线（240 卷）	四小段歌词专门宣传此店。或 15 段歌词，但非专用，或发给 ¥ 25.00 合作奖金。
10 盘“高柯”刺线（480 卷）另加可装满卡车的其它货物	派推销员到店做一天强度演示。¥ 100.00 合作奖金及 10 段专用歌词（或 30 段右面专用歌词）

剩下两个最后的战术决策，就是广告战在地理上的布局与时机，以及如何使用公司有限的推销员队伍了。原来的推销力量是较薄弱的，但主要弱点在于分散使用。每一地区都派一名推销员去终年长驻，淡季时无事可做，旺季时又照应不过来。由于美国幅员较广，春天由南到北渐渐到来，南方已柳绿花红，北方仍冰天雪地。

史密斯决定把全体推销员于元月初前都集中调到德克萨斯、新墨西哥、亚利桑那等中部南端各州，成立一个半永久性推销小分队，自从元月 2 日在已春意盎然的南方诸州“全线出击”，并随着季节北转尾随而进，一直到达北端加拿大国境线为止。

初战告捷令人鼓舞，南方诸州经两周强化推销，成产的订货批次增加了约 30%。史密斯充满自信，认为这一战役已稳操胜券，而且为今后一段相当长的时期中的持续扩展，奠定了坚实的基础。

他决定整个战役结束后，要把参与此役的人员全部召来，做一次总结，并研究如何巩固与扩大成果，决定明年该如何改进，以及这个经验能否搬到其它产品的销售工作中去。他暗暗告诫自己：“千万别沾沾自喜。作为一个高级管理人员，应当有雄心壮志，能高瞻远瞩。下一战役应向哪儿进击？”

怎样组织？这是应当马上考虑的事了。”

讨论：

1. 从此案例所介绍的实践来看，你认为什么叫市场营销战略？在拟定这一战略时，要考虑些什么？做些什么？

2. 从纸面上的战略计划到具体的贯彻执行中间有些什么环节？此例中可获得何种具体教益？

3. 史密斯有何高明之处？尽管此次大胜，但作为一旁观者，你认为有什么不全面之处？

4. 通过这个具体案例，你能提炼出几条指导市场经营管理的一般原则吗？这里的成功经验哪些可以推广？

[案例二]

美国讨债公司

西方某个国家有一个负责为别人讨回债款的公司——蒙德利讨债公司。这家公司不论在什么样的情况下，都能出色地完成讨债任务，因而经常是顾客盈门。这家公司的讨债方式，更是五花八门。

一、甩不掉的不干胶

麦德里克时装公司的老板阿尔切先生刚挂上电话，秘书小姐进来告诉他，外边有一个男人要见他。阿尔切吩咐秘书，让他进来。

不一会儿，一个身穿黑色衣服的男人走了进来，在他的前胸和后背上，印着几个醒目的白色大字：讨债公司。

阿尔切立刻涨红了脸，猛地从沙发上站起来，低沉着声音问：“谁让你来的？”

黑衣男人说：“亨特利公司，我是受他们委托，来要那笔欠款。”

“这是我和亨特利公司之间的事，和你们没有关系，请你赶快离开这里。”

黑衣人微微一笑，说：“不，麦德里克先生，昨天没有关系，可是，今天他们已经正式委托我们为他们讨回欠款。”

阿尔切瞪着黑衣人，说：“我们现在还没有那么多资金来还亨特利公司，请你回去吧。”

黑衣人轻轻吹了一声口哨，说：“可是，据我了解，你们公司要还上这笔欠款，不是不可能的。”

“依你说，我们是有钱故意不还给他们了？哼，让我们还债，这就要看你有没有这个本事了。”

黑衣人用平和的声调说：“这很好。不过，你大约还不太了解我，听我告诉你，我是维德利讨债公司的一级雇员杰克，可人们都习惯叫我‘不干胶’，这大约和我的特长有关……”

“你想安静一会儿吗？这好办，把欠款给我，我会马上走的。”

阿尔切盯着杰克，说：“‘不干胶’，你想粘住我，那好吧，看你能粘到什么时候。”

阿尔切说完，起身走了出去。杰克跟在他的后边，像个保镖。

出了公司，阿尔切坐上一辆黑色的劳斯莱斯汽车，往郊外驶去。

杰克急忙坐上自己的汽车，追赶上去。可是他的那辆旧车怎么能跟劳斯莱斯相比，不一会，就被远远地抛在后边。过不多时，连劳斯莱斯的影子都看不见了。

阿尔切从反光镜里向后边看了看，杰克的汽车并没有跟上来，他不由得长长地吐了口气。车子转弯，向高尔夫球场开去。

阿尔切喜欢打高尔夫球，可是，自从去年公司经营不景气，他也就没有这份心思了。为了扭转公司的不利局面，加强竞争力，去年他向亨特利公司借了一大笔钱，答应一年后连本带利一起还清。可是，现在资金大都压在货上，一时还难以收回。如果把亨特利公司的钱还上，就会影响整个公司的资金周转。

阿尔切刚刚拿起球杆，打出第一杆球，愣住了，杰克就站在对面。

阿尔切恼怒地把球杆扔到地上，开着汽车离开了高尔夫球场。他想：我就不相信，甩不掉这个“不干胶”。

阿尔切把车子开向市区最繁华的地方，那里人多，车也多，他会很容易地甩开杰克这个讨厌的家伙。

阿尔切把车开到一个停车场。跑了这么半天，他觉得有些饥肠辘辘，于是走进旁边一家酒店，要了一小瓶威士忌，一份炸牛排。

阿尔切刚吃了两口，忽然想起，自己出来这么半天了，不知公司里会有什么事。他来到柜台前，给秘书打了个电话。秘书告诉他，他未来的亲家，银行家史密斯先生来电话，请阿尔切到他家去，说有事情和他商量。

阿尔切听了，十分高兴。史密斯请他去，准是为了给他的公司贷款的事。前几天，他曾求过他，如果事情办成了，就会给他的公司带来转机。事不宜迟，现在就去。他把杯中的威士忌，全都倒进嘴里。

这时，阿尔切忽然看见杰克从外边走了进来。

“这个混蛋！”阿尔切忍不住低声骂了一句，“他准是在停车场看见了我的汽车。”他急忙站起身，从酒店后门溜了出去。

半小时后，阿尔切开车来到了银行家史密斯的家。

史密斯在客厅里迎接了阿尔切。他告诉阿尔切，他之所以这么急着叫他来，是银行董事会已经同意给他们公司贷款，另外还有儿子的婚事，也需要和他商量一下。

他们坐下刚说了一阵话，忽然，一个佣人走进来告诉史密斯，外边有一个叫杰克的人，说有事，要求见阿尔切先生。

阿尔切一听，几乎从座上跳起来，杰克！又是那个讨债公司的杰克，他竟然找到了这里。

阿尔切担心史密斯知道他欠亨特利公司债款的事后，会影响银行给他的贷款，尽管要成为亲家，可是那笔钱毕竟不是一笔小数目。

于是，他起身对史密斯说：“对不起，我出去看看。”

阿尔切来到门外，走到杰克面前，一把揪住他的衣领，咬牙切齿地说：“你这个混蛋，怎么会找到这里来的！”

杰克说：“请把手松开，不然我可要喊人了。”

阿尔切只好把手松开。

杰克说：“现在我可以告诉你，我在你的车上装了跟踪仪器，不论你把车开到哪里，我都会找到的。我还可以告诉你，你们公司的经营情况和你的的一切活动，我们都了如指掌。”

阿尔切听了，气得直喘粗气。

这时，史密斯从里边走了出来，对阿尔切说：“他是你的朋友吗，怎么不请到里边去呢？”

阿尔切一时吱吱唔唔，不知说什么好。

杰克说：“不，他是我们公司的雇主，我刚才为他讨回了一笔欠款。”

阿尔切听了，忙说：“是的，我非常感谢，现在就把酬金付给你们。”

说完，他取出支票，犹豫了一下，随后在上边很快地填上了一组数字，递给杰克。

杰克接过去，认真看了看，不错，正是所欠债款数目。杰克用嘴吻了一下，很潇洒地行个礼：“谢谢，阿尔切先生，希望我们以后合作愉快。”

说完，嘴里吹着口哨，转身走了。

二、攻其之短

霍桑在一次赌博中，把海滨的一所庄园输给了奥尔迪。可是，他却迟迟不肯把庄园交给奥尔迪。几次找他去要，他总是找出各种各样的借口拒绝。

奥尔迪十分恼怒，在没有办法的情况下，他找到了维德利讨债公司。

维德利讨债公司派出杰出的讨债专家汉斯，让他一定想办法，把庄园要回来。

汉斯并没有直接去找霍桑，而是先在暗中进行秘密调查。

汉斯在调查中得知，霍桑跟一个叫克拉雷娜的妓女暗中来往，已有数年之久。这一发现，使汉斯欣喜若狂：一定要想方设法，把他和那个妓女约会的证据弄到手，最好是带点刺激性的。

汉斯开始暗中跟踪克拉雷娜。

不久，汉斯摸清了霍桑和克拉雷娜经常约会的地点：维德利亚大酒店，9楼第4号房间，他们每个月的10日，几乎都要到这里来，这似乎是他们早就约定好的。8日，汉斯把一架微型照相机安置在卧室的天花板上，同时包上了隔壁的房间，静待着两条鱼儿上钩。

8日那天下午，霍桑和克拉雷娜来了。

在隔壁房间的汉斯通过窃听器，把他俩的对话听得一清二楚。

霍桑说：“亲爱的，这次之后，我们暂时不要来往了。”

克拉雷娜说：“你是想抛弃我吗？”接下去是一阵哭泣声。

汉斯听见霍桑在笑，说：“我怎么会舍得你呢！你知道，我正在竞选州长，咱俩的事万一被捅出去，那我以前所做的一切，就都完了。”

接下去，是一阵沉默。功夫不大，从窃听器里传来拉霍娜的呻吟声和霍桑牛一样的喘息声。又过了半天，一切才全部恢复了平静。

好了，等到他们一走，取出照相机，任务就算完成了。

汉斯摘下窃听器。

汉斯一直等到第二天早上，霍桑和克拉雷娜才离开房间，汉斯用特制的钥匙，打开4号房间，从天花板上取下照相机，然后返回自己房间。

下午，霍桑刚刚进到办公室，忽然接到一个自称是汉斯的人打来的电话，说要告诉他一件重要的事情。

霍桑说自己很忙，有什么事就请在电话里说。

汉斯说：“我是想把一件东西交给你，如果你不来取，我就把他交给电视台，这可是一部连好莱坞也拍不出的上好的色情片。

一阵恐惧袭上霍桑的心头：“你是想敲诈我吗？”

汉斯笑了，说：“啊，你可真聪明，请来一下，看看你昨天夜里多么风流。”

霍桑按地址，找到了汉斯那里。

汉斯打开了摄相机，电视屏幕上，出现了两个赤身裸体的男女，拥抱着滚倒在床上。那些个不堪入目的镜头，令霍桑简直无地自容。

“听说你现在正在进行竞选州长，如果我把这盘带送给新闻界的话，那么后果可想而知。”汉斯用威胁的语气说。

“说吧，你的条件是什么？”霍桑垂头丧气地问。

“把海滨庄园交给奥尔迪，因为你输掉了它。”

作为交换条件，奥尔迪无奈，只好老实地交出了庄园。

攻敌之短，往往会取得意想不到的结果。汉斯之所以能帮助奥尔迪要回了庄园，就是因为他正确地运用了这一战术。

三、以毒攻毒

在蒙德利讨债公司，提起年轻漂亮的丹尼丝小姐，没有人不敬佩她的，就连那些三尺须眉的男子汉们见了她也都十分客气。丹尼丝称得上是一个了不起的讨债专家，不论是多么难讨的债，她都会想尽办法要回来。

在丹尼丝完成的那些讨债任务中，最出色的一次，要数帮助卡尔公司讨回的那笔无头债了。

卡尔公司5年前借给麦当劳电子公司560万美元，双方在合同上签订，三年后麦当劳电子公司连同利息分期偿还。谁知，一年后，卡尔公司失火，那份合同连同其它帐目全部烧毁。

到了还款日期，麦当劳公司却不承认曾向卡尔公司借款的事，可是卡尔公司又拿不出借款证据。为了讨回这笔欠款，卡尔公司花重金委托蒙德利讨债公司。

蒙德利讨债公司把这件任务交给了丹尼丝小姐。

丹尼丝把有关材料，看了一遍后，不由皱起了眉头，这回公司交给她任务，可以说是她从事讨债工作以来最为棘手的一次。所有能证明麦当劳公司借款的证明，全都烧毁了，现在想讨回这笔欠款，简直太难了。

丹尼丝把自己关在屋里，一连三天，不论谁叫门，她都不开。三天后，打扮得花枝招展的丹尼丝，从里边款步走出。人们明白了，丹尼丝一定是想好了主意。

晚上，丹尼丝开车来到了希尔顿大酒店，要了杯矿泉水，在靠窗的一张桌子旁边坐下。

她慢慢地喝着矿泉水，眼睛却紧盯着门口，原来，她正在等麦当劳公司的老板罗斯福。根据她掌握的材料，罗斯福晚上经常到这里来。

丹尼丝看了看手表，已经过了十点，怎么还不见罗斯福，难道他今晚不会来了？

正当丹尼丝焦急万分的时候，罗斯福出现在门口，走到丹尼丝对面的桌子旁边坐下。

丹尼丝端起杯子，装出一副喝醉酒的样子，摇摇晃晃地走到罗斯福面前，身子忽然一倾，把杯中的矿泉水泼在了罗斯福身上。

丹尼丝连忙道歉说：“对不起，先生，我有点头晕。”

说完，丹尼丝掏出手帕，要给罗斯福擦衣服。

罗斯福刚要发火，可当他看到漂亮的丹尼丝那含情脉脉的眼睛时，气便

全都消了，他接过手帕，自己擦去衣服上的水迹，然后问丹尼丝，怎么一个人到酒店里喝酒。

丹尼丝说，她没有朋友，很苦闷，想找一个人聊一聊，如果罗斯福同意的话，她想请他陪着喝几杯。

罗斯福被丹尼丝的美貌吸引住了，马上点头说，他很愿意为丹尼丝效劳。随后，他要来一瓶人头马，给丹尼丝和自己倒了一杯。

丹尼丝不住地给罗斯福劝酒。

罗斯福搂着丹尼丝，一杯一杯地往嘴里倒，不一会就喝得醉醺醺的了。

这时，丹尼丝装做喝多的样子，倒在罗斯福的怀里。

罗斯福早就被丹尼丝的美貌，搅扰得心急如焚。他见丹尼丝这副样子，暗自高兴，送上门的天鹅肉，岂能不吃？他把丹尼丝扶出酒店，上了自己的汽车，来到一家情人旅店。他哪里知道，他正一步步地走进丹尼丝为他设好的圈套里。

罗斯福把丹尼丝放到床上，正准备行其好事时，忽然感到一阵头晕目眩，随后意志也有些模糊起来。原来，在酒店喝酒时，丹尼丝在他酒杯里放进去了一种能够麻痹人中枢神经的特制药粉。吃下去这种药，半小时后，人的大脑就会失去自控能力，一切行动都将听从于外人的支配。

丹尼丝取出事先准备好的合同，让罗斯福在上边签上了自己的名字，然后扔下罗斯福，扬长而去。

第二天早上，罗斯福在旅店醒过来，见丹尼丝早已不在身边。分急忙掏出钱夹看了看，一分钱也不少。那个女人，她和我都干了些什么？来到旅店以后的事，罗斯福一点也想不起来了。

不久，卡尔公司向地方法院起诉了麦当劳电子公司，并出示了那份合同。

罗斯福还以为卡尔公司又我回了当初签订的那份合同，他只好老老实实地还给了卡尔公司那笔钱。

以其治人之道，还治其人之身，蒙特利讨债公司经常采用这样的策略。尽管那些耍赖帐的债务人很可恶，可是蒙特利公司却从不多收取他们一分钱，这是他们的职业道德。

四、围魏救赵

蒙特利讨债公司在帮助债权人讨债当中，并不像人们想象的那样，对债务人铁面无情，如果他们发现债务人确无还债能力时，会帮他们想办法，而且不要任何报酬。其实这也是蒙特利讨债公司的一种经营策略，帮助债权人讨回了欠款，一切报酬不也就在其中吗？

蒙特利讨债公司里有一位名叫亨利特的高级雇员，他以前在警察局里干过，很有一些办案经验，而且颇具正义感，遇到不平的事，他总要管一管。

1992年6月，公司让他去帮弗雷斯游乐园收回一百万元欠款。

亨利特接受任务后，立即行动。他先把有关材料看了一遍，然后才去找债务人——阿贝尔多游艺场的老板。

亨利特来到游艺场，发现这里已经关了门。他费了半天劲，才找到了老板阿贝尔多的家。可是，他来晚了，阿贝尔多刚刚在家里自杀了，他的妻子麦丽昂和女儿，正守在他的尸体旁哭泣。

麦丽昂听说亨利特是讨债公司的，立刻低下头说：“对不起，阿贝尔多自杀了，留下我们母女二人，我们实在没钱还债。”

亨利特说：“我看了有关你们的一些材料，我不明白，你丈夫开的游艺

场，开始生意不是挺红火吗？怎么后来竟会倒闭？”

麦丽昂眼里忽然流出泪水，说：“是的，开始生意不错，可是后……”她看了一眼自己的女儿，摇了摇头，没有再往下说。

亨利特这时才发现，阿贝尔多的女儿长得十分美丽。他忽然感到，一定是有什么意想不到的灾难降临到这个家里，所以才逼迫得阿贝尔多自杀。亨利特请求麦丽昂把话说下去。

麦丽昂告诉亨利特，当地的烟草大王古斯曼看中了她的女儿，非要娶她为妻不可。可是，古斯曼已经是个六十岁的老人了，而且听说，他和地方上的黑社会有勾结，因此，她和丈夫都不同意。

没想到，这下竟得罪了这个老色鬼，他指使一帮歹徒，三天两头到游艺场乱打一通，吓得谁还敢去？就这样，游艺场倒闭了。亨利特听完，气得紧握拳头，心中暗说：古斯曼，我决饶不了你！他安慰母女二人，不要着急，债款的事，他会帮他们办法。

麦丽昂听了，只是苦笑笑。她以为亨利特这样说，只是为了安慰她们母女，因为，这笔债款可不是个小数目。

亨利特找到旧日警察局里的朋友，请他们帮忙提供有关古斯曼的材料。亨利特知道，凡是这样的人，他们的材料都会掌握在警察手里。

朋友们给了亨利特很大帮助，他们告诉他，古斯曼不仅和黑社会有联系，而且还有走私毒品嫌疑，很长时间了，警方一直在找寻他的罪证，可是一直也没有发现。不过，有一个人很值得注意，就是古斯曼的私人秘书斯耐特，警方怀疑他在毒品交易中担任着一个重要的角色。

得到这些材料后，亨利特心里十分高兴。他决定跟踪斯耐特，摸清他们的底细。

亨利特利用当警察时学到的一些侦察手段，把一枚微型窃听器，趁斯耐特到海滨游泳时，巧妙地安装在他的鞋跟里。

掌握了这些可靠证据后，亨利特找到古斯曼，让他包赔阿贝尔多游艺场的全部损失，不然，他就把录相带交给警方。亨利特同时警告古斯曼，不要耍花招，他今天带来的录相带只是一个复制品，如果他出了事，原带就会落到警方手中。

古斯曼知道自己遇到了一个强有力的对手，为了保证自己不进监狱，他只得交出一大笔钱给阿贝尔多的夫人麦丽昂。麦丽昂用这笔钱不仅还清了所有欠款，而且还使游艺场重新开张。

后来，麦丽昂的女儿嫁给了亨利特。有的朋友说，亨利特当初帮助麦丽昂母女，是因为看中了人家的女儿。对此，亨利特只是笑笑，并不反驳。

不和亨利特当初是否有那种动机，可是他最终帮助麦丽昂母女还清欠款这件事，是否可是算做“围魏救赵”的好典范呢？

五、投其所好

伯列史基公司的老板斯耐特心里特别窝火，一年前借给山姆公司二百多万美元，原先说好，一年后就还的，可是现在已经超过期限半年多，他们始终不肯还钱，斯耐特本想向法院起诉他们，可是，那样一来，就会被律师敲去不少钱。如果那样，还不如去求蒙特利讨债公司，他们的开价可比律师少得多。

蒙特利讨债公司接受了斯耐特的请求。汉斯那几天正好没事可干，这件讨债任务自然就落到了他的身上。

汉斯向斯耐特问明情况后，说：这么一件小事也用得着我出马，要一个新手去就不行了吗。”

“什么，你以为这是一件容易办的事？为了这笔债我不知跑了多少次，都没有要回来。”斯耐特瞪着眼睛，看着汉斯，心里对这个人很有些不满，他觉得汉斯有些狂妄自大。

听了斯耐特的话，汉斯并没有生气，他说：“你不相信吗？那好，你等着吧，不出半个月，我就会把办法告诉你。到时你只要按着说的去做，保准能把钱要回来。”

斯耐特半信半疑地走了。

半个月后，汉斯果然来找斯耐特，说：“要钱的办法我已经想好，现在你可以按我说的去做了，山姆公司现在正为国外一家客户加工一批亚麻布，他们需要不少原料，你可以叫你的子公司上门去先推销给他一些，价格一定要比别人的便宜。”

“不过，不能让山姆公司知道，这家子公司背后的老板是你，那样一来，他们就不会上当。接下来，可以和他们签订一份合同，让他们先把钱交给你们，然后再把货给他们。”

“如果他们不肯先付钱呢？那样一来，我岂不又要吃亏了吗？”

“放心吧，我已经做了调查，如果和你的子公司签订合同，他们会从中节省一大笔钱，他们何乐而不为呢？”

“好吧，那我们就来试试看吧。”

斯耐特找来人，吩咐他按汉斯说的去做。

那人到了山姆公司，编出一套假话，说他的公司以如此低的价格出售给他们这些原料，不是为了钱，而是想在市场上打开销路。

山姆公司相信了，而且主动提出要多买一些。斯耐特派去的人则要求在合同上签上：款到立刻发货字样。

山姆公司同意了。

过不多久，斯耐特光高采烈地来找汉斯，见了面就说：“亲爱的汉斯，我真不知该怎么来谢谢你，那笔钱我已经要了回来。多余的钱，我都给他寄回去了。”

汉斯纠正斯耐特的话说：“不，不是要回来的，应该说是骗回来的。”

“我按你说的去做了，那帮家伙还以为捡了大便宜，高兴得不得了。嘿，真是一群笨蛋！”斯耐特得意地说。

为了讨回债款，在讨债中耍一点小手段，在蒙特利公司看来，是可以的。而且，这正是对一个优秀的讨债员的考验。

讨论：

讨债公司的经营活动最具有的典型特征是什么？

讨债公司的人员在活动中的讨债方式是否可取？

你怎样评价讨债公司？

第七章 预测管理

第一节 预测市场

管好一个企业，就是要管好它的未来，而管好未来就意味着对将来的正确预测。企业所处经济环境动荡不定，新技术日新月异，市场需求变幻多端，这就更要求企业不仅要着眼于现在，更应关注未来，而预测正是联系今日和将来的桥梁。

市场预测的主要目的，是要了解对未来的经营活动与决策有重要意义的各种不肯定因素和未知事件，为决策提供可靠的依据。

[案例一]

S·C·约翰逊公司的公关预测

罗伯特·J·沃特无法用语句来描述这个故事的内容，也许是费力不讨好，他要用忘恩负义或其它什么词句来形容这件事。他之所以无可奈何，是因为他实在无法猜度出他向读者们讲述的一个男人和一个女人的行为动机。

沃特讲这个故事的原因之一是想揭示一种不时出现在公关活动中的令人不快的事情，来告诉从事于公关活动的同仁们。这个事例讲的是美国伯奥公关公司花大力气进行一项促销活动。在沃特和许多人看来，那次促销活动成绩斐然，但吹毛求疵的人大有人在。

在公共关系活动中，经常会出现自以为该得到赞赏，但却得不到的情况。因为公共关系活动有时会迅速产生立杆见影的效果，但这种情形并不多见，而常见的是公关效果常常随着时间的推移缓慢地显现出来。

并且，短期效果一部分是依人们的主观看法而评判。在一些人看来，某些公关的效果是“棒极了！”而另一些人可能会说“糟透了”。

怎么办？优秀的公关人员应泰然处之，或置之不理。如果你的活干得漂亮，那些缓慢显现的效果终将到来。于是有一天，你会登上优秀公关人员的领奖台，得到人们赞许的目光，你会毫无愧色的说：“效果就在今天”。

自1951年起，美国伯奥公关公司就为威斯康星州拉辛城的S·C·约翰逊父子公司服务，帮助该公司成功的把许多新产品打入市场。其中最成功的促销活动之一是1978年，那是一场为推销一种女用的美意牌新型美发香波而进行的首发性促销活动。

约翰逊公司是在当年春天把这项任务交给沃特所在的美国伯奥公关公司。已从其父手中接任总经理一职的山姆·约翰逊把“美意”看作公司多年来进行的最重要的一项商业冒险，他要求在六月下旬，进行一次大规模的宣传活动，把美意推入市场。他告诉沃特无须顾虑费用。

约翰逊公司要求沃特及其同事通过宣传活动达到两个目的：从举行某种大型的、能震动新闻界的招待会开始，打响促销的头一炮；然后，同公司的推销人员一道工作，直到“美意”在年销售额8亿美元的妇女香波市场上占4%的份额为止。约翰逊公司告诉沃特，沃特的促销宣传将先于广告等促销活动，将是整个销售战的第一炮。

沃特及他的同事们接到这一任务，感到非常兴奋，但这也是一次严峻的挑战。促销的头一炮非打响不可。

为此，沃特召集同事，集思广议，终于形成了一个宣传创意——举办一场别开生面的晚会。沃特找到舞美设计师彼得·杰纳罗，设计一台与头发和发型有关的节目，杰纳罗很快设计了一台称之为“六十年舞蹈家美发”的节目。舞蹈家将穿着各个年代的流行服装，并梳理着各个年代的流行发型，在台上翩翩起舞。

晚会将在七十年代一家人人皆知的纽约市纽约舞厅举行，它的大厅很宽敞，足以容纳大批来宾。沃特打算邀请美意的主要商场和连锁店的经理；邀请了大批好莱坞名人，特别是那些能歌善舞的著名女星，并希望吸引一大批报社记者、广播电视记者光临。

晚会筹备工作进展得很顺利。虽然花费很大，但约翰逊一再指示“可花重金宣传”，沃特的确没有为钱犯愁。好莱坞影星琴吉·罗杰斯答应做晚会的主持人，在沃特邀请到的舞蹈家中，有拉比·基勒、艾丽斯·史密斯、维吉尼娅·梅欧、格梦利皿、戴哈文、伊文纳、德·卡罗、彼得·罗福德、巴伯·福斯和乔治·墨菲。他们大多虽然到不惑之年，但无疑都是舞蹈大师，在将要表演的舞蹈中，很多都同演员的名字联系在一起。

随着晚会的临近，大家的热情也日加高涨，这是沃特参与历次促销活动从未看到的。沃特将要举行的这场促销晚会，将是一场盛大的狂欢。那些中年明星不仅仅为了挣钱，而是因为他们喜欢这场狂欢。对他们来说表演昔日的舞姿，重温往日的旧梦是一种美的享受。

沃特想，晚会对参加者来说有如此的吸引力，它定能受到新闻界及观众的欢迎，一次真正的公关胜利就将在自己的手中诞生，他对此次促销活动充满了信心。但后来发生了一件事，给沃特当头浇了一盆冷水。

约翰逊公司公共关系部主任亨德森同他的雇员玛丽女士在晚会召开前几天来到纽约。在晚会召开前一天下午，俩人观看了晚会彩排。那女人说，依她之见，琴吉·罗杰斯不是全国最好的晚会节目主持人。

这话一下子传到了琴吉·罗杰斯耳里，他勃然大怒，找到沃特说：“如果你们这样评价我，那么这台晚会，我及我邀请的演员将都不参加”。沃特马上找到亨德森向琴吉·罗杰斯解释，并让那位新来的女人不要让琴吉·罗杰斯看到。

第二天，晚会从九点开始一直到凌晨二点。沃特很兴奋，晚会就像他所预想的那样非常成功，晚会的成功使沃特忘掉了昨日的烦恼与多日紧张的工作给他带来的身体的疲劳。约有300多名记者慕名而来，沃特感到这台晚会将要震动新闻界。

晚会结束后，亨德森走过来抓住沃特的手，他为这场让他大喜过望晚会而向沃特、珍妮·奥利瓦、艾莱妮·本文努托、卡罗琳·瓦尔登等美国佰奥公关公司的职员致谢。

亨德森提议一周后他将来纽约，由他作东，请沃特及同事们吃顿晚餐，看场百老汇戏剧，以表示对沃特及其同事的赏识。

沃特很快把亨德森的提议告诉了美国佰奥公关公司的同仁。晚会得到了新闻界的肯定、报纸、杂志、广播、电视纷纷报道。拉辛的约翰逊公司职员向沃特及其同仁发来的感谢信及电话潮水般地涌来，好几天沃特及其同仁一直沉浸在这台晚会所给他们带来的荣耀之中。

然而，沃特奇怪的是晚会已过两周，那顿晚餐和那场戏迟迟不来。亨德森再也没有来电话提及此事，沃特好不迷惑。

事有凑巧，沃特通过电话同亨德森谈另一件事时，在谈话快结束时，沃特婉转地提醒他兑现诺言的事，沃特说他已经告诉美国伯奥公关公司同仁做好赴宴和观戏的准备，并问他哪天比较合适？亨德森支支吾吾说了些工作紧张的话，他始终没有定个日子请沃特及同事们吃饭和看戏。

沃特不明白这究竟是因为什么？到底发生了什么问题？两周前亨德森在纽约还那么地热情，眼里充满感激之情地提出请客的建议，怎么今日变得冷若冰霜，判若两人？难道是我说错了什么或做错了什么惹恼了他？沃特实在想不出个所以然来。

几天后，美国伯奥公关公司一位职员在拉辛偶然了解到事实真相。原来，亨德森手下那位玛丽女士，继续在亨德森跟前说三道四，批评晚会及其参与者的表演，在他看来，那场晚会这也不行，那也不行。她居然使亨德森相信晚会是一场不会有实际效果的鬼话。

沃特不明白是什么东西使玛丽女士把晚会看得一团糟。如前所述，人们对公关努力的评价，在本质上至少部分地是主观的。评价一次公关活动，就像评价一本书一台戏，往往是仁者见仁，智者见智。那个女人当然有权对沃特及同仁的公关努力作出她自己的评价，讲出她自己的观点。但她对亨德森说了些什么，竟然使他这么快就彻底地改变了态度，使沃特感到惶惑不已。直至今日，对于沃特来说，这个问题仍然是个不解之谜。

沃特只好告诉美国伯奥的同仁，把那顿饭和那场戏忘掉。

事实的结果，正与亨德森和玛丽女士的看法相反。晚会第一炮打响了，之后又掀起了许多次促销热潮，继续向公众推销美意新型香波。其中成功的一次是围绕大学校友选美和奖学金进行的。在很短时间里立杆见影的效果开始显现出来。

随着每次促销活动的成功，头八个月的促销，美意在广播、电视、报纸、杂志上达到预期的覆盖水平以及各式各样的促销活动的次数。实际统计，有关美意的印刷品总流通量高达 6.8 亿份。

实际效果是美意破纪录的销售额，八个月后，这种新型香波在市场上的占有率，不是原定的 4%，而是 8%。

美意新型香波是美国伯奥公关公司承揽过的最成功的新产品促销项目。事实上，晚会后沃特及其同仁们越来越少的受到主观评判的摆布。沃特通过他自己所经历的这个故事，是想告诉从事于公共关系工作的同仁们，如果你获得像这个项目一样的客观效果，你有资格对于人们种种的非议，对他们说“我成功了”。

讨论：

你认为沃特的公关预测效果怎样？

作为公关部主任亨德森，他的作法将会产生什么样的影响？

如果你是总经理，你将怎样处理这两个人之间的隔阂？

[案例二]

大宇实业惊人的前瞻力

每当大宇实业开发或推销一种新产品时，金宇中总是预先搞好市场需求方面的调查，善于捕捉商品经济战场上的一闪而过的战机，凭借知识和魄力

化风险的机遇，抓住时机，果断决策。这是金宇中经营获得成功的一条重要经验。难怪有人说，金宇中的成功就在于具有惊人的前瞻力，在别人还举棋不定时，他就捷足先登了。

自印度尼西亚实行纺织品进口自由化以来，东南亚纺织品市场出现了过热现象。在这种情况下，为了预防不测，金宇中组织了以韩国银行调查部职员崔英杰、金学洙、朴胜等人为核心的咨询顾问小组，由他们每周一次为大宇实业开展有关国际贸易市场和国际经济发展趋势等问题的咨询活动。

