

像总经理真实面对企业各种事务一样
学习、思考和处理800多个案例
使哈佛MBA学生具备优秀企业家多方面的实战素质
HBS案例中涵盖了
任何一个企业可能出现的任何问题

哈佛商学院 MBA 案例教程 下

圣丁 / 主编



经济日报出版社

哈佛商学院 MBA 案例教程(下)

第十章 竞争战略

第一节 市场竞争

商品和市场犹如人与水，人无水无法生存，商品没有市场等于商品无法生存，商品的滞销直接导致企业亏损，所以，对企业来说：“市场是企业生存之重要因素”。

为此，各同类商品之间，为了取得自己商品的一席之地而进行了生死攸关的市场竞争之战。市场竞争是一场没有硝烟的战场，在这个领域里，“智斗”“勇斗”能者皆上，“尔虞我诈”“勾心斗角”体现出一种企业生命力的强弱，“胜者为王，败者为寇”。总之，这一切一切的竞争现象却是谋划者的业绩，是企业的致命之战。

[案例一] 阿迪达斯公司与耐克公司 ——后来者何以居上

20 世纪 70 年代初期，阿迪达斯制鞋公司在跑鞋制造业占据统治地位。此时正值跑鞋需求量大幅度增加的前夕。随后几年间，准备从事跑步或散步活动的成千上万的人，以及不参加跑步锻炼的数百万人，都开始穿跑鞋。因为跑鞋不仅穿着舒适，而且还是健康和年轻的象征——这是大多数人向往的形象。

阿迪达斯公司是否充分利用了本世纪这种跑鞋销售的大好时机呢？没有。阿迪达斯公司低估了美国市场（在世界其它地方的鞋市上它仍占据统治地位），这是典型的估计失误之一。更糟糕的是，它低估了美国竞争者对市场的介入和攻势。这些竞争者都是 70 年代初崛起的新兴企业，不消几年，阿迪达斯制鞋公司便被计算机行业之外发展最快的企业之一——耐克公司甩在后面。

一、阿迪达斯公司的发展历史

二次大战之前，阿道夫·达斯勒与鲁道夫·达斯勒兄弟俩开始在德国做鞋。创业者是阿道夫（他家里的人称他为“艾迪”），鲁道夫是经销人，销售阿道夫的产品，兄弟俩起初没干出什么名堂、但在 1936 年取得了重大进展。

杰西·欧文斯在奥运会上就是穿着他们制作的运动鞋，在希特勒和德意志民族以及全世界面前赢得了数枚金牌。著名运动员穿公司的鞋，对公司是很有利的，这使阿迪达斯公司，以及其他运动鞋制造商，从此开始实行一种新的销售战略。

1949 年，兄弟俩闹翻了，从此两个人在外面从不搭话。鲁道夫带着一半工具设备，离开阿道夫，到城市另一边建立了普马制鞋公司。阿道夫在现有企业基础上建立了阿迪达斯公司（“阿迪达斯”源于他的教名的爱称和他的姓氏中的前 3 个字母。）鲁道夫的普马公司从来没有赶上阿迪达斯公司，居世界第二位。

阿道夫在跑鞋方面有许多革新，如四钉跑鞋、尼龙底钉和既可插入也可拔出的鞋钉。他还发明了一种鞋钉的排列组合有 30 种变化的鞋，这种鞋可使运动员适应室内、室外跑道以及天然地面或人工地面的多种需要。

阿迪达斯公司制作的鞋质量优、品种多，因而在影响广泛的国际体育活动中占据统治地位。例如，在蒙特利尔奥运会上，穿阿迪达斯公司制品的运动员占全部个人奖牌获得者的 82.8%，这使公司“一举成名天下知”，销售额上升到 10 亿美元。

但是，以后竞争者相继涌入这个市场。1972 年之前，阿迪达斯公司和普马公司占有了运动鞋的全部市场。尽管这种状况一直在变化，阿迪达斯公司似乎已成为不可超越的尖兵。它不仅生产供各类体育活动使用的鞋，而且还增加了与体育有关的其它用品，如短裤、运动衫、便服、田径服、网球服和泳装、各类体育用球、乒乓球拍、越野雪橇以及流行的体育挎包，这种挎包上印着“阿迪达斯公司”这种醒目的标志。

由阿道夫兄弟开创的市场营销策略已对整个制鞋业产生了具有指导意义的影响。阿迪达斯长期以来一直把国际体育竞赛当作检验产品的基地。许多

年来，这些运动员的反馈信息对公司改变和改进鞋的设计具有重大的指导作用。

公司与专业运动员签订合同，让他们使用公司的产品。然而，阿迪克斯公司的猎获对象是国际性体育比赛和奥林匹克运动会，而这些方面的参赛者都是业余运动员。因而，这种背书合同常常是与国家体育协会签订而不是与个人签订的。

在阿迪达斯和普马公司的带动下，很多制鞋商都与运动员签订背书合同。例如，国家篮球协会的运动员，每人至少与一家制鞋商订有合同。

今天，背书合同的现行率已从 500 美元到 150000 美元。并且运动员在各种公开场合还必须穿用公司的某一种产品。

公司为背书合同耗费的广告费大约占预算的 80% 其它 20% 花费在媒介广告上。各制造商发明的独特标记是这些背书合同发生效力的关键。这种标记能使人们立即辨认出这是哪家公司的产品。因而，著名运动员对产品的实际使用情况可以被体育爱好者和消费者耳闻目睹。此外，这些标记也使衣物挎包之类的商品种类多样化起来。

为了尽快增加产量，公司到南斯拉夫和远东等地区寻找能够大量地低成本制作运动鞋的加工厂。公司与这些国家的一些中型企业签订了特许生产协议，让它们按公司的图纸制造产品。这样，公司节省了建造工厂和购置设备的巨大开支，从而使成本保持在适当水平。

最后，阿迪达斯公司还引导跑鞋业从各种竞赛用鞋到训练用鞋，为各类跑步者和各种跑步风格的人制造各种各样的跑鞋。阿迪达斯公司具有 100 多种不同风格和型号的跑鞋，这种独占鳌头的局面，直到后起之秀耐克公司冲上来，占领美国市场之后才改变。

二、70 年代的跑鞋市场

本世纪 60 年代末 70 年代初，跑鞋业呈现出一派繁荣的景象。美国人对自己的身体健康状况越来越关心。从前数百万不参加体育锻炼的人，此时也开始寻找锻炼的方法。

在整个 70 年代的 10 年中，参加散步的人数不断增加。据 70 年代末估计，有 2500 万到 3000 万美国人坚持散步，还有 1000 万人在家、上街都穿跑鞋。与此同时，制鞋商的数量也增加了。

原先只有阿迪达斯公司、普马公司、台格公司 3 家。现在，新加入制鞋行业的有美国的耐克公司、布克斯公司、新巴兰斯公司、伊顿尼克公司、还有 T·C 康弗彭尼公司、西尔斯公司和康费斯公司。为推销这些制造商制作的鞋，像“运动员鞋店”、“雅典运动员”鞋店和“金尼鞋店”这种特种商品商店如雨后春笋般地迅速遍布全国。

迎合这个市场的各种新杂志也迅速问世，发行量不断上升，如《跑步者的世界》、《跑步者》和《跑步时代》，它们专门给跑步者提供有关信息。

三、耐克公司竞争的介入

（一）耐克公司的创立

菲尔·奈特是一位技术平庸的参加 1 英里赛跑的运动员，他的最好成绩

是 4 分 13 秒，差一点没有进入世界级运动员（成绩为 4 分钟）的行列。但他 50 年代末在俄勒冈大学受到著名教练比尔·鲍尔曼的训练。

鲍尔曼在 50 年代，随着他年复一年地获得破世界纪录的长跑冠军，使俄勒冈州尤金市名扬于世。他不断地试穿各种运动鞋，他的观点是，跑鞋重量轻一盎司，会对赢得比赛产生极不相同的结果。

在斯坦福大学攻读工商管理硕士期间，菲尔写了一篇论文，指出日本人能够以他们制造照相机的方式制造运动鞋。1960 年获得学位后，窍特前往日本，到奥尼楚卡公司申请在美国销售泰格尔跑鞋的资格。回到美国时，他把该公司制作的鞋的样品带给了鲍尔曼。

1964 年，奈特和鲍尔曼开始合伙。他们每人拿出 500 美元，组成布卢里帮制鞋公司，为泰格尔跑鞋生产鞋底。他们把成品放在奈特的岳父家的地窖里，头一年他们销售了价值 8000 美元的进口鞋。白天，奈特在库琅利布兰德公司做会计，夜晚和周末，他沿街兜售运动鞋，大多数卖给了中学的体育队。

最后，在 1972 年，奈特和鲍尔曼终于发明出一种鞋，并决定自己制造。他们把制作任务承包给劳动力廉价的亚洲工厂，给这种鞋取名叫耐克。这是依照希腊胜利之神的名字而命名的。同时他们还发明出一种独特标志 Swoosh（意为“嗖的一声”——译者注），它极为醒目、独特，每件耐克公司制品上都有这种标记。

在 1972 年俄勒冈州尤金市奥运会预选赛期间，耐克鞋在竞赛中首次亮相。被说服穿用这种新鞋的马拉松运动员获得第四名到第七名，而穿阿迪达斯鞋的运动员则在预选赛中获前三名。

1975 年一个星期天的早晨，鲍尔曼在烘烤华夫饼干的铁模中摆弄出一种聚氨酯橡胶，制成一种新型鞋底。这种“华夫饼干”式的鞋底上的小橡胶圆钉，比市场上流行的其它鞋底的弹性更强。这种产品革新——看上去很简单，却最先推动了奈特和鲍尔曼的事业。

然而，推动耐克公司在美国市场上跨入最前列的真正动力主要的还不是产品革新而是仿造。耐克公司以阿迪达斯公司的制品为模型进行仿造，结果仿造者战胜了发明者。

（二）耐克公司的进攻

实践证明，鲍尔曼发明的“华夫饼干”鞋底大受运动员欢迎。因而，随市场行情转好，这种鞋底在 1976 年的销售额达到 1400 万美元，而这前一年的销售额为 830 万美元，1972 年仅为 200 万美元。

耐克公司由于精心研究和开发新样式鞋的工作在制鞋业中处于领先地位，到 70 年代末，耐克公司的研究和开发部门雇用的研究人员将近 100 名。公司生产出 140 多种不同式样的产品，其中某些产品是市场上最新颖和工艺最先进的。这些样式是根据不同脚型、体重、跑速、训练计划、性别和不同技术水平而设计的。

到 70 年代末和 80 年代初，市场对耐克公司的需求已十分巨大，以至于它的 8000 个百货商店、体育用品商店和鞋店经销人中的 60% 都需提前订货，并常常为货物到手要等待半年之久。这给耐克公司的生产计划和存货费用计划的完成提供了极大的方便。表 10—1 是耐克公司销售额增长情况统计，其销售额在 1976 年为 1400 万美元，仅五年后便上升到 69400 万美元。表 10—2 是 1979 年初美国市场的占有情况统计，耐克公司的市场份额为 33%，居市场占有率之首。

表 10—1 耐克公司销售额增长情况，1976—1981

年份	销售额（百万美元）	与上年相比的百分比变化
1976	14	
1977	29	107%
1978	71	145%
1979	200	182%
1980	370	35%
1981	458	70%
1982	694	345

资料来源：公司年度报告。

两年之后，它更遥遥领先，其市场份额已达近 50%。阿迪达斯公司的市场份额则减少了，不仅大大低于耐克公司，而且像布鲁克公司和新巴兰斯公司这样的美国公司也成为使它担忧的对手。

表 10 2 美国跑鞋市场份额

公司	占美国全部市场的百分比
耐克	33%
阿迪达斯	20%
布鲁克	11%
新巴兰斯	10%
康弗斯	5%
普马	5%

在 1982 年 1 月 4 日出版的《福布斯》1982 年版中，“美国产业年度报告”把耐克公司评为过去 5 年中盈利最多的公司，位居全部行业中之首。

四、耐克公司获得成功的因素

毫无疑问，耐克公司在本世纪 70 年代面临极为有利的初始需求。

耐克公司利用了这种有利条件。其实，大多数跑鞋制造商在这些年间都获得了可观的收入。但耐克公司的成功远非仅仅由于简单地依赖有利的初始需求。耐克公司击败了所有对手，包括到那时为止占统治地位的爱迪达斯公司。耐克公司的成功，揭开了阿迪达斯公司、普马公司和泰格尔公司等这些外国制造商常胜不衰的神秘性。

通过充分发挥潜力，耐克公司生产出比阿迪达斯公司种类更多的产品，开创了鞋型千姿百态的先河。

生产范围太宽也许会出现许多麻烦，也可能由于生产范围过大而损害生产效率，从而使成本大大增加。许多人善意地建立公司缩小生产范围，砍掉那些不过硬的产品，集中人力、物力和注意力，争取在竞争中获胜。在这里

我们可以看到耐克公司并未采取这种对策,然而它却成为70年代最成功的公司之一。很显然,它的经营策略与阿迪达斯不同。

耐克公司也许违背了某些产品组合观念,让我们看看它是怎样违背和以什么为代价的。耐克公司吸引了各种各样的跑步者,通过提供风格各异、价格不同和多种用途的产品,使他们感到耐克公司是提供品种最全的跑鞋制造商。数百万各式各样、各种能力的跑步者都有这种观念。这在一个飞速发展的行业里,是一个很吸引人的形象。

而且,在急速膨胀的市场上,耐克公司发现它能以其种类繁多的产品开拓最宽广的市场。它可以把鞋卖给普通零售商。例如,百货商店和鞋店,也可以继续与特种跑鞋店做生意。公司能供应各种型号和样式的鞋——不同类型的零售店也可得到不同样式的鞋,这便各得其所,其乐融融。因此,该公司是唯一能适当关照销售某些耐克鞋的廉价商店的公司。

型号繁多、每种产品生产量小,一般会使生产成本增加。但对耐克公司来说,这也许不是一个大问题。生产鞋的大部分任务承包出去了——约85%承包给国外的工厂,大多数是远东地区的工厂。

由于许多外国工厂按照合同生产部分产品,因而,各种产品生产量小对耐克公司来说是一个无足轻重的经济障碍。

很早以前,耐克公司就开始重视研究开发和技术革新工作,公司致力于寻求更轻、更软的跑鞋,并使它既对穿用者有保护性,也给运动员——世界级运动员或业余爱好者提供跑鞋工艺所能制作的最先进产品。

耐克公司重视研究和开发新产品,突出地表现在它雇用了将近100名研究人员,专门从事研究工作,其中许多人具有生物力学、实验生理学、工程技术学、工业设计学、化学和各种相关领域的学位。公司还聘请了研究委员会和顾问委员会,其中有教练员、运动员、运动训练员、设备经营人、足病医生和整形大夫。他们定期与公司见面,审核各种设计方案、材料和改进运动鞋的设想。

其具体活动有对运动中的人体进行高速摄影分析、运动员使用膏力板和踏车的情况分析、有计划地让300名运动员进行耐用实验,以及开发新型跑鞋和改进原有跑鞋。

1980年用于产品研究、开发和试验方面的费用约为250万美元,1981年的预算将近400万美元。对于像鞋子这样非常普通的物品,进行如此重大的研究和开发工作,可谓是空前绝后了。

在经营策略上,耐克公司没有多少标新立异,在很多方面它还是沿袭了阿迪达斯公司几十年前树立起来的制鞋业公认的成功市场策略。

这些策略主要是:集中力量试验和开发更好的跑鞋;为吸引鞋市上各方面的消费者而扩大生产线;发明出印在全部产品上的、可被立刻辨认出来的明显标志;利用著名运动员和重大体育比赛展示产品的使用情况。甚至把大部分生产任务承包给成本低的国外加工厂,也不单是耐克公司一家这样做的。

但耐克公司运用这些早已被证明行之有效的经营技巧可谓得心应手。比它的任何对手,甚至阿迪达斯公司运用得更好和更有攻势。

五、阿迪达斯公司的失误——问题出在哪里

无疑，阿迪达斯公司对跑鞋市场的增长情况估计不足。对于一家有 40 年制鞋历史，并且在这些年间总是看到稳定的低速增长的公司来说，面对“繁荣”局面，对其程度和持久性抱怀疑态度，似乎是理所当然的。

而且并非只有阿迪达斯对市场机会判断有误，几家历来擅长经营低价运动鞋的公司，如著名的康弗斯公司和尤尼罗亚尔·克茨公司在向市场推出新式运动鞋和革新制鞋工艺的竞争中，也不知不觉地被人迎头赶上。

那些较大的网球鞋和旅游鞋制造商（康弗斯公司生产 2/3 的美国篮球鞋）对市场潜力的估计也有严重失误，未在这个方面下大力气。直到它们被耐克公司和其他几家美国制造商远远甩在后头时，才如梦初醒。

除对市场潜力估计失误以外，很明显，阿迪达斯公司也低估了耐克公司和其他美国制造商的攻势。也许这是耐克公司取代阿迪达斯公司领先地位的重要原因。

然而，在许多生产线上，外国公司毕竟已获得了本国公司所没有的神秘性和吸引力。那么，实际上是白手起家的小小的美国制造商怎么竟然能够对具有 30 多年历史又经验丰富的阿迪达斯公司构成严重威胁呢？这一家美国公司充其量不过是虚弱的机会主义者。耐克公司比其它制鞋公司略高一筹的是，它瞅准机会，抓住不放，发起攻击。这种事件的发生在很大程度上，也许不是阿迪达斯公司的失误，而是耐克公司的骄傲。

但我们对阿迪达斯公司在耐克公司的进攻过程中所作的努力仍然可以提出怀疑。阿迪达斯公司难道不應該在这种极易进入的行业保持更高的警惕性吗？

诚然，它无论技术要求还是工厂投资费用，毕竟都不足以阻止其它公司进入这个领域。然而，这位领先者难道看不出这种产品容易引起竞争——尤其在市场以几何级数增长的情况下——因而主动采取行动阻止这种现象发生吗？加强推销工作、引进新产品、加强研究和开发工作、精心筹划价格策略、不断扩大推销渠道——这些行动也许不能阻止竞争，但却能给这位市场领先者提供雄厚的财力（这些财力可使公司减少损失）。可惜阿迪达斯公司直到统治地位受到严重侵害时才采取进攻性的反击行动。

六、应吸取什么经验教训

这个案例提供正反两方面的经验教训，一是耐克公司的成功经验，一是阿迪达斯公司的失败教训。

耐克公司获得成功，主要不是由于它对销售工作进行了革新研究，或由于它发现了其他任何人都没看到的销售机会，抑或比那些运气不佳的对手在推销和广告宣传方面投入了更多的资金。耐克公司成功的关键因素是卓有成效的仿效。

当然，仿效必须审慎而行。被仿效的市场战略应当是最行之有效的、在历史上取得重大成就的战略。就跑鞋市场来说，长期以来阿迪达斯公司标志的产品、不断使产品更新换代——这些几乎是不能更改的市场战略。所有跑鞋制造商都遵循这同一战略——只是耐克公司做得更好一些罢了。

一个公司在仿效上所要下的功夫是发展自己的个性。仿效并不意味着制造与别人完全相同的产品。只有那些成功的决策、标准和行为才是真正应该仿效的。此外，必须充分发展自己与众不同的个性特征和标记、并建立善于

抓住各种新机会的组织机构和管理部门。

赛跑跑在前面的人很容易自满自大。在这里我们所看到的情况就表明了这一点。急剧增长的原始需求，使公司刀枪入库，哈佛商学院 MBA 案例教程马放南山，放松了警惕。

这期间，这位制鞋业领先者的销售额迅速上升，这使自满自足情绪油然而生。但这种迅速增长的销售额可能掩盖着营销额下降的趋势，竞争者正在侵吞这个占统治地位公司的利益，获取重大收益。

最终，优势转到一个或更多的另外强大的竞争者手中。先前占统治地位的那家公司也许再不能东山再起，重新占据领先地位了。一个公司的成功也许是另一个公司的错误造成的——与其说是被代替不如说是失职——没有采取或至少直到很晚才采取必需的行动。

讨论：

阿迪达斯的兴与衰都各自说明了什么问题？

耐充是怎样击败强劲对手脱颖而出的？

在市场的争夺上，阿迪达斯与耐克各采用什么手段，其结果如何？

假如你现在继任阿迪达斯的总经理，你怎样使阿迪达斯的市場重新扩大，恢复当年威力？

[案例二] 吉列刀片的成功之路

大企业多方面发展的最主要原因，就是避免把所有的鸡蛋放入一个篮子里。谨慎的公司规划者在制定多角化发展路线时，会极力避免公司因某一产品的崩溃而元气大伤。有任何收入总比完全亏损好得多。

这一点可以用极端的案例来说明，也就是用极易受伤的单一产品公司来说明。这种公司在探讨长期的利润远景时，也应该算出情况逐渐转恶的可能性。它甚至还会为了保障明天以及往后日子的报酬率，而愿意放弃今天的高报酬，以便把钱花到多角化经营上。

吉列刮胡刀公司数十年来都是一家经营单一产品的公司。于 1901 年创办该公司的金·C·吉列，一直念念不忘两件事。第一是把全世界组织成一家庞大的公司，每一位公民都是股东，惜此来革新人类；另一项则比较切合实际：发财。吉列在巴尔的摩瓶盖公司做推销员时，亲眼看到用后丢弃类产品的利润甚厚。

经过六年敲敲打打之后，他搞出了用后丢弃刮胡刀片，然后很快进入生产阶段。第一个刮胡刀（附有 20 片新刀片）于 1903 年做广告，到该年年底时，一共售出 51 副，每副 5 美元（相当 1982 年的 50 美元）。

1904 年，该公司取得专利权，在往后 17 年中以法律保障“一种分离式的既薄又具有弹性的刮胡刀片，必须用外在支持物来固定刀锋”。

该公司以每副刮胡刀 5 美分的广告预算，开始在一些销路很广的刊物登广告。该广告保证每片刀片至少可刮 10 到 40 次。宣传要点：“新刀片瞬间就可装上，刮时不但不会伤到皮肤，而且舒适无比。想想自己刮胡子是何等的清洁、舒适与安全，而且又能摆脱上理发店的麻烦。想想您节省的时间——以及节省的钱。”

到 1909 年时，售出的刮胡刀达到 200 百万把。更重要的是，刀片的销售金额每年有数千万美元。成功的主要关键是创意、专利权、行销方法、制造刮胡刀片的机械方法，以及正如《吉列公司的历史》这本书的作者亚当斯所说的“一套绝对与众不同、广泛的，以及冷酷无情的配销体系，使得吉列公司可以借着专利权的保障以及其他威胁，而维持零售每把 5 美元的定价”。

对吉列来说，“行销”跟“价格固定”一样重要。1912 年，也就是吉列把他所持有 2/3 的股票以 90 万美元出售之后的第三年，他在写给董事会同僚们的一份备忘录中说：“这一企业的成功完全要靠广告。”几年之后，他写道：“我们一定要做侵略者。我们必须不断攻击，凭借武力把竞争者逼退，我们的武器就是广告经费。”

他还自负地写道，这种人属于“推广者”，因为创造了“伟大的非竞争性公司体”，而成为“这一代的真正社会学家，一个合作体系的真正构建人。这种体系目前正在消除竞争，并且利用切合实际的商业方法，取得了社会学家几世纪以来通过立法和煽动都未能达效果”。

吉列安全刮胡刀确实变成了一个非竞争性公司体。到 1920 年时，该公司的触角已经伸到全球，大约 2000 万人都在使用“吉列”的刮胡刀和刀片。

1921 年，“吉列”的专利权期限届满，这时“奸商时代”已成过去，也就意味着竞争的来临。对一家单一产品的公司来说，不管它在过去拥有竞争优势时如何有办法逐退竞争者，真正的竞争还是令人有意外之感。

1926 年，“吉列”有位竞争者，也就是在全球行销“自动磨刀安全刮胡

刀”的亨利·盖斯曼，询问“吉列”的最高主管是否愿意购买他发明的新型改良式不易龟裂双面刮胡刀片的专利权。“吉列”的刮胡刀是用三根圆轴套住刀片上三个同样大小的圆洞来固定，新的“盖斯曼”刀片则带有设计更巧妙更牢固的套洞，不但可以套在这种新刮胡刀的圆轴上，而且可以套在吉列刮胡刀的圆轴上。

“吉列”不愿意购买这项专利。于是盖斯曼决定自己干，并且开始拟定推出 Probak 刮胡刀与刀片的计划。

“吉列”的反击措施是推出一种新型刮胡刀，刀片利用与刀片齐长的横条来固定。（老式的洞还保留，以便维持消费者的恋旧心理。）

可是新的刀片却不能装在“盖斯曼”的刮胡刀具上。

在这同时，或是由于巧合或是由于工业间谍的结果，“盖斯曼”在“吉列”新设计的刮胡刀出现后的一周内，将 Probak 专利刮胡刀改成横条固定式。“盖斯曼”经过退火处理后的刀锋，其质量似乎优于“吉列”匆匆忙忙也做退火处理后的刀片。

“盖斯曼”的销售额不断增加，侵占了“吉列”的市场占有率。“吉列”把大笔资金投入模型更新，但销售情况却每况愈下。

该公司的投资报酬率迅速恶化。“吉列”即使不更新模型，也已有了麻烦。高级主管的薪水太高，广告费太高，厂房设施和研究发展都是最先进和最昂贵的。换言之，“吉列”的管理费用太高，并且不管销售额有多少，都一直固定不变。因此，当销售额下降时，每一把刮胡刀的利润也跟着下降——急速下降。

最后在 1930 年末，“吉列”同意用自己的股票购进盖斯曼公司，以免最后演变成覆亡的结局。然而有位审计员查核过“吉列”的帐簿之后，发现这家长期都享有高利润的公司，现在却濒临山穷水尽的地步。到这项并购正式生效时，“盖斯曼”已经聚积了相当多的占列公司的股票，已取得这家往昔的竞争对手的控制权。它的产品以及一套新的生产技术，取代了老吉列公司的产品和生产技术。“吉列”以前的管理班子彻底被放逐，金·C·吉列本人则忙着清偿债务。他被迫放弃所持有的所有吉列公司的股票。

到 1931 年时，也就是盖斯曼第一次接触吉列公司之后 5 年，也就是吉列公司的专利权到期之后的 10 年，吉列安全刮胡刀公司已经完全不再是金·C·吉列于 1901 年创办的公司。它在一个一手创造和完全在自己控制之下的市场中，被一个小小的竞争者击溃。

新的吉列公司不想犯同样的错误。它的现代历史也就是一部多角经营的历史，这项策略于经济萧条和大战结束后立刻展开。

1948 年，吉列公司收购杜尼家用品公司。

1954 年自行开发出口红，并以 Viv 的牌子推出市场。同一年，吉列实验室又推出泡沫刮胡膏。

1957 年，该公司推出名叫 Hush 的妇女用除臭剂、Adorn 喷发剂，以及 Tborexin 止咳糖浆。

近几年，吉列公司收购经营各种产品的公司，从口袋装打火机公司、植物肥料公司，一直到国际货运公司。它一方面大力推动个人用产品，尤其是除臭剂和各种洗发精，一方面又于 1967 年收购德国的 Braun 电动刮胡刀公司，以及一家小型厨房家具制造公司，借此来保护刮胡刀的侧翼。

到 1980 年，刮胡刀和刀片的销售额在吉列公司 23 亿美元总营业额中所

占比例还不到 35%。该公司不必再在刀口下讨生存——也不愿再冒这种风险。

讨论：

老吉列公司的市场是怎样丢失的？

通过改组，新的吉列公司出现了，试想一下，它的发展前景会如何？

[案例三] 美国啤酒大混战

啤酒业的行销人员早就受到了军事思想的洗礼。啤酒业巨头安赫哲——布什公司总部大楼的会议室,作为该公司行销战争的总司令部而被命名为“作战室”。室中的作战地图上绘满了上下起伏的箭头,显示出该公司以及其他啤酒巨子们在啤酒市场上的战绩。自第二次世界大战以来,安赫哲——布什公司的箭头基本上是向上走的。

一、巴德威瑟的突破

第二次世界大战结束后不久,美国市场上就爆发了一场激烈的啤酒大战,12家公司各不相让,几经波折之后,史力兹啤酒终于登上了盟主宝座。

但是,史力兹并没有完全掌握啤酒战场的主动权。其它几种啤酒,尤其是安赫哲——布什公司的巴德威瑟啤酒对它威胁相当大。巴德威瑟号称啤酒之王,是一个很难对付的敌人。

巴德威瑟与史力兹激烈战争,啤酒市场的排行榜也随之变幻不已。看起来是史力兹略占上风,它夺得了1951年和1952年的冠军,1953年和1954年虽然失手负于巴德威瑟,它又在1955年和1956年重登宝座。

这场争夺啤酒市场领导权的战争呈现一种胶着状态,这也正是任何战争的关键时刻。在争夺霸权的关键一役中,双方的力量是如此接近,以至于任何一方只要多花几百万美元的广告费,似乎就可以占据优势。乍看起来,双方费尽九牛二虎之力,不过在一两个百分点上拉锯而已,事实上,任何一点微弱的优势往往会逐渐扩大成为胜势。

然而,就在这个关键的时候,史力兹卯不住劲了。它的最高当局开始对这种消耗战感到不耐烦了,他们注意到了广告预算的直线上升,以及销售的停滞不前。“我们什么时候才能收回投资?”他们这样问。

其实,他们应该问的是:“我们还要花多少钱才能确保胜利。”然后毫不犹豫地,在帐单上签字。

克劳塞维兹说:“有时候,一场战争的胜负只在一线之隔,一边是胜利,另一边却是失败和被人征服后的任人宰割,囚禁以及丧失地盘。”

1957年,巴德威瑟再次以1.5个百分点超出,从此一路领先,高居啤酒市场霸主的宝座,再也没有落后过。巴德威瑟与史力兹这场势均力敌的大搏斗,以史力兹的全面崩溃告终。30年后的今天,巴德威瑟的销量已经是史力兹的20倍。这就是胜负之间的差别。

有许多啤酒界的专家认为巴德威瑟的胜利是因为史力兹啤酒的质量下降了。诚然,60年代末期,史力兹为了扩大啤酒产量,抢建了一批所谓“高效率”的啤酒后,并将原来的酿造时间缩短了一半。从此,在啤酒消费者中间,史力兹的啤酒便一日不如一日了。它现在已经沦为啤酒界中只有浮夸、没有真本领的一个典型厂家。

这或许也是史力兹大败的原因之一。不过,在巴德威瑟占据啤酒界盟主宝座10年之后,史力兹已经不可能抵挡对方的任何攻势了。战胜者力量越来越大,战败者光景一日不如一日,这就是战争中胜负的本质。

二、“海年肯”啤酒的偷袭

与巴德威瑟啤酒的突破不同，海内肯几乎是在“没有伤亡”的情况下摘取胜利果实的。道理很简单，巴德威瑟是以史力兹为牺牲品获得胜利的，而海内肯几乎没有遇到什么竞争对手。

海内肯是战后率先在美国登陆并不用吹灰之力就建立了稳固的市场的荷兰啤酒。它可以是对毫无戒备的对手进行了一场典型的侧击战。但它最重要战略还在后头呢！

在创业阶段，海内肯持续地在营销中，特别是在广告上大量投资。年复一年，投资总额超过所有对手。

敢在海内肯面前大打出手的第一家啤酒厂商是来自慕尼黑的劳温宝。劳温宝的装潢十分诱人，它以蓝、绿、银三色酒瓶发动了一场别开生面的广告战役，至今有口皆碑。

“如果喝光了劳温宝……请喝香槟吧。”这是劳温宝发动的一场颇带戏剧色彩的引人注目的、令人难忘的，但实际上是错误的战役。

劳温宝的问题不在于市场的大小，市场迟早能扩大的，劳温宝最头痛的是海内肯。劳温宝在没有占领市场的时候就想扩大市场，这是错误的，它首先应该发动一场进攻，夺取海内肯的一部分市场领地。

从领袖公司的力量里发现薄弱点并奋起攻之。海内肯有力量，是因为它是进口啤酒。但它是从哪里出口的呢？

荷兰是它的原产地，它的弱点正是在这里。荷兰因风车、干酪、运河著名，但从来没听说以啤酒著名。

法国的白酒，德国的啤酒，这才是美国嗜酒者脑中的稳固阵地。劳温宝可以借来攻破海内肯防线上的薄弱环节。

进攻原则是：进攻的战线越短越好。劳温宝完全应该这样做广告：“好了，您已试饮了最好的荷兰啤酒，那么再喝一口最好的德国啤酒吧。”忘掉痛君子，不谈大酒鬼，莫顾虑400年酿造传统质量的丢弃，应该在这最短的战线上集中力量进攻竞争者，因为这里显露了竞争者可被利用的弱点。

何以见得？因为凡是喝啤酒的人都会说，最好的啤酒是德国制造，难道头号进口啤酒会是荷兰产的？

营销专家可能会认为海内肯的策略相当对头。这决非反映实质的解释。正确的答案只有一个：千不该、万不该，让海内肯成了头号进口啤酒，而且占领了美国进口啤酒的40%的市场。

过了不久，米勒酿酒公司购买了劳温宝的商标专利，开始在美国生产该酒。新劳温宝的战略目标是，向安赫哲的麦克罗勃发动进攻。

安赫哲毫不迟疑地坚决还击。他指控劳温宝生产者有欺世盗名之举，斥责他们将国产酒当作进口名酒来宣传和定价。这一手成功地抑制了新劳温宝销量的增长。

劳温宝作为进口货时应该操起而没有操起的宝剑，在它后来成为国产品时却成为别人向它刺杀的武器。

而最近，一个德国牌子跃跃欲试，想托起劳温宝未能使用的长矛和大刀进击。

一则家喻户晓的电视广告说：“德国美酒之最……贝克斯。”然而，贝克斯晚了一步，海内肯已捷足先登，建立了强大的阵地。同其它德国牌名相比，贝克斯显得十分虚弱无力。

尽管有这样或那样的不足，但如今贝克斯已名列美国进口啤酒的第三位。它表演了一场千方百计、挖空心思地利用领导牌子弱点的话剧。

季军要当冠军且长期享受冠军的滋味决非易事，可以说是任重道远。海内肯当前遥遥领先，其销售量是贝克斯的 5 倍。

安赫哲——布什公司作为美国的头号酿酒商，肯定不会对海内肯的入侵元动于衷，迟早会做出有力反应的。

三、安赫哲公司的反击

行销战场的胜利者在面对敌人攻击时常用策略是以牙还牙。也就是说，安赫哲——布什公司可以与其它欧洲啤酒，尤其是德国啤酒签约进口欧洲啤酒，以牵制海内肯。

可惜，安赫哲——布什公司直到现在才开始对海内肯的围剿。此时已经是 1963 年了，海内肯早在美国市场扎下了根。

安赫哲——布什公司的反击战略还是相当漂亮的。它推出了第一种高价格的美国啤酒——麦克罗勃，以对抗高价的荷兰进口啤酒。为了使麦克罗勃名副其实，它还设计了一个精巧的装瓶，使麦克罗勃显得越发与众不同。

他们在电视广告中宣称：“麦克罗勃啤酒是最高级的啤酒。”画面上，一位风度翩翩的绅士在飞机舷梯上将美味的麦克罗勃一饮而尽。随后打出的字是：“麦克罗勃，使您的周末更加愉快。”显然，它在暗示，当你在周末想要喝点高级的啤酒时，不妨试试麦克罗勃。

麦克罗勃啤酒一直非常成功，它不仅销量大，而且由于价格较高，它的利润也颇为丰厚。在它全盛的 1980 年，它的销量是那一年全美啤酒市场总销量的 6%，不仅超过了海内肯，而且比所有进口啤酒的销量都大得多。

四、米勒公司的崛起

1970 年，财大气粗的菲利浦·莫里斯公司买下了米勒啤酒公司，从此，啤酒市场便乱了套。

今日威名赫赫的米勒啤酒公司，当年在全美啤酒厂家中只不过名列第十七位，远远落后于安赫哲——布什、史力兹、帕布斯特、库尔斯、斯汉弗、菲斯多夫这样的啤酒厂家之后。

但是，米勒啤酒凭借两项法宝迅速崛起：菲利浦·莫里斯公司的钱和明确、连贯的竞争战略。

它把目标对准了巴德威瑟。同其它任何市场的领先者一样，巴德威瑟一直是啤酒业者的眼中钉，必欲拔之而后快。米勒在面对这样一位强大的对手时使用了拿破仑当年擅用的战略：从敌人防线的中央部位进行突破，剑锋直指巴德威瑟啤酒的心脏。

它在电视上打出广告：“欢迎米勒时间的到来！”什么叫米勒时间呢？广告随后解释道，米勒时间是蓝领工人于完一天的工作后，喝杯啤酒，放松放松的时候。因此，对蓝领工人来说，米勒时间相当于白领阶层的鸡尾酒时间。“你工作辛苦了，应该得到奖励。哎，来一杯米勒！”

为了配合以蓝领工人为对象的“米勒时间”策略，米勒公司还专门设计了 6 罐装的啤酒，以满足那些酒量特别大的蓝领工人人们的需要。但是像啤酒、

香烟，可乐这样的个人消费品领域，产品广告的周期总是很长的。这些广告需要时间去改变人们的印象。米勒啤酒为此等了3年，销量才慢慢有了起色。这期间，米勒啤酒公司花在每桶啤酒上的广告费是其它啤酒的2倍。

一旦找到了确定的顾客群，米勒便开始将菲斯多夫、斯汉弗、库尔斯、帕布斯特、史力兹这样的厂家抛在后面，稳稳当当地坐上了啤酒业的第二把交椅。

米勒啤酒的声势令啤酒王巴德威瑟动怒。为了反击米勒的挑战，巴德威瑟对“米勒时间”的主题加以变化，推出了针锋相对的电视广告：“无论您干什么，巴德啤酒与您同在。”

具有讽刺意味的是，米勒公司在推出米勒啤酒时候，本来是寄希望以它的高雅取胜的。在它的标签上赫然印着：“上等生活的米勒，啤酒中的香槟。”但是，米勒上等生活最终还是凭借不那么上等的蓝领工人崛起了。

五、淡啤酒问世后的战争

1975年，米勒啤酒公司推出了啤酒业划时代的新产品——淡啤酒。为了迎合世界性的减肥热和追求清淡食品的风尚，米勒公司在电视广告中说道：“米勒淡啤酒拥有啤酒的全部成分，但是更为恬淡，更为轻柔。”

淡啤酒的诞生是一种典型的侧翼进攻。淡啤酒的推出几乎没有任何征兆。米勒啤酒公司不做市场调查，不搞报纸宣传，只是在淡啤酒进入市场之后，它才开始发动猛烈的宣传攻势，以最快的速度把这一新产品推广到了全国各地。这种突然袭击打乱了对手的阵脚。史力兹公司直到一年后才推出史力兹淡啤酒，安赫哲——布什天然淡啤酒更是直到两年之后才姗姗到来。

第一个进入淡啤酒市场与米勒公司争雄的是史力兹公司。它在这场搏斗中似乎不遗余力。为此，它所投入的广告费用几乎与米勒公司在淡啤酒促销上所花的钱一样多。

史力兹甚至雇用了娱乐界著名的硬汉詹姆斯·库本为它的淡啤酒做广告。然而，史力兹也许不会意识到库本只会使事情越来越糟。

史力兹已经跌进了“扩大战线的误区”。克劳塞维兹告诫说要集中兵力，确保局部优势。但他的训诫在美国啤酒界的行销人员中似乎没有什么市场。

作为第二，甚至是第三的史力兹公司的自不量力，贸然扩大战线，结果是可想而知的了。安赫哲——布什的天然淡啤酒很快就取代了史力兹淡啤酒。

六、上等生活的跌落

从1979年开始，在米勒淡啤酒的猛烈攻击下，米勒上等生活开始急剧下滑，它在市场占有率上与巴德威瑟的差距也逐渐从32%，40%，49%，59%，扩大到了1984年的68%。昔日对巴德威瑟构成极大威胁的米勒上等生活，现在的市场销量只不过是巴德威瑟啤酒的1/3。这都是米勒淡啤酒的功劳。

米勒淡啤酒从1983年开始超过米勒上等生活，成为米勒公司的主要产品。现在，无论在什么地方，“米勒”一词都已经被米勒淡啤酒霸占了。

从行销战争的观点上看，米勒公司是在对自己进行的侧翼攻击，它为自己的两种产品起相同的名字，企图以此扩大声势，攻击巴德威瑟盘踞多年的

啤酒山。然而，它自己的两支队伍反而打得不可开交，它的力量也因此受到削弱。

从短期利润上说，新产品出笼几乎都能取得不错的战绩，米勒淡啤酒如此，健怡可口可乐是如此。但是，从长远利益看，贸然扩大战线往往预示着失败的命运。

模仿米勒公司做法的公司前仆后继，一个个都跌了不小的跟头。

许多赫赫有名的公司都误入“米勒失败模式”。除了史力兹啤酒和史力兹淡啤酒外，还有库尔斯啤酒和库尔斯淡啤酒，甚至连啤酒大王安赫哲——布什公司也为它的麦克罗勃高级啤酒配备了麦克罗勃淡啤酒。

这些厂商们如此折磨自己，会有什么好处呢？

对他们来说，也许这一名言会有所助益。“不善于吸取以往教训的人一定会重蹈覆辙。”

啤酒山的争夺战远远没有结束。好戏还在后头，我们且拭目以待。

讨论：

巴德威瑟与史力兹的较量中，巴德威瑟制胜的原因是什么？

海年肯是靠什么方法击败对手的？劳温宝失败的原因何在？

安赫哲公司在反击战中是采用什么手段？

米勒公司怎样冲破层层阻碍荣登宝座的？

通过这场啤酒市场大混战，可以有什么启示？

[案例五] 电讯公司遭遇战

早上 9 点差几分，埃德·加拉格尔踱着方步来到麦迪逊大街 437 号，踏进那无甚特色的大门，走进阿利——加格诺公司的办公室。他给自己冲了杯滚烫的浓咖啡，在办公桌前坐下来，开始翻阅《纽约时报》。这是 1979 年 7 月 18 日，星期三，一个闷热得让人透不过气来的曼哈顿夏日。

加拉格尔首先翻到商业版，开始逐页寻找菲尔·多尔蒂公司的广告专栏。该专栏就是广告专家的金科玉律，其间也夹杂着闲言碎语，内幕传闻，行情预测以及未来市场的线索等等。

然而，还没有等他找到广告栏，又马上翻了回来。他在“商业一日”专版的首页上看到一张熟悉的脸孔，那是比尔·麦高恩，加拉格尔 25 年前在哈佛商学院的室友！

照片中的麦高恩看上去比加拉格尔记忆中要老些。这对曾同居一室的好友有十年没见过面了，从哈佛毕业后，他们一同来到纽约。

加拉格尔在麦迪逊大街安身立命，麦高恩由踏上实业之路，开办了一系列公司，主要生产电子产品，尽管麦高恩也曾在曼哈顿的不动产生意上一试身手，但也仅是浅尝辄止而已。他们由于各自工作的需要而分手，失去了联系。

此时，加拉格尔细看这照片和所附的报道时，不禁笑了。麦高恩眉头拧紧，目光炯炯，一脸严肃的表情恰与文中欢快的语调相映成趣。在加拉格尔的记忆中，这位爱尔兰人聪慧过人，无拘无束，喜欢恶作剧，常常朗声大笑，把旁人也给逗乐了。照片下面的一行大字就是标题：MCI 公司与贝尔公司。从法院到市场，加拉格尔还从未听说过的 MCI 公司这个名字。麦高恩就是 MCI 公司（Inc 简称 MCL，即微波通信股份有限公司）的董事长、总经理兼大股东。

这篇传奇性的报道对麦高恩大颂赞辞。6 个月前，麦高恩打赢了一场与美国电报电话公司（American Telephone & Telegraph Company，简称 AT & T，又称贝尔公司）的大官司。美国地方法院裁决 MCI 公司有权向企业客户提供长途电话服务。这一判决是史无前例的。

长途电话业一直为贝尔公司所独家占有，麦高恩的 MCI 公司出人意料地使贝尔公司的垄断梦破灭了。投资者们显然相信 MCI 公司具有与贝尔公司抗衡的实力。从文章所附图表上可看出，MCI 公司的股票价格在 1977 年初是 2 美元一股，仅仅两年半后，便涨到了每股 6 美元。

“亲爱的比尔，”加拉格尔当天下午便写信给这位从前的哥们，他写道：

我很高兴地在最近一期《纽约时报》上看到您的照片，并且欣悉 MCI 公司与贝尔公司较量的情况。多年以前我们一道来到纽约，一别十年。

而今或许是巧合吧，您的勤快友好的老伙计成了阿利——加格诺公司的副经理。敝公司已经做了一些卓有成效的工作，帮助人们把一些新想法逐步充实发展，成功地付诸实践。

比如我们曾大力帮助过“联邦特快传递”计划获得成功。这一计划之所以深得人心，长盛不衰，正是得益于我们公司的广告宣传。也许贵公司也可从我们的专业信息服务中大获神益。或许我会给您打个电话，看看我们是否可以为您的公司效力并向您问候。

祝君万事如意。

埃德

在阿利——加格诺公司的大宗生意上，加拉格尔还是一个新手。他曾经独自经营过兼并与收买的小本生意，后又就职于麦迪逊大街上两家最大的公司：康普顿公司及麦卡恩——埃里克森公司。就是在《纽约时报》上看到麦高恩的一个月前，加拉格尔才受聘于已有十年历史的阿利——加格诺公司，协助总经理埃米尔·加格诺处理公司日常事务，成为该公司的常务负责人。光顾该公司的主顾都是颇为显赫的：Saab、菲亚特汽车公司、泛美航空公司、Oil of Olay，迄今为止最大的要数联邦特快传递公司了。

但是直到 1979 年夏天，阿利——加格诺只有 35 名雇员，年收入不超过 2500 万美元。凭这些，在纽约只能算作小字辈。

对于麦高恩来说，这“小”却有些好处。阿利——加格诺公司是麦迪逊大街上仅有的几家还没有替贝尔公司服务的公司之一。麦高恩知道在 MCI 继续向贝尔公司施加压力的时候这将是很有利的条件。

因为 MCI 现在还无力支付上百万美元的广告费——MCI 的债权人频频审查着公司的帐簿，看看是否有迹象表明 MCI 可能会在与 AT & T 交战中伤了自己的元气。这样，MCI 不大可能得到大广告公司的真正的帮助，因为这位贝尔公司的对手支付的钱只是其帐单上的零头。

接信一周后，比尔·麦高恩邀请他的老室友在华盛顿的 MCI 总部见面。正如加拉格尔所猜想的那样，MCI 确实还没有一个广告代理人。如果阿利——加格诺公司能够在 MCI 同 AT & CT 就长途电话服务市场的竞争中拿出强有力的独出心裁的措施，麦高恩答应可以与加拉格尔合作。接下来的几个月中。两人又会谈了几次。于是麦高恩提议双方举行一次正式会谈，他准备要谈些实质性问题了。

11 月上旬，加拉格尔偕同总经理埃米尔·加格诺飞往华盛顿，同麦高恩及 MCI 公司的高级经理人员进行了一次正式会谈。来不及作用户市场调查了，麦高恩转而着眼于分析 MCI 与联邦特快传递公司的相似之处，以期有所借鉴。联邦特快传递公司已打进了一向由美国邮政局和联合包裹局所控制的包裹邮寄业务市场，对于 MCI 来说，它所面临的是与头号垄断者贝尔公司进行较量。

MCI 目前客户不多，而当年联邦特快传递公司也仅在十来个大城市发展业务，直到它打响了广告宣传之战后，才迅速将其服务范围扩大到全国各地的中小城市和乡村，这其中电视广告起了特别重要的作用。

再则，两者原先主要都为企业客户服务，现在又都开始寻求个人用户。还有一点，MCI 财力不足，而五年前的联邦特快传递公司家底也不厚，那时它每年的广告费预算只有 15 万美元。可是到 1979 年底，联邦快递已成了家喻户晓的名字，它的广告风趣幽默，独具魅力，成了美国电视屏幕上极受欢迎的节目之既然阿利——加格诺公司可以使联邦快递名扬四海，那么它也一定能使 MCI 如愿以偿的，并且这次的广告攻势将预示着 MCI 与 AT & T 之间的大卫——哥利亚式的战斗。加格诺和加拉格尔毫不掩饰他们的锋芒，麦高恩对他们的实力也深信不疑。麦高恩喜欢这家公司的广告特色：幽默风趣，不拘礼数。MCI 已经发起了旨在争夺企业客户的攻势，这也同样曾是联邦特快传递公司的目标。

但是麦高恩还相信，贝尔公司对居民长途电信业务的垄断也行将瓦解了，这仅是个时间问题而已。然而作广告不应仅仅是以费用低廉作诱饵来吸引客户，幽默是至关重要的。与其和贝尔公司一样粗制滥造，还不如对贝尔

公司嘲弄一番。

麦高恩要求广告制作人员首先进行初步用户市场调查，目的是寻求那些最有可能用得上 MCI 的客户，以及得到他们的最有效的途径，并根据调查结果来确定 MCI 将采取何种广告策略。通常，这种调查都是作为正式招标程序之一，由广告公司来承担费用的。麦高恩基于同加拉格尔多年的友谊，没再向其它广告公司招标。他决定由 MCI 公司来承担一切调查费用，每月付给阿利——加格诺公司 25000 美元。如果两家建立合作的话，这笔款子总额将从以后付给阿利——加格诺公司的佣金中扣除。

这样，麦高恩觉得，MCI 就不必仅仅因为广告公司方面已在用户调查中花费了很多精力和财力而不得不把这次广告战进行到底。结果是，阿利——加格诺多少都有点赚头，而 MCI 也可以进退自如。

比尔·麦高恩的小心谨慎是不无理由的。十多年来，MCI 设法插手部分地区的商业电话服务市场，在某些地方甚至完全取代了贝尔公司，这使 AT & T 够恼火的了。现在，打了十年的官司之后，麦高恩的面前又亮起了绿灯，MCI 可以在长途电讯业务上与贝尔公司并驾齐驱了。

麦高恩私下向加拉格尔透露，MCI 正在暗中探访向用户居民提供优惠服务的可能性。然而麦高恩知道，贝尔公司对 MCI 的企图是不会无动于衷的。

AT & T 已请示法院为之恢复声誉，因为大街小巷到处传扬着种种关于贝尔公司的流言蜚语，诸如禁止人们在电话上安装自动受话器；不许使用除贝尔西部电器分公司之外的任何厂家所生产的电话机；尤为稀奇的是，贝尔系统的电话簿坚决不使用某种乙烯塑料封面。据说所有这些都基于一个借口：如若不然，世界上最先进的电信网络利益将受到损害。

这个庞然大物对于 MCI 进入商业电讯市场早已是步步为营，寸土必争。并且，它还将使出浑身解数来阻止 MCI 把战火烧到家用电信市场上。麦高恩相信，MCI 可以只向家用长途电话收取相当于 AT & T 的 80%、70% 直到一半的费用。

而贝尔系统的全部经济力量是建立在相对较高的长途电话服务费的基础之上的，以长养短，维持着其全球性电话网络——无论天南海北，每个家庭都要打电话。

现在，MCI 的“走向大众”的号角吹响了，伴随着的是一场激烈的广告攻坚战，这将意味着双方全面宣战。麦高恩明白，等待着 MCI 的将是 AT & T 大规模的反扑。AT & T 已放出风声，如若谁胆敢挖他的墙脚，破坏其垄断地位，它将毫不客气地以牙还牙。交战伊始，MCI 就随时准备着对付 AT & T 的报复了。

MCI 自其诞生之日起就为 AT & T 所不容了。创办 MCI 这个公司的想法，是由无线电器材销售商约翰·D·戈肯提出的。先前戈肯在伊利诺斯州芝加哥城郊外的朱利亚特经销通用电器公司生产的汽车用双声道收音机。

60 年代早期，他对微波技术产生了浓厚的兴趣。这一技术能够用相对较小的动力长距离地传送声音、图象或数据。微波和无线电波一样在空中传播，只不过频率要较后者高出很多，即其波长要短得多。

无线电波波长大约为四分之一英里，微波波长通常还不足 1 英尺。正因为如此，微波信号才可以携带大量信息，但是微波却不如无线电波传得那么远，也不能穿越或绕过山、楼房甚至树木之类的障碍物。

事实上，微波信号非常集中。每隔 30 英里左右必须建造一个中继站，这

样即使是地球本身的弯曲也不至于对微波信号产生干扰。

戈肯感到这种新技术能够使他的收音机销售生意兴旺发达。他设想，如果在芝加哥与圣路易斯之间的微波中继站上架设一系列微波传送器，那么位于两城之间的汽车司机就可通过汽车上装着的通用电器公司所产的双声道收音机，与相隔数百英里之遥的基地对话。

而本来这种收音机能收听的有效距离仅限于数英里之内。戈肯如果能实现这一设想，那么不仅可使其收音机销售大增，而且从使用中继系统的运输公司和其他商业用户身上，他也可以获得一笔新收入了。

1963年12月，31岁的戈肯和三个伙伴合伙创办了MCI公司，并向联邦通讯委员会（简称FCC）请求在这两个中西部城市之间建立一个微波中继系统。这一申请被一搁就是四年多，直到1967年秋天，一位FCC的审查官才着手审理此项提案。

这时，AT&T上书要求将此案交由FCC全体常委公正裁决。一晃两年又快过去了，直到1969年8月14日，FCC的投票表决终于有了结果：四票赞成，三票反对，MCI如愿以偿，约翰·戈肯将在芝加哥与圣路易斯之间建起他的微波中继站。

当MCI获得FCC的许可时，戈肯已接纳了一个新的合伙人。1967年，MCI的最初投资者之一去世了，死者的律师邀请自己的一个商界朋友比尔·麦高恩帮助估算这位合伙人在MCI公司的股份价值。

当比尔·麦高恩第一次看到MCI的帐簿时，觉得这家公司似乎没啥盼头了。

MCI负债3万美元，公司债权与戈肯正在竭力申请的中继系统所需资金相比，实在是少得可怜。麦高恩意识到最大的问题出自戈肯本身。

尽管戈肯是一个了不起的发明家、技术专家和销售商，可是他不懂得要对华盛顿的官员们游说疏通；他创办了一家公司，但对怎样管理一家公司一窍不通。而MCI公司要成大器，管理艺术和疏通才能都是缺一不可的。

正当其时，比尔·麦高恩正在寻求一项新的冒险事业。他是一个铁路工会领袖的儿子，自幼在宾夕法尼亚的煤矿中长大。在美国陆军部队中当了三年的军士之后，靠着假期到当地铁路上打工挣来的钱，又在家乡威尔克斯·拜尔的金氏学院度过了四年。

接着麦高恩又上了哈佛商学院，并以全班最优秀的成绩毕业。尽管各大公司盛情相邀，这位好强精干的爱尔兰天主教徒踏上就业之路的第一个选择却是投在好莱坞制片人迈克·托德的门下，任其东海岸区助理。

这两年中，他学会了单枪匹马与那些对托德 - A070mm 电影胶片放映系统有投资兴趣的华尔街钱商们打交道。他也为托德的影片四处招徕支持者。在一部成功的音乐片《俄克拉何马！》中，麦高恩作为副制片人赢得了声誉。

与托德合作期满之后，麦高恩自立门户，在担任管理顾问之余，对于投资也偶尔为之。到了60年代中期，他开始经营几家小型电器企业。其中的超声波公司是麦高恩在它濒于破产时买下并重建起来的，这家公司所生产的超声波设备用于大空和导弹试验。该公司还发明了一种装置，当飞行器溅落在海里时，该装置可驱使鲨鱼远离飞行员。

在一次为美国空军高级官员的演示过程中，鲨鱼拒绝合作，反而转身攻击这一驱鲨器。这位机敏狡黠的爱尔兰人马上改口说，山姆大叔或许能对这种能够替代鲨鱼催欲剂的高技术装置感兴趣。

用驱鲨器来假冒催欲剂的主意当然是失败了。于是他卖掉这家公司并决定退休——此时他年方 39 岁。此后他又几进几出一些小公司，并都留下同样的笑话——胡子还没一把，便直嚷嚷要退休。但他还是不愿意在一些较那些小公司大得多的公司挂职。他还执意终身不娶，大有冒险家的气派。他和他的一个兄弟，一个天主教耶稣会的传教士一块儿走南闯北，漫游世界。

光说麦高恩是个天生的冒险家还不够，从很多方面讲他还是个赌徒。他嗜赌成性，手气极好，赢钱总是源源不断地流入他的腰包。因而，他不止一次地被拉斯韦加斯赌场拒之门外。现在，麦高恩即将投下他有生以来最大的赌注了。他只“退休”了几个月。离欧返美后，他受托为约翰·戈肯做财务评审。从他了解的情况中，他自信 MCI 的发展前景会超过戈肯的构想。

麦高恩拿出 5 万美元交给戈肯，他的这笔赌注投下来就等于占了 MCI 公司总资产一半的份额。破产的阴影正笼罩在 MCI 的上空，戈肯别无选择，只得接受麦高恩投资入股。不仅如此，戈肯还让出了董事长的席位，并同意麦高恩将 MCI 总部迁往华盛顿。

回顾 MCI 所走过的历程，看来 MCI 要发展的最大障碍，无疑来自那些立法机构，它们严格地控制着电信行业的每一方面。麦高恩深知他必须花大量时间去游说 FCC 司法部 and 国会大厦，甚至有可能和 AT&T 到法庭上一决雌雄。麦高恩把总部迁到华盛顿，这儿将是他的主战场。

一直天下无敌的贝尔系统的垄断统治，头一回真正动摇了，麦高恩把第一次行动的时机选在这一节骨眼上。1968 年 FCC 实质性地否决了电话器材业方面的垄断权。事情的来由是这样的：一个叫汤姆·卡特的人发明了一种叫“卡特风”的新玩意儿，能够使汽车上的人们通过双声道收音机借助电话系统与外界通话。

这个发明对于那些急需与总部联系而附近又没有电话的野外工作者格外有用。但是 AT&I 威胁说谁用这玩意就切断谁的电话线路。卡特告到法院，指控 AT&I 肆意破坏反垄断法，卡特胜诉了。虽然“卡特风”很快过时了，但它带头破了清规戒律，从此 AT&I 的客户愿意在他们的电话机上，添上什么样的新玩意儿都不受限制了。

“卡特风”开创了成功的先例，这将有助于 MCI 与 AT&T 在有关服务和设备方面进行较量，麦高恩增添了信心。最初戈肯寄希望于他的微波中继系统的只是有限的几种用途，麦高恩则把目光放得更远。他相信 MCI 可以为各家公司的总部与分部之间的通讯提供优惠服务，收费要比 AT&I 公司、GTE 公司或西部联盟公司都低得多；MCI 可以为各家公司提供专用线路，每家公司通过各自的专用线路可以全天地通电话和传送数据。

当然，MCI 发展的关键还在于微波网络本身，就是说要在全国各地建立微波中继站。到了 1969 年 8 月，FCC 好不容易批准了芝加哥——圣路易斯中继系统项目时，麦高恩已经准备好要建一个庞大得多的全国性微波网络了，这样就得修改原先的申请。

麦高恩担心进一步与 FCC 立法常委打交道又有可能被耽搁好几年，于是他决定另辟溪径。MCI 开始设立分公司，数目共达 17 家之多。其中有 12 家是附属公司，另 5 家是控股公司，MCI 在这 5 家中拥有足以左右局势的股份。

这些分公司各自分头向 FCC 提交新的申请，每个申请中都少不了一条：要求在某段路径上建立微波中继系统，既然芝加哥——圣路易斯计划已获批准，这些计划当然也该通得过，其中一个申请就是要在芝加哥与纽约之间建

立微波线路。

芝加哥——圣路易斯线路于 1971 年 1 月动工，到了 1972 年初，这个造价 400 万美元，由 44 个中继站组成的微波网络就投入运行了。大陆罐头公司、格雷平德公司和克拉夫特公司纷纷与 MCI 签订合同，要求在圣路易斯与风城（芝加哥城别名）之间实现微波通讯。

自从戈肯第一次想到这个主意以来，近十年过去了，MCI 的微波中继系统终于来到世间。现在，落到比尔·麦高恩肩上的任务是异常艰巨的：把中西部电信网络扩展到全国各地，并与 AT&T 为争夺每寸每分地盘进行激烈的角逐。麦高恩跃跃欲试，他乐于做弄潮儿。他绝不屈服于大独裁者，他是一个冒险家，一个赌徒。

与 AT&T 交战将付出昂贵的代价，麦高恩很清楚这一点。总而言之，MCI 的宏图大略是要建造一个长达 11600 英里的微波站网络。在 1969 年到 1972 年之间，为了支付第一条线路的预备费用和修建费用，筹集资金成了麦高恩首要考虑的问题。他从纽约的爱伦公司和伦敦的罗斯切尔茨公司等筹集了 1 亿多美元的风险资金。

他通宵达旦地谈判，故作玄虚地搬弄数据，花言巧语，真真假假，以高额利润的承诺说动投资商们为那些还没把握的项目掏钱。这些都是当年他在托德的麾下时，从华尔街学到的本事，今天正好派上了大用场。

麦高恩凭着这几招儿大获成功。后来麦高恩跟一位记者谈到华尔街的大亨们时，不无仰慕之意地揶揄道：“他们只有两种感情：怯懦和贪婪。”

麦高恩同样是贪婪的，而这也不是过分。因为 FCC 开始审批新的微波线路了，MCI 对资金的需要是多多益善，能搞到多少算多少。麦高恩本想再度引进风险资金，但又生出另一妙招：MCI 可通过股票上市的办法卖掉比风险投资人通常要求要少的股份来筹得更多的现金。

于是 1972 年 6 月 22 日，麦高恩发行了上市股票。公司更名作 MCI 电信公司，以每股 10 美元的价格共卖出 330 万股普通股，扣除付给担保人的佣金后，MCI 净得 3000 万美元。其中仅建设公司贝切尔公司就一气买下了 270 万美元的股份，在 MCI 中占下一席之地。

一个以芝加哥第一国家银行牵头的财团将提供 6400 万美元的限额贷款作为 MCI 新资金的补充来源。这笔贷款并非无条件，若 MCI 所贷款额超过了这个限额，那么 MCI 的几个主要的设备供应商如瑞典的 L·M·埃里克森公司、英国的通用电器公司、法国的 CIT——职权卡物尔公司以及北美的罗克韦尔公司，它们将负责提供一半的资金。

即使如此，这个财团也不愿冒任何风险。他们提出极为苛刻的贷款条件：MCI 公司在 1975 年以前不准向普通持股人发放股息并且它们向 MCI 提供的贷款的利率将超过通常利率 3.75% 个百分点。

只要 MCI 尽可能避免用到这 6400 万美元的信贷限额，那么这种苛求当然是无关紧要的。对于麦高恩来说，那么得让发行股票得来的每一分钱都得发挥最大的效能。其后如果项目的进展仍需要追加投资的话，那么 MCI 就不得不吞下这杯苦酒，横心去借高利贷。

1972 年末，鉴于 FCC 开始加快对微波线路的审批这一形势，麦高恩开始“合龙”了。他出资买下各地控股公司中小股东们手中的股份，作为交换，这些小股东可以购买 MCI 电信公司的股权。

因为各家分公司都已提交了各自的微波线路申请，这样 MCI 就可以顺理

成章地着手建立它的全国微波中继系统了。

但是为了占领全国性市场，那种化整为零瞒天过海的诡计仍是适用的。眼看着各家公司每年付给 AT & T 的长途电话费达 10 亿美元之巨，MCI 岂能不奋起直追？

贝尔公司在保持其实质上的垄断地位方面具有巨大的优势，它的高级官员们为保住江山亦可谓是呕心沥血。设在曼哈顿南部百老汇大街 195 号的 AT & T 总部里，最高官员时刻关注着 MCI 的动态，迅速作出对策，丝毫不敢怠慢。

1972 年 5 月 8 日，在佛罗里达州基拉戈城，贝尔公司召集各大经理召开了年会。

MCI 公司成了对 AT & T 威胁最大的首要对手。在芝加哥——圣路易斯线上的一些 AT & T 公司的老主顾们已被 MCI 用低于 AT & T 30% 的收费吸引过去了。

据经济顾问估算，MCI 公司第一年度 40% 以上的业务来自于贝尔公司所失去的“标准”长途业务，而非来自于 MCI 提供的公司专线服务。现在麦高恩又在公然宣称它将开办标准长途业务。

自然而然地，贝尔系统各大公司经理的话题很快便集中在 MCI 了。在这次秘密会议上，AT & T 的董事长约翰·德布茨明确表态：“我们不欢迎竞争。”大家的话题逐渐转向出谋划策，盘算着如何阻挡 MCI 的微波网络进一步扩展。有的主张拒绝将 MCI 客户与当地电话系统联接；有的提议提供同样价格的公司专线服务，打破 MCI 低于 AT & T 30% 的价格优势。

伊利诺斯州的贝尔分部的总经理查尔斯·布朗（后来升任贝尔公司董事长）倾向于暂时按兵不动，瞧瞧 MCI 会走哪步棋，然后再发起一场大反攻。但是其他各位可没有这番大将风度。约翰·凡·辛德林，康涅狄克州的贝尔控股公司的总理，坚决主张先发制人：“我们现在不行动，难道还要等到他们翅膀硬了再发起反攻吗？再说如果拖延下去，以后的法令就有可能禁止我们打击他们了！”这番慷慨陈词后，他又接道：“要干，就得现在干！”一番话说动了布朗，尽管他刚才还举棋不定。他点头道：“如果现在就把对手打得一蹶不振的话，我们就会保住一大笔极易失掉的收入。我们必须击中敌人要害。”

经过四天激烈的唇枪舌剑，AT & T 的最高智囊结束了他们的基拉戈会议，最终决定在近四个月时间内，即 9 月 1 日前，无论如何一定要拿出一个全面计划，他们决心要重创 MCI。毫无疑问，时间一久他们在佛罗里达的秘密决定便会泄露出去。

秘密公开了：AT & T 决心与 MCI 一决雌雄。

AT & T 董事长德布茨亲自出面要求 FCC 改变它的立场：任何商号均可自由进出公司专线电话服务市场。在一次措辞激烈的演说中，德布茨数落 MCI 抢走了贝尔公司 80% 的直拨电话业务，“这充分表明 MCI 是个相当强硬的竞争对手。”转而 he 指责 MCI 靠低价来挖贝尔公司的墙角，“我们认为这不是竞争。”他还预计在 1973 年到 1975 年间，MCI 及其它专线电话服务公司将掠走超过 2.2 亿美元的收入。

不消说，即便是 FCC 不站在 AT & T 的一边，AT & T 也开始咄咄逼人地倾轧 MCI 了，况且它手头有的是报复的机会。各地电话公司可以拒绝将 MCI 的用户接到那价格便宜的微波网络上，或者用废旧的接通装置来干扰 MCI 接通电话。

AT&T 可以迫使 MCI 透露它的客房的名单，然后和各家客户拉关系，以优质服务和降低收费的承诺来劝诱他们放弃 MCI。贝尔系统各家公司都或多或少、扑朔迷离地施行这些伎俩，使人难以明了所发生的一切到底是 AT&T 对来犯之敌 MCI 的全面报复的一部分，抑或只是对侵略者的一种偶然的、自发的过激反应。

麦高恩识穿了 AT&T 的心机，他勃然大怒，他操起所拥有的唯一的武器予以还击，那就是：将真相大白于天下。

1973 年 7 月 30 日，麦高恩投诉于参议院司法小组，指控 AT&T 肆意践踏反垄断法，试图置 MCI 于死地而后快。麦高恩甚至还向参议院提出一个近乎天方夜谭式的建议：分化贝尔公司。从此，MCI 开始了勇敢顽强的反攻，揭开了双方短兵相接、旷日持久的交战的序幕。

比尔·麦高恩的第一着棋是上费城控告。11 月上旬，这位好斗的硬汉子要求联邦地方法院作出裁决，迫使 AT&T 同意将 MCI 的客户的专线电话接到当地电话网上。然而贝尔系统的各地公司都拒绝这样做。尽管 AT&T 矢口否认 MCI 的计划能够造福于公众，MCI 还是要拿出充分的证据来使法庭信服，MCI 将使其客户大大受惠于法庭公正的裁决。

因而，MCI 需要支持者：MCI 的现有的和将来的长途电话客户，以及器材设备供应商——由于 AT&T 自行生产器材设备，他们屡次被逐出电信器材市场。为了赢得支持，麦高恩向全美各地的两千多家公司寄了一封长达五页纸的信和未经修改时的 FCC 的条例复本。这两千多家中只有少数部分是 MCI 的客户。麦高恩第一次郑重其事地将他的游说扩展到华盛顿以外。

好笑的是，MCI 的游说首先在它那最为值得争取的支持者——司法部产生了效应。麦高恩源源不断地向司法部的反垄断官员提供 AT&T 在公司专线电话市场上的所作所为的情报。1973 年 12 月上旬，纽约市的国家法官光临了百老汇大街 195 号。他们向贝尔公司出示传票，要求审阅该公司从 1967 年起所有涉及专线电话的定价与契约的文件。

从表面上看来，司法部的调查似与 MCI 对贝尔公司的控告无关，但实际上对这场官司有着举足轻重的影响。仅仅几天之后，在新年到来的前一天，费城地方法院判决 MCI 公司胜诉：AT&T 必须以为其子公司提供并网的同样的方式，为各地的 MCI 公司接通线路。

这正是比尔·麦高恩梦寐以求的结果。首战告捷，信心倍增，他扩大了攻势。1974 年 3 月当司法部对贝尔公司进行内查外调的时候，MCI 公司又借此机会呈交了一纸讼状，控告贝尔公司的垄断行径。麦高恩弹劾 AT&T “违反《希尔曼反垄断准则》，独霸商业电话和数据传送市场。” AT&T 的发言人则反唇相讥，说这一指控纯属捏造，可笑之极。

贝尔公司甚至如法炮制了一份反垄断控告，矛头直指 MCI。

AT&T 谴责 MCI 在 FCC 面前搬弄是非，向 FCC 提供的是假价目表；MCI 的价目表“颠倒黑白”；它的申请是“无理取闹”；它上报的收费价目之低“令人难以置信”，甚至不能与成本相抵等等。

AT&T 的控告上交日期是 1974 年 4 月 1 日——这天恰是愚人节。正如一家公司的发言人所言，“这个日子恰恰表达了我们对 AT&T 的控告所能做的唯一的解释。”

MCI 看来前途未卜，但这局面并未维持太久。4 月 15 日，联邦巡回法院推翻了 AT&T 必须将 MCI 的客户连接到电话系统上的原判。该法院坚持认为

这样的裁决应由 FCC 来作出，而不能由法院越俎代庖。次日，AT & T 便动手切断 MCI 客户的线路，拔掉插头，其中至少有九家大公司遭此厄运，甚至连正在通话之中的几家也未幸免。

但是，AT & T 的野蛮行径注定是像兔子尾巴一样长不了的。4 月 23 日，FCC 明确裁决：AT & T 所属各公司必须本着一视同仁的态度，在合理的条件和情况下，为 MCI 公司和其他竞争者进行电话联网。同时，FCC 跟贝尔公司在十天之内停止一切可能妨碍或无故拖延为 MCI 和其他各类通讯公司建立电话联网的活动。

换言之，AT & T 不仅必须停止切断 MCI 客户线路的活动，而且必须把切断了的重新接上。FCC 还宣布了它将对贝尔公司的联网收费作一次全面调查。今后该项收费标准将由 FCC 定出，而不再由各州当局制定，以免各地的贝尔分公司从中操纵。

AT & T 对这一系列判决自然不服，他再度上诉但被驳回。“AT & T 从来没有真正欢迎过竞争，”麦高恩在 8 月份对股东的信中写道；“但我没有料到，那种完全平等的关系会很快建立起来。”

AT & T 对 FCC 的判决大为光火。很显然，各地的贝尔公司不可能光靠拒绝或拖延线路连接的手段来暗算 MCI 了。因此在 6 月份，AT & T 采用了一条新的策略——与 MCI 展开价格战。

它在公司专线电话上实行了一种所谓的分级收费标准，有效地降低了在许多 MCI 的微波路径所经的线路上的收费，和 MCI 共同提供优惠服务。贝尔公司还要求 FCC 今后在修订标准长途电话收费标准上提供更大的弹性。

收费标准的变动迫使麦高恩另谋生路。1974 年 9 月，大约在 MCI 召开第二届股东大会的时候，MCI 向 FCC 提交了一份新的价目表，主要是针对 AT & T 降低收费而做出的相应反应，MCI 在给 FCC 的申请中包括建议进行某种创新，开发一种“高级网络”的新型服务。

用户只要拨一个七位数的当地号码就可以接到 MCI 的网络上；然后用户再拨一个五位数的标识码，只要 MCI 的计算机将用户帐号与标识码对上号，用户拨通地区代码和电话号码就可通话了。

这种服务将只设立在 MCI 的网络所辖的城市之间，然而目前它还只是一个遥远的梦想。MCI 将通过它的微波网络为客户提供一种不必经过公司专线的长途电话服务。

FCC 同意了这项计划。

MCI 的高级网络计划于 1975 年 1 月正式上马。

麦高恩将这项计划视作一个里程碑，“我们余生事业的开始”——他对他的经理同事们这样说。

MCI 的客户将能够通过 MCI 的微波网与 MCI 设有服务的任何地方通长途电话，不再仅仅局限于只能和本公司的外地办事处通话。这将是开创性的成果。

FCC，为 MCI 迎战 AT & T 拓宽了角逐的疆域。

几年之后，FCC 的几名官员声称他们不明白 MCI 到底要搞什么。大家的印象都以为 MCI 正在试图为其公司专线客户提供更为方便的进入微波网络的方法。但是 AT & T 清楚 MCI 要干什么：这个暴发户正企图为公司客户提供一种更新换代式的长途电话服务。

AT & T 下决心要使这个计划流产。

又是在4月里，AT&T的说客在华盛顿为FCC的委员们演示了高级网络的服务。借用一个关系很好的华盛顿法律事务所的标识码，一个AT&T人通过高级网络与芝加哥的气象中心通话，演示达到了目的。

FCC马上把AT&T的控告信转交给麦高恩，要求他在FCC采取行动前作出解释。

麦高恩的解释是直截了当的。据他声称，所谓高级网络，权是另外一种公司电话服务，这种服务允许本公司系统内部的通话，也允许公司与外界通话。但是这回FCC对麦高恩的争辩无动于衷。

7月2日，FCC收回了原先的判决。MCI的一度最有力的同盟军，如今站在了敌人的阵营里。麦高恩走投无路，只有向美国上诉法院对这一事件提出控诉。他阐明FCC在没有就高级网络进行广泛的意见征集之前无权拒绝接受，上诉法院表示同意。

月末，法院责令FCC举行一个全面的意见听取会，同时，还授权MCI继续扩大其长途电话服务范围。

这个于MCI有利的决定恰好是在公司忙于商讨对策、支撑其财政状况的节骨眼儿上作出的。财政1975年度，公司的支出将近2800万美元，几乎是其收入的全部。

其中不止1500万美元是用来偿还其巨额贷款的利息。

到5月末，公司全部6400万美元的信贷限额以及贷方集团额外提供的800万美元都已全部贷空。比尔·麦高恩现在一方面要游说FCC，另一方面还要寻求新的贷款来源，以使公司能按计划继续发展。只要高级网络还在使用中，就会有新的投资商愿意尝试。

然而，各银行也对AT&T的新的价格战略感到忧虑，因其对MCI的利润率颇具威胁。

但到1976年1月，也就是AT&T采用新的收费标准后18个月，FCC宣布这个价格是不合法的。此时，MCI得到一笔净值3000万美元的贷款，其主要贷方要求麦高恩免去了斯坦利·沙因曼的公司财政主管的职务，由曾在豪马克担任过此职的维恩·英格利希来接替他。

2月份，英格利希初到MCI时，面临的任務就是制订出新的贷款方案。最终通过股票市场筹集更多的资金，使公司能扩建其长途电话网络。当AT&T提高了在公司内线路上的收费标准后，尽管MCI的利润率受到一定程度的影响，英格利希的工作却好做多了。他对一些银行，主要是里格斯银行，大说好话，要求他们根据修改后的借贷合同向MCI提供1600万美元的贷款。

与此同时，公司现在的不利处境却使各银行在贷款时感到很不踏实。高级网络的意见听取会一拖再拖，到1976年5月终于举行了，FCC却又一次作出了违背MCI利益的裁决。他们承认从未明确地对微波通讯服务范围作出限制，但又强调这绝不意味着MCI或任何其他公司有提供直拨长途电话服务的权利。这是非AT&T莫属的特权。

到了初夏，维恩·英格利希又开始与债权人谈判，不指望FCC的裁决会带来转机了。由于前一年的亏损，MCI的债权人已经同意在8月底以前暂停支付利息。但到9月1日，MCI必须开始向全部五家银行支付全额利息。这五家银行是：芝加哥第一银行、波士顿第一国家银行、大陆伊利诺斯银行、花旗银行、汉诺威企业信用银行。在围绕高级网络的争夺战中，MCI收入一直不足以支付贷款的利息，FCC的裁决又使公司不可能再发行更多的股票，

因为购买 MCI 股票的风险增大了。

于是，比尔·麦高恩和维恩·英格利希转而向私人投资者求援，其中包括马丁·西尔弗曼——纽约北美出租公司的拥有者。他同意向 MCI 投资 300 万美元以帮助公司在截止日期前还上利息。有了这笔钱，英格利希又回头向银行要求继续贷款。

起初，他们默许了。然而其中一家债权人态度很不友好。这就是波士顿第一银行，他们拒绝继续履行合同。既然关于信贷限额的协定中已规定任何变动都必须经各银行一致认可，看来这回整个计划都要失败了。

唯一的出路就是寻求一位投资商来取代波士顿第一银行的位置，且能继续向 MCI 提供 1200 万美元的贷款。7 月末，英格利希与西尔弗曼再次会晤，要求他接手这笔贷款，即接受 MCI 的股份期票或保证书。在 MCI 的利息延期支付合同到期的前一天，即得到西尔弗曼的贷款之后，维恩·英格利希飞往波士顿，跟这家银行结了帐。

旋即 MCI 开始发行大众股票。麦高恩希望借此能筹集到 3000 万美元左右的资金来偿还一部分债务并继续向新的微波中继系统投资。不幸的是，由于华尔街几年来最严重的一次股票价格暴跌，MCI 被迫收回正在发行的股票。

MCI 的股票价格从 5.50 美元左右跌到 3.25 美元，不到四个星期使公司的市场价值减少了 40% 还多。

麦高恩于是决定采取上诉的手段。

AT&T 曾经通过这一途径成功地挫败了 MCI，麦高恩欲以其人之道还治其人之身。他向华盛顿的美国上诉法院对 FCC 的裁决提出控告。在案件审理进入最紧张阶段的同时，MCI 的高级网络也继续营业。这是麦高恩的战略的重要组成部分。

因为他明白，MCI 能够提供长途通讯服务的时间越长，FCC 或 AT&T 就越不容易挤垮它。MCI 继续在市场上寻求支持。任何一个由于使用了高级网络能少花钱的新顾客，都是极有可能的同盟者。

尽管高级网络作为 AT&T 的长途通讯服务的竞争者一直遭到法庭的非难，但它对于企业界是有帮助的。投入使用后其收入从第一年的 280 万美元直升到第二年的 2800 万美元。到 1976 年末，长途通讯服务的收入几乎占 MCI 总收入的一半，在公司总利润中占的比例甚至更大。

10 月份，在关于高级网络的合法性的判决最后作出之前，法院责令 MCI 停止向新用户提供服务，尽管公司可以继续为现有的 1 万多个用户服务。这样，MCI 就不得不为高级网络的 300 多名推销人员另找工作。只有 100 人可以在公司内重新找到工作，其余的都被解雇或者在公司外安排工作。

这对于公司本身的信心是一次真正的打击。在它突飞猛进的过程中，丝毫没有考虑到迅速增加劳动力将带来的负效应。对麦高恩来说，这次临时解雇也是当头一棒，提醒他，不管怎么样，MCI 的命运是由法院和调停机构掌握的。他不太相信法庭的最终判决将是取缔高级网络，但是又无从担保。

MCI 还算幸运——比尔·麦高恩想对了。华盛顿的第二巡回上诉，法院花了六个月的时间听取了高级网络一案的口头辩论，又花了三个月时间进行最后裁决。

然而当这一结果公布时，竟然是对 FCC 毫不客气的攻击！法院宣布，FCC 最初于 1971 年做出的对 MCI 的协定已经允许该公司提供像高级网络这样的服务。同时还声明，FCC 不能重新修改那些条款，除非它能证明高级网络不是

为公众服务的。“委员会应该永远牢记”，法庭继续道，“正如不能为了竞争而随便引入竞争，也不能为了垄断而鼓励垄断。通讯行业中衡量产业结构的最终尺度应该是公众的利益，而不是那些事实上靠垄断地位获利的人的私人经济利益。”

FCC 被这次对其权威的冲击激怒了，很快就此案向最高法院提出上诉。审理过程依然很慢，MCI 也依然不能扩大高级网络的服务范围。六个月后，当最高法院最终作出肯定的答复时，却是出乎意料的：九位法官拒绝接受上诉。1978 年 1 月 17 日，MCI 终于被公开地、合法地允许提供长途电话服务，可以直接与贝尔公司展开竞争。对麦高恩来说是一个极大的胜利，为将来打入贝尔公司的势力范围开了先例。

最高法院的决定促使 AT&T 在战略上作了一个转变。在最高法院拒绝接受 FCC 的上诉的当天，贝尔公司的经理们宣布他们没有义务提供地区接转服务。

用户们必须通过这一过程把他们自己的电话和 MCI 系统连接起来。尽管 FCC 先前曾令 AT&T 替 MCI 把私线电话用户接到自己的地区混联网络中，但这回由于被最高法院的决定激怒，也同意贝尔公司的做法。

显然，AT&T 正采取一种拖延加捣乱的战略，而 FCC 任其自然。麦高恩再一次把他们送上法庭，于是华盛顿的美国上诉法院也再一次否决了 FCC，指出 AT&T 的立场是“极不公正的”。

法庭的判决是：“AT&T 经下 FCC 认可，拒绝向 MCI 提供接线服务，这不仅仅是对 MCI 公平与否的问题，还牵涉允许 AT&T 放弃其地位与义务是否合适问题。在高级网络的整个诉讼过程中他们一直以此为资本。”

换句话说，AT&T 是在与高级网络本身作对，不为其地方用户接线。实际上，它的子公司一直在为 MCI 的其他用户提供这一服务。现在，既然法律对这件事已有所规定，法庭就不会允许 AT&T 拒绝提供接线服务的义务。

法庭的判决下来以后，MCI 不打算再浪费大多的时间了。麦高恩意识到，其他公司比如 ITT，正严阵以待，一旦法庭确认它们有与 AT&T 竞争的权力，就立即打入市场。所以 MCI 必须迅速发展自己系统的覆盖面，从而利用先发制人的优势。

为了做到这一点，麦高恩要求 FCC 允许 MCI 把高级网络的服务推广到现有的 18 个城市之外。麦高恩相信，如果把服务范围扩大到 30 个城市，就能使每个月长途电话服务的收入从 250 万美元增加到 750 万美元。

然而，AT&T 由于在法庭上没有达到取缔高级网络的目的，又想出一个对策：既然不得不为 MCI 的用户提供地区接线业务，它就漫天要价。新价格也提交 FCC 征求同意，而 FCC 本身对于法庭上输给 MCI 也耿耿于怀。这个价格将是现在紧急情况接线价格的三倍！

在决定下一步的行动之前，麦高恩让手下人研究了一下接线价格的提高将对公司的营业成本产生的影响。

研究的结果表明，如果 FCC 批准了 AT&T 的价格方案，高级网络就不再是打长途电话时的一种经济的选择了。

掌握了这些情况以后，比尔·麦高恩决定背水一战，决不能让 FCC 支持 AT&T，尽管他知道这很难做到。

FCC 仍然坚定地站在 AT&T 一边。然而这次白宫插手调停此事了。总统吉米·卡特在无线通讯政策方面的特别顾问是亨利·盖勒，他建议所有有关

的方面坐在一起谈判，从而制定出大体的方案。

FCC 的态度有所缓和，并于 1978 年 9 月开始了谈判。出席的有 AT&T、MCI 及新加入长途通讯行业的公司的代表。其中像 ITT 和斯普林特，其通讯网络与 MCI 已有的部分相比，少得可怜。

麦高恩知道：这次在 AT&T、FCC 及长途电话业的未来巨头候选者之间进行的谈判进行得很顺利，而且很快会达成协议，尽管可能是暂时的权宜之计。

MCI 的股票在 9 月中旬全部抛出，到 12 月 1 日每股价格回升到将近 4 美元。随着里格斯银行的现金的迅速减少，麦高恩和英格利希都觉得不能等到达成协议后再发行新股票了。

于是，他们让自己的投资顾问——爱伦联合公司继续发行已准备好的股票。1978 年 12 月 12 日，MCI 第三次发行大众股票。几个小时内被抢购一空。当天傍晚，化工银行爱伦联合公司帐下的 53456 号支票送到了英格利希手中。支票上的精确数目是 28575412.50 美元。自从 1975 年以来，MCI 第一次有了真正的纯收入。

这次谈判持续了三个月。最后，代表们达成了一个为期两年的临时协定，对接线价格问题作了折衷：既远远低于 AT&T 提出的新方案，又比 MCI 及其它公司当时支付的要高一些。根据达成的协议，MCI 起初需支付的接线费是 AT&T 的三分之一对 AT&T 来说，归根结底只是把钱从一个口袋挪到另一个口袋里，因为直接负责接线业务的地方电话公司绝大多数是属于 AT&T 的。最初，像 MCI 这样的公司不得不迁就低水平的接线——比如，使用环形拨号电话的用户不能接入 MCI 的网络。

但随后三年中，为了提高接线水平，费用将先后提高到 AT&T 本身支付给它的地方电话公司的报酬的 45% 和 55%。

在其它方面，即将到来的 1979 年也给了 MCI 良好的开端。虽然比尔·麦高恩曾私下商议过分散贝尔公司的计划，可这个打算在华盛顿并没引起足够的重视。但到这年的 1 月初，司法部已经开始对 AT&T 在无线通讯市场上的地位进行内部调查。

结果，虽然 MCI 对贝尔公司的反垄断起诉还悬而未决，但调查人员请麦高恩移交在开庭前出示材料阶段曾披露的文件。麦高恩在经一家华盛顿法院认可后，痛快地答应了。法院指出，在司法部对贝尔公司提出反垄断起诉的过程中，材料的集中将有利于缩短准备时间。

与此同时，AT&T 也由于美国国会受到了压力而遭株连，华盛顿当局第一次认真地考虑要迫使 AT&T 放弃一部分生意，以此作为一项反垄断措施的一部分。

南卡罗来纳州参议员欧内斯特·霍林斯对 1934 年的通讯条例提出了一个修改方案。这个条例至今仍左右着美国的无线通讯政策。在这个新的条例中，霍林斯建议把贝尔公司分散成各自独立的不同的公司。

麦高恩立即抓住时机。不久霍林斯在华盛顿召开意见听取会，同时 MCI 对 AT&T 长达一年之久的反垄断起诉也很快开庭审理。于是，为了继续给贝尔公司施加压力，麦高恩又对这个庞然大物进行了第二次反垄断起诉。新起诉书指控贝尔公司采用非法的不道德的手段想将 MCI 置于死地，并要求至少 10 亿美元的非专项赔偿金。

麦高恩还在起诉书中正式提出，要求分散 AT&T。他甚至还提供了一个具体的方案，当然不大可能被霍林斯采纳。他建议贝尔公司把它的地方电话

公司分散成各自独立的单位并把所有的市内电话业务转归 AT & T 公司的长途电话服务部。

接着，再把总公司分成三个或更多个独立自主的公司。麦高恩特别提出的是从贝尔公司独立出来的公司不能再把持原来总公司的设备生产企业（即西部电器公司当年唯一的一家设备供应商）。这对于 MCI 在这场和贝尔公司之战中的同盟者是一种贿赂。因为麦高恩正得到那些被 AT & T 逐出门去的设备供应商们的支持。

贝尔公司一直坚持要求 AT & T 在公司内部采购所需的大部分设备。对西部电器公司的冲击将使那些供应商更坚定地站在 MCI 一边。

AT & T 用准备好的供述来对付新的指控，他们声称 MCI 的上诉“显然是琐碎而毫无意义的”，是一件“人为的媒介事件”。不管怎么样，麦高恩和霍林斯参议员已经各自分头设法将 AT & T 可能解散的消息公开化，而且选择的时机也恰当。起诉提出后，麦高恩在国会举行的关于霍林斯议案的分组讨论会上又就这个问题重申了自己的观点。

两周后，一家芝加哥联邦地区法院宣布，MCI 对 AT & T 的第一次起诉将在 1979 年 12 月 3 日开庭审理。这时起诉已经提出五年多了。第一次起诉就要开庭受理了，第二次起诉也已经提出。于是，麦高恩把精力转向了另一个战场。

到现在为止，公司的服务对象还仅仅局限于各企事业单位，新主顾大多数是些生意经理人，他们通过电话来完成大部分工作。

MCI 目前每年花费几千万美元在全国范围内发展其微波线路系统，可一过营业高峰时间就要有很多设备闲置下来。麦高恩明白，在非高峰时间里增加用户是很有必要的。

6 月，MCI 为了鼓励用户在非高峰时间打电话，向高级网络的用户们提供了晚间和周末通话的优惠价格。

然而，正如麦高恩所猜想，他的企业用户中的绝大部分恰恰因为价格低而不愿意利用晚间通话。这样，为了更好地利用非高峰时间，麦高恩必须着眼于新的一类顾客——家庭用户。

当埃德·加拉格尔的信被送到他的桌上时，这位 MCI 的总经理立即意识到，进一步开拓家庭用户市场的时机到了。

麦高恩之所以对居民用户感兴趣有两方面的原因：首先是为了提高已有的微波通讯网络的利用率；其次，为了在这次与贝尔公司角逐中赢得广大公众的支持。

在对付贝尔公司这方面，麦高恩的游说对象一度主要是 FCC 和司法部。尽管 FCC 显然是站在 AT & T 一边，但司法部则似乎是支持 MCI 的，至少不是与贝尔公司为伍。

国会正在考虑公司的提案，所以 MCI 很有必要扩大阵营，充实力量。在这次实力悬殊的角逐中利用舆论的力量给那些议员们施加压力。如果公司能拥有几万家庭客户并能减少他们打长途电话的费用，那么将获得一批新的支持者，这些选民们的意见对国会是颇有影响的。

麦高恩明知这一战略是很冒险的。

AT & T 肯定会想方设法从中捣乱。如果这个极有实力的家伙利用法律手段使 MCI 向居民市场发展业务的计划流产，那么大张旗鼓的广告战将是白费钱财。

而 MCI 完全可以用这些钱来修建更多的微波中继塔以扩大现有的企业用户系统。

可是，如果 MCI 想要开拓居民用户市场，广告是必不可少的。于是麦高恩从 MCI 的老雇员中挑选了一个，让他在这方面与埃德·加拉格尔密切合作，但并没有就广告费问题作出任何许诺。格里·泰勒说话温和，是位经过正规训练的技术员。他十年前进入 MCI，在发展高级网络的过程中颇为得力。

泰勒和加拉格尔开始进行用户市场调查了。他们分别在新泽西州的李齐伍德和加州的澳利城召集了有关人士的会议。参加会议的是需要定期使用长途电话的人们以及 MCI 的调查人员，后者要对用户的通话习惯作详细的了解。

比如：他们多长时间要一次长途电话？他们最常要的地方？价格对他们通话次数及时间长短有多大的影响？他们是否考虑过使用 AT&T 以外其它公司的长途电话？他们听说过 MCI 吗？他们是否愿意每月付钱、加入 MCI 的服务网络？为了通过 MCI 系统打长途电话，他们是否介意多拨几位号码？

根据这次调查结果，公司制订了一个争取一部分用户的战略。这些顾客中的绝大部分对电话公司业务的关心只限于他的电话费用而已。正如加拉格尔在向麦高恩介绍这一战略时指出的，MCI 必须首先保证它的可行性。

调查表明，真正打动人们的是这样一个事实：号称“巨富”的 500 家公司中的几百家都是 MCI 的顾客。

他们想的是：如果通用汽车公司都愿意放弃 AT&T，我为什么不呢？这次调查还显示出公众对 AT&T 越来越不信任。这使 MCI 有可能在它的电视广告中尽情攻击和取笑这个庞然大物而不必担心会使公众转而支持贝尔公司。

1979 年的最后一天，早晨 9：30，埃德·加拉格尔和格里·泰·勒向坐了一屋子的 MCI 的经理们（其中包括比尔·麦高恩和维恩·英格利希）公布了一个广告战略。根据这一计划，MCI 将在丹佛、辛辛那提、堪萨斯城这三个城市进行试点，从而了解一下用户对公司接受的程度。

计划下一年的 3 月份开始实施。主要的工具是地方电视台利用频繁的瞬间广告时间，加拉格尔总是把这叫做“高度强化”战略。要争取的对象是那些每月交给 AT&T 的长途电话费超过 25 美元的用户。为了得到这些用户，阿里——加格诺公司正在设计两则基本广告。第一则的题目叫“企业巨头”，显示的是各著名的大企业如何从他们的电话簿上省下上百万美元；第二则将针对那些居民用户。

广告一开始是一位妇女在打电话，同时屏幕上将出现两台荧光显示器，一台标名“贝尔公司”，另一台则写着“MCI”。在那位妇女通话的过程中，电话费开始增加，而贝尔公司的增加速度要比 MCI 快。

在这位妇女打完电话后，贝尔公司的电话费一共是 6.05 美元，而 MCI 只有 3.07 美元。“并不是您说得太多”，广告的最后是解说员的画外音，“只是您付出的太多了。”其含义是简单而又切中要害的，它十分形象地告诉美国人：他们在 MCI 打长途电话可以省钱。

在这则广告中，播音员都把 MCI 称作“国家长途电话公司”，尽管格里·泰勒担心这一称呼显得过于狂妄自大，尤其是对 MCI 来说。阿里——加格诺还坚持让 MCI 把代表其长途电话服务的“高级网络”这个名字取消，说它太小家子气。

麦高恩同意了。现在，阿里——加格诺公司的工作人员已准备好了诱饵，

只等着 MCI 表明态度：是否愿意开始这场广告战。“埃迪(这里用的是昵称)，所有这些需要多少钱？”麦高恩向加拉格尔发问了。

加拉格尔答道：“连制作成本及向丹佛、辛辛那提、堪萨斯城发行所需的费用算在内，大约要 110 万美元。”他尽量使这个数目显得不是很大。

加拉格尔为这一工程标了价之后，屋子里是一阵短暂的沉默。对于 MCI 来说，这一数目是相当惊人的。到目前为止，公司实际上没在做广告上花过钱，而这回加拉格尔提出的设想几乎要用掉上一年全部纯利润的三分之一。尽管麦高恩有着嗜赌者的名声，但这里却不是拉斯韦加斯。他会心甘情愿地在一个月六个月的广告试验中冒风险吗？

