

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

MBA工商管理800案例

——管理控制 跨国经营



内容提要

“管理控制”一书为企业确立一个正确的经营目标，并以较优的方法为实现这一目标提供了一些成功的经验和教训。如欧姆龙投资战略、罗伯特·艾伦与 AT&T 的发展具有极高的借鉴价值。这些案例都在完成量的“管理控制”与“战略管理”含意颇为一致。有不少工商企业的失败都可归因于经营者不能采用有效的策略去实现这一目标。

随着国际经济日趋一体化，各国大公司、大集团要想在世界经济舞台上占领一席之地，就必须成功地进行跨国经营。通过资本、技术等要素的进入，直接与国外企业合作或独立经营是避开关税占领国外市场，降低非关税壁垒，迅速增强国际竞争力，占领国外市场的必由之路。“跨国经营”一书提供了既典型又生动的事例。

研究案例·寻找启示

(前言)

工商管理案例一书要出版了，我想就本书的选编和本书中的案例写几句话，以供读者参考。

一、关于本书案例的选编

第一，本书选编的是实战案例，而非教学案例。教学案例有它特定的体例和要求。本书主要是编给那些正在工商企业管理第一线的厂长、经理参考的。因此，本书较多地注重了内容和题材的可读性，甚或可以说是“故事性”。但又不是故事，而是实实在在地发生在国内外的事实。就此而言，本书对于企业界的同仁不失为一套可读的实战案例。

第二，本书的编写显得有些仓促。这是因为选编者送“食”心切，想尽快以书中的案例来报答读者。因此，无论是案例的选择还是编写的文笔，书中部分案例是相当精彩的，而另有一些案例却显得多少有些粗糙。选编者只能对此深表遗憾，并望读者见谅。

第三，案例的选编参考了国内外不少资料，基本体例由事实和点评构成。但选编者对其中一些案例的原委把握得未必十分恰当。特别是，其中的“点评”未必恰到好处，只不过想给读者一些浅表的提示。选编者相信读者具有更强的鉴赏力，能够比选编者作出更为深刻的分析。

第四，案例的选编是一件严肃的事情，选编者力求认真地做好这一工作。但是，不断有企业界的同仁希望本书尽快出版，而且希望书中的例子多一些，以求从中得到一些有益的启示。因此，与其说企业界的同仁希望尽快看到本书的出版，倒不如说他们希望尽早地从本书提供的案例中得到一些启示。到了这个地步，作者也就只好冒然行事了。

第五，需要提醒读者的是，本书提供的是昨天的事实。市场变化千姿百态，时过境迁，昨天的战略、策略和管理技巧等未必适应今天的境况。因此，即便遇到看似相似的问题，读者也应切忌“照猫画虎”。选编者相信读者一定会比案例中提到的企业家更能恰当地处理遇到的新情况、新问题，创造比斯隆、亚科卡、李嘉诚、包玉刚等更为“经典”的制胜经验和经营业绩。

二、关于本书中的案例

本书选编了八百个工商企业经营管理实例。国外的例子将近七百余，国内的例子一百个左右。全书分为六个分册，各册内容相对归类。第一分册为“创业之路、人本管理”；第二分册为“管理控制、跨国经营”；第三分册为“技术创新、品牌管理”；第四分册为“市场营销、失败反思”；第五分册为“理财之道、竞争谋略”；第六分册为“管理技巧、兼并收购”。

读者翻阅本书时，不妨参考以下几点有关的例子进行分析和思考：

第一，案例发生的时间、背景、人物和主要事实。

第二，当事者置身的环境，分析问题的主导思路，处理问题的基本出发点或拟达到的目标，采取的主要思路和措施。特别是分析、思考、处理问题的独到之处。

第三，当事者对案例中问题处理的利弊得失。设身处地，如果自己当时

遇到该问题应该怎样处理。

第四，如果读者遇到看似相似的问题，当时的问题、客观的环境、问题的实质和关键等与案例中的问题有哪些雷同或差异。“它山之石、可以攻玉”，借鉴前人的经验，解决当时的问题应注意哪些问题。

需要特别说明的是：

第一，前人的经验仅供读者参考，切忌简单模仿。

第二，我国刚刚开始建设社会主义市场经济，客观环境与国外有许多不同，改革和开放还在发展之中。研究国外和我国企业前一阶段的实战案例时，我们一定要注意这一差异和实践的发展。

第三，本书选编的国外例子多了一些，国内的例子少了一些。这并不是因为我国企业和企业家创造的经典经验不多，而是因为我们还没有来得及更多地去调查、研究和总结我国企业和企业家丰富的实践经验。我们期待着在今后的实战案例研究中更多地反映我国企业的经验和业绩。

傅家骥

一九九七年十二月

工商管理 800 案例
管理控制跨国经营

通用的霸主之路

通用汽车公司创建于 1908 年，是美国最早的汽车制造公司之一。经过近 90 年的奋斗，通用已从一家小型汽车制造厂发展成为当今世界上最大的企业。80 年代以来，西方经济的衰退使汽车制造业遭受了打击，全球汽车销售额 1989 年增长 6.9%，而利润则下降了 57%。但是，通用却经久不衰，1997 年，它在世界 500 家最大的工业公司中稳固地排名第一位。

通用是怎样成为汽车业霸主的呢？

与其它大多数汽车工业早期的先驱不同，通用汽车公司的创始人比利·杜兰特不是工程师，而是一个富有的推销商。但是，他是一个具有伟大理想的人。1904 年，杜兰特爱上了别克车，从此他即踏上了艰难的汽车制造之路。19 世纪末期，美国的汽车工业虽然是最令人兴奋的行业之一，但还没有什么人看出汽车将会成为人类最重要的交通工具。但是，杜兰特却在幻想成为一个汽车巨商。他希望对汽车制造业拥有足够的支配权。他全力以赴投入了自己的汽车制造计划。4 年后，他的工厂已成为美国汽车业的劲旅之一。

1880 年，美国的四大汽车厂商是福特、别克、塞兰姆·奥尔兹和马克斯维尔·布里斯科汽车公司。当时，这 4 家汽车厂曾商议成立联合汽车公司，但由于 4 家老板都想当联合汽车的总经理，计划终未能实现。于是，杜兰特决心单干。1908 年 11 月 16 日，通用汽车公司成立了，资本仅 2000 美元。然而，杜兰特的通用汽车公司发展很快，它很快就兼并了别克汽车公司，随后又兼并了奥兹莫比克汽车公司、凯迪拉克汽车公司和奥克兰汽车公司。至此，通用已发展成为一个拥有全国性的销售网和各种不同产品的大公司。在不到两年时间内，通用又兼并了一些汽车零件公司，如加拿大的安大略麦克劳林汽车公司和英国贝德福德汽车公司，后来前者成为加拿大通用汽车公司。到第二年年底，通用已吞并了 30 家公司，包括 11 家汽车制造厂。

岁月流逝，在其后的几十年中，通用在全球汽车制造业竞争中逐步发展成为一个拥有 80 万雇员，并在世界上几乎每一个国家如亚洲、拉丁美洲的一些国家里制造和销售汽车和汽车部件的超级全球企业。这恐怕是喜爱别克车的杜兰特早年也未曾料到的！现代工业企业之间的竞争，从来都是综合技术能力的竞争。在几十年的发展过程中，通用始终将占有行业最先进的技术能力作为最重要的竞争手段。70 年代后期，通用越来越清楚地感受到来自外国，特别是日本的技术竞争的威胁。于是，通用开始在自动化方面进行大规模的投资，从而奠定了通用 80 年代迅速发展的基础。到了 80 年代后期，通用又花了 400 亿美元用于企业现代化建设和设备更新。通用在利用科技增强其竞争力方面一改过去利用自身力量从事科技开发的作法，而是与其它企业合作或是收购其它公司以获取最优秀的科技成果。1984 年，通用花了 25 亿美元兼并了电子数据系统公司，1985 年又用 52 亿美元兼并了休斯航空公司，其后又花几十亿美元实现土星工程。

仅 1981 年至 1987 年期间，通用花费在科技方面的费用已高达 550 亿美元。在科技上的投资为通用增添了后劲，不仅使通用在竞争中逐步夺回了被日本人占领的阵地，而且在汽车科技发展中始终处于领导的地位。例如，电子数据系统公司是世界上最大而且最先进的电脑服务公司，该公司长于控制自动化生产所用的软件研究开发，同时，它也是工业通讯网络的世界领导者。通用兼并了该公司，使得通用能够将语言、影像以及各种数据送到通用所有的办公室和工厂中，送到经销商和供应商手中。电子数据系统公司的电子专

家将世界上最先进的技术应用到整个通用公司。又如，为加速汽车的电子化进程，同时也能更直接而迅速地接触到美国工业中最新的科技，通用购买了休斯公司。其后，休斯的科技协助通用生产出了新的汽车，在驱动力、省油以及安全性方面，通用大大超过了竞争对手。休斯的技术同时也被提供给通用生产和装配的整套系统，使得通用的领导者决策加快，降低了成本，同时对变化的市场也能做出更快的反应。兼并休斯公司也使得世界许多一流人才归通用公司所有。这些高科技人才使得通用汽车公司很快成为一个由先进技术推动的公司。通用汽车公司董事长罗杰·史密斯曾说：“得到休斯公司就像把加州理工学院和麻省理工学院结合起来一样。兼并休斯公司的战略既为通用汽车公司提供了防止汽车工业衰退的屏障，又为通用在技术上向更先进的公司转变提供了机遇。”

在汽车业中，要想生产出最好的产品，就要在成本和质量的竞争中取得绝对优势。罗杰·史密斯认为，高质量并不在于你能够生产出多么高级的产品，而在于你的产品能否满足市场的需要；强调质量检验并不能改进质量，而是要改善整个生产系统，让产品首次生产出来就没有误差，不要等到出了问题再想办法去弥补；质量的标准是必须绝对优良，任何管理上的松懈都无法生产出世界级的产品；质量的衡量要从整体上来看待。

在通用看来，要提高质量，降低成本，最重要的是借助尖端科技。因此，通用在俄亥俄州的曼斯菲尔德工厂花费了 25 亿美元改善冲压流程，由原西德和日本引进的此项技术大大地缩短了换模具的时间，但未引进此项技术之前，仅换模具就要花费一整天时间。

为提高质量，降低成本，通用实施了土星工程。这项工程旨在设计一种全新的方式来生产全新的美国汽车，以此来证明美国人在全球竞争中，能够在成本和质量上经受住任何挑战。土星工程概括起来就是同步工程。该项工程主要是针对通用历来存在的致命性缺陷。即，第一，由设计到产品成型间隔的时间过长；第二，由于设计更改的时间太慢，造成生产上成本过高，同时也造成产品质量不高并延长了新车上市的时间。采用同步工程后，通用汽车的生产 and 所有零件的设计同时进行。从一开始，设计师、生产工程师、供应商、产品检验员及服务专家等就都参加整个生产程序。

为生产世界上最优质的汽车，通用实施了自动化未来工厂计划。在这种工厂里，生产的流程都是由电脑控制，包括由一个门送进原料直到由另一个门送出汽车的成品。这种靠人类监控，用机器人生产的过程大大加快了生产流程，过去由生产某一车型改换成另一个车型，需要几天甚至几个星期，而现在仅需几分钟。在密歇根，通用公司已有一家工厂开始运转，它的造价比传统同规模的工厂大约高出 30%，同时这座工厂在提高质量、降低成本、减少废弃物、有效地控制库存等方面都产生了巨大的效益，产品质量提高了 30%。

竞争总是在市场上进行的。因此，有效的市场策略在当代汽车工业中的地位日趋重要。汽车制造工业是全球性的，因此，汽车销售市场战略也必须是全球性的。由于各国各地区的人口数量、地理位置以及文化差异，决定了汽车需求的不同。历史地看，那种只迷信名牌和生产国的顾客择物意识已日趋淡薄，人们已不再执意要买美国、法国或德国的产品。他们以满足自己的需要为首要的购买标准。针对这一变化，通用一改过去那种只靠大量广告争取顾客的作法，尽力使自己能最快地反应市场需求并满足市场需求。1984

年，通用改组了北美的汽车公司，根据市场结构的改变，将原来的 6 个汽车分支机构合并成市场及产品设计两大部门。这一改组使最新设计与生产融于一体，删除了重复的部分，创造了一个更有效率的组织。不仅提高了效率，而且也缩短了通用与顾客之间的距离。通用针对不同的顾客群将产品进行细分，扩大了产品的差异性，而且注重主要产品形象，以满足不同的需要。

为了能够最快地了解市场需求，通用对广告的效果进行全面调查，目的是尽可能地了解广告增加了多少竞争力。例如，1990 年的市场调查使通用获得了更多的信息。根据信息反馈，通用迅速重新划分了汽车市场以及轻型商用车的分类，制定出各地区应生产的汽车种类、型号、性能以及顾客所喜爱的汽车式样。市场调查使通用的人才和资金的运用达到了最适宜的程度。

70 年代初期开始，汽车市场的全球竞争已使通用的经营方针发生了很大变化。这些变化同多种经营的趋势紧密地联系在一起，使通用的市场份额和生产成本的含意和重要性都发生了变化。现在只要日本的五十铃汽车公司卖掉汽车，通用汽车公司就能赚钱，因为通用汽车公司拥有五十铃汽车公司 38.6% 的股份。同样，如果日本铃木汽车公司生意兴旺，通用的收入就会增加。通用在韩国的大宇汽车公司、韩美塑料制品公司和车灯制造商成三公司各自拥有 50% 的股权。它们的生意好，通用自然也就钱包饱满。事实上，1971 年起，通用与 40 多家公司进行了合作。

例如，日本丰田汽车公司是通用头号的外国竞争对手，但通用却最希望丰田赢利。因为通用汽车公司和丰田汽车公司在加利福尼亚韦里蒙特合营新联合汽车制造公司。这家汽车制造公司是通用与外国公司最重要的合作项目。事实上，早在 1983 年，通用即花了 1.5 亿美元与丰田公司合资（各占 50%）办起了汽车制造厂。这家联合汽车制造厂生产的“新星”牌汽车在美国十分畅销。

通用历届董事长都重视“博采他人之长”。例如，罗杰·史密斯即认为，与日本公司合作最重要的是要使“通用学习到注重人性的重要”。东方民族注重人与人之间关系的企业文化使得通用传统的管理方式发生了新的变化。

例如，丰田汽车公司的成功有一条极为重要的秘密，那就是：尊重白领和蓝领工人，鼓励他们独立思维，允许他们决策，使他们感到自己是和一项重要的工作联系在一起。但是，美国公司却一向不信任工人。美国的任何一个老板绝不允许一个工人为了消除一个故障而自作主张把生产线停下来。他们认为，只要把工人控制得很紧，就能保证质量。但日本人却会反问：你不把权力交给工人，他们当然就不会、也不能负任何责任。没有责任心的工人如何保障产品质量的优良呢？日本人实行的工人责任制与通用的质量管理方法完全不同。历史上通用曾向全世界表明，它关心质量的方法就是增加检验员，严格检查产品的合格与否。而日本人则把这项权力交给工人，把不合格产品消灭在从原料、零件到装配的各个阶段。是工人，而不是检验人员对其产品质量负主要责任。基于以上考察，新联合汽车公司采用了日本丰田公司的管理方法，这种管理方法基于这样一个原则：工人从本质上讲，是想干好工作的。管理方法的作用就是促进、发扬这种人的内在作用，尽可能地消除恐惧感和敌对情绪。

对于通用公司来说，在发挥人的作用的过程中，有两点颇具启发：第一，工人被一种工作愿望激励着，即提高他的自身价值和获得其他人的尊重。第二，雇主重视工人的贡献，工人即会受到鼓励。鼓励每位工人去思考，利用

他们的智慧，找出改进产品和生产加工的方法，工人会由于改进的成功而得到报酬。于是，新联合汽车公司在“共同意识”的基础上拟定出了7项管理原则：第一，永不停顿地追求完美；第二，通过适度系统降低成本；第三，发挥所有人的潜力；第四，建立相互信任的关系；第五，发挥小组的作用；第六，像对待经理一样，对待每个雇员；第七，为所有雇员提供稳定的生活保障。从这7点中可以看出，通用将人的作用放在了第一位。

史密斯先生认为：“从新联合我们学习到注重人性的重要。新联合所用的自动化比通用许多新工厂都少，但工厂内却有着良好的工作关系。”他认为，美国汽车工业最强劲的对手是日本。日本的公司文化由于历史和民族文化的原因，使雇员们众志成城和意见一致。而美国国民富于创新、勇于竞争、倾向个性自由和民族文化的多元化使得企业内部由于意见不易一致而导致了浪费，员工和管理阶层之间隔阂很深，合作不足。要想应付全球性的激烈竞争的挑战，通用需要将日本人的合作精神与美国人富于想象、富于创新的能力结合起来，才能形成最佳的公司文化和企业精神。事实上，正是因为与丰田的合作，通用形成了新的公司文化与企业精神，员工及公司的容貌焕然一新。

点评：

通用能由一家小的汽车制造厂爬上全球500家首席的宝座，并稳坐殿堂，主要的原因在于历届董事长都是思到即行的真正企业家；注重靠先进的科技培育企业的综合技术能力；以新科技、高质量、低成本满足用户的潜在和显在需求；着眼并立足于全球市场；以开放的组织博采其它企业之长，培育了别于其它西方企业的公司文化与企业精神。有了这些特点，通用能不成汽车业的“霸主”吗？

兰波布的定位策略

兰波布公司位于加拿大哥伦比亚省，其基本经营业务是从巴西等国进口咖啡豆，由所属的加工厂把咖啡豆经过烘烤、磨碎成细粒状再用纸袋装成半公斤包装出厂，然后分发给中间商，并通过他们再把产品分销给遍布本省的各零售商，最后再销售给普通消费者。

兰波布公司并不安于只做一家地区性的咖啡制造商，而是希望向加拿大其它的省份进一步发展。当时的情况是：公司对其它地区的市场状况所知甚少，而且，公司的产品甚至还面临速溶咖啡和其它软饮料的夹攻。

兰波布公司的管理人员因此展开了一系列有条不紊的营销步骤，对将要投放市场的主打产品——“新”兰波布咖啡的市场定位，市场形象等进行了一系列策划。

分析人员首先分析了兰波布公司的新产品可能会进入的市场区域。当时兰波布咖啡的市场区域是公司所在的哥伦比亚省和阿尔北塔省的一部分。可是哥伦比亚省的人口仅占加拿大总人口的 12.5%，而阿尔北塔省的人口只占全国人口的 9%，市场空间明显不足。

加拿大人口最多的省是安大略，约占全国人口的 38.5%，位于公司所在地以东 4700 公里；人口第二多的是魁北克省，约占总人口的 24%，这个省更在安大略的东边。尽管这些条件极为不利，兰波布还是坚持认为，要成为全国食品行业的成功者，除了在原有市场区域同竞争产品争夺市场份额以外，开拓新的更大的市场是当务之急，也只有这样才能提高本公司的销售量和利润。所以他们决定，将新产品投入哥伦比亚和阿尔北塔的同时，还要投入安大略的市场。至于法语区的魁北克省，由于语言等文化背景的差异，开辟新市场的困难要多一些，应当作为下一步的目标。

公司的领导层对新产品的市场定位也有很深刻的认识。兰波布公司的管理人员认为：要取得成功，必须调整产品在顾客心目中的地位，即通过产品重定位，使顾客感到在与别的咖啡品牌和与速溶类咖啡的比较中，兰波布都是一种更高级的咖啡品牌。

为了进一步改善新产品的形象，公司还进行了广泛的顾客调查。结果促使新产品的包装发生了一次革命性的变化。原来的商品包装是这样设计的：品名“NABOB”这几个字用红色印在深绿色的底色上，双层纸袋普通封口。这种既不鲜艳又不吸引人的包装原封不动使用了许多年。而这次受到顾客建议的启发，兰波布公司发明了一种新型的铝铂纸包装技术。这种新型包装技术用于粒状咖啡，比传统方式的包装成本低，又可提高单车的运输量；同时，铝铂包装的密封性也很好，这将从根本上改变纸包装粒状咖啡的商品存放寿命较短的缺点。更重要的是，用保鲜性好、成本也较低的铝铂纸包装，就有可能使顾客在饮用咖啡时，感受到更好的味道。这一点正是产品多样化、高档化的重要表现。

兰波布认为促销是该新产品成败的重要因素之一。他们选择的信息传播媒介是电视广告。同样是在顾客调查的基础上，公司拟定了几种新的广告备选方案，然后用与包装设计选择类似的方法，进行了广告定位的概念试验。最后兰波布从众多的方案中，选中了两种广告方案，以便减少在制作电视录像带和试播中的费用。

在新产品的价格与分销方面，兰波布认为新包装的使用，使成本略有增

加而运费却少许减少，这样就不必提高产品售价。这是维持现有价格，增加销量，实现巨额利润的有利措施。并且，鉴于各类咖啡都使用基本上相同的分销渠道，兰波布公司认为还没有出现开辟新的销售渠道的机会。因此，他们把重点放在与分销网络中的关键人物保持良好关系和畅通的销售信息交流上。

试销也是开发新产品过程中很重要的一步，经验证明每 25 项新产品投入市场，只有一项取得成功。最大的风险莫过于：生产了大量的产品，却大量积压在批发商和零售商那里，而实际上消费者并不购买该产品。为了减小这种风险，公司决定在安大略省选择两个试验市场进行试销。所选择的试验市场是两个人口约 5 万、相距数百英里的城镇。两个小城镇的规模适当、相距甚远，因此试验结果不会彼此干扰和相互影响。除了分别使用已设计好两套电视广告中的一个以外，其它市场营销要素完全相同。

在新产品全面进入目标市场的 6 个月后，新包装的兰波布咖啡在安大略省和在西部两个省的市场占有率（与整个咖啡销量相比较）达到 16%。资金回收和利润都大体上如原来预期的情况，而且其后的两年一直维持在较高的增长水平上。

点评：

1. 销售市场打开的关键是寻找市场上的空白区域。兰波布公司通过调研发现，市场上竞争对手的主要策略是：利用其产品的低价格和使用方便性吸引顾客，因此兰波布决定打开高档咖啡的市场。

2. 产品别具一格是竞争优势的另一来源。在现有直接竞争产品和间接竞争产品的夹缝中，开发了新兰波布公司，以使产品在包装和保鲜方面有别于其它产品。

台湾大同的发展战略

台湾电器、电子仪器行业的领先厂家大同集团，其营业额和就业人数超过了在内地声名显赫的宏碁电脑、东元电机等著名企业。它主要是从生产建筑用小五金起家，通过家用电器生产获得发展，80年代通过向个人电脑和计算机相关领域的扩展，成功地实现了经营范围的跨越。

大同集团的创始人是现任集团统帅林挺生之父林尚志。他于1918年在日本统治下的台湾开始经营建筑业，第二次世界大战开始之际又创建了大同铁工所，开始生产建筑用小五金。

在战争期间的1942年，从台北大学工学部毕业的林挺生，开始参与经营铁工所，由于经营有方，他不久就干脆把铁工所全部接管下来。在战后的混乱时期，该铁工所改名为大同制钢机械公司，靠经营机械和车辆维修业务，度过了难关。

1949年，林氏开始生产电风扇，在台湾首开生产家用电器的先河，并取得了惊人的成功，最先是小规模地组装生产，进入50年代以后，便开始了正式的批量生产。

到了60年代，台湾出现了以收音机、黑白电视机为龙头的家电、电子产业，并迅速发展壮大。在此过程中，大同公司与日本东芝公司在资金和技术方面进行了卓有成效的合作，1962年，在接受东芝公司参股（比例为8%）的同时，便从该公司引进各种专门技术，用于开发新产品。新产品的种类很多，有冰箱、洗衣机、空调机、半导体收音机、黑白电视机、录音机等，同时还着手生产通信设备和重型电机，朝着综合性电机生产商的方向迅速发展，也就是在这一时期，公司的名称改为今天的大同股份有限公司。1964年，美国通用电气公司进驻台湾，开始生产电容器、半导体等电子零件。以此为契机，大批外资企业都看好台湾的廉价劳动力市场并蜂拥而至，其中以电子零部件和家电产品领域尤为活跃，从而加速了台湾家电、电子产业的发展。从1976年开始的10年期间，该领域的生产总额增加到原来的27倍，就业人数也增至原来的10倍左右。

在台湾家电行业以出口为主的发展过程中，大同却始终致力于开拓台湾本地的市场。在与东芝公司协力开发新产品时，大同公司从冰箱、洗衣机等与出口无缘的家电产品入手也是基于同样的原因。在市场开发方面，它也仿效日本家电厂商的做法，采用彻底的“连锁店”方式，在台湾全境开了300多家“特约店”。60年代末，台湾迎来了家庭电气化的高潮，冰箱、洗衣机、电视机等家用电器迅速普及。在此形式下，拥有多种家电产品和强大销售网络的大同，便占有了绝对的优势，其主要家电产品几乎无一不在台湾市场畅销。

进入70年代后，大同开始致力于产品的对外出口。出口品种主要有电风扇、收音机、黑白电视机、录音机等，出口对象主要是美国和东南亚地区。

当时的台湾，虽然每年要向外输出5亿美元以上的家电和电子产品，但其中的大多数都是零部件和来料组装的商品。仅就家电产品而言，在出口时，外资企业的产品自然是外国品牌，而台湾企业生产的产品，也几乎全是来料组装的商品，用的是订货厂家的品牌。

然而大同却与众不同，从一开始就坚持用自己公司的品牌“大同”来开拓市场。也正是因为这一点，大同才能够在台湾的家庭电气化热潮中独领风

骚，既赚取了高额利润，积累了足够的资金，又为将来产品出口打下了良好的基础。

起初，大同公司选择了美国市场和电风扇产品作为出口的突破口。它于1972年设立了美国大同公司，展开了正式的促销活动，当时营销的产品只有电风扇一种。这是因为当时的美国家电市场，已充斥美国、日本的名牌产品，竞争异常激烈。要想使当时尚无名气的“大同”在美国打开市场，最好的办法就是把名牌厂家所忽略的产品作为敲门砖。

80年代末的大同，在开拓与电子计算机相关的领域方面倾注了更多的精力。其发展战略依然是一边扩大来料加工商品的生产，不断同国外有实力的外国企业结成协作关系，一边自主地开发技术，努力为自己的品牌寻找销售道路。当然，在这一时期的台湾，由于行政当局的大力扶持，包括半导体在内的电子计算机相关产业发展迅速，这在某种程度上为大同的发展提供了有利条件。

从70年代开始，台湾行政当局制定了产业“技术密集化”的目标，并将电子行业作为重点，通过利用公共机构进行的研究开发和人材的培养，大力促进产业的发展。进入80年代以后，这一举措初见成效，在半导体、电子计算机原件及个人电脑等领域，许多中小企业及投机商人成长起来。其间，国际商用机器公司等有实力的美国企业，为了降低成本，进一步扩大在海外的来料加工商品的生产，对台湾各类企业的订单也一下子猛增，这时台湾电子产业的发展也起到了推进作用。

自从大同集团80年代开始向个人电脑及计算机的相关领域扩展后，特别是通过来料加工型商品的生产，在对美国出口方面取得了长足的发展。目前该集团将这一部门作为向高科技领域进军的跳板，并制定了自行开发技术、确立自己品牌的远大目标。到90年代初，与电子计算机相关的营业额在大同集团总营业额中所占的比例已近50%。在新兴企业不断崛起的台湾电子计算机行业内，大同保住了最有实力企业的地位。

点评：

1. 对于企业而言，应根据竞争环境的变化适时调整经营范围。大同公司之所以调整经营范围，是因为它作为主要家用电器生产商，在台湾岛内同业竞争日益激烈，而出口又因为台币对美元兑价上升等因素影响，步伐日益艰难。

2. 在经营范围转移过程中，可以考虑保持相关性。大同在跨入计算机领域时，充分地利用了其在家电生产中积累的经验及设备，这种方式是与许多国际大企业相同的。

静悄悄的竞争

1977年，著名的美国DEC公司的总裁奥尔森年届53岁。这时，DEC公司也有了22年的历史，已成为拥有7.36亿资产的大公司。华尔街的分析专家们已将DEC列为世界最大的计算机销售商之一。同年10月，公司股票的回报率高达300%，这个位于梅纳德的正在高速发展的公司在华尔街正炙手可热。

其实，回过头来看，也许有知情人会说，如果IBM早在1957年夏秋之际就发展小型机，DEC根本没机会占据小型机市场；或者，在1970年，正当DEC的PDP—11系列刚刚问世，几乎赶不上市场需求时，IBM就打入这一行业，而不是迟至1976年才采取行动，DEC公司哪里会如此兴旺发达！

在奥尔森看来，他的公司和IBM公司之间的区别表面上在于时间的先后，而本质上，他们的宗旨截然不同。奥尔森认为应把计算机技术服务到个人，为个人用户提供它们的巨型数字处理技术，而这是当时的个人买不起的。而IBM却对顾客说：“你用不着为计算机方面的需求和问题操心，我们将为你解决一切。”IBM常常把用户当做计算机盲对待（而用户们也常常正是如此），并且不大热心于对他们的培训。所以，奥尔森的态度与IBM形成鲜明的对比，他对计算机应该如何卖、如何用，都有自己的见解。他一点儿也不担心IBM公司会席卷小型机市场，因为他的对手显然根本不懂得经营机器——IBM似乎不愿或是不能造出售价低于100万美元的计算机。

但精明的奥尔森也不想引起IBM公司对他的关注。他认为没必要去惹对手生气。所以DEC一再声明：“我们并没有与IBM竞争。”——即使当它显然正在与之竞争时也仍如此声明。奥尔森听从了诺曼·泰勒的意见：永不公开批评IBM。1971年，当IBM首次推出一个较小的计算机（然而仍不属于小型机范围）时，奥尔森对《福布斯》杂志的记者说：“我们喜欢IBM，它把注意力集中在市场需要上。”

尽管他在公开场合总是作如此谦卑地声明，但他心里想的却是要击败IBM，让大家亲眼看到他早在1953年时就意识到的事——他能把“这些人打败在他们自己拿手的地方”。但在70年代中期，时机还未成熟。IBM已经发展成为计算机行业的巨头，它的年收入几乎是它最强的10个硬件竞争对手年收入总和的两倍。DEC在这种时候拿自己和这个美国的模范企业相碰，是不会捞着什么好处的。

奥尔森总是避免把IBM当作榜样或对手来激励销售人员，尤其是在早期。他说：“它从来就不是我们的榜样。我们最初的榜样是Tektronix公司。但此后我们就极少再把哪个竞争对手当做榜样而谈起了。我做自己的事，这就是我们公司的态度。在计算机行业里总去想着IBM是危险的，因为那样一来你就会亦步亦趋。我们对该怎么做计算机生意有自己的想法。我们的技巧在于发现富有革新精神的顾客，并且去满足他。如果他们已被IBM争取过去了，那我们再打他们的主意就纯粹是浪费时间了。我们只做有利可图的生意。”

实际上，早在1971年DEC推出它的DEC—10计算机时，它就已经暗与IBM较上劲了。DEC的这个大型计算机处理系统与IBM的大型主机撞了车，并在各大学以及研究所的实验室里深得好评。但DEC的销售员们却被告诫说，不要提及那个比他们强的对手。

在70年代中期之前，DEC一直用不着担心会被人和IBM相比。但在1975

年，IBM 的售价 3.3 万美元的小型商用计算机 System / 32 震撼了市场。这是它有史以来售价最低的机器。IBM 的目标主要是与 NCR 和 Burroughs 公司的小计算机竞争，而不与 DEC 争夺市场。但这部机器的定价已低到了小型机的水平，说明 IBM 已盯上了 DEC 的领地。

DEC 立即推出 PDP—8 计算机来作为反击。它的广告宣传里说 PDP—8 是“世界上价格最低，具有全部编程功能的计算机”。同时它还推出了它那有名的教育用计算机，PDP—8A，售价 7900 美元。但 DEC 和 IBM 的产品依然还是像桔子和苹果那样，是根本不同的，功能不同，用户也不同。DEC 的硬件都卖给了原设备制造厂，增殖转售商和一些先来公司定制随后转卖或出租给小用户的厂家。IBM 的作法则正相反，它为 System / 32 配置了 IBM 软件，设置了各种服务项目，通常直接卖给客户。要把如此不同的两家公司硬称为竞争对手似乎太勉强。

然而，到了 1976 年，奥尔森已无法让 DEC 避免和 IBM 的正面交锋了。DEC 的设计人员又想出了新招数——分置式网络。工程师们已经在 DEC 的联通技术 DECnet(即 DEC 网络)上花了 5 年的心血。价格低廉的小型机一旦用 DECnet 联在一起之后，就可以在大公司的下属部门和一群中小型公司里进行中央数据处理的操作，而分布网络能做的就更多。有了它，远离公司总部的下属部门如今也能及时得到计算机服务了。

许多计算机行业的人还没有意识到 DEC 网络和 DEC 公司在设计简便好用的通讯配置方面的率先努力意味着什么。但其结果正在逐渐显示出来。1976 年，马萨诸塞州弗雷明汉的国际数据公司在一份报告中提到，如今的用户已变得十分老练，它们“正在从 IBM 的强硬控制下溜到 DECnet 那里。”

IBM 对小型机市场的忽视，使 DEC 有了一个发展的空间，DEC 终于成了计算机行业的佼佼者。

点评：

填补大公司的经营空白是小公司成长的好途径。DEC 总裁奥尔森的策略是不引起 IBM 的注意，到小型机领域经营，实际却是与 IBM 较劲，加上 IBM 的忽视，DEC 终于成长为大公司。

在计算机市场的竞争战中，DEC 之所以能出其不意地战胜 IBM，是因为正当许多公司，如 Burroughs、NCR、CDC 以及 Honeywell 等公司，都在试图同 IBM 公司争夺它所控制的大型计算机市场，DEC 公司却另辟蹊径制造小型机。由此可见，小公司往往能在低挡产品方面钻大公司的空子。IBM 公司的自负影响了它的决策，“谁会去买小型计算机——这么一个没有 IBM 软件和技术服务支持的廉价空骨架呢？”对这个体现 IBM 市场观的振振有词的疑问的回答，就是 DEC 公司长长的顾客名单，其中包括美国电报电话公司 (AT & T)、标准石油公司、银行家信托公司、比什特尔公司、通用汽车公司、罗克韦尔跨国公司，以及几千家其它公司。

欧姆龙的独到眼光

1992年，欧姆龙(OMRON)公司以其37.52亿美元的销售额在全世界500家最大工业公司中排名第三百七十九位。在全世界电器和电气设备工业公司中排名第三十八位。

欧姆龙公司在中国不及松下、日立和三洋那样赫赫有名。然而，这家公司在自动化领域中作为领导新潮流的企业在全球负有盛名。1994年5月，在众多在华投资的日本工业公司中率先被我国批准建立投资控股公司。

欧姆龙与中国的交往始于1974年。当时，担任公司顾问的立石一真先生兼任了日本国际贸易促进协会京都支局副局长。正是从这时起，欧姆龙公司同中国有了贸易往来。

从1974年至今，欧姆龙在北京、上海、大连等城市先后成立了多家合资企业或合作开发了多个项目，其对华业务可以说是硕果累累。

1991年，欧姆龙公司设立了中国的事业部，从事对中国经营活动的领导和协调工作。这个事业部的使命是积极筹备成立投资性控股公司，为欧姆龙扩大在华投资作准备。

从1993年起，欧姆龙公司对华经营重点从销售转移到投资。这一年，欧姆龙公司在大连建立了欧姆龙(大连)有限公司。这是一家欧姆龙独资企业，注册资金10亿日元，主要生产电子血压计、电子体温计和低频治疗器等健康医疗器械。

这一年底，欧姆龙公司同中国浦发机械工业总公司合资建立上海欧姆龙自动化系统有限公司。这家合资企业共投资1000万美元，主要生产可编程控制器。同年，它还同上海电子元件公司无线电八厂合资建立了上海欧姆龙控制电器有限公司。这家企业共投入25亿日元，主要生产继电器等控制电器。

1994年，欧姆龙公司同长城计算机集团等公司合资成立北京高腾商业电脑有限公司。中日双方共投资500万美元，主要生产中国金税工程项目之一的计税收款机。同年还在上海建立了欧姆龙(上海)有限公司。这家独资企业主要生产传感器、定时器和断路开关等自动控制元器件。

也在这一年，欧姆龙在京建立了欧姆龙(中国)有限公司。这家公司作为投资性公司，也作为地区统辖总公司，将逐步实施欧姆龙在华经营业务的领导职责。

至此，欧姆龙公司在华一共建立了7家独资或合资企业。欧姆龙方面共投入资金4300多万美元。欧姆龙跻身于在华投资最积极主动的著名跨国公司行列。而与此同时，中国也已经成为欧姆龙公司海外投资的重点。

按照欧姆龙的计划，在中国的投资和经营事业将以世界通行的企业理念为基础，实行有中国地区特色的独特事业推进体制，创建一个充满开拓精神的地区自我完善型企业，即“在中国的第二个欧姆龙”。令人高兴的是，欧姆龙在中国已经迈出了坚实的步伐。这里特别提到的是欧姆龙在中国建立的投资性控股公司，即欧姆龙(中国)有限公司。

欧姆龙90年代初决定在华大规模投资时，即决定在华设立一个投资性控股公司。欧姆龙公司的产品是工业、商业、金融和交通业管理自动化所必需的产品，多为中国鼓励外商投资的行业。由于欧姆龙公司从70年代以来长期与中国进行友好合作，而且比较早就在中国申办这种投资控股公司。因此，

该公司于 1994 年 5 月，在日本工业公司中率先被批准建立投资控股公司。

如同其它企业的投资性控股公司一样，目前，这家公司除了积极从事新的投资或对已建企业再投资，还面临如何把分散在大连、北京和上海等地的 6 家企业统一加以协调，使欧姆龙在华项目形成一个系统整体，发挥系统整体优势的问题。

与其它企业的投资控股公司相比，欧姆龙拥有一个独特的优势。欧姆龙在华有两家独资企业，即欧姆龙（大连）有限公司和欧姆龙（上海）有限公司。这两家企业的股权由欧姆龙董事会决定转让给欧姆龙（中国）有限公司。至于其他由欧姆龙控股的合资企业，欧姆龙公司早在进行这几家企业的投资谈判时就已向合资伙伴声明，将来投资控股公司成立，欧姆龙公司股权将转给投资控股公司。投资控股公司将代表总部领导在华合资企业，合资企业的再投资也将由投资控股公司进行。正是因为埋下了这个伏笔，所以后来股权的转让也十分顺利。

欧姆龙的中国业务一直进展得非常顺利，看来与公司的独特控股经营方式的确有不小的关系。

点评：

1. 抓住重点，全面出击。欧姆龙公司之所以将中国作为其世界范围内的一个重要投资对象，是因为该跨国公司敏锐地觉察到了中国市场的潜力，从而及时投资以抓住商业机会。

中国是亚洲最大的国家。改革开放以来，中国经济迅速增长。尤其是 1992 年和 1993 年，充满活力的中国经济增长幅度高达 12% 以上。过去只是潜在的中国市场正在变为现实的大市场，中国正在成为亚洲及太平洋地区经济增长的热点。

2. 跨国公司对东道国投资战略应根据实际情况作相应调整。欧姆龙在制定了长远投资战略的同时，也根据在中国实施这一战略的种种困难，采取了相当灵活的策略。公司认为，中国目前市场发育尚不充分，经济体制改革还有不少工作要做，政策法规的透明度稳定性还有待提高。在这种情况下，必须根据中国的实际情况采取必要的灵活性，首先要勇敢地尝试。按一般规律，外国跨国公司技术转让和合资生产分两步走。但欧姆龙公司两步并一步走。

连锁店霸主的没落

1859年，26岁的乔治·享廷顿·哈特福德创建了一家企业，奠定了后来A&P公司的雏形。1869年，公司正式定名为A&P公司。1912年，A&P公司通过“支付现钞，自己运货”的重大创新，获得了超常规增长。随后，A&P公司利用了超级市场的革命性影响，一跃而成为全美最大的食品业超级市场联合企业（表1）。

表 1 A & P 公司向超级市场的转变

	商店总数	超级市场数目
1936	14446	20
1937	13058	282
1938	10671	771
1939	9021	1119
1940	7073	1396
1941	6042	1594

但在第二次世界大战结束后，A&P公司却开始落后了，原因是它被先进的销售思想远远抛在了后面。

当时，业内的其它公司广泛地经营非食品类商品，范围从保健和美容品到玩具和成衣，无所不包。那些销售量高、既能强烈吸引顾客购买欲望又能产生较高毛利的商品尤其受到商店的青睐。当然，A&P公司并非忽略非食品类商品，但它的这一业务没有在其它多数食品连锁商店里那样得到充分发展。

同时，战后的购货券也变得非常流行了。这方面A&P公司又慢了一步，走在多数竞争对手的后面。更不幸的是，大约在60年代，食品杂货零售业又经历了两种创新：折扣销售和方便商店。尽管后者并没有直接影响到A&P公司，但折扣销售却对它产生了很大的影响。

在50年代和60年代，普通商品的折扣销售风行于零售业。尽管一些独立的食品商店尝试过全面降低毛利而提高销售量的经营方式，并取得了不同程度的成功，但在这一时期的大部分时间里，它在食品业还不是很时兴。但在70年代初，主要的连锁商店终于开始部分或全部地采用折扣经营。塞夫威公司（Safeway），仅次于A&P公司的第二大连锁商店，在70年代中期渐渐在他们已占有优势的多数市场中率先采用廉价策略或展开价格战。在60年代，方便食品店也迅速发展起来。这些食品店的特点与廉价商店（折扣商店）恰恰相反，它们标出的商品价格要比一般的食品店高。它们最初是30年代在西南部发展起来的，是一种夫妻老婆店改进后的高级形式。

A&P公司不仅在这些方面落后竞争对手，而且很多年前，A&P公司就决定不向大的购物中心发展，而坚守独立式的邻里商店。作出这个决策的主要原因是公司不愿支付购物中心所需要的高昂租金。公司还有这样一种想法：A&P公司是如此有影响的大型公司，不管坐落在哪里，都会吸引大批顾客。此外，管理人员对是否要建立在该行业中已普遍流行的更大型商店也犹豫不决。例如，1970年A&P公司的商店的平均面积只有1.4万平方英尺，

相比之下，其他主要连锁商店的平均面积则超过了 2 万平方英尺。

另外，A & P 公司的失误很大一部分是由于对商店的维护和对顾客的服务不够关心。许多商店都很陈旧，光线阴暗；商品的陈列平淡无奇而且杂乱无章。店员很少，以致顾客付款时等待时间过长。有些商店的走廊零乱，货架积满灰尘，满车的货物就堆在走廊的尽头等等。这些状况都不可避免地给 A & P 公司带来了呆板、邋遢和过时的形象。

由于上述种种因素的影响，A & P 公司在销传收入和市场占有率方面呈下降趋势，参见表 2。面对这一情形，A & P 公司在没有解决上述存在问题的情况下，直接推出了降价销售战略，即对 90% 的商品降低价格。尽管某些商品只减少了几分钱，但从百分比来看，对毛利率可能只有 20% 的食品杂货来说，这一降价幅度还是不小的。

表 2A & P 公司的箕衰退趋势

	销售额	收入	市场份额
1963	\$5189000000	\$57489000	20.9
1965	\$5119000000	\$52339000	19.0
1966	\$5475000000	\$56239000	18.8
1967	\$5458000000	\$55897000	17.6
1968	\$5436000000	\$45247000	15.8
1969	\$5753000000	\$53302000	15.4
1970	\$5664000000	\$50129000	13.1
1971	\$5508000000	\$14619000	12.1

A & P 公司打出了新的招牌和大量横幅来让顾客了解这一新的政策。在大量的广告中，不仅有传统的超级市场所采用的报纸广告，而且还使用了广播和电视媒介来宣传其低于其它竞争者的食品价格。尽管降价销售取得了初步的成功，但由于上千种商品的毛利减少，再加上广告费用及店铺装修费用的增加，以及雇用和培训大量新雇员来处理扩大的业务，因此对利润的压力是不可避免的。

时间证明，降价策略是失败的。由于大幅度削价导致的 5100 万美元的损失，只是一种徒劳的代价。尽管销售额在 1973 年上升到 67 亿美元，并且公司在提价后赢利 1220 万美元，但这和前几年相比还是很少。更值得注意的是，A & P 公司在销售额上被塞夫威公司从第一名位子上拉了下来。1974 年情况更糟，尽管销售额以接近 1.9% 的幅度上升到 69 亿美元，公司却发生了 1571 万美元的亏损。价格冻结法令的颁布，对公司来说更是雪上加霜，估计公司为此损失 3270 万美元。

1974 年 12 月，乔纳森·L·斯科特，原第十五家最大食品连锁商店——艾伯森氏公司的总裁，成为 A & P 公司历史上第一位从公司以外进入的领导人。在他的主持下，公司实行了零售行为历史上最大的一项紧缩政策，关闭了 A & P 公司 3500 家商店中的 1 / 3，注销的帐面价值总共约 2 亿美元。这些行动牵涉到上百个地方性劳工合同的重新谈判，也大大影响了雇员的士气。在取消了不景气的小商店后，斯科特计划借鉴塞夫威公司及其它走在前列的联号的经验，开设一些大型商店，并在备货中纳入更多种类的能获得较高毛

利率的食品和非食品项目。该方案还包括重新装修其他商店，更多强调经营全国名牌产品，改善商品的陈列以及保持清洁整齐的店面环境。这些措施的确起了不小的作用，但由于战略选择的失误，A&P 公司的霸主地位还是永远地失去了。

点评：

1. 战略优先性安排应符合实际情况，当一个公司存在着根本性弱点时，任何不是针对纠正这些弱点的策略，只能是一个短期的解决办法。

在 A&P 公司这个案例中，A&P 公司存在商店分散、偏僻、购买环境不佳等问题。所有这些问题都应该优先得到解决，而后削价、大规模广告宣传或者其他策略才能产生持久的影响。

2. 最好的策略是那些竞争者不易对付的、能收到一些持久效果的、并能合理地 and 目前公司的形象和资源相适应的策略。例如，在于 A&P 竞争中，其它公司的两种方法特别有效：其一是延长营业时间；其二是提供更多的非食品类商品。

斯普劳特的风险投资

风险投资管理这一概念是指这样一种情况，即某个投资单位向一家新的或已有的公司提供技术管理和财务支持。这种管理方法能有效去除诸如缺乏销售和长期规划方面的专门知识。如果不具备这些知识，试图发展新产品的小企业就不能打入竞争激烈的市场。

在 1970 年到 1980 年的 10 年间，为了占据这一领域的制高点，风险投资管理和风险资本公司在数量上不断增加。特别是自 1978 年开始的 3 年中，已有大量资金流入风险投资市场。1980 年，此类各有限合伙公司共筹集到 9 亿美元的资金，这几乎是前两年筹款额的两倍。到 1980 年底，用于风险投资的资本金额达到 40 亿美元。与 1969~1977 年间总共的 25 亿美元相比，有了大幅度增长。由于可用资金的增多，使得业内的竞争大为加剧。因此，投资成本也正在飞速上涨。

唐纳森、勒夫金和詹雷特公司建于 1959 年，其业务是提供全面的投资经纪服务。它是美国最大的非银行投资商，共同资产 120 多亿美元。该公司有 6 个经营部门：

1. 珀欣公司：地区性主要证券交易公司网络。
2. 产权分部：从事产权证券的经纪商 / 经销商 / 包销商业务。
3. 固定收入分部：从事证券投资。
4. 投资银行分部：向各公司和公共团体提供资金和其它金融服务。
5. 投资管理分部：最大的非银行抚恤金和退休金经营公司。
6. 房地产分部：房地产投资分公司。

斯普劳特集团是总公司投资营业分部的一部分，是一家有限合伙公司。其有限合伙人包括各个银行、保险公司、公司抚恤基金、捐赠基金和那些拥有 50~400 万美元的阔佬。该公司约有 12 名高级职员，每人都负责管理几个项目或投资。

斯普劳特集团是美国最大的风险资本公司之一。从 1970 年起，该公司向 70 多家小厂商投资 7500 多万美元。在开始的几年中，斯普劳特集团与多数风险资本公司一样，主要投资都用于开发新产品，即革新者及其天才设想；但是，近来风险资本的投资趋向采取具有杠杆作用的全部买断政策，实质上是指对成熟的经营进行投资；这些经营活动已自成一体，可脱离母公司成为分公司。尽管斯普劳特集团的大部分资金都用于“全部买断”的选择之上，但它从那些已营业的厂商和开发新技术的厂商那里，获得了最高的投资收益率。

斯普劳特集团以购置厂商控制股权的愿望选择厂商，把它们包容到自己的投资组合中，并实现税前利润达 35% 的目标。该公司所考虑的大多数厂商都是由公司内部人士推荐的，他们已从有关来源得到了情报。在考察潜在投资时，公司的高级职员应具备十分广泛的专业知识，这一点是十分重要的。在过去一年间，公司内部共提出 75 项建议，斯普劳特集团对其中的 9 个项目进行了投资。另有 525 项来自公司以外的推荐，其中只有两项被接受。

一个推荐项目通常由公司的职员和特别顾问委员会来共同审议，一名高级职员作为项目经理，负责推荐项目的审议，并在调查之后向公司建议是否要进行投资以及投资额，最后提交董事会。项目经理还要制订经营计划，包括公司的证券管理以及确立绩效目标。然后再根据这些目标来实现公司的收

入，包括股票和现金红利。至此，项目经理监督新项目管理的职责即告完成，并开始重新安排项目目标和投资组合。

例如斯普劳特集团早期发展的厂商中，有一家名叫环保技术公司，生产全系列的控制空气和水污染的产品。斯普劳特公司通过购买一家大型公司的两个分公司，建起了这家环保技术公司。而6年后，斯普劳特集团卖掉了这家公司，从中赚到400%的利润。

斯普劳特集团的经营之所以能取得成功，关键在于其项目负责人对新风险投资的管理。因此，这些项目负责人是比风险资本更有价值的资源。

表1、表2和表3列出了1969年以来属于该集团投资组合的公司名单。这些公司分为三大类：1. 新兴公司，或称作新产品投资；2. 买断管理权的公司，或称作摆脱母体的公司；3. 其改建公司，或称作买来并重新组建的公司。这些表格概括了其风险资本所投入的各种产品和服务项目。

表1 新兴公司

公司名称	行业		公司名称	行业
现代医疗设备公司	血库自动化管理		四段系统公司	分流数据处理
现代微型器件公司	半导体制造		加勒特音乐公司	唱片制造
阿尔扎公司	药品研究		地质资源公司	原油服务和产品
安格里斯公司	医疗卫生		分度系统公司	计算机软件开发
自动化公司	机器人		英斯塔帕克公司	特殊包装
儿童乐园公司	商品零售		标准控制公司	衡器制造
企业用品发展公司	制造商的推销人		米迪亚网络公司	杂志广告
数据100公司	计算机外围设备的制造		门洛贸易公司	商品零售
德尔菲电信公司	自动电话服务		缩微数据系统公司	缩微胶片系统制造

公司名称	行业		公司名称	行业
指南系统公司	户外广告		标准计算机系统公司	微型计算机制造
ECS微系统公司	分流处理系统的制造		分子遗传公司	微生物研究
今日教育公司	期刊出版		帕拉丹公司	数据通讯设备制造
动能公司	能源系统的制造			
奎那石油公司	石油和天然气勘探		斯佩德工业公司	液力产品
罗帕克公司	妇女运动服零售		斯戴德公司	销售点的系统制造
罗伊斯电子公司	民用波段收音机推销		医用系统公司	医用数据处理
S·A·Y·工业公司	特殊包装		测度数据系统公司	计算机效益测定
密封包装公司	特殊包装		TRU公司	汽车调试
SEI公司	银行信用数据处理服务		VLI公司	医疗卫生
苏加特公司	软盘驱动装置制造		韦克斯石油公司	石油和天然气勘探

表 2 买断管理权的公司

公司名称	行业	公司名称	行业
APCOA 公司	经营停车场	美洲工业批发公司	工业供应品销售
阿肯公司	营养食品生产	詹姆斯河公司	造纸
巴尔特公司	船用硬设备制造	林登化学塑料公司	氯气和烧碱生产
贝尔维德尔控股公司	再保险业务	中部工业公司	软饮料装瓶
饮料批发公司	饮料销售	普雷斯特控股公司	非标准汽车保险
科斯科工业公司	推销服务和制造	罗布湾公司	儿童运动服制造
科特控股公司	软饮料状瓶	辛克莱和罗斯公司	干式模压塑料元件生产
德雷克·史密斯公司	家具制造	龙尼米特公司	金属销售
德赖福斯·普顿姆公司	船用硬设备制造	Vdk 控股公司	面包房设备制造

公司名称	行业	公司名称	行业
赖尔斯科工业公司	照明装置制造	华盛顿链条供应公司	船用硬设备推销
埃弗法斯特公司	纤维制品零售		
伊利诺弹簧公司	弹簧和控制器制造		

表 3 改建的公司

公司名称	行业	公司名称	行业
巴克斯特尔、凯利和福雷公司	丝绒制造	克洛佩公司	家庭用品制造
环保技术公司	采矿和污染控制设备	新普罗公司	水冷却器租赁采煤
北极里资源公司	采煤		
福克斯-夫雷特控股公司	药品批发	RSR 公司	铅的重复利用

点评：

1. 风险投资是高盈利投资机会之一。斯普劳特公司作为专业化风险投资公司。过去几十年获得了迅速的增长。例如对环保技术公司的投资，利润率达到了 400%。

2. 项目经理是成功关键之一。斯普劳特经验表明，投资项目需要由专业人士来管理，项目经理负责项目审议、调查、资金组织、经营计划制定等管理工作，是比风险资本更为稀缺的资源。

施乐的“研究规划体系”

施乐公司是一家从事信息处理、复制技术和办公室自动化系统的跨国公司，排名世界最大 500 家工业企业之内。

施乐拥有一个研究组织，为鉴定和发展新产品提供良好的环境。公司的研究工作分别在 6 个地方的 3 个生产点和 4 个研究中心同时进行。各中心的主要职责是不间断地创造各种设想、发明和样机，为支持经营部门的高生产率进行研究和提供服务。因此，这些中心的研究计划必须包括为公司所用技术而服务的基础研究，针对新的或改进的技术能力的应用研究，对作为新产品和提供服务的先驱样机进行的选择调查。

具体地说，各研究中心主要集中在以下各研究领域：

1. 韦伯斯特研究中心——图像和电子资料显示技术。
2. 帕洛·阿尔托研究中心——成像和印刷技术。
3. 加拿大施乐研究中心——成像科技和情报转让。

施乐公司在本公司的研究部门和工程部门之间，采用标准的技术转让形式，以此鼓励新产品和新工艺的开发，并创造使职工能在公司里晋升的环境。

施乐公司制定了一个长期规划体系，努力预测 10 年内需要开发的新产品和新工艺。采用长期规划和投资形式的主要原因，是由静电复印领域革新过程的特点决定的。该领域的革新一般需要 5 至 20 年时间才能完成，从设想产生、可行性试验、发展、设计、工程到生产的每一阶段都有可能延续 5 年之久。

施乐公司采用的方法被称为“研究规划体系”，它为鉴定和研究开发新技术制定出具体的目标、活动和计划表。发展这种管理方法，是为了确保开发新产品的计划，以及与革新有关的公司任务的精确长期计划。特别是研究规划体系力求让了解公司宗旨和产业界发展趋向的人员，从事项目的选择——这是革新过程第一阶段的工作。

施乐公司的方法是由各管理部门规划时间范围，在这个范围内研究和发展新产品和新工艺，直至实现其经营效益。规划过程的重要部分是制定公司的一系列目标，特别针对公司所能提供的各种产品和服务水平。这个规划过程涉及高级管理部门以及专门组建的科研小组和规划小组，他们定期开会，制定和完善公司目标以及新产品的服务观念。

研究规划体系的基础是寻求市场机会。在观念形成阶段，新产品和新工艺就应与销售目的紧密地结合在一起。代表施乐公司各个经营单位的总公司代表们要审核这些概念，估计其市场潜力。在可行性研究阶段，要精确地规划出生产成本和最大劳动力成本。根据定价标准，预测市场机会和评估对市场的渗透能力。在最终的审核阶段，将产品和工艺最后定案。

但要实行公司的这个长期规划，公司领导必须回答以下问题：

1. 我们要从事什么样的经营？
2. 哪些技术最重要？
3. 技术发展的趋势是什么？
4. 公司对这一切应做些什么？

对这些问题的回答构成了公司运筹计划，大约需要二年的规划时间。由此发展的经营概念就是“未来办公室”。组建主要由研究和工程人员组成的战略规划小组，是为了研究新产品和新工艺，以支持这种概念。每个单位由

一名技术主管经理负责，他应是某一主要科学领域的技术专家。小组共有 8 位技术经理，他们在规划小组每人负责一年，这些人通常都是从各研究中心抽调来的。他们的专业领域主要在计算机运算、编制程序、计算机语言、光学、图像处理和综合系统设计。

从研究中心选出经理组成专业工作小组，为今后 10~20 年和 20~30 年制订出新产品和新工艺计划。这些小组还要准备一份工作报告，概括出设想的组成和计划，并提供长期预算和经销方案所需的投资。

这个研究规划体系在经营活动中，已正式应用许多年了。由于公司投资计划的预算决策主要依赖于战略规划小组的推荐，所以总的来说，整个进展是成功的。这些小组之所以说是成功的，主要因为：

1. 轮流管理导致每年都有新设想涌现。

2. 参加规划小组的技术专家满意他们所担任的临时职务，因为这一职务受人尊重，而且允许他们继续按规划计划安排工作。

点评：

1. 技术开发周期长的公司应建立研究规划体系。由于现在技术在企业竞争中的重要性提高了，因而提前确定研究项目方向和领域，有利于研究机构根据企业竞争战略作预先准备，否则会导致技术储备的枯竭。

2. 研究规划体系，应由各部门共同决定。施乐公司的研究工作分别在 6 个地方的 3 个生产点和 4 个研究中心同时进行，而且各点的研究工作特点不同。如果不能够共同形成规划体系，势必造成力量分散。

辟险闯关好梦成真

倘若问起韩国的汽车企业，人们都会提到现代、大宇、起亚、双龙等几家企业的名字，然而从现在起，如果不把三星集团包括在内，那就算不得正确答案了。

1994年12月2日，对三星进军汽车业一直持否定态度的韩国商工资源部，在沉默了7个月之后突然宣布，在三星集团按要求提交轿车生产“事业计划报告”和“引进技术申请书”之后，政府将予以受理。次日，韩国副总理兼企划院长官洪在馨指出：“政府没有理由反对三星集团进入汽车产业。”这一消息，对于一直相信政府会坚持既定立场的韩国产业界特别是汽车业来说，无异于投下一颗重磅炸弹。

紧接着，12月5日三星集团提交了由集团董事长李健熙签署的《事业计划报告》等文件；一天以后，韩国商工资源部便闪电般地宣布受理过程完成。商工资源部长官金哲寿说，允许三星进入汽车业是“最好的选择”。至此，三星集团正式拿到了朝思暮想的进军汽车业的通行证。

从向报界吹风到受理完成费时不到7天。而三星为了这一时刻的到来，却走了5年的漫长路程。

打进汽车领域是在三星集团为时已久的梦想。早在1984年三星即同美国克莱斯勒公司探讨合作生产汽车的可能性。1989年7月，政府废除限制自由进入汽车业的规定公布后，三星集团当即决定投资生产卡车，所以这一年应视为三星进军汽车业的起步年。1993年4月，它委托日本野村研究所对三星进入汽车业进行可行性研究，获得了肯定的结论；1994年4月，三星宣布同日本日产公司签订引进轿车生产技术合同，正式发出了向轿车生产进军的宣言。

三星的计划一露头，现有汽车生产企业立即群起而攻之，政府主管部门也不支持。商工资源部内定了“不予批准”的方针，报告了青瓦台总统府。三星的宏图大略一出马，就遭到了强有力的围攻阻截。

现有汽车生产企业深知三星实力雄厚、长于开拓，一旦让这匹黑马闯入它们固有的产业领域，就会带来抢走饭碗、威胁生存的后果。

如果说现有汽车企业联合大军的截击是尚可跨越的山峦，那么，政府主管部门反对则是不可逾越的天堑，三星的轿车梦注定了要经过一番苦斗才能实现。

面临重重阻障，三星没有却步。1993年4月底，三星断然宣布已“同日本日产汽车公司签订技术合作合同”，并展开强有力的广告宣传战，频频发布大型卡车及水泥搅拌车等重型汽车上市的消息，以此表明进军汽车业的决心不可动摇，并试图造成即成事实，给反对者以正面回击。

三星作为韩国名列前茅的大型集团企业，牢牢占据着电子产业领域之鳌头，1993年三星电子的年销售额即达100.93亿美元，成为韩国首家年销售额超百亿美元的企业，而且，电子产品在迎接21世纪的进军中，仍是可以大展鸿图的领域。那么，它如此执着地要跻身于汽车领域，其奥秘究竟何在？

负责汽车产业开发的三星重工为着重装备事业，本部代表理事金茂强说：“当前世界正进入无国境竞争时代，汽车市场进一步开放，全世界汽车业正在进行结构调整，这是将汽车业发展为21世纪出口战略产业的良机；同时，三星已经具备发展汽车产业的必要工业基础，而且在未来汽车产业中占

据重要地位的电子技术方面，三星也居于领先地位。”凭借资金和技术实力，把握世界产业重组的良机，把汽车业培育成支撑三星集团跨世纪的战略产业——这正是三星进军汽车业的强大动力。

三星准备了系统的论据逐一驳斥反对者。一是三星汽车绝非单纯模仿外国车和依靠进口零部件进行组装，从起步开始就要开始发掘的最新型汽车，并要严守政府关于国产化比率达到70%以上的规定。二是三星汽车的销售市场不是国内而是世界，不会威胁左邻右舍；国际汽车市场前景广阔，只要有竞争力，不存在过剩问题。三是三星已有一定技术、人力基础，同时在正式生产前的3年时间里，可以通过海外招聘和派赴国外进修等办法加以解决，不会挖人墙脚。四是三星将充分利用现有零部件企业，构筑独立的零部件生产供应体系，不会扰乱现有汽车生产秩序，针对限制财团企业进入新的产业领域的作法，三星则指出，这是“违反自由竞争原则的”。

三星原计划去年6月份内完成向政府提交引进技术申告书的手续，从7月份起开工建厂投入生产准备，但鉴于正面强攻成效不显著，它便及时调整战术和节奏。5月中旬，三星宣布“暂时保留提出引进技术申告”。一些目光敏锐的观察家指出，三星以退为进，意在留有余地，避免搞僵与政府的关系和选择适当的时机。因为三星清楚，问题的关键在于让政府放行和取得舆论支持，这就需要时间和坚持不懈的攻关。

三星及时地实行战略转变，将攻关重点由主管部门商工部转向政治圈。为此新成立了以集团董事长李弼坤为首的“21世纪企划团”，把青瓦台总统府和执政党实权派作为重点目标，集中开展说服工作。

三星未来汽车工业基地的厂址是釜山市的新湖工业基地。于是，三星理直气壮地打起了“建设三星汽车，振兴釜山经济”的旗帜，动员“釜山舆论”，投入攻克障碍、稳操胜券的战役。长期以来，釜山地区由于制鞋业衰退，失去了支撑经济的支柱产业而苦干无门，因此对三星汽车落在釜山早就翘首以待。釜山与三星形成了“一损俱损、一荣俱荣”的共同体。釜山地区成立了争取三星汽车厂建在釜山的“泛市民促进委员会”，全力支持三星，敦促政府尽快作出肯定的决策。

为因势利导，促进形势转化，三星还连续投入一连串议案：主动将三星航空、三星石油化学等五、六个所属企业分离出去，实行所有权分散；率先实行家电产品降价，为稳定物价作出贡献；宣布256千位动态随机存储器开发成功，借以显示三星的技术实力……三星期盼着局面改观。

苍天不负有心人。舆论调查显示，对三星进入汽车业的支持率高达70%。人们认为三星参与汽车业能够体现公平竞争原则，有助于促进汽车质量提高和国家经济发展；对消费者而言，可以增加选择的余地，并可从汽车价格稳定中得到实惠。

三星判断条件正趋于成熟，不能一味拖延而坐失良机，于是便信心百倍地变“迂回作战”为“正面进攻”，并增强了火力。三星历尽艰辛，终于进入汽车产业圈，这一方面为三星长远的发展开辟了新的前景，但现有汽车生产企业的拼死阻挡，预示着三星未来的道路决不平坦。

点评：

三星尽管是电子业的巨人，但进入汽车工业也颇为不易。三星成功地利用了侧向迂回战略，先做准备工作，造声势，施压力，而一旦成功则立即

全面出击。

迷雾中的瑞士银行

瑞士银行历来是银行业中吸引财富的最佳竞争者。瑞士银行每年的盈利收入在它的国民生产总值中占有很大的比例。瑞士有三大金融支柱，即瑞士联合银行、瑞士信贷银行、瑞士银行公司。这三大银行最短的历史也有 90 年，最长的历史有 140 年。瑞士联合银行成立于 1907 年，1993 年的纯利润为 19 亿美元。信贷银行的纯利润达到 11 亿美元。瑞士银行公司的纯利润达到 12 亿美元。三大银行一年共创利润达 40 多亿美元。在这 3 家大型跨国银行中，以信贷银行为例，1993 年的资产额为 1155 亿美元，居世界第三十九位，资本额为 63 亿美元，居世界第二十七位。该行的职工人数达到 1.6 万人。在第一次世界大战中，该行就为瑞士的防务和安全筹集了许多资金。第二次世界大战中，该行稳步前进，并迅速得到了发展，经济实力不断提高。从 1945 年以后，该行的股份资本从原来在的 1.5 亿瑞士法郎（1.2 瑞士法郎约合 1 美元）迅速增加到 18.5 亿瑞士法郎，资产额从 16 亿瑞士法郎增加到现在的 1257.67 亿瑞士法郎。该行原来在国内外只有两个经营机构，进入 90 年代后，在国内的经营机构达到 300 个，在国外的经营机构已达到 70 多个。80 年代末该行全部控制了美国波七顿集团的股份，成为横跨世界的大银行，经营遍及欧洲、中东和亚洲，经营范围从跨国公司业务到私人客户服务，设有薪金帐户、投资帐户、储蓄帐户、交际帐户、外币帐户、旅游帐户、经营委托书、长期定单、支票签发和托收、贵重金属和现货、期货交易、外国银行证券、金银币的买卖、贷款、私人贷款、证券买卖、帮助私人客户纳税等。

从历史上看，瑞士银行最大的特点是储蓄的保密性。早在 1934 年，瑞士议会通过了联邦银行法，明确规定户主的秘密受瑞士法律保护。凡是银行的职工，不论职务高低，接触的秘密多少，都必须严格保密。存款人只要没有触犯法律，瑞士国家司法机关也不得干涉银行的保密法。对职员泄密者，最轻的处以 6 个月监禁，罚款 5 万瑞士法郎。进入银行的职工，必须交出一份终身保密证书，离开银行后也不得泄露银行的秘密。随着业务的扩大和国际化，瑞士银行又颁布了密码帐户、化名、代号帐户等管理方式。如果客户在第一次存入时填写真名的话，也同时给一个代号，以后可用代号继续存款。关于客户的真实身份，则只有银行经理以上的高级职员知道，并一律由高级职员掌握各客户的真实姓名。对瑞士国内人来说，如果触犯了刑法，银行应向瑞士司法机关提供该犯人的存款秘密。而作为外国客户，只有在触犯本国刑法，又触犯了瑞士法律时，才能通过两国政府的司法机关协商，瑞士方面方能提供某人在瑞士银行存款的秘密。为了给存款者保密，还在苏黎世和日内瓦设有 116 家专门办理私人储蓄的机构，凡是承担办理秘密户头的银行职员，他们都通过了严格的审查，有的是子继父业，一代接一代地干下去。后来由于有些国家的领导人在执政期间大肆贪污，将大批金钱存入瑞士银行。问题一旦被揭露出来，瑞士银行又不能合作，拒绝提供材料，逐渐引起国际的不满。为此，瑞士银行又对保密法作了修改，1987 年修改过的保密法规定，不再建立匿名帐户，并设立了一个独立于银行之外的监督委员会。

瑞士作为一个小国，在第二次世界大战期间，它宣布保持严格的中立立场。所以从开战到战后，都赢得了“和平使者”的名声。特别是它的金融机构的“可靠、诚信”和“保密法”，更是世人称道的中心话题。不论是一个国家的元首，还是他们的子女，或者是世界有名的大毒枭、军火商，都将自

己的巨款存入瑞士银行。事实上只要钱财一进入瑞士银行，就等于入了保险箱，你就可以安稳地睡大觉了。

第二次世界大战结束半个多世纪了，最近一个时期，国际上掀起一股破解二战纳粹黄金案的旋风。从1939年到1945年期间，德国纳粹从欧洲各国和犹太人手中搜刮的钱财和黄金价值多少？目前还没有准确的数字。有的估计，折合现在的价值达46亿美元，有的估计90多亿美元，甚至还有有的估计多达200多亿美元。从已经被揭露的事实来看，当前人们追查的有3个方面的钱财：一是纳粹从被占国国库掠去的黄金；二是纳粹从集中营死者身上拿走的金首饰；三是被害犹太人存入瑞士银行的钱。据意大利政府公布，当时它有80吨黄金于1945年被纳粹从罗马中央银行提出来，用火车偷运到瑞士。荷兰政府宣布，当年的纳粹从荷兰掠走的黄金达39吨。比利时发表的一项备忘录显示，1940年该国被占领时，纳粹把该国拥有的1200多个宝石生产加工厂一抢劫一空，这批宝石也被运往瑞士。纳粹为了打赢这场战争，除抢劫被占领国家的银行外，还下令各关押犹太人的集中营收集黄金珠宝，并向每个集中营下达上缴任务。总之，50多年过去了，当时搜刮并转移这些财产和黄金的纳粹分子也大都命已归西。这些钱财除支援纳粹打仗外，剩下部分如今在哪里？根据美国今年7月份解除机密的二次大战秘密文件表明，这些钱财和黄金都存入了瑞士银行。于是，凡是和当时这一事件有关的国家及犹太人幸存者，以及被害犹太人的后裔，都要求瑞士银行清查这些钱财和黄金的下落，并予以归还。

总之，瑞士银行正是依靠这一保密法，才能将纳粹搜刮的黄金和钱财严密地封锁起来。二次大战结束后，许多人为此提出过交涉但均无结果。直到1995年纪念反法西斯胜利50周年之际，世界犹太人大会主席布朗夫曼代表所有犹太人提出这一问题，并亲自到伯尔尼与瑞士银行协会谈判，加上美国、英国等西欧各国施加压力，瑞士方面才同意成立一个委员会来调查犹太人及二战黄金的情况。8月16日，瑞士政府宣布将与这个委员会进行合作。

目前，瑞士银行在二战中扮演了什么角色？瑞士银行到底存储了多少财产？又如何归还？世人正拭目以待。

点评：

瑞士银行利用其独有的保密法则，在银行业创立了竞争优势，迅速在国际银行业中占有重要地位。但任何商业经营都要遵纪守法，如果文中所述行为确实的话，即使能够逃脱法律制裁，势必也会受到道德谴责，从而为其银行业的未来抹上一层阴影。

主办奥运的尤伯罗斯

1978年11月，当美国的洛杉矶市获得奥运主办权刚一个月时，市议会就通过了一项不准动用公共基金举办奥运会的市宪章修正案。万般无奈，洛杉矶市政府只好把求援之手伸向了美国政府，但美国政府对奥运会兴趣不大，明确表示不能提供一分钱。市政府走投无路，只好向国际奥委会申请，请求奥委会允许让私人出面承办。

这个请求大大出乎奥委会的意料，国际奥委会还从未想过由私人主办奥运会。这一方面是个面子问题，另一方面则是奥委会的担心：万一这个人力不从心，半途而废怎么办？但当时又没有其他国家和城市申请。国际奥委会毫无回旋的余地，只能冒此一险了。

洛杉矶奥运会筹备组开始“物色”一个能在行政当局不贴一分钱的情况下办好奥运会的人选。“物色”委员会的理想标准是，这个人年龄在40~55岁之间，在洛杉矶地区生活过，喜欢体育，具有从经济管理到国际事务等多方面的经验。

电子计算机在不停地搜寻，经过一次又一次的筛选，计算机里不断出现的名字就是——彼得·尤伯罗斯。

尤伯罗斯何许人也，他能挑此重担否？

尤伯罗斯于1937年生于伊利诺斯州的埃文斯顿。他幼年丧母，但继母对他很好，家庭相当和睦；他的父亲是个房产主，是一个精明能干、知识渊博的人，对尤伯罗斯的影响很大。

由于家庭经常迁移，尤伯罗斯曾先后在5个州读过6所小学，3所中学。学生时代的尤伯罗斯生性好动。喜欢参加各种社会活动，在大学时还是一名优秀的水球队员。毕业后，他先后任职于奥克兰机场、复威夷的联合航空公司、西雅图航空公司，初步显示了其出色的经营管理才能，并积累了丰富的工作经验。

经过慎重思考，尤伯罗斯决定创立自己的公司，因而用自己仅有的一点家当在好莱坞开设了国际运输咨询公司。咨询公司在开创时只有一间办公室，但在他的精心管理下，公司发展很快，到1967年已拥有36万美元资金并开始出售股票。1972年，尤伯罗斯以67万美元的价格买下了历史上悠久的“问梅斯特先生旅游服务公司”，转而经营旅游服务业。一年之后，尤伯罗斯又开创了“侨胞旅社公司”；接着在1974年，他又成立了第一旅游公司，4年之后，第一旅游公司即发展成为北美第二大旅游公司，在全世界拥有200个办事处，1500名员工，年总收入约2亿美元，年纯利润达几百万美元。

尤伯罗斯成功的因素是多方面的，但最重要的是他审势度时、知人善任。在公司里，每个职员都是股东，公司的前途与每个职员休戚相关，从而充分调动了职员的工作积极性。

纵观现代奥运会的历史，举办奥运会对于举办单位无疑是一场财政“灾难”，谁主办谁就得“不惜血本”，承担巨额亏损。私人主办奥运会是奥运史上的第一次，同时也意味着要冒更大的风险。尤伯罗斯了解这些情况，但他觉得这是对自己的一次重大挑战。因此，当筹备组向尤伯罗斯发出邀请时，他欣然接受。

当时，距洛杉矶奥运会还有6年时间。尤伯罗斯以1060万美元的价格卖掉了他的第一旅游公司，进入了组织洛杉矶奥运会的新领域。他充分显示了

充沛的精力和非凡的领导才能。他事无巨细，都亲自过问，他几乎没有时间回家吃饭。几年来，他始终像一台高速运转的机器，很少有人看到他疲乏困倦。

尤伯罗斯对组委会的工作人员要求十分严格。除了大量的志愿人员外，组委会只有 200 多名正式工作人员，而 1976 年的蒙特利尔奥运会有 1505 名。尽管他的组委会工作人员有不少是妇女，但都必须精明能干、遵守纪律。

在组委会的大楼里，工作秩序井然有序。尤伯罗斯下令所有外人一律不准随便进入组委会大楼，被批准进入的人必须经过 3 名安全检查员，且有一名“陪同”陪着参观，而不准随意走动。尤伯罗斯还规定，工作人员未经批准，不准随便和记者交谈，不得接受记者的采访。经过批准后也必须一名工作人员在场做记录。就连尤伯罗斯本人，也只准记者公开发表他谈话的一小部分。

这些都使得组委会成为一个纪律严明、精明强干的队伍，但也招来了许多非议。对此，尤伯罗斯不屑一顾，因为他相信这样做是正确的。他说：“奥运会就在我们面前，机会只有一次。我们必须第一次就成功，必须全力以赴。”他正是这样严格管理组委会，组委会正是这样工作的。

奥运会是举世瞩目的，对一个国家，一个民族或城市，能够承办奥运会是一个巨大的荣誉。但是，如何筹集承办奥运会所必须的巨额费用，始终是一个困扰人们的关键问题，这也是许多国家和城市知难而退的原因。

身为商人，尤伯罗斯深刻地体会到，企业家最重视的是自己企业产品的知名度，它与产品所赚回的利润成正比。为了使自己的名气超过竞争对手，各个厂家往往肯花大钱，尽力设法挤垮对手。尤伯罗斯决定利用各竞争对手这种心理，提高赞助收入。他规定，本届奥运会正式赞助单位只接受 30 家，每一个行业选择一家，每家至少赞助 400 万美元。赞助者可以取得本届奥运会某项商品的专卖权。这样一来，各大公司就只好拼命抬高赞助额的报价。

对于可口可乐和百事可乐这两家对头，尤伯罗斯向它们抛出了 400 万美元的底价。正当百事可乐犹豫不决之际，可口可乐以 1300 万美元之巨的赞助费成为了饮料行业的独家赞助商。

胶卷业中，“傲慢”的柯达公司不肯接受组委会的不得低于 400 万美元的条件，只同意赞助 100 万美元和一大批胶卷。正当柯达公司在静等尤伯罗斯让步的时候，富士公司以 700 万美元的代价取得了洛杉矶奥运会的胶卷独家赞助权。

结果，企业赞助共计达 3.85 亿美元。而 1980 年的莫斯科奥运会的 381 家赞助厂商，赞助总共仅 900 万美元。

收入最高的莫过于把奥运会的实况电视转播权作为专利拍卖。尤伯罗斯首先仔细研究了前几届奥运会电视转播的价格，并弄清美国电视台各种广告的价格，提出了 2.5 亿美元的价格。然后，他又策划了几家大的广播公司之间的一场全力以赴的竞争。结果，美国全国广播公司欣然接受了这一价格。同时，尤伯罗斯又以 7000 万美元的价格把奥运会的广播转播权分别卖给了美国、欧洲各国和澳大利亚等。从此打破了广播电台免费转播体育比赛的惯例。

尤伯罗斯发现参加奥运火炬接力跑是很多人梦寐以求的事情，于是他提出了一个公开出卖参加火炬接力跑权力的办法，即凡是参加美国境内奥运火炬接力跑的人，每跑一英里，须交纳 3000 美元。这一活动又为他筹集了 3000

万美元。

此外，尤伯罗斯还设立“赞助人计划票”，凡愿赞助 2.5 万美元者，可保证奥运会期间每天获得最佳看台座位两个；每家厂商必须赞助 50 万美元，才能到奥运会会场做生意。这又为他增加了不少赞助费。此外，组委会还发行各种各样纪念品、吉祥物，高价出售。

除了尽可能地增加收入外，尤伯罗斯能省则省。洛杉矶曾在 1932 年举办过奥运会，尤伯罗斯对以前留下的设施尽量加以利用。例如，他没有新建奥运村，不足部分用校舍解决。另外，本届奥运会的工作人员很少，但在尤伯罗斯的领导下，工作效率很高，这不仅减少了开支，而且容易管理。前苏联和一些东欧国家没有参加本届奥运会，也为他节省了不少费用。

在 1984 年第二十三届洛杉矶奥运会上，来自世界各地包括中国在内的运动员和观众表现出的空前热情，把洛杉矶奥运会推向了巨大的成功。140 多个国家和地区的 7960 名运动员使这届运动会的规模超过了以往任何一届。整个奥运会期间，观众十分踊跃，场面热烈，门票销路大畅。同时，几乎全世界都收看了奥运会的电视转播。

在奥运会结束的记者招待会上，尤伯罗斯宣称本届奥运会将有盈利，数目大约是 1500 万元左右。一个月后的详细数字表明，本届奥运会盈利 2.3 亿美元。

洛杉矶奥运会以其财政上前所未有的成功为后来的奥运会树立了榜样，这充分显示了尤伯罗斯杰出的商业头脑和组织才能。

点评：

一个人去承办规模宏大、耗资巨大的奥运会，这必须具有非凡的胆量，尤伯罗斯承办奥运会的巨大成功，表现了他了不起的才能。成绩是巨大的，但其中的道理却与企业经营基本一样。在“生产”奥运会这件巨大的商品中，虽然成本高昂，但在“销售”过程中却有获得巨额收入的可能。尤伯罗斯的成功，在于他善于创造市场需求，在商家的竞争中，“卖”出了好价钱。当然，他杰出的组织才能，高效的工作以及精打细算等也是重要的方面。

历经磨难的彭泰尔公司

生于 1921 年的默里·哈波尔是利顿工业公司的电机工程师。当利顿公司决定不再对制造气球感兴趣时，哈波尔和他的 4 位同事决定一起创办独立的公司。1966 年，他们 5 人成立了彭泰尔有限公司，目的是制造供政府研究用的高空气球和相关仪器设备。

他们刚凑起 2.5 万美元并租用了一幢大楼，约翰逊总统就因越南战争的升级而宣布要缩减大气研究费用并重新筹集为东南亚购买枪枝弹药的资金。

“这项声明是在政府的财政年度末 6 月 30 日出台的——比我们预定 7 月 6 日的开业日期恰好早一个星期。”哈波尔回忆道。这样彭泰尔公司在能制造或出售一个气球以前，就面临着其产品市场的消失。

尽管失去了他们唯一的客户，5 位合伙人仍然决心创建一个成功的企业。“我们商定我们要做一切必要的工作以使公司取得进展，”哈波尔说道，“我决定，一旦我们创建了公司，不管多么艰难，我要给它 5 年时间。”

经营气球已不可能，于是哈波尔和同事们购买了一家苦苦挣扎的塑料独木舟制造公司。尽管彭泰尔公司的创建者们对塑料小船业务一无所知，但他们还是买下了这家独木舟公司，因为“它可以买到而巨价格合适”。他们迅速成功地使该公司的经营恢复了盈利，但很快发现，他们有限的资金难以克服经营独木舟中的资金周转问题。正如哈波尔所说：“你在冬天建造独木舟，到春天把它们运送出去，但不到夏天你是不会拿到钱的。”他们不得不从中退出。

彭泰尔公司的第二次收购同样以失败告终，这次收购的是家生产皮茄克和鹿皮靴的公司。公司的所有者是一对正面临婚姻危机的夫妇，尽管当时加缘饰的印第安服装是非常时兴的，但他们愿意便宜出售公司以摆脱负担。然而彭泰尔公司买下这家企业不久，加缘饰的皮革服装时尚热消退了，留给公司的是一大堆没有出售掉的存货。

这时，5 位合伙人中有 3 人灰心丧气地退出了，第四位合伙人去世了，只留下哈波尔独自一人经营公司。他许诺的 5 年期限只剩下 2 年时间，钱柜里仅有 1 万美元。已届中年的哈波尔又进行了第三次尝试，这次尝试是他事业上的转折点，也是他走向成功的起点。1968 年 6 月 3 日，他购买了一家生产单层卫生纸的造纸厂。他承担了造纸厂 150 万美元的债务，并同意现付给厂主 1 万美元，年末再付 2 万美元，还加上今后 5 年里 5% 的税后利润。

尽管购买的工厂还处于亏损状态，但哈波尔有信心把它转变为一项能够盈利的事业。作为一名经验丰富的工程师，哈波尔能够在几个月内使得工厂的效率得到很大的提高，并大量削减了生产成本。到当年末，工厂已进入良胜运营，并能够承担大额订单的生产任务。幸运的是，他获得了与 P&G 公司的一份为期 3 年的合同，为该公司生产的一次性尿布生产吸水性的纸质填料。

随着资金的流入，哈波尔开始了另一项收购计划。1969 年，他买下了特立尼达的一家造纸厂。虽然哈波尔不得不在该岛的一次剧烈叛乱后把该厂关闭，但他这次并不成功的投资却引起了新闻媒介的注意。彭泰尔公司一时成为商业报纸的谈论中心，并被人们称为“一家正走向国际化的小公司。”这就引起了投资者们的极大兴趣，彭泰尔公司的股票从每股 2 美元猛涨到 25 美元。利用从金融界获得的这一支持，哈波尔于 1972 年收购了位于威斯康星

州尼亚加拉的一家更大的造纸厂。这是一次对哈波尔的事业具有决定性影响的重大行动。

尼亚加拉的这家造纸厂原属金伯利—克拉克公司，它为杂志印刷业生产磨木浆纸。正如哈波尔以前购买的企业一样，它当时正陷入亏损，每周只能开 4 天工。

这家造纸厂的亏损并非自身经营管理有问题，而是受当时市场需求疲软的影响。由于在过去的 20 年里，越来越多的广告宣传通过电视或广播来进行，这就蚕食掉了杂志业的广告基础，因而杂志业处于一片萧条之中，并引起对磨木浆纸需求的锐减。但哈波尔认为，随着计算机的运用，杂志业在 70 年代初期跌至谷底后，必然逐渐复苏，这会带来对磨木浆纸的持续增加的需求。因此，哈波尔决定购买这家造纸厂，借此进入磨木浆纸市场。

与过去落在后手的购买不同，彭泰尔公司的这次购买占了个先。彭泰尔公司在其历史上第一次恰逢其盛，收购后正好面对迅速膨胀的市场需求。“我们在 1972 年 4 月 3 日购买了尼亚加拉造纸厂，”哈波尔说道，“到 8 月份我们就已开足马力生产，每周 7 天。到当年年底，磨木浆纸就变成卖方市场了。”

到 1972 年末，也就是在他 5 年期的截止时间过去了一年之后，哈波尔已经使彭泰尔公司达到自创建以来第一次其生存不再悬而未决的地步。“在那以前，它一直是靠不住的，”他承认，“但是现在，我们已经在造纸工业确立了重要的地位，我们经营的是一种稳定的、长期的业务。”

在以后的 10 年里，彭泰尔公司又在俄亥俄州、威斯康星州和密歇根州收购了另外 3 家造纸公司。在 80 年代，它向工具和机械制造业进行多样化发展，购买了田纳西州杰克逊的波特—凯布尔公司和匹兹堡的德尔塔国际机械公司。

在进行所有这些收购时，彭泰尔公司一直坚持同样的模式：寻求经营不佳但价值低估的公司，它们通过有效的管理能够扭亏为盈。“我们用汗水作资本来代替大把的美元。”哈波尔阐述道。

哈波尔坚定的信念和他那成功的收购、经营策略，为他带来了事业上的巨大成功。到 80 年代中期，彭泰尔公司已经成为印刷纸张、包装纸张和商业表格业纸张的一家主要制造公司。每年 5.45 亿美元的销售额，使彭泰尔公司 1985 年在《幸福》杂志 500 家工商企业排名榜上名列第四百四十位。现在，由彭泰尔公司制造的纸张被广泛用于《大英百科全书》和《纽约人》杂志、专用的糖果包装袋、咖啡滤纸和美国邮票等。 点评：

自彭泰尔公司诞生之日起，就先天不足，其后亦是挣扎在荆棘丛生的创业之路上。但它在短短的 6 年之后，就获得了巨大的成功，原因何在呢？

哈波尔坚定的信念是一个重要的方面。面对挫折，他既没有灰心丧气，又没有坐以待毙，而是积极地捕捉市场机会，并牢牢把握住。另外，他成功地利用收购等现代经营手法，是他的事业成长迅速的基本条件。当然，能够让亏损企业起死回生，也反映了哈波尔杰出的经营管理才能。

威尔森制胜之道

总部设在美国西雅图的波音飞机公司创建于 1916 年，是世界航空航天业中的一颗灿烂的明珠。它于 20 年代开创了世界上最早的航空邮政业务；30 年代建立了自己的全金属运输机系列；二次大战期间为战胜德意日法西斯立下了汗马功劳；二次大战后率先把喷气式客机送上了蓝天，波音公司取得了一个接一个骄人的成绩。到 1991 年，波音公司的销售额达 293.14 亿美元，利润额为 15.67 亿美元，雇员 16 余万，在世界 500 家最大的工业公司中排名第三十二位。

然而，在令世人瞩目的业绩背后却是披荆斩棘的历程，波音公司的事业并非总是一帆风顺的。最让波音人刻骨铭心的是 60 年代末期。蒸蒸日上的波音事业开始由于日趋庞大的机构运转不灵了。当时仅总部机构就达 2000 多人，官僚习气滋生，遇事互相扯皮，更糟糕的是公司领导人陶醉于已取得的赫赫成就，无视瞬息万变的市场和日益强劲的同行人，躺在一两项大宗的官方合同上过舒服日子。很快惩罚来了，公司装配厂里摆满了卖不出去的喷气客机，曾有 18 个月公司竟无一张订货单。此时公司的老板们才惊恐地发现曾一度拥有的高效率已不存在。

与此同时，世界飞机制造业的强手迅速掘起，特别是欧洲“空中客车”工业公司和老对手麦克唐纳·道格拉斯飞机公司实力雄厚，相继推出先进的新型飞机，其势直逼波音，波音公司面临强劲的挑战。

威尔森受命于危难之际，出任波音公司的董事长。30 多年的实际工作经验使他深谙企业面临危机的症结和回天之术。他一到任便使出了被人称为“威尔森五招”的措施，使波音公司迅速摆脱了困境，再次走向辉煌。

1. 精兵简政。“新官上任三把火”，威尔森到任后的第一把火就是力排众议，精兵简政。他从庞大的公司办事机构中调出 1800 名技术人员和管理人员充实到生产第一线，并把决策权逐级下放，将责权与各级主管负责人的经济利益挂勾。紧接着公司又大量裁减雇员，仅西雅图地区的 10.5 万雇员就裁掉 3.8 万人，这是一段至今仍使波音人回想起来心有余悸的历史。但这一做法立杆见影，公司的办事效率和劳动生产率迅速得到提高。

2. 研究与开发。为了振兴波音，公司在 60 年代末共投入了 69 亿美元的研究和开发经费；70 年代后期面临石油危机，威尔森不惜投入 30 亿美元研制出被认为是现代民航史上最经济、最省油、最安全的“波音 757”、“波音 767”两种新型客机。波音公司的 R&D 经费逐年提高，1988 年为 7.51 亿美元，1989 年为 7.54 亿美元，1990 年为了开发产品和新技术投入了 160 百万美元的新仪器和设备费用以及 8.27 亿美元的科研开发费。1991 年 R&D 经费增到 14.17 亿美元。在愈来愈激烈的竞争面前，波音公司把加强研究和开发放在了首位，力争走在同行的前面。

3. 质量就是生命。对于飞机制造业来说，产品质量不仅关系到企业的“生命”和前途，而且涉及到亿万乘客本身的生命和安全。因此，波音公司对产品质量格外重视。他们认为，从长远看，无论在哪个市场上，唯一经久不衰的价值标准是质量本身。公司要求每一个职员都要牢固树立质量第一的观点，每一个工厂，每一部门都建立了严格的质量管理制度，切实保证每一个部件、零件甚至每颗螺丝钉都以第一流的质量出厂。威尔森逢会必讲：质量是飞机的生命，质量不合格就意味着杀死人的生命。

此外，飞机飞行是否安全还取决于航空公司是否对飞机进行严格的定期检测和维修、机组人员是否严格地按规定操作以及天气恶劣的程度等。波音公司对可能的飞机事故高度重视，他们重新设计了生产程序，以杜绝隐患。在车间里，工程师们对每个工人的每项工作进行严格检查，公司对生产过程的各阶段进行监控，联邦航空局任命的检查员对每架飞机的检查多达 800 次。波音 747—400 型大型客机研制后接受了 1500 小时的飞行检验，1900 小时的地面检验。这些检验涉及 17000 项不同功能，700 多万个数据，如此严格的检测真是近乎“天衣无缝”。公司副总裁菲力普·康迪特先生说：“完全杜绝人为的错误事实上是难以办到的，但我们需要制定清楚的操作管理程序，发现错误马上改正，这是波音的传统。”

4. 重视推销。美国航空公司高级副总经理唐纳德·劳埃德曾说过：“从技术上说，波音公司是非常能干的，但洛克希德公司、麦克唐纳·道格拉斯公司也非常能干，主要的区别是波音公司有独特的推销方法。杰出的推销艺术使买主感到波音公司能充分理解自己的需要，从而形成了强烈的信心，认为波音公司说话一定能够兑现并对顾客一视同仁。”

多年来，为了保持世界上最大民航飞机制造商的地位，为了同日益强劲的对手争夺有限的新订单，波音公司在推销上竭尽全力，采取了灵活应变的致胜谋略。例如：为了将波音 757S 飞机推销给伊比利亚航空公司，波音公司签订了允许西班牙 CASA 公司为波音飞机生产零件的合同；作为对英航订购 21 架波音 747—400S 客机的回报，波音公司将一个零件仓库设在伦敦附近……

波音公司就是这样竭尽全力地向全世界推销自己的产品，绝不放弃任何一个市场机会。如今波音公司已成为美国最大的单独出口者，在美国的对外贸易中起着至关重要的作用。

5. 售后服务。为全世界 7000 多架波音飞机提供维修服务，是波音公司的另一项重要业务。公司拥有一支效率高、技术硬的维修队伍，只要顾客需要，波音的维修人员将会以最快的速度从西雅图赶到全世界任何地方。不少买主赞叹：我们在星期一下午向波音公司说需要一个零件，我们在星期二上午就能得到这个零件。在波音没有“一锤子买卖”，公司在买主之中赢得了比合同和买卖更重要的东西，那就是信誉和信任。

由于成功地运用了上述策略，波音公司在激烈的竞争中取得了累累硕果，波音的事业持续繁荣。波音公司的历史启示我们：一个企业的成功不仅取决于它娴于策略制定执行和管理过程，而且取决于它那永不松懈的进取精神。

点评：

活力和进取精神是一个企业在市场上富于竞争力的重要保证，它与官僚习气格格不入。大企业在其长期的持续发展过程中，极易走向官僚和保守。这是企业家们必须时时警惕的事情。威尔森上台后的第一步——精兵简政，抓住了问题的关键，这是他能够成功的一个重要方面。其次，技术创新、产品质量、售后服务等，是一个企业必须坚持的长期战略，不容丝毫松懈。波音公司在威尔森的领导下，成功有效地解决了这些问题，因而取得成功是毫不为怪的事了。

同时，这个案例也使我们认识到，即使是波音公司这样树大根深的企

业也不能有须臾的怠慢和松懈，只有保持竞争意识，才能立于不败之地。

为汉莎插上腾飞翅膀的卢璠

卢璠是原联邦德国汉莎航空公司的总裁。作为一个稳健而又富有韬略的企业家，他为步履蹒跚的汉莎公司装上了腾飞的翅膀，为汉莎公司的发展立下了汗马功劳。

汉莎航空公司成立于1926年。13年后该公司成为欧洲规模最大的航空公司。第二次世界大战使该公司停止营业10余年，1953年筹备重建，1955年4月正式恢复国内定期航线。目前，以白鹤作机尾标志的该公司飞机飞往70个国家和地区的125个城市，1982年累计运输货物40万吨和邮件6万吨，它拥有120架客机，大型波音747客机15架。汉莎公司跻身于世界上最大和最重要的航空公司之列。但回首公司恢复之初的情形，亦是一把鼻涕一把辛酸泪。

汉莎公司恢复之初，正值航空业竞争激烈，技术设备处于新旧更换的转折关头。60年代初，汉莎公司刚刚购进螺旋桨飞机使用不久，就逐步遭到淘汰，被喷气式飞机取而代之，这不啻给还未站稳脚跟的汉莎公司当头一棒。加上公司一些不谨慎的风险投资，一时弄得焦头烂额，造成近十年的长期亏损局面。

为了从困境中摆脱出来，公司的总裁、富有经营航空业经验的卢璠提出新战略，即“发展现代化技术，控制风险投资，实现利润稳步上升”的“稳中求利”经营战略。为此，他采取了几条措施：一是积极筹措资金，抓紧时间更新飞机以增强同行业的竞争能力；二是杜绝新的风险投资，没把握担风险的买卖绝对不做；三是组织各方面力量增开新的航线。从1959年开始，汉莎公司开辟法兰克福——卡拉奇——曼谷航线，这是公司开发远东航线的开端。在这条线上，公司获利甚丰。接着，公司又打通了飞往东京、北京、雅加达、吉隆坡、香港等远东地区的航线，仅此地区的收入每年就超过了11亿马克。由于上述种种措施，在公司成立10周年之际，才摆脱了沉重的亏损局面，开始走向繁荣。

汉莎公司得以重振雄风之后，开始有计划地扩大公司规模，拓展公司业务。它成立了众多公司，广泛开展声势浩大的立体化服务，为公司广开客源，增加收入。

所谓“立体化服务”，就是利用公司在世界各地星罗棋布的办事处与世界上200多个民航售票处建立业务联系，为顾客提供项目甚广的免费服务。例如，为方便富有的阿拉伯人到西德治病或休养，公司利用在中东的十几个办事处为顾客提供翻译、租用汽车、介绍疗养院、医院和旅游热点，甚至开设预约名医应诊的服务，免费服务招徕了众多的顾客。

为了挖掘公司潜力，总公司鼓励开设各种专业服务性的公司。60年代末，为了适应世界旅游热的兴起，公司利用自己现有的一些旅馆、汽车的有利条件，在基本不增加投资的情况下成立了“协和航空服务公司”。它是当时世界上第一家涡轮喷气客机旅游服务公司，也是西德最大的包机公司。1982年乘坐该公司飞机旅游的人占西欧旅游总人数的20%。这家子公司主要是在夏季旅游旺季为顾客提供服务。每周从10个机场起飞51架次，共有1.05万个座位，每年乘客逾200万。专为旅游服务的客机与一般客机不同，它在时间安排上提供了诸多方便，很受旅游者欢迎。

70年代末，汉莎公司又成立“汉莎服务公司”，它为100多家航空公司

提供机上用餐、报纸、垫子、听音乐用的耳机及其它服务用品，细致周到的服务赢得了旅客的赞誉。同时还成立“汉莎咨询服务公司”，它向有兴趣的顾客，主要是亚洲、拉丁美洲和非洲的乘客出售技术知识，其内容包括培训飞行员、服务员、航空交通指挥人员和其它业务人员，承办设备维修、机场大楼规划、办理旅行手续的机构的规划等一切与航空业务有关的服务。

从表面上看，公司的业务纷繁庞杂、分公司林立，但只要仔细琢磨一下就不难发现，这些服务公司都是在挖掘公司现有潜力的基础上建立的。它既不需要投入多少资金，也不用担太多风险，这实际上是卢璐“稳中求利”经营战略的生动体现。

汉莎公司在事业上的成功，与注重人才的培训是密不可分的。随着公司业务地开展，各类熟练的技术人员奇缺，因而培训人才成为当务之急。

汉莎公司于1956年创办了不莱梅航空驾驶学校，至今已培训出了1700多名驾驶员，120名领航员，100余名指挥调度员和29名飞行教员等。不久，公司又成立汉堡技术学校和法兰克福飞机乘务员学校，前者以培训地勤技术人员，如机械师和飞机制造人员为主，后者以培训乘务员和乘务长为主。1973年，又在泽海姆成立了管理和营业培训中心。

该公司建立了相互配套的人才培训系统，公司人才济济，生机勃勃。卢璐为此不无自豪地说：“人才是我们公司无与伦比的永不枯竭的最宝贵财富。”正因为如此，汉莎公司创造了一流的技术和服务，成为世界民航机失事最少、服务最好的航空公司之一。

目前，汉莎公司在卢璐的领导下循着在稳健中求发展的原则继续开拓新的航空业务。例如，为适应亚太地区经济日益繁荣以及客运量有稳步增加趋势的需要，公司又增开了新航线或增加了部分航线的班次。如汉莎公司在北京至法兰克福航线上的客运量，从38%增至91%。卢璐曾三次访问中国，与我国航空总局签订技术管理和人员培训等协议，还拟定办一家飞机检修和保养的合资企业，以便与我国共同开发亚洲航空市场。

该公司还订购了22架西欧四国联合制造的“空中客车”，价值30亿马克，不久投入使用。卢璐还透露，为使该公司飞机满载，决定将与拥有汉莎公司26%股份的德意志航空公司紧密合作，使用德意志航空公司经营的小型飞机来补充它的航线。卢璐及汉莎公司希望他们的白鹤能够永远翱翔于广阔的蓝天之上。

点评：

1. 稳中求胜是卢璐重振汉莎公司的重要法宝。凭借雄厚实力，力争稳中求胜，似乎是德国的一个传统。不论是大师辈出的古典哲学时期的德国学术，还是现代足坛上德国队的赛场风姿，莫不使人对其稳健的作风留下极其深刻的印象。在商战中，稳健与求新之间的优劣都是有条件的：在暮气沉沉的经营环境中追求创新，是脱颖而出、力挫竞争对手的重要法宝；在市场竞争激烈异常、经营环境变幻莫测中力求稳健，则是企业稳步发展，在市场上争得一席之地的可行手段。

2. 发挥公司优势，挖掘公司潜力，开展立体化服务，是汉莎公司取得成功的基本手段。航空业竞争激烈，市场风险较大。与此同时，各航空公司大都规模巨大，拥有雄厚的资金、技术和人力等实力。因此，充分利用公司的主导业务所带来的广阔市场，开辟第二战场，则既能分散市场风险，又能

为公司带来丰厚的利润和灵活的经营策略。这正是卢璠的高明之处。

“经营怪杰”北田光男

北田光男，日本“最佳”电器株式会社的创建人、社长。在 80 年代以来的经济衰退中，大部分企业的经营不景气，或者倒闭，或者被合并。然而“最佳”电器株式会社却是个幸运儿，它不仅在经济风暴中不倒，而且在当年的年终结算时竟出现大幅度的盈余，每股资本的红利高达 6 成。这即使在经济繁荣时期也是不可思议的事，更何况是在经济衰退时期呢。所以，东京各大报纸都纷纷以显著的位置报道了该消息，北田光男也因此被誉为“经营怪杰”。

北田光男的童年是在中国东北度过的，读完了小学和中学后，回到日本读大学，毕业后再度回到中国东北，在一家银行里当职员。日本战败后，他随被遣返的日侨回到日本福冈。当时他 29 岁，拉扯着妻子和两个孩子，因没有什么人事关系和后台，找工作很困难，生活拮据。为生活所迫，北田光男不得不做起了推销员工作。当时，在日本最容易赚钱的行业是纺织，其次是煤矿业。于是他买了一辆旧脚踏车，开始作推销员，向煤矿工厂推销五金。但是好景不长，煤的地位不久被石油取代，北田光男收到客户的货款支票全部被退票，他只得宣告破产，8 年心血付诸东流。几乎成了穷光蛋。

不甘心失败的北田光男半年后东山再起，时为 1954 年。他筹集 25 万日元资金，租了一间小店铺，开始零售电器。这一次，他是在获得日本 NHK 刚开始生产电视的信息，看准了经营电器生意大有可为的行情之后上马的。经过近 30 年的奋斗，到 80 年代初，他在日本已拥有 200 多家连锁店，20 多家关系企业。1981 年的营业额高达 630 亿日元，1982 年的营业额大约达到 770 亿日元。北田光男终于成功了。那么，他成功的诀窍是什么呢？

50 年代，日本各大电器制造公司都喜欢与专卖店合作，专卖一家公司的产品。北田光男不想因袭传统，他独树一帜地要经营各家电器公司的产品，因此电器公司大都不愿意和他打交道。北田光男为保持自己的特色和经营主旨，宁可用现金进货。这种在一家商店里经营多家电器公司产品的作法，促进了产品的竞争，在经营上亦可薄利多销。就这样，北田光男孤军奋战了 12 年，终于招来了大公司的光顾。首先找他的人是松下电器的社长，表示愿意和他订合同，委托他代销“乐声”牌产品，条件是要他把店名改为“最佳”电器公司。北田光男接受了新店名，从此在他事业成功的道路上翻开了新的一页。此后，其他日本大电器制造公司纷纷效仿松下公司，日立、索尼、东芝、声宝等大公司全都找上门来，与他签订合同。

经过 12 个寒暑，北田光男终于打开了局面。过去，他做生意必须用现金交易，而且要亲自到工厂去取货；现在，他打个电话，货物就由工厂运来，产品也可用支票付帐了。但是，他并不因此满足，又去实施下一步设想了。

在日本每一个中型以上的城市开设分店的想法他早已有之。在开设分店时，他坚守一个原则，那就是他的零售商店要成为当地最大的一家电器商店，顾客来了之后，可以任意选择自己喜欢的牌子。

大店面租金高，资金不够，他不惜向银行借钱。为了快速打开局面他既开店，也搞联盟。联盟的方式是，让原有的电器行加盟，取下原招牌，换上“最佳”，由“最佳”总公司给予经营指导，提供货品。到 1981 年，“最佳”的零售连锁店有 100 家，加盟联营的有 110 多家，1982 年又增加了 15 家零售连锁店和 75 家联营店。

北田光男说，他在“最佳”电器零售业务上的成功，是吸取了他第一次创业失败的教训。他总结了如下几条经验：一是一定要以广大消费者为销货对象。他过去做煤矿生意时，客户只有固定的几家，一旦有一两家的货款退票，他的生意就要遭殃。第二次创业时，他无论如何都要以广大消费者为对象，顾客多，即使有一两家客户欠他钱，也不致于牵一发而动全身，全盘生意受不到牵连。二是货款用现金交易，这样，既使资金周转快，又使货银两讫，免除倒帐风险。三是要面对现实，不要只顾门面硬撑着做生意。过去，他做煤矿生意时，眼看着煤炭受到石油的冲击，硬是苦撑着，直到谁持不下去宣告破产为止。现在他做生意不敢死撑着门面了。比方说，他原先看中一个地区以为有生意可做，开了一家分店，但是后来业务丝毫没有起色，他绝不存半点儿留恋，立即关门停止，以免受累更大。

节俭持家，保持廉洁作风，是北田光男一贯的主张和作风，也是“最佳”公司成功的一个重要因素。在“最佳”公司做事，没有交际费可报销，总经理没有公家轿车使用。职工上班后，会从指示牌上看到昨天用了多少水、电，电话费是多少，这些数字提醒人们要节水、节电及使用电话，无形中为公司节省了不少开支，减少了浪费。当然，节省并不是只顾公司利益，不顾员工们的生活。对员工们来说，减少浪费的明显好处，就是该公司的工资高于其它公司。

在个人生活上，北田光男也从不揩公司的油。他每星期工作6天，周日也很少出去玩。他自己的娱乐，每年只有一次，即利用年假倍妻子到世界各地旅行，但是一切费用绝不用公款，全部自费。北田光男说：“员工们的眼睛是雪亮的。当老板的人，一举一动，员工们都看在眼里。你如果用公司的钱花天酒地，漏税，员工知道了，就一定会瞧不起你。在这种情况下，你还能要求他们努力工作、操守清廉吗？那是绝对办不到的。”

刻苦、节俭、及时了解瞬息万变的经济行情，采取切实可行的经济对策，灵活多变的经营方法等等，使他的公司立于不败之地。几十年来，他以脚踏实地的作风，建立起了他的事业王国。

点评

1. 经营多种产品和广开连锁店，二者互为条件，是北田光男的事业获得成功发展的两个重要法宝，缺一不可。

2. 成功之际不忘勤俭，表现了北田光男的远见和一个企业家的胸怀。一个伟大的企业家，总是把事业放在第一位。事业有成的目的也是为了满足顾客的需要、提高职工的福利、增加股东的财富，并在这一过程中获得社会的承认、得到应得的报酬。仅仅追求私欲和物质的享受，是胸无大志的碌碌小辈暴发后的畸形心理，绝非真正的企业家所为。

让人们吃上放心食品的霍金士

一个农家子弟，完全靠个人奋斗搞起食品加工业，后来竟成为国际知名的企业家。这个人就是美国的亨利·J·霍金士。霍金士从小生长在农村，没有多少学历，但他头脑聪明。他从十几岁开始，就在匹兹堡郊区种了一大片菜园了。他发现，农作物的季节性很强，到了收获期，到处堆满了各种产品，这时价格最低。但到了淡季，许多农产品，特别是新鲜蔬菜就很少了，这时价格就贵得惊人。他想，这种情况对消费者和生产者都很不利，应该想办法来加以改善。

霍金士认为应该寻找不同的品种，在时间上间隔开来，使蔬菜淡旺季节不太明显。他开始选择不同的品种，进行多次种植试验，终于找到了几种适宜的蔬菜品种。他把时间计算好，在别人都普遍播种的时候，他不种，他把播种时间推迟一些，正好在缺少蔬菜供应的时候，他的蔬菜成熟了。这样他的蔬菜不仅特别受到消费者的欢迎，还卖得了好价钱，而这时的霍金士，只是一个未成年的孩子。

随着霍金士年龄的增长和生活、做生意阅历的丰富，他的视野也逐步扩大，他感到还有许多生意可做。比如番茄，这在乡下是很多的，在当时那种条件下，城里人能吃到新鲜番茄就很困难。他想，不妨在这些方面动动脑筋，如进行加工成某种食品，不但便利了城市人消费，也替农民的剩余产品找到了出路，岂不一举数得？

于是，他投资建立了一个类似厨房的小加工厂，用来腌制瓜菜。后来又在这个基础上进一步改造、扩建，霍金士创办的亨家食品公司就这样起家了。

在霍金士开始经营食品加工业的时候，美国的“纯正食品法”还没有制定，有不少食品业人员在食品里乱加一些东西，危害着人们的健康。

霍金士一开始就反对这样做，他认为，赚钱要赚正当的钱，尤其是干食品这一行的，不能为了赚钱而不顾消费者的健康。他严格要求本公司职工，要抱着“这些食品是自己吃的”心理去工作，要特别注意卫生。

霍金士坚持自己的原则几乎到了固执的地步，这在同行中也受到了不少非议。在亨家公司为反对在食品中添加防腐剂的斗争中，霍金士甚至招致同行群起围攻，几乎使亨家公司陷于岌岌可危的境地。

霍金士坚持的一点做法是：凡要在食品中加入任何东西，必须经过专家试验，证明这样做于人体确实无害，方可投入生产。给食品中加添防腐剂也不例外。经过实验，证明防腐剂对人体有害。霍金士看了实验报告，甚为震惊，因为同行几乎在所有食品中都这样做，这已经成了习惯，而竟没有一个人指出这样做是有害的。

他决定把专家的报告公布出去，在社会上掀起一场反对在食品中使用防腐剂的斗争。专家建议他再冷静地考虑一下，因为这会引起同行门的强烈反对。

尽管技术专家提出了一些非常实际的反对理由，但霍金士毫不退缩，他说：“既然我知道了事情的真相，我就不能向大众隐瞒。不管后果如何，必须马上向消费者宣告，这是我应尽的责任。”霍金士要公司的专家做他的后盾，继续进行实验，取得更多更可靠的证据，做成详细记录备用。“这一仗我一定要打到底。”

霍金士向社会公开了防腐剂有害的实验报告，果不出所料，在食品业掀

起轩然大波。同行们为了保护自己的利益，举行了一次声势浩大的集会，把霍金士说成是“别有用心”的人，他们还联合起来，在业务上排挤霍金士，想把他一举打垮。在美国食品工业史上，这真可说是非常热闹的一页。

霍金士掀起的纯化食品的运动自然是一项壮举，而这也给亨家公司的业务带来了很大的困难。这是自公司创立以来最艰难的时期：产品销量大减，市场份额几乎被别的公司抢占完了。

食品纯化运动持续了三四年之久。1906年，美国政府终于制定了“纯化食品法”。这一法规的创立，使美国食品在国际上的声誉为之大振，推动了美国食品业的发展。这是霍金士开始也没有想到的。

霍金士没有被挤垮，他顶住了，并最终获得了全胜，亨家公司迎来了大发展的时期。

点评：

1. 只有诚实的经营之道才是企业获得长期发展的根本。欺诈和投机取巧，虽然可使企业获得短期的利润，但它只是一项行为，而绝非一项事业，它缺乏持久发展的基础。作为一种经营哲学，注重消费者利益的霍金士，诚实厚道，再加上他善于捕捉市场机会，终使他的事业获得了巨大的成功。

