

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

理财之道 竞争谋略



## 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情。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个，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

## 内容提要

“公司理财”是公司特别是西方公司日常经营的重要内容，它包括企业的财务动作，融资等许多方面。对于中国的大多数企业来说，这方面的内容是很陌生的。书介绍的罗伯特与“收购大王”詹姆斯之间的斗智斗勇、香港电讯成立始末、“和黄”海外举债等等都是不可多得的经典案例。

“竞争谋略”无时无刻不贯穿于商家的活动中，高超的竞争谋略就是克敌制胜的法宝，本书在这方面的内容极其丰富。既介绍了英特尔、微软、Sun、网景这样一批电脑业的新领袖；又描写了空中客车、通用、汇丰银行等一批闻名世界的老巨头；既有可口可乐、耐克、阿迪达斯等一批领导新潮流的时尚之王，又有如格兰仕、红高粱等一批新崛起的中国企业之星。真心希望这些高超的谋略能为读者提供一些帮助。

MBA 工商管理 800 案例理财之道竞争谋略

清华大学经济管理学院  
编  
工商管理案例研究组

世界图书出版公司  
北京·广州·上海·西安  
1998

## MBA 工商管理 800 案例理财之道竞争谋略

## “自己动手”的宜家公司

宜家（IKEA）是在北美和欧洲广为人知的大企业。在瑞典及欧洲各国，乃至美国、加拿大等国家，常会见到“自己动手”的广告词语和一只眼睛、一把钥匙加一个啊字的徽记。这广告语及徽记出现在电视上、报刊上及商场门前，这是宜家公司经常做的广告。

宜家公司 40 年代创立于瑞典，它的创始人叫英格瓦·坎普拉德，他的公司自创立那天起，就奉行与众不同的经营方式，因而也取得了惊人的增长，成了一家世界级的大企业。宜家的成功主要是在市场营销方面处处留心，创造出巨大的利润。其经营上的独道之处表现在公司命名、产品销售方式、营销环境创造等不同方面。

“形象”这个概念十分重要，不管是对于一个国家、一个民族、一个地区、一个团体、一个企业乃至一个人来说，给别人的“形象”好与坏，或是深刻与平淡是极为重要的。宜家形象之所以为大家所知，还得从其公司命名开始。

为了公司的名字问题，坎普拉德亲自赴美国进行调查研究。在考察中发现，许多美国公司的名称都用几个字母联合活用的，如 ABC（美国广播公司）的 A，是美国的第一个字母，B 是广播的第一个字母，C 是公司的第一个字，以 ABC 组成公司名称既简短易记忆，又巧妙地概括出公司的全名。又如 RCA（美国无线电公司）、3M 公司等，都是这样的类型。美国有些公司就是用他们的全称作产品牌号、商标。于是坎普拉德一班人开始思考本公司的名称和牌名问题。他们根据自己企业和产品的特点，想出了一个响亮的名字，并且使公司名称和商标名统一起来，公司英文是 IKEA，它的品牌标志是：一只眼睛和一把钥匙，后面跟着一个“啊”字。这个徽记是三者英语读音的缩写，眼睛英语读音是 [ai]（eye），钥匙读音为 [ki]（key），“啊”的读音为 [a]（ah），这三个读音拼到一起成为 IKEA。宜家公司把其独特品牌标志，大张旗鼓地在各地的广播、电视、报纸、杂志、路旁等各种媒体宣传，使其品牌广为人知。

在产品销售方式上，宜家公司更是别出心裁。宜家出售的家具多数不是成品，而是各种组件。消费者买回去以后，将利用宜家公司提供的图纸、特殊起子和扳手，组装成自己满意的家具。由于这种经营方式具有新奇性，迎合了西方国家人们在近代形成的“自己动手”风气，盖房子、做家具、组装电器等都喜欢买组件回家自己动手安装，宜家公司响应了这种应运而生的需求，因此生意自然兴隆。

宜家的广告宣传是“自己动手”，但顾客进入该商店则一切觉得十分方便和尽人之意。正如众所周知的，家具组件一般是比较大的，商店为了便于顾客搬动，在商店入门之旁准备有许多灵活的小车，和飞机场候机室的行李车相似，顾客可以用来选购组件。另外，商店里设有孩子“寄存”处，顾客如带有小孩来，可将小孩“寄存”在有很多玩具的大箱子里，孩子们可兴高采烈地玩耍，不必跟随父母进商店找麻烦。同时，商店里提供有各种产品说明书和组合图、记录本、铅笔、带尺，以便顾客选购组件时使用。商店里所提供的样品和图片，是从全世界 1500 多间家具厂生产的款式中精选的，顾客在宜家公司所有分店可选购到安装各种款式的家具组件，所附的各种图解说明均用英文、德文、法文、瑞典文和丹麦文写明。产品品种之多、样式之繁

可谓荟萃世界各国的精华，同时又用极方便方式服务于消费者。

宜家公司的经营方式亦有独到之处，它每家商店均以展厅形式陈设，将样式俱备的家具实物摆放在宽阔的展卖场里，而展厅外一般开设有餐厅。每天到餐厅品尝各国风味食品的人成百上千，这无疑是一项重要的经营收入。然而，醉翁之意不在酒，宜家公司的目的在于让食客在饮食过程中，看中这里的各种家具，饮饱食足后进而购买各种组件。此举既起到多种经营、增加收入作用，又起到方便顾客、提供多方面服务的目的，更重要的是主旋律的作用——吸引更多的顾客前来购买家具组件，提高宜家品牌的形象，收到“一石多鸟”之效。

宜家公司的广告宣传还有一个特点，突出价廉物美。确实，该公司出售的家具组件价格，一般比安装成品低 30% 以上。对顾客充满吸引力，既可以省钱，又可实现“自己动手”的满足感。其实，宜家公司能够以比成品低那么多的价格出售，并不会因此而少赚钱，反而赚的更多。因为它以零件组织货源，成本低了，它又以零件出售，可减少体积，大大减少了运费和仓储费。更值得指出的，出售组件时，顾客要配带买些安装工具，如起子、扳手、锤子等，这方面的收入也相当可观的。

宜家公司创立以来的 50 年，由于经营得法，广告策划成功，业务发展迅速，它的连锁店已分布在世界各地，年营业额达 40 多亿美元。

#### 点评：

1. 营销以满足消费者需求为目标。宜家市场营销的成功表现在销售产品方式、产品销售环境、产品广告目标设计等各个方面皆满足了消费者需求，从而也就在多环节上创造了利润，有力地促进了增长。

2. 营销要注重消费对象的需求变化。本世纪以来已经出现了新型的消费者，这些新型的消费者不单是购买他们所想的东西或所需要的东西，而是通过购买行为找到满足或欢乐。宜家“自己动手”的家具销售，正是满足了该类消费者的需求。



## 韩国三星的二次创业

1987年，三星公司原董事长李秉喆去世，其子李健熙出任董事长并开始了大规模的经营改革，改革的主要成果是促进了高科技产业的成长和企业的国际化。

在韩国各大财阀对随机存储器显露出全面兴趣时，三星已于1984年率先引进了英特尔等美国企业的技术，开始了64KDRAM的批量生产。1985年，半导体行业转入世界性不景气阶段，参与竞争的公司纷纷驻足观望，犹豫不定，而三星却对此不屑一顾，继续加速开发，坚持赶超先进国家水平的一贯方针。1986年，三星开始了256KDRAM的批量生产，与此同时，一兆存储器的开发也获得了成功。三星集团一方面加强在美国的研究开发体系，一方面接受国内政府的帮助，在这一研究组合制度下，三星完全掌握了这一领域的主导权。1987年，三星完成了4M的开发，已然处于世界领先地位。

为了降低开发成本，半导体部门后来并入了生产家电的三星电子公司。90年代，由于日元升值及韩币在美国市场的迅速回落，三星的16兆存储器的市场占有率不断扩大。1993年，在世界DRAM市场上，三星终于超过了日本电气公司、东芝等日本厂家，获得了名副其实的世界第一的殊荣。在产业界，企业间的彼此超越极为激烈，而韩国的企业成为世界第一，在工业化史上，三星的半导体行业是第一次。

进入90年代，由于开始参与石油化学产业和汽车产业，三星在事业的选择上更具李健熙特色。这两项新事业开展，使三星成为名副其实的网罗了所有行业的“综合性财阀”。

首先，在石油化学方面，从80年代后半期起，三星集团下属的第一合成纤维公司开始生产用作材料的TPA，第一毛纺公司则进入PS领域。这种依靠新型事业加强下属企业力量的步骤完成后，在政府的投资自由化政策指导下，李健熙创立了三星综合化学公司（1988年），与现代集团一起实现了从原油分解开始的一条龙式生产体制。由于国内设备过剩，政府准许后来企业进入石油化学领域的前提条件是承担产品的50%用于出口义务。由于韩国厂家相互竞争激烈，海外市场状况严峻，就连三星也罕见地在整个90年代都为巨额的赤字所困扰。这本来就是一场集团资金力量的竞争，果然不出所料，在实力上更胜一筹的三星存活了下来，而经营首先开始恶化的，是起步在先的大韩油化公司。人们常常这样评价三星：“进来时排在二名之后，到最终却总是第一名。”

由于汽车事业也是较晚才开始，引起的产业政策方面的问题就更大。李健熙董事长认为，进入90年代，由于技术体系的变化，越来越多的事业已经难以像以往那样进行单纯的产业分类，也就是说，所谓的“跨行业企业”正在增多。汽车产业由于必须解决环保等问题，将来势必向电子产业化发展。李健熙董事长选定石油化学产业及汽车产业，并非忽视财阀肥大问题，或与政府当前推行的行业专门化政策唱反调，而是顺应新时代的技术体系的变化而进行的事业选择。

这一理论是否正确暂且不论。伴随着1986年的《工业发展法》而出台的临时措施在1989年结束后，韩国已无法在政策上限制汽车投资。三星抓住时机立即进行投资申请。这一举动自然遭到了以现代集团为首的既存5个公司以“过度竞争”为名进行的剧烈反对。可最终，三星还是引进日产内燃机技

术开始了大型商用汽车的生产。到了 1994 年，三星又进一步将曾是大宇集团合作伙伴的日产汽车公司拉了过来，开始了小轿车的生产。

与此同时，伴随着企业外国环境发生的巨大变化，三星将公司的奋斗目标也从韩国第一变成为世界第一，因此需要向国际化经营方面迈进。

首先，在事业方面，1992 年，全州制纸公司、朝鲜饭店、新世界百货商店陆续从集团中分离，集团内部重复部门的整顿开始进行，三星电子公司、三星电子管公司和三星数据系统公司等相互重复的计算机企业也得到整顿，企业间的关系有效地发挥作用。

另外，由于三星电子公司的影响日益世界化，三星物产公司的声望逐渐减小，李健熙董事长缩减了三星物产公司的设计规划部门，将剩余人员分配到销售部门。

尽管三星集团的国际化进展迅速，但这也造成各企业的海外网点过密，以致总数有 270 个之多，间接成本负担越来越重。为此，三星集团大规模地实行了将权限转让给当地的措施，其中包括在当地设立总部、合并管理部门、将研究开发部门合并为综合研究所等，不过，饶有趣味的是，无论是在国内还是在海外，这些改革并不是单独进行的，它更注重强调合办及合作的大方向，在实行海外管理本地化的同时，更加强调韩国国内的国际化。一般的韩国企业已认识到，海外管理的本地化，离不开韩国国内的国际化。而三星集团的改革，正是最深刻地理解了韩国特色的“国际化”的产物。

另外，在“自律管理”方面，组织改革的重点放在决策的迅速化、灵活化上。例如，三星电子公司原有负责半导体、家电、计算机、情报通信的 4 名总经理，后合并为 1 名。长久以来，人们对三星的人才培养政策评价颇高，但反过来，三星对应聘者的优惠待遇又使得中高层管理职位增多，形成了光是总经理人数就超过了 120 名的庞大僵硬的组织结构。组织改革的重点的规定，正是出于对这一现象的反思。在人才培养方面，三星也一改以往的以教习指导中心的做法，每年向海外派遣 400 名单身职员，使他们成为通晓当地事务的专门人才。

#### 点评：

1. 实力和适宜的战略是竞争成功的基础。在三星真正进入高科技行业之前，它已在电子行业积累了一定的基础，其后在全面挺进半导体、计算机、生物工程、飞机零部件等领域的时候，采用了从存储器器件突破的战略，坚持集中投资，终于在 80 年代销售额超过竞争对手大宇集团。

2. 国际化不仅是企业海外经营规模的增长，它有更为深刻的内涵。在三星海外经营已达一定规模后，李健熙发现间接成本日趋增大，因而果断向地转让部分管理要素，与此同时，同步加强国内经营的国际化，这才是国际化的真正内涵。

## 麦当劳的特许经营制

“特许权合同”是指两个经营单位之间的法律关系。待许经销商(乙方)从特许者处(甲方)购买某成套许可证,并同意执行其原则。前者与后者的经营活动是分别进行的,但前者可以接受后者的全部产品或部分产品。通常,特许权合同要求前者向后者缴纳特许经营所得的利润,而前者按照其经营总销售额的一定百分数,从后者获得其工资。后者还要经常提供管理培训、经营设备、装置设计和全国性销售服务。

在技术革新过程中,这一管理方法是有成效的,因为它有助于新技术的普及,同时它也创造了促进新产品发展的环境。特许权合同作为一种管理手段,已被许多行业所采用,如小型计算机行业、旅馆和汽车旅馆业、以及快餐服务业。麦当劳公司就是应用这一管理手段鼓励技术普及的。下面将它为例,对其经营情况进行讨论。

麦当劳公司是从事快餐馆特许经营的饮食业巨人,它自称是世界上最大的快餐服务组织,在全美五十个州及其它二十六个国家,开设了6000家快餐馆,1990年总营业额达62亿美元,与1989年相比增长了16%。该公司于1955年创立,那时创始人买下了第一家店铺。他的意愿是开办更多的店铺,安装由他的一位朋友发明的一种复式搅拌机(复式麦乳精搅拌机)。这个特许经营业的巨子,25年前在其开创时期就渴望促进技术转让。

特许经营组织,包括麦当劳公司在内,都不鼓励特许经销商进行革新。相反,新技术产品和工艺设计的开发都是在公司总部进行的。在那里总是不断地试验和检查饮食服务的经营情况,以评估变革的需要。一般情况下,新设备的设想由公司的工程人员研究出来,然后由持有新产品制造许可证的小制造商进行生产。

麦当劳公司的特许经营方式最显著的特点是:它有一个高度自动化的饮食服务系统,并有很高的质量标准。设备和食品几乎全部都由特许者的总部提供,全套装备都是公司按照统一的设计式样建造的,这都有利于高度自动化的服务。全套经营设备几乎没有让人试验或采用新技术的余地。虽然麦当劳公司的某些特许经销代理商已经试图在食谱上加进一些新花样,但公司主要鼓励在公司最高一级进行的革新研究。

特许权双方的关系,是以相互的资金和管理需求为基础的,它是高度灵活和不断变化的。按特许权合同规定,签约双方都要相互负责。合同中有专门条款保证特许经销商能使用公司总部推荐的新技术,以保持自动化经营的最高水准。由麦当劳公司的设备工程师研制、由独立制造商生产的技术产品,包括可以控制设备烹饪工序的计算机程序,包装汉堡包用的聚苯乙烯包装材料,带把柄的配餐盘;用于烹饪和烤制圆面包的声像报时系统。公司管理部门负责向革新活动提供指导、管理和财务支持。

麦当劳公司在特许经营中成功地进行着技术革新,关键之一是让当地商人管理特许经营。由指定的公司成员进行管理,这样特许经营活动才能很快地发展起来。而特许经营活动的成功,使得各地的特许经销商更加欢迎公司总部提供的新技术或新管理方法。

要想对特许权合同这一管理方法作出估价,以决定它对技术革新的影响,就必须了解革新过程的每一阶段,并根据预计的和竞争者的经营情况,测定出本组织的实际经营情况。为了达到使用统一设备的目标,麦当劳公司

的特许经销商都必须接受用于饮食设备服务的全部新技术。

**点评：**

1. 特许权模式可支持公司全部经营设施的统一。麦当劳公司在全世界范围内取得了惊人的成功，其特征之一，是在世界各地的分销点都采用全部统一的标准化经营模式。正因为如此，才必须采用特许权合同经营模式，使设备和食品由给予特许者的部门供给，全套装备都由公司按照统一的设计式样制造，从而保证了世界范围内各分店经营风格和设施的统一。

2. 特许权经营特点之一是限制特许经销商进行革新。相反，新产品和新工艺的开发总是在公司总部进行，由公司总部试验和检查包括服务的经营状况，同时适时提出变革要求。

## 金融鳄鱼戈德史密斯

通常的兼并收购，是一家企业将别的企业联合到自己旗下，以扩大生产规模，降低成本，实现资源的优化配置。但在华尔街，最时髦的并购却是由金融资本家发动的。他们买下一家公司并非为了长期经营，而是将它肢解后立即转手倒卖，赚取中间的差额利润。由于这种并购一般都会彻底瓦解被收购企业的原有架构，破坏原有企业的长期经营战略。因此，工业企业对这种收购战恨之入骨。

拥有英法双重国籍的戈德史密斯先生就是这样一位金融资本家，外号“金融鳄鱼”。美国企业家们对他简直又恨又怕。

戈德史密斯的第一笔交易就一鸣惊人。1972年4月，他一举斥资7亿美元，兼并了经营不理想的“大联合超级市场集团”。这是一家居美国同行业第九位，下辖600家商店、职工2.7万人，年营业额12亿美元的大型连锁商业企业。戈氏将它一口吞下之后，急速扩展集团规模、新设销售网点，使连锁店增至900家，销售网遍及美国东海岸和加拿大，年营业额达到15亿美元。然后，戈氏便开始将这个企业逐步肢解。短短一年之内，他就转让了所有商店的一半，仅留下450家规格、档次较高的分店，当年攫取纯利1亿美元！以致华尔街盛赞这是：“金融探险史的壮丽诗篇”，而实业家则惊呼“新冒出了一条金融鳄鱼”。戈德史密斯则干脆一不做、二不休，又如法炮制了几次，每次都获利500~700万美元。

1977年，戈氏又把目标对准了经营不善的大型木材企业钻石公司。钻石公司有100年历史，曾因发明火柴而成为美国250家大企业之一。其经营领域横跨森林、纸品、罐头、塑料泵等15个行业，年销售额12亿美元，但现在由于经营状况不佳致使股价严重超跌。最使戈氏心动的是：该公司在美国西北部有70万公顷森林，这笔巨大的财富在钻石公司的股价中几乎没有体现出来……戈德史密斯为了出其不意，在接下来的两年中他只吸纳了钻石公司4%的股权，直到1980年，该公司的效益继续大幅下滑，其董事会内部也出现了权力争斗，戈氏这才抓住时机，发动了总攻。他迅速调集了几亿美元的资金，大量吸纳钻石公司的流通股票，并公开了兼并的意向。遭到袭击的钻石公司顿时方寸大乱，他们一面与戈氏协商妥协的办法，一面十万火急寻求别的大财团的支持。但两方面的进展都极其缓慢。

1981年钻石公司的经营愈发恶化。戈德史密斯又适时发动了攻心战。他首先劝说公司的中小股东，“规模过于庞大是公司的真正灾难，不把它的多种经营紧缩掉，就不能有良好效益”。戈氏回过头来又劝钻石公司的管理层说：“人们无论如何也不能卓有成效地管理15项各不相同的业务活动，兼并是实现适度规模、取得最佳效益的催化剂。假如经营继续恶化，董事会和经理们都无法对股东交待，反使被兼并的过程加快。”

在戈德史密斯紧锣密鼓的攻坚攻心战面前，钻石公司的斗志土崩瓦解，董事会宣布缴械投降。这样，戈氏只用6.6亿美元就吞掉了销售额达13亿美元的公司。他接下来又用一年时间卖掉钻石公司中与木材生产不相关的各种企业，最后相当于只花了很少一笔钱就获得了70万公顷的森林。他看准木材价格将在世界范围内上涨，这70万公顷森林将是无本万利的大买卖。

1984年1月，戈德史密斯三度出手，准备收购美国排名前400位的大企业克朗公司。这一次的难度与上两次不可同日而语，所以越发体现出戈氏不

凡的身手。

克朗公司是一家大型造纸企业，与钻石公司一样，戈氏也是看中它拥有的 90 万公顷的森林。若与钻石公司的那 70 万公顷森林加起来，戈氏拥有的森林面积将是比利时国土的一半！

克朗公司知道来者不善，火速请防卫专家制订出了“毒丸计划”，即那种让袭击者就是得手也会被拖垮的财务计划。克朗公司希望以此吓退这条可怕的金融鳄鱼。然而一切准备就绪，戈氏反而毫无消息了。一直等了 11 个月，克朗的董事长长舒了一口气，“毒丸计划”果然有效！

谁料 12 月 12 日，戈德史密斯正式宣布将收购克朗公司，吓得刚做完手术的克朗公司董事长立即出院，从三个方面完善原有的“毒丸计划”。

一是压低股息，让收购方无利可图；二是宣布新股东没有选举权，董事会每年最多更换 1/3，任何重大决定须经董事会 2/3 票通过，让收购者无权控制公司；三是公司高级负责人离职时须支付其 3 年工资和全部退休金，总计 1 亿美元，公司骨干离职时须支付其半年工资，总计 3000 万美元，这将使收购者背上沉重财务包袱。该计划将在对手持股超过 20% 时自动生效。谁知宣布了上述计划，戈氏又无声无息了。一连 4 个月，克朗公司的管理层被这种沉默的恐惧气氛所笼罩着。董事长觉得这还不保险，又找了一家平时关系不错的梅德公司，以每股 50 美元的价格全面收购克朗公司的股票，当然也包括了戈氏手中以每股 42 美元吸纳的克朗股票。

1985 年 4 月，戈德史密斯表示对 50 美元的价格很满意，此次将净赚 1 亿美元，因此同意放弃收购。梅德公司没想到戈氏如此爽快，其实它根本就没有做好收购克朗公司的准备。就在双方签订协议前十几分钟，梅德公司主动取消了交易。

孤立无援的克朗公司只好回过头与戈氏谈判，由于戈氏坚持要持有公司 30% 以上控股权，双方的谈判破裂了。

六神无主的克朗公司本以为戈德史密斯会加紧吸纳自己的股票，谁料第二天，等到的却是戈氏宣布撤消这次 8 亿美元的收购计划！消息一宣布，毫无准备的人们大肆抛售克朗股票，导致股价大跌。克朗公司的管理层如坠入五里云雾，搞不清戈氏葫芦里卖的是什么药。经过分析，他们认定，还是“毒丸计划”发生了作用。于是，克朗公司上下一扫愁云，开始兴致勃勃地制定公司的“振兴计划”。

这次克朗公司又大上其当，其实戈德史密斯正趁克朗股价大跌而加紧收集筹码。5 月 13 日，他已拥有克朗公司 19.88% 的股权，并给克朗发去最后通牒：不取消“毒丸”，5 月 13 日后将增持股权至 20% 以上。克朗公司先是一惊，继而暗喜：这样“毒丸”计划就会生效，戈德史密斯就会大吃苦头了！

谁知戈德史密斯暗地里去做各位大股东和董事的工作，说服他们把手中的股票卖给自己。这一招果然奏效，到 7 月 10 日它悄悄控制了公司 20% 股权，到 7 月 15 日已超过 50%，其实已暗中控制了公司。

7 月 25 日，戈德史密斯召集了临时股东大会，他利用手中的股权成为克朗公司的新任董事长并宣布取消“毒丸计划”。原任董事长这才如梦方醒。

接手克朗公司之后，戈德史密斯把这个庞大的公司予以解体，到年底，除保留一家小公司外，克朗公司几乎被全部分割出售干净。戈氏只把主要精力放在兼并来的 90 万公顷森林上。这次兼并定成之后，戈氏再度成为华尔街的风云人物，当然，企业界对他也更增加了一份仇恨。

### 点评：

1. 兼并收购真是一个斗智斗勇的战场，只有智勇双全的人才能获得胜利。戈德史密斯先生声东击西，虚虚实实，对付猎物就像猫玩耗子一样轻松惬意。也许只有美国那种市场经济的环境，才能培养出这种无情的怪才。

2. 近年来美国的经济界对这种一味追求金钱的收购手法颇多微词，认为它除了给金融资本家带来超额利润之外，其实损害了美国经济的健康发展。这种看法是很有道理的，它也提醒着我们的证券市场管理者，不要让这种畸形的收购在我们的证券市场上蔓延滋生。因为以我们远谈不上强大的国力，实在经不起这种惊人的损耗。

## 小产品里的大生意

打火机是个简单产品，但也可挣钱。打火机是个简单产品，但也不易生产。

日本东海精品公司的新田富夫总裁，是经营打火机业务的，但他的产品一直销路不好。在 70 年代的一个晚上，他在看电视节目时看到一条消息，说当时世界拳王阿里将要进行一场世界最顶级挑战赛，届时全球 100 多个国家将会现场直播。一语点醒梦中人，他觉得自己的打火机打不开销路，主要是牌子不响，广大消费者不认识自己的“蒂尔蒂·米蒂尔”牌。

他反复思考后，决定不惜一切代价，要在拳王阿里比赛时播出自己的电视广告。经联系，在这场比赛中播出两次，需要 5000 万日元，多么大的一笔开支啊！几乎等于其当年该产品营业额的全值。但新田富夫毫不犹豫，做了这次广告。结果，效果非常明显，因为当时全球有千千万万的观念在收看这场世界顶级拳击比赛，在比赛中间插入的广告节目，而且是两次出现，使得大家对“蒂尔蒂·米蒂尔”牌有了一定的认知，特别是日本的观众，知道该牌子能与世界级相提并论，因此，大家纷纷购买这种一次性的打火机。这样，一下使东海精器公司的打火机由滞销变畅销，并要不断扩大生产才能满足需求。

新田富夫尝到了广告的甜头，他以后经常在世界性的有影响的比赛期间做广告，使其销售迅速扩大。据统计，他每年花的广告费达 8 亿日元，平均占其营业额的 5—8% 左右。现在，“蒂尔蒂·米蒂尔”成为一种热门名牌，它占领了日本打火机市场的 90% 以上，远销世界 100 多个国家和地区。

一个一次性的打火机的价钱只等于三两盒火柴那么多，对于这么一种小商品，是没有多少人注重的。但是，日本的东海精器公司却把这小小的商品做成大生意，引起了世界瞩目。该公司从试制这种一次性打火机到大量生产销售它，仅仅用了 15 年时间。

在 1987 年生产销售了 8.4 亿只，金额 840 多亿日元（7 亿多美元），赢得了较大的盈利。

东海精器公司的成功除了上述谈的广告作用外，还与其善于观察与改进有关。日本企业发展的特点就是善于观察市场的动态和改进别人的产品。东海精器公司的起步就是细心观察市场开始，然后改进别人的产品而迈入市场的。该公司创始人新田富夫从电气专科学校毕业后，到了一家打火机制造厂工作。这位善于观察的技术员在 1970 年发现法国已出售一次性打火机，于是他千方百计地搜集这种新式打火机的样品和资料，进行精心地研究和分析。

他发现这种一次性打火机先灌好燃料，机身密封，可连续使用 1000 次。它的售价比 1000 支火柴要低，携带和使用要比火柴方便。鉴此，他得出结论，这种一次性打火机大有发展前途，他决心经营这种产品。

新田富夫计算过，1000 支火柴在日本要花 400 日元，而一次性打火机一只可用 1000 次，其成本在 100 日元以内，还有利可图。于是，他筹措资金设厂生产这种打火机。由于开始时技术不过关，他的产品卖不出去，只好以失败而告终。

新田富夫第一次生产这种打火机，主要是因密封技术不好，产生漏气。但他却没有因失败而泄气，决心再改进技术。他到一些国家去把各种一次性打火机的样品都买回来研究，甚至到法国去了解这类产品的资料和信息。经



过一番研究后，他发现当时出售的各类一次性打火机都有漏气这个通病。他向一些科学家请教，出科研费由科研部门试验怎么可防止漏气。结果，他终于找到了答案，使用超声波熔接头可使密封达到高度精密，防止了漏气。

攻克了难关后，他再筹措 500 万日元生产一次性打火机，并成立东海精器公司经营。由于他第一次生产时失败带来的负面影响，市场上对他改进后的产品仍然反应冷淡，所以销路一直不佳。这时他十分苦恼，百思不得其解。后来才明白因大众尚未认知自己的产品，通过世界拳王阿里的比赛现场直播时做广告，才使其走出困境。

新田富夫懂得了广告的作用后，通过各种媒体介绍其一次性打火机的质优、安全、方便。他还表演介绍这种打火机克服了别人没有解决的漏气难题，能够抗 230 摄氏度的高温。他还把盛装液化瓦斯的机身由金属改为透明塑胶，既可以让消费者随时看见瓦斯的剩存量，消除对漏气的担心，又可以降低成本。这样的改进和广告宣传，使大众逐步认识“蒂尔蒂·米蒂尔”牌一次性打火机确实比别的牌子好，所以大家都乐于购买。

随着市场的逐步打开后，新田富夫在广告策略上进一步明确，他把自己的产品定位在大众化商品的区域，在推销方式和广告形式上与高级打火机全不相同。他不是把其产品摆在百货公司出售，而是放在消费者经常去的香烟摊档和车站等公共场所小店出售。这实是采取与火柴一样的销售途径。他与东京烟斗公司合作，与全日本 25 万个销售点建立销售和供货关系。这样，很快使其产品按定位的宗旨真正到位了。

新田富夫在销售策略上采用薄利多销的法则，定出“百元打火机”的经营宗旨。

为了达到每只打火机 100 日元以下，东海精器公司将原来许多人工操作的工序，改革为自动化生产，使很多零部件由原来委托别人加工的，改为自己生产。1980 年竣工的富士工厂，是使用电脑控制的高度自动化生产工厂，它把塑料机身、活门、瓦斯控制杆、火焰调整轮、打火齿轮等各种部件都生产出来了，大大提高了生产效率，减少了废次品。这样，使每只打火机的成本降低了 30%，每只成本仅为 30 日元，出厂价为 50 日元，这样，市场零售价则不会突破 100 日元。正因为奉行了薄利政策，它已在 9 个国家开设了 14 个分厂进行大量生产，以满足不断扩大的销路所需。

产品质量改进了，成本降低了，为了让更多的消费者认知这些改进，新田富夫以“百元打火机”的新形象再开展广告宣传攻势，很快就被公众认可，销路变得更广阔了。

#### 点评：

1. 降低成本有助于打开市场。东海精器公司的成功除与广告的作用以外，是公司老板在克服了产品质量难题以后，注重降低产品成本。例如新田富夫在销售策略上采用薄利多销的法规，定出了“百元打火机”的经营宗旨，使售价为 100 日元的打火机比使用价值相同的火柴便宜了 75%。

2. 广告的作用。除利用了拳击比赛时的广告以外，公司还注意利用各种媒体介绍一次性打火机的特点，并且在广告策略上将产品明确定位在大众化产品领域。

## 3M 的内部风险投资体制

内部风险投资管理，或叫新风险投资组织的概念，在过去 15 年中逐渐被一些大型技术性公司所采用。在这一期间，管理研究人员们考察了这些内部风险投资组织的结构、目的及成败原因。已有一家公司成功地运用这种新风险投资部门来鉴别和开发新技术，这就是明尼苏达采矿和制造公司，即 3M 公司。

3M 公司已有 60 多年历史，它最初主要生产研磨和粘接类制品。而公司目前的产品系列已由磨料的涂复和粘接及粘接材料，扩展到了录像带、增白洗涤剂、豆类除草剂、数字传真机、不溶于水性矫形浇铸材料，以及其它许多产品。在 4 个主要经营部门有 10 类产品。这 4 个主要经营部门是：工业品和消费品、生命科学、电子与信息技术和绘图技术。3M 公司在美国本土有 60 个机构，在世界其它地区还有 19 个分公司，共有职工 83000 人。1990 年总营业额超过 150 亿美元。公司向研究和发展的经费约为其总销售额的 4.5%，这表明在过去的 5 年间，在研究和发展的方面花费了 10 亿美元。

3M 公司有一个特点，即基本只从企业内部选拔和培训其经理，而很少从其它公司招聘中级或高级管理人员。公司还制定了一个极富刺激性的奖励方案，给予负责新产品和新工艺开发的人员以很高的奖励。在某些领域，为了提高生产率和职工的积极性，公司半数以上的生产决策都以质量小组的建议为基础。这种组织上的特征，已在企业内形成了一种稳定的、与职工紧密相关的环境。再加上一个积极的革新方案，这使得 3M 公司在本行业中居领先地位。

3M 公司把内部新风险投资管理当作开发新产品和经营的一种手段。最典型的是，鼓励公司研究部门的人员推广某种产品观念。如果能得到最高管理部门的支持，他们便可以组建一个组织机构，继续管理新产品的研究和发展的，而这一机构则相当于设在 3M 公司内的一个小型赢利性企业。近来，3M 公司设置了技术企业部，取代过去的新风险经营部，以集中力量开发系列技术，而不是单一产品。

3M 创建内部风险投资管理的理论依据如下：

研究表明，一些特定的条件（如果存在的话）将有助于成功地开发新产品和新工艺。这些条件主要以企业家精神为中心。例如，在产品或工艺开发的初期，公司识别和支持企业家是必不可少的。公司必须正式承认革新者的作用，并给予个人开发项目的许可。最高管理部门的代表应直接支持企业家，以保证把项目置于企业的战略可行性水平，并且保证企业家掌握绝对的权力，使项目的发展不受阻碍。

在大型公司内组建新风险投资部门，提供了成功经营的条件。新风险投资部门向企业家提供了独立的环境，使其能够处理新经营开发中的不稳定和不确定因素。通过企业内建立的独立实体来处理新产品发展中的不测变化，可使母公司处于正常的和可预见的环境，这是在开拓新产品的同时又要继续经营所必需的。

新风险投资部门没有固定的构成。它们可能仅由少数几个人组成，也可能是一个很大的组织；这些人可能只从事个别产品，或者有广泛的经营概念。但是，发展新技术的内部新风险投资部门还是具有某些共同的倾向性和特点的。

这些建立的部门，是独立于企业传统财务体系的赢利中心。在一定水平内筹建和支持新风险投资部门，要由最高管理部门来决定。每个新风险投资部门由一名企业人员负责，他被称为“产品

主管”，他通常能获得由公司各方面抽调组成的专家组的支持，除了项目工程师和科学家外，新风险投资部门还应包括销售代表和战略规划人员，他们可以帮助筹划产品的寿命周期。

新风险投资部门所管理的新产品开发项目，从设想产生到产品商品化，一般要经过四个阶段。在第一阶段，要对新产品和新工艺概念进行技术性和商业性评估。新产品开发第一阶段的工作经常是由传统组织机构中的革新者和管理人员完成的。一旦证实这种概念具有经济价值，新产品开发第二阶段就开始了。在第二阶段，要组建新风险投资部门，制定详细的发展计划。在制订经营计划时，要对产品的赢利性进行分析（支持多种新风险投资部门和项目的企业，要考察新产品设想和各自预期的投资收益率，也要考察与之有关的各自不同的风险性、收益性及达到成熟期的时间）。第三阶段以从事主要产品和市场的发展活动为特征。在第四阶段，由新成立的或已有的公司部门，或者由获得产品制造许可证或脱离该公司的另一个独立企业，来推销新产品。

3M 公司的技术企业部是一个常设实体，通过上述的四个阶段，负责指导新产品设想。这一机构从公司总部的中心研究室获取设想、吸收人员。作为鼓励革新的一种动力。公司一直保持这样一个目标，即销售额的 25% 应来自 5 年前未曾问世的产品。

3M 公司以及其它一些采用内部风险投资管理方法的大公司，在组建和经营这类部门时，都遵循了以下基本原则：

1. 新风险投资部门应正式组建，并有正式的文件规定其规模、宗旨、权限和活动。

2. 企业各级管理部门都应接受有关新风险投资部门宗旨和目标的培训。

3. 必须制订考试和审核新产品设想的评估手段和时间表。

4. 建议在公司的投资结构中，包括平衡的新风险投资份额。

5. 尽管新风险投资开发的开始阶段（设想产生和项目评估）费用可以从正常经营基金而不是新风险投资项目预算中支出；但是，制定每个风险投资项目的单独预算是十分重要的。

6. 在新风险投资部门和最高管理部门之间，必须建立起开放型的联络渠道，以促进对项目进展的检查，获取有关设计、执行经营计划和项目所需要的技术建议。

7. 为了确保新开发技术的成功普及，只有在新风险投资项目的收益大大超过损益平衡点时，才能将新技术转移到企业的其它部门。

#### 点评：

1. 为了组建负责开发新经营机构的中心，3M 公司建立了新的风险投资部门或集团，这类中心通常有一个脱离企业内其它职能部门的组织机构，支持新产品和新工艺开发的各个方面。这种管理方法可用来克服革新过程各阶段的技术性和组织性障碍。更为显著的是，企业内建立起的新风险部门是在企业正常经营的条件下，纠正过于保守的目标和思想，探索新的高风险市场和产品。

2. 内部风险投资仍应遵守投资准则，因为企业的新风险投资活动，无论是由企业

内部的新风险投资部门或传统经营部门进行，还是由外部企业进行，其成功与否都必须用投资回收率加以衡量。3M的经验表明，为新风险投资所制定的经营计划应包括对预期收益率或利润的估算。在项目进行中，根据估算出的市场行情的好坏，不断修正这些准则。

## 福特首创的大批量生产方式

亨利·福特不但首创了福特T型车，而且在世界工业发展史上也是首次提出并实施了大批量生产方式，也正是因为大批量生产方式的推出，才使福特T型车能够价廉物美。

当福特公司成立之初，他就有一个理想，要制造一种价格低廉、坚固耐用的大众化汽车。有一次，他把一部汽车卖给一个医生，在试车时，一个看热闹的工人对同伴说：“不知哪一年咱们才能买得起汽车？”

“简单得很，”那个同伴笑着说，“从现在开始，你只要不吃饭、不睡觉，一天工作24小时，我想用不了5年，你就可以拥有一部汽车了。”

这些话引得四周的人都大笑起来。福特当时也听到了，但他没有笑，反而很认真地对那个工人说：“将来的情形，可能正与你所说的相反，在吃得更好，工作时间更少的情形下，你就可以拥有汽车，而且这一天不会太远了，我敢肯定地说，绝不会超过5年。”

福特有他独特的经营思想。他认为，浪费和贪求利润妨碍了买主的切身利益。浪费是指在完成某一工作时花费了多于这项工作所需精力，而贪图利润则是由于目光短浅。应该以最小的物力和人力的损耗来进行生产，并以最小的利润将货销出，以达到整个销售额的增加。即：“薄利多销”。

为了实现这一经营思想，福特运用不同的经营手段，对产品的标准化、生产过程、劳资关系、成本等进行了一系列改革，创立了一套独特的“薄利多销”的经营途径，使他在本世纪20年代在同行业中独占鳌头。大批量生产方式居于这一独特经营思想的核心，而大规模装配线是实现大批量生产的主要手段。

福特的构想是：建立一条输送带，把装配汽车的零件用敞口的箱子装好，放到转动的输送带上，送到技工的面前。换言之，负责装配汽车的工人，只要站在输送带的两边，所需要的零件就会自动送到面前，用不着再自己费事去拿。

这一设计非常好，节省了技工们来往取零件的时间，装配速度自然加快了。可是，实际使用之后，发现了一个很大的缺陷。

由于输送带是自动运输的，在前半段比较简单的装配手续，非常适用；到了后半段，向车身上安装零件时，手续比较麻烦，技工们赶不上输送带的速度，往往把送过来的零件错过了。而这些在输送带上没有来得及取下的零件，都堆积在最后的地板上，妨碍了输送的转动。

没有多久，福特想出了改进的办法，建立了一种新的生产线。

他挑选一批年轻力壮的人，拖着待装配的汽车底盘，通过预先排列好的一堆堆零件，负责装配的工人就跟在底盘的两边。当他们经过堆放的零件前面时，就分别把零件装到汽车底盘上。

这一改进，使装配速度大大的提高。以前要12个半小时才能装配好一部车，现在则只需要83分钟就完成了。这一惊人的改进效果，不仅使T型车加快了普及率，也成为其他汽车制造厂改进生产线的范本。

福特被誉为“把美国带到轮子上的人”，就是从这时候开始的。他改进了装配速度，降低了成本，各公司的廉价车不久都纷纷出笼，这是造成美国汽车工业真正起飞的重要因素。

输送带的设立，使任何一个负责装配的工人都没有偷懒的机会。因为经

过多次的试验，福特把输送带转动的速度固定好了，在两边的工人，每人只负责一件工作，只要不停手地做，一定可以做得好；可是，你稍微一偷懒，要用的零件就转过去了，只好等下一个。如果你负责的零件与下一个人的工作有关联性，由于你没有装上，下面的人也就无法工作。

在这种情形下，走上生产线的人都要全神贯注，所以他们都自称“机械人”。实际上，他们也真像输送带两边的机器，配合转动的节奏，把零件装到车上，动作是千篇一律的，时间快慢也是一定的。

福特的经验是进行大批量的生产，首先要零件具有通用的性能，就是产品的标准化。无论在外型、大小、颜色上完全一致。这样，在快速装配线运转时，不会因零件的大小不同而浪费时间，同时顾客也容易保养。

在实现产品标准化的基础上组织大批量生产，以连续不停的传送带装配线组织作业，创造出极高的劳动生产率。在福特的自传里写道：“在我们最初进行装配时，只不过是再地板上找块地方把一辆车安装起来，工人们按顺序安装零件，同盖房子的方法很相象。”他很快认识到这样效率太低。“无人指挥的工人在走来走去选择材料和工具方面花去很多时间，超过了他实际操作时间。工人们得到的报酬不高，因为这种‘步行锻炼’不是按高额付酬的装配线。”

为了改变以上这种情况，用运输机器，使材料、零件尽快抵达作业人员处，造成最高效率作业的环境。其后再发展为运输带“流”动的作业组织。到了这个阶段，作业速度的快慢节奏，由运输带“流”动的速度加以控制。

这种生产方式对提高工作效率，降低产品成本起到了很大的作用。

1912年，在传统的生产方法仍进行的最后一年，福特公司共生产了7.84多万辆汽车；次年，利用流水线来装配磁电机和汽车底盘后，生产的汽车达到了19万辆左右；1914年，随着这一系统进一步完善，共计有23万多辆T型车驶出流水线。

在这一过程中，汽车的成本和价格都降低了。就像前面说过的，当T型车在1908年最早面市时，每辆售价是850美元；到1916年，当福特制造了50多万辆汽车时，每辆价格降至350美元；而到1925年只卖到240美元一辆。当时，一天就能造出9109辆汽车，平均每9秒多钟生产一辆。1927年是T型车辆销售得最好的一年，即使如此，它的性能仍在进一步改进，价格也依然在连续下降。

流水线装配汽车，产量急剧增多，价格不断下降，销售量也随着增大。福特公司的利润不断增长，使福特汽车公司在同行业中遥遥领先。

福特首创的大规模装配线生产方式和管理方法，不仅为今天高度发达的工业生产奠定了基础，而且是加快工业建设速度的重要因素之一。

当福特和公司管理人员以此引以自豪时，没想到装配线却对劳动力产生了破坏性的影响。由于不适应这种流水线作业的紧张劳动，又加上管理人员像对待机器一样对待工人。工人们怀着厌恶的情绪纷纷辞职，转而接受福特的竞争对手们的低薪工作。到1913年，工人的补缺轮换率达到38%。福特承认，他为了得到100名工人却不得不先雇佣963名。正当这一状况使他大伤脑筋之时，同工会的谈判更使他头疼，工人们已开始联合起来反对厂方加快流水线，使劳动强度持续不断地加强。

福特对此作出了反应，于1913年10月将工人的最低日工资提高到2~4美元，接着又向那些连续工作了3年的工人发奖金。但这一措施收效不大，

于是第二年他又把工人的最低日工资提高到 5 美元，这为福特赢得了广泛好评。

**点评：**

1. 大批量生产方式是降低成本的重要途径。汽车作为需求收入弹性大的产品，要获取高额利润回报必须要降低价格，扩大销量。因此降低产品成本十分必要。福特通过装配线的采用，在世界上首创了大批量生产方式，大大降低了生产中的直接人工成本，使汽车产品达到了价廉物美。

2. 组织创新需要相应的制度变革。大批量生产方式作为生产组织方法的创新，大大地提高了工人的劳动生产率，但同时也提高了工人的劳动强度。因而需要提高工人的劳动报酬，使工人的实际付出与收入尽量接近，才能使大批量生产得到真正成功的实施。

## 善于运营资本的盖帝

早在 1974 年，石油帝国的国王琼·保罗·盖帝积累的财富已超过了肯尼迪或洛克菲勒两个家族中的任何一个。但不幸的是，盖帝家族既没有肯尼迪家族那种政治上的显要地位，也没有洛克菲勒那种在慈善事业上的卓著名声。

少年时期的保罗·盖帝是个聪明但不刻苦的小学生，常常惹得老师发脾气。闲暇时间不是沿着肮脏的铁道散步，就是躲在房间里如饥似渴地读书或是写日记。1930 年 7 月 30 日在其父亲逝世以后，保罗·盖帝就任公司的董事长。其时正值美国经济大萧条，美国石油业自然受到了严重的冲击。油价下跌，股票下跌，大多数投资家和石油商纷纷躲避这场灾难。盖帝却仍以其在经济危机中逆流而上的勇气和洞察力，感到上帝赐予他的机会来临了。他果断地调整了他的石油战略。在整个 20 年代，他所赚的钱主要是通过钻井和生产石油获得。当时他觉得这样做是对的，因为当时各石油公司的股票价格高于帐面价值，而购买地皮开采石油则划算得多。进入 20 年代末，情况发生了根本的变化。股票价值下跌之猛令人目瞪口呆，股票在市场上的价格大大低于它的实际价值。此时，只消用 50% 的钱或者更少就可以买到它。盖帝决定冒这个风险。他的信条是众卖我买，众买我卖。事实证明盖帝这次的决策是正确的。他 30 年代初期购买的大量股票在 30 年代中期猛烈升值，使得他的财富增长了几倍。

但最初他的战略的实施并不顺利。首先是他的母亲萨拉反对他在股票崩溃之时购买那些一直向下滑落的股票。由于父亲乔治·盖帝逝世时，把大量的财产留给了萨拉，而他只能得到财产的 1/20，这使得他的母亲拥有公司的 67% 的股份，而他只占 33% 的股份。尽管如此，他还是耐心说服了公司的董事，开始购买加利福尼亚两家石油公司的股票。

当他购买了 300 万美元的股票后，继续下跌的股市使他损失了 100 万美元。这次挫折对盖帝的胆魄、毅力是一次严重的考验。

对盖帝来说，收购大量的股票不仅是想赚大钱，也是在实现他建筑盖帝石油帝国的宏伟计划。他的第一个目标是攫取加利福尼亚十大石油生产公司之一的太平洋西方公司的控制权。盖帝认为它是个便宜货，因为它的股票价格从他最初开始购买的 17 美元跌到了 3 美元。而太平洋西方公司股票的帐面价值为 15 美元一股，就它的石油储量看又远远超出 15 美元一股。1931 年底，盖帝终于获得了太平洋西方公司的控制权，而他个人的全部存款也花得一个子不剩。他接手新公司之后，马上把所有雇员统统解雇，然后再以较低的薪金把他们雇回来。

第二个目标是一个比太平洋西方公司大得多的美国第九大石油公司，拥有 2 亿美元资产和 1233 个加油站的海滨联合石油公司。在股票狂跌的风潮中，它的股票价格下跌了 90%，每股售价不到 3 美元。盖帝毫不犹豫地于 1932 年 1 月将乔治·盖帝公司的一块宝贵的地皮卖掉，用卖地得到的 450 万美元现款准备收购海滨公司的股份。他选择了金融史上一个巧妙的时机开始他的行动。3 月 12 日，瑞典火柴大王伊瓦尔·克罗伊格在巴黎一家饭店自杀，两天之后，伊士曼·柯达公司的乔治·伊士曼也在罗彻斯特结束了自己的生命。股票市场一片混乱。3 月 15 日，盖帝以每股 2.5 美元的价格一次买下了 12000 股。到 3 月底，他已经用 37232.50 美元买下了 15000 股。



在整个 30 年代，盖帝活跃在股票市场，竭尽全力揽集股份。他想获得海滨公司控制权的企图遭到了反击，但这并未丝毫削弱他的进攻意志。他向拥有海滨公司股权的使命公司发起了攻势，在 1935 年——1936 年的两年时间里，他获得了使命公司 40% 的股份。继而增到 45%，加上太平洋西方公司在海滨公司的股份，盖帝现在拥有了海滨公司 20% 的股票权。1934 年至 1936 年汽车数量的增加使得石油需求量大幅度上升，而盖帝购得的股票价值也翻跟头似地上涨。1932 年他购买的海滨公司的股票每股仅 2.5 美元，到了 1936 年涨到每股 20 美元。1935 年他以每股 10 美元多一点购得的使命公司股票，到 1936 年上升到每股 29.50 美元。盖帝的衣袋装得满满的。

盖帝一直梦想扩展他的石油帝国的版图。早在 1932 年，他就企图插足中东，在伊拉克的底格里斯以西获得一块租借地。这个计划虽然得到美国国务院的支持，却终于未能实现。这块肥肉落入了实力雄厚的英国石油发展公司之口。

对此盖帝一直耿耿于怀。他始终觊觎中东这块浸透了黑色液体的土地。第二次世界大战的战火终于熄灭之后，盖帝不失时机地把脚迈进了中东。

当时中东的石油生产格局已经确定，由英国石油公司等 7 家大公司控制着波斯湾全部石油生产的 80% 以上，并支配着该地区的政治、经济结构。这 7 家石油公司号称“7 姐妹”，而这 7 姐妹是绝不喜欢凭空再冒出一个新妹妹的。

但盖帝决心不放过这次在中东获得立足的机会。他把注意力坚定不移地集中在一个被大石油公司所忽略的稍小的地区，即所谓的“中立区”。这是一块楔形的沙漠地带，面积为 2200 平方英里，北接科威特，东临波斯湾，南邻沙特阿拉伯，尽管这块没人居住只有黄沙飞扬的地方一片荒凉，科威特和沙特阿拉伯却为它的主权争吵了几个世纪。最后以“中立区”的方式结束争吵。就是说谁也不是它的主人。但妥协方案规定两国均享有它的矿藏主权。

盖帝为了获得开采权，同意立即付给沙特阿拉伯国王 950 万美元的巨款。此外，即便没有发现石油，他每年也至少要付给沙特人 100 万美元。令石油业目瞪口呆的是他答应每生产一桶石油付给沙特人高达 55 美分的开采税。

1948 年 12 月 31 日，沙特人宣布盖帝获得了开采特许权。同时他也有十足的耐心等待中立区的好消息。1950 年，中立区的开采没有结果。1951 年，没有结果、1952 年，没有结果。在经历了 4 年的挫折后，成功突然降临了。1953 年 2 月 10 日盖帝终于发现了石油。

中立区石油的发现马上对太平洋西方公司的股票产生了影响。在 1953 年 3 月一个月内，它的股票由每股 23.75 美元翻到 47.75 美元，使盖帝的财富成倍地增长。

为了打破“7 姐妹”对世界石油市场的垄断，他需要大量的资金，因此他加快了控制海滨石油公司的步子，因为他要使用海滨石油公司的贷款。

目下他的石油帝国里，由他控制的太平洋西方公司的贷款权又胶着于中立区的开发上，于是他设法让他控制的另一个公司使命公司，向银行借了 1400 万美元去购买海滨公司的股份。他终于以 51% 的股权夺取了海滨公司的控制权。于是，巨额的投资行动开始了。

他投资 2 亿美元，在美国东海岸建了一个新炼油厂。他还将投资 6000 万美元，用以翻修加利福尼亚州的一个旧炼油厂。他还准备以 1 亿 2 千万美

元的成本，使海滨公司的加油站的数量翻一番。他还将花 2 亿零 7 百万美元建造第一艘超级油轮，将原油运到欧洲、美国和日本。

盖帝精明地发现中立区最有价值的资产是浅井里的，阿米诺伊尔不愿生产的“废油”。这种油的质量远远低于深层油砂层的油，但储量远比后者大，可以使他发一笔大财。他尽量压缩生产成本，使这种油在市场上以 1 美元一桶出售，而每桶油送运之前的成本为 75 美分。盖帝获得的丰厚利润令竞争对手十分佩服。

盖帝对自己所有的油井的详细情况了如指掌。这一点就连他的敌人也不得不赞扬：他可以告诉你每一口井的情况——它座落在什么地方，钻探的成本是多少，每天的产量如何。有时盖帝会玩弄小小的花招检查他的石油工程师。他改动有关油井的某些数据，看工程师们能否发现。

盖帝很谨慎乃至很吝啬地花他的钱。他把企业管理费用保持在最低水平，从不允许中立区的雇员超过 700 人。他把中立区的每一口油井都当做一个单独企业，把费用分配到每台油井。在很短时间内，他就收回了在“中立区”所花的每一元钱。

70 年代初，阿拉伯国家将石油价格翻了两番，从每桶 3 美元提高到 12 美元。盖帝也变得更加富有了。

1976 年 6 月 6 日凌晨，盖帝停止了呼吸。

据《纽约时报》报道：琼·保罗·盖帝逝世时留下总共价值约 20 多亿美元的财富。

#### 点评：

1. 冒险是企业家的天性，作为一个企业家来说，具有风险精神是十分必要的。盖帝之所以在接手父亲公司之后不久，使财富获得起常规的增长，就在于他在熊市时敢于大量购进其它公司的股票。

2. 企业家必须具有敏锐的战略眼光。盖帝在美国经济危机恢复后，敏锐地意识到石油的需求将会大增加，因而果敢而坚决地挺进中东，开采石油，最终获得了丰厚的回报。

## 固特异反击战

罗伯特是固特异的董事长兼总经理，多年来从事生产管理，被全美经济界看作是体现美国工业脉搏跳动的人物。美国工业界则认为他为人正直、思想活跃、精神健康，作风正派、热爱企业且不乏幽默感。

罗伯特的经营思想是坚守“顾客即国王”的传统，企业要对股东、雇员和所属的城市负责，要不断进行技术改造。他坚信：“如果单纯考虑短期效益，对新技术不进行生产性投资，那么在国际市场上，任何美国工业都不能保证它的竞争力。”为实施这种经营思想，他投资长期项目，投资几年后才能获得经济效益的多种产业。由于主客观两方面的原因，固特异的股票增值少而慢，在1986年第一季度营销出现了1000万美元的亏损，并且还是两年中的第三次。

赤字使罗伯特担忧企业遭受野蛮和敌意标购的袭击，于是他立即向有多年良好业务联系的开户银行戈德曼·萨奇询问。戈德曼·萨奇银行是华尔街有名望的老字号。它向罗伯特担保：固特异被标购的可能性仅仅是15%，尽可大放宽心。谁知，这张保票是100%的误诊，把罗伯特董事长推入放松警惕、几乎束手待擒的危难境地。

1986年9月底，袭击者拉响过一次警报，但罗伯特轻信银行的担保，认为固特异身为世界橡胶大王，股票历来是热门货，任何人都可以随意买卖，交易额大不一定说明自己被当成了靶子。而且这种情况在1984年也出现过，那时闻名美国的职业投机家伊万就买过数量相当的股票，但没过多久便烟消云散了。投机者在囤积固特异股票是想造成人为的上涨，再抛出去获得厚利。罗伯特心想：这一次极有可能也是股票商出于同样的希冀。况且，真有人想发动袭击，华尔街的大亨们也会通过中间人发出“来者不善”的暗示。

1986年10月17日晚，罗伯特从日本飞回美国，想在芝加哥办理公司业务。刚刚抵达奥黑尔国际机场，一个报警电话把他拖进敌意标购的包围圈。他称这是“不太惬意的天地”，并以此给“毒丸计划”命名。10月18日一早，罗伯特赶回亚克朗召开紧急会议，部署了“为生存而战，不惜一切代价”的反击步骤。他首先想到的智囊人物是斯凯登律师事务所的弗洛姆，这个人是华尔街最著名的打标购纸牌的高手，尤其在1985年为詹姆斯办标购克朗·塞勒巴克集团公案时干得非常出色。罗伯特指示第一号战将麦克，不管花多少钱也要把弗洛姆聘来。其实，董事长并不知道弗洛姆是詹姆斯的密友并相识16年之久，弗洛姆可以在深夜把电话打到詹姆斯家中。但弗洛姆不知道敌手就是詹姆斯，更不知道只因詹姆斯参谋部的误会才把自己让给罗伯特的。罗伯特对弗洛姆到来后制定的“毒丸计划”和筑起的防线相当满意，很赞赏他对4员战将的调遣。而詹姆斯参谋部闻知弗洛姆被对手所雇，无不懊悔“犯了大错误”，直到兼并结束之后，詹姆斯的头号盟友还在美洲大陆公开忏悔，承认“犯了一个上帝也不肯宽恕的错误”。

10月25日，黑马骑士从幕后杀到幕前。罗伯特老谋远算地给固特异12.1万员工写了一封公开信，坚定公司上下的自信心，激发义愤感。他写道：“在美国大地上，几乎所有的人都认为我们执行着良好的政策，只有华尔街的股票商们除外；‘固特异带我回家去吧’的广告词和独一无二的可控气球使公司成了全国家喻户晓的名字；而野蛮的标购者想把这个名字从美国抹掉，打乱亚克朗人平静的生活！我向全体雇员保证：面对现实，公司不会无所作为。”

这封煽动性极强的信使男女老少认定袭击者就是自己生活的入侵者，能不义愤填膺？于是请愿、抗议，非要把入侵者赶回去。董事长心中暗藏的杀机让工人、市民去实施。

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

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

10月31日，袭击者詹姆斯公开表明“接手整个固特异集团的可能性”，11月3日又给罗伯特写信，要求实行紧缩，保证股票上涨使华尔街感到高兴。罗伯特心碎了，但不得不着手规划无情的紧缩，但在11月4日给全体员工写了第三封公开信：“我将提出一个改组计划。该计划特别包括出售航空公司和购回股票两部分。我谨向诸位证实詹姆斯正密切注视着我们的一举一动。当然，有计划的改组和另一个新领导班子操纵下的四分五裂是截然不同的两回事。”他用最后一句话安抚下属和工人们之后，下决心加速笑里藏刀之计的实行。

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

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

会“表示谢意”。这当然不影响他渡过难关后裁减工人。华尔街的观察员注意到：“反标购运动已经达到一定规模，将使俄亥俄州全州动员起来反对詹姆斯，到那时就势不可挡地冲毁一切。”这正是罗伯特梦寐以求的，并力图通过藏着刀的笑容去实现的。事有凑巧，这时华尔街的套利大王正好被证券委员会罚款 1 亿美元，风险套利商们惊慌失措，纷纷抛售靶子企业股票。也在这时，主张限制标购的民主党在参议院选举中获胜，使国会对标购的法律依据更加怀疑了。罗伯特立即思索如何利用好这天赐良机，智取黑马骑士。他面对的形势是严峻的：袭击者手中有 11.5% 的股票，风险套利商手中有 20% 的股票，一旦发动标购，后者的股票就转到前者手中，对此固特异没有防卫能力；袭击者现能调集 70 亿资金，而在交易所只需 35 亿就足以控制固特异。如果对手发动标购的决心是一致的，固特异必败无疑。如果标购的最终决定取决于詹姆斯个人，那么唯一可行的办法是引诱他放弃或者减少标购兴趣。罗伯特认为詹姆斯的虚荣心很重，用特殊方式可以促使他成事不足，败事有余。詹姆斯口口声声要拯救美国的经济，假如让他在公众面前感到行不通，那将是促使他下决心放弃标购的致命一击。这种机会可以制造——罗伯特高兴地赞同第四号战将赛柏令谋划国会听证会。罗伯特摸透了詹姆斯的心理和弱点，并抓住了机会，在听证会上迫使詹姆斯放弃了收购，取得了反标购战的胜利。

#### 点评：

罗伯特反标购的成功主要是因为以下两点：罗伯特极力强调了固特异公司的地位及其影响，引起了公司员工和社会各界人士的共鸣，为反标购奠定了思想基础；其次，收集和宣扬了袭击者的恶劣形象，对袭击者造成了非常不利的影响，最后是主张限制标购的民主党在竞选中获胜也为罗伯特提供了机会。

## 借鸡生蛋的洛维格

丹尼尔·洛维格所创立的企业王国，是一个庞大复杂得令人不可思议的跨国公司，它包括全部独资或拥有多数股权的遍布世界的许许多多产业：一连串的储蓄放款的信贷公司，许多家旅馆和许多座办公大楼，从澳洲到墨西哥各地的许多家钢铁厂、煤矿及其他自然资源的开发经营公司，在巴拿马和美国佛罗里达州的石油和石油化学工业炼油厂等等。除此之外，洛维格还拥有一支总吨位达 500 万吨的，足以同希腊船王的船队相媲美的世界性船队。

然而，令人感到惊诧的是，这一切都是丹尼尔·洛维格白手起家，依靠自己的聪明才智所取得的。其中，他独特的、高明的借钱赚钱方式，是他的事业得以成功的最重要因素。

丹尼尔·洛维格 1897 年 6 月出生于密歇根州的一个叫南海温的小地方，他的父亲是一个做投机生意的房地产掮客，生意还算顺手，但并不富有。在他 10 多岁的时候，父母分居了，他归父亲抚养。这时，他父亲发现在德克萨斯州一个以航运业为主的名叫阿瑟港的小城，有些房地产生意的机会，于是，他们便迁居到那里。由于洛维格对船十分着迷，他高中未毕业，就辍学到码头上找了个工作。就这样，他东漂西荡地混了好几年。最后，在一家航业工程公司安定了下来，他的职务是到全国各地港口为船舶安装各种引擎。他很喜欢这份工作，并且发现自己是个好手，于是，他开始利用晚间，为自己找些安装和修理的兼职工作。19 岁那年，他私人接的工作一个人已做不完了，于是就辞了公司的工作，寻找自己的事业。

洛维格从 19 岁开始经营自己的事业，在此后的 20 多年中，他一直没有财星高照，走上红运。他在航运业里碰来碰去，做些买船、卖船、修理和包租的生意，有时赚钱，有时赔钱，他手头的钱一直很紧，几乎一直有债务在身，有好几次都濒临破产的边缘。

一直到 30 年代中期，年近 40 岁的洛维格才开始时来运转。这归功于他高明的借钱赚钱的经营方式。最初，他仅仅是想通过贷款买一条普通的旧货轮，打算把它改装成油轮（运油比运货的利润高）。他找了好几家纽约的银行，银行的职员们瞪着他的磨破了的衣领，问他能提出什么担保物。洛维格双手一摊，他没有值钱的担保物，借钱只得告吹。最后当他来到纽约大通银行时，他提出他有一条可以航行的老油轮，现在正包租给一家信誉卓著的石油公司。这条老油轮和那家信誉卓著的石油公司，帮了洛维格的大忙，大通银行可以直接从石油公司收取包船租金作为贷款利息，用不着担惊受怕，只要这条老油轮不沉，石油公司不倒闭，银行就不会亏本。

银行就按着这个条件，把钱借给了洛维格。洛维格买下了那条想买的老货轮，把它改装成一条油轮，将它包租了出去。接着，他又用同样的办法，拿它作了抵押，又贷了另一笔款子，买下了另一条货轮，又把它改装成油轮包租出去。如此这般，他干了许多年。每还清一笔贷款，他就名正言顺地净赚下一条船。包船租金也不再流入银行，而开始落入洛维格的腰包。他资金的状况，他的银行信用，还有他的衣领，都迅速地有了很大的改进。洛维格开始发财了。洛维格通过借钱赚钱而发了财后，他的脑袋里又产生了一个更加绝妙的借钱构想。他想，既然可以用现成的船贷款，那么为什么不可以用一条未造好的船贷款呢？洛维格的具体设想是这样的：他先设计好一条油轮或其他的船，但在安放龙骨前，他就找好一位愿意在船造好以后承租它的顾

客。然后，他拿着这张包租契约前往银行申请贷款，来建造这条船。贷款的方式是不常见的“延期偿还贷款”，在这种条件下，在船未下水以前，银行只能收回很少还款，甚至一文钱也收不回。一旦等船下了水，租金就开始付给银行，其后贷款偿还的情况，就和前述的一样了。最后，经过好几年，贷款付清之后，洛维格就可以把船开走，他自己一分钱未花就正式成为船主了。当洛维格把自己的构想告诉给银行时，银行的职员们都惊呆了。当他们清醒过来、经过认真研究之后，便采纳了洛维格的构想，同意贷款。对于银行来说，这是一个不会赔本的贷款，在效力方面来讲，这个贷款受到两个经济上独立的公司或个人的担保，这样，假设其中的一个出了问题，不能履行贷款合同，另一个不一定要有同样的问题，所以银行反而可认为它借出的钱多了一层保障。更何况此时的洛维格早已不是以前的穷光蛋了，他不仅有大量的财产，还有良好的及时归还贷款的信誉。借钱赚钱的方式，被洛维格很快地推行到他的所有事业上，真正开始了他那庞大财富积聚的冒险过程。最初，他是向别人租借码头和造船厂，很快地就改为他向别人借钱，修建自己的码头和造船厂。这一切都给他带来极为可观的丰厚的利润。洛维格如同坐上幸运之船，他这种借钱赚钱的方式，又遇上了第二次世界大战这个良好时机，他的所有船，所有的造船厂都生意兴隆，从 40 年代初一直持续到 40 年代末。

然而，洛维格的事业在 50 年代初期开始遇到麻烦。由于美国国内工资、物价的升高和各种税收的增多，以及美国政府的各种限制，在国内办厂和办航运的利润都在逐步下降。洛维格及时地看到了这一点，把眼光瞄向了海外市场。他第一步是到日本建厂。趁着 50 年代初期的日本经济萧条、百业待兴，洛维格对日本巨型舰船的生产地——吴港，进行了大规模的投资，把它作为他的轮船制造基地。随着他拥有的船队的不断扩大和业务的持续增加，他在世界各地不断增设新的轮船公司。洛维格精于航运经营和企业理财之道，他把他的大部分轮船公司在税、费等较低的利比亚和巴拿马等地设立，以增加公司的利润。此外，他还创立了储蓄借贷公司，以调剂他的企业王国中各公司资金的余缺。同时，他也不断地为他的王国开辟新的天地和经营领域。

#### 点评：

企业的现代经营方式与传统或具有小农意识特点的经营有一个很大的区别，即受小农意识影响的经营者的“双手紧紧地护着钱袋，用猜疑和嫉妒的眼光打量着他的邻居”（恩格斯语），他们把俭朴、节约视为最宝贵的经营原则。而现代经营方式则是用大战略家的眼光来看待一切。他也可能关心成本的降低和费用的节约，但它们只是他的大棋局中的一枚棋子而已，本身服从于更高的目标——利润的增加或市场份额的扩大。节约只是实现这一目标的手段。只要筹资成本低于盈利率，则在风险可承受的范围内借债多了比少了好。洛维格具备了大战略家的现代经营精神，在众多平庸之辈中鹤立鸡群，脱颖而出，大赚其钱也就不足为怪了。

## 风云一时的孔菲德

股票市场是一种高风险高收益的市场。然而，要想在变幻莫测的股票市场上赚得亿万元财富，却实在不是件容易的事。那些在股票市场上混了一辈子的经纪商们，真正称得上富豪的，寥寥无几。而且那些富豪们，一旦获得大笔财富，都明智地把资金投入到了工商企业中，以避免股票市场上凶恶的波涛把原有的财富吞没掉。但是，风云一时的国际互助基金王子柏那尔·孔菲德，在股票市场上选择的却是一条百分之百安全的路，这条路不是靠股票投机，而是把“投机的构想”卖给别人。依靠这条路，在他的顶峰时期，曾拥有1.5亿美元之多。然而，自古“成于俭，败于奢”，红极一时的孔菲德在功成名就之时，却因生活上的奢侈而自毁事业的根基，诚为可惜。柏那尔·孔菲德1927年8月17日生于土耳其。他的父母是由中欧移来的犹太人，受过良好的教育，家境小康。当孔菲德读小学的时候，他们一家因当时欧洲的反犹太人的浪潮而迁居到美国，定居在布洛克林，这儿的居民对犹太人虽没有好感，但还算得上客气。孔菲德的父亲是一个演员和纸上谈兵的投机者，抵美后不久去世。于是，家庭的重担就落在做护士的母亲身上，收入勉强维持最低的生活，全家都对昔日宽裕的生活缅怀不已。孔菲德是在一个家道中落的环境中长大的。与许多白手起家的富翁不同，孔菲德在学校里是一个本分的学生，他以中等偏上的成绩从高中毕业。在第二次世界大战和战后一段时间，孔菲德在美国海军陆战队服役，退伍后进入布洛克大学，毕业时取得心理学学士学位。

不论是孔菲德的同学，还是在海军陆战队的战友，没有一个人想到孔菲德日后会有所作为，成为亿万富翁。他的一个大学时的同学说：“那时候没有一个人会想到孔菲德有一天会变成大富豪。事实上，从他平常的谈话中看来，好像他很恨金钱。他是当年在学校里，改革世界运动的怪人之一，老是参加那些不可思议的政治座谈会，喋喋不休地谈论一些莫名其妙的论题。说句不客气的话，我猜他连股票是什么样子都不知道。”

大学毕业后，他漂泊不定地换了很多工作，显然是对于他人生的方向犹疑不决。1954年，孔菲德离开费城，来到了纽约，找到了一份互助基金推销员的工作。这是个容易找的工作，这也是他干上这一行的一个原因。在那个实用主义盛行的年头，一个主修心理学且热衷于社会、政治问题的人，是找不到什么好待遇的工作的，很少有公司用得着这方面的人才。但是，互助基金这一行，在战后正拼命地扩展，正成为一个繁荣的市场，他们在到处搜罗推销人员。在街上，几乎是任何会讲英语和会笑的人，都在他们欢迎之列。召来后，加以短期的训练，就送出去推销基金股票了，其对象是一般社会大众。如此这般，孔菲德就加入了互助基金的行业。没有长远的计划，也不是为了吹虚炫耀，对于未来也全然是懵懵懂懂，孔菲德就此开始了他一生的大业。

从表面上看，互助基金是一种组织，向股东筹措资金，为了相互的利益，将资金集中使用。通常是将资金购买各种股票，如果投资得当，基金会渐渐增大，于是基金每一股的价值也随之增加。为了向大众加强推销股票，推销员通常强调两点，（1）小额投资人通过基金，可以用比自己资金多得多的钱购买多种股票，这就可以降低投资风险；（2）通过基金，投资人的投资可由所谓的“职业性的财务经理专家”代他经营。但是，一般小额投资人所忽视



的一点是，他要为这两个优点付出沉重的代价。推销员的佣金，管理人员的费用，业务费用和其他花费，加在一起，已超过投资人投入资金的一成。要是他觉得自己的决定是一个错误而想退出的话，他就只能得到九成，更不要说赚钱了。

孔菲德最初是在一家名叫“投资者计划公司”的基金组织里面干。在同事的记忆里，他是一个称职的推销员，但并不怎么出色。就他的收入而言，在那个时期可以说是不错的了，有自己的套房、汽车，如果他努力地干下去，还会得到更优厚的报酬。可是孔菲德发现，在推销员的领域内，是天外有天。一般推销员之上有推销主任，推销主任之上有地区和全国性的高级职员，在金字塔的最高层是互助基金的创始人和基金的使用决策者。愈高的阶层，干活愈少，收入愈高。他开始动心了，那种出人头地的向往和赚钱发大财的欲望，就像一只吹起的气球，不能自抑。

1955年，孔菲德在公司的许可下，自费前往巴黎，想试试看在那儿能不能推销互助基金股票。

孔菲德在欧洲发现了推销互助基金股票的广阔前景。当时，大多数欧洲国家的政府，由于不愿意自己的很少的资金流向美国，所以禁止孔菲德向当地公民推销。但孔菲德经过一阵子观察以后，发现了美国侨民这个市场。那时，在欧洲到处都有美国的驻军、外交人员和生意人，大部分都留居相当长的一段时间，同时，都是携眷前往。这些美侨有很多余钱，他们有很多人都读过关于华尔街空前好景的报道，但由于远离祖国，没有一条方便之路可以让他们将资金投于美国股票市场上的买卖行动，而今孔菲德为他们提供了一条方便之路。他卖了很多投资者计划公司的股票，但他渐渐不满足于公司保守的经营方针。于是，他脱离了投资者计划公司，把注意力转向另一家叫垂法斯基金的，他认为这家的股票销路更好，更令人觉得够刺激。

孔菲德写信给垂法斯基金，根据他发现的欧洲的市场情况，提出了一些快速开发的统计报告，并要求垂法斯委托他做该基金的欧洲代理，他只提取佣金，垂法斯在欧洲并没有多少业务，这对它们又没什么损失，于是答应了他的要求。

于是，孔菲德成立投资者海外服务公司，开始时他自己推销垂法斯股票，后来他召请了其他的推销员替他工作。到了50年代末期，孔菲德的投资者海外服务公司已有100个推销员，在世界各地替它推销。他们推销的地区已由欧洲拓展到其他有美国人集中的地方，如非洲、印度、南美等。随着推销员队伍的壮大，孔菲德增设了中层组织。当初的一些推销员被提升为推销主任，他们被授权可在各国家和地区召训自己的固定的推销员。当然，也有权从这些推销员的佣金中抽成。当在有些主管人员下面的推销员太多时，他们又可在其下增设次中层的组织，于是这些主管就晋升一级主管。投资者投入股票市场的资金就这样经过层层盘剥，最后的一层当然落入了孔菲德的大荷包。到1960年他33岁的时候，在没有投入任何有份量的资金的情况下，他已赚得了100万美元。

投资者海外服务公司再好，在名义上还是属于别人的，因此，孔菲德在翅膀硬了之后，成立了第一家属于自己的互助基金公司，名叫国际投资信托公司。这家公司在号称是“自由中的自由市场”卢森堡登记，总部实际上在瑞士。公司成立后，在孔菲德的指挥下，仅1年的时间就获得投资者投入的350万美元，直到最后发展到将近7.5亿美元。

随着孔菲德的国际投资信托公司的发展，他的财富也越来越多，他不再仅仅依靠抽取佣金了。除此之外，他还有更为丰富的财源，如经理费、工作奖金、各式各样的经纪人手续费等等，以及巧立名目在由他控制的庞大资金中，侵吞大众的款项。

孔菲德把大笔的互助基金，毫无计划、毫无限制地进行种种投资，从最热门的股票到投机股票，从投资于房地产到海上石油探测，渐渐地孔菲德的国际投资信托公司和各种基金公司都失去了其创立的原意，进而变成一个完全为少数野心勃勃的首脑分子所掌握和操纵的公司，从事一连串的投资冒险事业。

孔菲德在腰缠万贯之后，变得不可一世，经常出现于富翁休憩的胜地，如墨西哥、阿卡坡可等，他的出现经常成为当地报纸的头版头条新闻。孔菲德在瑞士有自己的别墅，在巴黎、伦敦和纽约都有宽大豪华、摆设堂皇的公寓。他穿的是巴黎订做的西装和在意大利订做的鞋子。经常有一群穿着迷你短裙，来自各国的美女，陪着他到世界各地旅行。孔菲德经常举行盛大的宴会，邀请各方面的人士，用以显示自己的财富。

渐渐地，孔菲德以新的形象出现在公众面前——国际浪荡子。这是他的互助基金公司垮掉的一个重要原因。

60年代末，投资环境开始恶化，这给各种互助基金公司以巨大的冲击。最初的情况并不怎么严重，因为孔菲德拥有的毕竟是一个庞大的、资本雄厚的王国，但由于内部管理和费用等问题，麻烦越来越大。最后，公司在世界股市的大动荡中归于崩溃，原来价值10美元的公司股票暴跌到0.38美元。在公众的指责声中，孔菲德被赶出了他一手创立的公司。

虽然，孔菲德依然算个有钱人，他的财富据估计仍有5000万美元之多，但毕竟他的事业让自己给毁了。

#### 点评：

1. 孔菲德初期的成功，一方面是因为他从事的职业是一个蒸蒸日上、有广阔前景的行业；另一方面，则在于他在海外看似不可行的基金市场中，发现了一个海外市场的宝藏。当然，他在国内的经验、事业上的追求及由此产生的勇气和冒险精神，也是他的公司能够快速成长的一个重要方面。

2. 他在后期经营及生活上的败笔，是一个值得深思的问题。他的做法显然有违于资本主义的经营精神。资本主义精神与小农意识的一个根本区别，就是所谓的“浮士德精神”！即永不满足的进取精神。它本身并不把金钱视为追求的目的，而是事业有成、实现自我的手段。魔鬼靡斯陀保证满足浮士德一切物质和精神方面的要求，但浮士德一旦表示出自我满足，停止进取，则浮士德和上帝都会输给魔鬼。孔菲德身上所表示出来的小农意识，理应力戒之！

## 华裔金融大亨蔡志勇

在美国商界，是否精通经营管理知识，具有丰富经验和出色才能，是事业成功与失败的一个重要关键。蔡志勇正是一个既有精明的生意头脑，又有充足学识的人。他在短短的十几年间，从一个周薪只有 50 美元的普通雇员一跃而成为第一流的金融大亨，荣登华尔街“金融王子”的宝座。

1986 年 5 月 1 日，美国很有影响的金融经济报纸《华尔街日报》，报道了这位大名鼎鼎的华裔金融家将要荣任新职的消息：“在过去 4 年中，已将超过 10 亿美元的资金用于多种金融服务事业的美国容器公司，任命现任该公司董事会副主席、前互惠基金经理蔡志勇为该公司董事会的首席执行董事和主席。”接着，美国不少报刊纷纷介绍了这位金融奇才的事迹。1987 年 2 月 1 日，他正式接替了年满 65 岁的威廉·伍德希德，成为该公司的最高负责人。

他 1929 年出生在中国最大的城市上海，家境殷实。其父早年留学美国，毕业后在福特汽车公司当推销员，后来被福特公司派回上海任该公司总代理。16 岁之前，蔡志勇一直在上海生活和学习。1946 年，17 岁的蔡志勇移居美国。中学毕业后，进了康涅狄格州两年制的韦斯利安大学，后又进著名的波士顿大学深造。对所学的课目，他最感兴趣、成绩最好的是金融。1949 年，他成为经济学学士，不久又获得硕士学位。

大学毕业后，蔡志勇进入一个股票经纪行，担任初级证券分析员，周薪几十美元。1952 年，他进入经营互惠基金业务的“忠诚管理及研究投资公司”，该公司总部设在波士顿市。他从一文不名的小职员做起，在这家公司默默无闻地辛勤工作，逐渐积累了丰富的经验，成了该公司举足轻重的人物。因他学识渊博，经营有道，6 年后被任命为这家公司的经理，并拥有该公司 20% 的股份。在他的努力经营下，公司业务蒸蒸日上，十分兴旺，互惠基金业务的经营利润每年竟以高达 50% 的速度增长。这种突出的成绩，使金融界的同行不得不对他刮目相看，蔡志勇已开始小有名气了。

1965 年，波士顿“忠诚管理及研究投资公司”的董事会主席年老引退了。对该公司屡建奇功，贡献最大，而且拥有 20% 以上股权的蔡志勇，满以为该轮到他来接任，可以大干一番了。却不料那位要引退的老主席居然不愿意让他“执该公司的牛耳”。蔡志勇颇为愤慨，立即辞去了该公司经理的职务，并以 220 万美元的价格，把他拥有的股票卖回给该公司。同年，他用这笔资金的一部分，自创“蔡氏经营及研究公司”，从事经营互惠基金及投资研究咨询业务，开始了自创大业的道路。

起初，他办的蔡氏公司进展顺利，生意兴隆。1967 年 2 月，蔡氏公司经营管理的曼哈顿互惠基金，开市的头一天就刷新了华尔街的最高记录，一下就筹集到资金 2.7 亿美元。据说这一纪录至今仍无人突破。蔡志勇的创业奇迹使他的名字在华尔街迅速传开。这使他第一次获得了“拥有点石成金之术”的美名。

然而，正如战场上没有常胜将军一样，商场中也难找出永远一帆风顺的企业家。没过多久，美国证券市场衰退，互惠基金行情下跌。蔡志勇这样的高手，也抵挡不住华尔街的行情低落，业务上陷入困境。而且由于他曾“锋芒毕露”，对手不少，此时也都来挤他的生意。接踵而来的是蔡氏公司和曼哈顿互惠基金的许多投资者，纷纷要求退股，前景茫然。这使他不得不另作打算。

1968年，蔡氏公司和他经营的其他生意继续滑坡，价值大跌。蔡志勇感到形势不妙，勉强维持也是有赔无赚。于是又果断地把“蔡氏经营及研究公司”卖给了美国大保险公司芝加哥CNA财务公司，得款3000万美元。他自己则以董事身份当上了CNA公司的执行副总裁。看起来，蔡志勇的名声下降了；但实际上，他已在短短十几年里成了千万富翁。1952年，他还是个受雇于人的小职员；1965年则起码拥有220万美元；而到了1968年，他因出售蔡氏公司便得到了3000多万美元。其资本的增长速度快得惊人。

永远不满足现状，不断奋斗进取是蔡志勇的座右铭。他所以能克服重重困难，不停顿地扩大自己的事业。将财富像“雪球”般地越滚越大，靠的就是这种力量。他在芝加哥CNA公司任职5年左右后，看到机会来临，便及时抛出了在CNA公司的股票，成立了自己的证券公司——蔡氏公司。他终于东山再起了。

蔡氏公司是经营公共机构证券的公司，总行设在纽约市，此外还在波士顿、洛杉矶设立了分行。蔡志勇终于打进了美国及世界金融中心、世界最大的纽约股票市场，决心与华尔街的大亨们一较短长。他亲自主持业务，并聘请“洋人”金融专家作顾问，大做股票生意，业务不断发展，很快就成为众人瞩目的金融巨头。

收购别人现有的公司企业，尽快壮大自己，是目前美国许多大企业扩展业务，进行多元化经营，争取立于不败之地的重要手段之一。采用这种“大鱼吃小鱼”的办法，往往比自己重新建立新企业发展速度快。1978年，蔡志勇以220万美元的代价，收购了联合麦迪逊公司的控股权。这是一家利用别人资金为自己牟利的保险公司，从事金融服务业务。蔡志勇出任董事会主席兼总裁。随后又通过联合麦迪逊公司掌握了一家人寿保险公司，为他东山再起后能取得长足发展打下了扎实的基础。

蔡志勇日益受到美国大企业的青睐。美国容器公司是个实力雄厚、颇负盛名的大企业。他们发现了蔡志勇在金融管理和证券交易方面的机巧才智，决心把他拉进该公司。不惜以1.4亿美元的高价收购蔡志勇几年前仅以220万美元盘下的联合麦迪逊公司。当时任美国容器公司董事会主席的威廉·伍德希德，后来曾坦白地说过：“蔡志勇是我们公司整个金融服务部门的‘台柱子’。我们之所以决定高价收购他的公司，主要是为了把他吸收到我们公司里来。”

蔡志勇感到美国容器公司规模宏大，财力雄厚，他不仅可以从出售联合麦迪逊公司中赚到上亿美元，而且可使自己获得一展所长的良机。1982年4月，他接受了美国容器公司的条件，把联合麦迪逊公司卖给了容器公司。同时，他自己又以1800万美元买下了美国容器公司66万多股股票，成为该公司的最大股东，并因而当上了董事会成员和副主席。然而，这时的美国容器公司的处境并不妙。1982年，美国容器公司年销售额停滞不前，更为糟糕的是利润下降，处境不佳。蔡志勇接手后便潜心经营。他极力开展多样化的业务，其中主要是金融业务。为了扭转容器公司的财务方面的被动局面，他千方百计，扬长避短，积极开发。先是买下了美国运输人寿保险公司价值1.5亿美元的股票，接着又收购了一家互惠基金公司和一家兼营抵押及银行业务的公司。并且投资2亿多美元，扩充这些公司的业务。

蔡志勇不愧为出类拔萃的经营管理人才和出色的金融家。在他的努力之下，美国容器公司的业务状况迅速好转，营业额与利润大增，当前任董事会

主席伍德希德于 1987 年退休时，蔡志勇已是众望所归了。

**点评：**

1. 敏锐的眼光、果断的作风，是蔡志勇驰骋于金融市场的重要法宝。每当手中的业务不具吸引力时，蔡志勇总是果断地挥剑除之，去捕捉新的机会，而不是一味地消极等待。正因为如此，蔡志勇才能一直处于主动的地位，在金融市场上游刃有余。

2. 在入主美国容器公司以后，蔡志勇把他在金融市场上的经验带进了实业界。为了扭转容器公司在财务方面的被动局面，他果断地该舍则舍，该取则取，从而在很短的时间内成绩卓著。

## 登上世界银行行长宝座的伍兹

“你如果不斤斤计较个人得失，不是做一点事情就居功自傲的人，你就能做许多事情而又会取得成就。”这是从小厮到世界银行行长的伍兹的经验之谈。伍兹 1901 年出生于美国波士顿市，是一个海军造船厂工人的儿子。他 17 岁那年父亲去世。由于家境贫寒及赡养母亲，他不可能进大学深造，于是他拿着高中毕业证书到华尔街去寻求职业。以他的学历，职位高、待遇好的工作当然是得不到的。结果在华尔街一家名叫哈里斯·福比思公司的股票经纪机构当了一名小厮。伍兹虽然年纪轻，学历浅，职位低，但他志向却很大，决心要在华尔街这个世界金融中心争一席之地。他从小就喜欢戏剧，不但喜欢看，而且爱读戏剧剧本，在学校时就参加过许多戏剧的演出。特别是挪威著名剧作家易卜生的传记，他读后深受启发。易卜生虽家境贫寒，但刻苦学习，勤奋创作，自学成才，这对他激励很大。他决心像易卜生那样发奋读书自学成才。于是在繁忙的工作之余，尤其是晚上的时间，他挑灯夜读有关财政、金融方面的书籍。他很快就表现出了分析投资机会的才能。“勤能补拙是良训，一分辛苦一分才”。在这段时间中的学习和工作，为他后来创建公司并在经营上获得成功，奠定了必不可少的理论与实践基础。