根据他们提供的信息，认为国际纺织品市场将会供过于求，最终导致国际纺织品市场不景气，因此，南朝鲜的纤维制品和纺织品的出口不久也将会同国外一样，转为附加价值高的服装出口。

这一信息使金宇中很受启发。他认为，商品市场一般是按一定的规律周期循环的，当市场景气时事先必须采取措施以防不测，当市场不景气时应该想方设法扩大领域，增加出口。为此，他当即决定增加对服装生产的投资。

不出所料，不久，南朝鲜纺织业便处于全面不景气状态之中，仅釜山就有 80% 的企业开工不足。但是，金宇中非常清楚，纺织业不景气只是南朝鲜出现的短暂现象，这是因为企业经营不善所致，而技术水平与南朝鲜相似的台湾、香港等地区的服装行业却一直很景气。当时，南朝鲜绝大多数企业只顾自家门前雪，不管他人瓦上霜，他们的经营目的不是为了扩大出口，而是为了所谓的技术所得。

保谓技术所得？当时南朝鲜当局为了振兴出口，调动企业的生产积极性，对经营者出口用原材料，给予 27% 的损失费，即在 100 米纤维原料中，只要能生产出 73 米成品，剩余的 27 米允许免除税收。

因此，各企业在生产过程中最大限度地采用先进技术，尽力减少 27% 的损失率。这种技术所得往往要比生产成品出口能获得更多的利益。

所以，各企业都想用技术所得来弥补赤字出口。在这种情况下，企业往往只追求眼前利益，即使产品质量高了也不愿提价出口，而是千方百计地提高技术所得，这样做的结果，必然导致产品粗制滥造。

当时，金宇中却不这样做，他积极促进纺织品出口，其目的是为更多的人提供就业机会，同时为南朝鲜纺织业树立对外的形象。但是，他的这种做法并没有引起任何人的重视。这样，反而使他不受任何制约，大胆地开创自己的事业。他通过积累技术不断扩大对外贸易，同时为了提高对外信誉，积极推行以廉价产品为主的批量出口。

进入七十年代，美国纺织行业面临着一场深重的危机，纺织行业的年增长率超过 32%。其中南朝鲜向美国出口的纺织品只占美国纺织品市场的 3.5%，而向美国出口的几种特定商品的市场占有率超过 20%。

在这种情况下，金宇中便意识到美国对纺织品的大量涌进迟早要实行进口限制。而当时在美国市场已显露出限制纺织品进口的动向，为此，金宇中于 1971 年 5 月不惜重金雇用了熟悉美国商业部内部情况的美国人为顾问律师，不仅获得了花几十倍金钱也换不来的大量经济信息，而且得知美国将要对南朝鲜、台湾、香港等国家和地区向美国出口纺织品实行限制的情报。

金宇中认为，美国实行纺织进口限制并不是一件坏事。因为日本纺织业赚钱，恰恰是从美国实行进口限制以后才开始的。美国实行纺织品限制以后，日本纺织企业为了跳越进口限制壁垒做了积极努力，不断采用新技术使产品更新换代，向高级方向发展，提高出口价格。结果，出口量虽然减少了，但

出口绝对额却大幅度增加，在不到一年的时间，纺织品出口额就增加了近 2 倍。

金宇中获得情报后，便立刻向商工部通报，并要求尽快采取对策。可是，当时世界各国和南朝鲜经济人士普遍对美国实行纺织品进口限制半信半疑。特别是商工部有关人士认为，美国是南朝鲜的“友邦”，无条件地大力支援南朝鲜的经济发展，不可能对南朝鲜实行进口限制，因而无动于衷。金宇中无奈，又通过韩国服装出口组合，把这一情况及时通知给有关企业，他们也当耳旁风，不予理睬。

但是金宇中凭借在贸易多年工作的经验，相信美国一定会实行进口限制，并采取以攻为守的策略，开始向美国市场展开积极的倾销战。他认为，确保美国市场的最好办法，是最大限度地增加出口量。

为此，他不仅广泛地提前开展订货活动，而且还通过设在美国当地的法人，向美国商人大力推销大宇实业的纺织品，扩大出口额。在竞争中，一些贸易公司和企业唯恐出现赤字输出，都纷纷后退，而他却不管有无亏损一味地扩大对美出口。

正当金宇中向美国市场展开全面攻势之时，美国终于在 1971 年 10 月通过了关于限制纺织品进口规定，并正式宣布对南朝鲜纺织品出口实行限制。当时，南朝鲜商工部对此毫无思想准备，感到惊慌失措，便急忙找金宇中共商对策。

根据美国和南朝鲜签订的纤维协定，南朝鲜每年可以逐渐向美国扩大出口量，但在美国实行进口限制第一年（1972）的配额，到 8 月 30 日前不得超过美国海关掌握的年度进口量。在这种情况下，金宇中认为今后只能在两国签订新的纤维协定的业务会谈中录求最佳方案。在业务会谈中必须争取扩大每年纺织品出口的幅度和比率。但这要取决于本国纺织品生产每年能增加多少。

“因此，从现在起到 1972 年 8 月底的期间，希望所有部门竭尽全力来支持和鼓励企业最大限度地向美国出口。与此同时，在同美国谈判之前，还必须事先准备好必要的的数据，毫无准备地同美国谈判，就好比赤手空拳上战场。”

他还说：“对企业来说，各自都应该有一些老顾客。但从现在起应该对没有信用证或出口合同手续的企业，事先发放出口许可证，然后再完善必要的手续。这样做的目的，是在限期内尽可能向美国多出口一些纺织品。”

金宇中的这些建议全部被商工部和企业家们接受。这此，南朝鲜当局开始实行对美国纺织品出口配额制，即根据各贸易会社和企业对美国出口纺织品的数量，相应地分配对美国出口的份额。于是，金宇中便全力以赴地展开了增加对美出口纺织品的竞争。结果，在其它企业和出口商对美国进口限制仍抱着观望态度时，金宇中已成竹在胸，使大宇的产品在美国有了固若金汤的市场。

当时，南朝鲜纺织行业的不少人都不相信大宇实业能领先自己的力量确保出口份额。金宇中决心用事实回答他们的冷嘲热讽。为了保证出口份额，金宇中根据生产计划，采取了“先输出后卖出”的策略，即先按月制定生产计划，把生产出来的产品全部运往美国，然后再设法通过当地法人就地销售。

但这样做，必须要在当地建立渠道畅通的销售网。为此，他同美国进口商合作，在美国的纽约等地设立当地法人，成立办事机构，专门负责商品的销售

业务。

与此同时，金宇中还大胆地采取“赊帐输出”或向美国大量倾销的方法，源源不断地向美国运送纺织品和服装，以确保出口份额。他的这些做法曾遭到一些人的非议。

有人提出：“金宇中一个劲地到处宣传美国实行进口限制，可自己却悄悄地向美国大量倾销纺织品，这种出口能赚钱吗？能说金宇中做生意的手段高明吗？韩国服装业非葬送在金宇中的手上不可。”说归说，做归做，金宇中对这些议论还是全然不顾。

在金宇中的努力下，大宇实业所得到的对美纺织品出口份额大大超过南朝鲜任何一个贸易会社和企业，因为当时南朝鲜当局把1971年出口实绩承认为下一年度的输出配额的基数。

出口配额制的实行，使南朝鲜纤维业迎来了好景气。过度竞争停止了，市场安定了，价格也上去了。由于出口配额制实施的第二年即1972年，南朝鲜全纺织行业安排的配额为275万打，其中大宇实业获得的配额为91万打，占30%，对美纺织出口额达200万美元，在南朝鲜贸易会社和企业中跃居第5位。

与此同时，金宇中还预见到欧洲共同体也会对南朝鲜纺织品出口实行限制，南朝鲜当局也会采取出口配额制。果不其然，大宇实业通过欧洲共同体增加纺织品的出口，又获得了多于其它贸易会社和出口企业出口份额。

出口配额制给大宇实业带来的好处是，它可以得到出口金融特惠，并能够随心所欲地使用出口金融。当时，南朝鲜经济处于高利率体制下，银行一般贷款利率率为20—25%，市中银行利率率更是高达40%左右，而出口金融特惠的利息率只有7—9%。因此，如能得到出口金融也是一件了不起的大事，即只要得到这种特惠贷款，不用说用于扩大出口，就是存入银行生息，也能获得一大笔收入。因此，大宇仅靠配额佣金就赚了100亿元。

70年代以前，南朝鲜向欧美国家销售商品大都通过日本综合商社，或者通过外国买主代理人这个中间环节，未能与买主直接见面，日本综合商社不但索取高额的手续费，而且常以检查产品质量为借口刁难。这样便造成南朝鲜各出口会社和企业展开激烈竞争，不惜用压低价格来争夺出口。

鉴于这种形势，金宇中认为，要扩大出口规模，必须摆脱上述障碍。他频繁地穿梭于世界各地，同各国贸易公司广泛接触，洽谈贸易，直接接受货物订单。大宇实业的推销员也同外国进口商社往来，而直接同百货公司、百货商店打交道，签订购销合同。

之后，随着贸易规模扩大，金宇中已不再采取派出推销员到海外开展推销业务的方式，而是在贸易对象国设立当地法人，就地开展产品销售、原材料进口等活动，从而取得了良好效果。

经过金宇中的不懈努力，大宇实业1971年对美纺织品的出口量大幅度增加，居日本、台湾、香港等东亚各国和地区之首，为第二年向美国大量出口纺织品奠定了可靠的基础。

1971年大宇实业的对外出口额猛增至2420万美元，比1970年增长190%，居全国贸易公司出口额的第5位，占南朝鲜当年出口总额（10.68亿美元）的2.2%，在南朝鲜第八次出口日纪念大会上，他获得了全国出口奖章，并被授予“铜塔产业勋”这一年，金宇中领导的大宇实业已初具规模，其职工人数已达到3000人，拥有釜山第一工厂（温泉洞工厂）、釜山第二工厂（东

南纤维)和第三工厂(世昌织物)等企业。从此,南朝鲜贸易界和企业界对大宇刮目相看。

讨论:

金宇中的预测说明了一个企业家什么能力?

金宇中的特惠贷款权是怎样取得的?他判断美国实行进口限制的依据是什么?

美国在其中扮演的是属于什么样的角色?

[案例三]

美国通用汽车的土星计划

自从第一次能源危机发生之后,日本汽车就开始在号称汽车王国的美国大展雄风。省油、价廉、耐用、售后服务好等,口碑极佳,成为日本车横扫北美市场的利器。全世界规模最大、市场占有率最高的通用汽车,在北美地区的营运与获利均因而大幅滑落,轿车的市场占有率从44%下降至33%,福特与克莱斯勒的情况比通用更惨。但是同时间日本车的占有率则从19%增长到26%,而且行市看好,前景光明。

当美国人宁舍美国车,而改买丰田的Corolla、本田的Accord、日产的Infiniti之际,美国车厂则发出不平之鸣。他们认为日本的工资较美国低廉,生产成本占有先天优势,这是不公平的竞争,因此呼吁美国政府应该设法限制日本车的进口。

为了越过美国的保护政策以及用贸易逆差做挡箭牌来限制日本车进口,日本车厂干脆移植到美国本地现产现销,以杜悠悠之口。

然而,当美国人知道丰田的Lexus,能发出像BMW同样的关门声,日产的Infiniti售价只有德国车的二分之一,而本田的Accord自1976年迄今已生产超过五百万台时,他们才如大梦初醒般,知道大势已去了!过去流行国际车坛的一句话“小车看日本,大车看美国,跑车看欧洲”,恐怕也要改写了。

正当美国人惊慌万状,忧心如焚,不知如何应付日本人这种排山倒海的凌厉攻势时,唯独通用汽车的董事长罗杰·史密斯,开始默默的进行一项官僚组织与劳资结合的计划。这项被认为关系着美国汽车业生死存亡的大计划,被命名为“土星”。

罗杰·史密斯从1980年开始担任通用汽车公司的董事长及总裁的职位。此时正逢美国自1929年以来最严重的经济萧条,通用汽车也发生了73年历史中的第二次年度亏损,更要命的是日本汽车也是在这个时候开始受到美国人的垂青。

罗杰·史密斯是一个真正的策略规划专家、成本分析高手。他着手“土星”计划的第一步是消除个人对日本车的敌视,并且设法和丰田携手合作。

他认为事到如今,要击倒日本,就必须加入他们的行列,他说:“让我们走出这个狭窄的圈子,去发现其他人知道的是什么?和丰田的合作,至少可以让通用获得日本最新汽车技术和管理方法的第一手资料。”冒着和敌人勾结的议论,他独排众议,在董事会据理力争,认为若非如此,通用将永无机会和丰田相抗衡。

“土星”计划的第二步就是破除官僚化且无效率的层级组织，另外耗资 30 亿美元成立一个专门生产“土星”的公司。这个公司的特色就是生产设备在科技上的高度整合，从元件生产到装配成车，均采用一贯作业的方式，不必为外来核心零件的迟延而浪费时间。而任何员工或订货从进门到目的地的路绝不超过五分钟。

最后，也是最重要的就是劳资结构的重整。史密斯认为成本降低是汽车战争的开始，要和日本竞争，不降低劳工成本就一切沦为空谈。于是土星公司招兵买马的对象是要有团队精神的人，条件是劳资双方一起工作，共同决策，盈亏均沾，资方不得任意遣散劳工，劳工不得动辄要挟罢工。此种跳脱繁文缛节的工作模式，自然吸引了许多优秀杰出的人才，投效到土星的旗下。

土星肩负的使命是使美国的汽车工业脱胎换骨，扭转乾坤，再创生机。经过长达八年的努力，“土星”终于在众所瞩目、千呼万唤中，正式问世。

据说，这部车采用的是先进的四汽缸铝制引擎，由时速零加速到 60 哩只需八秒钟，每加仑汽油可行驶 35~40 哩，时速在 75~80 哩时尚能在弯道上奔驰。至于其爆发力的操控性则更令人啧啧称奇，无懈可击，它的售价则为 11000~12000 美元之间。

通用汽车董事长罗杰史密斯领导的土星计划，可说是工业界一场世纪性的革命与豪赌，其胜负如何，前途未卜。不过在长达八年的时间里，该项计划一直是全世界关心瞩目的话题，所以不管它未来是成功抑或是失败，它都是一次历时最长，也最有持续力的 EVENT。

讨论：

一贯拥有“汽车王国”的美国为什么会遭此劫难？

罗杰·史密斯的“土星”计划到底是什么？

从市场和时间来看，“土星”将胜负如何？271

[案例四]

哈默与威士忌酒的故事

哈默一生中 most 活跃的 25 年是 1931 年从俄国回来后开始的。在这 25 年里，他得心应手，在他发生兴趣的不管哪种行业里都取得了成功。除了从事艺术品的买卖外，他还做过威士忌和牛的生意，从事过无线电广播业、黄金买卖以及慈善事业。有些时候，他像杂技演员玩球那样，同时玩几个或者所有的球。

他虽有易遇奇缘的运气和点金术般的本领，这种本领却没有给他带来宁静。他和奥尔加决裂了，很快就和和气气离了婚。双方永不宁静的性格造成了自发的爆炸。

哈默生意忙，往往一连好多天、有时甚至好多星期都乘飞机在全国各地跑。他的这位俄国妻子认为，在第五大街路上的公寓里以及后来在纽约高地瀑布区的宁静住宅里的生活都不及在俄国时的生活丰富多采。她又重操旧业，恢复了唱歌生涯。她的演唱事业很成功，这使得他们之间的分离越来越经常了。

离婚后奥尔加带着儿子朱里安搬到了好莱坞，她时而在电影里露面，扮演性格角色吉普赛女歌手。这位在革命的严酷岁月里开始自己艺术事业的不

寻常妇女，在朱里安成年之后死于癌症。

哈默 1943 年结婚的第二位夫人是安吉拉·泽维利。她离过婚，在新泽西州以牧马著名的地区拥有一个小花园。她生性活泼，而奥尔加是性情忧郁的人。

她的家族从事赛马业，她有一个亲戚曾经拥有美国跑得最快的赛马之一，这匹马名叫泽夫，是 1923 年肯塔基州大赛马会的获奖者，并且在贝尔蒙特举行的一次赛马中击败了法国冠军“埃皮那”。

随遇而安的安吉拉热爱生活，热爱舞会，热爱阿曼德的航海游艇“幻影岛”号（这艘游艇的名字是以他们在新泽西的农场名字命名的），也热爱从那位精力充沛的百万富翁身上发出的使人感到舒适的激情。

但是这次婚姻也未给哈默带来幸福，哈默一方面想尽量维持这次婚姻，另一方面又投身去应付突然出现的另外一次挑战。他的多方面才能很少表现得比这次更清楚了：他成功地向一个坚固堡垒威士忌酒行业发动进攻，并取得胜利。

用形象的说法，这位博士曾经像魔术师那样从一顶大礼帽提出一只又一只兔子。这次他换了一个节目，简直可以说是自己从一个酒桶里跳了出来。

当富兰克林·罗斯福正在逐渐走近白宫总统宝座的时候，哈默的眼睛虽然盯在销售自己的艺术品上面，可是他的耳朵却在倾听着四面八方，他听到一个清晰的信号，一旦“新政”得势，禁酒法令就会被废除，为了解决全国对啤酒和威士忌酒的需要，那时将需要数量空前的酒桶，而当时市场上没有酒桶。

自从 1920 年实行禁酒法以来，市面上很少需要酒桶。可是现在情况不同了，到处都嚷嚷着要酒桶，特别是要用经过处理的白橡木制成的酒桶供装啤酒和威士忌酒使用。博士非常清楚什么地方可以找到制作酒桶用的桶板。

除了俄国还能到哪里去找呢？他在俄国住了多年，清清楚楚知道苏联人有什么东西可供出口。他订购几船桶板，当货轮抵达时，他发现对方没有执行定货合同，他们运来的不是成型的桶板，而是一块块风干的白橡木木料，需要加工才能制成桶板。但哈默只是短时间里感到有些沮丧，他在纽约码头俄国货轮靠岸的泊位上设立了一个临时性的桶板加工厂。

由于供不应求，他又在新泽西州的米尔郭建造了一个现代化的酒桶工厂。在新泽西州的米尔郭酒桶从生产线上滚滚而出之时，恰好赶上废除禁酒法带来的好处。这些酒桶被那些最大的威士忌酒和啤酒制造厂以高价抢购一空。

有一段时间，博士满足于当一名酒桶供应商，而没有插手这个行业的激烈竞争。当他和他的新娘安吉拉准备出发到墨西哥度蜜月之前，充当他的男傧相的弗莱德·金伯尔向他提供了一点证券市场的内部消息。

第二次世界大战已经爆发，由于谷物紧张，酿酒厂不准使用谷物酿酒。威士忌酒成了缺门货。金伯尔怂恿哈默说：“赶紧买进一点美国酿酒厂的股票。这笔买卖没有丝毫风险，谁要是买他们一份股票，他们就准备给谁一桶烈性威士忌酒作为股息。你把这些威士忌酒部分或全部都卖给我们，我们是零售商，法律不允许我们直接购买股票”。

哈默以每股 90 无的价格买了 5500 股。

从哈默这方面来讲，这可算是最不寻常的一笔投资，原因还不光是他几乎是个滴酒不进的禁酒主义者。他从来没有股票，因此 1929 年证券市场崩溃

时，他是很少几个完全没有受到影响美国富人之一。

某种讲究实际的直感促使他不卷入那十年间狂热的投机买卖。因此证券市场的崩溃只不过是他茶余饭后在报上浏览到的一段新闻而已。如果不是弗莱德·金伯尔而是另外一个人怂恿他去购买美国酿酒公司的股票，他可能会嗤之以鼻。

可现在，哈默买下了一笔美国酿酒公司的股票，随即带了他的新娘去作两个月的旅行，在他返回纽约之前，早已把这笔交易丢在脑后。回到纽约后，他突然惊喜地发现，股票的价格已经跳到每股 150 元。他准备当时就把股票卖掉，这时金伯尔又来劝阻了。

“别卖，”金伯尔说，“你从送你的威士忌酒里可以赚更多的钱，股票却还是你的。”

哈默并没把 5500 桶烈性威士忌酒用卡车运往纽约。他把这些 50 加仑装的酒桶都存放在一家仓库里，这家仓库还答应把这些威士忌酒改成瓶装，并贴上哈默自己的商标。

出乎他意料的是，他在纽约市竟申请不到一张批发商的营业执照，不过在布法罗市还能申请到。于是他匆匆忙忙赶到了布法罗，开设了一个办事处，经过申请，取得了必要的证件。下一步措施就是指示皮奥里亚的工厂加快装瓶并贴上商标了。商标的名字叫“制桶”。金伯尔立刻从哈默那里把酒买走。

金伯尔在纽约的报纸上刊登了整幅广告。买酒的队伍在大型百货公司外面排得几乎沿着马路绕了一圈。

哈默的 5500 桶酒很快就卖掉了 2500 桶。剩下来的酒本来也会很快卖光，博士非常可能会把酒桶都卖掉然后洗手不干卖酒这一行了。但是命运之神又闯进了他的生活。

有一天，他正在哈默艺廊的办公室里忙于其它事务，他的秘书进来说，有一位艾森伯格先生前来拜访。艾森伯格是一位化学工程师，哈默以前在俄国曾经见过艾森伯格，后来说一直没再碰过面。哈默接见了，愿意听听他的来意，但希望他呆的时间不要太长。

当时博士的心思主要都放在他的艺术品和其它事业上，但从艾森伯格的谈话中，他发现他讲的事情非常令人感兴趣。这位客人讲的是纯威士忌酒如果渗上 80% 的廉价土豆酒精，数量就可增加 5 倍，而在那时候，大部分酒客会认为这种混合酒的味道也不错。

哈默在脑子里飞快地作了一番计算：如果情况属实，他剩下的 3000 桶酒就能变成 15,000 桶，比他最初买的时候还多出 9500 百桶，而且股票仍然是他的。

艾森伯格来的时候就准备好了自己的论点作证明。他在俄国时就酿造过伏特加酒，对这一行的情况很熟悉。他带来了一瓶用谷物制成的酒和一瓶用土豆制成的酒作样品。哈默博士手头就有一瓶制桶牌威士忌酒。

艾森伯格在两只纸杯里各倒进一点制桶牌酒，然后又把两只纸杯分别用谷物酒和土豆酒斟满，搅拌了一下后让博士品尝，博士竟然分辨不出两者之间的差别，使他感到更高兴的是，他也尝不出纯威士忌酒和混合酒的区别。

“那么下一步我们该怎么办？”哈默问，艾森伯格对这个问题也早就准备好了答案。

“我知道有一家关闭了的酒厂，在缅因州，原先的那个厂主因为还不出贷款，政府就接收了这家酒厂，现在政府急于要把它脱手，我们可以用非常

便宜的价格把这个酒厂买下，把它改成土豆酒精厂，我们用不着担心土豆原料的充分供应问题，缅因州现在市场上土豆成灾，仓库里堆满土豆，腐烂得臭气冲天，可是缅因政府还在给农民津贴，让他们种土豆。”

哈默一步一步地安排这笔交易，政府新成立的战时生产局把酒精的生产放在很优先的位置上。在战争时期，使用酒精的地方很多。博士到华盛顿去找了新罕布什尔州的参议员斯泰尔斯·布里奇斯和缅因州的参议员欧文·布鲁斯特（这两位参议员都是共和党人）。两位参议员对这个建议都表示欢迎。

布里奇斯欢迎的是这项建议可以在新罕布什尔州促进工业，而布鲁斯特欢迎的是它将对缅因州种土豆的农民有所帮助。两位参议员安排哈默同战时生产局局长唐纳德·纳尔逊会晤。

纳尔逊也认为缅因州的土豆生产过剩，“把整个农村都给熏臭了”，并立即给哈默签发了一个批准书。该批准书上声称，鉴于土豆生产过剩、情况严重，授权博士及其合伙人可以酿造供饮用的土豆酒精。而当时的法律本来只允许生产工业用酒精。

接着，哈默就去拜访了主管那家甜酒厂的银行，问那里的一位经理，如把这个酒厂从政府手里买下来，需要多少钱。那经理回答说，要55,000元，这是还清那笔欠款的数字。博士掏出支票簿随手签了一张支票，这样那个酿酒厂辖同它附属的仓库（有几座仓库是四、五层的楼房）都属于他的了。

后来偶然发现，他在购买这个酿酒厂的同时，那个人也愿意出这个数目，如果让他成交，那么这个酿酒厂就在那个人的控制之下了。

按照他过去在苏联办铅笔厂时为自己定下的一条行动方针，哈默从美国酿酒厂雇了一名叫汉斯·迈斯特的德国化学师，此人是大家公认的善于把普通土豆变成烈性酒精的能手。

接着，哈默从政府那里以低价购买了成千上万吨的土豆，并把它们存放在原先的酒厂仓库里。制桶牌酒所有瓶装和销售工作都停了下来，等待土豆发酵变成酒后供掺兑使用，土豆酒不需要存放多年便能使酒味变醇。

没有过很久，这种混合酒就已经出厂，虽然这种酒里只有20%的好威士忌，金伯尔还是很愿意接受，他给这种新产品起了一个名字“金币”，并又大做广告，结果百货商店周围又排起了新的长队。每名顾客只限购两瓶，还要搭配购买一些糟糕透顶的古巴杜松子酒。

就在这种金币牌土豆威士忌酒上市的时候，美国财政部酒税司公布了一项决定，宣布自1944年8月1日起，直至颁发新的决定之前，将作为“谷物开放期”，在此期内允许美国酿酒厂恢复使用古老和受人尊敬的以小麦、黑麦和大麦等谷物酿造供饮用的酒精。

“那时我正好在酒厂，埋在土豆堆里，这些土豆也真是要臭气冲天了，”博士后来回忆说，“金伯尔来电话了，他说：‘你最好把工厂关闭，回家来吧。能买到谷物制的威士忌，谁也不会再买上豆威士忌了。’那简直是一场灾难，在随后的几天里，金币酒的退货单雪片似的飞来，我觉得屋顶似乎都要塌下来了，我把技术人员召集起来开了一个紧急会议，他们大部分都主张关门大吉，这当然是可以理解的，但是我说，我已下决心继续生产土豆酒，我对他们说：‘继续生产酒精，然后用桶装起来存放在仓库里，这当然是可以理解的，用这个办法来代替贮存土豆，咱们把这些仓库都装满酒精，酒精可以找到买主，而烂土豆是无人问津的。’我们就这样做了，仓库里的土豆越来越少，酒精桶却越堆越高，从某种意义上讲，把那些混帐土豆消灭也是

一件令人愉快的事，可另外一方面，却没有人要买酒精。”

博士猜着了。“谷物开放期”只持续一个月就告终。土豆酒精再一次畅销货，而哈默货源充足。无数加仑的土豆酒精被运到皮奥里亚，在那里同剩下的陈年老威士忌掺合装瓶。金币牌比以往任何时候都更名符其实地变成了真正的金币，它使博士在与传统的酿酒厂打交道时处于有利的付价还价地位。

哈默拥有中性酒精，而其它酿酒厂则拥有陈年的纯威士忌酒。他用四桶中性酒（土豆酒）向美国酿酒厂换取一桶四年老窖威士忌。他所取得的成功都出乎他自己的意料。政府很可能宣布另外一次“谷物开放期”，而时间也可能更长，那时候他在土豆酒精方面的投资就会像土豆本身那样腐烂。

于是他开始购买闲置的谷物酿酒厂。他一共买下九家，现在他已处于一种可应付华盛顿一会儿开放、一会儿禁止用谷物的命令的位置了。他每买进一家谷物酿酒厂，在谷物开放期，分配给他的谷物定额也就相应增加了一份。

他所购置的酿酒厂中有一家最小的、也恰是最好的一家，座落在肯塔基州丹特市，名叫丹特酿酒厂。这家小厂生产 1/5 加仑的瓶装酒，12 瓶 1 箱，每年生产 20,000 箱。博士又买了附近的几家酿酒厂，地点分别在丹特、巴尔的摩和格雷特纳。

这样，没有多久，原先不愿从事威士忌酒行业的他，已经是美国全国第二大威士忌酒生产商了。他把自己的公司取名为“美国联合酿酒公司”。

战争期间全国对酒的需求量很大，使得他所有的酿酒厂在谷物开放期间都加班加点生产，在政府不时地宣布禁止用谷物生产酒的间隙，博士就供应用土豆酒掺和的各种牌子的酒。

自从政府对用谷物酿酒长期开禁之后，市场上再也没有人要买他的新牌混合酒了。顾客要的是名牌纯威士忌酒，至少要窖存四年以上的陈酒。

在这表面看来是灾难性的时刻，博士在威士忌酒这一行业中的地位已达到高峰。多亏他哥哥哈利的一个电话，也多亏他弟弟维克托采取与时代不符的办法，才使他在灾难中得救。

哈利电话中讲的是酒的价格问题。他刚刚光临过一家纽约的酒店，这次光临使他开了眼界。他在酒店里以典型的维护他兄弟利益的态度要买一瓶丹特牌酒。掌柜的说他们不经营这个牌子的酒（实际上，在开始时，博士的这种产品只限于在肯塔基州和伊利诺斯州出售。）

于是，哈利就要买一瓶老祖父牌威士忌酒，价钱是一样的，当时卖大约 7 元，这种酒也是肯塔州基出产的酸麦芽浆做的。但是掌柜的并未从货架上取下一瓶老祖父牌，而是做了一件威士忌酒店老板不常做的事情，他把手伸到柜台底下。从下面拿出一瓶 1/5 加仑装的贴有天山牌商标的酒来，他把这种未经许可非法生产私酒满满斟上一杯。“你尝尝这个，”他对哈利说，“我们不能把这酒放在货架上，我们把它存放在柜台底下，只卖给我们的老顾客，我们一般要顾客买几瓶别的酒，才给他搭一瓶天山牌酒”。

哈利品尝了一下，觉得味道和丹特及其它最高级的陈年威士忌不相上下。

“你这酒卖多少钱？”哈利问掌柜的。

“4.49 元，”掌柜的压低声音推心置腹地。

哈利随即把这个情况打电话告诉他的兄弟，这消息无异像是在卖酒业里爆炸了一颗炸弹。也真是巧合，博士老早就准备在陈年威士忌酒业里搞个大

的突破。他已经决心把 1/5 加仑装的四年威士忌陈酒的价格每瓶低到 4.95 元，这个价格至少会使爱喝烈性威士忌酒的人感到高兴。

当时零售价 1/5 加仑装每瓶 7 元，他每年卖 2 万箱，每箱赚不到 20 元。他决定把酒的价格大幅度降低，降到每箱只赚很少的钱，但他的目的是在几年之内把销售量增加到每年 100 万箱。他的这一决定把那些一心想把哈默排挤出酿酒行业的老资格竞争对手们弄得目瞪口呆，非常沮丧。

正在此时哈利的电话来了，告诉他当时市场上已经有一种质量相当好的烈性威士忌酒，偷偷摸摸地只卖 4.49 元，这个价格是掺有 35% 谷物酒精的威士忌酒的价格。博士打电话给他的副总经理库克，这时库克正准备要发动一场广告宣传，那是哈默和他事先商量好的出其不意的一击，把酒的价格降低到 4.49 元。

“把所有的广告都改一下，”哈默指示说，“新价应改为 4.45 元。

“那可不行，”库克争辩说。

“谁说不行，”哈默反问。

“我说不行，”库克说，“没有人按照混合酒的价格卖过纯威士忌酒，这没有先例。”

“生意经恰恰就在这里，”哈默解释说，“这正是我们要这么做的原因。酒客们会自己对自己说：‘嘿，我既然可以用买一瓶混合酒的价格买一瓶纯威士忌酒，我还买混合酒干什么？’花同样的钱可以喝真正的陈年老酒，为什么还要去喝含有 65% 酒精的货色呢？”

就这样，酒瓶上有凸起字迹“肯塔基威士忌酒的皇冠宝石”的特制丹特牌酒就向全国推销了。维克托耍了一套富有艺术性的把戏：他购买了很多哈布斯堡王朝的皇冠和珠宝（后来在哈默艺廊出售），举行了一次巡回展览。

这实际上是一次为推销丹特牌酒而做的广告。他邀请当地的妇女名流在各种义卖集会上戴上这些珠宝做表演。报刊的专栏里常常出现触目惊心的画像：奥地利哈布斯堡王室的一只冕状头饰歪戴在只值 4.49 元的威士忌酒瓶上。

