

世界500强企业成功秘诀

世界著名企业 管理模式

世界著名企业研究组 编著

情报谋略

珠海出版社

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

十五年品牌教育机构 教委批准正规办学单位 (教证: 0000154160 号)

美华管理人才学校携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学 费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】 13684609885 0451--88342620

【咨询教师】 王海涛 郑毅

【学校网站】 <http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】 xchy007@163.com



【报名须知】

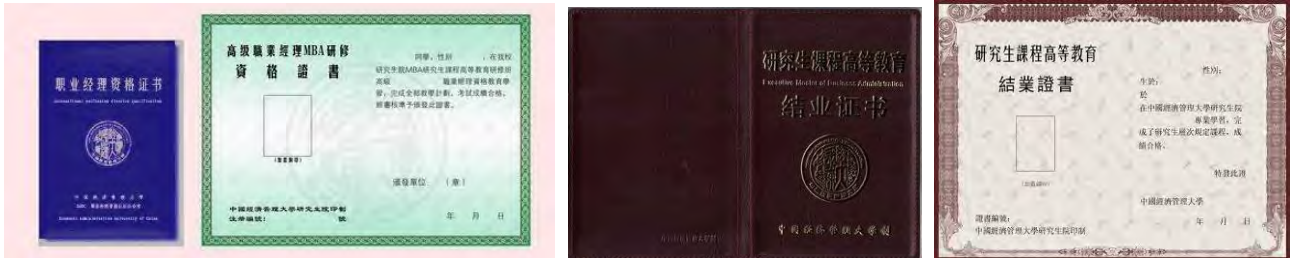
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020 收件人：王海涛
方式二	学校帐号 (企业账户)	学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行
方式六	建设银行帐户 (存折)	中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399 用户名：王海涛
方式七	农业银行帐户 (卡号)	农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛 农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行
方式八	招商银行 (卡号)	招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛 招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

世界著名企业管理模式

情报谋略

世界著名企业研究组编著

珠海出版社

图书在版编目(CIP)数据

世界著名企业管理模式/世界著名企业研究组编著. - 珠海:
珠海出版社, 2002. 2

ISBN7 - 80607 - 893 - 2

I. 世… II. 世… III. 世界经济 - 管理 - 当代

IV. F112

世界著名企业管理模式

编 著:世界著名企业研究组

责任编辑:雷良波

封面设计:高 力

出版发行:珠海出版社

社 址:珠海市香州兴业路 52 号 32 幢 A 座二层

联系电话:0756 - 2515348

邮政编码:519000

印 刷:郑州文华印刷厂

开 本:880 × 1230mm 1/32

印 张:104 字数:2400 千字

版 次:2002 年 3 月第一版

2002 年 3 月第一次印刷

ISBN7 - 80607 - 893 - 2/F · 28

定 价:200.00 元(全八册)

前 言

适者生存是企业经营的基本规律,任何企业都摆脱不了这一规律。特别是当企业面临着强大的竞争对手时,为了企业自身的存亡,人们往往不择手段地进行竞争,情报、谋略与法律可以说是企业竞争中最常使用的三种“武器”。

当我们翻开近一二百年的企业发展史时,我们不难发现,为了了解对手的底牌而采用信息情报手段这已经是企业的惯例,而在市场、产品、客户的争夺中,采用谋略去迷惑对方也已成为企业致胜的法宝。特别是当企业自身利益受到严重伤害,或者是遭到竞争对手的不正当竞争行为时,法律就成为企业管理者所唯一能够利用的手段了。

为了帮助我国广大企业应对入世后更加激烈的商业竞争,帮助他们正确运用以上三种手段参与商业竞争,或者运用以上手段防止对手的不正当竞争,我们编写了这本《世界著名企业管理模式·情报谋略》一书。在本书中我们讨论了世界著名公司的信息竞争优势策略的成功之处,总结了可口可乐与百事可乐,富士通、日立公司与 IBM,富士与柯达、本田及英特尔公司情报战的得失,并列举了数十例世界著名企业针锋相对的追逐战术,特别是对于世界著名企业之间的法律纠纷战及反欺诈战略都有着细致的讨论。我们认为,情报是企业的耳目,信息是发展的前提。世界著名企业的发展历史告诉我们,企业任何时候都不能忽略对信息情报的收集和研究,缺少了信息情报的基础,市

场就会变得难以捉摸,而管理就会变成盲人瞎马,反之,则可掌握企业发展的主动权。

与此同时,我们也指出了商业竞争的道德问题。我们认为,自古谋略有正邪之差,好坏之分。但商业竞争涉及到企业生死存亡,非同小可,这就要求我们每一个企业经营者能够以长远的眼光、发展的立场去辩证看待竞争,而不可鼠目寸光,做杀鸡取卵的蠢事。商战中有一句名言:“只有永恒的利益,没有永恒的朋友”。企业的竞争归根结底是利益的争夺和分配。世界著名企业的发展证明,符合市场竞争规则和道德的竞争行为有助于企业发展,而违背商业竞争法则只能自食恶果。

目 录

第一章 无孔不入的信息情报策略 (1)

情报是企业的耳目,信息是发展的前提。世界著名企业的发展历史告诉我们,企业任何时候都不能忽略对信息情报的收集和研究,缺少了信息情报的基础,市场就会变得难以捉摸,而管理就会变成盲人瞎马,反之,则可掌握企业发展的主动权。

利用信息系统获取竞争优势

——世界著名公司的信息竞争优势策略

环境信息是致胜之本

——可口可乐与百事可乐的情报战

放长线钓大鱼

——富士通、日立公司对 IBM 的情报战

永远做世界第一

——西门子公司技术信息领先意识

占领市场,情报先行

——本田及英特尔公司的情报战略

开辟市场必须广泛收集信息

——肯德基公司对中国市场的信息决策

利用资讯夺市场先声

——日本夏普公司的情报战术

保持敏锐触觉,应付潜在危机

——新日本制铁会社的情报收集策略

情报意识是正确决策的前提

——GM 公司的战略情报开发

言多必失,不露口风

——日本手表业的保密战术

“人才和情报是商社的生命”

——三菱商社的一流情报收集和传递系统

不断获取最新的行业信息

——西门子公司等企业赢得合作的办法

醉翁之意不在酒

——各国企业对生产巧克力技术的情报战

走在市场前面

——克莱斯勒公司的“信息战术”

一叶而知秋

——三菱公司的信息预测术

有能力对付任何侵略市场的敌人

——施乐公司情报战的胜利

保密计划不可缺少

——IBM 公司的反情报战略

不让对手在情报中成长

——英特尔公司情报战

互联网是业务发展的翅膀

——思科公司的网络信息管理

信息是影响商战的重要因素

——大宇实业采取的情报信息策略

培养勤快的作风

- 松下等公司的信息收集制度
- 靠信息取胜
- 刘文汉的信息战术
- “技术扒手”功不可没
- 丰田及柯达公司的情报策略
- 做有心人才能成功
- 长江实业公司的情报战略
- 把信息情报放在第一位
- 世界著名企业的信息情报战术
- 商战就是情报与人事的争夺战
- 世界著名企业的经济间谍战术
- 信息也可变成钱
- 三菱公司的信息政策
- 口风一定要紧
- 希腊船王的情报战
- 警惕对手的商业间谍行为
- 英国通讯审核有限公司的反间谍业务
- “做一笔大生意”
- 前苏联企业获取美国飞机公司机密术
- 戴高乐被拒之门外
- 米什兰轮胎公司的保密制度
- 保密也是大卖点
- 公司应一贯坚持保密原则

第二章 你死我活的市场争夺谋略 (45)

市场是块大蛋糕,企业只有靠实力、靠智慧去争争。本章通过大量事例指出,市场争争具有四个重要环节:一是公共道德规范,二是实力大小强弱,三是顾客心理

好恶,四是企业经营的基本规律,四者缺一不可。

使 IBM 成为电脑业的“标准”

——IBM 公司大胜苹果公司和王安公司

让著名银行家出面投标

——盖帝战胜强劲对手的策略

百年大战保持不败

——百事可乐与可口可乐的市场大战

“成者为王败者寇”

——波音公司总裁管理失败的教训

突破障碍走未来之路

——微软公司如何面对群起攻之的局面

有效的公关能避免巨大的损失

——埃克森公司两次处理漏油事件的经验与教训

通过降价来缩小价格差距

——柯达公司进入日本的三大策略

对机会永不放弃

——波音公司的全方位进攻策略

历经十年,痴心不改

——罗克韦尔公司争取社会舆论的策略

未把准初次合作的感觉

——和路雪公司的营销计划失败

牵着问题的“牛鼻子”走

——波勒罗得公司反败为胜的策略

国际市场是一个丰富的资源市场

——索尼公司如何实现经营国际化

避免两败俱伤

——日本与美国企业的竞争“柔道”

不创新就会失败

——迪斯尼经营过程中的失败教训

弱肉强食是市场规律

——对迪斯尼的兼并

趁虚而入,强强联合

——荷兰皇家石油公司吞并壳牌公司的策略

有一利必有一弊

——雀巢公司处理形象危机方法的失误

永不退出历史舞台

——投资家科考里安的收购失败案

孤注一掷

——伯利恒钢铁公司的“死撑”策略

促进公司的内部竞争

——威斯汀豪斯电气公司的创新经营策略

商场如战场

——三菱公司对三井的残酷打击策略

盲目扩张,自食恶果

——柯维特公司经营失败案例剖析

为了人才不惜“挖墙角”

——艾科卡的人才罗织术

收集和宣扬袭击者的恶劣形象

——固特异公司是如何打败收购者的

“黄色和红色的战争”

——百事可乐在日本推销惨败的原因

从兼并收购到结成战略联盟

——美国跨国公司的经营战略及新趋势

美国最富者之一的完美交易

——美利坚储蓄公司被购案

避开陷阱

——RCA 的兼并失败策略

永远向新目标转移

——微软公司对网景的毁灭性打击

“蛇吞象”

——国泰收购上海大酒店策略

“以眼前之利”引诱对手

——卡西欧公司的逆境发展术

“策之而知得失之计”

——IBM 公司战胜苹果公司的策略

必须对双方都是好生意

——西方石油公司的冒险投资策略

知己知彼,投其所好

——迪巴诺公司的营销谋略

假人之手,从中渔利

——松下电器公司的“借脑生财”策略

联合是惟一的出路

——波音合并麦道的扩张之道

第三章 针锋相对的利益追逐战术

(117)

商战中有一句名言:“只有永恒的利益,没有永恒的朋友”。企业的竞争归根到底是利益的争争和分配。世界著名企业的发展证明,符合市场竞争规则和道德的竞争行为有助于企业发展,而违背商业竞争法则则只能自食恶果。

防人之心不可无

- IBM 公司的反情报战略
- 昂贵的代价,不光彩的结局
- 日美公司的专利之战
- 人才要自己来培养
- 松下公司的人才制造训练方法
- 对风险和可能的后果不能掉以轻心
- 林肯储蓄贷款协会的政治丑闻
- 不可采用违法手段
- 吉尼斯集团的经营丑闻
- 不恰当的跳槽
- 大众公司的挖墙角术
- 不高明的竞争
- 日本企业采取的人事战
- 有备无患,未雨绸缪
- 世界著名公司的技术保密案
- “做商人一定要计数好”
- 长江实业公司的需求预谋制胜法
- 不受法律保护的商业秘密
- 日本计算器株式会社的“无效秘密案”
- 不正当竞争自食恶果
- 洛克希德公司贿赂案始末
- 商品交易要公平
- 大荣公司与松下电器的经营战术
- 证券欺诈行为不得人心
- 得克萨斯海湾硫磺公司内幕交易案
- “要想人不知,除非己莫为”
- 丹尼斯·莱维恩的投资失策
- 股票应受到公众的监视

——日本里库路特公司的股票丑闻

“百分之五先生”

——住友交易丑闻案

“抄近路”、“走直路”

——世界著名企业的经济间谍活动

“基辛格法则”

——利用心理技巧进行谈判的范本
摸准对方急于交易的底牌

——松下电器与飞利浦公司的合作谈判技巧
漫天要价,坐地还钱

——原苏联奥委会的巧妙谈判术
妙算时机,乘人之危

——美国政府与墨西哥的谈判策略

第四章 事与愿违的决策失误案

(151)

决策的愿望与结果有时是一致的,而有时却恰恰是相反的。在一个企业中,究竟谁应为决策失误承担责任?是企业的领导者。本章的内容告诉人们,领导者并非无所不能、永远正确,他们也要学会冷静的观察,深刻的思考,否则将会铸成大错!

不要息事宁人

——世界著名企业 CEO 的六大误区

鲁莽贷款政策葬送企业

——森伯特储蓄协会破产案

“一叶障目,不见泰山”

——RCA 公司的产品生产决策失误

任何时候都不能降低利润

——沃尔沃连锁店过度扩张的后果

风险不在,收益何来?

——国际商用机器公司保守策略的失误

不要插足不熟悉的行业

——丸井信用公司经营超市为何栽跟头

要质疑每一个职位和每一个管理层

——世界著名企业改革官僚体系的尝试

己所不欲 勿施于人

——国际著名公司促销决策失败举例

技术先进并不等于市场优势

——佳能公司在生产决策中的错误

新技术不可忽视

——柯达公司发展战略中的失误

错误决策带来的恶梦

——百事可乐公司在菲律宾的广告策略失误

不可小看外来者

——哈利·戴维森公司的失败

经营人才不可缺少

——通用食品公司扩展连锁食品业的失败

不可失信于客户

——可口可乐公司市场调查的失败

失败是成功之母

——微软公司的最大错误备忘录

储蓄贷款引发冒险行为

——美国储蓄贷款协会垮台的全景

光是“无事”绝对不够

——奥迪公司处理突然加速事件的失误

错过了开发数字机的良机

——摩托罗拉公司的市场开发失策

多元化经营不可四处撒网

——胜家缝纫机公司的盲目投资失误

机遇与危机并存

——王安公司发动的“错误战争”

市场跟着时代转

——福特汽车的“黑色”星期五

不可自我陶醉

——福特公司的“赤壁”之败

收购计划应量力而行

——波顿公司失败的扩张策略

团结合作是成就事业的保证

——美国莱曼兄弟公司破产的根源

个人的能量是渺小的

——三井银行总裁中上川彦次郎失败记

模仿并不可取

——中国企业效仿“可口可乐”的失败策略

商标的创意与定位并非儿戏

——“艾德赛尔”牌号的失败教训

不要放弃自己的长处

——派克钢笔公司竞争失利的原因

不可顾此失彼

——可口可乐公司产品决策的失误

不可滥用权力

——斯坦恩伯格公司的家长制管理之失败

优秀的学者不等于杰出的企业家

——“BIO - GEN”公司失败的教训

没有制约,就会产生巨大的恶果

——巴林银行破产的根本原因

骄兵必败

——雅马哈公司的错误营销策略

经营策略要能推陈出新

——胜家公司失败的教训

不驾驭未来就会失去机会

——胜家公司失败的教训

“苹果”落地的启示

——苹果电脑公司经营失败案例剖析

失败的原因在于自身

——王安电脑帝国没落的根本原因

“廉价”小船经不起风浪

——柯维特公司错误的规模经营决策

商场之中无朋友

——固特异反收购策略的败招

第五章 因小失大的管理失败案 (213)

俗话说“千里长堤,毁于蚁穴”。一丝一毫的小小差错可能葬送整个企业的大好前景。本章所举的十几例著名企业的失败案例,催人警醒,发人深思。

不可因小失大

——胡佛公司赔本促销的深刻教训

色彩应由消费者选择

——科尔盖特公司形象设计的失败

与市场紧密协调

——阿迪达斯公司为什么会落后

此一时彼一时也

——联合广告败走麦城的原因

不好的名字会带来消极作用

——东方航空公司改名的背后

一文钱逼死英雄汉

——麦道克的债务危机

企业领导人不要“近视眼”

——克莱斯勒公司失败的远期发展计划

贷款不可建立在膨胀的资本评估上

——萨姆洛克储蓄公司的破产案

营销要以快制胜

——雅马哈营销失败的教训

一着不慎,步步输

——AC 吉尔伯特公司的投资失误

创业难,守业更难

——瑞士钟表业衰败的深刻教训

失人心者必然失败

——福特公司漠视人才的失败经历

小家庭毁了大企业

——王安公司的“家族管理病”

不要忽略任何新趋势

——DEC 公司失败的根本原因

采油平台毁于一旦

——英国北海石油平台大爆炸事件

应急不当,忙中出乱

——美国雷德福兵工厂发生爆炸案

设计欠缺,操作失误

——印度博帕尔农药厂毒气泄露

目 录

灭火装置哪里找,火势蔓延损失惨

——科威特石油公司火灾案

五千人伤亡,五十万人避难

——墨西哥液化石油气爆炸案

仪器失效酿悲剧

——美国挑战者号航天飞机爆炸

未作耐压试验成悲剧

——英国 Flixborough 工厂爆炸

包装未冷却就入库的严重后果

——瑞士一化学品仓库起火爆炸

要永保自己专业化的优势

——大众快运航空公司为什么会失败

识时务者为俊杰

——埃克森公司失败的扩张

学会在风险中经营

——王安电脑公司失败的教训

看清楚对手再说

——富豪公司的投资失误

把握公司的生命线

——王安公司用人不当导致失败

美国最大的工业企业破产保护案

——LTV 公司“全能投资规律”的失败

与旧习惯和势力做斗争

——克莱斯勒公司为什么不能领先潮流

第六章 众说纷纭的法律纠纷战

(257)

当一个企业面对着外界巨大的挑战和压力时,纠纷就产生了。法律正是企业赖以生存的手段和自己的武

器。在产权的争夺、名牌的归属、市场的垄断、技术的竞争等过程中,各种纠纷都需要我们以高度的法律意识来处理,这也是本章的意图所在。

垄断市场绝不可为

——微软市场优势带来的不确定性

“SONY”是独一无二的

——索尼公司的名牌官司诉讼

霸主地位不可动摇

——微软公司对垄断起诉的应对之策

依法经营,争取主动

——世界著名企业的法律战术

顾客永远是上帝

——微软公司面对法律诉讼的对策

垄断与反垄断的斗争

——美国高科技企业的法律战

营销管理要法制化

——日本著名企业的专利纠纷

法律永远高于一切!

——微波通讯公司指控贝尔公司案

鲜为人知的专利之争

——福特公司的反欺诈战略

垄断和特权不会长久

——希尔和摩根垄断破产记

不能轻视新生事物和新技术

——柯达公司的技术决策失误

任何法律细节都不可放过

——世界著名企业法律策略的失误

法律支持关系重大

——世界著名企业遭遇的法律诉讼

要保护知识产权

——微软公司的产权法律战

市场竞争是技术和专利的竞争

——日本与美国企业的专利诉讼纠纷

收购行动付诸法律诉讼

——瑞菱公司购并讯科案

警惕大股东的出卖行为

——康力电子被控案

法律能帮你赚钱

——微软公司早期的生死之争

第七章 兵不厌诈的企业竞争诡术 (295)

自古谋略有正邪之差,好坏之分。但商业竞争涉及到企业生死存亡,非同小可,这就要求我们每一个企业经营管理者能够以长远的眼光、发展的立场去辩证看待竞争,而不可鼠目寸光、做杀鸡取卵的蠢事。

各个击破,瓦解对手

——洛克菲勒的兼并竞争策略

“真对不起!刚卖完了”

——哈瑞尔公司的烟幕战术

借法律之力来经营

——塞洛克斯公司的价格过高策略

故意起诉替自己宣传

——雷诺公司的打官司策略

必须缩短产品系列

——埃默瑞空运公司的业务发展策略

借助铁路霸主的力量

——标准石油公司的垄断经营策略

小银行吃掉大银行

——意大利银行兼吞计划

警惕“东洋鼯鼠”

——日本企业的情报战

从竞争对手那里挖高级经理

——富士通公司的挖墙角战术

一失足成千古恨

——柯达公司的错误决策

丢卒保车之策

——里兰德公司的商业“诈道”之术

不道德的获利行为

——国际大公司被“绿色敲诈”的事件

不光彩的竞争术

——世界大企业之间的间谍战

千里之堤，毁于蚁穴

——美国汽车公司的破坏伎俩

生意场上没有朋友可言

——松下公司采取的商业“欺诈”策略

美国加州成立的假日魔术公司

——金字塔销售计划和老鼠会的骗术

内部争斗得不偿失

——好时年公司打击吉米·高史密的策略

全球经营、全方位经营

——杜邦家族的资金垄断术

做时代的弄潮儿

——微软公司为何聘用败落公司的经理

上梁不正下梁歪

——日本“小野组”与“三井组”的不同策略

专攻进攻对手的弱点

——史旺森公司的专案定位计划

钻对方法律的“空隙”

——日本企业与美国法律之战

优势可以转化为劣势

——杜邦公司忽略顾客需要导致失败

东山再起靠人才

——克莱斯勒公司的人才“挖角”术

与外商合资时勿忘商标有价

——美国 P&G 公司的品牌陷阱

为芸芸众生制造一种汽车

——福特汽车公司的 T 型车生产决策

重建之神

——坪内寿夫的扭亏策略

兵不厌诈

——SB 公司“诡道”经营术

小鱼吃大鱼

——克虏伯公司兼并蒂森钢铁公司

第八章 背水一战的公司生存谋略 (337)

逆水行舟,不进则退。自古以来背水一战而致胜的军事战例数不胜数,商业竞争更是如此。本章所介绍的本田公司,柯达公司、IBM 公司、微软公司、索尼公司等

世界著名的企业都是依靠了以柔克刚,后发制人的成功决策而获得成功的。从中,我们不难找到一些有益的东西。

在美国设立生产基地

——本田公司对美限制的回避战术

将日本产品拆开来仔细研究

——布莱克公司反击日商的断然措施
学习对手的作法

——柯达公司的“老二”竞争战术
失误是前进的唯一途径

——大众广播公司鼓励创新的新思路
“强中自有强中手”

——IBM 公司的守株待兔策略
善用人才企业则有希望

——福特汽车是如何转危为安的
采取随机应变的策略

——京都窑业公司的合并智取战策
认识到问题就等于解决了一半

——宝马公司反败为胜的策略
以退为进傲视全球

——微软公司的 2000 新策略
果敢决策占先机

——日立公司成功的秘密
采取集中力量稳住常客

——强生公司克服产品危机的策略
一心不能两用

——比尔·盖茨面对诉讼的抉择

三十六计,走为上计

——惠普电脑公司的反击式策略

从强到弱

——美国的软文化策略

适者生存是竞争的普遍规律

——微软公司人才流失率低的原因

员工和公司要共存共荣

——松下公司的“提案制度”

有时候也要拒绝顾客的建议

——世界著名公司的市场自主决策

以己之长,克人之短

——王安公司的市场生存谋略

款式不可旧,顾客不可欺

——阿迪达斯如何克服丑闻危机

天天平价

——沃尔玛的扩大战果策略

不可重大利而轻小利

——日本企业的“反客为主”之道

达成公平原则

——服装进口公司的继承发展制度

法律是事业的保障

——比尔·盖茨对法律权力的有效运用

严守商业秘密

——世界著名企业的保密制度

四块美元起家

——TQC 公司成功的两件事

“美汉迪斯——7 x”

——可口可乐的配方保密策略

最大的敌人是盗版

——微软公司的反盗版策略

唤起下属的“危机感”

——加农的背水一战策略

权衡得失,选择进退

——大荣公司及西武集团的退却战术

“三颗金丹”治大病与“弃旧图新”战略

——奥里万蒂公司与阿斯钟表康采恩的“重振雄风”

后发制人者胜

——索尼公司的后发战略

筑起三道防线

——壳牌石油公司的应变策略

一对一的销售

——玛丽凯公司的直销术

“吃亏就是占便宜”

——岛村芳雄的原价推销法

追求更新的市场

——日本企业家的迂回投资策略

争取时间,东山再起

——王安公司追求破产保护的策略

“敢于亮丑,勇于示真”

——亨利食品公司的合作策略

适应时代发展

——三菱公司的财阀为何转向

第一章

无孔不入的信息情报策略

情报是企业的耳目,信息是发展的前提。世界著名企业的发展历史告诉我们,企业任何时候都不能忽略对信息情报的收集和研究,缺少了信息情报的基础,市场就会变得难以捉摸,而管理就会变成盲人瞎马,反之,则可掌握企业发展的主动权。

管·理·模·式

利用信息系统获取竞争优势

——世界著名公司的信息竞争优势策略

管理者总在寻求一种组织发展壮大的战略,即能够使他们比竞争对手有优势的战略。我们可以通过这样一些方式来获得竞争优势,如成为某一市场上的成功领导者;或使自己的产品与竞争者的产品与众不同等。近些年来,许多组织的管理者意识到,信息系统可以成为使他们的公司具有竞争优势的工具。其中有三个组织,即美国航空公司、菲尔德夫人公司和沃尔玛公司就是这样干的。

美国航空公司在 1960 年开发了一个称为萨伯里 (Sabre) 的订票系统,当时的技术水平使它在旅行社中建立了早期的立足点。今天,14000 家旅行社通过萨伯里系统保持着在美国航空公司的 281 条航线预订大约 4500 万种机票的记录。这个系统不仅为公司带来将近 5 亿美元的年收入,还使美国航空公司拥有在旅行社显示航班信息的控制权。许多年来,这个系统显示的美国航空公司的航班信息比其他竞争对手的要多得多。

菲尔德夫人公司是全球最大的饼干销售商,它使用管理信息系统来消除管理的中间层次,使公司与雇员保持着密切的联系,使每一个商店的绩效都能仔细地看。例如,每一个饼干商店的计算机会根据其历史数据告诉经理当天的生意会怎样;告诉经理掺入的黄油量是多少,以及应在什么时候掺入;然后计算机根据当天的情况更新其预测值。尽管菲尔德夫人公司的总部在犹他州,其商店遍布全国,但这个系统还是能够使公司提供比其竞争对手更新鲜、品质更好的饼干,即使是竞争对手的老板亲临他们的商店里管理也是如此。

在 80 年代初期,沃尔玛公司跟随凯玛特商业中心 (Kmart) 进入折扣商业市场。由于巨大的购买能力,凯玛特商业中心能够谈成很低的批发价格。但沃尔玛公司靠投资信息技术而成为世界上最大的零售商,它的计算机化的销售系统现在仍是零售业中的标准。在 1987 ~ 1991 年间,沃尔玛公司投资 6 亿美元用于库存管理设备和其他计算机技术。一个卫星通讯系统使它能够跟踪库存变化和处理会计及付款问题,它也可以向各供货商下达电子采购单。它的 1500 家零售商店能够进入沃尔玛公司的销售终端来检查其商品的销售情况,并且在商品售罄之前重新供货。另外 3800 家商店能够直接从沃尔玛公司获得每天的各种销售数据。这个系统是沃尔玛公司在行业中保持低成本运作的重要因素。

环境信息是致胜之本

——可口可乐与百事可乐的情报战

长期以来,“可口可乐”和“百事可乐”两大名饮之间进行了激烈的竞争,两个公司既做到了努力熟悉对方的情况,同时更注重分析和认识其外部的整体环境,并从中分析出难得的机遇,这其中运用了许多情报战略。如百事可乐公司通过分析世界的人口环境,看出世界上有大量十几岁的儿童,并有 7000 多万战争婴儿,于是作出了“与其艰难地吸引可口可乐饮料的忠实客户,不如努力赢得新一代”的决策。他们来到了这些儿童的身边,甚至大约 25 年之后,百事可乐依然依赖其“世代”策略大规模地销售。这一点后来他的竞争对手们也不得不承认是明智、果断的。但可口可乐公司也是老手,不但在“配方”风波中仍维持了自己的市场,而且通过大量环境信息的获取和分析,占领了世界各国的大部分市场。如 80 年代初,可口可乐公司看到中国已实行改革开放的政策,认为这是一个难得的好环境,于是迅速通过合资、合作等途径与上海、广州等地有关饮料厂联合生产可口可乐,从而使产品渗透到中国市场。当然,百事可乐公司也不甘落后,他及时获得了可口可乐公司要撤出印度市场的信息,便制定了四条措施,迅速取代了可口可乐公司在印度的霸主地位。从他的四条措施可以看出,他对印度的政治法律、经济状况、地区结构等环境都是十分熟悉的。比如他与印度反跨国公司立法机关成员的反对,获得了政府的批准;同时深知印度是一个农业国,主动提出帮助印度出口农产品,并保证尽最大努力把可乐销往乡村地区,等等。这些措施,彻底地击败了可口可乐公司想重新进入印度市场的计划。

放长线钓大鱼

——富士通、日立公司对 IBM 的情报战

硅谷位于美国西部海岸加利福尼亚州,是美国保密级最高,技术最先进的科技和军事工业基地。多少年来,这个地方一直像一面“间谍与反间谍”的镜子,集中反映了各国间谍在科技领域的激烈斗争,硅谷由此也成为各国间谍追逐的宝库。硅谷谍案便是这场斗争中的典型事例。

在科技革命时代一提到“IBM”这个名字,人们立刻就会把它与计算机联系起来。在电子计算机行业中,这个被称为“大哥大”的国际商业机器公司可谓出类拔萃,独占鳌头。IBM 的管理方法、人事制度、销售秘诀一度都成了各国企业探访的热点。就是在日本,IBM 产品也曾红极一时。60 年代到 70 年代初期,它一直控制着商用计算机市场的 75%。道理很简单,因为国际商业机器公司生产的电子计算机最适工作的需要,它提供可靠而最方便的软件,进行第一流的技术服务。于是,以“模仿”而著称的日本开始把贪婪的目光投向美国的硅谷城。

1970 年以前,日本通产省一直考虑在国内培养能与国际商业机器公司竞争的计算机企业,以便在将来取而代之,但谈何容易。因为电子计算机的核心,即价值最高的是软件,而软件的开发需要长年的努力,IBM 公司远远超过日本公司。之后的几年中,日本产的电子计算机即使在日本国内销售情况也不理想。通产省在不断整顿日本电子计算机产业的同时,还对进口国际商业机器公司的电子计算机进行了限制。在对付商业敌手方面,日本政府与民间经常联合起来,但效果依旧不佳。就在日本通产省与大公司在苦苦寻找问题的解决办法之时,机遇不期而

至。

1970年,国际商业机器公司的一个重要人物辞职了。他叫尤金·阿姆达尔,是360设计组的主任工程师。日本的富士通公司把阿姆达尔看成摇钱树,富士通的会长小林大为了得到国际商业机器公司的技术,通过各种渠道知道了阿姆达尔辞职后的打算:阿姆达尔想成立一家属于自己的公司,生产一种比IBM公司产品价格更低、性能更好的电子计算机。富士通公司获悉后,百般讨好阿姆达尔。1971年,富士通在阿姆达尔住的那座楼房的一隅设立了研究所。两年后,收买了阿姆达尔公司24%的股票,仅仅过了三年,富士通已经掌握了IBM370的技术,并开始生产仿370M电子计算机。就在富士通公司迅速行动的同时,日立也毫不迟疑地开始了仿IBM公司产品的行动,并把自己生产的电子计算机的价格大大降低,以排斥IBM公司在日本市场的竞争态势。于是,IBM公司在日本市场占有率到1979年下降到27%,而富士通则超过IBM公司一跃成了“天字第一号”,日立市场占有率也达到紧随富士通之后。

永远做世界第一

——西门子公司的技术信息领先意识

近代科技由于分化而深入发展,这样的结果是,在20世纪末21世纪初终于出现了一个依靠科技进步推动经济繁荣的新时期。西门子公司就是这一时期杰出的公司之一。

据有人对西门子公司调查,它们成功的技术革新和新产品的60%~80%不是自己想出来的,而是来自用户的建议,或是吸收了用户在使用中的改革意见。

在德国西门子公司的发明册上可以看到一系列欧洲和世界

第一：第一部电话自动交换机，第一部长途电话，第一部电动机，第一辆电力机车，第一台电子显微镜，第一部电传机……在德国电气技术方面的全部专利中，西门子独占四分之一以上。公司每年用于研究开发的经费，占德国电气工业全部科研经费的三分之一左右。正是注重科研开发工作，并不断把最新成果转化为现实生产力才使西门子公司有了今天的规模和实力。成绩固然显赫，然而西门子人更清醒地认识到：“在高技术不断发展的年代，一切都将很快成为过去。只有把握未来，才有希望。关键在于企业要具有良好的素质和长远的战略眼光。”因此，他们十分重视现代科学技术信息的收集，并将他们转化为技术创新方面的创意。例如，尽管它在电气工业领域已有相当实力，但电子工业这一新技术领域正面临美日公司的严峻挑战。为此，在来自欧洲各国的60名微电子专家共同制订的预计耗资80亿马克研制微电子技术的关键部位——芯片的规划中，西门子承担了其中的重要任务，并于1990年在实验室中研制出16兆位芯片样品。除此之外，西门子人还把人工智能、核聚变、空间技术、超高速列车、太阳能利用、光通讯技术等课题作为科研攻关重点，力争尽快取得新的突破，使公司在新技术产业中牢牢占据主导地位。

占领市场，情报先行

——本田及英特尔公司的情报战略

本田摩托车驰骋世界，声名显赫。可是，谁又知道它的主人曾为事业的发展做了一件不大规矩的事情呢？

1954年，本田一郎到欧洲考察，在英国伦敦世界摩托车展览会上眼界大开。他看到了世界摩托车生产和研制的最高水

准。在英国,本田一郎把口袋里的钱全部买了摩托车零部件,行李包里装得鼓鼓囊囊的,超过了机场规定的重量。为了将这些摩托车零部件全部顺利地带回国,本田一郎就把一些小零件藏到西服和内衣口袋里。幸亏那时机场检查还没有现在这样严将,要不,本田一郎大约会被当作劫机嫌疑犯给抓起来呢!本田一郎成功地逃避了机场检查。

七年后,本田牌两轮摩托车以它特有的优势,占领了世界市场。

1979年,英特尔公司得到摩托罗拉公司正在研制68000型微处理机集成块的情报,而英特尔公司此时也在研制类似的集成块。英特尔公司估计摩托罗拉公司一定会向客户兜售新型集成块,于是赶紧把公司的一些工艺工程师派到客户们的工程协会里去。通过接触,这些工艺工程师们不但证实了外界的传言,而且摸清了摩托罗拉公司集成块的设计细节。于是,英特尔公司立即倾全力展开了一场推销攻势,争取客户在他们的产品中采用英特尔公司生产的集成块。为加强推销,英特尔公司调整了推销员的佣金。如能招徕到大主顾,报酬从优。结果,大企业的设计合同大部分给英特尔公司揽去了,其中包括泽罗克斯静电复印公司和国际商用机器公司的计价合同。

开辟市场必须广泛收集信息

——肯德基公司对中国市场的信息决策

每一个正确的决策都必定有其科学的基础,美国肯德基炸鸡打入中国市场的一个重要经验就是在广泛收集信息基础上进行科学决策,他们这一做法被事实证明是成功的。

起初该公司派一位执行董事来北京考察中国市场,他来到

北京街头,看到川流不息的人流,就报告说炸鸡市场大有潜力,但被总公司以不称职为由降职调动工作。接着该公司又派一位执行董事来访考察。这位先生在北京的几个街道上用秒表测出人流量,然后请 500 位不同年龄、职业的人品尝炸鸡样品,并详细询问他们对炸鸡味道、价格、店堂设计等方面的意见。不仅如此,还对北京鸡源、油、面、盐、菜及北京鸡饲料行业进行了调查,并将样品数据带回美国,逐一做化学分析,经电脑汇总得出“肯德基”打入北京市场会有巨大的竞争力的结论。

果然,北京肯德基炸鸡店开张不到 300 天赢利高达 250 万元,原计划 5 年才收回的投资不到 2 年就收回了。它又一次证明了“肯德基”公司的一贯做法:开辟市场必须广泛收集信息,进行科学决策。

利用资讯夺市场先声

——日本夏普公司的情报战术

日本夏普集团一向以历史悠久、基础雄厚扎实而享有盛誉。每逢它的新产品上市,很快就在其国内外形成风潮,流行世界各地,其经营不乏制胜之道。

夏普集团拥有专业研究人员 6000 多人,每年投资在研究发展上的经费都在 140 亿元以上。夏普的每一件产品都具有新意,令消费者使用时既感到便利又感到新奇。如电子系统笔记本。这是一种能将日历、记事簿、时间表、计算器、电话簿功能合为一体的“笔记本”,和我们常用的小型笔记本一般大。它除了随时可以输入、消除、追加资料外,还具有“排列机能”和“隐密机能”,既能方便使用,又能照顾到机密性。夏普开发这种电子系统笔记本的构想是鉴于日本社会越来越情报化,人们每天必

须接收许许多多资讯,并需保留这些资讯。因此电子笔记本一上市,就大受欢迎,成了日本白领阶层必备的工具之一。

夏普为在渐趋饱和的洗衣机市场再夺先声,通过调查,得知消费者对各种洗衣机的意见,集中在洗净力不理想。针对这个问题,夏普先着手研究洗衣粉的特性,然后再研究洗衣机性能的改良。他们发现,市面上销售的浓缩洗衣粉所含的泻粉分解酵素只有在水温达到 $25^{\circ}\text{C} \sim 30^{\circ}\text{C}$ 之间最活泼,去污力最强。经过试验和改进,温水全身动洗衣机随即面世。这种从体贴顾客出发所设计的产品,自然赢得消费者的赞赏。

保持敏锐触觉,应付潜在危机

——新日本制铁会社的情报收集策略

日本最大的钢铁联合企业——新日本制铁株式会社在1970年由八幡和富士两家公司合并成立后,连续遭受美元危机、石油危机等国际性市场风浪冲击,日本全国钢产量从1973年的1亿2千万吨下落至长期年产量1亿吨左右的限额,这就使得拥有5千万吨生产能力的新日本制铁株式会社陷入设备、人力均过剩的困境。为扭转这一被动局面,新日本制铁株式会社采取了大前研一的经营策略,利用长期从事钢铁生产所积累的技术、情报和人才优势,集中力量于关键因素,即钢铁技术延长线上的多种经营,开辟了技术协作、工程设计施工等新领域,立刻收到很好的效果。1985年后日元不断升值,日本的钢铁业进一步经营困难,新日本制铁株式会社立刻采取更大规模的应付危机的策略,新开辟系统开发情报处理和计算机外部设备生产电子信息通讯、闲置土地上的生活服务设施、硅板材料、金属钛和工程塑料等新领域,到了90年代,该公司的非钢铁多种经

营比重已达百分之 50%。不过,在 1991 年,该公司仍然生产生铁 2841 万吨,粗钢 2899 万吨,设备开工率为高炉 80%,转炉 60%,保持世界最大钢铁公司的规模,在日本树立起全体职工参加超大型企业自我革新的风貌。

情报意识是正确决策的前提

——GM 公司的战略情报开发

作为一个企业家,应该了解,情报的收信能力和选择能力对制定合理的企业战略至关重要。从情报与企业经营的联系看,由于情报质量不同,经营者所作的决策有极大差别,即便是高智能的企业家,若依据不充分的、可信度低的情报所作的决策,也不可能是正确的。

作为经营资源的情报,应该说最主要的是同经营环境如何变化,主导产品的需求动向如何变化有关的情报。这种超前性的情报,有可能从现在的情报分析中取得。比如,经常与用户接触,就可以因获得非正式的情报而起到意想不到的作用。

如果能调动起经常活跃在用户周围的推销员的市场调研的担当者的情报意识,就有可能比其他企业更早地获取有价值的情报。比如,GM 公司在第一次石油危机爆发的前一年,即 1972 年就从世界各地的情报网中获得了能源价格将在近期上升的可靠情报,并给予了充分的重视。他们当年为此成立了能源问题的特别班子,并立即进行了半年的集中调查。

根据调查的结论,从 1973 年 4 月起,GM 公司就实行了降低燃料费的适度计划,同时采取了将车身内铁制的一部分用塑料、铝合金取代,生产轻型汽车的计划。

另外,道化学公司最早了解到石油化学原料成本有上升的

动向,从1965年到1970年初,在美国、荷兰、前西德建成了最先进的石油化学综合设施,实现了最彻底的节能化。该公司从1956年到1973年间,成功地将每生产一炉聚乙烯所需要的能源降低60%,使劳动生产率得到成倍增长。

正因为道化学公司从60年代后半期就迅速掌握了能源价格可能上升的情报,从而使其在距油价上涨的七八年时间里,从容而适时地进行了必要的设备投资。该公司从50年代就着眼于国际化经营,在欧洲的主要国家也建立了生产厂,所以也有可能尽早地掌握中东的有关情报。

可见,情报的收集能力和选择能力强的企业,能够比其他企业更早地预见未来,从而迅速而超前地采取对策,防患于未然。

言多必失,不露口风

——日本手表业的保密战术

“本田精工”虽然已独占了全世界手表零件的供应市场,但一直以来他们的保密工作都做得十分到位。据说,前“本田精工”的董事长本田秀亲在接受访问时,总是小心翼翼,每当问及企业生产技术问题,都劈头就说:“千万别这么讲,干我们这一行,嘴巴守紧一点,比什么都重要。”

第二次世界大战之后,日本手表业受到大规模经济萧条的震荡,其中以下游包工业者集中地的长野县诹访一带,遭受的直接冲击最大。然而现在诹访一带的企业,却出乎意料的稳固。有人说,这与诹访人的守口如瓶极有关连。诹访一地被称之为“东洋瑞士”,他们素有不轻露口风的习性。当地技术最进步,收益也最丰硕的“本田精工”,就是最具备这种诹访气质的企业团体。

不轻露口风在商战中是极重要的。本田秀亲曾斩钉截铁地说过此下一番话：“我们的工厂一向不给人看。一方面，只要是专家，看了马上就会知道厂中诀窍；另一方面，保密也是我们能提供给买主的一个销售特点。”的确，向“本田精工”采购零件的买主，都不必担心会在零件采购单上，泄露自己正在制造产品的秘密。

“人才和情报是商社的生命”

——三菱商社的一流情报收集和传递系统

据估算，日本九大综合商社的海外分支机构每天输往本部的信息量大约相当于6,000页以上的《纽约时报》，如果把九大商社一个月的电报联结起来，足足可绕地球十几圈。三菱商事拥有的世界一流的情报收集和传递系统，甚至超过了日本外务省。全公司1.4万名职员都是情报员，国内58家分公司，国外74个国家和地区的230个分公司、办事处以及全球510家子公司，便是遍布全世界的情报站。情报的传递则依靠高速数码、电传、文传通讯网和数据网四种通讯手段完成。东京、大阪、纽约、伦敦为三菱商事四大通讯网络中心，数以万计的情报由此集中散发出去。整个系统共有230条高速数码通讯、电传和文传专用线路，高速文传机630台，电子计算机上千台，每天约收发7万份各种情报信息，远远超过世界上任何一家通讯社。该网络每天24小时不停工作，5分钟之内就可以把世界各地发生的情况传至总公司。

日本人信息触角之灵敏，令美国人为此惊叹道：

“日本公司几乎把一切事物的情报数据都收集起来了，就像梭子鱼一样，无孔不入，见缝就钻，甚至把饭店的菜单都翻译

了出来。他们在工作中运用的哲理显然是：谁知道日后什么是重要的？”

不断获取最新的行业信息

——西门子公司等企业赢得合作的办法

作为一个企业家要时刻关心行业的最新动向。而作为一名现代企业家通过与各种朋友(各种类型的人)交往,可以获得大量的信息;凭借友谊交换来的信息能促使经营思维活跃,从而产生创造性的火花,迸发新的经营设想。

研究发现,一个企业家交际面的宽窄,由此获得的信息量、思维活跃度与工作能量成正比。

有时,通过与对方谈话,刹那间便会闪现出另外的想法来。注重交往是企业家的擅长。这些企业家都是“见面熟”。他能同任何人立刻携起手来。而不称职的公司主管很不容易与其他人员交往,这些主管要多注意改造自己的性格,否则,就难于成为善于交际的企业家。当然,企业家也要注意修养,应该在广交朋友的同时选择较为知己的深交,也不能朝秦暮楚,点头了事。

西门子公司董事长卡尔·海因兹·卡斯克是把西门子在电子技术领域里比较落后的状态推向前进的人。他说:“赢得合作的方法是把意图告诉有才干的朋友,然后给以完成任务所需的钱和物。”他总是把朋友拉在咖啡桌边,边交谈边融洽感情,如此交换意见以取得和谐的合作。在广交基础上,他深交一位好友,杰出的原子物理学家卡尔·海因兹·贝克兹。这位专家为西门子公司的工作注入了新的活力。卡斯克凭借朋友的力量,加上自己的努力,对电子领域的投资比原来增加三倍多。1986年达28亿美元,研究和发展经费增加了64%。他非

常重视工厂和办公室自动化、医疗设备电脑化以及电信传动装置及计算机信息存储集成电路的研究开发。他正在推动年老而富有的德国电子“巨人”，能像它的竞争对手美国、日本公司那样轻盈地起舞。

举例来说，有一位企业老板爱与军事人员交朋友，从中他对军事化管理发生了浓厚的兴趣，并将之成功地运用到了管理的各个方面，例如，在他的企业中企业的行销主管对属下的推销人员总是以“突击队”称之；而领导“新的秘密武器”可投入推广销路以及即将展开的“小规模战斗”中；在销售的营业活动上，既有“边界纠纷”，又有“遭遇战”；准备向市场“渗透”、“侧面攻击”竞争对手，诸如此类的词语，常被他挂在嘴边。

艾柯卡指出，与人交朋友，可以获得情况，你可引进聪明的耳目是管理的保证。许多大企业都指示员工，要在各方面收集有关竞争对手和竞争产品的情报。有的公司甚至专门向企业的干部传授获取竞争对手情报的方法。例如某一产品在特定的地区或年龄层曾被接受到何种程度，关于这个问题，事先一定要有谍报活动，才能加以适当的预测。这种预测，如果是古代的预言家，他可能会以祷告的方式向神征求意见。但在现代，则是基于一定的明确事实，以及依据统计分析事实而得的推论来进行预测的。

又如某一企业本身和其产品以及竞争对手的能力，一定要打听清楚，不仅企业本身的数字要多次核对，就连竞争对手的数字也要力求完整，把知道的部分汇集起来，不知道的部分则可凭直觉加以研究，这样就能知己知彼，百战百胜。

醉翁之意不在酒

——各国企业对生产巧克力技术的情报战

瑞士是世界巧克力王国,每年向 100 多个国家销售巧克力 28 万吨左右。瑞士独特的巧克力配方受到世界各大巧克力生产厂家的瞩目,成为经济间谍的目标。为了保持巧克力霸主的地位,瑞士法律明文规定,凡出卖经济情报(包括巧克力生产技术)就是泄露国家机密,要以叛国罪论处。但是,尽管法律森严,钻空子的还是大有人在。事实上,关于巧克力的间谍战已延绵了几百年之久。

第一个窃取巧克力生产工艺的西班牙骑士列戈。他于 1519 年以周游列国为名来到巧克力的故乡墨西哥。好客、淳朴的墨西哥人见他风度翩翩,态度友好,就破例答应了他的要求,让他参观巧克力生产过程。谁曾想,这个道貌岸然的“贵宾”却是一名工业间谍,他刺探到巧克力的生产工艺后,立即偷偷溜回了西班牙。从此,巧克力的生产就在西班牙落了户,并很快发展成为西班牙的新兴食品工业。许多西班牙人因此大发其财,引得其他国家的商人垂涎欲滴,纷纷前往西班牙“取经”,无奈西班牙人守口如瓶,滴水不漏。就这样,西班牙的巧克力生产技术又成了欧洲各国工业间谍的重要目标。

1606 年,意大利商人捷足先登,用重金窃得生产配方,打破了西班牙对巧克力生产的垄断地位。英国的生产商也不甘落后,急起效尤,于 1763 年偷到生产配方,并大胆加以革新,生产出奶油巧克力,使英国一跃成为巧克力大亨。37 年后,瑞士工业间谍又如法炮制,窃取到了巧克力生产配方,使瑞士成为“巧克力王国”。与此同时,德国厂商也偷到了巧克力生产技术,并把巧克力制成糖出售,同瑞士等国竞争。其后,日本也加入了

“巧克力间谍战”

走在市场前面

——克莱斯勒公司的“信息战术”

克莱斯勒公司成立于 1923 年,它和通用、福特共同控制着美国 95% 的汽车产业。这个公司先后在西欧、南美、南非等地的 19 个国家和国内 13 个州设厂,拥有资产近 70 亿美元。但进入 70 年代后,这个公司却屡遭不幸。1979 年初,由于中东政局动荡,石油价格暴涨,严重冲击了美国汽车市场。克莱斯勒汽车在美国市场上的销售比重大幅度下降,最低时仅为 8.1%,库存积压 8 万余辆,亏损 11 亿美元,各种负债高达 48 亿美元,企业面临绝境。艾柯卡就在这样的危难之际出任克莱斯勒的董事长兼总经理。

艾柯卡查阅了公司的大量资料,并进行综合分析,发现克莱斯勒惨败的原因虽非一个,但关键却在于市场信息严重失灵,总是错误估计形势。于是艾柯卡一上任便着手加强企业的信息调研部门。他先组建了一个有 60 人的市场调查组。后来又扩充到 185 人。调查组通过各种信息渠道,运用先进的信息技术手段,针对汽车市场动态、消费趋向、顾客偏好、燃料价格波动和家庭结构变化等与市场销售有关的大量问题,进行了广泛深入的调查分析,为生产决策提供信息依据,使生产决策者耳聪目明。艾柯卡根据 80 年代国际石油价格回落,国内汽油供应日趋缓和的信息资料,预测可容纳全家人的小汽车将在市场上走俏。于是他决定将克莱斯勒保留多年的“纽约牌”汽车增加产量,同时又在其他公司未加注意的方面,迅速推出几种新型号产品,克莱斯勒终于重新在国内市场上抢得一席之地。

一叶而知秋

——三菱公司的信息预测术

1973年3月,扎伊尔发生叛乱。这在非洲来说就像家常便饭一样,似乎不值得惊讶。远在万里之遥的三菱公司却对这次叛乱出奇的关心。该公司信息分析人员认为,与扎伊尔相邻的赞比亚是世界上重要的铜矿产地,对扎伊尔的局势不能掉以轻心。于是该公司的情报人员密切注视叛军动向。不久以后,叛军向赞比亚境内转移,逼近铜矿产地。三菱公司得知这一消息后,分析认为赞比亚的对外运输将被切断,此举必将影响世界铜价。而此时,世界铜市场还毫无反应。三菱公司趁机买进一大批铜。待价而沽。

时隔不久,果然世界铜供应紧张,铜价每吨上涨达60多英镑,三菱公司转手之间就赚了一大笔钱。

无独有偶,三菱公司也曾经用他们敏感的信息触手,在世界粮食上兴风作浪。

1967年,三菱派驻莫斯科的商务人员发现,有两个多星期没有看见熟悉的苏联外贸部司局长以上的官员在公开场合露面。这样的信息似乎没有什么意义,但他们还是把这个信息发回东京总部。东京总部以日本人特有的认真劲儿发报给所有的驻外市场信息人员,要求他们查找苏联外贸部高级官员的行踪。查来查去,原来这一批苏联大员正在美国秘密进行粮食贸易谈判。日本人分析,苏联如此兴师动众地秘密谈判,一定不是小买卖,很可能是要大批买入粮食。如果这样,世界粮价肯定会被抬高。于是日本人抢先“吃”进大批粮食,等到苏美达成协议,开始交易时,日本人手里已掌握了大批粮食。苏联这个大买主搞

得世界粮价直线上升,日本人顺势高价抛出,发了大财。

有能力对付任何侵略市场的敌人

——施乐公司情报战的胜利

1995年初,柯达一名复印机的销售员告诉施乐公司的一名技师他正在受培训维修施乐的产品。这一信息立即由技师报告老板并传到了施乐公司的情报部门。后来,情报部门又发现柯达公司曾在分类广告上招聘熟悉施乐产品的人员。利用这些线索,他们终于发现了柯达公司代号为“尤利西斯”的做施乐复印机售后服务的计划。

柯达一开始尝到了甜头,成为施乐公司复印机最大的独立修理商,同时减少了施乐公司的利润率。情报部门的警告使施乐公司及时改变了设计方案,并重新强调售后服务和全面质量保证:只要是一直由施乐公司维修,复印机可无条件退换。到1995年5月,柯达启动计划时,施乐公司的策略已连续推行三个月了。

柯达退缩了。它的情报人员预计到施乐的行动,所以它承诺尊重对手的保证。但最终,“尤利西斯”计划服务所还是抵消不了公司在复印机销售上的不足。施乐公司的利润从1996年第二季度就开始明显反弹。施乐公司发言人杰弗里·西密革自豪地说:“我们有能力对付任何人入侵我们市场的敌人。”

1996年9月,柯达公司正式把它大部分的复印机业务卖给丹卡商务系统公司。“尤利西斯”计划宣告失败。

因此,情报虽然很重要,但有的情报是过时的,或是错误的,情报使用者必须学会鉴别,而不能盲目“崇拜”情报。完全相信情报不如没有情报!

保密计划不可缺少

——IBM 公司的反情报战略

孙子说：“兵者，诡道也。故能而示之不能，用而示之不用，近而示之远，远而示之近。利而诱之，乱而取之。”商业界的保密，在企业是否获得成功这一点上常常是决定性的。大多数的企业，都基于军队的保密体系来拟定保密计划。自从有了战争的历史以来，司令官有关于军队的部署、补给及其他辎重的计划，要是让敌人察知，哪怕只是些许，战斗也必将败北，这已成了军中的常识。

设在美国加州奥克赫斯特的新锐公司正门停着一辆大型豪华轿车，4 个人从车上下来。这 4 位衣着整洁，都穿着三件套的素雅西装。他们自称是从 IBM（国际商业机器公司）总公司来的，想要会见新锐公司的负责人。

新锐公司的总经理把他们请到办公室来。那 4 位之中有一人说明了他们的来意：他们是偶尔路过这一带，想参观该公司的工厂。

总经理咧嘴笑着。因为他一看就觉得这 4 个穿着三件套西装的人，根本不是到附近的约塞密提游览而顺道来访的。尽管如此，他还是对想要参观的这一行人表示欢迎，带他们到工厂去。要参观一下？根本不是！

一进入工厂，来自“大蓝”（IBM）的那 4 个人，便让打开认为是企业机密房子的门锁，走进去，把字纸篓倒出来，查证丢弃的文件是否用碎纸机处理过，然后摇动办公室公文柜的锁，看看有没有锁好。

检查的结果，那 4 个人好像很满意。于是，向 IBM 总公司

报告,说新锐公司的企业机密保安措施合格。可是,过后不久,那4个人又突然驾到,一来就对保守机密的情形重新检查一番。

与IBM签了合同而从不曾享有过工作特权的一位局外人向人诉苦说,当IBM要保守机密时,如同患了偏执狂一般。比如说,IBM向代理公司订制某种零件时,只提供该零件生产上所需的资料,代理公司在整个产品推出市面以前,搞不懂那是做什么用的。

由于个人电脑业界竞争极为激烈,因此,IBM保守机密的形势,在80年代初面临了最严厉的考验。最大的竞争对手“苹果公司”的个人电脑终于上市,并显示一般大众对它兴趣浓厚,同时也很畅销。其他公司也竞相投入新型的个人电脑市场。

IBM决定将以自己的品牌上市的个人电脑零件,不在公司内生产而在公司外生产,唯有装配工作在IBM的波卡雷顿工厂进行。在由设在佛罗里达州的这家工厂运出第一号成品之前,其他竞争公司根本无法想像IBM的个人电脑会是什么样子。只是复杂的电脑零件,由美国各地数百家公司生产。

IBM电脑的诞生是个好例子,它可以显示出在盗取秘密、窃取零件已达到肆无忌惮的产业界,IBM为了保守机密而费尽了多少苦心。

不让对手在情报中成长

——英特尔公司情报战

谍报活动在商界常常被人们运用,并使行销战获得成功。事实上,大多数企业为了研究开发和行销,而把谍报活动和情报战术视同家常便饭,运用自如。

许多大企业都指示员工,要在各方面收集有关竞争对手和

竞争产品的情报。有的公司甚至专门向企业的干部传授获取竞争对手情报的方法。其中李索希斯公司,还开设了一个有关谍报的研究班。

前不久,电子产品的厂商英特尔公司获悉:摩托罗拉公司正在开发微处理机积体晶片。英特尔公司于是派技术人员到自己公司产品的用户那里去,查询摩托罗拉公司正在做什么。这些用户,有的是摩托罗拉公司秘密定为新积体晶片销售对象的顾客。

综合技术人员的报告,英特尔公司正确地描画出竞争对手积体晶片的设计细节。然后,把英特尔制造的积体晶片列入产品行列,发动“闪电战”,向客户大力推销。这样,英特尔公司预先防范了摩托罗拉公司的新积体晶片侵入自己公司的市场。这场行销战获得了预料不到的成果,居然成功地拉到两大客户——全绿和 IBM!

总公司设在迈阿密的柯蒂斯公司,1980 年开发出性能非常好的起搏器。这项产品比大部分同类竞争产品更具竞争力,尽管如此,柯蒂斯公司的销售额却不如竞争对手,尤其对于高龄退休人士的销路,竟也减少了。

经该公司专家秘密调查的结果,知道竞争对手通过推销员,送高级轿车、游艇及其他奢侈品给心脏病专科医生,请他们向病人推荐自己公司的产品。柯蒂斯公司并没有以同样的做法来加以反击,而是大力推展行销活动,提高自己公司产品的形象,来对抗竞争对手的游击战术。

这两种情形,都是企业靠情报收集,而了解到自己公司销售上的问题所在。不用说,在企业界的各个层面上,都有人在从事着情报收集活动。

其中最显著的层面,就是上面所举有关市场营销模式的情报收集。假如竞争对手的销售额在成长,那么借由这项作业即

可查出其成长的原因。任何公司都不愿让别人知道他们实际赚了多少钱。因此,企业对于盈余数字都竭尽所能加以保密。

互联网是业务发展的翅膀

——思科公司的网络信息管理

20 世纪 90 年代初,思科曾为客户们创立了简单的文本“布告版”,以利于他们提出疑问和发表意见。1993 年末,思科的工程师们开始运用第一代万维网浏览器与客户们进行更好的交流,但是那时,思科还没能建起自己的商界网站,客户们只能直接拨号才可进入公司的电脑。按照索维克的说法,正是客户站点给思科系统使用互联网技术带来了非常有价值的体验。1995 年,思科开始通过互联网销售硬件产品,而此时多数公司尚未建立起了思科系统的硬件业务——统筹安排产品生产、部件订购以及发运安排。

思科已通过互联网实现了整机零库存,而且零件库存也几乎等于零。“我们把零件都存在我们的供应商那边,订单直接通过网络到了供应商手里,供应商就把相应的配件放在一起,有时配成我们所需要的交换机,送到我们的检测处去做测试。”在网上流程过程中,思科 40% 的产品并不需要思科员工亲自处理,而是由网上数据库直接智能化地送到供应商手里。当然,这一类的产品一般相对小一点,简单一点,而那些复杂一点的产品,还必须由思科员工作最后的处理。钱伯斯声称,由于客户方面 85% 的疑问都可以在网站上解决,公司今年将能节约开支 6 亿美元。

可以说,互联网极大地提高了思科的生产力。按钱伯斯的衡量标准,在截至 2000 年 7 月的财政年度里,公司每位员工的

人均销售额将要达到 57.9 万美元。但是,这一数字自 1995 年以来并未有突破,而且比前些年还出现了下降。索尔维克认为,这一销售数字并不能反映出由互联网给公司所节省下的花费,即在不牺牲盈利的前提条件下,强化了公司在研究、开发和营销的能力。

索尔维克认为,在传统企业向互联网企业转型的过程中,信息官应该注意四个领域:决策层、管理、技术及竞争优势。企业的信息官和 IT 部门一定要成为规划企业互联网策略的关键因素,而且要通过互联网价值矩阵来建立互联网的投资组合。首席信息官们必须明白,在互联网时代,他们的技术不仅是对公司办公室前方和后方的支持,而且是与公司的生死存亡有关的。这样,他们的工作就从后排移到了中排,再进一步移到前排和中心,压力与挑战自然越来越大。

索尔维克指出,在互联网价值矩阵中,“新基础”、“出色运营”、“合理实验”及“突破战略”四个战略模块会帮助企业信息官来评估互联网战略实施中的效果、机会和危险。造“新基础”模块中,企业需要将互联网运用到一些非关键性业务之中,通过一些风险不大的策略的实施,降低企业运营开支,并让每一位员工开始理解互联网。“出色运营”关注对关键性业务或关键产品的改进,包括利用互联网改善与客户的关系,大多数公司都能够从中受益。“合理实验”是传统公司尝试一些新的商业模式的领域,该领域的风险居中靠下,评价这种实践的标准是:投资的成功以及公司所获的经验,而且后者更为重要。“突破战略”将会对传统企业产生巨大的影响,并将会使之产生巨变,其风险颇大,且结果未知。这一模块成功的基础是前三个战略模块的良好实施。

在新的千年,网络领域将会出现一些变化。首先,基于网络和 TCP-IP 的语音传输服务将会盛行。以思科为例,其总部的

每一名员工都配备了通过局域网运行的 VoIP 电话。其次是基于宽带的 VPN 服务将会普及到家庭,员工可以通过家中的宽带安全接入公司的网络,实现远程办公。而且通过网络传输的视频会议越来越多,人们越来越多地在桌面上进行合作,而不是跑到会议室。思科已经完成了以上任务。在制造业应用系统方面,思科与大量的制造业公司签订了采用思科应用系统的合同。思科建立了全球的国际生产系统,建立了一个全球的供需系统,无论客户使用的是日元、加元、澳元、法郎、英镑或是美元,任何一个定单都可以进入同一个系统并且可以迅速地完成,这一点对客户来说是很重要的。利用软件技术思科的客户可以在网上查询价格和定单完成状况。据估计,他们通过网络技术与顾客进行通讯,每年可节约资金 5000 万美元,并且通过电子方式与顾客交流,可节约员工 500 多人。由于制造成本降低,思科获取了更高的利润,这完全归功于应用系统所赋予的新的生产模式。

思科越来越依靠外部资源,50% 的工作是由外部公司、承包商和系统集成商来完成的。作为一个公司只能对这些领域的最主要部分集中精力,非主要领域,例如 PC 改进、移动电话,可以与别人合作完成。

信息是影响商战的重要因素

——大宇实业采取的情报信息策略

大宇公司是近十年来发展起来的富有影响力的国际企业之一,他们最拿手的就是对情报信息的判断和分析。据说,每当大宇实业开发或推销一种新产品时,公司总裁金宇中总是预先搞好市场需要方面的调查,善于捕捉商品经济战场上的一闪而过的战机,凭借知识和机遇,抓住时机,果断决策,这是金宇中经营

获得成功的一条重要经验。难怪有人说,金宇中的成功就在于具有惊人的前瞻力,在别人还举棋不定时,他就捷足先登了。

自印度尼西亚实行纺织品进口自由化以来,东南亚纺织品市场出现了过热现象。在这种情况下,为了预防不测,金宇中组织了以韩国银行调查部职员崔英杰、金学洗、朴胜等人为核心的咨询顾问小组,由他们每周一次为大宇实业开展有关国际贸易市场和国际经济发展趋势等问题的咨询活动。

根据他们提供的信息,认为国际纺织品市场将会供过于求,最终导致国际纺织品市场不景气,因此,南朝鲜的纤维制品和纺织品的出口不久也将会同国外一样,转为附加价值高的服装出口。

这一信息使金宇中很受启发。他认为,商品市场一般是按一定的规律周期循环的,当市场景气时事先必须采取措施以防不测,当市场不景气时应该想方设法扩大领域,增加出口。为此,他当即决定增加对服装生产的投资。

不出所料,不久,南朝鲜纺织业便处于全面不景气状态之中,仅釜山就有80%的企业开工不足。但是,金宇中非常清楚,纺织业不景气只是南朝鲜出现的短暂的现象,这是因为企业经营不善所致,而技术水平与南朝鲜相似的台湾、香港等地区的服装行业却一直很景气。当时,南朝鲜绝大多数企业只顾自家门前雪,不管他人瓦上霜,他们的经营目的不是为了扩大出口,而是为了所谓的技术所得。

何谓技术所得?当时南朝鲜当局为了振兴出口,调动企业的生产积极性,对经营者出口用原材料,给予27%的损失率,即在100米纤维原料中,只要能生产出73米成品,剩余的27米允许免除税收。

因此,各企业在生产过程中最大限度地采用先进技术,尽力减少27%的损失率。这种技术所得往往要比生产成品出口能

获得更多的利益。

所以,各企业都想用技术所得来弥补赤字出口。在这种情况下,企业往往只追求眼前利益,即使产品质量高了也不愿提价出口,而是千方百计地提高技术所得,这样做的结果,必然导致产品粗制滥造。

当时,金宇中却不这样做,他积极促进纺织品出口,其目的是为更多的人提供就业机会,同时为南朝鲜纺织业树立对外的形象。但是,他的这种做法并没有引起任何人的重视。这样,反而使他不受任何制约,大胆地开创自己的事业。他通过积极改进技术不断扩大对外贸易,同时为了提高对外信誉,积极推行以廉价产品为主的批量出口。

进入七十年代,美国纺织行业面临着一场深重的危机,纺织行业的年增长率超过 32%。其中南朝鲜向美国出口的纺织品只占美国纺织品市场的 3.5%,而向美国出口的几种特定商品的市场占有率超过 20%。

在这种情况下,金宇中便意识到美国对纺织品的大量涌进迟早要实行进口限制。而当时在美国市场已显露出限制纺织品进口的动向,为此,金宇中于 1971 年 5 月不惜重金雇用了熟悉美国商业部内部情况的美国人为顾问律师,不仅获得了花几十倍金钱也换不来的大量经济信息,而且得知美国将要对南朝鲜、台湾、香港等国家和地区向美国出口纺织品实行限制的情报。

金宇中认为,美国实行纺织进口限制并不是一件坏事。因为日本纺织业赚钱,恰恰是从美国实行进口限制以后才开始的。美国实行纺织品限制以后,日本纺织企业为了跳越出口限制壁垒做了积极努力,不断采用新技术使产品更新换代,向高级方向发展,提高出口价格。结果,出口量虽然减少了,但出口绝对额却大幅度增加,在不到一年的时间,纺织品出口额就增加了近 2 倍。

金宇中获得情报后,便立刻向商工部通报,并要求尽快采取对策。可是,当时世界各国和南朝鲜经济人士普遍对美国实行纺织品进口限制半信半疑。特别是商工部有关人士认为,美国是南朝鲜的“友邦”,无条件地大力支援南朝鲜的经济发展,不可能会对南朝鲜实行进口限制,因而无动于衷。金宇中无奈,又通过韩国服装出口协会,把这一情况及时通知给有关企业,他们也都当成耳旁风,不予理睬。

但是金宇中凭借在贸易方面多年工作的经验,相信美国一定会实行进口限制,并采取以攻为守的策略,开始向美国市场展开积极的倾销战。他认为,确保美国市场的最好办法,是最大限度地增加出口量。

为此,他不仅广泛地提前开始订货活动,而且还通过设在美国当地的法人,向美国商人大力推销大宇实业的纺织品,扩大出口额。在竞争中,一些贸易公司和企业惟恐出现赤字输出,都纷纷后退,而他却不管有无亏损一味地扩大对美出口。

正当金宇中向美国市场展开全面攻势之时,美国终于在1971年10月通过了关于限制纺织品进口规定,并正式宣布对南朝鲜纺织品进口实行限。当时,南朝鲜商工部对此毫无思想准备,感到惊慌失措,便急忙找金宇中共商对策。

根据美国和南朝鲜签订的纤维协定,南朝鲜每年可以逐渐向美国扩大出口量,但在美国实行进口限制第一年(1972)的配额,到8月30前不得超过美国海关掌握的年度进口量。在这种情况下,金宇中认为今后只能在两国签订新的纤维协定的业务会谈中寻求最佳方案。在业务会谈中必须争取扩大每年纺织品出口的幅度和比率。但这要取决于本国纺织品生产每年能增加多少。

“因此,从现在起到1972年8月底的期间,希望所有部门竭尽全力来支持和鼓励企业最大限度地向美国出口。与此同时,

在同美国谈判之前,还必须事先准备好必要的数据,毫无准备地同美国谈判,就好比赤手空拳上战场。”

他还说:“对企业来说,各自都应该有一些顾客。但从现在起应该对没有信用证或出口合同手续的企业,事先发放出口许可证,然后再完善必要的手续。这样做的目的,是在限期内尽可能向美国多出口一些纺织品。”

金宇中的这些建议全部被商工部和企业家们接受。因此,南朝鲜当局开始实行对美国纺织品出口配额制即根据各贸易会社和企业对美国出口纺织品的数量,相应地分配对美国出口的份额。于是,金宇中便全力以赴地展开了增加对美出口纺织品的竞争。结果,在其它企业和出口商对美国进口限制仍抱着观念态度时,金宇中已成竹在胸,使大宇的产品在美国有了固若金汤的市场。

培养勤快的作风

——松下等公司的信息收集制度

昔日名噪一时、充满活力的有名企业突然从企业界的高峰上跌落下来,变成毫无吸引力的企业,这是大企业病造成的严重后果。究其根本则在于缺乏勤快的作风。

所谓“不勤快的企业”意味着企业职工的活动能力极低,沉溺于过去的成绩中,坐在办公桌前等着用户来订货。许多职工会认为“我们的企业很有名气,不用费劲就会有人找上门来”,腿脚越来越不勤快。

大企业病一旦蔓延至职工的思想深处,过去的成功就有可能转化为失败。使人们心安理得地认为,“就凭这样的干法,不用多费劲,就可取得不少收获”,造成过分自信。

为了预防这种类型的大企业病,必须使职工树立“不成为腿脚勤快的企业就无法生存下去”的危机感,时刻记住:无论收集信息,了解行情,从事销售都必须亲自掌握第一手资料。

陷入大企业病苦恼之中的有名企业,过去曾靠两腿构筑了辉煌的家业,但他们忘记了过去的艰辛。如果能继续保持当年的勤快作风,就不至于犯大企业病了。

松下电气公司、日立制作所、佳能公司等企业丝毫未出现大企业病的征兆,不失旺盛的创业精神。其原因均在于他们属于“勤快型企业”。

例如这些企业不是为征求订货访问用户,而是为了收集用户的信息进行访问。无论有无业务性工作都经常接触用户、顾客,在同对方聊天的过程中收集重要信息。

在这种勤快的企业,职员外出收集信息的时间远远超过坐办公桌考虑的时间。

除了建立外部人事联系,使其提供信息以外,每个职员之间也经常提供并交换情报。

靠信息取胜

——刘文汉的信息战术

现代社会是一个信息社会。在信息社会里,信息就是资源,信息就是财富,能及时获得准确可靠的信息是企业在竞争中取胜的法宝。例如,20世纪50年代末60年代初,美国掀起一股持续10年之久的假发热潮,戴假发在美国成为青年的时尚。1958年的一天,港商刘文汉在美国一家餐馆同两位美国商人一边吃饭,一边聊天,当谈到要开创一个新行业时,美商吞吞吐吐谈了“假发”两个字,刘文汉经调查明白其意,回港后立即准备

制作假发,找遍港九地区,只找到一名假发技师,开始手工制作。他到美国去推销,连卡佛公司经理看后都赞不绝口,签定了供货合同,每副假发 500 港元,不到一年,香港就有了 300 家假发制造厂。一个两字信息使香港增加了一个行业,一夜之间香港成了假发制造中心,到 1970 年年出口假发总值 10 亿港元,列香港出口制品的第 4 位。刘文汉成了香港假发制造业的鼻祖,他的成功靠的就是信息。

在获取和利用信息时,首先要求信息快,而且情况准确;其次要注重反馈信息,从信息反馈中往往可以发现有利的市场机会;再次要善于捕捉那些先兆性的市场信息,如能捕捉到先兆性的市场信息,在市场机会形成之前做好准备,待机会一到马上投放商品,就会获得成功。最后,到处皆信息,全靠有心人。只要能处处留心,仔细挖掘,就会获取大量信息,在竞争中靠有效的信息获胜。

“技术扒手”功不可没

——丰田及柯达公司的情报策略

毫无疑问,企业的科学技术研究与开发情况是情报部门打听的重点。科学技术是一种很重要的竞争优势,但是它一旦为你所有,对手的竞争优势就丧失了。日本人是剽窃技术的行家里手。日本在激烈的国际市场竞争中获得了巨大的成功,“技术扒手”功不可没。日本的每一企业,每一员工都非常珍惜市场情报信息,对技术情报的欲望更是强烈。日本的本田公司的创始人本田宗一郎就是日本“技术扒手”中的一流高手。

1954 年,本田宗一郎在欧洲考察时参观了英国伦敦世界摩托车展览大会,眼界大全。他看到了世界摩托车生产和研制的

最高水准。他花掉所有的钱,买了大量的摩托车零部件,带回日本。经过几年的研究与仿制,本田牌两轮摩托车以它特有的优势,占领了世界市场。如今,本田已成为世界“摩托车之王”。

日本在二战后实现经济起飞,像本田宗一郎一样的一批技术搜罗者功不可没。通过类似的技术剽窃、廉价的技术专利购买,然后充分发挥大和民族杰出的模仿才能,使日本与西方发达国家的技术差距缩小。至今。日本人依然视情报为企业的生命,以按秒传递经济情报作为其情报活动的宗旨,在世界各地在大企业、研究机构安插自己的情报人员,通过他们来获得世界最新技术情报。日本经济情报人员的工作不仅使日本始终在世界技术竞争中领先一步,而且每年为日本节省了巨额的研究开发费用。美国企业界一直攻击日本企业手段卑劣,然而在竞争的压力下,也纷纷建立起自己的情报部门,因为世界上公平的竞争从来就不曾有过!

另外,出版业的空前繁荣使报纸、杂志和书籍成为社会中极其重要的信息媒介。经过分析、剪裁,任何琐碎的情报都可能在关键的时候帮你的大忙。

精明的情报人员非常重视情报的这种来源。柯达公司情报部主任安妮·西葛丝经常阅读一大堆出版物的目录,她自己也觉得有点古怪。她最喜欢看北卡罗来纳州特兰西瓦尼县的半周报《特兰西瓦尼时报》,因为一家生产医用胶卷的竞争对手——斯特林诊断影像有限公司在那儿建了家工厂。她可以从报上各种招聘或辞退新闻中得知该工厂的发展情况。

从利用互联网到搜寻垃圾堆,情报人员所做的工作都是合法的也是必不可少的。他们花费大量时间参加各种展销会,和证券分析人员或证券商、供应商细心地交谈。利用自己敏感的情报神经,抓住每一点一滴可能有用的信息。

能在很不显眼的地方发现重大线索的才能是极为难得的。

不是缺少“情报”，而是缺少发现的眼睛。

事实上，现代企业的情报部门的绝大部分情报都是靠这种途径获得的，无论是有关竞争者的新产品、生产成本等信息，还是包括高级经理人员的档案及他们制定决策的能力。

做有心人才能成功

——长江实业公司的情报战略

有一句大家都知道的话说“成功的大门总是只向有心人敞开”。李嘉诚的成功就是这句话应验的实证。当年轻的李嘉诚自立门户要生产当时走俏的塑胶花时，他所遇到的技术上的难题使其一筹莫展，无可奈何之下，他想到了亲自上门向国外学习新产品技术这一招。

1957年春天，李嘉诚揣着强烈的希冀和求知欲，登上飞往意大利的班机去考察。

他在一间小旅社安下身，就急不可待地去找寻那家在世界上海风开风气之先的塑胶公司的地址，经过两天的奔波，李嘉诚风尘仆仆来到该公司门口，但却戛然而止。

他素知厂家对新产品技术的保留与戒备。也许应该名正言顺购买技术专利，然而，一来长江厂小本经营，绝对付不起昂贵的专利费；二来厂家绝不会轻易出卖专利，它往往要在充分占领市场赚得盘满钵满，直到准备淘汰这项技术时方肯出手。

那么，长江厂只能跟在别人后头亦步亦趋，谈何突破？聪明的香港人善于模仿，对急于打冷门、填空白的李嘉诚来说，等塑胶花在香港大量面市后模仿将会遇到众多的竞争对手。

情急之中，李嘉诚想到一个绝妙的办法。这家公司的塑胶厂招聘工人，他去报了名，被派往车间做打杂的工人。李嘉诚只

第一章 无孔不入的信息情报策略

有旅游签证,按规定,持有这种签证的人是不能够打工的,老板给李嘉诚的工薪不及同类工人的一半,他知道这位“亚裔劳工”非法打工,不敢控告他。

李嘉诚负责清除废品废料,他能够推着小车在厂区各个工段来回走动,双眼却恨不得把生产流程吞下去。李嘉诚十分勤劳,工头夸他“好样的”,他们万万想不到这个“下等劳工”,竟会是“国际间谍”。李嘉诚收工后,急忙赶回旅店,把观察到的一切记录在笔记本上。

整个生产流程都熟悉了。可是,属于保密的技术环节还是不得而知。李嘉诚又心生一计。假日,李嘉诚邀请数位新结识的朋友,到城里的中国餐馆吃饭,这些朋友都是某一工序的技术工人。李嘉诚用英语向他们请教有关技术,佯称他打算到其他的厂应聘技术工人。

李嘉诚通过眼观耳听,大致悟出塑胶花制作配色的技术要领。

最后,李嘉诚到市场去调查塑胶花的行销情况,验证了塑胶花市场的广阔的前景。

平心而论,以今天的商业准则衡量李嘉诚当年的行为,值得商榷。但在那个时代,偷师和模仿是很普遍的现象,无可厚非。李嘉诚创大业的雄心勇气和他随机应变的精明,对我们不无启迪。

把信息情报放在第一位

——世界著名企业的信息情报战术

信息的真正效用是它的使用价值。对于信息,最简单的方法是评价它是有用还是无用,而从长远的角度来评价,则是看它

能产生多少经济效益。

1985年,美国新评选出来的最大财阀“龙虎榜”中,有一位名列榜首的亿万大富翁,名叫萨姆·穆阿·沃尔森。此人拥有827家连锁公司,19间批发部,3间工艺品店和2间药店。他的公司1986年销售额达64亿美元,他的个人财富,估计达28亿美元。然而这样一个亿万富翁,却是一个默默无闻的非知名的人物,他并不住在纽约或其他别的大城市,而是生活在他的家乡阿肯色州一个叫本顿维尔的偏僻小镇,过着普通人的生活。这个亿万富翁有一套不寻常的企业经营哲学,可以概括总结为一句话:“把信息情报放在第一位,金钱就会滚滚而来”。他是非常重视搜集情报信息的,因此,他是一个通晓内行的知情人。他非常熟悉各小城市的需求和顾客心理,尽力为顾客用户提供所需产品和优良的服务,让顾客对它的公司及产品质量充满信心,有力地吸引顾客,使人们经常地购买他出售的产品,促使他的企业日益发达兴旺,最后成为亿万富翁。

非洲的汽车市场,原来是法国人一统天下。对此日本的汽车商们真是垂涎三尺。他们千方百计派遣大批工业和商业间谍搜集情报,以求找到法国人的弱点,打入非洲市场。

他们从搜集到的情报中发现,法国公司不愿为当地的汽车进出口商提供贷款,他们的汽车零配件交货业很慢。抓住这个弱点,日本人马上发动攻势。他们向当地的进口商提供比法国更优惠的条件,同时加快零部件的交货日期,从而一举占领了大批非洲市场。日本人的这种见缝插针的钻劲,令法国人人为惊叹!