后来，他认识了一位从美国大西洋城到纽约来推销公债的青年人布莱克。不久，布莱克也受雇于哈里斯·福比思公司。初时，布莱克继续推销公债，因被老板发现是个很能干的人，逐渐被委以重任。到 1923 年他已步步高升，成了这一家证券经纪公司的副总经理了。这段时间伍兹由于工作勤奋，刻苦学习，在该公司工作的多次变动，也使他的职位得以迅速的提升。1925 年，他 24 岁时被提任为同一家公司的另一名副总经理，而成为美国金融史上最年轻的副总经理之一。他和布莱克在职位上是同级，但他年纪比布莱克小，两人成了好朋友。1949 年布莱克被荐举，担任世界银行行长，长达 13 年之久。

1929 年到 1933 年，世界经济大恐慌，华尔街股票市场大崩溃，不少巨大的银行破产倒闭。1931 年底，美国经济开始复苏，伍兹认为这是他创业的大好时机。1934 年，一家经营投资银行业务的金融公司——第一波士顿公司在华尔街宣告开业。这是由洛克菲勒和波士顿两个财团控股的公司。它的主要创始人之一，就是乔治·大卫·伍兹，他要施展他的银行业才能。他的经营特色是善于抓住投资时机。后来的多次选择证明了这一点。例如 40 年代初，电子管收音机刚开始起步，有人要求投资，他慷慨应允，结果大赚其钱。又如 40 年代末，家用电器的大发展初见端倪。他认为随着生产水平的提高，人们的消费水平也将会有较大的提高，他投资于几家大型家用电器制造公司。果然，不几年在美国兴起了家用电器热，他投资的公司生意兴隆，财源茂盛，他的投资银行因此而获得了巨额利润。再如，50 年代中期，美国开始兴办超级市场，那时还看不准超级市场的命运和前途。他根据美国人民生活水平的提高，需要高档的商品来满足生活的需要以及超级市场商品齐全、方便顾客独特的经营方式，断定超级市场前途无量，便力排众议决定投资。果然到了 50 年代末期，超级市场在美国全面兴起，而他已捷足先登，利润装满了他的金库。由于他善于分析投资时机，并有魄力承担风险，因而业务蒸蒸日上，获得了巨大成功。这些，从根本上讲与伍兹卓越的金融方面知识和才能是分不开的。由于他卓越的才能和工作成就，1951 年新任命为第一波士

顿公司董事局主席。伍兹除了敬业、乐业，有钻研业务的精神以外，还有胆有识。谁都知道，一个人要在事业上成功，主客观因素都需要，但主要取决于内因，既要有才气，又要有胆识。伍兹的才能和胆识，是他成功的又一因素。伍兹和布莱克是老朋友。他在布莱克出任世界银行行长期间，曾以不受薪的顾问身份，参加了世界银行的经济活动。1952年，伍兹插手印度两家钢铁公司的合并谈判；1955年他协助了印度、巴基斯坦设立工业信贷投资银行，与世界银行有了业务联系；1958年，他以“调解人”身份协助解决埃及和苏伊士运河的财务纠纷。这些业务事件的解决和处理，不但显示了他广泛的金融学知识，而且也有人看到了他理财处事之才能。伍兹是共和党人，但很得美国民主党总统肯尼迪的信任。在肯尼迪执政期间，就曾打算任命他负责“对外援助”方面的工作，后因种种原因未能实现。1962年，担任世界银行行长已达13年之久的布莱克，到了规定的退休年龄。这一年11月初，世界银行18位执行董事要提名一个新人接替布莱克的职位。在传统上，世界银行行长须由美国人担任。伍兹是布莱克几十年的好朋友，且在世界银行经济事务中帮过布莱克的大忙，显示出了才能，于是布莱克极力向肯尼迪推荐其继自己之后出任行长。这正合总统的心意。于是由总统肯尼迪提名获得通过。伍兹在1963年至1968年担任了世界银行行长职务。在伍兹任行长期间，世界银行的三个所属机构贷款总额由原来的不足5亿增加到10亿，无疑这是他拓展业务同情穷国的结果。

“苦学有成”是一句至理名言。从华尔街一家公司的小厮到当上了世界银行行长的乔治·大卫·伍兹，就是这样一个经过苦学获得成功的人。

#### 点评：

1. 勤奋好学、重视知识是伍兹得以成功的重要因素。作为一个出身贫寒的人，伍兹深知只有通过学习，掌握尽可能多的知识，才有可能出人头地。“机会只会等待有准备的人”，“任何付出都将得到回报，早晚而已”。愿怨天尤人的人们从中悟出一些道理。

2. 伍兹在经营投资银行业务中，充分表现了他敏锐的洞察力和深远的目光。这一方面归功于他灵活的头脑，另一方面也是他勤于学习、善于观察的结果。

## 加拿大华人企业家林思齐

1988年7月底，加拿大联邦政府宣布任命一位叫林思齐的华人为哥伦比亚省的省督。加拿大立国以来，任命一个华人为省督，还是头一回。林思齐成为在加拿大获得最高荣誉的华人。

1970年，林思齐已44岁，带着自己的妻子和3个女儿离开了香港赴加拿大。他出生在香港一个富有家庭，但是他不愿过那种安逸的生活，而想到国外去闯一闯，通过自己的汗水去创造自己的一份事业。

对一个年已40岁出头的移民来说，许多国家都不是很欢迎的。因为一个人的黄金季节已过，后半辈子来这个国家，弄得不好会成为包袱。林思齐要在这块陌生的土地上干一番事业，谈何容易。

林思齐毕竟还是创造了奇迹。在短短的十几年里，他建立了自己的地产王国，连洋人也佩服得五体投地，在选举省督时，纷纷把选票投给了他。

林思齐来到加拿大不久，他就到一家地产公司当经纪人。每天，他周旋于房地产买主之间，工作十分劳累，薪金还很低薄，只能勉强维持一家人低水平的生活。但是他却得到了进英属哥伦比亚大学读书的机会，在学校修读地产估值等课程，为他今后在事业上取得发展铺平了道路。

林思齐在香港曾任嘉华银行经理，现在搞地产经纪，并不感到十分难。从大学出来以后，他发誓要在加拿大这块陌生的土地上干出一番事业来。

想干一番事业，又没有资本，这是一个不可逾越的矛盾。但是有一件事使他悟出了一个诀窍，他终于逾越了这个矛盾。

一天，有一个朋友来加拿大找他买地。朋友对他说：“我有意买你的这块地，不过你自己也要出一半投资，我才敢买，否则就算了。”这位朋友还提到他在香港当过银行经理，拿出这笔钱是不成问题的。

林思齐有口难言，无论怎样向客人表白，确实没有钱，但客人还是不相信。林就提出愿意借这位客人的钱。如果肯借，便一人投一半资。说来也怪，这个上海籍客人竟然答应肯借钱。这次交易，使林思齐灵机一动，悟出了走合资来发展地产生意的道路。

从此，香港人来投资，林思齐就游说他们借钱给他，然后再合资做生意。他借钱开的合股公司达20多家。每家公司都由他自己当总经理，他的合作伙伴当公司主席。

林思齐一生中最引以为自豪的买卖是“保险交易大厦”的交易。1973年，他看中了美国旧金山市中心的“保险交易大厦”。这座大厦地点很佳，有升值的巨大潜力，值得买到手。可是，正在他筹措资金的时候，大厦被一名犹太人捷足先登，以425万美元买去了。

林思齐请这位犹太人吃饭、交朋友。一方面称赞犹太人有眼力，一方面希望将来若有意转卖时，请告诉他。

果然，9个月之后，这位犹太人致电给他，愿意以540万美元相让，净赚115万美元。尽管如此，林思齐也毫不犹豫，半点价钱不讲就买下来了。不过有一个条件，就是希望犹太人先借款给他，借期7年，年息7厘。“7”是个好数目，在西方人眼里代表幸运。犹太人对他印象又不错，于是就答应了。

林思齐买这栋“保险交易大厦”以后不久，地产生意突然形势转好。一位英国大地产商愿出2250万美元现金买下来，自然很快就成交。仅这一笔买



卖，林氏就净赚了 1710 万美元。很多人无不羡慕他有眼力，会赚钱。

一个企业家要取得成功，个人性格、个人素质，以及行为、能力、学识、修养等都是很重要的，但尤其重要的是要有用人艺术。

谈到用人之道，林思齐说：

“我的公司一定要聘用第一流的人才。我绝不同意家族式管理方式。我每个伙计都是凭真才实学考的，凭他人的介绍信一个也不取。我一旦发现有优秀人才，就重金礼聘。我特别具有识别人的眼力，一看就可以知道这个人有些什么优点，什么缺点。只要发现他有专长，就大胆使用他，让他替公司效力。”

“天时、地利、人和三大要素中，人和是最重要的。伙计中有些人喜欢别人欣赏他，有些人想当官，满足权欲，有些人则喜欢金钱。只要他们‘贪’之有道，做老板的可以满足他们的所好，使他们发挥自己的积极性。这是我在用人管理学上的心得体会。”

他还说：“即使谋事有 1000 人，但决定权一定要交给一个有决断力的下级，或留给自己，以免主意太多，反而容易坏了。但要记住，取得成功以后，一定要与大家一起分享，不可贪功为一人所有。我常对下级说，一旦有了失败，由我一人承担责任，你们不必担心；如果取得成功，功劳归于大家。只有不争功，下级才肯尽心尽力为公司效力。”

林思齐工作很勤奋，又肯学习。他家里购置了大量书籍、报刊，他每天都要挤出时间读书。有时太疲劳，就用胶布贴着上眼皮，强迫自己不打盹，坚持读书。

他做公司经纪人，不贪图安逸。他经常和妻子一起，乘坐一辆本田车，到温哥华市的每一个角落去转，哪块地值多少钱，有多大潜力，他一一记录下来，了如指掌。等到一有人放盘卖地，他就立即决定应该出价多少。

他说：“我做生意的哲学是，钱不能赚到尽，总要让别人也有些‘甜头’，否则交易便难以进行。”还说：“君子好财，要取之有道。这是我个人的赚钱哲学。若没有标准，人便成了钱的奴隶，为了钱去说谎，去骗人，都不值得做。”

许多人有了钱以后，就挥霍浪费，过奢侈生活，以为只有这样，才能显示出富豪的身份来。

林思齐则不同。他们夫妇将赚得的利润，除投入再生产以外，就是将剩余的积累起来，全部捐出作为设立“林思齐夫妇基金”之用。每年，他都将这笔钱用来作社会福利。

他们在加拿大进行了多宗慈善捐献，成为有名的慈善家。他们的基金已达 3000 万加拿大元，每年仅利润就有数百万元，都拨到慈善团体去用。

林思齐在温哥华唐人街捐款建修了中山公园、苏州花园等建筑。1986 年捐款筹建世界博览会加拿大国家会馆，他被委任为董事及建筑主任。最近，他又计划兴建一所龙舟中心，以弘扬祖国传统文化，促进中西文化交流。

点评：

1. 林思齐在政界的成绩归因于他在商界的成就，而在商界大获成功的法宝则是他在地产方面敏锐眼光和独特的合资之道——借钱合资。林思齐本无钱出资，但通过向合资人借钱并与之合资，就减少了合伙人的投资风险，故人们愿与他合作；而转嫁到林思齐头上的风险则因其敏锐的目光而使风险大为降低，这是他在创业之初发展迅速的重要

原因。

2. 林思齐在人事管理方面卓有成效，其做法值得借鉴：一是大胆聘用专门人才；二是避免政出多头；三是主动承担责任。由此大大提高了决策效率，并大大激发了职工的工作积极性。

## 商战行家——杜克

作为一代烟草业巨子，美国烟草公司的缔造者和杜克大学的创办人杜克，被认为是个从企业获取利润的行家。他的烟草托拉斯收入丰厚，红利很高。他的大部收入不是来自经济效益和内部节俭，而是来自兼并新的公司。没有充足的证据表明杜克的管理才能足以使他的小企业增加效益，或使它们的利润比被杜克吃掉以前有显著的增长。但却有充分的证据表明，他是一位商战行家。

1891年，杜克调整板烟经营工作，继续寻求兼并其他公司。到1899年，美国烟草公司吞并了30家公司，大陆烟草公司吞并了另外7家公司。这些公司从北卡罗莱纳一直到日本，它们生产的东西涉及纸烟、锡纸和雪茄盒等许多品种。显然，这两家公司都向纵深的方向扩展，谋求控制整个烟草工业。

杜克兼并其他公司并不是全盘接管。大多数情况下，他只是购买经营这些公司的多数股权，而继续让它们作为一个独立的实体存在。这就是说，虽然就财产和工业控制权而言，美国烟草公司和大陆烟草公司发展很快，而它们对那些被兼并的公司更多的是控制，而不是经营。到了1899年，杜克已不再仅仅是个烟草商，更不必说是个纸烟制造商了，他已经成为一个管理家和兼并家，他通过财政控制和接管企业得到的钱并不比从薪水和红利中得到的钱要少。

美孚石油公司的百万富翁利弗·佩恩，同他的在华尔街做投机生意的伙伴赫伯特·特雷尔看出了联合烟草公司是一个万无一失的工具，利用它可以买下杜克的股权，控制了美国烟草公司。这时，杜克知道了底细，前去见佩恩。佩恩告诉杜克，他可以继续作为公司的领导人，但佩恩的小组应该占有一席之地，而且在美国烟草公司起主要作用。

杜克拒绝了 this 建议。他不仅打算继续扩大他的企业，而且要全盘控制美国烟草公司和大陆烟草公司。他说：“我可以卖掉所有股权，再另开一家公司。”

佩恩败下阵来。如果杜克真要走，公司机构整个要垮，新的杜克公司可能会打败美国—大陆—联合联营公司。佩恩认识到，杜克的管理技巧是他的公司继续处于托拉斯领先地位的关键。

然而，佩恩和朋友没有完全沮丧，杜克也没有获得完全胜利。1899年底，美国烟草公司买下了联合烟草公司，同时，大陆烟草公司获得了对利格特和迈尔斯公司的控制权。双方的买主都从中获得了巨大的利润。佩恩、布雷迪和怀德纳加进了美国烟草公司的董事会，同时在大陆烟草公司也有了股份。作为一个集团，这些金融家们比杜克本身拥有更多的股权。这时候，在1890年第一次兼并期间积压在公司的老牌纸烟已经处理完了。这样，杜克的卷烟公司变成了烟草公司，主要业务在经营管理方面。杜克把握着公司每次转折的方向。那时他已经43岁了。

杜克的业务在继续扩大。美国鼻烟公司成立于1900年3月，它拥有资本2300万美元，其中1000万美元的股票向大陆烟草公司和美国烟草公司发行，以换取他们经营的鼻烟。剩下的股票属于乔治·W·赫尔梅，他是当时最大的独立的鼻烟制造商。这一次，所有参加者又都发了财。在这之后不到一年，美国烟草公司和大陆烟草公司又组织了美国雪茄公司，共有资本1000万美元，每个母公司从雪茄经营中得到了350万美元。

在此期间，反托拉斯的情绪正日益高涨，但是杜克毫不在乎。在美国雪茄公司成立不久，他就把美国烟草公司和大陆烟草公司并成了一个大托拉斯——联营烟草公司。它最初拥有资本 3000 万美元。紧接着，杜克开始在美国烟草公司中购买可控制的权益，建立制造厂和在欧洲和亚洲分建子公司。

面对这种情形，英国各烟草公司在帝国烟草公司支持下联合起来了，一场新的世界性的烟草战开始了。1902 年底，双方达成和平协议。帝国烟草公司从美国市场撤出，杜克也离开联合王国市场。美国烟草公司和帝国烟草公司又组成了一个新公司。这个设在伦敦的股份有限公司叫英美烟草公司，企图控制世界其他地方的市场。杜克得到了公司 2/3 的股票，帝国烟草公司占有另外 1/3。在重建美国烟草公司的权益、组建雪茄和鼻烟子公司，进行世界烟草争夺战的同时，杜克还抽时间介入了零售方面的业务，取得了对美国雪茄商店的控制权。

1904 年，杜克和他的伙伴们把美国烟草公司和大陆烟草公司又合并成另一个新的美国烟草公司。这个公司声称有总资产 2.74 亿美元，但是这个数字很可能比实际的要高。公司的结构是复杂的，只是杜克一个人清楚它的底细，他也知道要尽量避免使这笔资产受攻击。新公司发行了 4000 万美元的普通股票、7900 万美元的优先股。

从表面上看，这家公司好像由杜克一人控制工业生产，他可以随心所欲。但这不是实际情况。许多农民憎恨美国烟草公司，尽管它出资改革了烟叶收购方法，使大量种植烟草的农民收益有所提高。这个联合体实际上从未进行过真正的调整。美国烟草公司在许多公司拥有控制性的股份，但实际经营的公司不多。它附属的子公司也不是同等的，这些子公司之间的竞争不但毫无用处，而且抵消了彼此的生产价值。杜克的这种混合性生产是不稳定的，主要因为在该世纪末，大规模的反纸烟运动达到了高潮。1897 年，纸烟生产达到了 42 亿支，到 1901 年在恢复到最高水平之前下降到 23 亿支。杜克不知道如何对付这种局面。

美国烟草公司控制了纸烟、板烟、鼻烟和吸的烟草。但是无论他怎样给予雪茄方面所有最有声望的奖励，总也控制不了雪茄。他可以进行尝试，但从来没找到控制雪茄业的关键所在。其原因之一是雪茄市场极为分散，有一段时间板烟也是如此。最重要的原因可能是缺乏有效的制造雪茄的机器。1904 年至 1905 年间，杜克曾在雪茄上下了很大功夫，但结果惨败。很快，他放弃了这方面的努力。

#### 点评：

总之，杜克的托拉斯试图得到它所期望得到的最大限度的利润。他不是管理大型联合企业的行家。他的伟大才能仅表现在他可以把许多大大小小的公司并进他的托拉斯，但却不能使它们和睦友好地在一起工作、增加利润、提高工效和创造一个更好的工业气候。在这方面，不光杜克是这样，一些通过合并组成的托拉斯都没有收到他们在成立时所期望得到的效益。和美国烟草公司差不多，美国钢铁公司几乎也是一个喜欢随便合并的大型企业。

## 英国经济的保健医生

联储作为美国经济的保健医生，它得时时刻刻小心着经济航道上的暗礁，并小心翼翼地绕过这些噬人的怪物。

1994年5月，联邦储蓄委员会出人意料地将贴现利率提高了半个百分点，以致许多人担心经济增长是否失去动力。然而令人惊异的情况出现了一对五月份利率的提高不屑一顾，工业生产、就业增长和新增借款都掀起了一浪高过一浪的狂潮。联储被迫在1994年8月16日再次采取行动，其决策机构联邦公开市场委员会决定将联邦基金利率再提高半个百分点——该利率是银行间进行隔夜借贷时互相收取的利率。这次提高使其达到4.75%，与此对应，联储对银行直接收取的贴现率也提高了半个百分点。

美联储主席格林斯潘坚信：1994年的迅猛增长将导致1995年的通货膨胀，而且他发现了将在物价方面出问题的证据。第一个证据是：招聘新雇员的浪潮。它已刺激了工资在一定程度上的加速增长。

在北卡罗来纳，失业率已降至4%以下，威尔顿·康纳包裹公司经过异乎寻常的努力也只找到一半的人去填补它所能提供的90份工作，这家公司正雇佣高中学生和散工来干捆扎包装工作，并雇佣可出狱工作的囚犯来制盒。

格林斯潘已警告说，如果零星的劳力缺乏状况在全国展开，那么工资压力就将累积起来。

联储对能助长通货膨胀的信用需求也很关注。1994年消费者贷款的增长速度是14.4%，7月份已急升至25.8%。而商业和工业贷款增长率猛涨至17%，超过了1994年头六个月9.6%的速度。人们广泛接受的消费者价格指数现在虽然未显示令人忧虑的通货膨胀信号，但格林斯潘坚持认为中央银行应受那些早期预警信号如商品价格指数的影响。

《商业日报》商品价格指数自1994年1月份以来上涨12%。第一联合国民行的经济学家注意到，主要中间品价格已连续上涨了三个月——按年率折算为5.2%，这一水平是1987年以来最高的。1993年消费者价格指数上涨了2.8%，也令人不安，经济学家发现这一指数自5月份以来正以3.3%的年率上升。

由于通货膨胀的苗头初现，再加上经济发展仍生机勃勃，迫使格林斯潘提高利率。1994年8月他采取行动时获得了来自市场、主要商业利益集团以及克林顿总统追随者的大力支持。

即使是某些对利率敏感的产业也赞同联储这一行动，希望它能使迅猛的经济发展降温。克莱斯勒公司的经理希望利率的上升会缓解消费者的需求——这种需求已超过汽车制造商供应市场的能力。由于该产业无法足够迅速地对其工厂进行重新配置，某些车型已供不应求。

住宅建筑商森泰克斯公司一直在苦苦寻觅瓦工，并在几乎全国各地寻找木工，它指望由于利率提高而导致住宅销售降温以缓解短缺。

克林顿政府的经济学家也热烈欢迎联储的政策。克林顿的支持者推断，如果联储现在不采取行动，那么格林斯潘及其领导的联储将不得不在1996年大选前夕踩刹车。

问题是：某些分析家怀疑联储1994年8月16日的措施能否使经济增长率减至2.5%，这一增长率被中央银行认为是能支持无通货膨胀的发展的理想速度。奥布里·G·兰斯顿公司的首席经济学家相信1994年第二季度的增长

率可能达 4.2%，大大超过政府最初 3.7% 的估计。由于汽车业准备在秋季扩大生产，琼斯相信经济增长率将比许多经济学家以前预的 2.5% 高出整整一个百分点。

最终的问题是为了美国经济的健康发展，格林斯潘是否会决定再次提高利率？如果他决定再次提高利率，美国经济的航船能避开通货膨胀的暗礁吗？这都是美国联储将要且永远要回答的问题，因为他们是美国经济的——保健医生。

#### 点评：

美联储是美国的中央银行。中央银行的首要职责是打击通货膨胀和保持币值稳定，促进经济稳定增长。由于经济的发展一般呈扩张和收缩循环上升的趋势，即平常的景气（扩张） 过热 衰退（收缩） 萧条 景气的循环过程。经济的扩张和收缩的幅度过大和频率过高，都会适成生产资源的浪费和社会政治生活的动荡不安。

作为中央银行，美国经济的守护神，联储在经济呈现过热趋势，监视信号显示出通货膨胀苗头时，断然利用手中的货币政策工具进行干预，防止生产和消费扩张过度对美国造成损害。

企业作为经济活动的微观份子，如果能对央行干预经济的理论有所了解并利用监视的信号指标，如文中所提到的就业形势、信用需求、商品价格指数等等，判断出宏观行业，及相关消费群所处的经济周期，就能未雨绸缪，避免和削减部分外部的非企业可控因素所带来的经营风险，确保企业健康发展。

## 英国最佳股票投资俱乐部

在怀俄明州，科龙迪克投资俱乐部的总经理，现年 61 岁的迪克·雷迈恩，正在操持着自己的小修理站。

这时俱乐部会员罗布·比斯彻夫打来一个电话说：“迈克尔·布卢姆伯格咨询公司把我们评为全美最具投资潜力的投资俱乐部，因为我们俱乐部持有美国最具升值潜力的多种股票。”

接完电话后，怀俄明州最棒的股票操作手又赶忙做完报酬 23 美元的润滑油更换工作。

这就是人口只有 3600 人的博埃罗市人所特有的工作方式。这帮人既可以为你的汽车充气，又能如数家珍般列出买进英特尔公司股票的原因。科龙迪克俱乐部在博埃罗市设立 9 年了，它引以为豪的是：科龙迪克俱乐部所持股票年综合成长率为 19.3%，大大超过了年收益率为 15.7% 的标准普尔 500 种股价指数。该俱乐部成员包括医生、检察官、会计、教师、兽医、企业家、农场主，年龄从 30 岁到 70 岁。“尽管有人不信一帮没有发言权的加油工能击败华尔街金融界权威，”雷迈恩说，“但是那是事实。”

要想知道为什么这些偏僻小城的普通市民竟能成为世界水平的金融专家吗？你必须了解博埃罗社区。博埃罗辽阔的天空、严寒的冬季、艰难的生活，哺育了自强不息，甘苦与共的一群人。“当你在城中驾车时，每个人都会向你热情地招手，”雷迈恩说，“那种友善和尊重即使在我们投资时也能反映出来。”

他们稳健、得法的手头资金的管理，与他们所获丰厚的收入，使他们赢得了美国头号股票投资俱乐部的称号。全美投资者协会从全国报名的 580 个俱乐部中选出 38 个地区俱乐部，将它们转交给华尔街迈克尔·布卢姆伯格咨询公司进行最后评定。基于科龙迪克俱乐部已取得的整体效益及取得效益的方法，该机构将其评为第一号投资俱乐部。“我们评价了各俱乐部的业绩，其中不包括那些开业不到三年仅依赖几种股票增值的俱乐部。”迈克尔·布卢姆伯格咨询公司的负责人说。

科龙迪克的成功有赖于一系列行情看涨的股票。他们最大的长期收益股是哈利·戴维森股份。自俱乐部持有该股份以来，5 年半时间里，公司股份收益已高达 563%；艾博特药厂，这家制药巨人过去 9 年为俱乐部赚得 441% 的收益；计算机网络供应商 Cisco 公司两年半内收益达 397%。桑伯恩说：“科龙迪克放眼于蓝筹股，并在多年内持有这种股票。”

俱乐部成员从报纸，个人理财杂志、电视节目的财经报导以及专业投资出版物提供的信息中，找出行情看涨的股票。他们不断找出收益成长率在 15% 以上并有超过华尔街预期趋势的公司。他们青睐名字不起眼但以优势产品和良好管理占据市场的公司，诸如百事可乐公司、吉列公司和可作为美国成长典范的麦当劳公司。艾博特、百事可乐、吉列是他们包括 16 种股票的投资组合中持有量最大的三种。

在每月的例会上，会员讨论潜在的投资优势，探讨和计算有关公司销售、盈利计划和实施管理计划成功的可能性等问题。然后，他们尽力达成一致意见。“因为我们彼此非常了解，”俱乐部老会员、54 岁的家庭主妇苏珊说，“我们信任发言者所提议的东西。如果有会员调查了某种股票，并确有把握时，会员们便投票表决是否买进。”

投票通过的股票被放入等待的行列——会员们称它为“希望之箱”一直到俱乐部筹足了买1手（100股）的资金。资金来源于会员的投入（每人每月至少50美元）和股票销售。

一旦俱乐部买进了某种股票，便由提出建议的会员继续跟踪，密切关注可能影响公司前景的管理或其它改变的信息。在通常情况下，俱乐部会员在金融市场中的切身体验使他们能够经受住华尔街股价的大起大落。

科龙迪克俱乐部在初建时并非一帆风顺。1987年10月，俱乐部在成立后第一次出资3895美元买进了1手沃玛特零售商业中心的股份。谁知出师不利，该股份马上每股下滑了27%，跌到28美元每股，这使一些会员对前景充满疑虑。幸好俱乐部坚持己见，在8年半以后抛售该股份前，沃玛特商业中心配送股，俱乐部因此获得302%的收益。但几个最初的会员缺乏对“买进和持有”的耐性，中途退出了俱乐部。

俱乐部的第二次买进也是一次巨大的成功。艾博特药厂，一家经营良好的制药公司，不断推出新产品，收益也持续上升。俱乐部于1987年11月末出资4445美元购买了1手该股份，经过该公司1990年、1992年两次配送股，如今已增至400股，价值达19750美元。这家公司的股票已成为俱乐部长期持有的一部分。

当然，在俱乐部不断成长的过程中，有成功也有失败。俱乐部最大的疏忽是购买一家销售额为14亿美元的米迦勒专营零售商店的股票。在俱乐部于1993年2月买进该商店的股份后，商店陷入分配危机，三年后抛售时俱乐部损失了1796美元。

俱乐部9年发展中的升升降降表明，即使草莽般的一帮普通人，遵循一些简单的规则，也能超越华尔街的金融权威。博埃罗这些稳健的投资者给出了以下6条规则：

1. 有规律地投放资金。俱乐部要求会员每月至少预付50美元，使得俱乐部有可靠的资金来源购买好看好的股票，而不必抛售手头所持股票。

2. 不要轻易跟风。俱乐部一直以股票方式持有资产，不随市场行情或经济大势增减股票持有量。由于资金能随时全额投放，科龙迪克俱乐部从不会为错过某一次大的价格回升而遗憾。

3. 以客观调研为基础。当然，会员的主观判断也有助获得大的成功，但在增加新的有价证券之前，俱乐部对其基本财务状况和发展前景总要做广泛的调查。这个宝贵经验来之不易：有一次，俱乐部听到一小道消息，一家大的墨西哥零售公司将成为“墨西哥沃玛特商业中心”，但得到外国公司的详实资料比较困难，于是俱乐部决定放弃常规报告式决策方法，买进该股份。但是该股票即不像预想的那样发展。1994年，墨西哥经济萎缩，这家墨西哥公司股价也相应下跌。雷迈恩回忆道：“从失败者身上我们得出两个教训：不要买没有成员报告的股票；坚决不买你无法掌握动态的股票。”

4. 买前景看好的股票并长期持有。“一旦我们做出决定买进并持有某种股票，就坚持自己的选择，即使在市场对我们不利时。”默尔克制药公司是一个极好的例子。1992年6月，俱乐部以每股51美元的价格买进默尔克股份，并确信该公司进行的大量研究开发工作及新型药物不断向市场稳定投放所获得的声誉，将使它在行业中居于前列。但后来克林顿总统所建议的联邦保健预算造成默尔克股份价格14个月内下降到只有原来的46%。“幸亏我们坚持己见，”沃尔姆斯说，“现在我们的股份已升值到71美元。”



5. 定期评价持有的有价证券。“买进并持有”并不意味着“只买不卖”，但是，在成长的股票的投资中最难把握的是何时出手。俱乐部经常处于这种进退维谷的境地，例如他们持有的沃玛特商业中心股份。该零售业巨人股多年来一直看涨，截至 1995 年 9 月，俱乐部已持有该种股票 8 年，并获得了 258% 的收益。但旋即股价开始下滑。在对沃尔商业中心不断降低的收益做了深入的调查后，俱乐部在 1996 年 3 月抛售了该种股票。

6. 在手头的有价证券之间分散风险。俱乐部尽量在各种类型行业集团之间投资，这样，某一特定部门如卫生保健企业的不景气不会波及所有股票。俱乐部持有 13 个不同类型的企业的股票，如制药、计算机、半导体电讯服务等。他们如今正致力于买进稍小规模公司的股票，以降低对大规模企业如福特公司和约翰逊兄弟公司的依赖。最近对营业额 6.35 亿美元的美国电力公司和 7.60 亿美元的世纪电话公司的投资，尽管不及人人所期望的那样，但也为他们带来了巨额收益。

如今，随着博埃罗这帮优秀投资者投资技巧的传播，俱乐部的成员不断接到讲授股票投资技巧的邀请。还有一次，一个从纽约来的企业家在俱乐部总经理的加油站为汽车加油时，向迪克·雷迈恩请教有关股票投资的技巧。

#### 点评：

看来对于任何风险而言，风险本身并不可怕，找不到控制和化解以及回避风险的办法那才可怕。博埃罗市的几位普通人通过不到 9 年的探索显然已经找到了控制与驾驭证券投资风险的方法。其核心价值观与巴菲特的股票价值观思想如出一辙，即注重企业的内在价值，客观分析企业成长潜力长期持有，稳健操作。

的确，科龙迪克俱乐部 9 年的发展历程证明了，即便是草莽人物，遵循了上述投资规则，也能在证券投资中不落后于华尔街大佬。

## 奖励股票期权的魅力

对企业职工奖励股票期权是欧美大公司的一种常见的奖励办法。下面我们将看看欧美大公司职员是如何处理股票期权这种金融资产。

当公司将其股票期权奖励给你之后，你便参与了期权投资。而作为投资者，你应该像股票分析师那样考虑问题。怎样充分利用这笔期权获利呢？首先，审视一下你公司的前景。

公司的前景指公司有竞争力吗？到图书馆查一查独立评估机构，如价值链公司（ValueLineInc）的研究结果。浏览报纸的股票价位表，了解价格/收入比，并把它与同行业股票值相比：假若它太高了，这种股票的价格可能高估了。也许要打电话给你的经纪人，并了解那家经纪公司对这种股票前景的估计。

了解公司的前景后，就要开始考虑你的前景了。怎样从事期权交易，将取决于你所获期权的类型和数量，还有你个人的财务状况和投资需要。许多收入有限的低层雇员会很快用这种期权提取现金，因为他们常常没有能力筹集资金去购买并持有这些股票。但是，如果你有大量的期权和较高的收入，并可能要为此支付较高的税，那就要做周密的计划，找出一种操作期权的策略。

要使你的期权能发挥出最大的效能，首先要了解期权。一般来讲，公司奖励员工用的股票期权有两种，分为无税收优惠期权和有税收优惠期权，大多数人得到的是无税收优惠期权。这些期权都带有固定的履约价格。通常，在获奖一年后，你的期权合同中的一定百分比的期权就属于你了，也就是你可以履约了。只要股票的市价高于奖励价，你就可以履行你的期权。得到无税收优惠期权，高于奖励价格的任何股票升值都要作为普通收入纳税，你在履约时就得付清税款。而这种差额对公司却是可以作课税扣减的。

另一种给高级管理人员的期权是可享受税收优惠的税收优惠期权，也就是 ISOs。这种期权的运作同无税收优惠期权大致相同。重要的是，如果自履约开始，你所购股票保留了至少一年，自奖励之日算，保留了两年，那么股票售出时的任何升值都将作为资本收益纳税，而不作为一般所得纳税。由于有这种税收好处，各公司每年给每个雇员的 ISOs 最多只有 10 万美元。所以，大多数高层管理人员的股权报酬仍然来自无税收优惠期权。

对于无税收优惠期权，通常是，假设你对公司的未来增长有信心，就尽可能长时间地等，不要履约。即使你的期权价值一开始下跌“沉水”（股票市价下降到低于合同奖励价格），你也不要恐慌。在 1992 年，由于石油价格的急剧下跌，英国石油公司的股票下降到最低价 50 美元时，公司的律师艾尔弗雷德眼见多年的期权变得一钱不值。两年后，当公司的股票回升到 60 美元，艾尔弗雷德终于可以履约了，她决定再等等。毅力得到了报偿：在 1995 年，她以当日最低价 80 美元的价格将大部分期权出手兑现，其余的在 1996 年 2 月退休时兑现，此时股价超过了 100 美元。

但是，你的个人状况可能要求你早点儿履约。倘若你相信，公司的股票估值过低了，那么得到期权后就尽快履约，然后握着股票，直到它的价格达到峰值。使用这种方式，你将按当年相对小的升值计付普通所得税，而当你卖出这些股票时，此后的所有收入都将按较低的资本收益税率纳税。

类似地，如果你想要离开这家公司，就要提前制订一个计划。夏—史咨

询公司的夏皮洛说：“要是在退休前6个月，或是想找一个新工作时，还没有想到该如何处置你的期权，那你就没有多少选择余地了。”大多数公司只给离职的雇员最多3个月的履约时间。然而，当你履约无税收优惠期权时，你必须要有现金才能买下股票并缴纳股票升值的税款。为了避免用尽储蓄，大多数的人都使用无现金履约。

许多公司，包括杜邦公司、默克公司、R玩具公司、沃纳—兰伯特公司和温迪公司，都和经纪商配合。你只要给计划人员打个电话，他就会通知经纪人。然后，那位经纪人用贷款期权合同的定价买入公司股票，再立即在现货市场上卖出足够金额的股票，以归还买股票、交纳税款和支付佣金所用贷款。佣金多少不一，而且可以商量，特别是当你履约和售出大批量的股票时。由于你是借来现金买股份，你要付给经纪人最低3天的保证金。剩下的你都可以卖掉提取现金，或保留。如果保留股票，在你最终脱手时，任何未来的升值都按资本收益纳税。

对于股份少于5000股的交易，如果利用公司推荐经纪人是合适的，因为你能知道佣金的多少，同时办事也常常快一些。

如果你有5000股或更多期权要履约，或者你用不起与公司配合的经纪人，你就得对经纪商做比较。对于超过5000股的批量股份，佣金范围有可能从每股5美分到每股25美分。位于纽约的贝尔德公司的咨询人员说，打折扣的费率并不总是便宜的，经纪商的办事能力也很重要，因为稍微一点能力的差异就会造成很大的不同。而且这家经纪商行如果在为你公司中的其他雇员服务过，那么，它的经纪人可能熟悉你公司的规定，从而减少审批上的时间。

然而，许多人还是愿意早点儿拿到现金去买房子或者付大学的学费。在股票价格迅速升值的情况下，他们最好是紧握手中期权，然后申请个人贷款或住房贷款。因为收益取决于期权数量，还有那种股票的绩效，由于这种收益延迟纳税，它完全可以偿还贷款和利息。

即使有专业人员的帮助，你最好也要针对每一笔奖励期权制订一个出线价格。你不要把通过期权，401(k)退休保障条例和其它工具获得的公司股票，同你的净资产挂得太紧。否则，即使股票一次微小波动，也会对你的投资和资产净值造成重大影响。人们应该努力使公司股票在自己资产中的比例保持在10%以下。倘若你有一批期权，一个处置办法是：减少你在401(k)中存有的公司股票。（编者注：401(k)退休保障条例规定职工退休的一部分收入可由企业主用本公司或其它公司的股票支付，职工持有直至退休）。

对于ISOs，履约的时间和途径都是不同的，对处于较高边际的税级尤其如此。在这种情况下，人们不太使用无现金履约的方法，因为这种方法会取消ISOs的主要纳税优惠。例如：在无现金履约中，卖出一部分股票，而不是握着ISOs达到要求的年限，你就得多付所得税。而且，尽管你可以出售你已有的非期权奖励的股票来获得现金，在卖出非期权奖励的股票时，你也还得付资本收益税。

反之，拥有ISOs，而现金紧缺的雇员可以用股票对股票掉期（在股票交易中，掉期是改变纳税期限的一种技巧——译者）交割期权。掉期中，公司得到按市值计价满足期权履约的部分股票，而你得到按期权计价的部分股票。这种技巧的好处在于，内税局可以让你延迟纳税。

一种综合的策略可以取得更好的效果。肯尼思·索恩，从前在美国第一忠诚银行工作，他想履约5万美元的期权，包括无税收优惠期权和ISOs。

对于 ISOs，他用股票进行掉期，并在履约股票交割到他的帐户后，用这只股票抵押保证金贷款以用于无现金方式履约无税收优惠期权。

肯尼思·索恩利用保证金贷款履约，并卖出股票，将获得的现金投资到互助基金中获利。投资到互助基金可享受税收递延。（编者注：卖出股票时不交纳资本收益税，只有当退出互助基金时，才交纳退出时实际应缴纳的资本收益税，这实际上是将一种金融资产在无税收的条件下替换成另一种金融资产。）索恩用投资到互助基金中获得的利息还了他的保证金贷款的利息。索恩的财务顾问说：“这样做的好处是：他能使自己的证券多样化，并保留从 ISOs 得到的股份，在履约无税收优惠期权时用不着使用现金。目前，这些股份的升值还要多一些。”

有 ISOs 的人或许也想早些履约。在 10 年的选择期内，许多股票将近 4 倍于它们的原价。在这样的情况下，一种付给 2% 红利的股票在用现金履约时将会产生 8% 的收益。而股票红利也足以偿还用于履约所借贷款的利息。

但是在一年内，你履约大量的 ISOs，有可能得付替代性最低税款 (AMT)。因此在履约之前了解税收规定很重要。

的确，一旦你懂得了规则，使你的期权运转起来，那可是一种成果丰硕的活动。

附录：名词解释，期权入门：

可享受税收优惠期权 (ISOs)：一种限定转让期限的期权。你获得这种奖励期权两年后同时履约一年后，只要握着这些兑现的股票不出手，你就可以享受优惠的税收待遇。从奖励时至卖出时所实现的所有收益都作为资本收益纳税。

实质期权：当前的股价已经高于履约价格的期权。

无税收优惠期权：当你履约时，买股票付的价格与履约时的公平市场价格之间的差额要作为普通收入纳税。当你卖出股票时，任何自履约以后的增值都只作为资本收益纳税。

绩效期权：一种履约价格都要视公司现行业绩或其它设定目标而定的期权。

虚幻股票：这是一种在不允许发行期权的国家中，对雇员的做法。它由奖励日相当于公平市场价值“单位”构成。在将来的某一特定日期，根据“单位”价值的升值情况，雇员获得现金支付。

沉水或“JACQUECCOUSTEAU”期权：由于市场现价低于原来的履约价而失去了价值的期权。

资料来源：KPMG 皮特

· 马威克会计师事务所

如果……，考虑履约

· 你的期权已经有钱可赚，即当前的股价已经高于履约价时，并且期权合同就要到期了。

· 你的工作不保或者你要退休或调离，而你的期权在你终止工作时到期或稍后到期。

· 期权是你唯一弥补急需现金的来源。如付大学学费或结婚费用。

· 你确信股票已经到达了它的高峰值。

该如何处理期权

· 无现金履约：你的经纪人将借钱给你去履约，尔后他立即售出足够的股票以支付履约价格、佣金和税款；无论剩下多少股份，你都可以提取现金或保留股票。保留股票是最通常的做法，因为你目前并不需要任何现金。

- 保证金贷款：你的经纪人帮你借到相当于你证券投资或期权交割值 50% 的钱，去购买股票。利率约在优惠利率上下波动。

- 股票销售：卖出你已有的任何一种股票，付掉资本收益税，用剩下的钱去履约期权。

- 股票对股票的掉期：这种替代使你能用已经拥有的公司股份，或从期权合同中将获得的股份按市价作为“现金”去履约期权，延迟交纳任何利润的资本收益税。无论什么时候你卖出股票，高于履约期权市价的收入部分就支付资本收益税。倘若你是用现金履约，你的期权也适用同样的税收要求。

### 点评：

对企业职工奖励股票期权是欧美大公司的一种常见的奖励措施，随着我国经济体制改革进一步深化，年薪制，奖励股票期权等等激励措施一定会相继出台，并在国有大企业中推广。如何管理好股票期权，使自己多年的劳动获得最大的回报，是有着一定的金融技巧的。

美国公司职员通过无现金履约，保证金贷款，股票销售，掉期等等金融手段，实现金融资产收入最大化和资产组合的多样化，使期权有效运转起来，成果丰硕，对我们有一定的借鉴意义。

## 日本商界新锐孙真吉

对于现年 39 岁的日本人孙真吉来说，擅自闯入别人的领地，并扰乱他们的秩序，是其标准的经营方式。在日本，高技术是由庞大而又囿于传统的电子业集团控制的。孙真吉因一半比尔·盖茨、一半默多克式的西方企业家的形象而引入注目。他是一位马不停蹄的网络工作者和生意人，其社交圈子包括有：奥拉克公司（Oracle）董事长劳伦斯·埃利森、太阳微系统公司（SunMicrosvstems）首席执行官斯科特·麦克尼利以及自己的高尔夫球老搭档、微软公司的盖茨。

孙真吉的软银公司是家集高技术出版、展示会、经销和软件设计诸家企业于一身的联合体。自 1994 年公开上市以来，该公司的股价已猛增了 200%。孙真吉在公司中股本达 52%，合 45 亿美元，这使他成为日本最富的实业家之一。1997 年，公司股票的收益也是 1995 年 10 倍。

孙真吉的抱负是使该公司成为 21 世纪高技术营销中的一股巨大势力。这家公司在日本已成了一架大规模的营销机器，现正在扩大活动范围——打入美国计算机及互连网络领域。

孙真吉把印刷出版物、电视、展示会和联机服务结合在一起，借此使软银公司出现在信息技术的每个领域。

单是软银公司以计算机客户为对象的杂志和环球网节点的广告收入，就将从 1995 年的 22 亿美元增加到 2000 年的 47 亿美元。不过软银公司还有一笔更大的收入，即从事每年销售额达亿万美金的个人计算机产品业务。在日本，软银公司以批发方式这样做了。现在，随着越来越多的技术产品在电脑空间内得到大力宣传，孙真吉看到，“计算机互连网络就是我们的前途所在”。

为做好准备，孙真吉一直在运用公司昂贵的股票以及数额大得惊人的 24 亿美元贷款，来组建一个世界性的公司网。他在 1994 年用 2.02 亿美元买下了齐夫·戴维斯出版公司（Ziff—DavisPub - lishingCo.）的计算机展示会业务。1995 年，他又花 8 亿美元购入负责举办 Comdex 展览的界面集团（InterfaceGroup），该展览系计算机行业中规模最大的。这些收购使他获得美国 75% 的计算机产业展示会份额。接着，他于 1996 年 2 月以令人震惊的 21 亿美元买下年创收额 8.5 亿美元的计算机行业出版公司——齐夫·戴维斯出版公司，该公司出版的 30 种刊物中，有 3 种是该领域中发行量最大的，即《个人电脑》（PCMagazine），《电脑客户》（ComputerShoppor）和《个人电脑周刊》（PCweek）。

但他并未就此打住。软银公司目前正接近完成一项总额为 10 亿美元的收购，旨在加强其在美国的地位。在会见齐夫·戴维斯出版公司的雇员时，有人问他买入该公司是否是他的最高成就。他的回答是：这笔买卖很重要，可仅仅是他 50 年个人计划中的一步而已。他对目瞪口呆的雇员们说：“我要在不惑之年实实在在地大干一场。”

然而问题在于，软银公司能否跟得上其老板的勃勃雄心。迄今为止，孙真吉一直是靠有利的货币兑换率和软银公司激增的股票价格来提供资金，以打入美国市场。可是，他还背着可怕的 24 亿美元债务并要支付不断增长的利息。

到目前为止，孙真吉一直能够将所有引起他注意的东西追到手。1995 年初以来，他和他在齐夫·戴维斯公司的手下遍访美国硅谷，寻找有希望的计

计算机互联网络企业。凭借两项由公司经营的风险资本基金以及软银公司本身,他已在约 30 家新开办的网络公司投入了 2 亿多美元,这其中包括 Yahoo! 公司。1996 年 4 月这家公司股票首次公开上市时,他所持有的 37% 的股份价值曾为 2 亿美元,但此后已降到 6500 万美元左右。

孙真吉想的倒不是弄一笔钱财。他看出对诸如 Yahoo! 一类的公司进行投资与本公司其他业务之间的协同效应。Yahoo! 节点是在网上做广告的最佳选择之一。他还推出了 Yahoo! 的日文版本。软银公司也成为了它与广告公司合建的合资企业的大主顾。

网络协同效应的另一范例是软银公司对美国网络公司 (U.S.Web) 的投资。美国网络公司协助各家公司建立联机商店,它将推销齐夫·戴维斯出版公司的出版物以及软银交互系统公司的广告服务,而孙真吉持股约达 10% 的互联网络景象公司 (Inter-net Profiles Corp.) 则记下用户对 web 节点访问的次数。

每当孙真吉看到有前途的公司时,他便猛扑过去。他是在与 Yahoo! 公司的创办者共进比萨饼时决定对该公司下注一赌的。在通过电子邮件做了初步的试探后,孙真吉于去年春天在旧金山国际机场的一间休息室里与电子资金公司 (CyberCash) 董事长丹·林奇会面。他们做成了一笔交易,即由软银公司支付 1540 万美元买下该公司 9.5% 的股份。林奇颇为惊讶地说:“我们只花了大约 1 小时就谈成了。”

在亚洲投资者的支持下,孙真吉现已筹集到 5 亿美元的互联网络活动基金。他对自己在投资上的敏锐力信心十足。他用自家的 5 亿美元做抵押以保证投资者的本金不受损失。当然,他还将从投资中提取 5% 的管理费和 35% 的资本收益。大多数商业基金的资本收益提取率是 25%。

等把这些了结后,孙真吉期待着将会拥有一家协同工作的公司网来开创新的信息市场。他看到从事网上交叉促销具有无穷尽的发展前途。美国网络公司超群的连接技术恰到好处地混淆了编辑内容与广告之间的界线,使得引导消费者由观看产品到观看广告推销再到联机商店购物变得容易起来——而软银公司则在每一站点收取一笔费用。

桩桩件件的事情正开始变得明朗化。比如,孙真吉刚买下齐夫·戴维斯出版公司不久,该公司便重新编写了重点宣传孙真吉公司的刊物《网络生活》,并把它更名为《Yahoo! 网络生活》。去年 5 月 9 日,孙真吉又迅速买入探索公司 (Inquiry.com) 20% 的股份。探索公司提供关于高技术产品及其 web 节点上公司的信息,是促销的天然媒介。

孙真吉还打算用从齐夫·戴维斯出版公司订户和计算机展示会参展商身上赚取的 9000 万美元组建一个大规模的数据库。他指望与软银诸家下属公司合用各家所拥有的计算机数据,并可将其所拥有的计算机数据卖给别的公司。

软银公司计划要在 1996 年底拥有一个连接其所有业务活动的 web 节点。届时,通过网络访问齐夫·戴维斯公司杂志节点的人,将能够进入与节点相连的另一页面,以更多地了解即将开始的计算机通信与数据处理展览会的活动安排,或是造访软银公司的一家联机商店以下载软件。该公司的第一家联机商店“网络买主”(NetBuyer)已于 1996 年秋天推出。孙真吉称,软银公司今后 5 年由网络创造的利润将占公司利润总额的 30%,今后 10 年将占到 50%。

当然,如果他能够安然度过两年的话,就不会有太大问题。孙真吉这一

连串令人吃惊的购买好象一直都有着某些好机缘。例如，软银公司买下界面集团时，正值过热的日元与美元的兑换率为 80 日元左右。现在，日元汇率达到 127 日元兑 1 美元，软银公司的运气又挺好。其在美国获取的利润一兑换成日元，收入即额外增加一笔。1995 年该公司有 1/4 的收入是靠着货币因素获得的。

可反之，汇率也能对孙真吉构成不利。在巨额债务负担下，很快，软银公司就将看到其收益增长延宕不前。例如，为买下齐夫·戴维斯出版公司，孙真吉从一次股票上市中筹集了 6.3 亿美元的现金，而余额则靠发行可转换债券和普通债券。软银公司 24 亿美元的债务是公司资产净值的两倍。公司的利息开支在 1995 财政年度为 340 万美元，而在 1996 财政年度内，这一开支估计将猛增至 8200 万美元。迄今为止，增长使软银公司并未感到手头拮据。1995 财年，公司的税前利润增长三倍，达到 1.32 亿美元。分析家们预计，本财年的税前利润将再增 66% 而达 2.2 亿美元，总销售收入将为 26 亿美元。

保持高位股价是孙真吉采购计划的又一关键，一部分股票分析者已对软银公司的股票感到失望，这在一定程度上应归因于该公司淡化的借债经营做法。在购入齐夫·戴维斯出版公司和 Comdex 展览会的全部产权时，软银公司出于商誉考虑决定将在今后 30 年内注销 27 亿美元，而不是在更为常见的 10—15 年内。贾丁·弗莱明投资管理公司 (Jardine Fleming Investment Management) 场外交易基金经理认为：“假如其商誉性注销是在 10 年内，那他们这期间几乎无利可图。”上个月多布森就抛售了软银公司 3000 万美元的股票，约占其持有的日本企业股份总额的 5%。而软银公司则坚持说，鉴于公司的价值及资产的市场先导地位，其借债运作是小心慎重的。

另外的问题是，在美国，软银公司交叉销售的效果会怎样。尽管齐夫·戴维斯出版公司的雇员强调不存在有损于编辑公允性的压力——如对软银公司的有自身利益的公司或产品进行突出宣传，但竞争对手们却认为软银公司滥用权力将是不可避免的事。有人担心该公司会用人人渴望的 Comdex 展览会上的展位，从计算机制造商那儿换取更多的广告。国际数据集团 (International Data Group) 的董事长说：“他们正在把业务摆放到更接近于销售的位置上，而远离了原先独立的新闻或展示会领域。”孙真吉则反驳道：“我们对编辑出版物内容的态度完全是不偏不倚的。”

在他的商业帝国内，孙真吉还打碎了日本式的管理模式。软银公司是作为一个由 64 家创收中心组成的网络来管理的，而不是采用通常的金字塔式管理。孙真吉在患病期间开始下放权力。他把员工分成 10 组，每组均备有经营损益表，逐日修订更新。如果钱花光了，就卷铺盖走人。如今，公司的首席经理人员每两年要会晤孙真吉，进行名曰“敲打 1000 次”的会议。在这个长达 5 小时、把人累得要垮掉的会上，这位老板要仔细审查公司业务计划的每个细节。软银控股公司的赖斯切尔解释说：“孙真吉喜好斟酌每一件事，然后就操起根棍子对某事轻轻地敲打上 1000 下。”

从另一方面来说，孙真吉对表现出色的人发放奖金也非常大方。1995 年，他给软银公司负责网络经营的总经理 100 万美元，给出版 DOS/V 内容的杂志总编 50 万美元 (DOS/V 系 MS—DOS 操作系统的日文版本)。

目前，孙真吉为齐夫·戴维斯公司定了一项大胆的计划：在 10 年内将现有的 80 种印刷出版物增加到 1000 种。这意味着一星期差不多要增加两种，但这也并不像听起来那么不切实际。在国际上，该公司大有发展机会。它已



特许 100 个国家和地区发行其在美国出版的 30 种刊物,但是在大多数国家和地区只允许出一、二种刊物。软银公司也在通过开办新企业和收购企业而对齐夫·戴维斯公司进行增援,其中最近收购的是芝加哥林戴出版集团(SendaiPublishingGroup)及其它有关计算机游戏的杂志。

不过,孙真吉对电子媒介越来越有兴趣。他已对一家电视企业投资 2000 万美元,利用该企业中设在旧金山的播音室,宣传由齐夫·戴维斯公司的电视台制作的高技术产品的节目。第一个被宣传节目即“节点(TheSite)”,由新的 MSNBC 的有线电视网络播出。默多克的香港“卫视”也将在亚洲开播齐夫·戴维斯公司的节目。齐夫·戴维斯公司还在探讨进行网络广播的事宜。

软银公司也在把大赌注押在网络广告上。如今,联机广告已是个 5000 万美元的市场,有一些分析人员预计,4 年之后这一市场将达到 20 亿美元。软银交互公司(SoftbankInteractive)这个由交互营销公司(InteractiveMarketingInc.)与软银公司互连网络销售部合并组建的企业,已在网络空间放置了 40% 的广告。齐夫·戴维斯公司网络本身就是获取广告收入的最佳来源之一。

所有这些经营活动都确有孙真吉所预见的那种巨大潜力。但也不可小瞧孙真吉为保持其企业运作所冒的财务上的巨大的风险。孙真吉似乎对此并不担心,这反映了他的个性特点。他遵循着一个紧张的日程安排,每个月总要跨过太平洋二、三次。在 1996 年 5 月的 Comdex 上,他与齐夫·戴维斯公司的编辑们一道上网漫游,寻找互连网络的投资对象。他身穿短袖 T 恤衫和 V 字领套衫,看上去象一个来自美国硅谷的小伙子。而他的举止又象是一家糖果店中的孩子。这位电脑大亨业已功成名就。

#### 点评:

孙真吉是日本著名的韩裔商人,被誉为日本的比尔·盖茨。通过大胆和凶猛的购并,孙真吉利用计算机网络技术和服务之间的关联性,将自己分门别类的资产交叉协同。现在孙真吉的企业已由单纯的软件经销商发展成为一家炙手可热的全球高技术企业集团,

## 威力日增的全融力量

2010年，全球将出现金融新世界。那时，货币与机会无所不在，交易商和资金管理者的绝对权力将使中央银行和政治家的权力黯然失色。但是，随着上万亿的货币在世界上流动，市场也将变得比现在更有效率和更有能力推动经济变革。的确，由于通讯与信息技术难以置信的飞跃增强了市场的力量，正在发展的金融市场甚至会带来全球投资与增长的黄金时代。在这个货币及普通金融证券迅速流动的环境中，由于单一金融标准将占据统治地位，全球的利率将开始统一。跨越多个区域的超级货币将会出现，一些全新的金融体系将出现在亚洲、非洲、拉丁美洲和甚至是前苏联。随着越来越多的新兴市场中的消费者和企业能够第一次运用发达国家的储蓄，从而使自己有了巨额国际资本储备，这将为成千上万新企业的成长提供动力。

世界银行常务董事认为：未来储蓄市场的不稳定将成为“严酷的现实”。曾经稳定的全球公共债务市场已经变成了一个16万亿美元的赌场，其运转越来越像极度混乱的股票市场。

在这一新的储蓄战场上，市场参与者将形成一个新的无国界立法者阶层。坐在电脑屏幕前的货币专家凭其对证券多方面问题的了解进行投票，这些问题包括墨西哥比索的价值、美日之间的贸易不平衡、瑞典维持欧洲福利国家的斗争。随着更多的国家和公司加入这一全球金融网，这个由资金管理者及交易商组成的不断变化的无疆界集团，为了保证其投资的价值，将越来越多地直接卷入国家的日常事务，他们将运用金钱的力量，制约政府的税收、支出、借款及借助通货膨胀将债务贬值的能力。

这种财政精神将对公司和国家都产生深远影响。“国家之间的竞争”将成为资本市场上的日常议程。国家与私人公司之间的竞争也将如此。一些人甚至认为市场在衡量标准上对公司和政府应一视同仁。现在私人投资者已取代世界银行和国际货币基金组织的官员们成为第一世界与第三世界之间的主要对话者。1994年度，有2000亿美元流向发展中国家，其中90%来自私人投资者。由于各国政府仅在本世纪末就准备出售大约3500亿美元的资产，所以，私人投资在以后几十年间将继续成为一支推动力量。

过去中央银行、财政部门、国际组织的官员一直充当全球金融体系的监护人。然而现在，一向强有力的中央银行对于日交易量达1万亿美元的外汇市场的控制，显得比以往任何时候都力不从心。

储蓄者越来越能够按照自己的意愿在全世界转移资金，有经济学家认为，中央银行在考虑政策变动时，将不得不将其注意力从国内转向全球的货币供给。

随着美国重新登上世界经济的宝座，全球金融使美元成为首要货币标准。日本野村(Nomura)研究所在伦敦的战略家指出，由于新兴发展地区已经将其货币体系盯住美国，而且，俄罗斯也正在放弃卢布，转为使用联邦储备委员会的货币，所以，“美元将征服一切”，期望东南亚出现日元集团“是错误的”，超级货币的出现可能会使中央银行的任务变得容易执行，它将有助于使贸易和政治集团更富效率。

除了全球债务市场发展惊人外，股票的全球化将可能成为与超级货币扩展同样强大的力量。巴林证券公司估计，整个世界的投资者已经向国际市场注入了1.3万亿美元用于购买股票。其中的大部分流入了发达国家，而新兴

市场正成为世界上投资者的关注焦点。捷克共和国因其谨慎的财政政策而受到标准普尔氏公司的赞许。捷克的债务和赤字水平比绝大多数欧洲联盟国家都要好，因此，国外的投资者毫不犹豫地吃进捷克的债券。布拉格目前在欧洲市场上出售的地方债务，收益高于美国国债。

现在的世界股票市场上，许多世界级的公司也不得不按照较严格的规则行动。摩根·斯坦利公司说：“如果你需要筹措资本，就必须打开你的帐本。”自1994年以来，一家新西兰的林业产品集团弗莱彻—查林奇公司（Fletcher Challenge），由于担心美国或亚洲的投资者转移投资，它花了两年时间，把所有帐簿都从新西兰的会计准则转变成美国的会计准则。正像美国邮政银行的首席经济学家观察到的，市场力量“通常会使得任一封闭的卡特尔或俱乐部开放。”

德国的情况显然也是这样。由于国内储蓄中相当大的比例用于国家统一所需的庞大支出后，德国人开始向外部寻求新的投资。他们不得不公开其帐簿，例如戴姆勒—奔驰公司就已在1993年公开其帐簿并在纽约股票交易所上市。中国的许多企业也是这样，1994年8月，CS第一波士顿集团斥资3.33亿美元购买了美国预托证券，这些证券是山东华能电力公司为扩建而发行的。为了做成这笔生意，这家中国公司只能抛弃过去不规范的做法，建立一种新的会计制度。不过，为了成功地吸引西方投资者，它还要与管理机关达成一项美国式的利率协议，给资本以15%的回报率。

尽管对股权资本的需求不断扩大，更多的国家采取新的金融技术，开拓新的市场，但在较以往更复杂的证券中，管理者们基本上对这些证券、市场和经济之间正在出现的新的联系一无所知。目前，全世界流通的互惠信贷、期权、资本、先买权（Collars）及其他“派生”证券约有20万亿美元，这使投资者和发行者能够干任何事情，包括从外汇套期保值到利用全球利率的瞬间差价进行投机。这些新的金融证券正变得十分复杂，纽约银行一家信托公司的主席认为市场最终受“粒子金融”推动，就是说，货币工程师们能把任一既定交易细分成微小的组成部分，分别加以套期保值、出售，或在一较长时期内纳入到资产组合之中。金融家理查德·桑多是纽约中心交易合伙人企业（Centre Trading Partnership）的首席执行官，利率与现金期货及期权的开创者，他的预测是，在以后一些年里，投资者甚至会用以自然灾害为基础的证券进行交易。芝加哥商会已经列出了几个自然灾害再保险期货，允许保险公司以产业的权益与升水的历史为基础，对地震、台风和其他灾难进行套期保险。

#### 点评：

在下一个世纪，金融资源的多样性将使人们对危机的管理变得复杂。正像19世纪，全球资本流动的繁荣景象，也使投资者面临着可怕的难以驾驭的风险。技术驱动的21世纪的货币市场也将出现一些新的风险。不过，出现一个很容易能将资本从上海的储蓄者手中投向波音公司的有效的全球货币市场，将使数以百万计的具有创造力的个人发挥潜能，从事投资和创业。从这个角度看，有效的全球货币市场的出现决不是一件坏事。

## 德国电讯的英国管家

1996年底，高盛提供服务达8年之久的巨型企业德意志电讯于11月在全球挂牌上市，集资逾130亿美元，创有史以来股票市场首次公募（IPO）之最。也是在这一年，国际金融界最有权威的专业杂志《国际金融评论》（IFR）把这一年的“最佳银行”、“最佳股本行”、“最佳全球债券行”、“最佳亚洲股本行”、“最佳亚洲股票发行”、“最佳股本相关金融产品行”、“最佳与股本相关债券发行”七项荣誉全部给了这家美国投资银行。

在整个80年代，许多投资银行家的嘴上都挂着“全球性”的字眼，投资银行业的竞争几近白热化。可90年代以后，只有极少数赢家真正得到了全球性、全功能投资银行的地位，其中便无可争议地包括了美林、摩根·斯坦利和高盛。

高盛公司的主席约翰·科赞说：“我们采取全球多样化战略，这使我们可以多渠道地获取可观收入”。如果把可观收入用数字来体现，在1996年，高盛的总收入是61.4亿美元，税前利润达到26亿美元，其中多数收入来自美国市场，另有25%收入和资产在美国之外登记。到1996年底，高盛作为世界级财务顾问共完成了193起交易，其中35起超过10亿美元，147起超过1亿美元。

高励走了一条漫长的道路，到1997年，高盛已经有了128年历史。它的总资产超过1500亿美元，在美国有11家分公司，在世界其他国家设有19个分公司，公司在各地的雇员共有9000人。不同于自家公司股票上市的美林、摩根·斯坦利，高盛是180名合伙人共有的私人投资银行。

高盛每年都会有新的合伙人加入，1995年的新合伙人中，有位我们中国人熟悉的人物——前关贸总协定（GATT）总干事彼得·萨瑟兰。萨瑟兰不仅是合伙之一，而且成了高盛的国际主席之一和欧洲主席。

高盛公司在欧洲的业绩中，最耀眼的当属德意志电讯上市一案。

德国电讯是欧洲第一大、世界第三大电信公司，服务于私人客户、商业客户及国际客户，它1995年营业收入达660亿马克（约450亿美元）。德国电讯的国内业务包括4500万线固定电话网，全国高速交换网，240多万移动电话用户和1620万有线电视（含电话业务）的用户。

在国际业务上，德国电讯通过全球一体联盟（GlobalOne）与法国电信和Sprint结盟并提供一体化国际电信服务。它主要的战略性国际投资有：与Ameri loch合资收购匈亚利的Matav电信公司和印尼公司Setelindo25%的股权。在提供高技术服务如多媒体和网上业务等方面，德国电讯更是当先之马。1988年前，德国的电讯事业还处于国家垄断之中，由邮电部统一管理，没有私人投资和竞争。1989年始，德国开始实行电讯业的体制变革。这年7月1日颁布了改组法案，实行政企分开和公司股份化，并逐步开放市场，引进竞争机制。几乎就在此民营化之初，高盛公司便参与其中，并对德国电讯市场的开放提供咨询性意见，在公司重组中担任非正式顾问。

1989年7月1日德国政府实施BDP改组法案，该法规定将BDP从邮电部分离出来，邮电部成为行业管理者，同时BDP的邮电、邮政储蓄三类业务各自独立成为经营实体。这些实体仍是国家所有，而不是直接拥有产权与独立的财务与人事权，开始以公司的方式经营，其中电信业务实体成立电信公司，其收入的10%上交联邦政府。高盛早在1989年即邮电改革第一期法案出台

的当年，就开始参与德国电讯的民营化过程并促进了德国电讯市场初步的开放。1995年，政府实施第二邮电改革法案，电信公司进一步转变为有限责任公司，并改名为 Deutch Telecom AG，即今天的德国电信公司。公司开始具备独立的资本结构，及与民营公司相应的管理和决策结构。与此同时，民营化的计划和方案形成。1995年1月德国邮电改革第二期法案出台之后，高盛向德国电讯管理层提出集中内部调整、提高收益率以使公司与民营商业化公司新身份相适应的建议。在体制转变的过程中，高盛就民营化过程提供了大量咨询服务，并协助德国政府与邮电部建立起民营化的框架。1994年末，高盛被德国电讯正式聘任为首次股票上市全球协调人之一。高盛一边开始积极准备上市工作，一边继续提供有关咨询，如参与1996年德国新电信法的讨论。1996年政府又通过了全国电信法，其中以高度透明度规定了电信业的竞争和行业管理规则，还确认了海外投资者有权持有德国电讯公司的股权，这为德国电讯1996年11月的上市提供了前提条件。规模庞大的德国电讯走向资本市场牵动着整个投资银行业，最终获得主承销资格无疑是不可估量的荣誉。1994年11月，感恩节后的第一个星期五，高盛公司总裁亨利·鲍尔森在美国总部的办公室里接到电话：德国电讯正式聘请高盛出任公司未来上市的全球联合主承销之一。熟悉他的人说，这一天，成了亨利·鲍尔森职业生涯中持续的亮点！作为全球协调人之一，美洲地区承销团主承销和全球其他承销团的副主承销，高盛完成了以下任务：1. 分析确认德国电讯公司资产中对潜在投资者最有吸引力的部分并予以估值。2. 确定具体财务目标和红利政策。

3. 向研究分析界和国际投资者介绍公司。

4. 准备所有的股票发行文件，包括招股书和上市申请。5. 寻找投资者，进行预先推销和推销发行以推动需求，为股票定价并进行出售。德国电讯上市被国际投资银行业视为世界股票史上的里程碑。这不仅由于首次公募175亿马克前所未有，更因此举从根本上改变了德国公众的投资习惯。德国本属缺乏股票投资文化的国家，而在德国电讯的股票发行中，有65%的融资从其母国市场完成。此种结果，不能不说是投资银行业参与创造的奇迹。恰如高盛公司的一位操作此案的投资银行家所说：“这次上市只是一个序幕。这为我们可以实现什么确立了新的标准！”对于高盛公司来说，它最宝贵的是“投资银行文化”。高盛的全球股票市场首脑人物爱里克·金布金把高盛文化概括成一系列要素的组合：团队精神，客户利益取向，非政治化，与公司共同承担的愿望和能力，平等待人等等。高盛的投资银行家们将此视为长盛不衰的致胜武器。

#### 点评：

投资银行业对于大多数普通的中国人来说是一个完全陌生的名词。甚至可以这样说，到目前为止，还没有真正的中国人自己的投资银行。虽然中美合资的中国国际金融有限公司前不久安排了代表邮电部的光大集团购入英国大东集团所属的香港电讯股份，但是和拥有百年历史的华尔街投资银行大腕相比，实在是沧海一粟，相距甚远。高盛公司是少数几个能牵动全球市场的大角色之一，在德国电讯股份化的过程中它运用自己多年来从事投资银行业务的丰富经验，为德国电讯提供战略性建议和金融财务上市咨询，达8年之久。

其中高盛的企业文化是保持高盛公司长盛不衰的重要原因。高盛文化不仅刻画出

高盛公司道德水准和企业素质，同时也应是所有杰出或正在迈向杰出的企业组织共同的行为标准。

## 中国电力第一 BOT 案

1988 年，广西壮族自治区正式计划以 27 亿元人民币的总投资，在原广西来宾电厂附近修建 2×30 万千瓦的新电厂，又称来宾电厂 B 厂项目。新项目一旦成功，将使来宾成为广西最大的火力发电基地之一，正可补充广西电力之不足，为未来的经济起飞雪中送炭。

项目的大量前期工作完成了，项目设计和可行性研究报告都确凿实在。不过，27 亿元投资对于广西实在是个望而生畏的大数目。作为 80 年代排名全国末位的少数民族贫困地区，广西每年可用于电厂建设的各种投资相加只有 4 至 8 亿元，要一文不动地等上 8 年，才能使来宾 B 厂正式启动。更何况，广西还有一批其他电厂项目和输变电路建设项目，个个都是嗷嗷待哺。在国家发展电力的大盘子里，来宾也还没有资格得到投资额度。

1993 年，改革中的广西把来宾推到了外资面前。谁知好事多磨，经过几落几起的谈判，已初见眉目之时，国家的宏观政策又发生了重大变化：1994 年底中央关于外债管理的规定出台，电力融资这样的大项目必在被管之列。广西急于上马的火电项目除了来宾还有北海一家，两项挤在一起争外债额度，实在命运难测。

正在此时，广西想到了 BOT——一种全新的引资方式。BOT 即建设（BUILT）—经营（OPERATION）—转让（TRANSFER），也就是政府将拟建的基础设施项目，交给私人企业和国外企业进行建设经营，经一段时间后再移交政府。由于经营方已经不再是政府及其主管的国有企业，项目所需资金只能由外商通过有限追索或无追索的项目融资解决。所以，BOT 引资所形成的债务不是国家的主权债务。

当然，广西毕竟是广西，经济发展落后，海外知名度低。直到 1995 年，这里引进外资的总额才 40 多亿美元，而且多以中小项目为主。在这样的“老、少、边、穷”地区搞引资方式的创新，中央政府的帮助和支持实为必须。经过不懈的努力，广西来宾电厂 B 厂项目在 1995 年 5 月成为首例经国家计委批准的 BOT 试点项目。广西政府的决心和国家计委的支持推动，在未来的项目推进中相辅相成：1995 年 8 月，广西政府发布来宾 B 厂项目资格预审通告，1995 年 12 月 8 日，广西政府在北京正式对外发售标书。1996 年 5 月 7 日，来宾 B 厂项目在北京开标。6 月中旬，广西政府正式公布，经过国家计委、电力部和广西政府有关官员和专家组成的评标委员会的严格评标，法国电力公司、香港新世界联合体与美国国际电力公司被选为最具有竞争力的前三名投标人。1996 年 11 月 11 日，来宾电厂 B 厂 BOT 招标项目当晚在北京草签特许权协议。法国电力—阿里斯通联合体获得这一 BOT 项目的特许经营权。项目的总投资在 6 亿美元左右，其中 25% 为股东投资，并作为项目公司注册资本，余下 75% 通过有限追索项目融资获得。法国东方汇理银行、英国的汇丰投资银行和巴克莱（BZW，银行等均会参加贷款安排。贷款中约 29 亿美元将由法国出口信贷机构 Coface 提供出口信贷保险。根据协议，法国电力联合体将用半年时间筹集资金，然后在 1997 年 5 月正式开工。该项目装机容量为 2×36 万千瓦。1999 年第一台机组发电，1999 年底电厂完工开始商业运行。外商拥有对电厂建设和经营的权利，并有权获得经营收益，特许期从项目融资结束后计算总计 18 年，商定除税的水平电价为 0.41 元，且 15 年不变，此后电厂将无偿移交给广西政府。

至此，举世瞩目的来宾 B 厂 BOT 项目成功落下第一幕。

内行人都明白，在我国利用外资办电的全过程中，电价始终是个非常敏感的问题。投资方承担重大风险，追求长期回报，自然希望未来电站建成，电价偏高，得以获得较大利润；而购电地区又因经济发展水平的限制，承受力有限，在电价谈判中难有大的让步。电价之争素来是中外谈判的焦点之一，不少项目中途搁浅，或一拖几年，即与电价问题难以求得各方认同相关。

一般来说，有些专家以 0.50 至 0.55 元上下，作为中国可以接受的水平电价最高限，也是外方可以接受之最低限。而中国多数偏远地区对此价格仍然很难承受。正因如此，国内外有不少专业人士曾经认为，中国中西部地区搞电力开发，很难合理利用国外商业资金；而 BOT 方式因融资成本过高，最终必将转化为项目开发成本，所以在中西部搞 BOT 能否成功也是前景难料。

然而新的事实可以矫正这种估计。

据悉，在来宾项目中，投标的六家海外大型电力联合体除其中一家水平电价超过 0.70 元外，法国电力报价 0.40 元上下为最低，而其余 4 家也在 0.47 至 0.50 元之间。目前广西上网火电的水平电价大致在 0.39 至 0.40 元上下，考虑到若干年内的通货膨胀因素，应当说未来电价在 0.45—0.50 元之间是合理的升隔。以此看来，来宾项目以电价 0.41 元定 15 年之久，实在是一种理想结果。

一些直接参加此次来宾项目运作的专家认为，来宾项目之所以争得较低电价，与整个项目的规范运作、公开招标相关。此次该项目的招标文件编制、评标等前期工作，是由广西人民政府委托在北京的大地桥基础设施投资咨询公司进行的。为了使项目操作符合国际惯例，大地桥还正式聘请法国基德律师事务所担任法律顾问，聘请瑞士银行华宝公司担任财务顾问。招标文件制作十分严谨规范，资格预审文件即长达 68 页，正式标书更有中英文各 6 大本，标书中将中方主张、要求、条件、采取形式、政策、中外双方利益做了相当明确的规定。

在开标仪式上，广西政府还宣布了评标标准：整个标书总分 1000 分，电价将占 600 分，其中水平电价为 500 分，电价走势为 100 分。此外，融资方案、技术方案以及运营、维护和移交方案也在考虑之列，三者分占 150 分、150 分以及 50 分。对招标文件的响应程度也将成为标准之一，在总分中占 5%（50 分）。法国电力联合体正是凭以上综合优势获得最高分而中标的，而电价因素正是首要的成功因素。

事实上，在整个来宾项目的谈判中，不仅电价比较理想，且在一些其他具体条件上，也取得了对于政府一方相对有利的结果。例如在未来不可抗力的风险分担问题上，协议将未来“不可抗力风险”定义为“不可预见和不可克服”，这就比过去通常所说“不可预见或不可克服”更进了一步。此外对于未来电厂移交，协议确定了 12 个月保护期的规定，也是过去所未见的等等。这种情形甚至得到联合国有关专家的肯定。

中国对外开放总在一步步往前走，然后中国人的眼界将越来越宽。走向世界、走向市场之后，我们正在学会寻求更大的公平和利益。

#### 点评：

中国政府一直把利用外资作为加快基础设施建设的长期国策。去年以来国家计委已经开始对特定的交通能源项目进行 BOT 特许试点。



BOT 具体的意义是经国家特许后，在合理的合同结构内，私人投资者对特定的基础设施项目承担建设责任（B），按照国家与发起人合同规定的数量和质量要求，进行提供公共产品的经营活动（O），经过合同期限后，将设施转让（T）给国家指定的国有部门。

BOT 在来宾的使用，为落后地区发展交通，能源等基础设施闯出了一条新路。事实证明落后地区在寻求本地区发展时，应充分利用发达地区已有的高水平市场中介组织，按市场高标准规范运作，借脑生财，进而为新鲜资本血液的涌入铺平道路，实现了“借鸡下蛋”之目地。

## 众说纷纭的股市狙击手——刘銮雄

爱美高主席刘銮雄是香港商场上的一位奇才。说他奇，是因为他自1978年创业时，不过是一家生产电风扇的小厂主，仅隔11年，1989年9月便跻身香港十大富豪之列。不过，在香港商界一提起刘銮雄，人们又常对他嗤之以鼻，因为他又是一个专门从事股市狙击的高手，所谓狙击，是指借收购为名，哄抬股价，然后以控股要挟对方，一待别人发起反收购，便出货了结，逃之夭夭，大赚其钱。总之，他是个颇有争议的人物。所以，提起刘銮雄，就不得不谈著名的能达、中煤两个狙击战。

1985年11月11日，万国宝通国际公司代表爱美高实业公司提出收购能达科技公司的建议，建议内容主要有：

爱美高以每股0.7港元价格收购能达全部发行股份，共涉及资金0.79亿港元；收购必须获得有关公司9成以上股权（或爱美高另订的百分率）才算成立（因而在爱美高方面大有回旋余地，可视持有几成的股权酌定百分率，极为灵活。

当日证监会通知各交易所暂停庄士集团、庄士置业，能达科技及爱美高4种股票买卖。

能达科技是香港庄士集团控有29%股权的一家电子企业，由于母公司庄士一心发展地产，不断减持能达股份，套取现金。于是能达股价低至其总市值比资产净值低二三千亿港元的境况，成为理想的狙击对象。爱美高收购的总价0.79亿元，而能达资产值逾亿元，是一家有发展潜质的工业股，对比之下，尽管收购价较停牌前市价高9.4%，算起来仍然有利可图。正因为这样，不知刘銮雄志在狙击，自然就被蒙在鼓里了。

当时爱美高手头并无能达股份，而刘銮雄个人持有能达约1%股权，其弟主持的一家公司持有20.3%，共为21.3%股权。刘家实际上是能达第二大股东。

当时形势是收购双方共持有约50%强的控股权，另约50%为公众所有，其中汇丰银行代理人公司持有的25.84%股权便成为关键。

庄集方面在对方提出收购建议次日即迅速反击，声明收购价低于两家公司资产净值，呼吁小股东勿接受建议，并表示不排除反收购可能性。爱美高率先于12日复牌买卖，股价急升至0.77元/股收市，升幅达40%。14日能达复牌后升上0.88元/股，比停牌前的0.77元升0.11，庄集升上0.54，远高于停牌前的0.33元，都超过了收购价。市场普遍认为会出现反收购战况。情况正向刘銮雄设想的狙击意图进展。

为了确保能达不失，庄集一面由能达各部门主管组成的“关注员工前途委员会”出面，声称征集员工签名，96%员工反对爱美高成员加入董事局，进行反击，一面在市上不惜以超过0.8元的高价增购能达股份，并声称已得到中资及银行界财政支持，正部署适当的应付行动。

争持到12月4日，庄集终于宣布以高出爱美高收购价25.7%的0.88元/股进行反收购。在这期间双方通过中间人斡旋，而达成这一反收购协议，由庄集按照反收购价买下刘銮雄手上所有的21.3%能达股权，结束了这一场名为收购战，暗为狙击战的战役。这一战，刘銮雄轻巧地赢得654万港元狙击收益，而庄集却遭受了重大损失，先后斥资7000多万元，连同原有流动负债达1.1亿港元，负担沉重。得此教训以后，庄集表示今后不再轻易将控股权

降至 35% 以下了。

1986 年 8 月 8 日，爱美高进行上市后的首次配股集资，发行 2.08 亿股新股，集资 1.23 亿港元。其集资的目的是为了再对中华煤气公司发动一场狙击战。实际上，早在 7 月间，爱美高便在股市悄悄吸纳了中华煤气股份 1000 万股，占中华煤气 5% 的股权。

中华煤气公司 1862 年在英国注册成立，是香港唯一供应煤气的公司。1960 年通过配股在香港证券交易所上市，当时公司主席是会德丰的主席约翰·马登，4 名董事是和记洋行主席祈德尊，均益仓主席冠查，香港著名世家名流利氏家族的利铭泽和李氏家族的李福权。1982 年，中煤由英迁港注册。1983 年 7 月，中煤被李兆基收购，成为恒基兆业集团属下的恒基地产公司控有的子公司。1986 年 8 月底，中煤的市值 51.89 亿港元，在当时是一家中型公司，而爱美高还是小型公司。要吞下这头“大象”，需要持有 50% 或以上才可要求加入董事局，这需要 25~30 亿港元，显然对爱美高来说是个庞大数字。何况，中煤如要对抗收购，只要宣布供股或发行新股来扩大市值，便足以使入侵者知难而退。因此，李兆基（中煤主席）表示欢迎购买中煤股份而毫不担心被狙击收购。不过李兆基也展开增购煤气股份的行动以保卫股权。

1986 年初，中煤股价在 13 元水平，传出刘銮雄的爱美高争购中煤股份的消息后，股价便急升至年底的 19.3 元。在煤气股价升上高峰时，刘銮雄便于 12 月中将所持中煤约一半的 800 万股按 20.2 元/股高价抛出套利，赚得 0.34 亿元，其余的也分批陆续售出。年底刘銮雄属下的中娱公司业绩中，下半年出售证券获得 0.6 亿余元，主要便从狙击中煤得来。

中煤狙击战的声势远不及收购能达。严格说来，谈不上“战”，双方都是在市上静静吸购。刘氏表示无意收购中煤，因此未正式提出收购建议。但刘家这次“悄悄”进行的吸购行动已在股市上传遍，起到引而不发的威慑作用，哄抬起股价，达到狙击目的。获利之丰，远远超过狙击能达的收益，表现出刘銮雄狙击手段日益高明，敢于向恒基兆业这样的大集团挑战并达到了狙击目的，令刘銮雄的狙击手形象在股市上更加引人注目。

### 点评：

1. 无论是敌意收购或是善意收购，其目的都在于吞并对方，但这种狙击性收购的目的并不在兼并对方，而借收购之名，一面暗中吸购对方一定数量的股权，抬起股价，造成吞并对方的威慑声势，一面在造成声势后，提出收购建议，佯作攻击姿态，使对方只好争购本身的股票来确保控股权，以进一步抬高股价，然后通过协商将所购对方股份按抬高后的市价让对方赎回，或者干脆直接在市场上脱手套现。专门干这一行的，便是文中所谓的股市狙击手。

2. 刘銮雄以初生牛犊不怕虎的锐气，连连向老牌大公司挑战并一一得手，显示了他独到的眼光和非凡的魄力。当然，至于被狙击的公司常常颇有微词，还是要多从自身找原因——如果自己经营好，又怎会成为被狙击的对象？

## 虚虚实实的华置收购战

华人置业公司（简称华置）是一间创立于 1922 年的老牌公司，其两大股东分别是冯秉芬爵士与李氏家族。华置于 1975 年收购了从事电影院业的中华娱乐公司（简称中娱），其主要产业是中区皇后大道中的高级出租物业即娱乐行大厦。由于华置与中娱一贯经营作风保守，又持有娱乐行业的高档物业，其市值又低于资产净值，市场普遍看好其发展潜质，也成为别的公司的潜在袭击目标。1986 年 3 月 17 日，英资亚洲投资公司与冯家组成司马高公司，购入了近 35% 的华置股权。这一来，不愿华置落入外籍人手中的李氏家族联合新鸿基公司组成巴仙拿公司于 3 月 23 日发起，向华置提出全面收购建议，出价每股现金 16 港元，并声称公司已持有华置 31.1% 股权。于是一场巴仙拿公司对司马高公司的华置收购战揭幕了。

由于对中娱的估值分歧，双方为 16 元收购价是否适当，展开争论。巴仙拿与司马高相持不下之际，半途杀出了刘銮雄这匹黑马。4 月 11 日万国宝通国际代表爱美高实业突然发表声明，表示愿意出价每股 16.5 港元收购华置所有已发行股份，拟动用资金 3.3 亿港元完成收购。同时声称收购目的是将业务多元化，计划以华置作为一间控股投资公司，处理爱美高所有非工业生产的投资计划，并相信有机会收购超过 50% 控制性股权，不过目前尚未持有华置股份。12 日，司马高迅速反应，提出以 17.2 元收购华置全部发行股份，由于已持有 26% 华置股权，收购其余 74% 股权须动用资金 2.6 亿港元。此时形势，巴仙拿方面持有华置 35% 股权，高于司马高的 26% 及手无寸股的爱美高，三方有可能提出更高收购价，胜负未卜。

随后一周成为关键一周。18 日，爱美高经过一番高明的幕后活动之后，打破沉寂，宣布已以 18 元/股价格购入 847.1 万股华置，相当 42.80% 的股权，一跃而为华置最大股东。原来，其中 35.8% 购自巴仙拿，其余则购自冯家成员及其他股东，这样，它只要再购得 8.2% 股权便可达到 51%，赢得收购胜利，显然抢占了上风。这一来，巴仙拿退出收购，形成“两高”肉搏局面。

21 日，司马高进行反击，提高收购价至 18.5 元一股，条件是所有股东须于 21 日内接受收购，并宣称已购得 26.55% 华置股权。此时爱美高方面表示胜券在握，仍按 18 元价继续吸购，没有提价对抗。

其间市场传言刘銮雄将把手中华置转卖，但这一次他们搞错了，刘銮雄这次倒是真的收购而不是狙击。胜券在握，胜利在望，他怎会放弃入网的鱼呢！到 5 月 15 日，战况又出现新变化，冯氏家族宣告退出，将所持司马高 50% 股权售予亚洲投资。于是司马高成为亚洲投资全资附属公司，当时共持得 29.2% 华置股权。收购战成为刘銮雄的爱美高与司马高对抗局面。5 月 16 日，收购期截止，爱美高只购得 43.5% 华置股权，未达到 51% 的要求，未能成为无条件收购。19 日，爱美高发表声明，由于它已成为华置最大股东，它不会接受司马高收购，已通知华置要求尽快召开股东大会，届时爱美高将委出 16 名董事加入华置董事局，但不会要求其原有 7 名董事引退，并邀请冯秉芬留任主席。按例，爱美高还可每年增购 5%，在爱美高增购至 48.5% 时，仅持有约 30% 强的司马高很难胜过。因此，可以说爱美高已获胜利。同日，司马高收购期亦已届满，只购得华置 35% 股权，宣告收购失败。于是收购战以双方都未成功结束，双方分别成为华置的两大股东，实际上，爱美高取得