2. 防腐剂问题是霍金士事业中的一个重要插曲。从表面上看，霍金士的做法对他的事业很不利，因为人们在本世纪的生活水平使他们还没有将注意力集中在这一问题上，因而在同行的打击下事业严重受挫是意料之中的事。但霍金士的做法符合人类经济生活的发展趋势，且争论本身也会产生巨大的广告效应。一旦有利的形势来临，其事业必定获得突飞猛进的发展。

根正苗红的新日铁

新日本制铁公司(简称新日铁)创建于1970年,是钢铁业的一名后起之秀。它以钢铁产量占日本全国总产量的1/3而世界驰名。1990年它的粗钢产量为2899.3万吨,钢材产量2735.9万吨。1991年销售额为231.41亿美元,利润额为6.41亿美元,在世界500家最大的工业公司中排名第四十七位。

新日铁正式成立的日期虽然不长,但它却很有渊源。为了发展日本的钢铁业,日本政府于1896年设钢铁局,1901年2月,官办的八幡钢铁厂投产,此后30年有几家私人钢铁厂相继成立,他们都从国营的八幡钢铁厂接受技术指导。1934年,日本议会通过法案,将八幡钢铁厂和其他6家私人钢铁厂(轮西、釜石、富士、九州、东洋、三菱)合并,成立日本钢铁公司,到1939年底,这家大公司就已建立起好几家大规模的、近代化的综合钢铁厂,在先进的技术水平指导下,转向战时生产。战后,该公司被占领军当局解散,1950年分成八幡、富士等4家纯粹私人经营的新公司。其后,八幡、富士两公司执行现代化计划,相继建成许多大型综合钢铁厂,1970年两公司又合并成新日本制铁公司。由此不难看出,新日铁在1970年成立以前,日本就在钢铁工业投入了大量的资金,从1951年至1970年的20年中,日本在钢铁工业设备的投资累计40103亿日元(合111.4亿美元),而这些投资的重点企业有好多后来合并入新日铁,如君津钢铁厂、名古屋钢铁厂、大分钢铁厂等。这些钢铁厂都是按当时世界最先进的技术水平进行改造、设计和建造的,并且还大规模地从世界发达国家引进关键的先进技术。同时,这些钢铁厂一般都装备有两座至五座大型高炉,大型氧气顶吹转炉和先进的连铸和连轧机组,以及电子计算机控制的管理系统,还有供原料和成品进出的现代化装卸设备。因此到1970年合并成新日铁时,这个企业已集全世界钢铁先进技术于一身,成为世界最大的现代钢铁企业之一。

新日铁十分重视经营管理,它充分借鉴了美国的全面质量管理、目标管理、零点管理等现代管理方法,并与企业的实际结合,形成了独具特色的一套管理方法。在制订目标时,先是对国内外经济政治等各种情况进行调查研究,特别是对市场和销售等情况进行充分的分析,然后,再对企业的产品质量、品种、交货期等进行认真的研究,按高质量、低成本、切实符合用户需要的要求,制订出有利于扩大销售市场或取得最大利润的企业经营目标和计划。其短期目标则依据各阶段、各时期的实际情况制定,整个企业从公司到各钢铁厂、各个部、室、课等都制定有明确的经营目标,并逐层建立实现目标的保证体系。

新日铁还注意广泛开辟新市场,以增强销售量,除原来开辟的欧洲、美洲和亚洲的一部分市场之外,又进一步开发亚洲的广阔市场,特别是中国这个大市场。

由于加强经营管理,80年代的新日铁虽然人员逐年减少,从1980年的71669人,降至1991年的54062人,但生产效率却有较大提高。1971年公司的人均产钢量370吨,人均创造的销售额为151.8万日元,而1981年公司的人均产钢量则为431吨,人均创造的销售额为4461.5万日元,1989年的人均产钢量达487.4吨。

50年代和60年代世界性的持续经济繁荣造成了对钢铁的巨大需求,这大大刺激了新日铁的发展。然而进入80年代以来,造船、造纸、钢铁、水泥、

纤维等传统工业在经济发达国家中被视为“夕阳工业”。钢铁工业遇到了严重挑战，全世界的钢铁工业多年来一直处于停滞不前的状况。新日铁的钢铁经营面临着对进口原材料的依赖和能源价格上涨，劳工费用成本上升，环境保护上的低污染要求，日元节节上升等问题。这使得钢铁产品的生产成本上升，在国内国外的市场上受到强烈的冲击。因此，新日铁不得不减少钢产量，开辟新的领域，进行多元化经营。1987年2月，新日铁宣布了“中长期经营计划”，决定转变经营方针，削减钢铁生产在本公司所占的比例，全力推动电子、通讯情报、生物工程和新型原材料等新兴产业部门。1990年，新日铁的钢铁生产占75%，其他行业（包括工程、化工、电子、信息、通讯、新材料）占25%，1993年钢铁生产的比例下降到64%，其他行业占36%，而到1995年，力争把钢铁生产减少到全公司总产值的50%以下，使新日铁变成一家综合性大企业。

新日铁在“不断革命”的思想指导下，进行最尖端的技术革新，开展钢铁新材料的研究、开发和生产。同时，他们还利用雄厚的资金，向电脑咨询、房屋住宅、休闲娱乐、工程技术、新兴材料、电子及信息通讯、生物工程学、生活服务等领域发展。在电脑咨询方面，他们与国际电脑公司合作，发展小型电脑和软件设备，开发自动化设备产品，开展咨询服务。在房屋住宅方面，他们承建办公大楼、高级高层公寓、民用煤气、上下水道、工厂、仓库的设计和施工。在休闲娱乐上，他们独辟蹊径，居然向迪斯尼乐园看齐，在企业尚不景气的境况中，投资70亿日元建设了一个供青少年玩乐的游乐园——“宇宙体验设施”，意在利用日本所拥有的尖端技术，使青少年能够亲身体味到去宇宙游玩的味道。在工程技术方面，他们承包高速公路、桥梁、机场、港湾、石油、天然气、原子能发电厂等的设计与修建。在新兴材料方面，他们开发氢气泡合金、形状记忆合金、非晶金属、硅片及电子、能源材料，还开发碳纤维、化学材料、复合材料、磁气记忆材料等。在电子及信息通讯方面，他们开展电子工程学和信息系统技术与开发，生产功能高、可靠性大的电子通讯机器系统。在生物工程学方面，他们在各钢铁厂内开展了细胞融合和组织培养植物新品种的试验，进行植物工厂化栽培。在生活服务方面，他们于1987年6月专门设立了对外的生活服务事业部，参加社会人群的衣、食、住、物品销售等与个人生活密切相关的基础领域经营。以上可见新日铁拓宽的新领域相当广阔，多元比经营促使了新日铁的稳步发展。

点评：

1. 新日铁的经营事业稳定发展的基础，在于它的“根正”。自它成立之日起。它就已站在世界钢铁业的前沿，以后的路自然能够昂首挺胸地走去。纵观我国大型企业，有不少企业在创建之初就“先天不足”，在粗放式经营的总体指导思想的影响下，重视数量而轻视质量，为了规模的急速扩张，不惜引进国外已趋淘汰的技术、设备，这就为以后经营活动中的窘境埋下了种子。此应为我国企业界所力戒之事。

2. 进入80年代以后，针对世界钢铁业的江河日下，新日铁不是坐以待毙，而是充分发挥其技术、资金和人才优势，开展多元化经营，以降低企业的经营风险、提高企业的应变能力，这是新日铁永葆青春活力的重要法宝。然而我国的一些企业，在经营处于困境中时，有的束手无策，苦苦支撑，有的盲目转产或毫无目的地进行多元化经营，而企业困境依旧。新日铁在充分

发挥自身优势的基础上开展多元化经营，这是值得我们借鉴和学习的。

沉着应战的惠好公司

惠好公司创建于 1900 年，是美国最大的木材、纸浆和纸制品公司，也是美国销售额最大的 100 家公司之一。该公司的主要经营活动是森林种植和收获木材，生产和销售木制品，主要包括原木、木板、建筑木材、纸浆、纸和包装产品等。惠好公司是世界上最大的软木产品私人企业，也是北美最大的木材生产公司之一。1991 年销售额为 87.24 亿美元，雇员 38669 人。在世界 500 家最大的工业公司中排名第一百五十八位。

惠好公司拥有丰富的森林资源。在美国，公司的森林面积达 570 万英亩。在加拿大拥有长期开发使用权的森林面积将近 1630 万英亩。惠好公司的年伐木量达 2220 万立方米，树苗年产量 2800 万株。目前在美国拥有木材厂 14 个，树苗种植场 9 个。惠好每年开采量只占其储备量的 2%—3%。

惠好公司在美国和加拿大拥有生产纸浆、纸张、包装板、漂白纸板和新闻纸厂家 11 个、生产瓦楞纸厂家 36 个以及再生纸厂家 20 个。在加拿大拥有软木生产企业 11 个；在美南部拥有软木生产厂家 10 个；在西部拥有软木生产厂家 7 个；另外还有硬木生产厂家 8 个；胶合板厂家 7 个；工程纤维板材生产厂家 11 个以及建筑材料销售点 39 个。

惠好加拿大有限公司成立于 1965 年，目前是加拿大西部第三大木材公司，拥有雇员 4400 人，生产各种纸浆、纸张、板材、工程木板产品、工业和消费化学产品，主要销往加拿大和国际市场。惠好塔科马公司是北美地区最大的木材生产企业之一。

惠好公司是北美地区最有实力的木材工业公司。

1991 年，西方国家的经济衰退，对惠好公司和世界木材工业产生了极大影响。尽管美国经济不景气造成了公司经营状况的不佳，但惠好公司认为，美国经济很快会复苏，公司定会东山再起。1992 年，惠好“高产林业”计划实行了 25 年，回顾这个计划的完成情况，公司认为，在这 25 年中，由于惠好坚定不移地狠抓研究与开发，积极稳妥地提高生产能力，从而使惠好跻身于世界大企业之列，在世界林业管理中处于领先地位，成为美国“经营最好”的企业。在这 25 年中，惠好种植了 22 亿株树苗，商业木材生产量比 25 年前增长 2 倍多。惠好在 90 年代，决心充分利用雇员的聪明才智、长远的林业管理战略和不断地提高公司基本生产和服务体系，满足用户的需求，使公司得到进一步发展。

1991 年，尽管林业管理议题的公共政策仍然处于争议不决的状况，然而，惠好在林地和原材料的经营和管理方面被普遍认为“管理得最好”。林业在公司的资金流动中仍然起着极其重要的作用。惠好在木制产品的生产和林地管理中，在进一步发现林木使用价值、精细分类和降低伐木成本方面取得重要进展。在这一系列发展变化中起到重要作用的是公司在 1991 年推行全面质量管理活动、机构改革、改善信息系统和加强监督生产任务完成情况等一系列措施。在公司的经营目标中，惠好非常重视用户对产品的满意程度，并进一步降低管理费用和流动资本。1992 年，惠好公司负责全面质量管理的行政和研究人员进一步提出了一系列质量管理的新目标，其中包括保护土壤生产能力、水质、鱼和野生动物栖息地以及危险物种的研究，林木管理新方法研究以及进一步提高生产和经营能力的研究。惠好决心通过自身所具备的世界级研究与开发能力，进一步有效地研究和利用林场、树苗育种场和树苗

培育场，使惠好的林地始终保持在最佳状态。同时，还要在今后继续其全面质量管理计划，使惠好继续保持在世界工业林木管理方面的领先地位。

由于惠好公司的出色管理和经营，虽然 1991 年西方经济衰退，但是，公司的经营活动范围没有缩小，且管理水平有所提高。惠好公司领导人认为，无论世界政治、经济形势和木材市场发生什么样的变化，公司都要坚定不移地将提高其经营水平放在第一位。这样，一旦市场复苏，就会马上占领市场。惠好同时认为，在 90 年代，原材料市场必定会对木材市场形成极重大的影响。90 年代中期，由于公众要求保护国家森林资源的呼声日甚，原木、板材和其它木制产品的市场将受到压抑。多重压力将会进一步体现出惠好稳固的木材市场地位和竞争优势。

1991 年，惠好公司的纸浆和造纸业受到价格下跌的影响。尽管 1991 年的提高机构效率和生产能力的计划目标都按时达到，但是这些效能的发挥却由于短时期价格的下跌受到了影响。1991 年，纸浆、纸和瓦楞纸板的价格下跌到 80 年代中期以来的最低点。

尽管只有等西方经济复苏，价格恢复回原有水平，纸浆和纸的利润才会有所增长，但是，惠好认为，公司必须在等待市场摆脱疲软状态的时期内，进一步提高生产能力，提高产品质量，降低成本并进一步密切与用户的关系，同时做好长期执行全面质量管理体系的基础工作。

1991 年，惠好公司的纸浆经营活动重点仍放在与用户共同开展“质量伙伴”计划方面，并将公司的制造系统与国际质量系统标准相互统一。1991 年新投入生产的密西西比州哥伦布市的纸浆厂生产任务超额完成 12%。在纸浆经营领域，由于全体雇员的努力，各项经营活动都有所提高，特别是经营管理费用没有增长，而且有所下降，另外两个大型纸浆生产工厂的生产能力也得到提高，这样，惠好为今后经济复苏和进一步发展打好了基础。

1991 年，惠好还与一些大客户建立了良好关系。这些客户都是需要瓦楞包装纸板的大户。这种关系的建立对双方都有好处。雇员的努力使得生产能力得到增长，浪费减少，成本降低，这些成绩使疲软的产品价格带来的影响得到某种程度的缓解。公司将着眼点放在稳步提高国内纸箱和瓦楞纸板的销售方面，以满足市场对这些产品的需求并以此来缓解瓦楞纸板出口量的下降所带来的损失。人们认为，惠好在纸浆和纸制品生产和销售方面，眼光是远大的。

点评：

1. 作为北美地区最具实力的木材工业公司，惠好公司在 90 年代初深受世界性经济衰退的打击。市场的萎缩、成本的增加、产品价格的下跌，使惠好公司面临严重的挑战。这是经营环境的不确定性给企业经营活动所带来的经营风险。

经营环境的不确定性是现代企业所面临的共同难题。如果说，在市场变幻莫测的今天，企业有一个以“不变应万变”的灵丹妙药的话，这个不变的处方就是企业经营管理水平的提高和企业潜力的挖掘。所幸的是，惠好公司找到了这一处方并一贯坚持之。这是它在近百年中的经营中始终立于不败之地的根本，也是最值得我们深思的方面。

2. 目前，我国的一些国有企业深处困境之中。自上而下的国有企业改革和国家宏观经济政策的调整，只是为企业的经营创造一种宽松的外部经营

环境，企业内在的经营管理水平的提高才是一个企业的根本。如果说，国有企业在传统的计划经济体制下依据上级部门严格规章制度和考核指标，不得不在企业管理方面进行改进以符合主管部门的要求，那么在市场经济中，企业就必须主动地去探求符合本企业具体情况的管理创新。现在，有些企业以经营环境的压力为借口，坐待国企改革的推进和经济政策的调整，忽视了自身的主动性和积极性，这终非国有企业走出困境的良策。

由于国情复杂，改革不可能一蹴而就，难道企业非要“大活人被尿憋死不成”？经济政策并非某个企业所能改变，这是企业经营环境的一部分。没有能力改变，则主动调整自身以求发展；有能力改变的，则是本身孜孜以求的根本。这对一个人、一个企业甚或一个国家皆然。愿国内企业不再坐等时机的来临，而以主动进取的精神，改善内部管理水平，主动探寻市场机会和经营的契机，谋求自身的发展壮大和良性循环。

勤奋善学的郑裕彤

郑裕彤是香港的实业家，著名富商。在当今香港，富商不胜枚举，不过，能在香港“人物志”一类书籍上占有一席之地并不多。而郑裕彤却以自己巨大的成功载入了香港经济史册，受到了世人的瞩目。

郑裕彤先生出生在广东省顺德县，在澳门长大。第二次世界大战结束后，他到了香港，在周大福金行当小职员。他勤奋好学，颇为能干，深得老板赏识，后来他和老板的女儿结婚，更加成了这家金行的中坚分子。从 50 年代中期开始，这家黄金珠宝行就由他经营。当时，他掌管周大福珠宝行的全盘帐项，并管理黄金买卖及钻石珠宝生意，业务扩展很快。由于生意扶摇直上，业务异常繁忙，那时郑裕彤每天都要工作 12 小时以上。

从 1960 年起，郑裕彤将周大福的珠宝行改名为“周大福有限公司”。并且决定在原有基础上，向地产业、酒店业及娱乐业进军。他每年经营的钻石数量可观，在香港珠宝界首屈一指，与新鸿基证券公司主席冯景禧及新鸿基地产公司主席郭得胜，被共誉为“新三剑侠”。

欧美不少大银行家，是从在银行当小职员起家的，他们对银行的全部业务是非常熟悉的。郑裕彤谈到自己的出身时，毫不讳言地说，他是从练习生做起的。正由于这一点，他谙熟公司里从下到上的工作，得心应手地控制公司的经营业务，并且能够将自己的主要精力放在了公司的管理上。

郑裕彤做生意，不喜欢采用投机手法，他说：“做生意可以追求达到一定程度的利润，但我不喜欢投机，同时也不许属下职员去投机，倘若有所发现，我会毫不犹豫地将他解雇。至于投资与投机的界限标准，我认为，如果是买空卖空，那完全属于投机的做法。”

郑裕彤的经济实力已经很雄厚，是目前香港有名的实业家之一。他现在的经营，渐趋多元化，涉及地产、酒店、建筑、钢铁、冷气、保险、澳门旅游、银行、财务等行业。

郑裕彤已成为香港的亿万富豪之一。他在积极发展个人事业的同时，没有忘记自己的祖国。身为香港新世界发展有限公司董事长兼总经理的郑裕彤，同香港、澳门不少实业家一样，近年来在中国大陆投资兴建工厂，取得了成绩，为祖国四化建设贡献了力量。

1982 年下半年，郑裕彤又与广州羊城服务发展公司合作，兴建中国大酒店。这家大酒店总建筑面积近 16 万平方米，主楼高 19 层，有 1000 多套装璜设备考究的高级客房，还有写字楼、公寓等。郑裕彤曾捐款给广州图书馆，扩大了图书馆的规模。他对自己的家乡也很关心，曾捐款资助建设了顺德中医院和华侨中学。

郑裕彤是白手起家的香港富商之一。

美国一位叫森姆·詹纳斯的医生曾很有兴趣的研究过白手起家的富翁。他说，这些人致富之路不同，但是有共同的个性。这位医生是纽约医学院一位教授，他对 200 名不靠父荫致富的百万富翁做了问卷调查，发现这些白手起家的富商们，在某些性格上均有共同的特性。照此推判，这位医生认为，任何人如果能够养成这些“白手起家百万富商共同个性”的话，那么这些人很可能在经济上取得巨大的成功。百万富翁的共同特征包括：必须对赚钱充满浓厚的兴趣；赚的钱能够储存起来，日常生活则坚持朴素、节俭；一心一意干工作，每个星期做足 7 天，永远不准备退休；工作时有很大的忍耐性和

坚毅精神，不因偶遇挫折便气馁，坚持既定的信念；不因工作的贵贱而取舍，只要有钱可赚又不是为非作歹的工作，一般人不屑干的，都乐于接受。这位医生的概括未必道出了这些“百万富翁”的全部精神世界，也未必揭示了“白手起家”的真正奥秘，不过他到底还是概括出了百万富翁们在事业上获得成功的一些基本因素。

郑裕彤的成功之道，虽说不上另辟新径，但却是对森姆·詹纳斯医生几点高论的重要补充。他在事业上大获成功的秘诀是：处世之道，必须“守信用，重诺言，做事勤恳，处事谨慎，饮水思源，不应见利忘义”的“二十四字箴言”，它是一个整体，缺一不可。他认为：人纵有运气，但不可能一世都鸿运当头，因此他喜欢脚踏实地，努力耕耘，摒弃投机手段，凭着眼光独到，掌握有利时机，登上事业的顶峰。

“无端发达”是香港经济界一些人的一句口头禅。可是郑裕彤事业的成功，却非侥幸所致。他的成功之道中最重要的是在于一个“勤”，这是他“二十四字箴言”的核心，是成功秘诀中的秘诀。他几十年如一日，努力耕耘，兢兢业业，靠“勤劳”发家致富。

善于学习，是郑裕彤的另一个特点，他初进“周大福珠宝行”工作时，就常跑到同业的别家商店，细心观察，学习人们经营的长处，弥补自己的不足。他虽然没有受过高等教育，但长期以来注意积累企业经营管理方面的经验。在他的主持下，公司的工作制度健全，层次分明，分工明确，各司其职，职工们都有施展才能的愿望和机会。

郑裕彤本人是创办事业成功的杰出人才。他通过本身的实践和体会，深懂“办事业，千宝贵、万宝贵，人才最宝贵”的道理。因此他求贤若渴，特别重视人才。他曾经说，找到“真正的人才”而“又可以信赖”，是“最不容易的事”。他乐于择优录用大学毕业生，认为这些人经过实际锻炼之后，可以担当大任。

郑裕彤对香港的前途是有信心的。他认为，香港政治气候依然稳定，有良好的投资环境，被称为世界第三大金融中心，对中国内地的现代化建设大有裨益。

点评：

1. “勤能补拙是良训”，勤奋、诚实、脚踏实地是中国人的优秀传统，它在现代企业经营中仍有重要的意义。郑裕彤之所以能在周大福金行中由一个小职员成为中坚分子，并深得老板赏识，他勤奋踏实的作风起了重要作用。在他后期的经营中，由于业务繁多，非勤奋工作不能做好，华人企业大都如此。

2. 学习有两种，一是从书本上学，一是从实践中学。企业的经营管理因时因地而不同，不可能有不变的成规。因此，对企业经营方面的学习应注意向经营实践中去寻找。很多开一代先河的大企业家并没有受过什么高深的教育，但他们曲折的经历加上他们的思考和拼搏的进取精神，终成大业。企业管理是一门实践性很强的学科，故应多到实践中去寻找成功的做法。郑裕彤向实践学习的方法，值得借鉴。

菲力史东与橡胶轮胎

菲力史东是美国最大的轮胎公司之一的燧石橡胶公司的创始人。这个公司刚创建时，只有几个工人，现在已经发展成为拥有几千名职工的庞大公司。这个公司之所以能有今天，是与它的创始人菲力史东独特的经营之道分不开的。

菲力史东出生在一个农民家庭，但他从小就对务农毫无兴趣。他非常聪明，善于观察，常常在一些关键时刻表现出一个成人都难有的聪明和才智。

菲力史东中学毕业后，到了史宾安商学院就读。这段时间的学习，对菲力史东来说是一生最宝贵的时光，因为他在这里，爱上了推销这一行，激发了做生意的雄心，也摸出了做生意的门道。

理论必须与实际相结合，才显示出它真正的意义。菲力史东毕业后，努力在实践中运用自己所学到的知识，在实践的风浪中，锻炼自己的推销本领，增长才干。

在父亲的指点下，菲力史东来到底特律的姑父家。姑父一眼就看出菲力史东的胆识，认定他将来一定能干出一番大事业。于是决定让小菲力史东去见见大世面，闯闯大风浪。

菲力史东在姑父的指点下，奔走于美国汽车工业的集散地——底特律城了解市场，掌握行情，分析顾客的消费心理。在这个过程中，他有意无意地发现了一个新奇的产品——橡胶轮胎，对它产生了极大的兴趣。他了解了这种轮胎的全部优越性，并通过乘车的亲身实践加以验证。他觉得，用这种轮胎的车，坐在车里的人感到舒适、柔软、轻快，就像跑在草地上一样。他想，这样的轮胎如果能把价格卖得低一些，一定可以博得一般大众的欢迎，就是这样一个意外的发现，唤起了菲力史东研制橡胶轮胎的灵感。

他在来底特律之前什么生意都考虑过，唯独没有想过制造轮胎。当他发现这一新产品时，就想到将来必定会取代铁瓦车轮。尤其是汽车工业迅速发展，市场不断扩大，这种“取代”将来一定会实现，那时对橡胶轮胎的需要量就会猛增。菲力史东首先在市场上找到了这块特殊的领地，在这个领地，他将具有任何人都没有的优势，从而可以生产出有别于一般的大路货的产品。带着开发和生产新式轮胎的梦想，菲力史东来到美国的橡胶之城——亚克明城，成立了菲力史东橡胶公司。1903年又把把这个公司发展为燧石橡胶轮胎公司。公司刚成立时，厂里设备十分简陋，只有屈指可数的几个工人。

一个偶然的机遇，使菲力史东的事业插上了腾飞的翅膀。在一家酒店里，他遇到了一个落魄的发明家罗唐纳。罗唐纳发明了新式橡胶轮胎并获得专利后，他曾经拿着新式橡胶轮胎设计图样和专利证书，找正在开发新产品的橡胶巨子之一的史道夫。这次登门拜访，他没有想到会遭到一番莫大侮辱。史道夫轻蔑地看了一下他的图样，便一下抛在地上，口吐狂言，诽谤他是个骗子，随便寻来一些小孩子都可以弄的玩艺儿来骗他的钱。罗唐纳遭了这般侮辱，眼噙泪水，气得一句话也说不出。他为了证明自己不是骗子拿出了专利证书，蛮横的史道夫却拿过来不屑一顾似地，揉搓两下又塞进罗唐纳的口袋，并扬言这是吓唬土包子的，审查专利的都是些外行。

面对史道夫的傲慢、狂妄，罗唐纳愤懑痛楚，发誓今后再也不搞发明，跟任何人也不提此事，终日以酒浇愁，穷困潦倒。

菲力史东热切地与他攀谈，不料却吃了一个闭门羹。菲力史东不愿放过

这个机会，他于第二天就到罗唐纳那里拜访，然而又被拒之门外。

菲力史东想：一个有才能的人在受到打击之后变得孤傲、冷漠不是很自然的事吗？凡获有专利的发明，一定是最新设计，最新创意，即使不实用，也会由它启发与之相关联的其它事物。他独自思忖，决意继续等待。菲力史东整整等了一天，又饿又累，几乎支持不住了。

到了六点一刻，罗唐纳终于出来了。菲力史东大喜过望正要迎上前去，突然一阵恍惚险些摔倒，幸好罗唐纳急步赶到他面前，将他搀扶住。罗唐纳终于被他的诚意所感动。

“你感到哪里不舒服？菲力史东先生。”他的声音带着温暖和歉意。

“没什么，你让我等得好苦，罗唐纳先生。”

罗唐纳向菲力史东诉说了为何迟迟不敢见他的原因，他们俩在咖啡馆里谈了许久，许久。这次谈话，使菲力史东受到了一个极其重大的触动，他为能认识这样一个非凡的人物而自豪，菲力史东把罗唐纳当作自己有生以来见到的第一个贵人。

他们在咖啡馆越谈越投机。菲力史东从罗唐纳的谈话中得知，这个新式橡胶轮胎周围有一圈钢丝，这卷钢丝可以使车胎与车圈密切结合，不易脱落，这真是一项天才的发明。这么好的构想，这样实用的新式轮胎不但没人赏识，反而还遭冷遇，这对于罗唐纳来说，不能不是一生的奇耻大辱。菲力史东理解了一位发明人的苦衷，从此与他结成了好朋友。罗唐纳有感于菲力史东的诚意便与他结交，并决定帮助菲力史东在亚克郎大干一场。

菲力史东运用了罗唐纳的发明，制成了蓄气量很大而且不易脱落的橡胶轮胎。当这一产品刚一打进市场，马上就呈现出畅销的势头。罗唐纳的橡胶轮胎专利，成了菲力史东事业腾飞的巨大推动力。

采用了罗唐纳的新技术以后，新式橡胶轮胎深受用户欢迎，广泛的市场需要促使燧石橡胶轮胎公司迅速发展生产，而新式轮胎的不断的与日俱增的发展，也影响着市场的供求，市场越来越饱和，使买方市场变成了卖方市场。此时菲力史东开始为资金和销路犯愁。

底特律汽车公司的福特试制出一种造型优美的而且价格很低廉的新车，并准备大批投产，这给菲力史东橡胶轮胎的大量推销带来了福音。鉴于与福特有过几面之交，于是菲力史东带着新式轮胎去拜会福特。福特对新式轮胎很满意，可就是担心价钱太高，提高了新车的成本而影响推广。菲力史东决定一分不赚，按成本卖给他。对菲力史东的豁达，福特十分欣赏，答应大量购进菲力史东的新式轮胎。

菲力史东的豁达没有白费，他从此拉上了这个大用户，使他的橡胶轮胎制造业走上了康庄大道，始终保持产销两旺，获得了稳定快速的发展。点评：

菲力史东具有敏锐的洞察力，能及时发现市场机会并紧紧地把握。他一接触到橡胶轮胎，就准确地看到了这是一个极有前途的事业，而能否开发出质优价廉，在功能上具有较大改进的新式橡胶轮胎就成了关键。正是他对新式橡胶轮胎的执着追求，才使得发明家罗唐纳终为其诚意和进取精神所感动，与之共创大事。

管理高手真藤的经营之道

日本电报电话公司是日本的一家巨型企业。这家公司自 1988 年 4 月成为私营的股份有限公司以来，发展十分迅猛。其年收入额从 1984 年的 180 亿美元，发展到 1989 年的近 450 亿美元，在日本同类企业中首屈一指。最近，它又通过其附属公司打入有关企业，再向国际市场挺进的迂回措施，突破了日本政府关于国内电话公司不准经营国际电讯业务的禁令，开始为跨国公司经营信息通讯业务；它还设计制造出大受美国电讯部门青睐的能够控制光亮、电话和计算机的“潜能机”系统。日本电报电话公司能有迅速发展的今天，与公司前总经理真藤的高超管理措施是分不开的。

真藤 1910 年 7 月生于日本福冈县。1934 年毕业于帝国大学工学系造船科，于 1981 年出任日本电报电话公司总裁，是日本当代著名的企业管理高手。

在真藤进入日本电报电话公司之前，日本的电讯事业经历了准备阶段和高速发展阶段。他就位时，日本电话业已经消除了待机现象，实行了全国自动拨号，建立起了电话社会。日本电讯业的这一巨大成绩，是通过实施国内电话垄断性经营的集中管理方法而实现的。考虑到电讯事业的公共性强、设备投资大、需要统一的技术标准和设计这些现实，为了避免重复投资以及实行多种技术标准对公众的不利，日本政府于 1953 年把统管全国电报电话业务的各政府部门，改组为由国家投资，垄断国内电报电话市场的“日本电报电话公司”来集中管理、经营和发展日本的电话业。这种国有型的垄断体制，既保留了集中管理的特点，又引进了民营企业高效率的经营方法，对日本电讯业的社会化产生了积极作用。但是，进入 80 年代后，随着电讯技术的发展和用户电话服务需要的多样化、高级化，这种由国家集中统一管理的体制，在效率、财政、灵活性等方面表现出了一些不适应。

真藤出任该公司总裁时，首先最头痛的问题之一，就是该公司“职工思考问题的出发点和思维方法：当公司在经济上出现赤字时，员工们不是从提高工作效益，而是从考虑不断提高电话费来求得收支平衡”。来自民间企业的真藤，敏感地观察到了这些问题产生的原因，看到了当时管理体制的缺陷。因此在他上任不久，就提出了改公司由国营为私营的设想，并随即力排众议，对这个“庞大、陈旧和保守的官僚机构”进行了大刀阔斧的改组，起用有真才实学的年轻人担任领导，打破公司雇员“定员制”的框框，精减人员。

真藤十分关心公司里的雇员，这主要表现在以公司长远利益为基础的员工培训上。他认为成功的管理方法和经营体制，取决于技术状况、管理水平和要达到的目标。而事业是由人做的，企业为了发展，不断提高员工的素质、造就人才，仍是万事之本。他在就任于日本电报电话公司总裁后，制订了完善的员工培训计划，他规定，公司对所有新录取的员工都要进行岗前培训。其中高中毕业生在普通部受训，专科毕业生在特别进修部受训，大学毕业生和研究生在综合进修部受训，主要是熟悉以后的工作。公司总部和地方还合建了 13 所学校，分设大学员和专科部，通过考试选拔使职工深造。1981 年，这家公司接受各种训练的职工人数达 23 万人，占同期公司职工总人数的 74%。其中接受提高技能训练的占 68.3%，接受新技术训练的占 13.3%，接受管理训练的占 12.7%，全年职工培训费达 184 亿日元。由于对职工进行及时、实际的训练，公司不仅较好地解决了引进新技术、更新设备与职工技能、知

识过时的矛盾，也为电话业的发展打下了坚实的基础。真藤十分重视培养造就人才。他认为培养人才最重要的方法，就是对相应的、能够胜任工作的不同年龄段的人，委以重任，让他们去实践。在他看来，不实践的人是掌握不了真本领的。对于研究人员，真藤的基本要求是：既要通晓自己的专业领域，又要视野开阔，不能像钻头打眼那样，越钻越深，把自己也完全钻进去。他在接待汽车电话工程研究人员时，总是提醒研究人员考虑能否把电话器的受话器和送话器合为一体，启发研究人员从更广阔的视度考虑问题，改善现在太大的受送话装置。他提醒研究人员，既要不断地进行反省、修正，以期改善和进步，又要善于把自己已有的知识、他人的智慧，为了一个目的而巧妙地结合起来。

真藤作为日本企业界的管理高手，其管理思想是十分丰富的。他十分注意兼顾用户、职工和政府等各方面的利益。他在川岛播磨重工业公司船舶事业部任职时，就善于合理利用企业的资本、技术和劳动力资源，生产出深受用户欢迎的产品。在此期间，他提出了“头脑、资本和劳动积极性的三位一体”，实现成本下降，从而以更便宜的订货和生产占领市场。

具体说来，就是以精打细算、优化生产过程为基础，把资本和拚命精神很好地结合起来。像造船这样的预先订货的产业，为了在订货时就打败竞争对手，争取到较多的订户，往往是以绞尽脑汁的预算价格为基础而提出订货单价的。但实际上按照这种价格还是经常争取不到订户。尤其在经济不景气时，揽来的订货的价格，往往比预算的低。如果按原先的预算进行生产，必然会亏本。真藤总结出了解决这一难题的唯一办法，就是在接受订货后，对从设计开始的所有生产过程进行分析评价，在经过整体的优化改善后，再进行生产。

很显然，这里的关键是简化生产过程，降低生产成本。这是真藤从美国学到的他认为已经被美国人忘记的经验。当时，日本有一家由美国的一家造船公司帮助管理生产的公司。真藤从这家公司了解到从美国买到的零配件很便宜时，就在第一次出访美国时到供应这类配件的工厂进行了参观。他十分震惊地发现了这家工厂产品物美价廉的秘密，就是“美国的工程师和车间的工人一起劳动，随时掌握改进生产过程的办法。”这一“秘密”成了真藤管理上贯彻始终的一条基本原则。——研究人员不能脱离生产过程，应在生产中优化生产过程。他十分强调头脑的作用，说：“在今后的世界上，不使用头脑就不能吃饭，今后的世界已成为较量智慧的世界了。”

点评：

1. 真藤在企业经营管理中取得的成绩是巨大的，他的管理思想也十分丰富。在本案例中有多方面的表现。

2. 研究人员不能脱离生产过程，不能钻到牛角尖里去，这是真藤管理思想的一个重要方面。企业里的研究人员与一般科研机构及大学的研究人员不同，他们的研究工作不能脱离企业的实际能力和企业既定的长期发展目标，不能脱离市场需求的实际，而必须为企业的发展服务。

3. 根据订单重新设计和优化生产过程，是真藤的又一创举，这种做法有利于提高企业的应变能力和竞争力，是重视市场实际需求而非闭门造车的作法，无疑值得我们深思和借鉴。

杜邦公司的伟大改革者科普兰

拉摩特·杜邦·科普兰是美国超一流的杜邦化学公司第一代总经理伊雷内·杜邦的曾孙，于1962年夏出任杜邦化学公司的第十一代总经理。他在任期间富有远见的经营策略，不仅使这家美国最古老、世界上历史悠久、经营范围最广泛的化学公司，从危机四伏中走了出来，在公司荣耀的历史上添了一朵鲜花，而且也开创了杜邦化学公司经营体制和任外族人为总经理的先河。

在他于1962年出任杜邦化学公司第十一代总经理时，公司在发展方面充满了危机。当时，公司的拳头产品是合成纤维。可是以若干大规模公司为首，分属于酿造、航空机械制造、海运等若干个巨大的制造部门，向整个化学行业提出了亟待解决的问题。这些问题如果解决不好，必然会由于过剩生产和过急竞争而使企业的利润下降，并招致具有极大风险的市场争夺战。而在1961年，杜邦公司的利润率已经从1955年的13.8%下跌到8.1%。

科普兰极富有行动力和才干，并且有极强的工作热忱，享有“每周工作80小时”的赞誉。面对潜在的危机，科普兰制订了企业经营战略的基本方针。这个基本方针包括两大项：一是开发海外市场，一是集中全力发展国内市场。

当时杜邦化学公司在海外的市场很有限，仅占其全部市场的6%。决心开发海外市场的科普兰，首先把重点放在了欧洲共同体市场这个十分广大、很适合杜邦化学公司的大批量生产方式的区域。同时，他又瞄准了第二个对象：以墨西哥为中心的中南美洲市场。

科普兰把自己的海外战略的基本点，归纳为三条：一是运用独特的技术情报，选择销路最佳的产品；二是逐步降低成本；三是资本比率以100%主义为原则。在情况特殊的国家，如墨西哥、日本等地，设法争取建立合作公司。

在具体方针的指导下，1962年秋，杜邦化学公司首先在德国买下了著名的阿路克斯·佛特贝鲁公司，在欧洲大陆上建立了生产推销照相器材的强有力的据点。然后又在全世界各地如法炮制。如在日本，它与三井石油化学公司合作，创建了“三井塑胶化学公司”，专门生产塑胶；又与昭和及电工合作，建立起“昭和人造橡胶公司”，生产自己在20年代开发的传统名牌产品——内欧布勒恩人造橡胶。

在美国本土上，科普兰采取的不是扩大商品种类，而是集中全力保持、提高传统名牌产品的质量，并努力推销的战略。在他的构想中，唯有不断改良基础产品、绝对不让其他公司的同类产品的质量上超过自己，并集中全力去推销才是最好的办法。

在海外与外商合办企业的方式，不仅没有影响公司本土生产产品的外销，而且还进一步刺激了合作厂家所在国对杜邦公司产品的需求；在国内的经营方针，又使杜邦公司在国内不仅坚固阵脚，而且发展势头很大。仅以人造橡胶为例，在竞争十分激烈的形势下，已经发展到350多种制品。杜邦化学公司又迎来了一个崭新的兴旺发达时期。

1976年12月，在任期尚有两年之际，科普兰却毅然地把总经理的职位，让给了佳路杰·布勒路斯乐·马可，自己专任董事长一职，并任命前任董事长克林旺鲁脱为财务委员会会议长。这是一个有双重意义的重大创举。

首先，科普兰这一做法，开辟了杜邦化学公司在总经理任职人选上的先

例。在杜邦化学公司的传统中，有一条不成文的律例，就是总经理一职必须由杜邦家族的子孙继任。从第一总经理伊雷内到第十一任的科普兰都是杜邦家族的成员。但科普兰让贤的马可，并不是出生于杜邦家族。这在长达 170 多年的杜邦公司的历史中，是绝无仅有的。况且，杜邦家庭是一个人丁兴旺的家庭，其成员中，学识、经验及才干大都十分优越，随时可以出任总经理的人为数并不少。在家族传统影响很大的杜邦公司中这样做，确实说明了科普兰的胆识。

其次，杜邦化学公司由此开始了“三驾马车式”的集团经营体制。科普兰从硝烟弥漫的经营实践中看到企业间的战争日益加剧。为了在战争中立于不败之地，并求得进一步的发展，必须在经营体制上做合乎发展需要的改革。科普兰毫不犹豫地卸下总经理职务，任马可为总经理，克林旺鲁脱为财务委员会议长，自任董事长，开始实施“三驾马车”方式的集团经营管理体制。这种管理体制的兴起，标志着美国的大企业开始走上了集团体制。不过，像杜邦化学公司这样创业之后代代以个人企业的体制为传统的企业，在走向集团体制方面是不易的。但科普兰毅然决然地实行了。这不能不说明科普兰的远见和魄力。

点评：

1. 科普兰上台伊始，面对杜邦公司的困境，他采取了“巩固国内，开拓海外”的战略措施，从而一举扭转了公司在经营中的被动局面。

2. 大胆革新，任用族外人。是科普兰的一大创举。杜邦化学公司是一家具有悠久历史和光荣传统的家族企业，杜邦家族在杜邦公司一直处于绝对领导地位。但现代市场竞争要求企业任人唯贤，把总经理一职局限于家族成员逐渐成了企业发展的一个障碍。因此，改变传统做法，大胆任用最具才能之人就是一个必然的趋势。当然，这需要很大的勇气和魄力。科普兰的选择，表明了他长远的眼光、非凡的胆识和魄力。

育苗状元陈文郁

“三百六十行，行行出状元。”台湾地方狭小，自然资源不算丰富，然而气候温和，很适宜于种植业。陈文郁就利用这一优势，在培育种苗方面干出了一番事业，成为种苗培育一行的状元。陈文郁，中国台湾省人。在日本占领台湾时，他在新丰农业专修学校念书。毕业后，进入凤山热带园艺试验所，从事蔬菜的育种工作长达20年。他还曾先后到日本千叶大学园艺学部、日本农林省园艺试验场等部门，专门研究蔬菜育种等问题。他具有高深的园艺学知识，熟练的操作技巧，并能将理论与实践相结合，试验出各类蔬菜、瓜果的改良品种，培育出优良种苗。

后来，他觉得在国营事业单位难以充分发挥自己的专长，为了实现自己的理想，他毅然于1968年9月放弃了只要再过2年就可申请退休的权利，提出了辞去公务员的请求。同年12月，他投资创立了农友种苗股份有限公司，自任董事长。他的公司下设研究部、生产部、营业部、国外部4个部，网罗了台湾一批著名的园艺专家，进行大规模的育种研究工作，还引进国外优良品种进行试验栽培。通过研究和实验活动，还培养了一批优秀青年技术人员。创业之初，历尽千辛万苦是可想而知的，但他按照完整的发展计划去进行，加上他专精而丰富的专业知识和广泛的试验活动，以及全体员工日以继夜的勤奋努力，不断地研究出新品种，推广传播到台湾全省和国外。当时还由于台湾省人力资源低廉，国际市场种子价格颇可观，在双重有利的情势下，农友种苗公司的业务经营活动蓬勃发展起来。

由于陈文郁有锲而不舍的精神，农友种苗公司的经营规模不断扩大，优良的蔬菜、瓜果品种的种苗不断推上市场，乃至国际市场，公司的各项业务蒸蒸日上。

1974年，“农友”培育了一种“金兰西瓜”，在美国举行的全美园艺新品种比赛中获奖，这不但提高了农友公司的声誉，还大长了中国人的志气。后来，“农友”从“金兰西瓜”中，又分离一种味道爽口的无籽西瓜。其品质和产量都十分理想，尤其西瓜的味道沁人肺腑，脍炙人口，堪称独特。

“农友”随着这些优良品种的推出，业迹与日俱增，规模越来越大。为满足市场的需要，先后扩大建立了凤山研究农场、台南研究农场、屏东研究农场，兴建了专用营业大楼，设立了病理研究室，组织栽培研究室，雇用员工150多人，协作农场耕种面积达500多公顷。与“农友”有协作关系的农户，种蔬菜或瓜果比栽种水稻的收益要高出5到10倍，农家亦深受其惠。

“农友”始终坚持在不断研究中求进步，在持续发展中求繁荣。它每年仅支出的研究费用就高达台币1000万元以上。“农友”在陈文郁的领导下，在全体员工的通力合作下，投注了大量人力、物力、财力和心血，把台湾的种苗事业推向了一个新的时代。过去，传统的种苗事业对种子的质量是可以不负责任的，现在已经进入了讲究优良品种的时代。“农友”改良了许多优良品种，还在蔬菜、瓜果方面大量采用杂交技术培育新品种，使台湾的园艺、种植事业迈向了一个新的里程。

“农友”尤其重视开拓国外市场。对外输出年年都有增加，外销金额每年高达数百万美元，还获得台湾当局颁发的外销业绩优异奖。他们很重视改良耐热耐病的蔬菜、瓜果品种，推广到东南亚各国，以提高当地人民的营养水平和抗疾病能力；还向这些国家推广尖端育种育苗技术，推广台湾的“家

庭园艺”技术；还在国外建立了农业企业化的典范，输出开拓性的农业密集经营技术。所有这些活动，换回了相当可观的外汇，积累了雄厚的资金。

“农友”是台湾接受国外客户委托采购种苗的创始者。世界上许多工商业发达的国家都是“农友”的主要客户。如今，在国际间“农友”已经成为种苗优良的典范，其种子深受各国农户的喜爱。

“农友”何以在国际上赢得了如此高的声誉呢？这与陈文郁在经营活动中讲究信誉有关，讲究信誉又与讲究良心有关。他经常说，种苗事业应该是讲良心的事业，决不可投机取巧，昧着良心干出种种坑人害人伤天害理的事情。

因为种子是有生命的东西。它内在所含的特质，如发芽、纯度、对气候土质的适宜性、品质的稳定性等等，用人的肉眼是很难辨认出来的；甚至和其他物品也不一样，很难通过测验、检验发现出来。它只有通过种植，取得好的收获，才可以辨别种苗的优良。有些人只顾个人牟取私利，常常以劣种充良种，甚至以坏种充好种。农户买了这些种苗，经过千辛万苦，1年种植下来，用血汗换来的或是低劣产品，或是欠收，甚至颗粒无收，这是使他们最失望、最伤心的事。对于商人来说，这是品质最恶劣的表现，最见不得人的，简直猪狗不如。然而有些人为了金钱，常常干出这种猪狗不如的坏事来。

陈文郁在经营活动中，把讲良心、良知和信誉摆在第一位。“良友”推出的种苗都是可靠的。农户使用它的种苗，只要管理栽培得当，就一定能够获得丰收，获得优质的产品。

台湾省农田面积不大，种苗的需要量很有限，因此，“农友”公司要大发展，只有埋头苦干，永无休止地开发出尽善尽美的优良品种，诚心诚意地为客户服务，在开拓国际市场、巩固外销基础上下功夫。在70年代初，“农友”与新加坡的人士合作，成立了“新加坡良友种苗公司”，就近开拓东南亚地区的经营市场，使“良友”成为东南亚最大的种苗商之一。

陈文郁虽已成为台湾的巨富，但却丝毫没有富商巨贾的骄奢淫逸和派头。他终年一袭布衣，一双破鞋，一顶头笠，往来于田间沟渠间，终日与泥土为伍，在日晒雨淋中，实地参加种苗的品种改良工作，亲自指导来自世界各地的莘莘学子，从事各项品种的试验，寻求突破性的成果。

由于他心地善良，潜心钻研，默默奉献，研究出了许多优良品种，贡献给了各国人民，给他们的生活增添了色彩和幸福，因而，他也赢得了人们的敬意和尊重。

点评：

1. “无农不稳，无工不富，无商不活”，农业在经济中占据十分重要的地位。而优良的种苗又是农业中科技含量最高、最为重要的要素。陈文郁投身于这一伟大的行业，并以其踏实苦干的作风，重视科研、新品种选育，取得了很大的成功。

2. 讲求信誉，不坑害农户，是陈文郁获得世界声誉的重要因素，也是他的事业一直兴旺不衰的原因。愿那些只顾眼前利益，靠假冒伪劣图一时之利的目光短浅者多多思考和借鉴。

恪守传统的利翁内勒

利翁内勒·布瓦拉纳在法国巴黎是一个赫赫有名的人物。他烤出的面包深受人们的喜爱，他的家族烤面包的历史较为悠久，从16世纪开始，先后有12位技艺精湛的姓布瓦拉纳的面包师深受人们喜爱。

随着食品工业的蓬勃发展，人们的饮食结构发生了很大的变化，面包垄断主食市场的局面在逐渐改变。19世纪时，法国人平均每天面包的消费量约为800克，而到第二次世界大战即将结束的时候，面包的人均需求量就降到400克了。许多面包制作商只好哀叹着另寻生路，独有利翁内勒的面包销售却以令人吃惊的30%的增长速度持续不衰。几年中，他制作的面包走进了千家万户，成为越来越受欢迎的食品。伴随着同行们颓丧的叹息，他的烤炉却越烧越旺，其秘诀何在呢？

逢有人这样发问，利翁内勒照样一耸肩膀，诙谐地回答说：“因为我做的面包和我们祖辈吃的面包完全一样。”听到这种回答，有人心领神会，也有人不屑一顾，认为他落后、守旧。对此，利翁内勒当然有他自己的看法：“技术的发展和进步的确令人高兴，可是要做出人们爱吃的面包，没有任何东西可以替代手工制作。”这句话的深刻含义在于，传统的面包像陈年酒和奶酪一样，只有靠人的亲自努力才能制作出来。

利翁内勒生产的第一流面包完全取决于他的制作过程。

走进他简朴的书房，赫然入目的是几百年来制作面包的工具，这些有着几世纪历史的面包生产工具，不妨看作是他成功的全部诀窍。

他用的面粉是用石磨磨出来的，这样做的最大好处是不破坏其中的麦芽、脂肪和矿物质，颜色是深褐色的。利翁内勒曾以此为自豪，他说：“用电或熏油烤炉烘烤的面包，虽然产量很高，颜色很白，但却丧失了原料本身应有的特色，变得越来越标准和单一，美味也在大机器食品生产业的统一程序中丧失殆尽了。”

利翁内勒最讨厌制作面包用工业酵母，他总是用自己的天然酵母，炉子也完全按照古代式样设计砌成，他唯一革新的工序是将手工揉面改成了机械化的操作，其余依旧是自古传下来的手工工序。在他存放工具的地下室里，可以说是一尘不染，每件器皿都干干净净，即使是点炉子用的木柴也堆放得整整齐齐，绝少有油污的痕迹。这些木柴，是他专门雇了两个人收集、挑选、整理的，这反映了这位面包大师一丝不苟的工作态度。

面团成形后，利翁内勒要求将它细心地用帆布包好，“休息”1小时，这时期对“休息”温度的掌握，是利翁内勒的拿手好戏。他常常告诫工作人员，如果疏忽，就会导致整炉面包毁掉。更令人惊奇的是，他掌握温度，既不看气压表，也不看温度计，完全靠自己长期积累的感觉和经验，他甚至声称：“感觉相差一点不要紧，因为本来就不存在两炉同样的面包。”

面团“休息”够以后，紧接着是称量、分割成形，然后沿着面包的纹理，用特制的长柄铲将面包徐徐送入烤炉，这一整套制作过程到此全部完成。据说，要真正掌握这套手艺，需要花费几个月的时间。比如说最后一套工序——出炉，他也有独特的讲究，必须光着双手将烤好的面包码放到按16世纪样式制成的柳条篮中，其熟练、严格的程度不亚于塑造工艺品。

利翁内勒对面包的热忱和痴迷，还表现在他把自己的面包铺看作是一个艺术殿堂。他很重视知识的更新和学习，经常到图书馆索取这方面的书籍，

研究面包在人类生活中的作用，立志使自己成为一个具有丰富理论和实践经验的行家。他曾经写过一本名为《面包爱好者指南》的小册子，很详尽地描绘了法国各地近百种不同式样的面包的特点。这个时候的利翁内勒，已经不仅仅是一个小铺子里的面包厨师了，他已经把自己塑造成有见地、有水平、具有一定艺术造诣的“面包通”了。

1968年，一位法国公民——萨尔瓦多·达利别出心裁地要用面包制作一套家具，经过几昼夜的苦战，利翁内勒仅凭着一双手，推出一套举世罕见、造型逼真的面包家具：精美的画框，雅致的荷兰式书柜，有顶盖的大床，藏有电线能照明的树枝型吊灯，舒适的沙发椅，最有趣的是他做的一个鸟笼，笼里的小翠鸟在蹦来跳去。这一套面包家具的诞生，意味着利翁内勒的面包制造业进入了顶峰。他的这套家具在西班牙展出时引起了轰动，只可惜，笼中的鸟禁不住囚禁和面包香味的诱惑，将宠底啃了一个小洞后溜之大吉了，这段小花絮无疑又给利翁内勒面包增辉不少。利翁内勒的面包销售到全世界，利翁内勒的足迹也留在了许多国家，他已经称得上是“面包帝国”的“面包大使”了。1984年，他还应邀访问了中国，向上海的大学生们介绍了法国传统面包的特点和特色，他自豪地称自己的行当是“在20世纪将是剩下不多的手工行业之一。”

利翁内勒·布瓦拉纳已经是在“面包帝国”里自由驰骋的王子了，他的产品屡屡出现在社会各阶层的餐桌上。戴高乐和蓬皮杜任总统时，吃的也是这种面包。不仅仅是高官显贵，布衣百姓们也发自内心地赞美他的面包。利翁内勒成功的答案只有一个，就是他继承和发展了人类社会千百年来摸索出来的传统的工艺方法，并赋予了新的活力。利翁内勒以自己的劳动告诉我们：科学技术发展到了今天，辉煌的成就确实比比皆是，但即使这样，在一些特殊行业，传统的工艺技术仍然起着举足轻重的作用。

点评：

现代科学技术的发展及由此引起的生产的自动化和大批量，极大地提高了生产的效率，为人们提供了日趋丰裕的产品。与此同时，它却在一定程度上扼杀了个性。它使得劳动者在生产过程中成了机器的附属物，使得产品越来越在标准化中失去了个性。人，作为有思维能力的动物，天生具有多样化的需要和对与众不同的追求。因此，某些满足人们特殊需求的商品，尚依赖于人的双手，而在大规模的机械化生产中会使它们的价值遗失殆尽。如名人字画、手工艺术品、砂锅煮出的味道不同于金属锅等等。浪漫的巴黎人对此情有独钟，不论是白兰地、香水、还是夜玫瑰，都恪守少而精，追求独特。利翁内勒悟出了这个道理。正因为他的面包独特，故而在其他面包师惨淡经营之时，他的面包与众不同，一枝独秀。

做世界播种人的正大卜蜂

正大卜蜂集团是东南亚最大的农牧工商一体化的跨国企业集团，也是世界上名列前茅的农业企业化集团之一。仅就泰国国内而言，该集团生产的饲料就占市场的 35%，列居首位；种猪占泰国国内市场的 50—60%，肉猪占 10%；雏鸡占 70%，肉鸡成鸡占 40%；玉米种子占 40%；服务业及零售业销售额在泰国仅次于泰水泥集团而位居第二。

正大卜蜂集团的前身，是谢易初和谢少飞于 1921 年创办的“正大庄种子公司”，当时的主要业务是销售玉米、黄豆、木薯粉、谷类及各种菜籽。至 50 年代，逐渐扩展至经营各种与农业有关的业务，并于 1953 年创办与谷类生意相关的“卜蜂饲料厂”，公司亦易名为“正大卜蜂集团”。60 年代末期正大卜蜂集团开始迈出“国门”，1960 年创办香港正大贸易进出口公司。

1968 年，谢易初之子谢国民被提升为集团总裁。在他的领导下，正大卜蜂集团向着农工商全方位高速发展。正大卜蜂集团的产业进入了一个崭新的阶段。

目前，正大卜蜂集团已发展成为一个多元化的庞大集团，其业务大致可分为以下 8 种：1. 国际贸易，由正大标准资源公司及正大国际商业公司负责，每年出口值不低于 30 亿铢；2. 石油化工，由玛斯顿石油公司负责，与比利时合作，旨在降低农产品的风险，投资额约 35 亿铢；3. 工业及汽车工业组织，以上海易初汽车有限公司为主体，主要在中国投资，设立摩托车厂、啤酒厂等；4. 农工业组织，母体公司为正大卜蜂公司，分为国内与国外的农业加工组织，包括饲料厂、养鸡农场、饲猪农场及养虾场等；5. 渔产组织，由施披渔产公司为主体，主要在展开养虾的全系列一条龙业务，除虾外，还将发展海鱼、淡水鱼等一条龙业务；6. 肥田料及农业组织，由正大公司作主体，其主要业务为菜籽、肥田料及农药等；7. 置地业务，由施披置地公司负责，已经有若干计划发布；8. 服务及零售业，由施披电售业公司负责，与美国南方集团合作开有“七与十一”方便店、肯达基烧鸡店、沙炎麦柯理质交易批发中心等。正大卜蜂集团在泰国和世界各地共拥有 26 家饲料厂，其中 7 家在泰国，19 家设于日本、美国、中国大陆、台湾、土耳其等地，年产量达 250 万吨，不仅居东南亚国家饲料生产企业之首，也是世界第三大饲料生产企业。

正大卜蜂集团在泰国崛起，除因适应泰国国情，发挥泰国农业的优势，为集团事业的发展提供了理想的发展环境外，更重要的是其经营策略有不凡之处。

1. 视科技为第一生产力，视人才为第一资本。谢国民曾说：“有资本还不足，尚须晓得引进现代技术为用，否则钱亦会输光的。”强调现代化高技术对于产品的重要性。如卜蜂集团实验农场研究改良的玉米品种，其产量比普通玉米高 3 倍，且营养价值高；其从国外引进和经过进一步改良的肉食鸭，只要喂养 47 天就有 3 公斤重，且有办法控制是否长脂肪、长多少脂肪。这些，生动地体现了现代化高科技对产品的重要性。

卜蜂集团十分重视人才在企业中的作用，属下各公司都以高薪聘请能起指导作用的高级专门人才，如有饲料、养鸡、养猪、养鸭、养虾、渔业、种鸡、种猪、农业、土壤、遗传、化学机械、兽医、电脑、管理等方面专家。有人评论说：“正大的专家比有的大学还多。”集团还聘请了近百名经验丰

富、学识渊博的专家作为顾问。集团负责人认为：只要每位顾问每年能提出一项有用的建议，近 100 名顾问每年就有近 100 项有用的建议，那将为本集团带来不可估量的利益。可谓“养兵千日，用在一朝。”

2. 具有战略眼光。谢国民曾说：“我每天的工作量，有 95% 是为了未来 5 年、10 年甚至 15 年、20 年作预先计划，换句话说，是为未来而工作，至于那些已经试办并有成就的作业将少予插手，最多亦只达 5%，其余都归常任人员去做和负责。”它表明，卜蜂集团决策者站得高、看得远，具有战略眼光，从而能作出正确、果断的决策。

3. 产、供、销一条龙，全面经营，综合发展。正大卜蜂集团业务分成六大连贯阶段：1) 谷物事业群；2) 饲料事业群；3) 养猪事业群，家禽事业群，养虾事业群；4) 动物健康事业群；5) 肉品加工事业群；6) 零售通路事业群。这个垂直整体的连贯经营体系，把各阶段的原料采购、产品制造（养殖）、成品销售有机地结合起来，做到环环相扣，灵活经营，以群体力量，创造出低成本、高附加价值的经济效益。

正大卜蜂集团在管理上采取“整体规划，分层负责，逐级执行，个别计算”的方式。这种科学的管理方式，可以获得计划性、规模性、联系性、分工性、灵活性及节约性的好处，同时又避免目标责任不清、成本效益不明、个人积极性低落的缺点。

正大卜蜂集团自 70 年代初步入国际市场以来，已发展成为国际上闻名的跨国公司，业务遍及香港、新加坡、印尼、马来西亚、台湾、中国大陆、美国、英国、法国、奥地利、比利时、土耳其、葡萄牙等国家和地区，并已着手开拓南美洲和印支地区市场。至 1993 年，整个集团的国际业务，超过 10 亿美元，其中半数来自饲料业务。

“我只是播种人，泰国是我的播种试验场地，以后我的播种范围将扩大到全球各地，再过 10 年，正大产品将畅销世界各角落。”这是谢国民的胸襟，也是正大卜蜂集团的发展前景。

点评：

1. 正大卜蜂集团是一家成功的企业集团，它在其发展过程中形成了一套有效的成功做法。其中它的“多样化经营”战略就运用得十分成功，是其经营中的闪光之处。正大卜蜂虽然是一家农业企业化的企业集团，但它一改传统的经营方式，而是以饲料和养殖为核心，大力拓展相关业务，从而壮大了公司实力、降低了经营风险，为农业的企业化经营树立了光辉的典范。

2. 重视科技，重视人才，是现代企业经营中的一个重要方面，也是正大卜蜂的成功经验之一。作为一家着力推动农业走向现代化的企业集团，正大卜蜂对科技对产品的重要作用深有体会。这也是正大卜蜂走向成功、繁荣的重要原因。

泰国百货业的巨头中央洋行集团

郑有华、郑有英兄弟执掌的中央洋行集团，拥有的资产估计超过 20 亿美元，是泰国最大的百货业家族型企业，主要经营项目有超级商场、豪华酒店及服装和餐饮业等。

中央集团由郑有华、郑有英之父郑汝常（原名郑心平）于 1941 年以 300 铢创建。郑汝常是海南岛文昌县人，在海南结婚后，到泰国岳父的饮食店当店员，以后向岳父借 300 铢作资本，在挽莫开起一家小杂货店。夫妻两人勤俭创业，生意越做越好。战后，郑汝常以其独到的眼光看到市场上对日常生活必需品需求量一定很大，欧洲、美国货在市场势必吃香，于是在四披耶荷良登港口建立了中央贸易公司，后改名为中央洋行，其意在决心成为商业中心，且便于人称呼。由此，直接向外国订货并销售，并在泰国第一家输入外国报刊，很受消费者欢迎，大大促进了该洋行业务发展，很快由一间铺面发展到三间铺面。1956 年郑汝常向京华银行借贷 300 万铢，开设了泰国第一家规模较大的百货公司——三皇府中央洋行分行，成为当时泰国最豪华的百货公司，销售世界各国的商品，包括无线电、电视机和摄影机等，由长子郑有华与次子郑有英次女目拉等帮助料理业务，从此“中央洋行”名声响亮。1967 年，郑汝常以其所有地契抵押向京华银行和盘谷银行贷款 1000 万铢，开设了隆中央洋行分行，实现了他要建立泰国最大的百货公司的愿望。在郑汝常开设和经营百货业的 20 年间，运筹财务，严格监管，从无到有，从小到大，勤勉奋斗，使中央洋行逐步扩大发展成为全泰国最大的百货公司。1968 年，郑汝常去世，由长子郑有华担任中央洋行行政主持人。

在郑有华的主持下，中央洋行集团得到了很大发展，百货商场扩展到十家，发展成为泰国最大的百货业集团，控制了约 1/4 的市场。

在 70、80 年代，郑有华抓住泰国经济起飞的有利时机，广泛开辟融资渠道，进行多项重大投资，迅速扩展中央洋行的实力。1974 年，开设七隆分行，向盘谷银行贷款 6000 万铢；在 1981—1984 年向国内商业银行贷款 1.4 亿铢，向国外贷款 2428 万美元，分别投入叻耶、开叻抛几大分行的建设。中央洋行集团视利率进行贷款，如果外国利率低，则向外国贷进；如国内利率低则在国内贷，运作自如。总的说，中央洋行集团必须保持手中有 4.5 亿流动资金进行周转。尽管中央洋行集团向国内外大量贷款，但由于付还债务讲究信誉和节拍，债主一般反映较好，认为中央洋行集团资金周转快，按期偿还，即使其债务大，也没有问题。

目前郑氏家族所控制的中央洋行集团，在曼谷共有 9 家百货公司，在北部的清迈有 1 家，建设中的有 11 间，将陆续在 3 年内完成，所涉投资 2.6 亿美元。1992 年由于受实施商品增值税和五月流血事件的影响，百货业只完成计划的 98%，1993 年较 1992 年增长 24%。现百货业仍是中央洋行的核心企业，1992 年该集团营业额为 7 亿美元，百货业务占了 75%，达 5.25 亿美元。该集团在泰国百货业市场所占比重为 24.3%，比第二位的罗滨逊百货公司多近 6 个百分点。

郑有华由于体弱多病，近年来多退居二线，由其弟郑有英、郑有美、乃戍铁猜、郑有苏等人主持日常业务，他本人则致力于集团的发展政策，调整集团的行政架构，成立了 5 家专业公司，对集团业务实行专业化管理，以改变过去家族集权式的管理模式，改组工作在 1992 年底和 1993 年初已基本完

成。

1992年郑有华因病逝世，家族推选65岁的郑有英出任中央洋行集团董事长，率领集团继续发展。

近年来，随着中央洋行业务的不断扩大，郑氏家族为了推进集团发展，注意积极吸收一些有专长的人才参与集团管理。例如原国会秘书长甲威素塔·纳·阿育他耶少将出任中央芭莎酒店总经理；原军事部门副秘书长屏·甲森上将担任中央洋行商业中心顾问；前内务部部长助理乃阿匿·实铁巴莎担任中央洋行集团行政管理职务。同时，为了进一步从家族企业向专业化管理发展，除了组建专业公司外，中央洋行集团也积极推进企业进入证券市场，把企业股份社会化，也为集团发展开辟新的筹资渠道。近年来，中央洋行集团已向多元化发展。除百货业以外，还经营酒店、房地产以及旅游业、制造业、快餐业。集团近年向酒店业大量投资，目前有5家酒店，以中央芭莎酒店挂帅。中央芭莎酒店是在80年代初投资8亿铢建造起来的，现已成为泰国接待游客及国际会议中心，1990年其净盈利为2.6亿铢，此外，华欣的苏菲坦酒店也是国际级的一流观光酒店。目前在兴建及改造的还有5、6家酒店。在未来4年中，该集团计划在这方面投入的资金逾4亿美元。与此同时，集团还在澳大利亚及中国大陆海南岛各修建一家旅店。这些旅店通常都与集团有特许经营权的快餐、面包连锁店结合在一起。并且集团已开始进军美国快餐市场。中央洋行集团若将所属的旅店全部上市，可筹资8.6亿美元，以供进一步发展的需要。

房地产投资是集团今后锐意发展的业务。目前集团在房地产项目的投资，约为8.9亿美元。此外，郑氏家族所拥有的土地还相当多，估计超过1000莱，市值高达17亿美元。

中央洋行集团目前共有50多家公司，覆盖着百货业、旅店业、房地产开发业、制造业、快餐业及木业六大领域。该集团在1992年初完成了企业架构重整，按行业把下属公司分别隶属5家控股公司，并准备日后让它们全部上市，以开辟新的筹资渠道，推动集团的快速发展。

点评：

1. 中央洋行集团在其快速发展过程中，善于运用筹资手段进行负债经营的方针起了很大的作用。一个企业要想获得快速发展，仅仅依赖于自有资金是受很大限制的，必须充分利用信用资金。关于负债经营，即利用贷款来扩大经营规模，是一个在经营上很有争议的问题。但人们有一条共识，即企业的快速发展离不开一定程度的负债经营。由于中央集团诸于此道，讲求信誉并合理安排贷款的节拍，从而可以大幅度降低信贷风险和成本，使企业获得快速发展而不会出现大的财务问题。

2. 中央集团在获得一定发展以后，注意由家族企业向现代社会化的经营方式转变，把家族公开变为股份化企业，任用家族外的专业人才，这表现了中央集团长远的战略眼光。此外，中央集团成功之后大力开展多样化经营，无疑为集团的进一步发展提供了更为广阔的天地，相信中央集团能够获得更大的发展。

致力于农业现代化的蔡克宽

台湾作为一个四面环海的岛屿，其面积有限，但人口增加迅猛。随着台湾经济向工业化的过渡，农业已日益衰微。如何使农业现代化是台湾亟需解决的问题。和信兴实业公司、元宝实业公司的董事长蔡克宽就是致力于使农业现代化、食品生产工业化的一名成功的企业家。

蔡克宽发现，随着人口的增加和生活水平的提高，台湾人对食物的要求有了很大的变化，原来食物供应的方式已不能适应，应该使食物供应更具现代化特点。

于是，他兴建了规模庞大、设备先进的玉米加工厂及食物仓库。为了满足群众的饮食习惯的变化，他建立了两座现代化的畜牧场，由美国空运、进口了大批优良种猪。这是台湾私营畜牧业中最大的畜牧场。而且，他还和大专院校合作，从科学方法上解决饲养问题。

建立玉米加工厂和畜牧养猪场只是一个起步，大规模的努力还在后头。发展中的国家和地区普遍感到食物中蛋白质不足，台湾地区亦不例外。蔡克宽在全世界缺乏蛋白质的呼声中，投下巨资，由西德进口最现代化的机械设备，兴建了一座新型的溶剂厂和精制油厂，其产品有高成分蛋白质的黄豆粉。一般的黄豆饼蛋白质含量为40%，黄豆粉蛋白质含量为44%，而“和信兴”生产的脱皮黄豆粉的蛋白质含量高达49%。一般传统榨油的出油率为10%，而“和信兴”以溶剂提炼方式的出油率为17%。至于其质量完全符合国际标准的黄豆沙拉油，更是把食物的水平大大提高了一步。中国人过去是以食用猪油为主的，现在则大量食用植物油，为了满足台湾人民的这一需要，他除了生产黄豆沙拉油外，还研制出了含维他命E成分很高的玉米油。而其玉米油厂设备之先进，规模之巨大，在东南亚首屈一指。产品质量特优，可谓物美价廉。美国油脂学会前理事会主席、世界著名的食品化工权威张昶祥博士评价说，台湾能生产先进工业国家才能生产的玉米油，说明台湾的食品工业有了巨大进步。

和信兴实业公司最初从一个饲料加工厂开始，发展到目前拥有7个大型现代化的连锁工厂，其发展速度是惊人的。“和信兴”有一个溶剂厂，能月产各种黄豆粉9000吨；有一个精制油厂，能月产黄豆油和沙拉油2000吨；有一个饲料厂，能月产各类混合饲料3万吨；有一个玉米粉厂及玉米脱芽厂，能月产各种玉米加工品2.1万吨；有一个塑料加工厂，能每天生产各种容器6万枚；还有散装仓库、平面仓库，可储藏各种原料16万吨。

为了使生产作业一体化，蔡克宽还致力于发展食品加工、冷冻、冷藏、农产品加工、电动屠宰、肉类加工等生产。如电宰场每小时可处理200头毛猪。肉类加工厂每天8小时可加工400头猪肉制品，如罐头，肉松、肉干、腊肠等。在农产品加工方面，有酱油酱味工厂、盐渍加工厂、蜜饯加工厂，生产各类调味品、盐渍果蔬、糖渍果脯等。在冷冻、冷藏方面，因台湾蔬菜、水果多为季节性产品，旺季淡季价格差别很大。蔡克宽有意进行季节性供需的协调。在旺季，他以合理价格收购起来，予以冷藏，到淡季时，他又以合理价格供应顾客的需要，从而使价格的季节差不至于太大，起到稳定物价、满足人民生活需要的作用，其功不小。

蔡克宽白手起家，事业有成，和他的经营思想正确是有关系的。他兄弟5人，秉承中国古风，整个家庭和乐无间，美满幸福。

蔡克宽认为，一般人总以为在商言商，无非以牟利为出发点，其结果是互相倾轧，都得不到好处。如果凡事讲义、讲和，以义为始，以和为贵，事情就好办了，也才能得到公平合理的利，整个社会才能安定。

因此，蔡克宽做生意是比较顾全大局的。他担任台湾地区植物油公会理事长、黄豆进口联合工作委员会主任、玉米粉公会理事长，对台湾省农产品的供应、调节，尽量发挥他的作用。比如在黄豆进口方面，是一项颇为棘手的工作。如 1974 年 8 月，因市场供应黄豆失调，造成价格波动，蔡克宽不惜个人吃点亏，以平价抛售库存的黄豆。他还以低于市价的价格大量供应北部地区的生猪。他总是想到全社会的利益，把同行业的利益置于个人利益之上。

他还公司在创立之初，就订立了详细的管理规章制度，使整个公司都按这个制度去运行、活动，而且非常灵活。在经营活动中，还经常根据经济活动的情况变化，来调整、修改这些规章制度，使之尽善尽美，更有效地指挥这个庞大企业。

蔡克宽的企业理想是：“公司大众化，工厂公园化，生产公开化。”他深信，只有这样，才得使企业得到群众的支持和理解，才能迅速发展。

他主持的食品加工厂，即首先在工厂旁边建造了一座元宝花园，占地 8000 余坪，免费供职工观赏游览，以达到工厂公园化之目的。为使生产公开化，他又在元宝花园内，靠近工厂的一边，兴建了一条参观的道路，职工可以透过落地玻璃窗，把车间内的精良机器设备、各种食品制造过程一览无余。游览过元宝花园的游客，对“和信兴”会产主好感和信心。这是一种无形的介绍，在台湾尚属首创。

在当今世界，经济结构正在发生大变化，由农业逐步转换成工业，农村土地减少，农业人口进入城市工厂，农产品按旧的生产方式去进行，势必要大大减少，就很难满足人们生活的必需。

蔡克宽认为，随着这个变化的到来，非得从生产方式上来一个大的转变不可。因此，他在畜牧业方面，在肉类加工方面，在饲料制造方面，在食物加工方面，以至于在黄豆加工、玉米加工等方面，都特别下功夫，创造出前人所未有的事业。他认为，在这方面很有前景。他决心以“和祥”、“信义”、“兴盛”为箴规，把自己的事业办得更好。

点评：

1. “民以食为天”，自古如此。随着人类社会的进步和科技发展水平的提高，传统的农业生产方式已不能完全适应现代社会的需要，因此，促进农业的现代化和食品的工业化，就是一项利国、利民、利己的伟大事业，具有光明的发展前景。蔡克宽以实际行动促成了这一转变，大大改善了人们的生活。与此同时，现代大工业式的经营方式，必然轻易地战胜传统的经营方式，在商业上的大获成功亦非难事。

2. 蔡克宽的经营既是一项商业活动，同时又是改进人们福利的事业，唯有如此才能使得企业获得人们的支持和持久的发展。因而他在经营中取信于民，让利于民，表现了宏大的气魄和长远的眼光。

泰国钢铁业的吴氏双雄

吴玉音、吴光伟姐弟，祖籍广东省汕头饶平县云露头乡，均出生于泰国。其父吴锡道以经营米业为生。吴玉音 18 岁与周娘美结婚，其夫从事钢铁买卖生意，设有伟成发商店，1953 年去世，此后吴玉音与其弟合作，继续经营这方面的业务。1955 年伟成发与吴光伟的伟成公司合并为伟成发，此后公司业务不断扩大。经过近 30 年的发展，伟成发已成为多元化产业集团，下属公司共有 40 家，大部分均为独资企业。该集团 1992 年的营业额为 20 亿美元。

伟成发在 50 年代，以经营钢铁及绳索生意为主。到 60 年代，开始从事钢铁产品的生产，首家工厂“伟成发铁丝厂”在 1964 年成立。此后，伟成发先后开设了 13 家工厂，生产线材、钢筋、冷热轧钢卷片等，年产量达 70 万吨，投资总额共约 100 亿铢（约 3.9 亿美元）。由于这些投资起着进口替代的作用，因此受到国家政策保护，营业额获得保证，为集团带来巨大的利益。近几年来，由于泰国经济不断发展，为该集团提供了大展拳脚的机会。1985 年泰国对钢铁的需求量是 200 万吨，1991 年增至 700 万吨，1992 年又增至 800 万吨。该集团年销量为 500 万吨，营业额约为 500 亿铢（约 19.6 亿美元）。

据估计，到 2000 年，泰国市场对钢铁的总需求量将达 1200 万吨。因此，伟成发自 1991 年开始实施新的投资计划，以确保未来市场的占有率。据吴玉音表示，这些计划约耗资 400 亿铢。和以前的投资项目不同的是由于这些新投资都是大项目，所以大部分都与别人合股，合作者包括盘谷银行、大城银行、泰兴钢铁集团、日本的丸红商社及意大利的财团等。

泰国缺乏钢铁原料，目前伟成发集团属下钢铁厂所需的原材料，分别来自巴西、南非、独联体国家，每年进口量超过 500 万吨。该集团近年也曾从中国大陆输入钢材，但从 1992 年开始，由于大陆各地建设工程纷纷上马，对钢材需求量很大。伟成发集团捕捉到这个信息后改为向大陆提供钢材。几年前，吴光伟又开始从前苏联组织货源，并在俄罗斯设有办事处。该集团已与 10 家俄罗斯钢铁厂建立了业务关系。与其中一家还订有长期供货合同，为该集团提供总值 20 亿美元的 900 万吨钢铁产品。该集团与俄罗斯等独联体国家的钢铁贸易，有一部分是通过香港一家上市公司能丰国际集团进行的，这是吴光伟和香港钢铁贸易商朱从华 1989 年合资建立的，也是伟成发集团第一家上市公司。在这家市值 1.3 亿美元的公司中，吴光伟持股 24%。这家公司在经营上有独到之处，一是由于独联体缺少硬通货，和钢铁厂做生意多用易货方式，能丰特设一个采购部从世界各地组织独联体所渴求的消费品，这种贸易方式也使该集团有机会赚取更高的利润；二是独联体自有一套钢铁规格等级标准，与西方国家标准不同，需丰富的经验来区分其化学构成，然后按西方惯常的分类方法来处理；三是要做一揽子交易，就是不论货品的质量、品种如何，都要全数包下来。如果本身没有经验及没有加工单位作后盾，这种大小通吃的生意是很难啃得下来的，所以大至日本丸红及三井等集团都不敢以此种方式做独联体钢铁生意。由于伟成发作后盾，能丰可以全数吸纳，占尽优势，所以俄方钢铁厂都愿与之交易。几年来，能丰的业务有了很大发展，每年钢铁贸易额达 150 万至 200 万吨，1992 年营业额为 40 亿港元，利润约 1 亿港元。

经过几十年的发展，伟成发现在已成为一个以钢铁工业为主兼营房地产业、金融业、电脑及办公自动化等业务的多元化产业集团。

伟成发现在是泰国最大的房地产开发商之一，吴氏姐弟在房地产方面的资源丰富，是泰国少数大地主之一，其集团拥有土地之多，吴玉音坦言连她本人也说不清楚。据吴光伟透露，集团在曼谷的土地储备至少超过 1000 莱（160 公顷），在曼谷以外的工业用地，超过 4.5 万莱（7200 公顷）。另外，在泰国东北部还拥有 13 万莱林地。因此，集团所拥有的土地总值超过 40 亿美元。伟成发的钢铁业及其他事业的投资，很多是以房地产买卖的收入来支持的。

在电脑及办公自动化业务方面，1990 年整个集团收入为 4.3 亿美元，其中来自电脑及办公自动化业务的收入接近集团总收益的 15%。伟成发是泰国最早开拓这个事业的集团，经过十年的发展，已成为该国第二大的电脑供应商，代理的品牌包括苹果、爱普生、惠普、日立等。打印机市场占有率高达 70%，其他办公自动化设备的占有率，普遍在 25% 至 30%。除了代理别人的产品外，伟成发已推出自己的品牌，包括传真机、电话机，并计划生产自己的电脑。

在金融业方面，吴光伟是泰国第五大商业银行——大城银行的董事，在这家银行的投资是属于集团还是属于他个人，吴光伟没有透露，只表示根据泰国法律，银行个人股东最高持股量不得超过 5%。伟成发集团还有多家财务及证券公司，其中一家与法国里昂信贷银行合作。

伟成发集团也在中国大陆的广州、深圳、上海等地投资，但多数投资与房地产有关。1992 年底，能丰集团与大陆重庆钢铁公司洽谈，计划合资在四川省兴建一家年产 25 万吨的无缝钢管厂，总投资为 1 亿美元，双方各占一半股权。另外，双方还就一个建筑专用钢铁厂的合资项目展开洽谈，计划投资 5000 万美元。

在过去 30 多年，伟成发在吴氏两姐弟努力经营下，已发展成为泰国最大的综合性产业集团之一。虽然吴玉音表示两人之间没有明确的分工，但据了解基本上吴玉音主管内务管理，吴光伟负责贸易及对外事务，姐弟有如牡丹绿叶，合作推进各项事业，成绩斐然。

点评：

1. 吴氏姐弟结合国家的产业政策，在钢铁业中大展宏图，终于成就了利国利民利己的大业。他们的创业及开拓国际市场的做法值得借鉴。

2. 吴氏姐弟在钢铁行业取得了巨大的成功，但他们并未就此止步，而是充分利用在这一过程中积累的雄厚实力，向房地产、金融及电脑等行业发出了强有力的冲击波，并且皆有不凡表现。善于把握市场机会，在更广阔的领域里充分挖掘自身潜力，也许是市场机制的必然要求，也许只有市场机制才能为企业提供充分的动力吧！

澳新银行的新舵手墨士

曾为著名的壳牌石油公司效力多年的化学家唐·墨士，1984年加盟澳大利亚的澳新银行，并于1992年出任行长，成为澳新银行的掌舵人。在他的带领下，澳新银行从一个效率低下，利润微薄的机构，变成了今天亚洲最大的澳资银行。独特的经历、出色的业绩使墨士成为当今澳大利亚乃至国际金融界的知名人物。墨士1941年4月出生于英格兰的曼彻斯特，很小的时候就随全家迁到了苏格兰。他的父亲是一名制药专家，也许是受家庭的影响，也许是秉承了苏格兰人热爱科学的传统，墨士从小就沉迷于自然科学。从圣·安德鲁斯大学化学系以优异成绩毕业后，为开阔思路，墨士又申请了政府奖学金，考入曼彻斯特大学，攻读人类学硕士学位。多年后，墨士在回顾自己的这段求学经历时说道：“在科学方面受到的良好教育令我获益匪浅，那是生活和就业的起点。而在攻读人类学的那几年里，我又认识到读书与思考对一个人的成长是多么重要。”

墨士这种不同寻常的知识结构吸引了著名的壳牌石油公司，毕业后他应聘于该公司的研究部。之后，又在其金属部和煤炭部工作多年，并被派往荷兰、加拿大、印度尼西亚和澳大利亚等地工作。正是因为来到了澳大利亚，墨士在43岁时加入了澳新银行。

众所周知，一个人中年之后再另起炉灶，改变职业决非易事，尤其是闯入银行这样一个相对稳定和保守的行业，需要更多的勇气与胆识。很多人在一家银行供职多年，且在职务升迁的台阶上爬了大半辈子，他们对新人的抵触情绪可想而知。不过，也算是机缘巧合，墨士80年代中期加盟澳新银行时，澳洲的银行业正发生着前所未有的变化。金融自由化的发展和信息技术的突飞猛进，使银行在经营观念、业务操作和组织管理等诸多方面，都与以往大不相同。这种深刻而迅速的变化，迫使所有的银行对自身进行全面调整。墨士先生在多年以后才认识到，正是这种历史变革为自己进入金融界并有所作为创造了难得的契机。

1992年，墨士刚当选行长时，由于经济衰退，加上经营不善，澳新银行正处于严重困境：资本不足、开支庞大、存贷利差缩小，国内机构纷纷亏损。1992年该行共亏损3.92亿澳元。墨士上任后，从整治信贷资产入手，大力核销坏账，对信贷业务实行一套严格的管理制度，同时积极发展国际业务，特别是扩大在亚洲的机构网点和经营规模。正是这一战略使澳新银行大大受益。随着近年来亚洲国家经济的快速增长，澳新银行在这一地区的资金管理、贸易融资和零售业务发展迅猛，利润丰厚。1996年，该行盈利已达10.50亿澳元，其中近一半来自亚洲。如今，澳新银行已在西起地中海，东至日本的广阔区域内建立了庞大的业务网络，同其他澳资银行相比，该行在亚洲的经营规模和业务实力已成为其最大的竞争优势。

澳新银行出色的业绩不仅取决于正确的战略决策，也归功于墨士先生注重在银行内部培养凝聚力。上任伊始，面对机构臃肿、效率低下的难题，墨士并没有仿效其他经营不善的银行的做法，靠大量裁员来节约开支，摆脱困境。他的做法是重新调整机构，让人员合理流动，将“过剩”的雇员安排到更胜任的岗位上。事实证明，这一做法是很明智的。据外界评论，墨士在澳新银行内很有人缘。人们喜欢他的坦白和直率，说他像一位“快乐的大叔”。即使是一些最尖刻的市场评论家也对他深怀好感，认为同其他银行家相比，

墨士十分平易近人，这使身边的人有了安全感。

由于从事过化工与金融两种截然不同的行业，墨士先生对银行工作有着独特的感受。他相信，在科学研究中所养成的素质，对从事银行工作大有裨益。但他仍然认为：“银行是个非常复杂的行业。同其他经济部门相比，有许多相似甚至是重叠的内容，但也有很多重大区别。进入这一领域，就意味着要不断学习。”

虽然曾在很多国家工作，又已在澳大利亚定居多年，但墨士先生始终认为自己是一个典型的苏格兰人。那里是他的故乡，苏格兰的传统浓厚地熏染着他的性格。那就是崇尚自由，尊重科学，重视教育。当人们问他，典型的苏格兰人是不是总爱攥紧双拳，一毛不拔？墨士先生就会呵呵笑着回答，“那只是英格兰人的说法。就像墨尔本人和悉尼人，总爱开对方的玩笑。”其实，苏格兰人有点像荷兰人，十分理智，他们非常谨慎，但从不吝啬。这使得他们长于财务管理。

还是在圣·安德鲁斯大学念书的时候，墨士认识了一个学习法语的姑娘，也就是他日后的妻子安吉拉。直到现在，两人还总喜欢争论到底谁在大学里最用功。墨士常常开玩笑地抱怨道：“我们这些可怜的理科学生，学习紧张得要命，每天不是上课就是做实验。而我妻子除了偶尔上两节课，就是看看书，或者想点儿高深莫测的问题，真是过得悠闲自在。”

其实，热爱生活的墨士先生深谙忙里偷闲的乐趣。除了打高尔夫球，音乐与桥牌的奇妙境界，也常常令他深深陶醉。

点评：

1. 墨士独特的经历、不凡的表现，使他成为国际金融界的一颗冉冉升起的新星，备受关注和推崇。作为一名从石油业转入金融界的企业家，虽然缺乏银行内部的深厚根基，但由于他由此谙熟工业企业的经营之道，就为他在处理与客户的关系时，处于更为主动的地位，从而又成为一种优势。现代经营，要求经营者具备多方面的知识和能力，此为一例。

2. 墨士对银行内部机构的改革，对国外尤其是亚洲市场的开拓，是他的事业得以成功的重要方向。

职工所有的阿维斯公司

阿维斯作为世界最负盛名的三家出租汽车公司（“赫兹”、“阿维斯”和“欧洲汽车”）之一，虽从业务量上看，“赫兹”名列榜首，阿维斯位居第二，但是最引人注目的并不是在业务量上列第一位的“赫兹”，而是从公司的总经理到公司职员的名片上都醒目地印着“阿维斯：一个由雇员拥有的公司”的阿维斯公司，它不同于其他任何西方国家的各类公司，它不为某个家族或是财团所拥有，它的所有者是这个公司的雇员。

阿维斯公司的历史并不悠久，大约在 50 年以前，由美国空军军官瓦伦·E·阿维斯所创立，公司因此而得名。第二次世界大战结束后，阿维斯意识到，战后的经济必有高速发展，和平的环境一定会使因战乱而停滞的旅游业重放光彩，置身于该行业中一定会有丰厚的回报。他预感到，在未来的旅游业发展中，驾车旅行将面临极大的潜在需求，如果开办一企业专事提供旅行车出租服务，一定大有前途。于是在 1946 年，他在离美国底特律不远的一个小机场——柳溪机场开办了一个汽车租赁柜台。由于这个柜台经营思想积极，提供的服务满足了社会的需求，因此业务量蒸蒸日上，不久，阿维斯就在全国各地机场向独立的汽车出租人出售特许经营权。不到两年时间，租车业务就遍及了全美的各个民用机场。业务的发展出乎意料的迅捷，到 1948 年阿维斯租车公司已经冲破机场的局限，开始在市区设点办理租车业务。

经过近 50 年的风雨和艰难的拼搏，阿维斯租车公司已经发展成为当今世界著名的一个大型跨国公司，到 1994 年，该公司拥有 40 万辆汽车，在世界上 139 个国家和地区设立业务点已逾 4800 多个。从美国本土到南美的海地，从欧洲到亚洲，从北欧的冰岛到东欧的俄罗斯，在车潮涌动的大街上，人们随处都能看见涂有大红标语“阿维斯：我们更加努力”的汽车在行驶。

机遇和努力成为公司发展的一片沃土，公司的规模越来越大，收益也愈来愈多，然而公司的问题也愈来愈严重，其中一个非常棘手的问题就是老板频繁更换，从 1954 年到 1986 年的 32 年时间，公司的所有者换了 11 轮，有的时候竟一年换一轮。这个问题的存在，使得雇员们缺乏应有的稳定感和安全感，特别是公司的管理层，老板的更换，使得他们的“饭碗”朝不保夕，因为新老板随时都有可能把他们解雇了，而无需事先打招呼。因此公司上下缺乏长远规划，雇员的积极性和创造性受到挫伤，服务质量难以保证。从管理的角度来讲，所有者的经常更换肯定会造成公司经营决策的困难，因为不同的所有者对经营决策的风险偏好、利益偏好的迥然相异，公司根本不可能实施长期战略规划。当时人们曾形象地比喻说公司老板把公司当成了“挤奶的母牛”。

1987 年阿维斯租车公司发生了翻天覆地的变化，公司的最后一位老板维斯雷把整个公司卖给了这个公司工作的职工。在现任公司总裁约瑟夫·维多利亚的策划下，通过“职工持股计划”，在 1987 年 9 月以 17.5 亿美元的价格将公司买下来。这个计划的主要内容是，每个雇员可根据公司的利润和某个人从公司得到的收入，每年得到一定数量的公司股票，维多利亚为公司的高级职员保留了 15% 的股票，其余 85% 股票在公司雇员中分配，也就是说，公司的拥有者是全体雇员而非某个人，同时公司的雇员一举变成了公司的股东。

不可小视这一被人视为“换汤不换药”的公司所有制变化，正是这一计

划的实施，带来了公司管理制度的巨大变化。由于公司雇员的地位提高，公司独辟蹊径创立了一种名曰“雇员参与组”的自下而上的管理体制：世界各地的阿维斯租车公司的销售代理商、班车司机、机修人员定期选举自己的代表，他们在年内出席当地的“雇员参与组”会议，这些会议代表再选出他们的代表，出席每季度召开的地区会议、每半年举办一次的区域会议和一年举行一次的全球性会议。全球性会议在长岛的公司总部举行，各地选出20位“雇员老板”和公司的总经理及其他高级管理人员出席。这些雇员老板们在会上可以发表他们对公司经营管理的改进意见和建议，可以提议罢免高级管理人员，每年均有大量的建议被采纳，也有不称职的高级管理人员被罢免。这一管理体制既避免了因老板可能变化带来的经营波动，又避免了公司经理职权过大而导致的权力膨胀。

当然雇员参与不仅仅表现在“雇员参与组”这一形式上，更重要的是：公司的雇员以“一种主人翁的态度来对待本职工作，对待他所服务的顾客，有些事情根据公司的规定可以当场决定不一定都拿到会上解决。这一点非常重要。目前在公司里，大家都特别满意这种家庭式的工作环境，彼此熟悉，平等相待。在公司的所有雇员中有1/3的职工为公司服务已超10年，和许多美国公司相比，这个比例是相当高的，这也就是公司的魅力所在。”

新的公司所有制增强了职工的责任感，改善了高级管理人员与普通职工之间的关系。为了公司和个人的利益，雇员可以对管理人员的一些决策提出质疑，使管理人员的行为受到一定的制约，管理人员也尽量利用一切机会和职工接触，了解情况，倾听意见，解释公司的政策。

点评：

《荀子·王霸》中有言“得百姓之力者富”。阿维斯公司能有今日之辉煌，除了机遇的青睐之外，主要原因还是公司“雇员所有”以及“雇员参与”改革之举深得民心，调动了雇员的积极性。

职工持股计划（ESOP）对中国国有企业改革可以说拥有不可忽略的借鉴意义。

批量建筑史无前例

几个世纪以来，建筑商都是一栋又一栋、慢吞吞地建房子。而现在突然冒出了一个建筑商，一下子就盖出了整片的村庄。这——就是利维父子建筑公司。

现在利维一家人在美国的建筑业中已颇有名气，他们专门建筑小型的单户住房，力图降低造价。他们创造的新方法比世界上以往任何建筑商都更具效率。因此他们的名望在美国和西方世界几乎家喻户晓。

利维王国 1929 年在纽约长岛创立。早在 1935 年，利维父子就谈论着如何成片地开发住房以满足人民的需要。但是在 30 年代中期，银根收紧，利维公司的信用像其它所有建筑商一样处于低潮，因此所有有关生产廉价房子的设想都只不过是纸上谈兵。

1930 年，利维父子公司继续用传统方式，一栋又一栋地建造房子，这些房子质量好，地点理想，房价看涨。有些房子全新的时候值 1 万美金，现在的价值可达到 7 万到 8 万。但是这些房子并没有使利维一家真正致富。

第二次世界大战初期，利维突然有了一个可以尝试他们的梦想的良机。美国政府需要在弗吉尼亚的诺佛为战时人员建造 1600 栋房子，这些房子必须价格低廉，而且必须很快地完工。政府开始公开招标。

批量生产可以降低成本，当时全国几乎没有人会和利维一家做同样的梦。大多数的建筑商在投标的时候，还是依循传统方式，按每次只建造一两栋房子来计算费用和时间，相反地，利维父子公司决心下一次大赌注。几年来，亚伯拉罕与他的两个儿子一直在考虑大量生产房子，而且他们已经预感到，用这种方法可以节省多少钱。但是这种方法毕竟还没有真正地试过，更不用说用在 1600 栋房子的规模上。许多人认为，没有可资借鉴的经验，利维这家人的梦想纯粹是一种空想。利维父子公司却不在乎这些，只是根据大量生产的想法投标，结果跟别人相差一大截。政府的招标人开始还以为是打印错了，而亚伯拉罕在回答这位招标人的电话时说：“不，没有错，这就是我们投标的数字。”那位招标人沉默许久，整理了一下他的思绪，然后静静地说：“上帝，你要破产了。”然后就挂了电话。

利维一家并没有破产。相反地，他们发现实际情况比预想的还要好。他们以低廉的价格大批量的购买木材和其它物资，他们利用机器一次性地切掉木材，以取代木匠用手工方式一次又一次地进行切割。因为工程浩大，他们以低价聘请了电器和水管人员。最后的结果是，他们不仅从这项工程中赚了大钱，而且完工的工期比预定的日期提前了好几个月。

利维父子公司终于站稳脚跟了。

第二次世界大战之后，第一批以大量生产方式建造出来的利维村，在其他建筑商人惊讶的目光下出现在长岛。利维买下了数千亩地，然后以更大的规模成批建筑房子。从 1947 年到 1951 年的 5 年间，他们一共建造了 17450 栋房子，另外还在其它地方建造了 2000 栋房子。5 年中所造的近两万栋房子，总价值约在 1.7 亿美元左右。

利维村的房子一栋以 8000 美元到 10000 美元的价格出售，这个价格太便宜了，所以利维父子公司根本不必去推销，购买的人争相排队签约，结果呢，纽约州的利维村内住了 75000 人。他们的做法令建筑业迷惑不解。几个世纪以来，建筑商都是一栋一栋，慢吞吞地盖房子，而现在突然出现了一个建筑

商，一下子就盖了一片村庄。

有许多批评者不喜欢利维的所作所为。有些人不欣赏利维村的外观，认为是一个巨大的郊区贫民窟，随着时间的流逝会更糟。但实际情况并非如此。那些房子建成之后，多数的房价涨了4倍，可见利维村仍然是人们向往的地方。

其他的批评者眼红利维父子赚进的滚滚钞票。有些国会议员尤其不高兴的是，利维公司把大部分房子卖给那些由政府担保、向银行贷款的老百姓。

但这个结果并不是因为利维采取了什么不良行为。第二次世界大战后，全国房屋极度缺乏，联邦房屋行政处、退伍军人行政处以及其它的机构，都千方百计地帮助建筑商盖房子，帮助用户买房子。政府答应分担建筑商的一些风险，提供他们所需的一些资本，而且以各种有利的方式来帮助人们购买房子。利维和其他建筑商一样，只不过是利用了政府给予的优惠政策罢了。结果，当初批准这些优惠政策的国会议员，反过来又抱怨利维和其他建筑商接受了这些优惠政策。

1954年，在参议院咨询会上，威廉·利维承认，他的公司在建造利维村最早的4028栋房子时赚了500万美元。那些参议员听了后大吃一惊。但是利维父子公司并没有越雷池一步。

1950年年底，亚伯拉罕去世了。他的两个儿子把公司推向新的高峰。他们在宾夕法尼亚和新泽西建立了新的利维村。当1963年艾夫瑞去世的时候威廉成了这家大公司的唯一主人。公众开始似乎不太喜欢一大片完全相同的房子，于是威廉在美国和海外，以小块地方为着眼点。1960年后期，他在美国及世界上许多地方开始了他的工程，使利维公司得到进一步发展。

大量生产的方式仍然利润可观。60年代后期，当全国房地产业不景气的时候，利维父子公司每年却卖出比以前更多的房子。到1968年时，这家公司每年的销售额是1.5亿美元。

点评：

最值钱的是什么？点金术——新的思想。但创造出新的思想说来容易做起来难。

松下产销揭秘

松下电器公司是世界著名的大公司，他们的全方位的生产销售方略独具特色，大体可表述为以下几个方面：

1. 开展强有力的宣传活动是销售的最佳前奏。只有广泛的宣传，才能使松下集团的产品为广大顾客所熟悉，才能使顾客购买这种商品，在使用中进而爱上这种产品。好的产品尤其需要大张旗鼓地进行宣传，让尽可能多的顾客了解松下公司产品的性能、特点、使用方法等。为此在公司创办伊始，松下幸之助没有按照日本当时通行的方法，用自己的名字做商标，而是经过慎重考虑，采用“National”作为产品商标，这在当时是一个创举，这充分显示了松下宏大的志向。为了开展强有力的宣传活动，1951年松下公司成立了宣传部，负责领导各个事业部的广告科，由松下幸之助任部长，1956年又成立了PR本部，仍由松下幸之助亲任部长，从1973年起的连续几年中，每年广告费都多达150亿日元，居日本所有公司之首。

此外，松下公司很早就设置一个其它企业没有的部门：“工厂参观科”，并配有受过训练的精通公司情况的专职接待人员，通过打开大门，让人们到工厂参观，使更多的人对松下电器制造公司及其产品有更多的感性直观了解，这也是一种有效的宣传方法。

2. 新型的销售网络和灵活的销售方法是产品销售的通畅渠道。松下公司下设有专门的销售公司、销售店、松下商品专卖行、代销点等各级机构，把公司的产品直接运给零售商店销售，这样不通过配销系统——中间网络，而直接进入零售商店，减少了中间环节。为了使这种产销合作联系更为紧密，松下幸之助经常给零售商通融资金，从而双方建立了稳定持久的合作关系，使遍布各地的零售商成为松下公司的推销大军。

为了进一步扩大产品的销售量，松下幸之助在1950年就首先在零售中采取了分期付款制度，消费者可以先付一定货款后再按月缴纳其余货款。这样，就方便了广大消费者，尤其对于低薪阶层更是一大便利，从而使销售额大增，加快了资金回笼，为公司扩大再生产提供了充足的资金。在1972年，松下公司又实行了“租赁制度”，顾客每月只需付给数额不大的租赁费，就可以使用多种松下产品。此外，他们还组成了很多推销战斗队和小组，采取实物表演等方法来推销他们的各种家用电器。

3. 及时把握市场需求方向，随时调整科研与生产。为了保持在市场竞争中的优势，松下公司十分重视市场需求的调查研究和新产品的研制开发，不断更新产品品种，变换花样，尽量为顾客着想。长期以来，十分关心和注意世界各地的形势发展变化，多方调查了解市场需求情况，为此，公司下设了调查网络，派管理人员经常深入各销售部门，直接听取消费者的意见，并把来自市场和消费者的意见分析整理，及时反馈到公司技术、生产部门。松下公司还十分注意利用政府机构提供的市场技术情报，销售统计资料，通过多方面的调查了解，根据消费者需要和市场上供求关系来制定自己的生产计划和开发研制新产品。用松下幸之助自己的话说，研究和发展，保证了自己的产品“稍微走在时代的前面”，这样才能在日新月异的市场竞争中立于不败之地。

4. 在生产、销售和售后服务整个过程中，始终视顾客为“上帝”。在生产过程中，为了提高质量，松下公司建立了周密严格的产品质量管理体系，

通过广泛的业务培训以提高工人生产技术能力，鼓励公司所有员工积极提合理化建议，为提高产品质量献计献策，成效显著者给予优厚的物质奖励。开展生产技能竞赛和不合格产品展示活动，以“质量要人人重视”、“常常替消费者打算”的标语广告及其它宣传方式来提高对产品质量重要性的认识。

同时，还想方设法地“牵着顾客的鼻子走”，这便是在销售过程中，尊重顾客，并重视商品的售后服务工作，以赢得信誉和顾客。在其销售战术中还强调“销售前的奉承不如销售后的服务，只有如此，才能赢得永久的顾客”。公司下设的服务市场，在售后服务中和销售部门积极协调配合，在松下公司的技术改造和开发，全面掌握市场动态工作中占有举足轻重的地位。

5. 重视人的创造力和力争建立和谐劳资关系。松下幸之助为使职工能保持旺盛的工作生活斗志，特地编制了体现公司7种精神的厂歌，他还一再强调，他们所生产的“不是电器而是人”。将这一点与企业的“精神价值观”二者结合起来，是松下公司获得成功的一个重要因素。

公司把“训练和职业发展”做为方针，公司20多万职工，每一个人都受过较长时间的培训，对各部门的负责人要求更为严格，每6个月就要进行一次标准化的成绩考核。在企业正常发展时如此，就是在公司受世界经济衰退影响经营受挫时，也是如此，不仅提高了工人的生产技术水平，而且使广大员工感到公司在困难之时能与工人同舟共济，密切了员工与公司的关系。

注意从公司内部职工中发现人才，量才使用，不论亲疏。如1986年松下幸之助提拔名不见经传的山下俊彦出任松下公司总经理，而将自己的女婿由总经理改任总董事长。山下俊彦出任总经理后，根据世界市场形势的变化和家用电器发展趋势，果断地改变原公司生产体制，由生产家用电器单一制造系统扩展为生产电子科技产品等多门类的生产体系，使公司销售额逐年增加，造就了松下电器公司新的发展阶段——“山下时代”，也奠定了松下电器稳步迈向21世纪的基础。

在工资制度方面，松下幸之助除实行日本普遍的工资制度外，还提出了“高效率高工资”的口号，废除了日本“年功序列工资制度”的旧习，率先实行“工作职别工资制”，按工作岗位和能力、效绩的不同，给予不同的工资待遇。在1964年又实行了男女工资平等制。

在职工福利待遇方面，1965年4月松下幸之助在全日本率先实行了5天工作制。1976年以来，他们又颁布实行了抚恤遗族子女制度，延长了退休年限（从55岁延长到60岁），增加了退職金和养老金，使他们幼有所养、老有所依。1966年1月，公司发行了低息住宅贷款，职工可以在15年内还清，使公司职工在35岁时就能有自己的房子。这些方法有效地调动了公司职工的积极性，1983年松下公司的劳动生产率比1981年提高40%。

点评：

他们的成功并不奇怪，只是用好了“优秀的人”和“良好的品质”这两大法宝。

苹果的悲剧

苹果电脑公司曾是美国个人电脑业的巨人，然而近十年以来，由于经营方针上的一系列悲剧性的失误，公司陷入了巨大的困境之中。首先是于 1985 年 5 月，在公司管理层的倾轧斗争中，它的天才创业人物乔布斯愤而出走，接着又在与 IBM 和迅速崛起的微软公司的竞争中连连败北，公司遭遇到自成立以来的最大危机。

1996 年 2 月，苹果公司聘用了著名的扭亏专家，原美国国家半导体公司总裁阿梅利奥博士担任总裁，希望这位扭亏能手能再显神威，为苹果公司打一场漂亮的翻身仗。然而，苹果的美梦很快就被无情的事实击得粉碎。阿梅利奥非但没有将苹果拉出困境，反而使其在亏损的泥泽中越陷越深。仅 1997 年 4 月至 6 月的 3 个月中，苹果公司就亏损了 7000 万美元，而且，这是阿梅利奥就任苹果总裁的 6 个季度中连续第五个季度出现这样的严重亏损。季度业绩一经公布，苹果公司的股票价格跌至 12 年来的最低点。

阿梅利奥失手的原因，是因为他只是从苹果公司的内部管理的角度来整顿苹果公司的经营，他并没有意识到，苹果公司身处困难的根本原因是它那与整个计算机界通用标准不兼容的设计方法及操作系统的基本构架面临着严重的生存危机，所以苹果危机的根源在于其技术发展的大方向难以确定，而不是靠传统的削减成本和收缩战线的方法就能解决的。由于阿梅利奥无力回天，他于 1997 年 7 月 9 日被解除了总裁的职务。

苹果公司已进入其历史上最黑暗的时期，它到底何去何从，已经成为计算机界的一个热门话题。

其实苹果公司在此之前也曾为摆脱困境进行过多次苦苦挣扎。早在 1991 年 10 月，形势严峻的苹果破天荒地与昔日死敌 IBM 结成注定要不欢而散的联盟，双方达成了 7 年技术共享的协议。由于苹果公司曾在新一代操作系统架构问题上与 IBM 公司水火不容，并且苹果所代表的架构思想正是它得以占据电脑业一席之地的根本所在，所以微软公司的总裁比尔·盖茨曾评论说：“苹果连自己的出生证都卖了。它失去了曾引以为豪的东西，实在让人深感悲哀。”

但就是微软公司，对苹果也不见得比 IBM 更有恻隐之心。在 80 年代初，苹果与微软就开展了合作。1985 年，微软在与苹果合作设计包括电子表格软件 Eexcel 在内的多种应用软件的过程中，窃走了苹果公司最具魅力的核心技术——图形界面，并将之移植到 Windows 操作系统之中。此举使一向以多媒体技术著称的苹果电脑，在多媒体热遍全球的今天，不但无缘分享殊荣和财富，反而落得季季亏损，血流如注的下场。1988 年 3 月，苹果曾就此事起诉微软公司，但由于此时微软已财大气粗，苹果到头来在法庭上没有占到丝毫便宜。

但就在此时，看似濒临绝境的苹果公司突然看到了一线曙光。就在阿梅利奥下台的同时，苹果公司的董事会宣布将礼聘创始人乔布斯再度出山，在公司内发挥重大作用。虽然苹果还没有最后确定是否由乔布斯再度执掌帅印。但明眼人一看便知，乔布斯重新当上公司董事长的可能性极大。消息一经公布，处于低谷的苹果公司股票当日便上涨了 5%。

乔布斯是位了不起的人物，即使在他离开苹果的日子里，他仍被公认为苹果的精神领袖。

乔布斯是个私生子，天赋优异而又孤傲早熟，从小就有爱挖苦人的毛病。高中时就迷恋上了电脑以及大麻。他还一度对东方哲学产生了浓厚的兴趣，曾只身赴印度参禅修行，整日衣衫褴褛，完全是一副嬉皮士模样。他大学毕业时与同伴沃兹艾克在车库中鼓捣出世界上第一台功能齐全的个人电脑，随后创立了大名鼎鼎的苹果电脑公司。1985年，在他事业步入颠峰的时期却在公司的内部争斗中失利，被董事会拉下管理职位。他一怒之下，抛光了所持的苹果公司股票，只留最后一股作为纪念。他发誓要另起炉灶，完成“下一桩大买卖”。于是他又先后创办了两家公司，分别从事尖端的UNIX工作站开发和电脑动画的制作。其中的一家公司已在1996年底作为他重返苹果公司之前的铺垫，以4亿美元的代价出售给了苹果公司。

追昔抚今，12年弹指一挥间，苹果公司及乔布斯本人都早已物是人非。此番东山再起，他能否力挽苹果于狂澜，已成为计算机业内的一大谜语。

然而事情还没有结束。1997年8月13日，在波士顿举行的“Mac世界博览会”上，乔布斯和比尔·盖茨这两位不同时代的电脑巨人一起，宣布微软将向苹果公司注资1.5亿美元，并将与苹果合作开发其独具特色的Macintosh操作系统的新版本及其他应用软件。当年，正是这个独具特色的Macintosh，使得苹果公司的事业达到颠峰，也还是它，又将苹果公司抛向了深渊。

这一条爆炸性的新闻一经公布，无异于给挣扎在死亡线上的苹果公司打入了一针特效强心剂，其股票一日之内上窜40%以上。不过，当年苹果与IBM合作并没有改善自己的处境，今日与微软言归于好，是否就意味着前途光明？微软公司在苹果最黑暗的时候，慨然扮演英雄救美的角色，但愿这一次，它是出自真心。

多灾多难的苹果公司，不知道这次能不能在创立者乔布斯的手中点石成金，给它和他的悲剧都划上一个完满的句号？

点评：

1. 苹果公司总是充满了悲剧色彩，乔布斯则不幸又是苹果制造的另一个悲剧。谁又能想到十几年岁月沧桑之后，命运之神又把他们各自拉回到起点，恐怕乔布斯与苹果真的缘份未尽。然而毕竟斗转星移，物是人非，面对苹果现在那个烂摊子，乔布斯纵有三头六臂，也得一件件干起，苹果的爱好者们怕是不能期望过高。

2. 微软现在俨然以电脑行业的领袖自居，富甲天下的比尔·盖茨到底是英雄救美，还是乘人之危，现在尚不得而知。但是比尔·盖茨绝不是个慈善家，与苹果合作自有其商业目的，他总还是要从苹果那里得到些什么，至于苹果此番与虎谋皮会不会落得一个悲惨结局，与其说取决于比尔·盖茨的用心，不如说还得看乔布斯的手段。

3. 电脑业现在已经进入了巨人的时代。不论从执电脑业之牛耳的大公司，还是从叱咤风云的人物来说都是如此。苹果与微软，乔布斯与盖茨，不都是两个时代的英雄吗？也许不管它们或他们之间的最终结果如何，这个时代的格局将不会改变。

人类失去联想世界将会怎样

联想集团创立于1984年11月1日，其前身是中科院计算所新技术发展公司。经过12年的发展，这家最初只有11个人的小公司发展到目前拥有数千员工和22家海内外分支机构的联想集团。1996年联想集团的销售额为95亿元，利润为2亿元，其中仅海外市场的营业额即达7亿美元，联想电脑的年销量为22万台，占国内个人电脑市场的13%，联想的计算机主板年产量高达1000万块以上，占世界主板市场的10%以上！

联想创业之初，公司总裁柳传志就非常明白，公司要想生存和发展下去，必须要坚决走自制产品的道路，生产销售自己的拳头产品。而要形成产品，关键在于选择好一个突破点。经过详细的调查和研究，柳传志决定把这个突破点放在汉卡上。

当时的情况是：我国自1964年第一台119大型通用数字计算机问世，到1983年757大型向量数字计算机系统以及以后“银河”巨型机系统落成，标志着中国计算机自行研制的能力已达到世界先进水平，但由于计算机“汉化”这一难题一直未能解决，当时计算机在国内的普及和实际应用领域几乎是一片空白。