几乎是出人意料地、而且未经过任何深入的讨论，麦高恩作了肯定的回答。

正当埃德·加拉格尔和格里·泰勒忙于开拓市场的时候，比尔·麦高恩又回到了法庭上。拖延了两个月之后，关于 MCI 的第一桩反垄断案的公开辩护于 2 月 5 日开始。

MCI 的芝加哥法律顾问——詹纳·布洛克律师行已经为这个案子尽了最大的努力。紧张的准备工作在 1 月末以三个连续的晚上而告终，这期间詹纳·布洛克的律师们在模拟陪审团面前检验了一下他们的辩护是否有漏洞。每天晚上请一个不同的陪审团来先听辩护词，然后讨论、作出判决。每个陪审团是由雇来的八个芝加哥人组成，报酬是 20 美元。

虽然没有证人，MCI 的律师们根据事实证据，宣读了两份长达 45 分钟的供述及辩护词，其中一份是替 MCI 而作，另一份是他们想象中的 AT&T 将要做的。在模拟陪审团讲话的时候，詹纳·布洛克的律师们就仔细观察、倾听，单方向选择一些有价值的信息，以便在正式开庭后他们想强调或忽视某些方面时能更有说服力。

正式审判在 1980 年 2 月初按计划开始了。在詹纳——布洛克的合伙人切斯特·卡明替 MCI 作的公开陈述中，自始至终都是对 AT&T 的指控。卡明说：“他们决意要使 MCI 破产。”暗指贝尔公司的所有官员们召开的基拉格会议。

卡明宣布，AT&T 已经决定在部分长途电话公司实行一种低于成本的掠夺性价格，目的是为了阻止 MCI 进一步打入 AT&T 的市场。卡明的同事、MCI 的公司内部法律顾问罗伯特·汉利还向陪审团的五位男士及七位女士证明，AT&T 已经拒绝向 MCI 提供许多必要的接转业务并提高了剩余部分的收费标准。

汉利声称，这是 AT&T 继 1974 年 4 月的又一次“故意捣乱”行为，上一次 AT&T 就曾把无数的接线点“狠狠地拔掉”，没打一声招呼就切断了 MCI 的用户。汉利继续说，这样做的结果，AT&T 给 MCI 的名声带来了无法弥补的损害，迫使 MCI 临时解雇了几百名技术工人。而这以前，这家不大的公司一直是值得信赖的长途电话提供者。

最后，卡明声明，由于 AT&T 滥用其强大势力恃强凌弱，MCI 在 1972 年到 1975 年中已经损失了 9 亿美元的收入。如果陪审团不反对的话，根据谢尔曼反垄断条约的基本条款，AT&T 早应对三倍于这个数目的损失负责了。

AT&T 在第二天的陈述中对 MCI 发起了凌厉的攻势。芝加哥德利——奥斯汀律师行的一个合伙人乔治·桑德斯对陪审员们说，MCI 是在走投无路的情况下提出控诉，用以掩盖其财政上的困境。

在 1 个小时 40 分钟的发言中，桑德斯指出 MCI 的控告是建立在“伪造的

事实”之上的。为了把贝尔公司扮成这桩案子的受害者，桑德斯顾不上怕被看作自相矛盾，把 MCI 请求进入长途电话行业说成是“美国商业史上有利的一次欺骗”。

比尔·麦高恩成了双方的杰出证人。他被卡明和汉利盘问了 2 小时 40 分钟，接着，又被桑德斯反复纠缠了一天半。他拒绝接受 AT & T 的指控并回敬说 MCI 的任何经济困难都是 AT & T 拒绝调停及极度排外的直接结果。

更重要的是，麦高恩很快便以他的自我克制的作风和不时表现出来的幽默感赢得了陪审团态度的改变，在这两方面他与固执的桑德斯形成了鲜明的对比。

开庭两周后，MCI 的起诉案逐渐明朗化了。2 月 19 日，卡明不顾 AT & T 律师们的强烈抗议，出示了取自贝尔公司的 1972 年度总裁会议记录的手写材料。这些材料已经几乎无法辨认了，但是对于贝尔公司要员们的一些主张可略见端倪。

“如果我们现在就挤垮 MCI，就可以持续保护大量收入，否则将很危险”。这一论断是查尔斯·布朗所说的。

但是，这些材料表明，在那次会议的后期，布朗似乎不那么坚定了。他曾经发问：“如果我们等着看他们的白眼，那么将受到多么大的损失啊！”

“要么屈服，要么打垮他们！”这是引用贝尔公司的另一位主管经理、西北贝尔分公司的托马斯·诺恩伯格的话，“他们这些杂种休想抢走我们的生意。”

由于案情很复杂，约翰·格雷迪在准许 AT & T 开始进行辩护之前给了陪审员们五个星期的时间，让他们全面仔细考虑一下 MCI 的起诉。这段休庭时间对于 MCI 来说是再好不过了。几天后，第一则广告就要开始在丹佛试播。

为了这项工作，埃德·加拉格尔和格里·泰勒已经在专门租用的一间小办公室里装上了一些书桌，每个桌边坐着一位接线员。其中一些是 MCI 的长期雇员，但大部分是上周开始罢工的大陆航空公司的职员。加拉格尔还在这已经很拥挤的屋子设置了电视监视装置。最终，屏幕上显示出“企业巨头”的字样。

“去年，我们使这家大汽车公司从长途电话簿上节省了近 200 万美元，”这则 60 秒钟的广告一开始，就在自我标榜，“我们为一家乐队节省了 75000 美元；为一家石油公司节省了 100 万美元，还为一家计算机公司节省了 60 万美元。共计有 4 万家公司通过本公司把他们的长途电话费压缩了 50%。”

“我们就是 MCI”，广告继续下去，“国家长途电话公司，从现在开始，您可以在您自家的电话上节省下长途电话费。本年度，MCI 将替经常给爱子打电话的南希·布赖恩特省下 400 美元。

“儿子正上大学的萨德勒夫妇将在我们的帮助下节省 500 美元。我们还将为佩恩夫人节省 300 美元。如果您现在每月的长途电话费想节省 25 美元或更多，那么请找 MCI 公司，我们将帮您找到节省这笔开支的办法。”这时，屏幕上出现了一个电话号码 642 - 5731。

在丹佛的临时办公室里，泰勒和加拉格尔都很紧张，一直默默地坐在接线员中间。无任何动静。突然，一台电话响了，接着又是一台、第三台……。每个电话打来后，接线员就填好一张顾客调查表，然后让下一个人把这份表输入一台计算机内。公众的反应大大出乎 MCI 的预料：这次在丹佛的试点大获成功，第一天就接纳了 300 ~ 400 名新用户。

可是，第二天就出了点意外。电话机“罢工”了。起初是 MCI 的一位企

业用户的私线电话出了毛病，接着，许多高级网络的用户接二连三地报告说电话打不通了。

随之而来的是泰勒和加拉格尔自己的电话莫名其妙地停止了六个小时的工作。麦高恩立即怀疑有人从中捣乱，问题很可能出在 AT & T 在丹佛的分公司——“山地合众国”电报电话公司。“我认为有人在拖我们的后腿”，麦高恩对一个记者说。

这位 MCI 的总裁马上派公司的律师到丹佛去收集各种证据，以备要通过法庭解决此事。这一次，该公司向 MCI 道了歉，并声明这是一次所谓的“人为的操作失误”。

公司的一位发言人一再表白：“我们的公司绝不是有意使坏。MCI 是我们的一家用户，我们很愿意为他们提供优质的服务。”到那个周末，一切工作恢复正常。但这段插曲不会被遗忘。

尽管办公室的接待工作受到了影响，但是，在丹佛试点期间收到的电话数目仍是相当可观的。尽管争取的对象是居民用户，但作出反应的远远不止他们。

企业界也给公司带来了新的财源。许多小公司看到 MCI 为许多大企业节省了开支，也急于签订用户合同。甚至咨询保险公司的丹佛分处也不例外。他们曾屡次把 MCI 的生意经理人拒之门外，但这则广告推出后，他们几乎立即就签了合同。

几天之内使这次试点的成功已成定局，甚至连 MCI 内部的许多人也颇为震惊。在此之前，MCI 的全部战略都直接来源于为企业用户服务的思想。突然之间，市场范围的扩大带来了大批新用户，每个用户的费用看来也不低。

MCI 觉得他们已没有必要耗费人力到全国各地向新用户推销自己的公司，而完全可以利用广告招徕顾客，然后坐下来通过电话接受预订合同即可，为新用户建立档案所需的成本是微乎其微的。在有必要当面接洽时，只需要一个小职员就能处理好大公司的帐目。

在丹佛的试点开始一个星期后，MCI 又在辛辛那提如法炮制，反响同样很强烈。本来打算是进行六个月的试点，然后决定是否可能将家庭电话服务在全国范围内推广，然而从开始的那天起，所有想要的答案都很明确了。麦高恩已经得到了很满意的结果，他觉得应当立即把家庭用户引入自己的主要市场。

而且，在有了与山地贝尔分公司的争执之后，麦高恩就深知 AT & T 的其他分公司唯恐在法庭上给总公司找麻烦，绝对不敢再耍类似的花招了。

4月8日，反垄断一案在芝加哥重新开庭时，并没有提及那次丹佛事件。

AT & T 最初通知格雷迪法官他们需要 18 个月时间准备辩护证词。由于格雷迪的坚决反对，AT & T 的律师们把他们要求的时间压缩到五个星期。

尽管这样，格雷迪也一再对贝尔公司的辩护律师颇有微词，因为他们出示成堆的文件加重了陪审团的负担，而其中一些显然是毫无价值的。

有一次，格雷迪法官甚至干脆拒绝他们引用一些文件。AT & T 的首席律师乔治·桑德斯在法庭上用了大部分时间来论述 MCI 是单方面延长 FCC 在 1971 年决定的期限。这个模棱两可的决定同意 MCI 进入长途电话行业。

桑德斯声称，AT & T 在一些情况下拒绝为 MCI 接转是因为这家小公司太不守规矩了。

FCC 的判决虽允许他们提供大公司之间的私线电话服务，但他们已走得

太远。桑德斯继续说，是 MCI 行得不正，而不是 AT&T。

5月23日辩护结束，接着格雷迪法官让陪审团休庭一周。随后，在听取了几个 MCI 证人的反驳证词后，格雷迪于6月11日用了两个小时向陪审团作了指示。他们要考虑的事情很多。在长达54天的传证过程中，有70多位证人出庭作证，除了已经作为证据存档的几千份卷宗外，他们又填写了12000份证词。

三天以后，12位陪审员重新回到芝加哥德克森联邦大厦里那间有木制嵌板的审判厅。陪审团的团长是一位在国际哈维斯特公司任职的工程师。格雷迪法官让他宣读判决书的时候，正是晚上8点45分。

这是6月里一个闷热的，孕育着暴风雨的星期五，又碰巧是13日。25岁的詹姆斯·G·巴龙开始发言了。经过两天的讨论，陪审团认为 MCI 指控 AT&T 的15条罪状中有10条是成立的。接着，经过不到12个小时的协商，把赔偿费定在6亿美元，虽然比 MCI 要求的少了三分之一，但还是相当可观的。格雷迪立即解散了陪审团，自己离开了审判厅几分钟。

回来后，他召集双方的律师们商议了一下，说：“好了，就这么办吧。”并让文书把判决书上的数目改为原来的三倍，最终的损失赔偿费达18亿美元，这是美国反垄断起诉案有史以来数目最大的一笔。

这一判决使麦高恩欣喜若狂。他对华盛顿的记者们说：“这个案子案情很清楚，而且我们能拿出有力的证据。”他还补充说：“从此以后，那些被大公司排挤的小公司将逐渐认识到，自己并不是无能为力的。大公司再也不可能利用他们的势力来欺压小公司了，”詹纳·布洛克的律师们也很有理由庆祝一番。

他们的律师们坚持要从超过200万美元的那部分赔偿金中索取5%的回扣，其数目大大超过了原定的350万美元的受理此案的报酬。如果法庭不顾上诉维持原判，这家芝加哥律师行将最终获得9300万美元的巨款。

AT&T的一位发言人立即声称这一判决是“令人难以理解的”。乔治·桑德斯则通过指责陪审员们的背景不合适，来表示不满。他说，陪审员中只有三个是大学毕业，而且只有他们还算是“懂一点会计学 and 经济学的人”。可是，回到百老汇大街195号，却有更多的指责在等着桑德斯本人。

自从1959年从律师学校毕业，他还从未面对过一个陪审团。他因做过许多参谋工作而小有名气，其中包括为最高法院法官雨果·布莱克做秘书工作。桑德斯拒绝接受指责，并且竭力说服贝尔公司的经理们，让他们不要认输。

他代表 AT&T 起草了对陪审团的判决的上诉材料，但在7月末被格雷迪法官驳回。于是，桑德斯又把这桩案子送交芝加哥第七巡回起诉法院，竭力要推翻原来的判决。看来不能指望 AT&T 在短期内付清赔款了。它的上诉至少要持续几年。

陪审团的这一判决成了全国的头号新闻。一夜之间，人们都知道了 MCI。这时候，MCI 在七个城市里提供电话业务，而几天之内，即7月12日，MCI 将要迈出至今为止最大的一步，向纽约这一最大的用户市场提供长途电话服务。

在纽约，他们采用了和在丹佛同样的广告，但这一次是有基础的，电视观众们知道 MCI 已经奋起迎战 AT&T 并首战告捷。

这一判决也使 MCI 在华尔街的境遇出奇地好起来。1980年，公司的股票从相当低的5美元一股，涨到将近14美元。值得麦高恩庆幸的是，那些投资

者并不是仅仅因为这次出庭的胜利而对公司抱以希望。

事实上，MCI 已经开始显示出有前途的长途电话公司应有的样子。1980年前6个月，公司的纯利润为920万美元，比上一年同时期的两倍还多，而总收入增加了近三分之二，达到9000万美元。

1980年就要结束，比尔·麦高恩事事如意。

MCI 在福布斯500家企业中的地位已经发生了彻底的变化。就个人来说，麦高恩每年的工资就将近50万美元。而公司股票价格的飞涨带来了意外之财。

这位52岁的老企业家拥有近300万美元的股份，据估计他名义上的纯收入已猛增到4000万美元。

多年以来，这位温雅而快乐的单身汉第一次抽出一些时间，在纽约和华盛顿的社交圈子中结交了几个漂亮的女友。他也开始以其它方式来消遣，在华盛顿有名的乔治城一带购买了一些摇摇晃晃的楼房，并雄心勃勃地要重新修缮这些属于十九世纪的大厦。

在1981年初召开的公司年度会议上，麦高恩显然对MCI的未来持乐观态度。他对股东们说，公司的名称缩写不再代表“微波通讯有限公司”(Inc)。他声明，从现在开始，MCI将表示“财运亨通”。这三个字母还可以表示“改革内部”。尽管公司正在以每年1亿美元的成本扩大自己的微波网络而且雇员不断增加，可麦高恩那偶尔有些独裁的经营作风却一直没有大的改变。

经常有人指责他在身边网罗了一些只会点头称是的人，但这位MCI的老板态度颇宽厚地否认了。“这不是真的，”他开玩笑地说，“当我让他们说的时侯，他们也会说‘不’的。”

尽管如此，麦高恩也很清楚地意识到MCI要准备迎接用户和收入的大幅度增加，而公司的发展需要的不仅仅是只会称是的人。于是他从公司外招聘了一批高级管理人员。其中包括奥维尔·赖特任总经理并作自己的副手。

这是一位卓越的管理人才，曾在IBM、Amdahl、RCA和Xerox这样的大公司里担任要职。如果说麦高恩是一位工于心计的爱尔兰企业家，赖特则与他的老板十分不同。

他说话声音很轻，待人平和又颇具贵族气质。麦高恩的许多初具雏型的设想都要经过他细心地加以充实和完善。与麦高恩不同，赖特已经开始对企业最关键的问题表示担忧，即能否让用户满意。

1981年，MCI跟居民用户签订的合同多达每月10万个。然而与此同时，电话用户也在以惊人的速度减少，每月有8%的人退出。用户迅速减少的原因是很显然的，居民用户要在长途电话时需拨22个号码，这使他们感到很不方便，而在AT&T却只需拨11个号码。

还有一些用户发现跟他们签订合同的这家公司在他们需要经常通话的城镇里压根还无力提供服务。另一部分人对MCI的接线质量表示不满，而这通常是由于贝尔公司提供的接线设备不好造成的。

另外，由于MCI尚未向已实现计算机化的银行投资，无法改进结算费用的过程，所以公司也常发生帐面错误。结果，许多已经与MCI签了合同同意每月付5或10美元电话费的人并不在MCI打电话。1981年中期，MCI共计有11%多一点的“用户”，但这些用户竟一次也没有用该公司的电话。不久，他们也会退出的。

但从公司发给股东们及财政委员会的一系列收入及利润情况报告来看，

危机尚无明显的迹象。总的来说，新的用户源源不断，很快代替了那些取消的户头。然而在公司内部，用户的退出却是分歧产生的根源。一些经理，特别是麦高恩从前的一个秘书；后来在用户服务部任职的马莎·欣尼，认为 MCI 必须把注意力更多地放在现有的用户身上而不应当把绝大部分营业收入用来开发新的业务。

阿里——加格诺的埃德·加拉格尔表示赞成。他指出。一旦用户们试过某种产品而发现它名不符实，再想重新赢得他们的信任是极为困难的。这样，关于 MCI 的否定的传言将会削弱即将做出的广告的力量。但是公司的经销部主任、高级副总裁卡尔·沃德·布鲁吉则声称与两个新用户签订合同比挽留一个用户再寻求一位新的用户更省力。

麦高恩站在沃德·布鲁吉一边。尽管他承认 MCI 应该在服务质量及计算机系统方面投资，尤其是要解决帐面问题，但他仍不大情愿放弃积极的推销而着眼于煞费苦心地去改善服务。他担心这样一种转变无异于放弃发展。“我很愿意接受关于改进服务的新想法，”

麦高恩在 1981 年末给沃德·布鲁吉及其他高级经理的一份秘密的备忘录中写道，“但我也看到了其它的很重要的方面。比如，明年我们将花费 2 亿多美元来继续扩大我们的网络，而不等我们开始面临用户减少的问题，就会遇到空间的问题。”

麦高恩并没在备忘录中写明他重视推销而不是服务质量的主要理由。潜力巨大的长途电话服务市场每年创造价值 400 亿美元，而 AT&T 仍然占领该市场的 90% 还多。在其他竞争对手如 ITT、斯普林特和西部联盟公司正日趋强大的情况下，麦高恩希望自己的公司能成为贝尔公司的唯一有实力的竞争者，但是麦高恩觉得新的用户市场仍很有潜力，也将有利于 MCI 瓦解 AT&T 在该行业的优势。

除此之外、他知道 MCI 与 AT&T 和斯普林特之类相比，有很大的竞争优势。这些新的对手在建立微波设备方面已经落后，而且在很多情况下，实际上是租用 AT&T 的线路传递自己的电话。他们要使自己向用户提供的服务系统达到那样的规模需要需要几年的时间。

唯一的例外是卫星企业系统 (SBS)，他们正积极努力通过卫星而不是微波传来提供长途电话服务。事实上 SBS 是麦高恩本人的主意。1972 年，微波通讯事业刚刚开始时，MCI 创办了该公司。

SBS 最初是作为 MCI、洛克希德和科姆萨三家公司的联营企业。

后来，MCI 把自己的三分之一股票卖给了 IBM，洛克希德则卖给伊特纳莱及凯周提。有了这些大公司作新的后盾，SBS 有强大的经济实力在 MCI 想要占领的主要都市市场上与之竞争。

MCI 从来就没有放弃过它的积极发展的战略。到 1981 年，最大的 30 个城市都已接通了，同时麦高恩决心要在两年内使全美的每一部电话都能进入 MCT 系统。

MCI 正使自己成为长途电话服务系统后备军中的佼佼者，它必须立即巩固自己的这一地位以便在迅速发展着的无线通讯事业中争取优势。麦高恩确信这种发展最终的结果将是贝尔公司的分散。但麦高恩说不准的是，这一天何时到来。

比尔·麦高恩也开始意识到 MCI 必须在其它方面把握自己的命运。他考虑到，随着像 IBM 这样的大公司参与到长途电话业中，MCI 将很快成为其兼

并的主要对象。

夏末，这位 MCI 的老板出席了一个在洛杉矶举行的资方会谈。这是由 MCI 各种公共业务的保险商之一德雷克塞尔·伯纳姆·兰伯特召集的会谈。

参加的还有附近的一些最精明的兼并企业“高手”，象大卫·马奥尼，是他逐步建立起诺顿——西蒙多种经营公司；还有信托集团的索尔·斯坦伯格，他虽然在争取佩恩——韦伯的过程中半途而为，却成功地进行了一系列较小规模的竞争性投标。

MCI 的股票正在以每股 10 美元左右的价格卖出，比半年前的二倍还要多。然而麦高恩知道，就 MCI 目前总收入和利润的颇可观的增长速度来看，公司仍然是被低估了。

他也明白那些公司兼并者同样会认识到这一点，只是时间早晚而已。任何一位具有强大实力的投资商都可能将公司兼并，然后转卖给 MCI 的对手中出价最高的投标者，这个可怕的念头促使麦高恩立即采取措施。

一回到华盛顿，他就让公司的首席法律顾问约翰·沃辛顿立即对公司的章程提出一套修改意见，以从根本上排除被兼并的可能性。鉴于反兼并的战术就要出笼，还要增加一些能灵活地保护自己的条款。

这个念头并不是麦高恩首先想出的。但是由于他与华尔街有着密切的联系，这位 MCI 总裁成了首批采用这种简单而富于革命性的新策略的企业领袖之一。说到底，新的章程意味着任何兼并的企图都必须经过公司 80% 的股东认可。

另外，他们授权 MCI 经理部可以在要遭到兼并的情况下发行优惠股票。这意味着公司可以分散那些大宗的股份，使投标者更难一下子争取到 80% 股份拥有者的一致同意。

但是麦高恩要求拒绝在草案中加入“黄金分散”这一条。公司的一些高级经理们已经开始给自己准备大笔遣散费以备公司被兼并。股份分散表面上是为了使那些不怀好意的投标者望而却步，而实际上，只是使兼并的代价高了一点，却把被免除的经理们变成了巨富。麦高恩认为这样的条款不太合适而且没有最大限度地为股东们的利益着想。当然他这样想并不是全无私心的，毕竟他也是 MCI 的最大的股票持有者。

随着 MCI 开始进入 1981 年，对抗防御的条款越来越必要。尽管对手们的实力不断增强，但公司每月还可以签上 2 万份新的用户合同。

MCI 的扩大发展计划也颇见成效，全国超过 60% 的电话已经可以进入 MCI 网络。

1981 年 1 月，MCI 在多个市场上大获成功。美国快运公司同意在试验性的前提上，以优惠 20% 的价格向它的主要用户提供 MCI 的快传电话服务。订单寄给了 12 万位用户，其中有 4% 立即签订了合同。

对 MCI 来说，这次尝试代表着一次令人满意的胜利。因麦高恩在与美国快运公司接洽之前，曾经先后提出与马斯特——卡得公司、VISA 及西尔斯公司建立类似的联合企业，但都遭到拒绝，而他认为美国快运公司是最不可能下这一赌注的。

现在，歪打正着，美国快运公司急于进行更多的合作。随后的 10 月份，两家公司宣布了一个长期的、全面的、专门向美国快运公司用户提供 MCI 的服务的方案。

即使没有美国快运公司这桩买卖，MCI 也正开始显示出它在长途电话这

一行业中所具有的实力，财政 1981 年度，除去税收后的利润增加了 60%，达 2100 万美元。随后的三个月生意尤其好，仅仅一个季度纯利润达 1000 万美元。很自然地，华尔街轰动起来。1980 年 MCI 的股票价值已经增加到 13.25 美元；随后，仅仅五个月以后，到 6 月 1 日，MCI 的股票已经在以高达 23.75 美元的价格卖出，而且始终是股市市场上最活跃的一家公司。

在这样的背景下，比尔·麦高恩于 7 月 30 日在华盛顿召开了公司的 1981 年年度会议。股票价格的猛涨还不是唯一值得庆祝的事情。由于公司利润有了突飞猛进的增长，MCI 最近已经还清了欠银行的最后 1500 万美元的贷款。

现在，公司的绝大部分贷款都来自各个其他企业，期限长，条件比较宽松，而且麦高恩知道，既然华尔街已经确认 MCI 将成为长途电话业的长期拥有者之一，他就能从其他证券投资商那里得到公司需要的全部资金。

所以，当麦高恩要求股东们支持公司章程的修改以避免被兼并时，他们同意了，谁也不希望自己的公司被兼并。他还宣布美国通用服务部已经与 MCI 签订了一个价值 1090 万美元的合同，这是联邦政府向贝尔的竞争对手提供的联合合同中最大的一个。联邦政府似乎也已经承认 MCI 无疑是唯一可能取代 AT&T 的对象。

麦高恩之所以毫不掩饰自己的乐观还有其它的原因。就在·这次年度会议召开之前，MCI 与爱荷华州一家很小的与贝尔公司无任何业务联系的电话公司达成了一个独出心裁的协议。这家北爱荷华电话公司只有 2100 名用户，其中大部分是该州西部的农民。

他们没有必要讨好 AT&T，于是这家小的公用事业公司给用户提供免费选择的机会：他们可以在地区和电话号码前先拨一个“1”而进入 AT&T 网络，也可以在同样的七个数码前拨一个“5”就进入 MCI 网络。打电话的人用 AT&T 和 MCI 网络同样方便，这是破天荒第一次。

MCI 很快与北爱荷华公司的 20% 的用户签订了合同，这个比例比他们现在在国内市场所占份额的 5 倍还要多。麦高恩对这次在爱荷华州的尝试将会带来的深刻影响深信不疑。“历史将证明，这次协议是我们与电话事业关系的一道分水岭，”他在华盛顿的一次记者招待会上说，“全行业的人都明白这是很可能的。”爱荷华州试点证明地方电话公司在用户拨长途电话时，可以很容易地给他们提供自己选择的机会。

自从取得了这次成功，MCI 显然在四处寻找良机。即使对麦高恩这样永远的乐天派来说，这也是一个令人兴奋的发现，它使公司可以从自 70 年代以来就一直摆脱不了的没完没了的法律及财政纠纷中脱出身来，使公司的高层人物能够反思一下过去并为将来做些打算。

自从 1968 年以来，钱第一次不再是主要难题。

MCI 可以继续修建微波塔而不用担心如何支付扩大生产的费用。但是两年之后公司的服务将遍及全美，那以后该做些什么呢？

比尔·麦高恩和奥维尔·赖特想把公司的业务扩大到海外，但大多数国家的合法的电话垄断公司不会容忍他们这么做。而且，AT&T 始终完全控制着从美国到海外的国际电话线。

麦高恩至少两次认真地考虑过创办一个国际电话服务系统，但还是放弃了。然而既然钱的问题不再是要害，MCI 可以寻求一个现有的网络系统，然后买下来。赖特率先着手了。

九月初，他拿起电话打给 Xerox 公司的总裁，即他在该公司任职时的老

朋友和同事大卫·卡恩斯。赖特问卡恩斯是否愿意把 Xerox 的西部工会国际分公司 (WUI) 卖掉。

这家公司是主要通过电报直通电路和电缆提供国际通讯服务的公司，它在 1963 年脱离西部工会后，继续在国内营业。在 1979 年之前 WUI 一直独立经营，后来 Xerox 由于想向国际市场上两家最大的公司 ITT 和 RCA 挑战，就买下了这家公司。WUI 的业务遍及世界上 100 多个国家。最初 MCI 只能在资料传送方面用到 WUI，但最终 WUI 将成为 MCI 的一个国际分部的基础。

在赖特打电话后刚刚一个星期，卡恩斯就回话说 Xerox 的确对出卖 WUI 有兴趣，同时声明：其他公司也在争着要得到这个分部。

它们中有 GTE、Tymshare，还有西部工会公司，他们由于提前从司法部得到消息说如果是联合企业违反了反垄断法则不追究法律责任，于是提出愿意重新收回它的子公司。

而且，Xerox 改变了要打入突然热门起来的通讯行业的想法，愿意将它卖给出价最高的厂家。几乎与此同时，两家公司的投资顾问，即 Xerox 的戈德曼和萨克斯以及 MCI 建议以 1.85 亿美元的现金买下 WUI。大约比两年前 Xerox 买进这家公司的价钱少 2500 万美元。

购进 WUI 又使 MCI 锦上添花。到 1981 年末公司的股票价格已达每股 35 美元，几乎是一年前的三倍。10 月到 12 月间，MCI 公布的利润为 2650 万美元，超过上一年该季度利润的五倍。至少在公司内部，人们不再像先前那样害怕 MCI 不能创造足够的利润以维持扩建网络之需。

具有讽刺意味的是，AT&T 在通过长途接线赚钱的同时却正在把生意丢给了 MCI。

MCI 每赚 1 美元，需要付给贝尔系统的公司 21 美分，因为要靠它们将用户家的电话与 MCI 网络连接起来。

1981 年末，AT&T 要求联邦的官员们允许他们把接线费用加倍，这样一来就会在一夜之间抽空 MCI 的利润。但是他们并没有采用警告的语气，说明采取的还是防御的立场。

1982 年 1 月 8 日，是个星期五，早晨，华盛顿到处在传说司法部正发生着不寻常的事。到了中午，消息由官方发出了：美国政府正输掉历史上最大的两次反垄断起诉。

在对于 IBM 长达十年的起诉案中，这个计算机大王被指控滥用其规模和势力在本行业的小公司间横行霸道，但仅仅因为缺乏明确的证据证明 IBM 违反了反垄断法，政府败诉了。

对于 AT&T，反垄断的权威们经过协商一致同意，不能再那么宽容了。私下里，司法部官员们与 AT&T 的代表们要共同商定一个能实现司法部想法的计划，那就是使贝尔公司在不影响 AT&T 营业、不影响全国电话系统本身的前提下，使其它小公司脱离。

计划的内容很复杂，需要几个月时间进一步润色完善，但主要思想就是两年内，即 1984 年 1 月 1 日之前，AT&T 将最终被分散成许多独立的小公司。

由于证据不足，AT&T 逃脱了在政府接连不断的反垄断起诉中指控的所有罪名。但自从 9 月份，法官哈罗德·格林驳回了 AT&T 想全部推翻司法部起诉的要求后，贝尔似乎很有可能被认为有罪毕竟，格林是公开说明的，政府对 AT&T 的起诉认证了，“贝尔公司已经在很长的一段时期内，在很多方面背离了反垄断法。”如果陪审团同意的话，几乎可以肯定格林法官会作出

判决，采取过激的手段分散贝尔，这样可能导致 AT&T 受挫。

而实际上，AT&T 只同意司法部的一个较为宽松的计画。尽管如此，最终的协议要视格林的意见而定，在司法部和 AT&T 均同意把一些条款改得更严厉一些之前，就不会有定论。其中包括要逐步解除 AT&T 希望继续从已遣散的地方电话公司获得的优惠待遇的条款。

解散贝尔集团这一决策使无线通讯行业的形势变得对 MCI 有利。可以预料，这一变化首先在法庭上有了具体体现。AT&T 已经对先前要向 MCI 赔偿 18 亿美元的判决提出上诉。一家联邦上诉法院按常规在耽搁一段时间之后，已准备好宣布判决结果。这一结果对起诉者与被告都是一次很大的震动。法庭经过一次三分之二通过有效的表决后，同意了上一审给 AT&T 定的十条罪名中的八条。

于是，法官理查德·卡达希命令重新开庭，不是为了重新定罪，只是重新估计 AT&T 应该赔款的数目。

AT&T 听到这一判决，立即宣布他们获胜了。联邦上诉法院已推翻了前次判决中关于 AT&T 采纳“掠夺性的低价格”给 MCI 造成损失的罪名。

这一判决公布后，一位贝尔公司的发言人把那条罪名说成是“MCI 起诉的核心所在”，并补充说，“余下的只是些鸡毛蒜皮的小事，”还满怀信心地暗示，在复审中先前的 18 亿美元赔款将被大幅度压缩。

那天傍晚麦高恩在 MCI 的华盛顿总部得知了上诉法院的这一判决。他和他的高级助手们订了两顿六个人吃的馅饼和啤酒，在一起讨论了几个小时，想搞清楚这一判决的含义。他们又一次明白了，MCI 还要等上几个月，甚至可能几年，才能得到本案的最终判决。但是从根本上讲，法院已经承认法律是站在 MCI 一边的。

而且，如果 AT&T 现在希望新的陪审团能在较大程度上减轻贝尔公司的罪名，麦高恩至少可以得到一次机会，使最终的实际赔款数目超过 18 亿美元。

麦高恩认为，自从 AT&T 重新向 MCI 提供主要的接线服务后公司收入及利润的大幅度增长，意味着 MCI 所遭受的实际损失要比公司在 1974 年的起诉书中估计的要多得多——至少超过那个数目的十倍。

如果 AT&T 想要对那项 18 亿美元的判决提出上诉而将这场官司打下去，麦高恩和他的同事们一致认为，MCI 将很容易获胜。打这场官司代价将很高，但麦高恩坚信，最后的判决不管怎样都足以补偿这一代价。同时，AT&T 将继续处于防御的地位，主要精力已不在日常与 MCI 的竞争上了。

MCI 有能力获胜。十几年来，人们一直怀疑它能否在与贝尔公司的角逐中幸存。现在，这家公司不仅幸存下来了，而且兴旺发达起来。

在 1983 年 3 月结束的一个财政年度里，MCI 的收入第一次突破 10 亿美元。利润成倍增长，达 1.71 亿美元。到 1983 年上半年止，华尔街上 MCI 的股票价格达到 50 美元一股，尽管前 12 个月中曾有过两次股票分裂。

所有在 1977 年购买了 MCI 的 20 美元股票的股东在仅仅六年之后，就拥有 1000 美元的 MCI 股票，而且前景也颇为乐观。MCI 知道，在短时期内，AT&T 的分散将导致接线费用提高，因为地方的电话公司很可能从此开始把对 MCI 和其他竞争者的收费和 AT&T 拉平。

但最终 AT&T 和其他正跃跃欲试的同行之间长途电话费的差价会因此而有所降低。针对这一后果，FCC 在 1983 年 8 月作出了一个决定，结果是导致

MCI 股票的廉售，仅仅一个交易期中就使其股票价格下跌了将近 5 美元。

但据麦高恩判断，接线费用是肯定要增加的，余下的唯一问题就是：会增加多少？MCI 也希望 AT&T 经过这次分化能成为一个更强有力的竞争者，因为它不可能再依靠其垄断地位而轻而易举地成功。

这个过去靠管理而兴盛起来的庞大的官僚机构由此必须更多地面向市场，需要竞争用户而不仅仅是简单地为他们服务而已。

另一方面，MCI 在这次长期的角逐中的地位也是很有利的。司法部在与 AT&T 达成的协议中规定所有的长途电话公司机会完全均等。

换句话说，分散后的贝尔公司的各地区接线公司在为地区用户接转他们要的长途电话时，必须给分散后的长途电话公司 AT&T 和其他公司提供完全同等的服务。

这一“机会均等”的规定到 1985 年末将应用于全国大部分地区，并在 1986 年 9 月 1 日之前强制性地推广到全国各地区。司法部规定各电话公司不得拖延，除非是在需要为必要的设备和网络投资的时候。

对 MCI 来说，机会的均等是对自己勇气的最后检验。“有了新的规定作前提，我们对于自己与 AT&T 直接竞争的能力感到很自信，因为我们利用资金的效率更高，我们的工人工作效率也更高。”

MCI 的财政部长维恩·英格利希在司法部决定公布后不久的一份内部报告中写道，“我们相信我们无疑将有能力建立、管理并经营一个比 AT&T 更有成效的电讯系统。”MCI 说的是，如果所有的其它公司都是平等的，那么自己的成本就会更低，从而对用户的收费就会少于 AT&T。

但是，如果顾客有了选择的机会，可以随便通过 AT&T 或 MCI 打长途电话，那么他们会作何种选择呢？很快 MCI 会知道的。

1984 年 1 月 1 日，贝尔公司被正式解散，MCI 的命运也在一夜之间发生了突变。尽管过去全国大多数电话公司仅仅局限于为 AT&T 服务的情况十分严重，法庭上已经开始的角逐还将持续，但是既然两年之内将会有完全平等的机会，长途电话业务更富于自由竞争的气氛，MCI 必须在扩大市场方面加倍努力。

这一年的春天，MCI 打响了它的第一炮。4 月 12 日，比尔·麦高恩飞往南卡罗来纳州的查尔斯顿，随后下榻于位于闹市区的玛丽奥特旅馆。

在那里，面对着二十几位记者，他首先简单地介绍了一下 MCI 的情况，便很快地转入正题。“查尔斯顿在此时此刻就是整个通讯行业的中心。”他说。

原来，查尔斯顿将成为属于原贝尔公司的第一家提供平等服务的地区电话公司。该地区居民每年花在长途电话上的费用达 1000 万美元，每个人都在争着要从这一大笔钱中捞一把。

AT&T 为了招徕用户开始提供 24 小时服务；刚被 GTE 兼并的斯普林特也在查尔斯顿；卫星公司系统(SBS)则开始用它的新式空中服务招徕家庭用户；几家更小的对手也在使些大同小异的手腕。

就在前一天晚上，MCI 已经给该城的 3000 多户居民发了信。麦高恩在信中用他特有的直言不讳的口吻说：“我们希望你们做我们的用户。”

他如愿以偿了。几个月内，MCI 在查尔斯顿的用户增至原来的四倍，尽管有 AT&T 和十几家其它的对手的竞争压力，它还是占领了足足 15% 的市场。

然而尽管有提供平等机会规定的约束，地方公司对 AT&T 还是有些偏爱，否则，MCI 在市场上可能占更大的比例。如果不是用户有所偏爱，这家查尔斯顿电话公司可能会继续把所有的长途电话都接转给 AT&T。

这是不平等服务的、最后的、然而很重要的表现，于是麦高恩开始对 FCC 施加压力，迫使他们对那些规定作出修改。起初，他们还在犹豫。因为在 1986 年底之前，地方电话公司还没有义务提供完全平等的接线服务，但到了 1985 年 3 月，FCC 自己开始对这家公司进行内部调查，看看如果他们是不是故意有所取舍，AT&T 怎么会不用出面就有那么多长途电话用户。

AT&T 的经理们站出来反对，指出任何想使用户转向其它公司的企图都会剥夺广大用户自己做决定的权力，是强迫他们做不情愿的选择。

5 月末，FCC 做出了自己的裁决。命令各地方电话公司，如果 AT&T 不出面，就不能再把用户分配给他们公司。这一决定是经一致同意的，与 FCC 先前站在原来的贝尔公司一边的倾向形成鲜明的对比。

根据 FCC 的规定，那些没有特别声明的要使用哪一家长途电话台的用户可以被分配给 AT&T、MCI 和其他所有公司，所根据的百分比就是每家公司在已签合同的用户中占据的比例。这显然对 MCI 有利而对 AT&T 很不利的，尽管到 1987 年在全国范围内都推广平等接线规则之前，这次胜利所带来的效果还不能明显地表现出来。

FCC 的决定在 MCI 总部里正好给大家提提精神。就在 48 小时以前，5 月 28 日，星期五，芝加哥的一个联邦陪审团则刚使 MCI 大失所望。他们曾经希望获得比被推翻的反垄断判决中规定的 18 亿美元更多的赔偿金。他们要求陪审团重新审查原来的证词，对 AT&T 给 MCI 造成损失的数目作出正确估计。一方面麦高恩要求把赔款增加到原来的 3 倍，另一方面 AT&T 却连一分钱也不想掏。

最后，陪审团同意 AT&T 曾在 70 年代初试图使 MCI 分裂，但是他们不同意麦高恩的观点：这种分裂的企图妨碍了 MCI 进入家庭用户市场的进程，从而损失了几十亿美元的收入。相反，陪审团只判给他们 3780 万美元，根据反垄断条例增加两倍后，实得 1.134 亿美元。

尽管 MCI 的确增加了 1 亿多美元的收入，但这毕竟是一次失败。而麦高恩决定接受了，且不再提出上诉。另外，MCI 对 AT&T 的第二次反垄断起诉还悬而未决。第一次起诉只涉及到贝尔公司在 1973 以前的所作所为；第二次起诉则要求超过 10 亿美元的赔偿，麦高恩声明这些损失是由于 70 年代中期 MCI 开始经营高级网络时 AT&T 采取的反竞争措施造成的。

就在宣判的那一天，MCI 的股票价格就降低了 20% 还多。但是比尔·麦高恩并没有惊慌，这其中的原因对那些外部的投资者来说可能难以理解。他已经有了一个会令人吃惊的计划，这个计划将在进一步确定 MCI 仅次于 AT&T 的地位的同时，将戏剧性地改变整个长途电话事业的形势。

1984 年末，在纽约阿曼克的 IBM 总部内，午餐后，麦高恩的这个计划开始酝酿了。应麦高恩的请求，IBM 的副总裁保罗·瑞兹沃作东召开了一次会议，讨论 IBM 和 MCI 未来的合作前景。由于 AT&T 的业务正迅速地渗透到计算机行业中来，IBM 也急于把自己的势力扩大到 AT&T 的地盘上，即无线通讯事业。

最近在罗尔姆公司购买了相当数量的小额股票，这家公司位于斯里肯山谷，是生产先进接线设备的。但其进入长途电话业的趋势已有所减弱。

尽管 IBM 在卫星公司系统（SBS）拥有 60% 的股票，但已经不能使这个通过卫星传递的长途电话网络获利，而且看来这种亏损的局面将来还要延续很长一段时间。

还有几个月就进入 1985 年了，谈判还在继续，麦高恩经常不辞辛苦地亲自赶到阿曼克。就在陪审团于芝加哥宣判后不到一个月，麦高恩和瑞兹沃就携手抛出了他们的重磅炸弹。1985 年 6 月 25 日，他们宣布进行一次互惠互利的合作。

IBM 将买空现在属于伊特纳莱和凯周提的那 40% 的 SBS 股票，然后把这家卫星公司全部转卖给 MCI。另外，IBM 将购买 4 亿美元的 MCI 债券。这项交易是很复杂的，但还远不止于此！从此 IBM 将拥有 MCI 的 18% 的股份，同时，有权得到最高 30% 的股份。

对 MCI 来说，它能够保持自己的独立性，增加一个扩大其长途电话服务范围的新工具，即 SBS 的卫星系统，而且有了一个像 IBM 这样资产达 450 亿美元的公司提供后盾；对于麦高恩来说，这次与 IBM 的联合完全是一种表白，这位企业家正在放弃自己作为 MCI 最大股东的地位。

但是作为这次交易的一个组成部分，IBM 坚持让麦高恩继续经营这个联合企业。“总而言之，”6 月 26 日他半开玩笑半认真地告诉记者们说，“IBM 已经承认他在经营长途电话公司方面并不比我知道的多。”

如果说他的话似乎有点自我吹嘘，也是绝不过分的。麦高恩最后一次打消了所有残存的关于 MCI 是否可能在长途电话事业中成为 AT & T 的长期对手的疑虑。到 1986 年末，全国的大多数长途电话用户已经脱离了 AT & T，其中超过十分之一的人选择了 MCI，尽管两方的电话费差价已降到十美分以下。

与此同时，由于所谓机会均等的规定已经再也没有必要了，麦高恩于是也没有必要继续为吸引用户而花太多的钱，MCI 与 AT & T 争夺的焦点将转回到它的起始点：大企业。那些只占用户总数 1% 却要付出全国每年长途电话费的几乎一半的大企业又成了争夺的对象。

麦高恩知道，要达到这一目的，MCI 必须对自己推销自己的方式作全新的改变。琼·瑞瓦斯的以 MCI 的廉价招徕顾客的广告颇为不敬，而且已经不再适用了。

从现在开始，公司必须大力宣传 MCI 网络的可靠性及为大户头服务的能力。为了表明自己并非空谈，麦高恩让手下人对 MCI 的广告战略作了全面的回顾。

这一次，阿里——加格诺公司必须面对的是其它公司对 MCI 将来的生意的激烈竞争。它的主要竞争对手是本顿——勃沃斯公司，这家公司在阿里——加格诺全力为 MCI 进行争取家庭用户的广告战的那些不太景气的时候，一直负责 MCI 对公司的广告业务。

1976 年初，当 MCI 宣布：从那时起本顿——勃沃斯公司（后来合并到德阿西——马修斯）将承办公司的全部广告业务时，麦迪逊大街一片哗然。阿里——加格诺公司在使 MCI 成为美国闻名的大企业的过程中起过决定性的作用，但现在已不在话下了。麦高恩是在作出一种暗示：MCI 的市场上已不再需要家庭用户了。

1986 年 6 月 1 日，MCI 撤下了琼·瑞瓦斯的广告。同一天公司的新广告就推出了：“我们的竞争是为了使您获利。”电视台特播了被一个广告专栏作家称为“天然杀手”的广告：MCI 的代表们在进行激烈、紧张的剑术、柔道

和网球的角逐，他们一个个都击败了对手，接着画外音推出了 MCI 的新目标：“面向下一世纪的通讯业。”而且为了证明这种隐喻不是针对所有的人，每个广告中的战败者都巧妙地戴着 AT&T 的标牌。

讨论：

麦高恩在整个电讯事业中有几次重大决策？他的依据是什么？

你认为激烈的电讯遭遇战带来的后果是怎样的？

IBM 有无对抗 MCI 的实力？

你认为谁将是电讯公司的长胜军？麦高恩事业是否会永霸江湖？

电讯公司的未来市场是怎样的？

[案例六] 可乐双雄的交锋

一份 1978 年 6 月 12 日出版的《商业周刊》，放在新上任的可口可乐美国分公司经理零乱的办公桌上，这间办公室位于亚特兰大的可口可乐公司十层办公大楼的顶屋。

仅仅在四个星期之前，布莱恩·戴森才到这里来办公。杂志封面上的头号标题赫然映入他的眼帘：“百事可乐荣膺冠军”，里面的内容可想而知了。

其实，公司的公共关系部上个星期就听到了一些风声。故事的背景是：百事可乐正在迅速缩短与可口可乐在销售额上的差距。

事实上，A·C·尼尔森在关于商店里软性饮料销售情况的每月调查报告里已经披露：百事可乐第一次夺走了可口可乐的领先地位。百事可乐公司的总经理在文中宣称：“我们是首屈一指的！”这绝对办不到，戴森心想，可是唐怎么给我这么一个烂摊子！

唐就是戴森的老板唐纳德·基奥。这个五十开外、富有吸引力的华裔，是美国可口可乐集团的总经理。他就在离此不远的可口可乐公司总部的红砖大厦里办公，从那里，察看着所有软性饮料在西半球的销售。

自从 1977 年上任以来，基奥就一直缠着戴森，让他来对付百事可乐的“挑战”。这是一年前百事可乐公司挑起的一场大规模广告宣传战，通过电视广告中不看商标的品尝试验来比较百事可乐和可口可乐的优劣。

这次挑战为百事可乐在国内的销售超过可口可乐助了一臂之力。可口可乐必须进行反击，否则，就有可能失去一个世纪以来它的软性饮料市场上独占鳌头的地位。

戴森不是那么容易就认输的。早年，他的父母从英国移居阿根廷，他就生长在那里，他在南美度过一生的大部分时光。在百事可乐的挑战发生一年之后，当基奥接管全美集团的时候，他正负责可口可乐在巴西的分公司，戴森本想长期留在里约热内卢。由于他经营作风的大胆和市场管理的精明老练，尽管百事可乐一再企图争雄，但可口可乐在巴西市场上仍然一直处于垄断地位。

正是这一成功得到了基奥的青睐。基奥感到，虽然事实清楚地表明百事可乐公司正在日趋强大，亚特兰大的经营者们却变得沾沾自喜。国内的公司需要一个无陈规可守的人来重振可口可乐在市场上强大的吸引力，同时给百事可乐公司以有力的还击，这正是戴森在巴西所做的事情，基奥认为他可以在美国故伎重演。

几个月来，基奥极力劝说戴森接受可口可乐美国分公司经理的职务，而戴森一直不肯答应。最后，基奥还是胜利了，他命令这个阿根廷人到亚特兰大来上任，终于唤起了戴森对公司的忠诚。基奥在戴森身上下了很大的赌注。

戴森有着一张红润而棱角分明的面孔，高大而瘦削。他那生气勃勃、连珠炮般的就职演说中不乏褒读之辞。在这个已经变得老成持重甚至有些僵化的公司领导集团里，他显得异常活跃。

1978 年 5 月，当他刚刚到亚特兰大的时候，只有一些年轻的企业家，当然还有唐·基奥知道可口可乐陷入了困境。一个月之后，当《商业周刊》上的故事公布于众的时候，美国商业界中几乎已经是无人不晓了。

戴森为自己颇具战略思想家的风度而感到自豪。他总是在自己办公室的书架上伸手可及的地方摆一本克劳塞维茨的著作。他深知，单纯防守的战略

是不足取的，尽管已经不是昔日独霸软性饮料市场的局面，可口可乐仍然占据优势，比百事可乐更为畅销。

首先，可口可乐要阻止百事可乐的进逼，随后这个饮料巨人就要进行反攻，夺回对手已经取得的那部分市场。戴森和基奥一致认为需要打一场计划周密的、进攻性的防御战。

然而，起初他们只是孤军浙战。基奥的上司们，尤其见保罗·奥斯丁主席，对任何与百事可乐公司进行公开交锋的企图都持怀疑态度。小心谨慎是可口可乐公司总部的格言，它的新领导很快就听说，这种态度本身就像百事可乐的挑战一样难以对付。

历史和传统在可口可乐的公司文化中居于支配地位。公司里没有创新的先例，直到1978年，仍旧按照同样的秘方生产着同样的可乐，这种被称为“商品—7X”的秘方是1886年由亚特兰大的药剂师约翰·斯蒂斯·彭伯顿发明的。他的账房先生弗兰克·鲁演逊以该饮料的两种主要成分为之命名：coca是南美的古柯叶，kola是非洲的可拉果。

他还设计了一个世纪以后成为可口可乐公司正式商标的富有特色的斯宾塞体草书的“可口可乐”字样。可口可乐并不是最早的软性饮料，海尔斯根莱啤酒早于它十年上市，而“佩珀博士”则是在彭伯顿出奇想，炮制出他的饮料前几个月才出现的。

1893年，美国专利局裁定可口可乐为注册商标，当时它是冷饮店里最走红的软性饮料。同年，凯莱布·B·布拉伯汉把他在北卡罗来纳州纽伯恩的药店里出售的一种叫作“布拉德的饮料”的可乐味道的冷饮改名为百事可乐。与此同时，彭伯顿已经以2300美元的价格把他在可口可乐公司所有的股份都卖给了亚特兰大的商人阿萨·坎德勒。

到1919年，当坎德勒的继承人把公司卖给以乔治亚州的信托公司为首的国际财团的时候，它的价值已经达到2500万美元。由信托公司总经理厄内斯特·伍德拉夫领导的新的所有者们把可口可乐公司列入证券交易所的价目表。

1923年，伍德拉夫的儿子罗伯特被选为公司总裁，从此开始了美国企业中罕见的、个人独裁长达60年之久的时代。

1955年，当罗伯特·伍德拉夫正式当选为董事会主席的时候，可口可乐公司出售的一成不变的饮料仍旧装在从本世纪初就开始使用的六个半盎司的瓶子里。

百事可乐公司这些年来已经采用了好几种不同型号的瓶子，这也正是纽约的百事公司打入可口可乐的传统市场的原因之一。从1950年到1958年，百事可乐的销售额增长了两倍。可口可乐曾经以五比一的优势超过百事可乐，而这时每卖出五瓶可口可乐就有两瓶百事可乐出售。

1960年，百事可乐公司把它的广告业务交给了巴腾——巴顿——德斯廷和奥斯本广告公司（BBD&O）。该公司把火力对准可口可乐的“传统”形象，做出种种努力来把百事可乐描绘成年轻人的软性饮料。他们在全国各地的广告牌上推出的第一个口号是“为了那些思想年轻的人们”。

1964年，“百事可乐的一代”的口号正式面世，在这之后的20年中这一口号在百事可乐的广告里反复出现。百事可乐自称它已经具备了“新一代”的口味。这些讨人喜欢的小家伙们刚刚成长起来，而他们对软性饮料的胃口也越来越大了。

直到 1960 年，可口可乐公司才推出它的第一种非可乐饮料，牌子是“芬达”，随后是“小精灵”。同年又分化出鲜桔汁——“瞬间小姐”。1963 年，可口可乐公司以它的无糖可乐“特宝”来响应市场上出现的赖特节食饮料。

第二年，它又收买了一个规模很大的咖啡生产厂家——邓肯食品公司。这些变化都隶属于公司的全面分散经营战略，这是由收入的巨大增长所决定的，这种增长在海外尤其显著。亚特兰大的公司在现实的冲击下，感到不得不和全国大部分企业一起，走上分散经营的道路，但它却走得小心翼翼。引进和分化的新产品都巧妙地同可口可乐公司的基本天职调和起来，那就是：销售软性饮料，特别是可口可乐。

尽管可口可乐公司分散了投资，它的市场份额仍然在下跌。当可口可乐公司试图对百事可乐俘获一代人的广告作出反应的时候，发现它对百事可乐的优势已经衰减到二比一了。随后就出现了百事可乐的挑战。

1975 年，品尝试验在达拉斯首次进行，1976 年就形成了全国性的广告战。百事可乐公司的调查表明，在不看商标的品尝试验中，百事可乐比可口可乐更受欢迎。

BBD & O 公司随即在广告中表现可口可乐的忠实主顾选择标有字母 M 的百事可乐，而由字母 O 代表的可口可乐却无人问津。

可口可乐公司的经营者们指责这种挑战不道德，并且怀疑试验的结果是否可靠。他们认为，与字母 O 相比较，人们对字母 M 有一种天生的偏爱，这完全是吹毛求疵。因为广告宣传已经达到了百事可乐公司的 BBD & O 公司预期的目的：让消费者们重新考虑他们对“老”可乐的忠诚，并把它与“年轻”的可乐作一比较。

百事可乐的销售额猛增，每售出两瓶百事可乐，可口可乐只卖出三瓶。百事可乐的挑战之后不到三年，《商业周刊》已经开始怀疑可口可乐是否有足够的防卫技巧和销售手段来抵御百事可乐的猛烈进攻。

可口可乐公司中的少壮派把公司的困境归咎于年高德劭的“族长”罗伯特·伍德拉夫和主席保罗·奥斯丁不愿意跟上时代的步伐。1978 年，89 岁高龄的伍德拉夫仍然是可口可乐资金委员会的主席。然而他差不多已经盲目失聪，一年之中只有两个星期呆在亚特兰大，其余的时间则在几百英里之外的乡间别墅里发号施令。

于是，可口可乐每天在全世界的经营任务就落在了奥斯丁的肩上，这个佐治亚人毕业于哈佛大学的法学院。开始，他是可口可乐出口分公司经理的助手，后来领导非洲的附属公司。他贵族气十足，即使和他最接近的副手也觉得他是个难以接近的上司。

对他来说，和律师们谈话比同市场专家们攀谈更为自如，在华盛顿同管理机构打交道也远比在市场上与百事可乐公司竞争得心应手。

唐·基奥虽然已经 51 岁了，仍然被认为是公司的少壮派。在可口可乐公司供职的 28 年，他只是最后 5 年才从休斯敦的食品分公司被调到亚特兰大来工作。他同样认为可口可乐的很多问题应该归咎于奥斯丁。在他看来，很明显，公司的大部分精力消耗在对付自己的包装商和美国政府的两败俱伤的战斗中了。

在华盛顿，可口可乐公司正在游说议员阻止一项禁止使用糖精的议案的通过。这种人造增甜剂用于包括可口可乐公司的特宝在内的节食软性饮料。食品和药物管理部(FDA)在发现糖精可能是一种致癌物之后正在考虑这项禁

令。

于是，可口可乐公司的雇员们又忙起来了。越来越多的高级工作人员乘车前往华盛顿出席听证会。这样，他们的注意力就从百事可乐的市场挑战上移开了。

1978年也是可口可乐公司同联邦贸易委员会（FTC）奋战的第7个年头。

FTC反对软性饮料行业的特许包装体制。奥斯丁坚持认为这场官司应该由公司的企业家们来自己策划、而不应该授权于外行的法律顾问。

这场官司的结果将使可口可乐公司的经营方式发生重大变化。是否允许包装公司继续保持它们在指定零售区内对可口可乐公司产品的垄断地位，是十分重要的。

这些包装公司当中只有一部分属于可口可乐公司；而百事可乐的包装公司大部分是公司自己。可口可乐公司必须依赖那些合作的、但又是各自独立的亚特兰大以及全国各地的包装商，他们也是可口可乐公司所有软性饮料的销售者。

由于这些包装商们有可能在他们享有特权的地区滥用专卖权，使其他包装业的竞争者们难以进入市场，联邦贸易委员会正对这种延续了几十年的体制进行调查。在这种体制下，包装商们有一种连可口可乐公司也感到不舒服的特权——“无折扣”合同。

1921年双方达成协议，可口可乐公司的特权合同给独立的包装商们在他们的势力范围内包装可口可乐的专有权。合同还保证他们从可口可乐公司购买的原汁的价格保持不变。唯有可以改变原汁价格的因素是糖价的变动，只有在食糖价格上涨的时候，原汁的价格才能以同样的幅度上涨。

在通货膨胀的70年代，可口可乐公司感到必须修改合同，否则公司的利润率将持续下降。为此，公司需要说服它在美国的大约五百位包装商中半数以上的人来签订一项新的合同。伍德拉夫和奥斯丁都认为做到这点没有什么困难，因为这是该合同50多年来第一次大的改动。

然而，当1977年末基奥和其他工作人员带着合同的修改计划去见包装商们的时候，他们才知道，计划彻底落空了。

到布莱恩·戴森出任可口可乐美国分公司经理的时候，只有16家包装公司同意合同的修改草案，其中没有一家是大企业。无论从人数上还是从可口可乐的包装量上考虑，为了通过新合同，草案必须得到半数以上包装商的支持。可口可乐公司开始改变战略。

8月份，基奥和戴森召集了两个星期的包装商会议来促成草案的通过。其后的几个星期里，许多小厂家接受了条件，但仍然不够半数。

12月，可口可乐的第六大包装厂家——克拉斯包装公司面临出售的消息传到了亚特兰大。这家公司的销售范围是华盛顿和弗吉尼亚与宾夕法尼亚两个州的部分地区。同月，基奥接到该公司总经理巴德·克拉斯打来的电话，否认了这种传闻。

下一个周末，当基奥正在亚特兰大的一家熟食店里嚼着三明治的时候，又来了一个电话，打电话的是基奥从来没听说过的简单图样公司的领导人。

他被告知，简单公司刚刚签署了收买克拉斯包装公司的意向书。虽然简单公司有足够的资金来收买克拉斯公司，但基奥担心作为包装公司它毫无经验。

如何防止简单公司把事情搞糟呢？如果这笔交易做成了，可口可乐就有

可能失去它在华盛顿地区对付百事可乐的优势，从而更难以收复它已经输给不讨人喜欢的“布兰德十号”的领地，那是在亚特兰大一带的地区。

问题始终没有答案。两个星期之内交易告吹，因为双方的代理人不能在一些具体问题上达成一致。然而，克拉斯事件确实使可口可乐公司的经营者们意识到公司和包装商们的关系已经过时，而且岌岌可危。不像百事可乐公司那样，可口可乐公司几乎无权干涉它的包装商们如何经营自己的企业。

当布莱恩·戴森掌管公司主要事务的时候，他把包装商的问题作为头等重要的事情来处理。他确信，迄今为止公司在处理与包装商的关系上是失败的。只要可口可乐公司表示愿意默认包装商的特权而不提更多的条件，也就几乎没有什么因素会促使它们在可口可乐的销售中变得更富进攻性，并且形成联合的协议。

然而在奥斯丁的领导下，从1969年起没有召开过一次这样的会议。戴森认为目前是把包装商们召集到一起鼓舞一下士气的时候了。他把会议定在来年6月，也就是7个月之后在旧金山举行。戴森满怀信心地描述道，“这次空前的盛会，必将使可口可乐公司的发展及其同包装商们之间关系的分水岭，为今后对百事可乐公司的任何反击巩固阵线。”

同时，戴森也深知，如果在旧金山出现任何反叛行为，可口可乐公司也是承受不起的。公司必须在这次之前迫使包装商们修改1921年的合同，并确定会议的议题。戴森和基奥力图与可口可乐的两家最大的包装公司达成新的协议，这两家公司控制着美国将近四分之一的市场。

纽约的可口可乐包装公司同意在今后的价格变动上可以有更大的灵活性。作为交换条件，他们要求以最低价格从可口可乐公司买进原汁和浓缩液。

4月份，可口可乐公司作出让步，答应了纽约的要求。第二个月，联营可口可乐包装公司也同意签署1978年修正案。这家公司的销售网位于佛罗里达州的大部分地区、纽约州北部、费城和新泽西州的南部。

到此为止，半数以上的可口可乐包装商已经在修正案上签名、盖章，并交还了修正案。万事俱备，只等旧金山的会议召开。

6月份的第二个星期，可口可乐公司和包装公司的3000多位企业家们济济一堂，来参加可口可乐的盛会。戴森向大家保证，公司将对那些在1978年修正案上签了字的包装公司加强市场援助。

同时，他和可口可乐公司的其他企业家们一起敦促包装商们重新制订市场战略，以保证在面临百事可乐和七重天公司的越来越激烈的竞争的情况下，增加市场份额。

1978年夏天，菲力普·莫里斯公司买下了七重天公司，并迅速把大笔市场资金投入“非可乐”项目。相应地，可口可乐公司也要求包装商们增加销售方面的投资，诸如为商店提供样品陈列，增加送货次数，等等。

为了提供援助，可口可乐公司宣布成立可口可乐金融公司，建立1亿美元的基金作为低息贷款，其中大部分款项用来资助包装商们购买售货机以扩大销路。

戴森知道，同样重要的是，公司答应拿出包装商们几个月来一直要求的一场新的大规模广告宣传。3年来，毫无生气的“可口可乐充实生活”成了公司的标志，包装商们对这种广告宣传已经感到厌倦，有人甚至认为，长期承担可口可乐广告业务的麦卡恩——埃里克森公司面临失业的危险。

1979年6月15日星期五，在旧金山的大礼堂里，麦卡恩推出了一条

新的广告：“一杯可口可乐给您一个微笑”。到处都出现了这条标语，座落在联合广场上的海厄特旅馆的屋顶上，系着巨大的氦气球，上面装饰着这条标语；城乡各处的旗子上写着这条标语；甚至零售商店的橱窗里也展示着可口可乐公司的这桩大事。

而真正的明星在一次电视广告特别节目里：匹兹堡的斯蒂勒橄榄球队的防守前锋“老练的乔·格林”在球场上苦战了一天之后，一瘸一拐地向更衣室走去。

路上，一个小男孩递给他一杯可口可乐。老练的乔不情愿地接过杯子，一饮而尽，马上变得精神焕发。他叫住正要离去的小男孩：“嘿！小家伙，接着！”说着把脏球衣扔给孩子，露出一个开心的微笑。这则广告成为经典之作，为可口可乐的新“微笑”口号大增光彩。

包装商们欣喜若狂。新的广告战无疑是一场胜仗，是新经理一次鼓舞士气的讲演，标志着公司战略上的重大转变。亚特兰大总部变得更富进攻性，为与百事可乐展开面对面的斗争作了更为充分的准备。一亿美元的低息贷款表明公司愿意把钱花在关键的地方。就连尚未在1978年修正案上签字的企业家在离开旧金山的时候也确信，可口可乐公司正东山再起。

一个月之后，克拉斯包装公司又面临拍卖。这一次，呼声更高的买主是西北工业公司。这家包装公司有意用克拉斯公司来巩固它在洛杉矶、堪萨斯城和威斯康星州的麦迪逊城的可口可乐市场。

戴森为此感到忧虑，原因有二：首先，西北工业公司是拒绝在1978年修正案上签字的包装公司之一，如果它扩大了势力范围，将使其有更大的力量来与可口可乐公司总部抗衡；其次，可口可乐公司仍然担心联邦贸易委员会破坏包装商独占销售区的体制。

如果是那样，强大的西北工业公司就可以对那些比它小得多的、可能已经在修正案上签了字的包装公司的市场进行扩张，使它们濒于毁灭。

那么公司就可能在它的包装商中树立一个永久的敌人，这个敌人有足够的势力来挖公司的墙角，阻碍亚特兰大从它的包装商们那里获得更大的利益并驱使他们在销售上做出更大的努力。

唐·基奥和布莱恩·戴森认为，公司要么自己买下克拉斯公司，要么至少让它落入合适的买主手中。在西提库珀的帮助下，他们建立了包括可口可乐公司、咨询保险公司和西提库珀的风险投资联合公司在内的财团。

起初，保罗·奥斯丁主席反对买下克拉斯公司的产权，理由是资金大部分是借来的，而且利率正在迅速增长。但基奥和戴森认为公司不应该把目光局限在这笔交易上，而应该放眼到能否改变可口可乐在美国市场上的地位的全面战略。

最后，他们终于征得了奥斯丁的同意，公司董事会于1979年12月批准了收买计划。现在，克拉斯包装公司将由可口可乐公司来经营，大部分包装商承认了1978年的合同修正案。亚特兰大总部向包装商们申明：公司不再容忍任何大的内部纠纷。收买计划被批准之后不几天，可口可乐公司的企业家们就迎来了80年代的第一个新年。

正如基奥和戴森所描述的，他们终于可以把全部注意力都集中在公司眼下真正的问题上了，那就是迎战百事可乐。

百事可乐挑战的策划者们也在注意着可口可乐公司的一举一动。无论在超级市场还是在冷饮店里，调查数字表明百事可乐的销售额在稳扎稳打地上

升。只有三十多岁的美国百事可乐公司经理约翰·斯卡利坚信，基于味道和销售这两个根本原因，百事可乐终将战胜可口可乐。

一次又一次的试验证明，消费者们，特别是年轻人，更喜欢百事可乐较为甜美而柔和的味道。

随着“百事可乐的一代”的成长，长期以来可口可乐对市场的束缚将烟消云散。凭着他在费城的沃顿学校所学的市场学课程，斯卡利知道，百事可乐公司作为这个行业的第二号企业，能够承担广告竞争的高昂费用。

百事可乐挑战的结果已经远不是一比高低了，这是一场纯粹的战争！斯卡利觉得同沉睡的巨人较量一番是一种乐趣。这个巨人正挡住他的去路，而且好象不会用它的火力来与百事可乐交战。

可口可乐公司坚决不肯把可口可乐的商标用于该公司生产的任何其他软性饮料，百事可乐公司则不然，它毫不在乎把自己的牌子用于节食百事可乐。它也不必像可口可乐公司那样同独立的大型包装公司进行争执，这使得它的总部更容易制订强有力的市场战略战术。

布莱恩·戴森并非不屑于借鉴斯卡利的市场经营策略。鉴于包装商体制的历史，收买克拉斯包装公司和通过1978年修正案已经是亚特兰大方面能与包装商们做成的最好的交易了。

1978年11月，戴森开始为可口可乐在美国的分公司起草一份战略计划。在这之前，奥斯丁这样的公司高级领导人一直回避任何计划。戴森同公司总部计划部的领导人布赖恩·希勒合作，雇佣了阿瑟·D·李特尔顾问公司来协助研究。

归根到底的问题是，这一战略要求可口可乐公司强化它的一系列产品，只有小精灵、特宝和可口可乐是畅销的。芳达系列汽水的销路不太好，皮皮先生也是如此，这个名字是可口可乐公司对佩琅博士的响应（以博士为商标的时代在50年代已告结束）。公司还需要改变“弗莱斯卡”的配方和包装，并且决定停止推广“美露雅”这个牌子，把它限制在密西西比河以东的地区。

从1979年初，布莱恩·戴森就开始认真地估价节食百事可乐对百事可乐的销售所造成的影响，以低热量饮料为代表的市场有希望在本世纪80年代得到极大的发展并获取巨额利润。特宝一直是销售最好的节食饮料，但节食百事可乐正在急起直追。

主要原因在于消费者调查所表明的：它的味道更柔和，而且不那么像减肥饮料。当市场按指数规律扩张的时候，戴森担心尽管特宝会继续畅销，但它不久就会被节食百事可乐所取代，因为后者对逐渐从含糖可乐转向节食型可乐的年轻顾客们来说是有吸引力的。

如果特宝不适合作为发展中的节食可乐的带头产品，问题不仅仅在于它的配方。戴森确信，节食百事可乐的魅力大部分来自于它的牌子。然而可口可乐却不肯把自己的名牌用于哪怕是市场上发展最快的产品。

80年代初，戴森觉得时机已到，应该冒险尝试一种新的软性饮料：节食可口可乐。

从来没有哪一项议题在亚特兰大总部引起过如此激烈的争论。反对扩大可口可乐商标使用范围的意见差不多都是从公司声誉引起。

大约20年以前，几位企业家就建议把公司新生产的低热量饮料命名为节食可口可乐。公司的高级官员们对这项建议置之不理，因为这会使公司最宝贵的财产——可口可乐的牌子贬值。于是他们把这种新饮料定名为“特宝”。

这些年来，屡次有人提议改换特宝的名字，或是引进一种以可口可乐命名的新的节食饮料，但最终都成为空谈。保罗·奥斯丁本人也持批评态度，但他批准了这项实验计划，想看看基奥、戴森和公司的科学家能否搞出一种无愧于可口可乐这个名牌的产品。于是，戴森着手进行市场调研，公司的化学家们也开始了实验。

在节食可口可乐的计划开始实行的时候，戴森无法想象他能从老将们那里得到多少支持。奥斯丁其实并不想给计划放行，他不能确定这是否是公司发展的正确方向，而且他自己缺乏这种洞察力。奥斯丁已经超过了法定的退休年龄——65岁，在没有明确的人选来接替他的职位的情况下，董事会允许他继续留任一年。他已经变得与公司的高级工作人员越来越不和。当时几乎没有人知道，奥斯丁正忍受着“阿尔齐玛氏症”早期发作的痛苦，这就是为什么他会一阵一阵地丧失记忆，而且变得出尔反尔。

1979年8月，他的副手J·卢西恩·史密斯辞职。奥斯丁在他的位置上设置了一个主席团，提拔公司的六位高级官员作为副主席。在公司内部，他们被称为“副手班子”，将为一决胜负而拼命工作。

伊恩·威尔逊出生在南非，领导着可口可乐的太平洋分公司，他是奥斯丁亲自选拔的精英；另一位新上任的副主席，公司新建立的酒业集团的领导人艾伯特·基利恩与奥斯丁和威尔逊一起被称为公司里的“南非黑手党”，因为基利恩也是南非人；而奥斯丁在海外担任过的唯一职务，就是在约翰内斯堡领导可口可乐的非洲分公司。

目前，主席位置的竞争者有唐·基奥；欧洲及非洲分公司的经理、日耳曼人克劳斯·哈利；食品分公司经理艾拉·赫伯特和公司的管理及技术部部长、出生在古巴的罗伯托·戈伊祖艾塔。

1980年5月，公司董事会在亚特兰大召开特别会议，来解决一些明显地影响了公司高级管理机构的内部争端。基利恩是尚在保密阶段的节食可口可乐计划的强烈反对者，早在3月份，他就要求奥斯丁否决这项计划。

一天早晨，基奥在布宜诺斯艾利斯的旅馆房间里接到一份电报，通知他会议的决议，当时他正在南美的一些可口可乐子公司视察工作。电文简单扼要，而且未对“立即……停止一切工作”的命令作任何解释。落款是保罗·奥斯丁本人的签名。

在1980年5月30日的董事会议上，南非黑手党们被搁置一旁。据很多人说，董事会提拔的是副手班子里的竞争者当中希望最小的人选。49岁的罗伯托·戈伊祖艾塔被提升为董事长兼经营总经理。虽然尚未公开，在罗伯特·伍德拉夫授意之下，董事会还决定，到1981年3月，奥斯丁离任的时候，由戈伊祖艾塔来接替主席和总经理的职务。

同时，董事会提拔了唐·基奥，使他的地位高于原来编制中的其他五位副主席。主席团被解散，取而代之的是基奥的可口可乐公司高级副总经理的职务。威尔逊、哈利、赫伯特、基利恩和公司的金融总管约翰·科林斯一起被任命为副总经理。

起初在人们看来，戈伊祖艾塔好象没有能力领导可口可乐这样一家全美公司。他从未直接负责过公司的任何产品，在这样一家主要靠市场销售来经营的公司里，戈伊祖艾塔负责的却是管理、法律、技术和公共关系方面的工作。

他还是一个没有架子的人，虽然已经在美国生活了20年，说起话来还带

着一点西班牙口音。

其实，早在 1949 年，18 岁的戈伊祖艾塔就第一次来到美国，在康涅狄格州的一所预科学校里读书，1954 年，他毕业于耶鲁大学，取得了化学方面的学位，他回到故乡哈瓦纳。作为家里唯一的儿子，他到父亲的糖业公司去工作。

一年之后，急于独立的戈伊祖艾塔对当地报纸上的一则广告作出答复，应征在一家大规模的多国公司里担任药剂师，这就是可口可乐公司。

1961 年，费德尔·卡斯特罗把可口可乐公司收归国有，戈伊祖艾塔便来到迈阿密，革命期间他曾把家人迁到那里。后来他又到了拿骚，在可口可乐公司的加勒比营业处工作了三年之后，才被调到亚特兰大来。两年之后，35 岁的戈伊祖艾塔成为可口可乐公司最年轻的副经理，负责技术方面的工作，从此走上了进身的阶梯。

“伙伴”这个词，公司的名誉主席罗伯特·伍德拉夫不会轻易使用，但它很早就成了伍德拉夫对戈伊祖艾塔的爱称。知道内情的人们认为，戈伊祖艾塔没有什么大的野心，然而伍德拉夫却像父亲对儿子那样对待他。

像伍德拉夫一样，戈伊祖艾塔好象没有敌人。伍德拉夫这一次没有通过奥斯丁，而是亲自打电话到戈伊祖艾塔的办公室，通知他的宠儿：他已经是公司的总经理了。

尽管戈伊祖艾塔以惯于采取折衷的态度而著称，但他也能迅速地解决争端。一旦确定了行动方针，他在调动全体高级管理人员取得一致的时候，具有一种坚韧不拔的精神。

自从第一次讨论戴森提出的建议，戈伊祖艾塔就支持节食可口可乐的计划。一旦他被提升为总经理，他马上把这项计划提到了首位。

他敦促基奥和戴森尽快实行计划，但不能声张，如果消息过早地泄漏出去，可口可乐公司的竞争者们就会采取某些措施。公司里还有相当多的反对意见，但戈伊祖艾塔不能让它们公开化，只能等到奥斯丁退休以后，他，戈伊祖艾塔坐在主席办公室里的时候。

在戈伊祖艾塔鼓励下，基奥和戴森正在寻找一个有特长的人来组织节食可口可乐计划的实施。这个计划很快成为对付百事可乐的战略中心。既然百事可乐只是对常规可口可乐的市场进行逐步蚕食，这次可乐之战真正的战利品属于日益增长的对节食软性饮料的需求上投资的企业。为此，可口可乐公司需要推出一种比特宝更为有力的产品。

很显然，如果这个搞节食可口可乐的专家熟悉百事可乐公司的市场战略，那将是再好不过了。这样一个人并不难找，而且戈伊祖艾塔和戴森都对此人感到放心。

说到底，他也是拉丁美洲人。提拔此人意味着戈伊祖艾塔急于向更多的高级机构里注入新鲜血液，正如他本人即将在几个月之后从总经理迁升到他所继承的主席的职位。

瑟吉奥·齐曼是个墨西哥犹太人。当他被罗伯特·戈伊祖艾塔和布莱恩·戴森拉去指挥节食可口可乐计划的时候，他是唐·基奥的得力助手。他第一次同可口可乐公司合作，是在墨西哥城的麦卡恩——埃里克森办公室搞广告业务。

后来他加入了南美的百事可乐公司。当他来到基奥手下的时候，他已经负责过百事可乐的销售了。如果说有人知道应该如何对付百事可乐的挑战，

这个人就是齐曼。

开始，他拒绝接受领导节食可口可乐计划的重任，因为他本来计划这个夏天到哈佛大学的高级管理系去进修，但最终基奥和戴森还是说服了他。由于忍痛割爱，齐曼坚持要这项绝密计划使用他的代号：哈佛计划。这项计划的确是绝密的。

在这之后的 48 个月里，没有建立任何档案，没有写任何信件，没有复制任何影印本。大部分重要会议的地点是在亚特兰大旅馆的房间里，而不是在公司新建的豪华舒适的公司大厦。

1980 年 8 月，可口可乐公司宣布，次年 3 月它的总经理将接替主席的职务。同时，罗伯托·戈伊祖艾塔加紧了他对百事可乐公司的校友们的防线的进攻。

他宣布，约翰·伯金将负责掌管公司在纽约的麦卡恩——埃里克森广告公司的工作。伯金有六年多没跟软性饮料打交道了。他是这个行业里的传奇人物，曾经在 BBD & O 公司制造了令人难忘的“百事可乐的一代”的广告战。

当他来到可口可乐公司的时候，他是 SSC & B 公司的副总经理，该公司的麦卡恩公司在“公共集团”里的姊妹机构。这个集团是麦迪逊大街上最大的一家控股企业。只是在可口可乐公司，确切地说是基奥威胁说将取消麦卡恩公司的广告业务之后，这项工作才交给伯金。这种威胁倒不一定是因为麦卡恩的广告不符合要求，而是由于当初奥斯丁决定扼杀节食可口可乐计划的时候，麦卡恩是同谋。伯金上任的时候，并不知道关于节食可口可乐的纠纷和麦卡恩在其中扮演的角色。麦卡恩已经向他保证，他们同可口可乐公司的关系从来没像现在这么好。

总之，事情很明显，如果伯金拿不出成功的作品来，从 1955 年起就代理可口可乐公司广告业务的麦卡恩——埃里克森公司，将面临被取缔的危险。

当伯金着手筹备一场新的广告战的时候，哈佛计划正开足马力向前进展。只有少数几个经过精心挑选的、负责指导研究工作和管理汇编资料的高级管理人员知道这个秘密计划的真面目。

从 1953 年起，公司的销售部定期进行软性饮料的市场调查，以便估计人们的采购习惯、对广告的敏感程度以及对牌子的忠诚。齐曼和调研部一起通过试验来检验节食可口可乐的生存能力。他们需要搞清楚可口可乐的牌子是否起很大作用。

为此，他们在圣地亚哥、罗切斯特、费城和丹佛的商业街上对大约 400 名节食软性饮料的消费者进行了一系列品尝试验。第一个试验是不看商标的，比较两种节食饮料（例如节食百事可乐和特宝），然后用标明牌子的饮料重复上述实验。有一个障碍，就是可口可乐公司的化学家们还没搞出节食可口可乐的配方。调查人员就用特宝和节食百事可乐来代替。当消费者按要求比较节食百事可乐和节食可口可乐的时候，他们实际上品尝的是节食百事可乐和特宝。

同样，在特宝对节食可口可乐的试验里，节食可口可乐罐里装的其实是节食百事可乐。试验结果证实了可口可乐牌子的价值。在节食百事可乐和特宝之间，消费者的倾向性稍有分歧，但在标明牌子的试验里，在节食可口可乐（其实是特宝）和节食百事可乐之间，选择前者的却占多数。

同样，装在节食可口可乐罐里的节食百事可乐也比特宝更受欢迎。很显然，优势是可口可乐的牌子造成的，牌子的影响好象比饮料本身味道的作用

还大。

一系列试验得到的相同的结果：消费者一般愿意选择有节食可口可乐商标的饮料罐，不管那里面装的是什么，而不去理睬节食百事可乐。

同时，可口可乐公司的企业家们惊喜于特宝相对来说比较低的“失宠”速度。本来他们担心节食可口可乐也许只不过是把消费者从特宝那里夺走，丝毫不影响百事可乐公司的利益，只能伤了自家的元气。

但试验证明，节食可口可乐从节食百事可乐和其它同类饮料那里拉走了大部分买主，而从特宝那里吸引走的顾客却寥寥无几。据戴森和齐曼计算，如果节食可口可乐夺走特宝 2/3 以上的销售额，就不值得花费力气引进这一新产品。

试验结果恰恰相反。特宝的忠实主顾是注意身材的女士们，她们购买 70 % 的特宝。比起节食百事可乐的消费者来，她们似乎更忠诚。

诚然，购买特宝的人数要比购买节食百事可乐的少一些，然而买特宝的人一下子就会买很多，这使得特宝成为全世界最畅销的节食软性饮料。

为了使节食可口可乐与众不同，公司的化学家们努力使它比特宝具有更多的特色。消费者们把节食百事可乐的味道描述为：柔和、清淡、爽口，特宝则只是适合于节食者的无糖、低热量饮料。齐曼和戴森对化学家们的要求很简单：“节食可口可乐，清爽、柔和、淡雅，真正的可乐味道。”

1981 年 3 月 1 日，可口可乐公司公布了 1980 年令人失望的收入情况，销售额虽然很高，利润却平平。同一天，即将过 50 岁生日的罗伯托·戈伊祖艾塔接替奥斯丁成为主席兼总经理，他向大家保证，将利润恢复到原有的、曾使可口可乐公司成为华尔街上的骄子的水平。

在位于可口可乐大厦第 25 层的豪华舒适而现代化的办公室里，戈伊祖艾塔以迅速的行动来结束公司中老将和少壮派之间的分裂局面。

在办公室的一角，有一座雕像装饰着一件仿制的齐彭代尔式家具。戈伊祖艾塔知道，他不能像雕像中那个青铜铸成的斗牛士那样，靠自己的力量来捉住公牛的犄角。他一定要把他的经营者们团结在一个目标之下，那就是迎接百事可乐的挑战。

他任命 54 岁的唐·基奥为董事长，戴森和齐曼保持原职。这些职位因直接通向问鼎主席办公室的进身之路而变得更富吸引力。

新的领导班子将带领可口可乐公司度过 80 年代。上任之后 3 天，戈伊祖艾塔亲自完成了一篇 900 页论文的最后润色，这篇论文是他 6 个多月以前就开始动笔的，其中阐明了他对公司有关问题的见解。他要求董事会在他的“80 年代战略”上签字。

论文鼓励人们对公司哪怕是最根深蒂固的传统进行重新评价。

戈伊祖艾塔写道，“有才智的个人冒险行动”应该受到鼓励。总之，新主席决意改写可口可乐公司的章程，而且已经作好了准备。

戈伊祖艾塔知道恢复可口可乐公司的利润所需要做的，不外乎这么几件事情。哈佛计划是新战略的重要组成部分，同时，他认为公司应该从那些无关紧要的事情中脱出身来，例如被称为“水化学家”的加工净化污水的系统。

最后，公司应该通过战略步骤在一个有关的行业中投入股份，这个行业很可能是娱乐性的。

新上任的主席邀请了公司的五位最高领导人在棕榈泉召开会议，来调整新计划中的一些具体细节。“告诉我，我们有什么地方做错了，”戈伊祖艾

塔对他的干将们说，“我要了解所有的问题。一旦计划敲定，我就要求 100% 的忠诚。如果有哪位先生不高兴，我们会为他作出妥善的安排并跟他说再见。”到散会的时候，“水化学家”已经上市拍卖，公司计划部正在寻找发展娱乐事业的渠道，哈佛计划得到了进一步强调——这一切，都发生在亚特兰大。

1981 年春天，可口可乐公司的化学家研制出 5 种不同配方的节食可口可乐，并与特宝和节食百事可乐做了对比试验。看来没有一种能达到柔和、清淡的要求，而齐曼认为新饮料起码要具备这些条件才能与公司的其它产品相提并论。

有一次，一个配方轻而易举地击败了百事可乐。原来，拿去参加比赛的不是节食百事可乐，而是一批劣质的糖浆，这一错误使新的试验推迟了 2 个月。

这回，节食可口可乐超过了节食百事可乐的优质样品，7% 到 8% 的差距已经相当可观了。这种味道完全可与节食百事可乐相匹敌，而且不会威胁到特宝的销路。

哈佛计划上马后不到 5 个月，戴森和齐曼就拿出了可以上市的产品，下一步的任务是设计包装。5 月份，齐曼请勤勉的设计师阿尔文·谢克特来为节食可口可乐设计“模样”，合同的条件之一是设计者要严守秘密。齐曼仍然担心，一旦节食可口可乐的秘密泄露出去，将对特宝的销售造成不利影响，而且百事可乐公司有可能进行突然袭击。

谢克特以他设计的巴德维斯特啤酒和骆驼香烟的包装而闻名，他还为可口可乐公司的葡萄酒系列产品设计了包装。节食可口可乐的高标设计要求他保留斯宾塞体草书的可口可乐标志和贯穿可乐包装的“动态曲线”。

总之，谢克特需要把传统和创新结合起来，既保留风靡全世界的可口可乐标志，又给节食可口可乐一个崭新的面貌。

在两个月之中，谢克特给齐曼看了 150 多种不同的方案，统统被他否决了：用红颜色作底色与原来的可口可乐太相像；蓝色和银色又分别与百事可乐和赖特节食饮料过于接近。可口可乐的字样试着用横的、竖的和斜的方式来排列，字体用过瘦长形的、中等的和矮胖形的，以及各种不同的字样和型号。

最终，他们确定了一种起初两个人都没想到会行得通的方案：白底红字，基本上是原来包装的“负片”。为了给白色的背景增添生气而且不使包装流于一般化，谢克特在图案中加上了银色的斜行细线。商品名称把比原来大一号的“可口可乐”字样同小写的“节食”二字结合在一起，显得大胆而新颖。

在这段时间里，“节食可口可乐的老先生”——这是瑟吉奥·齐曼在亚特兰大的绰号——一直对他的计划守口如瓶，即使是在可口可乐公司的内部，也只对几个最直接参与计划的人公开。

哈佛计划让位给一系列故意设计的代号来打发那些爱管闲事的公司雇员们。齐曼的高级助手经常在他的办公室里堆满盒装和罐装的桔汁，齐曼则不时提到“坦帕”计划，好让人们去风传：计划同公司生产的“瞬间小姐”的附属产品有关。

计划的代号不断改变：露面、施林普、BPS。后者是三个毫无意义的字母，后来公司的一些企业家们认为可能代表“狠揍百事可乐”（Beat Pepsi Soundig）、“包装商生产能力研究”（Botiley Productivity study）或是

“太阳底下最好的产品”（Best Product Under the Sun）。

齐曼雇用 SSC & B 公司来承接节食可口可乐的广告业务，部分原因是麦卡恩——埃里克森公司当初曾对这项计划表示怀疑。

1981 年 7 月 31 日，他与戴森在纽约会面。齐曼大胆地建议：一切准备工作都已就绪，新产品秋天就可以上市。戴森吃了一惊：他定期得到关于哈佛计划进展的报告，却没有想到齐曼这么快就把一切都准备好了。

他知道，包装商们不愿意在第四季度里加班加点地投入一种全新产品的生产。改进包装设备和宣传新的生产项目需要花费几百万美元的资金，这笔钱毫无希望在年底以前赚回来，继而又会影响下一年的收入。包装商们想在 1981 年底申报更高的利润额，而戈伊祖艾塔新官上任，也急于遵从他们的意见。

谨慎是很重要的。百事可乐公司不太可能在节食饮料市场上推出新的产品，因为它已经在销售上名列第二，所以暂时还没有来自敌营的威胁。为了避免在节食可口可乐的销售过程中有什么闪失，戴森决定把它的上市推迟到春天。这样，齐曼就有更多的时间来筹划一场节食饮料市场上的持久战。

齐曼有些失望，但只是一阵就过去了。他的时间分配于“BPS”计划和对可口可乐广告的一次大检查之间。约翰·伯金收集了几百条应征的口号和短语，并委托纽约的几家音乐厅来为他最欣赏的 19 条口号谱写歌曲。

齐曼仔细研究了这些成果，并和伯金一起安排了五场选拔赛来进一步检验它们的高下。“可口可乐，锦上添花”是最富创造性的；还有一些，诸如“可口可乐来和您交朋友”、“像您一样，可口可乐也成功了”、“全力以赴，与可口可乐同行”，以及“可口可乐，您的选择。”

歌曲“可口可乐，您的选择”是麦卡恩公司广告撰稿人肯·舒尔曼为可口可乐在加拿大的附属产品谱写的。歌中的迭句是“加拿大最高口味。”伯金把它改成“你发现的最高口味”，并配以活泼的快节奏音乐。

于是，这首歌曲成了一首充满生气而富挑战性的劲歌。伯金知道，这正是可口可乐公司面对穷追不舍的百事可乐公司所发出的满怀自信的宣言。

齐曼立刻表示赞赏，他关照伯金组织其他的选拔赛，并用现有的材料来制作电视广告样片。在好几次测验调查里，“可口可乐，您的选择”都如期地名列榜首。

有了调查结果作保证，齐曼和伯金就把全套广告交给罗伯托·戈伊祖艾塔和公司的销售部负责人艾拉·赫伯特。看过 5 部样片之后，赫伯特对伯金说：“你给我们带来了 4 个稻草人和一场战争。”戈伊祖艾塔感触更深，这个平时说话温文尔雅的古巴人显得非常激动，他开大了音量，用拳头敲击着节拍“一、二、三！”，还不时地和着音乐喊出“可口可乐，您的选择！”。

戈伊祖艾塔向伯金建议：“节奏强一点，一定要突出这句。”可口可乐公司的主席所要寻找的正是这样的歌词和音乐，来建立他的公司富有进攻性的新形象，一改那种垄断了可口可乐广告 20 年的小调风格。

后来戈伊祖艾塔问伯金：“你注意到‘可口可乐，您的选择’（Chkeisit）正好是八个字母吗？”“我想是的。”这个广告专家有些摸不着头脑，直到戈伊祖艾塔说：“‘我爱你’（I love you）也是八个字母。”他才恍然大悟。

1981 年 2 月 4 日，可口可乐公司的 250 多名企业家和包装商聚集在亚特兰大的市政大厅里，他们非常喜欢上演的广告片。

黑暗的大厅里只有一束红色的灯光投射到巨大的银幕上，引人注目的是，亚特兰大交响乐团演奏人员从乐池里站起来，奏响了可口可乐的新颂歌。戈伊祖艾增、戴森和齐曼都发表了鼓动演说，然而真正鼓舞士气的还是广告，它们一个接一个地出现在银幕上，这些片子是在德克萨斯的圆石城、俄勒冈州的波特兰德和纽约州的布鲁克林等地拍摄的。筋疲力尽的软式棒球队员们被齐氏商店挽留下来，在比赛之后恢复一下体力：“可口可乐，您的选择”。

一个农民从田里回来，意外地闯入了一个生日晚会：“您发现的最高口味！”一群从事商业性演出的年轻演员在彩排的间歇时间里突然唱起了一首即兴歌曲：“有一种可乐永远不会让你失望！”

一个在劳教农场参观了一整天的小男孩坐在回家的公共汽车上，眨着水汪汪的大眼睛说：“我喜欢可口可乐。”在六个城市里，每个人都在喝可口可乐。包装商们对这些广告很满意。

第二天，可口可乐公司为自己的雇员放映了这些片子。当天晚上9:15，可口可乐公司新的广告战同时在三家电视台拉开战幕，这在军事上叫作“路障”。

那天，美国的所有电视观众都看到了这些广告，可口可乐和公众站到一起了。那天晚上戈伊祖艾塔这样告诉自己：现在应该开始借助广告的影响来收复70年代被百事可乐夺走的市场了。

还在这些新广告播出之前，可口可乐公司的董事会就对罗伯托·戈伊祖艾塔的建议表示赞成，同意收买一家好莱坞的制片厂——哥伦比亚影业公司，这一行动是为了贯彻分化出一个相关行业来增加公司收入的决议。

几个月来戈伊祖艾塔一直在好莱坞寻找合适的交易。哥伦比亚公司正在上市拍卖，对它的总经理赫伯特·艾伦来说，能在戴维·比奇尔曼丑闻之后卸下制片厂这副担子，正是求之不得的事情。

在哥伦比亚公司的领导人伪造支票来偿还个人债务的事件曝光之后，管理机构人员几次大的变动消磨了士气，严重影响了电影生产的发展。艾伦与其说是电影业大亨，倒不如说是个华尔街的投资者，他最终决定退出制片厂。

当1982年1月可口可乐公司董事会同意以7.5亿美元收买哥伦比亚制片厂的时候，商业报刊上的评论文章怀疑这种做法是否明智，因为可口可乐公司接收了一家它丝毫不了解的、变化无常而且显然已经腐败了的公司。

但新闻界并不怀疑戈伊祖艾塔的冒险精神和他打破可口可乐公司以往贫乏的想象力的决心。可口可乐公司能否经得起这种孤注一掷，几个星期之后才见分晓。

就在此时，节食可口可乐计划几乎完全出轨，虽然只是暂时的。为了能在3月份上市，瑟吉奥·齐曼和布莱恩·戴森要安排最后一次产品试验。

1月末，一辆大卡车在暴风雪中离开亚特兰大驶往伯明翰。车上装着绝对保密的罐装和瓶装的节食可口可乐。

卡车在20号州际公路上翻到沟里，一车珍贵的货物冻成了冰块。消息传到亚特兰大，齐曼试图说服戈伊祖艾塔批准节食可口可乐不经最后一次品尝试验就上市，戈伊祖艾塔拒绝了，并下令把上市推迟到夏天。他让齐曼和戴森重新进行试验。这次延期还是值得的，因为这总比冒犯错误的危险要好，但齐曼对这次延期很不高兴。

2月份，齐曼退出了节食可口可乐计划，他急于到两年前离开的哈佛大学管理系去进修几个月。这一次戴森没有反对，因为公司和包装商之间的联

络员马文·格里芬警告过他，没有齐曼，新产品的出厂将顺利得多。

格里芬不喜欢这个独断专行的墨西哥人，认为他肯定会激怒那些包装商。戴森不情愿就这样看着“老先生”走掉，但他知道格里芬的话不无道理，与其否定格里芬的意见，他宁可同意齐曼去休假。

幸好在节食可口可乐计划中齐曼主持的工作已经完成了。产品、包装、大规模的广告宣传和研究资料汇编都已准备就绪。齐曼和 SSC & B 公司设计的广告完全符合戈伊祖艾塔、基奥和戴森的愿望：让节食可口可乐引起广泛的兴趣。

特宝和节食百事可乐用注意节食的广告来吸引大多数女性，而节食可口可乐的口号是为每一个人的：“向您介绍节食可口可乐，只是因为它的味道。”齐曼强调了味道这个重要因素，而且广告中出现的男性主顾比一般低热量饮料的广告中多。同时，可口可乐公司又为特宝组织一次新的广告宣传，把目标更多地集中在妇女身上。