华置控制权，成为收购胜利者。于是，华置董事局进行改组，结果由司马高主席韦理出任华置主席，刘家兄弟、夫妇等 4 人任董事，刘銮雄为常务董事，韦理方面董事一人，另双方共同委任的独立董事 1 人，一共 7 人组成新董事局，冯家等原任董事均卸任。至此，爱美高实业由小小工业股一跃而为控有两家上市公司的综合企业股（直接控有华置，透过华置间接控有中娱）。此次收购过程中，手无只股的刘銮雄，敢于毅然加入争购，继而又能出人意外地取得李氏家族支持，且从另一方冯家成员中亦购得部分股权，从而赢得胜利。这种种手法，使人对刘銮雄的“奇才”增加了新的认识。

#### 点评：

有了两次狙击的名声，人们对刘銮雄的收购意图总是不大能摸清楚。若提高收购价吧，怕刘銮雄出货套现，白白让刘氏捡个大便宜；若不予理睬吧，又怕刘銮雄果然就发起真收购，把自家的公司轻松赚去。所以争也不是，不争也不是，犹犹豫豫之间，刘銮雄亮出真收购的底将，将华置、中娱两家上市公司一掳而去。其中的真假虚实，的确让人难以捉摸。

## 嘉宏国际的私有化

在股市里，私有化是指上市公司的大股东向小股东全面收购股权，并最终申请将公司从证券交易所除牌的过程。并且，私有化大多选择在股市处于低迷期间进行。

也许大多数读者对私有化的动机并不理解。在我国，企业争取到一个上市名额是非常困难的事情，辛辛苦苦上市了，又干吗要申请除牌呢？其实，私有化与上市集资都是公司理财的策略，对于进行私有化的大股东来说，私有化有许多好处：

1. 熊市期间，公司股价低迷，甚至低于公司净资产值，从小股东手里低价收回股权，至少不会吃亏。等到股市转旺，或公司业绩提高，再重新申请上市，可以赚到可观的差价。从这个角度来看，私有化也是收购物有所值的公司，只不过这家公司是大股东自己的。

2. 公司股价较低时，容易成为别人收购的靶子，一旦被人宣布收购，自己要花大量财力去争购，不如由自己购回合算。

3. 公司股权分散。容易受小股东牵制，公司业务也置于公众监督之中，私有化之后，决策大权集中，经营效率也会大大提高。

以上种种原因，使得私有化在金融市场发达的国家和地区十分活跃。下面将要谈到的嘉宏国际的私有化便是鼎鼎大名的香港长江实业的杰作。

嘉宏国际是由原来香港电灯集团的非电力业务部门分拆而组成的，主要业务包括石油投资和地产等。是李嘉诚长实集团的骨干公司之一。到 1990 年 6 月底，嘉宏市值达 90.75 亿港元，资产值 44.57 亿港元。

但是进入 90 年代，嘉宏的盈利增长缓慢，它控制的赫斯基石油公司投资回报率不理想，1990 年低于 4%，1992 年 3 月公布的业绩表明，嘉宏的石油投资亏损 4.62 亿港元，影响当年盈利率下降了 5%。同时嘉宏的地产投资计划与长江实业发生重叠，比如它持有股权的希尔顿酒店，长实的另一控股公司和黄也参与了管理，类似这样的各种原因，使得李嘉诚的长江实业考虑对嘉宏进行私有化，以简化结构，实行重组。

1991 年 2 月 4 日，和黄集团宣布了被称为香港有史以来最大私有化活动的嘉宏私有化建议，以每股 4.1 元价格将嘉宏收归私有，涉及资金 118 亿港元。通过这一建议的实行，嘉宏将成为由和黄直接或间接全资拥有的附属公司。收购价比停牌前收市价超出 7.2%，由于和黄当时已持有嘉宏 65.28% 股份，实际收购只需用 41 亿余港元便可完成私有化。对于此次私有化行动，李嘉诚声言不会提高收购价，如有人出价 5 元收购，他会建议嘉宏董事局考虑出售。

对于这一私有化行动，证券界估计嘉宏资产值在每股 5~6 元水平，收购价比较低廉，对大股东有利，并预测世界油气价格均趋于下跌，所以从前景看，这次私有化对收购方有利。并且，消除机构重叠，有利今后提高管理效益。不过，分析家们普遍认为收购价偏低，中小股东是否同意尚有疑问。

果然，由于嘉宏 1990 年度业绩在 3 月 8 日公布时，表现甚佳，盈利 13.16 亿港元，增幅达 29%，加上它控有的港灯集团市值连月大升，比私有化当日市价上涨 15.1%，造成嘉宏资产值相应上升。这就更加对比出私有化的收购价偏低，对小股东有失公允，使私有化失去了他们的拥护。

到 4 月 10 日的嘉宏股东会议上，果然受到小股东强烈抗议，终于使私有

化建议在得不到 3/4 的支持下失败。事后分析得失，证券界人士认为主要是出价太低，甚至不及 1987 年的嘉宏发行价 4.3 元。另外，持有嘉宏的英资基金大举吸入嘉宏，对抗收购，也是一个造成失败的因素。由于嘉宏主席表示不提高收购价，按规定，一年内不得重提此议。嘉宏的私有化至少也得等到一年后再说了。

在一年限期届满后，和黄于 1992 年 5 月 27 日发布公告，再度提出将嘉宏私有化的计划。私有化的收购价每股 5.5 元，较停牌前的收市价高 32%，涉及资金 58.38 亿港元。和黄与嘉宏还联合公布，建议将嘉宏改制成为和黄直接或间接全资拥有的附属公司，从而和黄可以进一步投资于其所熟悉的业务，且合并之后，可以精简机构，获得规模经济效果。李嘉诚同日表示私有化主要目的在于简化机构，另外，当时银行减息 1 厘，也是促使私有化原因之一。证券界认为这次私有化成功机会很大，但对和黄所称嘉宏资产净值每股 6.1—6.3 元有不同看法，而认为应达 7 元以上，因为港灯股价年来已升了 1.3 倍，而且近日油价也有所回升。不过，不论如何，从机构合理化和收购价提高估计，和黄对这次私有化成功把握很大，股市反应也比较良好。当日，恒指在私有化和置地以 38 亿元高价出售皇后大道中 9 号物业予中资财团两大消息刺激下，大涨 30 点，以 6082.70 点收市。

7 月 10 日，嘉宏股东会议通过了私有化建议，赞成的人数比例达 96.7%。这次私有化，和黄以 5.5 元收购小股东 36.6% 股权，共动用资金 50.84 亿港元，资产净值估计每股为 6.4~6.5 元，收购价较该值有所折让，但比上次收购价 4.1 元提高了 36.62%。当时，嘉宏收市价 5.4 元，升 0.05 元，和黄 17.40 元，升 0.2 元。不论资产净值是 7 元还是 6.5 元左右，总是高出收购价不少，这才是长江实业念念不忘私有化的关键所在，简化机构等原因只是他们的一个借口而已。

嘉宏私有化后，取消了上市地位，从股市除牌。其恒生指数蓝筹股的成份也由新崛起的中资新锐中信泰富取代。

#### 点评：

收购别人的公司是为了谋利，将自己已经上市的公众公司予以私有化也是为了谋利，嘉宏的大股东——长江实业在嘉宏的股价远低于其内在价值时，用稍高于市价的代价将之重新收购回来，没花多大力气就大大地赚了一笔。只是由于这种作法是明摆着占广大中小股东的便宜，如果收购价钱太低，将会遭到他们激烈的反对，嘉宏的收购就经历了中小股东从反对到赞同的过程。这也充分说明了商家逐利的本性。

## 一波三折的私有化

1989年下半年，香港股市正处于极其低迷之中，精明的爱美高集团的大股东们理所当然地打起了私有化的主意。

众所周知，爱美高集团是靠收购和股市狙击飞速发展壮大的，爱美高1983年上市时，市值只有5亿港元，而到1989年，集团已拥有爱美高、华置、中华娱乐、保华4家上市公司，总市值约70亿港元。爱美高之所以能如此膨胀，主要是利用上市地位不断向股市配股集资，公司的经营业绩却不能同步跟上，再加上几年来集团在股市里损失达6.4亿元，大伤元气，因而使得本来在股东中形象不佳的爱美高，更是遭到人们无情的抛售，爱美高集团各公司的股价沉淀在资产值之下。但这一来又给了大股东捡便宜的机会，趁势实行私有化。

1989年12月中，纷传多时的华置私有化计划终于揭幕。宣布以每股普通股2.5元价格及91、93、95认股正作价2.55角、2角、2角价格，将华人置业私有。对这次举动，分析家们认为成功机会不大。因为，爱美高只持有华置58.3%股权，数量不够，而且收购价至少比资产值低40%以上，未免占便宜太多，难以取得广大中小股东同意。果然，这个计划首先便遭到持有8%华置股权的亚洲证券的异议，认为在该项价格下，亚证不会接受收购建议。

结果，尽管后来再将收购价调整至2.8元，在1990年2月14日的华置特别股东大会上，这一备受瞩目的私有化建议只得到48.1%赞成，在51.9%股东反对下遭到多数否决而失败。

这是爱美高属下公司私有化计划第一个回合。从收购方对结果不表意外的态度看来，这个回合只是爱美高一次火力侦察的试探举动而已。

1991年中，有关爱美高的传言又起。有消息说爱美高会以新股加现金（各半）形式，以每股3元价格将华置私有化。9月底，爱美高终于证实了有关华置私有化的传言，条件是以1股爱美高股换2股华置股份。这个收购条件甚至比上次更差，对华置股东不利。第一，华置资产净值约为每股5元，以上一日爱美高收市价3.4元计，华置2股换其1股，仅作价1.7元，与5元净值比，折让达66%之多，华置小股东吃亏甚大，或者说爱美高占便宜太多。第二，上述收购价1.7元，比起一年前的收购价2.8元还低了3成多，反而倒退一大步。第三，爱美高资产值约每股4.68元，华置4.83元，价值相去不多，而以二换一，华置的折让率竟高达50%。因此，华置股东理所当然反对这一私有化建议。并有股东向证监会投诉爱美高董事会。要求保护小股东的利益。结果，证监会点名谴责了爱美高及华置大股东的行为，并要求立即纠正。

在受到谴责及面对不利形势下，爱美高提高收购条件为每两股华置换1.15股爱美高新股及附送0.23股新爱美高认股证。不过，提高的条件仍乏吸引力，以资产值计，折让率仍高达48.3%。但爱美高仗着已持有70%的华置股权，一意孤行，要强行通过私有的计划。

1992年2月中，华置开了个长达6个小时创纪录的股东大会，使出了种种招数，终于通过了私有化建议。可是，通过是通过了，却因为手法极不光彩，使得小股东们群情激愤。小股东们于会后分头向港督和联交所请愿，递交反对私有化意见书，并上诉到百慕大法庭，要求裁决。造成了香港股市少有的风波。



2月13日，证监会公开对爱美高董事会违反有关守则行为予以谴责。同时，外界舆论也一致对爱美高和华置董事会表示批评。使爱美高一时成为众矢之的。

在证监会与联交所双双采取迅速而明快的行动后，到4月初，爱美高只好再次打消私有化念头（事后百慕大法庭裁定股东大会结果不合法），并且着手积极改善当前欠佳的形象。这就意味着爱美高私有化计划第二回合的失败。

7月7日，华置转移目标，宣布将中娱私有化，每股作价2.2元，认股证0.02元。以华置已控有中娱74.95%股权计，需动用约7.6亿港元。收购价比6日收市价溢价18.92%，比资产值折让6.28%。从所给的条件看，这次私有化成功机会较大。分析家认为，此举有似于迴手法为重提华置私有计划开路的意图。结果，9月4日股东会上获得通过。这也说明只要收购价合理，在控有大比例股权下是容易成功的。

一年后的1993年10月18日，爱美高董事会创出怪招，不将子公司华置私有，而由子公司发起建议将母公司爱美高私有化。公布的重组计划是以换股形式由华置向母公司爱美高提出私有化计划，每4224股华置新股换取4000股爱美高，同时每6000股华置新认股证，换取1508股爱美高认股证。其实这一计划在上年12月已在市场流传。这期间，华置还不断回购股份，使股权更为集中。

这次私有化计划由于换股比例对爱美高股东有利，成功机率较大，特别是华置股东只需3/4赞成便可通过。

11月10日，华置和爱美高分别举行股东大会，均以超过98%的票数通过了私有化爱美高建议。至此，爱美高集团先后四个年头的私有化“苦难历程”终于完成。其间一波三折，大股东们的良苦用心，在此可见一斑。

#### 点评：

刘銮雄是靠不太光彩的股市狙击起家，在股民中的名声本来就不太好，爱美高上市以来，不断依靠配股向股民“抽血”，更是使得广大中小股东们怨声载道。当时有人还作了这么一个计算：华置被收至爱美高门下时，投资华置10万元的股东，5年半之后，即刘銮雄准备将华置私有化时，该股东配股已缴款16.7万元，总计投资26.7万元，而若接受私有化条件，只能拿回14.1万元，亏了12.6万元，可谓赔了夫人又折兵。若不参与配股，则10万元投资只剩下2.8万元，也亏了72%。知道了这个背景，就可以理解爱美高的中小股东为什么对私有化计划怨气冲天了。

## 香港电讯成立始末

香港电讯是目前香港股市市值仅次于汇丰银行的第二大上市公司，1993年，其市值达1072亿港元，而到1997年，其市值已近2000亿港元。其实，这家公司是1988年才由香港电话和香港大东两家公司合并而来的，当时由于合并所涉及各方在香港举足轻重的影响，因而造成空前轰动，十分令人瞩目。

香港电话公司成立于1925年，1930年实现本地通话自动拨号，1965年，投入使用了第一条国际现代化电缆，1976年，香港电话公司开通了直通国际电话，从此，香港电话公司相继采用了微波通讯、卫星系统、光导纤维和数码技术等等，经过香港电话公司近60多年的发展，到80年代，香港电话机总数达到200万部，人均占有电话机数量名列世界前茅。

香港大东则是英国大东公司在香港的分支机构，在香港经营业务已有120年之久。它垄断了香港对外的电信服务。香港大东在港岛和九龙分别设有两个通信中枢。除了经营电信之外，它还经营国际机场有关通讯设备、雷达、导航设备、海岸电台、卫星传播、音响、影音电视及全球通数字电信通道的建设、电话银行、家庭购物、有线电视等。

香港电话和香港大东80%的股权都归英国大东公司所有，而香港电话和香港大东又是当时香港唯一能经营通信业务的两家有专利保障的公用事业机构，所以，英国大东实际上也就垄断了全香港的电信事业。照理说，股权在握，应当是高枕无忧，大可以维持现状了。

但是出于长远利益的考虑，特别是出于对九七香港回归之后，英国大东极有可能丧失专营垄断权的情况下，如何维持其在港的长远发展，将是摆在大东面前的头号重要课题，因为，香港在英国大东的心目中实在太重要了，公司每年总盈利的将近80%就来自于香港。所以，大东公司决定将两家香港公司予以合并，并通过出售股权等方式取得中方的支持，以谋求在港长期发展的机会。

1987年9月，从伦敦证券界传来消息：一项涉及香港政府、英国大东电报局公共有限公司、大东电报局（香港）有限公司和香港电话有限公司四方面的极具影响性的计划正在酝酿，计划的核心内容是研究将香港大东与香港电话加以合并。这一计划的实现，将可能为香港股市带来一个市值最大的新公司；同时可以树立香港大东的本地形象，有助于争取延续两公司未来的专利权，向97过渡。显然这是着眼到97以后和21世纪大东在香港电讯业地位，并放眼内地市场的战略性决策。

9月下旬，英国大东两名董事联袂飞港，就合并事宜与港府商讨以决定是否进行。这两人，一位是英国大东业务总管，曾任香港大东常务董事，1983~1984年也曾出任过香港电话主席，兼英国大东董事；另一大东董事也曾于1984~1985年担任香港电话的常务董事。派这样两名要员与港府探讨香港电话与香港大东合并事宜，可见英国大东董事局是非常郑重其事的。

就在大东两董事访港同时，伦敦和香港证券界又有传闻说，长实主席李嘉诚及中国国际信托投资公司正接触大东集团，磋商在香港大东与香港电话合并后的新公司持有部分股权的可能性。尽管两位董事称之为新闻，但市场则传出更具体的消息，说李嘉诚与中信将会购入合并后的新公司的14%股权，原有电话股东则持10%，英国大东会将25%出售给公众而将控股权降至50%，有板有眼。不过大东的财务顾问则表示：虽然大东确有意将一些股份

售予公众，但只会是很小的百分比，绝不会多至 25%。实际的百分比要与港府及交易所讨论才能决定。但明眼人一看便知，从政经大气候的形势和英国大东的深谋远虑来看，传言是基本合乎逻辑的。事实上，日后香港电讯售予中信的股份百分比更大。

1987 年 10 月 19 日，香港大东与香港电话终于正式宣布合并，纳入新公司香港电讯有限公司的控股下，新公司于 1988 年 1 月取代香港大东公司的上市地位。对这次合并的主要目的，两董事之一的英国大东业务总管、董事总经理彭炳堂称，旨在为公众提供更多机会，以参与香港大东的业务，并使香港两间主要电讯公司更加合理地纳入一个统一控股的架构之内，同时又仍保持香港电话与香港大东的独立经营的机构；今后大东集团将继续每年投资 20 亿港元发展香港电讯事业。

负责此次改组的财务顾问宝信投资公司表示：新公司将直接由英国大东控 80% 股权，港府持股 11%，香港电话的原少数股东占股 9%。短期后，港府与英国大东有意向公众发售它们所持股权，股量将减为 55%。同时，经过估值显示，香港电话与香港大东分别占新公司 45% 及 55%，估值是根据双方盈利能力及发展前景计划，并对香港电话估值给予优惠。合并后，两公司均成为新公司的全资附属公司，香港电话在其各附属公司的权益将同时转让予香港电讯公司。合并计划规定香港电话的股东每股可换两股香港电讯股，另每 5 股送 1 股可于 5 年内以 10 元认购从换股的认股权证。自公司宣布合并之日起，所有电话公司的普通股将予以注销。

可见以 1987 年计，合并后的新公司盈利为 23.23 亿港元之巨，而新公司市值超过 600 亿港元，是居上市公司中第一位的庞然大物。香港电讯的主席由英国大东主席夏普出任，副主席由英国大东常务董事彭炳堂及原电话公司主席李国宝担任。从人事安排上可看出英国大东董事局对香港电讯重视。

新公司香港电讯于 1988 年 2 月 1 日正式挂牌买卖。新公司员工 1.6 万余人，98% 为本地市民。上市当日成交 1350 多万股，收市价 7.5 元/股。公司发行股份总数约 96.17 亿股，市值 650 余亿港元，是市值最大的上市公司，为恒生指数成份股（蓝筹股）之一。以当时恒生指数 2290 水平计算，香港电讯占比重约 19.5%，换言之，股价每变动一个价位（0.05 元），恒生指数将升降 3.2 点。根据合并文件预测香港电讯截至 1988 年 3 月止的年度盈利 28.94 亿港元，预计合并后 5 年的盈利复合增长率为 27%（过去 5 年，电话公司每年复合增长 31%，香港大东 25%）。值得注意的一点是香港电讯公司章程规定：未经董事会同意，任何人士不得持有或超过 10% 股权。这就使控股 80% 的英国大东集团不用担心敌意收购，控制权稳如泰山。根据新公司 12 年发展规划，香港电讯本世纪将投资 300 亿港元，以加强电话通讯、传真等业务。

1988 年 6 月 1 日，香港电讯配售给广东省邮电局 1000 万股，作价 6800 万港元，一年以后，便将 20% 的股权转让给中国国际信托投资公司。主席夏普认为此举表明中方对香港电讯的结构、管理及前景充满信心。姑不论夏普是否自作多情，但从其不放过一切机会宣传与中方的“独特”关系及谋求与中方及中资有影响机构建立“独特”关系的努力，可以明确地了解它整个合并战略的内涵意义，其着眼于中国，高度重视搞好与中方的关系以巩固其在香港电讯事业的地位，及进一步向内地市场伸展的意图已呼之欲出了。

点评：

1. 香港电话公司原是 1981 年被英资置地有限公司以每股 32 港元的价格收购来的，但由于投资冒进，置地公司又未能将电话公司予以较好的消化，不得不在 1983 年初，将香港电话公司原封不动地出售给英国大东电报局以减轻债务压力。而香港电话在大东的经营下，业务却取得了突飞猛进的发展，至合并前已成为香港举足轻重的大公司。由此可见，收购之后的消化工作才是真正重要的一环。

2. 并购之战如同冰山露出海面的一角，水面之下隐藏着的才是庞然大物。香港电话与香港大东的合并酝酿良久，决不能看作一个简单的合并事件。它实际上体现了英国大东电报局在香港 97 回归之前，急于推行业务本地化，抢占经营战略要地，以在日后商战角逐中掌握更大本钱的良苦用心。

## 资产常组青春常在

恒隆集团是香港老牌的华资地产企业，公司 1972 年就已是在香港上市，1993 年底，以恒隆及其控股的关联公司的市值计算，总值达 545.38 亿港元，其中恒隆公司的市值为 231.9 亿元、淘化大同公司 289.15 亿元、格兰酒店 24.28 亿元。以总额计，排名香港企业集团第十位，这是恒隆连续第十五蝉联前十名宝座。这么一个老字号的企业，能够长期保持健康的发展，其中的一个关键性因素就是收购了淘化大同公司，并通过对淘大公司进行的两次重大改组，使集团的经营出现了“第二春”的局面。

说起来，这得归功于恒隆的第一代创业者陈曾熙。1977 年他参与发展九龙湾的德福花园，赚到十分可观利润后，对地产发展更加大展拳脚，以 2 亿元买下了淘化大同公司 22.2 万平方米地盘，兴建成 13 座住宅楼宇的淘大花园。双方商定售楼利润超过一定水平时，淘大可参与分成一定比例。结果，淘大花园畅销，利润丰厚，淘大可获得极可观的利润。而当时市场上，淘大股价远低于资产值，于是，陈曾熙干脆一不做二不休把淘大收购了过来。1980 年 10 月，恒指处于千点左右时，恒隆于 10 月以每股 9.65 港元价格向那美集团收购淘化大同，并向公众提出全面收购。最后控制了淘大 75.5% 股权。

淘大是源自厦门的一家颇负盛名的生产酱油、酱菜及罐头食品的公司。迁到香港之后，淘大除上述食品加工外还附设制罐以及经营地产等其他业务。恒隆收购淘大后，如何好好消化淘大，理顺经营架构，消除双方地产业务的重叠，便成为恒隆考虑的首要问题。恒隆一向奉行物业发展与物业投资并重的方针，所以，为了避免业务与架构重叠，更好地运用资金，有利于经营发展和明确市场开展以便投资者选择投资对象，恒隆于 7 年后 1987 年 8 月，对恒隆和淘大进行了一次重大业务重组，重组的重点是淘大。改组的主要措施是明确划分母子公司业务，恒隆以控股、物业发展及酒店管理、食品制造等多元经营为主，淘大则集中经营物业投资。具体办法是：

1. 实行大比例送配股，对每位淘大股东按 1:9 的比例送股，并向股东转售恒隆持有的淘大股票。这一来，淘大的股本数成 10 倍增长，而恒隆对淘大控股权由 76.88% 降至 65.44%。

2. 大比例配售新股，并向淘大股东转配恒隆所获得的配股权，使恒隆对淘大的控股权再降至 51%。共集资约 30 亿港元，用以购买母公司恒隆的投资物业。这一来使淘大公司的实力也大为增长。

3. 将淘大公司属下经营的食品加工业及一批地产卖给母公司，用以增加公司现金的储备。

完成改组后的淘大将成为最大的上市物业投资公司之一，拥有 60 亿元的投资物业组合。预计年度盈利 3.35 亿港元。而恒隆出售淘大股权所得的约 15 亿港元现金将用以发展物业，对恒隆的发展起了重要作用。

由于改组计划相当完善，颇受广大股东尤其是淘大的股东欢迎。这一年，淘大股价最低 24.5 港元，最高涨到 54 港元，平均比上年涨了 1 倍。可见重组效果还是不错的。

改组完成后，经股东大会通过，淘化大同有限公司改名为淘化大同置业公司，名副其实地成为一家以收租为主的物业投资公司。

对比恒隆与淘大两公司在改组前后的业绩变化，也很可以说明一些问题。1982/1983 年度，恒隆盈利 1.12 亿港元，淘大 0.28 亿元；1986/1987

年度恒隆盈利 6.66 亿元，淘大 3.1 亿元，分别增长 5 倍及 10 倍。向后看 5 年，1991/1992 年度，恒隆盈利 13.18 亿元，淘大 9.16 亿元，比 1986/1987 年度分别增长 1 倍及 2 倍，幅度虽然小了，但数值的基数却大了，而进步是非常明显的。尤以淘大 9 年之间增长近 32 倍，仅此一点，已足以说明淘大被收购后起了脱胎换骨的变化。淘大之所以能进步飞快，不但因为经过了 7 年同化和上述重大改组的消化工作，还在于后来经历的第二次同样重大影响的改组。

就在完成上述重组后约半年的 1988 年 4 月 29 日，经过上述整顿，面貌一新、精力充沛的淘大置业开始出击收购了。这一天，淘大宣布向 Brabury 投资有限公司购入乐古置业 43.25% 股权，每 A 股出价 120 港元，每 B 股 13.2 元，共占该公司投票权 52.25%，共斥资 3.83 亿港元，同时依例向乐古其他股东提出全面收购，共计涉资 8.78 亿港元，由恒隆以内部资金借给淘大支付。这次收购有个与众不同的特色。它是由乐古邀请各大公司竞投收购，参加的除淘大外，还有怡和、长实、恒基兆业、新鸿基地产、新世界发展及爱美高等，结果被淘大高价购得，其收购价比乐古最后的收市价 A 股溢价 53.84%，B 股更高达 65%，显示了淘大志在必得的决心。

乐古置业当时拥有位于中区的优质物业资产，经营作风一贯稳健，财政情况甚佳，是一只潜质优越的冷门股，1987/1988 年度盈利 0.47 亿元，比上年度增长 97.8%，业绩相当不错。但是淘大与乐古都是从事物业投资的上市公司，作为恒隆集团来说，这便出现了两家子公司的架构与业务重复的问题。收购乐古后，需要进行重组消化以更好发挥两家附属公司的作用。在市场一再传出改组消息之后，9 月 27 日恒隆公布了初步业务改组计划，到 11 月 4 日正式宣布重组，重组计划主要是：恒隆收购淘大所持的部分乐古股权，成为乐古的母公司，同时乐古通过配股集资 10.23 亿港元，用于购买淘大属下的 3 间酒店。至此，乐古成为一家资产逾 20 亿元的酒店集团，并更名为格兰酒店集团。从此，恒隆系母子三公司关系理顺，形成现在恒隆集团的架构，十分便于经营管理，也有利于市场投资者抉择。全系控股母公司恒隆是以控股及地产物业发展为主的多元化综合性企业公司，淘大则是纯物业投资公司，以收取租金收益为主。与格兰酒店集团并为恒隆的子公司，格兰酒店集团则成为集团内专营酒店业务的公司。经过两次重组，淘大公司羽翼已丰，展开了一连串的重大投资活动，计有 1989 年 3 月以 16 亿元购入铜锣湾 31 万平方尺商铺，1991 年 10 月以 3.98 亿元购入格兰酒店集团的格兰酒店，拆卸重建为格兰中心。1992 年 9 月以 7.17 亿元购入丽港商场，12 月又以 9 亿元收购中区渣打银行大厦。另外兴建的大项目有山顶广场于 1993 年底开幕，投资 16.38 亿港元的上海徐家汇中心将于 1997 年完成。1993 年 11 月又以 15.2 亿港元向瑞安公司购入瑞安中心 15~28 楼 14 层及 45 个车位。这样，淘大拥有的主要收租物业约在 300 万平方尺以上，实力雄厚，收益丰富。1993 年 6 月止年度盈利达 12.12 亿港元，增幅达 32.3%，1994 年租金收入达 17.6 亿港元，1995 年超过 19 亿元，盈利将增至 15 亿元。1993 年底的资产净值达 236 亿港元。同时，恒隆集团在收购淘大时市值约 23 亿港元，1993 年底已膨胀至约 290 亿港元。整个集团 1992/1993 年度盈利近 30 亿港元。如果说恒隆的成长壮大是托了收购淘大的鸿福，是一点也不为过的。

点评：

1. 收购的艺术，不仅表现在采购技巧上，更重要地表现在购到后，对猎物的同化、融化和消化的功夫上。因为敌意收购和争购的例子毕竟是为数不多的，大多数都是善意收购。因此，更重要的是钻研收购后的处理艺术，而这往往才是决定收购成功与否的关键。

2. 收购兼并的功夫也是一项复杂的系统工程，其中细致关键的工作往往不可一蹴而就，而是需要经过较长时间才能实现，需要领导者的智力、毅力加上努力去很好组织。所以说，购并是一项极富有挑战性的工作。

## 赌王香港再创业

许多人都对澳门的葡京大酒店有深刻的印象，这个驰名世界的澳门标志性建筑物，就像一头张开了血盆大口的老虎，每天吞纳来自四面八方的滚滚赌资，为它的主人创造了不计其数的财富。而它的主人，就是蜚声海内外的著名杰出人士，号称港澳赌王的何鸿燊。除了拥有澳门赌业王国，即澳门旅游娱乐公司以外，何鸿燊还拥有在香港上市的信德企业公司等多家企业。

但在 90 年代以前，与他那显赫的声望相比，他属下公司的规模就显得不那么引人注目了。直到 1989 年底，信德企业直接控股公司的总市值也不过 52.53 亿元，实在不能与那些声望同样显赫的香港大亨相比。并且，何鸿燊曾有一个规定，他的企业将只在港澳地区发展，决不在海外花一个铜板。与当时香港企业大举抢占内地市场的喧闹相比，何鸿燊渐渐显得落伍，保守的战略使他丧失了许多宝贵的机会。

1990 年初，何鸿燊应邀赴北京，受到国家领导人的接见。回来后，他的精神面貌焕然一新。他动情地说：“听了国家领导人的话，深受鼓舞，他们告诉我安心，多在港澳投资。从今后我将加倍投资，起个带头作用。”何鸿燊说到做到，他开始在天津等地积极参与旧城区改造，大量投资和捐资航天科技与教育领域。特别在港澳地区，他一改多年的保守作风，接连收购了多家公司，以二次创业的魄力使事业进入到一个崭新的天地。

隆辉集团成为何鸿燊收购的第一个目标。隆辉集团成立于 1982 年，1987 年上市，是一家电脑磁头制造商，1984 年在番禺建有隆辉工业村，1987 年度盈利 0.3 亿元，超过上市预计 7.6%，但其后两年接连亏损，成为被收购的导火线之一。1990 年 3 月，何鸿燊为主要股东的 Barricam 公司成功收购了隆辉 34.97% 控股权并提出全面收购。收购后，何鸿燊出任隆辉主席，隆辉成为何鸿燊出击香港后第一家收归旗下的新上市公司。同年 6 月，又收购友利电讯 50.7% 股权，何鸿燊又兼任友利电讯主席，友利成为赌王出动后的第二个猎物，是何氏旗下第二间新的上市公司。与此同时隆辉宣布迁册英属处女群岛，改名成立 Grande 控股公司。

友利电讯原是玩具制造商，成立于 1972 年，1987 年上市，受美国玩具商奇妙世界倒闭拖累，亏损近 0.44 亿港元。1986 年 6 月起，友利已在杭州及深圳设厂生产，生产线完全北迁内地，深圳共有厂房约 60 万平方已全部使用投产。产品主要为电子玩具、电话产品、个人护理产品及圣诞灯饰等，何鸿燊收购隆辉与友利，主要看中它们在内地的业务，可做为日后向内地发展的跳板。收购前，两家的业绩都亏损，但收购半年后，都立即扭亏为盈，显示了何鸿燊独到的眼光和才干。1991 年 1 月何鸿燊收购致华电业 80% 股权，作价 800 万港元，3 月中旬，又收购美国上市公司 EmersonRaeio20% 股权，作价 3000 万美元。所有这些收购均在一年之内完成，给人以迅雷不及掩耳之势，显示了何鸿燊的非凡魄力。另外，在 1990 年 6 月，何鸿燊与汤臣公司合作，收购了奔达国际公司。何鸿燊出任主席。在他的主持下，奔达很快重显活力，并也投入连串收购之中。6 月中，按照收购协议，奔达以 7000 万美元（约合 5.46 亿港元）购入罗马土地发展计划的地皮其余 50% 权益；7 月底以每股 1 元价格收购中华造船集团 6000 万股，占该集团 20% 股权；8 月初以 17.2 亿港元向置地公司购入港岛铜锣湾世界贸易中心。连收购奔达当月在内一共短短的 3 个月期间，何、汤为首的新董事局便投入了 23 亿多巨资进行收



购，其锐气十分惊人。奔达公司是澳大利亚人庞雅伦创办的，于 1987 年 1 月上市，上市之后，以其大手笔的投资极为引人注目，曾先后以 14 亿港元购入半山置地物业及以 14 亿元收购香港电视 23.77% 的股权，后又以 19 亿港元购入金钟财经广场。当年，奔达国际及其属下控股公司的市值总计为 101.47 亿港元，属香港十大上市公司之一。何鸿燊收购奔达，除了上述原因之外，还因看好奔达在内地的业务。当时奔达国际的主要业务在内地房地产和轻工业，它已在上海陆家嘴和金桥区投标购买了两块地皮，并在惠州建成惠州啤酒厂。为此，何鸿燊的合作人，生于上海浦东的汤臣公司主席汤君年长年风尘仆仆于上海、北京、广州之间，希望为家乡建设出一份力量。短短不过一年的时间，何鸿燊抢滩香港，展开了声势浩大的连串收购。显示了他对香港未来持有极其乐观的信心。与此同时，何鸿燊手下的香港公司的市值从区区 50 多亿港元发展到 137.4 亿港元，一年之内的进步如此神速，不能不说是何鸿燊的果断决策所致。

### 点评：

1. 赌王何鸿燊长期困守澳门一隅，久而久之，不免采取保守消极的策略。所幸北京之行使他大开眼界，精神焕发，开始了二次创业的历程。何鸿燊的经历告诉我们，再大的产业，如果一旦丧失进取精神，最后也不免要落后于时代，直至坐吃山空。因此，对于功成名就、事业有成的老牌企业，如何使自己保持青春，不断开拓，而不是固守成规，是很重要的。相反，对于朝气蓬勃、旭日东升般的年轻企业，如何使自己多一份谨慎，少一份盲动，也是很重要的。

2. 收购兼并是股市永恒的话题，是企业发展壮大的一条捷径，也是优化资源配置的“市场之手”。可惜我国的资本市场发育不够完善，影响了这一功能的有效发挥。这种状况带来的一个直接影响就是，大陆企业将长期对这一高效的市场经济手段极其陌生，并因此在很长时间内不能实现与真正的现代企业制度的接轨，从而妨碍我们的企业成为真正的世界性企业。

## 投机奇才霍希哈

约瑟夫·霍希哈是与彼得·林奇、沃伦·巴菲特等齐名的一代美国股市枭雄。他是华尔街上大名鼎鼎的霍希哈证券公司的主席，也是数百家公司的董事长、董事或股东，这些公司中有许多是世界知名的大公司，如通用汽车公司、壳牌石油公司、菲亚特汽车公司、戈纳黄金公司、亚特巴斯克铀矿公司——实在是举不胜举。

做证券投机生意的人一定是敢于冒险的人，但仅仅敢于冒险是远远不够的，因为在这一行里谨慎与冒险是同等重要的。霍希哈就拥有这种使两种素质完美匹配的智慧。

1936年，普莱斯顿金矿开采股份有限公司在一次大火中烧毁了全部设备，公司的大小股东们纷纷不顾一切地抛售该公司的股票，致使其股价惨跌至不足5美分一股。此时，霍希哈听从了一位地质专家的劝告，毅然拿出25000美元资助该公司继续寻找金矿，同时又悄悄地大量吸纳该公司的股票。几个月后，普莱斯顿公司终于在距原来的矿坑30英尺处找到了黄金。消息一经传开，普莱斯顿公司的股票一夜之间变得炙手可热，股票扶摇直上20美元。霍希哈则分别在15美元、16美元和18美元果断将手中的股票获利了结，仅此一笔净赚4000万美元。

1945年二次世界大战刚刚结束，霍希哈又敏锐地感觉到战后经济的复苏将使冶金工业成为发展最迅猛的行业之一。他大量地购买了美国孟斯瓦钢铁公司的股票，而当时的人们却很少了解该公司，更不知道它所加工的那种富含氧化铁的打火岩矿石究竟是什么东西，甚至以为那是一种新型的清洁产品。霍希哈凭借自己丰富的知识和独到的眼光又一次成功了，不到几年的时间，孟斯瓦钢铁公司股票为他带来了将近1700万美元的回报。

作为一名成功的证券投机商，霍希哈从来都不鲁莽行事。他的每一个决策都是建立在充分掌握第一手资料的基础上。他有一句名言：除非你十分了解内情，否则千万不要买减价的东西。而这个至理名言是以惨痛的代价换来的。

1916年，初涉股市的霍希哈以自己的全部家当买下了大量雷卡尔钢铁公司的股票，他原本希望这家公司将走出经营的低谷，然而，事实证明他犯了一个不可饶恕的错误。霍希哈没有注意到这家公司的大量应收帐款实际已成死帐，而它背负的银行债务即使以最好的钢铁公司的业绩水平来衡量，也得30年时间才能偿清。结果雷卡尔公司不久就破产了，霍希哈也因此倾家荡产，只好从头开始。

经过这次失败，霍希哈一辈子都牢记着这个教训。1929年春季，也就是举世闻名的世界大股灾和经济危机来临的前夕，当霍希哈准备用50万美元在纽约证券交易所买一个席位的时候，他突然放弃了这个念头。霍希哈事后回忆道：“当你发现全美国的人们都在谈论着股票，连医生都停业而去做股票投机生意的时候，你应当意识到这一切不会持续很久了。人们不问股票的种类和价钱疯狂地购买，稍有差价便立即抛出，这不是一个让人放心的好兆头。所以，我在8月份就把全部股票抛出，结果净赚了400万美元。”这一个明智的决策使霍希哈躲过了灭顶之灾。而正是在随后的16年中，无数曾在股市里呼风唤雨的大券商都成了这次大股灾的牺牲品。

霍希哈的决定性成功来自于开发加拿大亚特巴斯克铀矿的项目。霍希哈

从战后世界局势的演变及原子武器的巨大威力中感觉到，铀将是地球上最重要的一项战略资源。于是，从 1949 年到 1954 年，他在加拿大的亚大斯卡湖买下了 470 平方英里的土地，他认定这片土地蕴藏着大量的铀。亚特巴斯克公司在霍希哈的支持下，成为第一家以私人资金开采铀矿的公司。然后，他又邀请地质学家法兰克·朱宾担任该矿的技术顾问。

在此之前，这块土地已经被许多地质学家勘探过，分析的结果表明，此处只有很少的铀。但是，朱宾对这个结果表示怀疑。他确认这块地土藏有大量的铀。他竭力向十几家公司游说，劝它们进行一次勘探，但是，这些公司均表示无此意愿。而霍希哈在听取了朱宾的详细汇报之后，觉得这个险值得去冒。

1952 年 4 月 22 日，霍希哈投资 3 万美元勘探。在 5 月份的一个星期六早晨，他得到报告：在 78 个矿样中，有 71 块含有品位很高的铀。朱宾惊喜得大叫：“霍希哈真是财运亨通。”

霍希哈从亚特巴斯克铀矿公司得到了丰厚的回报。1952 年初，这家公司的股票尚不足 45 美分一股，但到了 1955 年 5 月，也就是朱宾找到铀矿整整 3 年之后，亚特巴斯克公司的股票已飞涨至 252 美元一股，成为当时加拿大蒙特利尔证券交易所的“神奇黑马”。

在加拿大初战告捷之后，霍希哈立即着手寻找另外的铀矿，这一次是在非洲的艾戈玛，与上一次惊人相似的是，专家们以前的钻探结果表明艾戈玛地区的铀资源并不丰富。

但霍希哈更看中在亚特巴斯克铀矿开采中立下赫赫战功的法兰克·朱宾的意见，朱宾经过近半年的调查后认为，艾戈玛地区的矿沙化验结果不够准确。如果能更深地钻入地层勘探，一定会发现大量的铀床。

1954 年，霍希哈交给朱宾 10 万美元，让他正式开始钻探的工作。两个月以后，朱宾和霍希哈终于找到了非洲最大的铀矿。这一发现，使霍希哈的事业跃上了顶峰。

1956 年，据《财富》杂志统计，霍希哈拥有的个人资产已超过 20 亿美元，排名世界最富有的前 100 位富豪榜第 76 位。

### 点评：

1. 任何一项决策，事前都需要作详细的调查研究工作，尤其是在风险极高的证券投资和地质勘探领域。可以说，在这些行业里，谨慎是第一位的。极度谨慎的最坏结果也只是赚不着钱而已，而冒险是第二位的——极度冒险的最坏结果将使你倾家荡产，霍希哈的失败与成功已证明了这一真理。

2. 冒险对于保护财富是危险的，但对于扩大财富却是必需的。这同样是一条真理，关键在于冒险的时间、方式和地点：一无所有的时候可以多多的冒险；冒险的时候切记要保持十二万分的清醒；并且请在你熟悉的领域内冒险！

3. 要想成功地从事某一职业，需要天赋和兴趣。霍希哈是犹太移民，据说他在刚到美国的第一天，就通过掷骰子游戏赚到了美国小伙伴的零花钱；他 10 岁第一次路过纽约证券所，就被里面热闹而混乱的场面所吸引，从此立志要当一名股票经纪人。霍希哈在以后的几十年里，执着地追求着这一目标，从不松懈。他的成功是天赋与兴趣加上勤奋的结果。

## 点石成金的萨罗塔基斯

J·P 工业公司 (J.P. Industries) 是美国 80 年代中期最热门的增长公司之一，从 1982 年到 1986 年，短短 4 年间，其销售额和净利润分别从 3200 万美元和 110 万美元跃至 2.34 亿美元和 1100 万美元。J·P 工业公司从 1983 年起公开发行人股票，于 1986 年起在纽约证券交易所挂牌上市，其股票价格自公开发行以来上涨了 24%。

J·P 公司所经营的业务远不是一个热门的领域，在 80 年代，当大多数成长中的美国企业选择了金融投资、计算机、软件、通信，或者是进出口、零售业及服务业时，J·P 公司却选择了两种默默无闻，毫不起眼，甚至有些被人瞧不上的老行业，那就是管道制造设备的生产和管道部件的生产。谁也想不到能在这样看起来毫无生气的领域里掏出金子来，但约翰·萨罗塔基斯想到了。他就是 J·P 工业公司的董事长兼执行总裁——一个可以点石成金的人。

萨罗塔基斯是希腊移民，1951 年进入闻名遐迩的麻省理工学院念工科，后来获得马里兰大学机械工程博士学位。毕业后，他先后在波士顿和巴尔的摩的两家公司任职，从事航天器上携带的能量转换装置的研究，9 年之后，也就是 1970 年，萨罗塔基斯进入了位于底特律的一家专门制造水龙头等盥洗用品的公司，在这家公司里，他负责对被收购来的经营不善的企业进行整顿，这些企业有的是行李架的生产厂商，有的是轮轴和石油钻头的生产厂商。萨罗塔基斯卓有成效的管理使它们起死回生，公司的销售额在 9 年内增长了将近十倍。他也被一步步提升为公司的副总经理。可以说，正是这 9 年的职业生涯，成为日后他成功的契机。

1978 年，萨罗塔基斯离开那家底特律的公司，以 50 万美元的资本建立起了 J·P 工业公司，利用他在从前工作中锻炼出的独到眼光，到处搜寻那些生产耐用品而又经营不佳的制造厂家，把它们以资产的帐面价值廉价收购进来，通过改进管理使这些公司起死回生，最后将它们并入 J·P 工业公司。不过，他这样做的目的绝不是为了将那些公司转手倒卖掉，恰恰相反，他是要这些公司长期为 J·P 公司赢利。像这样的公司包括水槽盥洗设备的制造厂商，还有生产凸轮轴和引擎轴承的企业，它们分布在美国、英国甚至德国。

绝大多数的收购企业很快就在他的组织管理出现转机。DAB 公司这家位于密歇根州特洛伊的企业，是制造引擎轴承和传动磨擦板的厂家，1985 年 10 月 J·P 工业公司以 2500 万美元买下这家企业时，它只以低于 1.5% 的利润率进行经营。短短一年以后，这个数字就增加到 8.5%。

从 J·P 公司创立到现在，萨罗塔基斯已使十多家奄奄一息的企业起死回生，所有这些企业都加入到 J·P 公司从事的管道制造设备和管道部件的生产这个行业中来了。

萨罗塔基斯点石成金的诀窍何在？答案看起来非常简单。第一步，就是帮那些企业找出陷入困境的原因，这也许也得益于他在麻省理工的学习经历，他认为，在这个问题上，工学与商业是相通的。第二步，一旦确定了企业表现不佳的主要问题，就可以找出一个解决它的办法，也许需要提高质量，也许需要开发新产品……这要根据具体情况而定。通常经过这两个步骤，企业就能有大的改观。最后，也就是第三步，通过协调把被收购企业纳入 J·P 统一的公司组织。J·P 工业公司能够提高每个公司的效率，把市场营销和管

理职能结合起来，加强生产并停产重复的产品。80年代初在收购下两家龙头制造商以后，J·P公司发觉自己已拥有了3家类似工厂，生产2200种不同型号的水龙头。于是，J·P公司把这两家厂商合并成一家分公司，使之只有一个管理部门、一支销售队伍、一家工厂以及一条只生产750种龙头的生产线。

萨罗塔基斯的经验表明：当一个企业仅仅因为管理不力造成了问题，比如产品滞销，企业最有可能变得表现不佳。不过，一旦它们认识到这一点，这些问题通常都能够解决，但是其他的企业弊病——例如给客户的印象较差——通常是不可救药的。

萨罗塔基斯工作过的几个城市，是工业化发达的美国中西部地区，但他为什么进入的偏偏是相对低档的行业，而不是能带来高附加值的比如硅谷型企业呢？关于这个问题，他说道：“在一个高技术企业中，你处于最新发展的前沿，因而你的‘新产品’在引入市场之前甚至就会过时。很难为这种形势下的企业制订计划和设计规划。而一个像住房或汽车这种已经发展过的市场相对来说是可预测的。因此，一个人能够对破土动工的住房数量或者来年将要生产的新车数量作出估计，而且他很少会有10%以上的偏差，因为那并不困难。但在一个高技术企业，你可以作出一种估计，而你会有100%的误差。”

#### 点评：

1. J·P公司的选择的发展道路不是唯一的，因为更多的高技术企业也获得了成功。但问题在于，同时失败的高技术企业有多少呢？相比之下，产业档次较低的失败企业又有多少呢？看来，企业从事的行业虽然对企业有影响，但最根本的影响还在于市场需求的大小。新兴的产业当然是需求增长迅猛因而机会很多，而过时的行业则因为大量企业的迁出从而产生了生存和发展的空间。

2. 对于那些被收购来的经营不善的企业来说，萨罗塔基斯的三步曲是很有必要的。特别是先将被购方的经营搞上去后，再将它并入J·P公司，如果经多方挽救，被收购方仍不能起死回生，则可以立即将它处理掉，或是出售，或是转让，这样对整个J·P公司的生产、经营和财务所造成的影响都不大。这种大胆收购，小心经营的作风值得我们借鉴。

## 汇市黑手索罗斯

当最近席卷东南亚的货币危机搞得全世界风声鹤唳时，一个具传奇色彩的名字：乔治·索罗斯，也随即成为人们瞩目的焦点。

在评价这场东南亚的灾难时，马来西亚总理马哈蒂尔曾愤怒地抨击以索罗斯为首的西方货币投机商，指斥他们的所作所为是“无比卑劣的行径”，认为他们因不满在他们眼里人权记录不好的缅甸加入东盟，故意借东盟国家出现经济困难之机，火上浇油，推波助澜，使危机更甚，从而引起东南亚货币市场的连锁动荡，并从中渔利。受损失最大的泰国更是扬言要将他抓回去判刑。那么，这个让东南亚各国伤透了脑筋的索罗斯到底是何许人也？乔治·索罗斯 1930 年生于匈牙利一个犹太人家庭，在德国纳粹占领匈牙利时期，由于他的犹太人身份，索罗斯的父亲为他做了一个假身份证明，让他藏在一个信奉基督教的匈政府官员家中。匈牙利共产党执政后，索罗斯一家跑到了英国。索罗斯曾就读于伦敦经济学院，之后，索罗斯移居到了美国。

索罗斯是职业货币投机者，他网罗了大批投机商，在世界各地设立了分支机构，总雇员超过了 1000 人。1960 年，他发起了一家私人募资合伙基金，这就是今天大名鼎鼎的量子基金的前身。30 多年过去了，这个当时名不见经传的基金已经成为国际金融界中举足轻重的巨头。索罗斯的 400 万美元的全部家当已奇迹般地膨胀为现在的 20 亿美元，也就是说，如果一个投资者最初投入了 10 万美元，那么今天将拥有 5000 万美元，盈利高达 500 倍，令人叹为观止！

索罗斯的成功虽不乏命运之神的青睐，然而其中更多的却是准确的决策与独到的管理方式。

基金初创时，400 万美元的资本额曾让许多人对之不屑一顾。然而，索罗斯却并不心急。他以他独特的方式来吸引股东。作为基金管理人，他每年可以从基金收益中提取 20% 作为自己的佣金，然而，他却总是将其作为股份再次投入到基金的运作中，其他股东见状顿时信心大增。基金资本额迅速增加，从而加大了投资力度。

对于其对手而言，索罗斯无疑是灾难的化身。这一点，早在 1992 年英格兰银行就有着刻骨铭心的体会。那一次，由索罗斯一手挑起的“英镑——马克风波”，令对手英格兰银行蒙受了巨大的损失和无法挽回的耻辱，以致最终被迫以伤痕累累之躯，含恨退出欧洲货币机制。

事情还得从 1989 年说起，当时两德统一，由德国马克领衔的欧洲货币机制如日中天，然而索罗斯却有一种不祥的预感。1992 年，英国经济步履维艰，利率走高，英国人无奈中寄望德国降低自身利率，以从侧面减少英镑的压力。然而，德国却由于经济发展过热，而不敢贸然行事。四面楚歌中的英镑，尽管有英、德两国央行大力购进，却无法止住下跌之势。

不久，德国央行行长在《华尔街日报》发表谈话，提到欧洲货币机制的不稳，只有通过货币的贬值才能实现。这篇并不引人注目的谈话却使索罗斯浮想联翩：德国人很可能准备从英镑防线上撤退了。

索罗斯的破坏就从这里开始。他当机立断，全面卖空英镑，同时买进马克。

也许是预感到危机，英格兰央行宣布提高利率。这一招并没有太大收效，英镑欲振乏力，不久就再告下挫。英格兰银行目睹英镑的颓势，不得不作困

兽之斗，咬牙收进。索罗斯毫不容情，投入整整 10 亿美元，与其展开世纪决斗。他以四两拨千斤的保证金，获得 1：20 的借贷，一方面大量卖空英镑，一方面吃进马克。

一场堪称惊心动魄的混战过去了，索罗斯以罕见的魄力，总共卖空了相当于 70 亿美元的英镑，买进了相当于 60 亿美元的马克，使英镑大幅贬值，同时他在短短一个月净赚 15 亿美元！争夺结束之后，英格兰银行行长说该行将永远不会原谅索罗斯。

索罗斯自称深受英国哲学家卡尔·波普尔的影响，并从波普尔的《开放社会及其敌人》一书中获得启示，即在世界范围内不断地寻找“敌人”，狂热地进行他的投机活动。他有着强烈的“操纵欲”，把自己视为一个神，希望“拯救整个世界”。据说，索罗斯的祖父是一个偏执狂，而索罗斯也多少继承了几分祖父的基因，变化无常，思想跳跃性极强，偶尔幻想自己会发疯。一些分析人士说，索罗斯正是在这种极为不健康的心态下，异常活跃地去破坏他国的金融市场，伤害他国的利益，他是在用被扭曲的理论来指导他破坏性的行为。

此次由泰国引发的东南亚货币危机同样也打上了索罗斯的烙印。从 1995 年末开始，泰国泡沫经济破裂，银行坏、呆账大量增加，国际收支失衡。当时索罗斯等一帮外汇专家通过一系列的统计分析，判定泰铢必定贬值，于是便锁定其为操作目标，后来只因泰国实施了严厉的外汇管制而没有得手。1997 年 7 月初，索罗斯观察到美元的强劲升势，又敏感地嗅到泰铢贬值的苗头，于是一举投入几十亿美元在汇市上大力抛出泰铢购进美元，然后再在美元对泰铢的高位进行反向操作，几经杀进杀出，使泰铢在国际汇市上的价格直线下跌。其间泰国央行虽几次干预，但终因势单力孤而收效甚微，以致泰国副总理兼财政部长和泰国央行行长不得不先后引咎辞职。7 月 2 日，在泰铢对美元比价已累计下跌 20% 的情况下，泰国政府不得不宣布泰铢和美元汇价脱钩。当时索罗斯的一位基金经理在得知这一消息后不由大喜过望，狂叫“我们赢利了！”

索罗斯在泰国得手后并不善罢甘休，在他看来，其他东南亚国家的经济形势和外汇体制与泰国相似，既然在泰国能得手，在其他东南亚国家当然也不会空手而归。于是，他挟大胜泰国之余威，把资金转向菲律宾、马来西亚、印尼和新加坡。

果不其然，在索罗斯等货币投机商的强大压力下，菲律宾比索、马来西亚林吉特、印尼盾、缅元等兑美元汇率先后大幅贬值，形成了多米诺骨牌的局面。其中林吉特和盾到 8 月 25 日之前，最大跌幅达到 13% 和 11.4%，这就意味着这些国家的国际购买力在一月之内就损失了百分之十以上！直到 8 月底为止，这场波及东南亚多国的货币金融危机尚未完全消退，而索罗斯此时可能正在纽约他的办公室大把大把地点着从中赚取的钞票。可以说，他的经济目的已经达到了，至于那些国家金融市场混乱，老百姓手上的本币一夜之内贬值百分之十到二十，则不是他关心的问题。

而恰恰是这样一个人，却常常把自己打扮成一个大“慈善家”的角色，到处捐钱，精心为自己树碑立传，比如，他曾捐助 5000 多万美元，用于援助波黑的项目和在萨拉热窝修建一个紧急供水系统。不过，在他的一系列捐款中，有 1600 万美元是给那些主张开放软毒品市场的团体的，这就不能视为什么“善举”了。而更令人摸不清的是，不知为什么，作为犹太人，他竟然说

出这样的话：“有关犹太人的项目，我一个子儿也不掏”，这未免让人觉得是不是有些数典忘祖。

**点评：**

东南亚货币危机是否是一场由西方投机商操纵的政治阴谋？目前直接证据不足，但恰恰发生在东盟召开外长会议，宣布正式接纳缅甸、老挝加盟的前后，不能不让人产生如此联想。

当然，外国总要通过内因起作用，东南亚各国货币一贬再贬，根本原因还在内部积累的经济和社会问题，使外汇投机商抓住了空隙。比如东南亚各国普遍采用固定汇率制，把本国货币与美元固定在一个水平上，而不是根据市场供求变化而上下浮动，以致大多定值过高，成为外国投机商青睐的投机对象。一旦东南亚国家经济出现风吹草动，他们就大量抛售这些国家的货币，换成美元；而当这些国家的货币在巨大的抛售风影响下大幅贬值后，他们又低价买进，囤积居奇，等到这些国家的货币兑美元比价上升后，再如此循环导演一番，从中赚取差价。但不管怎么说，东南亚的这场金融风波，给我们敲响了警钟，如何防止国际游资的冲击，将是我们长期面临的重要课题。



## 和记黄埔举债带来的启示

1997年7月24日，香港最大上市公司之一的和记黄埔亮相国际债券市场，成功地发行了20亿美元全球债券。

这是美国本土以外最大的一笔美元公司债券，也是亚洲公司首次在美元市场发行全球债券。当时更有两重特殊背景，强化了这一重大举措的意义：其一，和记黄埔发债成功，发生在香港回归中国后的第三周。其二，和记黄埔的发债成功，发生在泰国、菲律宾、印尼等东南亚国家相继出现金融风波之时。所以这一事件对于我国企业具有特殊的意义。

国际资本市场对于和记黄埔的名字或许并不很生疏。它是香港最大的上市公司之一，也是全球前100家上市公司之一，其总市值逾320亿美元，业务范围包括地产、港务、零售、电讯、基建等。这家公司的债信评级与香港特区政府相同，为A3/A+级，是香港蓝筹股中的佼佼者。

尽管如此，走入世界上最大的债券市场——美元债券市场，发行巨额美元全球债，对于和记黄埔，进而对于香港企业界，仍然是第一次。此次“和记黄埔行动”由美国颇负盛名的高盛公司和美林公司担任联合主承销。由于举债数额较大且面向全球投资者，期限分别确定为10年、20年、30年和40年。从7月16日开始，和记黄埔从香港出发，到欧、美、亚八大城市进行推介。整个巡回推介中报告会会场爆满，座无虚席。至推介结束，所收订单已高达70亿美元。视此形势，和记黄埔也将最初发债10亿美元的计划扩大为20亿美元。由于投资者反映热烈，此次发债定价较低，综合融资成本为7.33%，为亚洲发行体树立了新的标杆。“和记黄埔行动”大获成功。

其实，和记黄埔走上国际债市之时，正逢亚洲金融市场风雨飘摇之际。自泰国金融当局7月2日宣布放弃支持泰铢的努力之后，泰铢迅速贬值16%。9天之后，此剧在菲律宾重演，比索下跌11%，紧接着马来西亚林吉特、印尼卢比也遭受巨大压力，相继贬值。

货币市场波动直接影响资本市场。在短短的两三周时间内，国际债市对泰国、菲律宾，印尼等国的公司债频现冷脸，债券定价最为重要的指标债信利差被拉宽了30至50个基点，这意味着些国家公司债券的发债成本将显著上升。

不过，亚洲市场的动荡非但没有株连和记黄埔反而成为和记黄埔发债大获成功的重要原因。这是因为人民币依然十分坚挺，国际上普遍认为中国不会受到亚洲部分国家金融风波的直接冲击。这就是资本市场一种常见的“避风港效应”：一旦市场上出现麻烦，投资者总是倾向于从资信较差者处抽出资金，投向资信较好者。中国正是投资者心目中的避风港。和记黄埔此次发债成功，除了公司本身债信良好，也从“避风港”效应中大大受益。

所以说，和记黄埔的成功是属于中国的。

另外，在和记黄埔发债这一事件上，香港其它企业在此之前的发债尝试对此次成功功不可没。仅仅就在两年前，欧美资本市场投资者对香港还知之甚少。1995年，高盛公司以主承销身份推荐香港政府全资企业地下铁路公司进入市场，发行3.3亿美元的扬基债。当时香港地铁公司和高盛曾用了大量时间介绍香港经济发展的一般情况。1996年以来，香港中华电力、九龙仓公司又有几次较为成功的发债。此次和记黄埔推出巨额债券时，人们已不再需要花费时间来讨论香港本身了。

然而和记黄埔的成功还有更重要的直接原因。那就是中国政府主权债对它的巨大帮助。

从1982年1月中国国际信托投资公司在日本东京外债市场发行100亿日元私募债券算起，中国进入国际债市已经有15年。

中国财政部从1987年开始发行主权债，1994年首次推出10亿美元10年期全球债，近年来更在全球最大的美元债市频露头角。在1996年一年中，财政部就曾4次进入美元债券市场，发债总额14亿美元。

人们知道，投资者在选择证券投资时，不仅需要了解公司盈利情况，更想了解公司所处市场的宏观环境和政府经济政策。国际债市过去对中国知之甚少。但在最近的几年里，中国财政部做了大量工作，通过一次次发债及为发债进行的推介，已经在国际资本市场建立了中国的信誉，使投资者对中国经济发展有了全面了解。

此外从技术上说，一国公司债进入市场，往往以主权债定价作为参照系。而中国财政部在过去的几年中发行了各种不同期限的债券，包括100年期的扬基债，这就为中国发行公司债确定了标尺。事实上，此次和记黄埔发行全球债，就是以中国主权债为标尺进行定价的。

“如果在3年前，中国公司在海外借债选择还很有限，标尺还不很明晰。不过现在几乎所有必要条件都已经具备了。”高盛公司亚洲债券部总经理柯德龙如是说。

“中国的融资渠道更粗些，因为主权标尺已经建起来了！”美洲银行研究部的拉佳研究员这样评价。

当前，国际资本市场对于中国那些与基础设施相关的行业企业，例如电力、电信、交通、钢铁等等，相当看重。希望相关领域中经营有方、盈利水平高、资产平衡状况良好、财务政策稳健的国有企业，接受国际债信评级，直接到国际资本市场发债融资。而目前已率先亮相市场的申石化、中航国际、中信、中银、中国农业银行等一流国内大企业，正是使今后更多公司进入债市的基本铺垫。

和记黄埔20亿美元全球债具体条件——览国际资本市场中近年来债市正“火”。至1996年底，全球以各种货币发行的国际债券总额为6795亿美元，比前一年增长46%，已是连续第二年破纪录。中国该年仅发债18亿美元。至1995年底国际债券余额约为454亿美元——海外有分析认为，在此后10年内，这个数字将增长4倍，中国基础设施建设所需大量资金将藉此渠道获得解决，而当前，正是中国推出相关公司债的适宜时机。从这一点来看，和记黄埔成功发债更意味着中国企业走向世界的机遇。

#### 点评：

1. 借债，是人类社会古已有之、普遍存在的行为。在以前，借债往往是缓解一时困厄的手段。如果不是落井下石、大放高利贷的话，借出一方亦应被视作一种善举；在现代，借债可能是为了事业的扩张膨胀，而借出者也无需隐瞒其投资盈利的动机。于是有了公债、国债，有了公司债、专项债，有了内债、外债。

目前的国际债市，相对来说对我国较为有利。从债市来说，由于各主要发达国家经济增长普遍稳定在3%—5%之间，资金相对过剩，投资相对不足，银行利息较低，债市具有良好的需求和完善的运行体制。从国内综合情形来看，我国正处在经济快速发展阶段，经济增长率位列世界第一，资金需求量巨大，国内融资成本居高难下，但同时

人民币币值稳定坚挺，外汇储备充足，国际债信评价良好，并在国际债市积累了一定经验、建立了一定联系。结合这两方面的因素，我们相信国际债市是个可资利用的资本市场，这一点就连香港这个近年来亚洲唯一“既无内债、又无外债”的发达地区，都给予了充分的关注并及时借回归之际加以利用。香港和记黄埔公司成功地在美元债市发行 20 亿美元全球债，给内地企业可以说上了生动一课。

## 稳健经营的路透社

英国路透社是当今世界三大新闻通讯社之一，大量的新闻信息每天从这里传向全球各地。当中国的新闻媒介还远未像今天这样发达甚至当我们的国家还远未改革开放的时候，中国人就早已熟知“路透社”这个名字，并且通过它的信息来了解外面的世界。那么，到了本世纪末的今天，人们的观念早已发生剧烈的变革，传播通讯，信息服务早已渗透到经济社会的每一个角落，各行各业都在激烈的竞争角逐中痛苦地重整，潮涨潮落间人们的角色渐渐地发生着改变，主角的面孔已是几经更迭。然而，路透社这个有着 145 年历史的英国老牌通讯社，却以它稳健的作风继续在它的舞台上唱着主角，并且还将唱下去。那么，路透社是如何演绎当代传奇的呢？如今的路透社，实际上已与 145 年前仅靠着传递新闻的通讯社形象有所不同了，它如今拥有的资产总额高达 14 亿美元，而且每年的总收入中只有不到 6% 是靠出售新闻而获得的。尤其引人注目的是，路透社为世界各地外汇交易市场提供的外汇信息服务，每年就至少能盈利 10 亿美元，占有外汇信息服务业市场 68% 的份额，几乎垄断了全球的外汇信息服务市场。此外，路透社还为全球各地的股票交易所提供股票行情信息。在过去的 12 年里，路透社通过各种金融信息的发布，获得了极为可观的利润，去年该公司的总收入则达到了创记录的 7.05 亿美元。毫无疑问，路透社已经当之无愧地发展成为全世界首屈一指的金融信息公司。

路透社现在总裁彼得·乔勃今年 56 岁，从 1991 年起成为路透社的最高领导人。他这样总结他的经营思想：对所有称职的总裁们来说，他们的任务就是对好意见置之不理。按照彼得·乔勃的解释，不论一家公司实力如何雄厚，它的资金都是相对有限的，因此一家公司的总裁只能尽自己的力量去寻找真正是绝好的主意。在当今世界企业兼并成风的环境里，路透社的领导者们绝不盲目赶时髦，而是谨慎小心地从公司内部挖掘潜力，寻找新的增长点。

鉴于路透社在全球的影响和经济实力，不可避免地成为投资银行家们逐鹿的对象。许多投资银行家们找上门来，竭力推销他们的收购企业计划。当然这些计划有时候听起来也很吸引人，然而乔勃却从来不为所动，而坚持他的前任和他长期以来恪守的方针，努力使路透社立足于本行业不断发展，而不轻易掏出大笔资金去收购其他企业。乔勃认为，收购其他企业是单纯的购买股权，而路透社要做的却是创造新的市场，这两者之间有着很大的差别。要想创造一个新的市场，很可能会遇到失败，然而一旦成功，就能够在这个新市场上成为主导者，整个市场都将属于你一段时间。

在此指导下，路透社的投资并不意味着简单的购买其他企业股票。而且即使它打算购买其他企业，也往往买那种尚处于发展阶段的小型公司。路透社曾经买下两家出售信息管理软件的公司，这两家公司的软件主要用来传送和监控交易所电脑里的实时报价，因此被路透社收购后能够借助于它的信息服务获得市场。如今，这两家软件公司的年销售额为 4.18 亿美元，占据着该软件市场 60% 的份额，真可以说成了路透社的钱袋。

从金融信息的提供上来看，路透社如今已在全世界各大交易所拥有 22.5 万部电脑屏幕，实时显示该公司传送的外汇行情及股票价格。相比之下，美国道·琼斯公司的电子报价系统也只不过拥有 10.6 万部电脑屏幕。此外，路透社还开办了进行外汇交易和股票交易的两大交易系统，使得交易者通过

电子手段直接展开交易，传统交易模式所必需的电话、传真和经纪人等中间环节都被省略，从而降低了交易的成本。

路透社领导者们将其经营之道概括为三个方面：一是搜集和出售信息；二是提供传递这些信息的技术；三是创造一个降低交易成本的系统。这三个方面可以说是互相支持的，比如说提供传递信息的技术能够确保路透社的信息在显要位置出现，低成本交易系统则又有利于维持路透社对于信息传递的垄断地位。

眼下，路透社又将目光投向了广告业，该公司的设想是将自己发布的信息同行业杂志如《广告时代》等提供的信息结合起来，变成供广告等行业经理人员使用的电子信息。路透社对于如何使自己的信息得到充分利用有着很多设想，像电子、保险及运输等行业都在它的视线之内。对于路透社来说，它大显身手的天地还远远未能全部展现出来。

#### 点评：

1. 路透社是一家大名鼎鼎的名牌通讯社，它能在其漫长的历史中一直稳步发展，与公司领导层一贯的稳健经营作风是分不开的。特别是在当今世界各行业兼并收购成风的潮流中，路透社的谨慎就更加引人注目。不过，与美国的企业相比，这家英国公司的经营作风也就显得非常保守了。

2. 一家企业到底选择什么样的经营方针，还是应当依各家企业的具体情况而异。比如美国著名的电报电话公司为了突出公业优势，不惜将自己一分为四家独立的上市公司，这种不盲目跟随潮流的经营思想同样值得我们借鉴。

## 起死回生的米其林

提起法国米其林橡胶轮胎公司，在汽车高度普及的西方国家，几乎是无人不知，无人不晓。米其林创建于 19 世纪末叶，迄今已有百年历史，几乎是伴随着世界汽车工业的诞生而诞生的。1895 年，米其林首次给汽车安上了轮胎，随后，橡胶工业不断发展，米其林公司陆续开发出辐射型轮胎、雪地用轮胎、飞机用轮胎、机车用轮胎，以及各种载重胎。1946 年，米其林公司首先研制成功子午线轮胎，并于两年后投入生产。这种轮胎比常规的斜交轮胎结构合理，使用寿命长，安上此种轮胎行驶的汽车耗油量低。子午线轮胎带来了世界轮胎工业的一次重大飞跃，并一举成为米其林公司享有盛誉的王牌产品。

由于米其林在法国声誉卓著，许多法国政要和来自世界各国的访问团都想到米其林公司去看个究竟，但却几乎无一例外地遭到礼貌的谢绝。70 年代，我国也曾三次派遣考察小组访问米其林公司，但都同样遭到婉言谢绝，而只被安排参观了其轮胎试验中心。1964 年，法国总统戴高乐将军途经法国中部城市克莱蒙菲朗时，也提出要参观米其林轮胎厂。当时 49 岁的董事长兼总经理朗索瓦·米其林先生说：“不行。假如您一个人来看看，我欢迎。但是，我想您不会一个人来的。我不愿意在您的随员中看到有人偷我的技术……”米其林公司这种对所有参观者，不分国籍，不分身份，一视同仁地都拒于厂门之外的举动，使它披上了一层神秘的面纱。

到 1970 年，米其林公司的营业额在世界十大橡胶轮胎公司中排名第 6，到 1977 年排第 5，到 1979 年，米其林已超过费尔斯通、皮列利、固得里奇、尤尼劳埃尔等公司，仅次于美国的固特异公司，排名跃居世界第二。进入 90 年代，由于世界性经济不景气，国际橡胶行业如同其他行业一样，许多工厂纷纷倒闭，但米其林公司逆流而动，不断开设建设新厂，并于 1990 年投资 15 亿美元收购了美国的两家轮胎公司，从而跃居世界第一，成为轮胎王国。现在米其林公司在法国本土有 18 个轮胎厂，在海外还拥有 50 多个工厂和车间，职工人数近 13 万人，每天生产各型轮胎 3300 多种 60 多万个。它生产的轮胎占法国轮胎出口量的 80%，占法国市场销售量的 60%；占世界轮胎销售量的 10%，世界最大的汽车制造厂商通用公司所生产的汽车所用的各种轮胎中有 55% 为米其林产品。

但是，就在米其林公司快速扩张的同时，公司经营中重量不重质的作风有所抬头，致使公司一时陷入了较大的困境。1990 年至 1993 年间，米其林公司的经营亏损达到 93 亿法郎。1993 年底，其债权比已经高达 4：5。

米其林公司所面临的问题中，上述的规模扩张过速是最重要的一个方面，这又与欧洲企业传统的经营指导思想有一定的关系。在欧洲，许多企业都把企业规模的扩大放在公司经营战略的首位来考虑，而对利润的追求反而不是那么重视。其实，从 60 年代开始，米其林公司就以每 9 个月开设一家新企业的速度不断扩展业务。这在行业市场情况良好的时期看不出有什么不妥之处。但是一旦市场条件恶化，这种不考虑合理债权比的做法就会导致非常严重的后果。

另外，和许多其它欧洲的大型企业一样，米其林公司在组织结构和管理方法上，与美国企业有很大的不同。米其林公司虽然是一家股份制企业，但是公司的经营权却集中在三个合伙性质的经营者手中，而且他们所拥有的股

份并不占多数。传统观点认为这样可以避免投资者的短期行为，有利于公司的长期发展。但从实践的情况来看，这些少数股东经营者过于漠视大股东的权益，经营上倾向于过度追加投资，并很少顾及投资的后果。这是造成米其林公司的规模长期处于不合理扩张中的根本原因。

困境面前，米其林公司开始了对自身的深刻反思。公司于1990年从美国JP摩根公司聘请了一名专家负责公司的财务管理，并在他的指导下采取了一系列重大的改革措施。

其中的一项重大举措是重组了公司的资本结构。1993年米其林卖掉了所拥有的法国标致汽车公司3%的股权，占它所拥有标致公司6.1%股权的将近一半。此举为公司增加了8亿法郎的资金。此外，公司还开始尝试在美国证券市场上筹集资金。通过这些措施，米其林公司的负债1997年降至150亿法郎，债权比降至0.6。

米其林公司的另一项重大的举动是改变以往公司的决策方法。过去，公司的大小事务都需要由3个合作伙伴来决定。随着市场的不断扩大，这种决策方式已经严重影响了公司的效率。现在，公司开始向下放权。公司组织了一个9人管理委员会，同各区域经理一起根据具体情况处理各种业务。

此外公司还在降低生产成本等方面进行了改革。为节省开支，公司大量裁员。1997年2月21日米其林再度宣布裁员1445人，使过去7年中公司裁员总数达到了25000人。公司最近还开发出一种C3M生产线，可以大大减少劳动力的需要，从而进一步降低了生产成本。

诚然，国际轮胎市场的复苏也帮了公司一个大忙，但这个机遇是公平地给予每一家轮胎制造商，而非只针对米其林公司。所以说，米其林公司后来业绩的好转还是得益于公司增加了对利润追求的重视程度。为此，它重组了欧洲生产厂家，加强了产品生产的专业化程度，从而彻底医治了米其林规模过于庞大，机构臃肿的固疾。

经过公司管理层的努力和财务专家的回春妙手，米其林公司渐渐复活了。1993年至1995年，公司连续3年每年削减生产费用35亿法郎，而1997年，米其林公司的税后利润达到了31亿法郎，其股票的收益率更回升到15%！

彻底摆脱了经营困境的米其林又在伺机开辟新的市场了。鉴于亚洲市场目前日趋活跃，米其林已经在我国建立了一家公司，它还准备在亚洲再购买一家中等规模的轮胎生产厂家。不过这一次，它决定在保持自己良好的财务状况的前提下进行。

#### 点评：

1. 企业扩大规模时需要特别注意保持健康的财务状况，哪怕因扩大规模的需要而使财务指标在短时间内恶化，也要注意及时予以修复。米其林公司在长期的快速扩张中，正是由于忽视了保持良好财务状况的重要性，才使得其经营陷于困境，而最后也正是由于它聘请了高明的财务专家前来会诊，大大改善了米其林的财务指标，这才使它重新充满了活力。

2. 米其林的遭遇让我们想起了珠海的巨人集团。几年前，巨人正是由于草率地上了“脑黄金”与巨人“智能大厦”之两个项目，使得公司在高度负债的状况下运营，但随着市场状况的变化，这两个项目造成了巨额亏损，从而使得负债过度的巨人集团几乎陷于崩溃。巨人的教训就是轻视财务指标所造成的。所以，虽然有人说巨人现象中还包

含了一些中国的其它特殊问题，但巨人的失败毕竟还是表现在财务状况的恶化上。



## 要作“大哥大”的诺基亚

一提起芬兰的诺基亚，许多人都非常熟悉，因为它与美国的摩托罗拉、瑞典的爱立信同为世界移动电话的三巨头，在我国移动电话市场上也占有较高的份额。不过，也许大多数人都不知道的是，直到1992年，这个曾以生产卫生巾和橡胶雨鞋而闻名的企业尚负有巨额的赤字，并难以在橡胶行业和电子行业中最终定位。

然而5年以后的1997年，诺基亚却已发展成为年销售额40亿美元以上，仅次于摩托罗拉公司的世界第二大移动电话生产商。

1994年诺基亚作为第一个欧洲的移动电话生产商率先打进日本市场，接着又同美国电报电话公司(AT&T)签订了高达1.7亿美元的订货合同，并且它还正同我国的北京市共同投资建设中国的移动通信电话网。同年7月，诺基亚又成为在纽约证券交易所上市的第一家芬兰企业，并且刚一上市其股价就上涨了50%。

通信产业界的行家们认为诺基亚公司采取的是以出口为中心的灵活的市场营销策略，简直就是日本企业的欧洲翻版，并预计它将成为摩托罗拉公司强有力的竞争对手。

不过，诺基亚走过的路并非是一帆风顺的，就在1997年，当新任总经理约鲁玛·奥里拉刚上任时，诺基亚还是债台高筑，业务混乱，其经营状况尚陷于空前的困境之中那时，由于传统大市场苏联的快速崩溃，芬兰的经济深受打击，诺基亚公司也一落千丈。从1991至1993年，该公司仅电子工业一个部门就亏损2.7亿美元。面对残酷的现实，奥里拉痛下决心，为了生存下去，作出了“最无情的决断”。

这其中最大的决断就是舍弃公司的其他产业，全力投入以移动电话为主的通信市场。因为在数字通信领域，诺基亚早就先走了一步，自70年代起就积累了丰富的生产经验和相当高的技术水平。

无疑，这一明智的决策让他们抓住了千载难逢的好机会。近10多年来，世界移动电话通信市场发展势头迅猛，1984年时，全世界移动电话的销售量仅为300万台，而且10年后的1994年已一跃突破2500万台。而性能卓越的数字式移动通信电话正取代固有的蜂窝式便携电话，这恰恰是诺基亚的技术优势所在。

这些现在看来再简单不过的事实，在1992年的时候还并不是那么容易认清，况且那时候的诺基亚面对始料不及的困难，早已六神无主了。当银行职员出身、转到诺基亚移动电话部门任职仅两年的奥里拉临危受命，被委以重建诺基亚的重任时，几乎谁都不相信他能够胜任这项工作。据诺基亚的一些员工回忆说，那时有很多人都觉得这项人事任命有些草率，甚至有人私下里认为，这下诺基亚完蛋了。

然而事实证明奥里拉的非凡才能。正是他毅然决定全力从事移动电话生产，并且为了筹措巨额研究开发费用，他对公司进行了大规模整顿。

首先调整的是公司的家电产业，诺基亚卖掉了长期亏损的显像管厂，一下子就辞退了2000名员工。奥里拉回顾当时的情况是“咬紧牙关硬挺下来”。接下来奥里拉又拿设在赫尔辛基旧银行大楼里的总部开了刀，那些上了年纪而又业绩平庸的老职员全部被请走，取而代之以充满活力的年轻人

才。他还改革人事任免制度，让更多的年轻人得到提升的机会。现在的诺基亚公司里，职员的平均年龄为 30 岁，要比其他公司年轻 10 岁。而在通信产业这么一个年轻的领域内，年轻的人才就意味着财富。这也正是奥里拉的信念。奥里拉积极采纳年轻职员的革新建议，使诺基亚公司迅速摆脱了困境。1992 年还有巨额赤字的诺基亚，仅两年之后盈利便达到 3.06 亿美元。尤其是其移动电话生产部门的发展如日中天，1993 年 1 年就卖出了 300 万台，1994 年的销量又翻了一番。1993 年 8 月，诺基亚同日本三井物产公司签署协议，设立合资企业，开始进军日本市场。面对自己亲手缔造的辉煌，奥里拉非常乐观地坚信，移动电话市场前景广阔，发展机会无限。他曾如此形容：20 年后的孩子也许会这样问他的父亲：“听说爸爸小时候，电话是和墙上的电线连在一起的，是真的吗？”当然，诺基亚公司还远远不是十全十美。许多专家在高度评价诺基亚开拓发展成功的同时，也指出诺基亚所面临的最大的问题是它能否一直维持这种竞争强势。

目前，诺基亚在世界最大的移动电话市场——美国占有约 20% 的份额，尚与摩托罗拉公司有较大差距。凭借目前的销售网络，诺基亚几乎不可能赶超摩托罗拉。所以诺基亚转而以另一移动电话生产的巨擘——瑞典的爱立信公司为对手，向着超级跨国企业的目标艰难地迈进。对于这个问题，奥里拉也有着清醒地认识，他不无危机感地说：“我们没有任何优势，芬兰的国内市场狭小，也无法指望政府的大力支持，所以我们只有自己去抢占国际市场。”在科学技术日新月异的今天，诺基亚并未满足于目前的成功。他们正与美国的计算机公司合作开发高速的移动电话通信网络。低成本的数字式音声传递服务已成为传统的蜂窝式移动电话通信的强劲对手。在这一领域，技术优先的诺基亚的交换机和手机的市场占有率已达 75%。正像谦虚的芬兰人一样，奥里拉并没有吹嘘公司的业绩，反而这样描述他的打算：“要想对市场状况及时地作出灵活的反应，企业不宜过大。我不希望诺基亚过度地膨胀。”看来，他对几年前诺基亚因业务庞杂而陷入困境的教训一直记忆犹新。不管怎么说，我们都将拭目以待，看看诺基亚是否有希望成为移动通信领域里的“大哥大”。

#### 点评：

1. 从诺基亚的成长当中，我们看到的是现代科技向商品领域的快速渗透给企业带来的巨大机会。正如 PC 机技术造就了英特尔和微软，网络技术造就了网景公司，移动通信技术则重塑了芬兰诺基亚公司。所以说，当一项新技术出现并应用于商品生产领域时，它既可能淘汰一批跟不上形势的企业，也将造就一批时代的弄潮儿。2. 90 年代初期，移动电话刚进入我国时，还是个稀罕之物，大街上谁拎着一只大哥大，常常惹得路人刮目相看。谁知短短几年功夫，现在什么人都揣着个大哥大，公共汽车上一阵阵“嘟嘟”乱响，人人都低头看包。由此可见，科技的渗透以及高科技产品成本降低的速度已越来越快了。

## 用别人的钱发家的詹姆斯·林

詹姆斯·林是一个高大黝黑的人，身高 6 英尺 2 英寸，200 多磅重，虽然已经是快 50 岁的人了，但看上去仍很硬朗、很健壮。即 1968 年，当美国的股市达到过热的高潮时，林正在 Ling-Tem-co-Vought（简称 LTV）公司担任业务主管和主要大股东。那 LTV 是纽约证券交易所最抢手的公司。LTV 创建于 1961 年，在这短短的 7 年间，LTV 就迅速崛起，成为全美最大的 15 家公司之一。该公司的股票由每股 20 美元上涨到每股 135 美元。詹姆斯·林在他的有生之年，利用别人的钱，从身无分文，到创造出惊人的业绩，成为华尔街前所未有的发展最快的大老板和传奇式的神话人物。不幸的是，两年之后，LTV 公司的普通股票竟惨跌到 10 美元以下，已是夕阳西下，曲终人散之景。我们暂时抛开他如何从辉煌的峰巅直到变得一败涂地，看看他怎样用别人的钱发家致富吧。在华尔街，詹姆斯·林以用别人的钱发家而出名。林退役用所积蓄的 3000 元钱开了一家小电机工程行，起名为林记电气行。主要的财产只有一辆小卡车、一间租来的办公室以及詹姆斯·林本人。开始，詹姆斯·林仅靠着为普通住宅架设电线以维持生活，生意相当有限、微不足道。40 年代末，随着建筑业呈现繁荣的局面，他发现了另一个更大的尚待开发的市场——为办公大楼和工业方面的建筑工程架设电气工程。林凭着以前积累的经验，参与其中，抢到了几桩非住宅区的合同，后又掌握了买便宜的军用剩余电线和其他物资来增加自己利润的窍门。这样，詹姆斯·林的生意渐渐兴隆了起来。在林的辛勤操持下，电气行改为工程行，生意也越来越兴隆。到 50 年代初期，林记工程行的年营业额，已远不止百万美元了。

但是由于他是独资经营，林记工程行必须付全部的个人所得税，因此，尽管营业额很大，但实际收入却不过与一个中上级的薪水阶层的人收入相仿，而且由于资金缺乏，使他正在酝酿的一些计划都无法实施，于是他想到与别人合作，以减轻税赋。因为公司组织的税率比个人所得税率要低，而且，股份有限公司比起个人纳税来，有更多的逃税机会。尤为重要的是，股份有限公司更容易扩张，林记电机工程公司，可以利用股票上市的方便，来筹集资金。

一个小小的电机工程建筑商，竟想公开发行股票！虽说这种想法或许是滑稽的，但法律并没规定一个电机工程建筑商不能发行股票。詹姆斯·林按照法律程序办妥了一切事情，把林记电机工程行改为林氏电机工程股份有限公司。获准发行 80 万股普通股票。

根据新的股份有限公司内部股权安排，詹姆斯·林持 50% 的股权，剩下的一半——40 万股——以每股 2.5 美元的价格公开上市。不到几个月的时间，林和他的朋友们用各种各样的方法就把上市的股票全部推销完了。扣除了推销员的佣金和其他项目的开支，林氏公司实收资本约 75 万美元。

此时，林树立了一个宏大的计划——建立一个企业王国。

首先，他用现金购买了另外一家电机工程建筑公司，使得林氏公司扩充了一倍；公司的股价在证券市场上也立即扶摇直上。如此以来，使得林在购买其他公司时，处于更加有利的地位。随着公司股票价值日益看涨，已可以把它当作现金来使用了。仅用股票交易，几乎很少动用到他自己和公司的现金，詹姆斯·林又买下了一家电子公司，并更名为林氏电子公司，这样，公司的股票上涨得更高。接着詹姆斯·林又用相同的方式，买下了一家名为阿

提克的电子公司，而将他的公司更名为林氏—阿提克电子公司。到了 50 年代的后半期，詹姆斯·林已不仅仅是德克萨斯州一个地区的风云人物了，连华尔街也注意到这个全国性的新崛起的风云人物。到 1960 年，他个人的财产净值，已超过千万美元的大关。

这些只不过是一个开端而已，60 年代的后半期，在另一次的股票交易中，詹姆斯·林获得一家以达拉斯为基础的大公司，并将其改为林·迪姆柯电子公司。

从此，詹姆斯·林不再被人看作是一个小生意人了，他可以直接到华尔街，找他们协助筹集资金，并且也可以操纵一下股票了，他利用这一切机会，乘胜追击，吞并千斯·伏特股份有限公司——一家重要的飞机和导弹制造厂商，并将其改名为林·迪姆阿·伏特股份有限公司（即 LTV 公司）。