只用了两年功夫，丹特牌酒就从地区性的名牌货一跃而成为美国全国第一流名酒。每年销售 100 万箱的指标也同时达到了，这使得哈默的竞争对手，申利酿酒公司董事长路易斯·罗森斯塔大为恼火。经过几番周折的谈判，哈默丹特酿酒厂、他的仓库、他的商标权以及有关的酒业股票统统卖给了罗森斯塔。

对威士忌他已感到腻烦，他也希望能向安吉拉表达同样的心情。

讨论：

在整个“酒业”中，是金伯尔和艾尔伯格起决定作用还是哈默起主导作用？

哈默的预测依据是什么？

假如让你作哈默的助手，你能从哈默的言行中发现他的不足之处以及给他一些什么建议吗？

[案例五]

微软瞄准未来

对微软的老板比尔·盖茨来说，1994年是个丰收年，这一年公司的销售额达52.66亿元，比上年增长28%，公司股价最高增长至65美元，市值达到366亿元——这意味着他个人拥有的资产有80多亿美元，成为美国最年轻、最富有的人。

但这位亿万富翁并没有沾沾自喜，而是花费大量的时间为公司的未来做打算。

盖茨认为，在当今这样一个高性能加高速度的网络系统世界里，仅仅在桌面计算机上称王是不够的，网络系统最终必将使计算机工业的重心离开桌面。

经过一段时间，有线与无线网络会使计算机运作在任何地方都能用上，那时，传统的PC机就不再显得重要了，真正有力量的公司将是网络系统或通过网络传输的信息拥有者。

不断地研究未来，是盖茨吸取的历史教训。在一日千里的计算机业，即使在某一时期能独占鳌头，并能成长为大公司，但常常不能把将其优势扩展到下一阶段。

如IBM或DEC，都只盯住使其成名的技术，而低估了新的发展成果的巨大潜力。为此，盖茨下决心不让微软重演这段历史，他说：“这一领域的公司经常迷失方向，但我们将不会因为缺乏对技术应用的远见而被抛在后面。”

38岁的盖茨对即将来临的新时代充满远见，他认为：“信息高速公路”是自个人电脑发明以来第一个令人激动的好机会。他认为，就像80年代出现的低廉、充足的数据处理能力使得计算领域经历了一次革命一样，将来的低价格、大容量网络系统的爆炸性发展必然会从根本上改变我们在下一个10年中应用技术的方式。

“个人计算机与以往的计算机运作有着非常本质的区别，通讯业中相应的进步也将创造出通过通讯来进行学习、教育和从事商业活动的新途径，从而远远超越目前所能做到的一切。”

为确保微软公司能赶上下一技术大潮，盖茨正把这一软件巨人推向“信息公路”的各个角落。其中包括用来控制计算机和用来进入网络的其它小装置的各种程序；使网络运转的软件；以及通过网络所传输的内容与服务项目。

盖茨预见到了各种各样的新发明——PC机、个人数字辅助机、数字电视和那些尚未发明的产品——以此进入同等的高带宽网络，获取多媒体信息，并与几十种联机服务接通。他说：“我们的软件将被应用于商业、家庭、口袋内和汽车上。我们下了个大赌注。”

微软公司的联网系统开设的服务范围包括购物目录、金融、新闻和联网大百科参考资料等。同时，微软公司还提供电子邮件、公告服务，特设让用户讨论问题的“聊天”服务，并与全球电脑系统Internet联网。

微软公司改变传统上根据用户联网时间的长短收费的方法，而保持低基本使用费并根据选择的服务项目来收费以降低价格。

微软公司正寻找为其提供资料的出版商，答应为他们提供20~30%的股份，同时可享用联网服务和广告。微软公司已研制出用于出版印刷的工具软件。

盖茨促使微软公司进入新业务，如有代号为Marvel的项目，全新的业务，比如说联机服务。他尚未在公众面前谈论代号为Marvel的第一个项目。

最初，它可能仅仅是为微软公司用户服务的名称，外加几种娱乐性服务。

微软公司对此曾向分析人员作过介绍，据这些分析人员透露，Marvel 最终将能提供全方位的服务，就像美国联机公司提供的服务那样——包括新闻、聊天热线和购物。他们说该项目将类似于苹果电脑公司的联机服务，即“e 世界”，采用购物商城的形式。

这些新业务必定为微软公司树立一大批竞争对手，特别是有线电视和电话公司，它们远比任何软件方面的对手更强大。盖茨最担心的将不是 IBM，而可能是 AT&I（美国电话电报公司），因为它也想作“信息高速公路”时代的王者，而且目前已与微软公司的死对头诺维尔公司和莲花开发公司结为盟友。“当计算机与通讯系统结合起来时，AT&T 与微软公司将成为一对有力的竞争者。”投资公司的分析家这样认为。

盖茨在推动微软公司进入新领域的同时，也正为他自己创造一些新机会。这位亿万富翁进行了一系列投资，他以资产多样化形式将投资扩大到了计算机与软件之外的领域。

在过去几年中，他已投资 2300 万美元用以启动生物技术项目及研究；最近他又投资 500 万美元帮助克雷格·麦考筹建 Teledesic 计划，那是一个雄心勃勃的二十一世纪卫星无线电话网。盖茨强调他的个人投资不致于使他分心，他说：“我进行投资，但用的是我自己的时间。”

微软现在是一个拥有 14773 名员工的大公司，几十种产品系列，并在 42 个国家设有子公司，约有 5500 万个软件用户，为此，盖茨忙微软的事就需要全身心投入了。1994 年元旦，他与公司销售部经理梅林达·弗伦奇结婚，但仍每天工作差不多到午夜。

微软的压力也很大，高速成长期已经过去，1992 年销售额增长 50%，而 1994 年已落到 20% 左右。微软桌面软件销售已开始下降。1989 年推出的一种应用范围较窄的网络系统“LAN 管理者”，始终不曾争得重要地位；而作为服务器操作系统的“窗口 NT”，在与诸如 Unix 或 Netware 这类程序的竞争中，也处于劣势，进展甚微。

微软公司对接收的那一端也感兴趣，并正在编写可以在上百种节目中作选择的软件程序，同时还为英特尔公司和通用设备公司联合开发的电视机顶转换盒编写软件。

先进技术部的章程并没有限定只能研究高科技电视。研究人员正在搞一系列小发明，他们称之为“穿不烂”——可以随时携带或佩戴的计算和通讯设备。

一个小组正努力研制一种能装在口袋里或挂在腰带上的袖珍电脑，用来向你家里或办公室里的电脑传送无线信息，因此你就能随时随地获得重要的资料，并保持与家里和办公室的联系。

另外，他们还争取制造一种像手表一样易于携带、且无处不在的电脑。迈厄沃尔德的小组甚至在琢磨把芯片嵌入你的跑鞋后跟里，自动记录你跑步的速度和距离，并计算出消耗了多少卡的热量。

盖茨对“钱包 PC 机”的想法情有独钟，那是一种容纳所有可能放入钱包或手袋中物件的电子“钱包”，包括电话本、约会时间表、信用卡和地图，甚至钱。如何实现呢？

微软公司已从硅谷的 RSA 资料保安公司获得了资料加密技术，并希望借此设计出电子货币。利用你的“钱包 PC 机”与银行之间传递安全的密码信息，那样你就无须使用纸币或信用卡来进行购物了。这种电子货币将是通过网络

进行商业交易的关键环节。

这些项目有些可能根本不会实施，有些即便得到实施，也不会由微软公司投入生产。公司正在研究设计图样，希望发现它们需要哪类软件，同时公司也投入一定资金来抢先掌握新技术。例如：为掌握一种手持机数据通讯技术，公司已对梅特里肯公司和移动通信技术公司作了 3500 万美元的投资。

随着计算机不断演化出各种新品种并为无数的新消费者所接纳，微软公司的研究人员正积极地寻找方法，使微机的运用变得更加简易。

这是公司基础研究所钻研的一个主要课题，由理查德·拉希德负责。他原是卡耐基梅隆大学的计算机科学研究员，1991 年加盟微软公司。他领导的一个致力于“自然语言”编程小组的全体成员都是从 IBM 公司转过来的，那是因为凯伦·詹森——在 IBM 著名的托马斯·沃森研究中心任职了 11 年的老资格研究员——对 IBM 感到灰心后，率领她的小组全班人马投奔了微软公司。

她在 IBM 主持的自然语言项目是要让计算机读懂书面英语，但一直没有达到投产的地步。她说：“IBM 好像根本就不知道如何使软件商品化。”

在微软公司，这群前 IBM 的员工们开发出了一个新的系统，通过与字典中每一个相关的词构成某种复杂的联系，使计算机能阅读文字，然后，该系统会将它正在阅读的句子或段落中出现的文字与所构成的联系进行比较，这样就可以帮助计算机翻译出所表达的意思。

比方说，当你打出了“寻找我的支出报告”时，计算机便能明白了。詹森希望在一年内搞出能运用这方面技术的程序，但竞争也是激烈的，Oracle 公司也推出一种应用自然语言的技术。

在长期性的开发研究之外，微软公司于 1993 年建立消费软件部，以一种更迅速的方式向“信息高速公路”推进。由副总裁帕特里夏·斯通西弗尔领导的该部门正在把微软公司的首批产品推向家庭，主要是多媒体 CD—ROM 的“寓教于乐”类光盘。

据斯通西弗尔讲，消费软件部的年销售额已达到 3 亿美元，是上一年的 3 倍。这一成绩使这个拥有 550 名雇员的部门成为公司里发展最快的单位。盖茨把销售推广预算提高 10 倍，达到令人惊奇的一亿美元——这比大部分软件公司的总销售额还高。

微软以更多的多媒体软件冲击市场，1994 年 6 月，他与学艺公司签订了联合开发儿童产品的协议，盖茨特别看重包含语音、视频、动画制作和制图性能的消费程序软件，设计这类软件是为了让消费者们对微软公司正在计划之中的交互性服务做一下热身运动。

比如说“全真棒球”盘，它包括甲级联赛中的每个主要棒球队及曾参赛球员的细资料，并存有一些著名赛事的片断。只需用个调制解调器，PC 机的拥有者就能获得一份微软公司制作的当日通讯，每期 1.25 美元。

微软公司在非 PC 设备软件方面运气一直不佳。Winpad 是为个人数字辅助机 PDA 设计的特殊版本的窗口操作系统，已开发了 6 年时间，但仍未就绪。

据分析家们讲，这正是康柏计算机公司最近中止了上一组新产品的原因之一，该组新产品是围绕 Winpad 设计的名为“窗口伴侣”的小型机器。Winpad 只不过是一个叫做“办公微软”的大项目的一部分，这个项目是要把微软公司的软件植入各种办公设备，如电话、传真机和复印机，并可以通过 PC 机来控制它们。但在推出了一年之后，使用“办公微软”的机器上市不多。

这一系列的挫折对微软公司在极其复杂的“信息高速公路”

上的发展前景不大有利。公司正在努力攻克一个重大技术项目，那就是用来存储和播放数字化电影的视频服务器，而这一技术需用尖端的数据库软件，将信号输送到千家万户，同时还要跟踪记录各家看了什么电影，以便将来收帐。

可是微软公司在除桌面系统之外的其它数据库方面几乎毫无经验。面对一个数字化视频数据库，“就连已从事该业务多年的 Oracle 公司也要吃力应付。对于一个只有桌面系统经验的公司，那可得经过一个飞跃才行。”

Oracle 是目前为微机和服务提供数据库软件的头号供应商，该公司却明白，谁要认为可以忽视微软公司，那他就太蠢了。尽管其产品的最初版本很一般，微软公司却能一直埋头苦干，直到成功。

“Windows”软件就是个很好的例子：直到 1990 年推出了“Windows 3.0”，才使图形程序真正腾飞起来；可在五年前，“Windows 1.0”出台时却受到公众的嘲弄。经过众多程序设计员累计多年工作时间的巨大努力，终于取得了成就。公司还克服了在财务报表程序和文字处理产品方面起步较晚的困难，现在则分别与 Lotus 公司和 WordPerfect（意为“完美文字”）公司争夺这两项的第一名。

盖茨以其日本式的韧性而出名，为此，微软的合作者英特尔公司总经理安德鲁·格罗夫评论：“他先会跟住别人车子的尾灯，然后突然超过去。但在未来数字领域的未知范畴中，这种办法不一定能继续成功，因为很快就不会有尾灯让你跟。”

为此，盖茨投入巨资进行研究工作，并聘用许多新的人才。微软公司的研究和发 展预算已增至 6 亿多美元。单是研制大部分先进尖端产品的“高级研制小组”的年预算已近 1.5 亿美元。在过去几年中，盖茨雇用了不少各类专门人员，其范围已远远超出 PC 机领域，其中包括社会学家、语言学家和至少一名民族音乐学家。他还招募了 PC 机领域之外的一些老资格的经理人员，从超大型电脑工程师到电影特技专家等都有。另外，据说公司还备有一本无限额的支票本，随时准备聘请那些大名鼎鼎的多媒体及好莱坞天才。

公司最重要的新成员大概要算是内森·迈厄沃尔德了，他现为微软公司负责高精技术的高级副总裁。作为理论物理学博士和软件企业家的迈厄沃尔德、现在协助盖茨主管技术，并领导高级技术业务部。在他的各项任务中，有一项便是督促“信息高速公路”的构筑。

1994 年 5 月份，迈厄沃尔德透露了微软公司最为雄心勃勃的项目——命名为“老虎”的视频服务器软件，它能将成千上万的“母板”与软盘驱动器联成网络，从而通过电缆或电话网提供数字化电影和电视节目。

迈厄沃尔德说，“老虎”只是一套首尾相连的交互式视频系统的“第一块构成体”。这一项目将与电缆巨人 TCI 公司合作，TCI 公司计划用“老虎”服务器进行交互式电视的测试，包括与微软公司在西雅图进行一次联合试验。

微软公司还与加拿大最大的有线公司——罗杰斯通讯公司，订立了使用“老虎”软件作共同测试的协议。该软件可展示当天的精彩赛事讯息，并自动显示各个赛季的最新统计数据。微软公司相信，最终这一产品将演化为一套有关棒球的联机交互性视频信息服务。

预示未来世界的软件、多媒体、交互性电视、联机服务……就连实力雄

厚的微软公司恐怕也难以全面担当下来，因此，要想开拓桌面系统以外的业务，寻找合作的盟友就变得十分关键了。

可是，微软公司在这方面的名声并不好，是出了名的强硬谈判对手。盖茨已和 TCI 公司、罗杰斯通讯公司、太平洋天然气与电力公司（一家设在旧金山的公用事业公司）签订了合作协议。

尽管经过了数周的协商，盖茨本人甚至亲自登门造访，但微软公司未能说服 AT&T 公司下属的通讯服务集团经理亚历克斯·曼德尔在一个商用网络中采用微软公司的软件。

该网络 1994 年投入试运行，将采用 Novell 公司的 NetWare 和 Lotus 公司的 Notes 软件，用以帮助 AT&T 公司的用户与其分支机构、供应商或客户交流信息。

更令微软公司不痛快的是，它最亲密的 PC 合作伙伴康柏公司也正计划成为 AT&T 公司 Notes 网络试运行的第一批入网公司之一。

许多公司恐惧和厌恶微软的霸道作风，同时其竞争者也将微软送上反垄断调查与版权纠纷之中。如苹果公司就投诉微软的“Windows 95”中有苹果“Quicktime”的程序，比尔·盖茨则威胁：除非苹果公司停止开发对微软公司 OLE 技术构成竞争的 Opendoc，否则微软将停止对苹果 Macintosh 机型所需软件的开发支持。

对比之下，微软对客户可就关怀备至，如 1994 年 12 月，它决定把 Windows 95 的出台推迟至 1995 年 8 月，以便测试更加严格，尽管推迟使微软公司 1995 年第一二季度的收入增长减至 5%，并且在具有潜在收入的本年度里花费上百万美元。但大多数人认为，Windows95 将给软件应用带来一次新的革命，公司最终将因此而大发横财。

测试从 1992 年开始，也就是在公司推出 windows3.1 后不久。由各公司选派的使用者组成专门小组，和工程师一起探讨研究，对电脑的特性和功能提出新建议，根据这些建议，工程师为 Windows95 设计了 10 种命令，包括令用户倍感亲切的图表。

1993 年，操作试验开始，在总部的实验室里，微软公司让有经验和没有经验的用户试用新性能。观测者可以从单向镜里观察到用户使用时的难点。1994 年夏天，微软公司进行实地调查，4 万份测试版被送往客户那里，这些客户将提供各自的反馈信息。

1995 年 8 月 24 日，微软公司的新一代电脑操作系统“Windows95”正式面世，为了配合这种全球电脑使用者期待已久的操作系统的推出，“微软”耗资 2 亿美元投入广告宣传，展开一场气势宏大的推广活动，创下电脑行业前所未有的纪录。

“Windows95”是怎样在市场上树立形象的呢？“微软”为了拉近它与消费者的距离，向世界摇滚乐坛的长青树滚石乐队的两位歌曲创作者迈克·杰加和奇里夫·李察斯，买下歌曲“把我启动”的版权，作为“Windows95”电视广告的主题曲。

同时，它还邀请电影明星安东尼·爱德华斯粉墨登场，拍摄了一套 30 分钟的电视特辑，宣传“Windows95”。

然而，“微软”在市场营销中最具创意、最成功之处，是它采用开放性的策略。通常，大部分公司推出新产品时，都讳莫如深，非到产品上市的那一刻，不肯透露产品的特色。而“微软”在产品推出前一年 6 月，就向数以

万计的电脑用户、软件公司和硬件公司，赠送“Windows95”的试用版。

这使用户对该软件的主要特点有了初步认识。同时，“微软”也可以从试用者处获得宝贵的反馈信息，更正该软件的不足之处。

“微软”的推广策略称为“3E”：即教育，参与，刺激三步。

“教育”：从1995年5月起，“微软”在全美23个城市巡回教授“Windows95”的工作原理。到8月24日止，它在全美举行了近155场研讨会，接受培训的零售商达1.5万人。

“参与”：1994年6月至1995年1月，已有40万名用户试用了“Windows95”试用版。虽然他们每人要交30美元试用费，但因为自己的意见得到高度重视，因此他们认同了“微软”的软件。

“刺激”：全美2万多个零售商，早在“Windows95”推出前数月，已经收到了详尽的推销资料。“微软”又通过电视向全国宣传，呼吁用户尽早订货，造成了先声夺人的势头。

到1995年8月24日凌晨零时，“微软”在全球以雷霆万钧之势推出，把为期一年多的宣传活动推到高潮。《纽约时报》上的广告用特大号的字体询问读者，“还没听说过‘Windows95’？你究竟躲到哪儿去了？”

借着这股旋风，“微软”坐稳了电脑王国霸主宝座。

讨论：

“信息高速公路”的出现为商家增添了巨大的机会，电脑化世界将对社会产生什么影响？

比尔·盖茨在其1995年11月版的新著《未来之路》对Internet作了详尽的描述。他认为个人电脑改变不了生活，而网络的影响却是巨大的。人们在“信息高速公路”上所见到的不是一条路，而是一个超级市场，并且是全球性的市场，一切社会活动都在此进行：可和任何人随时联络；可以找到失掉的相机；可以做几十亿美元的生意；可以和万里遥遥的朋友打牌；可以选择电视节目的观赏频道，身体不适是什么原因造成的，如何治疗……不管人们愿不愿意，新技术总是将逐渐改变人们生活的老习惯。这些新现象（Internet的兴起）将给商家增添什么样的机会？

比尔·盖茨瞄准哪些未来产业的生长点？他为什么要居高远眺，研究未来？

如果你是微软公司总裁，你将如何投资研究开发部门，如何使员工安心工作？

Windows95上市选用了什么策略？为什么有效？

第八章 怎样做个出色的经理

第一节 经理的决定作用

一个企业的发展前途，归根结底是取决于经理集团的发展趋势和方向。如果一个企业有一个健全的、不断更新、不断提高的经理集团，它就能永葆生机；反之，如果没有这样的经理集团（指从最高的总经理、副总经理到各个部门的经理所组成的各级、各层管理人员），公司的生命力就是短暂的、有限的，甚至是危险的。

纵观几百年来工商业发展的历史，不难得出这样的结论：要迁就或选择一个或少数几个好经理并不难，但要组织成一个精明强干的、高效率、高水准的经理集团却不容易；要找出在短期内干劲十足的经理集团也不难，但要培养出长期的、持续的、强有力的经理集团却是很难的。

一个公司的命运如何，它的好运究竟能有多久，主要取决于该公司的经理集团的活力及其维持期限，选择、组织一批精明能干的经理集团，固然不易；维持和发展这一领导集团的活力和能力则更加困难。

历史证明，经理集团是商业管理中最珍贵、最宝贵的因素，同时也是最耗费公司的精力和财力的事情。商业史证明，经理人员是很容易变质的。在竞争剧烈、千变万化的商业活动中，各企业的经理人员队伍也时常发生变化。

因此，一个公司找到了一个有生命力的、又能持续维持或甚至能不断发展其活力的经理集团，就等于在自己的财源基础上种下一个永不枯竭的摇钱树那样幸运。

解决了这一大问题，公司的生产、生意和其它一切问题都可以迎刃而解。这就是说，解决了这个问题，等于解决了最费心、最费钱、最伤脑筋的问题。经理集团之所以如此重要和如此复杂，乃由于它像人的大脑和心脏一样，是一个商业组织的司令部和灵魂。

[案例一]

丰田汽车公司的身教重于言教

日本本田技研工业总公司的创始人和总经理本田宗一郎以对人太粗暴而闻名。他一看见员工做得不对，拳头立刻就会飞过去。虽没有做错，只是照葫芦画瓢，没有一点创新的人和做错事闯大祸的人一样，同样会遭一顿好打。有的人挨打后还不知道是怎么一回事，认为他大概是发疯了，但事后本田宗一郎还是会告诉员工挨打的原因。由于一般都是不知不觉动手的，所以事后本田宗一郎会马上反省，但是也只是在脸上稍微有点对不起的表情。

尽管如此，年轻人并不讨厌他，反而更加佩服他的表率作用。总之，本田宗一郎都是自己率先去于棘手的事，艰苦的活儿，亲自做示范，无声地告诉人们，你们也要这样干。

例如 1950 年，也就是藤泽武夫进入公司的第二年，有一天，为了谈一宗出口生意，本田宗一郎和藤泽武夫在滨松一家日本餐馆里招待外国商人。

外国商人在厕所里不小心弄掉了假牙。宗一郎听说后，二话没说跑到厕所，脱光衣服，跳下粪池，用木棒小心翼翼地慢慢打捞，捞了好一阵子，木棒碰到了一个硬块，假牙找到了。打捞出来后，冲洗干净，并作了消毒处理，

宗一郎首先试了试。假牙失而复得，宗一郎拿着它，又回到了宴席上，高兴得手舞足蹈。

这件事让完全失望的外国人很受感动。藤泽武夫目睹了这一切，认为一辈子可以和他合作下去。

那么肮脏的活儿，给钱让人干就是了。但是，那不就是以金钱来达到打肿脸充胖子的目的了吗？本田宗一郎最讨厌这种人，所以就自己亲自跳进粪池打捞起来。人们由此懂得了在金钱面前谁是高尚的，谁是渺小的了。

美国大器晚成的女企业家玛丽·凯·阿什在这个问题上更有自己独到的见解。她认为领导的速度就是众人的速度，称职的经理以身作则。

例如，所有美容顾问都必须对自己的生产线了如指掌，这项工作并不复杂，它只是一个如何作准备工作的问題。

但是，一个销售主任除非自己是商品专家，否则是不可能说服其美容顾问成为商品专家的。无法想象一个不熟知商品知识的销售主任怎样开好销售会议，这样的销售主任只能在会上要求众人“照我说的去做而不是照我做的那样去做。”

她说：“我相信，我们公司的情况也同其它公司一样，一个称职的经理是任何人也代替不了的。遗憾的是，许多为了晋升到经理层而努力工作的人真的当上经理后，身上却滋长出严重的官气。

“在我们公司里，有些人当上销售主任后，就不再亲自举办化妆品展销会了。结果，她们当中一些人在招收和培训美容顾问方面越来越不得力，她们以前之所以在招收美容顾问方面取得一些成绩，直接原因是，结识的正是那些本来就很有希望成为美容顾问的人。当上销售主任后，她们围着办公桌转，似乎再也结识不到适合当美容顾问的人了，她们甚至不知道这是为什么！”

“另外，一旦不再亲自举办化妆品展销会，也就不再能以实际行动激励部下那样做了。你是否注意到这种情况，每当你刚干完的工作正好是你将教别人干的工作，你的热情总是会更加高涨？”

“经理不但应在工作习惯方面，而且应在衣着打扮方面为众人树立一个好榜样，经理的形象是十分重要的……”

“我只是在自己的形象极佳时才肯接待光临我家的客人，我认为，自己是一家化妆品公司的创始人，必须给人留下好的印象。

“因此，与其不能给人留下好印象，不如干脆闭门谢客。我甚至不得不限制自己最喜爱的消遣方式：养花。我认为，要是让我们公司的一个人看见我身上沾满了泥浆，那多不好。我的这些做法已被传扬出去了。

“有人告诉我，我们的全国销售主任中有许多人在学着我的样子，都穿得十分漂亮，成了各自地区成千上万的美容顾问在穿着方面效法的榜样。

“人们往往模仿经理的工作习惯和修养，不管其工作习惯和修养是好还是坏。假如一个经理常常迟到，吃完午饭后迟迟不回到办公室，打起私人电话没完没了，不时因喝咖啡而中断工作，一天到晚眼睛直盯着墙上的挂钟，那么，他的部下大概也会如法炮制。

“值得庆幸的是，员工们也会模仿一个经理的好习惯。例如，我习惯在下班前把办公桌清理一下，把没干完的工作装进我称之为‘智囊’的包里带回家，我喜欢当天事当天了。尽管我从未要求过我的助手们和7名秘书也这样做，但是她们现在每天下班时，也提着‘智囊’包回家。

“作为一个经理，你重任在肩，你的职位越高，越应重视给人留下适当

的印象。因为经理总是处于众目睽睽之下，所以你在采取行动时务必要考虑到这一点。以身作则吧！过不了多久，你的部下就会照着你的样子去做。”

讨论： 玛丽·凯·阿什的一番语说明了一个什么道理？ “找牙事件充分体现了丰田宗一郎把顾客当上帝的经营手段” “找牙事件实在有损公司形象，不该是本田宗一郎去做” 你认为上述两个观点哪个重要？ 丰田宗一郎的言传身教对公司有什么作用？

[案例二]

玛丽·凯·阿什：说干就干，不能自食其言

有人说：“理想多的很，不过把理想变成现实的男人和女人才是无价之宝。”这句话说得十分准确，世界上有许多人虽有最美好的愿望，但却不把它变为现实。这种人是空想主义者，而空想主义者是当不好经理的。

玛丽·凯·阿什认为要想取得巨大成就必须善始善终，而最好的善始善终是说干就干，千万不能自食其言。她说：

“经理办事若拖拖拉拉，那就会一事无成。有一次，一个汽车推销员告诉我这样一件事，他说，他同其他 14 个推销员去找他们的老板和销售经理倾诉各自的主要苦衷。‘我们对佣金规定，附加福利及夜班时间太长有一些牢骚，’他对我说，‘因此，一个星期天下午，我们所有人在老板家里花了 4 个小时来研究这些问题。老板和销售经理认真地听取了我们的意见，他们完全同意我们的看法：我们的补偿计划已经过时，已无法同市内其他老板竞争，我们那天虽然花费了很多时间讨论那些问题，但是我们所有人回家时都很高兴，因为我们认为，我们终于使公司领域了解到我们面临的非常实际的问题，我们认为，那天的会议开得十分成功。’”

“‘好极了’，我说，‘他们那样倾听你们的意见，你们应该信赖他们。’”

“‘哦，他们装模作样地听我们发表意见’，他说，仅此而已。他们从未善始善终地办成一件事。时间一周又一周、一月又一月地过去了，他们只字不提将根据那次会议进行什么样的改革。

· 每当我们向他们提出这个问题时，他们总是找出一些借口敷衍了事。他们或者说，现在不是讨论这个问题的时候；或者说，别着急，我们将研究这个问题，不过不要指望明天就进行改革。”

“‘他们的话肯定会使你们感到沮丧’，我说。”

“‘远不只是感到十分沮丧，玛丽·凯，3 个月后，参加那次会议的推销员中有 4 人远走高飞了，我们未走的人销售总额也大幅度下降了。’这些汽车推销员最终确实得到了他们要求得到的东西，但是，他们这时对公司领导实施的改革并不感激，因为公司领导毕竟过了那么长的时间才肯实施这些改革。公司领导当初要是说干就干，本来是会得到那些推销员的好感的。”

“要做到善始善终，还要注意一个重要的方面。一家百货商店的分经理对我讲了他的顶头上司——区经理犯了一个不可原谅的错误。‘我手下的采购员对公司关于采购员出差采购期间的旅差费补贴规定很有意见，’分店经理说，‘于是，当区经理来达拉斯时，我就向他反映了采购员们的意见，区经理向我保证，采购员们提出的要求是现实的，也是正当的，他立即采取一些改革措施来满足这些要求。他对我说：‘我本周末将打电话告诉你公司总部同意满足这些要求的消息。’”

“分店经理接着说：‘我想立即告诉他们，因为他们都准备在下星期一上午前往纽约采购。我想把他们的劲鼓起来，可是，区经理周末给我打电话说，‘很抱歉，事情有些复杂了，在这次出差采购问题上，我无力帮助你的采购员们了。不过别着急，我们将在他们下次出差前满足你们的要求。’简而言之，公司总部拒绝了他曾经保证实行的改革，我的采购员们对此大为不满，其中就有人跑到当地另一家百货商店去了。”

“尽管这位区经理的本意大概是好的，但是从他过于安慰分店经理一事中可以看出，他的判断能力很差。一个经理决不可保证做某件事，除非他认为这件事肯定能办成。向已经失望的人空许无法兑现的诺言，那是会毁掉他们的，公司领导犯这种错误决不可以原谅。另外，一个经理除非完全有权对某事做出决定，否则，决不应作出保证。”

“我认为，最好是小心谨慎，不能兑现的诺言是成事不足，败事有余的。”

讨论：

本案例中说明了什么道理？

对于玛丽·凯·阿什话中的那两个例子，你是怎么理解的？

假如你是某一公司经理，你会不会像玛丽·凯·阿什那样？

[案例三]

美国国际农机公司：既坚持制度又不伤感情

美国国际农机公司创始人，世界第一部收割机的发明者西洛斯·梅考克，人称企业界全才。他几十年的企业生涯，历尽起落沧桑，没有几条道路是平坦的，但是他以他那全才的素质，赢得了市场的屡屡成功。

作为产权人公司的大老板，梅考克虽然掌握着公司的所有大权，有权左右员工的命运，但他却从不滥用职权。他能经常为员工设身处地的着想，在实际工作中，既坚持制度的严肃性，又不伤员工的感情。

例如，有一次，一个老员工违反了工作制度，酗酒闹事，迟到早退。按照公司管理制度的有关条款，他应当受到开除的处分。管理人员作出了这一决定，梅考克表示赞同。

决定一公布，这个老员工立刻火冒三丈。他委屈地对梅考克说：“当年公司债务累累时，我与您患难与共。3个月不拿工资也毫无怨言，而今犯这点错误就把我开除，真是一点情份也不讲！”听完老员工的叙说，梅考克平静地说：“你知道不知道这是公司，是个有规矩的地方……这不是你我两个人的私事，我只能按规定办事，不能有一点例外。”

后来，梅考克了解到这个老员工的妻子去世了，留下了两个孩子，一个跌断了一条腿，一个因吃不到妈妈的奶水而啼号。老员工是在极度的痛苦中，借酒消愁，结果误了上班。

了解到这个情况，梅考克为之震惊，他立即安慰他说：“你真糊涂，现在你什么都不要想，赶紧回家去，料理你老婆的后事，照顾孩子们。你不是把我当成你的朋友吗？所以你放宽心，我不会让你走上绝路的。”

说着，从包里掏出一沓钞票塞到老员工手里，老员工对老板的慷慨解囊感动得流下了热泪，哽咽着说：“我想不到你会这样好。”梅考克却认为，比起当年风雨同舟时员工们对自己的帮助，这事儿简直不值一提。他嘱咐老

员工说：“回去安心照顾家吧，不必担心自己的工作。”

听了老板的话，老员工转悲为喜地说：“你是想撤销开除我的命令吗？”