1982年7月8日，布莱恩·戴森在纽约的一次记者招待会上宣布，8月份节食可口可乐将在“大苹果”超级市场出售。他告诉记者们，新可口可乐不进行试销。公司完全以事先的品尝试验和消费者调查为基础，在全国范围内全面推出这种节食饮料，这种做法在软性饮料行业里实际上是闻所未闻的。

按照惯例，新产品先要在一个小市场上出售，然后才能逐步扩大市场，直至全国。记者们抓住了戴森谈话的要旨：公司确信节食可口可乐将引起轰动。戴森还申明：他的公司正在寻求新的途径来发展这个世界上流行最广的名牌。“这种新产品的开发意味着可口可乐公司正以一种全新的眼光来看待它的资产，”在这里戴森用“资产”来代表可口可乐的牌子，“我们要把公司从一个资产仓库变成资产工厂，我们的商标就是最宝贵的资源，它是公司的根基，从现在起，我们要对它进行开发利用。”

在纽约市场上投放节食可口可乐的决定并没有全体通过。鉴于从小市场开始的传统，人们认为那样做任何挫折和失误都不会引起太多的注意。

然而可口可乐公司的企业家们已经下决心不墨守陈规，他们正是想尽可能地引人注目。纽约可口可乐包装公司的总经理查尔斯·米勒德愿意为新产品的销售竭尽全力，他租下了纽约市洛克菲勒中心娱乐 A 座的音乐厅。

当天晚上，剧院门口的海报上写着“节食可口可乐全球首演”。在音乐厅里，可口可乐公司和纽约可口可乐包装公司的大约 4000 名职工看到了有史以来最奢侈的一场首演，演出以高踢肯摇滚舞和一部 60 秒钟的电视广告而告终。在广告片中，人们看到乔·纳马斯、贾德、赫希和菲尔·埃斯波西托在纽约街头畅饮节食可口可乐。

戴森同意把一部分收入用于纽约的“开幕式”。作为回报，米勒德让可口可乐公司给这次盛况空前的演出录了相，因为 SSC & B 公司正在为全国性的推销活动收集这样的“仪式”电视广告片。

事实上，当时洛克菲勒中心娱乐区并没有明星演员，在摇滚舞演员们围着一个 14 英尺高的节食可口可乐罐踢动舞步的时候，音像工作人员把喝采声录在磁带上。

然后，SSC & B 公司在洛杉矶租用了神殿礼堂，礼堂中座无虚席，几百名临时演员和几十位观众所熟悉的明星被安排在那里进行录相，仿佛他们就坐在洛克菲勒中心娱乐区音乐厅的观众席上，一边观看摇滚舞表演，一边喝节

食可口可乐。

当这部 60 秒钟的广告片拍摄剪辑完毕的时候，人们发现费用大大超过了原来 50 万美元的预算，确切地说，是预算的整整五倍，因此成为有史以来耗资最多的广告片。

节食可口可乐的销售进行得准确无误。到 9 月底，15% 的美国人能喝到这种饮料；1982 年底是 30%；第二年春天，这个百分比已经增长到 90%。它为可口可乐公司创造了又一个最高纪录：软性饮料历史上最快的全国性出厂销售。

节食可口可乐在大多数市场上的销售额是原计划的两倍，完全有希望超过节食百事可乐和特宝。经营者们曾经预计特宝将损失 35% 的顾客，可口可乐也会失掉 12% 的主顾。

也就是说，节食可口可乐的销售额可能有将近一半来自公司自己的收入。实际数字要低得多，只有 24% 的顾客是从特宝那里吸引过来的。

据说，特宝、可口可乐的小精灵加在一起，被抢走的顾客只占节食可口可乐买主的 34%。特宝的老主顾所表现出的忠诚，出乎可口可乐公司的意料。尽管节食可口可乐的市场明显地在扩张，真正的受害者不是公司自己的产品，而是节食百事可乐。

就在戴森披露节食可口可乐上市的消息之前不到 24 小时，可口可乐公司已经处于别人的防守中了。百事可乐公司总经理约翰·斯卡利也在纽约举行了一次记者招待会，公开他们公司的新产品，一种不含咖啡因的可乐，名字叫做“百事自由”。

第二天，布莱恩·戴森见到的大多是同一批记者，他们提出的问题轻蔑而尖刻：究竟为什么要推出一种新的节食可乐呢？难道它不会抢了特宝已经独霸的市场吗？看来记者们真正要提的问题是：可口可乐公司的行动果真是统一的吗？

其实，对于斯卡利所宣布的事情，可口可乐公司丝毫不感到惊奇，虽然戴森认为宣布的时间是百事公司特意算计好了，来暗中破坏节食可口可乐投放市场的。

早在 1980 年，就有研究表明，不含咖啡因的可乐肯定会拥有广阔的市场。本来，按照 19 世纪的习惯，往可乐中加入咖啡因是为了使味道更加浓郁。

据可口可乐公司自己的经济学家估计，无咖啡因软性饮料将逐步占据 15% 的饮料市场。对他们公司来说，真正的问题不是要不要进入这一市场，而是怎样进入，何时进入。

整整一年以前，皇冠公司在饮料行业中开辟了新领域，推出第一种不含咖啡因的可乐——RC——100。

从那时起，可口可乐和百事可乐公司都派出研究人员进行追踪调查，看人们对这种新产品有何反应。同时，菲力普——莫里斯公司也开始为“七重天”公司的附属产品大作广告宣传，来提高它作为一种新型可乐的声誉。新的口号声称：“无咖啡因，从来没有，永远没有。”即使是在 1981 年春天，可口可乐公司正在准备开发节食可口可乐的时候，公司的化学家们也在为特宝、可口可乐和节食可口可乐研究无咖啡因的配方。没有咖啡因，可口可乐的味道要苦一点，只能加入更多的糖来保持可口可乐原有的味道，而调整节食可口可乐的配方就要容易一些。当事实表明可口可乐公司能够生产出保留“正宗”味道的无咖啡因可口可乐的时候，戈伊祖艾塔和他的部下们面临着

一次重大选择。

可口可乐公司要对百事自由作出反应，有两种可供选择的基本市场战略。首先，可以考虑生产一种像 RC——100 那样牌子一新的无咖啡因可乐，或者可以将一个现有的牌子转产，特宝显然是候选者。它已经在关心健康问题的消费者心目中闯出了牌子，转产为一种不含咖啡因的节食饮料不会有什么困难。在亚特兰大，从哈佛大学度假归来的瑟吉奥·齐曼认真地考虑了这种方案，很大程度上是因为这样可以更好地把特宝和节食可口可乐分化开来。另外一种选择，是生产公司所有可乐饮料——可口可乐、节食可口可乐和特宝的无咖啡因型姊妹产品。

戴森否决了第二种方案，他担心这样一种变动无异于把特宝来之不易的十亿美元市场当作赌注，押在一种未经试验的、完全可能是一时流行的可乐上。戴森也否定了发展新牌产品的做法，他认为可口可乐公司无力负担建立全新商标所必需的几百万美元资金，尤其是在大力推销节食可口可乐的时候。

于是他决定，答案只能是“系列扩展”，因为这样不会危及现有名牌的吸引力。通过扩大风险投资和开发无咖啡因型产品，可口可乐公司正在更有效地集中市场资源来对付百事可乐公司的百事自由和节食产品。

不过，戴森没有立即对百事自由的宣言作出反应，他在等待。本来，可口可乐公司可以像百事可乐公司一样迅速地把无咖啡因可乐投放市场，但戴森并不急于求成，他不想削弱刚刚起步的、为节食可口可乐进行的销售努力。

几乎可以肯定，这种产品在市场上一定比任何无咖啡因型可乐都畅销。时间上的延迟也给可口可乐公司一个机会，看看两种形式的百事自由在市场上处境如何。

到 11 月份，局势已经明朗化，百事自由在无咖啡因可乐市场上超过了 RC——100。鉴于节食可口可乐的销售进展顺利，戴森就把开发三种无咖啡因型可乐的建议提交戈伊祖艾塔和基奥。

1 月份，建议通过了。这是必然的，因为已经有迹象表明，百事自由在进攻可口可乐的防线。2 月份开始召集包装商们讨论新产品的会议，紧跟着节食可口可乐的大规模投产，三种新产品的开发使人们感到震惊。

在过去的 20 年里，公司只分化出两种可乐产品：可口可乐和特宝。而现在，不到一年的时间里就开发四种新产品。一些包装商和零售商畏缩不前了，包装商们担心后勤能否跟上，也为市场对三种无咖啡型可乐的需求量而感到忧虑，零售商们则拒绝给可口可乐公司的产品提供更多的陈列空间。

为解决问题，公司决定把第一批货物无偿送给零售商。对那些零售商来说，这就意味着价值 400 美元的免费货物和许多美好的希望，这样它们就能保证为可口可乐公司提供所需的陈列空间。

为了帮助包装商们，可口可乐公司的工作人员改编了全部电视广告，压缩了原来指定的可口可乐、特宝和节食可口可乐的 30 秒钟广告时间，在省出的十秒钟时间里，加上一个推销无咖啡因型可乐的“尾声”。广告噱头中强调无咖啡因型可乐本质上是老牌子的变形，并非独立的牌子。他们对咖啡因的作用轻描淡写，强调无咖啡因可乐是一种选择而不是必需。

5 月份，节食可口可乐已经在全国绝大部分地区销售，戴森觉得把公司的无咖啡因型饮料投放市场的时间到了。在纽约的一次记者招待会上，戴森告诉记者们，到 1984 年底，无咖啡因可乐将占领 15% 以上的软性饮料市场，

他预言其中将至少有一半销售额属于可口可乐公司的产品。

这一夸耀可谓野心勃勃，因为百事自由已经领先了十个月。然而，从节食可口可乐赢得消费者欢迎的速度来看，可口可乐公司有能力让这一夸口之言兑现。

一个月之后，可口可乐遭受了一次非常公开的挫折，尽管不是特别严重。问题是关于“老牌可口可乐”的（这是饮料业里的行话，指最原始的可口可乐），而与它的节食型和无咖啡因型衍生物无关。

自从1979年节食百事可乐赢得特权，作为“官方”节食饮料供应给全国各地的伯格·金饭店以后，百事可乐公司一直暗中活动，试图完全取代可口可乐，独占这个快餐联号的饮料供应。

可口可乐公司对这种优惠待遇感到非常不满，就转向麦当劳快餐公司。伯格·金公司终于倒向一边，交给百事可乐公司一纸合同，让它每年为全国的32m家伯格·金快餐店提供800万加仑的饮料。

这笔交易每年为百事可乐公司增加3000万美元的收入，而对百事可乐阵营来讲，由伯格·金公司对可口可乐公司的“背叛行为”所引起的宣传恐怕要值钱得多。

这次挫折使可口可乐公司十分为难，但还不是灾难性的。公司仍然拥有全国最大的100家“饮料用户”中的95家的供应权，这些用户主要是快餐和其它类型的饭店联号，其中最大的是伯格·金公司的对手——麦当劳快餐公司。在伯格·金公司遭受的损失，使可口可乐公司不得不重新估价它的饮料经营，把注意力更多地集中在客户身上，尽管这样做意味着削弱了市场经营的力量。

戈伊祖艾塔意识到真正的增益来自节食可口可乐和新开发的可口可乐系列产品，公司决不能忽视二者中的任何一个，否则代价将难以承受。

既然在无咖啡因可乐方面已经让百事可乐公司占了先，戈伊祖艾塔深知，从现在起，可口可乐公司必须充当革新者和进攻者。自从上任以来，他对自己的一系列遏制可口可乐市场份额下跌的改革感到很满意，现在则是采取攻势的时候了。

恰好在戴森宣布节食可口可乐出厂后一年，戈伊祖艾塔打响了进攻的第一枪。1983年7月，美国食品及药物管理局（FDA）宣布，允许使用阿斯巴特，这是一种用于软性饮料生产的人造糖精，是由G·D·瑟尔联合公司研制生产的，牌子叫作“甜纽绰”。

1965年，这种糖精首次被发现，FDA禁止了它的销售并进行了多年的试验。在FDA宣布这项决定之前几个月，可口可乐公司和瑟尔公司就一项合同进行了谈判。可口可乐公司打算在节食可口可乐和特宝中加入甜纽绰来增加甜度。甜纽绰每磅要卖到90美分，相当于普通糖精的20倍，所以对于是否完全用它取代普通糖精，可口可乐公司还有些犹豫。至于瑟尔公司，他们对任何可以去掉糖精的苦味的混合剂都表示异议。

1983年8月2日，瑟尔公司和可口可乐公司联合宣布了一个折衷方案：甜纽绰将代替节食可口可乐中大约一半的增甜剂。等到瑟尔公司有足够的能力生产足够的甜纽绰，从而使价格降低为止，可口可乐公司将开始在特宝中使用这种人造增甜剂。如果最终阿斯巴特的价格能够降得很低，可口可乐公司就在它的节食中100%地使用甜纽绰来增甜。

可口可乐公司先发制人的集中进攻是成功的。百事可乐公司又花了两个

月时间才同瑟尔公司敲定一笔交易。部分原因在于，可口可乐公司转眼之间就买下了该公司为软性饮料业提供的大部分产品。

结果，在大多数市场上，使用了甜纽绰的节食可口可乐比节食百事可乐领先了两个月，正好有足够的时间来拉拢哪怕是最忠实的节食百事可乐的爱好者来品尝一下可口可乐公司的新产品。

1983年是可口可乐公司历史上辉煌的一年。这个一度被人们看作呆滞迟钝的企业巨人，正在华尔街上掀起一阵狂热的浪潮。公司与包装商的关系比以往任何时候都好。

收买了哥伦比亚电影公司之后，公司得到了丰厚的报偿，这要感谢诸如《少女》和《甘地传》这样的影片所带来的源源不断的票房收入。

9月，在罗伯特·戈伊祖艾塔的策划和操纵之下，公司将它的最后一个赔钱部门——葡萄酒集团，以两亿美元的大价钱卖给了约琴夫·E·西格兰姆父子公司。

同年，节食可口可乐超过了七重大公司和佩珀公司，在全国最畅销的软性饮料中跃居第三位。特宝也成为仅次于节食可口可乐和节食百事可乐的第三大节食饮料。

总而言之，可口可乐公司软性饮料的销售额正以每年7%的速度增长，而整个行业的增长速度只及它的一半。可口可乐公司已经有将近20年不曾以市场战略的精明而受到赞扬了，然而在1983年，《广告周刊》把罗伯特·戈伊祖艾塔评为该杂志当年的“市场专家”，《财产》杂志则称可口可乐为仅次于IBM公司的、美国最受崇拜的公司。

罗伯特·戈伊祖艾塔不愿意在这些荣誉面前止步不前，经营公司的一班富有进取心的人马也不满足于现状。公司仍然面临一个根本问题：老牌可口可乐在软性饮料市场上的份额不断被侵蚀。

有关节食可口可乐计划的消费者调查和科学研究证实了百事可乐公司一直声称的：年轻的美国人往往更喜欢百事可乐，因为它的味道更甜，每罐多含十卡左右的热量，却更柔和爽口，研究结果显然与所有节食可乐蓬勃兴旺的销售情况相悖，开始，就连戈伊祖艾塔也对老牌可口可乐的秘方抱有偏见。

后来，节食可口可乐的研究人员偶然遇到一个非节食可口可乐的配方，它具有足以在味道上轻而易举地打败百事可乐的一切特点。此时戈伊祖艾塔意识到，一劳永逸地消灭历时七年之久的百事可乐的挑战以及他们接连不断的品尝试验，至少是有可能的。新的配方也使得可口可乐公司有希望在“百事可乐的一代”人中培养自己的主顾。

布莱恩·戴森和瑟吉奥·齐曼开始对这种保持了节食可口可乐味道的含糖可乐配方进行秘密试验。在实验室里看来，新的配方是对“商品7X”的重大突破。可口可乐的原始秘方已经在乔治亚州信托公司的地下保险库里锁了将近一个世纪。新可乐的味道更加柔和爽口，使得它更容易下咽。

齐曼认为，这样就会使顾客一口气多喝下一些，将来可口可乐的销售量会更大。新可乐也更甜一些，每12盎司的饮料里增加了十卡的热量，使它在味道上更接近于含糖量较高的百事可乐。

简而言之，新配制的可乐完全有资格作为杀人可乐战场的一员虎将，可口可乐公司可以利用它，有效地打破百事可乐公司在不看商标的品尝试验中关于味道的神话。

起初，齐曼和戴森都认为新的配方不会取代原有的秘方。公司正试图把

可口可乐的牌子用于新的软性饮料，其中包括一种樱桃味的汽水。在指定地区的市场上，它可以比“皮皮先生”更直接地同“佩珀博士”进行竞争。

为了庆祝即将到来的 1986 年可口可乐诞生 100 周年纪念日，暂时将这种新配方命名为“7X100”。戴森和齐曼认为，要检验这种新配方的生命力，最好的办法是通过广泛的消费者品尝调查，而不是在当地市场上销售。

事实证明，在节食可口可乐全国性地投放市场之前，同样的调查是成功的。如果这一次对新的含糖可乐的调查也得到了相同的结果，公司便可取消那种在新产品出厂的时候进行试销的传统做法。

1983 年中期，他们在全国范围内开始了历时 18 个月的品尝试验。可口可乐公司调查了 19 万多名消费者，耗资 400 万美元，这是公司历史上最昂贵的一次大规模产品调查研究。在不着商标的试验中，结果表现出绝对的倾向性。

在新、老配方之间，消费者们特别偏爱前者，差异至少有 20%。在最后的试验中，消费者们被告知，他们品尝的一种是现有的可口可乐，另一种是新的配方，结果差异变得更具说服力。

平均起来，受试者们对新、老可乐的选择比例是 61：39。到 1985 年初，局势已经十分明朗，可口可乐的新配方能够迎接百事可乐的挑战并最终击败对方。

按照惯例，罗伯特·戈伊祖艾塔每周两次到乔治亚州南部的种植园去看望德高望重的罗伯托·伍德拉夫。在 1985 年 1 月的一次拜访中，他向老人家说明了调查结果所带来的冲击。令他惊奇的是伍德拉夫虽然已经是 95 岁高龄，身体越来越衰弱，头脑却依然很灵活。

早些年，伍德拉夫拒绝考虑任何有关产品的调查研究，他的前提是，既然可口可乐的配方是一成不变的，在这方面花钱完全是浪费，现在他似乎承认，变化是不可避免的。

回到亚特兰大，戈伊祖艾塔清楚地意识到，改变配方将在公司内部受到传统主义者们的顽固抵制。然而，至少他的导师愿意接受这种想法，戈伊祖艾塔认为现在应该去想过去被认为是不可想象的事情：老牌可口可乐的新配方。

到 1 月份为止，瑟吉奥·齐曼已经确信，可口可乐公司不能简单地推广一种新型的可口可乐——他的一位同事称之为“可口可乐第二”或是“可口可乐之子”，如果那样就会造成混乱，无法避免两种产品之间的比较。

当他们开始同几位主要的包装商进行讨论协商的时候，同样的忧虑也出现了：如果公司拿出一种自己认为味道更好的新型可口可乐，老牌可口可乐又怎么能继续充当公司的带头产品呢？

从节食可口可乐的经验出发，齐曼知道事情并非如此。新研制的节食可口可乐在销售上迅速超过了特宝，但是正如公司内部预测的那样，特宝拥有自己最基本的支持者。

1984 年，节食可口可乐占领了 5.4% 的软性饮料市场，特宝则维持在 1.8%，比例虽然不大，利润却很高。相比之下，节食百事可乐仅占有总共 3% 的市场。

然而无论如何，齐曼还是反对在老牌可口可乐继续上市的同时，推出“可口可乐第二”。公司原有的节食饮料——特宝凭借自己的力量使其商标获得赞誉；节食可口可乐也具有自己的魅力，可以从其它所有节食可乐那里吸引

顾客，而不仅仅是同特宝争夺市场。

同样重要的是，节食可口可乐作为一种新产品，在市场上的销售额是按指数规律增长的，而含糖可乐每年的销售量却在以谨慎的步伐增长，而且大部分收益来自海外。

因此，公司不能依赖一个“可口可乐第二”来占领全新的市场。两种牌子的可口可乐之间的直接竞争，将与它们同百事可乐的竞争一样激烈。

1985年3月7日，罗伯托·伍德拉夫去世了，这是他住进埃默里大学附属医院后的第十天。听到这个消息，罗伯特·戈伊祖艾塔便意识到他面临着意料之中的、在他整个任期内要作出的最为重大的决定。他知道，几乎可以肯定，伍德拉夫不会欢迎对可口可乐秘方的改动。

然而，戈伊祖艾塔也相信，伍德拉夫不会否决这项建议。这个领导可口可乐公司长达50多年的人，就在住院前的几个星期，批准了樱桃可口可乐的生产。

最终，仍然被戈伊祖艾塔称为“老板”的伍德拉夫还是认为自己是好商人。可口可乐公司希望通过7X100在销售上迈出新的一步——开创可口可乐的第二个世纪。

伍德拉夫的逝世加速了可口可乐公司董事会的工作。几天之内，戈伊祖艾塔就命令布莱恩·戴森和瑟吉奥·齐曼加紧准备春季在全国各地推出7X100。

到盛夏时节，新产品将在全国范围内取代“老的”可口可乐。一旦在国内市场上站稳脚跟之后，就将它打入国际市场。

4月23日，在曼哈顿区中心一个巨大的会议厅里，罗伯托·戈伊祖艾塔和他在亚特兰大的同事们投下了他们的“炸弹”。用第一年的7000万美元广告预算作保障，可口可乐公司把一种经过改进的新型饮料装入了传统的可口可乐罐，很快人们就称它为“新可口可乐”，它将以更柔和更可口的味道取代老的可口可乐。

在品尝试验中，新可口可乐不亚于任何其它饮料。在纽约哥伦布环形音乐厅举行的一次记者招待会上，记者们济济一堂。戈伊祖艾塔告诉他们，此举是可口可乐公司迄今为止做得“最有把握的”一件事，耗资400万美元的市场调查的结果就是最有力的证明。

亚特兰大总部本能的直觉也肯定了这一点，戈伊祖艾塔向大家保证，新可口可乐不久就可以在全国上市，消费者们可以作出自己的判断。

在百事可乐美国公司的总部，董事长罗杰·恩里科显得喜气洋洋。两天以前，经人提醒，恩里科命令他在纽约的销售人员就在音乐厅门外，免费赠送百事可乐，并安排进行品尝试验。

两天以后，他在全国各地的报纸上用整版的广告来宣扬这次胜利。这些广告声称：“可口可乐公司正从市场上撤回他们的产品，并改进配方，使老牌可口可乐‘更像百事可乐’，也许他们终于意识到了我们当中大多数人早已了解的事实：百事可乐的味道比可口可乐好……经过1987年面对面的较量，这家伙终于败下阵来。”为此，恩里科宣布，下一个星期五，全公司放假。广告最后得出结论：“胜利是甜蜜的，而我们得此殊荣。……不亦乐乎！”

恩里科这样大张旗鼓多少有些装点门面的成分。从可口可乐公司的市场调查出发，百事可乐公司只能猜想它的对手找到了一种新的配方，至少会使它难于再依赖品尝试验和百事可乐的挑战来作为公司今后市场战略的一道屏

障了。

所以，从一开始，恩里科就意识到，百事可乐公司要作出的反应只能是：瞄准可口可乐公司行动背后的真正原因——也就是它显然已经承认了的、百事可乐公司一直在宣称的事实：消费者更喜欢百事可乐的味道。

然而，在4月份的那个星期二，无论是恩里科还是戈伊祖艾塔，对新产品所引起的公众反应的程度和性质都不甚满意。在此之后的十个星期里，有1.5亿的美国人品尝了新可口可乐。公司调查表明，其中有75%的人打算继续购买。

但是，对少数喧哗叫嚣的人来说，可口可乐公司决定放弃有着99年历史的秘方无异于一种背叛行为，他们立即作出了反应，一些人开始收藏“老可口可乐”的瓶子。在西雅图，一位退休的旅店老板组织了一个“美国老可乐爱好者协会”，多方活动，争取恢复7X秘方。

开始的反应是意料之中的。戈伊祖艾塔知道那将是一种感情用事的对抗反应。但是他认为，一旦消费者们有机会品尝了新可口可乐，他们便会追随这种变革。在所有那些宣传的影响之下，百事可乐的顾客也会被吸引过来，尝试一下新的配方，很可能就此改变了品味。

整个春季里，每周进行的不看商标的品尝试验进一步证实了戈伊祖艾塔内心的想法。新可口可乐击败了老可口可乐和百事可乐，差距比它上市之前预计的更为悬殊。

新可口可乐上市之后4个星期，戴森又开始反复宣讲公司乐观的前景和新滋生的冒险愿望。他告诉包装商们：“我们不是跟在别人的后面跑，是我们决定着前进的步伐。我们正站在变革的最前沿。”

两个月之后，局势明显地表现出：争论不会平息下去。狂热者们的论战仍然是报纸的头条新闻和电视报道的中心话题。到6月中旬，可口可乐公司亚特兰大总部的接线员们每天要记录1500个电话，几乎都是要求恢复老可口可乐配方的。

在5月份的高潮之后，有几家市场上新可口可乐的装货量下降了15%。每星期四的超级市场调查表明，形势已经发生了变化，6月份，一半以上的被调查者回答说不喜欢新可口可乐，不再对它着迷的人数与日俱增。

6月18日在这拉斯举行的一次地方性可口可乐包装商的会议上，对此不满的包装商们在一份请愿上签名，要求亚特兰大拿出老的可口可乐。

从一位亚特兰大的企业家泰德·特纳那里，戈伊祖艾塔也得到了同样的劝告。后来，他们一起回忆这次会议的时候，特纳说：“就因为你推出了一种新产品，便抵消了你们的成功。”

7月份的第一个星期三，罗伯托·戈伊祖艾塔和唐·基奥会见了可口可乐的5家最大的包装公司的高级领导人。会议进行得很糟糕。包装商们声称，如果这种不利的宣传继续下去，可口可乐无论以何种名称出现，都会面临失去市场份额的危险，有可能在一夜之间就被百事可乐夺去市场，而要想收复失地却要困难得多了。戈伊祖艾塔保证，他将在下一个星期一拿出决策。

事实上，戈伊祖艾塔已经决定，可口可乐公司必须在战术上作重大改变。第二天回到公司之后，他命令所有部门做好恢复老可口可乐的准备。从论战中所产生的宣传的声势和消费者意向来看，即便是包装商们也同意新可口可乐应该保持原有的水平。

因此，可口可乐主要是面向那些难以灭绝的原始配方爱好者；新可口可

乐则以年轻的消费者和百事可乐的顾客为推销对象。这项决策落实之后，基奥命令研究部门对几种老可口可乐的预选名称进行试验。这些名字包括：原初可口可乐、可口可乐一世、可口可乐 1886，或者干脆就叫作者可口可乐。

星期一早晨，瑟吉奥·齐曼就新决策问题同戈伊祖艾塔和基奥展开了讨论。他认为公司屈服得太快了，这位市场专家依然坚信，这场狂势的运动来得快去得也快，可口可乐罐上红色和银色相间的“新”字标志不久就会去掉。

然而戈伊祖艾塔和基奥决心已定。戴森也表示同意，尤其是在他召集了星期一早晨的包装商会议之后。包装商们在会上敦促公司迅速制止市场份额的丧失，这便是压死骆驼的最后一根稻草。戈伊祖艾塔正式作出决定，并让齐曼给纽约的阿尔文·谢克特打电话。

谢克特曾经为节食可口可乐设计过包装，现在公司要求他在 48 小时之内拿出一种“原初可口可乐”的包装设计。在上个周末进行的调查中，这个名字被证明是最好的方案之一。谢克特一直工作到深夜，设计出六种不同风格的方案，全部以同样的红色为基本色调，这是所有的可口可乐产品共同沿用下来的。

第二天早晨，他的一位同事带着这些图样飞往亚特兰大，当天下午返回纽约。可口可乐公司的企业家们要求谢克特对其中一种方案加以修改，而且改动很大——不再用“原初可口可乐”这个名字，戈伊祖艾塔想采用更押头韵的“经典可口可乐”，这个名字在试验中反应也很不错。

第二天，谢克特把最后方案寄到亚特兰大：鲜明的红色背景，笔法雄浑的白色斯宾塞体“可口可乐”字样，下面是大写的“经典”二字，颜色也是白的。没有时间安排一次复杂的大规模广告宣传来与这次振聋发聩的可口可乐复归计划相呼应，齐曼只好要求麦卡恩——埃里克森公司派一个电视工作人员小组到亚特兰大来，订一间当地的录音室来录制基奥的声明。

办公桌上放着新可口可乐的罐装经典可口可乐的模型，基奥就坐在桌子后面。节目的规定时间是 30 秒钟。可口可乐公司的总经理首先感谢“几百万”使新可口可乐获得成功的消费者。

继而，他又向更喜欢老可口可乐味道的“几百万”顾客表示歉意。最后他宣布，老可口可乐又回来了，装在标有“经典可口可乐”字样的新易拉罐中。谈话反复录制了几次才达到较为良好的效果。

基奥从录音室出来，回到闹得天翻地覆的可口可乐公司总部。要恢复老可口可乐的传言冲击着华尔街，公司的公共关系办公室已经被记者们从全国各地打来的电话所淹没。

第二天在亚特兰大举行记者招待会的计划已经开始实行，但戈伊祖艾塔和基奥决定在此之前先结束目前这种混乱的局面。

当天下午，他们让齐曼同 3 家主要的广播公司的销售部取得联系，要求当天晚上新闻广播的最后一分钟时间，临时插进去、未经编辑的最后 30 秒钟节目通过卫星向纽约区播送，离下午六点半的那次新闻广播只有几分钟时间。

在可口可乐公司总部，以“经典可口可乐”的名义恢复老配方的决定迅速改变了一直在膨胀的悲观情绪。一位 68 岁的老妇人在信中写道：“感谢你们恢复了可口可乐。除了性爱之外，没有什么比这更好了！”几天之内，电话、电报如潮水般涌来，甚至还有一束束的鲜花。头顶上，一架飞机拖着一面旗帜，上面写着：“谢谢你，罗伯托！”

罗伯托·戈伊祖艾塔自己也承认，要花几个月的时间来评价在市场上同时出售两种可口可乐的决定是否正确。但他不肯把原来新可口可乐的抛出称为错误之举。

在经典可口可乐的声明之后，他对记者说：“消费者们是那么狂热，但他们并没有否定新可口可乐的味道，只是认为‘有人拿走了我喝惯了的软性饮料’。”唐·基奥当即承认，3个月以来发生的事件，并不像一些抱怀疑态度的人所猜测的那样，是精心策划好来为新可口可乐的出厂大肆宣传的。30秒钟的节目把形势所发生的变化传送给美国的千家万户。

第二天，基奥告诉记者：“一些批评家们会说可口可乐公司在市场销售上犯了一个错误；另一些批评家会说这一切都是有预谋的。事实上，我们既没有那么愚蠢，也没那么精明。”

其实，可口可乐公司既有那么愚蠢，也有那么精明。戈伊祖艾塔承认，公司自始至终都十分清楚，将会重新出售旧配方的可口可乐，但确实没有预料到形势会逼迫他们那样做。

然而一旦公众感情决然背离了新可口可乐，无论是出于何种原因，戈伊祖艾塔都迅速改变了对策。可口可乐公司又一次向人们证明，在新的领导下，它能够迅速地适应市场环境，而且这一次证明得非常成功。

回报几乎是随即而来的，尽管三个月的宣传十分不利，全国的公众对可口可乐广告的反应是空前的。零售商们把经典可口可乐和新可口可乐一起陈列在他们的货架上。如果公司选择了推销节食可口可乐时的那种不影响特宝销售量的方法来推销可口可乐，零售商们也许不会如此情愿地出售这种新产品。

最终，可口可乐在两个方面都达到了最佳：满足难以灭绝的可口可乐迷们的要求，并且迎接百事可乐的挑战。到9月份，可口可乐公司披露：包括樱桃可口可乐在内的三种含糖可乐的销售额比一年前增长了10%，而去年同期可口可乐的销售增长率只有3%。同月，《广告年代》的一份调查表明，公司的市场份额几乎上升了两个百分点。而百事可乐恰恰下降了一个百分点。

然而，罗伯托·戈伊祖艾塔的难题并没有完全解决。在一些市场上，经典可口可乐以很大的差距超过了新型的产品。现在，公司必须尽力在拥挤的市场上安排它的三种含糖可乐。戈伊祖艾塔制订的“名牌威力”战略曾先后用于节食可口可乐和樱桃可口可乐，现在变得更为关键。

在1985年9月初的包装商会议上，迫于来自包装商们的压力，公司取消了“可口可乐，您的选择”这一组大规模广告宣传。包装商认为，这个本来很成功的口号在新可口可乐上市之后的惨败中已经被玷污了。

在亚特兰大总部，人们到处开玩笑说应该把这首颂歌改为“可口可乐们，均是您的选择”。为了取代它，可口可乐公司开始制作一次新的大规模巨型商标商业广告，来宣传所有的可乐系列产品。

在早期为前途无量的新可口可乐进行的广告闪电战中，可口可乐公司宣布，它的新可乐正在全国各地的品尝试验中击败百事可乐。

戈伊祖艾塔回忆了在新可口可乐背后他们的最初想法，他告诉《商业周刊》的记者：“我们做了一切尝试——扩大销售、增加经费，唯独没有尝试宣扬产品的优越性。”现在，可口可乐公司可以肯定它的优势了。经典可口可乐也在杂货店的柜台里出售了，这样，在它的进程中，一度沉睡的亚特兰

大公司将不会失去任何支持者。

同时，节食可口可乐证明它的成功超出了人们的预料，它迅速成为仅次于老牌可口可乐和百事可乐的第三大最畅销的软性饮料。在重新问世之后 6 个月，经典可口可乐又成为全国第一位的软性饮料，以将近 3 : 1 的优势超过了新可口可乐，凭借它的实力，经典可口可乐即将战胜百事可乐成为销售冠军。在可口可乐的牌子一分为二之后，百事可乐一直独占着这一宝座。

在百事可乐公司里，罗杰·恩里科看到了墙上挂的图表。他们不能指望公司的带头产品把顾客从经典可口可乐那里拉过来了。如果恩里科的公司想打败可口可乐公司，必须在整个市场上展开全面攻势。这意味着两种选择：在市上引进新的饮料或者兼并现有的产品。

前者，恩里科已经通过“乐思”付诸行动了，这是一个新的柠檬饮料系列，1985 年才开始上市。在可口可乐公司还忙于四处灭火、无暇顾及它的以“瞬间小姐”为标志的柠檬饮料的市场竞争时，百事可乐公司就已经在这方面投入更多的资金了。

而后，在 1986 年即将来临的时候，恩里科走出了他的公司：百事可乐公司宣布将从菲利普·莫里斯公司收买七重天公司。百事可乐的官员们扬言，这一结合可以便百事可乐公司一举超过可口可乐的全部市场份额。

百事可乐公司的幸福感是短命的。罗伯托·戈伊祖艾塔知道七重天公司将要拍卖，他怀疑百事可乐公司的兴趣。

原来，百事可乐公司已经同本行业的第三大公司、总部位于达拉斯的佩珀博士公司的所有者们进行了秘密会谈，但是不愿意接受对方提出的价格。可口可乐公司也看中这家公司，百事可乐的声明促使戈伊祖艾塔迅速采取行动。这笔交易的谈判只用了不到一个月的时间。

1986 年 2 月 23 日，可口可乐公司宣布同意出 4.7 亿美元买下佩珀博士公司，并等待联邦反垄断机构的批准。

这是致命一击。从此，在反垄断机构官员们的头脑中，百事可乐公司收买七重天公司的要求和可口可乐公司兼并佩珀博士公司的申请将纠缠在一起无法分开。如果那些权威们感到这两笔交易不妥，因为这样一来就会有 80% 的市场掌握在这两家大公司手里，那么就会将它们一并否决。

6 月份，他们正式作出了这样的判决。无论结果如何，可口可乐公司首屈一指的地位都是安全的。百事可乐公司争夺第一把交椅的希望算是破灭了。

5 月，当公司的 100 周年纪念日来临的时候，戈伊祖艾塔和他的同事们有太多的理由来庆祝这个节日了。可口可乐公司迅速挽回了新可口可乐销售中的失误所造成的损失。目前新可口可乐和经典可口可乐的装货量加在一起，实际上已经超过了败局出现之前的老可口可乐。佩珀博士公司和七重天公司的收买申请被联邦反垄断机构的官员们否决了，有效地挫败了百事可乐公司对制高点的进攻。

即使是在同百事可乐公司作战的时候，戈伊祖艾塔也坚持进一步向娱乐行业分化。收买哥伦比亚制片公司的决定被认为是精明之举，尤其是在《幽灵爆破者》的票房一炮打响之后。1985 年，可口可乐公司买下了使者通讯公司的全部产权，它是几家主要的电视节目制作公司之一。

不到一年之后，1986 年春天，他们又买下了默芜·格里芬制作公司。华尔街受到了触动，同样的股票在戈伊祖艾塔出任主席的那天以 29 美元的价格

出售，而在五年之后要卖到 100 美元以上。

在 1978 年曾经对可口可乐公司在百事可乐的挑战面前的防卫能力提出质疑的《商业周刊》承认戈伊祖艾塔是“一度守旧的企业中勇于改革的经理人”，它的结论是：“戈伊祖艾塔所促成的变革同一次惊人的失误相比，是得过于失。”

如果说戈伊祖艾塔有足够的理由庆祝一下，那么他也有最合适时机。1986 年 5 月 8 日，可口可乐公司迎来了它的 100 周年纪念日。按照公司中流传的说法，这一天是 100 年前约翰·斯蒂斯·彭伯顿在他的后院里调制第一批糖浆的日子。

为了这个节日，可口可乐公司使出了浑身的解数。四天的时间里，公司用历史上最盛大最壮观的庆祝活动来装点亚特兰大、款待它的雇员们。14000 名工作人员从办理可口可乐业务的 155 个国家飞往亚特兰大。

从全国各地开来的 30 辆以可口可乐为主题的彩车和 30 个行进乐队迂回取道开进城里。公司用免费的可口可乐招待夹道欢迎的大约 30 万名群众，只要他们的胃口足够大。亚特兰大市市长安德鲁·扬和戈伊祖艾塔一起亲自引导游行队伍，他们后面是 1000 人的合唱团和 60 件乐器的交响乐队，演奏、演唱着振奋人心的可口可乐传统颂歌——“我愿给这世界买一杯可口可乐”。

然而，对大多数人来说，节日典礼最精彩的场面在半个地球之遥的伦敦。为了响应新可口可乐的最新广告口号“跟上浪潮”，组织者计划一次推倒 60 万张多米诺骨牌，把亚特兰大、伦敦、里约热内卢、内罗毕、悉尼和东京联接起来，各个地点通过卫星相互联系。

在亚特兰大市洞穴状的奥姆尼中心的四周竖起了巨大的电视屏幕。当多米诺骨牌天衣无缝地一浪一浪倒下去，并在伦敦达到终点的时候，一个巨大的百事可乐罐出现了。多米诺骨牌上最后一个斜坡，引发了一次小型爆炸，百事可乐罐被炸得粉碎。

在伦敦，可口可乐公司的雇员们欢呼起来，然而在亚特兰大，却是一片沉寂。就在多米诺骨牌爬上斜坡的时候，卫星转播突然中断了，亚特兰大终于没有看到最后的爆炸。人们开始议论，这也许是百事可乐公司在从中破坏。

但它正好提醒可口可乐公司的人们，同百事可乐的战斗还没有结束。同时，5 月里的这四天，公司的百年大庆也在提醒所有的人，公司打退了对手的进攻。当它进入第二个世纪的时候，可口可乐仍然是举世无双的。

讨论：

百事可乐与可口可乐的纷争几起几落？他们分别在策略上有什么不同？

可口可乐的成功说明一个什么商业道理？

你认为可口可乐与百事可乐的下一轮作战将是什么样结局？两家公司将在哪些方面作对抗？

假如你是可口可乐公司或百事公司经理，你将用怎样的策略赢得市场击败对手？

[案例七] 绚丽的贺卡但弄也在激烈竞争

吉布森贺卡公司是美国成立最早的贺卡生产和销售公司，现在美国位居第三，公司成立以来业务发展一直顺利，如果能够成功地克服这些难题，那就意味着更多的开拓机会，配合现有的成功策略，可望持续发展，业务兴隆，至少能够维持已有的竞争地位。读者可以仔细研读案例，熟悉问题，注重分析，出谋划策，各得其利。

美国卡片市场年销售额约为 35 亿美元，贺卡行业由三家地位稳固的大公司和无数家小公司构成，小公司时隐时现，总数一直变化不定，近年来统计资料的平均数字是五百家。三家大公司中独占鳌头的当推霍马克卡片公司。该公司总部设在密苏里州堪萨斯城，大约享有 40% 的美国贺卡市场。

第二大美国贺卡公司设在俄亥俄州克利夫兰市，市场保有率为 30% 左右。吉布森贺卡公司总部设在俄亥俄州辛辛那提市，市场占有率为 10% 上下。另有一家诺罗公司一度兴旺发达，曾有希望坐上第三把交椅，可惜大意失荆州，由于攻势过猛而破产了。

霍马克卡片公司建立于 1910 年，60 年代曾经占领贺卡市场的一半以上，近年来业绩下降，但仍然稳居榜首，年销售总额（包括卡片以外的其它产品）为吉布森公司的五倍，雇佣员工 18,000 余人。

美国贺卡公司于 1906 年成立开业，现在雇员数超过 21,800 人，年销售为吉布森公司的 3 倍，而且正调动全员力量奋臂一搏。吉布森公司六年之内市场占有率增长了一倍，详细情况下面将专门讲到。

三大公司均在制作各类贺卡之外生产包装材料和餐桌纸日用品。本案例中心将是各类贺卡行业，特点是市场竞争激烈，总趋势是大家均在成长。

从 60 年代中期到 70 代末，美国贺卡消费增长较快，稳定一段时期后又开始了快速上升。销售稳定时期与全国经济衰退同步，另一原因便是长途电话的迅速普及和使用。

资料表明，从 1965 年到 1986 年的 20 年间，贺卡行业销售总量增长率平均每年达到了 8.5%。

吉布森公司和美国贺卡公司均是专业经营各类生日卡、节日卡、贺卡、唁卡等卡片业务，而霍马克公司则早已走上了多种经营之路。

1984 年该公司吃进了宾尼和史密斯公司。这家公司生产各类彩笔如蜡笔、铅笔、有色粉笔等，所用商标 Crayola 几乎成了彩笔系列的同义词。霍马克公司在房地产、出版业和广播业拥有大量股份和控制权。

此外它还经营生产餐桌纸品、蜡烛、啤酒杯、相册等日用品。现在贺卡销售只占公司销售总额的一半左右，而在 60 年代则占 90% 以上。

该公司的技术革新中心和研究创造部总共拥有九百余名专业人才，专门研究各类卡的装帧设计和印刷制作。平均而言，霍马克公司生产线的各部分在任何时候都拥有 32,000 种不同设计，其中只有大约 10% 的设计样式维持一年以上的产品寿命。

比较突出的是一种常用卡、封面设计主题为一束三色紫罗兰，自从 1941 年投入市场以来至今畅销不衰。在公司全部股份中，霍尔家族拥有 70%，其余为雇员持有。近来公司经营权逐渐由股东向专业经营人员转移，尽管后者本人感情上并不热衷于贺卡行业。霍马克和美国贺卡两家大公司都经营卡片出口业务，但在销售总额中比例并不很大。

贺卡行业的众多小公司业务日益兴旺，产品设计推陈出新，是美国卡片市场上的一支不可小视的突起异军。小公司的平均寿命并不很长，但是任何一个都有可能迎头赶上，成为行业第三，取代吉布森公司。这正是该公司面临的头号难题，因为它的市场保有率毕竟只有十分之一。

总的来看，众多小公司的鲜明特点在于创新意识不俗，设计、推销手法大胆。最值得吉布森慎重对待的小型竞争对手有纸品艺术、CPS、加利福尼亚梦想者、纸品月亮图案、先锋、潮流、缅因线条、布鲁姆设计、太阳卡片等公司。

立足芝加哥市的纸品月亮图案公司的产品设计怪诞幽默、线条简洁、构图新颖。底特律市的先锋公司则以现代彩色摄影见长，设计手法别具一格。

潮流公司于 1950 年在科罗拉多斯普林斯建立，主要特色在于销售方式。该公司只办邮购，而且仅以成箱起件，内装多种卡片，用途广泛，相对价格也就很低。缅因州的缅因线条公司只经销某些特定的卡片，目标市场主要是女性公民。

布鲁姆设计公司 1971 年成立于底特律，太阳卡片公司 1982 年在首都华盛顿开业，这两家生产的卡片其中的人物均是黑人，目标市场则是随众挑选，当然也有其他种族的人购买。

公司所在地的卡片零售商对这两家的订货十分踊跃，证明专题设计正在形成自己的特有市场。有些小公司也与吉布森公司一样推出了西班牙语印刷的适应各种场合的节日贺卡等。

尤其值得大写一笔的是芝加哥的再生纸制品公司。该公司是在 1971 年卡片市场回升有望期间，由两个刚出大学校门的年轻人创办的。两人的宗旨是扩大利用再生纸质产品，影响大型造纸用纸厂家重视废纸回收和利用，以此唤起国民的环保意识和资源保护意识。他俩原以为这种企业过不了多久就会亏本破产，但是想到只要自己尽了力气，能够起到登高呼应的作用也就心满意足了。

不料这一设想歪打正着，公司开办以来一直业务繁忙，销售见长。后来为了保证字体清晰、色彩逼真，这家公司也开始采用成品纸张印刷卡片。现在的再生纸制品公司位列美国卡片市场第四，年销售额早已突破了六千万美元，而且综合各种因素衡量，属于同行业中增长最快的企业。

吉布森公司创立于 1850 年，是纸片公司中历史最久的。创办人罗伯特·吉布森，最初只打算小资本经营，印些节日贺卡应时销售，不想由此开创了一大市场。

35 年之后该公司改换门庭，名称变为吉布森艺术公司。整整 75 年过后，才于 1960 年改为吉布森贺卡公司，只比现名多一个 Cards 单词。

1962 年至 1964 年连续三年，公司普通股一直列在纽约股票交易所的显示牌上，直到 CIT 金融公司全部收购该公司股份，成了属其所有的子公司，名称未变。

1980 年美国无线电公司（RCA）兼并 CIT 公司成功，两年后美国无线电公司又将吉布森出售给了投资银行家威廉·西蒙和雷蒙·钱伯斯，吉布森的几位经营人员也凑钱买下了 23% 的股票，作为争取留任原职的努力之一。

西蒙和钱伯斯两人共享 65% 股份和控股权，其余 12% 通过股票交易所卖给了一般公众。

投资银行家西蒙和钱伯斯分别担任书思雷公司的董事长和总经理。这是

一家私人投资银行，吉布森贺卡公司即是下属公司之一。西蒙 1973 年担任过美国财政部副部长，后来两年任联邦能源署署长，1974 年至 1977 年任财政部部长，同时兼任里根总统生产力委员会主席、总统经济政策委员会成员，还是施乐、联合技术、达特克拉夫特、哈利伯顿、加拿大动力公司、万国宝通银行和纽约花旗银行等七家大公司的董事。

他在许多项全国性慈善事业中任职主事，此外还是美国奥林匹克运动委员会主席。钱伯斯是位著名的投资银行家。两人均是吉布森贺卡公司的董事，但是并不参与业务管理。

吉布森公司总裁托马斯·库尼原是费尔蒙食品公司的执行副总裁。吉布森公司在总裁以下的组织结构一直是与众不同的。

公司执行副总裁唐纳德·陶布原是在本公司负责运输和生产的副总经理，现在这一职位已经取消。陶布担任此职之前曾任拉斯特艺术贺卡公司的总经理。拉斯特公司原是一家独立的卡片制造商，后来全部卖给了美国贺卡公司。库尼和陶布之外还有两位副总经理，这正是该公司组织结构与众不同之处。

近十年来一直负责销售创新设计的是书伯斯特·肖特。此人原是霍马克卡片公司的副总经理，执行编辑兼出版商，后来跳槽到了美国贺卡公司担任副总经理和创意部主任。另一位负责销售的是已在吉布森连续工作 40 多年的哈里斯·霍尔沃森。

以漫画片《米老鼠和唐老鸭》闻名于世的沃特·迪斯尼漫画公司，曾于 1985 年与吉布森贺卡公司展开多次双边洽谈，准备出资购买后者。合约书签订后旋又被迫取消，因为洽谈不久沃特·迪斯尼公司本身的控股集团也是股权易手、人事更迭。

吉布森雇佣的全职员工为 2500 人，半日职员 1600 人。若与销售额联系起来考虑，雇员比例既低于霍马克公司的 18,000 人，更低于美国贺卡公司的 21,800 人。

不过，销售旺季到来之前，吉布森公司通常另行雇佣 700 至 800 人的全日制季节员工，因为公司业务显然深受季节变化影响。市场需求在夏季逐渐上升，于 9 月份达到高峰，并一直持续到新年过后。

随着季节变换而造成的需求变化，既影响生产部门，更为明显地影响到储运和推销员工的人数变动。全年业务量的季节变化，以 1985 年的记录最为典型。若按销售额的百分比表示，这一年的第一季度即元月 1 日到 3 月底，全季销售额占全年的 14.4%，二季度 14.3%，三季度 31.6%，最后一个季度则占到 38.7%。有关各季销售品种的变化，后面将会专门谈到。

吉布森贺卡公司现有资产总额(包括买卖契约股和应急储备金)为 26137 万美元，其中现金及兑票券 551.8 万，销售应收款项 10788.7 万，存货价值 9735.6 万，预付开支 239.2 万，政府扣存所得税款 1614.4 万，机械设备等固定资产净值 5005.4 万。

公司现有债务 13382 万美元，其中历年积帐外欠 2463 万，应交所得税款 1012.4 万，长期债务 3270 万，其它税款 733 万美元。综合优先股、普通股的交易所现价及其它项目资金周转数后得 8677 万美元，股东所持股票总额 11887 万美元。

最近一年的净销售额 32878 万美元，版权所得 113 万，出产品的成本费 15900 万，运输、销售、管理费用 11185 万，贷款、债务的利息支出 749.3 万，扣除所得税(2290 万)，再加特别项目收益(279.7 万)后净收入 3146.4

万美元，每股净利 1.99 美元。

吉布森贺卡公司的生产地分设在俄亥俄州辛辛那提市和田纳西州孟菲斯市两地。前者主要设计、制作各类贺卡，后者生产礼品包装用纸。公司在肯德基州贝雷附近拥有一个产品储运中心，北距辛辛那提市大约 70 英里。1984 年又在辛辛那提南郊，行政区划归肯德基州的肯顿县建立的一个新的储运中心，建设用款来自工业债券的收入，公司购买了八种自己不能制造的特殊商品如铝筒、瓷杯等。

除了辛辛那提市的销售总部以外，吉布森公司还在得克萨斯州和纽约市各设两个销售办事处，另在加利福尼亚、宾夕法尼亚、马萨诸塞和乔治亚四州各有一处。

该公司在辛辛那提、孟菲斯和贝雷三地的厂房、办公大楼及所属地产，都是租赁使用。租期直到 2002 年，合约规定到时可以延长五年。租金每五年调整一次，以便适应消费物价指数的变动。该公司虽然在机器设备方面投资巨大，但店堂陈列用具价值超过了机械设备等固定资产的半数。

吉布森公司设计、生产的商品种类繁多，包括各式贺卡、礼品包装用纸、餐桌纸质用品、礼品装饰附件，此外还生产日历、挂历、文具、匾额、胸章、蜡烛、礼品等特制产品。餐桌纸质用品包括各种规格的纸桌布、纸杯、纸碟、纸餐巾等；礼品装饰附件包括标签、缎带、蝴蝶结、牛皮纸、纱纸、绉纸等各种装饰性小商品。贺卡类销售总额中贺卡占 64%，而且这个比率相当稳定。

从市场整体来看，吉布森公司包装用纸市场占有率要比贺卡类市场占有率大得多，但从销售额增长速度来看，贺卡类则比包装用纸类快一些，在市场占有率的占有速度上也更迅速。

而且，贺卡类的批发价和零售价上涨幅度也比包装用纸类快得多。美国贺卡行业中多数卡的零售价是每个 1.75 美元或再多一点，每个 0.6 美元的廉价卡则越来越少见，行业平均价约为每个 1.1 美元。

贺卡产品系列的划分可有多种办法，至今仍很常用的传统分类方式是将所有卡片分作“日常用”和“季节性”两个大类。若按类别区分，吉布森公司的贺卡销售中，日常卡片占了 52%，其余为季节性卡片。美国贺卡公司的日常用卡片和季节性卡片分别占了 58% 和 42%。

整个行业来看，两类卡片的销售量旗鼓相当，但是日常用卡正在缓慢增长。日常用卡又分为常规和幽默两类，后者有时称为“当代卡类”。季节性卡主要服务于各种节日，若按吉布森公司销售量的大小依次包括圣诞卡、情人卡、母亲节、复活节、父亲节、学校毕业、感恩节等，这个顺序与行业整体相差不多，只是从全行业来看复活节卡片的销量要比母亲节卡片大一些。

圣诞卡销售曾经达到行业季节性卡市场的一半以上，现在基本上维持在一半左右，而且似有逐渐下降的趋势。许多行家认为万圣节将是市场扩展的一大领域。市场调查发现了一些新的用卡节庆和公众活动市场，于是很快推出了一批相应贺卡系列。

一个成功的例子是在有人取得驾驶执照时寄卡片祝贺，这种卡深受青少年的欢迎；还有一种卡的主题是祝贺某人节食减肥成功。由于家庭关系、人口移动和生活方式的巨大变化，近年来又推了不少相应的贺卡，例如“致父亲及其妻子”，“致母亲及其丈夫”，“致亲爱的哥哥及其妻子”等。

母亲节系列卡片的设计制作方面，艺术创作的自由度要比其它季节性卡

小得多。大多数母亲节卡片的设计主题经常是花草图案和其它装饰，买主中的绝大多数是男性，而据调查显示，男人往往将鲜花绿草与女性相联系。母亲节卡片的设计装饰，极少受到现代艺术潮流的冲击，几乎没有滑稽漫画，也无逗趣取乐的语句。

销售调查显示，市场上对这种“新潮”母亲节卡片的需求微不足道，虽然人们对此节日的评价不一，但是借此与母亲或其他女性开玩笑的人几乎没有。霍马克公司一家就有上千种母亲节卡片，选择余地很大也是原因之一。

吉布森公司雇佣了一大批全日制的专职艺术家、艺术经理、作家和创新设计人员，公司产品的绝大多数依靠自有力量设计装饰。公司与女诗人海伦·斯坦纳·赖斯签有长期合约，购买她为各种贺卡写的诗箴言。《纽约时报》称她为“灵感诗篇的桂冠诗人”，说她专为吉布森各种贺卡写的祝辞贺文热情饱满，甘甜如蜜，情真意深，雅俗共赏。

吉布森公司出品的日常用卡，设计工作按规定在实际投入市场日期之前的18个月时开始，季节性卡片要求在相应节日到来之前15个月更换一次，生日卡和探病卡则要求每12个月更新一次，慰问卡、婚礼祝贺卡和生儿育女贺卡的设计周期销路好的可以连续使用两年以上。

贺卡行业的三家大公司均于1983年底推出了第一批有声卡。在此之前已有几家小公司做了这一产品的开路先锋，其销售通道也稍显狭窄一些，主要是经由新奇产品商店经销的。这种技术由三部分构成，一个微型集成电路片，一个微型电池和夹在卡片中间的一个小型扬声器。技术精湛，但装饰设计品种极少。吉布森公司推出的有声卡播放的乐曲是几小段圣诞颂歌。

美国贺卡公司推出的卡上印了一行文字：“心中藏支歌，脑中想着我”，音乐则取自歌曲《允许我称你为爱人》。霍马克公司推出的卡上印着两头小熊，一边跳着西班牙弗拉曼柯舞，嘴上叨着一支玫瑰，“伴舞”音乐则是歌曲《我想恋爱》的片断。

三家公司的最初定价均是每张7美元，但是很快推出的其它设计降为5美元一张。相当一部分有声卡品质不过关，不会发声，有些则在卡片合着时也哼个不停。不少顾客投诉说，他们买的有声卡开时没动静，过了一段时间却又音声大作，令人大吃一惊。

价格昂贵，品质低劣，音乐过短，这三条原因使得最初的新产品开发工作收效难以令人满意。贺卡行业有关人士一直满怀希望，期待有朝一日昂贵的贺卡类产品能够打开市场，改变人们的消费习惯，取代手帕、糖果等廉价小礼物市场。

美国贺卡行业许多人士指称本行为“社会交往表现”业，不少贺卡零售商说起贺卡专柜时称之为“人际交往表达”部。美国文化中每天都在产生形象生动的新技术，上述只是其中的小例子而已。

美国人均购买的各类贺卡远远多于欧洲各国。欧洲人喜欢装饰漂亮而无文字的贺卡，但这类卡片在美国市场上很难卖得动。欧洲人为人处事更讲究正式、礼貌，大多数情况下愿意亲自写上几句得体的话送给别人。

大多数欧洲人认为美国市场上的各类贺卡缺乏美学欣赏情趣，而美国人则有所不同，大部分人羡慕别人感情充沛的表现方式，却又不会用自己的言词表达出来，而且手书往往不大流畅。

多数欧洲人比较矜持克制，而在书面表达上极少困难。尽管年轻一代中表现了微小却又可以察觉到的习惯变化，大多数欧洲人仍把各种贺卡当作另

外一种信纸加信封来使用。

另外一点值得有关人员注意：美国人总以为自己工作紧张、生活繁忙，顾不上写信、填卡，尽管实际上他们并不比欧洲人更忙。

许多年来，某些美国出品的贺卡和美国公司在外国为美国市场生产的贺卡，在英国的销路一直很好。在美国本土上，每年寄出贺卡的人中绝大多数是女性，中等收入的中年妇女采用贺卡与人联系的频率最高。

吉布森公司的礼品包装分别以数种商标推销，其中尤以“克莱奥”商标销势最佳，畅销时令便是圣诞节期间。实际上“克莱奥”牌礼品包装在世界上圣诞节包装纸品中销量最大。

该公司专门设有“克莱奥包装纸部”，每年生产的包装纸可绕地球 16 圈，所属印刷厂的生产能力在 1984 年扩大了 1/4。“克莱奥”商标还包括几种附件，如缎带、蝴蝶结和礼品盒等。

该部第一家推出可以正反两用的包装纸，两面印刷，图案不同，纸质优良，百折不皱。本行市场上几家包装用纸生产商并不同时经营贺卡生意。

“克莱奥”商标包装用纸的零售价格比吉布森公司其它商标的礼品包装低了许多，主要销售人员是大众零售商，连锁杂货店，折扣百货店，超级市场，杂货店，极少数礼品商店和一般百货店批发。吉布森公司不向经销“克莱奥”商标包装纸的零售商提供推销辅助和顾问服务。

这类商品装在波纹纸箱中起运发货，箱子本身即可作为临时性独立的展销手段。箱子设计不高不矮，放在地上也能令人注意，搁在齐胸高的展台上也不致于看不清楚，箱子四面印着大字“克莱奥包装纸”。包装纸出厂后有些直接运往零售店，更多的送到连锁店的储运中心，然后分送各家分店。大多数零售商平时并不经营包装纸，只在圣诞节到来之时才选购一番。

以前的礼品包装纸在存放或展卖过程中纸质损失较大。这种纸比其它纸品的质地要粗，因而吸潮快，退色多，容易撕破，尽管多数情况下不怕折损。最近在印刷技术方面取得的技术进步，较好地解决了色彩退化问题，塑胶薄膜的广泛采用使得包装外层更加柔软耐折。上述三家公司在包装纸方面大体上势均力敌，市场平均。

在“克莱奥”商标之下吉布森公司还推销几种贺卡。这一商标系列侧重包装完善的情人卡，在全美国这一市场当推该公司为领导厂商，一同以此商标行销的还有几种盒装圣诞卡。这两类节日卡以及相应包皮上的图案常用“茸毛初生的朋友们”形象。

这些人物构图是吉布森公司自行设计的，上市以来风靡至今。另一种常见图案“教室杰作”问世较晚但也畅销，设计者是儿童艺术家，后被公司收购。

对于层出不穷的人形动物形象专利作品，吉布森出资不薄。买了许多系列用于自己的贺卡图案设计。公司购买了使用许可证的各种形象，包括：加菲猫、大力神（超人，超人随从，魔女等）、芝麻街（大鸟，饼干妖怪，克米特，猪小姐，贝特，爱妮等）、小胖猪、吱吱鸟、玉米花糖、赫而希巧克力等商标、造型。许可证有效期 1 至 4 年不等，有些则不受限制。

1984 年吉布森公司从美国最大的玩具制造商哈斯布罗——布拉德利公司，购买了“我的小马”和“魔力人”两种形象的使用权。

加菲猫这一形象由漫画家杰姆设计，在报纸上出现后每天吸引多达 7000 万的读者。在吉布森贺卡中的所有人物、动物形象中，加菲猫是最受欢迎的，

而且贺卡类商品中只有吉布森公司一家独享使用权，合约规定不得再向同行竞争对手出售。每种以这只猫为主人翁的贺卡设计和编辑均由杰姆·戴维斯全权负责。吉布森公司平均每年出售四千万张以加菲猫为主题的贺卡。许多大量经营贺卡生意的商店中，都有加菲猫系列贺卡的专柜。

华特·迪斯耐公司的动物造型如唐老鸭、米老鼠、黄狗普斯托等，其贺卡专用权于1985年初便已卖给了吉布森公司。在此以前这些形象的贺卡类专用权归霍马克公司所有。根据双方签订的短期合约计划，上述形象的专用权只能用于吉布森公司和布扎公司的所属商标。

根据同一合约的规定，吉布森公司也获得了一项独享特许权，可以在佛罗里达州的华特迪斯耐世界和美国其它地方的迪斯耐乐园中独家开设贺卡商店。

霍马克卡片公司的动物图案设计类贺卡，采用“花生”连环画系列人物形象和杰米·亨生的“芭比木偶”系列。但是美国贺卡公司不大依靠形象图案的专利作品。所以说从全行业来看，吉布森公司拥有最强阵容。

受人喜爱的动物形象中，一直未能得到开发利用的主题是树袋熊，另有汉语音译名“考拉”，原文在澳洲土著语言中意为“无水”。

这是澳大利亚特有的一种有袋动物，性情温和，安静善良，像中国的大熊猫一样令人喜爱。大多数北美人以为树袋熊是一种“喜欢拥抱的小熊”，一位法国动物学家也给它起名叫“带有育儿袋的熊”，其实动物学上树袋熊并不属于袋熊类，尽管雌性考拉后腹部的确像大袋鼠一样也有一个育儿袋。

澳大利亚航空公司经常在其广告中使用这一形象。吉布森公司创造了“基比考拉”的造型，一时畅销全国，成了该公司有史以来以此为题在各类卡片上出现的形象，而且将此扩展到了包装用纸、餐桌纸质用品和带胶纸饰品上。

基比考拉形象一举成名后，吉布森公司转而开始出售婴儿服装，填充玩具，游戏产品，陶瓷器皿等，制造商纷纷购买，用于自己的产品设计。受此启发，吉布森公司又开始出售珍妮·奥布莱恩专为本公司设计的吉布森老鼠形象。

吉布森的主要竞争对手美国贺卡公司不甘落后，迅速推出了“草莓松饼”形象，一连数年畅销不已。这一形象其实也无特别之处，一个布娃娃似的人形角色，头戴一顶有带软帽，身边四周簇拥着许多鲜艳可爱的草荡和圆点花纹，但它深受美国少女的喜爱，供不应求的销势促使美国贺卡公司向许多其它商品的制造商们出售使用权，轻而易举地获得了数千万美元的巨额外快。美国市场就是如此，时髦本身就是商品。单指形象创造用于贺卡这一方面，霍马克卡片公司稍显保守一些。

“草莓松饼”形象走红两年之后，该公司才推出“恤衫故事”系列，试图与美国贺卡公司的草莓角色一争高低。这是一组小型动物造型，它们住在一棵中空大树上，全都身着五彩T恤，翘起长长的后襟，到处助人为善，应该说构图活泼，形象鲜明，招人喜欢。可惜出炉过时，商业效果始终不尽人意。

市场产品密度越大，市场间隙就越小，贺卡行业早已呈现饱和状态，有些领域一连数年也容不得别种形象插足其间。贺卡行业市场接近饱和、创新较小，同类产品品种众多，许多贺卡买主往往选择名牌产品以及设计主题独特鲜明、形象生动、引人好感的卡片系列，哪怕买了不寄，自己留着赏心悦目，也可自行其乐。

除终端产品以外，吉布森公司在其它方面也十分注重技术革新。1982年底，该公司在几家大型零售客户处安装了电子定货系统，这在同行业中还是第一家，两年后所有主要零售点都安装了这种设备。

电脑控制的续定系统将零售店一级的定货单变为电子信息，然后发送给吉布森公司的中心电脑，信息经过分类整理后再自动传递给公司某一储运中心，根据所定产品的种类、规格、商标、设计主题、销售地点等情况，将货直接发运各个零售点。

一般情况，每份定单只需三天便可处理完毕。运用电子系统将定货周期缩短了40%以上，同时大大降低了零售店的库存水平，也就增加了分销店的资金周转率和库存面积使用率。这一电子服务不适合比较小的零售点。

大的贺卡类产品和礼品包装用纸生产厂家，通常向美国国内的零售商提供相应的展销器材。为了保证这一类商品在待销过程中不受损坏和污损，提供相应的展销器材是非常必要的。而且，零售商为了增加有限店面面积的生产率，他需要得到生产厂家的大力协助。

贺卡类产品和礼品包装的传统展销器材，虽由相应生产厂家直接提供，仍然存在不少问题。通常，底层和下层的抽屉用来暂时存放待售商品，可是极少有人按时按序地把下层的存货拿到上层来，所以顾客也就看不到，许多季节性贺卡一进去便无机可乘，适销季节一过便被一扔了之，由此损失的销售量相当可观。更有许多情况下，展销架具上设的无数抽屉，成了店员放置其它难销商品的收藏所，还有不少人把杂物也堆放其中，数日不去清理。

吉布森公司发起了一场名叫“推动一切”的促销概念活动，旨在帮助零售商及时清理展销器材。公司雇用了几十名推销人员，定期登门拜访经营本公司产品的零售商，敦促他们及时清理所有存货，调整货位，“推动”长期无人过问的商品，让它们向顾客看得见的地方不停地流动，增加顾客的接触“面积”。

贺卡行业的标准包装，最小单位一度是12张一盒，吉布森公司把单位包数降低到了6张甚至更少，以此作为“推动一切”活动的一个组成部分。公司增加了推销人员上门“推动”的频率，以保证及时调整展销器材的置放位置，随时补充、更换上柜卡片的规格和数目。

与此同时，公司安排设计新一代的展销器材。首先推出了日常用卡的“无抽屉展柜”，后来又革新了已有设计，起名叫“进一步向上推动”，也就是现在常用的坡度展柜，将原来由抽屉占据的空间腾出来展放吉布森公司的其它产品，如餐巾、纸杯、纸碟、蜡烛、包装纸等。

这一革新增加的展放能力达到了35%左右。

该公司于1984年推出了一种经过改进的零售店用展柜，使用性能远远超过了主要竞争对手的展柜形式。吉布森公司把这种器具的设计概念称作“分割一切”，主要特点在于大幅度降低展柜本身所占的整体空间，具体方式包括以下三种。

第一是减少展柜的深度，将大多数展柜的24英寸进深缩小一半；第二，提高展柜前面的倾斜角度；最后，从底到顶摆满商品，展存结合。采用这种新型器材后，单位地板面积的展放体积几乎扩大了一倍，受到零售商的一致好评。

美国国内经销吉布森公司产品的各类商店共在5万家以上，相比之下，

经营霍马克卡片公司产品的有 3.7 万家。经销贺卡行业大小公司产品的所有商店，普遍作法是不再从它们三家以外的竞争对手那里进货。

但是近来出现了更多的多种经营趋势，尤其是百货商店和礼品商店，而且位置接近终年经营霍马克或美国贺卡公司产品的零售商店，也都在开始经营吉布森公司的季节性卡类。

吉布森公司及其主要竞争对手通常向经营它们生产的季节性卡类的零售商提供信用付帐的便利，赊帐期限平均为六个月，少数情况下可以长达 11 个月。吉布森公司允许零售商退回没有销售掉的所有贺卡，其数量往往十分巨大，这是该行业的通常作法。

吉布森公司雇有一支直接销售队伍，他们定期登门拜访大多数公司客户。对于本身拥有分店的零售客户，销售人员一般只去中心店或联营总部。大部分推销人员都是亲自上门服务。

贺卡行业三大公司所属的零售商，其类型一般来说彼此不大相同。吉布森公司经营方式较活，强调的是多项策略。多年来该公司结合了一大批卡片专营店、杂货店、连锁店、超级市场、折扣百货店和一般百货店。后者不光经营该公司的各种贺卡，也经销吉布森公司生产的其它产品系列。折扣百货店则主要经销“布扎”商标的产品。

与此同时它还向其它类型的大众化小商店或大众化杂货店、超级市场等分店推销“克莱奥”商标的各种产品。“吉布森”商标的产品比“布扎”商标定价高，后者定价又比“克莱奥”系列高。但是，“克莱奥”产品系列开发不够完善。美国贺卡公司主要经由超级市场、杂货店、连锁店和折扣店推销自己的产品。

霍马克公司主要依靠礼品商店和百货店，此外还建立了特许经营商店的大型网络，既出售各类霍马克贺卡，也经营该公司的其它产品，如餐桌纸质用品、文具、蜡烛、相册和咖啡杯等。

客观他说，霍马克公司的各种贺卡品质上乘，这是该公司十年来在公共关系工作和公司形象广告中强调品质管理的结果。广大顾客非常熟悉该公司的皇冠符号。

霍马克公司的主要促销口号是“如果你想邮寄最好的贺卡”，这是美国知名度最高的口号之一。然而，实际上许多顾客却将这句话与另外两大公司也联系在了一起。另外，霍马克公司的知名度也得力于长期不间断的电视广告节目。

最近几年一些业务量扶摇直上的百货商店和少数销售兴旺的其它特色商店，开始减少了对贺卡类商品的进货，尽管贺卡类产品的单位营业面积生产率和周转率都是相当高的。

一般来讲，零售商出售贺卡时的索价均是进货的两倍，可见利润相当可观。那么上述百货店又为什么不愿经营呢？一位零售店经理说的话可以作为解释。他说：“我们店不能见什么进什么。像洗衣机和贺年卡之类的商品，并不符合时髦商店的公众形象。另外，专门设立一个贺卡部使人想到我们店像个超级市场，失去了我们的特色。”

美国贺卡公司近来调整了它们推销策略，开始重视礼品商店、全国性和地区性非折扣百货店连锁店等。该公司与大百货商西面斯·罗伯克公司签订了专销合约，作为相应的对抗措施，霍马克卡片公司与拥有 2000 余家分店的彭尼连锁店签订了合约，独家经营霍马克系列贺卡及其它产品。

此外，霍马克公司还扩大了它的“大使牌”产品系列（包括各类贺卡、包装用纸和书写用纸等），并且努力在美国贺卡公司主要依靠的各类零售通道中用“大使牌”产品争夺定数额，攻占更多的市场。

霍马克公司还与 A&P、Giand Food 以及另外几家超级市场连锁店签订了内容不详的合约。“大使牌”系列产品当然主要突出“大使”二字，按照有关法律规定霍马克公司并不需要在其“大使牌”产品商标和包装上打印本公司名称。

但是实际上该公司的确在产品上印了公司名字，只是字号极小，大多数顾客可能没有注意到，而且打印的位置许多人也往往看不到。美国贺卡公司也调整了它的产品系列，并将目标市场针对副食店和类似零售商店的产品部分定名为“勿忘我”。

该公司还与 Safeway 连锁超级市场公司签订了有关合约。“勿忘我”系列产品包装上仍然打印“美国贺卡公司”的名称，但是字体不同于系列名称。

讨论：

美国最大的四家贺卡公司是怎样成立并发展起来的？

相比较之下，哪家贺卡公司的实力比较强？市场占有率比较高？

你认为一张精巧别致的贺卡，怎样宣传或销售才能达到更好地占有市场，击败对手？

你赞不赞同贺卡进入高层消费层次？

第二节 价格竞争

俗话说，“万事开头难”。一个企业的产品在投入市场之初，一般都会遇到一些困难，大是在同类名牌产品众多的情况下，困难就会多更大。在这种状况下，只有依靠自己的智和力量去同对手展开竞争，才能取得最后的利。

竞争是多方面的，价格竞争仅是其中之一。神谷正太郎根据丰田汽车公司及其产品的具体情况，坚决而大胆地制订了降价的竞争策略：“先让顾客得到某些好处，才能引起需要；需增加了，企业才能大批量地生产，自然也就有可图了。”

[案例一] 丰田价格政策

1993年12月，丰田汽车公司的一些零部件供应商邀请公司名誉主席丰田英二来到名古屋，在供应商协会成立50周年庆典上发表演讲。

半个世纪以来，正是这些供应商帮助丰田公司不断进步，从一个轿车生产者成长为当今世界的第三大汽车制造商，他们有功劳，也值得庆祝。

但丰田英二却有不同的想法，这位80多岁高龄的企业家五十多年来一直推动公司的前进。他坐在两扇日式折叠屏风前，告诫供应商们要“从头做起”。他警告说，在本世纪80年代末日本泡沫经济时期，成本急剧上升。

一、与市场作战

正是这种不懈的热情使丰田公司以战斗的姿态摆脱了日本经济萧条。

进入90年代，美国经济经过长期低谷之后，开始逐渐回升，而日本经济则徘徊不前。同时，由于多年来美日贸易巨额逆差，导致美元大幅下跌，日元急剧升值。

如此一来，日本汽车价廉优势不仅荡然无存，甚至每辆汽车价格要比美国汽车贵2000至3000美元。而美国汽车在经过几年的卧薪尝胆之后，其质量、设计也都迎头赶上，不比日本汽车逊色。

于是，美国汽车市场占有率开始稳步回升，日本汽车在美国市场的占有率则连年下降，从最高点28%跌至23%。就丰田而言，不仅海外市场份额减少，而且国内市场销售量也比1990年高峰的250万辆下降了18%。丰田公司曾经是世界上最盈利最多的汽车制造商，但在1993年财政年度，预计它勉强能够对付，在900亿美元的销售额中可获利约10亿美元。

评论家说，公司墨守成规的管理和丰田家族对公司前途的捉摸不定，已使公司失去中心。

但是，在一段时间之后，丰田公司突然开始展示它潜在的力量。经济衰退已迫使诸如日产、马自达和本田这些竞争者达成车型共享的协议。由于日产和马自达赤字严重，许多分析家预测它们的车型和经销商将进一步减少。在市场再度好转之际，它们必将受到损害。

相反，丰田没有关闭一家工厂和解雇一个工人，正以其140亿美元的现金资金（这被人羡慕地誉为“丰田银行”）的实力在奋力前进。度过困难期后，丰田的现金储备又开始增加。

为此，证券分析家认为：“这场经济衰退越持久，丰田的相对状况就越好。”在股票市场上，股民对丰田的热情长期不衰，从1994年3月以来的一年中，丰田股票上涨了60%。

丰田利润的回升来自其国内收入大幅提升，它占有42%的市场份额。在其他制造商缩减产品品种时，丰田在1994年4月推出RVA-4型车，这种车是为城市居民设计的运动多用途车。新改进的Celica已经上市，漂亮型的Tercel与Camry型也计划在1994年秋季推向日本市场。

在国际上，丰田公司1994年将使其海外产量比5年前翻一番，从而减轻日元上扬的不利影响。3月1日，丰田又在美国肯塔基州的乔治敦以8亿美元建成其第二座工厂。这个工厂的建立从许多方面来看都是一个里程碑。

首先，它将生产Avalon汽车，这种为美国人设计的四门轿车可使Camry

车主“升级”，乘坐更宽敞、更豪华的车型。1994年秋季即将上市的6缸Avalon定价为25000美元左右，与凌志Lexus ES300差不多。

这座新工厂的建立还表明丰田公司在肯塔基州的总投资已超过20亿美元，使其成为日本在美国的第二大汽车制造者，仅次于本田公司在俄亥俄州的经营。

另外，这个建于乔治敦的工厂保证丰田将在美国生产和销售汽车，其数量将超过美国的进口车数量，从而使该公司在难以预测的贸易摩擦和日元对美元的汇率变动中有一个有力的保护措施。

丰田公司的世界扩张战略基地不仅有美国，而且还有英国、泰国、巴基斯坦和土耳其。例如，1994年，丰田公司在英国的产量将翻一番，这将有助于它绕过欧共体旨在限制日本在欧洲市场份额的进口限制。原因是在英国制造的汽车被认为是欧洲产品。

但在至关重要的美国市场，预计丰田只能逐渐增长汽车产量。1994年刚开始，公司就出师不利，在总的市场增长15%的情况下，凌志Lexus的销售下降了16%，丰田轿车与卡车的销售也下降2%。但极少人怀疑情况将好转。

预计1994年新推出的汽车，如Avalon和重新设计的Tercel（基价在10000美元左右）将使销售再度上升。作为凌志Lexus分部的“旗舰”、正在彻底重新设计的LS400将于1994年秋季上市。

同时，丰田公司手中还有两种最热门的、为公司树立形象的汽车。一是已生产一年的Supra，其价格从37000美元到50000美元不等，比起其它进口跑车，其销售持续良好。另一种是价值35000美元的Land Cruiser，这是一种豪华型运动多用途车，经常供不应求。位于加利福尼亚州托伦斯的美国丰田汽车销售公司执行副总裁那尔·吉塞说：“总的来说，在美国1994年我们将比去年卖得多。”新型车的问世，比如1996年将推出的Camry和1997年的Corolla，将带来更大盈利。

丰田公司正变得更加务实，它放弃了“全球10”的口号——即在80年代树立的要占领世界10%汽车市场的咄咄逼人的目标。新的目标是2000年销售600万辆，这一口号较温和，也不那么有威胁，但实质与“全球10”相差不多。丰田总裁丰田达郎认为：“我们可能再也看不到那种高速增长了，但是仍有稳定增长的机会。”

二、组织改组

尽管丰田公司经营形热不错，但由部的弊端也不少，尤其是需要对庞大的白领工人队伍进行调整。有顾问指出，丰田应裁减数千名白领工人，并且关闭生产能力过剩的二至三家工厂，并进行彻底重建。

丰田企业文化却抵制这种变化，因为文化的核心仍然是：终身雇用制、论资排辈和共同决策。鉴于丰田将修补、试验、修改和试图逐渐改变。它已通过减少等级来“削平”公司金字塔式的管理结构并试图实行新的晋升和工资制度，这种新制度将较多地注重职工的实绩。

公司甚至将考虑雇用一些较有成就的设计师，他们并没有终身雇用的保障，报酬将完全根据实绩来定。按日本的标准，这些计划听起来是很新颖的，甚至是革命的，其实他们仅仅是对这种制度作少许改变。达郎说，终身雇用制只会“在一定程度上”消失。

丰田公司并非将日本传统的商业作法视为障碍，它力图证明它仍是能生存的。公司执行副总裁矾村岩说：“日本式的商业仍具有竞争力。”他是少数专业经理中的一个，被认为是最终将成为公司几十年来第一位非丰田家族总裁的候选人之一。

丰田并没有削减白领工人，而是用一种显然陈旧的方法来摆脱其成本困境，那就是在制造和设计上的勤俭节约。工程师们正去掉丰田车上不必要的附件，精简内部结构，想法使同样的零件用于更多的车型，或者干脆取消这些零部件。

结果，公司将其成本削减了 15 美元。丰田再次决心设计和制造朴实、可靠、平凡且“物有所值”的汽车。这种车过去使丰田享有盛名。

为使成本削减深入进行，丰田对工程部门进行改组。丰田达郎接替他的哥哥成为总裁后，根据车的类型把工程师分成前轮驱动、后轮驱动和四轮驱动三个小组。

在这以前，工程师们是根据各个不同车型组织在一起的。这种组合促使他们通过增加特色和推出需要独特零部件的新设计来相互竞争以使他们的车型与众不同，但是新的结构则意味着他们必须设法设计出几十种相似的车型，目的是尽可能多地使用相同的零部件。

三、不懈地降低成本

工程部门的改组使丰田公司的工程师意识到降低成本的重要性。以前，他们几乎不折不扣地奉行“凌志”的广告词：不懈地追求完美。甚至那些为了降低成本的折衷办法也常不予考虑。

因此，丰田的工程师们费尽心思确保车身设计的振动频率，即使是平凡的 Corolla 型车，也要完美调整至任何速度都平稳行驶的引擎振动。他们还在仪表板上涂上生产标记，淡得几乎不能发现，甚至连决定取消这一标记的工程师也难以发现。

他们对待引擎部件的安排就像对待一件艺术品，即使这意味着需要使用更多的电线、电缆和其它零件。他们认为，如果所有这些加大了成本，顾客似乎也总是愿意付帐。现在，他们已经悔悟，并更积极地投身于降低成本。

这种降低成本的工作从减少已在生产中的轿车的多余部分开始，——这儿减掉一段多余的电线，那儿减掉一个塑料附件，但现在见效的只有对轿车彻底重新设计的成本节约。

例如，新型 Celica 轿车引擎舱将有效地重新安排，使用更少的电线和材料，前轴振动频率从 70 下降至 36，方向盘的种类也从 22 种减少到了 6 种，新型的 Corona 和 Carina 车将使用相同的前后车门面板和挡风玻璃，并且车内都使用与 Celica 相同的仪表板。

Celica 的成本下降了大约 10%。在 1993 财政年度上半年，类似这样的变化已为丰田公司在材料和工厂开支方面节约了 6.6 亿美元，下半年的目标则是节约 9.5 亿美元。

公司将近一半的车型都经过这种细致的检验，使成本再降低 10% 至 20%。同时，丰田的工程师也不懈地追求创新，例如，引擎控制计算机可能装入引擎舱，而不是像现在一样装在车内，这样可以进一步节省所需的电线和材料，或者将所有电线都取消而仅用一根光导纤维取代。

70年代到80年代，丰田独领风骚，势不可挡，90年代，美国通用汽车公司的“土星”和克莱斯勒的“霓虹”成为日本汽车的“杀手”，但丰田也正在重振雄风，评论家指出：“一旦丰田走出当前的困境，将更精干、更出色、更富有和更坚实。”

丰田英二已把经营权转移到第二代，丰田公司将沿着过去成功的道路走下去——不断追求完美。

讨论：

1. 丰田公司在日元升值的压力下，如何降低成本？
2. 丰田的跨国战略如何？
3. 丰田年部也有大企业所固有的官僚主义作风，它是如何克服的？
4. 丰田的工程部门在设计时如何克服降低成本与追求完美的矛盾？

[案例二] 大洋公司廉价双蛰的恶果

一、决 策

1971年,59岁的威廉·J·凯恩就任大洋公司的董事长和总经理。当时,正值销售滞缓、利润下降的时期。第二年初,他决定把连锁商店改为超级廉价商店。《商业周刊》援引凯恩的话说:“现在,我们必须给这个公司注入新的活力,我们的新政策主要是依靠数以吨计的销售量。”

一夜之间,公司设在全国各大城市的商店都改成为一种叫做WEO的廉价商店。这些商店虽没有重新建造,但却有两方面的重大变化。一方面,90%的商品价格降低了。尽管有些商品只降低了几分,但对当时利润只有20%左右的食品杂货来说,影响却是巨大的。

另一方面,商品的种类减少了。大洋公司的商品种类通常为1.1万种左右,现在,在廉价商店中减少到约8000种,也就是说,取消了一些商品。

廉价商店在新的经营政策指导下,改用了新的招牌和标志,并充分利用超级市场上传统的报纸广告和广播、电视广告等,宣传其食品价格大大低于竞争产品的价格。

把成千上万家大洋公司的商店转变为廉价商店绝非易事,尤其是对这样一家具有100多年悠久历史、深受传统束缚的公司来说,更是如此。

凯恩就职一个月之后,就打破公司因循守旧的情性,命令新泽西州彭索金城的一个商店改为廉价食品店。这第一家试验性的廉价商店所经营的商品都不加包装,商品放在开着口的纸箱里,顾客自带食品袋包装所购商品。由于价格大幅度降低,商品销售随之大增。

第二家试验性廉价商店开设在宾夕法尼亚州靠近匹兹堡的一座经济萧条的老城市布提多克。该店经理S·R·汤姆森说:“我们原打算1971年6月关门歇业,而我们也曾想使商店恢复生机,正是廉价经营决策使我们绝处逢生,转危为安。”在实行廉价经营的头6个月里,平均每周的售货量比上年同期增长了5倍还多。

1971年,大洋公司先后开办了十几家廉价商店,并恢复了通常的货架展销和其他一般服务项目。

鉴于公司自1961年以来各季度都有大的亏损以及廉价商店试验的成功,公司决定将所有商店都改为廉价商店。廉价商店中商品价格的降低,在利润上表现得最明显。大多数超级市场(包括大洋公司的普通商店)的利润率在20~22%左右;廉价商店的利润率估计在9~13%之间。

例如,一听牛肉罐头的价格从67美分降低到59美分,塑料袋装三明治从53美分降至49美分。尽管销售量有了很大的提高,但到1972年秋仍有人对以如此低的利率来换取高销售量的做法深怀疑虑。凯恩说:“我要恢复我们良好而公平的基本原则:本公司以低价销售优质食品为宗旨。”

二、背 景

乔治·汉廷顿·哈特福特1859年创办大洋公司时,年方26岁。当时,纽约市的茶叶售价为每磅1美元,而哈特福特认为通过裁减经纪人可以把售价降低为30美分。他说服了雇主乔治·吉曼跟他合伙干。他们为第一家这样

的商店大作宣传，曾用 8 匹大灰马拉着高大的红色马车在纽约街头招摇过市。他们在商店中逐渐增加了各种香料、咖啡，后来，又添加了其他日用杂货。并且尽量不用经纪人。

之后，他们又陆续增设这种商店，1865 年开办了 5 家，1869 年开办了 11 家，并采用了大洋公司这个名称（全称大西洋和太平洋茶叶公司，意在表明他们要向大洋两岸扩张）。

1912 年，大洋公司采取了一项重大改革措施，实行现款购买运输自理。这样，公司就省去了赊销帐目和数以千计的送货车马的费用，使得这些“经济”商店可以薄利多销。这也可以说是 1972 年廉价商店战略的雏型，在随后两年的时间里，这种经济商店以每 3 天新开 1 家的速度迅猛发展。

到 1916 年，公司已开办了 1000 家这样的商店，所有商店模式完全一致。到 1930 年，这种商店已增至 19422 家，销售量在 10 亿美元以上。

然而，1930 年食品零售行业掀起的一场革命，深深地影响了大洋公司及其它食品连锁商店。这年 8 月，一位名叫迈克·库伦的商店经理创办了第一家超级市场。

到 1932 年，他已拥有 8 家分店，其他商店也纷纷效仿，超级市场日益增多。第一批超级市场通常设在废弃的仓库、牲口棚、空车库和厂房里；室内地面粗糙，房顶不加装饰，货架未涂油漆，商品随处堆放。

与当时的一般商店相比，这些超级市场的显著特点是顾客自选商品，商场附近有宽敞的免费停车场。由于营业费用低廉，超级市场的商品售价比连锁商店还低。它们通常也为招徕顾客而亏本销售，因而顾客宁愿跑上 50 英里，远道而来购买廉价商品。

到 1935 年，深受消费者欢迎的超级市场大量涌现。大洋公司直到 1937 年才对这种新的挑战作出反应。但到那时，这些具有创新精神的超级市场已开始在市场上占据统治地位。

第二次世界大战结束后，公司迟迟没有采用经营非食用商品和有奖销售这两种市场营销策略。非食用商品（包括卫生用品、美容用品、儿童玩具、装饰品等）当时已成为商店的必备货物，特别是那些数量多、获利高并能发掘购买潜力的商品已成为抢手货。

大洋公司虽然没有忽视非食用杂货，但没有象发展其他大多数食品连锁商店那样充分发展这方面的业务。有奖销售在第二次世界大战后也开始流行起来，大洋公司在这方面又是反应迟钝。

只是在其大多数竞争对手采取行动之后它才开始行动，后来，有奖销售竟成为某些商店的专门业务。

在以后的 10 年中，杂货零售行业又有两次重大创新，即折扣商店和方便商店的问世。尽管方便商店没有直接影响到大洋公司，但折扣商店则对它影响很大。一般商品的折扣出售，早在本世纪五六十年代就已风行整个零售业。

在相当长的时期内，折扣在食品零售行业一直未引起人们的重视，尽管某些商店也曾试行过薄利多销的政策，并取得了不同程度的成功。但许多大连锁商店直到 70 年代才开始重视折扣策略。食品销售采取折扣销售策略之所以如此缓慢，有各种各样的原因。

日用杂货采取折扣销售的最少，大约为 20~22%，而非食用商品为 38~42%。即使经营费用降低到最低程度，也很难使日用杂货的利润降低到 15% 以下而仍有利可图。

而非食用商品的折扣率有时达 20~22%，甚至几乎达到正常价格的一半。各种器皿、体育用品和其他非食用商品的价格，可以极大地低于通常的价格，因而对市场需求有着很强的吸引力。

由于食品价格不能大幅度降低，折扣引起的吸引力就不大。而且，所有超级市场通常为了招揽生意、吸引买主而以富于诱惑力的特廉价格出售商品，这就造成了其他商店商品价格的相对提高。

折扣商店不仅经营费用低，而且商品种类少。减少商品种类的目的在于加速商品资金的周转。然而，典型的超级市场应是向顾客提供尽可能丰富的商品，使货架上商品琳琅满目，应有尽有。

到了 70 年代初，各大连锁商店也终于采取了折扣销售，这可能是由于各自实行折扣经营的缘故，也可能是由于各公司的薄利多销政策。

到 70 年代中期，仅次于大洋公司的第二大连锁商店塞福韦联营商店，在其已占据优势的大多数超级市场上，逐渐成为其他商店定价时仿效的价格标准。大洋公司实行折扣经营，在很大程度上是由于下述原因：它试图改变其普通商店的利润下降趋势，但结果令人失望。如逐步采取折扣经营一般不会产生不良的后果。因此，为了提高市场占有率，公司就制定了这种更冒险、激进的计划。

方便食品店是在 60 年代迅速发展起来的。它与折扣商店最明显区别在于其商品价格比普通食品店高。这种方便食品店 30 年代最先在西南地区发展起来，实际上它只不过是夫妻杂货店的复杂形式。

方便商店每周营业 7 天，从早晨 7 点到晚上 11 点一直开门，因此，有一家最大的方便食品店取名叫做 7~11 商店。它们为顾客提供往返于超级市场的旅途中食用的食品，在这种商店里购货既迅速又方便。

这种商店通常规模不大，紧靠店门有停车场，结帐不需过久地等待。商店里的商品没多少选择的余地，这是为提高商品周转速度而有意安排的。其食品价格要比其它商店高出 15~20%，但由于方便购买，也很受顾客欢迎。

这种商店发展十分迅速，从 1957 年的 500 家增至 1973 年的 1.7 万家。作为间接的竞争者，方便商店已成为大洋公司及其它拥有超级市场的公司需要认真对付的一股强大力量。

三、廉价经营决策的序曲

大洋公司几十年来一直是一家最大超级市场连锁店，但是，销售量在 60 年代和各同业公司一样都趋于停滞状态，市场占有率难以提高，在 1970 和 1971 年甚至有所下降。

到了 1970 年，大洋公司的处境更加恶化。这反映了公司决策失误和缺乏创新精神。多年来，公司不建立大型购物中心，只固守于独立经营式的街道商店。这主要是由于不愿支付购物中心的高额租金，而且还总认为大洋公司规模宏大、实力雄厚，不论其位置如何都能吸引顾客。

此外，公司决策部门对于建造广大消费者普遍欢迎的大商场一直犹豫不决。例如，1970 年，公司所辖商店的营业面积平均每家只有 1400 平方米，而其他大连锁商店平均超过 2 万平方米。

大洋公司的失误还由于另外一个原因，就是它过分忽略商店的维修和顾客服务工作。许多商店陈旧不堪，照明条件极差；商品陈列杂乱无章，丝毫

没有吸引力；工作人员严重不足，顾客结账往往需要等待很长时间。商店的走廊里乱七八糟地堆满各种物品，货架上积满灰尘，许多商品堆放在走道旁的各个角落里。

例如：一个标有“快速销售”的商品橱窗里，摆放着一听有凹痕的安·佩吉牌蕃茄汁和玉米威士忌酒、安插着空心吸管的奶酪、一盒盒开着口的早餐和燕麦粥。

这些商店通常规模不大，地点偏僻，陈列品简陋不堪，室内年久失修，有时服务态度也很生硬，这种状况必然使人们对大洋公司产生这样一种印象：肮脏、昏暗、不合时尚。

还有其他一些因素也促成了这种形象的形成。任何一个具有 100 多年历史的公司都会竭力避免这种形象。此外，公司许多雇员年龄老化，也很容易给人留下一种不合时尚的印象。

哪些顾客能被吸引到具有这种形象的商店来呢？是那些购买力日益增长、需求不断增加的城郊新建家庭吗？经调查发现，在大洋公司的经济影响下成长起来的那些老年人或退休人员，是经常光顾这些商店的老主顾。但是这部分人的需求很难适应商品的增长，很显然他们不是应该重点吸引的那部分消费者。

大洋公司由于过分强调其商店出售的是自己生产的商品和只卖自己的产品，便产生了某些不利影响。公司拥有 24 家加工厂和 22 家面包房。有些顾客来购买广告上广为宣传的商品，结果因买不到往往很失望，只好到别的商店去。

毫无疑问，假如自产自销这种现象能被人们接受，这对公司将是十分有利的。然而，大洋公司在如何成功地宣传其自产自销这一特征方面，尚存在许多问题。因此，基础打好了，祸根便埋下了。

1972 年春天，公司采取的戏剧性措施虽使公司在决策方面迸发出新的火花，但这只不过是临终之前的回光返照而已。为扭转销售工作的不景气状况和利润下降趋势，而被迫采取的攻势（即富于挑战性的降价政策）引起了整个商业界的关注和报复，结果造成许多商店（大多数是大洋公司的下属商店）的利润大幅度下降。

四、竞争者的反击

竞争者对大洋公司的进攻性削价和促销行为不会熟视无睹，袖手旁观。当然，那些没有象大洋公司具有强大资金后盾的小型超级市场连锁店，要与商业界这一庞然大物在价格上一争高低，会遇到相当大的困难，但众多的小型超级市场却跃跃欲试，力图顶住这股逆流。

例如，东部有一家名叫帕特雷·普莱德的连锁商店，在广告上号召顾客把大洋公司的削价广告带来，声称要与其在价格上比比高低。各商店的利润都在大幅度下降。

克罗格公司在 1973 年的前 3 个月内，利润降低了 63%，而 1972 年才降低 36%。这场销售战在巴尔的摩、费城、波士顿、芝加哥和新泽西最为激烈。

然而，当众多的连锁商店通过价格策略和广告策略与大洋公司决胜负时，另一些连锁商店却在寻求其它增加收入的途径。最有效的途径有两条：一是延长营业时间，一是出售非食用商品。