日本科技和工业的发展,很大程度上是仰赖他们的搜集情报活动。据日本三菱公司通讯处声称,他们公司每天收到的电讯条子可环绕地球11圈,谁要想全部读完这些信息,要花上整整6个月的时间。获得信息的重要性,由此可见一斑。

不仅如此,日本人在千方百计获得他人信息的同时,却十分重视自己企业的信息保密工作。举例来说,目前,“本田精工”早已独占了手表零件的供应市场,但是“本田精工”的董事长本田秀亲在接受访问时,还是小心翼翼,劈头就说:“千万别这么讲,于我们这一行,嘴巴守紧一点比什么都重要。”

第二次世界大战之后,日本手表业受到大规模经济萧条的震荡,其中以下游手工业者集中地的长野县诹访一带遭受的直接冲击最大。然而现在诹访一带的企业却出乎意料的稳固。有人说,这与诹访人的守口如瓶极有关连。诹访一地被称之为“东洋端士”,他们素有不轻露口风的习性。当地技术最进步,收益也最丰硕的“本田精工”就是最具备这种诹访气质的企业团体。

不轻露口风在商战中是极重要的。本田秀亲曾斩钉截铁地说过此下一番话:“我们的工厂一向不给人看。一方面,只要是专家,看了马上就会知道厂中诀窍;另一方面,保密也是我们能提供给买主的一个销售特点。”的确,向“本田精工”采购零件的买主,都不必担心会在零件采购单上,泄露自己正在制造产品的秘密。

商战就是情报与人事的争夺战

——世界著名企业的经济间谍战术

美国 CNN 电视公司在海湾战争期间曾出尽风头,拍了很多独家新闻,美国总统布什和国防部长切尼每天必看 CNN 电视节目,认为比中央情报局的前线情报还有价值。这就要归功于 CNN 总裁特德·特纳的用人之法了,当初一些素质不行又想进 CNN 的人,尽管做了种种伪装,都被 CNN 识破了。原因就是

CNN 雇用了“人事间谍”进行了秘密调查。“人事间谍”作为经济活动中的新谍种,其人员多为一些“信息公司”的情报员和调查员。他们常常使用间谍手段,从事当事人委托的事务,为雇主刺探应聘者的有关情况。例如,木村是日本一家化学公司的高级工程师。他工作勤奋,富有创造性,设计出的几种化学合成剂都成为公司的“拳头”产品,成功地打入美国和西欧市场,公司由此获得了可观的经济效益。这家公司的竞争对手,横滨市一家新开的化学制品企业却苦于产品设计人员不得力。公司总裁佐佐木聘请了“人事间谍”,在查清木村与其上司铃木不和之后,采取了说服木村“跳槽”的方案,最后将木村挖到了佐佐木的公司,“游说”成功。这一事例实际上是“离间”的一种变形应用,并愈发显见这一离间术的价值。因为市场竞争越激烈,人才的重要作用就越突出,高质量的人才就等于企业经营的高效益,市场竞争必须千方百计地发掘人才。因此,西方的间谍学家们断言:人事间谍将在二十一世纪的谍战舞台上唱主角,这不能不引起我们的关注和深思。

古往今来,商业情报战术是用得最多的方式,因为它既可达到知敌的目的,又可保全间谍的安全。商业情报战术在经济领域也是被推崇的方法之一,它途径广,手段多,欺骗性大。间谍人员可以多种身份出现并从事活动。如参观访问、旅游观光、集会研讨、技术交流等等,均可从中收集情报。以商业情报战术获取经济情报的突出特点是身份正当,渠道顺畅,明来明去,表面上无懈可击。且不贪大,不求多,而求准,注重情报搜集的积累和质量。例如,美国五大啤酒酿造公司之一的阿道夫·库尔斯啤酒公司,在激烈的市场竞争中曾几经起伏。在安休斯、米勒等啤酒公司咄咄逼人的攻势中,库尔斯没有轻而易举地决策,而是派出一批得力人员,多次深入到各家啤酒公司了解、反馈啤酒生产的有关信息,以此作为参数不断修订自己的生产经营和销售

策略。正是依靠商业情报战术,库尔斯逐渐摸清了竞争对手们的“脾气”,推出了全新产品:库尔斯凉爽啤酒,同时开发高级名牌啤酒,最终战胜了同行竞争对手而独占鳌头。在库尔斯公司的雇员中,很多人都曾在商业情报战术中充当过商业情报战术先锋的角色。

信息也可变成钱

——三菱公司的信息政策

“三菱综研”的咨议(负责人)是原三菱制钢社长中岛正树,他为这家新成立的大型思想库所制定的纲领是——

以卓越的资讯(信息)来开拓辉煌的未来。

在“设立宗旨”中,他又写道:“我国的经济在战后达到了高度成长,如今的国民生产总值在自由世界里仅次于美国。但产业结构的高度化也使知识技术的专门化与复杂化随之而来,对各个产业领域的综合化研究已成为当务之急,需要灵活运用电脑技术的领域也大大开阔了。以系统分析的手法,来协助公共部门及民间企业制订合理化的计划,无疑是社会所要求的必然趋势。这就使得所谓的‘信息工业’顺时而生了,它极有希望成为最具意义的未来行业之一。”

“幸运的是,我们拥有综合计算中心与技术经济信息中心这样的先遣事业,又获得了三菱经济研究所的协助,得以以此为核心而结合集团内各公司所拥有的技术和能力,组成了我国其他民间没有的独特且强有力的调查研究机构。这无疑对整个集团的进一步发展有莫大助力。今年是三菱创业的一百周年,对于常常以与国家国民的发展同步为念的三菱集团而言,在这新时代开幕的同时设立新公司的确是很有意义的事情。”

由于是赫赫有名的“技术的三菱”倾注了全力的新事业,故而三菱综研开业以来,生意兴隆,客户也是冠盖云集,日本政府的经济企划厅、通产省、运输省、建设省、国铁、电子工业会等都纷纷上门,民间企业的委托调查也为数不少。后来,连田中角荣内阁的“日本列岛改造计划”,也委托给了三菱综研分析研究。

三菱综研在创立的第一年,营业额即达6亿1千多万日元,10年之后,营业额已增长10倍,达64亿9千8百万日元。

在当年发刊的《三菱综合研究所十年史》中,藤野忠次郎(当时已改任三菱商事顾问)深有感慨地道:“原来‘信息’也可以变成钱呀!”他又说:“回顾十年前,在我国,要花钱花在调查或软体信息服务上的想法还相当稀少,但三菱综研却能在这种环境中以研究开发获利,迅速成长,确实很了不起。观察一下环境的变化,真是大有隔世之感。”

1980年,三菱综研又引进了当时世界最大的超级电脑“克雷一号”,两年后,其营业额超越了另一对手“野村综研”,跃居日本同业界第一。直至目前,它还是三菱集团中收益性最高的部门之一。

口风一定要紧

——希腊船王的情报战

著名的希腊船王曾垂涎于阿拉伯石油的巨大财富,与阿美石油公司展开了一场“殊死”的搏斗。在阿拉伯这片沙漠领地的四周,阿美石油公司已捷足先登筑起一道严密的高墙,取得了开采专用权,任何外人都很难寻到一丝缝隙。阿美石油公司是两家巨大的美国石油公司“埃索”和“德士古”的子公司,在沙特阿拉伯年产石油四千万吨,其雄厚的财力使任何企业不敢与之

匹敌。阿美石油公司对沙特阿拉伯石油的开采权,以合同形式明确固定下来,每采一吨石油给王国相当数目的开采费,并由石油公司自己的油轮运往世界各地。面对这一强大的对手,船王准备迎敌。他熟读了所有关于石油开采的文件,对阿美石油公司和沙特之间的协议更是了如指掌,对每一条款都反复揣摩过。他巧用“瞒天过海”的伎俩,避开舆论注意,以度假的名义,带着他的金发美妻和豪华游艇畅游地中海。然后,他将美丽的妻子留在海上,自己秘密访问阿拉伯,在手抓羊肉的盛宴中,他向沙特国王提示,王国与阿美石油公司的协议里没有排斥阿拉伯拥有自己的油船队来运输自己的石油,而这是一笔无法数清的财富。船王提出了美妙动人的建议:用阿拉伯的油船来运输阿拉伯的石油,而不是由挂着美国旗的阿美石油公司来运输,那样王国的利润将会再扩大一倍。终于,船王与沙特酋长达成了密约,这就是举世震惊的吉达协定。协定规定,双方共同组建“沙特阿拉伯海运有限公司”,公司拥有50万吨的油船队,挂沙特阿拉伯国旗,拥有沙特阿拉伯油田开采的石油运输垄断权。但万万没有想到的是,一转眼间,这巨大的成功又毁于一旦,一位希腊船东被收买,船东揭露船王以重金收买和伪造文件的方法骗取了“吉达协定”。还说他自己曾是船王的中间人,被委托周旋在阿拉伯王宫贵族之间,使用了许多欺诈手段,他自己也是受害者之一。

这些指控轰动了整个西方世界,沙特阿拉伯国王一下子完全陷入被动的境地,所有的新闻都指向都朝着被“愚弄欺骗”的阿拉伯王宫。沙特国王终于抵挡不住来自各方面的责难,在一个早晨,把已经签署的“吉达协定”撕得粉碎,并将它称为欺骗和狡诈的事件。阿美石油公司的反间计一举获胜,希腊船王的所有努力,数十万金钱全都付诸东流。

船王沮丧告别阿拉伯之后,才如梦方醒,后悔不该把自己的

秘密让他人知道得过多。

警惕对手的商业间谍行为

——英国通讯审核有限公司的反间谍业务

工商间谍业在近十年获得了高速发展,它使窃密者免受皮肉之苦,却苦了被窃者。例如,英国人用高昂的代价、花了25年时间才研究成功的锻铁技术,法国人只花了一小笔费用、在6个月内便成了这项技术的主人。美国萨亚纳米德公司花了1200万美元研究的新抗生素,在投产时发现这种新抗生素充塞于市场,原来这项研究成果的绝密资料早被混入内部的意大利公司的间谍窃走,并抢先占领市场。吃尽了这种苦头的企业,不得不花钱搞反窃听。于是,提供反窃听服务的行业应运而生,其营业额指数直线上升,获得甚丰。以专营此项业务的英国通讯审核有限公司为例,应邀去企业检查一下有无遭受窃听的可能性,一般收费为3000英镑,高的达5000英镑,而且过些日子还得检查,每年至少二三次。尽管如此,仍有大量窃密事件发生,而有些被窃者竟不愿公开这类丑闻,以致有关部门难以统计其实际数字。这种现象乍听起来不可思议,细想起来也是可以理解的。这是因为,他们在被窃时,也在设法窃人,彼此彼此,就看谁的手段更为高超。也许正是出于这种考虑,美国《幸福》杂志写道:“实业界中的间谍活动不是什么道德问题,而是竞争的手段。”

“做一笔大生意”

——前苏联企业获取美国飞机公司机密术

前苏联常常以“做一笔大生意”作为诱饵,要求美国有关公司提供技术方面的详尽材料,其方法是让苏联“专家”到工厂进行实地“考察”,美国有些公司也是为了能在苏联的大市场上争得一席之地,也就不顾一切地满足苏联方面的要求。但苏联的“专家”一旦取得了足够的技术资料以后,就随便找个什么样的借口使交易告吹。结果美国人常常是白白地泄露了大量的宝贵技术资料,生意却是“竹篮打水一场空”。

1973年,前苏联故意在美国放风,说要在美国挑选一家飞机制造公司,为苏联建造一个世界上最大的喷气式客机制造厂。苏联深怕美国的公司不上钩,还特地申明,如果美国的公司不行,就将这3亿美元的生意让给德国或者是英国。美国三大飞机制造公司闻讯后,纷纷私下与苏联方面接触,以积极的态度表示愿意同苏联鼎力合作,保证建设出一个世界一流的飞机制造厂。但苏联的态度则是不冷不热,你有千般妙计,我有一定之规。参加谈判的代表变戏法般地周旋于这三家公司之间。以挑起他们之间的竞争,竞相满足苏联方面提出的各种条件。其中,波音飞机制造公司甚至同意苏联20名专家到飞机制造厂参观考察。苏联人大摇大摆地到飞机制造厂随心所欲地转悠,满心欢喜地带走了上万张照片和技术资料,甚至获得了波音飞机制造公司制造巨型客机的详细计划。就在美国人焦急地等待着苏联方面鉴定合同时,苏联利用波音公司提供的技术资料,设计制造出了“伊柳辛”式巨型喷气运输机。虽然,美国人也留了一手,波音飞机公司在提供资料时没有泄露有关制造飞机的合金材料的秘密,可苏联人却明白无误地用这些合金材料制造出这

种宽机身飞机。原来,还是苏联“专家”在考察波音飞机时,穿的是一种粘着力极强的特制皮鞋,鞋底能吸住从飞机部件上切削下来的金属屑,从而获得了制造合金材料的绝密。

市场上的竞争,归根结蒂是以利益的获得为目的。而获得利益的基本途径就是要占有市场。苏联人正是利用了美国几家公司急于占领市场的心理,以“做一笔大买卖”为诱饵,无偿获得自己所需要的一切技术资料,包括极其宝贵的绝密资料。这种利益用金钱是无法衡量的,而美国的几家公司因“食”占领市场的诱饵,非但没有达成任何交易,而且失去了本来可以获得的极大利益。这不能不说是贪饵的恶果。

戴高乐被拒之门外

——米什兰轮胎公司的保密制度

法国米什兰轮胎公司,以生产汽车轮胎闻名于世界,钢丝束子午线轮胎就是该公司发明的高技术产品。在管理上,该公司实行高技术生产管理,保守秘密极为严格。1964年,戴高乐要参观这个工厂,却遭到了当时只有49岁的总经理米什兰的拒绝。他认为,假如戴高乐总统一个人来厂他表示热烈欢迎,但是他想,总统来的话绝不会一个人到,他不愿意在总统的随员中有人偷窃高技术成果。他这种做法对于企业的生产技术来说,都有着重要的保护作用。

保密也是大卖点

——公司应一贯坚持保密原则

世界上喝过可口可乐的不知有多少人,然而,有谁知道这种饮料的配方呢?事实上,可口可乐的配方属于绝密,只有企业的一、二个核心人物知道。这就是可口可乐行销世界、享誉全球,没有遇到过多少敌手,几十年常胜的原因之一。想当初,由于印度政府要求可口可乐公司公开可乐配方的秘密,可口可乐公司毅然决定从印度市场撤出也不公开其配方的秘密。这说明保守企业秘密是多么重要。在我国发展市场经济、产品走向世界的今天,要使我们名牌享誉全球、通行无阻,我们不能不提醒商务谈判者:小心漏嘴!

保守企业机密和外商友好相处并不矛盾。企业秘密,是指关系到企业的命运与生存,与企业的安全和利益息息相关的事项。和外商友好往来,是为了使企业的产品能在国际市场上站稳脚跟,给企业带来经济效益。为了博得外商的信赖,交易者应发扬助人为乐的精神,急人之所急,帮人之所需。但切忌口若悬河,有问必答,慷慨解囊,把自己的“饭碗”拱手相让,使外国人不费吹灰之力而获得“秘方”。

过去,由于一些人头脑里市场经济意识淡薄,心肠比较热,嘴边缺少把门的,致使一些秘密外泄,损失惨重。比如,本来我国研制的某种化工产品在国际上享有盛誉,成为出口创汇的拳头产品。可是外商进厂参观时,厂方允许拍照,并详尽解整个生产流程,被其免费取走了核心技术,使我国出口的该产品在国际市场上成了滞销品。某厂生产的空心宫面,世界市场需求量大,前景广阔,创汇可观。但在某外商打着合资建厂的幌子实地考察时,厂方竟把和面、烘干的诀窍和配方全盘托出。外商按谱炒

菜,在很短的时间内就开发出包装精致、质高价廉的空心面,占领了国际市场。此后该厂的空心宫面开始贬值,逐渐败下阵来。某单位研制的某种抗癌良药属于世界先进水平,由于机密泄露,而使几代人含辛茹苦的科研成果毁于一旦。相反,有些企业由于保密工作做得好,至今仍立于不败之地,生产的产品一直供不应求,经济效益十分可观。

随着国际交往和合作的进一步发展,国与国之间的竞争、斗争,也会更趋激烈。企业秘密和科技情报将成为各国商业间谍窃取的重要目标。因此,交易者一定要提高警惕,切莫在“满足对方需要”时泄露机密。

第二章

你死我活的市场争夺谋略

管·理·模·式

市场是块大蛋糕,企业只有靠实力、靠智慧去争夺。本章通过大量事例指出,市场争夺具有四个重要环节:一是公共道德规范,二是实力大小强弱,三是顾客心理好恶,四是企业经营的基本规律,四者缺一不可。

使 IBM 成为电脑业的“标准”

——IBM 公司大胜苹果公司和王安公司

1981 年 8 月,IBM 以其高价的个人电脑,袭卷全国的个人电脑市场,企图从苹果牌手中夺得市场的盟主地位。

他们首先是依赖其高性能、高质量和对手展开竞争。IBM 的个人电脑是用英特尔公司 16 位微机处理器所制造的,比起用 8 位微机所制造的电脑功能强得多。这样,就使 IBM 在办公市场占有优势。

其次,IBM 广泛地向制造商宣布其个人电脑规格,使各个软件设计公司可以按此规格来设计软件程式,并允许微软公司

(IBM 基本作业系统的供应商)将软件程式授权给其他公司使用,一些软件公司于是一窝蜂地撰写与 IBM 相容的软件程式,结果,使得 IBM 个人电脑的销售更为蓬勃。硬件制造商也感觉到 IBM 个人电脑的销售潜力,马不停蹄地发展和销售与 IBM 相容的硬件及周边设备,从而使 IBM 成为电脑业的“标准”。

为了提高 IBM 的知名度,投资 4000 万美元进行广告宣传,攻入家用电脑市场,企图吸引那些未用过或未听说过 IBM 电脑的顾客。同时,以专有的零售产品中心以及八百家精选的电脑零售商展开销售攻势,并用其强大的销售力及在电脑界的声誉对办公市场进行不断渗透。

由于 IBM 生产成本较之其他厂家低,于是挟其成本优势于 1984 年 4 月发动了第二次攻势,以降价 20% 作为武器,与同类厂家展开竞争。结果,致使许多中小型电脑公司破产或退出电脑业。最后,IBM 终于取代了苹果牌,成为个人电脑界的霸主,在美国 42 亿美元的个人电脑市场中占了 26%。1992 年 8 月,美国著名的王安电脑公司亦在其强烈的冲击下宣布破产。

让著名银行家出面投标

——盖帝战胜强劲对手的策略

盖帝是石油企业家的儿子。1914 年 9 月刚从英国牛津大学毕业回到美国,便决心从事石油开采业。

1915 年 10 月,美国俄克拉荷马州有一个石油矿井招标,参加投标的企业家很多。有不少投标者实力雄厚、财大气粗,竞争异常激烈。

盖帝此时刚成立公司,资金不足,不是那些大企业家的对手。怎么办呢? 盖帝想出了一个高招。

投标那天,盖帝租了一身十分华贵的衣服,约了一位他所熟悉的著名银行家,同他一道前往投标会场。

到了会场,盖帝显得气度不凡,胸有成竹,加上身旁有著名的银行家陪伴,致使在场的企业家的目光都集中到了他的身上。

那些跃跃欲试,准备在投标中一决胜负的投标者,心里不免忐忑不安。想到盖帝是石油富商的儿子,现在又有大银行家作“参谋”当“后盾”,感到自己决非盖帝的对手。

于是,投标会场发生了戏剧性的变化,企业家竟三三两两地相继离开了,留下的也不敢竞价。

结果,盖帝以 500 美元的低价就轻而易举地中标了。

四个月 after,即 1916 年 2 月,盖帝中标的那个油矿采出了优质石油。他马上以 40000 美元的价格将油矿售出。

盖帝一处又一处地投资开采石油,不断成立新的石油公司。到了 1917 年 6 月,23 岁的盖帝已成为拥有 40 家石油公司的富翁。

百年大战保持不败

——百事可乐与可口可乐的市场大战

大家知道,蔚蓝的海水只有碰撞坚硬的岩石才会产生美丽的浪花。世界许多自然景观都得益于海水与岩石的撞击。同样的道理,如果可口可乐的经营史上不载入百事可乐及两种可乐的竞争,这部经营史将大为逊色。研究可口可乐的经验哲学,如果省去可口可乐与百事可乐百年大战中的种种策略,那么研究出的成果也将毫无价值。

如果没有百事可乐屡屡向可口可乐发出咄咄逼人的挑战,可口可乐雄居老大的位子,就不会感到市场竞争的压力。也许

它依然可以保持霸主的位子,但是其发展速度与进取的精神将会大打折扣。这就是竞争的好处。从理论的高度来解释,竞争是市场经济的重要特征,市场经济通过企业间的竞争,优胜劣汰,把资源配置到最有效益的企业,促进企业的发展,推动经济增长。

在饮料市场上,可口可乐一度以每天销售2亿瓶的纪录荣登世界饮料之冠的宝座。毫不夸张地讲,可口可乐是美国人骄傲的一部分,是装在瓶子里的美国之梦,是世界饮料市场上无与争锋的老大。“无与争锋”的定语似乎还是夸张了。因为,这位老大诞生十几年之后就遇上了强劲的竞争对手。

1889年百事可乐宣告诞生,大批量投入市场。几十年来,斗转星移,各种饮料沉沉浮浮,唯有百事可乐弃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。

自1903年以来,可口可乐凭借着卓越的广告技术和美国掀起的戒酒风潮大做生意,财源大为兴旺。在整个20年代,可口可乐几乎没有真正意义上的竞争对手。

30年代的大萧条帮了百事可乐公司的忙,百事可乐公司抓住了这一机遇。1939年,百事可乐利用电台广告极力宣传其产品形象,其中一首英文歌曲,大意是:“百事可乐消睡意,12盎司实在多;只要5分便宜不?快购理想的可乐!”这一广告策略抓住了目标市场,赢得了广大的青少年消费者,因为年轻人口袋里钱不多,在糖果和可口可乐的消费中,更加看重数量的多少。并且,百事可乐实施这一广告策略的费用并不高,成本基本够得上最优的标准。1939年,可口可乐的广告预算为1500万美元,而百事可乐仅为100万美元。可口可乐因此陷入了困境,如果增加瓶装的容量,就得忍痛舍弃10亿只装6.5盎司可乐的瓶子;降价吧,也不行,因为可口可乐的网点成千上万,加上人们的购买心理和消费心理已成定势,牵一发势必动全身。百事可乐初

第二章 你死我活的市场争夺谋略

次挑战尝到甜头,一鼓作气地从战略侧击转为全面战略进攻。由于百事可乐在销售中以量多为手段,对可口可乐的攻击频频得手,其营业额迅速超过了众多的同行,一举成为仅次于可口可乐的美国第二大软饮料公司。

百事可乐公司同可口可乐公司一样,也是一善于经营、敢于创新的公司,并善于向别人学习。有人讲,可口可乐所有的成功之处都让百事可乐学去了,然后以其人之道还治其人之身地用来与可口可乐竞争。第二次世界大战结束时,百事可乐的挑战不仅被认为是向可口可乐的一种姿态,毫不含蓄,大为张扬地向可口可乐发起猛攻,大有一举达到与可口可乐并驾齐驱之势。

“成者为王败者寇”

——波音公司总裁管理失败的教训

商场如战场,二者有着最大的共同点——仅以成败论英雄。在这个商业竞争越来越自然化的世界,也许昨天的你还在商界叱咤风云,风光无限,一步昏招就能让你在明天黯然“下岗”,备受指责。最近被迫辞职的波音商用飞机集团公司总裁——罗纳德·伍达德就很不幸地用他的亲身经历验证了这种假设,再次让我们知道了什么是“成者为王败者寇”。

曾经有一段时间,在伍达德的努力下,随着世界航空业的逐步复苏,波音迎来了新的高峰。然而,天有不测风云,在波音最灿烂的时候,欧洲四大工业化国家英国、法国、德国及西班牙共同组建了空中客车公司,该公司生产的 A300 系列空中客车占领了相当大的世界市场份额,对波音公司的霸主地位构成了巨大挑战。

1997 年,波音公司与航空业的另一巨头麦道公司冲破了美

国国内《反垄断法》和欧盟的阻挠,实现了航空业的“世纪合并”。理论上,新公司在全球飞机市场上所占份额达到了77%,这一空前的垄断优势使所有的人都认为,这艘新的航空巨舰将成为这一行业的“巨无霸”,稳坐头把交椅,甚至可能挤垮惟一的竞争对手——空中客车集团。然而,出乎人们的意料,一年后的波音公司手中的订单首次被其最大的竞争对手——欧洲空中客车集团超过。

根据1998年8月公布的年报,1997年财政年度波音出现了50年来的第一次赤字,亏损额高达1.78亿美元,1998年第一季度,利润额再次下降了90%。这种糟糕的状况在股市上的反映一览无余,波音公司的股票在一年中下跌了26%。要知道,无数专家指出,“航空业现在是传统工业中的最后一个增长行业”,在一片大好形势下,波音却像那号称“永不沉没的泰坦尼克号”,在首航中即遭遇冰山。

伍达德作为波音商用飞机集团的总裁,自然难逃其咎。但是客观分析原因,生产能力的不足、行业管理者出乎意料的要求等问题,并非一人之力就可扭转。

虽然很多行家包括伍达德都预测到世界飞机市场将繁荣起来,但谁也没料到高潮会到来得如此之快。波音的订单曾一度令人兴奋地由1994年的124架跃升到1996年创纪录的754架,但是,供不应求的欣喜,很快变成了苦恼。

在90年代初美国经济和世界航空业萧条时期,波音削减了大量的员工和部分承包商,以减少中间环节,降低成本,提高竞争力。可是现在情况一下子变了,波音始料不及,熟练的员工被解雇了,再也招不回来。承包商也难以适应,缺乏零部件的飞机只能躺在生产线上干着急。而新征召的新员工不仅工作速度慢,还极易出错。波音推出的“波音NG777S”很被市场看好,但生产质量有问题,1998年7月初,由于两架欧洲公司的此型号

的客机在飞行中发生了发动机突然熄火的故障,美国联邦航空局命令美国航空公司更换这种飞机的动力系统;有的交付使用的飞机洗手间里忘了安装电灯。这给产量好不容易刚刚在6月份达到了历史最高纪录的波音当头泼了一盆凉水。

面对波音出现的种种情况,许多忠实的老客户纷纷另找在交货上更有保证的空中客车集团订货。英国航空公司刚刚与空中客车签订了一笔38亿美元的订单,而7月初,已经答应购买400架飞机的美国航空公司又退购30架。失去客户不说,波音仅赔偿延期的损失费就高达4.37亿美元。

成本也是波音的“瓶颈”。不景气的时候,波音为了与空中客车和当时的麦道争夺客户,不惜以低价格、高回扣打“价格战”。在1995年争夺斯堪的纳维亚航空公司55架飞机的角逐中,波音虽然赢了,也付出了高额代价。不仅付给对方高达38%的回扣,而且形成了一条不成文的规矩,只要是大宗订货,售价可低于标准价至少5%。这种竞争对波音来说就像明摆着前面是冰山,也只能眼睁睁地撞上去。

伍达德当然也了解目前的形势,他已经从降低成本入手,计划把制造成本降低25%,在对“波音777”宽体客机的设计过程中,波音全部采用了计算机,去掉了所有不必要的构图和大模型,并去掉了那些过多的配置选择。为了增加产量,消除内部生产管理结构的混乱,在1997年10月,波音甚至暂停了“波音747”和“波音737”的生产线近一个月。这进一步加剧了延期交货的情况,可是,不这么做又有什么更好的办法呢?

伍达德作为波音这艘巨轮的船长,对于眼前的惨淡局面,导航和驾驶的错误也是很明显的。

伍达德本身是个井然有序的人,他的办公桌一尘不染,喜欢的是巴赫和莫扎特合乎逻辑的音乐,他的谈吐中充满“接近理论上的完美”的工程科学语言。他确实相信世界是理性的,只

要有足够多的工具、策划、计算和问题处理,就能克服困难。他看不起他的欧洲对手,认为空中客车不过得靠打折和拉关系取得成功。这使他错误地估计了形势的发展和对手的能力。

在与对手进行“价格战”的同时,他力主开发新产品,并尽可能地把这一切做得更完美,成为“以技术和服务占领市场的另一个成功典范”。但是世界航空业市场的迅速变化,使得他倡导的波音生产方式很不适应。波音赖以自豪的是世界最大的“波音747”客机,波音称之为“六千万个零件在飞机中融为一体的完美结合”。波音为客户们提供的是38种花样的仪表盘和109种白色机身诸如此类的设计,这样过分慷慨的设计耗费了波音大量的生产时间,费时费力、加大了成本,并且一点都不招买家喜欢。时间的丧失,就意味着机会和金钱的丧失。但伍达德强烈的自尊和过分的信心使他坚信只要工人足够、加班加点、合理安排,应付眼前产量的问题不在话下。他虽然也采取措施增加产量,但主要着眼点还是在重新设计基本生产流程,他试图以这种方法从根本上降低成本,加快制造速度,从而一劳永逸、赢得未来。这种想法,不可谓不对,但他还有足够的时间吗?直到1998年年初,他才充分意识到问题的严重性,转而全力投入增产,可是为时已晚。伍达德终于在他“治本”疗法还没奏效之前,就倒下了。

其实,要求伍达德辞职的声音很早就出现了,只是波音集团的首席执行官菲尔·康迪特一直在护着伍达德。可是8月25日,英国航空公司购买了空中客车价值38亿美元的100架飞机后,康迪特也保不了伍达德了。9月4日,波音集团董事会决定,撤销伍达德的波音商用飞机集团公司总裁的职务,伍达德黯然“下岗”。

突破障碍走未来之路

——微软公司如何面对群起攻之的局面

目前,世界经济领域雄居创意霸主地位的当属比尔·盖茨,他以“未来时速”去走“未来之路”,一直是遥遥领先,难道他就没有障碍了吗?事实上,即使过去十分成功,现在摆在比尔·盖茨面前的路仍然具有许多潜在的障碍。这都要求比尔·盖茨运用他的智慧和优势去克服。从微软的走向看,至少有两点客观障碍需要在主观方面突破:一为来自于美国司法部的政府干预。美国一些分析家认为,盖茨面对美国司法部的指控无所畏惧、处变不惊的原因,主要是他自恃有功。整个美国软件业的发展,信息业的发展,甚至整个经济的发展,都离不开微软。但美国司法部却不买这个账,对微软所施加的反压力日益加大,尽管微软可能拖延时日,可是,最终盖茨将不得不做出某种妥协和让步。二为来自于同行业的竞争。1998年微软公司收入达到140亿美元。其中利润高达40亿美元,增长率比1997年提高23%。在全球软件行业之中,微软公司收入占10%以上,而利润则占30%以上,微软每年开发创意研制经费为25亿美元,超过世界其他十大软件公司利润之和。过去的两年中,微软公司兼并或投资入股的公司总数已达37家。目前,微软公司所拥有的现金总数为100亿美元之多。美国前500强公司皆担心成为被微软收购或兼并的下一道菜……但树大招风。目前竞争对手一拥而上,联合出招,使得微软疲于奔命。历来自高自大的时代—华纳公司公然提出不用微软公司软件系统,自己另行开发一套新型软件取而代之。多数公司盯住了微软的薄弱环节——数据库产品。

毫无疑问,比尔·盖茨绝不会屈服于这些压力和障碍,在未

来的事业中,他将运用自己的策略去克服这些困难,究竟结果如何,让我们拭目以待。

事实上,如果一个企业他的发展强大到足以让整个政府和国家的大部分地区联合起来,通过法律来约束他的行为,这本身也就说明了企业实力的强大。比尔·盖茨所领导的微软就是这样一个令人不得不瞠目结舌的大型企业。而它的壮大除了不断满足人们对计算机软件的迫切需要之外,别无其他原因。

2000年4月1日,芝加哥邦上诉法院法官波斯纳宣布:司法部和19个州与微软公司之间的分歧太大,难以弥合,4个月的庭外调解失败。两天之后,也即4月3日,美国地方法院法官托马斯·杰克逊宣布:微软违法。法官援引的是《谢尔曼法案》,这部以反垄断为宗旨的法律文本,在美国已有100多年的历史了。它是19世纪后期工业社会的产物,至于是不是还适合今日美国的“新经济”,杰克逊法官不管。他的判决书长达43页,证据、罪名和判词都有一大堆,其中关键的一句是:

“本法庭认为,微软公司借助反竞争手段来维持其垄断力量,并力图垄断网络浏览器市场。”

微软涉嫌垄断的案子旷日持久,令很多人感到厌倦。“这就像克林顿总统的丑闻一样,让人难以评判。”杰克波音特公司的一位女发言人说:“每天你都可以听到成打的网景说什么,微软说什么,可你就是不知道这个审判对我们的生活会产生什么样的作用。”不过,杰克逊法官不这样认为。他锲而不舍地追究微软,在2000年4月3日以前,此人曾宣布微软“有罪”,但却在微软公司上诉之后,由上诉法院将原判驳回,以微软胜诉而告终。现在,杰克逊再次宣布微软“有罪”。看来,这一次形势对他特别有利。

比尔·盖茨当然不服。他立即表示要上诉,说出话来仍旧强硬:“这个判决只说明了一个众所周知的事实,那就是,微软

公司的产品让个人电脑更便捷地走进千家万户。微软的重点仍将是改革和创新。”联邦政府司法部长珍妮特·雷诺针锋相对地说,微软要对自己的行为负责。微软还没有应声,美国众议院多数党领袖迪克·阿姆伊已摆出一副仗义执言的架势。他说:“微软提出上诉是有道理的。”他批评政府在这一问题上采取的立场还是一成不变的传统观念,但市场却在不断变化。还暗示,侵害消费者权益、阻碍新技术发展的不是微软,而是政府“坚持老一套”。得克萨斯州州长小布什一边替自己竞选,一边替微软叫屈。“微软不应被肢解。”他对选民说。还说,他总是选择创新而放弃起诉。

当然,最高兴的人是那些在以往同微软的竞争中处于劣势的公司。这些人击掌祝贺,就好像占了上风的不是司法部,而是他们自己。如果能把法庭上的胜负搬到市场上来,岂不更妙?太阳微系统公司首席执行官斯科特·麦克尼利最直接地道出这个想法:“我们要求将微软一分为三。”他说,“判决只证实了世界上所有人都了解的事实,即微软是在搞垄断,它一直在违法操作。”

杰克逊法官裁决微软“有罪”的那一天,有一阵子,史蒂夫·鲍尔默承认自己有些“灰心沮丧”,不免想发牢骚。“这个裁决意味着什么?意味着大家可能无法理解微软是怎样的企业,”他说,“我们集中力量往前发展,可是却被看做是一种威胁,我们追求完美的热情也被曲解。”

但是,史蒂夫·鲍尔默的灰心沮丧很快平息。在乐观和信心重新占了上风之后,他便坐下来给微软全体员工写信:

“今天中午,美国华盛顿地区法庭公布了微软反垄断案法律裁决。正如我们所预料的,由于法庭先入为主,结果对我们明显不利,这是可能持续几年的法律程序的第一步。很显然,一旦上诉,这个裁决在很多地方经不起复审。不过,在我们上诉之

前,审判法庭必须决定赔偿方案。我们估计,今后几个月内,杰克逊法官会决定赔偿事宜,并公布最后判决结果。我们将从公布之日起上诉。”

但是,有人指出,无论官司的结果如何,只要微软以目前的这种惊人速度不断地开发满足人们需要的各种电脑产品,微软的市场仍然会不断扩大,那时候不管将微软一分为二还是一分为三,微软的地位只会越来越强,而不会得到任何削弱。

有效的公关能避免巨大的损失

——埃克森公司两次处理漏油事件的经验与教训

1995年,世界著名的埃克森公司的资产达2432亿美元,其中的60%是海外投资。每天有600万顾客在埃克森的4.1万个加油站加油。每天巨型油轮上往来穿梭在各大洋海域港口之间,生意十分红火。

然而,仅仅因为一次突发事件处理不当,埃克森公司企业形象遭到损害,职工士气下降,最高经营班子应付危机的能力不足,使埃克森大受其害。

1989年3月24日,一艘美国埃克森公司的巨型油轮“瓦尔代慈号”在阿拉斯加州威廉太子湾附近触礁,800多万加仑原油泄出,形成一条宽约1公里,长达8公里的漂油带。

这里是美国和加拿大的交界处,以前很少有船只从这里通过,海水湛蓝,沿岸山青林密,宛如一幅深沉的风景画,海鸟在天空自由自在地飞翔,鱼儿在水里游来游去,成群的海豚、海豹在礁石上嬉戏,晒太阳。事故发生以后,大批鱼类死亡,岸边沾满油污,礁石上也沾满黑乎乎的油污,上岸栖息或偶尔从海中探出头来吸气的海豹,浑身沾满了油污,几根惹人发笑的胡须也被原

油沾在一起在寒风中颤抖。纯净的生态环境遭到严重破坏,附近海域的水产业受到很大的损失。

故事发生以后,地处较偏僻的阿拉斯加地区很少有记者光顾,偶尔有几个,他们也只是随便地拍几张照片,报道的只不过是一般性的泄油事故。环境保护组织对这一突发事件感到伤心,加拿大和美国当地的、地区的和更高一层的政府官员敦促埃克森公司尽快采取有效措施解决这一难题。

然而埃克森公司方面却无动于衷。它既不彻底调查事故原因,也不采取及时有效的措施清理泄漏的原油,更不向加拿大和美国当地政府道歉,致使事故进一步恶化,污染区域继续往外扩大。埃克森公司对待原油泄漏的恶劣态度激怒了美国、加拿大地方政府、环保组织以及新闻界。他们联合起来发起了一场“反埃克森运动”。指责埃克森公司太不负责任,企图蒙混过关。各国新闻记者从世界各地纷至而来,大拍特拍事故现场的照片,配上文字说明,再加上现场报道。总之,电视台、电台、报纸、杂志、新闻电影制片厂动用了所有媒介手段,像发动一场战争似的,向埃克森发起总攻。

各国新闻媒介群起而攻之和国际环境保护组织的尖锐批评,惊动了布什总统。3月28日,布什总统派运输部长,环境保护局局长和海岸警卫部队总指挥组成特别工作组,前往阿拉斯加进行调查。此时,埃克森公司油轮泄出的原油已达1000多万加仑,成为美国历史上最大的一起原油泄漏事故。

经过周密调查得知,这起恶性事故的原因是船长饮酒过量,擅离职守,让缺乏经验的三副代为指挥造成的,油轮由未经海岸警卫队认可的三副驾驶。港口领航员和海岸警卫队官员在事故前后都从船长的呼吸中闻到很浓的酒气。调查结果一经公布,舆论为之哗然。埃克森公司陷入极为被动的境地之中,企业形象遭到损害的危机不可避免地出现。

在社会各方面的谴责声中,埃克森公司被迫用重金请工人使用高压水龙、蒸气冲洗海滩,甚至用双手刷洗巨大的岩石。事故发生在初春的3月,阿拉斯加寒风袭人,海滩的清理工作十分费力,清理工作、索赔、罚款,埃克森公司的损失高达几亿美元,最为严重地是,埃克森公司的石油财阀首领形象受到严重的破坏,西欧和美国的一些老客户纷纷抵制其产品,转而购买皇家壳牌产品,这使埃克森公司顿感狼狈不堪。它在人们心目中一下子变成了破坏环境、傲慢无礼的公司。

这不禁使人想起1971年的一个午夜,浓重的大雾弥漫在旧金山湾上空,好像一个又宽又大的纱帘把什么都遮挡住了。这时只听一声巨响,埃克森公司的两艘油轮不幸相撞导致一艘油轮船体破裂,船上84万加仑的原油流入港湾。

事故发生后,埃克森公司立即采取两方面的行动。

一方面是仅在一小时之内,数百台不同型号的清油设备、几百名公司的工人和数千名自愿工人被迅速组织起来,赶赴出事现场清理泄油,其规模足以对付比实际泄油大20%的事故。

在公司的公关部门开始了另一方面的行动。事故刚发生,公司公关负责人的床头电话铃响了。早晨7点30分,公司的新闻处开始对外工作,到10点钟左右,电话铃声持续不断,使公司新闻处和自派记者的联系几乎中断。为此,公司又专门安装了特别线路,每天编辑两次简报,报道事故现场的处理情况。简报一方面派专人向外发送,另一方面通过电传传送到北加利福尼亚的30多家报社。

埃克森公司公关部门策划的公关活动主要目的是让人们知道原油泄漏之后的工作,正在有条不紊地做着,并使人们相信埃克森公司将尽量大的努力按时完成善后工作。这些公关活动果然效果很好。撞船后的一个月,旧金山地方报纸就发表评论指出,埃克森公司已出色地完成了清理工作,媒介的宣传使那

些谴责和不实之辞不攻自破,埃克森公司还收到了大量赞扬清理工作的信件

比较埃克森公司两次处理漏油事件的态度以及效果,我们不禁会发现,及时有效的公关策略对于企业,尤其是大型企业来说,是多么重要。

通过降价来缩小价格差距

——柯达公司进入日本的三大策略

伊斯曼·柯达公司是美国最大的照相机和摄影器材制造商,出售胶卷占公司总销售额的65%。20多年来,柯达公司在日本出售的胶卷数量比其它任何国家都要少。之所以如此,是因为柯达公司与占大部分市场的富士和樱花(即柯尼卡)胶卷公司存在激烈的竞争。

到1975年,柯达胶卷在日本的销售量剧增,彩卷比黑白卷增长更快。然而,到了1976年,运往日本的胶卷首次下降了10%,其中黑白卷下降了16%。按日元计算,彩卷和黑白卷下降数量的对比是富有戏剧性的:按数量计算彩卷占有所有胶卷的50%,但按日元计算则占78%。

柯达公司总裁兼首席执行官华特·华伦先生对形势作了一个判断,认为日本对胶卷的需求正在稳步增长,柯达胶卷的质量也优于富士和樱花胶卷,问题一定是出在推销环节上。公司决定对其在日本的胶卷推销采取进一步的行动。

1977年1月,华伦先生指示国际摄影部主任维利·罗宾逊,让其经销部门对当前存在的问题和机遇进行评估,并提出可行的解决办法,期限3个月。罗宾逊立即带领经销部门人员着手行动。派5名市场分析人员赴日本调查柯达胶卷在日本的经

销状况。经过近1个月的紧张工作,罗宾逊于1月29日向公司提交了一份评估报告。这份报告中最重要的思想是经销工作的重点应是彩卷而不是黑白卷。同时,报告也提出了以下问题,柯达彩卷与其竞争对手存在价格上的差距;和富士卷相比,在货架上的位置不显眼;品牌知名度不高,人们不敢贸然试用,除售货员推荐,顾客是不买柯达彩卷的。调查表明,售货员并不积极推荐柯达彩卷。所以,下一步行动的主要目标是设法让经销商更积极地推销柯达彩卷,提高品牌的知名度和最终销售量。初步确定的经销战略是:通过降价来缩小价格差距,改变价格与价值的关系,鼓励试用,使那些不信或很少相信名牌的人转向购买柯达产品;战略的重点是争取零售商,发挥他们的干劲。为此,罗宾逊的经销部门提出了3个可供选择的办法:

第一是从1977年3月1日开始持续进行3个月的大减价。降价的幅度比原来提出的要大,并给零售商以折扣优惠,换取在货架上占据更大的地盘,提高零售商个人推销的积极性。这样可以让零售商在顾客中提高柯达彩卷的知名度和通过介绍柯达胶卷的优点,改善价格与价值的关系。解决这个问题估计要花520万美元。

第二是从1977年3月5日开展大规模的广告推广活动。初期推销活动的想法来源于名叫“小猫招贴画赠送活动”。这个活动是每买一个胶卷免费赠送一种招贴画。这个招贴画是印有5只小猫的彩色图片。由于日本人迷信小猫的种类与走好运有联系,所以这些小猫是经过挑选的。招贴画还配上让顾客看起来有趣的背景。柯达向经销商店还送去大量展示商品的设备,以便展示。配合报纸杂志上的广告,又制作了一个精美的15秒钟电视广告。这项解决办法估计总开支为960万美元。

第三是在全日本范围内开展一次为期3个月的“柯达杯”彩色摄影作品大奖赛,规定参赛作品使用柯达公司免费赠送的

胶卷。这样,鼓励了对柯达胶卷的使用。同时开展必要的广告和公关活动,加以配合,如竞赛的组织 and 作品的评奖邀请日本人参加,刊播获奖作品或举办获奖作品展览等。这项活动的总开支会计为 600 万美元。

1977 年 2 月 6 日,华伦召集他的经理们开会确定上述推销方法。大家对几个方案进行了充分的讨论,各抒己见。一位高级国际部经理认为,广告推广活动的想法是好的,但日本是一个潜力不大的市场。在柯达仅占 7% 份额的市场上用 3 个月的时间进行推销、花费这么多钱是得不偿失的。他说,很多日本人听从售货员的推荐,不如用降低批发价的办法来激发零售商,这样比搞广告推广更有积极性,同时也能节约开支。柯达公司在日本的经销经理布什比较了各个方案的优缺点,他指出,日本的零售商喜欢要招贴画和彩色商品展示设备,因为这样能吸引更多的人到商店来。由于商店经营的不只是柯达产品,所以,零售商希望产生连锁效应,而单纯减价则不能招徕新顾客。和照相联系起来,招贴画也能大大提高柯达品牌的知名度。另外,他强调指出,柯达是市场上质量最好的胶卷,降价能在国内外招徕一些顾客,但按计划将价格下降过猛反而会引起人们的怀疑,不如保持原价,以免影响品牌的声誉。同时给零售商一定的折扣,调动其积极性。另一位在日本的经销经理哈特曼指出,日本人非常喜欢审美欣赏和审美比赛,“摄影作品大奖赛”如组织得好,很容易在日本产生轰动效应,一举创出名牌。同时零售商为展出而感到骄傲并赠送图画,这样可吸引那些不相信这个牌子的顾客,而他们正在成为攻克的主要目标之一。

倾听了各位的意见后,总裁华伦说,公司的目标是扩大在日本的市场份额,必要的话可增加一定的开支。哈特曼先生受到鼓励,大胆地提出了一个把上面的三种方案综合起来考虑的方案。他说:“日本的彩卷市场是十分诱人的,我相信公司的这项

活动中的投入将会获得可观的报酬,失去这次机会是令人惋惜的。”这时,公司财务经理提醒说,综合方案的开支不小,如推销总支出超过1400万元,公司的财务将会出现一定的困难。其它一些人也表示了相同的忧虑。

华伦十分赞同哈特曼的设想。他力排众议,确定的推销方案是:广告推广和摄影大奖赛活动同时进行;同时也给零售商一定的折扣。公司拿出1600万美元支持这项活动,罗宾逊立即拿出具体行动计划书;罗宾逊和哈曼负责整个活动;财务经理提供一份公司的财务状况报告书。

正如华伦所预料的,在以后的5年中,柯达彩卷在日本的销售节节上升,夺得了日本彩卷市场份额的40%,足以与富士匹敌。这几年中,日本彩卷的市场需求也增加了65%。此时,华伦的目光又转向了其他亚太国家和地区。

可以看出,这是一个促销策略组合运用的事例。但围绕提高柯达品牌的知名度,迅速扩大在日本的胶卷市场份额这个最终目标,它强调了服务于经销商(这里主要是零售商),尽最大努力满足他们的要求,确实是一种行之有效的方法。正是它,使柯达公司在日本的发展获得了前所未有的成功。

对机会永不放弃

——波音公司的全方位进攻策略

残酷的市场竞争证明,即使是大型企业也要在竞争中采取谨慎的态度。例如,美国的波音公司在推销时就非常注意在必要时作出让步。例如,1985年6月下旬至8月下旬两个月内,世界连续发生了三次波音公司飞机空难事件。一系列空难事件使波音公司倍受打击。在华尔街波音公司的股票价格猛挫三

点,这3次空难事件中,以发生在日本空难事件最使波音公司如坐针毡,手忙脚乱。

因为,波音公司正在与西欧“空中客车”争夺日本全日空的一笔大生意,由于双方飞机性能在先进性和可行性方面差别不大,以致全日空在挑选订货对象时犹豫不决。正当此关键时刻,波音公司接连现丑,在一般人看来,波音公司在这次商战中是输定了。

面对不利的局面,波音公司立即紧急行动,采取措施。为了解除买方的戒心,波音公司除继续推行“货真价实”的推销战术外,还采用了“全方位的进攻”策略,提出财务方面的便利,零配件的供应,飞机的保养以及机组人员培训等方面的优惠条件,以引起买方的兴趣。此外,早些时候波音公司为了站稳日本市场,曾选择三菱、川崎和富士3家日本著名重工业公司,合作创造767机身部分。空难事件后,波音公司把“诱饵”加大,一边向合作厂提供价值5亿美元的制造定单;一边主动提出愿意与日本人合作,建造一种150座的767型客机,与“空中客车”的A—302型客机相抗衡。波音公司最终战胜了西欧对手,在空难事件5个月后,与全日空正式签订了合同,成交额在10亿美元以上。

这笔生意的成功是美国波音公司对“机会”采取“永不放弃”的结果。败中能够取胜!

历经十年,痴心不改

——罗克韦尔公司争取社会舆论的策略

罗克韦尔公司是一家以研究、设计和生产航空航天产品为主的美国公司。作为联邦政府的主要承包商,罗克韦尔公司清

楚地知道,只要产品能够赢得五角大楼的支持和定单,公司的发展前景就是不可估量的。因此,罗克韦尔公司在研制和生产 B-1 轰炸机的过程中,主动适应客观环境,积极策划公关活动。

B-1 轰炸机是一种性能优良、造价昂贵的常规武器。尽管当时政府和五角大楼以及国会的头面人物都倾向于生产这种轰炸机,但是美国国内反战情绪异常强烈,反战运动日甚一日。人们普遍认为,无论从军事上还是从经济上来看,生产 B-1 轰炸机都是不合理的,是对纳税人钱财的浪费和挥霍。鉴于这种情况,罗克韦尔公司反守为攻,联合飞机生产厂商,开始了一场旷日持久的公关战。

罗克韦尔公司摄制完成了一部电影,在全国各地放映,宣传生产 B-1 轰炸机对国防安全的意义,大肆鼓吹对增加就业机会和政府收入的作用,让人们觉得生产 B-1 轰炸机不仅对国家有利,也能给自己带来好处,进而改变人们想像中 B-1 轰炸机那种可怕的印象。同时,公司印发大量资料,详细说明生产 B-1 轰炸机的利益,争取社会舆论的支持和理解。为了进一步协调公共关系,罗克韦尔公司成立了一个专门委员会,广泛动员公司股东和职员利用个人关系向有关议员施加影响。功夫不负有心人,经过激烈的辩论,国会两院终于改变初衷,同意了 9.48 亿美元的生产合同。

好事多磨,卡特总统上台以后,宣布撤销 B-1 轰炸机的生产合同,随后国会两院也否决了 B-1 轰炸机的生产计划。但罗克韦尔公司并没有善罢甘休,一方面,继续在政府和两院之间进行游说活动,另一方面组织技术人员改进飞机设计,减少造价,争取政府订购。当国会两院通过里根总统庞大的防务计划后,罗克韦尔公司得到了 100 架 B-1 轰炸机的生产订货。这样历经十年,痴心不改,罗克韦尔公司最终如愿以偿,一举成功。

未把准初次合作的感觉

——和路雪公司的营销计划失败

联合利华公司是世界上最大的日用消费品制造跨国公司，它在全球范围的年营业额高达400多亿美元。联合利华公司在上海首次推出名牌产品力士香皂时，其价格一下子比上海本地产的香皂贵出0.4~1倍，不过尚在上海消费者的消费上限之内。加上产品质优，市场宣传手法得当，即大量聘用上海人熟悉的影、视、歌明星拍摄专题广告做宣传，实行“地毯式”轰炸，结果一举击败了上海本地香皂和许多知名的香皂，终于站稳上海市场。相反，同样知名的和路雪公司却在上海碰了壁。其主要原因就是忽视了像上海这样大的都市里，诸多市民终日忙于工作和家务，加之交通拥挤，因此很少去街头散心观景，人们往往更喜欢通过看电视和报刊来获取信息。和路雪公司没有做出与上海市场特点相吻合的广告宣传，其结果自然难尽人意。而且，他们在和路雪有限公司北京分公司的巨大成功鼓舞下，从1995年3月6日一下子将原有各产品价格在北京和上海两地同步提高20%~25%。这种涨价，是典型的公司高层头脑发热的举动，因为它没有充分考虑上海居民的承受能力。结果，消费者们纷纷抱怨说，一支“飞龙”牌冰淇淋的价格相当于一斤猪肉的价格，普通百姓何以消费得起？因此，市场急剧滑坡，待公司醒悟过来仓促削价时，销售良机早已丧失。为了便于控制和管理，选择一批没有做过冰淇淋生意的公司作为分销商。事实上，和路雪上海分公司的这一招也是费力不讨好，因为推销一种产品对于没有经验的人来说困难重重。分销商们对市场反应不敏锐，面临问题时又束手无策，特别是由于初次合作，分销商们各打自己的算盘，步调不一致。结果，竞争对手圣麦乐公司乘机在上海

市场一窜而起,抢尽风光。这家公司的实力虽不如和路雪公司雄厚,却以高得多的销售量荣居上海冰淇淋业“大哥大”的位置。而和路雪公司虽然在1995年达到6000多万元的销售额,但终离原定目标相去甚远。

同一种战略,只是在运用过程中与上海市场特点相结合的程度不同,实施结果就相差如此之远。市场是冷酷的,谁漠视市场特性,谁就必然遭受挫折;相反,如果决策者能够采取贴近当地实际的营销手法,他就会看到市场妩媚动人的一面。

牵着问题的“牛鼻子”走

——波勒罗得公司反败为胜的策略

企业的经营往往会出现危机,要摆脱危机,反败为胜,首先就要正视现实,对危机与失败的现状给予客观的估计。要看危机与失败发生在哪里,影响有多大的范围和强度,已造成了哪些损失等。要迅速了解和掌握一切与危机和失败有关的现实状况的信息资料。然后,从主观和客观两个方面去分析导致危机与失败的原因。分析要从已掌握的现实材料入手,针对每一种危机与失败的现实情况,分析是由哪些因素的影响造成的。原因要分析透、分析够,还要区分主要的原因和次要的原因。抓原因就是抓危机与失败的“牛鼻子”,牵着这个“牛鼻子”,就有可能反败为胜。

美国波勒罗得公司董事长埃德温·兰德就是通过反思失败的原因而找到反败为胜的途径的。他的公司在创业时先后研制的汽车用品,就产品质量而言,是无可挑剔的,但都遭到失败。或因已经有人发明,难以抢占市场,或因产品不合时宜,用户拒绝购买。他冷静地反思,终于悟得失败的原因。找到失败原因

第二章 你死我活的市场争夺谋略

后,还要明确反败为胜所需要的条件。找失败的原因,是反败为胜的努力方向。而要实现反败为胜,还需要一些必不可少的条件,这些条件需要通过认真分析而加以明确,以使努力具有明确的目标。要围绕这些目标采取措施,以赢得反败为胜的条件。

在反败为胜的努力中还要重视把握变机。变机就是发展变化的时机。只有把握了变机,才可顺应就势,实现突破。波勒罗得公司找到失败原因后,开始着眼于技术与市场的交叉点来开发新产品,研制成风靡世界的一秒钟相机和即时显影技术。由此,他在失败中走向了成功。

国际市场是一个丰富的资源市场

——索尼公司如何实现经营国际化

一、经营国际化是企业战略经营机制的中心

一般来说,以人为中心的管理与协调机制的运作,目的在于实现企业内部人员的有序组合;而战略经营机制的运行,目的在于增强企业的竞争力,两者是相辅相成的。索尼公司发挥全员积极性,坚持维持国际化战略,面向国际市场经营,在竞争中始终保持积极进攻态势。

索尼的国际性经营贯穿于整个过程。其特点是:第一,国际经营活动起步早。索尼一旦开发出新产品,立刻瞄准国际市场,首开战后日本企业产品出口之先河。第二,国际性经营活动进展速度快。它跨越了一般企业国际经营的传统阶段,组建行销机构,直接进入国际市场。第三,国际性经营活动规模大、水平高。目前索尼公司生产经营企业有50%在国外。90年代,其产品在国际市场的销售额占企业销售额的70%以上。并且它以重点经营地区为基础,建立起遍及世界各大洲国际性生产网络。

第四,经营国际化战略分阶段按层次推进。显然,索尼的企业经营国际化进程,是根据其现代企业成长发展的内在要求,由易到难、由浅入深逐步展开的。

二、索尼推行企业经营国际化战略的原因

索尼公司始终把经营国际化作为生存与发展的一项基本战略。首先,创业之初,在日本消费者重厂家、重名牌的消费倾向下,索尼采取国际化战略是为了避开国内同行业的竞争,较早地进入了美国市场,为自己开辟了一片新天地,从而站稳了脚跟。其次,由于企业建立较晚,索尼采取国际化战略是为了利用国际市场确立自身企业形象和企业地位,以其高质量、实用化、有特色的创新产品占领国际市场,增强在国内的竞争实力。最后,作为一个后起的企业,索尼推行国际化战略,是为了充分利用技术、知识、信息的国际性传递,尽快引进新技术、开发新产品,借助国际性资源加快企业发展的步伐。可见,企业经营国际化与索尼的成长和事业展开是息息相关、密不可分的。

索尼推行国际化的经验告诉我们,国际市场是一个丰富的资源市场,资源不仅包括资金、技术两项内容,还包括人才、信息等诸多因素。因此,我们对开放式经营亦不能做狭隘的理解,以免束缚自己的手脚。此外,一个企业如何推进经营国际化,取决于不同的发展阶段所要解决的不同问题,并且与企业所在行业的性质和它所生产的产品类型有关。

避免两败俱伤

——日本与美国企业的竞争“柔道”

作为一种战术,“以柔克刚”历来都被兵家和商家所重视并在实战中广泛应用。一般采取以柔克刚者,在对抗中多处于劣

势,没有足够的力量与处在优势中的强敌抗争。以“四两可破千斤”之法,“避其锐气,击其惰归。”等到“彼竭我盈”时,反过头来痛击对手,可使局势大变。此战术的要旨在于躲避对手的锋芒和袭击对手弱处的过程中,要顺应对手的态势,借助对方之力反制其身。势力一旦逆转,就会锐不可当,稳操胜券。在某些时候,以柔克刚的战术也被强者所采用。当面对有相当实力的对手时,不以硬碰硬,避免两败俱伤;面对实力较弱者,也不是恃强欺弱,触犯众怒,将自己置于众矢之的以柔克刚在商战中经常为了缓和矛盾,减少竞争摩擦,利于自身发展而普遍采用,并进一步摸索探讨更深刻更精僻的“柔道”,使其在商战中发挥更大的效用。

1980年,日本汽车销售量第一次突破一千万辆大关,超过号称“汽车王国”的美国的年销量,一跃排在世界头位。日本经济的迅速发展壮大和日、美贸易顺差的上升,使美国迫不得已用贸易保护法对日本进行遏制。面对这种现象,日本人始终报以克制、忍让和礼貌的态度。1981年,美国要求日本汽车自动设限,日本人竟欣然承诺并付诸行动。但趁此时机却把生产设备迁到肯塔基州和加利福尼亚州,使日本汽车堂而皇之地出现在美国汽车市场。近些年,美国政府更以种种办法千方百计地提高日本投资企业的生产成本。日商也逆来顺受了,但把投资悄然转向了美国与墨西哥的边境处。在钻了美国法律空子的同时又利用了墨西哥的廉价劳动力。当美国因为被日本人敲开了市场后门而倍感恼火时,日资又渗入了美国工厂较少的中部和边境地区。就这样,日本人运用以柔克刚的策略在商战中屡战屡胜,美、日贸易逆差从1980年的122亿美元增加到1986年的500亿美元。

随着日本人对美国市场的不断冲击,日、美的贸易摩擦越来越大。日本人利用以柔克刚之术,表面上忍让克制,息事宁人,

可实际上却步步为营,处处穿插,丝毫不退缩,明让暗争,似退实进。战术手段之高明令人折服。日本人之所以能将此战术运用自如,秘密就是非常精细地洞察到那里可以用“柔”,巧妙果断地把握好“柔”的程度。这是战术的精髓所在。

在利用以柔克刚术时,对柔克之道应该很好地领悟。“过刚则折,过柔则废”。因此,不能只柔不刚或只重柔而不重刚。“刚柔相济”是一种战术运用的境界,达此境界者可以称是已得此中“三昧了”了。

不创新就会失败

——迪斯尼经营过程中的失败教训

美国著名的迪斯尼公司曾经有一度陷入危机之中,但当公司新总裁艾斯纳上任后,在重振迪斯尼的重任中终于取得了举世瞩目的成功。通过他的努力,今天的迪斯尼已不是1984年那般模样了——1995年,迪斯尼出资百亿,收购了美国三大电视网之一ABC(美国广播公司),标志着—个新时代——娱乐经济时代的降临。那么,回首1984年的那段惨淡的历史,我们有何启示呢?

其一,最大的悲剧在于创新意识的泯灭。前迪斯尼创始人华特领导迪斯尼取得瞩目的成功,最主要得益于他的富于创新——米老鼠、唐老鸭、七个小矮人……知名角色层出不穷,并且不断创造出“第一”的记录,拍摄出第一部有声卡通片,彩色卡通等。而华特的接班人无法保持迪斯尼富于创新的优势,裹足不前,结果只能在千变万化的娱乐业竞争中败北。

其二,对主题乐园的严重依赖也加强了这一悲剧。娱乐业发展的一个主流趋势是多项经营,优势互补,相得益彰。迪斯尼

第二章 你死我活的市场争夺谋略

却为传统所桎梏,对新兴的家庭电视市场,组合放映市场没有引起足够的重视,白白地将大好的市场机会拱手相让,自己也就慢慢地沦为主题乐园的奴隶,将自己的命运过多地寄托在乐园身上,结果当乐园不景气时,迪斯尼也就无法动弹了。华特的继承人还错过了其他许多的市场机会:迪斯尼消费品市场的发展,乐园区房地产的开发等。

市场瞬息万变。迪斯尼的兴衰告诉我们:要想领导市场的潮流,代表市场的主流趋势,创新意识乃是第一位。市场不断创造着新的领域,就必然呼唤着相应的创新——思想的创新、管理的创新、产品的创新……只有创新才能使企业成功驾驭市场,永保活力。

弱肉强食是市场规律

——对迪斯尼的兼并

在迪斯尼的历史上,出现了多次兼并的阴谋。而最早对迪斯尼的兼并,事实上早在1977年就开始了,当年,迪斯尼最早合伙人洛衣·迪斯尼的儿子小洛衣那年离开了迪斯尼制作公司,当时他对其他合伙人包括瓦克和米勒两人非常反感,对公司的衰落表示出某种隐忧。

小洛衣离开公司后,便在俄勒冈州买了一个牧场,还购买了一连串的无线电视台,这些兼并活动是由洛杉矶的一位律师设计的,此人叫斯坦利·高尔德,他从1978年以后开始负责小洛衣的沙姆塔克证券公司。

1984年初,斯坦利·高尔德开始计划接管华特·迪斯尼制作公司。为实现这个计划,他第一个行动是打电话给法兰克·威尔士,威尔士此时是华纳兄弟影片公司的顾问。他在金融界

富有传奇色彩,曾于1982年花了一年时间登遍了七大州的最高峰。

高尔德说服了威尔士与他和小洛衣一起组成一个智囊团小组。威尔士的第一个建议是介绍高尔德和小洛衣跟证券大王麦克·米尔肯见面。米尔肯在自己家里接见了这个三人小组。他向小洛衣保证可以提供这场兼并迪斯尼公司大战的经费,总数是20亿美元。

但是为了偿还这笔债务,小洛衣肯定不得不把父亲参与创建的公司股票卖给他,到头来小洛衣是为他人做嫁衣裳,于是小洛衣退出了兼并迪斯尼公司的战争。

1984年3月末,富翁斯坦贝格突然宣布他已购进了迪斯尼6.3%的股票,两个月以后,他又发动了一次进攻,打算要购进公司股票49%,将近一亿美元。

听到这一场兼并战即将开始,迪斯尼公司董事会成员个个心惊胆战,他们对风云变幻的兼并接受和股票涨跌毫无经验,于是急忙聘请摩根·斯坦利作顾问,研究对策。

迪斯尼公司匆匆回收股票,想把股票买回来,然后再找一个和公司合作关系良好的伙伴,请他购进大量股票,以使斯坦贝格无从插手。

摩根·斯坦利为这次反兼并战取了个代号——梦想计划,打发他的银行家们跟迪斯尼的贸易伙伴,如柯达公司、可口可乐公司接触,也跟美国娱乐业的同行巨头美国音乐公司接触。最后,使迪斯尼董事长瑞·华生和阿维达公司联系上了,这家公司归希德·贝斯所有,在修建旅游地和公寓住宅方面有出色业绩。

贝斯的首席代表理查·莱因瓦特提出一个建议——组织一个更大的联盟。他几个星期来都在密切注视着迪斯尼公司的股票价格,他提出将自己在佛罗里达州的阿维达公司和迪斯尼合作股票交换,好将迪斯尼大部分的股票转到贝斯手里。

5月,迪斯尼董事会批准了股票交换,给了希德·贝斯 330 万股,即迪斯尼公司的 8.9% 的股份换来阿继达公司。谈判时贝斯要求把迪斯尼公司的部分股票用大额支票提存,数额为 3 亿美元,还同时要求阿继达公司的董事长查克·柯布也进入董事会,以代表贝斯的利益投票。

高尔德和小洛衣因为这场股票交换冲淡了他们在迪斯尼公司的投票作用而大为光火,悻悻然地威胁说要对迪斯尼董事会提出起诉。迪斯尼公司为了安抚他们,于是把高尔德、小洛衣,及其妹夫彼得·戴利请进迪斯尼公司董事会。

瑞·华生为了继续冲淡斯坦贝格的股份,准备筹划第二次合并——将迪斯尼公司 15% 的股份转入告布森贺卡公司。但高尔德和贝斯都竭力反对,因为这样做同样也会冲淡他们自身在迪斯尼公司的股份。

最后,为了避开斯坦贝格这个幽灵,迪斯尼公司董事会于 1984 年 7 月决定用 32500 万美元买进斯坦贝格的全部股份。但是公司还得面对另一个兼并威胁。这一次的对手是明尼苏达的投资家爱文·雅各斯。他们已经购进了公司 6% 的股票,而且正在考虑对公司再度进攻。

公司再也不能无休止地受到这种兼并威胁了。董事会要求米勒辞职。高尔德坚持认为,只有让米勒下台才能使华尔街相信,迪斯尼公司是努力地试图扭转局面的。

高尔德对米德的下台已有了几个月的心理准备,对于迪斯尼公司新的领导人选,他首先考虑的是威尔士。因为威尔士是高尔德在当初策划兼并时的主要参谋,同时他也受到贝斯及其智囊团的支持。

威尔士专程飞到贝斯的首席代表莱因瓦特住处与其举行重要会谈。他有自己的想法,他对莱因瓦特说:“如果你想得到麦克·艾斯纳,你应该去找他。”他是好莱坞最富有创造力的行政

人员。

事情很快地就定了,麦克·艾斯纳得到各方支持,出任迪斯尼公司总裁。

不过,在得知艾斯纳出任总裁之后,雅各斯仍然宣称,决不放弃再次进攻机会……

1984年,成了迪斯尼制作公司成立以来的最悲惨的一年,经营惨淡,穷于应付兼并的威胁……确实让好莱坞的人们大吃一惊。

趁虚而入,强强联合

——荷兰皇家石油公司吞并壳牌公司的策略

1903年,壳牌石油公司创始人塞缪尔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。而此时,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醉心于当市长之际,对壳牌石油公司发动了迅猛的攻势。果然,当塞缪尔担任市长期满后,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。为此,洛克菲勒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,荷兰皇家石油公司总裁达特汀也来找塞缪尔了。寒暄过后,达特汀就直截了当提出要求,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。而标准石油公司在欧洲取得了新进展,在罗马尼亚建立了一座油厂;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。这对新公司是适宜的,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

导人的品质,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,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”的霸主地位上跌落下来。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。

有一利必有一弊

——雀巢公司处理形象危机方法的失误

1867 年,雀巢首先研制并生产了一种婴儿牛奶食品。由于婴儿还不会吃饭,社会上对婴儿食品的需求很迫切。因此,雀巢公司在第三世界国家的奶粉市场中占有 40% ~ 50%,其竞争者为美国三大公司:美国家庭用品公司,布里斯特·迈尔斯公司和阿波特·莱布斯公司,他们共占了市场的 20%。1981 年以后,市场大约每年以 15 ~ 20% 的速度增长。

然而,就在这些食品生产厂商将市场瞄准发展中国家时,就开始出现一些抗议奶粉生产厂家的活动。人们的抗议主要集中于奶粉的使用与第三世界国家人文环境的不一致。许多第三世

界的消费者生活在贫困区,他们缺乏足够的卫生保证,也得不到医疗服务。许多人不识字,因此,错误地使用奶粉是无法避免的。在那里,生活用水是受到污染的河水或公共井水,电冰箱是奢侈品,燃料也非常珍贵。因此,奶粉经常是拌在不干净的水里,装在有病菌的奶瓶中喂给孩子的。有时候,母亲为了省钱,一点点奶粉就可以冲一大瓶。一家医院的大夫曾举过一个例子,一瓶奶粉只能给一个4个月大的婴儿吃3天,然而一位母亲却让一个4个月的孩子和一个18个月的孩子吃了14天。这位母亲不仅没有钱,而且是文盲,家里没有电,没有自来水,有12个孩子需要养活。

随着母亲喂养比例的下降,和奶粉喂养比例的上升,许多人开始讨论奶粉喂养与婴儿死亡率上升之间的关系。1966年,在墨西哥用母乳喂养孩子的母亲比6年前减少了40%。1973年在智利用奶粉喂养的3个月以前的婴儿死亡率是母乳喂养的3倍;此外,还有为数不少的有关奶粉致病致死的例子。

除了人文环境的因素外,雀巢公司在快速扩大生产线的同时,在婴儿奶粉生产中确实也存在着一些严重的质量问题。

1977年4月,哥伦比亚医院育儿室中的婴儿死亡率突然上升,最后根据病菌的线索追究到了雀巢奶粉的工厂,不幸地是,在发现原因前已有25名婴儿死亡。

除了在美国外,澳大利亚也发生了类似的事件。发生在澳洲的事件开始于1976年,雀巢公司在通加拉的工厂发现奶粉样品中带菌率上升。最后经检查发现用于使液体牛奶转变为奶粉的烘干装置出现了裂缝。感染的病菌是沙门氏菌,可以导致严重的肠胃炎。在发现问题以后,雀巢公司并没有通知州安全部,而是想在不停止生产的情况下进行装置消毒,但病菌却一直存在。在最后发现污染时,这套设备已经足足使用了8个月之久。1977年,澳大利亚卫生部门报导了134个婴儿由于雀巢奶粉带

菌而导致了严重的疾病。政府官员估计大约有 2000 万磅的受污染奶粉被出口到南亚国家。

说句公道话,批评雀巢等公司在发展中国家销售奶粉的人,没有考虑奶粉相对其它婴儿食品的优点。水源污染问题同样也会影响其它婴儿食品,而并不单单只有奶粉。这里指的其它食品包括用当地的谷物、大米等做的粥,它们不仅营养价值不如奶粉,而且也会有水质以及容器的污染;另外,大米、谷物通常也受到微生物的污染。因此,虽然奶粉由于操作不卫生会给婴儿带来危险,但比其它当地食品却更有营养,更接近母乳成分,从而更易于消化;而且,也不是所有的发展中国家都面临水源污染问题,更多的人将奶粉用当地饮用水冲泡给婴儿喝时并不存在生命危险。

雀巢公司在促销活动方面,在许多第三世界国家市场上无疑是最活跃的一个。他们的促销主要针对医生、其它的医疗工作人员以及顾客。关于婴儿奶粉的宣传有很多形式。公司使用了广播、报纸、杂志、标语等媒介,甚至还动用了带着大喇叭的宣传车。他们广泛散发免费的试用品、奶瓶、奶嘴、以及量勺。有的国家还有“牛奶护士”鉴定专门的顾客合同,后来,这成为主要的批评目标。雀巢公司雇用了大约两百名职业妇女,她们都是护士、营养专家或助产士,通常被戏称为“牛奶护士”。批评指出,这些四处拜访妈妈,提供试用品并劝说她们停止用母乳喂养孩子的牛奶护士实际就是变相的销售商,她们的医生制服增加了人们对产品的可信性,人们批评说:“对于那些朴实的妈妈,‘牛奶护士’的说服力太强了。”

对于医生等医疗职业人员的促销活动一直是有争议的,这类促销通常是通过推销员进行的。他们向儿科医生或者护士们介绍产品的质量 and 特点,并免费提供各种招贴广告以及样品。医生和医院的工作人员还可由公司赞助参加学术会议。

批评指出,由于过于激进的广告活动,母乳喂养婴儿已大大

减少。虽然批评日趋强烈,但第三世界国家的奶粉销售仍旧看好。在第三世界,继香烟、肥皂之后,奶粉成为第三位广告做得最多的商品。人们普遍认为,这些国家的新型母亲们是最容易被广告打动的人。1969年一份对720位母亲的调查表明,在接受了医院或推销员的免费样品之后,其中82%的人后来购买了同种牌子的奶粉。

公众对于奶粉广告宣传的批评可以概括为以下几点:

在发展中国家用奶粉育婴造成了婴儿的高死亡率。

婴儿出版物忽略或减少了对母乳育婴的重视。

宣传媒介和广告在鼓励贫穷的文盲母亲们用奶粉而不用母乳育婴时起着错误的导向作用。

广告宣传强调母乳育婴原始而且不方便。

免费的礼品以及试用品直接引诱人们用奶粉育婴。

医院的广告、宣传小册子,以及“牛奶护士”们给人们造成了医院认可婴儿奶粉的印象。

奶粉的价格令大多数顾客难以承受,因而他们经常将奶粉冲稀了喂给孩子。

70年代初,舆论纷纷认为粉状婴儿食品是造成第三世界国家婴儿高死亡率的罪魁祸首。因为厂商的主要市场目标是那些看不懂说明或者因条件限制无法正确处理食品的人们。医学教授、工厂代表以及政府官员们开始在一系列国际会议上就婴儿食品与婴儿死亡率的关系进行讨论。

1974年,英国一家慈善组织印发了一本28页的小册子,标题为《婴儿杀手》,其中抨击了瑞士的雀巢与英国的尤尼盖特两家跨国公司在非洲错误的市场导向。由于这本小册子的出现,公众不仅开始意识到了婴儿食品的问题,而且表现出越来越强烈的关注。一年以后,德国的一个研究小组还印发了《婴儿杀手》的德文版,从而把事端推向了高潮。本来英文文章批评的

是整个婴儿食品行业,但德国的激进者们却单单挑出了雀巢公司的不道德行为,把文章改名为《雀巢杀害婴儿》。

这一下可惹恼了雀巢公司总部的经理们,他们起诉激进者们诽谤、破坏公司名誉。审判持续了两年之久,引起了世界的普遍关注。最后虽然雀巢公司胜诉,但法庭建议他们重新考虑一下自己的市场活动。雀巢公司的一位官员承认:“我们在法律上取得了胜利,但是在公众关系上却遭到了灾难。”公众对于雀巢公司的态度日趋恶化。整个形势持续了几年,而不是像公司事先想的那样几周以后就会平安无事。另外,不仅仅只是事端造成了第三世界国家的婴儿奶粉受到影响,雀巢公司的其它部门与产品都成了公众示威抗议的目标。雀巢公司对自己的社会形象已忽略了很长一段时间,现在想要让公众重新接受,道路是漫长而崎岖的。

随着《婴儿杀手》、《雀巢杀死婴儿》两篇文章的发表以及引起全世界关注的雀巢公司上诉一事发生之后,社会上相继成立了反对雀巢公司的两个组织:ICCR 及婴儿奶粉联合战线。

自 70 年代以来,已有许多组织试图减少婴儿奶粉生产商的广告宣传,其中包括 1970 年至 1973 年的蛋白质倡议组织,1974 年的世界健康联合会以及 1978 年的世界卫生组织。

迫于舆论的压力,雀巢等公司也开始在广告策略上做一些调整。这些改变是由国际婴儿食品行业理事会提议的。该组织成立于 1975 年,由 9 家婴儿食品生产商组成,雀巢公司也是其中之一。调整包括:在介绍产品的同时要强调母乳仍是婴儿的最佳食品;婴儿奶粉在广告中只作为推荐食品,并建议顾客听取专家的建议;“牛奶护士”中只有职业护士才能穿着制服。

但是这种行业内的管理显然无法缓解外界的强烈指责。国际婴儿食品行动战线的文件表明,自 1977 年以来,记录在案的有关婴儿奶粉的抗议活动已超过 1000 起。一些人批评说:让厂

家自我控制等于让狐狸来看鸡。

由于示威的不断升级,1977年6月在美国发起了抵制活动,并迅速蔓延到其它9个国家。为了配合其它国家的行动,抗议活动计划在美国和加拿大持续到1986年1月26日。由于雀巢公司占了世界市场的50%,再加上他们是抗议的主要目标,因此,抵制活动以雀巢公司为对象。

婴儿奶粉联合战线以及其它组织者的要求是:

1. 停止使用“牛奶护士”;
2. 停止发放免费试用品;
3. 停止向卫生行业推销婴儿奶粉的活动;
4. 停止利用顾客进行促销广告活动。

现在雀巢公司的社会形象正在走向深渊,管理部门再也不敢视而不见了。对雀巢的抵制很快得到了美国450多家地方和宗教组织的支持。宣传者称这是美国有史以来最大的一次非工会性质的抵制活动。其中尤以波士顿、芝加哥、巴尔的摩三个城市抵制活动最为激烈。他们组织发起人们收集签名,以不同的方式要求从超级市场中撤出雀巢的产品。一些零售商还真的把雀巢产品从货架上搬了下来。抵制活动也曾影响到大学校园。发起者们通过“嚼碎雀巢”的口号,号召人们不去购买从牛奶、巧克力到咖啡等各种雀巢产品。此次抵制活动无疑是非常有效的,不仅雀巢公司的业务以及利润受到了直接的损失,还使公众对于这家公司的不满具体化了,连政府也不得不作出反应。下面的例子就是一个证明。

1978年夏天,新几内亚政府制订了严格的法律,禁止用人造奶哺育婴儿。其它一些国家也开始通过立法限制母乳代用品的广告活动。

1981年5月,世界卫生组织通过了只对婴儿奶粉行业适用的广告限制准则。准则第五条规定,此准则规定范围内的任何

产品不得有任何面向公众的广告或其它促销行为,婴儿奶粉等代奶食品即在规定之内。

总部设在法国的欧洲议会以压倒多数通过了在 10 个国家组成的共同市场上实施世界卫生组织的准则,同时要求共同市场范围内的公司及其国外子公司也必须遵守这一准则。

由于公司的社会公共形象继续恶化,终于导致 1977 年全球范围内的抵制活动。雀巢公司再也不敢忽视人们的抗议了,他们希望迅速平息事态。显然,事态不会日趋平静。

雀巢公司最初的策略是要把抵制迅速蔓延的抗议作为公共关系问题,公司的公关部升级为公司筹备办公室,并雇用了世界上最大的公共关系公司希尔-诺顿公司来帮助解决问题。接着雀巢公司向美国的牧师们寄去了大约 30 万份有关情况的包裹,告诉他们对雀巢的贬低是一个误会,公司还雇用了著名的公共关系专家丹尼尔·J·艾德蒙。他建议公司暂时忍气吞声,寻求第三方来支持自己的行动。

到 1981 年,由于提高公司形象的努力没有任何成效,在对外界批评保持沉默一段时间之后,雀巢放弃了两家公共关系公司,决定自己起来重新恢复自己的名誉。雀巢公司充分认识到,忽略事实并无帮助,相反,公众的敌对情绪不是缓解,淡漠了,而是更加强烈了。一切否认指责的努力也只会使形势恶化。在这种情况下,雀巢公司改变了自己有关婴儿奶粉事件的态度,采取坦诚合作的方式与各界和解,从而化解了危及雀巢公司声誉的危机。

永不退出历史舞台

——投资家科考里安的收购失败案

艾柯卡是一个性格十分鲜明的人,他对人爱憎分明,对事业

无比热爱,对人才津津乐道,这一切都决定了他决不会轻易地退出历史舞台,他就是这样一个人。

1995年4月中旬,艾柯卡的举动震惊了华尔街的汽车业。他决心与77岁的亿万富翁、投资家K·科考里安一起出价收购美国第三大汽车公司克莱斯勒。在克莱斯勒的股票连续下跌了3个月以后,科考里安提出的收购价为每股55美元,这一报价比公布前克莱斯勒的股价(39.25美元)高出40%。

如果这一行动成功,这笔228亿美元的交易将是6年前RJR纳比斯科公司以250亿美元被收购以来的最大一次购并。尽管听起来有些匪夷所思,但这对科考里安来说并不离谱。这位干了一辈子收购的大亨就是爱买公司,但并不太乐意经营它们。

艾柯卡则恰恰相反。他一边否认为企图重返管理岗位,一边津津乐道地规划着克莱斯勒未来的蓝图。虽然他能贡献给此次收购的只是一个小数目——大约5,000万美元,但他享有声誉及其给科考里安的助力却是无可估价的。艾柯卡知道,在这一场交易中,他的名誉已被押上了赌台。作为一个使克莱斯勒起死回生的人,他声名显赫,他是否还将博得一个恋职不放权的名声呢?事实上,艾柯卡虽然退休,但他仍然雄心不老,他仍然想要以一种特殊的方式重返汽车工业的历史舞台。

克莱斯勒董事长伊顿接到科考里安的报价时正在纽约。为安抚第一大股东科考里安,他答应在11月份提高克莱斯勒的股利分红比例,并斥资10亿美金回购股票以提高股价。但科考里安仍不为所动。伊顿只好宣布:“我将与你斗到底。”接着,他取消了在纽约车展的演讲,飞回底特律与董事会进行磋商。当天晚些时候,董事会宣布:“不卖”。尤其是科考里安准备部分动用公司用于萧条时期的75亿美元准备金作为其收购资金。伊顿表示:“我们不想使克莱斯勒置于风险之中。”

但华尔街的分析家们普遍认为,克莱斯勒此举在赌博。不

管伊顿是否愿意,他已经没有选择了,因为他面对的是科考里安和艾柯卡,他对此不可能不闻不问。

汽车工业的分析家指出,“对于福特和通用来说,这是一个千载难逢的发横财的机会。”

当科考里安的特辛达公司宣布其令人吃惊的计划之后,人们还没从目瞪口呆的震惊中清醒过来,雷曼兄弟公司的工业分析家杰伊·菲利普就指出,“人们在过去的几年中已经意识到了这种合并的发生,科考里安这件事也许会成为催化促使其发生,并成为全球汽车业联合的第一阶段。”

科考里安的发言人也建议,在科考里安集团的体制下克莱斯勒可以通过这种伙伴关系,加快克莱斯勒在全世界扩张的步伐。

面对科考里安的提议,分析家们一致同意必须严肃认真地加以考虑,他们认为:“科考里安这家伙是可以信赖的,他有据可查,也做过不少交易。惟一令人怀疑的是,他能否像他说的那样,把这件事做好。”

艾柯卡已经 70 岁了,也许退休后应安享晚年,但赋闲的生活并不能为他提供与其民族英雄相称的舞台。这位 80 年代救克莱斯勒于火水的前总裁,虽然一再解释他决无伤害克莱斯勒的企图,并公开声明无意积极参与被收购后的克莱斯勒的管理工作,但商业界和新闻界都认为他决不会放弃任何可以施展影响力的机会。

这位试图重新回到马背的牛仔正失去头顶的光环,在眨眼间毁掉他花费数十年才建立起来的英雄形象,美国《新闻周刊》杂志揭示艾柯卡贪婪、自私的一面,他将成就堆集在自己头上,而把过失推到别人身上,克莱斯勒当年的中兴并非是他一人之功。

另外,有人指出,艾柯卡是个权力欲极强的人,他在位时有人

指责他的座车浪费,他第二天就卖了它,结果买了更豪华的一辆,看到总经理里兹在高层工程师和规划者间越来越有影响力,就把里兹的下属撤换,以免对自己构成威胁,1992年也已超出规定退休年龄近一岁了,还霸占着董事长一职不放,直到董事会中里兹等组成联盟将他排挤出来。但艾柯卡也换得回报,一亿元的现金、股票、认股权证等用以养老,并选派新人伊顿担任总裁。

伊顿等高层管理人员对艾柯卡此次与外人联合收购克莱斯勒而感到震惊,他们说:“这是80年代的贪婪对90年代的前向思维管理。艾柯卡的卷入深深地刺痛了我们。”毫无疑问这项交易也涉及到艾柯卡本人的金钱利益。艾柯卡的全部财产——最新估计为2亿美元,是无法与那些拥有各种公司但又不亲自进行管理的10亿富豪平起平坐的。按照科考里安55美元的报价,艾柯卡价值5,000万美元的股票将增值2,000万。如果有其他买主竞价,还会进一步增加。“我并不贪婪,但我注意到在12个月内股票已由59美元跌到39美元,”艾柯卡这样对记者说,他并不在乎自己的财富,他还想再施展自己的才能来证明自己,但后来事实证明,这一切是不可能的。尽管如此,我们才又一次看到的那个真实的艾柯卡。

孤注一掷

——伯利恒钢铁公司的“死撑”策略

伯利恒钢铁公司正努力免遭破产的厄运。为争取时效,威廉斯出售资产,贷款营运。只要使公司撑下去那就成功了。

1982年,伯利恒公司决定关闭纽约拉卡瓦纳部份的大工厂时,当时的总裁沃特·威廉斯主张亲自到工厂向员工说明。此举至少对那些未遭遣散的员工来说,仍是一大鼓励,振奋了士

气。不过 1990 年 3 月,威廉斯就任首席执行官以来,显然该公司仍有许多问题必须解决。

正当钢铁业竞争激烈时,威廉斯的前任主管唐纳·楚特南只重视钢铁单一策略。1982 年以来,钢铁业陷入低潮时,伯利恒公司负债二十一亿美元。由于公司向来只发展钢铁,以致当时很难收拾残局。威廉斯必须在两年内付清高达七亿美元的贷款与利息。

只要能撑下去就是成功。虽然 1980 年以来,该公司已裁去百分之六十一的员工,投下三十亿改良设备,这家全美第三大钢铁公司 1989 年依然亏损一亿五千三百万美元。

五十八岁的威廉斯,既无法研拟更重大的计划,也无力负担离职员工的保险与养老津贴。该公司所能变卖的资产也所剩无几。一位信用分析家指出:“他们再也变不出什么把戏了。”

为争取时效,威廉斯售出部分资产,筹集四亿六千三百万美元,以期该公司 1990 年更具偿债能力。另外,他计划削减一亿两千万的成本,并筹集十亿美元。他认为宣告破产是最下策,非必要时,决不轻易改行。

这位服务该公司长达三十六年的老兵,坚持政府的救助可使伯利恒公司和美国基本工业起死回生。他警告说:“美国的所有工业将宣告破产。”他的这一硬撑策略挽救了整个伯利恒钢铁公司。

促进公司的内部竞争

——威斯汀豪斯电气公司的创新经营策略

从 20 世纪 50 年代中期以后,被视为美国军工业巨头的威斯汀豪斯电气公司在军用品方面的创新速度慢了下来,与军方

的合同金额增长缓慢。在1957年,它接收的军方合同金额在全美军工行业中只排在第25位,而它的老对手通用电气公司则排在第3位。

威斯汀豪斯电气公司、通用电气公司及其他27家规模略小的重型电力设备制造公司还卷入了一场投标作弊案的丑闻之中。1955年,这29家公司为了在未来的市场竞争中分享利润,决定在以后各项工程招标中同进同退。在中标后,29家公司按各自的资产实力,都可以参加一定范围的工程建设。例如,在一次发电厂开关齿轮制造工程的竞标成功后,有关的几家公司对合同进行了瓜分。通用电气公司获得39%的业务、威斯汀豪斯电气公司分得35%的业务、I-T-E断路开关公司得到11%、阿利斯—查默斯得到8%、联邦太平洋电气公司分得7%。

纸里终究包不住火。1957年,美国司法部根据反垄断法案的精神,对这29家操纵市场的公司进行了为期两年的调查。最后,法院裁定这29家公司的45位领导人有违法行为。威斯汀豪斯电气公司的首席执行官马克·克雷萨普被迫引咎辞职。

由于威斯汀豪斯电气公司是这场丑闻的主要策划者和积极参与者,公司的名誉一落千丈,业务量也大幅度猛跌。克雷萨普在1963年辞职后,公司的销售停滞、价格蚀本、利润下滑,谁也不愿意接手这个烂摊子。最后,公司董事会硬是把好说话的唐纳德·伯纳姆推上了总裁宝座。

伯纳姆为人谦逊和蔼,没有一点儿架子。他刚到总裁办公室上班时,非常有礼地向秘书要来锤子和钉子。秘书大惑不解地悄悄跟到他的办公室一看,伯纳姆正踩着椅子自己动手重新布置办公室墙壁上挂的照片呢。

然而伯纳姆在公司业务上却从不自己包办,他把更多的权力分配到下面各独立业务部门的经理手中。这种分权制是伯纳姆振兴威斯汀豪斯电气公司的重要一招。他认为公司以前之所

以会发生瓜分市场的丑闻,其根本原因是由于公司缺乏活动、惧怕市场竞争所致。他把权力下放给各部门,就是要把各部门从完全依靠总部决策管理的麻木状态中唤醒,激发起各部门经理的责任感和创业心。同时,分权制使各部门成为独立经济核算单位,经营好坏与利益得失直接挂钩。另外,这种权力分配体制形成了公司内部的竞争,使整个公司充满创新、求突破的勃勃生机。

在伯纳姆的指挥下,威斯汀斯公司一方面在竞争激烈的电力工程设备市场上以新的姿态积极进取;另一方面又向一些竞争较平缓而市场潜力颇大的新市场进军。公司先后投资于软饮料包装瓶装业、汽车租赁业、汽车旅馆业、冷藏保温运输业、土地开发业和邮购零售业。公司影响最大的新产业当属城市系统发展公司了。这家子公司于1968年创立,主要为低收入家庭建造预制板住宅,改善低收入者的生活条件。伯纳姆认为改善公司社会形象与改善公司经营状况是互相促进的关系,特别是对于刚刚发生过丑闻的威斯汀豪斯电气公司来说,前者似乎更为至关重要。

平和谦逊的伯纳姆以铁的手腕把威斯汀豪斯电气公司从泥潭中拉了上来。在1964年,公司的产值为21亿美元,利润只有3700万美元。而到1970年,公司的产值突破50亿美元,利润上升到近2亿美元。

当伯纳姆在1974年退休后,威斯汀豪斯电气公司又碰到了新麻烦。

70年代初期美国的通货膨胀,使得家用电器市场萎靡不振,再加上日本廉价家电产品的有力竞争,威斯汀豪斯电气公司的家电部门开始呈现亏损状态。最后,公司不得不出售了家电制造业务。

最令威斯汀豪斯电气公司难以承受的打击来自原材料价格

的飞涨。几年前签订的几项大型重型电力设备制造合同,在今天的原料价格水平上,完全成了亏本生意。例如,在60年代初,威斯汀豪斯电气公司制造了大批核电站设备,并承诺为购买了公司核反应堆的客户连续供应20年铀燃料。所有核电合同加起来,公司共需供应2951万公斤铀。当时公司是以每公斤铀价格为5美元来计算的。但是从1973年以后,铀的价格持续上扬,最终突破了每公斤20美元的关口。威斯汀豪斯电气公司根本没有充足的储备铀,如果再继续履行60年代的合同,公司必须拿出30亿美元购买铀原料,这个价钱相当于当时公司的全部股票价格。为了减少损失,当年卷入瓜分市场丑闻的威斯汀豪斯电气公司走上了法庭,指控一些国内外铀生产商结成联盟,哄抬铀原料价格而进行不公平竞争,要求赔偿。这一次威斯汀豪斯电气公司胜诉了,但尽管得到一部分赔偿。它还是在这些核电产品合同上损失了9.5亿美元。

进入80年代后,由于一系列世界及美国的核电站事故的发生,人们开始对核电站的安全性产生了严重不信任感。威斯汀豪斯电气公司的核电业务大幅度下跌。产业结构多样化再次成为公司摆脱困境的法宝。

1981年,威斯汀豪斯电气公司收购了一家大型电缆制造公司;1982年又买入一家著名的机器人遥控设备生产厂;同年,公司又兼并了有名的娱乐企业NLT公司。

里根政府在80年代初增加国防开支的决定,给威斯汀豪斯电气公司带来了喜讯。公司先后承揽了F-16与F-4E战斗机、B-52与B-1B战略轰炸机、空中雷达预警飞机、MK48水雷、“三叉戟”核潜艇、MX导弹等大型军方合同。1985年,《华尔街月刊》把威斯汀豪斯电气公司列为全美第13大军工企业。到1988年,公司为军方生产的电子系统设备的价值已占到公司总产值的1/5。

商场如战场

——三菱公司对三井的残酷打击策略

在日本,流传着一则有关岩崎弥太郎的著名故事。作为早期三菱企业的巨头,岩崎弥太郎在成为海运霸王后,仍然千方百计地、残酷地打击有可能成为竞争对手的全部企业。甚至连与他有云泥之别、只是为了混碗饭吃的小航运业者也不例外。他以几乎就算免费的价格,在码头上吸引顾客,逼使小航运业者连续破产。对败在他手下的“三井”岩崎弥太郎更为残忍。那时,该公司只剩下维持生计的3艘船,他们看到一些没有被吞并但表示臣服的地方性小汽船公司,都只能出高价租用三菱公司的船只,便也准备以每年70万元的租赁费租用几艘。弥太郎不等他们将话说完,便冷傲地断然拒绝。三井公司的涉泽荣一 对岩崎弥太郎如此骄恣无法忍受,决定进行反击,“三菱”、“三井”间因此战火重燃。

涉泽的反击采取“合股主义”,他与三井物产董事长益田孝商量,纠合对“三菱”一向充满敌意的地方船主、批发商、货主,创办一家大型海运公司,与岩崎弥太郎拼个你死我活。消息披露,伏木、新泻等地的一些有实力的资本家也云集响应。公司不久就筹备停当了,取名“东京风帆船会社”,资金36.6万元。为留有回旋余地,涉泽并未直接出面,而由他弟弟涉泽喜作挑头,董事长准备由海军上校远武秀行担任。这可以算是个很好的计划。遗憾的是,他们的行动过早被岩崎弥太郎获悉。弥太郎并未做出反应,派川田小一郎、小野义真等去新泻策划反击。新泻带头反“三菱”的知名资本家键富三作,很快被川田、小野的花言巧语和“三菱”同意协助他创办物产公司的优惠条件所吸引,

杀出“三井”阵营,成立了“新泻物产会社”。伏木的富户们审时度势,也纷纷倒戈,建立起“越中风帆船公司”。涉泽荣一居然腹背受敌。岩崎弥太郎见状十分高兴,接着动用舆论工具,决心斩草除根。他指使大隈系的报社,不断攻击涉泽,说出创办风帆船会社,真正的用意是为了填补财务漏洞,因为在此的投机生意中,涉泽亏损了50万元,给他的企业和第一国立银行财务造成极大麻烦,甚至连其创立不久的抄纸公司也接连亏损。这些,虽属别有用心的攻击,却也全是事实,涉泽荣一被整得一败涂地。大藏大臣大隈重信对其非常不满,下令免去了他一国立银行头衔职务。涉泽荣一羞恼交加,曾试图自杀。这是1877年至1880年间的事。

与“三井”的竞争,尤其是自身经营规模的不断扩大,使岩崎弥太郎痛感必须适时拓宽经营范围,来确保事业的高速发展。并通过多元化的产业结构,增强市场竞争力和防止因为某种产业的萧条而造成破产。因此,他对政府长期以来严禁“三菱”发展海运以外的事业的做法,深为不满,经常企图利用政策边缘搞扩张。1876年1月,弥太郎向政府建议制定“海难法则”希望借机发展海上保险业,但这一设想因故未能实现。1878年7月,“三井”、“三菱”战火初燃时,涉泽荣一创立“东京海上保险公司”。因为“三菱”控制着海运权,是海上保险的最大顾客,涉泽就主动与岩崎弥太郎交涉,希望他能入股。这一来正中弥太郎下怀,他买下了该公司60万资本中的30万,成为最大的股东。同时,岩崎弥太郎着手秘密购买东京股票交易所股票。这个交易所是涉泽与“三井”派合资创办的,涉泽荣一是主要出资者,资本为30万。弥太郎插手后,形势急转直下。“三井”日益失去控制制权,涉泽荣一不得不引咎辞职。1880年,当涉泽荣一和“三井”公司遭受来自经济、政府、舆论三方面的重创,东京风帆船公司资本锐减为17万勉强维持营业时,岩崎弥太郎正步入

他事业的鼎盛期。这一年,他的“特种收支勘定书”中有如下记载:东京股票红利 4095 元;第一银行红利 4000 元;保险公司红利 5610 元。这些钱,可谓都是涉泽“奉送”的。1880 年底,岩崎弥太郎偿还政府无息贷款 341.994 万元,偿还赞助金 29 万元,一副暴富气派。同时,他的产业扩张已成为现实。1880 年 4 月,弥太郎、弥之助兄弟二人创办了“三菱汇兑所”,资本 100 万。1881 年,弥太郎听从了福泽的建议,投资 10 万元,创办了日本第一家人寿保险公司——“明治人寿保险公司”。至此,岩崎弥太郎已基本实现了他一开始的扩张愿望,“三菱”作为一个庞大企业联盟的基础渐趋成形。

盲目扩张,自食恶果

——柯维特公司经营失败案例剖析

法考夫开创的柯维特连锁折扣商店,曾经被称为一个美国人成功的典型。它的创始人基于一个薄利多销的美好梦想,大胆创新,在全美发起了一场折扣、廉价零售的革命,使一家只有一段楼梯的小型皮箱发展成为年销售额超过了千亿美元的全国性连锁店,在短短十年时间内,使公司利润扩增 14 倍,创零售业之最!