“你希望我这样做吗？”梅考克亲切地问。

“不，我不希望你为我破坏了规矩。”

“对，这才是我的好朋友，你放心地回去吧，我会适当安排的。”事后梅考克安排这个老员工到他的一家牧场当了管家。

西洛斯·梅考克处理工作不感情用事。例如，有几个同他一起工作多年的员工，在公司遇到困难的时候背离了他，十几年后，公司状况得到好转，这几个人又找上门来了。

对于这样的人任何人都是难以容忍的。即使在当时，梅考克也为此深感痛心，并气愤地说：“我希望永远不再见到你们！”如今，公司兴隆，事业大振，梅考克早已把自己的誓言放在脑后，他欣然接受了这几名员工。这件事使这几名员工深受教育，老板不念旧恶。从此以后，他们同西洛斯·梅考克同心协力，为国际农机商用公司的强盛作出了自己的贡献。

讨论：

西洛斯·梅考克是否在收买人心？

对于在他困难时离开他的人，他欣然接受，对于这些没有吃苦精神的人，他却这样对待，这是否有意怜悯他们，或是在显示自己的“大度”？如果是你的话，你怎样处理？

从开除老员工一事中，可以得出作为一个经理应该怎样对待“公”与“私”的结论？

[案例四]

英航空公司的“把人放在首位”的领导作风

1983年，有着马拉松运动员的修长外表的科林·马歇尔就任英国航空公司总经理，从此，他对该公司产生了巨大的影响。

如果说有什么东西可以把科林·马歇尔从所有其他英国总经理人群区别出来，那就是他不顾一切地从事自己所宣传事业的献身精神。

科林·马歇尔刚任职时，他发现公司内机构纪律松懈，从某种角度上说，就像当年撞在阿尔亚拉麦面前的颓丧的英国军队一样。英国航空公司所进行的各种竞争都失败了，公司人员流失骇人听闻，获胜的信心已丧失到令人绝望的地步。

然而他的到来，使航空公司的最糟糕阶段宣告结束，开始了重新把英国航空公司司机群编组和重新调整资金的工作。

当时，人们对整个英国航空公司的自信心和自尊心丧失殆尽，以致公司内外的许多人认为，即使该公司幸存下来，但要重新恢复以往的荣耀似乎是不可能的。

科林·马歇尔认为英国航空公司之所以成为人们的笑柄，是因为公司工作效率低，员工们丧失信心，飞机肮脏而使顾客纷纷转向比它小但有生气的竞争者。他花了近6个月的时间考虑自己新的作战计划，接着就开战了，他选定往来于英格兰和中部地区的区间飞行服务作为他的第一战。

区域运输是经济计划者的创造，英国航空公司当时对不得不掏钱乘飞机

的顾客如同对待牲畜一般。这样做的结果是业务一落千丈，使公司蒙受了巨大的损失。

当英国中部地区最后被准予在区间运输线上展开竞争之时，英国航空公司在短短几周内就失去了 1/3 的顾客，为此，科林·马歇尔对区间运输进行了改革。他把膳食和饮料引进了区间运输线，他使飞机窗明几净，他开创了让人们在飞机起飞前买票订座的办法，鼓励全体机组人员热忱欢迎顾客，并不断地督促地勤人员准时做好工作，从而提高了飞机起飞的准点性。

他甚至还教飞行员怎样说服内部通信联络系统按照他们的方法操作。改革的成绩是显著的，该公司揽回了许多它曾失去的乘客，不多久其对手就抱怨起英国航空公司来，说它采取的是不正当的生意行为，即总是装出一副不景气的样子骗人。总之，科林·马歇尔赢得了第一个回合。

这次胜利的重要性在于，它配合了马歇尔战役的全局进程，即“把人放在首位”，“英国航空公司的目标是要成为世界上最优秀的、最成功的航空公司。”他告诉全体员工说：“我们只有坚持不懈地向顾客提供优质服务，这个目标才能达到。”

从 1983 年 9 月开始，该公司实施了一项“顾客第一”的培训工作。培训首先从顾客联络员开始，全英国航空公司 21000 名顾客联络员投入了一场历时两天的“如何使顾客感到满意”的培训活动，这种培训活动以后扩大到航空公司的每个人身上。

培训课程包括的内容有：大脑的功能、压力的控制、身体语言以及正反两方面的思维等，这些课程聘请曾在 SAS 斯堪的纳维亚航空公司工作过的顾问来讲授。

为了说明学习这些课程的重要性，马歇尔参加学习了其中的许多课程，他用自己的行动告诉英国航空公司的全体员工：处理他们之间的关系，与处理他们与顾客之间的关系是同等重要的。

他说：“在一个像我们这样的行业里，没有什么生产线，因此，人就是我们最重要的财富，每件事都取决于他们如何作为一个整体来工作。”

培训课程的学习取得了显著的成效，在航空公司的历史上，飞行员和机组工作人员第一次发现自己与检查人员和行李管理员融合在一起。机组人员开始告诉地勤人员，他们曾经接待一个在检查口非礼的乘客时，心情是什么样的。

英国航空公司成立起“顾客第一”自愿队，想出新招来提高服务质量和改善该公司的形象，例如，在圣乔治节给每一个乘客送一朵红玫瑰，设法从根本上改变人们对“青年飞行员是没有保证的少年”的印象；另外，航空公司还把机票发给新的工作人员让他们站在受检队里，体验一下自己成为别人攻击目标时的心情。

渐渐地，“把人放在首位”成为一股势头，马歇尔通过完全改换航空公司制服来支持这股势头。为此，他雇用了美国设计商行兰德公司，他认为兰德公司是一个最好的公司，有了兰德公司的帮助，马歇尔并没停止对细微之事的重视，他甚至延期发放新机舱工作人员的制服，直到对空中小姐服装上的细条子的宽度感到满意为止。

科林·马歇尔曾打着“我们努把劲试试”的旗帜建起了艾维茨国际商业公司，他给英国航空公司带来的就是艾维茨的一套做法，信条是：乘客是第一的、最后的，也就是一切的一切；一个航空公司好比一个汽车出租公司，

只有提供比其他竞争对手更好的服务质量才会战胜对手。

同时，马歇尔还把国际电话电报公司不可多得的锐气带给了新公司，只要他不忙于英国航空公司与世界各地的业务活动，他便会不断地向高级官员们打听他们各部门工作的进展情况。每个部门都定期向他汇报本部门的工作情况，这并非是个带强制性的形式。当马歇尔召开一次任何人都可以出主意或随便发言的圆桌会议时，他总给人一种随和的感觉。

马歇尔给下属们留下的深刻印象是，他对每个人都了如指掌。他工作勤奋，一般情况下每天早上7点起床就伏案工作，浏览当天的报纸，打电话给公益事务值日官核实其它报道评论，每周至少工作5天半。

他常常徒步在机场四周转转，与行李管理员和汽车驾驶员谈天，就好像飞行员与乘客欣然聊叙一样；当他飞往英国航空公司的任何分公司时，他总要挤出时间与当地的工人聊聊。

作为航空公司的官方代言人之一，了解每个员工的事，是他公务中居首要的部分。他说：“如果雇员认为，你很关心他，或在感情上非常理解他的话，那么，他就会尽心尽力，甚至不顾一切地完成他们所接受的任务。我认识一些杰出的人物，他们性格暴躁，蛮横无理，难与人共事，但他们都有强烈的正义感，他们说话算数，从不失言，关心他人胜过自己，他们募捐时，自己首先捐献，并且捐献最多，甚至当他们要求更多的报酬时，他们也明确说：你们应首先考虑下属的利益。”

科林·马歇尔在接管新工作6个月后，曾在高级官员中发动了一场众所周知的“7月大屠杀”，即他以惯有的细致态度研究了机群管理部门情况后，便毫不留情地把它给撤消了，大批高级管理人员被斥之门外，代之而用的是一批低级管理人员，他们中许多人年龄都在40岁以下。

几乎没有一个管理人员是从公司外面招聘来的，这些人很可能在他即将创造的新环境中产生影响，实践证明，马歇尔的冒险是正确的，他们将起来迎接挑战。自然这些人就成了马歇尔最坚定的支持者。

马歇尔的组织制度很简单，他喜欢一些掌握很高职权的副职官员，这些人把主要权力置于自己的控制之中，他完全相信他们有能力管好各自的部门。

他总是不断地提出问题：关于工作的执行情况、工作效果，以及为什么根据他房间里电子发射屏幕的显示，9点15分飞往格莱斯科的区间飞机9点25分还停留在地面上等等。对许多英航公司的雇员来说，他似乎是无所不在的。

讨论：

马歇尔是怎样使公司重振雄威的？

马歇尔使航空公司重新盈利的主要步骤是什么？他是以什么为指导原则的？

有人说马歇尔靠的是不正当竞争手段，你是怎样认为的？

第二节 经理管理的诀窍

经营管理，不仅是一门艺术，而且是一门学问。一个出色的经营管理者，能利用极其微小的代价，却换来极其丰厚的管理效果，这就是管理的诀窍问题。每一个管理者都是一个演员，就看你使用怎样的技艺来使群众信任你。能够善待于人的管理者，那他也必能取得下属的拥护和爱戴，从而使事业有成，反之则会使自己的事业一败涂地、“闭门养生”。

[案例一]

东芝集团：热爱自己的员工

热爱自己的职工是经营者之本。一个优秀的企业家，只有做到了让职工们认识到自己存在的价值和具备了充足的自信之后，才有可能做到与职工们产生内心的共鸣，事业才能迅猛发展。

土光敏夫使东芝企业获得成功的秘诀是“重视人的开发与活用”。在他70多岁高龄的时候，曾走遍东芝在全国的各公司、企业，有时甚至乘夜间火车亲临企业现场视察。

有时，即使是星期天，他也要到工厂去转转，与保卫人员和值班人员亲切交谈，从而与职工建立了深厚的感情。

他说：“我非常喜欢和我的职工交往，无论哪种人我都喜欢与他交谈，因为从中我可以听到许多创造性的语言，使我获得极大收益。”

例如，有一次，土光敏夫在前往东芝姬路工厂途中，正巧遇上倾盆大雨，他赶到工厂，下了车，不用雨伞，和站在雨中的职工们讲话，激励大家，并且反复地讲述“人最宝贵”的道理，职工们很是感动，他们把土光敏夫围住，认真倾听着他的每一句话。

炽热的语言把大家的心连到了一起，使他们忘记了自己是站在瓢泼大雨之中。激动的泪水从土光敏夫和员工们的眼里流了出来，其情其景，感人肺腑。

讲完话后，土光敏夫的身上早已湿透了。当他要乘车离去时，激动的女工们一下子把他的车围住了，他们一边敲着汽车的玻璃门，一边高声喊道：“社长，当心别感冒！保重好身体，更好地工作。你放心吧，我们一定要拼命地工作！”

而对这一切，土光敏夫情不自禁地泪流满面，他被这些为了自己公司的兴旺发达而拼搏的员工们的真诚所打动，他更加想到了自己的职责，更加热爱自己的员工。

讨论：

土光敏夫是靠什么激励员工努力工作的？

就土光敏夫而言，“他的真实用意在于鼓励员工为其卖命赚钱”。你认为这种观点有无道理？

土光敏夫热爱员工的方式是以什么作为指导思想和根据的？

有人说：“爱职工，就给职工多发些钱”。你是怎么认为的？

[实例二]

玛丽·凯·阿什：公正待人，论功行赏

玛丽·凯·阿什是美国的一个大器晚成的女企业家。她重视妥善地管理人才，她认为，人才是一个企业中最宝贵的财产，企业管理的关键是人才管理。

她要求作为一名经理应尽量公正待人，论功行赏，有时，一名经理必须采取解雇人员的行动时，首先必须表现出极大的克制和同情，同时也还有一个采取正确的方式方法问题。玛丽·凯·阿什在阐述她的做法时说：

“我每次遇到员工不称职时，采取一种十分不同的做法。我的第一个行动，是同这个员工商量和她采取哪些具体办法可改进工作。我提出建议并规定一个合情合理的期限，这样，她也许会马上获得成功。“不过，如果这种努力仍不能奏效，那我必须考虑采取对员工和公司可能都是最好的办法。我常常发现，一个员工不能胜任工作时，最不好受的是这个员工本人。”

“例如：要是我部下的一个负责公共关系的员工在大庭广众之下不敢发表讲话，也就是说，要是此人身上缺乏号召其他人所必须具有的那种能力，我就会用‘你们愿意别人怎样对待你们，你们也应该那样去对待别人’这条金科玉律来解决这个问题。我会问一问自己，假如我是这个员工，我会怎样想？

“于是，我会对她说：‘简，我们在一起工作了二年，每当我看见你在大庭广众之下，我就知道你浑身不自然。我看到，你在这种场合如同活受罪一样。我衷心希望这不是真的。不过，简，我认为让你于这种工作确实不太合适。我们喜欢你，希望你能成功。请问，你想不想试试别的工作？’如果在我们公司内实在为她找不到一个合适的工作，我们就积极帮助她在能够使其才能得到发挥的其它公司找到一个合适的工作。我不会像扔废报纸那样抛弃一名员工。

有些经理肯定不同意我的这种见解，他们认为，一旦你解雇某人，某人就必须‘收拾东西滚蛋’。但是，每遇到这种不常见的事，我宁愿失之于‘宽厚待人’，不愿失之于过分强调公司需要的是中坚分子。”

讨论：

“无论是‘收拾东西滚蛋’还是‘宽厚待人’，但结局都是一样，作为管理者的玛丽·凯·阿什只不过是使用‘软巴掌’打人而已！”你认为这种观点有无道理？

碰到不能胜任公司任何一种工作的一个员工，那么你怎么办？

[案例三]

美国斯凯特朗公司：为人才分忧排难

美国斯凯特朗电子电视公司的总裁阿瑟·利维创业初期，在资金严重不足的情况下，为了研究一种新的显像管，录用了国内首屈一指的著名物理学家、电子扫描管的发明人罗森博士，从而创业成功。

罗森博士赏识阿瑟·利维工作和有魄力，有远见，然而更赏识他平常很能体贴关怀专家学者的苦衷，为他们分忧排难，因此罗森博士主动屈尊、心甘情愿为他效劳，有这样一件说起来似乎很可笑的事，罗森博士身为堂堂的

著名物理学家，却有一个难于启齿的隐私：怕黑夜、怕打雷。

有一天夜里，突然风声大作，雷雨交加，房屋停电了，到处漆黑一片。利维被雷声惊醒后，连忙披上雨衣，拿起手电筒，冒雨跑进罗森博士的居屋里。这时的罗森早已吓作一团，龟缩在床上直发抖，利维急忙将他抱住，并小声地安慰他，使他有了安全感。雷雨一夜未停，利维也就整整一夜陪着罗森。

这虽然只是件区区小事，但是对于罗森来说却是终身难忘，因为在他需要帮助的时候，利维能够伸出友谊之手。所以，当利维最需要人才的时候，尽管条件艰苦，罗森还是主动跑来为他效力。

利维关心人才，尊重人才，不仅表现在对罗森博士的关心上，对其他研究人员也表现出同样的关心和爱护。

利维的新产品研制小组有3个主要专家，其中有一个叫弗兰克，他脾气古怪，性情暴躁，动不动就和别人争吵，研制小组上上下下的人他都吵遍了，就连利维也不例外。就是这样一个人通过一件小事，对利维感激不已。

有一天，为了一个实验问题，弗兰克同研制组的另一个研究员劳布争执不下，他大动肝火，又拍桌子又摔东西。利维过去劝阻也着实被骂了一顿。正在他们闹得不可开交时，弗兰克的小女儿来到了实验室，她看见爸爸那副怒发冲冠的样子，吓得哭了起来。

弗兰克见状再也顾不上继续吵架，赶忙跑过去，陪着笑脸哄逗着自己的小女儿。看到这一幕动人的情景，利维心里猛地一亮，发现了弗兰克虽然看谁都不顺眼，但对留在他身边的这个小女儿却是百依百顺。视为掌上明珠，不难看出，这小女儿就是他的主要精神依托。

为了使弗兰克有充实的精神生活，利维立刻在公司附近为弗兰克租了一幢非常漂亮的房子，好让他经常和女儿生活在一起。

处于创业初期，资金十分紧张，在这种情况下，利维能够为弗兰克租房，这使弗兰克很过意不去，尽管经过再三劝说，弗兰克始终不肯搬进新居。

利维很了解弗兰克的性格，只要他一流露出烦躁不安的情绪，就说明他正在犹豫不决，这里，如果正面去说，肯定效果不好，必须换个方式。于是他对弗兰克说：

“搬不搬家，恐怕由不得你了。”利维说。

“什么？我自己不愿搬，你还敢强迫我不成？”弗兰克提高了嗓门，大声地说。

“我当然不敢逼你，不过，你的千金安妮已替你作主了。”利维继续说，“她说你心境不好，容易发脾气，这会伤身体的。如果她能住在附近照顾你，你就不会发脾气了。起初，我也拿不定主意，怕你不肯搬。可是，安妮小姐最后说：‘我爸爸多可怜呀，我不能让他再孤独了，我要搬到他附近，经常照顾他，安慰他。’”

听完这番话，弗兰克的眼里充满了泪水，终于服从了利维的安排，搬进了新居。利维为弗兰克租房，虽然花费了不少钱，可搬家这件事所产生的影响却远远不是用这些钱所能买到的。

首先，弗兰克认为，利维在资金状况窘困的时刻，仍然把他的生活看作比金钱更重要、因而对利维感恩不尽。

其次，这件事必然会使公司的其他专家和员工都知道经理讲义气，关怀部下，因此，他们都会齐心协力，把公司办得更好。

另外，这件事一旦传向社会，那些有真才实学而又暂不得志的人，必然会拥向利维的怀抱，从而使他的人才队伍日益扩大。

讨论：

通过利维的两次事件，可以得出什么样的评价？

“人是企业之魂”，利维为了维护企业之魂，作出了一件另人感动的事，在当令商行对手管理者来说有什么现实意义？

你有没有更好的办法来解决弗兰克的困境？

[案例四]

美国玛丽·凯化妆品公司：领导的关心与爱护

美国玛丽·凯化妆品公司最重视的是人，包括美容顾问、销售主任、员工，以及顾客和向公司提供原料的厂商。该公司相信，关心人与公司必须赚钱这二者并不矛盾。总经理玛丽·凯·阿什说：“不错，我们是把眼睛盯在赚钱上，不过赚钱并不是高于一切的欲望。在我看来，‘P’和‘L’的含义不仅仅是盈与亏，它还意味着人与爱。”

这种关心与爱，不单是表现在对员工生活上的、工作上的、相互交往上的，更表现在对员工错误的批评上，玛丽·凯·阿什说：

“我认为，经理批评人的做法并不妥当。不是说不应当提出批评，有时，经理必须表明对某事不满意。但是，批评的目的是指出错在哪里，而不是指出错者是谁！”

“如果有人做错事时经理不表明自己的看法，那么，这种经理也确实过于‘厚道’了。不过，经理在提出批评时，一定要讲究策略，否则就有可能出现适得其反的结果。我认为，一个经理应当做到：当某人出错时，既能指出错误，又不致挫伤其自尊心。每当有人走进我的办公室，我总是创造出一种易于交换意见的气氛。这一点很重要。

我发现，只要我越过有形屏障——我的办公桌，那么，创造那种气氛则易如反掌。我的办公桌象征着权力，它向坐在一旁的来人表明，我有权指示他应该如何如何。我总是越过那个有形的屏障，以朋友和同事而不是以老板的身份与来人交谈。因此，我们同坐在一张舒适的沙发上，在比较轻松的气氛中研究工作。”

“我有时还同来人握手拥抱！在我看来，这是感情的自然流露。因此，我在这样做时感到轻松、自然。我认为，同来人握手拥抱能使坚冰消融，能使对方无拘无束。你会发现：同一种人打交道，握手是最好的方式；但同另一种人打交道，拍拍背显得很亲热；同某些人见面，只有热烈拥抱才能表达出你们亲密无间的情谊。我们都听说过大夫在病床旁边对病人表示关心，同病人握手的情景。同样，经理也应在沙发旁边对来人表示关心。因此，走上同来人握手、拥抱吧——这是人才管理学问中的一个绝招。”

在谈到与员工的关系时，玛丽·凯说：

“我认为，经理同自己的员工保持亲密的关系是正常的，相反，如果经理同自己的员工总是保持一种客客气气的关系，也就是说，总是保持雇主与雇员的关系，那则是反常的。我认为，这种气氛无助于最大限度地提高生产率。”

“另外，经理还必须强硬和宣言不讳。假如某人的工作不能令人满意，你决不可绕开这个问题，而必须表达出自己的看法。不过你在这样做时要双管齐下——既要关心，又要严格。

“换句话说，你既必须起到经理的作用，又必须对那人表示同情。具体的界限是，既要十分亲热，又不能损害自己的监督作用。你同雇员的关系如同大哥哥大姐姐对小兄弟小姐妹的关系，既要表示爱和同情，又要使自己在必要时能够采取严格的行动。在我的许多雇员眼里，我的形象实际上是慈母。

“他们认为，我是十分关心他们的人，他们信任我。我多次听到我的雇员说：‘玛丽·凯，我妈妈去世好几年了，我现在就把你当妈妈……’每当听到这种话，我感到无尚光荣。”

讨论：

如果用“笼络人心”来评价玛丽·凯·阿什的管理方式，你认为怎样？

玛丽·凯·阿什管理的依据是什么？是根据什么作为指导方针的？

假如你是个主管人员，你将用怎样的诀窍管理你的下属？

[案例五]

吉诺·鲍洛奇：以斥责激励员工的领导风范

吉诺·鲍洛奇悉心经营的重庆公司，从一个家庭化的小作坊一跃而成为拥有近亿万资产的大公司，凝聚了他无限的辛劳和心血。

他深谙用人之道，将竞争机制引入企业内部，用竞争来督促员工、鞭策员工，鼓励员工学、超、赶、帮。员工们深知，干得好，干得快，钱也挣得多；出了重大差错，则会被开除。在这样的压力下，大家都尽最大的努力干好工作。

鲍洛奇对部下高标准，严要求，好上加好，精益求精。他能看到部下的长处，更能看到他们的不足。他自信自负，精力充沛，聪明过人，他很少真正瞧得上别人的工作，总是以自己的标准去衡量，去评判，去指责别人。在重庆公司，不管是谁，不管是什么原因，一旦事情没办好，将受到劈头盖脸的斥骂。

有一次，鲍洛奇决定兴建一个新厂，由于时间紧，任务重，他派了一批得力的干将去。在预定开工前的三个星期，他前去检查工作。在那里，他看到了一番令他不忍目睹的景象：员工们满脸是灰，身上是泥，满脸的疲惫，满身的狼狈，电灯没有装好，用一个临时的电灯泡替用……

看到这里，鲍洛奇又爱怜又着急又生气，他想宽慰一下他们，却又想到，新厂如不能按时开工，将会给公司造成莫大的损失。鲍洛奇生来脾气暴躁，遇到这种情景更是火冒三丈，他不由地厉声训斥，“你们一个个无精打采，是干工作的样子吗？像你们这样的进度，公司不死在你们手上才怪呢！”

他走后，员工们个个气愤激昂。你说我们不行，我们偏要做给你看看，员工们紧赶快干，夜以继日，终于按期完成任务。对于鲍洛奇的暴躁固执的性格，粗鲁简单的做法，不近人情的管理方式，尽管员工们当时觉得委屈，甚至背地里说他是“暴君”，但是，员工们对他还是表示出十足的理解，进而也就原谅了他。

再说鲍洛奇的坏脾气往往都是表现在恰到好处、时时关心公司的事务

上，督促工人工作，完全是负责任的表现。

在员工们眼里，尽管鲍洛奇喜怒无常，但却是个坦率、积极进取的领导。他那独特挑剔的目光和做法促进每一个员工奋发向上，激起了员工们的干劲，从而推动了公司的发展。

这就是鲍洛奇的“斥骂管理术”，它不仅给公司带来了效率，更重要的是形成了一种直率、公平的风气。他对员工发脾气，事后像什么事情都没发生一样，他从来不给人面子，只重实效，有一种彻底的务实精神。

他在脾气发作时，毫不掩饰，不仅自身如此，他还鼓励员工们之间互相发脾气，畅所欲言，毫无顾忌，有什么说什么，越直截了当越好，言辞越尖锐越激烈越好，有时甚至可以争吵不休。在鲍洛奇看来，不同的思想相互撞击，往往会产生智慧的火花。

这样在公司内部就会形成一种民主的气氛，每个人享有充分的权利和自由，独特的个性可以尽情发挥，高兴或不满随时可以表达和渲泄，没有森严的等级，大家都是平等的合作关系，在以公司的利益为重的前提下得到统一，因此员工们热情地称呼他为“吉诺”。

讨论： 鲍洛奇的“暴君”政策为什么会得到员工的谅解？ 鲍洛奇的做法是不是没有修养的表现？ 试述鲍洛奇的优点在哪里？

[案例六]

美国麦考密克公司：减时提薪的领导艺术

美国麦考密克公司成立之初也还顺利，员工收入和企业利润的增长都比较快。但是，公司创始人 w·麦考密克是个个性豪放、带有浓厚江湖义气的经营者，其经营方法逐渐落后于时代，虽然苦心经营了许多年，公司还是渐渐变得不景气，以致陷入裁员减薪的困境，几乎马上就要倒闭了。

此时，w·麦考密克得病去世，公司总裁由 C·麦考密克继任，人们希望他能重整旗鼓，恢复公司的元气。新经理胸怀壮志，表示不把公司搞好决不罢休。

所以他一上任就向公司的全体员工宣布了一条令人吃惊的、与以前截然不同的措施：自本月起，全体员工薪水每人增加 10%，工作时间适当缩短，并号召大家：“本公司生死存亡的重任落在诸位肩上。我希望大家同舟共济，协力渡过难关。”

原先要减薪一成，如今反而提薪一成，而且工作时间还要缩短，员工们顿时听呆了，几乎不相信自己的耳朵。转而对年富力强的新经理的做法表示由衷的感谢。

从此，士气大振，全公司上至总经理，下至普通员工，共同努力，1 年内就扭亏为盈了。

同一个公司，由于新老公司经理采用了截然不同的措施，效果是不一样的。减薪，加大了员工的危机感，使之背水一战，是激励；加薪，振奋了员工精神，也是激励，麦考密克公司也由此大为振奋，发展更加迅速。如今，该公司已成为国际知名的大公司。

讨论：

C·麦考密克是利用什么方法来调动员工的积极性的？他的指导思想是什么？

从C·麦考密克与W·麦考密克的两种不同管理方式中可以得到什么启示？

假如你是麦考密克公司新任经理，你将怎么办？

[实例七]

艾柯卡：掌握奖赏的时机领导技巧

美国克莱斯勒公司总裁艾柯卡非常善于应用心理学的理论调动员工的积极性。心理学家查利·比彻姆说过：“要赞美某人，用白纸黑字；要申斥某人，打电话。”就是这个道理。

艾柯卡的基本做法是：

(1) 与员工交流

艾柯卡认为一个好的经理人员不仅应该具有向董事会或委员会说明自己脑子里的想法的本领，而且花在听上的时间起码要与花在讲上的时间一样多，真正的交流必须是有来有往的。经理人员要善于听取意见才能调动员工的积极性，一个普普通通的公司和一个干得出色的公司的区别就在这里。作为一个经理人员，艾柯卡最得意的事情就是看到被称为中等或平庸才能的人受到赏识，使他们感到自己的意见被采纳，并发挥了作用。

(2) 让员工了解经理人员的行动

艾柯卡说，他发现动员员工最佳的办法是让他们了解整个精心策划的行动，使他们个个成为其中的一部分。

(3) 要掌握好奖赏的时机

艾柯卡认为提升某人的时候就是增加其责任的时候。下属如果心情好，经理人员要肯定他的成绩，同时又要鼓励他百尺竿头，更进一步。当下属高兴的时候，就让他多做点事；当下属心灰意懒的时候，则不要让他太难堪，如果一个下属因自己的失败而闷闷不乐，这时候经理人员如果落井下石，就会有严重伤害他的危险，他就不想再上进了。

艾柯卡认为，一个经理人员如果能够调动另一个人的积极性，他的成绩就很大。要使一个部门能够正常顺利运转，一切都要靠调动积极性，经理人员可以做两个人的工作，但经理人员不能是两个人，经理人员应该激励他的副手，使副手再激励他的部下，层层激励，就能焕发出极大的工作热情。

讨论：艾柯卡管理员工的基本准则是什么？具体步骤如何？

艾柯卡的层层激励法对管理员工有什么现实意义？

你能不能在艾柯卡的基本做法中找出不足之处？

对艾柯卡的管理步骤你有什么看法？

[案例八]

IBM公司：别出心裁奖励的领导怪招

美国管理学家及“目标管理”理论的创始人彼得·德鲁克认为，要调动员工的积极性，重要的是使员工发现自己所从事的工作的乐趣和价值，能从工作的完成中享受到一种满足感。

这样，员工个人的目标和欲望达到了，整个企业的目标也就达到了，作业与人性两个方面就得到了统一。IBM 公司就是这样做的。

IBM 公司为了充分调动员工的积极性，采取了各种奖励办法，既有物质的，也有精神的，从而使员工将自己的切身利益与整个公司的荣辱联系在一起。

例如，该公司有个惯例，就是为工作成绩列入前 85% 以内的销售人员举行隆重的庆祝活动，公司里所有的人都参加“100% 俱乐部”举办的为期数天的联欢会，而排在前三名的销售人员还要荣获“金圈奖”。为了表示这项活动的重要性，选择举办联欢会的地点也很有讲究，譬如到具有异国情调的百慕大或马略卡岛举行。

有一个曾获得过“埃米”金像奖的电视制片人参加了该俱乐部 1984 年的“金圈奖”颁奖活动，他说 IBM 组织的每日“轻歌剧表演”具有“百老汇”水平。当然，对于那些有幸多次荣获“金圈奖”的人来说，就更能增加荣誉感，有几个“金圈奖”获得者在他们过去的工作中曾 20 次被评选进入“100% 俱乐部”。

因此，在颁奖活动期间，分几次放映的有关他们本人及其家庭的纪录影片，每人约占 5 分钟左右，该片质量与制片厂的质量不相上下。颁奖活动的所有动人情景难以用语言描绘，特别应指出的是，公司的高级领导自始至终参加，更激起人们的热情。

此外，该公司有时还会花样翻新地作出一些出人意料的决定，以增强公司的凝聚力。有一个员工的业务名片上有一面蓝颜色镶金边的盾牌，这是他 25 年工龄荣誉徽章的复制图样，同时上面还印着烫金的压纹字：“国际商用机器公司。25 年的忠实服务。”

这就巧妙地告诉你，公司感谢你 25 年来的努力工作。员工拿着这张名片，可以同认识他的每一个朋友分享这一荣誉。

对于公司来说，这件事做起来并不难，但是它在员工的心目中激起的感情波澜却是巨大的，由此可见，IBM 公司激励员工的办法何等精明。

讨论：

你能不能合上课本，在脑海里将这个案例的管理方法作个系统的复述？

出色的管理技巧能充分调动员工的积极性，在这个案例中你能得到什么启示？

案例之中 IBM 公司是怎样对员工进行激励的？

你怎样看待 IBM 的经营管理者？

第三节 经理怎样利用时间

经理要很好地完成工作就必须善于利用自己的工作时间。工作是很多的，时间却是有限的，时间是最宝贵的财富。没有时间，计划再好，目标再高，能力再强，也是空的。时间是如此宝贵，但它又是最有伸缩性的——它可以一瞬即逝，也可以发挥最大的效力，对于生产和商业活动来说，就是潜在的资本。在工商业史上，经常有这样的事情：仅仅是一天之差，就可以导致一个企业的巨大成功和另一企业的倒闭破产。所以，不懂得利用时间就是最无能的经理。浪费时间就等于浪费企业的财富。

会不会利用时间不是单纯地看工作时间内是否充满了工作。有很多经理人员，从早忙到晚，不单在工作时间内挤满了各种工作，而且还在工作时间以外寻找时间继续工作。单纯从这个现象看，并不能表明该经理人员会利用时间。他的工作精神固然是好的，但他还不能称得上是最好的经理，也不能称他是善于利用时间的能手。

会不会利用时间，关键在于会不会制定完善的、合理的工作计划。所谓工作计划，就是填写自己和企业的工作时间表——某年某月某日要做什么事；哪些事先做，哪些事后做；在哪个时间内以哪些事为重点；安排哪些人在哪些时间内做什么事；企业的目标何时达到；……等等。