当时国内并非没有进行这方面的研究。中科院计算机所有一位学术上最出色、年轻最轻的研究员，名叫倪光南。他从1974年起就开始了计算机中文信息处理技术的研究，并发明了在大机上进行联想式汉字输入的方法。随后，倪光南又花了10多年心血，终于使微机也具备了联想功能，在中科院计算机所推出了“联想式汉字系统”，首创智能化联想功能。就这样，实现微机汉化的联想汉字系统的核心部件——联想汉卡问世了。遗憾的是，虽有成果，却一直无法形成产品，倪光南的梦想依然无法变成现实。

一天深夜，两个不速之客叩响了倪家大门。柳传志开门见山，诚恳他说明来意。

“你们有把成果变成产品的决心吗？”倪光南问。

“没有决心不会来请您”。

“好，我有几个要求”。

“请讲”。

“一不作官，二不接受来访，三不出席邀请”。

“一言为定！”

就这样，这位令许多电子公司垂涎欲滴的倪光南被柳传志挖了过来。

联想汉卡产品的顺利开发成功，为公司积累了发展壮大所需的宝贵资金、并一举将联想公司推到了中国计算机工业的最前沿。可以毫不夸张地说，没有联想汉卡，就没有联想集团。

经过大约3年的艰苦创业，联想公司已经在计算机领域里初步站稳了脚跟。和当时许多其它的电子公司不一样，联想公司坚持走以自制产品带动销售的道路，这种经营方式需要公司不断地投入大量人力物力进行科技研究和开发，所以常令一般公司望而生畏，但这种经营方式的好处就是不太容易受到市场潮流的冲击，可以把产销主动权掌握在自己手中。现在回想起来，十几年的大浪淘沙，那些没有核心技术和产品的公司一个个倒下去了，只有联想不仅没有沉沦，反而枝繁叶茂一片兴旺。

1987年下半年联想公司开始着手构造外向型产业结构，准备放眼海外市

场，向更高的目标进军。柳传志此时提出了在海外建立贸易公司、开发中心及争取股票海外上市这样分三步走的所谓“大船构想”。

1988年4月，计算机公司在香港成立了联想电脑有限公司，建成“大船构想”的前沿码头。通过这个海外的贸易性机构，公司产品进入了国际流通领域，开业仅3个月，香港联想电脑公司便收回了全部90万港币的投资，并且第一年的营业额高达1.2亿港币。其发展之快出人意料。

1988年8月，香港联想公司又在当地买下一家有生产能力的公司——香港Quantum公司。两家公司一起，仅用半年时间就开发研制出了四种海外新产品，并在1989年春在西德和美国举办的世界计算机博览会上一炮打红，一下子拿回了平均每个月4000台的订单。

1989年11月14日，柳传志的“大船结构”产业集团——联想集团公司宣告成立，随即香港联想集团也宣告成立，香港、北京两个集团公司统一制定战略决策，同步行动，密切配合，实现了包括香港联想在内的真正的“大船结构”，为有效灵活地适应国内夕激烈竞争的市场环境和日新月异的市场形势提供了保证。目前，“联想大厦”已在香港建成，整个联想集团的利润中心正由北京转移到香港，联想的研究中心正在美国高科技之城——硅谷设立前哨机构……

1996年，联想集团正式在香港联交所挂牌交易，发行和上市工作进行得十分成功，投资者认购联想新股的热烈气氛令人久久难以忘记。至此，柳传志的三个战略目标及“大船构想”已基本实现。

在进军海外市场的奋斗和探索过程中，联想集团摸索出了一些独具特色的海外发展策略，这些策略正是使联想一步步迈向成功的法宝。

一是所谓“瞎子背瘸子”的策略。其大意是取瘸子的眼睛优势和瞎子的腿脚优势，互相弥补缺陷，那么走路就快得多。香港的联想公司之所以能迅速发展，关键原因就在于优势互补。它是由香港导远公司、中国技术转让公司和北京的计算所公司三家合资兴办的。三家公司各有所长：香港导远对香港和欧、美市场状况非常熟悉，并有长期从事国际贸易的经验；中国技术转让公司则能够提供可靠的法律保证和坚实的资金来源；而计算所公司的优势在于有香港公司不可企及的技术和人才实力。这三家优势组合在一起，就使得联想人在当时既缺乏资金又缺乏经验的情况下，避免了贸然出海的风险。在海内外的产业结构布局上，联想也巧妙地运用了“瞎子背瘸子”的互补原理。国内劳动力和地租都很便宜，联想就重点在国内发展生产基地；香港信息灵敏，渠道畅通，有利于从事开发贸易但缺乏高技术人才，联想就派遣一批高科技人员在港成立了研究开发中心。同时柳传志把北京作为大本营，亲自坐阵统一指挥、统一调配，使海内外企业互为依托、连成一体，形成了竞争力和抗风险力都很强大的企业组合。

二是“田忌赛马”策略。基于联想起步晚，基础薄弱的事实，它果断地采取了集中优势、捏成拳头的产品开发策略。以286微机为例，当时市场充斥的主要是台湾和南朝鲜的产品，在技术上属国际微机市场的中、下级水平。联想决心拿出公司的“高级”产品来和他们竞争。结果，联想人设计出来的“286”性能远远优于台湾和南朝鲜的产品，很快得到了39个国家主顾的青睐。凭着这一绝招，联想集团成功地打入国际市场。

三是所谓茅台酒当作二锅头卖的策略。以往在欧美的计算机展览会上，几乎没有中国的产品。一个计算机水平接近世界领先水平的大国，其计算机

产品却在国际市场上毫无地位，柳传志的民族自尊心受到了强烈冲击。柳传志暗下决心：不惜一切代价，也要把联想 286 打入国际市场。而唯一的办法在于利用国内生产的优势降低价格，也就是说，把“茅台”的质量与二锅头的价格合二为一参与竞争。这一招成效显著，1989 年 3 月汉诺威国际博览会传来了喜报：联想 286 以其优异性能和低廉价格倍受各国客商欢迎！柳传志的梦想实现了，联想人的成功再次为中国人赢得了自尊和自信。

目前，国际市场上电子产品更新换代的速度已经越来越快，计算机企业之间竞争之残酷已超出了一般人的想象。对于年轻的联想集团来说，前面的路还很长，而且将充满了风险和挫折。但是我们还是衷心地希望，联想人用他们的意志和智慧，将中国计算机业的这杆民族大旗高高擎起！

点评：

计算机行业里属于我们中国人的领地已经很小很小了。但难能可贵的是还有联想、方正这样一批企业在奋力捍卫这一片天空，他们是中国计算机业的脊梁。

当今的世界计算机市场里，我们的对手比我们实在强大得太多了，就算是联想和方正，恐怕加起来也不到 IBM 或微软的一个小指头。恐怕在一个相当长的时期内，计算机行业的民族品牌还只能为生存权利而奋斗，因而实在不敢有丝毫懈怠。在这种时刻，我们真的需要爱国主义。我们应当大声地问问自己：中国失去联想，中国将会怎样？

从缝纫机到欧宝汽车

中国的消费者已经越来越熟悉德国欧宝公司了，而这种熟悉恐怕有相当一部分来自越来越发达的电视传媒。因为几乎在所有重大的国际比赛中，我们都可以看到欧宝公司的标志：有时它竖立在比赛的场地边，有时它出现在一级方程式赛车或其它各种赛车的车身上，有时它干脆就直接画在种种体育用具上！说到这里，心急的足球爱好者忍不住会插嘴了，在欧洲足球三大杯赛以及意大利足球甲级联赛里上场的许多运动员，他们运动服的前胸上都赫然印着欧宝公司响亮的名称。不错，这就是 O—P—E—L——欧宝，欧洲久负盛名的汽车制造商！

也许很少有人知道，今天在世界汽车业中风头正劲的欧宝汽车公司，其前身竟是一家与此风牛马不相及的缝纫机厂！

原来，早在 1867 年，德国有名叫亚当、乔治、威廉的欧宝三兄弟，合伙创立了一家企业，生产当时算是很新的产品——缝纫机。由于他们很善于应用先进的技术，欧宝兄弟的生意越做越好。然而天有不测风云，谁也没有料到，一场突如其来的火灾，将工厂里的一切都化为灰烬。所幸的是火灾过后，欧宝兄弟并没有怨天尤人，而是振作精神开始了另一种新产品的生产——自行车。

欧宝兄弟真不愧是好样的，他们的自行车生意再次取得成功。不过，这一次欧宝兄弟对新兴的汽车工业也产生了浓厚的兴趣。他们与一位名叫鲁兹曼的早期汽车生产者联手合作，在自行车厂内建立了欧宝汽车部。

1902 年，欧宝自行设计并生产出第一辆名副其实的欧宝汽车，一年以后，公司生产的汽车达到年产 252 辆。到了 1904 年，欧宝的汽车部门已被视为业务发展不俗的汽车业内的一分子。不过，欧宝兄弟仍视自行车为他们的主要产品，而汽车生产只是一项附属的业务。直至 1926 年，此时亚当·欧宝已经过世，他的后代接掌了公司，小欧宝将自行车业务出售，这才将汽车生产名正言顺地列为公司的主导业务。

在这段过渡时期，欧宝公司生产了很多种不同款式的汽车，而且每年都不停地推出新式车款。在整个 20 年代，欧宝公司进行着不断的革新，除继续生产新型汽车外，同时亦不断加强发展已初具规模、遍及整个德国的经销网络和杰出的维修服务。

在 1926 年，欧宝的领导层多次出访美国的汽车工厂，汲取知识的同时，亦全面改变了欧宝公司制造汽车的哲学。欧宝深信德国市场需要售价适宜、品质优良的汽车，因此欧宝车厂采用了现代化的装配线模式，从此开始大规模生产汽车。1928 年，欧宝车厂的年产量已高达 42000 辆汽车，占整个德国的汽车销售额 44%，在德国汽车工业中名列前茅。同年，在业务非常成功的情况下，欧宝家族决定出售公司。由于家族成员相信在汽车工业方面，就经济力量而言，大西洋彼岸的美洲明显实力较强。因此，最后欧宝家族选择将车厂售予一家美国汽车公司。而此时正对扩展欧洲市场雄心万丈的通用汽车公司，对欧宝车厂心往已久，因此双方一拍即合，当时任通用汽车的总裁阿尔弗雷德·斯隆顺利批准通用汽车公司收购欧宝车厂。

被通用公司收购后不久，欧宝公司即推出了崭新的 1931 年车系，其漂亮的外观和可靠的性能当年就吸引了德国和全欧洲总共 500 多家汽车代理商和分销商们的竞相承销。30 年代，欧宝的工程师们又倾尽全力开发了四缸和六

缸发动机系列汽车，这些发动机性能卓越，其中四缸发动机更一直沿用到1960年。

二战期间，欧宝公司被纳入了纳粹德国的战时生产体系，它与通用的合作关系也因此而中断。待停战协议签订时，欧宝车厂已是一片废墟。幸运的是，通用汽车公司经过慎重考虑之后，还是决定努力挽救这位从前的合作伙伴。就这样，仅仅两年以后，在1950年1月的法兰克福车展上，欧宝就重新推出Olympia和Kapitan系列汽车，引起人们极大的兴趣。同时，由于采取了中等价格的汽车市场定位，欧宝公司的营业额又开始逐步攀升。

1953年至1963年的10年间，西德发展成全球第二大汽车生产国，欧宝汽车占有本地市场的21.5%，而在出口方面则占有整个德国汽车出口量的40%。同时，在通用汽车环球性销售及车厂网络的支持和配合下，欧宝稳固地确立了可靠的汽车制造商的崇高声望。

70年代后期至80年代初期，欧宝公司在巩固其中价汽车市场中不可动摇地位的基础上，相继推出一系列融合了高科技、超凡的发动机设计、高超的性能和时髦款式的高档轿车产品，其中最为引人注目的有顶级产品“参议员”（Senator）和第一代“可赛”（Corsa）小型汽车。

80年代对欧宝汽车来说是最繁忙兴旺的10年。1983年，欧宝生产的第2000万辆汽车下线；1985年，欧宝成为首家在全线汽车产品系列上安装有氧化催化转换器的德国汽车制造商；在1987年，欧美佳（Omega）被评为当年最佳汽车；1988年推出的威达轿车（Vectra）在最初的两个半月内就售完了10万辆……

今天，靠生产缝纫机起家的欧宝公司已享誉全球的汽车制造商，但它仍然还保留着创业的那种开拓精神。现在，欧宝公司的发展方向是：生产性能更安全、驾驶更舒适的汽车，同时，也重视最新科技的发展和环保方面的要求。

点评：

1. 在我们正致力于加快发展汽车工业的时候，再回过头看看世界著名汽车公司的成长足迹或许能对我们有一些启示。欧宝公司的发展，固然与创立者的聪明才智和后代管理者的经营有方分不开，但真正促使欧宝公司进一步跻身于世界汽车工业之林的动力还来自于它和美国通用汽车公司的合作，正是利用通用公司先进的生产管理理念和完善的销售服务网络，才使得欧宝公司能很快地成为德国乃至欧洲汽车企业的佼佼者，并在战后很短的时间内迅速恢复元气。

2. 不过我们同时也应该看到，通用汽车公司也绝不是有求必应的慈善家，虽然从控股关系上来说欧宝已经是一家美国公司，但从民族、文化及地域区别来说，它还是更像一家德国公司，相信通用汽车公司决不会忘记这一点。所以我们看到的，就是，欧宝汽车无论是在其技术开发汽车的市场定位，还是在它的生产方式、生产成本和售价生产数量、销售渠道各方面，都是围绕着通用汽车公司的指挥棒打转的，说到底，这家设在德国的美国公司除了向德国政府纳税以外，它不对德国承担任何道义上的责任。比如，也许它可以任意裁减德国工人，也许它可以想方设法将利润转移到税务更低的国家和地区，也许甚至哪一天在某种情况下，它可以应通用汽车公司的要求而关闭，而丝毫不顾由此带来的德国相关企业的死活，……虽然这一切毫不违背

国际公认的跨国企业的运作方式。所以说，一个国家的民族工业与非民族工业还是有很大的差别，哪怕这种差别在我们国家现阶段的某些领域内谈论它还显得为时尚早，但我们总有一天要面对它。

“五花争魁”的茅野亮

茅野亮，日本“云雀株式会社”的创始人，世界快餐业的黑马，他的连锁快餐店、餐厅、料理馆、饭店和炸鸡店等已遍布全日本，其中他的连锁快餐店已成为仅次于美国麦当劳的日本最大快餐连锁店，堪称是执日本当地饮食行业之牛耳的风云人物，他的成功被视为日本餐饮业的成长奇迹。现在，在日本几乎无人不知晓他那“五花争魁”的经营和竞争绝招。

茅野亮的第一朵“花”是——“五年一价”赢得客源。还是26岁那年，虎虎生气的茅野亮就与自己的4位兄长联手创业，大胆地向他们从未涉足的餐饮业冒险挺进，办起了一家小小的“云雀”外卖食品店。茅野亮在开业伊始就确立了“品种齐全，质量上乘，服务一流”的营销宗旨，所以很快便得到了消费者们的首肯和青睐，仅一年功夫营业额就达70万日元。虽然初出茅庐就获得节节胜利，但茅野亮并未知足，而是不断扩大经营范围。他不但增加了出售日用百货的业务，而且在西武铁路沿线一鼓作气地办起了6家食品外卖店，摇身一变成为当地商界的“出墙红杏”。他针对同行们因通货膨胀而纷纷水涨船高、不断提价的经营方式，反其道而行之，果断地公开宣称：“云雀外卖店的价格冻结，所有商品售价5年一贯制，决不会半路提价。”这一声明果然立见神效，一时之间，“云雀外卖店”声名远扬，客源滚滚如潮涌。这个阶段算是茅野亮的创业阶段。

茅野亮的第二朵“花”是——巧妙借鉴美国“郊外餐厅”。随着外卖食品店行业间的竞争白刃化，茅野亮深深地感到在这个小小的行业里：“再想大展拳脚，实比登天还难。”于是，他更弦易辙，重觅再展雄风之最佳契机。他不惜花费大把大把的钱财，积极参加“美国零售业观摩旅游团”，亲赴美国实地考察。在考察中，有着灵敏商业嗅觉的他，对风靡美国的“郊外餐厅连锁店”产生了浓厚的兴趣。一回国，便立即潜心研究日本经济的发展状况和私人轿车的拥有量。在查明了情况之后，他当即觉得，在美国可以办到，在日本也可以办到！于是，他果断地借用“它山之石”，创办了收费低廉、停车方便、适合全家旅游用餐的日本第一家“郊外餐厅连锁店”。他在室内装潢和室外布置上，大胆引进了美国情调，使日本食客享受那既现代又温馨的异国情调；但是在饭菜的口味和服务上，他却又刻意表现出浓郁的民族风情，从而，取得了“东西合璧”的最佳效果，使“郊外餐厅连锁店”这种充满了情趣的新生事物，迅速风靡到了全国各地。这个阶段可以称作茅野亮事业小有所成的阶段。茅野亮的第三朵“花”是——“四面出击，加速发展”。当时，关于到底是扩大“郊外餐厅连锁店”的规模，还是四面出击，搞多种其它形式的饮食业的问题，茅野亮曾有过一番思想斗争。虽然当时“郊外餐厅连锁店”生意非常红火，但茅野亮并没有让这种胜利冲昏头脑。最后他结合自己的特点和实际情况，清醒地认识到：“这种单一模仿西方的经营方式，只能吸引一部分新潮人士，而难以招来大多数固守传统习俗的消费者。”有鉴于此，他不仅精心设计了具有日本战前旧时风格的高级餐厅——“往昔”餐厅，以扩大自己的服务对象；而且创办了日本特色与美国风格合二为一的“武藏野店”，巧妙地对“郊外餐厅连锁店”进行了改革，使它实现了“服务全社会”的初衷。同时，为了紧跟时代发展的步伐，满足不同层次消费者的餐饮需求，他又恰到好处地相继开设了绅士咖啡馆、地中海餐厅、日本料理室、中国大饭店、美式炸鸡店等风格迥异的各种餐饮场所，使“云雀株式

会社”自由翱翔在世界餐饮业的辽阔蓝天。经过这个阶段之后，茅野亮便顺利地完成了二次创业的过程。

茅野亮的第四朵“花”是——创建“中央厨房”制作体系。为了使自己庞大的餐饮连锁店网络运转灵活、高效低耗，并长期保持对其他连锁店的竞争优势，茅野亮又独有见解地首创了既可降低原材料费用，又能保证饮食鲜活的“中央厨房”制作体系。“中央厨房”先统一购进肉食、禽蛋、水产、蔬菜、面粉、调料，然后经过精心的无菌加工，最后以半成品的形式供应给30余家连锁餐厅。这种在当时已经是非常独特的经营方式急剧地“催化”了连锁餐厅的发展，不到3年时间就从30家发展到了300余家。茅野亮投资30亿日元建造的“中央厨房”也成了世界餐饮业无与伦比的“厨房大哥大”。走出了创立“中央厨房”这一步，茅野亮的事业就已经相当有收获了，可以说，他已在日本餐饮业内鹤立鸡群了。

茅野亮的第五朵“花”是——把电脑技术请进餐厅。这说起来会让许多人奇怪：难道餐厅里也需要电脑？对此，茅野亮回答是：当然需要！面对高科技、信息化时代的强烈挑战，茅野亮主动出击，大胆革新，在“云雀株式会社”全力实施电脑化战略，不仅实行了从菜单显示、厨房操作到会计结帐、情报存储的电脑化；而且实现了员工管理现代化。他还对高层管理人员实行“工龄加薪制”和“创业资助金制”，不仅调动了他们的积极性，而且拓展了自己的连锁网络。不过，茅野亮虽然很积极地采用电脑技术，但他从来就不迷信电脑，而仅仅把它当作一种辅助的手段而已。他曾直言不讳地宣称：“电脑再高级，也不过是一种人工智能，它实难支撑企业的大厦。只有学识渊博、技艺精湛的企业员工，才是企业大厦稳如磐石的顶梁柱。”为此，他从大专院校高薪聘请在校尖子生兼职，并明确规定：“只要工作业绩突出，1~2年就可破格提拔为司理级高级管理职员。”这一举措大大吸引了许多高等院校的在校优秀生。正因如此，“云雀株式会社”的下属公司中，大学生在员工中所占的比例，是世界餐饮业其它集团无法比拟的。难怪，人们风趣地称他为“专坐大学生抬轿的快餐圣手”。这个时候的茅野亮，到底又属于经营道路上的哪个阶段呢？这个问题，恐怕只有凭他日后的表现来回答了。不过很多人都同意这么一种猜测——前程无可限量。

点评：

1. 一个普普通通的小人物，竟把个枯燥无味的餐饮业给经营得如此有声有色，的确不简单。从他那“五花争魁”的竞争策略来看，其实招招式式都是可圈可点的。具体地说，创业之初，当然最好是能出奇制胜，而“五年一价”和创建“效外餐厅连锁店”就是频出奇招，一举克敌制胜的法宝，初期创业已毕，事业小有规模，面临二次创业再上新台阶时，就需要稳扎稳打，平稳发展，以免前功尽弃，而这时茅野亮采取的“四面出击，多种经营”就是典型的“把鸡蛋放到多个篮子里”的风险分散投资方法，果然也取得了奇效。二次创业成功，为了保持行业内的领先优势，则又应当不畏风险，乘胜追击，大胆探索，勇于创新，这时茅野亮首创“中央厨房”制造体系及餐饮管理服务电脑化则又很好地顺应了这一要求。

2. 茅野亮是个很能接受新鲜事物的商人。至少在许多的餐饮业商人那里，动用计算机管理菜单等服务项目等做法到目前为止都是很前卫的。但这件事情的意义并不仅仅是他以此招揽了多少顾客，而是证明了他是个思维敏

捷，多有创意的商人。

“TCL 王牌”的王牌

广东惠州 TCL 集团集通信、电子、地产、贸易等多种业务于一体，以通信和电子为主的大型企业集团，近几年来令我国消费者耳熟能详的 TCL 王牌彩色电视机，就是由 TCL 集团生产的。1996 年，TCL 王牌彩电总共销售了 140 万台，占全国彩电市场份额的 7.5%，TCL 彩电的快速崛起使得中国彩电业形成了南北三强——长虹、康佳、TCL 王牌三足鼎立的态势。探究 TCL 王牌彩电成功的奥秘可以发现，公司采取的策略联盟手段是其中的一个关键因素。

策略联盟是一种正在世界范围内成为潮流的企业经营管理手段，它是指几家拥有不同关键资源的公司进行联盟，交换彼此的资源以创造竞争优势。TCL 集团依靠自己在通讯领域创下的品牌优势和销售网络，与香港长城公司的生产优势结合，创造了国内策略联盟的典范之作。

早在 TCL 公司发展之初，公司决策者就制订出“品牌优先”的战略，后来的事实证明，这是一个极富远见的决策，甚至可以毫不夸张地说，品牌奠定了 TCL 集团日后大发展的基础，也直接催生了 TCL 王牌彩电。

1990 年，TCL 公司委托广东新境界公司做了一整套 CI 设计，“TCL 王牌”由此诞生。当时，TCL 公司为此项 CI 设计一举投入上百万元。在掌握了品牌及销售这两项附加值很高的关键性资源之后，TCL 就完全具备了虚拟经营的基本优势，它甚至可以像耐克那样，不必拥有自己的工厂，以外发加工的方式经营，只是赚取品牌和销售这两块附加值最高的利润，同时也可以根据市场变化及时进行产品转向。结果，TCL 选择了相对稳健的策略联盟。其联盟的伙伴就是香港长城公司。

设在惠州的香港长城公司是一个彩电生产基地，成立于 1990 年，没有内销指标，只是按境外来料加工的订单进行生产，到 1993 年其生产能力已达到年产 80 万台。由于没有品牌，在销售上陷入了被动局面。1993 年，当国内彩电生产进入超饱和状态时，长城公司的订单已少到难以维持的程度。长城公司和 TCL 公司的合作对于双方都十分必要。在 1993 年，两家与陕西咸阳彩虹集团共同成立了“惠州彩虹电子有限公司”，由 TCL、长城和咸阳彩虹集团三家合资，各占相同的股权。TCL 老总高孝先说，之所以邀请彩虹集团加入，是因为咸阳彩虹的优势就是有一张彩电生产许可证。因为无论是 TCL 还是香港长城，都没有内销的资格，咸阳彩虹的加入使这一策略联盟更为典型。三家各展所长，共同获利。

1993 年，中国彩电业实际已陷入到生产远远大于需求的困境之中，各地盲目上马的彩电生产项目在日益激烈的竞争中已倒闭了 100 多家。国家已不准再上新的生产项目。为什么 TCL 公司敢在此时将大量资金投入在彩电业上呢？

“彩电业并不是有丰厚利润的行业”，高孝先说，“但它对 TCL 公司是合适的”。高孝先说，当时 TCL 公司对彩电市场的判断是：虽然国内许多生产厂家在走下坡路，但国内大屏幕彩电几乎全都是由国外进口的，价格非常高，29 寸的松下彩电要卖到一万三四千元，销售情况却不佳，问题的原因是产品的功能及相应的价格脱离了国内消费能力。

TCL 人勇敢地预测大屏幕彩电将是中国下一代彩电竞争的焦点，他们在分析了国内外彩电厂商在中国市场上的竞争态势后认为，对于包括 TCL 在内的中国彩电厂商来说，大家一起做大屏幕，就等于都站在同一条起跑线上。

当时有这种超前意识的不止 TCL，许多彩电生产商都开始进行大屏幕彩电的开发工作。一家著名企业很快就完成大屏幕彩电基本功能的开发工作，却迟迟没能批量投产，他们想要做到更好，但精益求精有时候也会丧失市场商机。

“而当时我们的目标是，功能再简单也要把大屏幕彩电做出来，”高孝先说，“在中国你要全制式干什么？要丽音干什么？我们把能够减掉的功能尽量减掉。价格降下来，消费者就能接受，他们（消费者）的要求是一步步来的。”在这一原则下，TCL 王牌在 1993 年上半年就开始推出功能简单的“TCL 王牌”大屏幕彩电，29 寸彩电的市场价格在 6000 元左右，到年底已经售出十多万台。

这一年，TCL 王牌总产量的 70% 都是大屏幕彩电，一开始就明确了以大屏幕彩电为主的经营方向。

与香港长城的合作中，TCL 除对产品品质的关键环节有所监控外，一心致力于“TCL 王牌”的品牌推广和市场销售。而生产环节基本上是由富于生产管理经验的香港长城公司负责。这种分工极有利于双方在联盟中各自发挥优势。

“TCL 王牌”的品牌归 TCL 集团所有而不是归王牌视听所有，这是策略联盟的关键。品牌和销售网络这两项关键性资源控制在 TCL 集团手中，使其在策略联盟中才不会导致被动和失控。

TCL 在这一品牌的推广上投入很大。和其它公司一样，TCL 在全国的企业形象宣传由总部统一策划实施。而各地分公司的情况就有所不同，TCL 规定：各地分公司每年销售额的 1% 用来做广告，而各地广告额的一半由集团补贴，但要凭广告发票来报销。TCL 的成功很大程度上是品牌宣传的成功，在生产大屏幕彩电之前，曾有一家韩国公司要求和 TCL 合作生产彩电，做的是韩国企业的品牌，由 TCL 负责销售，虽然这种方式对 TCL 来说风险较小，但 TCL 还是决定放弃，以全力做好自己的品牌。

正是通过包含着上述创建品牌，产品定位，掌握品牌等在内的，以品牌为龙头的策略联盟，TCL 集团的运营才能如此的富有成效。

点评：

1. 这是一个不可多得的好案例，TCL 集团的成功之处正好是我国大多数企业在经营中的薄弱环节，这些企业不仅仅是 不善于实施以品牌当龙头的策略联盟，而且它们中的大多数尚处于品牌推广无术甚至缺乏品牌意识的低级阶段。

2. 1997 年 8 月 27 日，TCL 集团正式与河南新飞集团合并，组建河南 TCL 集团，虽然尚不知道双方合作协议的具体细节，但从合并后的名称来看，就知道这一定又是 TCL 惯用的以品牌为龙头的策略联盟。

3. 以品牌为龙头的策略联盟在被世界上许多著名的厂商采用。比如两家运动服装制造企业阿迪达斯公司和耐克公司早就使用这一手段进行经营。这几年我们商店里出售的阿迪达斯与耐克系列服装全部是在我国生产的。而且，通过策略联盟方式生产出的中国耐克鞋已畅销全世界，连美国总统克林顿晨跑时穿的那双耐克运动鞋都是中国福建生产的呢！

常胜将军科林·马歇尔

在群星璀璨的英国实业界，有一位每战必胜的世界企业巨子，他就是现任英国航空公司总裁的科林·马歇尔，在其一生的商战生涯中，创造出了航海、租车、航空三大领域共同辉煌的赫赫战功。

在航海界，他以 18 岁的虎虎生气，成为英国航运界最年轻的副事务长；在租车界，他远涉重洋来到美国，先后发展壮大赫兹公司和阿维斯公司的出租车业务；在航空界，他把英国航空公司从倒闭的边缘挽回，推出了“以顾客为本”的经营宗旨，冒险实施了裁减大批高级职员激进的紧缩计划。就这样，他一步一个脚印地巧妙运筹，奋力拼搏，终于赢得了“商界服务播种机”的美誉，成为世界服务业界的一代风云人物。

科林·马歇尔，11 岁时以优异的成绩成为汉普斯特大学汉普斯特学院附属学校仅有的几名获奖学金的男学生，由于家境贫寒，父亲希望他能放弃学业以维持全家的生计。科林·马歇尔毫无怨言地接受了父亲对自己前途的安排，离开了心爱的校园，以 18 岁的虎虎生气成为“SS—奥伦特斯船”的一名候补事务长。他在船上接触到各种不同肤色、信仰、性格的人，恶劣的气候和艰苦的工作磨炼了他坚强的意志。他把轮船当成一所大学，不倦地学习生存的本能和竞争的法术，以便最终一步一步走向成功的顶点。

由于科林·马歇尔的出色表现，他很快被提拔为英国东方航海公司最年轻的副事务长。但羽翼渐丰的科林·马歇尔却觉得这个舞台太小，不能充分展示自己的才华，于是他主动离开了漂泊无定的航海生涯，转而在坚实的陆地寻觅再创辉煌的契机。

由于偶然结识的美国赫兹有限公司副董事长的举荐，科林·马歇尔孤身一人来到人地生疏的芝加哥，成为赫兹有限公司专门负责管理的唐·皮特里副董事长的干事。他以饱满的热情和冲天的干劲投入到全新的汽车出租业之中。经过 6 个月的勤奋工作，他就被派往加拿大的多伦多开辟新的战场。在那里，他每天第一个上班，第一个扫雪，第一个洗车，不久便成为多伦多出租汽车业的风云人物。不久，他又被调往墨西哥城负责开拓汽车租赁业务，仅仅过了 18 个月，他就凭借出色的经营管理才能，将仅有的 90 辆出租车一下子扩充为 300 辆，并在蒙特雷和瓜拉哈拉开设了分部。就这样，他很快就又成为伦敦分公司的经理，这一次，他不仅在两年时间内将出租车由 400 辆发展到 3500 辆，而且在比利时和荷兰设立了分公司。

在他 31 岁那年的秋天，一次偶然的午餐宴请，使他结识了美国另一位出租车巨头——阿维斯公司的总裁罗勃特·汤生。罗勃特·汤生热情邀请他管理欧洲分公司业务以挽救公司岌岌可危的颓势。科林·马歇尔欣然领命再次踏上充满风险的征程。结果，他相继在英国的格拉斯哥、曼彻斯特开设了办事处，拥有了 12000 辆出租车，并在 5 年时间内，把自己的触角伸向了整个欧洲、中东、非洲、澳大利亚和远东。他善待员工，许以高薪，但也要求每一位员工随时随地充满工作热情，以适应出租车行业内残酷的竞争。他还建立了科学有效的预算制，经常开展专项业务的审核工作，以求对每月的经营状况了如指掌，从而在财政上进行恰如其分的控制。就这样，他在 43 岁那年成为阿维斯公司的总裁，成为在美国企业界“最成功的英吉利商人”。

50 岁那年，科林·马歇尔在英国航空公司的再三劝说下，决定再次受命危难。担任经营不善的英国航空公司总裁，从此开始了他职业生涯最辉煌、

也是最富挑战性的一段经历。

当时的英国航空公司面临着前所未有的困境：公司风纪松懈，人员流失严重，服务态度恶劣透顶，各项效率低得可怜，区间运输奄奄一息。一言以蔽之，英国航空公司已失去了英国航空界的“旗舰”的地位。但是，这些困难并没有吓倒马歇尔，他知难而进，大胆开始了自己的改革壮举。

马歇尔首先根据公司实际情况，制订计划，进行整顿。他针对公司高级职员过多过滥的管理弊端，义无反顾地推出了一项严厉的大精减计划，撤销了一大批原有的高级管理人员的职务，重新任命了高效精干、各管一摊、对总裁负责的副职官员，以求“政出一门，令行禁止”。这次在当时轰动英伦三岛的冒险举措，竟然神奇般地获得了成功，从而为公司的下一步改革奠定了坚实的领导层基础，马歇尔本人的威望也随之而起。

当时，英国航空公司有一项区间运输业务，由于这是一种福利性飞行任务，从而使得服务人员对待乘客像对待牲畜一般，这种恶劣的经营作风使公司一下子丧失了1/3的客源。针对这种状况，马歇尔严厉地惩罚了当事职员，并就此提出：“把顾客放在首位，坚持不懈地向顾客提供优质服务，争创世界上最优秀、最成功的航空公司”的营销战略。为了改变英航的形象，马歇尔对区间运输进行了彻底整改：他把美味佳肴和优质饮料送上了飞机，将飞机的窗户擦拭一新，并将机舱布置得非常整洁大方；他首创了预订票制度；他以奖惩条例督促空中小姐文明服务、礼貌待客，他培养出地勤人员的敬业精神，以保证飞机起飞的正时准点，他训练飞行员高超驾驶平稳着陆的本领，从而很快招回了失去的顾客。在他的带领下，英国航空公司很快走出了困境，并步入健康发展的轨道，现在已成为欧洲最大、服务最好、赢利最多的航空公司。

科林·马歇尔惜时如命，每天早上7点钟就伏案工作直到深夜。在召开管理会议前，他总是来到机场，同行李管理人员和汽车驾驶员聊天，以体察民情。他在飞往各分公司视察工作时，不论日程多么紧张，都要挤出一定的时间与员工侃大山。因为，他知道，如果雇员认为你很关心他和理解他，他就会尽心竭力甚至不顾一切地干好本职工作。当有记者问起这位身经百战的商界传奇人物，到底是什么力量使得他总是能够取得成功时，他只说了简单的一句——保持活力。

点评：

科林·马歇尔属于那种古典式的白手起家的传奇人物。他自幼贫寒，阅历丰富，从底层干起，一步一步地走向事业的巅峰；他才华卓越，果断自信，扎扎实实地做好每一件分派的工作。他就像一位专治企业积弊的医生，针对不同企业的情况开出一剂剂高明的药方，最后总能使奄奄一息的企业恢复健康和活力。他对自己成功原因的回答也十分精辟，试想，如果没有充沛的活力，他哪里能有这种永不停息的斗志？

小人物挽救微软公司

不久前，微软公司内部刊物《微软新闻》发表了一首微软无名氏的诗：“噢，未来网络之光已清晰可见 / 市场份额扩大，目标终将实现 / 不久微软浏览器将随处可见，你不再被认为无所作为 / 我们接纳，我们扩展！”

知情人都清楚这首诗的真正含义，它揭示了微软公司最近一段时间来在互联网技术上所经历的考验与成功以及微软的新战略与新举措。然而，又有多少人真正知道，在微软险些被网络技术远远甩在后面的关键时刻，是 3 名年轻的程序员力促董事长比尔·盖茨和管理层立即改变策略、接纳互联网、开发微软网络的联机服务，才使微软摆脱困境，取胜于竞争对手的故事呢？

随着时代的发展，国际互联网络已经崛起，并在 1994 年春火爆起来。上百万个人电脑用户登记上网；商业性网络地址也从 1991 年的 9000 个增到 21700 个，互联网络正在成为通向信息高速公路的必经之路。网景通信公司、太阳微系统公司、奥瑞柯公司、IBM 公司以及其他公司都早已认识到了互联网络是重排座次的好机会并紧紧抓住互联网络发展自己，成为曾是无坚不摧的微软公司的强劲竞争对手。太阳公司还将一种用于交互电视的软件语言改写成风靡一时的 Java 语言，以它开发出的用户界面十分友好。在它的推动下，环球网作为新式“平台”正在崛起，对微软构成威胁。同时，美国联机公司突然以 3000 万美元买走了微软公司正在与 CMG 公司谈判购买的浏览器；网景公司则在网络浏览器方面取代了微软的统治地位。1995 年 8 月，网景公司的股票在发行第一天就从 28 美元上涨到了 58 美元。18 个月后，它的董事长克拉克就成了亿万富翁，而盖茨在微软成立 12 年后才达此水平。另外，利考斯公司、信息搜索公司、点掷公司等几十家公司也趁机抢占了本应属于微软的空间。与此同时，已有约 2000 万人不用微软公司的软件而活跃在网络上了。应该说，早就有种种迹象显示，在这场互联网络的争夺战中，微软公司已远远落在靠互联网络崛起的新贵们后面了，微软有可能遭到被淘汰的厄运。可是，微软董事长及其管理层仍然反应冷淡，依旧专注于 95 视窗和视窗 NT 的开发工作。盖茨当时的想法是：“互联网络是免费的，那里没有钱赚，互联网络的生意怎会有意思呢？”盖茨认为，互联网络还只是远方的雷声，离雨点的来临还远着呢。因此，他和他的高层管理人员都没有像公司其他年轻人那样看到联机网络的重要性。微软公司在互联网络上的投入更是少得可怜，这点连微软的董事会成员也感到惊奇。而微软的敌手们却早已看到：互联网络有着深远的机遇，如果微软不去抓住它，微软作为软件巨人的地位就会保不住，甚至被淘汰。

就在微软处于危急的关键时刻，微软公司的 3 个年轻程序员——斯诺夫斯基、阿拉德和斯利夫伽开始了行动，他们用公司内部的电子邮件宣传互联网络的重要性，督促公司管理层加以重视并立即采取行动。斯诺夫斯基不断地给盖茨和其他人员发去电子邮件，并告诉盖茨：“母校哈佛联网了！”阿拉德是微软公司唯一一位在名片上写着“互联网络技术程序经理”的人，他在 1994 年 1 月底就起草了一个请战备忘录——《视窗：互联网络下一个令人心动的应用软件》，提出了“接纳”互联网络标准，“扩展”视窗入互联网络的战斗口号，这就是文章一开头那首诗里提到的：“我们接纳，我们扩展”，后来它就成了微软公司的战斗口号。之后，斯里夫伽在 1995 年 5 月 27 日发

表题为《环球网，下一个平台》的文章，指出环球网具备取代视窗的条件。之后，他又建议微软公司在互联网络上免费派送一些软件，为此被盖茨称之为“共产主义者”。

在生死攸关的时刻，3 名公司程序员挺身而出，宣传互联网络，力促公司上层管理者重视并采取行动，使以盖茨为首的微软精英们对互联网络及公司面临的危急处境有了清醒的认识。盖茨终于按捺不住了，1994 年 4 月，微软的经理们在华盛顿总部举行有关互联网络问题的“四月思考周”。在此次会议的备忘录中，盖茨提出了微软公司今后发展的主要目标和标志就是互联网络技术，并提出将要投入人力物力，并“成为支持互联网络运动的领导人”。1995 年 5 月，盖茨发出了向互联网络进军的紧急动员令，并且坦露：“我对互联网络重要性的认识先后经历了几个层次。现在我要说，互联网络是重中之重。”1995 年底，盖茨邀集他的客户和记者、分析家等 300 多人，明确地表明，微软公司将全面投入这场软件大战并决心赢得胜利。他接受了斯诺夫斯基、阿拉德、斯里夫伽及其他公司成员的意见，改变了公司的战略，组织人员从事互联网络信息服务器的研制工作，并于 1996 年 2 月成功地将这种信息服务器推向市场。这种服务器既是用于互联网络上的免费软件，也是视窗 NT 服务器软件的组成部分。3 月中旬，美国联机公司同意为微软公司的浏览器发放许可证，微软公司也最终与太阳微系统公司就编程语言 Java 发放许可证问题达成协议，这一系列协议的直接结果是，到 1997 年 5 月底，微软的网络客户已突破百万人。同年 4 月，微软交换服务器上市，这种服务器可提供电子通信、组群功能并可确保入网安全。没有多久，到 1996 年下半年，微软的互联网络信息服务器免费卸载的数量就已达到了 9 万份左右。在为大客户提供服务方面，早在 1996 年 6 月，微软公司就制定了针对大客户的内部网战略，许诺将推出查询器和“97 办公室软件”。目前，微软公司已与美国全国广播公司联手创立了有线新闻频道和网络地址。就这样，盖茨和他的伙伴们仅用了 6 个月的时间就使微软的网络业务重新兴旺起来，当然也就远远地避开了被淘汰的命运。

微软公司的转变之快着实令微软的竞争对手吃惊。当时，人们只知道是盖茨以迅猛的攻势，大刀阔斧地调整公司的战略之后才取得的辉煌成果。今天，人们终于明白，微软公司之所以能在险遭淘汰的困境中挣脱出来，并保住霸主地位，是与那 3 名程序员的督促与努力分不开的。盖茨对此曾深有感触地说：“此刻，我们还不能说我们已摆脱了险境。但是，我们一定会在不久的将来取得令人惊奇的成果。这才是在互联网络时代应有的态度。光辉啊光辉，你就在眼前；我们接纳，我们扩展！”这就是微软人的豪言壮语。

点评：

1. 互联网络的时代，稍纵即逝，略有疏忽，便容易被潮流所抛弃。一向精明过人的比尔·盖茨也差点马失前蹄，酿成遗憾。好在微软公司财大气粗，一旦醒悟过来，便可调动大量的人力物力急起直追，这种雄厚的实力令竞争对手望尘莫及。在外人看来，还要以为盖茨是以静制动，看准时机才大举进攻的又一高招了。

2. 世界上任何事物都有一个成长壮大到衰老灭亡的过程，企业的发展也是如此，商业历史上从来没有一家公司能够常盛不衰，永葆青春，要么因为其所在的行业逐渐衰落，要么因为公司本身的经营决策发生了重大失误，

都会导致公司最终被市场所淘汰，那些每每都能准确抓住时代脉搏，及时进行经营转移的公司也许只在理论上存在。微软公司所处的行业更是一个瞬息万变的领域，潮流变化之快简直让人目不暇接，这一次能抓住网络技术带来的机会已属偶然，谁又敢断言下一次它还能如此幸运呢？

从幕后到台前的英特尔

随着电脑技术飞速发展，个人电脑正在进入家庭和办公室，据著名的美国电脑市场研究机构——数据咨询公司的预测，1998 年全球个人电脑市场的普及率将从 1995 年的 6500 万台，增加到 1 亿台，前景诱人。潜力惊人的个人电脑市场，使得没有一家电脑产业的上游厂家或软件开发厂商可以忽视这个市场的存在。

电脑创造巨人，巨人创造电脑。一个企业能否调整发展策略，赶上电脑业快速成长的步伐，已成为评价企业竞争力的一项重要指标。创建于 1968 年，以制造电脑的“心”——半导体芯片而称雄计算机业的英特尔，也受到巨大的个人电脑市场的诱惑，决定加入到个人电脑商的角逐中来。

创业之初，英特尔的芯片广告只强调“这是与 IBM 相容的电脑”，可它今天再也不愿充当为个人电脑商“打工”的角色，开始强调“这是英特尔的电脑”，原来躲在电脑主机板上的“Intel”厂牌，也光明正大地贴在了屏幕旁边。另据美国数据咨询公司的最新市场报告，装有英特尔奔腾芯片的个人电脑，1995 年 7 月的销售，首次超过装有 486 芯片的同类电脑，夺走了个人电脑市场 53% 的份额，一举成为最畅销的电脑。这极大地鼓舞了英特尔从电脑制造业的上游——芯片，向电脑制造业的下游——电脑本身扩张的决心。

这个已经拥有中央处理器 80% 市场的巨无霸犹抱琵琶半遮面地宣布，将开始生产主机板及代工生产个人电脑。顿时，这一决定如同一枚炸弹在电脑界引起巨大震荡。其实，在英特尔还没有正式宣布进入主机板市场的时候，早就不动声色地生产主机板和个人电脑的代工，只不过数量不多，因此也就没有宣扬。所以，全球个人电脑商们对英特尔的正式决定丝毫没有心理准备。英特尔的盟友——世界个人电脑大厂商康柏公司的董事长菲佛气急败坏地抨击英特尔说，1994 年，就在康柏与 IBM 交火时，英特尔却不断削减芯片价格，突出自己的品牌。这对康柏来说无异于釜底抽薪，掏空了康柏的市场实力。菲佛指责英特尔此举太不够朋友。对英特尔积极进军个人电脑及主机电路板生产的做法，菲佛更是表示严重不满，两家由此反目成仇。康柏电脑转而投向 PowerPC 阵营，与英特尔和微软公司的“Wintel”联盟相对抗。

为了安抚众多的个人电脑生产商，英特尔公开声称，这些举动并不是为了和下游争食市场，完全是为了刺激市场，并希望大家能采用英特尔规格的主机板来生产。但有人不以为然：“如果大家都有能力做到英特尔的要求的话，英特尔甚至可以退出主机板市场。”为了平息英特尔产品的最大买主——台湾厂商不满的情绪，英特尔还派了亚太区总裁当面保证，绝不会单方面削价与下游厂商争利。

英特尔的说法显然不足以让人信服。“最让人非议的还是英特尔裁判兼球员的两面做法”，台湾最大的电脑公司“宏碁”的总裁施振荣认为，“英特尔身兼两种角色，很难让下游厂商相信他会真正做到公平。”他的看法颇有道理。以主机板为例，英特尔花了 25 亿美元，要在未来的市场至少占有 30—40% 的份额。并以主打产品的巨额利润补贴其主机板的价格，好让它在市场上能更具有竞争力，这种做法显然不只是想“刺激”市场而已。

除此之外，英特尔若大举进入个人电脑市场，对下游厂商影响最大的就是被英特尔垄断的中央处理器分配的公平性的问题，试想，如果某一天该产

品缺货的话，英特尔是会先给下游顾客还是留给自己的生产线呢？英特尔为了确保在个人电脑市场竞争中占优势，很可能会伤害下游厂商。而如果在公平性上不能让人信服的话，将有可能使其对手更为团结。这不，现在的 PowerPc 联盟不就比以前更团结了吗？

其实，英特尔敢于冒天下之大不韪有着多重的原因。

一方面，在个人电脑的发展前景光明，市场日益火爆的今天，如果英特尔的向下扩张策略能够成功的话，此举将可能改写整个 PC 市场格局，使其成为真正垄断 PC 的唯一业者。所以虽然遭到同行及顾客不少负面批评，但是，“如果真的机会不错，又对企业长期发展有利的话，为什么不做呢？”在英特尔的概念里，未来个人电脑的市场潜力令人垂涎，已经是“大玩家”的英特尔不应该在这个舞台上缺席。更重要的是，英特尔认为在本世纪末时，个人电脑市场上将只剩下不到 5 家的主要厂商，英特尔更应该在这个趋势中占有一定的地位。

另一个更深层次的原因就是英特尔希望通过自己的个人电脑的独霸市场，永远确保其主打芯片产品世界霸主的地位。因为英特尔目前虽已占有全球 80% 以上的芯片市场，而日本、韩国及本国其它的芯片制造商正发动咄咄逼人的攻势，积极抢占英特尔的份额，所以英特尔不得不采用各种方法扩大市场占有率。还是据美国数据公司预测，全球电脑芯片销售额将从 1995 年的 1498 亿美元增长到 2000 年的 3331 亿美元，对芯片制造业的投资也将从 1995 年的 348 亿美元，增长到 1999 年的 477 亿美元。因而全球芯片厂家无一不是秣马厉兵，竞争日趋白热化。

英特尔在芯片方面的主要竞争者是以加州为基地的超微公司即 AMD。前几年，它已经推出英特尔 486 版本的微晶片，1994 年年底又推出了“奔腾”的仿制版本。英特尔的敌人还包括摩托罗拉、西门子、苹果、NextGen、东芝等。不久前，AMD 宣布将以换股的方式全面收购 NextGen，如果收购成功，AMD 将实力大增，并凭借自身 3.5 微米的芯片生产技术和 NextGen 的 Nx686 制造技术，开拓一直被英特尔垄断的 586 以上的中央处理器市场。老奸巨滑的英特尔深知芯片这碗饭越来越不好吃了，所以，有鉴于上述的原因，英特尔一方面为实现其 1 亿张芯片的生产目标，耗资数十亿美元大肆建厂；另一方面开始从上游冲向下流，与个人电脑厂商展开争夺。

英特尔此举挑起了全球个人电脑市场的大战，惹来下游厂商严重不满。是否会因为操之过急，反而激起个人电脑商们群起反抗？这对英特尔的管理艺术将是个严峻的考验，但目前不管是 AMD 或者是 PowerPC 联盟，虽已向英特尔发起挑战，但均没形成气候，远不足以威胁到英特尔的生存，所以英特尔认为主导权完全操在自己的手中，有足够的本钱在全球掀起一场个人电脑的未来大战。

电脑界人士指出，个人电脑主机板的利润只有 4% 左右，这种“辛苦钱”不一定想赚就可赚到，以量取胜、薄利多销的竞争策略也不是所有的企业都可以模仿的。所以，即使今天英特尔已占主机板 35% 的市场，还有 65% 的市场可以抢食，一个主机板上有 400 个左右的零件，市场大得很呢。经过大风大浪的下游厂商也不是吃素的，都有各自的绝招，在日后的竞争中不会输给英特尔。

这场由英特尔挑起的万众瞩目的个人电脑世纪大战，要在 2~3 年后才看得到整个发展态势，现在还无法定论。只要有与英特尔抗衡的超级竞争者出

现，这场角逐并不一定就是其他电脑主机厂商辉煌业绩的结束，说不定好戏还在后面呢？

点评：

1. 英特尔独霸电脑微处理器市场已有 10 多个年头了，此期间在该领域尚无出其右者，但近年来自世界各地的新兴芯片厂商对它已造成了不小的威胁，这一点从英特尔不惜与全世界个人电脑厂商开战就可以得到证明。但英特尔此举果真就能消除所有隐患，确保其万年江山高枕无忧吗？不久前，美国网络软件商准备联手开发新一代网络计算机，向传统的个人电脑一味追求速度与内存配置的一贯趋势发出了强劲挑战。此举一旦成功，将直接威胁英特尔这家芯片制造商赖以生存的市场环境，到那时，英特尔几十年的努力不幸化为泡影也不是完全没有可能的。

2. 芯片制造业是一个庞大的“吞金”行业，十几亿元的投资砸下去溅不起一点水花也是常有的事，特别对我们这样刚刚起步的国家来说就更是如此。最近国家准备或已经投下百亿以上的资金在未来芯片领域中争得一席之地，但从我们所处的发展阶段来看，这也许只能作为一场长期战役中的小小的准备战而已，以后的路还很长很险。

青岛啤酒走出困境

青岛啤酒公司是我国啤酒业的龙头老大。青岛啤酒酒液清澈透明，泡沫洁白细腻，口味香醇可口，长期以来，不但在国内市场销量雄居榜首，而且在境外也很畅销，占我国啤酒出口量的 50% 以上；在美国则高达我国啤酒出口量的 98%，在美国的进口啤酒中名列第二；在澳门，青啤也占啤酒市场的 66%。据一份对 3400 个家庭的调查，在他们熟悉的 10 个商品中，日本 6 个，美国 3 个，中国 1 个，这唯一的 1 个就是青岛啤酒。青岛啤酒可以说是久负盛誉，早在 1906 年就获慕尼黑金牌奖，1981 年、1985 年在美国国际评酒会上获冠军，1993 年在新加坡国际饮品博览会上获国际金奖。在国内，1980 年、1985 年青啤两次获国家质量金奖，多次被评为著名商标，是我国十大驰名商标之一。

青岛啤酒公司的前身是青岛啤酒厂，1903 年，由德国人在中国创办，当时名为日耳曼啤酒股份有限公司，年产 1200 吨，是我国第一家啤酒厂。1916 年，该厂被日本人强行收购后，年产增加到 4500 吨。1949 年，青岛解放后改称为青岛啤酒厂。1993 年，青岛啤酒厂改制，将原有的青岛啤酒一厂、二厂、四厂、青岛酒精厂合组成青岛啤酒股份有限公司，并获准在香港、上海股市上市。获得了 14 亿元资金。改制以后，实行了董事会领导下的总经理负责制，公司比过去有了更多的自主权。

青岛啤酒厂是国营企业中的佼佼者，公司具有非常丰富的酿造经验，我国啤酒的酿造操作法就是以青岛啤酒的操作为蓝本制定的。但是，就是这么一家历史悠久，质量上乘，资金充裕，设备一流的大型国企，却在这几年的啤酒大战中步步后退。青岛啤酒厂的市场占有率 1992 年是 2.45%，1993 年是 2.3%，1994 年下降到 2.2%，与此同时，它的效益也在滑坡。青啤公司是在香港上市的公司，它的经营状况在境外引起了人们的关注。香港某报惊呼“青岛啤酒成为啤酒大战的受害者”。这家报纸说，“越来越多外国大型啤酒商及外省厂家引入资金和技术，使产品质量与生产效益得以提高，他们的价格颇具吸引力、市场推广工作也搞得很好，令青啤的市场地位动摇。”

面临困境，许多啤酒厂选择了与外商合资或是寻求地方保护的两条路。走前一条路，把控股权转让给外资，甚至牌子也卖掉，这样可以获得大量的资金，企业也许能得到大发展，不过控制权将落在外商的手里，大量的利润流入外商的口袋。一些外国大啤酒商早已看准了青啤，资金投入将是很可观的。但是青啤对此说：“不！”青啤不拒绝外资，但必须以我为主。作为在香港上市的国企 H 股，青岛啤酒公司原来就有外资投入，但是青啤始终没放弃控股，而是牢牢控制了其中 50% 以上的股份。

1995 年青啤公司在北京举行的保护啤酒民族工业战略研讨会上确定的原则就是：以民族资本为主，以民族品牌为主。

但是，在对外开放的条件下，市场竞争是无情的，外国企业的资金、技术比国内企业强是不争的事实。至少在目前，包括青啤在内的民族啤酒工业在与外商的竞争中处于下风。要不要明确地提出保护民族啤酒业的口号，并制定出相应的保护政策？对此，青啤的回答也是“不！”青啤认为任何一个国家都要保护自己的利益，国家应制定相关政策，在一定时期对一些工业部门给予扶持和保护。但作为一个企业要努力提高自己，发展自己，战胜对手，不能靠保护过日子，不能保护落后。

这两条好走的路都不走，那么青啤的问题在哪里，更重要的，青啤的希望何方？

青岛啤酒最大的问题就是不能完全革除计划经济的陋习，因而也就不能真正适应市场。因为青岛啤酒厂已在计划经济体制下生存了 40 多年。尽管成立了属于市场经济范畴的股份有限公司，在某些方面惯性还是不可避免的。

长期以来，青岛啤酒处于供不应求的状态，在销售上一直保留了一支笔批条子的方法。在品种上，青岛啤酒虽然保留了自己的特色，但品种比较少，在装潢上也比较单一，不但不能充分满足不同消费者的需求，反而减少了商品的附加值，影响了企业的效益。另外，青啤在发展策略上也有一些不当之处。青啤公司在规模发展上一直以在本地自建新厂为主。新建一个厂，不仅投资巨大，而且产品运到外地，运费增高，成本将加大，运力也负担不了。在资金的运营效率方面，青啤也有待提高。其实青啤的资金是宽绰的，如何把这笔钱盘活，而不是存在银行或借贷出去生息，将是青啤面临的一个新的课题。总之，青啤在许多方面还是用计划经济体制下的手段经营市场经济的股份公司。

针对上述问题，青啤公司近几年来做了不少改进，在市场销售，开发新品，资金运营，科研投入上做了很多的努力。

在市场销售方面，青啤开始面向市场，强化销售，改变几十年来实行的批条子的销售方法，成立了销售公司，将全国分为 17 个区，实行代理制，并辅以直销等多种方式。因时因地制宜开展多种促销活动。1996 年春节，青啤推出了龙凤罐酒、礼品套酒，在广州地区促销，获利甚丰。在澳门，10 个瓶盖给一张彩票，一年抽奖一次，300 人入围，一等奖三两黄金，这一促销方法十分成功，市场占有率迅速提高到 66%。

在增加产品品种方面，青啤改变产品十年一贯制，开发新品种，1995 年下半年先后推出金质啤酒、棕色啤酒、礼品套酒等一批高附加值产品，这么做不但满足了不同消费群体的需要，而且大大提高了产品附加值，因此，去年下半年尽管销量比上半年减少，但利润却提高了 25%。

在资本运营中，青啤逐渐改变了自己投资建厂的单一模式，采用市场经济中通用的收购、兼并、控股等方式以扩大生产规模。青啤公司放弃了投资大、周期长、运输成本高、运力不足的在青岛建厂的方案，收购了扬州啤酒厂和西安汉斯啤酒厂。

另外，青啤还投资 2000 万元成立了研究所，加强质量管理和品种开发。1995 年青啤质量达到 10% 优良率，同年经挪威船级社评定通过了 ISO9002 国际质量认证。

从 1996 年开始，青岛啤酒公司的利润出现了大幅度增长的可喜局面，头两个月的利润比去年同期增长了 9 倍。青岛啤酒公司终于从市场竞争中找到了发展规模和提高经济效益的路子，走出了市场份额下降和效益滑坡的低谷。一直关心和熟悉我国国货和洋货之争的某权威人士说，青啤的经验为正确认识和保护民族工业提供了有益的启示。

点评：

1. 中国的啤酒行业里，属于自己的著名品牌已经不多了，扳起指头算起来，北京还有个誓死不出卖品牌的燕京啤酒，青岛还有个高擎国啤大旗的青岛啤酒，广州还有个不声不响硬挺着的珠江啤酒，除此之外的国啤阵地几

乎已全部落入外商之手。面对着这种严峻的局势，我们的民族工业怎么办？青啤的做法给我们带来了启发：开拓销售、增加品种、加强资本运营，增加科技投入，丢掉不切实际的幻想，靠自己的实力与洋酒商竞争。否则，把宝全押在国家保护的法码上，最后的结果是不言而喻的。

2. 外国啤酒厂商吞食中国市场的手段不外是利用国内啤酒厂资金紧缺、设备落后、技术匮乏的困难，施以金元诱惑，一举夺得国有啤酒厂的控制权，随后以自己的洋品牌取代原有的国啤品牌，从而把中国民族厂商变成自己的罐装基地，达到占领中国市场的目的。武汉的百威，广州的生力，还有蓝带、嘉士伯等等无一不是以此种方式生产的，中国的啤酒厂商若要生存下去，就一定要制订出相应的对策。

乐高的无价品牌

近几年来，在我国许多儿童玩具商店里几乎都能看到丹麦的乐高牌（Lego）拼接式玩具，这些拼接式玩具种类繁多，色彩斑斓，并按不同年龄段小朋友们的智力发育情况不同而分成不同的难度，小朋友们既可以按照给定的样图用它拼接成人物、房屋、汽车、飞机、坦克……，也可以充分发挥天真的想象力进行自由地组合，真是妙趣横生，其乐无穷。别说小朋友，有时大人们拼接着这些乐高玩具也津津有味，乐此不疲呢！这些可爱有趣的乐高玩具都是由丹麦的玩具业巨人——乐高公司生产制造的。

乐高公司创立于 1932 年，是欧洲最大的玩具制造商，也是全球七大玩具生产厂家之一，在瑞典、韩国、巴西和美国均设有分厂。公司总部设在一个名为贝鲁德的丹麦小镇上，这个小镇共有 6000 人口，其中约有 2000 人是乐高的员工（乐高公司在全世界共拥有 9000 名员工）。巨大的、几乎全部实现了现代化的工厂全天候式运作着，每年生产出大量的塑料砖及其它原材料，而高效运转的自动传输机又把 700 台铸模机生产出来的产品输送到仓库中。

这个庞大的玩具王国的国王是现年 48 岁的克尔德·柯克·克瑞斯坦森，他是当年靠手工木制玩具起家的乐高公司创始人欧勒·柯克·克瑞斯坦森的孙子。现在的克瑞斯坦森总裁的愿望是，10 年以后，乐高牌小型儿童玩具将作为陪伴孩子们健康成长的伴侣而风靡世界各地。到 1996 年为止，乐高公司已把 25 亿件产品推销到全世界 133 个国家和地区，而且，为了满足日益增长的需要，乐高公司正以每年生产 1.4 亿件塑料玩具的速度扩大生产业务。

乐高玩具王国赖以发展壮大的奥秘在于：公司自始至终都抓住一个核心——品牌。正是它，才是乐高不断成长的基石。

乐高王国的中心是“理想屋”——一个私营博物馆，装扮得富丽堂皇，有如人间仙境。这里是乐高的圣地，是乐高品牌的图腾，也是公司全体员工崇拜的偶像。“理想屋”对公众开放，展示公司不同阶段的优质产品，摆放着自公司创立以来三代领导人的一些文稿。应该说，这个“理想屋”既是对员工们进行乐高品牌教育的基地，更是宣传乐高品牌最强有力的武器，这里是存放乐高公司所夸耀的“乐高精神”的地方。

所谓“乐高精神”，按照乐高公司员工的说法，它代表着“生机勃勃、自力更生、自我表现……对他人的关心以及创新精神”。总裁克瑞斯坦森先生认为，公司成功的一个重要原因是很多父母几乎像喜欢自己的孩子那样喜爱乐高牌儿童玩具，当这些父母们还是小孩子的时候，他们就喜爱上了乐高玩具；而当他们有了孩子之后，他们又把这种喜爱传给他们的下一代，这就是乐高品牌的魅力。克瑞斯坦森先生说：“这是我们成功的基础。父母们并不把乐高当作一个玩具生产公司，而把它当作一个能提供一些帮助孩子们学习新知识、掌握新技能的玩具的厂家。”

从 1949 年开始，乐高公司就着手进行培育品牌的工作。为了扩大乐高品牌的影响，公司陆续在许多产品中使用这个品牌，如当时乐高研制的优质塑料砖及其它原材料等都开始贴上了“Lego”的商标。经过长期处心积虑的发展，乐高已成为一个世界驰名的商标。

现在，乐高公司为了进一步树立自己的品牌形象，巩固它在人们心中的地位，又独辟蹊径地使出了一个绝招：它在丹麦的贝鲁德兴建了一系列以乐高为主题的公园，这些公园拥有一系列的配套设施，如美国可口可乐公司提

供的巨大的自动售货机；由美国福特汽车公司发起举办的儿童驾校；一个专门上演取材于丹麦作家安徒生童话的戏剧的木偶剧场；以及 5 个销售乐高配件的专门商店。这些公园每年吸引了多达 130 万的游人前往参观。

受此成功的鼓舞，乐高的第二处主题公园即将在英国伦敦西部的温得萨对公众开放，这家公园将采用一些促进家庭娱乐的人物形象，并计划每年吸引大约 140 万名游客，前往观赏乐高公司动用几百个设计者设计的反映欧洲大陆风情的优美造型。到 1999 年，它还将在美国的加利福尼亚建成第三处主题公园。据乐高公司最新宣布的一项野心勃勃的计划声称：在 2050 年以前，将投资 13 亿英镑再建设 15 个主题公园。如此大手笔地树立品牌形象，在世界玩具业中是非常罕见的。

乐高公司不仅勇于创立品牌，而且更加注意保护自己的品牌。据乐高公司的一位经理说，乐高的高层管理人员在谈到公司的商标时每流露出一种近乎宗教崇拜式的敬仰之情。公司很注重对员工进行教育，发给每个员工一份长达 11 页的小册子，小册子里详细地教育他们怎样才能保持公司商标的纯洁。公司还聘请了一些律师，负责处理一些侵犯公司权利的行为。

在保持品牌纯洁方面一个最典型的例子是：乐高一直特别注意不生产任何带有 20 世纪暴力色彩的产品。尽管该公司的产品有海盗或武士的人物造型，但是却严厉禁止生产反映第一次世界大战以来军国主义思想的玩具。这个传统应追溯到乐高的第二代领袖，克瑞斯坦森的父亲哥达弗来德·柯克·克瑞斯坦森时代。1940 年，乐高生产了一种木制手枪玩具，在克瑞斯坦森夫人的劝阻下，公司最终没有出售这种手枪玩具，从而保持了乐高公司的纯洁。乐高公司的这个一贯作法为它赢得了崇高的声望。

乐高公司十分珍惜自己的声誉，传统上，它极少允许别的公司产品利用合资等方式使用乐高的品牌。但是，现在乐高公司也在积极地有选择地和其它公司建立战略关系，以扩大公司业务，促进产品销售。例如，乐高公司已和德国的奥托·渥山德公司和法国的卡布克公司签订协议，允许其童装产品使用“乐高”商标。公司还买下了一家生产体育用品的丹麦公司的大部分股份，允许这家公司的商品使用“乐高”商标。同时，乐高还和美国加利福尼亚的 Mindscape 公司联合开发了一个项目。Mindscape 的老板就是《金融时报》的发行人皮尔森。这两家公司于 1996 年秋天推出第一批产品——一种家用的计算机软件。通过这种软件，孩子们可以在计算机上“访问”“乐高城”，也可以自行对“乐高城”进行一番改造。

据乐高公司的估计，10 年以后，通过和这些公司的合作协议以及和从主题公园获得收益，乐高的年营业额增长率将从现在的不到 5% 提高到 25%。

当然，尽管前景非常诱人，乐高公司也不会放弃它一贯谨慎小心的原则，它还将认真地选择合作伙伴，以维护和发展公司的品牌。

点评：

1. 乐高的玩具的确构思巧妙，做得也非常精致，当然价钱也卖得很贵。它在短短几年的时间之内就占领了我国中高档玩具市场的一部分份额。笔者曾注意过北京市各大商场的儿童玩具部，乐高的拼接式玩具柜台前，常常有许多顾客驻足选购，或者是买给自己的小孩玩，或者把它当作一件颇为精致的礼品赠送亲友，总之，作为一种取代传统积木玩具的新一代产品，乐高拼接式玩具的创意和经营都是非常成功的。

2. 近几年来,中国玩具业的飞速发展是世人有目共睹的。但是,与乐高玩具相比,我们的大多数厂商还存在着不小的差距。差距在哪里?差距就在产品的品牌与品质上面——中国的玩具产品在世界低档玩具市场上占据了很大的优势,但由于缺乏一整套长期品牌战略,产品的品质也不是很高,所以产品的附加值较低,相应地经济效益也不是很高,还常常被进口国以低价倾销的名义起诉。为了促进我国玩具业的二次腾飞,如何适时地开展品牌战略将是今后的一项重大课题。

华尔街的实验品

1995年8月成立时颇为轰动的中国国际金融公司，是中国唯一的中外合资投资银行公司，注册资金1亿美元，最大的两家股东是中国建设银行和美国摩根士丹利公司，被人们称为“走进中国的华尔街先生”。它的成立震动了中国乃至整个世界金融界，尤其对于中国金融业的发展，中国国际金融公司无论在业务领域，组织结构思想理念上都是前所未有的新尝试。两年来，海内外业界密切关注着她的一举一动，分析家、评论家纷纷发表看法。而这家以华尔街为背景的公司似乎并没有很快显示出华尔街式的融资奇迹。那么，她在做什么？中国，或者华尔街，又在期望什么？

创办中金公司的宗旨之一是通过实验摸索出在中国改革中可以推而广之的东西，寻求资本市场的组织制度创新。现在，这种创新意义已经体现出来。这家投资银行目前正着手进行的重大项目约有十多项，分布在东北、山东、上海、武汉、广东、四川等地，其内容包括资产销售、企业并购与重组、基础设施融资等方方面面，所涉融通资金计40多亿美元。观察中金公司一年来业务拓进的轨迹，可以看出现代投资银行技术正在与中国的改革需求寻找契合点，而经过深思熟虑的各种“中国华尔街实验”可能会为业界人士带来新概念和新模式。

吉林油田项目是中金公司进展较为深入的项目之一。

内行人都知道，中国的石油工业长期以来依靠国家投资和外国政府贷款进行开发，一处油田就是一家大而全的“指挥部”或“管理局”，运行系统庞大而封闭，并没有通向国际资本市场的接口。中金公司的投资银行家们所接手的，并非国外常见的石油公司融资项目。要想使开采难度较大的吉林油田较为便捷地跨入国际资本市场，单纯地考虑融资方式还远远不够。所以，中金公司所提出了“公司重组——股权融资——债务融资”的整体方案。海外融资之前的第一步，是按国外“独立石油公司”的模式在原来的国有老企业组建一家新公司，然后通过新公司进行海外股权和债权融资。

独立石油公司在发达国家石油行业中很普遍，主要集中在石油业的上游。这种公司不搞“小而全”，而是集中力量经营优势产品，然后利用市场竞争以合同形式采购诸如运输、维修乃至钻井等各种“辅助服务”。按照这种模式，吉林油田拿出两个已探明储量但尚未开发的油田区块，在国内吸引新的投资者，建起了新的中国吉林石油天然气开发有限责任公司（JOG）。而曾经是“助产士”的中金公司，又成了为这家新公司主持海外融资的独家财务顾问。

就像在吉林油田的实践一样，中金公司参与的其他许多项目也都具有显著的创新特征。例如在中国最大的汽车工业基地长春第一汽车制造厂，中金公司即将出演企业财务顾问角色。和过去一些大型国有企业依靠“简单剥离”求得海外上市的办法不同，中金公司服务一汽，选择的是对老企业进行长期重组和结构性调整的方式。过去常说的所谓“包装”，只是投资银行为企业上市服务的过程之一，为了让一汽这样的特大型国有企业成功地走上国际资本市场，必须进行着眼于企业长远发展的全面金融服务。为此，中金公司协助建设银行，在国内首家推出了轿车买方贷款这一新的金融品种，以求帮助一汽建立起自己的独立销售网络。对一汽资产进行结构调整的一项计划也在运作之中。

再如中金公司在中国东部某省进行的一起企业“反收购”项目；在中国南部参与的一起高收益债券项目融资；在海外进行的饭店管理专营权收购项目，等等。虽然现在很难看到这些有关项目的整体方案与细节，但仅从项目框架也可看出在中金的构思中，确实包含着许多中国人还并不熟悉却正迫切需要的新东西。公司作为首家综合性投资银行的存在，它的中介角色逐步得到市场承认，被视为中国资本市场的一种组织创新。而且自中金成立以来，“投资银行”已成了中国金融界一个越来越热的话题。

然而中金公司另一个母体所在的华尔街，却有不少人把摩根士丹利在中国成立的中外合资银行看成一个笑话，但是怀疑和嘲笑都不无根据。因为投资银行业具有较大“艺术含量”，而跨越合作者间的文化障碍却难之又难。

中金公司的股东除了中国建设银行和美国摩根士丹利两大家，还有中国经济技术投资担保公司、新加坡政府投资公司和香港名力集团，可谓“三国五方”。虽然道理上说对合资公司要“算大账”，但各算各的账却是常情。而投资银行又与商业银行有极大不同，其成功在很大程度上取决于对于当地社会文化环境的适应，取决于自身公司文化的建立。在过去的一年里，中金公司董事会内部在价值判断和文化认知上的冲突时有发生，合作曾一度面临危机。即使在公司职员层面，中金公司那些同样衣冠楚楚、风度翩翩的投资银行专业人士也具有截然不同的文化背景。事实上，中金公司的业务人员主要由三方面组成，一是若干摩根士丹利派出的美国投资银行家，二是一批具有较高素质和一定国外金融机构资历的中国留学生，三是一批国内资深管理和金融人才。如此人才搭配，固然对于业务推开极为有益，但高素质人才中的文化冲突也更为剧烈。此外，中金公司在其成长过程中，还将面临一大批国内证券公司、或谓“准投资银行”越来越大的竞争挑战，当然，在中国这个金融观念还显落后和单薄、金融市场远不够发达和完善、金融工具和服务更远远谈不上先进和丰富的国家，这一切都只是起步，在中外联姻的投资银行建立起融合文化还是长路漫漫，公司获得真正的、商业意义的成功更需时日 and 实绩。至于今后准将执中国投资银行业之牛耳则更是一个未知数。不过，无论从哪个角度来考虑，我们都希望这个被称为“华尔街的实验品”的中国投资银行能越办越好。

点评：

1. 投资银行业仿佛是世界金融业皇冠上的一颗明珠，它在当今世界的证券市场，企业间兼并收购活动中扮演着一个不可或缺的角色。但由于中国资本市场尚处于发育期，中国企业的产权交易也正在刚刚起步的阶段，所以大多数中国企业对这一行业还较为陌生。可以预言的是，随着中国企业改革的深入，投资银行业将在我们企业的各项业务中占有越来越重要的角色。

2. 中金公司是目前中国大陆第一家也是唯一的一家投资银行，它在实践中遇到各种困难是在人们的意料之中的。从投资银行业在中国广阔的发展前景来看，中国建设银行能够洞悉先机，搭上中国改革的这第一列“改革号”班车，实属难能可贵。而且，正如人们所看到的，中国企业的那些与国际标准接轨的项目包装、资产重组业务即将大规模展开，领风气之先的中金公司一定将大有所为。

有心人高时奥

高时奥，是一位曾开辟世界商品交易新纪元的企业巨子，誉满全球的“精品王”。他所经营的“高时精品店”已拥有遍布全球的153家连锁店，他本人成为拥有8亿美元资产的超级富翁。有谁会想到这位最擅长从名牌商品中淘金的精品王过去曾是每周只有5先令薪水的酒店小招待，他最初的本钱只是东挪西借得来的2.5万里拉？

高时奥，出生于意大利佛罗伦萨一个制帽厂老板的家庭。由于工厂倒闭，家境落魄，年仅10岁的高时奥只身一人来到英国闯荡，好不容易才成为伦敦著名酒店——莎菲酒店职低位卑周薪5先令的小招待。他每天工作十分劳累辛苦，但是高时奥却从不埋怨，而且挤时间刻苦自学外语。也许是颇具天分，再加上勤奋努力，仅半年时间他就能流利地运用欧洲三大语言——英语、法语和德语为客人服务，成为酒店里最受喜爱的“意大利机灵鬼”。这个小机灵鬼还有一个特别的爱好，那就是他对来酒店作客的各国达官贵人拥有的名牌用品十分着迷，不仅对皮鞋、手袋、时装、领带、行李箱上的名牌商标精心揣摩，而且对贵妇姐妹们佩戴的名牌首饰细心观瞧。由于他对名牌精品如痴如醉，以至于经常久久注视客人或时时追逐客人，因此也常遭到人们的嘲笑，并被人称为“跟屁虫”。但是，正是这种违犯服务规则的不慎之举，却使高时奥练就了从产品质量、工艺、花式上准确判断出流行名牌生产厂家的绝招，为日后纵横驰骋世界精品营销领域，奠定了坚实的基础。

经过十几年的素质磨炼和人格锻造，高时奥不仅拥有了有关精品的丰厚知识，而且积攒下了“独自闯荡走天涯”的血汗钱。在他“三十而立”之年，不甘久居人下的高时奥毅然辞去了得心应手的酒店高级招待之职，以自己的血汗钱和东挪西借的2.5万里拉为本，在自己的家乡、世界著名的文化旅游城——佛罗伦萨，创办了“高时精品店”。开业之初，由于资金短缺、人手紧张，从商品陈列、店铺管理到市场营销整个过程，都得高时奥时时操心、处处料理，里里外外一把手，经理员工一肩挑。而“高时精品店”经营的英国和德国制造的名牌皮具、手袋、领带和旅行箱从一开始便深受意大利新贵的欢迎，很快占领了意大利的外国名牌精品市场。高时奥不仅还清了25000里拉的借款，而且赚取了令人惊奇的丰厚利润。首战告捷并未使高时奥满足，反而更促使他百尺竿头，更进一步，将赚得的钱全部再投资，开办了自己的现代化精品生产厂，以求实现产、供、销一条龙的经营新格局。他以“实用物美，新颖价廉”作为自己生产精品的宗旨，在精心仿制英国和德国精品的基础上，大胆突出自己别具一格的款式和造型，取得了“青出于蓝而胜于蓝”的超值效应。正是由于高时奥精心设计生产的手袋、皮带、领带、旅行箱，具有集众家精品之长的天然优势，立即受到了消费者的无比青睐。“高时精品店”也趁热将自己的营销触角拓展到了意大利罗马、威尼斯、米兰、那不勒斯、德国的慕尼黑、英国的伦敦、法国的巴黎等70多个欧洲大城市和美国的纽约、芝加哥，成为全球最大的精品连锁集团。为了适应人们对商品的要求由单纯实用向心灵感受上升的消费趋向，高时奥不惜重金挖掘招揽高级技术专家，广泛调查收集市场动态，及时更改设计方案，有的放矢地以一流的设计艺术、先进的生产设备、广泛的销售网络，设计生产出充分满足不同层次消费者个性化需求的名牌精品。正是由于“高时精品店”独具魅力的各种精品，极大地满足了每位消费者在特定交际场合或不同心情状态下对精品的

质感、色彩和款式不同需求，使得众多的世界知名佳人俏姐芳心大动、频频光顾、留连忘返。罗马尼亚公主——嘉德莲访问佛罗伦萨时，因久闻“高时精品店”的鼎鼎大名，竟放下皇室家庭的架子，破天荒地三番五次前往购买名牌精品；好莱坞著名“女艳星”——格蕾丝·凯丽利用来罗马订制时装的余暇，不厌其烦地光顾“高时精品店”采购首饰精品，以至于在她有幸成为摩纳哥王妃后，对“高时精品店”仍念念不忘，梦萦魂牵；享誉国际影坛的意大利大牌影星——索菲亚·罗兰，为了树立自己热心公益事业的良好形象，主动放下繁忙的拍摄任务，专程前往“高时精品店纽约分店”的开业大典进行捧场……由于“名人效应”的超凡震撼力和神奇感召力，高时奥遍布国内各地的“高时精品连锁店”年销售额突破2亿美元的大关，纯利润高达1600万美元；“高时精品店美国分店”，年销售额逾6200万美元，纯红利有500万美元之多。

高时奥兢兢业业刻苦拼搏、百折不挠、奋勇争先，使得他一跃变为跨国精品连锁店的无敌急先锋。也正是由于高时奥从名牌商标中巧觅契机，又顺应潮流常思创新，才使得“高时精品店”鲤鱼跳龙门般地壮大为环球精品营销网。高时奥功效超凡的经营管理绝招，充分证明了这样一个说起来容易做起来难的经商成功之要诀——致富何惜无门路，捷径只为有心人。

点评：

1. 从高时奥的成功中我们可以得到一个重要的启示：若想成功，则需做个有心人。所谓有心人，就是那些时时刻刻善于观察，勤于思索，并注意总结归纳的人。高时奥不是一位勤奋的有心人吗？他观察入微，善于捕捉潮流，从其它精品名牌的设计中吸取丰富的营养，日积月累之后，在自己的创业中能够厚积薄发，加以灵活运用，终于获得了巨大的成功。试想，每个人观察到的现象和接受的信息是相差无几的，一个善于归纳总结的有心人若能将这些信息有效予以加工利用，便等于把自己的学习时间加以延长，岂有不胜人一筹的道理？

2. 中国产品的品牌是个弱项，而时装服饰的品牌更是弱项中的薄弱环节。而从世界范围来看，时装服饰业是一个高附加值的大产业，偌大的法国不就以精致的时装和名贵白兰地而享誉世界吗？所以说，中国产品仅靠价廉的优势将越来越难在激烈的竞争中找到立足之地，品牌战略应当成为中国产品现阶段出口战略的重中之重了。

旧貌新颜的梅赛德斯

在告别 80 年代后，梅赛德斯面临着重重的压力。日益强劲的德国马克导致梅赛德斯在美国市场上又遭败绩。价位合理的日本凌志和 Infiniti 豪华轿车横扫美国市场。宾夕法尼亚州一位梅赛德斯代理商说：“我被吓得目瞪口呆。凌志真是催人猛醒。”

1993 年，梅赛德斯亏损 8 亿美元。占销售量绝大部分的 E 级和 C 级车型都是 8 到 10 年的老车型了，且产量很难突破 50 万辆大关。公司机构设置臃肿，从销售中心到董事会，要经过 6 级经理批准。

梅赛德斯终于推出了自己的新领袖。他就是赫尔米特·沃纳。沃纳的朋友和业务上的助手、底特勒柴油机公司董事长说：“赫尔米特·沃纳是一位非常富于挑战性的人物。”

“沃纳敢于冒险，但他每次又都能将有风险的方案付诸实施。”他回忆道，1994 年他的赛车队开着装有一种新型梅赛德斯发动机的赛车，赢得了印地（Indianapolis）500 赛事的金牌。该发动机的设计、制造和测试所花的时间还不到一年，是通常所需时间的一半。这一切都是在沃纳的要求下完成的。

就在接任首席执行官之职不几日，沃纳就彻底摒弃了传统的工程师定价策略。

梅赛德斯的传统模式是由工程师们主宰一切，即制造最好的轿车而不管花费，最后在高得惊人的成本上再加上一定的利润，形成售价。

沃纳说，将来梅赛德斯将根据市场情况确定目标售价，然后根据目标售价安排生产。客轿车主管解释说：“我们必须打破这样一种思想框框，即每种新型轿车必须比前一种更重，技术含量更高，价格更贵。”

在 1990 年，国际技术研究院机动车开发项目组以及麦肯锡公司为梅赛德斯公司作的内部报告显示，梅赛德斯与丰田这样的日本汽车制造商相比，生产率相差 35%。这一数字触目惊心。丰田公司 1989 年凌志 LS400 车型的面世和宝马公司的东山再起，一夜之间便改变了游戏规则。

在日本人和宝马的压力下，沃纳要求他的工程师们彻底简化制造工序。结果，在接下来的两年里，生产率提高了 30%。单单从供应商那里采购组装配件一项就节约了 23 亿美元。另外，重大收益来自对主要车型的改造。沃纳允许对主要车型进行全面重新设计，并大幅削减制造成本。比如说，C 级车型组装时间被压缩到 35 小时，节省了 10 小时，同时又由于对分体组装时间进行了不同程度的压缩，这又节省了大量的时间和成本。无线电装置是由供应商随时提供。如仪表板、车门内侧各部件，以前都是一点一点地装上去，而现在则通过生产线一次安装完毕。

结果，梅赛德斯 C 级车型在美国的标价只有 29900 美元，比凌志同档次车型的 ES300 还便宜 700 美元。而在 5 年前，奔驰 190 车型售价比凌志最初投入市场的 ES250 车型的售价要高 9800 美元。后来，当非常畅销的 E 级车型刚刚进入竞争尤为激烈的美国市场时，其中最贵的 E420 车型标价为 49900 美元，比简化生产工序前生产出来的车低 9.7%。

在削减生产成本的同时，沃纳要求经理们为各自所支配的资金的收益率负责。工厂经理们有责任控制他们工厂日益膨胀的资金预算。这下他们一改过去那种把预算做得越大越好的行为方式。小型客车分部主管说，梅赛德斯

几年来一直在做着各种努力要削减这部分预算。沃纳的大胆整顿立见成效。1993年轿车经营部固定资产方面的资金投入从1992年的18亿美元降到8.5亿美元，削减了一半以上。1995年，虽然新产品方面的花费很大，但总的支出也不过12亿美元。

麦肯锡咨询公司的研究表明，设置成百上千的经理岗位所需的成本要大于这些经理对收入所能做出的贡献。沃纳大胆改革，将6级经理削为4级。他让手下的经理一一草拟了辞职信。这意思就是：你的这份工作能否保得住，就看你对梅赛德斯的改革作出了多大的贡献。

沃纳终于找到了把成本控制在预算以内的办法，这在沃纳之前绝无可能。同时，沃纳修改了梅赛德斯过分地依赖于S级轿车那样的大型超豪华轿车的经营战略。这种车型虽然获利丰厚，但毕竟有它的局限性。就整个市场来看，对豪华轿车的需求增长缓慢。即便把在新兴市场的销售增长考虑进去，也是如此。在成熟市场上，买主的年龄大多是50多岁的人。如果梅赛德斯一如既往地热衷于豪华轿车，那么它就有可能如通用汽车公司的凯迪拉克分部那样，背上“你父母开的车”这种致命的形象。虽然梅赛德斯已经从丰田公司的凌志轿车在美国市场上对它形成的初步打击中恢复过来，但沃纳明白，日本人正在不遗余力地追求着造价更低、车内更加豪华的轿车。而许多二战后出生的那代人都购买了一辆日本公司制造的豪华轿车。

与日本人竞争、与宝马竞争，将目标对准40岁左右的富裕消费者的SLK型轿车，是沃纳想接近年轻买主的突破性计划中的一部分。现在，消费者都在渴求能得到购买SLK型轿车的机会。新SLK型轿车售价在4万美元左右，这种敞篷轿车，有个可以收缩的钢制顶篷，它能收起来并叠放在车尾行李箱内。按梅赛德斯的标准来说，真可谓价廉物美。这种车型于1996年秋天投入市场，但你如想买一辆就必须事先拿到购车证。现在，1998年之前出厂的第一批3.5万辆车已经售罄。

在美国，对梅赛德斯的所有新车型设计来说，是个关键的考验。1983年，梅赛德斯—奔驰北美营销部主任迈克尔·杰克逊不停地催促他的德国老板们重振梅赛德斯在美国的形象。他说：“我们需要接近二次大战后出生的一代人。我们需要让人们自己说梅赛德斯—奔驰是最适合他们的轿车。”这就意味着要降低售价，以吸引40岁以上的买主。但这同时也意味着要适应美国市场的风云变幻。

杰克逊在大胆改革广告形式方面得到了沃纳的支持。杰克逊一改以往把重心放在工程技术上的既正式又诚实的广告模式，而改为采用一些幽默的方式来吸引二战后出生的买主。LoweSMS广告代理公司现在为梅赛德斯制作的促销广告，一则是一辆梅赛德斯轿车驶过一群犀牛，另一则是借用贾尼斯·乔普林60年代的那句：“主啊，怎么还不给我买辆梅赛德斯—奔驰车。”结果是当年梅赛德斯轿车在美国市场上的销售额上升了17%。

其中最贵的E级轿车则一举获得了漂亮的收放式轿车冠军的头衔。沃纳的这些新车型和营销定价策略被证明是成功的。1996年上半年轿车销售额创历史最高纪录，达315000辆，比1995年同期增长7.2%，预定收入为150亿美元，比1995年同期增长5.3%。

沃纳上任3年来，不仅弥补了1993年的巨额亏损，还使戴姆勒—奔驰公司重新焕发了青春。但是，就是这样一位豁达乐观者也非常清楚，他面前的道路仍然布满荆棘。

点评：

赫尔米特·沃纳是位顺应时代的勇敢改革者，在他上任后的 3 年内，不仅弥补了 1993 年的巨额亏损，还使戴姆勒——奔驰重新焕发了青春。

沃纳做的 3 件事令人启发很大。首先是改革传统定价方式，以市场目标定价来取代旧的持续多年的工程师定价原则，同时改进设计压缩制造成本。再是约束下属经理的行为，要求经理们为资金的投资收益率负责。这两大步骤极大地改善了奔驰在汽车市场上的战略优势。最令人叫绝的是沃纳修改梅赛德斯过分依赖于如著名的 S 级轿车那样超豪华大型轿车，他追求更年轻更广泛的目标顾客，改革传统的广告形式，努力开拓变幻莫测的北美市场。

简而言之，沃纳再次给我们证明了价廉物美的定理，成功等于奔驰品质加丰田价格。

异军突起的“康师傅”

1958年，顶新实业以制造工业用油脂及农畜肥饲料产品起家。随后，它逐步从食品跨足储运、贸易等业务，形成略具规模的企业体系；1988年起，顶新实业积极对海外投资。1990年开始进军大陆油脂及食品相关市场；目前它在台湾设有两个工厂和两个贸易公司，在中国大陆则有14个据点。

顶新在台湾的企业以生产和销售油脂类相关产品为主。在大陆，它除了制造销售各类油脂外，触角更延伸至食品、饮料业。为了配合方便面生产，顶新在体系内陆续成立与制面相关的配件工厂，如育新、顶盛、顶信等，它们提供包装容器、塑料与包装用纸箱。除了天津顶益以独资经营，其余据点均采用控股公司的经营形式。

顶新是属于多角化经营的企业，它纵向发展油脂上下游产品。在各类产品中，顶好清香油、康来蛋酥卷与康师傅方便面等在大陆市场具有相当知名度。1990年7月投资生产的顶好清香油，是顶新集团在大陆的第一项产品。康来蛋酥卷则以高品质、高价位进入点心市场，配合强有力的市场定位及促销手法，迅速取得市场占有率，产品行销北京、天津、济南、青岛及其它城市。康师傅方便面在1992年8月投资生产后，一上市即以“高质量、鲜口味、合理价”的市场定位引起抢购风潮，成为大陆方便面的领导品牌。目前生产康师傅系列产品的天津顶益包括：调理厂、制面一厂、制面二厂、糕饼厂，以及关系企业育新、顶盛、顶信、顶正等配件工厂。公司组织结构为各子公司经理负责制，在集团总部设立总管理处，对集团各子公司做总经营管理。

1992年以前，因受限于加工技术，大陆的方便面必须经过烹煮才能有弹性。同时，消费者为了改善口味，在烹煮的过程中，常添加各种配料，甚或重新调味，使这种产品与一般的挂面几乎无异，差别仅在烹煮时间的长短。市售方便面的价格差距也极大，一般方便面的售价仅数毛钱，品质与包装技术较差，如装面的保丽龙碗，常因无法承受高温而软化。品质较佳的进口或走私泡面，价格往往是当地产品的十数倍。因此，不论从面体的品质、配料、包装或产品价差等来看，均显示了大陆方便面市场的无穷潜力。另一方面，方便面产品本身也有独到的优点。诸如基本生活需要、携带方便、产品变化空间大、运输方便有利于行销广大区域、单价低易于普及等。只要产品品味能够当地化，自然形成竞争力。

顶新集团弄清市场环境及产品特性后，方便面市场便成为它多角化投资的契机。1991年，顶新集团选定面食重镇、人口近3亿的华北地区，并考虑到未来南进策略所需的交通运输，于顶新集团紧邻北方第一大港的天津经济技术开发区独资成立——天津顶益。

在投资生产初期，顶新集团一方面积极寻求适合广大市场的行销策略，同时，也通过评估决定产品种类、售价、销售通路及促销方式。由于大陆幅员广阔，为了强化产品行销时讯息传递效果，顶益将产品识别系统“品牌”定为行销策略的核心。因此，顶益结合大陆当地的口语称呼——“师傅”，并以“健康”形象为诉求，推出“康师傅”的品牌进入市场。除了有口语化与健康含义外，更有强调“产品出自专业厨师烹调”的意义。

经过审慎的市场调查，顶益决定先期推出“红烧牛肉面”及“台湾担仔面”初探市场；前者是强调好吃，后者则强调地方特色。产品售价则按进口泡面和当地方便面作参照，以中价位、高品质为目标。同时，以天津为基地，

锁定华北地区，透过电视媒体“上市啰”与“好吃！”两则广告，双管齐下进行产品促销活动，逐步打开销路并建立品牌知名度。

从行销观点分析顶益的成功，除了市场广大的先天条件外，产品上市前审慎的行销规划，将产品的“口感、方便、价廉”三项特色巧妙地搭配，是产品刚一上市便能掳获人心的原因之一。廉师傅系列产品的上市不仅以品质、价格为大陆市场带来饮食革命，更结合规模经济与速度经济，席卷方便面市场。由于市场需求激增，顶益开始遭遇供不应求的问题。为此，顶益以制造过程纵向一体化，展开其生产策略。

从市场评估到投资生产，除了必须稳定面体等原物料的供货与品质，配件的供货亦关键。在大陆丰富资源的环境下，面体原物料的供货较为稳定，但是为了美化包装外观与提高吃的质感，在塑胶袋、保丽龙碗与碗盖等方便面的配件供应方面，因当地技术的限制而无法达到顶益的要求。顶益选择由初期的外部支援，逐渐朝内部自制生产，由集团内供应发展。垂直整合的效果，除了使供货系统顺畅外，品质、成本与交货期维持稳定，达到规模经济效果。顶益有能力发挥面体与包装等垂直整合技术，也奠定日后设立广州、杭州与重庆据点，抢占市场先机的速度经济基础。以位于广州经济技术开发区的广州顶益为例，就像早期在天津崛起一样，1995年底刚投资生产便在当地引起抢购风潮，常有数十辆大型货柜车带着现金在门口排队等待取货。

由于目前产品供不应求，顾客需先订货付款才能领货，因此顶益提高设备负荷率，同时兼具规模经济与速度经济的效果。

在全世界均重视大陆市场的同时，企业投资大陆除了巩固内销市场，也必须有国际市场经营的准备。顶新集团基于长期视野，以天津顶益为模式，已陆续在大陆各地成立生产据点，1995年投资生产的广州顶益拥有8条生产线。在杭州、重庆等地筹建的新厂，也已陆续投产。除了满足内销市场，顶新更积极为外销准备，以1994年为例，外销美、俄等地的速食面已接近100万箱。

点评：

自1992年投资生产，3年间“康师傅”的营业额成长高达66倍，成为大陆速食面的领导品牌。

顶新国际集团的成功，不仅使其经营策略成为外资企业和台资企业进军中国大陆的典范，同时也说明中等规模的企业顺应投资机会，完全有可能在大陆上创造出国际级的大企业。

本文从洞察大陆市场潜力到投资、生产、行销管理等角度，解析顶新经营策略的运用和成功因素，希望能对国内企业的经营管理水平的提高有所裨益。

坂户的登山哲学

二次大战后的日本百废待兴。一位从事建设机械修理的技工——坂户正一郎创立坂户工作所（SAKATO）。从 1955 年起，规模生产席卷了全世界，建设工具亦不例外。其后 40 年，由于经济快速成长，SAKATO 业绩蒸蒸日上。在经济快速成长的时代，建设工具属于生产用固定资产，维修仍是必要的售后服务。因此，SAKATO 在修理建设机械上创造了不少利润。随着时代的演进，售后服务与维修的观念已经和过去大不相同。过去购入零件是为了方便修理，现在则为了替换损坏部分的零件，因此 SAKATO 的主要工作由修理逐渐改为强调“替换”。

为了维持公司的生存，必须购入更多的零件，雇用更多的人。然而随着社会的进步，工资逐年上涨，公司的获利率却逐步降低。第二代社长坂户诚一自 25 年前进入 SAKATO 工作所后，便考虑若一直从事劳力密集的产业，SAKATO 生产的竞争优势不复存在，同时在大量生产之后，卖出新的机器同时回收了许多过时的机械，这造成了资金的积压。因此他为了提高经营效率，提出了两项方案：

1. 以修理或贩卖新的建设机械为主。
2. 收购过时机器更换损坏零件，经过翻新后再转手出售。

考虑到小公司若从事与大企业相同的工作，很容易被吞并，实施第一方案绝非良策，而且当时日本对旧产品有排斥感。当时的日本汽车产业，给了他某种启示。在当时，拥有汽车对于日本人而言是个梦想，人们为了实现这个梦想，采取购买旧车或分期付款方式。他相信既然汽车销售有此趋势，机械设备也应有此空间，再加上当时收购回来的旧机种，是采用标准化生产前的产物，很多部分仍有待人工修理维护。综合考虑之后，他选择了第二个方案——专营二手机械。由于此经营策略具有独创性及差异性，SAKATO 不但没有被吞并，且利润颇佳。

如果始终一成不变，企业是不可能持久经营的。因为总有一天会面临大量机器生产的威胁，因此自创品牌是条必经的路。而自创品牌是条长远之路，在一连串尝试错误中，累积下来的是无数次失败的经验。

在从事生意往来当中，坂户诚一认识了一家解体工厂，工厂的特色是只要被送进来的东西就完全解体。由于解体与修理有十分密切的关系，对 SAKATO 来说，解体工厂与自己有密不可分的中下游关系，所以双方人员只要有相互出差的机会，就会帮忙修理解体设备。

传统的建筑物拆毁是采用铁球撞击法，这种拆毁方式是种无效率的施工法，与当时的日本工业水平相比，存在很大的落差。并且铁球撞击的解体方式，常引起工地附近居民的抱怨，所以解体厂商并未积极推广此种机械。坂户诚一认为他人不热衷的产业即是机会所在。因此他于 18 年前开始踏入建筑拆毁业，并开发出铁剪式的解体机器。

由于用户受到原有观点的限制，SAKATO 最早推出的铁剪式解体机并不为人所接受。但时代变化带给 SAKATO 事业上的转机。当时日本社会个人意识抬头，环保观念萌芽，制造噪音行为受到很大的攻击。而铁剪式解体法低振动、低噪音、低灰尘的优点，可以弥补了以往拆毁建筑物的不足。同时，在欧洲也发生同样的现象，欧洲建筑物解体多采火药爆破法，SAKATO 的铁剪推到欧洲市场的初期，亦无人问津。再三努力，5 年内也只卖出了 45 台。不过，幸

运之神眷顾着 SAKATO。在柏林围墙拆除时，大家关心到底要多久才能将这座绵延 300 公里长、阻断自由的墙彻底拆除？由于采用了此机进行围墙拆除工作，在媒体竞相报导之下，世人了解到铁剪式的优点与速度。于是来自欧洲的订单大量涌入，时代的变化着实扮演了举足轻重的角色。

由于 SAKATO 是由修理行业起家，当决定要自行开发新产品时，面对产品的精度、品质等方面，仍有无数问题等待克服。既然技术开发是不可欠缺的一环，于是 SAKATO 归纳出三项基本原则：

1. 量己力，不卖超过自己实力范围以外的产品，也不卖超过自己能力以上的量。

2. 不抱有一炮而红、一次赚足的心态。在自己的实力之下，赚取合理的利润，足以维持企业成长即可。

3. 在自己实力范围内，充分做到品质保证，而非一味地赶潮流。追求电脑化时，有些厂家硬将电脑套入自己的机器中，结果售后服务、品质出了问题却无人才可解决。

追求卓越当然是 SAKATO 的基本观念，即使无法保证第一次推出的产品就能完美无缺地展现在顾客面前，SAKATO 也要“付出最大努力”。

山有高低，但都必须一步一步攀登，不可能一跃至山顶。企业经营有如登山，需要步步为营，到达一定程度之后，自然可以清楚地知道自己该做什么、能做什么。对于 SAKATO 来说，现在的目标是 500 公尺的小山，所以本着“量己力、不贪图、不追新”的三大经营原则努力向前迈进。有朝一日，攀登的目标设定在 1000 公尺时，则经营原则就必须适时加以修正。

谈到建设机械，大家熟知的是小松、日立、神户制钢，SAKA-TO 是什么？或许无人知晓。但在欧洲市场当中，日本的解体建设机器厂有 16 家之多，多数厂牌的规模甚至超过 SAKATO 几百万倍，而默默无闻的 SAKATO 却能占有 30% 的欧洲市场，究竟其成功的关键因素为何？分析原因有二：

1. 竞争者的产品平均寿命为 4 年，而 SAKATO 的产品平均寿命有 15 年之久。

2. 维修成本约为竞争者的 60%。

除量化指标外，有一点是 SAKATO 最强调的信念，那就是：本着最高的诚意，做出最好的产品以服务顾客。

点评：

SAKATO 是家典型的小型制造业企业，它近 50 年的成长历程，给我们描绘出了小企业应如何面对不断变化的外部环境，制定适宜的企业经营发展战略，努力寻找市场契机。

“量己力、不贪足、不追新”的三大原则几乎是所有生存在市场夹缝中的企业所必须遵循的原则。宏碁电脑的“老二主义”策略和 SAKATO 的登山哲学有异曲同工之妙，随着改革的发展和市场的进一步完善，神州大地会涌现更多的中小企业，而 SAKATO 的登山哲学无疑是他们必修课中的一课。

诱人的电信新时代

1996年2月8日，克林顿总统将大笔一挥，签署了具有决定意义的1996年电信法案，自此美国将先于其他大国取消对电信业的管制。美国政府在电话、有线电视、广播和无线电服务等行业中对地方性业务和长途业务分业经营的规定从此结束。从此，微型芯片将各种形式的通讯——从卫星电视图像、远程通话、电子邮件到全球网络页面——都放到数字技术这同一起跑线上。

电话公司、出版商、好莱坞影视公司、广播公司、有线电视公司和信息技术企业将迅速进入对方的业务领域。结果短期内将造成电讯业疯狂的调整、兼并和交易，比如，AT&T公司已在所有50个州申请开办当地业务。就在法案签署当天，一家达拉斯的公用事业公司——中西南公司，(Central & SouthWestCorp.)也申请了开展电信业务。1994年，贝尔·大西洋(BellAtlanticCorp.)为组建巨型多媒体企业出价120亿美元购买电信公司(Tele-CommunicationsInc.)之举未果，但AT&T公司耗资130亿美元购麦考移动通信公司(McCawCellularCommunicationsInc.)终于成功。

随后是娱乐业的大规模兼并，它将为信息高速公路提供充足内容。迪斯尼买进大都会/ABC公司，时代沃纳公司出价竞购特纳广播公司(TurnerBroadcasting)。今年2月，美国西部公司(USWestInc.)宣布出价105亿美元收购美国第三大有线电视公司大陆有线电视公司(ContinentalCablevisionInc.)。

最有意义的举动是AT&T公司决定第二次解体：为了集中精力对付即将来临的重大改变，公司将占其销售额1/3的电信设备和计算机操作业务分离出去。

这些公司或者独立，或者通过联合，将提供全套的电子通讯设备和服务业务，商品从可视电话到互联网络服务。

电讯业使用较高的商业费率以贴补较低的居民费率的老规矩已将结束。AT&T董事长罗伯特·艾伦说：竞争在哪儿都起作用。当这些相互竞争的企业开始推销电信业务时，消费者将大获其利。这些通讯公司提供一揽子服务，低成本的业务和高成本业务相抵；而竞争和更高效的技术将每一项服务价格压得更低。

然而，取消管制还有比价格降低更有意义的事情。现在的竞争者们最终将建成期待已久的所谓“宽带”信息高速公路，就像横跨美国大陆的铁路把美国变成19世纪世界经济强国一样，这一信息高速公路将使美国经济在21世纪居世界领先地位。

把这一变化和19世纪美国铁路的繁荣发展作一比较便可知晓，在1865年到1890年期间，铁路轨道铺设量从35000英里增加到166000英里，其中很多路段穿过人烟稀少的地带。货运和客运的成本大大降低，大面积的边远地区被开发成农业区、矿区和工业区。

信息高速公路将使新的高效率的经商方式——电子化商业成为现实。越来越多的买卖双方数字网络上联系，这比其它任何一种交易方式更节约时间和成本。比如，由于医院用电子手段购买商品，通讯价格的迅速降低可使美国医疗保健开销降低数百亿美元；新的网络还将孕育其它新企业——从网络杂志到随时点播的电影应有尽有。

创建信息通路本身也有利可图。在过去的两年中，用于调制解调器和高

速数字交换机的支出大幅上升了 53%，几乎达到 1000 亿美元，“这可是供应商的大好时机”，“这里人人都在做基础设施的打算”。

大公司们不可能在一夜之间就造出信息高速公路。对于刚刚起步的公司来说，虽然法案影响到了通讯业的每一个角落，许多取消管制的细则还需联邦通讯委员会制定出来。

然后是技术问题了。20 世纪 90 年代初设想的信息高速公路——传输从电子邮件到交互式电视等等的一束束宽带网络，因技术缺陷和高成本问题而大大地延迟。比如，通过电话线传送有线电视节目，或通过有线电视打电话，一直令人不敢问津。但是，技术创新正在加速，特别是在迅速增长的互联网络。互联网络看来注定要成为集万种于一身的通用模式。

当电信工业的数字娱乐和信息服务最终融为一体时，谁将是赢家呢？在电信业服务中：AT&T 处于领先地位。该公司提供长途电话、移动电话、互联网络业务、卫星电视等服务，很快还有地方电话服务，全都使用 AT&T 通用卡结帐。

但 AT&T 并非一枝独秀。众多的竞争对手正在涉足电信业务：MCI 正在涉足于卫星电视和互联网络业务。时代沃纳公司在美国各个城市开办地方性电话业务，英国的有线和无线公司(Cable & Wireless PLC)和 GTE 公司在两个州经营长途电话业务。

观察家们预计，10 年内，最有希望脱颖而出的公司将是那些掌握着最佳市场营销技术、品牌最响、资金最雄厚和了解竞争的公司。换言之，AT&T、MCI 和 Sprint——这些长途通讯巨头——前景最佳。

长途电话公司 AT&T、MCI 和 Sprint 公司都宣称拥有先进的光纤网络，能在全球迅速传输无数声像和数据。然而用类似的技术连接家庭将是一个长期的、费用高昂的过程，但是三大巨头之间的矛盾教会了他们销售技巧。

地方电话公司享有极大的优势。这些公司的税后利润为 12%，是盈利最佳的企业。再者，他们掌握着“最后一英里”的入户线路——进入家庭和企业的线路。但是，7 家从贝尔系统中分离出的“小贝尔”公司和通用电话电子公司(GTE)在这一垄断市场上经营数年，留下的网络已不适应新时代的要求。这几家贝尔公司自 1984 年以来为网络花费了 17000 亿美元——相当于他们分离前的全部厂房投资。但是大部分花费被用于现有网络的改建，而非用于开发新的数字技术。“他们没有增加宽带”，资深的咨询人员说，“他们建造了一个大型的过时的电话网络。”

另外一方面，有线电视商的条件最差。他们债台高筑，效益低下以及服务差。他们用同轴电缆将高能量的光纤线路接入家庭，以便能同步播放录像、声音和数据。但是将这一装置改为双向随点随看的录像或音响放送将是一个艰难的过程。至今还没有一家有线公司成功。

然而，在刚刚开始时，小看任何竞争者都是很危险的。20 年前，谁能预见到德尔塔航空公司(Delta Airlines Inc &)能跻身于美国最大的航空公司之中，而泛美航空公司(PanAm)却被淘汰呢？美林公司(Merrill Lynch & Co.)负责电信业投资银行业务的总经理认为这不是技术的竞争，是营销技巧和品牌的竞争。

当人们都在为信息高速公路创建各种品牌的业务时，回顾一下铁路大亨们的不平衡发展或许有帮助。在 1894 年，由于将铁轨铺设到尚未开发的地区，有 40000 英里的铁路是由破产的公司经营着。这对于今天通讯公司的潜

在投资者来说是一个教训。但是，轨道不会消失，只不过由别人接管罢了。美国的旅行者仍然想去哪里就去哪里，车票价格也越来越低。对信息高速公路而言，不论谁拥有它们，很难想象冲浪者们找不到一条方便的电子通道。

点评：

克林顿大笔一挥取消电讯管制，1 万亿美国的数字市场被开放。所有的电话公司、出版商、好莱坞影视公司、广播公司、有线电视公司无不跃跃欲试，兼并、解体，重新选择战略伙伴，纷纷然，各显神通。虽然，所有人都置身于不可预知的机遇之中，但是鹿死谁手还不得而知。

英国商店的再造风潮

1995年，美国经济增长缓慢，消费者囊中羞涩。汽车租赁债务和消费者债务创下历史最高记录，同时由于大雇主们宣布要进一步削减工作人员，因此消费者们没有什么心情去购物。1995年第三季度，消费者支出增长了2.29%——与1994年岁末猛增5.1%相比微不足道。所有这些都使美国零售业的竞争基础发生了根本改变。

在80年代，消费者把购物当做娱乐活动，现在他们已没有过去那么多的时间、金钱和兴趣了。由于75%的妇女全日或部分时间工作，并承担家务劳动，女性消费者已成为精明的购物者。在过去的15年，她们已经将每月去商场3次减为1.6次，每次由进7家商店减为3家。费城一家调查公司称：“除了舍不得花钱外，消费者为压力所累，对零售商的不完美之处越发不能容忍。”消费者从价格、服务，到营业时间和地点，从购买汽车、食品到服装样样苦恼。

事实上，美国精明的零售商，正一个部门接一个部门地运用专门知识、技术、降低零售费用，消除顾客的烦恼和不便。

这些高明的商人的作法并不一样。效率高的成本领先经营者，诸如沃尔—马特商店公司(Wal-MartStoreInc.)和家庭仓库公司(HomeDepotInc.)正在扩大他们的商品范围并降低价格。与此同时，还有一大批标新立异的领先者：专卖店提供最多的选择和有竞争力的价格以主宰小范围的商品，如墨镜或宠物食品；还有一些零售商以使顾客得到方便作赌注，如麦当劳保证你无论在何处都可买到一份“巨无霸”；CUC国际公司(CUCInternationalInc.)使你通过电话就能购买一辆新汽车或安排一次度假。

这些有创造力的零售商们结合市场的压力残酷驱逐迟钝的和无效益的零售商。在几个月内，伤亡名单又加长了：有考尔多公司(Caldor)、布拉德利公司(Bradlees)、詹姆斯威公司(Jamesway)、爱迪生兄弟商店(EdisonBrothersStore)和黑斯廷斯集团(HastingsGroup)，它们可能申请破产保护。

从超大型的商店到只卖一种商品的小商亭，与10年前的商店完全不同。“零售业的结构显著地变化。勇于革新的零售商正在夺走市场份额”。它们指出了再造美国商店的新途径。

以更少的钱买更多的东西。沃尔—马特公司和家庭仓库公司正基于此而成为全国有实力的大户。他们在从工厂到商店货架的每个阶段毫不留情地削减成本，并要供应商跟上进度。从1984年以来，沃尔—马特公司的销售费用从占销售额的19.1%减少到1995年的15.8%。由于它近1000亿美元的年销售额，这样节约下来的金额巨大。零售业中生存者和死亡者之间的反差很明显。市拉德利公司费用比率达29.4%，考尔多公司达24.4%。现在，这两家地区性的竞争者都已在申请破产保护。

西北大学凯洛格管理研究院(J.K.Kellogg)零售管理中心的执行主任说：“零售商与15年前的制造商完全一样。他们过去5年一直努力降低成本。”沃尔—马特公司计算过，大多数商品的成本都是经过一系列供应活动后增加的。节约成本靠减少货物上架前的环节和削减供应商的数量。这种效率已迫使其他的零售商奋力达到沃尔—马特公司的水平，否则就垮台。

现在商店的数量在减少，但那些生存下来的商店却变得更大。家庭仓库

公司已经从其 10.3 万平方英尺的场地搬到 13.5 万平方英尺的超级商场里。办公用品仓库公司 (OfficeDpot Inc.) 正在试用建在拉斯维加斯的一座 4.5 万平方英尺的商店, 这使原来 3 万平方英尺的商店相形见绌。

在超大商场里, 被称为“全优销售”或“专类商品销售”正在扩展到一些使人吃惊的商品种类上。

它们的市场份额从哪里来呢? 来自传统商店。现在那些传统商店已经放弃了出售用具、书和体育用品。例如, 沃尔—马特公司可能在卖食品时使用打折策略。沃尔—马特公司设想: 建一家将食品店与折扣商店结合在一起的特大购物中心。对老的食品连锁店来说, 此举的意义重大。在食品业中, 沃尔—马特公司已居第二, 食品业中 10 家最大的连锁店控制的市场份额不到 30%。在折扣店方面, 沃尔—马特公司一家就占了 43% 的市场份额。