差不多也就是在这个时候，华尔街开始使用“聚集企业”这个词，即指一家公司以吞并其他不同行业的公司的方式，使自己壮大成长。LTV 就成为其中的超级典型。

已是闻名全国的大亨和工商界巨子的詹姆斯·林又酝酿起新的利用别人的钱大获其利的宏伟计划了，他决定买那些大而值钱的，甚至比 LTV 更大的公司。和以往相同，他打算用他自己公司的股票，或者是以其股票作抵押贷款来的款，购买那些公司。当然，股票是按照当时证券市场上的市价折算。市价越高，就愈是使詹姆斯·林的目的有更大的价值。关键是如何想方设法使股票的证券市场的售价升高。林联想到当年将原有的小工程行发行股票上市的情景，琢磨难道不可以用 LTV 公司的子公司，如法炮制吗？许多年以来，在吞并其它公司的过程中，詹姆斯·林的母公司只是很简单地把它们吸收进公司就算完事。它们仍照旧继续经营，只不过已经不是独立的公司。它的股票已经在证券市场上消失了踪迹，成为 LTV 公司的财务报表中“帐面资产总额”的一部分数字罢了。而帐面资产总额通常是一个很保守的数字，林相信：一定还会有增加的余地，因为在股市好景时，股票在证券市场上的价格几乎一定要比帐面价值高。

1965 年，他首先把 LTV 公司的主要经营的事业，分为 3 个相互独立的公司，亦即 LTV 航空太空公司，LTV 电业公司，和 LTV 林·阿提克公司。每一个公司都单独发行自己的股票，母公司 LTV 企业公司，大致保留了各子公司的 75% 到 80% 的股票，其余的在证券市场上公开发行。

股票上市后，在股票投资者抢购的情况下，这三家新公司的股票市价急剧上升。拥有 3/4 以上股权的母公司 LTV，现在则能够以市面的价值，而不是以陈旧的呆板的帐面价值，来代表新公司。结果，母公司的可见财产迅猛上升，并且它本身的股价也随着上涨。

这是利用别人的钱赚钱的一个极其精彩又极其绝妙的事例。詹姆斯·林的确做到了无中生有。在这桩令人眼花缭乱的交易中，詹姆斯·林所有的花费，不过是发行股票过程中的一些手续费和书面作业费罢了。

这时候，詹姆斯·林所拥有的 LTV 企业公司的股票已高达数十万股。在 LTV 公司的股票持续攀升不已的情况下，詹姆斯·林一天比一天富有。于是，詹姆斯·林开始了兼并威尔逊公司的壮举。

威尔逊是一家老公司，其本身也是一个聚集企业，每年总共有 10 亿美元的营业额，这比 LTV 公司大两倍，面对这样一个老字号的大企业，野心勃勃的林决定如法炮制，还是利用别人的钱进行兼并。

威尔逊是一家作风比较保守的公司，使得它的股票居于华尔街所谓的价位偏低型，即就它的营利能力和其他同样的企业相比较，它在股市上的售价太低了。其股票价位之低，据詹姆斯·林的估计，他只需要用 8000 万美元的价钱，就可以买到足以控制该公司的股权。于是以他 LTV 公司所持有的正在剧烈上涨中的股票做抵押，得到 8000 万美元的贷款。

詹姆斯·林借到款项以后，在证券市场上公开买了一部分威尔逊的股票，然后又找到该公司的股东，以议价方式买了其余的部分。不久，威尔逊公司变成了 LTV 公司的一部分了。但是 LTV 公司却背上了 8000 万美元的高债。他偿还这笔巨大财富的做法，令华尔街惊讶得透不过气来。这也是詹姆斯·林聪明地利用别人的钱赚钱的历史中，一次最高明的手法。

他把部分的债务转移到威尔逊公司的帐下，使威尔逊公司代替 LTV 公司成为债务人。然后，按照他分散 LTV 公司的作法，把威尔逊公司按照它原来的生意路线，分成三家各自独立的股份有限公司——威尔逊肉类加工公司、威尔逊运动器材公司、威尔逊制药公司。而每一家公司又都获准发行自己的股票。新公司的大部分股票成了母公司 LTV 的资产。剩余的部分拿到证券市场，公开出售。销售股票所得的款项，就差不多已可以抵偿转移到威尔逊公司帐下的债务了。

华尔街被这一个精妙绝伦的手法运用，惊得目瞪口呆。詹姆斯·林在几乎没有动用他自己公司资金的情况下，竟把那样一家庞大的公司给吞并了。

更为精彩的是当股票投资大众把威尔逊肉类加工公司，威尔逊运动器材公司和威尔逊制药公司这三家的股票哄抬的越来越高时，握有这三家公司 3/4 以上股票的 LTV 公司的财务报告上，这三家公司的资产价值也随之水涨船高。结果，按照股市市价计算，这时 LTV 公司所拥有的这三家公司的股票价值，已差不多是威尔逊公司未被接管以前的价值的两倍了。

#### 点评：

詹姆斯·林利用别人的钱，使自身从一个小行号的老板变成亿万富翁，这与他抓住时机，敢于创新分不开。股市变化莫测，其中蕴含着不少契机，上市公司经营者若能充分利用股市，可使公司短期内增值，扩大规模。同样，股市也潜伏危机，在使公司在短期内迅速发展，规模壮大的同时，也能使其在一时之内从巅峰跌入深谷。1969 年，随着股市暴跌，LTV 公司股价一泻千丈，从 135 美元一股跌至不到 10 美元一股，这也正是一个很好的例证。由此可见，上市公司要保证平稳、持续的发展，领导者善于抓住机会、认清股市是一个重要的因素。

## 日本“金融神话”的破灭

战后日本的经济发展实在惊人，特别是其金融业的一步步崛起，更令世人震惊：70年代，随着日本经济的迅速成长和日元的逐步国际化，东京成为亚洲地区的金融中心之一，在股市、基金管理和外汇交易等方面一直执亚洲地区之牛耳；

进入80年代，由于实行了新的《外汇管理法》，东京外汇市场的规模急剧膨胀，1981年的交易额高达13亿美元；

1985年9月，纽约《广场协议》的签订使日元兑美元汇率大幅度上升，同年日本的长期资本输出额由1984年的800多亿美元猛增至1298亿美元，成为世界上最大债权国，而美国沦为世界上最大的债务国；

1986年，东京债券市场买卖成交额比1985年增加一倍，达28亿美元，超过美国，成为世界上规模最大的债券市场；

1988年末，日籍银行的对外资产余额达17564亿美元，占世界的38.2%，超过美、英、法和西德的总和；

1989年5月，日本外汇储备额达892.6亿美元，为美国的3.4倍，当年日本对外投资额达到675亿美元，超过美国，成为世界上对外投资最多的国家；

1990年世界10大银行中，日本独占9家，世界最大的20家非银行金融机构中，日本占18家；

同年，东京证券交易所的市场交易额第一次超过了美国纽约交易所，而在1970年，前者只相当于后者的一半。

就这样，日本成为世界上无可争议的“金融巨人”，东京成为世界上举足轻重的三大国际金融市场中心之一。

但是，有谁会想到，“永不倒闭”的日本金融业自1995年起开始崩溃。

2月，东京协和信用社、安全信用社破产；

5月，横滨友爱信用金库倒闭；

7月31日，东京最大的信用社——宇宙信用社由东京政府宣告破产；

8月30日，日本最大的信用社——木津信用社由大阪府宣布倒闭；

同一天，兵库银行也处于破产的境地。

这些机构的破产呈现出从小到大不断蔓延的趋势。

从资金额看，东京协和、安全两信用社在2000亿日元，宇宙信用社是4000亿日元，木津信用社是1万亿日元，兵库银行则高达2.5万亿日元，破产规模成倍增长，似乎仍看不到穷期。

导致这些金融机构破产的直接原因是其拥有巨额的呆帐，贷出去的资金迟迟收不回来或根本无望回收，使经营无法再维持下去。上述几家破产机构的呆帐几乎占其贷出额的75%左右，其中死帐也占有相当的比例。在此情况下，日本政府不得不宣判它们“死刑”。

其实，除了上述机构之外，还有相当多的金融机构面临巨额呆帐的沉重压力，有些甚至也已濒临破产的边缘。据日本大藏省的估计，银行、信用社系统的呆帐约为40万亿日元。加上住宅金融专门公司（简称“住专”）、生命保险公司等部门的呆帐，总计约有100万亿日元！

一般来说，日本11家城市银行虽然有巨额呆帐，但其利润丰厚，资金雄厚，处理呆帐能力也较强。而对于那些中小金融机构而言，只要金融市场一

有风吹草动，就会受到影响，甚至一下子就被卷入金融风暴之中。用“风声鹤唳，草木皆兵”来形容他们的心情，实不为过。

各大保险公司的处境也不容乐观。生命保险销售持续不振，效益大幅度下降，新契约签订额从1992年起连续3年减少，1995年4~7月新契约比上一年同期减少5.5%。由于长期不景气，资产增值率从1990年度的31604亿日元上升到1993年度的45060亿日元。根据1994年度的决算，全日本30家保险公司中经常出现赤字有9家。1996年4月随着“契约者保护基金”的设立，“生命保险安全”时代也从此结束。

至于日本8家住宅金融专家公司也差不多接近宣布破产的地步，1995年6月底，5家“住专”贷出金额11.4万亿日元，其中因借贷单位破产或还贷延迟而造成的呆帐占8.4万亿日元，约占74%。这里面又有75%，约6.3万亿日元无望回收，成为死帐。加上由于“住专”本身拥有的不动产和有价证券等资产的贬值，损失约1.4万亿日元，“住专”总共损失7.7万亿日元。

这些损失将全部转嫁到各金融机构中去。8家“住专”公司隶属于多家银行，通过广泛接触融资，专门向不动产投资，因此这些金融机构若不能很好地处理“住专”呆帐问题，其中有一部分很可能会被拖向危险的边缘。

从关东到关西，昔日八面威风的金融机构一个个像多米诺骨牌一样地倒下了。破产风席卷日本，各大银行、信用社门口，黑压压地挤满了一片片挤兑的人们。昔日世界上首屈一指的金融大国，其各银行系统信用等级的评估也是一落千丈，8月21日，美国穆迪投资服务公司公布了对50家日本银行的等级评估，A、B+没有，B只是静岡银行一家，C+也只有东京、三菱、三和银行3家。许多人认为，不良债权居高不下将不断加深日本的金融危机。

“永不倒闭”的金融神话像肥皂泡一般在空中消失了。

而这场金融危机的直接导火线是日本泡沫经济的破灭。

自1985年“广场协议”后，日元大幅度升值，日本出口企业逐渐丧失价格上的优势。为帮助企业筹措资金，日本银行逐步降低利率，于是出现大量剩余资金涌向股票市场和房地产市场，投机日盛，经济急剧膨胀。从1985年1月至1989年12月，日经股票平均指数从13136日元跳到最高峰38915日元，增长了1.9倍。不动产价格更是猛涨，从1985年12月到1989年12月，全国地价上涨84.2%，其中东京圈商业地价成倍疯涨。

经济的膨胀加快了日本经济的发展，促进了消费水平的提高。但是，也产生了严重的不良效果，日本国民从上到下普遍滋生了投机心理，狂热地追求资金的积累，使人们的主观期望与经济运行的实际情况逐渐发生了较大的偏离，泡沫经济开发产生了，而且恶性膨胀起来。

随着日本经济发展与其实际所具实力严重不符，日本政府意识到如果泡沫恶性膨胀下去，势必危害到日本经济的基础，于是央行使出老办法——改变贴现率，实施金融紧缩政策，将贴现率从1989年的2.5%提高到1990年的6.0%，从而通过直接影响资产的市场收益率的方式来引导股价、地价等的下跌。另外为抑制土地投机，大藏省对向不动产融资的数额加以限制，规定金融机构对不动产业贷款增加率不能超过其贷款总额的增加率，其后又引入地价税，终于把地价压了下来。

但原本膨胀得过多的“泡沫”也一触即破：

1992年8月18日，日经指数跌到14309日元；

1994年9月，东京圈商业地价指数（1990年为100）下降到61.8！

上万亿日元的巨额“泡沫资产”消失了，日本经济跌入低谷，企业收益下降，许多企业纷纷倒闭、破产，金融业呆帐增加。

金融业没想到此举把自己也拖到危险的境地，于是赶紧下调贴现率。从1991年到1993年9月，短短的两年间，就连续7次下调贴现率，直到1.75%。日本政府也出台了一个又一个“综合景气对策”，以求摆脱困境，再次振兴。但收效甚微，长期不景气而导致大量呆帐，一些金融企业不堪负重，走上了绝境。

为什么在相同背景、相同环境下，有些金融机构生存下去了，有些却被拖垮，关键还在于自身的内部管理。几年来，日本金融机构内部丑闻频频曝光，充分暴露出其内部管理不善。如：木津信用社是全日本规模最大的信用社，但其一直实行存、贷分工体制，互相不知底细。该社从1991年到1994年，连续被控出三起金融大案，为世人所震惊。1991年，该社职员尾上缝伪造130亿日元存款证书；1992年，该社团与暴力团有关人员进行土地交易而被提走1.5亿日元；1994年美国发现了由该社等机构担保的50亿美元伪造金融债券。三起大案，敲响了木津社的丧钟！

更有许多金融机构的领导人把信用社看作是自己的私有财产，独断专行，中饱私囊。东京协和、安全两信用社，实际上就是败在其领导人的手上！决策失误是另一重要原因。

在泡沫经济时期，这些金融机构向股市及房地产市场过度放款。有的甚至成立自己的非银行金融机构或房地产开发公司，直接参与对房地产业者、证券业者的高利放款以及诸如高级饭店、高尔夫球场等工期长、耗资大、收效慢的工程投资。

在泡沫经济崩溃的时候，这些金融机构就出现亏损累累，资金积压，难以收回的局面。

在资金周转发生困难时，这些金融机构又采取短措施，通过“介绍存款”等各种形式，用比城市银行高得多的利率来吸收存款。这种决策，虽然是其与大银行竞争求得生存的一种途径，但是这样做法违背了低利进、高利出的基本原则，经济效益严重滑坡，根本无法应付急剧膨胀的呆帐！最终葬送了自己的命运！

多年经济的持续增长所形成的“平成景气”掩盖了日本金融业内部管理所存在的种种漏洞，随着泡沫经济的破灭，埋藏着的致命隐患终于暴露出来，日本金融业也就走到了危险的边缘。夕日雄风不再，“金融神话”最后也成为一句空话。

#### 点评：

泡沫经济给日本金融业带来了严重的后果，当“永不倒闭”的金融神话笼罩着日本金融业时，很多机构缺乏对宏观经济结构和长期走向进行分析和评价，确立正确的经营方针，以规避因宏观经济波动或结构变动而带来的巨大风险。一旦泡沫经济破灭，昔日八面威风的金融机构一个个像多米诺骨牌样倒下了。

由于金融机构直接与资金有关，其内部监管制度和措施的建立和执行非常关键。只有通过完善的内部管理、杜绝各种漏洞，并且结合有效的市场竞争策略，金融机构才能经受住各种危机的考验。



## 金融奇才冯景禧

冯景禧创立的新鸿基财务公司，由于他天才般的理财韬略，公司业绩卓著。1982年，香港政府鉴于新鸿基财务公司的业务拓展大大超过了本身的范围，批准新鸿基财务公司改组为新鸿基银行，并发给营业执照，使之成为正式的“持牌银行”。这是自60年代以来，香港第一家获准成立的本地银行。新鸿基银行在香港、九龙等地设有16个分行，总资产达42亿港元，实力相当雄厚。新鸿基银行有限公司主席自然是港民十分熟悉的“证券交易大王”冯景禧。

一石激起千层浪，港民们一时议论纷纷，对这位证券交易场上的大阿哥摇身一变成为香港金融界的理财专家的神妙感到十分惊讶。冯景禧就是这样一个人，一个善于制造奇迹的人。

看似奇怪，实际上也不很奇怪。因为冯景禧在此之前已做了12年的充分准备。60年代以来，随着工商业的齐头并进，香港市场对金融服务，如存放款、保险、汇兑、投资、黄金和外汇等的需要日益迫切。于是，金融业如雨后春笋地发展起来。一个以银行为核心的庞大金融体系已形成，香港业已逐步成为亚洲太平洋地区主要的国际金融中心。在香港这个仅仅404平方英里的弹丸小岛上，平均每54人、每0.2平方公里、每40家企业就有一家银行服务机构。有人说，香港的银行比米店多，这话说得一点也不夸张，公共事业的款项由银行代收，职工工薪由银行代发，市民的日常生活真是越来越离不开银行了。

春江水暖鸭先知。谙熟金融业务的冯景禧对香港的经济气候特别敏感，早在1970年，就及时组建了新鸿基财务公司。

财务公司是一种“准银行”机构。香港的银行必须根据银行条例注册登记才能获准开业，就是所谓的“持牌银行”。另一种是“商业银行”，或叫“批发银行”。这类银行有一部分是持牌银行的附属机构或联系机构，另一部分则是一些海外银行，由于没有在香港领取营业执照而开设分行或附属机构。他们的大部分业务是使用港元以外的货币经营海外业务。财务公司是某些持牌银行或其它海外金融机构在香港开设的附属公司，基本上是以港元在香港经营业务，如提供消费信贷、财务及其他类似的服务，可以吸收存款，所以又叫接受存款公司。财务公司在开始露面时，当局并没有加以管制，只须依照香港当局颁布的接受存款公司条例登记就行。后来由于财务公司在当地吸收的存款越来越多，在金融业中影响越来越大，才逐渐引起了当局的注意。于是，当局政府对财务公司的存款、贷款的数额做了限定。

由于冯景禧的主要资金用在经营证券交易上，他又不愿放弃证券组建银行，却又想在银行方面一展风采，这样，成立财务公司就不失为一条两全其美的方法了。

新鸿基财务公司一成立，业务进展神速，在极短的时间内就扩展到地产、汇兑、存放款和私人贷款等多元化服务。由于香港银行比比皆是，这就需要经营者在花样繁多的招数面前有自己独特的本领。

冯景禧本着周到服务的精神，大力开展消费信贷。客户在购置房屋、汽车及家用电器等耐用商品时，只须交付购买商品价格的10%首期付款，不用抵押，以后按月缴付本金和利息即可。这冲方法大大方便了广大的低层消费者，同时基于对地产商和汽车商的信任，新鸿基财务公司在取得房屋和汽车

契约后，把大笔款项一次性付给商人，以后再分期回收购买者的付款。像经营证券一样，冯景禧除了开展存款证、票据贴现、筹划和包销股票、债券外，目光较多地集中在广大的居民身上，只要条件允许，且有利可图，即使是与本身业务关系不大的服务项目，也都积极开展。新鸿基财务公司为居民提供贵重物品，如黄金、珠宝、首饰和有价值证券等专用的“保险箱”以收取租金；专门为顾客开设每月薪金计划开支的“特别计划户”，分别处理各种计划预算作为置业、购车、旅行、子女教育、房租等使用。另外，新鸿基财务公司还积极开展咨询、财务顾问等多方面的服务。由于冯景禧领导有方，新鸿基财务公司开始在金融界崭露头角。

拥有证券和财务两大公司的冯景禧，在香港经济大起飞的70年代，业务发展更是青云直上。在这种百业兴旺、经济繁荣的大好时机，冯景禧为了使新鸿基集团以后有更大的发展，他决定，把他们的公司发展成为一个国际性的金融服务机构。

冯景禧首先在法国找到了他的一个合作伙伴百利达银行。百利达银行集团是法国最大的工业银行集团，具有悠久的历史和丰富的金融和工商业的经验，对法国的财政经济有着重大的影响。对于年轻的新鸿基来说，这样的合作伙伴无疑是一个好帮手，它对新鸿基今后的发展大有帮助。同样，百利达银行要在亚洲立足，并有所作为，新鸿基亦可助一臂之力。两者相辅行事。新鸿基和百利达携手开展业务，新的局面被打开了。与百利达银行的合作，使冯景禧获益不小，这更增强了他要把新鸿基建成国际性金融机构的信心。于是，他又将目光从欧洲大陆移向大洋彼岸的美洲，力争在美洲也找到一个最佳的合作伙伴。他考察和分析过多家公司，但令人遗憾的是，他一直未能如愿。为寻求合作伙伴，冯景禧处处留意。功夫不负有心人，在一极为偶然的场合里，冯景禧终于得到了一次机会。

1982年，冯景禧飞赴纽约，会晤万国宝通主席Waller.B.Wuston先生。两人畅谈目前国际金融业务的发展趋势。冯景德在会谈过程中，言及新鸿基公司的今后发展前景，并表示了要把新鸿基发展成为一个国际性金融机构的宏伟设想。万国宝通主席听后极感兴趣。他非常赞赏冯景禧的美好构想，并热情地向冯景禧推荐了美国梅林证券公司主席RogerRisk先生。冯景禧闻此佳音极为兴奋，立即与梅林证券公司的主席交换意见，很快达成了一致的协议，当即决定先成立专门的研究小组，商议合作的具体方案。

这一年的5月，在冯景禧的积极策划和推动之下，美国最大的证券公司——梅林证券公司，同意购买新鸿基银行15%的股权。这样，冯景禧获得了可转换债券，使他成为梅林证券公司最大的个人股票持有者，拥有梅林公司4%的股份。

冯景禧领导的新鸿基集团与百利达银行和梅林证券公司三边合作关系的形成，使冯景禧建立世界性金融机构的设想初具雏形。在欧、亚、美三大洲，三家公司互为援手，相得益彰，成为世界金融界极富实力的“铁三角”。对于冯景禧来说，有了百利达和梅林的鼎力相助，他在香港这个国际金融中心就能发挥出更大的力量，并对进一步推动太平洋地区的经济发展起着举足轻重的作用。

除了百利达和梅林外，冯景禧还积极与别的欧美大公司联营，不断扩大业务。1976年，他与总部设在纽约的义利商品公司合作。1980年，又与美国的美亚股票公司建立了代理业务关系。这种合作，使新鸿基集团与拥有大量

欧美客户的其它公司有了更广泛的联系，并吸收了他们的先进管理经验，学到了许多有关方面的专业知识，如设立商品交易现款管理户口等等。新鸿基这艘金融巨舰以人们难以预测的速度，在世界经济的海洋里，劈波斩浪，一往无前。

1981年10月，新鸿基证券公司正式在纽约股票市场露面、成为香港在纽约股票市场第一家上市公司。冯景禧，这位香港证券交易大王，抢先一步闯入国际股坛，他的才华得到了更广阔的施展天地。同时新鸿基公司也是最先在香港设立分行，开办美国证券业务的经纪公司之一。这样，新鸿基在香港及其在东京和东南亚其他城市设立的分支机构便可以充分提供梅林证券公司的所有服务，同样，梅林证券公司也在它所拥有的美国800家分支机构，提供“新鸿基”的各种服务。如果没有与梅林的联合，“新鸿基”仅凭在美国设立几家分支机构，怎么也无法扩展如此巨大的业务。

在冯景禧的领导之下，“新鸿基”发展成为一个国际性金融企业集团，成为60年代以来，香港第一家获准成立的银行。在证券交易大王的头衔上又增加了一个理财大王的头衔。

#### 点评：

冯景禧传奇性的商界生涯给予我们如下几点启示：

1. 勤勉、拼劲是闯荡商界的宝贵品质；执着、坚韧是导向成功的重要因素。
2. 只有感兴趣的事物才能引发你的注意并维持你的注意，它不知不觉地诱惑你愉快地去研究、去探讨，并因此形成你系统知识的核心。兴趣是从事专业活动和发展特殊才能不可缺少的心理条件。
3. 不要让这股奇妙的力量只停留在期望和等待的状态，千万不要临渊羡鱼，坐失良机，要果断地付诸行动。面对自己感兴趣的事业，请记住冯景禧的话：“不要徘徊，不要过多地考虑得失！”

## 高盛追求质量最佳

坐落在美国纽约百老汇街 85 号的高盛公司，从来都是牵动全球资本市场的大角色之一。今年初春，因为发生了其竞争对手之一摩根士丹利与迪恩威特合并的大事件，这家蓝筹股投资银行的走向就更引人关注了。

华尔街上曾经有 6 大投资银行之说，而进入 90 年代，只有三家投资银行获得了无可争议的全球性、全功能投资银行的地位，这就是美林、摩根士丹利和高盛。

在 1996 年，高盛作为世界级财务顾问共完成 193 起交易，其中 35 起超过 10 亿美元，147 起超过 1 亿美元。其当年总收入是 61.4 亿美元，税前利润达到 26 亿美元。如今，这家有 128 年历史的投资银行总资产已超过 1500 亿美元，在美国有 11 家分公司，在世界其他国家设有 19 个分公司，公司在各地的雇员有 9000 人。

传统的华尔街文化是把证券业分为两大类的：专门争取大机构、大公司客户的蓝筹股投资银行，以及专门为个体投资者服务的证券经纪行。高盛与摩根都属前者，兼具二者的美林则是一种例外。正因为此，自从 2 月 5 日摩根——迪恩合并案公布，一家顶级蓝筹股投资银行与证券经纪行携手，人们对其同量级的对手高盛公司，便议论纷纷起来。

华尔街分析家们提出的疑问有三：合并使新摩根的总股本成倍扩大，成了华尔街首屈一指的证券巨人，规模相对较小的高盛将如何应对？合并意味着摩根在继续服务大机构、大公司之时，又把数以千万计的散户——美国的“玛丽大婶”、“山姆大叔”们奉为上帝，高盛是否会有相应战略调整？高盛至今仍是一家私人公司，新的局势是否迫使高盛走向股票市场？对于这些问题，华尔街有着各种各样的分析、推测和传说，有些说法是指向高盛会有合并或上市举动。今年 2 月高盛首席执行官亨利·鲍尔森认为：我们对于现在的模式感到很满意，没有作出重大转变的任何计划。

鲍尔森对于摩根与迪恩的合并不觉吃惊，不过高盛并不想改变自己。“在我们这一行业，规模和质量并没有必然的联系，而且在大量合并中只有极少成功的实例。”高盛的追求不是最大，而是最好——鲍尔森一次次重述这一观点。

这位在高盛已经有 20 多年历史的华尔街著名投资银行家还认为，是否拥有可控的零售网络，并不是成功的关键。高盛凭借机构网络和专向富有个体投资者的零售网络，长期以来在竞争中相当成功，而散户零售队伍庞大的对手没能占上风。甚至在散户业务地位日趋重要的基金领域，高盛的想法，也是一如既往地坚持原有战略方针。鲍尔森说：“我们很重视基金管理，但在这个领域我们还是追求最佳而非最大。我们主要服务于机构投资者和富有个人，也发起共同基金，通过许多经纪行组成的辛迪加进行散户推销。以质量而论，现在的评比仍表明高盛在基金业位居第一。”高盛公司是一家由 180 个合伙人拥有的私人公司，公司董事总经理（MD）以上的人员都已经有可能成为合伙人。这在华尔街顶级投资银行中堪称“奇特”的个例。鲍尔森对这种机制很是肯定。他说，合伙人制正是公司吸引人才和保有人才的根本，它有利于人们更好地为长远利益而奋斗，也能鼓励公司的团队作业精神。很显然，面对华尔街街景的新变化，依鲍尔森之说，高盛并无上市打算。

似乎不能说鲍尔森的自信缺乏依据，因为直到目前为止，高盛确属世界

上最成功的顶级投资银行之列，去年更获得了权威杂志《国际金融评论》最佳银行之誉。

近年来，高盛一直在投资银行业极为看重的股票发行领域领行业之先。仅去年一年，它即以全球协调人和主承销的身份，参与了 45 项国际性交易，总集资约计 318 亿美元，在国际股票、欧洲股票、亚洲股票、国际可转换债和欧洲可转换债方面名列第一。其中最著名的交易，就包括了筹资 130 亿美元的德意志电讯上市、筹资 2220 亿日元的日本烟草上市、筹资 30 亿美元的朗讯科技上市等等。去年 10 月，它在一周内先后发行了美国湾流航空公司 10 亿美元的股票和 SabreGroup 5.45 亿美元的股票，创下了一家投资银行在一周内发行两起 5 亿美元以上新股的记录；此后，它又于 11 月在一周内通过 6 次发行股票的大交易在美国股市筹资 21 亿美元，在这方面再创新记录。在国际债市、企业购并、资产管理等其他投资银行业务领域，高盛也属于是佼佼者。资产管理是投资银行业 90 年代以来的新热点，较之美林、摩根，高盛在这方面行动相对较为谨慎，直到近两年才有了大的收购动作。然而至去年底，高盛旗下所管理的资产已经达到 1000 亿美元，在《国际金融评论》的排行榜上名列第四。凭藉面向机构和富人的传统战略，目前高盛对于在本世纪末使资产管理总额达到 2000 亿美元颇有把握。今年 2 月，高盛在美国 Barron's 杂志“共同基金之家”的排名中首次名列第一。志在全球的高盛今年有个重大举措，就是加强了其在亚洲的人力部署，高盛公司六人执行委员会成员之一、原高盛欧洲总裁约翰·桑顿从 1 月起出任高盛亚洲公司主席。桑顿日前告诉笔者，在伦敦居住了十余年之后，他和妻子准备把家迁至香港。高盛如何看待亚洲新兴市场的机会呢？鲍尔森这样回答：亚洲一段时间以来一直是高盛的重点，但这次人事安排意味着我们增加了对亚洲的重视。

高盛早在 80 年代就进入了日本，目前在东京已经建起很大的分公司。而它在亚洲其他地区的业务从 1990 年起步的。在刚刚过去的 1996 年，至少有三宗具有里程碑意义的股本发行大交易，是与高盛公司相联系的。其一是亚洲卫星 3.13 亿美元的首次公募，国际认购超额 25 倍，而香港市场超额认购达 100 多倍。其二是韩国移动通讯以 ADR 方式面市纽约联交所，集资总额为 3.379 亿美元，开韩国企业进入美国证券之先河。其三则是 2220 亿日元的日本烟草上市，此一项目被《国际金融评论》评为 1996 年的最佳亚洲股票发行案例。

目前，高盛香港和新加坡有 40 个机构股票销售和交易志业人员，30 名私人客户销售专业人员。研究人员共 5 人。1994 年和 1995 年，高盛在可转换债券市场上的记录还是零，可在去年一年中，它已经完成了七笔这方面的交易，其中之一便包括著名的日本住友银行 1000 亿日元可转换债券。

高盛新到任的亚洲新主席桑顿对拓展新兴市场态度是相对谨慎的。他很强强调高盛作为合伙人制私人公司“着眼于长远”的特点，连称不会立即有什么“戏剧性变化”。“我们的行动是一如既往的，是一种深思熟虑的严格步骤。”这位国际著名的购并专家如是说。

在高盛公司近年来的中国业务中，人们所熟悉的是这样一些记载：中信首次在美发债 2.5 亿美元的主承销，中国财政部的国债发行中的副承销，青岛啤酒香港上市的主承销商之一；此外，还有与香港合伙人及北京东城区政府合作投资 15 亿美元建立王府井口的商用写字楼，以及上海新办冰淇淋厂的投资项目，等等。

擅长于融资购并的高盛公司，为何在中国市场从事的此类业务并不很多，却频频点下直接投资的棋子？鲍尔森称，高盛当然想多从事一些中国市场的融资业务，在可能的情况下还愿从事购并业务。但它刚刚在中国这样的国家开展业务，经验还不丰富，这方面的业务量也并不很大。所以，它有意通过一些主要的直接投资项目，显示对于中国的信心，参与这里的经济发展进程。他还说，高盛的业务是客户驱动型的，将来在中国也将开展客户驱动型业务。直接投资从全球角度看只是一种补充。

谈起在中国所面临的挑战，鲍尔森坦率地说，他觉得主要的困难不在于人，而是市场的发展程度。他觉得中国最大的财富就是人，中国有许多“非常出色的人”，而且在美国的中国留学生也非常愿意回国工作，这和亚洲有些国家的情形是不同的。桑顿则说：“在许多新兴市场，我们都发现机会多于能抓住这些机会的人才。但在中国，我们已经发现了极为优秀的人才，还在考虑如何抓住这里的市场机会。”

中国和其他新兴市场的困难，在于缺乏完整的证券法规和相应的执法力度。这是高盛投资银行家们的感觉。鲍尔森这样表述：“无论在什么市场，我们都必须正直。这种正直是以美国和欧洲的证券法为支撑的，但我们在中国不能因为法律环境不同而设立其他标准，所以我们以同样的正直标准进入中国和亚洲新兴市场。在这里，我们最大的顾虑之一就是它是否真能让每个投资者都具有信心，真的做到竞争的公开、公正和公平。我想，这也是中国发展资本市场面临的主要挑战。”

#### 点评：

1. 大洋彼岸的美国投资银行高盛公司距中国很远，又和中国很近。随着越来越多的中国业界人士把目光投向国际资本市场，资本市场上的“高级工程师”投资银行，已经成了人们关注和探究的对象。于是，华尔街那些投资银行的运作和走向，发生在他们之中的各种大事件，就显得与我们越来越近了。

高盛公司的案例为我们熟悉国际投资银行巨人们是如何操纵金融大舞台提供了帮助。

2. 高盛公司作为世界第三大投资银行依靠其稳健的经营策略和追求最佳的经营理念，取得了骄人的业绩。他们面对摩根与迪思合并反应非常镇定，并表示一如既往实施原有的营销策略。这也说了他们对自己的所为充满了自信。并且全球并购案例成功数量的确不多。

3. 高盛公司对中国的市场也极为关注。与此同时，中国的金融机构应在我国企业资产重组中发挥积极作用，吸收国外同行们的先进经验，为振兴民族工业做出贡献。

## 阿尔巴尼亚金融危机的启示

1990年至1992年，由于前苏联的解体，阿尔巴尼亚失去原来的外部经济资助，生产大幅度滑坡，GDP在三年内连续下跌10%、27.7%和9.7%，通胀率则上升到225.9%（1992年）。国民经济陷入困境，促使阿尔巴尼亚实施一系列政治经济改革。1992年，成立两年的民主党上台执政，在经济上推进市场化政策，鼓励私营企业发展，引进外资，放宽外汇管制，推进国有银行商业化及利率市场化等政策，并加强与西方国家的经济联系。1993年，阿尔巴尼亚经济开始好转，国内生产总值增长11%，通胀率下降到31%。但由于改革措施的不配套和宏观监控的混乱，为日后的金融危机埋下了祸根。

1994—1996年，虽然阿尔巴尼亚年均经济增长率维持在5.5%左右，但人均产值仅600美元左右，仍属欧洲最贫困的国家，其经济基础仍很脆弱。宏观经济中最突出的问题是财政赤字庞大及金融系统薄弱。其中，三家国有银行的呆账自1990年以来不断增加，无法向国有企业提供新贷款。同时，国有银行的存款额大幅下降，1994年比1993年下降24%。未经规范和较少受银行控制的非银行金融机构却异常活跃。1994年，通过非银行金融机构向私有企业的贷款增加17%，非银行金融机构购买的国债增加了32%。人们对国有银行的信心下降，大量资金流入非银行金融机构。结果国有银行坏帐上升，非银行中介机构发展失控。

在市场化改革过程中，传统银行系统功能削弱，非银行中介机构发展迅速，但宏观金融监管系统却严重滞后和极其薄弱。迎合一般公众渴望摆脱贫困的心理，种种金融投机活动在金融秩序混乱的环境中最易孳生。在阿尔巴尼亚，一种称为金字塔式投资计划的融资公司迅速发展起来。该投资计划或融资公司的贷款基础绝对不足，借款者往往以贷款作为抵押扩大再贷款，形成倒金字塔式的贷款扩张。这种融资公司的贷款风险极大，但却以超高息吸引着缺乏金融常识的普通投资者。实际上，在阿尔巴尼亚并不存在这么高的投资回报率，该金融机构完全依赖吸收新存款来支付高息，一旦缺乏新资金流入，整个计划便崩溃，令投资者血本无归。

金字塔式投资计划是在阿尔巴尼亚经济自由化初期，在人们缺乏金融风险意识和国家缺乏金融监管的情况下，由一些借此牟利的既得利益集团策划出笼的。不少公众误以为可以借此迅速发财，不惜投入毕生积蓄，社会上掀起一股投机热潮，结果，全国绝大多数人参加了金字塔式投资计划。在短短5年中，投入资金超过10亿美元。而当资金来源枯竭之后，金字塔式投资公司无力支付高息而濒于破产，其中部分宣布倒闭。

国际货币基金组织曾在1995年下半年向阿尔巴尼亚政府提出警告，指出金字塔式投资计划有如定时炸弹般危险。但阿政府并未认识到这点，只成立了一个专门小组进行监管，没有采取有力措施制止危机的蔓延。

金字塔式投资公司的狂热投机对阿尔巴尼亚的经济及社会安定造成了严重破坏。首先，在国家经济落后的情况下，该项计划使超过10亿美元的资金流向缺乏建设性的投机活动，阻碍了国家生产力的发展，造成极大的资金浪费。其二，误导大批阿尔巴尼亚人将精力用于投机活动而无心工作，造成社会风气败坏。其三，一些阿尔巴尼亚人因毕生血汗亏于一旦而走上绝路，引起剧烈社会动荡。群众谴责政府没有制定切实的金融监管措施，没有尽到保障投资者利益的责任。社会上反政府的暴乱连续发生，日渐升级，形成严重的政

治危机。其四，阿尔巴尼亚政府为缓和这次危机承诺赔偿投资者部分损失，但在财政赤字庞大的情况下，政府只能依靠增发货币来偿付，结果加剧了本来已高达 17.4% 的通货膨胀。其五，金融危机和通胀上升引起阿尔巴尼亚货币汇率下跌，列克汇率从年初以来已下跌 10%。其六，引起经济严重萎缩。由于虚假的财富效应崩溃，阿尔巴尼亚人的消费大幅下降，商店零售额因此骤减 50—80%，经济受到严重打击。最后，金融混乱使海外投资者信心动摇，外来投资急剧减少。

阿尔巴尼亚发生的金融危机还使国际社会更加关注新兴市场的投资风险，并担心在泰国和其它金融市场欠稳的国家和地区出现类似 1994 年底墨西哥式的金融危机。这种担心可能动摇国际投资者对新兴市场的投资信心，并导致资金快速流出，也可能诱使国际投机力量趁机冲击某些存在政治经济隐忧的国家的金融市场或汇市。

### 点评：

最近，亚得里亚海边的欧洲小国阿尔巴尼亚由于金融失控引发危机，结果持续爆发示威游行，社会动荡不安，甚至导致武装冲突和政府解散下台。阿尔巴尼亚的金融危机再次向发展中国家（尤其是从计划经济向市场经济转轨的发展中国家）提出警示：

1. 发展中国家在实行经济改革和开放时，要特别注意防范金融风险。这是由于发展中国家的金融市场及金融监管体系极不完善，群众普遍缺乏金融知识和风险意识，企业经营效益不高，在存在资金需求饥渴症的同时又缺乏风险约束机制，为不规范的金融活动和金融投机诈骗活动提供了温床，容易诱发高风险的投机浪潮。而社会对投资风险的承受力又极薄弱，一旦发生金融机构倒闭或较大的投资亏损，容易触发系统性危机，并引起巨大的社会震荡，甚至引发政治动乱。

2. 在整个经济改革过程中，要特别重视金融体系的配套改革。在市场经济运作中，金融体系的正常运作不仅是现实经济发展的基本条件，而且由于金融本身的特殊性，又可以超越现实经济运作而独立运行，并透过金融的放大功能对现实经济起杠杆式推动作用，甚至在某些条件下助长投机活动和泡沫经济。因此，经济改革的深化对健全各类金融宏观调控体系提出了更加迫切的要求。稳健的金融市场体系可以为其它系统的改革创造良好的经济大环境。否则，金融秩序混乱和金融监管滞后，会对现实经济的正常运作造成更大的破坏。



## 期货天才接受计算机

多年以来，理查德·J·迪尼斯，依靠自己的天才活跃于美国的期货交易市场，他的表现相当出色，他对市场反应迅捷并因此在80年代赚了2亿美元，同时也使得他在美国期货界的地位无人指望其项背。然而，他的这种才能进入90年代就辉煌不再。90年代早期，在他的顾客损失了数以千万计的美元之后，迪尼斯停止了期货交易生涯。但是现在，他又卷土重来，交易方法却发生了改变。

以往，迪尼斯进行期货操作凭的是思考、理论分析加上直觉。而如今，迪尼斯把它们都转译成了计算机程序。当期货价格符合计算机的程序要求，计算机就自动完成一笔股票交易。通过与一个三级期货交易商签订的合同（这个交易商控制着迪尼斯绝大多数顾客的资金），迪尼斯必须在这程序下进行工作。哪怕有时他的直觉告诉他应该做出相反的选择，他也无能为力。这种操作程式的结果却是，1996年他经手的生意取得了111%的纯收益，这使他再一次成为期货交易界的顶尖高手。

迪尼斯转变成成为一名依靠计算机的交易商，并证明是非常成功的。在一个衍生市场里，如何进行小心谨慎的交易是一个急需解决的重大问题。巴林和住友的事例就是最好的说明。一个计算机系统可以很大程度上避免发生大的损失。对于迪尼斯而言，使用计算机可以使他为赚钱而进行的思维与具有杀手一样的勇气分割开来。在迪尼斯1988年首次退休之前，他有时从事的是不同寻常的危险交易：在期权即将到期而变得毫无价值前夕却大量购进。有一天，他损失了一笔高达800万美元的大豆生意，其损失与其顾客帐户所有资金相当。使情况变得更糟的是，在90年代他试图打翻身仗的一笔交易中，又一次在阴沟里翻了船。

现在，计算机帮助限制他进行这些赔本的买卖。迪尼斯说，他通过计算机对交易价格、数量以及其它市场数据进行分析，从中找出赚钱的生意。而分析这些交易的原则都是那些迪尼斯在过去交易生涯中被证明是行之有效的分析原则。虽然其它的一些交易商也在使用计算机系统进行分析，但是，都没有迪尼斯执行的那么严格，他们有时也做些不同于计算机分析结果的交易。

尽管迪尼斯过去曾经做过赔本的买卖，但是许多客户都对迪尼斯新的交易方法表示出极大的热情。到目前为止，迪尼斯期货交易公司已经拥有8.5亿美元的交易资金，而1996年年初只有200万美元。一位客户表示，现在迪尼斯的操作方式已经与从前有了本质的差别。

在从原来曾使他赔本的直觉操作中解脱出来之后，他可以解放出来思考自己最喜欢的一些理论问题。新操作系统的成功表现使他对自已的前途又充满了信心。尽管在80年代末他曾经发誓不再从事期货买卖，最多有时用来消磨一些时光。但是现在他却改变了自己的想法。他想利用赚来的钱进行一些有益的慈善或政治活动。例如用来支持禁毒以及救助一些家庭虐待的受害者。迪尼斯认为金钱是用来影响一些事务最有力的手段。

迪尼斯出生于芝加哥一个普通的蓝领家庭，他从小就对芝加哥的期货市场发生兴趣。认为那是他进入富裕阶层最便捷的手段。还是一个十几岁孩子的时候，他就劝说他的父亲允许他进行期货交易，但是，在开始的几笔交易中，迪尼斯就将父亲一生积蓄的一半都给搭了进去，连自己兄弟靠送比

萨饼赚来的辛苦钱也未能幸免。但尽管他领受了一次又一次失败的痛苦，却从未放弃过对这种致富路的信心，他终于成功了。在 25 岁的时候，他赢得了自己第一个 100 万美元，而在此后的 10 年中他的财富迅速积累、膨胀，他一直深居简出，不愿过多在新闻媒介中露面。

到 1984 年的时候，他已经成为期货交易市场最富影响力的人物之一，仅是他将要买进或卖出的传言都会对期货市场的价格产生影响。当他登出广告来表示自己打算招收几名交易员的时候，有大约 1000 名报名者，他们大部希望从迪尼斯这里学习一些期货交易的秘诀。最后有大约不到 24 人被录取，在经过两周的培训后，迪尼斯就将他们推向了期货交易的舞台，这些人中有的现在已经成为期货交易界的明星，杰瑞·帕克就是其中之一，他现在已经经营着大约 10 亿美元的资金。帕克说，要么学会游泳，要么你就会被淹死，这真是一种相当具有刺激性的考验。帕克说，迪尼斯希望一笔相当数目的资金能够按照系统的方法进行交易，但是同时，迪尼斯自己却在不断实行新的交易技巧。

现在，这些不愉快的回忆都已成了往事，摆在他面前的主要问题是如何把盈利状况一直维持下去。如果他自己的想法和计算机的计算结果发生冲突的话，他会不会按照自己的意志进行改变？迪尼斯说，不会。他与客户间签署的协议中没有他一定要按照计算机的结果进行买卖的义务。但关于此项文件，他的客户表示，如果他滥用了些项权利，那么客户将会立刻关闭帐户。对于客户来讲，他们希望迪尼斯发挥的是过去的优势。

#### 点评：

1. 随着科学技术的迅猛发展，知识的爆炸，人们面临愈来愈多的信息需要处理，同一件事务也变得异常复杂。人们不得不采机做为辅助工具，最终东山再起，再度辉煌。

2. 上述案例给我们的启示是，随着国际市场趋向一体化，工商企业面对的环境日趋复杂。必须及时采用先进的辅助工具，才可能实现科学的管理决策，获得企业理想的绩效。

## 英国股市热说明了什么？

“出租车司机指点我要买哪支股票。擦鞋小孩子报告行情的速度和挥动擦鞋布一样快。路边那个乞丐给了一个内线消息，等着换我的赏银……”这是1929年美国股市大崩盘之前，乔·肯尼迪对当时社会一番生动的形容。人人随股起舞的现象，这两年又转回到了美国。而且，市场火辣辣的程度，已经开始让美国人又期待又怕受伤害，甚至全球都紧张地盯着华尔街的起落，深怕山姆大叔一个脚跟没站稳，从指数高峰上跌下来，压死全世界。说山姆大叔踮着脚尖站在峰顶上并不为过，因为从1994年末到1996年7月，美国股市已经经历了18个月的攀升，让美国的金融财富增加了2.4兆美元，比德国一年的生产总值还要多。过去两年股市的平均报酬率达到30%。这样让人眼红的数字，无怪乎会引得全美国人心一片火热。美国股市的热度如何只要从一件事就可略窥一斑：连1996年4月号的《花花公子》杂志都不以美女，而改以股市信托基金做为杂志封面。投入股市的美国人口，如今已经超过5100万人，而这是1年以前的9倍。这个数字，也意味美国人的理财方式起了变化。

美国《商业周刊》对一般美国民众进行调查发现，受访者认为房地产是最佳投资工具的比例，已经从1989年的40%下降到25%，相对地，选择一般股票的人较7年前增加了1倍，而选择信托基金的人，更从8%增加到24%。理财观的改变，所带来的直接影响就是：1995年，美国家庭平均拥有的股票面值，首度超过其他财产如房屋、银行存款等的价格。1996年，美国的个人投资者每个月注入股市的资金为250亿美元，金额之大，等于全美每人每月投资100美元在股市当中。

一家投资公司发现，他们有二成的客户，是抵押了不动产，取得资金投入股市。保守的理财观在消退，冒险性格增强，许多工薪阶级放手一搏，甚至一赌的情况是过去不曾见到的。

之所以会有这样的情况，重要原因之一，是因为投资人对于美国股市的前景非常乐观。

在《商业周刊》的调查中，有51%的投资民众认为，未来股市1年的投资报酬率会超过10%。反应这样的信心，一家投资公司所推出的信托基金，甚至还未赚钱就先分发给每位投资人100美元的红利。当一个社会有超过一半的人相信，在股市投资10块钱就会有1块钱收益的时候，许多人即使有所亏损，也仍然不断加码进场。

不过也正因为这样，让许多专家对美国人过强的信心提心吊胆：这些投入股市1年多，尝尽甜头的投资新人，会不会有朝一日指数下滑严重时，卷款弃逃呢？分析家指出，推动美国股市往上升的大手之一，是现在占美国人口比例最高的“婴儿潮世代”。

过去几年，愈来愈多迈向后中年期，或者开始面对退休压力的四五十岁美国人，在美国银行利率不断调低的压力下，将他们所储蓄的退休金投入股市，赚取更大的报酬，以应付未来吃老本的日子。

美国“策略先见”（StrategicInsighi）投资公司估计，目前全美股市信托基金所募集的资金中，有2/3来自于个人退休金帐户，或者称之为“401（K）S”免税模式的退休金投资计划，金额超过1兆美元。

这一笔庞大数字还在不断地增加当中，也支撑了美国的股价。

有人将这种现象称之为“婴儿潮经济”（boomernomics）。过去许多预测都提到下个世纪的老年人口，将是影响世界经济一股不可漠视的力量，而今天的美国股市就已经是个明显的例证。

不过正因为如此，更令人担心一旦股价下跌，许多人老本无归时，会带来严重的社会问题。压力最大的，恐怕是那些承受投资人期待压力的基金经理人；有人就形容纽约心理医生的生意也和股价指数齐所，因为手握众家性命财产的基金操作人，下了班之后不是回家，而是躺在心理诊闷所的椅子上。

更值得注意的是，婴儿潮世代并非只是被动地投入资金而已。

事实上，现今美国许多股友社的领导者，正是这个年龄层的人；美国伊利诺伊州由 16 位中老年女士组成的“面包镇女士”，过去几年的股市投资收益都在 23% 以上，成为名列前茅的投资团体。有些人就预测，未来美国金融市场新的经纪人梯队，将会是一群二度就业的银发族。

除了人口结构的影响，另一项不可忽视的力量就是信息科技。科技正在改变投资人的生态，尤其是使原本势单力薄的散户，愈来愈具有操纵市场的能力。要观察这股力量，只需看看美国信息网络上为数庞大的股市讨论团体及投资俱乐部，便可了解。

过去的投资大众，只能通过报纸杂志的金融报道揣测市场的走势，或者听任各个投资经纪人的意见来操作。现在通过网络交互式的特性，纽约和旧金山的投资人可以无时差地交换信息，更重要的是，网络上素未谋面却连成一气的股友，已经形成许多比顾问公司更精细分工的投资决策团队。

住在夏威夷火鲁鲁的一名饭店经理阳森，在 1995 年当红的网景公司股票还未大涨之前，就已经锁定买进了。他表示，这得归功于网络伙伴提供的灵通消息：“我参加的网络讨论团体中，懂财务的人提出他们对一些上市公司的财务分析；懂科技的人，会指出一些有潜力的新产品；有些人发表他们对于市场行销的观察，甚至还有人知道某家公司的总裁有酗酒的习惯……，而这些消息都是免费的。”

事实上，分居各地的投资者，通过网络联合炒作某支股票的情况愈来愈多了。小小一家爱欧美迦（Iomega）公司，股票飘到高过本益比 60 倍的价位，就是个有趣的个案。

而免不了地，在信息流通之际，网络也成为美国最大的谣言流通市场。

一位股市分析家表示，网络上的投资者光谱太大，从金融专家到最爱人云亦云的发烧友都有，再加上网络的匿名性质，构成了一个操纵者与被操纵者的谣言生态圈。

1996 年第二季开始，美国股市频频震荡，当股价指数忽高忽低时，多空交战的耳语，的确就通过网络无边无际地流窜。一位住在佛罗里达的上班族，因为连续几天收到对某家科技公司“放空”的电子邮件，而一个星期寝不成眠（当然是因为他的本钱都投注在该家公司），住进了医院。可笑的是，最后发现消息根本就是错误的。

#### 点评：

1. 近几年美国股市炒到了冒烟的程度，透过这一现象可以看到，投入美国股市资金的 2/3 来自于个人退休帐户。随着世界人口结构老龄化的趋势，人们愈来愈对退休后的生活担忧，怕吃退休金老本不足以保证理想的退休生活，因而将这部分资金投入股市，以期望获得较高的回报率。然而，这里面隐含的危机是不言而喻的，人们处在强大

的股市压力之下 2. 随着信息技术的发展，现在个人投资者资金的撤退，只在鼠标器轻按之间。然而好花不常开的景况似乎已开始在美国股市上出现了。1996 年 7 月份道琼斯指数创下了 1990 年以来第一次连续 15 天下跌纪录，不仅美国的股友心底发凉，全球其他市场也跟着震荡不已，许多人捏把冷汗，深怕重演 1929 年与 1987 年的骨牌效应。特别是，信息技术与全球金融的开放，已经使各地市场的相互影响力更深。

## 竞争谋略

### 港岛上的“猫头鹰行动”

在股市上，“猫头鹰”的东游西串常常会把股民们搅得惶惶不可终日，让一些人倾家荡产，让一些人瞬间暴富。70年代发生在香港的一次股市“猫头鹰行动”——股市间谍大战仍让人们记忆犹新。

20年前，香港油麻地有一位“算命先生”——刘半仙，甚是出名。他只给股民或即将涉足股市的人看相卜卦，即“投机股市”、“买卖股票”的赚与亏。当时正是香港股票市场风起云涌、变幻莫测的时代。股民们朝思暮想一夜之间大发横财，成为富翁。然而他们却往往预测失灵，判断不准。因此他们常常想能有“奇人指点、天助神佑”。

一天晚上，大雨滂沱，刘半仙家里来了一位从小在一起长大的朋友邝国华。邝掏出一张5万港元的支票，塞给了刘半仙。这在当时是一笔不小的数目。刘半仙吃了一惊，满腹狐疑地问：“阿华，这是……”邝国华笑言：“老兄发这笔财很容易。”接着，他凑近刘半仙的耳朵说：“只要这般、这般……就行了。”刘半仙略作沉思样，便连连摇头：“不行，不行。我这样说，万一上不去，我这个家还不给砸了？”邝国华说：“你是我多年的心腹之交，我能坑害你吗？现在有一些大老板，打算在这里大干一番。他们需要张落一番、造点风声，所以要请你帮帮忙。”刘半仙仍不放心地问：“这个大老板是谁，能告诉我吗？他的资金有多少？要搅乱港股，谈何容易。有多少人想干，都失败了。”“这个，不用担心。后台老板是谁，我也不知道。但我可以打包票，这些老板非同一般，全都来自太平洋对岸。此事肯定能成。”刘半仙突然醒悟：阿华莫不是现在股海中神秘莫测的“股市间谍”？刚想细问，阿华马上告辞了。这一夜刘半仙没有睡好，反复权衡后，他决定豁出去，照阿华的“指示”去办。

香港经济起飞后，股价也节节上升。国际炒股集团早已对此垂涎欲滴。经过精心策划，以美国维克托公司与英国雅各市兄弟公司等西方多家“跨国炒股集团”，决定组成“联合舰队”，共同作战，他们想方设法调集了数十亿美元的启动资金，准备把港市搅个天昏地暗，以混水摸鱼。为了统一行动，他们决定成立各集团总裁组成的“最高指挥中心”，亦称“秘密总部”；并不惜让各自潜伏在世界各地的股市秘密情报员归该中心调遣。

间谍兵团一经组成，总部立即发“一号令”：马上在香港造舆论，配合主力行动。经过仔细研究，他们认为请刘半仙出马最合适。而要他出力，最好让维克托公司的王牌间谍邝某出面。总裁们一致同意。

不久，股市中那几只“领头股”的价位，果然缓缓攀升。不过，没过几天，即停滞不上。紧接着，刘半仙也托邝国华传话：他的法术已尽。一些股民甚至找上门来。指挥中心的参谋人员传令给刘半仙：不仅要顶住，而且要加大“预言的力度”，要给股民们断言，这几只股票反弹在即；并明示总部马上就要采取强有力的措施。很快指挥中心即下了第二道密令：将大量“活动经费”分配给香港、澳门、台湾、日本等地几位“股市卧底间谍”，嘱他们马上同时“吃进”中心指定的几个股票；没有命令，不准抛出。

总裁们认为这些股票价位的升降，将能牵动整个港股指数的涨落。与此同时，指挥中心的总裁们命令所属公司大量购入这几种股票。就这样，这几

种股票，在股市上一下子变得稀缺了，股票价格果然随即迅速上扬。

这时，指挥中心的决策人物们并不想立即抛出，企图赚上一大笔钱。他们深知，刘半仙只能引诱层次不高的股民上钩，作用有限；真正要让大量炒股者卷入，还得靠媒体的诱导。于是，他们下了“三号令”：命令间谍中擅长笔杆子的“卧底间谍”立即大造舆论。这些人接到命令后，当即纷纷在港岛有影响的报刊上的《股市评论》、《股价走势》和《投资预测》等专栏上发表文章，有根有据、有板有眼地断言，这几种股票花红桃好、上涨无疑。几种股票的价格果然节节上升，画了一条又一条令人惊异的“上扬的弧线”！

总部有参谋建议，马上抛出手中股票，借机赚上一笔。然而，总裁们却认为，它们尚未涨足。他们发出了“四号令”。于是，在西欧和北美的一些报刊上出现了不少看好这几种股票的文章。这几种股票的价位果然如脱缰的野马，突飞猛进！

火候到了。“立即全部出手！”，指挥中心下了“五号令”。这样一进一出，几家跨国集团赚进了几千万港元。然而，总裁们却并不满足。他们真正的目的，是通过“拉锯战”谋取最大利益。这次狂抛后，这几种股票的价格一路直泻，并带动大盘迅速下滑。瞬间，人心惶惶。许多股民沙龙纷纷聚会，研究形势，探讨对策。这时，指挥中心不失时机地下了“六号令”：又一批“舆论间谍”出场了。他们以“沙龙成员”的身份，诚挚恳切地发表高见，认为股指不日就会反弹。这些高论果然奏效。

“动用全部资金，马上再吃进！”总裁们看到时机成熟，当即又发出了“七号令”。这些股票随即行俏，股价再次狂升，一些甚至超过了前一个峰价！指挥中心抓住时机，又下了“八号令”：“全部吐出”。以后，指挥中心又下了一次次“吐纳”的命令。股价在一次次拉锯战中，拉出了一个又一个天价！

不久，总部的股市心理专家们认为，股民们的心理承受能力已经到了极限，股价的上涨已到了无法再突破的顶峰。总裁们经过紧急磋商后，下令：“全部脱手，再也不吃进了！”于是，股指再次大跌。然而，这次下泻后，由于没有大户巨头接盘，再也不反弹了。指数一跌再跌。没有几天，便引起恐慌胜抛售。于是，股价一泻千里，势不可挡。此时，这些国际炒股巨头，却早已携带巨款，远走高飞了……。

#### 点评：

暂且不论股市法纪、规则和职业道德，这的确是一场十分漂亮的股市间谍战。几家跨国公司之所以能如愿以偿，关键在于精心运筹。其中，刘半仙和卧底间谍们的精彩表演，给股民造成了误导，但却给国际炒股集团创造了机会。总裁们及时指示吐纳，则使炒股集团实实在在盈得了利润。挣钱之后一走了之，更是“恰到好处、见好就收”。

## 李嘉诚驰骋香港地产业

提起李嘉诚，海内外无人不知。特别是他在地产业的卓越贡献，更是让前后左右赞叹不已。有人说：“李嘉诚横扫香港地产业。”也有人说：“香港地产业自愿让李嘉诚自由行走。”那么，李嘉诚是怎样驰骋于香港地产业的？50年代后期，香港经济已进入繁荣时期，但人多地少的矛盾也日益突出。李嘉诚果断地指出，投身房地产业的时机到了！于是，从1958年开始，他就步步为营，有计划有选择地购买房产、地皮。首先，他在香港北角购买了一块土地，建筑了一座12层大厦，从此拉开了房地产生意的序幕。接着，他又在柴湾购地皮建楼。两座大厦总面积共计12万平方英尺。不久即顺利出手，陡盈一笔。

李嘉诚有个卓越的智囊团。50年代末，他的智囊团提供的各类信息表明：香港将步入工业化时代，而为了促进这个时代早日到来，“港英政府”将实行高地价政策。上有政策，下有对策。李嘉诚看准势头，当机立断，买下了新界屯门乡的一块地皮建造工厂。60年代初，李嘉诚属下长江公司起家的塑胶花生产走向低谷。面对这种形势，李嘉诚下决心将工厂部分转产，迅速大规模进军地产业，在地皮上大做文章，短短几年内便买下了上百万平方米的地皮和旧楼。不久，香港地价房价暴涨，李嘉诚由原来的千万富翁一跃跨入了亿万富翁的行列，成为香港地产业的大亨。

李嘉诚过人的胆识和魄力则体现在60年代中后期。当时，大陆史无前例的“文化大革命”搞得香港人心浮动，投资骤减，房地产价猛跌。于是，一些商人纷纷抛售地皮，以防万一。此时的李嘉诚却反其道而行之，他把几乎全部资产转入地产业，光买不卖。在别人眼中，他简直是疯了。而李嘉诚独具慧眼：“我看准了不会亏本才敢买，男子汉大丈夫还怕风险？怕就干脆别干。”可以说，这么一干，李嘉诚的地产事业进入第二个高潮时期。

与之相比，当时一些目光短浅的商人，却日夜担心大陆会不会以武力收回香港。于是，纷纷贱价出售自己多年苦心经营的工厂、商号、酒楼、住宅等，携款迁居国外。李嘉诚却始终持一种“风物长宜放眼量”的观点，认为大陆的动乱只是暂时的现象，中国也决不会对港英当局动武。李嘉诚公开宣称：“你们大拍卖！我来大收买！以后，你们有追悔莫及的那一天！”于是，他廉价一座接一座地买进大楼，还趁建筑材料疲软之时大兴土木，建起了一座座高楼大厦。

到了70年代初期，香港地价再度回升，房价上涨。而此时的李嘉诚已经建起了一座座漂亮的大楼和厂房，不久即全部出售，利润成倍增长。

作为一个有远见和胆识的企业家，李嘉诚并没有就此在地产业上止步，而是马不停蹄，再创佳绩。当时，香港股市风险很大，李嘉诚又冒着可能破产的风险，先后发行了近2000万股股票，筹集了两亿多元资金，组建了“都市地产”公司，与“新鸿基”、“亨隆”等集团公司实行联营，买入港岛湾仔旁美英烟厂旧址，兴建大厦后，迅速脱手又获利亿元。后来，他又与加拿大财团联营兴建高级住宅。

到1972年，他已拥有35万平方英尺的房屋，每年租金收入为390万港元；他还买下了7块地皮，兴建大楼。他以8500万港元买进占地86.4万平方英尺的北角半山风景区“赛西湖”地面，兴建了10座高达24层的高级住宅，并将其余空地建成娱乐、休闲的度假村。他与新鸿基、亨隆、周大福等



集团联合，买下湾仔海傍的高士打道、英美烟草公司地皮，兴建了伊利莎白大厦和洛克大厦。他与南丰集团联合，买下太古山谷第一号地盘。到 1976 年底，李嘉诚发行的股票已超过 1 亿股，共集资 3 亿多元，先后兴建了几十幢大厦、厂房出售，公司再创净利润达 5 亿多。

1976 年 10 月，大陆的“四人帮”垮台，中国政治再度开明。特别是党的十一届三中全会以后，实行经济改革，对外开放，原来迁移加拿大、英国、美国、澳大利亚等地的港商，纷纷又返回故乡投资办厂兴商。许多外商也纷纷涌入香港，开办公司、商行、酒楼、宾馆，并以此为跳板，进一步到大陆投资，兴办企业，从而引发了香港房地产的再度暴涨。到 80 年代末期，地价上涨一、二十倍之多！而此时的李嘉诚已拥有房屋 1500 万平方英尺，与香港政府、英资的置地公司，形成三足鼎立的局面。

同时，至 1976 年，长江公司已发行股票 11367.8 万股，资产净值达 5.3 亿港元；截至 1987 年末，“长江”共发行 219755.6240 万股，成为香港 10 大上市公司之一。

回想起来，早期曾有人对李嘉诚大加非议。有人虽然知道李嘉诚是稳健之人，但也未免怀疑他口气太大，甚至是“吹大牛”。他们的理由是，置地公司是香港呼声最高的房地产巨头，实力雄厚，被誉为“三级超升”，李嘉诚要与之竞争，不免有点过于狂妄。但到了 1987 年，“长江”已拥有房屋 1500 万平方英尺，而“置地”仅有 1300 万平方英尺。“长江”不仅赶上了“置地”，而且还超过了“置地”。这时，那些怀疑论者，又长了一次见识，只好刮目相看李嘉诚了。

1977 年，“长江”以 1.3 亿港元买下两座豪华大酒楼，即拥有 800 间客房的希尔顿大酒店和拥有 400 间客房的凯悦酒店，从中获利 2500 万港元。

值得一提的是，此间正值香港中区修建地铁，“长江”与包括“置地”在内的 30 家竞争对手参加了中环站和金钟站兴建权的投标。李嘉诚基于对香港经济状况以及地铁公司负债的深入了解，提出在中环站上盖“环球大厦”、在金钟站上盖“富海中心”两个一流商贸大厦的方案。按照这一方案，“大厦”与“中心”可在地铁通车不久落成，并投入使用，每年将以亿元巨资回流，减轻地铁公司的负债。方案妙哉，得以中标！李嘉诚与地铁公司协商，“长江”还将在遮打道地铁站上盖一座面积为 43 万平方英尺的 26 层写字楼，获利由双方分享。这些优惠的条件终于打动了地铁公司，获得兴建权。很快，“长江”竟标获胜的消息在香港报纸上披露，人们惊呼：“长江击败置地！”“长江压倒各财团，购得中区新地王！”此论并非小题大作、故作惊人之语。事实上，“长江”能在强手如云的情况下一举夺魁，特别是与“置地”又一次较量分得高下，意义是十分重大的，这标志着“长江”扩张发展的又一个里程碑！

1979 年 6 月，“长江”又与“青州英坭”合作，利用面积 36.6 万平方英尺的红磡鹤园，建筑 370 万平方英尺面积的大厦出售。1984 年，李嘉诚又向“和记黄埔”投资 40 亿港元，大兴土木兴建“黄埔花园”公寓与商业区，并将原黄埔船坞改为商用。次年完成的 600 套公寓获利 1 亿港元，而这仅是全区建筑的极小一部分。至此，李嘉诚与他的“长江”已在香港占据了举足轻重、不可动摇的地位。

点评：

李嘉诚能驰骋香港地产业，缘由大概有这样几点：第一，他有超人的洞察力，能够慧眼识机会，并能适时果断地抓住机会。第二，他有超人的经营魄力，敢在关键时刻实施大动作。第三，步步为营，精心筹划与操作，一步一步地迈向事业的巅峰。第四，永不自满，永远窥视着新的事业目标，并适时地付诸实施。

## SUN 的网络世界

1995 年 5 月，全球暴发了一场旷日持久的网络技术革命，这就是被全球计算机行业人士称道的 Java，它彻底改变了以往的传统观念，使环球信息网由一个静态媒体转变成一种交互式的新型媒体，并且为一种新型的基于计算的、围绕无缝跨接的专用和公共交换网结构奠定了基础。环球信息网的创始人之一 BernersLee 认为：“计算机事业发展的下一个浪潮就是 Java”。Java 的诞生将对传统计算模式提出新的挑战，对整个计算机产业产生深远的影响，掀起一场网络世界的革命。

SUN 公司发表 Java 计算模式到如今，世界上还没有哪一个公司敢于声称不去应用 Java 来解决网络计算问题。全世界所有的硬件和软件厂商都接受了 SUN 公司“网络就是计算机”的观念。网络计算机（NC）在不增加费用的情况下，全面提高了个人计算机的能力，包括最为著名的 IBM、Oracle、SUN 等在内的厂家已经生产出网络计算机。人们或许在不久的将来就会看到 Java 语言正在驱动着这些设备的主机部分，而这些设备当然包括诸如电话交换机、空调机、电子售票机、铁路民航售票系统等等。正是 Java 将逐渐成为信息系统的主流技术，它正在产生像 PC 机诞生时所产生的效应——那种具有显著标志意义的计算革命。

Sun 公司副总裁兼技术总监 EricSmichdt 先生在谈论 Java 时认为：“在计算机历史上，从来没有哪一个软件平台能够像 Java 那样与如此多的应用软件兼容。”未来的计算机必将是网络计算机（NC），而不是其它什么别的东西。Java 计算有可能创造新的奇迹。

把 Java 提供的面向对象的编程语言装载到信息网络中，人们就可以利用网络服务器来处理通常由 PC 机来承担的责任——信息处理工作。企业可以把分散于企业各个部门的 PC 机以 Java 计算技术连接到网络上，并且淘汰掉单一功能的 PC 机，进而步入信息交流的交互性和全球广域网的阶段。

由于 Java 平台的通用性以及网络信息统一管理特性，可以使计算从以桌面为中心转向以网络为中心，极大地节省桌面办公设备的开支和网络管理费用。Java 客户机及服务器的设备费用大约比普通客户机节约 50%。这包括硬件和软件开发的费用，以及由于采用 Java 计算而减少的系统维护费用。

网络 PC 机的发展，使网中数据的安全性大大降低，PC 机极易使网络受到越权使用、病毒及其他威胁性伤害。据 Sun 披露，如装运用 Java 计算则不存在这些问题，它自身就具有很多的安全特性，可以确保客户机的程序不破坏系统的整体环境和数据的完整性，并且可以防止病毒的侵染和对网络的破坏。

Java 是一种应用软件开发平台，其核心是一种面向对象的编程语言。Java 的创意人麦克尼利对此做出了如下的解释：“Java 是与生产商无关的计算机软件应用平台，可以凭借它编制 Internet 应用软件。借助 Java 只需编写一次程序就可以安全地放在任何一地的任何软件平台上运行。”目前，全世界所有的计算环境都正在嵌入 Java 程序，其中包括 SGI、Novell、SCO、日立、惠普和微软公司等在内的国际知名的计算机公司，它们大多在自己开发的计算机程序上搭载了 Java 程序。麦克尼利以其超人的智慧和超前的想象力，正在用他的观念和思想征服着整个世界。他的思想和成就正引导着产业朝着 Java 计算的模式前进，世界各国都在追踪和关注着 Java 的发展。

1996年，SUN公司在全球发售了一亿份Java。它的影响已经传遍了世界每个角落，而这一影响的最初设计大师就是计算机界的风云人物史考特·麦克尼利。当他1984年成为太阳微软系统公司总裁的时候，业界的很多人并没有意识到麦克尼利和他的同事们会征服整个世界，因为当时他们只了解计算机技术的发展是以每18个月为一个周期攀升的。由于麦克尼利的胆识和卓越的远见才能，带给他和同仁们的是无与伦比的成功。麦克尼利的成功得益于他早年所从事的汽车生涯，受益于发展中的斯坦福硅谷地区的文化氛围的影响。1982年，麦克尼利便提出了那个至今脍炙人口的英明论断——“网络就是计算机”。15年来，麦克尼利孜孜以求的正是这件事。

美国《幸福》杂志曾称“没有任何一家公司能象Sun公司那样对国际互联网的迅速发展做出如此巨大的贡献”。因此，麦克尼利是信息时代的杰出设计大师和语言天才。是他和他的SUN公司的同事们，把至今为止全球互联网上的3000万网员，通过JA-VA计算联系在一起，自由自在地交流着信息。他的重要论断和软件产品开发的思路，已经越来越被人们广泛接受，正在日益被世界各大计算机公司所采用的正是太阳公司的产品，把它镶嵌在自己的软件程序之中，就能发挥出无比巨大的能量。

当年，麦克尼利提出“网络就是计算机”这一概念时，曾遭到了多数同仁的非议，那时Internet还没有诞生，麦克尼利的论断被人们视为“幻想”。然而把幻想变成程序，让理论变成现实的人，正是这位预言大师和勇敢的实践者。微软公司总裁比尔·盖茨十分不情愿地表示“Java推翻了我们所做的一切！”是麦克尼利15年前的预言把他的梦震醒了，还是他当时和现在都尚未对SUN公司产生警觉，致使无比巨大而又具有广泛发展前途的市场机会白白的丧失掉了。如下的事件或许可以给人们一些启示：

1991年，Sun公司推出了Java语言。当时环球信息网并未盛行，以生产工作站起家的太阳微系统公司正在试图寻求其他领域的发展，并把目光盯在消费类电子产品上。为了完成产品设计的构想，需要创建一种新的应用软件平台，而且这种平台必须具有平台无关性。于是，Sun公司的詹姆斯·高斯林借鉴当时盛行的C++语言的面向对象的设计思想，采用了解释机制的方法来实现跨平台的特性，历经一年多，终于研制出了第一代Java。随着国际互联网的盛行，詹姆斯发现，他们开发的Java在结构和功能上恰与环球信息网相吻合，于是便加紧开发完善Java计算机编程语。1995年5月，史考特·麦克尼利在一次有6500名世界各国计算机界专家、学者、企业参加的产品发布会上，宣布了SUN公司的Java平台以及应用程序HotJava——利用Java开发的Inter-net网络浏览器成功并且进入市场的消息。

1995年11月，Sun与网景公司携手合作。网景公司在Navigator2.0版本上率先支持Java，这使Java迅速占领了网络浏览器市场。Sun公司终于打赢了这场征服世界信息领域的攻坚战，一举拿下了网络计算的桥头堡，成为在微软公司确立软件产业霸主地位之后的信息产业巨头。

微软公司在自此半年左右的时间里，面对Java咄咄逼人的形势，再也不能固步自封了。原本十分自信的比尔·盖茨不得不开始认真对待Sun公司的产品以及逐渐接受麦克尼利的NC概念，并开始部署微软的对策和开发计划。

1996年11月，Sun公司的第一款“网络计算机”JavaStation上市。一些计算机厂商纷纷向Sun公司表示，以求得Java支持各自的应用程序。IBM、Oracle、网景等公司早就对软件市场和微处理器市场心怀不满，早想摆脱掉

微软和 Intel 结成的技术联盟，“网络就是计算机”终于获得了大多数人的接受。NC 顿时大有取代 PC 之势。

微软和 Intel 结成的联盟，在 Java 出台后的半年多一点儿的时间里，迅速作出了反应。微软开始在自己开发的网络浏览器上嫁接 Java 程序，并且不得不承认 Java 已经赢得了这场计算革命的胜利。Intel 公司让自己开发的计算机芯片连续降价，并且与 Sun 公司谈判，开始研究新的支持 Java 的芯片。同时，微软企图抑制 Java 的攻势，准备研制适应这种语言的以 WINDOWS 为中心的的版本。可是全球的计算机厂商都把注意力完全转向了 Java。为了向用户提供更好的基于 Java 计算的工具有，微软企图推出 Java 应用开发工具 Vegas，以便广大用户更加容易地建造出 WIN32 平台下的 Java 应用程序。另一家著名的软件公司 Borland 已经决定开发仅仅支持 Microsoft 的 Java 虚拟机，以维护与微软建立的同盟关系。

1997 年，全球 100 余家公司决定全面支持 100% 纯 Java 计划。该项计划的宗旨是保证实现“编写一次，到处运行”的基于 Java 计算的应用程序。来自世界的 100 余家厂商，最终站在了 SUN 公司一边，全力支持 Java 计划的实施。

#### 点评：

Sun 公司的成功，不外乎三点原因：第一，Sun 开发成功了一种似乎全新的计算方法。第二，Java 本身有较多技术优势，而这恰恰是其它公司现有软件产品所没有的。第三，面对 Sun 公司 Java 的进攻，微软等只能积极地“防御”。“防御”终归是“防御”，这就不可避免地使其它厂商团结在 Sun 周围，甚至微软等最后不得不拜倒在 Sun 的“石榴裙”下。客观而论，关键并不在于微软等采取什么对策，而在于 Sun 本身的攻势大有过人之处。

## 不另起“炉灶”并非好事

一个企业，即使曾有过辉煌的业绩，但它仍有可能经营失误，给竞争对手以本不该有的可乘之机。60年代初，吉列公司正是在评价本行业出现的一种新产品——“不锈钢刀片”时犯下了错误。它不愿从其主要产品——“超级蓝牌刀片”的推销中抽出一部分销售力量，从而在推出它自己的不锈钢刀片上延误了战机。其后果，它再也没有完全夺回由此造成的市场占有率的损失。一家锐于进取的企业，何以会发生这一失误呢？1901年冬，金·C·吉列（King Gillette）和几个伙伴在波士顿开始制造由吉列发明的一种刮胡子的工具。带有可替换薄刀片的安全剃须刀和老式的折叠式剃须刀相比，是一种方便得多的刮胡子工具。可是，第一年只卖出51把剃须刀架和163个刀片。然而，到1917年，剃须刀架年销售量超过了100万把，刀片则售出1.2亿个。紧接着，美国卷入第一次世界大战，“吉列”生产的产品几乎都销往军队。那些从没听说过安全剃刀的人也开始使用吉列公司的产品。战后，当他们回到家乡时，多数人仍保持着这一习惯，不再到理发店去刮胡子了。不久，第二次世界大战把吉列公司和“自己动手刮胡子”介绍给了数百万人。到1961年，自己刮胡子的人在美国达6100万名，并且每年有170万名新的剃须者加入这一行列。每年有4.26亿美元花在剃须刀架、刀片、电动剃须刀、剃须膏、须后水和滑石粉上。这还不包括迅速发展起来的海外市场。

在吉列公司不断扩大规模的同时，它的研究开发也不断加强。这些研究成果之一是刀片分配器，这种刀片分配器是在第二次世界大战快结束时研制出来的，它摆脱了以前用纸包装的方式，而是使刀片直接嵌进剃须刀，也就避免了在装刀片时偶尔割破手指的危险。1957年，一种可调节的剃须刀投放市场，它可以很灵活地调整刀片的角度和露出程度，能够适应任何类型的皮肤和胡子，给人以舒适感。1960年，公司推出了超级蓝牌刀片，这是21年来公司的第一个刀片新产品。超级蓝牌刀片的刀刃厚度仅为一页报纸的1/75。尽管刀片的寿命不长，但在刮胡子时比普通刀片平均省力60%。

就这样，在剃须刀片的制造和销售上，吉列公司控制了整个市场。1946年，它在总值为8600万美元的刀片市场中拥有40%的份额，而到了1962年，它在总值为1.75亿美元的刀片市场中已占有70%的份额。在整个剃须刀片市场中，单刃刀片和弹射式刀片占25%，双刃刀片占75%。在双刃刀片这一重要的市场中，吉列公司更是独占鳌头，拥有令人咋舌的90%的占有率。

功夫不负努力人，吉列公司谱写了美国企业利润最佳者之一的辉煌。到1962年，吉列连续4年销售额达2.76亿美元，净收益达4500万美元，利润率为16.4%。在《幸福》杂志所列的500家工业大企业排行榜上，它的销售利润率名列第四位，投资收益率名列榜首，高达40%。在美国，还没有哪家大企业能与之相比。

就在吉列公司蒸蒸日上的时候，半路上杀出了个“程咬金”。当时的情况是：“超级蓝牌”刀片是吉列公司刀片系列的主导产品，也是拳头产品，获利最高。在这种刀片问世前，顾客一般都使用薄型刀片或蓝牌刀片。而到了1960年，经过5年的实验室研究，吉列公司推出了超级蓝牌刀片。这种刀片表面涂有硅酮，能防止须发碎屑粘附在刀片上。虽然超级蓝牌刀片要比原蓝牌刀片价格高出40%，但用超级蓝牌刀片剃须效果极好，所以，它在市场上表现也很好。尽管新刀片需要在表面涂一层硅酮，并进行一些必需的热处

理，但它的生产成本与其他刀片相比并没有高出多少。超级蓝牌刀片很快为吉列公司赚得了大笔利润。仅 1962 年，该刀片的利润约有 1500 万美元，超过公司全部净利润的 1/3。

恰在此时，即 1961 年 11 月，英国的威尔金森公司在美国的附属销售机构第一次从英格兰运来了一小批不锈钢剃须刀片，并很快得到回音。到 1962 年春，经销商开始争着订购更多的刀片。有些经销商出于推销的目的，一次只卖给顾客一把刀片。当这种刀片以不可阻挡之势进入市场后，人们对它交口称赞，零售存货很快告罄。于是，威尔金森公司开始采用一种新的经销政策，即只有特约经销商才能批发到刀片。消费者对刀片的需求得不到满足，这些不锈钢刀片很快便成为最畅销的商品。这样，威尔金森公司便把不锈钢刀片的剃须产品打入了市场。但是，威尔金森公司只是一个小小的麻烦。事实上，1962 年它向美国出口的 700 万个刀片，还不及吉列公司一天的产量。威尔金森公司刀片的生产能力有限，也没有必不可少的大规模经销渠道。尽管威尔金森公司打算增加产量，但它还无力和庞大的吉列公司进行旗鼓相当的对垒。显然，它对此也不感兴趣。但确实有其它人试图这样做！那些吉列公司的美国竞争者，尽管规模较小，经营状况也不如前者景气，但他们对威尔森刀片所引起的公众关注却并没有掉以轻心。由于吉列公司对此缺乏兴趣，从而也就给它们打开了有机可乘的缺口。于是，他们决定赶在吉列公司之前推出不锈钢刀片。例如，资产只有 2000 万美元的埃弗夏普公司，就开始利用这一缺口。从 1963 年 1 月 26 日起，它开始在纽约和西部 11 个州，在其希克分公司的名下以“克罗纳 - 普拉斯”的商标推销一种不锈钢刀片，每五片卖 79 美分。这家公司的董事长小帕特里克·J·弗劳利说：“我们正在大规模生产，而且已经开始发货。”拿这家公司在 1962 年 2450 万美元的销售额与吉列公司的 2.76 亿美元相比，它实在算不上是一个可怕的竞争者。另一个竞争对手，是菲利普·莫里斯公司属下的美国安全剃刀分公司，它也开始利用不锈钢刀片带来的市场突破。它计划一开春便推出它的“拍手拿”牌不锈钢刀片。该公司总裁声称：“这会使我们进入以前从未涉足的双刃刀片市场。我们期望能有一个巨大的进展。”

当然，决定利用威尔金森公司所打开的“市场缺口”机会的公司，并不止前述两家。

那么，吉列公司的不锈钢片在哪里呢？吉列公司总裁布恩·格罗斯宣布：“我们不打算采取应急措施。”并指出，这一决定是出于技术上的原因，特别是由于要实行大批量生产所导致的生产上的问题。并声称，加工不锈钢刀片的刀刃比碳钢刀片难得多，因而不合格率相当高。因此，吉列公司并不特别想向市场推出不锈钢刀片。这一愚蠢的想法，部分地是出于这样一种担心：尽管吉列不锈钢刀片的价格比本公司的其他刀片要高，但由于它的剃须效果太好了，消费者最终花在刀片上的费用将会减少，因为买很少的刀片，就能用很长的时间。因此，发展吉列不锈钢刀片，可能会减少公司的利润。吉列公司还特别担心，本来十分赚钱的超级蓝牌刀片可能会受到来自自己发展不锈钢刀片的不利影响，其销售额可能会被该产品所代替。

吉列公司对形势的分析，除了考虑到新刀片开始大批量生产时会遇到的生产和技术问题外，还包括吉列公司生产不锈钢刀片的成本与这种刀片能卖出的价格的比较；这种刀片的耐用性；最喜欢使用不锈钢刀片的顾客类型。毫无疑问，生产这种新的不锈钢刀片的成本会很高。不仅不锈钢的成本是碳

钢的两倍，而且必须安装新的生产线，还需要对从事新产品生产的技术人员进行培训，然而，这些成本并非都会重复发生，唯一持续增加的成本是原材料，也就是新型钢的成本。在原材料成本增加的同时，包装成本可能会有所减少。通过在现在用于超级蓝牌刀片的分配器上安装新的不锈钢刀片，供给消费者一年的刀片所需要的包装材料就能省下不少。由于销售价格是其他吉列刀片的 2 到 4 倍。每一把不锈钢刀片的利润会更高一些。

较难作出预测的是刀片的寿命，即一把不锈钢刀片平均可使用几次。如果每个平均可用 8 次，这是碳钢刀片平均使用次数的两倍。那么，吉列公司就会有机可乘，因为它提供的新刀片，使用寿命是超级蓝牌的两倍，售价也是其两倍，但制造成本却不超过两倍。另一方面，如果使用超级蓝牌刀片的用户转而使用不锈钢刀片后，平均使用次数是 16 次——为超级蓝牌的 4 倍——那么，吉列公司的利润将下降 25%。格罗斯和吉尔伯特不能不担心的是：有些不锈钢刀片的早期用户一把刀片要使用 15 次以上，有的甚至为了了解每个刀片到底能使用几次，宁可刮得不舒服，也要试个究竟。那么这些现象是不是具有代表性呢？吉列公司在进行有关不锈钢刀片的决策时，遇到的最后一个未知情况是，这种刀片对何种类型的顾客最具吸引力。如果他们原来是超级蓝牌刀片的使用者，不锈钢刀片将削弱吉列公司最有价值的产品的生产，那么，吉列公司就不必生产这一新产品。只有当以前使用超级蓝牌的用户使用不锈钢刀片的平均次数不多于 8 次时，利润才有可能维持或提高，但这一点并不确定。

当然，吉列公司也有理由希望新刀片不会导致超级蓝牌刀片的众多使用者改换牌子。例如，实验表明：尽管不锈钢刀片在第三、第四次刮脸时很舒服，但它在第一次使用时效果不如超级蓝牌好。超级蓝牌刀片只要用一磅力，而不锈钢刀片则要用 1.5 磅力。另外，吉列公司根据早些时候的销售数据，也有理由相信，一旦不锈钢刀片最初的魅力消失，对不锈钢刀片最感兴趣的人将是那些讲求实惠的消费者，他们宁愿牺牲剃须时的舒适感，也要尽可能使用最便宜的刮刀。这些顾客将是以前那些使用薄型或蓝牌剃刀的人，而不是使用超级蓝牌的人。因此，尽管吉列公司可能会损失一些销售量，但转而生产不锈钢刀片却能给每把刀片带来更高的利润率，利润也就会和以前一样，甚至更高，而对超级蓝牌刀片将不会有有多大危害。这一推理终于减轻了吉列公司对生产自己的不锈钢刀片的恐惧。然而，当它的对手已大刀阔斧地进入市场数月后，吉列公司对究竟是否进入该市场还是迟疑不决。