但是，所谓有计划地利用工作时间并不是要求经理人员把未来的工作时间全部地填满工作内容。有计划地利用工作时间，主要是合理地安排最主要的工作和最关键的问题。这些工作和问题，只要安排得适时和得当，就会像机器的主轴带动整个机器运转那样，可以促使其它的事情按时完成。

因此，真正会利用时间的经理，不是把大量时间花费在忙乱的工作中，而是用在拟订计划中。能干的经理，用很多时间去周密地考虑工作计划——确定工作目标，想出实现目标的手段和方法，预定出目标的进程及步骤。他不但在年初这样做，在动手做每件事以前也这样做；也就是说，在这些能干的经理看来，大的目标有大的计划，中等程度的工作有中等程度的计划，小的工作则有小的计划。总之，大事小事，都要事先周密考虑。一旦考虑出完整的计划，执行起来就很顺利。表面看来，作计划和考虑问题的时间占用得多了，但实际上，从总的耗用时间量来计算，却节省了许多宝贵的——即压缩时间的流程，又充分利用了每个单位的时间。

[案例一]

萨克逊的时间利用

一、时间——第三资源

萨克逊是蒙特利尔加拿大自治领糖业公司的总经理。现在他是拥有35,000多名雇员的塔特莱尔总公司的总经理。萨克逊把时间称为“第三资源”。

“时间与其它两种公认的资源——资本和劳动力不同，它是不能替换的。任何一个想干一番事业的企业家，都必须明了时间的极端重要性。”

“然而奇怪的是，”萨克逊继续说，“我们学会了管理一切资源，只有时间除外，这无疑是第一个障碍；另一个障碍是，我们倾向于做那些我们喜欢的事，而不是我们应该做的事；第三个与时间有关的问题是，别人不承认

他们的行为对你的时间有影响，也就是就感觉迟钝，我想你会注意到这一点；我在时间管理中遇到的第四个障碍是，管理人员普遍不利用旅行的时间。对多数管理人员来说，这是一段贫瘠的时间。只有少数人在旅行中进行必要的阅读、思考或写作。

时间管理的最后一个障碍似乎是漫天而来、毫无价值的文件，这些文件正在吞没总经理的职位。需要一种切实可行的办法去拣选文件，并坚持简化文件处理工作。”

同大多数有成效的总经理一样，萨克逊接受了专业管理的概念。“决定管理者效能的关键问题，”萨克逊解释说，“是他举止像‘管理者’还是像‘操作者’。如果是进行管理，他就会有意识地把相当多的时间和精力用于基本管理职能——计划、组织、激励和控制。”

正如萨克逊所了解的那样，管理者不能凭本能进行日常管理。管理者必须接受各种管理概念，并展开讨论以便深刻理解各项基本原则，还要系统地分析专业管理原则在特定条件下如何恰当地运用。

例如，一些管理者采取“开门办公”，鼓励下级“把问题交给自己”，他们几乎是专为下级进行决策。萨克逊说：“如果管理者冒险去考虑所有问题，那无疑是一条愚蠢的道路，试问如果决策错了由谁负责？”

专业管理者运用决策层次原则（即决策应由能作出判断和获得事实的尽可能低的层次做出）解决了这个问题。这项原则表明，为下属作决策的管理者，是在自己的层次以下工作，换个角度看，他的下属是“借助他来完成工作”，实际上比他更善于管理。真正需要的是，他借助他们来完成工作。

萨克逊对决策期很感兴趣。他解释说，“你在组织中所处的层次越低，决策期就越短。我现在认识到，操作方面的决策应该由你的操作职员去作，总经理应该抑制自己不侵入那个领域。”

萨克逊说，“管理者必须有错误观，有权的企业领导不允许别人犯错误，结果就会发现，他的下属会因怕出错而不愿意冒险。关键是要消除在这个问题上的误会，应该有犯错误的自由。当下属犯错误的时候，应该关心他们；帮助他们认识错误，讨论采取各种步骤，避免今后再犯此类错误。这是一个学习的过程，而不是一个找毛病的机会。如果因为犯错误就收回所授予的权利，那就会在管理上出现信用差距，这将摧毁下属人员的信任和士气。”

二、有条理的工作者与愚蠢的爬行者

萨克逊相信每一个专业管理者都有自己的长处。“各种工作标准规定了忠实履行基本职责时存在的各项条件。如果各项结果同计划的预期目标相符合，即说明他们有效地管理了时间。我并不关心怎样去实现它们。然而，当各项结果不符合计划的预期目标时，管理时间中就存在着一系列的问题，这种情况经常出现。你可以在你的下属中迅速区别有条理的工作者和愚蠢的爬行者。前者轻松地满足最后时限，后者却总是很困难。你必须给他们讲怎样利用时间和他们正在做的哪些事可以授权给别人去做。最后可以发现，大多数问题可以归结为无效授权。”

三、秘书充当化油器

萨克逊同意这种看法——专职秘书是管理小组中非常宝贵的成员。“秘书能为我安排个人计划、处理文件、过滤信息资料，类似汽车引擎中化油器

所起的作用。她随时掌握办公室的动向，并且不断地筛选打来的电话，顺便来访者和邮件，决定哪些应该得到我的优先注意。我不在的时候，她应具有高度的判断力，以决定什么事情需要注意和由谁去注意。”

讨论：

萨克逊对经理的时间用法是怎样的观点？

在你看来一个精明的经理应该怎样有效地利用时间来创得利润？

你是怎样理解萨克逊的“秘书充当‘化油器’”的观点？

[案例二]

哈里斯与米尔克的时间观

一、哈里斯：“我是一个浪费时间的因素”

1. “我是一个浪费时间因素”

西太平洋航空公司的拉斯蒂·哈里斯写道：在我看来，要想认真改进对自己时间的管理，必须采用今天自我改进协会使用过的很多方法，即公开但白“我是一个浪费时间因素”。认识到这一点，就能够产生一些改善处境的具体步骤。

以我为例，两年前在公司第一次时间管理研讨会上，我公开坦白自己是一个浪费时间因素，自此以来 24 个月的实践确实证明了时间管理在提高管理效能方面的好处，我看到了日新月异的变化。在提高管理效能方面最卓有成效的变化是：

- (1) 同秘书的关系更融洽、更有成效了；
- (2) 制定了闭门谢客制度；
- (3) 采取了经过修改的开门办公政策；
- (4) 会议减少了，而会议的效率提高了。

2. 搞好秘书关系的重要性

上述 4 个变化中最重要的是我同秘书的关系。秘书，不同于其他任何人包括我，她对我每天的工作安排负有责任，所以，在休息时间她也要为我的需要去阅读、写作，最重要的是去思考。

我曾向其他忙忙碌碌的总经理介绍了一个改进工作日的方法，这就是雇用一个有能力、聪明又富有同情心的秘书，让她成为自己工作的组成部分，成为自己的左膀右臂。秘书不仅必须知道工作的具体内容、上司的职能和责任，而且必须了解上司的爱好、厌恶、成见、癖好和考虑问题的方法。这样的秘书才能最有效地发挥作用。

我节约时间的第二条经验是安排闭门谢客的时间。没有得力的秘书，这样做本身也不会有什么作用。在你闭门谢客的时候，电话仍然在响，下属仍然在等待见你。

但是令人吃惊的是，如果秘书在这段时间热心守卫，竟没有什么人能打扰你。每天坚持一小时闭门谢客，就能多消除或大幅度减少每天晚上带着鼓囊囊的公文包回家的现象。

同闭门谢客一样，修改后的开门办公政策也需要一个得力的秘书才能有效地发挥作用。筛选和安排求见者，指定约会时间，超时谈话的中断和结束，都由秘书来掌握。

于是，那些鸡毛蒜皮的打扰和分心之事，不可思议地消失了，更多的时间让给了手边的工作。

会议的数量已经被大幅度削减了，会议的长度已经被缩短了。利用会议记录能够使缺席者同出席者一样了解情况。指定任务时要明确预定完成和检查结果的时间。由于采用预先通报的议事日程，会议可能更有成效了。

研讨会以后，我们 12 个最高负责人每天一个半小时的例会改为每周一次，为时一个小时，这样，每个人节省的时间为 90 与 12 小时之差。

节省的 78 个小时对这些负责人的下属来说是一笔巨大的财富。以前他们曾感到上司把大部分时间都花在开会。有事很难见他们，为此他们常常报怨不休。

当然，开会的状况一经改变，这种情形也随之发生了变化。过去，从来没有书面会议记录，现在，会议记录由全体高级管理人员传阅，他们感到比过去消息灵通多了。就西太平洋航空公司总的情况来看，我一直认为会议方面出现的变化是一个最有影响的节省时间因素。

二、米尔克：“现在就办”

维克托·米尔克是世界上屈指可数的现代化大食品公司墨西哥城推销中心的技术总监。他的工作直接或间接地受到公司 5000 名雇员中 3000 多人的影响。他总是忙得不可开交，想找点时间度假非常困难，可是他的工作却从来也没有干完过。他因此参加了在墨西哥城举行的一次时间管理研讨会，并取得了很大进展。

1. 不再加班工作

米尔克说：“现在我不再加班工作了。我每周工作 50 至 55 个小时的日子已经一去不复返，也不用把工作带回家了，我在较少的时间里做完了更多的工作。按保守的说法，我每天完成与过去同样的任务后还能节余 1 个小时。

“我使用的最重要方法是制订每天工作计划。现在我根据各种事情的重要性安排工作顺序。首先完成第一号事项，然后再去进行第二号事项。

“过去则不是这样，我那时往往将重要事项延至有空的时候去做，我没有认识到次要的事项竟占用了我的全部时间。现在我把次要事项都放在最后处理，即使这些事情完不成我也不用担忧。我感到非常满意，同时，我能够按时下班而不会心中感到不安。

“我认为，研讨会后出现的一个最重要变化是，我更明确地确定了各项目标。过去我从未迫使自己写出要做的事情和将它们排列出优先次序。我发现，这样做使我对各项目标有了明确认识，把需要做的事交给别人，自己则可集中精力去处理那些需要亲自做的事。

“对我有极大帮助的另一点是‘现在就办’的概念。我有意识地尽力克服工作上的拖拉现象。我在困境中抓住一件事情就努力一次性给以处理，这使我乱七八糟的办公桌上出现了极大的变化。实际上，推销中心参加研讨会的 50 名管理人员已经把杂乱无章的办公桌和人为的混乱列为第二号浪费时间因素。”

2. 贴在墙上的浪费时间因素表

米尔克说：“我已经亲身体会到了显而易见这个词的含意。我把你的浪费时间因素表贴在我办公桌前的墙壁上，这个地方非常醒目。我曾核对过其中 20 个浪费时间因素，证明它对我是非常重要的，其中有几个我曾给以特别

强调，反复进行了检查。

“正像你看到的，我已经说过，对头号浪费时间因素（变换优先次序和拖延）和办公桌上杂乱无章的控制有了明显进展。我的第三个浪费时间因素是危机管理，这好像是说我们的生活危机四伏。通过我们的大型电脑控制室，我们能够鉴别机械或电子设备方面出现的问题。现在我们正设法预先采取措施来防止将要出现的危机问题，并且正在寻找能够更好地管理危机的办法。

“我们赞成温斯顿·丘吉尔的看法，展望未来比我们现在所能理解的要困难得多。同时我们也确切地发现，预先采取措施防止可能发生的危机和制订应急计划完全可能最大限度地减少危机的影响。”

讨论：

哈里斯与米尔克的浪费时间因素有什么不同？他们的时间观点有什么？

哈里斯自称是“一个浪费时间因素”；而米尔克则认“现在就办”这两者的心理现象是什么作指导思想的？

你认为这两人谁的方法比较科学？

[例三]

格里：“时间的紧迫感”

格里在威格利南方联营公司当了20多年的总经理，该公司是美国最成功的超级市场之一。

第一，他的工作记录几乎为所有的总经理所羡慕。这个记录中包括连年不断的销售记录和利润记录。

第二，他毫不松懈地连续应用计划、组织、授权、激励、评价和控制等项目基本原则，显示了他献身专业管理的精神。他曾多次应邀到许多国家包括总经理协会给管理人员讲课。

第三，他献身时间管理原则的事迹已经得到大量文章的赞扬，还有人写了有关他的纪实小说，概述了他在支持这些原则中的地位。在格里看来，正确的管理的基础是良好的时间管理。

他说，专业管理要在“同样多的时间完成更多的工作”中发挥作用，“我们在占用时间的数量上是相等的，我们在利用时间的效率上是不相等的。我们总是把时间用于重要的事情。没有足够的时间仅仅是借口，而不是理由。”

三、需要时间观

格里在时间管理风格上最重要的特点之一是，需要有时间观，即像他所说的：“时间的紧迫感”；其次，他认为，管理者应该确定自己生活的主要目标。他应该把这些目标排列出优先次序，然后进行分析，消除那些浪费的时间因素。你把别人能够做的事交给别人做，把只有你才能做的事保留下来，这样就能消除那些不重要的事情。

格里在时间管理实践中关键性的一个因素是，他取得了管理小组的信任。他吸收管理小组成员同他一起考虑问题。他定期抽出时间检查自己的管理实践，防止自己复发旧的坏习惯。他介绍说他的管理小组也这样做，他主张管理小组应参与目标管理。他认为企业不同于一个民主政体，不是每一个

人都有平等表决的权利。

一切日常工作和琐事几乎都委托给他的秘书。他认为，一个精干的秘书能够为总经理排忧解难。虽然授权需要花费时间去训练、解释、指导、商讨和贯彻等，但是用去的每一分钟都是值得的。

格里说：“一切做完以后，你就不用单独去工作了。管理的定义就是借助别人去完成工作。”他相信，管理者要成长，必须学会有效的授权。假如他总是对下属的能力持怀疑态度，因而迟迟不肯授权，那么他们就永远无法取得必要的经验来表明自己的能力。

给以必要的支持以后，有效授权的训练是在实际工作中进行的。亲自干的管理者从这种两难处境中选择了容易的办法，结果他受到了报应。因为总是只有他才知道如何干，所以他不得不一次又一次地亲自干。

格里把自己“要干的工作”表按先后次序分为三类，“必须做的”，“应该做的”和“能够做的”。他的最佳思考时间是在清晨，所以他总是离不开他的手提式口授机。早上他一到办公室就把自己的当天工作计划录到磁带上，他的秘书会立刻根据录音打印出书面计划表再送给他。

二、排除危机

照格里的看法，不需要对危机进行管理。只要细心确定目标，系统排列目标的优先次序，制订计划以实现这些目标，就能够消除或相当有效地控制几乎令所有管理者苦恼的危机。

他说，有效的管理者都集中精力采取措施来防止各种最严重的问题并阻止它们的出现。改正错误比一次正确地完成要多花三倍的努力。只要多一点思考，我们就能一次正确地完成更多的工作。

同马萨诺一样，格里也拒绝为自己的下属制订决策。他愿意商讨他们的问题，询问他们有什么解决问题的选择方案，在需要的时候，他也帮助他们思考，由他们自己找出解决办法。他极力主张，由他的下属去决定他交给他们的东西，否则，他无法使他们对作出的决定负责。

一有机会，格里就广征博引、幽默而富有说服力地论述广泛的专业管理问题。他感兴趣的问题包括听的艺术，克服坏习惯的方法。

大多数管理者共有的三种担忧：（1）担忧从未出现过的事情；（2）担忧无力完成的事情；（3）担忧一知半解的事情。格里说，“精力和时间应该一起受到保护。”疲劳是又一个最大的浪费时间因素。他是效果型管理的拥护者，他认为管理的关键问题在于目标是否被达到。

讨论：

试总结一下格里的“时间的紧迫感”是什么意思？

你认为一个管理人员应具有哪种时间观念？

第九章 战略管理

第一节 战略管理体制分析

战略管理有广义和狭义两种理解，广义的战略管理是指运用战略对整个企业进行管理。狭义的战略管理是指对企业战略的制订、实施和控制进行的管理。狭义的可分为三大块，即战略制订、战略实施和战略控制。战略制订的管理工作主要是如何组织力量按必要的程序和方法把战略制订出来；战略实施的管理工作主要是如何通过组织系统把战略贯彻下去，并变为全体职工的行动；战略控制的管理工作主要是如何评估战略实施中的成果，从而促使职工正确地贯彻既定战略，或者根据实际情况及时修改战略计划。

企业经营战略的制定是一个很复杂的过程，如果企业不能对战略制订的所有工作进行科学的有序的管理，企业就难以及时有效地制订出正确的经营战略。

[案例一]

米勒酿造公司的发展历程

一、并入飞利浦·莫里斯公司之前的历史

米勒酿造公司是由 31 岁的前德国酿酒技师 F·米勒于 1855 年创建的。他先在美国旅行了将近 1 年，才选择密尔沃基城开始其酿造业，他买下了密城西郊一家歇业的小啤酒厂。

这个厂名叫普兰克路啤酒厂，始建于 1850 年，成立 3 年即停产，直到 1855 年米勒用 8000 美元买下它以前没有开工。这个厂的年生产能力为 1200 桶啤酒，但在复工的第一年，米勒只生产了 300 桶。

F·米勒的经营哲学是使其产品具有第一流的、稳定不变的质量。他还努力扩大产品在密城及附近 8 个州的市场。当时，在这一地区的酒店、饭馆里，米勒的啤酒是随时可以买到的，于是他成了一位闻名的人物。米勒的战略是，鼓励人们“聚在一起，边聊天，边品尝米勒啤酒浓郁的美味”。

由于米勒啤酒的声誉卓著，需求增长，米勒在 1870 年盖了一座新厂，扩大生产能力，到 1880 年，该厂年产约 3 万桶。1883 年，米勒建立了第一座瓶装酒厂，在 3 年内已能将年产量 8 万桶中的 5000 桶装瓶出售。米勒还在芝加哥、密尔沃基、沃克夏等地建了 7 座冷库储存啤酒。

F·米勒 1888 年逝世后，他的长子 E·米勒和女婿 C·A 米勒接管了公司，并卓有成效地继承了老米勒的经营哲学，使这家酒厂在规模、能力、产品线和销售量方面都继续发展。

1903 年，举行了为米勒佳酿命名的竞赛，结果取名为“米勒高寿”，标语为“瓶装啤酒香槟”，酒名保存至今，标语则已消逝。“米勒高寿”的声誉还得助于它印有月宫仙女的标签。使用这标签的原因有许多猜测，但主要原因似乎是让饮酒人觉得：“米勒高寿”可以同跨入新世纪的“高级时代”同步前进。

在 1920 年开始禁酒前后，米勒的年产量已达 50 万桶。但由于 18 号修正案的批准，停止了酒精饮料的生产，米勒面临它经营生涯一次大危机。米勒家族作出决策，保持公司名称，生产一系列新产品，如谷物饮料、麦乳精、

保健饮料、汽水等，全部使用米勒商标。

在禁酒期间，E·米勒去世，由其弟 F·A·米勒任公司总经理。在他的妹妹及其继承人 E·K·约翰的协助下，禁酒令一结束，F·A·米勒就重新生产啤酒。他们立即认识到，禁酒的结束将开辟啤酒的新市场，而新市场需要新的经营手段和生产技术。公司在他们的领导下，能适应已变化的环境，而且产品的质量保持不变。事实上，他们确定的任务是要使“米勒高寿”成为“美国美好的享受”之一。

1947年，创建人的孙子 F·C·米勒继任公司总经理。他的前任是小 N·G·约翰，他继其母担任了短期的总经理。在 F·C·米勒的领导下，公司制定了一个重大的扩充计划，包括建设 1 家酒坊和 3 座熟化、发酵窖。他开展了以家庭消费为主要目标市场的雄心勃勃的推销和广告活动，他是首先注意到这一市场的全国性啤酒商之一。

其结果是，在 40 年代后期和 50 年代期间，家庭消费市场一直是公司发展的重大因素。在这段期间，米勒还执行了使公司积极参与社会事务计划的方针。“米勒高寿”的销售量急剧增大，产量几乎翻了两番，公司在全国的名次由第 20 位上升到第 9 位。1954 年 12 月，F·C·米勒和他的儿子死于一次飞机失事。

N·R·克拉格继任了公司总经理，由与米勒家庭无直接联系的人担任这一要职，这在公司历史上还是第一次。克拉格继承了公司基本的发展战略，扩大啤酒生产能力。这一战略在很大程度上是通过收买加州阿速萨地区通用啤酒公司的工厂而实现的。尽管有这些扩充，公司生产仍只是比较稳定，没有什么实质性的增长。

1966 年 9 月，格雷斯公司购买了米勒公司的控制股权，稍后由 C·W·米勒（与老家庭无关）任总经理。

也是在 1966 年，米勒公司购买了位于德克萨斯州沃尔斯堡的卡林酿造公司。在此后整整 3 年内，通过革新和新购工场的扩充，公司生产能力超过了年产 100 万桶。

1969 年 5 月，格雷斯公司的总经理 J·P·格雷斯在其股东年会上宣布：格雷斯公司已决定出售它拥有的米勒公司股份，“因为当初购买时，曾指望能继续获得米勒余下的 47% 股份，但在这段期间，我们已经断定这部分股份决不可能买到手。我们对此感到失望，它妨碍了公司充分发挥自己的潜力”。米勒公司余下的 47% 股份属于密尔沃基城德朗斯基金会所有。

5 月下旬，百事可乐公司愿出价 1.2 亿美元向格雷斯买下米勒的 53% 股份。格雷斯公司先是同意，但在 6 月初转而拒绝。

1969 年 6 月 12 日，飞利浦·莫里斯公司用 1.3 亿美元买下米勒公司这部分股份。于是百事可乐公司在南纽约县的县法院对格雷斯公司和飞利浦·莫里斯公司的这笔交易提出控告，指控它们没有公开它们之间谈判的某些实质性问题，违反了证券交易委员会的法规。它要求取消这笔交易，让自己能买下米勒的股份。格雷斯公司说，这场诉讼“完全没有什么内容”。

1970 年 1 月，联邦法官否决了百事可乐公司的控诉。法官声明，该公司一直未能证明这笔交易如何违反了证券交易委员会的法规。

同年后期，飞利浦·莫里斯公司用 0.97 亿美元从德朗斯基金会之手买下米勒公司余下的股份，使之成为飞利浦·莫里斯独家所有的公司。

1971 年下半年，J·A·墨菲担任米勒公司的总经理。飞利浦·莫里斯公

司还用一批“国产香烟商”替下了那些有经验的啤酒经理人员。这些香烟商的哲学是：啤酒和香烟有很多共通性。

他们认为：“两者都是使用农业原料，由高速机器加工和包装的低价享乐品；两者都用同样的方式作广告，通过类似的销售渠道出售给许多相同的最终消费者，喝酒的和抽烟的往往是同人。”

自从菲利浦·莫里斯公司买下米勒公司后，米勒的销售量已从 5.2 百万桶增加到 35.8 百万桶，市场占有率从 1972 年的 4% 增加到 1979 年的 20.8%。

1982 年，米勒公司总经理 w·K·豪威尔对公司 1971 年以后的发展壮大过程作了描述：

“啤酒业的变革从 1971 年 10 月菲利浦·莫里斯公司调整米勒公司经理人员的时候开始。但公司经营方面的真正变化花费了约两年时间。从 1973 年开始，变革最终完成时，情况是爆炸性的。”

“米勒的销售量猛增，在行业中的地位从 1972 年的第七位迅速上升到第二位。在 1972 年以后，米勒的发货量增加了 566%。”

二、产品线（1972~1982 年）

在 70 年代，米勒的新管理者采取了开发新产品的战略，它现在的产品线包括：传统的“米勒高寿”、“莱特啤酒”、“罗文布劳”、“米勒特别储备”和“大麦乳酒”。

“米勒高寿”是米勒公司的王牌啤酒，现在同行业中收入最多的名牌酒中排第二位。开始是作为“瓶装啤酒香槟”出售，目标是那些偶然光顾的酒客——喝啤酒的贵族。

然而米勒的新管理者改变了市场定位战略，将新的酒客包括进去，而不局限于国家俱乐部。“瓶装啤酒香槟”的口号换成了“休息时间”，目的在于把喜好玩乐和蓝领类型的酒客们争取过来，这些人在饮掉 80% 的啤酒的顾客中要占 30%。现在“高寿”挤入新的目标市场，用的电视广告词是：“真正的人于真正的工作，每天下了班就可以得到‘米勒时间’，即休息和享用世上最佳啤酒的时间。假如你有时间，让我们喝啤酒吧！”

1972 年，“高寿”采用 7 盎司小瓶装，现在还有 12 盎司可以退瓶装、12 盎司和 16 盎司铁听装、1 夸脱瓶装和桶装。

米勒公司的莱特啤酒被公认为啤酒行业有史以来最成功的产品。这个商标是在 1972 年米勒买到芝加哥布劳公司的商标和销售渠道之后就使用的。布劳公司的莱特酒是最早的低卡路里的啤酒之一。米勒修改了布劳的配方，并按照管理者的意见使莱特酒尝起来确实像啤酒。

最初低卡路里啤酒的出视，主要是适应讲究饮食的消费者的需要。后来米勒推销部门利用一批“具有说服力的啤酒饮用名人”，如 M·斯皮兰，棒球界的 w·福特、M·曼特尔、B·马丁，橄榄球界的 D·巴库斯、B·史密斯等进行广告宣传。“典型的啤酒饮用者并不讲究饮食，但当他看见橄榄球界的明星喝低卡路里啤酒时，他会感到自己不应为喝这种酒而羞愧”。这种酒的广告还说，“其所含卡路里比一般啤酒要少 1/3”，不像一般啤酒那样易使人发胖，从而可以多喝些。

莱特酒从 1973 年进入市场后，其销售量已在美国各种啤酒中居第三位。它的包装有 7 盎司不退瓶装、12 盎司可退瓶和不退瓶装、12 盎司和 16 盎司

铁听装、1 夸脱瓶装和桶装。

“罗文布劳”和黑精酿酒是米勒公司的另外两种产品。“罗文布劳”酒是 1383 年在德国慕尼黑的罗文布劳酒坊首先酿造的，这个酒坊是当时世界上最有名气的作坊之一。1974 年 4 月，米勒公司同德国啤酒厂进行联合，获得了这种啤酒的进口权。

1975 年，米勒获得允许，在美国酿造和销售自产的“罗文布劳”，1977 年进入市场。

作为一种高级啤酒，“罗文布劳”是“在特殊场合供特殊的朋友享用的”。这种酒和黑精酿酒都用金属箔包装，有 12 盎司不退瓶装和桶装，此外，还有一种 7 盎司瓶装，称为“野小子”。

“麦芽酒”是米勒公司初次进入麦乳酒这个特殊市场的产品。1981 年 2 月，米勒开始在亚特兰大、萨凡那、波特兰、伯明翰、格林波诺等地试销这种产品。试销结果说明，这种酒有潜力去占领相当大部分的市场，深受麦乳酒的忠诚饮用者的欢迎。

“麦芽酒”的主要目标是 18~25 岁的男青年，他们约占麦乳酒饮用者人数的近 2/3。它现在推销的主题是，提醒顾客们“乘坐麦乳旅游火车……这就是你们的车票”。

米勒公司追求麦芽酒的市场决策，是以它已增长的生产能力为基础的。W·豪威尔总经理说道：

“它对公司来说并非新市场。早在 70 年代初期，我们就在市场上销售过米勒麦乳精，只是在公司飞速发展的时期为了扩大‘米勒高寿’和莱特啤酒的生产能力，才没有继续生产它。事实上，米勒麦乳精的基本配方在应付当前试销的竞争中证明是很成功的，我们又加以改进，生产出了麦芽酒。我们将重返市场，因为我们现在已有能力，向一切存在这个特定市场的地方提供长期保持高质量的麦芽酒”。

1981 年，米勒公司引进了另一种超高级啤酒，即“米勒特别储备”。当引进之初，公司副总经理 L·威廉斯说：

“这种酒是为那些想经常喝到味道丰美、质量超群的高档啤酒的人服务的。我们认为，它给我们现有的优质啤酒增加了一个新档次。它进入市场，将使我们拥有超高级啤酒市场的所有档次，而这个市场是啤酒业中增长最为迅速的市场之一。”

“米勒特别储备”的宣传主题是“请品尝生活中的最美味”。

表 9—1 主要啤酒厂家的主要产品

公司	高级产品	超高级产品	轻型产品	进口产品
安赫塞布什	巴德维塞尔	米契罗布	米契罗布（轻型） 自然轻型	乌尔兹伯 格霍尔布 劳
什利兹	什利兹	艾尔郎洛	什利兹（轻型）老 密尔沃基（轻型）	
帕斯特	帕斯特兰带	安德克尔	帕斯特（轻型）	福尔斯登 堡
库尔斯	库尔斯	黑曼约瑟夫	库尔斯（轻型）	斯 特 拉·阿托 斯
赫尔曼	老式赖尼尔	出口精酿	有几种牌号	伯克斯

米勒公司的产品通过 800 家独立的经销商网销售和运送给零售商。其产品可以在全国 50 个州以及波多黎各、圣汤姆士等地区买到，还出口到 82 个国家。公司还在密尔沃基、新奥尔良、洛杉矶、盐湖城及纽约州的波基浦西等地设立了公司自己的批发机构。

公司用火车或卡车将啤酒运送给经销商，再由它们的车队送到各零售点。为了帮助经销商，公司没有 12 个地区销售部，由 150 个地区经理人员去经营。这些销售人员帮助经销商保持适当库存，同零售商一道工作，充分利用货架空间，使产品具有最大能见度，还执行对经销商的推销员进行内部培训的计划。

米勒公司营销人员创造的一种新技术叫做纵向商标系统。该系统基本上是将啤酒按商标纵向排列、包装横向排列的方法。它为顾客提供了一种有吸引力的货架布置，使他们更易于选择商标，而更重要的是，使零售商们能更有效地利用货架空间。

1976 年以前，只有某些名牌产品，如“米勒高寿”和安赫塞布会公司的“米契罗布”，才支出很高的广告费。然而到 1976 年，广告费（特别是在大啤酒公司里）发生了急剧的变化。许多主要版号的广告费都翻番了，并且随着大量新版号的酒涌入市场，尤其是轻型啤酒市场，使总的广告费用猛增。“米勒高寿”所付的广告费增加了 230%，在 1976 年达到 2970 万美元，在 1979 年成为广告费最高的商品。

米勒的莱特牌支付的广告费在 1976~1978 年间增加了 58%，从而使其广告费名列第三。“罗文布劳”的广告费从 1978 年的 1130 万美元增至 1979 年的 1700 万美元，每桶高达几乎难以置信的 16.79 美元。

在广告费开支最大的 10 个牌号啤酒中，米勒公司就占其三个。除了安赫塞布什公司外，没有其他一家啤酒商在此名单上占有一个以上的席位。米勒公司总经理 w·豪威尔在 1981 年曾说过：

“我们已经依靠做好内部工作而建立了勋业，弄清并满足了消费者的需要。我们勤奋工作，在生产、销售和广告方面都有创新。我们最明显的竞争行动是在电视上作广告，这些广告被称为美国广告史上的最高水平。

“我们认为，正如美国顾客该得到最上等的啤酒一样，他们也应该得到

与之相应的最上等的广告服务。我们的电视广告已在广告业中开拓了新天地，因为它用同样高质量的录像技术（如特写长镜头）来录制的，广告费并没有白花。”

表 9—2 1979 ~ 1990 年最大啤酒厂的前 2 名、前 5 名和前 10 名的销售量
单位：百万桶

	1979年		1985年		1990年	
	桶数	份额	桶数	份额	桶数	份额
安赫塞布什与米勒两家	82	48%	124	59%	154	63%
库尔斯、帕斯特与赫尔曼三家	39	23%	44	21%	45	18%
前五名总计	121	70%	168	80%	199	81%
其次五名总计	40	23%	28	13%	23	9%
前十名总计	161	94%	196	93%	222	91%
进口	4	2%	10	5%	21	9%
啤酒消费量总额	172	100%	211	100%	245	100%

表 9-3 美国啤酒市场占有率

单位：%

啤酒厂商	1980年	1979年	1978年	1977年
安赫塞布什	28.4	26.8	25.1	23.0
米勒	21.1	20.8	18.9	15.1
帕斯特	8.5	8.8	9.3	10.0
什利兹	8.5	9.8	11.8	13.9
库尔斯	7.8	7.5	7.6	8.1
其他	25.7	26.3	27.3	29.9