法考夫的经营生涯是在他父亲开的皮包商店开始的。父亲的经营思想一直是按照供货商所建议的价格出售商品,并必须保证在每笔生意中获取较高的利润。与父亲这种传统保守的经营哲学相反,法考夫则认为采用薄利多销的原则获利更大。他富于幻想并急于想抓住机遇,后来,他在曼哈顿岛一个小巷的两层阁楼上单独开设了一家行李店。他给小店取名为 E·J·柯维特。

起初,店里仅仅经营行李箱。不久,他又增设了五金工具,还开设了钢笔和照相器材专柜。为了吸引顾客,在经营初期,柯维特仅以接近成本的价格出售,所有大件商品只在批发价的基础上加价 10 美元。由于价格低廉,光顾柯维特者络绎不绝,购货的人群经常排到街区的人行道上。法考夫开始发迹了!营业额以每年 100 万美元的速度递增。到 1951 年,他把商店开到了街面上,并在韦斯切斯特开了分店。1953 年,总营业额突破 9700 万美元。

法考夫信任朋友。50 年代早期,柯维特由 38 人组成的集团控制,这些人大多数都是法考夫高中时的好友,他们被戏称为“不系领带的人”,或被昵称为“孩子们”。

在这群“孩子”领导下,公司以惊人的速度发展。短短 10 年时间,资产就由 5500 万美元增加到了 7.5 亿美元,成为零售业史上发展最快的公司。到 60 年代早期,柯维特公司发起的廉价革命席卷整个美国,商品折价后比综合商店要便宜 40%,受到美国消费者的极大欢迎。几乎每隔七周,公司就会成立一家新的分店。柯维特的利润以及销售额也在整个零售领域独占鳌头。

迅速致富使法考夫无法控制拼命扩张的欲望。但由于扩张迅速,管理人员严重缺乏,训练滞后,使分店经营失去控制;多元化的项目也因缺乏经验而每况愈下,亏损严重。最后不得不以被人收购及法考夫本人退出历史舞台而告终。这场折扣革命的发起者就这样在昙花一现般的辉煌之后迅速陨落了。

为了人才不惜“挖墙角”

——艾科卡的人才罗织术

人才是企业的灵魂,有了人才企业就有了希望。正是从这

点出发,当艾柯卡从福特汽车总裁的位置上被赶下台并就任克莱斯勒总裁之后,立即开始招募自己的“福特人”。他不仅招聘已退休的福特公司的三名经理,而且挖走了在岗的 300 多名高、中、初级管理人员和工程技术人员。

在这些人之中,杰拉德·格林沃尔德是福特汽车公司的主要骨干,艾科卡花了整整 4 个月的时间,在迈阿密和拉斯维加斯进行多次交谈,终于把他拉进克莱斯勒公司出任财务主审官。

在格林沃尔德的帮助下,又挖来了罗伯特·米勒——福特财务部的业务员,他的任务是与 400 家银行打交道;还挖了福特公司的销售经理——杰丽·贝茨和福特公司副总经理里查德·多奇,而且通过多奇先生又带过来一大批年轻的生产管理人员。结果,福特公司因骨干“流失”,业绩年年下降,竞争实力大大削弱。

收集和宣扬袭击者的恶劣形象

——固特异公司是如何打败收购者的

罗伯特是世界著名企业固特异的总裁,当企业陷入亏损,而竞争对手试图收购固特异公司时,他采取了正确的策略,极力强调了固特异公司的地位及其影响,引起了公司员工和社会各界人士的共鸣,为反标购奠定了思想基础,收集和宣扬了袭击者的恶劣形象,对袭击者造成了非常不利的影响,最后是主张限制标购的民主党在竞选中获胜也为罗伯特提供了机会。

10 月 25 日,黑马骑士从幕后杀到幕前。罗伯特老谋深算的给固特异 12.1 万员工写了一封公开信,坚定公司上下的自信心,激发义愤感。他写道:“在美国大地上,几乎所有的人都认为我们执行着良好的政策,只有华尔街的股票商们除外;‘固特

异带我回家去吧’的广告词和独一无二的可控气球使公司成了全国家喻户晓的名字；而野蛮的标购者想把这个名字从美国抹掉，打乱亚克朗人平静的生活！我向全体雇员保证：面对现实，公司不会无所作为。”这封煽动性极强的信使男女老少认定袭击者就是自己生活的人侵者，能不义愤填膺？于是请愿、抗议，非要把入侵者赶回去。董事长心中暗藏的杀机让工人、市民去实施。

接着罗伯特指使第二号战将纽克快速收集袭击者詹姆斯的材料。他自己则专门搜索詹姆斯不走运时的照片和行为表现，专与被詹姆斯兼并的企业董事长、总经理联系。他知道，一个人不走运时多显露出缺点，吞并别人时多显露出贪婪，这两种材料经记者出身的纽克加工传播，亚克朗人眼中的黑马骑士就成了鳄鱼岛上冒出的东西：卑鄙而又凶残。人们的交口唾骂和人身攻击，可以打乱袭击者的兼并计划。罗伯特此时虽然未出面，却使出了绵里藏针的狠着儿。

10月26日，罗伯特收到了敌手的约请。他又给全体职工写了公开信：“诸位请专心致志地工作，尽可能地讲求效率。至于我本人，我向大家保证董事会将竭尽全力，在力所能及的范围内，奋力击退野蛮的标购进攻。”他一面鼓舞士气，敦促下属加强反击的力度，一面把约见的日期推迟到3天以后，以便让市民的怒气得以发泄。

10月31日，袭击者詹姆斯公开表明“接手整个固特异集团的可能性”，11月3日又给罗伯特写信，要求实行紧缩，保证股票上涨使华尔街感到高兴。罗伯特心碎了，但不得不着手规划无情的紧缩，但在11月4日给全体员工写了第三封公开信：“我将提出一个改组计划。该计划特别包括出售航空公司和购回股票两部分。我谨向诸位证实詹姆斯正密切注视着我们的一举一动。当然，有计划的改组和另一个新领导班子操纵下的四分

五裂是截然不同的两回事。”他用最后一句话安抚下属和工人们之后,下决心加速笑里藏刀之计的实行。

为了让对手信而安之,使自己阻以图之,他指示纽克把公开信交给新闻界,让本不能发表的“官方公报里的东西”迅速传播出去。这一招果然有效,各大报纸立刻刊登或转载。形势迅速发生变化,亚克朗市再一次掀起对掠夺者的群起反击浪潮。而罗伯特则趁机反复对新闻界强调:“标购者不是简单地攻击某个企业,而是触犯了一个古老的、令人肃然起敬的团体。人们受到极大刺激,已经超出我个人可以控制的界限。”这无疑是对詹姆斯发出信息——请相信,我是要紧缩的,人们的情绪难以控制,请给我一些时间。他真的在制定紧缩计划吗?没有。他在监测股市行情,派人每隔15分钟将《道·琼斯消息报》关于股票行情、成交数量、交易实绩等通报给亚克朗市民,促使工人、市民、政界人士发狂,以调动起在美国能够使用的一切手段,在固特异大战中与公司共存亡。这样,即使失败,罗伯特仍不失为英雄。

罗伯特认为,亚克朗人的抵抗运动还缺一个最精彩的部分,就是工会的声援。而这时的工会领导人比尔已经坐不住了,紧缩给工人带来失业,工会不能默不作声的。尽管他与固特异领导层充满敌意,但董事长罗伯特却是他的好朋友。他从旁观察,罗伯特不像别的老板唯利是图、冷酷无情、眼睛只盯着盈利。固特异没有一个经理肯向他介绍情况,但碰到董事长则被热情接待。总之,罗伯特的私人友谊色彩促使比尔决心与固特异并肩战斗。他的建议在地方工会里迅速获得多数票的赞同。从此比尔把亚克朗人的抗击活动纳入自觉而有组织的轨道。他对记者说:“在整个非常时期,我经常给罗伯特打电话,他不管工作多忙,总是给我回话。”其实他已被罗伯特列为第三号战将。自工会表态后,罗伯特在给职工的信和对新闻界的谈话中总向地方工会“表示谢意”。这当然不影响他渡过难关后裁减工人。华

尔街的观察员注意到：“反标购运动已经达到一定规模，将使俄亥俄州动员起来反对詹姆斯，到那时就势不可挡地冲毁一切。”这正是罗伯特梦寐以求的，并力图通过藏着刀的笑容去实现的。

事有凑巧，这时华尔街的套利大王正好被证券委员会罚款1亿，套利商们惊慌失措，纷纷抛售企业股票。也在这时，主张限制标购的民主党在参议院选举中获胜，使国会对标购的法律依据更加怀疑了。

罗伯特立即思索如何利用好这天赐良机，智取黑马骑士。他面对的形势是严峻的：袭击者手中有11.5%的股票，风险套利商手中有20%的股票，一旦发动标购，后者的股票就转到前者手中，对此固特异没有防卫能力；袭击者现能调集70亿资金，而在交易所只需35亿就足以控制固特异。如果对手发动标购的决心是一致的，固特异必败无疑。如果标购的最终决定取决于詹姆斯个人，那么唯一可行的办法是引诱他放弃或者减少标购兴趣。罗伯特认为詹姆斯的虚荣心很重，用特殊方式可以促使他成事不足，败事有余。詹姆斯口口声声拯救美国的经济，假如让他在公众面前感到行不通，那将是促使他下决心放弃标购的致命一击。这种机会可以制造——罗伯特高兴地赞同第四号战将赛柏令谋划国会听证会。

罗伯特摸透了詹姆斯的心理和弱点，并抓住了机会，在听证会上迫使詹姆斯放弃了收购，取得了反标购战的胜利。

“黄色和红色的战争”

——百事可乐在日本推销惨败的原因

有谁想到，世界著名的百事可乐公司会在日本惨败，而其原因竟是其颜色不受日本人的欢迎。后来，日本有位研究消费心

理的专家谈到,色彩心理是顾客购买心理的重要一项。而他认为颜色和 sales 有很大的关系。颜色弄错了,就很难销售。随商品不同,畅销、不畅销的颜色也各有不同。据他说红色是日本畅销的颜色,若使用恰当,商品会很畅销。但黑色、绿色、黄色都是应避讳的颜色。若使用这些颜色当主色,是很危险的。当然,因为大家很少使用这些禁忌的颜色,若使用得当,也可能会畅销。

值得指出的是,日本人讨厌黄色,百事可乐却恰巧闯了禁忌。

在日本,百事可乐和可口可乐的销售竞争被说成是“黄色和红色的战争”。红色可口可乐在日本很受欢迎。相对地,百事可乐的标签颜色却使用了红、青、黄、白四色,给人的印象很杂乱,且以黄色的为主,引起了日本人的反感。

故这场百事可乐与可口可乐本应在质量上分出雌雄占领日本市场的竞争,最终以色彩的优劣而宣告了终结。

百事可乐大败而归。

从兼并收购到结成战略联盟

——美国跨国公司的经营战略及新趋势

一、实行国际生产一体化及转向国内发展的新趋势

美国跨国公司业已形成庞大的一体化国际生产网络,海外有众多的子公司和关联公司直接为其配套服务,重大的要素调配由总公司统一组织安排,以便从全球的角度选择合适的生产技术、生产地点和销售区域,获取比较大的利益,实现全球利益最大化的目标。但进入 80 年代后,跨国公司放慢了海外直接投资速度,增速由 70 年代的 11% 下降到 80 年代的 8.9%,并且海外子公司的资金还大量回流国内母公司,仅 1982 年至 1984 年,

回流资金就达 320 亿美元。与此同时,美国母公司则加快了自身设备和技术更新,尤其是用计算机信息设备装备新的工厂和生产线;通过计算机方面的投资以加速工厂的自动化、更新办公室管理成为美国公司的主要倾向和趋势;干脆卖掉国外子公司加强国内投资在美国跨国公司中也相当普遍。总之,美国跨国公司国外大规模投资的趋势已经逆转,同时加强国内发展已是美国公司的基本战略之一。

二、广泛运用多角化经营与转向发展高技术产业和现代服务业的新趋势

美国跨国公司为增强抗风险能力,常采取纵向兼并和多角化经营战略。比如,美国电话电报公司,在 80 年代中后期,其经营领域除电讯行业外,还广泛涉及旅馆、租赁、运输、出版、保险、医院等服务行业,产值超过总产值的 50%。金融、保险、房地产、商业、咨询等现代服务业已成为美国跨国公司 90 年代行业发展的战略重点。同时,美国跨国公司还非常注重高科技产业的发展,投入巨额的研究费用高达 50 亿美元,相当于其年收入的 5%。美国跨国公司为了实现对世界市场的支配和控制,特别强调技术垄断,强调知识产权保护,技术输出一般只向美国海外独资企业转让。

三、以美国母公司为主体,对外或收购与兼并,或广泛建立国际战略同盟

进入 80 年代以后,收购与兼并成为美国公司的主要投资形式和竞争手段之一,通过购买和兼并,既可减少竞争对手,又可迅速扩大企业规模,增强竞争实力。90 年代以来美国成为兼并收购最盛,又往往使跨国公司难以独自承受,因此转而与同行甚至竞争对手结成战略联盟,既可分散与降低风险又可提高联盟整体的竞争能力,于是美国跨国公司与欧洲、日本的公司结成了广泛的战略同盟。

美国最富者之一的完美交易

——美利坚储蓄公司被购案

1980年以来,在美国储贷业所发生的灾难给政府造成了几百亿美元的损失,但当时负责的政府部门却没有援助的资金来源。为了解决这一问题,在1989年8月,由总统签署议会通过了一项耗资巨大的补救计划。在以后的十年中,有1660亿美元用于关闭、清算成百家的储贷公司。

在这个时候,政府认为只有一个显而易见的解决办法,就是吸引未来的经营者接收这些倒闭或濒临倒闭的公司,使它们复兴。因此,议会允许接受者们可以使用以前公司积累的未缴税款。这样一来,政府税收将大大减少,这当然要由全体纳税人来弥补,比如增加赤字、减少福利、增加税收等。联邦家庭住房银行委员会更是如此,它不仅承担了无盈利项目的损失,而且还为盈利项目提供担保损失。比如,如果利率降低,低于盈利财产的价值,如果储贷公司发现自己没有流动资金的话,联邦家庭住房银行委员会将承担损失。这对接收者可是一条大肥鱼!

好机会终于被有心人夺得了。1988年12月,德州的一个40岁的亿万富翁罗伯特·巴斯接管了负债累累的位于加州的美利坚储贷公司。这大概是一笔使他成为美国最富者之一的完美交易。美利坚公司曾是美国最大的一家储贷公司。和其它的储贷公司一样,由于经纪人存款和高风险贷款遇到了麻烦,1984年联邦家庭住房银行委员会掌管了美利坚公司,更换了经营管理人员。但新的成员从事冒险投机,结果失败了。最终联邦家庭住房银行委员会把公司转让给巴斯。

在这桩交易中,美利坚公司被分为两部分:一部分是生意红

火的储贷部门,约有资产 154 亿美元;另一部分是由于贷款失败而损失 144 亿美元的被清算部分。大约只投资了 5 亿美元,巴斯就得到了景气部分的股权,拥有了一个大型兴旺、下属 186 家分支的储贷公司。同时,这一半储贷公司的大半资金用在了对不景气的那半个公司的贷款,并由 FSLIC 提供费用 2% 的金额保险。在这桩交易中,巴斯由于减免税赚了 3 亿美元。粗略估算一下,巴斯在以后的四年中可获得 4 至 5 亿美元的直接利润,这大约等于他的最初投资。

截至 1988 年为止,1/3 以上的储贷公司中破产或濒临破产。1987 年,630 家公司亏损了 75 亿美元,相当于其余 2500 家公司的总收入。而与之相反,像巴期这样的商人却从中得到了许多好处。

避开陷阱

——RCA 的兼并失败策略

一般说来,选择了经营极端多样化的公司——这种公司被称为联合大公司——其成绩大都不如一般公司好。因此,那些在 60 年代初大搞企业多样化经营的公司后来都不得不收缩战线。

美国无线电公司(RCA)所走过的历程充分说明了这种做法的利弊。1966 年,戴维·萨尔诺夫将军在把 RCA 建成一个拥有 10 亿美元资产的公司后宣告退休了。当时这家公司从事的只是一些相关的电子产品行业,但它的资金非常雄厚。15 年后,当 RCA 兼并了食品、房地产、汽车出租、新闻出版、金融和家俱等企业后——后来它又将大部分企业卖掉了——公司的利润比起 1966 年仅增加了 10%。此外,管理阶层的人员变动非常

大,据报道企业环境“高度的政治化”。

如果说谋求稳步发展是战略选择的一个陷阱,那么公司所处的多变环境则成了战略实施的陷阱。今天几乎没有哪个企业是在稳定的环境中发展的。竞争对手不断推出新的产品和服务;日新月异的技术发展使昨日还令人兴奋不已的产品和生产流程转眼即被淘汰;政府的法令也在朝令夕改;原材料卡特尔时而结成联盟,时而又解散,造成供应价格大幅起落;利率和股票价格的波动在不断改变财务成本和多种财务形式的相对优势。

永远向新目标转移

——微软公司对网景的毁灭性打击

比尔·盖茨指出,在电脑软件强烈的竞争市场中,如果你一打盹,那么成功的机会转眼即逝。为此,比尔·盖茨给自己制定了一条座右铭:永远向新目标转移。

进入九十年代之后,微软在电脑行业所向披靡,也压得其他众多软件公司喘不过气来。但快速升级战略本身也加速了整个行业的折旧,使之越来越接近所谓“增长的极限”了。为此,比尔·盖茨发现开拓整个行业就必须开拓新的生存空间,这就是网络。如果说,电脑还只是一个个孤立的神奇玩具的话,那么,把全球的电脑联为一体的网络则打开了一个全新的美丽新世界,很快就使整个行业甚至整个世界的重心都发生了偏移。但是,让比尔·盖茨感到懊恼的是,最早来到网络的新边疆拓荒的,并不是微软,而是网景。

1994年10月,网景的“航海者”浏览器正式推出,很快便风靡一时,在浏览器市场上一举占据了85%的份额,并掀起了万维网急速增长的狂潮。作为一颗网络时代耀眼的明星,1995年

8月网景公司在纽约上市,原定为14美元的发行价,投资者的狂热追捧,开盘时达到了令人目瞪口呆的71美元的天价,使这家成立才16个月、投资1700万美元的公司身价立即膨胀到了20亿美元,一跃而进了蓝筹股的行列。

网景响亮的开盘声在盖茨听来却宛如自己的丧钟:市场风向已经转移,而微软却有被潮流抛弃的危险。原本对网络带理不理的盖茨不得不承认:“互联网的崛起,是10年前IBM PC发布以来业界最重要的进展。”既然如此,微软也就必须在这个行当成为赢家!进攻的号角吹响后,微软的炮弹也迅速准备好了,这就是它的“探险者”浏览器(IE1.0)。尽管它“从技术上讲十分差劲”,但一旦和无所不在的视窗联为一体就足够摧垮最坚固的防线了。为了从网景手中抢占市场份额,盖茨使出了“比免费还要免费”的手段,先向几大互联网内容供应商购到了使用权限,再把IE费提供给用户。凭借着雄厚的财力,到1997年IE已经占据了三成的市场份额。随着IE4.0的推出,并和视窗捆绑在一起,再加上互联网接入商的加盟,“探险者”后来居上,成了新霸主。而“航海者”的荣耀则昙花一现,网景自己也在1998年11月被美国在线收购。

盖茨挥出几记重拳,不但干净利落地收拾掉了网景这个心腹大患,而且也使微软这艘电脑业的航空母舰像一艘鱼雷艇一样快速实现了向网络的转型,看得整个世界目瞪口呆。不过,这一转型实在是太成功了,以致微软的血腥气息充满了整个市场,使业界人士无不人人自危。短暂震惊过去后,一场对微软的围猎开始了。这次,大家都不约而同地聚集到了美国司法部打出的“反垄断”大旗之下。

“蛇吞象”

——国泰收购上海大酒店策略

香港国泰城市股份有限公司是一家市值不足3亿港元的小型上市公司,而出身于世家的公司主管罗旭瑞却是一位充满斗志的商界新秀,他的最大特点便是敢于冒险。下面是这场国泰收购市值比它大十倍以上的大酒店集团的“蛇吞象”战役。

1988年10月18日,国泰城市通知香港上海大酒店,以现金及国泰新股即每股6港元同大酒店提出全面收购建议。

当日大酒店董事局立即表示谢绝收购建议,同时国泰则表示不希望提出敌意收购计划。大酒店又马上对此向国泰表示谢意。似乎一场大收购在一天之内轰然而起又悄然而息,使人们有意犹未尽的感觉。但是,国泰此举至少已传达了一个重要信息:市价远低于资产值的股票,随时有被收购的危险,不得不警惕采取保护措施。当时,大酒店股市价4.0元而收购价为6元,既说明该股市价偏低,公司经营存在问题,而有人愿意高价收购又说明其大有发展潜质。

明眼人一看便知,国泰决不会虎头蛇尾。试想,罗旭瑞已经花了几百万收购费用,岂有一句对不起便告收手的。

果然,10月21日,国泰宣布已持有大酒店1.1%股权并正式提出全面收购,并将收购价提高为:除现金4.8元及国泰股价1.5元即每股6.3元外,认股证每份出价1.8元,一共涉资64亿港元。普通股收购价比大酒店停牌前市价4.85元溢价逾30%之多,认股证市价2.1元,收购价则折让了14%

市场推测国泰可能获多利的母公司汇丰银行的支持,市上则出现大酒店股暗盘买卖,成交价上升至5元/股,收市后更盛传一家英资大型经纪行在伦敦以每股高达6元的暗盘价收买大

酒店股,使市场更预期一场收购战在即。

大酒是英资老牌大集团之一,大股东嘉道理家族控股35%。另外华资的信和与丽新两大集团共持有10%。

嘉道理家族接到罗旭端于21日下达的挑战书后,于10月25日提出反收购建议,每股普通股出价5.8元现金,认股证1.3元,共动用36亿元进行全面收购,并于当日在市场购入2000多万股,使控股量增至37%以上。所有这些均表示出反收购的决心和对保卫战的重视。

那么,难道罗旭端不知道收购的难度吗?除了实力因素之外,大酒店还有30%的股份掌握在各大基金之中。每股成本6.15元以上,收购价对这些基金根本缺乏吸引力。这30%加上嘉道理手中的35%,则已有65%以上筹码被锁定;另外,罗旭端还声言将大酒店分拆出售,这是对收购极为不利的宣传,所有这些高明的罗旭瑞和获多利公司怎么不明白呢?

罗旭瑞作了两手准备,如果收购成功,则名利双收,入主大酒店;如果收购不成,则“蛇吞象”的新闻已轰动海内外,罗旭瑞国泰的大名不径而走,收购费用只当是一笔宣传费,对公司长远业务有利。更何况还可获得一笔可观的狙击收益呢!

11月20日,罗旭瑞在正式收购建议文件中,承认成功机会极小,嘉道理家庭已持有41.7%股权,故准备将所持大酒店股份售予嘉道理或在市场出售。估计出售的溢利约1100万元,但已足够交付收购费用了。12月10日收购截止到期,国泰宣布只有0.19%普通股东及0.09%认股证接受收购,不符合收购条件,一场大收购战结束,而嘉道理所持股权增至68.88%,再一次成功保卫了大酒店。

罗旭瑞收购大酒店一如预料地“失败了”,也“成功了”。之所以这么说,是因为当时已小有成就的罗旭瑞,其实心中更有雄才大略,其志向并不局限于香港,于是演出蛇吞象一幕,以大酒

店之争扬罗旭瑞之名,果然一战而声名鹊起,闻名海内外。这才是当时哄动里巷的大收购战的真正目标所在。从这一点说,罗旭瑞收购战是非常成功的。

“以眼前之利”引诱对手

——卡西欧公司的逆境发展术

毫无疑问,军事领域的“利而诱之”是激烈的对抗性的争斗,你死我活,或胜或败。而其基本原理,在以利益的得失为永恒主题的市场竞争中,也有着十分重要的实践意义和广泛的应用价值。比如,企业之间对同类产品的生产研制,一方面要以质量在竞争中获取更大的利益,另一方面,则要继续开发新技术,研制新品种,以争取在产品的更新换代时获取更大的利益,但这种情况在实际运行中,就可以采用“利而诱之”之计。明明已经研制出了新的品种类型,却还在对老产品大造舆论,质优性好、有发展潜力、有广泛市场、有经营之利,以此引诱其他同行继续经营老产品,而自己却突然推出新产品,以此争取更大利益。日本卡西欧公司曾一度是精工表的竞争对手。公司权衡了两家产品的市场形势,认为卡西欧必须采取新的技术,转产新产品,才能击败对手给企业带来转机。在研制新产品时,一方面封锁消息迷惑对手;一方面让给精工表以一定的经营利益,而使其保持老产品经营的稳定。表面上卡西欧公司依然如故,而暗中却在开拓以石英晶体为振荡器的显示技术新领域。经过反复试验,终于开发出了精确度更高,造价更低的石英电子手表。又以石英振荡器为中心开发了一系列电子新产品,还有以液晶袖珍电视为首的新产品群,使卡西欧公司在逆境中崛起。

卡西欧公司的成功,在于巧妙地运用“利而诱之”之计,“以

眼前之利”引诱对手,自己却争得了独自开发新技术的机会。这是企业之间竞争中对“利而诱之”的运用。在商品经营中,对顾客也可以采取“利而诱之”之计。如:“质优价廉”之利,“有奖销售”之利,“售后服务”之利等,以此吸引顾客,扩大销售量,获得更好的经济效益。

“策之而知得失之计”

——IBM 公司战胜苹果公司的策略

1981 年,“IBM”以其高价的个人电脑席卷美国 14 亿 4 千万美元的个人电脑市场,这种强大的竞争力就产生于该电脑公司的“策之而知得失之计”。

首先,反复研究电脑市场处于霸主地位的“苹果”公司的经营、计划、技术等情况,从中了解到其优劣,认为其存在的“劣”主要有三个方面:一是生产的型号与“信息处理将在办公室桌上进行”的发展趋势不相适应;二是所生产的“苹果机”在技术上并不完善;三是“苹果”公司自恃实力雄厚,在经营上还缺乏广泛的联合,以使其“单枪匹马”而影响了发展速度。而这三点,正是“IBM”公司可以选择的与“苹果”公司相竞争的突破口。

其次,“IBM”公司着手从上述三个方面开始,研制出个人使用的微型机,这个因素使该公司在办公室市场占尽优势。与此同时,“IBM”的个人电脑是用英特尔公司十六位元微处理机所制造的,比起“苹果”机用八位元微处理机所制造的电脑功能强得多。除此之外,为了广泛利用其他公司的技术和借此加强宣传,“IBM”还积极地向制造商宣传其个人电脑规格,使各个软件设计公司可以按此规格来设计软件程序,并允许微软公司

(“IBM”基本作业系统的供应商)将软件程序授权给其公司使用,其他软件公司于是一窝蜂的撰写与“IBM”相容的软件程序,结果不但使得“IBM”个人电脑的销售更为兴旺,而且也使“IBM”软件成为个人电脑业的标准。硬件制造商也感到“IBM”个人电脑有巨大的销售潜力,于是便马不停蹄地发展和销售与“IBM”相容的硬件及周边设备——这些行情无疑地使“IBM”在电脑市场的竞争中遥遥领先。至1982年底,“IBM”在24亿美元的个人电脑市场中占有率17%。

“IBM”的成功,可以说是得益于“策之而知得失之计”,在具体应用的实践中,可以给我们以诸多的启示。一是全面地系统地准确地了解竞争对手的各种情况,包括了解产品的技术、类型、数量、质量、成本等与市场竞争并产生经济效益的所有内容;也要了解该产品的市场销售、消费者的反映、需求量及发展趋势;还要了解对手的生产控制,经营方式、方法,与其他同行业和辅助行业的联系以及对产品的生产、销售的影响等。二是详尽地、辩证地分析所了解的情况,特别是在掌握其特点、优长的基础上,分析出在生产、质量、管理、经营等各环节上存在的优劣长短,为本企业制定竞争的方向和选择发展道路,提供基本依据。三是周密地完善地制定用以同对手的劣势或弱点相竞争的方案,在此方面异军突起,拓展市场,争得主动。四是严格地、全面地实施生产、经营中的全程控制监督,掌握各环节,研究在市场竞争中的趋势,及时调整竞争中的差距,保持正确的竞争方向。

必须对双方都是好生意

——西方石油公司的冒险投资策略

政治投机对于商人来说是千载难得的机会,而哈默就是善

于利用这种机会的商人之一。当时,在俄国十月革命后,美国的西方石油公司总裁哈默作为苏维埃政府客人,以观察家的身份去乌拉尔视察并汇报工业区的情况。在旅行中哈默发现,一面是凄楚荒凉的景色,是被饥荒和瘟疫压垮了的人民;一面是堆积如山的毛皮,大量贮存的白金、各种宝石和其它矿产。

“你们干嘛不出口这些东西,换些粮食进口”他不解地问俄国人。

“这不可能。”俄国人差不多总是这样回答,“要卖出这些货物再买进粮食,组织过程所需的时间太长了。”

“要使乌拉尔地区的人民免于饥饿,到来年的收获季节,至少需要一百万蒲式耳小麦。”

“我有一百万资金——我能安排这笔交易。”哈默说,好像他一辈子都在做这买卖似的。“这儿谁有权签订一个合同?”

美国正值粮食大丰收,小麦价格低到每蒲式耳一美元,农民宁肯烧掉也不愿意送往市场出售。

协议就这样签订了。

列宁几天后得知这一消息,立即用电报和他们这个代表团团长路德维希·马尔腾斯直接联系:“我们从叶卡捷琳堡电讯社获悉,有个年轻的美国人已承租船只,准备运粮赈济乌拉尔饥荒,这消息是否属实?列宁。”

马尔腾斯当即回电:“消息属实。阿曼德·哈默博士已嘱咐他在纽约的同伙立即海运粮食到彼得格勒。经叶卡捷琳苏维埃批准,双方已达成协议,由原船运回毛皮以偿付粮食费用。”列宁肯定了这笔贸易,并让他们速回莫斯科。这是哈默在苏联做的第一笔生意,也是他向实业家迈出的第一步。但当时——正如他自己后来所说,事实上他并没有想到利润。他只记得尸体像柴草那样堆在那里,壕沟似的坟墓,以及从他们的专车窗户闪过的数百名乞讨儿童脸上的神情。

回到莫斯科的第二天早晨,列宁就召见哈默。他使这个美国小伙子相信,目前苏联迫切需要的不是美国医生,而是“美国商人”、“美国资本和技术援助,以便使我们的轮子再次运转。”在列宁的鼓励 and 具体帮助下,哈默成为对于苏联具有“重大的意义”(列宁语)的第一个经营租让企业的美国人——去重建一个石棉矿。列宁还希望他“不仅提供粮食,而且提供电气化设备。”

哈默在苏联呆了十年。作为实业家,这是哈默磨炼、成熟的十年。面对哈默一个又一个成功,人们总是惊叹他易遇奇缘的运气和点金术般的本领。但谁能窥破其中的真正秘密?在哈默看来,一笔成功的生意,“必须对双方都是一笔好生意”;因此他在苏联获得的经验,也是他的爱心和善良天性的自然体现——这一点,才是哈默的关键!他组织美国生产机器产品的实业家与苏联进行更多的贸易(包括亨利·福特的拖拉机),是因为他了解苏联需要什么,于是他成为三十多家公司在苏联的独家代理人。当苏联出于经济需要,要求在国内自行建设而不是依靠国外进口时,又是他促使福特与苏联联合建设了生产汽车和卡车的综合工厂。他做毛皮生意和办铅笔等工厂的成功(包括后来卖给苏联政府),以及像傻瓜似地收购苏联政府支付的期票等等,偶然奇遇的背后,无不蕴涵着通情达理的远见。

据说,到苏联三四年后哈默在莫斯科银行里的卢布就已堆积如山,成为国家银行第一大存户。反过来说,他的每一宗生意都为苏联经济恢复发挥了作用。最能体现哈默风格,也是哈默最大的一次成功是利比亚。1966年春,九个国家的四十多家公司参加了利比亚政府举行的第二轮租借地的投标竞争,西方石油公司是其中之一。和那些石油巨头或实力雄厚的大公司相比,哈默如同小巫见大巫。但让那些知名对手们吃惊的是,哈默居然得到了两块租借地!很多人一到利比亚就忙于刺探内部情

报、地质勘探资料和结交政客、投机钻营……哈默曾坦率地说：“当我们决定在利比亚同其他竞争对手争夺租借地之后，我们就设想了许多我们能给予利比亚政府的好处……”西方石油公司的投标书采用代表利比亚国旗颜色的红、绿、黑三色缎带束扎。在投标书正文中，哈默加了一条：西方石油公司愿从尚未扣除税款的毛利中取出5%供利比亚发展农业用；此外还允诺，在库夫拉附近的沙漠绿洲中寻找水源。而库夫拉正是国王与王后的诞生地，国王父亲的陵墓也坐落在那里。另外，西方石油公司还许愿，将进行一项可行性研究，一旦在利比亚采出石油，该公司将同利比亚政府联合兴建一座制氨厂。

巨大的成功是由打出高产油田以及由此带来的连锁效益组成的。先是拥有了西格纳尔公司在欧洲的销售网，后来股票价格又迅猛上来。1966年和1967年西方石油公司先以八千八百万元股票买下了珀米安与麦克伍德公司；后来又买下加勒特研究与发展公司；1968年1月以一亿五千万美元的惊人代价买下了美国第三大煤炭公司岛溪煤矿公司；同年7月又以八亿元的惊人代价买下了胡克化学上塑料制品公司。这一系列的收买为西方石油公司的壮大和未来奠定了坚实的基础。对于该公司来说，这次成功是空前绝后的。

打出石油的同时，西方石油公司也在库夫拉地区打出了水，水源相当于尼罗河二百年的流量。对于这个已经四分之一世纪没有下雨的地区，打出水井要比打出油井更引人注目。哈默又聘请专家，安装设备，购买化肥，教给当地居民如何使沙漠生长植物。

然而，利比亚革命后，哈默不但将库夫拉的水利设施和附属设备一齐作为礼物捐赠给新政府；而且，当利比亚对石油实行国有化的时候，他毫不迟疑地将本公司在利比亚的51%的额份卖给该国政府。很多公司效法了西方石油公司的作法，但哈默的

主要对手——几家大石油公司对此很不高兴,指责哈默背着他们与利比亚打交道,出卖了他们的利益。哈默说:“这种说法不对。我当时的想法是,如果石油界把51%的控制权交给利比亚政府,那么利比亚就不至于提出100%的接管建议。”

“进”的时候要想到对方,“退”的时候亦能替对方着想,这就是哈默永远立足于不败之地的秘密!事实证明,博士“当时的想法”是对的。

知己知彼,投其所好

——迪巴诺公司的营销谋略

纽约的迪巴诺面包公司远近闻名,他们的面包畅销各地,可是附近的一家大饭店却从没有向这家公司买过一只面包。公司经理及创始人迪巴诺每周都去拜见这家饭店的经理,已坚持四年多了,可谓穷追不舍。迪巴诺绞尽脑汁地做了各种努力,如参加饭店主持的各种活动,以客人的身份住进饭店等,可是即使如此,一次又一次的推销面包的活动都以失败而告终。迪巴诺用心良苦,四年多的努力怎么能够半途而废呢!

迪巴诺意识到问题的关键是找到实现推销目的的技巧。他一改过去的做法,开始对饭店经理本人格外关注起来。他调查了饭店经理的爱好和热衷的事物。他了解到饭店经理热衷于美国饭店协会的事业,是协会的会长。他一直坚持参加协会的每一届会议,不管会议的时间、地点如何。于是迪巴诺下功夫对该协会做了较透彻的了解。

不久,迪巴诺再去拜访饭店经理。但这一次,他闭口不谈面包的事,而是以协会为话题,大谈特谈,这果然引起了饭店经理的共鸣。他神采飞扬,兴趣浓厚,和迪巴诺谈了三十五分钟有关

协会的事项,而且还热忱地邀请迪巴诺加入该协会。

这次“谈话”结束以后,没有几天功夫,迪巴诺就接到了饭店采购部门打来的电话,请他把面包的样品和价格表送去。这个消息着实让迪巴诺惊喜万分。饭店的采购人员也好奇地对迪巴诺说:“我真猜不透你使出了什么绝招,使我的老板赏识你呢?”迪巴诺庆幸他终于醒悟,明智地找到了打动饭店经理的策略,否则的话,恐怕他仍跟在饭店经理身后穷追不舍呢,而且这种持久战不知要打多久呢。

从本事例可以看出,尽管迪巴诺面包质量好,脍炙人口,尽管迪巴诺对饭店老板穷追不舍达四年之久,他的推销工作却没有任何进展。当他调整谈判策略后,找到了饭店经理热衷的事业,并在此问题上做文章,投其所好地与饭店经理交谈,引发了对方的兴趣,从而产生了共鸣,进而实现了他多年来梦想的愿望。

假人之手,从中渔利

——松下电器公司的“借脑生财”策略

1952年,日本松下电器公司与荷兰飞利浦公司就有关技术合作问题进行商务谈判。飞利浦公司提出技术使用费的提成率为销售额的7%,松下幸之助先生经过艰苦的斗争,把提成率压低到4.5%,但飞利浦公司又提出新的要求作为提成率优惠的条件:专利转让费定为55万美元,并且必须以总付形式一次付清。

当时松下电器公司的资本总额不过5亿日元,而55万美元相当于2亿日元!这笔技术转让费对松下公司来说的确是一个相当沉重的负担。对方的要求、条件能否接受呢?妥协和退让值不值得做呢?松下幸之助感到极度的犹豫。合同文本是由菲

利浦公司拟就的,其中的违约和处罚条款的订立也都有利于菲利浦公司。松下幸之助在形势对己不利的情况下考虑到了“假人之手,从中渔利”的策略:如果做些妥协、退让,接受对方的条件和要求,付出这笔钱,对松下公司的发展,对日本电子工业的发展都是有利的,因为接受了条件和要求,就可以利用对方的技术专利,为自己生财,这叫“借脑生财”。

松下幸之助为了保证技术合作项目的效益稳定,又对菲利浦公司做了深入细致的调查研究。在调查中,他发现菲利浦公司拥有一个3000名研究人员的研究所。他们设备先进,人员精良,每天都在进行着世界最新技术和最新产品的开发研究。松下幸之助暗自思忖:如果创造一个同样规模、同等水平的研究所,要花上几十亿日元和几年的时间,而现在,以2亿日元为代价,便可以充分利用菲利浦公司研究所的人员和设备,可以达到“假人之手,从中渔利”的效果,这事何乐而不为呢?于是,松下幸之助先生毅然和菲利浦公司签订了合作合同。从此,菲利浦公司派出了技术骨干前去赴任,他们把技术、知识和管理经验传授给了松下公司。在双方的合作期间,松下公司便利、迅速地获得了菲利浦公司最新的技术发展。双方的合作为松下电器公司发展成为驰名全日本乃至全世界的公司打下了坚实的基础。

松下电器公司与菲利浦公司的这场交易,松下幸之助先生运用了“假人之手,从中渔利”的技巧,做出了妥协和让步,接受了菲利浦公司的巨额的专利转让费和不公正的违约和处罚条款。但松下幸之助先生的让步,换回的是公司发展的强大的助推力——菲利浦公司世界称雄的技术实力,松下公司最终发展成了世界著名的电子工业公司。

此案例也说明,如果交易着在商务会谈中能够灵活巧妙地运用“假人之手,从中渔利”的技巧,将会较顺利地实现交易目标。运用这种技巧,可以通过放弃一些眼前的、微小的利益,以

换取长远的、宏大的利益。要明白,这个技巧的关键是为了从中获取更大的利益而甘愿放弃一些利益,从而获得可以利用“别人之手”的条件,而且因为它的表面现象是放弃了一些利益,因而易于打破僵局,使会谈重现生机。

联合是惟一的出路

——波音合并麦道的扩张之道

1996年,波音兼并麦道之后,在世界飞机制造业中,空中客车成了波音惟一的竞争对手。早在1970年,英、法、德、西班牙4国政府用各自的航空制造企业跨国组成空中客车公司。当时,以波音为首的美国公司占领了世界市场的90%。欧洲任何一国的航空制造企业都无法与之抗衡。要挽救欧洲的航空制造业,跨国联合是惟一的出路。从那时起,不算种种秘密补贴、固定补贴和免税优惠,只开发机型一项,空中客车即直接得到政府100~200亿美元的补贴。经过25年努力,到1995年,7个机型1300架空中客车在天空翱翔,市场份额从零增长到30%。1994年,空中客车的订货首次超过波音,占市场份额的48%(波音为46%),俨然成长为与波音旗鼓相当的竞争对手。

空中客车的打算是,2000年时占领世界市场的50%。目前,波音在400座以上的巨型客机方面处于领先的垄断地位。这部分客机,按价值计,相当于1/4的世界市场份额。波音从这些巨型客机上每架赚回3500万美元利润。1995年,波音曾经花了整整一年的时间,劝说空中客车的几家公司,一起开发800~1000座的新一代超巨型客机。结果是导致了空中客车与波音在450~650座客机的公开竞争。在已有747—400和777客机的基础上,波音“仅仅”投入50亿美元,就可以在2000年,使

第一架 550 座“加长型”747 投入使用。由于起点低、大截,空中客车要用 80 ~ 100 亿美元,最早在 2003 年,才能开发出 550 座 A330。为了赢得这场 550 座客机的战斗,欧洲各国政府承诺再度补贴“启动资金”。1996 年 7 月 8 日,空中客车决定在 1999 年前,将封闭的“四国联营”改成开放的股份有限公司,开放式地筹集更多的资金,兼并更多的企业。1996 年 7 月 11 日,空中客车的两家公司以及意大利的阿联尼那,与中国和新加坡签订了合作开发 AE-100 客机项目。中国约 1000 架客机、价值超过 200 亿美元的市场潜力,对空中客车,具有毋庸置疑的战略意义。面对空中客车来世凶猛的进攻,波音“娶”了麦道,扶正固本,无疑有助于波音与空中客车一决雌雄。

波音是全球最大的飞机制造公司,1993 年排名全球 40 大企业。波音、麦道联姻,对波音,对麦道,带来了哪些利益呢?

首先,波音掌握了更大的市场份额。联姻前,波音的军事订货相当于麦道的一半,是波音 20% 的收入来源。波音兼并麦道后,不仅使波音民用客机的市场份额一下子成了空中客车的两倍多,再次拉开了空中客车追赶了 25 年、刚刚缩短了的距离;而且,波音再次军民合一,军用产品年销售额超过 150 亿美元,成为世界上最大的军用飞机公司。如今,波音和拉克西德—马丁任何一家公司的军品销售额,都是欧洲最大军工企业的两倍以上。

其次,波音兼并麦道之后,法律上的“麦道”不复存在了,但实力的“麦道”并未失去机会。显见的事实是,1996 年 11 月 16 日,美国国防部正式宣布由波音或者洛克希德—马丁研制“联合歼击机”。然而,人们不会忘记,在过去 50 年里,波音只有设计制造轰炸机的历史,但没有一架成功的战斗机的设计。而过去 50 年里,麦道有着设计和制造战斗机的悠久历史,其收入的 70% 来自军用飞机制造。显然,尽管波音拿到了“联合歼击机”项目,但还得靠被兼并的麦道去完成

第三章

针锋相对的利益追逐战术

商战中有一句名言：“只有永恒的利益，没有永恒的朋友”。企业的竞争归根到底是利益的争夺和分配。世界著名企业的发展证明，符合市场竞争规则和道德的竞争行为有助于企业发展，而违背商业竞争法则则只能自食恶果。

管·理·模·式

防人之心不可无

——IBM 公司的反情报战略

自 80 年代以来，生产电子计算机的企业，作为机型开发战略的一环，往往都十分重视计算机情报的搜集，而且几乎都是不遗余力，不择手段。IBM 公司就有着第一流的情报搜集系统，该公司从事情报的编外人员 10 倍于在编情报人员。具体人数因为属保密范畴，无法统计。IBM 公司的情报搜集和研究范围，几乎遍及与计算机有关的各种出版物及研究领域。参加各种学会、协会以及订阅机关杂志的数量，IBM 公司恐怕也是首屈一指

的,其实际数量约达 2000 余种。“聪明”的日本人为了尽快掌握高技术,早把这一切熟谙在心,同时在使用“产业间谍”方面更是有恃无恐。

国际商业机器公司为了与富士通、日立争夺日本市场,秘密研制了 308X 系列机型。它的第一炮就是 3081,原计划在 1981 年 10 月诞生。日立通过非正常途径将 IBM308 系统的 27 册生产指导手册中的 10 册弄到手后,认为这一套书具有很高的价值,于是千方百计地想把另外 17 册也搞到手。前 10 册是一份由 40~200 张活页纸加上封面装订起来的文件。这些文件于 1980 年 11 月由原国际商业机器公司职员莱孟德·卡戴特偷拿出来的。卡戴特是电子计算机的研究人员,当时 45 岁,他原在国际商业机器公司设在纽约州帕基普西的研究所供职,辞职后转硅谷的国民半导体公司的子公司——先驱者公司。据说,他现在的上司是个叫做贝阿里·萨法伊的伊朗人,他知道国际商业机器公司的 10 册生产手册,于是复印一部分,并亲往日本将这些东西交给了日立。但日立的一个老资格技术人员林健治由于一时疏忽向一个名叫贝利的人透露了这件事。贝利原来也是国际商业机器公司的职员(工作了 21 年),贝利可能出于爱国和忠心的动机,立刻把日立窃取机密的事报告给国际商业机器公司。

国际商业机器公司每年用于安全监视方面的费用都大大超过 5000 万美元。得知日立公司弄到了这份生产指导手册后,自然大为恼火,立刻命该公司第一号安全专家理查德·阿·卡拉罕立即着手进行调查工作。这位曾任美国联邦调查局毒品搜查官的彪形大汉认为首先要解决的问题是必须证明日本是否真的弄走了那份资料。于是国际商业机器公司为了接近日立公司的林健治请贝利给予协助,贝利同意充当双重间谍。

贝利给林健治拍了专线电报,称也许他能提供更多的关于国际商业机器公司的那种资料,并约定 10 月份在东京见面。大

喜过望的林欣然前往,并带去了一份日立特别希望“得到”的物品清单。这上面写着日本为了仿造美国商业机器公司电子计算机系统所需要的技术资料。

国际商业机器公司在确认了日立的丑恶行径之后,决心将此事弄个水落石出,并要彻底追究盗窃犯的责任。国际商业机器公司采取欲擒故纵的策略,请求美国联邦调查局参与此事,这场“猫捉老鼠”的游戏开始了。

1981年11月,林健治从东京出发飞往拉斯维加斯。在那里,贝利将卡拉罕介绍给林。卡拉罕扮成一位高深莫测、聪明能干的退休律师。几个小时后,卡拉罕把弄到国际商业机器公司机密资料的一个叫“阿尔·哈里逊”的人介绍与林见面。此人真名叫阿兰·盖勒逊,是美国联邦调查局的调查人员。

日立虽然在盗窃资料,可也没忘记做生意,而且日本人还具有侍弄盆景一样的耐心。日立不仅想弄到国际商业机器公司的秘密,还想以尽可能便宜的价格弄到它。林与这位自称哈里逊的人继续进行着无休止的讨价还价。他们甚至还对这位哈里逊许诺说,如果好好为我们干,将来可以给你介绍个职业。1981年12月7日,正好是日本偷袭珍珠港40周年那天,林写信给贝利说:“如果没有适合我们的情报,我们将不再支付阁下的差旅费。”

为了让游戏继续下去,国际商业机器公司只好忍痛提供情报。联邦调查局为了把日立职员兜进网里,就继续要求国际商业机器公司为日立提供机密。这样,从1981年11月到1982年6月为止,日立向这些间谍提供了约60万美元酬金,而他们也搞到了国际商业机器公司花了几亿美元才研制成的硬件和软件,以及取得了专利权的情报。

这些机密情报,对于日立来说,全是一些时间一过就没有多大价值的东西。因为,许多日立想得到的东西,再过两三个月,

就可以用合法的手段弄到手了。但自从第一份机密材料越过太平洋后,日立的胃口就越来越大了,国际商业机器公司也越来越不安。

联邦调查局确信,日立的阴谋绝不是它的低级职员们自作主张的行动,日立的高级领导人肯定参与了这一计划。那么,究竟是哪位领导人在策划这一阴谋的呢?为了弄清这一情况,卡拉罕和盖勒逊准备好了引蛇出洞,他们谎称:国际商业机器公司有两个领导干部即将离休。通过这两个人,什么绝密的硬件、软件、手册等等统统都能够弄到手。但条件是要得到相当于两三年工资的收入,而且“要现金”,卡拉罕要求日立公司支付退休金的所得税,希望自己这笔钱不要上税。同时他们放风说:“如果不是和日立方面与其地位相当的人物见面的话,恐怕他们不会答应这种交易,必须由这个人物亲自向他们保证能严守秘密才行……”,林最后表示同意。

林健治为了安排日立小田原电子计算机厂厂长中泽喜三郎博士同盖勒逊和卡拉罕接头,煞费心机,作了周密部署。同时,为了不引起其他不了解公司阴谋的职员怀疑,林安排中泽到“旧金山出差”,以此掩人耳目。林和中泽在旧金山饭店与卡拉罕会面。卡拉罕想了解一下参加这一阴谋的其他有关人员,就请中泽画了一张日立的组织结构图。他还装出十分担心盗窃来的资料会不会泄露给国际商业机器公司的样子。中泽保证说,盗来的文件(都是曾有 IBM 绝密字样的红色印记)的情报全部由他亲自抄写,不使用复印机。

人赃俱在,游戏就要收场了。1982年6月22日,林健治、中泽,还有其他日立公司的职员被逮捕。调查结果表明:日立方面暴露出来的直接参与者达11人之多。

开庭那天,法官说并不打算把所有人员都投入监狱。这是一起日立职员按照上司旨意行事的案件,重要的是证明日立公

司有罪。结果,日立为所犯罪行而支付了一笔微不足道的罚金。1983年3月8日,在旧金山,斯本萨·威廉法官判处林健治罚款1万美元,判处大西(系日立软件工程师)罚款4000美元,另外对日立也课以1万美元罚款。全部罚金加起来只有24000美元。1983年初秋,由国际商业机器公司发起的指控日立盗窃业务机密的民事诉讼最后和解。但余波未平,许多日本报纸把这件事视为国际商业机器公司故意陷害日立公司,几乎所有的大报都表示了不满。

国际商业机器公司事件轰动全世界的4天之前,即1982年6月18日,富士通在《日本经济新闻》上刊登了两版广告,宣布已经完成了可与3081K互换的新型机种。《日经电子计算机》7月26号上引用原富士通公司职员的话说,IBM的秘密资料,富士通全部都有。富士通的小林大佑会长说:“许多小卫星围绕国际商业机器公司这一伟大太阳旋转的时代即将结束。现在,国际商业的新时代已迎来了黎明的曙光。”

自1983年国际商业机器公司吃了大亏之后,从新产品设想、开发到商品化、批量生产都严格保密,并制定了旨在防止泄密的《业务行动指南》全体职员必须人手一册。但面对日本公司在IBM公司驻世界各地子公司竖起的林立天线,也常常防不胜防。

昂贵的代价,不光彩的结局

——日美公司的专利之战

日美间大规模的“专利”战使涉嫌的日本企业遍体鳞伤。日本直接投资主要集中在美国,当美国经济衰退之时,日本企业便成了“板上肉”。今春以来,在美国当局加强征税监督的同

时,美国企业和个人突然向日本企业发起了“专利”进攻。霍尼韦尔、阿母杰等公司指控日本的美能达、佳能、尼康、松下、索尼、日立等公司盗用了他们的技术,侵犯了他们的专利。不知是自觉理亏,还是不愿麻烦,日本企业都在强调自己光明正大的同时咽下了苦果。美能达已支付了 166 亿日元,世嘉公司也支付了 57 亿日元,预计丰田、日立等公司也支付 100 亿以上,佳能、“尼康”等也不得不“出血”。

人才要自己来培养

——松下公司的人才制造训练方法

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

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

为了适应事业的发展,松下公司人事部门还规定了下列辅助办法:

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

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

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

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

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

对风险和可能的后果不能掉以轻心

——林肯储蓄贷款协会的政治丑闻

查尔斯·凯亭是加利福尼亚储蓄贷款协会的所有者。1984年他买下了林肯储蓄贷款协会,将它从安全的单个家庭抵押贷款投资转向天然土地的投机、垃圾债券和大型开发项目,例如像在亚利桑那州斯科茨达尔的每天900美元的腓尼基胜地。

凯亨是一个老练的竞选赞助商,曾捐款给美国 5 个有名的参议员。这些有影响的政治家们从凯亨那里总共收到 130 万美元。当他的储蓄贷款协会失败后,联邦住房贷款银行董事会在调查中,发现了大量坏账和不可靠的商业操作,要关闭它。凯亨向这些参议员们求助。在他们的帮助下,推后了两年时间。在这期间,向林肯储蓄协会的存款者归还欠款的联邦政府担保费用,从 13 亿美元上升到 25 亿美元,使他们为储蓄机构倒闭中成本最大的机构之一。

法院最终判决凯亨犯有敲诈罪、欺诈罪、阴谋使用机构资金罪,并被关进了监狱。那些议员们也因同谋而受到了惩罚。

从这个储蓄贷款协会的失败中,人们发现了与股东和雇员们利益的背离,即在一时刺激下进行的巨额交易,缺乏调查,对风险和可能的后果掉以轻心。换句话说,轻率的赌博思想在许多储蓄贷款协会高层管理人员中盛行。难道经理们就可以不顾责任和义务吗?

不可采用违法手段

——吉尼斯集团的经营丑闻

当前,世界上许多国家都在加强对市场营销的法制管理。一些营销领导者因无视法律而沦为阶下囚,而一些公司因不懂法律而在法律的裁决下蒙受巨大的经济损失。

著名的英国吉尼斯集团有 288 年的发展历史,这家公司靠酿酒起家,如今,其经营触角已伸向许多行业,其家族要员遍布英国工、商、军、政各界,被人称为“吉尼斯王朝”。1981 年,46 岁的外姓人桑德斯接替公司董事长兼总经理要职。他在 5 年之内使吉尼斯集团的资产扩大 6 倍,成为英国最能干的企业家之

一。然而,这个金融界的巨人却在红极一时的当口折戟沉沙。1986年,吉尼斯集团在一场兼并战中,为在伦敦股票交易所抬高吉尼斯股票价格、击败竞争对手,曾采取了以重金行贿疏通并通过“局内人”挖情报等违法手段。其秘密幕后交易涉及欧美一二十家大银行、公司和律师事务所,从而以27亿英镑的高价兼并了英国最大的威士忌酒家——英国酿酒公司。这就是轰动一时的“伦敦金融城一代人的最大丑闻”。桑德斯在这场兼并战中的大量违法行为败露后,又暗中指使手下人编造假帐,销毁罪证。最后终于自食其果,锒铛入狱。昔日董事长,今日阶下囚。

不恰当的跳槽

——大众公司的挖墙角术

1996年底,世界谍海最大的事件,便是美国通用汽车公司状告德国大众汽车公司非法窃密案。此事闹了3年,到此时才真相大白。

通用公司和大众公司是世界上的两大汽车制造企业。1993年3月,通用公司部门高级经理约瑟·洛佩斯突然辞职投奔了大众公司,一场纠纷由此而起。

洛佩斯不仅是通用公司全球购买头目,而且他还以制定削减成本措施而扬名企业界,并深得通用公司的信任。1992年底,大众公司福斯子公司的总裁费迪南德秘密会见了,以给他5年工资共2000万美元的条件,诱惑他跳槽到大众公司。

通用公司总裁史密斯曾多次宣称,洛佩斯“就是我的兄弟”。他听说费迪南德在诱惑洛佩斯后非常紧张,并雇请私人侦探进行调查。几个月后,洛佩斯果然辞职,来到了大众公司。

1993年3月16日,大众公司福斯子公司专门为他举行了一次盛况空前的晚宴。

据通用公司调查,洛佩斯走时还带走了几名高级助手,并带走了大量机密文件,包括通用公司设计的购买策略,他参与欧宝微型车项目研制的有关资料以及许多商业机密。

因此,1993年4月22日,通用公司以工业间谍为由向德国检察院起诉洛佩斯。几天后,德国检察官果然在洛佩斯一个朋友的家中查获了他带走的通用公司机密文件的复印件。

德国检察院对这件案子甚感棘手,因为通用公司不仅状告洛佩斯工业间谍罪,而且还要告大众公司使用工业间谍进行不正当竞争。此案被新闻媒介公布后,大众公司的股票直线下降,其声誉受到严重影响。

经过3年多的诉讼,大众公司终于顶不住各界的压力,于1996年11月29日让洛佩斯辞职了。德国法院尚未进行宣判,大部分人估计洛佩斯以工业间谍罪至少将判5年的监禁,而大众公司主席皮奇虽然是大众公司创建者费尔迪南德·波尔舍之孙,但也难脱干系。极负戏剧性的是,这起轰动世界的工业间谍案,最近却以大众公司的巨额赔偿而私了了。1997年1月8日,通用公司与大众公司达成协议,大众公司一次性向通用公司支付1亿美元的赔偿金,并且今后的7年内,大众公司要每年从通用公司购买10亿美元的汽车部件。

不高明的竞争

——日本企业采取的人事战

挖墙角这种在战场上称为“策反”的手法,在商界应用得似乎更加娴熟更加普遍。虽然这也不是很光彩的事,但为了与对

手竞争,为了捞取更多的效益,许多企业都在想方设法挖对方的墙角,不过是有的挖出了丑闻,有的则瞒天过海,风平浪静。

木村是日本东京一家化学株式会社的总工程师,他工作勤奋,设计的几种化学合剂都是市场上的拳头产品。横滨市一家化学制品企业很想得到这位工程师,便专门在东京一家“人事信息公司”聘请了一名“挖墙角专家”田中,请他不惜代价挖来木村。

田中首先找到木村的几位同学与同事,了解到了木村与主管设计的铃木意见相左,经常争论。而比较赏识木村的总裁因年事已高,不久即将退休。

田中掌握这一情况后,设法买通了一名清洁工,要他把一个微型窃听器安放在董事会小会议室的一个保温瓶的底部。窃听了几个星期,没有发现什么有价值的情报。但有一次董事会议论了一下老总裁退休后谁来接任的事,其中有人提到了铃木。田中高兴不已,将录音磁带稍作技术处理,便成了“铃木马上将出任下届总裁”的内容。他带了录音磁带去游说木村,终于如愿以偿。

有备无患,未雨绸缪

——世界著名公司的技术保密案

一、CPC 产品公司案

该案发生在美国,原告 CPG 产品制作公司于 1981 年起诉被告 Mego 公司。案由是 CPG 公司制造了一种可伸缩的玩具娃娃,其商业秘密不在于娃娃本身,而在于其制造机器。被告 Mego 公司以不正当手段盗用了有关秘密,仿制出机器,其产品产量和质量有很大提高,致使原告市场迅速萎缩,从 3 年期间销

售总额曾高达 50 亿美元的巅峰上迅速滑落。虽然有关机器及其工艺大部分属于机械、物理性质,内行人看了容易掌握,但法庭仍然认定原告拥有商业秘密,关键是原告采取了一系列防止机器被外人看到的保卫措施。包括在生产和下班后时间内,生产设施是与公众隔离的;接近设备只限走有限的人口;门口挂有“不得擅入”的牌子;雇有 14 名安全人员;厂内明文规定,小时工工作时间应守在岗位上,非工作时间不得在厂内停留;月薪工要求订有雇佣合同,其中有保证不泄露厂内信息的内容;外人进厂,只限于能言明与具体人员有特殊事情要联系,警卫人员注意确认外人入厂后遵守所说明的目的;原材料供应商被告知向其披露的信息是保密的;机器的操作手册仅发放至极小范围,限于由于工作需要必须了解的人员。

以上的严格保密措施,给法庭留下了深刻的印象,因此在接到原告的诉状后即应请求发布了诉前禁令,责令被告暂停生产竞争产品,并最终判决被告败诉,赔偿了巨额损失费。

此案告诉我们,商业秘密,必须首先自己保密,否则便不成为商业秘密,亦不受法律保护。对此的认识模糊使我国许多企业尝过苦头。

二、综合计算机公司案

该案发生在日本,原告“综合计算机”股份有限公司从事计算机及附件的销售、软件开发及销售业务,1981 年成为卡西欧公司计算机产品的专销店。该公司将自己开发的“读卖新闻专卖店订户管理目标程序”输入卡西欧公司生产的计算机中,以日本关东地区一市六县的 180 家读卖新闻专卖店为对象,将二者合在一起销售。由于该程序流程简单、步骤合理、算法独特,能明显提高报纸专卖店的营业效率,因而受到市场欢迎。

公司认识到该程序是至关重要的财产,如果泄露给其它企业,将使输有该程序的计算机的销售顿失优势,影响到该公司的

生存。为此,该公司在每天的早会及每月两次的全体职工会议上,均强调职工的保密义务。

该案被告关谷、前中、佐藤均为该公司的职员。基于业务上的需要,记录程序信号的软盘有一套归关谷保管。1983年起,3名被告共谋成立新公司,并决定暗地出售综合计算机公司保密的目标程序。1984年1月18日,他们接到1份订单后,悄悄将公司的保密程序输入客户求购的计算机里,以获取目标程序的使用费,给公司造成了170万日元的使用费损失。

法庭认为,被告盗用公司绝密的目标程序,属于有目的恶性犯罪,因此判决前中和佐藤拘役1年同时缓刑3年,关谷因认罪态度好而免于刑事处分。

“做商人一定要计数好”

——长江实业公司的需求预谋制胜法

预谋制胜兵法在今天的人们使用起来应该更为容易和方便,因为现代科技使得信息的传达非常迅速,人们能够很快的掌握最新的事件和新闻,所以,采取预谋制胜把握更大。

有人采访长江实业集团总裁李嘉诚,是否有什么成功秘诀。他坦率地说:“我算不得什么人物,也没什么秘诀。不过经营上有几点倒是值得注意,一是做事勤力;二是做事要锲而不舍,有始有终;三是一定要有好班底;四是做商人一定要计数好;五是待人要忠实,来往不能拖拖拉拉。”

在上述秘诀中,“做商人一定要计数好”可谓经商中最重要的一条,作为商界老手,注意信息反馈,计数好市场需求,常会使企业获得较高的经济效益。

50年代初,李嘉诚在销售过程中特别注重黄金般的信息反

馈,他从各种渠道得知,欧洲人最喜欢塑胶花。在北欧、南欧,人们喜欢用它装饰庭院和房间,在美洲,连汽车上或工作场所也往往摆上一束塑胶花,而在苏联,扫墓时用它献给亡者,表示生命早已结束,但留下的思想和精神是长青的。于是,从50年代末起,李嘉诚生产的塑胶花便大量地销往欧美市场,获得海外厂商一片赞誉,一时间大批订单从四面八方飞来,年利润也从三五万上升到一千多万港元,直至1964年,塑胶花市场一直旺盛不衰。从此,李嘉诚得出一个重要的投资秘诀:不论做什么生意,必先了解市面的需求预谋制胜,只有不断充实自己,才能追上瞬息万变的社会,他之所以获得巨大的成功,这一重要谋略功不可没。

不受法律保护的商业秘密

——日本计算器株式会社的“无效秘密案”

按照一般法律规定,技术机密是受国家保护的。但也不是什么商业秘密都受法律保护,特别是那些用非法手段取得的商业秘密不受法律保护(反而要受法律制裁)外,对于那些危及公共利益的商业秘密,如某种生产方法严重污染环境,某种产品设计上的缺陷危及生命健康等,这时出于公共利益考虑,商业秘密权就要受到限制。从法律角度来讲,若他人出于公共利益目的披露权利人的商业秘密,无论是向政府主管部门或向新闻媒介甚至直接向公众披露,只要客观上存在必要性和紧迫性,均是合法的。日本发生的“日本计算器公司工会用传单披露公害消息事件”便是一个很好的例子。

该案原告是日本计算器株式会社“峰山制作所”的职员今西、森冈、山田等3人,由于他们以散发传单的形式公开了峰山制作所排放剧毒污水的事实,被峰山制作所以损害公司声誉,并

泄露了公司商业秘密为由予以解雇,该3人不服,遂向法院起诉。

法院经过调查后认为,工厂的废液中确实含有有毒物质,3名工人公开这一秘密以争取工厂所在地居民的支持,控制污染,保卫职工与居民的利益,这在法律上是允许的,虽然其中有些事实过于夸大,但也是应该谅解的,因此法院判决峰山制作所解雇3名工厂的决定无效,并令其酌情赔偿损失。

不正当竞争当食恶果

——洛克希德公司贿赂案始末

在美国历史上,1976年出现的“洛克希德贿赂案”曾使著名的洛克希德公司处境尴尬,声誉受损。当时,为了争夺海外市场,洛克希德公司不惜采用行贿手法,加强对国外政府的渗透。特别是1970年至1975年间,它向海外行贿开支高达2亿美元,受贿国家包括日本、荷兰、印度尼西亚等10多个国家。1976年2月,日本新闻界公开揭露了洛克希德公司利用行贿抢走了美国麦克唐纳·道格拉斯飞机公司在日本的生意,事情大体如下:

1972年,日本“全日空”航空公司决定购买三架麦克唐纳·道格拉斯公司生产的DC12型“空中巴士”,洛克希德获悉后,立即向日本经济界有关人士提供1200万美元的“活动经费”,让他们对有关部门施加影响,从而转购洛克希德生产的“三星”喷气机。后来,日本“全日空”航空公司果然改变了初衷,订购了21架“三星”喷气机,每架价值为50—60亿日元。

这一丑闻一经捅开,日本朝野沸腾,与此案有牵连的16名日本政治、经济界高层人物如田中角荣、佐佐木秀世等相继被起诉、逮捕,洛克希德公司一时犹如过街老鼠,成了不受欢迎的公

司。1976年初,日本防卫厅曾决定更新反潜艇巡逻机和战斗机的机种,并选定采用洛克希德公司生产的P—3C奥利安型飞机作为反潜艇巡逻机的主要机种。洛克希德贿赂案暴露后,日本防卫厅不得不把这项决定暂时搁置,使洛克希德公司到手的一大笔生产付诸东流。在内外压力之下,美国国会也决定,用美国波音公司的747飞机取代洛克希德公司研制的C—5B飞机的计划。这一决定,几乎使洛克希德公司昏厥于地,爬不起来。

商品交易要公平

——大荣公司与松下电器的经营战术

1964年,大荣开始从批发商那里买进松下的电器产品销售,当按比一般市场价低10%的价格出售时,松下没去干预,属于默许。但当大荣打八折时,松下马上采取措施停止批发商向大荣供货。

松下派出商业间谍到大荣进货处的门口盯梢观察,又在附近的大楼里租一间房子,用带有望远镜的摄影机拍下进出大荣的车辆的车牌号码,用车牌号码即可查出廉价批货给大荣的批发商,一经查出,就立即给予有关批发商停止供货的惩罚。

后来,大荣改用自己的车进货,但松下仍有应对的办法。他派人装成顾客到大荣买商品,这些人大多是临时打工的,他们没有东转转西瞧瞧地物色的商品,而是一进店就直奔目标,见松下电器产品就买,买好马上离开。如此行迹,使大荣的人很怀疑。中内派店员跟踪他们,发现在大荣店外100米外停着大卡车,从大荣店买走的电器不断地搬上车。

松下如此出手,基于两点考虑:一则怕大荣的廉价出售,会引起产品行情暴跌,故采取把大荣商店里的松下电器全部买回

的策略。再则,通过买回的产品,就可查出是哪家批发商供货给大荣的,然后对这些批发商取停止供货的处罚,以保证松下的产品不再进入大荣。

松下何以从买回的产品就可认出供货给大荣的批发商呢?从中内功向松下狠狠的反击中,一切都可知悉。

1967年10月3日,四位日本国议员和几十名新闻记者,被中内请到他的在神户的大荣分店九楼会议室里。

会议室里摆满了一大排洗衣机、电冰箱、电视机等家电商品。中内功和国会议员面对面地坐着,新闻记者在一旁。中内慢慢地环视过议员和记者,然后,用平静的口气道:

“今天劳驾各位在百忙之中来这里,是想让大家看看松下电器公司是如何做生意的。”他走近一台洗衣机,用发射紫外线光的仪器照射印着品牌标记的右侧,“现在请大家仔细看看这些家电产品,乍看好像与其他厂商的产品一模一样,但其实不然,松下的产品上统统刻有暗码。”在中内照射的部位,显出一串五六位数的数字。顿时,议员和记者一阵骚乱。

“这是洗衣机的暗码。电视机的暗码在这里。……”中内功手持仪器向议员和记者们一一照出了电冰箱、吸尘器、电饭锅、烤面包机、削铅笔机等等产品的暗码所在。所有松下产品都印有暗码,结果凭议员竟异口同声地说:“第一次碰到这种事,松下真能做得出来!”