最终，在小埃弗夏普公司和美国安全剃刀公司推出他们的产品足足 6 个月之后，吉列公司于 1963 年秋向市场推出了自己研制的不锈钢刀片。最早是 9 月初，在纽约和费城推出，到 10 月份，全国范围的零售点已超过 50 万个。刀片的定价是每 6 枚 89 美分，该价格颇具竞争力。吉列公司还是为宣传其新产品，动用了 400 万美元的广告促销费用。预算中的 80% 是从吉列公司其他牌子的刀片中抽出来的，主要来自公司以前最大力推崇的超级蓝牌刀片的预算。由于采用“多个市场连续开发”的战略，公司在各地电视台做了大量广告。宣传很快扩展到由吉列公司资助的多数电视节目上，包括“世界系列”、“每周之战”、“美国橄榄球联盟比赛”、“体育大世界”和“玫瑰杯赛”。

然而，在其后的几年里，由于最后一个进入不锈钢刀片市场，吉列公司为之付出了惨重代价。公司利润在 1963 年和 1964 年急剧下降，盈利能力所受到的影响甚至更令人吃惊。早先高达 40% 的投资收益率（这曾经是美国所



有企业中最高的)，到 1964 年已直线下降到 30% 以下。而且，再没有达到原来的高水平。最大的损失是吉列市场份额的减少。公司从原来占有湿剃须刀市场的 70% 下降到 55%，而双刃刀片的市场份额从 90% 下降到 70%，从 1965 年 10 月份已趋稳定的形势来看，吉列公司只占有 45% 的不锈钢刀片市场。然而，希克公司已取得了 35% 的市场份额，美国安全剃刀公司则占了 15%，小小的威尔金森公司也占了大约 5%。

#### 点评：

在市场竞争中，应当特别注意到本企业的市场占有率。尽管当一个企业的销售额和利润保持高水平时，市场占有率稍微下降几个百分点似乎并不那么严重，但要长期地获得较高的利润，则必须寸土不让地保护和维持本企业的市场占有率。毫无疑问，市场占有率受到侵害，意味着顾客正转向你的竞争对手。顾客一旦失去就很难再争取回来。不论是什么原因，吉列公司在推出不锈钢刀片上耽搁得太久了，对于这种有前途的产品，吉列公司错就错在慢了一拍。吉列公司居于本行业的领先地位，它本该领导这场创新。

## “亚洲快车计划”启动前后

1996年7月10日，中国航空工业总公司公布的一则消息很快就见诸于世界各地传媒。该消息称：中国航空工业总公司、新加坡科技有限公司和由法宇航、英宇航、意大利阿莱尼亚公司联合组建的国际航空亚洲公司日前就100座级喷气客机项目的合作达成了一致意见，签署了共同研制和生产100座喷气客机的合作意向书。

业内人士认为，这则消息揭示了被人们称为“亚洲快车”的中国100座级客机合作项目的战略轮廓。它表明，中国政府已选定欧洲集团作为主要合作伙伴，并联合新加坡，共同实现中国航空工业飞机的设计能力与制造能力同步的战略步骤。至此，经过3年台前幕后的努力，这项总金额为20至25亿美元的跨世纪项目合作意向终于定音。

中国航空工业已走过45年历程，经历了内转外、军转民两个历史性阶段。但中国航空工业的民用机生产却不能与中国的国内市场相称，国内中短程航线上运行的绝大多数是欧美机型。据一项国际调查，从现在到2014年，中国航空客运量将以每年10%的幅度持续增长，从而将形成1275架飞机的市场需求，占亚太地区同期市场需求的40%。

发展国产民用机应当是中国航空工业自身的责任。从世界市场来看，最有商业潜力的民用机是150-200座级的机种。1992年，当中国航空业在确定新的战略突破点时，便首先将注意力瞄准在100座级民用机的开发上。从世界范围看，当时除了正在酝酿中的波音737——600和已有生产的福克100之外，尚无其他成熟的生产技术项目，而波音机或福克机在设计观念上都已明显滞后。因此，开发一种新档100座级机型具有切实的需求和可能性。于是，关于这一项目的一份详实的分析和请示报告便于1993年正式交到了国务院。在得到国务院的批复之后，中国航空工业的腾飞计划便在中国航空工业总公司主持下悄然进入企划阶段。

所谓100座级客机，指主要用于中短程航线，飞行距离在2000公里左右的机种。这是目前国际上需求量最大，最有发展潜力的机型，非常适合我国国内空运市场。另据预测，自现在至2014年，全世界100座客机的需求量达2000架，其中15%至20%的市场在东南亚和中国。而至目前，我国能够自行生产的最大客机只有50座。

100座飞机项目自公布之日起就明确地谋求国际合作。新机种、机型的开发是高技术、高投资、高风险的项目。从分担技术风险和投资风险角度看，寻求国际合作无疑是条便捷的途径。就引进技术和开拓市场而言，更多的国际合作会取得更直接的效果和更高的效益。但是，寻求国际合作并不意味着放弃主动权。因此，自立项日起，中国航空工业总公司便申明以中方为主的原则，保证中方拥有该项目合作成果的知识产权。本着这一原则，中国航空工业总公司自1993年起先后同亚洲、欧洲和美洲的同行进行了广泛的接触和洽谈。

1994年，国家主席江泽民同韩国总统金泳三会晤，确定了中韩联合第三方共同开发亚洲100座级喷气客机的计划。中韩合作意向的披露，向世界表明，中国拟定的100座级客机开发计划，是希望以中国为基地，联合亚洲客户伙伴，引进欧美最先进的制造技术，研制冠以“亚洲制造”的常规型喷气客机，以逐步满足亚洲和中国市场的需求。这一计划，因在战略思路和合作

定位上与欧洲“空中客车”计划有相似之处，故被国际航空界称为“亚洲空中客车”计划。

在当今国际飞机制造业，一方是有几十年飞机生产历史的美国波音公司，占据世界市场70%份额；另一方为后来居上的欧洲空中客车集团，凭借欧洲诸国科技力量的联合和全新飞机设计观念，领导着飞机制造业技术创新的潮头。毫无疑问，中国只能在波音与空中客车中选择其一，与其合作。欧美业界深知这一项目对本国意味着什么。因此，不几日，北京便成了欧美政要为其航空工业游说的场所。

1995年12月底，中方规定国际投标期限已至，欧美各方的合作底牌已见分晓。然而恰在此时，中方与三星集团为首的韩国伙伴的谈判，进入实质性阶段后却陷入僵局，并最终破裂。作为项目的动议方，中航总只得另寻合作伙伴。1996年2月，与中国和法国成功地合作生产过EC-120直升机的新加坡科技有限公司及时介入，填补了韩国的空缺，并接受了中方的条件。这遂使100座级项目谈判出现了新的转机。当年3月，法国外长访华期间，专程前往中国西安飞机制造公司参观。次月，中国总理李鹏与法国总统拉克异乎寻常地共同出席了一个项目的签字仪式。中国航空工业总公司同欧洲国际宇航公司签署了关于100座级飞机项目的会谈纪要，这明确地表明了中国希望选定欧洲集团作为合作伙伴的意向。6月10日，中新欧三方正式签署了合作意向书，并不失时机地公诸与众。长达两年的合作伙伴选择宣告结果。

消息传出不久，中航工业总公司总部里，中方首席谈判代表面对记者刨根问底式的提问并不回避中方在选择合作伙伴方面的内幕。他指出，无论是弃美择欧，还是弃韩择新，中方主要还是依据商务条件做出的抉择。“从技术上看，欧洲集团和美国波音公司都具有竞争实力。但从商务角度来看，美方明显不占优势。主要表现为美方技术转让条件苛刻，要价太高”。他认为，美方占据本土市场较大的优势，美方公司也并非不愿降低要价，但囿于政府对华技术出口限制，美方公司条件就不可能占有优势。相反，欧洲集团却明确承诺全部所需技术对华转让。这是美国公司无法比拟的。

另外，中韩谈判在高层政治协议的前提下历时两年，却归于失败。毫无疑问，韩国的整体经济实力较强，具有民机转让生产的良好基础和技术条件。特别是，近年韩国政府将航空工业作为一项新兴产业加以扶植。中韩合作具有优势互补的有利条件。但是，韩国考虑到该项目对本国工业、就业和社会的巨大效益，谈判中坚持将飞机生产总装线设在韩国，并要求在未来的合资公司中占有同中国等同或不低于25%的股份，这两点与中方的初衷相左，因此没有谈判余地，合作只能作罢。通常是，在谈判中提高要价的一方，或在技术上、或在市场上、或在资金投入上占据相应优势，而韩国方面并不具备上述优势，却又不能表现出适当的灵活性，因此便难谈判成功。同时，欧洲伙伴也不接受韩国的条件。至于新加坡的加盟，除去以往的合作经历外，中新之间政治关系良好，文化背景相同等也是达成协议的原因。

而欧洲集团亚洲国际宇航公司首席执行官菲利普·勒布克先生则是从另一个角度审视中欧合作。他认为，中国和欧洲能够在这个项目上走到一起，的确是一种历史的安排。100座级飞机项目是欧洲酝酿已久但无能力实现的计划。欧洲空中客车系列中没有这一档次的产品，已有的福克100座机型也因该公司倒闭而不再生产。欧洲虽具备了研制开发100座级机种的技术实力，但因生产成本过高而无法付诸实施。中国提出的100座计划无疑给欧洲

航空制造业提供了历史性机遇。因此，欧洲方面的诚意是无疑的。这一项目的实行，只有同欧洲合作这一条途径。其中最简单的事实是，美国波音飞机系列中，已有 100 座级机型，它能否帮助合作伙伴发展一种竞争性产品，是值得怀疑的。

另外，欧洲提供的合作条件明显优于美国。第一，欧洲技术转让条件优惠，而美国公司则受限于国内法律的制约不可能完整地提供所需技术；第二，欧洲承诺参与产品研制开发、市场销售的全过程，履行全过程责任，而美国只希望在产品开发的最后阶段介入，只参与技术认证、销售和辅助产品生产等环节；第三，欧洲集团具有多国合作规划组织生产“空中客车”飞机的经验，在协调科研、生产、销售等方面有无法替代的优势。同时，中欧政治关系较中美之间稳定，这也是双方工业合作的基础。

在 1996 年 7 月 10 日中新欧三方发表的联合声明中，称“目前此项计划进入合同谈判阶段，合作各方期望能在年底前开始计划的实施。”合同谈判将具体涉及项目分解后生产线的选址、各方出资额、技术转让的条件等等。事实上，就此三方业已达成原则协议。未来共同成立的合资公司将注册在香港；中国航空工业总公司将拥有 46% 的股权；由法宇航、英宇航、意大利阿莱尼亚公司联合组建的国际航空亚洲公司将占有 39% 的股份，新加坡科技有限公司的股份为 15%。同时，三方约定，未来飞机的生产将以中国为基地，其中将以上海飞机制造公司为总装主基地，西安飞机制造厂为辅助基地。

目前，100 座飞机科研开发已进入预发展阶段，三方共同成立了 6 个工作组，分别负责科研设计、分工、市场调研、金融保障、法律事务和商业开发等事项。三方约定，未来“亚洲快车”100 座级飞机将采用与欧洲空中客车飞机相兼容或以其为基础的技术。换言之，即依托于在欧洲航空工业中已经发展成熟的技术模式，以降低科研、培训乃至零部件制造成本。据此，未来的产品在技术上未必是最先进的，但确是最可靠、最经济、最具竞争力的。

据悉，最终合同签订后，此项目将进入 48 个月的正式开发阶段，包括 3 年的选型科研，与未来用户航空公司研讨确定飞机基本参数，发动机选定等，其后将用一年时间试飞。目前，尽管项目的进展较预期的时间略显迟缓，但在 21 世纪初第一架飞机首航的目标没有改变。

#### 点评：

时至今日，人们还在讨论谁是赢家，谁是输家。美国波音公司认为，本公司在这场至关重要的角逐中已经败北。事实上，问题并不止于此。波音公司的失利或多或少地反映了美国政府在台湾问题上与中国对立而使美中关系恶化的后果。当然，无论欧美双方在这场角逐中谁负谁胜，最终最大的赢家无疑是中国。因为项目的启动标志着中国航空工业已由发展制造能力的阶段迈向了发展飞机设计能力的更高阶段。一定程度上，中国的抉择与其说是对欧洲技术的选择，不如说是对欧洲贸易政策的选择，因为美国每年 6 月都以最惠国待遇来讨价还价，这一选择至少表明，政治利益与经济利益时常是紧密相联的。而韩国方面失败，则在于自己对自己不适当的过高估计和不灵活的谈判策略。

## 统一企业的多角化经营

对于“康师傅”方便面我们都熟悉，但对于其后台老板之一即统一企业，我们或许比较陌生，殊不知统一原来的经营领域是纺织业，它是通过多角化进入食品行业的。统一企业在1987年以前，是台湾财团中屈指可数的台南纺织集团的下属企业。台南纺织是一个集纺织、纤维加工、食品、水泥、渔业等于一体的多元化企业集团，台南纺织集团是由台南县出身的吴、侯两大家族经营、发展起来的，因而有人习惯于将其简称为“台南帮”。此后，南纺成为吴、侯两家合作关系的轴心，也成为企业集团的核心。50年代后期到60年代前期，台湾正处于以纤维工业及轻工业为中心的“出口导向型工业化”的初期阶段，在这一时期，台南纺织积极投资，使生产能力不断扩大，并主要依赖日本商社出口。在发展台南纺织的同时，吴、侯两家在纤维相关领域设立了几家新公司，逐渐形成了一个以台南纺织为中心的企业集团。其中具有代表性的有：以化纤为主的新兴纺织公司、生产服装的德兴企业、专门从事织布业务的新复兴实业等。这些公司均由吴、侯两家的成员共同出资兴办，经营活动也由两家的成员分担，采用的是一种作为集团的协作体制。

这期间，吴、侯两家预料到，随着经济建设的进行，对水泥的需求会急剧增加，于是在1960年共同出资兴建了环球水泥公司，这是该集团向非纺织部门迈出的第一步。

60年代后期到70年代，该集团在纤维相关领域设立了一系列新公司的同时，还在非纤维部门不断开拓新领域。1967年创立了从事面粉制造与食品加工的统一企业，1970年又创立了生产点心的可口企业，正式步入食品行业。热衷于在食品部门寻求多样化发展的吴修齐，出任统一、可口两家公司的第一任董事长。

在食品部门，后来又相继设立了统一实业和供应农畜产品的统一农畜实业两家企业，原有的统一企业也不断扩大生产规模，到70年代后期，统一企业已发展成为台湾最大的食品生产厂家，同时也成为南纺集团最有实力的企业之一。

70年代以后统一企业推行的事业多元化活动，开始向食品以外的部门扩展，相继设立了生产电池及塑料制品的统一工业、从事建筑业的太子建设、生产电子原件的统一电脑等集团企业。塑料制品的生产由于纤维、食品部门的大量需求而形成事业，建设部门也是为扩大对环球水泥生产的水泥需求量而开拓的。

然而，多样化经营所具有的更为重要的意义，在于统一企业介入流通、服务行业，开头部分提到的向超市、便民商店、快餐店发展即其一环。

此外，1978年由集团内各公司共同出资创办了南联国际贸易公司，向贸易领域迈出了第一步。南联国际贸易公司的创立，主要是为了将在此之前集团内各个公司所承担的进出口业务统揽过来，并扩大该集团各个公司的出口业务。

80年代后半期，南纺、统一集团发生了巨大的变化，又上了一个新台阶。对此，高清愿率领的统一企业及其集团的迅速成长起了很大的作用。这一时期，集团的第一代领导人吴三连、侯雨利等人相继去世。

统一企业通过积极发展由食品到流通、服务行业的多元化经营，于1987年使股票公开上市，从而募集了大量资金，事业规模进一步扩大。相反，台

南纺织、环球水泥等原有的集团企业，其经营则由于纤维行业的衰落等原因而陷入困境。在这种状况下，高清愿率领的统一企业及其下属公司，虽然继续同南纺集团保持着协作关系，但事实上已经独立出来，并于 80 年代末成立了新的企业集团“统一集团”。

新集团以从事食品加工的统一企业为骨干，属下有贸易部门的南联国际贸易、流通部门的统一超商、生产自行车和电池的统一工业、生产罐头的统一实业、生产电子产品的统一半导体等公司。独立时的事业规模与南纺集团相差无几，但没过几年，统一集团的营业额就达到南纺的两倍以上。

统一集团在台湾的事业，除食品、流通两个部门发展顺利外，1988 年起还通过统一投资、统乐开发事业等下属企业，开始向娱乐业投资。统一半导体也通过引进美国 MTI 公司的技术生产 MOS 半导体而迅速发展起来。

更加引人注目的是统一集团在海外的投资活动。1990 年，它以 3.35 亿美元的价格，收购了在美国的甜饼、饼干业界仅次于那比斯克、基辅乐两家公司的温德姆食品公司，正式打进美国的市场。

统一集团收购温德姆公司的目的，不仅在于将其作为在美国的活动据点，而且是想在台湾利用该公司的先进的物流管理和营销系统。

统一集团还通过子公司不断在美国开拓快餐食品市场，1992 年以后，曾几次有消息说，该集团有意在美国的食品加工业及娱乐业收购有实力的企业。

此外，从 80 年代末起，统一集团在菲律宾、印度尼西亚、泰国等东南亚国家向以食品加工为中心的几项事业投资，其中包括向泰国最大的面包制造厂参股 20%。

1990 年以后，该集团又在大陆积极开展投资活动，目前已在北京、上海、天津等几个城市建成了生产快餐面、乳制品及蕃茄制品的加工厂，并将其产品投放到中国大陆市场。另外，与法国加尔福尔公司合资在中国开设大型超级市场的计划也在着手制定。对大陆的投资，到 1993 年中期已达 5000 万美元，预计还要追加投资 1.5 亿美元。

与在美国及大陆的投资相关联，统一企业于 1990 年发行了 1.1 亿美元的欧洲债券，1993 年又计划在香港发行 5000 万美元的商业债券，积极开展在海外的筹资活动。另外，面对台湾当局对向大陆投资的种种限制，统一企业又在探讨将其驻香港子公司的股票在香港上市。

从规模上看，统一集团 1993 年已跃居台湾企业集团的第六位。如将与其保持密切关系的南纺包括在内，则其规模或许仅次于台塑。从其积极开展多元化经营和海外投资这一点来看，预计它今后将继续迅速发展。

#### 点评：

1. 多样化经营可分散经营风险。进入 80 年代的南纺、统一集团，明确意识到纤维、水泥、建筑等行业走向衰落的趋势，逐渐将投资重点转移到以统一企业为中心的食品加工和流通领域。

2. 多角化经营往往可以与时代保持同步发展。统一企业之所以却快餐及超级便民商店连锁店方面发展，主要是由于它希望借此时代的潮流，加入流通、服务行业，并通过引进外国资本和专业技术，走到时代的前列。

## 汉高的中国战略

汉高公司是世界上最大的从天然脂肪和油料中生产脂肪化学产品的生产商，也是世界上产品范围最广的粘料生产企业。汉高公司是一个跨国公司。它的核心公司是汉高股份公司（Henkel KGaA），1876年由弗立茨·汉高在德国亚琛创办，1878年迁至交通便利的杜塞尔多夫，新旧世纪交替之际，又迁到了杜塞尔多夫市郊的霍尔特豪森肖。1991年汉高的销售额为77.85亿美元，利润额为2.4亿美元，雇员41475人，在世界500家最大的工业公司中排名第185位。

汉高公司集团的领导职能机构有监察董事会（Supervisory Board），由16人组成，董事长为Albrecht Woeste；股东委员会（Shareholder's Committee），由8人组成，会长由董事长兼任，两会名誉主席为Konrad Henkel（康拉德·汉高）博士；管理董事会，由10人组成，董事长兼总经理为Helmut Sihler博士，经营管理部（Operating Management），由21人组成。公司各领导机构中的领导成员都具有较高的文化水平，具有博士学位的人共有33人，占56位领导成员的60%。

汉高公司集团在国际性的生产活动中共分设有5个生产系列，即5大部类，每一部类均有独自的生产设备、产品系列、销售系统和应用技术，其经营方式分为独资、合资和小股东入股几种形式，其中独资企业创收占总产值的绝大部分。

汉高公司在华投资经历了试验、扩大和全面系统化三个阶段，直到80年代末，汉高公司在中国还没有一家生产企业。当时，除欧洲以外汉高最重要的市场是美国、墨西哥、巴西和日本。

1990年，汉高公司在上海和广州分别建立了合资企业，生产金属表面处理剂。

大众汽车公司、标致汽车公司以及美特容器公司在欧洲均是汉高公司此类产品的大用户。他们先于汉高来华投资建厂。到90年代初，它们在华投资企业的生产已达到一定规模。汉高建立合资企业实际上是一种配套投资，为老客户提供辅助产品。

在市场有保障的情况下投资显然风险不大。然而，汉高在最初投资时仍然十分谨慎。这两家企业投资规模都不大。上海汉高化学品有限公司注册资本只有230万德国马克，汉高出资50%。广州汉高化学品有限公司最初投资仅有200万元人民币，后增资才变为400万元，汉高出资也只有50%。

事实上，这两家公司是汉高在华投资的试验，是探路石。

两家公司投产后运行良好，其状况比汉高公司预期的还好。广州汉高公司建立后，从1991年5月开始建设厂房。厂区原来是个鱼塘。由于中方领导有方，仅用4个月时间便填好鱼塘盖起了厂房。公司1992年投产，1993年即开始盈利。三年来，公司累计销售额达3000万人民币，税后利润累计300万元。考虑到公司仅有40名员工，这是一个相当好的经营成果。

上海汉高公司从1992年5月投产以来，销售额逐年上升，1993年850万元，1994年1160万元。1995年销售额将超过2000万元，并将略有盈利。1993年6月，汉高集团总部一个高级代表团访问上海时，视察了这家企业。代表团成员对这里相当满意，称其为“汉高大家庭在亚洲最优秀的工厂”。此后不久，新加坡、印尼汉高公司的人员均来上海参观学习。

这两家企业的成功，坚定了汉高在华开展大规模投资的决心。

90年代初，汉高公司逐步制定了对华大规模投资的战略。按这个战略，1993年以来，汉高公司加大了在华投资的力度。

1993年，汉高与天津合资生产合成洗涤剂 and 清洁剂，项目投资额近3000万美元，其中汉高方面出资45%，德国投资与开发有限公司出资10%。

1994年，汉高公司在华投资建立了4家合资企业。它们是：上海汉高泰罗松粘合剂涂料有限公司，生产民用粘合剂和建筑化学品；汕头汉高粘合剂建筑化学品有限公司，生产民用粘合剂和建筑化学品；广东省肇庆汉高化妆品有限公司，生产护肤、美发用品；四平汉高洗涤剂和清洁产品有限公司，生产家用洗涤剂和清洁剂。

1995年以来，汉高在华又建立了3家合资企业。它们是：生产家用洗涤剂和清洁剂的桂林汉高洗涤剂有限公司；生产洗涤剂和化妆品工业原料（油脂化学产品）的上海汉高油脂化学品有限公司；生产洁厕和化妆产品的汉高可蒙化妆品有限公司。

目前，汉高还有金属表面处理剂项目在长春、武汉等地洽谈合资生产事宜；在徐州、南京等地就洗涤剂合资项目同有关单位磋商。如果这几个项目能够成功，汉高在这两个产品系列方面就可能实现其覆盖全国的目标。在投资扩大的基础上，1995年10月，汉高公司在华建立了名为中国汉高控股有限公司的投资控股公司。这家公司的建立，标志着汉高在华投资系统化的开始。汉高已把中国作为其海外投资的重点。公司计划在未来几年再投资1.5亿美金，所有产品系列进入中国，并将重要产品覆盖中国。为实现这一目标，显然需要有一个在中国的“前线指挥部”，针对当地情况及时作出决策，并且协调在华各部门的投资活动。从1994年起，汉高公司就积极在京建立投资控股公司。按照汉高公司的设想，这家投资控股公司在最初阶段的职能主要有三条：首先，在中国地区为其所属企业或相关公司提供金融、财务结算和报告，提供信息和人员培训及招聘等基础服务。其次，参加新合资项目的谈判，也参加已建合资企业股权结构调整的谈判。最后，参加在华合资企业董事会，代表汉高公司的利益。

随着汉高公司在华业务的扩展和中国逐步对外商实行国民待遇，中国汉高控股有限公司将进一步发挥经营方面的职能，统一协调其在华企业的生产、销售和技术开发等业务，使在华的十几家企业从单个的项目形成一个统一的经营系统，增加企业整体的竞争力。中国汉高控股有限公司的建立，既标志着汉高在华投资系统化的开始，也反映了汉高公司进入中国市场的决心与信心。

至此，包括投资控股公司在内汉高公司在华已建立了11家企业。按照协议，汉高公司共投入资本1.1亿美元，这些企业共雇佣中国职工3400人。这一切都表明，汉高在华投资已初具规模。

#### 点评：

谨慎和大胆的结合可以保证市场进入战略的科学性。汉高公司对华投资经历了三个不同的阶段既试验、扩大和全面系统化。试验在于探测中国市场状况，评估中国市场潜力，而扩大既是试验的继续，又为未来的全面化作铺垫。三阶段发展表明汉高投资的谨慎，而一旦发现市场潜力和机会，又大胆实施全面和系统的对华投资。正是这谨慎和大胆的结合，保证了汉高在中国投资的成功。



## 波音与空中客车的较量

第二次世界大战后，各方面都在努力研制商用喷气飞机。英国曾有过一种称为“慧星”的飞机，它也是最初一些喷气机样机中的一种。它是一种按常规机翼设计装配喷气发动机的样机，这种设计碰到的难题是在高速时飞行不稳定，机身颤动和摇摆，因此，这种设计被抛弃了。一些像麦克唐纳、道格拉斯和洛克希德等美国第一流的飞机制造公司，见到英国的失败，便把他们的商用喷气机计划付之一炬，而把螺旋桨飞机保存下来。

当时，这个行业中的弱者波音公司，有了较好的主意。它的工程师们冒险提出，具有后掠机翼的喷气机会较稳定。事情果然如此，因此波音公司很快就推出了707型飞机，从而使这家脆弱的公司，一跃而成为这个行业中的领袖。从此以后，它的竞争者就开始追赶它了。由于成功地推出了707，波音公司有了足够的资金，它立即进行下一种飞机727的样机研制，仅用了较有限的资金，就拿出了727型飞机。而这时麦克唐纳——道格拉斯公司（它们已合并成一个公司）刚推出DC-8型飞机。727型机获得了巨大的成功，成为过去25年中真正赚钱的唯一机种。

然而，到了70年代中期，波音公司在欧洲商用喷气飞机制造者空中客车工业公司的进攻下成了防御者。作为进攻者，空中客车工业公司获得了一个明显的胜利，即在1974年制造出了在空中飞行的唯一双发动机宽体客机，而波音公司在这8年后才有类似机型767投入运行。新的设计使空中客车型飞机取得了更好的节油效果。3年之中，空中客车工业公司的市场份额从仅占3%猛增到28%，而且1981年空中客车工业公司在获得新订单方面走在波音公司前头。决定航空公司在采购新飞机时所作选择的因素是多方面的，但近年来没有比燃油效率和筹措资金更为要紧的了。空中客车工业公司在这两方面均获得优势，给航空公司提供了在燃油和成本方面的巨大节约。

处于防御者地位的波音公司，不久就开始进行反击，比如提供了改进的设计，并免费提供备件和培训人员，广泛开展产品售后服务，并承诺新一代中型喷气客机将比空中客车工业公司早交货等等。

波音公司在这些项目上，玩了一个机灵的花招。它表面上似乎是缓慢犹豫，实际上却正在进行一个能让自己至少赶上或可能超过空中客车工业公司的工程和试验计划。波音公司在其初始设计上花费了相当于空中客车工业公司所用的2.5倍的时间，事实证明这是值得的。波音公司比空中客车工业公司晚几个月开始客机的组装，但却比空中客车工业公司早几个月投入试航。因为它在成本较低的设计阶段中花费多些，而在成本高昂的建造阶段保持较低费用，从而使整个费用减少。这样得到的报偿是：许多原来预计是向空中客车工业公司订货的航空公司，却把订单转向波音公司，如美国联合航空公司、环球航空公司和德尔塔航空公司就是其中的3个例子。

这场空中争斗的结果，还受到另一场混战，即普惠公司与通用电器两家发动机公司之间激烈竞争的影响。

空中客车工业公司在164座新型客机A320上花费了40亿美元。头几个型号的飞机将配备通用电器公司与法国斯纳克玛公司（SNECMA）合作生产的扇形喷气机，以后的型号可能采用以普惠公司为首的集团所设计的发动机，并在1987年开始交货。预计在这一年，通用电器公司和波音公司将要对一种革命性的新型发动机作出决定。通用电器公司的新型桨扇发动机能够提供当

今喷气式飞机所达到的最高速度，而不需那样的油耗。实际上，通用电器公司声称，这种新型发动机具有优于当前发动机 2 倍多的燃料效率，并且可能比目前正在研制的任何其它发动机的燃料效率还要高 25%。这样，对航空公司的资金节省就有巨大的作用，若油价按每桶 25 美元算，则每一个较大规模的航空公司每年将可能节省 6000 万美元。然而，问题是通用电器的新型发动机尚待实际考验，并且在 1991 年之前尚不能投入使用。但是在此几年前，装备着据称比那时最好的发动机效率还要高 14% 的普惠公司发动机的新一代空中客车客机就已经升上天空。航空商业界是等待由通用电器的发动机驱动的波音客机或是选择在效率潜力稍低的普惠发动机的空中客车客机？对空中客车工业公司来说，这个问题的回答可决定其命运。实际上空中客车工业公司已经把公司的赌注押在下一代产品上了。如果处于防御者地位的波音公司能出奇制胜，则空中客车工业公司将遭到严重的经济困难。不管所展开的行动和反行动结局如何，这就是进攻者与防御者打得不可开交时要发生的那种典型事例。

#### 点评：

1. 竞争是一种长期的过程。在商用喷气机领域，波音曾经是一个后来者，但随着 707、727 的推出，它成了领先者同时也就成了一个防御者，而随着空中客车双发动机宽体客机的推出，空中客车公司取得了暂时的技术领先，因而波音公司又要开始对空中客车作新一轮进攻，力争在燃油效率方面作出突破。

2. 商业竞争焦点是取决于用户需求的。波音 707、727 满足了用户的稳定性要求，取得了胜利，而空中客车客机节油效果好，广为用户接受，取得了暂时的优势。

## 贝尔实验室的制造许可证交易

通过颁发新产品和新工艺的制造许可证,可以把发明者/开发者与生产者/销售者联系在一起。这种管理方法是转让技术的有效手段,已被用来克服主要存在于革新过程最后一阶段的障碍,即妨碍新技术成果普及的障碍。贝尔实验室是美国电话电报公司(AT&T)的附属研究机构,它通过制造许可证交易这一管理方法,实现自身在半导体行业中的利益,并加速获得现代化技术。

贝尔实验室雇用了17,000多人,其中包括大约6,000名科学家和工程师。除了4个主要中心外,该实验室还有另外8个实验室和许多地方中心。其组织结构大体如下:研究,系统工程和发展;实验室90%的工作集中在系统工程和发展方面,10%放在研究方面。研究预算的一半用于基础研究,另一半用于基本通讯系统研究。

贝尔实验室是高技术领域中的一员,处于十分激烈的竞争环境中,所以,贝尔实验室和AT&T公司的制造分公司——西部电气公司都这样运作:1.用专利保护新产品和新工艺;2.洽谈许可证协议,以防止AT&T公司所研制的新产品和新工艺被仿制和扩散。AT&T公司所使用的制造许可证交易方式包括交换许可证优先权,这样可以使AT&T公司获得受证人的专利。AT&T公司收取制造许可证提成费的多寡,取决于从制造许可证协议中获得的其它类型的利益多少。这些受益可能允许AT&T公司获得受证人的专利内容;并了解某些研究和 Development 活动。通常每隔5年,AT&T公司就要重新评估其制造许可证协议,以确定它们的有效期、适用程度以及与本公司研究需要有关的共同利益。AT&T公司签订的制造许可证协议,已经促进了产业界某些技术的发展速度。

制造许可证交易是推销新产品和工艺的一种富有吸引力的方法,因为它不急于给新概念制定价格。这是由于新产品新工艺可能需要进一步发展,也可能需要市场的检验,所以要制定新概念的价格是相当困难的。如果能够预测出一项新产品的潜在市场价值,那么与其让制造许可证代理人 and 受证人从产品的销售中获利,不如由自己直接来销售该产品。

这里值得考虑的一个要点是,是否应该申请新产品和新工艺的制造许可证,以及公司应该采取的许可证交易的总策略,即新产品是否有市场,或者是否需要开拓另一个市场。

获得许可证,就拥有使用和发展新产品的权利;各公司希望获得许可证的主要原因,是他们不具备从事新产品研究的技术和财务资源;另一方面,下决心获取许可证的公司掌握销售和制造方面的专门知识和投资发展新产品所需的资金。有些公司充当寻找预期受证人的介绍人,展览会和交易会也强调许可证贸易机会。

最有价值的预期受证人应该是这样一些企业,它们已经相当程度地进入该产品领域,但在其预先制订的发展计划中尚无相应的心理投资或金融投资。另一种适宜的预期受证人应是这样一类公司,它们已经活跃在特定领域,但是处于不利的竞争地位,或是正在按另一种难以令人满意的许可证进行经营。

贝尔实验室采用专题座谈会的形式,对其受证人进行新技术发展方面的培训。在半导体领域,贝尔实验室于1951年首次主办了一系列专门讨论晶体管的座谈会。1952年,贝尔实验室又主办了一次为期8天的专题座谈会,介

绍晶体管的特性和应用，以及相关的物理学理论和技术。AT&T 公司的受证人，包括 25 家美国公司和 10 家外国公司，先支付 25,000 美元的先期提成费，以获得参加此会的权利。1956 年又为受证人举办了一次专题座谈会，分析了漫射和氧化层掩膜等方面技术的进展情况。此后，贝尔实验室没有再举办专题座谈会，而是通过受证人的单独来访，转让有关技术进展方面的情报，如半导体行业的外延转让技术等。

在向受证人提供有价值的新技术知识的过程中，贝尔实验室的主要目标是在实验室与受证人之间建立起信息共享网络，这样可以防止那些在新产品和新工艺发展中没有分担技术和财务责任的潜在受证人“窃取”有关的设想。如果研究人员和工程人员的流动性较大，那么要想保守新技术发展的秘密是很困难的。在半导体行业中，一些新办小企业尤喜暗中侵犯专利权。但通过提供有吸引力的制造许可证协议，AT&T 公司能说服潜在对手们接受它的专利。

已经证实，制造许可证交易是鼓励行业内革新的有利手段，并且还能在同行之间保持竞争气氛。它的成功应用主要取决于给予制造许可证的技术的优劣，及与该技术有关的专利体制的可靠性，以及制造许可证交易参加者准确评估许可证价值从而确定恰当利润额的能力。

#### 点评：

1. 制造许可证交易是转让技术的有效手段。贝尔实验室的经验表明，通过颁发新产品和新工艺的制造许可证，可以把发明者/开发者与生产者/销售者联系在一起。

2. 制造许可证交易是推销新产品或新工艺的一种富有吸引力的方法，因为它不急于给新概念制定价格。这是由于新产品新工艺可能需要进一步发展，也可能需要市场的检验，所以要制定新概念的价格是相当困难的。

## 失败的降价销售

90 年来作为美国最大超级市场联号的 A&P 公司，发现了其销售额、利润和市场份额呈持续下降趋势，并且受到了其竞争对手塞夫威和克罗格公司的严重挑战，表 1 和表 2 给出的是 A&P 公司和其两个竞争对手的销售额，利润和市场占有率的数据：

表 1 A & P 公司的长期滑坡趋势

	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

表 2 塞夫威公司和克罗格公司的相应数据

	塞夫威公司			克罗格公司		
	销售额	收入 (000000)	市场份额	销售额	收入 (000000)	市场份额
1963	\$2649.7	\$44.82	10.7	\$2102.1	\$22.08	8.5
1965	2939.9	48.18	10.9	2555.1	31.30	9.5
1966	3345.2	59.75	11.4	2660.0	29.38	9.1
1967	3360.9	50.89	10.8	2806.1	25.72	9.0
1968	3685.7	55.06	10.7	3160.8	34.00	9.2
1969	4099.6	51.31	11.0	3477.2	37.39	9.3
1970	4860.2	68.89	11.2	3735.8	39.77	8.6
1971	5358.8	80.18	11.8	3707.9	36.27	8.1

1972 年初，A&P 的总裁凯恩作出了把所有的联号改成超级廉价商店的决策。《商业周刊》曾引用过他的一段话：“在这个公司中，我们必须马上考虑促使增长的因素，我们毕竟是一个完全依靠以吨数计的销售量来生存的企业。”

一夜之间，在全国的各个城市，商店变成了号称“经济实惠之源”或简称 WEO 的东西。虽然商店并没有重新装修，但却作了两项重大变革：

90% 的商品降低了价格。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。

削减了商品种类——采取 WEO 战略后，A&P 公司的商品种类从以前的平均 11000 种减少到约 8000 种。这意味着某些商品的规格和花色品种都减少

了。

作为 WEQ 策略的核心——降价销售试验取得了初步的成功，其后公司作出决策将所有商店都改为 WEQ 商店。但 A&P 公司的竞争对手也作出了强硬的反应，毕竟竞争对手们无法坐视 A&P 公司咄咄逼人的削价和推销活动，当然，那些在财力上无法与 A&P 公司匹敌的小型超级市场联号发现要和这一行业的巨人进行价格竞争是困难的。但大多数企业仍试图这样做，并希望能经受住这场风暴。

例如，潘特里·普赖德公司，一家东部连锁商店，在广告中建议顾客把 A&P 公司宣传其价格优势的广告带来，该公司会按此价格供货。朱厄尔公司是一家总部在芝加哥的超级市场联号，在全美排名第五。它成功地抗击了 A&P 公司的 WEQ 攻势，不过这些成功并不是靠在价格上以牙还牙而得到的。事实上，他们的做法恰恰相反。他们把营业时间从早上 8 点一直延续到晚上 12 点，并增加了各种辅助性服务项目，如为老年人提供公共汽车；有一小部分商品进行折扣出售，但大多数仍以正常价格或高于正常的价格出售。

然而，朱厄尔公司却十分顺利地获得了廉价联号的形象，而不需真正付诸实施——毫无疑问，这帮助它获得了 A&P 公司正努力想抓住的那批对价格很敏感的顾客。1971 年夏，正当价格飞速上涨而尼克松政府冻结物价后两天，朱厄尔公司宣布了它的“第一阶段”方案。公司把它的价格降到了低于冻结前的水平，并在 90 天冻结期后的数月内仍旧维持了这一价格。虽然减价只是象征性的，但通过宣传后这样做所收到的效果是巨大的。

在 60 年代末，这家公司的业务已扩展到经营耐用品和时装、药品、快餐店。朱厄尔公司的许多超级市场都紧挨着、或和公司的其它零售业务同在一幢大楼里，因而顾客来来往往非常集中和方便。而且，朱厄尔公司的每家商店的销售量几乎都是 A&P 公司的 3 倍。这样，通过服务、统一零售、积极的推销宣传以及创新和低价（即使这一评价并不准确）的形象进行竞争，A&P 公司的削价冲击被基本上挫败了。

就 A&P 公司而言，降价使销售额得到了提高，其增加幅度达到 8 亿美元。但 A&P 公司也遭受了 5130 万美元的严重亏损（对许多公司来说这将是一场大灾难），这是公司在近期内最糟的一次。表 3 是表 1 和表 2 的延续，反映了 A&P 公司、塞夫威公司和克罗格公司在 1972 年以及前两年的对比情况。

表 3 A&P 公司、塞夫威公司和克罗格公司

1970-1972 年的对比数据

		销售额 (万美元)	收入 (万美元)	市场份额
A & P 公司	1970	566400	50129	13.1 %
	1971	550300	14619	12.1 %
	1972	630700	5128	13.1 %
塞夫威公司	1970	486000	6889	11.2 %
	1971	535900	8018	11.8 %
	1972	605800	9106	12.5 %
克罗格公司	1970	373600	3977	8.6 %
	1971	370800	3627	8.1 %
	1972	379100	2318	7.8 %

从表 3 中可以看到，尽管付出了高昂代价，A&P 公司确实扭转了销售额和市场份额下降的趋势。而塞夫威公司，尽管面临 A&P 公司咄咄逼人的挑战，却不仅使销售额增加了 7 亿美元，以及使市场份额有很大增加，而且还大幅度提高了本来就已不低的利润。

1973 年，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 1.571 亿美元的亏损。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，公司实行了零售行业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被重新谈判，而且也影响了雇员的士气。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，并在备货中纳入更加种类的能获得较高毛利率的食品和非食品项目。纠正 A&P 公司错误的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，改善商品的陈列方式以及保持清洁整齐的店面环境。

但是，A&P 公司再也无法从它的主要对手塞夫威公司那儿重新夺回霸主地位了。

#### 点评：

1. 降价销售策略并非是万能的。大幅度的削价策略在超级市场这一领域中往往是特别轻率和不明智的，因为那里的毛利本来就很少，竞争也非常激烈。

尽管在降价销售中，A&P 公司的销售额增加了 8 亿美元，但这无法补偿因降价而带来的损失，结果发生了严重的亏损。销售量不可能相应地增加很多，以补偿大幅度削价和减低毛利率所带来的影响，因此，竞争者将会以牙还牙，并常常为了自卫而展开价格竞赛。

2. 竞争策略并非是唯一的。我们知道，竞争战略是一组战略组合，降价仅是方式之一，延长营业时间，改变企业销售环境，优化销售商品组合等应该得到优先考虑。

## 汽车大王福特

亨利·福特于1863年1月30日出生在美国底特律近郊的一个农民家庭里。然而怪僻的他似乎天生与土地和耕锄无缘：童年的福特所述恋的，是一些不可思议的东西：为了弄清蒸汽动力原理，他曾被水壶炸伤过面颊；他在学校试验一台蒸汽涡轮机时，不仅炸了同学，还烧毁了学校的篱笆。逐渐长大以后，福特的兴趣又扩展到机械制造方面。他常常拆开手表，弄清原理之后，又重新组装成别的什么东西。父亲、兄弟姐妹、邻居，都对他感到费解，叫他“怪人”，唯一支持福特的是他的母亲玛丽，母亲认为他是一个“天才的机械师”，给他提供工具，并且不断鼓励他。福特一生所表现出的镇静、沉着、不屈不挠的性格，深得于玛丽的教导。他母亲的一句箴言后来成为福特家庭和福特公司创业精神的宗旨：“你必须去做生活给予的不愉快的事情，你可以怜悯别人，但你一定不能怜悯自己。”

由于家人的不理解，福特出走了，去寻找自己的生活。他先后在密歇根铁路车厢制造厂、底特律机械工厂、底特律造船厂、西屋引擎公司工作过，但那都不是他梦想的地方。福特不甘心只做一个雇员，他要当经理，创办公司，做老板，开创一番空前未有的事业。为了实现当企业家的梦想，福特又不断地学习，加强自身修养，并很快熟练地掌握了制图、速记、打字和会计技巧。

1891年的一天，一次偶然的机，福特看到了一部汽油发动机。震惊之余，更加坚定了他离开田园、开创机械事业的决心。1892年9月25日，福特告别了家乡，告别了父母和亲人，只身来到底特律，正式受雇于爱迪生公司，担任主发电厂经理兼工程师。无论是迷惑不解的父亲，还是后来的福特自己，都没有想到一个改变世界的著名企业家的成功之路从此开始了。

一辆无马的四轮车，比马车更具流线型，用一条自行车链条似的链子传动，烧的却是汽油——最早的汽车雏形，竟是如此简陋，无怪乎当亨利·福特驾着它穿街过道时，许多人喊他是“疯子亨利”。然而，当福特在底特律的街上被人讥笑时，在爱迪生公司内部，亨利·福特却已是一名高级工程师和管理人员了。他制造汽油机动车的设想受到爱迪生的充分肯定和称赞，甚至被其认为是“创世纪的发明”。更受爱迪生赞许的还是福特那大胆发明创造的精神和忘我的工作热情，因为这才是“成功企业家的气质。”

但福特的道路并不像爱迪生预言的那么顺利。首先他就遇到了和老板的冲突。他的老板，底特律汽车公司总裁亚历山大认为，只有电动车才有前途，汽车只是一种异想天开的玩意儿。受了打击的福特表现出了极其坚定的意志，在职位和汽车之间他毅然选择了后者。失去了职业、地位和向上发展机会的福特当时年已36岁，然而他虽然身无分文，但并没有气馁，更没有动摇。发明家的远见和企业家的果敢使他坚信，自己一定会成功。

汽车业在美国已发展起来，尚未成功的福特又遇到了一重大挑战：市场的选择与淘汰。如何赢得市场并站稳脚跟呢？福特锐利准确的眼光落到了车速上。1901年10月10日，是决定福特和他的汽车的命运的一天。在底特律赛车场上，福特以绝对的优势获得了冠军，这是他一生的转折点，也为汽车业开创了一个新纪元。

福特和他的汽车声名远扬，吸引了大批投资者，但也树立了许多强有力的竞争对手。随着汽车行业进入动荡不安的发展阶段，在激烈的竞争中能站



住脚的只有富兰克林、皮尔斯、别克、斯坦利、凯迪拉克和福特。夹在几个实力雄厚的大公司之间，福特公司的地位仍是岌岌可危。如何在竞争中立于不败之地呢？福特独特的企业家眼光仍落在赛车上。只有他自己清楚，这是一场什么样的赌博，福特公司随时都有全军覆没、一蹶不振的可能。但他还是决定铤而走险。不经风险，不会有企业的成功；不战胜风险，也就不配当企业家。于是，福特和他的主要投资人马尔科姆森一起，广泛集资，吸收最好的设计师、技术工和推销员。他所雇的著名广告人卡普斯还为福特车设计了独出心裁的有力广告，积极将产品推入市场。然而，最重要、最有力的竞争手段，是扩大生产，不断创新。因此，这次福特的设计重点不仅要快，还要省燃料、保质量、争实惠。终于，在这一轮竞争中，福特公司大获全胜，一跃而成为全美最大最有实力的汽车公司。福特本人也取得了决定性的成功——收购了合伙人马尔科姆森的全部股份，圆了他 20 多年来的老板梦。

福特敏锐地顶感到，汽车的时代到来了。他要成为这个时代的主宰，开创一个“福特的时代”。他知道，大规模的汽车业的生产需要一整套系统的现代比的技术与管理。在下断摸索中，福特创造了一套独特的管理方式。

为了提高工人和职员的工作热情，他常在工休时间去和他们亲密交谈。他平易近人、和湛可亲，不断说些鼓舞人心的话。福特不是一个守财奴的老板，他会在合适的机会给工人加薪，并奖励表彰工作出色的雇员。1927 年经济萧条时期，福特甚至穿了件肘部打了补丁的皮夹克上班，借以提醒工人时局艰难，激发他们的奉献精神。

亨利·福特今天在美国人的心目中仍享有很高的荣誉，譬如被称为“汽车大王”、“英雄”等。享受这些荣誉对亨利来说是当之无愧的，他在美国汽车发展史上创造了一个又一个的新纪录。

#### 点评：

在福特汽车王国的发展过程中，福特的经营原则是流行于世并享有盛誉的“黄金原则”：

1. 不留恋过去和畏惧未来。失败不过是给人们以重新开始和更聪明行事的机会。一次老老实实的失败并不是耻辱。
2. 不要在意竞争。谁经营得好，谁就能在竞争中取胜。企业硬压别人的生意才是犯罪。
3. 要把为顾客服务的思想置于追求利润之上，利润不是目的，只不过是为顾客服务的结果而已。
4. 所谓生产，决不是廉价买进又高价售出。它应是以合适的价格购买原料，花费尽可能少的费用，把原料加工成有价值的产品，再卖给消费者。冒险、投机、欺诈的行为，只能阻碍生产的发展。

## 杜邦公司的失误

我们都知道杜邦公司是一家大企业，一家世界级的跨国公司，但谁能想到它也曾在一轮竞争中败给了赛伦尼斯公司，而竞争的焦点产品是轮胎，结果是赛伦尼斯公司占据了 75% 以上的市场份额。

最初生产轮胎帘子布的材料是棉花，但棉花易腐烂，所以人们开始寻找替代材料，这导致了人造丝的诞生，厂家开始用人造丝合成轮胎帘子布。

由于人造丝的强度比棉花高，所以可以制成较薄的轮胎。而且人造丝不像棉花那样容易腐烂，所以，由人造丝制造的轮胎的寿命也就较长。于是许多公司在几年的时间内，共投入了 1 亿多美元改进人造丝。

但是，投入的资金在改进性能方面获得了不同的效果。第一个 600 万美元获得了比开始高出 800% 的效益，其后的 1500 万美元取得了 25% 的效益。在 60 年代早期，最后投入的 2500 万美元由于人造丝技术已达到了极限，只取得了 5% 的效益。如果这些公司懂得检查一下极限，那他们投资战略可能会是另外一个样子，至少他们可能节省 1962 年以后投入的 4000 万美元的相当大的一部分。

最初生产人造丝的主要厂商是美国粘胶纤维公司和杜邦公司。第二次世界大战以后，鉴于人造丝的缺陷，杜邦公司转而生产它的专利产品尼龙帘子布。许多年来，杜邦公司和美国粘胶纤维公司都采取了一系列的改进措施企图超过对方的产品，最后美国的粘胶纤维公司渐渐地走下坡路，而后被 FMC 公司收购。但对杜邦公司来说，这只是一个短暂的胜利。

尼龙轮胎也并不是没有问题。司机们因为轮胎的“平点”而大受其苦。在寒冷的冬天，汽车停在外边，尼龙轮胎被冰冻，轮胎底部就会产生一个“平点”。当该“平点”随着车轮转动时，它就会与地面发生撞击。不久，底特律的工程师们要求轮胎生产厂家消除撞击。于是，轮胎生产厂家鼓励供应商寻找尼龙的替代品。其中一种替代品就是聚脂，这种材料通常用来做双层的纺织服装，由杜邦、赛伦尼斯和其他厂家生产。

于是，杜邦公司开始从事一项双重研究，在寻找一种像聚脂一样的聚合物替代品的同时，仍试图改进尼龙的柔性，以消除轮胎的“平点”。不幸的是杜邦公司不知道尼龙在 S 曲线上的位置，因为当时谁也没有想到，尼龙已如此靠近了它的技术极限！但与尼龙相比，聚脂的情况则不同，聚脂仍然处在青春时期。赛伦尼斯公司年青的聚脂技术与杜邦公司成熟的尼龙技术相比，具有 5 : 1 的优势。正像酞酐一样，从技术的这一代到下一代，S 曲线的陡峭度也在提高，而聚脂的极限则要高得多。聚脂的极限在性能图上是 16，而尼龙只有 8。技术完善以后，聚脂帘子布的轮胎的寿命更长，与非常好的尼龙帘子布的轮胎相比，在较低的温度下更柔软，没有“平点”。

赛伦尼斯公司在轮胎帘子布的研究和开发投资上只用了相当于杜邦公司投资的一半，但进步的速度是杜邦公司的 2.5 倍，因为前者的生产率是后者的 5 倍。花钱少，进步大，所以最后赛伦尼斯公司反而取得了聚脂帘子布技术的领先地位。

为什么杜邦公司在占尽优势的情况下反被竞争对手超过了呢？问题的一部分至少可追溯到杜邦公司是怎样组织其内部生产的。当尼龙成为杜邦公司的重要产品时，公司就使尼龙成为一个独立的盈利中心。公司的尼龙生产部的目标是尽可能多地收回杜邦在尼龙生产上的投资。为了保持对外竞争的

领先地位，尼龙生产部花费了大量时间和精力以建造一座轮胎帘子布发展中心。在这个中心里，尼龙部的工程师们试验轮胎的最新发展技术，并使其科研成果更接近顾客（即轮胎制造商）的要求。所以当聚脂部决定要使聚脂打入轮胎市场时，给轮胎帘子布发展中心的印象是也要试验聚脂轮胎帘子布。要在聚脂部内建立和经营另一个轮胎帘子布发展实验室，对于杜邦公司来说是一个费钱的选择。

只有杜邦公司自己知道问题的始末。但是从我们到目前为止能收集到的情况来看，事情大体上是这样的，聚脂部拿了他们的轮胎到尼龙部去做试验，有人对他们说，“哎呀！了不起的产品，这几乎和最新的尼龙帘子布一样好，只要再进一步改进一下就行了。”这对聚脂设计人员来说是个好消息。他们又满怀热情地继续工作了一年左右，改善他们的产品设计。当他们又回来做进一步试验时，有人告诉他们，他们的产品简直好极了，超过了任何一种尼龙产品。不幸得很，杜邦公司刚批准一项新的投资去购买一套尼龙轮胎帘子布生产设备；这样，在一段时间内已具备了轮胎帘子布生产的全部能力。高层经理能给聚脂部的许诺是，当尼龙生产能力不够用时，公司将对聚脂轮胎帘子布生产投资。

就这样过了几年，杜邦公司为了保护自己的投资利益，不顾它的主要客户固特异公司已公开肯定聚脂的轮胎帘子布较好的事实，仍然极力推崇尼龙。

赛伦尼斯公司也是一个大的纤维生产企业，拥有自己的轮胎开发试验室，该试验室生产出的一种聚脂轮胎帘子布很快被轮胎制造商们抢购一空。结果是杜邦公司在市场中失去了一次建立领先地位的宝贵机会。赛伦尼斯一跃成为佼佼者。在5年中，即60年代末期，轮胎帘子布的销售量只有微弱的增长，但是赛伦尼斯占据了市场75%以上的份额。

杜邦公司的失误，不是因为它没有意识到聚脂技术发展的可能性，而是因为它作了武断的假定：作为一个公司，它可以掌握市场上革新的节奏。但事实上它做不到，只有一个垄断者才能做到，而杜邦公司不占有垄断地位。

#### 点评：

1. 毫无疑问杜邦公司在轮胎生产的第一轮竞争中取得了胜利，打败了美国粘胶纤维公司。但正是在尼龙轮胎生产中获得胜利后，满足于暂时的优势，没有付出全部精力生产聚脂轮胎，结果却被赛伦尼斯公司超过。由此可见，优势可以转化为劣势，劣势也可以转化为优势。

2. 技术的变革往往是难以阻挡的。杜邦的失败在于它没有充分意识到聚脂技术发展的可能性，相反却错误地认为自己可以掌握革新的节奏，而事实却是革新打破了杜邦的梦想并粉碎了其暂时的优势。

## 鲜为人知的专利之争

我们都知道福特公司推出了世界上第一辆大批量生产的汽车，却很少有人知道围绕着该车，曾经发生过一场专利之争。

福特公司在推出了T型车之后，产量和销量日趋增长。就在这时却发生了一件麻烦事。因为那时，纽约有一个叫乔治·席顿的律师，此人能说善道，是个“刀笔速度”类型的人物。他从来没有制造过汽车，甚至于连汽车零件都没有摸过，可是，他在1870年却申请获取了一种“安全、便宜而结构简单的汽车”专利，他注明的内燃机引擎用的燃料是汽油。因为这项专利包括的太笼统了，所以几乎凡是想制造汽车的人，都可能侵害到他的专利权。

因此，当时有好几家公司每年都要按收入比例支付席顿一笔专利使用费，大家明知这是不公平的，但畏于他是个名律师，恐怕斗不过他，所以没有人轻捋虎须，只好吃这种哑吧亏。

当福特的T型汽车畅销时，席顿有一天找到福特。他一面热烈地握着福特的的手，一面连声道贺：“T型车这一上市，真可说使所有的车黯然失色，恭喜你，福特先生！”

“谢谢你，”福特早就听说过这个人的德行，也知道他来的目的，所以表情很冷淡，“我只不过替一般人设计了一部车子而已，算不了什么。”

像席顿这种人最会察言观色：他一看福特的表情，知道用软的是不会有什么结果的，于是马上脸色一变，用一种阴阳怪调的语气说：“我今天到贵公司来拜访，有一件很重要的事情想请教。”

“什么事？”

“我先请你看一件东西，”席顿打开他的皮包，取出他的汽车专利权证书，递给福特说，“这是我在1870年注册的专利，请你仔细看一看。”

福特接过来，不经意地翻看一下，还给他他说：“我想不出这个证件与我有什么关系”。

“噢，关系可大啦！”席顿夸张地说，“你新上市的T型车，有不少地方是跟我的专利雷同的。”

“阁下的意思是，我的T型车抄袭了你的专利品？”福特很不客气地问。

“我想是的，这也正是我今天来拜访你的原因。”

“请你听明白，席顿先生，我制造汽车不是一年两年了，从来没有抄袭过别人的东西。事实上，别人的东西我也看不上眼。”

“这是讲究事实的，只凭强辩没有用。”席顿郑重其事地说，“如果我告到法院，对你的损害将是很大的。”

“你想威胁我吗？”

“这不是威胁，是事实。”席顿语气一缓，压低声音，改用谈私心话的神情说，“当然，我并不希望把这件事闹到法院，我只希望你了解这件事的严重后果。”

“阁下的意思，是不是想要我付给你一笔使用费？”

“我想，这该是解决这个问题的最理想的方式。”席顿很委婉地说，“有很多人都是这样跟我解决的。”

“我不管别人怎样做，”福特愤然说，“我决不做这种冤大头！”

“噢？”席顿一惊，带点不相信的语气说，“你的意思是宁愿闹到法庭解决？”

“是的，”福特回答得斩钉截铁，没有丝毫商量的余地，“我认为这是最公平的解决办法。”

席顿悻悻拎起皮包，临走又丢下一句话：“如果你后悔你的决定，三天之内还可以找我商量。”

席顿走后，福特的秘书走过来焦急地说：“这个家伙是有名的难缠人物，再加上精通法律，实在不好惹。如果损失一点钱能够和解，还是和解的好。”

“不，”福特说，“这不光是钱的问题，如果我给他专利费，无异证明我的T型车是仿制他的东西。事实上，这是我和威尔斯、苏伦生三人的心血结晶，不能让他坐享其成。”

“可是，他一定会想尽各种办法打击你，”秘书担心地说，“我怕你斗不过他。”

“有公平的法律替我作后盾，我相信我不会输给他的。”福特很有信心地说，“我早就研究过，他得到的专利内容是不公平的。”

由于福特坚决不肯付给席顿使用费，结果真的闹到了法庭。正如那位秘书所预料的，席顿是个很厉害的人物，他想一下子把福特打倒，使他永远爬不起来。他还唆使其它汽车制造商一起控告福特侵害他们的权益。

说起来，这些小厂商也是很可怜的，他们自己没有设计研究的能力，只好东拼西凑的装配汽车，其中有些零件与席顿的专利雷同，在他的威胁下，只好支付使用费给他。现在席顿又唆使他们，说福特侵害了他们的权益。这些人一想也对，他们付钱给席顿买下了使用权，怎么能让福特白白的制造？除了在法院控告福特之外，席顿还施展一招杀手锏，鼓动与福特竞争的同业放出谣言。这些谣言说：“福特已经被人告到法院在打专利官司，他的汽车是否合法还不知道，一旦法院判决福特的汽车是违法的，购买者将受到意外损失或招致麻烦。”

福特听到这个谣言大为光火，当即决定把一笔建厂用的资金送到法院作抵押，并公开声明：凡购买福特公司汽车的人，如将来受到什么损失，就以这笔资金照数赔偿。

席顿的手段很歹毒，福特的对付办法也够高明。尤其他这种断然停止建厂，把资金挪用到打官司上的作法，充分显示了不顾一切要与席顿周旋到底的决心。这一气势，使席顿也有点气馁了。

因此，在1911年最后一次辩论终结时，法庭宣判福特获胜，他的T型汽车并没有侵害到席顿的专利权。

“我的胜利是意料之中的事，”福特当时发表他的感想说，因为席顿的专利在本质上有很多问题，如果不限他作任意的解释，任何人制造的汽车都可能触犯他的专利权”。

打完官司回到工厂，福特对他的高级职员讲了几句含义深远的话，很能代表他为人的另一面。“世上很多不合理事情的存在，多半是基于人们的迁就心理，”他说，“各位：以我这次打官司的事为借鉴，如果发现公司有不合理现象，马上就要设法铲除，不可姑息。对产品也是一样，不要因为是自己做的，有了毛病就讳而不宣，等到让消费者发觉时，受损害的就不仅你本人，很可能连整个公司的名誉、信用也要受到牵连！”

福特不是个爱说话的老板，但他说出的话，不仅希望员工能做到，他自己也信守不渝。在经营和管理上，他的作法始终没有离开上面这个大的原则。

### 点评：

1. 乔治·席顿根本不懂汽车，却利用了美国当时专利制度的缺陷，对许多种类的汽车收取专利使用费。但亨利·福特为人耿直，是非分明，坚持原则，拒绝付给席顿专利使用费，使公司生产的汽车真正做到价廉物美。

2. 在一个新产品、新技术的发明过程中，社会法律制度也起着重要的作用。如果当时美国专利制度健全的话，亨利·福特就不需要付出精力来打官司，而把全部精力投入公司的经营和管理之中。

## 罗斯顿的杰作

70年代中期，在纽约举行的世界博览会期间，那雄踞在大街上的11座60英尺高的弓形建筑物给来自世界各地的与会者留下了深刻的印象。这些设计优美，气势恢宏的弓形建筑物其实是一份份电动新闻报，它们为该届博览会增色不少。

人们都知道，这是美国通用食品公司花费250万美元推出的户外广告，但却很少有人像导演这一切的罗斯顿那样，深切地感受到其中的心酸和艰辛。

当年41岁的罗斯顿，是美国通用信息公司的副总经理，该公司一向以设计制作户外广告、照片、电讯广告、霓虹灯等闻名于整个美国。当纽约世界博览会开始筹备后，罗斯顿感觉机会来了。于是驱车前往纽约，面见博览会发布消息的麦德林·杜丝梦夫人。麦德林夫人告诉他，博览会计划建立告示牌，每天贴出油印快报，公布一切重要消息。

“我感觉机会来了，”罗斯顿回忆说，“但博览会不会仅为了以电讯代替油印报而花费金钱，除非那是件新式的特殊发明，并且具备博览会所需要的功能和所向往的戏剧性效果。但是他只是保守地向麦德林夫人说：“也许我们可以提供一项您没想到的服务，请给我们一周时间，我下周会带一些新构想来见您。”

麦德林夫人欣然同意。

一回到公司，罗斯顿就开始潜心研究。他想，参加博览会的人很多，因此，此项新设计必须很大，让不论远近的人都可以看见。使步行者和驾车者都可以从中获得重要的消息。他一边构思一边绘图，精彩的设计出现了：电动的字型机，装置在巨大的弓形建筑物上，架设在博览会的重要入口和会场中的几个主要地点，让所有的消息，从一个中心经由电流传到四方。

罗斯顿带着草图又去拜访了麦德林夫人，他向麦德林夫人和其它官员介绍说：“这些弓形建筑物，将使本届博览会获得空前的成功和光彩，这些动态电讯设备，将为全世界的观光业带来全新的概念。”

一个官员问：“全部设备需要花费多少钱？”

“我们预计至少需要200万美元。”

官员大摇其头：“不可能，我们没有这笔预算。”

“我知道，”罗斯顿早有准备：“我们并不希望博览会来出钱。我只希望博览会授权给我，由我去寻找付钱的赞助商。”

大家都认为这个构想颇具价值，同意把它呈交给博览会的副会长康斯泰保，并在下一次会议中正式讨论。

几天以后，罗斯顿又去参加会议。他想，这次会议的主要目的是说服官员们采纳他的设计方案，博览会官员们关心的是电讯能提供多少重要的服务，而对赞助商要求的广告不会有太大的兴趣。因此，罗斯顿在会议中演说了近一个小时，但他绝口不提广告客户可能的要求，而是小心地以博览会的利益为中心，说明全盘计划。

博览会的官员们答应考虑罗斯顿的计划，请他一周后再来，届时告诉他讨论的结果。

虽然罗斯顿不知博览会会不会接受他的计划，但他已开始考虑谁是他的最佳客户。“首先，我要和公司的反对意见战斗，”罗斯顿说，“一般人认

为，应该发出大批信件，广征赞助者。但我却觉得这种方式不大好，因为这个计划非常新颖、别致，最有效的方法，还是面对面的说明、推销。”

“而且”，罗斯顿继续说，“大家总不相信我能找到独家提供经费的客户。他们建议要推销给一群客户，而我却认为，如此新的大产品，推销给一家客户，反而容易成功。”下一步的工作是寻找独家赞助商。

在罗斯顿研究可能投资的公司时，博览会来电通知他，大会同意给他的公司建造弓形建筑的权利，但必须在三个月内找到赞助者，否则权利将被取消。

罗斯顿决定直接去找客户。他首先给美国汽车公司的副总经理佛莱德·亚当斯打了一个电话，亚当斯表示有意一谈。于是，罗斯顿立刻乘飞机去，在下班前赶到了美国汽车公司。

亚当斯说：“我只能给你几分钟的时间。”

罗斯顿开始滔滔不绝的雄辩，他在一点上强调：美国汽车公司，系唯一未参加博览会的大汽车制造商。现在，通过弓形建筑上的户外广告，美国汽车公司可以用最少的花费，在会场最重要的地点，将公司的名牌产品，向千万游客宣传。

亚当斯表示有兴趣，在问了一些问题后，他说：“我喜欢这个计划，明天我们的推销专家会找你谈论有关的细节。”

罗斯顿飞返纽约，马上动员公司里的所有设计人员，连夜赶制出草图和广告模型。他们在设计中注意了三件事：博览会、游客和客户。他以美观的建筑物和会场的重要消息满足前两者，而以“传真影片”来宣传客户，展示客户多姿多彩的产品。

第二天，当亚当斯和他的同事们观看了模型后，感到十分满意。亚当斯大呼棒极了，并说：“我们将送给董事会请求批准，请于一周后静听佳音。”

在等候期间，又有几家公司表示愿意提供独家赞助，但罗斯顿是个规矩的商人，他坚持让美国汽车公司优先得到这笔生意，当美国汽车公司不要时，再考虑其它愿意提供赞助的公司。

在以后的几周内，罗斯顿和美国汽车公司的律师、银行、工程人员和广告人员不停地接触，交换意见。

汽车公司希望大部分的画面介绍产品，但罗斯顿知道大会不可能接受如此密集的广告，如何使双方满意呢？罗斯顿建议：利用落基山上的春天。这样一来，汽车旅行于美丽的春日山间，汽车画面常常出现，同时介绍落基山的壮丽景色，这就同时满足了观众、大会和客户的要求，美国汽车公司对此建议欣然接受。

然而，这笔生意却因为一个细节问题，闹得半途而废。美国汽车公司要求将公司的产品模型放到建筑物最上方，而大会认为那模型太大，公司又坚持不改，终于不欢而散。

罗斯顿为这个突发的失败急得要命。偏偏其他几家有意赞助的公司，也拒绝赞助。以后的日子，全是坏运气，事情毫无进展。

假如罗斯顿是个一般的人，他应该放弃这笔生意了，因为他已经试过一切方法了。可是，罗斯顿却有股不屈不挠的精神，他认为：“如果事情是我的错，那表示我的产品还有缺点，要是能够改进，生意还是可以作成的。”

一天，他和弟弟聊天：“我的计划仍有缺点，如何改良才能使大会喜欢呢？”



他弟弟建议说：“既然大会反对在建筑物顶端加大型广告，那么，对宣扬他们自己的观念会不会赞成呢？这次大会的主题是：通过了解达到和平，为什么不把这一主题放到建筑物上呢？”

第二天，罗斯顿带着新计划又去拜访了大会官员，他们很欣赏他的计划，答应再给他一点时间寻找客户。

罗斯顿看上了通用食品公司，这是一家有能力提供独家赞助的公司，它的产品是一般消费品，大会的游客都是该公司的顾客，而且，该公司刚推出一个新的象征，正需要加大宣传。

通用食品公司的负责人赫伯克里夫对“通过了解达到和平”的象征十分感兴趣，答应和手下研究后，再与他联络。

当一切障碍终于消除，通用食品公司决定成交之际，又发生了一点意外。有人传出罗斯顿就职的通用信讯息公司发生财务困难这一消息。这使得通用食品公司十分紧张，眼看生意就要做不成了。罗斯顿不会眼睁睁地看着一切努力付诸流水，于是，他申请大会为他作担保。申请获得了批准，因为大会的负责人都对乐观、勤奋的罗斯顿有了信心，并且也欣赏他的计划。由于大会担保，通用食品公司欣然和罗斯顿签约，250 万元的生意终于大功告成。罗斯顿的构想终于变成了壮丽辉煌的现实。通用食品公司也在大会中出尽了风头。

#### 点评：

1. 诚心诚意地为顾客着想，在满足顾客需求的同时，实现自己的目标，是罗斯顿成功的关键。资本主义经济的一个实质，是坦率地承认每个人的利益，尊重每个人的利益，并在满足对方要求的同时，实现自身的利益。这里有两个要点：一是同一事物对于交易双方的重要性不同，因此交易为双方赢得利益的程度也不同，二是交易应在平等、自愿的基础之上进行。罗斯顿深刻地领悟到了这一精神的实质。2. 经济生活中有很多不确定的因素，因而挫折总是难以完全避免的，这就要求经营者必须有坚韧不拔的精神和勇往直前的勇气。罗斯顿在一次次的困难面前毫不气馁，这是他能够成功的根本保障。

## 经营高手坪内寿夫

坪内寿夫是日本企业界一位传奇式的人物。他的所作所为虽为世人所不解，但是他所完成的事业却是举世瞩目的。他的事业随着战后日本经济的发展而发展，并为日本的经济繁荣划下了重要一笔。

二战后的日本，经济一片萧条，人们连温饱都不能完全解决。刚刚从西伯利亚战俘营回国的坪内寿夫虽然胸怀大志，却无计可施，只能协助父母经营一家小电影院。然而，少得可怜的观众使电影院入不敷出，一家人的生计相当困难。针对这一情况，坪内寿夫略施“吃小亏，占大便宜”的小计，把一场电影只放一部片子改为放两部片子。观众在占便宜心理的驱动下，纷至沓来，使票房收入大为提高。不久，坪内寿夫便积攒了一笔可观的收入。随着日本经济的好转，文化事业也是百废待兴。坪内寿夫看准了这一势头，倾其所有兴建了一座现代化的电影大厦。它为坪内寿夫带来了丰厚的利润。口袋里有了足够的钱，取得了社会的承认，坪内寿夫再也按耐不住在企业界一试身手的冲动。

1952年的时候，日本四国岛渔业生产习惯上是以夫妻为单位的家庭捕鱼方式，船小利薄，生产效率低下，远远不能满足市场的需求。当时的渔民很穷，但渴望能打更多的鱼，这就需要更换更好的渔船。

坪内寿夫看准了这一形势，欣然接受了住友财团的建议，购下了已经荒废3年的来岛造船厂。他希望能三井、三菱这些大企业无暇顾及的夹缝中打出去——生产小型渔船。为了避开日本政府对500吨级以上船只的种种苛刻规定，坪内寿夫把渔船的吨位定在499吨。仅1吨之差，既免去了渔民们诸多的繁杂手续，又使渔船具备了足够的吨位，这正是渔民们想要的那种船。

船造出来了，针对渔民们对买船心有余而力不足的实际情况和日本渔民淳朴老实的品格，坪内寿夫大胆地对这些漂泊在水上的家庭实行以分期付款的方式卖船。为了扩大宣传，坪内动员全体员工，趁新年渔民在家过年的时机，大力宣传来岛渔船的优越性。这几着使不少渔民欣然买船，而这些买船渔民获得的经济效益，也使更多的渔民加入到买船者的行列。仅仅8年，来岛造船如异军突起，一跃成为日本第五大造船厂，占据世界造船业第二十二位的位置。

60年代是日本经济迅速发展的年代，日本造船业更是异军突起，雄居世界造船业前列。世界能源的主要支柱——石油乘日本的船只驶向世界各地，一股油船热的飓风席卷日本九州的造船业。令人垂涎的利润、使人发狂的竞争越演越烈，使来岛大多数人的眼光也虎视眈眈地盯在油船上。但坪内寿夫保持了冷静的头脑，他清醒地看到了产油业和油船制造业势必出现的供求矛盾。他不顾公司董事会多数人的反对，断然决定以日本贸易的主力——汽车出口业为目标，全力生产汽车专用运输船。省油便宜的日本汽车在能源紧张的70年代倍受青睐，汽车的大量出口使来岛的生意扶摇直上，几年就占据了日本汽车专用运输船生产的3/4。而油船制造业却在1977年的石油危机中一蹶不振，损失惨重。坪内寿夫此时的名望已威震日本，令人刮目相看了。

随着坪内寿夫在造船业中取得的成功，他逐渐把经营领域一步步扩大。他先后插手近百家各种各样的企业：从建筑、机械到水产、海运；从食品、旅游到造船；从超级市场到金融保险，并且都取得了很大的成功。在坪内寿夫成功的事业里，唤起人们热情是他的一个重要法宝。他对人要求极严，但

十分诚恳，注意发掘每个人的最大潜力，使人乐于为他贡献自己的力量。他说：“没有为企业献身的精神，就不会得到员工们的支持，也就无法搞好企业。”就是凭着这种精神，这位拥有 180 多家企业的主宰，过着相当简朴的生活。他一直没有忘记在西伯利亚战俘营中一位苏军士兵所说的：斯大林关心士兵，斯大林生活俭朴。坪内寿夫相信这就是苏联军队力量所在，他也要创造这样的企业。

在坪内寿夫的事业中，风险最大，但成果最辉煌的要数重振“佐世保重工”了。

佐世保位于日本南方的九州岛上。“佐世保重工”创立于 1964 年，是日本八大造船厂之一。其前身是海军兵工厂，独家经营，高进高出，既有军方的经济保证，又有当地市政府的骄宠，官僚气息极浓，死气沉沉，经营混乱，成本高昂，效率低下。由于企业没有竞争力，在六七十年代的石油危机、世界经济大萧条的急风恶浪中，经营赤字高达 200 多亿日元，负债 500 亿日元。虽有政府的不断救济，仍挽回不了它的颓势。佐世保的兴衰直接关系到九州的发展，关系到日本南方的经济发展，因而受到日本政府的高度重视，福田首相和财界首脑永野重雄曾“三顾茅庐”，以优惠的条件，务请坪内寿夫走马上任，担负起重振佐世保的重任。

经验丰富的坪内做事从不靠一时的感情冲动。他对佐世保重工的管理以及人事制度、进货、销售市场的情况进行了全面深入的分析，而后提出了重振佐世保的方案。

首先，坪内寿夫深知“将在谋而不在勇，兵在精而不在多”。经过反复考察，他把科以上的机关由 67 个减为 4 个，科以上干部由 400 多人减为 38 人，职工由 7000 人减为 3500 人。除在本企业集团内安排大部分外，其余 1600 多员工净发退休金 500 万日元。这样做平息了矛盾，提高了士气，顺利地完成了精减工作。精简后的佐世保信息畅通，工作效率大为提高。

其次，以退为进，增收节支。对一个信誉不高的企业，招揽生意是至关重要的，没有极为有利的条件，是很难在竞争中打开局面的。为此坪内寿夫不惜血本，把每艘船的卖价降低 20%。但本大利微的买卖是无法经营的，因此坪内寿夫想方设法降低成本。他不顾供应商的激烈反对，把佐世保传统的“特约商制度”改为以招标的方式采购物资的制度。这一有力措施使占造船费 70% 的原料成本降低了 15%。佐世保的复苏开始了。

最后，为了吸引前来修船的船员和定货的客商，佐世保精心建设起高级的温泉宾馆，国际第一流的高尔夫球场以及各种尽善尽美的服务设施。这一切无疑使佐世保赢得了更多的客户和利润。

坪内寿夫再次赢得了胜利，仅 1982 年一年，就得到 120 艘船的定货，佐世保重工又一次称雄日本造船业。

坪内寿夫事业的成功，使他成为日本企业家中的佼佼者。他的“愿成为社会最信赖的经营者”的信条也深深地留在人们的记忆中。

#### 点评：

1. 坪内寿夫的成功，一方面得益于他正好赶上了日本经济恢复和走向繁荣的阶段所具有的较好的经营环境，但另一方面，他能够在众多经营领域中俱领风骚，则应归功于他良好的素质和卓越的经营才能。

2. 他前期的成功，在于他真正做到了从顾客的利益出发，弄明白了顾客到底想要

什么并满足他们。而他转产汽车运输船，则表现了他冷静的思考和敏锐的洞察力。

3. 不论他前期的成功，还是后期在振兴佐世保重工中推行的改革，之所以能顺利进行，应归功于他的以身作则。上梁不正下梁歪，领导人的模范带头作用是非常重要的。

## 女中豪杰碧丽·克利曼

碧丽·克利曼，一个格莱汀公司原总裁的妻子，放着阔太太的清闲日子不过，竟跑到公司里当上了一名普通女工。她从基层干起，顺藤摸瓜，终于发现公司的症结，并开始她大刀阔斧、振兴公司的大业。卓越的才干，使她成为格莱汀公司负责宣传推销的副总裁，为格莱汀公司闻名全美立下了汗马功劳。

这位女总裁原先在音乐学院读书时，曾有一手绝妙的钢琴弹奏技巧，熟悉她的人都说她必将会成为一个钢琴家。可是，毕业后，她却和格莱汀公司的总裁肯兹·安格尔结了婚，除陪丈夫外出应酬外，在家里过起了“少奶奶”的生活，还生了一个男孩。她在家相夫教子，是一个典型的贤妻良母。然而，天有不测风云，当他们的孩子10岁时，安格尔先生却不幸逝世。他给她们母子两人留下了该公司1/3的股权。

凭她这份股权和原公司总裁夫人的身份，她在这个公司干什么或挂个什么头衔，都是不成问题的。可她没有这样做，却执意在公司生产钓鱼线的工厂当了女工。

这个钓鱼线工厂，是公司最低一级的厂子。因此，工人们都奇怪，这位少奶奶、阔太太为什么不在家里享福，反到这儿受罪？许多逆耳之言不断地吹进她的耳朵。但她毫不介意，也不泄气。她不怕困难，认真地学习，很快就成了一名合格的工人。

一年过去了，她和工人们都熟了，情况也了解清楚了。然后，她又到仓库管理部门干了一年。

在这两年的时间里，她看到了公司内部管理松懈、浪费严重、工人吊儿郎当的情况，她对生产、销售等各个环节心中有了数，也对这些环节存在的实质性问题有了认识。

原来她是想真正进入公司，了解内情，以便对症下药。

她的丈夫原公司总裁安格尔去世之后，她常听到公司不景气的消息，甚至有的人说，格莱汀公司照这样下去，用不了多久，就非得倒闭不可。她作为公司的大股东，自然关心倍至，非要解决不可。

但是，她非常清楚，要解决这个问题，必须抓住要害，一针见血。而要做到这一点，就必须十分了解内情。而要想了解内情，一般无非是查帐，她非常清楚，查帐不是上策，因为这样作，就是跟负责人直接作对了。她决定不走此路，唯一的办法，就是打进去，摸个详细，对症下药。

因此，当她摸清了问题的症结之后，便当机立断，提出加薪，声称格莱汀公司应改善员工的待遇。这样一来，她赢得了员工和家长们的欢心，但招来了格莱汀公司总经理罗吉斯的责难。

罗吉斯亲自去找碧丽质问：你身为公司的大股东，为什么带头闹加薪，跟公司为难？拆公司的台？你居心何在？当碧丽说明情由，公司总经理罗吉斯才明白了她的用心之妙。

碧丽把几个领班找来，巧妙地把他们的思路引入了自己思想的轨道：

1. 要加薪，就得有钱。
2. 要想有钱，就得把效益搞上去。
3. 目前效益不好，主要是因为浪费严重。
4. 浪费严重的原因，在于管理不善，制度不严。

5.管理不善，制度不严，其关键则在于“人情”和“情面”。

她说，各位都知道，这个镇子只有350人，其中一半以上在公司工作，不少都是为了糊口，对于工作和公司好坏，他们从不多想。由于都是邻里乡亲，碍于“人情”和“情面”，谁也不好意思严管。问题的产生缘于“人情”和“情面”，解决问题还要利用“人情”和“情面”。

她的话如一石投水，在领班们的脑海中激起了层层波澜。领班们早已深深感到“人情”困扰之苦，因此，非常赞成碧丽的这番分析。

碧丽见时机成熟，便抛出了她的实施方案：1.通过选举在工人中产生管理组织，拟订管理章程和赏罚标准，包括给工人的工作奖金和分红办法。2.将新管理办法向工人家属公布，使他们知道，要想改善待遇，就只有鼓励子女好好干，否则，子女就不能加薪，甚至还有可能扣薪，那时家长出面说情，将毫无用处。方案公布后，领班们无条件同意，工人家长们也双手赞成。

于是，这个历史悠久、曾趋衰退的公司，又振兴起来，出现了一片新景象。新管理方法显示了它的威力，工人们兢兢业业，生产迅速好转，产量增长了50%，仓库的存货也越来越满了起来。

这时，产品销路成了紧迫问题，股东们开始急着物色负责推销的人选。碧丽自然又是被瞩目的中心对象。她当初爱好音乐，而今似乎又有经营的才能；她谈吐动人，有着一种不可言说的感召力，凡是与她交谈过的人，都留下了非常深刻的印象。她的这种天赋，又加之有效的方法，使人们感到她尤其适于推销事务。股东们看准了，便召开股东会议，任命碧丽为专门负责推销的副总裁。

这位副总裁上任之后，便把选定的几个大城市中销售运动器具的商店名称和地址统统记在一个本子上，然后一家一家地拜访，逐家逐店的谈生意。谈到结束时，她都是以这样一句话结束：“请也给我们公司一个机会吧，让我们也好跟其他厂商公平竞争。”于是几乎没有一家不接受。一位经销商说，拒绝这样一位女士的要求，是一位有教养的男人所做不出来的。她不到三年功夫就跑遍了各大城市，在亚特兰大、纽约、波士顿、洛杉矶、华盛顿等地建立起销售网，使格莱汀公司一举成为全美知名的大企业。碧丽也因其卓越的才能、迷人的气质，树立了在公司内外的权威。在纽约的经销商界流传着一段佳话：“她是一个有教养的、高贵的女人，虽然她有时豪放得像男人，但给人的印象却是个标准的女人，这是她成功的关键。”也有人说，她是一个超群的女性。

点评：

1.碧丽·克利曼不论在生活还是在事业上都是成功的女子。她振兴格莱汀公司的一系列做法，既表现了她卓越的经营才能，更表现了她敏锐的眼光和判断能力。她从公司的基层干起，去了解 and 体验公司的情况，发现症结所在，这就找对了路子。生产是基础，销售是保证。打好基础，她又毅然挑起了开拓市场的重担，并最终取得成功，更是她卓越才能和敏锐眼光的证明。2.一个企业，不论其经营状况如何，其经营的关键之处不外乎两点：一是生产成本的降低和产品质量的提高，二是销售市场的开拓。只要成本降下来，产品销出去，企业断无不成功的可能。碧丽的做法，对我国企业如何走出目前的困境应有不少启示。3.为改善企业的内部生产状况，碧丽所采取的措施对我们有重要的启发意义。中国的“人情问题”更是严重，这一方面依赖于领导以身作则和赢得职工的理解与支持，另一个更重要的方面则要依赖于严格的制度保证。制度的有效性在于“严

格”二字，太多的例外会使原则也成为例外，一个企业在经营中尤其在改革中，应努力避免。

## 商战骑士莫迪马

莫迪马是美国原通用食品公司（简称 GF 公司，90 年代被菲利普·莫里斯公司吞并）的董事长，曾被《幸福》杂志称为“头脑永不休息的男人”。意思是说他时时刻刻都在动脑筋，想办法，不断改进公司的业务，使之立于不败之地。

莫迪马在年轻时是从推销员干起的。当 24 岁的他在制造发酵粉的 R·B·第维斯公司工作时，就已是一位杰出而机敏的推销主管，能够带领一群推销员独立地开展业务。有一天，他率领新来的推销员，到新泽西州的橘子生产地区进行训练。他走进一家食品代销店，把这个店 3 年来的存货一下子全包下来，没几天功夫就推销光了。这使得新来的推销员对他的才干佩服得五体投地。

由于他出众的推销才能，使 R·B·第维斯公司生产的发酵粉能够很顺利地出现在各地的商品陈列柜，又能很顺利地送到消费者手中。这家公司产销方面不存在任何问题，发展很顺利。

GF 公司是他早就瞄准了的去处。他之所以愿意选择 GF 而离开第维斯，是因为他想要有朝一日“支配 GF”，干出一番事业来。他是一个动惯了脑筋的人，在他到 GF 之前，脑子里已经构想了如何使公司的商品出现在超级市场上并取得胜利的秘密方案。

在美国的食品市场上，竞争十分激烈。比如，据 1966 年统计，美国食品营业额达 707.5 亿美元，有 84.2% 是在超级市场出售的。美国家庭主妇除了到超级市场购买食物外，很少到别的地方去购买。制造商们也主要是供应超级市场的需要。出现在超级市场的食品就像汪洋大海，如果粗制滥造，在这汪洋大海的商品中就无立足之地。单以冷冻食品一项为例，就有 1800 家工厂的产品挤在超级市场上。如果没有高超的经营技巧，在这商品的汪洋大海中畅游并取得胜利是根本不可能的。

1928 年，莫迪马进入 GF 公司，起先是担任宣传部长，后来担任公关部长，负责采购和市场关系方面的工作。1954 年起，他成为 GF 公司的最高主宰——董事长。GF 的大众食品之所以能在竞争异常激烈的食品市场上占据大量超级市场，并成为美国最为成功的巨型食品企业之一，在很大程度上归功于莫迪马动了不少脑筋，采取了如下一些措施。

1. 创造商品快速储运法。食品不像其他商品，如果在商店存放几天卖不出去，吃起来就没味道或变质。这就需要采取措施，减少食品店滞留的库存食品，以提高食品的新鲜度。莫迪马在全国创设了 25 个食品储运站，迅速、准确把食品送到各个超级市场。每一个食品店预计当天需要多少商品，食品储运站就按数送去。这样就可以减少每个食品店积压的食品量，提高食品的新鲜度，而且还有一个好处——减少了资金的积压。以前每一个零售经营处时常要保持 300 万美元的食品库存量，这样做以后，一下子就可以减少到 200 万美元。