表 9—4 主要的啤酒牌号的市场占有率发展历史

	1970年	1971年	1972年	1973年	1974年	1975年	1976年	1977年	1978年	1979年
巴德维塞尔	15.4%	16.3%	16.3%	17.7%	18.5%	17.8%	18.9%	15.9%	16.5%	17.5%
米勒高寿	4.2	4.2	4.1	4.9	5.5	6.5	8.7	10.5	12.5	13.8
帕斯特兰带	8.4	9.4	9.5	9.6	9.9	10.4	11.1	9.8	8.6	7.9
库尔斯	5.9	6.8	7.4	8.1	8.6	8.1	9.1	8.0	7.3	6.6
什利兹	9.4	10.3	11.2	12.4	12.5	11.9	11.4	9.3	7.8	6.5
米勒莱特	—	—	—	—	0.3	1.8	3.2	4.3	5.7	6.5
米契罗布	0.9	1.2	1.5	1.9	2.4	3.1	3.4	4.0	4.5	4.8
斯特洛	2.7	3.0	3.2	3.4	3.1	3.4	3.8	3.8	3.8	3.5
奥林比亚	2.8	2.5	2.5	2.7	3.0	3.8	4.0	3.4	3.2	2.8
老风格	—	—	—	—	—	—	1.1	1.4	1.2	2.3
老密尔沃基	2.0	2.2	2.3	2.4	2.5	3.0	2.9	2.5	2.2	2.0
合计	51.7%	55.9%	58.0%	63.1%	66.6%	69.8%	71.5%	72.0%	72.1%	72.2%

讨论：

在米勒啤酒公司的总经理频频更换的条件下，其营业利润状况是怎样的？

米勒公司为应付市场竞争作了哪些战略体制的准备工作？

从表 9—2、9—3、9—4 中，你能分析出来勒公司的啤酒业地位吗？试预测一下，米勒下步该怎么走？

在米勒公司与百事可乐公司的交易中，谁是谁非？

[案例二]

IBM 的战略管理领导体制

企业领导体制，从来就没有固定不变的和适用于一切企业的最佳模式，总是要根据环境的变化和自身的发展进行不断地调整、改革和创新。

即使是世界最优秀的企业也不例外，在西方企业领导体制改革的浪潮中，著名的国际商用机器公司（IBM）的领导体制改革在很大程度上揭示了在新技术革命条件下竞争环境对企业领导体制的要求。

IBM 是美国也是世界最大的电子计算机制造商。创建于 1911 年。目前，

在世界 132 个国家和地区设有子公司和营业点，拥有 39 个生产厂、3 个基础研究部、2 个产品研究所的 13 个科学中心。它的主要产品反映着当代尖端技术发展的水平。

1970 年至 1984 年，销售预增了 5.1 倍，平均每年增长 13% 以上。净利润增加了 5.5 倍，平均每年增长 34.7%。被誉为典型的超优企业。然而，一个如此优秀的企业，为什么要改革领导体制呢？其改革的背景和激发因素又是什么呢？

自 70 年代末以来，科学技术发展突飞猛进，特别是在微电子技术领域，产品更新周期日益缩短，平均不到三四年。电子计算机市场竞争处于炙热化程度，国内外许多资本、技术雄厚的企业纷纷染指这一虽有较高风险但很有发展前途的领域。IBM 作为一个专门制造和销售电子计算机的跨国公司，一时面临着对手如林的局势。

但是，当时对 IBM 威胁最大的要数美国阿姆达尔公司。该公司新推出了 H/200 插接兼容机，只要更换一下插头，就可以与当时世界最先进的第三代电子计算机 IBM/1400 互换，由于 H/200 的运算速度比 IBM/1400 快两倍，价格便宜 5%，从而直接威胁着 IBM 市场地位。IBM 因不能立即拿出新产品对抗，只好凭借雄厚资金以降价战略实施反击，其结果使资金不足的爱姆达尔公司陷于困境。

但是，阿姆达尔公司很快又找到了出路，它与资金充足的日本计算机制造商富士通联合起来，并推出新产品 470/7 同 IBM 抗衡。与此同时，日立、三菱、日本电气等制造电子计算机的厂商也联合起来，积极开发新产品，涌入国际市场，向 IBM 发起新挑战，致使 IBM 有失去市场主导权的危险。要扭转这一被动局面，只有尽快开发出新一代产品。

为此，IBM 不得不考虑如何建立一套有利于开发创新的新的领域体制，激发公司的活力，以适应激变的竞争环境，争取全局的主动权。

IBM 是一个以制造和销售大型电子计算机为主的公司，小型计算机和微电脑市场则被日本厂商和国内其它厂商所控制。这一新领域的突起构成了对 IBM 新的危机。

1980 年，在计算机市场上，虽然在销售额上 IBM 还占优势，但是在实物战上日本厂商和国内其它厂商的小型计算机占了上风。

因此，IBM 的利润损失至少在 5 亿美元以上。IBM 决心进入小型机和微电脑领域，进行全面战略反攻，矛头直指日本富士通，力图拿下小型机和微电脑市场的王位。

IBM 领导体制改革，正是为了实施其战略反攻的要求。

1982 年，IBM 董事长卡里曾明确提出：要以对日战略为中心进行组织改革，集中全力对付日本富士通和日立制作所等对手。他认为：“只要能够对付来自日本的挑战，那就可以战胜世界上任何国家的挑战。”

然而，这一时期，美国电话电报公司（AT&T）进行了分解改组，开始进入计算机领域，欧洲经济共同体的计算机制造业也迅速发展起来，在西欧市场上采取统一政策与 IBM 相对抗。

面对着国内外新增的劲敌、特别是同时受到来自日本、欧洲共同体和美国国内三方面挑战的压力，IBM 不得不从整体上进一步调整原先的战略。

在 1983 年，提出了 80 年代的新战略，主要包括 4 个方面重要目标：

（1）在情报产业的所有领域都能实现同行业的增长率。

(2) 在所有领域都有证明 IBM 的产品在技术的价值和质量方面的卓越性，并发挥领导作用。

(3) 在生产、销售、服务和管理的业务活动上，实现最高的效率。

(4) 确保企业成长所需要的高利润，以便在世界情报处理产业中建立起牢固的地位。要实现这一新的战略目标，必须按照专业化、效率化、科学化、民主化和智能结构合理化的要求，调整和改革领导体制。

1983 年 2 月，卡里主动辞去董事长职务，到董事会经营委员会当议长，推荐奥佩尔总裁任董事长，艾克斯任总裁。

于是，按照即定战略要求，IBM 开始了历史上从未有过的大规模领导体制改革，着手建立 80 年代的“现代经营体制。”

IBM 的领导体制改革过程，大致上分为三个阶段：第一阶段，进行组织改革试点，在公司内设立“风险组织”；第二阶段，全面调整与改革总公司的领导组织，形成新的领导体制；第三阶段，调整与改革子公司的领导体制。改革从 1980 年至 1984 年，历时 4 年。

早在 1980 年，IBM 就开始在公司内设立“风险组织”的试验。3 年内，先后建立了 15 个专门从事开发小型新产品的“风险组织”。这种组织有两种形式：一是独立经营单位（IBU），一是战略经营单位（SBU）。它们都是拥有较大自主权的相对独立的单位。独立经营单位是 IBM 公司在 1979 年首创，直属总公司专门委员会领导。

总公司除了提供必要的资金和审议其发展方向外，不干涉其任何经营活动，故有“企业内企业”之称。它可以设立自己的董事会，自行筹集资金和决定经营策略等，在产销、财务、人事等方面被授予较大的自主权。设立这种组织的目的，在于激发个人的创造性和企业家精神，使大企业在组织上具有活力，能在小型机和微型机等急剧发展的高技术领域不断开发出有竞争力的新产品和有未来前途的产品。

独立经营单位，由于既有小企业的灵活性，又有大公司的实力（资金、技术、营销系统），故而较之一般独自创办的风险企业有较大的优越性。IBM 将这一组织形式运用于个人电脑开发，仅用了 11 个月就完成了通常需要 4 年的从研制到生产的全过程。

1984 年，IBM 个人电脑销售达 50 亿美元，占公司总销售额的 10%，占美国市场的 21%。

战略经营单位，是美国西屋电气公司创建，被 IBM 于 1980 年引入采用。

它是一种战略组织措施，其地位等同于事业部或集团。但事业部一般是以产品或地域为中心的组织，而战略经营单位则是以经营为中心的组织，是公司内属关键性的经营核算单位。“风险性组织”的试验成功，使 IBM 得到启发，现代大企业必须重视分权管理，同时要加强战略指导。

到 1983 年，IBM 着手改组最高决策层和总管理层，建立战略领导体制。

改善最高决策组织。把原来仅由董事长和总裁两人组成的企业办公室与作为协议机构的经营会议合并改组为企业管办公室，使正式成员由原 6 人增加到 16 人，新增成员有董事会经营委员会议长、副董事长、常务副总裁、主管科学组织和研究开发的副总裁以及地区总公司经理。这一改组是为了吸收更多的人参与最高决策，从而改进决策层智力结构，加强集体决策机制。

建立政策委员会和事业营运委员会。政策委员会由董事长、总裁、副董事长和 2 名常务副总裁 5 个人组成，负责长期战略决策。事业营运委员会

由参加政策委员会的一名常务副总裁负责，外加主管公司计划财务的副总裁、分管事业部门的常务副总裁及分管地区总公司的常务副总裁和其他副总裁等 10 人组成，负责短期战略决策。政策委员会是企业管理办公室决策的战略指导核心，事业营运委员会是企业管理办公室决策的协议组织和有关事业营运方面的日常决策机构。

调整总管理层。IBM 的行政指挥系统共由 4 级组成：总公司——事业部门组织（执行部）和地区性公司——事业部和地区子公司——工厂。其中，总公司、事业部门组织和地区性公司属总管理层。总公司管理层的改组，是通过成立企业管理办公室、政策委员会和事业营运委员会完成的。而副业部门组织和地区性公司的调整，则是通过大规模改组进行的。IBM 原有的数据市场组、数据产品组和通用商业组等 3 个事业部门组，经改组成为信息系统和技术组、信息系统和库存组、信息系统和产品组以及信息系统通讯组 5 个事业部门组。

改组中，IBM 突出了信息和通讯事业的重要地位，并按专业化、效率化等原则对下属事业部进行了增减、合并或调整，强调了向个人计算机、中小型计算机和通讯系统产品发展的新方向。

IBM 原有 3 个地区性公司：IBM 世界贸易总公司、IBM 世界贸易美洲——远东公司和 IBM 世界贸易欧洲——中东——非洲公司，分别由 IBM 世界贸易总公司统一协调，管理着 130 多个国家和地区的子公司。这些子公司并列接受地区性公司指挥，没有中间领导层次，管理跨度很大。改组中，IBM 根据地区、市场和产品专业化等情况，建立自主经营的事业体，把各国的子公司合理集中起来，以加强指导管理。例如，IBM 世界贸易欧洲——中东——非洲公司的 85 个国家和地区的子公司改组为 5 个事业体，IBM 世界贸易欧洲——中东——非洲公司的 85 个国家和地区的子公司改组为 5 个事业体，IBM 世界贸易美洲——远东公司的 46 个国家和地区的子公司重组为 3 个事业体：亚洲和太平洋集团（亚太集团）、加拿大 IBM 以及中南美洲 IBM。

其中，亚太集团是根据以对日战略为中心的要求组建的战略事业体。它反映了这次 IBM 体制改革的重要特点。这样，就在最高决策组织和决策执行组织之间，通过政策委员会、企业管理办公室和事业营运委员会等机构，建立了一个以战略为中心的领导体制新形式。

IBM 在建立新的领导体制和改组原有地区公司的基础上，积极实行管理授权与分权，分层次有秩序地扩大授权范围和推进分权管理。

一是给总公司事业营运委员会以较大的自主权，使它能根据市场需要能动地发展风险事业。

二是允许某些事业部门扩大销售职能，如新建的信息系统组增设了地区销售部。

三是对新的地区事业体系采取分散化管理原则，使它在开发、生产和销售等方面比原子公司具有更大的经营自主权，以提高竞争能力。

四是授予亚太集团的战略事业体的核心主力（日本 IBM），在组织上和经营上的完全自主权，并由总公司派出得力的副总裁直接担任最高领导，以发挥亚太集团特别是日本 IBM 在实现公司战略中的尖兵作用。

奥佩尔的这些改革与放权措施，在 IBM 历史上是找不到的。通过调整、改组、改革和授权，把分散的子公司适当集中，对集中起来的事业体实行分散管理。IBM 不仅建立起了一个战略领导体制，而且形成了一个集中与分权

相统一的管理体制，从而使它有可能用集中决策与分散经营相结合的方式适应激变的市场环境。

为了提高领导体制的适应性，IBM 还进一步改善了其支持系统。

(1) 健全咨询会议和董事会下的各种委员会，聘请社会名流参加咨询、担任董事、组成有威望的咨询班子、工作班子和监督班子。

(2) 严格执行业务报告制度，建立评价与指标系统，普及五步决“THINK”，即一切职员都必须经常向直属上司报告工作，上级和下级要通过定期总结，评价立法改进工作，各级在决策处理问题时都必须做到看、听、分析、综合和做明确判断等。

(3) 实行“门户开放”政策，建立“进言”制度。董事长和总裁敞开办公室大门，欢迎职工来访。普设保密意见箱，鼓励下属直言上诉，认为：这种“进言”制度是一种很好的沟通，可以缓和职

改革前

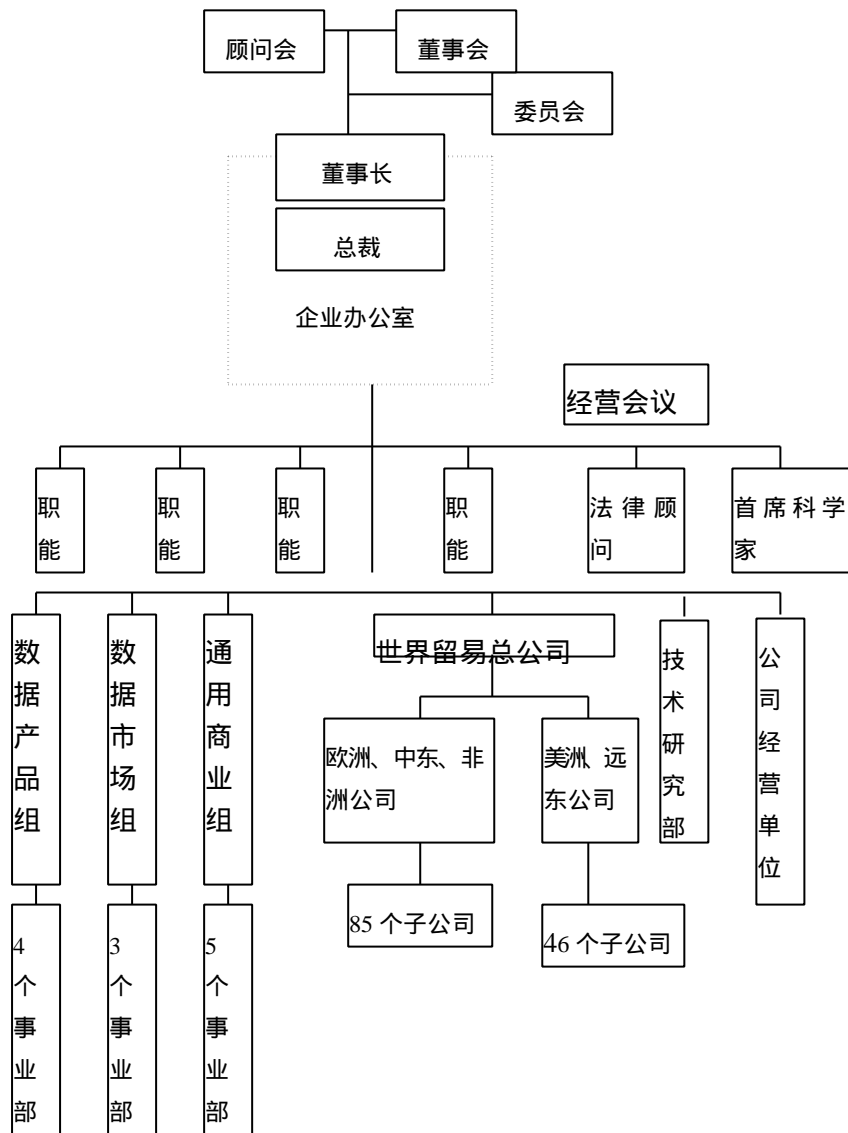


图 9—IBM 组织改革示意图

工不满情绪，有利于防止官僚主义。

(4) 坚持 IBM 的宗旨，即“尊重”、“服务”、和“追求卓越”。所谓“尊重”，是倡导尊重个人的权利和尊严，激发员工进取精神；所谓“服务”，是强调提供世界上最出色的服务，树立良好信誉；所谓“追求卓越”，是指所有的工作都要以最优秀的方式完成。

改革后

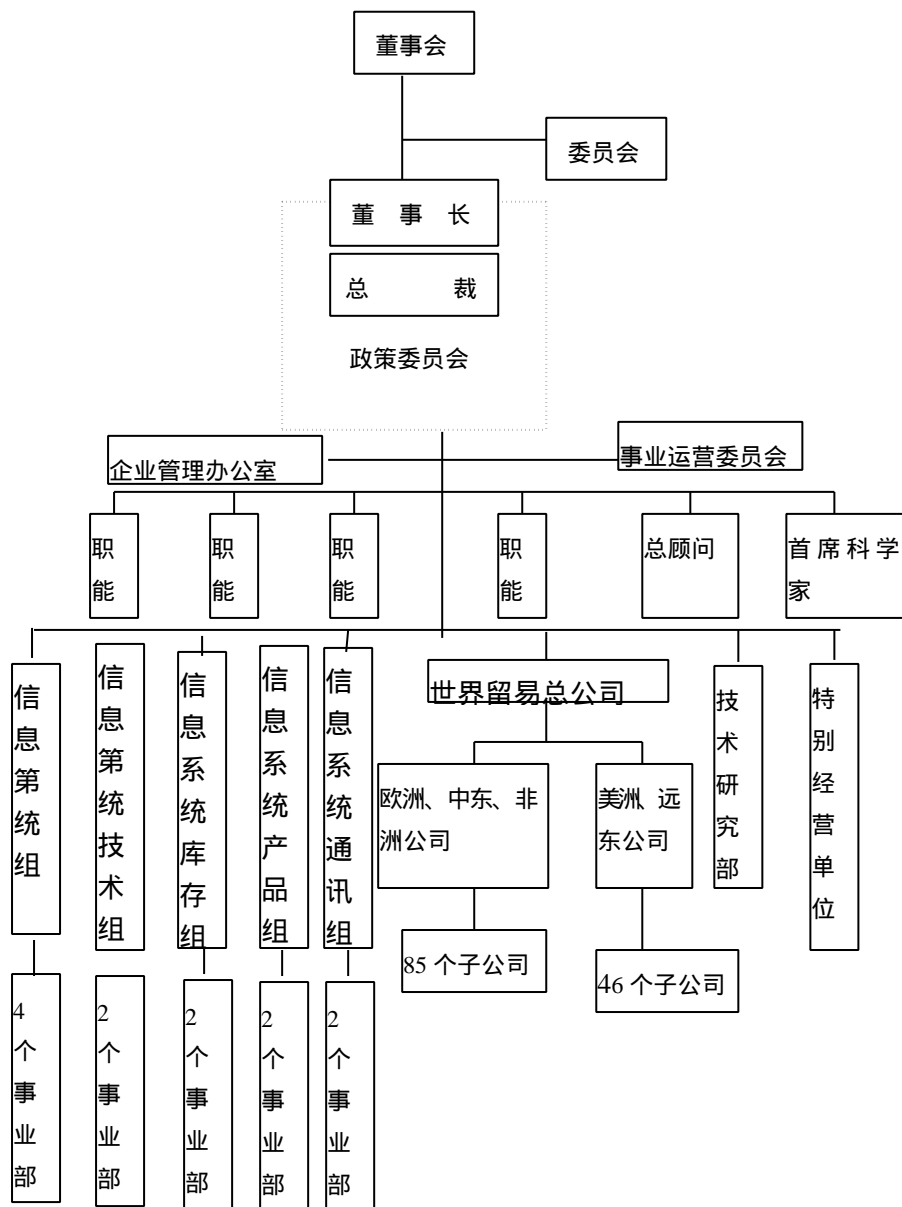


图 9—2 IBM 组织改革示意图

成，其最终目的就是要保证产品和服务完美无缺。

公司认为：战略可以变，组织可以改，而宗旨永远不能改变。IBM 支持系统的改善，开通了信息渠道，提高了决策效率，从而使领导体制具有较好的适应性。

IBM 的大规模领导体制改革，主要是在 1983 年 ~ 1984 年完成的。这一改

革给我们的启迪是：为了迎接新技术革命的挑战，适应市场竞争的需要，现代企业领导体制必须以战略为中心加以改革。

讨论：

IBM 公司的战略领导体制改革步骤是怎样的？

IBM 公司的世界市场如何？

在 IBM 组织改革示意图中比较一下，其改革部分有哪些？是以什么为原则的？

你认为 IBM 公司战略领导体制的改革是有哪些积极意义？

假如你是现任董事长，你对改革后的体制满意吗？你将怎样设计改革方案？

[案例三]

卡尔·卡切尔公司快餐的经营战略

一、战略问题的提出

卡尔·卡切尔公司是一家快餐连锁公司，1991 年 8 月，该公司有 602 家二级店，其中大部分是公司自己经营的，另有 30% 是授权经营的。

1990 ~ 1991 年，该公司新店开业 46 家，其中 29 家是公司自营的，17 家是公司授权经营的。国内的二级店大多集中于加利福尼亚州，其它分散在亚利桑那州、内华达州和俄勒冈州。

1991 年第一季度，该公司进入了国际市场，在日本开了 5 家二级店，在墨西哥开了 1 家。1991 年度，卡尔·卡切尔连锁店在洛杉矶地区的快餐销售额，除麦当劳之外，超过了所有快餐连锁店。

卡尔·卡切尔公司所提供的菜单，包括汉堡包、鸡肉、牛肉和鱼肉馅的三明治、沙拉，以及其它一些配餐。

1991 年公司 50 周年大庆，卡尔公司又重新把热狗和辣椒狗写入菜单。大多数的卡尔二级店还提供全套的早餐。公司的分销中心设在加利福尼亚州的阿娜海姆和玛特加，由它们负责对各个分店的各种供应。

早在 1986 ~ 1987 年，公司就实施过“撤回大本营”的战略。对付快餐行业的大滑坡。关闭了中心市场区域边缘的 27 家不盈利分店，其中得克萨斯州 21 家，亚利桑那州 6 家。

“撤回大本营”战略，在 80 年代末期，确实起到了作用，但到了 90 年代，由于经济停滞、销售缓慢，公司就必须拿出新的经营举措来。

在 1990 ~ 1991 年间，公司又关闭了亚利桑那州 9 家经营状态不好的二级店，并将那里剩下的 31 家二级店转为授权经营。由于南加利福尼亚地区经济形势日益恶化，使现有这些分店的销售额，低于往年。

此外，80 年代，快餐行业发展达到高峰，大量餐馆在这一地区开业，对手云集，竞争压力很大。

按照公司总裁和首席执行经理卡尔·卡切尔的说法，“与国内其它地区相比，加利福尼亚的经济衰退要晚一些，使消费者从其它地区的形势中看到本地区也将陷入不景气，提前勒紧了裤腰带，结果我们所能达到的销售额只能凑凑乎乎的。”

二、行业及竞争市场分析

（一）行业分析

这里所研究的是整个食品服务行业，并着重分析快餐市场。1990年，美国人在43万个餐馆中，消费的食品及服务总价值达1690亿美元。食品服务行业包括餐馆和外卖，主要从事食品和制作与出售。如图9—3所示，这一行业可以划分为两部分：全套服务部分和快餐服务部分，这两个部分在服务和产品方面都存在着区别。

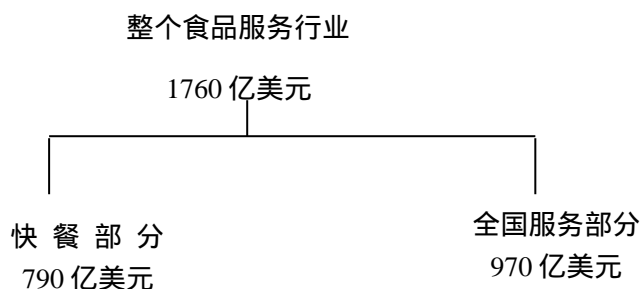


图9—3 IBM 组织改革示意图

全套服务餐馆提供内容丰富的菜单和完整的桌面服务，有男侍和女侍根据客人所点菜单将食物送到餐桌上。而快餐店的菜单比较有限，一般只提供店内或店外消费的比萨饼、炸鸡以及汉堡包之类的食品。

快餐行业的产品可以分为四个主要的类型：汉堡包、比萨饼、鸡肉制品和海鲜。随着消费者口味的迅速变化，以及美国人生活节奏的加快，速冻食品的可用微波炉调制的食品，取得了新的发展，并从快餐业中夺走了大量的美元。

快餐业的分销，主要是依赖公司自有的快餐店，以及授权经营的快餐店。不过，现在已不限于授权的那些分店，像超级市场和便利店也开始进入快餐行业。

1991年初，快餐业的销售额达到了高峰，增长率为8%，但由于大量经销商持续进入这一行业，此后的一段时期销售额增长速度很低，不得不就市场占有率和销售额的增长展开激烈的竞争。

按照行业分析家威廉姆·巴尔的说法：“快餐行业仍处于不断膨胀的状态，但消费者出于对整个经济形势的关注，已越来越少地到外面吃饭。”

1991~1992年，前100种快餐食品系列中，只有少数可望达到100亿美元的年销售额或两位数增长率。在此期间，汉堡包系列的销售额不断下降，而比萨饼系列的销售额则有小幅度上升。

根据1991年8月公布《美国餐馆业新闻》杂志，关于前100种快餐食品系列的报告，来年快餐行业前100种食品系列的销售额，估计可达到825.5亿美元，与1990年的销售额相比，增长了5.9%，然而同过去几年的8%相比，显然还太低。图9—4显示了销售额增长的这种变化。

在这100种快餐食品系列中，大约有一半食品的增长率赶不上通货膨胀率，并且有9类较大食品的销售额只能勉强维持原有的增长率，预示着将来还会有更大的下降趋势。

（二）消费者分析

由于美国人的生活比较忙碌，所以很多人都不在家里吃饭，他们喜欢方

便快速的服务以及能即买即吃的食品。双职工家庭、老年人成为快餐食品系列的潜在消费者市场，不过他们比较重视食品的营养。

下面是对消费者需求变化的分析

1. 消费者更倾向于外面吃饭。如表 9—5 所示，美国人 1950 年在外用餐只占食物消费总额的 24.2%，但 1990 年，上升到 45.7%，就是说，美国人现在在家和在外的食品消费几乎一样多。而快餐行业的兴起，说明这种增长并非虚构、此行业 1990 年占外食消费市场的 34.4%。

表 9—5 外食开支比重

年份	外食支出所占的%	外食支出中快餐所占的%
1950	24.2%	6.2%
1960	26.6%	7.1%
1970	33.7%	18.4%
1980	39.4%	27.9%
1990	45.7%	34.4%

2. 消费者更偏好能即买即吃的食品。当今社会，人们的生活方式已发生了变化，各个年龄组和各个职业，人们的生活几乎都可以用“忙”和“团团转”两个词来描述。而正是这种变化，推动了方便食品与服务的快速增长，这就是即买即食的食品市场。美国人日益感觉到，在这样一个典型的“新世纪”，在工作与社交食品服务行业 1991 年各类食品销售额增长率

年份	外食支出所占的%	外食支出中快餐所占的%
1950	24.2%	6.2%
1960	26.6	7.1%
1970	33.7	18.4%
1980	39.4	27.9%
1990	45.7	34.4%

图 9—4 食品服务行业 1991 年各类食品销售额增长率

活动之后，已经没有时间和精力去准备一顿饭，为省事，只好求助于快餐业。

最具特点的快餐消费者，可以说是职业妇女、双职工家庭、无子女父母或单身汉，这些人花钱大手大脚，不怎么有计划，买东西总是随随便便。

但另一方面，他们所受的压力也很大，当他们回到自己干净整洁的家里时，除了准备一顿饭以外，什么事也不想干了。由于家里一般都配有微波炉等器具，所以他们喜欢买那些买来就能吃的食品。

由于上述原因，传统餐馆的生意日渐被快餐店和超级市场夺走。一项调查显示，1989 年，美国有 33% 的人从餐馆购买现成食品回家消费，1991 年，这一比例下降到 23%。与此同时，快餐店的市场份额从 1989 年的 41% 上升到 1991 年 51%，超级市场的市场份额，则从 1989 年的 12% 上升到 1991 年的 14%。

3. 消费者更加注意营养。由于老年人的数量越来越多，他们越来越关心食品的营养价值，加上快速增长的职业妇女，比较强调生理适应性，偏好清淡的食品，快餐店不得不增加更多的“绿色”食品，删减大量肉食品。

上述一点可以通过牛肉消费的下降来证明。1991 年，牛肉消费处于几十

年来的最低点，而更富于营养的食品则继续受到欢迎。

4. 已婚妇女参加工作的家庭越来越多。1970年，有6岁以下孩子的妇女，有28.7%的人参加工作，1990年，翻一倍，达到58.2%，估计这一趋势将持续到90年代末。

90年代初，丈夫和妻子都工作的家庭，很少有时间自己做饭。而且，小时工工资上升；也会诱使已婚母亲多在外面做些工作，而减少在家里做饭的时间，吃饭问题则靠外购食品解决。

5. 老年人是一个成熟的消费者群体。老龄人是指达到或超过55岁的人。由于战后生育高峰期出生的人将在90年代进入老龄期，所以这一群体的人数将有较大的增长。

预计1990~2005年，男性老龄人口将增加320万人，女性老年人口将增加350万人。此外，这一年龄组中女性参加工作率也会提高，将从1990年的45.3%上升到2005年的54.3%。

（三）产品分析

快餐行业提供两种产品：一种是食品，这是看得见摸得着的，还有一种是服务，它只能感觉到却看不见摸不着。对于快餐行业的市场参与者来说，产品质量对于经营的成败是至关重要的。如果产品不怎么样，服务又很糟糕，营业场所再不干不净，消费者肯定不会再来第二次。

1. 鸡肉食品由于鸡肉比汉堡包更富有营养，所以鸡肉食品非常受欢迎。但是由于90年代初鸡肉食品爆发了价格大战，鸡肉食品的经销受到了很大的打击。传统上经销鸡肉食品的连锁店，比如像肯德基炸鸡店和鲍彼耶炸鸡店，已不再能控制鸡肉快餐市场了。

麦当劳公司、汉堡王公司、温迪公司纷纷进入了这一市场，并且带来了能够与炸鸡食品相抗衡的其他健康鸡肉制品。比如温迪公司推出的烧烤鸡肉三明治，就很受欢迎。

2. 比萨饼 1991年比萨饼的销售额达到200亿美元，而且这种食品激烈竞争势头，在继续上升。比萨饼的销售量仅次于汉堡包，处于第二位，它是美国餐馆中的最常见食品。比萨饼经销的成功，一方面在于运送方便，另一方面在于经销商运用了优惠销售的做法，比如比萨哈特公司采取了买两送一的做法。

3. 海鲜过去海鲜餐馆生意一直不景气，困难重重，这种情况估计还会持续下去，长期以来，海鲜食品一直被认为是食品服务行业中的困难户。由于鱼类价格的变动反复无常，海鲜餐馆在维持价格稳定方面的困难很大，而快餐行业，价格是不能剧烈变动的，这样海鲜食品面临的问题非常严重。

4. 预先包装好的沙拉食品为了满足消费者对营养的关注，许多快餐店都设有沙拉柜台，但消费者对这种沙拉食品的卫生状况不十分放心，而且沙拉柜台的运营成本较高，所以许多快餐店已经削减了沙拉食品。

作为替代，许多快餐店正推出预先包装好的沙拉食品。这一趋势始于80年代末，并一直持续到90年代，它是麦当劳公司的首创。

5. 配餐食品配餐食品不是主要食品，与主食配套出售。在大多数快食店，配餐食品包括饮料、法式薯条、洋葱圈以及甜点心。

6. 商店消费与价格优惠由于生活日益紧张而经济发展速度却十分缓慢，不仅越来越多的人没时间做饭，而且手头可花的钱也越来越少。在这种情况下，离开食品店消费的食品以及价格优惠的菜单食品日益增多。

80年代末90年代初，制作好的食品，离店消费，数量持续上升。90年代初，路边售餐和家庭送餐服务的增长，可以证明这一点。

90年代早期，经济衰退，优惠价销售在快餐餐馆中十分普遍。就连麦当劳公司，在套餐上也采取了折价优惠的做法。为了吸引消费者，麦当劳公司还推出了更为便宜的汉堡包，售价只有59美分。90年代早期，几乎所有的餐馆都以不同方式，实行价格优惠。