成功的“全优销售”经销商们还将经营模式运用到那些未能齐步前进的商品上。例如: 1995 年家庭仓库公司在五金和房屋改装商品上发展迅速, 但是其销售收入尚不稳定。目前, 该公司在圣地亚哥、亚特兰大和纽约州设有三家 Expo 商场, 它希望新的 Expo 商店在室内装修市场上居支配地位。Expo 商店给设计者提供自己动手的工具, 从加工窗户到做花岗岩的厨房台面, 而且价格也很优惠。

总部设在里士满、资产 56 亿的电路城公司 (CircuitCityStores Inc.) 正在将其“全优销售”的诀窍运用到购买轿车方面。只卖旧车的电路城公司以一流的服务为基础。买主可在电脑中观看所出售的任何一辆汽车, 这些电脑可打印出被选中的汽车的照片、价格和规格。他们还为顾客印出停车场内的路线和停车处, 这样买主便不会在停有 500 到 1000 辆车的庞大的仓库中迷路。

当汽车买主试车时, 商场电脑完成信用审查和准备汽车贷款所需的文字工作。同时, 技工检查顾客现有的汽车并提供一份书面报价, 不论顾客现有的汽车是否折价贴换商场汽车。整个过程用不了一个小时。同时, 每辆汽车给予 30 天的保证期。公司高级副总裁说: “大量的产品, 无论是电子产品还是汽车, 都会在这种超市的环境下卖得很好。”

竞争对手说电路城公司卖的车比其他地方卖的贵 200 美元到 300 美元。但是, 顾客们认为物有所值。

加里·胡佛也在探寻一种新的超级商店。他在寻找一种大的、日益发展的、在营销上许多年没有创新的行业。结果, 他发现了旅游业。

1994 年, 这位得克萨斯州的企业家创建了旅游联欢超级商店 (TravelFestSuperstores Inc.), 像大多数的超级商店一样——但与旅行社不同——旅游联欢公司每天从早 9 点开到晚上 11 点, 一周 7 天营业。公司为旅游者提供一次完成的选购。这家公司的顾客可以获得办理签证申请、旅行支票, 以及订购全世界的报纸和杂志的服务。

对某一类商品提供大的选择余地并且价格便宜是有效的经营方式, 但这并不意味着必须去大商场。迈阿密的太阳镜小屋国际公司 (SunglassHut International) 是家典型的单类商品专售商。太阳镜小屋公司在美国、加拿大、欧洲和澳大利亚已有 1600 个销售点。销售额已经从 1992 年的 1 亿美元猛升到 1995 年的 2.44 亿美元。利润剧增了近 8 倍, 从 320 万美元增到 2800 万美元。

太阳镜小屋公司销售的商品种类范围很小, 但是像其他的超级商店一

样，它提供方便、齐全和价格有竞争力的专类商品。首席执行官说：“人们的时间是有限的，他们不愿在迷宫般的分类商品中穿来穿去。假如他们寻找电子产品，他们就会到一家电子专卖店去。太阳镜也没什么区别。”购物人不仅关心价格，同样吝惜时间。消费者们表示愿为一种对节省自己时间的商品、购买地点或购买方式支付合理的价格。

太阳镜小屋的商店的面积从 150 平方英尺到 400 平方英尺大小，常能在商业区的小商亭中找到。但是他们供应 1000 种各式各样的太阳镜。由于规模大带来了营业效率，太阳镜小屋公司可以开价极低。“没有人可以比我们卖得更便宜，我们不允许这种情况发生”。这家连锁店最成功的销售点在伦敦的希思罗机场，在面积仅占 300 英尺的地盘上，年营业额达 300 万美元。

波士顿烤鸡公司 (BostonChickenInc.) 相信每个家庭没有时间做饭并不意味：他们不想吃家里人做的饭。公司销售额从 1991 年的 520 万美元提高到 1994 年的近 1 亿美元，董事长兼总经理说：“我们出售如果妈妈在家，妈妈就想做的菜。”

现在，超级市场也正意识到人们对成品饭菜的需求。消费者们在超市购买在其它地方买要用 1 美元的食品只需付 55 美分，低于 30 年前的 70 美分。

一些零售商试图使购物再一次变得有趣。坦迪公司 (Tandy) 首席执行官约翰·罗奇于 1992 年创建一家部分为零售、部分为游乐园的连锁店。这家 (IncredibleUniverse) 18.5 万平方英尺的商店供应 85000 多个产品模型：电视机、录像机、摄录机、电脑、软件、家庭音响和家庭用具等等，同时，每家分号还有卡拉 OK 比赛、激光影视、一家餐厅和一所日托托儿站。在第一年，每个销售点创造了 5500 万到 6500 万的销售额。罗奇的前提是：零售活动大多是枯燥的，不愉快的。我们必须为顾客创造一种去购物的乐趣。”

诺布尔公司已把这种概念运用到超级商店里，这些超级商店设了图书角并摆上了扶手椅。公司的员工说：“我们认为，我们已把购书变成了一种娱乐形式”。在过去 3 年，顾客每次在图书角停留的时间增加了一倍。

对零售商来说，最大的未知数是即将到来的联机时代。随着科技的进步，许多产品将会在家里用电脑订货。

看看 CUC 国际公司。建立此公司是在哈佛商学院的一次晚会上酝酿的。1996 年，CUC 售出 10000 多辆汽车，预计价值 4 亿美元的机票，汽车租赁及旅馆订房并为其顾客提供 429 种型号的电视。然而，它没有仓库、没有商店、也没有存货，只有一个包容 25 万种产品的庞大的数据库。顾客可以给接线员打电话，根据型号、厂家和特征在数据库里寻找。然后，商品可以直接从厂家运出。

CUC 对产品的标价几乎是成本价，这就意味着即使加上运输费，它也能低于商店的价格。事实上，它不在乎顾客是订货还是其它地方作成一笔更好的交易。该公司的收益在 4 年中翻了一番，1995 年达 13 亿美元，它全部来自会员费。

妙处在这里：公司首席执行官指出，当零售商的固定资产砖、砂浆及库存——越来越贵时，CUC 的资产——电脑、数据库和电信设备却日益便宜。这是每个经营商店的人应该考虑的一种趋势。

点评：

由于经济增长缓慢和消费者囊中羞涩，还有新技术的迅速发展，美国

零售业的竞争基础发生了巨大变化。成功的零售商们正在一个部门又一个部门地革新，运用专门知识和营销实力降低零售业的业务费用，或追求服务溢价收入。代表性的有沃尔——马特和家庭仓库公司以成本领先战略进行竞争，太阳镜小屋、车商店、神奇宇宙公司以歧异领先追求服务溢价。还有CUC开电脑联机零售业之先河。所有这些都消除了顾客的烦恼和不便，使顾客在他们需要的时间和地点，从价格也适宜的零售商那里获得优质服务。

变革中的德意志银行

在其 126 年的历史中的绝大部分时间里，德意志银行都是在抵制变革的。现在，这家设在法兰克福令人敬畏的银行正在对其主要业务，如国内零售银行业务和证券交易进行一场革命。不断变化的世界经济驱使着德意志银行采取根本性的措施。在董事长希尔默·科佩尔的领导下，德意志银行正力图在投资银行业树立全球竞争者的新形象。

这是该行自战后重建以来所实施的风险最大的战略。过去，资产达 4710 亿美元的德意志银行在与关系紧密的客户发展金融往来中建立了经营特许权，它给自己持有股份的德国公司提供贷款。该行管理层像普鲁士军队那样严谨认真，对顾客精挑细选，避免风险。它对其决策以及该行盈利和储备的真实细节都严格保密。现在，华尔街和伦敦城的大银行正在挤进欧洲企业私有化和兼并浪潮，以分享利益。欧洲的银行再也不能通过作为众多中型企业的贷款银行而收取丰厚的费用。私人贷款银行已经销声匿迹。科佩尔正在领导德意志银行进入全球投资银行业。1995 年 7 月，它将该行国际投资业务合并到总部设在伦敦的德意志摩根建富公司 (DeutschMorganGrenfell)。科佩尔说：“保持和扩大我们在德国作为第一投资银行的地位，德意志银行将成为欧洲最大的投资银行，同时成为全球竞争者中的一员。”

在国内，科佩尔正在大力削减国内营业开支，同时购并了总部设在慕尼黑的大保险公司安联公司 (Allianz)。在亚洲，该行正在聘用新的人才，以便同与原有殖民地保持联系的老式英国银行以及蓬勃发展的中国、日本和美国的银行竞争。在美国，科佩尔正在试图一改其他欧洲银行在与华尔街的大公司竞争方面所经历的噩运。

此外，管理一家全球性的投资银行比管理一家较为稳定的商业银行要难得多。1996 年 9 月，德意志银行不得不支出 2.8 亿美元，以填补由摩根建富资产管理公司管理的两个互助基金的亏损。还有，1996 年 9 月 25 日，债务评级机构穆迪氏 (Moody's) 公司将德意志银行的 AAA 级列为重新审核之列，称“该集团积极的全球扩张战略导致了业务及资产员债表中的风险”。

这种监督使得国内银行零售业务的成本削减更加紧迫。德意志银行在德国银行业的三巨头之中效率最低，其营业成本大约是其净收益的 70%。其资本收益率大约为 9%，而相比之下美国银行平均资本收益率在 20% 以上。投资银行业尚远未达到不亏损地步。

美国和亚洲的一些老牌投资银行抱怨德意志银行用高薪吸引新的人才，使整个行业的成本上升。竞争者们还宣称，德意志银行在以日本式的降低服务定价的办法“收买”业务。摩根建富公司董事长迈克尔·多布森承认，该行和其他竞争者没什么两样，比如，为了获取一笔巨大私有化方面的生意而牺牲利润。但他说，德意志银行也常常面临低价竞争。

的确，1995 年该行在欧洲首次公开发售股票时排名第十一位，名列摩根斯坦利 (MorganStanley) 和美林公司 (MerrillLynch & Co.) 之后。同时，当该行耗资数十亿美元进行改组时，其股东们注意到了即使在股市牛气冲天时，德意志银行的股票也仍表现平平。

欧洲的银行过多：欧洲联盟中就有 9500 家各式各样的银行，仅德国就占其中的 40%。利润在下滑，企业顾客——即使是小客户——在利用竞争方面已经变得越来越精明，可能会为了将贷款利率降低几个基点就过马路找另一

家银行。

科佩尔的问题是投资银行巨额的招聘开支正在吞食削减国内业务开支所带来的利益。该行在进行新的、冒风险的全球业务。它在国内也在从上到下进行调整。到 1996 年底，科佩尔将裁掉该行在 1992 年底 52600 名德国雇员中的 20%。德意志银行中曾经最富盛名的 18 个庞大的地区分行中有一半左右很快也将关闭。所有分支机构的内勤工作已经集中于 4 家地区技术中心。

为了保持德意志银行国内地位，科佩尔在 1996 年 7 月 10 日宣布该行已购买总部设在慕尼黑的德国第五家大银行巴伐利亚（Bayerische）联合银行 5.2% 的股份。巴伐利亚联合银行和德意志银行的互补是符合逻辑的。巴伐利亚联合银行的分支机构集中于德国南部，而德意志银行在那里较弱。巴伐利亚联合银行的业务实力也比德意志银行强。例如，该行在欧洲市场上是房地产金融方面的领先者。

更有益的是，这一策略使德意志银行和慕尼黑保险公司巨头安联公司（Allianz）之间为争夺德国金融服务业主宰地位的赌注上升。当然，科佩尔本可以购买巴伐利亚联合银行 4.9% 的股票并且不声张，但他想表示出德意志银行欲保持领先者地位的意图。

当科佩尔巩固德意志银行在欧洲大陆的地位时，他也在期待其广泛招聘的投资银行业务新人开始起作用。他聘到建富公司的骨干已经获得了几笔可观的业务。建富公司是一家全球性的投资银行，负责直接或者通过其他银行销售德国电信公司（DeutscheTelecom）部分私有化的 100 亿美元股票。它还在法国电信公司（FranceTelecom）即将开始的私有化中为法国财政部提供咨询服务。德意志银行也为法国零售商 Auchan 公司耗资 3.7 亿美元不太顺利地收购法兰西码头公司提供了咨询服务。该行还安排得克萨斯州太平洋公司（PacificCorp.）以 3.3 亿美元收购了意大利摩托车制造商 Ducati Meccanica 公司，这是意大利最大的贷款收购行动。

该行在亚洲也在奋力拓展。该行在亚洲 17 个国家中设有 40 家分支机构，而 1994 年当亚太地区董事长西蒙·默里抵达香港时，德意志银行在那里几乎没有投资银行业务。当时它主要从事股票经纪业务和一些低利的项目咨询。在考虑一项收购之后，德意志银行仅在 18 个月中就聘用了约 600 人从事投资银行业务。

这些投资银行家从新加坡和日本奔赴四面八方，位于新加坡的一家竞争对手的亚洲老板说：“我们在许多市场上都和他们遭遇——而且他们还真有活力。”一个由 40 人组成的项目融资组已经为泰国的两家炼油厂、马来西亚 30 亿美元的南北公路以及亚洲地区的几个电信项目提供了资金。德意志银行近一个时期来为中国高档方便面的大生产厂家顶益公司（Tingyi）新发行了价值 1.58 亿美元的股票，还为泰国盘古银行发行 3.5 亿美元可转换债券，并担任主干事行。

德意志银行收买人的策略激起了竞争者的一片喧哗，他们认为科佩尔在世界上引发了争夺人才的大战。例如，建富公司不仅突破了弗兰克·夸特罗内在摩根斯坦利所享受的年薪加奖金共 500 万美元的待遇，而且保证两年不变，甚至还允许以后分享利润。在 1996 年 5 月，德意志银行以类似的优厚条件从 ING 巴林公司挖走其享有盛名的拉丁美洲研究小组。一家设在伦敦的欧洲大投资银行的一位高级主管抱怨说：“这简直是不加选择的招聘。他们不

是竞争者，他们是市场中的一股破坏力量。”

科佩尔和他的副手们仍坚持他们的战略。他坚持说，建富公司支付的佣金仅仅比市场平均水平高出 3%。北美分行的麦克莱兰 1996 年将在美员工人数增加了 600 人，达到 1800 人。目前业内传说德意志银行可能把一家美国公司作为目标，比如莱曼兄弟公司（LehmanBrothers）或者所罗门兄弟公司（SalomanBrothers），或者甚至会是一家更小更专业化的公司，如 KidderPeabody。

现在科佩尔被痛苦地夹在迅速增长的成本和充其量是缓慢增长的收入的老虎钳之中。一位竞争者直率地说：“他们这样乐于亏损经营还要搞多久？”目前还没有发生变化。建富公司在 1996 年 11 月 1 日重操在英国的证券交易。它还计划在今后 12 个月中在全球推动其股票承销业务，开始可能会从电信、媒介、公用事业、金融和五金矿产等行业中挑选几个人手。

还有，不到几年希尔默·科佩尔就退休了，可以理解他急于在德意志银行以及德国企业界留下其印象。他坚持认为其战略会成功。他已经鼓动一些德意志银行持有股份的公司如戴姆勒奔驰公司裁减冗员，公开帐目，并对投资者更加负责。如果他能使他的银行如期变革，那么他将会作为 21 世纪德国银行的建筑师而被人们铭记在心。

点评：

由于欧洲的银行过多，德意志银行传统的利润来源，即对私人中小企业贷款的获利正在飞快地消失。华尔街和伦敦城投资银行正在欧洲私有化和兼并浪潮中分享厚利。为了保持德意志银行的地位，作为投资银行的后进者，德意志银行通过重金招聘，裁减冗员，扩张海外业务等方式，重塑德意志银行竞争实力。

危机过后的日本车商

近年来，日本四大汽车制造商提高效率，终于摆脱数年的痛苦，其全球实力已大为增强。

1996年，日元大幅度贬值，汽车贸易战已经偃旗息鼓，日本经济也再度增长。在连续3年亏损之后，日本汽车厂商在1996年重新获利。“仅仅3年，我们尝遍了酸甜苦辣。”日产公司执行副总裁感叹道。

1995年春季，日产公司(Nissan)正笼罩在忧郁的气氛中。和其他汽车制造商一样，公司正遭受日元升值、销量下降和与美贸易战的打击。日产汽车公司打破常规，关闭了在东京附近的装配厂。同时，日产把“退休”年龄降到30岁，并提供平均10万美元的巨额退休金。

现在，丰田(Toyota)、日产、三菱汽车(Mitsubishi Motors)和本田公司(Honda)告别了数年紧缩，重新作为具有全球竞争力的汽车制造厂商登台。日本的11家汽车制造商没有一家破产或被收购。相反，他们通过与四大汽车厂商更密切的合作，把精力放到更为细分的市场上。

赢家们通过自然减员和员工购股削减工资开支。新的企业领导人和新的管理思想使管理人员充满活力，其决策速度更快、更富有创见性，生产效率也比以往更高。如果1996年美元汇率能保持在105日元兑1美元的话，那么汽车业的税前利润将增加一倍，达85亿美元。这将会帮助日本在世界范围内稳定价格，甚至减价，给美国和欧洲的竞争对手施加更大的压力。

但是，日本人没有仅仅坐享其货币波动带来的好处。日本汽车制造厂商采取了无数步骤进行调整。比如：他们多年来一直努力减少多余零部件和降低成本。这一过程被称之为“减肥设计”。更有甚者，日本公司不断加快开发周期。

日本的促销规模是世界性的。降低新产品价格是日本与别国制造商在所有的重要市场上展开新一轮决逐的核心思想。

在美国，东京的生产厂家将进一步打入微型面包车、跑车、小型客货两用市场。例如：颇受青睐的佳美(Camry)经过重新设计，在1996年秋打入美国的展厅，并在原价的基础上减让1500美元。

就销售疲软的豪华车来说，日产在1996年早些时候推出定价更为逼人的Infiniti Q45，其价格大大低于原价。同时，本田汽车公司于1995年秋季推出的定价12400美元的Civic轿车，已经成为美国最畅销的小型车，名列通用汽车公司(General Motors Corp.)的土星(Saturn)和福特的伴侣(Esprit)之前。

在欧洲，日本的汽车制造商采取跨国经营的策略，新型车越来越多地在目标市场上组装，并根据当地的爱好设计。三菱汽车公司与沃尔沃汽车公司(Volvo Car Corp.)的合作，在荷兰新建了轿车组装厂。该厂将在本地与欧宝(Opel)的Vectra车角逐。

日本汽车制造商将实行生产全球化，除了压低成本，及时反映当地需求外，还能分散他们面临的货币风险和回避贸易制裁的威胁。

1995年，日本海外生产第一次超过了本土出口。东京的汽车制造商已把整个北美和亚洲地区作为主战场。在北美，他们的生产活动深深地根植于美国的腹地，例如：丰田的当地销售公司在北美组装的汽车达到92%的销售比率后，华盛顿征税的威胁变得空洞无力。

现在，日本人并不追求扩大市场份额。他们已经占领了美国成熟汽车市场的 22.9%， “保持住市场份额足矣”。三菱汽车公司执行副总裁说：“此天即使然。”目前，日本强调的是盈利。

国内市场也今非昔比。美国、欧洲和韩国的竞争对手正对日本本土发起攻击，并小有成功。日本人乐于付出此代价，以便减缓贸易摩擦。

海外对手的成功对日本的制造商几乎没有什么影响。比如，1995 年东京进口汽车的 25%来自海外的日本厂家。本田和丰田已成为北美最大的汽车出口商，其中约一半销往日本。这种“反向进口”的好处在于减少政府统计的贸易赤字，同时又鼓励生产厂家在全球不断扩张。

日本的汽车制造商在国内市场上保持了巨大的优势。他们对日本消费者的反应要比海外竞争者快。现在，日本消费者也放弃了外表平平的轿车，而转向“娱乐型汽车”。这引发了新一轮设计浪潮。几乎所有的生产厂家都匆匆推出新款车型。丰田推出了 4Runner、RAV4 和 Previa 微型面包车，本田制造了 Odyssey 微型面包车和 CR—V 跑车。

在亚洲，日本数年的精心计划终于得到了回报。丰田特地为新兴市场设计了几款车型，比如在印度尼西亚大获成功的 Kijiang 跑车。在泰国，本田则享有豪华名牌的美誉。日本汽车制造商占有东南亚市场的 90%，现在东南亚已经成为日本在全球大显身手的基地。

日本管理层也输入了新鲜血液。去年，三菱公司打破由工程技术人员把持总部的传统，任命了曾掌管企划部的 Nobuhisa Tsukahara 为总裁。丰田公司的新任总裁 Hiroshi Okuda，则是从财务部们提拔上来的。

同时，日本公司开始整顿中层管理干部，强调业绩。本田从 1997 年开始，三年内建立起一种新的体系，每一层的经理都有确定的任期，超过任期就要么升迁，要么降职。

日本企业界其它的传统也在慢慢流失。比如现在竞争对手之间合作多了起来。在泰国：丰田、日产和五十菱第一次联合生产发动机。马自达的面包车和卡车并到了日产的生产线上。五十菱的 Rodeo 成为本田在美国的身份证。这类安排使得较小的制造商不再为展厅而烦心，他们把专长和资金集中于汽车本身。“当市场细分成这样时，很难一下满足所有人的所有要求”。

一旦日本的技术人员开始注意成本，他们就能很快学会改进。他们采用更廉价、更简单的零部件，在不同车型之间通用现有的生产线。Cefiro 车是日产降低成本的第一部车。公司将该车成本减少 1100 美元，并使用铝制发动机将节油性能提高了 10%。

节省成本的秘诀是在不“引起消费者反感”的情况下开刀。这是丰田管理人员在 1995 年重新设计 Corolla 车时得到的教训。因为消费者的不认可，该车被当作价廉档低而遭拒绝。

本田最近新推出 Civic 车时，干的好得多，但是车上的磁带放音机和烟灰缸都不见了。“他们在努力降低成本，但是从萝卜中挤出血来是不容易的。”密执安大学汽车运输系主任说，“风险在于你把顾客寻找的价值正好砍掉了。”流向世界市场上的汽车在设计 and 成本之间应表现出更好的均衡。

1990 年，本田想从头开始设计新型克莱斯勒式面包车。它将 Yasuaki Asaki 从伦敦方程式赛车队召回日本，要他设计一新的排气量 3 升的 V6 发动机。但日本经济衰退，投入开发一年后，本田不得不将就着使用雅阁 (Accord) 发动机。Asaki 将雅阁 (Accord) 发动机从 135 提高到 145 马力，

并增加了转矩。虽然发动机不像新设计的那么好，但这使得本田很快地将新车摆到了展厅——开发成本也降低了很多。

从某种意义上讲，日本汽车商已经成熟。曾经使底特律和欧洲恐慌的攫取市场份额的行动，已经让位于对利润的追求。国内制造能力过剩和白领的低效率还会继续困扰日本。但是随着利润不断增长，他们将会用所需要的时间和资金来解决这些问题，以加强日本汽车商在下一轮全球汽车淘汰赛中的地位。

点评：

日本四大汽车商在日元币值高居不下的3年内，成功地通过自然减员、职工购股、削减工资、推出新的领导人和新的管理思想安然渡过危机。在美国市场上，日本厂商以获取利润的策略取代赚取市场份额的传统作法。同时从美洲市场上反向进口，以抵消贸易赤字和日元汇率风险，逃避华盛顿的政治压力。在欧洲、亚洲、日本本土，数年来的精心设计终得回报。另外竞争对手间的合作多了起来，并在不引起消费者反感下削减生产成本。这一切使日本厂商加强了在下一轮全球汽车淘汰大赛中的地位。

信息高速公路上的有线电视

1996年美国取消电信管制，将使有线电视公司在参与信息高速公路竞争时找到一条新路。

有线电视无疑是家庭中最重要的一根缆线。在经过多年工作后，有线公司用同轴电缆把全国用户连接了起来。有线电视业预言：除了传送电视节目之外，观众可以通过这种电缆进行交互式访问，观看无穷无尽的电影和最新的流行服装或浏览电子图书馆。时代华纳公司曾宣布：他们将在1994年4月前，把奥兰多市4000户的家庭连接起来。时代华纳公司几个月之后终于完成了连接工作。可从那时起，它建立有线商场的宏图被彻底粉碎了。即便有线电视用户用一个简单的数字式顶盒来接收付费电影，也因成本过高而滞后多年。

现在，有线电视业仍有着一个极大的优势：它的同轴电缆系统已经遍布全美66%的地方；如果使用合适的设备，它就能提供比细铜电话线多得多的服务项目。

目前，有线电视业另辟蹊径，寄希望于用于电视和个人电脑上的高速调制解调器。这些调制解调器从全球网(WorldWideWeb)上接收信息的速度是普通调制解调器的1000倍。电讯公司(Tele-Communications Inc)和考克斯通讯公司已经订购了50万个有线电视调制解调器。据预测：到2000年，将会有700万户家庭拥有有线电视调制解调器，这会给公司带来13亿美元的收益。

当然，有线电视业仍有问题亟待解决，例如这种解调器的价格每只达500美元。还有有线网络缺乏标准使制造兼容设备变得十分复杂。而且，有线电视经营者只有将这种设备作为一揽子服务项目的一部分卖出去时，才能获得真正的报偿。

在弗吉尼亚州的琼斯有线交互公司(Jones Inc)，通过向居民提供包含有线服务和电话服务的单项服务使得电话服务收费低于贝尔大西洋公司(Bell Atlantic Corp.) 20%。但是把有线电视系统升级为可以进行双向对话的费用很昂贵。估计，到1999年，有线电视公司每年将花费23.6亿美元用于更新它们的设备系统，以便提供新的服务项目。罗切斯特电话公司(Rochester Telephone)的统计数字表明：自从市场1995年开放以来，它们的竞争对手，包括时代华纳公司这样的巨人和其他9家公司总共只夺走了它3%的客户。据估计到2005年，有线电视业将在电话服务上创造59亿美元的收益。然而到那时，这个市场的总额可能将近3000亿美元。

有线电视业进入电信业除了寻求技术突破外，可以与电话公司“挂钩”，建立企业联盟。琼斯有线交互公司的一大优势在于它拥有联盟伙伴贝尔加拿大国际公司(Bell Canada International) 30%的股份。

TCI公司、考克斯通讯公司、康姆卡斯特公司(Comcast)和大陆有线电视公司共同拥有电子通讯集团(Teleport Communications Group)，该公司在美国的各大城市向公司提供声音数据服务，具有很强的竞争力。

TCI公司、考克斯通讯公司和康姆卡斯特公司与美国第三大长途电话服务机构(Sprint)共建了合资企业，该公司利用遍布全国的个人通讯(PCS)网，提供低价格的蜂窝式移动电话服务，这一系统将和本地电线电话服务相竞争，该集团已经开始在华盛顿特区销售该服务。

反过来，电话公司也想进入有线电视业务。现在全美 6300 多万个家庭每年在有线电视服务上花费 250 亿美元。美国技术公司(AmeritechCorp)已经获准开展有线电视业务。美国技术公司将利用光纤技术向有线电视用户提供多达 90 个频道的节目。美国电话电报公司(AT&T)也已宣布了同有线电视经营者相竞争的计划，将提供卫星直播电视服务(DBS)。MCI 通讯公司(MCICommunicationsCorp.)通过与新闻公司(NewsCorp.)的合作，计划于 1998 年提供自己的卫星直播服务。

迪斯尼公司与美国多家电话公司签约组建美国广播银团，专为一个新的有线频道制作节目。作为一种交换，各电话公司同意在它们的基本服务项目中提供迪斯尼频道，而不对此额外收费。

有线电视系统公司(CablevisionSystemscorp.)为了抵挡入侵者，在 1995 年扩展了它在俄亥俄州的有线系统，并且使频道数目从目前的 40 个翻上一倍。在底特律，大陆有线电视公司为了对抗美国技术公司的渗透，宣布如果用户购买一年的服务，它就向用户免费提供“家庭票房”(HBO)有线电视节目。

大陆有线电视公司突出了有线电视经营者的一大强项。它们知道如何在播放内容上竞争。这就是到有线经营者与电影厂、出版商、有体育播放权的人等等之间达成了这么多交易的原因。

然而，有线电视仅仅依靠娱乐业并不能在取消电信管制的世界里保持竞争力。最终它必须提供早已承诺的交互可视服务。美国技术公司嘲讽地说：“我们老是听说那些高速调制解调器，但没看到多少，有线电视经营者只能希望它们的顾客记性别太好。”

点评：

取消管制，开放近 1 万亿美元的电信市场，这使美国有线电视公司置身于参与分享信息高速公路的天赐良机之中。由于有线电视是家庭中最重要的一条缆线，有线电视业希望利用合适的设备，提供比细铜电话线多得多的服务项目。一方面有线电视业为进入电信业利用现有的网络基础，寻求技术突破，另一方他们积极和电话公司“挂钩”，以建立起企业联盟的方式进入电信业。但是，有线电视业光这样做并不能在取消电信管制的世界里保持竞争力，最终它必须通过提供交互可视服务以击败对手。

Java 掀起的电脑业风潮（上）

如果当你看莱特曼主演的节目就要用哥伦比亚广播公司(CBC)的观看程序,想看 Seinfeld 电视节目时就要用全国广播公司(NBC)的观看程序。噢,对了——每隔一年半载的你还得忙着去买新的、“升级”版的观看程序。同时,为了确保此程序在最佳状态下工作,你还需再买一台新的电视机。你受得了吗?但的确,长期以来,电脑用户一直是被迫这样做的。根源就在于软件的开发以及销售方式。

比如 Excel(电子表格)是在 Wintel(指运行微软的 Windows 软件并使用英特尔处理器的个人电脑)基础上开发的,未经改写不能在苹果机上运行。并且就算同在 Wintel 下工作,不同人开发的程序也不易协调工作。为应付这种情况,软件制造商们将最流行的商用软件捆成一体,以“组群”的方式出售。组群里,许多程序被合在一起折价销售。每升一次级,软件制造商们加入了成打的新功能,创建“膨胀件”(bloatware)——这是更为庞大的软件。软件商们提供的“膨胀件”依赖越强,用户们使用其它非“膨胀件”程序的可能性就越小。对于用户来说,这绝对不是个好的解决方案。膨胀件又大又不便宜,还需要维护。由于这种特性,大公司几乎赢定了膨胀件之战。

在数千名程序员投入数年努力后,微软或莲花或完美文字公司(WordPerfect)又拿出了新的更大的程序——而程序里面像编辑数学方程式这些功能,大部分顾客是永远用不上的。例如,微软最新的 Office 组群软件需要 55 兆的磁盘空间,而要达到运行的最佳状态,还需奔腾级电脑,而且安装这些重量级的程序已成为十分费时的工作。

据咨询公司加特纳集团公司统计:对公司而言,每个个人电脑用户的年支持成本达到了 8000 美元。公司也越来越多地考虑每隔两年左右的软件升级的价值何在。

消费者们别无选择。“Wintel”标准(指运行微软的 Windows 软件并使用英特尔处理器的个人电脑)在卖出的个人电脑中占了 80%,它提供了一个标准的硬件和操作系统软件“平台”,有数以百计的个人电脑制造商在销售它们。这维持了个人电脑价格的低廉,保证了将有上千种程序可供使用。只有当微软公司和英特尔公司发售提高版时,用户才能得到种种优越条件,而且微软和英特尔认为该卖什么他们就买什么。

怎样打破这个怪圈?使你超越使用的不同程序、不同机器、不同储存格式,找到所需的信息。

突然之间,曾阻止信息在不同牌子的电脑和软件间流动的障碍开始坍塌了,而它的速度是未曾预料到的。动摇了 Wintel 基础的巨浪就是互连网络和名为全球网(WorldwideWeb)的采用 HTML(超文本标识语言)传递信息的图形子网络。首先,互连网络的 TCP/IP 通讯协议使千百万台不同硬件,不同操作系统和不同应用程序的电脑得以“交流信息”——不管它们是在局域网,还是在地球的另一端。继而,全球网(WorldWideWeb)的 HTML(超文本标识语言)让所有的电脑拥有一种混合文本和图形的“页面”共同语言。

自两年前,全球网(WorldWideWeb)和使用页面语言的 Mo-saic 程序走出实验室以来,全球网已经成了一个巨大的虚拟磁盘驱动器。它塞满了各种各样的信息——从联机杂志到数字化电影档案——只需鼠标在蓝色的“超级链接”框上点一下,所有这些便唾手可得。同一全球网文件对任何拥有 HTML

浏览程序的人都是开放的，不管它是在一台 Unix 工作站上、在一台使用 Windows 的个人电脑上还是在一台麦肯托什机上。

事实上，互联网的下一步发展至关重要：利用全球网（WorldWideWeb）使所有上网的电脑不仅能得到相同的信息，而且能分享相同的程序。如果能做到这一点，软件业将有根本性的转变。只要上网就行了，推销软件的成本将是沿线路发送字节的价格。人们按需索取软件，网际软件程序可能是数百美元的巨型膨件的某一部分，并被网络语言如 Java 改写过，能像电子邮件一样在网络上穿行。面对互联网预示的新的世界秩序和广泛的机遇，数以千计的程序设计商们欣喜若狂，他们竭尽全力在全球网上彻底结束 Wintel 联盟。

网络上充满了淘金的网络软件公司，其中有仅一个人的小公司，也有著名的硅谷经理领导的新兴公司。它们中的大部分在传统软件市场上是不会成功的。但网络却是一块尚未被人主宰的绿地。膨件在此显得滑稽可笑。那突破性的技术是什么？它也许就是太阳微系统公司开发的名为 Java 的编程语言。

Java 掀起的电脑业风潮（下）

一位旧金山的全球网软件开发商及 Java 的大力拥护者说：“全球网将互联网络变成了一个储存信息的巨型磁盘驱动器。而 Java 将互联网络变成了一个巨型处理器。”Java 体现了新软件业的两个关键特性。它专为网络设计，而且它是基于面向对象语言 C++ 的编程工具。在互联网络时代，电脑的功能更多是充当多媒体通讯设备，而不是豪华的计算器 and 打字机，Java 是再合适不过了。有了面向对象的编程语言，信息这个对象才站到了最前面，而把信息放到屏幕上的程序隐藏起来了。IBM 工作组设计部的主任说：“这样做结果是软件更像个信息媒介。”一台电脑——无论它是什么牌子——一旦装上了 Java “客户”软件，它就能运行来自互联网络的任何 Java 应用程序。例如：在通往银行的超级链接上点一下，去查看信贷利率，你就会得到银行的有关资料和一个由 Java 编写的极小的“应用器”，这是个专门的应用程序，它能计算在不同的数额和不同的贷款期内，你每月应付多少钱。不久，这个 Java 程序将像电子邮件那样进入你的电脑。

“膨胀”时代，软件制造商们要花大笔金钱来制造“膨胀”，放在诱人的包装里，然后经过批发商把它们摆到商店的柜台上。接着，他们还要再把上百万美元投入到广告上，说动顾客去商店购买。而在全球网上，软件获取方式发生了翻天覆地的变化。顾客只需在屏幕上的几个按钮上点几下，软件就沿着线路过来了。当软件有一个新版本时，说：“你只要打开你的网络电脑，它就会出现在你面前。用不着去什么商店。也用不着什么安装。”现在，不管你在什么地方，要从网络上下载一个程序，时间可能是几分钟，也可能是几小时。但高速的通讯将使电子销售更加切实可行。这样你不必再花两年时间等你最喜爱的组群软件的大规模升级了，你将可以立刻从网络上得到最新的功能。或者，你不必买一个也许只是偶尔用的程序，而是可以租借它。软件代码通过网络来临，可在一特定的时间内使用。把它当作是及时雨软件吧。

你将不再是一次性的付清许可费，而可能是像你购买杂志那样购买软件。例如，软件公司按年收取订阅费，你就可无限制地使用一个程序或是一组程序，并能得到最新的升级版本。与此同时，所有的网络服务项目——股息计算、数字照片档案、支付帐单服务，凡此种种，都将同使用它们的软件一道联机发布。前莲花公司经理，现 IBM 顾问说：“你真正销售的是投放到互联网络的一种服务——而软件是免费的。”

软件的使用方式也与众不同。含有 Java 程序订单的一份电子目录就是一个例子。当你点到“购买”按钮时，程序开始在你的电脑上执行——当交易完成后它就消失了。太阳公司的首席执行官称其为随意软件。

相同的概念也将进入操作系统——这将给硬件的设计带来深远的影响。如果 Java 类方案流行起来，电脑就不再需要越来越大的操作系统或是今天所用的昂贵的英特尔芯片了。低成本的基于视频游戏设备的互联网络应用程序、简单易用的操作系统，可以在需要时从网络中找到。

蒙特利尔的加拿大国家铁路公司（Canadian National Railway Co.）的首席信息官说：“我看到个人电脑穿越了复杂的时代，重归简单。”

这个观点在硅谷特别有吸引力——这不仅是因为它具有打破 Wintel 标准的潜在力量。这个观点最强烈的支持者之一就是 Oracle 公司的首席执行官埃利森。埃利森说，Oracle 公司开发出一种只需 1 兆主存储器的操作系统，

而 Windows95 却需要 8 兆之多。他说，在 1996 年夏天时，这个程序通过互联网的供应商发行，它还将被装入电脑和家用电子装置中。埃利森说，到那时，个人电脑就将走下坡路了，“我确实认为 Windows95 标志了个人电脑业的尽头。”

埃利森也是 Java 的强大支持者，Java 将被装入 Oracle 操作系统。新设备对希望削减电脑维护成本的公司来说尤其有吸引力。他说：“我们所谈论的不仅是节约了大量的金钱，还节约了大量的时间。因为，对软件的改进将简单地从网络上传送给用户。”

所有这些预示着新的权力游戏正在展开。让我们看看网络新贵们和个人电脑时代的遗老们是怎样表演的。新贵们没有什么累赘。Java 以及相似的程序是“对微软公司整个范例的直接进攻”。

这场进攻的领导者太阳公司以每张 12.5 万美元的价格出售 Java 许可证，得到许可证的包括 Oracle、宏媒体公司 (Macromedia)、东芝、伯兰德 (Borland) 和望远镜公司 (Spyglass)。太阳还让具有研究、教育和评估等目的的活动免费使用 Java。同时，太阳公司忙于开发 Java 软件市场。它还同 Java 的客户一起，在网络上，向工作站和个人电脑用户发行免费的 Hot-java 浏览器。

虽然 Java 在电脑界掀起了波澜，但它不过是许多种在全球网上可行的新的编程方案之一。IBM 在考虑申请 Java 许可证的同时，也在开发它自己的“全球网”语言。IBM 还在独自开发一种类似于 HTML 的能在包容不同形式信息对象的框架。另外：IBM 和苹果公司正在推销一种被称为“开放文本”(OpenDoc) 的分布式面向对象编程方案。

网络全景公司将把 Java 捆绑到它的“导航员”(Navigator) 浏览程序的下一个版本中。但它也有自己的语言，叫 LiveScript。这种语言是建立在 Java 的基础上，但使用起来更容易。现在，有关 Java 潜力的(通常言过其实的)故事加上网络服务器的繁荣市场使太阳公司的股票自 1995 年 6 月以来涨了 3 倍多。网络全景公司的股票上升更是无视地球引力的存在。在 1995 年 12 月 20 日达到了 120 美元的新高点。这使这家 1995 年度预计销售额 4700 万美元的新兴公司的市场价值超过了 60 亿美元，看来，华尔街把赌注押在挑战者身上了。

点评：

由于 HTML，还有 Java 语言的出现，全球网已成为下个巨大的虚拟磁盘驱动器和威力无比的虚拟微处理器。为了彻底地结束 Wintel 的统治，网络新贵们纷纷杀入微软统治的空白地带：软件获取方式被改变，“膨件”已成为过去的历史。软件公司一方面开拓 Java 软件市场，另一方面纷纷将已有软件全球化。

人工智能的惊人发展

当被要求为波音公司的 777 喷气机引擎设计一种更为有效的风扇叶片时，通用电气公司的设计者面对的是一堆让人心惊的数据。影响喷气机风扇性能和成本的因素加起来是一个天文数字。一台 1 秒钟进行 10 亿次计算的超级电脑要试过每一种组合得花数十亿年的时间。但是一种人工智能混合物——一种由遗传算法作补充的专家系统——在不到一周的时间内就解决了问题。

这种混合系统，人称“Engeneous”，它开始于一个数字染色体组合，其中的每一个染色体代表着一个设计元素。这些组合物在一起创造出几十种假想方案，最好的模式可以被“繁殖”，通过交换基因，产生出新一代的风扇叶片。其中有些叶片甚至更好。这种处理方法很快就自动导向各种能产生好方案的组合。只用了 3 天时间，通用电气公司就搞出了一个改进引擎效率达 1% 的方案——这在一个像喷气机引擎那样成熟的领域中决不是一个小小的业绩。通用电气公司的研究部经理说：“为实现 1% 的改进，人们得以死相拼。”

在另外一个例子中，Engeneous 将电厂涡轮机的一种新型风扇的效率提高了 5%。令人吃惊的是，Engeneous 的遗传算法打破了某些专家系统的设计规则。人们一般认为，以前有效的东西是唯一可行的东西的前提，但是 Engeneous 没有这种假设。因此，它可以发现人们可能失之交臂的解法。一旦你了解它，你就掌握了有关设计规则的新知识。由此它也可以使新的专家系统比以前更聪明。

但 Engeneous 算法能为解决极复杂的难题找到答案，却无法解释这种答案。普通的人类思维需要一些概念，以说明其处理过程。然而，这种模型可能导向错误，因为人们对大多数现实世界还很少有完全清楚的认识。但是遗传算法，还有神经网络，是由下而上揭示现实的。这种“无模型方法”可能打开新的认知窗口。

股票市场是个典型例子。人们设计统计模型，希望能预测期货或证券的价格指数的变动情况。但是，在牛市时发挥良好作用的统计系统在市场变坏时却陷入困境，结果，它们的神通就不可避免地被贬低了，因为股市处于一个不断变化的非线性的环境中。

花旗银行采用了混合的神经遗传学算法。该算法逐渐演化出一些模型，用于在多样化市场条件下预测货币的变动趋势。但是过去的表现并不能保证未来的收益。神经网络正是从这里介入进来。这些像人脑一样的电路能洞悉哪一种过去的模型更接近于目前的趋势，由于在 1992 年采用了这种方法，花旗银行已经使其货币交易的利润占其年利润的 25%——比大多数交易人员赚得多得多了。

人工智能也应用于许多工厂的制造管理。工业技术研究所的研究人员说：“制造业中令人讨厌的是：车间中的时间安排，在大部分情况下不能得到执行。每天早晨，计算机计算复杂的加工操作步骤，为当日生产做好一天的具体安排。但是如果某事出了差错，那些计划就全都没有用了。”无论这工厂是生产半导体器件的，还是生产汽车的，这种情况通常都能发生。

迪尔公司 (Deere & Co.) 开始利用混合的人工智能来处理这种状况。它在工厂中用专家系统补充了遗传算法。如果一台机器坏了，遗传算法会马上

开始演化出一个新的安排。微电子与计算机技术公司(MCC)的工程技术人员,为化工厂采用了一种不同的混合思路,将模糊逻辑添加到神经网络上,从过去的大量数据中找出能使一种化工流程运行良好的东西。这个东西被用于模拟工艺流程。一旦模拟成功,这种软件就产生出能使现实工厂发挥最大效益的模糊逻辑规则。这种方法在1990年初次试用于伊斯曼化学公司的一家工厂,获得了极大的成功——改善经营达30%。MCC将这一技术独立出来,成立了一家Pavilion技术公司。今天,这家公司的软件正帮助化工、造纸和炼油等行业的500家工厂保持各自最大的产出。

自下而上的发现不一定是神经网络和遗传算法专有的。例如,Bacon——是一种由西蒙和纽厄尔在70年代编写的专家系统,只要给出关于太阳系的基本数据和一点提示线索,Bacon就迅速地综合推导出开普勒运动第三定律,还重新发现了欧姆的电阻定律。西蒙说:“这表明伟大的科学发现,能由向一组相当简单的程序输入已知的数据而产生。”

今天,使用贮存于科学数据库中的大量数据,用类似于Bacon的软件进行梳理,谁知道会有什么样的新发现被引出来呢?已经有公司在搜索它们内部的数据库。这种做法常常能找出一些可以扭转竞争局面的新知识。

卡内基·梅隆大学的西蒙对计算机将比人类有更多的智慧这一点也深信不疑。他说:“我不明白人们为什么会为这一点感到恐惧。我们都知道,有人比我们更聪明,车子也比我们开得快。”为此,西蒙强调:“我们人类能经得起某些改进,而且我们也必须充分利用我们所能得到的一切人工智能的帮助,延伸自己的智慧。”

点评:

人工智能包括专家系统,神经网络,遗传算法等。通过混和使用这些人工智能工具,人们不但可以发现与其失之交臂的知识,还能轻松解决过去以死相拼才能解决的困难问题。人工智能是一种能与人脑相媲美,甚至优于人脑的电子天才。人工智能发展反映出发达国家的强烈的工具意识:形成强大的物质生产力必须要有强大的物质工具。在生产工具上的突破是发达国家不断保持自己竞争优势的秘密武器。

迈向数字化的西蒙——舒斯特

1994年，纽约出版业巨头西蒙—舒斯特公司（Simon & Schuster）发现数字化是能通往未来世界的时光隧道时，西蒙—舒斯特便义无反顾地走了进去。虽然，图书仍将是出版业的主要支柱，但是公司总裁纽科姆下定了决心：到2000年时要使西蒙—舒斯特的电子出版物（通过光盘，视盘和全球网——WorldWideWeb发行的出版物）的收入从目前的25%提高到50%。此外，他还看到数字制版的好处：速度。例如公司可以为某教授的课程快速制作出光盘系列教科书。

的确，数字化有望触及，并在某些情况下根本改变生活的各个方面：我们的工作与休闲，科学技术和知识的记录与传递的方法。这包括图书、报纸、杂志、电影、电视、电话、音乐录音和建筑绘图。知识的媒介如纸张、胶片、录像带和模型粘合剂向它们的计算机模拟物的加速转变。纸张、书籍或图书馆绝不会完全消失，但随着看上去更便宜、更灵活的数字媒介将逐步占据显要地位。一个传统的图书馆，如渥太华的国会图书馆，将成为一座知识神殿，一个装订成书的神殿。信息年代，高速旋转的磁盘可以被封存在地堡中，但数字化的知识则是无拘无束的，它可以即刻供千百个用户选择。

为了达到总裁的规定，西蒙—舒斯特公司必须在获取、编辑、制作此类知识产品方面大大超过以往的水平。特别是在不提高成本的情况下定制出新型出版物，将新增加的收入直接变成利润。

如果这些“内容供应商”总是把时间和金钱花在纸张和胶卷上，那就会丧失竞争能力。有了数字化档案，把一切信息都编制在数据库中，人们可以根据需要调出资料，并且用新方式将其重新组合。因此，纽科姆下令重新设计西蒙—舒斯特公司的编辑、生产、甚至部分会计流程。所有这一切都建立在SRA国际公司设计的公司数字化档案系统（CDA）上。这套75万美元的计算机系统将成为西蒙—舒斯特前进道路上研制和生产一切东西的中心部件。它会使西蒙—舒斯特具有一再重复使用信息的能力。西蒙—舒斯特公司计划仅仅利用一个档案库就可以为其所有的业务部门服务。

并非西蒙—舒斯特公司独此一家，时代·华纳公司正在使其杂志的照片库数字化，Conde Nast出版公司也在对其35万张时装照片进行同样的处理。以西蒙—舒斯特公司的第一个上机的业务部门为例，过去，这个资产为4亿美元的高级教育部门为出一本新的教科书，要收集互不关联的卷宗，要到照片储存部门搜寻。然后要对照片进行分类和翻拍。这样，花在每张照片上需要75美元，同时，花几个星期的时间分类后的照片有不同的尺寸，一般来说不能重复用于其它出版物。该部门主任说：“我们总是不得不从零开始。”但是数字改变了这一切，公司现在在CDA系统中存有千万多张照片，很快还将收进4万多张表格、图表和其他绘画作品。同时公司和照相研究公司及TomStack同仁公司等合作，从他们的存货中搞到几万张照片。

对任何档案库来说，其效率如何，关键在于它的检索能力。图像和其他非文字性东西的编目是对软件的极大挑战。西蒙—舒斯特公司从SRA国际公司获得了它们为情报部门研制的技术。SRA的PhotoFile软件接受自然的语言形式的查询，因此它甚至能辨别10年前写成的提示。这样西蒙—舒斯特公司抓住过去，并在走向了未来。在用PhotoFile软件查询照片，这只是个开头。一旦某张照片被选出，档案库就会制作一份拷贝，其尺寸和图像清晰度

全按编辑要求。现在检查和拷贝一个条目的费用仅 6~7 美元。1996 年仅此就为公司节省了 3003 万美元。此外，这一系统可以自动将图像和有关的电子商业文件（如著作权合同）从一张桌子传送到另一张桌子。它还能跟踪图像的每次使用情况，自动计算版税，并且将一种看不见的“数字水印”添加进去，以便鉴别来自某光盘或网页的非法电子拷贝。

随着西蒙—舒斯特成功地将数字化技术运用到图片之后，它的检索已扩大至课文部分，而从 1997 年起，5 日数字化档案系统将供在公司内部网上的所有编辑人员查阅。看来西蒙—舒斯特公司已驶上了“数字高速公路”的快车道。

点评：

有了数字化档案，西蒙—舒斯特公司就把媒体编制在数据库中，并根据需要调出资料，提高出版效率，降低出版成本，直接将边际收入转化为边际利润。

太空通信计划中的巨头们

近十几年来，一些最为活跃的企业家都加入到这场太空竞赛中来了。他们必将让一场早以使人咋舌的巨资炒做更加富有戏剧性。卷入到这场竞争的有加尔文领导的摩托罗拉的“铱”项目，伯纳德领导的Loral太空通信公司的“环球星”计划，以及阿姆斯特朗领导的休斯电子公司和理伯特·默多赫领导的新闻公司卫星广播计划。

摩托罗拉的“铱”系统是技术最复杂的。摩托罗拉公司实际上将在距地面数千英里高的地方，用66颗卫星建起一个电脑交换网络。这66颗卫星用周密的电话传递软件连通起来。该系统将把来自地球上任一地方的电话在空中巨大的交换网络之间传递，最终把信号再发回地面的任一其它地方。因为卫星电话是数字式的，它将提供一些地面蜂窝电话刚引进的语音邮件、寻呼和身份识别等特色服务。不过，卫星电话具有一大优势，即同样一部电话可以在全世界使用。不管是在地球上的什么地方，一号一机一帐单。但是“铱”计划价格昂贵，预计成本将达50亿美元，其电话机起价为3000美元左右。由于目前，在中国、印度、巴西等国，蜂窝系统的发展也十分迅速。这种转变迫使一开始就要求全面替代地面蜂窝电话的“铱”系统不得把自己定位在一种专为买得起这种电话机、付得起每分钟3美元话费的旅行商人提供的优质产品。

从目前的情况看，“铱”计划面临着强大的竞争压力。然而在提供全球通信方面，还有一个著名的“环球星”计划。“环球星”系统不是将地面信号由一颗卫星传递给另一颗，而是将通话信号送上一颗卫星，然后再反射给最近的一个地面接收站。该地面接收站属于当地电话系统，也就是“环球星”系统在地面上的102家合伙公司中的某一家。公司总裁施沃茨认为：让地面上的合伙公司做一部分工作，他的系统将可以减少由于管理而造成的延误。这些合伙公司包括中国最大的电话公司、法国电信公司（FranceTelecom）、美国加州AirTouchAlcatel通信公司等。“环球星”还将一大部分的生产任务交给法国的Alsthom公司和意大利的Ale-nia公司去做。

一旦“环球星”系统开始运作，“环球星”将按平均每分钟50美分的批发价向各当地电话公司收取费用。事实上，公司认为多数收益将来自地面线路缺乏的边远地区。”“环球星”手中来自中国、印度等国的订单正在不断增多。它们要求购买上万个卫星电话站以装备其分布广泛的边远村庄。

“环球星”面临的麻烦是为了降低成本，“环球星”决意使用二流技术，但二流技术带来的弱信号就意味着服务不周。”铱”计划和“环球星”面临的另一个问题就是本地卫星服务业的发展，尤其是在东南亚地区。例如，亚洲卫星公司正投资建立一个66亿美元的只提供最基本服务项目的系统。该系统使用两颗卫星，向远东地区无需全球电话服务的客户，提供每分钟1美元的电话服务。该公司与各国政府联系密切，据此可以实际控制印度尼西亚、泰国、菲律宾等国的生意。

在卫星直播电视业中，休斯公司一马当先。但休斯公司已日益体会到要进入全球市场是何等艰辛。休斯的国际直播电视公司总裁说：“全球卫星市场的想法很了不起，但是在细节方面却有很多困难。我们已知道这是条艰辛的道路。”

直播电视公司曾推动了一个行业的诞生，现在却要面对来自美国国内的

挑战。该公司的领先地位招来一批效仿者。例如，敢做敢为的新公司——Echostar 通信公司。从 1996 年夏天时起，E-chostar 通信公司向直播电视公司发起了咄咄逼人的价格大战。

然而对直播电视公司的最大威胁可能是来自默多赫的新闻公司——它在英国卫星播放市场上处于统治地位。1997 年晚些时候，默多赫将创建美国空中广播公司。该公司拥有一个英式足球、亚洲电影和包括美国体育内容在内的电视节目库。默多赫说：“我们都不认为直播电视公司存在着不可超越的优势。”在拉丁美洲，休斯公司设在拉美的直播电视分部——拉美 Galaxy 公司董事长说：“巴西市场潜力比美国大陆强。但这里既没有 CircuitCities 公司，也没有 Sears 公司。”

正当休斯公司奋力开拓巴西市场时，默多赫手中的新闻公司正在加速前进。默多赫与实力强大的当地合作者一道，计划赶在 1997 年在墨西哥和巴西两国开始提供直播电视服务。在亚洲休斯公司亦和默多赫的新闻公司针锋相对。默多赫在服务内容方面具有明显的优势。他已经组织了大量的日本影视作品，并把它们搬上了开通仅一年的日本卫视。他还与软件商 Softbank 公司一道，买下了日本朝日电视网的股份。不过，默多赫闯入亚洲也碰到了不少麻烦。在中国，它由于企图绕开有关管理部门而栽了个大跟头。但是，许多卫星服务业内人士认为：卫星服务业最终主要的财源将既不是来自电视播放服务，也不是来自电话服务。随着全球网（WorldWideWeb）的迅猛发展，电脑业正忙于寻找更快捷、更高效的方式以传输大量的数字化信息和图像。几年前，光纤网络被认为是最佳的解决方式。在美国，光纤虽从一座城市连通到另一座城市，但光纤连入家庭的速度实在太慢了。

如果以卫星为基础的数据网络将给各个公司提供如光纤般迅捷的传递速度和高质量的图像，而费用比光纤低，那么这种网络进入家庭的时间也将比光纤早许多年。人们预计到 2005 年，卫星数据市场将增长到 100 亿美元。1994 年时克里斯·加尔文还将卫星电脑服务的想法看作儿戏。但后来终于将公司的经营重点转到了互联网络入网服务上来。有比尔·盖茨加盟的 Feledesic 公司的目光也正在关注着互联网络接入市场。Feledesic 公司总裁麦考认为他们有了解决问题的答案：让 840 颗小卫星在距离地面 650 公里的高度上飞行，远远低于传统卫星的飞行高度。每颗卫星将把互联网络信号传递给下一颗卫星。卫星一边在海洋和陆地之上飞行，一边可获取数据。

休斯公司设计的方法是使用点光束。这是一种在空中传播的“信息通道”。它将能从某个地区的一台电脑中调用大量数据和图像信息，并将其传送到互联网络上的其它地区。使用者将可以越过地面上堵塞的系统而迅速进入互联网络。休斯通信公司总裁说：“一年半之前，我还不相信会有互联网络接入市场。如今，我对我们的前进方向已绝对深信不疑。”

几乎没有人怀疑市场的存在。当休斯公司名为“太空之路”（Spaceway）的系统 2000 年问世之时，用户将可以使用他们的个人电脑进入互联网络或是进行电视交谈，抑或是使用一套价值不足 1000 美元的设备观看球类比赛。谁将是这场价值不菲的太空竞赛的胜家呢？麦考，加尔文，阿姆斯特朗，默多赫，也许谁都是，但不会谁都不是。

点评：

利用太空卫星传递资讯，有着地面电讯系统无可比拟的优势。但是这

里也有一个技术和成本之间如何均衡的问题 ;还有空间和地面系统如何配合的问题。不同的太空巨头给出不同的战略组合，其中优劣各有评说。

比尔·盖茨的深谋远虑

1995年，微软公司正处在鼎盛时期。但是作为一家庞大的企业，微软公司并不好管理。微软公司现有14773名员工，几十种产品系列，并在42个国家设有子公司。同时，公司也正为自己所取得的成就付出代价：由于拥有5500万“窗口”软件用户和数以千计的经销“窗口”应用软件的开发人员，微软公司不能贸然采用新技术，那样做会造成与原有软件的不兼容。产品升级换代的任务就变得更加复杂。这并不算真正的麻烦，真正的麻烦在于再往后，公司就必须开拓新的市场了。分析人员们预测，虽然，“芝加哥”将在头一年内创下整整10亿美元的岁入，不过，MS的桌面软件的滑坡是不可避免的。微软公司的岁入增长率已由1992年的50%降至1994年财政年度的20%左右；其它方面，如文字处理程序和财政报表程序，则可能下降到一位数。

盖茨也在回顾历史，他看到，通常那些在计算机技术发展的某一时期，独占鳌头的大公司都没能将其优势扩展到下一个发展阶段。比如说IBM公司和数字设备公司，它们只把眼光盯住了令之成名的技术，而低估了新的发展成果的巨大潜力。盖茨下定决心，绝不让这种事情在微软公司重演。“这一领域中的公司经常迷失方向。”盖茨说，“而我们将不会因为缺乏远见而被抛在后面。”

时年38岁的盖茨丝毫不缺乏对新时代的预见，他说：“信息高速公路将爆炸性地改变我们在下一个10年中应用技术的方式。个人计算与以往的计算工作方式有着非常本质的区别。”盖茨说，“通讯业的进步，也将创造出通过通讯来进行学习、教育和从事商业活动的新途径，它将远远超越我们所能做到的一切。”

迄今为止，对于微软公司来说，要进入桌面系统之外的新市场决非易事。1989年微软推出了一种应用范围较窄的网络操作系统“LAN管理者”。然而“LAN管理者”始终不曾争得重要地位；同时作为服务器操作系统的“窗口NT”，在与诸如Unix或Novell的Netware这类程序的竞争中也进展甚微。

但谁都明白，谁要认为可以忽视微软公司，那他就太蠢了。尽管微软产品的最初版本很一般，微软公司却能一直埋头苦干，直到成功。“窗口”软件就是个很好的例子：直到1990年MS才推出了“窗口3.0”，使图形程序真正腾飞起来；可在5年前，“窗口1.0”出台时却受到公众的嘲笑。公司还克服了在报表程序和文字处理产品方面起步晚的困难，现在则分别从Lotus公司和Word-Perfect（意为“完美文字”）公司争得这两项的第一名。

盖茨以其日本式的韧性而出名。“他会先跟住别人车子的尾灯，然后突然超过去。”但是在未来未知数字领域，这种办法就不灵了。很快，将不会有尾灯让你跟。现在盖茨也只好广撒大网把这一软件巨人推向“信息公路”的各个角落。其中包括：使网络运转的软件；以及通过网络传输的内容与服务项目。他说：“我们的软件将被应用于商业、家庭、口袋内和汽车上。我们下了个大注。”现在公司的研究和发展预算已增至6亿多美元。单是研制先进尖端产品的“高级研制小组”的年预算已近1.5亿美元。在过去几年中，盖茨雇佣了不少各类专门人员，其范围已远远超出PC机领域，其中包括社会学家、语言学家和至少一名音乐学家。他还招募了PC机领域之外的一些老资格的经理人员，从超大型电脑工程师到电影特技专家等都有，另外，据说公司还备有一本无限额的支票本，随时准备聘请那些大名鼎鼎的多媒体及好莱

坞天才。1994年5月份，先进技术部门总经理，迈厄沃尔德透露了微软公司最为雄心勃勃的项目——命名为“老虎”的视频服务器软件，通过电缆或电话网提供数字化电影和电视节目。迈厄沃尔德说，“老虎”是一套完整的交互式视频系统的“第一块构成体”。电缆巨人TCI公司计划用“老虎”服务器进行交互式电视的测试，包括与微软公司在西雅图进行一次联合试验。这种视频服务器软件的核心技术是一个数字化的视频数据库软件。它将信号输送到千家万户，同时还要跟踪记录各家看了什么电影，以便将来收费。同时先进技术部的一个小组正努力研制一种能装进口袋里或挂在腰带上的袖珍电脑，用来向你家里或办公室里的电脑传送无线信息，因此你就能随时随地获得重要的资料，并保持与家里和办公室的联系。

盖茨对“钱包PC机”的想法情有独钟，那是电子“钱包”，包括电话本、约会时间表、信用卡和地图，甚至钱。如何实现电子“钱包”呢？微软公司已从硅谷的RSA资料保安公司获得了资料加密技术，并希望藉此设计出电子货币；利用你的“钱包PC机”，在银行之间传递安全的密码信息，那样你就无须使用纸币或信用卡来进行购物了。这种电子货币将是通过网络进行商业交易的关键环节。

上述这些项目有些可能根本不会实施，有些即便得以实施，也不会由微软公司投入生产。公司正在研究硬件的设计图样，希望发现将来它们需要哪类可由微软提供的软件，MS公司将投入资金来抢先掌握新技术。例如：为掌握一种手机数据通讯技术，公司已对梅特里肯公司（Metricom）和移动通信技术公司作了3500万美元的投资。

微软公司的研究人员还在积极地寻找方法，使微机的运用变得更加简易。凯伦·詹森——在IBM著名的托马斯·沃森研究中心任职了11年——对IBM感到灰心后，率领她小组全班人马投奔了微软公司。她在IBM主持的自然语言项目是要让计算机读懂书面英语，比方说，当你打出了“寻找我的支出报告”时，计算机便能明白它应做什么，与之同时，微软公司内建立了仅有一年的消费软件部，却以一种更迅速的方式向“信息高速公路”推进。该部门正在把微软公司的首批产品推向家庭，主要是多媒体CD-ROM的“寓教于乐”光盘。目前消费软件部的年销售额已达到3亿美元，是上一年的三倍。这一成绩使这个拥有550名雇员的部门成为公司里发展最快的单位。盖茨说他在考虑将推销预算提高10倍，达到令人惊奇的1亿美元——这比大部分软件公司的总销售额还高。“没什么好奇怪的，我们盈利看来不错。”盖茨耸了耸肩说。与此同步，微软公司正以更多的多媒体“内容”冲击市场，例如，公司1994年6月13日和学艺公司（ScholasticCorp.）签订了联合开发儿童产品的协议。

更为重要的是：设计包含语音、视频、动画制作和制图性能的消费程序软件，是微软公司计划之中的交互性服务的热身运动。比如说“全真棒球”，它包括美国棒球联赛中的每个主要棒球队及曾参赛球员的细资料，并有一些著名赛事的片段。消费者只需调个调制解调器，就能获得当天的精彩赛事讯息，并自动显示各个赛季的最新统计数据。微软公司相信，最终这一产品将演化为有一套有关棒球的联机视频服务。

公司期望“芝加哥”能推动联机服务的发展，通过“芝加哥”，用户可进入微软公司的Marvel服务系统。只要数以百万计“芝加哥”用户中有一小部分人使用该服务系统，微软公司就会在一夜之间成为联机服务的巨人。将

来,那些使用 MS 软件操作移动电讯装置和电视机顶盒的用户也将能进入公司的联机网络系统。根据戈德曼·萨克斯投资公司估计,这一切将使交互性服务成为“微软公司业务的一股全新的驱动力量。”

点评:

比尔·盖茨已经撒下大网,几乎包揽了他所能预见到的网络发展的各个方向。是的,种子已经播下,如果土壤合适的话,它会自然的茁壮成长。到时候盖茨或许只耸耸肩说:“没错,我们又一次捕捉住了命运的机遇。”

驾驭风险

近年来，在美国，到处埋伏着能令企业人仰马翻的巨大风险：生产规模的扩大，变化莫测的外部环境，企业提供的产品的复杂性，还有市场的全球化，特别是应用新的金融技术，公司投资衍生证券可能面临着的灭顶之灾。这使得许多制造商、银行及华尔街上的金融公司都在扪心自问：面对日益复杂、险象环生的 90 年代，风险管理套用原先的那种疲于应付的办法是否还能奏效。风险管理是照常派出老式灭火队“救火”，或许再建立几项保障机制，防止同类危机再次爆发，还是从根本上改革自己对付风险的方式。

美国公司如今承认，他们风险管理的有效性将决定他们繁荣，抑或衰败以至死亡。

美国公司意识到，只有凭借一种全面战略，由公司最高层直接指挥，并且覆盖到公司的上上下下，以对付面临的一系列风险方能遏止灭顶巨浪。首先应进行公司制度变革，设立高层风险管理职位。资本市场风险咨询公司的主管说：“这是一个全新的职务，一种全新的职能。”它将进行自上而下、集中制式的风险管理。在这种集中式的管理模式下，进一步是要求公司总裁和董事会为公司树立一种道德氛围。亦即建立一个控制的哲学，“公司最大的风险是：有人为了追逐自己短期业绩而败坏了公司的长期名誉”。

在其它机构改革方面，各公司的金融和财务部门也开始从原先加加减减的计数工作转变成公司内部进行金融风险管理的咨询专家，他负责向公司提供有关从采购到营销等活动的咨询建议。公司内部审计员，原先被认为是专司杜绝浪费和检查舞弊的，现今已扩大了其职责范围，监督一些“软”项目，如公司的道德标准。

风险管理者还在审查薪酬结构，以确保该机制不得容忍雇员追逐本人短期业绩，而损害公司长期声誉。

由会计和审计协会提出，风险控制不仅仅是公司下属审计部门的工作，它还是从总裁至部门主管各级管理人员的职责。只有经理们确认风险管理是做生意的一部分时，控制才会有效。随后公司应进一步进行的是对公司外部环境和自身经营行为的风险分析和度量。

具有榜样作用的佼佼者默克公司，该公司是一家有名的药品生产商，公司的金融负责人是朱迪·卢恩特。卢恩特下属一支 500 人的队伍，他们分析外部环境，统管哪些可保险的风险，如决定在有环保义务的情况下是买保险，还是自我保险。同时，该部门还监督一系列金融风险，特别是外汇风险。同时，他们使用了尖端的数学模型来衡量公司自身经营活动产生的效益及风险。这些经营活动包括收购其它企业、确定为研制其新药物的 R&D 费用等。

像默克制药公司一样，许多大银行和华尔街上的投资公司正把它提高到最高层来研究。他们把各自的风险管理活动集中起来，并指定了风险经理来领导这个新部门。比如在 J.P. 摩根，每天下午 4 点 15 分，摩根公司的风险管理部就汇总出一页“4:15”报告，交给摩根的 6 位最高层领导。该报告总结了摩根公司一天中的外汇、利率、大宗商品和股本净值的最新状况。通过使用复杂的对应比照和变量起伏数据，该报告计算出了摩根“每天收益中处于风险状态部分”的多少——是否超过摩根公司一天中允许的最大受损额。

1994 年 10 月，摩根公司向世人免费提供风险管理程序——“风险计量法。”使用者可通过这项电子服务而获得有关各种票据及货币交易的每日风

险数据，同时即可计算出其一天或一个月中的风险率。正如，J.P.摩根公司的总裁和主管所说：“不论做什么事都有风险，但如果你理解，摸清并有了对付风险的办法，那么你就不会出问题。”

花旗银行在 90 年代初，由于公司内部无人监控，公司对某些产业部门如商业房地产和某些地区的放款过于集中，而导致了一场灾难。花旗人现今逐个按照“风险窗口”检查其信贷及市场风险率。作为该过程的一部分，花旗银行对于各产业部门的各家公司都作了风险评级，另外对各个国家和产业部门均定出极限和警戒线。

由于花旗的业务面很宽广，花旗银行将每天风险管理的责任放到了各级经理身上。在花旗集团总部，财务部主任总管各具体业务的风险极限，并追踪全公司的总体风险。当然，集中管理无法替代雇员们自身。

风险控制中另一个最棘手的问题便是控制衍生工具带来的金融风险。有一些公司不再使用公司财务部门赚钱，即在衍生金融方面投机。德尔电脑公司 1994 年上半年在衍生金融业务上损失了 3200 万美元；而在前三年该公司曾获利 1300 多万美元，该公司宣布将不再投机，而是使用各种金融工具来回避风险和削减成本。珀金—埃尔默公司就利用金融工具回避全球外汇风险。在 1992 年初，财务经理朗达·西格尔发起了一试验项目，集中货币互换和套期保值管理，防止外汇波动造成损失。她先挑出了占公司外汇交易额半数以上的 6 个国家，在各国之间对各种货币进行（如公司德国分部掌握的美元和母公司手中的德国马克）互换，减少公司总的外汇头寸，以回避汇率变动风险。

对英特尔公司和生产原油及天然气制品的安龙公司而言，他们采用大胆的金融衍生物进行套利和安排公司现金流量。80 年代初，英特尔财务部主任注意到通过做复杂的交易可取得额外回报。他说：“我们仔细研究每一方面。我们并未被业务的复杂性所吓倒。但我们对这种复杂性进行了透彻的分析研究。在管理英特尔公司 50 亿美元的巨额现金时，索哈尼率先使用了一系列具有革新意义的技术。例如，在股票回购项目上使用期权来获利。自英特尔 1990 年开始实施这一主意至今，此项业务已为英特尔带来了 1.83 亿美元的收益。

1990 年，安龙公司总结出—条，即变化莫测的天然气价格加上该行业中僵化的价格管理体制，为安龙公司提供了巨大的获利机遇。通过给天然气客户公用事业公司提供天然气期货，期权产品，安龙公司把每一笔未知的起伏不定的现金分流转化成平稳有序的现金流。由于精心的信贷分析及“供销吻合”，使安龙公司的风险大大降低。上述这些活动在 1993 年为公司税前创利 1.69 亿美元。

点评：

的确做任何事都有风险，但是你理解，并根据不同的环境采用有效的对付风险的策略，你的公司是会平稳行进，安然无恙。

AT & T 与英国电信之争

1993年5月，在加利福尼亚旅馆，英国电信公司(BritishTelecom)总裁伊恩·瓦兰斯爵士同MCI电信公司(MCICommunicationCorp.)总裁伯特·罗伯茨进行密谈。几小时以后，两位电信巨头握手谈成一笔43亿美元的大买卖；这家巨型英国电信公司将获得美国第二号长途电话公司MCI电信公司20%的股份；两家电信公司将携起手来，在全球电信业中向AT&T挑战。

这次握手将英国电信公司和AT&T投入到类似双驾马车的比赛中，电信业巨头AT&T岁入估计为450亿美元，而英国电信公司岁入为220亿美元，AT&T和英国电信公司这两家大公司，凭其财政实力和全球影响，想乘市场解除管制之机，在全球获得非同一般的地位。

现在，各国正在把各自的电话市场私有化并解除市场管制，而下一步骤将是解除对外资所有权的限制。借此东风AT&T和英国电信公司互相割占地盘，进行争夺，做法就像现风行全球的“风险”游戏的一个变体。双方通过各种联盟、合伙和联合方式，力争在尽可能多的国家中求得各自的存在。英国电信公司总裁说：“游戏的规则是：在全世界扩大你的地盘。一旦地盘被对手占领，你的回旋余地也就有限了。”特别重要的是那些大公司最为集中的国家。

英国电信公司和MCI电信公司合资的协和公司，已经同挪威电信公司、丹麦电信公司和芬兰电信公司签订合伙或联盟合同。英国电信公司本身还同德国和西班牙电信公司保持合伙关系。

AT&T也不甘示弱，AT&T世界伙伴联盟(AT&T'sWorldPartnersAlliance)成立于1993年5月，它包括日本最大的国际电话公司(KokusaiDenshinDenwa-KDD)、新加坡电信公司和其他亚洲国家传播媒体公司。1993年12月，该联盟宣布同联合信息公司(Unisource)组成合资公司。联合信息公司是由荷兰电信公司、西班牙电信公司、瑞典电信公司和瑞士电话电报公司(SwissPTT)组成，它向跨国公司出售电信服务。

建立全球范围的语音和数据网络只是两大电信巨头向全球扩张的第一步，这有利可图的项目预计到2000年可达250亿美元。但最终的发财机会将更加广阔：成为第一家真正的全球电信公司，为各大洲的家庭和企业提供服务。英国分析公司说：真正赚钱的买卖是为全球大量的消费者提供基本的电话和信息服务。

AT&T和英国电信的联盟策略手法各不相同，英国电信公司认为，通过紧密的合伙关系，每个合伙者都可以协调其他合伙人的企业活动，从各方面严密控制它所提供的服务。协和公司的股份有75%归英国电信公司所有，25%属MCI电信公司。协和公司的其他合伙者都是各地的经销商，他们对整个系统的运营方向没有什么发言权。有人估计，英国电信公司可能将25%的股份让给一家大的亚洲合伙者，而将本身的股份减少到50%，但它将到此为止。和AT&T的世界伙伴联盟相比，协和公司的管理结构和技术配合方面处于领先地位。

AT&T世界伙伴联盟也独辟蹊径，在联盟中所有成员都有发言权。AT&T占有50%的股份，日本KDD公司占30%，新加坡电信公司占20%，还有10家无股权合伙公司。这个联盟运作起来类似特许代理协定，各成员同意推销AT&T世界信息(World-source)服务和软件，并在它们本身的网络中使用

同一技术标准。AT&T 和它的全球合伙者的服务岁入加到一起总共可达到 700 亿美元，几乎是英国电信公司和 MCI 电信公司两家销售额总和的两倍。

AT&T 的世界伙伴联盟存在的一个问题是：欧洲的伙伴者担心加入合伙公司会使它们失去自主权。分析家们说，AT&T 在同小公司打交道时表现得更好一些，但它长期坚持在任何交易中都要取得多数股权。这一立场导致该公司在 1993 年末与法国电信公司和荷兰电信公司的谈判失败。

许多跨国公司并不愿意看到 AT&T 或英国电信公司中的一家成为明显的赢家。客户们让它们二虎相争，自己坐收渔利。例如路透社在 149 个国家里有业务活动，在电信上花费 10% 的预算，它并不依赖于某一家电信公司。路透社美国业务部高级副经理说：“我们喜欢竞争。我们认为竞争能产生更好的价格和更佳的产品。”

实际上 AT&T 和英国电信公司的关系比作为对手更加复杂。1994 年 9 月 AT&T 为麦考蜂窝通讯公司 (McCawCellularCommunicationsInc.) 支付了 120 亿美元的股金。这最后一项措施使英国电信公司成为 AT&T 公司最大的股东。早在 1989 年，英国电信公司就用 13.7 亿美元买了麦考公司 22% 的股份。在日本，英国电信公司已经同日本信息和通讯公司 (NipponInformation & Communications, NI & C) 签署了一笔交易。这家公司是去年 7 月由日本的 NTT 公司同 IBM 公司建立的一家合资公司。接着在今年 3 月，AT&T 宣布，NTT 公司将在 6 个月的试验期内向日本提供 AT&T 世界信息产品。然而，对英国电信公司和 AT&T 来说，上述两笔交易都不能算长期安排。最终，日本 NTT 公司甚至有可能决定与两家公司都结盟。

电信市场和其它高技术市场一样都充满着竞争者，它们彼此之间互为客户和合作伙伴。ED 公司市场开发部主任说：“信息技术业不是可乐战。”可乐战要求作为对手必须泾渭分明，而 ED 公司在同德尔塔航空公司 (DeltaAirLinesInc.) 的一项巨额谈判中败于 AT&T 之后，转而与 AT&T 联手，成功地赢得了施乐公司的一个大项目。这是一种复杂的交易，它的观念是视情况结盟，没有固定的敌人。在德国电信市场上如果这两个巨头势均力敌，但谁都无法提供市场所需的完整服务时，也许 AT&T 和英国电信必须走上结盟之路。这是否意味着瓦兰斯和艾伦最终要举行密谈呢？

点评：

随着电讯管制的解体，AT&T 和英国电信各自割占地盘。他们通过各种联盟、合伙、技术支持、服务协议，力争在尽可能多的国家里存在。他们视情况结盟，没有固定的朋友，也没有固定的敌人。

柯达公司的新焦点

在费希尔到柯达上任首席执行官之前，柯达公司已经在经营多样化以及机构重组方面耗资数十亿美元。费希尔的前一任领导人凯·R·惠特莫尔，已实施过三次以上的结构改组。但柯达公司1993年所获利润比1982年还少。公司虽拥有一只响亮的牌子，但似乎已陷入发展缓慢的困境：负债累累、管理失调、职工队伍士气低落。这时柯达公司的求才委员会找到了费希尔。费希尔既是技术专家，又是管理者。他在布朗大学获应用数字博士学位，然后去了贝尔实验所当科学家。1976年，他转到摩托罗拉公司做管理工作。在摩托罗拉公司，他因打入日本市场而很快出了名，成为公司寻呼机部主任。1988年，费希尔出任公司执行总裁。

作为摩托罗拉公司的执行总裁，费希尔善于激励人。他把决策过程下放，并在公司许多有希望的技术领域进行发展。在他的任期内，摩托罗拉公司的利润增长了一倍多。

费希尔回忆说：“我已经成功了，但我现在仍然年轻，还没有开始考虑我的事业何时结束。这次是管理像柯达公司这样的大企业的一个机会。虽然暂时还有困难，但也有可能把它重新建设成为世界上最大的公司之一。”进入柯达之后，费希尔指出，他的战略是把技术远见同销售才能结合起来，而后者恰恰是公司当前所缺乏的东西。费希尔上任后不久，首先致力于解决柯达公司最明显的问题，即收支平衡问题。75亿美元的债务压在公司头上，柯达照相部门赚到的现金有很大一部分被用来清偿债务，而不是用于资助新产品和新业务。“这样下去，会将柯达榨干。”到1994年2月，费希尔决定采取一项重大的措施，把懒散的保健部门和家用产品部门卖掉，拍卖所得79亿美元用于偿还债务。到1994年，柯达公司的债务减少到15亿美元，每年支付的利息下降到1.2亿美元，比以前减少80%。这样，公司就腾出大部分现金，用来支持费希尔的新战略。同样重要的是，大量出售资产使柯达公司从一个联合大企业转变为一个集中经营图像业的公司。

费希尔做的另一件事不大显眼，但它对柯达公司的前途来说是颇为重要的。这就是改革柯达公司臃肿的、等级森严的管理制度。费希尔着手处置柯达公司模式化了的管理制度。他说：“公司存在一套不适合自己的教科书式的东西。决策过程太缓慢。人们不愿担风险。它的等级制非常森严，以致于每个人都看着他上司的眼色行事。这就导致责任的分散。”费希尔为了打破僵硬的等级制度，使他的信息能传达到公司各层人员中去，他把自己变成一位不拘礼节的大使。他常常来到研究人员中间询问研究项目的最新情况，在咖啡厅里同职员们随便聊天。他请雇员们用电子信箱向他递条子，这样的信息每天多达30条。他的秘书将这些信息打印出来，而费希尔通常在第二天就在条子上手批答复。同时，费希尔把他在摩托罗拉公司取得的经验教训应用于柯达公司。他注重那些基本的东西，诸如质量、顾客的需求以及缩短开发产品的周期等。他希望把成本压下来，开创一种更有活力的企业文化。对于费希尔来说，第一年的工作已把公司清理干净，并创立了一种新的精神和竞争意志。接下来就是重新点燃增长之火。费希尔坚信，柯达公司传统的胶卷和相纸业务能够在今后10年里以7%至9%的年率增长，约为过去几年增长率的一倍。他决定到经济快速增长的亚洲地区去扩展业务，正如费希尔在摩托罗拉公司所表现的不怕同日本人竞争那样。实际上，他已经向亚洲拓展业

务，开发通常由富士公司统治着的这一市场。柯达公司并不谈论开拓新市场的细节，不过有一点很显然：费希尔已经三次访问中国。他指定柯达公司最高层管理人员之一、执行副总裁威廉·普雷扎诺领导开拓中国内陆、台湾省和香港特区市场。

对于世界其它地区。他说：“世界上有一半人还没有拍过一张照片。机遇是巨大的。”但费希尔面临的问题是：公司核心的照相业务处境困难，其特点是产量增加而价格下跌。仅仅为了保持与过去持平的利润，柯达公司每年都需要大幅度降低生产成本。如此下去决非长久之计，柯达公司在数字图像的研究与开发中疯狂地投入巨资。过去 10 年里，耗资达 50 亿美元之多。然而一直到费希尔来到柯达公司时，实验室还没有搞出什么名堂来。有人则担心引进数字技术会将利润大的胶片和相纸销售业务吃掉。费希尔认为柯达公司要全力投入数字图像技术。他说：“如果图像技术吃掉其他胶片业务，那么就让它吃掉好了。”他还把大部分数字技术的研究力量集中到一个新建立的数字和应用图像部中。为了使这个部门运转起来，他雇请一位外来人格斯廷来协助他。格斯廷认为，柯达公司在几个关键的数字图像领域里拥有头等的技术，包括：高保真翻版的彩色调控软件（colormanagementsoftware）以及在数字照相机和扫描器中起到眼睛作用的充电耦合装置。格斯廷由此很快推测到：柯达公司缺乏推销能力。柯达公司生产的设备从复印机到扫描器，几乎都是那些缺乏竞争力和价格昂贵的产品，当柯达公司想销售过时的消费品如 8 毫米照相机、录像带以至电池时，很快就被挤出市场。格斯廷对数字开发部门进行了改组，格斯廷说，1994 年 11 月，公司将开发一种价格为 1000 美元的台式印像机。该机的原型机价值 1 万美元，刚有 4 个月历史，是一种彩色热敏式印像机（colorthermalprinter），它利用传统流程印制出高质量的彩色图像，重 60 磅，有 5600 个零件。格斯廷说，柯达公司的工程师们将在不到一个月的时间里创造出一台 14 磅重、只有 65 个零件的样机，而性能更好。格斯廷允诺 1996 年初将推出大量新的数字产品。除了价格较低的热敏式印像机外，他的目标是推出一种价格为 300 美元的数字扫描器和 300 美元上下的数字照相机。

1995 年 3 月，柯达公司将重新开发照片光盘，这次目标是瞄准 PC 机用户。柯达公司计划在每张照片光盘的底板中增加软件，使之更容易修正照片并用之于电子文件。例如，一位人事经理能够把雇员们的照片输入光盘，再装入到光驱器，制出一个完全由照片组成的机构图。另一种有希望的产品是新式复印站（CopyPrintStation），它利用数字技术扩印普通图片。以上两种产品并非革命性产品，它是摩托罗拉式的，即由低成本电子元件变成的热门产品。费希尔说：“我敢断定，我们至少与摩托罗拉在移动式电话领域一样，取得了初步胜利。”格斯廷领导的部门 1994 年的经营收入为 5 亿美元，约占柯达公司总销售额的 4%。格斯廷已告诉费希尔，1995 年该部门的销售额将增长 67%，在下一年度还将进一步跃增。

尽管数字图像的范围包括从世嘉录像游戏到可点播的有线电视电影各类产品，但柯达公司主要集中经营它的传统领域——彩色静止图像。这是一个很大的市场，柯达公司要使它的产品价格低廉，能让人们在诸如房地产清单、学校的印刷样张上，使用高质量的图像。但柯达公司没有能力去单干。这就是费希尔和格斯廷要让同行业的其他竞争者采用柯达技术，作为计算机和多媒体世界的标准的原因。费希尔同企业巨头，如微软公司的比尔·盖茨和太

阳微系统公司的斯各特·麦克尼利等人会晤，商谈专利许可和合伙经营问题。微软公司同意将把柯达公司的彩色调控标准应用于它的 Windows95 运作系统。柯达通过与微软，太阳微系统公司等信息行业巨头的合作，确立了本公司技术作为计算机和多媒体的世界标准。这一策略有助于柯达公司在这一尚未成熟的行业中脱颖而出。

柯达公司在全球范围内有 599 个竞争者，它们都在致力于开发光储存技术，并对柯达公司构成挑战。例如，卡西欧公司正在推出一种价格为 700 美元、具有许多特色的数字照相机。在其他领域里，从扫描器到印像机，柯达公司面临佳能、富士通、索尼和惠普等大公司的竞争。

费希尔还同富士、佳能、尼康等 5 家日本公司发展合伙关系，计划在 1996 年年初推出高级摄影系统（AdvancedPhotographicSystem）。这种高级摄影系统照相机可以通过绕在卷盘上的磁带式数字把信息记录下来，例如快门速度和光圈。这些数据可以帮助新一代照片洗印工具印出更好的图片。

点评：

上述策略是费希尔再造柯达的改革措施。正如他自己说的“最难于掌握的莫过于在艰难环境下领导和推行一套新秩序”，但是费希尔已明显地使这家萧条的巨型企业振作起来了，也许费希尔最终能达到同柯达创始人乔治·伊士曼相同的高度。

友讯发展之道

1986年，电机工程师出身的高次轩，找了6位同道，集资新台币200万元成立友讯科技公司。创业小组7个人，恰如篮球队队员各有专长、缺一不可，有人专搞营销、有人负责研究开发软、硬件，有人管理工厂、有人负责制造等。队友互相配合默契，成就了一支极具市场竞争力的队伍。友讯就在如此的篮球哲理下创业，由7人公司逐步经营，成长到员工30名、100名，甚至到现在成为一家拥有832名员工的股票上市公司。

创办初期，7位创办人体会到友讯要走高风险道路。因此产品定位必须是附加价值高、有国际竞争力；另一方面，考虑到个人电脑发展到一个限度之后，未来将走向网络连线，因此在创业初期，7位创办人以“专注资讯网络产品”的策略为共识。

交通大学毕业的高次轩，踏入社会即“学以致用”，一直从事电脑系统维护的工作。在苹果电脑风行台湾之际，他着手研究包括软硬件及传送方面的微处理机。

虽然，友讯前瞻性的产品策略具有市场优势，但在创业过程中，也难免挫折。高次轩不讳言创业过程中的挫折，他形容创业好比人的成长，过程难免有低潮。在当时，友讯投入的网络事业的确是个未知数，因此每踏一步几乎都在尝试错误。高次轩举例，友讯在研究低速网络时，曾因接线问题而使网络卡烧掉。友讯的工程师尝试错误的时间长达一年半，耗掉数千万资金，终于在“失败当成错误，困难当成是考验”的信念下，闯过重重难关，推向国际市场，并建立了网络标准。

友讯产品的策略，是不迷惑于市场个人电脑的趋势，立足于网络趋势的起点。这使得友讯一直在资讯市场里呈现“浪头”之势，虽然这样，在这段期间，友讯也曾迷失过。

1990年，当个人电脑市场呈现一片红火之际，友讯起伏于市场潮流的选择之中，甚至一度考虑踏入个人电脑领域和友讯网络加以衔接，朝产品系统化的方向发展。当时友讯甚至投入不少的心力于研究。但高次轩稳健掌舵，于是友讯又“专心”走向专业网络研究领域。而此时市场上有一家与友讯同样以研发网络起家的公司，亦投入相当心力进一步开发个人电脑，结果“无疾而终”。这证明友讯产品策略的“专一”是必要的，同时也证实高次轩掌握产品策略的独到眼光。

7人合资创立的友讯，10年前就没有上下班打卡制。员工成长至今已有832人，依然没有打卡制度（工厂生产线除外）。友讯基于对人的尊重，秉持的是“人治”的管理精神，在这种无为而治的工作环境熏陶之下，员工的自发性格相当明显。上班晚的员工会自动加班；情绪低沉，一时失序出外“放风”调节身心的员工，也会加倍于工作绩效上回馈公司。这种无为的管理，加上对员工薪资报酬的相对回馈，使得10年来员工人数只有成长，几乎没有一人离职。

一位友讯的员工形容：一部电脑是“独白”，二部电脑连线是“对话”，三部电脑以上则形成3人谈话的“会议”模式。网络愈是连结，创意的发挥和撷取愈是无限。看到上万部电脑透过友讯的网络而得以连线。因此员工都能体会到自己所从事的不只是工作，而是一份乐在其中的生活趣味。看似管理松散，而却又有效率的企业文化，或许正是友讯凝聚员工向心力的魅力所

在。

友讯创业的规划是走国际化市场道路。因此友讯自创的“D-Link”品牌同步在美国注册；为跻身于国际水准，友讯每年投资于研发上的经费超过营业额 8%，同时还保持研发人员数达公司员工 25% 的比例。发展至今，友讯已成为国内及亚太地区最大的网络专业厂商，主要产品跃居世界市场前 5 名，其中基本型集线器的供应为世界第一，智慧型以太网网络集线器为世界排名第五，以太网网络卡则为北美地区第四名。总经理表示：友讯的科技研究是渐进式，继网络卡、集线器、智慧型集线器（网管）的部门网络之后，未来研发规划朝企业网络的领域更上一层楼。

友讯和一般企业转型遇到同样的问题，便是在专业化分工渐细的同时，忽略了横向的联系，以至于单位成本出现相对提高的情形。在员工数成长到 800 余人之际，友讯决定重新框定横向的管理及整体的管理目标，适时的注入专业管理人才。早先为友讯管理顾问的柳中冈，便是以专业经理人的身分接手经营友讯。柳中冈提出“组织备用论”，打破组织图的观念，以科技资讯的应用来引导企业进行的管理。

“组织备用论”，指组织权责系统是由上而下依职能区分的，由于员工的归属感及每个人都有领导及被领导的需求，它的存在是有理由的；但对企业发展来说，组织是手段，工作才是目的，而绩效主要是看工作流程。因此过于重视组织专业分工，就会造成横向工作流程无法整合。

柳中冈指出，企业创设初期，投入的单位成本会随着职能分工的专业化程度递减，而这种递减趋势在专业化到一定程度之后，呈现不降反升的情形。要克服这一阶段的投资盲点，即是要注意横向管理，控制单位成本不随专业化程度上升。理论支持在于，员工工作流程是横向面的，“网络化”压缩时空，可以发挥由点到面的联接功能，有助于建立工作流程中横向联系。再加入资讯管理精神，则降低单位成本和提升专业程度的整合。

柳中冈先将友讯的组织制度作了些微的变动；而在领导改革上，则采“录音带法”。将自己认为正确的管理思想，灌输给部属，借此引出希望产生的行为。就如录音带一样，如果对其内容不满意，直接重录所要的内容即可。因此在他的领导哲学中，着重修养而耐性，其次则为知识学理与经验，否则部属不易心服。

在领导实务上，柳中冈强调“团队”的培育。他认为，强人式的领导有即时的功效，却无法长久。因此他主张领导者应采取开放式的态度，长期且耐心地培育部属，并持续性地建立起必要的系统制度，让部属能在彼此之间创造出合作的契机。

点评：

企业发展到一定程度后，在组织建制中，难免滋生横向联系上的瓶颈。友讯科技于 1986 年创业时，投资者看到未来连接个人电脑的网络市场，于是执意于网络系统的研究开发。在友讯建立公司人治化管理模式后，友讯即以自身的科技优势，请专业人才来经营公司，成功地运用电脑资讯管理，避开公司横向联系的盲点。友讯独特的人治加网络的管理模式，提供了一个优秀企业成长的经验之谈。

重组中的福特公司

福特公司董事长亚历山大·特罗特曼从不照本宣科。特罗特曼今年 61 岁，虽然没上过大学本科，却是一名工商管理硕士。1969 年，当福特公司的高级管理部门拒绝将他从英国调来美国的时候，他，一个土生土长的英国人，自己买机票来到美国，并设法进入福特公司总部工作。因此特罗特曼在 1993 年 10 月被任命为下任董事长之后，不仅没有照本宣科，而是另起炉灶干了起来。上任两周，特罗特曼便召开了高级经理会议。当时，经理们就合并北美和欧洲各自独立的发动机、传动系统分部展开争论，特罗特曼一言不发。可渐渐地，一个设想产生了：为什么仅停留在发动机和传统系统分部，为什么不将福特分布在世界各区域的机构改组，把它组成一个单一的全球性的汽车公司呢？

推动特罗特曼进行改革的压力再明显不过了：由于在大西洋两岸两个汽车分部完全单独进行设计和销售，福特公司长期以来为重复性工作、浪费付出了巨大代价。同时福特公司在新车设计上花费了太多的时间和金钱。

特罗特曼希望将北美和欧洲分部合并为一个，通过取消多余的设计工作，依靠规模效益，减少海外供应商的数量。特罗特曼要求在本世纪末减少成本 20 到 30 亿美元。

特罗特曼设想福特公司未来的收入要依赖于机构重组后推出的低成本轿车。因此，他已在财务指标和增长指标间寻求平衡。他希望在整个商业涨跌周期中，福特汽车业务的平均税后利润达到 5%。

机构重整将从合并美国分部、欧洲分部的产品开发部门开始。福特已建立了 5 个新的汽车中心，4 个在美国，1 个在欧洲，每个都负责设计一种不同型号的适合全球的轿车。大约 500 名美国人已奔赴海外，参加欧洲新组建的有关部门，同时，相同数量的欧洲员工已来美参加福特后轮驱动轿车和商用车的全部设计。

鉴于新的设计队伍研制的新型轿车 1997 年才能问世，这些措施的效果还有待时间证实。但当新型轿车问世时，采用的通用部件和海外供应商将会增加。这就是特罗特曼节省大量费用之希望所在。目前，欧洲和美国生产的汽车之间没有通用的部件，特罗特曼希望通过从数量较少的海外供应商那里购买数量更大的部件来达成好交易。

同时，特罗特曼也希望通过实现向以产品为主导的部门的转变来提高生产率。他已经撤消了福特公司的职能性开发机构。现在，工程技术人员被分配到各个汽车中心，与设计人员和营销人员长期在一起密切的配合，共同生产适应于各个不同国家需求的产品。

为减轻过渡带来的不适，大西洋两岸的经理人员还投身于大量的重整管理工作之中。为降低成本，减少由于文化差异在工作中造成“他们的”和“我们的”工作方法的争论，去年 9 月来自世界各国的大约 500 名工作人员在迪尔伯恩花了 9 个月的时间，为每个岗位审订或重写了工作手册。为挖掘最有效率的工作方式，他们对比了福特北美分部和欧洲分部以及其它公司的各种作法。成果之一就是通过对制造新型发动机样机的过程划分为两个可以同时进行的阶段，将新型发动机从设计到试验的时间由 24 个月缩短为 100 天。福特公司最大的风险莫过于最终生产出的仅适应不同市场最低共同标准的普通车。福特公司工程师能否设计出一种可能为斯堪的纳维亚消费者安上

加热器、为新加坡消费者装上空调，而又不给两者增加额外工程成本的小型轿车呢？

点评：

跨国公司利用全球资源，进行着眼于全球规模的生产与销售。然而其做法各有千秋。实践全球战略的手法是否合理，直接关系到跨国公司全球战略的成败。

资产重组走上新路

北汽福田车辆股份有限公司是一家刚成立一年的生产四轮农用运输车的企业，1997年前8个月，产销四轮农用运输车33910辆，实现销售收入8.66亿元，利税1.1亿元，其中利润7113万元，以绝对优势继续保持行业领先地位。

福田公司前身是山东省诸城机动车辆厂，始建于1958年，多年来，企业虽然年年都有所发展，但直到1993年，由于生产规模小，技术水平低，年总产量只有七八百辆，无法形成规模优势和竞争优势，企业潜伏危机。对此，企业领导从实际出发，决定通过产权划转盘活存量资产，投靠国家大型一类企业——北京汽车摩托车联合制造公司。北汽摩公司已有40多年的汽车生产历史，具有雄厚的技术和资金，特别是有很强的生产能力和技术能力。诸城机动车辆厂与北汽摩公司的这一跨地区的资产重组，盘活了存量资产，使国家、地方、企业、职工四个方面都得到了实惠。从国有资产看，诸城厂并入北汽摩时净资产为576万元，企业的合并，不仅盘活了这部分资产，而且使资产增值，到1995年，国有资产增值1404万元，增值率达243%。同时，利用北汽摩闲置的装备和技术生产农用运输车，盘活了北汽摩公司闲置资产和技术3.2亿元。

从地方收益看，诸城车辆厂1994、1995两年上交诸城地方财政542万元，诸城市在两年内基本收回了原诸城机动车辆厂。由于诸城厂区的发展，带动诸城市配套企业38家，据统计，1996年诸城市配套厂家实现销售收入2.35亿元，利润5800万元，提供就业机会3000多个。

从企业发展看，合并后企业获得快速发展的资金和技术，步入高速发展的轨道。1994年销售四轮农用车就达到3000辆，1995年销售9000辆，1996年销售26030辆，跃居同行业首位。从职工收益看，1995年人均收入比合并前增长56%，1996年又比1995年增长30%多，其它福利待遇也逐年有所提高。

为使企业进一步发展，福田公司迈出了其发展史上具有战略意义的第二步，即实行大跨度联合重组，成立股份公司，充用利用社会存量资产，通过存量调整、资产重组求发展。

1996年8月28日，北汽福田车辆股份有限公司正式成立。股份公司的成立，不仅解决了机制的问题，也给企业带来了深刻的变化：

一是在投资成本低化下实现企业迅速扩张。福田公司注册资金资本1.44亿元，全部资本6.3亿元，如果仅靠企业自我积累发展，再过十年也难达到目前规模，但生产要素的重新组合，使福田公司在不增加大量投资的情况下迅速扩张，形成规模，增强了实力。

二是实施社会存量资产的优化组合，使实物资源、货币资源、技术资源和人力资源得到合理配置，解决了福田公司发展中的许多关键性问题。除北汽摩和福田公司外，其他股东共投入现金6000多万元，解决了福田公司的技改投入资金。福田公司股东中有55家配套和主机厂，使社会资源和内部资源得到了合理配置。

三是促进了企业生产经营组织形式的合理化。就福田公司来说，就是解决好输入、输出和中间环节的关系。股份公司成立后，福田公司坚持走社会化生产、专业化分工的道路，避免再走大而全、小而全的老路。在配套方面，

坚持在社会上有优质配套件就尽量选用，不再由本企业重复投资生产。

中间系统就是生产制造系统，重点是冲压、装焊、油漆和总装。投资建成了自动化程度较高的焊装流水线、电泳涂流水线和具有国内先进水平的车辆检测线及自动装配流水线。输出方面就是市场营销体系建设。福田公司产品覆盖 27 个省、市、自治区，营销队伍 650 多人，占职工总数的 10% 以上，分布于全国 27 个省、市、自治区的销售点上，形成了市场开发、产品销售、配件供应、技术服务和信息反馈“五位一体”的市场营销体系。

四是形成了新的经济增长点。福田公司的高速发展，已引起了各方面高度重视，被机械部和北京市列为重点扶持企业，作为低成本高效率发展的试点。

资产重组为福田辟出了一条充满收获希望的产业发展的广阔田野。

点评：

北汽福田公司是按照现代企业制度运作形式发展起来的一个股份公司，最大的特点是充分利用存量资产和社会资源，低成本高效率地发展。这条道路不仅为其本身开辟出了一片充满希望的沃野，对北京的汽车工业，全国汽车行业乃至机械行业都有重大启示。资产重组使企业在短时间内就扩张了资金规模，增加了实力，并使各种社会资源得到合理配置，通过建立庞大的协作配套网络系统，使企业相互利用配套企业的技术优势，达到企业生产经营组织形式的合理化。

韩国经济支柱——浦项制铁

1972 年以前，韩国钢铁工业结构极不合理，制造能力不足、技术落后、规模效益低下，钢铁自给率仅为 23%，但自从 1973 年浦项综合制铁株式会社（简称浦项制铁）第一期工程竣工，这一面貌就得到了彻底改变。1995 年韩国的钢铁年产量达 3677 万吨，其中浦项制铁的粗钢年产量达 2343 万吨。在短短的 27 年内，浦项制铁跃居为世界第二大钢铁公司，年产量紧随世界第一的日本钢铁公司的 2700 万吨之后。浦项制铁的发展使得韩国的钢铁自给率超过了 90%，同时也推动韩国工业走入了世界先列。

浦项制铁的发展按照生产能力和管理变化可以分为三个主要阶段，即创立阶段、成长阶段和成熟阶段。

从 1973 年至 1992 年，经过 20 年的迅速扩张以后，1992 年浦项制铁的年生产能力已超过 2000 万吨，在规模和技术上都具有了国际竞争力。从 1992 年开始，浦项制铁又实施了一项雄心勃勃的经营多样化和扩展计划，使其经营范围扩展到三个主要领域：钢铁、工程建筑和信息通讯。在经营多样化的过程中，浦项制铁将其下属公司和附属机构从 31 个减少到了 21 个，合并了一些功能相似的机构，出售了非战略领域的下属公司。

1996 年 10 月 15 日，浦项制铁又开始了光阳五期工程的建设，到 1999 年这一工程竣工，其年生产能力将达 2800 万吨，将超过日本钢铁公司而成为世界第一。

浦项制铁奇迹般地发展，除了政府在其发展过程中起了至关重要的作用外，还有着自身成功的必然因素。

企业精神是浦项制铁的成功关键。浦项制铁企业精神的三个基本要素是：民族企业、以人为核心和面向世界。

首先，建立浦项制铁的目的是为了借助钢铁发展促进整个国家的经济腾飞。浦项制铁的建设资金来自于日本军国主义对其殖民统治时期给韩国和韩国人民造成的损害的赔偿，这笔钱被韩国人视为祖先的血泪钱，浦项制铁从一开始就担负着强烈的民族使命感。这种民族精神使创始者们兢兢业业，尽早实现韩国人民长期以来梦寐以求建设一座大型钢铁厂梦想。

浦项制铁坚持以人为核心的管理，强调和谐与团结，整个公司被视为具有同一精神和同一命运的整体。浦项制铁将人看成是比厂房设备和技术更重要的财富，在人力资源上也不借大量投资，进行职员培训和改善职工福利。1986 年成立的浦项工业大学就是一个很好的例子，这所学校目前是韩国经费最为充裕的大学。

另外，浦项制铁具有很高的国际化程度。建设所需资金、技术和生产用原材料都来自于国际市场，除国内消费以外，超过 20% 的产品销售到国际市场。现在，浦项制铁又积极向海外扩展，直接投资到许多国家，浦项制铁为增强企业的国际竞争力，近年来，在其下属部门如生产、销售和工程建筑部门实施了一项机构重组。

1. 将公司管理机构重新划分为 18 个部门，以松散的小组形式结合组成部门，来替代原来的结构。部门由经理级干部领导，其职权包括部门内提升、职员调动，以及监督预算事务。

这一体制旨在提高和增强职员的责任感和管理的有效性，使公司结构更加横向化，小组成员也能更灵活地适应用户的需求。

2. 建立了新的最高决策机构，执行管理委员会。该委员会由 9 人组成，包括董事长（委员会主席）、总裁、5 名副总裁和浦项、光阳两处钢厂的总监。

执行管理委员会的建立是为了适应新的以小组为基础的部门结构，提高决策的效率。这一改革标志着浦项制铁已经由以前的由上至下的决策体制改变为更民主的专业管理者决策体制，使决策由执行委员会集体讨论通过，更民主、更透明，同时信息也能共享。

浦项制铁成功的另一个主要原因是注重科技发展。六、七十年代，世界钢铁业格局已基本形成，在本国没有技术的条件下，浦项制铁之所以还能成为世界一流的钢铁企业，主要得益于其注意学习掌握外国技术。开始时，韩国的技术基本上全部从日本按“监护”的方式转让过来。20 余年的发展过程中，不断地消化、吸收外国技术，从实践中学习，并且大量地投资于人才培养、科学研究，建成了全国最好的工程大学——浦项工业大学和最大的研究所。

雄厚的技术力量和高素质的员工使浦项制铁更易于采用先进的技术。最近，浦项制铁又成为世界第二家采用 COREX 的钢铁厂，跨越了使用昂贵和污染严重的焦炭炉的过程，直接使用无烟焦炭。

点评：

浦项制铁的成功是韩国经济发展中一个非常典型的例子，从其成功中可以看出，要搞好一个国有企业，一是政府的大力支持；二是要有好的领导，好领导是企业成功的最基本的保障；三是长远的战略眼光，还在创建初期，浦项制铁就对 R&D（研究和开发）和教育进行了很大的投入，非常注重企业发展的后劲，注重产品的质量和高附加值，使得浦项制铁的产品一直能保持很强的国际竞争力；四是企业精神。“生存或死亡”代表了第一代浦项制铁员工的精神，也是浦项制铁创造奇迹的原因。作为一个企业，没有这样上下一致的奋斗精神，是不可能在激烈的国际竞争之中生存的。

永远为消费者着想的五十铃

五十铃汽车公司是日本第一流的汽车制造厂家之一，自 1916 年创建以来，本着为消费者服务，提供最舒适的汽车的宗旨，从设计、生产、销售上不断改进、创新，创造了不少传奇的经验。从式样新颖的小轿车到 GVM32 吨重型载重汽车，所有五十铃牌汽车都体现着五十铃汽车公司的光荣传统。

五十铃汽车公司的基本原则，是发掘人的创造性。人是五十铃汽车公司生产技术的核心力量。公司认为，汽车不仅是运输工具，更是文明文化的产物，是人类经验的扩充。在这种思想的指导下，公司所生产的汽车不仅仅代表着一种汽车，而且还是一种艺术形式的象征，公司追求的不仅是其优良的机械效能，而且还有它在静止时或穿越各地时给人体带来的各种舒适和享受。为使汽车也能成为舒适生活空间的一部分，公司的汽车紧密地效仿人类的经验，大脑、五官、神经和肌肉在五十铃牌汽车上都有与它们相似的部分。因此，驾驶员集中精力注意路面情况，就能专心愉快地开动汽车。

五十铃汽车的设计，充分体现了人的创造性。公司的工程技术人员对能使人感到极其舒适和方便的“生活空间”进行了探索，最终得出了五十铃牌汽车“座舱式设计”的构想。即设想有一粒种子，虽然它的形状仅仅是极其简单的圆形，但其内部却充满了丰富的生活资源。五十铃汽车正是这样一种座舱。因此，公司的重型、中型、轻型载重汽车驾驶室前部的设计都得到相应的强化，尤其载重汽车以其所体现的改革和价值而赢得了全世界的公认。五十铃牌载重汽车不仅在工地上，而且在时髦的街道上看上去都很漂亮。1984 年日本国际商业和工业部门(MITI)将这些载重汽车评选为“优良设计产品”。从此以后，其他五十铃产品每年都荣获这个特别奖。

五十铃汽车的内部设计，仅看一眼即可感到驾驶室内十分舒适而且操作简便，体现了五十铃汽车公司为消费者着想，追求汽车舒适性和安全性的思想。

五十铃公司赢得国际声誉的最主要原因是它享有“生产技术的领导者”之称号，特别是在柴油机的生产技术方面，五十铃公司尤为突出。目前五十铃公司已成为第一个成功地研究出装有陶瓷柴油发动机的汽车制造厂家，并赢得了全世界的好评，陶瓷与金属相比，具有良好的耐热性、耐久性、耐腐蚀力，而且还具有很好的节油性，比普通发动机多节油 30%。这种发动机通过功能上的改进，极大地改善了功率输出和节油性能。陶瓷发动机不需要冷却系统，因此所占空间最小，并可使车身造型比较漂亮。

五十铃汽车公司除在设计上为消费者着想外，在生产过程中，通过完整的质量控制，生产出高水平的产品，为消费者服务。

公司职工定期召开质量管理会，探讨改进生产操作的方法。例如把靠近生产线的装配件集装箱制成透明，以便使得生产线的每个工人都可以一眼就检查出装配的数量和类型是否合适。

五十铃对装配线的改进是它在质量上处于领先地位的原因之一。先进的工业用机械手、传送机械和高级的电子计算机不仅保证大大地提高了效率，而且还保证了产品精度均一，质量最优。公司运用计算机控制生产流程，且每一秒钟都将数据显示在监控屏幕上，体现了公司对技术的强烈渴望。

由于对生产线的零件供应由计算机来进行严格的控制，因此，生产过程不再是依靠重体力劳动，而且消除了像选择一个错误的或不合适的零件一样

的人为错误。在五十铃汽车公司的制造厂内，先进焊接机械闪电般地、准确无误地从一点焊到另一点，保证了产品的质量。在车体进行喷漆前，要经过公司独特的阴离子电解沉积的初级电镀，以便使车体耐酸和防锈，保证了公司的载重汽车拥有在旅途中防锈性能最好的驾驶室。

五十铃汽车公司在日本是汽车种类最多的厂家之一，它的生产设备综合性最强，范围最广，而且多种多样。公司拥有的先进的应变制造系统（FMs）可以生产不同的发动机和变速器。

虽然生产线已全自动化而且质量管理主要由计算机控制，但是为了保证这些过程百分之百的精确和保持五十铃产品的质量，工人们最终产品的每个角落和缝隙都要进行检查，而且还对发动机、制动器、防水性能和电子系统以及其他方面进行彻底的性能试验，只有合格的产品才能通过生产线。严格的质量控制，保证了公司产品的水平。

另外，公司努力保持与销售者、批发商、用户以及可能的主顾保持密切的关系，以满足用户的要求。

1985年，公司开始采用与通用汽车公司合作研制出的是生产线系统（IMs）。另外还与通用汽车公司和其他许多五十铃汽车公司的分公司之间建立了联系，使五十铃汽车公司可按用户的要求进行生产。五十铃汽车公司有遍布世界各地的海外销售业务和许多独立的营业门户，为用户提供改善当地运输系统的结实、可靠的汽车。

这个遍布世界各地的公司网是促进五十铃汽车公司向各国出口最适用的产品以及保证维持生产质量最优的重要环节。为了在各地确保质量水准最高，五十铃汽车公司的零件中心向遍布世界各地的用户供应带有ISUZU商标的五十铃汽车公司的零件。公司采用一个大规模的计算机系统保证使其整个的小轿车、载重汽车、大客车的维修零件的供应，在这个系统控制下的零件有40多万个。

公司还注重对人员的培训。公司通过五十铃培训中心，每年制订服务培训规划。除定期规划外，还为海外的销售者，技术人员，甚至那些掌握有关五十铃牌汽车基本信息和技能的政府官员举办各种销售和服务培训班，培训研讨会不限于只在东京举办，如果有必要可在世界上许多地方进行。

点评：

企业只有靠提供高质量的产品才能吸引消费者，满足消费者的需求。从某种意义上说最高质量的产品，就是能最好的服务于消费者的产品，这就要求生产者在设计、生产及销售等一系列过程中，都为消费者着想，使产品能为消费者带来享受和满足。

五十铃汽车公司从“座舱式设计”，完整的质量控制，到在世界范围内建立系统化的销售和服务体系，就是贯穿了为消费者服务的思想，使其获得广泛好评的同时，产品得到了认可，企业获得了利润。

受人尊重的美国强生公司

美国强生公司是世界最负盛名的以生产医疗保健、美容、卫生等产品的跨国大企业。1991年，美国强生公司在307家公司参加的工业企业各项指标评比中，被评选为十佳企业之一。19世纪中期，一个叫约瑟夫·李斯特的外科医生在实验室里证实了空气中的微生物是导致伤口感染的罪魁祸首，他把空气中飘浮的微生物称为“看不见的杀手”。李斯特的发现使当时的医学认识到，医生们应重视对人体外伤部分的特别护理。但是，当时还是有很多人对李斯特的理论嗤之以鼻。只有一个叫作罗伯特·约翰逊的年轻人听了李斯特关于抗菌术的理论后，十分折服，他决心制造出一种新型的外伤包扎敷料，按照实际需求准备好各种型号的敷料，完全无菌，密封单独包装，随用随取，不会有被污染的危险。