中内功道:

“刚开始我们也觉得蹊跷,经销松下产品的批发商廉价批货给我们,但不到一个月,那家批发店就被松下停止供货了。我们想,松下怎么会知道廉价批发给我们的批发商是谁呢,我还以为出了内奸。后来从一位知情人口中知道,松下的电器产品上都打有暗码。我听了大吃一惊,仔细一检查,果不其然,怪不得松下这么轻易地就能知道那家批发商供货给我们。”

中内功这一反击的效果是不言而喻的,不但在新闻媒体上进行了曝光,而且国家公平交易委员会通知松下公司,松下的行为触犯了独占禁止法的有关条文,要求他们撤回对贸易对象及零售店实行的价格限制。这场经营上的战争以大荣公司获胜而告终。

证券欺诈行为不得人心

——得克萨斯海湾硫磺公司内幕交易案

历史上关于内幕交易最有名的例子是美国的得克萨斯海湾硫磺公司案,此案已成为对内幕交易进行管制的里程碑。

1963年末至1964年3月,美国得克萨斯海湾硫磺公司探测队在加拿大东部发现了一个铜、锌、银等各种矿产含量极其丰富的大矿藏并在严格保密的情况下购买了矿区周围的土地,以备开发发展之用。在此期间,该公司董事长、董事、工程师、地质师、律师等内幕人士及其亲朋好友认定该公司的股票不久将有大幅度的上升,于是纷纷购人大批该公司的股票,有的甚至还进行了大量买入选择权的期权交易,以图厚利。另一方面,针对已在美国社会上传播开的这一公司秘密信息,公司居然还发布新闻予以否认,美其名曰“澄清谣言”。直至1964年4月16日,该公司在获悉加拿大矿业部已先行公布了他们的探测结果,才不得在报界上承认了事实真相。当天,该公司股价格就由原来每股18美元上涨了1倍,此后该公司股票价格持续上涨,至1968年每股股价已达到150多美元。

该案例涉及的主要对象是公司董事长、董事及其亲朋好友等内幕人员(当然也包括了工程师等专业顾问),他们利用该公司生产经营环境的改变这一内幕信息(发现了极其丰富的矿

藏)进行证券交易(购入大批该公司期权和股票),已构成了内幕交易行为。

该案在发生之时,美国对内幕交易的管制还不完善。最后是美国各级联邦法院通过内部对该公司是否违法的长期辩论,裁定该公司违反了股票交易公开和公正原则。这一案标志着美国开始对内幕交易进行管制。

“要想人不知,除非己莫为”

——丹尼斯·莱维恩的投资失策

尼尼斯·莱维恩在美国投资银行界的后起之秀中也称为佼佼者,他刚过而立之年就已经成为著名的法人和企业合并专家,曾在数家一流的大银行担任过高级职员,年收入逾百万元。然而谁也预想不到,他的金融生活中还有秘不可宣的丑陋一面。丹尼斯·莱维恩利用自己掌握和知悉的各种内幕经济情报,通过在瑞士银行的秘密帐户大搞股票投机,利用非法的内幕交易手段,在短期内走“捷径”成了一名千万富翁。

莱维恩出身于中产阶级的家庭,排行归小。他十岁起便帮助父亲营销商品,还上街卖过报纸。十三、十四岁时小菜维恩已经捧起了股票、债券方面的各种专业书籍,并且拿自己存下的几百美元去股市上试试身手。可以说,从孩提时代起,他就梦寐以求下决心投身金融事业,而最感兴趣的又是投资银行业,因此他认定这个行业赚钱最快。雄心勃勃的莱维恩大学毕业后就到其向往已久的交易场上一显身手。但是,竟没有一家投资银行愿意雇佣他。但他并不灰心,白天在一家小银行任职员,晚上就熬夜大攻读硕士。

不久,好运降临到莱维恩身上了。70年代末,美国出现了

企业兼并的高潮,投资银行的业务愈来愈频繁,崭露头角的莱维恩终于得以挤进他倾慕已久的投资银行界,并且很快升为经理助理。

莱维恩在业务活动中结识了银行高级管员鲍勃。一日鲍勃告诉莱维恩,根据他掌握的信息情报,有两家公司可能要合并,合并股票价格会上涨。他劝莱维恩买这两家公司股票,莱维恩试着买了4000美元。虽然,后来这两家公司合并谈判失败,股价也没什么变动,但莱维恩却因此“开窍”了。他发现自己每天经手的大量信息,只要自己巧妙地加以利用,便可以成为不尽的滚滚财源。于是,他和鲍勃商定互相交换情报信息,并且利用自己全部积蓄在瑞士某银行开了一个秘密私人帐户。

在投资银行的工作人员每天要接触大量经济情报,比如某某公司要增资,某某公司将要被兼并、某某公司将要兼并另一家公司等等。这些公司的信息在未公开发表前是应该得到严密保护的。但莱维恩却利用职务之便,和鲍勃单线联系,从股票投机中赚大钱。7年之内,莱维恩在瑞士银行帐户上的资产由39750美元变成了1150万美元。而他所做的只是打了100多次电话,连他自己也不敢相信当个千万富翁是这么容易。

莱维恩的财富在不断积累,其贪欲也在不断膨胀。他掌握的经济情报也越来越多,越来越重要。他当时已经成为华尔街上德莱克塞尔银行的执行董事,但是他仍不断地进行非法投机,想停也停不下来了,因为欲望是无穷的。他总以为自己的秘密交易是万无一失的,但殊不知“智者千虑,必有一失”、“要想人不知,除非己莫为”。他最信任的那家瑞士银行的几位业务负责人员见他每每得利,便也利用他提供的线索频繁地进行暗地投资。人多嘴杂,最后,一封匿名信呈现在美国证券交易委员会的案头,美国司法部开始对他进行调查。

当两名调查人员来到德莱克塞尔投资银行要找莱维恩“谈

一谈”时,他感到大事不妙,跳上汽车在纽约城内兜圈子,利用车内电话向妻子和亲友道别,并为自己请一名律师。这时电视台已播出他犯罪的新闻,他终于把车开到检察院,自首去了。

调查证明,莱维恩不仅自己利用内幕信息进行证券买卖,而且还同鲍勃相勾结互相交换内幕情报并建议他们相互购买证券,已构成内幕交易罪。莱维恩最后被判处5年监禁,1150万美元的不义之财全部被没收。

股票应受到公众的监视

——日本里库路特公司的股票丑闻

轰动一时的日本里库路特案件是一种影响面广,牵涉人众多,既染指了日本前首相中曾根康弘,又迫使当朝首相竹下登下野的大案件。而这起案件正是股票事件带发的,继而顺“股”摸瓜,查出一大批政府官员不正常获得股票利益的“丑闻”。

里库路特公司是随着日本信息产业发展急剧膨胀起来的暴发户。1960年,它只是一个很不起眼的广告代理商,仅有3名成员。创始人是江副浩正,他胆量过人,善于搞经营管理,对人际关系学尤有研究。1963年该代理店改为里库路特公司,江副任董事长。该公司1987年拥有职工6500人,子公司30余家,经营范围有广告、不动产、旅游、住宅等方面的信息,年营业额高达5000亿日元,成为日本当今信息产业中屈指可数的大公司。

1984年4月,川崎市副市长小松秀熙接受了里库路特公司非公开股票获利后,便利用职权开后门,为里库路特公司购买国营铁路公司川崎站前的土地提供方便,这便是臭名昭著的“川崎事件”。小松秀熙因此于1988年8月被解职。新闻界对此紧追不舍,于是有关里库路特公司行贿的案件不断地被揭发出来。

1988年6月30日《朝日新闻》披露,可能将来提任首相的渡边美智雄的儿子和其他高级政治家的助手都接受过里库路特公司所属宇宙公司未公开上市的股票:

政党党魁安晋太郎、大藏相宫泽喜一和前首相中曾根康弘的助手也接受了股票。这些有关政要人的丑闻,猛烈地冲击着竹下内阁的根基。1988年12月,竹下内阁的“顶梁柱”宫泽喜一副首相兼大藏相因涉嫌里库路特案而辞职。竹下登首相被迫对他的内阁进行改组,并强调要整顿纲纪,挽回政治影响。他在改组内阁前声称:凡是与里库路特贿赂案有牵连者,一个也不能进入新内阁。然而,新内阁组成不过3天,新内阁成员、负责执法的长谷川法相因接受里库路特股票而辞职。这在日本执政党史上是前所未有的。

1989年3月13日,日本东京地方检察院采取果断行动,逮捕了里库路特公司董事长江副浩正。其被控罪名是利用股票行贿政府和内幕交易罪。调查部查明:江副等人曾采用电话联系或直接面谈等方式,与政治家的秘书等共计74人协商了股票转让事宜。据说,政府部门和自民党中有很大大一部分身居要职的人物与里库路特案有更大的牵连。

1989年3月已揭露出150人卷入里库路特丑闻,有8人已被正式拘捕,四人被正式起诉。日本前首相中曾根康弘1989年2月27日在东京举行记者招待会,首次承认他的助手卷入了里库路特股票内部交易丑闻,但否认了他自己有任何卷入行为。这是自里库路特丑闻1988年“曝光”后,中曾根首次做此种表示。在此之前,他多次否认自己及其助手与该案有任何牵连。中曾根在记者招待会上透露,他的三个助手共购买了29000股里库路特宇宙公司的股票,但没有公布共牟取多少利润。中曾根说,助手购买股票是因为他监督不力,并对此表示遗憾。他强调自己是清白的,没有扮演任何角色。

日本反对党强烈要求竹下内阁引咎辞职,要求中曾根到国会就此案作证。竹下内阁已有三名成员因为与此案有牵连而辞职,竹下内阁的国民支持率也下降到空前低点,几乎不足 20%。

人们分析这是日本政界的一场权力角逐。但在野党正是抓住了执政党的营私把柄,利用公众力量,达到了自己的目的。在资本主义国家,股票受到公众的监视,不仅是个极敏锐的经济问题,也是一个能煽动民众、酿发政治风潮的社会问题。

中曾根在记者招待会上说,他认为没有必要出席作证,“因为今天我都讲清楚了,不过我将遵守政府的决定。”1989 年 3 月 6 日,经济界巨头、日本电信电话公司前任董事长真藤及其原秘书村田幸藏因涉嫌里库路特案而被捕。日本政界、财界和经济界人士无不为之震惊。调查材料表明,真藤 1985 年担任日本电信电话公司董事长时,从美国买进超级大型计算机,并转卖给里库路特公司。作为谢礼,江副指示公司人员以真藤秘书村田的名义得未公开上市的 10000 股股票。真藤由此获利约 2200 万日元。如果对这桩日、美之间的超级大型计算机交易追究下去,可能涉及到前首相中曾根康弘。有报道说,当年中曾根与美国前总统会谈时,曾对此作了大量工作。为此,里库路特又让其职员用中曾根秘书的名义为其购得未上市公司的股票 2.9 万股,获利约 6380 万日元。

一时间,在野党利用国民的情绪,在国会上对此案穷追不舍,要求国会传讯中曾根。竹下登也立即掀起阻止传讯中曾根大合唱,拼命维持总主流派体系。

随着调查里库路特案件的深入展开,日本国民对竹下内阁的支持率猛跌。《日本经济新闻》通过对全国 1 万人的抽样舆论调查,发现对竹下内阁的支持率比前期调查的最低结果 22.2% 还要低,仅达 13.10%。几乎 80% 的调查对象对政府和自民党“不抱希望”。为了重新取得公众信任,竹下本人和自民党领

袖公开向国民表示道歉,把销售股票获得的利益归还给社会,且禁止政府人员从事股票买卖,但一切为时已晚,最终还是导致了竹下登政权的下野。

东京证券交易所为了恢复里库路特案件而造成的日趋下降的信任感,采用了可迅速调查并发现“内幕交易”的计算机监视上市股票买卖动向的新系统。

新系统以东京证券交易所制定的内部标准为基准,用计算机收集各种数据,从价格变动和交易内容大面进行分析,判断是否有“内幕交易”的疑点。当然东京证券交易所制定的内部标准是公开的。

东京权威人士指出,采取新系统虽然不能发现所有内幕交易,但一旦发生“内幕交易”,新系统便可大幅度缩短从初步调查到深入调查的时间,从而保持日本金融业繁荣兴旺下去。

“百分之五先生”

——住友交易丑闻案

1970年,年仅22岁的滨中泰男加盟住友商社。从那以后,他在国际铜市上连续征战了20多年。滨中泰男能长期保住这一身份,是极不寻常的。据日本商业内部人士介绍,日本的交易行通常在两至三月年间便调整一次交易员。由此可见滨中泰男在交易中的能力非同一般。

70年代末,滨中泰男终于有机会到伦敦金属交易所参与金属期货交易,当时他主要做的是锡和镍的合约。

刚开始时,他没有什么名气,只不过是一名普通的职员。但仅仅几年时间,滨中泰男就开始显露其英雄本色。到1983年,他的铜交易量每年就已经达到1万吨。到80年代末,他已经在

国际期铜大户中拥有了一席之地,“百分之五先生”和“锤子”就是这时候喊出来的。

但是,可能谁也没有想到,滨中泰男后来会犯下如此“前无古人”的超级失误。在他给住友商社带来高达 40 亿美元的损失后,人们已完全改变了对他的看法。住友商社总裁秋山富一不得不承认重用滨中泰男是一个错误,并宣布解除滨中泰男的职务。他十分沮丧地说:

“在我的印象中,他十分富于自制力,而且也十分讲究逻辑,于是我信任他,并委任他为首席金属交易员。但我现在感到非常失望!”

滨中泰男的错误是利用公司的名义以私人账户进行期铜交易,正是他的“锤子”性格,亦即“死多头”给他、也给以住友商社造成了 18 亿美元的巨额损失。

滨中泰男在期铜交易中所持有的确是多头头寸,即大量买进期铜合约,这在铜价上涨之时无疑是获利的,滨中泰男曾经为此暗喜。但是,自 1995 年以来,国际铜价一跌再跌,1995 年 1 月 20 日的国际铜价还高达每吨 3075 美元,到 1996 年初,却跌至每吨 2600 美元以下。铜价的连续下挫使得滨中泰男的多头头寸赢利不仅损失殆尽,而且造成了相当严重的亏损。

其实,据伦敦金属交易所总裁大卫·金介绍,早在 1991 年末,他们就已注意到了滨中泰男的行为,并数次对他提出过警告。

1991 年 11 月,金收到了 DLT 经纪公司总裁施瑞尔凯德的来信,信中披露了滨中泰男要求他向其非法提供虚假交易证明,并建议对滨中泰男进行调查。

这位负责交易的总裁还不止一次地召见滨中泰男以及另一位交易员。1991 年底以及 1993 年,伦敦金属交易所几次对住友在该交易所铜市中所持有的头寸规模表示担忧。

1995年10月、11月份,大卫·金意识到期铜各月合约之间价差的不合理状态,要求董事会展开详细调查。在对每个客户给予合约上所持有的头寸,及交易所仓库中仓单的所有权有了清晰的了解之后,伦敦金属交易所专门成立了一个由相互之间毫无联系、没有根本利害冲突的专业人士组成的特别委员会,就如何处理进行了探讨。这个特别委员会包括行业著名律师和资深监管人员等。

但是,正是滨中泰男的“锤子”性格再次将他推向深渊。他天真地认为,凭借其雄厚的资金实力必将扼住铜价连续下跌的强劲势头。于是在他的操纵下,伦敦交易所铜价果然在1995年末略微持稳。

铜价的反常波动再度引起了英美两国证券期货监管部门的共同关注,滨中泰男企图操纵市场的行为也逐渐败露。监管部门的追查以及交易大幅亏损的双重压力,使滨中泰男难以承受。1996年5月,伦敦铜价已经跌至每吨2500美元以下,有关滨中泰男将被迫辞职的谣言也四处流传。商业内人士担心,一旦这样一位对铜价起巨大支撑作用的显赫人物退出,国际铜价又如何能挺得住?于是,在这些传闻的刺激下,大量恐慌性抛盘使得随后几周内铜价重挫25%左右。

1996年6月5日,滨中泰男未经授权参与期铜交易的丑闻在纽约逐渐公开。1996年6月24日,住友商社宣布巨额亏损18亿美元并解雇滨中泰男之后,铜价更是由24上时之前的每吨2165美元跌至两年来的最低点每吨1860美元,狂跌之势令人瞠目结舌。

按照当时的价格计算,住友商社的亏损额约在18亿美元左右,但是接踵而来的恐慌性抛盘打击,使住友商社的多头头寸亏损扩大至40亿美元。

“抄近路”、“走直路”

——世界著名企业的经济间谍活动

香港工业财团康力集团所属的联华电子有限公司,在日本设有一个开发部,雇有十几名当地的日本技术人员,其任务就是及时掌握和传递日本市场电子工业的新技术及发展走向,获取新产品的情报和样品。这些经济情报成为联华电子厂“走直路”“抄近路”进行经营活动的重要依据。八十年代初,有13个国家先后驱逐了23名苏联经济间谍;据对美国1558家公司的调查,1224家公司公开承认,他们经常对竞争对手施以间谍活动,这些公司中有三分之一以上都拥有自己的经济情报和间谍网;美国海湾石油公司的竞争对手们,仅在一年时间内,就从这家公司窃取有提取和提炼石油技术的几千份资料,甚至不惜重金,以100万~500万美元的高价收买一份重要资料,真是触目惊心。在法国,七十年代中期以来,每年都有大批经济间谍落网。1980年,仅警方发现的经济间谍盗窃案就有58526起,损失高达几十亿法郎。法国时装联合会由于生产秘密被盗,每年损失约为4500万美元。据圣何塞一家报纸介绍,以开电子设备商店为生的约翰·亨利·杰克逊,有时在他厨房的饭桌前,反复点数一沓沓一百美元的新钞票。有时总额竟达25~30万美元,杰克逊小本经营何以暴富?人们不得而知。直到他被捕后才向警方透露,1979年以来,他常常在硅谷各公司间行窃微型电路片,将其提供给世界著名的西德电子工业巨头——年营业额达数十亿美元的西门子有限公司,手段之高明,行动之诡秘令人难以置信。现代社会经济的发展使经济情报身价百倍,致使经济间谍活动比比皆是,防不胜防。

“基辛格法则”

——利用心理技巧进行谈判的范本

基辛格作为局势动荡多变的 70 年代美国头号外交谈判家，无论在谋划战略、运用策略和行使权力方面，在同总统、国会、内阁的诸种关系方面，以及他本人的思想、经历与谈判风格方面，都具有自己独特之处。他的谈判哲学和谈判策略，被人称为“基辛格法则”。

基辛格始终信奉他的导师和启蒙者梅特涅的秘诀。梅特涅的一种独特的谈判手段即：他告诉俄国沙皇一个“机密”，又分别告诉法国国王，普鲁士国王一个“机密”。他深知他们将互相封锁消息，而要在许多年以后才会相互公开各自掌握的所谓的“机密”。那么在这之前梅特涅就已经达到了自己的预期目的。

基辛格在中东问题的周旋谈判中，就采取了梅特涅的做法：他对埃及总统达特说一套，对叙利亚总统阿萨德说一套，又对沙特阿拉伯国王费萨尔说另一套，而对伊朗国王倒说了一半真话。由于他掌握了心理学的一般技巧，确信他们之间互不相信，绝不会交换他们了解掌握的秘密情况，这样一来，在相当长的时间内，基辛格在中东便可以左右逢源了。

其实，基辛格国务卿并不试图就阿拉伯石油生产国所关心的石油价格问题制定某项政策，这不是他关心的事，他脑子里萦绕着另一念头：使巴列维国王统治的伊朗成为一个能与苏联对峙的强大军事堡垒，以保证整个中东产油区的交通要道维尔木兹海峡。

1971 年以后，基辛格曾多次约见伊朗国王，他向国王保证：在建设伊朗陆、海、空军的过程中，美国可以向国王提供一切必要的先进武器。

伊朗国王理解基辛格先生的意思,它在购买美国最新式武器方面的胃口越来越大,以至于根本就不考虑价格问题。伊朗不再有足够的钱来购买如此昂贵的武器了,然而,石油禁运和石油市场紧张却使国王有了解决这个恼人问题的可能:只需要提高每桶石油的价格就行。国王将用这种办法来重振伊朗的财政,从而可以继续向美国订购武器。基辛格和伊朗国王在这点上达成了一致的意见和谈判的协议。

基辛格打算在中东依靠的另一个支柱自然是沙特阿拉伯了。沙特阿拉伯对美国的依赖并不表现在军事方面,而是在财政方面。他要求沙特阿拉伯给美国以经常性的支持,大量购买美国的债券。

正是出于这种目的,基辛格与沙特阿拉伯国王费萨尔举行了谈判,费萨尔向基辛格提出,他准备继续支持作为目前各海湾国家惟一的储备货币的美元。但是,如果石油市场受到反复冲击,沙特阿拉伯将难以做到这一点。因此,他强烈要求基辛格对伊朗国王施加压力,制止他在石油提价问题上不时地采取“鲁莽行动”。

两个星期之后,基辛格乘专机抵达伊朗首都德黑兰,他马上会见了巴列维国王。他们讨论了该地区的军事形式以及向伊朗军队提供新式武器装备问题。但是他们只字未提石油,当伊朗国王顺便指出,在未来的几个月中需要通过石油提价获得更多的石油收入时,基辛格点头表示同意。

不久之后,沙特阿拉伯国王费萨尔收到一份由伊朗国王亲自提供的关于美伊两国会谈的谈判纪要,费萨尔国王对纪要的内容简直感到难以置信。然而,他开始认真琢磨美国的外交政策,伊朗国王的野心,中东地区的经济军事力量的平衡势态,以及有关这一地区的稳定和前途问题。

当基辛格在一个月之后再次来到沙特阿拉伯时,中东石油

价格在不到6个月的时间内又连续第四次上涨,沙特阿拉伯国王弄不清楚基辛格的最终目标究竟是什么,甚至连他思前想后发展的关联也没摸清。不久之后费萨尔国王已经确信基辛格正在玩弄两面手法。他强烈要求美国公布反对伊朗国王破坏石油输出国内部协调一致的公约,制止伊朗实施的威胁整个中东地区稳定的石油政策。

然而,美国拒绝了这一谈判协议。

在此期间,福特接替了因“水门事件”下台的尼克松的总统位子,他比前任更加放手让基辛格在中东地区、石油输出国家、伊朗军队与沙特阿拉伯问题上展开一系列的穿梭外交活动。

“基辛格法则”,虽然是外交事务中巧妙利用心理技巧进行谈判的案例,但同样也适用于一般的外贸或商务谈判中,也一定会在许多场合的谈判桌上为己方获取渔利。

摸准对方急于交易的底牌

——松下电器与飞利浦公司的合作谈判技巧

在生意的交往中,以最低价格成交是买方所必须坚持的原则。这就要看买方的经验是否老道,所采取的策略是否有效了。

1930年8月,日本仍处在经济大危机中。有位汽车推销员来向松下推销轿车:

“松下先生,经济不景气,汽车也卖不出去。在这紧缩时代,您的生意反倒做得很好,请帮帮忙,救救我们,买一辆吧。”

在此之前,松下觉得自己的身份不够,从没想过以汽车代步。但是此时,他马上意识到这是买便宜车的最好时机,便说:

“好吧,我买。但是,我还穷,请您以最低价格卖给我。”

对方很干脆:“本来定价1.5万元,打对折卖给你好了。”

松下认为,这样的价钱的确已相当便宜。然而,他又意识到,在汽车极难卖得出去的情况下,还可向下压价。于是,经过一而再再而三的讨论还价,最后 5800 元成交。

无独有偶,1951 年 11 月,松下参观荷兰飞利浦公司时,为该公司先进的技术所震撼,当即决定与飞利浦合作,利用飞利浦的先进技术在日本建一家股本 6.8 亿日元的合资公司——松下电子公司,其中,飞利浦出资 30%,松下电器出资 70%。飞利浦的 30% 是以他们该拿的技术指导费中折算,实际上不需要投入一分钱。而且,飞利浦方面把技术指导费定到 7%,几经谈判才降为 5%。意向签下来,回到本国的松下,总觉得自己太吃亏。他千思万虑,突然想出了要拿“经营指导费”的主意。你飞利浦提供技术人员和技术,要拿技术指导费,我松下出经营人员搞经营就应该拿经营指导费。

明明是松下电器需要人家的技术,要求与人家合作,按国际惯例,飞利浦拿技术指导费是合情合理的。世界上从来没有一家要求人家技术指导的企业,再从企业赢利中抽取所谓“经营指导费”。亏得松下想得出来!

然而,细细研究,既然是合资公司,你抽技术指导费,我拿经营指导费,似乎也勉强说得过去。对松下的要求,尽管飞利浦方面感到突然,不合国际惯例,很不情愿,但是最后谈判的结果,还是定为,飞利浦一方拿技术指导费 4%,松下一方拿经营指导费 3%。15 年后,技术指导费和经营指导费各拿 2.5%。在这个交易中,松下显然摸准了对方急于交易的底牌,另外他自己巧妙构思拿出的“经营指导费”的思路虽然荒唐,却也给了飞利浦公司一个体面的台阶下,所以松下能以最低价格成交确实有他的道理。

漫天要价，坐地还钱

——原苏联奥委会的巧妙谈判术

在商业竞争方面，谋略永远是战胜对手的武器。那些出色的商业高手最擅长的就是巧妙的谈判技术。例如，原苏联在出售 1980 年莫斯科奥运会电视转播权的过程中，曾把美国三家电视网的上层人物邀到圣劳伦斯河上停泊的轮船“阿列克赛·普希金”号上，参加一次十分豪华的晚会。原苏联的谈判代表分别接触每个电视网的上层人物，提出要价二亿一千万美元现金。随后又把这三家广播公司（即美国广播公司、全国广播公司和哥伦比亚广播公司）的代表请到莫斯科谈判。

谈判过程中，三家公司报价为：全国广播公司七千万、哥伦比亚公司七千一百万、美国广播公司七千三百万。这时候，一般人认为美国广播公司以前搞过奥运会转播十次中的八次，他们的丰富经验会使他们占有上风。但是，哥伦比亚公司从慕尼黑雇来了一个职业中间人鲍克。在鲍克的帮助下，安排了原苏联谈判代表与哥伦比亚公司主席佩里的会晤，双方达成一项交易，哥伦比亚公司同意再次把报价提高，并且还提出更多的让步条件。人们都认为哥伦比亚公司在竞争中会获胜。但是原苏联却随后宣布了另一轮报价。哥伦比亚公司的经理们深为不安，于是返回莫斯科准备再次摊牌。最后原苏联向三家电视网表明，时至今日，只不过是每家公司都有权参加最后一轮报价。美国人感到受到无礼待遇，他们准备全部撤退。如果谈判失败，双方都将受到巨大损失。因此，原苏联谈判代表又提出第四次选择，宣布奥运会的电视转播权现在已属于美国一家名叫 SATRA 的无名贸易公司。原苏联的谈判代表巧妙地使用 SATRA 公司进行威胁的同时，让鲍克再与美国三家电视网接触。经过一番舌

战,最终以八千七百万美元把奥运会的电视转播权出售给了美国国家广播公司。为此,该公司还付给鲍克大约七百万美元的佣金。

其实,原苏联在出售电视转播权的竞争中,预期的售价只在六千万到七千万美元之间。

妙算时机,乘人之危

——美国政府与墨西哥的谈判策略

1982年,墨西哥政府正处于严重财政困难的第二个年头。墨西哥政府向国际社会,特别是西方发达国家发出紧急呼吁,希望得到贷款,并予以援助。墨西哥的富邻居美国立即做出反应,决定同墨西哥政府进行经济洽谈。

美国一直是墨西哥政府出口石油的最大买主,输美石油占墨西哥出口石油总额的52%,美国政府一直希望扩大从墨西哥进口石油的数量,而墨西哥政府的一贯立场是,控制输美石油数量。美国政府一直谋求改变墨西哥政府的这一立场,但苦于找不到机会,因此便想利用这一有利时机,争取墨西哥政府允许美国购买更多的石油。

经过几轮紧锣密鼓的洽谈,美墨双方达成了如下协议:

- (一)美国政府为墨西哥提供20亿美元的紧急贷款;
- (二)贷款的一半以美国等同价值的剩余农产品支付,另一半则作为美国购买墨西哥4010万桶优质原油的预付款。

该协议是在墨西哥遭受严重财政困难的情况下,为谋求得到紧急贷款以济国内财政之需而达成的。美国政府终于迫使墨西哥政府放弃了多年来所持的立场,美国从墨西哥购买的石油占其出口总额的72%。

美国政府由于成功地利用了墨西哥政府面临财政危机而迫切需要资金的机会,通过向墨西哥发放贷款便轻而易举地实现了能更多购买墨西哥石油的多年梦想。美政府善于利用时机,在与墨政府的双边经济洽谈中占据了绝对的优势。

一般而言,当洽谈一方的合作愿望甚为迫切,急于盼望对方的合作、帮助,以满足己方某一方面的要求时,洽谈的另一方往往易操胜券,占据有利地位。此可谓“乘人之危”,在商务谈判中巧用此类的时机能帮助交易着迫使对方接受较为苛刻的条件。反之,当对方并不急于合作时,交易往往会进行得很艰难,难以取得实质性的进展,而要使对方接受苛刻的条件则几乎是不可能的。

交易实践证明,当交易的一方受到来自某些方面的压力,他们往往在交易中表现得急躁、谦恭和有求于人,心理状态较差,人为地造成很多可供对手利用的机会,使交易产生“一边倒”的现象,对方的条件、建议等很容易被接受。因此,我们在交易中要善于把握每一个有利时机,机会就是金钱,就是财富!一旦时机成熟,就积极主动地“出击”,必要时甚至可以人为地制造时机为实现己方的利益服务。

第四章

事与愿违的决策失误案

管·理·模·式

决策的愿望与结果有时是一致的,而有时却恰恰是相反的。在一个企业中,究竟谁应为决策失误承担责任?是企业的领导者。本章的内容告诉人们,领导者并非无所不能、永远正确,他们也要学会冷静的观察,深刻的思考,否则将会铸成大错!

不要息事宁人

——世界著名企业 CEO 的六大误区

据世界著名的《财富》杂志研究表明,世界五百强企业 CEO 们最大的缺陷之一是处理人事的能力。那些缺乏处理人事问题能力的 CEO 们不是不知道人事上有问题,只是他们心里头总有个声音说:要息事宁人。因此,在用人方面产生了下列六大误区:

一、我的人肯定能成功,这些 CEO 们成为部下“智慧诱惑”的牺牲品,他们欣赏自己选中的部下的聪明和天才,而根本不相

信会失败。这些部下通常是被 CEO 们从办事员的位置、或咨询公司中直接提拔成部门负责人,他们的领导能力根本就没有被检验过。

二、他是我的人。CEO 们这种门户观念的严重性远远超出人们的想象,老板和他的部下长期共事,私交甚密,甚至两家一同外出度假。这种非同一般的关系往往使 CEO 们对亲密的部下缺乏客观的判断。

三、他干得不好,我可以教他。一位财富 500 大企业的 CEO 特地从公司外引进一个新人主管北美的业务,结果这位新人前两年都没有实现自己的业绩目标;但这位 CEO 认为,原因是自己没有好好教他。他不仅继续任用这个无能之辈更让他接任了自己的位置,结果可想而知:公司股价狂跌,最后竟被收购。这是一个很鲜见的例子,但这一类型的错误却是 CEO 们常犯的。

四、华尔街和媒体都喜欢他,我最好把他留在身边。一些不职称的下级却拥有庞大的客户网,因此 CEO 们往往投鼠忌器:不炒他吧,影响公司的发展;炒掉他吧,又可能损害公司在客户中的形象。于是 CEO 们就一直在犹豫,等到他们终于痛下决心时,却发现为时已晚。

五、我最近已经开走了不少人,如果再炒掉一个,董事会可要不高兴了。董事会可能会怀疑频频炒人的 CEO 是不是知人善任、具备领导者风范,但是如果不果断炒掉不称职者,那他们遗留的问题就会积重难返。

六、我宁肯用这个我熟悉的家伙,也不想换个我根本不知底细的人。一些 CEO 对自己的领导能力不自信,特别是对领导行业以外的人不自信。如果一个公司具有强烈的“岛民文化”,那它就绝不能容忍外来者。

鲁莽贷款政策葬送企业

——森伯特储蓄协会破产案

1981年,埃德温·麦克勃尼三世(Edwin T. Mcbirney III)29岁时,开始了在存贷款业的广泛投资。他在大学时就显示出不寻常的商业敏锐,并开始了自己的商业活动——出租冰箱给大学生们。毕业后转向不动产投资,成为繁荣的达拉斯(Dallas)市场上的一名经纪人和投资者。

1981年12月麦克勃尼建立了一个投资集团,开始购买小储蓄贷款协会。其中之一就是森伯特储蓄协会,一个在得克萨斯州的史太芬威利(Stephenville)不出名的储蓄贷款协会。麦克勃尼将公司的所有股份合为一体,形成一个大的储蓄贷款协会,取名森伯特储蓄贷款协会。不到四年时间,森伯特便成为了32亿美元金融帝国的核心。其增长的大部分来自商业不动产贷款,这部分贷款的风险如此之大,以至于森伯特的鲁莽贷款政策得到“枪带”(Gunbelt)的绰号。一个例子是:森伯特贷款1.25亿美元(仅凭天然土地抵押)给一个二十来岁的缺乏经验的开发商,一下子就损失了8000万美元。在全盛时期,森伯特拥有抵押和开发服务公司,一个商业银行部,给来自从加利福尼亚到佛罗里达的开发商们提供不动产贷款。

不久,麦克勃尼和他的管理者们乘公司的七架飞机飞遍了得克萨斯。麦克勃尼喜欢开奢侈的晚会,在得克萨斯宫殿般的空中,用狮子和羚羊款待成百上千的客人。在1984年和1985年,为了万圣和圣诞节的盛会,森伯特付了130万美元,其中给麦克勃尼夫人组织晚会的费用就达3200美元。谈论这些得克萨斯大款们的如此行径是没完没了的,这只是一个侧面。

1984年,得克萨斯州的马斯魁特(Mesquite)的帝国储蓄贷

款协会,在为大量高风险投资融资后倒闭了,它的倒闭引发了全行业的关注。联邦住房贷款银行董事长和储蓄贷款协会的监管者埃德温·格雷(Edwin Geay)开始担心危机出现,踩了刹车。他强迫以当前市价为基础对价值进行重新评估,增加资本金比例,限制直接估价,雇佣几百名新的检查员和监管代理。评估者发现,抵押贷款中的几十亿美元已被高估了30%。许多储蓄机构不得不降低他们贷款的账面价值,减少他们的不良资产状况。石油价格下降引发了得克萨斯的经济崩溃,随之而来的是不动产价值暴跌。当贷款拖欠不能偿还,抵押品赎回权一个接一个被取消时,多米诺效应显现出来。

现在麦克勃尼的全盛时期已经过去。1986年春,成百的检查员们突袭得拉斯住房贷款总部,森伯特储蓄贷款协会的大部分宣告破产。当森伯特精简裁员的同时,6月份,麦克勃尼不得不辞去董事长的职务。在森伯特账簿上,被没收的不动产抵押物中,60亿美元的不良资产只有几百万能出售。到1988年末,据联邦住房贷款银行董事会(Federal Home Loan Bank Board)估计,若让森伯特在今后十年内维持下去,还将花费55亿美元。

更侮辱的是:一个指控麦克勃尼和其他内部股东的案件,声称他们取走了1985年和1986年近1300万的普通股和优先股股息,那时森伯特的资本因过度支出和资产贬值而迅速减少。

“一叶障目,不见泰山”

——RCA公司的产品生产决策失误

录像系统开始主要是广播电视节目用的,家庭对录像设备就不敢问津了。这就是说,必须找到一种降低录像机成本的方法,录像机才能普及。有的厂商从留声机能够贮存声音反复播

放并且成本很低受启发,想到如果有类似的方法复制图,可能也很便宜,易于普及,因此就产生了视盘。

RCA 公司是美国音像业的一家大公司,率先开发出视盘并一度在市场上居领先地位。视盘作为 RCA 公司的秘密开发项目。曾研究了 15 年,代号“曼哈顿”。在此之前,另一个同样代号的秘密研究项目是原子弹,不过这次却没有出现“爆炸”。开发了 5 年,花费约 5 亿美元之后,RCA 公司于 1984 年 4 月宣布放弃视盘产品的生产。至此,该公司一共卖出 50 万台视盘放映机,这意味着每台视盘机成本达 1,000 美元,而售价仅 500 美元。这笔巨大的亏损中包括开发研制费。如果他们销售的数量大,就不会亏损这么多。

什么原因使销售量没有达到预期水平呢?在追踪这个事件的原委时,我们首先必须记住视盘机与录像机的根本区别在于:视盘机只能放不能录,而录像机不仅能录电视台的节目又能转录其他录像带的节目。当视盘机刚刚在市场上推出时,录像机价格比较昂贵,每台 1,000 美元。据此,RCA 公司和一些厂商估计,视盘机将很快取代录像机。

录像机的成本大部分花在磁头上,为了使图像清晰,要求磁头有很高的精密度。但是技术进步极其迅速,日本首先使高精密度磁头的大量生产成为可能,录像机的成本一下子降到 300 美元,结果录像机的销售量每年翻一番,而视盘的年销量仅 30 万台,其中 RCA 公司的份额占 75%。据估计,如果视盘机最便宜的品种的价格降到 199 美元,1984 年销售量可能达到 50 万台。但是 RCA 公司为减少损失,决定到此为止不再降价了。其他公司如国际商用机器公司先行撤出了这个还在襁褓中的市场。视盘机曾是 RCA 公司董事长埃德加·格里福斯最得宠的项目,在他任职期间,该项目 10 年中一直优先发展。他的继任者 T. 布兰德松 1981 年接任后,以一种崭新的思想考虑问题,因

而他能够对这个项目从全新的、公正的态度加以对待和分析并有勇气作出放弃的决断。

在市场上,视盘的主要问题是不能录电视节目。其次,录像带的价格也较视盘便宜。还有其他一些促使视盘败北的因素,例如录像带出租业务的发展,每天只花一美元,就可以租到想看的录像带,所以一些观察家早就预见到视盘的最终垮台,因为它所依赖的技术本身就存在着严重的缺陷。对于 RCA 公司来说,这不是头一次“上错马”。30 多年前,RCA 公司放弃了每分钟 33.3 转的哥伦比亚标准密纹(慢转)唱片,搞出每分钟 45 转唱片,给市场造成很大的震动。此后,当价格昂贵但技术先进的激光唱盘出现并在欧洲发展起来的时候,RCA 公司却没有跟上,仍然停留在过时的唱针技术上。激光视盘机价格虽然贵一些(商店售价约 700 美元),但其图像和音质是无可比拟的。偏高的价格虽使激光视盘不可能普及,不过据估计,其销售量将是很可观的。在激光技术领域,领先者是日本的先锋电器公司,他们的销售量一直在增加。据悉,他们正在积极研制下一代放录合一的激光视盘机,估计市场潜力很大。日本和美国的其他一些厂商则紧随其后,但其中却没有 RCA 公司。当视盘机生产线停产时,仍有 1.2 万台视盘机堆放在 RCA 公司的仓库中,另有 15 万台在分销商手中。由于消费者手中有 50 万台,此后几年,RCA 公司一直继续生产和销售视盘机。

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

一个简单的事实——由于消费者对复制功能的重视,RCA 公司花了 5 亿美元才认识到这一点。早在 1981 年就有一篇题为“视盘行将衰落”的分析短文,RCA 公司对这个问题的认识晚

了3年之久。而索尼公司决定撤出这个市场却早得多,并全力发展录像机,结果证明,这是一项正确的决策。据索尼公司判断,由于不能录制节目,用户最终将把它“扔进废铁堆”。而RCA公司当时的董事长因宠爱这种产品而一叶障目,不见泰山,最终导致了失败。

任何时候都不能降低利润

——沃尔沃连锁店过度扩张的后果

沃尔沃有着悠久的历史。它是美国第一家杂货连锁商店,也是目前最大的杂货连锁商店,就连克莱斯基也略低一筹。60年代初期,随着折扣商店的日趋流行,设立一个经营折扣销售的沃尔沃子公司确是一个明智之举,可是到了1982年,沃尔沃对这种耗资巨大的折扣经营彻底失望了。它何以败得那么惨呢?

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

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

只经营5美元商品似乎有些局限。一年后,他又增添了一个10美元的产品系列,此后,一直持续了52年。这种以固定的

低价格提供各种商品公开陈列的经营思想,逐渐被一些早期商人所采纳和接受,包括 19 世纪末的塞马斯蒂安、克莱斯基和 1906 年的 W·T·格兰特。由于在当时大多数零售商店都是不加修饰的,商品都是放在高高的货架上或柜台底下,只有当顾客提出购买商品的要求时,才将商品拿出来。

沃尔沃不断地开办新商店,也兼并或购买其他一些小型连锁店。1909 年,他又在英格兰的利物浦开设了一家商店,5 年内,他在英格兰开设了 44 家商店,到 1955 年折扣之风开始盛行时,沃尔沃已有 2064 家商店,销售额达 8 亿美元左右;克莱斯基有 673 家商店,销售额达 3.5 亿美元;W·T·格兰特有 572 家商店,销售额达 3.5 亿美元。到 1974 年,沃尔沃公司已成为一个拥有 2,058 家杂货商店、283 家伍尔科商店、1,481 家鞋店和 266 家富豪商店的巨型联合企业。1973 年,销售额达 37 亿美元,比 10 年前增加了 2 倍,但利润只有 10 年前的一半。与其他大零售相比,沃尔沃的利润太低了,其市场地位受到了某种程度的威胁。

沃尔沃的利润率太低了,以致收回的资金难以满足扩张的需要。70 年代中期沃尔沃的经营额继续上升,但利润率一直没有提高,不久公司销售额下降。设在国外(特别是英国)的子公司也存在类似的问题,即销售上升,利润下降。也正是在这个时候,竞争者凯·玛特却攀登了一个又一个的销售和利润高峰。这使得沃尔沃商店进入了一个困难时期,而其根源则是由于扩展过于迅猛,发展太快,而效率降低的缘故。

风险不在,收益何来?

——国际商用机器公司保守策略的失误

国际商用机器公司(IBM)是美国的一家规模较大的计算机公司,在世界市场上占有重要的地位。据统计,在60年代末期,世界计算机市场的60%的产品是IBM生产的。但是到80年代,IBM却经历了一场厄运。事情起因是这样的:70年代初期,西方各国出现了一次空前的货币危机。受其影响,各国纷纷采用了浮动汇率,许多企业对浮动汇率下的更加复杂莫测的商品市场和金融市场深感力不从心,迫切希望利用先进的计算机技术迅速、准确地传递和处理经济信息。针对这一情况,许多计算机公司纷纷调整决策,及时生产出适合企业和事业单位使用的小型商用计算机和兼有打字机功能的文字处理机。但是,IBM公司的决策层对这一新情况却缩手缩脚,在维持传统产品生产的同时,小批量地试制生产新产品。结果,其产品竞争力迅速下降,在当时世界商用计算机市场上,IBM公司只占有25%的市场份额,IBM公司的发展跌入了一个低谷时期。

不要插足不熟悉的行益

——丸井信用公司经营超市为何栽跟头

丸井公司是一个经营信用购货的公司。在该公司购物只需用银行开出的信用卡,因而公司出售的商品多为质优价高品。公司成立以来,营运也过得去,只是每年营业额还不足100亿日元,这个数目还嫌小,需加强的地方实在还多。公司总经理青井忠雄感于美国盛行的超级市场销售方式,想在日本独树一帜,开

设超级市场改变日本购物的传统习惯。公正地讲,这个构思在当时日本零售业是比较新颖而富有吸引力的。但愿望与实际总存在一段差距,使用信用卡购买高档商品与逛商店购买日常物品在消费心理、购物方式、经营特性上是不同的。而公司业务人员对食品、百货小商品的零售技术又不太熟悉。插足不熟悉的行业,似乎又引起公司内部的反感,这在超级市场选址时明显表露出来。本来超级市场的优点在于便利顾客选购,而公司大多数人坚持要将超级市场设在没有扶手电梯大楼的6、7两层,谁愿为了小商品上这么高的楼层呢?另外,由于开办新事业,需精明强干的人才,于是公司从其他部门抽调三四十位优秀人员到超级市场,削弱了原来部门的力量。本来经营不满意的信用卡销售事业,此时情况更糟,更难以扭转。人为一分为二,结果老业务、新事业经营成绩均不佳。连开三家超级市场所需费用还得从信用卡部门支出,造成财政赤字累累,幸亏公司总经理办事果断利落,不拖泥带水,开办超级市场一年后断然撤退,才免遭更大的损失。

要质疑每一个职位和每一个管理层

——世界著名企业改革官僚体系的尝试

每隔6个月,美国一家大电讯公司——MCI电讯公司总裁比尔·麦高文就会对下属说:“我知道你们这些人都有高学历背景,已经开始在画组织图,并且在记操作程序手册了,一旦我发现那些人是谁,我会把他们开除得一个不剩。”在MCI公司,从一开始,麦高文就讲明了,员工不能靠着为彼此创造工作来占据工作岗位。要质疑每一个职位和每一个管理层,你真的需要它吗?这个管理层可以合并吗?每个职务创造的价值是否超过

它所花费的？它是否经常性地对生产有贡献，或者是在制造不需要的工作？要记住，每当新增一个管理层，就使最底层和最高层增加一层距离，因此而妨碍了彼此的沟通。营运良好的日本公司和美国公司都有这个特色：人员精简，管理层少。天主教会是世界最大的组织之一，在教区教士和教皇之间，也不过只有5个管理层。

几年前，美国英特尔公司发现自己成了官僚体系的牺牲品，它要花95道步骤和12张纸，才能从总务部门提出一支价值2.5美元的笔。后来利用简化的原则，95道步骤简化为9道，12张纸则减为1张。使工作简化时，并不需要天才和奇迹，只要把每个程序都拿来，尽你所能把它分解成许多详细的步骤，剔除它，简化它，合并两个，或是调整步骤的顺序，以使程序简化。

许多国外的大企业都非常重视激励方式的新颖的独特，力求给员工留下不可磨灭的印象。世界上最大的计算机公司——美国IBM公司曾在新泽西州体育场举行了一次员工庆祝大会，100名成绩优秀的员工象马拉松运动员一样，一个个从场外沿通道跑进广场，这时看台上巨大的电子记分牌分别打出每个人的名字，公司的总裁、部门经理和成千上万名员工家属热烈鼓掌，大声喝彩。想想这是多么壮观的景象，优秀员工永远不会忘掉这一激动人心的场面的。

美国最大的化妆品公司——玛丽·凯公司每年举行一次奖励晚会，8千名推销员沉醉在掌声、赞美和从计算机到红色凯迪拉克小汽车的奖品中。数百名优秀的女推销员将在舞台上举行“红夹克”大游行，接受几千名同行的掌声和羡慕的目光，其中最优秀者将被封为“皇后”，接受总裁的花圈、权杖、钻石戒指。玛丽·凯认为，对一个女人而言，她在同行们面前崭露头角，其意义比收到一个昂贵的邮寄礼物，而没有任何人知道要大得多。

世界闻名的麦当劳快餐店有一条规矩：员工在某一岗位工

作三个月以后,必须轮换,要求员工能胜任全店所有的岗位。这样不管员工换了多少茬,麦当劳的风味都能保持下去,因为它是一样的温度、一定的配料、一定的质量标准……日本员工跳槽的不多,但企业内部的流动十分频繁,一般每隔3年就要调换一次工作。员工调动包括部门内的调动,部门之间的调动,子公司之间的调动等等。调动的原则是根据工作需要,如根据个人能力、特点安排更合适的工作;培养具有全局观念的干部;缓解人际关系等。但更重要的理由是在企业内部造成机会均等的竞争局面,激励人们的进取心。相对来说,我国企业内部流动太少,终生从事一项工作的员工不少于50%。企业人事部门为了培养发现更多的人才,要学习麦当劳公司、日本公司的做法,让员工内部流动起来,把它作为人事管理的一项重要原则。

己所不欲 勿施于人

——国际著名公司促销决策失败举例

促销活动常常达不到预期效果,尽管,有些促销活动的失败比其它促销活动本来更有可能预见到。一家化妆品公司曾经试图通过做电视营销计划在日本促销其唇膏产品,在这个电视营销计划中,画面上所描绘的是复活的尼禄(Nero)嘴上涂着唇膏就像一个漂亮妇女似地缓缓漫步。这个营销计划的效果很差,产品的销售情况很不好,因为日本妇女并不知道尼禄这个历史人物是何人,如果企业决定使用历史人物来做营销计划时,最好首先考虑使用当地人所熟知的历史人物。

胡佛(Hoover)公司曾经在产品促销方面犯了一个严重的错误,这个错误被认为是该公司有史以来最严重的错误,由其造成的混乱,即使用他们公司生产的胡佛牌吸尘器也无法清除掉。这个代价高昂而且令人尴尬的错误就产生于公司向顾客作出的

一个许诺,胡佛(Hoover)欧洲公司许诺为任何一位在英国或爱尔兰购买一台吸尘器的顾客免费提供两张出国旅行的飞机票。问题在于机票比吸尘器还值钱,结果这个促销活动演变成了一场法律纠纷,公司根本无法兑现他们的承诺,顾客拿不到被许诺的机票时很愤怒。于是,胡佛公司设法增加一些获得免费机票的限制性条件,努力从这个错误中解脱出来。在公司用7200万美元为22万人购买了机票之后,他们希望结束这个案子。但是,另外还有36.5万多位消费者没有获得免费的飞机票。最后,公司的3位欧洲高层经理人员被解雇。

还有另外一种类型的案例,一家公司与一家亚洲的公司组成了一个合资企业。双方都认为合资企业会有条不紊地进行。它的合资企业计划包括一条大型的流水生产线,同时还要进行大规模的促销活动。生产过程进展得很顺利,但是原来所期望的促销活动却从来没有付诸实施。每个公司都认为另一个公司会协调和支付所有的促销活动费用。事实上,每个公司都简单地按照他们自己国家的商业惯例进行经营活动,而不打算接受另一个国家的行为规范。任何一家公司都不承认合资企业要求其对促销费用承担责任。因而,合资企业的促销活动从未实施过,这个合资企业最终解体了。

另外,不适当的颜色也有可能产生促销方面的困难。例如,森格尔公司(The Singer Company)在精心地设计好一个户外营销计划活动以后,突然发现它必须停止这项活动。因为,就在他们准备开始进行这个活动的时候,突然醒悟到这个营销计划的背景底色是蓝颜色,而蓝颜色在当地是代表死亡的颜色。森格尔公司还是比较幸运的,它在造成错误以前,及时地发现了错误。因为,森格尔公司雇佣了当地的人来实施这个营销计划来促销的,这样才得以避免了一场潜在的严重错误。

麦克唐纳一道格拉斯公司(The McDonnell Douglas Corpora-

tion)印制了一些宣传手册,准备向印度潜在购买飞机的顾客发放,但是他们遇到了一些意想不到的困难。这些促销材料上印有一些戴头巾的人的照片,但是这些照片好像不是很受欢迎。原来,该公司使用的是一些旧的地理杂志上的老照片,没有注意到这些戴头巾的人不是他们想象中的印度人,而是一些巴基斯坦人。

万宝路(MarlbOro)香烟营销计划上的男子对美国 and 欧洲人来说所反映的是一个强壮的男子汉形象。但是试图在香港也使用这个形象似乎是不成功的,香港的所有城市居民都不喜欢在乡村里骑马。因此,菲利浦·莫里斯(Philip Morris)公司很快将这幅营销计划换成一幅香港风格的万宝路男子形象。他依然是一个充满男子汉气概的牛仔,但却更年轻,穿着也很讲究,拥有一辆卡车和脚下的一片土地。

在任何主权国家里从事商务活动是特别复杂的。任何一个口头的或书面上的失误都可能是致命的错误。甚至国家的名称也能引出麻烦,因为,西方对某些国家的称谓常常与这些国家自己所给定的名称不同。使用不恰当国家名称经常被认为是欠缺考虑的或故意冒犯的行为。例如,一家瑞士公司的英文产品目录必须修改,因为它在产品目录中将“朝鲜民主主义人民共和国”写成了“南韩”。

1991年,当法国推出一枚新邮票时,犯了一个地理方面的错误。该邮票上印着一幅伊斯特岛(Easter Island)照片,并宣称该岛属于法国的领土范围;智利政府立即表示抗议,因为这个岛其实是智利的一部分。这类错误的确会恶化国家之间的关系,尤其是同拉丁美洲国家的关系,与拉丁美洲国家的关系是至关重要的。

联合航空公司(United Airlines)终于在1982年获准开始运营到日本的航空业务,然而,它的推介促销活动却失败了。在美

国的联合航空公司的公关人员努力向顾客介绍他们的新航线,不幸的是在他们所使用的地图中没有包括日本的一个非常重要的岛屿。日本对他们的领土完整非常敏感,所以他们看到这样一张地图后非常恼火。对他们来说这意味着无知甚至愚蠢。尽管这种地图的印数很少,但是这个错误引起了新闻界的关注,日本的第二大报纸将此事件用大字标题刊登了出来,联合航空公司立即进行了道歉。它承认如果在日本东京的员工在地图发行之前看一下,就不会发生这样的错误。

并不是只有美国公司的经理人员才会在国际市场营销中面临这些挑战。在一期《新闻周刊》中,意大利电话公司(STET)刊登了一个意在说明其是一个全球公司的图片,图片是一张位于湖边的一座中国庙宇,图片上还能看见其在湖水中的倒影。然而,这张图片的效果被削弱了许多,因为这座庙宇的照片的左右方被颠倒了,使得在庙宇上的中国书法大字方向颠倒了,这样,这张照片不会对能够看懂中文的人留下深刻的印象。

技术先进并不等于市场优势

——佳能公司在生产决策中的错误

佳能公司在经营业绩蒸蒸日上之时,将盈利的很大一部分用于提高生产效率和更新生产工艺流程设备,在生产工序上大量引进机械电子装置,以降低成本,提高竞争力,并向照相机自动化技术研究投入更多的经费,立志要创出自动化程度更高、性能更佳的产品。

同时,佳能也采取了一般日本企业在国际市场上的通常做法:只要有进入市场的机会,无论什么产品都要试一试。60年代,佳能向美国市场正式推出自己开发的复印机,由于采用了佳

能先进的光学技术,这种使用高感光度化学物质并带绝缘层的滚筒式复印机,比美国施乐公司的产品还略胜一筹,但因佳能的销售组织不完备,加之市场调查不足,以致这种产品的优势未能发挥出来。70年代,佳能又生产出液体干燥式复印机,但这时佳能又犯了一个战略上的错误:它向其他厂家提供了技术许可证,失去了技术垄断的优势。

新技术不可忽视

——柯达公司发展战略中的失误

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,蒸汽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业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。电子学包括把图像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·亨德林为此嗤之以鼻:“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力功能,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 美元,柯达公司销售额在 1992 年仅为 500 万美元。

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——不再傲视竞争,针对电子世界的决策者们降到了预期增长率,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彩。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。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,他们在改变自身产业结构,回应新时代的挑战方面终于找到了自己的成功之处。

错误决策带来的恶梦

——百事可乐公司在菲律宾的广告策略失误

实践证明,广告战并不是一件有百利而无一害的事情。如果广告策略发生失误,它所造成的损失也是巨大的。例如,有一年,美国百事可乐公司在菲律宾大打推销之战,“今天,你就可能成为百万富翁!”的广告一连几星期充斥在菲律宾的报刊、电台、电视等传播媒介上。极富诱惑力的广告迷住了众多存有侥幸心的菲律宾人。安杰洛太太就是其中一个。她失业在家,丈夫是个三轮车车夫,每天收入约四美元。他们和五个孩子住在贫民窟的铁皮屋顶棚户内,发财的美梦促使他们每顿饭都喝百事可乐。

5月25日,晚间新闻节目宣布:持有印有“349”号码瓶盖的

人,将获得 100 万比索的巨奖。安杰洛太太急忙把一堆瓶盖倒在桌上翻找,突然,她尖声叫了起来:“我们发财了!意想不到的惊喜使安杰洛太太充满了幻想:我要让孩子们都上大学!要让丈夫买一辆神气的载客吉普车!我们还要买一所像样的房子!噢,感谢上帝!我们的梦想终于实现了!”

谁也不曾料到,安杰洛太太的美梦却成了百事可乐公司的恶梦。由于出了差错,中奖号码报错了。本来中奖的应该是一个,而印有“349”号码的瓶盖却有 80 万之多。“349”似乎有一种魔力,平日政府办不到的事情它却办到了,那就是团结。一时间,菲律宾人无论是共产党游击队还是军方将领,无论是衣着光鲜的主妇还是赤脚或乡下人,拧的一股绳都手拿号码“349”的瓶盖蜂拥前去领奖,但百事可乐拒绝给钱。

百事可乐公司的食言,惹恼众多的获奖者。据统计,至少有 32 辆百事可乐运货车被人投掷燃烧瓶和土制炸弹;有 22000 人提出 689 项民事诉讼,向公司索取赔偿;另有 5200 人提出刑事诉讼,诬告百事可乐公司诈骗。面对骚乱的发生,他们紧急开会,仓促做出决定:给每位持瓶者发奖金 500 比索。

他们以为此事只涉及几千人,谁知一下子来了 486170 人,他们本来计划以 100 万美元能了结此事也算不幸之中之大幸,然而要求索赔的示威活动仍在进行。

百事公司促销不成反蚀把米,这下可赔大了!

不可小看外来者

——哈利·戴维森公司的失败

20 世纪 50 年代,在美国市场上,哈利·戴维森、英国的诺顿、凯旋以及德国的 BMW 等摩托车公司每年的销售量可达 5

万辆左右。10年后,日本企业本田开始向美国市场渗透。1960年,有40万辆摩托车在美国注册登记。这比15年前第二次世界大战结束时大约增加了20万辆。当然,它比其他机动车辆的数量要少得多。但是到了1964年,仅仅4年时间,摩托车数量就增至96万辆;两年后达140万辆;到1971年约达400万辆。本田摩托车公司制定了一种具有明显差异的扩展摩托车需求的策略,其要点就是发展轻便摩托车,并直接针对新主顾作广告。很少有企业能像60年代的哈利·戴维森那样,经历一场市场占有率的大幅度下降(尽管其市场占有率急剧下降,但是总销量几乎没有变化,这表明它们将再也争取不到新的顾客)的痛苦经历。

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

这位先生有多“狂”!

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

经营人才不可缺少

——通用食品公司扩展连锁食品业的失败

1967年,通用食品公司以1600万美元建起了汉堡师傅连锁公司——一个拥有700个连锁店的快餐授权经营企业。这以后不到4年时间里,通用食品公司因该企业而负担了8300万美元的税前亏损。而与此同时,麦当劳的净收入却增长了285%。在这段时期内,汉堡包、鸡肉食品和其他快餐泛滥成灾,许多收支刚刚相抵的快餐业授权公司纷纷破产。但通用食品公司当时的经营状况还是不错的。它是全美最大的方便食品生产商,销售额近30亿美元。它是咄咄逼人的市场竞争者和全国第3大广告客户,每年在广告上的投入超过1.5亿美元。自打1935年开始,它就保持着销售额的持续增长。有这样的一个强大后盾支持,灾难又是如何能在短短的几年时间里降临到“汉堡师傅”头上的呢?

通用食品公司当初为“汉堡师傅”制订了一项雄心勃勃的发展计划。1969年3月,在全国有900家“汉堡师傅”连锁店在营业。同时,“汉堡师傅”在多伦多设立了一家连锁店,把触角伸进了加拿大。

到1969年12月,“汉堡师傅”在美国已拥有1022家连锁

店,在加拿大有 36 家,3 年的增长率超过 70%。约有 84% 的连锁店是授权经营,剩下的由公司直接经营。广告费支出每年平均 250 万美元。

就在此时,通用食品公司相继失去了“汉堡师傅”的几位关键主管人员。它的创建人很快就离开通用食品公司去追寻别的利益去了。另一位重要主管得了心脏病,其他一些人也由于种种原因而离职,因此在公司建立的头两年管理层就大换血。不过,通用食品公司从自己的管理人员中抽调人手来充实这家子公司的管理层,看上去问题似乎不大。

然而,通用食品公司越是想尽快发展它的快餐业,相应的阻力也就越严重。终于,令人震惊的坏消息来了。1972 年 1 月,通用食品公司宣布“汉堡师傅”的帐面亏损已达 8300 万美元,这意味着公司股票每股将贬值 1 美元。通用食品公司告诉股东说它将终止向快餐业扩展的计划,目前已经关闭了 70 家 RIX 烤牛肉餐厅和 100 家“汉堡师傅”,还有更多的快餐店也将被关闭。

不可失信于客户

——可口可乐公司市场调查的失败

在美国,软饮料以可口可乐与百事可乐为两大主力。1985 年,可口可乐公司推出一项新产品 New Coke,主要针对的是一个喜欢甜口味的青少年市场。可口可乐公司企图以这项新产品去抢攻一个被百事可乐盘踞已久的饮料主力市场——青少年市场。出乎可口可乐意料的是这个曾经做过详密计划,花费该公司 400 万美金与 20 万人的调查,竟然惨遭失败的命运。为什么如此周祥的试饮调查会失败。该公司在做市场调查时,是用所

谓的 Blind Test。试饮的人只是从数种饮料中,挑选出他们喜欢的一种口味。这项调查的结果是大部分的人都喜欢 New Coke 的味道。表面上,这是一个相当成功的调查结果。事实上,这个调查暗藏了一些问题。

可口可乐公司并未向试饮的对象说明,New Coke 将会完全取代原来市场上销售的 Coke。喜欢 New Coke,并不代表 New Coke 可以替代 Coke,何况还有一些情感因素牵涉在其中。可口可乐公司忽略了 Coke 是美国人 99 年来的精神象征(到 1985 年为止,Coke 有 99 年历史)。许多美国人从小开始饮用 Coke,长大之后自然有种无法言语的情感。

可口可乐公司失信于一个公司对客户最基本的承诺,那就是“你昨天得到的将是你明天得到的” 可口可乐公司疏忽了 Coke 是“美国的偶像”的事实。

还有就是在试饮调查时,可口可乐并未区分 Coke 的经常饮用者与不经常饮用者。这也是试饮调查的问题之一,会产生不一样的结果。

所以呢? New Coke 的失败,并不能归因于它是一个不好的产品,而是消费者对原来 Coke 的念旧心理。而且 Coke 在市场有相当长的历史,再加上长久以来的强势广告,Coke 已成为一种情感象征、消费者的自我形象以及个人过去的回忆。

失败是成功之母

——微软公司的最大错误备忘录

在企业经营过程中,失败是不可避免的,但只要坚持到底,总能收到意想不到的成效。微软公司总裁盖茨认为,失败总会存在的,关键是要能够接受它并以此作为成功的起点。为此,比

尔·盖茨举了一个职业化的简单实例：在软件制作过程中，“程序错误”是怎样进入电脑的？很简单，程序员坐下来写程序时放进去的。而且，“臭虫”进入程序的唯一渠道只能归咎于程序员。然而，程序员认为并非如此。

对问题或系统不重视，理解不全面或输入错误可能产生“臭虫”。但毋庸置疑，把“臭虫”放入程序的实实在在是程序员工。人们的疏忽导致了“臭虫”的存在，必须承认员工不能十全十美，程序也经常会被编错。同样，无论什么行业都会有这种情况。

联邦快递能够在一夜之间准确递送包裹，它的大多数员工都能将递送工作完成得天衣无缝。但同时它也不得不承认，有些邮件不能如约送达。

失败是理所应当的，因此合理的失误不应成为斥责他人的理由。

失败是成功之母，比尔·盖茨在其所著的书中写道：“我们应该接受迅速失败，而不是缓慢失败，最不该接受的则是没有失败。如果有人从不犯错误，那只能说明他们努力不够。失败的结果是试图去尝试其他可能。”

在微软失败属于意料之中的事件，通往成功的大道上不可能没有大的失误。有时，犯错误的人反而被提升，只因为他们从错误中吸取了教训。当然，由于偶尔的能力不足或愚蠢，也可能发生可以避免的失误。总之，搞清楚错误产生的原因至关重要。

如果公司的激励机制不把失败视为应有之意，成功的几率就会大大降低。当你向管理部门汇报进展时，汇报内容应涉及项目的主要风险因素和测试出实际风险的速度。如果一份情况报告不含风险信息就没有人会对其感兴趣。

面对失败要分析，而且更应找到错误地方及造成失败的原因。正因为如此，微软公司在盖茨先生的领导下在失败中找到

了走向成功的经验。

盖茨曾经拟了一份私人备忘录,标题是:《微软最大的错误》。这张表的第一项是,让竞争对手之一的网威拿下了网络电脑市场。但是盖茨更新的说法是,他的公司迟于察觉因特网的成长与发展,才是最大的错误。然而,微软向来坚持到底,那种像盖茨执著于电脑的执著劲通常收到了成效。

失败不可怕,可怕的是不敢面对失败。让微软的电脑风靡了全球,也让盖茨先生的名声享誉了全球。

储蓄贷款引发冒险行为

——美国储蓄贷款协会垮台的全景

到1988年,美国3178个所谓的储蓄机构中有503个破产,另629个的账面资本金低于监管者通常的标准。1987年时,630个储蓄机构估计已损失了75亿美元,这占有剩下的储蓄机构收入总和的一半。大多数“疾病晚期”的储蓄贷款协会是由于风险贷款而陷入困境的,但欺诈也是导致近50个储蓄机构失败的原因。超过一半的困难储蓄机构是在得克萨斯,但其他“阳光地带”的储蓄机构也摇摇欲坠。加利福尼亚贝弗利山储蓄贷款协会,高达29亿的资产投资于不动产投机和垃圾债券,于1985年被关闭。佛罗里达森瑞斯储蓄贷款协会,有15亿美元资产,1986年被破产清算;在阿肯色州的第一南方联邦储蓄贷款协会于1986年关闭,因为被发现14亿美元贷款中的64%在投机。同样,最糟的是在得克萨斯,有人怀疑在银行检查者到来之前,一些资不抵债的储蓄贷款协会将低质量的贷款从一家储蓄贷款协会转到另一家。

不可否认,用存款轻率地冒险的部分动机是,联邦储蓄贷款

协会保险公司对私人账户的保险额上升到 10 万美元。但如果没有国会几十亿的大量拨款,即使是这个政府机构的资金也不足以解决问题。

当然潜在危机还是多米诺效应。存款者的恐慌会破坏性的挤兑全国储蓄机构的 9320 亿美元存款,并降低协会剩余股本净值特别要求权。这将威胁 12 个地区的联邦住房贷款银行的 140 亿美元的资本金,而它们的责任正是为储蓄机构提供紧急资金援助;这笔紧急资金会潜在地击垮 FSLIC。对美国政府来说,最简单的解决方案是,注销资不抵债的储蓄机构,还清对存款者的欠款,但这将超过 FSLIC 的初始资金,花费 2000 多亿美元。最终还是纳税人负担费用。

光是“无辜”绝对不够

——奥迪公司处理突然加速事件的失误

德国奥迪汽车公司在几年前,因产品“突然加速”造成 7 人死亡,400 人受伤的一连串事件而遭到控诉。有人在美国的电视节目中指出,奥迪汽车在司机停车的时候会突然无缘无故地加速撞上前面的墙。

对此,奥迪公司辩解说,他们的研究表明,问题都出在司机上。他们强调,每次都是有特殊身体特征的司机才发生意外,譬如矮小的妇人。奥迪声称,车子会突然加速是因为这些司机在想踩煞车时误踩了油门。

事实上,奥迪公司确实没有过错。但是,光是“无辜”却绝对不够。奥迪汽车 1985 年在美国的销售量是 7.4 万辆,到了 1987 年,却只有 2.6 万辆了。而且,甚至连停车场管理员都拒绝碰奥迪。

对这次事件的处理,奥迪公司可说是毫无远见,并且违反了“顾客就是上帝”,“以客为尊”的准则。他们只是发布新闻说,事故的发生完全是由于司机的失误。他们使顾客感到被羞辱,就像上帝受到了子民的背叛。他们使顾客感到,奥迪公司不负责,让顾客驾驶这种危险的汽车,竟然还撒手不管。(最后,直到政府出面,施加压力,奥迪才肯修改设计,这次“突然加速”的事件才算结束。)

错过了开发数字机的良机

——摩托罗拉公司的市场开发失策

最近,摩托罗拉公司由于对数字手机开发的忽视,导致了它丧失领先者的地位。几年前,摩托罗拉一直是手机市场上的领先者,1994年,它占据着60%的美国市场的手机份额。当时它的无线电话业务采用的是模拟技术。然而,就在模拟技术使摩托罗拉的无线电话达到顶峰的1994年,美国无线电话开始了对数字技术的开发。尽管它还处在开发的初期,同时由于技术原因,手机无法小型化,当时的数字手机又笨又大。但它显示出强劲的生命力,它的容量是模拟技术的36倍。摩托罗拉的有关主管被4700万美国手机用户小型化消费偏好所迷惑,对开发数字技术置之不理,坚持经营掌中宝小型机战略。这种小型手机高价进入市场受到欢迎时,摩托罗拉近似愚蠢地抛出一个限制性销售计划:只有握有75%的摩托罗拉产品,而且还需用单独的展厅展示掌中宝功能的公司才能经营掌中宝。尽管掌中宝给摩托罗拉带来了一些暂时收益,但它错过了开发数字机的良机。它的对手诺基亚、高通公司在这方面抢先占领了数字技术的制高点。敏感的经销商马上转向性能更加优越的数字无线业务。

1997 年摩托罗拉在美国市场的份额由原先的 60% 下降到 34%，在日本的市场份额由领先时的大约 25% 下降到 3%。

多元化经营不可四处撒网

——胜家缝纫机公司的盲目投资失误

管·理·模·式

1964 年，美国胜家缝纫机公司的一位资料处理经理发明了一种用来搜集零售点销货和存货数据的系统设备。这种设备其实只适用于胜家公司，并无太大的市场潜力。于是力排众议，执意让刚收购的费登公司立即着手开发这一产品。结果，仅此一项，就使公司亏损了 6000 万美元之巨。

类似盲目的决策还有很多。

1968 年，公司又以 4 亿 5000 万美元的巨资购入通用精密设备公司，进入精密设备制造领域；后来又买进一家小房屋建筑公司，试图进入建筑领域；紧接着购入一家意大利的冰箱和洗衣机公司，尝试在家用电器领域展露身手；甚至还购入一家德国的邮购商店，显得有些莫名其妙。

胜家公司的多元化经营失去了其积极性的意义，相反走到了另一个极端。

全面出击，四处撒网，什么都想搞，却又什么都搞不成！

胜家为此付出了代价！

1974 年，公司亏损已达 1000 万美元，负债达 1 亿 5000 万美元；1975 年，情况急剧恶化，公司亏损到 5000 万美元，而总债务更超过 10 亿美元。

百般无奈，公司董事会宣布放弃经营达 136 年之久的缝纫机市场，抱憾而退！

机遇与危机并存

——王安公司发动的“错误战争”

精明的创意可使企业奇迹般地兴起,失策的创意则置企业于万劫不复之地,这也是很多人认为企业家关系企业兴衰成败的表现之一。王安公司的发展史上有四个“关键的转折点”,前三个为:1. 开发台式计算机;2. 由台式计算机转而开发小型计算机;3. 由小型计算机转而开发文字处理机。他在第三个转折路口所表现出的机会意识与创新精神高明至极,堪称“天才之笔”。70年代后,随着新型大规模集成电路的相继问世,王安的小型机价格暴跌,他敏锐地觉察出市场已开始发生变化。虽然当时小型机的销售额约占公司年收入的70%,但他仍是力排众议,毅然决然地放弃了300型、200型以及刚开发出来的100型产品,迅速着手开发文字处理机,并抢滩成功称雄市场,甚至引发了一场办公室自动化革命,他本人也成为名列全美第五的大富豪。但是,他在第四转折点上错过了一次机会并遗憾终生:他没有看清计算机市场发展的大势,也没有看到曾给他带来无限辉煌和荣耀的中型机业已走到路的尽头。随着超大规模集成电路和微处理机的问世,代表时代潮流的微机正悄悄地形成一个新的产品替代市场,已经构成了对中型机的致命威胁,但他仍不惜巨资开发已进入产品寿命末期的中型机,结果在这场“错误的战争”中惨遭败绩,元气大伤,公司效益每况愈下,为以后的破产奠定了败局。这位在异国他乡赤手空拳拼搏了几十年的技术奇才最终落败,不能不说创意所赖以发源的企业家机会意识与创新精神对企业的生存与发展来说是至关重要的。

在创意阶段,要求企业家能够“找到”机遇,在此基础上才可能把握住创新机遇并形成可靠而有效的创新决策方案。因

此, 创新创业既要求企业家敢想敢干, 又要求企业家能保持适度的警惕与谨慎, 以免南辕北辙, 愈走愈远。创新创业甚至关系着企业的兴衰存亡, 追求创新的企业家必须在创意之初便认清、看透经济发展与市场前景大趋势, 审时度势, 深谋远虑, 高瞻远瞩, 洞烛先机, 这就要求企业家必须具备强烈的机会意识与创新精神。

市场跟着时代转

——福特汽车的“黑色”星期五

自 1900 年至 20 年代初期, 正是工业新技术开始运用到复杂的加工领域, 刚形成的汽车市场有着巨大的需求潜力, 美国福特汽车公司创始人亨利·福特看准机会, 创造了“流水线作业”制度, 采用大批量生产, 降低售价的低成本战略, 推出了畅销近 20 年, 耐用、可靠、便宜的 T 型车, 席卷了整个美国市场。T 型车成为汽车发展史上的一个里程碑, 而福特公司也就据此登上汽车工业霸主的宝座。

T 型车的最大优点是质优价廉。在此之前, 汽车的使用是有季节性的, 因为那时美国各地仍有不少黄土路, 一到雨季就成了“水泥路”。汽车根本无法行驶。一年之中, 只有七、八个月可以使用汽车。而福特的 T 型车结构坚固, 几乎可以在任何的烂路面上行走。还带有折叠的敞篷, 用以遮风挡雨, 让当时美国人誉为“奇妙的机械”。非但如此, 此种车的价格还特别便宜, 仅售 575 美元, 最便宜时仅 300 美元(请考虑今日货币贬值因素)。

20 世纪 20 年代, 随着整个经济的发展, 美国人的收入增加了, 汽车市场也开始了变化。汽车已不再是单纯的交通工具, 而

逐渐成为车主个性、身份、地位的象征。而 T 型车由于色彩全是单一的黑色,样式又占板,已难适应市场需求了,销路也渐受阻滞。而其它各大公司纷纷推出色彩鲜艳、款式多样的新型汽车,满足了消费者的不同需求,市场开始扩大。

在福特公司鼎盛时期建立起来的另一家汽车公司——通用汽车公司,抓住福特 T 型车的弱点,在营销战略上首创了市场细分战略,把小轿车市场细分为几个部分,推出雪佛莱,凯迪拉克等多种适合不同收入水平的车型,针对各目标子市场,分重点供应。

公司内很多人建议福特生产花色汽车,经销商也多次向他抱怨,连一向老成稳重的生产主管也来告状请愿。

“你们不必担这份心”福特自信地说:“为我们立下了汗马功劳的 T 型车,在消费者心中已留下明确而深刻的印象,我决不以任何颜色去混淆这种印象。”

“这,这……只有生产像别人一样的浅色车,才能打开销路啊!”

“难道 T 型车喷上其它颜色,就能跟通用公司的车竞争吗!”福特不以为然。

“说实在的,不管什么颜色,都无法和人家的流线型相比”。

“既然这样,我们何必多此一举?”

“但至少我们可以以新车在市面上销售,不至于让人说我们快倒闭了。”这位忠诚的主管仍不死心。

“福特车只有黑色的!我看不出黑色有什么不好,至少比其它颜色耐久些。黑色汽车是福特公司的招牌,让别人都赶时髦好了,我不喜欢那些花里胡哨的玩意儿。”福特咆哮起来。

事实是无情的,从 1926 年起,通用公司雪佛莱的销量就仅次于 T 型车,第二年,通用公司就一跃超过了福特公司确立自己在行业中的霸主地位。

不可自我陶醉

——福特公司的“赤壁”之败

提起美国福特汽车公司,几乎是家喻户晓。亨利·福特出身寒门,早期两次创办汽车公司增多因缺乏专业知识和管理经验而惨遭失败,1901年,亨利·福特聘请了汽车专家詹姆斯·库慈恩斯出任总经理,第三次办起了福特汽车公司。从1906年到1908年,公司先后推出“N型”和“T”型福特牌轿车风靡市场,畅销全世界,亨利·福特由此摘取了“汽车大王”的桂冠。

后来,通用汽车公司由于推出适合消费者口味的款式新颖华丽的“雪佛莱”小轿车而迎头追赶,业绩扶摇直上。福特公司经过精心策划决定创出新品种“埃德塞尔”。随后,投资数亿美元资金,花了近十年时间进行策划、市场调查、汽车形象的研究,新车命名的研究以及款式、特性设计的研究。在促销计划上,决定采取车型外貌保密的广告宣传策略,想用这种反传统的作法吊起大众的胃口,出奇制胜,以期到时一鸣惊人。一切就绪,福特公司满怀信心地推出“埃德塞尔”,在全美各地展销。出乎意料的是,销售情况并不妙,展销的前十天总共才卖出2751辆,平均每天不到300辆,还不到公司原计划的一半。后来,福特公司重金聘请当时的展销红星在电视上极力宣传,也无法挽回颓败局面。当年总共才销出3万多辆车,是公司目标的1/5。最终只有停止生产。

收购计划量力而行

——波顿公司失败的扩张策略

今天,经营其他业务已成为企业发展的一种常用手段。通过收购,企业可以较为容易地扩大自己的规模,而不必花费很多时间从头做起。通过收购条件较好的公司,买者可以获得富有经验的人力和管理资源以使公司更有效地运作。但在收购中也会出现一些问题:首先可能会增加买者的负担,加重公司的债务和高额利息。其次,收购的公司可能与自身的结合性很差,在这种情况下要使新公司融合进来是很困难的。

80年代温特雷斯以19亿美元负债收购了91个地方食品及工业企业。试图建立一个大型的综合性企业集团,获得显著的规模效益,以使一个地方品牌迅速腾飞。这一理论促使了温特斯的收购计划。

不幸的是,理论和现实相差甚远,收购进来的公司不能很好地相互促进弥补;分散行事。公司的生产也并未因此而获得比其他竞争者更高的效率。波顿公司的市场份额仍然达不到很高的水平。同时波顿还遇到了各种品牌和产品之间广告分担不均的问题,如,哪种品牌应更加侧重?

盲目收购的同时,波顿公司错误估计了市场需求。尤其过高估计了顾客购买高价波顿产品时对品牌的关注,相信自己的产品名声响亮,因而价格比别人高一些是合乎情理之事,这一错误的估计违背了顾客的想法,终于导致了公司产品的市场份额下降和顾客大大减少。

90年代的衰退和大量的失业使消费者认识到,地方品牌并不比全国著名品牌差很多。许多著名品牌面临地方品牌的严峻挑战。我们不难理解波顿当时所面临的窘境。令人奇怪的是,

波顿公司面对环境的变化而作出改变的速度是如此之慢。

面对收购而来的众多业务,波顿无从下手,公司自身原有的主导品牌无法得到足够的重视。我们难以想象一个疯狂收购其他公司的管理队伍在公司内部发展上会丧失多少大好时机。直到94年下半年,没有丝毫迹象表明波顿公司有所转机。也许80年代的大收购所留下的灾祸是如此之深,再有能力的管理者也无法在短期里带来很大转变。惟一的一点可喜迹象是,公司在人事管理方面已作出了很大的改进。萨姆斯自从1993年上任以来,从自己大学校友中聘请了6人担任公司的高级领导职务。这种大换血是否有效,还有待于事实检验。

避免无重点策略——无重点策略常常与一些互不相关的东西相随。对于重点与非重点,公司往往很难决定。尽管很多人想努力做到这一点,但很少有人能获得成功。在本例中,波顿公司的收购战略从理论上是十分成功的,但由于收购的公司太多,没能结成一个完整的互助整体。这种资源分散和缺乏市场营销的合作并不能达到降低成本和高利润的目的,也不能具有很大的市场优势。

分散度应有多大——波顿公司面临着过于分散和自治的负面影响。公司收购的企业自主性过大,导致整体协调不力,效率很低。同时增加了总体安排的难度。分权比专制当然要好,例如,我们知道IBM摆脱了原来的集权模式而转向权力分散。当然公司的分散管理得有一个限度,过于分散就会导致泛滥。公司的工作也必须有一定的侧重点,在集中管理了实行适度分散。当然这个度是无法硬性规定的,应根据具体情况而定。同时也取决于管理者的控制水平和管理才能。

打出自己的王牌——任何公司想尽可能最快地开展出自己新的产品,也不能忽略那些已经打响的、占领市场的老牌商品。它们就是公司的王牌。只要这些产品还在发展,公司对其促销

努力就不应削减,甚至应有所加强,以保住其地位。因为良好的增长趋势通常能持续很长时间。波顿恰恰相反,它削减了自己对王牌产品的投入而去扶植一些地方小品牌。

广告要有针对性——尽管 1992 年波顿花费了很大力气促进克莱门特牌奶油的市场,但其销售额仅上升了 1.6%,而此时全美平均该产品销售上涨了 5.5%。这种效果难道是产品的问题吗?不可能,因为克莱门特已是美国著名品牌。在波顿公司的广告中,大多数广告只是宣传用奶油可作的菜谱,而不是强调应选用克莱门特品牌。换句话说,广告只刺激了该产品的需求,而未突出强调自己的品牌。这些无疑是义务帮助了其他的竞争者。这种广告方式通常只适用新产品推广之时,对于已成熟的产品则不适用。克莱门特的例子证明了这一点。

团结合作是成就事业的保证

——美国莱曼兄弟公司破产的根源

团结合作是成就事业的保证,这是世人皆知的道理。然而说起来容易,做起来难啊!