(四) 服务形式分析

快餐市场一直是朝着提供更大便利的方向发展。家庭送餐和对行车者的路边售餐服务，大行其道。此外，外卖业务也更加蓬勃发展。

1. 家庭送餐服务 90年代，家庭送餐成为快餐馆的一项重要业务。它为非常忙的消费者提供了所期望的便利。1991年，派普西高的比萨哈特公司，对家庭送餐业务越来越重视。多来诺的比萨公司靠30分钟内将顾客订货送到的承诺，使整个连锁系统的销售额上升到26.5亿美元以上。其它食品餐馆也提供家庭送餐服务。肯德基炸鸡店计划在1991年国内的所有分店、引进这一服务项目。表9—6显示了从1990年到1991年餐馆内就餐业务下降情况。

表9—6 在餐馆内用餐的成年人顾客比例(%)

用餐时间	1990年1月	1991年1月	变动的百分比
早餐	6%	4%	—2%
中餐	23%	17%	—6%
晚餐	15%	14%	—1%
小吃	5%	2%	—3%
总体	38%	33%	—5%

2. 对行车者的路边售餐服务快餐公司正在增加更多的路边售餐设施，来为那些时间非常有限的消费者，提供有效的服务。这种路边售餐服务的销售额，有时占一家快餐公司销售总额的50%以上。但在购物中心地带，这种路边售餐服务难以实行。

哈迪公司开发经营副总裁莫瑞丝，罗宾斯认为：“购物中心地带对我们有特别重要的意义、我们必须弥补因在此地元路边售餐服务而造成的业务量损失，并且还要增添早餐的供给。”

据此，单向路边售餐服务和双向路边售餐服务的设施迅速扩展。双向售餐服务点可以为两个相反方向行车的顾客提供服务，并且还在餐馆里为愿意停车就餐的顾客提供进餐的场所；单向售餐服务点则不提供就餐场所。在这两类服务地点，菜单都有限，服务则非常快速。

在90年代早期，麦当劳公司一直试验在高速公路的双向路边售餐设施，但它还没有要求授权经营的那些连锁店，必须购买这种设施。

3. 经营环境的清洁程度经营场所的清洁程度，反映出一家公司制作食品时的细心程度和卫生标准，能否使餐馆保持清洁的环境，对一家快餐公司来说是至关重要的。人们总是喜欢在一个干净的房间里，在一张干净的桌子上用餐，那些能够提供清洁场所的餐馆，更有吸引力。

(五) 二级店分析

1991年，拥有100,000家分店的快餐连锁公司，占据了美国餐馆业销

售的 40% 弱。依靠特许经营快餐业的公司，可以在不负担土地、建筑物和其它设施成本的情况下扩展自己的业务。这些成本由那些被授权的经销商来承担，他们同时还要向母公司，支付一笔相当于销售额 3% ~ 6% 的报偿金作为交换，被授权者又可以获得母公司标牌名称以及人员训练和市场营销方面的支持。

快餐公司还在学校和机场这一类传统上不设分店的地方，进行二级店的投资。但这类分店不同于那些自营二级店，因为在这些地方独立设店的成本太高。这也正是常常不在这些地方出售产品的最主要原因。

但 90 年代，一种新的投资方式突破了这一禁区。这就是几家公司共用一处设施的快餐销售方式。在这种情况下，两家或更多的快餐公司，同在一个屋檐下，出售自制食品，并共同分担设施费用。

1. 特许经营店的增长 在过去的 25 年中，特许经营店发展极为迅速，一方面应归于美国人口的流动性较强，另一方面则是因为美国人越来越看重产品的品牌。表 9—7、9—8 分别显示了 1990 ~ 1991 年特许经营公司的销售额以及特许经营的分店数。

表 9—7 1990—1991 的连锁餐业公司 (单位：家)

主要业务	1990			1991*		
	总计	公司自营	特许经营	总计	公司自营	特许经营
鸡肉制品	9334	3123	6211	9505	3170	6335
汉堡包、烤牛肉等	38240	7903	30338	40113	8258	31855
比萨饼	23277	7867	15410	25094	8143	16951
墨西哥食品	5592	2382	3210	5884	2513	3371
海鲜	2970	1700	1270	3007	1725	1282
薄饼、鸡蛋饼	2317	660	1477	2173	666	1507
牛排、全套菜单	11324	5215	6109	11581	5319	6262
三明治及其它	8414	399	8015	9625	407	9218
小计	101289	29249	72040	106982	30201	76781
冰淇淋等	14681	638	14043	15249	644	14605
豆奶	4197	864	3333	4314	864	3450
合计*：预测值	120176	30751	89416	126545	31709	94836

表 9—8 1990—1991 年的连锁餐业公司各类业务销售额 (单位：万美元)

主要业务	1990			1991*		
	总计	公司自营	特许经营	总计	公司自营	特许经营
鸡肉制品	5611606	2033873	3577733	5948303	2155906	3792397
汉堡、烤牛肉等	33907671	8059389	2584282	36071373	854952	27528421
比萨饼	11925190	4830486	7121704	13251754	5618620	8083134
墨西哥食品	4263367	2237913	2025444	4712072	2484084	2227988
海鲜	1633876	948825	685051	1718943	1001010	717933
薄饼、鸡蛋饼	1402659	494963	907696	146304	514762	948542
牛排、全套菜单	12367662	6507364	5860298	13350604	6962879	6387725
三明治及其它	2241625	160358	2081267	2661086	163565	2497521
小计	73380646	25273171	48107475	79177439	26993778	52183661
冰淇淋等	4391688	233844	4157844	4692091	243198	4448893
豆奶	1633329	283018	1380311	1771272	294339	1476933
合计* :预测值	79435663	25790033	53645630	85640802	27531315	58109487

1990年，特许经营在美国食品服务市场1,580亿美元销售额中，占740亿。其中前45家连锁公司，1990年的食品销售额达到了730亿美元。表9—9是对连锁公司自营单位和授权单位进行的总体分类。表9—9前45家连锁餐业公司系统表1989~1990

各公司自营店、特许分店及海外分店的销售额（单位：百万美元）

公司排名	1990			1989、1989—1990		
	国内自营店	国内特许店	海外分店	系统总计	系统总	变动百分比
1.麦当劳公司	2655	9597	6507	18759	17333	8.2
2.汉堡包王公司	935	4315	850	6100	5700	7.0
3.肯德基炸鸡公司	875	2325	2500	5800	5400	7.4
4.比萨哈特公司	2000	2000	845	4854*	3785*	28.0
5.哈迪公司	1197	2163	40	3400*	2900*	17.2
6.温迪公司	830	1910	240	2980*	2969*	0.4
7.多米诺公司	575	1890	185	2650	2500	6.0
8.泰考贝公司	1500	1000	45	2545	2038	24.9
9.泰考贝公司	2	2023	255	2280*	2179	4.6
9.日皇公司	150	1245	140	1535*	1370	12.0
10.阿拜公司	395	1053	52	1500	1130	32.7
11.小绅士公司	1065	235	70	1370*	1300	5.4
12.丹尼公司	3	1127	70	1200	800	50.5
13.地铁公司	228	812	60	1100	1100	0.0
14.大男孩公司						

公司排名	1990			1989、1989—1990		
	国内自营店	国内特许店	海外分店	系统总计	系统总计	变动百分比
15.希日乐公司	337	566	110	1013	898	12.8
16.索尼公司	437	554	0	991	862	15.0
17.杰克鲍克斯公司	636	317	0	953	859	10.9
18.邓金杜纳特公司	1	786	156	943	855	10.3
19.浪琼希娃公司	534	243	4	1781	783	(0.3)
20.庞德罗纱公司	450	250	35	735*	687	7.0
21.巴克森罗宾斯公司	29	461	224	714*	682*	4.7
22.波兰娜家庭餐业公司	2	545	68	615*	558	4.6
23.卡尔·卡切尔公司	466	143	5	614*	551	11.4
24.切琪炸鸡公司	375	150	50	575*	530	8.5
25.鲍彼耶炸鸡公司	90	462	5	557*	525	6.1
26.提杰星期五公司	382	89	34	505	49	15.0
27.西希日林公司	5	469	6	480	82	(0.4)
28.波金餐业公司	152	320	4	476**	426	11.7
29.奇奇公司	369	101	0	470	420	11.9
30.索尼克公司	41	414	0	455	390	16.7
31.奇立公司	340	105	0	445**	369	20.6
32.开普敦帝公司	236	177	0	413	392	5.4
33.国际煎饼房公司	39	313	32	384	356	7.9
34.提拜公司	34	310	15	35*	303*	18.5
35.软氏家庭牛排屋公司	276	61	0	337*	295	14.2
36.金珊瑚公司	19	313	0	332*	368*	(9.8)
37.郝丽韩与大瑞公	293	27	0	0	306	4.6

注：所有数字都是以百万美元为单位（最后一栏除外）按日历年度统计的。

公司排名	1990			1989、1989—1990		
	国内自营店	国内特许店	海外分店	系统总计	系统总计	变动百分比
42.索比日比萨公司	169	112	9	290	20	7.4
43.地圆公司	213	71	0	284	66	6.8
44.玛丽凯林达公司	146	135	0	251*	250	12.4
45.日瓦瑞公司	85	175	0	260	133	95.5

* : 餐饮业专家技术估计数。 * * : 公司自己估计数。

2. 公司自营店及特许经营店一家快餐馆或归公司所有。或归特许经营商所有。授权公司向被授权者收取报偿金，被授权者则利用母公司的产品赚钱。

在自有的分店中，由公司指派的管理者负责经营，有较大的控制权。而在授权经营的分店中，授权公司则监督这些餐馆的产品与服务质量，并在产品开发、分销办法以及标准制作程序方面，有最终的发言权。被授权者在接受监督的前提下，可以获得很大的利益。尽管丧失一定的自主权。

授权关系是十分复杂和敏感的，因为授权者与被授权者，双方的目标有时是冲突的。双方产生矛盾的主要原因，常常是双方都觉得对方没有按照约定办事。

被授权者可以从母公司的良好广告宣传、研究与开发工作以及优质的产品中大获其利，而授权公司为了保持产品质量，不得不加强对被授权单位的控制。一家快餐公司拥有高度管理控制权的分店比例越大，成功的可能性越大。而那些放松对分店的控制、对操作标准和分销方式未严加约束的公司，往往自食苦果。如表 9—10 美国边锁快餐公司的综合情况。

表 9—10 美国连锁餐业公司综合情况

项目	1989	1990	1991*	1989-1990 增长百分比	1990-1991 变动百分比
连锁公司 自有店数 量	28396	29248	30202	3.0	3.3
特许经营 店数量	67225	72040	76780	7.2	6.6
总的快餐 店数量	95621	101288	106982	5.9	5.6
公司自营 店销售额 (万美 元)	23424150	25273170	269993777	7.9	6.8
特许经营 店销售额 (万美 元)	44136376	48107476	52183661	9.0	8.5
总销售额 (万美 元)	67560526	73380646	79177438	8.6	7.9
公司自营 店平均各 单位销售 额 (万美 元)	825	864	894	4.8	3.4
特许经营 店平各单 位销售额 (万美 元)	657	668	680	1.7	1.8
总体的各 单位平均 销售额 (万美 元)	707	724	740	2.5	2.2
*：预测值。 注：数据中不包括冰淇淋店、酪奶店和豆奶店。					

(六) 技术分析

地区性劳动力短缺、高流动率、高劳动力成本以及在改进技术及提高产品一致性和服务速度方面的浓厚兴趣，迫使快餐经销商不得不在开发新技术及管理自动化方面，进行大笔的投资。信用卡、触摸屏幕式计算机、机器人、苏打水自动管理系统，以及工作人员无线耳机等设备，正在被越来越多的快餐连锁公司所采用。

1. 记帐卡与信用卡尽管零售行业还坚持收取现金，越来越多的快餐经销连锁店已经开始在销售网点上采用记帐卡和信用卡。记帐卡和信用卡，将会使快餐经销公司加快服务速度。

例如，斯奇帕餐业公司，是一家经营海鲜晚餐快餐公司，总部坐落于华盛顿拜莱伍。在登沃市场的 16 家店中进行的一项试验结果表明，在这些店中

可以接受各种各样的支付卡，且用信用卡支付的人数比用现金支付的人数高40%左右。

2. 触摸屏幕式计算机触摸屏幕式计算机体系的运用使顾客只要按一下显示屏上的食品菜单，就可以购得想要的食品。此外，这种计算机系统，还减轻了工作人员在顾客购买高峰期时的负担。麦当劳公司和汉堡王公司，正在试制一种价值 25000 美元的触摸屏幕式计算机，可以缩短服务时间半分钟，并已使每个出纳员经手的销售额增加 10%—20%。

汉堡包王公司还在试制一种带有双向录像设备的路边售餐服务设施。当出纳员进入以后，这种设备就会向顾客展示订单。不过，这些先进的设施都还处于研制阶段。

3. 自动化餐业公司已开始将自动化设备引进快餐店。比如，麦当劳公司就是用计算机来控制食品烧制时间的。全自动的苏打水调配系统，也使快餐公司节省了食品制作时间。

（七）劳动力分析

快餐公司所雇用的劳动力，习惯上都是 16~19 岁的年轻人。但 80 年代末期，这一年龄段劳动力供给下降，预计到 90 年代中期，这种情况会自行好转。据估计，到 2005 年，处于 16~19 岁年龄段的人口数，将恢复到 80 年代初的水平。

由于快餐公司在工资方面，无法与零售店相竞争，而且给人的印象是常常要加班加点，报酬低于应得收入，这样兼职者的人数不断下降。此外，由于大量雇用小时工，流动性大也困扰着这些快餐公司。

1989 年 10 月 30 日，国会又通过了一项法案，规定 1990 年每小时最低工资，不低于 3.80 美元，到 1991 年不低于 4.25 美元。毫无疑问，这项法案增加了快餐公司的劳动力成本压力。

由于青年劳动力供给的减少，快餐公司开始雇用老年劳动力来填补空缺。即使 90 年代年轻雇员人数增加，这些公司仍然会继续录用老年雇员。因为这些老年雇员或者是退休队伍中来的，或者是首次参加工作，他们比较热心，出勤率也高，流动率很低。全美退休人员联合会的业务合作项目经理琼·凯丽说：“我们通过对美国退休人员的调查发现，他们中有 1/3 的人还希望继续工作。”

（八）竞争状况分析

由于人们对快餐的方便性和服务的速度，提出了越来越高的要求，所以快餐公司不得不展开激烈的竞争。而地区性公司在向国内其它地方扩展业务时，面临的竞争就更大。

1. 主要竞争者在快餐行业有四大主要竞争力量，它们就是麦当劳公司、汉堡王公司、哈迪公司和温迪公司。这几家公司都以汉堡包为主要经营项目，另外两家公司是肯德基炸鸡公司和比萨哈特公司，他们的经营项目是炸鸡和比萨饼。

这些公司的产品标牌，在消费者中都有很高的信誉度，他们占有很大的市场份额，并且有足够的资源增加新的产品，他们还能够提供方便的服务，开设更多的新分店。然而，面对日益激烈的竞争和日渐饱和的市场，这些公司也有弱点，也面临很大的困难。

麦当劳公司。1991 年 9 月 27 日，该公司以“麦当劳”名义，在美国、加拿大及海外其它国家注册经营 11843 家快餐连锁店。其各分店都提供以汉

堡包食品为中心的标准菜单。该公司所有分店中近 70% 是授权经营的，大约 27% 属海外分店。海外分店为公司提供了 37% 的收入和 38% 的利润。

1990 年，公司系统的总销售额为 18759 百万美元。麦当劳公司的规模和国内市场覆盖面，使它获得了无可匹敌的竞争能力，成为美国快餐行业当之无愧的领袖。

1991 年，麦当劳公司引入了优惠菜单项目，公司推出了用四种正餐食品组成的套餐，以优惠的价格出售给消费者。这一举措帮助公司，在美国经济不景气的情况下，增加国内的销售额。

汉堡王公司该公司 1989 年被大都市公司所兼并、1991 年在美国和其他 33 个国家，开设了 6298 家分店。公司总销售额为 6100 百万美元，其中美国国内的销售额为 5212 百万美元。85% 分店都属授权经营。

与麦当劳公司不同，汉堡王公司，只拥有特许经营餐馆不动产的 15% 所有权，而前者都拥有 60% 的所有权。这样，汉堡王公司对特许经营分店的控制弱得多。这也是该公司增加分店销售额的努力如此困难重重的重要原因。

1986 年，该公司销售额处于平台状态，收入却在不断下降。为了改善销售额下降的状况，汉堡王公司实行了“撤回大本营”的战略，集中精力增加公司自营分店。此外，汉堡王公司加强了在海斯帕内克地区的广告宣传，以争取拿下这一市场。

哈迪公司哈迪公司总部位于蒙代尔，是伊迈斯科股份有限公司的子公司。1991 年 2 月、哈迪公司系统美国分店的销售额是 4100 百万美元，国内分店数为 4022 个。公司下属的分店中，只有 1/3 是自营的，其它都是授权经营的。

从 60 年代末到 80 年代初，该公司通过特许经营的方式得到迅速的扩展。该公司的特许制度与其它快餐公司完全不同，允许授权单位有更大的自主权。任何投资者只要答应每月向母公司上交其销售额的一定比例，都可以以哈迪的名义开快餐店。

公司快速增长的主要原因，是不断地在东南部和中西部地区的小城镇开设分店。

温迪国际公司 1991 年 9 月，温迪公司下辖 3727 家分店，其中的 71% 是授权经营，1990 年，该公司的销售额为 2980 百万美元。公司 1990 年所属的分店数与 1986 年时一样，共为 3720 家。这是公司针对经营上的困难，进行调整的结果。

80 年代中期饮酒作乐的风气逐渐抬头，对快餐市场冲击很大。当时，公司将许多经营不好的分店或者出售，或者加以重建。

90 年代初期，温迪公司也出了价格优惠政策。7 种食品单价在 1 美元以下，使餐馆的生意日渐红火，净销售额也有所增长。1991 年，为了满足顾客的需要，温迪公司在菜单上加上了烤鸡三明治，这很有可能使其销售额有新的增长。

肯德基炸鸡公司（简称 KFC）作为鸡肉制品销售市场上的领袖，肯德基炸鸡公司于 1991 年继续保持增长的势头。肯德基炸鸡公司的母公司是派普西口公司。

1989 ~ 1991 年间，母公司共投资了 800 百万美元，扩展所属的三个快餐连锁公司：肯德基炸鸡公司、比萨哈特公司和泰科贝尔公司。总部位于路易斯维尔的肯德基炸鸡公司，1991 年在美国国内的 50 个州中，共开设了 4981

家分店，其中有 3617 家是授权经营的。该公司还在国际上开设了 3206 家分店。

肯德基炸鸡公司 90 年代的设想，包括向小吃市场和午餐市场继续进行扩展，这种尝试，已从 1988 年推出其鸡制小吃食品时开始了。

尽管肯德基炸鸡公司已确立了在鸡制食品中的主导地位，但它仍然面临着其它快餐公司的强有力竞争，像麦当劳这类公司的生产线都已经开始向鸡制食品延伸。

比萨哈特公司比萨哈特公司 1991 年是比萨饼市场上的头号公司，但它在快餐行业公司的排名中，却只能居于第三位，因为 1991 年总销售额为 50 亿，只占有 4.6% 的市场份额。

比萨哈特公司也属派普西口公司所有。整个比萨哈特公司的销售额曾经日破百万美元大关。该公司还增加了分销网点。1991 年第二季度，比萨哈特公司宣布，其利润增长率达到 22%，销售额则提高了 1%。

比萨哈特公司实行的是一种扩张性战略，其中一条就是在扩大分店的同时，组建更多的运送单位，这样就可以使该公司尽最大可能将产品推销到各个地方。

比萨哈特公司已经开始逐步实施扩张计划，设计组织了高速公路快餐店，既提供适应于公路沿线消费者需要的柜台服务，同时也提供进餐的场所。

该公司还计划进行营销组合，把肯德基炸鸡公司和泰科贝尔公司的食品销售，与比萨哈特公司的食品销售，纳入同一张大伞之下。

此外，该公司还在设计快餐销售亭，这种较小的服务设施，非常适合于在机场、食堂和医院。

为了有助于扩张计划的实施，比萨哈特公司，与马瑞奥特公司进行了合资。马瑞奥特公司得到比萨哈特公司的特许经营权，同时承诺设立近 900 个比萨哈特高速公路快餐销售亭。

在未来一段时期中，比萨哈特公司计划将自营快餐店数，与授权经营快餐店数，继续维持在 50 : 50。1990 年，比萨哈特公司还兼并了温切尔豆奶公司，并将其全部转为本公司的运送单位。

1991 年，比萨哈特公司的 6600 家国内店中，将有 2000 家只负责传送和外卖服务。

2. 处于变动之中的竞争环境快餐食品的便利性，似乎成为压倒一切的因素，各地的超级市场、连锁食品店、大食品公司、便利店甚至加油站都在向快餐市场渗透，与快餐公司争夺消费者。

当地的超级市场和连锁食品者由于职业妇女和老年人人数的上升，以及工作场所中的竞争日益激烈，越来越多的人不能在家里吃饭。

基于上述原因，各地的超级市场纷纷扩充其原来的熟食销售部，增加了带汤水的热食品、沙拉条、还有可以根据顾客的要求临时加工鸡肉、排骨或鱼的热菜加工部。而各地的连锁食品店，也将经营的重心，转移到能即买即食的食品上来。当然，这些单位的外卖业务量都远远落后于快餐公司。

大型食品公司各大食品公司都已开发出足以与快餐行业相竞争的产品。随便举一个例子，可用微波炉制作的食品，90 年代已经开始获得巨大的增长。这些食品公司不仅制作可快食的晚餐。还有包装好的中餐食品盒。

便利店

便利店已经开始尝试进入快餐市场，提供可在店中消费的新型快餐。在

过去的 15 年中，便利店在美国食品服务行业中异军突起，势力不可小看。对快餐店业务造成很大的威胁，尤其是在早餐市场上，便利店以其变化迅速的优势，夺取这块市场，而避开快餐公司云集的午餐和晚餐市场。

另外，便利店有离消费者家方便的优势。而且，便利店还很容易抓住那些不能正常做饭的流动人口。

便利店已经开始进入高质量外卖食品的销售市场，它们的食品各类包括新鲜三明治、比萨饼、炸鸡及山泉水等。

美国最大的一家便利店 7—11 昼夜服务连锁店，1991 年在美国和加拿大拥有自营店和授权经营店共 6700 家，另外在世界各地有 6400 家。尽管其在 1990 年时曾宣布过破产，但其实力是不容否认的。

加油站销售店较大的石油公司已开始经营加油站零售业务，这些销售店不仅卖快餐还卖其它商品。艾克森石油公司在各加油站有 500 个零售店；壳牌石油公司在 3 年的时间内，设置了 300 个食品销售点；泰赛克石油也从 950 个销售店中，获得了可喜的利润。大石油公司的进入，显然会带走大批的原来属于快餐公司的消费者，尤其是年轻的男性蓝领工人，这些石油公司有其便利条件和各种优势。

加油站的这些零售店，所提供的店内服务销售额，1991 年占全部销售额的 18~50%，随着消费者对食品新鲜程度的信任，这一比例还会上升。

3. 国内所开展的竞争活动国内较大的快餐连锁公司，像麦当劳公司、汉堡王公司、哈迪公司和温迪公司，都在通过提供预包装沙拉、开设新店、丰富菜单和优化服务以及实行分散化经营等方式，强化竞争力。

推出预先所装好的沙拉预包装沙拉是由麦当劳公司首先推向市场的，这一产品巩固了该公司在汉堡包市场的领先地位，而其它经营汉堡的连锁店则纷纷仿效。汉堡王公司、哈迪公司和温迪公司，均已经或者将要推出它们的预包装沙拉制品。

预包装沙拉食品的兴起，与路边店快餐销售额的上升，以及沙拉条制作所需的劳动力有关，这种产品可能还会被其它一些指望从汉堡包市场中占取一定份额的快餐公司所采纳。

开设新店由于 90 年代初快餐市场处于饱和状态，快餐公司不得不考虑在那些惯常不开店的地方开设新店。学校、机场、售货亭、食品店都成了开设新的快餐销售处的地方。

正如一位行业分析家所说，“像原来那样在一块 1 英亩的土地上投入 100 万美元和一幢房子，开一家快餐店的做法，已经行不通了，你不能不去寻找别的开店场所。由于快餐行业的增长，主要是来自店外消费的那一部分，因而到那些需要投资少，而销售额与投资的比例都可达到 2:1 或更多的地方去开店，才更有意义。”

许多快餐公司，90 年代初，开始运用这种策略。例如，肯德基炸鸡公司就计划在售货亭、学校、食品店和小吃铺开设几千家销售点，并且还要设立高速公路路边店。该公司的首席副总裁董·帕金森说：“对我们而言，在二级市场和特定市场上，还存在无穷多的机会。”

另外一家汉堡包食品连锁店哈迪公司，也开始运用打破常规的营销策略。计划 1991 年在位于北卡罗来纳州法约泰维尔的一处军事基地，开设一家快餐分店。

麦当劳公司国内销售额的增长，恐怕在某种程度上也要归功于它在机

场、军事基地、体育场以及博物馆这一类非常规地区所开设的新店。

该公司 1991 年与美国航空公司开展了合作,为前往奥兰多的航班提供儿童食品。当然这种合作尚属尝试阶段,不过成功的希望是很大的。

丰富菜单、强化服务过去的一段时间里,国内四家大快餐公司——麦当劳公司、汉堡王公司、哈迪公司和温迪公司,纷纷采取措施,加强竞争能力。麦当劳公司扩充了菜单内容,增加了顶包装沙拉、麦当劳炸鸡、麦当劳比萨饼和早餐等食品项目。该公司不仅增加了双向行车路线的路边售餐设计,而且还尝试用机器人来制作法式煎饼。

汉堡王公司一方面增加了鸡肉制品、三明治和早餐等食品项目,另一方面又为各分店提供了更多的路边售餐设施。哈迪公司已推出了预包装沙拉和其鸡肉制品。温迪公司则推出了包括混装沙拉和比萨饼之类的超级食品柜。

分散化经营汉堡王公司和温迪公司已对下属分店开展了分权化经营。汉堡王公司将重点放到地区一级。如果公司总部和地区一级的职能有所重叠的话,那么公司总部的这些职能将重新界定,授予下属 11 个地区性事务所或经营事业部。

在温迪公司,他们对公司自营店的管理组织,重新进行了调整,以使高层的行政主管人员与餐店一级的经营有更紧密的接触。该公司还将其原来的 7 个区块重新划分成 12 个地区,并将原来一个地区主管人员所属的快餐店的平均数目,由原来的 200 个降到约 100 个。在服务的高峰期,该公司还在店内增加雇员人数,以保证为顾客提供良好的服务。

4. 地区性竞争 80 年代,加利福尼亚地区,对于快餐公司来说是一个发财的好地方。在北加利福尼亚地区和南加利福尼亚地区,尽管超级市场和便利店加强了同快餐公司的争夺,这两块地方仍然是快餐公司最有吸引力的销售市场。然而、1990~1991 年,这一地区也开始经济衰退。

北加利福尼亚地区在北加利福尼亚地区,超级市场在备食食品领域有根强的竞争力,它在这一地区足以与快餐公司抗衡。比如,瑞芮公司所属的超级市场,在北加利福尼亚地区,开设了 51 家能够提供各种全套服务的食品部。这家家族所有的公司,在 45 个商店和熟食店中,有自己的面包房。

瑞芮公司的行政主管解释说,“备食食品对瑞芮公司来说之所以非常重要,其原因有两条:

其一,我们清楚快餐店已经从超级市场抢走了一部分业务,因而我们必须采取自卫行动,在备食食品方面作出尽可能的努力,以赢回我们所失的美元。我们瑞芮公司争取做到的就是使顾客只要到这里来,就无须再去别的地方买东西。

其二,由于 80 年代的生活方式与以往的差别,快餐已成为超级市场中普遍增长的经营项目,我们当然也不能放过这个机会。”瑞芮公司还在 5 家超市中供应沙拉条,并很快要推广到其它各店。

此外,瑞芮公司还在试验一种比萨饼柜台,顾客进市场时订购,出市场时就能拿到热乎乎的比萨饼。

南加利福尼亚地区在南加利福尼亚地区,便利店的快餐销售额是很高的。比如,7—11 昼夜服务连锁店出售热狗、汉堡包、鸡肉小馅饼、烤牛肉三明治及其它食品,很受欢迎,极大地推动了该公司在这地区业务的发展。该公司快餐食品的信誉度越来越高。

三、卡尔·卡切尔公司分析

(一) 公司的历史

1941年,卡尔·卡切尔24岁,当时他还是洛杉矶地区一家面包店的送货员。后来他将自己的汽车做了抵押,贷款买了一个热狗摊,他开张第一天的销售额仅有14.75美元。此后,他的热狗摊数目不断增加,到1946年时,卡切尔开始出售汉堡包。

到1956年,卡尔·卡切尔已有了自己的连锁店,其中位于阿娜海姆的一家训练有素、经营老道的可驾车驶入的烧烤店,最为得意。就在那一年,卡切尔以之为蓝本又开了两家小型餐店,成为卡尔的二级店。于是,卡尔二级店这个不寻常的名字,就出现在他所有连锁餐店门口。

1968年,卡尔二级店的数目只有24家。可是到了70年代,由于美国人逐渐开始喜欢在外面吃饭,使快速、方便的卡尔二级店,同整个快餐行业一起,取得了飞跃发展,这种势头一直保持到80年代初期。

1991年,卡尔公司迎来了开业50周年大庆。

(二) 公司经营的区域

到1991年8月底,卡尔·卡切尔股份有限公司,自营和授权经营的卡尔二级快餐店,共有602家。这些二级店中一半位于南加利福尼亚,其它一些位于美国西部地区,即亚利桑那州、内华达州和俄勒冈州。此外,该公司还在日本和墨西哥开有国际分店。

到1991年1月,卡尔公司在日本一共开了5家分店。计划1993年,这一地区的二级店数目将达到30家。1991年第一季度,该公司在墨西哥开了第一家分店。将来还准备再增开9家。1991年3月,公司准备在环太平洋国家中开设9家分店,可是到1992年第一季度,1家也没开成。

卡尔·卡切尔股份有限公司,是一家生产、分销、零售快餐食品的连锁公司。它从供应商那里买进牛肉、鸡肉、土豆等各种原料,然后制作出汉堡包、鸡肉三明治和法式煎饼等食品。

卡尔·卡切尔公司的分销中心,位于加利福尼亚的阿娜海姆和曼塔卡两地,负责向公司所属的所有二级店供应各种东西,包括牛肉、鸡肉、鱼、土豆以及纸包装制品,这些东西都由中心统一购买。食品的生产 and 制作只有在阿娜海姆的设备中进行。

(三) 公司的生产范围

卡尔·卡切尔公司的菜单,包括汉堡包以及鸡肉、烤牛肉、牛排、鱼肉三明治、沙拉和各种配餐。许多二级店还提供全套的早餐菜单,包括鸡蛋、火腿肠、膝猪肉、馅饼、法式炸薯条、果酱和糕点等。

(四) 公司的服务质量及公司形象

大多数的卡尔二级店都是独立设置的,营业面积从2500平方英尺到4000平方英尺不等,能容纳72人到115人。过去几年所建的二级店,规模都较大。除了交通拥挤、人口密集地区的餐馆以及提供快速服务的售餐单位以外,该公司所有的餐馆,都送餐到座。卡尔公司下属的餐馆,近300家有公路边售餐服务设施。

1984年,卡尔公司的形象遇到了麻烦。潜在的消费者,将它归入咖啡屋之列,而不是一家知名的快餐店,所以当他们的想买快餐时,不去卡尔公司的餐馆。

（五）公司的送餐到座服务

送餐到座服务，使卡尔快餐公司与其它快餐连锁公司，明显地区别开来，因为这种服务在类似的汉堡包快餐店极为罕见。这种服务是怎么做的呢？

首先，到卡尔快餐店来的顾客同到其它快餐店一样，在前台要好自己所要的食物。不过，顾客所接到的不是一托盘食品，而是一个上面带号码的塑料卡。然后，再由卡尔的雇员，根据这个号码将食品送到顾客的桌子上。

在快餐业这种顾客快进快出的行业实行送餐服务，似乎奢侈了点。不过，它可以尽快疏通在前台等待的顾客，而且由于这种服务内容非常有限，因而也不会让人觉得它是为了赚点小费。