当时手术时，医生使用的都是未经消毒和密封的医疗器械，使得患者的伤口感染，手术后的死亡率高达90%，约翰逊意识到抗菌术的巨大作用后，于是和他两个弟弟共同协商生产医药产品，并于1887年正式成立“美国强生公司。”

美国强生公司正式成立于1887年，该公司生产出的第一批产品便宣告外科敷料的第一次革命拉开了帷幕。强生公司生产出的敷料将含有各种医药成份的药膏涂在胶带上，使用起来非常方便。强生公司还意识到，市场上十分需要各种先进的抗菌产品，公司及时设计出可以大批生产和运输的柔软的、吸水性能好的药棉以及纱布敷料。

1888年，强生公司出版了《现代防感染伤口处理方法》一书。此书在其后许多年内，成为防感染治疗实践的标准课本。

1890年，强生公司用高温干燥法生产药棉和纱布敷料，用这种方法生产的产品不仅有抗菌性能，而且本身无菌。1891年，强生公司第一个细菌学实验室成立，在其后的几年时间内，强生公司通过敷料连续生产方法使整个生产过程处于防菌和连续消毒的状态中，从而达到消毒产品的要求。

如今，强生公司已拥有160多家公司，产品领域广泛，涉及到儿童保健、医疗急救和医院所需的产品、各种药品、计划生育产品、牙齿保健用品、皮肤保健用品以及女性卫生用品。强生公司的产品适应于人生各阶段所需的医疗卫生、保健和卫生用品。

强生公司消费品部是最大的部其主要产品有：化妆品、卫生产品、儿童保健产品、急救产品、非处方药品和卫生保护品等。其生产的药膏、止泻药、防酸剂、个人使用产品等都是市场上声誉好、十分畅销的、且具极强竞争力的产品。

美国强生公司药品部是该公司利润额最高的部。1991年，该部所获利润超过强生公司总利润额的50%。药品部主要产品有治疗过敏哮喘药物、杀真菌剂、治疗中枢神经系统的药物、避孕药品、治疗皮肤病药物、肠胃病药物、免疫生物学药品以及其它生物技术药品。这些药品都是由医疗卫生专家在治疗工作中使用或通过公共卫生部门批发出售。

药品部近几年最为著名的新产品：治疗经常性肌肉酸痛药膏；生物技术药物，治疗结肠癌药物；抗菌药；抗组胺药物；抗真菌药；肠办药；防移植肾排斥反应药物；口服避孕组药以及治疗粉刺的约膏。

强生公司的第三个部叫专业部，主要生产和销售供内科医生、牙医、护

理人员、治疗学家、医院、诊断学研究机构 and 医疗站使用的手术缝合线、机械外伤治疗仪、内窥镜等产品。

1991年，专业部投放市场的可直接附在眼球上的眼镜由于质量好而获得大量订单，产量上升很快。1991年，专业部又推出可频繁替换使用的稳形眼镜，一上市就受到顾客的欢迎。

另外，专业部还推出用来诊断胆囊和癌的透视设备，新型血糖诊断等等，销售均十分看好。

近几年，美国强生公司的产品销售发展十分迅速。这一方面得益于公司不断推出的新产品，另一方面也得益于公司合理的组织管理制度。

美国强生公司长期以来执行非中心化管理原则。强生公司执行委员会是负责整个公司经营的主要管理机构。执行委员会的3个成员分别担任3个经营部门委员会主任，经营部门委员会由各部负责具体下属部门的经理们组成。这3个委员会监督和协调国内外各公司从事消费品、医药、专业和诊断设备的经营活动。各公司的经营管理由总裁、总经理或管理董事负责，并直接或间接向公司集团董事长进行工作汇报。

与强生公司历来遵循的非中心化管理原则相适应，该公司在国外的企业中，也有部分企业由当地国家的人员来管理。目前公司在49个国家设有生产厂家，产品几乎遍及全世界。

美国强生公司将研究与开发放在各项经营活动的首位。1989年，该公司在研究与开发方面的投资为7.19亿美元，1990年为8.34亿美元，1991年达到9.80亿美元。1991年研究与开发费用占销售额的12.19%。

点评：

强生公司的发展得益于公司创始人敏锐地抓住了市场空缺，并及时填补了这一空白。这不得不归功于公司创立人约翰逊目光的敏锐。当许多医生对空气中存在着“看不见的杀手”的理论仍持怀疑态度，甚至嘲笑这一理论毫无根据时，约翰逊已大胆地作出生产医药产品的决定，显示了惊人的魄力。机会总是很多，但只有那些大胆的、敢于实践的人才能牢牢地把握机会；否则机会稍纵即逝。如何把一个有用的理论产品化，使其更好地服务于社会，这不仅能使企业处于领先地位，也是作为企业家应该考虑的事情和应尽的职责。

“双龙”腾飞和谐共荣

韩国“双龙”集团创建于1939年，总部设在韩国汉城。“双龙”包含着互敬互让，和谐相处的美德。也正是这种“双龙”的人和使集团能够在短短的半个世纪里誉满寰球。

刚创建时的双龙集团，仅是一个小规模日用品制造公司。该公司通过投资纺织品、贸易和保险业，为战后本国经济发展作出了贡献。

在60年代，韩国实行重建和经济发展计划时，双龙集团通过经营水泥生产和海运及造纸业，使其业务迅速发展。在70年代，根据政府部署发展重工业和化学工业，双龙开始经营炼油、重工业和机械制造业，并发展建筑业以满足中东兴建炼油设施的需求。在80年代，双龙集团对水泥生产采用电脑化管理，促使其在电脑、汽车和其它高科技领域的发展，随着服务行业日益变得重要，双龙集团开始投资证券业，以满足这方面的需求。

随着世界工业结构的迅速改变，双龙集团适时调整国内外的各项战略计划，在各领域继续保持迅速发展，成为一个享有盛名的国际集团。

双龙集团目前拥有22个国内分公司和28个国外分公司的一个生产销售网。

双龙集团下设的双龙贸易公司是集团最大的公司之一，成立于1954年，是第二个政府指定的韩国综合贸易公司。

1991年公司出口额达22亿美元，进口额达7.5亿美元。该公司的业务遍及世界上100多个国家和地区，并积极开展多元化贸易活动，包括对应贸易活动，如对应收购、返销、易货贸易和抵销贸易，离岸贸易也已成为公司的另一项重要业务。此外，双龙贸易公司还与主要外国分销商合资设立销售公司，以促进当地贸易活动的发展，使包括生产和售后服务的综合销售系统获得迅速发展。

作为韩国最著名的综合贸易公司之一，该公司运用积累的丰富经验和专业知识，加强在财务、资讯分析、制造业、贮存及分销、计划开发和计划组织等方面的职能，为真正成为一全球性贸易公司作出努力。

双龙集团的各公司都十分注重新技术的研究与开发。双龙水泥公司设立的双龙研究中心，现有170名高水平的研究员，开发了多种特种水泥及有关产品，在新材料方面，已开发出200多种陶瓷产品，如陶瓷切割器、氧化锆氧气传感器和其它电子陶瓷等。此外，还开发出多种铁酸盐磁铁，并将继续开发多种与铁酸盐磁有关的产品。双龙汽车公司也拥有自己的机械研究中心，并配备有最先进的仪器。生产设计使用最先进的CAD—CAM系统，改善了汽车的设计和生产，已制作出特别耐用的车身结构，多种高科技设备的利用，使该公司的汽车在性能、安全、耐用和经济方面都达到了很高的水平。双龙集团下设的双龙经济研究所，主要从事经济、银行、金融、工业和投资方面的研究工作，以便集团迅速适应国际化和开放的金融环境。

该研究所积极兴建研究设施，训练高素质的人员，提高收集分析资料的能力，并设立有高效率的销售系统，向国内客户提供高质量的研究和分析资料。此外，该研究所与国际知名的研究机构进行多项合作计划，该研究所还将通过更先进的研究方法、更广泛的研究项目及进一步与海外研究机构的合作，使其发挥双龙集团综合思想库的职能。

双龙集团坚持以国际市场为目标，在国际竞争中壮大自己的实力。双龙

水泥公司在新加坡与当地公司合资设立双龙水泥（新加坡）公司，在日本设立 8 个水泥贮存基地，向日本市场供应水泥；在美国设立双龙（太平洋）公司，并设立了储蓄能力 4 万吨水泥的合资公司。双龙建设公司也发展成为一个国际工程承包商。该公司在东南亚、中东、美洲及太平洋地区建筑酒店、度假中心和其它工程所取得的成就，闻名于世。

双龙集团于 1975 年兴建了著名的龙平消闲中心。这个消闲中心占地 330 万平方米，位于海拔 750 米的山区，拥有美丽的自然景色和完善的旅游设施。龙平消闲中心还主办每年的龙平夏季音乐节，并于 1991 年 1 月举办首届龙平杯国际男子滑雪比赛，有来自 15 个国家的 100 多名选手参加。

双龙集团近些年发展迅速。1990 年还只排名世界 500 家最大的工业公司第一百六十五位，而 1991 年一下跃居第一百零一位，叩响了进入 100 家大企业的大门。在取得显著成绩之后，“双龙”集团仍然保持互敬互让、谦虚谨慎的态度。他们认为：与其炫耀自己，不如敬重别人，与其急进求先，不如稳步向上。在未来的年代里，要竭尽全力，为顾客服务，与世界各地的合作者，谋取衷诚合作，和谐共荣。

点评：

“天时、地利、人和”，“人和”是三者中最关键的因素，“双龙”集团以互敬互让，和谐相处和美德为企业文化宗旨，在集团内部追求和谐统一，在外通过国际间的互相合作，谋求相互的了解，互惠互利，达到和谐共荣的目的。

改革创新的重庆百大股份有限公司

重庆百货大楼股份有限公司地处重庆市中区商业黄金地段的中心，是重庆市经营规模最大、商品种类最齐、经济实力最强的综合性、多功能、集团化的大型商业企业。公司建筑面积 18379 平方米，营业面积 14500 平方米，职工 1500 人，主要经营百货、服装、食品、玩具、家电等，近 4 万个品种。公司下设 11 个经营部，1 个妇女儿童用品商店，1 个旅馆部和 5 个商品维修部。股份公司成立后又新建立劳保用品用具、广告艺术、房地产开发、汽车贸易、汽车运输、北碚商场等 6 个子公司，年销售额达 11 亿元，经济效益居重庆商业首位。公司被山城公众誉为重庆两个文明的“窗口”，重庆商业的“龙头”和重庆市场的“晴雨表”。公司在党的十四大和邓小平南巡讲话精神的鼓舞下，抓住机遇，深化改革，完善管理，形成了一整套行之有效、富有特色的经营管理措施。1991 年公司被全国总工会授予全国最高劳动奖——“五一”劳动奖状，连续 3 年被国内贸易部和国家统计局评为“全国百家最大规模、最佳效益商店”，1994 年被国内贸易部授予 1992、1993 年度全国国内贸易优秀企业（金桥奖）。

随着改革的深入和市场经济发展，人们的消费观念、消费水平、消费结构都在发生急剧的变化。公司坚持以市场为导向，以经营为中心，审时度势，以变应变，制定了“人无我有，人有我创，人跟我转”的经营方针。一方面，公司将过去以经营低中档商品为主，调整为以中档商品为主、高低档商品兼有的经营模式。另一方面，公司着重突出大都市商场的特色，在经营名、优、特商品的基础上，把全国各地的精品、新品引进公司，先后设立了精品鞋专柜，高档工艺品专柜，豪华黄金屋，声像精品屋，现代办公用品屋，世界名表廊，服装名品城，服装广场等，较好地适应了市场的变化和 demand，公司的销售额大幅度上升。

按照专业划细，精心经营原则，公司优选目标市场，将原“百货经营部”分为百货工艺经营部和日化钟表经营部；将原服装经营部分为“服装广场”和“服装名品城”两个经营部，分别经营女士、童装和男士、牛仔、裘皮服装。同时，根据经营商品种类的配套性，把原综合经营部和纺织经营部合并为纺织家具经营部。通过调整，强化了各经营部对目标市场的选择和重点商品的经营，使商品销售额、利润额日益增长，市场占有率、经济效益明显提高。

首先，公司突破零售企业单搞零售的作法，大力拓展批发业务，采取多种形式，通过召开各种供货会、展销会等，使批发经营业务年年扩大。

为了加强工商关系，发展横向经济联系，扩大经营覆盖面，一方面，选择经营好，在当地具有一定影响，竞争力强的厂家进店设立联营专柜；另一方面，在区内外分区布网建立货源基地。目前，公司同全国 28 个省市和地区的 3000 多个工商企业建立了稳定的购销体系。实践证明：工商、商商联营，有效地疏通了商品流通渠道，推进了工商体制的改革，活跃了市场，促进了生产，提高了经济效益。公司为开拓多元化经营，已先后成立了劳动保护用品用具公司，百佳艺术广告公司，百发房地产综合开发公司，百盛汽车贸易公司和百通汽车运输公司等，这些子公司已开始正常运转，有的已开始创造效益。

为了调动员工积极性，发挥主人翁精神，公司率先在全市商业系统推行

全员劳动合同制，增强了职工的危机感、责任感、紧迫感。干部实行聘用制，根据干部四化的要求和政绩，不拘一格地选拔人才，对行政中层干部实行招聘和选聘，职工实行“三岗”（上岗、试岗、待岗）制管理，使优化劳动组合始终处于动态管理之中，从而基本上建立起了“干部能上能下，职工能进能出”的新机制。在分配上，推行了以岗位技能工资为主要内容的企业工资制度。根据按劳分配的原则，视其责任大小，技能高低，风险成效，确定其工资级别，并实行动态管理。奖金分配实行利奖挂钩和联销计奖办法，多超多奖，上不封顶，下不保底。

为了加强对各经营部门的考核，如实反映经营成果，在公司内部采取了划小核算单位，建立内部银行的办法，从资金入手，按照“统一领导，分级管理”的原则，11个经营部门在“内部银行”开户，实行独立核算，加强了资金的统一调度和管理。实行“内部银行”管理，改过去按传统的经验管理模式为统贷统存有偿使用管理办法，把银行的监督、控制、信贷、结算机制引进企业，从而完善了公司、部、组三级核算，加强了对经营活动的有效控制，提高了资金利用率。1993年资金利税率由1992年的84%上升到93%，资金周转天数加快了12天。

公司除运用目标管理和定额管理方法外，还在经营中运用“A、B、C”管理法，并运用电脑进行辅助管理，从而节约了人力、物力、财力，达到及时、准确的要求。公司为了获得可靠决策依据，一方面设置专职信息人员，负责贸联会信息和内部信息工作，同时，每个经营部也建立了兼职的信息人员，及时广泛收集购销情况；另一方面在全国各地布设外部信息网络。目前公司已建立起了由3000多个工商企业组成的信息体系，大大提高了公司决策的准确度。

作为商业企业，公司极其重视服务态度，努力提高服务质量。为此，公司确立“顾客第一，服务第一，信誉第一，质量第一”的经营服务方针。开展“知我重百，爱我重百，兴我重百”的职工教育活动，推行文明礼貌服务规范，进行职业道德、职业责任的教育。几年来，公司先后设立了售后服务小组、大件商品市区免费送货上门、代客裁剪、出售商品实行“三包”等服务项目。“穿在重百，用在重百，购物在重百”已成为消费者的共识。1993年，公司为使消费者在公司购物满意、放心，推出“百万元维护消费者利益基金”的新举措，“百万元基金”主要是作为解决商品质量问题时的专用基金；作为对顾客受到不应有损失的补偿保证基金；作为关心和帮助公司提高服务质量和商品质量有一定贡献的各界人士的奖励基金。“百万元基金”举措的实施，推动了公司“优质”工作的开展，受到社会公众的好评和赞赏。

企业经营成败的关键在于强有力的管理。公司为提高企业素质成立了企业法规检查组织，授予充分权力，对有关商品、服务质量、商品陈设、店堂清洁、工作纪律进行全面的监督、检查。同时，在全公司各楼层设立现场值班台，增派值班长和值班经理，负责营业现场的值班工作，从而强化了规范服务，优化了企业环境，使商品合格率、顾客满意率均达到98%以上，在多次国家商品检验中都获得优胜奖。

企业的素质是职工素质的体现，职工的积极性是企业生存和发展的基础。为此，公司崇尚“团结、奋进、求实、信誉”的企业精神，努力从根本上激发员工敬业、拼搏、创造、奉献精神，为了加快两个文明建设，公司专门成立了精神文明领导小组，负责两个文明建设的规划和综合管理，并建立

了“一岗双职”目标责任制，把两个文明建设落实到经营部、班组和个人，公司坚持开展“岗位学雷锋，行业树新风”活动；坚持开展“三优一满意”优质服务活动和四职教育活动。1992年公司被评为“四川省最佳文明单位”，1993年公司荣获四川省“四好班子”企业和四川省优秀政工企业。

点评：

重庆百货大楼股份有限公司作为重庆市最大的商业企业，在改革深入，市场经济发展，人们的消费观念、水平、结构发生变化的时候，及时抓住机遇，奋力创新，进行了一系列的改革，使公司在新时期跃上了一个新的台阶。这些措施包括：以经营为中心，调整经营结构、突出经营特色；优化目标市场，开展多元化经营；改革人事、用工、分配制度，打破分配上的平均主义；强化资金管理，提高资金使用效率；推行科学管理，建立信息体系；更新服务观念，提高服务质量；强化企业管理，提高企业素质；崇高企业精神，建设两个精神文明等等。

重庆百大在新的经济环境下，积极地转换经营机制，探索现代企业制度，打破陈规、开拓创新，不断提高经济效益和社会效益，成为商业系统的优秀代表。

矢志创一流的江苏泰兴啤酒厂

泰兴啤酒厂坐落于扬子江北岸的江苏名镇——刁铺，该厂前身是一家小型粮油加工厂，建于1956年，1975年转产啤酒，经过整整20年的艰苦创业，泰啤人用勤劳和智慧的双手造就了一座现代化国有中型企业。目前，全厂职工总数近800人，占地面积76000平方米，固定资产7000万元，已成为国内贸易部系统和江苏省啤酒生产的骨干企业。（省同行仅此一家）是国内贸易部评定的优秀企业，所生产的“环溪”、“三泰”两大啤酒系列在历次评比中屡获殊荣，连续夺得5届省部优称号，被评为“中国公认名牌产品”、“中国最佳明星啤酒”等。该厂设备能力排在全省第八位，而产、销、利在江苏40多个啤酒生产企业中位居榜首，在部属同行中名列第二，走出了一条低投入、高产出、良性发展的新路子。

现代商战千变万化，风云莫测，但不管竞争如何激烈，市场如何变幻，质量是企业夺标取胜的最根本保证。当初，泰兴啤酒厂一无资金设备，二乏技术经验，硬是凭着一股闯劲和韧劲，从两间简陋的厂房起家，创下了如今的偌大家业。他们的成功诀窍之一就在于自始至终把产品质量视为企业的命根子。近几年，产品优质率保持在99.5%以上，其产品的各项理化指标均达到国家啤酒A级标准。

泰兴啤酒厂在重视产品质量方面有很多成功的经验。首先是注重强化全员质量意识。厂里明确指出：“谁砸企业的牌子，企业就砸谁的饭碗”，并且善于利用板报、橱窗等阵地和职工培训班，以多种多样、活泼有效的形式进行质量教育。通过多年努力，目前，企业内已形成人人关心质量、人人重视质量的良好风气。其次，把质量管理放在企业生产管理的首位。针对每个操作环节，制订和完善了一整套质量标准体系，建立起了从厂部到车间直至班组的三级管理网络，实施从原料入库到产品出厂的全方位、全过程监控。第三，建立质量反馈机制。厂里在各大市场都设立了质量信息员，对产品消费过程进行跟踪和调查，及时把出现的问题报告到厂，予以改进，尽可能使消费者满意。同时，宣传部门利用新闻媒介，经常就啤酒选择、饮用及安全等方面进行社会公益性的宣传，引导消费，受到同行的钦佩和用户的赞扬。

依靠严格的质量管理，泰兴啤酒厂站稳了脚跟，创出了牌子，赢得了信誉。1989年前后，江苏省啤酒行业普遍滑坡，一些厂家纷纷停产、亏损，而泰兴啤酒厂的产品却依然在市场上独放异彩，经营单位竞相求购。

现代企业的腾飞离不开科技。科技兴厂的战略思想贯穿了泰兴啤酒厂运作的每个过程和环节，使企业得以不断添注活力，领先市场，在动态中实行良性循环。

早在1984年，泰兴啤酒厂在同行业首家实行了糖化工艺的微机控制管理，随后又在发酵、麦芽生产线上安装了自动化控制系统。理化检测中心先后耗资200多万元购置了先进的仪器设备。财务、物资管理也逐步走向电算化……这些措施使该厂在引进现代化管理手段上抢占了“制高点”，从而以“新”和“先”取胜。

该厂在生产过程中，注重把着眼点放在提高产品科技含量上。经过长期的摸索和试验，他们将国内和德国的优质酵母杂交，培育出自己的酵母，成为我国拥有酵母菌种最多最好的厂家之一。继啤酒之后，泰兴啤酒厂为打破产品单一的局面，积极与高科技部门协作，研制开发新产品。泰兴是全国闻

名的“银杏之乡”，该地的银杏产量占全国1/3以上，且以果大壳薄，浆足味浓而著称，他们利用这一良好资源优势与专家教授们一道，利用当地丰富的银杏资源开发出了“三泰”白果汁。这一集营养与保健等多功能于一体的新一代饮料，一经投放市场，便受到专家和消费者的广泛好评。

科学的管理方法是企业取得良好经济效益的源泉，一批文化素质较高，具有科学头脑的带头人善于把科学的管理方法运用到企业中来，并进行有创造性的发挥。值得一提的是，这个厂很早就把生产费用与工资挂钩，使内部管理市场化，因而该厂的物耗指标在全省一直处于先进水平。1993年的粮食消耗、综合能耗及啤酒总损又分别比上年下降了2.4%、13.8%和0.02%，其中啤酒和灌装损耗仅为0.86%，在全国也是不多见的。

分配机制的改革一直是国有大中型企业的一大难题。长期以来，大锅饭、平均主义造成了企业的经济效益低下，职工劳动积极性受到抑制。近几年，泰兴啤酒厂主动顺应市场经济的要求，率先在省内同行业推行以分配制度为主要内容的内部改革，运用经济杠杆激活内在生产要素，取得了显著的经济效益。

1992年初，小平同志南巡讲话后，厂里就如何深化改革进行民主讨论。厂领导拓宽思路，坚持走群众路线，发动全厂职工提合理化建议，拿改革方案。同时亲自率领企管、劳资、生产部门的同志深入一线调查摸底，经过上上下下、反反复复几次测算评估，终于在分配问题上跨出了关键性的一步，一举取消了多年一贯制的“级别工资”，实行“合格品吨酒工资制”。具体来说，就是在车间以产量、质量及消耗为依据，进行收入总承包。车间核定用工人数，“增员不增资、减员不减资”。其次，个人分配问题上，确定了4条原则，即以劳动强度、技术含量、岗位责任和工作环境为依据，让职工代表对每个岗位逐项打分，根据加权平均法，得出各岗位的个人分配系数。

整个改革始终坚持“从群众中来，到群众中去”的思想路线，职工们也心平气和，干劲倍增，面貌也焕然一新。泰兴啤酒厂改革的成功经验引起上级部门的重视和同行的瞩目，并得以推广。

人的因素总是第一位的。全员素质的优化是企业发展腾飞的最大后劲。多年以来，泰兴啤酒厂坚持社会主义精神文明和物质文明一起抓的方针，不遗余力地从多方面提高企业职工素质。

围绕增强凝聚力，狠抓领导班子建设。着力在班子内部弘扬奉献精神，加强勤政廉政。班子中间还注重创造协作高效气氛，实行民主集中制，大事一起商讨。在决策形成前，他们深入调研，及时把握职工的思想脉搏，鼓励和启发大家提出意见和建议，为决策提供全面准确的依据；在决策过程中，大家献计献策；决策付诸实施后，一方面利用宣传阵地统一认识，增加透明度，另一方面带领干部走车间访科室，跟踪决策实施的全过程，及时清淤除障，排忧解难。

围绕提高两个素质，加强职工队伍建设。每年生产淡季，厂里都要举办职工政治学校，还组织学员到先进企业参观，开拓视野，并开展知识竞赛、演讲比赛等丰富多彩的活动。全员培训率在85%以上，青工及骨干培训率达100%。通过培训，激发了职工的主人翁责任感，培育了“力争上游，勇夺第一”的企业精神。

围绕增强竞争力，抓好科技人才建设。近年来，该厂先后选派40多位各方面素质较好的同志外出深造。厂里还积极与高等院校科研单位合作，聘请

了 10 多位专家教授担任常年顾问。他们或帮助解决技术难题，或来厂讲学，送经传道，或提供信息。目前，全厂拥有中高级职称的人才 23 名，各类专业技术人员 112 人，占职工总数的 14%，形成了人才引进、使用的良好局面。

面对啤酒行业这个危机与发展共在、挑战与机遇并存的市场，泰兴啤酒厂不断地开拓创新，为增强实力，努力朝着大型化、集团化、现代化方向发展。我们也衷心希望泰兴啤酒厂这朵啤酒百花园中的奇葩，在改革开放的春风吹拂下，越发娇艳、芳香四溢。

点评：

泰兴啤酒厂作为一个地处农村，只有 800 人的中型企业，在设备能力排全省第八位的情况下，产、销、利不仅在江苏 40 多个啤酒生产企业中位居榜首，而且在部属同行中名列第二。这真是一个让人值得骄傲的成绩。

泰兴啤酒厂的领导人以“矢志创一流”的精神，以质量兴厂、发挥名牌产品的最大优势；科技驱动，实行投入产出的最佳效益；深化改革，激发内部机制的最大活力；两手齐抓，谋求全员素质的最优构成”四方面入手，使泰兴啤酒厂从一家小型粮油加工厂发展成啤酒行业的优秀企业。它的成功经验，很值得我们借鉴和学习。

“低增长时代”高遭成长的 TDK 公司

TDK 是世界上著名的磁带生产集团，在 1976 年至 1981 年 5 年期间，TDK 公司的销售额增长了 3 倍，年平均增长率为 25%。TDK 在“低增长时代”实现了高速增长，5 年期间，TDK 集团积累资本 660 亿日元，自有资本占总资本 61.7%，到 1981 年，整个集团所拥有的企业基金为注册资本 55 亿日元的 24 倍。

TDK 在 5 年内的高速成长在很大程度上归功于总经理素野福次郎及其在公司中所贯彻的有关人事、产品、开发、财会的一系列思想。

素野在刚踏入社会就认识到“先有顾客、后有企业”，他认为万事的根源在于信息的沟通，顾客与营业员之间，营业员与技术开发人员、现场生产人员之间都存在着信息沟通问题。营业员不应是单纯卖东西的人，应寻求顾客所需的产品，然后将其反馈给技术部门，推动技术的开发。而新技术人员在进入公司后应先到营业部销售磁带，了解顾客需求，体会“技术为顾客服务”的含义。另外，素野还在公司内部实行轮换工作制，即各个层次的人员都大规模地轮换，分月签发人事调动令，经常改变组织结构。以促进干部、职工互相了解。

为贯彻能力主义，TDK 以目标管理、个人申报、人事考核一体化的自我管理制度取代以资历和学历看人的做法，以此作为人事管理的根本。

重视人的因素是 TDK 得以成功的原因之一，而 TDK 之所以有如此骄人的成绩，还在于其对新产品开发的重视，素野总经理规定各事业部年销售额中新产品的份额必须达到 30% 以上，任何产品从首次投放市场算起 3 年内就不再算是新产品。在 TDK，一般每年总有 250—260 个新开发项目在进行之中，而且将技术分为三种类型：

第一种称为“肯定性技术”，即目前支撑 TDK 的产品技术，因此要不断提高其水平。

第二种称为“否定性技术”，它从根本上否定目前该公司用以生产铁氧体和磁带的技术。因此，对这种技术有选择问题，要么取而代之，要么弃之不用。

第三种是本公司没有的技术，即世界上其他公司或者大学和研究机构等已掌握，而 TDK 不具备的技术。

根据技术的分类，开发组织亦分成三个部分。“肯定性技术”的研究由各事业部所属的 8 个开发部和根据技术领域而分的 4 个研究部负责，“否定性技术”和本公司没有的技术则由开发研究所负责。

在这样的体制下进行开发，要求事业部的开发部以商品市场和生产方法为中心考虑问题，但 4 个研究部和开发研究所则必须把商品从头脑中赶出去，而只追求技术本身，以达到明确区分商品开发与技术开发。

到 1982 年，TDK 自有资本率为 62%，拥有 24 倍于注册资本的企业基金。可谁想到 20 年前的 TDK 却是一个注册资本过于庞大而企业基金一点没有，库存积压过多的烂摊子。为使 TDK 起死回生，公司确立了有特色的财会制度。

TDK 从低股息率入手削减经费，从整理不良资产到抑制工资增长，进行了大刀阔斧的改革。到 1969 年时，又搞了当时尚不普及的股票时价发行来增资，完成了财务的结构改革。后来在国内外搞了 4 次时价发行，每年一再为股东退还股票溢价，把资本额控制在低标准。在使经营走入正轨后，接下来

进行的是把设备折旧额提高到超过法定标准的 50%。主要考虑到下次更新级备时，价格要比当初高许多，想要完全回收投资，就得这样办。60 年代末，TDK 建立了事业部财务制度，各事业部同各所属子公司的交易额相互抵销，完全不可能把赤字转嫁给子公司。这样事业部不仅对盈亏，而且对资金也同样负有责任。各事业部都设有内部资金定额，分别编制资产平衡表，事业部部长对盈亏和资金平衡两方面都负有责任。可见 TDK 的事业部制是一种不留退路的制度。

TDK 在素野总经理的领导下，由于建立起了一整套行之有效的产品开发、财会和人事系统，在 5 年内实现了销售额三倍增长的惊人奇迹。这一成功经验，很值得我们借鉴。

点评：

1. 大胆改革，终出成效。TDK 在素野总经理领导下，进行了具有特色的持续的改革，使公司业绩在所谓的“低增长时代”仍得以保持两位数的增长，打破了大企业只能低增长的迷信思想，告诉人们只要通过艰苦的努力和革新，破除思想禁锢，企业定能创造良好绩效。

2. 面向顾客持续开发。在 TDK 内部，以顾客为导向，分布着有 4 个阶段结构的开发系统：负责当前一年左右的开发的生产开发事业；边开发边销售的预备部队；负责事业部难以进行的提前数年开发项目的研究部；负责以十年为期的开发研究的研究所。在开发系统中，深入贯彻“销售带动开发方式”、“营业即开发”等思想，营业员从顾客中汇集信息反馈给技术人员，使他们能接近市场，开发顾客所需产品与技术。另外，各事业部新产品率必须在 30% 以上这一不可更改的规定在促进开发上发挥着强大作用，使新产品能持续不断地推向市场，保持了 TDK 的高速增长。

3. 以人为本，调动职工积极性。人的能动性是一个非常活跃的因素，为培养人的满怀热情，TDK 认准“组织调整是调动人、培养人的手段”，频繁地调整组织，持续地进行大幅度岗位轮换。公司各层次人员都面临新情况，接受新激励。职员能力提高，崇尚进取与革新的风气自然形成。除“内部交替轮换运动”外，TDK 还进行彻底的一对一教育方式，各事业部的职工都能从销售、开发、生产及人事等各种角度一对一接受企业领导和干部的当面指导，在有效地调动群体的内在机制后，让全体职工自由发挥，尽可能创造最大的劳动绩效。

异军突起的米其林轮胎

橡胶行业从世界各国的发展情况看，美英两国可以称雄世界。两国合起来的六大橡胶公司占据了世界橡胶市场份额的60%以上。其中占用橡胶原料最多的轮胎市场份额占据了世界市场的68%。然而在美英称霸于世的状况下，法国的米其林轮胎公司却稳稳地占据了欧洲市场，并且不断试图向世界其它国家扩大其业务。美英的橡胶企业依靠其强大的财政后盾，自然向欧洲市场发起过猛攻，先后在欧洲各国建立工厂。作为唯一一家能够与美英大公司抗衡的只有米其林公司。的确，米其林公司在这种弱肉强食的市场环境下没有令法国人乃至整个欧洲人失望，异军突起，接连取得了胜利。

今天的米其林集团，在法国本身稳稳当当地确保了70%的市场，占意大利、荷兰的30%，比利时的25%，西德的10%，几乎执掌了欧洲轮胎市场的牛耳，而整个欧洲共同市场就超过了30%市场占有率，这种成果一直都是在美英两国的强大刺激与压力之下的艰苦成就。

取得这项成果是相当不易的，尤其在美英两国之企业激烈竞争的间隙中能一直维持，更是不易。那么米其林成功的奥秘在哪里呢？

在1934年世界经济风暴使法国一家汽车公司濒临破产的危机，却因受到米其林的援助而得以度危。此事应属第一家汽车公司反而要在米其林轮胎公司的保护之下的实例。到了1951年米其林在法国国内不但制造轮胎及销售，也加速从事于建立世界其他国家的连锁企业，从此开始巩固了米其林集团的基本结构。

在1950年后半时期，美国大力在欧洲市场拓展轮胎市场，依其雄厚的资本攻势，在欧洲各国设立了分公司，或者收购该国的其他公司，大有要占据欧洲整个市场之势。

米其林作为一家极端家族经营的企业并没有惊慌失措。首先，它依靠传统的势力以及在欧洲各国树立起的“米其林轮胎”的商誉，广泛开展促销活动，它的独特的销售手段是利用广泛的承销商，这些承销商至少可以获得10%以上的佣金。并且根据一年的销售总额可以获得另一笔客观的奖金。这套方法，使得美国、英国产品难以扩大欧洲的市场，而束手无策。

其次，米其林公司积极开发新产品，提高产品质量，米其林人的口号是“轮胎只有米其林最好”。米其林重视技术，不断开发新产品是公司的优秀传统。早在二次世界大战前就成功地开发出钢丝辐射层X型轮胎。在当今市场激烈竞争的紧急情况下，公司更是加大人力、物力、财力投入到新产品开发上。X型轮胎几经换代保持着强劲的实力，在欧洲市场深受欢迎，并且欧洲汽车制造厂或修配厂等客户都形成了与米其林公司口号相一致的共识“轮胎只有米其林最好”。所以纵然有雄厚的资本为后盾的美英同行也奈何不了它。

再次，米其林并没有采用只防守的策略。1959年只有33岁的年轻老板法蓝米其林，积极主张以攻为守的策略，1960年首先在瑞士设立了一个米其林的金融机构，总括米其林在国外轮胎的业务。国外获得的利润全部汇入瑞士的米其林，再将利润投资于其它的公司，其目的在于弹性地运用资金，在国外自谋发展。

在英国、意大利、西班牙都前后设立了新工厂，二次大战在西德被封闭的工厂也开工，甚至在欧洲外的阿尔及利亚等地都设立了分公司，而且更远

到美国本土去投资设厂。

它同时加强在国内的事业，更大规模地增加设备，到了 1965 年整个法国市场几乎都已是米其林的天下。

这是每一位法国人都引以为荣的。当时流行一句话：“侵入的美国资本，被法国打得七零八落。”由此可见法国人与米其林好像已融合在一起了。

第四，米其林改变一往只依靠家族财力自我滚动的发展模式，陆续与世界知名同行合作。米其林有它严密的组织形态，各部门都要分层负责，其责任与权限都划得非常清楚，其他的人都成为所谓“智能顾问”的一员，经营内容或方针很少公开，因此也常常被人视为“秘密经营”的传统，这种大家族式的组织，在古代或现今都没有人能经营的如此成功。

但古老传统的保守实在无法抵抗新时代的潮流。米其林人清醒地认识到要发展合成橡胶事业，如走过去的步伐，是难以奏效的。因此，在 1958 年米其林首次投资 28%，参加美国石油公司与法国石油化学公司的阵容。之后，它与壳牌石油财团又设立了第二家合成橡胶公司，其时，米其林亦投资了 28%。尤其在 1966 年米其林更与美国固特异橡胶公司合作，建立了大规模的合成橡胶工厂。

合成橡胶的投资比天然橡胶的进展更为理想。但对两个公司的结合投资，对今后如何决定业务范围及协力的发展，米其林始终保持慎重的态度。因为固特异公司到现在仍然是世界最大的公司，它在西欧又有稳固的市场。所以米其林与固特异公司的结合，仍然隐藏或多或少的隐忧，这是不可否认的事实。

然而，米其林有安全稳当的经营地盘，过去坚实的经营业绩已经厚植了内部的巩固实力，而且数年来都比其他公司更有较高的利润。这些奠定了米其林在欧洲市场上不可动摇的实力。

点评：

法国米其林轮胎公司能够在强手如云的橡胶行业异军突起，并且不断扩大战果，并执欧洲轮胎市场的牛耳大致可归因于如下几点：

1. 采用其独特的经营手段，利用广泛的承销商，占领欧洲市场的各个角落。同时给予各承销商十分优厚的报酬。

2. 不断开发新产品、新技术，提高产品质量以质量取胜，树立起自己产品的良好声誉，使得外国产品难以与其抗衡。

3. 在世界竞争日趋激烈，企业规模发展速度飞快的今天，米其林深刻认识到依靠自己传统的家族式滚动发展策略已远不能满足企业快速成长的要求。果断采取与世界相关企业进行强手合作，为米其林产品打进国际市场铺平了道路，并取得了初步成功。同时米其林公司又保持冷静头脑，审时度势，根据实际态势的发展，及时变更自己的策略。

追求精益管理的纳铁福

上海纳铁福的前身是上海汽车传动轴厂，主要生产卡车传动轴等产品。企业厂房设备陈旧老化，职工综合素质不高，不仅产品档次低，而且管理水平落后。1988年9月，上海汽车传动轴厂与世界著名的跨国公司GKN集团合资组建上海纳铁福传动轴有限公司，引进国外先进的技术和设备以及管理经验，生产含有高技术高附加值的桑塔纳等速万向节传动轴等轿车零部件产品。从此，企业进入了现代化科学管理的轨道。上海纳铁福传动轴有限公司开业8年来，在企业职工绝对数不增的情况下，固定资产增加了22倍，销售总额增加了25倍，劳动生产率提高了14倍，企业资产负债率为36%，综合经济指标位居全国汽车零部件行业榜首。上海纳铁福的经验告诉我们：坚持以成本控制为中心的精益管理，是企业走向市场获得成功的必由之路。

上海纳铁福在实施精益管理中，始终把成本控制作为全面管理的中心课题，牵住成本这个牛鼻子，从而带动各项管理工作井然有序地展开。从1990年开始，上海纳铁福就成立了成本管理中心，负责企业的成本管理，并在下属的各个车间、工段和部门分设了36个成本中心，形成了一个覆盖全企业的成本监控网络，把企业全部经营活动纳入成本中心有效监控之下。成本中心参与企业的财务预算、决算、重大技改项目的预测和决策、技术设备引进、质量控制、营销开发等一系列生产经营活动。

注重精益投资，追求高回报率，是上海纳铁福精益管理的一大特色。8年来，上海纳铁福共进行了4次重大技改。为了避免决策失误，减少投资风险，成本管理中心每年都要进行三年期的市场预测，对每项重大投资项目进行大量调研并进行严密科学论证和可行性分析，使之万无一失。四期技改项目，上海纳铁福的年生产能力从6万台套、10万台套、20万台套直至发展到40万台套，始终保持了与市场需求同步发展的良好势头。每期项目投资，由于精确计算，“量体裁衣”，用足资产存量，设备满负荷运转，没有产生生产能力和设施放空的现象。总投资7100万马克的康桥新厂由于精益投资，快速建成，做到当年建成当年投产，迅速产生了效益。目前，上海纳铁福的三期工程的贷款大部分已偿还，公司的负债率仅为36%左右。今年公司项目多，资金用量大，按计划可贷款1.4亿元。但由于资金周转加速，实际贷款9000万元。由此少贷款5000万元，节约了大量利息。

加速产品国产化进度，提高新品开发能力，扩大生产规模，是上海纳铁福实施精益管理，促使成本下降的一条有效途径。上海纳铁福轿车传动轴国产化从CKD起步。CKD件要用外汇结算，而且生产成本低，利润薄。要降低成本，只有加速国产化，并早日形成规模能力。按当时上海纳铁福的基础和条件，外方估计桑塔纳轿车传动轴国产化要5年时间。但是，上海纳铁福组织技术精兵强将奋力攻关，仅用3年时间就使传动轴主要零部件实现国产化，同时实现产品批产供货。目前桑塔纳轿车传动轴批产供货能力已达40万台套，国产化率达94%以上。在桑塔纳轿车传动轴国产化、生产能力有余的情况下，他们又先后开发出奥迪、捷达、富康、标致、切诺基等轿车传动轴，并为之配套供货。目前已形成汽车传动轴和工业传动轴两大系列近百个品种的产品新格局。零部件国产化和新品开发以及规模能力的形成，使上海纳铁福的经济效益大幅度提高，成本迅速下降。从1991年开始，上海纳铁福的销售收入直线上升，1996年这现销售收入4.2亿元，利润1.5亿元。

产品质量是企业的生命，抓产品首先抓人的质量，是上海纳铁福精益管理的又一特色。上海纳铁福较早就提出了“零缺陷”的质量目标，实施 ISO9000 质保体系。他们在强化质量管理、提高工艺工装设备先进性的同时，不断强化职工的技术培训和质量培训。几年来，公司坚持职工上岗培训、持证上岗的制度，对不合格的职工再培训再上岗，奖优扶差，从而形成了职工自觉重视产品质量的良好氛围。目前，上海纳铁福的车间已不设专职质检员，产品质量全靠班组自检把关。废品率从 1994 年的 1.4% 降至 1996 年 0.95%，每年减少废品损失 80 余万元。公司自 1993 年获得上海大众 A 级质保证书之后，产品已连续数年获得免检殊荣。两项产品分别通过 ISO9002、9001 认证，进入国际市场。

劳动生产率的高低，是衡量一个企业管理水平的晴雨表。上海纳铁福的精益管理的一个明显效果，就是它大大提高了劳动生产率。公司管理层把提高职工的思想文化素质和劳动生产技能当作提高劳动生产率的重要手段，充分挖掘职工的潜能，在产量连年翻番的情况下，努力做到增不增人。他们率先在康桥新厂改革生产工艺布局，推行一人多要的 CELL 制生产方式，大大提高了劳动生产率。装配线过去 12 个人日产 600 根直轴，现在减至 8 人日产 900 根直轴。现在康桥新厂 20% 的职工承担了 70% 的生产任务。8 年来，上海纳铁福产量从 3 万台套发展到 20 余万台套，劳动生产率提高了 14 倍，而职工总人数仍保持在开业时的千人左右，劳务成本大幅度下降。

上海纳铁福在实施精益管理的同时，也在营造一种当家理财勤俭节约的氛围。公司严格控制各种办公费用，坚持压缩非生产性开支，各种支出费用都由总经理一支笔审批。公司办公楼是合资时简易装修的。有人建议，总经理室该装潢一下。但总经理表示要把钱用在技术改造和新品开发等最急需的地方。然而，产品开发部需添置办公桌椅，总经理大笔一挥马上解决。1996 年上海纳铁福按销售额 3% 提取 126 万元应酬交际费，但实际上用了不到 2%。然而公司赞助社会公益和教育事业却慷慨解囊，至今已向上海发展汽车教育基金等捐款 60 余万元。上海纳铁福管理层的管理思想和管理作用深得外方股东的赞赏和信任。前不久，GKN 集团新任总裁周松岗先生在考察了上海纳铁福公司之后，曾作了这样的评价：上海纳铁福是 GKN 在亚洲最成功的合资企业。

点评：

1. 追求高效益是每个企业的主要目标。然而实现这一目标的途径则多种多样，每个企业则需要“八仙过海，各显其能”。上海纳铁福传动轴承有限公司在当今高度竞争的市场竞争中，实施了以代本控制各中心，以“零缺陷”、“零库存”、“零浪费”为核心，生产制造出了质量达到国际标准、成本达到国际同行水平的产品。他们把成本控制融会到企业中的每一个岗位，每一个职工，每一个项目。他们从事前就开始精打细算，实行精益的管理，实现了追求高回报的目的。

2. 在企业的经营管理中，几乎每个企业都实行了成本中心，成本控制的管理方法，但国内企业取得成功的企业却并不多见。不少企业只是作表面文章，制定众多的规章制度，但落实不到实际中。纳铁福的成功经验告诉我们，成本控制要落实到每一岗位，每一个人，实现这一方法依靠的是全体员工，不只是总经理、管理人员。并且要牵着成本的牛鼻子走，必须从事前着

手，一直贯彻到底。

罗尔斯·罗伊斯公司到底追求什么？

英国罗尔斯·罗伊斯公司以其生产的名车之王罗尔斯·罗伊斯而著名于世。它产的汽车价格十分昂贵，而它的销售原则与一般的营销策略似乎也背道而驰，“要是嫌贵的话，就不要买！”在追求汽车的品质方面也有其独到之处，追求彻底的尽善尽美，甚至超出了常规的价格性能法则。

罗尔斯·罗伊斯公司到底在追求什么？

贵照样有人买，贵才有人买，这就是公司的经营理念。罗尔斯·罗伊斯的市场非常狭小，它的主要顾客是国王、总统和其他有头有脸的国家元首。罗尔斯·罗伊斯不仅仅是财富的象征，更是地位的象征。如果你只是一个平民，那你要买得到一部罗尔斯·罗伊斯是相当困难的；即使你是首相、总理、大臣、元帅，你也不一定能够买到一部罗尔斯·罗伊斯。美国总统艾森豪威尔当时只不过得到一部普通级的罗尔斯·罗伊斯轿车；据说列宁最喜欢乘坐罗尔斯·罗伊斯汽车，原苏联在 1939 年之前共购进了约 90 辆罗尔斯·罗伊斯轿车。自然，罗尔斯·罗伊斯轿车也深受英国女王和王室成员的爱戴。其次是盛产石油的阿拉伯国家的国王和元首，据说曾有一位沙特阿拉伯国王有 50 部罗尔斯·罗伊斯汽车，可见其对罗尔斯·罗伊斯的偏爱。

价格贵来自罗尔斯·罗伊斯卓越的性能。罗尔斯·罗伊斯公司的创始人之一亨利·罗尔斯是个天才的工程师，又是少有的能工巧匠，他对技术和质量的追求简直到了如醉如痴的地步，什市场需求、产量利润等问题都没有技术的至善至美更为重要。他的追求决定了罗尔斯·罗伊斯公司追求的是：无故障、无噪音、无震动。公司对生产的每一个零件，即使是一个螺丝钉，都要像艺术家创造艺术品那样精雕细琢，直至尽善尽美，这和一般企业的自动化大批量的商业化生产方式形成鲜明对比；公司在汽车装配后试车时也是绝对的谨慎认真，世界上任何一家公司都无法相比。一般的大众化轿车，稍微试一下就出厂了，美国的凯迪拉克，也只有 4 小时的试车。罗尔斯·罗伊斯汽车从总装到试车，每辆车都要用两个星期的时间，经过 5000 英里的测试，完全没有问题后才交给顾客。

1907 年，命名为“银色幽灵”的罗尔斯·罗伊斯汽车出厂了。它的性能正如它的命名一样，汽车行驶起来无声无息，犹如白色的幽灵在轻盈飘动。“银色幽灵”的这一突出特点，与早期汽车马达轰鸣、动荡颠簸的通病形成了鲜明的对照。它的问世，彻底改变了当时人们认为汽车噪声大、好出故障、维修费用高，只能是机械爱好者的“玩物”的成见，堪称汽车史上的一次革命。

乘坐罗尔斯·罗伊斯汽车是一种高级享受。毫不夸张地说，汽车以每小时 100 公里的速度飞驰，预先放在水箱上的硬币绝对掉不下来；平静地坐在车内，可以听见钟表行走时嘀嘀嗒嗒的声音。罗尔斯·罗伊斯在第一次世界大战后所有的汽车性能审查中都是世界第一，甚至五六十年前生产出来的汽车，经过测试，性能同刚出厂时相比，一点都没有降低。

价格贵来自罗尔斯·罗伊斯绝对的豪华。现代的罗尔斯·罗伊斯车的标准车型是：车长 17.7 英尺、车宽 6.2 英尺、八缸，汽缸容量 6300cc，最高时速 114.3 英里。可以说是当代最豪华轿车的典范。罗尔斯·罗伊斯的车形设计非常讲究，对于改进外形设计持谨小慎微的态度。“银色幽灵”的车型问世 20 余年，外表居然没有一丝一毫的变动，这在汽车工业日新月异的社会

简直是不可思议的，从中我们可以看出其初始设计时的匠心。罗尔斯·罗伊斯的内部装潢更为考究，其把古典高雅的风格和豪华的气派有机地结合起来，形成了一种任何其它汽车都无法比拟的特殊格调。有一种“元首级”的罗尔斯·罗伊斯超级豪华车，深受王公贵族、高官显宦、富翁阔佬的青睐，车内有宽阔的后座、鸡尾酒柜、收音机、通风及空调装置等。车后的旅行箱内还有电视机和野餐设备，在车内就可以烧烤野味。罗尔斯·罗伊斯对顾客独特的要求也预见以满足，如应顾客的要求，把车内的座垫全部改用真皮制作，一辆车的座垫需用相当于120多双皮鞋的真皮。据说，真皮选用上等的牛皮经过几十年风吹雨打后才精选出来。应沙特阿拉伯国王的要求，把为国王生产的专车的车中金属零件上都镀上黄金……

价格贵来自罗尔斯·罗伊斯周到彻底的售后服务。只要罗尔斯·罗伊斯汽车出现故障，公司一定予以免费维修，即便是纯属汽车驾驶者的责任也不例外。公司认为：“罗尔斯·罗伊斯公司不仅是在卖汽车，更重要的还有罗尔斯·罗伊斯的名望和声誉，公司要对其世界第一的荣誉极端负责。”罗尔斯·罗伊斯的售后服务有时让顾客也觉得太过份了。曾有一对美国夫妻驾驶罗尔斯·罗伊斯汽车在法国旅行时，在一个偏僻的小村子折断了后车轴。这对夫妻满腹牢骚地给伦敦的罗尔斯·罗伊斯公司的总部打了个电话倾叙他们的不满。没想到，只过了几个小时，修理人员就带着一根精选的汽车后轴乘飞机赶到，并再三向这对夫妻道歉。当这对美国夫妻要负修理费时，公司的人说：“我们曾保证罗尔斯·罗伊斯车绝对不会出现故障，这是公司成立以来发生的第一次车轴折断事故。所以免费为你们换一根再也不会折断的车轴是公司应当做的。公司还应该向你们表示歉意。”

公司的生产方式与大规模生产背道而驰，在1904年到1963年的60年间，总共才生产了大约4万辆罗尔斯·罗伊斯汽车，平均年产量不超过700辆，平均有立量不足60辆。众所周知，60年代前期，世界著名的汽车公司的年产量已经在数十万辆甚至达到上百万辆的生产规模。

虽然产销量很低的罗尔斯·罗伊斯汽车并没有给公司带来丰厚利润，但它为公司赢得了世界第一的声誉和顾客信任。

罗尔斯·罗伊斯公司依靠公司卓越的声誉，开发和生产的喷气发动机和火箭发动机为公司创造了大量的利润。

点评：

1. 罗尔斯·罗伊斯公司的经营理念可谓与众不同，他营销的不是一般的交通工具，更主要的是一种声誉。尽管奔驰公司也以追求品质而闻名于世，但罗伊斯公司追求的尽善尽美令奔驰公司望而兴叹，奔驰汽车首先是一种舒适的交通工具，而罗尔斯·罗伊斯汽车首先是一种地位和身份的象征。按照经济学对商品的分类应属于奢侈品。然而罗尔斯·罗伊斯公司并没有追求高额的利润，因为这类产品的价格弱性非常小，即使价格再高对需求量影响并不大。它追求的是一种完全无缺的形象。为了这一目标，公司付出了巨大的代价，无论在生产过程还是服务过程，最终成功实现了它的“尽善尽美”的经营理念。

2. 罗尔斯·罗伊斯公司并没有就此罢休，他们又开发和生产了飞机和火箭发动机，仍靠汽车的声誉，它的产品畅销世界各地，并获得丰厚的利润。从营销角度看，罗尔斯·罗伊斯公司通过它的极品车创造了公司的极高声誉

和形象，它又把巨大的无形资产通过其它产品转换成了现金。在企业经营中这种策略也不失为一种可资之策。

香港中资企业的新星

中远（香港）集团有限公司在香港正式成立不足两年，但在香港商界已非常活跃，公司如旭日东升，业务蒸蒸日上，现今公司的总资产值已超过 300 亿港元，尤其是公司属下上市公司——中远太平洋航运股，更经常受到证券界和报界的推荐，股票由 2.88 港元上升到最高 6.75 港元，令业内人士刮目相看。

中远香港集团是于 1994 年 8 月 28 日在香港正式运用，是中国远洋运输集团在海外的地区性大型多元化经营实体，拥有并统一管理着中远在香港地区的 200 多个独资、合资、合营和合作企业。集团成立后，在张大春总裁领导下，不断开拓、锐意进取，经过一年多的建设和调整，现已形成了船舶运输、上市公司、码头投资和房地产四大支柱产业，同时建立了船货代理、贸易、供应、工业能源、金融保险、资讯科技、劳务输出、旅游酒店以及其他方面的具有较强实力的 8 个行业门类，形成企业群体的格局，总资产值超过 300 亿港元，在众多的香港中资企业当中排名前列。

投身于船运事业达 40 年之久的现任集团副总裁曹臧先生，在中国远洋运输集团负责过船队经营管理、租船调度，航运的国际合作等方面的工作，还曾任中国外轮代理总公司总经理、中远集团驻香港的首席代表，对航运事业不仅熟悉，且有着丰富的经验。对集团的船舶航运业务发展起着重要作用。船舶运输是集团的重头业务，集团属下的中远香港航运有限公司是从从事国际海洋运输的核心企业，现拥有和经营管理着一支近 100 艘船舶，计 480 万吨载重量的现代化远洋运输船队。这不仅是中国远洋运输集团在海外最大的船队，也是在香港注册的 100 多家轮船公司当中实力最大的，其船舶数量居香港第一。这支船队有中国、英国、菲律宾、缅甸、巴基斯坦等国籍的几千名船员，其近百艘散装船、杂货船承运着粮食、化肥、煤炭、矿砂、钢材等物资航行在世界五大洲的 21 个航区的各国港口，成为活跃在世界航运市场上的一支重要运输力量，去年运输量达 2200 多万吨。曹臧先生强调，中远（香港）集团始终记着自己立足香港的企业，要为香港的稳定繁荣服务。公司致力开拓业务，为进一步扩大运输基础，今年初斥资 4 亿多美元，一举订造了 18 艘新船，主要以巴拿马型和灵便型新散货船为主，预期今后一两年内交货。他相信新船的相继投入，不仅将使公司船队运力更加快速增长，而且会在香港航运业中扮演着愈来愈重要的角色。

中远（香港）集团属下的中远太平洋有限公司的前身的佛罗伦公司，于 1994 年 12 月 19 日在香港招股上市，发行股票 10.2 亿股，每股 2.88 港元，上市总市值 29.376 亿港元。名列香港上市公司前 37 名之内，目前市值在 100 亿港元以上。公司主要从事集装箱租凭业务，拥有 31 万个标准箱。是世界上第四大从事集装箱租凭业务公司之一。去年公司经营和出租的集装箱约 27 万个。

中远太平洋上市后，经营、管理都有了新的提高，不仅不断增加集装箱拥有和出租量，还致力拓展其他业务，逐步向多元化发展。去年公司投资于上海冷藏集装箱厂和上海关西化工涂料油漆厂，又成功收购了香港 8 号货柜码头五成权益。这些举措有助公司利润的平稳增长，令股价也节节上升，最高达 6.75 港元。香港舆论界称该股是以航运为主的比较佳的股份。

中远太平洋受到基金和股民的追捧，这不仅因此股是红筹股，又得到董

建华及李嘉诚等任高级荣誉顾问，具有货柜码头概念等因素，而且还传有注资行动。在未来的一二年中，中远香港将继续向中远太平洋注入与航运有关的资产，长远来说，则会扩至航运以外的业务，并争取明年成为恒生指数的成分股，即香港的蓝筹股。

致力于码头建设是中远一项长期性的投资方针。中远的码头投资起步比较快，势头积极，正方兴未艾。

同时担任中远码头控股有限公司和裕航投资有限公司董事、总经理的曹臧，介绍了中远码头投资情况。他说：目前，中远已在香港、蛇口、盐田、上海、青岛、张家港和宁波北仑 7 个地方参与货柜码头投资，已建成投产使用的合营码头总长度达 6275 米。新工程完成还将增加 1500 多米。此外，中远还在日本神户港和美国长滩港以长期租凭的方式各拥有两个货柜码头，成为中远首批在国外自己经营管理的专用泊位。而目前正寻求新的投资项目，包括在海外，如曼谷等地，在内地投资正研究在大连、天津、厦门等港参与投资兴建码头的可行性。

曹臧认为，投资货柜码头，中远有很好的条件，一是自身货柜运输船队迅速发展的需要，同时也面向航运市场，为其它各船公司使用提供服务。公司对后保持香港航运中心地位充满信心，非常看好香港港口发展。中远始终把香港作为境外使用港之一。中远集装箱班轮每月在港停靠达 154 艘次左右，日均 5 艘次以上，占香港货柜吞吐量一成多。为了满足日益增长的香港经济贸易和保持货柜处理量在全球的领先地位，要有超前意识来思考和规划要港新的货柜码头的建设，中远始终在研究参与香港新码头投资中扮演积极的角色。

中远始终记住自己是个立足香港的中资企业，注重国家宏观产业政策的导向。公司除在内地投资集装箱码头项目外，还配合国家重点建设领域投资。在能源方面，中远斥资 6.5 亿元人民币入股河南新中益电力有限公司，该公司拥有 2×20 万千瓦发电机组，年发电量在 20 亿度以上；在修船方面：有 15 万吨级“南通”号和 8 万吨级“远通”号浮船坞的大型修船石和正在建一座 8 万吨级干船坞和一座 4 万吨级浮船坞的大连中远船务工程有限公司；在房地产方面，位于上海浦东新区金融贸易区的高 53 层的“国际航运大厦”将于 1997 年底竣工，在北京、天津、烟台、广州投资的写字楼、花园别墅也已建成或正在建设中。曹臧先生还透露，有意参与浦东新机场建造工程、公路及桥梁等基建项目。

仅用 2 年，中远崛起在香港，业绩令人瞩目。公司正在制定今后 5 年发展规划，总的方针是：立中香港、面向内地、走向海外，4 个主业、8 个门类全面开拓，中远香港将进入一个新的发展阶段。也必将会为香港繁荣稳定做出更大贡献。

点评：

1. 中远（香港）集团成立不足两年时间，经营业绩令人刮目相看。公司的成功首先在于在航运领域里站稳了脚跟。他们依靠的是现代化的管理手段，和一支实力雄厚的船队。穿梭于世界五大洲 21 个航区的国家。

2. 作为一个新成立的企业，公司利用下属的上市企业筹集到大量的资金，并且投资于现代化货柜式码头的建设，地域分在香港、日本和上海、青岛等城市。公司看准了香港作为世界的一个航运中心，有着巨大的市场潜

力，建立中远（香港）集团的货柜码头体系，有着超前的意识。

3. 集团在立足航运业的前提下，还向其它领域辐射。建立了船货代理、贸易、供应、事业能源、劳务输出等 8 个行业门类，使集团初具多行业大型跨国企业的框架，增加了集团抗风险的能力。

国际商人钻营泰国金融动荡

自今年年初以来，以泰国为代表的东南亚金融市场危机频生。2月初，国际投机商人掀起了一股抛售泰铢的风潮，引起泰铢兑美元的汇率大幅波动。与此同时，泰国国内银行遭到挤兑冲击，仅在3月5日和6日两天，储户就从10家银行提走约150亿泰铢，引起泰国国内金融体系混乱。5月14日，由于国际投机商人对泰铢发起多年来最猛烈的攻击，使泰铢兑美元的汇率一度降低到10年来的最低点，出现了26.75泰铢兑换1美元的形势。6月中下旬，泰铢兑美元的汇率更猛跌至1美元兑28泰铢左右。据美国《商业周刊》估计，今年以来泰铢已贬值23%，受其影响，泰国股市也下跌25%。

泰国会成为第二个墨西哥吗？

泰国是创造“东亚奇迹”的有影响的发展中国家，在过去10多年来，泰国经济以年均8%的强劲势头持续增长，被誉为亚洲第5只“小虎”。那么此次泰国的金融市场为何会产生如此大的动荡？

泰国金融动荡的一个原因是以美国金融家乔治·绍罗什为首的国际金融投机商人的兴风作浪。1992年，绍罗什投下了巨额赌注大手抛空英镑，致使英镑大幅贬值，几天之内捞取了25亿美元的私人财产。1994年，绍罗什又在墨西哥大打出手，向墨西哥比索发起冲击，使比索贬值50%，谋取了巨额利润。此次，绍罗什看中了泰国金融市场，又想大捞一把。

绍罗什是出生于匈牙利的美国投资者。他在1969年创建了他的第一家投资公司——量子基金会。如果有人当时向这个基金会投资1万美元，那么到1996年底，他的这笔资金就会变成3亿美元，即增长了3万倍。

不过，绍罗什闻名于世是在1992年。当年，“嗅觉灵敏”的绍罗什就嗅出了老牌帝国英国的货币英镑价格过高，而且由于其经济严重衰退，不可能用提高利率（当时英国利率已高达15%）的方法来吸引国际资金而保卫英镑的汇率，因此集中其全部力量进攻英镑，虽然英国花费了上百亿美元，但到底抵挡不住这位“货币狙击手”的攻击，最终只有将英镑贬值，同时退出了欧洲货币篮子——统一汇率机制，使欧洲统一货币的进程遭到最严重的挫折。至今，英国人和欧洲人对他还恨之入骨。银行账户里又增加了10亿美元。随后，在1994年的墨西哥金融危机中，他也为墨西哥比索的暴跌助了“一臂之力”。

这一次针对泰铢的发难，绍罗什是三次进攻才得手。从1995年末开始，泰国的“地产泡沫”破裂，银行呆账、坏账大量增加，而其出口增长率陡降，国际收支失衡。从今年2月份开始，“赋闲在家”的绍罗什嗅到了这个与他相隔万里的小国的汇率即将贬值的气味后，即筹划攻击泰铢，开始大量卖出泰铢。为了保护泰铢，泰国实行了对资本流动的管制，不让国际投机者得到泰铢。所以，绍罗什基金和其他国际基金的两次投机无功而返，损失了好几亿美元。

但是绍罗什不是一个轻易会认输的人。他认定，由于一段时期以来美元不断升值，与美元挂钩的泰铢迟早会贬值，而他的“任务”只不过是让这一天早一点到来。终于，7月2日，泰国政府宣布泰铢贬值20%，大为光火的泰国大骂绍罗什，并说要抓住他判刑。对此，绍罗什表示沉默，后来又说是其手下所为，他并不知道云云，明眼人一听就知道这是谎言。而绍罗什基金的经理斯坦利·德鲁肯米勒在泰铢贬值之后抑制不住激动的心情承认：“我

们赢利了。”

泰国金融动荡的另一个重要原因是因为泰国的“泡沫经济”。

泰国等亚洲国家经济增长主要依赖出口产品的带动。泰国出口产值占国内生产总值的40%，其中电子产品的出口占很大比重。在1996年世界性电子产品的需求萎缩的影响下，泰国出口大幅下降，使经济增长速度放慢。其次，投资过热，进口增长和国内工资增长过快，使出口产品竞争力下降，形成巨额经常项目逆差，泰国1996年达160多亿美元，占国内生产总值的8.9%。泰国经常项目逆差要依赖外债弥补，使外债水平急剧增高。这些因素削弱了泰国货币的稳定性。再者，房地产大量积压，银行呆账增加，造成金融体系不稳。泰国在过去十几年的高速增长期，房地产价格暴涨，吸引银行向房地产大量投资。近年来由于经济发展放慢，造成房产积压。泰国房屋空置率高达20%，全国空置房产达85万套，受房地产泡沫经济影响，泰国银行贷款呆账大幅增长，达400亿美元，有问题贷款占贷款比重达7.9%。

与此同时，泰国经济在过去十余年的高速发展过程中累积了严重的结构性问题，使其货币汇率趋于下跌，使其汇率缺乏弹性。泰国从1983年以来，实行主要与美元挂钩的一揽子货币钉住汇率制度，美元权重占到80%，其汇率基本固定不变。1993年和1994年泰铢汇率实际月变动率仅为0.15%和0.16%。马来西亚、菲律宾等国虽然允许货币汇率有较大波幅，但实际上实行的也是固定的汇率制度。

这种固定汇率制对过去十余年中泰国推行出口导向型经济发展战略发挥了促进作用，但在国际市场发生变动、出口受到抑制时，就引起这些国家经常账目逆差增大，财政赤字扩大，使国际外汇投机商认为泰国货币难以继续维持固定汇率，趁机发起攻击。

这次风波对国内工商企业的经营也是一次沉重的打击，特别是一些跨国经营的大型企业蒙受了严重的损失，犹如晴天霹雳，被击得措手不及。

点评：

1. 泰国金融业的动荡的导火索是由美国金融家乔治·绍罗什为首的国际金融投资商人兴风作浪，但更为重要的原因是泰国“泡沫经济”。该国金融体制不健全，出口产品单一、经济结构不合理等原因。这场风波充分说明了国际经济一体化趋势在加快，各国利益紧密相关。“城门失火，殃及池鱼”。

2. 跨国经营企业在国际合作中所面临宏观环境，是非常重要的。在进行投资决策时必须加以认真研究和分析。

一国的金融体制不健全，增加了企业进行国际合作的风险。若一国的金融调控机制和监控机制薄弱，风险防范机制又不健全，极易造成国际金融投机商人的突然袭击，产生泡沫经济。这为金融风波为外向型工商企业开展国际合作时敲响了警钟。

一颗耀眼的航行之星

上海航星机械集团有限公司，是一家跨行业、跨地区，集科、工、贸、服务为一体的中外合资集团企业。在改革开放的东风指引下，这颗航行之星迅速脱颖而出。现拥有资产 2.4 亿元。1996 年销售收入 3.8 亿，利税 6000 多万元，制造能力、销售能力、经济效益持续 10 年高速稳步增长，成为国家最大的生产洗涤设备的企业，在国内同行业中居领先地位。

航星的经营方式是在三个“一”字上做文章，即：拓宽一个国内市场，建设一支人才队伍，营造一艘航空母舰。

1996 年 10 月，上海航星机械集团有限公司兰州分公司在西北重镇兰州市成立了。公司耗资 250 万元新购的一幢 460m² 的大楼装饰一新，这是继北京、沈阳、成都等地之后的又一个销售分公司，为何要耗巨资在远离总部的地方，设立销售分公司，对此，企业有其独到的见解。

1992 年初，航星根据大量的市场调查以及在回访用户中得到的信息，决定将工作重心转向市场。为了立足市场，在销售上占绝对优势，不惜配备了大批的技术、业务精干力量，投入大量的资金，在北京、广州等地设立办事处，并精心制定了“实现市场占有率第一”的营销思想。经过数年的苦心经营，如今销售网络已覆盖整个国内市场，遍布全国 29 个省市的 35 个大中城市，销售力量也从原来 30 多人发展壮大到现在的 200 余人。

航星把售后服务、产品调试、维修及技术指导视为产品的第二竞争、企业生产的延伸、销售的继续，在服务中成为顾客的知音，这样做既提高了产品声誉，又树立了“航星”的良好形象。久而久之，顾客成为“上航牌”产品的义务宣传员，这支无形的销售力量，增强了“航星”的销售优势。同时，航星采取主动出击，积极参与市场竞争的促销手段，树立“保质量、讲信誉”的良好企业形象，不断赢得客户。此外，为能给公司的干洗用户或有购买干洗机意向的客户提供方便，公司航星编辑部特意出版了《洗涤业简讯》杂志，较为详细地解答客户来信提出的问题，传授干洗知识、介绍干洗方面的投资导向等，深受客户的欢迎。所有这些使销售出现了前所未有的好势头，产销量连年上升，干洗机年销售量从 1992 年的 560 台套上升到 1995 年的 10198 台、1996 年的 13423 台套，1996 年比 1995 年递增 32%，水洗和锅炉产品销售分别比上年同期翻了一番，拓宽了国内市场。

建设人才队伍得从 1990 年 5 月说起，该公司 GX—8 型、16 型产品被评为国家 A 级产品，这是一个对航星发展充满希望的喜讯，航星进一步理解了科技是第一生产力的科学论断，进一步理解了人才是企业发展支柱的道理，这使航星更重视科技，更重视人才。随着航星经营规模的不断扩大以及经营业务的迅猛发展，航星集团公司十分注重人才管理。从 1992 年 10 月以来，先后 9 次面向社会广招人才，吸引各种专业人才近百人，集中了一批有事业心，致力于产品研制更新的优秀专业技术人才。为了培养新生力量，提高员工整体素质，双向选择了各类大中专毕业生数百名。1993 年 1 月，成立了航星研究所，投入大量资金从事产品的更新换代工作，目的是以第一生产力的科技来推动企业大踏步地向前发展。研究所先后开发并试制成功了大容量干洗机，自动控温干衣机，工业脱水机及水洗设备系列产品。1996 年又开发了全自动、全封闭型干洗机，弥补了航星在此类项目的空白。其中，GXF—18 型全自动、全封闭干洗机为国内首例，1996 年 9 月在北京举办的第二届中国

国际洗涤技术和设备展览会上引起良好的反响，航星产品已形成了干洗设备、水洗设备、熨烫设备、地毯清洗设备、化工产品和锅炉设备等六大系列，30多个品种种类。新产品的不断投放市场，既开拓了市场又增强了企业竞争力。目前，研究所正致力于产品的升级换代工作。上航牌洗涤设备系列先后被列入了上海市星火计划项目产品，全国星火计划成果适用技术奖；涉外旅游饭店适用产品；国家A级产品；首届上海市科技成果博览会银奖；七五全国星火计划博览会金奖，96首届玉兰杯名牌产品称号。

航星视人才为第一要素，特别重视发挥高级科技人员的作用，支持他们的科技研究项目。苏州航星锅炉公司的工程师们，用几十年积累的工作经验，编撰了20多万字的《锅炉质量手册》和《容器质量手册》，作为航星锅炉生产的指导大纲，高级工程师吴念谄成功地组织和主持RSS0.5吨立式全自动燃油锅炉和WNS1-6吨卧式燃油锅炉的设计，为苏州航星锅炉制造有限公司的发展，起了举足轻重的作用。航星坚持“唯才是用”，有才能的员工，都有发挥才能的机会。

企业整体素质起了脱胎换骨的改变，促进了现代化管理的进程，现在，在数据处理、生产管理、办公自动化、实时控制和辅助设计，都由计算机完成，这样既减轻了劳动负荷，又提高了管理和生产效率，还大大减少了行政人员的配置。

随着市场经济的发展，要建立现代化企业制度必须要建立吸引人才、留住人才、调动人才工作积极性的机制，航星向以“抢占人才制高点”为企业发展要素之一，为使他们安心、全身心地投入工作，给予了多方的惠顾：住房水准达到了小康水平，在住房分配时首先考虑的是为航星做出贡献的科技精英，在工资收入上与普通职工拉开距离，如研究成果突出，公司还将予以重大的物质奖励——产品开发奖，对做出突出成绩的企业管理干部，实施出国旅游的奖励制度。

在市场经济体制的社会里，企业不是在竞争中发展壮大就是被淘汰，唯一的选择是发展，这是硬道理。航星自1992年合资以来，从起跑线开始发展的步子越迈越大，走上了多元化、集约化壮大企业经济实体的道路。1993年间相继兼并了所属交通系统的两个企业，成立了一分公司，专业生产洗涤机械的配套产品；同年成立了航星研究所和广告公司；1994年成立了二分公司，专业生产水洗系列设备。1995年1月耗资千万元创办了机械公司，使之成为洗涤设备机械加工基地。先后从日本、德国引进了数控冲床、数控剪床、数控折弯机等先进设备，并配备超大型拉伸机械，为航星产品的质量提供了坚实的物质基础。机械公司的创立，加快了航星机械化、模具化的进程，极大提高了生产效率和产品质量，这个公司1996年产值比1995年递增238%。

航星的洗涤设备虽已能满足不同层次的用户需要，但为了在市场中抢“跑道”、争“地位”，1995年，航星又出资4000万元收购了原苏州锅炉厂，建立了苏州航星锅炉制造有限公司，同年航星贸易公司和洗涤服务公司相继开业，这些经济实体的投资和建设，特别是锅炉制造有限公司的建立，为跨地区、跨行业进入另一个更广阔领域走出了成功的一步。

为加快企业发展步伐，1996年初航星在上海市奉浦工业区置地150亩，成为第一家进军奉浦工业区的龙头企业，第一期集团总部管理中心已投入使用。1997年还将投入5000万元建造2万多平方米的生产车间和配套设施，构成融销售、生产、商务、开发和培训为一体的格局，建立以集约管理、多

种经营、纵横发展、跨行业、跨地区、跨国界的集团企业，成为一艘永不沉没的航空母舰，加快了国际接轨的步伐。

“航星不仅是上海的航星，中国的航星，更是世界的航星”，这就是航星追求的宏伟目标，这也就意味着航星必须立足中国，放眼世界，必须以高起点、高水准、高技术、高投入为发展方向。短短几年来，航星已先后与美国、德国、南非、瑞典、意大利、日本等相当实力的知名公司建立了良好关系，不断吸取先进的技术与工艺融和航星的产品之中，为航星的外向型发展打下了坚实的基础。航星与意大利 MARINELLI 公司进行四氯乙烯液体全封闭干洗机的合作，创造出领先国内水准的洗涤产品，同时也填补了本公司的一项空白；航星锅炉公司科技人员出访美国 GORDON—PLATT 公司，进行参观学习，改善了集团锅炉的综合过程；航星总裁江弘为开阔视野，拓展思路，多次出访美国、日本等知名大公司，与其洽谈换代干洗设备的技术合作，并对南非等第三世界国家的洗涤市场作实地考察，掌握国外需求动向和产品走势，作好冲出国门的准备；同时还特派航星科技精英赴美国、日本接受技术培训，以期了解并掌握世界洗涤领域的发展动向和尖端技术，为航星开拓国际市场打下基础，从而进一步巩固航星在国内洗涤领域的领先地位，并逐步让世界接受航星、认可航星。目前，航星已在美国、南非分别建立了分公司。最近，航星又在开发起点高、投入大、更具运用性的洗涤新产品，以填补国内洗涤业的空白，跻身于国际市场的竞争。

点评：

1. 80年代，中国的企业家往往把利润看成是企业的最高追求，而到90年代以来，人们渐渐发现，产品市场，其实是一种潜在的、长远的企业生存基础。于是有眼光的企业家会毫不犹豫地牺牲一部分利润去争夺市场，应该说这是经营观念上的一次突破，也是企业走向成熟的一个标志，航星在探索企业长远发展的路子时，潜心研究市场经济中的市场，对过去和现在的市场经济规律加以思考，对未来潜在的市场加以论证，结论是没有市场的企业，没有适应市场的需求的产品，没有为产品成为商品的良好服务机构，企业终究要被淘汰，在市场经济中，生产必须依赖于销售这个中心。因此“实现市场占有率第一”的指导思想成为航星发展的最基本策略。这也是航星的成功的一个重要因素。

2. 航星集团通过招贤纳士，以及自己培养的方式形成了自己的专业队伍，开发出了国内先进水平的设备，并且十分注重人才的奖励机制，留住了人才，调动了人才的积极性。航星成功地把培养人才与人才管理同新产品开发和技术创新有机地结合到一起。

3. 航星成功的另一关键因素是航星人具有远大的宏伟目标。在立足国内的基础上，他们把目光投向了国际市场。不断引进国外的先进技术和设备同时，在国外设立了分公司，利用并购方式迅速扩大自己的规模和势力。经过几年的时间，资产从不足百万元猛增到几亿，为进军国际市场做好了充分的准备。

乐凯拒绝控股

乐凯公司是由前苏联援助建造。它于 1958 年 7 月 1 日破土动工，1962 年开始批量生产，1976 年试制彩卷，1988 年斥资 8800 万元人民币引进日本富士主要设备，品牌前后有太行、代代红、乐凯等，去年乐凯胶卷占国内市场的 19%，约 2500 万卷，在世界上排在柯达、富士、爱克发、柯尼卡和伊尔福之后。

乐凯与同类国际名牌的比较

品牌	1995 年利润	1995 年销售额	1995 年销售量	科研经费与销售额比例	中国市场占有率
乐凯	77 万元人民币	5 亿元人民币	2400 万卷	3 %	19 %
富士	1.9 亿美元	80 亿美元	8 亿卷 (含樱花)	6 % - 7 %	40 %
柯达	12.5 亿美元	150 亿美元	14 亿卷	5 % - 6 %	近 30 %
爱克发	16.8 亿马克	65 亿马克			

当年，中国感光材料企业或计划大协作或八仙过海各显神通，但总还有那么个阵势。如今鸟散各归其主，留下乐凯一梁独挑。

目前，中国是目前世界上具有彩卷油性生产能力的四个国家之一，其它国家是美国、日本、德国，而中国彩卷的老师前苏联至今仍采用水溶性技术，已被淘汰出局。

乐凯人面对美国、日本产品的攻击，顽强抵抗，不轻易说退却。10 年前，我国彩卷市场还是洋货一统天下，而今乐凯总算争得了一席之地。乐凯自决定生产彩卷之始走的就是自主开发的路子，从未完全依赖国外的设备、技术和原料，乐凯用 8800 万人民币引进关键设备却能够一步步发展壮大，而南方两个厂分别花 1.4 亿美元和 2.2 亿美元引进全套设备，却不得被控股合资，就是最好的说明。

目前中国感光材料业一览表

	厂名	品牌	主要产品	建厂时间	引进设备情况
化工部所属	河北保定乐凯第一胶晒厂(民用)	乐凯	电影胶片、摄影胶卷和相纸	1958 年	1988 年引进富士主要设备
	凯胶片公司第二胶晒厂(工业用)				
	无锡 R 美感光化学有限公司	爱克发	摄影胶卷	1970 年	1995 年底与德国爱克发公司合资包装分切爱克发产品
	吉化公司辽源胶片厂		印刷胶片	1975 年	
原轻工部所属	厦门感光材料有限公司	福达	摄影胶卷和相纸	1984 年	引进美国柯达生产线 1988 年投产
	汕头公元感光材料工业公司	公元	摄影胶卷		引进全套日本富士生产线，1990 年建成
	上海感光材料工业公司	申光	摄影胶卷		1985 年引进英国伊尔福关键设备
	天津感光材料工业公司		X 光片		

乐凯公司谢宗扬高级工程师举了两个例子，说中国必须有自己的感光材料工业：原子弹爆炸，航拍胶卷外国人是不卖给你的；1976 年唐山大地震，乐凯厂受命连夜试制大宽容度胶片，这活外国人给你干吗？为了给民族工业争光，也为乐凯人自己添彩，乐凯人拒绝被控股。

财大气粗的美国柯达公司对仅剩的乐凯这一坚强堡垒一直是虎视眈眈。据传，到 2000 年，柯达公司准备亏损 15 亿美元在中国站住脚跟。

乐凯公司副总经理姚荣国介绍说，在国外柯达彩卷的市场售价为 5.9 美元，以批零差价 50% 计算，它的批发价也要近 3 美元，按目前国家外汇牌价要折合人民币 20 多元，而柯达在中国市场零售价只有 20 元，最便宜的是 30 元两卷。这算不算倾销？

今年 3 月 25 日，《中华人民共和国反倾销和反补贴条例》公布。这对中国企业自是一个喜讯。但《条例》从公布到落实，肯定有一段漫长的过程，眼下帮不了中国企业大忙。有此一个对照：走私是犯罪行为，但据调查，中国市场上出售的进口彩卷竟有 90% 来路不明，1995 年仅彩卷、相纸走私就使中国关税损失达 1.2 亿美元。走私尚且难以控制，何况一个反倾销条例。

然而乐凯面临更严峻的挑战。据说，依据与柯达公司的协议，从今年 4 月份起，柯达公司将免费进口“原材料”，就是把其产品批量运进中国，由合资厂分切包装，然后在中国市场销售。此前，已有外资在北京某地建立相纸分装厂。

中国市场潜力巨大。日本每年人均用掉 3.2 个胶卷，美国 3.6 个，而中国只有 0.07 个。唯市场巨大，花大钱是值得的，上新品种是必须的。

但中国有一句话让人听着不高兴：不上项目是等死，上了项目是找死。

柯达每年销售额近 160 亿美元，用于科研是 5% 至 6%，也就是 8 亿美元；而乐凯去年销售额是 4.4 亿元人民币，科研费只是其中的 3%，即人民币 1320 万元，其间的差距显而易见。

制造彩卷要涉及数百种原材料，其中任何一种原材料的质量波动，都影响彩卷的质量。像柯达和富士，甚至有自己的牧场养牛，把养到规定日期的牛宰杀，用牛骨炼胶，以保证胶卷用明胶的质量。乐凯当然没有这么大的谱，几百种原料几乎都要依赖国内企业，虽尽可能挑好的，但谁也不敢说百分之百。比如硝酸氨，化工厂的供货商标是一样的，但生产者却五花八门，很多是乡村小作坊的作品。

乐凯人自己能做的，只能是严之又严，粗粮细做。

彩照是从拍照到洗印一整套操作的结果，但十几年来，乐凯公司在全中国只有 30 几个技术服务部。在北京，原先在前门和新街口各有一个，如今只剩下一个新街口。乐凯可以说资金紧张，但别的事都在发展着，独有这技术服务部，或者叫专卖店没有发展，看来还是乐凯人心里没有紧张起来。计划是生产计划，销售和售后服务是另外的计划。而反观富士和柯达专卖店，却铺天盖地般茁壮成长。在中国如今富士已有 1500 家专卖店，柯达也有近千家，其中约 500 家是去年一年冒出来的。最初专卖店还是由经营者自费装修的，但到了去年，则完全由富士或柯达公司免费装修。这些专卖店色彩统一，一律不经营其它品牌的彩卷和相纸。为鼓励经营，富士和柯达公司还给经营者高额回扣和出门旅游等诸多好处。对于顾客，买一个卷送一个大片，洗一卷还送一个大片。这是有很大的吸引力。

乐凯人也要让顾客高兴。乐凯 GBR200 和 GBR400 有大改进，马上会大量上市；1996 年后 4 个月投入宣传费用 1800 多万元，是当年前 8 个月的总和，1997 年的宣传浪潮晚猛；乐凯将投资 3.4 亿，搞 500 个专卖店，同时试制乐凯专用彩扩机，每台约 3 万元。

乐凯人说，我们只有一年时间，我们将竭尽全力去拼搏！

点评：

1. 改革开放，外资立了大功。但是民族工业面临着严峻的考验。近几年外资进入中国的战略意图在不断变化，从控制企业转向控制市场，从自办企业转向收购企业。在感光材料行业，目前只剩下一家中资企业乐凯公司。从国家宏观政策方面是否应给予支持，各部门也说法不一，感光材料毕竟是属于高科技领域，尽管不是支柱产业，但给予一定倾斜也未尝不可。

2. 乐凯公司在日前激烈的市场竞争中依靠自我拼搏，占据国内市场的近 20% 是不易的。但是市场是无情的，要在夹缝中生存，则要念好市场经。毕竟计划经济的时代已成为过去，乐凯在技术开发和开拓市场方面，占着天时、地利、人和的优势应尽快找到自己的发展之路。近几年乐凯人在市场风浪的洗礼中，变得日渐成熟，愿乐凯成为感光材料行业的“长虹”。

罗伯特·艾伦与 AT & T 的发展

罗伯特·艾伦是 AT & T 美国电报电话公司的董事长兼首席执行官。罗伯特 1957 年加入美国印第安那贝尔电话公司，由此开始在电讯业的事业。他历任各家贝尔电话公司的主任，并于 1986 年被任命为 AT & T 的首席执行官，1988 年当选为公司董事长。在他的领导下，AT & T 美国电报电话公司的业务由电讯扩展至流动资讯及管理的广阔领域。1995 年该公司的总收益达 796 亿美元。被美国《福布斯》杂志评为全美 5 大企业。1995 年美国电报电话公司在全球拥有雇员 30 万人，其中亚太地区包括中国在内的雇员约 1.6 万人。

当时的美国电报电话公司充分利用了一体化的结构优势，处于其历史上最成功的阶段之一。但是，艾伦先生却在当年 9 月 20 日突然宣布改组公司，即将 AT & T 当时的机构分为三个独立上市的公司，并表示希望在 1996 年底完成全部的改组任务。这一消息震惊了全球电讯界。

罗伯特很早就开始工作，因此有大量的机会去观察人们，与人们在一起工作，学会了什么行的通，什么行不通。他认为一个领导者的基本管理原则是选拔能人，给他们指引方向，帮助他们树立远见卓识。然后放手让他们全力以赴地去努力。这需要大量的团队工作，需要品质高尚的人、需要对工作满腔热情的人。罗伯特认为：作为公司的领导，开发和利用员工的知识 and 能力是非常重要的，但罗伯特同时密切注视并理解这个世界和这个行业的新发展、新变化，认识这些变化并非坏事。事实上，变化通常都是好事，但必须对周围发生的一切变化机敏地作出反应，至少要跟上变化的步伐，当然超过它对公司发展更有利。

去年一月他大胆启用新人约翰·沃尔特为 AT & T 总裁。尽管约翰·沃尔特没有在电讯业的经历，但罗伯特自有他的道理。他在用人之道上认为：一个人对业界是否有全面充分的了解并非必要条件，尤其是对重要职务人选来说。重要的是这个人要懂得怎样开展业务，怎样领导，怎样制定发展战略以及怎样在干中学。约翰·沃尔特先生就具备这些条件。去年我们任命他为总裁时，确实引起很大反响，因为他不是业内人士。但他来自一个同样经历巨大变化的行业。重要的是他证明了他的学习能力很强。我们公司有很多业内的资深人士，可以帮助他学习，也可弥补约翰·沃尔特先生不熟悉的部分。他的不同经历则带给我们一些新的观点和概念。多年来，我们招揽了很多这类来自不同领域的人才。他们带来了新观念，新经验和不同行业对竞争的不同理解。但是，在不同行业中竞争的主要原则总是一样的。

罗伯特在电讯行业已有 40 年的经验，他吐故纳新、扬长避短，在风云变幻的电讯业，始终站在潮头，驾驭 AT & T 这条巨舰乘风破浪，勇往直前。他认为：每个决策者都希望能够做到扬长避短。但是，当你真正决定要对变化作出反应，甚至超越变化的时候，总是难免要犯错误。否则，等到方向清晰之后动作，谁都不会犯错误。作为公司一员，他曾经历了 AT & T 从垄断霸主地位到参与市场竞争的过程，现在公司在每一个市场都有竞争对手，适应变化并认识变化带来的利益是非常重要的，不能视变化为威胁，而必须利用变化及其带来的机会。这时公司来说是一种挑战，同时也非常有意思，因为 AT & T 所处的行业将会有更多的变化。全球范围内通信业的发展正在改变公司客户的观点，并改变他们的需求，也正是这一切使得各国政府不得不重新审视现存的行业垄断。事实也无可辩驳地证明了竞争的威力，证明竞争使全球

范围的用户受益。这将是下个时代通信产业的深刻变化。

罗伯特·艾伦十分注重自己的意识能够跟得上时代的变化脚步。他的原则是：“必须重视客户对本行业的真正需求。”这一点几乎对所有行业都适用。如果你真的去关注你的客户，他们会告诉你到底应该怎样改善服务以满足他们的需求——毕竟这就是我们的业务宗旨。如果公司做得好，AT&T 的持股人就能从中受益。所以，关注客户是至关重要的，关注社会的变化和发展趋势同样非常重要。AT&T 拥有一批人才，他们能够感知并且理解社会和经济的变化。公司把他们的特殊才智运用于业务中去，尤其是聆听客户的意见，便可与时代同步发展和前进，而不仅仅是跟在它后面。

罗伯特从不愿跟在别人的后面走，而是努力充实自己，并不断创新。1995 年，AT&T 处于全面发展的同时，突然宣布重组，此举震惊了全球电讯界。他的这一决策不仅正确而且时间恰到好处，事实证明这个决定是明智的。

在过去的一段时间里，公司在设备业务往来中与许多最大的客户产生越来越多的矛盾，而且这种矛盾日益明显。公司的业务完整性在于服务客户。然而，由于公司的主要客户认为 AT&T 成了他们的业务竞争对手，开始拒绝购买 AT&T 的产品，公司持股人的利益因此受损。与此同时，美国主要电信法的变化也改变了这个行业的竞争规则。这两件事情合在一起决定了 AT&T 必须解体重组。无疑这是一个严峻的挑战，但是公司最终做出了决定，在 15 个月内实施并完成了这一改组。现在，这三个公司分别专注于各自的领域和客户。如今市场形势已大有好转，并对他们的未来非常乐观。

他的这一决策酝酿了多年。罗伯特始终关注公司与用户之间关系的变化，以及法规的变化，并会潜意识地思考。这一计划真正成形是 1995 年上半年，3 月份开始和董事会的成员讨论，9 月份正式宣布。

随着新技术的发展，传统电信技术被取代，AT&T 加快淘汰一些传统的服务项目。公司意识到：从全局的角度来看，整个行业有着惊人的发展，这是全球发展最快的行业之一，连传统的长途电话服务也保持着健康发展势头。竞争激烈也是敦促企业发展的因素，公司面对着更多的竞争对手。他们有更新更好的创意，这对老供应商是种压力，他们是琢磨怎样才能提供更好的服务。电信业中很多市场的增长率可能有所下降，但总的趋势是在增长。无线电技术增长尤其迅速。在中国以及在全球，电信业中有些市场增长异常迅速。在发展中国家，这是在建立基础电信结构之前达到初期通信能力的一条捷径。当公司注意到电信业逐渐衰退的那部分时，从全局着眼，看到其它部分的发展相当迅速。公司面临的挑战是找到综合这些服务的有效途径，更好地满足用户。在美国，公司正在结合本地和长途有线服务及无线服务，这正是为用户所需着想的。

点评：

1. 罗伯特·艾伦依其丰富的资历和敏锐的智慧，领导 AT&T 取得了辉煌的成就，并被美国《福布斯》杂志评为全美 5 大企业。他对电信行业的发展有着十分敏感的嗅觉，紧跟着市场的需求，而非盲目追随别人。在市场竞争日渐激烈的时刻，果断决定将 AT&T 公司解体重组并取得预期的良好效果。

2. 罗伯特·艾伦善于大胆使用新人才，非常赏识具有战略眼光的管理人才。同时也非常注重培养一批善于创新又能感知并理解客户需求变化的一

批人才队伍。这样公司的决策层、管理层和员工组成了一个协调一致，对市场反应敏捷的整体。因而使 AT&T 公司充满了生机和活力。

“雄鹰”腾飞启示录

雄鹰集团公司的核心企业山东淄博毛巾厂，是国内最大的毛巾被企业，其规模在亚洲也是首屈一指。这种劳动密集型企业，女工一般在35岁左右就要退出一线岗位。大批人员拥向二三线，使本来庞大的后勤部门更是人满为患。集团公司采取先筑渠，后放水，既解决了富余人员的安置，又减轻了企业负担。

过去生产所需的原料合纱、产品的包装物等大都要靠外加工，每年支出费用550万元。公司领导决定围绕主业办副业，兴建了一批相关的独立法人经济实体，不仅为生产经营提供了服务，而且解决了一部分富余人员的出路。

毛巾被织造每年需用合线1800吨，过去全靠外加工，年费用达176万元，不仅使大量资金外流，而且质量和重量都难以保证。1991年公司倒出一座库房，购置了合线设备，由转岗人员办起了合线厂。目前这个厂年产合线和摇纱1500吨，为企业每年节省80万元外加工费。

塑料制品厂坐落在闲置多年的原幼儿园的场地上，1995年在一无资金、二无技术的条件下，转岗的人员卖掉公司拨给的5万元产品，购置设备，到外地学习技术，艰苦创业，自我发展，当年为企业提供软包装2800万个。同时，他们拓展对外经营，客户发展到十几家，1996年销售收入突破100万元。

企业积极探索深加工的路子，1995年建起了制衣公司。利用毛巾被半成品制成睡衣，同时广开经营门路，研制开发了家庭装饰产品、太空被、床罩、枕套等床上用品，年产值达100万元，1996年销售收入达105万元。

此外，还兴办了投资少、见效快的经济承包性副业实体——纸箱厂、化轻公司、针棉织品公司、商标印刷厂等。围绕主业办副业，雄鹰集团解决了130多富余人员的就业，每年承担了转岗职工工资84.50万元和过去应由企业负担的、占人均工资总额46%的各种费用。

工厂“小社会”的现象，是几十年来困扰企业的难题。在纺织行业，一线劳动强度大，工作节奏紧张，更使很多人托关系、找门子，千方面计要进行行政后勤部门。

雄鹰集团公司仅生活后勤部门就占地1000多平方米，过去用人180名，按每人每月500元工资计算，一年就是108万元，还得按人均工资总额46%负担各种费用。全公司职工医疗费用每年89万元，液化气补贴12万元，这三项开支就是251万元。由于后勤服务部门的工作相对轻松、工资报酬又没有科学的考核办法和分配标准，只好随一线职工报酬上下浮动，使一线工人心理不平衡，影响了劳动生产率。再就是这么多的场地、厂房，却长期创造不出效益，反而给企业造成了负担，到了非动手术不可的地步。

因此，企业领导下决心“剥离”后勤服务部门，兴办第三产业。1992年10月，生活服务部门如食堂、职工医院、幼儿园、招待所、液化气站、舞厅、浴池等都实行了承包。

第一年，企业对这些单位给予优惠的扶持政策，职工的工资、奖金实行限额补贴，第二年就断奶。随着这些实体的自我发展、膨胀，以后逐步实行了承包上交利润，上交占职工工资总额46%的各种费用，房租费，水、电、气用费，同时赋予这些承包体自主经营权和一定范围内内部分配权、内部人员调配权。

职工食堂承包后，原有人员自由组合，利用原有的场地兴建了三个酒店，

实行自负盈亏，对内对外双重服务，开设早点和午餐、宵夜快餐等服务，年营业收入 100 万元。

职工医院与省市的大医院联合，开设了十几个专科门诊，设立了 30 个病床，除为职工服务外，每年接受社会病人就诊达 3626 人，实现了 30 名医护人员工资、奖金、福利费用的自支。

幼儿园、招待所、液化气站、浴池、职工舞厅等服务设施，既为职工服务又面向社会经营，经费自我补充，大大减少了企业的福利性补贴。

雄鹰集团这几年兼并、租赁了两个濒临倒闭的中小型企业，仅 1995 年和 1996 年就分流了富余职工 722 人，没有出现任何不安定因素。除了筑渠分流、多元化经营外，关键是他们在深化改革用工制度上，敢于从干部身上入手。

职能科室过多、干部人员集中，是国有企业的通病。雄鹰集团先从精减管理机构动手，将工作密切联系而又单设的职能处室合并，干部采取自荐与部门推荐、组织选拔相结合的办法，竞争上岗，使一般干部人数一下子减少了 8%。中层干部能上不能下，更是让人头疼的事。他们对年龄较大、文化水平较低的中层干部用优惠的政策鼓励他们自动让贤，使中层干部由过去的 108 名，减少到 72 名。干部也下岗，富余职工没话说，工作做起来就较顺利。

与此同时，他们还建立劳务市场，为下岗人员再就业和各单位用人提供服务。1995 年建立了企业内部劳务市场，接收下岗的富余人员，并对下岗人员进行培训和管理，缺人单位首先从劳务市场录用，并实行双向选择；对录用下岗人员和接受富余人员的单位实行奖励政策。1996 年漂染车间实行三班改二班运转，减员增效，下岗的 25 名工人全部由劳务市场安排到研究中心新建的中间试验场及印花厂、印刷厂、家具公司、综合发展公司、实业开发公司工作。两年来，劳务市场共接纳下岗待业人员 70 人次，重新安排就业 41 人次。

分流富余人员不仅减轻了企业负担，而且盘活了存量资产，盘活了人才资源，促进了企业向真正意义上的集团化发展。使过去单一生产经营毛巾被产品的山东淄博毛巾厂，发展成以产权为纽带，以毛巾被、印刷、家具为支柱，集科、工、商、贸于一体，副业、三产多元比经营，全面发展的大型雄鹰企业集团。

几年来，他们不仅成功地解决了近千人的再就业问题，而且企业也得到了快速发展。1996 年实现销售收入 15804 万元，利税 1148 万元，创历史最高水平。

点评：

1. 我国的企业改革，困难最大的就是国有企业改革。由于历史和政策上的原因，使某些国有企业背上了沉重的包袱，人员过剩、资产负债率高、企业办社会。如今要把企业推向市场中，让其自主经营，自我发展目标是正确的，然而谁也不能回避这样一个事实，企业现存负债问题不解决，不管采用什么国外进口特效药或者是什么祖传秘方都难以奏效，原因是企业消化和防御系统受创深重。那么把这些病症医治好是至关重要的。国有企业如果甩掉这些包袱，与其它企业处在同一起跑线上，才能轻装上阵，发挥出自己的潜力。

2. “雄鹰”集团的决策人正是以他们的实践，成功地解决了后顾之忧，通过办副业吸收一部分富余人员；其次通过剥离后勤部门，培养自食其力的

能力，大大减少企业办社会的开支；再次深化工资改革，并与再就业工程配合运行，又分流了部分富余人员，既盘活了存量资产，又盘活了人才资源。通过“三大斧”使得“雄鹰”摆脱了沉重的枷锁，翱翔在广阔的蓝天。

跨入资本运营高速路的海信

90年代初，我国电视机产业经历了一次波澜壮阔的市场竞争，有的厂家已达年产100万台以上的规模。一批名牌脱颖而出，也有一大批企业被淘汰出局。“海信”虽然挺了过来，品牌声誉鹊起，日渐被市场看好，企业也有了独立开发产品的技术能力，但是受自身只有三四十万台规模的限制，“蛋糕”无法做大，如果增加投资，新上生产线，既受宏观调控制约，企业本身也难以承受巨额债务。“海信”的决策者盯住了那些被淘汰出局或即将面临淘汰出局的同行们的闲置资产。总裁周厚健当机立断，提出“要用‘资本家’的眼光看待资产和市场”。于是，“海信”紧紧围绕“电视机”这一主导产业，把产品经营与资本经营相结合，无形资产和有形资本相结合，在资本经营上展开了一系列大手笔运作。

山东淄博电视机厂是电子部彩电生产定点厂，生产“双喜”牌电视机，由于多种原因，年产量不足4万台，亏损严重、濒临破产，花280万美元引进的生产设备处于闲置状态。海信公司与该厂经过反复磋商，于1994年5月共同组建淄博海信电子有限公司，海信公司投入股金1500万元，同时以生产技术和制作工艺为无形资产入股，占51%；淄博厂则以厂房、设备等实物资产投资，占49%。企业生产计划纳入海信盘子，管理方式和质量保证体系，均按海信模式运行，结果，仅仅增加了少量投资，淄博海信就增加了30万台电视机生产能力，1995年销售收入近三亿元，利润800万元，并安置吸收了300多名富余职工。

1996年12月，海信集团又出资1925万元（其中技术投资566万元），与贵阳华日电子有限公司共同投资成立由海信集团公司控股的贵阳海信电器有限公司，盘活了已经闲置数年的8000万元资产，在大西南腹地建立了海信集团的生产销售桥头堡。

地处临沂市的山东电讯四厂，累计拖欠青岛海信393.3万元，多年无力偿还，几乎成为无法复还的死账。1993年，该厂提出与海信合作，生产黑白电视机。海信的决策者认为，如建立简单的协作关系，恐怕会产生更多的债务，使合作陷入困境。据此，“海信”提出将债权变股权的方案，与电讯四厂共同组建新的有限责任公司。该公司不承担电讯四厂的债务，是独立的法人。青岛“海信”以债权做投资，同时投入部分设备、仪表等资产和部分无形资产，折成55%的股份；电讯四厂以建筑物和生产设备做投资，形成45%的股份。这样，使原来闲置的资产产生了利润，青岛海信也得到了一个年产15万台电视机的可靠生产基地。

同临沂厂情况类似的山东肥城电视机厂，主动找海信联系，要求按临沂模式办。经过协商于1996年5月共同组建了肥城海信电子有限公司，企业获得新生，今年便可为海信生产出口黑白电视机10万台。

山东青州无线电变压器厂，是地方小型国有企业，与海信有着配套关系。1993年底，该厂考虑自家给海信供货量大，便提出加盟海信的要求，以期建立长期协作关系。海信集团认为，没有资产纽带，这种单纯的协作关系，缺乏稳定性和可靠性，随之提出将青州厂的国有资产划拨给青岛海信的建议，得到了两市政府的支持。两市签订协议，将青州厂676万元净资产划拨给青岛市国资局，青岛市国资局再将这笔资产全部划入青岛海信的账户，青岛海信再以投资者身份，将其全额投入青州厂，以国有法人股的形式建立全子

公司，并更名为青州海信电器公司，青岛海信依据资产权限对青州海信进行了全面控制和管理，派出技术、财务和管理方面的人员，逐步加大投入，开发高技术含量产品。自1994年初成立后效益大增，当年销售收入达到2000万元，利税112万元，成为海信集团重要的元器件生产基地和出口基地。1996年的销售收入达3000万元，出口交货值达800万元。三年来，青州海信累计销售收入近8000万元，利税达500多万元。

1993年，海信与美国最大的通讯公司AT&T建立了合资关系，组建了总投资1亿美元的AT&T通讯服务公司，生产世界高水准的系列程控交换机，不仅填补了青岛高科技通讯制造业的空白，而且使青岛较短时间内跨进全国通讯技术最先进行列。去年年产量近100万线，年销售收入近10亿元。1996年3月，海信集团又利用海外融资渠道组建成立的海信空调有限公司。空调公司在平度市南村镇建厂，充分利用当地的土地、资金、人力资源。今年4月，海信空调公司生产出具有国际先进水平的智能变频空调、一拖二空调等高档产品，从而挺进又一块空间——广阔而又竞争激烈的家电市场。

海信集团是山东省最大的电子企业，是青岛市重点扶持的几个重点企业集团之一。

1995年6月，海信集团利用市政府下达的“困难企业退二进三”的优惠政策，组建海信房地产有限公司，进而又以控股形式吸纳了市电子仪表系统的电子建筑设计院、机械化施工队等建筑专业企业，形成总资产5000万元的房地产开发专业公司，至今已开发建筑面积3万平方米，大片有潜在价值的土地资源得以利用，为海信集团的迅速发展提供了强有力的资金支撑。

1995年5月，海信集团经市电子仪表总公司授权，将负债达8000万元的青岛照相机厂分立，组建海信光学有限公司，盘活了近2亿元资产，海信集团也有了生产销售光学仪器、照相机和电话机的企业。

1995年，海信集团按照发展规模经济，实现规模效益的思路，把集团内部6家已具有独立法人资格的企业作为股东，把各自原有的三产集中起来，成立了“青岛海信实业有限公司”，以发展商业、服务业和经贸为方向，重新构筑三产体系。海信实业公司组建后，分别成立了经贸公司、音像总汇、光学眼镜中心、家电商场、自选商场、大酒店等，寻找新的经济增长点，安置下岗职工总数逾30%，吸收消化了青岛市电子仪表行业的1000多名待业职工，1996年销售收入达3.5亿元，利润500万元，成为青岛市商业界年销售额超过亿元为数不多的几家大商业公司之一。去年年底，这个公司又将净资产的60%卖给了内部职工，改制为股份合作制，并在青岛产权交易所上柜交易，进一步跨入了资本市场，成为海信集团内最具有实力的新的增长点之一。

资本纽带，把海信集团与成员企业以及成员企业之间牢牢地捆在一起，使之产生强大的凝聚力和爆发力，为企业资本扩张步入良性循环奠定了基础。

1997年3月，政策扶持再次光临“海信”，经中国证监会批准，海信集团将其TV事业部资产剥离，在青岛发行7000万额度的上市股票，股民申购出人意料地踊跃，仅仅3天时间申购资金就达236亿元，创下我国上市公司网下发行的一项新纪录，使海信股票的发行和上市取得空前成功，募集资金4.2亿元。自此，海信在资本经营上步入快车道。

点评：

1. 到 1997 年 3 月，青岛海信集团总资产达 33.3 亿元，是 1993 年的 6.26 倍，净资产为 18 亿，是 1993 年的 20.8 倍。3 年间，海信集团在外投资不足 2 亿元，但却控制了 25 亿元的资产。由电视机单一产品，发展成拥有计算机、空调、VCD、程控交换机等系列产品；5 个全资子公司、18 个控股子公司和若干参股公司的跨地区、跨行业、跨产业的大型企业集团。因此“海信”高速成长的实际经历对于企业资本运营具有很大的启示。

2. 1993 年，海信在组建集团时，国家对企业集团结构模式尚未有定论，在资产联系纽带问题上还有不少争论，海信坚持一点，集团内企业必须要有资产联系，形成母公司向子公司的投资关系，并且相应作出财务处理，账面上有长期投资、实收资本等具体的表述。按照这一方式，目前海信集团拥有控股子公司、全资子公司和参股公司共 26 个。

可以讲，海信在资产经营，建立以资本为纽带的企业集团发展之路上，远远地走在了全国的前列。在一些具体作法上，还结合我国国有资产的管理与运营特点，进行创新性的操作。当前，国有企业的改革是走大企业、大集团的路子，海信的实践正预示着一个成功的未来。

追求卓越的一汽大众

1997年8月19日，一汽大众汽车有限公司15万辆轿车项目经过近5年时间的建设，正式通过国家验收。这个项目是国家发展汽车工业战略决策的具体体现，也是中国第一汽车集团公司企业组织结构和产品结构调整的关键一环。它的建成意味着我国汽车工业已与国际先进水平接轨。1991年，国家对外经济贸易部确认一汽大众为“先进技术睦业”；1995年，国家统计局授予一汽大众为“中国汽车制造名优企业”。

一汽大众汽车有限公司是由中国一汽集团公司和德国大众汽车股份公司及奥迪汽车股份公司合资经营的大型轿车生产企业。公司于1991年2月6日正式成立，当年8月，15万辆轿车项目开工，1996年7月10日全面建成。这是中国第一家按经济批量集中投入一次建成的现代化轿车工业基地。捷达项目总投资89亿元人民币，其中一汽占60%的股份，大众占40%的股份。1995年12月，奥迪项目纳入公司，使总投资增至107.7亿元人民币，其中一汽股份保持不变，大众出让10%的股份给奥迪公司。

一汽大众汽车有限公司位于长春西南部，占地面积116万平方米，为了使工厂水平和制造技术与国际发展同步，一汽大众的土建及设备投资高达53亿元人民币，占整个项目总投资的60%。

这个难度大、工期短的建设项目总投资建筑面积43万平方米，与一汽建厂初期的建筑面积相当。主体工程包括冲压、焊装、油漆、总装、发动机、变速箱等6大车间，以及技术中心、销售中心、培训中心、中心备件库、钢板库、商品车停车厂等配套设施。一期工程的设计能力为年产15万辆整车、27万台发动机、18万台变速箱。同时，实现部分整车、总成及零部件出口。在项目建设中，充分考虑到将来的发展，工程设计为年产30万辆，留有足够的发展余地。

一汽大众汽车有限公司通过引进国外先进设备和制造技术，保证了产品高质量、生产高效率、工艺高水平，实现了轿车制造技术高起点的目标。工厂按照国际标准要求设计、规划、建设，工艺水平、自动化程度与生产纲领相适应，可满足多品种生产需要。许多生产线及工艺均代表了我国汽车工业的最高水平。

1996年4月3日，机械工业部专家和官员们来公司参观发动机车间时，指着设备对身边的人说了这样一句话：“什么叫武装到牙齿，这就叫武装到牙齿。”这句话一字千斤，准确地评价了一汽大众技术水平所达到的精类程度。按照设计要求，公司订购设备5677台（套），其中重点项目和主要工序均采用进口设备。在设备总投资中，国外设备投资占77.3%。

自成立之日起，一汽大众汽车有限公司的决策者们就十分重视国产化工作，从1994年底实现40%国产化，到1996年底，国产化率已累计达到84%以上。在不断提高国产化率的同时，该公司注意跟踪德国大众先进技术，不断提高产品水平，增加品种款式，特别是1996年7月投产的EA113系列五气门电子多点喷射式发动机，使捷达轿车形成具有多品种、系列化的产品，整体水平达到90年代初国际先进水平，发动机达到世界先进水平。

捷达轿车国产化工作以“自制与外协并重，重点与一般结合，兼顾多品种和新布点项目，追求质量、信誉和效益”为原则。具体做法：首先是坚持打“中华牌”。零部件配套厂家全国择优，坚持不搞地方保护主义，选点优

先选择已为桑塔纳轿车和奥迪轿车配套的厂家。因为捷达轿车和这两个产品均属德国大众公司的系列产品，有共性。其次坚持在国内进行试验认可。在合资合同中，中德双方达成共识，凡能在中国国内进行的认可试验，应尽量在国内完成，以节省时间，节省费用。第三，充分利用“军转民”的力量。我国的军工企业有精良的设备、雄厚的技术力量和严细顽强的工作作风，完全有能力为轿车零部件国产化工作贡献力量。第四，引入竞争机制，实行优胜劣汰。一汽大众不搞终身制，只要在质量、价格、供货、服务四方面有竞争力的厂家，一汽大众都欢迎参与配套竞争，只有这样才能鼓励创新，不断提高产品质量，不断降低产品成本。

伴随着项目的建成，一汽大众已基本形成零部件配套体系，按计划进度和国家要求实现了国产化目标，零部件配套基本做到了与主机厂同步发展。

捷达轿车国产化工作进度快、效果好，不仅为国家创造了税收，同时带动了相关配套企业的发展，产生了较好的社会效益。一汽大众汽车有限公司的建成使我国汽车工业发生了一场深刻的革命。标志着我国汽车工业在产品水平、工艺装备水平、管理水平、发展模式等方面跃上了新台阶；对于调整汽车工业产品结构、投资结构和企业组织结构，对于提高我国汽车工业的整体竞争能力具有重要意义。

点评：

1. 在中国轿车企业里，一汽大众汽车有限公司可谓后来者居上，该厂生产的捷达牌汽车很快畅销全国各地，捷达牌汽车以其恰当的价格定位，优良的品质深受广大消费者的欢迎。

取得这一成就的一个主要原因在于公司决策人在投资建设年产 15 万辆轿车项目时，站得高，看得远。把起点瞄准与国际水平看齐，追求规模效益，走出我国汽车工业在低水平、小批量状态下徘徊的低谷。

2. 公司自成立之日起，就十分注重国产化工作，充分吸收消化国际先进技术，并跟踪德国大众的先进技术。坚持“自制与外协并重，重点与一般结合，兼顾多品种和新布点项目，追求质量、信誉和效益”的原则，一期工程的建设考虑到了二期工程的扩建。实现整体优化。一汽大众公司的成功为我国高新技术领域项目的投资建设探索出了一个成功模式。“高起点、大规模、国产化”是引进关键技术设备重点项目后参与国际竞争必须具备的条件。