例如，帕斯马克珠宝店和阿兰珠主店等改为昼夜服务，每天营业 24 小时。当然，其意图是在大洋公司下属商店关门之后吸引顾客，但顾客寥寥无几。

综合超级市场经理助理斯图尔特·罗森塔尔说：“我们常常在深夜或凌晨接待各种各样的顾客，他们通常是在白天不能一起购物的夫妇。”

即使在延长的时间内有顾客光顾，24 小时的营业费用也并未增加多少，因为有些商店在晚上也必须留人给商店办货，而房租等其他费用不论是否营业都一样花费。为了增加利润收入，更多的超级市场采取销售非食用商品的策略。

长期以来零售食品业一直出售各种小商品，如针织品、家用小物品等，甚至有些食品店还出售儿童玩具。现在，吉它、花草、酒类、运动服甚至家庭备用药品等在超级市场上也占有一席之地。

这些非食用商品不受大洋公司廉价竞销运动的影响，而且，它们的利润比典型的食品还要高。如果存货量合适，经营这些非食用商品还是有利可图的。

下面着重考察一下珠宝公司的竞争反应。珠宝公司是一家总部设在芝加哥的超级市场连锁店，现已是美国第五大超级市场连锁店，在与大洋公司的廉价竞销活动中取得了重大成功，尽管它并不真正想与这种廉价政策较量。

事实上，它是反其道而行之。其营业时间为早 8 点到晚 12 点，店内还出售各种装饰物，并且只有一小部分商品以廉价出售，大多数商品则以正常价格或稍高一些的价格出售。

然而，珠宝店却很顺利地赢得了折扣连锁商店的美称，尽管它实际上并不是这种商店。这无疑有助于珠宝店吸引住那些在价格上斤斤计较的消费者，而这又恰恰是大洋公司一直梦寐以求的。

1971 年夏天，物价飞涨，尼克松总统宣布冻结物价两天之后，珠宝公司宣布了它的第一阶段计划。在大肆宣传之后，公司将其商品价格降至比冻结物价前还要低的水平，并且在 90 天的冻结日结束前一直没有提高价格。尽管削价只是象征性的，但其宣传价值和收效却不可低估。

到 60 年代后期，珠宝公司又开始涉足耐用品、流行品、药品、快餐等领域。许多珠宝超级市场就设在主店附近，或作为主店的零售部与主店在同一栋大楼内，因而，这里便成了闹市区。珠宝公司每个分店的销售额都几乎超过大洋公司的两倍。

这样一来，在珠宝公司的优质服务、一体化零售、大力促销、不断创新、售价低廉的竞争措施面前，大洋公司的廉价策略便有些黯然失色了。

五、廉价竞销的恶果

廉价竞销战略的实施始于 1972 年，到当年 8 月份，大洋公司在 4200 家商店中已有 3700 家采取了这种战略。起初，公司在销售上获得了 8 亿美元的收益，但也蒙受了 5130 万美元的亏损，这是该公司近期历史记载中最严重的亏损。

表 10-2 是大洋公司、塞福韦和克罗格连锁店 1972 年及随后两年间的对比统计。从表 10-2 可以看到，大洋公司确实扭转了销售额和市场占有率下降的趋势。但也为此付出了巨大的代价。

表 10-21970-1972 年大洋、塞福韦和克罗格情况对比

	销售额(万美元)	收入 (万美元)	市场占有率 (%)
大洋			
1970	566400	5012.9	13.1
1971	550800	1461.9	12.1
1972	60370	亏损 5128.0	13.1
塞福韦			
1970	486000	6889.0	11.2
1871	535900	8018.0	11.8
1972	605800	9106.0	12.5
克罗格			
1970	373600	3977.0	8.6
1971	370800	3627.0	8.1
1972	379100	2318.0	7.8

而塞福韦连锁商店采取与大洋公司相仿的价格策略，不仅获得 7 亿美元的高额销售利润和市场占有率，而且使它本来已很扎实的利润基础又进一步加强了。

1972 年，大洋公司为提高效率关闭了 400 多家商店，新开了 80 家较大的商店，使塞福韦连锁店一度成为美国最大的食品零售公司。克罗格连锁店的利润则受到廉价竞销的严重影响，其市场占有率有些动摇不定。

由于巨额亏损，大洋公司不得不减免了一个季度的股息，这是自 1925 年以来的第一次，使得在 30 年代经济萧条时期都没有减免股息并引以为荣的大洋公司从此威风扫地。股东们对此虽能理解，但却心境不佳。公司财产继承人汉廷顿·哈特福特谴责管理部门办事无能。

一波未平，一波又起。在大洋公司所有权问题上，管理部门又受到高尔夫·威斯顿公司的威胁，该公司以 375 万美元的股票为诱饵，企图使那些已蒙受损失的股东转到他的公司入股。不少股东对此颇为动心，但凯恩及其同僚们顶住了这一攻势，并取得了法庭的产业转让许可证。

大洋公司的管理部门在廉价竞销开始之前，并未预料到损失会是如此惨重。数千种商品削价，开展广告宣传，重新装修商店门面，雇佣和培训更多职工以适应新增业务的需要，所有这些都必然会给利润带来不良影响。

公司没有外债，以现有实力足以使廉价政策坚持下去，管理部门期望到年底销售额、市场占有率和利润额都会有一个大的提高，遗憾的是，食品价格暴涨这一偶然因素削弱了大洋公司廉价竞销的效果。

由于食品价格提高，大批股东为减少亏损而施加的压力，以及高尔夫·威斯顿公司的咄咄攻势，使大洋公司陷入四面楚歌之中。万般无奈，不得不猛抬物价。这场名副其实的价格战到 1973 年初虽已告结束，廉价商店的招牌却还随处可见。

《商业周刊》称大洋公司获得了“皮洛士式的胜利”，意即付出巨大代价而赢得的胜利。据传说，古希腊国王皮洛士于公元前 279 年以巨大代价战

胜罗马人。就大洋公司来说，它只不过是赢得了竞争对手的敌意而已。在一些主要城市，公司的市场占有率也有所波动。

例如，大洋公司在芝加哥的市场占有率原为 7% 左右，这时这个优势已不复存在，尽管某些生意最初只是在与小商店和州立茶叶公司的业务交往中发展起来的。州立茶叶公司在大洋公司发动价格攻势之前就遇到了麻烦。

在华盛顿区，尽管人们认为大洋公司那些破败萧条、年久失修的商店都没有什么攻势了，但其市场占有率仍维持在原来的 7% 左右。在匹兹堡，大洋公司的市场占有率则由 10% 下降到 8.9%。

而在费城，不仅一开始就获得高额利润，而且市场占有率竟在一年之内由 13% 上升到 16%。

尽管大洋公司早在 1973 年就停止了价格战，但某些消费者仍认为它是廉价销售商品的公司。《商业周刊》通过采访该公司所属商店购物的 32 名顾客，发现他们都是因为想买廉价商品而前来的。

其中有 17 人说他们是近 9 个月为减少生活费才专程赶来的。另一方面，调查发现大洋公司的商品价格已不比其竞争对手低了。

例如，据对费城廉价商店及其主要对手的 50 种主要商品进行的调查表明大洋公司的廉价商店中仅有 5 种商品的价格稍低。

另一调查表明，公司在 1973 年 3 月刊登的广告上所宣传的 10 种商品中，有 7 种与其对手的价格相同，两种稍高，只有一种稍微便宜些。

到 1973 年，公司面临的一个重要问题是能否保住以巨大代价和艰苦努力而赢得的胜利成果。那些只是由于想买廉价商品而光顾廉价商店的顾客会继续与公司打交道吗？当他们发现廉价商店的物价与其他商店不相上下时，会不会立即转向别的商店呢？随着时间的推移，人们越来越清楚地看到，廉价营销策略彻底失败了。

大幅度削价除造成 5100 万美元的损失外，没有产生任何好的效果。尽管销售额在 1973 年已上升到 67 亿美元，并且在提高价格后已盈利 1220 万美元，但与前些年相比，这已少得可怜。

尤为严重的是，公司在销售额上已落后于塞福韦连锁店。1974 年的情况更糟，尽管销售额将近 69 亿美元，比上年升了 1.9%，公司仍蒙受了 15710 万美元的损失。不幸的是，公司这时又牵涉到一起价格管制诉讼案，被罚 3270 万美元作为损害赔偿金。

1974 年 12 月，第十五大食品连锁店艾伯森联合公司总经理乔纳森·L·斯科特成为大洋公司的董事长，他是第一个由公司以外的人成为公司董事长的人。

斯科特上台伊始，就发动了一次零售业发展史上规模最大的裁减活动，将公司的 3500 家商店关闭了三分之一，资产注销达 2 亿美元左右。这使得数百份地方劳动合同必须重新协商签订，极大地挫伤了雇员们的积极性。在关掉那些规模小、收益差的商店后，斯科特效仿塞福韦连锁店及其他经营有方的连锁店，开办大商场，经营利润丰厚的非食用商品，并使食品种类多样化。

此外，还重新装修了其他商店（主要是全国性的分店），举办了各种类型的商品展览，而且狠抓了商店的清洁卫生。

大洋公司也许再也不能居于其主要竞争对手塞福韦连锁店之上了。到 1974 年，这两家大连锁商店的销售额、纯收入分别是：塞福韦 81.852 亿和 0.792 亿美元，大洋 68.746 亿和 1.571 亿美元。

六、近况

大洋公司新的管理部门并未能解决任何难题。斯科特挥动着无情的斧头，砍掉了 1700 家商店，解雇了万余名职员，并举借外债重建、扩建了剩下的超级市场。他还重新雇用了 19 名管理人员，包括格兰特·格恩蒂，该人曾就职于珠宝连锁商店，现成为大洋公司的总裁。

斯科特的处世哲学是把那些比自己优秀的人才汇集在身边。为招徕顾客，同时也为使商店雇员重新振奋精神，公司开展了一场代价巨大、具有自我批评特色的宣传运动，但结果仍不理想。

在 1977 财政年度的第二季度，利润下降了 88%，比上一年还低。此时，公司已苟延残喘，濒临倒闭了。随着这个消息公之于世，格恩蒂总经理也辞职不干了。

1978 年，公司销售额提高到 72 亿美元，但此时就连克罗格连锁商店也超过了大洋公司。

自 1971 年以来，大洋公司每年不是资金受损，就是获利无几。这在某种程度上是由于设在城市中心的许多商店的周围环境在逐渐恶化，而这种状况又不能在短期内改观。斯科特关闭了设在 36 个州的经营状况欠佳的商店，从而失去了这些地区的所有顾客。

出人意料的是，西德一家大食品零售商坦戈曼·格鲁普公司于 1979 年初以每张股票 7.5 美元的价格购买了大洋公司，这个价格略高于市场价格 6.75 美元，但远低于帐面价值。这样，大洋公司在生存了 120 年之后落入外国人之手。

起初，由于德国公司可以提供大笔必需的资本，前景似乎对大洋公司有利。公司在德国和奥大有 2000 家商店，每年的销售量约 30 亿美元。然而，新的麻烦又出现了。

斯科特 1980 年退出了在达拉斯开办的房地产商行坦戈曼公司，由詹姆斯·伍德接任，而伍德从前一直在经营一家英国卡文哈姆有限公司所属的格兰德联合食品店。大洋公司又一次受到重大损失，在 1980~1981 年的 5 个季度中，共损失了 5300 万美元。

七、教训与启示

只要公司还存在着根本性的弱点，任何不是旨在克服这些弱点的策略都不过是权宜之计，而不能彻底解决问题，在大洋公司一例中，管理部门的缺乏创新、日益衰落的城区小商店和向城市市场进军的犹豫不决，都是应首先解决和纠正的问题。公司如果在广告宣传方面多下些功夫，或采取其他策略，也许能够形成一种持久的冲击力。而实行大幅度削价，这在超级市场行业决非明智之举，因为这样做一是会导致利润减少，二是会使得竞争激烈。

大洋公司尽管在实行廉价营销战略期间销售额增加到 8 亿美元，但仍不能弥补大幅度削价和利润减少的损失，因而出现巨额赤字。

讨论：

“廉价多销多赚钱”的口号对大洋公司来说有没有带来利润？

大洋公司惨痛的失败告诉了人们一个什么道理？

假如你被聘为该公司总经理，你有没有信心使大洋公司重见光明？

第三节 广告竞争

一种与杠杆同样原理的宣传载体可以帮助人们建立企业王国。这种宣传载体就是广告。

广告是现代社会的大学问，是门中间科学，涉及社会学、宣传学、心理学等等。它是一种用来联络买方、卖方思想感情和信息的好方式。

广告是一种不见硝烟的战争武器，它是商业战的一种形式。

广告是艺术战。它是智谋的象征，往往一分钟的广告需要 100 小时的构思。据统计，每 100 个广告中，只有 10 个被人们记住，5 个引起人们的注意，而 85 个被消费者当作过眼烟云。因而，只有新颖、巧妙、真实、趣味的广告才能引起人们的重视，使人乐于接受。

“慷慨的旧货换新货。带来您的太太，只要几块钱，我们将给您一位新的女人……”这是纽约一个低价商店的广告。

“我们的总经理一定是疯了！”这是美国一个旅店所做广告的第一句。

广告是攻心战。购买商品必须具备三个条件：购买能力，购买权力，购买欲望（即“M. A. N.”法则）。其中，购买力是关键，而权力和欲望都是有弹性的。如果需要，没权的可以去找有权的。高明的商品广告，不仅仅是满足顾客的需要，而是要刺激、诱发顾客的购买欲，刺激和创造出顾客的需要，从而开发出其内心深处的消费欲望。

西德戴姆拉——奔驰汽车公司有这样一句话：“如果有人发现奔驰牌汽车发生故障被修理车拖走，我们赠送您一万美元。

在美国中西部地旷人稀的地区有一家轮胎公司这样劝人们买自己的轮胎：“当您的太太驾着车子在四顾无人的崎岖山路上抛了锚，那种焦急的心情您曾想过吗？本公司推出的轮胎，具有双层结构，任凭跋山涉水，永不爆裂，对不懂修理轮胎的太太是一项恩物。身为一家之主的您，请为太太着想，改换本公司出产的新式轮胎吧！”

广告是“实”战。质量不过硬的产品，无论广告做得如何好，寿命也是不长久的。广告必须是在真实的基础上，不要哗众取宠，才能吸引消费者。

1976 年美国一家厂商为了将一种名叫“超级三号胶”的强效粘液打入法国市场，找了一个杂技演员，把他的鞋底点了四滴“超级三号胶”，然后把这个人倒粘在天花板上，保持 1 秒钟，并让公证人作证，便打开了销路。

面对此景，英国生产胶液的阿拉迪特公司竟把一辆小汽车四轮涂上胶液粘在一个广告牌上“示众”。南非的帕代克斯公司也为了推销自己的“尤赫牌”胶液，把一个替身演员粘在一架双翼机上，并在空中飞行了 40 分钟。

香港“劳特”牌胶水为了展示其高效性能，把一枚金币粘在墙上，厂家声称，“谁能手把‘劳特’牌胶水粘在墙上的金币拿下来，这枚金币就归他所有。”这些实实在在的广告，给厂家带来了丰厚的利润。

[案例一] 百威啤酒

世界啤酒市场一直是竞争十分激烈的一个领域，市场领导者的角色，不断地在更换。在这种拉锯战中，策略上稍有失误，胜利即很容易落入他人之手，即使一年间小小的差异，也会影响到企业未来长期的利益。

百威啤酒是在美国及世界最畅销、销量最多的啤酒，长久以来被誉为是“啤酒之王”。在 60 年代激烈的啤酒市场竞争中，百威常居首位，目前仍居于啤酒业的霸主地位。

百威之所以成功，除了确实是美国首屈一指的高品质啤酒外，与其卓越的市场策略和广告策略也是有着重要关系的，我们从百威啤酒成功地进军日本市场即可看出。

百威是 1981 年以后进入日本市场的，1982 年在日本进口啤酒中就名列前茅，1982 年销量比 1981 年增加 50%，1984 年就取得了销售 200 万瓶的业绩。

对企业来说，必须为自己的产品确立正确的目标，百威能取得成功首先在于把握了日本年轻人市场的变化、确立了以年轻人为诉求对象的广告策略。

日本年轻人变得更有购买力，有更多时间去追求自己喜爱的事物，新奇而又昂贵的产品很能吸引他们。他们有自己的文字、表达方式和独特的语言，往往是市场舆论的制造者和领袖，如果要想用广告来打动他们，就必须认识他们，了解他们对事物的动机，只有这样才能推出有效的广告打动年轻人的心坎，这是百威啤酒在日本行销成功的背景。

百威的主要广告对象，先是设定在 25~35 岁的男性，他们的生活形态是：平常都喝啤酒以外的烈酒，对运动与时装非常有兴趣，喜爱多姿多彩的休闲活动。这个对象的设定与百威啤酒原本就具有的“年轻人的”和“酒味清淡”的形象十分吻合。

设定了目标后，百威即把重点放在杂志广告上，专攻年轻人市场，并推出特别精印的激情海报加以配合。广告的诉求重心则是极力强化品牌的知名度，以突出美国最佳啤酒的高品质形象。在行销的第一、二个阶段里，传播概念都建立在“全世界最有名的高品质啤酒”，视觉重点强调在标签和包装上。

百威广告在表现上运用了扣人心弦的创意策略，即将百威啤酒溶于美洲或美国的气氛中，如辽阔的大地、沸腾的海洋或宽广的荒漠、使观众面对奇特的视觉效果，产生一种震撼感，令人留下深刻的印象。这种策略在第一个阶段里被运用得非常技巧。在第二个阶段里，创意方向则针对美国风味加以渲染，以造成强大而新鲜的感觉，以勾起目标对象心里的渴望。

在第一阶段里，广告主题是：“第一的啤酒，百威”，动人的标题是“我们爱第一”。到了第二阶段，广告的主题改为“百威是全世界最大，最有名的美国啤酒”。广告标题则变成“这是最出名的百威”，并把标题印在啤酒罐上，只要拿起罐子就可看到。

在媒体选择上逐年加以扩展，从杂志扩展到海报、报纸、促销活动，到 1984 年开始运用电视媒体。为配合大众媒体的广告宣传，针对年轻人市场，成功地举行了许多活动。如举办第三届新港爵士音乐节、邀请百威棒球队到日本访问等，这些活动都吸引了大批的年轻人，扩大了产品的影响力。

百威推出的多种不同广告，一直都博得了消费者的好感，尤其是海报更受到人们的青睐成为收藏品，其中一张给人以夏威夷风光印象的海报，1984年在纽约广告竞赛中获奖。

一位客户在来信中说：“我们很高兴获悉博服堂（百威在日本的广告代理公司）的夏威夷海报赢得人人仰慕的克莱欧奖。这是享誉很高的广告奖，只有美国或国际性的最佳创意作品，才能获此殊荣。恭贺全体创意群，当然不只是为了这张夏威夷海报，而是为了百威后续的杂志及海报广告。不管是世界上任何角落，这必然是最精彩的广告活动。对此殊荣，我们再次由衷地恭喜您。”

为了确保广告效果，百威授权给有责任感的日籍员工来判断广告的影响力，并同意用日本的方式，选择最具有强烈诉求的语言进行表现，因而更有的放矢地实现目标。

大标题：我们爱第一——百威啤酒。

副标题：第一啤酒在此。

广告文：美式生活就是用百威啤酒润喉，请看这个设计，多么富有星条风味，当您手握此罐，必然，您将会感受到您已将美国紧握手中。当您拉开拉环，纤细泡沫一涌而出，新尝时滋味美妙，最后滴滴畅怀。是的，这就是美国味，美国的伟大，我诚实的咽喉深有感触，如此完美足堪第一，何不畅饮最大牌的百威。

讨论：

“百威”的广告策略是怎样的？它的依据是什么？

仔细分析“百威”啤酒的广告公司，从中能不能发现“百威”广告的创意思维？

你不认为：“百威是全世界最大，最有名的美国啤酒”是在蛊惑人心，欺骗消费者吗？

[案例二] 可乐广告战

一、美国的精神

1886年，在美国亚特兰大市的一家药店里，一位药剂师配错了药，他品尝了一下这一咖啡色的液体，味道竟是如此的神奇！可口可乐诞生了。

一个多世纪以来，可口可乐这一软饮料风靡全球，经久不衰。早在20多年前曾有人做过这样一个有趣的统计：把销售可口可乐全部的瓶子直立并排，等于从地球到月球115次来回，或铺成宽7.5公尺的高速公路，可绕地球赤道15圈。

到1985年，可口可乐每天的销售量超过3亿瓶，年营业额达68亿美元，畅销全球150多个国家和地区，可见其生意兴隆，举世无双。

对美国人来说，当他远在国外他乡时，看到当地随处可见的可口可乐那熟悉的招牌，几乎就象是得到了一张回国机票一样，感到异常亲切；即使在美国本地，一家货栈的可口可乐标志尽管在无数个盛夏的热浪冲击下已经褪色，却能把一个美国人带回到他的童年时代，可口可乐能让他想起高校橄榄球赛，一级方程式赛车及周末野餐。

这在很大程度上应归功于可口可乐的铺天盖地的广告宣传。可口可乐为赞助奥运会，一次便是1600万美元。再加上它在电视中的不断露面，使它成为美国人心目中有着赫赫历史的名牌，它已经成为美国的一种象征。

1983年，一位在美国报界颇有影响的编辑在拍摄自己70岁生日的照片时，他选择的背景是冷饮柜旁可口可乐的自动售货机。他解释说：“可口可乐正是美国所主张的理想化的精华”。

可口可乐是装在瓶子里的美国之梦。

对很多美国人来说：喝可口可乐就是向自己灌输或让自己吸收美国的精神。

可口可乐在这个国家中成为一个庞大的王国，在软饮料市场上，它是首屈一指的老大。

然而，这位老大同样有其强劲的对手——1919年诞生的百事可乐。几十年来，物换星移，大小饮料市场沉沉浮浮，“花落知多少”，唯有百事可乐楔而不舍地紧咬在可口可乐之后，并一次又一次地对可口可乐发动进攻。

二、新官上任三把火

1983年，百事可乐公司聘请罗杰·恩里科担任总裁，这位从百事可乐国外市场部一路直升上来的“新官”，一上台就把目光盯在了广告上。

对软饮料而言，百事可乐和可口可乐的产品味觉很难分清孰优孰劣，因此，焦点便在塑造商品性格的广告上了。

当时百事可乐广告的主题是“美好的百事时光”，画面非常漂亮，一个接一个的剪辑镜头。还有感性的慢速音乐，但总让人觉得不得要领，不够激昂，不够动人心魄，“美好的百事时光”这一广告语也无法催人奋起，恩里科决定对消费者进行一次系统的调查，并以这项调查为重要基础，调整广告方向。

百事可乐的调查人员发现：当消费者在挑选软饮料时，他们实际上作出了三项选择，第一他们拿定主意喝软饮料，而不是果汁、水或者牛奶；接着他们选择了可乐，而不是雪碧，七喜或其他软饮料。只有在这时，他们才开始从百事可乐和可口可乐及其他可乐中挑选。

调查人员从自称为忠于百事可乐或忠于可口可乐的顾客中选出 17 组。部分小组在百事可乐的根据地辛辛那提市接受调查，另一些小组则在可口可乐占支配地位的达拉斯。

两个城市所用的问题一模一样：你喜欢百事可乐或可口可乐的哪些方面？你认为百事可乐公司或可口可乐公司是怎样的一个企业？百事可乐或可口可乐代表了什么样的价值观？你不喜欢百事可乐或可口可乐的哪些方面？

调查结果表明：百事可乐公司是一家年轻的企业，具备新的思想，富有朝气和创新精神，是一个发展很快、赶超第一的企业；不足之处是鲁莽，甚至有点盛气凌人。

可口可乐公司得到的积极评价是：美国的化身，可口可乐是“真正的”正牌可乐，具备明显的保守传统；不足之处是老成迟钝、自命不凡，还有点社团组织的味道。

在知己知彼的基础上，如何扬长避短，强调自己的长处，突出对手的短处，而且要做得巧妙，使对手难以回击，这便成为恩里科考虑问题的出发点。

百事可乐前一段推出一个响亮的口号是“百事可乐的挑战”。它意味着“百事可乐的味道优于可口可乐”，同时还进行大规模的蒙目品尝测验，以表明大多数消费者喜欢百事可乐。

恩里科认为，“挑战”这一广告主题虽然有着强烈刺激的信息，但其中有些不安定的因素，以致造成部分顾客认为百事太冒险、太趾高气扬。因此，开发利用寻找一个既能抓住美国公众想象力，并能重塑百事可乐形象的新方案。

“我并不只要一部新的广告片，我要一部又一部的广告杰作。韵律使你受限于形式，而形式如同雨伞，它们保护你不受天气变化之累，但是它们又遮住你的视线。”恩里科想，他必须使广告突破形式的框框，创造一个新的主题。

他回忆起 60 年代百事可乐的广告主题。

1962 年，百事可乐委托著名的 BBDO 广告公司创作了一系列广告，并要求广告必须突出实实在在的人，必须在视觉上激发人们的热情，而且它们必须配上非常迷人的音乐。于是 BBDO 推出了让人难以忘怀的广告语：“觉醒吧，你就属于百事的一代。”

对电视来说，“觉醒”是一个完美的思想，几秒钟的宁静和轻快的音乐……然后，一切都喧闹起来，轻型高速摄影机，通过背光而衬托的夕阳，对准赛车、摩托车、直升机和运动员们，这一新奇的效果热烈而又生动。

这一系列“百事的一代”广告对准了二战中成长起来的新一代美国青年对传统强烈反抗、追求自我独立的心理，结果异常的成功，风行了整整两年。

恩里科查阅了当年 BBDO 接受百事可乐委托后撰写的一份报告，报告名为“领带备忘录”。

这份备忘录对软饮料只字不提，它所谈的全部是有关领带的事。一段接着一段，它试问为什么男人们花那么多时间和精力购买领带？领带非常关键？根本不是。全部的问题就在于，领带表达了买主的性格。

这份备忘录的要点就是：领带并没有使买主对领带的制造商产生好感，但它使他对自己感到满意。所以，别吹捧你的产品有多好，而应吹捧选择了你的产品的消费者。弄清楚他是谁，然后称赞他这个人。

“领带备忘录”使恩里科顿开茅塞，决心选择青少年作为自己的形象，年轻人充满情趣，令人振奋，富有创新精神，正是百事可乐生机勃勃、大胆挑战的写照，他决心重新启用“百事的一代”这一广告战略。

三、百事可乐：新一代的选择

百事可乐经过和广告代理公司 BBDO 的多次接洽，创意开发，最终将“百事可乐：新一代的选择”作为广告主题。

新一轮的广告攻势开始了，围绕着公司新推出的百事可乐新生代，百事可乐提出的广告口号是：“现在，对于那些自认年轻的消费者来说，百事可乐正是你们的最佳选择”，“奋起吧，你是百事可乐新一代生龙活虎的一员”，这个广告口号，迎合了青年人想显示自己富于青春活力的愿望。

通过这一系列广告，百事可乐把自己树立成为时代潮流和青春活力的象征，而把可口可乐反衬为陈旧、落伍、老派的代表。

BBDO 为百事可乐围绕“百事新一代”创作了许多极富想象力的电视广告：

——“鲨鱼”。一支鱼鳍划过挤满遮阳伞的海滩，冲向海滩上的百事可乐售货机，并伴以电影“大白鲨”的音乐，只有在结尾处人们才看到，百事可乐的顾客不是一条鲨鱼，而是一个抱着冲浪板的弄潮儿。

——“地下室来客”。人们看到一位母亲正在叱责她的女儿，因为她喝了那么多的百事可乐。镜头一换，女儿来到自己的衣橱边上，告诉躲在里面的外星人朋友，别喝得太多。

——“反射”。伴随着低声吟唱，一个摩托车的油箱闪闪发光，接着是后视镜，后视镜里现出一罐百事可乐，驾车的竟然是百事可乐！

——“太空船”。一阵强风吹进大街，灯光忽明忽暗，给人以不祥之感，空中传来低沉的轰鸣。一只飞碟在下降，它在两台自动售货机上空停住，从两台售货机上各提起一罐可乐。过了一会，这只飞碟慢慢地将百事可乐自动售货机提升起来，送进舱内，而将可口可乐自动售货机留在原处。

——“考古”。时间是未来，一群青年人，人手一瓶百事可乐，簇拥着一位考古学家来到一个牧场。考古学家在泥土中找出一只棒球和一把电吉它，一一予以辨认。此后一位学生又发现一样满足灰尘的东西，考古教授把它放入一台机器中，洗去几个世纪留下的尘土——一只绿色的可口可乐瓶子，这是 20 世纪的文物。“这是什么，教授？”学生边喝着百事可乐边问，教授再一次陷入沉思。“我想不出来。”他回答。

百事可乐以这些极富想象的广告，针对战后高峰期出生的美国青年要以独树一帜的消费方式，独特的消费品鲜明地和老代划清界限的叛逆心理，提出“新一代”的消费品味及生活方式。结果使百事可乐的销量扶摇直上。

四、摇滚巨星=百事可乐公司

麦迪逊大街（美国广告公司的聚集地）的搭桥人杰·科尔曼接到著名歌

星迈克尔·杰克逊的经纪人的电话，经纪人说，杰克逊想搞一次巡回演出，这需要某大企业的赞助。

经纪人介绍道，杰克逊即将推出一张名为“恐怖”的新唱片，而他的前一张“墙外”唱片，一口气热销了600万张，其中有4首成了最流行的歌曲，“恐怖”这张新唱片也一定同样受欢迎，这是吸引大企业支持的坚实基础。

“多少钱？”杰·科尔曼问。

“5个整数吧。”

“到底多少？”

“500万。”

“你哪来的这个数字？”

“这是迈克尔·杰克逊，”经纪人强调道，“他比上帝还厉害。”

“麦迪逊大街有史以来最大的一笔交易，也才100万美元。”

“500万，要么不谈。”

杰叹了一口气：“应该为迈克尔找一家软饮料企业赞助。对像迈克尔这样梦幻形、不嗜烟酒的青年来说，汽车、酒类都没有意思。他需要一种柔软、小巧，无害而有趣的产品，那就是可乐。”

百事可乐想到竞争对手可口可乐所拥有的哥伦比亚制片公司。那可是一个非常巨大的“明星”引力场，百事可乐也需要自己的明星，而风靡全美的杰克逊正是百事可乐领导新潮流的典型代表。于是狠心花500万美元使杰克逊参加了“百事可乐大家族”。杰克逊将为百事可乐拍摄内部广告片，并在巡回演出中使用百事可乐的名义。

签约仪式上，迈克尔对恩里科说道：“我会让可口可乐对你们羡慕不已的。”

“迈克尔，这对我来说是最美妙的音乐。”

事实也是如此，迈克尔的形象确实让听众如醉如痴，他为百事可乐拍摄的广告片顿时引起了轰动，在首次播映的那个夜晚，青少年犯罪停止了，全国范围内家庭用水量显著下降，没有人用抽水马桶。电话也空下来，没人打了。

伯克广告研究公司的调查表明，这是有史以来最成功的广告片。迈克尔的魅力——他的外貌，他的歌声，他的舞台形象和他的动作造型，使观众沉醉。

这部气势磅礴的广告片中，并没有杰克逊饮用百事可乐的镜头，他只是唱歌和舞蹈，根本没碰百事可乐，但百事可乐公司却觉得这样更好，这么一来，这部片子就成了一个活动，而它不仅仅是一部广告片，这就使百事可乐的形象同迈克尔·杰克逊的形象揉合在一起，恩里科幽默地说：“杰克逊唱着我们产品的名称，就好象是在月球上打棒球，一不小心就会把球打到土星后面去。”

由于这部广告片的热潮，许多电视台还在新闻节目中播放这部广告片，予以报道，百事可乐没花一分钱，便在电台、报纸、杂志作了值几百万美元广告费的报道。

从市场效应上看，杰克逊的广告片开播不到30天，百事可乐的销售量便开始上升，使百事可乐成为1984年普通可乐市场上增长最快的软饮料。

随后杰克逊的巡回演出又掀起一阵全国性的热浪，因为杰克逊不只对孩子有吸引力，而且对孩子的父母及祖父母都有着魅力。百事可乐作为赞助单

位，名字出现在巡回演出的广告上、旗帜上以及入场券上，另外也借机大搞公关活动。

例如买下 10% 的入场券赠送给新闻媒介，免费请孤儿观看演出；在观众席的前排辟出一块专门请残疾儿童观看……结果又一次在全球各地推进了百事可乐的销售。

五、与明星共舞

启用杰克逊后，百事可乐再接再厉，1985 年又与当时歌坛明星莱昂内尔·里奇签约。这次，他们请来了著名的剧作家菲尔·杜森伯莱编导这部将再次震动美国人的广告片。

菲尔认为：“去年（1984 年）我们宣布了‘新一代’广告片的消息，其中我们表现了一个人物的开始阶段，这个人生活在近乎狂热的激动中，今年我们可以着手从深度和特征上来界定这一代人。而莱昂内尔正是我们认为需要从节奏感情和风貌这些角度扩展‘新一代’人的代表。他的歌声，由衷的热情和极好的风度，将使人们如醉如痴。”

在菲尔这一思想的启发下，广告片开始即由莱昂内尔代表百事可乐说道：“你们知道，我们是整个一代新人。我们有新的情感、新的节奏和新的风貌。”

接着，莱昂内尔坐在钢琴前说：“这新一代人的感情就是人们心心相印。”他和他的祖母共同出现在镜头前，这位 90 多岁的老祖母引起人们极大的好感。

第三组镜头则表现由莱昂内尔主持一个规模极大的街区聚会上，他演唱热门歌曲“夜演”的情景。

这一广告片和随后莱昂内尔的巡回演出也获得了极大的成功，从而树立了百事可乐“新一代”的形象。

1985 年，百事可乐推出一种新产品——低糖百事可乐，既然百事可乐是“新一代人的选择”，低糖百事可乐在 BBDO 的策划下就命名为“新一代人选择的一卡热量”，同时 BBDO 还准备启用一些可以代表新一代在各方面展露头角的人物。这些人不必是怎么的声名显赫，但他们必须在事业的开拓上有所建树。

在广告片上，他们也不必喝低糖百事可乐，最主要的是代表一种形象。

策划者搞出一份名人名单，其中有使克莱斯勒起死回生的艾柯卡，有棒球队的杰出管理人彼特·尤伯罗斯，有男高音之王胖子帕瓦罗蒂。而百事可乐最感兴趣的是名单上的第一位：副总统候选人杰拉尔丁·费拉罗。

虽然费拉罗在 3 个月前的大选中失利，但她是有所作为的妇女的生动象征。百事可乐想在广告片中让她以一位女性和母亲出现，以避免政治的影响。费拉罗非常乐意。

BBDO 就策划了一个匠心独运的剧本。一开始费拉罗用一张报纸遮住脸，她的女儿走进来问道：“妈妈，你在找工作吗？”这时她放下报纸（名人的脸出现了）说：“太有意思了，”她始终对着自己发笑。接着她女儿来倾听她的意见。费拉罗告诉女儿如今妇女可以有許多选择，她们可以做任何自己想做的事。

然而这则广告片播出后却几乎引发一场灾难。很多与费拉罗执不同政见

的公众来信，他们反对“选择”这一个词，这个词用于产品广告非常有力，但用于政治方面便有完全不同的含义了。另外，新闻界也开始探寻百事可乐向费拉罗付了多少钱，是否有“行贿”之嫌。从这事恩里科得出的教训是：永远不要把百事可乐同敏感的政治扯在一起。

六、漂亮的反戈一击

1985年，百事可乐通过各种渠道探听到可口可乐准备于诞辰99周年之际推出一种新配方，这种新配方很可能极大地打击百事可乐的市场。为此，百事可乐的高层管理者忧心忡忡，怎样对待可口可乐这一咄咄逼人的进攻呢？

就在可口可乐准备正式向新闻界宣布将改换产品配方前几天，百事可乐的广告策划者们使用逆向思维，想到了一个仍然使百事可乐处于主动的广告方案，那就是宣布可口可乐推出一项新产品正是表明了它的失败，世界上最著名的产品正在从货架上消失，他们正准备从可乐之战中撤出。

循着这一思路，策划者们想在可口可乐召开新闻发布会的当天在报上登广告说：“可口可乐公司正从货架上收回其低劣产品”。如果可口可乐在新闻发布会上没有更换配方，则可用另一份广告向读者致歉：对不起，可口可乐公司并未从货架上收回其低劣产品。

但这一广告嘲弄意味太浓了，恩里科说：“我们希望给对方造成沉重的打击，但不能让人们觉得我们对此事很当真。”

于是广告策划者们又想出一个项庄舞剑的广告，那就是以百事可乐总裁的名义在报纸上公开一封信：

致百事可乐公司所有工厂主和雇员：

我非常高兴地向大家致以衷心的祝贺。在过去的日子里，我们和可口可乐公司一直互相对峙，我们一直以它们为目标。

可口可乐公司正在从市场上撤回其产品，并改变了可口可乐配方，使其更“类似百事可乐”。至普利（前可口可乐总裁罗伯特·伍德拉夫的爱称——译者注）的离去显得太不幸了，他要说的话一定不会让这么做的。

毋庸置疑，正是因为百事可乐长期以来在市场销售上所取得的成功，才使对方做出了这个决定。

众所周知，当一样东西还是很好的时候，它是不需要改变的。也许他们终于认识到这一点；百事可乐比可口可乐好喝，而我们中的大多数人早在几年前就已看出了这一点。

当然，处于困境中的人往往孤注一掷……我们必须注视他们的举动。

致以最美好的祝愿！

美国百事可乐公司总裁兼主管

罗杰·恩里科

策划者们觉得这封信还不够，少一个高潮，于是又在信的末尾加上一段：事到如今，我可以胜利是醉人的，我们终于可以庆贺了。我向大家宣告，星期五全公司放假1天。

让我们纵情庆贺吧！

当然，百事公司在欢呼雀跃的同时，并没有放松进攻，在可口可乐新闻招待会前一天晚上，恩里科出现在哥伦比亚公司的电视采访节目上。

记者问道：“您能否确切地告诉我、您是如何看待可口可乐的新动作的？”

“百事可乐和可口可乐已互相对峙了 87 年。”恩里科回答道，“而如今在我看来，就象另外有人在虎视眈眈！”言下之意，可口可乐将不再是百事可乐的对手。

可口可乐在新闻发布会上果断发布了更换产品配方的新闻。然而在发布会所在地旁边的马戏场上，百事可乐策划的一个公关活动也在进行。一个小型百事可乐机器人的操作演示，并免费为观看者提供百事可乐。

刚从可口可乐新闻发布会上出来的记者对此很新鲜，他们在这一针锋相对的公关活动中听到的是“可口可乐终于认输了”，“它们不再具有竞争力了。”

七、宜将余勇追穷寇

确实，新的可口可乐推出后，伤害了许多消费者对老牌产品的忠诚，也伤害了他们对老可乐的感情。可口可乐公司每天收到无数封抗议信件和多达 1500 次以上的抗议电话，有的甚至为此举行了抗议大示威。

百事可乐借此良机，投入 600 万美元的广告费以提供消费刺激，把更多的顾客拉到百事可乐来。他们还提供两种优惠券，一种是对独立的可口可乐顾客，另一种则向百事可乐的忠实用户提供。

百事可乐又委托 BBDO 马上制作一系列的反击广告。下面是策划者在动脑小组会议上的记录：

“我们做广告总是为我们的消费者考虑，这回我们改变一下，为可口可乐的顾客着想”，会议主持人确定了讨论方向。

“搞一个男孩作主角？”

“不，搞一个女孩。一个男孩对一种可乐感到失望只表示他无能。”

“倘若一个姑娘为一种可乐所背弃的话，她就象在舞会上元人理睬一样。”

“应使这个遭冷遇者显得更可怜一些。”

“一个坏女人的儿子真令人心碎。”

“她正对着摄影机说话。”

“带给可口可乐的口信。”

“与其他可口可乐顾客的对话。”

“不，她应该对在场的所有人讲，那些人可能回答她的问题。

因为她很可悲，她甚至遭到了拒绝。”

“他们何以如此对待她？”

精彩的创意就这样促发起来。最后的脚本是：一位女孩站在可口可乐的罐子上，显得很难过。“有谁能告诉我他们为什么这么做吗？”他们说过他们生产的是真正的可乐，他们说过他们的产品都是真货色。

但后来他们却突然变化了。如今她找到了百事可乐，当她喝了一口后，显现出非常惊奇的神色，并感到极为满意。她对着镜头说：“现在我可明白了。”

BBDO 还针对可口可乐的老主顾美国南方人，策划了这样一个意味深长的广告片：

威尔伯和他的两个老朋友坐在城市广场的长椅上，他在喝可口可乐，但心情显然不好。

“怎么回事？”一个朋友问道。

“他们把我喜欢喝的可口可乐给改了味道。”

“有点不对劲吗？”

“要找他们去问问。”另一个朋友插进来说。

“在过去的三次战争和几次灾难中，我都一直喝可口可乐，可说这些又顶什么用呢？”威尔伯嘟哝道，“我弄不清楚他们为什么要这样改？肯定有什么重要原因。”

“当然有重要原因。”一位老朋友边说边递给他一罐百事可乐。

威尔伯喝了一口，嘴角漾出了笑意，他找到了答案。“确实有重要原因”。他说。

两个月后，可口可乐公司终于发现自己酿成大错，为保持市场，公司又决定恢复老配方可乐的生产，并名之为“古典可口可乐”，同时为满足消费者的新需要，新配方的可口可乐同时继续生产。

百事可乐针锋相对，请菲尔又创作了一个新广告片，嘲笑可口可乐名称的混乱：

威尔伯来到一个冷饮柜，他要一份可口可乐。

“要哪一个？”店员问他。

“就要一份可口可乐。”威尔伯说。

“噢，这里可有好几种可口可乐。有原来的可口可乐，也就是新可口可乐出现以前的那种。新的可口可乐就是你们习惯于当做老的可口可乐的那种……它是为你们最新改进的可口可乐，除了传统可口可乐外，它的确是正宗的老的可口可乐。但如今它却成了新的可口可乐。我说的这些你明白吗？”

威尔伯显然不懂。“你最喜欢哪一个？”他问店员。

“这很简单。”店员说，同时递给威尔伯一罐百事可乐。

八、事后诸葛亮

从百事可乐的广告攻势看，一直同巴顿将军一样“进攻、进攻再进攻”，保持着咄咄逼人的进攻优势。同时这一攻势集中而明确，都围绕着“新一代”而展开，从而使广告的进攻具备极大的杀伤力。

对比下，可口可乐的广告主题就显得疲软无力，应战不了，象在早期，如1922年的“口渴不分季节”，1929年的“停下来喝一口，精神百倍”都是佳作。

但对百事可乐伸过来的拳头，仍用“顾左右而言他”的方式避开对方锋头，仍沿用“停下来喝一口，精神百倍”，“喝可口可乐，万事如意”便防守不住了。

1970年，可口可乐推出“这是真品”广告词，暗示其他任何可乐都在模仿可口可乐，极富应战力，但到1975年的“向前看，美国”，1976年的“可口可乐增添生活情趣！”，1979年的“喝可口可乐，笑一下！”，又引人歧途。1982年，可口可乐的广告词“就是可口可乐”更是平淡无奇。

面对充满冒险和想象的百事可乐广告的进攻，可口可乐节节败退，二战结束时，可口可乐与百事可乐市场销售额之比是3.4：1；到1960年变成了2.5：1；而到了1985年，这一比例已为成1.15：1，1993年，《幸福》杂志根据销售额排列的美国最大500家工业公司名单中，百事可乐以220.84

亿美元高居第 15 位，而可口可乐仅 132.38 亿美元，远远落到了第 34 位。

讨论：

在这场可乐广告战中，百事可乐是采用什么样的策略攻击可口可乐的？

百事可乐在进行广告竞争时是以什么作为指导思路的？

你认为未来可乐桂冠应加在百事可乐头上还是可口可乐头上？

可口可乐的广告词是依什么作为根据而设定的？为什么效果不堪设想？

[案例三] 佩珀饮料公司商标、形象与广告宣传

一、行业特点

美国软饮料行业现有大约 800 种商标产品,其中 10 家大公司的销售总额占了整个市场的 75%。可口可乐公司是当之无愧的第一大公司,百事可乐为第二位。1985 年可口可乐尝试推出新配方,常年顾客一度分为传统可乐和新可乐两大阵营,百事可乐一度成了销售第一。后来可口可乐调整了已经实施的改革方案,仍旧坐了第一把交椅。但是百事可乐的增长速度正在加快。为了坐上该行业第三的位置,佩珀医生公司,(以下简称“佩珀公司”)和“七喜公司”展开了激烈竞争。

60 年代佩珀公司还是一家地区性公司,1969 年面向全国拓宽市场后跃居了行业第五,1981 年“更上两层楼”成了第三。此后一连三年这把交椅都被七喜夺去,可是到了 1985 年佩珀公司重新占据了行业第三的荣耀位置。两家公司的经营规模相差不大,只是佩珀公司始终保持净额盈利的竞争态势,而七喜则是时赔时赚,经营效益不很稳定。

除了上述四大公司以外,美国软饮料行业前 20 位名牌包括以下商标:可口可乐公司四种:雪碧,Tab,Me I O Yello 和芬达;百事可乐公司的“山露”;皇冠公司两种:皇冠可乐和 Nehi;卡德伯里——施韦普斯公司三种:SunKist、“加拿大淡味姜饮料”和“施韦普斯饮料”;普罗克特和甘布尔公司两种:香橙原汁和“Hires”牌根啤酒;Shasta;Squirt;Faygo;Nu—Crape;Dad's 根啤酒等。另外还有上述几种牌子的系列产品如节食饮料、不含咖啡因的饮料等。根啤酒是一种有甜味而起泡的软饮料,大多并无酒精成分,主要原料是从草本植物的根茎提炼出来的,再加天然调味油——如丁香油等,加糖并注入碳酸盐或发酵而成。预计 90 年代该行业销售量将以每年 5%至 6%的速度持续增长。

经过反复讨价还价后,福斯特曼·利特尔公司于 1984 年以 6.23 亿美元买下了佩珀公司。前者是纽约市一家投资公司,后台拥有几位金融大亨和数家大型退休金基金机构。这类交易中买方通常使用借款吃进,再用被吞并公司或企业的资产作为债务抵押。佩珀公司的主管人员希望业主易手后能够刺激公司以更快速度发展。

福斯特曼·利特尔公司兼并佩珀公司之前不久,刚刚吃进托普斯口香糖公司和另外几家小公司。它决定全部购买佩珀公司是因为看中了几个有利可图的其它因素,例如增加预期资金周转机会,拥有数量可观的基本顾客,更重要的当然还在于金融界和股票市场低估了该公司的资产总额。金融市场低估一家公司的资产意味着该公司分散各地或不同行业的资产部分,实际价值高于划归公司总部后计算的资产总值。

换句话说,这种情况正好与老话所讲的“整体大于部分之和”完全颠倒过来了。佩珀公司业主易手后,总经理里查德·阿姆斯特良辞职不干了,但董事长克莱门茨继续留任原职。

两年后的 1986 年,福斯特曼·利特尔公司同意将佩珀公司卖给可口可乐公司。但是联邦贸易委员会(BTC)和皇冠可乐公司共同上告法院,要求终止这一交易,理由是可口可乐吃进佩珀公司后势将造成行业市场份额过分集中,不利于自由竞争。结果达成的转卖协议只得取消。

几个星期后佩珀公司以 4.16 亿美元的价格出售，买主分属四个集团：希尔逊——莱曼兄弟公司，佩珀公司的几个经理，卡德伯里——施韦普斯公共有限公司，还有希克斯——哈斯公司。

卡德伯里——施韦普斯公司是英国一家生产、销售糖果和饮料的大公司，它购买了佩珀公司 30% 的股权。希克斯——哈斯公司已经拥有主要生产根啤酒的 A&w 饮料公司 1/3 的股票。

佩珀公司的主要竞争对手七喜公司，已于 1981 年被飞利浦·莫里斯公司出资 5.2 亿美元现金兼并，成了后者的全控子公司。由此七喜公司获得了开发人才、资本保障方面的雄厚后盾，在新的领导班子完成重估和计划工作的一年之后，逐渐形成了一股更为勇猛的占领市场的攻势。公司原班主管和新的母公司同心协力，将七喜公司的商标产品作为“非可乐”型头号饮料进行了广泛的持久的宣传推销活动。

尽管如此，1981 年到 1985 年，五年之间七喜产品有四年是只赔不赚，于是刚过 1986 年的元月，飞利浦·莫里斯公司就将它转卖给百事可乐，要价比五年前的吃进价稍低一些。但是联邦贸易委员会和皇冠可乐公司又一次提出控告，理由与这两家阻挡可口可乐购买佩珀公司的理由相同。于是这项协议宣告无效。

二、公司背景

佩珀公司的商标产品享有美国同行业 5.1% 市场份额。该公司其它产品中无糖饮料占市场总销售额的 1%， “无糖无胡椒饮料” 0.1%， “无胡椒饮料” 也是 0.1%。 “佩珀公司” 的名称音译自原文 Peper， “本意指“胡椒”。公司起此名称与任何一种胡椒毫无关系。该公司的特色产品名叫“佩珀医生饮料”，于 1885 年由一位药剂师配制而成。这位药剂师当时的老板名叫韦德·莫里森，在得克萨斯州韦科镇经营药品。此人钟情于同事查尔斯·佩珀医生的女儿，为了讨好希望中的泰山大人，就用他的名字命名刚刚研材出来的新饮料。可惜此计不成，那位医生不喜欢这个年轻人，求婚计划告吹，但产品名称却沿用下来了。

100 多年之后的佩珀公司产品开发人员想到了在公司名称上打主意，模仿随着减肥热而早已兴旺起来的“无糖”饮料，给两种新开发的产品分别命名为“无糖无胡椒饮料”和“无胡椒饮料”。这种名称既有公司名在内，又有“Free”在顾客心理上引发的市场竞争优势，可谓是一语双关、一箭双雕。因为 Free 一词包含有“免费”、“赔本出售”的意思，美国各类商业广告中经常大写这个单词，突出提供折扣、优惠、纪念品之类的“免费”服务项目，以吸引顾客。由于此字用得太多，消费者早已学会了仔细阅读广告中大写 Free 一词下面的小字体具体条件，这个字本身早已失去了本来具有的促销魅力，上述两种饮料市场占有率各仅 1%，至少可以说明那两个产品名称并没有帮上太大的忙。

话题回到佩珀公司的产品销售现状上来，该公司还有一个以 Welch 为名的产品系列，主要是带有各种水果味道的软饮料，共同构成美国软饮料市场 0.5% 的销售总金额。加上前面所说的商标产品和三种“无”字饮料，佩珀公司的市场总份额约为 6.8%，近五年中平均每年售出 4.7 亿箱。

佩珀公司总部设在得克萨斯州达拉斯中，年销售金额约为 5.5 亿美元，

最近一年的税后净利为 6000 万美元左右。零售商售出的公司产品价值当然是数倍于 5.5 亿美元了。回顾近年来各项帐目，销售额和利润额均有较快较大的增长，而且比竞争对手七喜公司更加稳定。佩珀公司在达拉斯总部的雇员有 400 余人。公司主要生产软饮料浓缩液和汽水糖浆，批量罐装后出售给 500 多家装瓶厂。

这些装瓶厂并不属于佩珀公司，但与之签有长期供货的特许经营合同。它们往浓缩液中添加甜味剂和碳酸水后装瓶装罐，然后卖给批发商或卖给零售商店。这些瓶装厂家中有的同时接受其它公司的浓缩液，使用相同的设备生产不同牌子饮料。汽水类糖浆的销售稍有不同。佩珀公司制成糖浆后，一部分卖给签有特许装瓶合同的装瓶企业，一部分批发给中间商，还有一部分直接运给某些汽水零售商如快餐连锁店等。

佩珀公司在卖给福斯特曼·利特尔公司之前，自己还开办有 10 家装瓶车间，分别设在韦科、莫比尔、沃思堡、洛杉矶、休斯敦、彭萨科拉、圣安东尼奥、科珀斯克里斯蒂、阿尔伯克基和北卡罗莱纳州的华盛顿镇。当时这些自办装瓶厂提供了公司销售总额的一半左右，满足了 40% 以上全国用户对佩珀产品的需求。上述装瓶厂所处的地理位置、基本上处于公司产品拥有最大顾客密集度和最佳信誉的地区中心。

1977 到 1983 年间公司先后购买了上面十家装瓶车间，利特尔公司购买佩珀公司后两年之内把这十个装瓶厂全都卖掉了。因为购买佩珀公司的款项是以该公司作抵押借来的，为了逐步偿还部分债务，福斯特曼·利特尔公司就挑了一些公司资产出售了。挑选的标准是：如果失去被卖部分既不会影响主要企业的运转，又能换回大笔流动资金，同时卖价还得令买主比较满意。如此一挑，十家装瓶厂成了被卖目标，而且很快就被处理了。福斯特曼·利特尔公司这一步骤着实让公司原来的经理人员和股东们吃了一惊。

三、公司经营

自从 1969 年起，佩珀公司的经营目标一直是面向全国、重点发展。市场纵深推进最大的当推得克萨斯和加利福尼亚两个州，其次便是整个“阳光地带”即南部地区。近 20 年来南部诸州石油、化工、航天、纺织、旅游、金融等行业空前兴起，大量富人南移赋闲、投资，更多的退休职工南下养老，越来越多的人南迁就职，诸如此类的多种因素，导致人口和人民收入增长速度高出全国平均水平，从而为佩珀公司发起推销、拓展市场提供了绝好机会。另外该公司影响强大的地区，青少年和青壮年的人口比例也高于全国平均水平，而这一部分人正是大量新创饮料的最大消费群体，就连最平常的汽水，青少年人均消费也高于中年和老年阶层。

佩珀公司于 1981 年末购买了 Welch 系列产品的独家经营。这个系列于 1974 年由 Welch 食品公司创建，包括数种果味碳酸水软饮料，其中尤其侧重开发的是葡萄味和草荡味。这一产品系列的目标市场是此类饮料的常年消费者、黑人青少年和美籍两裔青少年。产品包装强调便于携带，以便年轻人带上在家庭以外的地方饮用。为了有效管理这一系列的生产销售，佩珀公司建立了子公司“总理饮料公司”专门经营。

大型企业联合集团诺顿·西蒙公司于 1982 年初将下属的加拿大饮料公司卖给了佩珀公司，价格不详。加拿大饮料公司生产并经销的主要产品有四项，

一是酸味柠檬苏打水，二是淡味姜麦饮。两项产品销路皆不错，但按销售额计算尚未进入同类产品的前十名行列。另外两种是强身水和俱乐部苏打水。前者常与伏特加酒和杜松子酒混合饮用，后者泡沫丰富，介于加料矿泉水和碳酸水之间。美国酒类消费，正在缓慢但又持续地向少喝威士忌类烈酒的方向发展。福斯特曼·利特尔公司兼并佩珀公司后没几个月，就把隶属后者的加拿大饮料公司卖给了雷诺工业公司。这是一家以烟草工业为主的多种经营大型联合企业。1986年卡德伯里——施韦普斯公共有限公司从雷诺工业公司手里同时买走了加拿大饮料和 Sunkis 两家企业。

佩珀公司吃进加拿大饮料公司以前，曾经准备购买设在加拿大温哥华市的果品榨汁国际有限公司，这家榨汁公司的主要产品是香橙原汁和 Hires 牌根啤酒。闻知这一交易的情报后，急于扩大多种经营项目的普洛克特和甘布尔公司抢在了佩珀公司的前面，与果品榨汁国际有限公司作成了买卖。其实普洛克特和甘布尔公司经营项目涉及洗衣粉、化妆用品和食品加工等领域，早已成了多种经营的巨型联合体了。

佩珀公司认为自己出价要比普洛克特和甘布尔公司高出 200 万美元，因而榨汁公司应该首先考虑它这个买主。可是榨汁公司既已答应普洛克特和甘布尔公司，一旦反悔将势必陷入无头无尾的法律诉讼，所以最终还是让给了后者。普洛克特和甘布尔公司吃进榨汁公司后，组织开发人员另外推出了一种可乐饮料，增加了被兼并企业的产品系列；不久之后又买进一家装瓶厂，这样它就可能形成独有的全过程软饮料生产的企业体系，初步实现了“进一步扩大多种经营”的宏大计划。

佩珀公司也与其它软饮料企业一样，极端关注蔗糖这一主要原料的供应情况。各种成品蔗糖价格一直很高，而且它们的国际市场价格经常变幻不定。为了减少对天然糖类的依赖，该公司扩大了从玉米中提取的高果糖甜味剂的进货量，而且这种产品的价格也比传统饮料用糖类更低廉。大部分其它软饮料生产厂家也都采取了相似的适应性措施。

佩珀公司的董事长仍是早已年过古稀的 w·w·克莱门茨。他在读大学期间就是该公司的课余成员。他每天下课后，开着公司的一辆送货车，按照固定路线给客户运送饮料，兼管装卸，以此赚取学费和生活费。毕业后他成了公司的全日制职员，仍干销售工作。因为精明强干，后来调到公司推销部门，先当一般销售经理，又当总经理，最后升任公司执行总裁兼董事会的主席，平时人们称他董事长。他身居此位，主要考虑的是全公司的长远规划和策略。

至于总经理的职位，仅 80 年代以来已经换了四个人。先是查尔斯·贾维，此人原是普洛克特和甘布尔公司的副总经理，主要负责下属的食品部。他担任佩珀公司总经理两年多时间，该公司在全国市场上的销售份额不仅没有持续增长，反而速度越来越慢，终至停滞不前了。

按地域划分的全国市场上，美国东北部只占全美国的 2%，在这么一个近乎空白的地区里，佩珀公司的系列产品也是默默无闻。贾维先生还曾发起一次电视广告宣传活动，许诺奖金一百万美元的有奖抽彩销售，可惜成效不大。董事长说这次活动“很欠考虑”。面临这种局面，此公拍桌子离去了。接替他的里查德·姆斯特朗，原是加拿大饮料公司总经理，佩珀公司将它兼并过来时他保住了位子。可是佩珀公司刚一决定把自己卖给福斯特曼·利特尔公司，他就宣布辞职了。于是公司执行副总裁乔·休斯就任总经理职务。到此时为止他已在佩珀公司干了 20 年了，然而不久他便被调离，到董事会当

了一个对公司决策阶层没有什么支配权的闲差——副董事长。另一位执行副总裁约翰·阿尔伯斯接着任总经理。

一年后，董事长任命伯特·哈姆林为主持销售的副总经理，分担总经理阿尔伯斯的部分责任。多年来他一直在杨·鲁比卡姆广告公司担任客户服务经理，专门负责为佩珀公司制作广告。提供宣传服务，对后者的经营情况相当了解。

四、产品特点

一个世纪多以前该公司第一代产品问世后，韦德·莫里森设想的目标产品是将当时已有的全部软饮料的最佳特色全都包括进去。于是，这分高度保密的“佩珀医生”商标饮料配方包括了23种成分，中世纪流传下来的水果提炼制剂占了相当比例，另外还有大量的咖啡因。当时请来品尝这种饮料的人，大多数声称其中最突出也最重要的味道是樱桃味。然而几年前配方中包含了樱桃，直到他在该公司一连干了20多年后才知道自己错了。可见口味这东西很不好捉摸，科学配方又是多么讲究学问。许多人认为他们尝出了梅干或洋李脯味。还有的人觉得里面含有腹泻剂！

前面“公司背景”一节中说过，“佩珀医生”这个商标原文的pepper一词既指“胡椒”，又是一个人名字，该公司更把它拿来做了公司名称。由于这一层关系，再加上这种饮料莫名其妙的口感、使得大多数顾客以为它是一种药剂或草药饮品，就连董事长克莱门茨就任现职以前也曾说过：“人们拿到手中不知道是该往嘴里倒还是往身上擦”。其实除了容易使人简单地认为“佩珀医生”可能会与医药有关以外，这个名称作为商标也好，并不能向人们传达什么特定的含义。

在这一方面许多竞争对手的产品名称就起得很好。就拿美国软饮料行业前20名中的一些品名来说，Sprite原意是“精灵”，读音与表示“全速冲刺”的sprint相近，书写与表示“元气”、“气魄”、“药酒”的spirit相近，几方面均能给人以“喝了这种饮料便会精力充沛”的印象。

Melloo Yello 两字，前者来自mellow，意为“甘美醇厚”、“芳香丰美”；后者源于Yellow，意为“黄色”，两字相加，贴切而又稍有夸张，令人为之沉醉。

再说Fanta这一饮料牌子名称，读音与Fountain（意为泉水、源泉）相近，联想丰富而又没有违反商品名禁用普通用词的有关规定。这几个饮料名称均由可口可乐公司经营，也是起名既科学又艺术的绝好例子。我们的解释可能与公司原意有些出入，但这几种饮料名列同类产品名单的前茅这一事实，不能不说与名称优美大有关系。

五、竞争对手

再说佩珀公司的商标产品“佩珀医生”饮料，它的口味也实在难以形容。无论在消费类广告宣传中还是在上门直销中，公司销售人员一直为“如何向人们描述它的口感或味道”而犯愁。由于这一产品不好按味道加以分类，公平地说，其口感也的确非同凡响，结果引来了无数的竞争尝试，其中不乏成功的例子。尤其是在“佩珀医生”饮料销售额直线上升的激励下，许多别的

公司都曾努力开发具有相似口感的软饮料，试图与该公司分享市场。

以几个大公司为例，可口可乐公司推出了“匹卜先生”（请注意该词的读音和它前面的称呼都有明显的模仿痕迹）。头炮打得不是很响，市场占有率也只有 0.3%。后来佩珀公司追随美国社会“无糖”热而推出“双无”饮料，市场占有率各为 0.1%的情况（参见“公司背景”一节），可以认为单纯模仿难成气候。中国市场 80 年代后期各种可乐型饮料曾经达到超饱和状态，尽管那是一个潜力无可估量的超大市场，但几年下来并没有几家真正打出一个独特的市场，这个事实同样说明了上述论点。

1985 年初，可口可乐公司又推出了“樱桃可乐”、几乎与此同时，皇冠可乐公司推出了“樱桃皇冠”可乐饮料。同年后期百事可乐公司未经试销阶段便在加拿大市场推出了“樱桃百事”可乐，1986 年元月又急急忙忙将同一产品推向英国市场，而且打算进军美国，与“味道先驱佩珀医生”饮料比试一下。

这三家公司异口同声地公开宣布，它们各自的樱桃口味新创产品并不是针对佩珀公司来的，但是大多数行业观察家、市场分析学家和新闻记者的看法正好与此声明相反。这三种“樱桃味产品”中的樱桃味道的确比佩珀公司的商标产品要重一些，但是除此之外相同的地方既多也明显。自从推出“樱桃可乐”以来，可口可乐公司对这一产品及其在消费者中间的接受情况进行测试已有几年了。它的研究资料表明，潜在的“樱桃可乐”消费者将会愿意接近可乐类饮料的主流，但又希望有一点儿差别。

六、广告宣传

佩珀公司的产品宣传，早期的广告主题也像其主要产品一样令人莫名其妙。一连用了许多年的宣传主题是个名为“老道克”的卡通商标。公众之中本来就有人怀疑产品配方中含有腹泻剂，这一滑稽形象更是加深了这一印象。1927 年改变了广告主题，由达拉斯市的广告专家厄尔·拉西设计：“半上午应该吃点喝点”，根据在于哥伦比亚大学沃尔特·埃迪教授写的一本书《流质便餐》。他对人的饮食习惯作了一番研究之后指出，一天中半上午和半下午这两个时候，人体中血糖含量最低，需要补充养分。

厄尔·拉西的广告主题便利用了这一研究成果，指出“佩珀医生”饮料吸收快，可以迅速促进新陈代谢，如在上午 10 时、下午 2 时和 4 时分别饮用一两杯，人体便可很快恢复体力。拉西得到的报酬是 25 美元，而这一广告主题则一连使用了 25 个年头。这一主题及其理由说服力强，市场反应挺好。第二次世界大战爆发以后物资供应十分紧张，美国政府通过了一系列法规政策，其中一项规定对美国软饮料行业的用糖量作了严格限制。当时的公司总经理 J.B. 奥哈拉领头，与其它几家软饮料大企业的公司主管一起，利用广告中的理论根据，说服战时物资分配委员会收回了这项规定。

60 年代末佩珀公司决定面向全国以攻占更多市场之后，广告宣传和促销业务出现了新气象，开始变得生动有趣，具有鲜明特色。1969 年该公司将自己的广告业务全部交给了杨·鲁比卡姆广告公司，这是设在纽约市的一家大型广告商。这家广告公司接手业务后进行了调查研究，决定抛弃佩珀公司 80 多年来一直宣传的所有形象和主题，另外设计推出一套新主题新形象。他们制订了长期策略，在计划的第一阶段侧重使用前所未有的一种方式。

世界各国几乎所有的制造商和广告公司，几乎从未公开承认过自己生产或宣传的某一产品在公众中的形象造成了混乱，而是千方百计维持已经打出的牌号，强调正面宣传。但是杨·鲁比卡姆广告公司第一次这么做了。它为佩珀公司产品设计的第一阶段宣传主题，开宗明义地写道“这是美国最受误会的软饮料”。它设计的宣传主题是在音乐伴奏下声明：“佩珀医生饮料，总是受到误会。……它不是什么可乐，也不是什么根啤酒。而是一种更多、更多的东西……。”其目的不言自明，是想在公众心目中证明佩珀公司的饮料完全不同于其它任何一种软饮料，广告公司和生产厂家双方合作，敢于直接面对多年来形成的混乱印象和误会。佩珀公司发起组织了一系列电视特写节目，聘请了不少影视界大明星帮忙捧场。整个第一阶段“改变形象”宣传用了两年多的时间。

第二阶段的宣传工作大约用去五年，在此期间赢得了广告业的许多项大奖。这一阶段的宣传主题是“与众不同”，目标在于为“佩珀医生”饮料创设一个单独的等级和类别，以示与其它的同类产品“完全不同”。当时大多数主要竞争对手广泛采用的广告主题，无非是“海滩上一群嬉戏的孩子”之类及其变体。

杨·鲁比卡姆广告公司为“佩珀医生”饮料设计的广告则与此不同。他们制作了一系列高度戏剧化的大型电影宣传片，自始至终安排了各种歌舞场面，按着导演兼制片人巴斯经·伯克利以传统方式编写剧本摄制。宣传节目中某一组特殊人物在场景变换和动作变换之际，如从歌舞到坐下来说话或从一个环境进入另一环境时，总会出现“佩珀医生”饮料的镜头。

第一阶段的宣传后来则采用了别的主题。先说一句“你得试试这个饮料才会爱上它”，然后接上“试过之后你就会爱上那种区别的”。在这里至关重要是必须反复诱导人们尝试“佩珀医生”饮料，不仅因为许多人从未尝过，更因为仅尝一两次还不能改变他们的口味。实际消费生活中对任何产品的尝试都是如此。若想让一个人喜欢卜某种饮料，通常需要四至六次主动提供尝试。当然这些做法现在已成了常识，但在近20年前的推销过程中，佩珀公司确实是在宣传实际活动中亲自总结出来的。

到了1977年，佩珀公司和杨·鲁比卡姆广告公司已经准备实施其长期计划的第三个步骤了。这一阶段的目标是将“佩珀医生”饮料变成美国生活方式的主流之一。他们希望形成一种现实局面，让人们觉得这一饮料是适宜于任何场合的大众饮料。他们设计了一个名叫“The Peper”、形象近似“pied Piperlike”的角色，身后跟着兴高采烈的人群，走街串巷，遍及全国，共同为“佩珀医生”饮料备受喜爱而欢呼雀跃，摇旗呐喊。公司雇用了一个当年23岁的无名青年扮演这一“胡椒”角色，他的表演形神兼备，表情信心十足，他代表的“胡椒”形象普遍受到喜爱和欣赏，与此形象紧密联系的“佩珀医生”饮料也就得到了充分宣传。

这一轮广告宣传的重点对象瞄准年龄在13~30岁之间的青年一代，因为正如前面“公司经营”一节所述，软饮料的主要市场正在青少年和青壮年身上。第三阶段的广告与前一阶段相比，内容比较简单，制作不再复杂，歌曲和故事线索也更简明。节目中的歌曲就由扮演“胡椒”形象的那个年轻人亲自演唱，没有其他人配音，原因之一是他现场表演时间相对较多一些。随着电视观众对“胡椒”形象的日趋熟悉，目标年龄组有所扩大，各界名人和卡通角色中广受喜爱的部分“人物”也被请进了节目。

随着广告宣传的持久深入，公司销售额直线上升，第三阶段的宣传工作也于 1981 年得到了调整。这时的目标对准了两类人，一是从未听说过“佩珀医生”饮料的，二是虽然听说过但未实际尝过的。与扮演“胡椒”形象的那位年轻人（尽管这时他已年近三十了）续签了合同，而且推出的每一则新广告都设法利用了此人形象或技巧的某一侧面。

例如在一则名为“招牌”的 30 秒简短广告中，他变魔术一般变出一道霞光万道、色彩绚丽的彩虹，它在屏幕上面上下翻飞、正反腾越，最后变成了光彩熠熠的“佩珀医生”广告招牌。另外一则起名为“口哨”的 60 秒简短广告片中，他扮的“胡椒”形象与米老鼠并肩慢行，在动听悦耳的背景音乐伴奏下传出阵阵口哨声，通篇不说一个字，不说一句话，便是充分突出他的“胡椒”形象。

这一广告的设计思想，是鼓励电视观众主动参与画面构思，无意中联想起“胡椒”代表着的“佩珀医生”饮料。正如前面已经说过的，英语中“胡椒”正是“佩珀”一词的字面含义，两者之间的联系在这里得到了联想性体现，希望以此方式渗入顾客和广告观众的潜意识。调查表明，这一广告中采用的音乐片断，比大多数竞争对手同类广告片中的音乐更为电视观众所熟悉。

现在回头再看，佩珀公司和杨·鲁比卡姆广告公司对“胡椒”形象为中心的系列广告宣传表示不甚满意。通过那十多年的各种努力，“佩珀医生”饮料的知名度提高了，但是公司的市场份额并未增加。也就是说，产品销量和销售额大有增长，但竞争对手的产品销售也在上升，总的市场分配格局并未因为那一系列广告宣传而变得对佩珀公司更为有利。

据杨·鲁比卡姆广告公司的反思分析，原因在于宣传中只注重面向一般大众，这就走了可口可乐和百事可乐两大公司的路子，实际上又不像人家那样财力雄厚、声势浩大。心理学图示研究结果表明，倾心于“佩珀医生”饮料的顾客，往往属于有主见、不肯随波逐流的类型。他们不会因为别人爱喝什么就喝什么，而是喜欢自成一格或者真的更爱佩珀公司的商标产品那种口感。

如果不是美国人口中这种类型占了相当比例，可以假设大家都会拥去狂饮可口可乐或百事可乐，因为佩珀公司的广告宣传尽管强调了自己的“与众不同”，可是广告宣传的方式却与那两大对手没有不同，并且声势和原有基础又不如人家。可口可乐和百事可乐两大公司各类牌子的产品，风味早已享誉天下，口感特色很鲜明，用于广告宣传的资金也都比佩珀公司多出好几倍。

如此分析的结果，佩珀公司的广告宣传便又重新起用 70 年代起过巨大作用的策略和方式。该公司的宣传部门，尤其对 1975 年用过的广告主题感到自豪和满意：“全世界最有特色的软饮料”。1984 至 1985 年期间，公司一直采用这一主题：“坚持饮用这一特色饮料”。佩珀公司希望获得的公共形象是要让所有“有主见而又不愿再喝可乐类的美国人”喜欢“佩珀医生”饮料。

1986 年和 1987 两年期间的广告主题仍然坚持了这一传统。常见的口号是“别具一格，像你一样”。公司在继续利用电视大作宣传之外，重新强调起了广播广告。形式主要是选用当时的走红歌曲，聘请歌手按照明星歌唱家的演唱风格演唱歌曲片断，广告时间分为 30 秒、60 秒和 120 秒三种。实际上还须解释一下的是，曲调和风格采用走红歌星的走红歌曲，但歌词全是自编自写的一段小故事，其中巧妙地揉进了“佩珀医生”或佩珀公司的名字。

电视和广播两类广告的目标听众主要还是青少年，强调的两个心理学因素：一是生动有趣；二是反叛传统。

“无糖佩珀医生”饮料现在更名为“佩珀医生减肥饮料”。虽然它的市场占有率只有整个美国软饮料市场的 0.1%，但围绕这一产品作的广告却有多个系列各种形式，主要形象包括“Stargazers”、“Godzilla Too”和“Droids”三种。主题句多用“佩珀医生减肥饮料，体形别具一格者请饮此”。这个句子的选词提示了饮用此种饮料可以减肥强身，但是仍旧维持了公司商标产品即“佩珀医生”饮料的传统主题，强调的是“与众不同”或“别具一格”。

有人说好，因为与公司主要产品及其多年的宣传基调保持了一致。也有人说不好，因为宣传的对象既算创新产品，广告主题也应跳出窠臼。众说纷坛，莫衷一是。就此打住，请君明判。接着说佩珀公司，它在近年来的广告宣传中，对“减肥”、“节食”一类字眼一直保持了应有的警惕，因为这些词汇也像“免费”、“无糖”一样用得滥了。可是最近公司公关部门又发现，在大多数消费者中间，“节食”、“减肥”一类词仍然具有更多的正面含义和褒义色彩。

佩珀公司主持销售工作的副总经理罗伯特·哈姆林自从 1977 年以来便一直负责本公司的广告宣传。他讲了下面这段话作为公司广告宣传方式的总结：“佩珀公司的商业广告，总以一个小故事为主，通常有个巧妙的结尾。虽然有时难免牵强，但是总要想办法将公司产品与顾客联系起来。这类广告很能吸引消费者。我们这种争取顾客心理好感的娱乐性广告，从长远来看效果将会很好，现在正是扩大公司知名度的过程。”

进入 80 年代末以来，佩珀公司展开了攻势更为凌厉的促销宣传。他们在销售场所组织了有奖销售和摸彩销售等活动。每次活动历时三个月，每年都要搞一次，但是每年的活动月份并不相同。有的活动提供五花八门的奖品。他们还与装瓶厂家联合组织宣传节目，并在电视、广播、报纸上联合刊登广告。

讨论：

佩珀公司在与七喜公司的竞争中采取的是哪些手段？

就佩珀公司而言，你认为它有无实力与可口可乐公司和百事可乐公司竞争？你能否为其设计一套比较合适的公关竞争的方案？

佩珀公司的经营依据与指导方针在当今商业竞争中有什么现实意义？

在不久的将来，你认为佩珀该是怎样的发展情景？

第四节 产品竞争

人类在进步，社会在发展，人们的生活水平也在不断提高。表现在市场上，就是消费需求的广度和深度大幅度开拓，需求变化的节奏日益加快。美国著名企业家查理德·福斯特曾指出：在世界市场上，那些在各自领域里居于领先地位的公司眼看着自己的优势迅速消失，甚至人们认为最好的公司，也只能保持三到四年的竞争优势，其原因就在于企业创新的速度日益加快，企业之间在创新产品方面的竞争更加激烈。这一态势，对于每个企业来说，都是十分严峻的挑战。因此，如何在激烈的市场竞争中开发新产品，成了企业生存与发展的关键问题。

纵观商海沉浮，企业间因产品开发而引起的激烈竞争，可谓硝烟弥漫，异彩纷呈。他们有的依靠高新技术，有的利用大众传媒，有的则通过市场细分或美化产品来赢得顾客，真是八仙过海，各显神通。在市场经济的舞台上，上演了一幕幕动人心魄的好戏。

[案例一] 柯达胶卷的故事

伊斯曼柯达公司是由乔治·伊斯曼先生于 1880 年在美国纽约州罗切斯特市创建的。它作为世界著名的高科技跨国公司而享誉全球，在公司 100 多年的历史进程中，始终在国际影像工业市场上保持着领导地位。

柯达公司现有 9.6 万名员工，并在世界 8 个主要国家设有生产厂。柯达公司的业务遍及全球，产品多种多样，涉及影像、医疗及资料存贮等领域。

柯达公司在 1994 年度的总营业额接近 140 亿美元。

除了闻名于世的柯达胶卷外，柯达公司的产品还包括照相纸及化学药品、专业摄影器材、冲印器材及小型冲晒设备、视听器材及印前制版产品、影印机及文件处理系统、航天和高科技产品及医疗影像产品器材。

柯达公司的业务分五大类，其中包括收入占营业额主要部分的消费影像，此外还有商业影像、专业及印刷影像、电影及电视影像以及医疗影像。

作为影像业的领袖，从卤化银胶卷的应用到今天高科技的电子影像技术，柯达公司一直致力拓展开发，这为影像应用带来了新的前景。柯达公司精益求精，不断开拓发展柯达胶卷应用达到国际公认优秀影像标准的应用范畴，并通过与具有独特性能的电子技术相结合，达到新的国际标准。

在现任主席、总裁兼执行董事裴学德博士的领导下，柯达公司将实施新的策略。为了取得最大的成功，柯达公司将把所有的力量集中在影像方面，放弃非核心业务。

在这新的变革中，柯达公司的目的在于建立一个高利润、重效果的公司。更重要的是这个公司策略对传统卤化银业务和数码影像业务同样适用。柯达公司为了完成这项任务，提出了三大口号：满意的用户、满意的雇员和净资产的增加。

一、历史的回顾

从柯达创立至今，一个多世纪过去了，在照相上，这家公司一直走在前面。即使就第二次世界大战之后的摄影历史来看，柯达在彩色、黑白胶卷方面，都是遥遥领先。还有，从人类首次成功登上月球的阿波罗计划开始，有关美国开发太空的纪录，没有柯达产品就无法加以记录。

1987 年，它名列美国 50 家最大工业公司第 25 位，营业额 133 亿美元，利润 11.78 亿美元；同年，它名列美国 50 家最大出口公司第 25 位，出口额 22.55 亿美元。1989 年它上升为美国第 17 位，世界大工业公司名列第 50 位，营业额达 185.46 亿美元。

柯达，这样一个名扬世界每一个角落的名牌，柯达公司，这样一个位列世界企业之林的巨子，也有它的种种荣辱，种种得失，俗话说，“从小看大”，让我们把目光放远，回过头来，重温一下柯达诞生的那段令人难忘的日子。

二、柯达的诞生

乔治·伊斯曼有一个不幸的童年。14 岁时，老伊斯曼的去世，使得乔治不得不中途辍学，开始的时候，他在一家保险公司当杂役，每个星期只有三美元的工资。

一年之后，他又转到另一家保险公司工作。为生计所迫，他在工作之余，为顾客填写一些保单表格，也因此每个月能多收入两块钱。年轻的伊斯曼聪明好学，求知欲很强，他利用晚上的时间去上夜校学会计。

五年以后，也就是 1874 年，他到罗彻斯特储蓄银行当一名书记员，他的工资也增加到当初的三倍。伊斯曼这个时期的工作经历和人生努力为以后创立公司打下了理财的基础，但这时，他基本上对摄影涉猎不多。在伊斯曼 24 岁的时候，发生了他一生中关键性的转折，柯达的故事也因此有了开端。

当手头有了一定的积蓄后，伊斯曼准备到圣多明哥作一次长途旅行，他的朋友建议他以摄影的方式把他的旅程记录下来，伊斯曼于是做了充足的准备，当时的摄影器材非常笨重，摄影机的体积很大，像个微波炉，拍摄时还要自备帐篷、化学药水、水和玻璃底片等等。

就在这段时间里，他忽然对摄影着了迷。他取消了他的旅行，并专心地玩起相机来。当时的摄影程序非常复杂，可是伊斯曼却愿意付出每堂课五块钱的代价去学习它。

以后，他白天在银行工作，晚上回到家里的厨房进行摄影的实验工作。由于他过于投入，常常是累得连衣服都没有换，就倒在地上睡去。

由于对摄影的过分喜爱，他对在银行的工作逐渐失去了兴趣，不久，他就辞去了收入颇丰的银行工作，决定外出摄影旅行，他的这一举动，使得银行同事和家人颇不理解，但他还是毅然决然地做了。

他购置了一套湿版照像所需的全部器材：像个肥皂盒似的相机；拍摄时需要作支撑的沉重的三角架；做暗房用的一个不透光的大帐篷，其它还有玻璃版底片、化学药品等。伊斯曼去美丽的马希纳岛旅行时，便带了这套摄影装置。

涂了硝酸盐的玻璃版既容易损坏又容易漏光，伊斯曼不得不在整个旅途中将玻璃版紧紧包在衬衣里，结果还是有不少漏了光而成为废物，伊斯曼在马希纳岛上拍照时，顶着炎热的太阳光，全神贯注地安置相机、弯着腰爬进帐篷在玻璃版上涂增感光乳剂，然后再爬出帐篷准备拍照。

拍完照后，伊斯曼又爬进冒着蒸气的帐篷里进行玻璃底版的显影。当伊斯曼拿着清晰的玻璃版底片爬出帐篷时，已是大汗淋漓，疲惫不堪了。

通过无数次艰苦摄影的实践，伊斯曼发现湿版照像技术既不方便，又花时间，因此他决心改进显影的全过程。他查阅了所有的摄影技术资料，根据资料提供的化学公式，除白天坚持工作维持生计外，晚上就在妈妈做饭的厨房里配制化学药品，熬煮乳剂。

艰苦的工作使他精疲力竭，有时甚至连衣服都未脱，只垫一条毛毯就在火炉旁睡着了。一次，因毛毯碰在火炉壁上，浓烟四起，伊斯曼从睡梦中惊醒，才得以死里逃生。

1880 年，伊斯曼买下了一套价值 125 美元的机器设备，并在罗切斯特的士德大街租下了一座办公大楼的第三层。这时，公司尚未以“柯达”为名。公司的主要业务是制造和出售干片底片，这在当时是一个创新，因为，当时的摄影所使用的多是湿片，极不方便。

伊斯曼的干片吸引了大量的摄影爱好者，但是，不久就出现了问题，一些批发商发现，干版存放不久，上面的乳剂就完全脱落。

他为了公司的信誉，收回了失效的干版，又忘我地投入了新的实验，寻求新的解决办法，经过反复实验，伊斯曼终于找到了在纸上涂上一层可溶性

明胶，然后再涂一层非溶解性的感光明胶的方法，在经过感光 and 显影后，带有潜影的明胶从纸上剥离，这就是当时的新型胶片。这种胶片虽不完善，但比玻璃版底片毕竟方便多了。

伊斯曼的这一成功，为他的创业迈开了关键性的一步，也为人类的摄影工业翻开了新的一章。这也就是为什么人们总是把感光胶片与伊斯曼连在一起的缘由。

三、新型的干片要有新型的相机与之配套

为了推广他研究最新成果和满足大众摄影爱好的需要，伊斯曼决定制造一种相机。1888年7月份，第一台柯达相机问世了。这是一种盒式相机，份量轻，体积小，一个卷装胶片可以拍100个画面。摄影者拍完照片后，将相机寄到柯达公司所在地罗切斯特，然后进行冲印，最后装上新的胶片。

柯达相机的问世，开辟了摄影的新纪元，使得那些没有学过摄影，或者对摄影稍有兴趣的人，都能拍照。实现了人人都能“按快门”，伊斯曼公司“来冲洗”的愿望。

伊斯曼继续努力，在一名青年化学家的帮助下，最后生产出了一种既易成卷又结实的胶片。1889年8月，第一批卷装透明胶片进入美国市场。

由于托马斯·爱迪生发明了有关机械的装置，伊斯曼生产的这种胶片，很快就用到电影拍摄上。

1891年，胶片轴的发明使摄影者在白天也能把胶片装进相机。从此，摄影者也不需要拍完照后把相机寄回伊斯曼公司去换卷。随着胶片的改进，相机也进一步小型化。1895年柯达袖珍盒式相机进入市场，紧接着又生产了皮腔式柯达相机，可以折叠，便于携带。

1923年，伊斯曼发明了16毫米电影胶片，采取反转片冲洗法，冲出来的胶片放在放映机里，任何家庭都可直接放映。

伊斯曼对彩色摄影的发展也有过卓越的贡献，实现了他的“拍摄彩色片和拍黑白片一样容易”的预言。

四、柯达世界

从1881年1月柯达公司的创立到20世纪末的今天，柯达不仅成了美国的知名企业，也扬名全世界，它已成了世界最大的供应商，其销售额有40%是在海外市场实现。

其中，柯达公司生产的彩色软片遥遥领先于世界水平，占领了全世界市场的90%以上。柯达胶卷以宽容度高、感光敏锐驰名全球，而且品种齐全，应有尽有，深受专业和业余摄影者的喜爱。

柯达的总部一直设在纽约州的罗切斯特市。这里是柯达的发祥地，现在已经变成了十足的“柯达王国”。

一下飞机，机场休息厅里就备有“您将会喜欢罗切斯特的柯达公司”的宣传小册子，其中的导游栏目登载着公司主力工厂“柯达公园工厂”的介绍，公司还备有参观工厂的专用游览车。

工厂位于市中心，面积约1000英亩，工作人员多达2万人。厂里从理发店到日用杂货店应有尽有，它本身就是一个完美的城市，其规模之大令人惊

异：有 140 座以上的工厂和建筑物，有专用铁路，两处设施完备的消防署，18 座食堂，柯达总公司的冷气装置等于全纽约市家庭冷气机的总和，换算成普通电冰箱相当于 150 万台。

柯达公司从照相感光材料发迹，依次着手开发关联产品。现在生产的产品有照相软片、感光纸干板、照相用化学制品及合成纤维等，全部产品达 2.5 万种以上，它生产的软片约有 200 种，感光纸 325 种以上，照相用化学制品约 350 种。一年当中生产的软片长度达 80 万英里，等于从地球到月球往返的长度。

柯达公司以广告为先导，一直不遗余力地开拓和发展海外市场。到目前为止，柯达公司已先后在拉丁美洲、欧洲、亚洲和非洲的 30 多个国家和地区设立了 54 家子公司。市场销售点和加工服务点遍布全美各地和 40 多个国家，从而建立起柯达自己的王国。

现在，柯达的年销售总额超过了 100 亿美元。它的彩色软片的利润率在纳税后竟达 25%，可以说是前无先例的高利润。也可以说，柯达代表着信誉和保证，它以巨人的形象耸立在世界摄影材料市场的前列。

五、美国参与管理制度种种

随着美国经济的发展，其企业中的管理制度日益健全，尤其是美国各企业实行的参与管理制度名目繁多。有以下几种实例：

一是生产委员会。由职工代表和管理人员代表组成，主要任务是讨论生产上的问题。这种委员会已有数十年的历史，对解决生产上的问题有一定成效，但不够普遍。

二是初级董事会制度。这是美国麦克梅克公司于 1932 年创立的一种参与制度，由于成效显著，现已为数万家公司采用。该公司成立了 11 个“初级董事会”。这些董事会成员由中下层管理人员中选出，力求能容纳不同部门的经理，使该董事会成为各种管理专家混合组成的代表性机构。

11 个“初级董事会”分别负责生产、销售和管理这三个方面的业务。每个董事会有权选择自己的董事长，并有权调查公司生产业务和档案，有权向董事会提出建议。这种董事会六个月改选一次，每次改选五分之一的董事，每个董事有额外津贴和假期。

通过“初级董事会”活动可达到三个目的：一是训练和培养经理人才；二是促进各级管理人员意见交流；三是提出一些新观念，使公司更有效率、更现代化。

三是生产小组责任制。

通用汽车公司经理汤·马瑟斯创立了一套生产小组责任制，给中层管理人员更多的权力。他将每条生产线上的人员组成一个小组，内部共组成 10 个生产线小组，每组 30 至 100 人左右。每个小组选出一名组长，任期 4 个月，并按生产需要轮换。

在 4 年的期间里，由于实施这种体制，内部的利润翻了一番。

四是比奇公司的“劳动生产率会议”制度。为了扭转劳动生产率日益下降的趋势，美国比奇飞机公司于 1975 年建立了“劳动生产率会议”制度。这种制度基本上是一种职工提合理化建议的制度，但其独特之处是，这种制度能更好地激起职工提合理化建议的兴趣。该制度的基本实施办法是：

第一、该公司从全公司 9000 名职工中选出三百名出席“劳动生产率会议”的代表。当某一职工想提某一项合理化建议时，他就可以去找任何一名代表，并与该代表共同填写建议表。

建议表包括当前的工作方法，对工作方法的改进意见和改进后预期会产生何种效果等栏目。

第二、当这个建议表交到“劳动生产率会议”以后，由领班、一名会议代表和一名“劳动生产率会议”的干部组成的小组，负责对这项建议进行评价，评价的主要目的是看该建议是否能提高劳动生产率以及是否可行。

如果这个小组中的两个人认为建议能提高劳动生产率，并切实可行，则提建议的职工就可得到 10 美元的初审合格奖金。

接着，由“劳动生产率会议”所属的奖励和考核委员会对上述建议进行复查。复审通过后，即按该建议产生效果的大小给提建议的职工颁发奖金。奖金为 10 美元以上，有些高达千美元。

比奇的这一制度给该公司带来巨大利益，从 1976 年 1 月到 10 月，该公司职工提出了 3 万多个建议，其中 70% 获得了初审奖金，50%~60% 都通过了复审而获得了更多的奖金。这种制度不仅降低了生产的成本，改进了产品的质量和提高了劳动生产率，而且还改变了职工的工作态度，使他们对公司的各项工作更加关心了。

在这种种的参与管理制度中，时间最早、影响最大的或许要数柯达公司“柯达建议制度”了。

六、柯达的建议奖励制

早在 1889 年前，柯达的创始人乔治·伊斯曼收到一份普通工人的建议书。建议书呼吁生产部门将玻璃窗擦干净。这虽然是不能再小的一件事情，伊斯曼却看出了其中的意义所在，他认为这是员工积极性的表现，立即公开表彰，发给奖金，从此建立起一个“柯达建议制度”。

或许，伊斯曼也没有意识到，这个偶发的玻璃窗事件所引起的建议制会一直坚持到现在并得到了不断的改善。伊斯曼也许不会意识到，他所建立的“柯达建议制度”会成为其它各大企业纷纷效仿的对象。

在柯达公司的走廊里，每个员工随手都能取到建议表，丢入任何一个信箱，都能送到专职的“建议秘书”手中，专职秘书负责及时将建议送到有关部门审议，作出评鉴，建议者随时可以直接打电话询问建议的下落；公司设有专门委员会，负责审核、批准、发奖。

对不采纳的建议，也要用口头或书面的方式提出理由，如果建议人要求试验，可由厂方协助进行试验，以鉴明该建议有无价值。迄今，该公司员工已提出建议 180 万个，其中被公司采纳的有 60 万个以上。

目前，该公司职工因提出建议而得到的奖金，每年在 150 万美元以上。1983、1984 两年，该公司因采纳合理建议而节约资金 1850 万美元，公司拿出 370 万美元奖励建议者。

对公司来说，这种建议制度在降低产品成本，提高产品质量，改进制造方法和保障生产安全等方面起了很大的作用，柯达公司认为，这种制度起了沟通上下级关系的作用，因为每一个职工提出一个建议时，即使他的建议未被采纳，也会达到两个目的，一是管理人员了解到这个职工在想什么；二是

建议人在得知他的建议得到重视时，他会产生满足感。

柯达公司在实行职工建议制度时，注意了以下几方面：

(1) 所有管理人员，特别是第一线的领班，必须重视这一制度。如果第一线的领班们对下属职工提出的建议表示冷淡，那么这种建议制度就不能得到职工们的支持。

(2) 必须建立专门的组织机构来实行这一制度。柯达公司办公室和专职秘书必须及时地处理职工的建议，公平地解决奖金的数额，耐心地向建议人解释建议不能被采纳的原因和定期公布该制度的实施情况。

(3) 简化建议制度的程序。每当该公司职工想出一个建议时，他们随手就可以拿到建议表，并填上自己的建议。职工们可以将建议表投到工厂的信箱中，也可以投到工厂特设的建议收集箱内，如果职工不愿披露姓名，他们也可以采取匿名方式提出建议，然后用建议表上的号码与厂方进行联系，可用电话查询该号码的建议是否已被采纳。建议办公室把所采纳的建议都一一列成表格，定期在公司出版的报纸上公布，或张贴在公司的布告栏上。

(4) 对每项建议都要进行认真处理。负责建议的秘书及时把各项建议提交给各有关管理人员和科室，必要时，可把建议付诸试验。有关管理人员和科室对建议做出采纳或不采纳的决议后，必须将决定后的材料送进建议办公室，由负责建议工作的秘书提交本部门的建议委员会审批。

对未被采纳的建议，必须向建议人送一份详细的材料。说明该建议未被采纳的原因。如果建议人仍认为他的建议有采用的价值，他可向建议办公室提供更多的依据。在这种情况下，有些未被采纳的建议，最后可能会被采纳。

(5) 重视对职工建议制度的宣传和对建议人的奖励。在柯达公司，每一个新职工都会领到一本关于职工建议制度及其奖励办法的小册子，这本小册子能很快使职工熟悉建议制度的内容。每周的职工周报辟有专栏对建议被采纳的情况进行报道。

该公司根据长期的经验，制订了一套标准的方法，用以确定所采纳的建议的价值及建议人应得到的奖金数额。发奖金的办法是，由负责建议工作的秘书将奖金支票分发给各单位主管，单位主管要把奖金支票授给得奖人。

柯达的建议制度现在已经被美国和其它一些国家的企业广为采用，同时也成为企业管理学和组织行为学研究的对象。象日本、美国这些发达的资本主义国家的企业十分重视企业的科学管理。他们认为，企业的管理可大略地分为对人、财、物的管理，其中对人的管理最重要。他们一般地把企业的科学管理分为下列七个要素：

- (1) 人事 (MEN)：包括职工的招聘、培训、考核、奖惩、晋升、任免。
- (2) 资金 (MONEY)：奖金来源、预算编制、成本核算、财务分析。
- (3) 方法 (METHOD)：生产计划、质量管理、工艺研究。
- (4) 机器 (MACHINE)：机器配置、厂房布局、设备维修、折旧核算。
- (5) 材料 (MATERIAL)：材料收购、运输、储存、验收。
- (6) 市场 (MARKET)：市场需求、生产方向、产品价格、销售策略。
- (7) 精神 (MORALE)：职工的兴趣、爱好、志向、情绪。

这七个要素的英文都是以 M 开头的，故有“现代企业管理七个 M”之称。企业家们认为，这七个 M 都是很重要的，缺一不可。但我们也不难发现，其中人事是第一位的。

美国管理学家、目标管理理论的创始人德鲁克认为，要调动工人的积极

性重要的是使职工能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。这样职工个人的目标和欲望达到了，整个企业的目标也同时达到了，作业与人性两个方面就得到了统一。