（六）公司的二级店

1991年8月，卡尔·卡切尔股份有限公司，自营和授权经营的卡尔二级快餐店，共有602家，其中30%授权经营。几乎所有卡尔二级店的地点，都是租赁来的。公司供应中心为其二级店购买和制作大多数食品。半数以上的二级店，座落于公司在南加利福尼亚的核心市场区中。

（七）公司的销售额

1990年财务年度，卡尔·卡切尔股份有限公司，自营快餐店的在册销售额为466百万美元；特许经销店的销售额，为143百万美元。在前10大汉堡包快餐公司中，卡尔·卡切尔公司的各单位平均销售额居于第3位，仅次于麦当劳公司和怀特·卡斯托公司。卡尔公司系统内的总销售额，1990年排名第六。

卡尔公司正准备推出新产品，尤其是脂肪少的烤牛肉三明治，以便销售额有所增长。为了提高消费者对卡尔快餐店的兴趣，1991年，该公司还引进了其它一些食品项目，比如鸡肉三明治和烤土豆等。

（八）公司的所有权

总部座落于阿娜海姆的卡尔·卡切尔股份有限公司。1981年公开向社会发行股票，卡尔公司的股票可以上市交易。

1991年，该公司有雇员16800人，股东2600个。公司董事长卡尔·卡切尔、拥有公司43%的股票，其他内部人员拥有2%的股份，忠信投资公司8%的股份。

（九）公司在增加店铺和扩充新菜单方面所受挫折

1984年时，卡尔·卡切尔认为，如果一家快餐连锁公司要向国内各地扩展，那么它就需要有优质的食品、牢固的地区性根基以及清晰的公众形象。基于这种想法，卡尔公司在德克萨斯州开设了36家二级店，其中很多是授权经营的。

与此同时，卡尔快餐公司增加了菜单的内容，在所有快餐店中，提供用大浅盘子盛装的四种“烧烤晚餐”食品，即牛排、鸡肉、蹲鱼和圆形三明治。也就是从这个时候起，卡尔公司开始遇到麻烦。

首先是进入德克萨斯的时间选择错误，那里正处于经济萧条期，它不会因为卡尔这样一家快餐公司的进入，网开一面；卡尔公司所犯的另外一个错误是，所盖的快餐店都太大了，造成了不必要的浪费。

正因为上述两条原因，卡尔公司这些新店的销售额损失巨大，以致公司最终不得不决定，关闭在亚利桑那州的6家店和在德克萨斯州的所有21家店。关闭这些店的损失，也是十分巨大的。为弥补这一损失，不仅用光了卖店的钱，而且用掉1200万~1500万美元的储备基金。

其次，卡尔公司推出晚餐餐盘，无异于一场花费极高的赌博。添置洗盘子机和其它设备，使其不得不负担大笔的支出，而缺乏训练有素的雇员，又使它常常耽误顾客的时间。

食品和服务的质量开始下降。各餐馆的年均销售额也大大滑坡，1985年1月31日各单位平均销售额为786500美元，此后这一指标却降至717000美元。1985年，卡尔公司不得不撤掉费用昂贵的晚餐餐盘。

（十）公司的“退守大本营”战略

1986~1987年，卡尔公司针对快餐行业的经营滑坡状况，制定了“退守大本营”的战略。什么是“退守大本营”战略呢？

首先，公司重新审查其菜单，降低价格，撤掉费用很高的晚餐餐盘。

其次，将重心放在最好销的食品和颇受欢迎的新型食品上，如烧烤鸡肉三明治等。

第三，撤出德克萨斯州并收缩在亚利桑那州的经营，连带关闭了42家经营不利的餐馆。公司不再营建新店，只对洛杉矶地区的老店进行重新装修，使上百家快餐店的面貌焕然一新。这一收缩性战略挽救了公司。1988年头6个月，各店的平均销售额在上年增长了24%。

1990~1991年，公司又关闭了位于亚利桑那州的9家经营状态不好的分店。

（十一）公司的服务改进

通过设立“想喝多少喝多少”的饮料柜台，改进路边售餐服务设施，以及使用自动售餐系统，卡尔公司已改善了服务质量。自助饮料酒吧的服务速度，显著加快了。重新设计的路边售餐系统，也加快了服务速度。这种系统在服务的高峰期，利用一个声波传送器，将信息同时传达到购餐者、厨师、收款员所戴的耳机里，从而使几方可以同时行动，缩短了服务时间。

另外，1989年，卡尔公司还在圣地亚哥30家快餐店中，试验了“一次性付款”自动售货系统。这种自动售货机接受10.5百万种连锁体系认可的记帐卡，其中包括威尔法高基金会、美国银行、太平洋社会保障基金会及美国第一州际银行的信用卡。

（十二）公司盈利性增强

90年代初，由于向国际市场扩展成功、公司形象的强化、新产品的推出以及经营不良分店的关闭，卡尔公司出现了新的起色。然而由于整个经济大环境的不景气，1991年最后两个季度，卡尔公司出现了经营恶化的趋势。

（十三）公司的最新扩展

1990~1991年期间，又有29家公司自营快餐店和17家授权经营快餐店开业。公司还计划在1991~1992年期间，再开设20家新的公司自营店。公司准备将授权经营店的比例提高到40%。

1988年4月，卡尔公司与日本大阪的友好公司，签订了为期25年的授权经营合同。合同规定，友好公司1989年年初，负责在大阪地区开设5家卡尔二级店，并且未来的5年，至少要在日本开设35家卡尔二级店。

分店扩展活动，必然提高卡尔公司的财务收入。1989年，卡尔公司又新开50~55家分店，其中10家是从温迪公司的授权经营者那里购得的。大多数新店的销售额都在100万美元以公司计划今后以每年50家的速度开设新店，而这些新店大部分都将位于加利福尼亚州。公司还寻找机会从授权经营者手中兼并快餐店，以扩大公司在北加利福尼亚地区的市场份额。

此外，公司还准备在办公大楼、大学这样的“非常规”地点增设快餐店。然而，卡尔公司尚未意识到，它在北加利福尼亚地区的形象不是很有利，公司在这一地区的销售额不可能再有什么新的突破。

（十四）公司新产品的推出

为了扩大销售额，卡尔公司增加了更多的食品种类。首先在 1986 年 10 月，推出了一种炸鸡三明治；1988 年春天又增加了预先包装好的沙拉，同年还推出了一种乡村炸牛排三明治。预包装沙拉的引进，使得卡尔公司可以打进麦当劳公司创造的餐馆外食用沙拉市场，而且，这种食品的推出，也将使那些驾车在路边购餐者和从快餐店购餐到外面食用者，成为沙拉的购买者。

此外，卡尔公司的二级店中还开设了一种非常特殊的饮料柜台，当顾客自购的一份饮料喝完之后，可以在这个柜台得到续给而且没有数量限制。这种设施出现，使得卡尔公司的饮料消费量上升了 30%。卡尔公司也推出了新的牛肉食品，因而可以吸引那些对热量、脂肪和营养非常关注的消费者。

（十五）公司所受到的威胁

由于市场饱和、经济衰退、消费者需求变化等诸多因素，卡尔公司的销售额一直处于徘徊状态。卡尔公司在 1991~1992 年的前 28 周中，收入是萎缩的，因为此时国内出现的各种经济问题，已经转移到加利福尼亚。

与麦当劳和其它一些大的快餐公司不同，卡切尔本人一直未采用授权经营和向公众发行股票的做法，扩展公司，他一直坚持个人所有权。

直到 1991 年，卡尔连锁公司还是属于卡尔·卡切尔本人的，1934 年他才开始授权经营。卡尔·卡切尔这种做法一方面使得他对公司有牢固的控制权，但另一方面也阻碍了他的连锁公司，像麦当劳公司、汉堡王公司以及其它快餐公司那样，迅速向国内市场渗透。

如果卡尔公司采用授权他人开设卡尔分店的做法扩展公司规模，那么建设新店的高额成本，将由那些独立的快餐店自己承担，而元须公司支付。而卡切尔不授权他人经营的结果是，公司不得不自己负担开新店的建设费用，由于受到公司本身资金的限制，新店开设的数量必然不大。

1991 年，卡尔二级店的数目仅有 602 家，而麦当劳公司在同一年的分店数量为 11,843 家，形成了鲜明的对照。

（十六）公司的竞争战略

运用被授权者的基金，推动公司的业务，将使卡尔公司能够更为迅速地在新的市场中，开设自己的分店。也只有这样做，才能使公司的规模迅速扩大到能支撑庞大的广告费用的地步，因为对那些较小的快餐公司来说，要想渗透进已被麦当劳公司和汉堡王公司这一类大快餐公司占据的市场，实行广告宣传是至关重要的。

（十七）公司的财务状况

据报告，1991 年 8 月 24 日，卡尔·卡切尔股份有限公司的销售总收入上升了 5%，达到 131.4 百万美元，而净收入却下降了 25%，只有 3.7 百万美元。

如果把前两个季度合起来看，总收入也增长了 5%，达到 296.3 百万美元，但净收入却下降了 37% 强，只有 6.4 百万美元。总收入的增加，反映了多种食品服务收入以及餐馆销售额的增长，这是公司的授权经营计划实施的结果。详见卡尔股份有限公司的损益表与资产负债表。

由于卡尔公司 1991 年关闭了在亚利桑那州 9 家经营不好的分店，为此，

卡尔公司不得不从 14.5 百万美元的调整基金中，拿出 8.1 百万美元，支付调整所需要费用。

（十八）公司的未来设计

90 年代初期，由于市场饱和、经济衰弱、消费者需求变化等几大原因，快餐行业的销售额增长极为缓慢。面对竞争激烈、消费者对更为方便和有利健康的食品的偏好、开店位置的有限、劳动力短缺和工资上扬等诸多情况，快餐行业中的公司要生存下来并取得发展，就不能不寻找新的方法。

这些新的方法包括增加新产品、增加授权经营店的数目、扩大国内或国际市场、在非常规地点设立新店、几家公司共同设计价格优惠的食品服务项目，以及采纳省时省力的技术等等。

卡尔公司首先考虑的是，在学校、售货亭、机场这一类非常规地点开设新店。这些地方过去之所以一直不设快餐店，是因为运行的附加成本太高。而现在的这些售餐设施，与传统上的那种较大的快餐店相比，具有投资少、发展快、地理适应性强等优点，因而发展的机会也更多一些。比如售货亭，就可以在中心市场区或其它一些地区设立。

目前，快餐行业的竞争者，都很清楚新市场的价值。例如，肯德基炸鸡公司，计划到 1999 年将分店数扩大一倍，达到 10000 家。计划开设的新店，大多数都将位于非传统地带。

此外，哈迪公司自从 1991 年在北卡罗莱纳州法耳泰维尔的一处军事基地开设分店之时起，就开始准备在非传统地区设置新分店，他们力图通过这一战略的实施在未来获利。

卡尔公司仍然有能力开设这一类的较小分店。而且，在那些授权经营的地方，成本是由被授权者承担的，所以公司需要额外负担的费用是很少的。由于一个普通的卡尔二级店，1991 年开张费用，只有 100 万美元，所以这种较低的启动成本，对于那些希望成为卡尔公司的特许经营商来说不是难事。

相比较而言，购买麦当劳公司特许经营权所需的费用，比购买卡尔公司的要多得多。购买卡尔公司的特许经营权，只需要 35000 美元，而麦当劳公司索价为 200,000 美元。

在快餐市场上，小公司能够吸引投资者的兴趣，但是小公司却无法支付麦当劳公司所要求的初创费用。这样，卡尔公司的优势就显露出来了，其增长无疑将会很快。基于以上原因，卡尔公司向非传统地区扩张，将会是大有收益的。

表 9—11 卡尔·卡切尔股份有限公司损益表与资产负债表

完全将功夫用在非传统地区，对于卡尔公司来说将是十分不利的。因为这些地方不会有大量驾车的顾客来问津，这些地方设点的必要条件，要有很高的盈利性。

此外，由于空间受限，这些售餐点所能提供的食品种类非常有限，不可能用那些常用的设备来制作食品。在这类地方，卡尔公司也不能同其他可以授权别人经营的大快餐公司相竞争，因为这些授权者手中都有雄厚的资金。而公司要进入这些地方肯定是要花钱的。

这样，卡尔公司将处于劣势。尽管卡尔公司在十大汉堡包连锁公司中排名第六，可是与麦当劳公司比，都只能算是一个微不足道的小兄弟。

1990年，麦当劳公司全系统的销售额是122亿美元，而卡尔公司的只有575百万美元，卡尔公司在财力上显然无法与之抗衡。

而且，大的竞争者往往要比小的竞争者更容易得到好的地方。如果卡尔公司想在一所学校开设一个售餐点，它就必须使对方信服这样做是有利可图的，而它要达到这一目的的难度程度，比麦当劳公司做同一件事要高得多。

最后，这些非传统地带本身还有一些可能的不利，比如说消费者可能会对不该到这些地方买快餐犹豫不决。

卡尔公司目前正在考虑的另外一个措施是，与经销和自己的产品互补的那些公司分享服务设施。

这种方法与前面所说的，各公司独立在非传统地点设置快餐销售点的不同之处在于，这种情况下，几家公司的餐馆都共处于同一建筑中，只不过它们的经营仍然是互相独立的，各自开自己的门。这种作开店的形式既可以在传统的开店地点实行，也可以在非常规地点进行。这种方法的最大优点在于，它能使一家公司因附加成本太高而无法投放产品的市场被利用起来。比如，通过分享设施，就像娜杉·弗兰克法特公司和顿金·杜纳特公司所做的那样，建立新店的起动成本就会大大降低，因为大家可以把厨房用品放在一起，甚至共同使用厨房内的各种设备。

此外，这种合作形式还从另外一个方面帮助快餐公司降低了困扰他们的较高成本问题，那就是，当顾客来购买他人的食品时，他也会停下来到你这边来看看。

因此，如果卡尔公司能够同那些非竞争产品的大快餐公司，比如顿金·杜纳特公司合作的话，就能从这种新的形式中有所裨益。虽然所分担的设施成本会因餐店座落地点的不同而有所变化，但比起公司自己独立建店来说，成本毕竟要少得多。

由于卡尔公司提供快餐行业中独一无二的送餐到座服务。他们在合作建起的餐店中将会很有吸引力。那些需要快餐同时又希望得到卡尔公司所提供的送餐服务的顾客，一定会很高兴到卡尔公司的合作店里来，因为在那里他们还有机会买到别的食品。

当然，这种合作方式也并非没有一点问题。一个最直接的问题就是，分享同一设施的两家快餐店在质量控制上是要能够互相依赖，互相信任的。如果一个顾客未能得到满意的食品或服务的话，他下次就不会再来了，那么快餐店经营合作者，就必定会为此蒙受间接损失。

而且，对卡尔公司来说，它还要求其合作者必须能达到卡尔公司的清洁标准，如果其合作伙伴的卫生条件有问题的话，必定会影响到卡尔公司的生意。

因为在餐饮业中，保持各种设施和店面的清洁是至关重要的，如果不严肃地对待这个问题，其业务量出现损失就不可避免。卡尔公司与别的公司分享设施的另外一个不太如意的地方就是，它会因此而丧失某些独立自主的公众形象。

比方说，卡尔公司在公众的印象中本来是一家高级的汉堡包餐馆，如果它与顿金·杜纳特公司合作开店的话，消费者可能会认为两家公司已合并了，把它们连在一块。

这样，当顿金·杜纳特公司的声誉尚好时，还不会出现问题，一旦该公司有麻烦，卡尔公司肯定有受牵连的危险。

由于上面所讲到的凡种新的业务都有优点，同时也有不利之处，所以卡尔·卡切尔公司 1992 年初权衡利弊，作出对未来有长期影响的战略决策。

讨论：

在卡尔·卡切尔快餐公司的战略提出中，由于快餐行业日渐饱和，经济又不景气，加上消费者的需求又不断变化，公司的销售额一直平平；相反，面临的竞争却十分激烈。面对这种形势，卡尔·卡切尔公司开始重新审视其经营战略，并对下列问题作出回答。

公司应该在非常地带比如学校和机场开设新的独立分店吗？

公司应该同其它快餐公司合作，在同一屋檐下出售各自的产品吗？

公司应该增加更多的健康食品以丰富菜单吗？公司应该向国内其它地区甚至国际市场扩展吗？公司应该提供上门服务并扩大流动服务范围吗？

公司应该提供优惠价格甚至永久性降低菜单上某些项目的售价吗？公司应该增加授权经营网点以促进销售额增长吗？公司应该采纳节省时间和劳动力的技术吗？

经过竞争与市场各方面的分析，卡尔·卡切尔的经营战略是否是最好的？在应变市场上他的措施是依据什么为原则的？

从表 9—11 中你能否发现公司的财务战略被动现象？

对于文中卡尔·卡切尔公司的讨论分析，你认为他们该怎么办？

[案例四]

索尼公司的“带头牛”策略

本世纪 70 年代，日本索尼公司为把彩电打入美国市场而绞尽脑汁，在当时的美国人眼里看来，索尼彩电是受人歧视的杂牌货，为此，索尼公司国外部部长卯木肇先生费尽心机但一筹莫展。

一日，他偶然路过一处牧场，当时夕阳西下，飞鸟归林，一位稚气的牧童牵着一头雄壮的大公牛走进牛栏，一大群牛紧随其后，温驯地鱼贯而入。眼前这种景象使卯木肇先生灵感大发，他暗自思忖，何不找一家“带头牛”商店率先销售索尼彩电呢？

真是个好主意！卯木肇选下了当地最大的电器推销商作为主攻对象。第二天上班时，他兴冲冲地赶到马希利公司求见经理，但吃了闭门羹，在连续碰了三次壁后，经理终于同意接见，但甩下一句硬梆梆的话：“我们不卖 SONY 的产品，你们的产品像瘪了气的足球，踢来踢去没人要，只能降价拍卖。”

卯木肇先生决定采取用“韧”的方法，他打算继续说服这位经理，并在当地报刊上重新刊登广告，再塑商品形象。谁知马希利尔公司经理又提出：“SONY 的售后服务太差。”卯木肇没有争辩，而是马上设立特约服务部，负责维修等售后服务，并在报上公布特约服务部的地址和电话号码，并保证随叫随到。

然而，在第三次会面时，马希利尔公司的经理仍在挑剔：“SONY 在当地形象不佳，知名度不够，不受消费者欢迎。”因而拒绝销售。尽管如此，卯木肇先生仍然没有气馁，他看到了希望之光。因为，这位经理挑剔的理由越来越少，这是成交的先兆，值得继续努力。

卯木肇立即召集 30 多位工作人员规定每人每天拨 5 次电话，向马希利尔

公司订购索尼彩电。这接连不断的求购电话，把马希利尔公司的职员搞得晕头转向，在忙乱中误将索尼彩电列入“待交货名单”，使得经理十分恼火。

在这种情况下，卯木肇十分镇静地面见经理，大谈索尼彩电的优点，并诚恳地说：“我几次三番求见您，一方面是为本公司的利益，同时也考虑了贵公司的利益，索尼彩电一定会成为马希利尔公司的摇钱树。”精诚所至，金石为开，经理被说动了心，勉强同意代销两台试试。

卯木肇大喜过望，当即送上两台彩电，并选派了两名年轻能干的推销员与店员一起推销，休息时轮流请店员喝咖啡，卯木肇给这两外推销员立下了“军令状”，如果一周之内卖不掉这两台彩电，那么就不要再回到索尼公司。

出乎意料的是，当日下午四点，两台彩电已经售出，马希利尔公司又订购了两台。至此，日本索尼彩电挤进了芝加哥市“带头牛”商店，一月之内竟然卖出 700 余台。

有“带头牛”开路，芝加哥地区的 100 多家商店也纷纷要求经销索尼彩电，不到 3 年，索尼彩电在芝加哥的市场占有率就达到 30%，与此同时，美国其它城市的销路也随之而打开。

从日本索尼彩电打入美国的事例中，我们可以领悟到，在推销活动中，推销人员的坚韧性和灵活性是十分重要的。

首先，推销人员要有灵敏的观察能力和反应能力。本例中，如不是卯木肇先生触景生情，产生打入美国的办法，即找一家“带头牛”商店率先销售的办法，索尼彩电打入美国的目标是很难实现的。所以说卯木肇先生灵敏的观察能力和应变能力应记头功。

其次，推销人员要有坚韧的战略意识和百折不挠的作风。本例中，卯木肇先生在实施推销目标中可谓遇到重重障碍，但他从不气馁，而是紧密围绕推销目标，调动一切可以调动的力量，采取现代的立体作战的方法，促进目标的实现。看来，这是一个推销人员所应具备的基本素质。

再次，推销人员还要有强有力的组织能力。因为每实现一项推销目标，都要有一定的计划和步骤，进行周密的、细致的安排。本例中，正是卯木肇先生具有这方面的能力，才使得索尼彩电终于挤进芝加哥市“带头牛”商店的。

讨论：

卯木肇先生采取的是什么样的销售战略？

你能否为索尼再设新战略？

[案例四]

凯特皮勒公司的经营战略规划

凯特皮勒公司是美国一家制造履带式推土机的公司。这家公司已经有五十多年的历史，它的产品销往世界各地。1980 年销售额达 68 亿美元，利润 5.65 亿美元。这家公司主要产品有三种：一是推土机，二是柴油机，三是搬运机械，同时还为用户提供非常满意的服务。

凯特皮勒公司在制定市场经营战略规划时，首先就是从顾客需要分析开始的，这家公司产品的主要用户是各种承包商。如一个承包商建造一条高速公路或一个大的建筑物时，需要购买和使用许多推土机、挖掘机和搬运机械。

他们通过调查认识到，每一个承包商都希望这些机械一直能够正常运转，也就是要求机械有很高的可靠性。因为机械一旦出了故障，工人就会在那里窝工，工资还要照发，这样工程成本就提高了。

但是机械经过一个阶段的使用以后总是要损坏的，或者说，总有一部分零部件需要更换。因此承包商都希望机械坏了以后能及时得到各种零配件，也就是要求他们能够做好售后服务工作。

凯特皮勒公司在制订自己的产品政策时，就非常强调产品的可靠性。当一种新产品在技术上还没有完全过关时，他们绝不急于投入生产，同时也非常强调做好服务工作。他们说：“我们的产品不只是几种机械，而且还包括全套的服务。”

公司通过调查，知道自己有一些竞争者，他们对付竞争者的策略是：用高度的技术，制造可靠性很高的产品，使竞争者在产品质量上赶不上自己。

公司也非常注意和重视政府的限制，他们在 50 年代进入日本市场时，当时日本政府规定，任何外国公司要进入日本市场必须找一个日本公司同它合伙，这就是一个非常重要的政府限制。根据这个要求，他们就在日本找到了三菱公司组成了一个合资经营企业。

公司通过环境分析认识到，他们实际上是一个世界范围内营业的公司，怎样才能使自己的产品畅通无阻地销往世界各地呢？他们认识到，中间商在里面起了关键的作用。为公司服务的中间商都是一些独立的中间商，这些人可以为这家公司销售产品，也可以为另一家公司销售产品，怎样才能使这些独立的中间商更好地为自己服务呢？这就需要很好地对待他们，并且使他们真正有利可图。

基于这种认识，该公司在销售渠道方面采取的第二个策略是，为那些缺乏资金的中间商提供低于银行利息的贷款帮助，这样就可以使中间商有足够的资金来购买他们的商品，同时也可以为他们多销售产品。

为该公司销售产品的中间商，实际上都是一些独立的买主，为了鼓励他们多进货、多销售，该公司在销售渠道上采取的第三个策略是，对中间商买主的产品，如果在两、三年内卖不出，他们可以把这些产品按原价再买回来，这就打消了中间商害怕进货多卖不出去遭受经济损失的顾虑。

为了使中间商更好地为自己服务，他们在销售渠道中采取的第四个策略是，允许中间商制造一部分零配件。这对中间商来说无疑是一件有利可图的事情。凯特皮勒公司这样做，从短期来看自己受到一些损失，但是从长远来看，由于使中间商有利可图，就可以使他们更好地为自己工作。

同时由于中间商制造零件以后，可以使用户有更多的选择，因此也会使用户高兴。可见从长远的观点来看，这样做对自己还是有利的。此外，公司还专门办了一个学校，为中间商训练推销员和机械师，使他们掌握更多的产品知识，以便更好地推销产品和更快地为用户修理。

在定价策略方面，他们把自己产品的价格定得比较高。他们认为自己既然是有非常好的产品，非常好的服务，又有强大的销售，公司的声誉也很好，所以应该把产品价格定得比竞争者高一点（大约高 5—10%）。尽管如此，他们的销售情况还是很好。

在广告策略方面：他们的广告策略同产品策略和定价策略相协调。在广告里面说：“我们的产品是销往全世界的，凡是买了我们产品的人，不管在世界上哪一地方，需要更换零配件，我们保证在 48 个小时之内送到你的手

里，如果送不到，我们的产品就白送给你们。”他们不仅这样说，也是这样做了。

有时候，为了把价值只有 50 美元的零件送到边远地区，用直升飞机的运费就要花 1000 到 2000 美元，这虽然是一种赔本的买卖，但是他们认为这样做值得，因为从广告的角度来说，这样做可以赢得人们对自己的信任，这是具有长远意义的。

讨论：

凯特皮勒公司的销售战略是怎样的？

对于凯特皮勒公司来说，它的市场经营战略计划制订的理论依据是什么？

在广告策略、产品策略和定价策略上它们是怎样协调起来的？

有人认为，机械是一种更换期比较长的产品，其销售量会随着市场的扩大而降低，你是怎样认为的？

[案例五]

汽车技术情报战略

在本世纪 60 年代初，日本与当时的联邦德国围绕着汽车转子发动机技术展开了一场科技情报战，日本人以高超的情报窃取技术取得了胜利。本来，在战后的发展中，日本的汽车发动机技术研究远远落后于联邦德国。

但是，当日本汽车行业得知联邦德国在研制转子发动机的消息后，千方百计地猎取其转子发动机的技术情报，终于在这一领域捷足先登，成功地抢先研制出第一台转子发动机，并投入批量生产，日本转子发动机的研制成功，成为推动日本汽车工业腾飞的里程碑。

到 70 年代初，日本生产转子发动机汽车 24 万辆，是联邦德国的 24 倍，占世界总产量的 90%，就连号称汽车王国的美国也成为日本新型汽车的主要买主。

这场彪炳汽车工业史册的间谍战的缘由，还得从日本东洋汽车公司经理松田恒次说起。

1960 年 1 月，松田恒次收到了一封来自联邦德国的信函，寄信人是战前曾与他在日本一起工作过的德国朋友。在信件中，这位德国人询问松田说：“你对一种划时代的发动机感兴趣吗？希望我们开展共同的技术协作。”这虽然是同行问很平常、随便的两句话，但敏感的松田马上意识到德国同行在发动机技术方面可能有新进展，并且可能对汽车工业的发展具有重要的战略意义。

然而，眼前这薄薄一页纸，寥寥数言，使人无法从中窥视到任何有实际意义的情报。究竟这种划时代的发动机指的是什么？为了弄清这一问题，松田立即组织了一批工程技术人员查阅了当时联邦德国出版的报纸杂志，希望从这些公开发表的技术刊物中寻觅到一点蛛丝马迹。

结果，他们很快便在 1959 年 12 月出版的一家西德报纸上发现了一则消息，称“内克苏姆汽车公司研制成功转子发动机”。

经过有关专家、工程技术人员分析、推测，松田及东洋公司确认，这种划时代的发动机就是西德工程师汪克尔发明的转子发动机，它与普通发动

机相比，具有体积小、重量轻、振动小、噪声低等优点，且结构简单、造价低廉，能够适应高速行驶的需要，是一种极有开发前途的先进发动机。

鉴于转子发动机在性能上的优点，敏感的日本人意识到它可能代表了汽车发动机的发展方向，如能抓住这个机会将该技术搞到手，必将对日本汽车工业的发展产生不可估量的作用。于是，日本人决心将这一技术情报弄到手。为此，松田领导东洋汽车公司制定了取得转子发动机技术的“作战方案”。

按照这一“作战方案”，东洋公司技术开发署的有关专家，认真分析了联邦德国报纸上关于转子发动机研制成功的消息以及伏尔斯塔给松田的信，初步判断德国人在转子发动机研制上虽然已经有了很大进展，但肯定在技术上遇到了难以逾越的障碍，否则，德国人就不会发出“希望我们开展共同的技术协作”的试探信号。

接着，日本方面致函西德，以为“技术协作”作准备为由，索要关于转子发动机的一些技术材料。结果，日本人如愿以偿，弄到了关于转子发动机基本结构的情报。据此，东洋公司开始了转子发动机的初步设计。

为了能从西德方面搞到更为详细的技术情报，松田还亲自出马，拜会了即将离任回国的联邦德国驻日大使哈斯先生，请求他代问内克苏姆公司的转子发动机“有何长处，以便协作”。两个月后，德国方面发出了希望来人面谈的邀请。

“曙光”出现了！日本人立刻行动起来，他们按照德国人的要求，认真准备有关资料并着手“技术考察”的基础工作。

为了保证这次“技术考察”能够有所“收获”，日本企业界与政府通力合作，甚至连当时的首相池田勇人都都表示关注。池田首相亲自指示日本驻联邦德国大使馆，让他们为日本企业界的这次“技术考察”提供最方便的条件。

1960年9月，日本方面组成了以公司经理、设计处长、情报调查室主任为首的赴西德考察团。

在西德，他们参观了转子发动机试验室，并试乘了由转子发动机作动力的小轿车。在乘坐这种新型发动机作动力的小轿车时，日本人惊奇地发现，转子发动机使轿车起步平稳、加速快捷，而且噪音小、油耗低，是一种十分理想的轿车发动机。

但是，在双方技术合作的谈判中，两国代表产生了分歧。联邦德国方面提出，以日本转子发动机汽车不能进入欧洲市场为合作的先决条件；而日本方面则认为，亚洲多为发展中国家，轿车市场十分狭小，坚持面向“世界市场”的基本立场。

由于双方互不让步、相持不下，最后使“技术合作”项目告吹。离开西德时，日本人满心欢喜。虽然技术合作的事已经告吹，但他们取得了实际的“考察结果”。

特别值得庆幸的是，在日本人的硬磨软缠下，西德人最后还是以高价卖给了他们一台转子发动机，使他们获得了实物情报。

取得转子发动机的样机后，日本方面并未就此罢休，他们还要进一步探秘。为了弄清楚为什么西德方面迟迟不投入批量生产转子发动机这一悬案，日本又以“进修”为名，派出第二个考察团。

在考察团“进修”期间，其团员们颇为“勤学”、“好问”，几乎是凡事必问。在大量的提问中，日本人提出最多的问题是：“既然转子发动机已

经开发成功，为什么还不投入批量生产呢？”对日本人提出的这个问题，德国人搪塞道：“还有些问题，但很快就能得到解决。”

当然，这些“进修”的日本人并非等闲之辈，他们从德国人的闪烁其辞的回答中窥出了破绽。经明查暗访，加之发挥马克的效能，日本人终于搞清楚了问题的症结所在。

原来，德国人研制的转子发动机，在启动后不久，由于外壳发生震痕，使效率急剧下降，最后无法使用。正是这一致命弱点，阻碍了德国人转子发动机的批量生产。这一重要情报的获得，使日本人得到了抢先超过德国人的契机。

日本人在完成了两次“考察”之后，终于弄清了德国人转子发动机的全部秘密，于是，组织精兵强将开始了研制工作。经过将近一个月的艰苦工作，日本研制出第一台转子发动机。

然而，在投入发动机试验过程中，德国人的“难题”也出现了。怎么办？在机会与困难面前，日本人孤注一掷，调集了各方面专家集中攻关。经过了500多次修改设计，进行了5万多小时试验，毁坏了5000台转子发动机，仍然没有克服外壳震痕这一难关。

正在这关键时刻，一直密切注视国内外技术动态的情报部门传来消息：日本石墨公司试制成功一种比石墨强度高10倍的焦性石墨新产品，而且具有润滑、熔点高和不出震痕的长处。

这一消息使转子发动机的研制者们如获至宝，他们受此启发，运用新材料研制成功一种新型密封片。这种密封片终于克服了外壳震痕的难题，经过600多个小时的高速运转试验，性能良好，运转正常。

讨论：

在这场情报战略中，日本是以什么取胜的？

德国人既然研制出转子发动机，却为什么迟迟研制不出焦性石墨？

你认为日本人在商业道德上有没有令人嗤之以鼻的地方？

你是怎样看待情报间谍事件的？