莱曼兄弟公司是 1850 年由莱曼三兄弟:亨利·莱曼、伊曼纽尔·莱曼、迈耶·莱曼创办的。这三兄弟原籍德国,19 世纪中叶,他们同众多的淘金者一样,一起来到美洲新大陆寻找好运。他们挑选了美国亚拉巴马州蒙哥利亚市作为落脚点,并创立了莱曼兄弟公司。经过几代人的共同努力,到 1983 年,莱曼兄弟公司已拥有资本约 2.5 亿美元。它不仅是华尔街最大的投资银行之一,也是华尔街历史最长的合伙企业。

然而,1983 年 7 月 26 日,莱曼兄弟公司召开了董事会特别会议。彼得森在会上宣读了他辞去莱曼兄弟公司董事长兼总经

理职务的声明。这一声明,很快被通过。格拉克斯曼终于夺取了莱曼公司的最高权力。

“冰冻三尺,非一日之寒”。彼得森和格拉克斯曼之间的矛盾是长期以来公司权力斗争以及华尔街银行家和证券交易商之间对立的大爆发。

格拉克斯曼精于预测股票价格和利率的动向,有“信贷分析业务最内行的专家”之称。在他主持莱曼兄弟公司业务 20 年中莱曼兄弟公司一直是华尔街证券交易的佼佼者。但格拉克斯曼是东欧犹太人,傲慢的美国权势阶层一直把他拒于华尔街上层社会之外。工作之余,他只得一个人到唐人街饭馆自酌自饮,以消磨时光;彼得森虽然也是希腊移民的后裔,但他同美国权势阶层关系密切,人们频频看到他同客户、竞争者、政府、报界和公众打交道,举行各种豪华的宴会。近十多年来,华尔街银行家和证券交易商之间的矛盾日益突出,使得彼得森与格拉克斯曼之间的敌意也逐渐加深。十几年前证券交易从属于银行业务,证券交易商处于从属地位。但时至 1983 年,证券业务已蒸蒸日上,证券销售和交易活动已成为获利中心。因此二者之间产生矛盾在所难免。

1983 年 7 月 12 日的午餐会,终于将格拉克斯曼压抑已久的怒火点燃了。这天,美国人寿保险公司请莱曼兄弟公司总经理共进午餐。入座时,彼得森与人寿保险公司的总经理为邻,坐在餐桌主宾席一端。而格拉克斯曼被安置在长长餐桌的另一端,纯粹是在观望席上。格拉克斯曼的无名之火终于燃烧了起来。当彼得森与保险公司总经理热情交谈时,他故意将银餐具弄得乒乓作响,还不时地挪动椅子,撞击桌子,以发泄心中的不满。

1983 年 7 月 26 日,格拉克斯曼掌管了莱曼兄弟公司。开始制订计划,“医治莱曼兄弟公司的创伤。”他所用的药方是不

惜牺牲公司的利益,以满足个人一时的私利。这种药方不仅医治不了公司的创伤,反而使他陷入信誉扫地、众叛亲离的困境。为了壮大自己在董事会的势力,他未经董事会同意就吸收新的公司人伙。有个名叫彼得·道金斯的人,向他提供了100万美元低息贷款以购买一套公寓。格拉克斯曼给彼得·道金斯的回报是75万美元的年薪。

最引起公司众怒的是:格拉克斯曼及其同伙随心所欲的改变公司合伙人分红的比例,侵犯公司合伙人的经济利益。莱曼兄弟公司的传统做法是总经理有权对公司合伙人的年度红利,包括7名常委红利的多寡作出最后决定。格拉克斯曼就利用这一弄权的机会,在董事会上提出红利和股息分配的新方案。在新方案中,他将自己和其他4名高级成员的红利从1982的125万美元跃增到150万美元。多数票据销售和交易商的红利也都增加,但不少银行家的红利减少了。其他合伙人股票分配情况更是如此。以往每年的董事会决定在固定的102000股股票的重新分配中,主要合伙人的股票很少会大增大减,但这一次,格拉克斯曼的股票一下子从上一年的3500股猛增到4500股,而其他人却所增无几。

面对格拉克斯曼日渐膨胀的私欲,公司的许多合伙人和董事再也无法容忍了。到1983年10月,多名公司合伙人离去,公司内部人心涣散,公司的资本只剩下1.77亿美元。仅这么一点资本,根本无法同华尔街那些资本雄厚的金融机构竞争,同时,也难以维持莱曼兄弟公司每年4.37亿美元的开支。“屋漏又逢连阴雨”,在反复无常的证券交易市场上,多头交易此时突然变为空头交易,资金不足的莱曼兄弟公司利润锐减,业务空前的暗淡。从1983年10月1日到1984年3月31日半个财政年度里,莱曼兄弟公司的利润就减少了1160万美元。仅1984年3月,股票和固定收入交易部亏损就达1260万美元。与银行货币

经营部门 700 万美元获利相抵之后,仍亏损 550 万美元。莱曼兄弟公司只有大量吸收外部资本才能摆脱目前的困难。吸收外部资本有多种途径,但无论采取哪一种途径,都将危及公司传统的独立地位,动摇格拉克斯曼个人的权力基础。莱曼兄弟公司出路何在?人们不得而知。

1984 年 3 月的一天,格拉克斯曼接到了希尔森——美国捷运公司董事长科恩的电话,表示愿意向风雨飘摇的莱曼兄弟公司伸出“上帝之手”。

4 月 3 日,双方在美国捷运公司董事长专用餐厅里举行谈判。谈判一开始,格拉克斯曼问:“如果莱曼兄弟公司同希尔森——美国捷运公司合并,是不是这场交易的前提是我必须让位?”对方以傲慢的口气答道:“是这样。”谈判结束时,科恩冷峻地说:“我要声明,我们对掌握少数股权不感兴趣,我们感兴趣的是一锅端。”

历经 134 年风风雨雨常胜不衰的莱曼兄弟公司,最终在内部的权力斗争中坍塌了。此例警示人们,企业内部的团结是多么重要。然而在现实生活中,企业内部的权力斗争并不少见,这种可恶的内耗,往往将一个好端端的企业挤到崩毁的边沿。愿人们从此例中吸取教训,牢记:“堡垒最容易从内部攻破”的告诫。

· 个人的能量是渺小的

——三井银行总裁中上川彦次郎失败记

太成功的人往往容易固执己见。在巨大的成功面前,他们往往会错误地估计自己的力量。的确,这样的人在一定时期内甚至可以凭借个人的能量与社会的陋习作斗争并取得阶段性的

第四章 事与愿违的决策失误案

胜利,但又常常在最后跌入泥潭无力自拔。中上川彦次郎是很典型的例子。

1891年,中上川彦次郎走马上任,他当时身兼数职,既是三井银行、三井物产、三井矿山的理事,又是三井吴服店的调查委员,大元方的参审,他被井上馨赋予了全盘改革三井银行的大权。中上川彦次郎在认真分析、研究三井情况的基础上,订下了几项重要的方针,采用新式学校毕业生,为行员增加薪水,清理不良放款,推掉官方托管资金等。

中上川彦次郎做的第一件事是大规模的人事改革。当时的三井银行,虽然挂着现代化的外皮,但封建积习深重。人与人之间还保留着掌柜、伙计、小徒弟的称呼,长工气息也很浓厚,见了政府高官,一派奴颜婢膝的模样。中上川彦次郎首先让年老而无能的店员退休,大量聘用新式学校的毕业生。这些年轻人给三井银行带来了勃勃生机,一扫旧日对官场唯唯诺诺的风气。但由于人事改革的动作过猛,牵涉面太广,虽然中上川彦次郎以不屈的气魄取得了胜利,可得罪的人太多了,除了新进的毕业生,整个三井银行几乎都站在了他的对立面,这为后来中上川彦次郎四面楚歌的悲惨遭遇,埋下了伏笔。

在人事上做了重大调整以后,中上川彦次郎开始依靠他提拔的新人,风风火火的清理死账。他专门设立了“放款整理股”,以集中力量解决不良放款问题。这一举措遭到了几乎所有的高层管理人员的反对。其中最为强硬的就是代理总裁西谷虎四郎。反对派认为,中上川彦次郎清理死账,必然遭致政府高官的反对,结果是政府抽回官方资金,而三井银行也由此垮掉。但中上川彦次郎理直气壮的反驳他们:“三井经手官方资金,已形成了难治的癌。如果继续经手,银行的业绩就会落后。现在正是大好时机,干脆和政府高官一刀两断,再去追求健康的经营,若不如此,今后只有死路一条。为了经手官方资金,三井在

各地设立了那么多无用的分行,出差所。这只是我们的负担,应把那些无用的分行,出差所关掉。要想安渡危机,首要问题就是根绝不良放款。”

这一番话,使西邑虎四郎等无言以对。中上川彦次郎乘胜追击,把政府高官的数据登记造册,作为放出的款子预备追讨回来。

中上川彦次郎任命高桥义雄为大阪分行行长,要求他把放给东本愿寺的款子收回来。东本愿寺与明治政府关系密切,长期以来,共向三井银行借贷了大约 100 万日元(相当于现在 50 亿日元)的款子,但东本愿寺从未偿还过。中上川彦次郎要高桥义雄以扣押寺产为威胁收回款项。东本愿寺得知后,至为震惊,立即派执事长到东京中上川彦次郎处交涉。但中上川彦次郎异常强硬地表示:三井是不得已而为之,必要时不但要扣押寺产,还会扣押大殿的佛像。在中上川彦次郎的紧逼下,东本愿寺只有发动募捐来还债了。

在中上川彦次郎的雷厉风行下,100 万日元的不良放款渐渐收了回来,而且中上川彦次郎还命令各分行拒绝高官的贷款。应该说,这一措施是正确的。但过犹不及,中上川彦次郎在 1893 年竟一口回绝了日本首相伊藤博文的借贷要求,这立即使中上川彦次郎的处境艰难起来。包括原先看重并极力举荐他的井上馨,如今也对中上川彦次郎充满了不满。

于是,一场倒中上川彦次郎的运动铺展开了。

这时的中上川彦次郎自我感觉良好,完全未察觉四周的暗箭。由于一段时间以来,他的计划虽有阻力,但最终都实现了。中上川彦次郎似乎忘乎所以,以为自己是战无不胜的超人了;他仍在为三井的发展而殚精竭虑。

1900 年 4 月,彦次郎的敌人之一秋山定铺办的报纸《二六新报》,以《三井银行的滥行》为题,报道了三井银行的总裁及部

属在京都日以继夜地召妓毫游,令三井财团狼狈不堪。接着《二六新报》又开始报导“三井事件”,指责三井银行采用非正当手段鲸吞了市价100万日元的房屋与土地。这些报导,引来了对中上川彦次郎的纷纷指责。

以往,当三井受攻时,会得到井上馨等的保护,但这次,井上馨无动于衷。

更为严重的是,《二六新报》还指出三井银行的各个企业经营不善,银行现金余额已不足10000日元了。这使得中上川彦次郎和三井的名誉大受打击,并引发了挤兑风潮。内部的反对派又开始四处活动,要求撤换中上川彦次郎,内忧外困之下,中上川彦次郎病倒了。

这给了彦次郎的敌人可乘之机。6月25日,在井上馨的干预和安排下,秋山定辅、三井高保、三井三郎助、益田孝等在三井集会所开会,中上川彦次郎在会上孤立无援。会议决定,三井将制定“三井家宪”约束同族,从7月1日起,与三井有关的重要案件,均需获得三井同族大会的认可。这实际上是下了中上川彦次郎的权,他终于被架空了。

中上川彦次郎是一个精明强干的高人。他高傲自负,蔑视环境,敢于冒犯权贵,甚至连首相和位高权重的恩师井上馨的帐也不买。他最终尝到了苦头,凄凉地告别了这个世界。中上川彦次郎的教训在于,无论你是多么的才华横溢,都不能一意孤行,有时一项正确的意见和措施可能会招来众多的反对,那就要采取一定的策略,不防尝试一下以退为进。过分的强硬会招来不必要的敌人,中上川彦次郎与井上馨的对立本是可以避免的——中上川彦次郎因为得到井上馨的赏识而少年得志,又因为扫了井上馨的面子而被打入冷宫,可谓“成也萧何,败也萧何”。

模仿并不可取

——中国企业效仿“可口可乐”的失败策略

近年来,中国已出现不少含“可乐”两字的商标,诸如“幸福可乐”、“天府可乐”、“黄山可乐”、“人参可乐”,这些商标都用于饮品上。

尽管“可乐”不是商品的通用名称,但不少消费者在实际呼唤时已把它作为一种饮品。在饭店,当消费者说中文的“来个可乐”时端上来的不是“可口可乐”、“百事可乐”,便是“天府可乐”等国产饮品。

但当你看了用于七喜的“爱的可乐”商标后,你就得小心一些,因为这个商标如果以后变得非常出名时,你就不能再随口叫“可乐”了。

出现“爱的可乐”那样的商标,大约会使可口可乐公司和百事可乐公司既忧且喜。

忧的是,“可乐”两字在商标中越用越广泛,这多少会冲淡“可口可乐”和“百事可乐”商标在消费者中印象,但这种淡化的程度,与可口可乐公司和百事可乐公司强大的广告攻势在消费者当中所产生“强化”印象的效果来看,还是微不足道的。

喜的是,由于“可乐”满天飞而存在的使“可乐”演变成饮品通用名称的危险,却因“爱的可乐”等商标的出现,打破了“可乐”与饮品的单一联系,从而得到缓和。

即使可口可乐公司本身,也在把“可口可乐”商标用在饮品之外的运动服装等商品上,以期打破“可口可乐”与饮品的单一联系。

当然,总的来说,可口可乐公司看到上述“爱的可乐”商标时,决不会又爱又乐,尤其是对该商标汉语拼音“KELE”中的动

第四章 事与愿违的决策失误案

态带状图案,确会令他们十分恼火地认为是影射他们的“CO-CA—COLA”的商标。

可口可乐公司已在中国等许多国家单独注册了这种动态带图案,并与好几家公司就影射事件了生争议,指控其侵犯了可口可乐公司的商标专用标。争议的结果如何姑且不论,但可以看到的是,国内那些形形色色的可乐并没有因为效仿了可口可乐而大发其财,其中有多种所谓的可乐已然退出市场,这不正说明了效仿而缺乏创造力的企业发展政策的失败吗?

商标的创意与定位并非儿戏

——“艾德赛尔”牌号的失败教训

1955年,美国福特汽车公司推出价格在20400至24000美元的中档轿车。商标设计与市场调查由哥伦比亚大学应用调查研究所执行。

他们在舆论调查和动机调查的基础上,收集了ZOOM、ZIP、HENRP等约18000个商标的设计结果,并从中选择了4个设计方案提交公司决策会议。

然而,专家们的意见被冷落、抛弃了,公司却根据福特几个孩子的提议,选用艾德赛尔(EDSEL)的名字作为新车型品牌名称。

不巧,艾德赛尔牌号与一种强行推销的止咳药“含德赛尔”相似,使人产生了反向联想,认为“艾德赛尔”汽车是“瘟神车”、是“病车”。而这一名字在日本也等于是“××散”、“××素”之类的药物名称。

从1959年10月开始的两年时间里,由于“艾德赛尔”牌号的不吉利,该车仅卖出11万辆,只好停止生产,损失近10亿美

元。虽然时过境迁,此事至今仍是人们的笑料。

商标的创意与定位并非儿戏,可以说,在现代社会拍脑袋决策,随意定商标已经行不通了,“艾德赛尔”牌号的失败就是一个活生生的例子。

商标设计是溶工艺美术、商品销售、心理学、社会学及道德、法律、文化等多种知识为一体的一门特殊设计科学。它既要符合图案美的要求,又要符合商业性标志的一些特殊要求。

一个好的商标,意味着从产品自身的质量、用途、原料、价值等特性出发,结合企业经营发展战略,通过艺术的表现形式,实现传送产品有关信息,塑造产品及企业形象,吸引消费者,创立产品及企业信誉的目的。

因此,商标的设计成功与否,决定着产品及其企业生存、竞争与发展成败的关键,我们应从“艾德赛尔”商标设计的失败中吸取教训。

不要放弃自己的长处

——派克钢笔公司竞争失利的原因

美国派克钢笔公司是世界闻名的跨国公司,它创建于1886年,经过一百年的发展,它在世界各地设有12家分公司,120多个销售商和独家经销商,产品行销154个国家和地区。但是,自20世纪80年代以来,派克公司却连年亏损,以至于在1985年2月被其在英国的经理集团所收买。

那么,是什么原因使得派克公司落到如此地步呢?有关专家认为,经营决策失误是派克公司经营状况江河日下的主要根源。过去,派克公司以生产优质、高档的钢笔而享誉世界各地,派克金笔曾被许多人用来显示自己的身份、气度之不凡。到了

80年代,美国克劳斯钢笔公司向派克公司发起进攻,大量生产新型的高档钢笔。派克公司的主管人员为在竞争中取胜,做出了一个错误的决策,将公司生产的重点由优质、高档钢笔转向廉价的低档钢笔。结果,派克公司的形象受到严重损害,许多失望的消费者转而去购买克劳斯等公司生产的钢笔,而派克公司开拓生产的廉价钢笔又因无法适应消费者的需求特点,不能吸引新的消费者。在这种情况下,派克公司完全丧失了竞争优势,销售每况愈下,亏损日益增加,以至于到1984年,亏损额高达500万美元。

派克公司的竞争失利告诉我们,在强手如林的市场上,企业要想在竞争中立于不败之地,就必须注意发挥自己的相对优势,以己之所长去克敌之所短。反之,如果放弃自己的长处和优势,盲目地与对手硬拼,必然会遭到失败。

不可顾此失彼

——可口可乐公司产品决策的失误

美国亚特兰大可口可乐公司是世界闻名的跨国企业。它成立于1886年,凭借其味道独特的秘方使可口可乐汽水发展成为世界各地家喻户晓的饮料。据1985年美国《幸福》杂志记载,在500家美国大公司中,可口可乐公司的营业额列居第46位,股票价值名列第47位,净利名列第26位。其产品行销150个国家和地区。但到了1985年初夏,可口可乐公司遭到了百事可乐公司的猛烈进攻,市场占有率急剧下降,其销售额竟比百事可乐汽水公司低1.3%。

为了扭转不利局面,可口可乐公司放弃自1886年以来一直沿用的秘密配方,改用新配方。新配方比原配方增加了甜味,更

能适合大多数消费者的口味。据报道,可口可乐公司曾在香港、美国和加拿大的 25 个城市进行调查,发现有 70% 的人选择了新的可口可乐。可口可乐公司将新配方用于生产后,原以为会受到消费者的热烈欢迎,重新在市场上取得统治地位,没想到,却激起了许多老顾客的强烈抗议,有十几万人签名要求恢复一直保存在乔治亚信托公司的保险箱内的神秘老配方,还有人甚至向法院提出控告,可口可乐的销售额也因此大跌。

由上面的事例可以看出,可口可乐公司反击不利的主要原因在于,其决策者在决策目标上追求单项突进,为研制新配方而放弃老配方,顾此失彼。

不可滥用权力

——斯坦恩伯格公司的家长制管理之失败

斯坦恩伯格公司是加拿大最大的企业之一,萨姆·斯坦恩伯格(Sam Steinberg)是第二代的四个兄弟中最有才干的一个,他统治企业已许多年了。斯坦恩伯格联合公司从一家由他们的母亲创立的小杂货店发展成为拥有几百万美元的超级市场与不动产王国,在这个过程中,萨姆·斯坦恩伯格绝对是幕后的企业天才。同时,他也是说明兄弟姐妹中的领导滥用权力的危险的最好的范例之一。正如《斯坦恩伯格:家庭王国的瓦解》一书中描述的那样:萨姆的智慧和处理事务的才干远胜过他的兄弟们,据他女儿米芝(Mitzi)说,他指挥着他们的一举一动。“当他说‘坐’,他们坐下;当地说‘躺下’,他们就躺下。”)结果是,这个准父母式的系统因操作不当而难于继续下去。家庭对萨姆的独断作风的抱怨无疑导致了一个非常成功的企业的败落;并且,在萨姆去世后,它被卖出

优秀的学者不等于杰出的企业家

——“BIO - GEN”公司失败的教训

1980年,美国哈佛大学教授瓦尔特·吉尔伯特在癌症方面的研究成果荣获诺贝尔奖。第二年,他在瑞士成立了“BIO - GEN”公司,成为欧洲第一个经营生物工程的高技术风险企业家。虽然它是欧洲最大的生物工程公司,但它却在前进的道路上受到严重挫折。

这位高智力的大学教授,不懂得运用智囊和大脑,只希望企业通过稀有产品开发谋求丰厚利润,又苦于自己没有良策。在经营困难甚至失败的情况下,他陷入了艰苦的境地。开办没5年,他只好辞去了公司的职务,又回到他大学的讲台。瓦尔特·吉尔伯特失败再次证明:创办高技术企业并非易事。没有高超的本领是赚不到钱的。没有使商品顺利地投入市场的管理技术,就不能获得商业上的成功。

没有制约,就会产生巨大的恶果

——巴林银行破产的根本原因

巴林银行的破产一向被人们看来是20世纪末的一件影响巨大的经济案件。而巴林银行之所以破产直接原因很简单,是该行在新加坡分行的一名交易员尼克·里森越权过度,使用衍生合约不当所致。

尼克·里森,28岁,英国伦敦人,大学毕业后即投身巴林银行,从事期货及证券交易。

在总部的几年内,他脑子活跃,且极具冒险精神,运气也不错,在期货市场上屡屡得手,深得上司赏识。

为了拓展亚洲市场,总部把里森派往新加坡的分支机构新加坡巴林期货公司。

前任交易员的里森很是得力,在市场上屡战屡胜,为公司挣得大量利润。于是,很快他便被提拔为新加坡分公司的经理,主管期货交易。

1995年1月2日,里森根据日本政府定期公布的多项经济领先指标分析,认为日本股市在短期内会上涨。

在没有授权的情况下,里森贸然作出决定:在东京和大阪期货交易所大量购入日经225种股票指数期货(日本股票的平均股份期货)。

手握大量合约的里森,很自信地认定,三个月内日本股市必会走出低谷,一路上扬。到时,自己获得回吐,自然大赚一笔。

可是,他万万没想到,一个月还没到,日本大阪、神户地区就爆发了大震灾。

这次震灾不仅使日本人员受到伤亡,使城市受到破坏,更重要的是使经济受到巨大损失。日本股市非但没有摆脱低迷状态,反而遭此突然变故而急剧下滑。

着急的里森非但没有及时“斩仓”,摆脱困境,反而又继续买进一批合约,以期挽回一些损失。但他万万没有料到,日本股市仍然一跌再跌,一路下滑。

2月23日,新加坡期货交易所要求巴林为其所持多头日经期货增加保证金时,里森开始心慌起来。

他掐指一算,自己前后一共购进2~4万张合约,而日经指数已由19000日元跌至17500日元左右,这样每张合约大约损失12万英镑,亏损金额在3.7~4.5亿英镑之间,而且这个亏损额随日本股市的下跌还在增大,而此时巴林银行的流动资金和

储备总额估计只有2亿英镑。由于自己的过失,巴林银行已是资不抵债,濒临破产!

骄兵必败

——雅马哈公司的错误营销策略

世界经济发展史证明,一个企业如果没有明智的决策群体进行科学追踪科技发展的营销策划,那就好比盲人骑瞎马,夜半临深渊,是十分危险的。如果再加上一个“骄”字决策者耳朵听不得别人的意见,自以为比谁都高明,眼睛看不到市场的变化,看不到自身面临的危机,谈何商战制胜?

请看“雅马哈”的教训。在日本,20世纪70年代末80年代初,雅马哈摩托车公司向本田公司发起一场争夺摩托车行业世界第一的争斗。当时,本田公司已将最好的设备和技术力量投在了汽车制造上,并取得成功。1975年,本田的汽车收入超过了摩托车收入。在这种情况下,位居摩托车行业第二的雅马哈公司认为这是个机会,可以乘虚而入,争夺摩托车世界第一的宝座,决定不惜一切代价发展摩托车业务。1970年时,本田的摩托车销售额3:1降到1.4:1;到1981年,雅马哈的市场占有率追到与本田不相上下的地步。在获胜的情况下,雅马哈的决策者不能正确估计自己和对方的实力,向本田发起挑战。1981年8月,雅马哈公司总经理日朝智子和董事长小池都表示:将以新的产量超过本田,不能永远屈居第二。对这个挑战,实力雄厚的本田公司,自然不会怯战。于是,一场争夺世界摩托车行业第一的恶战开始了。本田首先采用大幅度价策略,增加促销费用和销售点,使摩托车价格在竞争最激烈时降价幅度超过三分之一,一辆50公升本田比一架十段变速自行车还便宜。在降价同时,本

田公司凭借自身的技术优势,也凭借着它的三分之二营业收入来自汽车,资金充裕等条件,加快产品的更新换代,使自己的产品迅速多样化,本田摩托车销售量直线上升。而雅马哈则因产品更新换代赶不上本田,产品积压,其市场占有率由 37% 降至 23%。1982 年营业额较上一年锐减 50% 以上。为避免公司倒闭,雅马哈只得举手投降,向本田公司道歉,总经理日朝智子因此被解职。不善经营给雅马哈公司带来的不仅是没有实现挑战时坐上摩托车世界第一把交椅的梦想,争夺第一的结果反而连屈居第二的名次也丢掉了。

商战用人忌用骄兵,因为骄兵必败。商战需要所有的商人都学会说自己不行,因为任何一个商人都不会愿意在自己身上看到雅马哈公司的幽灵再现。

经营策略要能推陈出新

——胜家公司失败的教训

如果市场挑战者依赖一个作战策略,就企图改善其市场占有率,成功的可能性极小,要想取得挑战“擂主”的胜利,必须依赖于设计一套能够不断地改善其市场地位的整体作战策略。

第一个实行加盟连锁的胜家公司,它也是美国首家国际性公司。它所生产的“胜家”缝纫机操作简便,倍受人们喜爱,是风靡世界的名牌产品。1940 年,世界每 3 部缝纫机中,就有 2 部是“胜家牌”。然而,到了 1986 年,胜家公司董事会不得不沉痛地宣布:胜家公司将忍痛割爱,抛开它赖以成名的“胜家”,从此不再生产缝纫机了。

胜家公司为什么会在市场上败得这样惨呢?原来,胜家公司在成功后,忽略了世界大市场的变化,忽略了对市场的调查研

究,产品几十年一贯制。直至1985年,胜家公司出厂的仍是19世纪设计的产品。而此时其他竞争者纷纷开发新产品。如日本研制的缝纫机在操作失误时会发出声音提醒改正;英国推出“音乐”缝纫机;瑞典生产的“电脑缝纫机”可以根据布料的特性,自动调节到最佳状态。这样,胜家缝纫机当然敌不过其它竞争者。其市场份额逐步被被其它厂商鲸吞,最终被全部排挤出来。固步自封导致“胜家”名牌倒牌。

不驾驭未来就会失去机会

——胜家公司失败的教训

什么是“驾驭未来”呢?就是超越促使改变的力量,顺其势而行。它意味着你必须注意各方面形势的变化——社会、经济、文化、人口统计、规则条例、生活形态等全球各方面的变化,并且尝试找出这些变化的模式。驾驭未来也有采取行动的含义——经过精心设计后,可以塑造未来,这涉及发掘新客户的需求及在产品和服务上为顾客创造新的机会。

70年代早期,美国胜家公司生产全世界最好、最有名的缝纫机,并且独占全球市场。但到了70年代末期,经营业绩开始走下坡路。该公司一位前任高级主管表示,业绩下降的第一年,该公司的管理层还将之归咎于天气的恶劣;第二年再度下降,他们又说是石油危机造成的;到了第三年,他们则开始抱怨外国的便宜货抢走了市场。

最后,经过胜家特派厂家小组的调查,才发现其主要产品已成为生活形态改变下的牺牲品——数量极大的妇女已进入就业市场。

新的生活形态改变了妇女的家务优先处理顺序,他们再也

没有时间、没有兴趣自己做衣服了。胜家的真正竞争者,其实是那些成为时代潮流的休闲活动,再加上来自东南亚价廉物美的成衣,过去自己做衣服可省钱的想法早已过时了。

在这个剧变的时代,胜家的经验对大小企业而言都值得警惕。生活形态的变化足以在商场上兴风作浪,载舟覆舟。

“苹果”落地的启示

——苹果电脑公司经营失败案例剖析

1976年,斯蒂文·P·乔布斯,年仅28岁的单身汉抓住了个人计算机的机遇,在自己家的车库中与合作者用卖计算机和桑塔纳所得的1300美元开始了在计算机领域的创业生涯。

谁也没有想到,创业仅仅5年,苹果公司就跃居全美500家最大公司之列。到1983年,年销售额竟高达10亿美元,成全了信息时代的第一个神话。不仅如此,苹果公司凭借其独特的高技术优势,频频地影响着整个电脑业界。就连里根总统也不得不激动地呼吁——“这是全美创业者的典范和楷模。他们在废弃的修车库里引发了电脑行业的巨大革命。我们希望,他们的精神、意志与毅力能在美国大地上弘扬。”然而乔布斯作为传奇式的创业者,在企业经营管理中,仅体现在“勇”上。他以大无畏的气概勇猛精进,打下“苹果”江山,但他“马上得天下不能马上治天下”,持续的兴旺发达,需要适应新的形势以“智”指导的“勇”的推动。当IBM参与个人电脑市场竞争,市场要求一种通用的兼容的电脑时,“苹果”却不审时度势开放其系统,仍然孤芳自赏,一意孤行,结果痛失良机,导致“苹果”落地。

到1996年3月底,有关苹果将委身于他人的传言都终止了。阿梅利奥接任斯平德勒出任苹果公司总裁,但直到如今,苹

第四章 事与愿违的决策失误案

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

毫无疑问,这是一场不应发生的悲剧。

失败的原因在于自身

——王安电脑帝国没落的根本原因

企业经营的失败通常可由多种原因导致,但领导人本身的管理失误是最常见的原因。世界著名的王安电脑公司总裁王安曾经犯下了一个巨大的错误,他拒绝接受生产个人电脑的建议,使他失去了市场的先机。而后来他所抱定的即使生产个人电脑也坚持“不兼容”的“组成体系”思想和他的家族管理方式都说明了他心态日趋走向封闭。而正是封闭的观念葬送了这位昔日的英雄,在当今日益开放的世界里,封闭只会走向落后。导致王安失败的敌人不是别人,正是他自己。

要知道,王安曾领导公司生产出了对数计算机、小型商用计算机、文字处理机及其他办公室自动化设备,在美国在计算机领域中起了领导和先锋的作用,这时他不愧是一位有胆识的企业家。然而后来,王安对计算机市场似乎是失去了洞察力,在公司生死攸关的时刻,他没有及时根据市场的需要而转变生产,而是违背了计算机普及化的原则(价廉而多功能),集中人力和财力

开发高档计算机。致使产品滞销,客户流失,财政支绌,债务累累,终致破产。

在 80 年代,美国计算机工业的发展速度每况愈下。1985,计算机的年增长率为 20%,而 1989 年则降到 5%,客户们的兴趣转移到个人和小型工作站,而不是小型计算机和文字处理机。一些公司为了迎合客户的兴趣,开始生产个人电脑。其实早在 1979 年,王安实验室负责产品计划和管理副总裁盖利诺就曾向公司建议研制个人电脑,王安的儿子王列也很支持这个建议。但王安对这些却不以为然,他不想让公司搞什么个人电脑,他认为搞个人电脑是“闻所未闻的荒唐事”。待个人电脑市场兴起以后,对王安实验室来说无疑是个致命的打击。显然,个人电脑将挤掉王安赖以生存的三个产品中的两个:“2200 型”和“文字处理机”。

在严峻的现实和强大的挑战面前,王安不得不开发自己的个人电脑,并在几周后问世。从硬件上讲,王安个人电脑性能可靠,速度是 IBM 的电脑的三倍。但是它却有一个致命的弱点:它的软件与 IBM 软件不能兼容。王安公司已经到了一个十字路口:要么开发与 IBM 兼容的开放型个人电脑,要么继续开发研制自己系列的个人电脑和软件。遗憾的是,王安不想过早地把宝押在 IBM 身上。因为王安有史以来都是依靠个人商品在市场上站住脚的。更重要的是,从利润角度来看,王安认为:生产自己系列的个人电脑,似乎更有利于客户,因为消费者一旦购买了你的硬件,就一定要买你的软件。三年后,市场趋势明显了。与之相比,IBM 个人电脑可以运行的软件已经超过 100 种。然而王安个人电脑却使用不上任何一种软件,IBM 的个人电脑标准成为了事实上的工业标准。王安实验室耽误了 3 年才做出研制与 IBM 匹配的个人电脑的决定。

人人都知道,王安发明的文字处理机是计算机走向个人电

脑的关键一步,但王安仅仅迈出了第一步,却始终没有迈出第二步。在最重要关头,王安的决策却错了,让 IBM 率先迈向了个人电脑,执电脑市场牛耳。王安公司要在 90 年代超过 IBM 的豪言壮语渐渐被人淡忘了。

“廉价”小船经不起风浪

——柯维特公司错误的规模经营决策

一个公司,领导人的观念往往会左右整个公司的发展道路。柯维特公司的老板法考夫就一向认为,公司的发展应该是在一些较大的市区的开设一系列的店面,使这一地区达到饱和,而不是将分店开遍全国。当同一市区有三四家分店时,公司在广告、仓储、服务等方面的费用因规模效应而大大减少。同时,顾客也容易由于较多的分店而被吸引。依据这一思想,柯维特 1966 年在纽约又开了 10 家分店,费城有 5 家,华盛顿 4 家。1963 年至 1965 年间又开了 5 家分店,其中,底特律 3 家,圣路易斯 2 家。

在这种情况下,仅在 1962 年到 1966 年的四年间,法考夫公司的商店规模及营业额就增加了三倍之多。尽管法考夫在商业经营上有其天赋,但他在管理上却缺了根弦。由于法考夫坚持不坐车,他所能亲自监督的商店至多也不超过 10 个。仅经营好现有的商店,而不考虑增加新店,其工作量和问题就已经够大的了。部门经理们迅速地甩掉手头的工作一跃成为商店经理,一些缺少工作经验的人接替了他们的位置。公司对一些高层部门根本来不及训练和选择管理人员就让他们匆匆上阵了。

与此同时,60 年代中期,除了公司因规模极度扩大造成的管理方面的问题以外,还有一些其它的因素也给柯维特公司造成了麻烦。

一是地域的限制。当公司在纽约市周围扩张时,分店还能与公司总部保持密切联系,但当商店延伸到底特律、芝加哥、圣路易斯等地时,这种密切的监督指导就无法维系了。另外,由于无法获得管理人才,对于纽约市以外的商店,要求管理人员通过电话经营是很难的,利润也不高。而且在进入某一区域的市场时经常要遭到本地老店的竞争排挤。例如在芝加哥,西尔斯等零售商通过大幅降价和广告冲击柯维特的涉足,这使柯维特的商店难在竞争中落脚。

柯维特公司经营项目由硬货向服装及时尚商品的转变,也给自己带来了麻烦。如同大多数折价商店一样,柯维特也是靠硬性商品如电冰箱、洗衣机、电视音响等电器设备、灶具以及照相器材发家的。为了向综合方向发展,柯维特公司开始经营服装等时尚产品,虽然这样可以带来更多的利润,但这类商品因流行性、季节性强,造成公司商品积压,其风险更大,而且时尚产品比普通硬货需要更高的管理能力。

食品经营也困扰着柯维特公司。公司增加超级市场的方案是合理的,因为消费者通常每周采购一批食品。公司在折价商店附近开设超级市场可以保证消费者大量购买而且拥有更多的固定顾客。

不幸的是,在经营食品时,公司却无法保证高周转率。由于食品商店开设时没有考虑其仓储,为了避免断货缺货,公司必须贮存足够的食品,但过多的存货显然于薄利多销及高周转率无法统一。此外,这段时间内超级市场行业的竞争有增无减。1964年,柯维特公司在食品经营方面的亏损已达到1200万美元,以至于不得不寻求外援。最终,柯维特公司的超级市场重蹈流行商品经营的复辙,不得不与希尔超级市场合并。但是,两家公司的合并并没有根本解决柯维特的问题。这时,新的对手肖普瑞特又出现了,经过苦苦几年的挣扎之后,1968年,两家合并

经营的产业以现金出售而告终。柯维特公司也不得不将芝加哥和底特律和食品店租给当地的经营者。

困扰柯维特公司的最后一个问题是其家具经营部门。1963年柯维特公司出现了许多严重的管理和财政问题,此时,公司正极度扩张,存货控制、会计及运输等均遭失败,这使家具部门一蹶不振。此外,公司于1964年又接连受到两次打击,而且由于货物运输问题,顾客取消了200万美元的订单。家具部门是柯维特公司向克灵公司租赁的,但顾客可不管这一点,顾客有关服务和运输的许多抱怨都归罪于柯维特头上,使得公司的声誉大受影响。1964~1965年,克灵损失了266.7万美元,濒临破产。为了保住柯维特的声誉,公司只好买下了克灵,同时并购了联邦地毯公司。但合并后公司利润仍然下跌,顾客对公司的信心一旦失去就再也难以建立了。

1966年,是柯维特公司至为关键的一年。尽管1965年后6个月的销售量比上一年同期高出10%,但利润却由1660万美元降为1390万美元。接着,在出现亏损的头四个月中,柯维特公司的赤字也说明公司遇到了麻烦:存货周转率比1961年降低了1/3,每平方英尺营业额降低了1/3。柯维特公司的股票从1965年5月最高峰每股50.5美元降到了1966年的13美元。在这种情况下,公司只好放弃了其扩张政策,1966年只增加了三家新店。公司的经营目标也转向了管好现有的商店以及吸引更多的顾客上。

但出人意料的是,1966年9月25日,柯维特公司宣布与斯巴达公司合并。这是一家比自己小得多的折价经营商,1966年其营业额为3.75亿美元,而柯维特公司是7.19亿美元。尽管极不情愿,柯维特公司还是被比它小的斯巴达公司合并了。法考夫本人也退出了管理部门,于1968年离开斯巴达开始经营珠宝业,并从此一蹶不振。此后的董事长查理斯·白森把注意力

转到对柯维特部门的严格控制,包括商品、成本、降价、提价、花费等各方面。

尽管斯巴达集团对柯维特公司加强了经营管理,但柯维特一直没有恢复活力。为了增加柯维特的盈利,公司试图提高商品的价格,但这一举动吓跑了许多老客户。尽管斯巴达的营业额曾超过10亿,但为了盈利还得下一番功夫。白森努力想甩掉不盈利的部门,如超级市场等,但收效并不明显。1970年,服装部门受到了外国进口产品的猛烈冲击。接着经济萧条也使零售行业大受损失。这一年,柯维特损失了370万美元。

1971年,斯巴达又与艾伦房地产开发公司合并。公司为管理部门输入了新鲜血液。但收效甚微——柯维特不是亏损,就是收支刚刚平衡。到1979年初,柯维特经历了第三次易主,艾伦将柯维特51%的股票卖给了一家法国零售及生产商阿加切-威洛特公司,价格是3000万美元。新的主人赞同柯维特改变公司形象。在合理价格下,从低价形象升级为流行品质为主的形象。

但是亏损及资金危机继续困扰着新的主人。到1980年时,这家法国公司已经背负5500万美元的债务,面临倒闭了。最后公司决定逐步清算柯维特。到1981年仅剩的12家分店也被迫拍卖。

柯维特的衰落,主要归咎于公司在快速扩张后的各个环节的管理极端滞后。

从柯维特这家折扣革命发起者的衰落,我们可以得出以下几点启示:

欲速则不达——公司的放大首先必须以稳妥为主,如陷入盲目和单纯追求规模,其后果可想而知。公司规模扩大的同时,其他方面的管理也必须跟上,如是否有独当一面的分店管理者、公司如何对分店实施监督、公司的财务管理、公司整体的风格与形象等。

以己为本,不可盲目趋从——柯维特的失误也表现在对经营项目的选择上。如公司最初的起家之本就是以低价位经营各类硬性商品,后来转向服装等流行商品、食品、家俱等,此举为搬来石头砸了自己的脚。因为公司的市场定位是一家折扣连锁店,在折扣的同时,必须是成本降低和资金的高周转。因为服装、食品等商品的季节性很强,容易积压滞销,不可能高速周转。对家俱而言,仓储的运输问题也势必造成成本的增加,以至于柯维特后来不得不提高商品价格,这样与综合性零售商店就无任何差别和优势了。

集权控制与分散管理——大多数的折扣商店,都是采取集权控制,但也有少数商店实行分权制度,其中最成功的是凯马特,全美排行第二的折扣零售企业。对柯维特公司来说,因为公司规模急速发展,而一时也找不到相应的得力管理者,可想而知,靠电话来控制这样一个庞大的组织是何等困难,公司的许多问题也就相应而生。如果实行分权制度,公司的许多问题也许能让分店承担一些,然后再对症下药,分别整治,这样成功的可能性似乎更大一些。

企业形象难以改变——柯维特的公众形象应该是出售质优价廉商品的形象,而不是其高档的装饰、豪华的购物环境。如果改头换面改变了这一点,顾客也许会产生上当受骗之感,或顿生抱怨之情。一旦定位的东西,最好不要轻易改变,但这并非等于因循守旧。

商场之中无朋友

——固特异反收购策略的败招

罗伯特是固特异的董事长兼总经理,多年来从事生产管理,

被全美经济界看作是体现美国工业脉搏跳动的人物。美国工业界则认为他为人正直、思想活跃、精神健康,作风正派、热爱企业且不乏幽默感。

罗伯特的经营思想是坚守“顾客即国王”的传统,企业要对股东、雇员和所属的城市负责,要不断进行技术改造。他坚信:“如果单纯考虑短期效益,对新技术不进行生产性投资,那么在国际市场上,任何美国工业都不能保证它的竞争力。”为实施这种经营思想,他投资长期项目,投资数年后才能获得经济效益的多种产业。由于主客观两方面的原因,固特异的股票增值少而慢,在1986年第一季度营销出现了1000万美元的亏损,并且还是两年中的第三次。

赤字使罗伯特担忧企业遭受野蛮和敌意标购的袭击,于是他立即向有多年良好业务联系的开户银行戈德曼·萨奇询问。戈德曼·萨奇银行是华尔街有名望的老字号。它向罗伯特担保:固特异被标购的可能性仅仅是15%,尽可大放宽心。谁知,这张保票是100%的误诊,把罗伯特董事长推入放松警惕、几乎束手待擒的危难境地。

1986年9月底,袭击者拉响过一次警报,但罗伯特轻信银行的担保,认为固特异身为世界橡胶大王,股票历来是热门货,任何人都可以随意买卖,交易额大不一定说明自己被当成了靶子。而且这种情况在1984年也出现过,那时闻名美国的职业投机家伊万就买过数量相当的股票,但没过多久便烟消云散了。投机者在囤积固特异股票是想造成人为的上涨,再抛出去获得厚利。罗伯特心想:这一次极有可能也是股票商出于同样的希冀。况且,真有人想发动袭击,华尔街的大亨们也会通过中间人发出“来者不善”的暗示。

1986年10月17日晚,罗伯特从日本飞回美国,想在芝加哥办理公司业务。刚刚抵达奥黑尔国际机场,一个报警电话把

他拖进敌意标购的包围圈。他称这是“不太惬意的天地”，并以此给“毒丸计划”命名。10月18日一早，罗伯特赶回亚克朗召开紧急会议，部署了“为生存而战，不惜一切代价”的反击步骤。他首先想到的智囊人物是斯凯登律师事务所的弗洛姆，这个人是华尔街最著名的打标购纸牌的高手，尤其在1985年为詹姆斯办标购克朗·塞勒巴克集团公案时干得非常出色。罗伯特指示第一号战将麦克，不管花多少钱也要把弗洛姆聘来。其实，董事长并不知道弗洛姆是詹姆斯的密友并相识16年之久，弗洛姆可以在深夜把电话打到詹姆斯家中。但弗洛姆不知道敌手就是詹姆斯，更不知道只因詹姆斯参谋部的误会才把自己让给罗伯特的。罗伯特对弗洛姆到来后制定的“毒丸计划”和筑起的防线相当满意，很赞赏他对4员战将的调遣。而詹姆斯参谋部闻知弗洛姆被对手所雇，无不懊悔“犯了大错误”，直到兼并结束之后，詹姆斯的头号盟友还在美洲大陆公开忏悔，承认“犯了一个上帝也不肯宽恕的错误”。

第五章

因小失大的管理失败案

俗话说“千里长堤，毁于蚁穴”。一丝一毫的小小差错可能葬送整个企业的大好前景。本章所举的十几例著名企业的失败案例，催人警醒，发人深思。

管·理·模·式

不可因小失大

——胡佛公司赔本促销的深刻教训

“买一台价值100英镑以上的胡佛牌吸尘器，将拿到1张去美国的机票（价值至少250英镑）。”这则营销计划听起来像个骗局，但做营销计划的公司却真的信守诺言。可是，一件不可思议的事情发生了，从而使之成为一则闻名全球的商业笑料。

美国胡佛吸尘器欧洲公司为了在已经饱和的英国市场再创佳绩，于1992年下半年推出了上述促销的奇招。这一营销计划曾使英国推销商目瞪口呆，果然在推出后即千万轰动，人们争先恐后地购买，转眼就售出20多万台。

虽然此一销售佳绩令胡佛公司在苏格兰的工厂不断加班生

产,但是市场超饱和恶果立刻出现:不仅美国总公司必须倒贴出2000万英镑为客户买机票,而且二手货市场到处可见出售“未拆封”的胡佛吸尘器。因为英国每个家庭早有1台吸尘器,而当人们游完美国归来后,再想卖掉它还很划算,换算下来只要50英镑就可以畅游美国,实在愉快!

然而胡佛公司却不愉快。短暂的“销售势”过去后,不仅苏格兰工厂无活可干,工人被迫冻结工资两年,而且连英国旅游代理业也深受重创,因为每年去美国度假的100万人次游客中,有1/5给胡佛欧洲公司的促销计划抢走,不少代理公司因收入锐减而宣告倒闭。因上述错误促销决策,胡佛欧洲公司总裁和市场服务部总经理先后丢官。

可是胡佛欧洲公司的计划却意外地拯救了原来已陷入衰退的航空业,因为以每架波音747客机载客400人来计算,胡佛欧洲公司就要为20多万名购买吸尘器的顾客租用500多架飞机。对这滚滚而来的财源,航空公司当然是高兴得不得了,而胡佛公司只好忍痛掏钱,任其宰割。

英国5274家零售商也获利菲浅,除了应得的佣金外,个人都拿到了超额销售的奖金;英国政府也因可以抽取胡佛吸尘器17%的增值税与航空公司另一份增值税而开心不已;消费者就算没有赶上送机票的好机会,至少也可以在二手货市场以半价买个新的吸尘器。

色彩应由消费者选择

——科尔盖特公司形象设计的失败

美国科尔盖特公司生产的科尔盖特牙膏是深受美国消费者喜爱的畅销商品,然而当它打入日本时,却出人意料地惨遭滞销

的厄运,其市场占有率仅为1%,这是什么原因呢?

在当今市场经济社会里,顾客就是“上帝”,企业竞争的成败很大程度上取决于“上帝”的心意,否则就会遭到飞来之祸。我们知道,不同国家自有不同的文化传统,因此在塑造商品形象时,无论色彩、图形、包装等都必须满足市场——顾客的需求,这样才能产生理想的效果。科尔盖特牙膏的包装是以红色为主,红底白字。众所周知,美国是一个热情,充满活力的民族,红色在美国象征着活力、生命力、因而,美国人无论男女老幼都偏爱红色,像运动衣、地毯、小汽车,包括畅销的香烟包装,也通常用红色。因此,美国人对科尔盖特牙膏包装的红色设计,也就觉得自然无奇,热衷购买了。

但是大块使用红色,对于日本来说却是忌讳的。红色被日本人认为是带有婴儿和女人气息的色彩。日本人爱好白色。他们认为像国旗那样,大片白底上一个鲜红的太阳才是最美的色彩。而美国的科尔盖特牙膏却恰恰相反,大块地使用红色,导致商品在日本市场上败北。

与市场紧密协调

——阿迪达斯公司为什么会落后

世界著名的阿迪达斯企业创始人阿道夫·达斯勒于1978年死去,这也许是阿迪达斯公司攻势减弱的原因之一。但他死后,管理权的移交很平稳,而当时它的市场却被耐克公司蚕食了不少。那么,究竟阿迪达斯公司被远远在后的对手超过的原因是什么?它的失误在那里?

专家分析认为,阿迪达斯公司的致命失误是,面对耐克公司及其美国同行的日益增长的实力和市场形势的巨大变化,它没

能与市场紧密协调,没有对需求量和竞争因素进行更好的调查。许多案例表明,必须按一定的计划,对市场进行广泛地调查研究,才能得到客观的信息。精明的经理应当通过最接近市场的人的系统反馈,对最新商业杂志上的统计数字和记事紧密跟踪,从而掌握新的变化情况,并且运用市场份额和发展趋势等资料,来进行系统的监测,控制市场形势和竞争形势。而老企业为采取与自己过去既定行为方式不同的新方针,则必须经过一番艰苦的斗争。

我们知道,销售预测具有重要作用,因为它是所有计划和预算工作的出发点。当市场变化反复无常、增长极快时,公司就会面临风险性极大的选择:到底应采取乐观对策还是保守对策呢?

如果采取保守对策,那么市场一旦开始繁荣,公司就会由于没有足够的生产能力和销售人员,面临不能满足市场需求以及不能充分扩大人力物力应付市场潜力的危险,其结果必然是放弃很大一部分日益增长的市场份额,使竞争者受益,竞争者为了满足市场需求,当然很乐意资助能够扩大其生产能力和销售工作。

可另一方面,也应当判断这种需求上升是短期现象,还是较为持久的形势。因为,一个公司在不断上涨的生意中,很容易让自己的生产过度膨胀,造成生产过剩,从而危及公司的生存。

如果一家公司以极端的不稳定状况为根据组织生产,就应仔细对照检查实际经营效果与销售预测,根据实际销售状况来对销售预测进行上下调整。

无疑,阿迪达斯低估了跑鞋市场上的增长情况。阿迪达斯公司拥有40年的制鞋历史,并且在过去几十年间看惯了市场的稳定的低速增长,面对一时的“繁荣”局面,自然会怀疑这种局面是否持续很久。阿迪达斯对市场机会的判断失误并不是唯一的,在这场向市场推出新式运动鞋和革新制鞋工艺的竞争中,好

几家历来以经营低价运动鞋见长的公司,都在不知不觉中被人迎头赶上了。他们严重低估了市场潜力,对扩大生产组织销售等工作下的力气也不大,直到被耐克公司和其他一些新兴的美国制造商远远甩在后头时,才如梦初醒,但为时已晚。

正如上面几段资料所讨论的那样,为了使经营适应市场迅速增长的需要,也为了利用现有的市场机会,在制订计划和准备工作中,销售预测工作的确至关重要。一家公司的各方面经营工作,例如生产计划、设备工具、商品存货、销售人员和广告工作,都必须以对未来阶段的销售预测为根据。可是销售额一旦超过预定计划,公司新的销售预测工作就极为关键了。

很明显,阿迪达斯公司除了低估市场潜力之外,也低估了耐克公司和其他美国制造商的攻势,这也许是阿迪达斯公司败给耐克公司的重要原因。然而,外国公司在许多生产线上都具有本国公司所没有的神秘性和吸引力。那么,白手起家的小小美国制造商,面对具有 30 多年历史,经验丰富的阿迪达斯公司,又是如何形成强大的威胁力量的呢? 耐克公司瞅准机会抓住不放,发起不断的攻击,这是它比其他制鞋公司略高一筹的地方。在很大程度上,这种事件的发生是耐克公司的骄傲,也许不是阿迪达斯的失误。但是,对阿迪达斯公司在耐克公司攻势下作出的努力,仍有值得怀疑的地方,难道他不应该保持更高的警惕性吗? 特别是在这种极容易进入的竞争性极强的行业之中。诚然,阿迪达斯公司是无法阻止别的公司进入这个领域的,无论是从技术要求还是工厂投资费用上看都是这样,但是,在市场以几何级数增长的情况下,作为制鞋业的领先者,阿迪达斯公司应当看到这种产品容易引起竞争,并应主动采取行动来阻碍这种竞争的发生,它可以采取一些措施,例如加强推销工作、引进新产品、加强研究和开发工作,精心筹划价格策略、不断扩大推销渠道等等。也许这些行动无法阻止竞争的加剧,但却可以给自己

提供雄厚的力量,使自己在未来的剧烈竞争中减少损失,多一份胜利。但阿迪达斯公司直至自己的统治地位受到严重侵害时,才采取进攻性的反击行动,未免为时过晚。

耐克公司获胜的原因很多,例如他对销售工作的革新进行研究;它发现了其他任何人都没有看到的销售机会;在推销和广告宣传方面,它花费的资金比运气不佳的对手多得多。但是,卓有成效的仿效,却是耐克公司成功的关键因素。

仿效不是轻而易举的事,必须审慎面行,首先应当选择那些最行之有效,在历史上取得重大成就的战略作为被仿效对象。在跑鞋市场上,阿迪达斯公司长期施行这样一种市场战略:生产多种型号的鞋,不断更换新产品、让运动员穿用带有公司标志的产品出现在重大体育竞赛当中。这些市场战略几乎是铁的规律,没有哪家跑鞋制造商不遵循这一战略,但却没有一家公司做得比耐克更好。

仿效并不意味着自己的产品与别人的完全相同。真正应该仿效的是那些成功的决策、标准和行为,作为一个独立的公司,发挥自己的个性是最重要的。在仿效别人时也不能忘记这一点。必须充分发展自己与众不同的独特的个性特征和标记。为了抓住各种新机会,相应的组织机构和管理部门的建立也是必要的。

所谓市场优势和在市场上占居第一位,我们可以从这个案例中看到,是非常脆弱的。市场是变化的,机遇对众多的竞争者一视同仁,不管一家公司在市场上占据怎样领先的地位,如果它只依赖名声而无视外部环境的变化和强大对手的攻势,命运是可悲的。阿迪达斯公司在制鞋业中一度居于领先地位,就如国际商用公司在计算机行业中的地位一样,但在关键时刻却放松了警惕,从而减弱了自己的攻势。

跑在前面的人很容易自大,这是我们从这里看到的情况所

表明的,原始需求急剧增长,公司也就刀枪入库,马放南山,警惕性下降,阿迪达斯公司这位制鞋业的领导者的销售额迅速上升,这种形势促成了自满自足情绪的产生。但是,销售额迅速上升的表象后面,都可能掩盖着市场占有率下降的趋势。竞争者正在侵夺这个占统治地位的公司的地盘,取得巨大利益,最终使别的竞争者获得了优势,先前的优势者也许就很难东山再起再夺优势了。一个公司的错误也许就能造成另一个公司的成功,这个错误就是:采取必要的行动太晚了。

此一时彼一时也

——联合广告败走麦城的原因

台湾联合广告公司为某微波炉创作了“我家的猫煮了一条鱼”这一杰出的广告概念,以夸张的手法醒目地展示出该产品操作简便的特点,并荣获当年台湾4A广告创作的银奖。但当在天津进行测试时,不仅消费者表示无法理解,甚至许多广告界的同行也觉得“太离奇,哗众取宠”。

由此可见,不同区域的消费者对广告的理解会有很大的差异。老招术并不是百战百胜的。“三十六计,变为上计”。

不好的名字会带来消极作用

——东方航空公司改名的背后

美国国内四家最大的航空公司是联合、泛美、三角洲和……。你知道“在自由世界所有航空公司中第二家最大的客运航空公司”的名字吗?(这里引用的是一家航空公司的广告用

词)对的,这就是东方航空公司。

东方像所有的航空公司一样,也有它的盛衰浮沉。不幸的是,衰的时候多于盛的时候。在美国四家最大的国内航空公司中,经向旅客调查,东方始终排在第四位。为什么?东方有一个地区性的名字使他们的经营范围在顾客心里和那些全国性名字像泛美公司和联合公司不一样。东方的名字使这家航空公司的经营范围同彼德蒙特(高原)航空公司和南方航空公司一个样。

旅客乘泛美航空公司或联合公司的飞机,遇到了不愉快的事时说,“这仅仅是一件不愉快的事而已”。它只是他们希望得到周到服务中的一件例外的事。旅客乘东方公司飞机遇到了不愉快的事时说:“倒霉,又碰到了东方航空公司”。

东方公司不是不曾努力过。若干年前,东方公司增加了一批水平很高的销售人员而且打开过出路。东方是第一批航空公司中的一家,它曾积极采取“修整飞机”、“改善伙食”、“打扮航空小姐”等措施,努力提高声誉。而且东方公司花起钱来从不忸忸怩怩。一年又一年,在航空行业里它的广告费用是最高的几家之一。最近一年,东方花了七千万美元以上的广告费用。

尽管花了这么多钱,你对东方公司的看法怎么样呢?你认为他们是飞哪里的呢?在美国东海岸的几个城市之间飞来飞去,飞向纽约、波士顿、费城、华盛顿、迈阿密,对吗?但是,实际上东方公司的飞机也飞向美国中西部城市:路易斯、新奥尔良、亚特兰大、丹佛、洛杉矶、西雅图和墨西哥的阿卡普尔科、墨西哥城。

一家航空公司不可能用地区性的名字而取得突出的成功,如果顾客可以有所选择的话,他们会喜欢全国性的航空公司而不喜欢地区性的航空公司。

阿勒格尼航空公司理所当然地认输了,它把自己的名字改成了美国空中公司。甚至北方中央航空公司和南方航公司也在

名字上认输了,合并成了共和国航空公司。后面这两家航空公司经营得都相当不错。

总之,不好的名字只会带来消极作用。如果名字取得不好,情况会变得越来越坏。如果名字取得好,情况会变得越来越好。

一文钱逼死英雄汉

——麦道克的债务危机

麦道克控制着世界上最大的新闻出版集团,在报业出版界,他们资格比英国出版业大王麦克斯韦尔老得多。罗伯特·麦克斯韦尔驾着豪华游艇在西班牙大加那利岛海面神秘地落水而死,享年68岁。麦道克不像麦克斯韦尔是个白手起家的暴发户,他从事的新闻出版业庇荫于父亲。老麦道克在墨尔本创办了导报公司,取得成功。在儿子继承父业时,年收入已达400万美元了。麦道克经营导报公司以后,筹划经营,多有建树,最终建成了一个每年营业收入达60亿美元的报业王国。它控制了澳大利亚70%的新闻业,45%的英国报业,又把美国相当一部分电视网络置于他的王国统治之下。

1988年,他施展铁腕,一举集资20多亿美元,把美国极有影响的一座电视网买到了手。麦道克和他的家族对他们的报业王国有绝对控制权,掌握了全部股份的45%。

西方的商界大亨无不举债立业,向资金市场融资。像滚雪球一样,债务越滚越大,事业也越滚越大。

麦道克报业背了多少债呢?24亿美元。他的债权遍于全世界,美国、英国、瑞士、荷兰,连印度和香港的钱他都借去花了。那些大大小小的银行也乐于给他贷款,他的报业王国的财务架构里共有146家债主。

正国为债务大,债主多,麦道克对付起来也实在不容易,一发牵动全身,投资风险特高。若是碰到一个财务管理上的失误,或是一种始料未及的灾难,就可能像多米诺骨牌一样,把整个事业搞垮。但多年来麦道克经营得法,一路顺风。

殊不知,1990年西方经济衰退刚露苗头,麦道克报业王国就像中了邪似的,几乎在阴沟里翻船,而且令人不能置信,仅仅为1000万美元的一笔小债务。

对麦道克说来,年收入达60亿美元的这一报业王国,区区1000万美元算不了什么,对付它轻而易举。谁知这该死的1000万美元,弄得他焦头烂额,应了“一文钱逼死英雄汉”的这句古话。

事情是这样的:

美国匹兹堡有家小银行,前些时候巴巴结结地贷款给麦道克1000万美元。原以为这笔短期贷款,到期可以付息转期,延长贷款期限。也不知哪里听来的风言风语,这家银行认为麦道克的支付能力不佳,通知麦道克这笔贷款到期必须收回,而且规定必须全额偿付现金。

麦道克毫不在意,筹集1000万美元现款轻而易举。他在澳洲贷金市场上享有短期融资的特权,期限一周到一个月,金额可以高到上亿美元。他派代表去融资,大出意外,说麦道克的特权已冻结束了。为什么?对方说日本大银行在澳大利亚资金市场上投入的资金抽了回去,头寸紧了。麦道克得知被拒绝融贷后很不愉快,东边不亮西边亮,他亲自带了财务顾问飞往美国去贷款。

时间在一小时一小时地过去,最后的10小时已所剩无几,到了读秒的关头了!

花旗银行纽约总部的电话终于在最后时刻以前来了。

麦道克听到匹兹堡银行贷款部主任的话音,他发觉这位先生

一变先前拒人于千里之外的冷淡口气,忽而和悦客气起来:“你是麦道克先生啊,我很高兴听到你的声音呀,我们已决定向你继续贷款……”

麦道克渡过了这一关,但他在支付能力上的弱点已暴露在资金市场上。此后半年,他仍然处在生死攸关的困境之中。由于得到了花旗银行牵头 146 家银行一齐都不退出贷款团的保证,他有了充分时间调整与改善报业集团的支付能力,半年后,他终于摆脱了财务的困境。

企业领导人不要“近视眼”

——克莱斯勒公司失败的远期发展计划

事实证明,一个人的“近视”会导致他步履不稳,而一个企业的“近视”则可能导致它的衰败。

在 20 世纪 80 年代,艾柯卡接管克莱斯勒之后,他分析了克莱斯勒衰败的根本原因,认为企业的“短视”行为是导致这一结果的罪魁祸首。克莱斯勒的根本问题在于长期资金不足,而 60 年代和 70 年代初的兼并更加重了这一危机。实际上,克莱斯勒的兼并都是不成功的,它所兼并的企业也大多在 70 年代末赔本卖掉。例如:克莱斯勒兼并了欧洲汽车公司、法车的塞卡汽车公司、英国的路特汽车公司,但是这些公司都极不成功,克莱斯勒为此耗费了大量资金也无济于事,最后只好赔本卖掉了事。

在艾柯卡看来,克莱斯勒一方面缺乏资金,另一方面又缺乏创造性。与福特和通用相比,克莱斯勒生产的汽车样式陈旧,缺乏个性,因而售价总也提不上去。同时,克莱斯勒还拿不出更多的钱来开发新产品。例如,1981 年,通用汽车公司用了 80 亿美元更新设备、修建工厂,克莱斯勒的资产更新费用还不到通用的

六分之一。

事实上,克莱斯勒今日的灾难早在 1970 年就埋下了祸根。那时,林·汤塞德是克莱斯勒的总裁,他决定不建新工厂和生产线。对一个缺乏资金的企业来说,这个决定有道理,但缺乏远见。1970 年,微型车只占了美国汽车市场的 3%,汤塞德认为应当大力发展有利可图的大型车。投入了 2.5 亿美元资金进行大型车换型。但仅仅几个月之后,阿拉伯国家实行石油禁运,耗油量巨大的豪华车顿时滞销,而此时克莱斯勒又没有生产微型车的生产线,于是在 1974-1975 年又作了一个削弱公司实力的决定。由于政府颁布了更严密的卡车刹车及噪声控制标准,里加图认为卡车的生产成本将上升。再加上资金捉襟见肘,所以他决定出售利润很高的重型卡车业务,转而全力生产轻型车。

从克莱斯勒公司的失误中,我们可以发现克莱斯勒的决策往往是缺乏远见的:推迟建设新厂,只重视利润高的产品,削减研究开发费用,追求单件产品利润最大化等。虽然,克莱斯勒公司也把它失败归咎于政府的规定。例如:1979 和 1980 年废气排放标准、燃油效率、保险带和防护气囊装置等耗费了克莱斯勒公司 10 多亿美元。由于克莱斯勒规模相对较小,分摊到每辆车上的费用也相对较高,所以克莱斯勒受到的打击就比福特和通用大多了。但无论如何,缺乏远见的决策给克莱斯勒带来的损失要远远大于其它原因。

贷款不可建立在膨胀的资本评估上

——萨姆洛克储蓄公司的破产案

在德州的萨姆洛克,小型的储贷公司遍及各个角落。萨姆洛克联邦储蓄银行的崩溃使这个位于德州狭长地带约 3000 人

的小镇吃够了苦头。这是一个在德州地区十分平常的故事：一个小镇的储蓄所被外部控制，在被控制以后，利润迅速增长；但由于管理不当及高风险的投资，对方突然宣布破产，而发生的这一切在一个小镇是根本无法控制的。“我们出售它本身就是一个错误。”小镇唯一一家储贷部门的管理者说：“我们应该把控制权掌握在自己手中，在小镇内部贷款。”

早在 1977 年，一个叫凯特的州参议员及当地商会的官员就决定，在俄克拉荷马附近建立一个金融服务机构为萨姆洛克及附近小镇提供帮助。由于兴旺的石油及天然气工业将带来越来越多的人口，他极力倡导镇上的居民建立自己的存款集团。萨姆洛克的两家私有银行不提供长期的房屋贷款，而且由于缺乏竞争，利率很低。凯特把建立本地公司的建议告诉了数以百计的当地居民。1979 年，红河公司正式成立，在这个不到 3000 人口的小镇上有 350 个持股者，它使小镇一度热闹非凡。

即使在存款业毫无控制的时期，小镇上像红河一类有利可图的储蓄行业仍成为投资者的目标。其中有个叫杰利的人，他每股出价 21 美元，比原始价格高了一倍多。小镇人在发财的机会面前兴奋不已。不久，公司更名为萨姆洛克储蓄公司，在三年内存款金额从 1000 万美元增加到了 1.1 亿美元。这是通过把其他远离小镇的储蓄中心转移到萨姆洛克名下而实现的。公司的部门远至科罗拉多等地，凯特也开始购买其它储蓄行业的借款。

灾难于 1987 年降临了。凯特在路伯克的国家储蓄公司任主要管理官员，1985 年公司遭到重大打击后，联邦存款保险公司就一项 1.5 亿美元的诈骗案件向凯特等人提出起诉。当联邦调查人员想要找一个在储贷业中带有普遍意义的事例时，他们很快就在萨姆洛克找到给开发者的假贷款。它集中一批不安全信贷给某客户，贷款建立在膨胀的资本评估上，而且没有任何

正当的信贷单据。

萨姆洛克在 1987 年 11 月被联邦监察部门关闭。它拖欠资金 1600 多万美元,超出了自身的价值,但它与社会的脱离早就出现了。它一直被认为是在帮助本地居民住房及其它项目贷款,其实公司的业务重点早就转移到社区以外别的地方去了。它对于提供风险小而且赚头小的贷款生意早就不感兴趣了。

营销要以快制胜

——雅马哈营销失败的教训

作为战略武器,时间与资金、生产率、质量,甚至创新同等重要。时间战略是赢得竞争优势的下一个源泉,不仅能降低成本,而且有助于拓宽产品系列,覆盖更大范围的市场,从而闪电般地包抄动作迟缓的竞争对手。速度已成为竞争中占据领先地位的关键,资源竞争已被发展速度的竞争所代替。因此,了解全球市场和技术突破的不断变化并为企业所用,不断提高自身对市场和技术的反应速度,就变得非常重要。

1981 年,日本摩托车行业的本田和雅马哈之间爆发了一场战争——雅马哈宣称要取代本田成为全球最大的摩托车生产厂商,而本田则毫不示弱,立即应战:“要彻底打败雅马哈”。

大战伊始,双方各投入了 60 多种型号的摩托车。在随后的 18 个月中,本田推出了 113 种型号,且每种型号新颖别致、功能先进;而雅马哈只推出了 37 种型号,且技术落后,与本田相比相形见绌。到 1983 年,雅马哈的滞销产品堆积如山,存货期超过 12 个月。最后,雅马哈宣布投降,总裁 Eguchi 说:“是我们要求结束本哈大战的,我们失败了。”本田赢得竞争胜利靠的不是降价大倾销和铺天盖地的营销计划,尽管它也做了这一切,其成功

的奥秘是频率极高的产品更新速度和对消费者需求的快速回应,从而把雅马哈淹没在新型产品的汪洋之中。

本田的胜利说明,在当今市场竞争中,“不是大公司吃掉小公司,而是动作快的公司吃掉动作慢的公司”。竞争已进入全新的时代,企业过去赢得竞争已优势的方式,如成本、质量、技术诀窍等等,已难以让企业遂愿,代之而起的是一种不断变化的赢得和维持竞争优势的全新方式——充分利用时间这一战略武器,在竞争中对市场作出快速反应,即时间战略。

多年前美国的可口可乐与百事可乐,先后在台湾市场上市。可口可乐由台湾汽水厂代理,百事可乐则由康乐食品公司代理。可口可乐因为先于百事可乐来台设厂,所以给一般消费者较深的印象。上市之初,即已出尽风头。

百事可乐面对已经具有市场基础的对手,行销战略的拟定倍感艰辛。一方为侵夺市场,一方为保卫市场,你争我夺,乃掀起了一场极为精彩的市场争夺战。

百事可乐的行销策略以及销售推广活动,虽较富于机动性,但是始终无法超越可口可乐全球性的优势,因此一直屈居下风,被动的劣势似乎无力扭转。可口可乐在“只有可口可乐,才是真正可乐”的口号下,乘胜追击,大有逼迫百事可乐鸣金收兵的气势。

百事可乐的代理商了解正面的攻击不可能在短期内可以收效,于是默默地准备开辟另一个饮料市场。在极端机密周详的计划下,第二年春天,以迅雷不及掩耳的速度推出了“华年达”。由于华年达饮料整体行销策略的完善,所以上市之后即深受消费者欢迎,在当年夏天大为畅销。

反观可口可乐,因陶醉于可乐战的胜利,对新产品的开发缺乏积极进取精神,待华年达上市后,方始匆忙应战,8月份才上市的“万达”,声势上已经落后一大截。康乐食品公司推出“华

年达”的策略,这就是运用瞒天过海,以快致胜谋略极为成功的实例。

一着不慎,步步输

——AC 吉尔伯特公司的投资失误

AC 吉尔伯特公司并不年轻,截止破产时它已有 58 年生产玩具的历史。很多年来,它的名字一直深受尊敬,闻名遐迩,同时也成为质量的象征。

尽管该公司一直没有成为一家大企业,但在 50 年代,它一直稳居玩具制造业的前 10 名,销售额超过 1700 万美元。进入 60 年代后出现的经济繁荣使玩具市场迅速增长。但这与吉尔伯特公司过去所熟悉的市场已有所不同。电视这一新的手段对玩具推销越来越重要,正日益取代产品目录和橱窗陈列的方式。玩具市场也在发生变化,传统的玩具商店、趣味商店和百货商店正为自助式的高营业额超级市场和廉价商店所替代。这些新的经销商青睐的主要是那些包装美观生动、定价低廉并且做过大量广告的玩具。

直到 1961 年底,该公司一直没能真正认识到问题的严重性,当时销售额已从 1960 年的 1,260 万美元下降到 1,160 万美元。1961 年,该公司只获得 20,011 美元的利润,显然,公司正面临着严重的危机,于是,经理们匆匆设计出一套计划,试图挽回局面。1962 年初,由于该公司股票价格下跌,引起一家西海岸控股公司总经理杰克·拉瑟的兴趣。该控股公司拥有“情侣”和“孤独的徘徊者”电视节目、迪斯尼乐园饭店、穆扎克公司(用电讯传送音乐)和一家小船厂。杰克·拉瑟以大约 400 万美元收购了吉尔伯特公司的高层管理人员。尽管 A·C·小吉

尔伯特仍保留着董事长的职位,但他的权力被大大地削弱了。

该公司 1961 年销售额下降可归咎于两个原因:缺乏新产品和缺乏广告宣传。对此,公司匆忙制定出一套计划,试图通过增加新的“热门产品”把销售额提高到 2,000 万美元。为了直接增加销售量,需要采取更为积极主动的推销活动,并与零售商进行频繁的接触,为此销售人员的增加,他们又任命一名新的销售总经理和一名新的国际销售部主任。但后来证明,这一策略是徒劳无功的。1962 年,公司的销售额下降到 1,090 万美元,亏损了 281,000 美元。造成这一亏损的原因,一是由于准备在 1963 年大规模扩充新的品种导致成本高昂;

二是处理废弃的原材料所需费用也很高。此刻,该公司把它最大的期望寄托在 1963 年销售季节上,并已花费了很大精力来扩大产品的花色品种。为此,他们增加了 50 多个新品种,使品种达到 307 种,创下了历史上的最高纪录。这一雄心勃勃的扩充计划看来是完全正确的,也是必需的;因为现在的市场已不仅仅是 900 万男孩,而是 3,500 万男女儿童。当销售结果最后揭晓那真是一剂黄连苦药,令人难置信的是,非但没有获利,反而大大亏损了 570 万美元。1964 年吉尔伯特公司的亏损上升到近 600 万美元。对于一个年收入不过 1,000 万美元的企业来说,这是一种可怕的负担。为解燃眉之急,又重新进行了贷款谈判,不过利率比以前更高了。1964 年他们又增加了 20 种新玩具。但账面亏损显示为 190 万美元。1965 年开始的迹象是乐观的,预计这一年将会出现净利润。然而,事与愿违,大量的广告宣传支出确实使销售量达到了 1,490 万美元,为 50 年代初以来最好的一次,并比前一年提高了 30%,然而亏损也增加到 290 万美元。1966 年公司仍没有盈利,相反,宣布的亏损达到 1287 万美元。曾叱咤一时的 A·C·吉尔伯特公司终于在 1967 年 2 月停止了营业。

创业难,守业更难

——瑞士钟表业衰败的深刻教训

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

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

这样衰落的局面在瑞士钟表史上前所未有的,它极大地挫伤了瑞士国民的自尊心,纷纷呼吁政府和企业界采取联合一致的有效行动,挽救正在衰败的传统优势产业,因为如果失去了钟表,就意味着国家的衰落,那就意味着失去了一切。

瑞士联邦内阁召开紧急会议,与企业界、金融界一起研究对策,在会议上瑞士政府宣布:政府将采取一切可能措施来挽救钟

第五章 因小失大的管理失败案

表业,而不管付出多高代价。在瑞士政府的协调组织下,以瑞士银行公司和瑞士联合银行为首的7家银行,联合投资10亿瑞士法郎,买下了两家最大的钟表企业—ASUSG和SSIH公司的98%的股票,并将两大公司合并,于1983年5月组建为阿斯钟表康采思,委任欧内斯特·汤姆克担任总经理。

汤姆克可谓是“受任于败军之际,奉命于危难之间”。他采取有效措施来遏制钟表业仍在蔓延的滑坡趋势。

经过研制,汤姆克推出一批被誉为重振瑞士钟表业“旗手”的新式石英表——薄型斯沃奇表,该表问世后,大受欢迎,首批出口美国400万只,很快脱销。在日本的销路也不错,这使瑞士人挽回了面子,也看到了瑞士钟表业复苏的希望。汤姆克说:只要能在目前最大的钟表生产国日本取得好成绩,瑞士钟表重新确立世界王牌地位就指日可待。

然而,钟表王国的地位却是“黄鹤一去不复返”了。在过去的十几年间,瑞士钟表事实上也有进步,只是相比日本、香港的跳跃式发展而言,显得老态龙钟,力不从心而已。

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

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

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

手相让。

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

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

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

失人心者必然失败

——福特公司漠视人才的失败经历

世界著名企业家艾柯卡在总结自己成功经验时,曾反复提到了人才的重要性。他认为,身边围绕着一大批能干的专家是每一个企业管理者所必须做到的,因为人才是企业的根本,失去人才必然失去企业的生命力。

艾柯卡的话不无道理,我们来看美国汽车大王福特家族的起落沧桑,就无不与智囊人物的得失有关。福特家族的创始人亨利·福特一世从1889年开始,曾两次尝试创办汽车公司,结果都因缺乏管理企业的本领而失败。失败使老福特聪明起来,他便聘请了一位叫詹姆斯·库兹恩斯的管理专家出任经理。库氏上任后,采取三项重大措施:一是进行市场预测,得出结论,只有生产美观、耐用、定价500美元左右的汽车才能打开销路;二是组织设计世界上第一条汽车装配流水线,把劳动生产率提高了80多倍,大大降低了生产成本;三是建立完善的销售网。三

条措施的实施,使福特公司在短短的几年里,一跃登上世界汽车行业第一霸主的宝座,老福特本人也由此获得“汽车大王”的称号。

但是在成功和荣誉面前,老福特开始头脑发昏,变得独断专行,听不得不同意见,许多人才纷纷离去,连库兹恩斯也只得另觅新枝。从此,福特公司失去了生机,丧失了开发新产品的能力,在长达 19 年的时间里,只向市场提供了一个车型,而且都是黑色的,终于被它的主要对手——通用汽车公司击败。

1945 年,老福特的孙子福特二世继承了祖业。为了挽救公司这个烂摊子,他聘用一些杰出的管理人才,比如原通用汽车公司副总经理内斯特·布里奇,后来担任过美国国防部长的麦克纳马拉,当过世界银行行长的桑顿等。这些人对福特公司进行了一系列改革,使公司重新焕发了生机,利润连年上升,并推出了一种外型美观、价格合理、操作方便、广泛适用的“野马”轿车,创下了福特新车首年销售量最高的纪录,把“福特王国”又一次推向事业的顶峰。

正当此时,亨利·福特二世也走上了他祖父翻车的错误道路。他独断专行,甚至嫉贤妒能,布里奇、麦克纳马拉等人只得离开福特公司。从此,福特二世愈演愈烈,从 1968 年到 1979 年,以突然袭击的手段,连连解雇了三位总经理。整个公司像黑云压城一样,沉闷压抑,人心浮动,人才外流。福特公司从此无所作为,从原有的市场上节节败退。面对大江东去的败局,福特二世不得不辞掉公司董事长的职务,把整个公司的经营权转让给福特家族外的专家菲利普·卡德威尔,结束了福特家族 77 年的统治。

小家庭毁了大企业

——王安公司的“家族管理病”

王安公司的兴起与衰败好象是一个传奇的故事,故事的主人公王安这位在西方闯荡了几十年的电脑英雄,最终还是没有做好中华传统文化与西方制度的融合。他用自己的铁掌控制公司长达40年。并且在他晚年,家庭和企业的发展之间,又更顾及前者。

从某种意义上讲,王安就是公司,公司就是王安。只要了解了他本人,就等于了解了他的公司。与80年代其他许多有关公司的各式各样的故事相比,王安及其公司的故事要丰富得多。那些公司不是严重腐化,就是暴露无遗的贪婪,行贿受贿。但王安衰落不是因为他的贪婪,而是王安自始至终抱有他一人或一家控制公司的幻想。王安总是一再强调,他绝不愿丧失对公司的控制权,让外人糟蹋了自己多年苦心经营的成果。“我愿为我自己的冒险承担风险,只要我在公司,我对一切成败负责。我不主张开放投资,因为我不愿让外来的投资者受到牵累。”王安还说过,“因为我是公司的创始人,我要保持我对公司的完全控制权,使我的子女有机会证明他们有没有经营公司的能力。”从这些话中可见王安的“家族观念”可谓根深蒂固。

1986年1月,王安任命36岁的王列为公司的总裁后,董事会的成员们就担心王列缺乏领导公司的经验。80年代中期以后,董事们曾多次劝说王安招聘一位专业经理,如果需要可以给王列一个让人得以留下深刻印象的头衔,但应避免让王列这样缺乏经验的年轻人来推动这个在地球上竞争最激烈的行业中生存的公司。这些董事们还要求挑选一位现有的最聪明、最有经验的人来管理这个公司。然而王安却说:“他(王列)是我的儿

子,他能够胜任。”有谁能够知道,这个儿子竟不争气,在一年之中让公司亏损了 4.1 亿美元,并使公司的股票三年中下跌了 90%。与其说王列让王安失败了,不如说这种“家庭观念”让王安失败了。

1989 年 8 月 4 日,王安公司的各负责人聚集在公司创始人王安位于马萨诸塞州林肯市的家中。今天,他要为自己的公司再做一次大的手术。他别无选择,就在这一天,王安作出了他一生中最为痛苦的决定,他向董事们宣布撤换他的儿子王列的公司董事长职务。由亨利·周暂时接管公司业务,再由公司一个三人委员会负责物色接班人。这样,王安幻想的由他一家人控制公司的美梦彻底破灭了!