日本“国铁”走向民营之路

1872年9月,日本东京至横滨之间的铁路通车,标志着日本铁路的诞生。1906年至1907年,日本政府宣布实施铁路国有化,成立日本国家铁道会社(简称日本国铁)。第二次世界大战后,日本经济进入恢复和发展阶段,这期间日本国铁发挥了很大的作用,企业规模也因此扩大了。特别是在1964年,运用现代科学技术建成的从北海道至九州的时速为200多公里的新干线通车,不仅大大缓和了东海道运输压力,而且引起世界各国的关注,人们称赞它是“最进步的”“第一流的”,日本国铁从此名声大噪。到1965年,日本国铁拥有机车车辆4900辆,客车车厢1.07万多节,机动车厢6000节,货运车厢近14万节。全年营业收入达15.4亿美元,雄居日本铁路的首位。

进入70年代以后,日本经济由于科技的推动而得到迅速发展,但令人难以想象的是作为先行官的铁路却越来越不景气,营业费用急剧增加,可收入却逐年减少,到1974年甚至出现了6005亿日元的赤字,日本国铁陷入了严重的危机。

“终身雇用制”是日本企业的一大特征,日本国铁属国有,自然,职工端的也是“铁饭碗”。这种制度虽然使职工有安全保障感,但也养成了出工不出力的惰性,没有危机感。据统计,日本国铁有职工42.9万人,每年支付的职工工资总额就达1.3兆日元。可其中约有2.5万多人是终日无所事事,更多的人每天只干1~2个小时的活,也照样能拿到固定的津贴。在这种制度下,职工毫无积极性和创造性,企业内部浪费现象也十分严重。据估算,如果将2.5万人精简,企业一年不仅可以节省2200亿日元的工资费用,而且还可以节省近乎相等数额的间接经费。

此外,政府的重重束缚,不仅抑制了企业的活力,还加重了企业的负担。由于日本国铁是“官办”,吃的是“皇粮”,所以经营者从未把它当作一个自负盈亏的企业,“没钱向政府要,有事找政府解决”,也正因为如此,政府对其控制也非常严格,限制重重。这在客运票价和货运运费上表现最明显。

日本政府将日本国铁的客运票价限制在很低的水平上。学生月票低到0.8折,职工的月票90%是由各公司支付的,本来完全可以让各公司来负担,然而政府也规定只准收7折。仅此一项日本国铁每年就少收入1.92亿美元,99%的国铁线路无法依赖客运而生存。在货运的运费上也是如此。日本政府为了维护产业政策、一直在严格控制货运价格,以维持较低水平的生产成本。70年代与30年代相比,消费物价上涨931倍,而铁路运价增长还不到300倍。这种客运票价和货运运价的规定,对日本国铁的收入极为不利,也是日本国铁产生赤字的人为因素。

除对价格进行限制外,政府对日本国铁的其他方面也加以限制。如日本政府明确规定,日本国铁不许以直接经营方式在车站内经营商店。这样,虽然在日本国铁各车站内和各车站附近具有良好的经营环境,也无法利用,只有看着他人坐享其成。

在政府的重重束缚下,日本国铁渐渐失去了活力。面对国内产业结构的变化和其他运输方式的竞争也显得力不从心。

进入70年代以后,日本经济从恢复阶段过渡到高速发展阶段,这时日本的产业结构发生了深刻的变化。首先是以重工业、化学工业为代表的第一产业的产品比重相对减小,而以精密仪器、电子工业部门为代表的第二产业的

产品比重相对增加。第二产业的产品较之第一产业的产品有价值高，体积小、重量轻等特点，这导致货运需求量相对减少，使日本国铁的收入难以增加。其次，第三产业的迅速崛起是日本产业结构变化的又一表现。随着第三产业的发展，近距离、小型化、多样化的货运需求增多，尤其是产品从生产地运往集散地和消费地时，往往需要特殊的包装和特殊的装卸服务，如门对门运输。而日本国铁由于对这一变化估计不足，未采取行之有效的措施，依然坚持大宗货物的长途运输，最终坐失良机。最后，产业结构的变化还表现在日本能源结构的变化。日本国内能源资源贫乏，因此政府非常重视能源产业的发展。70年代以前，煤炭是当时的主要能源，而90%的煤炭要由铁路来运输，这为日本国铁的发展提供了契机。进入70年代以后，石油逐渐取代了煤炭，成为日本最重要的能源，而石油运输以海运为主，日本国铁因此失去了大批运输量。

日本产业结构的深刻变化，给日本国铁造成了沉重的打击，使日本国铁运输量锐减，货运收入也大幅度下降。与此同时，其他多种运输方式的竞争也对它造成了严重的威胁。

60年代末，日本实施了3600多公里高速公路计划，这一计划的完成，使公路运输得到迅速发展。由于公路运输具有时间灵活、运输量大小不限和短途运价相对便宜等特点，极大地适应了第二产业，尤其是第三产业的需要，因而在短短的10年间得到了迅速发展，其运输量在全部货物运输中所占比重，由1950年的8.4%增至1982年的45%，成为日本国铁的一个劲敌。与此同时，日本的海运业也得到了飞速发展。70年代以来，由于日本推行出口优先的产业政策、日本产品在国际市场上的竞争力增强，出口产量和进口原材料的数量巨增，为了减少途中运输，降低成本，不少企业纷纷把出口产品安排在沿海地区生产，货物的海运需求量增加。随着出口量的增加，船舶的大型化，专业化及装卸设备的现代化都得以实现，货运的海运能力得到加强。1982年，日本国际航运队的货运量为1950年的128倍。

面对汽车运输业和海运业的挑战，日本国铁束手无策。它不仅没有采取相应的应变措施，反而继续按老一套方法行事。在攻势凌厉的其他运输方式的冲击下，渐渐丧失了竞争能力。货运分担率从1950年的50%多下降到1982年的7%多。

日本国铁终于由于政府的重重束缚和自身的因循守旧而陷入年年赤字中。1987年4月11日，日本国铁正式转为民营，更名为日本铁道集团（简称JR）。从此，它摆脱了原有的经营管理方式，以崭新的面貌向铁路运营多元化发展。

点评：

1. “冰冻三尺，非一日之寒”。日本国铁从兴盛走向衰败在很大程度上是由于国有管理体制的弊端，其中最主要的要算“铁饭碗”以及政府的重重束缚。

“铁饭碗”、“吃皇粮”容易造成员工工作无积极性和创造性，导致企业缺乏活力。另外，由于政府的重重规定，犹如给企业束住了手脚，无法在市场上竞争。“不让马儿吃草，又想让马儿跑”的好事哪里去找？

2. 日本产业结构的调整，使经营艰难的日本国铁“雪上加霜”。支持日本“国铁”生存的主要利润来源于煤炭运输，一旦这一资源枯竭，“国铁”便遭受沉重打击。加上汽车长途运输、航运等方式的两面夹击，终使“国铁”

竞争力丧失殆尽。

3. 日本“国铁”走民营化的原因对我国国有企业改革有一定的启示作用。要让国有企业到市场大潮中去搏击，首先必须给它松绑，否则无法发挥出活力。其次，要根据国家产业结构特点及社会环境来决定那些产业适合于国营，这没有一个不变的格局，必须随着改革的进程，企业环境的变化，不断作出调整。

改革中的柏林车辆制造公司

柏林车辆制造公司是一家以生产火车车厢、车头和轨道为主的老企业，它也是原东德一家有名的大型联合骨干企业，拥有技术和人才，产品过去主要销往苏联和东欧。中国也是它的一大客户，共进口过 3355 节车厢。1990 年实行托管之后，车辆公司各级领导走马换将，新上任的公司董事长彼特·维特说：“如今是事过境迁，柏林车辆制造公司不再是新闻界关注的热点，它应该从新闻媒介锐利的目光中隐退了”。2.42 万名职工被大量裁员，有的提前退休；有的改行培训；有的进行职业再深造。企业消化臃员的能力是有限的，所以，大批企业职工失业了，进入德国社会福利网。目前柏林车辆公司的员工已被精减到 4600 人，连同培训人员 1995 年初共计 6074 人。

企业新的市场环境下，要重新起步，靠什么？柏林车辆制造公司首先想到的是，企业立足的基础在于人。面对丢掉“铁饭碗”的现实，职工的心态是复杂的。庞大的失业大军对“围城”里的人构成的是巨大的压力。在德国，有无工资收入，生活落差很明显，公司是不会白养吃闲饭的。另一方面，习惯了好坏不分，奖惩不明的职工们，开始体会在到生产中人的本身价值。只有高素质的人才能生产出高质量的产品。旧的经济体制下的人形同机器，尽管也出产品，但不问销路，不计成本，与市场脱节，企业职工缺乏工作的责任感和成就感。如今生产出好的产品既证明了自己的能力，同时，企业经营的好坏也同职工的切身利益相关联。所以，人的积极性被重视、焕发起来，这是企业的一笔无形的巨大财富。

其次，企业的强弱是由市场竞争决定的。德国是一个开放的市场、竞争的市场。只有拿出拳头产品才能在德国这个强手如林的市场中站住脚，才能在拥挤的市场狭缝中求得生存和发展。在产品上下功夫，面对已失去的前苏联和东欧市场，公司决定首先立足国内市场，稳住阵脚。依托原有的双层列车等产品技术方面的优势，同时投资开发新产品，以满足乘客对舒适、方便和价廉的需要。柏林车辆制造公司董事长维特有句话：“谁要想在市场上存在，必须将鼻子伸得尽可能长。”产品要上去，所以公司很快作出决定，在柏林马尔灿区建立一个新的生产试验车间，进行列车的电气和电子化研究，以便今后独立完成铁路电气化装配工程。

第三是向管理要效益。企业的发展离不开开源节流，降低成本始终是企业存亡的关键之一。私有化后的车辆公司特别强调责任感，它要求每个职工发挥个体的积极性和创造性，在每一个岗位上，时刻考虑到“消耗与利用”之间的关系。公司采取措施，对原有机构实行消肿，将原东德时期庞大的 700 多人的机关总部，一下子减少到 80 多人。1994 年在托管局的协助下，柏林车辆制造公司进行了大规模的内部结构改造，重组企业集团。下辖 5 个车辆生产厂、3 个零部件生产企业和 1 个轨道车辆研究所，以求获取协同和规模效应。1995 年又对下属公司进行微调，决定将德骚车辆生产厂从总公司分离出去，自谋生路，同时将另 4 家生产厂规模缩小，实行机械和人员精减。

第四是实行市场经济，靠政府补贴，显然违背了自由竞争的法则。但企业在竞争力不足的情况下，是无法完全靠自身的力量在激烈的市场搏斗中，站稳脚跟的。在举步维艰的境地，政府的经济政策、产业政策助了柏林车辆制造公司一臂之力。联邦托管局从实行私有化一开始，就将柏林车辆制造公司推向了市场。从 1990 年至今，企业自筹资金和政府贷款总计 5.6 亿马克，

用于引进现代技术、实施环境保护和工厂整顿。政府同时也为公司提供了8800万马克，作为企业发展基金，就如同为快断奶的婴儿，早早准备了几袋应急的奶粉。

具备了新的生长点，企业能存活吗？一个企业的强弱是通过市场较量反映出来的。失去市场，就会被淘汰。像大多数东部企业一样，因为割断了与原苏联的贸易往来，柏林车辆制造公司目前生产连年下滑。1993年销售额比1992年下降19.6%，1994年比1993年再降34.2%。1994年公司出现巨额亏损达1.36亿马克。亏损的原因有结构调整的因素，也有向公司所有者德国托管局还债的因素。实际上，企业经营的业绩好坏，由多种因素构成，比较复杂。有历史的原因，也有市场的变化，有经营者决策的对错，也有投资取向的因素等等。

经过改造之后的柏林车辆制造公司，尽管还不能跟德国市场上的西门子、AEG、ABB和法国公司等强劲的对手对奕，但它毕竟摆脱了计划经济的束缚，开始了新的尝试。像东部大多数企业一样，在产品竞争力、自有资金积累、销售网络开拓和高级管理人才的培养等方面，柏林车辆制造公司今后还有很长的一段路要走。

点评：

1. 应该说，柏林车辆制造公司的改造是有条不紊地进行的。在新旧体制的交换中，它是为数不多的原东德存活下来的几家大公司之一。通过5年来的资金投入、技术改造和产品更新，它已经基本能适应国际市场的需要，满足客户不同的要求，在德国钟道公司多次项目公开招标中，柏林车辆制造公司已取得了不小的成果。

2. 但是也应注意到企业的改革之路是一个历史的过程，一个长期在旧的计划体制下过惯了吃穿不愁、产品销路不愁、资金原料不愁的企业，迅速转向以竞争为核心的市场经济体制环境应有一个渐进的过程。企业要适应新的环境受众多因素的制约，正所谓欲速则不达。

华示街的中国蓝筹股

在纽约证交所挂牌的 5000 多家上市公司中，不乏洛克菲勒、英特尔、IBM、福特、麦道、杜邦、道化学这样国际著名的大公司。1993 年 7 月 26 日，上海石油化工股份有限公司在香港联交所和美国纽约证交所同时登场。第一家中国注册公司的股票越过太平洋，加入华尔街，震惊了国际资本市场。

上海石化在当时就是一家国内外颇具影响的特大型现代化联合企业，建成投产 20 年，就累计实现利税 143 亿元，是国家给一期工程投资额的 7 倍多。但是，上海石化作为一家特大型国有大企业，既集中了计划经济体制下国有企业所有的辉煌，同时也积淀了计划经济体制的弊端。

一是债务沉重。到 1992 年三期工程建成时，企业的内外债务达 58 亿元，资产负债率高达 75%，资本结构恶化，按当时的实际偿还能力测算，这笔债务至少要还到 2008 年才能还清。二是产权不清。企业没有自己应有的产品经营权，更没有法人财产权等相应权利。三是政企不分。上海石化当时负担整个石化地区 11 万人口生息繁衍、社区环境的全部开支。四是缺乏正常的积累机制。诺大一个企业，自有资金不足 7000 万元。

1992 年 3 月 10 日，上海石化成立了“深化企业改革领导小组”。24 日，“探索股份制”、“分灶吃饭”、“劳动人事改革”等 10 个课题组 70 多人集中办公，开始寻找企业的前途和命运，最后选择了股份制改造。

实行政企分开和非经营性资产的分离，是国际性上市公司的基本要求。上海石化的领导层认为，股份制改制决不是发发票子，换换牌子，而是要从根本上转换企业经营机制。因此，按照确保股份公司有一定的资本利润率和分离的部分能活得下去这样两条原则，他们对总厂所属单位制定了分离方案，将原总厂生产、辅助生产、经营、贸易，科技、管理部门等单位改组为股份公司，资产、人员一并转入股份公司，资产折国家股；将未划入股份公司的建设、施工、设计、机械制造、生活服务等企业单位组建实业公司，为中国石化总公司的全资子公司，具有法人资格，实行独立核算；原属总厂管理的行使政府职能的单位、部门和资产，在独立建政前仍由金山实业公司管理。

1993 年 6 月 29 日，原上海石化总厂 21 年的创业史划上了圆满的句号，代之成立了“上海石油化工股份有限公司”和“中国石化上海金山实业公司”。

1993 年 7 月 6 日到 23 日，上海石化在香港和欧美地区发行了 16.8 亿股 H 股在香港联交所挂牌上市，同时以 ADR 三级托管凭证方式在美国纽约证交所同时上市，从而掀起了在中国注册的大企业走向全球的历史新页。1993 年 8 月份，上海石化又在上海和深圳两地发行 5.5 亿 A 股，成为中国最大的上市公司。

每天的股价行情，不定期的世界各大专业机构对公司盈利分析及预测，都是压力。上海石化力图把这些压力和约束变成企业经营方面的动力。

在公司经营方面，上海石化提出“三个场”的战略：一是抓生产现场，这是公司作为石油化工企业连续化大生产的主要战场；二是抓产品市场，这是公司参与市场竞争，实现增值劳动后换取利润的主要战场；三是抓资本市场，重视与国内外资本市场的交流和沟通。

上海石化高级管理层认为，要保持企业市场潜力和发展后劲，必须“四靠并举”，一靠加大科技投入，二靠更新产品结构，三靠建立市场信誉，四

靠搞活资本经营。从 1993 年改制以来，公司每年投入科技开发的资金达 8000 万元以上，加大开发超前、换代、高附加值、规模经济新产品的比重，加快产品更新换代。从 1993 年以来的 4 年中，上海石化有 100 多项科研成果通过技术鉴定。

与此同时，他们充分发挥自身优势，通过盘活存量资产，实施资本经营。在确保主业的前提下，积极向其他工业、贸易、金融等第三产业以及下游企业进行资本输出，以确保国有资产在实际运作过程中的保值增值，上海石化投资了大量资金参与浦东开发，目前已在新区建立了 33 家企业，一批合资、合作项目正在洽谈之中。上海石化在浦东新区成立的金东公司经审计确认，投资结构合理，资金运作良好，企业发展健康，具备厂良好的实业投资条件。世界著名的美林证券评估，上海石化的资本结构和财务变动状况目前在国际原材料工业中为最佳状态。

上市让世界变小。为及时披露信息，上海石化从上市至今，公司领导坚持每半年一次推介，部门每季组织一次大型分析会议，每月召开一次境外资本市场人士的国际电话会议，每周接待来自世界各地的广大投资者及经济分析者；做到动作规范化、股东权益平等化、披露信息及时化。上海石化对推介工作确定了三个基本策略：不回避敏感问题，主动把问题讲清楚，推介说明有针对性。譬如面对原油价格上涨 25% 左右的情况把 1990 年以来的原料上涨率和利润增长率逐年用坐标曲线加以反映，并把一季度原油与产品价格进行定量比较，说明公司是有消化原油成本上涨二成五的能力的。

注意量性分析。他们注意到真正推动股市的是各大金融机构的分析家报告，这些分析报告关于吸纳或抛出建议直接影响成交量和价格。因此，公司十分注重满足分析家量性分析的要求，对经济环境以及企业经营中的种种问题提供详尽的数据和分析，并采用国际上通用的电脑图式进行分析。里昂证券分析家来沪前有 9 个问题，公司推介后只剩一个问题。

国际资本市场对上海石化的业绩公布和推介，给予好评。几年来，上海石化比股价逐步超越国企股指数，目前已较恒生国企指数高出约 1/3，然而证券界仍异口同声地建议投资者继续长线吸纳上海石化股份。在 ADR 的（美国存托凭证）股东中美国有三家退休基金，始终持有上海石化 7000 万、4500 万和 3600 万股，当公司专程拜访他们时，他们认为，股价再高也要持有石化股，因为这是中国的蓝筹股。

近 4 年来，上海石化以良好的财务结构和优良的经营业绩在国内外资本市场赢得了声誉。在欧美市场，上海石化 H 股被誉为中国最具代表性的成长型公司。上海石化引起了世界各地投资者的广泛关注，国际著名大公司相继上门洽谈业务合作意向。公司先后同英国著名的 BP 集团、美国菲利普斯石油国际公司以及美国大陆谷物公司、德国汉高油脂公司、日本伊藤忠商事株式会社等签署了合作意向，合资建设上海石化的 65 万吨乙烯扩建项目及有关配套工程。国际资本市场通过上海石化的成长进一步看好中国石化工业。上海石化 A 股也日愈显示出其投资价值，被越来越多的国内投资者看好。

去年，上海石化获得在港上市公司“最佳资料披露奖”。这是我国海外上市公司在境外证券市场因规范化运作而首次获得的一项大奖。同时，上海石化去年还入选美国道琼斯中国 88 指数及上证 30 指数。今年 1 月份，上海石化又被《亚洲货币》周刊评选为中国最佳管理公司。

点评：

1. 上海石化是国有特大型企业为适应市场经济运作要求成功进行改革的典范，探索了国有资产高效运作的有效方式——股份化改造，走集团化经营的成功之路。国有企业要进入市场参与竞争，必须卸掉历史留下的包袱，轻装上阵。上海石化首先进行政企分开，资产方面进行分离，组成规范化的“上海石油化工股份有限公司”。

2. 有了一个好的体制固然重要，但更重要的是“上海石化”人成功的实践。他们把来自世界各地股东、分析预测专业机构压力变为动力，制定了成功的经营战略。在实施战略时进行“四靠并举”即靠加大科技投入，更新产品结构，建立市场信誉，搞活资本经营。创出一流的佳绩，并被《亚洲货币》周刊评为中国最佳管理公司。

谙熟经商要诀的曹光彪

曹光彪是香港知名的富豪之一，他是首创香港毛纺厂的第一人，也是在大陆投资进行补偿贸易的第一人，更为值得一提的是他成为投资创办香港自己的航空公司第一人。目前他经营的领域有贸易、金融、地产、电子、精密仪器、电脑和航空业。他的过人之处就是具有敏税的政治嗅觉，是一个文武全才。

曹光彪 1920 年出生于上海的一个商人世家。父亲曹鸿祥是解放前上海滩经商奇才“三大祥”之一。曹光彪 17 岁时考上高中，只因抗战爆发，母亲去世，父亲病重的连续打击，不得不停学当老板挑起经营鸿祥呢绒的重担。由于他自幼聪慧，加之耳濡目染，对上海滩的生意经也比较谙熟。小老板还另有机敏之处，别出心裁地用广告、音乐招徕客户，用诚实周到的服务感动客户，使买卖越做越红火。几年之内便在香港、南京、重庆开出分号。34 岁那年，他创办了香港第一家毛纺厂，继而开拓“针织”新行业。苦心经营了六七年，他的毛纺事业有了长足发展，但他不满足产品只能在港澳出售，拿着被称作香港的第一件毛线衣去敲欧洲市场的大门。由于价廉物美，颇受欧洲客户的青睐，订单似雪片般飞来，便曹光彪的毛纺业日长夜大，先后在美国、法国、德国、葡萄牙、毛里求斯建立了生产基地，总规模发展为年产毛线衣 1000 万件，畅销全球各地，一举夺下香港“毛纺大亨”的美名。

曹光彪此刻又把目光投向了其它领域，在香港创立了金融、贸易、地产和高科技产业中的 40 多个公司。员工愈万，仅纺织业的营业额就达 10.5 亿港元。几十年的商海生涯，他总结出一个信条：投资目标要远大，投资项目要重大，投资方式要灵活。而投资目标既要远大又要重大，则必须关注政治动向。

中同在即将拉开对外开放的大门之际，他就上书中共中央，要求用补偿贸易的方式在珠海投资办厂。获准之后，3 个月内盖起厂房，一年内投产，很快收回成本。此后又在浙江、山东、厦门、深圳等地投资办厂，还在北京经营宾馆业。

1984 年 9 月，中英联合声明发表，曹光彪逐字逐句地细心研读，当看到关于香港航空业一节，不由眼睛一亮“在香港注册并以香港为主要营业的航空公司以及与民用航空有关的行业可继续经营。”他赶忙问自己：为什么不投资香港的航空业？为什么不捷足先登，一联串的问号又使他想起了香港航空的现状：是东南亚的枢纽，启德机场的客运居世界第七位，货运居世界首位，有 30 多个国家的航空公司使用这个机场，每周定期航班超过 1000 次，通入五大洲的 80 多个大城市。他又想到了香港航空业的诱人前景：资本主义制度 50 年不变，则世界金融贸易中心的地位也不会大变，商业交往人数和旅游人数都会大幅度增加，港人办航空有大钱可赚。

方针一定，曹光彪立即行动，联合包玉刚财团和其他几家财团，在半年之内创办了港龙航空公司，终于冲破英国资本的国泰航空公司对香港航空业的独家垄断。然而“港龙”刚一出世，捆绳从四面八方飞来，必欲置之死地而后快。其中最难攻破的坚冰是港英政府的“航空政策”。它规定：一条航线只准一家航空公司经营，任何航线的指定经营者只能是先获得空运牌照的航空公司。其实质在于极不公平地维护英资财团垄断香港航空业的“终身制”，使“港龙”不能进入热门航线的运行，只能赔钱，赔大钱。

曹光彪并没有被港英政府的重压所吓退，他胸有成竹地说：“办公司的时候就知道！一百多年来，香港主要经贸领域无一不被英资财团控制着，华资的崛起就在于打破垄断。”

他是这样说的，也是这样做的。为了抗争，他呼吁社会、敦促舆论界，迫使港英政府给予公正。他在报刊上痛斥道：“‘国泰’既不是香港的国营公司，也没有对港英当局交纳专利垄断税，当局为什么偏偏维护它的垄断？如此保护‘国泰’的利益，实际是不遗余力地保护英资利益，香港的华资企业是纳税人，是港英当局的衣食父母，当局为什么不惜动用港府政策的名义独独保护英国人？”理直气壮的斥责，可谓掷地有声，发人深省。

曹光彪致函香港行政局、立法局议员，严正指出：不公正的航空政策，违背了香港公众的利益；更与英国运输部在中英联合声明后公布的“航空业竞争白皮书”严重冲突；也不符合全世界放开航空管理的大趋势；港府航空规定背逆人心，逆流而动，必将自食其果。如此一针见血，不能不使港英当局感到震惊。

曹光彪还连续发炮，淋漓尽致地向新闻界披露：香港政府竭力反对别国的保护主义，还派人到欧美游说，要求欧美各国开放市场，自己反倒在航空政策上大筑保护主义的壁垒，岂不是自打嘴巴，自食其言？曹氏的口才之好、讽刺之尖锐辛辣，令港英当局无言以对。

发出平等、自主的呼喊之后，曹光彪又到北京拜见中国领导人，请求保障中英联合声明的真正贯彻。中国领导人肯定了港龙航空公司在香港与内地间客货运输方面的积极作用；表示中国方面将支持该公司的业务发展；还指出香港繁荣主要靠私人企业，外国企业和香港本地企业的共同发展有利于香港的繁荣稳定。曹光彪认为，中国领导人的这些话“是巨大的鼓舞力量。”回到香港立即向新闻界广为传播。最终取得了极大的成功。

点评：

1. 曹光彪在上海、香港商界驰骋半个世纪，从匹头店到建立香港第一个毛纺厂，从上海到南京、重庆、香港、进而跨国渡洋到欧美、经营领域从金融、商贸到电子、精密仪器等高科技领域，现在又成功经营起香港人自己的“港龙”航空公司。这主要归因于他对政治动态十分敏锐，把政治与经济紧密地联系到了一起，无论是他投资到大陆搞补偿贸易还是“港龙”航空公司的建立都证实了这一点。一个企业家必须胸怀大略，要把自己的利益同民族的利益协调一致，才能够使自己的事业发展壮大。

2. 市场争夺难免唇枪舌剑，但却必须据理以争。曹光彪在与港英政府周旋之时，看到了香港即将回到祖国的怀抱已成定局。香港航空业由英国资本长期垄断的局面已经开始动摇，香港人建立和经营自己的航空公司是大势所趋。因此他十分有信心取胜，因此在港英政府的重压下并未退缩，反而胸有成竹地说：“港龙”运行后能赚钱在办公司的时候就知道！他的行为取得中国领导人及香港民众的支持，最终战胜港英政府的种种阻挠，取得了最后的胜利。跨国经营

“安利”失利中国上海

美国安利公司是世界上最大的直销公司，经营业绩连续多年攀高。90年代初，安利进军中国，在中国设立了上海安利（中国）日用品公司。然而这一次，安利却没有取得类似在其它国家的成功。

1997年7月24日上午，上海安利（中国）日用品公司的大厅里乱成一团。刚刚还排成长龙等待退货的直销员迅速演变成“声讨”的人群，人们高声叫骂，甚至狠狠踢着退货柜的档板，恨不得对经理拳脚相加。

人们的愤怒起因于安利公司的一则新规定：禁止中国传销员再用化妆品的空瓶退货，货品必须在剩1/2以上时才可退货。这一规定在已有38年的安利传销历史未曾有过。在此之前，安利公司的上海直销员们一直遵循着安利的国际惯例：对货品不满意，可用空瓶退货。因此，每天早上，安利的门口都排着上百人的退货队伍。这种情况一直持续到7月24日，就在这一天，安利公司突然改变了直销退货规则。后来迫于直销员们的愤怒，公司最后宣布，24日的空瓶仍可退，但须两个月后才能结算现金。安利进军上海以来，常常遇到直销员退货的麻烦。有的直销员甚至一次扛8麻袋空瓶，一下子退回8万元。有的直销员则走街串巷回收空瓶。有个个体发廊6兄弟轮流加入直销，轮流退货，全年免费使用安利产品。安利在全球退费率为8%左右，而在上海超额甚多，每天退款多达100万元，还倒贴30万元产品。于是安利公司开始追踪调查直销员是否在进行“恶意退款”。按照安利的规矩，如果直销员恶意退货，安利有权拒绝，不支付现金。

上海人有市场的精明，但安利突如其来的规则也使安利的上海直销员们措手不及。一些直销员说，700元买一个套装加入传销，销售时作示范就要用去大半，没有1/2不给退货，岂不要亏了直销员。也有不少直销员说，直销经验告诉他们，做安利只会赚不会赔，一年一笔生意不做，也可以退回空瓶，白用700元货。至于说1/2以上才退货的规则是否合理，安利（中国）公司则予以回避。美国安利公司是世界上最大的直销公司，然而一项新规则却使其后院起火。到底是谁之过？

点评：

问题的症结显然在于，安利忽视了中国国情，特别是忽视了上海人的精明。面对善于算计的市民层直销员，安利本该在进入中国之前就设计专门面对中国市场的直销规则。如果早先安利做到这一点，也就不必面对退货的直销群众再去分辨是“不满意退货”还是“恶意退货”。而其中一些直销员是否也应记起中国的一句古话：“聪明反被聪明误。”

挑战未知领域的正大集团

正大集团的创始人是谢易初和谢少飞兄弟俩，1921年两人创办了正大商行，销售从香港进口的菜籽和肥料，并逐步发展成为泰国最大的生产和出口以大米为主的农产品及其半成品的集团，为促进泰国经济发展作出了巨大的贡献。

成为泰国最大农工业集团的正大集团并没有就此满足。尤其是80年代后半期，随着外国投资的急剧增长，泰国经济面临一个重大的转折点。从1988年开始，泰国经济的增长率连续3年保持旺势，消费需求急剧扩大，同时，大批外国企业涌入，给泰国企业提供了广泛的商业机会。正大集团紧紧抓住了这个机会，创业者的儿子、在此之前一直推进养鸡事业的谢国民带领全体员工，积极扩大事业。在这个时期正大集团不仅在过去的农工业领域中扩大规模，而且还进入了一些完全陌生的领域。

首先，正大着眼于消费需求的急剧增加，1988年取得了超级市场（早7点至晚11点营业）的营业权，挤进了零售业。为了集中处理加工食品集团，和被誉“批发超市”先驱的荷兰SHV霍尔登公司合资，成立了暹罗马库罗公司。为了扩充加工食品的花色品种，又和日本企业合资生产冷冻食品，如灭菌牛奶，冷冻罐装蔬菜和辣味酱油等。在此之前，正大集团还在1985年和三菱商社成立合资企业，大规模养殖黑鱼和虾。养虾及其加工业成了正大集团的核心事业之一。

另外，80年代后半期，泰国正式开始开发多年悬而未决的东部沿海工业。在那里利用暹罗湾天然气的石化工程引起了人们的兴趣，许多大型企业都参加了这个项目。1989年，正大集团也成立了泰国乙烯树脂公司，从事氯乙烯单体、氯乙烯树脂的生产，同时还生产合成皮革、胶卷、塑料玩具、雨衣等，总投资额超过了100亿铢。石化项目也是正大集团的新兴产业领域，而其现今的发展引人注目。

更让泰国人与外国企业刮目相看的事。1986年以后，外国企业急剧涌入泰国市场，现有的港口、公路等基础设施越来越赶不上需要，尤其是通讯网络的落后使外国企业大伤脑筋。大力发展通讯网络成为泰国经济发展的迫切课题。国营泰国电话公司决定以民营国有（民间企业建设、经营，一定期限后收归国营公司或国家）的方式，大规模铺设通讯线路，即在首都曼谷周围铺设200万条，在地方铺设100万条，共300万条，并向民间企业招标。结果，正大集团击败联合投标的日本与欧美企业，一举中标，而这时正大集团对于通讯业还是地地道道的外行。对正大集团来说，这无疑是一次巨大的机遇，是向新事业迈出的一大步。

负责线路铺设工作的是正大集团和英国不列颠电信公司的合资企业亚洲电信，而交换机等铝材则由德国的西门子与法国的阿卡狄尔共同提供，与此有关，还与日本的儿玉化工合资，开始生产电话机零部件，正大集团在通讯业界的地位迅速加强。

1993年12月，亚洲电信的股票在曼谷证券市场首次上市，股价大大超过了过去股价一直最高的曼谷银行，成为市场上最大的牌名。这一时期，正大集团还宣布将参加使用光缆电话线路的全泰有线电视项目。它与美国合资成立了泰国有线电视公司，1995年初正式营业。在通讯业领域，集团不仅注重国内市场，而且还积极在中国等近邻各国发展，通讯业很可能成为正大集

团今后的中心事业。

正大集团最早进入中国市场是在 1981 年，在深圳地区和美国大陆谷物公司合资生产饲料以及发展养鸡事业。它在中国采用的生产方式也和泰国采用的一样，即委托给附近的农家饲养，同时向他们销售饲料，然后将养肥的鸡买回，宰杀加工后销售鸡肉。现在，订有养鸡合同的农家已经遍及好几个省，而且，正大集团已占有了中国饲料市场的 4%，并计划 5 年后扩大到 10%，成为中国的大型饲料工厂。

80 年代后半期，正大集团在泰国国内迅速扩大产业规模和产业领域的同时，在中国也迅速开始了产业的多样化。如在河南省洛阳市与日本本田技研进行技术合作，开始生产 125CC 型摩托车，在该省北部生产使用捷克发动机的 250CC 型摩托车，在上海生产啤酒，在海南养虾，在汕头经济特区生产乙烯等。

点评：

1. 进入经营陌生领域需要根据一定的原则。一般说来，企业进入经营陌生领域是有一定风险的，但在存在充足理由时，应毫不犹豫地进入。例如，泰国 80 年代消费需求急剧扩张，给外国经营公司提供了巨大的商业机会，而正大公司囿于固有经营范围处于农业，难以抓住商业机会，所以需要进入陌生领域。

2. 跨国经营有利于扩大消费群体。尽管泰国消费需求在 80 年代得到扩张，但相对于正大公司的雄心壮志，该舞台仍显狭小，因而走上了跨国经营之路，从而获得了较快的经济增长，1990 年的营销额超过了 700 亿铢（约合 28 亿美元），在当年美国《幸福》杂志上发表的除日本外的亚洲企业排名中居第八位，超过了泰国最大的产业财团暹罗水泥商社（第十位）。

西门子的中国心

1994 年度，德国西门子公司以其 511 亿美元的销售额在全球 500 家大企业中排名第三十位。如果不计算服务业公司，那么，西门子在工业大公司中排名第十五位。

西门子公司创始人维尔纳·冯·西门子是一个集科学家、发明家和企业家于一身的人物。他是第二次技术革命的产儿，也是第二次技术革命（以电力技术的应用为标志）的推动者。他掌握了 19 世纪初世界最新的物理学成果——电磁学理论，并以此为指导于 1866 年发明了发电机，从此打开了人类电力应用的大门。更为可贵的是，借助其天才的企业家才能，西门子将这一发明迅速投入生产，开发出一系列新产品，推动了电气工业的形成和发展。进入 20 世纪，西门子公司在飞速发展的电气工程和电子工业领域中成为最重要的竞争者之一。目前，公司共有 17 个相对独立的部门，每个部门都拥有自己的市场，研制和生产约 10 万种不同的产品，例如发电设备、输配电装置、工业自动化设备、用户通讯系统、公共通讯系统、交通技术和医疗技术产品，其中许多产品在世界处于领先地位。

西门子公司是最早进入中国的外国公司之一。早在 1872 年，西门子公司（当时称为西门子和哈尔斯克公司）就向中国出口了第一台指针式发报机。1879 年为上海安装了一台发电机。这是一台为 10 马力蒸汽机带动的西门子发电机，用于上海港的照明。本世纪初，用西门子设备在北京建立了中国第一座发电厂，还在天津建立了中国第一条 4 公里长的有轨电车运营线路。

西门子公司是最早在中国建立合资企业的德国公司之一。1892 年在上海建立了一家中国人占 30% 股份的“西门子中国有限责任公司”。这家公司建立的一个生产车间，被认为是西门子在华的第一个合资企业。到 30 年代，西门子一共建立了 3 家合资企业。中国很早就成为西门子在海外经营的一个重点。

到 1937 年，总部设在上海的西门子中国公司在全国设立了 7 个办事处。公司共有雇员 275 人，其中 44 名德国人，209 名中国人，22 名其他国籍人。这是欧洲以外最大的西门子分公司。西门子向中国提供了大量的动力生产设备。1937 年，除东北以外的中国进口的发电设备等动力生产设备中，近 30% 由西门子公司提供。

后来，由于第二次世界大战爆发，西门子公司中断了在中国的业务活动。从 1951 年起，西门子又开始为新中国提供商品，但是营业额很少。改革开放以来，西门子公司是最早进入中国的著名跨国公司之一。

西门子从 1982 年起在北京开设了代表处，随后又在广州、上海和沈阳增设了 3 个地方代表处。1984 年，西门子公司总裁卡斯克博士来华访问，考察中国市场，为西门子公司在华的发展作出了一系列重要决定。其中包括投资 4000 万马克，与北京国际技术合作中心合作建立北京技术交流培训中心。与中国政府签订“中国机械、电气、电子工业和德国西门子公司全面、系统、长期合作”备忘录，为公司与中国有关部门长期全面的合作奠定了基础。80 年代以来，西门子公司向中国许多重点工程项目提供了成套设备。其中最大的项目是为宝山钢铁公司的冷轧和热轧钢厂提供全套自动化系统。公司承建了中国的西南鲁布革水电站以及一条 1000 公里长的 50 万伏的高压输电线，公司承担了为中国货运机车提供电力设备的项目。目前，正在海南岛为洋浦

工业区建造一座柴油燃气轮机的联合发电厂，还参与了广州地铁的建造。公司还为许多医院装备了先进的诊断治疗设备和系统，并为中国若干大学安装了 18 套大型计算机。

近年来，西门子公司在中国的业务越来越以直接投资的方式出现。1989 年 10 月，与北京技术合作公司合作建立了北京西门子技术开发有限公司，主要从事西门子产品销售和售后服务；国际交换系统有限公司（BISC），主要生产西门子 EWSD 程控数字交换系统。

西门子的用户交换系统（俗称小程控）技术居世界领先地位。从 1988 年起，西门子通过许可证转让技术，在北京、上海两家工厂生产 Hi com 用户交换系统，在大陆安装了 40 万线，在此基础上，1993 年 1 月在上海建立了生产这种系统的西门子数字程控通讯系统有限公司。

1993 年 5 月，西门子与长虹电信公司和上海电信局等单位合资建立了西门子上海移动通信有限公司，生产移动通信设备。

1993 年 10 月，在广州与中国有关单位建立了广州南方传输系统有限公司，生产通讯光缆和传输设备。

1994 年 10 月 21 日，西门子（中国）有限公司在京宣告正式成立。在西门子向东亚进军和向中国发展的道路上，这是一个重大的里程碑。

它标志着，西门子在华业务由过去主要进行贸易，向中国销售其技术和设备转为主要从事在华投资，即在华建立生产基地从事生产。它也标志着，西门子在华投资业务从一个一个单独项目的投资，上升到在一个控股公司领导 and 协调下，系统的大规模的投资。

在积极筹办西门子（中国）有限公司过程中和这家公司建立后，西门子在华投资有了迅速发展。1993 年，西门子在华建立了 7 家合资企业，1994 年，建立了 10 家合资企业。到 1995 年 11 月，又新建 9 家合资企业。至此，加上西门子（中国）有限公司，西门子在华一共有 30 家企业。目前，西门子共投入资金 2.5 亿美元，雇佣中国员工 6000 余人。公司在华已形成了大规模系统化投资态势。

到 1995 年 11 月，西门子在华共建立了 30 家企业，成为在华建立企业最多的工业公司之一。

近年来，中国经济持续高速增长，西门子公司在中国的营业额也急剧上升。1990 / 1991 年度，西门子公司在中国营业额 3.5 亿马克。1992 年财政年度的营业额达到 4.2 亿马克，年增长 20%。同一时期，西门子公司销售总额仅增加 8%。尽管在中国大陆的销售额仅占全公司销售额的 5%，但在中国大陆业务的增长速度却是惊人的。

以北京国际交换系统有限公司为例，这家公司专门生产西门子公司开发的 EWSD 公共交换系统。公司原计划在 1995 年达到 100 万线的生产能力。由于中国电信市场发展极快，公司的订货源源不断。1992 年即公司开业第二年，公司在旧厂房内加工生产了 40 万线。1993 年新厂房落成，公司实际生产了 160 万线，已经远远超过了 1995 年生产指标。以每线 100 美元计算，公司 1993 年营业额可达到 1.6 亿美元。通过向 BISC 提供主要部件，西门子公司在华销售额也大大增加。

点评：

投资“三部曲”是跨国公司在东道国创立合资企业的重要模式。西门

子公司在中国投资经过三个阶段，或者称作“投资三部曲”。首先，西门子公司在当地推销其某种产品，有人称其为市场试验，即了解当地市场对公司产品的需求程度，或对公司产品有什么要求，了解当地市场的容量；第二，向当地转让技术，选择某些厂家生产公司受欢迎的产品；第三，如果这一伙伴令人满意，在转让技术、许可证生产的基础上进入合资生产，即建立合资公司。在中国大陆，西门子公司经过这样的“投资三部曲”建立起一系列合资企业，并且还在积极筹建新的合资企业。

善于跨国投资的山立

山立制作所创建于 1910 年，公司总部设在日本东京。1991 年销售额为 560.53 亿美元，利润额为 16.29 亿美元，雇员 309757 人。在世界 500 家最大的工业公司中排名第十二位。

山立对华投资早在 60 年代就已经开始，可以说山立公司是对华投资最早，并且已经开始大规模系统化的跨国公司。从 60 年代起，山立就开始向中国提供产品、技术和设备。在同中国开展经济贸易合作时，山立公司坚持的一个主要原则是，根据中国经济发展的程度，从中国的需要出发，提供山立的商品、技术和资金，即“根据中国政策，参与中国的现代化建设”。山立公司把同中国的经济合作发展过程分为若干阶段，从山立的观点分析了各阶段中国经济发展状况。

从 70 年代后半期到 80 年代前半期，中国开始搞现代化，并且改善同西方各国的关系。中国开始从国外进口设备，开始是单个机械装置，后来则进口基础产业用的大量设备。

山立公司根据中国这一政策，向中国出售了各种工业机械，如压缩机和建筑机械等。也向中国出口了一些成套工业设备。例如为唐山陡河电站提供火力发电设备，为武汉轧钢厂提供 1.6 米大型串联冷轧机。

70 年代后半期，中国结束了十年动乱，把工作重点转移到经济建设上来，开始改革开放，设置经济特区。中国需要家电产品的制造设备，也需要基础设施的建设。

根据中国这一新需要，山立公司领先取得巴统批准，为中国气象部门和地质勘探部门提供了大型计算机，为中国港口提供港湾的装卸设备。由于中国消费者对家电的需求上升，山立公司给中国咸阳彩管厂提供了 14 英寸彩色显像管的生产设备，向上海电视一厂提供了彩电生产线。

80 年代上半期，中国沿海 14 个城市开放。伴随开放的扩大，更多的地区和部门要引进家电生产线，中外合资企业开始兴办。

山立公司认为，这个时期中国不仅需要从国外进口成套设备等硬件，也开始需要从国外引进企业管理等软件。因此，山立公司不仅扩大了提供技术合同的规模，而且开始了与中方合作生产和合资生产。1982 年 2 月，与中国福建电子进出口公司和福建投资企业公司合资设立福建山立电视机有限公司。这是山立公司在华第一家合资企业，也是日本大跨国公司在华第一家合资企业。

80 年代后半期，中国进一步推进改革开放事业。中国申请恢复关贸总协定缔约国地位，标志着中国将进一步同国际经济接轨。

在这一时期，山立公司进一步推进与中国的合作事业，包括合作生产和合资生产。例如，山立同中国西安、保定和沈阳三家工厂合作，转让 50 万伏高压输变电技术。1989 年 5 月，山立与深圳赛格集团和中国电子信息产业集团共同出资，建立了深圳赛格山立彩色显示器件有限公司，生产彩色显像管。

进入 90 年代，中国进一步改革开放。作为这项政策的标志，中国政府决定开放上海浦东，带动整个长江三角洲和长江流域的发展。1992 年，中国政府决定建立社会主义市场经济体制。

与这一时期中国的政策相适应，山立公司将在华经营重点从技术合作转变到投资，在当地建立生产基地。

从 1992 年以来，日立公司在华投资企业急剧增加。至今，日立公司在华一共投资建立了 12 家企业，其中 10 家是 1992 年以来建立的。

值得一提的是，经过这一轮投资，日立公司 4 个业务部门中已有 3 个部门在华建立了合资企业。例如，信息系统和电子设备部门在华有北京日立华胜信息系统有限公司，开发、生产和销售计算机软件。家用电器部门有了电视机和显像管企业，也有了空调器和空调压缩机企业。动力和产业系统部门有了若干合资企业，分别从事火力发电用控制系统的制造和销售，水力发电机械工程的开发与制造。

“根据中国的政策，参与中国现代化建设”是日立在华开展经营活动的一项原则。在选择投资项目或合作伙伴时，按照这个原则，日立积极参与中国有关部门和地区的重点项目。

如前所述，日立参与了中国咸阳显像管项目建设，与深圳赛格集团等合资生产彩色显像管，参与深圳特区彩色显像管项目。还有上海家用空调器总厂技术改进项目和空调压缩机厂的合资创建项目等。

这类项目符合中国产业政策，往往对部门或地区经济发展具有重大影响。日立参与这样的项目，对我国有关部门和地区经济的发展带来了资金、技术和管理。与此同时，对日立公司也有一系列好处。这些重点项目由于符合中国政府的产业政策，在资金、原材料、人员以及企业用地方面得到保障。因此，参与此类项目，进行投资，往往有较高的成功率，有利于与中国方面进行长期的战略合作。

目前，日立公司在华 12 家企业总投资约 2 亿美元，日立方面投资近 9000 万美元。日立公司成为在华投资最早并且已开始大规模系统化投资的日本大工业公司。

点评：

1. 跨国公司对发展中国家的投资应力争资金投向东道国支持发展的领域。日立公司注重对华投资集中在国家有关部门支持的重点项目，符合国家产业政策，从而在资金、原材料、人员以及企业用地方面得到保障，有利于提高项目成功率。

2. 跨国公司应注重合作的选择。因为合资和合营往往涉及到技术转移和资金实力的筹措，日立的合作伙伴选择上坚持选择中国某一行业中的领先者，保证了合作实施的低成本。

立足出口的科学仪器公司

美国科学仪器公司历尽曲折，成功地打开了国外市场，其行为方式不是唯一的，而是多样化的。

科学仪器公司是一家设计制造科学实验设备的公司，该公司生产的科学实验设备主要是用于生物化学方面的研究，它的制造厂和经理办公室设在依阿华州。1961年，一位具有丰富研究经验的科学家詹姆斯·科尔伯思创立了该公司，它拥有全日制工作人员135人，1960年前，创业者科尔伯思曾在一家大公司从事研究工作，后来他对设计用于生物化学研究的仪器产生了浓厚兴趣，遂决定离开那家大公司，伙同其他几人创立了这家科学仪器公司，他们希望该公司的发展宗旨是研究和开发。

该公司生产销售10种不同的产品，几乎全是用于生物化学研究，其中最主要的产品是紫外线分析器，分馏聚集器和环境箱。这些产品都是极为复杂的设备，主要用来满足生化学家们实验室工作的需要。其主要的购买者是高等院校、科研机构、从事生化研究的公司以及从事私人研究的科学家。该公司产品分为两大类：标准化产品和定做产品，标准化产品有一个统一的价格单，而定做产品的价格则因购买者的技术要求不同而各异，各种产品的价格差别悬殊，有的产品单价只需125美元，而有的产品单价则高达25万美元。该公司在美国主要是用一些重要城市的销售渠道销售其产品，也直接将其产品销售给某些大型的研究实验室和大学。

1964年，科学仪器公司意外地收到了一份来自加拿大的订单，加拿大的一家研究机构意欲购买该公司的紫外线分析器。公司立即按订单要求即时发货，很容易地就做成了这笔生意，这是该公司第一次从事出口业务。在以后的数年当中，该公司陆续收到了一些欧洲和加拿大的来函，来函主要是索要各类产品的说明书，它向来函者寄去了有关产品性能用途等的详细说明书，在此基础上，它和加拿大及欧洲的一些研究团体建立了往来关系，做成了几千美元的生意。

1971年该公司的财务表上有关销售数据表明，出口额占公司销售总额的比例极低。管理层决定对其产品的出口潜力展开专项调查。调查结果表明该公司每种产品都有其独特的优点，在欧洲市场上，仅有一家瑞典公司生产与本公司相类似的产品。1972年，该公司作出决定，除加拿大外，邀请所有的外国大型分销商销售其产品，而加拿大的销售则直接由公司总部负责，无需通过加拿大分销商。

为了扩大出口，该公司向除加拿大外的世界各地的几百名分销商发出征询函，从收到的复函中挑选出一批分销商，然后再由公司职员前往谈判，最后再选定分销商。在分销商的选择过程中考虑了以下两种因素：1. 本公司的产品属高技术产品，售后服务至关重要。因此，只能选那些有售后服务能力的分销商；2. 在同一销售柜台里，本公司的产品总是和别的产品放在一起，因此，就尽量选那些经营与本公司产品相配套使用的产品分销商，如紫外线分析器、分馏聚集器、环境箱总是和其它科研设备相配套使用的，而这些相关科研设备的销售无疑能大大推动本公司仪器设备的销售。另外，由于该公司的产品技术性能先进、附加价值高，且常常需按用户指定的规格制造，因此，促销的重点放在了个人推销上。被选定的分销商必须是具有个人推销能力的专门人才。

公司将其海外销售分为三个主要市场区域：欧洲市场、加拿大市场和世界其他市场，出口销售额占公司的总销售额之比从 1972 年到 1976 年有了大幅度的增长。1972 年是经营出口业务的第一年，成绩斐然，出口总值 5.36 万美元，占公司销售总额的 10%。1974 年，出口总值增至 19.124 万美元，占公司销售总额的 28%。1976 年，出口总值进一步增至 75.174 万美元，占公司销售总额的 33%，出口销售额的增长已“远远超出公司职员最乐观的估计”。

该公司和以下 7 国独家分销商有业务往来：澳大利亚、新西兰、南非、阿根廷、智利、日本和印度。该公司和这 7 国分销商并没有保持经常性接触，但无论何时，只要订单一到，该公司就立即装运。公司广告在诸如《美国科学》和《化学杂志》等科学期刊上登出，由于美国在科学研究方面处于世界领先地位，许多外国科学家都订阅这些期刊。该公司规定，外国分销商不享受它的广告津贴，但促销宣传册是免费提供给外国分销商的，通过这些分销商将宣传册送到用户手中。该公司还会同世界各地的分销商们，拟出了一份邮寄花名册，每年将它的促销宣传册都寄一份给遍及世界各地的潜在用户手中。这些宣传册里包括产品的性能用途和保养等知识，还包括有它的新产品开发信息。

由于大多数海外分销商存货有限，该公司把交货期看作销售工作中的关键。当交货期并不那么紧迫时，它安排海运方式将产品输往国外，为了保证产品能在码头及时装运，公司在纽约港专门聘用了运输代理行。而当时间紧迫时，为了保证交货期，公司经常以空运方式将产品运往国外。从而赢得了良好的信誉和稳定的顾客群体。这也是它出口业务取得发展和成功的关键。

点评：

企业产品出口并没有统一的规则，应该根据实际情况加以灵活变化。因为产品销售取决于外国市场环境、它的经济发展程度、以及公司海外业务的规模、公司自身组织状况、产品的特性和其财务状况。一般说来，具有较大规模、希望在国际市场上长期保持有力竞争地位的公司，应该选择能提供完善服务的经销商，或者自己建立服务设施齐全配套的销售机构。科学仪器公司是混合采用以上两种办法来打开外国市场的。

奇特的经营战略

大家熟知的日本大和精工株式会社是现在世界上最大的渔具制造商，在国际市场上占有 20% 的份额；在国内的占有率达 31%，这与曾经独占鳌头，现在正绞尽脑汁致力振兴的奥林匹克渔具公司的状况形成鲜明的对比。

大和公司的概况列于表 1。公司现有国内职工约 1100 人，自 1974 年以来在人员总数不变的情况下，销售额增加了 2 倍。公司是在 1966 年由现任总经理直接指挥打入国际市场的，目前在美国、加拿大、澳大利亚、英国和法国等地设有销售网点。在美国、韩国和台湾地区设有生产厂，构成了面向世界的战略布局。公司在国外大约有 2200 名职工，在海外的销售额占总销售额的 44%，正在逐步成为从高尔夫球用品到滑雪及网球用具的综合体育用品制造商。

表 1 大和精工公司概况

创立	1958 年		
	国内	海外	合计
(销售额)亿日元	360(预计)	160	480
人员	1062 名	约 2200 名	约 3300 名

仅仅 20 年时间，大和精工的产品就超过了曾经独占鳌头的奥林匹克渔具公司，成为世界上最大的渔具制造商。究其原因，从总体上看大和有两大战略。其一，早期建立海外销售和生产体系，完成打入世界市场的战略布局。其二，持续不断地增加新产品。

在海外设当地法人。大和在创立初期，全部开发产品无商标销往美国，1996 年在当地设立法人，从此以自己公司的商标直接出口。那时该公司年销售额只有 9 亿日元，职工仅 300 人。因此他们在海外的这一做法与当时处于中小企业地位的大和精工是不相称的。然而这个决策被证明是十分正确的。

打入海外的推进者是现任总经理松井义侑先生。大和公司以 5000 万日元在美国设立当地法人的时候，他才 29 岁。他去住友银行游说，成功地借到股本，又在当地招募了一批业余推销员，让他们推销产品，自己也到处奔波，驱车一直到加利福尼亚的偏僻乡村。就这样，使销售额每年增长 50%。然而，这个新生的当地法人也曾有过捉襟见肘时的艰难时日。1968 年，洛杉矶的地方报纸报道：“继索尼、本田之后，出现了第三个日本企业——制造渔具的大和。”

海外企业全由外国人担任经营者经历了 16 个春秋后，今天的大和，在美国、加拿大、澳大利亚、英国、法国、丹麦等 6 个国家拥有销售公司，而且在美国、英国、韩国和台湾地区设有生产厂家，这样，走向世界的布局就算基本完成了。

董事长杉本说：地球的 4/5 是水，有水的地方就可能有人。人为了寻求与自然的接触就要钓鱼。钓鱼爱好者在世界上的分布比例，假设日本为 100，那么美国是 200，其他国家是 400。

该公司海外子公司的特色是，企业的高层管理者全是外国人。除了生产性公司的技术人员是日本人外，其他职员和工人全部是当地人。

现在，大和在美国市场上的份额是 20%，在加拿大是 50%，澳大利亚的

是 40%，英国是 25%，都处在独占鳌头的地位。据称这种抢先占领世界市场的做法是有重要意义的。然而，为什么要把抢先占领世界市场，作为头等大事来抓呢？这是因为杉本董事长深知大企业的力量。他知道，要是大企业也真的动起来，那么象大和这样根底不深的企业，肯定没有什么好结果。因此，他认为必须采取及早占领世界市场的战略。

大和产品的开发，造就了钓鱼者生活的变化。线轴从内部线管型向敞开型转变，始于 1966 年。1965 年，大和进入了玻璃钢钓鱼竿阶段。当奥林匹克渔具公司争先开发了碳素纤维钓具，大和又奋起直追。

1978 年 7 月 11 日大和开始实施“D711 计划”，开发高纯度的碳竿。此后经过 8 年，鹤立行业之首。钓鱼竿的进步是要讲求轻、细、结实的。不仅如此，大和还在品种上下了功夫，从钓鱼竿到一切品种都逐一开发，从而确立了今天的地位。

1967 年，还属于中小企业的大和每年录用一批技术人员，现在有 1000 名职工，其中 400 多人是技术员。全日本的渔具工程师有一半在大和公司。

从线轴的特殊齿轮到带电磁制动器的双轴承绕轴及不用模铸件而用碳纤维材料的线轴外壳等等，不断开发新产品是大和成长的根本动力。从 10 年前开始，大和不再仿造国内外的先进产品，转入了自主开发技术的阶段，几经努力积累了雄厚的实力，取得了令人吃惊的成就。在渔具上已处于世界领先地位的大和，下一个目标是要成为体育用品的综合公司。

点评：

1. 赶上和超过具有压倒优势地位的先行厂商，成为世界第一流的公司。其战略之一是及早建立国外生产销售体制。

2. 第二条战略是形成上述改革之动力的新产品连续开发。大和集中了全日本渔具技师的一半；技术人员占全体职工的 40%；同原材料制造商的技术进步实现同步；销售和开发一体化的体制保证了新产品的不断开发。

3. 大和精工获得成功的一把钥匙是抢先打入世界市场，建立生产和销售基地。在其它强有力的企业想到打入这个富有魔力的市场之前，完成上述工作。在制造业中，一般的发展过程是先占领国内，然后才打向海外。但由于行业特性不同，可能有不同方法。谁先谁后在经营战略上经常是很重要的问题。

巴斯夫公司的技术选择

联化公司和巴斯夫公司曾经都是工业化学生产领域的大厂家，只不过联化公司的生产规模和影响力远大于巴斯夫公司。但在生产重要化学物酞酐（PA）的竞争中，巴斯夫公司取得了胜利，由此很快就追赶上了联化公司。PA 是一种有机化学分子，可以制成为油漆的增稠剂和软塑料袋装汽车靠垫，也许能成为未来更强化的塑料。所以，现在 PA 是一种重要的工业化学物质，而且将来可能变得更重要。

制做 PA 的一种方法，开始是用一种叫“萘”的原材料。萘含有的碳比制做 PA 所需的还要多，但是缺少 PA 所需的氧，所以必须加氧。这限制了我们能从一磅萘里取得的 PA 的量。另一种化学物质 磷二甲苯，看上去与萘极为相似，所不同的是含碳较少，而能从磷二甲苯取得的 PA 比从萘里取得的 PA 要多，因为磷二甲苯里所有的碳都被利用了。具体地说，一个生产厂从一磅萘中仅可得到 1.2 磅 PA，而从一磅磷二甲苯中却可以得到 1.4 磅的 PA。这在化学工业中是很有价值的。用磷二甲苯的收率高于用萘的收率的事实并不一定意味着从磷二甲苯制取的 PA 便宜。如果磷二甲苯的价格比萘的价格高 20% 以上，那么经济劣势就抵消了技术优势。直到因炼油技术进步而获得更多的磷二甲苯使磷二甲苯供过于求的时候，其价格才下降。

当磷二甲苯的价格与萘一样时，优势就转向了磷二甲苯。因为磷二甲苯的技术特性超过了萘的技术特性。萘较低的技术潜力抑制了萘的发展。如果两种原材料的价格一样，那么使用萘的工厂要领先于使用磷二甲苯的工厂的唯一办法是投入更多的资金用以发展制造工艺。但最终，由于萘含碳量过高的物理极限，注定用萘的工厂将失败。

在萘技术方面的领先者是联合化学公司，（现在是联化公司），其次是美国的孟山都公司。磷二甲苯技术的领先者是原联邦德国的巴登苯胺苏打公司（BASF，巴斯夫），该公司在美国有相当大的业务。

由于各种原因，联化公司没有考虑选择新的生产工艺，而仍然沿用萘来进行生产，即使在巴斯夫公司已经有效地改进了生产工艺，并向联化公司的市场优势发起挑战时仍如此。当磷二甲苯的价格开始下降时，联化公司已无法与之竞争了。孟山都公司没有留恋它的老技术，而是明智地从巴斯夫公司买进了一项用磷二甲苯生产的专利，维持了它的第二位的地位。

为什么巴斯夫公司把专利转让给孟山都公司？为什么巴斯夫公司不试图尽力保持它在美国的全部利润呢？从根本上来讲，对于已经较好满足供应的美国市场，巴斯夫公司不想再增加生产能力，以防价格下跌，却希望通过转让专利给孟山都公司和其它生产厂家，来获得更高的利润。这些厂家都希望用更先进的磷二甲苯生产方法代替当前以萘为基础的生产方法来生产 PA。巴斯夫公司的战略是化学工业常用的两步法，该公司研制了一种催化剂，以后这种催化剂又得到了改进。第一代催化剂成了它的转让专利，经改进的第二代产品由它自己的工厂生产。这样一来，孟山都公司和其它买了巴斯夫公司的专门厂家可以同萘生产厂家（包括联化公司）进行有力的竞争，但是它们的竞争力仍不如巴斯夫。联化公司的科学家们在 1940 年到 1958 年之间花费了约 100 个人·年的努力，研究用萘为原材料生产 PA 的更有效的方法。在 1958 年至 1972 年之间，科研工作又投入了每年 70 个人的努力，但是只取得了有限的进展。最终用萘生产 PA 的计划完全停止。在所耗费的资金中，60% 产生

了成果，但 40%（最后的 40%）一无所得，白白浪费掉了！

如果联化公司能够排除他们的无收益的努力，那他们已作出的努力本来可以取得双倍的进展。换句话说，他们可以省下用于改进技术的 40% 的投资。即使没有其它新工艺可用，那也是有益的，至少他们可以把那些钱当作利润。对于以萘为基本原料的 PA，它的 S 曲线的斜率，中期（青春期）阶段比最后（成熟期）阶段高出 5 倍。

如果你是一个化学公司，在 PA 开发的青春阶段进行经营，而你的竞争者在开发成熟阶段才投资的话，你将得到相当于你的竞争者 5 倍的收益，实际上作 5 倍收益的估计是保守了一点，因为联化公司是成熟期寻求萘的途径，而巴斯夫公开使用磷二甲苯时，是其青春阶段。在这种情况下，尽管巴斯夫公司在最初没有得到那么多的 PA，但按每年每人的努力所取得的进展来看，它却是联化公司的 12 倍，所以，巴斯夫公司必然、而且很快就赶上了联化公司。从 5 倍到 12 倍的进步的取得，来自对先后两代产品的认识。当技术的新冲击波来到时，S 曲线常常趋于更陡峭，这时，正确的抉择是多么重要！

点评：

1. 生产工艺构成了竞争战略的焦点。PA 的两种生产工艺尽管方法不同，但都可以生产 PA，问题在于两种工艺的生产成本不同。巴斯夫公司之所以能追赶上联合公司是因为它选择了一种成本更低的生产方法。

2. 技术选择决定了生产的利润潜力。联化公司失败的主要原因是选择了一种利润潜力低的技术路线，而不是该公司没有付出努力，实际如果按投入来衡量的话，联化公司远超过巴斯夫公司。

辉煌的富士通

富士通公司创建于 1935 年，公司总部设在日本东京。1991 年销售额为 212.25 亿美元，利润额为 5.8 亿美元，雇员 14.5 万多人。在世界 500 家最大的工业公司中排名第五十一位。

日本富士通公司是以生产通信设备、计算机及电子产品为主的公司，是日本首屈一指的综合信息及通信设备类公司。

据美国《幸福》杂志 1990 年排名，日本富士通公司名列世界 500 家最大工业企业第六十三位，1991 年升至 51 位。该公司 1991 年总销售额比 1990 年增长 18.1%；利润额比 1990 年增长 3.8%；固定资产达 265 亿 8 千零 2 万美元。

日本富士通公司目前在日本已拥有 15 家工厂，近 130 家分公司。在世界各国拥有近 16 家工厂，20 余家海外办事处，海外雇员达 3.4 万人之多。此外还有 42 家子公司，7 家合营公司。

富士通最初是从富士电机公司分立出来的。富士电机公司是日本古河电工同德国西门子公司的合资企业。由于古河电工的英文名字第一个字母是“F”（该公司现名古河电器工业公司，FU-RUKAWAELECTRIC），西门子公司（SIEMENS）在日文中第一个字母发音为“J”，将二者结合便成为 FUJI，即“富士”。因此，这家合资企业名应为富士电机公司。

后来，富士电机公司中的通讯设备部门分离独立出来，专门从事通讯设备的制造和销售。这家新企业名字为富士通信制造，以后更名为富士通株式会社。富士通从富士电机这家日德合资企业中分立出来以后，继续从西门子公司引进技术，生产电话机和电话交换设备。

富士通公司把自己发展壮大的过程分为五个阶段。

从 1935 年到 1949 年为创业期。

这一时期，富士通信制造公司引进了德国西门子公司的技术，制造和销售电话机和电话交换设备。在学习、吸收和消化外国先进技术的基础上，公司在 1940 年首次试制成功 T 型自动电话机。

50 年代是公司的大发展期。

战后的 50 年代，日本经济迅速恢复，通讯市场随之飞速发展。富士通信制造公司的业务增长极快。1953 年公司开始制造无线通讯设备，是这一大发展时期的开始。1954 年，公司在日本最先研制成功“FACOM—100”型继电器式自动计算机。从此开始了日本最大的计算机制造销售厂商的历史。

60 年代是信息化发展期。

60 年代，欧美发达国家的信息产业蓬勃发展。富士通制造公司不失时机地开发制造大型电子计算机。1961 年 2 月，公司研制成功“FACOM222”大型通用电子计算机，确立了在日本电子计算机行业中的地位。1962 年，公司设立了富士通研究所，大力加强了富士通的研究和开发能力。1968 年，公司研制成功世界第一台使用集成电路制成的电子计算机。就是在这个时期，公司正式更名为富士通株式会社。

70 年代被称作国际化时期。

在这一时期，富士通公司开始跨国经营，海外公司纷纷建立。也在这个时期，富士通研制成功了世界最早使用大规模集成电路的大型电子计算机。

80年代以来被称作新时代。

这一时期，富士通在电子计算机和通讯技术领域完成了许多世界领先的技术突破。

富士通集团公司实行董事会制，董事会领导下的经营委员会下设50个事业部，管理着国内及海外企业的经营生产。

富士通作为日本计算机世界的主导公司，努力为社会提供了将计算机等各种信息设备有机结合起来综合系统，牢固确立了综合系统创新者的地位。富士通的综合性先进技术活跃在社会的方方面面，其中有：富士通公司从它诞生的第一天开始，从未间断过它对高技术的渴望与追求。富士通的技术之梦走在了世界的最前列，创造了最新的技术。为此，他们始终不渝地在基础科学乃至应用科学的广泛领域进行研究开发。根据该公司1992年公布的资料表明，其研究开发支出5年间呈持续增长，1988年为1901.3亿日元，1989年为2469.06亿日元，1990年为2991.07亿日元，1991年为3298.23亿日元，1992年为3918.85亿日元。富士通公司除了在资金方面保证研究开发以外，还尊重研究人员的个性，为他们提供了能够自主发挥能力的组织及优越的研究环境。这一切使富士通公司的新技术层出不穷，始终保持世界领先地位。经过整整60年的奋斗，富士通公司从一家只生产通讯设备的企业发展为全球性的信息处理和通讯系统综合性大跨国公司。其产品主要分为三个系列，即信息处理、通讯设备及电子元器件。信息处理方面的产品主要有巨型计算机、通用计算机、通用服务器、开放服务器、工作站/个人计算机，包括打印机、驱动机和扫描器等在内的计算机外围设备，以及包括传真机和调制解调器在内的终端设备。1993年，这部分产品占全公司销售额的68.2%。富士通公司计算机产品销售额达到218.7亿美元，在IBM公司之后居民办十大计算机公司的第二位。

通信方面的产品主要有电话交换系统、数字传输设备、无线电通信系统、卫星通信系统、海底通信系统、应用通信系统和移动通信等。这部分产品销售额占全公司的15.6%。

1992年，富士通集团销售额达279亿美元，居世界工业公司排名第四十二位。

1993年，富士通集团销售额达304.8亿美元，居世界工业公司排名第三十六位。

1994年，富士通集团销售额增加到328亿美元，居世界最大工业公司排名第三十二位。

在强手如林的世界大跨国公司中，富士通的名次连接三年上升，从42位提高到32位，表明了这家公司强劲的增长势头。

点评：

1. 技术创新可以帮助企业在强手如林的市场竞争中站稳脚跟。纵观富士通60年历史，我们不难看出，技术创新是其发展的动力。富士通是一个积极推动研究与开发、注重技术创新的企业。“高度的可靠性和超群的创造性”是公司的口号。富士通公司在日本国内外设立了许多个研究所，每年投入大量资金用于研究与开发。其研究与开发的投入占公司销售额的10%以上。

2. 对于一个技术起点较低的企业而言，合资有利于在较高的技术平台

上发展。可以说，富士通公司的诞生得益于日德合资企业。富士通初期的发展，得益于德国西门子技术。据富士通公司人员讲，直到今天，西门子公司仍然占有富士通公司的股份，还是该公司最大的外国股东（占富士通1%左右的股份）。显然，富士通的历史是日本企业与外国大跨国公司合资，引进外国先进技术，迅速成长壮大为跨国公司的历史。

三菱汽车勇闯美国市场

三菱汽车公司创建于 1905 年，公司总部设在日本东京。1991 年销售额为 201.09 亿美元，利润额为 1.82 亿美元，雇员 4 万多人。在世界 500 家最大的工业公司中排名第五十三位。

从 1932 年三菱重工汽车部开始生产第一辆大型客车算起，到目前为止，该公司生产的大型客车已达 20 多万辆，是日本目前最大的大型客车制造企业。

自 1963 年 3 月开始，三菱公司就生产小型卡车，1991 年 8 月，CANTER 小型卡车在日本的销售量突破 100 万辆大关。1991 年 10 月，三菱公司的 AEROSTAR 低板大型客车开始配备防火系统。1992 年 3 月，所有的大型客车都配备防抱死刹车系统，这套系统已作为该公司汽车必备的标准设备。

自从三菱汽车公司成立以后，三菱公司就以参与世界汽车制造工业的竞争精神和与其它国家汽车企业合作的政策，开始了其跨国经营活动。目前，三菱汽车公司的产品正销往世界 150 多个国家和地区。在所有国际性市场中，以美国市场的重要性最高，三菱公司为此付出的努力也最多。

1970 年，三菱的营销者们发现了一条低成本、低风险进入美国市场的途径。当时克莱斯勒公司正设法在它的产品线中增加小型轿车，所以同意购买三菱所生产轿车数量的 35%，以换取在美国用克莱斯勒的商标独家经销三菱汽车的权力。正如三菱发言人托海·塔居基所解释的那样，“该协议在 1970 年还很具有吸引力，但是从那以后就不那么令人满意了，这使得我们在美国扩大市场花费的代价太大……原先我们是想利用克莱斯勒的分销网络，但是突然之间，美国消费者喜欢上日本汽车了，市场的变化使我们不再需要现有销售渠道帮助了。”

在 1971 年到 1981 年间，只有 100 万辆三菱小轿车和小型卡车在美国被卖掉，它们使用的商标名称是道奇、柯特、切林奇、普里茅斯、沙波罗等，美国购买者根本不知道这是日本的三菱汽车。除此以外三菱公司的营销人员，对克莱斯勒做出的营销努力也是不满意的，认为美国公司推销他们自己的小轿车更起劲，因为销售他们自己的产品更盈利。他们知道三菱在欧洲的市场份额是在美国市场的两倍。

1980 年，结束克莱斯勒公司在美国的独家经销权的时机来了，这家美国公司当时正处在财政危机之中，日本的主要银行拒绝继续向运到克莱斯勒的三菱汽车提供贷款。三菱公司提议，如果美方允许三菱公司通过自己的销售渠道，销售至少 3 万辆三菱小轿车的话，它愿意提供贷款给克莱斯勒公司。克莱斯勒公司别无选择，只好在 1981 年接受这一建议。一家新的子公司——三菱汽车美国销售公司（MMSA）在加利福尼亚的泉谷成立，从此三菱公司可在美洲大陆上直接推销其产品了。

1982 年是汽车行业最糟糕的年份之一。美国经济不景气，高利率和经济的不确定性使美国消费者推迟做出重大的购买决定，汽车工业面临销售滑坡。除此之外，为了削减外国汽车的进口数量，美国对汽车进口配额限制也加强了。

日本国际贸易工业部自愿将每年运到美国的日本汽车限制在 168 万辆以内，每家日本汽车公司分配到的配额是根据 1976 年的销售量决定的，丰田的配额是每年 51.8 万辆；日产的配额是 45.3 万辆；三菱的配额是 11.25 万辆，

在三菱的配额中有 8.25 万辆必须运给克莱斯公司,三菱汽车美国销售公司面临着一个销售上限,每年 3 万辆。在这种情况下,三菱公司的决策层果断提出:到美国设厂!

1985 年,三菱汽车公司与美国克莱斯勒汽车公司合资成立“钻石星汽车公司”,各占 50% 股份。钻石星汽车公司生产三菱 E-CLIPSE, Plymouth LASER 和 Eagle TALON 牌汽车。结果这些型号的汽车被美国著名的汽车制造专业刊物《汽车与驾驶员》从 1989 年起连续 4 年评选为十佳汽车之一。1991 年 10 月,三菱汽车公司将钻石星汽车公司的股份全部购买下来。1992 年 3 月,克莱斯勒将持有的部分三菱汽车公司的股份售出以后,持股比例只占这家公司的 5.58%。尽管克莱斯勒所占资产份额大幅降低,但是,三菱与克莱斯勒的合作一直很密切。

在卡车制造与销售的跨国经营方面,三菱在美国也取得了很大成绩。1985 年“三菱 FUSO 卡车美国公司”成立并开始向美国销售 CANTER 和大型卡车。1992 年 3 月,这家公司在美国已拥有 139 个销售商。

然而在设厂之初,形势并不明朗。MMSA 需要一套营销策略来面对市场的不确定性,以便使销售和收益均获得成功。在低配额下,公司既要建立一套强大的销售网络,还要解决和美国同行的竞争,产品的低知名度以及新市场存在的文化差异等问题。MMSA 的副总裁理查德意识到,在进口产品市场的激烈竞争中,他的公司所面临的任务是使美国消费者相信三菱汽车具有特别的优点,独一无二。他决定把营销战略建立在显示母公司实力的基础上,而不是使三菱的产品看起来像其他日本汽车。因此,对于同一个市场层次来说,三菱所选的产品线和所定的价格在其他日本汽车之上。使三菱在人们心目中比与之竞争的产品具有更多的特点、更多的技术、更多的创新和更合理的价格。根据以上目的,上文中提到的钻石星公司的那三种型号的汽车被选中了。另外, MMSA 还决定推销小型卡车(小型卡车不包括在自愿限制协议内)。

MMSA 成功的关键在于它的销售网络,理查德想通过几家独家经销商来推销产品,在开始的两年里,分布于 22 个大都市的这些独家经销商推销掉的汽车占全公司总销售额的 43%。MMSA 的营销人员和这些商人保持密切联系以保证成功。

作为对三菱公司牢牢占据美国市场的一种平衡做法,1992 年,三菱汽车公司重新修订了 1991 年 11 月签订的购买美国产品议案,修改后的议案包括以下内容:

1. 三菱汽车公司设在美国的工厂将购买包括克莱斯勒公司发动机和变速器在内的汽车零部件,1994 年财政年度,购买费用将达 12 亿美元,等于 1990 年的 2 倍。

2. 1994 年财政年度,从美国进口的汽车及零部件达 4 亿美元,比 1990 年财政年度增长 1.6 倍。

3. 1995 年财政年度在日本销售的美国汽车将达 6000 辆。

与此同时,三菱公司早已在美国市场生根发芽并发展壮大。

点评:

1. 三菱汽车之所以能进入美国是凭借了优良的汽车质量,而这又与其汽车生产历史分不开。三菱公司制造汽车的历史可追溯至 1917 年,那时,三菱重工就开始批量生产“三菱 A 型”汽车,这种汽车是日本历史上第一批

旅行车。

2. 进入国外市场方式应按情形不同而有所变化。有时候，公司可以借用外国公司的销售力量来为自己服务。利用这支外国营销队伍的力量是十分重要的。但销售方式应根据情形加以变化，三菱公司就分阶段采用了利用克莱斯勒品牌和销售渠道，利用自己品牌销售的两种不同方式。

牛仔服公司的海外扩张

到 1980 年为止，牛仔服的设计生产成为美国年出口超过 10 亿美元的产业。可是，自那以后，美国国内市场对牛仔服的需求量开始下降，竞争愈来愈激烈。

正如一位著名的市场评论家所说的那样：“一切商品的畅销所导致的最最终结果是该商品的过度生产。”牛仔服的生产过剩，使牛仔服专营店遭殃，商品库存贬值。存货膨胀、价格下跌、生产缩减，使得美国几个主要品牌的牛仔服生产者，不得不另寻市场，最重要的新市场之一便是欧洲市场。

欧洲人对牛仔服并不感到新鲜，在此数年前，美国利瓦伊公司和布鲁尔公司就曾大规模地在欧洲市场销售牛仔服，欧洲市场的普通（非名牌）牛仔服几乎达到了饱和状态。从 1980 年开始，普通牛仔服的销售额开始下降，1980 年春季，布鲁尔公司收到的订货单大量减少，使该公司库存大增，该年第三季度的销售收入与上年同期下降了 46%，仅有 1130 万美元。1980 年 6 月，利瓦伊公司在欧洲的生产厂减少了工作日，该公司的一位高级职员悲叹道：“轻松的日子一去不复返了。”

卡尔文·克来因牌、范德贝尔特牌、乔达契牌和沙松牌是美国四大名牌牛仔服，它们分别为普里坦公司、莫加利公司、乔达契公司和沙松公司所生产。这 4 家公司深知欧洲市场普通牛仔服的市场行情，但都对本公司的产品在欧洲市场的前景很乐观。他们从美国市场的销售经验得知，妇女最愿意为那些设计新颖、牌名响亮的服装出高价，美式服装在欧洲市场较受欢迎，看来欧洲是一个很有吸引力的市场。但在欧洲市场上，买牛仔服的妇女并不多，只及美国的一半。

虽然来自欧洲市场的各种信息并不十分乐观，但四大名牌始终认为欧洲市场对他们的产品有一定的需求。沙松公司的副经理查维茨说：“大多数牛仔服是与需求档次较低的市场相适应的产品，他们现在的销售量正在下降，但是，我们相信，我们的牛仔服能够受档次较高、价格较好的市场欢迎。”莫加利公司的总经理莫哈姆·莫加利期望在衰退引起的市场震荡过后。本公司的产品所占市场份额会增加，他解释道：“当别人在撤退时，我们则打算前进。”普里坦公司的总裁卡尔·罗森说：“我们期望干出令人难以置信的事业来。”这些断言是这些营销者们乐观的估计呢？还是准确的预测呢？事实将会来验证，但不管怎样，到 1990 年底，四大公司已在欧洲设立了他们的分销机构，并取得了初步成功。

乔达契公司是这四大名牌公司中第一个开始国际化经营的公司。截至 1990 年止，该公司的销售遍及世界上八个国家和地区，1990 年的海外销售额达 5000 万美元，占它全年总销售的 1/3。总经理纳加什希望 1991 年的海外销售额能够比 1990 年增长 2 倍。乔达契公司的海外分销商都是一些大型贸易公司，这些大型贸易公司都能控制住市场销售的价格和数量，如日本的三菱综合商社，是专门进口一定数量的乔达契牌牛仔服的贸易公司，该公司基本上能把市场上的牛仔服的销售价格控制在 40—50 美元/每套之间。乔达契公司现在一方面关注着欧洲市场的销售潜力，另一方面在以色列积极投资，建立了一家小型的服装加工厂，同时还在考虑南非的投资问题。纳加什知道，以色列分厂的每周生产能力是 5000 套，而香港的主要分厂每周生产能力达 6000 套，显然以色列的生产成本比香港的生产成本高得多。但是，以色列生

产的牛仔服输入欧洲市场是不受进口许可证限制和配额管制的，而远东生产的牛仔服输入欧洲市场则是受到限制的。

乔达契公司同其他的竞争对手相比，在欧洲市场上展开促销活动的方案是很谨慎的。纳加什指出，如果欧洲的分销商们能像美国的分销商一样，拿出他们销售额的 3% 作为促销经费的话，那就足够了。他说：“在美国国内所取得的激动人心的成功经验，同样适用于世界各国。”

沙松公司也毫不示弱。到 1990 年止，沙松公司已在世界上 6 个国家建立了他们的海外业务关系，海外销售额达 4000 万美元，占它全年销售总额的 1/5。总经理保尔·格兹希望 1991 年的海外销售总额与 1990 年相比能增长一倍。该公司认为，只要能够保护沙松牌牛仔服坚不可破的名牌商标，其它任何形式的销售合作方式都是可以考虑的。它的这种在世界市场上灵活多变的经营作法，使其扩大牛仔服的销售份额的努力有可能获得成功。目前，它已同 9 个国家的 29 个厂商签订了许可协议，允许他们用沙松牌名生产销售牛仔服，副总经理卡维茨说道：“我们仅仅是要求他们按我们的颜色、款式和商标进行生产，他们甚至还可以不用这些。”关于产品的质量控制问题，他说，“我仅同那些有质量保障的厂商签订许可合同。”在从事国际化生产和经营当中，会遇到许多问题，诸如关税、配额、工会和民族自尊心等，但沙松公司认为他们已找到了解决问题的办法而且是唯一的，即一切依靠被许可方的当地厂商去应付。卡维茨说：“在法国，我们的产品被认为是由法国国内生产出来的，在美国，我们的产品是两国完美的结合即美国制造和法国名称。”

就海外促销问题而言，沙松公司比乔达契公司更激进。可能是由于该公司仅以许可合同的方式和国外市场打交道的缘由，沙松公司建议被许可方将他们销售收入的 10%—15% 用于广告促销上，1990 年，公司的促销费高达 400 万美元。

相比之下，莫加利公司进入国际市场的动作略为迟缓，但该公司已迈出了重要的一步。它目前正在组建海外分公司来经营海外销售业务，最先设立的三家分公司分别在加勒比、加拿大和英国，这些市场对美国的牛仔服有很大的需求。该公司的范德贝尔特牌牛仔服目前正由德本翰连锁商店的 80 家分店独家经销，1989 年，这家连锁商店订购了价值约 1700 万的莫加利公司的该种名牌牛仔服，1991 年，这家连锁商店的订购量是 1989 年的 3 倍。此外，1990 年秋，莫加利公司的名牌牛仔服成功地打入了德国市场，1991 年，又成功地进入了法国和斯堪的纳维亚市场。

1990 年，莫加利公司的海外销售额为 5000 万美元，总经理莫哈姆·莫加利希望到 1998 年，海外销售总额达 7 亿美元，占年销售总额的一半以上。莫加利公司的全部生产能力集中在美国、远东、墨西哥和香港，目前，公司为了避免配额限制，正考虑在欧洲进行直接投资，建立生产分厂。

莫加利公司在欧洲市场上的促销预算 1980 年是 300 万美元，1981 年增至 1000 万美元。莫加利公司将仿效在美国国内市场的促销方式，利用产品的名牌优势来推动销售，用总经理的话说，“这就叫身份！”

在四大名牌牛仔服的生产者当中，普里坦公司是最后一个开展跨国化经营的。1990 年，它才在法国、德国、意大利和英国设立了自己的销售机构，公司总经理卡尔·罗森认为本公司在欧洲市场上有一独特优势，即善于同分散的市场经销商打交道。在欧洲的销售系统中，独立分散的零售商仍居主宰地位。在美国的服装行业中，罗森早期的经商经验就是学会了同分散的市场

如何打交道。他说：“在欧洲，我们将用同样的方式来开拓我们的市场。”普里坦公司尽管目前每周的生产能力达 12.5 万套，但美国国内的生产已呈萎缩趋势，如不进行海外拓展的话，公司已没有任何余地了。因此，罗森决定推进公司在欧洲的销售。

四大名牌牛仔服公司全都带着他们在美国国内市场的营销方法进入欧洲市场，全都采取独特的营销措施来增强本公司名牌产品的销售吸引力，以名牌优势拓展欧洲市场。沙松公司总经理保尔·格兹说：“如果我们仅仅是卖蓝色的牛仔服，那么我们也就没有今天。”

点评：

1. 进入外国市场的动机。在该案例中，牛仔服进入国外市场的主要动机在于国内产品需求量的下降，为了延长产品生命周期，实现利润最大化，现有企业不得不向外发展，以扩大和保持产量。

2. 进入国外市场的方式。一家公司不能简单地把其在国内市场取得成功的产品供应国外市场，因为国外市场的需求通常有别于国内市场。所以，许多公司生产出口产品时，需要根据国外市场的特点对现有产品略作某些适应性调整。

因此，由于国家公司目标销售区域的消费者偏好、文化及相关法律制度的区别，而不得不采用了不同的进入方式。因地制宜，是最佳和最合适的国外市场进入方式。

细钢丝做成大生意

钢丝似乎是个小产品，但也可做成大生意，更可反映一个经营者的才干。贝卡特公司是一家历史悠久的比利时线材制造商，成立于1880年。

美国市场，由于它的购买力及潜力，一直被贝卡特公司的领导人看成传统的出口产品市场。该市场的产品不仅来自比利时，往往还来自西班牙、拉丁美洲及日本的厂家。公司在芝加哥拥有一个大型贸易货栈，以此为集散基地，将运来的产品销往北美各个市场。但到了60年代中期，由于贸易保护主义的抬头，公司总部决定在美国投资设厂，建立一家由它控制的子公司，开始实行就地生产和销售了。它先在乔治亚州的罗马建起了一家钢丝厂，后在内华达州的范布伦建立了一家农用线材厂，又在内华达州的雷诺建立了一个工厂。这个子公司及三家厂的领导都由母公司派本国人来担任。这样可以牢牢地控制他们，以使这些公司的产品作为本国总公司出口产品的补充。

范布伦的这所农用线材厂的设备比较先进，它的厂长、总工程师、总会计师，全都是母公司直接派遣过来的比利时人，中、基层干部和工人则是由本地雇来的美国人。公司也发行了债券，以便为本厂的建设筹措资金。这些债券当然由贝卡特家族所控制。遗憾的是，范布伦厂的经营不但惨淡而且每况愈下。无可奈何之下，贝卡特公司不得不请出一位“老美”史密斯来收拾残局。从而为史密斯提供了发挥才干的舞台，从而演出了一幕细钢丝做成大生意的喜剧。

其实开始时贝卡特公司对他的能力也是将信将疑，但在别无其他人选的时候，只好抱着试试看的心里。史密斯做事果断，提出既然要我干，应授之全权、采取不干涉政策，总公司无奈，只好允诺。只要能扭亏为盈，一切好商量。

史密斯走马上任之后，马上研究范布伦厂的问题。他委托一位他熟悉的市场专家来做他的助手，任命他为子公司副总裁，分管线材和农用产品。同时，把保存在麻省研究院的模型拿出来，输入计算机，对各种产品组合进行盈亏预测。他和有关专家进行分析、研究，召开一系列战略会议，博采部下的意见，确定属于自己主攻范围的市场，特别是农业市场。他们对家禽业、养羊业、养猪业、养牛业、谷物及饲料业对围栏的要求都进行了彻底的调查，以此为根据，制订了相应的策略。

远在彼岸的母公司并非真正采取不干涉政策，它给子公司几个限制：其一，子公司的产品不能越过美国中部地区进入东西两岸各州及加拿大地区。其二，它要求子公司生产一种名叫“高柯”的15号钢丝刺线。这种奇特产品的名称来自西班牙语，所以较易为拉丁美洲的用户所接受，从而该产品在美国东西两岸也有一定的市场份额。但在美国中部，这个产品的名字显得陌生而刺耳。此外，中部地区传统产品是使用12号标准钢丝，看上去它比“高柯”刺线粗而结实耐用。在范布伦厂刚开始推出此产品时，竞争对手一片哗然，他们给它起个绰号——马驹丝，意指它仅能围住小马驹。其实，马驹丝并非像表面上的那样纤细，它的防锈层——镀锌层较厚，它较柔韧；使用起来方便，特别是捆扎在树桩上，较少费力，它的实际强度也决不低于12号标准钢丝。问题是怎样使顾客信服。

史密斯觉得自己接替贝卡特公司的总裁，责任重大，必须一炮打响，鼓舞部下士气，提高他们的信心。他把范布伦厂的农产品盈利情况又作了一番

细致的分析。结果显示：市场盈利率较大的两个农产品是高柯和高强度野外钢丝（如表 1）。鉴于总部的意思，史密斯觉得应速战速决，利用高柯，调整产品组合，多生产赢利产品、扩大销售量，抢占中部地区，以实现扭亏为盈的目标。

表 1 范布伦厂农用产品组合中各项产品的财务分析

产品	平均售价 (百磅)	增殖率 %	平均税前盈利率 %
标准刺线	30	33	10
高柯刺线	43	40	12
野外围栏钢丝	30	29	2
高强度野外钢丝	46	50	20
打包用钢丝	25	24	15

他在作外部市场分析的同时也对本厂各产品内部的盈利率作了分析，并把取得的数据输入模型之中。结果表明，本厂的产品可以最高取得 70% 的市场份额，可惜的是：在市场潜力大的地区，份额较低（参见表 2）。

表 2 “高柯”刺线在各销售区的销售分析

地区	本期内预计总销售量	占市场总额百分比
东南地区	20000	70 %
西南地区	34000	10 %
中部地区	37000	10 %
东北地区	9000	13 %
西部地区	14000	4 %
总计	114000	20 %

另外，他还发现，除了国防需要外，刺线的民用需求是有季节性的。因为农民和牧民们通常在开春时新建、重建或加固他们的围栏，所以时机十分重要。至少 1979 年第四季度不应放过，否则会延误战机，一拖就是一年。

选择好目标及时机以后，史密斯决定从“高柯”这种毛利很高的产品着手，以中部大平原农牧地区购买力很大的各州为主攻方向，发动闪电战，以战胜竞争对手。这种代号为“高柯”闪击战役的具体行动是：把这种新牌号的产品直接推向用户——那些最终购买并使用这些刺线的农牧民。推销的时机应放在他们正在做购买选择的时候。他们把推销对象牧民细细分析一番，发现以下要点：1. 牧民们要的是货真价实的产品，但他们对“高柯”刺线还不太了解。2. 农牧民购买刺线不是什么作妥善安排的“计划性采购”，而是有所感触的一次性购买行为。3. 牧民们是比较保守的，除非什么新东西确实比原来的老东西好，否则，他们一般不愿意改变使用习惯。4. 农、牧民有可能对刺线建立“商标”意识。

但是，范布伦厂并不能把产品直接卖到这些最终用户牧民手里，它必须通过“工厂——批发商——零售商——农牧民”这个既定的层次系统。它不仅要依赖已达完善的各地销售网络，甚至还要依靠散布到穷乡僻壤的小商

贩。但是，这些批发商和零售商对推销围栏这样的普通产品没有积极性。所以，要想提高产品的推销量，必须激发中间商的兴趣。他们决定采取下列宣传和推销手段。1. 推销人员下乡巡回，直接与农、牧民个人接触；2. 邮寄宣传品；3. 在报纸及农牧专业普及性期刊上登广告；4. 通过无线电台作广告（当时农村的电视尚不普及）。

史密斯觉得上述四个战略措施应互相配合使用，突出强调的重点应是广播。为此，他们对农牧民收听广播习惯作了一番调查。结果表明：农牧民一般在早上 5 点至 5 点半收听当日新闻及天气预报，到中午 11 点则收听市场行情介绍，了解粮食、肉类、禽、蛋等收购价格及农机、化肥的售价。

他们对农牧民的收听广播的习惯了解后，便着手进行最有效的广播宣传计划，他们决定向电台购买上述两个节目之中的版段间隙时间，购买时间的长短应足以使听众能够有所了解广告中关键的信息，同时又不能太长以使听众不耐烦。

“万宝路”牌香烟上有一个牛仔式的人物图案，这一肖像刺激了该烟的销售量。受此启发，他们也在广告上创造了一个叫“丹尼·斯特朗”的牧民角色。他骑在马背上一边弹着吉他，一边用浓厚的农村口音哼几段乡间小调。但该调子中间几段歌词也被移花接木，换上了“高柯”刺线优点的内容。

广播节目的安排刺激了农牧民之中消费者的需求欲望。史密斯下一步考虑的是如何调动中间商的积极性。他研究出一项策略，其目的是刺激零售商的需求。他们规定，哪家零售商一次购进“高柯”的刺线越多，就在节目中抽出更多的时间给这家商店做广告。零售商进货的多少进一步影响批发商，而且当批发商进货数量达到一定标准时，公司专门派一人员去该店工作一天，带一台专门设计的抗拉强度测试仪，现身说法，用过硬的当面试验，证实“高柯”虽貌似纤弱，实际强度一点也不亚于 12 号钢丝（参见表 3）。这使得贝卡特公司的推销员和农牧民直接接触，解除了他们心中存在的疑团。正所谓“不怕不识货，就怕货比货”。

表 3 对零售商购进“高柯”刺线的奖励政策

最低进货量	奖励办法
1 盘“高柯”刺线（48 卷）	在电台广告中让出丹尼所唱小调中两小段歌词，专门定传此店，或 10 段歌词，既宣传此店，也推销“高柯”，或发奖金 1500 美元。
5 盘“高柯”刺线（240 卷）	4 小段歌词专门宣传此店或 15 段歌词，但不是专用，或者发给 2500 美元奖金。
10 盘“高柯”刺线（480 卷）	派推销员到店在做一天强度演示，发给 1 万美元奖金另加可装满一卡车的其它货物。及 10 段专用歌词（或 30 段非专用歌词）。

起初竞争对手阿姆科公司、美国钢铁公司对比嗤之以鼻，认为贝卡特不过是雕虫小技，不成气候，但到高柯进一步威胁它们的市场时，后悔已经来不及了。

接下来的是如何有效地使用公司有限的推销人员。原来的推销人员不仅人数少，而且分散使用，一个地区仅有一名推销人员，淡季时无事可做，旺季时又照应不过来。由于美国幅员广阔，春天由南至北渐渐到来，当南方已

是柳绿花红时，北方仍是冰天雪地。史密斯决定把全体推销员于元月初集中调到德克萨斯、新墨西哥、亚利桑那等中部南端各州，成立一个半永久性推销小分队，自6月起开始全面出击南方各州，随着季节的北移尾随跟进，一直到达北部加拿大国境线为止。在史密斯上任10年后，不仅使范布伦厂起死回生，而且其销售额甚至达到了总公司在欧洲的销量。

点评：

1. 子公司经营的相对独立。史密斯之所以能够成功，主要的一点在于他认清了贝卡特公司传统管理方式的弊端，子公司难以根据市场情况，作灵活而及时的调整，因此在他上任初期，就要求总公司授之以全权，采取不干涉政策。

2. 目标市场的选择。史密斯通过对范布伦厂农用产品组合及高柯刺线的销售调查，确认了“高柯”产品的目标市场和销售对象。以此为根据，有的放矢地制定了一系列促销和奖励政策，达到了预期的经营效果。

态度相反效果相背

埃克森公司在 1995 年全球十大企业中销售额排名第九位。由于它是个石油公司，原油泄漏往往是其碰到的主要麻烦之一。这里说的就是埃克森公司，在两起石油泄漏事件中，采取了两种截然相反的态度，招致了两种不同的结果。

1971 年 1 月的一个午夜，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发生的泄油大 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最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。

这一次埃克森公司态度积极，没有因此事而使公司形象受伤害，而下一次情形则完全不同。

1989 年 3 月 24 日，一艘美国埃克森公司的巨型油轮“伍尔迪兹号”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 公里的飘油带。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的飞翔，鱼儿在水里游来游去，成群的海豚、海豹在礁石上嬉戏或是晒太阳。而事故发生以后，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。

事故发生以后，地处较偏僻的阿拉斯加地区少有记者光顾，偶尔有几个，他们也只是象征性地拍几张照片，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和加拿大地方政府、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沓来，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的媒介手段，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，布什总统派遣运输部长、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。24日中午事故发生时，该船长因饮酒过量而不在驾驶舱，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员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，企业形象危机不可避免地出现了。

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。事故发生在春寒料峭的3月，阿拉斯加寒风袭人，海滩的清理工作十分费力，清理工作进展缓慢。埃克森公司仅此一项就付出了几百万美元。加上其他的索赔、罚款，埃克森公司的损失高达几亿美元。更为严重的是，埃克森公司的石油财阀首领形象遭到严重的破坏，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。

点评：

企业应对突发事件及时响应。在本案例中，随着人们环保意识的提高，企业在发生了环境事故后，应及时而有效地对事故作善后处理，否则会损害企业形象，从而影响企业产品销路。埃克森的案例表明，积极的态度可以维护甚至提高企业形象，反之则相反。

索尼与英国的缘份

索尼公司是由日本人盛田昭夫创立的。第二次世界大战刚刚结束时，东京到处一片荒凉，年青机敏的盛田昭夫注意到战争期间当局严禁人们收听短波广播，结果反而导致人们收听短波广播的神秘感，兴趣更浓。他想，如果有一种收音机能满足这种需求欲望的话，定是一条生财之道。

盛田昭夫反复思量以后，找了几位年轻人于1945年10月，在日本桥白木屋3楼设立一个事务所，大家筹得19万日元作为资本，建立起“东京通信工业”，成立股份有限公司。这家小公司由井深大先生任社长。盛田昭夫因毕业于大阪大学理科，精通技术，并精明能干，后来成为井深大最得力的助手，他积极推动该公司的发展，使小小的东通研究发展成为最大的民办企业之一。1990年，该公司的营业额达250亿美元，有3/4产品销往国外，现有雇员11.3万名。

索尼公司产品主要销往国外，拓展国外市场是企业工作的重心，其中对英国市场的拓展则是利用了一次偶然的机遇。

那还是1970年，索尼总公司在筹建美国索尼子公司的同一年，决定进军欧洲市场。这一天，盛田昭夫正在办公室思索如何打开欧洲市场时，秘书走进来报告说：“先生，刚才英国驻日大使来电请我们在英国大使馆内皇太子专用房间里安装索尼的彩色电视机。”

盛田昭夫脑子突然一亮，对呀！查尔斯王子明天要参加日本万国博览会，这个机会好极了。于是，他一边吩咐其他人安装彩色电视机，一边嘱咐秘书安排明天的万国博览会日程。安排之后，他一个人静静地坐在沙发上，脑袋仰靠在沙发背上，自言自语地说：“我从未听说过日本的国家元首及政府首脑像英国首相撒切尔夫人那样致力于吸引国外企业到本国投资或开办工厂。她在首脑会议上还关心日产汽车以及其他日本企业何时在英国建厂，查尔斯王子明天是来请索尼公司的吧？”

第二天的万国博览会果然隆重而热烈，政界和企业界以及查尔斯王子等外国客人都如约莅临。盛田昭夫在会上见到了查尔斯王子并愉快地接受了王子的邀请。

在大使馆举行的宴会上，查尔斯王子对索尼总公司送给他的彩色电视机表示过感谢后，问道：“请问总裁先生有无在英国开办工厂的打算。”盛田昭夫告诉他目前暂时还没有这个计划时，查尔斯王子笑着说：“如果贵公司决定在英国建厂，可以考虑利用我的私人领地。”

在索尼公司很快作出了在英国开办工厂的决定后，查尔斯王子殿下下的领地自然被列为候选的厂地之一。公司对其他候选方案进行了慎密的调查和研究。结果，从建厂条件、交通、环境等方面考虑，最终还是把厂址定在了查尔斯王子的私人领地内。1974年，当落成仪式的准备工作全部就绪以后，盛田昭夫和已经返回英国的原驻日大使取得了联系，托他具体征求一下查尔斯王子的意见，问他是否乐意光临索尼公司举行的落成典礼，结果皇太子欣然允诺。

后来，为了纪念那个不平常的日子，索尼公司在工厂门口挂出了一块特意用英语及威尔士语写成的大型纪念牌，在揭幕仪式的致辞中，盛田昭夫回顾了1970年在万国博览会上与皇太子的谈话内容，说道：“这家工厂的建立，显示了我们索尼公司自创业以来在国际政策方面所取得的飞跃发展，索尼公

司的远大理想是把本公司独特的工业技术与世界各国的力量融为一体并为世界作出贡献。这家新建的工厂，将与当地的工人、技术人员以及零部件厂家通力合作，向竞争剧烈的市场推出高质量的产品。”

不久，《南威尔士回声报》发表了查尔斯王子在一次记者招待会上的讲话：“目睹这家南威尔士的外国工厂的落成，最吃惊的恐怕要算我查尔斯了。回想起来，四年前见到过的那拉捉摸不透的日本总经理脸上的微笑至今还记忆犹新。”其实，盛田昭夫并不像查尔斯王子说的那样令人难以琢磨。

后来，在伊丽莎白女王对日本进行正式访问之际，盛田昭夫又一次出席了在英国驻日大使馆举行的盛大招待宴会，伊丽莎白女王还亲自过问索尼公司与查尔斯王子商量在英国办工厂的事儿。几年后，在维多利亚、艾尔伯特美术馆举行的日本美展开幕仪式上，盛田昭夫再次谒见伊丽莎白女王并向她汇报了索尼公司事业发展的状况。几年后，女王为索尼公司颁发了女王奖。

1981年，索尼公司在南威尔士的布里津特增设了一家生产彩色显像管的工厂，为此，公司准备再次邀请查尔斯王子。

当查尔斯回答说由于日程安排的太紧，实在抽不开身，只好让黛安娜王妃去参加的时候，盛田昭夫等人紧张到了极点。工厂里由于进行的是显像管抽真空作业，任何人部得戴上安全帽和防护镜。为此，公司特意遣人将为王妃准备的安全帽和防护镜送到伦敦。

当天，黛安娜王妃光临了工厂，她头上戴着写有SONY字样的工作帽，由一大群新闻摄影师簇拥着逐一视察工厂的生产车间。为对这一个有意义的日子表示纪念，索尼公司竖起了一块纪念牌。

英国王室期待着索尼公司的繁荣。在英国，无论在哪个方面索尼公司都受到了非常诚恳而友好的礼遇。1982年，索尼公司荣获英国皇家艺术院颁发的阿尔伯特勋章。受勋理由是索尼公司“对工业技术的引进、运用、工业设计、录像设备的开发、促进产业关系和世界贸易等方面作出了贡献。”

在皇家艺术院举行阿尔伯特勋章的颁奖仪式上，盛田昭夫当场发表了答谢演讲。他提到了索尼公司不仅不断地在产品上推陈出新，还创造了“WalkMan”这样的产品新名和“SONY”这个公司名称。

1981年，索尼公司在英国的产量大约有一半出口到欧洲大陆和非洲，它约占英国彩色电视机出口总额的30%。

点评：

索尼的成功不仅在于技术卓越，而且在于索尼的敏锐。索尼公司利用了一次偶然的公关机会，顺利地来到了英国投资办厂，在英国生产的产品不仅顺利地在英国销售，而且还通过英国出口欧洲和非洲取得了成功。凭着这样的企业精神，从1955年至1965年的10年间，生产出领先于世界的半导体收音机、录音机；从1965年至1975年的10年间，又把彩色电视机等划时代的新产品不断地推向市场，使其业务蒸蒸日上，使广大消费者对“索尼精神”的形象予以信赖。

大众汽车公司的海外扩张

大众汽车公司创建于 1938 年，公司总部设在德国。1991 年销售额为 460.42 亿美元，利润额为 6.65 亿美元，雇员 265566 人。在世界 500 家最大的工业公司中排名第十六位。

1939 年 8 月 15 日，大众汽车公司生产出第一批“甲壳虫”牌汽车，随后，又因第二次世界大战而中断，战争年代大众汽车公司为德国法西斯政府生产了大量军用产品，其中包括越野汽车、水陆两用汽车、坦克、飞机，另外还生产了成千上万吨的炸弹、地雷、火箭炮等等。1941 年 5 月，大众汽车公司的资本额达 1.5 亿马克。1945 年德国战败后，大众汽车公司的财产被英国占领当局接管。

1949 年，根据占领军颁布的法令，大众汽车股份公司的财产归属联邦德国政府，联邦政府委托给下萨克森州政府代管。从此，大众汽车公司进入了稳定的发展阶段，在经过一段时间的重建后，大众汽车公司已成为一个强大的康采恩，开始大量生产著名的“甲壳虫”牌汽车，到 1955 年，“甲壳虫”牌汽车产量已达 100 万辆，1965 年达到 1000 万辆。在 50 年代末，联邦德国汽车公司生产的每 10 辆汽车中，就有 4 辆是大众汽车公司生产的。

按照联邦议会 1960 年通过的法律，国家垄断的大众汽车股份公司改为公私合营性质的股份公司，联邦政府和下萨克森州各拥有 20% 的股权，其余的 60% 股份向私人出售，联邦政府和下萨克森州政府通过在公司监事会中的全权代表控制公司的活动。因此，大众汽车股份公司实际上仍属于国家垄断资本企业。

60 年代和 70 年代初，大众汽车股份公司的国内外业务进一步扩大，1965 年购买了汽车联盟股份公司，1969 年购买了内卡苏尔姆汽车厂，随后这两个厂合并，专门生产“奥迪”型汽车，大众汽车公司与波尔金汽车厂的合作以及生产“波尔金 914”型汽车的目的也在于扩大市场，在渡过了 1974 年～1975 年的世界经济危机后，大众汽车股份公司很快恢复了元气。目前，大众汽车股份公司在国内外拥有大量的生产公司、销售公司和其它公司（运输、租赁、金融公司等）。这些公司在国内主要有奥迪内卡苏尔姆汽车联盟股份公司、大众汽车销售中心、汽车出租公司、大众汽车发电厂、大众汽车住宅股份公司、德意志汽车股份公司等等。

大众汽车股份公司的对外扩张始于 50 年代初期，1951 年该公司在巴西建立了装配车间，目前设在巴西圣保罗的工厂是大众汽车公司在国外的最大的工厂，大众汽车公司控制着巴西客车市场的一半以上，除此之外，大众汽车股份公司在美国、加拿大、墨西哥、法国、荷兰、比利时、瑞典、瑞士、南斯拉夫、南非、尼日利亚、日本、印度尼西亚、澳大利亚、新西兰等地也设有子公司或装配车间。60 年代初期以来，大众汽车股份公司的销售额中，国外销售额一般占 2/3 左右，有些年份甚至达 3/4。

目前，大众集团在全世界已形成庞大的生产和销售网络。除德国以外，在阿根廷、巴西、墨西哥、南非、西班牙、捷克和中国等国都设有生产厂。

1994 年，大众集团在德国以外生产轿车 129.6 万辆，占全集团产量的 42.6%。

1978 年，中国机械工业部长访问德国大众汽车公司总部沃尔夫斯堡（或译为狼堡）。德国大众公司与中国大陆工业界开始了第一次接触。根据其跨

国经营的经验，大众公司敏感地看到了中国对于其未来发展的意义。

1979年至1980年，双方多次就在华年产15万辆轿车的可行性方案进行磋商。1983年—1984年，上海汽车厂试验性地组装桑塔纳轿车成功。1984年10月，在中德两国总理参加下，大众公司与中国有关单位签订了上海大众汽车有限公司合营合同。1985年3月，中德合资经营的上海大众汽车有限公司正式成立。上海大众总投资额为9.85亿元（5亿德国马克），注册资本3.5亿元，中德双方各占50%。

大众汽车公司进入中国，投资上海，有其长远的战略考虑。这种战略考虑基于三个基本点。

首先，德国大众认为，从长远观点看，中国是具有广阔前景的轿车市场。中国幅员辽阔，人口众多，经济发展迅速。铁路和水路运输还远远跟不上经济发展的需要。因此，公路运输车辆，尤其是轿车将具有重要意义。

第二，根据在巴西、墨西哥和南非等海外投资的经验，大众汽车公司认为，如果人们第一个或很早立足于一个市场，那么就能够参与这个市场的开发和发展，逐步按需求扩大生产规模，从而扎根当地，取得成功。

第三，大众汽车公司一直想在东亚和东南亚建立一个桥头堡，从这里出发，夺回25年前由于竞争而让日本人和韩国人夺去的市场。

概括起来，大众汽车公司的目标是，尽早进入中国这个未来的汽车大市场，在中国发展轿车生产，实现“当地化”，占有中国市场较大份额，进而与日本和韩国竞争，进军东亚和东南亚市场。实际上这就是大众汽车公司投资中国的战略目标。

值得一提的是，发展轿车工业的必然性及对我国国民经济的重要性近年来才为人们普遍接受，把发展家用轿车作为一项产业政策直到今天才明确。80年代初，人们对此待怀疑和反对态度的居多。当时下决心在华投资上亿美元，合资生产轿车，对于外国投资者而言需要相当大的魄力和勇气。同时，大众公司与某些外商投资者不同。某些外商投资者考虑的是尽快地收回投资，尽快地赚钱。大众公司在华投资则是一种长期的系统性投资。从时间上看，这种系统性投资分为两个步骤，或者两个阶段。第一个阶段是在中国站稳脚跟，占领中国市场一个相当大的份额；第二个阶段则是以中国为基础，进军东亚（包括东南亚）同日韩汽车厂商展开竞争。对于大众公司来说，目前在华投资仅仅处在建立生产基地阶段，在第一阶段赚钱赢利并不是主要目标。大众汽车公司驻京代表李文波博士认为，不少世界著名的汽车厂商在亚洲都有生产基地，大众公司没有这样的基地。其它公司进军中国，其最终目标是占领中国市场的一定份额，而大众的最终目标是占领中国市场一定份额后，还要进军东亚。大众公司的这种战略目标决定了他必须真正办好在华企业，坚持高质量，同时又努力降低成本，使产品在东亚市场有竞争力。

大众汽车公司在这一战略构想指导下，把东亚作为战略发展重点，把中国又作为其东亚战略的重点。在中国采取了极其积极主动的合作姿态。

上海大众汽车公司成立不久，大众又与中国第一汽车制造厂探索合作项目。

80年代后期，中国需要在国内生产一批较高级的公用车，以顶替进口轿车，有关部门决定，由第一汽车制造厂上3万辆中高档轿车项目。

这时，第一汽车制造厂已先行引进了美国克莱斯勒公司的发动机。克莱斯勒考虑，一汽搞轿车。只能引进其“道奇”车，以便同先行引进的发动机

配套，便乘机抬价。这时，大众公司完全答应了一汽的近乎“苛刻”的条件，例如，奥迪轿车使用克莱斯勒的发动机。结果，大众公司接手一汽这个项目，从 1988 年起，以许可证转让方式生产奥迪 100 轿车取得成功。如今，奥迪 100 是国产轿车中唯一的豪华车型。到 1994 年，累积产量已达 5 万辆。

1991 年 2 月，一汽-大众汽车有限公司在中国长春成立。这家合资企业的规划目标为年产 15 万辆捷达轿车，27 万台发动机和 18 万台变速箱。

1995 年 11 月，大众汽车公司与一汽达成协议，将目前以许可证方式生产的奥迪轿车项目变为合资项目。

至此，大众公司在华已有三个合资项目，大众公司成为中国汽车工业最大的外国投资者。

点评：

1. 大众公司敢冒风险。80 年代在中国投资生产轿车，前景不太明确，大部分国外企业只在中国销售产品，但大众公司积极地投身中国市场，抓住了难得的机遇。目前大众公司投资生产的轿车产量已占中国国内市场的一半。