柯达事业的每一步发展中，都有员工与公司的决策、管理和经营事宜。在国内外的不少企业中，强化职工参与，提合理化建议只是流于形式，得不到真正的贯彻与实施。

企业应该发挥每一个职工的特长与潜力，实现管理中的民主化，真正使好的建议落到实处。这样，不仅能减少企业经营管理方面的失误，还能增强主人翁意识，调动职工的积极性。

七、不断革新，开创未来

这是柯达公司传统的座右铭。柯达的创始人伊斯曼本人就是一个立意进取、不断创新的人。是他研究出了第一片干片底片，引起了摄影界的一场革命；是他制作出了第一台柯达盒式相机，实现了人人都能“按快门”的愿望；也是伊斯曼生产出人类摄影史上的第一卷透明胶片。伊斯曼还发明了柯达的第一台袖珍相机和 16 毫米电影胶片，从而实现了他的“拍摄彩色片和黑白片一样容易”的预言。伊斯曼的后继者们继承了开拓者的优良传统，不断地用创新来丰富柯达系列产品。

1942 年，彩色柯达胶卷又来到人世，使真实地拍摄有颜色的世界的梦想得以实现。在此之后的半个世纪内，柯达公司又推出了实惠、便捷的“连镜胶卷相机系列”，供摄影爱好者选用。

今天，柯达公司再突破五十多年来照相胶卷的旧技术，隆重推出较市面同类产品感光性更强，色彩艳丽的全新柯达 100、200、400 胶卷，并配合推出创新发展、体积小巧的柯达相机系列——柯达 Cameo，它那上扬式的闪光系统，可避免人物照相时“红眼病”的出现，很受市场欢迎。另外，柯达公司的先进照片镭射影碟系统，通过先进的冲晒科技，能将 35 厘米底片内的影像，全部转移到一片镭射影碟上，然后通过柯达照片镭射影碟机，在电视荧幕上即时显现，让人们声画并赏，难忘的时刻随时呈现眼前。

不断更新产品是柯达的成功秘诀之一。因为柯达是靠开发新品种起家的，同时也是靠不断地开发新品种而发展，因此，柯达公司非常重视新品种的开发，柯达现在每年花在科研上的经费近 6 亿美元，平均每 3 天就有一项新发明问世。

在今天的摄影王国中，柯达的彩色胶片，如幻灯片用的“柯达铬”和“百铬”，立即印刷用的“柯达彩色”，都是质量上乘的胶片，尤其是“柯达铬”，品质举世公认。

柯达公司的科学家以比人的头发更薄的软片感光乳剂为上层，使胶片比过去薄了 1/3，感光更为敏锐。这一改良曾迫使当时雄心勃勃的世界化工王国杜邦公司中止产销计划，暂时放弃向柯达挑战。

柯达加速开发新产品的成功作法可归纳为以下六条：

1. 根据市场需求，将产品功能明确化。要从无形的市场资讯中，归结出产品可具备的功能，是一件困难的工作，但却也是增加企业竞争力的关键所在。不过，收集方法必须正确，否则，不但会导致开发出来的产品无人问津，更浪费公司宝贵的资源。柯达为了确保市场资讯的正确，特别订立了一套作

业流程，包括收集市场资讯、消费资讯，用以开发产品。

2. 将产品开发过程明确化。专案小组制定一套产品开发作业系统，不但详细列出各项开发步骤，同时详列检查步骤，以确保开发工作顺利进行。这套产品开发作业系统，适用于柯达每条营业线、部门，而这套系统被命名为“制造能力确保系统。”

3. 以专案管理的方式，成立专案小组，用以从事各项产品的开发工作。柯达认为任何一项产品的开发，都必须先成立专案小组，而专案小组的成员则包括研究开发、生产、行销等部门的有关人员。不过，小组的成员与组长，将随着产品开发工作的进行而有所改变。

4. 鼓励人员在各部门间流通。柯达特别成立专门委员会，以加薪与奖劝的方式鼓励在公司内部转换工作，以确保各部门的活力，并充分运用人力资源。

5. 充分利用时间。柯达在刚开始成立营业线时，授权各营业线自行购买所需设备，结果设备重复的情况层出不穷，现在柯达要求各营业线共用部分设备，而营业线为确保自己使用设备的时间与其他营业线不产生冲突，必须事先规划整个工作流程并利用等待设备的空闲时间训练，或从事新产品测试工作。

6. 建立少量生产的生产线。柯达的开发工作接近尾声时，会先少量生产，以测试市场反应，作为改良的依据。尽管建立少量生产的生产线，必须大笔投资，不过却可以免除暂停一般生产线的浪费。

八、柯达的一次“辉煌之旅”

柯达是一个典型的高新技术产业，尤其是在化学摄影技术方面一直处于世界领先的地位。柯达似乎总能令人相信，柯达是创新的化身，柯达是新技术的化身，但是，正如众所周知的，在柯达发展史上也有一件令人难以忘怀的事情，这一事件几乎将这个世界知名企业打翻在地。

1947年，柯达公司的专业人员接待了一位叫兰德的人，他愿意将他的发明——一种不需要经过暗室冲洗，几分钟即可得到照片的相机提供给柯达公司，但柯达公司的人根本看不起这个发明，认为是“没有真正市场的玩具”，从而错过了一次重大的商业机会。

兰德没有动摇，自己动手制作这种相机，并不断改进，使之成为独占市场30年之久的产品。

60年代末，兰德的波拉洛伊德公司的即显相机成为世界畅销货以后，引起了柯达公司的重视，它的工程师和化学家用了7年时间造出柯达即显相机（Proeuct—X），并于1976年投放市场。

柯达的加入影响了波拉的盈利，波拉公司逐渐感到自己的处境不佳，决定对柯达公司提出诉讼。波拉的律师指责：柯达在1974年买进3万多张波拉胶片和60多架SX—70波拉相机，以便进行分析仿造，因此，柯达公司侵犯了10项波拉公司的专利，其中3项为兰德博士本人发明的。

1981年开始辩论时，柯达公司进行了反驳。然而，这也无济于事。1985年秋天，马萨诸塞州法院判定波拉公司大部分指控成立，法官们认为柯达的反驳中只有3项成立，其余7项仍应认为柯达盗窃了波拉的专利，因此，柯达公司的即显相机应当退出市场。专家们估计，柯达应给波拉20亿美元的损

失赔偿。

这一判决无疑是对柯达公司的一大打击，同时也是一次沉痛的教训。它告诉我们，任何时候都不能轻视新生事物和新技术，对市场的变化和 demand 更是不能掉以轻心，即便是实力雄厚、历史久远的大公司，也不能违背市场规律和法则，否则就可能摔大跟头，甚至被淘汰出局。

九、新技术的敌人

新技术革命开创了许多以知识密集型为特征的工业部门，被人们称为“高技术工业”。高技术工业包括微电脑、生物工程、光导纤维、激光、新能源、宇宙开发、海洋工程等一系列尖端科学技术的工业部门。这些工业部门现在正以前所未有的增长速度向前发展。

以电子工业为例，1984年美国电子工业的增长速度已经超越国民生产总值增长速度的两倍。预计到本世纪末，美国电子工业将成为继能源之后的第二大工业部门。高新技术产业的发展犹如旭日东升、蒸蒸日上，人们称它们为“朝阳工业。”

曾经一度代表美国工业的钢铁、汽车、纺织、造船等传统工业却陷入了结构性的危机：生产下降、企业倒闭、失业率增加、赤字积累。曾经雄踞世界的美国钢铁工业，1984年的开工率只有42%。其它传统工业部门也不景气，几百年建立起来的“大烟囱”笼罩着一片暮霭，被人们称为“夕阳工业”。

正是在这样的时代大背景之下，垄断世界摄影行业近一个世纪的化学摄影之王柯达公司受到了新兴技术和后起新秀的强有力的挑战。

十、柯达的敌人、第三次革命的硕果：电子

在人类历史的长河里，以科学技术为标志而发生的产业革命已出现过三次。

第一次产业革命的火炬由纺织机的出现所点燃，蒸气机的发明又使之烈焰冲天。

第二次产业革命被称为“电的革命”。电以其伟大、神奇的力量改造了人类社会。

1946年世界上第一台电子计算机在美国诞生，拉开了人类第三次产业革命的序幕。这次革命以原子能、电子计算机、空间技术的发展和利用为目的，使工业生产在社会化和专家化的基础上扩展到国际化，生产力也向实现电子化、自动化的方向迅速发展。

新的技术一方面催生了一些新的产业、企业，一方面又使一些传统的产业、企业陷入困境，柯达公司就是其中之一。

柯达是一个把部分零部件加工组成电子产品的化学公司，其化学业务，即卤化银摄影是一种精细、低速发展的经营。电子学包括把图象转换成数字计算语言，然后在电脑屏幕上调整，最后进行电子转换。胶卷生产还是一种小型、充满活力的低增长工业。

因此，在摄影业中，化学与电子的接轨是非常艰难的。一位股票分析家B·阿拉克斯·亨德森为此嗤之以鼻：“我认为这不可能。使柯达发展不像训练一头象跳舞，而像让一头象繁殖老鼠那样难”。由此可见，到了电子时代，

柯达所面临的生存环境是十分艰难的。

柯达用至今未取得成功的方法来研究和寻求进入电子学领域的途径。其中一次最大的失误为 1981 年的大西洋信风实验。作为给报刊出版商提供文字处理系统的供应商，大西洋信风实验产品已增添了成像功能，且具有某种应用系统功能，然而它却失去了一大市场。

安全咨询分析家吉米·凯勒说，80 年代末柯达每年亏损由 1000 万美元上升到 2000 万美元。由于为大西洋信风实验投资了 8000 万美元，柯达公司销售额在 1992 年仅达 500 万美元。

十一、以其人之道还治其人之身

曾几何时，富士公司在美国大作广告；曾几何时，富士公司又在美国举办的奥运会上大出风头。富士的产品价廉而质不劣，富士的来势迅猛直逼柯达！那时候柯达还没有意识到电子时代的阴影正在扩散；那时候柯达还躺在“老子天下第一”的光环里怡然自乐。他认为自己的势力已足够大，名声已足够响，他过于自信自己的品牌，过于推崇自己产品的质量，他认为好酒不怕巷子深，皇帝的女儿不愁嫁，甚至对洛杉矶奥运会这样的机会也无动于衷、是真的无动于衷吗？

柯达太自信了！然而经济是有它的规律的，商业也有自身的辩证法，柯达失算了，富士的优势似乎在膨胀，然而正当日本的资本大规模侵入美国时，美国柯达胶卷公司却悄悄地打进了日本，争夺着实力雄厚的日本富士公司市场。

远在 1899 年，柯达公司就已开始垄断日本市场。但二次世界大战后，日本为了使满目疮痍的经济和民族工业及早恢复，迫使柯达公司与许多外国企业一样迁出日本、柯达公司迁出后把那里的销售业务交由日本批发商办理。以后的 40 年中，富士胶卷公司取得了很大的进展，占据了日本 70% 的市场，并积极向海外开拓。较小型的柯尼卡胶卷公司在日本也获得了市场的 20%，而受到排挤的柯达和一些欧洲同行仅占可怜的 10%，同时，富士公司还在包括美国在内的世界各地处处显示出咄咄逼人之势。

1985 年，柯达公司总部开始意识到富士的猛烈攻势将威胁到自身的生存，便决定予以反击。日本是世界上最大的胶卷市场，柯达公司决定“以其人之道还治其人之身”，打入日本本土。于是，柯达公司急忙赴东京开办分公司，并进行大规模投资，共达 500 万美元。

近年来，柯达产品在日本的销售量上升了 6 倍，1992 年营业额约达 15 亿美元。这样的成绩得来并非易事，因为它是在强大的地头蛇富士和柯尼卡的排挤下获得的。

柯达再次腾飞的奥妙何在？公司主要从下列三方面下了功夫。

其一在销售方面。柯达日本分公司的经理阿勃德·塞格认为，美国人在人生地疏的日本很难打开销路，必须借助日本人的力量。于是，他先将销售业务包给大阪一家大商业公司，结果推销工作十分顺利。然后，他又千方百计地与该公司实行合资经营。这样，销售有了保障。

其二就是多方投资。柯达日本分公司向与自己业务有关的企业进行投资，或合股，或吞并，充分利用日本的人力和财力，扩大自己的实力。

例如，它买下了日本启能工业公司 20% 的股票，这家公司生产 30 毫米

小型照相机、胶片、摄影镜头等，但它知名度不高，柯达即贴上自己的商标出售，这对双方都有利。柯达从这家公司中获得大量生产技术。

其三是不遗余力地进行宣传。正当富士和柯尼卡致力于向海外扩张时，柯达公司花了差不多两倍于它们的广告费，在日本各地大做广告，光是在各大城市竖立巨型霓虹灯广告牌一项，就花费 100 万美元，在札幌和北海道的广告牌可算是日本最高的两座。

宣传的另一手法是资助，无论对相扑、柔道、网球等比赛，它都慷慨解囊，1988 年汉城奥运会时，它资助了日本体育代表团，这一招有效地赢得了日本人民的好感。从此，柯达在日本几乎是家喻户晓了。

在经济落后、信息滞塞的中世纪，广告的作用不易为人们所察觉。人们常常信奉：“桃李不言，下自成蹊”，“皇帝的女儿不愁嫁”，“好酒不怕巷子深”等谚语。

然而，在商品经济发展飞速、信息量增加飞速的情况下，广告成了一种作非常重要的营销手段，同样的商品，广告做得好就能更畅销，同样的企业，广告做得好，企业就能更好的发展、生存，谁忽视了广告的作用，谁就会受到经济规律的嘲弄。

十二、注重品牌效应

乔治·伊斯曼在创业之初信守这样三条原则：大量生产廉价产品；大力开拓国际销售市场；广泛从事广告活动。由此可见，伊斯曼对广告是非常重视的。伊斯曼对广告的重视体现在对“柯达”这一商标的设计上。

“柯达”和“可口可乐”、“万宝路”等成为举世公认的“高含金量”商标，为其带来了巨大的财富和声誉。然而，你知道“柯达”这个名字是怎么来的吗？

1888 年，“柯达”这个名字首先作为商标在美国工商管理部门进行了注册登记，并印在伊斯曼公司生产的成千上万的产品上。由于伊斯曼的成就和贡献，使得“柯达”这个名字不胫而走，不仅成为法定的而且成为具有声望的商标。

对于“柯达”的由来，人们曾有种种离奇的推测，实际上它只是乔治·伊斯曼出于某种考虑发明的。

十三、柯达的挑战者——日本富士公司

柯达的敌人除了电子以外，还有一个挑战者，那就是日本富士公司。

美国柯达公司创业已 100 多年，它在摄影器材市场上实力雄厚，拥有资产数百亿美元，雇员多达十几万人，在美国最大的制造业中排名第 23 位。现在它却面临来自大洋彼岸的日本富士公司的严重挑战。

柯达公司占有 65% 的世界胶片市场，彩色相纸市场占有率约为 40%，美国市场几乎被它一统天下。柯达公司利润非常丰厚，许多公司包括美国最大的化工公司杜邦化工在内，都曾想染指这个行业而未见成效。国外一些企业更不是其对手，其中包括德国的埃克发公司、英国的伊尔福公司等一些著名企业。

然而到了 80 年代后期，柯达公司却面临了前所未有的挑战。其主要对手

是日本的富士公司。

富士公司是日本最大的彩色胶片和相纸制造商，在日本摄影器材市场上的占有率为 70%。近年来富士制定了向柯达挑战的目标。该公司一位高级主管扬言，在不久的将来要夺取美国柯达市场的 12%~15%。

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，前者气势汹汹卫冕寸土不让。

新拳击手“富士”拳击招数：

1、大搞宣传。该公司在美国的广告费，从 1979 年的 90 万美元激增至 1981 年的 500 万美元，近年来仍直线上升。

2、质优价廉。富士利用柯达是老字号，信誉好，要价高（比一般牌子商品贵 10%）的因素，用优质廉价商品叩开美国市场大门。

3、富士还利用柯达对赞助 1984 年洛杉矶奥运会态度傲慢这一失误，千方百计争取到洛杉矶奥运会的赞助权。这无疑使柯达失掉关键的一分，富士因而声名大噪。

面对富士咄咄逼人的攻势，老拳王“柯达”毫不示弱，决心给富士一点颜色看看，其主要招数有：

1、大力发展非摄影产品，包括医疗、超高速影印机和其他利润丰厚的产品。

2、进行一系列收购行动，加速公司进入新科技领域。例如 1980 年柯达公司用 7700 万美元收购了著名的电脑公司——阿提斯公司。

3、不断推出新型的相机品种，维护其在化学摄影技术方面的权威形象。

4、积极开拓海外市场，包括日本、西欧、中东、巴西、东南亚等地，并降低售价与日本厂商竞争。

专家们指出，过去美国其他一些公司之所以被日本企业击败，主要是反应迟钝，动作缓慢，未能及时应变。柯达则不同，它实力雄厚，而且在优势时不掉以轻心并开始反击。因此，这场“争霸战”将是一场势均力敌的恶斗，究竟谁胜谁负很难预料。

面对残酷的现实，伊斯曼·柯达公司终于不再戴着玫瑰色的眼镜看世界了——不再做视竞争，针对电子世界的侵袭和富士公司的挑衅，柯达公司连连反击。

1993 年，柯达的决策者们降低了预期增长率，宣布了新的裁员计划，并且聘用了一位精于理财的专家担任公司的财务总管。此举在当时就获得了一片喝采。Prudential 证券公司分析家 B·阿历克斯·亨德森不无赞许地说：“柯达公司终于能面对现实了——感谢上帝！”为此，柯达公司受到了回报：柯达公司 1992 年股票市价曾徘徊于每股 40 美元左右，到 1993 年的股票市价已突破了每股 50 美元。

为了积极迎敌，柯达轻装上阵，决定将微型电影和相纸的年增长率由 6% 调整为 3%；削减科研管理费用，以支持相纸部门的发展，并宣称不再一味追求虚无飘渺的机会。

另外柯达公司也放弃了磁盘式照相机和八毫米录像胶片的研制。（附带说一下，前者图片很模糊，而且后者在竞争中远远不敌 VHS 录像带）

记得美国一位著名的经济学家尼尔·切萨诺曾经说过这样一段话：“即使用华尔街的标准来衡量，欧洲人也是很保守的。他们的服装高雅，但是没有鲜艳的颜色。他们在推销时不像美国人那样咄咄逼人，不那么富有竞争性。

他们的开支帐目不那么自由，即使在上层也是如此。他们变换工作不那么频繁，也不那么容易。他们按传统的阶梯在公司里一级一级向上爬，很少有跳级的。”

“正因为如此，欧洲谈判代表往往比美国的谈判代表年长，这种年龄的差距使他们感到不安。作为决策者，他们比较谨慎，不轻易答应，不大愿意冒险，即使在很快取得大笔利润的诱人交易面前也是如此。”切萨诺对欧洲的保守主义的形象刻画还是非常真实的。但在今天，与日本相比，美国又成了保守的了。

所幸的是，柯达在富士的挑战面前并没有退缩，诚然，柯达在改变自身产业结构，回应新时代的挑战方面有不少败笔，但也不无成功之处，现在我们逐一地从营销、广告方面来加以分析。

十四、适者生存，劣者淘汰

“世界潮流浩浩荡荡，顺之者昌，逆之者亡”。面对新的情况，面对新的市场，柯达公司不断推出新型相机品种，以维护其在化学摄影技术方面的权威形象。同时努力地开发电子产品。现任伊斯曼·柯达公司董事长乔治·费雪对柯达公司的前景颇为乐观。

他说，尽管需要进行大幅度的成本削减，但柯达公司的核心业务仍有相当的增长潜力，进而，费雪认为柯达将在日益兴起的多媒体领域发挥重要作用，他宣称“柯达将永远是信息革命的重要参与者，我相信我们前途无量。”

才华横溢的费雪作为管理者和技术专家，为摩托罗拉公司做出了突出的贡献，但要把柯达公司重建为数字时代的超级巨星确是一项艰巨的任务。

虽然柯达公司拥有可运用从电子照相机到热成像印刷机以至多媒体家用印刷出版系统等众多方面的超级技术，但柯达的企业文化使其很难成功地从变化缓慢的化学摄像领域转向迅速发展的电子技术领域。

该公司的市场营销者也没有完全理解这项新技术的价值，其生产成本也很高，而且也没有形成作为成功的电子产品制造商所必须具有的短生产周期。

一些柯达公司的观察家希望费雪选择风险较低的成本削减计划。但是，费雪正在按摩托罗拉公司模式削减成本，使公司变得富有效率。

费雪也许将放弃柯达公司花了 18 个月才形成的秘密的 1990 年战略规划。该计划的主要思想是，柯达如何才能能在数字时代发挥重要作用。

该计划要求柯达公司以数字影像代替传统摄影，投巨资发展关键电子技术。同时，还必须对相关的生产工艺和市场营销进行改革。

柯达拥有一些世界一流的技术，如联结数字影像捕捉器和彩色管理系统之间的基本技术和摄影 CD 机等等。费雪面临的挑战是，制定一系列将这些技术商业化的策略。

新任总经理发现柯达的科学家和市场销售者们在这方面已有许多好主意。其中包括与数字电视和影像 CD 机相连结的实用热成像印刷机，按一下按钮，就会显出一幅你自己的影像。这种技术在未来几十年内将普遍使用。如中学生可用此技术将图象印刷到期末考试卷上，家庭也可用数字成像机自己制作有风味的圣诞卡。

甚至现在，柯达的研究者仍然相信电子技术成像有巨大的市场潜力。

柯达要在数字成像领域发挥作用，就必须放弃其发展缓慢的化学技术。一台大型摄影机器的产品寿命至少有 8 年。但电子技术发展如此之快以至于扫描机等产品在 18 个月内就会成为过时品。帕拉哈莱德建议柯达应开始生产低成本、高容量的彩色热成像印刷机。

这样就必须在研究开发、工程和生产文化等方面来一个大的改变，就像施乐公司在生产复印机和惠普公司在生产激光印刷机那样。或许同样重要的是，柯达公司需要一些熟悉胶卷及化学药剂的营销人员，来推销数字技术产品。另一个挑战是寻找能提供诸如生产工艺或技术专家等的合作生产伙伴，以打入柯达自己不打算单独介入的领域。

摩托罗拉公司在利用同盟策略方面就很精明。现在，费雪又把这一做法引入了柯达公司。在此之前，柯达试图自己生产一切所需的产品。

有些持怀疑态度的人认为柯达用低利润、高风险的电子技术取代传统摄影技术将永远失去从传统产品上获取丰厚利润的机会。但该公司已下定决心对电子照相领域投入巨资并花若干时间来开发新产品。

鉴于柯达的摄影业务向电子技术转化将带来不可避免的损失，费雪已下定决心对此予以反击。他能扭转这种局面吗？他能使柯达的计划获得成功吗？人们将拭目以待。

柯达终于用巧妙的营销手段，通过以日制日的办法，采取以牙还牙的方式回敬了他的挑战者。然而比赛还没有结束。

伊斯曼非常喜欢 K 这个字母，他认为 K 表示一种事物的突出部分和尖端，具有坚固、锋利的特征。因此他决定选用 5 个字母组成一个词，前后都用 K，中间任选其它 3 个字母；最后选定 5 个字母拼凑的结果是 Kodak。伊斯曼认为 Kodak 有几个特点：字母少、不易拼错、有生气，而且有独特个性。更重要的是它符合各种各样的外国商标法的要求。

伊斯曼明确指出“柯达”这个名字纯粹是几个字母的组合。整个名字，或者其中的某几个字母，决不是现存卑词的派生，也决不是随意挑出的几个字母。他坚信商品如果有一个特别的商标，定将产生巨大的商业利润。这种商标应该是既不能被人模仿，也不能伪造，同时还不能巧合。由此可以看出伊斯曼选用 Kodak 的独具匠心和深邃思考。

今天，“柯达”这个名字已作为伊斯曼·柯达公司的唯一的权威商标，在世界上 90 个国家进行了注册登记，同时，也为柯达公司创造了巨额利润。

由于它叫起来朗朗上口，简单易记，不同语种的人都会用同声语音“柯达”一声读出，使人马上想起按相机快门时的声音，所以不胫而走，越叫越响，真是精妙绝伦！

然而，品牌并不意味着全部，有了含金量高的品牌，也不意味着一劳永逸的解决商品的营销问题。商品的营销除了靠品牌外，还要倚重广告策略及技巧，这也即人们所说的：“品牌有限、广告有术”，若干年来，柯达公司以广告为先导，一直不遗余力地开拓和发展海外市场。

到目前为止，柯达公司已先后在拉美、欧洲、亚洲和非洲的 30 多个国家和地区设立了 54 家子公司，市场销售点和加工服务点遍布全美各地和 40 多个国家及地区。

十五、广告有术

由于态度傲慢,柯达公司在 1984 年美国洛杉矶奥运会上失去了以赞助形式做广告的机会,从而把大好机会拱手让给了摄影行业的后起之秀日本富士公司。

自此,柯达公司吸取了教训,对广告日益重视:

1985 年,柯达公司赞助由国际足协在北京举办的首届 16 岁以下世界杯足球锦标赛,并为赛事设立柯达杯;

1988 年柯达公司在汉城奥运会的赞助中大出风头;

1989 年,柯达是首届中国摄影艺术节的独家赞助商并赞助 1989 年中国十佳运动员评选;

1993 年,柯达赞助在上海举行的第一届东亚运动会,成为指定胶卷和相纸商;

1994 年赞助在北京举行的第六届东亚暨南太平洋地区残疾人运动会,成为指定胶卷和相纸商。柯达的这一系列广告活动,充分地体现了对广告的重视,其中值得一提的是柯达在日本的广告战略。

在柯达与富士之争中,柯达一开始是处于被动的,在广告战略上,富士公司也是占了先机的。富士公司不仅占领了大多数日本市场、与柯达在世界各地抢地盘,而且在 70 年代末至 80 年代把广告大做特做到了美国本土。稍一怔神之后,柯达开始了它的广告反攻:

第一、加大广告费用,柯达在日本所花的广告费用是富士和柯尼卡在海外广告费用总和的两倍;

第二、诉诸日本人的好感,柯达还花 100 万美元,在日本的札幌和北海道建造了当地最高的广告牌,而且还把广告做到了日本人民的心中。柯达对日本的相扑、柔道等比赛都慷慨解囊;

1988 年,它资助了参加汉城奥运会的日本体育代表团,这一招有效地赢得了日本人民的好感,真是广告术中所说的攻心为上。

十六、费雪的哲学:返朴归真

90 年代柯达公司实在是时运不佳,迫于照相市场的严酷竞争,柯达公司不得不在行业之外另谋出路,但一直苦于找不到明确的发展方向。最糟糕的莫过于它下属的 Sterling Winthrop 药品分部,这个 1988 年耗资 51 亿美元购入的柯达“副业”,3 年多来的重建费就高达 24 亿美元。去年其隶属的伊斯曼药品分公司严重亏损,被迫裁员 8%。

为此,韦特摩尔先生于 1993 年 8 月被请下柯达总裁的宝座,摩托罗拉的前任老板乔治·费雪取而代之,于 12 月走马上任。

这位新总裁出任不过半年,便有惊人之举:在今年 5 月中旬举行的一次国际摄影大会上,费雪先生首次公布了柯达公司的重组计划,旨在恢复 1880 年乔治·伊斯曼创办柯达公司时的企业形象。

费雪先生的确是快刀斩乱麻,他已决定将 Sterling Winthrop 药品公司、柯达临床诊断业务以及 L&F 家用清洁剂公司全部抛售。

1993 年售出这三大附属机构共创收 50 亿美元,超过了柯达公司年总收入 164 亿美元的 1/4。这 50 亿美元将用于偿还柯达公司 70 亿美元长期债款的大部分。此外,柯达公司的另外几个分部也将改头换面,并全部任命“外来户”担任各部主管。

费雪先生正想方设法让柯达公司自上而下重新“启动”起来，1994年2月，他任命曾为IBM公司效力，业绩出色的哈利·长维塔斯为柯达公司的财务总监。“新官上任三把火”，卡维塔斯先生大刀阔斧地着手于重新拟定公司的财务经济计划，并通过紧缩市场营销开支，精减行政管理人员来控制柯达公司的发展规模。

据悉，1993年公司年收入的30%被滥用于市场销售和行政管理中，卡维塔斯先生的新方案出台以后，柯达公司的这一局面大有好转。

经过精挑细选新组成的10个高层次管理班子(其中两个由费雪先生直接领导)已授命重新考虑从产品开发到扩大市场的各个环节，那些过去长期以来管理不善的部门更是这次整顿的重点。

目前、整个公司已全方位运作。一方面不断开发新产品，另一方面努力缩短产品换代周期，以适应市场变化，满足用户需求。

随着经营管理新体制的建立，柯达公司的企业文化也出现了新景观。最流行的柯达精神是“诚实、信任、可靠、尊重个人和不断进取。”

在柯达公司的“三大副业”全部售出之后，公司80%的年收入将来源于传统的、以卤化银技术为基础的、从胶卷到相机等一系列照相制品。费雪先生对这种返朴归真的经营哲学充满信心。

据统计，全球约有4.5亿照相机用户，他们自然也是大大小小的胶卷消费者，而且世界上已有一半的人口拍过照片，加上价值20亿美元的柯达商标的力量，目前，柯达公司已控制了2/3的美国胶卷市场，全球市场的1/3以上也归属柯达的“势力范围”。柯达公司又不断推出傻瓜相机等风靡全球的新产品，难怪费雪先生如此乐观了。

尽管因生产胶卷和印像纸的工厂开办费较高，而使柯达公司少了许多竞争对手，但仍有不少人对于柯达的前途忧心忡忡。

在大多数“柯达地盘”中，包括美国这样的大市场，对胶卷和相机的需求充其量也只是与国内生产总值(GDP)的增长同步，尤其是富士公司在价格竞争中的咄咄逼人之势，更使柯达公司大有兵临城下的危机感。此外，由于东欧及发展中国家用户商标意识相对较弱，廉价胶卷将成为柯达公司在这一大片市场上的更大威胁。

费雪的哲学，可以用“返朴归真”四个字来概括，这里的“真”便是“本行”，“守住本行”这是美国被评为成绩突出的公司信守的信条，它们认为公司的发展和成功，几乎都是由行业部门开始，自力完成的。

费雪的前几任柯达总裁们面对电子时代的挑战和富士的进攻，不是把精力放在新产品开发，成本降低上，而是企图搞什么非自己根本、非自己所长的医疗等副业，不仅浪费了大量的资金，而且又错过了时机，费雪看中时弊、痛下针砭，其哲学实在高妙。

十七、费雪的宿愿：还我柯达

美国舆论正为美国工业戏剧性调整摇旗呐喊，成百上千的大公司进行着彻底的内部改革。如福特、克莱斯勒、德士古公司和塞罗克斯公司以及IBM等。柯达公司也不甘落伍，积极投身于为美国20世纪经济变革谱写赞歌的大型企业行列之中。

柯达从此步入经济舞台的中心，吸引着众多的观众。公司幕后总指挥即

为柯达公司现任总裁伊斯曼·柯达。柯达公司是美国最传统的家长式管理的老企业之一，它机构庞大、发展缓慢，但形象良好。公司正在寻求深化改革新途径。

为人们留下美好印象的黄色盒子生产商会给人们提供什么样的新产品？柯达会加入举步维艰的信息高速公路并为寻求电子学产品增长而兼并其他公司或解雇成千上万的员工来维持公司发展吗？

想方设法解决以上问题的公司新总裁必须清楚他的任职和历史地位要取决于为之采取的富有成效的竞争策略。这位新总裁就是摩托罗拉退休董事长，1993年12月成为柯达公司董事长兼总裁的乔治·M·C·费雪。53岁的费雪是一位应用数学博士。虽然他对化学或胶片生产知之不多，但他明白公司不会轻易进行改革。

10年来，柯达经理们进行了5次内部改革，但均以失败告终。由于失败的挫折和投资者给予的压力，由纽约股票交易所前任董事长约翰·J·菲兰·Jr和可口可乐董事长罗伯特·C·C负责的公司领导层在1993年辞退了凯伊·R·怀特莫尔董事长。他们推选费雪为柯达公司总裁。费雪面对其对手们说：“柯达具有自身优势，我希望在公司现有的基础之上，寻求令人鼓舞的增长。”

貌似简单而令人吃惊的许诺引起了长期的争论。许多投资者和金融分析专家认为柯达的快速增长只是口头许诺，批评家们认为公司应从现在开始一步一个脚印，脚踏实地削减成本，以最大限度获得增长，同时收购股票，提高股价。

股票分析家B·阿拉克斯·亨德森为此嗤之以鼻：“我认为这不可能。使柯达得到发展不像训练一头象跳舞，而像让一头象繁殖老鼠一样难。”

柯达公司前任领导人所作的努力为费雪留下了创造英雄业绩的有利条件。分析家尤津·格勒热说：“我认为没有人能做到这样。但如果费雪去做，那将是商界一大奇迹。”

纽约营销策略研究表明日本富士胶卷和私人百货商品正迫使柯达降低其产品价格。因而5年来柯达股票下跌约70%~80%。柯达影像部负责人杰克·山姆斯的报告说，1993年柯达处于滑坡阶段。

为了在某方面得到发展，公司采取了降低部分产品价格的措施。经过多年艰苦努力，1994年柯达以一种低于精装价约20%的Funtime胶卷首先占领疲软的市场。

低价格严重阻碍了费雪的增长计划的实施。柯达急需大量资金以扩大电子学产品生产，同时支付巨额贷款和提高股价以平息股东的不满情绪。

费雪曾在贝尔(Bell)实验室工作了10年，在那里他成了一名通讯革命的积极倡导者。1972年，他协助发明了一种可在上面写画和通过电话进行远距离图像传输的电子黑板。

1976年，他到摩托罗拉公司任职，担任一名生产主管，有条不紊地开展无线电设备业务——页面操作控制体系和蜂窝电话，用世界上最佳同类产品成为公司迅速发展的一个组成部分。

“费雪是一位有耐心的倾听者，有时他会突然拥抱你，然后询问你内心深处想法。他还会背靠你，倾听你更多的话语，”柯达卫生科学副总裁卡尔·F·科尔特说：“那是费雪的研究基础。”哈佛商学院教授大卫·耶菲说：“费雪在摩托罗拉公司是出色的，公司取得了令人可喜的增长。他通晓技术和销售技巧。柯达技术力量雄厚，但对市场反应迟钝。”另一个令柯达员工

高兴而使投资者不满的是：费雪只是逐步削减摩托罗拉公司成本。当他即将成为 IBM 公司总裁时，他婉言谢绝了。部分原因是公司需要大大降低成本。

那么费雪适合柯达公司吗？也许适合，但技术革新不够。费雪必须轻装上阵，拿出行动。这意味着他要做大家认为他能做的三件事，但有人认为至少有一件他不能做到。

1. 电子学产品

柯达也许要对实验投资过大，但其中一些前景相当广阔电子学产品进行筛选。比如公司生产的电荷耦合器件（即 CCD），它的灵敏器能代替数据摄影胶卷。柯达的 CCD 安装在一种名叫 Quick Take 100 的相机里。

柯达还在计算机设计基础上创造了数据存储图像标准。从此拍摄电视图像的机器开始进入消费市场，房地产代理商和旅游代理商推销这些产品以吸引过往顾客。

如果费雪对实验成果进行筛选并使之推向市场，那他在 1991 年到达古德耶儿（Goodyear）时就能很快采用斯大林·哥尔特式增长法。在摩托罗拉公司，费雪善于与其他电子公司合作形成统一策略，以获得技术或所需市场。费雪将其传统作法带到了柯达公司。

即使费雪马上开展起电子业务，也不可能使柯达增长立竿见影，因为它的基础薄弱。亨德森估计现在柯达年销售额约为 1 亿美元。如果费雪在 5 年之内能将销售额提高到 10 亿美元，营业额上升 10%，那盈利将有 1 亿美元。

2. 压缩贷款

如果有胶片生产增长压力，费雪将必须大力削减其预想数额。柯达公司在 1993 年 12 月 31 日宣布延长伊斯曼化学部，斯特林化学药剂（Sterling Drug）不对外出售。但据有关材料分析费雪对斯特林销售“束手无策”。卫生制度的改革冲击着公司药品价格市场。

费雪雇用 IBM 信贷部前负责人哈雷·凯韦特斯担任金融财务部办公室主任。通过对各种信贷资金进行清理，不到两月，凯韦特斯为柯达削减了几乎 10 亿美元的贷款。

柯达公司一领导人预测“凯韦特斯会担任要职”。凯韦特斯最近好象对柯达顽固的文化意识和建设有点急躁不安，“我喜欢你用木槌在墙上敲击办公室，”他说着，一边用拳头在办公室比划，“然后有人才知道你在办公。”

3. 加强宣传，扩大影响

费雪为此必须下注，因为许多投资者信心十足。柯达不得不控制北美股市影响，同时寻求海外发展。

这能行吗？有了这位德高望重的人当然行。费雪将有可能采取一些其他销售策略。

在广告方面，柯达用传统形式宣传其摄影器材产品，而不是兜售产品。1994 年 3 月，在学院授奖仪式上，柯达在电视广告中说“好莱坞 93% 的导演用柯达胶片拍电影。你的相机用什么胶卷呢？”

柯达最近指出国外胶片市场潜力巨大，因为有一半的人需要照相。为实现向海外扩展的梦想，费雪已找到了一种行之有效的模式：仿效可口可乐。

讨论：

柯达公司之所以有今天的辉煌是以其惨淡的背景为前提的，试述柯达的诞生及成长经历。

柯达在企业管理中把重点放在什么管理上？其次呢？他们在新产品开发上有何策略？

柯达对兰德技术的态度，说明了一个怎样对待新产品资讯的问题？

柯达公司在对富士作广告战时采取的什么战术？

“费雪”计划是怎样的？其宿愿如何？

为柯达设计一个未来步道，看其发展方向如何？

[案例二] “万宝路”的成名之路

随着世界性戒烟运动的发展，越来越多的“瘾君子”脱离了市场，制烟业越来越感到难以为继。但世界上最大的烟草公司，美国的菲利普·摩里斯公司的销售额却不断上升。它的名牌产品“万宝路”1991年创下了94亿美元销售额的新纪录。

它的成功，得益于它的广告宣传。该公司创造的“万宝路”形象不同于一般化的，不分对象地向公众说教的宣传手法，而别出心裁地设计成一位世人熟知的雄纠纠的西部牛仔，潇洒地叼着一支“万宝路”牌香烟，极力给人一种自我选择、自愿吸烟”的感觉。该公司不惜重金把这一形象传播到世界的每一个角落。

菲利普·摩里斯公司还在各种竞选活动和重大社会活动中慷慨解囊，推销它这一形象，在“人权宣言”发表200周年的活动中，该公司捐资了6000万美元。

虽然“人权宣言”从未涉及吸烟的权利问题，但对菲利普·摩里斯公司来说，利用“民权自由”来为“吸烟自由”辩护，也是推销香烟、扩大销售的一个招数。

目前，美国“万宝路”香烟的产品形象深入人心，以至于一位欧洲土生土长如今供职于纽约的一位工程师说道：“如果一个美国人打算变得欧洲化一些，他必须去买一部奔驰或宝马；但当一个人想要美国化，他只需抽万宝路，穿牛仔衣就可以了。”

可见，“万宝路”已不仅是一个企业产品中的名牌，而成为美国文化的一部分。从这一点来讲，“万宝路”作为一个商业品牌被称为“世界第一品牌”是毫不夸张的。然而，“万宝路”的诞生与发展曾步履维艰，甚至面对过被迫停产的窘境。

“万宝路”的发迹史是最富戏剧性也最能给人后迪的一部企业神话。它的几度浮沉给在商海游弋的有心人以多方面的启示。

一、知己的秘密

美国的20年代，被称作是“迷惘的时代”。经过第一次世界大战的冲击，许多青年都自认为受到了战争的创伤，并且坚持只有拼命享乐才有可能将这种创伤冲淡。他们或在爵士乐的包围中尖声大叫，或沉浸在香烟的烟雾缭绕当中。

海明威的小说《太阳照旧升起》中描写的男女主人公，即是那个时代某种精神的揭示，又引导着众多的男女青年发疯地纷纷效仿男、女主人公的颠狂状态。

无论男女，他（她）们嘴上都会异常悠闲雅致地衔着一支香烟。妇女们愈加注意起自己的红嘴，她们精心地化妆，与一个男人又一个男人“伤心欲绝”地谈恋爱；她们挑剔衣饰的颜色，感慨红颜易老，时光匆匆。妇女是爱美的天使，社会的宠儿；她们抱怨白色的香烟嘴部分常沾染了她们的唇膏，变成不雅观的斑斑红点。

生产商菲利普·摩里斯听到这种抱怨，决定生产一种专对妇女口味的香烟，而且一定保证不能损害爱美的女士唇上的唇膏，于是“万宝路”出世了。

“万宝路”这个名字也是针对当时的社会风气而定的。“MARLBORO”其实是 Man Always Remember Lovely Because Of Romantic Only”的缩写，意为“男人们总是忘不了女人的爱。”其广告口号是“像五月的天气一样温和。”用意在于争当女性烟民的“红颜知己。”

为了表示对女烟民的关怀，摩里斯公司把“Marlboro”香烟的烟嘴染成红色，以期广大爱靓女士为这种无微不至的关怀所感动，从而打开销路。然而几个星期过去、几个月过去、几年过去了，摩里斯心中期待的销售热潮始终没有出现。热烈的期待不得不面对现实中尴尬的冷场。

“万宝路”从1924年问世，一直到50年代，始终默默无闻。它的温柔气质的广告形象似乎也未给广大淑女们留下多少深刻的印象。这是否意味着广告定位上的失败呢？

20年代的市场观念明显地偏重于产品经营与消费者利益的考虑，而缺乏以长远的经营、销售目标为引导的带有主动性的广告意识。摩里斯的广告口号“象五月的天气一样温和”显得过于文雅，而且是对妇女身上原有的脂粉气的附和，致使广大男性烟民对其望而却步。

这样一种广告定位虽然突出了自己的品牌的个性，也提出了对某一类消费者（这里是妇女）特殊的偏爱，但同时为其未来的发展设置了障碍，导致它的消费者范围难以扩大。

女性对烟的嗜好远不及对服装的热情，而且一旦她们变成贤妻良母，她们并不鼓励自己的女儿抽烟！香烟是一种特殊商品，它必须形成坚固的消费群，重复消费的次数越多，消费群给制造商带来的销售收入就越大。

而女性往往由于其爱美之心，担心过度抽烟会使牙变黄，面色受到影响，在抽烟时较男性烟民要节制得多，故很少有“瘾君子”出现。这样，其重复消费的次数很少，而且难以形成坚固的消费群，所以香烟生产者在女性烟民那里赚钱的设想总是不容乐观。“万宝路”的命运在上述原因的作用下，也同样黯淡。

在30年代，“万宝路”同其它“消费品”一起，度过由于经济危机带来的“大萧条岁月”。这时它的名字鲜为人知。

第二次世界大战爆发以后，烟民数量上升，而且香烟过滤嘴出现，可以承诺消费者说，过滤嘴可以使有害的尼古丁进入不了身体体内，烟民们可以放心大胆抽自己喜欢抽的香烟。摩里斯公司也忙着给“万宝路”配上过滤嘴，希望以此获得转机，然而令人失望的是，烟民对“万宝路”的反应始终很冷淡。

二、塑造自己全新形象

抱着心存不甘的心情，飞利浦·摩里斯公司开始考虑重塑形象，公司派专人请利奥——伯内特广告公司为万宝路作广告策划，以期打出万宝路的名气和销路。

“让我们忘掉那个脂粉香艳的女子香烟，重新创造一个富有男子汉气概的举世闻名的‘万宝路’香烟”——利奥——伯内特广告公司的创始人对一筹莫展的求援者说。一个崭新大胆的改造万宝路香烟形象的计划产生了，产品品质不变，包装采用当时首创的平开式盒盖技术、并将名称的标准字（MARLBORO）尖角化，使之更富有男性的刚强、并用红色作为外盒主要色彩。

广告的重大变化是：“万宝路的广告不再以妇女为主要对象，而是用硬铮铮的男子汉”。在广告中强调万宝路的男子气概，吸引了所有爱好追求这种气概的顾客。

菲利普公司开始用马车夫、潜水员、农夫等作具有男子汉气概的广告男主角，但这个理想中的男子汉最后集中到美国牛仔这个形象上：一个目光深沉、皮肤粗糙、浑身散发着粗犷、豪气的英雄男子汉，在广告中袖管高高卷起，露出多毛的手臂，手指总是夹着一支冉冉冒烟的万宝路香烟。

这种涤尽女人脂粉味的广告，于 1954 年问世，它给万宝路带来巨大财富。仅 1954 年至 1955 年间，万宝路销售量提高了三倍，一跃成为全美第 10 大香烟品牌，1968 年，其市场占有率上升到全美同行的第二位。

“他上马的姿势、骑马的神态、溜马的手式，这一切都必须具有男子汉气魄。”这就是伯内特使菲利普·摩里斯公司名噪全球的有力武器——“绝不矫饰的正直的男子汉气魄”。从 1955 年至今 40 多年里，伯内特从不选用那些出名或不出名的“男子汉模特”，而是经常派人到美国最偏僻的大牧场去物色土生土长的“真正的牛仔。”

1987 年，伯内特广告公司的一位创作师克罗木在西部的一个大牧场拍外景时，发现了一个“真正的牛仔”，只可惜他肥胖了一点，而且留了小胡子，克罗木最后说服他剃掉了小胡子并减了肥，这就是后来万宝路广告中频频出现的牛仔之一。

菲利普公司投入千百亿美元的广告费，终于在人们心目中树起“哪儿有男子汉，哪里就有万宝路”的名牌形象，那粗扩豪放、自由自在、纵横驰骋、浑身是劲、四海为家、无拘无束的牛仔代表了在美国开拓事业中不屈不挠的男子汉精神，而这也正是万宝路的形象。

现在万宝路每年在世界上销售香烟 3000 亿支，用 5000 架波音 707 飞机才能装完，世界上每抽掉四支烟，其中就有一支是万宝路。

是什么使名不见经传的“万宝路”变得如此令人青睐了呢？美国金融权威杂志“富比世”专栏作家布洛尼克 1987 年与助手们调查了 1546 个万宝路爱好者。

调查表明：许多被调查者明白无误地说他喜欢这个牌子是因为它的味道好，烟味浓烈，使他们感到身心非常愉快。可是布洛尼克却怀疑真正的使人着迷的不是万宝路与其它香烟之间微乎其微的味道上的差异，而是万宝路广告给香烟所带来的感觉上的优越感。

布洛尼克做了个实验，他向每个自称热爱万宝路味道品质的万宝路瘾君子以半价提供万宝路香烟，这些香烟虽然外表看不出牌号，但厂方可以证明这些香烟确为真货，并保证质量同商店出售的万宝路香烟一样，但结果只有 21% 的人愿意购买。布洛尼克解释这种现象说：“烟民们真正需要的是万宝路包装带给他们的满足感，简装的万宝路口味质量同正规包装的万宝路一样，但不能给烟民带来这种满足感。”

调查中布洛尼克还注意到这些万宝路爱好者每天要将所抽的万宝路烟拿出口袋 20 至 25 次，万宝路的包装和广告所赋予万宝路的形象已经像服装、首饰等各种装饰物一样成为人际交往的一个相关的标志，而万宝路真正口味在很大程度上是依附于这种产品所创造的美国牛仔形象之上的一种附加因素，并不是人们真正购买万宝路的动机。

从“万宝路”两种风格的广告戏剧性的效果转变中，我们可以看到广告

的魔力。正是广告塑造产品形象，增添了产品的价值。采用 CI “集中” 的策略，定位目标市场，使万宝路成长为当今世界第一品牌。

还有一件趣事值得一提：70 年代，万宝路广告在香港开始拓展，香港人对其优美的情景和音乐虽然持有欣赏态度，但对终日策马牧牛的牛仔却不持好感。在香港人心目中，牛仔是低下劳工，这就在感情上格格不入。

万宝路的广告这时像魔术师般地变了：在香港电视上出现的不再是美国西部纹身的牛仔，而是年轻、洒脱、在事业上有所成就的牧场主。在广告宣传上，放出“美国销量第一”这一信息后，提出万宝路“希望给您一个多彩多姿包罗万象的动感世界”：

山丘、树林、海滨、沙滩。在优美的音乐声中伴随着出现一幅幅豪迈地策马纵横的情景。从万宝路广告中展现的场面，去创造一个在自己心目中的“万宝路的世界”——一个包括自己在内的完美的内心世界，这就是万宝路“带给您一个多彩多姿包罗万象的动感世界”广告口号的精神感染力。

另外相当有意思的是，万宝路在日本的广告是一个日本牧童在没有现代化技术的情况下，征服自然界，过着一种田园诗一般的生活。

从万宝路的形象广告的转变和调整当中，我们已经看出菲利普·摩里斯公司灵活的广告战术和艺术技巧，相比之下，那些自我夸耀产品如何如何优异，“行销全球”的广告，就显得生硬而又无力了。

三、少说为佳

在万宝路牛仔广告的帮助下，万宝路香烟的市场占有量越来越大，成为美国市场上的一个主要的香烟牌子。但是万宝路在很长一段时间一直未能越过 RTR 公司的云斯顿香烟。

万宝路一向缄默不语，而云斯顿却在广播电视中展示美妙的歌声，易于被感知和记忆的“云斯顿拥有香烟应拥有的一切”的音乐旋律脍炙人口。云斯顿成功地使用了音乐的感染力，致使万宝路屈居亚军达十年之久。

然而，“沉默是金”这句话验证了万宝路形象的又一次成功。1975 年，美国政府全面禁止在广播电视中播放香烟广告的禁令，给了从不开口的万宝路一个超过云斯顿的机会。

和其它香烟品牌一样，云斯顿和万宝路被迫把广告转向报刊杂志，虽然万宝路最初是靠电视广告打出形象的，但他退出电视后并未造成损失，因为牛仔一向深沉不语，他的魅力来自图象而非音乐，而云斯顿却是严重失势，其风行烟民中的广告歌曲随着撤出广播电视而消声匿迹。

尽管云斯顿及时设计了“蓝领工人”的形象，但其优势时过境迁，再也无法“拥有香烟应拥有的一切”。1975 年万宝路轻而易举地摘走了美国香烟销量第一的桂冠。

之后，万宝路在巩固国内宝座的同时，也积极发展国际市场，终于成为当今世界享有盛名的香烟牌号，其品牌成为价值近 300 亿美元的世界第一品牌。

四、不休止的步伐

万宝路的香烟广告，在各个国家消费者心目中，奠定了深刻的基础，而

菲利普·摩里斯公司也因此创造了最大的广告效果和行销效益。

菲利普·摩里斯公司于1985年在日本成立了全资附属机构，“万宝路汉子”的广告到处可见。日本近年最畅销的十种外国牌子香烟之中，菲利料·摩里斯公司生产的占了6种，万宝路香烟已成为市场上的领导品牌。

如何才能使市场销售量最大，这是菲利普·摩里斯公司不断探索的问题。菲利普·摩里斯公司认为，唯有发展系列产品，以产品延伸的力量，在市场才能扎下根，这是落实成绩的真正后盾。

基于此信念，1958年，万宝路软包装上市；1966年，薄荷口味上市；1967年，万宝路100上市；1972年，万宝路淡烟上市。万宝路淡烟居然能够以每年17%的速度成长。

在美国，自1980年以来，年营业额高达330亿美元的香烟市场，每年开始出现近2%的负增长，但万宝路却以平均3%的速度在增长。现在美国市场的香烟中，万宝路的销路一直排在前列。

到1991年止，在菲利普·摩里斯公司整年的营业额中，万宝路香烟就占了一半以上，除了香烟公司外，整个菲利普·摩里斯集团还包括经营啤酒、食品、房地产及财务贷款公司。

菲利普公司有强大的竞争力，员工精明、强干，像烟枪一样精力十足，而在该公司内部工作时，使人好象回到高中时代，每星期六下午在美式足球场上，大声加油，像希望喜欢的球队赢球一样，这真是充满活力的地方。1971年，菲利普在《财星》杂志美国五百大企业排行榜中，列名第123名，到了1983年已经进为第32名。

这种惊人的成长主要靠香烟业务，菲利普·摩里斯制造的香烟品牌，赫赫有名的有Marlb及Heoges、Merit、Parliament、Virginia Slim与Playrers。

该公司员工认为，既然在香烟业有优异表现，在啤酒方面也应该如此，因此该公司在1970年，收购死气沉沉的密尔瓦基·米勒(Miller)酿酒公司。当时米勒是第七大啤酒厂商，到了1977年，米勒已经身居第二，仅次于Anheuser—Busch。

而且菲利普并非是收购米勒公司后，让原有的经营阶层保持不变，只注入资金而已，而是从纽约总公司，派出身经百战的香烟业专家，接管米勒公司，大力推展业务。后来菲利普·摩里斯公司又收购圣路易的七喜公司(Seven—Up)，希望在清凉饮料方面，再创造出同样的奇迹。

到目前为止，菲利普固有的魔力尚未显效，可是该公司宣传说七喜是唯一不含咖啡因的名牌清凉饮料，这一点已经使饮料业界为之震撼，这就是菲利浦的标准的战术——制造出一些事端来！

该公司拥有和其它同业不同的传统，而且以跟其它同业不同为荣。

1912年，詹姆斯·杜克美国烟草托拉斯(James Duke American Tobacco Trust)遭美国最高法院下令解散，重组为若干家公司。该公司拥有英国血统的后裔。后来，力争上游的犹太裔与爱尔兰裔纽约市人逐渐加入。

1978年，伊斯曼成为公司董事长兼执行长，他是汤森哈里森尔中学(Tpwmsemd Harris Hall)的校友，这所高中专为培育天才学生而设，现在已停办。他才华横溢，酷爱艺术，而菲利普成为美国首要的艺术支持者，也是伊斯曼的功劳。

反对吸烟的热心人士可能会认为，香烟厂商关心大众，乃是互相矛盾的

事情。但是该公司公共事务与卫生关系主管包龄认为，这种关心正是该公司与众不同的地方。

包龄说，这种精神追溯到公司创建人身上，“这些前辈认为，每家公司都在拍卖会上卖烟草，都在肯塔基、维吉尼亚与北卡罗莱纳州生产香烟，所有的机器大致相同，支付工会规定的同等工资（雷诺烟草公司工人仍未加入工会，但是薪资根据烟草工人工会的基准工资计算），而且又在同样的经营商和零售商店里销售。”

“因此这些前辈说，如果菲利普要跟别的同行不同，一定要靠公司人员，这个原则似乎简单而又陈腐，但是一直到今天，仍然是公司的指导原则，本公司一直尽力对同仁更好。公司在环境舒适与工作愉快方面都名列第一。”

菲利普公司在 1982 年，新建一栋高二十六层的新大楼，大楼的一楼成为辉特尼美国艺术博物馆的分馆，是永久收藏雕刻作品的地方。华尔街日报文化评论家霍特和夫说：“这栋建筑是工作与观赏艺术的好所在，气氛和谐，成就非凡。”

菲利普公司以其实干和勤奋实现了它的“与众不同”，它的形象已实实在在地立在人们心里。它的开拓勇气使它的产品花样增多，市场愈来愈大，在戒烟运动的威胁之下仍从容不迫的站稳脚跟。

五、定期有形福利

在菲利普公司，你可以看出公司上下都弥漫着一种精神，这种精神孕育出员工坚定不移的向心力，而反吸烟运动使员工更为团结。最近外面一家公司对该公司高级经理的调查显示，高级经理对公司的满意程度极高。

在员工福利方面，菲利普一直都是领导者，而该公司也一直吸引精明能干、已成气候的人才，来保卫自己的王国。1983 年，《Wall Street Transcript》杂志召集香烟业证券分析师举行圆桌会议，会中布朗公司分析师尼尔逊说：“我认为菲利普公司中有很多位——八到十位——人才，而一个人员等于雷诺烟草的两三个人、这种深度正是菲利普的力量。”菲利普的人很少跳槽。一个倍受注意的例外是：

1983 年，行销主管摩根被华纳传播公司重金礼聘，前往加州，拯救该公司所有的陷入困境的雅达利公司。菲利普公司中，月薪在六万美元以上的人超过三百位。

菲利普的福利让人难以挑剔，公司有长期与短期残障抚恤金，公司也自动根据员工年薪的两倍，为员工投保（员工不必出钱）。公司还有遗属福利，一旦员工身故，这种福利金就开始给付。

四年后，每月付给员工配偶的金额，减为员工最后基本薪资的 25%，每个子女的给付金则减为最后基本薪资的 5%。公司还有员工入股计划，对于瘾君子来说——员工大多如此——还有一种有形的福利，就是每周还送一条香烟。

菲利普是少数销售部门中率先雇用黑人的公司。目前该公司员工中，有 1/4 是少数民族，而且公司职员与经理当中有 14% 是少数民族。

该公司的工厂与总公司截然分开，公司的神经中枢在纽约市，也就是高级人员、香烟行销与广告计划、法务以及财务人员所在的地方。但是属下的营运公司，也就是生产工厂和大多数员工所在的地方，却散布各地，香烟制

造厂分别座落在弗吉尼亚州的里奇蒙、北卡罗莱纳州的路易斯维尔与卡巴拉斯郡。

米勒啤酒公司在密尔瓦基，七喜公司设在圣路易，另外，经营土地开发与社区建设的 Mission Viejo 公司，则设在加利福尼亚的桔郡。

在里奇蒙，菲利普是当地最大的私人雇主，该公司设在当地的烟厂是 1974 年投资两亿多美元建成的，是该公司空前的投资。这座工厂结构壮观，有拼花地板，落地长窗面对花园胜景。

此外，公司也扩大路易斯维尔的业务。1982 年 11 月 17 日，路易斯维尔快讯报头版消息报道说：“从 1978 年以来，路易斯维尔丧失了 27200 个工作机会，但是非利普公司却像沙漠中的绿洲一样、取代了布朗威廉森公司与国际收割机，成为本市最大的雇主，另两家公司今年都已经把路易斯维尔的工厂关闭”。

良好的社会关系，有效的分工协作，优厚的职工福利，清洁优雅的工作环境，使 MARLBORO 维持了虎虎生气。使菲利普·摩里斯公司成为全美 100 家经营得最好的公司的一员。

公司对于内部文化气氛、团体精神的关注也是其势力不衰的一个主要方面，有形的规则比不上无形的精神，职工的主动性、积极性是公司动力的来源，强权管理带来的抵触心理及职员之间的文化摩擦是强大的机器磨损，比有形磨损更伤公司或企业的活力，而菲利普·摩里斯公司，在维护团结、减少内耗、发挥潜能方面为我们作出了有益的启示。

六、艰难的步伐

国际商场竞争十分激烈，“万宝路”虽以其名牌的威力所向披靡，但菲利普公司在亚洲、美洲的市场战中越来越感到艰辛。

过去几年，日本在美国的强大压力下解散了烟草和食盐专卖局，取消了进口税，使进口香烟价钱下降，销售方面大有起色。但是，由于 1994 年的“万宝路星期五”事件，使人们对菲利普·摩里斯的信任度明显下降，其产品的销售量受到影响。

以生产万宝路香烟而名扬天下的美国菲利普·摩里斯公司，近年来又一次面临困境，一是商标的尴尬麻烦重重，二是全国的抗烟运动来势汹汹。

无论前者还是后者都是足以使财大气粗的菲利普·摩里斯（1993 年其烟草、食品、饮料的销售总额高达 610 亿美元）难免出现“吃不了兜着走”的窘态。总裁、行政主管迈克尔·迈尔斯辞了职，取而代之的是约瑟夫·拜博和威廉，默瑞。迈尔斯先生的经营之道确实独特，他在商标管理上显得与众不同。

1993 年 4 月 2 日他将世界头牌香烟万宝路的价格削减了 1/5，以保证其市场占有率高居榜首。这就是轰动一时的“万宝路星期五”事件。从这来看，迈尔斯先生的惊人之举很可能会使菲利普·摩里斯的利润与股票大大提高，然而偏偏时运不佳，1994 年的烟草公司却成为众矢之的，结果，万宝路在美国香烟市场的占有率曾一度从 30% 跌至 22%。

由于香烟削价，成本与售价的差额仅为金奖商标的 10%，从而使其利润大减，加上顾客得到了价廉物美的甜头，这对菲利普·摩里斯而言无疑是搬起石头砸自己的脚，在“万宝路星期五”事件的当天，菲利普·摩里斯的市

场资产跌至 433 亿美元，下滑了 23%，至今尚无回升之势。

自从反对吸烟的克林顿踏进白宫以后，情况就更加不妙，烟税增长、各类医疗保健方面的诉讼接连不断，无疑给菲利普·摩里斯的烟草经营雪上加霜。

在 1994 年的一场官司中，英国 BAT 下属的布朗·威廉森公司被迫在 6 月 21 日承认其某家工厂生产的部分香烟尼古丁含量超标。

因此，迈尔斯先生曾力主烟草业从菲利普·摩里斯的食品与饮料业中单列出去，以免响当当的麦克斯威尔·豪斯克拉夫特、米勒啤酒等名牌商标受到牵连。

事实上菲利普·摩里斯的食品饮料也的确自身难保，1993 年其销售额虽然占了公司销售总额的 57%，但利润只不过占公司利润总额的 42%。

然而迈尔斯的计划未得到完全采用就被迫辞职，将菲利普·摩里斯公司抛在众多问题的困扰之中。

在公司的知名度、信任度受到打击之后，公司的员工也非常担忧，但他们始终没有失去对“万宝路”这一名牌的信心。

摩里斯公司一位叫马克·科恩的分析家说：“我不想掩饰在公司处于困难时期我内心的痛苦程度，但我相信菲利普·摩里斯一定能重新建立起自己的名牌。”

自 80 年代以来，一个明显变化就是市场价格越来越昂贵，产品价格的增长也象个无底洞。纽约一家咨询公司老板希尔曼说：“10 年来，摩里斯公司平均每年对‘万宝路’提价两次，由此而轻易积累的资产足以弥补市场销售状况的不佳。”

行家们认为摩里斯公司母公司的全球收入由 1992 年的 110 亿美元降至 1993 年的 93 亿美元，在很大程度上是受“万宝路星期五”事件的影响。

市场计划设计师摩根的策略是通过一定的促销手段来重新赢得顾客的信任，比如削价以及适应烟草工业的发展新需要而开发新产品。

基于克林顿政府于 1995 年把香烟税提高到 75 美分的计划，摩里斯公司考虑在美国推行让烟民自己卷烟抽的可行性，因为烟丝和卷烟纸的税率提升幅度要小于成本卷烟。摩里斯公司目前已在德国进行该种产品的市场试验。该公司还将研究在香烟盒里装上松散烟丝，这样平均每包烟可节约 60 美分的成本。

“万宝路快车”是摩里斯公司开发的另一项新产品，要比 85 毫米的普通香烟短 15 毫米。公司内部一位人士称，开发这种超短型香烟是为那些必须在上班空隙时间内迅速抽烟的烟民们服务的。“万宝路快车”的规格较小但风味更佳，因为其尼古丁和焦油含量并没有减少。

摩里斯公司的有奖销售更是独具匠心。举例来说，130 个“万宝路”空盒子可以换回一个烤架。公司借此了解到“万宝路”的烟民超过 200 万人。

1993 年，摩里斯公司的有奖销售份额占整个国内市场的 61%，专家们认为销售量会渐渐上升。

1993 年 11 月，摩里斯公司将每包“万宝路”价格提高了 4 美分，此举做得很隐蔽，提高幅度之小令烟民难以察觉得到，专家们预测“万宝路”的价格不久仍有可能提高，公司的策略是不失名牌品质以及不引发价格大战的双重前提下适当提高价格。

在亚洲，“万宝路”虽然打入市场的时间还短，但仍不遗余力的大搞各

种形式的艺术活动，譬如举办世界著名男高音多明哥演唱会、百乐门爵士团演唱会以及“艺术自助餐”等等，这些有益的社会活动，不但为艺术出了自身的贡献，而且使企业形象获得相当的肯定。

过去十年，美国的香烟市场主要是英国和西德，现在由亚洲国家所取代，即美国出口的香烟，有一半是被亚洲国家所消耗掉了，而中国又是一个吸烟大国，使我们不能不为万宝路的成功而喜的同时，又为中国深受万宝路之害而忧。

七、“万宝路”魅力永存

尽管愈来愈盛的戒烟运动对“香烟有害健康”的宣传已使人们减少了对香烟的兴趣；尽管政府对烟草业开始提高税收，而且严禁在电视上做有关香烟的广告，但“万宝路”这个名牌仍然有它的魔力。

在香港，“万宝路”的红色无处不在；摩里斯新设计的滞洒农场主的形象广告已被香港人民接受，并获得好评。

在日本，由于对日本市场作了精确的调查，也很快使日本打开了大门，红色的“万宝路”长驱直入。台湾、韩国纷纷接纳了“万宝路”，亚洲市场已为摩里斯的“万宝路”敞开。

“万宝路”的名字几乎随处可见，在中小学生的书包里；在体育竞技场上；在文艺演出会上；在潇洒轻便的衣服口袋里。

在无线电广播里，经常能听到充满男性魅力的声音“Marl-boro Country”以及相伴随的充满动感的音乐。

摩里斯公司的开拓精神不减，“万宝路”魅力犹在。它的成功，给我们塑造了一个努力进取的乐观的形象。在日益紧张的现代企业竞争中，这个形象将十分有魅力，吸引许多企业、公司去研究，借鉴其宝贵的经验，而“万宝路”这个名字，将同开拓进取、乐观联系在一起，成为一种精神力量，引导着人们在市场大战中走向成功。

讨论：

俗话说：“顺应时代潮流才能兴家昌业”。为什么“万宝路”在全世界一片喊打的状况下，冒着枪林弹雨能走向成功？

忆述万宝路的成功之路，与其它成名企业作一番比较，它的特殊性在哪里？

“万宝路”公司的人事制度与管理方式如何？

现在全世界都在提倡节烟戒烟，为什么还有赞扬烟厂发家事迹之说？全世界都不生产烟不就解决了吗？你对这个问题持何态度？

[案例三] 奔驰——汽车行业的王子

德国的戴姆勒—奔驰汽车公司是德国最大的汽车制造公司，也是世界商用汽车最大的跨国制造企业之一，素以生产优质高价的“梅塞德斯—奔驰”汽车著称于世。

奔驰汽车公司创立以来，始终执世界汽车业的牛耳。公司生产的汽车有160多个车种，3700多个型号，从一般的小轿车到2150吨的大型载重汽车，以及各种运输车、大轿车、多用途拖拉机、越野车等等，真可谓琳琅满目，种类繁多。

可是，令人奇怪的是，奔驰汽车公司却严格地限制产量——每年只准生产60万辆汽车，其中小汽车只有50万辆。

这比起美国的福特、日本的丰田等汽车公司年产200—300万辆车要少得多，更加令人惊奇的是，奔驰汽车公司的营业额却高达400亿马克，其中，62%的产品销往国外，每辆汽车的售价是一般汽车的两倍多，最高售价达每辆10万美元。

奔驰汽车公司也是世界上历史最悠久的汽车公司，创建于1883年的这家公司一直经久不衰，完全靠的是高品质，它生产的汽车耐用、舒适、安全。

一个多世纪以来，汽车行业发生了巨大的变化，在竞争中许多汽车公司受到严重打击。有的破产倒闭，有的步履维艰，困难重重，无法生存和发展，而奔驰汽车公司却始终“吉星高照”，兴旺发达，成为世界汽车行业中的佼佼者。

据美国一家公司对世界近万名消费者抽样调查表明，奔驰汽车是仅次于可口可乐饮料、索尼电器的“世界十大名牌”中的其中，公司生产的“奔驰—600型”高级轿车，是世界上许多国家元首和知名人士的重要交通工具。尽管一辆轿车的价格能购买到几辆日本汽车，但奔驰车不仅顶住了日本车的压力，而且增加了对日本的出口，并能始终在日本市场上保持一块地盘。

奔驰汽车公司能够取得这样的成就，能够在竞争中谈笑风生、举重若轻，始终胜券在握，这都应归功于该公司两位创始人倡导的企业理念：重视质量，重视创新，重视服务，重视技术与人才。这正如其生产经营的基本方针所言，以全面的设计、先进而成熟的技术、安全、优质、耐久性、经济的统筹兼顾、完美无缺在汽车市场上获得成功，巩固竞争地位。

一、奔驰——王者风度

奔驰汽车公司是世界汽车工业的鼻祖，世界上第一辆汽车就是在1886年由该公司的创始人之一的工程师卡尔·本茨（KARLBENZ）制造的。

卡尔·本茨，1844年11月25日出生在德国南方小城卡尔斯鲁厄。那时，火车、轮船的出现，深刻地影响着整个社会生活。这个火车司机的儿子，就是在这样的环境中度过了他的青年时代。

从20岁到26岁，本茨在不同的公司打工，作过制图员，设计师和厂长。1871年决定在曼海姆创建自己的公司，研制两冲程引擎。经过多年艰苦努力，1879年圣诞节前，他的引擎终于研制成功，并且获得了多项专利，这是他从事汽车制造至关重要的一步，之后，他又开始了四冲程引擎的研制。

本茨当时感兴趣的是，除要生产小型固定式的引擎外，想发明一种引擎

可以推动交通工具。后者其实才是他真正要追逐的梦想。

他发明的引擎，已经有了电池和火花塞，这在当时是非常先进的了。以此为基础，他开始设计一辆带四冲程引擎的汽车，他没有简单地将发动机直接装在马车上，而是按照自己心中的理想，精心设计出发动机和底盘。

1886年1月29日是一个值得纪念的日子，就在这一天，本茨得到了柏林专利局颁发的专利证书，世界上第一辆汽车从此诞生。这年夏天，这辆汽车与公众见面。

但是人们对这辆车子的“可行性”没有多大把握，因此，世界上第一辆汽车诞生后，并没有受到多大欢迎，相反，许多人还认为它是个怪物。本茨的公司也因此陷入绝境，一筹莫展。

1888年8月，勇敢的本茨太太，决定让世人了解他丈夫的伟大发明将会给人类来多么大的方便，便带上两个孩子，驾着这辆车子，成功地到另一个小镇去访问亲戚。这次历史性“汽车之旅”，奠定了奔驰在汽车历史上的地位——发明了世界上第一辆汽车。

同时，这次“旅行”的安全而舒适，也引起了当时社会的震动，人们开始对汽车刮目相看，许多人表示对它很感兴趣。这大大鼓舞了本茨先生及他的同事，使他们终于从逆境中走了出来。

就在同一时间，也是德国南方，在堪斯塔特镇上格特里布·戴姆勒（GOTTLIEB·Daimler）正进行着同本茨相似的工作，两人近在咫尺却互不相识。

戴姆勒1834年3月17日出生在一个面包师的家庭，在38岁那年成为名噪一时的道伊茨公司的技术经理。1882年，他决定退出道伊茨，在堪斯塔特建立自己的工厂，以便全身心地投入小型高速四冲程引擎的研制工作，1883年，戴姆勒的发明成功了，并取得了专利证书，世界上第一台轻巧快速运转的内燃发动机诞生了。

这台发动机每马力能带动80公斤重量，达到了相当高的速度。这时，一个伟大的理想在他心中成熟了，他要让这种性能好，质量高的发动机翱翔在天空，盘旋在水中，奔驰在陆地。

1885年，他成功地把这种发动机安装在一辆两轮车上——在当时的条件下，这是检验发动机的最经济的方法。现在，这辆带有单缸发动机的两轮车被称为世界上第一辆摩托车。

1886年，戴姆勒成功地在了一辆花了不少钱买来的四轮“美国马车”上安装上他的发动机，以每小时18公里的“令人窒息”的速度，从斯图加特驶向堪斯塔特。戴姆勒成功地发明了汽车。1890年11月28日，他创建了自己的公司。

1900年，戴姆勒又成功地研制出了高速轿车，这辆轿车被命名为梅赛德斯（MERCEDES）。原来梅赛德斯是一个西班牙小女孩的名字。

1899年，当梅赛德斯九岁时，她的父亲耶利内克向戴姆勒汽车厂订了一辆“戴姆勒凤凰”牌汽车，参加在尼斯举行的赛车比赛。他相信他的女儿会带给他好运，便以她的名字“梅赛德斯”报名参加比赛，渴望在比赛中获胜。没想到“梅赛德斯”真的带给他好运，因为戴姆勒生产的汽车不同凡响，耶利内克果然在比赛中得到了冠军。

自此，耶利内克开始对戴姆勒的汽车情有独钟。1900年，戴姆勒汽车厂进一步把“戴姆勒凤凰”改良，加宽轮子的轴距，降低重心，增加引擎动力。

耶利内克非常喜欢这种新的设计，便向戴姆勒汽车厂订购了 36 辆这种车子。

但在订购时他开出两个条件：第一，他必须是奥地利、匈牙利、法国和美国的唯一代理商；第二，必须以他女儿“梅赛德斯”作为这车子的命名。在西班牙语中，梅赛德斯是祥和的意思。

这一美丽浪漫的名字非常受欢迎，于是，戴姆勒便把所有生产的车子冠上了这一名字。1902 年，“梅赛德斯”正式成为戴姆勒公司的注册商标。

在 20 世纪初，赛车的影响可与当今的电视广告比美。由于在当时的赛车比赛中屡屡夺魁，梅赛德斯很快便家喻户晓。今天，这个流传了 100 多年的名字，举世闻名，已经成了豪华车的代名词，而戴姆勒的名字反而让人陌生了，国外人们现在仍称高级奔驰轿车为梅赛德斯，而不是像我们那样叫它“奔驰”。

“梅赛德斯”汽车在当时与其它汽车的不同之处在于：其它汽车的发动机装在司机座位的后面或下面，而梅赛德斯汽车的发动机则装在司机座位的前面，这在汽车设计上实现了革新，使戴姆勒公司跃居汽车工业的首位。

戴姆勒和本茨两家汽车公司诞生后，都发展很快。1894 年，奔驰公司成批生产“维洛”牌小客车。1897 年，“凤凰”牌投产。

尤其是 1901 年“梅赛德斯”小客车投产后，大大提高了戴姆勒的商业地位。这种新型汽车的问世，标志着汽车制造业进入了一个新的商业化阶段。1903 年，戴姆勒进一步改进设计，使“梅赛德斯”新型车实现了良好技术与乘坐舒适的成功结合。这种不寻常的设计，引起了人们很大的兴趣，一个长长的冲压多框和斜的转向架、位于车头的四缸发动机、蜂窝形的水箱、水泵以及连杆变速器，在随后的 1/4 世纪以上的时间里，这种结构成了现代汽车的标准模式。

戴姆勒的成就对其竞争对手卡尔·本茨的奔驰汽车公司是个很大的打击。在梅赛德斯汽车诞生前，奔驰汽车公司是德国汽车工业之冠，1809 年生产了 575 辆。尽管其投资者劝本茨接受梅赛德斯发动机的设计，但他太保守了，不愿听取这一忠告。

1903 年，他的公司陷入困境，他被迫辞职，后又回到公司当顾问。到第一次世界大战前夕，小汽车已成为发达国家普遍使用的交通工具。

1918 年以后，世界性经济危机使德国汽车工业受到沉重打击。由于通货膨胀导致的汽车市场滞销，加上小轿车当时还属于富人奢侈品，更为汽车工业的发展带来了严重的困难。

在经济危机的年代里，在德国市场上，除戴姆勒和奔驰两家汽车制造厂相竞争外，还面临着美国新兴汽车工业的严重威胁。

当时美国汽车工业已采用了流水线作业，廉价的美式福特 T 型车不断地、大量地涌进德国市场。为了应付挑战，为了共渡难关，经过协商，戴姆勒和本茨公司同意共同生产汽车，因为这样做不但集中各自的优势，同时也大大降低了生产成本。

1926 年 6 月 29 日，两家公司正式合并为戴姆勒—奔驰汽车公司。从此，戴姆勒—奔驰汽车公司成为世界汽车工业中的一颗耀眼的明星，现代意义上的“奔驰”车带着无比的尊贵诞生了。

二、以质服人，以质取胜

奔驰汽车虽然成名甚早，但在竞争十分激烈的世界市场上，名牌的桂冠并不是靠辈份得来的。即使不懂商业的外行也知道，商品出名靠的是质量，是“经久耐用”。名牌是质量的竞争，而不能靠天花乱坠的广告自吹自擂，奔驰这一名牌尤其如此。

如果以销售量论，即使在德国，奔驰车也只能屈居第四，在世界范围内也无法同日本的丰田、意大利的菲亚特和法国的标致等相匹敌。可为什么奔驰在世界名牌中能稳居第三，而丰田只能屈居第七，其它汽车公司根本进不了前几名呢？

原因就在于奔驰车有着无可比拟的质量优势，因而成为公认的高档车和名誉地位的象征。即使在富裕的德国社会里，开一辆奔驰车也叫人另眼相看。

在汽车王国美国，有钱人也喜欢购买奔驰车。至于中东石油巨富、欧洲的王公贵族，以及大大小小国家的总统、总理，都愿意选择奔驰。这就足以说明，奔驰在人们心目中是一种等级、一种地位和权力的象征。奔驰的质量看得见、摸得着。

在德国、大部分出租车都是奔驰车。尽管它的售价很昂贵，出租车司机仍然愿意买它，这是因为，与其它牌子汽车相比，一辆中档奔驰车可开到 20 万公里，换一个发动机后可再开 20 万公里，平均下来并不贵，而且奔驰车修理少，误工少。

有人曾讲，奔驰车确有独到之处，在高速公路上行驶，可称得上急似下山猛虎，缓似行云流水，该超车时能迅速冲上去，而均速行驶时则显得轻柔、稳当，毫不费力；这种车尽管昂贵，却十分结实耐用，只要定时保养，平时几乎无须侍候，路上决不“抛锚”捣乱。

正是因为有此卓越的品质做后盾，戴姆勒—奔驰公司对自己的产品才十分有信心：“如果有人发现奔驰牌汽车发生故障被修理车拖走，我们将赠您 1 万美金”。——这就是公司的广告用语。

那么，奔驰何以获得如此的高品质呢？这得归功于公司严格的管理制度。

首先，重视人才的素质，严格质量意识。在保证质量方面，奔驰十分重视，认为只有全体职工都重视质量，产品的质量才有保证。因此，公司很强调企业精神，强调工人参与，努力营造一种严格质量意识的企业理念。

1992 年建成的拉斯塔轿车厂，不仅采用了先进的设备，在劳动组织上也作了重大改革，把装配的流水作业改为小组作业。一个由 12 名工人组成的小组，负责某一部分的装配工作，小组通过集体讨论后，确定内部分工、协作、人力安排和质量检查。

这样就改变了工人总是重复单一劳动的现象，使工人成为多面手，提高了工人对劳动的兴趣，对整体的关心，从而有利于改进操作、提高效率和质量。试行几年来，这种重视人们劳动，重视发挥集体作用的组织形式，得到厂方和工人们的充分肯定。

高品质与人员的高素质是成正比的，因此，奔驰公司决策者十分注意培训技工队伍，在国内就设有 502 个培训中心，被培训的人员主要包括两方面：一是受基本职业训练的年轻人，二是培训有经验的工程技术人员、商业人员和技术骨干。为了招收到一支技术基础良好的青年工人队伍，奔驰公司把厂址选择在以工艺闻名的斯图加特的施白本地区。

新招工人时，公司优先考虑招收本公司的工人子女，因为这些青年从小

就受到家庭技术的熏陶。受基本职业训练的年轻人经常保持在 6000 人左右，他们大部分都具有 10 年制学校毕业文化程度，进厂再进行为期两年的培训。

在第一年的基本培训中，除每周一天的厂外文化学习外，其余时间都在厂内进行车、焊、测等基本理论和实践的训练、学员结业考试合格后，才能成为正式工人。

不及格者可以再申请一次重考机会，若还不能及格，便认为不适合在该厂当工人而被辞退。培训这些青年人的，大部分是来自本厂的有实践经验的工人师傅。

在奔驰汽车公司里，各车间只有简单的辅助工作完全由青年工人独立完成，其它技术性的工作都是新老结合，以老带新。

奔驰公司的工程技术人员、商业人员、技术人员大约共 9300 多人，占职工总人数的 27%，这是公司的骨干力量。对于这些人员的再培训，公司是不惜血本的。

为了提高他们的领导水平和专业知识，公司举办专题讲座，派职工外出学习，设立各种业余学校等形式多样、内容丰富的再培训活动。平均每年就有 2 至 3 万人参加再培训。

另外，公司在关心职工生活、调动职工积极性、增强质量意识方面也采取了多种措施。例如全公司 180 名医务人员，除了看病外，还负责研究职工生病的原因、车间、办公室的合理布置、如何减轻劳动强度、指导职工合理生活等。

近年来，职工病假逐年减少，工伤事故减到了历史最低水平。厂方还十分注意改善厂区环境，组织体育活动。职工家中有病人、小孩需照顾，可申请在 4 年内减少劳动时间，圣诞节给职工发双份工资。

公司还为职工提供建筑住房的无息贷款，允许职工购买本公司股票等。所有这些都起到了调动职工积极性增强质量意识的作用。据公司方面统计，1992 年有 14413 名职工提出了 28215 项合理化建议，有 9000 项被采纳，发奖金 1470 万马克。

人的素质高，公司又调动了职工的积极性，质量意识自然就强，因为公司产品质量的好坏，直接关系到公司的效益好坏。而效益好坏又关系到每一个职工的切身利益。奔驰驰名世界，既是对公司质量的肯定，也是每个职工素质高的象征。

其次，精工细作，一丝不苟，严肃工作制度。奔驰车有目前的声誉，全在于每个职工工作态度都极为严肃认真，这是奔驰车获得成功的真正“秘诀”。奔驰厂对产品的每一个部件的制造都一丝不苟，有时可以说到了吹毛求疵的地步。

在判断一辆汽车时，人们首先注意的恐怕是它的外观、性能等，而很少注意它的座位，但即使在这个极少惹人注意的部位，奔驰厂也极为认真。座位的纺织面料用的羊毛是专门从新西兰进口的，其粗细必须在 23 至 25 微米之间，细的用来织高档车的座位面料，柔软舒适；粗的用来织中低档车的座位面料，结实耐用。

纺织时，根据各种面料的要求不同，还要掺入从中国进口的真丝和印度进口的羊绒，制皮面座位要先选好皮子。据说，他们曾到世界各地进行考察、选择，最后认为德国地区的公牛皮质量最好。

确定了供应点之后，奔驰要求在饲养过程中防止牛出现外伤和寄生虫，

保持良好的卫生状况，以保证牛皮不受伤害。一张 6 平方米的牛皮，奔驰厂只用一半，因为肚皮太薄，颈皮太皱，而腿皮又太窄。

此后的制作、染色都有专门的技术人员负责、直到座椅制成，最后还要由一名工人用红外线照射器把皮椅上的皱纹熨平，看来，为了保持名牌，奔驰厂可以说是不惜工本。

从制作座椅的这种认真精神可以推想到对主要机件的加工该是如何精细了。

第三，把好质量关，严格检查制度。凡是参观过奔驰的人都会得出一种印象，即车间里干净整洁，有条不紊，即使是一颗小小的螺丝钉，在组装到车上前，也要先经过检查，每一个组装阶段都有检查，最后经专门技师检查签字，车辆才能开出生产线，许多笨重的劳动如焊接、安装发动机和挡风玻璃等都采用了机器人，从而保证了质量的统一。

为了保证产品的高贵品质，奔驰公司的检查制度是十分严格的。公司下属的辛德尔芬根分厂，日组装汽车 1600 辆。该厂搞生产的 3.4 万名职工中，有 1/7 的人员是进行质量控制检验的。检查部件的人员有 1300 余名，他们负责检查协作关系的 2.6 万家厂商提供的零部件，如厂外提供的零件一箱里有一个不合格的，就把这箱零件全部退回，该厂生产的引擎要经过 42 道关卡检验，连油漆箱有划痕，都必须全部返工。

此外，每一个班组都有人员负责质量检查，最后还有人负责总检查。厂里有定期质量抽查制度，由董事会、车间代表和技术人员组成检查小组，每隔 14 天对 9 个单位进行检查，遇上问题就地解决。

在一辆奔驰汽车的制造工程中，大约有 5% ~ 10% 的汽车零件是从别家公司购买的，其余都是由自己的分公司按指定的设计、原材料、生产规格的详细范本制造。除了对本身产品质量的精益求精，奔驰汽车公司还严格要求采购人员以消费者家庭成员的身份，设身处地为顾客着想，各个采购部的经理，要对其经营范围的商品品种、规格和质量全部负责。

不言而喻，“奔驰”对主要供货厂家相当了解，并要求他们按消费者的要求及市场动向提供质量高的原料及零部件，因此，经理们同采购人员及供货厂家的技术管理人员保持着密切的联系。

不仅如此，奔驰汽车公司为了检验新产品的质量和性能，除有一套有计算机控制的设备外，又建造了一个占地 8.4 公顷的试验场，试验场有不同路面组成的车道 15 公里，快车道上拐弯处最大斜坡倾角达 90 度。

公司每年都要拿出新车在试验场内做破坏性的实验测试。如：公司每年不惜用 100 辆崭新的汽车以时速 35 英里的速度猛撞坚固的混凝土厚墙，以检验前座的安全性能。

为了进一步把好质量关，奔驰公司在美国、欧洲、加拿大、拉丁美洲、亚洲等地，专门设有质量检测中心。“中心”内有大批的质检技术人员及高质量的设备，每年要抽检上万辆奔驰汽车。

层层把关，严格检验。由于采取了多种措施，奔驰车在人们的心目中树立了高品质形象，于是便赢得了全世界人们的青睐。因此，当奔驰车昂首入居“世界十大名牌”第三位时，别的汽车厂家只有羡慕和钦佩了。名门望族，当之无愧。

三、为您服务到家

一切为了顾客、是奔驰汽车公司的宗旨，奔驰汽车公司自成立之日起，就把顾客视为上帝，把顾客的要求一一满足、在坚决贯彻质量第一的前提下，建立了一系列的完善的服务措施。

为了及时了解顾客的需求情况及意见建议，奔驰公司花大力气进行调查，以获得第一手数据，指导决策，从而使产品的质量精益求精，为顾客提供满意的服务，奔驰汽车公司总部与分布在全球的分公司及常驻机构保持着经常的联系，互通信息，做到知己知彼。

所谓“知己”，就是不仅要对自己的企业实力从实评估，而且要针对自己的企业得失不断改进，以增强竞争能力。

所谓“知彼”，就是对市场要做周密地调查和研究，各分公司及时把各地的市场情况，需求意向，顾客变化，竞争对手的策略反映到公司总部，为决策提供正确的依据，使总部了解到最新的汽车发展业务动态，及时研究，调整战略，根据市场的需求、顾客的要求安排生产。这样一来，顾客们便可以了解到奔驰公司总是在根据他们的需要生产新产品。

在做好市场信息调查的基础上，奔驰公司处处为顾客着想，建立了售前、售后一条龙服务体系。

推销服务是售前服务的中心环节。奔驰公司深深明白，日新月异的新款汽车要想为顾客所了解，需要让用户满意，必须靠一流的推销服务，只有这样才能保持经营业务的不断发展，因为生产、销售好的商品是件不容易的事，为好的商品做广告更是件不容易的事。要有这样坚定的自信心和责任感，如果销售不能有效进行，整个社会的活动将是不完美的。

其次，建立一支杰出的推销队伍。公司不断通过培训提高推销人员的内在素质，培养他们的敬业精神。在奔驰汽车公司推销员的手中总是携带着一二件商品广告及汽车说明书和一个小笔记本。广告、说明书随时随地帮助顾客认识、了解奔驰。在小笔记本上，推销员要记录关于经济、人口发展方面的信息资料，各类顾客的人数的需要以及市场的预测等等。推销员对顾客要既诚恳又耐心，把交易的对象看成自己的亲人。奔驰汽车公司向顾客派去的推销员不仅能把奔驰的汽车卖给顾客，而且也要向奔驰公司反映顾客的需求，结果人们对奔驰汽车形成了强烈的信心和支持，认为奔驰公司说话能够兑现，并且对客户一视同仁。

售前，奔驰公司热情地满足顾客的各种要求。“奔驰”产品有货车、重型卡车、多用途拖拉机、小轿车(32个型号)等140多个品种,3700种型号，多样性的产品能满足任何不同层次的顾客需要。在那些奔驰汽车的推销处，人们可以看到各种车的图样，了解到汽车的性能和特点。

在订购时，公司还满足千差万别的顾客提出的特殊化的要求。如汽车的色彩、规格、空调设备、安装的音响设备乃至至于保险式车门的钥匙款式等等。在生产车间内，未成型的汽车都挂有一块牌子，上面写着顾客的姓名、车辆的型号、式样、色彩、规格及特殊要求……

在生产过程中，这些要求由电子计算机向生产流水线发出指令，以便使成品令顾客满意，当来取货的顾客驱车离开时，奔驰还免费赠送一辆可作小孩子玩具的奔驰汽车模型，使车主们的下一代能对奔驰留下深刻印象，争取一代代都成为奔驰车的客户，这可谓是放眼未来了。

奔驰公司的职工认为，售前的承诺、奉承不如售后无处不有的完善的服

务。优质高效的售前售后服务可以使奔驰车主没有一点后顾之忧。奔驰公司对完善和扩大服务网点极为重视。

目前，奔驰公司在全世界有近 5000 个销售和维修点，全欧洲有 2700 多个，国内有 1500 多个。奔驰公司在国内雇用了 5.6 万人作保养和修理工作，在公路上平均不到 25 公里就可以找到一家奔驰汽车服务站。国内外搞服务工作的人数与原联邦德国各生产车间工作人数大体相等。

再好的车行驶一定里程后也得维修和保养，这是很浅显的道理。为此，奔驰公司服务站提供众多的服务项目，从零件急送到以电子计算机进行运输咨询服务等等，不一而足。

而且，他们的维修人员技术熟练，修车迅速，态度诚恳，热情周到。奔驰车的售后服务和奔驰车一样品质卓越，享誉世界。

奔驰车一般每行驶 7500 公里需换机油一次，行使 1.5 万公里需检修一次，这些服务项目工作人员都能当天完成。换机油时，如果发现某个零件有损耗，维修站还会打电话征求车主是否更换。

如果车辆在途中发生意外故障，开车的人只要就近向维修站打个电话，维修站就会派人来修理或把车辆拉回去修理。奔驰公司特别重视“无故障性”，它认为发现故障就是公司的责任。当奔驰车出现故障时，即使是因车主操纵不慎而导致的故障，奔驰公司的人员也要热情地为其服务。

一次，一个法国农场主驾驶一辆奔驰货车从农场出发到原民主德国去。可是车开到法国的一个荒村，货车的发动机突然出现了故障。没有办法，他只能用车里的小型发报机直接联络远在原联邦德国的奔驰汽车总部。

仅仅几个小时过后，奔驰汽车修理厂的检修工人就在厂内工程师的带领下坐飞机赶来了。他们以最快的速度将货车修好，并一再赔礼道歉。奔驰非但没有收这个农场主的修理费，后来还为他免费换了一辆崭新的货车。

公司负责人说：“出现这种情况是我们的质量检验没有做好，我们应当为您提供无偿服务。”这使车主深为感动。

因为有这样良好的服务，所以奔驰永远受到全世界人们的喜爱，成为永久的“名牌”。

四、招招制胜，永葆辉煌

大胆而科学地进行创新是奔驰汽车公司成功的另一大因素。创新使“奔驰”领导汽车业发展的潮流，为顾客提供走在时代前列的创新产品。正因为奔驰公司着着领先，才保证了其永远的辉煌。

戴姆勒—奔驰汽车公司流行的口号是：“以创新求发展，不断推陈出新。”早在 1879 年本茨便研究成功了“火花塞点火”原理，到现在为止世界上的每一辆汽车仍都在采用。

1928 年，生产了“纽尔堡 460”八缸 6 座汽车，1936 年，研制出布尔柴油发动轿车，直到梅塞德斯 400、600 型高级轿车相继投放市场。

1938 年，开始成批生产著名的“260”型柴油发动机小轿车；不久，又生产出当时时速最快的小轿车“540K”型；

1938 年生产的 230 马力，8 个汽缸，使用压缩发动机的“大梅塞德斯”，被视为现已退役的“梅赛德斯 600”型的先行者。此时，这种豪华轿车已在早期的“摩托马车”的基础上向前大大地跨出了几步，它身上留下了现代最

新科技成果的痕迹。

梅赛德斯汽车显赫的声誉，不仅基于它的可靠性，它在赛车比赛中显示出的魅力也起了很大的作用。1894年，巴黎的《小日报》举办了首次“无马车辆”比赛。

在巴黎和里昂之间的公路上，驶向终点的四辆车子有一个共同点，都安装戴姆勒发动机。1914年，梅赛德斯赛车在法国大奖赛中获胜。

到1939年为止，它的赛车在比赛中76次获胜，17次打破世界记录。梅赛德斯赛车由于速度快，体型灵巧，被称为“银箭”。

1953年，第一个具有根本意义的新产品——巨型底盘上的承载式焊接结构进入市场，它使得衡量汽车制造的标准朝着既美观、又安全的方向迈出了第一步。

1973年，“梅赛德斯450SEL6.9”以其尖端的技术，被世界汽车制造业选为“本年最佳汽车”。

1984年初又研制成一种小型车上市，这种车体积小、重量轻、能耗少，深受顾客欢迎。此后，奔驰汽车公司又向市场推出了梅赛德斯400型、600型高级轿车。近几年，奔驰汽车公司又生产了一系列豪华舒适、气派的高级轿车。

当今世界经济面临的最大问题是能源问题，谁能抓住这一点，谁就能在竞争中取胜。能源危机使节省能耗成为一场革命，因此，世界各国都把降低能耗做为汽车生产的一项主要指标。“奔驰”也不例外。

1990年，他们针对过去的汽车能耗大、用料多等问题，不失时机地开发出降低能耗、节省能源和原料的新S级奔驰汽车，对原来的S级奔驰车进行全面更新，并于1991年开始在欧洲上市。这种汽车的零件是塑胶的，可以循环使用，这在当今钢铁等原料紧张的情况下，大大降低了成本。

新S级汽车采用高效电脑控制，各个电子网络相互沟通，协调一致；车上的电脑记忆装置还可调节舒适度，使车座、方向盘、反射镜处于最佳状态。

因此，新S级汽车被称为数据汽车，它的推出，另一重要原因是为了同欧美、日本等国的汽车公司争夺豪华轿车市场。并力争保持其领先地位。事实上，由于新S级汽车的上市，奔驰公司确实从外国对手手中收复了许多失地，保住了“奔驰”在豪华车市场的霸主地位。

“600SEL”是新S级的“旗帜”，车身光洁度高，制造工艺更加精密，门框和门窗玻璃与车身完全贴平，在日本市售价高达2130万日元，折合德国货币达18万马克。“600SEL”高级轿车，以其优质华贵而博得世界声誉，成为各国政府部门的首脑必备座车。