一系列决策的错误,接班人选择不当和王安根深蒂固的“家庭观念”,这层层的危机环绕着王安公司。虽然 1989 年王安抱病复主大局时,股票回升了 20%,王安又不惜重金聘征了米勒,出售公司的部分资产,以减轻负债的压力,然而他削减开支有限,且对电脑科技的发展趋势认识不深,未能扭转乾坤。在 1989 年后的 4 年内共亏损 16 亿多美元,股价也大跌为 75 美分(而全盛时期的股价为 43 美元)。在寻求售资和其他解救方法无效后,王安公司不得不于 1992 年申请破产。

不要忽略任何新趋势

——DEC 公司失败的根本原因

在现代商业竞争中,许多被视为庞然大物的公司却在一夜之间消失了,他们之所以失败的根本原因就在于对于一些科技或市场发展的新趋势认识不足。一个典型的例子是微型机的数据设备公司(DEC)。这家公司曾从零开始取得了巨大的成功,

成为价值 140 亿美元的公司。

DEC 的创始人是肯尼思·奥尔森。事业的成功使肯尼思确信自己对计算机世界的看法之正确。他对个人机、开放系统,以及最后对精简指令集(RISC)等不屑一顾。也就是说,肯·奥尔森忽视了计算机市场上的三项最重大的发展。(一种发展趋势就像一股浪潮,你是不能逆潮流而动的。)今天肯·奥尔森已经退出竞争舞台。

由此可见,公司越大,其高级管理者便越容易脱离市场营销的实际。这或许是影响公司发展的一个最主要的因素。市场营销如同一场战斗,一方面,作战中的第一条原则便是实力的原则。队伍越大,公司越大,其优势也就越大。另一方面,一个大公司如果不能将力量集中在那些已在用户心中生根的产品上,它就会失掉自己的某些优势。

采油平台毁于一旦

——英国北海石油平台大爆炸事件

1988 年 7 月 6 日晚 9 时 31 分,英国北海油田的帕尔波·阿尔发石油平台发生爆炸,在这座石油平台上工作的 230 余名职工只有 67 人幸免于难。

在石油平台一侧的中部,天然气压缩间上方不远的职工宿舍里,下了白班的工人们正在休息,突然一声巨响,整个平台顿时一片黑暗,接着又燃起了冲天大火,不久又是一连串的连锁爆炸。事故发生得非常突然,仅几十秒钟,大火便吞噬了整座平台,人们不仅来不及放下救生艇,甚至几乎没有时间发出求救信号,直到 27 分钟后,阿伯丁海岸警备队才从另一艘船得到帕尔波·阿尔发发生爆炸的消息。

10 时过后不久,距离平台最近的救援供应船“塔罗斯号”最先驶向现场,接着几处空军基地的直升飞机也纷纷赶往出事地点。至 7 日晨,共有十几艘船和数十架飞机赶到了现场参加救援。然而,由于石油平台上浓烟滚滚,大火熊熊,无法接近,救援船只无奈,只好在附近打捞冒险跳入大海逃生的工人并搜寻罹难者的尸体。

据专家们初步分析,这次爆炸是由于天然气压缩间发生大量漏气,偶遇火星引起的。爆炸引起了大火,接着又导致连锁爆炸。受事故影响,帕尔波·阿尔发平台周围的 6 个平台已经停止生产,仅此一项便使英国北海油田减产 12%。

应急不当,忙中出乱

——美国雷德福兵工厂发生爆炸案

美国雷德福兵工厂是大型火炸药工厂,有四条梯恩梯生产线,工艺先进,自动化程度高。1974 年 5 月 31 日,该厂发生一起严重的梯恩梯爆炸事故,工房及设备全被炸毁,现场留下一个深约 20 米的大坑,100 多人受伤。

所幸的是该工房的爆炸没有引起其他生产线殉爆,否则,后果将更加严重。由于该生产工艺较先进,自动化程度较高,现场无人直接操作,因而没有造成人员死亡。但一百多人被炸伤、多数是爆炸飞散物所致。

事故发生在一条生产线的硝化工房。当工作人员巡视到该生产线的控制系统时,发现一台分离器的液面不断上升,这说明分离器与硝化器之间的通道被固体物质堵塞。于是,他就用一根橡胶管插入分离器,企图使分离器与硝化器之间有一条通道。但是,突然,橡胶管被搅拌车或其叶片绞住。霎时间,设备震动

起来,很快硝化器的盖子被顶开,里面冒出光焰。随后爆炸,工作人员慌忙逃走。不久,发出了一声骇人听闻的爆炸声,6000 千克梯恩梯参与了爆炸,把设备和建筑物炸成碎块抛出,原硝化工房变成了一个方圆约 40 米的大坑。

设计欠缺,操作失误

——印度博帕尔农药厂毒气泄露

1984 年 12 月 3 日,印度中央邦首府博帕尔联碳公司农药厂异氰酸甲酯泄漏事故,使 4000 名居民中毒死亡,20 万人深受其害,是世界工业史上绝无仅有的大惨案。

美国说:可能是误开水管引起的。

美国联碳公司发表了博帕尔农药厂毒气泄漏(MIC)事故原因的调查报告。调查表明,该事故是由于 120~240 加仑水进入异氰酸甲酯(MIC)贮罐引起放热反应,致使压力升高,防爆膜破裂而造成的。另外还查明,由于贮罐内含有大量氯仿(氯仿是 MIC 制造初期作为反应抑制剂加入的),氯仿分解产生氯离子,使贮罐(材质为 304 不锈钢)发生腐蚀,而产生游离铁离子,在铁离子催化作用下又加速了反应。由于放热反应持续进行,贮罐内温度急剧升高,致使压力很快达 40 磅/平方英寸以上,防爆膜破裂,安全阀打开,漏出大量 MIC。漏出的 MIC 喷向氢氧化钠洗涤器,因该洗涤器能力太小,不可能将 MIC 全部中和。最后安全防线是燃烧塔,但结果燃烧塔也未发挥作用。

还有一点也是非常重要的,该 MIC 贮罐现有一套冷却系统,以使贮罐内 MIC 始终保持在 0.5℃ 左右,但调查表明,该冷却系统从 1984 年 6 月起就已停止运转。这样,没有有效的冷却系统,不可能控制急剧产生的大量 MIC 气体。

关于水的进入问题还未彻底查清,可能是由于操作人员为了用氮气使贮罐压力保持正常,而在开启氮气时误开了水管而造成的。

印度说:联碳公司缺乏预防措施。

印度对博帕尔事故进行了调查,调查结果认为联碳公司在预防有害气体泄漏的措施上存在严重问题。

一、1984年12月2日,为进行维修,关闭了设在排气管出口处的火炬装置。

二、排气洗涤器和通水软管没有及时投入运行。

三、缺乏预防事故的计划,对应付紧急事态毫无训练。

四、未向居民发出警报。

五、警报与操作采用手动方式,而不是通过计算机进行控制。

六、安全装置的能力与紧急状态所预计的气体流量不相适应,在设计上存在着缺点和矛盾。

七、冷冻系统呈闭止状态,不能满足低温贮存条件,使MIC气化后不能液化。

八、对贮罐内贮存的具有潜在危险物质的相关特性不十分了解,而且所得到的信息不可靠。

九、未装备在任何场合都能正确工作的气体泄漏早期预防系统等。

《纽约时报》说:操作失误、设计欠缺、维修失灵、忽视培训。

灾后,纽约时报社组成了调查小组,对事故原因进行了长达7个星期的调查,调查结果认为:这次灾难是由于操作失误、设计欠缺、维修失灵和忽视培训而导致的。

调查指出至少有10处违反了总公司和印度公司的生产操作规程。

1. 存在严重的事故隐患

调查认为,公司对这次事故既没有技术上也没有思想上的准备。

1982年,美国总公司对博帕尔工厂的安全问题曾进行一次检查,并提交了一份批评报告。指出“此工厂具有发生严重事故的隐患,如一旦发生问题,后果将不堪设想”,并劝告厂方为防止泄漏应安装1台强力喷水装置以代替现在的装置,可这一建议未被采纳。

另一安全装置——气体洗涤塔(中和塔),其最大设计处理能力仅为这次泄漏的四分之一,根本不足以处理这次事故。

第三个安全装置——点火塔(用以燃烧泄漏的气体),即使没有压力存在,也只能处理这次泄漏气体量的四分之一。点火塔在事故发生时,根本没有起作用。

2. 违反操作埋下导火线

据调查,存在下列违章操作:

(1)12月2日23点30分,一工人发现异氰酸甲酯开始泄漏,一位工头认为是水漏,过了几分钟才决定处理它,几小时后贮罐内发生强烈反应。

(2)事故前几个月,由于工厂电源紧张,为了解决这一矛盾,总管和美国联碳总部商议后(但总部发言人指出没有和他们商议)关闭了设计用来冷却异氰甲酸以防止化学反应的冷却装置,其中冷却剂氟里昂被抽出,用到工厂其它地方。规章规定:“为保持贮罐正常循环,冷却装置不断处于‘运转’状态。”

(3)事故前2小时,一位受过训练,但不了解工厂操作规程的工人,奉一新工头命令,冲洗一根和贮罐连接,但没有完全和罐内密封的管道,这是规章所禁止的。

(4)三台主要安全装置(喷水装置、点火装置、洗涤塔),其中1台在几天前失灵,另2台已几周没有维修。

(5)异氰酸甲酯工段值班工头 Qureshi 说,工厂中的仪器是

靠不住的,由于这一原因,他疏忽了开始的警告。在3只贮罐中,其中有一只1小时内压力上升了五倍。

(6)博帕尔工厂没有先进的计算机系统来监测贮罐,并迅速警告泄漏发生。厂里主要依赖于工人的眼睛是否流泪来觉察是否泄漏,另外这几乎没有自动化设备的工厂,异氰酸甲酯已从1983年缩减了12名操作工,只剩下6人。

(7)没有火灾警告装置。事故发生那天晚上的警报,类似训练时的警笛声,这类噪声每周有20次。

灭火装置哪里找,火势蔓延损失惨

——科威特石油公司火灾案

1981年8月20日凌晨1时15分,科威特国营苏尔巴炼油厂一座油罐失火,并且引着了邻近的油罐。火灾持续了6天,使8座油罐被严重烧坏,并造成1人死亡,烧掉汽油118300千升,损失额达50~60亿日元(一说为100亿日元)。

苏尔巴炼油厂每天可处理原油3万千升,其产品全部出口。炼油厂东西长7.2公里,南北宽1.9公里,而东面500米便是波斯湾。炼油厂正中是管理楼群,西侧是重质油储罐区,区侧是以粗汽油为主的轻质成品、半成品的储罐区。再往东有硫磺回收装置、搬运设施、火炬装置等,东南有各种制造设备。

事故是在与制造设备东北邻接的轻质油罐区东的粗汽油场发生的。油罐四周是防油堤,里面有6座2.56万千升的浮顶式油罐。粗汽油罐场面侧有4座1.15万千升的油罐和一座5100千升的油罐,主要是用于储存处理前的中间产品。

五千人伤亡,五十万人避难

——墨西哥液化石油气爆炸案

1984年11月19日5时40分左右,墨西哥首都墨西哥城近郊,国家石油公司所属的液化气供应中心站发生一连串剧烈爆炸,站内的54座液化气贮罐几乎全部爆炸起火,附近居民受到严重损害。事故中约有490人死亡,4000多人负伤,另有900多人失踪。供应站内所有设施毁损殆尽,民房倒塌和部分损坏者达1400余所,致使31000人无家可归。

供应站原有6座球形贮罐,火灾发生后,其中4座随着巨响相继爆炸,所剩两座也发生倾斜,贮罐顶部喷出烈焰,紧接着,邻近的筒形油罐也一座又一座地接连爆炸,有的筒形油罐似火箭般腾空飞出,将建筑物撞得粉碎。

爆炸至少发生了十响,供应站数百米上空形成巨大火球,爆炸冲击波将10公里外的住宅玻璃窗震碎,油罐碎片在方圆3公里内四处飞散,供应站南侧住宅大部分被毁,这主要是由于筒形油罐为南北方向安放之故。

起火后,墨西哥城消防局立即派出100余辆化学消防车,并动用直升飞机,全力以赴参加灭火,但由于火热过于凶猛,消防队除向油罐喷水冷却外,已别无良策。

14小时后,筒形油罐火灾被扑灭,球形油罐虽依然燃烧,但火热已大减。此时,供应站贮存的12000立方米液化气已所剩无几,大火燃烧了36小时后,终于熄灭。

墨西哥市消防局为了防止意外,将其周围2.5公里范围内封锁,50万居民为此避难,其中许多难民经由地下铁路撤离。

据墨西哥联邦检察厅调查报告认为:此次事故系液化气管道发生裂纹,液化气外逸,弥漫于周围环境空气中,而供应站内

煤气炉的明火接触到了泄漏的气体而导致爆炸。

另据报道,对事故原因的推断有:

一、先是邻近的联合煤气公司(一民办煤气公司)内煤气配管发生泄漏和爆炸、燃烧,继而引燃了供应中心站的液化石油气贮罐。

二、液化气运载罐车发生爆炸,又引燃了液化气贮罐。

三、供应中心站内液化气泄漏,遇某一引火源(一说为罐车发动机火花),而爆炸起火。

四、站内工人对设备有意破坏。

仪器失效酿悲剧

——美国挑战者号航天飞机爆炸

1986年1月28日,美国佛罗里达州卡纳维拉尔角的肯尼迪航天中心万头攒动。这里,“挑战者”号航天飞机马上就要起飞,执行第十次太空飞行任务。上午11时38分,“挑战者”号腾空而起,以每小时3218.6公里,三倍于音速的速度冲向太空。75秒钟后,“挑战者”号升到15240米高空。突然,航天飞机“轰”地爆炸,巨大的火球拖着长蛇般的尾巴坠入离发射场20英里外的大西洋。同机遇难的有7名宇航员。

“挑战者”号事故是人类航天史上的最大悲剧。

这次事故的问题出在两个固体燃料助推器和主燃料箱上,很可能是外挂燃料箱出的事,那里面存有近200万升液态氢和液态氧。现把这一事故详细介绍如下:

1986年1月28日11时39分13秒,肯尼迪航天中心的气温为 -27°F (-3.3°C),“挑战者”号第十次飞行,结果造成7名宇航员遇难,10多亿美元的航天飞机毁于一旦。美国花费了十

多年时间,耗资 200 亿美元研制了四架航天飞机(哥伦比亚号、发现号、阿特兰蒂斯号、挑战者号),从 1981 年 4 月首航以来已成功地飞行了 24 次。

“挑战者”号航天飞机爆炸的原因是右侧的固体火箭助推器的密封失效。即人造橡皮环因气温低,弹性降低而失效,使火箭产生裂缝,几千度的高温火焰从裂缝中喷向外燃料箱,点燃了燃料箱中的 100 多万立升氢氧燃料。这时,燃料箱象一颗蕊型炸弹样发生爆炸,宇航员所在的轨道器还有一些供小发动机使用的燃烧亦被引燃爆炸。据报导,在“挑战者”号发射的前一天,固体助推器的制造厂家莫西阿科尔公司的工程师曾指出:天气寒冷对助推器有影响,并建议若气温低于 10.5℃,应延期发射,但 NASA 因过去多次推迟航行而经常受到批评,因而决定按时发射,终于导致事故。

未作耐压试验成悲剧

——英国 Flixborough 工厂爆炸

1974 年 6 月 1 日,英国那卜勒公司 Flixborough 工厂环己酮设备发生爆炸,死亡 29 人,负伤 105 人,直接损失 150 亿日元,若包括各种补偿、赔偿等问题损失,则估计损失额达 500 亿日元。

1974 年 6 月 1 日 17 时左右,该厂发生爆炸,最先发生的爆炸声很小,紧接着发生大爆炸,火花、黑烟高达 1600 米,爆炸烟雾形成蘑菇云,如原子弹爆炸。厂区如同黑夜,爆炸声在 50 公里外也能听到。

当天正值周六,工人比平时少。爆炸时厂内大约有 70 人工作。

爆炸后的现场除了一些弯曲的立柱外,工厂被夷为平地。Flixborough 村所有建筑的屋顶、门窗都被破坏。爆炸后,4 台消防车、英国空军急救直升机和警察等赶到现场,但因工厂笼罩着烟雾而无法接近,只发现两具尸体。之后又连续发生几次小规模爆炸。晚上,火越来越大,第二天晚上浓烟仍未散去,这时又发现 8 具尸体。直到第三天下午火才被扑灭。

据报道,在爆炸中心,爆炸压力为每平方米 0.7 千克,800 米处为每平方米 0.14 千克。爆炸造成 29 人死亡,105 人负伤。

据官方调查团推定的事故原因是:

1. 连拉 4 号、6 号反应槽(波度为 155℃,压力为 9.8 千克/平方米)的临时管道不知何因脱落,管内环烷大量泄出。5 号反应槽发现裂缝,管道成 Z 形。

2. 临时管道使用前未经耐压试验。

3. 着火源可能为附近的氢设备。

4. 环己烷大量喷出,45 秒喷出约 75 吨。

调查团查清短时间泄漏大量己烷的原因。日本横滨大学北川名誉教授提出如下见解:

1. 从弯曲成 Z 形临时管道形状推定,波纹管易产生轴向直结角应力(据计算,管道中充满环己烷),波纹管某一部位产生裂缝。

2. 管内部分流体通过裂纹喷出,管道内的环己烷压力下降,失去平衡,很快到达过热状态。过热状态下的液体极不稳定,当液体内部形成无数沸腾柱,迅速形成气泡时,管内液体膨胀,再次产生冲击性内压,使波纹管裂纹扩大,管道一端从反应槽脱落,管内液体边沸腾边从管口喷出。

3. 反应槽内环己烷(50 吨)在槽侧开口后发生蒸汽爆炸,同时开口部形成液滴,猛烈喷出,据计算,至少有 42% 蒸发(膨胀后的体积上升 113 倍),大量的液滴形成喷雾,喷出槽外。

4. 根据以上计算判断,从临时管道排放到大气中的蒸气至少 43 吨以上,足以证明官方调查推定的 45 秒喷出约 75 吨的可能性。

包装未冷却就入库的严重后果

——瑞士一化学品仓库起火爆炸

1986 年 11 月 1 日 0 时 19 分,瑞士巴塞尔市山道士公司的一座长 100 米、宽 60 米的化学品仓库发生火灾、爆炸事故。对此次爆炸,仓库工作人员和巴塞尔市警察巡逻队几乎同时看到,仓库起火,火焰高达 30~40 米,时而呈灰黄色,时而浓烟滚滚。火灾后几分钟发出报警,160 名消防队员及 47 名市政府官员于半小时后赶到现场。此时火焰增强,农药罐开始爆炸,汹涌的有毒云烟和难闻的烟雾充满城市。2 时,所有道路堵塞。3 时 43 分,城市防护警报响起,警车在街上巡逻,通告人们留在室内,关闭门窗。公路交通中断,学校关闭。6 时大火被扑灭。

受灾仓库装有 1246 吨有毒化学品,其中包括 824 吨含磷农药、71 吨除草剂,它们中有乙基对硫磷,相当 1.9 吨纯汞的汞化合物除草剂,另外 312 吨易燃溶剂。着火时,化学品分解,释放出大量二氧化硫、氮氧化物、磷酸、硫醇等气体,它们和有毒化学品一起排入大气,也随着灭火用消防水遍流现场和排入莱茵河。估计有 30 吨混合农用化学品和 200 公斤汞排入河中。

事故使许多人接触有毒烟云,出现头痛、眼睛和咽喉刺激、恶心、发热呕吐等症状。没有人受伤。事故造成的损失达 1000 万瑞士法郎。

事故使莱茵河遭到严重污染,造成数十万条鱼死亡。据此,政府发出通告,食品店必须根据要求采取有效的封闭换气措施,

以防食物被污染;牛奶、乳制品、饮料、饮用水等必须进行化验检查,以决定可否饮用。

这次事故的主要原因,是由于所贮存的普鲁士颜料自燃所致。普鲁士蓝产品先用纸袋包装,再装入塑料薄膜袋中,然后采用热缩工艺进行包装。热缩包装时,使塑料薄膜袋通过 250℃ 的加热室(用丙烷气喷灯加热)。虽然薄膜袋与火焰不直接接触(相距 30 厘米),但由于包装袋的破损,普鲁士蓝的漏出,会引起产品过热或与火源接触。普鲁士蓝过热后并不能生产火苗或烟雾,而是自燃,约 24 小时后才会出现火苗。为了确保安全,在包装后必须放置半日才能搬入仓库。

出事当天,在包装时已导致颜料自燃(目前还不能判断是操作失误还是设备缺陷),接着他们又违反操作规程,无人看守放置冷却的包装袋,致使已过热的包装袋未冷却就搬入仓库,由于自燃而导致大火,这是事故的直接原因。另外,象普鲁士蓝这种易燃化学品,采用明火直接加热的热缩包装工艺,反映了产品生产厂家在管理上的不完善。

为防止同类事故的发生,当局提出三条措施:

1. 化学品制造、贮存、运输等各个环节均应制定相应的安全规程,应完善仓库发生火灾时的紧急防范措施:

2. 加强包装、运输部门及管理、安全教育,加强其技术力量;

3. 在事故中为了灭火及防止大火蔓延,喷洒了大量的水,引起莱茵河严重污染。所以对于应急防灾组织,必须有冷静的指挥者和工作人员,对事态的发展做出正确的预测。发生大火时,不仅要考虑到大气污染,而且必须注意到水质污染,在有水质污染的可能时,灭火中应限制使用水,而应使用泡沫灭火等灭火方法,故贮存有毒物质的场所必须备有大量的泡沫灭火器材。

要永保自己专业化的优势

——大众快运航空公司为什么会失败

现代商业竞争中,似乎有一个顽固的观念,那就是只有永远不停地改变自己的经营战策才能适应市场。以至于有人认为,作为一个企业管理者,你必须在每年的财务决算时都要败变经营战略以避免失败。

这种做法无疑是错误的,如果你试图追随市场的每一个潮流与风头,你将注定要被淘汰出局。保持永久地位的最好方法是一开始就不要改变它。

大众快运航空公司有一个很出色的以专业化为特征的营销起点,它是一家低价格、飞往一般城市的、实惠的航线。人们往往登上了该公司的飞机却还在说,“我们去哪里呢?”似乎只要票价足够便宜,他们并不在乎别的。

而大众快运航空公司在成功后又作了什么呢?它试图满足所有人的所有需求。它投资购置诸如波音 747 这样的设备,开始飞行客运热线,飞往芝加哥和丹佛这样的城市,更不用说欧洲了。它购买了前线航空公司,并对机舱进行了内装修,增设了头等舱。

其结果如何呢?大众快运航空公司很快就开始亏损,只是通过将自己出售给得克萨斯航空公司才免于上破产法庭,而后者却替它做了这件事。

与此相对照的是,美国的白色城堡快餐公司采取了另一种作法,它从未改变自己的经营模式。今天的白色城堡不仅看上去与 60 年前的样子相同,而且它仍在以令人难以置信的低价格出售与当年同样的“冰山”。你能相信白色城堡的年营业收入要超过 100 万美元吗?(这一数字高于汉堡大王,而且已同麦

当劳相差不多)。可见,好运总是降临在那些舍得作出牺牲的人。

识时务者为俊杰

——埃克森公司失败的扩张

美国石油行业的许多大公司在 20 世纪 70 年代石油危机后,由于石油价格的狂升而大赚其钱。在 70 年代末到 80 年代初,它们纷纷利用财力增加的优势,投资于其他行业,但事与愿违,许多石油大公司发现,在与能源相关的领域外实行多样化的经营引起了主行业问题的恶化,莫尔比石油公司收购蒙哥马利伍德分公司因经营亏损导致资金严重不足,阿什兰石油公司转向保险业也失败了,雷莱因电器公司是 1979 年埃克森公司花 12 亿美元购买的企业,它被《幸福》杂志评为十年来最糟糕的 4 项企业收购事件之一。俄州美孚公司购买肯尼科特公司也失败了,购买后的 3 年中,肯尼科特公司亏损了 3.54 亿美元。亏损的主要原因是世界经济环境恶化,铜价大幅度下降,为了防止亏损,1982 年公司最高管理层决定停止肯尼科特的研磨料生产,此经营项目是肯尼科特公司早先购买的卡博朗姆公司的一部分,其 1982 年的销售收入为 2.42 亿美元,所得税前亏损为 2,700 万美元,1984 年,肯尼科特经理富兰克·乔克里克宣布削减犹他铜业公司生产额 2/3,肯尼科特公司第一季度亏损 4,500 万美元,第二季度预计亏损 2,000 万美元,乔克里克说最根本的问题是供过于求,而国外竞争对手的生产过剩又使问题变得更加严重。

学会在风险中经营

——王安电脑公司失败的教训

美国王安电脑公司由于亏损严重,难以偿清债务,于1992年8月18日正式向法院申请破产保护。王安公司是美国电脑行业中最早向市场推出文字处理机的企业,80年代初期曾一度统治着美国电脑市场,但风光了不到十年,便走下坡路。近几年,它的累计亏损额高达15亿美元,公司已无力偿还,只得申请破产保护。

有“一世之雄”称誉的王安公司,为什么会在电脑市场上败下阵来?其中的一个重要原因在于它坚持采用封闭式软件,使用户无法根据需求来修改或更换软件。电脑市场上的情况在不断变化。封闭式软件意味着对市场的垄断,不利于大多数用户对电脑的使用。1983年,欧洲的十几家企业达成协议,共同编制开放系统标准,它的前提是保证各类电脑的相互对话。1986年,欧共体部长会议决定,这套标准将作为共同体内部各国政府采购电脑的根据,这一措施是针对IBM公司控制电脑操作系统而形成的市场垄断而做出的,但也反映了大多数电脑用户的需要和心愿。今天,电脑软件品种越来越多,人们要求有更大的选择余地,这种开放型软件深受用户的欢迎。IBM公司最初曾企图反抗,但最后不得不表示屈服,声称支持开放型标准,并联合法国的布尔集团、德国的西门子和尼克斯多夫公司等企业,成立了开放型软件基金会。王安公司在其电脑产品上逆潮流而动,坚持采用封闭式软件,当然会使自己的市场日益萎缩。

王安公司由盛而衰的实例告诉我们:当今世界市场上,技术进步十分迅速,每家企业都处在风险之中,而抱残守缺的封闭式一套是越来越吃不开了,特别是对于那些高科技产品来说,要求

产品能适应多种标准,使自己的功能更加齐全。日、美的一些便携式电视机,便同时配置了欧洲的 PAL、SECAM 和美国的 MTSC 标准,由用户拨动开关自由选择。我们应当努力适应这种潮流和趋势。学会在风险中经营,化险为夷。否则,王安公司便是前车之鉴。

看清楚对手再说

——富豪公司的投资失误

瑞典最大的企业集团最大的跨国公司富豪公司也存在同样的贪大轻效问题,它曾一度在世界最大公司的排行榜上名列第 45 位。1979 年以来,富豪公司的产值和出口额一直居于瑞典工业企业的第一位,在瑞典国民生产总值和出口总值中所占份额都高达 13%。但是公司总裁吉伦马哈常常急功近利,不计后果盲目投资。当时,欧洲汽车市场相对饱和,以及石油市场的波动使吉伦马哈认识到不能单一地依赖汽车业,要实行多角化经营。这一思想无疑是正确的。但是,他选择了错误的经营目标。

吉伦马哈选择的第一个多角化经营目标是石油业。他看到石油业利润丰厚,并且世界石油供不应求,于是他率领富豪公司向石油业大举进军,想以此业抵消由于汽车业不景气而造成的亏损。但他投资前没有作投资效益分析,没有考虑到许多人争先恐后地涌向石油业。石油市场很快就饱和了。加上富豪公司缺乏管理人才和专业技术人才,根本不是人家的对手。吉伦马哈选择的另一个多角化经营目标是生物科技行业。1986 年 1 月,富豪公司与瑞典福门诺公司签订了一项金额达 10.56 亿美元的协议,双方各出资 5.28 亿美元,成立一家生物科技合资公司,如果一切顺利的话,这家合资企业将成为瑞典生物科技行业

的霸主。福门诺是瑞典的一家生物科技和化学公司,当时为艾尔沙·耶所控制。为了实现进军生物科技行业的目标,吉伦哈马与艾尔沙·耶打得火热,甚至为艾尔沙·耶 3500 万美元的个人债务提供担保,但艾尔沙·耶实际是一名江湖骗子,靠骗人起家。在被揭露之际,艾尔沙·耶不得不辞去福门诺公司董事长的职务。1986 年 4 月,富豪公司的声誉因此而受到很大的损害,美国金融界一位权威人士说道“从威信来看,吉伦哈马的确损失太大,这也暴露了他在管理上的问题。”经历了这些风波,吉伦哈马并没有放弃让富豪公司成为生物科技行业主要角色的计划。1986 年 6 月,他又以 1.9 亿美元买下了另一家生物科技公司,决心成为瑞典生物科技行业的“领袖”。由于富豪公司缺乏生物技术的管理人才,这家生物技术公司不仅不赢利,反而连年亏损,以致富豪公司不景气的境况每况愈下。

把握公司的生命线

——王安公司用人不当导致失败

1985 年第四季度,王安公司出现了十年来的第一次亏损,并且公司进行了第一次裁员。

王安出于浓厚的父爱,对其长子王菲德寄以厚望,希望王菲德能承继父业,将王氏家庭发扬光大。为了达到这一目的,王安曾安排王菲德在公司各部门熟悉情况,但王菲德经营素质欠缺且刚愎自用,表现令人失望。王安却不顾他人劝告,仍令王菲德接任父职,出任公司总裁,公司决策层一时矛盾四起,曾跟随王安 20 年的销售能手愤而离去。与此同时,一系列附属性的家庭企业急剧膨胀,引起公司进一步动荡。一些董事规劝无效后,亦挂职而去,致使人才流失严重。

1989年,是各国电脑界深感恐惧的一年。电脑界巨头IBM公司的形势急转直下,纯利润从1984年的65.8亿美元骤降至1989年的37亿美元,数字、CDL及苹果公司等均受重创,本已危机四伏的王安公司自然难以例外,公司股票从1983年的40美元降至1989年的6美元。

时任公司总裁的王菲德仍盲目自信,声称:“我们拥有30亿美元的年收入,决不可能垮台!”然而,大话难以挽救公司的颓势。

1989年8月,公司竟出现了令人震惊的事情:股东联名控告王安父子营私舞弊。

已身患重病的王安迫于无奈,撤掉了王菲德,不得不以年收入100万美元的高薪聘请经营高手爱德华·米勒出任总裁。

米勒以善于挽救濒临绝境企业而闻名全美,他在王安的病榻前,握着面显迷茫而执著的老人之手,表示了自己的信心:“我将使我的年薪成为理所当然的收入。”1990年,王安,这位为电脑王国奋斗一生的老人终于闭上了他的双眼。

米勒赴任后,公司似乎出现复苏的转机。他首先着手整治了公司的财务,仅仅一年时间,公司债务由5.75亿美元降至1200万美元,显示出这位“回春能手”的过人气魄。王安公司的股票也立即上升了25美分,达到6.25美元。

但是,米勒毕竟是电脑的新手,管理技巧娴熟,产品开发则一无所知。公司债务虽一时得到缓解,作为公司生命线的新产品却始终不能面世,因而,公司利润1990年大幅度下降,只有13亿美元,公司股票再跌至3.75美元,崩溃之势在即。

竞争者犹如闻腥之猫,纷纷出动。1990年2月,GEC公司以最低价收购了王安公司的海外租赁融资作业机构。3月,法国的公司吞并了王安公司的一家分公司……等等。

面对如此危势,王安公司终于在1992年8月18日向法院

提出破产保护申请。

一位电脑专家断言：辉煌的王安电脑王国大厦已成昨日黄花，难以复兴！

美国最大的工业企业破产保护案

——LTV 公司“全能投资规律”的失败

管·理·模·式

美国 LTV 公司，其前身是詹姆斯·林于 1953 年创办的一家电子企业，主要生产电子产品。1955 年，林在达拉斯一个银行家的支持下，将公司转为公众企业，公开发行上市股票。1956 年，公司兼并了 L、M、电子公司。1958 年，公司改组为林电子公司，并由此开始了一系列兼并活动。1959 年，公司兼并了埃尔泰克电子公司。1960 年，又先后兼并了生产电子产品和导弹的坦科公司和海军飞机制造商钱斯·沃特公司，由此组成林—坦科—沃特公司，经营领域从电子产品扩展到电子、导弹和飞机制造。从 1961 年起，公司又开始了新一轮兼并高潮：1965 年，以 3000 万美元兼并奥克尼特公司；1967 年，以 8150 万美元兼并了威尔逊公司；1968 年，又合并了另一家联合大公司——即控制了几家保险公司、一家航空公司和一家银行的大美利坚公司。其经营领域扩展到航空、金融行业。1969 年，公司收购了琼斯·洛夫林钢铁公司 81% 的股份。此外，公司还在布拉尼夫航空公司和全国小汽车出租公司持有相当数目的股份。到 1991 年，公司年总销售额为 59.86 亿美元，居世界 500 家最大工业企业的第 242 位。其中钢铁产品占 67%，是美国第三大钢铁企业；航天与国防产品占 38%，能源产品占 5%。LTV 公司是一家以并购为主要发展方式的企业，并且在这个过程中采用了高明的金融手段和方法，即以借来的现金收购被兼并公司的控制股，然

后用该公司的债券去调换被兼并公司分散在外的股票,从而将大部分债券转嫁到新兼并公司头上。此外,它还将新兼并公司的股票分散地卖出去,以便回收资金用于扩大再生产。这是 LTV 公司经营的主要特征。这样的结果是,1986 年,由于世界范围内的钢铁及石油价格下降,再加上公司经营管理不善,公司曾请求破产保护。这是当时美国企业发展史上最大的工业企业破产保护案。

与旧习惯和势力做斗争

——克莱斯勒公司为什么不能领先潮流

近年来,没有任何一个公司像克莱斯勒公司那样,不得不与人们根深蒂固的爱好和习惯势力艰苦斗争的了。1984 年克莱斯勒公司的新产品微型货车诞生时,公司正在艰苦奋斗,急需推出一项拳头产品。公司从调查中发现,消费者对这种新产品存在着矛盾心理。这意味着,投产这一将冒极大的风险。但是公司没有因此而却步,而是大胆地将它投入生产。结果成了 80 年代汽车工业成功的典范。可是,到了 90 年代初期,具有竞争力的车型,如丰田 Revia 和 Lhevy Lumma 等,紧跟其后畅销起来。当克莱斯勒开始研究制造 1996 车型时,它的设计人员知道,市场要求对设计进行具有重大意义的改变,例如将这种微型货车造得外表看起来更加圆滑,而且符合空气动力学的要求。

可是,当首次测试 1996 年车型设计的样车时,消费者曾表示怀疑的这种车却成了极为神圣的丝毫不能加以修改的完美无缺的产品。人们喜欢当时的 1991 车型。参加抽样调查的 2/3 的顾客都将它列为克莱斯勒产品目录中第 9 或第 10 的“极品”。但在同样的调查里,却仅有 1/3 左右的意见是:“作为微

型货车,设计得太像赛车了”,“太走极端了”。克莱斯勒估计1991型的样车在1996年的陈列室里将成历史,却终于继续走了下去。这样做的结果是,他们不得不生产一种事实上已经过时的产品。



众说纷纭的法律纠纷战

当一个企业面对着外界巨大的挑战和压力时,纠纷就产生了。法律正是企业赖以生存的手段和自己的武器。在产权的争夺、名牌的归属、市场的垄断、技术的竞争等过程中,各种纠纷都需要我们以高度的法律意识来处理,这也是本章的意图所在。

垄断市场绝不可为

——微软市场优势带来的不确定性

比尔·盖茨的个性是:我要赢。而二十多年来引导微软公司不断走向繁荣,以至确定了市场霸主地位的这个信条终于受到了前所未有的挑战,这就是美国法院对微软公司的指控:市场垄断绝不可为。

2000年4月3日,一向在软件市场灵活机变、法力无边的微软公司终于被套上了一个真正的紧箍咒。当天美国地方法官托马斯·彭暮尔德·杰和正式裁定,微软公司违反了《谢尔曼

反垄断法》。尽管这还不是终局判决,但却为美国司法部惩罚微软提供了法律上的依据,同时也打开了一个会爆出大量针对微软的民事诉讼的潘多拉魔盒。在微软 25 年所向披靡的市场征战历史中,这也是一次罕见的重大挫折。尽管有足够的财力支撑它与司法部在法律游戏中周旋到底,但对这个视速度为企业生命的软件巨人来说,在网络经济热成燎原的市场转型的关键时节,却陷身法律纠纷的盘丝洞中难以脱身,实在不是一件让人羡慕的事情。

这也是《谢尔曼反垄断法》本世纪初叶拆分标准石油公司和 80 年代拆散美国电话电报公司之后,第三次拿涉嫌垄断的企业巨头开刀。所不同的是,这次诉讼案的影响要大得多。不仅是因为它在全球提供了数十万个就业机会,更主要的是,在今天全球的数亿台个人电脑中有 90% 以上都运行着它所开发生生产的软件。对于当今红得发紫的信息产业来说,微软也已经成了一个无所不在的基本元素和商业图腾,它的成败进退无时无刻不在牵动着整个产业的潮流起伏。

微软败诉使它的股价猛跌,当天重挫 14.47%,公司市值缩水 804 亿美元,从 5529 亿元骤减为 4725 亿元,现在已落后通用电器及思科,从老大变成了老三。而拥有 7.85 亿公司股票的微软董事长盖茨的财富也在一天内损失了 121 亿美元。微软的灾变,使以高科技股为主的纳斯达克指数创下了 349.15 点的单日最大跌幅。专家指出,计划要上诉的微软未来一年将陷入司法诉讼中,加上面对索赔的要求,微软未来充满了不确定性。

2000 年 3 月,微软眉头一皱,开始向司法部伸出了几根橄榄枝:它将向电脑生产商提供不包含 IE 的“视窗”操作系统;对“视窗”操作系统收取统一的价格;承诺公开应用程序界面,以使其他软件开发商将他们的程序与“视窗”连接到一起。既然这家伙似乎有些回心转意了,法官寻思,不妨让他们先坐下来好

生谈谈。不过事后证明,这只不过是一厢情愿,双方根本谈不拢。4月1日,受托在微软和政府之间进行调解的波斯纳法官宣布调解失败。

4月3日17点,负责审理微软案的杰克逊法官不能再等下去了,他宣布微软公司违反了《谢尔曼反垄断法》。微软的三项罪名是:通过反竞争行为维持垄断;企图垄断浏览器市场和其浏览器与操作系统捆绑。微软公司的这些行为构成了起诉的条件。杰克逊宣称:“原告在法庭上出示的证据表明,微软的个人电脑操作系统目前在全球市场占有率高达95%,而且有继续上升的趋势。总而言之,有关微软在操作系统市场上占有绝对优势及其阻挠竞争对手进入这一市场的证据说明,该公司的确已占据垄断地位。”这位法官进一步论证说:“微软曾试图劝诱英特尔、苹果、真实网络(Real Networks)以及IBM等公司放弃进行某种技术革新以及商务运营计划以确保该公司在应用软件领域的优势。同样的一种野心促使微软于1995年6月提出了网景不要发布与视窗操作系统配套的浏览器软件的要求,这一要求遭到网景拒绝时,微软对其采取的惩罚性措施清楚地表明,有必要对微软作为针对个人电脑制造商、互联网接入供应商以及其他业内公司采取的非法措施进行审查。”

美国司法部部长珍妮特·雷诺在杰克逊法官宣布判决半小时后立即发表声明,对此表示欢迎。她说:“通过这起诉讼,我们的目的已经达到,用户可以维护他们应有的权力了。”司法部反垄断署署长乔尔·克莱因则声称:“司法部将负责制定一项补救措施,通过结束微软公司的垄断行为,调整其垄断互联网浏览器的非法企图,来保护消费者利益、发明创新和竞争。”而所谓的“补救措施”,实际上就是微软的死对头们盼望已久的企业外科手术来肢解微软。比尔·盖茨由此将面临其创业以来最大的困境。

附：分拆微软具体方案

为了恢复软件业的竞争，美国司法部拟将全球最大软件公司微软分拆为两间公司，提出以下具体方案。

一、微软必须将视窗操作系统与应用系统分开。

二、微软必须在美国地区法官杰克逊的裁决之后四个月内，提交公司分拆计划。

三、必须采用临时的统一标准，允许个人电脑生产商使用视窗操作系统。

四、必须允许私人电脑生产商修改视窗操作系统的画面。

五、分拆后两公司的董事局相互独立。

六、两分拆公司严禁合并或相互组成任何合资企业。

七、两分拆公司不得对向政府提供微软违反垄断法之证据的公司采取报复行动。

八、在微软公司的上诉审结前，应对微软实行临时的限制措施。

九、必须对微软实施临时禁令，防止它威胁或报复个人电脑生产商。

十、微软应成立内部反垄断委员会，确保分拆工作进行。

十一、微软分拆计划条款的有效性将持续十年。

“SONY”是独一无二的

——索尼公司的名牌官司诉讼

在索尼公司初创名牌的一个时期里，索尼公司突然发现满街满商场都摆上了挂有“SONY(索尼)”品牌的食品。很明显，狡诈的食品商们要借助索尼的声誉来促销。这种事情不要说公

司的领导阶层就是最普通的一名员工也会意识到其不妥性,坚决不允许其发生。

索尼公司为此诉诸法庭,要用法律的力量来捍卫索尼的声誉。

可食品商请来的律师一点也不承认是剽窃,相反,坚持己见地辩护:辞典里的词语谁都可以用,况且“SONY”是个英语词汇。

根据日本当时的法律,索尼公司要想打赢这场官司,必须证明“SONY”不是一个谁都可以用的词语。

索尼公司的律师不慌不忙地反问对方律师:“阁下认为什么样的词语是谁都可以用的?”

对方律师答道:“只要是辞典里的词语,就谁都可以用。”

法官的意见是:如果食品商能够在辞典里找到“SONY”这个词,就判其使用合法。

食品商为证实“SONY”这个名字谁都可以用,查遍了所有的辞典,也没有找到 SONY 这个词,只得承认剽窃。

索尼公司打赢了这场官司,得了一笔不小的赔偿费。更重要的是,赢得这场官司使索尼公司向日本向全世界证明了“SONY”的独一无二。

霸主地位不可动摇

——微软公司对垄断起诉的应对之策

提起美国司法部对微软公司的市场垄断起诉,几乎无人不知。但是,那些希望让微软公司接受一分为二判决的人却从不了解微软公司之所以夺得霸主地位的根本原因。事实上,微软对于电脑使用者的需求以及他们的想法了如指掌,正是由于微

软迎合了人们的需求,并以一种快捷的方式迅速占领市场,这才获得了巨大的市场份额。那些竞争对手不学习微软的这一点,而只是希望通过司法干涉的方法来阻止微软的成功,其结果只能令他们失望。

与此相反,对微软提起诉讼的美国司法部和 19 个州认为,微软在电脑操作系统上的垄断地位仍然是个问题。事实上,微软正在使用对付网景公司的同一手法来压制另一个提供网络软件的公司。在案子久拖不决的情况下,微软更会有足够的时间在互联网软件方面积蓄力量。2000 年春季晚些时候,盖茨推出了公司参与互联网革命第二阶段的 5 年计划。同往常一样,这份计划再次引发了它会不会使用其市场力量控制电信和电子商务世界的担忧。

在美国政府公布分解微软的方案以后,许多消费者却开始产生了新的担心:这家软件巨无霸即使被分解之后,它们仍然将会在市场上占据垄断地位。一个微软就够让人受的了,而两个“微软”不是更厉害了么?

吉加信息集团分析员安代尔的观点很有代表性,他说:“如果分解方案经过漫长的上诉过程获得通过,必定会造成不小的混乱。从长远观点看,我们确实能够享受到一些好处,但是今后我们将面临的再也不是一家,而是两家巨型企业。”由于微软已表示要尽全力上诉到美国最高法院,因此至少在两年的时间内,消费者所使用的个人或商用电脑中的软件不会发生什么大的变化。而一旦本案的主审法官采纳了原告的建议而且微软上诉失败,消费者确实会体会到一些变化。

首先,最直接的影响是未来几个月内电脑制造商再也不用受限于微软的销售政策,将开始在所销售的视窗软件中进行各种满足消费者需求的修改,这必然导致硬件厂商之间引发新一轮激烈竞争。其次,从微软独立出来的应用软件部门不会继续

无视 Linux 等软件的存在,而微软应用软件向这些操作系统的扩展必然会导致市场竞争局面空前活跃。然而,舆论也认为,消费者一旦真正面对市场上多种多样的选择,反而会不知所措。在这种情况下,他们也许会继续坚持使用微软的产品。由于比尔·盖茨开发的视窗应用软件,在可预见的未来仍将在市场占主导地位。因此,微软公司的影响将不会消失。特别是专家们还认为目前流行的 Office 软件有 1 亿套,而微软如果将这套软件扩展到其他操作系统领域必定造成新的垄断,从这个角度来说,微软公司的霸主地位将仍不可动摇。

依法经营,争取主动

——世界著名企业的法律战术

一、反托拉斯的法律行动

MCI 是一家小型电话公司,它在 1980 年的营业总额为二亿五百万美元。它成功地攻占了原由 ATDT 公司所独占的美国长途电话呼叫业务市场,MCI 利用新的微波技术及较低的费用支出来抑制 ATDT 的长途通话费。MCI 于 1972 年开始举办少数几个通话频繁的城市间的电话业务。它用微波传送信号,然后转移到当地的 ATDT 线路上,最后到达各个消费者的电话机上。在 1969 年及 1971 年,联邦通信委员会作了重大的决定,允许 MCI 及其他竞争者打破 AT - DT50 年来对长途电话业务的垄断。1980 年,芝加哥联邦法院裁决税收为五百亿美元的 ADTD 公司因于 1971 至 1975 年间不让 MCI 使用当地的通信线路来传送电话,所以须付 MCI 公司十八亿元作为损失赔偿。MCI 公司的胜诉是美国历史上最大的反托拉斯案件的判决。

二、违反专利

密斯特勒是一家设在瑞士的冲浪板制造商。它在 1980 年试图打开西德市场时,因侵犯冲浪板创始人、美国的温萨佛公司的专利权而遭起诉,结果被判败诉。它为了规避温萨佛公司的专利权及西德的限制命令就把冲浪板与帆分开来出售。

三、违反进口规则

日产与丰田两家公司避免进口整辆卡车须向美国缴付百分之二十五的进口税,就将车身与底盘分开来装运,再在美国当地拼装,这样只须付百分之四的零件进口税。福特公司已经在美国的生产设备投入大量资金,为了反抗日商在成本上的优势,就请求美国海关对日产及丰田的产品应以整车重新分类,结果按百分之二十五的全税率课征。

四、违反商标

ICI 公司成功地防止某家英国制药厂侵犯它的版权及仿冒它的产品(因得罗尔)(世界上销路最广的心脏药物)。它也成功地防止另一家贝克公司企图使用相同的剂量,两面突出的外形,胭脂般的红色以及类似的标志所制成的(白可罗)来仿冒(因得罗尔)。

顾客永远是上帝

——微软公司面对法律诉讼的对策

毫无疑问,微软公司在近二十多年的飞速发展中,一直将顾客的需要放在公司发展战略的首位,正是由于他们着眼于顾客的需要,开发了今天看来是如此广阔的计算机软件市场,从而使微软公司成为了计算机软件行业的规则制定者。

尽管如此,比尔·盖茨仍然牢记顾客永远是上帝这一宗旨,他所开发的系列软件,即使在微小的程序方面也照顾了顾客的

需求及利益。不仅如此,在微软公司面临美国法院有关“垄断”起诉的危机关头,比尔·盖茨仍然将微软顾客有可能对微软公司所产生变化的迷惑看成是一个十分重要的问题。为此,比尔·盖茨董事长以及史蒂夫·巴尔默总裁兼 CEO,于美国时间 6 月 9 日向该公司的顾客发出了信函。两位先生在信中指出,到目前为止,该公司的 38000 名职员团结一致,共同从事着向顾客提供最新技术的工作,而这些新技术以新的方式将人们联系在一起,提高了对儿童教育以及脑力劳动者的效率,并有力地推动了美国经济的发展。

信中还指出,该公司将继续致力于开发新技术,作为反垄断法诉讼的新的一页,再次重申了对联邦地方法院所做出的判决提起上诉的立场。同时信中还表明,将在上诉中要求延长微软执行判决的时间,上诉活动中该公司不会给顾客及高新技术产业造成混乱。

此外信中还指出,1998 年 6 月联邦高等法院已经做出“禁止将 Internet Explorer(IE)捆绑到 Windows95 中的临时判决”是不恰当的判决,因此微软相信在下一个上诉判决时,该公司在 Windows 中捆绑因特网技术,提高 Windows 技术的努力将会得到法庭的理解。

两位在信中还指出,“联邦地方法院做出的分割判决并不意味着纠纷的终结。人们认识这一点将是十分重要的。我们坚信在上诉中法庭会支持我们在技术革新方面所做的努力”。

信中最后提到,“为了向世界几百万顾客提供技术使他们受益,本公司 38000 名职员每日辛勤的劳动是我们的骄傲。我们感谢并且将一如既往地支持着我们的顾客、数以千计的商业伙伴以及 300 万的股东。未来将充满了惊奇与美好的机会。通过软件提高人们生活质量的愿望我们将一如既往,炽热不已”。

人们不难看出,面对法院所提出的垄断起诉,比尔·盖茨及

微软领导人并没有失去理智,因为他们清楚,决定微软命运的决不是美国法院,而是广大微软的顾客,只要不断得到广大微软顾客的支持,即使法院将微软一分为二、一分为三,微软仍然能够获得巨大的发展。

垄断与反垄断的斗争

——美国高科技企业的法律战

强者要不断地努力,企图彻底消灭新老对手,而对手却要拼命杀出一片天地。这便是当今高科技市场竞争的主旋律。斗士们为了取得尽可能多的竞争优势,不得不一次次地自我否定,甚至以自戕的方式不断进步。其结果往往是强者越强,趋向垄断。而新生的企业越来越难以入主流市场。由此可见,高科技企业的垄断情结是与生俱来的。如果说工业化社会的技术进步是自由竞争的结果,那么高科技时代的技术进步则是这种垄断与反垄断之间斗争的结果。

然而,强者在取得了市场和科技开发能力的主动性后,除了需要随时准备消灭“敢于来犯之敌”外,往往需要对付的最大的对手是法律。

近20年来,美国的一些成功的高科技企业被100年前仅以一票之差获得通过的《谢尔曼反垄断法》“热情”地“迷恋”上了。许多经济学家和司法官员都十分向往早期自由竞争时期的乐园。先是AT&T被反垄断的利斧劈成了7份,分别产生了7个小贝尔,让他们相互竞争。电讯“巨人”被肢解后,美国司法部的官员们把他们的热情在长达8年的时间里关注在蓝色巨人IBM身上。当他们发现自己实在无法取得IBM足够的垄断证据而不得不宣布放弃时,这位“巨人”已被拖得奄奄一息了。郭

第六章 众说纷纭的法律纠纷战

士纳进入 IBM,才使其如困鸟出笼,重新展翅翱翔。但司法部的“法律斗士”们立即开始了对微软这个软件巨人的“围剿”。同时被盯住的还有微处理品泰斗英特尔。这些人几欲肢解对方而后快。

然而,当代的市场毕竟不是摩根时代或杜邦时代的市场。当前的市场不可能存在“三分天下”的平稳局面,这是客观事实。当美国人引以为荣,却又常常恨之入骨的微软遇到“围剿”时,许多知名学者都对那部集民主与专制于公平与盲目一身的法律怪物进行了反思,对它提出了尖锐的批评。他们担心在消灭垄断的同时也消灭了美国软件产业的创新活力和在国际市场上的竞争优势。而更多的人则既希望竞争能长期保持下去,又希望微软有足够的实力开发出功能更强的新软件,还希望长久保持美国人在这个行业的自尊形象。

不过,面对当代高科技企业所面临的特殊市场环境和竞争格局,司法部的官员们似乎已经不在“垄断”二字上多纠缠,而是把起诉的核心放在达到垄断的手段是否公平上。虽然这种做法不无道理,但难免给人一种印象:只要是通过公平合法的竞争,即使垄断,也能接受。

营销管理要法制化

——日本著名企业的专利纠纷

在大多数人的眼中,日本只是一个会模仿他人的经济动物。然而有一天,日本居然在许多技术领域领先于欧美强国。日本的产品以其成本、价格低廉,质量上乘,使用方便等特色在国际竞争中显示了强劲的实力。究其主要原因乃是战后日本白乘欧美科技便车,以极其低廉的代价换来了巨大的收益。因而,近年

来备受贸易赤字所困的欧美各国终于按捺不住了,开始在知识产权问题上做起大文章来,日本许多家公司被推上了专利的被告席……

日本的三菱、日立、索尼、富士通、松下都是世界上赫赫有名的大企业集团,这些年来,他们已习惯于在危险大、耗资多、近期效益不明显的基础研究上完全依赖于欧美,而热心于对别人研究成果的借鉴和实用性开发,以至于有许多产品与欧美的产品发生了从设计原理到使用方法相类似的情况,由此而引起的专利纠纷显得极其微妙。

在美国,控告日本企业侵犯专利的诉讼案件正在逐年增加。这些此起彼伏的专利纠纷已涉及到大型计算机、工业控制机、微处理机等 15 个高技术领域。

随着时间的推移,专利纠纷不断出现,使日本也越来越感到:白乘欧美科技之车的时代已经一去不复返了。许多国家的机密技术甚至不许日本跨进一步,国际知识产权的保护也越来越严密。在美国,如以尼龙称霸世界的杜邦公司、生产晶体管的贝尔研究所、发现光导纤维的康宁公司、制造机器人的尤尼梅申公司,还有计算机大王 IBM 公司等,无论哪个企业,都建立了滴水不漏的专利管理体制,所以再靠模仿过日子恐怕难以支撑局面,这一切迫使日本加紧在科技界的竞争。“技术进步”成了日本政府、企业界响彻云霄的口号,日本正力图摆脱“抄袭大王”的形象,准备在未来的科技竞争中脱胎换骨。

日本现在非常重视小发明,日本人对待任何一个民间小发明家就像对待诺贝尔获奖者一样推崇备至。这些话虽有点夸张,但却反映了日本重视发明创造的程度。每年 4 月 18 日是日本的发明节,这一天全国各地召开表彰会,表扬在一年内发明创造上做出杰出贡献的人,日本天皇授予他们“恩赐奖”。

法律永远高于一切！

——微波通讯公司指控贝尔公司案

1973年7月30日，美国微波通讯股份公司董事长麦高恩投诉于参议院司法小组，指控贝尔公司肆意践踏反垄断法，搞不正当竞争，建议分化贝尔公司。11月上旬，麦高恩首先在费城发难。一张诉状递交费城地方法院，要求作出裁决，迫使贝尔公司同意将微波公司客户接到微波网络上。

与此同时，麦高恩并没有坐等法院的判决，而是四处活动，四处游说。他源源不断地向司法部的反垄断官员提供贝尔公司在公司专线电话市场上种种所作所为的情报资料。他还向全美各地2000多家公司寄发了一封长达5页的信和未经修改的联邦通讯委员会的条例复印本，以求得广泛支持。

他的功夫没有白费。1973年12月上旬，纽约市的国家法官突然光临百老汇大街195号。他们向贝尔公司出示传票，要求审阅该公司的1967年起涉及专线电话的定价与契约的文件。

几天之后，在新年到来的第一天，费城地方法院判微波公司胜诉，贝尔公司必须以为其子公司提供并网的同样的方式，为各地的微波公司接通线路。

麦高恩并不满足，他极力想把战果巩固扩大。1974年3月，他又呈交了一份诉讼状，控告贝尔公司“违反《希尔曼反垄断准则》，独霸商业电话和数据传送市场。”

一直所向披靡的贝尔公司初尝败绩，不禁有些恼羞成怒。看到对方还不满足，得寸进尺，更是火冒三丈。他们如法炮制了一份反垄断控告，矛头直指微波公司，严词谴责其在联邦通讯委员会面前“提供假价目表，搬弄是非，颠倒黑白，无理取闹”。贝尔公司四处活动，终于在当年4月15日，联邦巡回法院推翻了

费城地方法院的判决。该法院坚持认为这样的裁决应当由联邦通讯委员会来作出,而不能由法院越俎代庖。

判决第二天,贝尔公司就动手切断了微波公司客户的线路。有些正在通话的用户,也被无理地掐断了线!

贝尔公司的野蛮行径并没有维持多久。4月23日,联邦通讯委员会就作出明确裁决,贝尔公司所属各公司必须本着一视同仁的态度,在合理的条件和情况下,为微波公司和其他竞争者进行电话联网!一切破坏行动必须马上停止,在10天之内必须接好所有线路!贝尔公司对此裁决自然不服,再度上诉,但被驳回。

一计不成,又生一计。

贝尔公司又采取了一个新策略。它在公司专线电话上实行一种分级收费标准,有针对性地降低在许多微波公司的微波路径线路上的收费,以期用低价把微波公司挤垮。

而微波公司却避实就虚,不作正面交锋。向联邦电讯委员会提交一份新的价目表,并计划建立一种优于现有设施的高级网络。贝尔公司明白,麦高恩此举是企图为公司客户提供一种更新换代式的长途电话服务。若被批准,那原有的市场就会受到威胁,贝尔公司的地位就会动摇。于是,他们使出浑身解数,游说联邦电讯委员会的许多官员。委员会被拉了过来,否决了这一计划!

麦高恩自然不服,1976年他又一次上诉法院。这一次则把联邦电讯委员会和贝尔公司一起送上了被告席!近一年后,判决下来了。法院判决微波公司胜诉!判决书上这样写道:

“委员会应该永远牢记,正如不能为竞争而随便引入竞争,也不能为了垄断而鼓励垄断。通讯行业中衡量产业结构的最终尺度应当是公众利益,而不是那些事实上靠垄断地位获利的私人经济利益!”

联邦电讯委员会的权威受到冲击,自觉很丢面子,立即向高级法院上诉,要求重判!案件审理非常缓慢。6个月后,法院开庭。令联邦电讯委员会目瞪口呆的是:九位大法官均拒绝接受上诉,维持原判!

麦高恩欣喜若狂。微波公司终于被公开地合法允许提供长途电话服务!贝尔公司经营几十年的地盘中,被深深地打进一枚楔子!

贝尔公司自然不甘示弱。在法院开庭,拒收上诉的当天,贝尔公司的经理们就宣布他们没有义务提供地区接转服务。用户们必须自己想办法把电话与微波公司系统连结起来。显然,贝尔公司采取了一种拖延加捣乱的战略。而对微波公司怀恨在心的联邦电讯委员会则对此置若罔闻,睁一眼闭一眼。几次在法律上尝到甜头的麦高恩,二话不说,再一次把它们送上了法庭。

结果不言自明,法院再一次否定了贝尔公司的作法,并指出其立场是“极不公正”的。贝尔公司面对又一次失败,仍不死心。他们提出为微波公司提供接线业务可以,但必须提高收费标准。而他们开出的价格是原先的3倍!联邦电讯委员会也站在他们一边。

可这次,白宫决定插手调停此事了。1978年9月,卡特总统的无线电通讯方面顾问亨利·盖勒将三方召集在一起谈判。谈判持续了3个月!

最后,大家达成了一次为期两年的临时协定,采取了一个折衷方案:既远远低于贝尔公司提出的新方案,又比微波公司及其他公司当时支付的要高一些。

贝尔公司这次又没有捞着便宜!几年来,贝尔公司与微波公司的明争暗斗早已为公众注目。人们对贝尔公司以大欺小,以强凌弱的作法深感愤慨。

1979年初,国会抨击了贝尔公司的行径,并提高了作为反

垄断的解决方法——将贝尔公司拆散。麦高恩看准时机,向贝尔公司发动了总攻,再一次提出了反垄断诉讼。新起诉书指控贝尔公司采取非法的不道德的手段欲置微波公司于死地而后快,要求至少10亿美元的非专项赔偿金。除此之外,还要求将贝尔垄断集团分割成3个或更多个互不关连的公司。

芝加哥联邦法院受理了此案,并宣布于1979年12月3日开始审理此案。法庭辩论于1980年2月5日正式开始。微波公司聘请的切纳·布洛克律师事务所不惜工本,精心准备。他们指控贝尔公司“试图除掉对手”,实行掠夺性的种种刁难来阻止微波公司进入他们的垄断市场。控方律师罗伯特·亨利指出:正是贝尔公司借助其垄断地位的蛮横无礼,处处刁难,严重损害了微波这个小公司的声誉,而且迫使它解雇了几百名职员,并且在1972年至1975年的短短三年间,损失了9亿美元的收入。他提出,根据《谢尔曼反垄断法》的有关规定,贝尔公司应该赔偿损失的3倍,即27亿美元。

辩方律师,贝尔公司法律顾问乔治·桑德斯则全力反击,指责微波公司完全是“捏造中伤”,是对方企图打进“美国企业历史上最有利可图领域”的“卑鄙伎俩”。

法庭辩论整整进行了两天。由于案件的复杂性,陪审团需要5周的时间整理起诉,然后再进行法庭答辩。两个月过后的4月8日,此案在芝加哥联邦法院重新开庭审理。判决终于作出;贝尔公司必须赔偿微波通讯公司18亿美元!这一金额创下了美国反垄断历史的最高纪录!

贝尔公司不服,上诉到美国最高法院。1982年初,这个美国历史上最大、时间最长的反垄断诉讼案终于最后裁决。最高法庭以强硬手段,限定贝尔公司于1984年1月解体,而对18亿美元,则还待进一步确定。

麦高恩终于达到了他的目标!

在美国电讯业称霸达 70 年之久的贝尔垄断集团终于分崩离析了！贝尔公司一案以其时间之长、头绪之复杂而被记入美国法律史册。

在美国，有人嘲讽说，在垄断性大公司走下坡路之前，决不会对它提出反垄断诉讼。此话有些道理，贝尔公司的解体与美国上层人物的态度有着密切的关系。但是，从客观上说，是法律战胜了一切！

虽然贝尔公司是个无人敢望其项背的庞然大物，在美国电讯业拥有生杀予夺的大权，不可一世。但正是这一点，却最后葬送了自己的命运！

它们把法律的尊严不放在眼里，利用其某些特权肆意践踏法律，以大欺小，以强凌弱，最终得来的不是胜利，而是世人的谴责和唾骂！

麦高恩，一位冒险家兼赌棍。他曾漫游世界，而且嗜赌成性。他手气极好，每赌必赢，因而他不止一次地被拉斯维加斯的大赌场拒之门外！而他一生中最大的冒险和最大的赌注，则是选择了与贝尔公司作对！正是他，操起法律的利剑，一次次地刺中了贝尔公司的要害，百折不挠，信心十足！

贝尔公司，即美国电话电报公司最终四分五裂，成了美国反垄断法的祭品！高傲的头颅最终向神圣的法律低下！

法律再次向人们证明了自己的尊严和崇高！法律永远高于一切！

鲜为人知的专利之争

——福特公司的反欺诈战略

我们都知道福特公司推出了世界上第一辆大批量生产的汽

车,却很少有人知道围绕着该车曾经发生过一场专利之争。

福特公司在推出了T型车之后,产量和销量日趋增长。就在这时却发生了一件麻烦事。因为那时纽约有一个叫乔治·席顿的律师,此人能说善道,是个“刀笔速度”类型的人物。他从来没有制造过汽车,甚至于连汽车零件都没有摸过,可是他在1870年却申请获取了一种“安全、便宜而结构简单的汽车”专利,他注明的内燃机引擎用的燃料是汽油。因为这项专利包括的太笼统了,所以几乎凡是想制造汽车的人,都可能侵害到他的专利权。

因此,当时有好几家公司每年都要按收入比例支付席顿一笔专利使用费,大家明知这是不公平的,但畏于他是个名律师,恐怕斗不过他,所以没有人轻捋虎须,只好吃这种哑巴亏。

当福特的T型汽车畅销时,席顿有一天找到福特。他一面热烈地握着福特的手,一面连声道贺:“T型车这一上市,真可说使所有的车黯然失色,恭喜你,福特先生!”

“谢谢你”福特早就听说过这个人的德行,也知道他来的目的,所以表情很冷淡地说:“我只不过替一般人设计了一部车子而已,算不了什么。”

像席顿这种人最会察言观色:他一看福特的表情,知道用软的是不会有什么结果的,于是马上脸色一变,用一种阴阳怪调的语气说:“我今到贵公司来拜访,有一件很重要的事情想请教。”

“什么事?”

“我先请你看一件东西,”席顿打开他的皮包,取出他的汽车专利权证书递给福特说:“这是我在1870年注册的专利,请你仔细看一看。”

福特接过来,不经意地翻看一下,还给他说:“我想不出这个证件与我有什么关系”。

“噢,关系可大啦!”席顿夸张地说,“你新上市的T型车,有

不少地方是跟我的专利雷同的。”

“阁下的意思是，我的T型车抄袭了你的专利品？”福特很不客气地问。

“我想是的，这也正是我今天来拜访你的原因。”

“请你听明白，席顿先生，我制造汽车不是一年两年了，从来没有抄袭过别人的东西。事实上，别人的东西我也看不上眼。”

“这是讲究事实的，只凭强辩没有用。”席顿郑重其事地说，“如果我告到法院，对你的损害将是很大的。”

“你想威胁我吗？”

“这不是威胁，是事实。”席顿语气一缓，压低声音，改用谈私心话的神情说，“当然，我并不希望把这件事闹到法院，我只希望你了解这件事的严重后果。”

“阁下的意思，是不是想要我付给你一笔使用费？”

“我想，这该是解决这个问题的最理想的方式。”席顿很委婉地说，“有很多人都是这样跟我解决的。”

“我不管别人怎样做，”福特愤然说，“我决不做这种冤大头！”

“噢？”席顿一惊，带点不相信的语气说，“你的意思是宁愿闹到法庭解决？”

“是的，”福特回答得斩钉截铁，没有丝毫商量的余地，“我认为这是最公平的解决办法。”

席顿悻悻拎起皮包，临走又丢下一句话：“如果你后悔你的决定，三天之内还可以找我商量。”

席顿走后，福特的秘书走过来焦急地说：“这个家伙是有名的难缠人物，再加上精通法律，实在不好惹。如果损失一点钱能够和解，还是和解的好。”

“不，”福特说，“这不光是钱的问题，如果我给他专利费，无

异证明我的 T 型车是仿制他的东西。事实上,这是我和威尔斯、苏伦生三人的心血结晶,不能让他坐享其成。”

“可是,他一定会想尽各种办法打击你,”秘书担心地说,“我怕你斗不过他。”

“有公平的法律替我作后盾,我相信我不会输给他的。”福特很有信心地说,“我早就研究过,他得到的专利内容是不公平的。”

由于福特坚决不肯付给席顿使用费,结果真的闹到了法庭。正如那位秘书所预料的,席顿是个很厉害的人物,他想一下子把福特打倒,使他永远爬不起来。他还唆使其他汽车制造商一起控告福特侵害他们的权益。

说起来,这些小厂商也是很可怜的,他们自己没有设计研究的能力,只好东拼西凑的装配汽车,其中有些零件与席顿的专利雷同,在他的威胁下,只好支付使用费给他。现在席顿又唆使他们,说福特侵害了他们的权益。这些人一想也对,他们付钱给席顿买下了使用权,怎么能让福特白白的制造?

除了在法院控告福特之外,席顿还施展一招杀手锏,鼓动与福特竞争的同业放出谣言。这些谣言说:“福特已经被人告到法院在打专利官司,他的汽车是否合法还不知道,一旦法院判决福特的汽车是违法的,购买者将受到意外损失或招致麻烦。”

福特听到这个谣言大为光火,当即决定把一笔建厂用的资金送到法院作抵押,并公开声明:凡购买福特公司汽车的人,如将来受到什么损失,就以这笔资金照数赔偿。

席顿的手段很歹毒,福特的对付办法也够高明。尤其他这种断然停止建厂,把资金挪用到打官司上的作法,充分显示了不顾一切要与席顿周旋到底的决心。这一气势,使席顿也有点气馁了。

因此,在 1911 年最后一次辩论终结时,法庭宣判福特获胜,

他的T型汽车并没有分割到席顿的专利权。

“我的胜利是意料之中的事，”福特当时发表他的感想说，“因为席顿的专利在本质上有许多问题，如果不限制他作任意的解释，任何人制造的汽车都可能触犯他的专利权”。

打完官司回到工厂，福特对他的高级顾问讲了几句含义深远的话，很能代表他为人的另一面。“世上很多不合理事情的存在，多半是基于人们的迁就心理，”他说，“各位：以我这次打官司的事为借鉴，如果发现公司有不合理的现象，马上就要设法铲除，不可姑息。对产品也是一样，不要因为是自己做的，有了毛病就讳而不宣，等到让消费者发觉时，受损害的不止你本人，很可能连整个公司的名誉、信用也要受到牵连！”

福特不是个爱说话的老板，但他说出的话，不仅希望员工能做到，他自己也信守不渝。在经营和管理上，他的作法始终没有离开上面这个大的原则。

垄断和特权不会长久

——希尔和摩根垄断破产记

19世纪末20世纪初，美国的铁路运输行业展开了一场“众神大战”。当时的金融三大巨头也参与其中，他们是：为北方太平洋铁路公司的改组提供资金的T·P·摩根、控制大北铁路公司股权的詹姆斯·T·希尔、以及掌握联合太平洋铁路公司的爱德华·H·哈里曼。三巨头的目的都是要把芝加哥——伯林顿——昆西铁路控制在自己手中。摩根和希尔的目标更为一致，都是想由此而进一步掌握芝加哥——圣路易斯铁路，哈里曼则是要由此进而控制东北铁路。

希尔和摩根为了达到共同的目的，联手共同对付哈里曼。

他们买下了足以控制芝加哥——伯林顿——昆西铁路的股权，并分享利益瓜分了控制权。但哈里曼也不是一个轻易就能战胜的人物。他为了控制北方太平洋铁路公司，以花旗银行做后盾，大量购进该公司普通股和优先股。他获得了对北方太平洋铁路及其掌握的芝加哥——伯林顿——昆西铁路的 15% 的股权。

希尔和摩根的对策是：一方面他们竭力推迟北方太平洋铁路公司股东年会的召开，清偿优先股，使哈里曼失去多数股的优势，从而使他不能操纵新董事会的选举；另一方面，希尔和摩根购入更多的股票，以加强自己的控制权。

1910 年 5 月 9 日（星期一）上午，他们控制了该公司 50% 以上的已发行但尚未出售的股票。那天，没有人能够补进卖空的股票，即使出 1000 美元一股的高价也补不进来。很多经纪人跳楼自杀，引起股市活动中断。这就是所谓的“黑色星期一”。混战之中各方势均力敌，难解胜负，如果势态继续发展，势必会两败俱伤。于是，他们寻求共同利益，联合了北方证券公司的控股公司，从事北方太平洋铁路公司、芝——伯——昆铁路和大北铁路的信托管理工作，这场混战宣告结束。

然而 1902 年，罗斯福总统为了保护人民的利益免受垄断和特权的侵犯，命令司法部长对北方证券公司提出起诉，要求将它解散。摩根随即赶到华盛顿，并随同带来了为共和党总统竞选的主要捐款人，他要与总统谈判解决此事。他先是对总统说：“如果我们有什么事做的不得当，请总统派人到我们那里去，帮助我们把事情弄妥贴。”他还表明，如果双方合作共事的话，对彼此都是有利的，希望总统了结此桩公案。

罗斯福总统对此评论说：“这最清楚不过地表明了华尔街的观点，摩根先生不仅把我当成了他的一个生死相搏的竞争对手，这个对手要么决意孤行，鱼死网破；要么依其所言，接受一项协议，彼此相安无事。”对于罗斯福总统来说，国家利益至高无

上,为人民恪尽职守要比 1904 年的大选寻求华尔街的支持更重要,罗斯福总统不顾个人利益,使摩根的策略落了空。罗斯福总统在 1904 年的大选中获胜,利益受到了保护的民众支持了他。

不能轻视新生事物和新技术

——柯达公司的技术决策失误

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。

1974 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,他的工程师和化学家用了 7 年时间造出柯达即显相机(Project—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 多种架 SX—70 波拉相机,以便进而分析仿造,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,对市场的变化和需求更是不能掉以轻心,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。

任何法律细节都不可放过

——世界著名企业法律策略的失误

任何一笔交易的法律细节显然是令人困惑和厌烦的。但是,如果对这些技术细节缺乏注意,就会酿成大祸,美国在沙特阿拉伯的一桩交易所处的困境就是一个很好的例证。据说,一位加利福尼亚人,由于与其沙特阿拉伯合作伙伴发生争执而被困在了沙特。这位沙特人是这位加州人在一家门卫用品生产企业里的同伴,赞助了他的这位加州伙伴进入沙特,但拒绝帮助加州人离开沙特,除非有人还了他所声称的欠他的那 100000 美元才行。根据沙特法律,外国人未经其赞助人同意,是不能离开这个国家的。这位美国人最后以支付 55000 美元把这件事情搞定。他说:“这是我离开那里的惟一办法。”如果他事先坚持让那位沙特人写一份书面协议,这个问题就可以避免。

一家美国公司,在其一项西非合同条款使之损失了 10 万美

元之后,才发现了使用简洁而清晰的合同语言的价值。这一引起麻烦的条款写道,“本部支付给顾问的款项将构成支付给顾问的全部报酬,包括顾问的所有地方收入所得税。”该公司将这一条款理解为,这些报酬是免税的。政府的规定却是另一回事。由于该合同的另一条款规定纠纷由当地政府解决,所以这家公司遭受了损失。

一家大公司带着长达 50 页的法律文件前往中国注册其污染控制技术。中国人笑了,把它给扔了出来,但由于曾经建立了良好的人际关系,所以中国人让这家公司重新开始,否则建议中的交易就泡汤了。该公司又写了一份 10 页长的文件,中国人接受了。

一家在中国的大公司想订立一项合同,同意用两种版本:一种用英文,一种用汉语。“两种版本具有同样的效力”。这种做法后来导致了许多问题和花费很大的讨论工作。

一家名叫 Columbus, Ohio 的公司在巴西犯了一个填表的“小”错误。不幸的是,这个小错误导致这家公司无法提出它在那里好不容易赚到的 20 万美元的利润。这个“小”错误是什么?有人忘记了选中文件上的一个小框,选中这个小框则允许这家公司以合理的汇率提出利润。

为获得一项较大的电话设备合同,1989 年 AT&T 公司在泰国遇到了麻烦。经过一番努力,AT&T 公司提交了一份建议书,但很快就被拒绝了。显然,泰国方面明确要求 10 年的保修期,工作在美国本土以外的 AT&T 公司的律师们却提出了 5 年的保修期。该公司在泰国的员工知道这一要求,但合同是由数千英里之外的律师起草的。事实上,由于 AT&T 公司在海外的亲身经验少得可怜,甚至于到 1989 年,当一次紧急会议在意大利召开时,几位身在美国的“国际”经理甚至难堪地暴露出他们没有带护照。

目前,许多国家都制定了广告业法规。许多公司坦言,不遵守这些准则几乎总是引发法律纠纷。新加坡航空公司可以证明这一点。该公司在挪威的杂志上做了一则广告,主画面是一张靠在枕头上的少女的面庞。广告词本来是“给我一个枕头,给疲倦的父亲一杯白兰地”。这则广告引起挪威人的不满,最终被裁定为误导读者和性别歧视。

类似地,在商业广告节目中播出身着比基尼泳装的妇女形象也给 Goodyear Tire 公司制造了麻烦。这则广告显然在几个不允许着装少的国家中播出了,这家公司被迫修改这则商业广告,将妙龄女郎换成了身着盛装正在开心地玩的人物形象。广告词“找乐去”未做变动,但这则新的广告节目被认为是更易接受,效果更好。

Goodyear Tire 公司也因一则出口到德国的广告而产生过法律问题。这则在美国非常成功的广告,为突出该公司的轮胎帘线的强度而说它的轮胎帘线能弄断钢链。然而,Goodyear Tire 公司发现,在德国,暗示另一种产品较差是非法的。因为 Goodyear Tire 公司的广告宣传被解释成贬低德国钢链制造商,政府禁止了其推销活动。

Claridge 烟草公司在澳大利亚做广告推销其产品,其广告活动主画面是 Robin Hood 和 Friar Tuck。澳大利亚人相信这则广告很可能对他们的孩子具有吸引力,觉得其导向是不合适的,就让 Claridge 公司修改其广告。

福特(Ford)公司因为一则在挪威做的广告而经历了同样的问题。这则广告的主画面是一群孩子问一位汽车销售人员,标题是“买福特车要等一段时间,这是真的吗?”当地人抱怨说让儿童做广告是不合适的,因为他们与所宣传的产品没有直接联系。虽然许多人都容易认为这样的广告用语不是有害而是令人愉快的,但是一旦一家公司要为自己的广告进行辩护,就必须注

意到潜在的法律后果。

法律支持关系重大

——世界著名企业遭遇的法律诉讼

曾经有一件新奇而别致的事发生在法国。当时,在法国, Philip Morris 有限公司和 R. J. Reynolds Tobacco 公司取得了财政上的巨大成功。由于这两家公司的成功,一家当地公司 SEITA 想把自己的卷烟产品当成进口的外国货来卖,这些卷烟的烟盒上标有名称“News”,并且完全是用英文印刷。由于法国法律禁止这种遗漏,因此,这家公司的意图终于因法律的规定而破灭。

在现代全球范围内,外商投资法律的复杂性也常常是产生问题的来源。例如,3M 公司向日本政府提交了一份关于与 Sumitomo 工业集团的 15 个公司建立一家合资企业的申请。该公司未能考虑所有适用的日本投资法律,耽搁了公司所需要的政府批文。到批文下来时——4 年以后——日本国内的生产商如 Sony 和 Tokyo Denki Kagaka 已经在磁带生产合理化方面取得了成功,可惜的是,Sumitomo - 3M 公司的市场占有率仅为整个日本市场的很少一部分。

关于所在国政府支持水平的错误假设也导致了许多问题。例如,Massey - Ferguson 认为它已赢得土耳其政府的支持,建立一家拖拉机生产厂。这家公司严重依赖政府支持促进拖拉机的销售。不幸的是,这种支持从未实现过,这家合资企业最终倒闭了。

有时候,公司在不当的时候要求政府支持。例如,可能有时候要政府给予法律支持做(或不做)不应该(或应该)做的事。这种法律支持给企业提供了保护,但这可能是暂时的和有争议

的。多家公司都十分突然地发现,随着时间的变化,关于什么是可以接受的事情的定义也发生变化。

西班牙有一家公司获得政府允许,使用污染大气的严重过时的技术。然而,天气的突然变化造成了危及人们健康的形势,几个人中毒死亡,当地群众产生骚乱,政府收回了特许。这家公司因为躲在政府法律保护的后面而吃了苦头。

几家美国公司因为以某种方式与海外的“与敌国做生意”的商务机构搞联营,在国内或国外遇到了法律问题。美国法律有时禁止美国公司向某些国家出售某些产品。在海外的合资企业甚至特许公司开始与这些国家做交易时,就会产生严重问题。如果美国的父公司或合作公司对业务活动不加限制,美国政府就会采取法律行动。但是,如果美国的父公司或合作公司中断海外业务,所在国政府就会采取自己的法律措施。不能只因为美国政府限制在一个国家的商务活动就意味着所有国家都抵制在那里的商务活动。这是相当棘手的,无法摆脱的困境,这种矛盾状态只有在启动任何一家合资企业或签订任何协议之前预料可能产生的问题并弄清每一件事情才能很好地避免。

举个例子,美国卡车制造商 Fruenau 通过其在法国的子公司向法国的一家公司销售卡车车体,这家法国公司然后完成卡车的组装,并卖给中华人民共和国。美国政府采取行动,反对 Fruenau 公司向中国出售卡车(当时美国认为中国是一处非法销售地)。结果,美国政府的行为促使法国政府直接控制了 Fruenau 公司在法国的子公司。法国认为, Fruenau 公司必须履行其合同,即使那意味着出售一些最终到达中国(对法国来说,中国是一处可以接受的销售地)的零部件。 Fruenau 公司不仅赔了钱,而且这家公司在法国成为一场关于美国及其公司在法国的作用的火药味十足的公众大讨论的中心。到了这种地步,很显然,该公司败局已定,许多年也很难缓过气来。

绝对应当记住的是,在一个国家合法的事情,在另一个国家不一定合法。这一重要教训适用于国际商务的许多方面,包括工业产权的专利保护。许多公司错误地认为外国有专利保护,而实际上根本不是这么回事。一不小心,十分宝贵的商业秘密就会丧失,还得不到法律的援助。

如果不注意一个国家对产品及包装的管理制度和优先选择,一些公司就会陷入麻烦之中。包装或标签的用词也能惹麻烦。一些国家要求外国商人遵守有关的章程,如果他们做不到这一点,后果将是十分严重的。例如,可口可乐公司将法律要求提供的原料清单印制在瓶盖上,就激怒了意大利人。地方法院裁定,由于瓶盖容易被扔掉,因此不能算是印制商品原料成分的合适位置。当然,可口可乐公司很快改变了包装,并把原料成分列在瓶体上,但这样的事件是有代价的。

许多公司在销售各种特种食品(diet food)时遇到一些法律问题,因为在一些国家中,产品名称含有“特种(diet)”一词的产品,只能在药店销售。所以,这些低热量产品现在可以在一些国家的百货商店的货架上找到,名称上标有“低热量(Lite)”。

在澳大利亚,Aim牌牙膏的生产商Unilever公司被一竞争对手起诉到法院,原因是澳大利亚的一部法律规定,禁止包装类似的竞争性产品的销售。这部法律的严格解释和执行,迫使该公司改变其Aim牌牙膏的包装,即使已经为其支付了500万美元的广告宣传费用。这是一个损失巨大的错误,但毕竟仍然可以用适当的变通措施加以挽回。

要保护知识产权

——微软公司的产权法律战

比尔·盖茨是近代惟一依靠知识产权而获得世界首富的企业家,他获得财富并不是因为他生产了多少有形的产品,而很大程度上是因为他传播了一种又一种计算机软件的技术,而这些技术都以知识产权的形式使比尔·盖茨得到了巨大的回报。从某种程度上说,没有知识产权的保护就没有今天强大的微软公司。

提倡保护计算机软件的知识产权,比尔·盖茨可以说是第一人。自1975年的秋季起,微软公司授予密特斯公司销售BASIC语言程序软件的权利,可是到了1976年初,微软公司发觉收入少得可怜。盖茨发现:在电脑爱好者之间已把软件的复制拷贝成理所当然的事。复制、翻版之风盛行,完全没有法律的约束。特别是他的4KBASIC大受欢迎,因而非法复制现象大量涌现,电脑“发烧友”喜欢微软的BASIC,但却不愿意付钱给开发者。自由拷贝软件是电脑爱好者的传统。此时,也曾是电脑爱好者,甚至当过电脑“黑客”的比尔·盖茨以软件开发者的身份勇敢地站了出来向不良的传统挑战。

1976年2月的《“阿尔泰”微电脑用户通讯》上发表了盖茨的一封公开信:

“你们是电脑‘发烧友’,谁都知道电脑硬件是要花钱买的,而电脑软件则可以彼此分享,然而,你们可曾为软件的开发者想过,他们艰辛的劳动是否得到合理的回报呢?将他们的作品随意复制传播,是不是一种盗窃行为?谁愿白做工?谁愿意花上3年的时间去设计程序,检测程序的错误,编写程序操作手册,随后一觉醒来却发现自己的心血结晶被人轻而易举地拿去复制

散播?”

“对软件事业发展更大的障碍还在于大多数人未能深刻认识这一道理:如果没有合理的回报,就不会有任何人或公司愿意去开发真正有用的软件。”

可以说,在知识产权保护方面,盖茨早在 20 年前就显现出敏锐和远见。而这一远见卓识为他创造了一条重要的生财之道。

市场竞争是技术和专利的竞争

——日本与美国企业的专利诉讼纠纷

日本是世界头号专利大国。1990 年日本在国内获专利 50370 件,在其他主要工业国家获 37636 件(其中在美国获 19524 件);同年美国在国内获专利 47393 件,在其他主要工业国家获 25200 件(其中,在日本获 4112 件)。日本专利的申请件数更是遥遥领先于美国,表明日本应用科技充满活力,而头功应归日本的企业。1989 年获美国专利最多的前 20 名企业中,日本占 10 家,其中前三名被日本的日立、佳能、东芝公司占有,美国通用电气公司只能屈居第四。日美间为争夺市场产生的经济摩擦突出地表现在近年以专利为代表的知识产权纠纷案的急剧增加。据日机械出口部门 1990 年统计,日本企业起诉外国企业侵权案 404 件(商标 317 件,专利 87 件);外国企业起诉日本企业侵权案 221 件(商标 14 案,专利 207 件)。在 207 件专利案中,美国起诉达 155 件,欧洲及加拿大 52 件。涉嫌侵权的外国企业主要是以商标为主,而日本企业涉嫌侵权的以专利为主,这说明日本企业对专利技术的吸收、创新活动量大,涉及领域广,竞争力强,引起的专利纠纷也多。从一个侧面反映了国际市场

竞争的实质是技术和专利实力的竞争。

过去 10 年间美国专利诉讼案达 138 件,诉讼前以赔偿经费、提供特定技术补偿等方式达成和解的有 281 件。专利诉讼量由 1981 年的 6%,上升为 1989 年 9%。其中一些著名案例震惊国际企业界,并促使各国加强对知识产权的保护。例如:

——1987 年 4 月美国霍尼威尔公司对日本美能达等公司就相机 27000 的 AF 系统起诉案。从日方于 1988 年 1 月起应诉到 1992 年 3 月被迫达成和解历时五年多,在报刊上新闻报导达 200 多次。美能达公司在日立数家公司的支持下聘请了包括美国知名律师在内的 100 多人的律师团,诉讼费耗资 50 亿日元。最终以美能达公司赔偿 165 亿日元(约 1.3 亿美元)达成和解,赔偿费按从 1985 年进入美国市场到 1992 年末专利失效期间的实际数量乘每台相机价格的 10% 计算。如果加上美方从佳能等公司获得的赔偿费达 500 亿日元(约 4.6 亿美元)。

——美国发明家迈克罗起诉日本大手机器会社关于电视图像处理技术的专利侵权案,1992 年 5 月以日方赔偿 57 亿日元(4300 万美元)达成和解。

以专利为代表的知识产权大战促使日本企业更加重视对知识产权的保护及专利战略的研究和设计。

收购行动付诸法律诉讼

——瑞菱公司购并讯科案

讯科国际公司在 1988 年 7 月发行 1.15 亿股股票上市,每股售价 7 角。该公司主要从事设计、发展及制造彩色电视机、音乐系统及电讯设备,以及塑胶注塑成型及发泡胶包装等有关业务。刚开始时双方股东十分融洽,在 1990 年 2 月,瑞菱国际公

司甚至购入 1860 万股讯科股权作为长线投资,这部分投资占讯科国际公司发行股数的 10%。

1990 年 7 月 5 日(星期四),讯科国际股股价回落到 1.15 港元的水平之后,突然该股价又不寻常地冒升,至 7 月 10 日(星期二,期间仅经历 3 个交易日),该股股价一席标升到 1.98 港元,但当时迅即回落到 1.47 港元收市。当日瑞菱国际公司发表声明,表示 7 月 6 日(星期五)在市场上吸纳了 809.4 万股讯科国际公司股份,每股价约在 1.13 港元至 1.15 港元之间,动用资金约 930 多万港元,使瑞菱国际公司持有讯科国际公司的股权增加到 10.9% 的水平。

其实当时市场上已传出讯科国际公司可能被收购的消息,因此股价才会出现这样大幅度波动的局面,瑞菱国际公司增加讯科国际公司股份的持有量,也可以说是初露契机。

事隔一天(7 月 11 日),瑞菱股以及讯科股两支股票同时在联合交易所申请停牌,当天瑞菱国际公司提出要全面收购讯科国际公司股份,收购建议以每 10 股讯科公司股份换取两股瑞菱公司股份另加现金 4.5 港元。整项收购所需现金约 5.58 亿港元,而收购价相当于每股讯科 1.81 港元,比讯科股停牌前的 1.47 港元有 23.1% 加溢价。至于瑞菱公司董事长颜炳焕及其有关人士已持有 1.1389 亿股讯科股,约占发行股本的 27% 左右。

关于这次收购活动的动机,瑞菱国际公司表示收购讯科国际公司可以补充其生产及市场网络,而瑞菱国际公司则可以为讯科国际公司提供技术及市场来拓展业务,两者可达互惠效果。

瑞菱国际公司董事长颜炳焕在这段期间再三向公司表示收购讯科国际公司是合乎两家公司利益的,可以达到互利互惠的效果。不过,讯科国际公司董事长、董事对此事却大为不满,他们于 7 月 19 日送交瑞菱国际公司一封函件,指责瑞菱国际公司

的收购建议违反了本身作出的口头保证,即瑞菱国际公司在未征求讯科公司意见或在双方未取得协议的情况下,瑞菱国际公司就提出收购讯科公司的股份以取得讯科公司的控制权。至于瑞菱国际公司则没有表示是否以前和讯科国际公司有过头口协议,只是反驳讯科国际公司的行动纯粹是企图破坏一次普通的收购计划。

由于瑞菱国际公司及讯科国际公司董事会态度强硬,各执一端互不退让,结果双方对簿公堂。讯科国际公司在1990年7月19日向瑞菱国际公司提出诉讼,其起诉除其他事项之外,还指出收购建议违反瑞菱公司方面作出的口头保证,该项保证表示,瑞菱国际公司在向讯科国际公司提出要求或没有征得讯科国际公司同意之前,将不会通过收购讯科公司股份来取得这家公司的控制权。

不过,瑞菱国际公司董事长颜炳焕表示,他们的法律顾问认为,此项诉讼没有真凭实据,瑞菱国际公司将对此全力抗辩。收购行动竟然付诸法律诉讼,这在香港股市的收购史中实属罕见!