2. 大众公司投资中国取得成功，其首要经验在于，及早制订了投资中国长远战略。比别的公司更早地把中国作为战略重点，并且把经营重点从在华销售汽车转向在华生产汽车。

永不相让的柯达与富士

柯达公司是美国最大的照相机及照相器材、设备的生产公司，胶卷的销售占该公司营销额的 65%。在长达 20 多年的时期中，柯达一直在日本销售它的胶卷。但柯达胶卷在日本的销售量比世界上任何一个国家都要低，主要原因是来自富士和樱花的激烈竞争。第二者一直占据日本市场的绝大部分。

就是在这种情况下，直到 1975 年，相对于柯达黑白胶卷，其彩色胶卷的销售量一直在提高。然而 1976 年，柯达出口到日本的胶卷数量首次开始下降，彩色和黑白胶卷总共下降 10%，其中黑白胶卷下降近 16%。彩色胶卷销售数量下降了 50%，而销售价值用日元衡量竟下降了 78%。

公司在 1977 年 1 月决定改进胶卷在日本的销售方式。沃特指示国际图片部的经理威利·罗伯逊，让他的营销部去评估一下目前经营中存在的问题及发展前途，并且要求他在 3 个月内提出一个行之有效的方案出来。国际营销部立即开始行动，在 1977 年 1 月 29 日提交了一份评估报告给罗伯逊先生。他们提出的最重要的问题是，营销计划应集中到销售彩色胶卷上去，彩色胶卷比黑白胶卷更为重要；而且他们也提出了以下一些问题：现存的柯达彩色胶卷和它的竞争者之间的价格差距是柯达胶卷销售量上不去的主要原因。人们缺乏“柯达”的商标意识，往往是除非店员的推荐，一般顾客并不购买柯达彩色胶卷。

报告中计划的营销目的是找到一些更积极地推销柯达胶卷的商人，由此提高商标意识从而最终提高人们对柯达胶卷的使用量。他们建议的营销战略是：降价以减少柯达和其他胶卷之间的价格差距，鼓励顾客使用柯达胶卷，使一些没有商标意识的人对柯达胶卷产生兴趣。该公司觉得这些战略是有决定意义的，这至少对提高零售业绩来说是重要的。

考虑这些事实，营销部提出了以下几个解决办法：第一，从 1977 年 3 月 1 日起实施大规模降价措施。这项活动一直持续 3 个月之久，其降价幅度也较原来提议的要大得多，而且只适用于零售业，以使产品的知名度进一步提高及改善个人对零售胶卷的态度，这样做之后，零售商就会提醒顾客注意柯达胶卷并指出其优越性从而改变价格价值的关系。这个方案估计要花费 520 万美元。第二，在 1977 年 3 月至 5 月这段时间展开一场大规模广告活动这项运动的主题是“张贴小猫”运动。即每购买一筒彩胶赠给一套有 5 个小猫的图画。选择小猫是因为日本人的迷信思想，在日本人看来这种小猫总是和好运相连接在一起的，在图画的背面还有提高消费者兴趣的一段文字。柯达递给推销商许许多多这样的促销产品，以供他们展出。一个 15 秒钟的电视商业广告（包括报纸和杂志广告将在国内发行），这项活动花费了约 960 万美元。

由于柯达采用了广告和降价双管齐下的战略，取得了打开日本市场的战绩。为此，富士卧薪尝胆，立志反扑。

尤伯罗斯成功地利用厂商资助，是洛杉矶奥运会在组织管理上获得成功的重要因素之一。经过一年多的周密调查和细致的研究，他提出了一个总费用为 5 亿美元的预算方案，其中 2/3 以上的款项将由奥运会的赞助厂商承担。这个方案一出台，厂商就纷纷前来报名赞助。

面对如此之多的赞助申请者，尤伯罗斯宣布，只打算在其中挑选 30 家赞助厂商，多一家也不要，而且，在同行业中只挑选一家。因此，能被选中本

身就是一个很大的竞争。但是，被挑中的每一家至少出资 400 万美元；作为赞助单位的厂商还必须对发展美国青少年业余体育运动承担长期的义务。每个赞助厂商得到的回报条件是：赞助厂的产品可以附印奥运会会徽和吉祥物“山姆鹰”的图案；赞助商们生产的商品将作为奥运会专用品；在奥运会期间赞助商们得以在各运动场馆任意设摊销售其产品，在入场券的分配上向赞助商倾斜，它们将受特殊照顾。

于是，“奥运会赞助争夺战”紧锣密鼓，正式拉开了序幕。面对这难得的机遇，富士公司发誓要在美国本土向柯达复仇。

对于入选赞助商这一回合，两家公司的决策者采取了两种截然不同的态度。柯达公司的营业部主任、广告宣传部主任等高级职员十分自信地认为依仗柯达在全世界的信誉，洛杉矶奥运会专用胶卷非它莫属。因而大可不必主动到奥运会组委会门下去申请参加赞助，甚至傲慢地认为，凭着柯达旺盛的销路，花 400 万美元在奥运会上作广告有点冤枉。因而对申请赞助一事不以为然。

面对胸有成竹的柯达，富士公司则养精蓄锐，发展迅速，它的销售网络向世界各地不断扩展。为同柯达竞争，它特意降低售价，一个富士 135 彩色胶卷比柯达便宜 1/3。柯达不仅在国际上，就是在美国国内市场上也面临着富士强有力的挑战，富士在美国广设经销处，并重金招聘美国人经营在美的推销业务。由于富士公司卓有成效的竞争手段，使富士牌胶卷的销售额在全世界已仅次于柯达。为此，富士公司雄心勃勃，一直想取代柯达公司，坐上彩色胶卷销售冠军的宝座。因此，富士公司对申请赞助奥运会一事全力以赴。富士公司认为它的产品一旦成为奥运会的专用产品，就等于向全世界证明了富士公司的实力，以便造成更大的声势向柯达公司发起新的攻击。这个天赐良机是决不能放过的！富士公司为了得到赞助权，一再主动提高赞助费，赞助金额一路提高到 700 万美元，直至最终如愿以偿。

富士取得赞助单位资格后欣喜若狂，立即开足马力生产出印有“奥运会专用胶卷”字样新包装的胶卷几十万个，送往世界各地。同时，又制定了奥运会期间的重大战略部署。宗旨是：“全方位突出富士形象。”就如富士公司美国总经销处负责人汤姆·谢伊表示的那样，要让各国运动员、观众、旅客在奥运会上能时时处处看到富士。为此，富士公司投入了一大笔资金，在各比赛场馆遍设服务中心，安排了一天可冲洗 1.3 万个胶卷的设备和人力，准备在奥运会期间冲洗 20 万个胶卷；承办放大剪辑等业务；为吸引广大摄影爱好者，准备举行多次摄影展。总之是要让人们处处感受到富士就在身边，它的服务是尽善尽美的，并使人留下难以忘怀的印象。

1981 年 12 月奥运会组委会与富士公司正式签约后，柯达公司董事会闻讯深感大事不妙，对错失良机十分恼火，立即召开紧急会议研究对策。会上一些董事们指责营业部经理和广告部主任，严斥他们没有战略眼光，自以为是，贻误大事。广告部主任为此而被撤职。董事会还采取了与富士公司针锋相对的政策，不惜出重金，拨出了远比 400 万赞助费多得多的 1000 万美元大做广告，开展声势浩大的宣传攻势，以图“亡羊补牢”。一时间在美国各地公路路口都竖起“观看奥运会，请用‘柯达’”的巨幅广告牌。柯达公司还决定重金聘请名运动员做广告并主动资助美国奥委会和运动员，在奥运会之前主办一系列邀请赛、表演赛；赠送参加奥运会的近 800 名美国运动员每人一架特制“柯达”照相机。柯达公司变换着花样竭力扩大自己的影响。

但是，终因柯达公司失去了奥运会赞助权，场上主动权完全被富士公司牢牢掌握着。柯达公司在外围所作的种种努力，其影响终究难敌富士，收效甚微。

点评：

1. 柯达降价和广告促销双管齐下。广告促销有一系列优点，例如日本零售商将对丰富多彩的图画展览大为高兴，因为它会使商店更具有吸引力。而降价会引起顾客的注意，商标图案收集协会可能更有效地提起顾客对柯达的注意力。高质量、低成本、低价位和广告促销保证了柯达的成功。

2. 竞争不仅是实力的反映，更是智慧的较量。美国的柯达公司自诩本公司胶卷“誉满全球”。岂料在争当“奥运会专用胶卷”的冠军赛中，一步错着，竟败在日本的富士牌手下。奥运会后富士公司给柯过公司带来了更猛烈的冲击。富士和柯达的竞争不仅仅反映在产品质量和价格上，而且也反映在营销思想、胆略和智慧等各个方面。洛杉矶奥运会赞助争夺战就是这方面的一个例子，它给人以启发。

没有国界的 ABB 集团

阿希·布朗·勃维利集团简称 ABB 集团，创建于 1987 年，是一家以电气工业为主，加工工业和铁路工程并举的全球性集团公司，总部设在瑞士的苏黎士。1991 年销售额 288.3 亿美元，利润额为 5.87 亿美元，雇员约 21.4 万人。在世界 500 家最大的工业公司中名列第 33 位。

ABB 集团是一家较为典型的跨国集团公司，这首先表现在其董事会的组成上。董事会由 9 人组成，分别来自瑞士、瑞典、德国、美国、卢森堡等国，反映了不同国家的资本在 ABB 集团的参股情况。集团总经理兼首席执行官和副首席执行官参加董事会会议，但没有表决权。董事会下设管理执行委员会，由 13 位委员组成，主任由总经理担任。除了总经理和副首席执行官外，其他 11 位委员都是执行副总经理，各负责一部分工作。

ABB 集团的跨国性最主要地体现在它的业务遍及世界各地，在各地设有工厂和分支机构，销售收入亦来自世界各地。1991 年，它的总销售额达 288 亿美元，其中约 173 亿美元来自西欧各国，52 亿美元来自北美，43 亿美元来自亚、澳，19 亿美元来自拉美、非洲和东欧。销售收入超过 5 亿美元的国家就有：美国、德国、英国、意大利、挪威、瑞典、丹麦、芬兰、法国、西班牙、瑞士、加拿大、日本、澳大利亚。ABB 集团共有职员 21.4 万多名，其中约 14 万名在西欧各国，3 万余名在北美，2 万余名在亚、澳，近 2 万名在其它地区。雇员超过 1 万名的国家有：德国、美国、意大利、瑞典、瑞士、挪威等国。因此，ABB 集团是一家名符其实的跨国性集团公司。

目前，ABB 集团已成功地在大多数欧洲国家站稳了脚跟。随着中欧和东欧包括独联体的开放，ABB 集团又把目光投向了这片亟待开垦的土壤。它在东欧新购买的公司已逐步迈向正轨，并拥有大规模的技术转换计划和员工培训计划，生产率和产品质量已迅速地达到了 ABB 集团的西欧标准。许多在中欧和东欧的进一步兼并和合资经营计划正在研究或协商。ABB 相信，虽然现在还存在一些困难，但从长远来看，在中欧和东欧的投资会为 ABB 集团的经营做出贡献。

北美约占 ABB 集团 30% 的业务，并在动力、工业和环境控制方面形成了雄厚的实力。正在呈现出贸易自由化的美国、加拿大和墨西哥共同市场，将为 ABB 集团带来新的机会。再有两三年，ABB 集团在美国的经营活动将达到集团的平均利润水平。ABB 集团将继续在发展中国家推行其扩张策略，它已在亚洲、澳大利亚、非洲和拉丁美洲雇用了 3400 人，销售收入达 60 亿美元。发展中国家在基础设施等方面的紧迫需求，将促使 ABB 集团从欧洲和北美等地向这些地区出口，并增加在动力、运输、钢、水泥、石化及林业等方面的投资。

1990 年开始的限制雇佣政策，使集团较好地适应了 1991 年继续萎缩的市场需求。在集团的一些公司中，解雇已是不可避免的事情。排除公司兼并和取消的因素，该集团的员工共减少了 1.3 万人，约占总人数的 6%。为了在经济不景气时提高生产率，员工人数的削减是必须的。

1991 年，ABB 集团又举办了一期国际管理培训班。自 1987 年底以来，参加过这种培训的管理人员已超过 1000 人。这种培训对于集团的管理人员了解 ABB 的政策和提高自身的管理水平，起到了重要的作用。

顾客核心计划在整个 ABB 集团开始实施。它是一项不断调整自己的价值

取向和每个员工的方向，以努力做到面向顾客的计划，其基本目标是发挥经营优势，通过缩短生产周期、提高产品质量及改善服务水平，更好地满足顾客的需要。该计划的实施已经显示出了鼓舞人心的成果：质最正在进一步提高，生产及交货时间大为缩短。同时，顾客核心计划对于促进分散经营、提高所有员工的创新能力和热情，也发挥了重要的作用。

ABB 集团的技术力量决定了其产品的质量、成本和市场竞争力。ABB 集团是一个以技术为基础的公司，几乎在其所有的业务中，其产品的市场领先地位依赖于其技术上的领先。为了维持技术领先地位，ABB 集团投入巨资用于研究与开发（R&D）。1991 年的 R&D 总金额为 23.42 亿美元，约占该集团销售收入的 8%。

为了使集团各下属公司的 R&D 活动更接近于各公司的实际经营情况，ABB 集团给予了各公司 R&D 研究部门相当的自主性；同时，为了利用 ABB 集团的规模与潜能，该集团又十分重视各公司 R&D 研究部门之间的协作，经常把各 R&D 研究部门组织起来共同进行某些项目的研究。

世界人口的增长和经济的持续发展，需要更加有效地利用各种能源，这也要求人类本着对环境负责的态度，采取有效的方式进行生产经营活动。目前，人类面临着很多共同的环境问题，如全球变暖、酸雨、臭氧损耗、水污染等等。ABB 集团在承担环境保护方面居世界领先地位，它拥有解决这类问题的技术和组织。ABB 集团研究部门的努力方向侧重于开发出能够解决这类问题的产品，以及防止和处理水污染及危险废物。

ABB 是工业公司中引导环境政策的公司之一，是《国际商务宪章》和《能承受的开发宪章》的一个缔约者，并且是 1992 年 6 月在巴西里约热内卢召开的“联合国环境与开发会议”的一个主要参与者。

“户外”的环境管理（空气污染控制、资源恢复和工业环境服务）时常与 ABB 动力产生机构合作，为其用户组装交付尽可能最好的防止空气污染系统。1990 年“美国清洁空气行动”成立以后，设备订单大量增长，还有中欧、东欧及远东缩减空气污染的需求也使订单增长迅速。对废焚化厂的需求正在上升，土壤保护、污水净化和环境检查等市场正显示出强劲的上升势头。

人口的增长、经济的发展，以及由此引起的能源需求的增加，将使 ABB 集团在未来的 10 年能够具有高于平均水平的增长率。有效的制造体系、R&D 经费的提高及顾客核心计划的实施，将进一步巩固 ABB 集团在世界动力转换和供给市场上的雄厚地位。 点评：

1. 本案例展现了现代大型跨国集团——ABB 集团的概貌，由此可窥见跨国经营企业之一斑。随着社会的进步、经济的发展，社会分工日益深化、复杂，消费者的需求日趋多样化。为了满足消费者的需要和扩大市场份额，保持企业的持续发展，跨国经营已是任何一个大型企业发展到一定阶段后的必然选择。

2. 由于各国国情和市场需求的差异，ABB 集团实行的顾客核心计划、R&D 分工和协作、人员培训等措施，值得我们去思考和借鉴。

吉田忠雄的跨国经营之道

日本东京西面 100 多公里处，有个叫黑部的地方。30 年代，有个二十三岁的青年在这里告别家人，只身飘洋过海，来到上海学做生意，他就是今天名扬世界的吉田忠雄。

吉田忠雄，在中国的时间虽然不长，事业也无大的发展，但他在上海学到的“生意经”，却为他后来创建“YKK 拉链王国”打下了基础。现在，他的企业已同丰田、索尼等一样，成为日本现代工业的巨人。

二次大战前夕，吉田忠雄从上海返回家乡黑部，在一家经营中国瓷器的公司做事。因经营不善，这家公司破产了。在遗留下来的待处理货物中，有一批别人寄售的拉链。这批拉链制作粗糙，再加长时间无人问津，大都生锈损坏。这件事，在一般人看来是微不足道的，不会引起什么兴趣，但在吉田忠雄眼里，却成了一个“宝贵的时机”。他请求债权人把这批拉链先借给他，日后由他筹款还清。债权人同意了他的请求。吉田便和两位同事一道，开始于起了拉链修理业，并于 1934 年 1 月，以三 S 公司（即 YKK 公司前身）的名义，注册登记了他所创办的第一家专门生产拉链的公司。由于经营得法，短短几年，三 S 公司的业务就迅速发展起来了。

1941 年，日本发动了太平洋战争。吉田的三 S 公司失掉了海外市场，设在东京的拉链工厂也因中了美国的燃烧弹，遭到毁灭性的打击。

1945 年日本的侵略战争结束以后，吉田在他的家乡黑部重建了新的拉链工厂，用人力机械制作拉链。这时，日本一片废墟，市场上什么都缺。吉田生产的拉链，尽管十分粗糙，还是一销而光，供不应求。

1947 年，吉田的事业出现了新的转机，他生产的拉链被美国人知道了。美国的买主提出要买他的拉链，但当看到他的货样时，却不免为之大笑。买主认为他的拉链质劣、价高，同时把美国生产的优质拉链拿出来进行比较。吉田看后心头一亮，顿觉转机来了。他想：若把美国生产拉链的先进机器与日本低廉的劳动力结合起来，不是可以用比美国低得多的成本，生产出与美国同样好的拉链吗？

随后不久，吉田便从美国引进了四台制造拉链的旧机器。他不是照抄美国的制作工艺，而是利用这些机器，发挥自己的创造性，试用各种不同的合金材料制造拉链，终于很快地生产出了质优价廉的拉链。到 1948 年，吉田的拉链在日本市场上就获得了牢固的地位。同年，他把工厂改名为吉田兴业会社，简称 YKK。他的“拉链王国”从此奠基了。

随着事业的进展，吉田已不再满足于国内市场，决定在国际经济舞台上一试身手。为了把 YKK 的拉链打入国际市场，吉田忠雄于 1954 年周游世界，考察开拓国外市场的可能性。他走访了美国、西欧和东南亚国家，终于在国外开辟了新的天地。1959 年，他在印度、印度尼西亚和新西兰设立了 YKK 的工厂。在西欧，YKK 的业务开展得也很活跃。到 1983 年，它在意大利已经拥有三家分公司，为意大利的纺织公司提供高质量的拉链。从 1959 年到 1981 年的 22 年间，他在 39 个国家和地区设立了 42 家工厂和 137 个营业处。

吉田获得了巨大的成功，那么他成功的“秘诀”是什么呢？有人风趣地说他服用了“四付灵丹妙药”。

一是富有远见。80 年代以来，日本和西欧、北美的贸易战愈演愈烈。西欧、北美针对日本企业开拓海外市场的策略，把本国的关税壁垒越筑越高，

以此扼制日本企业向海外发展。然而吉田忠雄早有所料，他在 70 年代就预见到：与其在日本制造拉链出口，不如在国外设厂制造拉链。他明确了发展海外业务的宗旨，就是利用海外的资本和劳动，在海外建厂生产，就地推销。这样，就使它既绕过了关税壁垒，又不会引起贸易摩擦。目前，他在国外所雇佣的职工已达 8500 人，所设的工厂已遍及世界五大洲。

尽管海外有些工厂规模很小，有的甚至连 10 个人都不到，但产品的质量都能得到保证，从而在海外树立了物美价廉的形象。在强手如林的激烈竞争中，一直保持不败的骄人成绩。

二是始终贯彻他的经营准则。吉田的经营准则可称为“善的循环”，所谓“善的循环”，按照吉田忠雄的说法就是：“我一贯主张办企业必须赚钱，多多益善。但是利润不可独吞。我们将利润分成三部份，1/3 以质量较好的产品及低廉的价格交给消费者大众，1/3 交给销售我们公司产品的经销商及代理商，1/3 用在自己的工厂。”“不为别人得益着想，就不会有自己的繁荣。”他认为这是他“积 50 年之经验”所得到的结论。吉田曾说：YKK 在国际商业上成功的一个主要原因，就在于贯彻了“把利益也还给当地人，让当地人参与经营”的方针。他这一手的确十分高明。每次开拓市场时，他总是使用削价竞销政策，暂时让出一部分利润，以便赢得更大的胜利。

三是在提高产品质量上下功夫。吉田忠雄深知价廉只是一个方面，如果价廉而不物美，则照样无力在市场上竞争。因此，他在提高产品质量方面从来是不遗余力的。他坚持奉行不断更新设备的方针。每年由公司生产上万台机器，供公司国内外的生产厂使用，使设备每年都有更新。正如公司的一位主管所说：“在 YKK 工厂里，你很难见到一部使用了 3 年以上的机器。”

四是重视生产的现代化、自动化。这是推动吉田事业不断发展的一种重要手段。1956 年以来，公司的拉链花样迭出，质量日新，但成本却降低了 50%，这就保证了公司在海内外市场竞争中的生存。1983 年，YKK 输出的拉链，总值已达到 453 亿日元。

经过几十年的苦心经营，YKK 公司制造的拉链，已占日本拉链总产量的 90%，占全世界拉链总产量的 35%。它每年生产的拉链，总长度达 190 万公里，可以在地球与月亮之间往返 4 次。它每年销售额高达 20 亿美元。同时，YKK 还发展成为日本最大的铝建筑材料制造公司。吉田忠雄成了雄居一方的世界“拉链大王”。

点评：

1. 与其它产品不同，拉链是一种需求量虽大，但单位价值较小的产品。YKK 公司年产拉链的总长度达 190 万公里，而价值额仅为 20 亿美元，由此可见一斑。因此，随着吉田忠雄事业的发展，必然面临日本国内市场相对狭小的限制，从而走向跨国经营之路就是必然的选择，况且，他在国内的发展已为他的走出国外提供了雄厚的实力。

2. “把利益还给当地人”，形成“善的循环”，是吉田忠雄开拓和占领海外市场的重要法宝。由于拉链是作为普通人们的日常小商品或服装等行业的装饰品而出售的，因而质优价廉就显得尤为重要。也正是吉田忠雄的战略眼光和他所采取的一系列有效措施，使得他的拉链在世界范围内深受人们欢迎和喜爱，从而建造起庞大的“拉链王国”。

把女性带进牛仔裤世界的梅真尼

莫汉·梅真尼自幼受到良好教育，是一个有创新精神的新一代企业家。他父亲创建的成衣制造公司早在 50 年代就已闻名于香港。1968 年在美国攻读商科毕业后回到香港，他继承了家族企业，正式接管父亲的公司。

在莫汉·梅真尼接管前，梅真尼企业在香港的业务繁杂，包括电子工业到自行车制造业等。莫汉·梅真尼把大部分公司卖掉，大大缩小了业务范围，集中力量经营家庭赖以起家的制衣业。后来，随着他经营的制衣业的发展，莫汉·梅真尼又逐渐建立起自己的一套井然有序的海洋运输企业、银行企业、房地产企业及成衣制造业帝国。他还一手创办了梅真尼国际公司，亲任主席。制衣业的整顿和在国际市场的开拓，是梅真尼在事业上的一个力作。受 70 年代中期西方世界经济衰退影响，他的成衣公司受到很大冲击。加之他所经营的制衣业方式单一，只承做转包业务，不做零售，所以，制衣业一度萧条。有鉴于此，莫汉·梅真尼决定来一个突破革新。他结束了制衣厂的转包者地位，把制造和销售业务结合起来。从此，生意不断得以复兴。1975 年，莫汉·梅真尼开始向美国挺进，在纽约开设了 1 家公司，专门销售他公司出产的成衣，年营业额达 3 亿美元。

当他计划向美国发展业务的时候就有一个想法。他看到，在美国的成衣销售中，牛仔裤占的比重相当大，但是却仅以男性为主。于是，他决定改变这种状况，使牛仔裤也成为年轻女性追求的时装。1975 年，莫汉·梅真尼在美国发动了一场牛仔裤“革命”，从此，牛仔裤市场再也不是男人的“专利品”了。这场牛仔裤“革命”成功的秘诀在于，莫汉·梅真尼在制作和推销上下了大功夫。

首先，把美国传统的多为农场工人和城市工人穿的工装裤改为供社会名媛淑女穿着的高级时装裤。这种经设计师精心设计的新型紧身女式牛仔裤，非常适合美国女性的身材，穿上它更能突出她们修长优美的身段，显示她们的青春活力和迷人风韵。其次，他利用美国人崇拜明星的心理，在产品的牌子上做文章。在商品社会中，产品畅销与否与牌子关系很大，而拿明星的名字作牌子，又可使产品的身价倍增。于是，他与纽约的一位明星维多利亚·范德比尔特进行合作，生产出“范德比尔特”牌女装牛仔裤。

再次，利用电视作广告推销。这一作法也算是一场小小的革命。此前，牛仔裤从来没有在电视上作过广告。莫汉·梅真尼则打破了这种界线，开创了牛仔裤在美国电视上登广告的先例。登电视广告之前，梅真尼国际公司库存有 15 万条“范德比尔特”牌女装牛仔裤，而当由范德比尔特小姐亲自穿着牛仔裤的广告一播出，这 15 万条牛仔裤当天就销售一空。

莫汉·梅真尼对牛仔裤的革新，得到了美国社会的承认。因为它质量高于一般牛仔裤，女性穿上后既感到舒适、自然，又显得美丽大方，高贵雅致。虽然每条售价 30 美元，高于当时美国最畅销的李维·斯特劳斯公司生产的“李维·斯特劳斯”牌牛仔裤的 1 倍，但仍大受美国妇女的青睐，纷纷掏腰包购买。

到 1983 年，梅真尼国际公司在美国的总营业额中，“范德比尔特”牌女装牛仔裤占 60% 的份额，其余 40% 为该公司开发的其它新品种，如“范德比尔特”牌裙子，女装上衣，女装毛线衫，女装外套及皮鞋等。

取得如此成绩的莫汉·梅真尼到 1985 年才 40 岁，正值当年。他继续与

范德比尔特小姐合作，但是他又认为，这种长期使用一种牌子的作法既有长处，也是缺陷。一般来说，美国服装公司的产品长期只用一个名牌。这种做法的好处是，如果牌子流行，产品就畅销；一旦牌子失去往日的光彩和吸引力，就不再有市场价值，整家公司的业务就因此受到危害。他以美国最大的汽车制造公司——通用汽车公司为例。该公司以不同阶层的顾客为对象，生产不同牌号的汽车。看到这些以后，他认识到，只用“范德比尔特”做牌子不能拓宽他的经营范围，有的服装已不适于用此牌子出品成衣。最终他权衡利弊，认为一家公司、多种牌子的做法最为保险，也是有利可图的。他的这种想法已得到一些服装业行家的赞赏。

正值壮年的莫汉·梅真尼将继续循着他设想的有前景的新方法开辟梅真尼国际公司的前途。

点评：

1. 把牛仔裤由男士一统天下改为女性的高级时装，这有一个大胆的尝试。无疑，女式牛仔裤是一个广阔的市场，但同时也有很大的风险。为此，梅真尼在推销方面下了很大的功夫，充分而有效地利用了电视广告和明星效应等促销手段，终于一举成功。当然，梅真尼的设想和做法有很大的针对性与合理性，因为他开拓的是美国市场。在美国，男士牛仔裤的竞争十分激烈，而做为一个崇尚自由与开放的国度，开发女性牛仔裤无疑是可行的。这也体现了梅真尼在开拓国际市场时，对目标市场的敏锐洞察。

2. 品牌的多样化战略是管理中的一个重要问题。一般地说，一个企业在规模较小、实力较弱时，依靠自身具备优势的品牌作为拳头，是提高市场竞争力的有力措施，然而随着企业规模的扩大和实力的充实，适时地采取多样化战略则有利于大规模降低企业的经营风险。

在美国女式牛仔裤市场上大获成功以后，梅真尼果断地采取了品牌多样化战略，无疑是一个正确的选择。

阔步前进的雷诺公司

国营雷诺汽车公司简称雷诺公司，是法国国家垄断资本组织和法国最大的汽车制造业垄断集团。1991年，在按销售额排列的世界最大的100家工业公司中名列第三十位，销售额300.49亿美元，资产额234.21亿美元，雇用职工15.7万人。按汽车年产量计算，1991年它是世界第六大、欧洲第一大汽车制造公司。

国营雷诺汽车公司原是一家私营企业，1898年10月1日由路易·雷诺（1877—1944）创建，初名雷诺工厂，后改为雷诺股份有限公司，1945年被国有化后改称现名。

雷诺工厂是路易·雷诺在比扬古建立的一家生产车辆的工厂，当时路易·雷诺在他哥哥马赛尔·雷诺（1872~1903年）的支持下，成批制造车辆。1899年，雷诺兄弟在比扬古又建立一些小工厂。从此以后，雷诺工厂生产的名牌车击败了当时所有的赛车而扬名于世。1903年马赛尔·雷诺因事故死亡，路易·雷诺放弃了发展其工厂的雄心。但是，雷诺仍在前进，工厂在扩大，设备不断更新，生产在增加。到第一次世界大战前夕的1913年，雷诺股份有限公司雇用工人5200人，年产各种车辆1万多辆；雷诺的车辆已经不仅在欧洲行驶，而且还奔驰在日本、印度、俄国和美国的土地上。

在第一次世界大战期间，雷诺公司的生产活动被纳入了战争的轨道。它制造飞机，生产枪支弹药，并设计和制造了一种在一切进攻中能掩护步兵冲锋的“雷诺型”轻型坦克。战争结束后，雷诺工厂恢复了传统的生产活动，继续扩大它在比扬古的工业潜力，不断开拓新的生产领域，特别是致力于发展农业机械和重型车辆用柴油机的生产，并加强同其他工业公司的联系。到第二次世界大战前夕的1939年，雷诺股份有限公司已经发展成为法国当时最大的工业企业之一，公司营业额超过20亿法郎，生产各种车辆6.5万辆，雇用职工3.6万人。

根据1945年1月16日法令，将雷诺股份有限公司国有化，取名为国营雷诺汽车公司。战争摧毁了雷诺公司工业潜力的80%，战后在国家的直接控制和支持下，获得了恢复和发展。国营雷诺汽车公司不仅建立新工厂，增加新产品，而且吞并和参股其它公司，扩充在国内外势力，它在巩固和发展比扬古、芒市等原有基地的生产外，还于1962年新建弗兰工厂，1958年建立克莱翁工厂，1965年又新建桑杜维尔工厂。另外，在1975年并吞了原由雪铁龙汽车公司控制的贝利埃汽车公司，1978年在美国汽车公司中参股46%，1980年在瑞典的沃尔公司中参股15%，1981年又在英国的麦克卡车公司取得20%的股份，在道奇欧洲卡车公司中取得50%的股份。因此，战后特别是在最近10多年来，雷诺集团的规模和实力都在迅速扩大。

国营雷诺汽车公司是一个工业资本集团，主要从事工商业活动，同时也经营部分金融业务，但比重不大。1982年，在整个集团的纳税后营业额中，工商业部门占92%，金融业务占8%。

在雷诺集团的工业活动中，以生产汽车为主，主要制造各种轿车、卡车、游览车、大客车等。1960年，生产车辆（轿车和小型实用车辆）54.30万辆（不包括雷诺工业车辆公司的产量），1970年为116万辆，1980年200万辆。1982年雷诺集团汽车总产量为196.67万辆（不包括它参股的美国汽车公司、道奇欧洲卡车公司、麦克卡车公司中的产量），其中轿车170.73万辆，小型

实用车辆(卡车、货车、游览车)21.40万辆,卡车、大客车和公共汽车4.54万辆。这一数字占法国全部车辆产量的55.3%,占世界市场的6.5%。

该集团除了生产各种类型和型号的车辆外,还制造机床、轴承、拖拉机等产品,特别是从1960年起,确定了把生产多样化作为发展战略的重点之一,不断开辟新的生产领域和部门,将集团的经营业务扩大到工程、自行车、车辆出租、农业食品、工业用橡胶、租赁服务信贷、设备中长期租赁业务等方面。1982年,农业机械公司生产拖拉机1.31万台;轴承公司生产轴承4422.91万套;自行车和摩托车工业公司生产自行车20万辆。

雷诺集团在增强国内实力的同时,还竭力向国外扩张势力,特别是从60年代初把国际化作为集团发展战略的重点之一,进一步加强了在国外的活动。近年来,向美国公司的参股渗透,控制英国和西班牙的道奇欧洲卡车公司,同瑞典的沃尔沃公司签订协议,都是该集团加强汽车生产国际化的重要步骤。

在该集团拥有的生产、销售以及金融服务公司中,近一半在国外。1975年集团在国外的公司有89家,主要集中在欧洲、非洲、北美、大洋洲等地。1980年,雷诺集团在国外有21家装配工厂,其中欧洲5家,非洲6家、美洲6家、亚洲4家。另外,该集团的商业网遍布世界五大洲的几十个国家。1980年在国外拥有由32家子公司建立的1万个销售和服务网点,从事产品的推销和售后服务。

雷诺集团的国际化程度反映在产品的生产和销售方面。雷诺是法国最大的出口商之一,它的产品销往法国以外的150个国家和地区。近些年来集团生产的车辆的一半左右是在国外销售的,1982年出口的(83.82万辆)和在国外制造的(16.66万辆)各种车辆为100.48万辆,占集团生产的车辆总数的51.1%。70年代后期以来,在国外实现的营业额(包括出口额和国外子公司营业额)占集团全部营业额的近一半,且有上升的趋势,1976年占43%,1980年占47%,1982年占45.2%。

此外,该集团的对外扩张还反映在职工和投资的分配方面。它的职工人数的1/4和投资额的1/3以上在国外。1982年,在国外的职工为5.33万人,占集团全部职工人数的24.5%;在1978~1982年间,在国外投资额占雷诺集团全部工业投资额的30%,其中1982年在国外投资额为30.22亿法郎,占35%。

点评:

1. 法国国营雷诺汽车公司是一家巨型企业。为了充分发挥集团优势,降低经营成本和经营风险,它采取了多角化的经营方针。它不但生产轿车、卡车、大客车等各式汽车,而且还从事机床、轴承、拖拉机、自行车、农业食品等等广泛的生产和经营业务,甚至染指一些商业活动和金融业务等。从而形成了一支规模庞大的联合舰队,增强了抵御狂风骇浪的实力。

2. 现代汽车业是竞争十分激烈的行业。随着世界经济一体化进程的进展,全球范围内的市场竞争日益激烈。为了在竞争中处于主动地位,立于不败之地,雷诺公司加快了海外投资和国际经营的步伐。它在全球范围内广设生产厂家、组建广泛的全球销售网络,大大增强了企业的应变力和竞争力。

中化公司的跨国经营

一个国内企业，是否能够到国外去开办企业，这要具备一定的条件，即要有“企业优势”。作为我国开展国际化经营的先行者之一，中化公司已有40年历史，在漫长的岁月里，经过几代人的努力，使得中化公司具备了在海外设立分支机构的基本条件。中化公司从1980年4月在日本设立第一个代表处以来，已经在20个国家和地区设立二级机构近40个，并且根据业务需要又设立了一大批三级机构。这些机构分布在世界主要经济贸易中心、化工和石油的生产、销售中心，形成了比较广阔的网络。中化公司海外机构的经营战略分为两个阶段：从1980年至1987年为第一阶段，海外机构所经营的业务主要是为总公司代理进口与出口。1988年以后开始踏向第二阶段，中化公司的海外机构利用当地的优势和特点，大力开展自营业务、国际化和多功能经营，1990年这三项经营额达20多亿美元。这具体表现为下列三项大转变：

1. 由进出口贸易向国际贸易转变。中化公司凭借在国际市场上的良好信誉，利用广泛的国际市场和客户关系，大胆地采用当今世界通行的各种贸易方式，进行以石油、化肥和橡胶为主的期货、转口和易货贸易。

本着“跟踪市场、建立渠道、锻炼队伍”的原则，中化公司发挥了国际信息快捷、海外机构联网的优势，开拓了以中东迪拜原油、阿曼原油、英国北海布伦特原油、美国西得克萨斯中部原油为主的持仓买卖、差价买卖、期权和套期保值等业务，同国际上的大石油公司进行了广泛的联系，初步打开了期货贸易的局面。1988年期货销售额占公司营业总额的10%以上，1989年达到30亿美元，占公司营业总额的24%，大大超过国际化经营综合承包方案中这部分贸易战略设想的指标要求。

转口贸易是中化公司从单一的进出口贸易向国际贸易转变的又一项重要内容。三年来，中化公司不仅完成了政府间贸易协议项目的转口，而且开展了民间的现货转口，将外国的商品转口到其他国家。目前，转口商品的种类及地区范围有了进一步的扩大。

中化公司还大力开展易货贸易，除传统的不同品种化工品易货贸易外，还进行了原油换化肥、原油换成品油、高倾点柴油换低倾点柴油、轻工品换柴油、茶叶换汽油等新开拓的国际易货贸易；还同其他外贸专业总公司合作，共同完成了出口玉米、纺织品、重晶石、化工机械设备等，同时进口等值化肥、柴油、塑料原料等产品。

通过各种国际贸易方式的运用，中化公司改变了传统的进出口贸易旧模式，商品结构和贸易方式有了很大改变，形成了国际贸易的新格局。

2. 由商品贸易向多功能经营转变。三年来，中化公司除围绕石油、化工产品贸易外，还积极地进入生产、航运、金融、服务、咨询、信息、保险、高科技、旅游等多种领域。

向生产领域投资是中化公司进行国际化经营的战略重点。为了推动外向型经济的发展，公司利用贷款和自有资金在国内外进行投资。在国内，正与有关部门在大连合资兴建一座年加工量500万吨的现代化炼油厂。公司以石油、化工为中心，在国内建立出口商品基地，向外延开拓，在食品化工、塑料化工和医药化工等方面也进行了投资。

在国外，中化公司利用外资在国外进行了多项大型项目的参股和投资。1988年公司购买了美国海岸公司太平洋炼油公司的一半股权，成立了太平洋

炼油公司；1989年3月，中化公司利用外资在美国购买了磷矿和磷肥厂，组建了美国农化公司，为我国农业生产增加了新的磷肥资源。为了获得基本的贸易手段，中化公司还引进外资在上海外高桥、舟山、海南等地合资兴建了码头和油罐区，并在海外建立了几个独资、合资的航运公司，所经营的船队达100多万吨，在国际航线上开展货物运输。结合国际石油贸易和航运业务的开展，中化公司以合资、合作形式举办了加油公司，在新加坡、香港、荷兰和新西兰等地开展海上和陆上加油业务。

结合国内外大中型项目的投资，中化公司还进行借贷、担保和少量外汇交易等金融的业务；开展了引进外资、引进技术、引进设备、组织签约、负责返销、还款等业务，初步起到了组织协调的功能；为解决国内对化肥、石油物资进口的零星急需，在沿海分别建立了分拨中心；为方便公司客户的出访和国内人员的出访，在国内外兴办了酒店和旅游公司；用公司积累的比较完整的历史资料和先进的通讯手段开展了商情和贸易信息服务。国际广告公司在组织国外展出方面获得了良好的国际信誉，在商品贸易向多功能经营转变方面迈出了可喜的步伐。

3. 由中国的对外贸易公司向跨国公司转变。三年来，中化公司在世界主要石油化工市场上相继建立了海外机构，大力扩展了海外业务，使公司在组织机构、经营管理和战略目标上开始向跨国公司转变。

目前，中化公司在国外的子公司和各类机构已达62个，分布在20多个国家和地区，这些海外机构分别从事贸易、生产、金融、保险、航运、加油等业务。1989年海外企业的营业额已达到37亿美元，跨国经营已有一定的规模，其实体的结构主要是独资的当地法人，也有合资和合作形式的企业。

从跨国公司的营业实绩要求来看，中化公司的国外资产额、销售额、生产值、盈利额和雇员人数已经超过整个公司的25%。各海外公司作为当地的企业，在自负盈亏的基础上，自主地进行各种贸易和投资活动，有的海外子公司成功地开展了多功能经营，不仅在海外进行实业投资，而且还回到国内搞外向型生产项目。

中化公司本部已建立起中化国际石油公司、中化国际化工品有限公司、中化塑料有限公司、中化国际仓储运输有限公司、中化国际广告展览公司、中化财务公司、国际石油化工贸易研究所等子公司和机构。已经建立了一个以总公司为核心的综合性、多功能国际化经营的集团企业。

点评：

1. 任何一个国家，若想获得持续的经济增长，都必须充分利用各种国际资源，开发国际市场。做为我国化学工业的排头兵，中化公司具有悠久的历史 and 雄厚的实力，因而果断地深化国际化经营，在世界经济舞台上一试身手，就是我国与企业本身发展的客观要求。

2. 中化公司由对外贸易公司转化为跨国经营企业，是一个巨大的进步。应该看到，对外贸易只是参与国际竞争的初级形式，而跨国经营则是更为完全的形式，具有更大的深度和力度。开展跨国经营活动，能够更为灵活、有效地利用国外资源、参与国际竞争，是我国大型企业在发展壮大中的必由之路。

3. 由商品贸易转变为多功能型经营、由进出口贸易转变为国际贸易，能够更加充分地利用企业潜力，降低经营风险，在国际经营中立于更为主动的地位。

雏凤清于老凤声的安娜·宝婷

自从有着西班牙女郎传统热情和风采的安娜·宝婷(ANNAPATRICIABOTIN)出任西班牙桑坦德银行副董事长兼该行投资银行首席执行官以来,尽管国际投资银行界群雄并起,竞争异常激烈,但桑坦德投资银行在她的领导下,却在新兴市场,特别是拉丁美洲市场上取得了令国际金融界大为震惊的业绩。她也因此在《欧洲货币》杂志选出的50位21世纪银行领导人中名列榜首。美国《商业周刊》上的一篇评论说,她象一颗冉冉升起的新星,在国际金融界发出耀眼的光芒。

安娜·宝婷1961年出生于西班牙的一个金融世家。其曾祖父是桑坦德银行的创始人之一。到了她父亲这一代,桑坦德银行已经发展成为欧洲经营最好的家族银行。该行多年来一直保持着较高的赢利水平,从未出现过亏损,乃至在欧洲金融界被誉为西班牙银行界的奇迹。

出身于名门望族的宝婷女士受过良好的教育。1981年她毕业于哈佛大学,获文学学士学位。走出校门后,她女从父业,加入了在投资银行界享有盛名的J.P.摩根银行。在随后的整整7年时间里,她熟悉了外汇资金交易业务和最不发达国家债务问题的重组业务,并炼就了快人快语的风格。1988年,羽翼渐趋丰满的宝婷女士回到了桑坦德银行,开始在自己的投资银行业务方面大显身手。

众所周知,在西班牙有着传男不传女的习惯。老宝婷先生打破传统,大胆地将该行投资银行业务的千斤重担压在了爱女的肩上。宝婷女士不负老爹的重托,不仅在男人的世界里站稳了脚跟,而且在高利润、高竞争的投资银行市场上演奏了一曲曲扣人心弦的乐章。

她首先从拉美地区业务入手,充分利用拉丁美洲与西班牙在历史、文化和传统上千丝万缕的联系及语言优势,硬是从美国银行把守严密的后院打开了缺口。在5年多的时间里,她所领导的投资银行一跃而成为拉美国家最具影响力的银行。特别是在阿根廷和智利的资金市场、养老金市场上,争得了最大的业务份额,并且成为股票市场上最大的经纪人。近年来,该行在墨西哥、智利、阿根廷、哥伦比亚、委内瑞拉和巴西的大规模收购和扩张活动,宝婷女士又是主要的策划者。

宝婷女士知道,自己面临的对手个个兵强马壮,实力雄厚,要想同欧洲的大银行平起平坐,她还需要长时间的努力。她深知,投资银行的竞争实际上是科技和人才的竞争。于是,她从花旗银行(CITIBANK)及银行家信托公司(BANKERSTRUST)等在拉美的金融机构中网罗新秀,迅速壮大了桑坦德银行在拉美的实力。虽然在美国扩大业务的余地不大,桑坦德银行还是收购了几家美国银行的股份,包括第一联美银行。由于她出众的才能、非凡的业绩和出色的公关能力,美国联邦储备局特批准该行在美国开展全面的投资银行业务,包括承销专为华尔街的拉美公司发行的美国存股证。

宝婷女士目光敏锐,富有洞察力,常常奔出人们意想不到的奇着。谈起墨西哥金融危机,大多数人仍然心有余悸。然而,在墨西哥金融危机发生前一个月,桑坦德银行却在墨西哥开设了7家分支机构,为银行私人客户和公司服务。而其他银行在严峻的金融形势面前显得缩手缩脚,在危机发生后,只能眼睁睁地看着一个个客户跑到实力雄厚、信用评级较高的桑坦德银行去了。此后,拉美的资本市场日见萎缩。然而东方不亮西方亮。宝婷女士转而

致力于发展传统银行业务，如贸易融资和直接企业贷款。仅此一项，该行的业务额就上升十几亿美元。她说：“我们十分清楚这些市场的多变性，如果不灵活处事，就会劳而无功。”1995年6月，该行作为墨西哥国民外贸银行（BANCOMEXT）发行3亿美元债券的牵头行把墨西哥重新带回了国际资本市场。俗话说，患难见真情。她的这一举动赢得了墨西哥政府的信任，为该行承揽墨国今后的发债业务打下了坚实的基础。她说，“我们与别人不同的是，我们立足拉美，而别的银行则是一会儿来了，一会儿又走了。”

在拉美市场开拓业务的同时，她把眼光投向了亚洲市场。她说，“我们在欧洲、美国和拉美市场上花费了很多精力，现在我们在亚洲市场上活跃起来，我们以扩大机构的规模来展示我们的承诺。”她立志要把设在香港的机构发展成为一家“一站金融商场（ONESTOPFINANCIALSHOP）”，主要从事结构贷款、项目融资、公司财务及咨询、金融工程和直接投资。如果说该行设在香港的分公司是双紧紧盯着中国市场的眼睛，那么北京和上海的代表处则是其瞳孔。她说，“桑坦德投资银行亚洲有限公司与J.P.摩根亚洲证券公司联手为中华国际桥涵公司提供了5000万美元贷款，用于引进四座大桥和广州一条隧道的收费设备。”

除在香港开设机构外，宝婷女士在菲律宾也建立了一个附属公司。像在拉美的机构一样，菲公司也从事债务再议付和搭桥贷款业务，并帮助当地公司在金融市场上筹集资金。

除工作外，宝婷女士喜欢旅行。她不仅花很多时间泡在伦敦和纽约金融中心，也时常到拉美走走。她的大部分业余时间用于打高尔夫球，偶尔也忙里抽闲弹弹钢琴，作作画。

点评：

1. 年轻的宝婷在人才济济的金融界，一出手就表现不凡，令人侧目。她出身世家，在最著名的高等学府——哈佛大学接受教育，毕业后又在著名的摩根银行磨炼，这一切经历造就了她开阔的眼界和战略家的气魄，从而在群雄竞起的投资银行界，异军突起，鹤立鸡群。

2. 西班牙和中南美洲在历史上曾有千丝万缕的联系，宝婷女士充分利用了这一点，并以此作为步入国际市场的强有力的支撑点，再加上她卓越的领导和经营才能，从而在投资银行界大放异彩。

3. 大凡年轻而有成就的人才，往往容易染上孤傲的陋习，但宝婷在年轻功成之际，却保持了难得的谦逊和进取精神，这十分可贵。她大力招揽新秀，充实公司实力，为公司的持续发展提供了坚实的基础，相信她的事业还会有更大的发展。

跨国经营适应新挑战

NKK 公司(日本钢管公司)创建于 1912 年,公司总部设在日本东京。1991 年销售额为 138.50 亿美元,利润额为 2.07 亿美元,雇员 44119 人。在世界最大 500 家工业公司中排名第八十七位。

NKK 公司是日本最早成立的民营钢管专业公司,在福山和京滨设有大钢铁厂。NKK 公司原设有重工业分部和造船分部,后为了适时地、进一步细致周到地适应世界上不断发展的社会需求,公司在积极发展原有各项事业的基础上,积极地向综合城市开发、新材料、电子工业、生物工程等新领域发展,并将分部重新编排,设立了钢铁事业部、综合工程建设事业部、新材料事业部、综合城市开发事业部、电子工业本部、生物工程开发中心、技术开发本部等 6 个分部。

钢铁事业部拥有世界最大规模的福山制铁所和现代化的京滨制作所,粗钢年生产能力为 1650 万吨,占世界第六位。福山制铁所拥有 3 座高炉及各种先进设备,年产 1050 万吨粗钢,是世界上规模最大的综合性钢铁厂。该厂占地面积达 1650 万平方米,将炼铁、炼钢等各车间布置在原料码头和成品码头之间的一条直线上,其工厂布局极为合理。京滨制铁所是 NKK 公司的发祥地,新的京滨制铁所将原有分散的设备集中起来进行合理的布局,并全面采用计算机控制系统,实现了合理化和节能化,而且制铁所还在各处设置了最先进的防止公害设备,在环境保护方面也采取了有效的对策,成为世界领先的花园式现代化工厂,受到国内外的瞩目。综合工程建设事业部是 1989 年 7 月将原有的几个部门合并后建立起来的,包括能源、环境、钢铁结构和机器、船舶与海洋 5 个本部,各个本部把公司的先进技术与多年积累的专有技术集中起来,为适应社会广泛需要和开发优质产品提供良好的服务。其能源工程建设本部应用公司创业以来所积累的钢铁和船舶制造技术,参与石油、天然气、电力等能源领域的各种建设项目。在世界不断发展变化的今天,技术飞速发展,生产周期缩短,由于竞争的不断加剧给生产效率施加了巨大的压力,人们的期望值也在提高,各领域的经营都在向全球范围发展,因此,必须适应新的挑战。

NKK 公司长期以来在日本钢铁工业中一直处于领先地位,为了在迅速变化的时代中立于不败之地,公司采取了一些对策。通过直接地和果断地提出问题,保持其在全球钢铁制造领域的优势,在过渡时期用合理的经营来提高竞争和服务的能力和质量。在重点领域,公司对生产设施进行了实质性的投资,这是公司有信心的措施之一。尽管公司的生产基地在工业领域中已处最先进的地位,公司仍系统地将它变得更有效率。福山制铁所、京滨制铁所和在美国的国民钢铁公司(National Steel)将作为推行提高质量和生产力项目的中心,这些步骤能够提高和增强公司的地位和能力,同时更为重要的是它将使公司更富有竞争力,以服务于顾客。在管理方面,传统的日本管理方式是低调和平均主义的,而在变革的时代,主要的任务是领导,而不仅仅是协调。公司的总裁说:“我们的作用是鼓励 NKK 接受机会,挖掘潜力。”同时,公司鼓励各部门的自治,为了发挥个人的积极性,公司重新作了机构调整。例如将一些操作单位变为子公司,虽然这个过程不很顺利,但为了长远的利益和成功,公司会承受暂时的失败。

NKK 公司认为,如果有困难,也必然有机会。因此,公司在保持优势的

同时，迅速将自己转变成为一个社会需求、技术创新的多种经营的公司，并不断发展与海外公司的关系，参与开拓新的领域。尖端技术，包括电子、新材料和生物技术，将作为公司研究试验室的焦点。作为主要生产厂家，公司已意识到电子系统的专门知识的作用，下一步是将电子学的经验应用于其它制造业硬件与软件的研究与开发。在生物技术方面公司将借助外部研究人员和顾问的帮助。公司将合作者的传统与自己的传统结合起来。在许多事情中，特别是技术和市场的发展中，鼓励竞争而不是相互妥协，在雇员中灌输忠诚和为质量献身，这方面，日本的方法也许更为有效。

为适应新的挑战，公司制定了新的目标与规划。在公司内部，重点是将主要的钢铁制造厂家变为兴趣广泛的多种经营组织，在公司外部，主要是满足社会的需求。

公司对未来的着眼点是创造性的生产制作，认清生产与服务部门的平衡状况，强调反应能力和长久的实力。依靠公司在钢铁制造方面的成就，努力将公司的过去变为公司的未来。

公司将改变一体化的工程服务，利用先进的技术，如计算机的软件和网络系统，使其发挥显著的作用。在公司现有能力的基础上，利用自动化生产和管理程序，使企业更有效率，让 NKK 给人们留下更深的印象。

作为新材料领域的先锋，公司继续在陶瓷、化学制品、聚合体及新金属等方面进一步创新，并将在有关领域得到应用。

NKK 公司充分认识到新领域的潜在力量，电子产品是公司的第四支柱。由于公司专心于系统应用，因此形容这一领域为智能自动化，反映在产品的研究与开发上，就是半导体产品、自动化设计软件、计算机、边缘产品以及数据传递设施等。公司对生物技术的研究在稳步向前发展，医药应用是公司的特殊重点，重点项目包括商用氨基酸和其它先进的生物技术产品。

公司的宏伟计划正在变为实质性的成就，这一过程标志着 NKK 公司发展的转折点，无论是实验室还是真正的工业区，公司的成果正服务于国际上的企业和民众。

30 多年前，NKK 在纽约设立了办事处，不久又在杜塞尔多夫和新加坡设立了办事处，这是公司建立世界性网络的开端，目前这个网张已扩展到 12 个国家，并从开始的设立办事处、开创市场发展到现在办的分厂及更广泛的联系。1984 年，NKK 公司购买了美国国民钢铁公司 (National Steel) 50% 的股票，该公司是美国六大钢铁公司之一，这是 NKK 公司朝着国际合作迈出的重大一步，也使 NKK 公司提高了效率和地位。另外，与美国 B & W 公司和瑞典 Studsvick 公司的技术合作，支撑了 NKK 公司的技术能力。通过合作，NKK 公司修改了核能系统定期处理装置，特别是运输和储存废燃料的容器，使不锈钢迅速向厚的球墨铸铁转换，这个新系统不仅提高了安全标准，而且降低了成本。

NKK 必然会在不断的海外扩张中获得进一步的发展。

点评：

顺应时势，方能生存；墨守成规，鲜有发展。

海外冒险妙笔生花

60年代中期，“现代建设”已成为韩国建筑领域中举足轻重的大企业。但雄心勃勃的郑周永已经感到，韩国的活动市场太狭小了，按照他的战略构想，现在该是向海外拓展的时候了。

其实早在60年代初，郑周永就已经试探性向海外举足了。由于缺乏国际竞争经验，在几次投标中，均因报价过高而相继败北。1965年他亲赴泰国，几经较量，终于打开了泰国、越南的建筑市场。但由于国外的施工条件艰苦，质量要求苛刻，再加上后勤工作不能得到及时保障，这样，到70年代初，在海外挣扎了近10年的“现代建设”，承包的60多亿元的工程几乎全为赤字，最终亏损数亿元。有着远大目光和执着追求的郑周永认为，这些损失不过是“现代建设”冲向海外所预交的一点点“学费”。70年代初期，在“现代建设”是否进军中东问题上，郑周永同公司第二号人物、其二弟郑仁永之间发生了严重分歧。

郑周永急于打进中东，则有他的另一番想法。早在1973年阿拉伯国家同西方各国展开石油战以前，请来许多中东问题专家进行咨询，得知阿拉伯国家在石油涨价之前，就秘密制定了一个“美元返还”政策，拟定出一项预算高达3400亿美元的中东开发计划，目的是使因石油涨价而迅速流入中东的美元尽快花出去。当他看到“三焕企业”和“韩国建业”先他进入中东时，便十分着急。他认为“二焕企业”在中东受阻，同以前他在泰同一样，属于经验上的不足，不是什么决策上的失误。因此，他下定决心要到中东去冒险。

1976年2月，郑周永飞抵巴林，亲自谋划指挥了一场充满惊险与喜悦的沙特阿拉伯“朱拜勒产业港工程”的夺标战。由于工程规模宏大，造价昂贵，引起世界许多国家建筑商的注意。通过严格筛选，美、英、法、荷兰、西德等国家已有9家著名公司入选投标。郑周永的“现代建设”经过一番艰苦努力之后，好不容易才挤进投标队伍。强手林立，竞争激烈，能否中标，形势十分严峻。要打赢这一仗，必须依靠周密的谋划。郑周永决定采用“冒险”与“策略”相结合的原则同对手一比高低。

首先，郑周永利用“假情报”的方法向竞争者施放烟幕弹，以虚假的投标情报扰乱对手阵脚。这项宏大工程，按当时一般报价，至少要在15亿美元以上。按照投标规定，中标者需要预交工程投标价格2%的保证金。竞争者各自报价都相当秘密，都想通过对手筹集保证金的数目来判断报价的多少。他借赵重勋之口告诉法国人他正在为4000万美金的保险金而奔波。法国人立即判定“现代建筑”的投标报价可能为20亿美元左右，至少也是16亿美元。

紧接着郑周永开始了实质性工作，报价到底应为多少？报的过高，显然没有竞争能力；过低又有亏损的危险。因为承包这种项目，对于“现代建设”这是第一次，该工程分水陆两部分，特别是水上部分海上油船停泊设施，对“现代建设”的人来讲，别说是营造、估价，就连见也未见过。要拿出科学而详细的报价又谈何容易。不过由于事先从工程说明书上知道水上部分是由钢铁构件组成，这样，他们便把在国内修建广播发射塔的经验作为借鉴，同时参考了国外建设该工程的报价，初步拟定了总体工程报价为12亿美元。但是郑周永没有最后确定。他一向认为，在投标报价问题上，不同于比赛，它只有第一名，没有第二名。要想取胜，报价一定要有充分的竞争力。这样，郑周永对初始报价12亿美元先后进行了25%和5%两次削减，最后定为8.7

亿美元。郑周永冒此巨大风险，不是没有思想准备的。他感到此次投标成功的意义太大了。首先，一旦投标成功，证明他在世界强手面前已成胜者。这对于“现代建设”立足中东及世界将会产生无法估量的影响。其次，一旦工程承包后出现亏损，对“现代建设”来讲也未必太坏。因为至今“现代建设”还没有承建过这种工程，这也是一次难得的学习机会，为了今后的发展，再交一次“学费”也是值得的。因此，他最后还是决定以 8.7 亿美元的最低价投标，他相信这个数字只会成功不会失败，因为这与他事先散布的 20 亿美元相差太大了。

郑周永的报价实在太低了，低得连一向不敢违背指令、此次负责投标工作的田甲源迟迟不敢落笔。他认为至少应当保持在第一次削减 25% 的标准上——9.3114 亿美元才是合理的。然而，郑周永毕竟是会长，他在“现代集团”中拥有至高无上的权力。到底按会长的 8.7 亿投报还是按自己的 9.3114 亿投报，一时也拿不定主意。

投标开始了。郑周永一行来到会议室，同其他对手一样，怀着忐忑不安的心情等待这最后一搏。或许正是由于这是最后一刻，也不容田甲源多想了，他毅然决然地自行其事，在投标价格表上定了 9.3114 亿美元。他实在不想看到郑周永呕心沥血建起的“现代”大业遭受损失，况且他感到 9 亿美元也大有获胜的可能。

最后的时刻就要到了，郑周永有些坐立不安，田甲源更是如坐针毡。他寻找了一个可乘之机，溜进了工程投标最高审决机构办公室。当他听到主持人说到美国布良埃得鲁特公司报价 9.0444 亿美元时，不由眼前一黑——完了，他对不起郑会长！当他脸色苍白，踉踉跄跄地走出办公室时，郑周永立即感到情况不妙。田甲源喃喃地说：“郑会长的决定是对的，我没有按他的办，结果比美国多了 3000 万美元……”

郑周永知道大势已去，想走又不便离开，因为最后结果还没有公布。就在这时，他的另一个助手郑文涛举着用手指组成的“V”字，激动万分地从会议室跑了出来：“郑会长，我们胜利了！”相差悬殊的心理落差使大家顿时愣住了。原来田甲源刚才所浪费的感情是一场虚惊，美国的报价是分两部进行的。仅水上部分就是 9.0444 亿美元。相比之下“现代建设”的 9.3114 亿美元是最低报价。这样，工程的承包者就理所当然的落到他们头上。

郑周永被突如其来的胜利激动了，他说：“好！我现在就已经十分满意了，田常务已经为我们多赚了 6000 万美元了。”当天晚上，他为每一个参加投标奋战的人发放一笔特别奖金。

点评：

郑周永就是这样靠着勇敢与智慧，很快打开了中东局面。除了沙特阿拉伯等国家之外，伊拉克也把韩国这位建筑商视为座上宾了，使他成为伊拉克头号建筑承包商。“现代建筑”也由此得到了长足发展。1976 年营业额突破 1000 亿大关，达 1261 亿元。1977 年在美国杂志评选的世界 500 家大企业，它荣列第二百七十八位。1978 年在世界最大建筑公司中，“现代建设”排行第四位。真是欲成大事，智、勇缺一不可。

商标争夺战

1995年11月2日至6日，中国电子进出口总公司与中信欧洲有限公司联合，在荷兰鹿特丹市举办了“95中国电子电器产品展览会”。广东卓越空调器厂在会上展示了其生产的索华牌系列空调产品。与会客商对索华产品兴趣甚浓，展品都被买走作宣传之用，索华从而打开了欧洲市场的门户。客商之中，来自西班牙的泰克公司对索华更是另眼相看。

展览会后，泰克公司便开始与卓越空调器厂接触，表示有意经销索华空调。同年12月21日，泰克公司进口部经理到卓越空调器厂参观并进行商务洽谈，双方达成了销售索华空调的协议。从1996年1月24日开始到1996年4月20日，泰克公司向卓越空调器厂开出了总计38万美元的5张信用证，买走了877台索华空调。在此之前，泰克公司曾要求卓越空调器厂授予其西班牙市场的独家代理权，被卓越婉辞。

泰克公司并不为卓越空调器厂的婉辞而放弃作独家代理的想法。这家公司在和卓越空调器厂正式开始交易之前，已经做了一些卓越空调器厂意想不到的“动作”。

1996年4月22日，卓越空调厂向西班牙递交了注册“SOVA（索华）”商标的申请书。申请日为1996年5月13日，申请号为2028364，使用商品为国际分类第十一类，即空调、空气净化器、冰箱等。不料这一申请于1997年1月被西班牙商标局正式驳回，理由是一位叫何塞·阿比来斯·罗佩兹的人申请在先，其申请时间是1996年1月9日，使用商品也是国际分类第十一类。罗佩兹先生的公司正是泰克空调进口公司。1996年3月16日，罗佩兹申请的“SOVA（索华）”商标得到了公告。

原来，“SOVA（索华）”被泰克公司抢注了！

卓越空调器厂立即与泰克公司交涉，对方的答复倒也客气。1996年4月23日，泰克公司发来传真，传真中说，由于工作原因，忘了向卓越空调器厂知会在西班牙注册“SOVA（索华）”商标一事，对此表示歉意。西班牙法律规定，只有先注册商标，才能以该商标销售产品，泰克公司发现卓越空调器厂没有在西班牙注册，就自己抢注了。如果4月份索华空调运到西班牙后，商标却被别人注册，泰克公司和卓越空调器厂都将最终成为受害者。泰克公司请卓越空调器厂相信，这一切都很简单，而泰克公司将配合后者的一切做法。

但是，在卓越空调器厂的律师与泰克公司谈判商标转让问题时，泰克公司却顾左右而言他，拖来拖去之后，终于提出了与上述电传内容大相径庭的条件：卓越空调器厂出资100万美元在西班牙注册一个合资公司，由卓越空调器厂和泰克公司分别占有49%和51%的股份。“SOVA（索华）”商标归合资公司所有。

除此合资建议之外，泰克公司更迫切希望得到的条件是与其签署独家代理协议。

这样的条件卓越空调器厂自然难以接受，但仍希望能协商解决争端。同时也聘请了律师，作了诉诸法律的准备。

有关法律专家认为，虽然西班牙和中国一样，商标确权实行申请在先原则，但申请在先须是正当的商标申请。泰克公司抢注合作伙伴的商标，并试图牟取高额转让费，是恶意抢注，属明显的不正当竞争行为，违背诚实信用

公平竞争的原则，其所申请的商标如获核准应属于注册不当。此案现仍在异议阶段，其能否得授权尚不明确，即使获得授权，中方诉诸法院胜诉的可能性也比较大，因而卓越空调器厂对这一商标不可轻易放弃或对泰克公司作无原则的让步。

点评：

这场商标争夺战尚需假以时日才能见出分晓，但这场官司给中国企业及商标界的启示却早已昭然若揭。以前，中国企业的商标在国外被抢注的，一般都已在当地颇有名气，所使用的商品已销售了相当长的时间。而索华则是刚刚出现在西班牙即遭抢注，且是合作伙伴所为，这说明知识产权领域的不正当竞争行为更为严重了，中国企业必然更加着意提防。中国企业一般习惯于产品打出知名度后才注册商标，好像产品一进入某国便去注册商标便吃了亏似的，索华的经验表明，为保险起见，应该产品未到先注商标，至少在产品出现的同时就提出商标注册申请，否则，万一出现纰漏则悔之晚矣。

室内电话擂主——梁理文

香港“诚德电讯集团”的董事长梁理文，独创“经商办企业贵在涉足一无所知的陌生领域，只要能把握好进入市场和离开市场的最佳契机，则更容易获得巨大的成功”的经营管理绝招，终于从一名久经沙场的美军军官，摇身一变为遨游商海的企业枭雄，成为誉满全球的“室内无线电话擂主”。梁理文出生在香港的一个富商家，后被送往加拿大定居生活。在12岁小学毕业后重返香港，先在香港华仁书院攻中学课程，后赴美国西雅图大学深造工业工程专业，随后加入美国后备军，战功显赫。但退役之后他反被贬为杀人狂魔，并且由于是黄种人而处处受歧视，无奈之下，返回香港，决心打出一片新天地。他逆移民美国的潮流，在香港中环的“李宝椿大厦”租了一个单元，开始了自己的事业。功夫不负苦心人，梁理文终于独具慧眼地捕捉到了风靡美国、利润丰厚的假发生意。面对自己对假发生产工艺一窍不通的窘状，梁理文并未知难而退，反而依靠天赋的敏锐嗅觉和聪颖的领悟力，将从美国购回的各种假发一一拆开研究，很快便仿制出了堪与原货相媲美的假发来。就这样，经过夜以继日的拼搏进取，假发厂迅速发展壮大起来，梁理文本人也大发横财，年仅28岁就拥有了700万美元的显赫资产。

但是，令人百思不得其解的是，正当假发在世界各地如日中天，蓬勃兴旺之时，梁理文却莫名其妙地激流勇退，将自己库存的80吨原料廉价转让他人，令人惋惜地结束了假发行业的南征北战。原来，他在一次去美国考查商务时，发现了牛仔裤已经开始吸引了男女老少这一新的“经济增长点”，深有远见地觉察出了假发业由盛而衰的原因：“牛仔裤崇尚自然、无拘无束，而假发则是重大活动中礼服的搭配物。如果头戴假发而身穿牛仔裤，则会被人们笑掉大牙，最要命的是，就连黑人也戴起假发来，这就寓示着假发业将盛极而衰”。正是由于具有如此准确无误的市场预测能力，才使得梁理文见好就收，巧妙地避免了世界假发业“滑铁卢溃败”所带来的巨大损失，游刃有余地以充裕丰实的资金投资全新的创业领域。

当他毫无目的地在街头东游西逛时，无意中看见了别人手腕上佩戴的新奇独特的跳字手表（电子表），顿时灵机一动计上心来，不惜以400美元的高价软缠硬磨地买下了这只电子表，当机立断重返香港后生产销售这种刚刚问世还尚未流行的高科技产品。面对日本电子表独霸香港市场的不利局面，梁理文并未与之正面抗衡，而是抓住日本电子表外型笨重、寿命较短的工艺缺陷，攻其一点，不计其余，很快研制出了仅有4毫米厚的超薄型手表，迅速得到了美国大批商人的青睐。就这样，梁理文麾下的“诚信电子厂”，凭借成本仅3.5美元而售价却高达47美元的超薄型手表，美美地赚取了900多万港元的红利，一跃而成为香港电子表行业的“无敌战车”。

正当诚信电子表轰轰烈烈、声名鹊起之时，梁理文再次施展“巧妙入市场，快捷离市场”营销绝技，忍痛割爱地放弃了好不容易才占领的电子表市场这大好河山，矛头一转，全力以赴地向室内无线电话领域进军。面对美国风靡、日本独断的市场格局，梁理文未缩手缩脚，步入后尘，反而以“日本人能做到的，中国人也必能做到”的坚强信念为动力，高薪聘请了超一流的技师全力攻关，终于在一年后研制了香港第一部室内无线电话，并旋即创办了无线电话分公司。为了做到稳操胜券、万无一失，梁理文耐住了急功近利的莫大诱惑，静下心来经过长达半年的问卷调查和免费试用，在确保产品优

质高效的基础上，才大胆地将自己的产品以高于日本货的价格推向市场，并通过“美国电话电讯公司”打入了美国市场。就这样，梁理文不仅从日本人手中夺回了“半壁江山”，而且呈现出打破日本人“市场饭碗”的勃勃态势。在美国的室内无线电话市场上，日本厂商节节败退，索尼的产品仅占 3%，松下的产品只占了 7%；而由梁理文制造的”挂有“美国电话电讯公司”牌子的产品，却令人惊诧地占有了高达 52%的市场份额。

点评：

在经商领域，市场变化很快，如果在技术水平上不占据垄断优势，那么管理者在产品成熟的时候，迅速地转换产业或改进产品的能力是很重要的。然而，说起来容易，做起来难。国外许多大的公司正由于无法清楚地断定产品是否处于成熟阶段而错过时候，最终导致企业破产。梁理文在这方面做得相当出色，虽然未免有“打一枪换一地”的游击战略之嫌，但他不得不这么做，当然这么做也无疑是正确的。美中不足的是，这种做法很难产生世界著名的大企业。

其次，梁理文一生坎坷，经历非凡，有在不同国家生活的经历，当过军人的人生阅历，意志坚强，个人的思路显然很开阔，这也是他能三番五次更换产业的个人性格优势。

中信扶危救困

1985 年香港第四大银行——海外信托银行的破产接管案引起巨大震动，也连累一些经营欠稳的中小银行陷入财政危机。嘉华银行就是其中之一。由于发生挤兑风潮，嘉华向中银集团和汇丰银行求援。于是，1985 年 6 月 17 日，中银与汇丰达成一致，联手支持嘉华。此举帮助嘉华暂时渡过了难关。

嘉华银行早在 1924 年 12 月以嘉华储蓄银行有限公司名义成立，已有 70 年历史。1949 年 1 月改成现名。1980 年上市，公开发售 3500 万股。嘉行在香港有 27 家分行，在美国有 2 家分行，在多伦多设有代表处，并与海外约 150 家银行有代理银行关系。提供着全面商业银行服务。1984 年底，实收股本 3.64 亿港元，股东权益 5.31 亿元，资产总值 63.98 亿元，存款 50.1 亿元，放款 32.9 亿元。本来以此前的 5 年论，嘉行的总资产、存款等增幅均居上市银行前茅。即使在海托风潮牵连嘉华之后，由于有中英两大银行集团支持，它仍然可以说是渡过了难关。

1985 年 12 月初，嘉行与新加坡恺兴企业公司及荷兰安美集团洽商参股计划，出售 10%~40% 股权，以期取得这两家公司的支持。当时恺兴的大股东是东南亚金融界知名人士刘灿松家族，持股 40.53%。谁料正在此时，新加坡泛电集团财政困难与马华公会会长陈群川被捕事件爆出，进而牵连了泛电的关系企业恺兴企业公司，嘉行与恺兴的合作立即终止，嘉行同时申请停牌。稍后，又揭露出嘉行在停牌前贷予新马财团款项高达 15 亿港元，占嘉行总贷款 29 亿元一半以上，其中与陈群川有关的 3.5 亿元。于是，人们估计嘉行的坏帐准备，将由原先的 3.5 亿元增至 6.5 亿元，耗尽当时它的资本 5.5 亿元及储备。嘉行困境的加深，终于导致中国国际信托投资公司注资收购，加以挽救，使事件不致扩大成为风潮。

1986 年 3 月 9 日，嘉行董事会宣布已与中信就嘉华银行资本重组及发行新股事宜达成协议，嘉行将提高坏帐及呆帐准备，大幅注销原有股本，而中信则以 3.5 亿港元购入嘉行 92% 新股。同时，港府与中信达成协议，中信的收购不包括坏帐。中信对嘉行的注资收购是一项长期投资。

到 6 月 23 日，嘉行顺利完成一切资本重组所需手续，股票于 27 日恢复挂牌买卖，中信派出原中国银行总行行长，现中信副董事长金德琴出任嘉行董事长，原新华银行香港分行总经理曹允祥出任董事总经理，另派出丁忱等 8 人为董事，嘉行前董事长林思显应邀留任董事，其他原有董事均辞职。从此嘉行实力大增，以全新姿态提供服务。

财经评论界人士把这次中信注资收购嘉行的行动称为“嘉华模式”。被注资银行先作大幅度撤帐，重组新股本，由收购者注资并取得绝大部分股权，收购者不承担坏帐、呆帐，而由港府承担保证。这一嘉华模式已成为处理“问题银行”的样板。后来的恒生银行收购永安银行也是采取这种模式。中信的收购，反映着中港双方维持香港稳定繁荣，确保金融中心信誉的良苦用心。

中信接管后，次年即 1986 年度，嘉行便转亏为盈利 320 万港元，累积亏损由 1985 年度的 5.14 亿港元减为 0.27 亿元。在中信的支持下，该行积极加速电脑化，大力发展各项服务，诸如开办欧洲货币单位及外币存款服务及全国通汇服务，开办证券、黄金买卖服务，参与大型项目融资业务等，并参与维萨卡、万事达卡、运通卡等信用卡业务。从此业务迅速发展，至 1992 年，嘉行的存款增长 7 倍，在同业资金市场上，由过去的“借款人”转变为“贷

款人”角色，成为业务多元化的健全而稳庭的银行，90年代以来，年年盈利增幅都在30%以上，1992年度更达42.9%，盈利近1.5亿港元，资产总值增至168亿港元，年内增设了两家分行，总数达到31家，并在荷兰开设分行，建立进军欧洲据点，使海外分行增至4家。它的附属企业嘉华金融公司与罗富齐父子（香港）公司合组了“嘉华五矢中国基金”，投资内地与港澳的效益好、收效快的项目及企业，计划在港集资1亿美元，成为当前香港最大的中国投资基金之一。新的嘉华银行结合了中资和罗富齐公司的优势，迅速成为香港金融界的一颗耀眼的新星。

点评：

嘉华银行的被收购重组，从形势上说，是遇到困难时的被迫收购，但与恒生银行被吞并的“卖身”不同，嘉行既未受挤提风潮的压力而四处求援，也没有陷入危机的紧迫感，纯属正常的商业行动，双方协商注资条件，达成善意的注资收购协议。这种收购由于有港府以基金作保证，因而比较从容，成为了一种处理问题银行的新模式。这说明了金融管理当局的挽救措施已日益成熟，有利于维护整个金融市场的稳定。从这方面的意义说，中信收购嘉华银行的模式，不但对收购双方有利，同时也对香港金融界和整个商界有利。

招商局拯救香港友联银行

1986年3月27日，港府宣布“行政接管”友联银行。香港银行监理处在记者招待会上宣布，委托怡富公司接管友联银行的管理权，并以外汇基金向该银行提供商业性备用信贷。其实，实际情况是友联并非无偿债能力，而只是流动资金出现问题，当时友联的资产仍可抵偿任何负债。这次友联接管事件与以前的接管不同，只是由怡富取代友联的董事局，加强其经营效力，以尽快收回贷款，解决目前困难。

友联银行创办于1964年11月，法定股本4亿港元，已发行9730.25万股，每股面值2元，即实收约2亿港元，拥有分行12家。主要经营商业及兑换银行业务。此前一年来，由于受到海托、嘉华接管事件影响，使友联银行股价大挫，由一年前的6元水平跌至1985年底的3~4元，而1986年1月更跌至1.32元。1982~1984年的盈利由1.02亿港元跌至180万元，存款亦大量流失，由1984年底的21亿港元减至事件发生前的7亿元水平，导致流动资金短缺，这种事态导致先后6位董事辞职。同时，贷款追讨不力，资金更加困难。使存贷比率迫近75%的最高界限。存款流失，贷款未能收回，成为导致接管的直接原因。不过，友联银行毕竟是财政健全的，只是管理经营不合理导致的问题，并没有到破产的地步，这才出现了香港金融当局决定予以行政接管。与此同时，港府与怡富亦在紧张物色第三者向友联注资，以加强实力确保长远经营稳定性。

友联银行拨出6.12亿港元的坏帐准备后，实际上1986年初已出现资产负债。6月，由招商局与美国兆亚国际联合组成新思想公司，注资0.68亿港元予友联，令其由负资产值恢复为正值。7月中，新思想正式接管友联银行，10月又购入友联新发行的1亿多股，涉资3.1亿港元，使友联资本符合银行条例不少于1亿元的规定，新思想公司同时出资5亿港元购入友联银行大厦，令友联银行加强实力。从而，友联下半年已恢复盈利，使亏损由上半年的0.33亿港元缩小为0.3亿元，存款开始由8.95亿元回升到9.6亿元。1987年度开始，友联已有能力发展传统零售银行业务，推出黄金券、私人贷款、外币存款及专业行业贷款，开展证券业及私人投资服务及包销证券与中国市场的投资银行服务，并参与银团贷款，迅速发展。1987年6月底中期业绩显示：与1986年底比较，友联银行贷款增长64%，存款增长24%，进步十分显著。到1987年底，银行总资产增至24.14亿港元，比上年底增长60%，存款15.8亿余元，增长50%，贷款9.3亿余元，增长80%。新思想公司的大股东是中国招商局，占股68%，兆亚国际占股32%。全面收购友联后，由招商局董事总经理出任友联董事会主席，并委任了3名新董事，兆亚也派出3名董事加入董事局，原任董事均告辞职。怡富则于1个月的过渡期后退出接管。

友联从1987年度恢复盈利后，1988年盈利0.21亿港元，1989年盈利0.3亿元；九十年代前三年盈利分别为亿及0.84亿港元，增幅37%、43%及40%。可见，在招商局领导经营下，友联起着脱胎换骨般的变化，与另一个中资银行嘉华银行并列为业绩增长突出的两家银行，也是发展速度居香港银行业前茅的两家银行。应该说，收购是成功的。

点评：

友联的接管和被收购，另创造出了一种与中信收购嘉华不同的模式。不

过，这两种不同形式的收购，都成为香港中资收购银行的创举。它们的收购，不仅挽救了濒于清盘的两家银行，而且赋予它们新的生命，使它们一举成为两家稳健而又积极进取、有一定实力的银行。两家银行归入中资旗下，壮大着香港中资银行的实力，更成为中信与招商集团的得力助手，并有助于彼此业务的发展。它们收购的成功，为香港金融界的收购增添了光彩的一笔。

首钢国际借船出海

首钢是国内首屈一指的特大型企业，其业务范围包括了钢铁、采矿、机械、电子、建筑、航运、金融等 18 个行业。为了拓展海外业务的需要，首钢在海外十几个国家和地区拥有独资、合资企业 18 家，在秘鲁以 3.3 亿美元购买了含量为 14 亿吨、年产 500 万吨的 600 平方公里的富铁矿，并购买了美国加州钢厂的设备。它还拥有包括美国麦斯塔设计工程公司在内的三个大型设计院，它甚至拥有一支 7 艘共 10 万吨的远洋货轮运输船队。首钢这些跨国多元化的经营活动得到了不少经验和教训，也为我们带来了许多启迪。本文所要谈的，是首钢在香港通过收购兼并，借“船”出海的一些案例。

1992 年 10 月 23 日，首钢与香港东荣钢铁公司在北京签订了关于收购东荣的协议书。收购价为每股 0.928 角，一共涉资 2.34 亿港元，收购后首钢占东荣 51% 的股权。不久，东荣正式改名为首钢国际企业有限公司。东荣于同日停牌，而停牌前的股价为 0.92 元/股。

东荣是一家经营钢铁材料及有色金属买卖的公司。它占有香港钢筋市场供应量的 1/3，货源则部分来自内地和南美，东荣的主要客户包括恒基地产、合和、信和、瑞安等地产建筑大户。正好可以利用东荣现成的销售渠道和客户以及它的仓储设施，为首钢直接进入香港市场创造便利条件，而东荣的海外供应商关系又为进口钢材带来方便，首钢的建筑业务、建材销售也可利用东荣的关系向海外发展，更何况首钢还可利用东荣上市公司的地位在香港集资。由此可见，首钢这次收购东荣，实在是一举数得。

1993 年 4 月 2 日，首钢在香港二度出击，以 1.69 元/股收购了香港三泰实业公司 46% 的股权，耗资 2.13 亿港元，而且此次收购资金正是利用东荣公司配股集资所得。

三泰是香港产销电话线与附件、电线、转接器、印刷线路板及其他电子产品的最大制造商之一，1988 年在港上市。这次首钢之所以选择这家电子公司，是为了与首钢原有的业务相配合，互相取长补短。正因为此，首钢并不打算对三泰原有的业务作重大改组，也不准备注入任何重大资产或业务，而基本上维持三泰原来的运营结构与上市地位。换言之，只是将三泰收归旗下，进行业务上的沟通、合作和发展。

为了在香港及内地发展房地产，承建各类建筑工程，尤其是承建香港新机场工程，首钢又于 1993 年 8 月 12 日斥资 1.74 亿港元购了一家建筑公司，即海成集团。海成集团主要从事香港公共土木工程、海事工程及楼宇工程，对房地产、建筑及承建，具有专业认可资格，所持牌照可以承接包括道路及渠务、水务工程、港口工程、楼宇工程、地盘平整及香港房委会的新楼宇工程和维修等业务。首钢收购海成，显然希望发挥其优势，借助中港两地大股东的实力背景，一举进入香港建筑业市场。

由此可见，首钢在香港的收购，主要是为了取得进军香港、走向世界的桥头堡，因此收购之后大多是加强原公司的主要业务，这与许多中资企业在港借壳上市的动机还是有一定的区别的。首钢后来收购宝佳又是一个明显的例子。

早在 1993 年 2 月下旬，首钢曾斥资 1.64 亿港元，作价 1.72 元/股，购入宝佳集团 22.82% 股权，成为其第二大股东。宝佳是一家在 1992 年 4 月 9 日上市，从事黑色金属买卖的企业。上市前截至 3 月止的年度营业额 8.94

亿港元中，90%以上是以锰矿及锰铁合金为主的矿产和金属买卖，当年盈利0.48亿元。众所周知，锰是炼钢所必需，世界95%以上的锰，耗于炼钢炉中。宝佳一直从法国供应商SFPO处进货，而SFPO则从世界第二大产锰国加蓬独家开采商Comilog处进货。Comilog又持有宝佳5.79%股权。我国是炼钢大国之一。有12家国营锰铁合金生产商，但规定不能直接进口锰矿而须由其他国营企业代为采购。宝佳便是中间代理商之一。明白了这个道理，则首钢入股宝佳的用意不言而喻，对双方业务发展都有好处。因而，参股消息一经宣布，宝佳股价大幅上涨至2.4元，超出配股价40%之多了。

1993年9月12日，首钢宣布全面收购宝佳，普通股每股作价2.49元/股，认股证作价1.31元/股，涉及资金达11亿港元。由于首钢已持有宝佳22.3%股权，所以最后实际耗资6.24亿港元。

首钢收购宝佳与收购三泰一样，不改变其业务，也无意注入新资产。因为这两家业务与首钢的多元业务匹配，收购目的旨在今后紧密合作以发挥双方优势。

首钢的借船出海战略，应该说还是取得了一定的成效。不仅对首钢的发展起了推动作用，对于被收购的企业来说，收购后实力也都大大加强了。以资产或市值计，首次收购的东荣，一年之间，其资产额已由原来的3亿港元扩大至50亿港元。目前，首钢控制的上市公司资产市值近百亿港元。这些企业成长壮大之迅速，直可追上中信泰富了。

从股价角度看，被收购的各家公司简直起了脱胎换骨的变化，面目一新。像东荣收购价0.928元/股，半年之间，升到4.95元，涨了5倍多。海成一经收购，股价立涨两倍多，而宝佳和三泰以1993年6月底股价计，也分别涨了2~4倍不等。因而当时香港股市上称首钢的收购是“金手指”，点石成金。这期间，持有这些股票的股民，恐怕有不少托首钢收购之福，成为小富翁的。

点评：

1. 中国内地的企业大多数没有见过什么世面，对市场生疏不说，尤其对西方企业的收购、兼并、上市、发行债券等资本运营活动非常陌生。从这个角度来说，首钢算是胆子比较大的。尽管后来它出了这样或那样的问题，但它敢于闯市场，敢于借船出海，敢于大胆收购兼并各国企业的精神和魄力，还是值得许多企业学习的。

2. 多元化，又称多角化，是企业经营中一个永远的话题，多角化经营可以分散企业经营风险，使企业各项业务之间互补，但是同时，多角化经营又容易使企业顾此失彼，不能形成拳头，最后导致损失。多角化中的失败案例也比比皆是，使人们对它非议颇多。其实，多角化经营本身并没有什么错，如果有失误，更多的是经营过程中具体策略的失误，或者归根到底，是用人的失误。首钢的业务分散是人们议论最多的话题之一，认为是粗放经营的典型，但是，业务分散本身并不代表粗放式经营，要说粗放式经营，可能正是在经营过程中，或者是用人过程中的粗放式。

航天神箭康力彩电

我们每天都在电视中看到“航天神箭，康力彩电”的广告，也许有些国内顾客对它还不是那么熟悉。其实，康力这个品牌是在港台、东南亚甚至日本都非常著名的商标。而现在，康力这个品牌，连同生产它的企业，已被中国航天工业总公司收购，成为中国航天工业总公司在香港的上市公司。

1993年4月28日，中国航天工业总公司与香港康力投资大股东达成协议，以每股1.46港元价格购入康力51%股权并提出全面收购。康力当日停牌，停牌前收市价为2.7元。整宗收购涉及资金最多4.53亿元，而收购51%股权计划为2.33亿元。收购价较1991年底的康力资产净值0.99元高47.5%，但比停牌前收市价折让45.9%。

中国航天工业总公司是国内大名鼎鼎的企业，它直属于国务院，公司具备研制运载火箭、卫星及辅助发射卫星系统的高科技发展技术。为国人熟知的发射“亚洲一号”卫星及“长征”系列火箭等便是它的杰作，公司该方面技术处于世界一流水平。收购康力是看中了它生产某些高级产品的技术，在香港只有少数公司具此有利条件，显然可大大提高康力发展潜力。中国航天在收购中表示会让康力继续经营其原有业务及在中国的投资，并稳步建立多元化业务基础，以提高盈利及现金收入。

康力前身是志源集团，创办人是香港商界著名人物柯俊文。康力的主要业务是生产电视机、印刷线路板、液晶。康力创办后，一度声名显赫，称雄于港台电子业中，工人达1.5万人之多，年度营业额逾10亿港元，曾包下日本、台湾的几家零件厂，甚至一些外商电子厂也宁可售予康力经营，反过来转向康力定货，其附属工厂曾达200多家，可见当时的康力有多么风光。但是在康力的飞速发展中，柯俊文只盲目地注意了速度，忽视了企业的经营管理，致使企业的财务状况开始逐步恶化。更由于手中附属上厂太多，以致良莠不齐，在需求下降之后，不少附属工厂沦于倒闭的下场。本来是一家欣欣向荣的成长企业，由于管理者太过份地透支发展，终于过早地衰败下来，连支撑下去都非常艰难了。虽然经过上市集资，也不能扭转局面。最后柯俊文卷款潜逃，留下负债和坏帐累累的康力给后人收拾。整个80年代，康力亏多盈少，累积亏损和大量积压的存货均以亿计数，加上以10亿元计的净负债，压得康力步履蹒跚，一点也没有当年的风采了。1990年，康力仍亏损0.84亿元，1991年度虽然盈利383万元，初露曙光，但1992年度为存货及坏帐冲帐2.61亿元后，年度结算亏损2.5亿元；年底存货尚有5.14亿元，负债净额达到10.9亿元！年利息支出近亿元，是造成亏损的主要原因之一，但是它的电子业务营业额仍达11.65亿元，这在同业中还是领先的。

收购康力时还有一个小插曲。按照4月28日的公布，当时康力的资产净值每股只0.99元，则以收购耗资4.53亿元计算，康力的“壳”价达1.46亿元之巨。但到6月2日发表的收购建议文件中表示，康力资产净值4.08亿元，每股1.31元，则壳价只4650万元。这主要是进行了物业重新估值，增加了2.9亿元。

6月底，康力股东大会通过正式改名航天科技国际集团公司，首先致力于降低负债，积极清理积压的存货，追讨欠款，停产过时产品，转产高科技产品及发展内地业务。到11月，航天科技以1:2的比例发行新股6.2亿股，每股1.8元，集资净额10.86亿港元，新股价比收市价折让26%。集资所得

用以归还银行债项 4 亿元及大股东的 5 亿元，使债项由原来的 18 亿降至 11 亿的水平。供股后航天科技，资产净值达到近 17 亿元，情况大有改善。

在航天科技新领导层的管理之下，康力的面貌焕然一新。内部经过集资和整顿，存货已降至 3 亿余元，关闭了一些亏损公司，降低了成本开支；生产线也大部转入内地，在港工人减少 28%，腾出的厂房用以出售或发展物业；产品亦进行调整并设计新电脑产品应市，属下的联营公司南方电讯已获中国邮电部批准，允许其 AHK 数码自动电话接驳系统与郊区公共电话网连接，预计第一年可销售 30 万线（每线 80 美元）；使整个电讯业务成为主要收入的重点。外部方面则于 12 月份收购了贵州汽车厂 95% 权益，该厂年产面包车 5000~6000 辆，而 5 年内将增至 4 万辆，收购资金约 4.34 亿港元，该厂在 1994 年可提供盈利 7000 万元人民币，使航天科技年度盈利不少于 1 亿港元，而集团业务也走向多元化。电视业务方面，则将主要精力放在大屏幕彩电方面，大量生产 25 英寸和 29 英寸彩电，鉴于康力在电子行业里的知名度，现行生产的彩电仍沿用康力这个品牌。在竞争激烈的国内彩电市场上，以航天科技为后盾的康力彩电正越来越受到消费者的喜爱。

经营整顿、集资、收购后的航天科技身价大增，1993 年底的股价由上年底的 0.21 元（经调整后）升上 3.2 元，升幅 14 倍多，居十大上升股冠军，号称 1993 年香港股王。由此可见，中国航天工业总公司的跨国经营取得了丰硕成果。

点评：

1. 扩大企业规模应当适度发展，不可过份透支，从文中对原康力公司成败的介绍之中，给人们以这样的启示：因为过度负债，扩张失控，疏于管理，致使一家原本大有希望的企业落得几乎清盘的下场。康力的失败具有一定的典型性。

2. 接手这么一个负债累累的公司，中国航天工业总公司采取的降低存货，削减费用，关停并转、调整结构、内部挖潜的方式来盘活企业，使之走出低谷，而没有采用大手大脚地注入资产，不计成本地发展新业务的“大手笔”做法。这说明总公司选择康力是有目的、有计划的，是一种讲求经济效益的收购，而不是盲目的扩张。

中粮公司借壳上市

中国粮油食品进出口总公司是我国的一家特大型企业，资产近百亿美元，据 1997 年《幸福》杂志统计，中粮公司排名世界 500 家最大企业第三百七十六位，与中国银行、中国化工进出口总公司并列成为中国三家上榜公司之一。其主要业务是进行我国农产品，特别是粮、糖、油及其它软商品的进出口贸易。另外，公司还在世界各地经营食品加工业、大种植园，发展地产经营酒店业及其他基建项目。其中，坐落在北京东长安街上的那座气派豪华的中粮广场，便是中粮公司发展地产的杰作。进入 90 年代，公司出于其世界发展战略的需要，急需扩大在港澳、东南亚地区的业务，而香港则是实现这一战略的一个不可多得的桥头堡。但是，由于种种原因，公司虽与香港地区有着非常密切的贸易往来，并在香港拥有多家分支机构，却一直没有一间上市公司，这使得公司在香港的市场运作有诸多不便。另外，在中粮公司的多角化经营战略中，海外资本运营一直是个空白，海外物业、地产和基建项目的发展也是比较薄弱的一环。因此，如何尽快在香港取得上市地位，直接进入香港乃至世界金融市场，使公司各项业务再上新台阶，便成为中粮公司跨国经营中至关重要的一步。

但是，众所周知，在香港上市需要满足香港证监会的一系列复杂的规定条件，中粮公司是一家大陆企业，其业务透明度、财务管理等诸方面并不能较好满足这些规定，若对原驻港机构加以改制，不仅成本太高，而且会浪费大量宝贵的时间。凡此种种，使得中粮公司决意采用买壳方式，快而省地迈出其既定跨国经营战略中崭新的一步。经过详尽的调查和周密的论证，中粮公司确定了香港世贸中心和海嘉国际为两家收购对象，由中粮公司驻港机构，也是其在亚大区的投资公司鹏利集团全权负责所有收购事项。

世贸中心集团原名奔达国际集团，是蜚声海内外的赌王何鸿燊手下的 9 家上市公司之一，主要从事香港地产投资业务，是一家颇具发展潜力的中小型公司。1993 年初，鹏利属下的鹏源发展公司收购了世贸中心 53% 控股权，每股收购价比世贸中心的前收市价高 7.1%，达 1.96 元/股。

1993 年 4 月 30 日，也就是差不多与中国航天收购康力的同时，鹏源发展又以 2.61 元/股，作价 3.83 亿港元购入了海嘉国际公司 55% 的股权。收购完成后，鹏源发展又委托中国建设财务有限责任公司对海嘉进行全面收购。在这次收购中，鹏源发展帮助海嘉出售了它的几乎全部资产，套回现金 1.3 亿港元，并偿还了 5.45 亿元的负债。鹏源随后将香港基弯东亚花园商铺物业，以 1.31 亿元注入到海嘉公司，该物业的租金收入可观，每年达 0.13 亿元，成为海嘉公司令人瞩目的利润增长点。

为了理顺新收购公司的业务结构，使之合理搭配，鹏源发展紧接着又将海嘉公司的 55% 股权和 7 项物业，总计约 20 亿元的资产出售给世贸中心，使世贸中心的净资产值达到约 32.49 亿港元，经过这番重组，中粮公司在香港形成了鹏利——鹏源——世贸——海嘉这样公孙四代的控股结构。鹏利集团也一举拥有了两家上市公司。实力与声势都有很大的提高。

1994 年 1 月下旬，世贸中心集团与海嘉国际分别召开特别股东大会，分别正式改名为鹏利国际集团和中国食品发展集团，其中鹏利国际仍以地产投资及发展为主，其拥有 9 项商住物业供出租或出售，1994 年这些物业都进入了回报期，另外，它还控制有海嘉国际改名而成的中国食品发展集团，并在

内地拥有百多万平方米的地产项目，分布在深圳、广州、北京、沈阳及厦门各处，中国食品发展集团则成为以贸易和中国食品加工为主的企业，以后将积极致力于在东南亚地区寻求发展机会。可以说，经过这些果断的收购与重组，中粮公司预定的目标已基本上达到，迈出了其全球战略中坚实的一步。

世贸与海嘉公司有鹏利集团和中粮公司作坚强的后盾（鹏利在港营业额达 50 亿港元，拥有 8 家直属机构），业绩大踏步地前进，股价也连年大幅上升。世贸中心 1994 年 1 月 21 日收市价为 2.525 元，比收购时涨了 42%，而海嘉在 1993 年 5 月中旬就已涨至 3.85 元，比收购价上涨 47.5%，到改名的时候，又升至 4.525 元，比收购价上涨了 73.3%。

点评：

中粮总公司的此种收购战略，其实是一种借“壳”上市的行为。所谓“壳”是指股市中的上市地位，买“壳”的公司收购某间“壳”公司，再将资产注入到原来的壳中，不就等于取得了上市资格吗？近年来的香港股市，许多中资机构是以抢滩般的热情去买“壳”上市，因此也就造成股市里“壳”价飞涨，并产生了一批专门养壳的商人。当然，只要对经营有益处，借壳买壳的方式还是值得推广的。

法国托塔尔公司的全球战略

创建于 1924 年的法国托塔尔公司，其经营范围已扩展到石油勘探、冶炼、天然气生产、化工、矿业、核能等领域，1991 年销售额为 253.61 亿美元，利润额为 10.3 亿美元，雇员 56156 人。在世界 500 家最大的工业公司中排名第四十四位。在法国境内的销售额，托塔尔公司仅次于埃尔夫·阿基坦石油公司、雷诺汽车公司、标致汽车公司、法国通用电器公司，位居第五。

在托塔尔公司的全球经营战略中，中东一直是最重要的一环。托塔尔在中东地区开发和生产石油的历史长达 70 余年，长期的苦心经营，已使托塔尔公司在这里深深地扎下了根。它不仅与这些国家最重要的石油和天然气公司建立了良好合作，而且与当地政府也有很好的关系。因此，托塔尔公司目前是波斯湾地区最大的国际石油生产厂商。该公司在这个地区拥有的石油储量 1991 年已达 23 亿桶，丰富的石油储量为公司的炼油生产和销售准备了充足的原油。1991 年，托塔尔在该地区的开采量达每天 32.2 万桶，比 1990 年增加 13%。

为了继续加强中东这一环，托塔尔仍不断扩大其在中东的业务。1991 年 4 月，托塔尔获得波斯湾石油开采的 65.7%。与此同时，公司又参加开发了卡塔尔北部地区天然气资源，这里被认为是世界上最大的天然气储藏地区。另外，托塔尔还参加了叙利亚和也门最重要的石油开采计划。

然而中东地区经历了世界各大石油公司多年的开发，增长的潜力将越来越小，托塔尔适时将眼光转向其它的地区，如南美洲、非洲、欧洲和远东新开发的油气田。作为其全球开发战略的一部分，公司在这些地区投入了大量的资金，1991 年，托塔尔在中东以外地区拥有的石油、天然气的储量增长率高达 36% 和 16%，速度非常惊人，而这一切又证明了公司的战略是卓有成效的。

在南美洲阿根廷国家石油公司的私有化浪潮中，托塔尔一举购得其 70% 的控股权，同时也获得了石油开采与生产的特许权。在非洲，托塔尔利用法国政府与非洲国家传统的友好关系，以输出石油生产技术的方式，获得了阿尔及利亚与安哥拉的油气田开采权。

在远东，前苏联的剧变给托塔尔石油公司带来了在这个地区发展的大好机会。托塔尔公司正努力在这个世界最大的烃生产国占据一席之地。1991 年 12 月，托塔尔与俄罗斯签订了合资开发乌拉尔北部盆地油田的协议。1991 年 12 月底，托塔尔公司又与塔吉克斯坦共和国签订了使用先进的石油开采技术合资开采 R0 - mashrino 油田的协议。

在东南亚，托塔尔目前在石油和天然气生产中名列第五。在泰国，它已拥有曼谷海上天然气田开采的 30% 股权，另外还拥有 8 个海上油田开采权的 50%。公司在这里的下一个目标是印度尼西亚，争取成为印尼最大的天然气供应商。

在所有中东以外的地区，欧洲才是托塔尔公司的战略重点。1991 年，为开发英国南部盆地油田，它一举购买了英国石油公司 15% 的开采维多利亚天然气田的股票，40% 德士古开采马克海姆天然气田的股票，70% 康诺克开采莫道奇天然气田的股票。此外，荷兰北海水域上的 3 个天然气田的开发、英国北海水域 2 个天然气田的开发和挪威北海水域 2 个天然气田的开发，以及丹麦北海水域 1 个天然气田的开发，使得托塔尔公司天然气储量迅速增长，

进一步巩固了它作为欧洲最重要的天然气供应厂商的地区。销售是任何一家公司商业行为中最重要的一环，托塔尔公司在大力加强油气资源储备的同时，也从未放弃过在销售方面的努力。但在这方面，它面临着激烈的竞争和各国日趋严格的环境保护法的挑战。

1991年，托塔尔在世界范围内的石油产品销售比上年增长了11%，达每天130万桶。其中，虽然在美国市场上，经济衰退造成销售额有所下降，但是在其他国家，尤其是欧洲和非洲，销售都有大幅度的增长。特别在欧洲，1991年第一季度，由于受到海湾战争的影响，欧洲石油市场的需求十分旺盛，托塔尔公司在欧洲的炼油设备满负荷运转才能满足市场的需求。整个1991年，托塔尔石油公司在欧洲地区炼油和销售上的税前利润增长了62%，达9.5亿美元。

在亚洲，托塔尔的销售战略也正在有条不紊地实行之中。1991年7月，托塔尔在我国大连成立了一家合资企业，拥有该合资公司20%的股权，在大连建造一座日出口量达10万桶石油的炼油厂，相当于现在托塔尔公司燃油日产量的1/12。这个先进的炼油厂包括一个钻井平台、真空蒸馏器、空气过滤系统、催化裂化器、烃基化系统和聚丙烯系统等大量先进设备。使用中东原油，生产种类齐全的高附加值产品，主要销往国际市场。这座炼油厂已于1994年下半年投产使用。

近几年来，托塔尔石油公司把相当大的精力放在生产更多的轻型燃油方面，比如无铅汽油等。托塔尔公司经过了长期的市场调查，认为当前世界范围内对高级轻型燃油的需求量将会稳步扩大，石油产品的技术含量将大幅度提高，由此认定公司必须在更新设备、采用先进科技等方面大力加强投资，以此解决生产过程中的大量难题，并瞄准世界石油生产的未来发展方向。托塔尔公司的研究工作有一个罕见的特点：那就是不给分散在世界各地公司所属的研究机构下达研究项目，而是采用完全信任和开放式的研究形式。这种研究政策使得托塔尔所有的研究人员能够充分发挥其创造精神和才干。托塔尔的研究人员与生产岗位结合在一起，每天研究和解决生产过程中出现的各种问题，研究人员的想象力和创造力得到了充分地显示。

实行扩张的全球经营战略的托塔尔对于未来的发展雄心勃勃，跨入世界工业企业的前10名是它下一步的目标。届时，它一定会与其它世界性企业争夺全球石油产业霸主的宝座。

点评：

1. 雄心勃勃的托塔尔公司在激烈的全球商业角逐中，就像一艘航空母舰一样庞大和冷静，它一点一滴地储备着越来越少的世界油气田资源，它在世界各地的工厂和分公司，就像一只只触角，送去的是汨汨的黑色金子般的石油产品，送回的是滚滚不断的世界财富。也许有一天，这世界上的资源会消耗殆尽，但是没关系，只要还有一架飞机在飞行，还有一辆汽车在奔驰，还有一艘轮船在航行，它就还在运转，还在生产，还在赚钱，它也就一定还存在着。这就是托塔尔的全球战略，就是世界性垄断企业的全球战略。它们更像是一只只可怕的商业巨兽。

2. 然而，地球的资源总是要用完的，以后抢夺世界资源的角逐肯定是越来越激烈，我们这样一个12亿人口的国家，恐怕应当比别人更有危机的意识。就算不去抢夺和瓜分世界性的资源，至少我们要保护我们的资源，这

样才算对得起我们的子孙后代。

多角化经营的餐饮巨人

法国索德佐餐饮集团是由现任董事长皮埃尔·巴隆于 1966 年创建的，在巴隆制订的完全按照顾客需要，不断调整经营方针的集团宗旨的指导下，经过了 30 多年的奋斗，索德佐集团已雄踞世界餐饮业和大众服务业的榜首。现在，为了适应世界餐饮业越来越激烈的竞争，该集团正在使其业务向多样化发展。1995 年初，索德佐集团兼并了英国加德纳公司，使该集团的规模扩大了整整一倍，并使其市场份额获得明显的增长，目前，索德佐集团的市场占有率在法国为 24%，在英国则为 42%。其中，餐饮业占该集团营业额的 90% 和经营利润的 80%。

为了适应集团在大众餐饮业的基础上向多种经营的发展，索德佐集团除了继续开拓餐饮业市场之外，又开始不遗余力地扩大相关的服务项目。在扩大餐饮业市场占有率等方面，集团开发了诸如“家庭布丁”之类的产品，促进了餐饮业的新发展。而且，集团在经过深入细致地社会学研究之后，索德佐公司和加德纳公司提出了要以不同风格的饮食来满足各种类型顾客的需要，创办了诸如客饭、经理俱乐部等多种餐饮服务形式。与此同时，该公司也扩大了餐饮品种，比如在美国供应比萨饼、麦当劳或自己制作的快餐。据法国餐饮业权威统计机构的统计数据显示，扩大服务种类和送“家庭布丁”的业务相当于在法国为企业和行政部门提供饮食的 50%，此举显然有利于提高公司在消费者心目中的信誉。

为了扩大服务范围，公司也开展向广大中小学校提供饮食的业务。在法国，年龄在 25 岁以下的在校学生约有 700 万人，形成了一个约有 20% 的分包契约市场，索德佐公司拥有其中的 10%。而在残疾人医院和养老院方面，该公司也提供了十分广泛的服务。该公司提出了“医院的宾馆”的设想，采用分包契约的作法，提供一系列的餐饮、卫生、维修、安全、看守和通讯等方面的服务。目前，该公司在法国已经承包了这类医疗保健机构一半的类似服务业务，即 200 家医院和养老院，占该公司营业额的 25%—30%。此外，该公司现在还同多家私人机构签订了合同，以便提供综合性的宾馆服务。

索德佐集团的国际业务开发主要集中在餐饮业、公务支票和基本生活方面。该公司拥有巴西第三大公务支票发行公司——巴西卡达匹奥支票公司 30% 的发行权，从而使该公司在巴西有 16% 的市场份额。与此同时，索德佐公司也在北欧的餐饮业和公众服务方面扩展业务。该公司花费了 11.3 亿法郎兼并了瑞士餐饮服务业里最大的帕特纳公司，而帕特纳公司的年营业额达到 26 亿法郎，从而大大增强了索德佐集团进行国际业务的实力。

索德佐集团的各个公司都拥有各自的特色。索德佐公司主要集中负责卫生方面。而加纳德公司则负责教育方面，并主要致力于拓展新英格兰的业务。此外，索德佐公司计划在监狱餐饮服务业务方面的市场份额中也占有一席之地。公司在 1994 年在美国的该领域内已经夺得 6.1% 的份额。而且，该公司还在寻找各种机会，以便进军北美市场。

亚洲也是该集团未来的目标。但该集团目前在亚洲只占其全球营业额的 6%。在亚洲，加纳德公司的主要业务集中在马来西亚和香港。在香港，加纳德这家英国公司获得了当前世界最大的基础设施——香港新机场的餐饮供应服务合同。索德佐公司是在韩国、日本和新加坡则通过合资方式在餐饮和大众服务业方面开展业务。索德佐集团除了经营餐饮业外，还兼营基本生活、

公务支票和娱乐业，这三方面占其总营业额的 10%左右。在基本生活方面，该集团在 1996 年 1 月份刚同美国奥格登国际公司进行联合，以便共同发展这方面的业务。

索德佐集团非常重视这个市场领域，因为它认为包括家庭服务社会化在内的基本生活服务业务将会在不久的将来获得飞速地发展。

在经营公务支票方面，索德佐公司在参股卡达匹奥支票公司，并且控制了该公司之后，它一举在公务支票方面成为世界第二大公司，紧随世界著名的 ACCOR 公司之后。索德佐公司签发的支票总额也从 80 亿法郎一跃上升到 160 亿法郎，从而在国际市场的份额也从 16%提高到 24%。同卡达匹奥公司的合并，使索德佐公司能够进入拉丁美洲这个大市场，并已在智利、哥伦比亚、委内瑞拉和墨西哥开展了业务。所以说，索德佐集团的这一决策是非常具有战略眼光的。

在娱乐业方面，索德佐公司已经开设了江河和港口方面的旅游，以及温泉疗养和专项餐饮。去年，该集团的营业额增加了 55%，达到 9.83 亿法郎。其中上述三种行业的营业额超过了大众餐饮业的所得。

索德佐集团已经成为全球餐饮业方面首屈一指的最大公司，这家法国公司实际上拥有国际餐饮市场份额的一半。但索德佐集团并不以此为满足，该集团还在不断扩大其规模，除了餐饮外，该公司也在向石油、矿业、森林开发等方面进军，并同时经营医疗监护等多种行业。目前，该公司在这方面的年营业额高达 1 亿法郎。巴隆董事长的多种经营方针结出了累累硕果。

点评：

1. 公司的多角化经营方式是符合一定的管理科学理论的。理论认为，公司的多角化经营能够给社会收益带来一个潜在的增量，这是因为多角化经营可以通过效率传递、管理协同、风险分散、策略联盟等方式提高企业的绩效。

2. 多角化经营分为多种方式，一种是围绕企业的核心业务进行多角化，称为中心式多角化；另一种是从分散风险的角度出发，均衡发展的多角化，称为复合式多角化。索德佐集团的多角化属于后者。

百年摩根

美国摩根财团是世界著名的垄断资本集团，在本世纪上半叶，摩根财团所控制的资产一度占到美国 8 家最大财阀总资产的 49%，其在美国金融界的地位和声势极为显赫。

正如政治和经济是一对孪生兄弟一样，权力和财富的关系也从来就密不可分。当今摩根财团的创始人老摩根出生于一个金融世家，祖父和父亲都一直从事银行和保险业。老摩根和他的后代都是极善于利用政治和权术来达到经济上的目的，从而使得摩根财团的规模得以迅速膨胀，成为主宰华尔街乃至全球的金融霸主。

1861 年，美国发生南北战争，老摩根乘机向政府大肆推销各种枪枝弹药，大捞了一笔钱，这些积累成为摩根财团日后四处扩张的资本。在第一次世界大战中，摩根公司利用其在国会中的关系，独家包办了美国对西欧的金融业务。摩根公司先后为英法政府筹措战债 30 亿美元，仅此一项的佣金就获利 3000 万美元。在第二次世界大战中，摩根财团是政府最大的军火承包商。正是由于以摩根财团为首的军火商在国会的游说，才最后促成了美国政府通过对盟国的“租借法案”。二次大战中，美国依据租借法案向盟国提供了本息总计近万亿美元的武器和资源，谁又能知道，摩根财团在其中的进项有多少？战后，摩根财团也从来没有停止过军火生意。美国政府战后在世界各地发动的大小战争中，到处都有摩根财团经手买来的武器，在越南的战争爆发后，摩根财团下属的通用电气公司仅 1967 年就接受了 14 亿美元的订单。做金融垄断生意也好，做军火承包商也好，这些一本万利的生意，如果没有政府做后台，怎么可能都落到摩根财团的手中！摩根财团很早就参与政治高层圈子的活动。老摩根是克利夫兰总统的主要财政顾问，直接干预白宫经济决策。本世纪初，老摩根又把西奥多·罗斯福捧上总统宝座。为了报恩，这一届罗斯福政府处处遵从摩根财团的指示。伍德罗·威尔逊总统也是得到摩根财团支持才得以压倒对手上台的。摩根财团后来促使这届美国政府参加了第一次世界大战。赫伯特·胡佛是摩根财团用钱推上政治舞台的，最终也成为摩根财团的代言人兼美国总统。50 年代，在杜鲁门政府中，先后的三个国务卿都与摩根财团有瓜葛。艾森豪威尔政府的三个国防部长都与摩根财团有密切关系。由于摩根财团在本世纪上半叶牢牢地控制了政府，才得以使它受到种种经济保护，并拿到源源不断的政府订单，从而牟取暴利。