2. 替消费者考虑，节约每一个铜板。比如，在运送食品的过程中，以前因为没有统筹安排好，没有考虑节约运输费用问题。后来，GF 根据各商店订货的情况，把需要配送的各类货物详细加以分类，以统一规格的大小来进行包装，并选择容量相当的车辆，刚好装满一车。这样一来，平均每辆车的运费可节省 25 美元。



大家可别以为 25 美元只是个小数目。按美国各超级市场的行情，平均纯利率仅有 1%。要赚 25 美元，就要销出 2500 美元的商品。如果以每一顾客一次购买 5 美元商品计算，就要招徕 500 位顾客才能赚到这 25 美元。这样一计算，节约 25 美元可不是小事，如果把各地零售店节约的加起来，就是一笔巨大的资金了。莫迪马把想尽办法节约的这些开支，不是装到个人腰包里，而是降低了商品价格，以增强商品的竞争力。

3. 迎合家庭主妇的心理。莫迪马认为，食品这种商品，接触最多的还是家庭主妇，其经营的成败与否，很大程度上要看是否与家庭主妇的心理相适应。GF 所注意的，就是经常观察美国家庭主妇们平常喜好的心理倾向。譬如制作电视节目，剧中情节充满家庭生活气息，使观众在不知不觉中对 GF 产生好感。GF 还重视商品的包装。因为在现代市场竞争中，商品包装技术本身就是最好的广告宣传。1963 年起，这个公司的商品都印上了一个设计简单而醒目的商标，即“GF”两字。标上这个商标的有 30 个工厂生产的 250 种食品，很受家庭主妇们的欢迎。如今，GF 股票的个人持有者中，半数以上是家庭主妇，可见莫迪马策略的成功。

4. 抓“金蛋”产品。GF 公司 250 种商品，就像是 250 枚棋子，在商战中，每一枚棋子的用途是各不相同的。比如，250 种商品都陈列在超级市场的架子上，其中大部分利润是很低的，成为“被牺牲的棋子”。所有这些棋子中真正有用的、强有力的棋子只不过数十枚而已。从获取利润的价值观念出发，一方面要生产齐全的商品，一方面又要选择好自己的拳头产品，用莫迪马的话说，要抓紧“金蛋”产品，这关系公司的命脉。

GF 的“金蛋”产品主要是咖啡。它拥有世界上生产能力最大的咖啡食品加工厂。以纽约、芝加哥为例，两市 150 万人口，每人每天喝一杯咖啡，GF 的工厂只要开动机器 4 个小时就可以生产出来，而且质量都是很高的。咖啡销售占 GF 总营业额的 1/3，占总利润的一半。它消耗的咖啡豆占美国进口量的 1/3，占全世界的 1/6。

后来，GF 不断开发出更加强有力的“金蛋”产品。比如“冷冻干燥食品”。

莫迪马的这些措施收到了显著的效果，自他担任董事长以后，GF 的业务增加了 2 倍，纯利增加了 3 倍，创下了增长速度的记录。

#### 点评：

莫迪马所采取的几项措施，无疑都抓到点子上了：提高周转速度，减少产品库存，是企业提高效率、增收节支的重要一环；降低成本、保持低价，是在差异性较小的食品市场上获得竞争力的根本保障；迎合消费者心理，满足消费者需要，历来是企业经营哲学的基本出发点；抓“金蛋产品”，就是在产品系列化的基础上，靠产品品种争市场，靠拳头产品赢利润的具体体现。这四手妙招，看似平常，然而又暗藏无穷玄机。应用得恰到好处，必然赢得成功。

## 温柔的搬家仙子夺田千代乃

夺田千代乃是日本的阿托搬家中心总公司的创始人和总经理。该公司在创办后，仅用9年的时间，年营业额就增加了347倍，达到140多亿日元，并从一个地区性的小型企业，发展成在全国近40个城市拥有分公司或联营公司的中型企业。美国和东南亚一些国家都购买它的搬家技术专利。夺田千代乃也因她在事业上的成功，被评为日本最活跃的女企业家之一。夺田千代乃，1947年1月8日生于日本神户。学生时代，她就颇有男孩气质，曾经成为以往唯有男生才能参加的剑道部的成员。她从小就暗暗下决心，长大定与男人一比高低。1968年9月，她与夺田寿男结婚。当时，日本经济正处在高速发展时期，运输业很容易赚钱，她和她的丈夫就从事个体运输业，夫妻二人各驾驶一辆卡车，日夜奔驰在公路上。但好景不长，1973年12月发生的“石油危机”结束了日本经济发展的黄金时代，运输业由盛而衰。当时夺田千代乃已是两个孩子的母亲，为了生存，她不得不把孩子拴在驾驶室的座椅上，坚持开车，尽管如此，她也未能逃脱破产的厄运。

正当夺田千代乃为今后的生计发愁时，有一天，在读报纸时，报纸上的一条简短消息引起了她的兴趣。消息中说：日本关西地区每年搬家开支达400多亿日元，其中大阪市就达150亿日元。她产生这样一个念头：“为什么不在这不引人注目的行业试一试？”她和丈夫商量后，决定办一个专业的搬家公司。

万事开头难。搬家市场虽然相当大，但如何把成千上万分散的用户吸引过来，却是一件不容易的事。夺田千代乃首先想到的是电话。谁要搬家，一定会在电话号码簿上找运输公司的电话。于是她决定利用电话号码簿为自己的公司作不花钱的广告。她了解到日本的电话簿是按行业分类的，在同一行业，企业的排列顺序以日语的字母为序。所以她把自己的公司取名为“阿托搬家中心”，使她在同一行业中名列首位，查找时容易被发现。接着千代乃在电话局的空白号码中，选用了又一个醒目又容易记的号码——“0123”。

公司开张后，阿托搬家中心根据顾客的需求，开展了许多服务项目，对搬家技术进行了一系列革新。针对顾客珍惜家财和怕家财暴露的心理，设计了搬家专用车，把家用器物装在这种车上，既安全可靠，又不会为路人所见。她又针对日本城市住宅多是高层公寓，专门设计了搬家的集装箱和搬家专用吊车，高层公寓居民搬家时，只要用吊车把集装箱送到窗前，即可进行作业。这家公司还提供其他与搬家有关的服务300多项。比如消毒、灭虫、清扫服务；代办因迁居而发生的变更户籍、改换电话、学生转学、汽车注册、报刊投递、水电供应、结算帐目等手续；还提供室内设计、调试钢琴、装修房屋等服务。夺田千代乃的成功，吸引了不少竞争者，他们纷纷模仿夺田千代乃的做法，为了在电话号码簿上占据有利位置，想出了千奇百怪的公司名称，如阿那搬家中心，阿依搬家公司等等。为了迎接这种挑战，夺田千代乃采取了“差别化战略”，不断实行经营革新，不断开展新的服务项目，以确保自己的企业在与其它搬家企业的竞争中处于领先地位。面对着信息时代的到来，夺田千代乃认为，要想与同行竞争，必须采用影响最大的新型媒介电视进行宣传。但电视广告费用很贵，5秒钟的广告就要2000万日元。因而风险很大，若达不到预期效果，一大笔资金就付诸东流。千代乃想方设法筹措到这笔资金。广告播出后，果然出现了奇迹，营业额直线上升。

夺田千代乃还动脑筋打破了日本以往“行李未到，家人先到”的搬家习惯，决心把过去那种给人留下烦恼回忆的搬家，变成终生难忘的旅行。为此，她特地向欧洲最大的一家轿车生产厂家，定做一种命名为“21世纪的梦”的搬家用车。这种车全长12米，宽2.5米，高3.8米，前半部分为上下两层，下层是驾驶室，上层是一个可以容纳6人的豪华客厅，里面有舒适的沙发、供婴儿专用的摇篮，还装有录音机、电视机、立体组合音响设备、电冰箱、电子游戏机等设施。后半部分是装运行李的车箱，载重量为7吨。这种新型专用车通过电视广告向日本全国一广播，搬家业务预约蜂涌而至。特别是好奇的孩子们，搬家时非要父母乘坐“21世纪的梦”不可。千代乃把优质服务作为增强竞争能力的措施之一。该公司每完成一项搬家业务，都要请顾客填写“完成证明书”。它的背面是“赔偿请求书”。作业人员如果连续10次向公司交回“完成证明书”，则有总经理亲自奖励1万日元，如果出现索赔事故或受到顾客批评，就要受罚，做到奖惩分明。

正是由于体贴周到的经营措施和严格的内部管理制度，使得夺田千代乃的搬家公司深受广大用户的喜爱，成为大多数人们搬家时的首选公司。她的公司也因此激烈的市场竞争中，脱颖而出，一枝独秀。

#### 点评：

1. 夺田千代乃选择的搬家事业是一个拥有广阔市场和较大潜力的行业，这是她事业成功的基础。

2. 她在经营中采取的一系列措施，具有很强的针对性和实用性，切实满足了顾客的需要和欲望。她所采取的措施均走在同行的前列，因而她的成功是必然的事情。

## 柏特利和他的娘子军

柏特利在美国工商界的崛起，被认为是轰动一时的奇迹。这不仅是因为他能使濒于倒闭的公司，在短短的5年（1968—1973年）时间内将资金增加近两倍半，即由原来的6000多万美元增加到1.7亿美元，更是因为他大胆起用女性担任经理负责公司的业务，在经营上独创一格。

柏特利出生在美国犹他州的盐湖城。家境困难，一家5口人靠父亲几十元的月薪，吃力地维持着生活。当他初中毕业时，父亲便让他找活干，以增加收入、资助家里。

柏特利进入高中后就开始半工半读。他替人家打扫过办公室，当过百货店的小工，也替人家擦过皮鞋。高中毕业后，柏特利决心到外面去打天下。于是，他带着高中学习期间做工省下的100多美元，只身去了芝加哥，找到了一份工作。但他在工作后不久，就染上了赌博恶习。那些久混码头的工人略施手段，就使柏特利输得精光。此时，他悔恨、绝望、痛不欲生，加上被大雨浇了一场，终于病倒了。

在他生病期间，一个平日对他很好的老工头韩德给予了他热心的帮助和精心的照料。病好以后的柏特利自感无颜在芝加哥混下去，于是，在韩德的帮助下，柏特利匆匆离开芝加哥，来到了底特律，并找到了韩德的朋友霍夫曼，经霍夫曼的介绍，他在一家家庭用品制造厂当了推销员。

柏特利的口才不错，加上他面孔和善，笑口常开，因而推销成绩很不错，两年中他跑了不少地方。在克利夫兰城，他认识了一家袜子制造厂的老板，名叫查理斯，他很欣赏柏特利的推销才能，千方百计地把他“挖”了过来。

柏特利跟查理斯工作了几个月后，发现老板另有打算：待存货卖掉后，结束制袜生意，转入新行业。

“袜子生意不是也很赚钱吗？为什么要结束它？”柏特利提出了疑问。查理斯听了柏特利的话，突然想到：何不把生意整个让给他？这不但对柏特利有好处，自己也可以早一点脱身。

当柏特利了解到查理斯的打算后，笑着说：“你别开玩笑，我哪里有这么多钱？”

“只要你把存货的钱拿出来，我把机器卖给你，你再用机器作抵押，到银行去借钱还给我，问题不就解决了吗？”

这笔生意很快成交，25岁的柏特利拥有了自己的小工厂。

接手之后，柏特利便下决心改变经营方针。经过苦心策划，他制订出两个与以前不同的经营方针：首先，采取“单一多样化”的生产方式。他专做女人的袜子。他想，凡是女人穿的袜子，应该做到应有尽有，式样、配色要不断变化更新，要经常研究新产品，领先于同业，这样才能搞出名气来。其次，是设立门市部，直接经营。这样可以节省一部分推销费，也可以主动向各地扩展。

于是，柏特利在克利夫兰设立了第一个门市部，专门销售女袜。口号是：凡是女人想买的女袜，我这里都有；如果我现有的袜子你都不喜欢，那么，只要你能把你喜欢的样子、花色说出来，我就能满足你的要求，专门为你订做。

柏特利认识到，这一口号是与众不同的“绝招”，也是他经营的特色。因此，他买了几部小型针织机，请了几位手艺很好的家庭主妇作为他的特邀

工人。有人订做，就请她们立即加工，论件计酬，两边都不吃亏。

虽说这种订做的生意不多，但却是一个很好的经营方式。因此，不到半年时间，柏特利的女袜就在克利夫兰轰动一时，随之名声大噪。

一年之后，柏特利把克利夫兰的门市部改组为公司，准备好好地大干一场。他一连在美国中西部设立了四五家分公司，年销售额最高达 700 余万美元。

此时，柏特利的雄心像野火似的燃烧起来，当每年营业额快到 1000 万美元时，他决心把柏特利公司变成大型百货公司，在全国各大城市普遍设立分公司，要跟古老的梅西百货公司、亚历山大百货公司一较长短。

为了增强公司在市场上的竞争力和树立起不同凡响的形象，柏特利采取了与众不同的经营原则：首先，重用女性人才，使每个分公司都由女性来经营；其次，选择适当地点，设立分厂，设置仓储中心，以方便货物的供应；第三，配合时令，推出自己特制的产品，以加强消费者的印象。

柏特利亲自奔赴各地设立分公司，并挑选经理人才。在一年内，他就在克利夫兰等大城市成立了 5 家分公司。1930 年，正当他全力开展事业的时候，经济不景气的浪潮袭来了，不少公司纷纷破产，柏特利公司也没能幸免，遭受了沉重打击。

面对这一形势，股东们都责怪柏特利，扩展太快。并认为：应早日关门，晚关一天门，就得多赔一天钱。柏特利完全陷于孤立，最后只好忍痛把各地的分公司全部关闭，只留下克利夫兰的分公司和一个门市部。

这时柏特利需要拿出 3.7 万元的现款退还股东的股金，再过两天就到期了，还有 1.2 万元没有着落。关键时刻还是他的女经理们拉了他一把。她们纷纷把自己的积蓄拿出来投向公司，帮柏特利解决了燃眉之急。随之，柏特利在内部经营上也进行了改革。一是，以销售为重点，把资金用在周转上，以扩大经营，增加收益。二是扶植小厂，将小厂并入他的生产行列。三是机动地设立分店，扩大规模。但是这次吸取了上次的教训，在水到渠成的情形下才设立分店，避免盲目扩张。

不久，经济复苏的时期到了，柏特利百货公司获得了快速发展，不到 3 年时间，他还清了所有欠债，又健全了财务结构，各地的分公司已增加到近百家。现在，柏特利公司在美国已拥有 250 余家分店，营业额高达 1.7 亿美元。

柏特利在衡量女人的本领上，确实有过人之处。据说，他聘用女性经理的真正动机有三条：

一是为了创造公司的特色，强化公司的知名度。这批“娘子军”确实为公司出了不少风头，很惹人注目。

二是为了减少工潮，维持公司正常的营运。柏特利认为：女性小心眼多，但兴风作浪的胆子也小。面对美国公司里的劳资纠纷，重用性情柔和的女性，可以减少这类事情的发生。

三是用女性管理女性，要比男性方便。

#### 点评：

1. 柏特利的成功主要应归于其竞争谋略中的“特色”二字。他以女袜为其生产和经销的产品，用单一产品的多样化品种打开市场。服装是一个人人需要且需不断重置的商品，市场需求很大，但由于厂家较多，竞争激烈。柏特利以专注于女袜为特色，集中

力量占据这一市场，无疑比四面出击高明得多。

由于女袜的使用者和购买者都为女性，其生产也多由女职工来完成，因而柏特利大胆起用女性经理，实为明智之举，这也是他的经营特色之一。

2. 柏特利公司的快速成长，则是柏特利富于魄力和胆识、及其经营方式创新的结果。

## 特林力挽西尔斯大厦于即倾

美国西尔斯公司是一家百年老店，它是世界上最大的一家以零售为主的商业企业。它的总部设在芝加哥西尔斯大厦里，办公大楼高达110层。它拥有大型百货商店303个，中型百货商店377个，五金商店160个，分销店1667个。这些商店分布在美国、加拿大、西欧、拉丁美洲等30余个国家和地区。它投资于31家公司，这些公司的278个工厂、74个货运站，生产和供应的产品占西尔斯销售额的28%左右。

在1974—1975年爆发的经济危机期间，西尔斯公司由于过份侧重于为一流社会服务，对社会上出现的特种商品和减价商品重视不够。结果，这一商业巨头在美国零售市场上所占的份额不断下降，由1967年的9.3%下降到70年代末的8.2%，到1981年销售额下跌到200亿美元，营业利润下跌到2.85亿美元。怎样突破危机，西尔斯公司的经理们绞尽了脑汁。

在西尔斯机构臃肿、人员庞杂、经营不善的情况下，在西尔斯工作了32年之久的特林，受命于危难之中，于1979年就任西尔斯公司的董事长兼总经理。

特林就任后的第一项措施，是对公司的组织进行大刀阔斧的整顿。特林认为，要改变西尔斯不求进取的状态，使它充满生机，一定要提拔那些比较年轻、有开创精神、有能力的人。他让年逾55岁，工作上又无多大起色的经理人员提前退休，让有干劲有志向的人来接替。这样，仅1980年，公司商品部就有1500名经理人员提前退休。同时，特林还坚决将国内外那些未能实现预期销售指标和利润指标的商店和子公司统统关闭、变卖。从1979年到1982年，西尔斯关闭的商店就有200家左右，连1925年开业的有名的芝加哥劳代尔区零售商店也不能幸免。经过整顿，公司变得精干有力了。

特林深知，顾客信任是无价宝，是商业企业取得成功生命线，他就任后，推出了一系列争取顾客信任的措施。

为了及时准确地了解顾客需要什么，西尔斯设立了美国规模最大的居民需求调查部。每天公司营业结束后，分设在全国各地的销售网点必须在当天晚上，把当天销售的商品种类、品种、数量、花色、价格等，用电子计算机统计出来，报告总公司。调查部收到各销售网点的报告后，对上述各种情况进行分类统计，并以此为依据，进行分析，对货物的增减提出建议。第2天，7点多钟，当西尔斯公司的决策者走进办公室，打开计算机终端的显示屏时，一切已经一目了然了。

要获得顾客信任，关键在于有好的商品，为确保商品质量，西尔斯选派了366名采购员和302名技术员，到专供西尔斯公司产品的厂家进行指导和监督。供货厂家的产品必须符合西尔斯产品检验标准。为此，西尔斯专门在西尔斯大厦设立产品检验室，产品检验室拥有138名工程技术人员，每年对大约1万种产品进行检测。经检验合格的产品，才摆上柜台出售。西尔斯不但要求厂家提供价廉物美的商品，而且还根据市场的变化和顾客的要求及时提供新的产品。

为了彻底消除消费者的顾虑，西尔斯重申创办初期提出的“包您满意，否则原价退回”的口号。个别顾客有时也会滥用这一制度，如把磨得不像样子的鞋退回来，但西尔斯还是微笑地收下了。因为他们相信这类顾客毕竟是极少数的，他们自信，这样殷勤服务，会使这些顾客不会去买不能退回的其

他商店的商品，并为西尔斯获得金钱买不到的声誉。

特林深深知道，顾客的需要和市场的需求是时时处在不断变化之中的，因此，为了吸引顾客，并在不断变化的市场中处于主动地位，特林以“紧紧跟上时代的脚步”为口号，对公司做了大规模的改革。西尔斯的许多百货商店座落在老市区，随着科学技术的进步和人们生活水平的提高，其中不少店铺的建筑结构和内部设施，与发展着的新时代不相称，对顾客缺少吸引力。为改变这种状况，公司决定在1984—1988年期间，投资17亿美元，对600家商店进行改建装修，新建62家现代化商场。新建商场，商品按现代人的生活方式和习惯排列，陈列得更为得体 and 显眼。时装模特穿着当代世界著名时装公司生产的时装，婷婷玉立，凝视着顾客。为方便顾客，使用新的现金收入记录机系统，结帐时间从平均3分钟缩短到1分钟半。总之，为了吸引更多顾客到西尔斯来消费，他们为顾客提供了更为舒适的环境和更为周到的服务。

曾为西尔斯公司作出过巨大贡献的邮购业务，也随着时代的变化而大大发展了，西尔斯当前的邮购对象已面向全国，邮售的商品目录已增加到100多项，并在全国各地设立了2389个利用商品目录进行销售的中心。目录用简练的文字介绍西尔斯经营的各种名牌商品。这一做法，使西尔斯和全国消费者保持密切联系。现在，它的邮售营业额仍占全公司销售额的20%左右。

特林的眼光没有停留在传统商品上，而是努力扩大经营范围，使公司向多元化经营方向发展。1981年，西尔斯介入金融业，花巨额资金买下两家金融公司，成立西尔斯金融服务部，经营信贷和股票销售的业务。仅1983年，它就获利7亿多美元。

西尔斯生意兴隆，利润不断上升，1983年，它的营业额达到360亿美元，仅次于国际商用机器公司和德士古公司的销售额，居美国第3位。1984年间，在1.28亿的美国成人中，每4人就有3人到西尔斯公司的商店购物。收入在5万美元以上的家庭中，70%持有西尔斯的信用卡。而西尔斯目前经营17万多种商品。

在西尔斯创建100周年之际，特林以胜利的喜悦心情，和西尔斯40多万员工一道隆重庆祝这一节日。经过几年的艰苦奋斗，西尔斯终于冲出困境，跟上时代，重新站立起来。

#### 点评：

1. 西尔斯公司作为一家百年老店，独执美国零售业之牛耳，自然是实力雄厚，规模庞大。但似乎是一种必然，这些庞然大物如果长时间不进行大的改革，大多会形成僵化的官僚体制。西尔斯的问题刚一暴露出来，就受到有关人士的重视，并全权委托富有革新精神的特林主持大局，此为西尔斯之大幸。

2. 特林准确地看到了症结所在，上台之后大刀阔斧，重新给这个庞然大物灌注了新鲜的血液，使其重新焕发出青春活力。原有的雄厚实力加上面貌一新的状态，犹如猛醒的睡狮，焉有不胜之理？！



## 善于变机会为财富的亚默尔

鲜活食品是易腐易烂、不易保管和储藏的。而要把这些食品运到较远的地方去，又需要较长的时间，这在加工技术上就需要解决更多的难题。在现在的条件下，解决这些问题并非十分困难，但在上个世纪却是相当困难的事情。

“把肉类做成罐头保存”，这一构想本身就很大胆，后来这一构想居然变成了现实，从而为食品加工业的企业化经营铺平了道路。完成这一业绩的企业家，是美国“亚默尔公司”的创史人菲力普·亚默尔。

亚默尔出生在一个农民家庭里，那是个没有太严格家教的家庭。农村自由自在的广阔天地，就是他成长的环境。

亚默尔生性不同一般孩子，他对读书不感兴趣，对学校的纪律也不习惯。他好动又容易发火，经常与同学争吵打架，学校对他也没有办法。后来，学校还是趁着他与别人打架的一次机会把他开除了，但这正合不爱读书的亚默尔的心意，于是，他就在家里帮父亲干活。

就这样，他一直干到17岁。一天，他听到加利福尼亚发现黄金的消息，他感到机会来了，便丢下锄头，带着黄金梦来到加州碰碰运气。

到了之后，他才知道采金并不容易。大片荒原上挤满了采金的人，吃饭喝水都成了大问题。亚默尔像大家一样拚命干活儿，太阳火辣辣地曝晒，汗水不住地流淌。山谷里气候干燥得要命，水源奇缺，在这里水同金子一样宝贵。这就启动了亚默尔企业家的灵感：与其如此艰苦地挖这未必能挖出的金子，还不如去搞些水来供给这些挖金子的人。于是他放弃了采金的工作，把手里的镐头掉转了方向，去挖了一个水沟，把河水引进挖好的水池里。水经过细沙的过滤，已变得清澈可饮了。

亚默尔再把它分装成壶，到工地上去出卖。这是一笔投资极少，而收利极稳的生意。在短短的时期内，他已有了6000元的收入。许多人挖金不成，而他靠卖水却成了一个小财主。

当许多人的“黄金梦”已经破灭，四处走散之后，亚默尔也失去了“以水换金”的发财机会。他带上已经赚到的一笔钱回到了故乡斯塔克桥。父母热情地欢迎儿子归来，看到他赚了这么多钱，都高兴极了。亚默尔已经走上了独立谋生的道路，他要沿着这条道路走下去。

探望过父母之后，亚默尔离开故乡，来到威斯康星州的密耳瓦基城，他要在这里重新开辟自己的事业。

这里有他的一位朋友巴戈，是个开小杂货店的商人。亚默尔向他请教应该做点什么生意适宜。巴戈告诉他，做小生意只能混饭吃，而要想赚大钱，就要做大生意。听着朋友的介绍，盘算着自己手头这点资本，亚默尔在投资方向上拿不定主意。正在这时，有几个人进店来要买肥皂。亚默尔灵机一动，就向他的朋友详细打听起肥皂这一行的情况来。

“肥皂的销路是不是很好？”他问。

“那还用说”，巴戈说道，“这东西是每家每户少不了的，天天要用，销路自然很大。但是，这种商品供应上不成问题，因为生产的厂家太多了，大家竞争得很厉害，要开新厂挤进去很不容易。”

亚默尔又问了一些这方面的情况，他的构思已经成熟了。“不管怎么困难，我决定试一试。路是人走出来的，只要市场上销路好，这就是最有利的

条件。至于如何争取市场，在竞争中站得住脚跟，那就全看自己的手段了。”

经过一番细致的研究和试验，他综合了各种肥皂的优点，终于制造出一种“与众不同”的优质肥皂。这种独特的产品就如同他那独特的人格一样。

这种肥皂的外观和质地都很好，而且还散发出一种芬芳的香味。这些细微的特点立即引起主妇们的兴趣。这一下很快就赢得了顾客的信赖，在市场上走红了。亚默尔由于独到的生产技术和对顾客购买心理的巧妙利用，他的产品成了畅销货，他也成了全市有名的企业家。

亚默尔陶醉在成功的欢欣中。不料想就在这时，一个意外的打击降临了，一把无名大火在一夜之间将他的工厂烧得精光。

亚默尔不知道起火的原因。他只知道他的突然崛起已经在同行中引起了强烈的妒意。但这时的亚默尔已不是少年时代的亚默尔了，他已是一个成熟的企业家，他非常清楚在商场上是不能斗气的，需要的是智慧和气量。他把这口气吞下去了，到一个新的地方——圣路易斯城当时的皮货贸易中心去重建事业。

在圣路易斯两年的皮货经营中，亚默尔没有重大的建树，他对这一行不感兴趣。最后，他决心放弃皮货这一行当，挑选一个新的行当，再度杀回密耳瓦基去，让过去嫉妒他的人们再见识见识他的手段。经过慎重考虑，他决定回到密耳瓦基经营肉类食品业。开业那天，他预备下丰盛的宴席，向过去同他竞争过的肥皂商们发出了邀请。

被邀请的客人并没有忘记这个亚默尔，按照礼节，他们都准时前来赴宴了。宴会气氛热烈，亚默尔站起来致词，他说：“尊贵的客人们，今天是敝公司开张的日子，你们的来临为这个日子增添了光彩。说起来，我们都已是老朋友了，过去我们由于在同一个行业里互相竞争而彼此有了了解，现在我跳到一个新行业里来，更需要你们的支持。因为我经营的是肉类，只有用各位朋友经营的肥皂才能把各种用品洗干净，我的生意好，各位的生意也会好起来，我们的利益是密切相关的。”亚默尔一席话把大家以往的怨气全消除了，大家报以热烈的掌声。现在他们真正成了互相携手共进的朋友。在这些朋友的支持下，亚默尔很快在新的事业上打开了局面。亚默尔先买下了一个谷仓作工厂，开始了肉食品加工生产。由于他善于捕捉市场机会，很快就赚取了巨额利润。下面是他事业中一个有名的事例。

那是美国南北战争接近尾声的时候，市场上猪肉价格很贵。亚默尔知道这是暂时现象，一旦战争结束，猪肉价格马上就会跌下来。他密切注视着战事发展，等待着市场即将发生的转变，以便抓住时机做一笔大生意。

他照例每天读报，从报上的消息他推测，南军败局已定，但不知道还会持续多久，现在是关键时刻。

一天，他又拿起当天的报纸，突然一则很普通的消息吸引了他。这则新闻说，一个神父在南军李将军的营区遇到几个小孩，他们手里拿着许多钱问神父什么地方可以买到面包和巧克力。孩子们说他们有两三天没吃到面包了。神父问，你们的父亲呢？孩子们说，他们的父亲是李将军手下的军官，也是几天没有面包吃了，带回来的马肉很难吃。亚默尔读着这则消息，立即作出判断：南军缺少供给，已尽人皆知，但这事发生在李将军的大本营里，而且已到了宰马吃的地步，说明战事结束之日已屈指可数了。他早已利用电报同东部市场保持着密切联系，对那里猪肉价格了如指掌。现在看到机会已到，立刻签订了一个大胆的“卖空”销售合同：以较低的价格卖出一批猪肉，约

定迟几天交货。当地销售商当然乐于接受这样低的进货价格，他们哪里知道战争即将结束，这里的市场价格会迅速跌下来。结果不出亚默尔所料，不几天战局和市场都发生了根本变化，他从中赚到了100万元的巨额利润。

#### 点评：

1. 善于寻找和创造机会，并在机会来临之时牢牢把握，是亚默尔的事业获得巨大成功的全部奥秘。他在工商界的事迹，如黄金与水、投资肥皂、进军肉类食品等等，无一不是善于捕年战机的典范之作。

2. 大凡创业者，在其投资设厂之初，要么以创新的产品为契机，开辟新的市场；要么在原有市场中杀出一条血路，逐步成长壮大。开发出全新产品往往不是一件容易的事，发明家仅是芸芸众生中的少数；而后者则因其刀光剑影，颇显竞争之残酷。创业者因无创新产品而加入后者行列时，他在选择投资方向时往往面临两难窘境：是选择竞争小但市场狭小的行业还是选择竞争激烈但市场广阔的领域。前者面临开拓市场的巨大压力和风险，后者则要在激烈的市场竞争中与对手一决雌雄。亚默尔是一个目标远大的企业家，他在创业之初毫不犹豫地选择了市场广阔但竞争激烈的肥皂业，这在当时的环境和他的处境是适宜的，但以后也面临了上述分析的问题。投资方向的选择是一个十分重要的问题，“女怕嫁错郎，男怕从错行”，企业亦然。

## 日本佳能的共生术

“共生”现象使得生物界能够生存发展。日本佳能公司则以“与人类共生”为宗旨，实现了超稳健的发展。1987年，在佳能成立50周年庆典上，佳能老板庄严宣布，将“共生”作为公司的基本宗旨。“共生”被解释为“利益均等”和“为人类做出贡献”。“共生”微妙而又概括地反映了佳能在参与社会事务，提供有益技术，以至关心环境等方面做出的卓越贡献。经过半个多世纪的努力，佳能已成为全球性的跨国企业，佳能商标已在140多个国家注册，佳能的产品已深入到世界各个角落。佳能集团现有62000名职工，分布于世界各地，兢兢业业地致力于高科技领域的开发和突破，在照相机、办公与通信系统、精密光学及精细化工等领域不断创新，向人们提供了一系列优质服务。1991年，佳能公司的销售额为149.51亿美元，利润额为4.17亿美元。在世界500家最大的工业公司中排名第八十三位。我国改革开放之初，人们曾为能持有“佳能”产品为自身富有的象征。这是因为，佳能的产品新颖独特、技术先进、质量上乘，佳能的产品具有时代的特征。如佳能生产的复印机有彩色复印机、高效率复印机、个人复印机等。彩色复印机由电脑控制显示器（CCD）的图像传感器，以每寸400网点的解像度读取图像，再将信息/光强转化为分立的电脉冲，将电脉冲显示为数字信号。由于它对每个像素具有256级灰度的分辨能力，所以复制件几乎与原件丝毫不差。特别是CLC200、CLC300和CLC500型彩色复印机，采用先进的图像识别技术，能够辨别文字、彩色照片或插图，经过分别处理后，复制品的文字是黑色，图像则具有细致的色彩层次。由一个特殊的黑色传感器及数字电路，分辨出黑色文字和彩色图像。墨粉的色彩和浓度均由变换的信号决定。佳能的高效率复印机具有双面复印、图像上衬、大容量供纸盒、自动核对系统、先进的编辑功能等特点，是世界上速度最快、功能最多、使用最方便的机器。其中的NP9800，只需要2.5秒的预热，即可开始以每分钟85张A4纸的速度复印资料，专门设计的供纸盒能装5100张纸，而且采用了模糊逻辑控制，配备了能提高图像质量，同时又可防止塞纸的系统。个人复印机融合了佳能先进技术，具有优良的性能，机型小巧，价格便宜，适合家庭使用。它几乎主宰了世界市场，占有率高达70%。

佳能是激光打印技术的前驱，对该领域的研究开发遥遥领先。佳能从电脑领域的早期发展中，就意识到工商界及个人，需要一种噪声低、速度快、质量高的打印机。然而，点阵打印机却做不到这一点。激光打印机则完全填补了这些方面的不足。开发出轻便、高效的佳能激光打印机，代表了佳能在生产技术方面的突破。其中之一是激光扫描器的研制，其技术关键是一个多棱镜，它非常精细，面差不到激光波长的1/4，以每分钟20000转的速度旋转，把图象印在滚筒上。佳能的高性能LBP—8Mark型打印机可与一切的主要软件兼容，能使用多达31种可缩放字体。截止1995年，佳能已生产了800多万台激光打印机，主宰了世界激光打印机市场。无疑，佳能已成为这一技术的绝对权威。同时，佳能的照相机、摄录机、传真机以及化学制品、光学产品、电脑与信息系统、医疗系统等也都代表了世界先进水平。

佳能与世界“共生”的产品是与其与现代科技共生的研究开发为基础的。“技术为人类服务”这句名言，正深刻地说明佳能是如何发展成为世界领先的跨国集团公司的。1991年，佳能的研究开发投资达8.8亿美元。佳能的近

5000 名研究人员，就是依赖这强大的经济后盾，加之他们孜孜不倦的努力，不断研制成功了具有专利权威的科技成果，使得佳能成为享有美国国家专利最多的跨国公司之一。90 年代初，第一台商用铁电晶体显示器的问世，体现了佳能在研制体积小、重量轻、耗能低，能够减轻眼睛疲劳，防止电磁场和 X 射线辐射的显示器方面，已取得了新的进展。不仅如此，佳能还注意发展交叉技术，在书写/语言接口和触摸/笔式输入等技术领域，已取得了显著的进展。同时，在图像化编程方面的研究工作，已使佳能的软件开发更具创新的特色。

对任何一家跨洲越洋的公司来说，最严峻的考验莫过于与当地社会的交融，为当地提供适于当地用户的创新产品。80 年代末期以来，佳能在世界各主要国际市场建立了研究与开发中心，从而保证了佳能履行其所应承担的职责及贯彻佳能的行动纲领。例如，设于伦敦的佳能欧洲研究中心（CRE），侧重于电脑语言和音频产品的研究。设于加州的佳能美国研究中心则是电脑技术的研究基地。设在加州的佳能信息系统公司，正在开发电脑软、硬件和办公系统。设在法国雷纳的佳能欧洲研究发展中心，专门从事数字电信的研究。设于悉尼的佳能澳大利亚信息系统公司，则集中于信息软件的开发。虽然佳能的全球性研究与开发计划从 80 年代末期才开始实施，但其已初见成效，其中大大推动了当地市场的发展。

佳能作为一家国际性跨国公司，十分注意与世界的共融共存。佳能的海外机构遍布世界，它们立足本地，与佳能分布于全球的销售机构，共同为树立佳能的美好形象而努力工作。佳能分布于世界各地的工厂，为当地创造新的就业机会提供了新的技术。佳能不仅购买当地工厂生产的组件，还给予他们技术转让，因而促进了当地生产力的提高。佳能设置于世界各地的生产基地，为扩大当地的出口业务作出的贡献，对缓解当地贸易逆差起到了重要的作用。在过去 20 多年里，佳能在世界各地设立工厂，依靠当地的力量，使各地的工厂逐渐走上了专业化的道路。尽管它们各有所长，但都采用了佳能全球生产系统，从而严格保证了产品质量符合佳能的、永不妥协的质量标准。

其中，位于北美的两大制造中心所取得的成就更是有目共睹的。一项极具代表性的成就，就是佳能弗吉尼亚公司把复印机和激光打印机的产量提高了一倍。按照佳能的区域发展计划，现在佳能已把电子打印机的全部业务，交给了设在加利福尼亚的佳能商用机器公司。佳能在欧洲的生产基地有：设在苏格兰的专门制造激光打印机、复印机及传真机等商用设备的公司；设在德国的佳能吉森股份有限公司；以及佳能法国布列塔尼股份公司，它为佳能的法国供应商建立了“佳能零件外协企业俱乐部”，大大促进了供应商之间的合作。佳能在日本之外的亚洲地区，亦创建了多个分支机构。这些机构不仅向当地企业转让技术，而且向日本和其他国家出口产品。台湾佳能股份有限公司自 70 年代初以来，在不断提高产品质量和产量的同时，还开发了袖珍型照相机技术领域。中国珠海佳能有限公司已经开始生产高性能的照相机。

与当地居民融合，与当地经济融合，与当地企业融合。佳能的海外机构尽管都肩负着本身的特定工作，但它们也义不容辞地担当起了向所在地居民提供服务的职责。这正是“共生”精神与“为人类贡献”的实际体现。

人们常常以为工业化国家企业忽视环境问题，事实上，佳能有着强烈的与地球共生的生态意识。

佳能的发展生产的同时，十分注意对环境的保护，如开发干净能源、重

复用材料、改善人机联系等。佳能公司组织开发的生态专门项目包括太阳能电池、暗盒重复使用系统、干净制造工艺和噪音小、纸张少、显示屏柔和的办公系统。在日本关西地区，佳能设立了一个新的研究开发中心，专门开发太阳能电池，利用非晶硅工艺制造复印机。佳能曾要求全世界的用户退回用毕的佳能激光复印机和个人复印机的暗盒。每回收一个暗盒，佳能就捐赠一美元给国际自然和野生生物保护组织。在北美，这一活动被称作“清洁地球运动”。由于佳能为地球的清洁做出了贡献，它成为首批获得美国全国地理学会主席奖的两个机构之一。

90年代初以来，佳能致力于无CFC和二氯乙烯的制造方法。无CFC制造方法已于1994年末完成。作为光学镜头制造商的世界领导者，佳能开发镜头抛光的干净无污染工艺，并让其他光学设备厂商也来利用此项专有技术。佳能的产品既能与地球融处，也能与人融处。佳能的激光打印机提供了安静的办公环境。佳能的Navigator工作站、电子文件系统和轻便式终端设备则简化了人机联系。

佳能致力于保护环境的目的，是希望提高人类的环境意识。正是基于这一目的，佳能与联合国环境计划署(UNEP)共同举办了国际摄影比赛——“放眼世界”的活动。首届比赛中，佳能鼓励摄影师们拍摄地球美丽的一面与脆弱的一面，以使人们正视生态的变化。这是佳能为拯救环境而作出的一次努力。

佳能深知，佳能要发展，就要有与人类共生的企业精神，佳能做到了。

早在30年代，佳能设计、开发、制造第一架35毫米焦平面快门照相机，实质上就是为实现“生产和普及高水平的产品，为丰富人类文化做出贡献”这个伟大目标的具体体现。在创业60年的今天，佳能虽然因其数百种独创和质量优异的产品而成为全世界信赖的国际企业，但它依然百折不挠地创业。尽管佳能早已冲出了照相机制造厂家界限，取得了巨大的发展。但是创业时期的开拓者精神，今天仍在引导着佳能员工去开拓最新的技术。

佳能设有照相机、办公机器和光学机器三大事业部，他不仅属于拥有加工处理映像和信息技术的世界性企业，而且还承担着开辟新领域的责任。佳能不仅在日常经营活动中，而且在本身发展成为国际企业的历程中，始终将“把技术当作世界共享资源来开发”，供同行企业共享，作为自己的使命。

正是因为有着与人类共生的企业精神，佳能才根据“三大准则”开发了一系列制造超越一般产品的独特技术。这三大准则是：第一，佳能的产品一定要有助于发挥人的创造性，要有助于使用者打开思路，萌发新构想；第二，佳能的产品一定要有助于提高人的表现能力，要把各种方法广泛地介绍给消费者；第三，佳能产品必须是高效率的，要有助于使用者减少徒劳的努力，使使用者把时间和精力集中在创造性的工作上。事实上，所有的佳能产品，无不体现着佳能这些独有的特色。

60年前，当佳能迈出第一步时，就怀有生产先进照相机的远大理想。对于一个普通的照相机制造厂家来说，当时这无异是一个难以实现的梦。现在，佳能已发展成为名副其实的世界性企业，然而，它仍在追求着这个梦。正是这个梦，鼓舞着佳能人不断地推出具有佳能特色的新产品。

进入90年代，佳能的所有职工都胸怀着“三自精神”的挑战思想，其内容是：佳能人要自己寻找目标和挑战课题，并以高度自觉的思想，努力完成任务。佳能要努力掌握社会的真正需求，了解自己周围的情况。佳能人要对

自己的一言一行承担责任。他们将“自己精神”归纳为“自发、自觉、自治”。事实上，创业 60 年来，正是“三自精神”鼓舞佳能由一个照相机制造厂家，经历产品多样化的考验，逐渐且迅速地发展成为国际性企业的。

佳能人始终牢记，佳能的成长壮大，最终是要靠全人类的信赖。佳能对社会提供的服务即是对这种信任的回报。这正是佳能把所奉行的“共生”宗旨，融入人类生活和企业经营的结果。

#### 点评：

在当今世界，佳能算得上是最成功的跨国企业之一。佳能人能有今天，“共生”的哲学是他们的精神支柱。佳能人认为，企业不能“天马行空、独来独往”，企业的一切努力都必须与“时代发展、现代科技、世界进步、地球生存、人类生活”相协调、相合拍。佳能人领悟了这些，就将这些贯穿、渗透在企业的日常经营和长远发展之中。他们悟到了企业存活、发展的真谛，并认真地去做了，从而企业也就发展了。这对那些只顾一时盈利或“敏于言、讷于行”的企业应有一定的启示。

## 泰国银行界泰斗陈弼臣

泰国华人巨商、银行家陈弼臣（1910—1988）是泰国最大的，也是东南亚地区最大的银行——盘谷银行的缔造者，是当之无愧的泰国银行界泰斗。陈弼臣究竟拥有多少资产，没有人能准确地计算出来。美联社的一个统计数字是，到1981年为止，盘谷银行拥有资产约58亿美元左右。美国《时代》周刊1982年3月1日的报道，盘谷银行1981年的资产总额为73亿美元。无论如何，盘谷银行在泰国及东南亚地区独占鳌头，举足轻重。然而，又有谁知道，陈氏家庭的这一庞大产业竟是靠陈弼臣白手起家的呢。陈弼臣的发家史是“一则经典的海外华人白手起家的故事”。陈老先生虽已故去，但他所谱写的故事却仍为工商界所津津乐道。陈弼臣原籍中国广东，父亲只是泰国曼谷一个商业机构的一名普通秘书。陈弼臣5岁时回中国，在那里接受小学、中学教育，17岁时回到曼谷。回到曼谷后，他差不多什么事情都干过，如搬运苦力、售货小贩、厨师、司帐。后来他在一家建筑公司作低微的秘书工作，4年后晋升为经理。稍后，他在几位朋友的资助下，创办了一家公司，专营木材、五金、罐头食品及大米的外销业务，自任经理。当时，正值第二次世界大战期间泰国被日本人控制的时期，陈弼臣回忆说，当时他虽然参加抗日运动，生意却仍然日渐兴隆。

1944年底，陈弼臣与其他10位泰国商人集资20万美元创立盘谷银行。当时，泰国的商业银行业务多被外国银行操纵。盘谷银行创办后注重与泰商和华商做生意，很受欢迎，并很快在银行界取得领先地位。后因两家对手银行散播谣言，致使两度遭“挤提”，使银行陷入严重困境。经此打击后，盘谷银股东纷纷离去。但陈弼臣毅然“逆流而上”，买下全部股份，全权控制了盘谷银行。1952年陈弼臣出任该行总裁，陈先生的才干得到充分发挥，盘谷银行的发展蒸蒸日上。陈弼臣深知香港在亚太地区的重要地位，于1954年率先在香港开设支行，并与友人合作经营香港商业银行。60年代之后，盘谷银行的海外业务又有了新的发展。到80年代初，盘谷银行已在泰国拥有263家分行，并在国外拥有15个分支机构，员工共计16683名，其中7000多名是女性。据伦敦《银行家》杂志1981年6月一期刊载，盘谷银行在世界最大银行排行榜上名列第221位。

盘谷银行的发展有它占优势的计划性和政策性。银行之所以获得迅速发展，是因为它适时地开展国际业务。它不仅经营泰国近1/3的机构的信贷业务，而且从首开泰国在香港设立分行的先例开始，业务逐渐扩展到日本、东南亚和欧洲各国。陈弼臣之子陈有汉说：“因为我们最先开始扩展国际业务，所以占了便宜。现在，甚至美国和欧洲的银行也到东南亚来做生意了，但他们来得比我们迟得多，因此无法与我们竞争。”

盘谷银行的信贷政策和业务活动是非常广泛而灵活的。该银行先于政府发放农业信用贷款。比其他任何银行提前很多经营各种零售银行业务，以帮助底层的人提高收入。盘谷银行还在每年财政预算中拨出一定数额的款项资助社会公益事业，如医疗保健、教育文化等。在泰国每年价值80亿美元的商品出口贸易中，有40%是由盘谷出资的。同时，它还经营泰国40%的大米贸易，以及经营泰国的炼糖厂等。

盘谷银行是采用先进技术的开路先锋。它是泰国使用电子计算机的第一家银行。它的服务也日趋完善，是泰国第一家服务到车上的银行。



陈弼臣之所以在银行业取得巨大成就，与他灵活的经营管理是分不开的。如前所述，他不断扩大贸易金融活动，使银行朝着国际化、科学管理的方向发展，不一而论。而他那独特的个人气质和魅力，也是他能够取得如此成就的重要因素。

首先，他具有脚踏实地的创业精神。他无论要从事哪一项工作，都是从实际出发，一步一个脚印地前进，绝不存任何侥幸心理。他还能够不断总结经验教训，增强对客观环境的适应能力，力求在逆境中做出一番事业来。

其次，陈弼臣待人非常宽厚。他对人对事，从不骄横恣意，而是态度和蔼、谦虚，平易近人。他经常教育下属人员：不管客户存款或借款，同样有益于银行业务的发展，丝毫不容许对客户态度有别，傲慢无礼。正是由于陈弼臣以身作则，使他所经营的银行业务声誉卓著，生意愈做愈兴隆。

再次，陈弼臣善于物色人才，使用人才。他自知本身受教育少，所以他特别重视有才学的人。他用人恪守“用人不疑，疑人不用”的原则，坚持“唯才是举”。同时，他还亲自物色一批有专长的人，建立专门的研究和计划部门，从事研究与计划工作，以提高银行的效率及管理的科学化程度。

身为华裔的陈弼臣热心关注海外华侨的事业。他认为，二战后曾支配泰国及东南亚地区的洋商银行，大都忽视海外华人的经济活动能力。陈弼臣反其道而行之。他领导的盘谷银行的业务开展就是以东南亚等地华侨及香港的经济活动力为基础的，扶植他们发展国际贸易和工商业。最近几十年中，华人工商业家们的团结合作成为促进东南亚地区繁荣的一支不可忽视的力量。尽管陈家的后代已经日益西化及泰国化，在外表上看来已不像中国人。可是，当他们谈起父亲时，他们仍以中国人的后裔而自豪。

陈弼臣积极开展与中国的友好往来和经济合作。1978年，他应中国人民银行邀请到中国访问。其后他即邀请中国银行业代表团访问泰国，以谋求发展中泰两国银行业务的联系。1977年他还派其子陈有汉回家乡探亲访友，共叙乡情，建立同家乡的亲情关系。

#### 点评：

1. 陈弼臣先从实业界干起，在获得成功以后，又以其主要精力和财力投入银行业。因此，他在经营银行业务时，由于深谙工商业经营之道，因而能做到知己知彼，减少了经营中的风险。身为华裔，陈老先生热心支持和扶植东南亚地区华商的国际贸易和工商等事业，并与他们建立了密切的私人联系，由此获得了一批坚定的支持者和固定的客户。这都有利于陈氏事业的发展。

2. 陈弼臣既具有脚踏实地的作风，又具有远大的战略眼光。在其经营活动中，盘谷银行几乎步步走在同行的前面。如率先开展国际业务，先于政府发放农业信用贷款，在泰国的银行中首先使用电子计算机等。正由于它处处领先，能够最先发现和利用新的机会，故而它的事业稳定发展，快速前进就是必然的了。

## 糖业大王黄仲涵的经营谋略

在本世纪初的世界知名人物的行列里，有一位富甲东南亚的糖业大王黄仲涵。他以父亲的数十万遗产为基础，在风云莫测、变幻动荡的岁月中，依靠自己的聪明才智和勤勤恳恳的努力，创建了一个庞大的企业王国。他的总公司拥有建源有限公司、黄仲涵砂糖股份有限公司、黄仲涵银行、黄仲涵木薯淀粉厂、中国酒精厂、协荣茂轮船公司、中爪哇仓库股份有限公司等十几家企业。黄仲涵的名字，不仅在印尼人人皆知，就是在欧美等西方世界也广为流传。

黄仲涵祖籍中国福建省同安县，1866年11月19日生于印尼中爪哇省文化教育三宝瓏。他在兄弟3人中排行老二。黄仲涵不满20岁就开始协助父亲掌管建源股份有限公司的业务。当初他父亲黄志信曾是一个太平天国革命军的逃亡者，来到印尼三宝瓏港时，身无分文，举目无亲。一位同胞将他收留在自己开设的小店里，他就以小商贩的身份开始了自己新的生活。在短短的几年里，他不但养活了一家大小，而且渐渐富裕起来。黄志信既经营“唐山货”，又做些砂糖和烟草的出口生意，同时也开设若干当铺。他将由此获得的大量利润，投资开设了一家名叫“建源栈”的商号。黄仲涵在经风雨、见世面的父亲手下当助手时，积极有为，他认真向父亲学习生财之道，向父亲手下的人学习企业经营管理知识，在商业方面积累了许多有益的经验。

父亲去世后，为黄仲涵留下了一大笔遗产。以此为资本，富于进取心的黄仲涵决定开辟新的经营业务。爪哇岛土肥地沃，华侨在此经营蔗糖业，可谓历史悠久，经验丰富。到了20世纪初，爪哇的蔗糖已誉满全球。黄仲涵经过深入的研究和周密的思考，认为这时是经营甘蔗行业的良机，他吸取历代华侨的制糖经验，果断投资，结果一举成功。

黄仲涵在两个方面大刀阔斧地进行自己的计划：一面大面积种植优良品种的甘蔗；一面注意兴办机械化和电气化的糖厂，形成一条龙式的甘蔗糖生产线。他的甘蔗园和糖厂里拥有进口的最新设备。黄仲涵不但请德国技术专家向工人们讲授新机器的操作方法，新的甘蔗收割法，而且还派出一些有培养前途的华侨青年到西欧去，学习操纵和修理新式机器的课程。勒佐阿贡的糖厂，是黄仲涵经营的5家糖厂中最大的一家，也是全印尼140多家糖厂中第一家实行全面电气化的糖厂。

第一次世界大战前夕，黄仲涵的建源股份有限公司拥有2家大规模的糖厂，各雇佣数千名工人，积累了3000余万荷盾的资金。但这仅是黄仲涵企业发展的一个序幕。第一次世界大战期间，欧洲各国陷于混乱之中，许多工厂被迫停产，百物匮乏，糖价暴涨。黄仲涵的建源股份有限公司坐收渔利，全力经营制糖业。到战争结束时，黄仲涵已拥有9家糖厂，私人资产达4亿荷盾以上，成为富甲东南亚的糖王。

在第一次世界大战中，黄仲涵之所以能顺利地经营蔗糖业，与他早先扩大经营、积极积累资金是分不开的。1906年，他创办了黄仲涵银行，分别设于三宝瓏和泗水两地，有400万荷盾的资本，这就加速了企业资本的周转。过了不久，他又与朋友共同经营三宝瓏轮船公司。至1912年，他承接了该公司的全部业务，改名为协荣茂轮船公司。最初只有5艘轮船，仅在爪哇与新加坡间航行。有了资本后，又新购4艘轮船，航行于印尼各地，便利了糖产品的运输。

黄仲涵除了经营多种行业外，还不惜投入大量的人力、物力、财力，在世界各地广设办事处。到 30 年代，已在许多国家的首都或港口设立办事处。他的触角甚至伸到了国际金融中心伦敦敏兴巷和纽约华尔街。

黄仲涵未曾上过大学，但他对业务精益求精。他的口头语是：“决不要满足于做一名普普通通的人。你要瞄准最高的目标”。这句话也体现了他的用人之道：任人唯贤，重用那些能除旧立新，有组织管理才能的人。

黄志信在世时，就反对在本公司的企业内任人唯亲，这一直为黄家企业的继承者所承袭。黄仲涵破格提拔陈泽炳之事就是一例。陈泽炳是建源股份有限公司年轻的簿记员，仅受过一般的商业教育，职位也很低。黄仲涵独具慧眼，发现他具有别人觉察不到的特殊品质，深信他将来必成大器，就进行了一次异常大胆的尝试，任命他为公司的总经理。陈泽炳果然不负所望，稳重而果断地挑起重担，为企业付出了大半生的精力，使公司业务大为发展，被公认为是担任过公司总经理的人中最成功者之一。

黄仲涵于 1924 年 6 月 6 日在新加坡逝世。他生前曾经这样告诫向他求教的青年人，“当你想攀登高峰时，可能你达不到那个目标，但这和你还未曾力争的时候相比，你已经向前迈开了一大步”。黄仲涵的这段话在今天仍然具有启迪意义。

#### 点评：

1. 黄仲涵在本世纪初的不长时期内，建起了庞大的糖业王国，这表现了他远大的眼光和卓越的经营才能。创业之初，他充分利用了印尼在制糖业上积累的丰富经验和获得的良好声誉，利用父亲遗留的资本，在这一领域大刀阔斧，阔步前进。他选择的投资方向是十分正确的，这是他的远见和深刻洞察力的表现。2. 黄仲涵在经营中的最大成就，是充分采用了一体化的经营

战略方式。他以制糖为核心，为了方便资金运营而设立了黄仲涵银行，为了便于蔗糖的运输而设立轮船公司，为了开拓国际市场而在世界各地广设办事处……。这在当时的经营环境中是适宜的，这也正是他的“糖业王国”腾飞的翅膀。

## CBS 的救世主托马斯·怀曼

托马斯·怀曼是一位卓越的经营管理人才，他于 1980 年 2 月被请到困难重重的美国哥伦比亚广播公司（简称 CBS）任总经理，挑起了重振 CBS 公司的重任。在他的英明领导下，CBS 公司在短短的三年之内扭亏为盈，重现昔日风采。

托马斯·怀曼 1929 年 11 月 30 日生于密苏里的圣路易斯城。从小在英格兰受教育，青年时期毕业于马萨诸塞州的菲利普斯研究院，后又在阿默斯特学院攻读英国文学。学习期间因各方面表现出类拔萃，被选入美国大学优秀生联谊会。1951 年毕业后进入纽约第一国际银行当管理实习生，从此开始了自己遨游于管理行业的生涯。后来，他进入瑞典雀巢公司纽约办事处任新产品部经理的助理。不久，他到瑞士洛桑进入公司资助创办的管理技术专科学校进修 1 年，随即留在欧洲任职，并很快从雀巢公司总经理助理跃升为公司总裁。1965 年，怀曼重返美国，为波拉罗易德公司干了 10 年，任公司国际部的副总裁和总经理，是公司的第二号人物。由于这时期他的工作表现卓著，1974 年被《时代》杂志列入美国 200 位未来企业巨头的名单之中。1975 年他被邀请到焦利·格林·嘉应特公司当首脑。当时这家公司生产单一的罐头食品，业务很不景气，死气沉沉。怀曼到任后当机立断，提出“转向经营”，即而转向市场出售高级速冻蔬菜和其它食品。在这里，他最值得称道的一项业绩是提出“分享管理”的管理方法，即动员全体职工参加“特别工作组”，同经理人员一道考察和研讨怎样才能使公司办得更好。这样一来，部分职工实际上参与了管理，他们感到了公司的信任，遂加强了对公司的负责态度和工作积极性。

如果从 1951 年他做一个小小的管理实习生算起，到他被请到 CBS 公司的 1980 年，他在管理行业摸爬滚打了近 30 年。在这期间，他积累了丰富的管理经验，形成了自己的独到见解。他曾深有体会地说道：“管理企业必须与工人们的工作积极性和责任心紧紧挂上钩，任何企业都取决于你在这方面是否真正下了功夫；决定于你对自己要干的事业是否一清二楚；决定于你和职工是否真正尽了全力。”而这正是他管理的独有风格。

怀曼的杰出经营管理才能引起了 CBS 公司的创建人及董事长威廉·帕利特的注意。CBS 公司创建于 1925 年，居全美三大广播电视系统的首位，总资产不下数十亿美元。

CBS 公司自创办以来，基本上年年获利，声誉鹤起，但是从 60 年代开始，CBS 在巨大声望掩盖下的是财政陷入严重亏损的现象。

60 年代，公司不明智地招收了一支叫“纽约扬基”的球队，球队开支惊人，公司财政出现了赤字，最后不得不将球队转让。随后，公司所属福西待丛书出版社亏损数百万元，所建图书馆赔本，在怀曼即将上任之际公司又购置了 40 亿美元的产业。同时，广播公司的录音生产线，因音响工业及高保真音响设备商店歇业而遭受打击，获利最高的电视节目也遇到有线电视和地方电视的竞争，1977 年到 1981 年，电视网观众的收视率由 91% 下降为 83%。

为了振兴 CBS 公司，帕利特决定聘请怀曼为 CBS 公司的总经理。怀曼被请到 CBS 公司之际，与该公司签订了一份合同。合同规定，由他全面负责公司的工作，并向公司连续领取 3 年薪金，年薪为 80 万美元，同时，如果经营有力，还可获得数百万美元的红利。当然，CBS 当时的处境并不容乐观。

怀曼上台后，面对公司的困境，他果断地斩断了自己的退路，对公司进行了大刀阔斧的改革。怀曼首先进行的改革是，在管理中奉行民主，尽量避免管理过程中独断专行的作风。他规定重大的决定需经 10 人组成的管理委员会通过。在他自己的行动中也贯彻了这种作风。他作为管理委员会的主席，每两周召集一次各业务部门和财政部门负责人的碰头会，其意义在于，一方面鼓励部下参与公司各项方针政策的制定工作，一方面有助于制止一直存在于各部门之间的勾心斗角。为了了解下情，他还常和基层的职员、妇女和少数民族集团成员共进工作早餐。

其次，大力抓广播电视业的振兴，并在广播电视技术上革新。为把重点放在广播电视业上，他裁掉了那些吞噬了公司财富的赔本机构，该关闭的关闭，该转卖的卖掉，并拨出 1.5 亿美元，在电视网中增播新闻和日间节目，在黄金时间推出吸引观众的电视片。采取上述措施后，公司发行的股票由公布于众的每股 33 美元上升为 55 美元，从 1982 年至 1983 年，各季度黄金时间的收视率在三大公司中居首位。

他还采用最新电视传播技术，推出“电传信息报道”。这个节目一般电视机难以收到，只有装上 CBS 公司的特殊设备才能使图象在荧光屏上显示出来。该节目报道各种信息，为观众提供他们所关心的各方面市场行情。

为了开拓公司的录相机和录相制品市场，他花了 5800 万美元购买了一家生产魔方的玩具厂，加以改装为公司所用。

怀曼的改革很快收到了成效。公司从 1983 年开始扭亏为盈，1984 年获得数亿美元的利润。董事长帕利特盛赞怀曼“管理有方，是能谋善断的难得人才”，是“CBS 的福音”。

#### 点评：

1. 俗话说，“知己知彼，百战不殆。”一个人只有真正明白了自己的理想和实力，真正了解了自己所处的环境，才有可能获得事业的成功，一个企业也是这样，CBS 公司的问题在于摊子铺得太大，全线出击而毫无重点。托马斯·怀曼敏锐地认识到了公司的症结所在，并采取果断措施，关闭自己毫无优势或问题集中的机构和部门，集中精力，握紧拳头打出去，成果自然斐然。

2. 怀曼深深知道，“管理企业必须与工人们的工作积极性和责任心紧紧挂上钩”。因此，为了提高职工们的积极性，他在 CBS 公司大力推行民主管理，让每一个人体会到自己的重要性，从中激发出高昂的工作热情，全力推动公司的事业发展。如此上下一心，同仇敌忾，为公司的转机打下了坚实的内部基础，这也是怀曼的高明之处。

## 亏损企业的救星雅各布

80年代初，一股企业倒闭的可怕风暴席卷了西方资本主义世界。仅以美国为例，1981年破产倒闭的企业有近2万家，1982年上半年又有1万多家企业倒闭。在这场经济衰退中，由于利率居高不下，银行业也难免倒闭的厄运。仅1982年上半年，美国就有24家银行关门大吉。与此同时，在西欧、加拿大、日本以至一些第三世界国家也刮起一股企业倒闭之风。

就在这股企业倒闭风甚嚣尘上的时候，巴西却出现了一位拯救破败企业的能手，他就是席梅拉·雅各布商业及工业有限公司的总裁席梅拉·雅各布。他不愧为在工商企业低潮中能使一些濒临破产的公司起死回生的能手。他的高明之处就在于能够敏锐地洞察经济环境，善于捕捉市场信息的变化，从而整顿和增强公司的应变能力。雅各布企业集团中的贷款机构——费尼西亚信用公司，就是专门从事收购那些业务不振、财力不足而奄奄一息的业务的公司，然后，对其进行整顿，使之脱胎换骨，扭亏为盈。雅各布运用他的独到手法，在10年中救活了8家公司。

雅各布的经营之术、致胜之道归纳起来主要有以下三条：

第一，训练职员的独立工作能力。雅各布善于把他自己从商业金融公司得到的经验广泛运用于他的企业王国。在财务管理上，费尼西亚集团下属的650个财务人员在支付现金帐款时，恪守节制之道，严格控制在销售额的2%上下。各单位的财务经理，在管事之前都要接受一个时期的在职训练，其中包括600课时的学习，通过10次工作能力和知识的测验。雅各布说：“如果要我买进一家业务经营已上轨道，而且又在赚钱的公司，或许我不用花那么多心血去整顿，经营起来可能更得心应手，但是我绝对不可能从它的业务中赚得比现在多的钱。”

第二，压低收购价格，合理使用员工。雅各布接收公司的一惯手法，就是在开始接触的时候，先把公司的价格压到最低限度，然后才开始进一步协商细节。他说，之所以这样做，是因为他通常把事态设想得糟糕到不能再糟糕，才下手买进。一旦他决定收购某家公司，第一件事就是告诉这家公司原有的全体员工安心工作，不要担心有人会被解雇。他说：“我们决不把下层员工全部赶走，我们将尽力争取他们和我们共同进退，只有少数对工作不负责任的员工，我们才会慢慢把他们淘汰掉，也只有在那些不可救药的部门，才及时换用我们的人做经理，重新掌管一切业务。”另一方面，费尼西亚集团非常重视安排内部人员外迁的问题，使他们到达最适合的位置，以发挥才能。同时也经常使工作能力强的人薪金高人一等，拉开档次，鼓励内部人员竞争向上。雅各布运用这种办法笼络干部，鼓励他们长久为公司效力。

第三，简化经营项目，减少存货数量。雅各布在收购公司后，就着手整顿业务部门。他在谈到最近收购的一家素食品公司时指出：“我们首先召集所有与业务有直接关系的人员开会，请他们把带来的工作资料、表格、文件等逐一给我们听，详述怎样运用这些东西经营业务，然后大家一起研究，看看哪些工作实在浪费金钱，可以剔除不要。”

在雅各布看来，在业务部门工作的人往往只为他们自己着想，很难叫他们了解为什么要简化经营产品项目和减少存货的数量；他们只知道把顾客的要求带回公司，压制其他部门，降低售价。他常常亲自向业务部门的负责人示范，为的是提高他们的工作效率。他往往在新公司交接的头1个月里，与

业务部门的基层销售人员一起办公。他对为什么这样做作了如下解释：“如果他们说某些事根本办不到，我就和他们一起看看到底是怎么一回事。像这样追踪检验非常有用，因为负责销售的人知道我会一步步地核对，因此，他们就会小心翼翼，不再重蹈覆辙。同时，我自己也有可能把整个公司的作业系统弄得一清二楚。这样做，对于想要发展一套新的营业方法来说非常有用。”

一旦业务部门的业务有了起色，雅各布就及时要求公司里的其他部门，全力配合业务部门展开推销工作。他要公司里所有部门，共同确认一个信念：只有公司里各个部门协同一致，支持业务部门开展工作，产品才有办法脱手。除了生产部门本身以外，生产部门和财务部门的经理都要参与研习业务方面的知识，以熟悉销售工作的内容。

雅各布所属的费尼西亚集团规模宏大，现拥有员工1万多人，想当初不过是巴西圣保罗市的一家布商行。在刚开始营业时，雅各布只是用一些剩余资金做点借贷生意，后来慢慢摸出一些商业、金融、信贷的门道，渐渐赚了点钱，积累了一些资金。后来，他毅然决然，索性投资于一家饼干制造工厂。这家工厂名叫杜钦食品圣保罗公司，当时的情况非常糟糕，业务萧条，负债累累。然而，雅各布接手后，很快就开始盈利，仅1981年就为雅各布赚进30多万美元，面貌大为改观。雅各布在杜钦公司得到了一些整顿业务的成功经验后，更是信心十足，精神抖擞，又大胆地陆续收购了其它几家摇摇欲坠的公司，同时不断积极扩展他原有的企业。现在，费尼西亚集团共拥有17家公司，经营项目包括食品加工、建筑、金融贷款、养牛业等。这个集团的收入，1980年为540万美元，而1981年则猛增为2000万美元，从1年之中的增长速度不难看出雅各布整顿公司的卓越手段。

#### 点评：

1. 雅各布作为一位拯救亏损企业的能手，一件重要的法宝是注意协调企业各部门的工作。在现代企业管理中，由于销售、生产、财务等往往隶属于公司内各不同的部门，因而容易产生摩擦。企业的经营活动是一个有机整体，它依赖于各部门的协调一致。雅各布重视它们内在联系的一致性，要求销售部门了解生产、财务等状况，生产部门及时了解和利用销售部门反馈的信息，由此共同推动企业的发展。

2. 雅各布重视企业中“人”的因素，避免因公司的购并与整顿而引起人事方面的震动和职员的心理压力，这是雅各布致胜之道的闪光之处。毕竟，原有职工最了解公司的情况，太过激烈的整顿会引起职工的恐慌与抵触心理。企业的治理整顿不可能一蹴而就，它依赖于职工的理解和支持，雅各布的做法值得我们借鉴。

## 日本富豪堤义明的致胜之道

日本西武铁道集团的老板堤义明，1934年出生于滋贺县，29岁时继承了父亲堤康次郎的事业，并以其杰出的经营才能推动了集团的快速发展，他个人也一度以210亿美元的资产成为世界首富。

堤义明的父亲堤康次郎是滋贺县的农民，5岁丧父，由祖父母抚养长大成人。他曾进入早稻田大学念书，后来从事股票生意，由5000日元资本赚到了6万日元，买下了深川的三等邮局、矿坑，还养殖珍珠。1918年，他买下轻井泽的土地以及箱根的不毛之地，成立箱根土地股份公司。1928年，他创设多摩铁道，买下武藏野铁道。二次世界大战日本战败后，他组织了西武铁道集团。于是，他完成了土地开发与铁道经营两大事业基础。

他的父亲于1964年4月26日逝世，享年75岁。在他去世前，他就于西武集团每年8月2日在箱根社举行例行参拜活动时，决定把西武铁道集团的事业的管理权交给堤义明。

堤义明继承了父亲75年中所开创的事业。他于父亲逝世10周年之后的1975年，开始建设大饭店、滑雪场、高尔夫球场。他父亲在死前曾规定，“我死后10年内不准动不动产”。10年后，随着日本《列岛改造计划》的铺开，土地大幅度增值，正是他发展事业的好时机，因此他大力投资于大饭店的建设。

西武铁道集团所属的王子大饭店，是全日本规模最大的连锁饭店，在全世界的大饭店中，也名列第四位。王子大饭店共有46家，有1.1166万个房间。这些饭店大体可分为都市大饭店和度假观光大饭店两大类。都市大饭店以东京王子大饭店为代表，拥有484个房间，而房间最多的是阳光王子大饭店，有1166个房间。度假观光大饭店最令堤义明感到骄傲。这类饭店各具竞争力，收益很高，最典型的是箱根王子大饭店、伊豆王子大饭店、轻井泽王子大饭店等。比如箱根王子大饭店，座落在芦四湖畔，是一栋不高的建筑，只有96个房间。但除主楼之外，还有依地形不同而建筑的风格不同的142栋别墅，可以说，这是日本度假观光大饭店中等级最高的。

夏天，箱根王子大饭店一个双人房间一天可收费3.5万日元。而都市大饭店中，最高级的赤坂王子大饭店，一个双人房间一天收费也只有2.3万日元。所以，这家饭店是日本最高级的。

一般来说，度假观光饭店的使用率，一年之中能达到50%，就算很理想了。可是箱根王子大饭店能达到70%以上，远远超出这个地区其他饭店之上。这是因为，西武铁道集团在这里拥有大片土地，除了建筑大饭店之外，还有俱乐部、高尔夫球场、观光船等设施，能够吸引大量游客。堤义明开发观光旅游事业的思想是：“就怕你不来，只要你来了，就一定叫你有地方花掉大把的钱。”正是这样，西武集团在箱根地区提供了应有的设施，几乎垄断了这个地区的旅游事业。

堤义明与松下幸之助的交谊甚厚。松下曾夸称堤义明极具魅力，是“杰出的第二代经营者”。日本商工协会的会长永野重雄则称他是“昭和出生的最优秀的经营者”。堤义明的经营思想之一，就是亲赴现场指挥。这是从小受他父亲熏陶的结果。一年到头，在东京、原宿的国土计划社社长室里，很难见到他的踪影。他在一年之中，要到每一个事业单位去转上几次，至少一次。他的大部分时间就用在巡视上。



西武集团的事业单位，分布在从北海道到九州的全日本各地，如果没有像记者那样的精神，在一年之内是很难把这些单位巡视完的。

他对一些事情过问得很仔细。比如，西武集团在北海道大治国定公园附近盖别墅时，为了不破坏自然景观，他亲临现场指挥。他和工人一样，穿一身工作服，脚踩稀泥，亲自指挥工人将一棵棵树从左边移往右边，绝不允许任意砍伐一棵树。

堤义明很重视情报信息方面的工作。他利用与政界人士的良好关系，从政府方面得到关于旅游参观方面的若干新的规定。一得到情报，他就在规定限制的时间之前快马加鞭地进行施工，开发完成所需的各项工程。对那些提供情报的政界人士，他都给予优厚报酬，或给予办公室，或半卖半送高级住宅，或提供政治活动资金等。

堤义明的事业到目前为止，仍在不断开发、不断扩大之中，国土计划公司 1987 年的投资额为 400 亿日元。以继续开发一些旅游大饭店，包括：蒲郡、轻井泽、日光、志贺高原、三养庄、箱根汤四花、大矶、大津、新富良野、北九州、夏威夷、横滨等 12 个地方的大饭店。还在孀恋、高原、霞石、轻井泽、函馆大治等地开辟高尔夫球场。在森吉山、五轮山、志贺高原的烧额山等处开辟滑雪场。

开发这么多工程，一般来说，再多的资金也不够用，但是，使用的土地和建筑物都是国土计划公司所有，而堤义明拥有 40% 的股份，对他来说就花不了太多的钱。这也是《福布斯》杂志曾把他说成是世界头号富翁的原因。

从国土计划公司的决算书来看，1987 年的营业总额比 1985 年增加了 50 亿日元，达到 660 亿日元；营业利润 23 亿日元；营业外收入 46.8 亿日元；营业外费用 68.2 亿日元。从资产负债表看，总资产比 1985 年增加了 250 亿日元，这主要是土地、建筑物的增值。但是该公司借款也很多，1985 年度为 1080 亿日元，1986 年为 1254 亿日元。这样巨额的借款对于一般公司来说是不可想象的，但对国土计划公司来说，正是它的活力的象征。据 1985 年估算，西武铁道集团在日本拥有土地面积 4500 万坪，价值在 12 兆日元以上。拥有土地，并开发成高收益产业，是堤义明成为世界首富的重要原因。

#### 点评：

1. 堤义明的父亲所开创的事业和曾购得的大量土地，是堤义明能够创立伟业的基础；而堤义明的远见卓识和气势恢弘的大将风度则是他事业成功的根本。2. 大规模地建造豪华饭店是需要很大魄力的。尽管他的父亲为他准备了坚实的基础，但关键的路还要靠自己开拓。堤义明善于综合开发，为大饭店提供广泛的配套设施，方便了顾客，充实了自己，这是他的事业蓬勃发展的重要方面。3. 信息是企业经营的灵魂。现代企业经营，面临的是日趋激烈的竞争和日趋复杂的环境。变幻莫测的市场既给企业带来了压力，又带来了无数的机会，因而能否及时有效地收集和利用信息情报就成了市场竞争的关键。通过巡视公司设在全国各地的事业单位，堤义明能够获得第一手的资料，利于及时发现问题的；利用与政界人士的良好关系，他能及时掌握最新消息，从而走在竞争对手的前面，处于主动的地位。

## 温成同的应变竞争

一个身无分文、一贫如洗的难民，在短短的 8 年之间幡然成为占整个香港铝业工程界产量的 3/4、工人的 1/3 的“同记铝业工程有限公司”总经理，这一成就着实令企业家们惊叹和世人所瞩目。它的创造者就是温成同先生。

1956 年温成同出生在越南西贡市郊外的一个小镇上。在 1976 年越南当局掀起的反华恶浪中，父母因经不起一连串的打击而双双谢世，失去双亲的温成同只身逃到了香港，开始他新的生活。

温成同最初来到香港时，还是个衣衫褴褛、两手空空的难民。仅仅 8 年的时间，他已拥有了自己的写字楼、厂房和技术队伍，他的产品远销非洲、东南亚等地，其成功的秘密是什么呢？这只有从他的创业之初讲起。

在一次搬运建筑材料时，温成同不小心摔坏了一扇铝合金窗户。在好奇心的支使下，他把摔坏的窗户反复拆装了好多次，仔细琢磨它的制做程序和构造，他对铝合金能代替木材非常感兴趣。接着，他就利用工地的边脚废料和一些简单的工具学着干了起来。“世上无难事，只怕有心人”。一边钻研，一边有意识接近技术工人，偷看图纸和暗学技术。功夫不负有心人，经过半年的摸索与学习，他终于弄清了制做铝合金门窗的一套完整工序。

他的第一笔交易是四扇窗户、两扇门，这是为一个私人住宅定做的。由于做工精细，选料考究，加上价格便宜、供货及时，得到了房主的赞誉。这笔交易周转环节少，直接服务到门，免去许多费用，使他获得了 5500 港元的收入，除去成本净赚 3500 港元，相当于他 1 个月的收入。意外的成功使一个想法在他心中萌生——用铝合金代替木材制做门窗。铝是地壳中含量最多的金属，货源充足，加工方便，价格便宜，不但在木材奇缺的香港极为需要，即使在亚洲也会颇受欢迎的。于是，他辞去了先前的工作，开始独自经营铝合金门窗的生意。由于他的产品质优价廉，服务周到，加之他乐于助人、广交朋友，很快他便赢得了很多客户。他用积攒的资金搭了一个小工棚。找了两个帮手，买了几件简单的工具，他的“同记铝业工程有限公司”就这样诞生了。温成同善于揣摩顾客的心理，凡经他接待的顾客，没有一个告吹的。他总是区别对待不同对象，灵活多变，懂得如何投顾客之所好，讨其欢心。有时为了获得某项高额交易，他会把客人的日程安排得满满的，以避免客户有时间与其他公司接触。当你和他谈生意时，你会产生一种不与他成交就感到欠他情的心理。温成同先生始终不承认有“秘诀”，他只承认“机会”。机会确实很重要，但并非所有的人都能在机会中获胜。温先生的企业从无到有，从小到大，香港、九龙、新界的许多建筑群中相当一部分铝制品生产合同都是以他的名义承包的，香港铝业工程界的资金和工人源源不断地流向他的公司，他已成为一位知名度颇高的实业家了。这些不能不说明他已掌握了一套行之有效的管理现代企业的经营之道，值得研究和借鉴。温成同在创办企业的过程中，非常注意增强企业的应变能力，把企业的应变能力视为企业的“生命”。因为，只有企业的应变能力增强了，才能进而提高企业的生存能力和竞争能力。一个企业要想在激烈竞争的环境下求得生存和发展，没有快速灵敏的应变能力是不行的。“同记铝业工程有限公司”创办不久，随着生意规模的扩大，手工制做已开始赶不上用户的需要了。为适应这一形势的变化，他用积累的 50 万港元，购进了设备，租用了车间，扩大了生产规模。事后他回忆说：“当时，我想成功想得少，想失败想得多。手工制做虽然落

后，但维持现状稳妥、保险。可要适应生产的需要，就得拿出一大笔资金。投进去的资金能否收回来？我心里也不踏实。”于是，他便深入设计事务所和工地，走访建筑师，对铝业工程的前景进行预测和估算，最后才下了狠心，用贷款和业务上的订金租了车间，买了机床等设备，雇了3个工人，24小时连轴转，不让设备闲着。企业的应变能力提高了，几个月后，终于还本付息，清偿了债务。从手工制做到机器生产，整个企业的效率提高了十几倍，也使得温先生的企业摆脱了被动的生产局面。

温成同先生深知企业的应变能力，是靠企业内、外条件保障的。对于外部来说，重视信息、信誉是至关重要的。对于内部来说，重视人才，重视效率又是不可缺少的。温先生说：“香港市场瞬息万变。”“在香港办企业做生意，要有应变能力，应变则要靠信息。”进了他的办公室，犹如置身于电话交换台之中，铃声，电报，电传……接连不断。他对我们信息不灵，电话不畅的状况评价说，这是睁眼睛，企业家会因此坐失良机的。当有人对他说：“在西方，铝制品已经像尼龙布、塑料一样不受人们欢迎了。”他笑着回答：“在亚洲、非洲，甚至在中国可以说20年不衰，在这些地方不是过时，而是供不应求。”可见他对国际市场了解的深透。

温先生善于调动企业技术人员和工人的积极性，善于唤起他们对企业的同情和支持。一次，刚到的日本进口铝材要马上卸货，可正巧赶在快要下班时。温先生便迅速赶到车间，如实地向工人们说明了困难，工人们把企业的难处看成是自己的事，情愿加班卸货，他也和工人一起干起来。两个小时铝材就全部进仓，省了一天的压舱费。紧接着，他在海鲜酒家定了两桌酒席，犒劳加班的工人，宴席后又给大家发了加班费，工人们尽欢而散。他花去的这点开销，与压舱费相比真是小巫见大巫。他常说：“抽烟有烟钱，喝酒有酒钱，企业家不要把每分钱看得太死。”这也是他的经验之谈。

温成同的事业取得了如此辉煌的成就，这当中不排除有一些偶然的因素，但他在企业外部重信息，重信誉；在企业内部重人才，重效率，二者相辅相成，核心是提高企业的应变能力，这难道不是他成功的“秘诀”吗？温成同的事业虽已取得一定的成就，但也可以说是刚刚起步。他聪明、勤奋、坚强、果断、永远没有满足的时候。他具有现代企业家的气质和魄力。

#### 点评：

1. 变幻莫测的市场竞争和丰富多彩的经济生活，既给企业带来了很大压力，同时又创造出无数的市场机会。当市场机会来临时，并不是每个人都能很好地把握，而往往与之擦肩而过；而紧紧抓住市场机会的人，则会以此为契机，获得事业的起点或转折。温成同先生在一次偶然的事件中，看到了用铝合金代替木材的广阔市场，这归功于他勤于动脑，善于思索，勇于实践的精神。

2. 温成同的成功要诀是：以提高企业的应变能力为核心，在企业外部重视信息和信誉，在企业内部重视人才和效率。这是他在经营中悟出的道理，也是他赖以成功的关键，值得认真思考和学习。

## 与众不同的威耶

亚奈斯特·D·威耶一生不断出奇制胜，独创美国国际钢铁公司的大业，是一个成功的企业家。他在企业经营中采取的与众不同的做法及由此取得的成绩，令美国钢铁业的同行们耳目一新，不得不刮目相看。

像当时大多数成名的美国企业家一样，他出身于穷苦人家。15岁时就不得不离开学校，为了养家糊口去做徒工。

在逆境中长大的威耶，不仅事事任劳任怨，工作主动，而且具有过人的记忆力和敏捷的数学头脑。威耶在美国布赖德电线公司工作时，虽然才18岁，但他处处留心，事事钻研，成绩显著，不到两年就被提升为办事员。可是他并没有满足现状。

威耶在工作中显示出其非凡的计算才能。据说，他能够心算5位数字的加减乘除，根本用不着纸笔。这种惊人的能力使他获得了一次新的真正的发展机会。

在一次与美国镀锡公司打交道的过程中，威耶碰到了该公司的事务经理巴尔斯。巴尔斯聪明过人，脾气却十分古怪，待人非常傲慢，但也很爱才。他与威耶初次打交道就想给威耶来个下马威。当时威耶送一批产品到镀锡公司去镀锡，接待他的巴尔斯很不客气，拒绝与他讨论价格问题，说如果需要讨论价格也轮不上威耶这样的小伙计，非要威耶去请他们公司的经理来才谈。

威耶已见过不少世面，懂得同这样的人打交道发火是没有用的。于是压住自己的火气，很有礼貌的指出对方的价格过高，是不公平的。巴尔斯瞪了他一眼，带着轻蔑的表情说：“你怎么知道价格合理不合理，你有什么根据？”

哪想这一下可问个正着。威耶早已对价格问题胸有成竹，立即如数家珍地把成本多少，人工多少，娓娓道来。把个价格计算情况一古脑说了出来，显示出其惊人的数学才能。

巴尔斯被这青年的老练，惊得目瞪口呆。惊讶之余又产生了爱才之心。但他却怎么也不相信威耶能记得住、搞得清这么多数字，他一个年轻的小伙计怎么会对这些问题如此上心。威耶当即表示，一个职员理应如此。他说，自从老板让他负责这项业务后，他就立即不间断地搜集有关的资料，掌握有关的行情，把各种有用的数字牢记心中。威耶看到巴尔斯在认真地听他说话时，又补充了一句，“如果对自己的工作一无所知，那岂不是失职。”

巴尔斯被这个青年的出众能力吸引，当即表示要高薪聘用威耶。但威耶觉得做人要凭良心，老板待他不薄，马上离开太不讲义气了，于是谢绝了巴尔斯的好意。直到6年后，他的老板对生意厌倦，自己放弃了公司业务，去西部淘金时，威耶才转而加入了美国镀锡公司。

25岁的威耶进入了镀锡公司后，成绩卓著，不久就因工作勤奋，颇有建树而一跃为副经理。1901年，美国钢铁大王卡内基和银行家莫凯恩共同买下了11家公司，合并组成了美国钢铁公司，威耶所在的镀锡公司也并入美国钢铁公司。在该公司只工作了3年后，他突然提出辞职。威耶突然辞职而去，另立门户，与他工作大胆，作风独特，喜欢自行作主而得罪上司不无关系。当时，威耶在他领导的匹兹堡钢铁厂里实行了劳动定额和岗位责任制，工人只要保质、保量干完定额内的活，就可以先下班。这种做法在那时是十分大胆和独特的。

有一次，公司董事长莫凯恩到工厂视察。这位老银行家历来是以守时著称的，他在威耶的工厂里，看到还未到下班时间工人已走了大半，全没有大工厂的严肃气氛，不禁为之大怒。他把威耶叫来，要他解释这究竟是怎么回事。威耶说，这是因为实行定量工作制。莫凯恩还没有听他解释完就按捺不住了。他批评威耶说：“像我们这样数一数二的大公司，绝不能采用这种小公司的方式来管理。”

这几句话深深地刺伤了威耶的心，他相信自己的做法是无可指责的。事实上，由于他推行的劳动定额制和岗位责任制，工厂的生产形势一天比一天好。工人自觉努力地干活，劳资关系也较融洽，磨洋工的少了，消耗和成本都降低了。威耶还想说服莫凯恩，但马上发现这位金融大王的头脑有些僵化，根本接受不了他在实际工作中摸索出来的新经验。两人越谈越僵。莫凯恩的意思是非要威耶改变管理方法不可，使工人按法律正规地干满8个小时。但威耶是不会卑躬屈膝的，最后他对这个老头说：“先生，美国钢铁公司的确是一家很大的公司。但请你相信，如果有一天你发现了一个比美国钢铁公司更大的公司，那个公司一定是我经营的。”就这样，威耶终于离开了美国钢铁公司，在一个名叫考赛克的偏僻小镇上组建他的钢铁公司，从此开始自立门户的生涯。

后来，威耶在谈到他那时把点选在偏僻的考赛克时，坦白地说明了当时的意图。他说：“我当时资金不足，如果在已成为工业中心的地方建设1个新公司，将面临激烈的竞争，我们各方面的条件都无法与那些老公司抗衡。要发展自己的事业，我不得不寻找适合发展的新土地和新环境。”

威耶决定在考赛克扩建钢铁厂时，资金不够是首先遇到的困难。他以诚实的态度和评尽的数字，说服了一家银行给他贷款，并请这家银行出面，在考赛克当地的富翁中集资。不久就有十几位人士解囊相助，每人出资2.5万美元。新公司很快就成立了，命名为“美国国际钢铁公司”，威耶担任总经理。