1992年初在法兰克福车展上，奔驰汽车公司研制的C112赛车成为最受青睐的汽车。它是C12豪华车装上了现今汽车科技中最尖端的技术制成的，有一个可依据行车速度、路面情况、风向、风速等因素而作出调节的自动空气动力调节系统。这项新创举，令世人惊叹不已。

奔驰汽车公司从50年代初开始对安全系统进行改造，研制出世界第一个安全车身，即杠型底盘承载式焊接结构。为使载客的内舱在发生交通事故时不会挤坏，承受冲撞力的是发动机箱和行李箱这两个“缓冲区”。为了不让方向盘挤坏驾驶员，转向柱是套管式，可以聚拢到一起。

60年代，奔驰汽车公司又研制出了用电子控制轮胎的ABS刹车系统。使用该系统，紧急刹车时不管地面情况如何，车身都能平衡停住，不会失去控

制滑向一边。

随着汽车的日益增多，交通事故日益频繁，恶性交通事故对人身的威胁越来越引起人们的重视。因此，如何制造更为安全可靠的轿车，是各大汽车公司研究的重要课题。

1992年奔驰公司投入31亿马克的科研投资，重点是环保和安全，1992年，奔驰公司率先开始在方向盘上安装安全气囊以保护司机安全，1993年所有奔驰车都安装了这种气囊。这个安装在方向盘中心的气囊，能在车祸发生后26/1000秒时间完全撑开，将司机的身体同方向盘隔开，从而大大减少司机受伤的可能。

根据用户要求，司机旁边的座位也可安装安全气囊。据公司方面说，同以前的产品相比，目前的小轿车已使在交通事故中受伤的人数减少了50%，其中30%是由于增加了安全带，20%是其它方面的改进。

在小轿车已经发展到如此舒适、快速的今天，谁能制造出最为安全的汽车，保护人的生命，谁就能占领市场，这是目前汽车市场的一个重要趋势。由于上述安全措施的创新，奔驰车大大增强了自己的身价和竞争力。

从70年代末开始，“奔驰”用了7年时间研制出在当时堪称先进的“190型”小轿车。经过改造，其耗油量比一般车节省12%—20%，喷嘴在低温下不会结冰，不过此项研究仅后车轴一项的研制就耗费了10亿马克。

由于新车技术先进，1992年投放市场4000辆，而第二年订货便猛增到11万辆。1993年，奔驰车公司又推出替代190型的技术更为先进的C级家用车。

奔驰公司80年代中领先采用前低后高，以弧形曲线为主的车型，90年代开始独家采用可以缩小汽车容积但同时又增加马力的四油门汽缸技术，这些都使奔驰车在竞争中立于不败之地。

为了应付以后的石油危机，奔驰公司除了开发节能型汽车外，已经在着力研究汽车代用能源了，该公司的一名高级主管这样说：“没有任何企业像我们这样研究利用一切可能的代用能源，例如乙烷、甲烷、电力发动或混合燃料发动装置。”

1994年4月13日，奔驰公司推出以新能源酒精发动引擎的车子，让各界人士大开眼界。坐在这种车子上，感觉与坐在普通的车子上没有什么不同；不同的只是这种小货车型的“实验车”，除了车头的两座位外，车厢里装的是一副大引擎和一个大气筒，内装氢气。

其实，这种车子的发动能源是氢气，氢气通过奔驰公司科研人员精心发明的燃料箱后，与氧气分别通过电解薄晶片，当氧气离子与氧气结合成水时，这之间的化合作用就产生了能源。利用氢气成为有效的能源，一直是科学家追逐的理想。

这不但是因为氢气很容易取得，在燃烧之后，也不会产生污染环境的其它气体。奔驰公司科研人员发明的燃料箱，能消解氢气在与氧气化合时所产生的热量，把这其中所产生的电能储存起来，成为足够推动引擎的动力。

目前，这种车子最高时速可达每小时95公里，一个氢气筒可行驶约120公里。但奔驰公司的科研人员已经研究出从甲醇（酒精）中分解出氢气的“转换器”，而目前的加油站要设立甲醇供应器是很简单的，所以就可以不必在车上装上大氢气筒，而引擎和燃料箱要缩小到和目前车子引擎的体积一样，是毫无问题的。奔驰公司相信，这种车子将在10年内替代目前传统的汽油发

动车子，成为奔驰公司下个世纪的财源。

不断进行科学研究，寻求突破，是奔驰工作人员的日常工作和目标。使他们倍感骄傲的是，他们研制出了能自动行驶的车子，这一成果在世界上是十分先进的。

这种车子的车头装有如人眼的镜头、远镜头把远处的路面情况拍下，近镜头注意车子附近的动静。所有这些资料都输入到车上的一台电脑，电脑再指示车子作出反应，如靠左或靠右，或刹车等。

保护环境是目前德国工业活动至高无上的信条。20年前倍受人们青睐的汽车，正日益扮演着环境破坏者的角色。据调查，德国森林死亡的“第一杀手”不是工业三废，而是汽车的废气。许多城市正在修建市内的街道，故意把路修得既窄小，又弯曲不平，借以表示不欢迎汽车进城。

因此，生产出不污染空气或少污染空气的汽车，已是汽车工业的当务之急，奔驰公司在环保方面也保持了名牌厂的领先地位。

奔驰厂在80年代初就批量生产了使用无铅汽油的汽车，在提倡无铅汽油方面起了推动作用，继而，它又推广废气过滤装置，进一步减少有害气体的排放。此外，公司在政府的支持下，除甲醇（酒精）汽车外，还进行电动汽车、煤气汽车（比汽油污染少）、菜籽油汽车的研究和长期实验，以寻找石油的合理替代品。

公司1992年投资15亿马克，把喷漆车间原来使用的化学溶剂改为用水当溶剂。据说在工艺上这是相当困难的课题，但可以大大减少环境的污染。

另外，为了减少污染，奔驰公司还积极地进行废旧汽车回收，据统计，一辆小汽车重量的67%是钢铁，10%是塑料，5%是铝，3%是其它有色金属，其余是橡胶、玻璃等。

奔驰公司已建立旧汽车回收网，开展拆车业务，分别处理其中的油类，塑料及金属。公司还同一家钢铁公司共同研制了一种冶炼旧汽车废钢铁的新方法。

注重科学研究，不断地用先进的科技武装自己的产品，推陈出新，而且总是领先世界潮流，这就是奔驰汽车公司青春常驻，永远辉煌的秘诀。

五、重视人才，名利齐来

不论对哪一个企业来说，人的素质的高低都是决定其企业发展的一个重要因素。可以这样讲，一个企业对人才智力的开发程度，对人才积极性调动的程度，足以导致企业的兴盛或衰

就企业而言，机器设备、原材料等等是不会创造利润的，只有对这些东西进行合理的配置利用，才能创造出利润，而这一利润创造的多少则完全取决于人才的能力。只要人才用好了、用活了，效益自然就出来了。

社会上经常有这样的事情：某企业连年亏损多少万，甚至几个亿，工人发不出工资来，企业濒临破产，突然有一天，该企业新的领导人走马上任，经过一番大刀阔斧的整改、开发、推销等，企业马上就红火起来，扭亏为盈。

这就是平常所说的“千军易得，一将难求”，也就是说要重视人才，重视人才智力的合理、有效和最大限度的利用。

要想执世界汽车界的牛耳，并不是一件容易的事。为了做到别人所未做的事，研制全世界最新型的汽车，奔驰公司一直高度重视研究开发工作；重

视科技人员管理人员的作用；重视人才的有效利用。

奔驰汽车公司拥有一支共 8500 人的庞大研究队伍，每年科研经费达 14 亿马克（约 5600 万美元）。“奔驰”设有中央研究所和技术研究所，研究人员在这里可以自由地、充分发挥自己的才智，奔驰公司之所以每年投巨资用于科研，也是为了充分地发挥他们的才智。

研究人员不仅开发新产品，还在理论上加以探讨。研究中心的研究目标是改善生产流程，以期实现设计、生产和管理的综合自动化；改进产品的性能，减少原料消耗，降低油耗，提高发动机排气的净化率；改进驾驶系统，加装汽车避障装置，以提高汽车的灵敏度和安全度；改进汽车造型以减少阻力，提高车速；改变汽车的原料结构，以扩大高性能、低价格、低污染的新材料的使用范围。

奔驰汽车公司一直认为人才 + 知识 = 财富。“人才就是资本”，“知识就是财富”；人才是知识的载体，知识是人才的内涵；知识是企业的无形财富，人才是企业无法估量的资本。为了获得人才，奔驰公司十分重视员工的培训，经常派遣管理干部和技术人员到高等院校去学习、深造，原工资照发；鼓励青年技术人员参加半脱产学习，公司为他们支付学费，报销路费，甚至在住宿方面给予补贴；公司开展全员培训，每年培训人员达两三万之多。此外，公司还鼓励职工进行技术革新，专门设立了企业技术革新建议处，负责审定职工提出的改革建议，并按贡献大小发给奖金，奖金最高的达 7 万马克。

不仅对在职工工的素质加以培训，以期发挥更大作用，奔驰公司还十分注重企业后备人才的培养。为给企业未来人才及技术需求铺路，奔驰公司每年资助优秀大学生。

根据科学技术研究赞助计划，奔驰公司每学期向学习成绩特别优异的大学生提供 10 个奖学金名额。这项学习赞助计划主要针对物理、化学、电子、数学、信息学和机器制造专业的大学生。

这些在前两学年中取得优异成绩的科技后起之秀将得到一系列的资助。奔驰公司还资助享受奖学金的学生到国外学习两个学期，或者参加学习有关协作能力、调解争执、联络、交往和代理的研究班和培训班。在这期间，他们将同企业进行初步的接触，例如，参加有关的专业活动。

这项赞助计划只是戴姆勒—奔驰公司想在企业内部系统赞助知识交流计划的一部分。大学毕业生在走上工作岗位之前，首先应当到研究、开发和生产各个不同的部门实习和见习两到三年。在不同岗位的实习和见习过程中，总共有 50 位不同专业年轻的工作人员得到了跨专业的进修的机会。奔驰公司此举是想尝试通过内容广泛的培训来消除人们普遍抱怨的知识单一的现象。

也只有这样，才能满足企业对研究和开发多方面的需求。在人才与技术、技术与经济学、生态学和社会学的衔接处，需要越来越多的所谓混合学科。

例如，机器制造和教育学或者社会学和电子学这样的专业组合，今后在就业竞争中可能会起决定性的作用。有这样的高瞻远瞩，相信奔驰公司定能在未来的竞争中再领风骚。

奔驰公司不看出身，只重能力，选贤举能，唯才是举，有不少部门主管是从技术人员直接提拔上来的。世界范围内汽车工业的竞争十分激烈，奔驰不仅在国内有大众、宝马、福特、奥佩尔等强大对手，在世界市场上更遇到日本汽车的竞争。再加上近年来西方经济衰退，汽车工业普遍陷入危机，纷纷减产、裁员，这样就使奔驰公司面临更严峻的挑战。

在这种形势下，作为生产高档车的奔驰公司，也面临如何维持自己市场地位，度过难关的问题。危难之际，奔驰集团公司最高决策层决定赫尔罗特·维纳任奔驰汽车公司总裁。维纳一上任，就大胆进行一些改革。维纳认为现在奔驰汽车的生产太技术化了，因此，他强调必须降低生产成本。很明显，汽车生产的传统时代已经结束。他警告说，必须降低生产成本，建立新的生产线与使梅赛德斯受到冲击的竞争者进行斗争。

结果，奔驰显现了另一番景象：公司将转向生产家庭运货车和小马力发动机购物车，而不是像现在这样生产那被汽车评论家称为“车轮上的教堂”式的汽车；管理阶层及其费用将大幅度削减；设计者将被迫加快研究新型汽车。

随着形势的变化，奔驰公司的小轿车和货车制造厂正在实施一项新战略，这将对世界范围内的汽车制造商产生重大影响。如果奔驰公司在降低成本上获得成功，那么其竞争对手如大众公司的奥迪车和通用汽车公司的奥佩尔分公司就会失去价格上的优势。

与此同时，维纳决定下大力气培训工程师，创造生产新观念。的确，自创始人戴姆勒和本茨开始，奔驰公司有真正伟大的工程时代。他们确实也极大地发展了公司，制造了世界一流的汽车，但是仍然有些问题没有解决。

比如，车的成本太高。为此，维纳把散在 18 个不同地方的技术研究部门集中到斯图加特公司总部附近的两个计划建造的研究中心来，目的在于避免重复研究和削减不必要的开支。

这种来自对公司现状的正确分析后作出的决策，另一目的是为了开发一系列新型车。它们包括：

一、家用厢式奔驰，主要向欧共体国家出口。

二、娱乐车，这种车比公司目前生产的大功率、四轮驱动 G 型车更便宜，这种车在美国生产并主要供应美国市场。

三、城市交通微型车，这种车主要是为满足生活在交通拥挤区的人们对经济实惠、低污染的交通工具的要求。

四、体育赛车，这种新的汽车生产线的诞生是德国汽车工业的一次革命。

一战后不久，德国集中力量生产大型豪华轿车，因而采用美国汽车工业三巨头的垂直生产结构：底层是最初的中等家用轿车，中间是 190 型，上层是 S 级奔驰，外加少量廉价赛车。

“把汽车市场分为豪华型、中型和小型已越来越不重要”，维纳说，“奔驰不得不使自己适应将来的多样化的市场需求，而不仅仅依靠优良性能的发动机，即奔驰将努力成为生产各型汽车的公司，为所有的市场提供汽车。”

目前，由于用人得当，决策正确，奔驰公司的效益开始走出低谷。以前，订购奔驰轿车，不但要有钱，还要有耐心，现在订购一辆 C 级奔驰，等待时间大为缩短。C 级奔驰推出后，由于这种车车身小，既采用小奔驰的先进技术，价格又便宜，1993 年为奔驰公司抢回了不少市场。可见，重视人才对奔驰公司有多大的效益。

自卡尔·本茨制造出第一辆汽车之后，德国的汽车厂家便如雨后春笋般涌现出来，到 1908 年汽车厂家已达 53 家，雇员为 12 万人，至 1914 年汽车工业已成为独立的工业部门……与此同时，世界汽车工业也飞速发展。

但直到现在奔驰公司仍然能在执汽车工业之牛耳，这与奔驰公司重视人才是分不开的。由于重视人才的利用，奔驰公司的高品质影响着每一个德国

汽车厂家。所以，德国汽车产品以工艺精细、质量精良著称于世，无论是高档豪华车还是大众普及车都能得到人们的信赖。

由于有坚实的人才后盾，头顶“三叉星”商标的奔驰车，正得意地奔驰在世界各国的公路上，显示着它旺盛的生命力。

六、不断革新，美好未来

当本茨和戴姆勒造出汽油发动的三轮和四轮汽车时，一个崭新的世界出现在了我们的眼前。这两位伟大人物为了完善所处环境的需要，利用当时的机会创造、改进和完善了他们的“奔驰”汽车，使汽车改变了人类的生活方式和社会面貌，推动了人类进步。现在全世界已有5亿多辆汽车，汽车成了我们生活和文明的一部分，这一切都应感谢奔驰汽车创始人所赐。

本茨和戴姆勒以其“三叉星”标志，也带给了奔驰公司无限的荣耀。能拥有奔驰车是世界上许多人奔波一生的夙愿。《美国新闻与世界报道》杂志说，不少人在最终开回一辆奔驰时，激动得热泪盈眶。

然而，这种令奔驰公司志得意满的美妙时光在90年代初宣告结束。由于经济衰退的阴影迟迟不散，而美国、日本和德国本上上的对手又步步进逼，奔驰公司的地位渐渐受到削弱。

1991年，奔驰公司纯利润下降了63%，1992年，奔驰公司的经营开始出现大滑坡，全年共售车52.7万辆，大大低于过去60万辆的销售量，在世界主要的汽车市场上奔驰都是边打边撤。

在德国本土上的销售比上年下降了3万辆，在日本下降了1.3%，在美国这个世界最大的汽车市场上，奔驰的销售量只有5.9万辆，与1986年的10万辆相比实在少得可怜。更可悲的是，奔驰破天荒头一遭在销量上被宝马所压倒。看来，“奔驰”若要重整旗鼓，只有另辟蹊径，才能占领市场。

尽管在世界市场上受到冲击，“奔驰”仍以顽强的精神迎接挑战。多少年来，“奔驰”一直坚持这样一个信念：“生产最好的，否则就不做”。他们把这句话做为企业的信条，激励自己领先于世界汽车行业。

正是这种信念，使奔驰开世界豪华车之先河，创造了高额利润。就在奔驰不断地制造出最好的汽车时，日本也在积极生产高档汽车，并以令人信服的质量和售后服务赢得了市场，尤其在美国，大有取代奔驰之势，针对这种情势，奔驰将自己的信条改为：“生产最好的汽车给顾客”，其目的是直接面向市场，根据顾客的需要开发产品，真正从顾客的需要出发来争夺市场。

欧洲一直是奔驰的主要市场，只有在欧洲这块人口集中、经济发达的土地上，奔驰车依旧保持着自己的优势，畅销不衰。1991年在欧洲的销售量达到127500辆，这说明欧洲人喜欢欧洲车，也体现了欧洲经济的整体化功能。正是这个缘故使得“奔驰”敢在家门口与日本车进行较量。

原来日本车称霸亚洲，现在奔驰车又瞄准了亚洲市场，以其华贵而成为这一地区人们心目中尊贵和富有的象征、使得亚洲各国争相引进，其销售量以每年25%速率增长。

而在当今汽车王国日本，“奔驰”也已成为进口汽车的第一大户，为了扩大影响，奔驰汽车公司还特地邀请亚洲地区的记者前往德国奔驰厂参观。

聪明的奔驰人采用了守住大本营，四面出击的策略。幅员辽阔、人口众多的亚洲对于不断更新观念、创造领先思维的奔驰人来说，的确是一个潜在

的、丰富的大市场。

1993年，奔驰踏上了全面变革之路，将扭转过去只重视高档车的作风，要为广大普通家庭生产物美价廉的中小型车。为此，奔驰在两个方面作了重大调整。

一是增加新车型，自第一次世界大战以来，奔驰一直沿用按发动机功率大小给轿车分档的方法。在当前消费者的需求日益多样化的形势下，这种划分方法已显得不合时宜，它直接阻碍了奔驰全方位生产能力的形成。

现在，奔驰正在筹划推出的新车型有面向欧洲的家用车厢式汽车，美国人喜爱的大马力休闲车，在交通拥挤的城市适用的节能、低污染的微型车，以及轻松的双座小跑车。这举动已初步改变了奔驰过去那种任凭市场风云变幻，我自岿然不动的老大爷形象，同时显示出在每个潜在汽车市场上，奔驰都有能力与其竞争对手一较长短。

二是压低生产成本。在这一点上，奔驰公司“先压后砍”，做得果断无情，它首先改变了新车设计者们的不计成本，只求完美的作法，力争缩短新车的设计周期，然后将公司原有的6个管理层精减为4个，到1994年底裁员4.4万人，这个数字很快又上升到5.1万人。

此外，还鉴于德国汽车行业的劳动成本高出美国和日本近30%，奔驰公司打破了不在国外生产轿车的传统，开始在海外投资建厂。

1993年，奔驰出资3亿美元在美国的阿拉巴马州建立了它的第一家海外轿车制造厂。据透露，奔驰还打算在阿根廷、印度尼西亚和中国投资建厂。

奔驰公司的具体改革成果是C级轿车，C级共有七款，汽缸容量从180毫升到280毫升，价格从2.9万美元到3.5万美元，给消费者提供了很大的选择余地。作为190型的换代产品，C级车的空间更大，性能更好，而且价格非常合理。

尽管奔驰公司1993年的利润不理想，但行家们非常看好它的前景。他们认为，如果奔驰公司在降低成本，增加销量的同时能保持它固有的高质量的话，那么，宝马、丰田、尼桑、奥佩尔在价格上优势必然丧失。奔驰正在重振雄风。

为了创造更大的效益，奔驰公司也对其管理模式进行了改革。奔驰的成功得益于它优越的性能，尊贵的形象，也与它先进的管理方式是分不开的。但是，随着生产自动化程度的提高，旧的管理模式已不再适应现在需要，奔驰是拥有28万员工的大企业，面临着如何更有效的发挥每个人的作用，提高管理效能的问题。由于生产手段的提高而剩余的人员，无疑是企业的一大包袱。

奔驰公司正试图解决这一难题。他们通过改革生产结构，重新制定工作流程、加强管理、严格工时制度等措施来提高管理效率。此外，他们还采用提高福利、分红、子女免费教育等手段来提高员工的积极性，充分发挥每个员工的作用，以达到同舟共济、共兴奔驰的目的，这正是奔驰的精神所在。

奔驰公司还采取了一系列扩大服务，促进销售的措施，如成立卡车租车公司，在欧洲范围内长期出租卡车；在欧洲范围内实现卡车用户协议修理卡办法，持卡者可以在奔驰2700个欧洲维修点维修车辆，增配零件，而且不收现金，在欧洲范围内实行小车以旧换新销售方法。

同时，在全欧洲建立旧车销售网；开始建立奔驰卡车销售情报中心，为顾客免费提供咨询，为出租车、救护车等专用车采购大户提供特别服务；试

行奔驰车机场修车和保养服务，即顾客可利用出差、度假的时间，在机场交出车辆进行保养维修。

如此种种，都说明即使是生产名牌车的厂家，也需放下架子，千方百计扩大服务，以争取顾客，改进经营。奔驰公司还决定精简内部领导机构，下放权力，以便能迅速决策。

奔驰公司采取以上措施来拓展业务，提高效益，必定会收到实效，“奔驰”的道路宽敞而辉煌，前程似锦。

经过 100 多年的苦心经营，以奔驰汽车公司为基础，原来的“奔驰”已发展为一个德国最大的企业集团。除梅赛德斯—奔驰汽车公司外，奔驰集团还包括 AEG 戴姆勒—奔驰工业公司、德国宇航公司和 DEBIS 戴姆勒—奔驰综合服务公司。“奔驰”正一步步走向更大的辉煌。

讨论：

“奔驰”的成功之路是怎样的？先后经历过几次巨大波折？

“奔驰”为创世界名牌在哪些方面作严格管理，具体作法如何？

“奔驰”在新技术开发方面采取的是什么策略？是以什么为指导思想的？

“奔驰”在竞争中取胜的根本优点是什么？由此可得到什么启示？

有人说：“好花美丽不常开，好景怡人不常在”。你认为“奔驰”公司会不会是时间稍长一点的“昙花一现”，为什么？

[案例四] 本田，驰入摩托车和汽车的殿堂

对于世界汽车行业来说，每 80 辆轿车中就有一辆是“本田”牌。在世界最大的汽车市场美国，1992 年轿车销售总量为 630 万辆，其中本田公司所生产的轿车占了 1/4。

难以想象，70 年代初期，当日本汽车业以强大的攻势逼得世界汽车霸主美国节节败退时，“本田”还只不过是一个摇旗呐喊的角色。80 年代，本田才逐渐露出锋芒。世界性石油危机以后，本田节能小汽车打进美国市场，造成底特律汽车公司工人大量失业。

1981 年，第一辆在美国设厂制造的本田汽车问世。1987 年，本田在美国的销售量达 73.8 万辆，超过了日本汽车业的大哥大丰田和尼桑。美国的汽车殿堂（AHF）会长罗伯特·马隆是这样评价本田公司的创业者的：“本田先生在创业后不足三十年的时间内，就成功地建立了能够与其它厂家进行平等竞争的公司，并且制造出性能优异的汽车，这种汽车改变了美国人对进口车的看法，甚至永远地改变了进口车在美国市场的作用。”

本田技研工业公司自 1962 年 10 月制造第一辆“S—360”型运动车以来，到 1989 年，仅用 27 年的时间就在世界上取得了非常荣耀的地位，本田先生因此而成为日本进入“汽车殿堂”的第一人，这的确是绝无仅有的。

然而，使本田公司首先取得引人瞩目的成功，从而扬名天下的，还是本田摩托车。在汽车工业界，本田技研工业公司在日本国内排名老三，在世界上，距“通用”、“福特”、“奔驰”等“巨无霸”

更远。但在摩托车工业界，本田技研工业公司不仅在国内是龙头老大，在世界上也是首屈一指。1991 年，本田技研工业公司的摩托车产量为 134 万余辆，出口 51.8 万辆，印有“HONDA”标志的摩托车飞驰在世界各地。

如今，本田在世界五十多个国家和地区设有生产据点，产品销售遍及 130 多个国家和地区，摩托车更是雄踞当今世界摩托车业霸主地位。这一切，当然应该首先归功于它的创业者——本田宗一郎先生。

一、创业篇

1. 与机器的不解之缘

本田宗一郎 1906 年生于日本鹤冈县滨松附近的天龙市。这里南濒太平洋，北靠木曾山，气候温和，山青水秀，物产丰富，属于日本四大临海工业地带之一的中部经济圈。

本田生长在一个铁匠家庭，呼呼的风箱声和叮当的铁锤声伴随了他的童年。也许是家庭的影响，本田自幼就喜欢机器。两岁时，他就让祖父带他到碾米厂去看石油发动机工作的情景。哪一天不去，他就会哭闹不停，直到自己的要求满足为止。小学二三年级时，村里有钱人买了一辆汽车。本田自然不会放过这个机会，从早到晚地跟在汽车后面跑来跑去。本田后来回忆说：“从此以后，我就和汽车结下了不解之缘”。

9 岁那年，他听说美国飞行员阿托·史密斯要在滨松市的兵营中进行特技飞行表演，就决心去观赏这一“壮举”，但他担心父母不允许他去。于是，他偷拿了一些零花钱，借出父亲的自行车，谎称去学校，一早就离开家门，赶往二十公里以外的滨松。到达后，他身上带的钱不够买入场券。他急中生

智，爬到兵营附近的大树顶端，偷看史密斯驾驶飞机所进行翻滚、俯冲等高难度动作。这使他大开眼界：原来机器竟是这么神奇！回家后，他情不自禁地向父母描述史密斯的飞行表演。父母看他如此兴奋，也不忍心再去责备他偷拿钱、私自外出的行为。

1922年，本田从高小毕业。父母本欲让他继续读书，而本田却觉得读书无味，不想升学。这时，他看到一本刊物上刊有汽车修理厂招收学徒的广告，出于幼年对汽车和马达的憧憬，他离家别乡，前去应考。

其实，这家名为技术商会的技术修理厂只是一个小作坊而已。老板把他当小厮使用，每天的工作是替老板娘看孩子、洗尿布，一大到晚，根本摸不着、甚至看不见汽车。但他一有空，就独自揣摩着修车技术，在一边凝神观察，暗暗记下师傅的操作。

一年隆冬，东京大雪纷飞，大量汽车因受冻发动不起来，修理厂忙得不可开交，老板这才让他来帮忙修车。同汽车打交道，这本来是本田远离故乡到东京当学徒的目的。一听说让他修车，他求之不得，欣然从命。由于他平时已时时观察留意修车，对车辆各部位的结构及工作原理已有所了解，所以，他在师傅的指导下，很快上了手。又由于他非常勤奋，不怕脏不怕累，废寝忘食地卧在车下擦洗零件，很得师傅欣赏。

本田的修车技术进步很快，六年后，他成了这家修理厂的正式师傅。由于他的技术好，工作认真负责，许多车主都主动来找他。老板随即又扩充营业，开了一间分厂，由本田主理。在此期间本田掌握了汽车发动机的构造与原理。他曾自己组装过一部汽车，创造了每小时120公里的高速行车纪录。

红火的修车生意使本田成了当地的财主，可是到了1934年，他忽然关闭了修理厂。他的理由有三个：一是滨松地区活路有限；二是他收的徒弟相继出师，另起炉灶，这将和自己发生竞争；三是修理汽车毕竟没有多大前途。他想搞更富于创造性的制造业。当时，他得知用生铁做活塞环和用银做活塞环重量一样，那么，用生铁卖白银的价钱，不就可以赚大钱吗？

1936年，本田的“东海精机公司”正式开业。两年间他们共试制了3万个活塞环，本田从中挑出50个，送给丰田公司试用，结果，只有3个经检验合格。这是本田所遭受的第一次重大失败，他因此走到了倾家荡产的边缘。他的妻子不得不把自己值钱的细软拿到当铺去。

本田回顾这段往事时说，这是他一生中“最困难和最辛苦的时代”。他走投无路，不得不丢下虚荣心，带着自己的试制品到滨松高等工业学校区向一位姓田代的教授请教，经教授分析发现，问题在于他所使用的铁中没有碳和硅。这使本田意识到：“自己连这些基本常识都没有，就贸然制作起活塞环来，真是有点瞎胡闹，真要想搞企业，不但要有工匠的气质，而且需要学问。”

2. 圆梦摩托车

日本在第二次世界大战中遭到失败，接着又被美国占领，经济上受到极大破坏。本田的东海精机公司也随之陷入困境。在此之前，丰田汽车公司已经在他的公司参股。个性强烈的本田不甘心受制于人，因此，他把自己拥有的公司股价以45万日元的价格转让给了丰田公司。之后，他根据滨松地区原来纺织工业比较发达这一特点，于1946年10月设立了制造纺织机械的本田技术研究所。

战后的日本粮食供应十分紧张，仅靠配给的粮食远远不能维持生活的需

要。每个公司、每个家庭都不得不到黑市和农村去购买高价粮食。本田每天忙于公司业务，购粮任务自然就落到他妻子身上。由于火车、汽车无不超员运行，她只好骑着自行车到乡下去，而日本群岛平原少而小丘陵多，道路崎岖不平，骑自行车也并非一件省力和舒服的事情。一天，本田灵机一动，便到旧货店收集战时遗留下来的陆军 6 号无线电通信机使用的小型马达，加以改造，用暖壶做油箱，将之装在自行车上，称为“机器脚踏车”。这就是本田摩托车的雏形。

本田这一招意外地获得成功。他生产的机器脚踏车成为抢手货，供不应求。他所能搜集到的旧军用马达很快就用完了。这时本田又与年轻的技术人员河岛喜好（后来成为本田公司社长）一起，于 1947 年 3 月研制成功了 50CC 双缸“A 型自行车用辅助马达”。这就是后来称霸世界市场的“本田”牌摩托车发动机的原型，也是本田技术研究所成长为世界一流企业的起点。

刚开始时，一个月生产二三百台，不久增加到大约 1000 台。1948 年 9 月，本田技术研究所发展为“本田技研工业股份公司”（注册资本 100 万日元）。

同年 10 月，50CC 双缸“本田发动机 A 型”正式投产，翌年 8 月，开始生产真正意义上的双缸 98CCD 型摩托车。本田把自己儿时的梦想和公司的希望都寄托在新一代产品上，因而将它命名为“梦之号”。“梦之号”轻骑上市后，迅即走俏。

1951 年 7 月 15 日，4 缸 146CCE 型“梦之号”摩托车试制成功，并由担负设计和制作任务的河岛喜好驾驶着它一口气攀登上“天下第一险关”之称的箱根山山顶。在当时九十余家摩托车生产厂家中，唯有本田的这种发动机可以做到这一点。由于它的优良性能得到验证，面市后便风靡全国，创造了日产 170 辆的新纪录。

作为技术人员出身的企业家，本田有着旺盛的创造发明的精神和热情，也有着远大的奋斗目标。创业不久，本田就说：“只以日本为对手的日本第一不是真正的日本第一。只有世界第一，才能成为日本第一。要依靠自己的创新，在技术的奥林匹克竞技场上高高升起太阳旗。”他还认为，“只有优质产品，才能称霸世界市场。”

1952 年，本田决定从国外引进先进的技术和设备，为此，他于当年 11 月访问了美国。当时，本田公司资本虽然比创业时增加了十几倍，但毕竟只有 1500 万日元，可是，他从美国、西德、瑞士等国进口的机器设备总值却高达 4.5 亿日元。这对一般人来说，简直是不可想象的事情。有人说他疯了，有人说他胡来，有人则幸灾乐祸，以为一下本田要栽跟头了，准备看笑话。

本田有自己的理解。他认为名优产品无国界。不管关税这种壁垒有多高，好的产品终究会打入日本市场。因此，仅仅依赖国家采取政策加以保护，阻止外国产品进入日本市场，是无法持久的。真正要阻止进口，促进出口，就应该提高自己的技术水平，制造出比国外产品更好的产品，这才是解决问题的根本办法。

但无论如何更新设备，如果不更新成为世界一流水平的设备，就无法阻止外国产品进口。他花巨资引进外国的先进设备，企业也许会因为无法支付款项而倒闭，但事实是，不引进设备，一旦受到国外产品的冲击，也还是要倒闭。引进了设备，虽然有倒闭的危险，但若机器设备顺利运转，就会给企业带来转机。道路只有一条，因此，他下定决心，引进了机器设备。

本田由此而前进了一大步。

1954年3月，本田宗一郎当着代理商们宣布：“本田摩托车不久将参加马恩岛的摩托车比赛。”

英国每年一度的马恩岛“旅游者优胜杯”赛是世界上最权威的摩托车大赛之一，赛程共长420公里，中途不得休息。各国的摩托车厂家都把它作为展示自己的技术实力和名优产品的绝好机会。而当时日本经济尚未恢复到战前最高水平，日本的摩托车工业尚处于初期发展阶段，所以，本田的这一决定被人们看成是狂妄之举。

本田毫不理会别人的言论，他有自己的看法。在他看来，日本不出口产品就没有活路。在摩托车领域里，国内市场也不算大，即使是能在国内赚几个钱，也没有多大意思。为了向全世界推销日本摩托车，就必须在像马恩岛这样的国际性大赛中获奖，从而展示本田摩托车的优良性能。

1954年6月，为了解情况，本田第一次到马恩岛去参观“旅游者优胜杯”摩托车赛。在比赛现场的所见所闻，使本田受到极大震动。他这时才了解到，当时世界一流的摩托车水平比本公司产品高得多，自己以前的认识无疑属于井蛙之见，参加这样高水平的大赛、胜负是不言而喻的。

本田非常沮丧，回到饭店，身体也愁到疲惫不堪。他是个不服输的人。当天夜里，他猛地清醒过来。他想，既然已做了参赛的承诺，就一定要兑现，决不能失信。他决定购买国外名牌摩托车零件，带回家去研究。所以，车赛结束后，他绕道英国、法国、意大利等摩托车工业发达的国家，在那里购买了日本当时尚没有的赛车用轮圈、汽化器、链条、轮胎等零部件。等到他从意大利携带这些零件回到东京机场时，他已身无分文了。

本田痛感赶超世界先进水平的难度。回国后，他很快设立了研究部（后来独立为本日技术研究所股份公司），组织技术人员加强发动机的研究开发活动。5年之后，本田摩托车首次参加马恩岛摩托车比赛，结果获得了125CC级第6名。在别人看来，这已是相当不错的成绩了，可是对本田来说，没有取得冠军，无异于一败涂地。

两年后，经过本田先生和公司技术人员的共同努力，本田摩托车在各方面都有突破性的进展，在1961年的马恩岛摩托车大奖赛中，本田摩托车一举囊括了50CC、125CC、250CC个级别的第一名到第五名，取得了绝对胜利。

同年10月，在世界摩托车大赛中，本田摩托车又获得了125CC和250CC两个级别的冠军。本田先生终于美梦成真，实现了“世界第一”的夙愿。

这时，本田技研工业公司已日本最大的摩托车开发生产厂家，各种型号的“本田”牌摩托车的月销量突破十万大关，市场份额达60%以上，并且向台湾、菲律宾、冲绳岛和美国等地大量出口，在美国洛杉矶、西德汉堡设立了分公司——美国本田公司和欧洲本田公司。本田已经走向世界。

3. 汽车行业的“本田旋风”

摩托车使本田宗一郎走向成功，但他依旧憧憬着孩提时就让他着迷的汽车。

1962年，在本田摩托车取得了全面胜利后，本田宗一郎踌躇满志，向技术人员们发出了新的进军令：“我们已经在两轮车方面称霸世界，下一目标是四轮车，而且要和二轮车一样，通过参加车赛取得好成果！”

在摩托车领域，本田是先行者，所以发展起来一帆风顺，一路领先。可在汽车领域，他却是后来者，在竞争激烈的社会里，后来者居上当然是难上

加难。所以，本田的汽车发展计划遇到许多艰难险阻，以至于本田发出了“百分之九十九的失败产生百分之一的成功”的无限感慨。

在本田开始向汽车领域进军时，日本的汽车业已形成了诸侯割据的局面。各大汽车公司都有轻型轿车面市，例如富士重工业公司的“六连星”（1958），尼桑公司的“蓝鸟”（1959）、三菱重工业公司的“三菱 500”（1960）、东洋工业公司的（即现在马自达公司）的“R360”（1960）、丰田公司的“公众”（1961）等。

不过，当时各公司的产量都不算高。以 1961 年为例，各种轻型汽车的总产量仅有 53581 辆，并且价格昂贵，如“六连星”在 1958 年上市时的车价为 42.5 万日元。60 年代，才是日本汽车工业大跃进的时代。各家工厂全力以赴，各种汽车总产量大幅度上升，1964 年达 170 万辆，1970 年猛增到 528 万辆，每年递增 50 万辆。

1960 年，为了集中力量发展汽车制造技术，本田宗一郎把技术开发部分分离出来，设立独立核算的本田技术研究所股份公司。3 年以后，在本田总公司创业 15 周年之际，本田公司在全日本汽车展览会上首次展出四轮车产品——“S500”运动车和“T500”轻型卡车。又过 3 年，到 1966 年时，本田公司推出高性能的“N360”家用小轿车，一举压倒群雄。

“N360”型家用小轿车采用气冷式发动机，最大功率 31 马力，最高时速 115 公里。在性能上，他不仅大大超过竞争对手们的同类产品（20~25 马力，85~100 公里），而且还优于丰田公司的“公众”第三代产品。丰田的新型“公众”小轿车的发动机最高排气量为 880CC，最大功率为 36 马力，最高时速为 115 公里。而本田“N360”发动机的排气量仅 360CC，只是前者的 1/2，然而每分钟转速却高达 8500 周，超过前者的 4600 周几乎一倍，售价为 31.5 万日元，也大大低于其它厂家的同类产品。

本田公司以“物美价廉”为武器，压倒其他竞争对手，打入家用轿车市场，引起轰动。“N360”成为抢手货，订货单雪片似的飞来，用户从订货到取货，要三个月的时间。这在当时的小轿车市场上，还是罕见的现象。

接着，本田公司又推出了 N 系列产品，如“LN360”、“N600”等。1967 年，本田汽车销售量达 11.4 万辆，1968 年几乎翻了一番，达到 22.3 万辆，1969 年达到最高水平 26 万辆，这在战后日本汽车发展史上被称为“本田旋风”。

当然，本田掀起这阵“旋风”，并非一帆风顺。

起初，在开发“N360”发动机时，本田向技术人员提出的目标是：“进一步提高转速！”“进一步加大马力！”

发动机是汽车的“心脏”，决定着汽车性能优劣。它在工作时会产生热量，过高的温度会损坏发动机零件，使之发生故障，因此，发动机均有冷却系统。常见的发动机冷却系统有水冷和气冷两种。在开发“N360”小轿车时，工程技术人员起先采用了水冷式发动机系统，结果被本田大骂一通。

根据多年的制造摩托车的经验，本田想当然地认为“气冷式才是汽车发动机的归宿”。理由是：“水冷是让水夺去发动机的热能，然后将热水引入散热器中，用空气冷却，其结果还是用空气冷却，水不过是一种介质而已。与其这样，还不如排除这个多余的、容易出故障的冷却水系统，直接使用空气冷却。”因此，他向技术人员发出指示：“制造世界上最好的气冷式发动机。”

由于本田固执己见，工作人员不得不在气冷发动机这条道路上走下去。

他们虽然为提高气冷系统的效率开发过“强制性双重气冷系统”等新技术，获得了 178 项专利，但始终无法克服其噪音大、功率小、冷却效果差等致命弱点，尤其在因汽车燃烧不充分而产生一氧化碳、碳氢化合物和氮氧化物等有害气体造成大气污染等公害问题日趋严重的时候，气冷发动机在技术上被证明不利于控制发动机的燃烧过程，更不利于减少有害气体的产生。

这样，以所有技术人员为一方，以本田宗一郎一人一方，形成尖锐的对立，互不相让。最后，只好由副总经理藤泽武夫出面调停。

藤泽找到本田宗一郎，说：“总经理，您是走本田技研公司总经理的道路呢，还是作本田技研公司的一名技术人员？”

本田：“我应该作总经理吧！”

藤泽：“这就是说，可以让他们采用水冷方式了！”

本田：“就那么做吧，那样做也可以。”

就这样，本田公司内持续三年之久的“水冷”和“气冷”之争以本田宗一郎的失败而告终结，但以后的实路证明，这场争论并不是徒劳无益的。它为本田公司后来的发动机技术改造奠定了坚实的基础。

本田公司还遭受过一次惨败。这次失败就发生在刮起“本田旋风”的“N360”小轿车上。这个产品是本田直接指挥下突击研制出来的。在一般情况下，一种新车从设计到大批量生产，在日本需 2~3 年时间，在美国需要 5 年时间。然而，本田“N360”却只用了一年零两个月。它因马力大、速度快而畅销全国。

可是，在用户使用过程中，“N360”却接连出现“摇晃”、“打转”等现象，造成上百起人身伤亡事故。受害者及其家属甚至组成“受害者联盟”以示抗议，这就是著名的“缺陷车事件”。本田公司因此而受到社会舆论的严厉批评。著名技术评论家星野芳说：“有独创性的车，必须延长实验时间，越是提高功率，控制问题就越重要。在驾驶系统的设计制造工艺上，都有操之过急的痕迹，这似乎是为了抢占销售时间而突击制造出来的。汽车销出去后，根据反馈信息对其有加以修改，这是世界任何一个厂家都在做的事情。不过，本田公司的这种车却只能被认为是把用户当成试车台，把实验不足的汽车卖给用户，然后根据情况加以改良。这简直是破坏性的犯罪行为。”

这些教训对于本田公司来说，是十分惨重的，好在他们并没有把挫折当成负担，而是诚恳地向用户道歉赔偿，并迅速将原车型的各方面都尽力加以改进，从而迅速地跨过了失败的阴影，大踏步向前发展。

4. 防止公害对策

60 年代，工业发达国家只注重发展速度的经济政策结出了恶果，全球性公害问题日益严重。工业三废（废水、废气和废物）严重污染了陆地、大气和海洋。汽车发动机由于燃烧不充分而产生的一氧化碳、碳氢化合物、氧化氮等有害气体便是大气污染的源区之一。汽车文明受到批判，汽车一度被视作“社会的敌人”。反公害运动在世界各地风起云涌。1967 年，美国联邦政府制定了《大气净化法》。

1970 年，美国参议员马斯基对此提出修正案，并且得以通过，这就是举世闻名的《马斯基法》。此法对汽车排气所作的具体规定是：排气中的一氧化碳、碳氢化合物含量在 1975 年 1 月前，氧化氮在 1976 年 1 月以前，需分别比未作限时（1971 年）减少 90%（每行驶 1 公里，一氧化碳、碳氢化合物和氧化氮的排放量分别在 7 克、0.3 克、和 0.6 克以下）。

日本环境厅效法美国，也制定类似的法律限制。1973年6月，该厅召集了全国九大汽车厂家的负责人，听取他们的意见。会上丰田和尼桑两大汽车公司态度消极，而本田和马自达等公司却表示，将如期达到标准。

自《马斯基法》公布后，本田敏感地意识到，这是直超先进的一个绝好的机会。他认为：“防止公害对策不是‘只要有钱就能办得到的’事情。由于《马斯基法》的成立，在防止公害问题上，我们就和世界的巨大厂家站在同一起跑线上了。既然是同一条起跑线，那单靠资本大小决定胜负的逻辑就更行不通了。换句话中，靠我们的创新努力，就可以在世界上与竞争对手决一雌雄。在创新方面，我们有决不会输给别人的信心”。

从60年代后期开始，世界各大汽车厂家为研制低公害汽车发动机而投入巨额资金和众多的技术力量，相互展开了一场激烈的研究开发竞争。在技术上，各厂家基本上采取了两种手段：一是改进发动机的结构，提高燃料的燃烧效率，以减少废气的排出；二是对废气采取后处理措施，即在排气管上安装净化装置，使用催化剂，清除有害物质。

在这场防公害技术研究开发竞争中，本田、尼桑等大厂家一开始就决定使用催化剂的后处理方式。本田公司曾从6000种催化剂中逐一筛选最理想的物质。

为了防上汽油燃烧时发生爆炸的震动，一般汽油中都含有一种叫四乙基铅的化合物，这种铅化合物使催化剂的作用明显劣化，大大降低清除有害气体的效果，并且使发动机功率受到影响。但是后来，随着无铅汽油的出现，这一技术才有了光明的前景。

本田认为，使用催化剂方式不是最佳途径。这种后处理方式的效果如何暂且不说，催化剂的可能性如何，使用后含不含造成另一种公害的因素等，都是未知数。因此，他认为最好是改良发动机结构，发动机不产生废物，就无需添设附加装置。

本田公司以开发发动机技术起家，在这方面技术实力雄厚，并且在汽车发动机是采取水冷还是气冷的争论中，该公司又积累了丰富的经验，在改良发动机方面取得了许多有价值的研究开发成果。因此，本田独辟蹊径，采取了避免与丰田、尼桑等大企业进行正面较量、充分发挥自己优势的战略方针，在改良发动机结构上狠下功夫。

整个研制过程本田共投资30亿日元，终于开发出来CVCC（复合涡流调整燃烧方式）发动机。简单来说，这一技术的主要特征是把发动机燃烧室分为主燃烧室和副燃烧室，以促进充分的燃烧。这即提高了效率，节省了燃料，又减少了各种有害气体的产生。

1972年10月，安装这种新式发动机的汽车通过了五万英里的试车考核，年底达到美国环保局规定的排气标准。这就是在1973年6月，本田技研公司在环境厅召集的九大汽车厂家负责人会议上，公开宣称有十分把握达到排气限制标准的背景。

CVCC使本田技研工业公司的汽车技术迎头赶上了国内外先进厂家。这一技术先后被丰田和福特等国内外多家汽车公司引进。

1973年底爆发了“石油危机”，能源紧张超过社会公害成为重大问题，汽车发动机的燃烧效率再次成为技术开发点。本田公司借机又将CVCC发动机加以改进，将设在一边的副燃烧室改在中央部位，并且增加了喷孔的数量和口径，开发出新一代CVCC系统，使之成为低公害、高燃效的高性能发动机，

从而使本田在激烈的竞争中始终处于不败之地。

二、用人篇

本田公司的创业者本田宗一郎先生不仅是一位卓越的决策者，他的用人之道也是独具匠心。

日本向来被称为“工作狂社会”，人人都被灌输以厂、以企业为家的思想，尊奉为企业献身的精神。本田在写给报纸的杂谈中却发表了迥异的见解：“企业经营者的最主要的工作当然是搞好企业。但是还有更重要的事情，这就是给到企业里来工作的人灌输一种意识：把劳动作为享受自己幸福生活的手段之一。”

“不必为企业作牺牲。”

“不是为了社会，而是为了我们每个人更幸福的生活而劳动。企业应成为实现这一目标的场所。”

本田先生以职工为主体，确定了企业和个人之间的关系。以此为基础，本田在用人方面表现出以下几点：

善于用语言、态度来斥责、培养和激励部下。

本田宗一郎作风近乎粗暴，对于部下动辄厉声呵斥甚至施以拳脚，但这并不是无缘无故的。1952年，新任副社长西田改装出一批摩托车准备销往台湾，本田发现后，扯下车灯，大声说道：“你想把公司搞垮吗？输出这种东西，简直是本田的耻辱……”并严厉命令：“今晚做出改良品。”当时已是晚上七点，完成任务近乎天方夜谭。但经过西田一伙人的拼命努力，竟然在凌晨三点完成了。事后，本田语重心长地对西田说：“只要有心，还是可以做到的。”西田听后深受感动。

自我反省，正面出击。利用直率性格赢得部下的心。

对于自己平时的一些粗暴的举动，本田经常自我反省。他曾说过：“年轻时，我常对属下发脾气，甚至打他们，但事后却因此难以入眠。”对任何事情都不辞辛苦的本田，由于时时能对自己过火的举动进行反省，不但使属下没有因此而疏远他，反而从他的反省中看到了他的“率直”，对他更加忠诚。

遇乱不慌，成功地对属下奖励，决不吝啬。

1954年是本田企业经营恶化的一年。在英国马恩岛“旅游者优胜杯”摩托车大赛上，本田因自己的产品逊色于国际先进水平而震惊，“这是个艰难的目标，正因如此，才需挑战。”这句话激励着技术人员。经过他们的共同努力，6年后，本田车一举夺魁。

1976年，在开发无公害发动机时，本田几经磨难，终于通过公害值测定的考试。本田宗一郎在属下取得如此的成功时，总是倍感欣慰的说：“太伟大了，马上到银座庆功，不计花费。”这种对属下适时的鼓励，是他们再次取得成功的动力。

心系职工，体贴属下。

工作与歇息皆尽全力是本田企业的特色。为了保证员工的休息，本田总部有这么一条规定，员工必须经过主管的特别批准，才可以超时工作。另外，一年中有60天被严格规定为“不准加班日”。在这60天中，员工一定要在下午6点下班，离开工厂。如果个别员工的工作量确实太大，必须延长工作

时间的说，领导就会重新调整他的工作量。

不仅如此，本田也在一些小事上表现出对员工的体贴和关怀。后来成为总经理的久米显志领军在开拓欧洲市场时，不慎感冒，意外的收到本田发来自日本的电报，上书：“勿念得失，健康为重。本田。”

随着本田的事业发展，公司在用人决策方面逐步脱离了由主观意志决定一切的用人模式，形成本田公司系统独特的用人观。

1. 提倡员工自由地思考

凡本田公司职工，不论是从学校毕业后直接进入公司的，还是来自其它企业的退職者，从进公司日起，都被勾销关于学历、经历等档案材料。这样就使职工消除了顾虑，可以在公司内更好地发挥自己的聪明才智和专长。

本田公司另外特别的一点在于：对于新进员工，公司几乎从未提供明确的职位说明书。尽管从某种角度看，新进员工会比较难以适应，但也因此得到相当大的发展自由。本田的企业文化指出：职位说明书会对员工造成过多限制。在没有职位说明书的环境里，员工将拥有无限的发展空间。这正如肯哲所解释的：“我们这样做，就好象请新进人员来做本公司老板，并询问他们要做什么事。管理部门的任务，就是提供一种组织结构及必要的管理方向，并鼓励员工把事情做好；更重要的是，千万不要干涉员工的行动。优秀的经理会说，我将在一旁协助你，但我不能代替你做这件事，这是你的工作，你的责任是想出最有效率的工作方式，并设法完成工作。我一定会支持你的想法。”

无论是勾销经历和学历档案，还是不给职工职位说明，这一切都是为了鼓励员工自由地进行思索。员工不是重复某些动作的简单的机器人。许多年以前，本田宗一郎就说过：“机器永远不能取代人。”本田希望员工表现自己的创新能力，自行想办法解决问题，设计出更有效率的工作方式，改善产品质量。在公司中，合理化建议一旦采纳，无论是新职工还是老职工，还是技术人员，公司都按规定拨给开发经费和人员，由提议者组织领导合理化建议的实施。本田希望员工表现出他们是会思考的动物，在紧急的情况下迅速作出反应。

对于职工的考评，本田公司也别出心裁。它根据各个人不同的专长，把职工划分为五个类型：

C型：善于发挥专业技能，完成日常规定的业务，且能把新的方案转变成日常业务的人。

TS型：善于有效地消除纠纷的人

M型：善于掌握、组织集体领导，能培养人，同时又完成任务的人。

D型：善于应用和组合现有的方法和技术，制成新产品或创造新工作的人。

R型：善于开发研究新的或者未尝试过的方法和构思的人。

全体员工的智慧是公司最宝贵的财富。聪明的管理者都会充分利用这一资产。本田采取的方法是让这批会思考的员工享有承担风险的自由。如果员工害怕犯错误，必然只会重复同样的工作程序，不思索改进之道。害怕尝试新鲜事物的心态，必定扼杀员工的创造力。

本田不遗余力地开发员工的才能，结果证明是正确的。它不仅为公司创造了更可观的效益，而且使员工真正爱上了公司。本田公司的员工流动率仅为2%，远远低于其它汽车工业公司的平均水平。

为了鼓励员工士气，更好地发挥创造力，本田强调从内部晋升人才，不像其它公司那样喜欢向外挖墙角，造成都是“空降人才”。本田公司认为，如果资历深的人上不去而由外来的人担任经理，员工士气必然受到严重的打击。员工会想，不管我多么努力，也不一定有晋升的机会，那我何苦卖力做事？所以，目前本田资历深的经理，大部分是从基础层干起来的。一位本国经理指出：“如果某一高层职务空缺，非要向外挖人才，即表示公司的用人政策失败。”

2. 团队精神

本田公司致力于营造一个人人平等的环境。在本田北美公司，你看不到私人停车场，也找不到专为主管开设的餐厅。从工厂经理到装配线工人，所有的人都在同一个餐厅用餐。工程师和管理人员不仅和生产工人同桌吃饭，而且整天和工人们待在生产线一起工作。他们并不是在生产现场寻找灵感，而是和工人一起处理零件及操作机器设备。在本田的工厂里，所有的管理人员都不怕弄脏双手。

同样，在本田公司中，也没有私人办公室，所有人都在一个没有间隔的大办公室里办公，办公桌彼此相邻，丝毫没有等级差异。

这种工作特别容易激发团队精神。没有私人办公室、停车点及餐厅的工作环境，传给全体员工一个明确的信息：在公司中，绝对没有“精英分子”或“非精英分子”之分，每个人都感觉到自己是一个平等团体中的一员。

团体精神的树立有利于团体决策的执行。从字面上看，团体决策是指一群人共同参与与解决一件事情。团体决策不是指非要投票表决，或遵守少数服从多数的原则。本田的团体决策，是指各个部门都派人参加，如果有人提出良好的构想或方案，将由全部参加者逐步达成共识。

团体决策至少有两个重要作用：第一，在规划初期，即需不同部门派代表参加，因此代表可将讲座的意见反馈给所属的部门；第二，由于一开始就参与其事，将来在执行时，各部门都主动协助，而不是袖手旁观。

不少局外人士指出，团体决策会造成不必要的延误。其实，这只是技术问题。重要的问题尽可能优先办理，让不重要的问题稍候。比如遇到紧急事件，像装配线突然停止或供应品未按时送到，管理部门会立即进行处理；其它长远问题，管理部门则会鼓励更多的人参与讨论及规划。本田采取团体决策方式的主要目的，是希望人人能参与管理决策，不希望官僚组织扼杀了良好的意见和方案。

为了促进或保持员工“团队精神”本田公司经常让团体成员彼此转换工作，以避免长时间做某一项工作而感到厌烦。工人感到厌烦时，自然影响工作情绪和产品质量，而不时地轮换工作，则会刺激工人的士气，同时将扩大工人的工作知识面。如果某种工作被淘汰，工人可以立即从事另一种工作，换言之，工作轮换可以增加员工的工作保障。

员工的工作轮换次数越多，愈能了解整个制造过程，进而促进团队合作的成效。因为当工人了解自己的工作在整个制造过程中所占的地位及份量时，就能想出办法推进整个制造过程的改善。

当然，本田公司在注重团队精神同时，也同样欢迎个人性格鲜明的人才。在本田公司中，有许多性格古怪的人才，他们或爱奇思异想，或爱提不同意见，或热衷于发明创造。本田宗一郎说：“没有个性鲜明的人才，就不会产生独具特色的商品。”后来的经验证明，在美国获汽车设计大奖的本田新车

型，大多是由被称作“怪才”的人创造设计的。

3. 鼓励年轻人发挥才干

在开业之初，本田公司就非常重视年轻人。本田宗一郎本人即强调：在决定晋升时，资历绝不是重要的考虑因素。谁最有本事，谁最有才干，谁就有资格获得重要的职位。

凡是对现行的做法提出质疑、挑战及构想的年轻员工，历来受到本田公司最高管理部门的重视。管理部门常常用这句话来鼓励年轻的员工：“如果资历浅的人不向资历深的人提出挑战，就没有进步。”

年轻的员工在这种激励下，往往能做出超众的成绩。如由年轻人设计人员改进或重新研制的新型车，一经问世，倍受用户的欢迎。如今，在本田公司的经销本部和产品陈列室中，置放着年轻设计人员为满足各个不同层次顾客的要求而精心设计的产品。第一系列的经销部出售若干种年轻人喜爱的适宜于外出兜风、越野且省油价廉的轻型车；第二系列的经销部则专门销售装潢考究、车体华美的豪华轿车；第三系列的经销部则销售最新款式、价格适中的新潮轿车。目前，本田公司的年轻人正瞄准丰田、尼桑最新型的轿车。1992年，本田公司的年轻人特别为中国市场设计的SILKY125绵兰型摩托车，无论在外形还是性能、装备方面，均有突破性的表现。

“本田技研的信条，是注重年轻化。所谓的年轻化，是就感受性、行动能力、智慧、创新精神方面而言，其中最主要的是行动能力。我希望在座的各位年轻朋友好好珍惜。”

这是1986年4月1日本田技研第三位社长久米显志对700名新员工所发表的训话内容。这位高喊“年轻化”的久米显志是在1983年10月召开的股东大会后就任社长的，当时他只有51岁。同时当选副社长的吉泽幸一郎和茅野彻郎，也不过52岁。在当时号称营业额为2兆日元的本田，竟然由50岁左右的人担任总裁，在日本是罕见的。由此可见，本田所提出的“年轻化”原则并不是一句空洞的口号。

要说本田技研注重年轻化这一点，河岛喜好就任第二任社长则更为出人意料。久米任社长，给人水到渠成、顺理成章的印象，而河岛的上台则是本田宗一郎坚持公司领导层年轻化政策的结果。

1973年10月，本田宗一郎和副社长藤泽武夫突然宣布退居幕后，此事在日本引起极大轰动。但更令人感到意外的是新任社长的年轻。那时河岛喜好才45岁，比本田整整小了22岁。

本田宗一郎这样解释公司的决定：“如果像某些公司那样，让庸碌无为的人当社长，那员工们可就倒霉了。”

本田的话包含了这样的信念：若公司领导人超过了55岁，就不可能在企业中执行富有生气的经营管理。正因为本田有这种信念，并确实在人事更替方面贯彻到底，才形成今日的本田技研虎虎生气的局面。

三、经营管理篇

作为一个成功的企业，本田技研公司经营管理企业的思想也是非常丰富的。

1. “三尊重”的经营指导思想

“三尊重”可以说是本田公司的经营思想的核心。

（1）尊重理论

在本田公司中；经营建立在尊重理论的基础上，而且凡是与公司有关的业务，都将尊重理论，加以合理的处理。

“不顾一切地打二次世界大战而饱尝战败惨果的原因就在于无视美国的技术和物资，就在于不能正确地评价生产力、排斥理论的唯精神论。”

“当时崇尚‘拼命’，可是单是拼命是没有任何价值的。岂止如此，错误的拼命比怠惰更坏。拼命不可缺少‘根据正确的理论’这一前提条件”。

尊重每个人符合理论的想法，即创新和改良才有进步和发展。人的体力只不过二十分之一马力，而人的价值却是与根据理论思考问题和合理地处理事务的智慧和能力成正比的。

“如果我们公司有新颖之处的话，那就是不仅它的从业人员年纪轻，而且是否尊重新理论。我们公司今后的发展和进步不论何时都取决于更合乎理论。”

（2）尊重创新

“在目前全世界这种日新月异的进步的新时代，资本力量在创业经营中的重要性已经让位给创新，就是说走在时代前列的创新将引导企业走向繁荣。没有创新，就是抱着钱袋子，也赶不上时代的潮流，成为失败者。有些公司没有资本，但依靠创新获得发展。相反，不少企业尽管资本力量雄厚，工厂设备齐全，人员也不少，却因为经营不善和缺乏创新精神而出现亏损。时代的迅猛进步把企业经营中资本和创新的重要性颠倒过来了。”

（3）尊重时间

“拿纺织品作比方，技术是经线，时间是纬线，二者相交织，方成为产品——织物，为迅速生产织物，就只有增加穿引纬线的织梭的速度。”

“虽然发明了好技术，但若错过好时机，技术的作用也就等于零。在发明、创造和改良过程中，时间是最为重要的因素，不管多么好的发明和发现，如果比别人晚了，哪怕是百分之一秒，也就不成其为发明和发现了。创新和时间是绝对分不开的。”

“尊重理论、尊重创新，尊重时间”是本田宗一郎多年企业经营管理实践的经验总结，已作为最重要的指导思想，被写入本田公司的“五项运营方针”之中。

2. 多彩的经营艺术

（1）不怕失败

本田宗一郎在1963年总结自己的创业经验时说：“如果说现在是成功的话，那么，我在过去却是不断遭到失败的。在失败的基础上，才有了今天的成功。”

他说：“人非神仙，因此，终究难以预见一切，不得不摸索着前进，到处碰壁。一个人坐着或躺着，当然不会跌倒。然而要做事，就要站起来，或者走路，或者跑步。这就有可能被石头绊倒，或者碰到路边的树上。尽管碰得鼻青脸肿，但这与那些盘腿而坐或躺在床上的人相比，至少是有前进目标了。”

本田对于失败者有着与众不同的理解。他座右铭为“1%的成功建立在99%的失败的基础上”。他鼓励技术人员发挥不怕失败的挑战精神，而不希望他们成为“不求有功，但求无过”的无所作为的人。为培养技术人员敢于实践、敢于创新的精神，本田公司甚至设有“表彰失败”的制度。

这和征服女性的方法十分相似。你认为“如果你求婚而被对方拒绝的话，那将会很难堪。与其这样倒不如不求婚的好！不被拒绝，就不会伤害自己的自尊心。”这样的话，在你行动之前，你就已经失败了。

——勇敢挑战，不怕失败。

（2）从零起步

昭和 28 年正月，在滨松工厂的新年典礼大会上，本田先生对大家说：“今后，在我身边的西田先生将到滨松来工作，请大家多关照。”西田大吃一惊。他原来是东京厂的，突然宣布他为这里的负责人，他未免心里发慌，但已成事实也只好如此。临行前，公司给他忠告：你初次到那里工作，是否需要给你派一个心腹？在他犹豫不决的时候，藤泽先生说：“不要带任何人去！”结果，他一个人来到了滨松。那儿的部属大部分都可以做他的长辈。他们热心地为他出谋划策。后来西田认为，如果他当时带心腹前去，也许不会如此顺利，至少，他得不到大家的竭力协助。

而该公司经理本田先生也常常以一个白丁的身份出现。他说：“我是一个学问不深的人，各位老师的话对我都有启示。”

——从零开始，保持谦虚，才知道山外有山，才有信心勇敢地去攀登，并且还能得到众多的帮助。

（3）理性活用

尊重理论是本田公司的三大经营指导思想之一，但纯粹的理论并不能给公司带来效益。

西田所管辖的团体内，有 10 名常务董事、日常事务就由这些董事在会议上决定。但是，常务董事又全是财、政、学、官界的大人物，每个人都有自己独特的价值观，意见、观点各不相同，因此商讨常没有结果。为此，西田制定了一个方案。这方案是：a. 明确所要决定的问题；b. 制定目标、目的时多问几个为什么；c. 列出多种选择答案；d. 衡量各种要素及其优选顺序，至少选出两个最佳方案；e. 对于这两个方案分别进行一次批驳，最后确定比较合理的一个；f. 对于所决定的方案的不利因素，应该事先着手考虑解决。最后就进入了果断地执行阶段。

最先提出这一法则并加以运用的是凯普纳·汤里澳发，西田便是根据他的方法得出结论的。由于他和常务理事会经常运用这种理论的思考方法，且屡试不爽，因此，西田特别重视它。

——让一些理论的思考充满你的大脑，并活用为有效的政策决定。

（4）不用公司的钱招待自己的客人

本田公司一贯主张要分清自己的钱和公司的钱。对于公司的交际费，你用于什么交际都行，但就是不能把它用于公司内员工之间的交际。当然，公司主管偶尔和职员一起喝喝酒，是完全可以的。主管没有必要总是硬着头皮掏自己的腰包。这一点大家都明白。

问题在于吃喝的方式。“怎么样？今天让大家一起吃饱喝足！”这样玩，部下就会产生这样的感觉：到底不是自己的钱，一点也不心疼，居然用公司的钱讲排场，真是不可思议。遇到这种情况，部下表面虽然笑咪咪的，但背地里会窃窃私语，不吃白不吃。但他们内心深处又很蔑视这位用公司的钱请他们吃喝、摆阔气的上司。

如果有这种情况，上司应该直言不讳地向部属说明：“今晚是用公司的钱招待大家，都不要客气，好好喝！”

本田先生、藤泽先生在这方面给大家做了榜样。他们请人到赤饭、银座喝酒，但他们用的绝对不是公司的钱，而是喝完酒后用自己的现金支付。

随着地位的增高，有的人越来越不注意这点，或许也感觉到别人的蔑视。本田公司的这一做法，相信会使一些公司的领导有所领悟。

(5) 不要认为自己是唱卡拉 OK

如何接待、应酬好公司的客人，对一个力求发展壮大的公司是非常重要的。因为一位客人意味着一个客户，只有拥有了一批长久而稳定的客户，才能谈得上公司的发展。本田公司一贯重视对客人的接待。

在日本接待客人时，第一次见面通常是在餐馆用餐，接着便和客人一起到卡拉 OK 厅去凑热闹。这时你会第一个拿起麦克风唱歌。“唱得真好！”大家鼓掌。你千万不要越唱越起劲，因为这时你的客人还在你旁边。本来他该是主角，但现在却完全相反，他只能坐在座位上为你鼓掌，当然情绪会越来越低落。

如果到卡拉 OK 接待客人，你应该把自己的水准放低一些好，这样可以显得客人水准高。即使他唱得不太好，可却因为“我唱得比他要好些！”从而信心十足。再加上人们热烈掌声，客人就成了这里的主角了。

这并不局限在卡拉 OK，跳舞也很好，打高尔夫球也好，即使自己特别擅长，也不能在客人面前毫不客气地卖弄。首先考虑一下自己的目的是什么，分清主次。工作是第一位的，娱乐是第二位的，不要陷入如痴如醉的地步。

——善于洞察客人的心情，即使擅长某一娱乐也要分清场

(6) 不要让妻子干涉自己的工作

在欧美社会，妻子协助自己的丈夫是非常普遍的，妻子的所作所为有时可以影响丈夫的前途，但日本社会却不同。本田公司认为妻子参与丈夫的工作往往耽误丈夫的一生。

丈夫对公司情况、工作的内容、人际关系等都比较了解，妻子却不然。她仅仅凭从别人那里听到片言碎语，那么她所提出的意见可靠性当然不会多大。即使丈夫把自己的工作情况全部向妻子汇报，也同样如此。作为妻子，她相信自己心爱的人的话，但公司的事、上司的想法和丈夫所说的可能不一致。

问题最多的是住在团队住宅区的职员那里，丈夫们上班，妻子们便在一起聊天。那些话题乱七八糟，对公司的意见，对某领导品头论足，妻子们往往听风就是雨。她们又把这些从街边闲谈中得到的情报，在枕边象谈故事一样谈给丈夫听，丈夫信以为真，按妻子所讲的去安排工作，将会给企业带来很大的损失。

不要让妻子干涉自己的工作！这是本田公司对企业领导提出的一条忠告。不过，这也不是绝对的事。人们常说，每个成功的男人背后必定有个女人，还看这个“女人”有多么优秀。

(7) 要敢于改变自己

本田公司生产了一种深红色的赛车，但没有得到政府的许可。当时国家规定：除消防车外，不许着全部红色的汽车投入市场。本田公司只好把汽车的发动机部分染成黑色。本田先生对此大发雷霆：“为什么红色的车不能投入市场？是否是消防年，在外观上是能分得开的！”而且马上向有关部门提出抗议。虽然遭到拒绝，但到现在街上红色的车子比比皆是。

本田先生在工作时经常身穿漂亮的红色衬衫。他说：“为什么只有女性

才能穿红衣服？日本人的色彩观念真是太奇怪了。没有打破成见的勇气和决心，就不会有突出的成就。”

这就是本田先生的观点。他做事总是从自己做起，打破固有的观念，不断萌发出新的想法，开发出新的产品。

改变自己，对每个人来说都是不容易做到的。“自己没有错，对方应该改变。”这种观念是错误的。人类社会瞬息万变，日新月异。如果想让自己和社会发展保持同步，就必须不断改变自己，特别是对那些经营者和管理者来说，更是如此。

可以说，要改变自己，首先改变一下自己上下班的路线，你也会有不同的感受，有新的发现和领悟。

（8）不要轻易除掉杂草

森林并不是整齐地生长着同一种类的树。它有挺拔高大的树木，有低矮的树木，还有杂草……所有这些构成森林。高的低的各种各样的植物争夺营养成分。可以说，森林就是在这样的竞争中生存。如果只栽培挺拔的大树，将矮树、杂草全部铲除，精心留下的树木就会变得衰弱，最后枯黄致死。本田副总经理说，生物界的原则，就是企业经营的要点。

一个公司要有各种各样的人，有干劲大能力强的“企业人材”，也有常常抱怨这、不满那的无用“蠢才”。对于这些对企业没有多大作用的人，认为他们“简直是眼中沙子，解雇算了”。如果这样，只能招来和森林同样的下场。将不合自己心意的人一一除掉，最后公司就倒闭。

本田认为，在一个组织内部经常保持有7%的被称为“落后分子”的人，最有益于组织的。如果这7%的人全部除名，剩余的部分又会产生7%的落后分子，如此反复下去，这个组织就会消失得无影无踪。

作为一个经营者和管理者，这是一条非常重要的原则。因此西田建议把“要尽最大能力把不满情绪减少到最小程度”作为一种制度，贴到同事们最容易看到的地方。即使某个人不合自己的心意，也绝不能把他轻易除名。应该向生物界学习，遵守它们的原则，对那些抱怨不满的人应该想办法尽量消除这种不满，或者设法使这些不满减少。

由具有各种不同素质的人才聚集构成的组织，才有力量，才有发展前途！

（9）训斥之前首先考虑好如何收拾局面

本田先生和藤泽先生经常训斥部下，就连西田也不知被他们训斥过多少次。他俩训人都大声而严格，他们的性格在训斥中表现得淋漓尽致。

和藤泽先生有理智的训斥相比，本田先生真是火冒三丈，他确实是认为部下可憎才发火的。如果是被其他人这么粗鲁的训斥一通，员工以后绝不会再跟着做事了，但本田先生却不同。发火时他像是失去理智，不过五分钟后又能说出：“喂，今晚喝酒去吧！”本田先生曾说：“训斥的时候，首先要考虑好怎么收拾局面！”一般的人，如果能考虑到这一步，吵架之类的事就不会发生。

本田先生是以什么为标准来训斥呢？他说：“别的不说，首先看是否给客户添了麻烦。”如此看来，训斥是要讲究策略的。被训斥的人也有轻重之分，为什么被训的？挨训的理由是否充足？应不应该反驳？明白这几个问题的人，根据被训的原因，吸取教训，就能够在以后的工作中获得成功。

尽管如此，本田先生发火时还是非常吓人的。无论对方是公司职员，还是协作工厂的，或者是经营店的，都没有区别。但由于本田训斥前考虑好如

何收拾局面，训斥就不仅仅是训斥，而成为一种经营管理技巧。

(10) 善用 B 界理论

有些人特别喜欢摩托车，喜欢到爱不释手的地步，有些人却一点兴趣没有，无论推出多么高性能的摩托车，他们都无动于衷。过去，本田公司只针对前一种人进行广告宣传。这种观念直到接受了系川英夫先生的 B 界理论之后才得以改变。

B 界理论是将人类分为 A、B、C 三个区域的集团心理的理论。以摩托车为例，特别喜欢摩托车的人为 A 界，对摩托车毫无兴趣的人为 C 界，介于两者之间的部分人即为 B 界。比如作父母的有喜欢摩托车的儿子，作者的有喜欢摩托车的学生等等，这些父母和老师都属于 B 界。B 界的人特点是带有感情性、异常性、行动性、情绪性。他们的情绪是对摩托车具有很强的抵抗心理，有时甚至反感。

当一种性能更为良好的摩托车上市的时候，作为 B 界的父母就担心了。摩托车的性能越好，儿子所骑的摩托车就越快，这样一来会不会发生事故呢？

那时正是本田安全驾驶总部刚成立、正要举办一项活动，这项活动如果以 A 界的人为对象，那无疑只成功了一半。如果处于 B 界的父母和老师也能参加他们安全驾驶教育，这项活动才能取得成功。“儿子如果接受了这些教育，给他买辆摩托车也是可能的！”这样，原来 B 界的，就会逐渐接近 A 界的人。

同样，别的商品也存在着这种现象。只要用好 B 界理论，会带来许多意想不到的好效应。

——应该以友相待，不要推向敌方。这就是 B 界理论的告诫。

(11) 加大振子的振幅

藤泽先生经常说：“企业有时像摆动的振子，振动摆动的幅度越大，效果越好！”

一般的企业，经营领导者的更替，每 2 至 3 年更换一次的情况并不少见。总经理辞职后由副总经理继位，其次是总经理助理——井然有序地继承，也有总经理不及时给领导人让位的公司，“长期把持政权”会造成“独裁主义”，产生僵化思想，这样就会影响企业的工作。

辞职领导和继承者的时间差，一般是 2 至 3 岁、最大也超不过 5 岁。这样的人事变动，振子的振动幅度未免太小了。

本田公司从昭和 23 年创立以来，一直由本田先生和藤泽先生经营统率全局。至于有计划按顺序地继承领导职位，他们根本没考虑过。这次继承总经理的河岛喜好先生只有 45 岁，本田先生 65 岁，年龄相差 20 多岁，振子的振幅够大了。

所谓加大振子的振幅，就是要设立高目标，设立的目标越高，成功的基数就越大。俗话说：“欲之其上，以之其中；欲之其中，以之其下；欲之其下，则不会得。”从一开始就把振子放得很小的话，有时连最小的成功都有可能得不到。

(12) 警惕老化，激流勇退

有位评论家应财阀之邀去作演讲。当话题涉及到“老化之害”这个问题时，这位评论家相当刻薄地说：“大家都经常说政治家们老年化了，但财阀界的人士又怎么样呢？财阀团体人物们的平均年龄要比政治界高出许多。如果财阀界能够首先起模范带头作用的话，政治界也会变化的。”于是被当作

攻击对象的几位财界要人，在演讲中途离去了。

不管是谁，只要他是人，一上年纪思考问题就会变迟钝，记忆力衰退，不可能会有新颖的想法。到了这种地步，若是不离开主管的宝座，就会影响到公司前途。所以，自本田先生之后，本田公司的主管一直提倡“年轻化”。

西田先生认为，如果你合乎以下现象之一，就可以判断你老化了。其一，在结婚典礼、讨论会等场所、仪式上发表致辞，如果你不能很好地把内容精简到三分钟内的；其二，如果常认为“尽管自己上了年纪，但是绝不会比年轻人差，如果我不站在前台指挥，公司会变成什么样子呢？”不知不觉产生这种自信或自负的心理的；其三，如果在餐厅、酒吧等地方，和同店的女主人或年轻人谈话，大谈人生哲理，或夸耀自己的子女、孙儿的。

不光是老年人，40岁的人也有在酒吧等场合耍威风的情况。这些人都是大企业里有一定地位的中层管理者。他们发泄在公司的牢骚，吹捧自己的伟大，这种行为比商店的女主人讲人生道理还严重，这处现象叫做“未老先衰”。

出现了这种情况，如果不是周围的人非得继续留住你的话，你就应该激流勇退了。这样可以说你开始了你第二个成功的人生。

3. 针对变革进行沟通

变革是企业发展的必然趋势。既然变革必然发生，就应该及早作好准备，而不是一味抗拒。本田宗一郎十分清楚这一点。他说：“一方面顾客的偏好及需要不断地改变，另一方面，科技也在不断发展。谁的行动最快，谁就是最后的胜利者。”

数十年来，本田不断地展示其快速的应变能力。1984年，本田公司宣布将把在美国工厂的生产量扩大一倍，并预定在1985年9月底以前完成。届时将推出新一代的雅哥牌汽车。

1985年9月，本田完成了上述计划。这是美国汽车史上的空前成就。在同一天，最后一辆1985年的雅哥牌汽车驰出厂门。接下来就是1986年崭新的雅哥牌汽车开始源源不断的驰出厂门。

为了保证变革顺利进行，良好的沟通是必不可少的，否则员工就会抗拒变革。通过管理部门的努力，公司的决策层和员工之间总是能保持经常性的沟通，使员工逐渐了解到变革是一件及其自然的事情，因而人人参与推动变革。

本田总是采取渐进的方式进行变革，而不是突然宣布一项重大的变革，并要求员工在很短的时间内完成。本田北美公司规划部的总经理英斯莱指出：“从美国员工一天只生产10辆车开始，我们就持续和员工沟通，希望能提高产量。我们采取渐进的方式进行改善，而不是突然宣布年产量提高到20万辆，这样会吓坏员工的。经过持续及渐进式的改革，员工终于能轻松地完成目标。每个人都了解变革，也知道为什么要进行变革。”

为了保证员工主动找管理者沟通，不断提出好的主意及问题所在，本田公司实行开放的办公环境模式。公司的经理不是坐等信息上门，而是主动到生产现场寻找问题和好的主意。自从该公司创办以来，管理部门就开始“现场管理”。

千野哲雄指出：“我喜欢与员工面对面地交谈。只要有这种机会，我绝不会使用书面交谈的方式。”但是，大多数的公司都采用完全不同的方式，经理动不动就发出备忘录。本田公司喜欢面对面的交谈，因为管理部门认为，

白纸黑字往往会造成误解。

由于本田的组织机构富有弹性，职工之间的沟通更是十分重要。在富有弹性的组织中工作，领导者必须具备强有力的领导能力。若缺乏正确而有效的领导，公司就会乱成一团，甚至达到无法收拾的地步。对于本田公司而言，持续、一致的沟通是业务上取得成功的关键。

4. 危机管理

在竞争激烈和危机频繁的日本社会，本田公司总是能逢凶化吉，这是不是全靠运气？一位著名的经济管理学家曾这样问本田宗一郎。本田告诉他：“我们运气就是本田式的危机管理。”

狡兔三窟，有备无患

70年代初，正当本田牌摩托车在美国市场上畅销走红时，总经理本宗一郎却突然提出了“东南亚经营战略”，倡议开发东南亚市场。

此时摩托车激烈角逐的是欧美市场。东南亚则因经济刚刚起步，生活水平较低，摩托车还是人们敬而远之的高档消费品，所在大部分人对本田宗一郎的倡议迷惑不解。

本田是经过深思熟虑的，他拿出一份详尽的调查报告向人们解释：“美国经济即将进入新一轮衰退，摩托车市场的低潮也开始来临，假如只盯住美国市场，一有风吹草动我们便会损失惨重。而东南亚经济已经开始腾飞，一般计算，人均总产值2000美元，摩托车市场就能形成。只有未雨绸缪，才能处乱不惊。”

一年半以后，美国经济果然急转直下，消费市场首当其冲，许多企业的大量产品滞销，库存剧增。本田几十万台摩托车也压在库里。

天赐良机。与此同时，东南亚市场上摩托车却开始走俏。本田立即根据当地的条件对库存产品进行改装后运往东南亚。由于已提前一年实行旨在创品牌，提高知名度的经营战略，所以产品投入市场后如鱼得水。这一年，和许多亏损企业相比，本田非但未损失分毫，而且创出了销售额的最高记录。

总结这一经验，本田以此形成了居安思危、有备无患的经营策略。每当一种产品或一个市场达到高潮，就开始着手研究开发新一代产品和开拓市场，从而使本田在危机来临时总有新的出路。

以诚相待，败中取胜

70年代初期，本田发生过另一次危机。当时本田刚刚挤入轿车市场不久，在几家实力雄厚的大企业的夹缝中求生存。当时，刚开始有些销路的N型小轿车突然出现质量问题。由于设计不够精确，汽车加速至80公里时，车身摇晃，方向盘不稳，还因此发生了几次事故。此事很快被新闻界披露曝光，并严加谴责。N型小轿车声名狼籍，本田也一下成为质量信不过企业。

可贵的是，本田没有在社会舆论的重压之下乱了阵脚，经过企业上上下下的讨论，决定采取统一方针，以“诚”的姿态承认失误，以向消费者负责的态度挽回消费者的损失。

本田马上举行记者招待会，通过电视和报刊公司向社会认错。总经理在电视上下断鞠躬道歉，然后宣布引咎辞职。与此同时，本田成立了“紧急对策办公室”，追回所有已售出的N型小轿车，并向客户赔偿全部损失。他们还重金聘请消费者担任本田的质量监督员，经常请新闻记者到企业参观访问，接受社会的监督。

本田在处理这次事件中突出一个“诚”字，本田宗一郎说：“消费者最

讨厌企业对自己的问题遮遮掩掩，或向顾客推卸责任。只有让消费者感到企业是在真诚地对待他们，即使犯了错误，消费者也会原谅，而且还会树立起‘信得过’企业形象。”

从此以后，本田制定了“以诚相待”的经营方针。本田不仅向消费者宣传良好的企业风气和独特的企业文化，宣传本田的优点，而且还坦率地告诉消费者本田的一些不足之处，请消费者帮助本田改进这些问题。据以后的调查表明，本田被评为“最可信赖的企业”之一。

四、营销服务篇

1. 摩托车横扫千军

1959年6月，当本田公司在美国加利福尼亚成立当地法人“本田美国公司”时，美国的摩托车制造厂家丝毫没有意识到“敌人”已经登陆了。这只是日后美国厂商悲剧的开始。

战后五六十年代的美国，正是重型摩托车的黄金时代，给人留下难忘的印象的是被称为“垮掉的一代”的美国青年骑着大型摩托车在市区疯狂行驶的镜头。所以，美国市民普遍将摩托车视为一种粗野、轻薄、与文明无缘的交通工具。

所以，当抱着向世界一流生产厂家挑战的信念的本田公司在美国推出其“超级小家伙”（50CC）和极宾利号（125CC）两种车型的摩托车时，销售惨淡无比。不但普通大众不屑一顾，飞车青年们也无人问津。头一个月仅售出8辆，第三个月经极力推销，才卖出50辆。

当时，世界各摩托车厂家都公认豪华、重型是主要潮流。这种观念以美国建厂最早的哈利摩托车厂为代表，它首创的泪滴型油箱和车架形式被誉为代表了独特的“美国精神”，受到半个世纪的青睐。

由于错误估计了形势，本田公司出师不利。他们痛定思痛，开始寻找新的市场战略。最后他们决定：侧面出击美国市场。“这里有广大的农田和果园，郊外还保留西部开拓时代狩猎的习惯，难道不能将机车改造成一种既实用又有娱乐性质的交通工具吗？”于是，他们将这种构想转换成产品，开发出一种可以巡视和狩猎用的新产品“狩猎人”。与此同时，他们采取新的销售方式，决定不在意市场上的短期利益，而着意于销售额的增长率。

为了达到销售目的，本田公司继续向美国市场推出质量更高的轻量级产品。为了扩大销售，本田努力提高产品的质量和性能，竟动用了700多名设计人员实施这一计划。

产品开发结束后，本田公司针对美国生产售价1000美元以上的大型摩托车，又进攻性地将其售价控制在250美元以下，并且打出强烈的宣传口号：“符合休闲时代新式的快乐的交通工具。”为了消除社会上轻视摩托车的偏见，本田又开展了一系列宣传活动，以“乘坐本田多神气”为主题的广告在《时代》、《生活》等著名报纸上大肆出现，形成强大的本日攻势。仅在1965年，本田的广告费就达400万美元之多。同时，为了提供满意的售后服务，本田公司努力做好维修担保、服务支援和迅速的零件配备工作，不违背宣传中许下的诺言。

通过公司上下的密切协作和精诚努力，销售取得了很大成功。公众对摩托车的偏见逐渐被消除，许多家庭主妇、学生及表演族都神气地骑上了摩托

车。本田在美国的市场销售额从 1960 年的 50 万美元跃为 1963 年的 7700 万美元。经过三、四年的开拓工作，本田公司在美国终于有了一个新的开始。

由于本田摩托车在 1961 年的马恩岛摩托车大赛中取得了比赛的绝对胜利，世界首次将目光投向本田，本田一跃成为世界知名商标。

但尽管如此，本田每年输往欧洲的数量却很少，每年只有 2000 辆。而 1958 年 1 月成立的欧洲共同体，又为本田欧洲市场的开辟投下阴影。为了打破共同体的关税限制，雄心勃勃的本田决定在欧洲的中心设立据点，生产本田摩托车、占领这个市场。

然而，在欧洲设立工厂却遇到了极大的困难，使本田付出巨大代价。首先是寒流的侵袭使工期一拖再拖，等到寒流过去，工厂生产步入正轨，退货的风暴又造成严重的产品积压。在日本正处于畅销期的“超级小子”（改良型）在这里遭到了惨败，转了一圈又回到工厂的仓库时，已是伤痕累累。推销员愁眉苦脸他说：“受到强烈的西风吹袭，速度就慢了下来，这样不可能卖出去。”“夫妇两个人一块骑的话，可能有 160 公斤体重，因此这家伙就动弹不得了。”

为了对消费者负责，本田公司退货退款，然后开始了巨大的设计变更作业。然而，由于欧洲各国工业规格不同，使设计和零部件采购都遇到了相当大的困难。当最终完成了本田摩托车在欧洲的零件调配网后，经营状况又极度恶化。直到 1965 年，本田又追加了一倍的资金，又配合当地银行融资，才渡过难关，使辛酸的时代宣告结束。

随着欧洲本田度过危机，日本人又向欧洲推出了四冲程发动机的摩托车，并大力宣传其低噪音、耐久及优异的引擎强韧性，逐步改变了当地人对四冲程加速慢、笨重和没有速度感的印象。接着，本田又利用其高知名度、高评价，将 C—321、C—100、C—110 等型号推入欧洲市场，并牢牢掌握了市场主动权。

在建立了全球销售网络和实施了生产当地化政策之后，本田终于羽翼丰满，向全世界的同行提出了挑战。整个 60 年代，本田将其在美国推销的摩托车从 125CC 以下逐步扩大到 1000CC，以产品多样化和低价位竞争手法击败对手。到 1975 年，本田打入美国市场的摩托车有 14 种 125CC 型（售价 340 ~ 899 美元），有 6 种 350CC 型（售价 897 ~ 1175 美元），有 3 种 750CC 型（售价 1555 ~ 2112 美元）。而哈利摩托制造公司仅推出 3 种 125CC 型（售价 495 ~ 749 美元），2 种 250CC 型（售价 930 ~ 1130 美元），6 种 750 车型（售价 2675 ~ 3375 美元）。70 年代末，本田推出了 1000CC 型“金翅”牌摩托车，抢占了重型摩托市场。

本田公司还生产越野专用和越野兼用的新型摩托车，1975 年销售的品种，普通型的有 7 种，越野型的有 6 种，兼用型的有 13 种，而巴伐利亚公司仅推出 4 种，哈利公司仅推出大型摩托 11 种，其它进口摩托车全部加起来才 17 种。本田在美国市场站稳了脚跟。

随着本田咄咄逼人的进攻，欧美摩托车厂家无论在产品结构、性能、质量还是价格都被日本人抛下一大截。当初嘲讽日本的轻量摩托是“玩具”的美国厂家，面对日本摩托强占重型摩托市场的现状已无力回天，80 年代中期，全美国的摩托厂家在与本田的较量中纷纷落马，大批工厂倒闭，美制摩托在市场上的占有率极度萎缩，仅剩资格最老的哈利摩托制造公司依靠美国政府的支持奄奄一息地应战。美国市场几乎成为本田摩托的天下。

纵观本田技研征服欧美市场的过程，可以清晰地从中看出其进攻战略：侧击、迂回，转攻对方薄弱市场，待取得经验后逐步施行全面渗透，使用其优质、低价、多品种三个强项与竞争对手抗衡，并在竞争中挫败对方。

2. 汽车市场成就斐然

本田进军汽车市场后，由于一直坚持“顾客导向”的原则，也取得了很好的成绩。它的汽车的性能和质量深为广大消费者喜爱和肯定，成为第一家在美国制造汽车、又返销日本的日本公司。

80年代初期，当本田公司准备进军美国汽车市场时，它还是初出茅庐。当时，美国公众希望拥有一种灵巧轻便、价格低廉的交通工具，能够载着他们上超级市场或上下学；还有一批消费者是纯粹喜欢摩托车。面对这一从未接触过的崭新市场，本田成就斐然。从1983年到1986年间，本田在美国本土销售出去的汽车，几乎等于1983年以前20年间美国汽车销售的总额。

起初，本田利用别人的经销商顺便销售自己的汽车。在为社会大众接受后，本田即开始寻找富有经验的经销商，这些经销商知道如何经营汽车销售生意，也了解如何对待顾客。

1986年，本田以Acura牌的汽车进军高级市场，为该公司拔得头筹——成为第一家在美国市场利用第二条生产线生产及销售不同品牌汽车的日本汽车商。《轨道》杂志指出：“本田自豪地宣称，他们并不是同时进入低价及高价市场，而是建立了一个完全不同的品牌形象。Acura代表的是高昂的价格和优良的性能，也是展现地位的新品牌。”Acura现已被公认为全球十大名牌车之一。

本田车在汽车上的广告费用，以每辆车来说，可能是几家大型汽车商中最低的。本田北美公司汽车作业部副总经理艾略特这样解释到：“我们的产品太棒了，因此能自我销售，通过顾客的口碑效果，有一半的生意是自己上门的。”

本田公司成就的取得，当然得益于“顾客导向”原则。具体说来，他们做到了两点：

重视市场需要。本田注意倾听顾客的意见，然后根据顾客的要求设计及开发新型车。美国本田公司的一个设计小组，在设计行李箱时发生意见分歧，莫衷一是。大家便相约到迪斯尼乐园的一处停车场，用了整整一下午的时间，观察人们如何装卸行李，最后取得一致的结论。

本田常常征求经销商的意见，因为他们最直接地接近顾客，更重要的是，本田公司的经销商已经养成了习惯，在和高级管理人员交谈时，能够毫无保留地倾诉自己的看法。

当其他汽车制造商频频夸耀他们重视顾客的意见时，本田北美公司总经理千野哲雄提出了他们的证据：“我们推出的第二代prelude没有安装动力方向盘，因为许多女性顾客向经销商抱怨，新车的方向盘太重，在短短的半年时间内，我们就弥补了这个缺陷。”

质量至上。经销商在描述本田时常会这样说：“本田一直在追求完美。”

在还未进入美国市场时，本田便对福斯公司的汽车进行了广泛的研究，50年代至60年代，福斯是美国最大的汽车进口商，也是第一家在美国本土制造汽车的外国公司。本田试图了解的是，福斯为什么逐渐丧失了它在美国的市场地位。结果发现，在工程人员尚未准备妥当时，福斯就贸然推出兔子牌汽车，以取代风行多年的金龟车。但由于新车的问题过多，甚至连经销部

都不愿进货。等福斯终于完善了兔子车型时，消费者早已认定，福斯的汽车质量低劣，不值得信任。这个损失永远也无法弥补。1987年，福斯宣布关闭在美国的工厂，兔子牌汽车成为进军美国市场的终曲。

艾略特指出：“从在美国市场销售第一辆车开始，本田就掌握了三点销售原则：价值、省油和质量。日元升值瓦解了我们的价格优势；油价下跌，也使得省油不再成为消费者重视的因素。唯一的因素就是强调质量，并提供令顾客满意的产品及服务。我们在美国办厂生产的第一批汽车，都经过最严格的测试和检验，因为如果美国厂生产的本田车不能维护本田车的质量水平，我们苦心建立起来的高质量声誉就会毁于一旦。”

3. 卓越的服务

本田公司的服务并不仅限于销售中和销售后。实际上，和IBM、惠普、柯达等巨型企业一样，本田在制造产品的过程中，就开始考虑质量及服务了。尽管成本将因此而提高，但本田从不计较。日后的事实证明，本田开始时就对资本设备及员工训练的投资是绝对值得的。由于质量精良，出厂后的车子很少需要回厂返修，诸如保修期的检修费用、打官司的费用等均大为降低。这一切都证明，本田对质量计划所注入的每一项投资都取得了巨大的效益。

本田北美公司服务部总经理鲁坦指出：“就算新车有毛病，我们也会尽快改进。我们的动作愈快，对公司就愈有利。”本田要求经销商经常提供新车型各种潜在的问题。该公司负责行销的史密林解释说：“我们总是在‘幻想’，新车的毛病应该可以归纳出一个类型。”本田经常针对新车用户进行意见调查，以便及早发现缺陷，并派代表到经销商那里，和经销商及新车用户交谈，搜集第一手材料。研究人员将所有的问题输入电脑，再仔细分析研究，找出潜在的原因。

为了更好地提供服务，本田公司还设有技术热线。通过技术热线，他们可以迅速提出解决的方法。碰到经销商和技术人员不能解决的问题，只要打一个电话，本田北美公司的一群技术人员，就会凭着丰富的专业经验提供有效的办法。

总公司技术人员会仔细倾听来电，并商讨问题。所有的解决方案都会储存在电脑中，以供将来参考。如果总公司技术人员也不能迅速回答询问，就可以查询电脑，看看以前是否发生过类似的故障。

一旦问题与解决方案存入电脑，以前需花好几个小时才能修复的毛病，现在可能只需几分钟就能解决了。

技术热线的另一主要优势，是公司能以此迅速获知新车型存在的问题。鲁坦解释说：“技术热线已经成为新车型的预警系统，这些信息来得早，对公司的贡献难以估量。如果类似的问题出现过多，我们即可将此情报反馈给工厂，要求他们作必要的改进。”

在以质量代服务的同时，本田公司提供的其它服务也是卓越的。如果你在日本买了一辆本田跑车，而想要停止接受经销商提供的服务，唯有出国一条途径。每逢生日、晋升、毕业、结婚等，车主及全家就会收到生日卡或贺卡。需要维修时，经销商会派人来取车，修好会再送到指定地点，由于日本汽车市场的竞争非常激烈，提供上述服务已成为必要，不然就争取不到客户。提供上述服务已成为必要，不然就争取不到客户。由于成本与质量的差距越来越小，因而谁最“溺爱”顾客，谁就拥有强大的竞争优势。本田公司深深明白这一点，所以，他们把顾客当成上帝，赢得了顾客。

本田把汽车大赛的团队合作精神完全应用到汽车的生产上。宗一郎指出：“汽车的制造及销售过程，也是一种团队合作，只是规模更大。从设计、工程制造到销售，总共动员了数千名不同文化背景、使用不同语言的员工。每当我们推出性能优越的新车时，我们的心情就像参加一项汽车大赛一样，觉得非赢不可！”