摩根财团的主要势力集中在西欧和加拿大，但在上世纪及本世纪上半叶的殖民主义时代，摩根财团也将扩张的步伐迈进了那些落后的亚非拉国家。比如在我国清政府时代，它曾经取得广州至汉口的铁路建筑权，后因为我国群众发起声势浩大的抗议运动而作罢。但摩根财团还是乘机向清政府索取了 600 多万美元的赔偿。1910 年，它曾向中国政府贷款 1000 多美元。它属下的公司在旧上海设立的爱迪生灯泡厂、慎昌洋行、钢车公司，都是当时上海滩上赫赫有名的企业。当然，摩根财团在中国的经济利益和种种特权，随着 1949 年新中国的成立而烟消云散。

摩根财团利用 1893 年的经济危机，取得通往美国西部铁路的修筑专营权，从而控制了美国铁路的 30%。1901 年，它又收买了 13 个钢铁企业，组成了世界上最大的钢铁工业垄断组织，当时世界上最大的一些钢铁公司，如美国钢铁公司，都在摩根财团的控制之下。到第二次世界大战前，它已经统

治了美国的金融业和钢铁、电气、运输、电讯等部门，总资产达 300 亿美元之多，占当时美国最大八家财团总资产的一半，堪称巨无霸财阀，其势力发展到顶峰。

第二次世界大战以后，摩根财团飞速的发展势头终于受到了外部势力的遏制，这个外部势力就是摩根的老对手洛克菲勒。正如摩根当年发迹的主要原因是因为政治上得势一样，二次大战后，摩根财团走下坡路的根本原因也在于政治上失宠。

60 年代初期，洛克菲勒在政界发起强大攻势，全力支持新兴财阀的代言人约翰·肯尼迪登上总统宝座，并一举掠得了国务卿、副国务卿、裁军署署长等重要头衔。从此，摩根财团在政界的势力受到排挤。从 1960 年开始，洛克菲勒财团的头面人物纳尔逊·洛克菲勒甚至还直接参与竞选总统。1974 年，纳尔逊·洛克菲勒被福特总统任命为副总统。相比之下，摩根财团的处境简直就是每况愈下了。

在经济上，摩根财团的处境也好不到哪里去。在 30 年代初期爆发的经济危机中，摩根财团旗下企业的股票价格遭受重创。这时，新兴的财阀洛克菲勒利用从石油工业里攫取的巨额利润，乘机大量吸纳这些企业的股票，并一举夺走了摩根财团对久负盛名的大通银行、公平人寿保险公司的控股权。这两家公司是摩根财团的顶梁柱，丧失了这两家公司，摩根遭到自上世纪下半叶以来的最大打击。

被恶梦打倒的摩根财团还没有喘口气，政府又在 30 年代颁布了非常严厉的《反垄断法》。根据反垄断法规的要求，商业银行必须与证券投资行为相分离，这部分的业务则由投资银行接替。这一判决顿时将摩根财团击入万丈深渊，摩根财团就此被分解成几个公司。现在为人们所熟知的商业银行 J·P 摩根银行和投资银行摩根·士坦利就是这次大分裂的结果。由于形势发生了逆转性的变化，从前围绕在摩根周围的一些大财团，如梅隆、波士顿克利夫兰等，此时都纷纷倒戈向摩根的统治地位发起挑战，从而使摩根的元气大伤。

摩根财团与洛克菲勒财团的实力变化，从下面一组比较数据中不难看出一些端倪：1935 年，洛克菲勒财团的资产仅为 66 亿美元，占美国八大财团资产总额的 10.5%，而摩根财团的资产为 300 亿美元，占八大财团资产总额的 49%；到 1960 年，摩根财团的资产仅仅增长 200%，达到 900 亿美元，而同期，洛克菲勒财团的资产却增长了 1100%，达到 890 亿美元，两者已相差无几；1974 年，摩根财团的资产是 3018 亿美元，而洛克菲勒财团的资产是 3305 亿美元。摩根财团已屈居于洛克菲勒之后了。

摩根财团近几十年的落伍有很多原因。其一，在银行业务方面，摩根只热衷于做大额生意，即多以大企业为顾客，忽视了迅速崛起的中产阶级的小额储蓄和抵押消费信贷业务，使金融业务的范围受到限制。它的金融支柱之一纽约第一国民银行由于经营不善，不得不把全部控股权卖给花旗银行，从而一再削弱了摩根的实力。其二，摩根财团有些下属企业由于受到美国国内产业结构剧烈调整的影响，导致了经营不佳。如美国钢铁公司，由于钢铁工业成为夕阳产业，再加上内部管理混乱，利润由 1960 年的 8.2% 下降到 1972 年的 2.9%。此外，像通用电气公司这样的企业，已成为其它财团的争夺对象，大量股票已落于他人之手。其三，摩根财团在经营领域缺乏积极的拓展精神。虽然它在第二次世界大战后已经注意到对商业、广播事业、消费事业的投资，但成效是有限的。更为致命的是，由于它对石油业不重视，使洛克

菲勒财团能以优厚的石油利润为后盾，逐渐击溃摩根财团。

沧海桑田，百年变迁。商业竞争是无比残酷的，盛极而衰，是世界上任何事物无法避免的生命轨迹。摩根财团的百年兴衰，正说明了这个朴素的哲学铁律。

点评：

1. 金钱政治、权钱交易是人类商业文明中最顽固的毒瘤，随着世界历史的不断发展，这一现象已越来越没有藏身之所。摩根正是在美国全力追赶英法等传统强国的时候发迹的，又借着资本主义飞速发展的机会不断壮大自己的力量，摩根财团的发家史，正是资本主义肮脏一面的一个缩影。在 20 世纪的今天，像这样的例子已经很难寻觅了。

2. 任何事物都有由生到死，由盛极到衰微的生命轨迹，摩根财团以及其它任何垄断财团都不能例外。逐渐丧失开拓和冒险精神从而导致落伍直至被淘汰，只是这个无情的生命规律的内因支配下的表面现象而已。即使摩根财团不在二次大战后因政坛失宠的失势，走下坡路也只是时间问题。

北大方正出击香港

1995年12月21日，中国软件业声望最高、实力最强的公司——北大方正公司在香港大张旗鼓地上市了。上市公司名为方正（香港）有限公司，首次共发行1亿6250万股新股，每股发行价为1.98港元（折合约0.26美元），共集资港币3亿2180万元，占该公司股本总额的27.5%。

方正（香港）新股上市首日收市价为1.88港元，全日成交3153万股，涉及金额6340万元。方正（香港）上市的时候，正是接近圣诞和新年假期，投资者忙于过节，市场交投气氛清淡，同时国企H股下跌也为中国大陆公司来港上市造成了负面影响，因此方正能有此表现实属不易。有识之士认为，方正（香港）在今后数年内的年增长速度将不低于30%，盈利也将会同步增长，有眼光的投资者对它的前景感到非常乐观。

方正（香港）有限公司是北大方正集团的控股公司，而北大方正集团是北京大学创办及全资拥有的高科技企业公司。北大方正集团成立于1992年6月，其前身为创立于1986年的北京大学新科技公司，总部设于北京大学。该集团除了可以利用北京大学的科研资源和技术人才外，本身的技术研究院也拥有150名科研人员，负责电脑应用软件的开发及商品化，其中60%以上的科研人员拥有硕士或博士学位。目前，北大方正集团的业务范围大致可分为两大部分。第一部分是研制电脑软件系统，包括电子出版系统以及与银行、零售及办公室自动化有关的软件开发及系统集成等。第二部分则是电脑及有关产品的经营销售。

方正（香港）主要是负责中文电子出版系统的销售。据统计，目前在中国大陆的3500家主要报社及书刊印刷公司中，约有90%已采用电子出版系统，而其中大约95%是采用方正集团的电子出版系统，包括北京的《人民日报》、《光明日报》及上海的《解放日报》等。因此，在中文电子排版这个领域里，外国公司在中国市场的占有率可以说是很小的。

北大方正的创始人、中科院院士、著名的计算机专家王选教授认为，虽然他们要面对国外电子软件公司的竞争，但北大方正是由中国人自己办的公司，对中文的文化背景较为熟悉，目前该公司的中文电子软件已在不少国外的中文报馆使用就是一个证明。所以，北大方正已在全球的中文电子出版界中处于领先地位。王选教授同时还认为，中国大陆报纸的版面非常有限，日后因为广告的增多及报业的开放会使整体的版面增加，对电子出版系统的需求就会相应增加。而且，中国大陆的读者对于高质量彩色印刷品的需求也会逐渐增加，因此他对于北大方正新开发的高质量彩色出版系统，如光栅图像处理及分色校色软件等充满了信心，预期能取得较高的技术竞争优势。从现在回过头看来，距方正（香港）上市不过一年半的时间，王选教授的预言正在被很快地印证了。

获得过1995年度联合国教科文组织科学奖的王选，是北京大学教授。1958年毕业于北大数学系，长期从事汉字激光排版电脑系统的研究，于1985年研究成功。1986年北大拨出40万元人民币（当时约合17万美元）给王选创立北京大学新科技公司。现在北大方正的商誉已达10亿元人民币（折合约1.2亿美元），而集团的盈利则提供给北大作为教育经费。作为公司的负责人，王选目前年薪为25万港币。

俗话说：“创业艰难百战多”，北大方正也不例外。北大方正的成长可

说是经历了种种艰苦的历程，特别是在视研究开发为生命的高科技领域里，方正就遇到了许多开发方面的麻烦。当时在研究及开发的工作中，经费是最大的问题，因为没有钱就没法购买外国较先进的研究器材。然而，让方正人感到自豪的是北大方正拥有的人才不只是纯为金钱而来，更有一种不断开发、不断创造奇迹的理想，很多人在艰苦的环境里以简陋的条件开展研究工作是因为他们不但看好方正的现在，更看好方正的将来。于是，没有设备，员工们就自己动手设计组装，或者干脆找有条件的单位借，终于一步步地打开了局面，短短十年间，方正的资产已增加了几百倍！

进入 90 年代，北大方正在中国的根基已扎稳，又稳步迈开了向国际化方向发展的步伐。数据显示，方正集团 1995 年年度上半年的业务超过 85% 是来自中国大陆，另外 10% 来自香港，其余来自海外市场，这说明方正已跨出了国际化的第一步。方正的领导层适时地提出公司的经营目标为：打入国际市场！由于香港是国际金融中心之一，拥有国际性的商业网络，因此，在香港上市是北大方正向海外发展的重要一环。

香港报业之间的竞争十分激烈，各家报馆为了提高新闻的时效性以及降低报纸的成本而绞尽了脑汁。方正公司向香港发展及上市的时候，也正是香港的中文报章减价战进入白热化的时候，方正集团敏锐地感觉到，报刊之间激烈的竞争将促使各家报章竞相采用方正的报纸排版系统，因此，香港的中文报纸减价战不但不会影响方正正在香港的上市计划，相反却能助长方正正在香港发展的机会。后来的情况果然证明了这一判断的正确性。其实仔细考虑一下道理也很简单，在资讯爆炸以及优胜劣汰的环境下，高效率自然成为竞争的利器，这也必然为方正（香港）造就了大发展的机会。

方正的电子排版系统在海外中文报纸排版市场上已占据了很大的优势，大多数著名的中文报纸都采用了这一排版软件，比如香港的《明报》、《大公报》及“星岛”报系；台湾的“联合报”、“自立”报系、《电视周刊》；澳门的《澳门日报》；马来西亚的《星洲日报》；欧洲的《世界日报》、《欧洲日报》等。北大方正俨然已成为中国软件业的标志。

在香港立稳脚跟后，北大方正又开始进军日本及韩国市场。除了正在日本筹建分公司外，方正公司的日文电子出版系统已率先完成测试阶段，于 1996 年年中推出，并于 1997 年 7 月一举打进日本报业排版市场。至于韩文电子出版系统的开发工作，该公司也已经在 1996 年底完成。关于进入日本市场一事，方正集团曾派员工去日本考察，发觉北大方正拥有的技术比日本的先进，因此认为方正集团在科技上是完全没有问题的。但在管理方面，考察人员认为方正的确有尚待改善的地方，这也是方正公司向日本学习之处。

在着手开拓海外市场的同时，北大方正并没有放弃国内的广大市场，而是始终立足于较熟悉的国内市场。特别是随着中国近年来经济的迅速增长及人民生活水平的不断提高，银行业及零售业等都相继实施了电脑化运作，借以提高效率及竞争力。北大方正就是看到了这一发展趋势，又开始了一些新领域内的开拓。

如近年中国的零售业逐步开放让外资参与后，大型的百货公司及商场都逐渐采用电脑化的购货、存货、售货及会计等系统，这就为北大方正的零售电子软件系统提供了广阔的市场发展机会。

再比如国内对于电脑硬件的需求量日益增加，北大方正也于 1995 年 11 月开始装配以“方正”为品牌的个人电脑及显示屏，设于深圳的厂房已于 1996

年生产了 3 万部私人电脑及 10 万台显示屏。由于“方正”牌电脑的售价要比进口货低，所以会有一定的市场。

当然，北大方正始终不会忘记凭借在汉字处理系统方面的优势，开拓更多的海外市场。但他们仍会以中国大陆为研究及开发电脑软件的基地，这样成本远比很多外国公司低。

点评：

1. 北大方正作为中国软件业的象征，与生产硬件的联想集团共同撑起了民族计算机工业的大旗。他们作为中国民族计算机业的开拓者，肩头的担子将会很重很重。

2. 北大方正在香港上市是其经营发展中的里程碑。出击香港，对于更好地利用香港的与国际接轨的市场和经营销售人才，并结合方正固有的国内开发队伍，将会取得事半功倍的效果，对于方正集团进一步拓展国际市场是至关重要的。

3. 微软总裁比尔·盖茨曾说，中国软件行业最缺乏的是管理，看来方正也不例外。我们真心希望国内软件业加强对科学管理的研究。

英国石油公司涉险过关

随着英国北海油田可开采石油资源的日益减少及随之带来的费用上升，英国石油公司从 80 年代的鼎盛开始逐渐走下坡路了，直到 1992 年，它的情况还很糟糕，被业界戏称为“笼中困兽”。但仅过了短短 5 年时间，到了 1997 年，它已成为世界上效益最好的石油公司。仅 1996 年，英国石油公司的利润就比上年增长 31%，达到了 41 亿美元。目前，它已经在委内瑞拉、墨西哥湾、里海等地区拥有世界规模的大型油田，一天出产 150 万桶原油的出色成绩使其紧随壳牌、埃克森、美孚和谢夫隆之后，成为世界第五大石油公司。

英国石油公司今日的辉煌，应该感谢它的现任总裁约翰·布朗尼。布朗尼早在 1995 年上任之前，就对公司的开发业务提出了宏伟的计划。

当时，英国石油公司面临的最主要问题是传统石油开发地区油源日渐枯竭。南海、阿拉斯加油田曾是公司的生产支柱，现在原油产量逐年下降；新开发的中小型油田由于形成不了规模而入不敷出。在这种情况下，布朗尼果断决定公司的开发策略：向新的大型油田进军。

由于布朗尼在担任总裁之前曾有 6 年的时间负责公司的石油开发，这段时间丰富的工作经验使他清楚地了解到，公司必须开发大的油田，才能在开发这一环节领先。但是石油行业的激烈竞争和充分发展，已经使得大型油田的开发走向了尽头，剩下的地方都是充满了危机抑或是困难。比如哥伦比亚、阿尔及利亚、前苏联的里海地区都属于这种情况。

冒险也要做。布朗尼果断地向哥伦比亚和阿尔及利亚派出了开发队伍，同时在里海地区英国石油公司也投下了很大的赌注。

在哥伦比亚，英国石油公司投资 20 亿美元开发了两个日产石油 50 万桶的新油田。但当地的游击队也不放过这个发财的机会，他们不断袭击油田的设施以迫使英国石油公司交纳保护费。为此，布朗尼不得不雇佣军队保护英国石油公司的工地和工作人员。

在阿尔及利亚，尽管政治暴力已把那里搞得混乱不堪，英国石油公司仍然在那里开发天然气资源。因为公司在天然气方面弱于它的竞争对手，这个项目开发成功，将使英国石油公司能打败竞争对手成为对南欧的主要天然气出口商。

在里海，英国石油公司也投下了大笔的开发资金。公司在阿塞拜疆的两项新建的大工程将会使它成为里海地区石油开发的佼佼者。现在，它又正在哈萨克斯坦申请开发权。不过，虽然这些国家储油丰富，但处于俄罗斯和车臣之间的动荡地区，所以英国石油公司随时需要面对一些意想不到的问题。

到目前来看，布朗尼这个冒险还是值得的。正是凭借这些地区的开发，英国石油公司才摆脱了业务发展的困境，出现了柳暗花明的前景。

石油开发还有另外一个尚未被充分占领的领域。这就是海底石油开发。在英国的大西洋前沿地带的色得兰群岛地区，海底储存着丰富的石油资源。但由于开发技术的限制，使得许多石油公司望而却步，但英国石油公司凭借着自己的高科技优势在这里站住了脚跟。

英国石油公司有一个实力很强的水下工程公司，专门研究和从事水下工程业务。在水下工程公司的参与下，英国石油公司在西色得兰群岛的佛茵那维地区，把一艘废弃的轮船改造成为海上钻井平台，水下工程公司的水下机器人在 500 米深的海底操作，将输油管道和海底钻井连接，源源不断的石油

输出海面，注入储油罐。除了佛茵那维，英国石油公司还将投产两个海上油田，这项业务将使得公司每天多出产 12.5 万桶原油，每年的利润将上升 2 亿美元。

不过从事海底石油开发也有不少麻烦。因为色得兰地区生衍着许多珍稀的海鸟及其它动物，一旦石油发生泄漏，对于这一地区的生态环境来说，将会产生致命的打击。因此，环境保护主义者强烈抗议英国石油公司的石油开发计划。就在 1997 年 4 月 10 日英国石油公司年度大会那天，位于苏格兰阿伯丁的公司总部大楼楼顶，出现了一套绿色和平组织成员偷偷安置的太阳能设备。绿色和平组织想以此来提醒布郎尼，你们应该开发太阳能，而不要四处搜罗石油。

尽管有许多阻挠以及更多的不可知因素，但是至少从目前来说英国石油公司的开发策略看起来是成功的，而布郎尼本人也对公司的前景满怀信心。

自 1992 年以来，英国石油公司在成本削减、机构重组，以及营销渠道的改革上均下了大功夫。在生产领域，现在英国石油公司的石油生产成本是全世界私营石油公司中最低的，每桶 2.64 美元，已经完全有能力在世界范围的石油市场内进行竞争，因此英国石油公司尽量扩大自己的规模。布郎尼计划公司的石油生产能力在 10 年之内上升 67%，达到每天生产 250 万桶。在石油营销领域，1996 年，英国石油公司同美孚合资建立了一家石油加工、营销企业，同时从直布罗陀至乌克兰区域内约有 3300 家原属美孚的加油站改属英国石油公司经营。布郎尼计划接手后削减 2300 个工作岗位，预计它将会给公司带来每年 5 亿美元的利润。这一举措使英国石油公司在欧洲的汽油以及其它石油产品的销售额直线上升，直逼壳牌与埃克森公司。

企业自身的完善加上风险带来的收获，使得英国石油公司蒸蒸日上，也许正如布郎尼所想，10 年之后，英国石油公司不再只是以美国、英国为基地的石油商，而会成为举世闻名的石油巨头。

点评：

1. 石油、天然气、煤炭等等资源的储量越来越少，同时由于其不可再生性，因而成为引人注目的战略性资源。明白了这一点，我们就非常容易理解某些国际纷争的由来了：美国为什么总是要插手中东事务，法国为什么总是将某些非洲国家纳入自己的势力范围，而西方世界又为什么对新成立的中亚诸国如此感兴趣……归根到底一句话：因为那里有宝贵的资源。

2. 英国石油公司的决策的确是很冒险的，而且这种风险不仅来自于技术或勘探等经营性风险本身，还来自于开采所在国家和地区的政治不稳所带来的风险。类似这种问题给了我们一个启发：保持安定团结的政治局势和社会环境，对于吸引外资是多么重要和关键，可以毫不夸张地说，稳定是经济发展的本钱。像那些局面不稳的国家和地区，外资就是进去了，也只会着眼于短期投资，采用掠夺式开发和经营手段，而绝不会有扎下根来、长期发展的念头。

深中华勇胜“反倾销案”

1995年4月5日，美国商务部宣布接受美国三家主要自行车生产厂商的起诉，对中国出口美国的各种自行车进行反倾销调查。深圳中华自行车集团股份有限公司作为中国自行车生产、出口的龙头，首当其冲被美商务部列为重点调查对象。

深中华集团是于1985年由深圳莱英达集团与香港大环公司合资成立的一家以自行车生产为核心，多元化、集团化、国际化发展的公众上市公司。年生产自行车能力达300万辆，产品80%行销欧美日等发达国家和地区，是典型的外向型出口企业。

深中华成立以来，遵循创始人施展熊制订的“振兴民族工业，实现产业报国”的方针，以参与国际竞争、打入并立足国际市场为首要目标。短短数年间，企业发展成世界最大的自行车生产、出口厂商，并拥有“阿米尼”、“大名”两大蜚声国际的品牌和全球最大的自行车生产基地，出口量雄居世界第一，在世界范围享有极高的声誉。

上述特征，决定了美方的倾销指控一旦成立，深中华将面临灭顶之灾，后果之严重不难想象。早在1993年，深中华就因西方国家“反倾销”而失去了其在欧共体的主要市场，企业也因此落入了最低谷。之后，经过长期艰苦的努力，美国终于又成为深中华最大、最主要而且不容有失的出口市场。

然而，美方的倾销指控，又把深中华推到了悬崖边沿。

众所周知，自90年代起，国际政治、经贸关系发生了深刻变化，国与国之间的贸易战日趋炽热，这本身就给我国出口贸易造成严峻的竞争环境。更为严重的是，西方一些国家始终抱有成见，在我国多种行业的出口问题上横加指责，设置各种障碍，所谓反倾销更成为其得心应手的武器。中国的许多出口型企业往往在这种阻挠面前一筹莫展，败下阵来。这其中固然有错综复杂的客观因素，但缺乏足够的勇气去应诉也是诸多因素之一。

深中华被美商务部列为重点调查对象，其所受的压力是巨大的，情势也十分险恶。在国内许多同行因各种条件的限制而放弃应诉后，深中华没有退缩。为了企业自身的利益，也为了力争中国民族工业在世界经济中的合理地位，深中华在慎重周密的筹划论证后认定：应诉势在必行。

施展熊在应诉人员的动员会上说：我们已经没有退路！我们不能让别人从悬崖上推下去！我们一定要应诉，也一定能胜诉！

所谓的“倾销和反倾销”是国际贸易战，甚至是国际间政治风云变幻的产物。在这类争斗中，中国企业已有许多失败的记录，包括深中华在内也是。不过，正因为深中华有过失败的惨痛教训，因此也有了一笔宝贵的经验财富。深中华毫不怀疑集中应诉的必要性以及优势。在这次输美自行车反倾销应诉过程中，深中华对以往的失败教训做了全面系统的总结，毅然放弃了独立应诉计划，主动与国家有关单位密切配合，全面加强行业间的沟通，与其他应诉企业紧密合作，协调一致集中应诉，并为此不惜投入大量人力、物力、财力。

一般而言，反倾销案应诉过程中，应诉方往往处于被动挨打地位。深中华却认定：在认真做好应诉工作的同时，寻找诉方弱点，抓住契机攻其不备，予以适度反击往往事半功倍。

在这一指导思想下，深中华积极参加了由机电商会进行的统一协调，针

对原告的二次反击采取了积极行动。

应诉之初，深中华列举大量证据证明原告的起诉有不实之词，控告原告方有恶意控告之嫌。这一反击的目的在于给美商务部施加压力，促使结束本案调查。虽然目的没有达到，但是敲山震虎，其影响和作用是在存在的。

应诉中，深中华参与了分案控告美方原告违反美国 LAN-HAM 法案的商业欺诈行为（美国 LANHAM 法案规定：在美企业生产过程中，国外零配件超过本国零配件的一定比例时，不能打本国制造的字样）。这样成功地对原告方施以重压，增加了胜诉的筹码，起到了出其不意，反客为主的奇效。

国际贸易中：“倾销”是一种不公平的竞争手段，反倾销调查是维护公平竞争的正常手段。其中的关键在于如何看待和计算产品原产地的“正常价值”。

我国企业之所以在过去的应诉中一再失败，完全是由于起诉方的国家和地区固执地坚持中国的经济仍是“非市场经济”，因而对产自中国大陆的原配件、原材料采用参考价格计算（如台湾、印尼等地的价格）。事实上，中国早已不是“非市场经济”，证明这一点对深中华的胜诉极为重要。

但如何来证明这一点呢？深中华认为，要依靠我国政府在双边及多边场合阐明立场，同时也要靠应诉企业在应诉过程以事实为依据据理力争。深中华在输美自行车反倾销案应诉工作中的重要准备工作是：力争让美国把中国作为市场经济国家对待，即令其承认中国的国内价格是正常的市场价格。这也是应诉工作中的最难点。

为此，深中华投入大量精力，搜集、整理并提供了大量有关中国当前经济体制改革状况的资料，包括最新出台的各种经济法规，并以一个企业的实例向美方证明：中国确已是市场经济国家；中国企业和产品成本价格是合理的。

所谓知己知彼，百战不殆，对这一点深中华体会尤深。

应诉之初，深中华便通过各种途径深入地了解研究原告的诉状和美商务部的调查习惯，发现这场诉讼游戏的主动权在美方。虽然原告指控的内容与事实严重不符，但调查是美商务部，所有疑问的解释权在美方，美方控制了所有诉讼的关键节奏。例如美方提供给深中华的调查问卷有两个特点：

其一是便于调查方寻找被告的疏漏及矛盾，如果应诉方不熟悉美方的有关反倾销规定和惯例，很容易被引入歧途而导致败诉；其二是便于美方计算倾销率。美方总是采用最适合，最有利于他们的方法来做判断。这一点，被告方是无从知晓的。

了解到这些，深中华得以充分认识到应诉工作的艰巨性，并做好充分的心理准备。余下的便是制定周密完善、滴水不漏的针对性措施，为最后的胜诉打下坚实的基础。

从深中华所做的如此大量的工作以及后来在美胜诉的结果看，我们完全有能力应付未来国际贸易竞争中种种意料不到的挑战，但力敌不如智取，掌握游戏规则，熟悉国际贸易法规和惯例，做到成竹在胸是面对挑战不可缺少的基本条件，国际间的贸易竞争是一场看不见硝烟却更加惨烈的“战争”，也是漫长而艰苦的历程。智勇兼备才能决胜千里。

1996年6月4日，美国国际贸易委员会经过长达1年的调查、取证，作出最终裁决：“从中国进口的自行车未对美国相关工业造成实质性损害或实质性损害的威胁。”

这一判决结果表明，深中华在经历长达 14 个月之久的苦斗之后，与其他同行业厂家一道，终于在输美自行车反倾销案中全面胜诉。这是一场来之不易的胜利。它既凝结了深中华人的辛勤汗水和振兴民族产业的沥沥肝胆，也反映出同行业的整体实力和敬业精神。同时，深中华的全面胜利，也是我民族产业的共同胜利。它昭示着我们的民族产业在走向世界、逐步崛起的同时已经成熟起来，强大起来。

点评：

1. 中国的出口产品，一向以价廉物美而著称于世。改革开放后，中国的企业在劳动成本低廉的原有基础上，加以高新技术的引入和日趋科学的管理手段，使其产品更富内涵和高附加值，从而更富国际竞争能力。因此，出口在我国国民经济中的作用日趋增强。西方对我出口贸易的种种限制，对我民族经济的冲击极大，危害也极大。这种损失不会只针对某一家企业，而是整个行业，整个民族工业乃至整个国民经济。我们的企业只有团结起来，同风雨、共进退，才能在世界经济中争得立足之地。这方面，深中华做得很出色。

2. 我国的企业在国外反倾销审查中失败的原因不外以下几点：没有足够的经验和自信；不了解国际反倾销法，不熟悉“游戏规则”；缺少必要的技巧和谋略。但最根本的因素是我们的企业应诉时往往各自为战，单打独斗，缺少行业间的沟通。各自为战形不成行业的优势，到最后只能被各个击破，失败也就成了一种必然。

3. 我们的民族工业在不断走出国门，走向国际，这是持续、长久而又势所必然的艰难过程，将会面临的挑战是严酷的。深中华在反倾销案中的全面胜利告诉我们，在挑战面前，退缩是没有用的，要获胜，要为我们国际经济中争得合理的地位，合理的利益，应战是必然的选择。在未来的时代里，我们的企业遭遇这种事件的概率将会增加，因此我们完全可以在深中华的胜诉中汲取一些有益的、可以借鉴的经验。

奔驰公司的新冒险

墨守成规的高级豪华轿车制造商如今能否把自己改变成生产各种系列轿车的制造商呢？其中风险深不可测。

1996年，上任已满3年的沃纳不仅弥补了1993年的巨额亏损，还使戴姆勒——奔驰公司重新焕发了青春。但是，就是这样一位豁达乐观者也非常清楚，他面前的道路仍然布满荆棘。

沃纳的主要竞争对手是宝马，它在1994年收购久病缠身的英国罗孚集团有限公司之后，销售量一举超过梅赛德斯，每年销售量达到100万辆。

日本竞争对手也颇具威胁。生产Infiniti和凌志轿车的尼桑和丰田汽车公司，志在从每一车型上节约30%到50%的成本。比如说，丰田公司1995年就削减了12亿美元的成本。它在当年销售额下降的形势下竟将利润提高了将近14%！

沃纳正在思考实施更为大胆的改革。沃纳需要这样一些新的顾客，他们喜爱梅赛德斯的质量，并需要那种既能当多用休闲机动车，又能做家庭敞篷车的小轿车。这种小轿车既适宜于崎岖不平的山路，又能适用于城市街道，且是最具安全保障的轿车。沃纳钟情于“小”字，因为小轿车将把无数新买主吸引到梅赛德斯的品牌跟前。这样，在今后5年里梅赛德斯销售量就可以翻番，达到120万辆。为实现这个梦想，沃纳现在正夜以继日地要把这家墨守成规的高级豪华轿车制造商改变成生产各种系列车型的轿车制造商，并在每个系列里都要造出令人珍爱的车型。

在1997年法兰克福的汽车展销会上，梅赛德斯将推出它的新款A级轿车，这是梅赛德斯制造的轿车中最小型的车子，车身长3.6米，在德国的标价约2万美元左右。1988年，梅赛德斯将与瑞士制表商斯沃奇公司合资成立一家公司，届时梅赛德斯将推出标价1万美元的Smart微型轿车，该车全长仅2.5米，适于市内交通。这一举措意在吸引那些想再买一辆不污染环境的轿车的欧洲有钱人。斯沃奇总裁说，这种轿车是专为“两个人加一筐啤酒”而设计的。

梅赛德斯计划在欧洲每年生产各类车型各20万辆，在巴西生产8万辆A级轿车，加上将于1997年在亚拉巴马州生产的M级四轮驱动轿车，在西班牙生产的一种新型V级小型敞篷货车，梅赛德斯将成为年产120万辆的系列齐全的轿车制造商。在不增加员工的基础上，到本世纪末，梅赛德斯轿车的销售额将上升40%，达670亿美元，净利润差不多要翻上三番，达到36亿美元。

在今后的3年里，梅赛德斯还将投入160亿美元用于研究开发，占新车型资金投入的1/3。即便是到了那个时候，大批新车型的开发还不能算是完结。根据当地的报道，从现在起到2000年这段时间里，梅赛德斯计划推出差不多30种新车型，其中包括直接与奥迪A3型车和宝马最小型系列型车竞争的一种C级小型轿车。沃纳拒绝对报道作出任何评论，但是他说：“我们将安排更多的生产线。”

就在不久前，梅赛德斯还很难从它的主要豪华轿车特许经营权上获得甚至是十分微薄的利润。它又如何能从众多的像菲亚特、大众汽车这样的公司都苦苦拼命争夺才能获利少许的小型轿车身上赚取丰厚的利润呢？

一些分析人士认为，沃纳在预测市场对他小型轿车的需求方面，有可能

因估计过高而遭到失败。比如，派驻伦敦的麦格劳—希尔公司咨询顾问就预测说，由于小型轿车的市场竞争激烈，到 1999 年 A 级轿车的销售量最高也只不过在 12.5 万辆左右，这与梅赛德斯在欧洲的 20 万辆生产能力相比，还差一大截。麦格劳—希尔公司咨询顾问补充说，Smart 车型也有可能面临同样的问题。宝马公司就不肯制造更小的轿车。据宝马一位员工说，宝马打消了制造一种两人座小型轿车的念头，这是因为“这种轿车的用途非常有限”。法兰克福 SMH 私人银行的股东说：“梅赛德斯不去做它熟悉的豪华轿车，而偏要去生产别人都在生产的小型轿车。”

沃纳认为并非如此，A 级车型打开的是一个全新的优质豪华小轿车领域。它的外观造型与其他同类轿车迥然不同。它车身虽短，但较高，车内空间很大，就像 E 级轿车一样。发动机安装的位置也独具匠心。一旦发生迎面而来的汽车相撞这种不幸事故，车上的发动机不会像传统设计的那样被撞得反弹回来砸向乘客，而是掉到轿车底下的地面上滚落它处。一些外界人士赞同沃纳的说法。前福特汽车公司总裁、现任伦敦 Ludvigsen 咨询公司董事长的卡尔·勒德维格森说：“它并不是小型轿车市场上的一名平淡无奇的造访者，它具有与众不同的特色。”Smart 轿车也同样如此，它的电力发动机符合极为严格的尾气排放标准。

那么沃纳成功的关键问题在于梅赛德斯能否真正控制小型轿车的制造成本，并在营销上出奇至胜。

销售 A 级轿车和 Smart 轿车的重任落在泽茨奇的身上。迪特尔·泽茨奇是沃纳亲手选拔的良才之一。他在法兰克福汽车展销会首次推出 A 级轿车之前的 18 个月就已开始发起攻势。有研究表明，平均每位买主要花一年半时间来仔细考虑，最后才能达成交易。另外，泽茨奇补充说：“我们对目标群全然陌生，因此需要了解他们。”到目前为止，单在德国就已有 10 万人签名要求获取有关资料，这当中有 80% 从未拥有过梅赛德斯轿车。

但对 Smart 轿车来说，则需要采取另一种完全不同的做法。这种“Smart 汽车”并没有给出著名的梅赛德斯三点星商标。因此，这家微型轿车合资企业要在欧洲专为 Smart 轿车设立众多销售中心，目前第一批计划设立的 100 个销售中心正在筹建中，其中有些中心将在百货商场和飞机场附近。这些中心除了销售 Smart 轿车外，还将卖斯沃奇手表和其他非汽车产品。梅赛德斯想学习运用一种全新的方式来销售轿车，而且它也将从制造 Smart 轿车之中学到很多东西。按设计方案，整车可以在 5 小时以内组装完毕，11 家主要供应商按照日本的模式直接在厂区制造各种组装部件。

梅赛德斯会成功吗？要是在 5 年或 10 年前，可以说肯定不行，但现在不同了，沃纳经历过艰难的改革之路，能成功地把梅赛德斯带到辉煌的下个世纪，让我们拭目以待。

点评：

墨手成规的高级豪华轿车制造商如今在赫尔米特·沃纳的率领下，试图把自己改变成为生产全系列轿车的制造商，并在每个系列里都造出令人珍爱的车型，其中的风险深不可测。

梅赛德斯一改过去过分依赖于如著名豪华 S 级轿车的生产和销售的做法，如今又将触角伸向像菲亚特、大众汽车公司苦苦拼命才能获利少许的小型轿车市场，其实为形势所迫。沃纳面临的风险有：小型车市场竞争过分激

烈。对市场需求可能估计过高，产品的延伸可能会降低投资收益率，然而沃纳手中的武器也今非昔比，沃纳是第一位能成功控制住梅赛德斯投资成本和生产成本的总裁，沃纳拥有奔驰卓越超群的品质形象，沃纳在小型车生产策略上不落优质豪华的窠臼。

为了寻求增长，沃纳必须冒险，英特尔总裁，安迪·格罗夫说：在变动时代最大的冒险就是不去冒险。在这一点上，沃纳也有同感。

挺进新兴市场的摩根·斯坦利

尽管印度的基础设施并不完善，但摩根·斯坦利仍然是印度最大的投资银行。该公司希望从迅猛发展的印度经济中谋利。摩根·斯坦利信托公司执行副总裁说：“优势在于：你可以参与创建事件。”

印度决非是摩根·斯坦利开辟的唯一据点。从北京到约翰内斯堡，这家公司一直在开设办事处，搜罗当地人才。摩根断定，一些新兴市场将产生高利润。摩根·斯坦利的主席理查顿·费舍尔认为：“高增长率创造财富，财富为我们创造生意。”

摩根·斯坦利主席理查顿·费舍尔是公司全球计划之父。而具体操作者则是摩根·斯坦利总裁约·麦克。麦克说，“最大的冒险行动就是不去投资。”当麦克成为公司总裁后，摩根·斯坦利进入新兴市场的计划正式启动了。摩根不是唯一在第三世界下注的公司，它正与美国强劲的对手美林、戈德曼·萨克斯、J.P.摩根以及数不清的外国银行和经纪人进行着激烈的争夺。在某些市场上，一些公司领先于摩根，例如在俄罗斯，第一波士顿公司就是如此。而作为更大规模的资产管理者，美林公司一直处于领先地位。而摩根·斯坦利则因其全面领导地位而赢得赞誉。摩根·斯坦利的客户和竞争对手，坦普尔顿(Templeton)新兴市场基金总裁说：“他们是最早进入新兴市场的公司，胆量最大经营范围最广。”

1995年是摩根最辉煌的一年，它岁入6亿美元，在世界性证券包销中名列第三，在国际兼并和收购方面独占鳌头。但是在美国，证券包销生意正面临很大的压力。

到新兴市场上开拓高利润源泉成为摩根·斯坦利进入第三世界的驱动力，在本质上，新兴市场效率低，因而比成熟的市场更为有利可图。

摩根·斯坦利正竭力再现其80年代在东京的成功经历：与其它美国公司一道，运用高技术和复杂的金融产品获得了可观的利润。在进入新兴市场过程中，摩根·斯坦利以设计师的形象出现。现在，摩根·斯坦利扮演的角色就是将这些国家与世界资本市场连接起来，这有利于所在国经济增长。例如，摩根·斯坦利在孟买建立一个更好的贸易结算系统，同时建立第一家发展中国家投资银行，把长期资本带入发展中国家。

但是，由于政治不稳定和市场改革困难重重，摩根面临着很大的风险：许多外国金融市场落后于美国几十年，它们缺少法律保障，缺少会计制度和结算机制，甚至充满了欺诈和腐败。这意味着：麦克和费舍尔正在进行一次具有很大风险的赌博，因为新兴市场非常复杂而又脆弱。1995年，当新兴市场共同基金下跌了50%之时，公司在动荡中蒙受巨大的损失。另一方面，对摩根·斯坦利来说，最大的风险是损害其显赫的声誉。1994年，摩根为了扩大知名度，发起了印度第一家互助基金。1995年孟买指数下跌了20.8%，基金下跌了28.2%。结果，摩根·斯坦利在印度的形象黯然失色。哈佛商学院教授说：“新兴市场的名牌意识很强。一旦失掉好名声，摩根·斯坦利就会陷入困境。”为了构筑未来，公司正默默忍受着较低的收益。1994年，摩根在海外的工作人员增长了17%，花费了公司股本收益的4个百分点。

但是摩根·斯坦利主席费舍尔则认为，风险是可以控制的。他说：“如果形势变了，我们就会毫不犹豫地改变方向。”

麦克和费舍尔并非孤注一掷。即使摩根·斯坦利所有新兴市场业务丧失

殆尽，其损失也是有限的，充其量只占 1995 年收入的 10% ~ 15%。摩根·斯坦利的战略是以集中、渐进、精打细算的方式来制定长期计划。例如，只有当某一从事资产管理或商品贸易的美国企业同意支付开办费时，公司才设立代表处，其它的业务随后再增加。在摩根·斯坦利尚无代表处的地方，则依靠纽约、香港、伦敦的银行家和分析家们的频繁出访。迄今为止，摩根成功的关键在于它能适应各地不成文的商业规则。这些规则充满着关系学和政治学。一个很好的例子是摩根·斯坦利在印尼进行的一场战役。起先，该公司承销印尼当地电话系统 PT Telkom 公司私有化业务，但它败给了其它四家华尔街公司。摩根说它能筹到 20 亿美元，但其竞争对手却承诺了 30 亿美元，结果这些交易只筹集到 17 亿美元，以失败而告终。

目前，摩根·斯坦利只好在 PT Telkom 公司的金融顾问中暂居第二。但它却提出较多务实性的建议。这有助于摩根进行其长期计划，即建立一家合资企业。合作者一家是控股公司，为苏哈托总统的女儿拥有，她掌管着公司的权力已达 30 年之久；另一家是印度尼西亚的经纪人。该合资企业将注入 1000 万美元资本，并已于 1996 年组建营业。如果一切顺利的话，随着印尼政府加快私有化的步伐，摩根·斯坦利将包销有利可图的公共项目。

同时摩根正凭着已建立的全球商业网点进入发展中国家。仅摩根·斯坦利资产管理集团就管理着 1000 亿美元的资金。摩根是新兴市场中机构及零散基金的顶尖管理者。而它唯一的华尔街劲敌是美林公司。在泰国和印度尼西亚，由于较早进入国家基金使得摩根在投资银行业务中颇具优势。

摩根·斯坦利资产管理集团与世界银行的国际金融公司合作，于 80 年代中期开始了第一批国家基金的业务，如 1985 年的马来西亚基金，这使摩根·斯坦利在新兴市场上赢得了信誉。费舍尔说：“我们通过资产管理集团进入交易性金融市场，显然我们最具有优势。”

资产管理集团不是为摩根·斯坦利提供大量关于新兴市场情报的唯一单位。摩根·斯坦利的商业银行基金的全球监管能力以及在 64 个国家中为客户提供贸易结算和清算业务的能力，使得摩根对于每个国家市场的基本情况都非常熟悉。摩根·斯坦利是美国唯一经营此种业务的投资银行。商业银行基金监管着价值 1170 亿美元的资产，排名第十一位。摩根·斯坦利通过遍及世界的银行网络和复杂的计算机系统来进行交易。在摩根·斯坦利的总部里有一个收集新兴市场信息的高技术中心。摩根·斯坦利的员工都能通过个人计算机进入 64 个国家的详尽无遗的信息数据库。总部设在日内瓦的摩根·斯坦利国际资本公司，有 3500 个不同的国际市场指数。

摩根·斯坦利在全球下的赌注能够得以回报吗？

首先，在新兴市场上，摩根·斯坦利面临着来自具有投资银行经营能力的商业银行的激烈竞争。例如在 1994 年，摩根·斯坦利获得了 40% 以上的墨西哥全部股权发行权，但在 1994 年 12 月，当新政府决定比索贬值以致使该国陷入经济衰退时，摩根·斯坦利的业务在一夜之间丧失殆尽。

但是，拥有投资银行功能的商业银行，特别是 J.P. 摩根和第一波士顿公司，能够在危机时向公司客户提供紧急贷款，帮助他们渡过难关。当墨西哥资本市场于 6 个月后重新开放时，感激的客户们把首批国际债券发行权授予了这些银行。戴着投资与商业两顶帽子的银行在墨西哥居于特别有利的位置。所幸的是：在 1996 年 11 月，摩根公司宣布也具有这种功能。

但这只是问题的一部分。摩根·斯坦利在拉丁美洲有着很好的声誉。在

那里，它有一班由前巴西中央银行行长所领导的人马。摩根的银行家和分析师们经常访问拉丁美洲的客户，但是最后是美林公司取得了多西河谷公司 50 亿美元的托管权并获得 9500 万美元丰厚的收入。竞争对手认为摩根的失败是由于缺乏经验。这桩交易是拉丁美洲迄今为止最大的私有化行动。其实问题出在摩根的投标战略上：由于它的投标低得无法接受。致使从一个领先者的位置落为被淘汰出局的下场。

面对如此之多的生意，摩根·斯坦利还必须注意自己与顾客利益之间的潜在冲突。在欧洲，人们指控摩根·斯坦利在全球投机基金暴跌中，扮演了推波助澜的角色。摩根·斯坦利首先考虑的是收回自己的 3400 万美元。摩根·斯坦利否认了此事，同时责怪这次暴跌是由基金经理造成的，说他们做了没有授权的交易。

现在摩根公司进行的冒险行动是经过明智的仔细考虑的。费舍尔说：“我们并不知道在 5 年的时间里我们是否都是正确的，但我们资源最多，信心最足。”

点评：

摩根·斯坦利闯入第三世界市场时，将大胆和小心谨慎这一对矛盾的艺术发挥得淋漓尽致。寻找新的财富增长点是摩根进入新兴市场的强大推动力。进入新兴市场，第一个优势在于摩根可以参与创建事件。在第三世界中，摩根·斯坦利以现代金融市场设计师的形象出现，将这些国家与世界资本市场联接。这将使摩根·斯坦利获得无可比拟的无形资产回报。

前途未卜的三星芯片业

1995年，芯片制造业的扩张，几近狂热，制造商们以前所未有的规模投资于耗资巨大的新型芯片生产厂。据悉，1995年和1996年两年内该行业耗资累计750多亿美元，建成了90个新的芯片生产厂，超过了整个80年代该行业的投资总额。仅在1995年9月，就有富士通、日立、摩托罗拉、SGS汤姆生微电子公司以及东芝和IBM等公司宣布将耗资60亿美元新建5家芯片生产厂。而后，三星集团也随即加入这一投资狂潮。

芯片制造商遵循的行事准则是：谁投资新设备最多，谁将获利最多。日本在80年代正是因此将美国挤掉而居于首位。还是基于此，美国在90年代又卷土重来，再次夺回头把交椅。

美国芯片制造商在90年代初的发展表明这样一个经验：在技术成熟，需求迅速膨胀的市场上，新增的生产能力可立刻得到更大的市场。而亚洲的芯片供应商们，尤其是韩国厂商，企盼能够获得更多的市场份额。因此，目前他们的耗费比谁都多。

韩国的电子业巨头三星半导体公司即是如此，一旦三星集团决定力争在动态内存制造方面占据主导地位，就将很快为此确定预算。在过去10年里，三星集团的预算额度稳步上升，到1994年已位居世界第一，领先于NEC公司和东芝公司这类动态内存制造业的大户。据估算，1995年三星集团用于扩大生产能力的投资近20亿美元。而目前仅有三家芯片制造公司的投资高于三星，即英特尔公司，共35亿美元；摩托罗拉公司，计23亿美元；还有韩国的LG集团（前称金星公司），为21亿美元。

但是，三星集团似乎准备再增赌注。位于圣荷塞的三星半导体公司的销售副总裁介绍说，三星将“很可能”每半年就新建一个芯片生产厂，而不是每年才建一个，例如，下一个生产厂已拟定设在美国，耗资13亿美元。

三星会对如此巨额的投资感到胆怯吗？多年来，三星并不认为有生产能力过大的问题。根据在过去一年里，罗伯特逊—斯蒂芬公司的芯片业资深分析人士预测：芯片销售额到2000年将达3500亿美元，比一年前的预测提高了175%。原因之一是，英特尔公司推出的最新微处理器和微软公司的新“视窗95”操作系统对内存的需求十分巨大。新型微机所需的动态内存（DRAM）是从前微机需要的2—4倍。德州仪器公司负责全球营销业务的高级副总裁称：“生产能力基本上不能满足需求。”TSMC公司总裁预言：“至少到1997年，对内存容量的巨大需求都不会有所缓解。需求量已经超出供应能力至少20%”。因此，1995年4月，TSMC公司斥资10亿美元，在台湾新建了一所芯片生产厂，并仍计划再建第五个芯片厂。

芯片生产厂正处于本行业有史以来持续时间最长的兴旺时期。但芯片行业每隔几年就经历一个周期，芯片价格有时半年会剧跌50%。可是，三星认为部分由于芯片生产厂和用户间的合作关系日趋密切等原因，这种情况今后将可避免。同时，尽管计算机热在美国和欧洲有所降温，但全世界的发展中国家对计算机、蜂窝式移动电话以及各类电子硬件产品仍有需求。这就意味着当前三星用于继续投资的本钱不会被白白浪费掉。所以，尽管从1995年至今，芯片市场价格一跌再跌，芯片制造商的利润也越来越低，且韩国国内的经济金融形势一团糟，三星公司仍不打算就此歇手。那么到底结果如何，只有靠以后的事实来说话了。

点评：

芯片制造业开销不菲，它已成为全球最大的不动产投资。那么半导体业纷纷解囊的根据是什么，三星电子勇拔头筹的奥妙在哪里？回答有三条：第一竞争原则，谁投资新生产设备最多谁将获利最多，第二需求原则：社会自行调整，以吸纳廉价的新兴技术，第三客户原则：芯片生产厂家和用户的密切合作可以避免芯片价格剧跌带来的损失。至于回答正确与否，只有等待下回分解了。

腾飞中的 KLM 航空公司

有 75 年历史的 KLM 荷兰皇家航空公司曾是政府的宠儿，在 80 年代陷入困境，又于 90 年代奇迹般的复苏。KLM 航空公司的转变应归功于董事长伯奥的出色工作。

伯奥亲自为 KLM 公司做了大量基础工作，甚至包括制订航班表。他埋头于一大堆各机场的航班时刻表，寻找更有效率的航班连接。伯奥半开玩笑地说：“这是我的业余癖好。”伯奥还费心地向雇员解释他的战略，要求他们提供建议。通过培育员工间的伙伴关系，伯奥提高了航空队伍的工作效率，自 1990 年以来，该公司的 2.4 万名员工数目未变，但旅客的运送量却增加了 50%。现在该航空公司的成本在欧洲属于最低之列，而已还在继续下降。

伯奥最重要的行动是组成跨大西洋的联盟。在 1989 年，KLM 第一次冒险购买西北航空公司的股份。当时是一个可怕的时期——美国航空市场于 1990 年陷入困境，西北航空公司由于自身的问题几乎破产。尽管 KLM 不得不一笔勾销 4 亿美元的投资，但它还是坚持住了。西北航空公司削减成本，再加上从 KLM 获得相关联的 5 千万美元的额外运营收入，使它转亏为盈。据 1995 年 1 月 19 日西北航空公司的报告透露，1994 年其利润高达 2.96 亿美元，超过美洲航空公司。

1992 年，也就是 KLM 航空公司购买西北航空公司 20% 的股份之后三年，该公司与美国签署了开放领空协议。作为回报，KLM 航空公司和西北航空公司赢得了美国的特许，进行合二为一的经营而不受反垄断法审查。他们之间的交易使两家得以削减成本，飞越被禁飞的边界。例如，罗马对西北航空公司是完全禁飞的。这样，KLM 则通过它的欧盟特许权，代表西北航空公司为罗马旅客提供服务。因 KLM 在中东、非洲和东南亚有航线网络，西北航空公司就能出售从美国得梅因直飞往巴林的机票，“飞往以前不在西北航空公司的航线图上的地方”。西北航空和 KLM 的全球联系有助于 KLM 与欧洲境内的竞争者展开竞争。KLM 作为欧洲发展最快的航空公司，其在欧洲市场上的占有率成倍增长，已达 7%。

在跨大西洋连接之后，KLM 和西北航空公司还加强了在亚洲的合作。西北航空在北亚担当主要角色，而 KLM 则在东南亚有强大航空公司线网。西北航空公司副总裁说：“我们坐下来共同谋略，共订价格，共享航线。”

KLM 航空公司的这一大胆举措，已使 KLM 和西北航空公司的收入仅次于美洲航空公司（American Airlines）和联合航空公司（United Airlines），居世界第三位。据公司 1996 年 2 月 2 日报告，公司总利润增长了 5 倍，达 4.9 亿美元。这一数字比分析家们的预测要大得多。KLM 航空公司该财年的总收入增长 5 倍，总销售额上升 11%，达 55 亿美元。该公司在亚洲和拉丁美洲的增长率也将达 2 位数字。

现在，KLM 在购买欧洲其它航空公司控股权方面将充当主角。对于这个航空服务的战略联盟来说，理解双方的企业文化和理解对方顾客的文化习惯，已变得十分重要了。对于这两个企业来说它们各自的文化迥然不同。KLM 航空公司向商务舱旅客赠送装有荷兰酒的瓷制小房子，而西北航空公司却赠送摇滚 CD 盘。KLM 的一位行政人员说，荷兰航空乘务员更正统些；而西北航空公司的乘务员对欧洲人的口味来说则太过“热情”。为取得某种愉快的结合，伯奥希望两家公司能一块儿培训不同国籍的乘务员，并提供统一的标准

服务，去年春天，它们开设了共同商务舱，在国际航班上提供同等座位、食物和服务。今年夏天，它们可能在国际航线上推出共同经济舱。在每个座位的后背配上电视屏幕，乘客可选择电影和游戏。KLM 和西北航空公司将成为第一家在经济舱提供这种服务的主要航空公司。

在加强联合的同时，伯奥已将 KLM 航空公司占有西北航空公司的股份增至法律所允许的最大比例——25%。如果这一全球策略联盟继续奏效的话，那么它们的对手美洲航空公司和联合航空公司就再也不能袖手旁观了。

点评：

荷兰皇家航空公司与西北航空公司利用美荷两国开放领空协议达成战略联盟，共订价格，共享航线，提供统一的标准服务，其中共享航线是他们战略联盟的基础与核心，KLM 可以利用欧盟的特许权代表西北航空公司为美国乘客提供在欧洲的飞行服务，西北航空公司也一样。同时在亚洲，双方利用自己手中的不同优势航线，延展对方的服务。在投入为零的情况下，将边际收入全转换为边际利润。

勇挑出口大梁的小企业

由亚瑟·安德森公司和全美小企业联合会(National Small Business United)对近750家公司所作的一项调查发现,在雇员不足500名的公司中,有20%在1994年都出口了产品和劳务。这一数字同1992年的11%,1993年的16%相比都上升了。许多专家预料,随着越来越多的小企业了解了国外市场的潜力,这种上升趋势将会持续下去。麦格劳·希尔公司所属的数据资源公司估计,美国今年出口的5480亿美元的制成品中,小企业的出口可能会占50.8%,高于10年前的45.5%。

现在,不管企业家们是试图逃避国内萧条的市场,还是指望在海外发大财,更多的小企业正把眼光从那些长期以来养育并支撑他们的本地和地区市场,转向更为广阔的天地。

多年来,在缅因州的小工厂里,比克内尔制造公司(Bicknell Manufacturing Co.)一直在生产建筑设备用的各种工业钻头。这家家庭企业在迄今为止的大部分时间里,发展迅速。80年代末,其年增长率约为8%。接着,1990年的经济大衰退不期而至。由于建筑市场萎缩,对比克内尔产品的需求也随之减少,销售不旺。“我们必须转向。”比克内尔公司总经理说。

由于国内经济不可能很快复苏,比克内尔公司瞄准了国外市场。当时,在这家资产为400万美元的公司里,65名雇员中还无一人有过对外贸易的经验。尽管如此,由于巴西、哥伦比亚和墨西哥建筑业的繁荣,外国市场仍在召唤着比克内尔。在一次参加由小企业管理局组织的贸易代表团访问墨西哥时,比克内尔公司找到了一家经销商。此后,比克内尔开始向拉丁美洲出口。公司老板珀塞尔最近刚签了一项合同,开始在中国和越南销售其产品。珀塞尔预计,今年预期国际销售额将增长20%,占公司总收入的15%—20%。

北美自由贸易协定和关税与贸易总协定等的签署,也同样加速了小企业向世界舞台的进军。这两个协定在降低外国进口关税上提供了很多帮助。

1990年以来,资产为600万美元,生产汽车清洗剂和汽车用蜡等保养产品的维克托股份有限公司一直努力扩大其在墨西哥的市场。然而,墨西哥当时高达20%的关税使得这家芝加哥公司无法出口。1993年1月北美自由贸易协定生效。6个月后,关税开始逐渐降低,维克托因此与墨西哥几乎所有的主要连锁零售店签了合同,现在,维克托发往墨西哥的货增加了两倍,约达30万美元,占公司出口的20%左右。

但是在海外发展过程中,缺乏适当的准备工作会给企业家造成巨大的损失。一个是经销商信誉问题,另一个就是融资问题。债权人对小企业总是持怀疑态度。一想到一家不起眼的小公司竟贸然闯进未知的国外市场,这足以使某些银行家们忧心忡忡。

对那些决意坚持其出口战略的小企业来说,确定合适的市场通常是开始的第一步。许多公司可向联邦和政府机构了解市场信息。例如,美国商务部就有一个贸易数据库,在其所属的73个办事处和各地公共图书馆内都可以使用。这个数据库存有对228个国家中的117个行业的研究报告。

弄清什么是热门,什么不是,这种做法正是一个好的开端。现在环保型公司——那些专门从事从经营废水处理装置,到土地填充规划管理的公司——正在韩国、印度尼西亚、马来西亚和台湾这样的新兴工业化国家和地区寻找合作机会。而在拉丁美洲,正在崛起的中产阶级正在为新的健康意识潮流

推波助澜。例如，一些制造胆固醇测试设备的公司能在巴西和墨西哥找到急切求购的买主。

寻找脱颖而出的国外市场，需要某种许多企业家已具备的素质：敢于冒险。就像许多他的大公司对手一样，早在 1989 年，RG 数据股份有限公司的罗伯特·吉塞就很快把目光投在当时的苏联。他的罗切斯特计算机联网公司创建于 1974 年，没有做过任何正儿八经的出口业务。但是，罗伯特感到俄罗斯及周边国家的贸易机会可能让人无法抗拒。他认定等到市场稳定再行事，也就毫无意义了。“到那里，每个人都已有了自己的舞伴。”1989 年在由商务部主办的莫斯科贸易展览会上，罗伯特和另外三家小公司一道花了 2.5 万美元合租了一个展览间。去年，在其 1900 万美元的业务中，有 20%来自前苏联。

为了四处招揽生意，许多企业家积极鼓动做环球旅行。凯瑟琳·艾伦同其母亲合开了一家艾伦过滤器股份有限公司。她估计，每年她几乎有 2/3 时间都呆在国外，向潜在的客户游说其石油净化产品和服务。每年 400 万美元的销售额中，有一半来自出口，这多亏了她那从新加坡到巴西圣保罗的业务关系网。现在——自第一次访问北京已过了两年时间，期间她参加了无数次的鸡尾酒会。她终于在中国拥有了潜在的客户。艾份说，一趟趟的海外之行使她确信，如果了解了市场和客户，小企业也能出口赚大钱。她说：“如果他们基础好，我想世界的大门是向大多数小企业敞开的。”

小企业全球发展指南

留心现有的客户 许我公司可以通过向国内顾客的海外机构出售产品和服务来打入国外市场。
专心致志 不竭尽全力就做不好出口业务，出口要求做广泛的调查研究，国外业务必须由经验丰富的经理来承担。
征求意见 大学中常有一批读工商管理硕士的学生，他们同时又是出口方面的顾问。还有一些咨询公司，如亚瑟·安德森公司，他们实行初次咨询免费服务。
利用各种贸易展览会 一些由美国及驻外机构发起的贸易促进活动吸引了大批观众。一些精打细算的公司可以寄样参展，而无须派人参加。
认真选择市场 尽管会有利可图，但迅速发展的海外市场也会意外地失去控制。要考虑客户的素质，而不仅仅是其国籍。
管理企业发展 筹集生产资金并增加一个出口业务部需要一定时间。许多小企业常被大订单弄得不知所措。
使用信用让 信用证能防止因买主无力偿还或靠不住而造成的违约。
要有耐心 许多外国客户都是在关系的基础上做生意。因此，小公司必须花时间联络客户，这样才能得到出口订单。
仔细挑选合伙人 富有经验的国内货运代理对处理海关单据至关重要。而不称职的国外经销商会毁掉公司的声誉。

留心现有的客户许多公司可以通过向国内顾客的海外机构出售产品和服务来打入国外市场专心致志不竭尽全力就做不好出口业务，出口要求做广泛的调查研究，国外业务必须由经验丰富的经理来承担。

征求意见大学中常有一批读工商管理硕士的学生，他们同时又是出口方

面的顾问。还有一些咨询公司，如亚瑟·安德森公司，他们实行初次咨询免费服务。

利用各种贸易展览会一些由美国及驻外机构发起的贸易促进活动吸引了大批观众。一些精打细算的公司可以寄样参展，而无须派人参加。

认真选择市场尽管会有利可图，但迅速发展的海外市场也会意外地失去控制。要考虑客户的素质。而不仅仅是其国籍。

管理企业发展筹集生产资金并增加一个出口业务部需要一定时间。许多小企业常被大订单弄得不知所措。

使用信用证信用证能防止因买主无力偿还或靠不住而造成的违约。

要有耐心许多外国客户都是在关系的基础上做生意。因此，小公司必须花时间联络客户，这样才能得到出口订单。

仔细挑选合伙人富有经验的国内货运代理对处理海关单据至关重要。而不称职的国外经销商会毁掉公司的声誉。

点评：

美国企业在海外市场上的成功必定会产生其它经济效益。充裕的国外市场会使小企业摆脱国内周期性的经济萧条。同时，随着小企业开辟了更多的国外市场，它作为 90 年代就业机会的创造者，名声会越来越大。但请记住进入外国市场前一定要先读读“小企业全球发展指南”。

震雄集团迈向国际

1958年蒋震与谭雄先生合作，成立震雄机械公司。当时谭雄有一部车床，因此蒋震协议以月租30元港币租下谭雄的车床，然后两人合作生产制造塑胶制品的吹瓶机。那时每部吹瓶机售价为2000元，成本却不足1000元，扣除必要开支后，每月生产两、三部机器，每人便可赚取达2000元的利润，收入还算不错。只可惜好景不长，由于生产技术落后，他们生产的机器很快就被市场淘汰，谭雄眼见生意不佳，碍于生活所迫，无奈提出退股，各自分道扬镳。就这样，蒋震单枪独干，当时怎么也没想到，竟然在捱过。难闯的数十年后晋升为亿万富豪。

蒋震埋首研究，想尽方法克服吹瓶机在生产上带来的缺点，到了1965年，震雄终于发展出更为先进的螺丝直射注塑机。这种机器不但机身精巧、产量较高，而且可以自动化生产，同时在功能与成本上均优于其他种类的注塑机，该项产品也获得香港中华商会颁发的“最新产品荣誉奖”。此后震雄的业务开始快速成长，并将厂房搬迁至黄埔船坞，奠定了事业的初步规模。

1970年，震雄的发展随着香港塑胶业成长而一日千里，再由黄埔船坞厂房搬到元州街265号的工厂。尽管这里面积只有6000英尺，但却是震雄首项自置物业，这标志着集团成长的重要一步。继购入元洲街的厂房后，震雄又于1973年购入粉岭的3万尺厂地，进一步扩充生产设备。然而正当震雄渐入佳境之时，却遭到发展过程中最严峻的考验。1973年中东爆发石油危机，原料供应短缺，严重打击香港塑胶业，所幸蒋震凭着雄厚的实力与良好的信誉，终于度过了塑胶业最不景气的时期。到了1981年，震雄在大埔工业区占地6.5万平方米的厂房落成，翻开了集团发展新的一页。厂房的面积计为17万平方米，并采用现代比的流水作业方式生产，辅以先进的电脑数控加工技术，使产品的质量及产量大大提高。另一方面，蒋震亦积极拓展台湾市场。目前它是台湾地区规模最大的注塑机生产厂商。

中国大陆于80年代初期推行开放政策，香港的塑胶制品更因地利之便获得市场先机。震雄也在迅速扩展下，再于1985年获大埔工业区批地13万平方米。引进大规模电脑生产设备，并与日本合作生产注塑机所需要的机械手臂。

在1988年落成的厂房，拥有全港最先进的制造系统，包括一部耗资300万美元、可24小时不停操作的“弹性制造系统”。此外亦包括一个耗资100万美元、以电脑自动操作的层叠式“自动仓储提存系统”。除了在生产方面辅以先进技术外，震雄于1989年收购“香港电脑辅助设计及生产服务有限公司”，将集团的业务扩展至模具设计与生产。为使震雄不再受到进口钢材价格波动的影响，再于1990年底兴建球墨铸铁的工厂，生产注塑机所需要的高硬度及高弹性的机床材料。有了这些设备，震雄无论在原材料制造、机器生产，以至电脑配套与机械手臂制造方面，都能自行生产，无需担忧受到外界市场波动影响。

因应大陆市场的快速成长，震雄也于1987年到广东顺德设厂，取名震德塑料机械厂。分别在1993年设立“浙江震达机械厂”与“深圳泰克液压设备有限公司”，1994年再在广州设立生产压铸的“广州震高机械厂”，在山东设立生产注塑机与电线电缆挤压机的“山东震华塑料机械公司”，在顺德再与德国最大的吹塑机制造公司合资成立“克虏伯震雄塑料科技公司”。1995年又

在上海最繁荣的南京西路购置一栋兴建中的商业大楼，计划未来做为集团的中国总部。

“精益求精”是震雄集团的企业精神，为使震雄精神得以体现，蒋震最近提出“品质追日本、成本比大陆”的经营目标。蒋震说，今天震雄还能在香港生存，凭借的就是高品质与低成本，但如何使品质优于日本，成本低于大陆，则是震雄今后在经营管理上面临的巨大挑战。走进震雄在香港的工厂，墙壁上贴的都是有关品质的标语：“追求品质是每个人的责任”、“品质、品质、品质”。蒋震说：“我们在台湾与香港的工厂，都获得 ISO9001 的品质认证。在香港，这是第一家获得认证的机械厂商。”

为使顾客的订单能及时交货，震雄以模组化的方式生产注塑机。基本的机床组件以计划方式采用流水线生产，当获得顾客订单时，即可将所需组件进行组装，缩短交货时间。为使厂房空间能有效利用，震雄以高架方式将成品库存于工作现场的上方。这是种将生产与库存合为一体的精良生产方式（Lean Production）。

精简人力也是震雄集团提升生产力的主要策略，蒋震给台湾震雄厂的一道指令为：员工人数冻结在现有的 259 人，每年营业额要有 30% 的增长，但人员不得增加。所以台湾震雄的营业目标由 6 亿台币增加至 12 亿台币时，也将不会再增加一个人手。但如何使业绩成长而人数不增加，蒋震说：“自动化与管理改善是提高生产力的解答。”纵然在大陆的工厂，蒋震也坚持不应随意增加人手。不过震雄也不会因为自动化投资而裁员，就以大陆的合资工厂为例，蒋震明明知道人员过多，但为尊重原合资厂工人的工作权，他也从没要求大陆的工厂进行裁员。

到目前为止，蒋震仍然把他大部分时间放在工厂中，他不时地在工厂中走动，与工人一道讨论现场改善的问题。香港的工厂普遍都不设置员工餐厅，因此每天中午，蒋震都与公司主管在沙田的餐馆共进午餐，在餐桌上他与年轻的主管们，热烈讨论公司内的各项问题，融洽的气氛，令人仿佛置身于家庭的餐桌上。香港震雄的一位主管说：“蒋先生是全公司最努力投入工作的一位，大家看到他这样大的年纪都还如此认真，因此也都兢兢业业不敢放松，就是这样的工作精神，使震雄能有快速的成长。”台湾震雄公司的林总经理也说：“蒋先生对于生产现场的改善活动极感兴趣，每次来台湾花最多的时间，就是与同仁一道研究如何解决现场的问题。他追根究底的执着态度，不达成功不休止的毅力，常令我们年轻人都感到惭愧。”就是这种以厂为家，以工作为乐趣，追求至善的精神，使得震雄敢于喊出：“品质追日本，成本比大陆。”

蒋震也坦承：“品质的问题根基于人的素质，因此品质要赶上日本，还需要一段很长的时间。”目前震雄的产品策略，与日本产品的市场有所区别，主要是针对发展中国家的市场，并以较大的生产数量与低廉的价格，来扩大市场占有率，然后再逐步提升产品功能与品质形象。

点评：

震雄集团 40 多年积累下来的核心资源，在于蒋震先生对机械设计的专精与制造技术的丰富经验。今后震雄也将秉持这些优势与完美的企业形象，凭着庞大且不断成长的中国市场腹地，在世界的机械产业中大放异彩，实现了蒋震先生工业报效民族的最终理想。

AMD 的绝妙收购

1996 年春天,AMD 公司代号 K5 的奔腾芯片上市。这一芯片比预定上市时间晚了一年,而且不受市场的欢迎。接着便是 1996 年整个半导体行业的不景气时期,AMD 公司 1996 年的销售额下降了 20%,滑到 19.5 亿美元。与此同时,公司的股票从 1995 年 6 月的最高点 38 美元降到了 1996 年 7 月的不到 11 美元。

1995 年 AMD 公司收购了对手 NexGen 公司,它用价值高达 6.3 亿美元的股票买下了一家只有 2100 万美元销售额的公司。

虽然当时的人们对此颇不理解,但今天的华尔街已经改变了态度,他们把对 NexGen 的收购当作绝妙的一着棋。

NexGen 公司的销售可能依旧疲软,但它强大无比的技术使 AMD 公司能在硅片上制造出尖端工艺的微处理器。就 AMD 在 1996 年 11 月举行的 Comdex 展示会上进行的比赛来看,它代号为 K6 的芯片超过了英特尔公司速度最快的高能奔腾芯片。在运行新的 32 位软件时,K6 也比高能奔腾快那么一点。运行现有的 16 位软件时,按 AMD 公司总裁桑德斯的话说就是:“我们把他们打得屁滚尿流。”而一个巧妙的许可证交易又使 K6 得到了英特尔独家的 MMX(多媒体扩展)技术,这使它处理图像和声音的速度大大加快。MMX 还是块未知的领域,以前 AMD 从来没能和英特尔平起平坐过。

按预定计划,K6 在 1997 年 4 月份上市。分析人员们指出,AMD 今年能卖出 500 多万片芯片。据估计,这将给 AMD 在 1997 年带来 8 亿美元的收入,而 1998 年将是 30 亿美元。如果不是 NexGen 公司的设计,AMD 可能早被淘汰出局了。它自己的下一代芯片远远地落在了计划进度的后面,要完成恐怕得到 1999 年。而且桑德斯自己也承认,已放弃的 AMD 自己的 K6 设计并不如 NexGen 的好。

所有这些新的好消息都是来自这个小不点——即 NexGen。其中不少活是 NexGen 的领导干出来的:他们就是公司的创始人兼首席执行官阿提科·拉扎和 1995 年 5 月加盟 NexGen 担任首席业务官的维德·达姆,他曾在英特尔公司干过 10 年。

以前,AMD 的工厂经理们把重点放在 K5 的生产上,因为这是 AMD 的主要利润来源。但高收益是以放弃了高速芯片换来的。为保证生产的所有 K5 芯片都能卖掉,AMD 公司把它们的速度按已有的标准设得非常低。K5 只相当于 75 和 90Mhz 的奔腾芯片,而英特尔公司和另一对手 Cyrix 公司所卖的芯片主频都在 133Mhz 以上。达姆坚持应牺牲一些效率以换得更高的速度。这一注下对了:在短短几周内,K5 的销量就翻了一番。

到目前为止,占 AMD 公司收入 70% 的其它业务也开始有了起色。目前,在大多数电脑和手机使用的内存市场上,AMD 仅排在英特尔公司之后,位居第二。

然而,AMD 公司的东山再起并非十拿九稳。K5 的延期推出损害了公司的信誉,也赶跑了一些客户,其中最著名的就是康柏电脑公司。

K5 芯片的麻烦在 1995 年中期全面爆发。在 3 年的开发完成后,AMD 公司才发现它借以向英特尔挑战的第一块由零做起的芯片有设计错误。为了从法律上解决同英特尔公司的长期不和,AMD 同意停止仿制英特尔公司的芯片,作为回报,它可以得到包括 MMX 在内的英特尔公司的技术。当 K5 终于露面时,

电脑制造商们却对它痛加指责。在 1996 年只卖出了 200 万片，其中大部分卖到了国外。这和英特尔公司一个星期的销量差不多。更糟糕的是，AMD 的 K6 计划中抽调了一部分工程师来消除 K5 的错误，这使 K6 计划更往后拖了。

现在回过头来谈谈 NexGen 公司。这家公司有 9 年历史，它靠其设计技术而成名。但它的第一个芯片 Nx586 无法插入标准的奔腾插座。而它后来的芯片也犯了同样的毛病，这种情况一直持续到英特尔公司的奔腾首席设计师达姆的加盟。达姆坚决要更改 Nx586。他的理由是，如果这种芯片能插到奔腾的插座上，电脑用户就可以把他们的奔腾机升级成高能奔腾机。即便英特尔公司也没能做到这点。它的高能奔腾芯片需要特殊的主板。

然而，重新设计的工作加剧了资金的短缺，迫使 NexGen 公司开始寻找新的投资人。在 1995 年 9 月，曾一度与桑德斯共事过的 NexGen 董事会成员马歇尔·考克斯把两家公司牵到了一起。双方的眼前立刻为之—亮。就在同年 10 月 20 日它们宣布合并。

当桑德斯发现了好东西时，会对它的内在价值知道得很清楚。因此，他从不插手 NexGen 的事务。然而拉扎和达姆在改组 AMD 时却毫不手软。达姆对 K5 的设计人员提出了疑问，并发现了 K5 速度让人失望的另一原因：有些线路设计极不合理。在改正了这些错误后，性能提高了 30% 多。现在 AMD 公司销售的芯片相当于奔腾 166。所罗门兄弟公司估计，这些快速芯片将使 AMD 在今年的 K5 销量上达到 310 万片。英特尔公司可能把奔腾芯片降价以进行反击，但桑德斯发誓，AMD 芯片的价钱将比英特尔的同级芯片低一半。

如果 AMD 公司的 K6 芯片性能确实超过了高能奔腾，那么毫无疑问，芯片之王英特尔要想使 K6 无法在市场上扎下根来，须付出巨大努力。英特尔公司在 1997 中期推出了低价位的高能奔腾，代号是 Klamath，它能以更快的速度运行现有的软件。但 Klamath 需要一种新型插座。桑德斯希望会有电脑制造商对使用现有主板的 K5 和 K6 机感兴趣。大多数的电脑制造商都对是否使用 K6 保持沉默。只有宏碁美国公司和一些 K5 的用户说，如果这一新型芯片能准时面市，它们将考虑使用它。

点评：

在插座大战尚未白热化之前，AMD 公司有 18 个月安安稳稳行动的时间。如果到那时，它仍未赢得几个美国的关键电脑制造商以加强它在国外市场的力量，桑德斯可能就不得不再度跟在英特尔后面走了。这件事，他恐怕永远也不想做第二遍了。

后起之秀本田工业

日本的本田技研工业公司是一家大型的国际化企业集团，在海外分布着近几十家分支机构。“本田”的创始人本田宗一郎从白手起家，在战后的几十年内，使“本田”后来居上，以致于全世界同行都望而生畏。

本田宗一郎生于铁匠之家。从小耳濡目染，使其一生同铁制的机械结下了不解之缘。二战之前，本田经营东海精械公司，主要生产汽车发动机上的重要零件——活塞环，供应丰田等一些大的汽车公司。

二次大战以后，由于东海精械公司被美国飞机炸毁，于是本田创立了“本田技术研究所”，生产所谓的“蹦蹦车”（由自行车安装上小型发动机改装成的机动车）。“本田”从此走上摩托车专业生产厂家的道路。

“蹦蹦车”上市以后，销路很好，购买者日益增多。为了能自己生产发动机，满足市场需求，“本田”增设了发动机车间，并且在发动机的质量上狠下功夫。到1947年底，“本田技术研究所”已初具了大型制造厂的雏型，月产“蹦蹦车”达到1000台。

“蹦蹦车”问世不久，其他厂家就纷纷仿而效之。为在竞争中摆脱对手，就必须得技高一筹，于是本田宗一郎成立了“本田技术工业公司”决定研制开发真正的摩托车。

一年之后，摩托车研制成功，并取名为“本田—梦幻D型”。但研制出新产品仅仅是成功的一半，品质再优，外表再美，若销售不出去也是白费力。于是，本田改善其经营方式，迅速在全国范围内建立起了有1.3万多家商店组成的庞大的销售网。一年之后，“本田”的资金就从最初的100万日元增加到了1500万日元。

为了有朝一日成为世界的摩托车大王，1958年“本田”又研制出性能良好的“超级克伯”。在1962年参加的T.T摩托车大赛上，“超级克伯”获得了所有项目的全部胜利，本田摩托车的优异性能惊动了全世界一流的摩托车制造商，摩托车称雄世界后，本田又把视野扩展到汽车领域，投资生产体积小、耗油少、功率大、速度快的轻型轿车。轻型轿车上市以后，很受欢迎，从而奠定了本田技研工业公司作为四轮汽车制造厂家的基础。

为了让自己的产品走向世界，本田宗一郎提出在国外投资办厂，于是就产生了赫赫有名的本田“当地化”政策。此外，在“本田”的成功之路中，还包含着很多科学的管理思想：

1. “A00 要点”检验系统。“本田”在开发新产品时，通常把每个课题分为10个子项目来研究。如开发的目的，购买的对象阶层，人们的需求变化，等等。将这些基本问题写在专用稿纸上作为提案，由小组对课题进行反复讨论，集思广议，在反复思考讨论中会产生许多新的发明和设想，使方案更趋成熟。

2. “镇纸型”技术研究结构，即扁平式的技术研究结构，这种结构不同于传统的“金字塔”型结构，而是像一块镇纸压在一张较大的纸上。整个组织除了设极少数几个高级管理人员外，几乎没有中间层次，下设的研究人员都是平等的，只有资格上的区别，没有职务高低的差别。这就避免了因复杂的层次关系而造成的信息传递慢、互相推诿，人浮于事等弊病，保证了技术开发周期短、见效快、成功率高、富有创造精神的特点。

3. 集体办公制度。在本田公司，总经理设有个人专用的办公室，负责人

和一般职员都在大房间里集体办公。这是公司为避免大企业容易出现的衰退和官僚主义而采取的“防老化策略”。

4. 注意发挥每个人的积极性。本田坚持“公司由全体人员共同经营”的原则，每一名员工都是生产中不可缺少的一分子。他经常同工人们一起交流技术问题，身穿白色工作服，亲临现场观察、研究。“上下一心，同甘共苦”，这自然成为本田成功的原因之一。

5. “当地化”策略，就是根据投资设厂的所在地国家的不同特点，调整企业在当地的一切活动，采取不同的生产经营策略。“当地化”策略是本田公司能够成功的最关键原因，包括四个方面：产品当地化、生产当地化、利润当地化、管理当地化。

产品当地化是指针对顾客实际及潜在的需要，以同样的基本技术，结合当地市场的社会、经济环境，开发不同类型的产品，进行生产及营销。

以摩托车为例，在北美洲“本田”开发出具备流线型外观和强大马力的摩托车以满足当地用户消闲及赛车的需求。在东南亚开发具备维修容易，成本低廉的摩托车满足当地用户作为交通工具的需求；在澳大利亚开发能长时间低速运转的摩托车以满足用户赶羊的需求，除摩托车、汽车等众所周知的产品外，几乎所在的工业产品，“本田”都遵循当地化的原则，生产出符合特定市场需求的产品。公司每年从收入中提出5%用于产品的开发研究，并在世界各地中心，与当地技术力量合作，共同开发最适合当地市场的产品。

利润当地化就是把从当地市场赚到的利润，尽可能再投资于当地市场。“本田”认为，海外分公司应看成当地公司，尽力帮助分公司促进和带动地方经济的繁荣。例如，1959年本田在洛杉矶市场独资成立了美国本田公司，当时投资额为25万美元，如今这家公司的资本额已达到2亿美元，是当初资本的800倍。这些钱全部来自于该公司在美国市场赚取的利润。

生产当地化就是在当地市场投资设厂。因为单靠出口产品成就有限，真正成功的全球企业都在当地市场投资设厂。才能保持公司在当地的长期兴旺。本田在当地投资设厂时，充分考虑当地国家的要求和环境，在不同的国家采取不同的投资方式。如在美国、加拿大采用独资方式；在欧洲，选择英国汽车公司为合作对象，在泰国、印尼等地，则采用合资的方式，或进行技术转移。

管理当地化不仅在当地移植本国的管理制度于当地，而且管理人员也要努力了解和掌握当地文化及思维方式，力争“同化”为当地人。在同化的过程中，本田尽量避免强加于人的方式，而是通过潜移默化，使“内外”双方相互容纳吸收，融为一体。

点评：

企业的实质就是通过生产的产品把生产者与消费者联结起来，企业只有把产品投放到市场上作为商品销售出去时，企业才最终实现了其自身的价值。因此，一个成功的企业不仅需要掌握先进技术的人生产出质量上乘的产品，而且还在于它的产品能得到消费者的承认与接受。对大型跨国公司而言，以“当地化”带动国际化，促进产品的销售，是一项行之有效的策略，“当地化”必须实现产品当地化、利润当地化、生产当地化和管理的当地化，才能使当地用户接受公司的产品，扩大公司销售额。

石油帝国——埃克森公司

在纽约曼哈顿区中心，与洛克菲勒中心毗邻的一排摩天大厦中间，坐落着世界上最著名、最老牌的石油公司的总部，这家石油公司就叫埃克森。从本世纪初其在美国德克萨斯第一次发现石油开始，埃克森就一直在石油的竞技场上顶风前进。目前该石油公司是美国当前原油和天然气最大的生产厂商之一。

在其遍布世界各地的商标中都配有一只猛虎，这只凶猛强健、奔跑如风的猛虎已成了埃克森公司的化身，似乎在向世界表明，埃克森永远是强有力的竞争者，永远不会败在任何人手下。

埃克森公司成立至今已有 100 多年历史。该公司的迅猛发展早已使其成为一支不仅能够影响世界石油及其产品发展的重要力量，而且对世界发达国家的工业亦构成了左右的势力。而公司的快速发展，更是得益于每年大规模基础和应用技术开发研究费的投入。

埃克森极其重视研究开发，认为公司的未来和竞争力很大程度上取决于本身技术实力，埃克森在世界各地设有多家重要的研究中心，并在各分公司设有小型研究所。这些研究中心和研究所的主要任务是研究与炼油有关的技术，除研究本地区的技术问题，还按埃克森总部的相互配合管理体制，各个研究中心都要共同研究公司的技术和开发项目。

在埃克森石油公司 10 万雇员中，有 4 万人是管理和专业技术人员，其中技术人员达 2 万人。科学技术人员包括地质学家、地

球物理学家、电脑科学家、化学家、卫生保健科学家以及各学科的技术人员。公司经营管理人才中有计划专家、金融分析专家、环境保护专家、市场销售专家、律师、经济学家、财务管理专家、人才培养专家以及具备多种经营知识和经验的多面手。这支专家队伍决定了埃克森公司的投资流向、发展和设立新公司的计划、管理和经营油井、炼油厂、石油输出地、油轮和油车的管理、矿山和其它设施的管理等重大的政策和方针。

埃克森石油公司最重要的研究机构埃克森生产研究公司主要负责研究开发勘探和开采技术，研究如何精确地了解地下石油和天然气的分布自然状况。生产研究公司通过向地下传递声波而记录岩层的变化并从这些地震资料中了解地球表层的主要情况，这些研究资料使公司花费更低的成本获取更高质量的石油。另一个重要研究机构，埃克森研究与工程技术公司主要发展油料处理、石油产品和工程技术以满足炼油、运输和石油销售等部门的技术要求。该公司研制出了成本很低的将原油中污染物分离出来、使之成为无污染的高质量燃油的技术。

另外，此两家重要的研究机构共同合作研制出将天然气转化为液体产品的先进技术，对解决未来全球能源的需求。利用远距离天然气资源开拓能源市场具有重要的意义。

公司领导的高度重视，大规模的研究开发费用的投入，使得公司每年都有大量的研究成果出现。这些科研成果促使该公司成本降低，雇员减少，利润迅速增长，在石油开采和制造领域处于领先地位。

为了维护良好的公众形象，埃克森公司始终把环境问题放在极其重要的位置上，长期的保护环境的政策已使埃克森公司具备了环境意识和保护环境的历史传统。在最近 10 年内，埃克森公司每年都要花费 10 亿美元用于改善

环境和保护环境，1991年，这笔费用增加到20亿美元。

从1970年开始，埃克森石油公司在美国的炼油厂就花费大量时间和费用降低空气污染程度，到目前为止，其周围空气净化率已达87%。埃克森公司的欧洲和远东地区的炼油厂从1981年起就将空气中的二氧化碳降低到50%以上。

为了进一步改进地下储油罐，防止泄露事故的发展，1991年，美国埃克森石油公司将美国境内大约200处储油地点的地下储油罐换成了新型的双层玻璃纤维强化塑料储油罐。

埃克森公司的研究机构还研究出了用于设备监视和泄露报警的新技术，并且研究成功了减少海上石油钻井平台火灾的新预防手段。

在世界范围内，埃克森公司积极支持别国防止空气污染的计划，并且向其他国家提供无铅汽油及其生产技术，目前，公司在无铅汽油生产方面处于领先地位。

埃克森石油公司还与世界各国的石油公司、工业集团和政府合作，共同提高油轮泄露救助的能力。该公司捐款9亿美元设立大型油轮泄露事故救助设备，并且在加勒比国家、欧洲和远东地区的工业企业中集股筹资改进救助设备和提高紧急救助速度。

石油工业本身是一个与环境很有关系的企业，埃克森公司通过各方面的努力，维持了公司保护环境的形象，为公司的发展铺平了道路。

点评：

埃克森公司作为石油界的一只猛虎，在100多年的历史中，发展成为一支不仅能影响世界石油及其产品发展的重要力量，而且成为左右世界发达国家的工业的势力，在其众多的成功的经营策略中，有两点是最显著和最值得借鉴与学习的。

其一，埃克森对研究开发的高度重视。公司拥有占雇员比例极高的各类管理和专业技术人员并每年对开发研究进行大规模的资金投入，埃克森在世界各地都设有研究机构，这些机构除负责研究本地区的技术问题外，还共同协作研究公司的技术和开发项目，这些机构的科技成果使公司在成本降低的同时，在石油开采和制造领域处于领先地位。

其二，作为一个与环境很有关系的企业，埃克森公司始终把环境问题放在极其重要的位置上，通过各种形式的努力，为公司保持了良好的形象，取得了大众的信任。

站在世界的视野上从事跨国化经营

神户制钢所创建于 1905 年，是一个站在世界的视野上，涉及到广阔的领域，能创造出具有独创性高新技术和商品群的综合企业。公司下设钢铁部门、焊接部门、工业机械部门、铸锻钢部门、建筑机械部门、切削工具部门、钛部门、铝铜部门、成套设备工程技术部门、环境保护技术设备部门、新事业部门、研究开发部门。这些部门相互协作，配合，材料、机械，研究开发形成三位一体，发展企业的综合实力，形成了神户制钢所下断向前发展的特色。

钢铁是神户制钢所最主要的部门，占全公司销售额的 44%。神户制钢所在日本拥有两个综合钢铁厂和一个高级不锈钢管厂。主要产品有热轧薄板、冷轧薄板、镀锌钢板、表面处理钢板、厚板等，以及线材、棒钢、型钢、高级不锈钢管等，系日本具有代表性的钢铁综合厂家。尤其是神户制钢所的高级线材在世界上具有很高的知名度，用于汽车发动机的弹簧轮胎的钢线，以及用于大型吊桥的高级钢钱等均在世界上处于领先地位。如为世界上最长的公路、铁路并用的大桥“濑户大桥”提供了主钢缆用钢线、结构钢材、焊接材料以及钢缆架设工艺等材料和技术。此外，大型船舶用曲轴在世界市场的占有率为 50%，一般钢材及各种大型铸锻件、钛轧产品、发电机用转子、叶片等都具有世界尖端水平。

铝轧材料占世界首位的铝铜部门在神户制钢所也占重要地位，该部在日本有两个工厂，每年生产约 30 万吨的铝轧产品和 26 万吨的铝板。中外，公司在急速发展的铝罐材方面也是日本的尖端厂家，在日本市场占有率为 50%。并且其与美国 ALCOA 公司合资的工厂使公司成为世界上名副其实的，具有一流水准的铝材生产厂家。在生产用于电脑磁性记忆装置的铝磁盘这个新领域里。公司的产品在日本及欧美博得好评，在世界市场上占有率为 60%。公司还向日本的各汽车生产厂家提供铝合金材料，促进现代汽车的轻型化，省油化。占日本首位的焊接部门在日本国内和海外各拥有 3 个工厂。这些工厂在日本焊条界是名副其实的尖端厂家，生产着最尖端的焊接材料。随着焊接业的自动化和高效率的发展，公司从生产原来的实线发展到焊剂包复式焊丝等各种焊接材料的生产，以满足产业界的要求。此外，公司还进行焊接技术的综合开发，所开发的大量的高度焊接技法，获得了用户的高度评价。而且公司推出的焊接机械手，在世界范围内也受到高度评价。

具有 87 年历史和雄厚技术的机械制造部门占公司销售额的 30%，可设计制造满足时代需求的所有材料和机械，可称为日本具有代表性的有型机械综合厂家，有高砂，岩屋、大久保、播磨、明石（工具）5 个工厂。特别是高砂制作所，它作为重型机械的主力工厂，在日本属于尖端机械工厂。经过长期的技术开发所生产的各种机械产品，在当今的日本及世界各国部博得了客户的好评。神户制钢所在日本也是综合切削工具的尖端生产厂家，研制和出售着最先进的工具。这些工具能适合于各种材料及各种伴随高技术化深度的加工。

为准确无误地满足千变万化的社会需求，公司成立了材料、机械、焊接、化学、生物 5 个研究所。1 个电子技术中心以及高分子材料，超导电、低温技术 3 个开发中心，用长年积累的技术研究开发新材料、电子、生物等尖端技术。材料研究所系神户制钢的核心研究所，主要进行钢铁、有色金属的基础研究。在钢铁方面，根据铁矿石选矿、球团矿技术等与资源有关的技术，

进行炼铁、炼钢、轧钢等的研究；在有包金属方面，进行铝、铜，钛、钽、铌、锆合金等的生产技术和材料的研究，同时也进行金属材料的表面处理、测试、试生产等研究。

机械研究所和化学研究所系神户制钢的机械制造部门的核心。主要进行有关神户制钢所生产的各种工业机械和成套设备类的各种影响机械因素技术的研究，主要是振动、音响、流动、燃烧、切削、粉末颗粒处理、塑料、橡胶等高分子材料的流动，搅拌技术、节能技术等。同时时褐煤液化技术，放射性废料的处理、运输方面的技术，减压残渣燃料油热分解技术，有效利用炼铁厂废气技术方面进行工艺和装置的开发。

焊接研究所从事的焊接技术的开发方面主要是重视金属、化学物理性、电气等的基础研究，通过使用最先进的研究设备，致力于物性的研究，彻底查明现象。从这些研究中，得到正确的基础知识后，进行可靠性大的焊条开发。

生物研究所是为了进行研究生物科学技术而新开设的研究所。该研究所参与日本通商产业省的大型项目而进行开发利用生物科学技术的水综合再生系统。此所以对资源能源开发方面也进行研究。

电子技术中心是在大型计算机应用方面，进行钢铁生产工艺的控制和软技术的开发，微型计算机的开发中心则是对产业机械等的自动化、高性能化、节能化方面的应用。为了实现自动化，中心还进行各种传感器的开发，并进行计量与测量技术的开发，在材料的非破坏性检查技术，自动探伤技术的商业化等方面，进行电子技术的应用研究开发。

随着经济活动日益加深，国际合作也更加扩大。有效地利用地区固有的经济价值，已成为企业持续发展的重要一环。在这种形势下，神户制钢所在原来的铝、铜、焊条、技术工程、原料、财务等领域里所进行的国际合作，已扩展到全公司规模，并正在进一步地向前推进。目前，神户制钢所在北美地区设置了独资企业 21 家（其中生产企业 13 家），并与美国最大的钢铁厂美国钢铁公司合资建立了棒钢、无缝钢管工厂镀锌板工厂。另外，在亚太地区拥有独资，合资企业 13 家（其中生产企业 9 家），主要从事生产钢管、焊条、引线框接管。这一系列合作的成功，为公司今后的发展奠定了牢固的基础。

点评：

神户制钢所在保持技术领先的同时，站在世界的视野上，从事跨国经营，为企业的进一步发展奠定了牢固的基础。

国际化经营使企业能利用他国的生产资源并进行最佳的配置，满足各国消费者的需求，尽量扩大企业利润，对于一个有实力的企业，当其发展到一定规模时，在适当时机进行国际化经营是一个明智之举。国际化经营是世界经济发展的必然趋势。我国企业也要努力学会利用国内及国外两种资源，打开国际与国内两个市场，促进社会主义经济建设。

勇于开拓国际市场的小松公司

创建于 1921 年小松机械公司，以生产履带式牵引车、柴油发动机、推土机、越野翻斗车等挖掘起重先进机械设备以及电子、塑料、机器人等产品而颇有名气。小松公司的历史与一些欧美老牌劲旅相比并不悠久。但生产和销售额的发展速度却异常迅猛，特别是在产品技术和质量方面与同类产品相比更是享有相当高信誉。自 90 年代后，一直在《幸福》杂志评选的世界 500 家工业大企业中，位居前 200 位。

由于西方经济的不景气，小松在国外市场的销售情况不很理想。1991 年，小松的主要海外市场美国、欧洲的需求量继续下降。一向需求比较高的东南亚各国在 1990 年下半年时，需求量也出现疲软的迹象。面对这种形势，小松继续执行其在全球推销其大型液压掘土机、大型载重车、自动卸货车和推土机的计划。与美国合资的小松装备公司针对美经济状况及时调整产品结构，加强研究开发适销对路新产品。与英国合资的小松英国公司开始生产 DASH—5 系统新一代掘土机。在东南亚，小松印度尼西亚公司为日本小松工厂生产铸钢零件。1991 年，海外销售额达 19.47 亿美元，比 1990 年增长 11.1%，其中亚洲和中东国家的销售额增长幅度较大。

小松公司的另一类主要产品是工业机械设备。1991 年，小松的小型和中型液压机的销售仍保持上升势头，与此同时，小松还打开了自动化零件和家用电器制造工业的市场。另外，在液压制动器和剪切机等金属加工机械销售方面取得重大突破。应世界市场省工和降低成本的要求，小松不断进行技术创新，推出液压机制动机器人系统和新型切割机。1991 年，小松的工业机械产品在国内销售达 5.33 亿美元，稳稳占据国内市场。海外市场虽然不景气，其机械设备销售额仍然增长 6.5 亿美元。

小松机械制造公司的其它经营活动还有硅片制造、建筑、住房预制构件、塑料产品、软件开发、柴油机和液压设备零件以及军用设备，以及先进的技术和超高品质在同行业的竞争中占据优势的地位。

为电子产品打入国际市场，小松电子金属公司于 1990 年 8 月购买了美国化学与塑料联合公司多硅片生产权，在华盛顿莫斯湖组建了高级硅材料公司，并设立了研究开发中心。1991 年，小松电子公司又建成了一个具有最先进高技术设施的新工厂。这座工厂装备有自动生产线、绝对清洁室、电脑控制系统。新工厂电子设备先进，因而缩短了产品设计到生产间的周期，极大地提高了生产效率。为了全面提高整个公司的生产效率，小松将这座工厂的经营作为产品制造的样本。工厂的主要生产线为光缆纤维通讯系统的半导体激光提供微热电子组件，其热电子件也可用于半导体制造设备和小松机器设备上的控制系统。因为小松研制生产的系列电子产品质优、技术性能先进稳定，再加上与美国公司合作办厂策略，很快打入美国市场。

小松机械制造公司的另一个经营领域是机器人的研制。小松从事机器人研制的工程师约 100 名，小松机器人部的研究人员和雇员们与小松研究所和电子设备制造部的研究人员共同担任研究课题。

在建筑用机器人发展领域，小松开展了在建筑、铁路和工业废料处理方面机器人应用的研究。在建筑设备和叉车制造中采用机器人材料控制技术使小松在该领域处于世界领先地位。

塑料工业是小松多种经营活动中另一个重要领域。这是小松为适应高附

加值产品市场的需求而制定的战略发展计划。从事塑料产品生产的主要是小松有限公司，主要生产浇注压模机。与加拿大合资的爱斯基浇注压模系统公司专门生产大型浇注压模系统、模具以及操作系统。小松塑料工业有限公司能够生产从建筑到航天各领域所需的材料。1991年4月，小松在美国圣地亚哥举行的国际新材料研讨与发展大会上使自己的合成新材料崭露头角。使用中证明，小松的产品全部符合美国航空界的要求。从而小松又成功地在塑料工业产品领域取得了重大成功。

点评：

1. 纵观小松公司的发展历程，在短短的60多年时间里，其生产的建筑设备、工业机械制品、电子产品和机器人等不仅称雄于日本国内市场，而且在世界同行业中也居于领先地位。其成功的主要因素就是小松注重新技术、新产品的开发，保持其生产产品在品质上优越，技术上领先。因此其产品具有强大的竞争力，这是小松公司打入世界市场的主要武器。

2. 小松公司能够很快把新技术新产品进行工业化生产，不失时机地投入到市场中去，也是小松公司成功的另一重要因素。

企业巨星鲜京集团

鲜京集团的前身为鲜京纺织品有限公司。该公司成立于 1953 年朝鲜战争结束前夕，当时只有 15 台纺织机械。然而 48 年之后，有谁能够想到，今日的鲜京集团被《幸福》杂志连续 6 年排在世界 500 家最大工业企业的前 100 位。成为一个从事石油开采、化工产品生产、胶片和磁带生产、工程和建筑、饭店管理、高科技研究开发以及信息咨询、服务于一体的跨国综合性企业。

作为鲜京集团母公司的鲜京纺织品有限公司在 40 多年的发展过程中，依靠其独特的跨国经营战略，积累了丰富的经营财富。目前，该公司在国外的各种分公司和贸易机构已达 43 家，遍布世界的公司将该公司的贸易活动推向全球范围。为适应世界市场变化快的形势，鲜京有限公司鼓励设在北美、欧洲、中国、日本、亚太地区和中东的 6 大地区总部改建成独立的公司，自主经营。鲜京有限公司雄心勃勃，决心在 21 世纪时，成为世界级的贸易公司。

以高科技为先导，跻身世界同行业前列。40 多年来，鲜京集团建立了一批强大的科技与开发机构，并培育了一支精锐的科技队伍。鲜京集团的研究机构主要有：鲜京工业公司研究中心；鲜京有限公司研究与发展中心；鲜京乌尔桑研究中心和鲜京工程与建筑研究发展中心。

鲜京集团的领导人说：“谁掌握了技术谁就拥有未来。”1978 年，自从鲜京集团成为世界上第四个成功地研制出聚酯胶片的企业以来，鲜京就一直将研究与开发领域视为自己取得成功的重要途径。鲜京集团不断地对研究与开发进行投资，并试图使自己成为研究与开发在世界上处于领先地位的企业。

鲜京集团自 1975 年以来就集中力量研究纤维与特种化学工业产品，并于当年研制出纯对苯二酸技术，随后向这项技术的产地日本出口其产品。鲜京工业公司于 1982 年研制出阻燃聚酯纤维；1983 年研制出碳纤维预浸渍制品；1988 年研制出工程塑料和聚氨基甲酸酯粘合剂；1989 年研制出用于飞机机体和机翼的巢牌，1991 年又研制出自动过滤薄膜。1991 年，鲜京工业公司成为世界上第一家研制出第三代铂合成抗癌药物的机构，得到包括美国国家癌症研究所、汉城癌症研究所以及韩国化学研究所在内的国内外重要研究机构的认可。

在光学记忆磁力材料领域，鲜京集团在成功地研制出聚酯胶片两年后，SKC 公司又成为世界上第四个通过自己的技术生产录像带的企业。其后，SKC 公司又于 1982 年研制出电脑软盘，1987 年研制出数字式录像带，1988 年研制出 8 毫米录像带，1989 年，SKC 公司又成为世界第四个研制出磁光盘的企业。

鲜京通过对先进技术的研究和技术转让等形式，已打入高技术工业市场。鲜京目前正对航天工业、通讯和卫星、新材料和医疗保健等领域进行研究，同时还在寻求生产设备和国外资源开发的转让等贸易。

鲜京集团的管理哲学是：使公司的每个人都充分发挥自身潜能，达到其“最佳境界”。鲜京集团的管理者认为，只有使每个人都达此境界，才能使企业变成世界级企业，才能在最新的世界市场上具备很强竞争力。然而实现这一战略最终要依靠人。为此，集团始终不渝地致力于创造一种环境，使每一个雇员尽最大能力来实现他们的理想。鲜京培训中心坚持对每一个雇员进行培训，无论雇员是什么阶层，也不论其地位如何，都有权接受教育。为了

培养出世界一流的雇员，鲜京是韩国首家在海外培训新员工的企业。目前，集团已经成功地在中国、日本、美国及东南亚地区实施了培训计划，收到了理想的效果。新员工能够理解和领会集团的管理思想，并且能够创造性地把这一管理思想应用到当地的经营管理之中。40多年来，鲜京建立了“能力直言”和“利益共享”制度。“能力直言”制度使每个雇员和他们所属的部门都能开诚布公地讨论各自承担的职责以及部门存在的问题和发展方向。通过这种讨论，雇员们能够确立起共同的奋斗目标并将各种存在的问题提出来加以改进，同时能够让工人参予这种讨论而使其产生荣誉感和责任感。

“利益共享”制度使每个雇员都有一种生活在一个家庭的感觉。特别奖金、各种奖励和改革奖励是利益共享哲学的一部分，这些奖励都公平地分配给每一个雇员。

这两种制度使得鲜京的管理思想得以具体实现。

面向国际市场，积极与国外优秀企业联姻，是鲜京集团成功的另一重要策略。鲜京有限公司通过组织国际间合资项目、合同计划出口项目和国外资源开发项目从事国际间贸易。

该公司的信息服务主要是通过其遍布全球的办事机构为客户提供有关贸易、产品、市场需求和各地需求情况的信息。

鲜京有限公司还通过各地的办事机构为各国的贸易活动提供金融服务，以解决贸易活动中的资金需求和资金管理。

鲜京有限公司除了利用各国的贸易活动开展业务以外，还从国外开发和进口各种诸如粮食、燃油和原材料等自然资源以满足韩国经济发展的需要。这些经营活动稳定了韩国对原油、粮食、木材以及有色金属的需求市场。除此而外，该公司还对外商提供投资寻向服务。近年来，该公司已成功地使外商在缅甸承办了开发油田，在印度尼西亚承建大型工厂和胶合板工厂，开采土耳其的铬铁矿以及开发圭亚那原始森林的大型投资项目。

鲜京有限公司在进口贸易中不仅有各种原材料和资源产品，还有先进技术项目。近来，鲜京与美国的宝丽来公司签订了合同，向韩国市场提供工业用和民用胶卷产品。鲜京还与美国的马克吉尔公司协商，为韩建设环境保护工程，以进一步推进韩国工业的现代化进程。

鲜京信息有限公司是鲜京集团中一个比较重要的公司。该公司于1990年与美国电脑科学公司合资创建，是一个从事咨询、系统开发、联网服务和软件开发与销售的信息系统服务公司。该公司能够提供解决电脑系统问题的全套服务。

鲜京销售有限公司成立于1990年。主要业务是从事各种商品以及粮食和电脑的销售。除此而外，还为客户提供市场信息、后勤服务以及批发与零售业务的培训。该公司成立时间虽不长，但已建立起一整套连接生产厂家与用户的产品计划、销售、交货等相关服务体系。

油公株式会社是鲜京集团很重要的一个企业。油公株式会社创建于1962年，是韩国第一家能源和化工产品公司。目前已发展成为世界上首要的石油公司之一并具备开采与生产、炼油与销售的整体能力。按目前的速度发展下去，油公将很快成为世界级化工产品企业。

鲜京工程与建筑有限公司是鲜京集团重要的组成部分，近几年，公司发展迅速，已成为韩国第一流的工程和建筑承包建筑厂商。华克山庄有限公司成立于1963年，是鲜京集团投资旅游的重要企业。华克山庄与美国著名的

喜来登饭店管理集团合资经营饭店以来，发展迅速，已成为韩国一流的饭店管理集团，韩国著名的饭店企业之一。

点评：

1. 用鲜京人的话讲：“谁掌握了技术谁就拥有未来”。鲜京人正是因为意识到了这一要诀，因此投入大量的人力和财力，对所从事相关行业的先进技术进行研究和开发，并走在世界同行的前列。如在光学记忆磁力材料领域，鲜京集团成功地研制出聚酯胶片两年后，相继又研究出电脑磁盘、数字式录像带。至今研究开发的技术水平仍居于该领域的前列。正是依靠坚持不懈的努力，才占居了先进技术的至高点，从而掌握了未来的主动权。另外值得一提的是鲜京集团能够把成熟的先进技术迅速转让出去，带来现金收益流，将收益再投入到技术与开发中去，形成良性循环。

2. 把目光瞄向国际市场，积极与国外优秀企业合作，是鲜京集团崛起的一个主要原因。现代市场环境下，经济发展日新月异，靠自我滚动、自我积累的发展模式，永远也赶不上时代的脚步，而鲜京人敢于搭时代的快车，通过与国外先进企业的合作，充实了资金，学到了一流的管理，迅速缩小了与世界先进企业之间的差距。再依靠鲜京集团的“能力直言”和“利益共享”管理制度，很快吸收外部的先进经验和知识，并加以创新形成具有自己特色的内在东西。这其中的关键是鲜京集团内部具有很强的自我发展和自我完善的功能。

宝钢的国际化经营

改革开放刚刚拉开序幕，投资建设上海宝钢的决策就一锤定音了。

从 1978 年 12 月 23 日打下了第一根桩起，经过“宝钢人”10 多年的努力，一座现代化特大型钢铁联合企业屹立在祖国的东海岸。1996 年，宝钢销售收入达 270 亿元（含税）。1997 年计划产钢 880 万吨，销售收入计划达到 280 亿元，利税 20 亿元。资产评估已从初期的 294 亿元升到目前的 549 亿元，三期建成后将达到 1200 亿元左右。

宝钢从建设初期起，就与国内国外两个市场、两种资源紧密联系在一起。宝钢生产的铁矿石 95% 从国外进口；每年从 20 多个国家和地区进口价值 1 亿多美元的备品备件和消耗材料；为跟踪国际先进水平，每年要投入近 1 亿美元引进一些先进的单机设备，对现有设备进行技术改造等等。所有这些决定了宝钢的发展必须走国际化经营之路。

1985 年外经贸部正式赋予宝钢进出口经营权，1993 年批准扩大宝钢的经营范围，由此宝钢外经贸业务取得长足发展。1995 年宝钢进口总额突破 15 亿美元，1996 年达到 16.9 亿美元，列 1996 年中国进出口额最大的 500 家企业的第十三位。1996 年出口 4.89 亿美元，列 1996 年全国自营出口额最大的前 100 家生产企业的第一位。自 1985 年获准自营进出口权至 1997 年 5 月底，12 年来宝钢累计出口钢材（坯）613 万吨，出口创汇 19.41 亿美元。经过 10 多年的探索和实践，培养锻炼了一支外贸队伍。宝钢的产品也经受住了国际市场的检验，建立了一批国外的长期用户和良好的供销关系。宝钢对外经济贸易的快速发展、外贸体制改革赋予宝钢自营出口权，增加了企业参与国际竞争的能力。

宝钢在工程建设中，始终坚持技术引进的高起点，通过“点菜式引进”的方式引进一流的技术设备，并积极采用国产设备。宝钢设备引进分三个阶段：一期工程成套引进设备占 88%，国产设备占 12%；二期工程冶炼系统引进设备占 12%，国产设备占 88%，轧钢系统引进设备和国产设备各占 50%；三期工程引进重点放在电气、仪表、计算机及某些高新技术方面，冶炼和轧钢系统引进设备占 20%，80% 为国内制造。通过“点菜式引进”的方法，一、二期工程设备引进中压价率达 15%。三期工程设备引进中压价率达 33%，节约了大量的外汇。

为了防止低水平重复引进，不花冤枉钱，宝钢在技术设备引进中认真做好 5 个方面的工作。一是通过技术交流摸清当今世界冶金领域里的先进技术、先进工艺。二是在技术交流的基础上，采取择优录取法，选择 3 家技术先进、工艺合理、能耗降低的厂家，进行实质性的技术谈判，进一步摸清一些技术细节。三是在技术谈判的同时，凡是国内能制造的，邀请国内设备制造厂家一起谈，尽量改为国内合作制造或全部由国内分交。四是通过商务谈判，在技术基本可行的前提下，再从技术、商务多方面综合平衡并选择最佳的技术经济指标。五是打破外商的技术封锁与技术垄断，寻找薄弱环节，各个击破，最终选择技术上可靠、价格合理又不对我国进行封锁的厂家。

宝钢在引进大量高新技术的同时，注重利用人才优势、国内有关高等院校、科研单位的力量，对产品进行系统的消化、移植、跟踪、开发和创新。近几年来取得了科研成果 525 项，开发试制新产品 132 项，重要科研成果 237 项。如，具有世界先进水平的高炉热风炉和烧结炉余热回收、氧气顶吹转炉

改造成顶底复吹等重大技术项目；上海徐浦大桥用钢、印度石油公司 X60 系列管线钢在国际招标中中标。其中一些成果已在全国各行业推广使用，取得了显著的社会和经济效益，弥补了我国钢铁产品在品质方面的不足，增强了我国钢铁工业的实力和地位。

宝钢以其综合实力和国际上高知名度，实施“借船出海，联合出口”的战略，充分利用从国外大厂商、大商社采购的优势，以进带出，以市场换市场，积极争取外商负责带资承包（BOT 方式），逐步向全方位承包发展。通过以上方式，1996 年签订近 3000 万美元的设备、备件、材料的出口合同，今年计划出口创汇 3500 万美元。

宝钢利用其引进的当今世界冶金行业最先进的技术、工艺、设备的优势，生产高质量的产品，出口高附加值产品。以 1996 年为例，宝钢出口钢材总量中，高附加值产品占 42.7%，出口 10 万吨无缝钢管中，高附加值的油井管占 50%。迄今为止，出口产品已覆盖世界上 27 个国家和地区的 370 多家用户，其中长期用户达 70% 以上。

点评：

宝钢走国际化经营之路取得可喜的成就，分析成功因素：1. 与国际市场接轨，取得自营出口权。宝钢的建设可谓高起点、高水准。这就决定在原材料、技术设备方面必须与国际市场接轨。当前，国际市场钢铁业中，美国、日本、德国等发达国家实力雄厚，技术先进，而我国在这方面并不具有优势。要建设现代化钢铁企业必须能够走进国际市场的竞争舞台。宝钢在获得自营出口权后，把原料的进口与产品的出口紧密地结合在一起，在外汇方面实现了良性循环，产品也经受国际市场的考验，培养和锻炼了一支外贸队伍，使宝钢人一开始便汇入了国际市场的大潮，开扩了眼界。

2. 宝钢在设备引进方面采用了“点菜式”方法，可谓技高一筹。“点菜式”方法既引进了国外的一些关键技术和设备，又充分利用了国内资源，与此同时又可以压低进口设备的价格，节省了投入。

3. 宝钢的决策人深深地知道，要创造奇迹必须有一支实力雄厚的科技队伍。宝钢吸收和培养了一大批管理型和技术型人才，形成一支懂管理、技术精的队伍，不仅吸收了国外的先进技术，并进行创新，取得一些具有国际先进水平的科研成果。

4. 宝钢依其国际知名度，实行“借船出海，联合出口”的战略，利用国外大厂商、大商社的优势，以进代出，以市场换市场等一系列措施起到事半功倍的效果。