8月14日,讯科公司向法院提出的诉讼进行内庭审议,讯科公司还申请禁制令,阻止瑞菱公司进行收购讯科公司股份的建议。可惜有关申请的禁令无效,而收购建议也如期进行。

此外,瑞菱国际公司在8月14日的股东特别大会上,通过向董事长颜炳焕手上购入6700多万股讯科股份,约占讯科国际公司发行股数的29%,加上截至8月16日止,瑞菱国际公司在市场上吸入以及其他小股东接受收购建议的股份共1.3亿港元多,使瑞菱国际公司持有讯科国际公司股份的百分比增加到53.21%。于是收购建议成为无附带条件收购。瑞菱国际公司把收购建议再延长到14日,直到1990年8月13日下午4时方才正式截止。

延长的收购期限也告届满,瑞菱国际公司共获得89.73%

的讯科股份,成功地收购了讯科国际公司,然而瑞菱国际公司仍然维持讯科公司股票上市地位,讯科股票在上市后短短两年里,就完全改弦易辙了。

警惕大股东的出卖行为

——康力电子被控案

随着世界电子科技日新月异,一日千里,香港第一代的电子工业家被时代巨轮淘汰的可以说不知凡几,一半原因是科技追不上时代,产品难以和先进国家或大财团竞争;其次则是资产不足,或是经营管理不善,稍一不慎,便被大财团所“吞噬”,落得失败终场。其中像林中翘创业后因缺乏资金而被别人收购,后来再因大股东私自出售股权而损失不菲,甚至于卷入讹骗漩涡,几乎身陷囹圄,但仍能排除万难重建电子王国,成为“电视机大王”的例子,可说为数极少。

林中翘是港华电子集团主席,厂房横贯中港及马来西亚,雇员员工接近 5000 人,是香港最大的彩色电视机及影音产品制造商,集团净资产逾 3 亿港元。相信不少人还记得,1987 年林氏卷入涉嫌讹骗的漩涡,被控身为康力电子董事的他串谋康力前主席柯俊文、谭汉光等人,用不诚实的手法讹骗康力投资公司,结果他与拍档王道海分别被判入狱四年和三年,其保外上诉,至 1989 年才洗脱罪名,当庭省释;但不出数年,又摇身一变为工业家,他的奋斗充满了传奇。

后来在谈到这段经历时,林中翘诚恳地说:“上诉事件无疑给我精神上很大困扰,期间花了数百万港元打官司。不过,真金不怕红炉火,自己根本没有做坏事,甚至可说是受害者,所以一直有信心打赢官司。我 20 多年来在电子业的操守,亦争取得同

业及银行对我全力支持,没有紧缩我们的信贷,令我创业的港华电子在打官司期间仍能迈步前进发展,而且与中资亦关系良好,这使我感到欣慰。”

他无奈地说:“我和王道海虽然曾经在康力任董事,但仅是小股东。1969年,我和王道海及两位朋友,各投资2.5万港元成立联华电子公司,生产小型收音机输往欧美。但在1970年,由于联华依靠康力前老板柯俊文拥有之志源塑胶厂七分三股权,1974年,志源再购入其中一名小股东的权益,占股增至七分四,成为了大股东,但只来一名董事及会计员核数,公司的行政及操作仍由我和王负责,我管制造及人事,王负责市场推广。”

“1982年,柯俊文将属下的康力电子上市,联华需要重组,康力购入我们手上的联华股票,以康力股作抵,我成为占康力约1.8%股权的小股东,并顺理成为康力董事,联华成为康力的全资附属公司,由于我们仅是小股东,公司很多事都给蒙在鼓里。1984年2月,柯俊文把康力股权售与中资后,中资向柯俊文的购入价低逾一半,蒙受了大损失,实际上,我们也是受害者之一。”他淡然的说。

林中翘在后来重组了公司,他成功的秘诀是:“我们最重视公司的研究及发展部门,无论视、听以及通讯器材,都各设研究部门,有70名工程人员、60名技术人员负责改良产品,并聘请日本专家设计款式,让产品外形追上潮流。我们设有专门人员负责研究个别市场消费者的品味及要求,从而在产品上作出配合,例如电视机外壳,欧洲喜欢黑色的,我们便投其所好。”

“在售价上,我们务求出奇制胜,想方设法降低产品的价格以打败竞争对手,但却又不影响产品的质量。例如,在法国根本毋须制造国际线路的产品,只制造适合当地线路的电视机便可,由于减少了零件,零售价自然可以大幅度降低。”由于采取了这一策略,他的公司获得了巨大的发展。

法律能帮你赚钱

——微软公司早期的生死之争

尽管比尔·盖茨没有选择完成哈佛大学的法律系学业,尽管比尔·盖茨没有像父亲希望的那样从事律师的职业,但他很快发现即使从事与法律无关的软件开发业同样要运用到法律知识和手段。

正当早期比尔·盖茨的公司生意兴隆、事业蓬勃之时,一场版权官司却困扰了微软公司,其胜负直接关系到微软公司今后的发展。

1977年5月22日,罗伯茨把密特斯公司卖给了专门生产磁盘和磁带机的佩特克公司。当时的佩特克公司财雄势大,兼并密特斯公司时,罗伯茨为了抬高身价,竟然声称已付给微软公司20万美元的版权费,因而完全拥有BASIC语言软件的版权。佩特克为了名噪一时的“阿尔泰”电脑和愈来愈受欢迎的“BASIC”语言,竟花费了600万美元来收购密特斯公司。为了收购顺利,佩特克还答应了罗伯茨在公司保留个人股、保留自己的私人研究和发展实验室。

佩特克公司经理曾明确说过,他们的收购意向主要来自于那批前景看好的BASIC软件,而不是日渐衰落的阿尔泰电脑。当佩特克公司兼并密特斯公司后,立即向外公布,今后有关BASIC语言软件的版权转让必须由佩特克签署。

正忙于与德州仪器公司商谈为他们生产的家用电脑开发编程语言的盖茨和艾伦,听到以上坏消息后很气恼,来不及细想与德州仪器公司的谈判之事,匆匆地报了9.9万美元的价格。德州仪器公司高兴地同意了这个报价。与德州仪器公司的合同签

订后,盖茨马上作出了反应,声明要起诉佩特克公司。

盖茨向计算机行业宣称:在与密特斯公司合作之前,他和艾伦已经设计了 BASIC 语言的核心部分。这批软件的所有权应当属于微软公司,密特斯公司仅接受微软公司的授权代理软件的销售,密特斯公司并非独家拥有 BASIC 语言软件的版权,这完全可以用微软与密特斯所签合同、许可作证。

佩特克公司当时根本不把两个小孩子的微软公司放在眼里,他们从容地接受了微软的挑战,并大度地提出“和解”。然而,两个小孩更看重的是自己的权利和独立发展的未来。

值得指出的是,在这场官司中,盖茨父亲不断鼓励儿子,为他分析这宗官司胜诉的各种因素,并且向他推荐亚帕克基市的一位优秀律师为他办理此案。而法院在受理此案后不久,宣布在诉讼结束前,微软公司不得动用销售 8008 版 BASIC 语言软件的收入。这让微软陷入了严重的财务危机之中,当时资金拮据到了连律师费都付不起的地步。争取早日裁决是微软公司两个年轻人的最大愿望。

9 个月后,法院通知即将由仲裁员在近日作出评断。盖茨和艾伦的心悬起来了。因为这是决定他们“生死”的裁决。1977 年 12 月,仲裁员研究各方面提交的材料后作出裁决,严厉斥责罗伯茨和佩特克公司,指责他们肆意践踏原先的合同,从而判决密特斯公司只有 BASIC 语言的使用权,而微软公司完全有权按照自己的想法去销售这套软件。

盖茨终于通过法律保护了自己的合法权利。法律专业的肄业生盖茨又上了一堂生动的法律见习课。这场官司的胜诉使盖茨真正获得了对 BASIC 语言程序的专利。他们准备迎接新的机遇和挑战。

第七章

兵不厌诈的企业竞争诡术

管·理·模·式

自古谋略有正邪之差,好坏之分。但商业竞争涉及到企业生死存亡,非同小可,这就要求我们每一个企业经营管理者能够以长远的目光、发展的立场去辩证看待竞争,而不可鼠目寸光,做杀鸡取卵的蠢事。

各个击破,瓦解对手

——洛克菲勒的兼并竞争策略

企业兼并的话题一直非常敏感,从历史来看,早年的企业兼并比较单纯,多是为了达到垄断经营。进入90年代之后,企业兼并又有了多重复杂的意义,如资产重组、结构调整、借股市融资等等,兼并时使用的虚虚实实的手段令人眼花缭乱,如果涉及到跨国经营,情况可能会更加复杂。

早年的石油霸主洛克菲勒藉此建立了自己的石油王国,成为企业家仿效的榜样。那是一片混乱,为了采油、卖油、炼油,以及运输、投资等等,美国的石油产地聚集了无以数计的探险者和

投机商。年轻的洛克菲勒在一家炼油厂投下了资本,然后开始了一场关于石油专营的持久争夺。竞争的一方是年轻的洛克菲勒和他的伙伴,另一方是众多石油独立经营者。为了生存,他们后来也组成了松散的联盟。

洛克菲勒收买了这个联盟中的某个成员,于是联盟的所有动议也都十分清楚。他派人深入到石油产地,用高于市场的价格诱惑那些采油者签订合约,等到独立者联盟发现这个阴谋时,已经无力挽回。仅此一举,便使许多石油独立经营者破产,能够勉强维持下来的所剩无几。后来又有人出面倡导成立什么所谓的“联合公司”,等到人们忙忙加入公司后,才发现掌握公司的幕后入还是洛克菲勒。

“真对不起了！刚卖完了”

——哈瑞尔公司的烟幕战术

迂回致胜术就是不采取直接解决问题的方法,而是采取转一个弯来而解决问题,从而战胜对手的一种招术。这也是常用而且有效的招术。因为有些时候,你直截了当地要求对方答应你的要求,对方并不一定会答应。如果你绕一个弯,采取曲折的方法,对方反而会答应你的要求。不过,使用这种方法的难度是相当大的,必须下功夫多动脑筋才能掌握这种方法。

60年代初,有一种喷雾式的清洁剂——“处方四〇九”的分销店,常有顾客跑进来,急切地要买“处方四〇九”。这时,脸带笑容的营业员总是说:“真对不起了!刚卖完了。”这种日常的小用品一时短缺,给许多顾客带来不便,那些心急的家庭主妇更是抱怨不已。“处方四〇九”到底哪去了呢?

原来,这是经营“处方四〇九”的哈瑞尔公司放出的烟幕。

它得到了情报：赫赫有名的波克特甘宝公司要向自己发动进攻了。波克特甘宝公司经营家庭用品已有 100 多年的历史，一向财大气粗，平日同行都敬畏三分。它发现“处方四〇九”大有赚头，就准备推出新试制的同类产品，把清洁剂市场夺过来。一场关系到哈瑞尔公司生死存亡的竞争开始了。

哈瑞尔公司密切注视着对手的动静。当它知道波克特甘宝的“新奇”喷雾清洁剂试制成功，要把丹佛市作为“新奇”的第一个试验市场时，就通知丹佛市的全部分销店，不要再往货架上添货，神不知鬼不觉地把“处方四〇九”撤离阵地。

“‘新奇’来了！”这消息在那些因买不到“处方四〇九”而烦恼的顾客中炸开了，他们都抱着应急的心理一拥而上“试试看吧”，第一批“新奇”就这样抢购空了，还“供不应求”呢！波克特甘宝公司派出的测试小组喜出望外，被眼前的虚幻景象迷住了，马上通知总部：“‘新奇’大受欢迎，销量直线上升！”于是，“新奇”正式大批投入生产，准备发动席卷全国的攻势。

这时，哈瑞尔公司看准时机已到，快如闪电，翻手杀出一招“回马枪”。所有的哈瑞尔公司分销店，都贴出了醒目的广告：“特价出售”，推出一特大包装的“处方四〇九”。其实是把两种大瓶装的“处方四〇九”捆在一起，上面仅标价“1.48 元”，这个价钱可便宜得诱人动心。果然不出所料，顾客一窝蜂似地抢购。精明的哈瑞尔公司算过，只要顾客买上这一次，就足可用上半年，也就是说，他们抢先垄断了半年的消费市场。

还蒙在鼓里的波克特甘宝公司登台了，“新奇”大批推出，可惜，购买者寥寥，货积如山。大笔投资似流水般地花去了，连本钱也捞不回来，波克特甘宝公司大叹倒霉。过高的期望带来了更深的失望，波克特甘宝公司对“新奇”失去了信心，不久，“新奇”就从货架上消失了。哈瑞尔公司就用这样的迂回致胜术战胜了对手，取得了极大的成功。

借法律之力来经营

——塞洛克斯公司的价格过高策略

本世纪40年代,美国塞洛克斯公司总裁威尔逊刚上台,遇到一位德国籍发明家约翰·罗梭来访,提出生产干式复印机的计划,以取代市面上的湿式复印机。当威尔逊把干式复印机投放市场时,被告之“价格过低”,属于倾销行为。威尔逊灵机一动,将干式复印机定价为成本的10余倍,又被法律裁决“定价过高”,禁止销售。由于干式复印机已经在展销期间向用户展示了特殊性能,禁止出售的结果使干式复印机只能以出租形式向用户提供服务。因为以前的高定价激发了用户认为租用更合算的心理,使得来公司要求租用干式复印机的用户蜂拥而至,公司的产品立刻供不应求。

1960年,干式复印机在美国流行起来,塞洛克斯的产品被允许出售,此时其营业额已达3300万美元,市场占有率15%。五年以后,公司营业额达四亿美元,市场占有率66%。又过两年后,公司营业额达5.3亿美元。塞洛克斯公司被美国《财富》杂志评为10年内发展最快的企业。威尔逊总结他的成功经验是借用了禁止高价销售的这把法律之“刀”造成用户对干式复印机的注意,同时又钻了允许租赁产品的法律空子,使得其产品终于在市场上立足。这种并非求助的“借”法,是最为巧妙的借助之法。

企业经营总要借助某种力量的,用什么办法,一定因时因人而异,但有一点是共同的,那就是“只要借到”,就有可能成功。

故意起诉替自己宣传

——雷诺公司的打官司策略

1945年雷诺为一桩生意来到阿根廷,无意中看到了一种在美国还无人知道的新奇产品——圆珠笔,而且得到笃利制笔公司购买了在美国生产这种笔的专利权的信息。雷诺买了几支带回美国。一到芝加哥,他就请一位工程师帮他设计了一种新型的、利用地球吸引力自动输送墨水的圆珠笔。

雷诺深知笃利公司规模庞大,一件新产品要经过许多机构方能推向市场,自己必须抓住时机争取捷足先登。

于是他举着自己这支唯一的圆珠笔到纽约金贝尔百货公司拜访,他使出浑身解数向该公司宣传,推销十分成功,该公司一次就订购了2500支。金贝尔百货公司销售雷诺圆珠笔这一天,顾客反应强烈震惊了整个零售业,该公司被迫请50名警察来维持秩序。而雷诺在接到2500支订单后,又到金贝尔公司的竞争对手梅苯百货公司那里去登门宣传,又接到一大笔订货。成本只有0.8美元的圆珠笔售价高过12.5美元,利润十分可观。

在推销圆珠笔时,雷诺担心有人还不知道这种笔问世,想扩大宣传而又缺乏人力财力,雷诺就决定利用法院来“宣传”。毫无根据地向法院起诉说两家大制笔公司——笃利公司和爱发公司违反了反托拉斯法,因为这两家公司想方设法地阻挠雷诺公司生产和试销自己的圆珠笔,要求赔偿100万美元。

这两家公司很快提出反控告,许多报纸都报道了这一消息,最后案子不了了之,唯有雷诺达到了宣传目的。

必须缩短产品系列

——埃默瑞空运公司的业务发展策略

对于失败者来说,完整的产品系列是一种奢侈品。你若想成功,就必须缩短自己的产品系列,而不是扩展它。以埃默瑞空运公司为例,这是一家提供航空货运服务的公司,你想运送任何东西,都可以借助于埃默瑞:小件空运、大件空运、次日送达、定时服务,其服务项目无所不包。

而联邦快运公司市场营销的重点是什么呢?它集中进行小件货物的次日送达业务。今天,联邦快运比埃默瑞要大得多。

联邦快运公司的优势来自于通过牺牲其他服务项目而使其“次日送达”的概念深入人心。当货物绝对要在次日送达时,你一定会去找联邦快运。

后来,联邦快运又如何做了呢?它做了埃默瑞所做的同样的事。它花费 8.8 亿美元购买了飞虎国际航空公司的飞虎货运公司,从而失去了其次日送达的特色。今天,联邦快运提供全球空运服务,但却不具有全球公司的地位,在短短 21 个月中,联邦快运在国际业务中亏损达 11 亿美元。

市场营销是智力、观念的竞争,而不是产品或服务的竞争。在用户心目中,联邦快运公司是提供次日送达的快运公司。联邦快运在次日送达业务方面占有优势。在转向国际市场时,联邦快运要面对一个市场营销中的古典的两难问题:是将其国内的名字用于国际领域?还是另起一个应用于全球的新名字?此外,如何处理与敦豪快递公司的关系?该公司已经首先进入了国际快运领域。

糟糕的是,联邦快运偏离了自己“次日送达”的观念。更为不幸的是,该公司也没能用一个新观念来取代它。

借助铁路霸主的力量

——标准石油公司的垄断经营策略

标准石油公司的老板洛克菲勒,起初财力、物力、人力十分有限,他梦想垄断炼油和销售,可他又不是亚利加尼德集团等其他石油公司的对手。

洛克菲勒的同伙佛拉格勒颇有心计,建议道:

“原料产地的石油公司在需要的时候,才用铁路,不需要的时候就置之不理,反复无常,使得铁路上经常没生意可做,一旦我们与铁路公司订下合约,每天固定运输多少,他们一定会给我们打折扣。这打折扣的秘密只有我们和铁路公司知道,这样的话,别的公司只有在市场运价竞争中落荒而逃,整个石油产业界就成了我们的天下。”

洛克菲勒选择了铁路霸主之一、贪得无厌的凡德毕尔特作为合作对象,最后双方达成协议:洛克菲勒以每天订 60 辆车合同的条件换取每桶让 7 分的利润。

低廉的运费带来的是销售价的下降,进而使销路得到迅速拓宽发展。

从此,洛克菲勒飞黄腾达,向世界最大的集团经营企业迈进。

洛克菲勒身为弱者,如果和亚利加尼德集团当面竞争,必遭弱肉强食的结局。他巧妙地借助第三者铁路霸主的力量,以低廉的运价占据运输的优势,挤垮同行的竞争,实现了小鱼吃大鱼、垄断石油经济的梦想。

小银行吃掉大银行

——意大利银行兼吞计划

1904年美国旧金山意大利银行专门经营意大利移民的存、放款业务。1925年的一天,该银行利用一个偶然的机会,胁迫洛杉矶美洲银行副董事长的儿子不断地提供该行的资产负债表,并答应一旦吞并美洲银行后,以5%的股份为酬劳。自从有了这第一手的情报之后,意大利银行就在暗中注视美洲银行的一举一动。20年代的世界经济大萧条和美洲银行的宿敌——太平洋银行,给这一吞并行动创造了条件。意大利银行从负债表中了解到美洲银行的放款业务出现了大麻烦,许多放款因经济气候恶劣而成为呆帐,就在没有多少生意的大萧条时期,却刚好有望获得一笔无风险的政府工程贷款申请。只是美洲银行已无足够的资金可供投放。知道此消息后,意大利银行遂以提供现金支持来诱使美洲银行与其开展业务往来,共同与其他银行进行竞争。美洲银行惊喜过望,毫不犹豫地接受了合作建议。在现金支持尚未到位时,为防止贷款生意被别的行抢走,美洲银行董事长决定暂时挪用银行的现金储备,发放该项目贷款,同时催促意大利银行尽快实现自己口头承诺的现金合作到位。意大利银行一方面拖延签字时间,另一方面又把美洲银行面临的困境转告给太平洋银行。太平洋银行见摧毁对手的时机已到,遂在股市上大量低价抛出美洲银行的股票。同时,到处散布美洲银行经营状况不妙的消息,增加群众的恐惧心理,造成提款风潮,使其他银行也不敢轻易支持美洲银行的运行。在大萧条中本已处于很低水平的美洲银行股票,根本经受不住这样的打击,价位跌得一发不可收拾。意大利银行见时机已到,则用充足的现金,购下了大部分美洲银行的股票,从而牢牢地控制了该银行。

警惕“东洋鼯鼠”

——日本企业的情报战

日本是一个资源极为贫乏的国家,按常规而言,日本的经济
发展必定受到诸多因素,特别是资源不足的影响,但是日本人自
有他们的办法:借助情报。他们不无得意地宣称:战后的日本,
靠技术立国,靠情报发展。

50年代初,美国研制出先进的数控机床,这是加工高技术
产品的最佳设备,美国为研制数控设备花了20多年的时间,不
知耗费了多少人力与财力。当时的日本人对数控技术一窍不
通,从1952年起,日本开始组织大量的情报人员,专门搜集有关
这项技术的情报,基本搞清了其原理,后来他们又以派遣留美学
生的途径,巧妙地搞到了数控机床的详细材料。结果仅用美国
人一半的时间就搞出了数控机床,并一举打入美国市场,极大地
促进了日本机械加工工艺技术的发展。

美国一位政要不无自嘲地说:现在是美国人花钱搞研究,日
本人生产得效益。美国杜邦公司几年时间,花了2500万美元研
制成功的合成尼龙工艺,日本很快就掌握了这项专利技术的决
窍,两年时间投产出口,很快赚取了9000万美元。美国康宁公
司2亿美元投入研制的光纤维技术,产品问世不久便出现了日
本光纤产品。美国人至今都未搞清楚,日本人是如何窃取到这
项技术的。

现在世界各国的情报机构不得不承认,在窃取科技情报和
工业情报方面,日本人是活跃、最精明的,故有“东洋鼯鼠”之
称。他们在第二次世界大战失败后,即把成千上万个经过严格
训练的具有专门技能的情报人员派往世界各地,形成全球性的

情报网络。现今日本,既有官方的经济情报机构,又有各大财团、公司自己的情报组织和私营经济情报组织。例如日本三井物产公司除在世界各地设立了 150 多所办事处,还有 3000 多名驻外情报人员,平均每天有上万件经济情报发往总公司。连美国也不得不承认,三井公司搜集经济情报的能力在美国中央情报局之上。

从竞争对手那里挖高级经理

——富士通公司的挖墙角战术

企业的高级经理往往掌握着企业各种经营机密。如果对手的高级经理为自己所用,的确是一笔宝贵的情报财富。但这种方法常引起对手的控诉,往往得冒上法庭的风险。

1993 年,大众汽车公司的首席执行官费迪南德·皮奇从通用汽车公司挖来高级经理洛贝斯。洛贝斯在采取措施降低公司成本的过程中显露出了杰出的才能。但是洛贝斯被通用汽车公司指控窃取了公司的机密。

大众公司因此而走入了困境。显然,大众公司注意到贝洛斯的优秀的管理才能和良好的信息潜力,这都是公司急需的。但是它没有预计到法律上的麻烦,这是商家大忌。情报工作有个度,即成本收益的平衡点。商战赢家不掌握这个度是不行的。在遇到这种麻烦时,我们可以思考,这种方法是不是可以变通一下?

为了避免这种困境,富士通公司将这种方法稍稍变了样。

70 年代初,日本的电脑工业刚刚起步。富士通公司派往美国的活动人员偶尔结识了美国电脑人员吉恩·阿姆达尔。他从 1952 年起就在美国 IBM 工作,在电脑设计中起过重要作用。

1970年,他辞了IBM经理职位,打算自己开办公司,生产可以用IBM的电脑软件程序的大功能电脑。但是,他苦于资金短缺,又借贷无门。富士通公司立即抓住这个机会,慷慨解囊,帮助阿姆达尔创办了一家电脑公司。阿姆达尔感恩戴德,在技术方面给富士通公司许多“关照”。通过阿姆达尔公司,富士通公司弄到了IBM的许多技术资料和设计构想。

1981年10月,IBM宣布制成了3801K电脑。仅仅三个月后,阿姆达尔公司就生产了能使用3801K电脑软件程式的580型电脑。

IBM曾就此对阿姆达尔公司提出指控,但在法律上找不到证据。IBM公司明知富士通公司在窃用自己的技术,但毫无办法。

富士通公司巧妙地利用了曾在IBM公司工作过的阿姆达尔,获得了大量竞争对手的技术资料和设计构想。同时又让IBM无可奈何,这正是富士通公司的高明之处。

一失足成千古恨

——柯达公司的错误决策

日本胶卷在进攻美国市场时,实力远不足与美国胶卷业巨头——柯达公司相提并论。柯达公司是世界闻名的照相器材公司,也是世界照相器材的创始者,已有一百年的历史。柯达公司的产品质量是世界一流的,因而也占据世界市场的半壁江山。

富士公司经过精心研究,决定为了避开强大的柯达公司,应当采取“避实就虚”的策略,在柯达公司势力弱的地方发动攻势。他们主要采取了三大战略:

首先,在美国市场上对竞争实力比较弱的小公司发动攻势,

如凯玛特和希尔士等胶卷公司的市场份额相继被攻陷,同时,柯达公司也对在美国市场上竞争地位薄弱的爱克发公司进行攻击。

其次,富士公司在发展中国家发动行销攻势,扩大销售量,柯达公司对富士公司的举动无动于衷,可能是认为发展中国家的市场没有多大价值,富士公司很快就蚕食了这些市场。最关键的一步棋是一步成像法彩色片的推出。1963年世界摄影工业以彩色照相取代了黑白照相。美国另一家照相器材公司普拉公司发明了一步成像彩色片,使摄影界轰动一时。富士公司敏锐地抓住了这一天赐良机,集中力量研究改进一步成像法彩色胶卷,以大批量优质的价廉的产品投放到美国市场。对于胶卷工业的技术创新,柯达公司应该十分关注,可是当富士公司已成功地运用新技术改进其产品时,柯达公司仍漠然视之,认为不过是一种新游戏。在很长的时间内既没有购买它的专利,又没有设计出另一类同种胶卷与之竞争。

到1976年,富士公司以16000名员工创造了2.9亿美元的利润,人力只有柯达公司的1/7,利润都超过了柯达公司的一半。

在富士公司的强大攻势下,自80年代中期以来,柯达公司的市场份额不断减少,不得不承认富士第一,柯达第二。为了对富士公司进行有效的反击,柯达公司开始认真研究以前不屑一顾的富士了。柯达公司从富士胶卷的每道工序,材料、价格、质量、功能、付款方式,生产组织,人员管理直至营销通路的选择和促销组合地运用等各方面都逐一对比,希望找出富士的弱点,以便集中力量打击富士的气势,重新夺回其市场。对此,富士公司的领导说:“我们希望柯达还像以前一样,别把我们视作眼中钉。然而这是不可能的了,两家的对抗已经如火如荼的展开了。”

丢卒保车之策

——里兰德公司的商业“诈道”之术

一个企业所发生的危机,有时是严重的,有时却是细微的。有些危机的发生情形看起来严重,然而只要商家对危机状况给予细致的洞察就可发现,更重要的是只要企业领导人对经营战略或经营手法稍加调整,使之适应所面对的形势,那么危机就可得以摆脱。

20 世纪 70 年代,美国实力雄厚的西屋电器公司和规模较小且仅有数百名职工的里兰德电气公司都生产汽油泵发动机。在西屋公司咄咄逼人的市场态势下,里兰德公司很快陷入困境,其前景是,要么归其“麾下”,委曲求全,要么转产其他。但里兰德的职员和技术设备状况,都不允许它作如此选择。里兰德公司决策人冷静地分析了西屋公司与发动机市场的现状及趋势后认为,西屋公司生产轻型、标准和通用的发动机,采取的是大规模的生产方式,在这方面进行较量,里兰德公司确不能与之抗衡。但市场对发动机的形式、种类、型号的需求是多样的。正是基于这一点,里兰德公司决定,放弃与西屋公司生产同一型号发动机的市场竞争,转而按用户的不同要求生产各种特殊用途的汽油泵发动机。这种新产品在结构、安装通风装配方面各有特色,还设计了防爆用的金属硬壳。而西屋公司生产的发动机是标准和通用的,不能满足不同消费者的需求。如另加防爆装置,其产品成本和价格就会高。于是自然让出了特殊的其他型号的发动机市场,从而使里兰德公司在同类产品市场竞争中得以生存下来。

不道德的获利行为

——国际大公司被“绿色敲诈”的事件

在现代国际竞争中,有一种作为购并战术而急速成长的方法,称之为“绿色敲诈”(greenmail)的行径。greenmail 是比 blackmail(勒索)高级些的同义词,其目的不在对狙击对象施加明白的胁迫,而在“green”(这个词源于美元纸币印成绿色,即钞票的意思)。这种游击战术实际上并不是真的要购并目标公司,而是想要借由施加购并威胁,来捞上一笔。

方法是这样的。发动袭击的一方,收购目标公司股票相当的百分比,拉拢数名股东,而后施加购并威胁。当然,它根本没有打算购并的意思。其目的是抬高股价,迫使公司方面收购其所囤积的股票。

攻击的一方,在目标公司的 CEO 面前亮出收集的股票,威吓说,将要进一步收购股票,购并公司。被狙击公司的 CEO 知道,要有庞大的资金才能防御性购进股票而阻止购并。而且还知道,如果不防御则自己的公司可能会被对方购并,公司将蒙受重大的损失,经营和营业活动也将濒临危机。

被狙击公司的 CEO 通常以购回股票予以反击。可是,攻击的一方不肯以时价卖出股票,要再抬高股价。被狙击公司的 CEO 只有两条路可以选择,要么给付攻方所要求的金钱,要么继续缠斗下去,让所有涉及的人都弄得焦头烂额。最后,被狙击公司的 CEO 或是向银行贷款,或是拿出内部准备金抑或两者兼施,付钱给攻击者。不用说,公司手头上拥有的资金减少了,债务也增多了。股东全都卷入了合法的企业战斗中,结果将来可领到的红利将大幅减少。

除了展开攻击的一方以外,全都蒙受损失。股票上市的公

司当中,对于这种绿色敲诈的攻击具有免疫力的少之又少。

借由绿色敲诈,不能加盟最高的俱乐部,但可获得足以购买最高级游艇的财富。这虽然不算违法,却是很不道德的行为。

在国际金融界的历史上充斥着在绿色敲诈战术中被坑了钱的公司轶事:

一、华纳传播公司被澳洲报业巨子默多克施以绿色敲诈。

二、桂格炼油厂被一个名叫史坦因柏格的业者以绿色敲诈威胁。桂格以高价收购史坦因柏格所持股份。

三、杰克氟螺帽公司因一个名叫芬凯尔史泰恩的实业收购股票而陷入困境。芬凯尔史泰恩要其购回股票而赚得差额利润。

四、仙特列吉斯公司被哥德斯密所领导的集团施以绿色敲诈。该公司最后买下这个英国人手上持有的股票。

五、海湾石油公司也被施以绿色敲诈。不过,这家公司的故事情节稍有不同。跨在白马上骑士——好人——出现了,付钱给进行绿色敲诈的那伙人,拯救了被狙击的公司(当然并不是自救的!)。那位白马骑士就是加州标准石油公司。

不光彩的竞争术

——世界大企业之间的间谍战

距今数年前,德国最大的汽车厂商奔驰公司碰到一件倒霉的事:高级车新款式设计全部被偷走。不惜巨资安排好广告宣传的设计蓝图,竟从公司的办公室里被偷走了。还有,用长镜头远距离拍摄新型车原型的图片,也被放大,翻拍下来。

新款式预定在下次的“汽车展示会”中隆重发表。但是计划的全部内容和原型图,却在展示之前被公诸于世了。数千辆

新型车就这样报销了。奔驰公司蒙受的损失,据估计达 60 万美元。

此外,产业间谍的事件还有如下数例:

思高牌磁带的秘密从 3M 公司中被偷走,偷的人是敌对公司的员工。3M 公司证明失窃的事实之后,经法院判断而领回损失。

制造伸缩尼龙的机械设计图,从原设计的杜邦公司中被偷走。这件事是在第二次世界大战中发生的,由于这个失窃事件在军事上事关重大,美国联邦调查局(FBI)因而着手进行调查。小偷想要以 300 万美元把设计图、样品连同零件一起卖给竞争公司而露出马脚。被求售的公司向杜邦通报,小偷于是束手就擒。

铸造教会钟的技术,从有数百年造钟历史的伦敦一家公司中被偷走。铸造技术只传给两个家族,外人无从得知。虽然小偷难逃法网,但其后不久,伦敦出现了一家新的铸钟公司。小偷在被捕前,已经把偷的技术卖给别人了。

产业间谍不见得都能捞到钱,而令人瞠目的秘密也并非总是复杂的。有一个 P&G 公司邓肯海因丝饼的秘密失窃事件,内软外硬的糕饼制法被偷走了。那个秘密是什么呢?就是使用两种生麦,只是这样!然而,P&G 公司却控告基布勒、纳比斯可·布兰丝及佛利特雷这三家公司利用间谍窃取产业机密。

新开发的高血压药剂 Aldomat 的秘密,1962 年从英国的默克公司被偷走。小偷想把这卖给竞争公司的派克·戴维斯。戴维斯马上向默克公司通报。苏格兰场(伦敦警察总局)的一队人马,突击伦敦的拉塞尔旅馆,逮捕了打算和派克·戴维斯公司负责人碰面的小偷。这个人以前在默克公司做过工,因旷工太多而被解雇。他被判有期徒刑 6 个月。

1955 年,P&G 公司开发的 Crest 牙膏广告促销计划从档案

中全部失窃。小偷想要以2万美元廉价卖给竞争对手高露洁公司。这个人在肯尼迪机场的洗手间正要取走那两万美元时,联邦调查局的调查员闯了进去,当场把他逮住。这个人窃取的促销计划,值几百万美元。

千里之堤,毁于蚁穴

——美国汽车公司的破坏伎俩

在经济竞争中,商战同军事斗争并无太大区别,所不同的只不过是破坏分子中因经济原因而成为内奸的人较多而已。

美国一家汽车公司对轻捷灵巧、耗油量小的日本汽车大批占领原来属于他们的加利福尼亚州的巨大汽车货运市场深感不满与愤慨。该公司的智囊团建议收买冤家对头即日本某汽车厂职员当间谍,从内部毁坏他们的产品在加州的声誉,公司总裁立即拍板,行动组立即出发。到日本后行动组才发现,由于这家工厂的“企业凝聚力”较强,收买关键岗位上的人物极难成功,搞得不好反而会弄巧成拙,给人家抓住话柄作文章。行动组费了一番周折,才同该厂一位心怀不满的工人接上了线。此后,美国人常给他钱,并指示他如何爬上去。后来,他果然当上了检验员,美国人即秘密派人给他一些超微定时干扰器,要他在检验时悄悄地把这些类似垫圈的小玩艺拧入汽车电脑控制器旁边的螺丝中,他依计照办。

这批汽车运抵加州后屡屡出现故障,但原因又翻来覆去查不到。后来,飞抵加州的日本专家费尽心血才找到了原因,但产品声誉已大大下降,这家美国公司自然乘虚而入占了大便宜。

生意场上没有朋友可言

——松下公司采取的商业“欺诈”策略

商场是一个唯利是图的地方,作为生意老手松下幸之助已在多年的经营过程中掌握了其中的全部诀窍,但仅仅如此还是不够的,而生意场上的那种尔虞我诈松下幸之助也使用的得心应手,所谓生意场上没有朋友可言,这句话就是松下自己总结出来的。

20 世纪 70 年代,在录像机的开发上日本领先于世界。然而那时如同美国的个人计算机一样,机型规格不一,有的大有的小,盒带有的 1 小时,有的 2 小时,无论是产业界还是消费者都感到不便。1974 年,自认为是音像技术领头雁的日本索尼公司其总裁盛田昭夫找到日本录像机产量第一的松下电器,要求统一录像机规格。1975 年春天,又请松下和有关人员到索尼参观录像时间 1 小时的 BETA 型录像带生产流水线。盛田恳请松下:“我们一道来做吧,为了日本,也为了世界。”

尽管盛田两次相邀,但是松下并不表态。索尼开发的是 1 小时盒带,而属于松下电器系列的几个录像机生产厂家,都是开发的 2 小时 VHS 型录像机及盒带,尽管松下盒带的图像清晰度远不如索尼的,但是在消费者中 2 小时的带子比 1 小时的更受欢迎。盒带到底生产 1 小时的还是 2 小时的,松下有自己的考虑。这期间,松下暗中指示属下了解美国人对录像机规格的看法,得到的答复是 2-4 小时的最好。于是,松下认定 2 小时的规格是最受消费者欢迎的。1976 年 10 月,他指示所属的电子公司、胜利公司,并联络日本日立公司,统一采用 VHS 型规格。结果,索尼被蒙骗了两年。盛田昭夫怒发冲冠,在采访的大批记者面前,一向率直、敢说敢为的盛田大骂:“有这种混帐的事吗?”

松下是出卖朋友、蹂躏信誉的叛徒！恬不知耻！”而还是这一帮记者去采访松下，已是 82 岁高龄的他，竟平静地作答：“做生意就是这样的。”言下之意是生意场上没有朋友，每个人都有自己经营的自由。而在这件事上，盛田昭夫确实忽略了商场上的基本法则，天真地要与松下统一生产的规格，相比之下，还是八十多岁高龄的松下更为成熟一些。

美国加州成立的假日魔术公司

——金字塔销售计划和老鼠会的骗术

20 世纪 60 年代，在美国有部分不肖商人开始利用多层次传销的结构原理加以变化，用作敛财工具，使多层次传销的本意变质。首先有 William P Patrick 在美国加州成立的假日魔术公司(Holiday Magic, Inc)。该公司套用多层次传销的外衣，而基本目的是拉人塞货，使该公司业绩获得惊人成长。1964 年 11 月(即其成立第一个月)其营业额为 1600 美元。

1965 年 7 月为 52 万美元；1966 年为 1100 万美元；1970、1971 年的业绩均在 1000 万元以上。

该公司虽有销售货品，但销售货品的毛利远较拉人人会的利润为低，于是形成组织中的成员置销售货品于不顾，而一味拉人塞货，赚取差价和人头佣金。

假日魔术公司行销计划系统公司的销售人员分为 4 个层级，扣额最低的是假日女郎为 30%，最高者是经理为 65%。要成为该公司的各种销售人员须先投资一定数额的金钱购买货品，成为假日女郎须先购买 39 美元的货品，或买一个 12 美元的样品袋；成为组长须买 130 美元的货品；要当主任须买 2500 美元；经理则须由主任升任，升任时还要付 2500 美元给公司作为

“脱身费”(General Release fee)并须拉进一个人来,包括:

一、拉进来的人不论要进那一个层级都要先买一批货品做为存货。拉人者可将这批公司规定的存货卖给被拉来的新手,从中赚取差价。

二、组织中任何人拉进一个人来当主任,其上的经理就要付给拉人者 100 美元的介绍费。

“假日魔术公司”的表现令不少人心动,接着 Best Line Products Inc(佳线公司)、Koscot Interplane - tary, Inc(卡思可星际公司)、Glenn W Turner Enterprises, Inc(格连特纳公司)等分别在 1966 年、1967 年和 1970 年相继成立,以类似方式经营,并在劝诱申请人入会时用不实及欺骗手法,隐瞒公司及市场实况。公司也不肯接受退货时,才发觉受骗。受害者纷纷向司法机关检举,控告这些公司,而美国 Federal Trade Commission(联邦贸易委员会,简称 FTC)和各州政府都对这些变质的多层公司展开调查、侦察和起诉,使得合法的多层次传销公司也受到牵连

内部争斗得不偿失

——好时年公司打击吉米·高史密的策略

有时为了改变一个公司的经营策略,公司不得不付出巨大的代价。例如,好时年公司的首脑当年为了改变公司的策略,不得不花费高价打击公司的原董事长吉米·高史密。同时,为解决债务,提高股市,好时年公司总裁莫瑟不得不卖掉非轮胎资产,并削减成本。

1990 年,罗勃·莫瑟的理想本来可以实现的。这位好时年轮胎橡胶公司的主席,1989 年 12 月眼看自己的公司建妥一条连接加州与西德州的油管。计划中,1990 年可以开始输送油

的,岂知这条油管却属于别人的。“真希望能想个办法拥有它。”他说,“可是我还没想出一套实用的办法。”

显然,好时年公司正面临多项危机,虽然逐一避开了,却付出相当高的代价。莫瑟被迫出售他一心想拥有的资产,同时,1989年莫瑟退休时这问题恐怕还存在。

为了踢除高史密,好时年付出二十七亿美金买下他的股权和其他股票。为平衡这项支出,莫瑟只好卖掉非轮胎资产。这包括该公司于1983年获得的西乐龙公司,飞艇制造厂和旅游旅馆。好时年将更专心制造轮胎。

为了提高利润与股市价格,该公司正削减成本支出和研究、广告等费用。如今,已遣散一千八百名员工,关闭两座轮胎厂。

投资者都为此举鼓掌叫好,因为它提高了股市价格。好时年的股票已超过高史密所提供的每股四十九美元,且节节上涨。他公正地指出,好时年比高史密进入公司前掌握更多的股票,已是全世界第一大轮胎制造厂。

全球经营、全方位经营

——杜邦家族的资金垄断术

特拉华州的杜邦家族比世界上任何一个家族拥有更多的财富,控制着更多的有数百万美元资产的大公司。他们比英国皇室拥有更多的仆人。有史以来,世界上任何一个家族都没有像杜邦家族那样拥有如此多的游艇、汽车、游泳池、飞机和庄园!

杜邦家族以军火起家,积180多年之发展,如今已成为全球经营、全方位经营的杜邦帝国!

可以这样说,世界上没有一个地方没有杜邦的身影,没有一个有钱可赚的领域没有杜邦的脚印!

以金钱为后盾,杜邦更是在政治上左右着政府。

杜邦家族把持着整个特拉华州。他们控制该州政府和地方机关、主要的报纸、电台和电视台以及大专院校。同时他们操纵当地最大的银行和工业企业,只有四家除外:格蒂石油公司、菲尼克斯钢铁公司、克莱斯勒公司和通用食品公司。但同这四家公司,杜邦家族也做了赚钱的生意。仅杜邦公司就雇用了占特拉华州 11% 以上的劳动力,如把杜邦家族的其他企业都计算在内的话,将超过 75%。整个美国有 100 多万人在为增加杜邦家族的财富而工作,在海外还有几万名工资低于国内水平的人,也在替杜邦家族劳动。

杜邦家族的手伸得很长,一直伸到华盛顿,这是意料之中的。在国会的两个议院中,特拉华州的代表席位都被杜邦家族的人占据了。在过去 25 年中,杜邦家族的代理人担任过众议员、参议员、美国司法部长、国防部长、中央情报局局长,甚至担任过最高法院院长。

做时代的弄潮儿

——微软公司为何聘用败落公司的经理

比尔·盖茨是一个十分精明的人,他总是能够从其他公司的失误中找到微软公司正确的经营策略,因此在微软发展的二十多年中,比尔·盖茨总是能从 IBM 这样的大公司的错误做法里找到自我管理的灵感。

比尔·盖茨在谈到 IBM 的管理缺陷时,曾经这样说道:

“IBM 是这样了不起的公司。为什么在开发个人计算机软件方面遇到这样多的困难呢? 答案之一是 IBM 大量提拔优秀的编程人员进入管理层,结果留下一批平庸之辈。更重要的是

IBM 受到过去成功的困扰。它的传统工程工艺已不适于个人计算机软件的快节奏和市场需求。”

针对于此,近年来,微软有意聘用了一些曾在逐渐败落的公司里工作过的经理。当你的事业在走下坡路时,你就不得不发挥自己的创造性,夜以继日地潜心思考。比尔·盖茨想让微软公司拥有一些经历过失败境界的人。这样的话,即使微软将来会遇到挫折和失败,而这些经验仍然能够在逆境中干得出色。

谈到这一想法,比尔·盖茨指出,一个市场上的领先者也可能很快就如昙花般败落。到你失掉了正反馈循环的时候才想到要改变自己的所作所为常常已为时过晚,那时构成一个负螺旋线的所有成份都已开始发挥作用。在你的企业看起来再健康不过的时候意识到自己正处于危机之中并对其做相应的反应是困难的。那将会是建设信息高速公路的诸公司要面临的悖论之一。它令我警醒。我从未预料到微软会发展到如此大的规模,而今天,在这个新时代初始之际,我颇意外地发现自己竟是所谓“既有体制”的一部分。我的目标是要证明:一个成功的公司可以自我更新,继续做时代的弄潮儿。

上梁不正下梁歪

——日本“小野组”与“三井组”的不同策略

日本的“小野组”公司崛起于幕府时代末期。明治维新以后,它对政府贡献金钱,成为半官方的商人。以后包括“岛田组”公司在内,都是为政府办事的商人,替政府收税金,而且从收款到交款期间可以任意支配这笔钱,不需付利息,也无需任何担保。

为此,“小野组”利用公款做米、蚕卵、绢丝的投机生意,而

且有利必求,毫无体统。上梁不正下梁歪,属下纷纷走旁门左道,甲地有人卖米,乙地就会有人来买米,赚钱归自己,赔了就成为公司的帐,体制腐败,难以整治。

待到新政府巩固,社会秩序恢复,这种特权非不会长久,拥有这种特权的组织反而被政府视为眼中钉、肉中刺。这样“小野组”对政府而言,自然是非拔除不可的了。

于是,政府采取最严厉的手段,在1874年2月大藏省通函经办政府钱财的各钱庄,要提出所经办的金额1/3做保证金。12月12日又修改为保证金必须与经办金额相等,期限到12月15日为止。

这是非常无理的要求,哪有可能在这么短的时间内,筹到这么多的钱呢?它的意图很明显,是准备要击垮“小野组”。

果然,“小野组”经不起这打击,倒闭了,“岛田组”也跟着倒了。

这个故事给我们一个启示,那就是“利有所不求”。

当时的“三井组”公司又为什么能存活呢?

原来三井也产生很大的危机,幸亏公司内有三野村利左卫门这号杰出人物,才渡过了难关。

三野村试着改善“三井组”的体制,革新风气,谋求事业发展,除了将三井组进行全面的人事调动外,密切注意新政府的动向,并和政府中的高级官员交换情报。

所以,三井早就预测到政府迟早会收回特权,而且透过情报知道要交保证金的事,所以在筹措资金上有足够充分的时间,不至于像其他钱庄那样手足无措,而且等于是借用新政府的手击垮各钱庄,而使自己存活下来。

三野村还在1876年设立三井银行,同年说服益田孝,设立三井物产等。

三井能独自存活下来,又能如此繁荣发展,都是三野村的功

劳,他秉持的就是“途有所不由”这个历史教训。

专攻进攻对手的弱点

——史旺森公司的专案定位计划

世界饮食业的发展从来就是你死我活的,一向发展红火的史旺森餐饮公司在其推出美味可口的冷冻美食餐之后,曾获得巨大成功。但随着雀巢公司的品牌“史都华”及皮尔斯伯力公司的品牌“绿巨人”,相继推出顺应时代变化的新产品之后。自1978年以来,五年当中,史旺森餐类的销售额滑落了23%。

史旺森公司面临的问题是,如何使冷冻食品卷土重来?是提高产品品质呢,还是跟竞争对手正面冲突?

为此,母公司康培尔帮史旺森做市场调查,以便掌握顾客层——一股大众的倾向。这相当于为了解情况而收集军事情报。调查结果和问卷答案显示,大众需求的是引人兴趣、更美味可口的菜肴。大众比以前更讲究,对食品成分的知识更丰富,不仅感觉上的味道要求要好,而且还要求良好的审美品味。

史旺森的研究小组针对竞争对手的情况进行调查,发现所谓的“美食餐”虽然成功,但在商品线中也有弱点,还可以乘虚而入。它们表现在:

第一,大众远比以前更注重饮食。

第二,越来越多的人对现成食品中食盐和钠的含量神经过敏。

第三,因微波炉的出现,面有老式冷冻食品的容器变得难以使用。

第四,一般人对容易烹调食品的喜爱增强,以前被排斥的点心获得认可面落实下来。

史旺森的战略是：集中全力发展高级冷冻餐，同时在低热量、低盐分的领域以及包装、食谱等方面，对其所认为的竞争对手的弱点展开攻击。史旺森给这项战略取了一个代号，叫做“专案定位”。

“专案定位”从战术方面讲由三个阶段构成。第一阶段是使以前的电视餐复活。它又可分为三个不同的部分。首先是烹饪专家着手开发作为低热量、低盐分健康仪器的冷冻餐，增多卤肉，附加新的甜点和调味料。其次是包装专家批发电视餐的包装变化为各种式样，以崭新的设计使它看起来更具有现代感。最后是铝箔制的浅盘从橱窗中消失，而代之以由纸和塑料制成的容器。这种新浅盘是为了让消费者易于把食品放进微波炉加热而设计出来的。

“专案定位”的第二个阶段是为“美食餐”的新路线做准备。康培尔公司的主厨首先制出八种不同的正餐。

举个例子来说，他用加上巴马乾酷的鸡胸肉，搭配奶油拌面及意大利式翠绿豆类，这样，风味就截然不同于鸡腿和汉堡了。品牌也不是史旺森，而是采用令人觉得更高级的新注册商标 Le Menu。

第三阶段是，准备小吃式的冷冰食品，供儿童在三餐之外当点心食用，这包括热狗、汉堡等等。还备有供成人食用的猪肉片等菜肴。

为了推出这些新产品，康培尔公司在促销和营销计划宣传活动上，投入1400万美元预算，以新美食冷冻餐的 Le Menu 为首的史旺森“专案定位”商品，于是隆重上市。

专案定位小组采用了军队式的对应，这一点值得注意。首先，他们在即将来临的市场争夺战中，设定了胜败转折点的战场。这项决定作为作战的要旨，使美食冷冻仪器成为注目的焦点。其次，这个小组识破竞争对手的长处和弱点。对方的长处

第七章 兵不厌诈的企业竞争诡术

在于食谱有想像力,带有异国风味。弱点是,使用钠作为保存(防腐)添加物,不是注重健康的低热量食品,一般包装粗糙而不受一部分年轻人欢迎……等等。第三,他们把攻击的主力集中在美食市场和小吃食品市场。

换句话说,“专案定位”的作战方式是基于这样的原则:把优势的战斗力集中于决定战争归趋的地点。

史旺森的战略是,把集中的原则应用于企业战。

竞争对手的弱点,是在忽视低热量食品和低盐分食品。史旺森立刻在这个领域上改善自己公司产品的品质。竞争对手在包装方面也有弱点,史旺森马上攻击这一点。对方在小吃食品市场的侧面的罅隙,这也成为史旺森的攻击目标。

史旺森的餐点类和单项菜肴,在第一线上焕然一新,立刻大受欢迎。崭新的设计及美军风格的老式浅盘的全而革新,有助于吸引新的顾客层,而注重健康的食谱和不使用食盐的保存方法,也引起热烈的反响。

史旺森的战略和战术获得戏剧性的成功。Le Menu 上市不久,康培尔公司的年度销售额急速增长而高达 1 亿 300 万美元。

钻对方法律的“空隙”

——日本企业与美国法律之战

国际商业竞争,是你死我活,无所不用其极。许多国家以法律的手段保护本国企业,更成为其他国家企业的强大对手。然而有的企业临危不乱,巧妙地钻外国法律的空子,使自己的产品仍能打入外国市场。例如,美国为限制进口,保护本国工业,曾做出一项法律规定:当美国政府购买人发出购物指标后,收到美国制造商的商品报价单,则此价在法律上得到承认;收到外国公

司的报价单,一律无条件提高 50%。想以此提高美国购买人选择本国产品的机会,而在美国法律中,“本国产品”的定义是,一件商品,美国制造的零件所含的价值,必须占这一商品价值的 50% 以上。日本机械制造企业立即想出一个妙招,他们生产一种有 20 种零件的商品;在本国生产 19 种,缺少的那一件在美国市场上买最贵的运回日本,组成后再送往美国销售。

这样,一方面最大限度地利用了本国的零件和劳动力;另一方面,那“一”个零件因为贵,占整个商品价值的 50% 以上,从而依据美国法律定义,该商品可以作为美国国内的商品,直接和美国公司竞争。日本公司就这样从美国法律的“空隙”中杀进了美国市场。

优势可以转化为劣势

——杜邦公司忽略顾客需要导致失败

我们都知道杜邦公司是一家大企业,一家世界级的跨国公司,但谁能想到它也曾在一轮竞争中败给了赛伦尼斯公司,而竞争的焦点产品是轮胎,结果是赛伦尼斯公司占据了 75% 以上的市场份额。

最初生产轮胎帘子布的材料是棉花,但棉花易腐烂,所以人们开始寻找替代材料,这导致了人造丝的诞生,厂家开始用人造丝合成轮胎帘子布。

由于人造丝的强度比棉花高,所以可以制成较薄的轮胎。而且人造丝不像棉花那样容易腐烂,所以,由人造丝制造的轮胎的寿命也就较长。于是许多公司在几年的时间内,共投入了 1 亿多美元改进人造丝。

但是,投入的资金在改进性能方面获得了不同的效果。第

一个 600 万美元获得了比开始高出 800% 的效益,其后的 1500 万美元取得了 25% 的效益。在 60 年代早期,最后投入的 2500 万美元由于人造丝技术已达到了极限,只取得了 5% 的效益。如果这些公司懂得检查一下极限,那他们投资战略可能会是另外一个样子,至少他们可能节省 1962 年以后投入的 4000 万美元的相当大的一部分。

最初生产人造丝的主要厂商是美国粘胶纤维公司和杜邦公司。第二次世界大战以后,鉴于人造丝的缺陷,杜邦公司转而生产它的专利产品尼龙胎帘子布。许多年来,杜邦公司和美国粘胶纤维公司都采取了一系列的改进措施企图超过对方的产品,最后美国的粘胶纤维公司渐渐地走下坡路,而后被 FMC 公司收购。但对杜邦公司来说,这只是一个短暂的胜利。

尼龙轮胎也并不是没有问题。司机们因为轮胎的“平点”而大受其苦。在寒冷的冬天,汽车停在外边,尼龙轮胎被冰冻,轮胎底部就会产生一个“平点”。当该“平点”随着车轮转动时,它就会与地面发生撞击。不久,底特律的工程师们要求轮胎生产厂家消除撞击。于是,轮胎生产厂家鼓励供应厂商寻找尼龙的替代品。其中一种替代品就是聚脂,这种材料通常用来做双层的纺织服装,由杜邦、赛伦尼斯和其他厂家生产。

于是,杜邦公司开始从事一项双重研究,在寻找一种像聚脂一样的聚合物替代品的同时,仍试图改进尼龙的柔性,以消除轮胎的“平点”。不幸的是杜邦公司不知道尼龙在 S 曲线上的位置,因为当时谁也没有想到,尼龙已如此靠近了它的技术极限!但与尼龙相比,聚脂的情况则不同,聚脂仍然处在青春时期。赛伦尼斯公司年青的聚脂技术与杜邦公司成熟的尼龙技术相比,具有 5:1 的优势。正像酞酐一样,从技术的这一代到下一代,S 曲线的陡峭度也在提高,而聚脂的极限则要高得多。聚脂的极限在性能图上是 16,而尼龙只有 8。技术完善以后,聚脂帘子布

的轮胎的寿命更长,与非常好的尼龙帘子布的轮胎相比,在较低的温度下更柔软,没有“平点”。

赛伦尼斯公司在轮胎帘子布的研究和开发投资上只用了相当于杜邦公司投资的一半,但进步的速度是杜邦公司的2.5倍,因为前者的生产率是后者的5倍。花钱少,进步大,所以最后赛伦尼斯公司反而取得了聚脂帘子布技术的领先地位。

为什么杜邦公司在占尽优势的情况下反被竞争对手超过了呢?

问题的一部分至少可追溯到杜邦公司是怎样组织其内部生产的。当尼龙成为杜邦公司的重要产品时,公司就使尼龙成为一个独立的盈利中心。公司的尼龙生产部的目标是尽可能多地收回杜邦在尼龙生产上的投资。为了保持对外竞争的领先地位,尼龙生产部花费了大量时间和精力以建造一座轮胎帘子布发展中心。在这个中心里,尼龙部的工程师们试验轮胎的最新发展技术,并使其科研成果更接近顾客(即轮胎制造商)的要求。所以当聚脂部决定要使聚脂打入轮胎市场时,给轮胎帘子布发展中心的印象是也要试验聚脂轮胎帘子布。要在聚脂部内建立和经营另一个轮胎帘子布发展实验室,对于杜邦公司来说是一个费钱的选择。

只有杜邦公司自己知道问题的始末。但是从我们到目前为止能收集到的情况来看,事情大体上是这样的,聚脂部拿了他们的轮胎到尼龙部去试验,有人对他们说,“哎呀!了不起的产品,这几乎和最新的尼龙帘子布一样好,只要再进一步改进一下就行了。”这对聚脂设计人员来说是个好消息。他们又满怀热情地继续工作了一年左右,改善他们的产品设计。当他们又回来做进一步试验时,有人告诉他们,他们的产品简直好极了,超过了任何一种尼龙产品。不率得很,杜邦公司刚批准一项新的投资去购买一套尼龙轮胎帘子布生产设备;这样,在一段时间内

已具备了轮胎帘子布生产的全部能力。高层经理能给聚脂部的许诺是,当尼龙生产能力不够用时,公司将对聚脂轮胎帘子布生产投资。

就这样过了几年,杜邦公司为了保护自己的投资利益,不顾它的主要客户固特异公司已公开肯定聚脂的轮胎帘子布较好的事实,仍然极力推崇尼龙。

赛伦尼斯公司也是一个大的纤维生产企业,拥有自己的轮胎开发试验室,该试验室生产出的一种聚脂轮胎帘子布很快被轮胎制造商们抢购一空。结果是杜邦公司在市场中失去了一次建立领先地位的宝贵机会。赛伦尼斯一跃成为佼佼者。在5年中,即60年代末期,杜邦公司轮胎帘子布的销售量只有微弱的增长,但是赛伦尼斯占据了市场75%以上的份额。

杜邦公司的失误,不是因为它没有意识到聚脂技术发展的可能性,而是因为它作了武断的假定:作为一个公司,它可以掌握市场上革新的节奏。但事实上它做不到,只有一个垄断者才能做到,而杜邦公司不占有垄断地位。

毫无疑问杜邦公司在轮胎生产的第一轮竞争中取得了胜利,打败了美国粘胶纤维公司。但正是在尼龙轮胎生产中获得胜利后,满足于暂时的优势,没有付出全部精力生产聚脂轮胎,结果却被赛伦尼斯公司超过。由此可见,优势可以转化为劣势,劣势也可以转化为优势。

东山再起靠人才

——克莱斯勒公司的人才“挖角”术

几十年美国汽车业的历史,可以看做是一部人才得失的历史。实践证明,选用了优秀的人才,企业就能够获得腾飞。相

反,没有使用杰出人才则汽车业就会陷入低迷。艾柯卡当然了解这段历史,因而他更懂得选用人才的重要性。

1978年11月,克莱斯勒举行盛大的新闻发布会,新闻界、汽车业名人汇集,万众瞩目。艾柯卡是会议的中心,宣布就任克莱斯勒新总裁。

艾柯卡的就职演说雄心勃勃,意气风发,在新闻界、汽车制造业引起了巨大反响。亨利二世面对电视上神气活现的艾柯卡,不得不端着酒吞下这颗又酸又涩的青果。亨利二世曾试图用150万美元买到艾柯卡远离汽车业的许诺,也曾用不近情理的做法羞辱过艾柯卡的自尊心,但艾柯卡软硬不吃,发誓要让福特二世尴尬万分。

艾柯卡的灵魂和生命都属于汽车制造业,无论什么都无法让他离开。发觉与福特二世无法共处之后,他便开始谋划成立一家自己的汽车公司,规模、经营都要达到与福特汽车抗衡的地位。

经过一番秘密的调查、权衡和协商,艾柯卡最终选择了克莱斯勒公司。像一个整装待发的骑士,克莱斯勒是他借以驰骋的战马。

就整个经营规模看,克莱斯勒要比福特公司小得多,而且正陷入经营危机中,公司第三季度的亏损已高达1.6亿美元。

30年代前后,克莱斯勒公司曾一度超过福特公司,占据世界第二大汽车公司的位置17年之久。60年代之后,公司经营每况愈下,一次又一次错误估计市场需求。进入70年代,世界普遍看好小型汽车时,克莱斯勒却在盲目生产大型汽车,致使公司一步步走向困境,市场占有份额缩小,库存积压,公司内部人心涣散,管理一片混乱。

对于福特公司来说,艾柯卡是一场灾难,他熟知福特汽车的大部分技术资料和管理制度,也熟知福特公司高层管理人员中

的精英分子以及他们的各种擅长。他要充分利用这一优势。

为了避免可能会产生的法律麻烦,如专利技术、公司机密之类,艾柯卡事先与福特二世的兄弟威廉达成了谅解,允许他有限使用部分资料。威廉对艾柯卡的遭遇深表同情,把这视作对他的一种补偿。

解除了法律上的后顾之忧,艾柯卡倾其全力拉拢原来的得力部下。他首先挖来主管财务的格林维德,任命他为公司的财务总监,由他组建一个新的财务班底和财务管理系统。然后又将开发“野马”车的干将司帕黎科委以重任。帕黎科是两年前进克莱斯勒公司的,那时迫于福特的压力,艾柯卡不得不放弃这个技术开发的人才,没有料到事情会有后来这样的结局,反倒成了天作之合。

接着进入克莱斯勒公司的还有廖克斯、布茨、波哥莫索、韩司等人,他们曾在福特公司分别主管产品销售、原材料采购、生产监督等重要部门。

有了这样一些相互信任又各有所长的管理人才,艾柯卡的管理便开始得心应手起来。

而与此同时,在福特汽车公司,也出现了企业优秀人才受到重用的一幕。1979年,美国福特汽车公司董事长福特二世宣布辞职,同时,将经营了77年的福特公司的经营权转让给福特家族外的专家卡德威尔。全世界都为这一消息感到震惊和惋惜。

我们看到,福特家族的几沉几浮无不与“人才”有关,创始人亨利·福特一世在几次经营汽车公司失败后,聘请了著名的管理专家库兹恩斯出任经理。短短的几年,库兹恩斯不断采取改革措施,使福特公司一跃成为世界汽车行业第一霸主。在成功和荣誉面前,福特一世逐渐自高自大,听不进不同意见,许多人才纷纷离去,甚至连库兹恩斯也离开了。福特公司随即一落千丈,被老对手美国通用汽车公司打得落花流水。

1945年,福特二世接过爷爷的班。面对着这个烂摊子,他不惜重金,先后聘请了一大批管理奇才,如原通用汽车公司的副总经理布里奇,后来担任过美国国防部长的麦克纳马拉等。这些人才对福特公司进行了一系列重大改革,推出各种新型轿车,使福特公司重新登上霸主地位。但是,福特二世在荣誉面前,重蹈了他祖父的覆辙,他逐渐独断专行、忌贤妒能,布里奇、麦克纳马拉等陆续离去,三位总经理也先后被他解雇。从此,福特公司节节败退,最后只能撒手将“大好河山”让给别人。有人才能够得江山,没有人才则会失江山,福特公司就是这一名言的铁证。

与外商合资时勿忘商标有价

——美国 P&G 公司的品牌陷阱

前些年,广州肥皂厂生产的“洁花”牌田七洗发精,在广东乃至华南市场上,一向很受广大消费者欢迎。那时候,广州肥皂厂行之有效的广告宣传,再加上可靠的产品质量,使得人们一提“洁花”就知道指的是“洁花”牌田七洗发精;一提洗发精,首先想到的,往往也是“洁花”。

八十年代初,广州肥皂厂与美国 P&G 公司合资成立广州宝洁有限公司时,“洁花”商标被作价 500 万元人民币,加盟到了新的合资企业中。那时,尚有许多人为国货品牌能有如此高的身价而额首称庆。可是,好景不长,新的合资企业成立不久,外方投资者便以种种理由,将当时在市场上知名度颇高的“洁花”商标,打入了冷宫,并投入巨资重新创出了“飘柔”、“海飞丝”“潘婷”等新品牌。光阴似箭,一晃十多年过去了,许多知道此事的人们,蓦然回首,发现昔日人见人爱的“洁花”,竟已成了少有人知的“昨日黄花”。有人感叹道:“人都说‘可口可乐’商标

价值巨万,就算其工厂在一夜之间毁于大火,只要‘可口可乐’这块金字招牌还在,一个新企业很快就能在废墟上重建起来。可是,如果有一天合作期满,美国 P&G 公司撤走时剩给中方合作者的,可能就只有一批旧机器、一片旧厂房。”

现在,无论是在广东等沿海开放地区,还是在内地,每年都有不少中国企业步入与外国投资者合资合作的行列。在多种多样的合资合作形式中。中方合作者原有的厂房、设备,又多被折价入股。可是,出于各种各样的原因,有不少中方合作者,在与外方洽谈合作事宜时,都不能将中方企业原有的产品商标、品牌,理直气壮地放到合作谈判的天平上。这类因对知识产权的无知而导致的“自轻自贱”差不多在国内每个地方都有发生。这样的不公平合作,一方面等于将中方企业多年来在产品商标、品牌方面所花的巨额宣传费化为乌有;另一方面也极易使一些居心不良的外方合作者有机可乘,在合资合作中,尽力压低中方企业原有知识产权的价值,吊高与中方企业合资合作的条件。

鉴于此,有必要敬告所有的中方合作者,在与外方投资者合资合作时,勿忘商标有价!

为芸芸众生制造一种汽车

——福特汽车公司的 T 型车生产决策

在美国汽车业发展史上,T 型车是福特汽车公司的发家之源,成功之本。我们知道,福特汽车公司初创时,采取了当时汽车传统的作法,即面向较为富有的阶层,专门设计,专门定制,人力财力消耗很大,但市场却过于狭小,很不乐观。

福特对市场则另有考虑。首先,他认为汽车生产必须实行规模化、标准化才能降低成本、扩大产量,其次,他认准生产应该

面向一般的普通老百姓,而不是紧盯着那些腰缠万贯和从事汽车运动的主顾。他十分希望制造出一种农民能用得起,带有活动引擎,可拆可装的汽车。这样,农民可以驾着它去集市,还可以拆开用来锯木、驱动农机和搅乳。

1907年,亨利·福特曾说:“我将为芸芸众生制造一种汽车,它既适合家庭使用,又便于人人驾驶和保养。现代技术为它设计出最简易的构造,这将由一流的工人使用最优质的材料制造而成,然而它又价格低廉,任何一个有可靠收入的公民都有能力购买,他们将与家人在上帝赐予的辽阔原野上欢度美好的时光。”

1908年,福特公司正式宣布从此致力于生产标准化,只制造较低廉的单一品种。

于是,T型车便应运而生了!

T型车一投入市场就受到广泛的欢迎。它无须推销,自有主顾,其原因不言自明。它之所以跃居当时各类汽车之翘楚是因为农民正需要这种车,普通人又都买得起。它的机械原理为简单,任何耐心的外行人都会很快地掌握。而且,当时再没有其他类型的汽车更适宜世界上,特别是美国的城乡的各种道路。

当时的车辆包括T型车在内,都面临征服马车时代遗留下来的路面的难题。很难设想还有比那些路更苛刻的试车场地。美国内地大片的土地找不到任何一种,任何一条像样的公路,而落矶山脉各州的道路又更加险峻莫测。在密西西比河谷的定居农业区,曲型的道路就是那种狭隘坎坷,旱季尘烟障目,雨雪后又泥泞难行的土路。

在全球各地,都有T型车奔驰的身影。

福特的私人秘书,福特公司的财务销售主管在1918年时曾说:“从1908年开始,福特汽车不是到处兜售,而是从柜台上直接递给顾客的。”

但是,到了20年代中期,情况开始转变了。

首先,从顾客心理角度来说,对自己运输方面的要求不仅从经济实惠考虑,而且也开始追求“时髦”,只是廉价已不足以招徕买主。按照当时的标准,简单的T型车构造粗陋呆板,已跟不上形势发展的需要。买主们要求有漂亮的涂色、四轮的制动、减震器、变速器、低在轮胎和流线型车体。

就是要买廉价车,T型车也已不是最佳选择。至1926年,全世界共有2500万辆汽车,这些车辆新旧杂陈,然而并避免不了转手出卖。为此,旧车便夺走了被福特统治了近20年之久的廉价汽车市场。而且任何廉价车制造商也无法与旧车商匹敌。因为收入微薄的买主若想得到“便宜”车,甚至可以花10至15美元买到。这样,从1926年始,T型车就再也没有立足之地了。

与此同时,马车时代的路面已经消失,随之而来的是坚硬的碎石路。美国人有了这种公路,就开始讲求速度,同时也要求车辆能在社会上广泛应用。在这爵士乐、私酒贩卖、华丽影院诞生的过程中,在乡间小镇渴求炫耀财富的日子里,T型车已成了古怪的历史遗物。

重建之神

——坪内寿夫的扭亏策略

在日本,坪内寿夫被称为亏损企业的重建之神。坪内寿夫的“经营三措施”是:

一、根据行业特点制定经营战略;二、以较低的价格吸引买主;三、主动拜访客户,招揽生意,了解行情。

1952年,在信友财团的请求下坪内购下已停产三年、负债累累的来岛造船公司。

坪内寿夫经过深入的调查研究,发现“来岛”虽无法与“三菱”、“石川岛”等大企业相抗争,但大企业的组织结构决定它的业务范围难以深入到一般渔民的家庭。“来岛”如果专门做小渔民的生意,业务上就不会与大企业发生冲突,而当时,日本盛行夫妻二人驾一艘机帆船出海捕鱼的作业方式。当时政府规定500吨以上的船要聘请考试合格的船员、船长。坪内就把新渔船的吨位订在499吨,这就使购船的渔民省去了许多审批手续。根据多数渔民较穷无法一下付清购船款,坪内便采用五年内分期摊还的方法,使多数渔民都有能力购置新船,由于渔民平日都在船上,四处飘泊,难寻找,只有节日才在家里休息。坪内就发动全体员工在节日期间分头深入到各渔村,挨家挨户地推销,结果销售很快。这样,不仅有力地促进了爱媛县的渔业生产,使它很快成为日本第二大捕鱼县,而且“来岛”也起死回生,发展壮大,短短8年,“来岛”造船量就跃居日本造船业的第五位、世界造船业的第22位。

兵不厌诈

——SB公司“诡道”经营术

商场如战场,哪里有竞争,哪里就会有对抗,哪里就会有人施展诡诈术。在营商中运用这一战术的例子屡见不鲜。

日本有家SB咖喱粉公司,十多年前由于其产品滞销,公司入不敷出,濒临破产。新上任的总裁为此坐立不安,食不觉味,夜不成寐。他经过长时间的思考,决定运用一种特殊的制造舆论的手段来促销。当时,日本市场私家车价很贵,一般家庭买不起,许多人虽有驾驶执照,但没有小车。“能不能在这个问题上作文章呢?”新总裁决意在这动笔墨。几天后,当地许多家报纸

上出现这样的广告“征求‘有照无车者’——本公司出租咖喱色小轿车,租期一年,收费低廉”。这则广告一经刊出,很快就吸引了无数的想过“开车瘾”的中低层人士。

不到一年,东京的街头到处都看到咖啡粉颜色的小轿车。每当看到这些情景,人们便说:“瞧,这些车都是 SB 公司的”。这种众品交誉,起到活广告的效果,SB 公司的知名度和威望大大提高了。作为佐料的咖啡粉也因此而畅销起来。生意的兴旺必然带来好利润,SB 公司一举摆脱了困境。

翌年,新总裁又施一术。他在日本各主要报纸登了一则惊人的启示,云:“我公司决意雇直升飞机数架,飞临白雪皑皑的富士山顶上空,把满载的咖喱粉撒在山顶之上。呜呼!白顶的富士山顶将不复存在!!今后人们看到的将是焕然一新的美妙的黄顶富士山。”

该广告一出,举国上下,舆论哗然。有的说:“这是社会的大异变,也是自然界的大异变!”更多的人提出了激烈的批评:“富士山不是你一家的私产,岂容你为了作广告将它改头换面!”“这是 SB 公司无视舆论的非法行径!”“我们将提出申诉!”

其实,SB 公司此一举是诡道之术,虚张声势而已。没几天该公司又在报纸上发表了一个庄重声明:“本公司因考虑到社会的强烈反对,决定撤销原计划……”SB 公司因此更名声大噪,被人们认为“财大气粗”、“资团雄厚”、老幼皆知的公司了。从而,它的咖喱粉变得更好销了。

小鱼吃大鱼

——克虏伯公司兼并蒂森钢铁公司

俗话说,“大鱼吃小鱼,小鱼吃虾米”。然而,当德国老牌克虏伯钢铁公司宣布,将吞并整体实力比自己强得多的德国蒂森钢铁公司,这一“小鱼吃大鱼”的兼并计划成了德国当天的头号新闻。

克虏伯公司和蒂森公司是闻名遐尔的德国莱茵——鲁尔区的两大钢铁巨人。总部设在埃森市的克虏伯钢铁公司注册资本为1005亿马克,年营业额高达280亿马克;总部设在鲁尔区中心杜塞尔多夫城的蒂森钢铁公司注册资本为1565亿马克,年营业额为315亿马克。

按常规,如果有关企业要合并,双方得事先进行探讨和协商。若一家公司不管对方同意与否,强行吞并对方,便被称为“敌意兼并”。克虏伯公司此次就采取了这种违反常规的做法,事先没有与蒂森公司通气,而是通过大量购买其股票,达到了控制该公司经营权的目的。有报道说,迄今克虏伯公司已握有控制蒂森公司经营权所需的25%的该公司股票。

克虏伯公司为何要吃掉比自己的块头还要大的蒂森公司呢?据该公司的声明透露,它打算拥有蒂森公司的大部分股票,目的是使两家公司合并“成为一个强而有力、并具有国际竞争能力的康采恩”。声明还指出,两家公司的许多经营活动,特别是钢铁生产、汽车部件制造、投资性货物、加工工业和贸易等方面的经营活动相同,且70%的经营活动可以互补,实施合并将为其成功地推行全球化方针创造良好的前提条件,并有利于对付市场全球化带来的挑战。

然而,克虏伯公司既然实力不如蒂森公司,为何敢于实施吞

并计划呢？事实上，克虏伯公司大量购买对方股票而吞并强大竞争对手的做法并非首次。这家公司曾于1991年10月出其不意地吞并厂鲁尔区的另一大竞争对手、总部设在多特蒙德市的赫施钢铁股份公司。这是德国战后历史上最为轰动的企业兼并事件。兼并后，克虏伯成了一个拥有10万职工、年营业额超过250亿马克的大型康采恩，这也为该公司此次实行兼并创造了条件。

目前，德国各界对克虏伯公司的兼并计划反应不一。一些经济专家认为，当前德国钢铁工业处在危机状态，克虏伯公司和蒂森公司处境都不佳，克虏伯公司企图再次通过兼并竞争对手来摆脱危机，改善自己的处境。

但大型康采恩的兼并受到国家“反垄断法”的制约，并且需要得到欧洲联盟的批准。此外，公司还面临兼并所导致的劳工问题。克虏伯公司是否真能如愿以偿，尚难预料。

从世界工业企业的收购兼并历史，我们不难看出：收购兼并是每个企业在多种挑战和困难之时采取的一种极为有效的措施，选择的一种明智的途径。因此，在今天竞争更为激烈，挑战愈加艰巨的时代，将收购兼并作为自己发展与成功的一个战略，世界500强的选择是必然的。

第八章

背水一战的公司生存谋略

管·理·模·式

逆水行舟,不进则退。自古以来背水一战而致胜的军事战例数不胜数,商业竞争更是如此。本章所介绍的本田公司、柯达公司、IBM 公司、微软公司、索尼公司等世界著名的企业都是依靠了以柔克刚、后发制人的成功决策而获得成功的。从中,我们不难找到一些有益的东西。

在美国设立生产基地

——本田公司对美限制的回避战术

日本本田技研工业公司(简称本田)是一个在国内生产产品,以出口为主的企业,其产品出口比例占到总产量的 2/3。其中,又以出口到美国市场为主,本田出口到美国的汽车,约占本田出口汽车总量的 60%。

1973 年第一次石油危机爆发之后,美国开始面临通货膨胀、经济萧条、国际收支赤字这三大困难。其中,又以国际收支

慢性赤字最为苦恼。于是,美国政府开始采取限制进口的政策。

以生产耗油量大的大型车为主的美国汽车工业,在石油危机的冲击下,销售急转直下,三大汽车公司同时出现财政赤字。与之相反,日本汽车工业所生产的轻便省油的小型车却大受美国消费者欢迎,日本汽车似洪水一般涌向美国,迅速抢占了美国大片汽车市场。美国汽车工业界对日本汽车“出口一边倒”的策略大为不满,强烈要求政府通过政治途径解决日本汽车出口急增的问题。美日两国政府经过磋商对话,最后达成谅解备忘录,日本政府答应1981年对美汽车出口实行“自动限制”,规定日本当年对美国出口汽车不得超过238万辆。这种“自动限制”当年只是作为一项紧急的临时措施,限定期限为3年。但是,从那时起在美国政府的强烈要求下,美日两国政府每年都更新“自动限制”的内容,一直延续至今。

“自动限制”政策给日本公司造成了巨大的打击。接下来发生的两件事更是雪上加霜:

一是美国对进口产品一律加征15%的附加关税;二是日元大幅度升值,美元大幅度贬值。这样,本田出口到美国的汽车价格优势完全丧失,财政上也受到了巨大的损失,以出口带动生产的本田面临着-场严重的生存危机。在如此不利的形势下,本田没有进行正面反击。本田一边加紧内部紧缩和管理,以提高产品质量,降低生产成本,一边则采取回避战术,不再在日本本土生产,而是将生产基地转移到美国。本田之所以要在美国设立生产基地,主要是要避开美国政府的进口限制。因为在美国设厂可以摆脱美国政府“自动限制”政策的约束,直接通过在美国本土设立工厂来巩固其在美国市场的地位;可以避免美国政府高关税给公司利益带来的损失。另外,在日元大幅度升值,美元大幅度贬值以后,在美国的租金成本、原材料和零部件成本等,换算成日元后变得更为便宜,这对在美国进行了生产的本田

将更为有利可图。在美国设厂,还可以不断地直接与美国客户接触,随时抓住客户需求的变化,并能迅速地作出反映,这将更有利于巩固在美国的市场。本田的领导层经过反复考虑,选中了美国俄亥俄州尤尼温郡一个叫梅阿里斯比尔的乡村地带,作为在美国的生产基地。

本田为了积累在美国生产的经验,于1978年3月组建了美国本田制造厂,从1979年9月起在当地开始了摩托车的生产。结果,摩托车生产线的一次合格率竟高达95%,比在日本本土的工厂还要高。于是,本田正式作出了在美国当地生产轿车的决断。1980年12月,与摩托车厂毗邻的轿车厂破土动工,本田共投入资本2.5亿美元(约600亿日元),这是本田创办以来最大海外项目。从1982年11月起,年产15万辆的阿科德牌轿车正式投产。美国本田制造厂直接招募当地的工人,并将他们送到日本的本田公司总部进行为期三个月现场培训学习,提高他们的技能和适应能力。同时,它还努力实现配套设备生产的当地化,引进日本式的经营管理方式,不断提高产品的质量,降低生产成本。现在,美国本田制造厂的规模还在不断扩大,它生的轿车可与日本本土生产的轿车媲美,还有相当一部分返销到日本。本田公司运用回避战术摆脱了美国政府的进口限制政策给企业造成的危机,而且使企业取得了新发展。

将日本产品拆开来仔细研究

——布莱克公司反击日商的断然措施

布莱克公司是美国一家生产机械工具的公司,它是世界机械和电力工具行业中无可争辩的盟主。然而,当日本的牧田电器公司进入这个行业后,一切就全变样了。

日本公司以专业电力工具市场为突破口,开始对布莱克公司构成威胁,由于这个市场并不是布莱克公司的主战场,日本人很快便以优异的质量和低廉的价格获得了该市场的主导权。尽管电力工具不是布莱克公司的主要产品,但由于该市场利润丰厚,前景远大,向来为布莱克公司所重视,骤然失去这株摇钱树,对布莱克公司来说,也是极大的损失。

布莱克公司很快就展开了反击,它不像其他美国公司那样麻木不仁,而是马上意识到由此可能产生的“多米诺骨牌”现象,并以断然措施阻止了日本人进一步扩大战果。

它首先采用了侧翼地位防御战略。布莱克公司进行了大量的市场调查和行销研究,仔细分析顾客的需求,通过对产品质量的改良,克服了所有可能出现的弱点,布莱克公司又转而采取了正面攻击的策略。布莱克公司的研究人员将日本产品一件件拆卸开来,进行仔细研究,并加以复制,以找到日本人在成本和质量上获得优势的原因,同时还对产品价格进行调整,以抵消日本人的价格优势,从而又获得了该产品的市场。

学习对手的作法

——柯达公司的“老二”竞争战术

现代照相技术的诞生地柯达公司,是世界上最大的摄影器材厂商,1991年,该公司的销售额达到196.49亿美元,资产总额为241.10亿美元,雇佣职工13.4万人,总部设在纽约。

伊斯曼·柯达公司创建于1881年,柯达公司名字的由来,据说有两个原因:一是公司创办人乔治·伊斯曼喜欢字母K,认为它有力感;二是“柯达”在各国文字中无论怎样翻译,都有同样的发音,它是以音取胜,字本身没有任何意义。

柯达公司垄断着美国市场 80%，其它西方国家市场的 50%，但自 60 年代以来，柯达公司日益受到西方其它国家摄影器材公司的竞争。德国的艾克发公司和英国的依尔福公司力量不断壮大，显然已构成对柯达公司的严重威胁。在摄影器材中，彩色胶卷的利润率最高，因此各摄影器材公司在这方面竞争最激烈。

在彩色胶卷市场上，日本富士公司对柯达公司的威胁最大。“富士”胶卷以价格便宜，质量好的优势，有力地冲击着柯达公司在世界市场上的老大地位。1984 年，富士公司不惜花巨额美元争取到洛杉矶奥运会组织委员会确认的指定产品标志，并获得在奥运会新闻中心设立服务中心的权利。奥运会期间，富士公司绘有奥运会的 5 环标志和富士公司标志的绿色飞船一直飘在奥运会主赛场上空。柯达公司在自己的家门口着实被羞辱了一次。富士公司的胶卷由此抢去了美国市场 15% 的份额。

市场竞争的挫折，使柯达公司不得不放下架子，重新调整竞争战术。柯达公司紧紧盯住富士公司，密切注视它的行踪。富士公司的每种产品，都要被柯达公司收集，送到实验室进行分析研究，以发现其中的奥秘。柯达公司的一些员工不满地称它为“老二”战术。富士怎样做，柯达公司就怎样做。虽然这对称霸市场很久的柯达公司来讲，似乎有些不是滋味。但却使柯达公司受益不小。如富士公司的软片冲出来的照片比柯达的产品鲜艳得多，从严格的专业角度看，颜色有些失真，但却受到普通顾客的欢迎。1986 年，柯达公司学习富士公司的作法，也推出 VR—G 型软片，颜色比老产品鲜艳了许多。

柯达公司不但在产品上积极学习富士公司，而且在管理上也学习富士公司的作法，在公司上下积极推行日本的全面质量管理方法，也取得了良好的效果。例如，在相纸上光部门，只要出现人的头发 1/10 的线条，整个大卷的相纸就得作废。在过

去,富士公司这方面的损耗率要比柯达公司低得多,现在柯达已超过了富士公司的水平。另外,软片部门在1985年以前,产品合格率只有68%,而开展学习富士公司活动以后,产品合格率1985年达到了74%,1987年又提高到90%

在产品销售活动中,柯达公司也学习富士公司的作法。1986年8月,柯达公司把日本唯一的一条大型飞船租了下来,涂有巨大柯达公司标志的飞船日夜飘浮在东京上空。在1988年汉城奥运会上,柯达公司以8000万美元的价格买下了汉城奥运会标志的使用权。至此,柯达公司总算报了一箭之仇。柯达公司的“老二”竞争战术,使富士公司感到巨大压力,难以招架了。富士公司在美国的子公司副总裁查普曼说:“我希望柯达公司还像以前一样,不把我们放在眼里,现在这种讨好方式,真叫人受不了。”

失误是前进的唯一途径

——大众广播公司鼓励创新的新思路

世界著名的《精益求精》的主编兼顾问汤姆彼得曾经说过:“要做到创新,人们就不得不干那些对自己、对公司来说都是全新的事情”,任何创新都可能出现一次或多次失误,“失误是前进的唯一途径。”

为了创新,美国大众广播公司为各部门经理建立了名为“DOOBIE”的被抱怨奖,以鼓励他们大胆提出其尚不成熟的设想。

该奖全年的获得者是该公司副总裁俄利克·萨斯。他说:“管理人员为了谋求改革而自嘲是件十分有趣的事。”今年他得了奖,是因为他要求公司话务员在接打来的电话时,要声嘶力竭;在开始时,又要象广播员那样地向对方宣布:“这里是大众

广播公司”。工作人员抱怨说,大部分给公司来电话的人,都是各个联播台的,他们当然知道他们要的电话是哪儿。

华盛顿一家公司的经理由于犯了当月中最大的一个错误而获得奖金 100 美元。这家公司的总裁斯蒂文·艾特利说:“这样做的目的,是为了让人们敢于担风险,也会使我们自己尽早尽快地知道是什么错误”他还说:“职位越高的人,越没有勇气承认自己的错误。”

最近,艾特利的秘书由于买错了机票而不得不获得 100 美元的奖金。不过艾特利仍然搭乘了这趟班机。本来想去泰姆帕,结果飞到了迈阿密。另外一位秘书,打字时象订金额数字那样,打了一个社会保险号码,结果成了一张几百万美元的工资支票。她为此也荣获奖金 100 美元。

“强中自有强中手”