国际钢铁公司在精明能干的威耶领导下，从无到有，从小到大，闯过一道道难关，得到顺利的发展。

威耶办事从不墨守陈规。他制定生产和销售计划时，绝不被老框框所限，而是机动灵活，颇具预见性。曾有一段时间，镀锡产品的销路不太好，有些公司就马上转向了。但威耶经过分析后认为，这种产品的销售会大有发展，便坚持保产待机。后来果然赚了钱。

当初，人们对威耶选择名不见经传的小镇考赛克作为新钢铁公司的基地，颇为不解。事实却证明，他的选择是正确的。正如他预料的那样，实力雄厚的美国钢铁公司并没有把威耶公司的产品当回事，他们以为偏僻小镇生产出来的东西动摇不了大公司的垄断地位。但恰恰是远离美国钢铁公司所在地匹兹堡，威耶才得以摆脱他们的控制和威胁，得以大展拳脚。

威耶很注意办企业在技术上要领先的意义。他不惜重金网罗了许多技术专家，不间断地为公司革新技术和工艺。在美国钢铁业中，他的公司常常率先几年采用最新的技术、工艺和设备。技术领先使他们在竞争中占了很大便宜和优势。

他在企业管理中创立了“分项分工考核制”，把工作中的不同差别，分成若干个部分，根据每个部分的不同情况，制定相应考核标准。这样在考核员工的工作时，就可以依据实际数字，得出较公正的结论，而不依主管人的

好恶来定，基本避免了随意性。这种做法对鼓励员工的积极性，使生产得以保质保量地发展，起了不小的推动作用。

纵观威耶的一生，可以看出他虽不是个好大喜功的人，但却总想标新立异，充满改革进取之心。有时，他的新奇想法一下难为人接受，但他却总是把那些使人觉得与众不同的大胆设想，同实干精神结合起来，踏踏实实地去完成。他的许多决定，乍一听近乎荒谬，但随着时间的推移，最后往往证明他的预见性。

尽管 1957 年威耶去世时，他所创立的国际钢铁公司还比不上美国钢铁公司的规模，但他毕竟是个靠个人奋斗成功的企业家。在美国钢铁业，他被称为“固执”的怪杰。但是大家都不能不承认他是个出色的人物。

#### 点评：

1. 在美国钢铁业，威耶是一个“怪人”，他往往出一些不合常规的怪招，使同行的权威们百思不得其解。原因很简单，因为威耶是一个有心人、用心人，他不唯名、只唯实。他善于在经营实践中拨开笼罩在人们习惯性思维上的浓雾，发现隐藏在现象之后的真实存在。正因为他尊重实际，所以取得了巨大的成功。

2. 威耶善于针对经营实际情况，大胆创新，采取切实可行的方法提高职工的工作积极性，他的诸多做法值得借鉴。

## 船业巨子赵从衍的经营之道

香港这个地方有它的特殊性，它是被迫租借给英国的殖民地，世界各国都可来做生意的自由港；它背靠祖国大陆但长期隔绝，与世界的联系主要是海、空两条路。一个弹丸之地，居然通过海路和空路与世界各大城市联结成网。这也就决定了香港轮船业的发达。这方面，称雄的当然首推包玉刚，但作为成功的企业家，赵从衍亦是典范之一。

赵从衍出生于江苏无锡市。父亲是个政府官员，但对儿子没有什么影响，赵氏也很少提及他。他毕业于上海东吴大学法学院，曾经当过一段时间的执业律师。到 1940 年抗日战争最困难的时候，汪精卫在日本人支持下，成立了一个傀儡政府。赵从衍对汪氏行为心生厌恶，决心不干律师，永远抛下了他的法律书。他说：

“要做执业律师，就必须注册登记。我不想卷入政治旋涡，因此决定改行做生意，战后船务蓬勃，我就购置了一艘大货船‘维多利亚之星’，兼营起船务生意来。”

赵氏在成长道路上自成一格，对选择自己的事业和未来充满了信心。到 1948 年，他已成家立业，并有四子一女，家财已有上千万元。这年冬天的一天，他让妻子和幼女乘上飞机到香港，他自己和儿子们则乘“维多利亚之星”号来到香港。

“维多利亚之星”号给他带来了好运。他放弃了家乡的一切，就剩下这一艘破旧的货船。比起香港太平山下已经发迹 10 年的冯家、周家、高家、利家等亿万富翁，他顶多算个中产阶层。但是，他与包玉刚相比，则又幸运多了，因他毕竟拥有一条旧货船，而包氏则没有，是靠租来的一条旧货船起家的。

他就是靠了这只旧货船，后来又不断添购更多的船只。这些船一般都有 25 年的历史，破旧不堪，经营需要维修。赵从衍聘请一些能够在海上修理船只的船员，经常维修这些船只以维持正常的行驶。到如今，他已拥有 35 艘货船和油船，另外还有 25 艘在兴建中或已准备交货。

赵从衍经营成功之道，一是善于处理好同雇员的关系。想当年，他买下的都是些旧船，如果不是靠那些有本领的船员随时维修，根本无法经营。他说，一艘船出了问题，租船人就不肯缴纳费用。但是只要那些能干的船员随时想办法，克服一切困难，就可以保证船只乘风破浪，安全航行，一切问题就迎刃而解了。他还说，一艘船每年要小检修一次，每 4 年要大检修一次，但是船员们在船进入干船坞之前，小的毛病早已随时检修好了，所以一般只要几天时间就可完成检修，而别的公司要检修几个星期。他平常对工人们非常体恤，一到时候就主动给他们加工资，而且表现得很慷慨。所以他手下的工人与他合作得很好，从未参加什么工潮、工运活动。他公司的人总很和睦的另一个原因是，他很重视同乡情谊，同乡情谊维系着手下的人。

他经营成功之道，二是善于利用股票市场集资。1972 年—1973 年香港股市掀起狂潮，制造了一批亿万富翁。赵从衍的华光航业有限公司和华光地产有限公司就是在这个高潮中上市成为有公共投资的公司。他把从股市上吸收来的资金，用来偿还购入新船的债务，减轻了利息的负担。股票刚上市时，他只有八艘船，19 万吨载重量。仅仅 3 年时间，虽然香港经济、航业景况不算好，但丝毫没有影响到他。“华光航业”的新船仍源源下水，1974 年夏天

还合并了“新世纪航业”，使“华光航业”吨位激增，超过百万吨大关。到1975年初，“华光航业”的船队已有29艘大船，吨位增加4倍多。到这年年底，一个会计年度就盈利7100万元，令人为之侧目。他的船队由货船和油船组成，平均只有3年船龄，有的是刚刚出厂的新船，那些旧船早已淘汰尽净。他的船队全部由日本公司长期租用。

他经营成功之道，其三是和其他有大资本的人一样，也在经营船务之外，兼营房地产生意。1975年他投入房地产的总值有1亿多元，早已兴建的也有1.5亿多元。他兴建高级的洋房、多层写字楼、停车场，也兴建大众化的廉价楼宇。

现在，他已退居幕后，由他的3个儿子去处理一切事务。赵从衍仍然担任华光船务投资有限公司、华光地产发展有限公司和位于官塘的一家面粉厂的董事长，还兼任十多家船务和地产公司的董事。这些他不过是挂挂名，实际事务全由他的几个儿子去办理。

退居二线以后，赵从衍喜爱上了古董收藏这一行。赵氏华光草堂的珍藏洋洋大观，各种珍贵的玉器、瓷器，名贵的字画充斥其间。其收藏特点以瓷器为主。赵从衍曾把所藏清中叶以来的一部分瓷器，借给香港中文大学开了一次展览会，仅从展出的这一小部分看，就可见其收藏之精，气派之大。

瓷器之外，赵氏还兼收玉器。字画收藏亦极可观。由于他不惜重金觅求，所藏字画每多精品，有为国家博物馆所不经见者。如果概括一下华光草堂的收藏特点，应该说，最有气派的是瓷器，最值钱的是玉器，最罕见的珍品是书画。说赵氏的寓所是一间规模不凡的美术馆或博物馆，这并非夸张，因为至少香港的博物馆无法望其项背。

赵从衍和妻子都有同嗜，他们共同分享收藏家的无穷乐趣，每与朋友高谈阔论，品评藏品之优劣，溯根究源，存真去伪，其趣无穷。他和他的妻子都笃嗜这些藏品，久而久之，学问大长，常邀学界人士到他寓所观赏玉器、瓷器、书画，互相探讨切磋，早已成为名符其实的鉴赏家、学问家了。

赵从衍说：“当你望着这些寥寥无几的1000多年以前的珍品，你就会感到有无穷乐趣，世俗之气就会一扫而光。”赵氏华光草堂座落在马已仙峡道，屋内有两亩花园，一条溪流。每天，除了欣赏这些稀世珍宝，就是栽花植树。他以这样的方式怡养天年，真可说赛过神仙。

#### 点评：

1. 企业管理的关键是处理好企业经营中相关的人、财、物的关系，其中人的因素占据首要地位。企业经营与市场交易的本质，是“物的关系之后所隐藏的人的关系。”作为私营企业的老板，能否处理好与雇员之间的关系就是经营中十分重要的一环。尤其是高科技企业及一些职工的工作难以完全由领导者控制的特殊行业，由于监督成本高昂，因而通过提供一些让职工满意的措施，让职工自发地表现出工作热情与主人翁精神，就是十分必要的选择。由于船员随船只漂泊于茫茫大海之上，老板难以直接、准确地了解职工的行为，故而监督与控制的成本高昂，而处理好与雇员的关系，就可让雇员尽心尽力，这实为赵从衍的高明之处和事业成功的关键。

2. 赵从衍善于利用股票市场，筹集资金，是他的事业获得快速发展的必要条件，他在船务方面获得成功后，积极拓展经营领域，开展多样化经营，这些都值得我们学习。



## 马来西亚的商界巨头郭鹤年

马来西亚近年来经济发展的速度之快，在东南亚地区很是引人注目。马来西亚之所以具有较快的发展速度，是因为它受新加坡、香港的影响，产生了一大批企业家。郭鹤年就是这些企业家中的一个佼佼者。在香港，人们称他为“南洋帮天王级人物”；在马来西亚人们赞誉他是“商业奇才”。1985年，他被评为马来西亚“十大企业家”之首，并获“最杰出企业家”的称号。

郭鹤年，1924年出生于马来西亚柔佛州新山。他的祖上是由中国福建省福州市迁至马来西亚的中国人。世代以经营大米、食糖为业，到祖父手里，已经创建了一个初具规模的商号。

郭鹤年和他的两个兄弟一起，从小就被送进当地最好的学校——新山英文书院念书。尔后他考入马来西亚最高学府——设在新加坡的莱佛士学院。郭鹤年在24岁时自立门户，跑到新加坡创办了一个公司——力克船务公司。1年后，又在家乡新山创办了郭氏兄弟私人有限公司，专门从事大米、面粉、食糖等的进出口和经纪业务。

50年代初，郭鹤年来到英国伦敦，用了数年的功夫，在伦敦商品交易所悉心研究经营方法，他的经营才能大大提高，视野也扩大了。此时，他对发展食糖工业产生了兴趣，决心就从这里入手，闯出一条路子来。

50年代后期，他从英国回到马来西亚，得到联邦土地发展局的批准，在槟城的北赖这个地方，创建了马来西亚有史以来的第一家糖厂——马来西亚制糖厂。经过几年经营，糖厂的规模已扩展得很大，郭鹤年也积累了食糖工业和贸易方面的经验。

经过多年苦心经营，他和自己的兄弟们一起，在玻璃市创办了一个种植有限公司，成为马来西亚最大的糖业集团。这个集团拥有马来西亚、玻璃市、吉打等多家制糖厂。1970年，他看准世界糖价有上升的趋势，就果断地打进国际食糖市场，收购原糖和投资食糖期货。他以东南亚为基地，把经营的地盘逐步扩展到欧美市场。他还做转手买卖，从古巴购糖销售到印度尼西亚；从泰国进口原糖，经过提炼后，通过香港经纪人之手，转卖给中国。1971年，他控制了马来西亚原糖进口业务的80%，1年就获利600万马元，从此成为国际糖业市场上叱咤风云的人物。

郭鹤年的糖业集团如今不但控制了马来西亚80%以上的白糖市场，而且在国际市场上已占举足轻重的地位。据伦敦糖业经纪商的估计，整个国际市场上的白糖交易额为1600万吨，其中有9%就是来自郭鹤年的玻璃市种植有限公司。郭鹤年还担任伦敦糖业联合会的会员，还与美国、古巴等国的糖业界有联系。全世界有6大糖王，郭鹤年是其中之一。他在东南亚有“亚洲糖王”之称。

郭鹤年不仅以食糖业著称，他还经营稻米、面粉、锡矿、银行、酒店等业务，郭氏集团实际是一个家族式国际性多元化集团，控制着玻璃市种植有限公司、香格里拉大酒店等6家公司。郭氏集团还在马来西亚的法国银行、马来西亚国际船务公司、纳斯特拉商社等拥有大量的股票。该集团的总资产在10亿美元以上。

香格里拉酒店有限公司是名震东亚的最大的酒店集团之一。这个酒店实际是国际性质的，在新加坡、吉隆坡、香港、曼谷、北京、悉尼等地都设有分店。北京香格里拉酒店只是郭氏酒店中的一个分店。新加坡香格里拉大酒

店最有名，曾于 1982 年、1983 年两年连续被美国一家商业杂志《组织与投资者》评选为世界 10 大最佳酒店之一，两年分别名列世界 10 大最佳酒店的第四位、第五位。英国《欧洲金融》和《执行者》等杂志，也分别把它列为 1984 年度世界 10 大最佳酒店的第二名、第三名。由此可见香格里拉大酒店在世界上的知名度，也由此可见郭鹤年经营之道。

郭鹤年经商 40 余年，被公认为是一个成功的企业家。他的经营之道可以列举为以下几点：

1. 勤奋好学。郭鹤年出身于商人家庭，但他不依赖先辈的产业，而是奋发向上，走自己创业的道路。他在创业的道路上，有一个突出特点是勤奋好学，不但学习国内的知识，更重视学习国际上经商的知识。他不断探索，求知似渴，故能在实践中不断增长才干，他认为，只有“辛勤耕耘取得的成果才是甜美的”。

2. 善于捕捉时机。郭鹤年在从事企业的生涯中，有一个突出特点即机敏果断，有胆有识，善于判断形势，捕捉住有利时机，进行成功的经营。当中国实行对外开放时，他一马当先，抢先一步，与中国合作，投资经营贸易公司和酒店。在国际市场上购买进货是要冒风险的，但他瞅准了，就毫不犹豫地干，结果，他的企业得到长足的发展。

3. 巧于经营。40 多年来，不论经营什么行业，他都能得心应手。即使是难度很高的事业，他也能做出成就。在同行业的竞争者中，他常常是优胜者。以糖业为例，马来西亚与他同时开办的还有柔佛糖厂、森美兰糖厂、吡叻糖厂等，条件都差不多，但经过数年之后，其他糖厂都亏损严重，每况愈下，甘蔗园变成了茅草地。唯独他经营的玻璃市种植有限公司的糖厂和种植园一枝独秀，蒸蒸日上。该公司除初建时的头 3 年亏损外，以后锐意经营，渐入佳境，保持了较好的势头。

4. 知人善任。郭鹤年对手下人奖罚分明，立功必奖，有过必罚。每次投资取得效益，他不是一个人独吞，而是将一部分股票分转给有功人员，他的集团的领导权分操在 15 人手中，家庭成员仅四五人。他用人不疑，对公司的决策都由主管人员提出方案，取得他的同意后就去执行，充分发挥这些管理人员的才干。

5. 取得政府部门和社会的支持。郭氏集团的一些企业有的就是与政府的法定机构合资经营的。如柔佛州经济发展局是彩虹工业有限公司的第二大股东；吉打州经济发展局是吉打瓷砖有限公司的主要股东；玻璃市种植有限公司也由政府机构和当地商人控制大部分的股权，郭鹤年本人仅掌握 10% 的股份。此外，因为同学关系，他和马来西亚工商部长东姑·拉扎利、马华工会主席陈群川等人交谊甚笃。其堂兄郭鹤举是马来西亚驻欧洲许多国家和欧洲共同体的大使，还担任过马来西亚旅游局主席。堂兄郭鹤尧曾任新山市民选举的议员，颇孚众望。这些都是支持他办好企业的重要条件。

#### 点评：

1. 郭鹤年在创业之初，就瞅准了食糖工业的良好发展前景，大胆投资，并集种植、生产、贸易于一身，终成一位赫赫有名的糖业大王。乃至在食糖业威名大震后，他积极拓展多元化经营，在诸多经营领域皆有不凡表现，尤其是香格里拉酒店的成功经营，更使他独领风骚，享有盛誉。

2. 勤奋好学是创业之本，善于捕捉战机是事业成功的重要条件，郭鹤年与其他成

功的企业家一样，在这些方面皆表现出众。他成功的经营之道值得我们认真总结和学习。

## 台湾企业巨子吴火狮

台湾有一个赫赫有名的“新光”集团，老板就是著名的企业家吴火狮（已故）。吴火狮是新光纺织公司、新光合成纤维公司、王田毛纺公司、新光人寿保险公司、新光产业保险公司、大台北瓦斯公司等多家大公司的董事长，还是台湾华侨信托投资公司的副董事长，是人造纤维公司、台湾水泥公司、新竹玻璃公司等公司的常务董事，还是两家银行和台北医学院、东吴大学的董事。他主持的事业遍及台湾各地，员工总数达万人以上，拥有数百亿新台币（合100多亿港元）的资产。吴火狮，生于1919年，卒于1986年10月18日，终年67岁。他是台湾新竹人，幼时家境贫寒，仅念了初中就无力升学了。17岁时，他不得不离家，只身到台北谋生，在台北市的迪化街一个布行里充当小厮。他生性聪明，工作勤奋，深受布店老板赏识。20岁时（1939年），他和一个朋友在台北市永乐町（即迪化街）合伙开设了一家布行，自任总经理，主要是做布匹买卖，也兼营黄豆、面粉、红糖、茶叶、棉花、食油等农产品。他除了在台湾经商外，还建造大船，往来于台湾海峡两岸和到日本经商。没有多长时间，他就在布业界独占鳌头。他在新竹还开设了一个榨油厂，把油运到大陆出卖。随着经营活动项目增加，他创办了“新光商行”。所谓“新光”，寓意为新竹之光。可以说，吴火狮的发迹就是从迪化街开始的，就是由布行的一名小厮一步一步发展成大企业家的。如今，他在台北南京西路盖了几栋新光企业大楼，高耸云天，和他当年服务的小布行相距不远，正是他几十年奋斗、发展轨迹的生动写照。

吴火狮在40年代认准纺织业是他的致富之路，就把自己的主要精力投入到纺织业上来。1950年，他在苗栗创设了一家织布厂，生产丝织衣料。1951年在新竹创设染织厂，这是后来“新光”集团的母体。60年代，他大大扩展其纺织事业，发起组织了台湾第一家纤维原料制造厂——台湾的“中国”人造纤维公司。1967年，与日本东丽公司及三菱公司合资，开办了新光合成纤维公司。这个时期，他还开办了新光纺织公司、王田毛纺公司，使得他在台湾纺织业中具有重要地位。

吴火狮辛勤创业，声誉日隆。到1963年，他又由纺织业向金融、保险界进军。他先后创设了新光产业保险公司和新光人寿保险公司，这是他在事业发展中的一个转折点。这两个保险公司，充分吸收民间游资，用来作企业周转、发展之用。当时，台湾人寿保险事业几乎被国泰、国光等公司瓜分殆尽，吴火狮难以插足进来，他就和最得力的助手——吴家录一起南下台南，开拓市场。

吴火狮骑着摩托车跑遍台湾中南部的乡镇村里。当时，保险事业在这些地方很难为民众所接受。人们觉得人寿保险不吉利，因为只有人死了以后才能领到钱，参加人寿保险，无异于是诅咒一个人的死亡，因而都不愿参加。吴火狮和他的伙伴们对客户动之以情，一家一户去交谈，建立感情，拉上关系，把保险事业建立在扎实的人际关系上。

拉保险是致富之路，因为它不须资金，但可获得佣金，台湾中南部很多人就是靠拉保险致富的。“新光”人寿保险公司在台南是一个“金字招牌”，大家没有不知道它的。虽然目前台湾的人寿保险仍以“国泰人寿”居首位，但是“新光”集团的营业收入，有一半是来自人寿保险。新光人寿保险公司的业务员最多时高达数万人，而吴火狮本人可算是这些业务员中的第一个。

吴火狮的另一个骨干企业为“大台北瓦斯公司”，是“新光”集团赚钱较多的大型企业。早在 1955 年，吴火狮就与人合作创立了一家启业化工公司，主要从事焦炭、煤气的生产。他以锐利的眼光，看准了煤气事业有厚利可图。

1964 年以前，台北市的燃料问题没有得到很好解决，市民主要用煤，各工厂也是烧煤，整个城市乌烟瘴气。台北居民密集、街道狭窄，污染严重，人们健康受到影响，衣着亦极易污脏。

台北市原先有一家公营的煤气公司，设备陈旧，管理不善，始终发展不起来，还成为市政府的一大包袱。1964 年，台北市议会提议将公营的煤气公司开放为民营，市政府接受了这一建议。

煤气事业在台湾是要“特许”经营的，又是大赚钱的买卖，国民党政府当局“特许”给谁，就要看谁的神通是否广大了。结果，“特许”给了吴三连和吴火狮。吴三连是前台北市市长，开放民营时，就把煤气公司的营业执照牌子“特许”给了他。吴火狮就和吴三连一起合作创立公司。吴三连出资 1000 万元台币，吴火狮凑足 5000 万元台币。1964 年 7 月，他们两人就以 6000 万元台币的资本建成了“大台北瓦斯公司”。最早由吴三连任董事长，到 1967 年，吴三连退出公司，经营权就落到吴火狮手里。从 1967 年到 1986 年 10 月，吴火狮担任董事长 20 年。如今，“大台北”煤气用户大约为 20 多万户，资本是 1964 年成立时的十几倍。

煤气公司创立之初，1964 年秋天，他专程去日本考察煤气事业两个月。从原料的提炼到煤气的输送，他都细心观察每一个生产环节。他主张一切工程设施，要采用国际先进标准。他不仅不惜以重金聘请日本专家，长驻公司作技术指导，并派遣公司的基层人员到国外实习考察。经过精心的经营，“大台北瓦斯公司”成为台湾省煤气管道最长、漏气率最低、用户事故最少的煤气公司，也是亚洲东部 10 大煤气公司之一。据说，这家公司每年净赚十几亿元台币，成为吴火狮“新光”集团两棵摇钱树中的一棵。以 1985 年为例，其营业收入达 23.84 亿元新台币，净利润 12 亿元。

在吴火狮的创业生涯中，勇于进取是其最基本的经营哲学。在新光集团的每一个办公室里，处处可见“维持现状，就是落伍”的标语。他自忖学历不高，难以应付瞬息万变的商业竞争，惟有永远往前冲，以不进则退的积极精神去拼搏。他是“劳苦型”的企业家。虽然苦干是每个企业家所具备的一个特点，但像他这样具有苦干精神，事事身体力行的是不多见的。

吴火狮的性格并不是像狮子一样火暴，而是浑厚踏实，文质彬彬，待人和气。他在商场纵横数 10 年，从不与人相争。他毫无骄贵气息，和任何人打交道都是平等待人，和和气气。他认为，多一个朋友胜过多一个敌人，在商战中尽量化敌为友。他对部下、员工及家属都非常和气，所以他们在他们心目中享有崇高威望。

吴火狮对于社会公益事业的热心，虽然赶不上王永庆那样的大手笔，但也创立了吴氏基金会、新光人寿慈善基金会、奖学金等等，着重对贫困者给予资助。受惠者为数亦不少，受益非浅。

#### 点评：

1. 吴火狮一生奋斗，进取不已，终于建成了涉及众多行业的宏大的企业集团，成为一名著名的企业家，其奋斗历程发人深思，给人启发。

2. 吴火狮学历不高，但丰富经历使他获得了丰富的经验。在他的事业中，他深深扎根于脚下的这片坚实的土地，塑造了华人企业家的创业典范；但他又具备现代大企业家的魄力和远见，大胆进取，勇于创业，一旦机会来临则奋力拼搏。也正因为紧紧抓住每一次创业机会，建立起了庞大的企业王国，从而能够做到

“西方不亮东方亮”，大大减少了经营风险，促使他整个事业稳步发展。

## 长荣海运公司的舵手张荣发

张荣发是台湾长荣海运公司的创始人和董事长。

“长荣”在张荣发的苦心经营下，创造了一系列的显赫战果：

它是台湾第一家开辟中东定期航线的轮船公司；是第一家跑中美洲定期航线的轮船公司；也是货轮货运量居世界第一的海运大王。这个公司的总资产高达数 10 亿美元，张荣发与王永庆一起列名于台湾岛内特大富豪前几名。

张荣发，1927 年出生于台湾省基隆市。他的家世并不显赫，而是靠他自己的奋斗创下了惊人的事业。基隆是台湾省著名的渔港，几乎家家户户都以“讨海”为生。他的父亲是个木匠，专门在渔船上帮人做木匠活，张荣发 18 岁时父亲就去世了，兄弟姊妹 7 个完全仰赖母亲抚养。

就在他父亲去世的那年，他从台北商业实践学校商学科毕业，到一家日本商船公司工作。他先当办事员，后改做船边理货员，升做船员，最后考上了船长的执照。

张荣发长期生活在海滨，自幼耳濡目染，向往日后自己组织一个船队，航行在世界各地。因此，平常他就精心研习经营轮船公司的基本知识，探讨航运事业的奥秘，钻研轮船构造、机器、航行等知识。他不但有在船上实际作业的本领。还对各大轮船公司的经营管理制度、发展航运业的诀窍也了如指掌。10 多年的船上工作，为他日后开创自己的事业打下了良好的基础。

60 年代，他曾与一位朋友合资开办了新台海运公司，力求突破当时台湾岛内的航运格局，除去航行近洋的日本、香港、东南亚各地和远洋的美国外，还力图开辟各条新航线。因见解不一致，很快他们便散伙了。

1968 年，他毅然辞去新台海运公司的副总经理之职，自创了长荣海运公司。第一年他买了 1 艘中古轮“长信号”，第二年一口气就买了 3 艘，很快发展到 6 艘。

长荣海运公司在创办后的 10 年间，就发展到了 22 艘全新的货轮。张荣发开辟了台湾岛至东南亚、香港、美国东西海岸、地中海海岸、中南美洲及西亚的 7 条航线，其中 5 条是首次开辟的。它是第一家开辟远洋定期航行的公司，还率先开辟至中东的定期航线。1985 年 7 月，完成了双向行驶的环球航线。据英国《环球货柜杂志》当时的统计，“长荣”的货运量已名列世界第十四名，船只数为第七名。

1978 年，为开辟至欧洲的航线，“长荣”与香港董浩云“东方海外公司”之间展开了一场激烈的竞争。张荣发向台湾“交通部”提请批准开辟这条航线时，董浩云提出“异议”，说：“‘长荣’资本 75% 来自日本的丸红公司，有利用日资与国内航商竞争之嫌。”并向台北当局提出抗议，要求不得核准“长荣”经营欧洲线。一位海运分析家指出：“那时，东方海外公司确实是海运界的霸主，也得到台北政府及台湾贸易界的支持。但它终究不是台湾的航运公司，没有理由让它垄断台湾与欧洲的贸易航线。”

经过不懈的努力，“长荣”至欧洲的航线得到台北当局核准，他为了成功地经营这条新航线，亲自一家家登门拜访货主，研究如何提供最优质服务的方法。张荣发说：“欧洲航线一通，‘长荣’等于把全世界都打通了。”这一通，也把张荣发的海运事业推向了新的高峰。张荣发也认为打开欧洲航线是他一生中印象最深、最成功的一件事。

张荣发之所以创下自己的事业王国，很大程度上还靠他的企业管理才能，具体表现为下述几点：

1. 慎密的筹划。每一个新的步骤的采取，每一条航线的开通，他都要经过慎密的思考与筹划。比如，会遇到什么困难，可能亏损多少，如何弥补，预计多长时间好转，他事先都已经考虑到了。他在作出“长荣”投资货运这一决策时，派人到每个港口实地勘察，具体了解作业方式、货物来源、营业状况，以及开航后的一切细节等情况。仅准备工作就用了2年，花了100多万美元。

2. 信誉第一。海运界在他之前一般采取不定期航线。不定期航线可以保证不跑空船，保证在经济上不亏本。但什么时候开船，什么时候交货，货主都不知道，很不方便。张荣发认为，现代航运事业必须要讲究信誉，把顾客的利益放在第一位。货轮必须定期，不论货物装得够不够，必须按期开船，才不致延误货主的日期。“长荣”的海轮，能装1万吨的，只装了3000吨，明知要亏本，但为了维护公司的信誉，还要按期开船。有的公司多争取装运热门货，揽取临时性业务，“长荣”不眼红这些生意，仍然按规矩办事，不因有临时生意而耽搁开航。这样一来，“长荣”虽少赚了一些钱，但赢得了货主们的信任，经营业务一天天兴旺发达起来。

3. 采用先进技术和设备。“长荣”的船只不断更新。由旧式的透平机货轮，到柴油机货轮，到新建的多用途货轮，再到最新型的全货柜船，一连经过了4个阶段的更新。在台湾，“长荣”是第一家采用电脑控制的航运公司。从1975年10月起，就逐步将货柜管制、货柜装船的文件发行、船员薪水计算、资料管理、利润计算、船价偿还计算、公司职员考绩等，改由电脑控制，50位以上职员的工作量，只要10个人就能承担了。

4. 一流公司要使用一流人才。在用人哲学方面，张荣发一贯主张，一流公司必须使用一流人才，一流人才要付给一流薪水，在发掘人才方面，他不像有的公司喜欢从别的公司“挖墙脚”，“挖”来现成的有成套经验的人。张荣发喜欢用新人。每年9月，公司公开招募、考试人才，不搞人情、裙带关系。他还从学校毕业生中选拔人才。这些毕业生进公司后，经过一段训练、培养，在公司制度下养成习惯，往往能够长期干下去，表现比较好。

目前，长荣海运公司已从最初的1只船变成了拥有60艘货轮的庞大舰队，发展速度之快令人咋舌。到1986年，“长荣”就被世界公认是最大的货柜船公司。

“长荣”目前在海外设有37个分支机构，102个业务代理点。“长荣”海运多年来一直是美国旧金山市港口的大客户，长年租用3个码头，对当地繁荣有很大的影响。因此，旧金山市将每年的6月22日定为“张荣发日”。1990年6月，旧金山市市长阿特·阿格诺斯，特别赞扬了张荣发的成就。旧金山市州立大学给张荣发颁赠了名誉博士学位。

#### 点评：

1. 张荣发在很短的时间内由商船公司的一名普普通通的办事员转变为闻名世界的海运大王，除了有利的经营环境外，主要应归功于他卓越的经营才能。

2. 张荣发在经营中讲求信誉，这是其事业稳步发展的基础。他在经营中大胆革新，采用先进的技术和设备，处处走在同行的前面。这就不但提高了经营效率和质量，而且使他的公司在竞争激烈的航运界中脱颖而出，成绩斐然。



## 印尼大亨陈子兴和他的哈拉班集团

陈子兴是印尼哈拉班集团主席，祖籍福建福清。1943年出生于印尼苏拉威西乌戎潘当，是当地第二代华裔。50年代，陈子兴只身前往雅加达接受华文教育。60年代在其父支持下开始经商，经营摩托车业务。60至70年代，他在印尼大量代理各国摩托车业务，如日本的雅马哈牌摩托车和意大利的摩托车。1966年他取得了日本雅马哈摩托车在印尼的总代理权，遂创建哈拉班摩托车工业公司。1970年又取得在印尼组装雅马哈摩托车的特许权，便设立工厂自行装配和销售，使哈拉班公司业务初具规模。从此，以哈拉班公司为基础，陈子兴通过富于挑战性的经营方式，内外拓展，逐步建立起当今印尼屈指可数的企业集团——哈拉班集团。

1974年，哈拉班公司成立哈拉班集团，并开始投资经营房地产业。是年，在雅加达市中心购置地皮建造全市最大的超级市场，内设全印尼最大的夜总会。同时还在雅加达建造高17层的华士满哈拉班大厦，并在市郊建有500间客房的五星级酒店和高级住宅区等，从而在印尼工商界暂露头角。

1978年，陈子兴挟资到新加坡寻求新发展。1981年斥资4660万美元买下了上市公司城市产业的40%股权，全力向房地产进军，宣布将兴建六家酒店。这些酒店建成后，将拥有4300个客房，约占当年新加坡客房总供应量的1/10左右。另外，他还准备投资10亿新元，在滨海湖畔兴建拉哈惹中心。

但是，到了80年代中期，由于世界经济不景气，新加坡房地产陷入低谷，酒店客房供应过剩，为此，陈子兴曾苦苦挣扎，甚至变卖在香港的产业支付利息，但终因向他提供贷款的法国银行收回对他的支持而功亏一篑，使他蒙受巨大损失。已建成的几家酒店陆续易手，兴建拉哈惹中心的计划也被搁置。在全盛时期，陈子兴在新加坡投入的资金达16亿新元。1987年5月，城市产业终于在新加坡股票交易所停止交易。同年12月，陈子兴辞去城市产业的主席，回到了印尼。经此番挫折后，陈子兴开始潜心于在印尼发展业务，一面经营摩托车装配，一面更把主要精力放在经营全印尼的金融和房地产业。

回到印尼后，正值印尼经济开始起飞，陈子兴便在雅加达、万隆、泗水及中爪哇等地买下了大大小小数十块地段，并陆续在这些地段上投资了上千万美元。近几年，由于印尼经济持续增长，房地产业发展很快，使陈的产业不断增殖。如今房地产经营已成为哈拉班集团的主要收益来源。据陈子兴说，近来他的投资均为大项目，每个项目差不多都有1—2亿美元的盈利。1991年他在雅加达市中心购入一片十几万平方米的黄金地皮，过手后地价猛涨，使他大获其利。

哈拉班集团迄今已在印尼进行了200多个房地产发展计划。陈子兴认为，在印尼发展房地产比新加坡更有潜力。印尼的平均地价只及新加坡的3%，建筑成本也只有新加坡的40%，结合起来，在印尼的营业成本大约是新加坡的20%。他说，在印尼可用小资本干大事业，所以他这几年来都集中在印尼发展。虽然陈子兴在新加坡的房地产发展受到挫折，但他并未因此感到灰心。他说：“做生意不怕遇到挫折，最重要的是从这些挫折中吸取经验，然后再调整步伐，寻求更多的发展机会。”他自认眼光独到，再加上运气，几年来所作的投资都取得相当不错的盈利，使他有足够的资金再作投资。

除房地产业外，金融业也取得很大发展。1980年，他先后在棉兰和泗水买下两家银行。两年后，他把这两家银行合并为规模较大的恒荣银行，并将

行政中枢移往雅加达。目前，恒荣银行是印尼外资与本资银行中的第二十三大银行。合并不久，他又收购了库拿银行，1991年再买下山革银行。这三家银行在印尼各地有250多家分行，总资产超过10亿新元（折合约7—8亿美元），每年银行业务给集团带来的营业利润也超过1000万新元。其中恒荣银行已取得经营外汇银行业务的许可权，这对恒荣银行而言是一次极好的发展壮大机会。不仅如此，外汇业务经营权本身价值就达四五千万美元。

目前，陈子兴的哈拉班集团共有25家公司，业务涉及房地产业、金融、摩托车、贸易、印刷等领域。集团的核心业务是金融业和房地产业，其中房地产业占集团总营业额的50%。据陈自称，哈拉班集团并无旗舰公司，而且只有一家上市公司，即AHAP保险公司。该公司每年可为集团带来1000多万美元的利润，是集团内第二大赢利公司。集团的发家行业——摩托车经营，仍获稳步发展。除装配外，还制造及销售零配件（发动机除外）。目前只集中于销售雅马哈摩托车，其在印尼市场占有率达25%左右。

在海外投资方面除新加坡外，陈子兴还在香港、美国等地投资。近年来他又以香港作为基地，大力开拓海外市场。陈子兴十分重视中国大陆的市场，曾于1991年和1993年两次率团到大陆福建、贵州等地考察。其中1993年他率领的工商考察团人数达134人，这些工商人士分别来自印尼、美国、新加坡和台湾等地。

陈子兴是印尼第二代中有成就的华裔企业家，现年54岁，正值创业的黄金时期。经过30多年的奋斗，如今经营方略已比较成熟。已成为一位攻守兼备的企业家。他从过去在新加坡的失败中领悟到了不少商业智慧，他已不再为扩张而扩张，不再片面追求事业规模的庞大，而以“小资本赚大钱”作为他的商业哲学；不再只攻不守，而是将一切风险估计在内，稳扎稳打地建立他的具有持久战斗能力的商业王国。他曾说：“搞地产最关键的一点就是在于持久力，即需具有打持久战的能力。我买的地都是以处女地那么低的价格收购的，贵的我绝对不买。把大笔活钱变成死钱是非常危险的。”

#### 点评：

1. 陈子兴年纪轻轻，就已创下了庞大的基业，其前途不可估量。他在经营中给人印象最深的是他的大手笔和大战略家的气魄。他不愧为新时代的企业家，具有敏锐的眼光和宏大的气势，并善于利用现代经营手法和金融市场的支持，甚至亲自涉足银行业，为他的企业王国提供资金使用的便利条件。

2. 大多数企业家发财之后，多把资金投入房地产业，以获得稳定的增值。也只有成功的企业家才有实力进行大规模的房地产开发业务。陈子兴同样涉足房地产业，但他在经营中的经验使他懂得，“把大笔活钱变成死钱是非常危险的。”因而他尽量降低经营风险，把目光集中在价格较低但前景看好的处女地。他的经验值得借鉴。

## 奔驰公司的管理制度

德国的戴姆勒—奔驰汽车公司是德国最大的汽车制造公司，素以生产优质高价的“梅塞德斯—奔驰”汽车著称于世。作为世界上历史最悠久的汽车公司，奔驰公司自 1883 年创建之日起，就始终处于执世界汽车业之牛耳的地位。一个多世纪以来，世界汽车业几经沧桑，许多汽车公司在激烈的市场竞争中几度沉浮，然而奔驰汽车公司却始终“吉星高照”，这在很大程度上归功于其产品的高品质。由于奔驰车有着无可比拟的质量优势，因而成为公认的高档车和名誉地位的象征。有人曾称，奔驰车急似猛虎下山，缓似行云流水，开奔驰车是难得的精神享受。但奔驰车是如何获得如此高的品质和人们的信赖呢？这主要归功于公司的严格管理制度。奔驰公司认为，只有全体职工都重视产品质量，产品的质量才有保证。因此，公司十分强调企业精神，强调工人参与，努力营造一种严格质量意识的企业理念。高品质与职工的高素质是分不开的，因此，奔驰公司十分注意培训技工队伍，仅国内就设有 502 个培训中心。接受培训的人员主要包括两方面：一是受基本职业训练的年轻人；二是培训有经验的工程技术人员、商业人员和技术骨干。受基本职业训练的年轻人经常保持在 6000 人左右，他们大部分都具有十年制学校毕业的文化程度，进厂后进行为期两年的培训。在培训过程中，除每周一天的厂外文化学习外，其余时间都在厂内进行车、焊、测等基本理论和实践的训练。学员在结业考试合格后，才能成为正式工人。不及格者可以再申请一次重考的机会，若还不能及格，则被认为是不适合在该厂当工人而被辞退。在公司里，各车间只有简单的辅助工作才完全由青年工人独立完成，其他技术性的工作都是新老结合，以老带新。奔驰公司的工程技术人员、商业人员和技术人员大约共有 9300 多人，占职工总数的 2%。他们是公司的骨干力量，公司对他们的再培训是不惜血本的。公司通过举办专题讲座，派职工外出学习，设立业余学校等形式，对他们进行内容丰富的各种再培训活动，平均每年约有 2 至 3 万人参加这类再培训。另外，公司在关心职工生活、调动职工积极性、增强质量意识等方面也采取了多种其它措施。例如，全公司的 180 名医务人员除为职工看病外，还负责研究职工生病的原因、车间及办公室的合理布置、如何减轻劳动强度等；允许职工购买本公司股票；建立职工合理化建议制度等等。

人的素质高，公司又充分调动了职工的积极性，因而职工的质量意识就强，因为产品质量的好坏，直接关系到公司的命运和每一个职工的切身利益。

奔驰公司对产品的每一个部件的制造都一丝不苟，有时甚至到了吹毛求疵的地步。人们在判断一辆汽车的质量时，大都对外观、性能较为重视，而很少注意它的座位，但即使在这个极少惹人注意的部位，奔驰公司也极为认真。例如在制作皮面的座位时，他们首先要选好牛皮。他们曾到世界各地进行考察、选择，确定牛皮质量最好的地区和牛的种类作为他们的牛皮供应点。在确定了供应点之后，奔驰要求在饲养过程中要防止牛身上出现外伤和寄生虫，保持良好的卫生状况，以保证牛皮不受伤害。一张 6 平方米左右的牛皮，奔驰厂只用一半，因为肚皮太簿，颈皮太皱，腿皮太窄。此后的制作、染色等都有专门的技术人员负责，直到座椅制成。从制作座椅的这种认真精神，可以推想到奔驰公司对主要机件的制造是如何精细的了。

为了保证产品的高品质，奔驰公司的检查制度是十分严格的。即使是一

颗小小的螺丝钉，在组装到车上之前，也要先经过检查。生产中的每个组装阶段都有检查，最后经专门技师总查签字，车辆才能开出生产线。许多笨重的劳动如焊接、安装发动机和挡风玻璃等都采用了机器人，从而保证了质量的统一。

在一辆奔驰汽车的制造工程中，约有 5% 到 10% 的汽车零件是从别的公司购买的，其余都是由自己的分公司按指定的设计、原材料和生产规格的详细范本制造的。各个采购部的经理，要对其经营范围的商品品种、规格和质量负全部责任。奔驰公司对主要供货厂家相当了解，并要求他们按消费者的要求及市场动向提供高质量的原料及零部件，因此，经理们同采购人员及供货厂家的技术管理人员保持着密切的联系。

奔驰汽车公司为了检验新产品的质量和性能，除了有一套由计算机控制的设备外，又建造了一个占地 8.4 公顷的试验场，试验场里有由不同路面组成的车道 15 公里。公司每年都要拿出新车在试验场内做各种实验。为了进一步把好质量关，奔驰公司在美国、欧洲、加拿大、拉丁美洲、亚洲等地，专门设有质量检测中心。“中心”内有大批的质检技术人员及高质量的设备，每年要抽检上万辆的奔驰汽车。

由于采取了上述诸多措施，使得它生产的汽车耐用、舒适、安全，在人们的心目中树立起了高品质的形象，赢得了全世界人们的青睐。奔驰汽车，名门所出，确实与众不同！

#### 点评：

1. 汽车不仅是一种日趋重要的交通工具，而且是人们的社会地位和事业有成的象征。作为一种交通工具，其质量非常重要，因为与驾车者的人身安全息息相关。奔驰汽车以其一贯的对产品质量的追求，不但满足了人们对安全感的需要，而且同时赢得了人们的喜爱并成为社会地位的象征。一种产品在市场上的竞争力，既有赖于它能较好地满足人们的需要，更有赖于它独具的与众不同的特色，这正是奔驰公司的成功之道。

2. 产品的质量又依赖于企业内部严格的管理制度，这是人所共知的真理。奔驰公司的成功之处在于把它落在了实处，并一贯地追求之。

3. 随着人们生活水平和收入水平的逐步提高，奔驰公司在保持其特色——高品质的同时，若能适当地扩大产品系列，满足不同消费者的不同需求，则会在市场竞争中处于更为有利的地位。

## 格兰仕大战微波炉市场

18年前，改革开放的春风吹到了珠江三角洲，也吹到了顺德桂洲这片荒芜贫瘠的土地上。当时还是镇工交办副主任的梁庆德毅然接过了镇政府交给的重任，组建了一间简陋的羽绒制品厂（格兰仕集团公司前身），义无反顾地开始了艰难的创业。这间最初的简陋小厂一步一步地发展壮大，逐渐摆脱了原始的困境而开始驾驭现代企业的战车。1985年，桂洲畜产品工业公司宣布成立，1986年合资经营华丽服装，1987年，合资经营华美实业公司……18年后，今天的格兰仕集团已是一家集家电、羽绒、服装、毛纺、工贸等多行业为一体的大型企业集团公司，公司下属10家企业，总公司占地面积12万平方米，员工总人数为2000多，固定资产4亿人民币，年创汇3500万美元。1993年，经过长达两年的市场考察和可行性论证，格兰仕高层领导做出了这样一个惊人的决定：投产微波炉。自1993年第一台格兰仕微波炉面世以来，这匹“黑马”便以其惊人的速度超常规发展，以迅雷不及掩耳之势在微波炉行业力掀狂澜，在短短的三年内，格兰仕已发展成年生产能力达150万台微波炉的大型集团公司，形成了一个初具规模的“微波炉王国”。格兰仕微波炉也成为了中国微波炉行业的“领头雁”，被誉为“中国微波炉第一品牌”。中国微波炉市场的繁荣引起早已虎视眈眈的海外大财团的注意，日本的松下、夏普、日立、三洋、三菱，韩国的三星、大宇、乐喜，美国的惠普、通用电器，法国的万能等公司纷纷在华投资设厂，并开始大规模吞食国内品牌，利用合资、兼并、控股等方式使自己的牌子凭借资金优势以及国内给予的优惠政策，并借用原合资中方的销售渠道和网络，大举进军，抢占市场份额。

国产名优品牌面临着严重威胁，国产微波炉的地盘不断收缩，要么市场份额被挤占到苟延残喘地步；要么改换门庭，大打合资牌。与此同时，又出现了国内一哄而上，盲目上马，重复引进的局面，微波炉行业由原来的不到10家，猛增至80余家，其中除了少数几家能够形成批量生产以外，绝大多数年产量不超过4万台。

1996年，在市场空前发展的同时，市场竞争也日趋白热化。许多知名洋品牌不甘心输给一个小小的格兰仕：去年年初，日本一财团就曾在其高层业务会上放出话来，即使亏3年，也必须夺回中国微波炉市场；而韩国三星等大公司以点带面，在部分区域内以巨大广告投入铺底展开了来势凶猛的销售行动。

面对海外财团的大举侵入，面对国内企业的蜂拥而上，面对微波炉市场的无序化，广东格兰仕毅然关掉了自己年产值8000万元，利税近800万元，有着相当规模的羽绒制品厂，全面投入微波炉的生产中。去年8月，格兰仕微波炉在全国范围内降价40%。这一举动引起了微波炉行业和众多消费者的广泛关注。

梁庆德认为格兰仕此番降价的意义在于：一可以大大激发潜在市场活力，提高市场占有率，稳固自己的市场地位；二可以使企业实现集约化生产，形成规模经济；三可以迫使一些不成气候的企业退出微波炉市场。

同其他家电产品一样，洋货之所以能在中国市场大出风头，除了技术、质量、品牌优势以外，就在于资金的优势。格兰仕在这些跨国集团的面前，显然力不从心，犹如一条小船与一支联合舰队抗衡，实力相差悬殊。

去年的头几个月份，格兰仕在某些地区的市场份额出现了略微下降的形

势。目前各大集团采取了区域性重点突破的策略，松下在北京，三星在天津，而格兰仕无更多的物力、财力全国抗战，只能集中兵力保持华东、西北地区的优势。

梁庆德说：“我们这场仗打的确实很艰难，人家已有几十年甚至几百年的历史，一年的广告投入就足以买下一个国内中型企业，在品牌树立上已赢了，在元器件供应等方面又赚了一大票。而我们只有十几年的发展史，人家有年息5%—8%的优惠融资环境。而我们能拿到12%年息的贷款就算万幸。人家进来有‘免二减三’，甚至‘免三减五’，我们的产品没出厂就要打税。这样不公平的竞争，我们怎能不吃力？”

随着格兰仕微波炉风靡大江南北，格兰仕这一品牌也逐渐树立起来，格兰仕人清楚地认识到，如果没有自己的品牌，只能沦为洋品牌的“打工仔”，格兰仕为了创品牌，在引进国际先进技术和管理的的基础上，进行消化提高，创出自己独特的风格，并跨入国际先进行列。

为了生产出国际领先的产品，格兰仕拿出建厂14年来所有的积累，一次性投资巨额资金，从日本、美国全套引进具有国际先进水平的微波炉生产技术和设备，并以优胜劣汰的方法采用国际最优质的元器件。在生产上，严格按照国际质量体系标准规范，在强有力的程序规范下，加强精品意识。为此格兰仕制定了“100%优等品率”的质量目标，并顺利通过了ISO9000国际质量体系认证，使得格兰仕微波炉的品质达到了世界一流先进水平。

有了好的产品，还必须有好的营销质量，为此格兰仕制定了“努力，让顾客感动”的企业口号，展开全方位的质量营销策略，不断推出为顾客服务的措施，实实在在的让顾客感动。如在150家报刊编写《微波炉使用大全及美食900例》，连同《如何选购微波炉》免费赠书几十万册，耗资近百万元。“得人心者得天下”，格兰仕产品畅销已是必然。

#### 点评：

1. 格兰仕诞生之日，正赶上改革开放后的有利经营时机，在短短的18年内，由一个名不见经传的小乡镇企业，一跃而成为风驰于神州大地的著名品牌，这既是良好的经营环境的结果，更是格兰仕人奋为拼搏、勇于进取的结晶。

2. 面对激烈的市场竞争，格兰仕为了集中力量进行微波炉的经营，毅然关掉了据以起家的羽绒制品厂。这需要极大的勇气，同时体现了格兰仕人的大气魄。与此同时，格兰仕加快了在微波炉市场上的步伐：全国范围的降价以促销；引进先进生产设备以提高生产效率和产品质量；严格质量管理；开展全方位的营销活动等。相信格兰仕必能不负众望，再创辉煌！

## 从麦当劳到红高粱

新近出现在北京的红高粱快餐店跟世界各地都能见到的出售汉堡包和炸土豆条的快餐店很相似。店堂里年轻服务员红、白、黄三种颜色的着装，让大伙觉得它就是美国麦当劳快餐店在北京的翻版，就连店门外高高悬挂的一个很漂亮的英文字母 H，也跟到处可见的麦当劳快餐店标志大拱门一样。不过，它们两者的相似之处也就仅此而已。红高粱快餐店不卖什么“巨无霸”、“麦乐鸡”，而是出售让麦当劳创始人罗纳德·麦克唐纳大皱眉头中国本地口味食品，并且在全国取得令人瞩目的成功。红高粱店里一碗碗的面条，上面浇的是牛肉或羊肉，加上豆腐、香菜、香菇和其它 18 种调味品混合而成的香喷喷的汤头。红高粱的特色品种红焖羊肉面易于消化，实惠，价格只及麦当劳“巨无霸”的一半。该店创始人、今年 36 岁的乔英说：“我们并不想打败麦当劳，我们倒是应该向他们学习经验。在如今全球化的时代，我们不应该把自己封闭起来。”

自从十几年前美国的快餐店麦当劳、肯德基和必胜客打入中国市场以来，大批的中国顾客就在它们的门前排起了长队。这些快餐店的成功引来了不少中国的竞争对手，其中就包括荣华鸡和以美国一个州命名以便让人听起来有点洋味的加州牛肉面店。几乎所有的中国对手在菜谱上跟美国快餐店毫不相关，而在经营方面却大都照抄它们的快餐模式。这些中国快餐店在中国各地生意做得相当顺利，到 1995 年底时已有 400 家，销售点 28 万个，营业额占中国人在饭店食摊上所消费的 25 亿美元总数的 1/4。

但是，中国顾客爱吃家乡味的情况并没有使麦当劳放慢它在中国长征的步伐。自从 6 年前打入中国以来，麦当劳至今已在中国各地开设了 48 个分店，并且还计划在本世纪内再增加 200 个。中国人已经患上美国人再熟悉不过的所谓“不和谐进食症”。一位 40 来岁的政府官员抱怨说：“我 12 岁的女儿老是缠着我去吃麦当劳。我丈夫和我可并不喜欢，但我们还得每礼拜至少去吃一次。”北京电视台曾经抽样调查过一群孩子，问他们准备如何庆祝“六·一”儿童节。结果是每 5 个孩子中就有 4 个说是要去麦当劳。

幸好，当乔英这样的中国企业家耐心等待孩子们慢慢长成大人的时候，他们也密切地盯着麦当劳这样的竞争者。譬如，乔英发现家长们总是先带孩子去麦当劳给他们买汉堡包，然后自己再到红高粱来吃面条。过去红高粱不允许客人把外面的食物带进店堂。自从发现这一情况后就很快地开了先例，允许人们把“巨无霸”带进店堂来吃了。紧挨着麦当劳的红高粱王府井分店的主管王念生说：“跟麦当劳靠那么近，我们真有一种紧迫感。每天晚上，我总要让经理和服务员们去那儿看看，学一点。”而这些经理和服务员也每每都有所心得。譬如现在红高粱保证出售的面条又热又烫，就是从那里学来的经验。王说：“我们现在有规定，如果顾客的面条放在桌上超过 5 分钟没有吃，我们就负责给免费换一碗新的。”

诸如此类富有创意的经营手法正在使红高粱快餐店成为西方快餐业的强有力的竞争对手。北京一家市场调查公司最近对 9 家快餐店进行的一项抽样调查发现，红高粱是唯一一家可以跟必胜客、肯德基和麦当劳相匹敌，做到在高峰用餐时间内上座率 100% 的中国快餐店。一位 21 岁的红高粱顾客说：“我特喜欢这儿的的东西，价格也合理。中餐才是大伙每天都吃不腻的东西。”乔英宣称：“红高粱的优势是在味道和营养价值上，西式快餐可能会造成肥

胖症。”

乔英从未经营过饮食业。他于 1994 年以 12 万美元作资本开始经营红高粱快餐店，至今已经拥有 3000 名员工和 38 家分店。他打算在今后的 4 年之内，通过在亚洲、澳大利亚和美国的开拓而把销售点增加到 1000 个。既然在纽约和伦敦这样的地方外卖中式快餐很受人青睐，乔英就有可能实现他创立全球第一家中式快餐连锁店的梦想。他说：“这个梦想如果中国人自己不去实现，那就会像四大发明那样，由西方人替代我们去实现。21 世纪是中式快餐的世纪。”他的这番话现在已经成了他的战斗誓言。

#### 点评：

1. 自从麦当劳在北京设立第一家快餐店以来，就成为人们纷纷议论的一个话题。麦当劳的经营方式，无疑适应了现阶段人们的工作和生活节奏日趋加快后的饮食需要，但它提供的毕竟是西式快餐。也许它颇能迎合新一代的口味和一些人求新的要求，但对于大多数用惯了筷子的中国人来说，这不可能形成日久天长的饮食方式。不管吃过多少山珍海味，还是老母亲做的菜最可口！中式快餐有一个巨大的市场，它正向有心人发出呼唤。

2. 红高粱注意到了这种呼唤，它融合西方快餐业的现代经营方式和中国传统的饮食特点，必然成为快餐业中的新生力量和主要的竞争者。华人遍布世界各地，创立第一家中式快餐店已成为现实，而这也必然会越来越多，相信红高粱这样的企业一定取得成功。



## 福里斯特城的汉森

美国依阿华的福里斯特城是一个宁静、不起眼的小城，然而在二战以后，由于种田已不如从前那样有利可图，年轻一点居民纷纷背离故土，外出谋生。福里斯特城的一群商人担心这样下去，他们的城市总有一天会变成一座鬼城。他们终于在 50 年代晚期聚到了一起，准备联起手来将外地的工业和工作机会吸引到他们自己的社区里来。

十分自然的是，这群人都把目光投向了本地的名人——约翰·K·汉森身上，期望他出来担当起领头人的角色。约翰·汉森除了开了一家家具店之外，还是国际收割机公司的经销商和本镇的殡仪馆老板——还在 20 岁出头一点时他就成了依阿华州最年轻的领有执照的尸体防腐人。现在他正当 44 岁盛年，身材魁梧，秃顶，被人们视为福里斯特城的精明的创业者，可以创造出拯救福里斯特城所需要的任何奇迹。汉森不会辜负他的父老乡亲们的厚望。在以后的 10 年中，这个日趋萎缩的艾奥瓦社区将经历一场巨变，以至于本地的一位妇女发出惊叹：“要是我住在美国的另一边，我将会认为这是我所听到过的最为荒诞不经的故事。”这期间，该城的人口翻了一番，达到近 5000 人，成百上千的福里斯特城居民亲眼目睹他们的净收入增加，少则以数万美元计，多则以数十万美元甚至更多来计算。约翰·汉森本人则被列为全美最富的 400 人之一：全国最大的娱乐车辆制造商，温尼贝戈工业公司的创始人和大股东。具有讽刺意义的是，最早使汉森萌生出在福里斯特城开设一家娱乐性车辆（RV）制造厂念头的，是刊登在《时代周刊》上的一篇关于加利福尼亚兴起拖挂车和野营热的文章。他读后又亲自跑到西部去亲眼验证了这种情况，回来时已是热血沸腾。他说服了 209 名本城的同胞，集资 5 万美元组建了一家公司，为加利福尼亚州加登纳的一家制造厂生产旅行拖车。这家公司从一开始就被管理方面的分歧所困扰，于是，他花了数千美元从其他投资人手中买下了全部股票，取得了对工厂和库存物资的控制权。虽然他一直计划在几年以后就退休，但一旦情势将他投入到娱乐车事业中，他就铁了心要把这项事业搞上去。

到 1969 年时，汉森制造上市了 20 种型号的拖车、轻型野营车和汽车房，车上都装备了诸如浴缸、男女衣柜等高档生活设施。尽管娱乐车工业本身的发展在以每年 25% 的爆炸性速度向前发展，但汉森的公司的发展速度是它的 4 倍。温尼贝戈公司用泡沫橡胶靠垫和床垫代替当时娱乐车中普遍使用的、笨重的弹簧家具，这是它早期一种销售方面的特点的表现。作为一名前家具商人，汉森知道泡沫橡胶是一流的产品，可以卖出更高的零售价格。为了进一步提高他的最终经济效益，他开始在原先的汉森家具店的地下室里，制造他自己的泡沫靠垫和床垫。“当我们可以自己赚到利润时，为什么要把利润让给供应商呢？”这就是他的推理。温尼贝戈的垂直合并最终达到了这样的地步：除了家用电器和道奇车的底盘之外，这家公司实际上制造了它的娱乐车上所用的一切。

到 1965 年，温尼贝戈的年销售额已经超过 280 万美元，公司也首次将其普通股公开上市了：共 24000 股，每股发行价格为 12.50 美元。5 年以后，它成为第一个股票在纽约股票交易所挂牌的、主要收入来自娱乐车销售的公司。

到了 70 年代中期，福里斯特城的金矿显示出枯竭的苗头。燃料危机的打

击使娱乐车市场的状况一落千丈。更糟糕的是，温尼贝戈的管理班子滋生出骄傲自满的情绪。汉森本人已在 1977 年退休，将公司的总裁职务交给了他的儿子约翰，公司严重缺乏他那种创新的领导风格。当竞争者们纷纷将他们更加漂亮、更加省油的汽车房屋引入市场时，这家依阿华的制造厂还在推销 10 年以来基本未变的笨重的吃油老饕。

1979 年，温尼贝戈的股票跌到了前所未有的每股 1.75 美元的最低点。次年，公司一下子亏了 1350 万美元，滑到了行业的第三位，落在科奇曼和弗利特伍德两家公司之后。

65 岁的约翰·K·汉森再也不能在局外静观了，他又从退休中复出，重新恢复了对公司的控制。他复出后的第一件广为宣传的举动就是整顿公司的领导班子，用前营业副总裁罗恩·豪根取代他的儿子当公司的总裁。接着，汉森又着手一系列收紧裤带的行动，将温尼贝戈的雇员人数一下子从 4000 人削减到 800 人，并关闭了两处生产设施。“我就像怀亚特·厄普一样闯了进去，把他们排成一队，一个个枪毙了，”他后来叙述说。

但温尼贝戈的最终存亡还是取决于他能否瞄准关心油耗的公众需要，开发新的车型，更新生产线，汉森正是在这一问题上集中了他的主要注意力。3 年之内，该公司便推出两种尺寸改小、按空气动力学原理设计的汽车房屋。这两种车子都以前轮驱动的雷诺柴油机作动力，每加仑柴油可行驶 22 英里多，比原先的每加仑 8 至 12 英里有了实质性的改进。

1984 年，由于公众对新的温尼贝戈车的良好反应和娱乐车市场的总体复苏，该公司又恢复盈利，并重新夺回了行业领袖的地位。

#### 点评：

1. 汉森创办企业的原始目的，是解决福里斯城的居民的就业问题并维持该城的繁荣，但投资人之间的分歧，使汉森最终独撑大局；纵向一体化的经营方式，终使他成为娱乐车辆的大王和成功的企业家。

2. 汉森于 70 年代末重返公司，并对奄奄一息的公司实施了一次大手术，充分展示了他杰出的经营才能。整顿领导班子、调整生产结构、销减富余人员、开发新型产品，使得温尼贝戈公司重焕生机，开始了又一次的飞跃。

## 香港服装业大王开拓内地市场

香港服装业尤其是成衣业在走向世界性市场的同时，更关注内地广阔的、富有潜力的市场。打开内地人的衣橱，许多香港品牌服装充斥其中。金利来、真维斯、鳄鱼、佐丹奴……都是人们耳熟能详的香港大众品牌。这些香港企业正雄心勃勃开拓内地市场，并以此为基地，扩充他们的王国。其中的佼佼者就包括领带大王曾宪梓的金利来集团和有“裤王”之称的杨钊领导的旭日集团。

目前，金利来的业务网络已遍及中国内地各大城市，销售金利来产品的销售点有近千间。曾宪梓表示，由于语言、文化、习惯等方面的优势，金利来在内地发展如鱼得水，他说，虽然在内地做生意并不容易，但自己有许多在内地生活、工作、经商的经验，很清楚内地人的思维及工作方式，这使集团在进入内地市场时并不感到有很大的困难。

事实上，金利来集团的业务，今年已开始在保持大城市的成果的同时，转向中小城市发展，公司预计以3年为目标，在30多个省市登报，邀请有意成为特许经营商的投资者合作，使得内地各地区都有金利来的销售渠道，这除了可以增加销路外，还可以杜绝假货，这对于偏远地区的市场来讲尤其具有实际意义。

在金利来服装蒸蒸日上的同时，曾宪梓也并未就此罢手。他又将目标瞄准了烟酒业，以扩展他金利来“男人世界”的领地。

从去年开始，金利来已推出了自己品牌的香烟。与此同时，集团也开始做酒类生意。公司与一些法国的酿酒商达成协议，除代理对方的产品外，还生产以金利来做品牌的XO、白兰地、红葡萄酒等。预计这些产品将在今年8月份推向市场。谈及为何做酒类生意时，曾宪梓认为：酒类生意成本小，因为酒商已有大量现货，只要将酒发给客人试饮，如果对方接受的话，便自然得到订单，可谓无本生意。

曾宪梓以800元港币起家，创立了金利来集团。30年来，金利来历经风雨，如今这个以“男人世界”为发展口号的集团，正步入多元化发展的鼎盛时期。

“真维斯”是内地知者甚众的名牌，它便是旭日集团旗下的产品。而旭日集团的董事长是有“裤王”之称的杨钊。

旭日集团去年10月在香港上市时，杨钊提出了“百市千店”计划，即在世界各地100座城市开设1000家集团服装销售店。如今，集团正向这一目标靠近。旭日集团现有437家店铺，其中内地占275家，澳大利亚及新西兰共有162家。而杨钊预计，1998年3月底，店铺数目可达510间，其中内地330间，澳在利亚及新西兰180间。

目前，旭日旗下真维斯这一品牌已为内地人们所接受。一项调查显示，香港服装业在内地最具知名度的两个品牌是真维斯与佐丹奴。而真维斯更在北方市场知名度名列第一。

旭日集团敢于提出“百市千店”的目标是因为有一个优秀的专业管理队伍。集团内部有一个经理层，由10多个部门主管组成，这些主管大部分都在公司工作了10多年，每个人都可独挡一面，而杨钊本人更是对企业管理思想深有心得。他总结说，西方管理重理，讲求效率，东方管理重情，讲求体谅；西方管理关心如何做好，东方管理关心为何要做。而旭日集团正是融汇了东

西方管理的精神而自成一统。他说：我的用人之道是“但取其长，不计其短”。

同时，杨钊还将旭日成功的经验概括为三点：分轻重；随机应；事缓则圆。此外，企业还应做到“人无我有，人有我优，人优我转”。

在经营上，旭日提出了“市场导向、顾客导向”的口号，并将其付诸实施。去年10月旭日上市，其股价急升。但杨钊却主动召开新闻发布会，提醒股民旭日股价已经过高，要谨慎买卖，并赞同证券公司沽售的建议。于是旭日股价由3.9元跌落到2.7元。

这一事件至今仍为投资者所津津乐道，因为极少有企业老板会这样对待自己公司股票的。而杨钊却说：“其实我们的决定是基于对股东负责及保障公司声誉的考虑。”“我希望投资者可以清醒点，再三思考。希望支持旭日股价的是投资者而不是投机者。”

事件过后不到半年，旭日股价又渐渐提升，到4月底升高到4.325元。

#### 点评：

1. 香港自古是中国的一个重要组成部分，因而在文化习俗方面存在诸多一致之处。服装业作为人们日常生活的一个重要组成部分，深受一国文化环境的影响。因此，内地是香港服装业的最大的市场。尤其是在香港回归祖国以后，经济交流日益扩大、畅通，因而他们的选择是极为适宜的。

2. 香港虽然是大陆的一部分，但由于其特殊的经历，使得其企业界人士更为方便地吸收了西方企业管理的优点。把西方管理技术与中国的优良传统相结合，相信金利来和真维斯等公司会有不凡的表现。

## 蝙蝠还巢

1997年新春伊始，重返故里的“蝙蝠”电风扇风光再现，两次订货会成交额达1.4亿元，南京五金家电集团更是一马当先，当即付款330万元，订购了30万台“蝙蝠”电扇。

“蝙蝠”是我国电扇市场上的知名品牌，它由成名到被转让再到“回归故里”以及开发“蝙蝠”的南京长江机器厂由兴到衰，又由衰到兴，给人颇多启示。

南京长江机器制造厂是有6000余名职工，集科研生产于一体的大型军工企业。在“军转民”过程中，它开发出“蝙蝠”电扇，一时名声大噪，产品家喻户晓，不但占领了国内市场，而且漂洋过海，远销欧美。

正当“蝙蝠”欣欣向荣时，1990年凉夏，1991年全国出现大范围洪涝灾害，1992年依然没热几天。接连几夏，夏季不热，电扇行业受到重创。而全国一哄而上的数百家电扇企业则使总产量直线上升，竞争更为激烈。“蝙蝠”的销售也遇到前所未有的困难，产品大量积压，资金回笼缓慢，只生产单一电扇民品的大企业背上了沉重的包袱。长江厂于是忍痛割爱把“蝙蝠”电扇生产权转让给苏北某市的一个乡镇企业生产。长江厂在这个联营生产中仅得到调去帮助生产、管理的500名职工的工资和微不足道的商标费。

然而，品牌的载体是产品，失去主产品电扇后，长江厂凭借自己的技术实力，又先后开发出比电扇科技含量高得多的彩电、空调器、传真机等家用电器产品，但这些产品要真正成为被广大消费者认同的名牌，仍然面临一个系统工程，而完成则有待时日。于是这些产品虽然被贴上“蝙蝠”商标，但市场销售却从未出现电风扇当年的风光。以至企业出现了捧着金饭碗却嗷嗷待哺的局面。而得到“蝙蝠”生产权的苏北某乡镇企业自生产“蝙蝠”电扇后，则一年比一年兴旺，仅两三年时间，就从电风扇起家，一跃发展成产值达5个亿的集团公司。

1996年10月，长江厂决定收回“蝙蝠”风扇的生产和经营权，得到全国各地商家的普遍欢迎，除南京五金家电集团总公司预付330万元，订购了30万台“蝙蝠”风扇外，北京、山西、西安、石家庄等地10多家商业单位，为获得“蝙蝠”风扇的销售权，共预付了3000多万元货款。这是7年来长江厂梦寐以求的事。“蝙蝠”电扇依然是一只美丽可人的金凤凰，长江厂开始了企业的第二个春天。

而交回“蝙蝠”电扇生产经营权的单位，在打上别的品牌商标之后，市场顿时萧条。那家乡镇企业只好铤而走险，贴上假“蝙蝠”商标，被工商打假部门查获。

当年南京长江机器制造厂在开发研制“蝙蝠”电扇时，独辟蹊径，采用了5项国内首创工艺，打破了我国电风扇几十年一贯制的老面孔，使我国传统的电扇生产工艺发生重大变化。与此同时，该厂独具匠心策划了品牌广告宣传创意：在南京、北京、天津等地几家大商场的橱窗内，各置放了一台系着红绸带的“蝙蝠”电风扇，连续2年3个月不间断运转，当国内质量权威机构当众检验这些已运转17520个小时的“蝙蝠”时，其电机转子轴仅磨损2微米，是一根头发丝的1/70！当时舆论叹服，消费者惊喜，一时“蝙蝠”名声大噪。

由此可见，名牌的创立是一个系统工程，它不但包含先进技术、经济实

力、生产管理，还包含营销战略、宣传策划以及决策者对时机的把握等，需要假以时日，它是无数人心血和血汗的结晶，必须倍加珍惜和受护，决不可掉以轻心，漠然置之。否则名牌难以产生，即使产生也会失去应有的光辉，甚至被淹没。长江厂失去“蝙蝠”电扇生产经营权后，虽然把“蝙蝠”商标贴在了别的产品上，却没有打开市场，取得效益，就是充分的说明。

#### 点评：

市场的竞争其实就是品牌的竞争，电风扇市场虽然供大于求，但并非等于没有销路，越是竞争激烈，名牌厂家越应利用自己的优势去抢占更多的份额，而不能见难就退，把名牌拱手相让。苏北小厂得到名牌生产转让权后迅速兴旺，让人深思。

长江厂有“蝙蝠”电扇则兴，无“蝙蝠”电扇则衰，表明品牌是企业兴衰的晴雨表。重视品牌，发展品牌，企业就兴旺，反之就衰落。在市场竞争中，成功的品牌有着无量的价值。“可口可乐”总裁就曾口出狂言：即使整个公司全部固定资产在一场灾难中化为灰烬，我也可以凭着“可口可乐”这块品牌重新建立起新的饮料帝国。这番话不正是对“蝙蝠”回归问题实质的注脚吗？

## “尿布大王”尼西奇

你相信吗？日本尼西奇股份公司居然以小小的尿垫而与松下电器、丰田汽车等世界名牌产品一样著名。尼西奇股份公司原来是一个经营橡胶制品的小厂，只有30多人，订货不足，濒临破产的边缘，然而，小小的尿布却使他们起死回生。如今，他们的年销售额为70亿日元，产品不仅占领了国内市场，而且行销世界70多个国家和地区，成为了名副其实的“尿布大王”，他们的生意经是：“只要市场需要，小商品同样能做成大生意。”

与松下电器、丰田汽车相比，小小的尿垫并不起眼，然而，这种小商品居然能做成大生意，确是令人吃惊的事情。但不管你相信与否，日本尼西奇股份公司就是靠着尿垫、尿布发展起来的，并获得“尿布大王”的称誉。他们的生意经是：“只要市场需要，小商品同样做成大生意！”

尼西奇股份公司在40年代末期，仅是个生产雨衣、防雨斗篷、游泳帽、卫生带、尿布等橡胶制品的综合性小企业，只有30多个人，订货不足，经营不稳，随时都有破产的危险。一次，他们从日本政府发表的人口普查资料中得到启发，日本每年大约有250万个婴儿出生，尿布是不可缺少的，如果每个婴儿用两条，全国一年就需要500万条，这是一个多么广阔的市场啊！像尿布这样的小商品，大企业根本不屑一顾，而小企业的人力、物力和技术尽管有限，如果能独辟蹊径，必定有所作为。商品不在于大小，只要市场上需要，同样能成为畅销货，做成大生意。基于这样的考虑，尼西奇公司当即作出了决策：专门生产小孩尿垫。

然而，尼西奇公司首先遇到了打不开销路的困难。虽然尿布的市场十分广阔，消费者也很需要，但就是卖不出去，这是什么原因呢？原来，日本各地的服装批发商以经营四季时装为主，根本不把尿布放在眼里，造成了尼西奇公司的产销脱节现象。为了解决这一问题，尼西奇公司决心花大力气建立自己的销售网络，他们在东京、横滨等大城市建立了分公司和流通中心，在一些中小城市则建立了营业所，尼西奇总公司通过这些分支机构，与日本全国的332个大百货公司、106个零售团体、104个批发公司、3135个超级市场、3430个特约专业零售商店直接挂钩，建立起庞大的销售网，并通过这种销售网使尼西奇公司与每个家庭建立了联系。为了促销，他们还在销售中心和营业所聘请一些30来岁领养过婴儿的妇女担任销售宣传指导，为用户提供可靠的技术咨询。与此同时，公司也从她们那里定期收集用户对产品质量、性能、规格的意见，不断改进产品，进一步打开市场。

为了增强尼西奇尿垫的竞争实力，尼西奇公司不断地创新，对产品精益求精，以扩大销售市场。尼西奇尿垫经历了三代。第一代产品与前几年中国市场上供应的婴儿尿布差不多，用一层布料做成，适应性差；第二代产品在外观上作了一些改进，除了一层布料的尿布外，还将外面一层做成一条小短裤，有松紧带，有尺寸，还可以从颜色上分辨男女；第三代产品把尿布改为三层，最里层是棉、毛、尼龙的混合织物，外层是一条漂亮的小短裤，从而解决了吸水、透气问题，如今，这种尿布已经发展到近百个品种。为了改进产品，他们十分注重博采众家之长。1979年，尼西奇公司的一位前总经理随团访华，每到一处，不是先去游览名胜古迹和选购古董艺术品，而是四处寻找尿垫，在短暂的旅行期间，他竟然奇迹般地收集了十几种中国尿垫。上海有一种利用边角料拼接的尿垫，他们发现后立即仿效，在设计时利用边角料，

既增加了美感，又节省了原料，降低了成本，深受消费者的欢迎。为了提高产品质量，尼西奇公司组成一个有 20 多名专职人员的开发中心，利用各种先进技术对尿垫进行数据测试，从中选择最佳材料和设计。以往的尿垫都是用普通缝纫机缝制，考虑到婴儿皮肤太娇嫩，现在一律用超声波缝纫机加工，使接合处平平整整，深得年轻妈妈的欢心。

就这样，经过几十年的努力，尼西奇公司依靠独特的销售方式和不断创新的精神，终于使小小的尿垫成为与丰田汽车、东芝彩电、夏普音响一样有名的商品，在日本婴儿所使用的尿垫中，每三条中有两条是尼西奇公司所生产的，使该公司成为名副其实的“尿垫大王”。

#### 点评：

尼西奇公司在困境中选择了人们认为不起眼的“婴儿尿垫”作为公司的发展方向而大获成功，其决策的基点便是“小商品也能做成大生意”。尼西奇的经验告诉我们，只要市场需要，再小的商品也有开发价值，而这些大企业不屑一顾的小商品，往往是商品竞争的“空白点”，特别是对于一些资金不足、技术力量薄弱的中小企业来说，如能针对市场需求，开发一些深受大众欢迎的小商品，就可能获得意想不到的成功。前几年，我国许多企业缺乏寻找市场竞争“空白点”的意识，而是盲目模仿追随别人，在一些比较热门的彩电、冰箱、热水器等产品上都曾出现一蜂而上的现象，结果是供大于求，有些企业面临破产之虞。由此可见，在激烈的商品竞争中，不盲目追随别人，保持清醒的头脑是难能可贵的。在决策时，能找对市场“盲点”，弥补竞争空白点，开发出新产品，是企业发展与致胜之本。



## 不求进取，坐失良机

从 1945 至 1952 年，即二次大战后实行经济控制的年份，沃德公司连一家新的商店都没有开设，相反还关闭了 27 家，使沃德公司的商店总数由 632 家减至 605 家。1952—1955 年，它又关闭了 37 家入不敷出的商店。与此同时，西尔斯公司却在蓬勃发展，商店总数由 1946 年的 610 家递增至 1952 年的 684 家。

从历史上看，沃德公司的商店大多开设在乡间小镇上。这样做是为了拥有农村消费者，而在二次大战之前农民被视为主要的市场。然而，二次大战以后，人口的增长主要集中在大城市，尤其是近郊。购货中心如雨后春笋般涌现，并不可避免地从小型和小型商业区那里抢走不少生意。但是在这一购买方式发生重大变化的时期，沃德公司却拒绝扩大经营，拱手把市场送给了西尔斯公司、彭尼公司和其他竞争者。

为什么？为什么会停滞不前、不图发展？是因为公司财力不足、无力支持一项蓬勃的发展计划吗？或者是因为公司缺乏管理人才吗？不！沃德公司既不缺乏资金，也不缺乏管理人才。事实上，该公司正储备着几百万美元的资金以备后用。那么，究竟是何原因使公司作出了不求发展的持久决定呢？答案就在自 1932 年以来一直担任沃德公司董事长的休厄尔·埃弗里身上。他有一个不可动摇的信念，即二次大战结束后不久便会发生经济大萧条，而依据就是第一次大战后发生的大萧条。埃弗里预计，由于工业从军工生产转向民用生产，几百万退伍军人又要寻找工作，因此整个国家在把经济向和平时期调整时将会遇到很大困难。他预言“经济形势的恶化将是我们始料未及的”。他因此表示说：“我们（沃德公司）将不做任何反应，我们非常审慎。”

如果形势的发展正如埃弗里所料，即在战争结束的三到四年内确实开始了严重的经济大萧条，那么他就可能成为一名英雄式的人物，他可能会如《商业周刊》杂志推测的那样，获得“美国最精明的商人”的赞誉。当他人因经济萧条而陷于紧缩困境之时，沃德公司的现金和流动资产就可推动公司以得天独厚的价格优势进行扩展。但是随着一年年时光的流逝，静待时机这一策略的合理性变得越来越令人怀疑了。

当然，埃弗里所预料的大萧条并没有发生。但是除牺牲了公司的发展机会和没能进入兴旺的大城市及购物中心的市場外，埃弗里还犯了其他一些错误。其中一大错误是，他所造成的那种组织环境使公司的一些重要经理人员大量流失。埃弗里以铁腕手段控制着沃德公司，不接受任何异己之见。在他任职期间，有三任总经理，不少于 24 个副总经理和许多其他高级管理人员离开了公司。在他们中间，有些人后来成为洛德和泰勒公司及 W·T·格兰特公司的总经理。由于埃弗里的独裁，公司很难留住那些能干的经理人员，因为他们希望能够享有自主权，来作出积极进取的决策。

在坚持等待更好时机和建立大量现金储备的过程中，沃德公司对削减费用产生了过份的热心。商店的管理费用被降到最少，并且没有在改进商店装潢上作任何投资。公司当时的经营哲学就是“捏紧每一个便士”。举例来说，在公布价值 600 万美元商品的目录时，埃弗里下令不得使用职业模特儿来展示服装和衣饰配件。因而，6 万美元的模特儿费用省了下来，或者说省下了成本的 1%。但是由于目录宣传质量不高，服装未能充分展示和强烈地吸引顾客，邮购销售业务受到了不利的影響。

工资上的过分节约，导致了一场资方和觉醒了的工会之间的冲突，工会代表着沃德公司为数众多的工人。埃弗里拒绝政府对劳资冲突的干预，于是该工会开始罢工，其他一些工会则为罢工组织纠察队，以示声援。联邦政府最后被迫下令对沃德公司实行军管。

与埃弗里的其他一些节约成本的策略一样，在战后数年里，他越来越不愿意对那些过时或滞销的商品存货实行注销（或降价出售）1942—1956年期间，沃德公司的销售/库存比率在持续下降，而西尔斯公司的这一比率正稳步提高，到1956年，西尔斯公司的销售/库存比率几乎是沃德公司的两倍。一般而言，对于一定量的销售额来说，若在置备商品上的投资越大，则说明商品的控制环节越是薄弱，这主要是因为及时剔除滞销商品或者薄利商品的库存过多。显然，消除这些缺陷要依靠良好的经销策略，并实行严格的控制。显然，与西尔斯公司相比，沃德公司在这点上严重落后了。

二次大战结束后至1948年这一段时期，沃德公司的销售额和利润是增长的，但随后就停滞不前，甚至下降了。但较同一时期西尔斯公司的发展情况而言，沃德公司的表现就大为逊色了。

不仅如此，沃德公司的保守政策还导致其他不利后果：

1. 市场份额严重下降。例如，在四家主要邮购公司的邮购业务中，沃德公司从1945年占全部业务的41.7%下降到1951年的28.3%，而同期西尔斯公司却从50.7%上升到66.1%。

2. 丧失了本可以通过合理扩大规模而获得的利润。在1939年，即二次大战前夕，沃德公司和西尔斯公司不相上下。但到1952年，西尔斯公司的销售量几乎是沃德公司的2.5倍，纯利润也是它的2倍多。从1946至1951年，西尔斯公司耗资3.05亿美元，新设或重新装修了304家商店、仓库和邮购工厂。同一时期，沃德公司在这方面几乎没花一分钱。流动比率（流动资产除以流动负债）是资金流动性的一种度量，一般说来，比率为2.0，即流动资产是流动负债的2倍，是大多数债权人所愿意接受的。沃德公司的流动比率远高于2.0，在埃弗里当政的后期，竟上升到7.29这样的惊人高度，这表明沃德公司闲置了大约3.25亿美元的现金或有价证券，而这些未来是可以进行再投资的。另一方面我们也看到，西尔斯公司随着规模的迅速扩张，1948年其流动比率接近了2.0这一最小的可接受水平。

#### 点评：

商场如逆水行舟，不进则退。休厄尔·埃弗里独断而误入歧途，悲哉！不知道他关于二战后世界经济将陷入萧条的信念为什么竟如此执着。其实，埃弗里对于沃德公司还是作出了重大贡献的，正是他40年代挽救了沃德公司。然而，成功倒致的独裁、保守、偏执的管理又回过头来毁掉了沃德和埃弗里本人。

## 包玉刚强取九龙仓

20世纪七八十年代，正是世界海运业萧条的时候，香港船王包玉刚却早已洞察先机，一边大规模缩减船队，一边伺机进军香港地产业。作为弃舟登陆的第一个重大举措，包玉刚将目光盯在了九龙仓公司上。

九龙仓是英资怡和集团的子公司，拥有香港中区、尖沙咀西侧的大片土地，在怡和集团的地位与大名鼎鼎的置地公司旗鼓相当。但由于九龙仓公司经营不善，股价一度低于每股净资产值。而当时怡和集团手中资金周转不灵，也无力开发九龙仓所属大片土地。正是在这个背景之下，包玉刚从1978年9月开始，吸纳九龙仓股票2000万股，占九龙仓发行在外股票的20%左右，并进入了九龙仓董事局。然而怡和集团决不会甘心将九龙仓拱手让人，于是在11月间，又悄悄地增持九龙仓股票。当然，包玉刚也毫不示弱，立即展开增购行动。双方就这样暗中较量了两年时间，直到九龙仓收购战正式爆发时，包玉刚约持有九龙仓30%的股票，怡和则持有20%左右。

1980年6月，这场华资与英资之间的生死较量终于爆发。基于当时旗鼓相当的股权形势，以及不甘放弃九龙仓主席宝座的名利之心，使置地率先发动这场震撼人心的增购战。6月中旬，包玉刚赴英国出席会议，置地趁虚发动攻击。6月19日，市场已盛传置地收购九龙仓的消息，九龙仓股价立即逆市上扬，当日最高价升上78.5元/股高峰后以77元收市。20日，置地正式宣布增持九龙仓股权，由原20%增购至49%，方式是以两股置地作价12.2元另加一股面值75.6元已缴足的无抵押保证债券（周息率6厘）换九龙仓一股。换言之，置地出价约100元价值的置地股和债券去换取上日收市市价77元/股的一股九龙仓股，溢价23元/股，条件显然颇为诱人。手头有一万股九龙仓的股东一下子便可赚到23万元，让九龙仓股东怎不眉开眼笑呢！

置地发起进攻后，股市顿时沸腾。而在此以前的4月间，包玉刚已将手上九龙仓股全部转售予他的登陆司令部——隆丰国际公司（包氏控有其70%股权的上市公司，是包氏旗下200多家公司的旗舰），布置了前敌指挥部，包玉刚属下的隆丰国际公司立即起而应战，一面宣称置地的换股条件繁杂，没有吸引力，呼吁小股东们切勿接受；一面立即电告在伦敦的包玉刚。这一天是6月21日，星期六，股市休市，留给双方一个紧张的48小时部署大战。

包玉刚接电后，立即中止出席会议，并取消了原定于23日与墨西哥总统的会晤，神不知鬼不觉地连夜飞返香港，当晚就召集隆丰与财务顾问汇丰银行属下的获多利公司高级人员共商对策。由此可见其当机立断、毫不拖拉的办事风格及对九龙仓志在必得的决心。会上，包玉刚的智囊顾问认为置地不过以价值约百元的证券换九龙仓股，建议包玉刚以现金百元的条件应战便可取胜。但是胸襟气魄过人的包玉刚却提出，要确保万无一失的争购胜利，要出价多少？于是，顾问们重新考虑一番后，建议提价为以105元现金条件应战。这一来，增购2000万股便要多付1亿元现金巨资。但是，包玉刚毅然决策：就这么办。一锤定音，结束会议，分头准备，部署行动。包玉刚亲自负责一日内筹集现金22亿港元，并于22日晚7时举行记者招待会，宣布以105元/股的价格，现金收购九龙仓2000万股。期限23、24两天，由获多利办理，额满即止。这个计划完成后，包玉刚手下将持有九龙仓49%股权，可控制大局。由于背后得到汇丰银行的有力支持，一夜之间，包玉刚已调集现金22亿元。23日星期一早上开市不到两小时，在排起长龙急于售出的九龙仓小股