非赢不可——正是这种企业精神，推动着本田一直向前，取得了一个又一个的胜利。

讨论：

从美国汽车殿堂会长罗伯特·马隆对本田汽车公司的评价中，你能推断出本田汽车公司在发展中的生命力如何？怎样理解他的这段话？

本田汽车在高手林立的竞争环境中是靠几方面的营销努力取得成功的？

本田是怎样从一个名不虚传的小企业逐渐走向国际化，集团化的企业并对各大汽车公司构成威胁的？

本田摩托车的诞生在整个本田事业中有什么意义？

本田在用人及经营管理方面有什么独特之处？

如果你是本田的总裁，面对强手如林的环境，你将采取何种手段使本田饮誉全球？

第十一章 管理决策

第一节 战略决策

著名的经济学家赫伯·西蒙揭示管理的本质时指出：“决策是管理的核心；管理是由一系列决策组成的；管理就是决策”。美国学者亨利·艾伯斯认为：“决策有狭义和广义之分。狭义地说，决策是在几种行为方针中作出选择；广义地说，决策还包括在作出最后选择之前必须进行的一切活动。”管理学教授里基·格里芬在《管理学》中指出：“决策是从两个以上的备选方案中选择一个的过程。”

管理学学者认为，正确决策应该是指人们为了实现特定的目标，运用科学的理论和方法，系统地分析主客观条件，在掌握大量有关信息的基础上，提出若干预选方案，并从中选出作为人们行动纲领的最佳方案。

系统论学者指出：决策就是为了实现一个特定系统目标，根据客观的可能性，在占有一定信息和经验的基础上，借助一定的工具、技巧和方法，对决策的诸因素进行准确的计算和判断选优后，对行动作出决定。

[实例一] 经理方略两难抉择

“我遇上个难题。”阿兰·兰德里一边叹息一边跌坐在总经理科林·特朗办公室中的躺椅上，科林很快就猜出了是怎么回事。这位年仅37岁、精力充沛的销售经理上任4个月之后，竟然还没有使他的销售人员振作起来。

一想起当初董事会对阿兰寄予的厚望，总经理午餐后的余兴就逐渐消失了。在前任销售经理退休以后，似乎有一个使公司销售人员提高素质的好机会。公司希望他们适应现代化生产条件，成为一支富有革新和钻研精神的队伍。

而唯一的难题就是要让推销中的第二号人物——58岁的和蔼可亲的达根靠边站。只要看看这3年不景气的销售数字，就连达根的朋友们也承认，公司需要任命一个新人来当销售经理，而不是达根。

阿兰诉说了他是怎样争取赢得公司20个推销员的支持的。他曾与他们单独交谈，但他们只是绷着脸保持沉默；他几次召集会议，讨论公司在销售新产品方面存在的问题，可这些推销员们只不过发一通牢骚，说一大堆俏皮话，而根本提不出有助于解决这些问题的合理建议。

当阿兰指出这些新产品在国外代理商手中销路很好时，他们则强调说国内市场与国外如何如何的不同。他详细解释了那个由他推行的销售询访制度的必要性。“但他们根本就不想知道”，阿兰告诉总经理，“有些人甚至故意阻挠这个制度的实行，看完这些报告你就会明白。”说着，他把一大叠报表扔在总经理的办公桌上。

科林浏览了这些由区域推销员填写的活页表格，注意到其中没有一张表格是按规定的方法填写的。对于有些关于顾客接受新产品的能力问题，一些推销员甚至填上了近似谩骂的话。有一个推销员在表格上写道：“是填表格，还是搞推销？扔掉这些毫无用处的东西吧！”

接着阿兰开始说明如何实施他的宏伟计划。他要解雇6个推销员，因为他们都曾嘲弄过他的询访汇报制度，并且还用别的方式阻挠他的努力；他还建议让达根也走，或者用他的话说，“让达根正式退休。”他要招聘一些有进取心的年轻人来换班，使销售人员的平均年龄从现在的50岁降低到40岁左右。

“阿兰，你认为这种做法是不是有些激进？”科林打断他的话，“你不能一下子就解雇三分之一的推销人员。你为什么不招聘两个新培训的推销员来逐步加强销售力量呢？我会批准这两个额外的人力的。不管怎么说吧，这两个人的工资也要比我们正常支出的解雇费少得多。”

“按我的计划，的确会使公司支出一笔比解雇费多得多的费用。”阿兰坚持道，“为了吸引我需要的那种人，推销员的提成奖金应该增加50%。”

事实上，我们现在的根本问题就是销售员工资太低造成的。我们过去招聘和培训的所有有本事的推销员为了多挣工资都离开了我们公司，另找工作，而这些年来你建立起来的销售人员小组，其中都是些本事不大、难以另谋高就的人。”

阿兰随后提交了一份详细的报告，计算出解雇的7个人、招聘和培训补充人员和增加一半提成奖金等费用，这将会使他们的销售部门在1年之内增加40%的开支。他预计在这1年期间，销售额只能增加5%。但他补充道：“如果第二年销售额不能增加30%的话，我就辞职。”

那天晚上，科林偶然碰到达根。闲聊了一会儿彼此的家庭情况后，他问道：“销售人员小组的情况怎样？”“不太好。”达根蹙着眉头回答，“这些新的日常文书工作使我们的进度慢下来了。”他犹豫了一下，然后继续说：“在我们两个之间，年轻的阿兰已经使所有的人都和他作对。一些推销员用辞职来威胁。如果他们走了，你会看到他们将带走一大批客户。你不得不承认，我们的工业品正处于逐步衰退的状况。我们之所以能够提高产品的市场占有率，无非是靠我们的推销人员这些年来建立的私人联系。”

第二天，科林叫财务经理仔细核算一下阿兰的计划。核算结果表明，阿兰的成本估计是相当准确的。任命阿兰为销售经理，主要是根据他创造的击中销售目标的记录。但是，阿兰对新产品如此信赖是否正确呢？

再说，阿兰的计划意味着在本年度公司将少量的亏损，而不是预算的利润；但如果阿兰是正确的话，那就意味着在以后几年内将获得更高的利润。在科林看来，如果在第二年销售状况还不能好转，他这个总经理也就当不成了；他又想，如果他不支持阿兰，那就只好解雇他，而任命达根为销售经理，免得两头为难。

科林有一个比支持或解雇阿兰更大的疑难问题，那就是为自己的前途担心。作为总经理，他的最重要的责任之一就是规划公司的远景，而现在看来他似乎并没有做好这件事。假如达根关于公司的营业是处于下降趋势，新产品正在替代价格较高的老产品的说法是对的，那么制订规划就应该有先见之明，从而制定出相应的销售方针。

最后，科林没有支持58岁的达根而支持比他更年轻阿兰，这种作法也许是对的，但是他选择这个新人的思想基础却是肤浅的。任命阿兰主要是由于他过去击中销售目标记录，但是，阿兰在处理人际关系方面却从来没有打破记录，而且似乎他以前从来没有接受过这种人际关系的训练。

当前公司的一些麻烦是由于科林未能积极地解决达根的职业而产生的。如果达根确实已经完全失去他在公司所起的作用，那么，给他一笔退休金是合情合理的事情；但是他对公司的销售情况似乎比科林或阿兰了解得更多，还是值得留用的。

总经理当然不应该批准阿兰的宏伟计划。为了避免使阿兰难堪，他应该承认自己对市场状况没有全面的了解，提议由阿兰、达根和他本人一起开展一次实地调查研究活动。他们应该尽力搞清（因为看来他们并不清楚）其公司的市场规模、市场占有率以及它是否像达根所说的那样正在增加。通过调查顾客，他们就不难明白对他们公司的推销员应该如何评价以及如何与竞争对手相比较。

关于推销员的工资和佣金，贸易协会应该能够给他们提供一些有用的可供参考的信息。同时，公司的人事科也应该能够作出调查结论，对过去几年里离开公司的那些有本事的推销员进行深入调查，以明确他们是否实际上都在他们找到的职业中有了更多的收入。

访问一些国外代理商和他们的顾客也应该作为实地调查的一部分内容。通过调查，也许会获得一些有价值的信息，特别是公司在发达国家中是否正在取得成功的消息。但是，如果公司果然是处于生产率趋于下降的工业体系中，不难猜想，公司正在从比较不发达的国家中取得良好的成绩。在那里，人们对老产品仍然有着强烈的需求。

科林和阿兰，大概连和蔼可亲的达根也算在内，似乎都不曾负起了解市

场销售情况的责任来，因此他们或许难以得出制定一项适当的市场销售计划所需的答案。由此看来，科林应该委托一个外部咨询机构，帮助公司进行市场调查和制定销售方针。花这笔钱要比同意阿兰使销售额增加 40% 开支的计划稳妥得多。

当市场情况调查清楚时，总经理科林不妨考虑任命达根为外地销售经理，直接负责销售人员的管理工作。因为达根与他们的关系融洽；而由阿兰负责制定销售政策，并与产品开发组一道研制更现代化的新产品设计更好的广告和促销方案以及改进售后服务工作。

与此同时，科林应该送阿兰去接受一次短期培训，学习如何处理人际关系以及如何调动部下的积极性；他还应该说服阿兰不要把精力过多地放在销售人员的报表上，而应花更多的时间与他们一道出去作实地调查。

疑虑一经解除，科林需要解决的问题就不只是阿兰的那轻率而不成熟的计划了。他至少应该开始着手拟订一项适宜的、长远的经营规划，他还必须逐步拟定出与该规划有关的所有其它内容，并在实施过程中不断修正。只要正确地做好这些事情，那么、他就能管理得更好，他的公司就大有前途，而且他甚至还能像往常一样去享受那两个小时的美味午餐了。

讨论：

阿兰·兰德、科林·斯特朗和达根这三个人目前各有的目标、想法和处境，仔细分析他们各有的观点是以什么作为依据的？有无切实的可行性？

阿兰·兰德和达根是企业管理中出现的最基本的，也是最普通的人事矛盾，对于科林·斯特朗采取的调节及处理措施你认为妥当吗？假如你是总经理，你将采取什么措施来解决这个问题？

[案例二] 阿斯特拉国际有限公司的起伏

自从著名的美国王安公司申请破产以来，与其“遥相呼应”的是印尼第二大集团企业——阿斯特拉国际有限公司也陷入了“泥潭”……

一些有识之士毫不客气地指出：酿成这一悲剧的症结完全在于该公司的创业者、印尼华人富商谢建隆患上了严重的“家族企业症”。

说起谢建隆，在印尼乃至东南亚可以说无人不知。30年前，谢建隆以2.5万美元起家，经过不懈努力，终于建立起一个以汽车装配和销售为主的王国。

鼎盛时期，公司拥有15亿美元的资产，年营业额达25亿美元，55%的印尼汽车市场被它占领。公司股票上市后，不少投资者认为，经营上轨道，投资风险小，且获利稳定，颇有投资价值。而谢氏家族占有绝对控制权——直接持有76%的公司股票。

提及谢氏王国的崩溃，还得从谢建隆的大儿子爱德华谈起。爱德华曾获企业管理硕士学位，回到印尼后，决心大干一番。1979年，爱德华以2.5万美元成立了第一家企业——苏玛银行。

当时印尼经济刚刚开始腾飞，政府信用扩充，天时配合，以及凭着“谢建隆”这个金字招牌所代表的信誉，他以很少的抵押就能贷到大笔资金。

接着，他投资金融保险业务和房地产投资开发上，资本迅速膨胀，10年之内，以苏玛银行为中心的苏玛集团拥有10亿美元的资产，事业遍及欧美和东亚地区，成为与阿斯特拉集团相当的集团企业。

殊不知，巨大成功的背后潜伏着重重危机。从一开始，爱德华就犯了一个不可饶恕的错误：他的王国建立在债务上，而不是稳扎稳打上来的。

爱德华这10年的经营，似乎只知道“以债养债”，不计代价的成长，基础极其脆弱，没有一些像样的经济实体与之配合。如果机会不再，危险便会接踵而来。

果然，到了1990年底，印尼政府意识到经济发展过热，开始实行一系列紧缩政策，银根收紧便是其中之一。苏玛集团顿时陷入难堪的境地——苏玛银行的贷款无法回收，经营的房地产又不易脱手，而高达5亿美元的债务，单是20%以上的利息就足够拖垮集团……当储户们听说苏玛银行有问题，便开始抢兑，从而一发不可收拾，苏玛集团岌岌可危。

儿子“背时”，老子心急如焚。在谢建隆看来，当初对两个儿的安排甚为理想：爱德华喜欢冒险，不妨资助他创办银行或房地产这一高成长、高风险的事业；二儿子艾温较循规蹈矩，则安排接管阿斯特拉集团，负责像汽车这种稳扎稳打的事业。

如今，爱德华大难临头，岂能见死不救？谢建隆唯一能采取的补救措施是以阿斯特拉的股票作抵押来筹措资金。想不到，“屋漏偏逢连夜雨”，阿斯特拉公司的股票又因印尼经济萎缩、汽车市场疲软而价格下跌，结果犹如推倒多米诺骨牌那样，不可逆转。这时，正好是1992年底。

三十年辛劳半年毁，长使英雄泪满襟。本来，苏玛集团和阿斯特拉集团无所有权关系，“苏玛”的灾难不应拖垮谢氏集团，谢建隆完全可以不负连带责任。

那么，究竟什么原因促使谢建隆下决心“拯救”呢？看来无非是两个原因：一方面是维持自家信用，另一方面难舍舐犊之情，不肯学壮士断腕。结果事与愿违，不但无济于事，反而将他的老本都赔光。

由此观之，苏玛集团的崩溃并不在于爱德华不会“守业”，而恰恰暴露了像爱德华这样的第二代企业家往往是低估了企业经营的困难与风险。如果再往深层看，症结还是在谢建隆身上。

因为，应当看到，他不轻易将企业的“权杖”交给儿子，固然不错。但是，作为识途的老马，他理应告诫或阻止爱德华不能靠过度借债来扩充事业，这是其一。

其二，1990年底苏玛集团发生危机时，又低估了事态的严重性、把长期问题当作短期问题来处理，直至1992年底仍不能完全清醒。这样，悲剧发生也就不足为奇了。

讨论：

谢氏家族企业能否起死回生？

凡经沧桑，大起大落的实业家，能否具有敏锐的预测能力，信息反应力是成败事业的关键，谢氏的惨败该归咎于谁？

[案例三] 洛克菲勒的托拉斯计划

一、深夜来客

那是一个深夜，洛克菲勒下榻的纽约圣尼可拉斯大饭店的房间，弟弟威廉吵醒了已入睡的洛克菲勒。

“这么晚了，有事吗？”洛克菲勒一边揉着惺松睡眼，一边问道。

“我带来了一位客人，湖滨铁路的董事长华特生先生。”

“华特生？凡德毕尔最得力的助手，任助理次长的华特生吗？”

“是的！他有事想和你谈一谈！”

华特生经凡德毕尔提拔，取代了迪贝尔出任湖滨铁路的董事长。他曾在南北战争期间担任陆军助理次长，是个相当有手腕的人，承揽当时所有北军的货运。

另外还有一位陆军助理次长汤姆·史考特，这两人交情相当好。实际上，他们在战时均曾充分利用职权，靠铁路发了一笔横财。当然，洛克菲勒对这两人的事情早有所闻。

“这么晚了，华特生到底有什么事呢？你知道吧？”

“我想你应该知道吧！”经不起洛克菲勒一再追问，威廉回答：

“嗯，我知是知道，但由华特生亲口告诉你或许比较好！因为这件事太重要了！”

要请华特生进来，一定得先叫醒隔壁的佛拉格勒，但是还没动手敲门，只见佛拉格勒披了件外套，走进洛克菲勒的房间来。

“华特生来了！”洛克菲勒告诉他华特生来访，但佛拉格勒似乎一点也不觉得奇怪，并且以一副早在意料之中的口吻，对威廉说：

“汤姆·史考特也来了吗？”

“没有，只他一个人。”

“这么说来，华特生这家伙是以汤姆·史考特代理人的身份来的啦！”佛拉格勒很快地得出了一个结论。

佛拉格勒简单地向洛克菲勒说明了南北战争之后爆发的匹兹堡周围煤矿争夺事件，佛拉格勒对这件事知道得十分清楚。

“在华特生与史考特还是陆军助理次长的时候，凭着运送宾夕法尼亚的煤与军队的补给品，曾有很大的收获；战争结束后，由于过度开采煤矿，使得煤的行情暴跌；更由于煤矿价格结构的瓦解，遂引发极端激烈的运费竞争。”

“这我很清楚。”洛克菲勒依稀记得当时煤矿运费的惨烈削价竞争。

“当时，被任命为宾夕法尼亚铁路董事长的汤姆·史考特，他所实施的策略便是铁路卡特尔。”

他们集合各大铁路，结成卡特尔并停止运费战争；因此，史考特与华特生又要共谋收购煤矿……”

“不能让他们得逞！”洛克菲勒坚定地说，绝不能让石油界受制于铁路界。

“这下子可以明白华特生深夜造访的用意了吧？”佛拉格勒说话的同时，洛克菲勒命令其弟：叫华特生进来！

二、烛先下的大买卖

穿着大礼服和红背心的华特生进来了。

“请不要吃惊！”华特生郑重道歉后，说道：“史考特建议你我双方携手合作。”

“哦！是吗？那位史考特董事长已经高举白旗，准备和解了吗？”洛克菲勒故作迷糊状。其实，若非佛拉格勒事先说明，此刻的他定会大惊失色。他死死盯着华特生的脸，一边伸手打开窗子，阵阵凉风袭来，烛火摇晃不定，酝酿出一场大买卖的气氛。

汤姆·史考特果然上场了！

“绝不可大意，这件事实在是越来越有意思！”佛拉格勒的想法和洛克菲勒不谋而合。

史考特拥有任何一位政客或商人所具有的投机本能，因此对美国的南部与西部的开拓事业，抱有相当大的野心，很快地，他便登上得州及太平洋铁路及联合太平洋铁路公司董事长的宝座。其势力甚至超越凡德毕尔特、顾尔德等现有的铁路财阀。

“请坐！”

洛克菲勒一面请华特生坐下，一面取出高级白兰地与烟丝待客。此刻，他又想到汤姆·史考特最近计划将宾夕法尼亚铁路连接到纽约，而且还，也想插手长岛铁路。

史考特绝不是一个可以坐视洛克菲勒与凡德毕尔特进行运费折扣秘密协定的人。他向长岛的石油企业放下秘密折扣的诱饵，同时也向洛克菲勒与纽约中央铁路挑战。

洛克菲勒一面暗自盘算这个问题，一面等待汤姆·史考特的代表华特生说明来意。

而此时浮现在他眼前的顾尔德却显露出恶魔一般恐怖的表情。不错！顾尔德的伊利铁路公司绝不可能在旁坐视。有消息说，他掌握匹兹堡及产油地区的炼油业者，并与当地的铁路公司交涉有关折扣问题。

如果消息正确，那么就会导致与当初史考特收购煤矿时相同的后果，铁路公司将会控制炼油业者，若处理不当，必定会引发铁路公司间的一场混战，果真如此的话，洛克菲勒折扣战略垄断的局面将遭到破坏。同时，杂乱无章的运费大战又将再度出现。

三、铁路大联盟

华特生并未多加说明，便直截了当地进入正题。

“铁路大联盟的构想，您觉得如何？”

“大联盟？”

“是的？运输石油的所有铁路均携手合作，但只与特定的石油业者进行大联盟。至于小规模的中石油业者或石油原产地业者，则限制不使其加入这个大联盟。”华特生说完重点之后，只在一旁傻笑。

对洛克菲勒来说，这些便足够了！

这个大联盟是与特定的石油业者之间签订的秘密协定，这一阴谋即使不加说明，亦可了解。

“凡德毕尔特先生同意吗？”洛克菲勒一面谨慎地求证，一面探过身来。

“那当然啦。他为了探询您的意见，不顾深夜，特别派我登门拜访。”华特生以代言人的口吻，转达老板的意见。威廉插嘴说道：

“凡德毕尔特好像也想和顾尔德合作吧。”

“与顾尔德合作？……嗯……”这时，洛克菲勒不由自主地抱臂喃喃自语。

如果真是这样，不久将会导致一场大混战，至少运费大战是不可避免的。如果发生运费恶性削价竞争，最先受害的将是铁路公司。而炼油业者却因为铁路削价竞争，得以减轻运费负担，所以石油可以较低价格出售，利润也将因此增加。

但是原本与纽约中央铁路有秘密折扣协议、独家享受折扣肥水的标准石油公司，获利率将因而减少。事实上，这么一来便破坏了洛克菲勒原来想借着经济萧条，吞并弱小石油业者的美梦。

洛克菲勒本能地感到，对这个大联盟的构想，没有附带条件绝不可接受。

送走华特生和弟弟以后，洛克菲勒向佛拉格勒说出他的结论：

“我认为华特生所带来的联盟建议不错，但是要有条件。绝对不能让铁路方面取得控制权，因为铁路公司可能会擅自提高运费。”

四、实现托拉斯

洛克菲勒垄断的最终目标，是形成托拉斯，深夜访客所转达的汤姆·史考特的铁路大联盟只是托拉斯的前奏，是企业统一联合体这种特殊半垄断形态的发端。

所谓企业统一联合体，是指独立的企业，各自以独立形态进行资本合作，借此可以形成一个母公司，各独立企业则受母公司分配的限制。如此一来，遂形成金字塔形的企业合作，此处的母公司是一种变形金融资本，称为控股公司。在美国，这种观念的创始者可说是史考特与洛克菲勒。

由洛克菲勒与史考特共谋而形成的企业统一联合体，其主干既非家族也非银行，而是洛克菲勒指定的炼油企业，因此，实际掌握主权的是非家族式的利益联合体——炼油业者。

当然，史考特想将此种利益联合体的主权安排由铁路公司掌握的野心，是显而易见的，但经过洛克菲勒再三坚持，主权顺利落入下属炼油企业的手中。

根据州法，美国各州不得设立控股公司，有心之士早就有预防垄断的准备。但是，擅于权术的史考特，对宾州议会施加压力，不仅领先其它各州率先成立控股公司，甚至设法扩大垄断企业的势力范围，横跨其它各州。

实际上，他极力促成允许其它州的企业加入此控股公司的法律，至此，一个非常进步的垄断联合体终于产生。

史考特本人还拥有一家沙桑证券投资公司，他以沙桑证券为跳板，在操纵股票时，也抱有坐拥南部各州铁路的计划的想。此外，通过南北战争时期搞军火调度的渊源，与法国投机公司也有很深的关系。

就在史考特想借宾夕法尼亚铁路，以折扣诱惑长岛的炼油厂，并且顾尔德的伊利铁路也在向纽约各炼油企业频送秋波的同时，巴尔的摩·俄亥俄铁路与英国出资的西亚特兰大铁路，也作出同样的行动。所有深入石油原产地

的铁路线，都加入运费折扣大战，事态变得日趋严重。

经过在纽约数度秘密集会之后，控股公司终告成立。

公司名称，决定采用史考特提出的“南方开发公司”，资本额为 20 万，股份总数共计 2000 股，控股公司并不需要太多的资金，由于洛克菲勒强烈坚持，铁路大联盟只允许凡德毕尔特的代理人华特生，以代表人身份加入控股公司。控股公司的董事长由华特生出任，而史考特与其它铁路公司的老板，都隐居幕后。

在幕后，史考特事先便有妥善的安排，他与凡德毕尔特及顾尔德等铁路公司缔结有秘密协定。

该秘密协定确保史考特宾夕法尼亚铁路有 45% 的运输比率。纽约中央铁路（包括湖滨铁路）与伊利铁路的运输比率各限制为 27.5%；而西亚特兰大铁路与巴尔的摩·俄亥俄铁路则分别编入三大系统的运输比率中。由于各铁路彼此路线或有交汇，因此所有铁路公司的老板均同意签订此秘密协定。

五、残酷的死亡协定

“到底应该吸收什么样的石油企业加入控股公司呢？”洛克菲勒列出候选公司的名单，向佛拉格勒说。

“如何选出适当的公司，实在是一门学问。”佛拉格勒也很伤脑筋。

对于这件事，洛克菲勒相当谨慎，因为现在面临着一个秘密的大阴谋，也就是只提供铁路大联盟的运费给参加该计划的企业，因此，被选出来的石油企业，对洛克菲勒来说，虽然将成为利益共同体，但未来也将成为洛克菲勒的竞争对手，其垄断的野心势必因此遭受阻碍。

“未被列名的石油企业将成为运费战争中的输家。他们势必面临灭亡的命运。”

“但是，这些名单以外的企业势力若是过大也不太好。万一激发他们自我防御的本能，成立另外的卡特尔，又将是个很棘手的问题。”

经过两人非常谨慎小心的商议，最后终于选出 12 家石油公司，它们都是市场占有率较大的企业。以控股数的比率来说，标准石油公司由洛克菲勒等三人参加，若合计他们的控股，共有 540 股，因此洛氏家族成为最大的股东。

“美国工业史上最残酷的死亡协定”终于签订了。

这个控股公司与铁路大联盟之间，当然也已签订运费秘密协定。根据“残酷的协定”石油原产地克利夫兰与匹兹堡之间，原油产地的内陆运输费每桶为 8 角。

比削价竞争时高达两倍的公定运费标准一经确立，不论发生任何变化，必须严格遵守。但参加此联盟的炼油业者，可获得相当于公定运费 1/2 的折扣，即每桶 4 角。

自克利夫兰与匹兹堡至美国东海岸各城市精炼石油运输费用为每桶 2 元，而此公定运费之中有 5 角的折扣。另外，特别对于纽约、费城两地参加的炼油者，决定原产地与东海岸特别原油运费价格为每桶 2.56 元，其中给参加企业联盟的折扣则为 1.06 美元。

只有参加联盟的企业可以中饱私囊，被剔除的各小型炼油企业必须付出双倍于公定价格的运费；由于这种封锁协定的成立，若任其自然发展，不加以理会，则各小型炼油企业自然会因运费而遭到淘汰。实际上，这种运费联盟

可以说是典型的弱肉强食、适者生存的范例。

六、揭穿秘密

铁路大联盟的秘密被揭穿了！

普法战争结束后一年，当阿帕拉契山脉顶峰吹来严冬的冷风，把产油河整个都冻起来时，人们都在议论纷纷：

“铁路运费好像涨了一倍。”

“铁路公司想把石油原产地搞垮吗！”每个当地的报纸都揭发了这项秘密协定，群情哗然。

大约有 3000 人聚集在泰塔斯维的歌剧院，包括钻油业者或当地炼油业者、石油掮客，以及城市的银行业者或零售业者都聚集一堂，共商对策。这是一场生死攸关的战争。他们拟订抗议书后，立刻分别致函铁路公司董事长。

大规模的抗议集会 and 大规模示威游行此起彼伏。

“杀死大蟒蛇！埋葬章鱼（指恶势力团体）！”的呐喊声，划破了严寒的夜空。在美国，再也没有比“蟒蛇”或“章鱼”更为恶毒的形容词了。

此时，出现了一位短小精干的年轻实业家——约翰·亚吉波多，一位 24 岁的青年，天生的领导者。

他呼吁成立生产者联盟，组织自卫团体，并提出“大封锁”的对策。

“产油河地区禁运”在亚吉波多的卓越领导下，坚强团结了起来。

七、收买亚吉波多

亚吉波多不论走到哪里都使用“约翰·D·亚吉波多，一桶 4 元整”这种特异的签名。利用这种方式把原产地业者“每桶 4 元”的要求予以传播，洛克菲勒对此印象颇深。

华特生受洛克菲勒之命在纽约款待亚吉波多。

“听说您签名很有趣！”华特生试探地问。

“每桶 4 元是原产地生存的唯一凭藉。除非炼油业者废止与铁路公司间的秘密协议，并承认 4 元这个价位，否则，产油的大封锁是不会解除的。我们坚持到底，如果没有原油，不论炼油业者或铁路大联盟都将束手无策。”亚吉波多大发豪语，像英雄般地高声大笑。

“我下面要和您说的话，可以保证不泄露出去吗？”华特生压低声音说，露出一副好像他有令人感兴趣的消息似的。

“秘密？秘密是不太妥当的东西。虽然我不喜欢秘密，不过我会视内容而定；不管怎么说，我到底还是一位绅士。”亚吉波多桀傲不驯地回答，说明情况似乎还有转机，华特生跟着便问：

“您想不想参加南方开发公司？”

这是洛克菲勒的本意，采取的是连根拔除的技术。

“混蛋！你们到底要把产油区的人愚弄到什么程度才肯罢休？”亚吉波多闻言大怒，离席指拂袖而去。怀柔笼络工作宣告失败。

亚吉波多一回到产油河，立刻召集船运业及马车货运业者，进行抵制铁路大战。他认为只要完全停止供应原油，铁路及石油业者必会高举白旗，他实施的是坚壁清野策略。

“谁是大联盟的主谋者？”这种质问式的追踪报道不断地出现，最后在当地报纸的社论中，成功地揭发了主谋者的名单。共有七名主谋者被曝光，其中当然少不了洛克菲勒。石油大战自此开始白热化。

八、与舆论对抗

铁路垄断行为的揭发，引起了各方的愤慨，“小偷贵族”的骂声不绝于耳。从费城、水牛城、波士顿等美国东部各城市，到西海岸的俄哈马、亚特兰大、旧金山，像燎原之火，各地对石油大战都有详实的报导。

被洛克菲勒排除的公司，在纽约另行成立炼油业联盟，派遣访问团赴产油河地区，与生产联盟携手进行团结联合运动。这显然是洛克菲勒始料所不及的最大失算。洛克菲勒创建南方开发公司之初，主要战略之一是只允许一家纽约地区的炼油公司参加。

美国产品外销欧洲的出货基地是纽约港，那里散立着数家炼油公司，并没有大型炼油中心。洛克菲勒原本的如意算盘是若仅允许波斯特维克公司为纽约唯一的参加者，将来只要买下这一个企业，便可借运费战争淘汰其它小型企业。但事与愿违，阴谋终究还是被揭穿了。纽约的联盟者有左右中央方面报纸的力量。

石油原产地和纽约的同盟代表与宾夕法尼亚铁路公司董事长史考特，在费城的柯乐尼尔大饭店举行会议。以下是当时会议的记录片段。

“史考特对始料未及的原产地骚动感到遗憾。他坚持南方开发公司与铁路大联盟的协定是运费同盟，并强调由于长久以来，铁路运费时高时低，没有一定的标准，为调整差距，公正地弥补亏损的路线，遂订此联盟。”

“史考特认为，将参加南方开发公司的炼油业者，视为代表所有炼油业者的观念是错误的，并说明该联盟愿意签订相同条件的运费合约。”

当然这些都是史考特在万般无奈下的一番说辞，由于舆论压力的高涨，州议会再也不能坐视下去了。腐化的铁路公司一旦面对舆论，竟是非常软弱。

顾尔德甚至还宣称：“我是被迫参加的。”

当大联盟显然已落居下风时，翌年春天，铁路大联盟全体代表与同盟代表在纽约进行会谈。

会议地点在顾尔德的伊利铁路办公室。除了凡德毕尔特、顾尔德、华特生、史考特等铁路界巨头外，所有相关铁路的高级人士也都列席参加。洛克菲勒也自克利夫兰赶来参加，他再也无法坐视计划流产的危机发生。

“没有必要与大蟒蛇见面，我们是来与铁路业者谈判的。”记录上显示同盟业者拒绝洛克菲勒出席，因此洛克菲勒面色惨白地离开伊利铁路的办公室。

经过长时间的谈判，铁路公司保证废止与南方开发公司之间的折扣秘密协定，并与原产地同盟签订公平公开的运费协议。至此，洛克菲勒一败涂地，获胜的同盟也解除了禁运的大封锁制度。

洛克菲勒曾发出一封电报回答来自同盟的抗议电报：

“标准石油公司并未与任何铁路公司订立特殊合约，舆论所指述的内容毫无事实根据。我们对于南方开发公司之合约解除后，对本公司不确实的中伤，深感遗憾。”

洛克菲勒是否会因为计划的流产而改变初衷，抑或坚持到底呢？

九、突破大封锁的绝招

就在铁路公司迅速瓦解，石油大战逐渐平息之时，本可以高唱凯歌的原产地同盟竟面临令人震惊的局面。

因为在大封锁行动中忙着夜间巡逻及四处陈情的 36 家克利夫兰炼油业者，只剩下 16 家影响力不大的公司，其余的 20 家竟都被标准石油公司利用彼此交换股份的方法合并了。

长达 40 天以上的大封锁就如同长期性的罢工，使克利夫兰的炼油业完全断绝了原油供给。油库空虚的业者，逐渐面临银根吃紧的困境，为了生意只有向银行申请融资，然而银行早已被洛克菲勒收买。自银行总裁以下，各主要董事均可获得标准石油的股票。在银行吃了闭门羹的各小型炼油业者，只得陆续投入洛克菲勒的怀抱。

“我们合作如何？”被这种如久旱甘霖的言语迷惑了的炼油业者，遂放弃自己公司的股份，以交换标准石油公司极少的股份。

股份并不是等价交换。被收买的炼油业者大都被指派为标准石油公司各分厂的总经理，借此得以稍稍平息来自克利夫兰对洛克菲勒的叫骂声。

“南方开发公司一定会做得很好，瓦解的将会是原产地同盟。”被洛克菲勒这种反宣传蛊惑的业者为数不少。

那么，标准石油公司本身到底凭什么克服原油生产者所实施的大封锁呢？答案非常简单，油城的夜猫石油掮客曾经陆续卖给洛克菲勒的标准石油公司高达 2 万桶的原油。

不久，这件事被“每桶 4 元”的亚吉波多发现，于是这些“夜猫”的掮客被戴上“叛徒”的帽子，但是到了第三天，又有别的夜猫掮客偷偷地出售了 5000 桶。

由于原产地也有银根吃紧的弱点，因此对洛克菲勒来说，在 778 大封锁行动的桶子上凿洞这种手段，是早餐前的开胃菜。

十、战略

从石油大战结束后，好不容易松一口气的原产地业者，看到《石油城井架报》纽约特派员发的一篇特稿，惊呆了。

特稿是这么写的：“标准石油势将成为南方开发公司的总代理。”

这不啻是一个晴天霹雳。

许多美国历史学家都表示：“洛克菲勒不是普通人，一个普通人若是被舆论攻击得体无完肤，势必会深感受挫，并崩溃瓦解。然而，他却好像永远沉迷于垄断的梦想中。正由于他拥有常人无法理解的幻想，所以他不会在碰壁受挫后一蹶不振；在他心中也没有任何障碍可阻止他达到垄断的目标。”

他持续游击战的成果是：“当石油大战结束时，他在克利夫兰的工厂已逐渐成长到能精炼一万桶石油的能力。”洛克菲勒这种无法以常人心态判断的目中无人、大胆无敌的表现，着实令美国历史学家感到十分惊讶。

“当红色的蔷薇含苞待放时，唯有剪除四周多余的枝叶，才能在日后一枝独秀，绽放艳丽的花朵。”这是洛克菲勒晚年在布朗大学演讲时的名言。也就在这个时候，洛克菲勒那位曾在南北战争时受伤的幼弟富兰克林，开始

背叛他。洛克菲勒曾对倒戈的弟弟施以强大的压力，那时富兰克林已是加入生产同盟的炼油者了。

1973年10月——

舞台与时代背景转换了，阿拉伯石油原产国因为中东地区发生战乱，采取大封锁政策，遂发生“石油危机”。当时，以埃克林公司为首的美国大型石油公司，将原本一直维持在每桶3.5元的原油，提高至每桶20元。面临危机时，“蔷薇开花”战略便是创业伊始的传家宝。

十一、圈套

洛克菲勒葫芦里不知卖的是什么药。在原产油河区不受欢迎的“大蟒蛇”，竟作出令人费解的行动——以高价收购原油，并提出以每桶4.75元的超高价向原产地同盟购买原油。

本来，亚吉波多视为生命线的“每桶4元”这道防线，就未考虑到国内外供需状况，已稍稍偏高了些；而且，原产地的石油产量，以石油大战的大封锁为界，一旦解除封锁，立刻由日产12,000桶激增为16,000桶；供过于求造成市场行情暴跌。

不久之后，发觉生产过剩事态严重的生产同盟，便再度集会，协议进行自我约束。

面对洛克菲勒的超高价，顿时出现许多闻风而动的“夜猫”，“自我约束”早就被人们抛诸脑后。此时，洛克菲勒也自克利夫兰发动大批掮客。

洛克菲勒派出的掮客皮包里塞满了现金，洛克菲勒指示他们要“买现货”。

发现情况不对的同盟方面拼命呼吁：“标准石油是条大蟒蛇，大家千万小心提防。”但是一看到诱人香饵便丧失理智，飞奔而去的原产地业者，对于这个警告充耳不闻。

这些原产地业者，看也不看便轻率地签定了销售合约，为了应付这突如其来的好景，又纷纷开采新油井。然而在他们所签订的合约中，并未保证标准石油所出4.75元的高价将永不改变。

由于石油行情的变化是必然的现象，因此无法根据市场的供需状况预测出何时降价。洛克菲勒应该不至于做出这种可笑的愚蠢事。他提出的4.75美元的高价瓦解了生产者同盟的防线，并成为引诱这些原产地暴发户的香饵。

就在标准石油公司口头保证每天收购原油15,000桶，并已买进20万桶的当口，突然宣布中止合约。仅维持不到两星期的热潮遂告中断，产油地区的火也熄了。

原产地业者纷纷要求标准石油提出解释。对方的回答是：“原产地供过于求的状况已打破历史上的最高纪录，这是原产地方面的责任，因为你们拼命到处大量抛售。——现在我们可以出2.5元，到下星期若高过2.0元就不买了。”相当冷酷无情。

“到处大量抛售”这句话似乎暗示着：“如果只卖给标准石油，价格就不会下跌！”

实际上，原产地方面自从洛克菲勒提出4.75元的报价后，到处疯狂地采油，等到发现异样，日产量已高达5000桶。因此原产地业者对这种冷酷的回

答皆无言以对，只好乖乖地与标准石油解约。这些业者在解约后相继破产，这正是洛克菲勒所设下的圈套。

洛克菲勒是纽约中央铁路最好的客户。因为大肆收购石油的标准石油公司，每天的输送量远远超过限制的 60 辆车，达 6000 桶以上，并且没有一个月的出货量低于 18 万桶。

就铁路公司而言，与其辛辛苦苦收集散布各地的各中小型业者极少量的原油，远不如由标准石油公司集中大量原油出货来得轻松单纯。因此标准石油公司遂成为各方争取的大客户。

铁路业者并未得到其他业者定量出货的保证。只有标准石油公司能将油库的使用率提高数倍，因此即使付出较高的折扣，铁路公司也不致遭受损失。

洛克菲勒对凡德毕尔特所属的纽约中央铁路及湖滨铁路两公司的董事均赠以标准石油公司股票，作为折扣中的折扣。由于标准石油公司的红利高达 37%，因此铁路公司的各董事，都毫不犹豫欣然答应洛克菲勒所要求的折扣。

洛克菲勒赠送标准石油公司股票，是借着增资维持的，这只要动动印刷机即可。这是南北战争以后，争取地方铁路投机者的惯用伎俩。

十二、新的力量

美国石油史记载着这样的一幕戏剧性的情节，昔日不曾被洛克菲勒诱惑所动并大揭其丑闻的亚吉波多，竟悄悄地投入了洛克菲勒的怀抱。

两年后的秋天，亚吉波多在泰塔斯维成立一家新公司。

新公司名为艾克美石油，艾克美的意思是十全十美。

为什么想开设艾克美呢？产油地区的业者原先只是觉得有点奇怪，但很少有人怀疑这家公司是否有什么内幕。直到亚吉波多开始收购同业的股票，他们才有所警觉。

洛克菲勒在产油河地区埋下伏兵，第一号伏兵便是亚吉波多。煽动原产地的同盟，对洛克菲勒来说，绝不是件难事。热情冲动的年轻人较易掌握，感情起伏较大的人，或许会与你作对，只要方法运用得当，往往会很轻易地使对方屈服。

艾克美是标准石油公司的傀儡，其股份由洛克菲勒兄弟共有。有一晚，亚吉波多在家中宴请同行。

“怎么样？我也在考虑，今后要在产油河这种地方独立经营是愈来愈难了！”经过彻夜长谈，当他们陷入思索时，洛克菲勒的这号伏兵遂发生了作用。

“你们看看，他们不是一个个都陆续破产、倒闭了吗？竟有这般过份的事。如何？要不要和我一起看看？”

洛克菲勒终其一生，树立许多敌人。“大蟒蛇”、“章鱼”的恶名，就是“吸血鬼”的意思。泰塔斯维的业者被吸取了无以计量的鲜血，仅此一地，或上吊、或以手枪自裁身亡的业者不可胜数。

从敌人中选出最具生存竞争的强者，进而吸收到自己的阵营。标准石油公司的高级阵容，就借着原来洛克菲勒大敌的伏兵集团而得以巩固。

亚吉波多旋即被擢升为标准石油副董事长，甚至在洛克菲勒一退休，便出任第二任董事长。

十三、古战场上的新战争

塞拉托格是纽约州平原的古战场。古战场如今展开一场新的战争——石油业的吞并战。

在塞拉托格的洛克菲勒别墅，洛克菲勒邀请了纽约、费城及匹兹堡各地的主要石油业者，在这里密谈。

纽约的石油业者波斯特维克已被说服，接下来的目标是费城的瓦登和匹兹堡的洛克哈特。

此三人都是经过南方开发公司共同讨论之后所选出来的石油业巨子。

佛拉格勒扮演说客的角色。

“目前，全美国剩下的炼油厂，波士顿 3 家、纽约 15 家、费城 12 家以及匹兹堡 22 家。虽然南方开发公司的行动已经成功，不，应该说是在逐步成功当中，洛克菲勒先生并不想放弃企业统一联合体。我们的使命是为适应国内外的需要继续开发，适度地调整石油供需，而不是蓄意恶性竞争。在欧洲，除了煤油之外，苏俄的巴库也生产石油……”

在佛拉格勒的开场白之后，洛克菲勒接着上台，他热情的声音半带强迫的口吻：

“三年前，我很快就控制了克利夫兰的石油业界。现在，克利夫兰的石油业已由我垄断，谁也别想在那儿捞到什么！目前，纽约也在我的控制之下，我掌握了纽约中央铁路及伊利铁路的货物转运权。”

洛克菲勒以冷峻的眼神环视众人，他所说的都是实情。纽约中央铁路所输出的石油，有一半是由伊利铁路转运，使得这两大铁路竞争得很厉害。

同时，由于他能控制纽约两条主要铁路的货物转运，所以，对于其它利用这两条铁路的公司出货数量了若指掌。当然，竞争公司的运费也被洛克菲勒所探悉。

两年后，资本额仅 100 万元的标准石油公司就可以买卖 70 万桶（约 1.1 亿公升）的石油，并可以获取 250 万元的利润。

确定这一番话引起在座人士惊叹的反应之后，洛克菲勒压低音调，以略带威吓的声音继续说道：

“仅一家标准石油公司就能获得如此庞大利润的主要因素。在于一个城市只有一家石油公司，各位明白了吧？”

“根据我得到的情报，各铁路公司已经开始商讨，准备制定一个新的公开运输协定，据说不再给予折扣。铁路业之所以会有这种协定，是由于石油业者彼此竞争；如果石油业者能团结一致，合并为一，就能给铁路业者带来折扣的压力。所以说，石油业者绝对要并肩作战。石油业者合并之后，便成为所有输出者的核心，不但控制全美的石油价格，还支配铁路界……”

现在匹兹堡的洛克哈特被说服了，他在费城也拥有大炼油洛克哈特以充满自信的口吻承诺：“匹兹堡及费城附近的其余业者由我来负责说服。”

双方约定合并的办法是：洛克哈特的股票可以和标准石油的股票交换，这种交换绝对保密，对外仍用洛克菲勒的名义。因此，表面上看，洛克菲勒的事业仍在各地继续。这样以避免因垄断而受舆论抨击，招致合并的计划破产。

没多久，其他的主要石油业者也都一个个被说服了。使得一度受挫的南方开发公司重现生机，而此时的石油业，无论名实都已完全落入洛克菲勒手

中。

虽无大联盟之名，洛克菲勒的标准石油公司实际上已成为大联盟的基础。

十四、严格的家教

1874年冬，洛克菲勒喜得贵子。洛克菲勒生了四个女儿，这次是第五胎，也是第一个男孩。

洛克菲勒庞大的产业终于有了继承人。这男孩被命名为约翰·D·洛克菲勒三世，大家都叫他“小洛克菲勒。”自此洛克菲勒的家谱进入第三代。尼克松在位期间的副总统尼尔逊·A·洛克菲勒，就是小洛克菲勒的次子。

洛克菲勒宅邸位于尤克里得街，尤克里得街被人称为“富豪街”，因为许多新兴的富豪都在此兴建宅邸，不过洛克菲勒平常并不和这些邻居打交道。

尤克里得街的富豪家族都喜欢到附近的圣公会教堂去，借以显示他们的身份和地位，洛克菲勒却愿驾着马车到浸信会去。浸信会位于离尤克里得街有段距离的商业区内，上这座教堂的多半是穷人，而洛克菲勒也是在此长大的。

小洛克菲勒从小接受严格的教育，对金钱的处理尤其严格。为了缴学小提琴的学费，他必须去打工，他的姐姐们也不例外。

洛克菲勒家族对儿女采取爱的教育，因此，小洛克菲勒从小就没有受到什么打骂。洛克菲勒在郊外买了一栋占地85万坪的别墅庄园，作为夏季避暑之用，并雇用黑人照顾管理。其实，最初这块地是为了投资而买的，当初的构想是把它开发成收费的疗养区。

一位居住在克利夫兰的女子描述当时的一段回忆说，她的祖父母和洛克菲勒是好朋友，某个周末，他们接受洛克菲勒的邀请，到别墅去渡过了愉快的一天。临走时夫妇俩不断地向洛克菲勒道谢，没想到洛克菲勒竟然向他俩要10美元的住宿费。

炼油厂的会计，也常因洛克菲勒严格的突击检查木桶栓的数目而叫苦连天，洛克菲勒甚至对木桶栓的库存都了如指掌。例如，会计订购了300个木桶栓，他就会查看这个礼拜用了多少，减掉之后就是库存的数目，核对是否无误，若有差错，便厉声追问。从这件事情就可以看出，洛克菲勒确实是非常节省的人。

“‘节俭致富’这句话一点也没错啊！”

十五、釜底抽薪

洛克菲勒没料到，提出南方开发公司计划的宾州铁路董事长史考特竟然倒戈了。史考特长于战略，且有“头脑冷静、沉默寡言的男子”之称，一旦出手，难以抵挡。

史考特得悉洛克菲勒在赛托格举行的密谈，在设立宾州铁路公司的空头公司——帝国运输公司之后，即来个出其不意的倒戈。他在石油原产地和匹兹堡之间架设油管，准备垄断东部石油业界，挫败洛克菲勒操纵克利夫兰石油业的意图。

史考特赶造了 5000 吨油轮，组织成五大湖区的石油运输船队，并在新泽西建造仓库及贮油槽，作为转运站。

这无异是严重的宣战。对史考特而言，是对宾州铁路的殊死战。此战争的导火线是洛克菲勒将宾州铁路在石油运输中的股份转给了纽约中央铁路和伊利铁路。

洛克菲勒担负了纽约中央铁路及伊利铁路的存亡之责。面对史考特的挑战，他向这两个铁路公司说：“这场战争，对标准石油公司而言是存亡关键，对你们的铁路而言也是殊死战争，所以希望你们提高折扣率，协助我打赢这一仗。”

为了赢得这一仗，洛克菲勒断然减少标准石油公司股东的分红，将这些红利保留给公司，作为改善设备之用。他不仅增加资本，而且从欧洲引进多种技术，以极快的速度改善煤油加压蒸馏设备，用以除掉在原有煤油蒸馏过程中的损失，成功地降低成本，增加产量。

同时，由于纽约中央及伊利两铁路被迫提高折扣率，使得洛克菲勒的形势更加有利。他以史考特的势力范围——匹兹堡业界的市场为目标，展开倾销战。这种倾销战略使得史考特每个月的赤字高达万元以上；但是一向狂傲的史考特，丝毫没有休战的念头。

如果不是因为宾州铁路发生不幸的大事，史考特和洛克菲勒之间的浴血苦战绝不会在短短三年内就结束。事情是这样的：双方每一次倾销战之后，接下来必然是可怕的消耗战，就在战争进入第三年的夏天，宾州铁路工人掀起了罢工运动。

虽然铁路业的罢工在美国不是什么新鲜事，但是像宾州铁路这样一发则不可收拾的罢工却属少见。罢工者不仅借助暴力进行活动，而且拆除铁路枕木，破坏转运站和仓库，甚至演变成流血惨案，仅在匹兹堡市内，就有 25 人在此次罢工事件中丧生。

有人怀疑，这次罢工事件是洛克菲勒在背后指使，虽无直接证据，但也有片人片面指证“看到洛克菲勒的人拆掉竞争对手运输线上的枕木”。由此看来，洛克菲勒的确难脱此嫌。

受创至深的史考特火速赶到洛克菲勒处要求言和，洛克菲勒很快地提出和谈条件：“我准备以 340 万买下你创设的空头公司。”

“啊！”史考特一时怔在那儿，讲不出话来。他倒不是被 340 万的金额吓倒，而是和他投入战争的费用相比，340 万简直是太微不足道了！

经历这场“战争”之后，匹兹堡的石油业已完全落入洛克菲勒手中，倒戈的宾州铁路也在他的支配下，并签订了运输协定，这些都是胜利的成果；另一个更大的收获是，他接收了史考特在新泽西建造的大型贮油槽。洛克菲勒从此就以新泽西作为进出的桥头堡，发展他的世界性企业。

十六、间谍与反间谍

洛克菲勒和史考特的战争虽告结束，产油河当地的反抗却仍未停息。

“原产地生产同盟”的残余分子仍在奋力反抗。他们想出了一个出人意料的计划，即在原产地到五大湖的水牛城之间架设油管。当时，三大铁路都已在洛克菲勒的掌握之中，所以，他们才想出这个天方夜谭般的计划——利用油管将石油输送于伊利湖，然后再利用油轮送到纽约，油管全长 370 公里。

洛克菲勒早已获知石油原产地组织的计划，因他在原产地收买了许多商业间谍。这些原本受雇于原产地业者的间谍一旦被发现，标准石油公司则同意负担他们的生活费用。

潜伏的亚吉波多负责收集由间谍提供的零散情报，加以分析、过滤，再将正确情报提供给洛克菲勒。他后来成为标准石油公司的一个颇具规模的区域代理商。

“停止输送马京郡的产油！”亚吉波多提出这个秘密提案。

马京郡是原产地业者新发现的油田矿脉，但因离选定的产油河地带有一段距离，其输送完全依赖经过油田附近的标准石油公司的油管。

亚吉波多提出的封锁战略正击中当地的要害，结果，他们签约放弃油管计划，以换取封锁的解除，油管之战似乎就此告一段落了。

岂知，一波刚平，一波又悄然而起。

提出架设连接原产地和东部油管的计划，这是原产地的最后一次反抗行动，就像一只被逼到死角的老鼠，狠狠地咬住猫，企图谋求转机的殊死斗争。

一位原是纽约州州长的投资家宾森，网罗了赫普特来主持这一项工程，耗资 60 余万美元，可谓工程宏大，但洛克菲勒却似乎毫不知情。

以原产地而言，虽然有铺设在平地上的短油管，但最长的也不过是 48 公里的地方支线。以当时的常识来看，并没有能使油管越过山头的强马力筒。洛克菲勒之所以陷入窘境，并非由于疏忽而是在得知情报的情况下判断失误而未采取行动。

宾森早期计划因为目标过大而受挫，赫普特如着了魔般，对这个油管计划仍不死心，而将计就计稍作改变，缩小目标。就在此时，他们有了一个幸运的转机——在宾州东北部，经原产地产油河稍往东的地带，即靠近新泽西州的布拉福特郡的山中，挖掘出日产量可达两万桶的新油井，此地离纽约州境仅 32 公里，由于原产地大大地往东移了一大步，使得油管的建造技术和经费的筹措都更加容易。

“这次，一定要打垮洛克菲勒，置那条大蟒蛇于死地！”

除了完成此项计划之外，原产地再也没有其他独立生存的方法可想了！

赫普特实地勘察后，决定将油管铺设到距布拉福特郡南方约 174 公里的威廉波特。

“倘使油管完成，每桶原油只要 1 角 6 分 5 的价格就能运抵威廉波特。”铁路局长格恩信心十足地说，“这下，我们可以打垮洛克菲勒了！”于是，他也慷慨地拿出 20 万元，作为铺设油管的计划基金。

流经油管的原油，如果到威廉波特后再转运至各自的路线，则由原产地布拉福特郡的新油田到巴尔的摩，运费不会超过 3 角，而到纽约也不过 6 角。

若格恩局长能拉拢巴尔的摩和俄亥俄铁路，则纽约中央铁哈佛商学院 MBA 案例教程路、伊利铁路和宾州铁路会受不了而垮掉也不一定。

1879 年 5 月 28 日下午 4 点，离太阳下山还有一段时间，世界石油第一段长距离油管开始启用了。修长的宾森打着黑色蝴蝶领结，手牵着爱子出现在现场，站在准备启用的大贮油槽的筒前。贮油槽中有 25,000 桶原油，用来抽取原油的是 40 马力的筒。

带着默祷般严肃的表情，宾森打开木栓，马上就听到原油从贮油槽流向油管的声音。当场参观的人，多达数百位。当然其中包括宾州铁路的间谍及标准石油的代理商。

原油在油管内流动的速度和人走路的速度差不多，慢慢的，就像踩着稳健的步伐。这些原油要流向南方大约 35 公里的第二站——位于奥姆斯特的抽油场。

第七天，油管中的原油终于抵达终点——威廉波特的贮油槽。黑油滚滚倾泄而出，宾森难掩兴奋之情地大喊：

“革命成功了！我们消灭了大蟒蛇！”

“接下来我们要进军纽约！”宾森紧紧地握住随着原油脚步而来的赫普特的右手。

十七、暗中杀出的“程咬金”

此时的洛克菲勒，正在标准石油公司总部所在地——纽约市华尔街附近，当他听到油管顺利抵达威廉波特的消息时，顿时受到很大的冲击，赫普特所算出的运费竟会如此准确。

形势如此，三大铁路为了迎战，必须接受无理的运费降价要求。运费战争一旦再度爆发，铁路公司必破产无疑。而洛克菲勒的垄断梦想，也像被踢了一脚，摇摇欲坠。

尝到胜利果实的里丁铁路局长格恩，召集了巴尔的摩和纽约地区的石油业者，开始大举投资，泰特华德公司本身也在纽约建造炼油厂，另外，新泽西、费城等地也开始建造新工厂。

正当洛克菲勒、佛拉格勒及威廉三人愁眉不展、长吁短叹之时，传来了宾森启程前往欧洲的消息。

根据欧洲传来的情报，宾森前往伦敦、巴黎的目的，是为了延长油管而向银行借款。宾森所到之处，必有标准石油公司的人追踪。

刚从欧洲回来的宾森，马上就赶到纽约，据说，当时他已向美国最大的银行——第一国际银行贷款 200 万元。

当听到第一国际银行已接受宾森的要求，以 1 美元对 9 角的折扣率，认购泰特华德公司的债券时，里丁铁路局长格恩也前往欧洲，据说也是到金融街去商谈贷款的事情。

贷款成功的消息才传出来没多久，就有原产地方面的人跑到第一国际银行的职员办公室来告密：“泰特华德油管公司有人暗中贪污，贷款给他们恐怕有倒债的危险。”

这位告密者正是拥有该公司 1/3 股权的石油业者——帕塔森。信任宾森的银行以“缺乏证据”为理由拒绝了帕塔森的密告者帕塔森本来是原产地同盟的主要人物之一，曾参与驱蟒蛇运动，和标准石油公司在当地潜伏的亚吉波多有极密切的关系。

银色烛台上的白蜡烛闪烁的烛火使人影摇晃不定，正如洛克菲勒不平静的心情。

洛克菲勒不喜欢资产阶级聚集的第 5 街，他选择了靠近中央公园的西 54 街盖了一栋大楼。现在，他就在这栋新大楼宽敞的书房内，阅读跟踪宾森、格恩的商业间谍整理回来的“欧洲最高机密”。

泰特华德油管公司这个暗中杀出的程咬金，令洛克菲勒头痛不已，为了想出一套新战略，他屏气凝神地思考，甚至忘了夜已悄悄飞逝。

而有些事连他自己也意想不到吧？原来只是用来取代给原产地业者收据

的信用证券，没多久居然支配了纽约的金融界：第一国际银行也被纳入洛克菲勒庞大的企业联合体制中。洛克菲勒之弟——威廉的两个儿子，为了战略因素而与第一国际银行总裁的两个女儿结婚，使得这个大银行成为洛氏企业中的一部分。

十八、告密者

刚从欧洲归来的泰特华德公司董事长宾森，以无比昂扬的斗志，思索击败大蟒蛇的良策。

若将油管从原来的终点威廉波特，往东延长到塔马连多城，就可以和新泽西的中央铁路相连。如果这个计划实现，那么打垮洛克菲勒就不是梦想了！

他兴奋了，接着便向当地——泰塔斯维的第二国际银行的总经理海德，提出 200 万的资金贷款要求。

“这是一个相当有趣的计划，希望您能考虑！”

虽然海德总经理对这件事兴趣盎然，但因必须和干部商量，所以无法马上答复，他答应一个礼拜后回消息。

“干部之中有人强烈反对，我个人虽然赞成，仍然必须说服他们……”由于海德没有爽快地答应，宾森乃和里丁铁路局长格恩商量，再度前往纽约的第一国际银行，拜托他们认购和上次同样金额的公司债券。

宾森告诉第一国际银行的总裁，希望和他商量“无法解决的问题”，总裁以为宾森暗指内部有人反叛之事，急切地说：

“宾森先生，是否您已发现有人跟踪？如果您要来，一定得今天晚上，泰特华德的油管有技术上的问题，管理也乱七八糟……请您不要生气，这话是您的公司的主要股东之一说的，他到我们这儿告密，要求我们不要借钱给贵公司，也不要认购发行的债券，并把上次的贷款撤回……”

“是洛克菲勒唆使的吗？”

“不是吧！是贵公司的股东，也是发起人哪！”

宾森第一个想到的是住在他泰塔斯维家斜对面一栋大宅院中的马凯鲁比，但他马上又推翻了这个想法，那么正直的马凯鲁比是不可能做这种事情的！从他 19 岁开始掘油井以来，马凯鲁比一直是他的工作伙伴，进行泰华德油管计划时，他还率先捐出私款 5 万元哩！

那会不会是住在隔壁的提拉或萨塔费德呢？也不太可能。虽然这两个是投机分子，吝啬又自私，不过也都是同盟中的战友；会不会是史都华呢？因为年轻也许有可能被收买，不过他也是拥有 5 万元的股东，有什么理由要向第一国际银行告自己公司的状呢？那么，密告者和亚吉波多有密切关系吗？

“告密者何许人？虽然还没有查出，但可以断定是标准石油公司派来的间谍，泰特华德公司绝不会倒闭，请您不要听信这类人的话！”宾森这一席话巧妙地否定了密告的内容。

十九、内 乱

洛克菲勒的卧底间谍亚吉波多正在从事可怕的颠覆工作，除了帕森塔之外，他又集合了宾森刚刚所想到的几位股东，进行全面性的颠覆。

拥有泰特华德公司 1/3 股权的帕塔森，首先以公司内部紊乱为由，欲抽

回其所持股份，结果闹到地方法院。隔不了多久，另外四个股东也露出了真面目，公然摆出反叛姿态。

帕塔森事件当然成为报纸的头条新闻。一直维持高价的泰特华德股票，突然暴跌，这正是标准石油公司向当地股东收购股票的大好时机，也是宾森在纽约卖出公司债券带来的恶果。

洛克菲勒的行动迅速而周密，整个吞并计划早已安排妥当。首先，他秘密地投下 500 万资本成立名为“美国运输”的油管公司，万一吞并泰特华德的计划成功了，美国运输将增资至 3000 万。

同时，他在原产地到克利夫兰间铺设口径约 12.5 公分的油管，在原产地到匹兹堡之间也铺设口径 10 公分的油管。

以口径 15 公分的油管连接原产地和纽约的工作完成之后，标准石油的发言人发表了以下谈话：

“根据本公司和泰特华德公司签署的新协定，本公司和对方的油管使用率比为 88.5：11.5。”

在油管的技术方面，后起步的洛克菲勒也吸收了泰特华德不少的经验，这种优势使洛克菲勒的垄断美梦又往前迈进了一大步。冷眼静观赫普特的油管计划，再来个不劳而获，据为己有，这难道是洛克菲勒心中早已画好的蓝图？

根据 1904 年的统计，当时是煤油的全盛时代，也是汽油时代来临之前的拂晓，全美国的原油精制量，一年多达 2700 万桶，换算成加仑的话，相当于 12.5 亿加仑。其中的 38.65% 是由标准石油公司直属的炼油厂生产，若再加上分支的炼油厂，生产量高达 86.55%。

二十、俄皇的密使

一位中老年年纪的俄国贵族，走进了罗斯查尔的银行，向柜台的服务小姐深深一鞠躬，要求见罗斯查尔一面。

“我想借钱。”见到罗斯查尔男爵后，这位俄国贵族以流畅的法语，革刀直入地说出此行的目的。

“作什么用？有抵押吗？”

当俄国贵族说明他是俄国罗马诺夫王族的密使，要以巴库油田抵押时，原来显得冷漠倨傲的犹太籍巴黎金融业巨子的态度，马上有了 180 度的转变，热情询问俄皇密使。

“是高加索的巴库油田吗？巴库油田？”难以置信似地反复问了好几次。

罗斯查尔在里吉卡拥有炼油厂，他向纽约的威廉·洛克菲勒购买原油，再将提炼完成的煤油销到俄国及中欧等地，所以当罗马诺夫王室的密使提到要以巴库油田作为担保时，他的态度马上转变。

“刚刚你提到有关贷款的用途是……”罗斯查尔男爵忽然迫不及待地追问。

“准备在巴库原产地和黑海的巴统港之间铺设铁路。”俄国贵族答道。

“铁路？”

“是的，铁路。”

“嗯，很好！如果在巴库和巴统间铺设铁路，也可以连结里海和黑海，

经由达达尼尔海峡出地中海。”

罗斯查尔五个兄弟的事业遍布全欧洲，对他们而言，国际间是没有国界的。

“至于那段铁路——是俄国王室的计划吗？”男爵问道。

“当然。”

“听说诺贝尔兄弟一天可以汲取到 100 万加仑的原油？”

“嗯，的确如此！”

“又听说诺贝尔兄弟利用油管，将煤油运到里海，再沿富瓦河北上经过波罗的海，使得煤油能够销到圣彼得堡，甚至远达瑞典。”“是的，利用油轮销到这些地方。”

几句问语，足见罗斯查尔对世界石油业界的情形了如指掌；对来客听细心盘问，反映出他的老练精明，答案毫无破绽。他又继续问：

“俄国王室是否准备向诺贝尔兄弟收回权利？”

高加索巴库地方的油田，自古以来就被奉为“圣火”。俄皇亚历山大二世于 1873 年开始尝试挖掘这把“圣火”。亚美尼亚的地质学家曼塔柯夫率先挖掘成功；其后，瑞典的诺贝尔三兄弟也随即跟进。

三兄弟中的老么阿弗烈发明黄色炸药，也就是后来诺贝尔奖的设置人。他带着奖金和技术，由瑞典到巴库，埋首研究，不断改进，使生产大有发展。

对于罗斯查尔刚才提到的敏感问题，密使不置可否。罗斯查尔心里盘算着：如果能由达达尼尔海峡和地中海，将巴库的石油运到法国南部的港口，不就能打破标准石油独霸欧洲市场的局面了吗？

“有关资金筹措的事我来负责！”男爵答道。

“如果愿意帮忙，希望您能愈快愈好！诺贝尔兄弟和德皇极熟，我不能保证他们不会向克布鲁斯、西门子等制铁业提起巴顿铁路的事！”俄国密使临走前不忘留下这句半带威胁的话。

洛克菲勒终于遇到劲敌罗斯查尔男爵。一向是洛克菲勒宾州石油买卖经纪人的罗斯查尔，一下变成了不得不镇压的内乱分子。

二十一、全力推行托拉斯

历代的美国总统，为了维护“尊重企业自由”的建国精神，对于铁路联合都持反对态度，甚至颁布违宪宣言，社会舆论也一再抨击企业垄断，但企业联合体方面却不断地钻法律漏洞，逐渐壮大。

年轻的律师多德，曾是撰写“油之大地”之类抒情诗的青年文学家，思想保守而古板，却因写了一篇扬言“小商家时代结束，大企业时代来临”的文章，备受洛克菲勒的赞赏，并以 500 元的高薪，延聘他为法律顾问。

这个青年思索出的法律漏洞就是“托拉斯”。

所谓托拉斯，就是同行业的多家企业结合成一个综合性企业体的经营方式。

这种方式比卡特尔——各自独立的企业体为了掌握市场，而在生产及销售方面采取联合方式——更具有垄断性。

卡特尔源自德国，托拉斯则是美国的产物，洛克菲勒便是其开山鼻祖。

回顾美国的托拉斯史，早在 1870 年就已萌芽，那时，引发工业革命的铁路业，为了避免运费战争而尝试联合，这就是“托拉斯”的雏形。这一次尝

试性的联合，洛克菲勒扮演了主要角色。

多德的“托拉斯”的灵感，来自于“英国法”中的信托制度。

加入“托拉斯”企业结合体的各企业股东，将其所持的股份委托“受托委员会（理事会）”保管，并从委员会取得信托证书，拥有股份的“受托委员会”掌握企业的支配权，将信托利益分配给信托人——股东；这种方式可以说是完美的垄断方式。

“从此以后，企业可以突破个人能力的限制，排除无谓的竞争，维持完全的平衡，充分发挥垄断的全面效果。”多德自信地推荐他的理论。

标准石油公司合并全美炼油企业形成托拉斯，是在 1882 年 1 月，也就是与泰特华德争斗最激烈的时候，利用折扣大联盟和强迫收买等方式，吸收了 72 家炼油企业股份的受托委员会共计九位成员。当然，以洛克菲勒为首，加上威廉·佛拉格勒及亚吉波多的四人帮是主要成员。

受托委员会先对以自己方式经营的各企业进行资产评估，代为保管其股份及投票权，并发给信托证书以资证明。控制委员会的洛克菲勒等一帮人，不仅成为企业结合体的拥有者，也由于代管股份，经营更是顺畅无碍。

信托证书的总发行数为 70 万张，其中四人帮共计 46 万多张，约占了 2/3。这种垄断结合体，在实质上比已流产的南方开发公司式的企业统一联合体又进了一大步。

托拉斯的受托委员会，除了拥有股份的分配决定权及公司债券发行权之外，也可以购买其它公司的股份，可说是一种彻底的中央集权制，它有权利增设炼油厂，也有权利予以废除。

多德的托拉斯理论，很快地就波及到南部，形成棉花托拉斯，中西部也出现了畜牧托拉斯和威士忌托拉斯等；另外，36 家制矿公司也结合成托拉斯。各行业托拉斯占了全美国 90%，形成一个独特垄断时代，也带来了严重的问题。

讨论：

在整个托拉斯计划形成过程中，涉及到商界、政界各种人物，他们各自的目的是什么？

到底托拉斯计划是利于民众，还是利于国家或一部分人？

浮沉不定，几经波折，终于形成了托拉斯，在这一过程中你是否赞成那种“勾心斗角”的战术？

你认为托拉斯是积极的还是消极的？

第十二章 经营管理者

第一节 经营家

据说俾斯麦这样说过：“物色一位教育部长是很容易的，这个职位所需的一切条件就是长白胡须。但物色一位优良的厨师则不然，这个职位需要全才。”

一位经营者有头衔，有宽敞的办公室，或有其他高贵的外表显然是不够的。经营者必须有高度的能力及业绩，工作是凭直觉去做，还是须依照方法去做呢？经营者如何工作？在盈利事业中凭其职务中与工作中的什么，才能将经营者与非经营者分辨出来呢？

经营者有两项特有任务，在企业之中没有别人执行这两项任务，而且凡是执行这两项任务的人就是发挥经营者功能的人。

经营者有创造真实整体的任务，这个整体大于其各构成部门的总和，这个整体是一个具有生产力的个体，它的产出比投入的资源总和还大。

[案例一] 克莱斯勒在难关中的公关交往

李·艾科卡被福特公司解雇了，又被岌岌可危的克莱斯勒聘为总裁。他未到任前，底特律自由报登了两条大标题：“克莱斯勒空前亏损”和“李·艾科卡加入克莱斯勒”。

就在他到任的那天，克莱斯勒公司宣布第三季度亏损近 1.6 亿美元，这是该公司有史以来最严重的亏损。艾科卡组织好领导班子准备大干时，伊朗国王巴利维出走，几星期内，汽油涨价一倍。能源危机首先冲击了加利福尼亚，此地到处是排队买汽油的人们，纽约加油站甚至出现了混乱。

一个月后，能源危机东移，到了 6 月份最后一个周末，要能找到一家还开门的加油站，那就叫走运。一下子，家用小轿车、大型客车、周末旅游车、厢式车全没了销路。克莱斯勒正是生产住房汽车与周末旅游车的大户，石油危机使他们供应周末旅游车工业的引擎和底盘几乎全部停销，自产的厢式小客车销售量减少了 50%。克莱斯勒马上采取措施，增加对新工厂和新产品的投资。

正当他们采取这些代价很大的初步措施时，全国又陷入经济衰退，全国汽车年销售量降低近 50%。经济形势需要加倍投资，而收入只有原来的一半，克莱斯勒连挨两拳，几乎被打趴下了。为生存下去，艾科卡主持克莱斯勒，采取了一系列措施，如压缩人员，节约开支，并向政府求援。

这个申请，在全国引起了激烈争论，整个社会舆论纷纷，投反对票的甚多，理由是保护自由竞争，破产就让它破产，市场体制的根本前提是既允许成功，电允许失败，政府干涉经济，代价既高，又无准备。在这段时间内，最大的危机是用户对克莱斯勒信任度下降，谁也不愿意从一家请求政府贷款而行将破产的企业中买一辆汽车，那些仅仅愿意考虑一下克莱斯勒的汽车用户由原来的占整个汽车用户的 30%，一夜下降到了 13%。

怎样对待这样的危机，一种人主张沉默，我们不愿意叫公众注意我们的悲惨处境；但也有人反对，与其无声无息地死去，不如大喊大叫。艾科卡同意了后者。

克莱斯勒公司首先开展了消除公众对公司前途顾虑的广告运动，他要让公众明白两点：第一，克莱斯勒绝无停业打算。第二，我们正生产美国真正需要的汽车，这次广告运动一反过去以图片、文字说明的方法，而是刊登一系列文章，这些文章不宣传产品，而宣传公司和它的前景、宣传事业、宣传公司的决心与能力。

还有一些广告，自问自答了一些相当棘手的问题，如“没有克莱斯勒，美国的经济情况会比较好吗？回答是如果克莱斯勒倒闭，整个国家失业率将上升 5%；公司的工人、经济商和材料供应商加起来共 60 万人，一年国家就得为失业保险和福利开支 27 亿美元。

这些广告统统由艾科卡本人签字，以示以个人声誉来为公司担保。广告使所有公众意识到个人与克莱斯勒的关系，社会舆论发生了变化，卡特政府与国会人士手里也拿这些广告奔走相告，有的发怒，有的欢喜，有的沉思。

其次是紧紧团结经销商，由他们组成了游说议员活动。克莱斯勒原与经销商关系不好，双方谈话与来往信件每次使用侮辱性词句，因为多年来，克莱斯勒一直给他们运去一些破烂货，指望他们卖出去，以致经销商已习惯于在收到新车后就重装一次艾科卡到任后，首先挑选了两名助手，一名负责与

经销商联系。他把经销商都请来，心平气和地交换意见，告诉他们公司新领导准备在各领域树立纪律观念；关于质量问题，他们已经认识到，决心马上整顿，并再三许诺要兑现，这对本公司有好处，对经销商也有好处，经销商气顺了；之后又组织经销商讲习会，提醒他们注意几项基本原则：热爱顾客，与人交谈。为他们提供商品信息，介绍汽车技术知识等。

艾科卡派另外一名助手抓汽车质量，从设计到制造都制定了纪律，并广泛吸收工人参加质量活动，提出了劳资双方共同执行的质量纲要，要求大家可以对任何其它问题争论，但对质量问题绝不争论，质量不能同讨价还价交涉混淆起来，不能用通常的劳资对立谈判的妥协办法来解决。

每天早晨，负责质量的人都从装配好的车中随意挑出 5 辆，又开进一辆新日本丰田，要求生产人员看两者差距。很快车间领班就承认了两者差距。

通过这些工作，经销商与克莱斯勒关系融洽了，何况如果克莱斯勒这次破产，将会有半数经销商也相继破产，这个纽带把关系又推进一层。所以组织起经销商来并不难。

汽车经销商一般比较富裕，在团体里也比较活跃，联系面广，他们又多是共和党党员，因此对那些反对给克莱斯勒贷款的共和党议员影响极大。他们来到华盛顿，找自己熟悉的议员游说，阐明公司破产将对社会产生什么影响，讲清公司实力与前途。

他们把每个议员选区中与克莱斯勒有业务往来的供应厂商与互销厂商列出来，打印成表，发给每位议员。报表说明在全部 535 个选区中，只有 2 个选区没有克莱斯勒的厂商、材料商、推销商。这张表打中了要害，产生了极大的效果。

经销商办事能力惊人，甚至拉进了其它公司的经销商，他们从竞争角度撰文谈应保全克莱斯勒，高呼“如果克莱斯勒垮台，福特还能长久支持吗？”

工会也紧紧团结了起来，他们认识到，如果公司破产，会员们会出现什么情况，工会负责人弗雷泽组织游说活动，他们说：“我们不是为克莱斯勒辩护，我们所关心的是破产对工人和对社会的严重影响。弗雷泽同众多的议员与参议员个别会晤，不但如此，作为副总统蒙代尔的好友，为公司的事他还对白宫进行了二、三次重要访问。

到了国会表决时，克莱斯勒已有了很多支持者，众参议院都以多数票同意通过了帮克莱斯勒重新站起来的方案。

贷款保证法通过后，克莱斯勒有了战斗机会。艾科卡要求上下团结，使人们认识到：我们从阔舅舅那里借到一笔钱，现在咱们得证明，咱们不会欠债不还的！

首先，艾科卡把自己的薪水减到每年 1 块钱，这在底特律成了一大新闻，它表明只有每个人都勒紧裤带，我们才能生存。之后又做经理主管人员的工作，公司抛出一个鼓励购买股票的方案，公司付一半，他们付一半。又削减了他们的薪金，最多减 10%（除秘书外），这在汽车工业从来没有过的。

总裁带了头，经理主管人员相当服贴。最后又做工会的工作，艾科卡把情况如实说出来，并告诫：你们要是不帮我一把，你们也别想活着。我明早宣告破产，你们跟着就全部失业。

工人们作出了相当大的让步。他们工资每小时减少了 1.15 美元，后来又减少了 2 美元。在整整 19 个月期间，克莱斯勒的工人平均每个少拿近 1 万美元。克莱斯勒团结工人的办法：

一是让工人拥有公司股票，让工人分享利润，把个人利益与企业紧紧结合了起来，目前每个工人帐上约有 5600 美元。这是一笔不小的储金)。

二是与工会一起对少数旷工不好好干活的人严厉处罚，并定出了处罚规章。

三是不得不解雇一大批工人，关闭一些厂。为此，艾科卡走遍了公司每个工厂车间，以便与工人直接讲话，在一系列工人大会上，他感谢工人在艰苦日子里与公司合作。

并告诉工人，待情况好转，一定要使他们重新得到与福特公司和通用汽车公司工人同等的待遇。艾科卡还和各工厂主管碰头，问他们有什么问题，尽管有些问题不一致，但终究有了机会一起交谈。

四是请工会的弗雷泽当了董事会成员。这引起实业界的极大愤怒，他们说：“这是引狼入室，你疯了！”美国大公司到那时董事会中没有一位劳方代表，他们认为工人与总裁是天然的不共戴天的仇敌。

艾科卡认为，美国经济取决于政府、工会和资方之间合作。只有合作，才能在世界市场上接受挑战。弗雷泽进董事会，许多工人也反对，他们担心影响工会向资方争取最好待遇的能力。艾科卡向这些人讲明，只有当我们将有利润，才谈得上分利润，只有当生产率提高，才谈得上增加工资，如果为多吃一口那越来越小的馅饼而拼命争夺，那么日本人就会继续吃掉我们。

弗雷泽进了董事会，任何会都让他参加，他发挥了巨大作用。每逢关闭一个工厂，他就建议公司怎样把随之而来的混乱与痛苦减少到最低限度，他懂怎样谈判，且处理得非常好，公司对工会不隐瞒任何事情。

后来，克莱斯勒又来与银行艰苦谈判，获得了政府保证的借款，又在新年型上大下功工夫，终于又站稳了脚跟，度过了风险。艾科卡第一个行动就是开记者招待会，他讲：先生们，从现在起，克莱斯勒不再是急等钱花，正在挣扎或资金困难，这些词都将永远排除了。克莱斯勒比原定偿还期提前 7 年偿还了全部贷款。

克莱斯勒成功了。成功来源于信心、毅力、团结与协作。

企业在逆境中拼搏时，需要的是企业与内外公众一起努力，这种努力来自共同的利益与平时友谊的积累，这就是公关的长期性原则与“团队精神。”

讨论：

在克莱斯勒起死回生的过程中，艾科卡的决定作用体现在哪些方面？

为什么福特公司开除的人而克莱斯勒却雇用？

从克莱斯勒的沉浮中我们可以知道一个企业成败的关键是什么？

试想一下，假如没有李·艾科卡这个人，克莱斯勒将怎样？

假如你被聘为克莱斯勒总裁，你将怎样使其重振雄威？

[案例二] 沃伦·布菲特的投资之道

沃伦·布菲特是 1993 年《福布斯美国 400 大富豪》榜的首富，这位 60 出头的投资家凭借其多元化的投资组合及独特眼光与电脑奇才比尔·盖茨在“FORBER 美国 400 大富豪”榜首位置上轮流坐庄。

沃伦·布菲特是一个老实人也可以出人头地的明证，这位出色的投资天才喜欢最朴素最简单的生活。他身旁没有大批谄媚的追随者，也没有保镖为他对付来找麻烦的人。

布菲特的确没有富豪的派头，他自己开车，住普通的房子，一年到头难得休假。他的好友孟格尔说：“沃伦总是那样开开心心，原因之一是他表里如一。”

沃伦·布菲特的投资哲学也如同他的处事之道一样简单而实在。代表美国中西部人精髓的布菲特的思想核心是：他以十分实际的语言，而非抽象的概念或理论去思维；他不买卖股票，股票是抽象的；他买卖的是生意——或者不能全面收购的生意的部分。用他的话说：“我无意尝试和参与某些全国性的大潮流”。

他之所以看不起华尔街钟爱的潮流、概念和口号，原因之一是他认识到一个很简单的事实：无论是他还是任何人，都不能预见未来；他内心充满的自信也是原因之一。

他没有那种令许多商人和金融家永远营役于交易桌旁、不断卖出买入的那种心理需要。当他相信某一支股票的时候，并不强求在市场上抢着吸纳来证明自己的判断准确。

大投资家、商人是天生的还是培养出来的？就布菲特这个例子而言，答案似乎是前者。他在童年时代就已经做起小生意来，向他祖父的杂货店买可口可乐，再转卖给邻居。

20 岁在哥伦比亚大学就读的时候，他开始研究保险业。他的教授兼偶像本杰明·格雷厄姆当时是华盛顿市政府公务员保险公司的主席，布菲特为了进一步了解老师所投资的公司，某个星期六便摸是该公司的门去，刚好碰着负责财务的副总裁，后者给他上了一节足足 5 小时的课，从头到尾解释保险业的运作。

那光景，布菲特手头上大约有 9800 美元的资本，他把其中的 3/4 投资在政府公务员保险的股份上。“这家公司卖的保险远比一般保险公司便宜，盈利率仍有 15% 左右。

它的承保费用当时大约是 13%，一般公司的却高达 30~35%。因此，“这家公司在竞争上很有优势，而且它的领导人又是我心目中的神。”

在那些日子里，跟他年纪相仿的人都只管读运动体育新闻和神秘小说，布菲特却大啃金融学书籍。后来当他任职于其父在奥马哈的股票经纪公司的时候，经常抽空跑到内布拉斯加州首府林肯市，去翻阅各种会议报告和保险业的统计资料和历史。“我要找的不是经纪人的报告什么的，我只看原始的数据，而且愈看愈兴奋。我发现堪萨斯人寿保险的市盈率是 3 倍、西方保险证券的只有 1 倍等等。我当时的本钱老是不够，又不喜欢借钱，所以买入的股票总是放得过早，转购其它股份。”

尽管因为资金短缺而不能收放自如，布菲特的钱还是越赚越多。

1974 年股市暴跌，使道琼斯指数从高峰下泻近 50%，这对于布菲特来说

是一个施展拳脚的绝好的机会，自那以后，他就把精力集中在自己的投资上，热切地寻找捡便宜的机会。

一向顺水行舟的布菲特利用 BH 公司作为基地去满足他对股票的热衷，在道琼斯不到 1000 点的股市上纵横开阖。渐渐地布菲特发现他的老师格雷厄姆的理论已不能完全适应现代的股票市场。

布菲特初出道之时，一成不变地遵照老师定下的那套着眼于量的投资规则。格雷厄姆认为以低于其运营资本的价格购入某股份，不但保证不会亏本，还有可能赚钱。

他当时买入的包括一家无烟煤公司，一家风车公司，一家或甚至不止一家电车公司的股份。但是，由于这些行业都是没有前途的死行业，股份价贱如浪，只跌不涨。

60 年代中期，他收购了马萨诸塞州一家走下坡的纺织公司。如果光看资产负债表的话，以为是做了笔好交易，但实际却不是那么回事，资产根本不像表中说的那么有价值。布菲特原以为还说得过去的公司实际上糟糕透顶。

一系列的赔本买卖使布菲特吸取了教训，他渐渐开始意识到光从数字上来评价一家企业的投资价值远远不够。资产负债表并不能显示企业的潜在有利因素，例如有价值的商标或销售市场上的有利地位等。

后来他在《华盛顿邮报》等被低估的公司上的投资大有所获，其原因不是这些公司拥有大量现款和实际资产，而是因为他们有着股市不承认的许多宝贵的特许经营权。就这样，布菲特在实践中修正了老师格雷厄姆的观点。

格雷厄姆用数量来衡量一宗生意的好坏，而布菲特则着眼于质量，因此，具有投资价值的公司应是在未来能源源不断产生现金收益的公司。

布菲特在美国投资市场的巨大成就使人们急于想知道他有何种秘密武器。其实，也许越是真理越明了，跟他崇拜的两位前辈——格雷厄姆和大名鼎鼎的英国经济学家兼出色的股票投资高手凯恩斯一样，布菲特相信投资的不二法门是在价钱好的时候，买入好公司的股票，而且有多久便持多久，只要这些公司保持良好的业绩，就不要把它们放出去。

布菲特不像乔治·索罗斯或米盖尔·斯坦哈特那样的股票投机者，设法去预测市场的时机和走势的变化。

相反，他信奉凯恩斯的思想和：不要试图去想透市场在搞什么，而应该把精力集中于熟悉的生意上。当你对一门事业一无所知时，多元化是一个保险的办法，但若觉得自己有把握的话，多元化就会大打折扣。布菲特的基本规则是：不要把太多的鸡蛋放在同一个篮子里，而且要精挑细选。

然而布菲特也走过弯路。

BH 公司的副主席、布菲特的好友查理·孟格尔就曾经劝说布菲特不要陷于格雷厄姆所谓便宜货的观点。

说到底，弟子要青出于蓝并不是一件容易的事，布菲特崇拜的格雷厄姆只希望能以贱价收购清盘的公司，不过孟格尔最终还是说服了布菲特，使他远离拣便宜货的老路子。

如今，布菲特已经了解到，一旦发现一盘由第一流的人才经营的好生意，即便是当时看来价格已经很高，这种稀有的组合极具投资价值，也还值得花重金购买的，可口可乐就是一个很好的例子。

在另一点上，孟格尔可不用强求，布菲特与他早就英雄所见略同了：他们都相信一家出色的公司的股票值得长期持有，只要其业绩保持水准，无论

其股票升得有多高，都不应该出售其股份。资金总要再投资，要是出售一支上乘的股份，再去买入较上乘的，那又何苦来哉？

布菲特表示他会紧握手头上三只传媒股不放，即《华盛顿邮报》、Capital Citis/ABC 和《水牛城新闻》。他的分析如下：“电视是一门愈来愈困难的生意，但只要有优良的管理班子的配合，仍是大有可为的，可以带来丰厚的现金收入。《华盛顿邮报》拥有第一流的人材，是一份实力雄厚的报纸，其新任主席唐·格雷厄姆会成为一位杰出的领导人，该报三代相袭，是家传事业的成功例子。”

尽管因狂炒股票而赚钱的大有人在，布菲特依然我行我素，紧抱他的投资于业务而非股票的哲学不放。他曾对《Forber》表示：“我是个较成功的投资者，因为我是个生意人；我是个较成功的生意人，因为我是个投资者。”

这句乍听来有点隐晦的话，寓意其实根深：做生意与搞金融是两种关系密切得不可分割的活动。我们可以把这作为布菲特的信条，虽然他本人不会用信条这个字眼。

尽管布菲特对于 BH 公司持股的如吉列、所罗门、美国空运等每月举行的董事会议从不缺席，并且也参与讨论领导层接班的问题，可能的收购行为及其他重要事宜，布菲特不会尝试插手经营其它投资的生意，这也许是投资人与生意人的一条细微分水线。

布菲特的性格与投资手法都别具一格，这一点，布非特深受他的父亲及他的老师格雷厄姆的影响。布菲特的父亲霍德华曾经是股票经纪人，也做过国会议员。霍德华先生对他的儿子的教导是不要做可能成为头条新闻的事。霍德华先生稳健的作风成为布菲特为人处世的榜样。

而格雷厄姆给予布菲特的则是“一个投资的知识思辨架构、性情气质方面的榜样、不受群众影响、不怕股价下跌的能力。”格雷厄姆给予布菲特的教训是：适当的气质加上适当的知识思辨结构，行为就不会违背理性。

布菲特只做有把握的生意，近年来，投资外国股已成为华尔街的一种流行热潮，但布非特似乎无动于衷，除了在著名的国际啤酒厂商 Guinnessple 有股权以外，再也没有投资在其它的外国股上。布菲特自有道理：面对几万亿美元的美国投资市场，何必标新立异，舍近求远呢？

一些聪明的投资人爱说他们投资于人才而非业务。对此，布菲特的特是这样的认为的：当一位公认出色的经理接手打理一盘公认蹩脚的生意，这盘生意的声誉不会因此而变得更好。当然这并不意味着布菲特不重视人材。

他本人就十分佩服 Capital Citis ABC 的托马斯·墨菲和富国银行的卡尔·理查得，BH 在这两家公司都占有重要股权，布菲特也清楚地知道当可口可乐的主席戈伊祖艾塔和总裁科奥夫在 1980 年中加入领导层之后，发生了怎样巨大的变化。

但是，布菲特的投资不单只看重人材。试想，如果把可口可乐公司的科奥夫调到一家卖天线的公司，未必会产生良好的效果。

随着时间的推移，布菲特凭借高超的投资手段聚集惊人的巨额财富，并且这笔财富还将以年增长率 25~30% 的速度递增。

1993 年，他手头上的 BH 公司的 42% 股权，就值 83 亿美元。他这家投资公司的股份每股市值 1.66 万美元，是纽约证券交易所中最昂贵的一种。

该公司拥有美政府公务员保险公司的 48%、一家庞大的保险公司、出版广播公司 Captial Cities/ABC，的 18%、吉列刀片的 11%、联邦住宅贷款

按揭公司的 8.2%、富国银行的 12%、可口可乐公司的约 7%、《华盛顿邮报》的 15%、通用动力公司的 14%、华尔街大证券行所罗门公司有持票权股份的 14% 等等。

该公司还持有许多较次要的股权，不胜枚举。还值得提到的是布菲特在 1977 年以 3250 万美元购人的《水牛城新闻》，该报现在每年的税前盈利比他当日的买入价还要高。

我们也可以肯定，这位现年 63 岁的大富豪日后遗下的慈善基金，会使洛克菲勒、福特或卡耐基等著名基金相形见绌。在过去的 23 年中，布菲特的投资令他的财富每年平均增加 29%。他今后大概不能维持如此高的增长率，就算是 15% 吧，但即便真是 15%，只要他多活 20 年，他的布菲特基金就会上升到 1000 亿美元以上。

对于布菲特百年之后，这笔基金的处置问题，他是这样打算的：他将找几个极为出色、十分有智慧的人来管理他的基金，至于基金的用途，控制核武器的扩散是其中之一；另外，他认为急待解决的另一个问题是控制人口膨胀。布菲特处理其基金的方式与其讲究实际的性格十分吻合。

但是不管这笔巨额财富如何运用，有一点可以确信：布菲特作为一位成功的投资家给予世人的启发与指导的意义不亚于他创造的巨额财富。

讨论：

凯恩斯对股票市场的观点，你认同吗？

布菲特如何看待自己所投资的公司及领导人？

如果你像布菲特一样成为一家大投资公司或基金管理公司的资产管理人，你将树立什么样的投资哲学？

[案例三] 巧避风险的英荷壳牌石油公司

多年以来，石油开发事业是世界公认的风险最大的投资领域。世界石油业风云变幻，盈亏无常，风险极大，有不少石油公司经受不住大风大浪的袭击，难以生存。

然而，石油业又是能够盈得巨利的领域。虽然投资于石油事业要冒巨大的风险，仍然有许多商家渴望在此领域一展身手。石油业是商业领域中最变幻无常又最富有诱惑力的部分，它像一颗闪烁着夺目光彩的桂冠上的宝石，诱惑着、等待着敢于冒险的企业去摘取巨额利润。

一家企业，如果想在石油领域立稳足跟，不仅要有敢于冒险的魄力，还要有善于冒险、能够盈利的能力。那些在世界石油领域经过几番腥风血雨的洗礼而生存下来的企业，都是有善于冒险的能力。而其中，英荷壳牌石油公司的表现最为突出。

英荷壳牌石油公司是一个已有 100 多年历史的老牌企业，为当今世界最大的能源企业。壳牌公司的分公司遍布世界 100 多个国家，1990 年其总收入达 1070 亿美元，居世界第 2 位，仅次于美国通用汽车公司。

壳牌公司不仅在世界 500 家最大企业的排行榜中名列前茅，而且还被誉为世界上“经营管理极佳企业”。壳牌公司能够取得成就，凭的是 100 多年来逐步积累的丰富的生产和销售经验，在风云变幻的石油业中巧避风险，从而达到称雄全球的目的。

壳牌石油公司之所以能够做到巧避风险，之所以能够重视巧避风险，以保持自己的生存和发展，是有其历史原因的。这还要从壳牌石油公司的建立和发展的历史说起。

一、迎着风险而上的历史

壳牌石油公司是由原来的皇家荷兰石油公司和英国壳牌运输公司合并而发展起来的。

英国壳牌运输公司最初只是一家很小的作坊。1823 年，塞缪尔先生把这家小作坊创建成运输公司。因为汤姆先生的运输公司经营远东的贝壳生意，所以起名叫做“壳牌运输公司”。随着壳牌运输公司的不断发展壮大。公司的经营种类逐渐增多，发展成为一个业务广泛的进出口公司。壳牌运输公司从 1901 年起，开始经营汽油和燃油的运输和销售业务。

皇家荷兰石油公司的前身是荷兰勘探公司，其石油生产基地在东印度尼西亚。该公司从 1890 年开始在印尼的苏门答腊开发油田，之后生意迅速发展，拥有自己的油船和大型储藏设施。

壳牌运输公司与皇家石油公司，原先是石油界的两大竞争对手，但是他们又有共同的竞争对象——美国标准石油公司。随着竞争的日益加剧，这两家公司意识到：必须联合起来，才能够对付强敌。于是在 1907 年，一个联营公司——皇家荷兰壳牌集团公司便正式成立了。这个联营公司结合了皇家公司的钻探和炼油优势，再加上壳牌公司的运输和销售经验，成为迄今为止世界上最为成功的合作企业。

（一）初创。一百多年以前，在英国泰晤士河的码头上，有一家门面不太大的饰品店。店的主人是塞缪尔父子。塞缪尔父子是犹太人，虽然他们已

经取得了英国国籍，但是出于犹太人对其独特宗教的顽强信念，出于对犹太文化的执着，他们不肯改变信仰，不肯去信仰英国国教。这就使他们显得与众不同，因而在当地备受歧视，生活很是窘迫。

老塞缪尔的大儿子马库斯·塞缪尔，当时还是一个羞怯的、性格内向的年轻人。当马库斯·塞缪尔还在父亲的小饰品店从事简单的手工劳作时，石油大王洛克菲勒已经在克利夫兰开始创建标准石油公司。然而，正是这么一个内向的犹太年轻人，凭着犹太人特有的精明和勤劳，在很短的时间里，组建了自己的壳牌石油公司，在日益激烈的石油工业竞争中站稳脚跟，求得发展。他抵制了洛克菲勒财团的吞并，与皇家荷兰石油公司联手，在世界石油市场上以其灵活多变的独特经营方式，与洛克菲勒平起平坐，成为一个全球性的大石油公司，以至于在利润上大大超越洛克菲勒财团控制的埃克森石油公司。1989年，壳牌石油公司的营业额虽然略低于埃克森公司，但却以64.82亿美元的利润压倒了后者的35.1亿美元。这就证明了塞缪尔的远见卓识：他拒绝标准石油公司的吞并，而与荷兰石油公司联合，这样就取得了自己在公司的决策权，可以按自己特有的方式去组织经营销售，去占有市场，并击败不可一世的标准石油公司。

当塞缪尔父子还在泰晤士河的码头上苦心经营他们的饰品店时，他们主要是从海上归来的海员手中买来贝壳，然后精心磨成各种扣子和其他装饰品，卖给当地的英国妇女。由于他们的饰品做得非常精巧，在当地很受欢迎，所以销路还是比较好的。

勤俭节约加上犹太人特有的经商才能，塞缪尔父子渐渐有了一笔积蓄。老塞缪尔以一个商人的精明，打算把这笔积蓄派上最合适的用场——把它变成能带来资本的资本。老塞缪尔想同泰国进行贸易往来，就派他的第二子山姆，进行实地考察。山姆在亚洲考察一段时间之后，回来报告说：“日本的经济增长速度很快，目前已经进入了文明时代。日本天皇正想以西方为榜样发展自己的经济。”

于是，老塞缪尔改变想同泰国做贸易的初衷，决定与重视经济发展的日本做贸易。1878年，塞缪尔在日本的横滨设立公司。就在这一年，日本政府开始向英国购买纺织机器，在广岛开办纺织工厂。这样，日本就与英国建立了官方的贸易关系。这对塞缪尔家族在日本投资是很有利的。