——IBM 公司的守株待兔策略

俗话说:“强中自有强中手。”三国时,曹操不封刘备而封周瑜,目的在于使孙、刘两家产生仇恨,而周瑜果然中计,不得不让人叹息周瑜的浅薄和曹操以公关对公关的技巧之高超。

1982 年,日本“三菱”和“日立”两公司 18 名员工被美国联邦调查局控诉,罪名是阴谋窃取美国 IBM 电脑公司的机密。事经报刊披露,受到举世注目。

日本的两家公司,当初请的是美国培恩公司的总裁培里为顾问,负责为他们搜集情报。身为美国佬,培里的胳膊肘自然朝着美国扭,他把日本人的企业秘密报给了美国联邦调查局。

得知日本人想窃取 IBM3081-K 电脑的设计,美国人大吃一惊,立即采取办法对付。他们伪装开设了一家假的顾问公司,

准备“请君入瓮”。

1982年6月,日本人前去这家顾问公司拿情报时,当场被美国联邦调查局官员逮捕。后经美、日两国协商,“日立”公司认错道歉,罚款1万美元了事。

处在商业竞争中的经营者,在公关方面的竞争也尤其激烈。对于以外交形式出现的于己不利的公关活动,则应当尽量以外交的形式应付,掌握主动,因势利导,使事情的结局既有利于自己又不至于撕破脸面,伤了和气。

善用人才企业则有希望

——福特汽车是如何转危为安的

在美国以及美国之外的更广大地区,这两个人的名字都是汽车工业的代表:亨利是福特汽车王国的第二代君主,艾柯卡则被喻为“汽车之星”。

1946年,亨利二世从爷爷手中接过汽车王国时已是危机四伏,管理混乱,亏损严重,每月亏损额高达1000万美元。

还有一个名叫宾尼特的人正企图控制公司的最高权力。老福特对他很依赖,由他全权管理生产,他也处处以老福特的代言人自居,为所欲为,公司管理层人人自危。在他的诱惑下,老福特甚至立下遗嘱,成立以宾尼特为核心的五人小组监管汽车王国的运作。

宾尼特原是工厂保安,为了对付日益频繁的工会活动,他的权限和势力一天天扩大。后来又与社会上各种背景的势力发生了联系,逐渐在厂里设置耳目,安排亲信,开始左右管理层的决策。

亨利二世在母亲和亲友的帮助下,终于迫使老福特修改了遗嘱,并提前退位,让出总裁的职位。

年轻时的亨利有几分花花公子的味道,接过继承权后还颇有君王风度,很快清除了宾尼特及其追随者,然后又三顾茅庐,请来了通用汽车的高级管理人员卜利特。在福特汽车公司日益走下坡路的时候,通用公司正蒸蒸日上,保持了40年世界第一的桂冠。原来排在第19位的克莱斯勒正奋起直追,业绩已超过福特公司。

通用汽车公司已创造了一套非常有效的现代企业管理系统,权责分明,集中和分散相结合,利润和利益相结合,公司运作堪称一代典范。

通用汽车公司当时的掌舵人是声名显赫的斯隆。卜利特为通用汽车的一个部门主管,在短短一年内,使该部扭亏为盈,年盈利额恰恰和福特公司的月度亏损额完全一样。通用公司正准备提升他出任雪佛莱汽车部的总管。在亨利的盛情恳请下,卜利特带着他的得力管理人员来到福特。多年来,福特公司的管理一直是独断专行。这和两个公司的体制有关,福特公司是家族企业,由老福特100%控股;通用公司是股份制企业,由董事会管理,主管人员经常变换。

亨利的这一举措一箭双雕,使通用损失了得力人才,又为福特公司请来了优秀主管和先进的管理系统。卜利特力挽狂澜,锐意改革,清理财务,年底便赢利200万美元。卜利特又相继起用被称为“聪明小子”的麦克拉马和米勒,委以重任。几年后,福特公司重振往昔荣耀,返回第二大汽车公司的宝座。

采取随机应变的策略

——京都密业公司的合并智取战策

在日本,不少企业都是利用和美国争夺市场这样一种策略

来随机应变取得成功的。著名的京都窑业公司就是其中的显例之一。

1962年京都窑业公司的总经理稻盛和夫只身前往美国。他在1958年创办京都窑业公司时,就以在陶瓷产品上击败美国厂家为目标号召公司员工共同努力使得公司业绩蒸蒸日上。不过,他这只有100多人的无名公司实在无力接受大的订单,更无力使自己的产品在日本市场上和美国厂家竞争。为了使公司摆脱困境创造迅速发展的条件,稻盛和夫采取变通之策,突然要和美国厂家结盟。他想让美国的电机工厂使用京都公司的产品,然后再输入回日本。使日本人相信他的产品并不次于美国的产品。等到占领了日本市场,再向美国市场进军,这也许才是京都窑业公司发展的捷径。

稻盛和夫的设想在美国有实现的可能,因为美国厂商和日本厂商不同,他们不考虑政治因素,也不顾及传统压力,提倡的是公平、自由竞争。不管卖方是谁?只要产品质量经得起测试,价格合理,就可以采用。

毫无名气的稻盛和夫在美国四处奔波,他把京都窑业公司的产品从美国的西海岸搬到东海岸,一家公司接一家公司地上门推销,当然,遭受了无数的拒绝和冷遇。在几乎绝望时,找到了德克萨斯州的路缅公司。

路缅公司专为美国宇航事业生产高质量的产品,当时为实现“阿波罗登月”计划,正为火箭生产特殊型号的专用电阻器,在世界各国产品中广泛征求最理想的材料。经过非常严格的测试,京都窑业公司的产品获得通过。这样一来,美国许多厂商对京都窑业公司的产品立刻另眼看待,他们纷纷与稻盛和夫联系,愿意在他们的产品中使用京都窑业公司的材料,稻盛和夫乘机把他的产品以美国产品的名义送回日本来销售。

稻盛和夫与美国厂家结盟的办法为京都窑业公司的发展创

造了空前的发展良机,日本厂家纷纷使用京都窑业的产品,使得真正的美国产品而不容易销售了。在取得日本市场上的信誉后,京都窑业公司又以完全产品形式——不再仅仅是一种材料,进入美国市场,很快取得成功京都窑业公司的规模由此在三年期间扩大了十倍之多。

认识到问题就等于解决了一半

——宝马公司反败为胜的策略

早在20世纪80年代初期,宝马车厂已经从一个小型汽车厂发展成为潜力雄厚的汽车公司,埃伯哈德在此时决定要在未来10年之际使宝马成为德国排名第一的汽车牌子。但当时这项目标的实现遇到了两个方面的阻力:第一,创新能力停滞不前;第二,面临“奔驰”汽车的有力竞争。

宝马在60年代就开始开发出了三个系列的原型发动机,并藉此项成果,宝马在市场上占有了一席之地。但是多年来,他们在创新能力方面却没有明显的进步。而就在宝马公司开发创新停滞不前的时候,奔驰公司却推出了一种小型车,并且在市场上反应良好,这对宝马造成了相当大的威胁。为了同奔驰相抗衡,宝马则推出了最新发展的得意之作——宝马5系列车型。但是在市场上的反应仍是敌不过奔驰汽车。

面对市场失败的情况,埃伯哈德态度明确,他认为“认识到问题就等于解决了问题的一半”。他语气坚定地向各部门主管表示,公司业绩不振的最大原因在于有太多的人害怕犯错误而不敢果断地放手去干,他一再强调,只有抛弃固步自封的心态,公司才能突破停滞不前的难关。

为了展开全面的反击,他最后决定对宝马7系列汽车进行

改良,以便和奔驰 S 级车系决一雌雄。这个系列聚集了宝马 30 年代汽车的大成,新车一面世,立刻获得了全面的胜利。埃伯哈德说:“和奔驰较量就好似一场长期抗战。”在战斗了 17 年又 5 个月之后,宝马终于在 1987 年反败为胜,成为德国国内高级轿车的销售冠军。目前,在海外市场上,也流传着“开奔驰,坐宝马”的说法,可见两种汽车的性能之优越。

以退为进傲视全球

——微软公司的 2000 新策略

面对来自美国的法院判决,比尔·盖茨“以退为进”辞去首席执行官。“垄断”案使微软再次受挫,拆分微软之声不绝于耳;一夜之间,全世界最值钱的公司成了“老三”。竞争对手幸灾乐祸。公司员工人心惶惶。在这种情况下,史蒂夫·鲍尔默出台补偿政策。而比尔·盖茨在四面楚歌之际,构造了“Microsoft. NET”给公司开辟新的方向。

2000 年 6 月 22 日,比尔·盖茨公开了他的“思考”。他在“2000 论坛”上宣布了新的战略,即 Microsoft. NET。

把“.NET”这个词译作中文,就是简单的一个字“网”。比尔·盖茨在名称上不再沿用古老的“视窗”,似乎表明他已全身心地投向全新的领域——这一领域以“网”为核心而不再以“窗”为核心。

比尔·盖茨的“新世界”是一个以因特网为基础的个人服务系统。他认为这一系统将代表因特网的发展趋势。按照他的设想,微软的所有软件产品都将被放到“微软网”上。“微软网”事实上是一个“在线商业软件服务系统”,也即“新一代网络平台”。它融汇了微软“办公软件”的在线版,“视窗”操作系统和

其他服务软件。

在比尔·盖茨说出这番话的几个小时之后,他的坚定不移的搭档斯蒂夫·鲍尔默,向微软全体员工发出电子邮件,进一步阐述比尔的思想和公司的新战略。邮件题目:《“.NET”的机遇》。无论其最后结局怎样,它都可以成为微软发展史上最重要的文件之一:

今天是微软公司历史上一个激动人心的里程碑。无论对我们所有微软员工,还是我们的顾客、合作者和股东,都是如此。在我们的“2000 论坛”上,我们颁布了“微软网”——我们曾经将其称为“新一代视窗服务系统”。这就是我们的“新一代网络平台”。

准确地描述技术领域的新革命,并且付诸实行,是一次了不起的机遇。我们已经非常幸运地领导了个人电脑时代的革命,它给全世界亿万消费者和整个商业领域带来持久的利益。新的革命已经开始,它必将使计算机超越网络浏览的理念,创造“新一代网络平台”和一个生机勃勃的软件服务新世界,因而也将对更多的人们发生影响。

“新一代网络平台”也即“微软网”以四个要点为其基本特征:

一、作为一种服务体系的软件

在开发者的极其认真细致的改善当中,新一代软件将肯定能够覆盖网络,紧跟时代变化。对于消费者和开发商来说,这是一个戏剧性的日愈完善的体验过程。

二、基于 XML 的体系

对于开放的程序来说,XML 是一个伟大的标准。它使软件的功能更好地体现在各种文本、系统、服务体系和设备上。对于因特网来说,它将是一种“世界通用语言”。

三、全新的用户体验

新一代软件将用户的个人电脑和各种设备更好地相辅相成,将使用户以一种强有力的新方法掌握他们的信息。

四、覆盖多种设备

用户希望他们在各种设备上都能体验新一代软件。“微软网”的服务体系和信息体系将最大限度地覆盖于各种设备,也将为任何一种设备提供最理想的环境。

毫无疑问,“微软网”包含下列三个方面:一种全新的用户体验;基础和工具;一套可编制的网络程序。这是一个长期的战略,我们将在未来很多年里倾全力于这个战略;它也是非常紧迫的工作,我们将不仅聚焦于我们的目标,也聚焦于每一天里那些引导我们走向成功的实际步骤。

我们——比尔和我,已经不再记得我们在微软曾经拥有的岁月。当我们更兴奋更乐观地面对这个公司和这个领域的时候,当我们充满激情地面对未来的挑战和机遇的时候,当我们和信心百倍的同仁们并肩工作的时候,我们满怀希望地和你们所有的人在一起,共同走上新的旅程。

按照微软的计划,这一“在线服务系统”将在2001年推出。尽管这个公司在过去的岁月中总是表现出异乎寻常的野心和超越常人的力量,但这一次的情形看上去有些不一样。毫无疑问,它将在短时间内推出一些属于“微软网”的产品。

比尔·盖茨辞去首席执行官,也根本不是自己“成为象征性人物”。事实更像王选所说,“盖茨退了一小步,微软前进了一大步”。不错,所有的人都相信微软终将被取代,就连比尔·盖茨本人也这样说,但是,他的几个月来的行动表明,在他内心深处的念头原来如此:取代微软的将不是别人,正是微软自己。当旧“视窗”领衔的个人电脑时代不复存在的时候,一个新的“微软网”也许真的会出现在网络时代。

果敢决策占先机

——日立公司成功的秘密

一个企业要想获得成功,没有果敢的决策是不行的。50年代中期以后,日立的最高经营者就高瞻远瞩,果断决策,把半导体和电子计算机行业作为将来企业的支柱来培育。可以说这是现在的日立充满活力的根源。日立的半导体部门,从50年代到60年代相继开发了收音机、黑白电视机、单放机、电子计算器、彩色电视机等。这些开发较为顺利,但惟有电子计算机开发充满艰险。日立正式开发现已广泛应用的电子计算机,是从50年代后半期开始到70年代初,中间经历了十多年时间。日立的电子计算机部门因研究开发等超前投资,连续出现赤字。

尽管如此,日立的最高经营者仍然确信:从长远看,电子计算机部门和半导体部门一样,是日立发展的关键部门。所以继续实行以研究开发和设备投资为中心的庞大的超前投资决心始终不变。日立的最高经营者基于果敢的企业家精神,致力于长期培育电子计算机部门。70年代以后,电子计算机部门从以前的“吃钱的虫子”变成“美元的箱子”。该厂由于开发OA机器的主要产品,不仅销售额增加,而且其在家电、汽车机器方面因采用计算机而产生了大的波及效果。比如,在家庭用空调机上安装微电子计算机,使之更加实用化,就是该厂的最先发明。

管·理·模·式

采取集中力量稳住常客

——强生公司克服产品危机的策略

1982年9月末的一个星期三上午,亚当·杰努斯感到有点

胸痛,于是买了一瓶特效泰乐诺胶囊。他服用了一粒,当天下午就身亡了。同一天晚些时候,斯坦利·杰努斯和他妻子也服用了那瓶胶囊——他们都没能活过星期五下午。到周末为止,又有四名芝加哥地区的居民死于相同的情况。死亡是由氰化物造成的,这是一种能破坏人全身血液携氧功能,进而侵袭心脏、肺和大脑,并在15分钟内置人于死地的致命毒物。这些氰化物预先被人混进了特效泰乐诺胶囊中。伊利诺斯州阿灵顿海依茨西北共同体医院急救部的主任医生托马斯·吉姆大夫写道:“受害者们毫无生还的希望。死亡简直就在瞬间成为必然。”

药检员们从受害者家中又找回了10粒被氰化物污染的泰乐诺胶囊。每粒样品的红色一半都变了颜色,并略有膨胀,而其通常的白色药粉被换成了一种带有杏仁气味的灰色物质。其中一粒胶囊含有65毫克氰化物——一般认为致死量为50毫克。

麦克奈尔公司的管理者们是从打来电话要求解释的记者们那里听说这一中毒事件的。电话一个接一个,先是各媒体,而后是药店、医生、医院、毒害控制中心,还有数以百计惊慌失措的消费者。麦克奈尔迅速收集了有关受害者、死因、有毒泰乐诺的批号、销售该药的零售点、药的生产日期以及它们在分销网中所经过的途径等信息。

死亡事件一旦被联系到泰乐诺上,便拉响了有史以来最大的一次消费者警报。强生公司撤回了成批的产品,并劝告人们在事情还未弄清前绝不要购买特效泰乐诺胶囊。全国的药店和超市都从它们的货架上取下了泰乐诺产品;很快人们就真的无法在任何地方买到泰乐诺了。

不久,调查者们得出结论说毒物污染并不是发生在生产过程中,无论是故意的还是无意的。有毒的胶囊包括麦克奈尔的两个厂生产出的产品,这就是说,毒物污染必定发生在芝加哥,因为两个厂的产品同时受到毒物污染几乎是不可能的。食品药

品管理局怀疑有生产者之外的人在商店购买了泰乐诺,将氰化物掺入其中一些胶囊后又退回了商店。否则,污染的范围会更广,并且不只是在芝加哥地区。

以此而论,强生公司事实上丝毫没有过错,但它却为自己的一个主打产品与一桩中毒死亡事件公开联系在一起而深感沉痛,不管它实际上是多么无辜。如果真凶能被最终认定并绳之以法,强生公司在这次不幸事件中受损的形象也许更易恢复。特别调查任务动用了 100 名联邦调查局和伊利诺斯州的侦探,他们追查了逾 2000 条线索,研究了 57 份有关报告,结果却一无所获。

公司于毒害事件发生后一个月做了民意调查,结果似乎更加肯定了泰乐诺作为品牌名称必将消亡。其中一项的结果,有 94% 的消费者知道泰乐诺与那起毒害事件有关。尽管这些人中有 87% 知道毒害并不是泰乐诺的生产者造成的,但他们中还是有 61% 的人说将来不愿意再购买泰乐诺了。更糟的是,有 50% 的消费者说他们今后甚至连片装泰乐诺也不会买了。惟一能安慰人心的一点是,经常使用泰乐诺的人中也有 49% 回答说,他们仍会继续使用这种药。

公司发现它真的进退两难了。它是那么想保留泰乐诺这个商标,经过多年的广告宣传它毕竟已具有相当的市场基础。现在,一切就要在这困境中毁于一旦吗?一方面,如果公司在风平浪静前过早地把泰乐诺推回市场,这种产品就会烂在货架上。另一方面,如果等得过久,竞争对手一旦赢得了市场份额的稳固领先地位,泰乐诺也将回不到市场上了。强生公司并未完全接受市场调查的结果。一位管理者道出了公司的疑问:“消费者调查的弊病在于它反映的只是想法而远非实际行动。要知道顾客们到底会怎么做,最好的办法是把产品摆回到货架上去,让顾客们用自己的手来表决。”但是时机如何掌握呢?

强生公司决定采取集中力量稳住常客,逐渐渗透至其他顾客的办法来重塑它的品牌。公司希望由一批忠实的顾客所构成的核心能够既喜欢药片又喜欢胶囊。为了重新赢得常客们的信任,公司在电视广告中承诺它将尽其所能为顾客服务,以赢回他们的信任。麦克奈尔实验室的药学博士托马斯·盖茨在该广告中担任主演,他说:“泰乐诺深蒙药界同仁和1亿美国人民的信任已历经20载。我们珍视这份信任,不允许对它的任何损害。我们希望你们能继续信任泰乐诺。”

强生公司也鼓励泰乐诺胶囊的使用者们能去试用泰乐诺药片,因为后者更不容易被人做手脚。一次广告活动中,公司承诺免费为顾客将胶囊换成药片。另外它还通过一则报纸广告发出了7600万张面值2.50美元的购物赠券以鼓励购买泰乐诺。

最后,公司还设计出一种防破坏包装,来杜绝类似芝加哥事件的再次发生。现在只出售新型三重密封包装的泰乐诺胶囊。盒盖采用胶封,一旦打开过就会明显地断裂开来。瓶口至瓶颈部分有一层薄塑料膜,上面印着公司名称,瓶颈上有内部箔封。包装盒和瓶子上都标着:“安全包装一旦被毁,请勿使用此药。”安全包装使每瓶药增加成本2.4美分,但强生公司希望它能逐渐增强消费者对产品安全性的信赖并促进销售。公司甚至还向零售商提供了超常的折扣——高达订货额的25%。

那些声称在毒害事件发生后将他们手中的泰乐诺扔掉的顾客们可以打一个免费电话,并一样得到面值2.50美元的赠券——这就相当于得到一瓶免费的药,因为24粒胶囊装的或是30片装的一瓶泰乐诺售价恰好大约是2.50美元。

强生公司发动了其国内子公司的逾2000名销售人员,来劝说医生和药剂师们重新开始向其病人和顾客推荐泰乐诺药片。这恰似25年前该产品刚被推出时他们最先使用的策略。

《当代心理》对其读者进行了舆论调查,题目是关于泰乐诺

作为商标名称能否生存下去,92%的人认为泰乐诺能够经受住危机的考验。这一结果与另一独立市场调查者于中毒死亡事件两周后所做的调查结果非常近似,调查表明,91%的人说他们很可能还会购买该产品。

一心不能两用

——比尔·盖茨面对诉讼的抉择

进入二十一世纪以来,微软陷入了美国法院有关市场垄断的诉讼,另一方面微软的竞争对手们也相互联合起来对付微软。目前也许是比尔·盖茨有史以来局面最艰难的时期,腹背受敌,疲于应付。但对于以目光远大而著称的他来说,这一切应该早在预料之中。“我要赢”是他尽人皆知的信条,如此好斗的个性造就了微软公司,也注定了他不可能在激烈的竞争中后撤。华尔街投资银行雷曼兄弟公司的分析员迈克尔·斯坦尼克说:“如果认为比尔·盖茨气数已尽、将逐渐淡出江湖,这说明你还并不了解盖茨。实际上,还在政府采取行动之前,他就已经在作调整并发出明显的信号了。”而盖茨2000年初宣布退休,专注于技术开发和公司长远发展远景的规划,正是其中最引人注目的一步。

在宣布辞去微软CEO并把接力棒交给鲍尔默的记者会上,回顾微软25年的发展历程时,盖茨说:“那是伟大的25年,但我最精彩时刻还在后头。”他表示,微软战略的核心是软件的推广和服务,这意味着微软的软件将不仅适用于我们所熟知的桌面电脑上的应用,而是广泛适用于诸如掌上电脑和家庭设施等一切新产品。盖茨说:“我们将致力于某些主要的家用消费软件的开发。另外,移动通信业界、知识层以及小企业也将是我们

主攻的目标。”在媒体发展的新趋势中,微软改变策略,将焦点放在了应用软件上,而对“下一代视窗服务的第一个因特网平台”的开发则将是微软下一步战略的核心。他表示希望将精力集中于“软件建设”,集中于监管公司经营状况的董事长一职上。他说:“专注于董事长一职可以使我将时间百分之百地用在新型软件技术的开发工作上。”

事实证明,当企业发展到庞大的规模时,身为董事长兼总裁的比尔·盖茨已很难一心两用了,在这种情况下,他主动辞去总裁职务,将工作的重点转移到微软技术的创新方面来是一个完全正确的决策。从不认输,要做就做最好,比尔·盖茨最善于在各种困境中做出选择。历史将再一次证明他的正确。

三十六计,走为上计

——惠普电脑公司的反击式策略

同强敌决策,出路只有三条:投降、媾和、退走。投降是彻底失败,媾和是一半失败,退走则可以转败为胜。所以称走为上计。

美国惠普电脑公司一直坚持一个原则:即产品优质可靠与技术创新完全是两回事。所以当市场上出现新产品时,他们总是甘拜下风,落后两三年,再推广到顾客中去。

惠普公司绝少在市场上第一个推出新产品,该公司常采取反击式的行销策略。这就是,当竞争厂家新产品上市后,惠普就会发动大批工程师去对购买新产品的客户做服务性的拜访,频频探听他们对该产品的意见。例如他们喜欢产品的哪些特色、性能,哪些是他们所不喜欢的。这些工程师把用户的意见带回公司,进行总结、研究,然后根据用户的意见,对新产品进行改

进。不久,他们就生产出完全符合顾客要求的新产品来,于是惠普公司的产品就以绝对优势压倒了那些竞争厂家的新产品,真正做到了后来者居上。

从强到弱

——美国的软文化策略

企业文化论产生于美国,它作为一种新的管理理论和方法,是美国传统管理理论和方法的继续和发展,它既有鲜明的民族性,又具有强烈的时代精神。企业文化的共同特点是注重软件的文化激励,即高度重视人的因素,精神因素和价值因素在企业管理中的作用。

一、从忽视人到尊重人,重视人的价值,发挥广大职工的积极作用

许多成功的美国企业都把面向人、尊重人、关心人放在首位,把它看作是企业成功的关键。著名的 IBM 公司总裁小托马斯·沃森曾经说过:尊重人、信任人是 IBM 的第一宗旨,他认为只有尊重职工、信任职工,充分发挥他们的聪明才智,才能使他们竭尽全力为公司服务,才能保证公司在激烈的竞争中不断取得胜利。

1. 企业决策方式的变化。在美国企业中,企业的管理者过去只考虑个人意见,很少征求同僚或下属的意见。这种决策方式有其果断、快速和高效的优点,但往往会出现上下不协调、政策难贯彻的缺憾。在日本企业集体决策的启发下,不少美国企业家逐步认识到,这种独断的决策方式容易造成个人独裁、领导与工人缺乏感情交流,以及职工与企业主的对立。于是,他们改变决策方式,重视职工的民主参与,把个人决策与发挥广大职工

的积极性结合起来。

2. 领导与职工关系的变化。传统的美国企业里,雇主与雇员是纯粹的契约关系,雇佣关系,老板把工人仅仅看作是机器的附属物、经济人和获取利润的工具。因此,老板与工人之间关系冷漠,甚至存在着严重的敌对情绪。如今,一些成功的美国企业,受日本成功经验的启发,把关心职工生活、改善劳动条件、与职工平等相处作为激励个人工作的主动性、积极性和创造性的重要环节。如 IBM 公司每年投入 6 亿美元费用对职工进行培训,为了解决职工的后顾之忧,他们还为职工修建了日托中心、廉价食堂、学校等服务和教育部门,有些美国企业为了改善劳资关系,增加亲近感,改变过去“老板”、“雇员”的称谓,而改称“同事”、“伙伴”、“先生”、“小姐”之类。

二、从着重依靠制度管理过渡到重视文化建设,重视管理哲学。

传统的美国企业管理模式只注意战略、结构、制度 3 个“硬 S”而忽视人员、技能、作风、价值 4 个“软 S”,这种过分强调制度,量化的刚性管理模式,容易造成人与人之间关系的冷漠,形成单纯契约关系;它使企业管理者目光短浅、见物不见人,只重视经济指标,忽视思想文化建设,为了短期利益而不惜牺牲或抛弃长远打算,它使企业与社会脱离,使企业成为单纯的盈利场所。

适者生存是竞争的普遍规律

——微软公司人才流失率低的原因

作为一个著名企业家,在哈佛大学学法律出身的比尔·盖茨,却对达尔文的生物进化论有着十分深刻的认识,而他对达尔

文理论的唯一理解就是“适者生存”。

不可否认,比尔·盖茨的适者生存哲学与他发展的历史有着某种密切的关系。作为一家小公司,比尔·盖茨在微软成功的过程中,感到了商业竞争的残酷,也不得不使用更残酷的手段去占领市场,打击对手。因此,与达尔文的进化论一样,微软的管理模式也是很残酷的。曾写过一本书叙述 Windows NT 制作过程的巴斯卡·杰克瑞表示,盖茨运用的管理风格既不是美国的个人主义式,也不是日本的共识主导式,而是独树一帜。杰克瑞称这种风格为“武装休战”。他写道:“冲突处于微软每件重大决定的核心。这是一家不时在交战中的公司,不只是与局外人作战,而且也和自己作战。”

贾特纳集团分析师史考特·温克勒认为,微软的成功仰赖全力投入的员工,而他们对这位具有领袖魅力的领导人极为信服:“比尔要他们做某事,他们就会照办。他们信赖他。他以往从不让他们失望。他们的企业文化是:比尔总是对的。”

盖茨激发忠诚,但相对地,他也以言语和行动表达他对优异表现的赞赏:“本公司公开发行人股票之前,我做了一些安排,把少见的大部分股权分配给员工。那种做法让他们了解,他们的表现是多么重要。”另一方面:“奖励绩效的反面是,确定谨慎地管理或重新调派那些毫无贡献的员工。员工需要亲眼看到,他们的同事真的很强,所以如果某某人不称职,就必须做一番调整。”

正是为了保持队伍的清新和强有力的实力,比尔·盖茨在公司内部也采取了适者生存的人员淘汰制。不过,微软的干部指出,微软的员工流动率仍然低于同一界平均值。据 1995 年的统计,美国电脑公司平均离职率为 20.8%……。把美国全部的公司算在内,离职率为 16%。在微软,离职率为 8.7%。但连那个数字都高于盖茨期待的水准:“本公司比较异常的一点是,对

公司很重要的大多数职员都是公司的股东,因此通常通过我们的认股权计划赚很多钱。他们通常有财务上的自由,可以不用工作。”

在认定优秀人才方面,比尔·盖茨重视的是才干,而不是文凭。虽然自大学辍学让盖茨深感遗憾,但他并不认为非要取得商业学位:“让我这么解释。比方说,你让我多活两年,并且让我上商学院。我不认为我在微软的工作就会做得更好。瞧一瞧我们这里的书架。看看有没有商业书籍。对不起,我们一本都不需要。”正是在这样的环境中,不少人在强烈的竞争中脱颖而出,他们成为了微软事业的支柱。

员工和公司要共存共荣

——松下公司的“提案制度”

我们知道,日本松下电器公司以超一流经营闻名世界。研究其经营的策略主要是,松下公司一贯重视用人的作用,注意培养员工和公司“共存共荣、强存强荣”的士气。公司创建人松下幸之助说:“松下电器公司是培养人才的公司,要制造产品,先要制造松下人”。

为了把全体员工的意志凝聚在企业的目标和方针之下,松下在公司中采取“提案制度”。规定的提案方式简单,限制性小,涉及范围广,职工普遍享有提案权,正式工和临时工都可以提,只要提案内容对公司有益,均可被采纳并得到奖励。提案的奖励标准规定得也十分明确,其重点包括:提案的效果;实施的可能性;构思的先进性;为实现提案所作的努力程序等。公司还设立了提案管理委员会,内设提案审查组和提案推广组,两个组之间保持着密切的联系。公司下属各单位,也都设立了提案管

理机构,共 200 多个。

提案制度的实施,广泛地调动了员工的积极性和创造性,每年平均每人提案 5 件以上,入选率一般在 10%—20% 左右。这既鼓舞了士气,又改进了工作。松下幸之助的这些“制造松下人”的举措,培养和造就了一大批杰出的人才,使松下公司得到了巨大的效益。

有时候也要拒绝顾客的建议

——世界著名公司的市场自主决策

企业的传统经营管理之道,一向以听取顾客意见为本。现今人们对顾客已有了各种各样的说法:有的将顾客说成是“上帝”,有的说“顾客第一”,有的说“顾客至上”,还有的说“顾客始终是正确的”;一切无不以顾客的意见为标准。“顾客”一词被尊敬到极端的程度,以致大多数公司都使自己处于软弱无力的地位,没有先征得顾客的意见,就不敢采取重大行动。

但是,这种醉心于听取顾客意见的做法或许走得太远了。越来越多的企业和顾问人员认为,现在是开始不理睬顾客意见的时候了。这些经营管理专家认为,这是惟一能够使你在激烈的竞争中创出具有实在性的产品和服务的新方法。

这种观点听起来好像是异端邪说。然而,克莱斯勒、康柏和摩托罗拉这样的大公司,由于不时地对它们顾客的意见采取不理睬的办法,已经获得惊人的成功。例如克莱斯勒公司在开发最早的微型货车时就采用了这种方法。尽管他们在调查研究中发现,人们一看到模型车那种稀奇古怪的样子就直后退,公司仍毅然决定将它投入生产。在 90 年代初期,尽管顾客说他们不会抛弃他们的计算机(mainframes),康柏公司仍然投下数百万

美元在个人计算机联网辅助设备上。去年康柏销售了价值 18 亿美元的个人计算机辅助设备,其中许多产品是售给计算机老用户的。

当然,知道顾客的想法仍然是重要的,尤其是要对产品或服务作细微的调整时,更显得重要。通用汽车公司的顾客们在接受调查和测试时曾经指出,除了别的方面以外,1992Caprice 样车的后轮看起来太小。尽管如此,公司还是将它匆匆投放市场,结果销售疲软,公司至今还为此感到遗憾。

还有,现在越来越多的公司认识到,有时你的顾客实际上可能把你引上歧途。危险在于对回馈信息采取奴隶主义似的盲从。盲目采纳顾客意见不但会使你分心,抓不好当务之急,而且还可能使你开发不出高质而畅销的产品。传播媒介大亨巴里·狄勒不顾调研结果的否定意见,我行我素地按自己的想法搞起了福克斯广播公司。他说:“我们成了统计数字的奴隶,成了市场调研和抽样调查的奴隶。我们按调查的结果生产商品,而且逐步地在这种令人头昏眼花的追逐中,我们的感觉失去敏感,我们的直觉变得模糊,被‘安全意识’所腐蚀。”

以己之长,克人之短

——王安公司的市场生存谋略

靠电子业发迹而跃入美国超级富豪之列的王安,曾一度拥有 16 亿美元的资产和 30000 多雇员,产品销往世界各大洲,年销售额达 30 亿美元。

可在 70 年代中期,王安公司还只是一家规模较小的公司,同行竞争对手 IBM 公司无论在规模、实力以及开发新产品的能力方面均大大超过它。如果正面相碰,王安的公司无论如何也

敌不过对手。

王安认为,唯有以己之长,克人之短,才能使自己的公司求得生存和发展,并在竞争中取胜。

王安在仔细研究了 IBM 公司的产品后发现,该公司虽然有强大的产品开发机构并已形成了不同系列的产品,但它的各种型号的产品互不兼容,这是它的致命弱点。

王安决定就在这上面做文章,充分发挥自己的长处,使自己的计算机系列和未来各种型号的产品全部能够兼容,即使是使用 IBM 公司产品的用户,也能运用王安公司兼容性产品来填补缺陷。这一招相当有效,购买王安计算机的用户猛增。

美国大公司的信息管理系统,过去一般都使用 IBM 公司的产品,后来也纷纷改购王安公司的产品。从此,王安公司在美国计算机市场取得了稳固的地位,迅速发展起来。

在当今激烈的市场竞争中,每个企业无论大小都有自己的长处,也有自己的短处。扬长避短,以己之长,克人之短,乃是制胜的关键。

款式不可旧,顾客不可欺

——阿迪达斯如何克服丑闻危机

阿迪达斯是世界上最大的体育用品商,其产品被《华尔街日报》誉为“运动场上的罗尔斯·罗伊斯。”有人甚至这样形容:哪里有世界冠军,哪里就有阿迪达斯公司的产品。

多少年来,阿迪达斯牢牢地抓住顾客的心,让他们驻足。因为他们的经营理念是:“款式不可旧,顾客不可欺。”然而,即使是这样,阿迪达斯还是栽了不小的跟头。

1984年,第十四届奥运会马拉松决赛在伦敦举行。比利时

选手阿尔贝·斯巴克脚穿阿迪达鞋,健步如飞,一路遥遥领先。跑到半路时,意外的事发生了,那双阿迪达斯鞋竟然破裂开来!眼看到手的金牌就这样丢掉了。

好事不出门,坏事传千里。这一丑闻就像自己长了腿似的,不脛而走。很快,这事传遍了世界各地,极大地影响了阿迪达斯的一贯良好声誉。

面对这一沉重的打击,阿迪达斯公司没有掩饰不足,也没有敷衍搪塞,而是老实地承认,冷静分析事态,决定不惜血本,对已经售出在世界各地的跑鞋,无论穿到何种程度,一律按原价回收。另外,他们还向各地的经销商赔偿由此带来的一切经济损失。与此同时,公司狠抓内部整顿,严把质量大关。经过不懈的努力,终于挽回了阿迪达斯的声誉。

在西班牙世界杯足球赛上,原苏联中锋奥列洛·布洛辛抱怨脚上穿着的“阿迪达斯”不够舒适。在场的阿迪达斯公司的代表听了,当即描下脚样,马上飞回赫尔佐根奥拉赫,连夜赶制了一双球鞋,第二天就送到了布洛辛的手中,如此高效率的服务,使明星们对阿迪达斯公司好感倍增。

天天平价

——沃尔玛的扩大战果策略

在美国零售业中,与百年老店西尔斯相比,沃尔玛只能算是一个年轻的伙计,只有三十几年的历史。然而,就在这短短的三十几年里,沃尔玛苦心经营,从乡村走向城市,从北美走向全球,最终发展成为世界最大的零售店。1996年,沃尔玛在全球的销售额超过1000亿美元,是西尔斯的3倍。在《财富》500强排行榜上名列第11位,1997年则上升到第8位。沃尔玛的创始人

山姆·沃尔顿曾经被《福布斯》杂志评为美国第一富豪,为表彰其卓越的企业家精神,布什总统曾于1992年授予其“总统自由勋章”,这是美国公民的最高荣誉。

沃尔玛在创业初期,面对的是强大的西尔斯、凯马特等零售业巨人。当时,这些大零售企业的网点都集中在大城市,无意进入小城镇和乡村。在他们的眼中,小城镇不具备开设零售业的条件,他们的原则是,只有超过25000人的城市才能考虑设店。而山姆却认为,小城镇潜力很大,是未来零售业发展的基础所在。山姆采取了“农村包围城市”的策略,将小城镇作为他发展零售业的细分市场。山姆以州为单位,一个县一个县的建点,直到这个州基本饱和,再把目光投向下一个州。由州扩展到地区,由地区扩展到全国。

山姆的原则是,只要人口超过4000就建店。第一家沃尔玛百货公司于1962年7月2日在阿肯色州的罗吉斯开业,该地区的人口只有4500人。就这样一步一步,沃尔玛的战果不断扩大,等其他零售商发觉这一点,欲加效仿时,已经晚了。沃尔玛已经在全国的零售业中稳稳地站住了脚。1991年,沃尔玛的营业额达到326亿美元,超过西尔斯的320亿美元,成为全美也是全世界的最大零售商。而10年前,沃尔玛的营业额只有26亿美元,西尔斯为200亿美元。

沃尔玛扩展业务的手段,除了增开新店外,还开通了山姆俱乐部,每个顾客只要交25美元,就可以成为俱乐部的成员,享受批发价待遇。此外,山姆还通过兼并的方式,使连锁店的规模超常规发展。1987年,沃尔玛的店铺总数达到了1000家,1998年已超过1800家,员工总数超过40万。

不可重大利而轻小利

——日本企业的“反客为主”之道

管·理·模·式

反客为主,就是喧宾夺主,变被动为主动。反客为主其要旨是要抓住战机,找到对方的空隙,突然插入,以攻为守,同时争取时间,扩充实力,积小胜为大胜,最终从战略上形成反客为主之势。运用此战术首先要抓住对手的空隙,要有隙可乘,然后作出“乘隙”,在对手最薄弱最易被袭击得手的部位施以重拳,从而扭转局面,主客易位。

日本人就是利用反客为主的策略将电视机打入美国市场,并逐渐扩大和占领市场的。20世纪50年代的美国,其电视机市场全部是本国产品。而此时的日本电视机事业刚刚起步,甚至还要从美国引进生产技术。60年代初,索尼公司首先开始了对美国电视机市场的窥视。然而当时的“东洋货”等同于“劣质品”,名声和地位都很低下,如正面与美国货搞市场竞争无异于以卵击石。索尼公司通过大量细致的对美国电视机市场的调研,终于发现了可乘之隙。美国生产的电视机都是大型的摆在客厅里观看的那一种。适用于卧室、厨房、洗澡间等处随意安置使用,或儿童在没有大人照料下自己使用的电视机却极少。于是,索尼公司便抓住这一空隙,生产30.5厘米以下的小型电视机,并暂时用美国销售商的销售渠道和牌号,将其投入美国市场。此举成功后,许多日本企业也都开始打起了美国市场的主意。小心翼翼地升格为美国企业能够容忍的正面进攻:生产30.5厘米至47厘米的电视机,并逐渐推出自己的品牌。直到1972年,“索尼”、“日立”、“东芝”等公司才真正以自己的品牌和销售渠道生产49厘米以上的彩色电视机,正面向美国市场发起总攻。此时,美国企业才发觉事态的严重,几经较量,已然不

敌,节节败退。最后不得不动用贸易保护这一非竞争性手段来进行抵御。单就市场商战而言,日本人的胜利可称是辉煌和伟大的。这种反客为主的事实,对于美国人来说尴尬尚在其次,教训却不可谓不深。

日本人在运用反客为主战术之前,首先了解到美国企业重大利而轻小利的经营心理,不愿生产本大利薄的小型电视机产品,并将这一现象定格为可乘之隙。然后瞄准空隙实行突破。执行过程中又能有良好的自我意识,避己之短扬己之长,以免出师不利。最后看到机会已经成熟才发起全面的进攻,这时对方即使全力抵抗,反客为主之势已成,徒劳无益。

此战术运用中,寻找出对方的空隙最为不易,许多情况下从外部观察浑然一体,无隙可击。这时就须要对攻击对象的内部和每一环节进行剖析。任何事物都没有绝对的“完整”,关键是从哪个角度、侧面和着眼点来看待,只要抓住对方可以突破并能产生影响的空隙所在,反客为主并不难办到。

达成公平原则

——服装进口公司的继承发展制度

服装进口公司是由于1962年由玛丽亚约瑟夫·朱勒尼创建的,它进口青少年和儿童的编织类衣服。在最初几年里,公司面向小零售商与专卖店,主要将注意力集中在意大利与法国的款式上。以后逐渐从台湾、南韩以及最近从印度尼西亚进口的百分比有所增加,而现在首要的客户则是大型连锁店和百货公司。在最初几年里,玛丽亚与约瑟夫共同管理公司,约瑟夫还是采购商,每年到欧洲旅行几次以发现在美国市场上还不太知名的供货商,玛丽亚负责销售。随着公司的发展,他们很乐意地引入专

业的管理人员——从一名仓库管理员开始,后来则包括一个不断扩展的,更加复杂的销售和推销部门。到了1990年,公司每年的营业额达2.2亿美元。

朱勒尼有五个孩子:三个儿子,随后的是两个女儿。五个孩子全都在上学期间已处理过公司事务,但只有两个年长的儿子和最小的女儿打算把公司作为一项事业。长子小约瑟夫是天生的领导,大学刚毕业他就开始干全时的工作。在接着的几年过后,小约瑟夫已跑遍了公司各部门,不仅获得了经验,还在管理人员与雇员之间赢得极好的声誉。1991年,在他38岁时,他成为销售部的副总经理。他弟弟和最小的妹妹此时也在公司里工作。弗兰克是一位采购商,他的大部分时间在亚洲度过。索菲是设计师。他们的另一个兄弟在城里开一家小旅馆,另一个姐妹在一个地方法律事务所里当代理人。

1991年,老约瑟夫发作了一次轻微的心脏病,驱使着他开始做一些拖延已久的、关于他和玛丽亚的遗嘱与财产计划的工作。约瑟夫与他的法律代理人和会计师一起工作了几个月,形成这样一个计划:把大量的公司股份传给小约瑟夫,较少的股份给弗兰克和索菲,其他资产则给别的子女。老约瑟夫强烈地感觉到,公司需要一个强有力的、控制着所有权的领导,他还觉得,事先把这件事讲清楚,家庭就依然能保持和谐融洽的气氛。

当玛丽亚看到草拟的大纲时,转向她的丈夫说:“这是不可能的。”她坚决认为五个孩子应该继承相同的公司的份额,并作为共同所有者而平等地获利,即使他们中只有一部分在公司里工作。“我们耗费我们的整个生命来建造这个公司只为一个原因——留给我们所有的孩子一些实在的东西。他们一直都是紧密地联系在一起的,现在我不会分开他们,不会给某些孩子比其他的孩子更多的东西。”她对此信念确信无疑。

不能肯定该怎么办,老约瑟夫召进一位家族企业顾客以寻

求帮助。在一系列的会面和交谈之后,第二代开始作为一个群体与顾客会面,而父母不在场。在相当短的时间里,三条原则达成了,它们是:1. 所有兄弟姐妹都要对小约瑟夫作为未来的公司领导有信心;2. 他们中的每个人都应继续作为公司的一名所有者,并尊重他们与家庭的联系;3. 他们应寻找别的方式,如通过薪水和别的津贴等来回报在公司里工作的兄弟姐妹所付的努力。带着老约瑟夫与玛丽亚的祸福,他们提出要成立一个董事会并草拟出用以指导分享与被偿的政策。这样,他成功地解决了公司存在的大问题。

法律是事业的保障

——比尔·盖茨对法律权力的有效运用

长期以来,有一件事一直让人们觉得奇怪,比尔·盖茨只在哈佛大学读了一年的法律专业就退学了,但他居然在以后的各种商业活动中熟练地运用了法律这一武器。或许比尔·盖茨一直就重视法律知识的学习,他不喜欢的只是那些枯燥乏味的法律课程而已。

比尔·盖茨第一次运用法律意识是在他大学一年级的時候。由于他业余参与了在亚帕克基公司的工作,所以当这一工作成功的消息传来,就很快给盖茨带来了一个不小的麻烦:哈佛大学的行政管理人员发现盖茨和艾伦一直在利用学校计算机中心的 PDP-10 计算机开发一种商业产品,他们认为这违背了公共教育的设施不得被利用来牟利的大学精神。盖茨因为个人赚钱而使用学校的计算机,也因为把大学之外的艾伦带进计算机中心,受到了校方的严厉批评,并被告诫:不可再犯!

此时,法律专业的盖茨给哈佛大学董事会写了一封信,为自

己的行为辩护：“教授们可利用学校图书馆著书立传并由此获得版权收入，为什么学生就不能使用学校的计算机研制出一种商品？”

盖茨事件在哈佛大学沸沸扬扬。校方此后加强了对计算机使用的管理，还制定一项书面规则，如果学生用学校计算机研制出一种商品，哈佛大学有权分享由此带来的利润。

1975年7月，比尔·盖茨和保罗·艾伦作出了对整个世界电脑业的发展产生了重大和深远影响的决定：创办自己的公司。两位年轻人认为，与其替别人赚钱，不如自己干！罗伯茨在他那破烂不堪、摇摇欲坠的总部办公楼里为盖茨和艾伦提供了一间办公室。这是一间由清洁间隔出来的办公室，清洁间在前面，办公室在后面，到办公室必须经过放置了许多吸尘器的清洁间。

正是在这间破旧的办公室诞生了影响整个世界的企业：微软公司。

开始，盖茨和艾伦的想法仅是继续启用他们的交通数据公司。一次，盖茨再为与密特斯公司签约准备合同文本时，无意识地写了这样一句话：“保罗·艾伦和比尔·盖茨为做微型软件面工作。”

回到波士顿之后，他们两人煞费苦心地为公司起名字。就起“艾伦和盖茨公司”吧！不妥。因为像DEC和IBM并不是用个人特征来命名的，它们将会比创办人具有更长的寿命和更耀眼的光芒。

左思右想，还是叫它“微软”吧！微软出自“微电脑软件”之意。虽然，盖茨并不认为构思一个名字是一项成就，但是他对这个由他亲自替公司起的名字颇为自鸣得意。他觉得，“微软”之名用于一个专业开发微电脑软件的公司最贴切不过，何况整个电脑软件业才刚刚兴起；因此，盖茨和艾伦创立这家公司的宗旨是：要为各种各样的微电脑开发软件。

微软公司成立之时,比尔·盖茨还不到20岁。微软公司成立之后,年轻的盖茨经常来回奔波于波士顿哈佛大学和严帕克基微软公司之间。当时,密特斯公司开发的“阿尔泰”电脑是盖茨、艾伦所接触的第一种微电脑,微软公司的第一个生意伙伴自然就是密特斯公司。而1975年8月,微软公司与密特期公司签订了一份转让BASIC语言的合同。此时,这份合同使盖茨不仅懂得了要靠技术发展事业,也要依仗法律手段来转让软件。

两家公司的合约是由盖茨父亲推荐的一位律师起草的。哈佛法律专业的学生盖茨为这份合同做了很多工作,使他在法律方面的学习和哈佛法学院的严格训练小试锋芒。合同订得严密、准确,对微软公司十分有利。

合约中规定:密特斯公司和其他公司一样,可以拥有微软的技术授权,但并不等于拥有软件的全部权利,微软公司可以向其他公司再次技术授权,而最终用户只有使用权而不能够复制供他人使用。这事的特别可贵之处是,它为未来软件技术转让提供了一个示范,为建立了计算机商业领域的法律程序提出了最初的标准。

比尔·盖茨的BASIC语言以授权的形式转让给密特斯公司,微软公司得到3000美元作为协议的订金,并按每个拷贝收权利金:4K版本BASIC每个拷贝30美元;8K版本BASIC每个拷贝35美元;扩展BASIC每个拷贝60美元。这种按拷贝收权利金的软件转让方式在当时是罕见的,是比尔·盖茨开了一个先例。他们以此总共向密特斯公司收取了18万美元作为权利金。盖茨用在哈佛学到的法律知识为自己赚得了第一笔巨款。

严守商业秘密

——世界著名企业的保密制度

商业秘密是指不为公众所知悉,能为权利人带来经济利益,具有实用性并经权利人采取保密的技术信息和经营信息。商业秘密主要包括企业的生产方法、技术、程序、工艺、设计、配方、计划、销售和市场信息、客户名单等,大多是企业发家致富的绝招,凝聚着企业的劳动和汗水。商业秘密一般是企业为克服专利的局限性而设立的,因为一种新技术如果申请专利,虽然能够获得专利权,但却必须以公开这一技术为代价,这就会为竞争对手进一步研究以致超越这一专利技术的开发成为可能;并且专利的保护也有一定的年限,超过该年限专利技术就不再受法律保护。相比之下,商业秘密只要不被泄露,或者不被别的企业发现,商业秘密的拥有者就能永远垄断这一技术。世界上的很多名牌企业,就是依靠商业秘密来维护自己的名牌地位的。

可口可乐这种从 1886 年问世的神秘饮料,现在全世界每天都要喝掉 2 亿瓶。然而,在现代科技和信息如此发达的今天,竟然没有几个人知道它的完整配方,这主要取决于可口可乐公司近乎完美的保密措施。为严格保密,可口可乐公司一直未有申请专利,如果当初申请了专利,根据美国专利法的规定,对发明人只给予 17 年的保护,那么可口可乐的配方秘密早就应该公开了。正因为可口可乐公司未申请专利从而才使其配方保密至今,并成为了公司的巨大无形财富,可口可乐的名牌地位也才异常稳固。

肯德基炸鸡配方,也是人们长期争论、猜测的话题。在全世界 5000 多家肯德基炸鸡连锁店中,居然没有一个人知道它完整的配方。新开炸鸡店的经营者需要到“肯德基大学”学习炸鸡

的独特方法,但他们并不知道调料里有些什么。有人认为其中有 11 种香料和香草;也有人认为主要是胡椒和味精;还有人认为,最初的配方中确有 11 种香料和香草,但公司易主后,配方改变了,因为它对快餐来说太费时、太专业化了……肯德基炸鸡的配方中究竟含有哪几种成分,目前仍然是一个谜,这也是肯德基风光犹存的最主要原因。

法国的米什兰轮胎公司以生产汽车轮胎而闻名于世,钢丝束子午线轮胎就是该公司发明的。1964 年,戴高乐总统要参观这个工厂,但却遭到了当时公司总裁米什兰的拒绝:“假如你一个人来厂我欢迎。但我想您是不会一个人来的,我不愿在您的随从中有偷我的技术。”这种“谢绝参观”的策略使企业产品长期在世界上保持优势地位。

但当前我国企业的保密意识极差,一些绝密技术轻而易举地就泄露出去了,例如,世界各国的首饰制造商对我国的景泰蓝制作方法垂涎已久,总想窃得此项技术,但没想到得来全不费功夫。一天,一个日本华侨突然以代理商的身份要求参观一企业的景泰蓝制作过程,这个“华侨”欣喜若狂,并对景泰蓝的制作过程从头到尾都拍了照片。这个“代理商”回到日本不久,国际市场上突然出现了日本制造的景泰蓝,中国名品景泰蓝自己培养了掘墓人。

四块美元起家

——TQC 公司成功的两件事

在美国广泛流传着著名的 TQC 公司靠四美元起家的跨国公司董事长的传奇故事。这位董事长出类拔萃,与众不同。他每天工作 16 小时,工作内容说来很简单,但却又极不寻常。他

每天仅作两件事：第一件事是到各地“周游”，但又不是一般的旅游，而是十分紧张忙碌地工作。一是搜集来自各方面的情报以及市场信息，二是收集人才信息，以物色和搜罗人才；第二件事是思索研究如何加速四块美元资金的周转与开发，一是要使四美元每天每时每刻周转速度加快，二是要使四块美元周转次数多，不断倍增，越多越好。这位董事长发家的传家宝，就是以上两件事。他不惜代价，千方百计地搜集情报信息，运用这些搞活企业，振兴企业经济。用今天的语言来概括它的发家经验就是他懂得情报和信息的重要性，重视情报信息，珍惜人才。

“美汉迪斯——7×”

——可口可乐的配方保密策略

1886年，美国亚特兰大的一名叫约翰·潘贝顿的医生，他配制了一种糖浆药水，是用于治疗胃痛和消除情绪忧郁症的。一天，有人错把这种药兑入苏打水中，这就是最原始的可口可乐。但现在饮用的可口可乐到底用什么制成，近一百年来，各国的化学家都在千方百计地想弄清其中的奥秘。经过多年的化验分析，查明它99%是含有气体的水、干炒的糊糖、磷酸、咖啡因、可可树叶和可拉果提炼出的果精，但除了上述东西之外，还有1%的神秘物，叫做“美汉迪斯——7×”，而正是这种东西是无论如何也化验不出来的。世界掌握这个配方的只有10人，然而这10人也是绝对保密的。那么“7×”的绝密配方放在什么地方呢？据说是藏在美国的乔治商业银行最深层地下室中一个上着七道锁、封着七个火胶印的大厚保险柜中。要想开启保险柜，必须要这10个人一起到乔治商业银行，还要经过银行正副行长联席会议讨论批准，并请里官方代表参加，不能提前一分钟也不

能错后一秒钟,所以至今这个保险柜还不曾打开过。

这种饮料,目前在全世界最为流行,每天销售 2 亿瓶,遍及世界 155 个国家和地区。

最大的敌人是盗版

——微软公司的反盗版策略

盗版今天已成为 IT 业发展的重大问题,而世界著名的计算机公司反盗版的方法各有不同。比尔·盖茨在最近说,微软将在几个月后发布 Office XP,公司将面对两个最顽强的竞争者,盗版者和微软自身。一方面,微软必须说服 1.2 亿 Office95、97 用户更新软件,这就给了他们越过 Office2000 的机会。另一方面,公司必须同偶然和职业性的盗版作斗争。仅在北美,四分之三的 Office 用户非法拷贝。

比尔·盖茨认为,微软最大的竞争对手实际上是盗版,同时也是他们自身。因为有如此之多的 Office 和 Windows 在同时销售,所以人们难以产生升级购买的欲望。

事实上微软越来越精于此道:用同样的手段处理同样问题。从 Office 2000bug 修补工具到提供服务,微软采用一种主动式技术使得软件盗版越来越困难。随着 Office XP 和以后的 Windows XP 的推出,微软将使反盗版技术精益求精,基本上可以将软件“锁定”在用户的 PC 配置上。

随着 Office XP 的推出,微软将使用订购方式销售软件。即用户事先为一定时间内的软件使用权付费。虽然大部分人把这看成是促销手段,但是订购计划也会对盗版带来影响。分析师指出,将所有软件以订购方式销售是抵御盗版终极手段。因为如果你不是订户,你将什么也得不到。

使用订购吸引客户也会消除其他版本 Office 的竞争,因为升级版出现后客户可能会为升级付费。

分析师说,一个软件公司在技术市场销售趋缓时,如何减少盗版损失和使更多人购买 Office XP,这对微软公司的财务生死攸关。微软 46% 的营收和 50% 的收益均来自 Office。Office 是微软最重要的盈利生产线,甚至可能比 Windows 还重要。

然而 Office 的销售正在放慢,与过去同期相比,微软第二季度营收下降了 2%,从 25.3 亿美元降至 24.9 亿美元。第三季度可能持平或继续下降。

分析师强调,对微软来说没有什么产品比 Office 更重要了,Office 销售的任何下滑将不可避免地伤害整个公司。特别是在微软有史以来最重要的战略转移时期——转向 Windows XP 和 Microsoft. net(以主动服务为中心),此时强劲的 Office 销售对微软特别重要。

随着北美市场的饱和,微软必须将 Office 销到其他地区。但是在许多地方,公司面对强大的偶然性和职业性软件盗版。技术贸易集团的软件产业联盟和软件信息产业协会估计,美国 25% 的商业软件属于盗版。世界范围的商业软件盗版率则为 36%。但在一些最重要的增长的市场,这个比率更高。

例如在中国,盗版率达 90%,在一些较小市场,比如越南,盗版率是 98%。软件和信息产业协会估计,全年全球所有公司商业软件的盗版损失是 120 亿美元,在中国损失为 6.5 亿美元。通过不断的与盗版进行坚持的斗争,微软将获得巨大的经济收入,而另一方面那些盗版者也给微软公司的产品传播到世界每一个角落,走入每一个家庭带来了机会,从这个角度说,微软公司既是受害者又是受益者。

唤起下属的“危机感”

——加农的背水一战策略

20 世纪 60 年代末,加农采取多种经营,打入了计算机市场。它研制的键盘式计算机器试销后获得成功十分畅销。但是好景不长,加农在与“卡西欧”推出的小型计算机的竞争中连连失利,它又改制新型计算机上市,由于研制工作仓促,新产品缺乏合理性,结果销路不畅,又遇到第一次石油危机的打击,加农出现巨额赤字,濒临倒闭的边缘。

如何挽救颓势?当时在董事会中名列最后的贺来提出:应该把危机告诉全体职工,让他们知道企业处于危险境地的真相,唤起他们的危机感,奋起背水一战的士气。这种危机感将创造出许多智慧,而平时是产生不了的。

加农采纳了他的建议,向全体职工发出了危机警告。那些以为身居大公司可以高枕无忧的人紧张起来了。职工小组加强了活动,新建议、新方案层出不穷,如何救加农成为职工日常议论的话题。贺来归纳了职工的建议和方案,提出了“优良企业设想”。这一设想旨在改革企业的生产和科研体制,同时充分发挥职工的积极性,使加农在 6 年内走向世界。

权衡得失,选择进退

——大荣公司及西武集团的退却战术

1976 年 11 月,大荣发售一种普通型 13 型彩色电视机,售价大大低于日立发售的同型彩色电视机。大荣这种超低的价格使家电业者蒙受极大的打击,显然它严重地破坏了家电的价格

水平。

然而,这种电视机并不是大荣自己所生产的,而是委托王冠公司制造的。

这是项秘密,如果让其他业者知道,他们可能会联合起来采取抑制行动。

但是,纸包不住火,这个秘密仍不幸泄漏了,王冠受到其他业者的威胁,拒绝给其提供零件,使它无法继续生产电视机。王冠只好屈服,要求大荣提高售价,按照市场上的售价来销售。

大荣本意是要打破市面一般价格,提供给消费者较低的价格,当然无法接受厂商的要求。

但是,中内功知道王冠的苦衷,权衡得失后,毅然决然地撤回原来的做法,接受了王冠的要求。

另一位善权衡利害关系的是堤义明。

1965年,日本地价正是隆盛的时机,一向以购买不动产为主的西武集团却突然停止标购,令许多人议论纷纷。

堤义明此举是有其道理的,因为他获得情报,政府不会放任地价狂涨,一定会采取抑制行动,如果贪图一时的利益,将来就必须付出更大的代价。后来事实证明他的这个决定是正确的。

当时一些大企业、大公司眼看地价不断狂涨,纷纷加入战场,就连一些中小企业也都深怕赶不上这趟列车。

结果这些商战者全部掉到无底的深渊,有的倒闭,有的则被庞大的负担压得喘不过气来。

堤义明从保龄球界的撤退也是迅速而彻底的。

将保龄球这种娱乐引入日本的是堤义明,并以品川为中心设立第一个一连串大规模的保龄球中心。后来此种娱乐形成一股潮流,后进的团体便争先恐后地加入,纷纷设立保龄球场,此时,堤义明却下令收场,连建筑物都拆了。

一般员工都认为:现在才是赚钱的开始。然而堤义明已预

见其将来竞争的激烈势必造成经营困难,不如趁早抽腿。

由此可见,权衡得失选择进退在商战是很重要的。

“三颗金丹”治大病与“弃旧图新”战略

——奥里万蒂公司与阿斯钟表康采恩的重振雄风

瑞士钟表行业始于家庭手工业,钟表技术世代相传,迄今已有 400 多年的历史。引进美国的机械技术以后,瑞士钟表行业如虎添翼,揭开了崭新的一页。然而“风水轮流转”,70 年代两次“石油危机”的巨大冲击,加之美国、日本、韩国等竞争对手的迅速崛起,特别是香港钟表行业的迅猛发展,一度使香港成为最大的钟表制造地和出口地,整个瑞士钟表行业每况愈下,苦不堪言。

为了扭转风雨飘零的局面,1983 年 5 月欧内斯特·汤姆克被任命为总经理。欧内斯特·汤姆克上任以后,实施“弃旧图新”战略,在产品结构、产品组合和发展方向上推陈出新,使瑞士钟表行业的市场占有率在 1984 年奇迹般地回升到 40%。

欧内斯特·汤姆克之所以获得成功,成为称霸世界的“钟表大王”,并使瑞士钟表行业起死回生,可以归结为“弃旧图新”战略的正确制定和有效实施,而“弃旧图新”战略的核心内容则是科技。我们可以从三个方面来进行分析。

一、产品结构的“弃旧图新”

阿斯钟表康采恩放弃了以机械表为主的产品结构,实行以电子表为主的产品结构。欧内斯特·汤姆克组织大量科技人员进行开发研制,推出了一批被誉为振兴瑞士钟表行业的“旗手”的新式石英钟,其中最有竞争力的就是目前享誉全球的斯沃奇表。斯沃奇表在生产过程中采用了最先进的设备,引入了新的

制造工艺,具有抗震性能强、防水性能好的优点。

二、产品组合的“弃旧图新”

阿斯钟表康采恩放弃了多品种、小批量的策略,实行少品种、大批量的策略。欧内斯特·汤姆克经过慎重考虑之后,毅然决定进行产品组合策略的调整,从而使钟表质量因产品标准化程度的提高而日趋稳定。

三、发展方向的“弃旧图新”

阿斯钟表康采恩放弃了单纯累积式发展策略,实行高科技跳跃式发展策略。从传统上来看,瑞士钟表行业的发展主要致力于提高手表本身的质量和款式,这就无法适应新技术革命的潮流。欧内斯特·汤姆克上任后,倾尽全力建设马林微电子技术公司,努力将这一公司发展成为瑞士微电子技术的中心。目前,马林微电子技术公司已经安装了一条制造仅2微米长的超微型集成电路生产线。这种性能更高、价格更低的集成电路,除了在钟表行业应用以外,还可以为其他行业提供服务。

生产打字机的意大利奥里万蒂公司,由于受到IBM电动打字机的冲击,失去竞争能力,再加上经营不善,终至负债累累,濒临破产。德培尼奥出任总经理以后,靠“三颗金丹”妙手回春,将奥里万蒂从死亡的边缘提溜回来。这“三颗金丹”就是:

金丹1号:开发新产品

经过调研,德培尼奥认识到,新技术革命对办公自动化将产生深远的影响,打字机的电子化势在必行。于是他果断地作出决定:不走机械式——电动式——电子式的老路,而采用跳跃式战略,直接研制电子式打字机。广大科技人员受到极大的鼓舞,抱着同舟共济之心,集中力量开始新的研究,很快设计出性能良好的电子式打字机。德培尼奥毫不迟疑地组织生产,当年就在市场上大出风头。他趁热打铁,继续组织科技人员研究更新颖的电子式打字机。苍天不负有心人,两年后,世界上第一台手提

式电子式打字机面世了,这样就使奥里万蒂的技术水平一跃而居世界同行的领先地位,占领了西欧市场的一半左右。

金丹2号:拓宽新领域

一种产品的市场规模总是有限的,而且在激烈的市场竞争中谁也无法保证久操胜券。德培尼奥所采取的根本性措施是:不断开拓有发展前途的新领域,实行多样化经营,“东方不亮西方亮”。为了扩大国际市场,对付IBM巨大的竞争压力,德培尼奥把公司股份的25%出售给美国电话电报公司,并且和美国数据设备处理公司联手建立合资企业,这样就保证奥里万蒂公司能源源不断地获得两家公司的管理技术和软件技术。此外,他还在美国选择了20多家有技术专长但缺少资金的中小企业进行投资,不仅获得了这些企业的科研成果,填补了奥里万蒂的一些空白项目,而且拓宽了美国市场。

金丹3号:引进新技术

德培尼奥大胆出击,通过诸如购买新技术,购买高技术电子企业的股份等种种手段引进新技术。比如,他支付500万美元,购买了生产文字处理设备的新特兰克公司的18.5%的股份,从而直接获得了该公司的一批科研成果,完善了公司的系列产品。

靠着“三颗金丹”,德培尼奥仅仅在五六年时间内就使奄奄一息的奥里万蒂公司起死回生,重振雄风,成为称雄世界的“打字机之王”。

后发制人者胜

——索尼公司的后发战略

在日本的家用电器制造业中,财雄势大的索尼电器公司常以开拓者的姿态抢先而变,力争执该业之牛耳;相形稍逊的松下

电器公司则奉行“不抢先战略”随后而变,致力于后变制人。如此角逐,后者往往胜于前者。如“索尼”于1969年研制成世界上最早的家用小型录像机,在市场上风行一时。“松下”相应而变,推出一种可录像4~6小时、价格较“索尼”产品低廉15%的新机件,反而压倒“索尼”,独占市场鳌头。“松下”的成功显示了国际商战中的后变制人的“基调”:以人变为鉴,创新而制人。这有如下好处:

一、抢先而变,风险迭起,若有失误,不堪设想;随后竞变,前车可鉴,相机而行,较为稳妥。

二、抢先而变,步履维艰,历尽坎坷,才有所成;随后竞变,顺势而进,如乘长风,可望轻取。

三、抢先而变,投入较多,往往力不从心,不敢问津;随后竞变,有所依托,扬长避短,颇为实惠。

这些好处,虽然都是在“先”、“后”的比较中显现出来的,但并不意味着褒“后”贬“先”。国际商战,风暴雨骤,瞬息万变,当“先”则“先”;以“后”制“先”实乃非常之举。即:在以弱抗强,无力竞“先”;处势不利,难以先变;变无把握,须观人变的情况下,方取此策。“松下”之所以“不抢先”,实因其“势力绝对无法斗赢”强敌。“索尼”有恃无恐,决不作态落后。尽管如此,像“索尼”这样的强者,也有企求后变制人之时,当“索尼”再次与“松下”较量仍失利时,只好以“5年之内,我们会东山再起”的誓言明志,也搞起后变制人来。在当今的群雄并起、各显神通的市场角逐中,不论是弱者还是强者,都有一个凭借后变而制人的问题。后变制人是国际商战中的重要应变术,称后制术。

筑起三道防线

——壳牌石油公司的应变策略

《尚书·说命中》讲：“惟事事，乃有其备，有备无患。”经营者经常保持适度的危机感，防乱于未乱，备急于未急，才可从根本上使自己立于不败之地。

20 世纪后半叶，英国的壳牌运输公司与荷兰皇家石油公司原是国际石油界的两大竞争对手。当美国标准石油公司后来居上，成为国际石油市场上强有力的竞争对手，对“壳牌”和“荷兰牌”两公司形成巨大威胁时，这两家公司很快意识到联营的必要性。两家公司联营后称为“荷兰皇家壳牌集团公司”。它结合了荷兰公司的钻探和炼油优势以及壳牌公司的运输和销售经验，在国际市场上力战群雄，成为最强有力的合资企业。这家公司 1990 年的销售额已超越美国埃克森公司，成为世界上最大的石油公司。在全球 500 家最大公司排行榜中，仅次于美国通用汽车公司而名列第二。此外，它还连续两年成为了赚钱的公司。

对跨国石油公司来说，最大的风险和最难对付的情况是世界局势的不稳定。为了应付突变事故，壳牌公司布置了三道防线。

首先，它分散经营网络。当前，世界上大多数石油公司趋于权力集中，但壳牌辖下的 260 个分部则差不多完全自主。它们根据研究及技术报告，即可自己作出决策，毋须层层请示。这样，鼓励各部门尽量缩短与当地顾客的距离，迅速应变。由 6 名执行董事组成的董事会负责监察各部门运行。一切重大决策均须各部门一致点头通过，以防止主席独断专行。全球的石油供求关系不稳定，显然是这一行业最难对付的困难。壳牌对策之一是到世界各地发展业务。壳牌公司在 50 多个国家勘探石油

和天然气,在 34 个国家提炼石油,并向 100 多个国家销售石油制品。这样,如果一个地方发生政治或经济动乱,公司在其它各地的分公司就不会受到很大影响。在政治气候特别微妙的国家,壳牌公司通过垄断市场来确保自己获得较高的利润。

其二,壳牌公司力求产品多样化,但各种产品都是与能源、化工紧密相关或协同的行业。壳牌公司在全球设有 300 多家从事石油、天然气、化工、煤气和有色金属生产的公司。这样做,既可在局部政局不稳时减小影响,也可避免季节性波动。

其三,快速应变是壳牌经营成功的关键。壳牌公司常备不懈,随时准备应付一切不测。它密切注视世界各地政治、经济形势的波动给国际石油市场带来的瞬息变化,只要一有变化,公司立即能设法对付。例如前几年东欧剧变前夕,壳牌就对匈牙利国营因特拉石油公司投入巨资。这家公司现在是匈牙利的主要石油供应商。西班牙两年前取消国家对石油的垄断经营,壳牌抓住时机,立即打入这一市场,目前已在西班牙建立起加油站网。总公司平时不断地向地方公司灌输“危机意识”。各地的分公司全年要举行 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”。频繁的演习,增强了各地方公司对不测事件的应付能力。在海湾战争期间,壳牌公司每天失去由科威特和伊拉克供应的几十万桶原油,但由于公司有充分的长时间的应付危机的准备,所以在世界石油市场受战争的冲击发生严重危机时,壳牌公司却并没有受到多大的影响。

壳牌公司的三项措施非常有效,它给壳牌公司带来了很高的效益。壳牌的原油成本大大低于石油界平均成本(壳牌每桶原油成本为 2.9 美元,而石油市场平均成本为每桶 4.6 美元。如今,壳牌公司已成为世界上最大的能源企业。

一对一的销售

——玛丽凯公司的直销术

做化妆品行业的几乎没有不知道美国玛丽凯公司的。这家成立于1963年的公司是美国最大的化妆品公司,它有9大类、200多种的产品:护肤、化妆、指甲、头发、身体、防晒、芳香剂、男用护肤品以及营养皮肤类的产品。当然,护肤品是玛丽凯化妆品公司的拳头产品,占45%的销售额。有2000多万美国人每年购买1.5亿美元的玛丽凯公司的产品。它所有的产品都是在德州一家公司生产,然后销往世界20多个国家和地区。

特别值得一提的是,玛丽凯公司的经营之道与许多化妆品公司不同,它采用了向消费者进行一对一的直销方式。公司在全球20多个国家和地区雇佣了40万名“美的咨询者”,她们都是独立的推销人员,可以用便宜一半的价格从公司里直接购买各种产品,工作的时间和地点完全由自己决定,她们所要做的是邀请一些潜在的消费者参加培训,亲自讲解和演示如何使用产品,最终是否完成销售取决于销售人员的推销服务。

玛丽凯化妆品采用这种直销方式,不仅为顾客提供了一个了解产品、学习化妆的机会,也为许多女性提供了一个发挥自己价值的舞台。当然,公司为这些“美的咨询者”所要做的是通过打广告宣传公司形象,每年还要在达拉斯举办三天的培训。在那里,业绩最好的推销人员将会得到玛丽凯公司的奖励。

然而,就像许多美国公司一样,玛丽凯公司直到1992年还是将重点放在美国本土市场。那时,它的国际销售只占公司全年10亿美元的11%,而它的主要竞争对手雅芳公司,全年36亿美元的销售额55%来自国际市场。

1992年,玛丽凯决定实施市场战略规划。各区域销售总部

分别设在欧洲、美国和增长最快的亚太地区。当年,又在台湾、澳大利亚、新加坡等国家和地区建立了独资公司,在泰国建立了合资企业,并在新加坡、马来西亚及文莱发展了分销商。作为东亚扩展的一部分战略,玛丽凯公司决定在日本和中国设立活动机构。

“吃亏就是占便宜”

——岛村芳雄的原价推销法

在企业的经营方面,过于精明反而不是一件好事。据说,日本绳索大王岛村芳雄当年到东京一家包装材料店当店员时,薪金只有1.8万日元,还要养活母亲和3个弟妹。因此他时常囊空如洗。有一天,他在街上漫无目的地散步时,注意到女性们,无论是花枝招展的小姐,还是徐娘半老的妇人,除了都带着自己的皮包之外,还提着一个纸袋,这是买东西时商店送给她们装东西用的。他自言自语:“嗯!这样提纸袋的人最近越来越多了。”岛村芳雄这样一想,整个的心就被纸袋和绳索占住了。

2天后,他到一家跟商店有来往的纸袋工厂参观。果然,正如他所料,工厂忙得不可开交。参观之后,他坪然心动,毅然决定无论如何非大干一番不可。将来纸袋一定会风行全国,做纸袋绳索的生意错不了的。岛村芳雄这样想。岛村虽然雄心勃勃,但身无分文,无从下手。他知难而上,决心紧紧地抓住这个机会。以后几天,资金问题一直困扰着他,最后他决定到各银行试一试。一到银行,他就对纸袋的使用前景,纸袋绳索制作上的技巧,他的原价推销法及这事业上的展望等说得口干舌燥,但每一家银行听了他的打算之后,都冷冷淡淡地不愿理睬他,甚至有的银行以对待疯子的态度来对待他,他决定把三井银行作为目

标,连续不断地前去展开波状攻击。然而疯人般的热心,在三井银行也没有得到同情,起初态度冷淡连他的话都不愿听的职员们,过了几天,对他的蔑视的态度就逐渐表面化,终于耐不住厌烦地大发脾气,一看到他就怒目而视。有时他一来,大家就发出一阵哄笑来取笑他,有时干脆把他赶了出去。皇天不负苦心人,前后经过3个月,到了第69次时,对方竟被他那煞费苦心、百折不挠的精神所感动,答应贷给他100万日元。当朋友和熟人知道他获得银行贷款100万日元后,纷纷给他20万日元,就这样他很快就筹集了200万日元的资金。

于是岛村辞去了店员的工作,设立凡芳商会,开始绳索贩卖业务。他深信,虽然他的条件比别人差,但用自己新创的“原价传销商法”干下去,一定能在竞争激烈的商业界站稳脚跟。首先,他前往产麻地冈山的麻绳厂,将该厂生产的每条45厘米长的麻绳以5角钱大量买进,然后按原价转卖东京一带的纸袋工厂。这种完全无利润反赔本的生意做了1年之后,“岛村的绳索确实便宜”的名声远扬,成百上千的订货单就从各地源源而来,接着,岛村按部就班地采取他的行动。他拿着购物品收据前去订货客户处诉说:“到现在为止,我是没赚你们1分钱,如果这样让我继续为你们服务的话,我便只有破产这条路可走了”客户为他的诚实所感动,心甘情愿地把交货价格提高为5角5分钱。同时,岛村又到冈山找麻绳厂的厂商商洽:“您卖给我每条5角钱,我是一直照原价卖给别人的。因此才得到现在这么多的订货,如果这样无利而赔本的生意让我继续下去的话。我只有等关门倒闭了。”冈山的厂商一看他开给客户的收据存根,大吃一惊,像这样自愿不赚钱做生意的人,他们生平头一次遇到。于是就不加考虑,一口答应供给他的麻绳每条只收4角5分钱。如此每条赚1角钱,每天的利润就有100万日元。创业2年后,他就名满天下,同时把凡芳商会改为公司组织,创业13

年后,他每天的交货量至少有 5000 万条,其利润实在难以计算。现在的袋子绳索更是讲究,有塑胶带,缎带,绢带等,每条卖价 5 日元左右。这些高级品的利润更为可观。

市场竞争制胜之道何在?从岛村的成功中我们可以发现:(1)要有先见之明,要善于捕捉时机;岛村早就预料到纸袋流行的时代一定会到来。(2)“吃亏就是占便宜”。岛村的原价推销法只赔不赚,亏了自己,“肥”了他的客户,使客户从他那尝到了“甜头”。于是,岛村芳雄获得了成百上千的订单。而吃亏经营感动了为岛村借贷的厂商,使他们主动压低供价;也感动了客户,使他们主动要求抬高购买价格。他们的原价推销法使他得到了商业界的信任,顾客自动替他宣传,使他无往而不利,在几年间就从一个穷光蛋,摇身一变成为日本绳索大王。

追求更新的市场

——日本企业家的迂回投资策略

在商业竞争过程中,所谓迂回战是许多著名企业家所采用的一种回避对手,巧妙竞争的方法。它属于一种多向思维的动态对策,意味着回避眼前的正面竞争,但丝毫没有退缩的含意,相反却积蓄力量,追求更新的市场,在更高的层次上战胜对手。日本企业在美国市场上实际采用的迂回战有以下三种形式。

第一,新产品的开发。企业用新产品打开市场,以取代原有产品领域的竞争。过去日本企业在竞争中不在这方面下功夫,而满足于现有产品的模仿、改良。但是近几年来它们在改进产品和开发新产品方面发挥出惊人的才能。所开发的新产品中,有结构新颖的照相机(自动聚焦)、功能独特的数字式钟表、还有全新的录像机、唱机等。

第二,经营范围的多角化。日本企业近年来这种倾向越来越明显,即从单一行业断然转向全新领域。如索尼公司近年来的在餐馆业、建筑业崭露头角。本田公司在不放弃摩托车产业的同时对汽车业兴趣剧增。

第三,向新的地区扩张。对日本企业来讲,日本和美国是世界上两个最大的市场,日本国内市场自不待说,对于美国市场不但要积极进入和渗透,而且要谋求控制、占领和支配,因此便积极提高市场占有率,时刻不放松努力,积极朝着统治市场的目标推进。进入90年代以后,日本向东南亚地区特别是对中国市场的扩张力度又在不断强化。

争取时间,东山再起

——王安公司追求破产保护的策略

美国《破产保护法》规定,一个企业在寻求破产保护期间,所有债权人提出的财务诉讼和股票持有者提出的退股请求,法院概不受理,而企业形成的业务重组方案,必须征得大多数债权人和股东的同意,并由法院审定其合法性。

面对这样的法律,有的企业没有采取正视的态度,从而导致了企业的破产。而王安公司却因为能够正确运用这一法律,而得到第看起来次发展的机会。

当王安公司陷入困境之后,王安公司为了寻求破产保护,使公司能度过财政困境,公司仍然在运转,也就是说,王安公司在破产保护的条件下使自己不再破产。

确实,在经历了一年的痛苦与沉寂之后,王安电脑公司于1993年9月开始努力寻求复苏之路。

王安公司首先还掉了13亿美元的债务和其他方面的赔偿,

并进行机构改组。重组后的王安公司不再是个庞大的机构,雇员人数已从 1.3 万削减到 6000,王安公司重又变得小巧、灵敏,就好象又重回到了它在 70 年代时的情形。

公司重组以后,便将眼光盯住具有巨大市场潜力的软件和信息服务业。美国一研究计算机市场的机构指出,4 年之内世界软件和信息服务市场将达 34 亿美元,王安公司一改以硬件为主的生产战略,投入大量资金和技术力量于软件领域。只为在这一度被它忽视的天地里争得一席之地,1994 年 2 月 8 日,王安公司推出一种潜心研究出的新型“工作流程”软件。这种软件能使电脑自动将电子图像和其他表格输送到相互联网的信贷、库存和生产部门。还能记录完成一项任务所需的时间,并可识别生产中出现的障碍,从而能加快企业的业务处理过程。因而这软件颇受用户的青睐。

公司新总裁约瑟夫·图奇向遍及世界的 175 个办事处派出了 310 名从事销售后勤工作的人员,完全致力于软件的推销。为了扩大销路,王安公司还和惠普公司、国际计算机同仁公司和 ASK 集团达成销售联盟,王安公司这么做,即是为当今日益加剧的集团经济壁垒所逼,但也不失为上策。

王安公司花大笔费用培训它的 240 名工作人员,让他们向软件顾问发展,并从美国计算机科学公司和欧洲聘请高级顾问,王安公司此举目的是为其他公司提供软件咨询业务,帮助它们使用王安公司的软件。

然而,仅仅这些变化还难以使王安公司像当年那么风光无限,诸如能否从一个硬件生产公司快速、有效地向软件服务转轨,能否在激烈的软件产业竞争中站稳脚跟,能否争取到尽可能多的顾客,及早挽回破产对它的名誉损失,这些都是公司重新崛起所面临的严峻问题,昔日的电脑王国究竟能否东山再起,人们还将拭目以待。

“敢于亮丑,勇于示真”

——亨利食品公司的合作策略

一个企业要获得顾客的支持有多种策略。但作为企业家来说,诚实是第一位的,而且只有诚实才有可能赢得顾客。

过去,美国亨利食品加工工业公司总经理亨利·霍金斯先生曾意外地得到了一张化验报告,在食品配方中起保鲜作用的添加剂有毒!他在得知之后,并没有把此消息悄悄地隐藏起来,而是毅然向全社会宣布:防腐剂有毒!对身体有害!这一行动招致了同行老板们的一致围攻。他们采用一切手段向亨利·霍金斯步步紧逼,使得霍金斯先生不得不减产裁员,紧缩开支。

这场防腐剂之争持续了四年,霍金斯先生一直深信同行们的反扑等于自取灭亡。他的诚恳、爱心会得到正义的支持。果然,政府支持了他。尽管亨利公司已近倒闭,但他的声望却家喻户晓。在很短的时间内,亨利公司恢复了元气,而且规模迅速扩大了两倍。

在会谈过程中,交易者采取的态度通常是尽量封闭自己的真实消息,不仅不“亮丑”,反而会布疑阵、虚虚实实,让对手难以捉摸。这种会谈风格往往会使对方提高警惕,存有戒心采取针锋相对、甚至报复的做法。这必然会影响会谈效率,一些过激行为甚至可能导致会谈破裂。与此相反,如果交易中“敢于亮丑,勇于示真”,态度诚恳,说明自己的交易意图,反而会唤起对方的同情,使双方更易于沟通和理解,也会造成一种友好的合作气氛,易于达成协议。当然,这种策略也存在着危险,如果对手并不领情,反而趁机倒打一耙,则会造成损失,因而需要慎用。

适应时代发展

——三菱公司的财阀为何转向

上个世纪八十年代前后,日本三菱企业集团对经营投资方向作了重大的改革,与战前财阀相比,除没有了作为中心的总控股公司,摆脱了岩崎家族的统治之外,更重要的变化是形成了以下种种新的机能性结构特点,使公司更适合时代发展的要求。

一、所谓“系统化主义”的投资方向。在七十年代以前,在主要为提高重化学工业在产业结构中的比重的“高度化”过程中,三菱为维持其作为金融集团的宝座,谋求其本身的现代化,迅速向将要形成的以石油化学为首的新产业领域进军,或引进新的产业技术,形成了整个集团横向的、系统化主义的特性。

二、向重工、化学等“装置性产业”(在生产过程的诸成本因素支出中,与设备装置等有关的资本费用占较大比重的产业)领域发展,需要巨额的设备投资,不得不设法筹措一切可能的外部资金,其结果加深了企业对银行贷款的依赖程度,使三菱企业集团带上了以城市大银行为中心的金融性结合的特点。

三、以重化学工业为中心的构成,产生了相当错综复杂的生产技术性的结合关系。这种情况也反映在三菱“金耀会”的机能中,从情报交换到共同事业的策划、重复投资的调整等,金耀会的机能不断提高。

四、股票占有形态的不同,即系列贷款银行成为集团内企业股票互持率最集中的中心,三菱商事等核心大企业起补充作用,形成了以此为主轴的股票互持关系,但还未达到形成一个所有与被所有的支配中枢的状态。

[G e n e r a l I n f o r m a t i o n]

书名 = 世界著名企业管理模式 情报谋略

作者 =

页数 = 3 9 2

S S 号 = 1 0 6 6 0 0 1 6

出版日期 =

出版社 =

封面页	
书名页	
版权页	
前言页	
目录页	
第一章	无孔不入的信息情报策略
第二章	你死我活的市场争夺谋略
第三章	针锋相对的利益追逐战术
第四章	事与愿违的决策失误案
第五章	因小失大的管理失败案
第六章	众说纷纭的法律纠纷战
第七章	兵不厌诈的企业竞争诡术
第八章	背水一战的公司生存谋略
附录页	