当时，一个英国人哈尔特雷在日本走私鸦片，被揭露出来之后，引起了日本舆论大哗，几乎掀起一股反对英国人的浪潮。但是，在英国人眼里，日本是很有发展潜力的一块宝地。所以，还是有许多英国人顶住了压力，继续在日本经商。塞缪尔也是其中的一员。不久，塞缪尔兄弟创办了伦敦到横滨之间的航运公司。他们把机器从伦敦运到日本，又利用回程将贝壳、珍珠、涂料、雕刻品等等运输到英国，生意范围一步步地扩大了。

后来，马库斯·塞缪尔和他的弟弟山姆以及几个表兄弟一赵，发展交扩大了远东贸易，将生意范围发展到香港、曼谷、新加坡。这时的塞缪尔家族，也和洛克菲勒一样，很早就认识到运输成本的头等重要地位，经常寻找最近的货源来满足当地的需要。他们在日本建立了强大的基地，把三井的煤贩卖到亚洲各地。随着公司的不断发展，拥有船数不断增加，他们还把船出租或者包给伦敦的掮客。

正是由于结识了这些掮客，塞缪尔才和石油业挂上了钩。

2. 进入石油业。1873年，俄国沙皇准许外国势力在高加索勘探石油。高

加索的石油看起来比美国的宾夕法尼亚州的石油储量还要丰富。来自瑞典的炸药发明者家族的诺贝尔兄弟得了特许权，这件事情引起了石油界的风云叠起。因为，为了争取到更多的资金，诺贝尔兄弟与法国的罗斯查尔银行合作，这就把金融界引了进来，和他们一起出售石油。不久，俄国的石油大量出售就侵犯了洛克菲勒的石油垄断势力。

同时，俄国为了排除洛克菲勒，采取了种种策略，其中包括重关税等政策。这都使得罗斯查尔和诺贝尔兄弟的投资在俄国如负得水，大获其利。这样，只要俄国能够控制黑海、达达尼尔海峡和地中海，洛克菲勒公司的运费就要大大提高了。

洛克菲勒也意识到罗斯查尔垄断印度、新加坡、印尼、中国和日本等亚洲市场的危险性，他下定决心，一定要想办法对付罗斯查尔。

经过一番商场上的厮杀，最终在欧洲，诺贝尔兄弟和罗斯查尔银行同洛克菲勒公司达成暂时性的谅解。把市场瓜分，共享利润。但是，在亚洲，洛克菲勒却不希望有任何势力的介入。尽管罗斯查尔他们在俄国得到了特殊的优惠，但是洛克菲勒石油公司却凭借在美国获得的巨额利润作为坚强的后盾，能够在任何一个市场上把石油削价出售，迫使其竞争对手歇业，以取得垄断地位。在亚洲市场上，洛克菲勒石油公司也打算如法炮制，以排挤竞争者，独霸亚洲巨大的市场和利润，为公司的进一步发展奠定基础。

正是在世界上这两大石油集团剑拔弩张、准备在亚洲展开竞争大战的时候，塞缪尔因为公司业务不断发展结识了许多掮客，掮客中有一个犹太商人叫做雷恩，雷恩办了一家罗斯查尔的石油代理店。就这样，经过雷恩的牵线搭桥，塞缪尔和罗斯查尔开始有了密切的接触。石油业的巨额利润吸引了塞缪尔，石油界的风险和激烈的竞争形势没有吓退塞缪尔。塞缪尔决定迎着风险而上，开始投资于石油业。

罗斯查尔出于渴望在亚洲市场打破洛克菲勒垄断的考虑，也欢迎新的竞争对手加入进来。他鼓励这个精明慎重而以野心勃勃的年轻人说：“你去东方贩卖巴库的石油吧！”而塞缪尔也打算继卖煤之后，把注意力转向新的燃料——石油，打算开始在这颇具诱惑力的领域里投资盈利。

于是，年轻的犹太商人马库斯·塞缪尔加入了销售俄国石油的系统网络之中。精明强干的塞缪尔很快就认识到：要想对付洛克菲勒标准石油公司的价格战，唯一的办法就是在每一个市场上立即开展竞争，采取一切措施节约运输成本，也像标准公司那样降下石油价格。只有这样，才能击破标准公司的价格战术。

在雷恩的引导下，塞缪尔亲自视察了巴库油田。在视察过程中，一个非凡的想法闪现在他的脑际：“巴库石油如果也像标准公司那样用桶装或者罐装的方式贩运，恐怕不能竞争得过标准石油公司。如果我们建造油轮，采取批卖的方式贩卖，那就一定能超过标准公司！”

塞缪尔决定采取批卖即不用容器盛装而直接进行销售的方式，与用桶装或者罐装方式贩卖石油的标准公司展开竞争。但是，雷恩却不赞成这个计划，因为这样做的风险实在太大了。油轮很可能会受到印度洋的耐热以及季风的影响而发生意外，起火燃烧。那样的话，损失就太大了。而且，苏伊士运河是否会允许满载石油的船只通过，也是一个很重要的问题。

但是，不怕风险的塞缪尔决定在用周密的预防措施排除危险之后，把他的计划付诸实施。他首先去拜访造船专家，研究能耐热的油轮。不久之后，

新设计的、能够适合苏伊士运河英国当局的严格要求的油轮问世了。与此同时，塞缪尔在他的贸易伙伴的协助下，也悄悄地筹划好了自己的妙计：他要在远东的各个销售中心都大量建造储油池，决心在远东与标准石油公司大干一场。

标准石油公司不会自甘失败的，就在伦敦传出即将出现新船队的消息时，英国掀起了一阵激烈反对油船队通过苏伊士运河的浪潮，这很明显是标准石油公司挑起来的。塞缪尔也展开了针锋相对的斗争，律师们向外交大臣索尔兹伯里爵士进行疏通，议员们发表了有关的演说，《经济学家》杂志隐晦地评论了一番反对者，那些反对者把塞缪尔的计划蔑称为“犹太人的灵感。”这时，塞缪尔在伦敦市已经是有一些地位的人，他通过议会和新闻媒介传播向政府宣扬自己的主张。他呼吁英国政府重视石油的潜力，并警告英国政府说：

“运河公司如果阻止油轮航运，美国人将会牢牢控制苏伊士运河以东的市场，这对大英帝国显然是一个巨大的损失。”

同时，塞缪尔以自己的伦敦市参议员的身份，获得了英国政府的一定支持。巴黎的罗斯查尔也同样取得了法国政府的支持。不久之后，第一艘石油油轮“穆雷克斯号”（4200吨），终于驶出了翰德普尔的造船码头，经地中海进入了黑海，到达巴库，装载大批石油开始了漫长的旅行，实现了塞缪尔设想的蓝图。

耐热油轮队挂着塞缪尔的壳牌标志，向西驶过黑海，从达达尼尔海峡驶进东方海域。一路上，油轮在新加坡、雅加达、泰国、香港、上海大量贩卖石油，然后到达终点站——横滨。回来的时候，塞缪尔把船仓油槽用蒸汽洗干净，再盛装大米及茶叶和水果。这真是一个很好的贸易途径，塞缪尔看着自己的杰作，踌躇满志地想道：“这真是一笔很好的生意，我要让洛克菲勒的蓝色油桶埋葬在大海里！”

3. 竞争的波澜。壳牌运输公司的油轮队伍逐渐庞大，继“穆雷克斯号”之后，接踵而至的还有“康奇号”、“克拉姆号”和其他许多油轮。这些油轮都和“穆雷克斯号”一样用贝壳的名字来命名，都悬挂着塞缪尔的壳牌标志。到1893年末，这些油轮把俄国石油定期运往东方的储油池。尽管标准石油公司雇有情报人员，这场同时发动的挑战几乎使他们双方全都大吃一惊。

标准石油公司迅速对暴发户壳牌石油发动了一连串的反击，企图重新维持全球范围的垄断和“完美秩序”。标准石油公司使全世界的石油价格进一步下跌，从而迫使许多小生产者和商人歇业。塞缪尔的壳牌石油公司也受到了严重冲击。

但是，塞缪尔和他的销售网络，由于拥有日益增强的船队，以及俄国石油的大量供应，拥有遍布世界各地的销售站，仍然可以生存下去。不甘失败的塞缪尔，拒绝了标准石油公司对他的收买，于1897年成立了壳牌运输贸易公司。他自己拥有1/3的股份，他和他的家属合在一起，就能有效地控制这家公司。

不过，壳牌公司在伦敦的总部还是很小的，只有几个职员，由塞缪尔的亲戚管理着业务。它是无法同标准公司的阿奇博尔德和“百老汇绅士们”领导的洛克菲勒的专横组织比拟的。这个组织有密布的情报密探网，还有着巨大的国内市场。

另一个不利的因素是，塞缪尔对石油的勘探或储量一窍不通，他在欧洲

的本国市场也从未有过举足轻重的地位。而标准公司却可以把廉价石油运过大西洋。

尽管如此，塞缪尔作为一个具有敏锐的洞察力的精明商人，凭借着他在伦敦取得的丰富经验，尤其是由于他从东方，特别是从日本获得的日益增加的利润，他仍然能使公司盈利。有了起步的资本，加上果断的不怕风险的抉择，使得他的地位一步步得到增强，公司也不断地壮大起来。

就在塞缪尔为自己的“壳牌油轮”系统而得意洋洋，大有一举击溃标准公司的蓝桶之气势的时候，出乎意料的事情发生了：亚洲的中间商对塞缪尔的弃罐装为批卖的做法抱怨不已。他们说：

“ 贵公司的商业活动，完全没有考虑到亚洲人的习惯。标准石油公司的五加仑罐子已经深入人心。五加仑油罐的白铁皮已经成为东方平民不可缺少的生活用品之一。人们把用过的白铁皮罐子敲平，可以做屋顶，还可以用做厨房的容器、水桶等，在这种情况下，我们可以断言，不会有一个东方人来买这种只在油轮上印着贝壳商标、而没有白铁皮罐子的油料的！ ”

塞缪尔觉得这些亚洲商人说的有理。为了使石油能在东方销售出去，塞缪尔只好在当地制造白铁皮罐。

正在这个紧要关头，又一个意想不到的打击逼在了眼前：俄国对罗斯查尔石油销售业的保护战略已经发生了变化。俄国人似乎要限制他们国家以外的油轮在巴库与海参崴之间航行，巴库的外国资本有被驱逐出去的危险。

塞缪尔感到了深深的忧虑：“ 可以想象，铁路工程肯定需要重油。俄国政府自己要用石油、肯定会把在巴库的外国资本驱逐出去的。事情真要如此，我们必须想办法另外寻找石油的来源了。 ”

在这种几乎是釜底抽薪式的不利境遇下，塞缪尔没有被风险吓倒，没有气馁，而是积极地寻找对策。他得知荷兰的属地婆罗洲也产石油，就立即去了解情况。这位一直在北方经营石油的产业者，终于决定向南方进军发展了。

（二）皇家荷兰石油公司

当塞缪尔在与标准石油公司展开竞争的时候，另外还有一家较小但很有实力的公司也在设法对抗百老汇所发动的价格战。

这是一家开设在东印度的荷兰公司。这家公司于 1890 年得到皇家特许状，因而自称为“ 皇家荷兰 ”。皇家荷兰公司的发迹与壳牌石油公司比较起来，更是敢于在国外创业和敢于冒险的。

1. 幸运的创始：皇家荷兰石油公司的创建极富传奇色彩。

1880 年，一个前往苏门答腊管理一个美国钻探队的荷兰人——吉斯勒，在苏门答腊岛上遇上了强烈的季风侵袭。吉斯勒被当地的土著人带进一间椰子叶盖的小屋中。在这间小屋里，一支燃烧着的火把，发出异常明亮的光芒，引起了吉斯勒的注意。他问当地的土著人：

“ 火把用了什么特殊的材料？ ” 土著人回答说：“ 没有什么特殊的材料，只是将树枝在油蜡里浸泡过而已。 ” 敏感的吉斯勒意识到，开发这种燃料，也许能成为一笔赚大钱的生意。他就让土著人领他去看浸泡树枝的油蜡。

实际上，浸泡树枝的油蜡是淤积在贮水池中的黑油。吉斯勒看了以后，感觉那是石油。他就装了一小瓶，带回巴达维亚（现在的印度尼西亚共和国首都雅加达），请荷兰的化学家鉴定。

化学家很快就作出了答复：“ 这确实是石油，而且是质量很好的轻油，可以当作很好的灯油使用。 ”

吉斯勒听说过有关美国宾夕法尼亚石油以及洛克菲勒的故事，于是，他向政府申请开采权，很快就得到准许。吉斯勒自己创建了苏门答腊石油公司，并且以其股权作抵押，向巴达维亚的东印度公司银行贷款。

吉斯勒申请到贷款之后，就开始试着开采。不久，奖金的需要量迅速增加，他返回了荷兰，想再筹集一笔款子。但是，他在海牙没有找到资金来源，只好又踏上了巴达维亚的土地，向当地银行求援。

同时，皇家公司在石油生产量方面也遇到困境。到 1885 年，即发现油池的第五个年头，皇家公司挖掘出了距地 22 公尺的泥层中的油层，但日产量仅 5 桶（约 800 升）。荷兰政府为了获得采挖技术，曾派遣技师前往宾夕法尼亚去盗取技术，但是由于美国人防备严密，盗取技术的计划没有得逞。

紧接着，皇家公司又挖掘出了第 2 号油井。但日产量也只有 5 桶，虽然在两年之后，该井的产量每日提高到 140 桶，但是荷兰政府却出于种种原因，借口资金不足，停止开采了。

2. 艰难的发展：困境之中，吉斯勒准备放弃继续开采石油的做法，失望地返回荷兰。但是，就在吉斯勒回国的途中，上帝似乎对他显示了恩惠：吉斯勒在船上认识了爪哇银行的班汀伯格，这位银行家对吉斯勒的石油公司表示极大的兴趣，愿意继续做那里的石油开采工作。

于是，班汀伯格与海牙的资本家联合，取得国王威廉三世的特许后，开办了皇家荷兰石油公司。在付出一部分给吉斯勒的报酬之后，开发权就归班汀伯格所有了。这个时候，班汀伯格吸纳了两位不可多得的人才——雨果·雷登，一个祖辈就移居东印度的商人，以及杰出的青年记帐员亨利·达特汀，一个船长的儿子。正是在这两个人的帮助下，班汀伯格建立了庞大的组织，皇家荷兰石油公司迅速强盛起来。

达特汀在以后的日子里成了洛克菲勒最强的对手。他是荷兰籍的公民，具有坚毅的意志力。他的意志力从他即使在最冷的天气里也要破冰游泳中就可可见一斑。达特汀学历不高，16 岁就从阿姆斯特丹的高中辍学了，但是他很勤奋，刻苦自学。他在银行找到一份工作之后，又逐步掌握了全部石油知识。他很善于使数字“简化”，把帐目工作做得很好。但是，他对帐目工作不感兴趣，一心只想进入东印度公司工作，以求更大的发展。他的大胆个性、缜密的心思以及浓眉之下炯炯有神的双眼仿佛能够看透世界，这是一张典型的荷兰脸。

达特汀干起工作来，效率惊人。他 29 岁就被委以重任，主管在整个远东推销皇家荷兰石油的工作。当他 36 岁，就已经担任了苏门答腊岛棉兰分公司的总经理。这个时候，正是吉斯勒发现石油矿之后的第 16 年。

这时，皇家荷兰石油公司也面临着很大困难。虽然公司建立了很好的炼油厂，并且铺设了输油管，国王也批准了他们的分公司，但是政府对他们却一直采取否定态度。于是，皇家荷兰公司的资金周转就面临着困难，技术人员薪金的发放也成了大问题。

而同时，标准石油公司加仑罐装的石油对亚洲市场仍是一个大的威胁，达特汀感到，把标准石油赶出市场，或者说，可以具备与标准石油竞争和抗衡的能力，还需要付出极大的努力，性格坚毅的达特汀决心要拼命干，争取生存和发展的机会。

达特汀建议公司建造油轮，公司采纳了他的建议，当荷兰油轮驶入庞克兰布兰顿港时，他们举行了盛大的欢迎酒会。但是，达特汀马上又遇上了严

峻的考验：一场意想不到的洪水浸入了苏门答腊油田。公司的油轮进港后，无法运到石油，无法完成亚洲订单的任务。

在商业经营中，尤其对于一个新创建的公司来说，信誉是具有至关重要的意义的。达特汀深明其中的厉害，他决定不惜任何代价，满足订户的需要。达特汀了解到，他的经理在未到苏门答腊之前，就认识出资给巴库油田的海牙金融资本家，就决定委托这个经理去购买巴库油田的现货。几经周折之后，达特汀从巴库买到的石油，反而比向罗斯查尔批发购买的石油每桶便宜7分钱。达特汀不只因油田进水而因祸得福，而且同时得到了亚洲各地买主的信任，从而赢得了一块坚固联盟的市场。

不久，皇家荷兰公司的实力就上升到可以与壳牌和标准两家石油公司形成三足鼎立之势的程度。这三家公司展开了错综复杂的争夺利润大战，这样持续了16年之久。在竞争中，三家公司都化用不同的行名与其他力量合作，各自与对方勾结以破坏第三者，形成了非常微妙的局面，极尽商业竞争中之能事。

（三）合并

1. 壳牌的困境

标准石油公司、壳牌公司和皇家荷兰公司在石油界三足鼎立的局势形成的时候，壳牌公司的实力还比皇家荷兰要强大得多。壳牌石油公司拥有自己的船队、自己的市场和自己的资本。但是后来，壳牌石油公司遇到困境。

当荷兰属地婆罗洲产油的消息传来伦敦时，塞缪尔立即把外甥麦克派遣到婆罗洲。于是，婆罗洲的石油就由塞缪尔的石油公司掌握，而苏门答腊则由达特汀的皇家荷兰石油公司掌握。这两家公司的根据地都是英属印尼的石油。

但是，麦克在汇报考查结果时，却犯了一个致命的错误。这个不够老练的年轻人，没有经过仔细调查，就冒冒失失地出高价钱，把东印度公司声称“有油矿”的婆罗洲巴厘巴极的采矿权买了下来。

塞缪尔由于相信了麦克没有根据的调查报告，而将对巴库油田的依赖重心转移到巴厘巴极。这样一来，他终于受到无情的打击。

壳牌石油公司在东婆罗洲开采的石油全都超重，而重油很难销售出去。因为重油所占比例过大，即使经过精炼，也无法变成灯油。塞缪尔将少量的原油蒸发成轻油之后，还得混和从巴库油田进口的灯油才能出售。这一重大的决策错误，使塞缪尔追悔莫及，而又无计可施，无力挽回命运的巨澜。壳牌石油公司面临着倒闭的危险。

1899年，怀有侵略东方、支配欧洲野心的德国皇帝，强行从土耳其手中霸占了巴格达铁路的建设权。美国和西班牙又发生了美西战争。这些战争都给塞缪尔的重油提供了销路。壳牌石油公司的起死回生是极为侥幸的，人们都说塞缪尔是吉人自有天相。然而，塞缪尔的又一次冒险成功，真是天意保佑他吗？也不尽然，如果塞缪尔不是果断地改变策略，又千方百计、多方面地做工作，让战争军队使用他的重油，他在东婆罗洲发生的危机也是很难度过的。

2. 巨人的诞生。

马库斯·塞缪尔，这个曾经在一家小饰品店中苦心经营的性情内向的犹太人，以犹太财主的姿态，得到了稳固的社会地位，并且在伦敦市政厅里有了显赫职位，过着富绅的生活。他越来越不能专心致志于自己的生意了。

塞缪尔是英国国王爱德华时代暴发户的缩影，逐渐成了英国工业衰退的象征。他身材矮胖，自命不凡，就像贝洛克笔下所刻划的人物一样。

塞缪尔在波特兰地方买了一座巨宅，在肯特买了一座称作“莫特”的大厦。然后，塞缪尔又获得了爵士的头衔，他是世界上第一个石油爵士。

在塞缪尔遭到达特汀和阿奇博尔德二人挑战的那一年，他在法国银行家罗斯查尔的大力庇护和帮助下，一跃而成为伦敦市长。他是第三个当选伦敦市长的犹太人。

塞缪尔当上市长时的场面和举行宴会，其显赫浮华是无与伦比的。这是马库斯爵士一生经历的顶峰。但这也是他所受优待的最后标志了。

他的两个长期的竞争对手——标准石油公司和皇家荷兰石油公司，对壳牌石油公司一直虎视眈眈，洛克菲勒和达特汀乘塞缪尔忙于当市长之际，对壳牌石油公司发动了迅猛的攻势。后来，当马库斯爵士担任市长期满后，重新回到他的石油生意中时，他发现，他的老本行——石油，真的像报纸上所描绘的那样，只剩下一个“空壳”了。

当初，当塞缪尔刚刚就任伦敦市长时，标准石油公司就已经下了很大的决心，要把这个在世界各地市场都很危险的闯入者收买过来。洛克菲勒派标准石油公司的中间代理商和塞缪尔秘密接触。

标准石油公司的中间代理商对塞缪尔说：“我想买下壳牌石油的股份。”

塞缪尔对这个说法一笑置之，他回答说：“开什么国际超级玩笑！”

然而那个代理商是认真的，他继续游说塞缪尔：“8万英镑怎么样？请相信我们的诚意，卖给我们吧！”

塞缪尔当然是不能答应的。对于壳牌石油公司的前途，他有他自己的打算。

几乎与标准公司的中间代理商同时，达特汀也来找塞缪尔了。达特汀首先恭喜塞缪尔荣升市长，恭维他有可能成为首相。塞缪尔深知自己作为一个犹太人——一个备受歧视的民族中一员，能作到市长也就很不错了，他也没有更大的奢望。寒暄过后，达特汀就直接了当提出要求，他说：“咱们商量商量，您能卖些壳牌石油股份给我吗？”

塞缪尔说：“标准石油公司也向我提出了同样的要求，这太不可能了！我是决不会出卖公司的股份的。不过，介绍您的雷恩曾提出，让我们和罗斯查尔联合起来，共同组成亚洲输出石油的贩卖公司，我们想邀请您参加。”

达特汀一口答应下来。达特汀也有他自己的考虑。他认为，他的伦敦之行是成功的。他想：要想对付美国的标准石油公司，必须要和英国的石油业联合起来。他先和壳牌石油公司联合，以便削弱标准石油公司的实力。达特汀已经和塞缪尔约好，要联合起来，将标准石油公司赶出欧亚市场。

但是，当塞缪尔市长任满，回到他的空“壳”之后，世界石油业的局面又有了很大的变化。

自1903年起，世界石油贸易开始衰退。标准石油公司便继续削价，而壳牌公司的油轮却由于种种原因开始停航。

标准石油公司在欧洲取行了新进展，在罗马尼亚建立了一座炼油厂；而壳牌石油公司则因为它的伙伴德意志银行的捣鬼，被撵出德国。

事情发展到这一地步，局面就不能以塞缪尔的意志为转移了。最后，塞缪尔以屈辱的条件，同达特汀讨论全面合并。讨论的结果是：达特汀拥有新公司的60%股份，而塞缪尔只拥有40%，总理由达特汀担任。这对新公司

是很相宜的，因为达特汀具有塞缪尔所缺乏的冷酷无情和专心致志的精神。这种商界领导人的气质，对一个大公司的生存和发展是有益的。

经过合并，新的巨人 1907 年诞生了。原壳牌公司和原皇家荷兰石油公司，合并而成为“皇家荷兰壳牌公司”。皇家荷兰壳牌公司开始在新的起点上与美国争夺石油王国的宝座。

新的巨人一开始就毫不掩饰它的目标。

1912 年，皇家荷兰壳牌公司挥戈直捣美国，在加利福尼亚等州先后设立子公司。几年以后，皇家荷兰壳牌以司行销世界的石油量中，已经有一半是从美国本土上开采出来的。

到了 1927 年，洛克菲勒的埃克森公司已从“世界石油大王”的霸主要位上跌落下来。它在美国以外的世界石油制品市场上的产量已下降到 23%，而合并后壳牌却迅速上升到 16%。

现在，壳牌的经营范围除开发石油、天然气外，还有石油炼制、化工、煤矿、金属、船舶、生物化学、太阳能、核能等等。皇家荷兰壳牌公司已经发展成为综合性的大型跨国集团企业。

在本土尚未发现大量石油的英国、荷兰能够逐步超过本土油源丰富的美国，其中一个重要的原因，就是壳牌公司具有独特的组织领导方针。

壳牌的总部设在伦敦，握有最高决策权，包括人事、预算和决算大权。壳牌总部下设 9 个专业部门，在咨询、技术、训练、国际交易甚至运输等方面，为各公司及其他事业单位提供帮助和服务。总部包括各种专业人才，约有 5000 人。总部的人不断分赴各地，权力颇大。子公司与当地政府发生矛盾时，总部人员还可出面代表部公司帮助解决。因此，总部的人不仅仅是技术性的帮手和领导，还有着组织上的权力。

总公司掌握着最高的决策权，同时又推行灵活的、以团体合作精神为指导思想的分权式管理，给予子公司以极大的自治权。譬如，在人事问题上，新开办的在发展中国家的子公司缺人，则由总公司派去。总公司缺人则就地聘用，以便取得地利人和的效果。

壳牌在澳大利亚的子公司主要经营炼钢。董事长由澳籍人格斯班担任。格斯班在当地是“社会名流”，关系很广。靠了他，壳牌在澳大利亚的炼钢营业额曾一度超过新日本制铁公司。

第三世界一些国家实行石油国有化时，壳牌的子公司充分动用自治权，迅速适应。其他国家的石油公司撤走了，壳牌依旧留下不动，而且仍能保持其原有利润。

和洛克菲勒的埃克森公司做一下比较，就可以看出壳牌公司组织管理的优越性了。埃克森公司的海外子公司的最高负责人以至处、科级领导，几乎都由总公司派去。在每季度一次的营业报告中，只要营业额下降，不管你是出于长远打算，出于战略性改革，或由于难以抗拒的客观原因，都不分青红皂白，辞退了事。这样做的结果，当然就不能保证长期盈利，也不能够使公司有效地躲避石油业中常有的风险。

而现在的壳牌公司，由于其上百年的生产和销售经验，和其积累而成的一系列巧避风险的措施日益强大，称雄世界。现在的壳牌公司，有 100 多张不同的面孔。在英国，大部分人都认为壳牌公司纯粹是英国的。在荷兰，人们认为皇家荷兰壳牌公司主要是荷兰的。在美国，壳牌的 1/3 业务是在当地经营的，美国人把它看成完全是一家美国公司。壳牌在欧洲还有许多子公司。

壳牌确实是具有全球性的：它的最高管理部门在荷兰人和英国人之间 60：40 的比例。整个集团的股东 39% 是美国人，18% 是荷兰人。而且，壳牌公司的 8 个董事中间，董事长格里·瓦格纳是一名荷兰律师，副董事长弗兰克·麦克法迪恩爵士是一个好斗的苏格兰经济学家。董事会中甚至还有一个法国人。

如今，壳牌石油公司的人，把埃克森公司看作是一个地方性的公司。壳牌公司的人认为，壳牌公司形成的过程，和埃克森公司恰恰相反。

一个壳牌公司的董事说：“埃克森公司是作为一家宾夕法尼亚州的石油公司发展起来的，而我们却自始至终是搞政治的。”的确，正如我们在前面所看到的，壳牌公司开始时，并不是一家在本国生产石油的公司，而是为本国进口石油和经营石油贸易的公司。壳牌公司的经理人员被人们看作是担任低级外交工作的工作人员。在英国，这些经理人员的传统培养所是牛津大学和剑桥大学。他们的孩子都免费送人公学受教育。许多壳牌公司的董事成了英帝国的高级爵士或爵士。

壳牌公司的人喜欢培养的风度，与埃克森公司的人几乎是相反的。纽约第六号街上的人不赞成谈论外交之类的事物，而壳牌公司的人却不赞成谈论像利润这类的“肮脏”的东西。

壳牌贵族的生活和工作方式，要比英国政府里面同他们地位相当的人阔气得多。他们把自己置身于私人餐厅、飞机和汽车的世界里，他们从高耸的石砌堡垒上俯视着唐宁街，他们超于琐细的国家政治之上，试图教育那些政治家懂得关于石油的永恒真理，但是枉费心机。副董事长弗兰克爵士的薪金，比英国首相高三倍以上。别的公司都以羡慕的眼光，看着壳牌公司精心策划的各种免税安排。

在伦敦最早的摩天大楼的高墙后面，是壳牌公司的整个“城市”。这座“城市”的装饰，表现出一种令人不知所措的内向性：玻璃门上是贝壳，建筑物的正面是贝壳，走廊上陈列着各种各样贝壳，院子里的一座高大雕刻物也是贝壳做的——整个“城市”，好像是由一个狂热的贝壳科学家设计的。

今天壳牌公司的人喜欢为这座华而不实的大厦辩解，认为它具有象征意义。因为，这样不仅显示了这座大厦设备齐全，自给自足，还显示了壳牌公司对它的本国——英国经济的压倒一切的重要性。

尽管如此，壳牌公司从它诞生之日起，就提出了每家公司在今后年代都会遇到的问题：究竟它是一个国与国之间买卖石油以追求最高利润的国际性商业呢，还是一个国家的特殊势力的一部分呢？

由于公司的业务上要依赖英国政府的支持，以后，英国的资本逐渐在该公司占优势。第二次世界大战之后，美国资本通过收买皇家荷兰公司的股份，积极渗入壳牌公司。壳牌公司除在中东开采石油外，还在加拿大、委内瑞拉、阿根廷、印度尼西亚、尼日利亚等国开采石油，在海外 100 多个国家中进行经营和投资。1977 年，壳牌公司的年销售额 369.2 亿美元，资产 360 亿美元。公司的总管理处分设在伦敦和海牙。

二、巧避风险的经营之道

壳牌公司能在险象环生的世界石油业中顽强的生存下来，并且不断发展壮大是因为它拥有——系列巧避风险的经营之道。壳牌公司巧避风险的制胜

之道有：

1. 重大决策集体通过，不搞个人说了算。

壳牌公司有一个由 6 名执行董事组成的董事会。凡是公司的一切重大决策，都需要由董事会集体通过，以防止董事长个人独断专行，从而有效地减少或者避免决策失误。

有了这么一项预防措施，就使得公司能够有效地避开一些风险。例如，在 80 年代，壳牌公司没有盲目地追随潮流，收购其他大石油公司，也没有大量举债从而使公司得以平稳发展。

公司董事会在订立长远目标的同时，既注意发挥集体的作用，又注意发挥执行董事个人的作用，从而有效地使公司避免一些风险，能够生存和发展下去。

2. 部门完全自主，权力不搞集中。

这一项措施，是与壳牌公司独特的组织管理形式相关联的。壳牌公司管辖下的 200 多个主要部门完全自主。壳牌公司的各个主要部门对经营中的问题，可以自己作出决定，而不需要层层请示。这样，部门主管既可以密切与当地顾客联系，又可以抓住时机，迅速应变，从而增强公司的适应能力，巧妙地避开一些风险。

3. 把业务发展到世界各地，但很少涉足自己不熟悉的行业。

壳牌公司针对全球石油供应关系不稳定这一难题，采取了两个方面的对策：

一是把石油业各向世界各地扩展。公司先后在 50 多个国家和地区开采石油和天然气，在 30 多个国家和地区开炼油厂，把产品销往 100 多个国家和地区。这样把石油业务散向世界各地，就可以做到“东方不亮西方亮”，即使遇到了一时一地的风险，也不会影响到公司的整体业务。

二是只做与石油密切相关的能源及化工产品的生意，很少涉足自己不熟悉的行业，以减少风险发生的机会。

近年来，壳牌公司在中国广东惠州地区合资建设炼油厂，在香港投资建设青衣油库，在菲律宾的八打雁省扩充炼油设施，在新加坡建立新的输油码头和海底输油管，在泰国东北部参加石油勘探等等。由于都是他们所熟悉的石油行业，情况明，优势多，风险小，因此都获得了较好的经济效益。

4. 反应灵敏快捷，不坐等良机。

壳牌公司有一个优良的传统，就是对于看准了的事情，说干就干，雷厉风行，不惜投下巨资，以免失去良机。

例如，早在东欧剧变的前夕，壳牌公司就对匈牙利的国营因特拉石油公司投入大笔资金，使其发展成为今天匈牙利的主要石油供应企业。

再如，在西班牙取消国家对加油站的垄断经营之后，壳牌公司也抓住时机，立即打入这一市场，迅速在西班牙建立起了加油站网。

为了对付突然发生的情况，壳牌公司在各地的子公司。还定期举行石油供应“中断”演习，这也是壳牌公司设置的巧避风险的三道防线之一。

5. 保持足够的流动资金，尽量少负债。

在壳牌公司的手中，一般总持有 105 亿美元现金以及可以买卖的证券，而其负债只占股票总值的 8% 左右。这样，流动资金充足，公司可以随时调集大量资金，以应付一时一地所出现的意外，使公司在大风大浪中也能立于不败之地。这是壳牌公司在百年多的经营过程中摸索出来的有效措施。

壳牌公司就是通过上述种种措施，借以巧妙避开风险的。

对一家跨国石油公司来说，它面临的种种风险之中，最难对付的，恐怕是世界局势的不稳定了。壳牌公司也为此设立了三道防线：

1. 地理上分散。

壳牌公司可以说是世界所有能源公司中经营网络最广泛的。如果某一地方发生政治危机或者经济危机。对该公司在其他地区的公司就不会有多大影响。

在政治气候特别微妙的国家，壳牌公司还经常通过垄断市场以确保自己能获得高额利润。否则，就干脆撤走了事，以免承担不必要的风险。

2. 产品多样化。

壳牌公司十分强调产品的多样性，并把产品严格限制在与能源、化工紧密相关或者协同的行业内。壳牌公司的宗旨是：通过石油的勘探与开发，实现石油精炼和销售的综合平衡，以此来避免季节性波动。

3. 迅速变化适应。

应变力强是壳牌公司成功的关键。壳牌公司密切注视着世界各地政治、经济形势的变化，以及对国际石油市场的影响，并随时准备应付一切不测。

壳牌公司还经常向各分公司灌输“危机意识”。壳牌在各地的分公司，每年都要举行4次石油供应突然中断的“演习”。由122艘油轮组成的壳牌船队，会随时遇到突如其来的模拟意外。

频繁的模拟石油供应失衡，增强了地方公司对不测事件的反应能力。

这种能力给公司带来了巨大益处。例如，海湾战争给世界石油市场造成了巨大冲击，但由于壳牌公司从以往的演习中摸索出一套应付危机的办法，所以，尽管公司每天失去由科威特和伊拉克供应的几十万桶原油，它仍然没有受到致命的创伤。

善于处理风险给壳牌公司带来了巨大的效益。

壳牌公司驾驭风险的方式表明，即使在一个动荡的、高风险的行业里，公司仍有可能在保持平衡的同时获取利润。

这就是英荷皇家壳牌石油公司巧避风险的经营之道带给我们的启示。

讨论：

壳牌公司打赢的第一仗是靠什么作为指导的？

塞缪尔在极其危险的竞争环境下毅然向“老虎”发动进攻，这是否属于盲干？自不量力？

皇家荷兰石油公司是怎样一步一步成为竞争强手的？

壳牌公司、皇家荷兰石油公司的崛起对石油量有何影响？形成了怎样的局面？又是怎样结束的？

英荷壳牌公司巧避风险经营之道的“巧”主要体现在哪里？

[案例四] 特朗普大厦

从 1971 年搬进曼哈顿的公寓并在那儿逛大街起，我就对 57 大街 15 大道邦威特·特勒住的 11 层大楼感兴趣，主要是因为那是房地产中一流的位置。

此外，它是一宗少见的特大地产。我一直认为，这两方面的结合将使其成为纽约城一宗独一无二最大不动产，要在这头等位置建一幢摩天大楼，将大有潜力可挖。

邦威特属于吉尼斯科公司所有，该公司是一个飞速发展的大型联合企业，由一名叫 W·马克西·贾曼的人创建于 50 年代末。马克西开始时有个制鞋公司，后来他购买了其它制鞋公司，最终他吞并了零售商店，买下蒂法尼·亨利·本德尔和邦威特·特勒的商店。

70 年代中期，马克西和他的儿子弗兰克林之间进行了一场大战。他们俩都是自我意识很强的家伙，两个人都想控制公司，最后发展到两个人在股东会上互相殴打。由于我跟我的父亲是那么亲密，所以我简直不能相信会有这种事。

大战的结果是弗兰克林把其父挤了出去，接管了这个公司。因此，在 1975 年我就给这位弗兰克林打电话，跟他谈了我对邦威特很感兴趣。

那时候我还没有什么成绩记载，正在设法着手建设海特大饭店、并为集会中心的场地而奋斗，一切都在朦胧之中。但不知什么原因，弗兰克林愿意见我。

我们见面了，我直截了当地告诉他我想买邦威特·特勒商店和大楼。我知道这是笔很棘手的买卖，所以我设法使这笔生意听起来比较吸引人。

我吹牛说，在他的商店上面搞建筑，而施工期间他可以继续开店。那实际上根本不可行，但关键是我得想方设法得到那块地皮。

我吹牛还没吹完，从弗兰克林的面部表情我就可以看出，这可能是他听说过的最荒唐可笑的事。我吹完后，他彬彬有礼但非常坚定地说：“如果你认为我们会马马虎虎草率地卖掉这块头等地皮，那你就疯了。”我们握手告别，我相信不管是我还是其他人在任何情况下都不可能买到这块地皮了。这是个谈僵了的问题。

尽管如此，我决不放弃。我开始给弗兰克林·贾曼写信。首先，我对他会见我表示感谢；几个月后，我又写信问他是否可以重新考虑这笔生意，但仍没有回音：我又三番五次给他写信，建议以一种全新的方式做这笔生意，但他一直没回信。纵然已完全没希望了，但我仍然坚持不懈，不屈不挠。

因为，你经常会这样想，成功与失败的区别就在于坚持。对于此事，弗兰克林·贾曼站在他原来的立场上不让步，但碰巧我是个很有耐性的人，最终我写的那些信终于对他发生了影响。

离我第一次见弗兰克林已经过去快 3 年了。这段时间，吉尼斯科公司经历了非常严重的财政危机。1978 年 6 月的一个晚上，我拿起《商业周刊》，看到一篇吉尼斯科管理机构改组的文章。为了挽救该公司不致于破产，银行要新任经理杰克·汉尼根负责管理。

此人是个随机应变的人，刚刚成功地拯救了正要破产的布伦斯威克机械和铸造公司。他的特长叫作修枝剪叶，说得好听一些就是把公司拆散零卖。

换句话说，就是变卖资产，给银行付款摆脱债务。像汉尼根这样外来的

家伙，与公司职员及其产品没有千丝万缕的联系，不存在感情上的任何瓜葛。故冷酷无情，不会给他招致麻烦，这是他成功的关键。他是个倔强、精明、眼睛向下的家伙。

看了那篇文章以后，我再次考虑我的计划。第二天早晨 9 点整，我打电话给吉尼斯科，汉尼根接的电话。他刚开始这项新工作，但使我惊讶的是，他说：“我敢打赌我知道你打电话来干什么。”

我说：“你真的知道吗？”

他说：“真的，你是那个写了好几封信想买邦威特·特勒的人。你想什么时候见我？”

我说：“越快越好。”

他说：“半小时内能到我这里吗？”

这件事表明有时候做生意得碰机会。若其他人早我几天或几个星期去拜访他，整个事情的结果就会是另一码事，然而不是别人，正是我去见了，我们谈得不错，很清楚该公司急需现金。

谈到上述那件事，他也不愿出售邦威特或其它任何资产。这就像是一笔车库买卖（在卖主家进行的现场旧货出售，因多在卖主的车库前进行，故得此名）。到我离去时我还认为，这真是个好机会，我们将赶快做这笔生意。

后来发生了一件滑稽可笑的事。杰克·汉尼根突然拒绝接我的电话，紧接着的几天，我给他打了 10—15 次电话，但从未打通。我推测可能有其它投标商也来投标了。

总之，我是遇到麻烦了，我叫露依丝·森夏茵去找她的朋友玛里琳·埃文斯。玛里琳的丈夫戴维曾拥有一家制鞋公司，几年前卖给了吉尼斯科公司。他成了吉尼斯科的大股东，对他们有些影响力。

玛里琳说他们将代表我去跟汉尼根谈。汉尼根很快就给我回了电话。我一直没有找到是什么原因使他拖了这么久才给我回电话，但汉尼根建议我们再次会见。这次我带上我的律师杰里·施拉格，我们相信能够做成这笔生意。

实际上很简单，吉尼斯科拥有邦威特大楼，但大楼下面的地皮不属于它所有。对于那块地皮，他们的租期还有 29 年。我同意以 2,500 万美元的总价买下大楼及其地皮的租约。

这才是迈出第一步。为了建造我心目中的大厦，我得集中几块相邻的地皮，然后征得市规划委员会的意见。纽约房地产中的情形大多是这样，但在这一情况中，我正在涉及的是一块异常显眼的一流场地，这就意味着我每行动一步都相当困难，得仔细研究才行。

接踵而来的问题是保密。我确信若有人在我签合同之前得到销售邦威特场地的风声，我就永远也做不成这笔生意了。邦威特商店一旦到公开市场出售，人人都会去问价，公开叫价要不破顶才怪呢！

那就是为什么在与杰克握手言和之后我对他说：“听着，我想赶快起草一份简单的意向书，内容为我已同意以 2,500 万美元购买这宗房地产，你同意出售，只有起草几份合理的文件才行。这样，对于这笔生意，我们当中的任何一个，谁都不能反悔。”

使我感到惊奇的是，杰克说：“好吧，这听起来很有道理。”杰克是个很精明的人，但他不是纽约人，不知道这宗房地产有多热门，它是那么有价值，以致在这大萧条之中，仍有人竞相争购。

我和杰克即刻就地起草了意向书。杰克念了一遍，唯一的改动就是他坚

持加上这样一条，即做这笔生意须经其董事会批准，他递给我时，我说：“听着，杰克，有了那一条我就没法活了。”

在这三、四周内，若有什么变化，你可能会去告诉董事会不批准这笔生意，那么这份意向书就等于一张废纸。”

然后我问他卖这商店他是否需要董事会的批准，他说不需要，我说：“那么就去掉这一条吧。”他稍加思索，最终同意了。我带着可以确认这笔生意的那张纸离开了会谈地。

在获得杰克·汉尼根的意向书后，签订合同之前，我马上去见蔡斯·曼哈顿银行的康拉德·斯蒂芬森。我父亲过去常与蔡斯打交道，故我认为，购买邦威特将需要的2,500万美元，这是第一个最佳去处。

我向康尼(康德拉呢称)说明来意——我在买邦威特大楼及其地皮租约，租期还剩29年，将来要在这块地皮上建一幢摩天大楼。他马上说：“除非你拥有楼下的那块地皮，否则，要证明这贷款正当，地皮租期还不够长。”

换句话说，他不愿为我提供资金买这块地，29年后，我的租约到期了，这块地就可能被其主人接管。我已考虑到这点，我对康尼说：“瞧，我有两个选择方案，我认为两个方案中任何一个都行。”

第一方案是少花点钱把它改建成办公楼，底楼仍做零售商店。因为在剩下的这段租期里，我每年只要付12万5千美元的低租金，这是个数目，当时我信心十足，我一定能偿还抵押贷款，在其后的30年仍能获得很不错的利润。但康尼没有完全被说服，连我自己也认为第一方案是下策。

我向他说明我真正想做的不仅仅是买下大楼和租约，还要买下楼下的那块地皮；然后建一幢摩天大楼，在租约到期时不会有失去它的危险。我告诉康尼楼下的主人是公平人身保险协会的人时，他第一次有些激动。

我俩都认为那就助了我一臂之力，因为我与公平人身保险协会的关系已不一般，正是他们为海特大饭店提供了大部分的贷款。此时该饭店正在施工中，一切进展顺利，对此，人人都感到奇妙。

我做的第二件事是定个日期去见公平房地产公司的经理乔治·皮科克。此时是1978年9月，也就是我首次坐下来与杰克·汉尼根谈判的那个月。我与乔治会面，告诉他我正在办理购买邦威特租约的手续，这块地皮属公平人身保险协会所有，我看这是我们合股的好时机，对我们双方都有利。

我说，如他们愿意出地皮，我则愿意出租约，我们作为50:50合股人在这块一流的场地上兴建一座新的住宅办公摩天大楼。

公平房地产公司可能会作出简单的选择，坚持要这块地皮，直到邦威特的租约为止，然后彻底拥有它。但我向乔治指出，在纽约不动产值开始上升前这段长时间里，下面那块地皮你就只能从议定的租约获得微薄的年租金。

我还告诉乔治，我的另一个方案是整修和翻新现有的大楼，在其后的30年赚些适中而公平的利润。实际上我不敢肯定我能获得这笔生意的贷款，但我也不要让他认为与公平房地产公司合股是我唯一的方案，这样，他与我讨价还价就会感到无拘无束。

幸运的是，乔治几乎马上就喜欢合股这一主意。他怀疑我建这座庞然大物是否能得到城市规划委员会的批准，但他也看到了我在康莫多尔饭店取得的成就。

到我离开他办公室时，他给了我一个契约——条件是我须履行诺言，不负所望。我再次发现我又在临时契约上变戏法。

我的下一个行动是用我的前两个契约——邦威特租约和公平房地产公司的地皮——设法从蒂法尼获得第三个契约。

尤其想买蒂法尼上空的空中权，蒂法尼在 57 大街和 15 大道的拐角处直接与邦威特相邻。要买那些空中权，我得弄到规划的合并地皮，那就会允许我建一座更大的楼房。遗憾的是我不认识蒂法尼的任何人，其主人活尔特·霍温不仅是传奇的零售商，而且以难处、贪婪、狡诈的秉性而为人所知。

尽管如此，我很欣赏霍温，因为经他手的东西以会变成金子。他经营洛德和仄勒时最佳，在他经营蒂法尼的长时间里仍最佳。

我在集会上看到过他，他是这样一个人，仪态大方，无懈可击，头发全白，衣着考究，帝王风度。若你把蒂法尼的总经理演成一部电影，活尔特·霍温就是主角。

我决定直接找霍温谈，我打电话给他并作了自我介绍。我非常殷勤，非常谦恭，他同意见我。

此时，德尔·斯卡特已做了一个我心目中的那种大楼的比例模型，以及一个可供选择的大楼模型，若我得不到蒂法尼的空中权，就选用后一个。

我带着两个模型去见霍温。我对他说：“瞧，我想买你的空中权，因为那能使我建一幢更好的大楼，你自己也会因此而更喜欢。卖给我空中权，你就会永远保住蒂法尼。没有人有机会再在上面搞建筑，因而也没有人敢拆掉它。”

我对霍温说，另一个原因是若我没有他的空中权，纽约城就会因为技术上的原因要我装上小得可怜的钢丝网窗，在蒂法尼上空 150 层楼房上都装上这样的窗子，那真是难看。有了他的空中权，我就能在楼房可以俯视蒂法尼的这一边装上漂亮的风景窗。

这时我给霍温看了两个模型——一个是豪华大厦的模型。也就是现今普郎大厦的基本设计，另一个是供选择的丑陋的楼房模型。“我给你 1500 万美元，”我对话尔特·霍温说，“让我来保住蒂法尼吧！作为回报，你卖给我空中权，而这种权利你从来不用。”

霍温已在蒂法尼呆了将近 25 年，他把蒂法尼建设成为一个极其成功的企业，不用说，他为自己的创举感到自豪。我迎合他这种心理，使劲奉承他。这招还真灵，他马上喜欢我的观念。“瞧，年轻人，”他说，“这笔生意就按你建议的价格，我与你成交了！我只希望你作的这项工作会像你说的那么好，因为我想引以为荣。同时，我还有个问题，我和我夫人将要出去度假一个月，等我回来以后才有时间谈此事。”

我马上就感到紧张不安。我说：“哎呀，霍温先生，那是个大问题，因为，若我有你的空中权，我就可以建一幢完全不同的大楼，这是个基础，我要在这基础上去征求城市规划委员会的意见。如果肉于某种原因使你在走后改变了主意，那么我为城市规划委员会的意见审批所作的大量工作就会付之东流了。”

活尔特瞪着我，好像我侮辱了他。“年轻人，”他说，“你可能没弄明白是怎么回事，我握了你的手，这笔生意就定了，就是这样。”我默不作声。尽管房地产生意中有高尚正直的人，我还是更习惯于这样一类人，即与他们打交道你根本就不想费事去与他握手，因为你知道那毫无意义，我谈的是那些卑劣的家伙。有些使人不寒而栗的事表明与他们打交道除了一纸合同以外，没有什么可信任的。

与活尔特·霍温在一起，我认识到，我在与一个完全不同类型的人打交道，他是那种讨厌别人建议的人，故他可能会否决这笔生意。他以居高临下的那种方式讲话，所以实际上驱使我感到有点内疚，我竟然说出在我们的生意中可能会出错的话。

活尔特·霍温刚走，菲利普·莫里斯就与大中心站做了笔生意。他买了大中心站上空的空中权，价格远远超过我同意付给蒂法尼空中权的价格，而蒂法尼的位置大大好于大中心站。

接着，在同一个月内，又有几笔空中权的生意，也是大价钱。很简单，纽约城复苏了，不动产市场在生意上开始有所突破，我知道霍温是个高尚正直的人，但我禁不住要担心。当他听到其它那些生意时，他会有什么样的感觉。

他回来几天后，我们再次会面，讨论几点关于我们的生意。我们刚坐下，他的两个高级职员就指出了市场上发生的事情，企图说服他不要做这桩买卖。我感到不安，但我很快就看出，霍温更不安。“先生们，”他说：“我一个月前与这年轻人握过手。我做一笔生意就是一笔生意，不管好坏，我相信我用不着再解释了。”这就是那件事的结局。

后来我听说霍温又迈进了一步，在这同一时期，他显然已决定做另一笔生意，比与我做的生意大得多，把蒂法尼卖给了埃冯公司。我认为与蒂法尼这样的优等商店相比，埃冯则是个二流买主。

另一方面，他们出这种价格我不能责怪霍温同意出售。然而，作为其中的一个购买条件，埃冯公司要霍温同意不与我成交空中权这笔生意。我听说霍温立场坚定，也告诉埃冯的高级职员，若他们在空中权这笔生意上作梗，那么他们就不要买这商店了。他们降低了要求，买了商店，我的生意也成交了。

活尔特·霍温是个高尚正直的人，是第一流的人物，正是这点使他成为一个不凡的零售商，这也就是自他离开以后蒂法尼再也不是原来那个样子的原因。

给您举个例子吧。霍温在蒂法尼有一条方针是，其最佳客户进来时，他们可任意选拿自己想要的东西，记帐签字，以后付帐，既简单又方便。埃冯一接管蒂法尼，其会计组马上就制定新的方针，包括介绍蒂法尼的蓝色塑料信用卡。

那倒是挺不错，只是蒂法尼的常客听说他们也一样得用小塑料卡就不乐意。重要的是你要使你的常客感到受到特殊优待才行。

开头同意当顾问的霍温不久就感到倦怠，便离开了，那使事情每况愈下。在霍温经营蒂法尼期间，店前的街面从来看不到小商贩兜售冒牌表、廉价珠宝首饰物，从来没有堵塞的人群把 15 大道搞得污七八糟。

无论何时，活尔特·霍温看到小商贩，他就会以威严的口吻对他的手下人说：“你怎么能让他们干那些呢？”几分钟以后，小贩就不见了。但霍温一离开，马上就有十几个小商贩在蒂法尼门前搭起店铺，自那以后，再也没搬走。

然而，我倒是从活尔特·霍温那儿得到教训。我现在雇用一些体格高大的保安人员，以确保特朗普大厦门前的街面上干净整洁，无商贩。

我一旦获得蒂法尼的空中权，再要一块地皮就行了。沿 57 大街与蒂法尼相邻有一小块地租在邦威特手里，大概有 4 千平方英尺，若要建我心目中的

那种大厦，那是关键的一块地。城市规划委员会的规章里有这样一条，任何一幢楼后面的后院至少要留 30 英尺的空地。没有这最后一块地，我就可能被迫从已设计好的大楼的地皮上砍出一块作后院，那就太糟了。

我要的这块地属于一个名叫伦纳德·坎德尔的人所有。买了邦威特的全部契约，实际上我已控制了这块场地，但我又一次面临的问题仍是短期租约。剩下的租期不到 20 年，还包括数条规定，想在规划上作点改动，实际上简直不可能。

幸运的是，伦纳德·坎德尔和霍温一样，是个正直高尚的人。伦纳德从三、四十年代在布朗克斯靠买公寓大楼开始了他的不动产生涯。与那些小房东不同，他看到马上要实行房租管理，就决定赶快摆脱。他把所有楼房都卖掉，来到曼哈顿，在此他开始买头等房地产的土地租赁权——即大楼下面的土地。

随着市价上升，伦纳德越来越富，他自己经营楼房不会有任何问题，同时期，住在布朗克斯的那些房东则直线而下，因为事实证明租金管理对他们是一场灾难。

我离开布鲁克林，跳出父亲的生意圈，原因之一也是为了逃脱租金管理，所以从一开始我和伦纳德就有共同语言。我的问题是伦纳德不是卖主。这不是价格问题，也不是他对 57 大街那块地有什么特殊的感情，只不过是伦纳德什么都不卖，从理论上说，曼哈顿的土地价格长期以来只有一个方向，那就是上升，当然他完全正确，尽管我们相处得不错，但伦纳德仍不肯让步。

后来有一天我发现在我的蒂法尼生意中有一笔意想不到的红利。在审查我的空中权合同时，我发现蒂法尼有买卖特权的条款，即在一定时间内有购买邻近坎德尔地产的权利。

我自言自语，上帝啊，这就能使我有一个办法与伦纳德谈判。于是我回去找沃尔特，我说：“听着，你永远不会去买坎德尔那块地吧？若我把你的买卖特权也买下来作为我生意的一部分，你介意吗？”

沃尔特表示不介意，我没有权利行使这种特权，因为这种特权属于蒂法尼，故而不能转移。伦纳德可能是对的，但在诉讼中，我也有可能胜讼，获得行使这一特权的权利。

我向伦纳德指出这点，我们坐下来不到 20 分钟就做成了一笔对双方都有利的生意。我同意撤回行使这一特权的诉讼，作为回报，伦纳德同意将我这块地皮的租约从 20 年延长到 100 年，长到足以盈利。

他还重写了租约，以消除重新规划的禁令，同时我同意付稍高一点的租金，但对这头等的地皮的长期租约来说仍是很低的。伦纳德和我握手言和，我们一直是至交好友。

事情的变化真有趣。伦纳德是个上了年纪的人，在过去的几年里，他已开始考虑其继承人和遗产。

早在 1986 年，他打电话给我，说他愿把中央公园南的里兹·卡尔顿饭店下面的地皮 15% 的股份送给我作礼物，这是他拥有的地皮当中较有价值的一块地。

此外，当饭店的租约到达 25 年时，他让我控制这块地皮的处置权。伦纳德对我说，他的目的是把这块地放在他认为最得益的人手里，然后这能使他拥有大部分所有权的继承人得益。伦纳德是个慷慨大方的人，也是个非常精明的人。如果我接受他的这一礼物，我就要为坎德尔家族拼搏。

到此为止我获得了 57 大街的坎德尔场地，这是 1978 年 12 月，我正处于微妙的状况。我把所需要的地皮都集中到了一起，并设法使这笔生意不透一点风，但我与吉尼斯科仍没有合同。

1979 年开始了，我的律师与吉尼斯科的律师仍在讨论几个最终问题，我们希望最迟不超过 2 月份签合同。

但在一月中旬，有话传到不动产界，说吉尼斯科可能出售邦威特场地。正如我预料的那样，吉尼斯科马上被那些对此感兴趣的买主团团包围，这当中有腰缠万贯等着挥霍钱财的阿拉伯石油商。

我敢肯定，吉尼斯科会突然甩手不干，尽管我们的合同在准备之中，但一切都很清楚，若吉尼斯科能找到方法解除协议，他就会这么做。

此后得感激我的福星。我从杰克·汉尼根那儿弄到的那张意向书，没有这意向书就甭想成交这笔生意。我不敢保证这意向书有法律约束力，但至少我可以提出诉讼，使邦威特房地产在几年内不得出卖。

当然我要让吉尼斯科知道，若他们否认我这笔生意，我就打算全力以赴去诉讼。债权人逼债紧急，我知道吉尼斯科没有多少时间了。

1 月 20 日晨，我接到一个电话证明是件幸事。这是《纽约时报》的记者迪·魏德迈打来的，他想知道我与吉尼斯科做生意买邦威特大楼是否是真的。吉尼斯科仍在寻找出路，拒绝给魏德迈任何信息。

就我而论，在合同签字之前，决不能泄密，因为我不想引起一场投标战。但现在谣言四起，并且我还有一个畏缩不前的卖主。故我决定承担风险，向魏德迈确认，我已与吉尼斯科就房地产达成协议——因为我想在这块场地上建一座新的大厦，邦威特大概就在近几个月内关闭。

我的主意是对吉尼斯科施加公众压力，以达到预期的协议，但没有想到其次的益处。翌日晨，魏德迈的文章一见报，邦威特的最佳雇员就带头到萨克斯 15 大道的拍格多夫·古德曼和布卢明代尔等商店去寻找新工作。邦威特开始失去成群结队的最佳工作人员，几乎不可能经营这商店了。

我相信，那是在吉尼斯科的背后猛击一掌，他们不再畏缩不前。《纽约时报》登出文章 5 天后，我们签了合同。该公司的穷途末路拯救了我的生意。

另一方面，穷途末路也是双刃剑，因为吉尼斯科急需现金，故他们坚持一个异乎寻常的合同。在标准的房地产生意中，签合同时要支付 10% 的定金，剩下的 90% 在合同结束时支付。

而吉尼斯科要求我们付合同价的 5096 即 1,250 万美元，另一半在合同结束时支付。我的律师劝我不要同意此要求，他看到这笔生意有一定风险，即在我们合同结束之前该公司就可能破产。若破产的话，主管破产产业的法官就可能把我下的合同定金拿去付给其他债主，因为他有权这么做，我的律师说我冒如此大的风险，投入这么多的钱实在是太轻率。

我则另眼看待这笔生意。冒险下 1,250 万美元的定金我并不害怕，但同时我相信，给吉尼斯科的钱越多，他们偿清的债款就越多——竭力使其债主不接近他们。

由于我们彼此的利益是尽快结束这笔生意，故我的风险期也就相对烦些，从签合同到合同结束经常是 6 个月或更长一些时间，而我的这笔生意 60 天就了结了。

此外，我在这笔生意中已投进大量的时间和钱。早在 8 月份，第一次与杰克·汉尼根会面以后，我就开始规划场地，并开始与纽约城谈判以获得市

规划委员会的批准。

实际上，离开杰克·汉尼根的办公室后几分钟，我就给德尔·斯卡特打了电话，叫他到邦威特现场见我。他到那儿时，我指着大楼问他认为这块地方怎么样，他说显然是头等位置，但他问我，我心中到底想建什么样的大楼？

“想在纽约建一座令人难以相信的大厦，”我对德尔说：“我要你马上投入设计，因为我想知道我以正常合法的手续建的这座大厦究竟能有多大。”

从一开始，大厦的规模就予以最优先考虑。有如此好的位置，我建的公寓间越多，希望从投资中获得的利润就越大。此外，建得越高，从房间望出去的景色就越壮观，我收的房租就越高，从现代艺术博物馆来的名叫阿瑟·德雷克斯勒的家伙说得好，他说：“摩天大楼就是赚钱的机器。”德雷克斯勒意在批评，而我则把它看成是激励。

从一开始，与我谈话的每一个人都怀疑，在这挤满又旧又矮砖石房的15大道建一座庞大的玻璃摩天大楼，我是否能获得批准。当然建海特饭店时我也听过同样的话，故我没把这箴言当回事。把商业需要放在一边，我还是感到高楼比矮楼要引人注目得多。

德尔很快就卷入我的热情之中。当社团委员会的有些人听说我打算建的大楼太高，遮挡阳光，就喋喋不休地抱怨时，德尔半嘲笑地说：“如果你想要阳光，就搬到堪萨斯去吧！”

对于任何新大楼，它的高度由楼面的面积来决定，特别是，一幢大楼的总面积不得超过该大楼地皮面积若干倍，但在这块地上，楼面面积比的最大值是21.6。

当然那正是我要寻求的，我知道有一场恶战，德尔首次计算时，只用邦威特场地，没有把蒂法尼空中权和坎德尔那块算在内，他肯定我们最大的楼面面积是8:5。

他说，这可改建成20层的大楼，每层楼面的使用空间是1万平方英尺。我马上告诉他可改成40层的大楼，每层楼面的使用空间是54千平方英尺。这样，从公寓房间望出去不仅景色壮观，而且每层楼的房间也少些，这是另一种奢华，给人以享受和舒适，买主应付额外费用。

当然我不打算满足于这样低的楼面面积比，对于开创者，我的楼面面积比在我获得蒂法尼空中权时实质上就增大了。

另外，开发商为城市规划委员会做些他们认为如意的事也能获得额外的楼面面积比。以本场地为例，我多建些住宅单元，而不仅仅建办公室。因为办公楼会使步行的人大大增多，使街道拥挤。此外，在底楼为行人建一个公共区域——穿街拱廊商店，再建一个零售商店，比法律上允许的最小零售空间大些，最后在销售区和拱廊内建一个公园，这些都能使我得到好处。

为了获得我能占据的每一个优势，我开始与德尔设计各阶层人购货的门廊。作为经营生意，零售门廊似乎不大会成功。

封闭式购物林荫路在全国风行一时，但这在纽约几乎从来没有成功过。

标准的郊外林荫路干净整洁，管理得法，安全可靠，这就是大部分人在此感到舒适惬意的原因。相反，纽约似乎喜欢在繁荣的砂砾和街道上生活，他们高兴与沿街小贩做生意。

据估计，即使门廊不是很成功，我在住宅大楼外加的几层门廊所获得的利益也应该比其成本要多。直到后来，当我们以房客吸引商店的租户时，我才认识到门廊将会成为某种特殊的東西，以其自身的条件风行纽约。

在早期阶段，我集中精力于大楼本身的设计。我要创造某种使人难忘的、巨大雄伟、值得纪念的东西。但我也知道没有独特的设计，这摩天大楼就永远得不到批准。标准的四堵玻璃将赶不上纽约城飞速发展的规划。德尔已投入工作，他绘出了三四打图纸，随着我们工作的进展，我从每张图中挑出最佳点。

开始，我们设计把玻璃大厦建在一个矩形石灰石基础之上，但看上去外观不美。后来，我们又试着设计有三个外部玻璃电梯，但那占用了大多可出售的内部空间。

最终，从街道退回邻近蒂法尼大楼的高度，德尔想设计为一系列平台。我和我的妻子伊瓦娜同意这一缩进方案，这使我们这座大楼直观不像其它摩天大楼那样给人以庞大的感觉，在较高的楼层，我们决定用锯齿形设计。这种“Z”字形设计使大楼有28个不同的面，效果极佳。

显然这种设计比某些标准设计的建筑费用要昂贵得多，但优点也显而易见。有28个面，我们将建成一座引人注目、与众不同的大楼。这种多面还可以确保每个房间至少有两面的景色，最终可使我有可能会卖更高的价。

对我来说，我们正在创造人间天堂。该设计看上去雄伟、富丽，也极好销售。要真正击中本垒球，这两方面都需要。

接下来的一场挑战就是使该设计得到纽约城的批准，这是指在其它事情当中，包括征求市规划委员会的不同意见。规划法律要求我们把底楼的穿街拱廊商店建成南北向，也就是从57大街建至56大街。那意味着大楼的人门面向57大街，而不是15大道，而后者明显更引人注目。

我们向市规划委员会指出，在我们场地和麦迪逊大街之间的IBM公司（国际商业机器公司）门前已有了南北向的穿街拱廊商店，再建一个就多余了，若我们的拱廊商店东西走向，我们就可以把15大道至IBM公司的门廊，一直到麦迪逊大道全都连接起来。

出乎意料的是，大家都同意这是最佳方案。我们征得各方同意后，最终使这富丽堂皇的大门面向15大道。

从一开始，该城回避我们提出的大楼规模——70层高，楼面面积比的最大值为21.6。早在1978年12月，甚至在我结束邦威特的生意之前，市规划委员会就告诉我们，他们认为我们要建的楼房太大，反对我们用得益法来增大楼的面积比。

幸运的是，到1979年我结束了我的地皮买卖，并进入与城市规划委员会的严肃谈判，我有我自己的攻防手段。对于开创者，我可以选择建一种“非规划”大楼——即你不用去征求任何不同意见。就如同我与活尔特·霍温早就做的一样，我让德尔准备这种大楼的模型，以给市场规划委员会的人看。

真可怕，一个薄薄四面箱向上延伸80层，一直伸到蒂法尼的上空。我们处于这样一个位置，即若纽约城不批准我们想建的大楼，我们就准备建“非规划”大楼，我们让他们看该大楼的模型及示意图。很自然，他们感到很可怕。我敢肯定他们不相信我们会建这大楼，甚至怀疑这大楼是否可行，但没有办法，他们得相信。

我接着使用的策略是邦威特·特勒分店，地点从佛罗里达的棕榈滩一直到加利福尼亚的贝弗利希尔斯。那以后不久，商店联合公司的经理和总裁，一个了不起的零售商名叫托马斯·马乔斯的人同我打上了交道。

马乔斯1966年接管商店联合公司时，该公司濒临破产，但10年后，他

把它变成了全国最强的零售公司之一。马乔斯对我说，他刚买的几个邦威特商店都相当成功，他觉得关键是要在曼哈顿必须有邦威特旗号。

他说，最理想的是保住 57 大街和 15 大道的商店，不仅因为它有 50 年的历史，而且因为那是个无与伦比的位置。

我马上对汤姆（托马斯的昵称）说，我不可能使邦威特拥有以前那么大的空间，但我可以把 57 大街前面的一块好地方给他，与我打算在底楼建的门廊直接相连接。我给他看了我的平面图，很快我们就定下了这笔生意。

这对汤姆很有好处，因为我们签了长期租约，每平方英尺的租金远低于我后来大楼内其它零售空间所得的租金，这对我也很有好处。我租给商店联合公司 5.5 万平方英尺，给他们一个比原邦威特规模小 1/4 的商店——年租金为 300 万美元，加上他们的利润百分比。我花了 2,500 万美元买了邦威特的租约和大楼，连 10% 的抵押品在内，我的财产维持费一年约为 250 万美元。

换句话说，我花 250 万美元买这块地，再从总面积里租出一小部分给商店联合公司赚回 300 万美元。那意味着一年利润 50 万美元，且拥有的地什么用也没有——在我开始施工前全都作了担保。还算好，由于我仅把场地的一小部分给了新邦威特，故我可以把其余的租给其他零售商。

我在邦威特获得的最佳物乃是纽约城非常想保留的这个店，这对批准我的规划帮了大忙，于是呈给市规划委员会的这宗案卷，简单而有力。我对他们说，若你想要邦威特回到 15 大道。你就应批准我的规划。

即使有这点还不够，要肯定我的规划被批准仍相差甚远，地方社团委员会反对建这么高的大楼。作为一种挫敌的策略，他们建议对新大楼的讨论暂停 6 个月，以便研究纽约城是否建筑过密。这又冒出一个禁止楼房发展的委员会。这种事情一发生，政治家们马上就有膝痉挛反应：他们抓住这个理由不放。

回顾过去，我认为用政治或用某种其它手段达到目的没有什么关键性区别，这条路或那条路都一样。我绝对相信是建筑本身赢得了我们的规划的批准。也许没有人比埃达·露依·赫克斯塔布尔更有影响，然后就是《纽约时报》的建筑批评家。

在城市规划委员会对我的规划投票之前，我有意冒险邀赫克斯塔布尔看我的模型和示意图。《纽约时报》的权力的确令人生畏。当然它是世界上最有影响的报馆之一，我认识并看到赫克斯塔布尔写的任何东西都有巨大的影响。

除此之外，知道她对摩天大楼总的说来有敌意，并且她通常宁可要古老的楼房，而不要华丽的大厦。

但到 1979 年中，我担心我是否能使我的规划获得批准。我估计赫克斯塔布尔不可能使事情更糟，若我运气好的话，她还可能写些有助于我的文章。

6 月初，赫克斯塔布尔来看我的设计图。7 月 1 日星期天。《纽约时报》的艺术和《八小时之外》一栏刊登了她对特朗普大厦的“建筑观点”，题目是：“纽约特级设计的巨型炸弹”。

这大标题对我的规划获得批准比我所说所做的任何一件事都更有力。该评论文章有前半部分抱怨我的大楼太大，暗示我不择手段扩大规模。

但有趣的是，她责怪我并没有像批评纽约城那么厉害，对于规划法，她鼓励开发商去做我所做的事。文章结尾时，她精彩地写道：“无可辩驳，这是座惹人注目、富丽堂皇的大厦。”

10月份，规划委员会一致同意批准我们的规划。委员会说他们更喜欢特朗普大厦用砖石外表，因为这样更能与邻近的楼房兼容，但又补充说，若我能力公众提供“极其舒适的场所”，他们不坚持自己的意见。

最终，我们商定楼面的面积比为21.比最大值21.6几乎少不了多少，比我原先寻求的只少两层楼，我很满意。这使我能建68层高楼，包括6级双层开花板的巨大门廊，这使特朗普大厦成为纽约城最高住宅大楼。

我的规划批准后，接着的一场挑战是建造这座大厦。

1980年10月，蔡斯·曼哈顿银行同意为特朗普大厦的施工提供贷款。我把该工程承包给了HRH施工公司，由他们做我的施工总承包商。整个工程的预算——从获得地皮、施工、财产维持费到做广告及宣传——总共为2亿多美元。我雇来作我私人代表监督施工的巴巴拉·丽丝是纽约第一位负责摩天大楼的女性。

她那时33岁，以前曾为HRH工作过，我在康莫多尔工程上见过她，她在那里是机械方面的监督人。我喜欢她的泼辣、有主见、从不听信别人胡说八道。比她人头高一半的彪形大汉都有些怕她，她知道怎样调动人，怎样把事情做好。

真是有趣，我母亲一生都是个家庭主妇，而我的上层工作则雇了许多女性。她们一个个都很能干，实际上，她们起的作用远远超过她们周围的男人，在我公司当了10年副总经理的露依丝·森夏茵，是我从未见过的最不屈不挠的斗士；主管销售并监督大楼内部设计的副总经理布兰奇·斯普拉格是我见过的最佳推销员及经理；我的高级助理诺玛·福德勒是个温柔可爱、妩媚动人、时髦漂亮的女人，但她外柔内刚，有些人想支使、摆布她，但他们很快就发现自己有眼不识泰山；我的妻子伊瓦娜是个伟大的经理，她对其属下非常好，但她严以律己，相当好胜。她的部属都很尊敬她，因为他们知道她对自己跟对他们一样严厉。

1980年3月15日，我们开始爆破邦威特大楼，旋即我就发觉自己在两个半浮雕艺术装饰雕塑的问题上，被卷入一场轩然大波。

1979年全年，在我宣布规划并开始谈判批准问题后的很长时间，没有任何人表示对那些中楣装饰感兴趣。城市规划委员会、文物建筑保护单位、地区艺术团体，他们没有任何人提出拯救这些雕塑。

最后，1979年12月中旬，在我开始施工的短时间内，我接到首都艺术博物馆的一个人打来的电话，问我是否考虑捐献中楣及铁栅。我说，若能救下来，我会很高兴地把它们捐献给博物馆。

后来，我们开始爆破，到取中楣的时间时，我手下的人来找我，他们说：“特朗普先生，这些东西比我们想象的要沉重的多，如果你想拯救的话，为安全起见，我们得加进专用的脚手架，至少要花几个星期的时间。”我用于本工程施工贷款的财产维持费是巨大的，若延误工期，施工造价的超支费就甭提多高了。

我不准备损失数十万美元去拯救几个艺术装饰雕塑，我相信那价值甚微，也许一点价值没有。故我命令手下的人把它们拆下来。

我没想到这会引起人们对我的义愤。翌日，《纽约时报》的头版刊登了工人炸坏雕塑的大幅照片，我知道接着我就该成为众矢之的，成为现代开发商干坏事的代号。《纽约时报》的一条编者按将这次爆破描述成“金钱胜过公众的情感”，接着说：“显然，大楼并不造就大人物，大买卖也不造就艺

术家。”

这不是你喜欢的公众舆论。回顾过去，我后悔毁掉了那些雕塑。我不相信它们有什么真正的价值，我仍认为许多批评家是骗子和伪君子，但现在我明白了，某些事件可能具有象征性的重要性。

坦率地说，我太年轻，也太匆忙，以致没考虑到那一点。重要的是不管人们怎么想，但如不是绝对需要那么做，我看上去并不是个坏家伙。

令人啼笑皆非的是，这场轩然大波给我出售特朗普大厦帮了大忙。由此引起的故事，千篇一律总以这样一句话开头：“为了给世界上最豪华的大楼让路……。”尽管这些公众舆论几乎全是反面的，但舆论很大，这使特朗普大厦引起人们极大的关注。旋即我们就看到公寓房间出售的高潮。

我并不是说那是好事，事实上，它可能说明我们生活在其中的这种文化多少有些堕落，有些不合常情。但我是个商人，我从经验中得到教训：宁要好舆论而不要坏舆论，但深入基层去观察事物你会发觉，有时坏舆论比没有舆论要好，总而言之，轩然大波倒宣传了特朗普大厦。

故其结果的确很不错。在开始施工之前，我就认识到门廊将被证明是特朗普大厦最令人眼花缭乱的部分。开始，我们的设计布局只是为了吸引零售商来租用，但当我看到最终的图纸和模型时，我就认识到它可能会壮观，引人注目。我决定，为了挖掘潜力，达到这种可能性，不管多少钱都要花。

最佳的例子也许是大理石。原先我想用褐色华丽的大理石，它曾很成功的用于海特大饭店的门厅，但后来，我相信用于饭店门厅很漂亮，并不一定适合于零售商店的门廊。我和德尔、伊瓦娜看了几百遍大理石样品。

最终我们偶然发现一种珀尼奇角砾岩，这种大理石的颜色罕见——是玫瑰色、桃红色和粉红色的混合体，高雅极了，确实确实惊得我们目瞪口呆。当然也出奇的贵，因为它是一种不规则的大理石。我们去采石场时，发现大部分大理石都含有大白点和白色纹理。

这使我产生了不快之感，因为它夺走了这种石头的美。最终我们带上墨胶到沙石场，把石板划分开来，划分以后就成为最佳品了。其余的都得废弃掉，废弃部分可能占60%。此项工作结束时我们已跑遍整个山顶，选遍了采石场。

下一步，我要确保找到最佳工匠，切割并铺设大理石，因为除非你有最佳工匠，否则就会把边切成锯齿状，参差不齐，匹配不上，那么就前功尽弃了。

楼面及6层楼的墙用了很多大理石，我们下的功夫不少，也确实加强了效果，它给人们豪华之感。人们对门廊的评论，特别是对大理石颜色的评论始终人耳中听，令人振奋，这一切都是为了让购物的人们感到舒适，也是为了让他们鼓足气花钱。

当然，大理石只是门廊的一部分，整个门廊空间都非常引人注目。我没有用铝做栏杆，虽然用铝材既省钱又实用；而我用抛光的铜材料，这比铝要昂贵得多，但也更高雅，它与大理石的颜色奇妙地混合在一起，真是富丽极了！然后我们用了许多反光玻璃，特别是电梯的边上。

这很关键，因为它使相当小的中心空间看上去大多了，也更光彩夺目。全部门廊中只用两根结构木，这也是为增强人们的宽敞感。其结果是不管你站在何处，都没有任何东西遮挡视线，给你一种开阔、心旷神怡的感觉。

门廊引人注目的第三个原因是在15大道建的那个特大的大门，开始我曾

竭力反对过。规划委员会的规章要求只有 15 英尺宽，我不想失去 15 大道前面更多的零售空间，除非我不得不那么做。

然而，纽约城非要我加到 30 英尺宽不可，最终我很不情愿地同意了。这用了我一些非常有价值的零售面积，但现在我认为这个如此壮观的大门更有价值。我把这全归功于市规划委员会，感谢他们加宽了这个大门。

门廊中最后一个关键的要点是沿东墙下来的瀑布。瀑布将近 80 英尺高，建它花了我 200 万美元。开始我手下大部分人都赞成在墙上画上壁画。对我来说，那太过时了，无独创性，不能引起人们的兴趣。

结果，事实证明瀑布本身就是一种艺术形式，它对人的吸引力比一些艺术画效果要强烈得多。若大部分林荫路在某种程度上获得了成功，那是因为他们安全、单一。我相信特朗普大厦门廊的成功是因为相反的原因。确实确实，走过门廊有一种心旷神怡的感受，就如同身临仙境。

我们力争使人们在公寓房间里也有这种感受，我们要提供的最能刺激人心的当然是景色。因为 30 层以上才是住宅单元，故大部分住宅单元都高于周围的楼房，这就是说，他们可以看到北面的中央公园、南面的自由女神像、东面的伊斯特河、西面的哈得逊河。

此外，大楼的锯齿形设计使公寓里的所有主要房间至少有两面的景色。然后，为了确保能饱览这些景色，我们建了从楼面到天花板的大窗子。本来我想建的窗子是从楼面一直到天花板，但有人告诉我，窗子下面至少得有点基础，不然有些人会头晕。

有趣的是，公寓间里面倒是没有像外面许多要点那么重要。我们很快发现有这样一些人，他们花了 100 万美元买一个两卧室的临时寓所，或花 500 万美元买一个四卧室的套楼公寓间，尔后又去雇自己的设计师，拆毁房间内的主要装置，重建适合自己口味的公寓间。

由于设计新颖，材料高档，位置一流，加上宣传、运气和时机的混合，使特朗普大厦具有一种神秘的气氛，故其公寓间售价惊人，是前所未有的。

在特朗普大厦之前，达到这种神秘性的最后一幢大楼，是建于 1970 年的奥林匹克大厦，地点位于离 15 大道不远的 51 大街。关键是它属于阿里斯托尔·奥纳西斯所有。

那时，奥纳西斯过着令人惊奇的奢侈生活。他娶了杰基·肯尼迪，是个乘喷气式飞机到处旅行的头号富翁，他在世界各地都有公寓，有大型游艇，甚至有自己的斯科皮斯岛屿。

他财大气粗，虽然奥林匹克大厦不是一座特别引人注目或特别引人注目的大楼，但正是他在关键时候做出了关键性的成果。使之能够悄悄夺走差不多同时兴建起来的位于东 57 大街的加勒利亚豪大厦的上层市场。

结果，特朗普大厦也悄悄夺走了大有潜力的主要竞争者的市场。早在我做邦威特场地生意之前，就有一个开发商宣布要在现代艺术博物馆的上面建一座公寓大楼，地点位于离 15 道不远的 53 大街。

按理说应该是极成功的。与博物馆相连应该是很有声誉，地点不错，建筑设计师是大名鼎鼎的西泽·佩利，且开发商也说要不惜一切费用将其建成第一流的大厦。

然而，特朗普大厦比博物馆大厦要好销得多。首先，尽管我们开工迟，但特朗普大厦的公寓间销售则与博物馆大厦差不多同时开始。

从一开始，我就看到了我们几个优越条件：一，我们在 15 大道的位置

居上。二，博物馆大厦的外形设计次之。三，博物馆大厦的多色玻璃外表不引人注目，门厅也不能与特朗普大厦的门厅相比。

最终，博物馆大厦销路不佳。他们的广告单调无味，引不起人们的兴趣，结果就按普通的大楼处理了。

对比之下，悬殊甚大，我们竭尽全力，大肆宣传，把我们的大厦吹得天花乱坠。从开始出售特朗普大厦的那天起，我们不仅把它看成是一座最佳位置的漂亮大楼，而且把出售当作一件大事来办。我们摆出这样的姿态，此地是供有钱人居住的地方，是城中最佳居处。我们是在出售仙山琼阁，一个美妙的仙境。

只有一个市场我们没有涉及，那就是纽约的旧派，无论如何他们总想居住在较老式的房子里。相反，我们可以吊其他有钱人的胃口。

很明显，我们自然选择娱乐业人士，主要是为了创造某种有魅力的东西。外国人是另一个大市场——欧洲人、南美人、阿拉伯人和亚洲人。

实际上，我们给他们提供直接优惠条件。在开始出售特朗普大厦时，纽约只有这一座公寓大厦。在公寓大厦里买一个公寓间，需要的就是钱，没有许多繁杂的手续。而要买一间合作委员会的房子，也就是纽约当时的大部分楼房，你需要其董事会的批准，那些人有诸多滑稽可笑、专横武断的权力，包括有权要求各种财政数据、社会证明人和私人接见。

然后，他们可以不作任何解释，胡诌些理由拒绝你。这是一种歧视、排外。最糟的是合作委员会的许多人以炫耀其权力为乐事，从中获得刺激。这荒唐可笑，愚蠢之极，可能也不合法。

但碰巧，这大大有利于特朗普大厦的销售。许多外国富豪没有这些合作委员会的合适的社会证明人，他们也不想受一帮爱窥探陌生人秘密的人的检查，故而他们来找我们了。

我仍记得那天早晨，我们刚开始销售公寓间，我的一个销售员就闯进我的办公室。“特朗普先生，”他说：“我们遇到麻烦了。博物馆大厦刚刚宣布了价格，他们的价格比我们的要低得多。”我思索片刻，意识到这实际上是在唱对台戏：博物馆大厦只是害了自己。

我们为此竞争的那类有钱人并不在公寓上讨价还价，他们要讨价还价的是其它东西，他们说到底要的是最佳公寓，而不是最佳买卖。博物馆大厦将其公寓间的价格定在我们的价格以下，也就是向公众宣布它不如特朗普大厦那么好。

许多人认为我们是企图吸引著名人士到特朗普大厦来，或是我们雇了高级公关公司做了宣传。实际上我们没雇任何人来做公关工作。买公寓间的每个明星——约翰尼·卡森、史蒂文·施皮尔伯格、保罗·安卡、利伯雷斯及许多其他人——是他们自己来找我们的。

我没有给他们什么特殊的优惠。其他开发商减价是为了吸引明星和著名人士，而对我来说，那正是弱点的标志。真正了不起的是，著名人士愿意出全价买公寓间。

开始销售公寓间不久，我接到一个记者打来的电话，问我查尔斯王子买了特朗普大厦的一个公寓间是否是真的。碰巧，这周恰逢查尔斯王子和戴安娜王妃结婚，那时他们是世界是最受庆贺的一对，关于销售，我们的政策是不予置评，那就是我告诉记者的话。

换句话说，我拒绝确认或否认谣言。很明显，然后记者决定打电话给白

金汉官。此时，这对皇家新婚夫妇已去度蜜月，他们到大不列颠游艇俱乐部去了，故白金宫的代言人和我说的一样：他们不能确认也不能否认这谣言。

这就是新闻界所需要的一切。在不否认的情况下，皇家新婚夫妇考虑购买特朗普大厦公寓间这件事成了全世界的头版新闻。当然这无损于我一根毫毛，但我暗自好笑。

就在一个月前，查尔斯王子到纽约来访问，大批爱尔兰共和军出来保护他。一天晚上，查尔斯王子在林肯中心出席音乐会，几百名保护人员在外面守卫，嘘声、尖叫声及扔瓶子的声音响成一片。

对他来说，这真是一次可怕的经历，我简直不能想象它会给查尔斯留下一个很大的欲望——在纽约城买个公寓间。虽然特朗普大厦是座雄伟的摩天大楼，但我猜想，查尔斯王子自小在白金宫长大，他会发现很难习惯于任何公寓。

越是供不应求，人们就越想方设法得到，这就是逆反销售术。若你坐在办公室，手里拿着一份合同，急于做成上手的每笔生意，显而易见，人们就会认为这些公寓间供过于求。因此他们从来不急于签订合同。

有人进来时，我们先领他去看标准公寓间，然后坐下来慢慢谈。如果他们很感兴趣，我们就会告诉他们，这些称心如意的公寓间已有好多人等着买，这儿有一张等候批准的申请人名单。似乎越难得到的公寓间，人们越想要。

随着需求量的增大，我们一直在涨价，总共涨了 12 次。我们比奥林匹克大厦的售价还要高得多，到此时为止，这是纽约最昂贵的一座楼。在短期内，最高层最好的公寓间价格几乎翻了一番。人们以 150 万美元买两卧室的公寓间，在竣工之前，我们已售出大部分公寓间。

特朗普大厦一轮一轮的买主变得就像国际经济中的晴雨表。首先，当石油价涨破顶时，大买主是阿拉伯人，然后，石油价下跌时，阿拉伯人就回家去了。

1981 年，突然从法国刮来一股浪潮，来了一大帮买主。我不敢肯定为什么，但后来我认识到原因是弗朗索瓦·密特朗被选为总统，任何一个精明有钱的人马上就意识到密特朗将损害法国经济，他开始将公司国有化。

欧洲一轮过去，又来了一轮南美人和墨西哥人，此时美元贬值，他们的经济仍有实力。后来，通货膨胀袭来时，他们的货币贬值，其政府限制现金外流，那一轮又结束了。

在过去的几年里，我们又有两个新集团买主。一是美国人，特别是华尔街类型的人，股票经纪人和投资银行家，这些人从疯狂哄抬的市场物价中直接获得大量钱财。

看到这些事时你会觉得滑稽可笑。那些不到 25 岁的证券经纪人，突然一年赚 60 万美元，因为从未见过面的委托人打电话来说：“我要 5 万通用电器公司的股票。”经纪人按下计算机的按钮，很快也就获得一大笔佣金。只要股票市场一下跌——定会下跌，因为股票市场也是周期运行——这些家伙就得到街上去另找工作。

另一些新的买主是日本人。我对日本人处理经济的手法表示钦佩，但我腰包里的钱，他们很难赚到，对于开创者，他们以 6 个一组或 8 个甚至 12 个人一组进来与你周旋，说要做特定的生意，你得使他们所有人都信服。与一个、两个、三个打交道，你可能会成功，但要使所有 12 个人都信服，那太难了。

此外，他们很少有笑容，他们太严肃，从不开做生意的玩笑。幸运的是，他们有许多钱要花，似乎还喜欢不动产。

遗憾的是，数十年来，他们以利己贸易政策榨取美国人的钱，现在变得越来越富有，对此，我们的政治领导人从不能完全理解或抵制他们。

因为特朗普大厦里 263 套公寓间都非常令人满意，故我决定留十多套不卖，主要是饭店经营人总要留几套备用房间作应急用，再就是供我自己用。于是我决定留顶楼三单元之一的三套一单元，有人出我每间 1,000 万美元的价，我都没卖。我估计自己可能用得着。

千真万确，事实很快就证明了这一点。1985 年中，我收到一个沙特阿拉伯人，亿万富翁阿德兰·卡肖吉的一封邀请信，他邀请我到他的住所奥林匹克公寓去，尽管我不是专为公寓而去，但公寓的面积给了我深刻的印象。特别是他有一个从未见过的大起居室。我建了整座大楼，为什么我不能有一个自己想要的那种公寓间呢？

我决定合并其余两个单元。花了近两年的时间翻修整新，我相信，世界上任何地方再也找不到任何一套公寓间可以与之媲美。老实说，虽然我不需要 80 英尺长的起居室，但有了它，我有一种满足感。

我们把特朗普大厦的公寓间卖给上层买主是那么成功，同样，把最佳零售商吸引到门廊来也是相当成功的。租用门廊，阿斯普雷打了头炮，阿斯普雷经营以伦敦产品为基础的商店，出售最精制的水晶、珠宝饰品和古玩，他选择门廊做第一个分店，开始，他们只租一小块地方，后来生意是那么兴隆，不得不扩大店铺。

当然，优质产品吸引更多有身份有地位的人。接着，我与许多世界一流的零售商签了租约。诸·阿斯普雷、查尔斯·乔丹、布西莱蒂、里·温斯顿及许多其他人。

当然，这对大家都有好处，1983 年 4 月，门廊开业，我们得到保罗·戈德伯格的好评，此时他替代了《纽约时报》的建筑评论员埃达·露依丝·赫克斯塔布尔。评论的标题为：“特朗普大厦的门廊令人惊异”。

文章一开头说，事实上，其他评论家是错误的。戈德伯格写道：“门廊是纽约近几年将要兴起的最令人满意的户内公共场所，温暖、豪华、令人愉快——在各方面都比公共拱廊商店和门廊更受欢迎，领先于奥林匹克大厦、加勒利亚大厦和锡蒂科普中心等大楼。”

该评论有两个方面的正面影响。首先，它使门廊内的零售商和购买特朗普大厦公寓间的人感觉到他们做了最佳选择，第二点也是更重要的一点，它给门廊带来更多采购人。是他们使门廊获得极大的成功。

奇怪的是从没有人相信门廊在商业上的成功。从开业那天起，就有谣言到处传播。一种说法是虽然门廊引起了旅游者注意，但没有人真正在那里买什么东西。第二种说法是，零售商呆在这里，显而易见他们只是为了招揽顾客而做生意。底楼商店的生意还不错，但上面几层楼都不行。

1986 年，《纽约时报》的记者来看我，很明显是准备对门廊大肆诽谤、恶毒攻击一番。结果，它在头版刊登了一篇关于门廊异常成功的商业性文章，褒扬了一番。

一般来说，最初几年，每条郊外林荫路上至少有 1/3 的租户易了主。特朗普大厦在前三年仅失去了少数几个租户。更重要的是，一个租户走了，等待名单上的 50 个零售商之一马上就替代了他的位置。有世界上最昂贵的商品

出售使门廊的营业前景无限，昌盛无比。

当然并不是每个有才能的零售商都能在此找到用武之地。最佳例子就是皮货商洛伊，他是门廊的第一批租户。洛伊的商品十分高档，但却无人问津。有钱的女士可能会拿几千美元在隔壁买一样珠宝或买一件晚礼服，也不愿付3千美元买一条洛伊商店的皮裤子，不管这裤子手感多好，看上去多漂亮。洛伊的生意不佳，但他刚解除租约，隔壁生意兴隆的阿斯普雷就把洛伊的地盘接了过去。

使特朗普大厦生意获得极大成功的最后一点是412—A税法。令人啼笑皆非的是获得421—A免税花的时间比我拼凑场地、完成特朗普大厦的全部施工所花的时间还长。

纽约城于1971年制定421—A免税法，以鼓励住宅开发。作为改善环境的回报，开发商有权享受10年地产税的免税，我两年免税减少20%。按常规，申请421—A免税的每一个开发商都可以获得免税。接着我申请特朗普大厦的免税。

我拆掉了年久失修的旧楼，又以2亿美元的造价建一座68层的大厦，毫无疑问，我享有这种免税。与我获得的海特大饭店的减税不同。在海特我被豁免所有税务，而421—A法不会免去我对该场地所付的任何现行税，但应免去属于该场地的估定价值附加税。在当时谁能论证我不会改善并很好的利用建特朗普大厦的这块场地呢？

纽约市长埃德·科克能论证，其理由与我这一案件是非曲直毫不相干。

从头到尾全是政治。科克和他的副手觉得有一个不能放弃的机会：他们摆出自己是消费者的姿态，要与贪婪的开发商较量较量。从公众关系来看，我并非无懈可击。15大道的领域没有明确的界限，其实，即使我得不到免税，我也能在特朗普大厦上成功。

但我以为，那与我对421—A免税的法定权利毫无关系。1980年12月，我第一次申请421—A免税。一个月后，我见了市房产保护开发局的委员托尼·格利德曼，并呈上我的案卷。3月份，格利德曼和房产保护开发局驳回我的申请。

我打电话给科克，告诉他我认为这裁决不公平，我不打算认输，决定诉讼这一案件，为此纽约城会浪费大量金钱，而最终我会赢。

1981年4月，我在州高级法院提出第78条起诉，寻求推翻纽约城的裁决。该法院发现对我们有利，但受理上诉的法庭撤消了那个裁决，故我把案宗呈送到最高法院。

1982年12月，在我提出申请两年后，该法院以7：0的票数裁决，纽约城拒绝给我免税的做法不当。但法院没有命令纽约城赶快给我免税，而是叫该城重新考虑我的要求。他们重新考虑了，然后再次拒绝免税。

到此时为止，我仍受到不公平的待遇，诉讼费就更不用提了。我再次提出上诉，我的律师罗伊·科恩干得很出色，他不用稿子，在7个法官面前进行了辩论，这次，法院一致裁决我们有权享受免税，命令纽约城马上提供免税，不得延迟。

这就像饼上的糖霜。到此时为止，特朗普大厦彻底胜利了。显而易见，它使我名声大振，在财政方面也获得很大成功。整个工程，包括地皮、施工造价、建筑设计、广告、宣传及财政费总共约花了1.9亿美元。

迄今为止，公寓间的销售已达2.4亿美元，商店和办公楼的收入不算在

内，我们在特朗普大厦上已赚了5,000万美元。最后，办公室和零售门廊的租金使我们又赚了数百万美元，几乎赚了全部利润。

最后，我在特朗普大厦上又做了一笔好生意。我工作、吃住在里面，对它有种特殊的感情。正因为感情如此深厚，故我于1986年买下了我的合伙人——公平房地产公司的股份。事情是这样的，公平房地产公司派了一个新手来负责经营纽约房地产。一天这家伙打电话来说：“特朗普先生，我刚查了一下帐簿，想请您解释一下为什么我们要花这么多钱维修特朗普大厦。”

实际上，我们每年花的维修费将近100万美元，这是前所未闻的。但解释非常简单，你定了最高标准，其修理费就必定昂贵。举个例子来说吧，我的方针是辨认廊里的所有铜杆盾每月抛光两次。这家伙问我，为什么不能几个月抛光一次而省点钱？

开始我对他很有礼貌，也很客气，向他解释门廊成功的主要原因之一就是管理得法，让人无可挑剔。我告诉他，我不打算改变我们的方针，建议他，花一天时间好好考虑他是否真想搞好这工作。

24小时后，他打电后来说，他考虑好了，他确实想减少抛光次数。那可能就是我与公平房地产公司合股的结束。我是那么喜欢公平房地产公司，但我不能为了省几个钱而损害已成功的某些东西。那样做只能自我毁灭。

我很不安，但很镇静、达观。我去找我的老朋友，公平房地产公司的经理乔治·皮科克，我说我们有个问题，似乎无法解决。因此，我想买下公平房地产公司的股份。

不多时我们就做成了这笔生意。“生活中有许多事情，时间会叫它改变，最好是接受现实。然而，我会一直为我参加过特朗普大厦的建设而感到自豪，并记住我们是怎样把它建起来的。”

我收到这封信非常高兴。这是结束股东关系最漂亮、最有风度的做法，况且从一开始，我们的合作就是一流的。

讨论：

特朗普在购买地皮时，经过哪几个步骤？先后关系到哪些客户？

在购买空中权时，霍温是怎样的态度？你认为霍温是怎样一个品质的商人？

对炸毁雕塑一事件，你怎样评价特朗普？

特朗普大厦销售的成功意味着特朗普的成功，从中可以看出一个商人必须具有怎样的胆识与魄力？