东们竞相脱手之下，一下子付出 21 亿元现金，购足了 2000 万股，胜利达到增持九龙仓 49% 股权的目标。在高价吸引之下，甚至置地也“见钱眼开”，不惜改变初衷，放弃九龙仓，把手上 1000 万股九龙仓股售予包玉刚。同时，置地这时才“坦白”它原来只不过持有九龙仓 1330 万股，并非原来所称 20% 之多，至此，争购战以包玉刚胜利结束，前后从置地提出建议之日算起，仅仅 4 日，一场比起置牛大战更堪称为世纪收购的大战便告结束，不说绝后，也是空前的速战速决纪录。股史家称之为包玉刚雷霆一击的胜利。一夜调集现金 22 亿元和一锤定音应价 105 元的故事，长时间里成为街谈巷议的热门话题。

#### 点评：

目光短浅、锱铢必较者永远不可能成功。有人认为包玉刚多付 1 亿元高价，而置地脱手套现赚了 7 个多亿，是所谓“船王负创取胜、置地含笑断腕”，似乎各打五牛大板，谁也不要吹嘘谁能取胜似的。但是，不容忽视的事实是：怡和丧失九龙仓，包氏避过航运艰险。因而一份财经报刊的评论就相当深刻，它认为，目光短浅的小投资者，一定不能理解包氏充满魄力的大动作。包玉刚这样做，使他避开一场令大部分船王陷入财政困难的大灾难，利用九龙仓的基础，发展成为一位在地产、物业、酒店及货仓业中举足轻重的地产商。试想如果当年斤斤计较股价上的得失而放弃收购，他的大部分财产可能已和船业同沉海底。包玉刚的九龙仓，在 1992 年以市值 321 亿元超过了 320 亿元的置地，已成为香港第三大上市地产公司。因此，九龙仓一战意义深远，无疑是一场真正的具有历史意义的世纪收购战。

## 虚虚实实“蛇吞象”

香港国泰城市股份有限公司是一家市值不足3亿港元的小型上市公司，而出身于世家的公司主席罗旭瑞却是一位充满斗志的商界新秀，他的最大特点便是敢于冒险。下面这场国城收购市值比它大十倍以上的大酒店集团的“蛇吞象”战役，便充分地说明了这一点。

1988年10月18日，国泰城市通知香港上海大酒店，以现金及国泰新股即每股6港元向大酒店提出全面收购建议，其中4.5元付现金，1.5元以国城股份作价支付，总共涉及资金约66亿港元。当时国城持有大酒店已发行的9.86亿股普通股的约1%，而未持有其已发行的9865万股认股证。

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

明眼人一看便知，国城决不会虎头蛇尾。试想，罗旭瑞已经花了几百万收购费用，岂有一句对不起便告收手的。他发动的蛇吞象式的大型收购，若非有备而来，怎会草草善罢甘休？！何况，国城只表示过“不希望”以敌意形式进行收购，而不曾表示过“不会”，它只表明国城先礼后兵的态度而已。

果然，10月21日，国城宣布已持有大酒店1.1%股权并正式提出全面收购，并将收购价提高为：除现金4.8元及国城股价1.5元即每股6.3元外，认股证每份出价1.8元，一共涉资64亿港元。普通股收购价比大酒店停牌前市价4.85元溢价逾30%之多，认股证市价2.1元，收购价则折让了14%。罗旭瑞主席在记者会上表示：收购计划已酝酿了几个星期，他认为收购后可令大酒店经营盈利状况改善。为应付收购，国城将发行新股9.8亿余股（按照大酒店股数）付予大酒店股东，另以10亿股付予母公司富豪集团，套现15亿港元以支付部分收购所需资金，其余款项将通过银行借贷32.5亿港元，已由财务顾问获多利安排，目前已有3家银行同意参与。经此一来，富豪持有国城股权将由原来27%增为48%，成为国城最大股东，国城的资产负债比率将达100%。罗氏还表示如收购成功，国城会将大酒店资产全面私有化，大酒店股份将从股市除牌，这次收购以至少获得50%的大酒店股东支持才算有效。

市场推测国城可能已得到获多利母公司汇丰银行的支持，市上则出现大酒店股暗盘买卖，成交价上升至5元/股，收市后更盛传一家英资大型经纪行在伦敦以每股高达6元的暗盘价收买大酒店股，使市场更预期一场收购战在即。大酒店已有130年历史，经营着全球最优秀的半岛酒店和九龙酒店。一年半前曾受到另一公司狙击收购，但幸免于难。这次又遭到国城的敌意收购，而且是由市值不及3亿港元的小公司向庞然大物48亿港元市值的大酒店挑战，实在是欺人太甚！难怪大酒店董事局对一再被收购深感恼火，一听之下，便断然严辞拒绝了。大酒店的财务顾问宝源投资一位发言人甚至声称：无论提出如何吸引人的收购条件，大酒店的大股东都不会在现阶段将控股权出售。大酒店董事局已申明将会保持独立控股地位，对任何收购建议都不会考虑。

大酒店是英资老牌大集团之一，大股东嘉道理家族控股 35%。另外华资的信和与丽新两大集团共持有 10%。对于国城的收购建议，嘉道理指出其低估酒店的资产值，属“敌意收购，不受欢迎，带有破坏性”，忠告股东不可接纳收购建议，大酒店董事总经理更形容国城此举“企图将资产分拆出售”，声明“国城的财务顾问曾表示对半岛集团的五星级酒店并无真正兴趣，实际只想得到九龙酒店和港岛的物业。他们承认收购将使国城资产负债比率达到 100%，一旦如此，便须出售酒店资产，否则将不堪重负”，暗示国城一旦收购成功，便会将半岛酒店进行出售，而这一点最不讨大酒店大股东们的欢心。显然，这场收购将遇到已有一次被收购经验教训的嘉道理家族的强大阻力，难度极大。

嘉道理家族接到罗旭端于 21 日下达的挑战书后，于 10 月 25 日提出反收购建议，每股普通股出价 5.8 元现金，认股证 1.3 元，共动用 36 亿元进行全面收购，并于当日在市场购入 2000 多万股，使控股量增至 37% 以上。所有这些都表示出反收购的决心和对保卫战的重视。而且，明码实价地提出这个有吸引力的反收购条件，显示了大酒店一方的诚意，赢得了广大小股东的好感。最后，它提出的反收购建议本身就显示出大酒店的确具有投资价值，尤其是嘉道理家族已多年没有作过如此巨大的投资，反映了其对香港前途具有信心的态度，所有这些表现都有利于其进行反收购。至于代表小股东的独立委员会则认为双方收购价均偏低，极力主张各股东不宜对双方的收购建议采取任何行动。如此一来，国城的机会便更小了。

那么，难道罗旭瑞不知道收购的难度吗？除了实力因素之外，大酒店还有 30% 的股份掌握在各大基金之中，每股成本为 6.15 元以上，收购价对这些基金根本缺乏吸引力。这 30% 加上嘉道理手中的 35%，则已有 65% 以上筹码被锁定；另外，罗旭瑞还声言将大酒店分拆出售，这是对收购极为不利的宣传，所有这些，高明的罗旭瑞和获多利公司怎么会不明白呢？但从另一方面看，似乎罗旭瑞并非完全虚张声势，这从国城发行 9.8 亿新股以应付收购，又同时发行 10 亿新股给国城的母公司，使其增持国城股权至 50%，以确保国城不会反过来被大酒店控股，这一切天衣无缝的安排，说明国城的确是经过一番精心筹划的。

于是，有证券界人士认为：罗旭瑞作了两手准备，一旦收购成功，则名利双收，入主大酒店；如果收购不成，则“蛇吞象”的新闻已轰动海内外，罗旭瑞国城的大名不胫而走，收购费用只当是一笔宣传费，对公司长远业务有利。更何况还可获得一笔可观的狙击收益呢！

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

罗旭瑞收购大酒店一如预料地“失败了”，也“成功了”。之所以这么说，是因为当时已小有成就的罗旭瑞，其实心中更有雄才大略，其志向并不局限于香港，于是演出蛇吞象一幕，以大酒店之争扬罗旭瑞之名，果然一战而声名鹊起，闻名于海内外。这才是当时哄动里巷的大收购战的真正目标所在。从这一点说，罗旭瑞收购战是非常成功的。

### 点评：

罗旭端是香港地产界元老罗鹰石之子，罗鹰石的鹰君集团在 1983 年地产大跌的低潮中损失惨重，股价大跌了 90%。罗旭端正是在这个时候独自开创自己的事业的。他在收购了世纪城市集团之后，更是展开了连串的收购活动，实力迅速发展壮大，并曾一度晋升香港上市公司十大财阀之列。这一次由国泰城市向大酒店发动的“蛇吞象”式的收购，就是其中较为著名的一个。这个例子显示罗旭端几乎已炉火纯青的收购艺术。

## “厚此薄彼”的柯达

柯达是风行世界的摄影器材品牌，在许多国家和地区，柯达简直成了摄影的代名词。但人们可曾知道，柯达获得今天的优异成绩，在行销策略上下了多少功夫！尤其是在利用柯达相机的竞争优势，带动其它系列产品销售这方面，柯达公司更是运用得出神入化。

60年代初，柯达公司经过广泛而细致的调查后发现，普通消费者对照相机的要求集中起来有四项：机型要简单轻便，易于携带；操作要简便，无需测距对光，就能获得清晰的照片；底片装卸要便利、安全；价格要便宜，使人们承受得起。接到报告，柯达总公司当即对技术人员下达指令：“按消费者的四项要求研制新型相机。”技术人员经过努力，根据消费者的希望，在1962年研制出“立即自动”柯达相机，并配有便于装卸的底片盒。1963年柯达将这种全新的照相机投放市场，1964年便在世界各国销出750多万架，一举创下照相机销售量的世界最高记录。

面对令人振奋的销售形势，柯达公司的决策层对公司在照相机这个产品上长期采用的“薄利多销”的牺牲式方针产生了分歧。一种意见认为，应当充分利用目前相机热销的大好形势，迅速扩大新型照相机的生产，逐步提高新型照相机的价格，以获取丰厚的利润，一举扭转公司长期以来牺牲照相机产品的利润，刺激胶卷、相纸等辅助摄影器材销售的局面；另一种意见认为，不要受照相机销售形势的影响，而应当固守既定的营销方针，但可以适当放缓更新一代照相机型的开发和投入，确保畅销机型的市场份额；还有一种观点认为，应当维持既定行销总方针，坚持不断开发新机型，并且不断降低其市场价格，使照相机成为开拓包括辅助器材在内的柯达系列产品的尖刀，以谋取系列产品的长期总体利润。

在充分听取不同意见之后，公司决策层客观冷静地分析了三种方案。最后认为，第一种方案风险太大，弄不好很可能全军覆没；第二种方案过于保守，而人为地放弃新产品盈利将后患无穷；第三种方案是可行的，不仅如此，还要在照相机逐步降价的同时，不断提高质量。至此，照相机产品薄利多销，以带动其它产品销售的长期营销策略被坚持下来。后来事实证明，这个策略是非常英明的。

1964年，柯达公司按既定方针及时推出“即时自动”的照相机和胶卷。由于柯达相机价格低廉、使用简便，消费者非常乐意用它拍摄照片，所以带动胶卷销量猛增。又因柯达胶卷在美国的销售价格中包含了冲洗费用，所以公司不仅销售胶卷，同时也销售了胶卷的冲洗服务。虽然后来竞争对手抓住这一点，控告柯达违反《反垄断法》，垄断冲印市场，迫使柯达在销售胶卷时不附带冲洗费用，但其冲印服务市场并未下降多少。其实，明眼人一看便知，正是几年前的那个重大决策奠定了今日柯达的胜局。

正当“即时自动”相机旺销之际，柯达的市场研究人员却发现，相机价格虽然便宜，但电子闪光灯设备却价格昂贵，而且每照一张相片就得换一个灯泡，消费者嫌它麻烦。柯达公司立即着手改进，于1965年推出了方型4闪镁光灯装置。它使用方便，无需充电，克服了频频更换灯泡的缺陷，一推上市场就受到普遍欢迎。其实这种新装置虽比老装置的价格低一些，却仍有丰厚的利润，而且只能装在柯达相机上。这又体现了公司以低价相机带动辅助设备销售的战略意图。



1970年，柯达为弥补方型镁光灯离不开电池的缺陷，推出“新奇X系列闪光灯”，并根据这种闪光灯改进相机，推出X系列“即时自动”新相机，又获得了丰厚的利润。即使如此，市场研究人员还是接到了新的指令：“消费者还需要什么？我们如何制造更好的相机——更富有吸引力，使用更容易更方便？”结果又使柯达发现两点：相机越小越好，最好能放在口袋里、小手提包里，便于旅行使用；冲印出的相片要比三寸半大一些，以满足消费者更好地欣赏照片的要求，柯达由此得出结论：“迷你型”相机最合适，冲印的照片应适当放大。

1973年3月，超小型匣式柯达照相机诞生，4月推向市场，至7月，仅美国一地就销售100多万架，此后迅速风靡世界，销量超出1000万架。消费者最注重它的两大优点：使用、携带极为方便，适合生活节奏；画面适宜且较清晰，可以充分满足家庭使用要求。所以大家争相购买柯达的相机、使用柯达的冲洗服务，至于胶卷和相关器材的费用就少有考虑，而这些恰恰是柯达孜孜以求的敛财之道。

1974年以后，柯达相机大批进入台湾市场，以每架1000元台市的价格与日本货、德国货展开竞争。当时，日、德两国的照相机以结构复杂、精密见长，每架售价在数千元之间。一般消费者对它们敬而远之，只对便宜方便的柯达相机趋之若鹜，并亲昵地称它“傻瓜照相机”。柯达相机顷刻之间就占了上风，胶卷、照相纸及相关器材的销量也扶摇直上，独霸市场。尽管爱克发奋力促销，富士、樱花不计血本降价，但总敌不过柯达胶卷的销售量，因为柯达相机占了台湾家庭普及率的40%。有近半数的家庭使用着柯达照相机，他们怎么会无缘无故地购买日本、德国的胶卷呢？岛内各国相机公司的代理商感叹道“柯达照相机上市之日，便是整个行业的消除之时”，还是一位著名的台湾行销学教授还是一语道破了柯达成功的天机：“柯达利用一种产品作为扩充市场的先锋，然后再以其他产品赚取市场利润。这种厚此薄彼的做法，确实值得广大厂商参考。”

#### 点评：

1. 以一种有竞争力的拳头产品带动其他系列产品的销售，是在现代商战中越来越常用的营销手法。但使用这种策略需要满足一个基本要素，即系列产品之间是通用配套的，对其他同行厂商的类似产品有一定的排他性。柯达系列产品正是满足了这一基本条件。

2. 要行之有效地使用“厚此薄彼”的行销策略，就需要对拳头产品加大科研投入，强化其市场竞争力，确保领先地位，并对拳头产品制订出有吸引力的市场价格。这也要求厂家具有雄厚的技术力量和资金实力。

3. 柯达公司十分注重顾客需求的变化，倾注大量精力进行市场调查，这是从事消费品生产的厂商必须苦练的“内功”。同时，柯达公司能够长期坚持其既定行销策略，不轻易随市场形势的变化而改变初衷的做法，维护了公司作为行业领袖的形象，也是其经营成功的奥秘所在。

## 中日汽车索赔案

1985年，中国某外贸公司从日本三菱公司进口了5400辆全新FP—418载重货车，供应给各省的运输单位使用。谁料使用一年多时间以后，从各地用车单位反馈回一条信息：这批货车存在严重的质量问题！外贸公司会同商检部门分头检查的结果表明：各地的FP—418货车均存在着大梁断裂2~17公分、电路油路故障、轮胎爆裂，前挡风玻璃破碎等各种重大问题。中国外贸部门认定，这是一起严重的质量事故！其涉及范围之广，金额之多均为国际汽车经贸史上罕见！

中方立即向日本三菱公司提出严正的索赔要求。迫于经济与声誉上的双重压力，在派员去中国实地调查之后，三菱公司同意就此事给中方造成的直接与间接经济损失予以赔偿。

1987年9月30日，北京某宾馆会议室。

时针刚指向谈判时刻，西装革履的双方便沉稳轻缓地走到谈判桌前。微笑、鞠躬、款款落座、揭开杯盖、点燃香烟、打开文件……全无剑拔弩张的气氛，只有亲切友好的交谈场面。双方如此深藏不露，说明上场者均是深不可测的高手，预示着斗智斗谋的奇诡多变。

寒暄之后，中方代表首先把谈判切入正题，简述中国各地对FP—418日本货车损坏的反映，只字不提索赔金额。这种引而不发的谈判技巧顿使日方代表绷紧心弦，感到了来自对方的压力。

当然，日方谈判代表也非平庸之辈，对中方提出的问题早已有数，心想与其回避不如弃重就轻，于是就爽快地承认：“有的轮胎、挡风玻璃裂碎，有的电路故障，铆钉震断，车架偶有裂纹。”并表示“深深的遗憾”。态度虽然诚恳，但用词却十分谨慎，想以“有的”、“偶有”等模糊词语试探中方的反应，以控制谈判的节奏。

中方代表早已料到对手会避重就轻，所以当即决定改变他们的思维节奏，让对手快速接受事实，便铿锵地说：“贵公司代表到过现场，察看过现状，商检部门和专家作过鉴定，铆钉不是震断而是早有剪痕，车架不是裂纹而是裂缝、裂断，所有这些不是“有的”、“偶有”可以解释的，应该用数字和比例作准确、科学的表述……”

一席话说得日方代表面露尴尬，他们已不如开始那么沉稳，只得解释“请原谅，本公司对数字比例没有准确统计。”

中方代表不停地追问道：“贵公司对我们列举的质量问题能否同意？”这是个两难发问，若回答说“能”，则要按中方的话题谈判，若回答“不能”，则显出缺乏谈判诚意。日方代表为争得短暂的休整时间，就来了个环顾左右而言他：“当然，我们考虑贵国的实际情况不够……”这个慌不择言的说法，更快地使自己走向窘境。

“不，这批货车是专为中国生产的，在设计时就应充分考虑中国的实际情况，诸位先生都到实地考察过，知道车的质量问题与中国的道路状况无关。”中方代表四面布围，并剪断了日方代表借故推托责任的退路。

谈判桌上轻松的气氛完全消退，日方代表闷头吸烟，沉吟不语。时间一分一分地流逝，他们就像过早进入读秒的棋手。日方代表对中方的话无言以对，只好又回到货车损坏程度的老问题上：“不致于损坏到如此程度吧？这对我们公司来说，是从未发生过的，也是不可理解的。”他们想用旧话重提

来争取时间，摆脱窘境。

为避免这种无谓纠缠，中方代表立即向日方出具了检验录像和商检证书。

日方只好承认：“我们对商检结论没有异议。只是希望贵国作出适当让步，不然，我们这些代表回去难以交待。”

至此，FP—418 货车损坏的责任问题双方有了一致看法。索赔的大前提定了下来，谈判桌上的天平也随之失去平衡。对手刚陷入困境，中方代表不想就势出击立即提索赔金额，而以“请客人休息一天”结束了第一轮谈判。

第二轮谈判开始了，议题是货车的直接经济损失。中方代表首先发问：“贵公司对每辆坏车将支付多少加工费？总额是多少？”

“每辆 10 万日元，总计 58400 万日元。请问贵国提价多少？”

“每辆 16 万日元，总计 95000 万日元。”

日方主谈代表追问：“贵国提价的依据何在？”

中方专长统计、精通测算的代表拿出一叠表格，一字一顿地报出每辆货车的损坏部位，所需的维修、加固工时和单价，然后注视着日方代表：“我方提价是不高的，贵公司若认为不合算，我们欢迎贵公司派员来中国维修加固；只是所需费用可能是我方提价的几倍。”

一串串枯燥的数字统计和陈述，果然使日本代表烦躁不安，等中方代表一说完，便急切地问：“贵国能否压下一点？”

中方主谈代表发言：“可以考虑，也希望贵公司出一个合理的价格。”

“每辆 12 万日元。”日方力求尽快拍板。

“13 万 4 千如何？”中方代表豁达大度压下提价。

“行。”日方代表如卸重负，同意总计支付 77600 万日元。

第二轮谈判就此结束。双方就直接损失赔偿金额达成一致。但对三菱公司的代表们来说，下一轮关于间接损失的谈判才是至关重要，如果失利，则满盘皆输。

第三轮谈判如期进行。这一回日方抢先发言，他们逐项报出间接损失的计算数据，每报完一项便间断一会，等中方点头再报下一项，以造成不容置疑的气氛。逐项报毕后，他提高嗓音说：“总计支付 30 亿日元。”

中方代表对日方的小动作视而不见。先陈述国际赔偿惯例，然后也逐项报价，在日方代表的一片交头接耳声中，中方斩钉截铁地报出总价：“赔偿间接损失 70 亿日元！”

日方代表顿时惊呼：“差额太大！”“差额太大！”接着便是核对、辩驳、责难等细节纠缠。

中方代表不卑不亢地说：“贵公司产品质量如此低劣，给中方造成的损失确实太大。如果不便作主，请贵公司决策人物与我们谈判吧！”

第三轮谈判的第一回合用了半天，日方只肯支付 35 亿日元，中方坚持索价 65 亿日元，双方各不相让，只得休谈。休谈期间，日方代表穷于向总部汇报和请示对策，每日与东京通话几个钟头，他们的神经之紧张，心理之疲惫已到极点。而中方代表则握有处理问题的全权，可以养精蓄锐，以逸代劳。

几天之后，谈判进入第二回合。双方唇枪舌剑，争论非常激烈，但报价却还是原地踏步。中方由于已经掌握主动，所以适时提出：“如果贵公司有诚意，贵我双方均可适当让步。”

日方代表马上接口：“我们支付 40 亿日元，这是最高数额。”

中方代表则说：“最低限度是 60 亿日元。”

虽然这一回合并未达成协议，双方对最后的结果都已知底。所以，第三回合一开始，日方便抛出 5 亿日元让步，报价 45 亿日元，并估计中方也是这个让步幅度，报价 55 亿日元，然后在最后一个回合里尽力周旋和拖延时间，以使中方失去耐心再作一次较大的让步。

中方其实已充分考虑到日方的意图。由于知道大局已定，为防止日方拖延，更干脆利落地说：“为尽早结束谈判，我们提出一个双方都能接受的方案。干脆彼此的报价相加后除以 2，取平均数值。”

日方主谈代表屈指一算是 50 亿日元，心想这一回合是 45 亿，估计再费力地谈一个回合，还得报 50 亿，何必多消耗精力呢？他当即拍板说：“本公司同意赔偿中方间接损失费 50 亿日元。”说罢起身与中方代表握手，并希望继续维持贸易关系。

中方代表伸手相握，又补充说：“我们已达成两项协议，总计 57 亿 7 千 6 百万日元。按国际贸易常规做法，FP—418 货车全部退货，更换新车；新车应重新设计，精工制作，由中方专家验车；新车未到，须对旧车加固，固件及加固工具应由贵公司提供。”日方代表点头称是。

#### 点评：

1. 商业谈判中，双方唇枪舌剑、斗智斗勇，看起来胜负是在谈判桌上你来我往的讨价还价中敲定的。这种想法其实大谬。谈判的功夫不在桌上，而是在谈判之外。只有在事前充分了解对方，熟悉情况，知己知彼，才能在谈判桌上事事主动。否则，无论你言辞多么锋利，口舌怎样伶俐，还是会一败涂地。

2. 在案例的最后几个回合中，双方都选定美国商业谈判权威嘉洛斯“八种让步类型”中“温和型让步方式”稳步行进：就是把谈判分为 4 个回合，起点的让步数额是 5 亿日元，第三、四回合也是如此。用意是耐心等待对方再作让步，若对方拖延谈判，那就把原定的 4 个回合改为 5 个，使对方厌烦不已。

## 善于经营的“宅急便”

在日本的城市和乡村，以及最近几年在我国的一些大城市，常可见到一些小卡车上或是一些广告牌上写着“宅急便”三个大字，请千万别以为这是清洁厕所的专用车或是洗手间。其实，“宅急便”是经营物件速送运输服务的专用名称，是日本“大和运输公司”的一项业务。在日本语中“宅急便”即“速递运输”的意思。

长期以来，人们投递包裹邮件都是通过邮局这个缓慢低效的系统。人们只能根据经验粗略地估计邮件在路上消耗的时间，然后根据这个估计计算邮件大致的到达时间。如果顾客对邮件的到达时间有极其严格的要求，这种邮递服务就无法满足了。比如说，有人想给远方的亲戚朋友送一件生日礼物，但希望礼物准时于某一指定的时间送到，以给对方一个惊喜；再比如说，东半球的某家公司希望在一天之内就将货物样品送到西半球的客户手中，所有这些要求通过传统邮局系统是很难办到的。所以，一些有头脑的企业便抓住这个机会，踊跃地填补邮政服务不完善所带来的市场空缺。大和运输公司就是其中的一个佼佼者。

1976年，大和运输公司还是一家默默无闻的小企业，公司的决策者敏锐地洞察到市场对寄送包裹的这种精确、快速的需求。于是紧紧抓住消费者的需求，开辟了“宅急便”的新业务，果然获得了经营的成功。1976年是开业的第一年，“宅急便”业务数量为170万件，到1983年发展到1.9亿件，7年间增长64倍多，年增长率为84%强。1986年又进一步发展，达2.25亿件。其利润收入也逐年迅速增加。由开始时的几亿日元，到1983年达52亿日元，1986年为170亿日元，1990年超过500亿日元，年增长率为30%多。

老实说，在日本从事类似业务的企业是很多的，世界知名的“联邦快运”、“人民捷运”、“敦豪快递”都在日本开办了业务，成为这一行业的有力竞争者。大和运输公司如果没有独特的经营策略和经营方式，是根本无法立足于强手之林的。

大和运输公司开展“宅急便”业务之初，该业务在日本还是一项新型的服务行业。虽然这种服务具有许多邮局根本无法相比的优点，但如果消费者不了解“宅急便”，不知道它的服务内容或不相信它的信誉情况，又怎么能获得他们的支持呢？所以，大和运输公司在开业之初便充分利用广告的宣传作用，在全国的广播电台和电视台、各类主要报刊大做广告，宣传“宅急便”是一项新型而内容广泛的服务。它的广告词主要有：“黑猫大和的宅急便”，“你投寄的包裹市内保证当日送抵，国内任何地方明日绝对送至”，“本公司提供准确无误的服务”等。经过一番不惜投入巨资的广告宣传，大和运输的“宅急便”逐步被大众认知了，为其业务发展打下了基础。

铺天盖地的广告带来了一批批顾客，他们中有许多人是怀着“试试看”的心情来尝试这种新型的速递服务的。大和运输公司清醒地认识到，“宅急便”业务之所以能够吸引消费者的注意力，就是因为它与邮局那种缓慢低效的服务存在着本质差别。如果不信守自己“快捷准确”的承诺，“宅急便”就没有生命力了。所以，该公司始终保持“市内当日送抵”、“市外明日之中绝对送至”的“快捷准确服务”宗旨，对所接办的各类包裹物品、急件，一律不延误送抵收件人。不管风吹雨打、严寒酷暑，一年365天不停止接货和送抵。当任何一条投送“宅急便”的途途被意外事件阻断时，它便当机立

断改道或改用其他运输工具，甚至不计成本，以确保把客户的小件物品送达。有一次，由于洪水暴涨和交通意外事故，道路不通导致了时间拖延，大和运输公司为了把客户一件小包裹送抵目的地，竟使用直升飞机送去。这种一诺千金的诚信作风，理所当然地在消费者心目中赢得了崇高的信誉。

随着大和运输公司的成功，一家家模仿者接踵而至。在短短的几年时间里，出现了日本通运、日本运送、全日本流通、西浓运输、西武运输、名铁运输等卡车运输大公司参加“宅急便”的竞争。大和运输公司为了确立竞争优势，保持市场占有率，不断投资更新设备，以现代化设备提高工作效率，从而降低成本，提高竞争力。据统计，该公司自1983年以来，每年投入更新设备的资金相当于当年营业额的18%左右，而一般企业的这笔支出仅相当于年营业额的5%。正因为大和运输公司在硬件上敢于投入，得以确保它以规模大、设备先进、服务周到的竞争条件，以及“人无我有，人有我好”的特点，获得全日本50%以上的市场占有率，遥遥领先居第二位的日本通运25%的市场占有率。

正由于大和运输的这些独到而正确的经营理念，才得以使它长期牢牢占据着这个行业的龙头地位。但是近几年来，由于竞争者逐渐加入，同时传真、电子邮件等新型通信方式的出现，使得“宅急便”面临很大的压力，业务增长的速度明显地放缓。面对不利情况，大和运输公司并没有通过消极地收缩“宅急便”业务来解决问题，反而把“宅急便”业务的范围逐步扩大。如它观察到日本近年开始流行高尔夫球运动，但是，打高尔夫球的人们必须自己背负沉重的高尔夫球袋到较远的球场去，是件十分麻烦之事。于是据此开展“高尔夫球宅急便”项目，让打高尔夫球的人们解除麻烦，玩得轻松愉快。又如，它注意到现代人的居住不像过去那样都喜欢集中在城里，有不少人喜欢住在离城较远的郊区或山上，这些人随着生活的改善或工作上离不开等，希望有人把他们所需要的各种生活物品送到家。这样，一项为住户或商店急送各种买卖物品的服务也开展起来了。

当然，大和运输公司在经营这些新开拓的业务时，也念念不忘过去的成功之处，即在这些业务的开始之初，大和运输公司必然为它全面铺开广告宣传，为各阶层人士接受这项业务鸣锣开道。

#### 点评：

1. 市场竞争就好比是一场篮球比赛，激烈的对抗中，获胜的一方必然有不同凡响的地方：要么是进攻犀利，要么是防守出色，要么是战术运用得当。总之，一支毫无特色的球队是注定胜少负多的。类比到市场竞争中，一个成功的企业也是这样，要么是擅长宣传，要么是善于创新，要么是善于生产经营。同样，一个没有特色的企业也是容易被市场淘汰的。

2. 快递业务这几年在我国有了一定的发展。人们所熟悉的特快专递业务、礼仪电报业务等就是其中的几项，但同发达国家比起来，业务的发展还是远远不够的。而且奇怪的是，好像也没有什么企业愿意涉足这个行业，在北京、上海和广州的街头映入眼帘的全是“敦豪”、“佐川急便”这些外国企业的广告。我们在高科技的领域里已输得很厉害，在这种劳动力密集型的领域里已实在输不起，莫非在速遗这个领域也要为国货振臂疾呼？

## 日航空姐的魔力

1954年2月，日本航空公司开辟了它的第一条国际航线，即从东京至美国旧金山的航线。当时的日航是一家小型航空公司，和美国的泛美航空公司、西北航空公司等大型航空公司相比，日航很难在这条航线上与它们竞争，因为当时国际民航协会规定，各家航空公司的国际航线的票价必须一律按接近统一的价格收费，决不能公开以低廉的票价作为推销手段，那么日航成本较低的优势无法得以体现。这样，规模较大的航空公司，就有能力竞相采用最新的机种，并在航线和班次方面以多取胜。

鉴于这种情况，日本航空公司决定在这条航线上全部聘用美国驾驶员，使乘客得以充分信任其安全性。在广告宣传方面，则突出“重新认识”日本的主题，力图吸引国际旅客搭乘日航班机到日本观光和洽谈业务。应该说，在开始的阶段，这种经营方式和广告手法还是起到了很积极的作用的。

一年以后，日航着眼于将来公司的长期发展，觉得在广告宣传方面，必须有体现出日航的独有特点，才能在与各大航空公司的竞争中立于不败之地。于是他们把目光放在了航班的服务上面。

当时，各家航空公司的广告几乎都无一例外地宣传自己“有珍馐美酒款待，有精致点心供应，有腿部可伸曲自如的宽敞座位，有殷勤周到侍应的空中小姐。”日航的广告代理商——日本BKI公司的策划人员经过周密的调查和分析后发现了一个看似不相关的秘密：那就是世界各国的人士，都普遍认为日本的女性最具有柔顺和体贴的美德。不管这个看法到底正确与否，BKI公司的策划人员立即想到这是一个可资利用的宣传资本。因为无论是美酒还是点心或者机舱设备，都是很容易模仿的，但是日本小姐在人们心目中的这种独特进力却是谁也学不去拿不走的。

有鉴于此，BKI公司形成了一个构想：将日本女性的这些独特优点，与日航空中小姐们服务联系起来，由空中小姐的体现出人们心中完美的日本女性形象，一定能形成日航的独特之处，使得日航的服务具有与众不同的竞争力。因为空中小姐是直接侍应旅客的，由空中小姐就在外国旅客的身边将日本的女性形象表现给他们，不仅会让外国旅客信服，而且还将吸引更多人的好奇心。这个构想一经研讨成熟，几位身穿和服的日本女性，以空中小姐的身份，在机内侍应旅客的优雅形象，立即在世界各大都市的各大传播媒体上出现。BKI公司更趁势宣扬广告里的空姐中藏有所谓“由美的秘密”及“道子的魔力”等传奇式的故事。结果这些广告手法深深地吸引了许许多多外国旅客，都想搭乘日航，看看“由美”和“道子”这两位身穿和服的空中小姐的真面目，享受享受日本女性优雅柔顺的款待。

紧接着，日航的广告又对身穿和服的空中小姐形象不断地加以完善。他们描绘道：“她们深谙款客艺术——相信比任何人更精于此道——因为她们曾受到日本传统的熏陶。”她们还说：“她们所表现的，是日本的特种礼仪教育，亦是1200余年来，殷勤款客的一种生活习惯。”

时隔不久，日航决定将这一取得初步成功的形象再进一步完善，并打算将其设计制作成为一个有连贯性和系统性的可爱又动人的服务形象。经过改进后的日航空中小姐形象仍是一位身穿和服的日本女性，模样甜美可爱，笑容温馨动人，待客的姿态仪表十分优雅别致。日航公司随后将这个形象在世界各地的各种传媒中不断加以强化和宣传，后来人们常常见到的便是这么一

组画面：这位笑盈盈的日本小姐双手托盘奉茶；在进餐时，她指导旅客如何用筷子的温柔动作和表情；她注目微笑，纤手半掩樱唇的低声答问；斟酒分菜时的细心姿态……这些宣传手法都充分展现了日本女性的柔美温情，从而深深地打动了消费者的内心。这个形象更随着日航业务的扩展，逐渐流传于世界各地。

自 1955 年日航和它的广告代理商 BKI 采用这种服务形象以来，迄今已有 40 多年历史了。其广告始终只在这一重点内寻求变化。在世界各地报纸、电视、杂志、海报、路牌等等任何一个媒体的画面上，都一律采用这样的服务形象。这种有计划、有系统的广告宣传手法，使这个形象深深地注入各国消费者的印象中，造成了很广的知名度和良好的市场效果。由于日航的业务很快扩大，不断增辟新航线，换用最新机种，再配合上这一个可爱又动人的服务形象，所累积造成的惊人广告效果，已使日航在国际民航协会 104 家会员公司中的地位直线上升。在 1996 年，已跃居为世界第五位。身穿和服的日本空中小姐的优雅服务形象，已被宣传得举世闻名。而论及日航的服务质量，更是人所公认的世界第一。近年来，日航的各种广告画面上又有许多改进。从前是专门以表现这种身穿和服日本女性的优雅服务形象为主。很少表现航程所到的世界各地风光。近年来，则变化为将两者叠映在一起。在日本女性的优雅服务形象背后或两旁，陪衬了日本国内或世界各地的优美风光，更加使得日本空中小姐对旅客细心服务的情形，活跃在世界各地的天空旅程中，画面也较以往更生动。而且由于采用先进的制作技术，广告的画面制作更加精良，让人产生赏心悦目的感觉。从 90 年代起，日航决定重新以传统的日本当地色彩来吸引更多的国际旅客。将新机种的舱内正面，装配了雅致的日本古代图画，或在两旁装饰日本国内美丽的原野风景画。在这样布置的机舱内，再加上身穿和服、面带笑容的日本空中小姐的服务，给予国际旅客的印象将更深。这种新的布置，已在其太平洋航线的机群中先行试用。

#### 点评：

1. 每次遇到乘坐过日航班机的朋友，谈到对日航的感受时，一般都能听到这样的赞叹：“哇！日航的服务真好！”看来，日航的服务已经成了优质民航服务的代名词。这就给我们一个启示，一般的商品需要创品牌，服务业则更要创品牌。因为服务是一种“软”商品，具有一定的模糊和不可比的性质，消费者一旦接受了这种品牌，会比对“硬”商品的品牌更加忠诚。

2. 不过看了这个案例的读者请不要产生误会，认为日航的成功是靠广告宣传出来的，如果这样想就有些本末倒置了。因为一个企业的成功绝对是靠过硬的管理、正确的经营理念和优质的服务达到的。可以想像，如果日航的服务非常一般，空中小姐也没有体现出广告中宣扬的那种魅力，旅客们在大呼上当之余，一定不会再来追寻什么“由美”和“道子”的魔力了。



## 约里贝重创麦当劳

在人们的印象中，一提起快餐店或是汉堡包，人们马上就要想起麦当劳、肯德基或是比萨饼。就拿北京或上海的情况来说吧，随便几条街上转一转，就必然有一家麦当劳或是肯德基，不刮风不下雨的日子，店子里什么时候都是人头攒动，连找到一个座位都要等好长时间。要是再碰上逢年过节或是礼拜天，门口往往要排起长队。这种盛况在国内其它餐馆怕是很难得一见的。

但是在菲律宾的街头，情况就大为不同了。在菲律宾的首都马尼拉，有心人一眼就可以发现，几乎所有开着麦当劳或肯德基的地方，总能看见一家标有 Jollibee 字样的快餐店，里面热闹非凡的景象丝毫不亚于我国北京的麦当劳和肯德基。但与我们不同的是，这家 Jollibee（中文念作约里贝）是一家地地道道的菲律宾本地快餐店。

约里贝快餐店是一家独具特色的快餐店，共有 177 家分店活跃在菲律宾全国各地，1996 年它又开设了 36 家分店，占有菲律宾汉堡包市场份额的 46%；约里贝的连锁店在菲律宾汉堡包快餐市场独占鳌头，甚至连麦当劳也只能望其项背，这恐怕在世界其它地方都是很罕见的。曾有一位法国食品业巨头说，这些年来，世界美食大国法国的快餐业都只能向麦当劳乖乖投降，却没有想到一家名不见经传的菲律宾快餐店敢于与世界快餐巨人争个高低，并击败对手，真是不可思议！

菲律宾约里贝快餐店何以能击败世界快餐巨人？它用了什么秘密武器？这是人们最想知道的事。

据菲律宾快餐业行家介绍，约里贝快餐在与麦当劳的角逐中并没有使用什么神秘武器，取得成功的原因很简单：那就是迎合本地人的口味和生活习惯，满足市场需要。这家快餐店对菲律宾人的口味与食品爱好的习惯进行了广泛调查，并尤其对儿童的口味与爱好倾注了很多心血。因为约里贝知道，他们才是快餐桌上真正的“上帝”。在进行普遍调查的基础上，约里贝抓住了使它最终得以成功最关键的两点：一是菲律宾人大多喜欢又辣又甜的食品，二是菲律宾人爱吃米饭。于是，约里贝快餐公司为他们的汉堡包、意大利面条、炸鸡和其他食品开发出了一种甜酸酱调料，配餐食品又用大米饭取代炸薯条。所以，这家公司开发的新型快餐既具有浓重的美国快餐特色，又迎合、满足了菲律宾当地人的口味与食品习惯，深受广大顾客，尤其是儿童的喜爱与欢迎。从公司建立至今不过短短的时间，其营业额连年猛增，市场占有率也一年一个大步地向上走，公司得到飞速发展。本文开头介绍的几个数字就是有力的说明。如今，菲律宾的孩子们更加喜欢到约里贝快餐店和它的连锁店去吃又辣又甜的菲律宾风味快餐——汉堡包与意大利面条。

菲律宾是个与美国有着长期关系的国家，从二战后，美国军队一直驻扎在菲律宾的空海军基地，直到前几年才撤出了菲律宾的克拉克空军基地，在给菲律宾的传统文化带来一定冲击的同时，也使相当多的本地人对美国的文化，尤其是美国式的生活方式并不那么反感。约里贝快餐店对这一点是了然于心的，公司创办饮食业采取快餐连锁店的形式就说明了这一点。在其它许多方面，约里贝也都以美国人为师。尤其它的生产经营除了保留菲律宾本地的传统特色之外，在相当大的程度上借鉴了它的对手——麦当劳快餐店的成功经验：它以同样快速、整洁、标准的服务以及孩子们特别喜爱的卡通人物和广告歌曲去吸引更多的顾客；它也和麦当劳一样，努力把餐馆营造成一个

气氛快乐的大家庭来感染顾客；而对待员工，它又以典型东方式的充满人情味的管理，要求他们勤劳工作并予以论功行赏……约里贝快餐就是这样以其独特的地方风味快餐和同样的高质量服务，在菲律宾快餐业上给麦当劳以迎头痛击，就连美国麦当劳总部的发言人也不得不承认，约里贝快餐确实是“把重点放在顾客身上”的。

约里贝快餐还紧紧扣住消费者喜爱物美价廉的消费意识和追求，将食品的价格订得普遍比麦当劳低 5% 到 10%，这一手着实令麦当劳束手无策。同时，约里贝快餐店还大力抢占黄金地段，以对麦当劳快餐形成包围，这是约里贝快餐与麦当劳争抢快餐市场的又一杀手锏。

不过，看起来约里贝快餐店并不满足于在菲律宾国内取得的成绩，它目前正在国外着手建立合资企业，准备在国际快餐市场与麦当劳展开激烈的争夺战。约里贝首先在东南亚和中东地区开辟了战场，他们已在这些地区开设了近 30 家餐馆。同它在国内的做法一样，约里贝也根据当地人的口味对菜式进行调整。目前，这家菲律宾快餐店在文莱已有 5 家分店，而麦当劳只有 1 家；在旧金山和洛杉矶也已开设分店。可以这样说，约里贝快餐在国际快餐市场已是初战告捷。他们的目标是，每年都使国际业务翻番，实现到 2000 年让 500 家分店遍布世界各地的目标。

但也必须看到，麦当劳毕竟是世界的快餐巨人，仅在亚洲就拥有近 3000 家分店，而且，麦当劳快餐不会对约里贝咄咄逼人的攻势坐视不管。在迎接未来激烈的市场争斗时，约里贝快餐仍然充满着信心，约里贝的董事长托尼·唐·科克蒂扬的话就是明证：“即使麦当劳全力杀入菲律宾快餐市场，我们的公司仍将立于不败之地。我不认为有人能把我们赶出市场。因为在最后的竞争中，消费者是决定因素。”

#### 点评：

1. 约里贝与麦当劳的争夺让我们想起中式快餐与麦当劳和肯德基的角逐，至少到目前为止，在这场角逐中，我们还是处于下风的。

中式快餐有些比较致命的问题：一是很难进行标准化或机械化的制作。这既是由中国式的菜肴本身的特性所决定，也因为目前通用机械化和标准化的专用设备尚不多；二是中式食品的某些性质和特点不利于制作快餐。中式食品大多油腻、烫、而且必须趁热吃，这在许多的季节和场合下都显得不大合适；三是中式快餐店的管理问题，即管理不善，人员素质等等。当然，也许还有其它更深层次的问题。

2. 约里贝公司敢于向世界级快餐巨人叫板还是很了不起的，但如果麦当劳真的不择手段地与它展开竞争，它还是应该认真地对待这个问题。

## 求小求精的菲亚特

意大利菲亚特汽车公司是排名世界第五、欧洲第二的大型企业，迄今已有将近百年历史了。1995年，菲亚特集团营业额高达477亿美元，雇员23.6万名，在世界30多个国家开设有分厂和分公司。只有5700万人口的意大利，全国共有200万人直接或间接从事菲亚特汽车的生产、供销和修理业务。

菲亚特公司在总结自己的百年创业史时，认为汽车小型化和国际化是战胜一个又一个困难的法宝。正是有了这个法宝，才使该公司安然度过了两次世界大战、70年代石油危机、90年代初生产大衰退等危机。

意大利是个资源贫乏的国家，缺乏工业生产所需的矿产和原料，全国国土的4/5是山地和丘陵，这些对发展汽车工业都十分不利。1910年前后，意大利工人的年平均工资只有800—900里拉，而当时一辆中等排气量汽车的售价却高达1.7万里拉，工薪阶层难以承受。汽车小型化的经验，是由菲亚特创始人乔瓦尼·阿涅利从美国福特汽车公司学来的。他于1909年去底特律市的福特汽车厂参观时，看到该厂从一年前开始生产经济型小汽车，面向比较低档的市场，不规定最后售价。上述中等排气量的汽车，同样功率，在美国售价每辆只要8000里拉。阿涅利从中得到启发。从此后，他就定下了汽车生产的战略：汽车要小型化，生产要系列化，目的在于降低成本、降低售价，以便夺取市场。于是，菲亚特“零型”（间译“蒂波泽罗”）小汽车诞生了，实际售价每辆低于7000里拉，而且进行规模生产，年产达2000多辆。

市场国际化也是菲亚特公司成功的重要经验。意大利的经济实力不及德国、法国、英国等西欧国家，国内市场对汽车需求量有限，因此，菲亚特公司从创办初期就瞄准国外市场。它从1901年就开始向法国出口汽车，1902年开始向英国出口汽车底盘，1903年开始向美国市场销售汽车。1905—1907年间，菲亚特汽车的出口额占本公司营业总额的近2/3，当时就远销西班牙、比利时、英国、印度、秘鲁、阿根廷、葡萄牙等国。仅向英国出口的汽车就占其总产量的近1/3。

汽车的小型化和市场国际化使菲亚特公司创造了“奇迹”。例如，50年代问世的菲亚特500型小汽车，外形象“甲虫”，体形特别小、省油、价廉，销售量达368万辆。这种汽车目前在罗马街道上还可以见到。前几年，日本人曾出高价收买这种汽车，将它们视为“珍品”，加以收藏。

此后，菲亚特公司不断推出自己的“拳头”产品，它们都是微型轿车，诸如菲亚特600型小汽车，销售量达400万辆；70年代推出的菲亚特127型小汽车，销量达533万辆；80年代推出的菲亚特一号小汽车，销量达624万辆，该型汽车在80年代中、后期曾连续4年称霸欧洲市场，打垮了福特、雷诺、大众等名家产品，为菲亚特公司创下3年利润达40多亿美元的纪录。

进入90年代，菲亚特一号汽车的神奇效应逐渐消失。菲亚特公司在当时世界性经济衰退的冲击下，于1993年陷入了空前的困境。据当时意大利报刊的报道，菲亚特公司在9月份几乎到了发不出职工工资的地步。这种严峻的形势，迫使原来定于1994年6月引退的公司集团董事长乔瓦尼·阿涅利推迟引退时间。这一年菲亚特公司集团亏损达18亿美元，只是在出售了集团9亿美元的资产后，方使亏损额减少一半。这一次危机迫使公司大动手术：阿涅利家族将手中一直持有的30%的股份出让10%，同时将公司集团注册资本从原来的15亿美元增加到31亿美元，并向消费者承诺在未来10年中，投资

330 亿美元，推出 18 种新型汽车。

1993 年 10 月，新产品菲亚特蓬托型微型小轿车问世。这种新车保持了菲亚特汽车体形小的传统，价格也低廉，每辆售价在 9000—1.5 万美元之间，性能好，时速快，排污少，适应环保的需要。当时菲亚特公司在广告里说，由于这种新汽车汽缸容积小，在意大利、德国和法国可以少纳税、少交保险费，也可以供初学驾驶者使用。其实菲亚特公司推出这种新汽车，目的在于同福特、雷诺等公司展开竞争。

新产品果然没有辜负主人的厚望，当年就销售了 66 万多辆，绝大部分是在欧洲市场上脱手。这一辉煌成就即使菲亚特公司走出困境，1994 年即获盈利 11 亿美元。第二年又获盈利 12.5 亿美元。据权威人士预计，由于菲亚特公司先后推出蓬托型、布拉沃型、布拉瓦型等一系列新汽车，在今后的 6—7 年内，菲亚特公司总盈利将达 90—125 亿美元。而且据菲亚特集团新任董事长罗米蒂说，1995 年菲亚特集团 60% 的小汽车、70% 的卡车和 90% 的拖拉机是销往国外的。当然，菲亚特公司在紧抓汽车小型化法宝的同时，并没有忘记富有消费者阶层的高档化需求，但与奔驰等公司不同，菲亚特是用豪华型赛车赢得这些阔佬们的欢心。菲亚特公司生产的法拉利赛车举世闻名，自 1969 年起，它已在世界汽车大赛上夺得了 100 多次冠军。菲亚特公司总是将最先进的技术用在赛车上，不惜重金聘用世界著名赛车手驾车参加最著名的世界大赛、以达到最大的广告宣传作用，这也是菲亚特公司的传统。他们雇佣的赛车手兰恰、纳扎罗、卡尼奥、博尔迪诺、萨拉马诺等人，都是世界超一流的赛车手。法拉利赛车在获得了世界级赛事的 108 次冠军后，1997 年又推出了装备有 10 缸发动机的 F310B 型新赛车，准备在一年内至少获得 4 项大奖赛的冠军。法拉利车队不久前同德国著名的赛车手舒马赫签订了三年合同。菲亚特董事长罗米蒂信心十足地说，“我们拥有世界上最优秀的车手舒马赫，我希望今年的成绩能比去年好得多。”

法拉利轿车是非常昂贵的高档豪华轿车。世界各国的阔佬们都以拥有这种豪华轿车来显示自己的身份和实力。迄今，全世界共有 40 多个国家购买了这种轿车。这种轿车产量有限，1995 年和 1996 年各生产了 3300 多辆，最低售价每辆在 12.5 万至 14 万美元，最高售价达 53.5 万美元，令人咋舌。这种称得上是世界最昂贵的 F50 型法拉利轿车，总共只生产了 349 辆。

尽管赛车生产也是菲亚特公司的一项重要业务，但人们可以相信，菲亚特公司在今后日趋激烈的国际汽车业竞争中，一定还会坚持以小型化、节能化等作为汽车生产的操作指南。

### 点评：

1. 菲亚特公司在 20 世纪初叶所处的市场环境与中国目前有一定的相似之处——国民购买力水平较低，人均资源匮乏，工业发展水平比较落后等等。由此提出一个假设：是否可以把菲亚特汽车公司的“微型化”方针作为中国汽车工业发展的大方向呢？其实对这个问题的回答已有许多的争论，但不管各方的理由和依据如何，大家都不否认一个事实，即若只从私人购车市场来看，国产夏利、奥托等微型轿车占有了市场的大半份额。铁的事实不容辩驳，微型轿车应当是国内汽车市场的主角，它们才是符合中国国情的汽车产品。

2. 菲亚特公司的“两头战略”值得我们借鉴。所谓“两头”就是以最便宜的大众化汽车为一头，以最昂贵的贵族风范的赛车为另一头，前一头为公司赚利润，而后一头

则为公司创牌子。其实很多其它产品的销售策略都是如此，生产高档产品只是为了给企业进行 CI 形象设计，真正赚钱的还要从低档产品中来，这的确不愧为一个巧妙的营销手销。

## 通用食品与麦当劳的较量

通用食品公司是美国老牌的大食品企业，由原先的波斯特姆麦片食品公司发展而来。到 1965 年，其销售额达到 15 亿美元，比 10 年前增长了 60%，净收益更是翻了一番多。这家公司主要生产和加工袋装食品，并在这个领域拥有不少名牌产品，公司中包括：麦氏牌、尤班牌和桑卡牌咖啡，鸟眼牌冷冻食品，波斯特牌麦片食品，杰尔欧牌甜点心，天鹅绒牌馅饼，贝克牌巧克力，快餐饭，清凉牌速溶软饮料，果珍早餐饮料和小木屋牌糖浆，恩斯牌宠物食品。

1967 年，通用食品公司希望进入快餐连锁店行业，与最大的快餐店公司——麦当劳争夺这个日益庞大的市场。通用经过长时期的搜寻和对比，选择了伯格厨师公司。

通用食品公司以 1600 万美元收购了这家拥有 700 家连锁店的快餐公司，并随后进行了大规模的扩张。到 1969 年 3 月，通用食品公司收购这家公司仅一年多的时间里，伯格厨师公司的分店已达 900 家，且遍布全国。也就在这个月，伯格厨师公司在多伦多开设了一家分店，从而打入了加拿大市场。

到 1969 年 12 月，伯格厨师公司在美国已有 1022 家分店，在加拿大有 29 家分店。又过了一年即 1970 年，在美国和加拿大的分店总数更是分别超过了 1200 家和 36 家。短短三年内，其增长速度超过了 70%。其中 84% 的分店是特许经营的，16% 是由伯格厨师公司直接经营的。

伯格公司的经营规模虽有快速扩张，其财务状况却变得越来越糟糕，亏损逐年扩大。通用食品在收购伯格公司之前，前者的每股收益连续 14 年保持了较快速度的增长，但由于伯格公司的巨额亏损，致使通用食品的收益增长逐年减缓，到 1972 年，更是出现了每股收益下降的趋势。据统计，1967 年到 1971 年的 4 年间，伯格公司的累计亏损达 8300 万美元，导致通用食品的税后收益每股减少了 1 美元，并迫使通用公司采取紧缩策略，对人员进行大幅度的精减。而同期，竞争对手麦当劳的净收益却从 707 万美元上升到 2725 万美元，这一上一下，使得通用食品在快餐业的角逐中完全处于下风。那么到底是什么原因导致了通用食品的失败呢？分析家认为，通用食品的失败首先在于人才政策的失败，伯格公司被收购后关键人物的大量流失，是通用食品公司的第一个严重问题。伯格厨师公司的创始人，在收购后不久便离开公司另谋高就。另一个关键人物则称病在家，不再过问伯格公司的事务，其他人也因各种理由离职而去。更为严重的是，其中相当一部分人投到了麦当劳的门下。通用食品公司只好从它自己的管理人员中抽出了一部分力量，充实伯格的管理层。但这些人大多对快餐行业比较陌生，以致在公司出现亏损的情况下，迟迟拿不出有效的对策。有人说：优秀的管理人才是企业的核心，没有了人才的企业，就如同一个没有心脏的人。通用食品公司正是因为不能善待伯格公司里原有的优秀人才，才招致日后的失败。

伯格公司的另一个不利条件是：当通用食品公司收购时，该公司的 700 家分店稀稀拉拉地分布于全国 39 个州。连锁店过分分散，使得在一些主要的大城市里，伯格公司只有屈指可数的几家快餐馆。这使得管理监督十分困难，而各种成本费用也因此难以分摊降低，无法充分享受到连锁规模经营所带来的好处。而麦当劳公司在这方面就做得非常好，它每开一个分店时都要进行详细论证，用最苛刻的眼光挑选分店坐落的地点，以确保每个分店都有最大

的成功机会。同时，它还注意巩固原有的市场，把握好分店位置集中与分散的尺度，这些都使它在与伯格的竞争中占尽了优势。

作为一家快餐连锁公司，伯格缺乏自己的个性和特色。公司的标志是一个红黄相间的简单图案，毫无特别之处。在商业区里那些琳琅满目的标志中，它显得极不显眼，况且就连这么一个标志也没有得到广泛的使用。相比之下，每一间麦当劳分店前那醒目的金色大“M”标志，还有那位笑容可掬的麦当劳大叔，都非常深入人心。另外，伯格分店一般都是加油站式的廉价建筑，有些分店甚至很少有可以坐下来就餐的招待设施，这与麦当劳那干净整洁，每天都有大家庭般欢乐气氛的店堂简直有天壤之别。还有，伯格的绝大部分连锁分店中，设计上也没有什么一致性。这与麦当劳统一的店面设计相比，又差了一大截。

在快餐食品的制作工艺以及服务人员的服务标准化方面，伯格公司与麦当劳的差距就更大了。伯格公司没有麦当劳那样精益求精、制作考究的食品烹调规程，也没有统一的服务人员的着装及服务标准，更没有麦当劳定期培训分店经理的传统。而正是在那所专门培训麦当劳经理们的学校里，造就了麦当劳铁一样的标准和独特的服务。麦当劳另有一本 350 页的经营手册，规定了包括食物配制、设备保养和维护方面的标准。例如，在着装方面，男雇员须把头发剪得跟军人一样短，鞋子必须擦得锃亮；女雇员必须身穿深色服装，平跟鞋，带发网，而且只能淡妆；所有雇员必须穿规定的制服。在卫生方面，要求每天擦洗门窗两次。食品的制作完全标准化。一磅肉含的脂肪必须少于 19%，小面包只能是 3.5 英寸宽，每个汉堡包不能有多于 1/4 盎司的洋葱。每种食品出炉后存放的时间也是由公司总部规定的。例如，法国油炸食品是 7 分钟，汉堡包 10 分钟，咖啡 30 分钟，若超过的时间，所有的东西都必须扔掉。公司审查员仔细检查着这部分业务，以确保所有的食品都保持同样的高质量。

麦当劳公司是零售商中最频繁使用大众媒介做广告的公司之一。其每年广告预算超过 5000 万美元。麦当劳的口号“你今天没有白休息”在全国家喻户晓。70 年代初，对小学生所做的一次调查显示：有 96% 的学生知道公司创始人罗纳德·麦克唐纳，他的名气仅排在圣诞老人之后。相比之下，伯格公司每年 250 万美元的广告简直太微不足道了。

由于伯格公司在促销、竞争、设备以及最重要的管理控制方面，与麦当劳都存在重大差异，导致通用食品公司在与麦当劳的竞争中吃了一个大败仗。但愿通用食品能从中吸取到一些宝贵的经验。

#### 点评：

1. 伯格公司在连锁店的管理上，确实存在许多问题，扩张的速度大快，审批的手续不严格，管理的标准不明确，缺乏独特的个性形象，缺少多样化的经营品种，缺乏广告促销费用，更缺乏一份详尽的培训计划和经营程序，终于导致了亏损。值得注意的是，伯格公司存在的问题对于我们国内的零售业来说是相当典型的。如果不及时改正，一旦向外资开放国内批发零售市场，我们的企业怎么能够生存下去呢？2. 麦当劳公司进入我国，简直可以说是开一家火一家。它给我们带来了许多崭新的经营理念和方法。其中最主要的，就是食品制作的标准化。这是麦当劳克敌制胜的法宝，更是目前中式快餐不能迎头赶上的最关键症结所在。因此，如何提高中式快餐的制作工艺标准化，是中西快餐业竞争的焦点。否则，伯格公司的悲剧，将会在广大中式快餐店重演。

## 英资与华资的世纪末较量

1997年8月初，香港英资怡和控股集团及其旗下的置地控股同时宣布了极富震撼力的消息，由香港华人巨富李嘉诚控制的长江实业及和黄公司已共同购入怡和及置地各分别约3%左右股权，按市值计算，这批股份总价值3.7亿美元。一时间，香港证券金融及舆论界议论纷纷：难道华资巨头要向英资霸主开战了？难道1988年香港华资大户故意收购怡和系公司的大战将会重演吗？或许这是两家合作的开始？要想解开这些谜，话还得从头说起。

怡和控股集团是香港具有一百多年历史的老牌英资公司，根深蒂固，枝繁叶茂，多年位居香港经济界的霸主地位，人称其主席为“大班”，赫赫有名。近年来，由于华资在香港崛起，且怡和集团撤销香港上市地位而迁册至英属百慕大群岛，其龙头地位已被华资取代。尽管如此，怡和仍被视为英资的代表，其一举一动，对香港经济界影响深远。

根据怡和上市地百慕大为怡和系公司制订的收购及合并守则，除机构投资者外，任何人士持有超过其总股值的3%，则须通知公司，并必须在两天内完成通知。因此，怡和控股8月4日被通知，长实及和黄于8月1日持有2273万多股怡和控股股份，占已发行股本3.03%；同时，置地控股也披露长实、和黄共持有8241万股置地，占已发行股本约3.06%。以怡和控股8月4日收市价7.05港元、置地收市价2.55港元计算，长实、和黄现有的持股量总价值28.8亿港元。

怡和系内公司在7月份进行过多次互持股份的买卖。目前怡和控股通过怡和策略约持有32%的置地控股股权；而怡和控股与怡和策略互相持有对方股份：怡和控股持有66%的怡和策略股份，怡和策略则持有36%的怡和控股。

怡和系置地控股在香港拥有大量优质物业，过去曾经成为华资敌意收购的对象。1987—1988年，香港华资巨富李嘉诚、李兆基、郑裕彤等联手，计划以每股12元的价格，全面收购置地控股。此次行动最后因1987年股灾无功而返，但怡和系也只好斥资超过18亿港元才向这批华资富豪购回股权。而后，怡和透过巧妙的安排，使怡和控股与怡和策略互相控股，巩固了对置地的控制权。事后，怡和更与华资富豪签订君子协定：7年内李嘉诚的长实、郑裕彤的新世界、李兆基的恒基不得购入怡和系内任何上市公司的股份。

其实，华资、英资相互较量由来已久。华资崛起的标志便是李嘉诚、包玉刚成功收购怡和置地下属的九龙仓。19年前的1978年9月，李嘉诚通过收购，买足九龙仓已发行股份的20%，成为九龙仓最大股东。但是，他从其它方面考虑，毅然将已收购到手的大约2000万股的九龙仓转让给船王包玉刚。1979年6月，九龙仓的控股集团怡和集团发现包玉刚想控制九龙仓的意图后，采取新措施，于6月20日，由怡和属下置地公司以置地股票两股，加上1984至1985年还本、周息一分无抵押有担保的债券换10元面值的九龙仓股票五股。包玉刚获悉后，马上在银行支持下，动用20多亿港元资金完成收购九龙仓股票2000万股的壮举，九龙仓由英资置地转为华资包玉刚集团控制。这一举动当时犹如巨蛇吞象般不可思议，轰动了整个港岛。

长实系此次收购怡和、置地股份披露后，李嘉诚说，长实及和黄购入怡和与置地股份是作长线投资，事先也已通知怡控。公司于一年前已逐步在市场吸纳。他强调，这次入股与1988年与怡和协议的“七年之约”无关。他也



不肯评论会否再增持怡和系公司股份。长实副主席、李嘉诚之子李泽矩强调，长实、和黄购入股份是友善行动。怡和集团发言人也说，董事会认为暂时没有迹象显示长实、和黄有意进行敌意收购。证券金融界人士对李嘉诚长实系此番举动的意图众说纷坛。有的人士指出，长实系吸纳怡和、置地的股权是认为怡和置地系公司股价偏低，是短线投资；但也有人士认为，早在去年底已有传闻李嘉诚长实系公司在市场收购怡和控股及置地控股的股份。据说，怡和系前些时候公布业绩时，核对股东名册，也对这名新出现的股东动向极其关注。根据这些原因，估计长实、和黄吸纳怡和控股及置地控股可能并非短线买卖，其背后深意，难以意料。长实系财政资源向来充裕，和黄集团在今年更大规模筹组了一项 120 亿港元的银团贷款，并发行了约 150 亿港元的长期债款。这次购入怡和控股和置地控股股份，使人猜测近期筹集大量资金是否就是为收购置地作准备。不过，证券界人士认为，由于现在怡和是互控关系，华资要全面收购置地股份并不容易，加上若华资要收购置地五成的控制股，估计涉及资金超过 260 亿港元，而触发全面收购的资金更高达 360 亿元，虽然以长实系目前实力有能力进行收购，但涉资如此巨大，是否是最佳商业考虑，有待斟酌。出于上述考虑，有关评论认为，长实与怡和极可能达成合作，长实成为怡和重要股东，帮助怡和重返香江；长实也可与怡和共享置地的丰厚资源，加强与怡和各方面的合作，共同发展。近十年来，香港经济界发生了沧桑巨变。现在，华资已成为香港主流，在前十位富豪中已占有八席。而英资公司却有江河日落的感觉。尤其是怡和，由于 1995 年撤销在港上市地位，使其未能抓住近两年香港经济发展的脉搏，颇有落伍之态。不过，怡和系近期的举动显示其希望重返香江，欲意重振雄风。怡和主席凯瑟克今年 5 月访问北京与朱熔基副总理会谈时表示，对香港充满信心。而怡和（中国）有限公司主席鲍磊则坚称：怡和近几年并未放弃香港业务，反而有所增加。10 年前怡和在港有 3 万名员工，而今天这一数字已翻了一番。怡和也继续在港收购其它公司；在基础设施项目进行新的投资，如交通领域、新机场、货柜码头、高科技和地产市场等。他说，“香港是怡和真正的业务中心所在。”

1979 年，华资收购怡和系公司被人视之为莽蛇吞象；1988 年，华资收购怡和置地功亏一篑；1997 年，对手依旧，地点依旧，只是双方实力有所变化：一个是雄心勃勃的新霸主，一个是意欲重振雄风的老班主。两强对峙棋逢对手，实力相当。是战是和？其较量结果如何？人们正拭目以待。

### 点评：

1. 香港的华资与英资的较量从来就没有停止过。以 1972 年英资置地轻松收购华资牛奶为标志，自此以后，英资对华资就再也没有取得过什么重大胜利，倒是怡和及置地旗下的和黄、九龙仓、港灯、嘉宏及其他的英资如会德丰等都相继归入华资旗下。当年英资依仗殖民政府趾高气扬的日子已经一去不复返了。

2. 不过话还得说回来，无论英资华资，都是以追逐利润最大化为目标，客观上都为促进香港的繁荣在做出贡献。因此，只要它们是在一个公平、公开、公正的环境下竞争，我们还是应当把它们之间的争夺视为正常的商业行为，大可不必因为其姓中姓英而过份偏袒一方。

3. 如果怡和的业务中心真正还是放在香港的话，那么它迁册英属百慕大的行动就多少带有一些意气用事的成份，至少从目前来看，迁册给怡和带来的种种损失是非常明

显的。纵然将来为此做出多方补救，恐怕也很难在一段时间之内恢复元气。

## 锐意进取的杰克·史密斯

1993年，现年56岁的杰克·史密斯被推上了通用汽车公司总裁的宝座。从此，他肩负起整顿通用汽车公司的重担。当时，虽然坚挺的日元降低了日本汽车制造商在美国市场的占有率。但问题是利润流进了通用汽车公司的竞争对手福特公司和克莱斯勒公司的腰包，而通用汽车公司却一无所获。美国的那两家汽车制造商在通用汽车公司艰苦的机构改革中坐收渔利。

同时，由于新产品开发缓慢，不断削弱了通用汽车公司过去在北美市场上傲视群雄的领先地位。日本每隔4—5年就设计出一种款式新颖的汽车，克莱斯勒在速度上稍逊一筹，而通用汽车公司却被远远地甩在了后面。现在通用汽车公司问题成堆。例如，生产雪佛莱和奥尔兹莫比尔的分厂将需要几年整顿，才能正常运转。此外，公司要设法裁掉6.7万多名工人。这样通用汽车公司得再负担工人3年的失业救济金。尽管面临这些困难，史密斯卓有成效的改革终于还是使他在公司里深得人心，能与史密斯并驾齐驱的是克莱斯勒公司的前任总裁李·艾柯卡，他们俩人都因品格正直受到尊敬。在杰克·史密斯办公室里放着一块铜板。铜板上镌刻着老子的一段话：“太上，下知有之；其次，亲而誉之；其次畏之；其次侮之——信不足，焉有不信。悠兮其贵言。功成事遂，百姓皆谓：‘我自然’。”是他太太莉迪亚·史密斯让人制作了这块小匾文。她相信这段话道出了她丈夫与众不同的性格：他从不指手划脚但总能心想事成。

但公司目前的情况表明：史密斯将要走一段很长的路。他希望在上层进行的行之有效的改革能逐步渗透到下层管理人员中去。

史密斯第一步就是给他精选的高级管理人员鼓气。他主动倾听高级管理人员的讨论，鼓励的新班子在重新塑公司形象时，采取强有力的行动。

他果断地取消了公司行政管理委员会，代之以高效决策的北美战略委员会，该委员会以自由辩论的方式处理决策性问题。

例如决定汽车价格的决策。过去这得经过5个委员会的讨论，耗时几周甚至几个月。而今，别克或奥尔兹莫比尔产品滞销时，产品部可在几天内就获准采取鼓励性销售措施。销售经理说：“我们每星期二讨论定价问题，一两天后由战略决策委员会复查。”

这听起来不算什么，但对通用汽车公司来说却意义深远。史密斯说：“过去，我们在正式会议前要开预备性会议，有时甚至要举行预备性会议前的会议，以免在主要会议上出现对立和冲突。真是愚蠢。为什么我们不把一切都摆到桌面上来。”

史密斯加速把通用汽车公司一系列的经营部门合并成统一的机构。他曾帮助他的前任，被撤职的董事长罗伯特·斯坦普尔制定这一计划。而如今史密斯亲自将其付诸实践。凯迪拉克、雪佛莱、奥尔兹莫比尔、鹏迪和别克作为销售机构依然存在。但现在，公司的生产、设计、采购都被集结到一起，组成了一个庞大的伞形机构。

1992年，他将公司的工作人员裁减了一半，并将剩下的人员重新分配。

即使这样，通用汽车公司仍然人浮于事。据一些分析家说，在1991年和1992年两年里，尽管已裁掉了2万名白领工人，但留下的7.1万雇员比通用汽车公司所需的还多25%。

为了降低冗员带来的劳动力成本上升，1993年史密斯和美国汽车工人联

合会（UAW）重新签定了新的劳动合同。新合同采取 1992 年秋天福特汽车公司和克莱斯勒公司相似的方针。譬如，让美国汽车工人联合会成员每年夏季义务休假两周，为公司每年节省 1.7 亿美元。而且史密斯有权把被解雇的工人调到需要他们的工厂去。在接下来的两年内，它又拿出 40 亿美元支付失业救济，并进一步缩小蓝领工人队伍。

据分析家说，人员的自然缩减、产权的收购、工人的灵活调动，所有这些会使公司的实际开支不超过 20 亿美元。

要使公司兴旺得有好产品。像克莱斯勒汽车公司的再度崛起就主要归功于他们迅速地改进了产品开发程序，并创建了独立的“平台工作组。”

克莱斯勒走红的 LH 流线型轿车已经证明以平台工作组的威力。每一平台组由来自工程、设计、金融、采购以及销售部的人员组成。他们自始至终负责汽车的设计工作，并充分地斟酌利弊。例如，设计图要经过制造部门的严格检验，以便于汽车的安装；审查给汽车安装起动快的发动机是否会使汽车的标价过高等等。高级管理部门向平台工作组下放了很大的决策权，并要他们对产品的成功负直接责任。福特公司也正朝着这一方向大步前进，而通用汽车公司却踟躇不前。

实际上，通用汽车公司使用平台工作组已近 10 年，但官僚主义阻碍了它的应用。克莱斯勒平台工作组只需 1 或 2 个部门合作，而通用汽车公司却需要同众多部门合作。马奇勒讲述的汽车设计过程是这样：各工作组的专业人员各自为政，在重大问题上，他们都有权向别人发号施令。一位知情者说：“他们公说公有理、婆说婆有理，导致计划总是赶不上变化。”

向克莱斯勒学习，是史密斯打破纵向层级制度的第二个关键性步骤。第三个关键性步骤是使用洛佩斯改进采购机制。西班牙人乔斯·伊格内修·洛佩斯·德阿里欧图，是一位性格古怪的经理。他曾成功地协助史密斯，将通用汽车公司欧洲公司改造成世界上一流的公司。

1992 年 3 月洛佩斯背叛通用汽车公司投向德国大众汽车公司令史密斯震惊不已，他因有盗窃通用汽车公司秘密之嫌而被控告。但史密斯仍然很器重这位昔日密友。佛曼斯尔兹（Furman Selz）公司的分析家说：“杰克在洛佩斯身上看到的通用汽车公司所缺少的——一种革新热情和满腔热血。”

在史密斯的赞许下，洛佩斯迅速将 27 个独立的采购部合并为一个实体，它最终成为通用汽车公司巨大采购的杠杆。然后，洛佩斯要求供货商给予通用汽车公司两位数的降价。为寻求低价，他还将供货商的供货计划泄露给其竞争对手。很快他为通用汽车公司节省了 40 亿美元的进货费用。1992 年通用汽车公司北美公司得以扭亏为盈就多亏了这笔钱。

但是，汽车业界推崇的是日本式管理方式，即成立一个内外联合的协作组，公司与不可缺少的供货商的协作。因此，建立一个庞大的进货机构，然后利用它去要挟配件供货商并不是汽车业界的主流做法。

因此，洛佩斯的作法导致了一些不良后果：公司位于得克萨斯州的工厂从一家刚成立的厂商进的不配套的烟灰缸致使别克 Road-master 型车停产 6 周。在另一家工厂，通用汽车公司的经理们不得不求助于一家因拒绝压价而被拒之门外的供货商。

英费内斯铸造集团公司的董事长，在把通用汽车公司与克莱斯勒进行比较之后，道出问题的根结：由于克莱斯勒的采购代理们经常向他们的平台工作组里的工程师和设计师咨询，因而他们懂得，成本最低的配件并不总是最

好的。最近，克莱斯勒以高出原价 30% 的价格从罗尔斯·罗伊斯公司买进一种新型部件，因为工程师们相信这有助于他们在组装汽车时节省时间，并因此提高质量，从而降低总的成本费。

更糟糕的是，一些主要供货商说，他们不再为通用汽车公司搞技术研究了，他们担心会竹篮打水一场空！“如果你为一个零部件的设计投进去上万美元，而最终连合同都得不到，那怎么办？”

尽管问题成堆，但创建一个精明强悍的汽车制造机构对于杰克·史密斯来说是至关重要的。在欧洲他已经如愿以偿。他发誓要在美国再现昔日风采。公司的负责人再不能利用额外的存货和工厂的设备能力来缓冲他们工作中的失误了，他们必须变得才思敏捷，以在精简后的毫不留情的体制下生存下来。其实，通用汽车公司已经朝着那条崎岖不平的险路迈进。

#### 点评：

通用汽车公司最大的问题在于组织结构的失效，它陷于自己辉煌的历史而不能自拔。过去，通用汽车公司以专业分工为组织原则，采取以产品为核心的事业部组织形态，这使通用汽车公司曾独领风骚若干年。

但是随着信息技术的全面进步，制造业开始面向产品制造全过程，组织协调企业的设计、生产营销全部资源。克莱斯勒的设计平台就是这种组织结构的典型实例。通用汽车公司虽想模仿克莱斯勒的设计平台，但在旧式组织框架下，设计平台的威力无法发挥。

史密斯的当务之急是按再造工程的原则重塑通用汽车公司的组织结构。史密斯使用洛佩斯建立采购杠杆仅仅是权宜之计。因为制造业的采购性质和沃尔玛相比截然不同。压低进价后，沃尔玛只需将满意的商品摆上货架，而通用汽车公司采购的零件还需和整车其它部分相配合才能产生出好的产品。

## 可口可乐的中国梦

可口可乐是美国软饮料业的神话。在过去十年美国软饮料消费增长率只有微不足道的 4.2% 的情况下，可口可乐公司在中国、印度和印度尼西亚的市场上有着近乎无限的发展机遇。即使在 1995 年销售额锐增 44% 之后，负责亚洲三大市场的可口可乐公司主管们仍然预言，在未来的日子里，可口可乐的销售额每隔 3 年就会翻上一番，并且此发展势头似乎没有尽头。

最大的利润在中国，最大的挑战也在中国。分析家说：“中国人均消费如此之低，人口却如此众多，机遇好得让人无法估量。”中国市场的人年均消费 5 次，与美国人年均喝 343 次可乐相比，实在是微不足道。可口可乐公司深知，在这里成百上千万消费者还是第一次品尝可乐的滋味。不过，要想在这些市场上占有主导地位，机会只有一次。

为了赢得人口超过 12 亿的中国的青睐，为了改变成百上千万新顾客的生活方式和饮食习惯，可口可乐作出了前所未有的让步。中国希望可口可乐能够提供关键领域里的专业知识，从卫生、包装到分销渠道的建立。作为交换条件，中国允许可口可乐和它的合作伙伴投资 3 亿美元建立 10 家新的罐装厂。可口可乐答应：建立一条新的果汁生产线以提高当地饮料工业水平，并使种植原料的农民能得到现金收入。这样到 1997 年年底，可口可乐在中国建立的罐装厂就可以达到 23 家。

在进入中国市场的战略上，可口可乐努力寻找资金充足、有一定管理能力的区域性合作伙伴。1988 年，可口可乐将它在香港的罐装商 Swire 太平洋集团引入中国内地。Swire 太平洋集团是香港实力最为雄厚的商行。1993 年，可口可乐加紧动作，又把马来西亚华人巨富 Robert Kuok 拉来入伙。Kuok 虽说是新加入罐装行业的，但他与中国和整个东南亚地区的政企界有着无人能及的广泛联系。

与 Kuok 的成功合作要归功于亚特兰大可口可乐公司亚洲部总管道格拉斯·达夫特。达夫特一马当先，主动接近 Kuok。两人在一起打高尔夫球，外出搜罗亚洲艺术珍品。1996 年 7 月份在亚特兰大奥运会期间，达夫特又对 Kuok 及其家人尽足了地主之谊。于是，1995 年夏，Kuok 拿出 5.3 亿美元购买了澳大利亚可口可乐有限公司 8.4% 的股份。该公司是可口可乐的支柱企业之一。多亏了 Kuok 的投资，可口可乐澳大利亚公司得以在中国顺利上马了一项耗资 6.35 亿美元的项目。该项目包罗万象，从建立一家世界上最现代化的罐装厂到建立一批批自行车运货队。

在解决各种棘手问题的同时，可口可乐还对招聘到的几万员工进行培训。在中国，可口可乐设立众多的培训项目，培训对象包括从当地的高级经理到汽车司机等每一位员工。可口可乐选拔了 60 名经理到上海进行短期培训。被选送的人员将接受金融和劳工关系等基础知识的培训。1996 年可口可乐用于支付各项培训项目的经费高达 200 万美元，培训人次多达 1800 人。由于中国是如此之大，可口可乐不能靠它在美国市场和欧洲市场常用的方法来操作，这样就产生了许多问题。可口可乐首先遇到的是产品分销的问题。在美国充分发展的市场上，可口可乐罐装厂直接分销所有产品，公司完全控制自己的产品，但在中国这绝对行不通。

由于基础设施落后，可口可乐公司在这里难以让经销商遵守它的规则。74% 的可乐产品是通过独立的批发商进入市场的，这意味着，可口可乐公司

几乎不可能管理很多像冷柜、产品展示和定价等事情。在大多数情况下，可口可乐所能做的就是将产品运出去，然后听天由命、坐等好消息了。在中国，为了深入人心，在当地树立起自己的形象，可口可乐不遗余力。出生在印度的亚特兰大可口可乐公司全球品牌经理维尼塔·巴利说：“我们将确定当地什么东西最为流行，然后想出一个办法和它联系起来。”可口可乐的销售队伍将设在中国的店铺整饰一新，以此向人们证明这样一个道理：良好的零售形象能够增加销售额。在美国，公司举办了有 1.5 万名零售商参加的集会，向大家展示公司出租的最新的冷柜和冰箱等。可口可乐的销售人员也走家串户寻找新顾客，仅在上海，1995 年一年内公司就赠送出去 10 万多瓶可口可乐和芬达汽水。撇开困难不谈，大多数市场分析人士认为，可口可乐将会继续把它那所向披靡的力量发挥下去。但是，在路途遥远、人口众多的地区，单是快速出击还远远不够。从可口可乐和它的罐装厂在亚洲地区所投入的大量资金来看，该公司自己也深知马拉松赛跑才刚刚开始。但是，可口可乐的投资已结出第一批硕果。可口可乐宣布它已占领了中国软饮料市场 23% 的市场份额，并估计最终将高达 40%。华尔街应当相信可口可乐在中国能梦想成真。

#### 点评：

可口可乐提供了跨国公司进入发展中国家的典范。在进入陌生的海外市场时，可口可乐首先是选择自身实力雄厚，在当地有广泛的社会影响的区域伙伴。凭着利润共享方式，可口可乐和它的区域伙伴结成利益紧密体。

第二步，通过管理人才本地化，可口可乐得以充分适应陌生的海外经营环境，克服不成文的社会规范及商业规则造成的经营障碍，并能对当地的各种风险因素作出灵活反应。另外对本上人

员的充分授权有利于激发基层主管的工作热情。而实现上述要求的前提是有合格的人才，因此可口可乐在招聘选拔和培训合适的人才方面不惜余力，为将来进一步拓展中国市场打下基础。

第三步，可口可乐根据发展中国家的实际情况，灵活调整广告和分销策略。它根据市场发展不充分的现实，容忍一定程度的模糊和不可控性。

现在新一轮的企业兼并和跨地区资产组合迫在眉睫，可口可乐进军中国，对我国沿海优势企业联合内地企业、开发落后地区、建立腹地市场具有启发意义。

## 腹背受敌的吉百利

总部设在伦敦的吉百利，是家百年字号的巧克力公司。早在 80 年代中期，它就开始大规模收购美国软饮料商标，如 A&w 根汁啤酒、Sunkist、加拿大干啤（CawnadaDry）等。到 1995 年它的营业收入达 74 亿美元。

今天，吉百利总收入的 35% 和销售收入的 21% 都来自这些美国饮料品牌。经过 10 年奋斗、耗资 32 亿美元，吉百利终于荣登美国软饮料市场第三位。

吉百利最大的一次行动是 1995 年发动的，当时它斥资 25 亿美元购买了七喜公司，目的是为了成为美国非可乐软饮料市场上的主要生产商。

买进七喜公司后，吉百利就拥有了世界上最受人欢迎的非可乐软饮料。1995 年，七喜公司及其减肥型和不含咖啡因的系列饮品在美国市场的份额由 7% 上升到 7.3%，使 1995 年吉百利在美国的饮料公司的收入猛增 139%，多达 3.79 亿美元。吉百利虽占据了美国软饮料中非可乐饮料 47% 的市场份额，但这只是美国软饮料市场的 16.3%，所以就产生问题了。

当今软饮料行业是一种越大越好的行当。如果广告做得好，饮料企业更具规模，销售渠道也就更为畅通，就可以占领更大的市场份额。有了更大的市场份额，又反过来使广告、企业规模、分销渠道更上一层楼。因此，在软饮料行业没有机会均等的竞争环境，如果你不是可口可乐或者百事可乐，你就不能失去任何一个获胜的机会。所以老三这把交椅坐起来并非想象的那么令人舒畅。

由于非可乐市场的增长快于可乐市场，美国两大可乐公司——百事可乐和可口可乐公司，都已开始大力进军非可乐市场领域。为了提高竞争力，可口可乐公司还于 1996 年 7 月 29 日宣布重组北美饮料分部。

可口可乐公司购买了根汁啤酒商标和其他非可乐饮料商标，并且展开大规模营销攻势，可口可乐还把重心重新放到雪碧上。七喜公司总裁说：“我们很清楚，购进七喜之后，我们就很难摆脱可口可乐和百事可乐的追踪。”

吉百利最大障碍是它的分销系统。它不像那些劲敌能够建立起一套紧密的下属企业网络，用罐装厂直接分销所有的产品。吉百利只有通过一些独立的分销商分销它的软饮料，其中有些分销商还和它的劲敌可口可乐、百事可乐联系在一起。那些可口可乐、百事可乐分销商有雄厚的分销实力，对吉百利来说至关重要，但吉百利的兴趣又往往与这些分销商的日程安排发生冲突。

1994 年 4 月，世界上最大的可乐罐装公司可口可乐企业公司放弃了 A&W、Sunkist 和 Welch's 等产品品牌，转而致力于可乐品牌的饮料，如 Baq 的根汁啤酒和 MinuteMaid。这次可口可乐企业公司重新杀回非可乐饮料领域即使吉百利公司在美国的总收入下降 1%。纽约一家咨询公司的执行总裁说：“可口可乐已经划定了最后的市场界限，看谁有胆敢和我们公开竞争。”

但可口可乐企业公司仍和七喜以及其他一些饮料品牌合作，签订了在某些市场上将合作延长 3—5 年的协议。但可口可乐企业公司自己保留了实力最强的品牌——DrPepper，而将那些较弱的商标留给其他一些分销商。在一个由顶尖品牌左右着的市场上，人们要想把自己的品牌挤进商店是非常艰难的。位于图森的一家独立饮料商说：“今天的现实是，可口可乐和百事可乐把我们的很多品牌挤出了货架。”



为了解决分销难题，吉百利正在重组其北美饮料分部。它将该分部分成两个经营单位。其中，七喜部门将负责经销七喜品牌的瓶装商的业务，当然这些经销商主要是一些附属于可口可乐和百事可乐的强有力企业。吉百利饮料/七喜公司将与不做 DrPep-per 品牌的独立瓶装商一起组建联合体。

吉百利究竟能从这些改革中获得多少额外市场份额，目前尚不明朗。

1996年9月，吉百利把它在英国的瓶装商可口可乐和 Schweppes 饮料公司的51%股票卖给了可口可乐企业公司。从而把精力集中在七喜上。

吉百利想在美国获得左右风云的实力，就意味着到2000年的时候它必须达到占领美国非可乐饮料市场50%的份额的既定目标，实现这个目标真是任重而道远。

#### 点评：

英国的吉百利作为百年老店不乏活力。它通过大规模收购美国非可乐软饮料品牌，顺利地占有了美国小份额的非可乐饮料市场的47%。问题是由于百事可乐和可口可乐两大巨头规模庞大并通过严密控制分销渠道，使软饮料业缺乏平等竞争的机会。

特别当百事和可口可乐投入到非可乐饮料市场的竞争中去后，吉百利在美国市场的生存环境日显严峻。

看来作为软饮料企业，知名品牌和严密的分销渠道是企业成功的必要条件。可口可乐正是通过紧密的下属企业网络，用可口可乐罐装公司直接分销所有产品，从而完全控制自己的产品，并将对手挤出货架，造就出行业准入壁垒。吉百利要想在美国市场上生存下去，如果不能建立起与可乐公司相抗衡的分销体系，那么公司的命运就始终不能完全掌握在自己手里。

## 与众不同的西南航空

90年代初期，赫伯特·科勒尔（Herbert D. Kelleher）经营的美国西南航空公司，在美国航空业一片价格大战的凄风苦雨中，始终能做视群雄。事实上，自从西南航空于1966年创立之后，仅有3个季度营运亏损，这在美国航空史上史无前例，科勒尔也一举成了美国航空业的传奇人物。

年逾65岁的科勒尔出生于美国新泽西州的坎登城，父亲是“肯伯汤公司”的高级经理。科勒尔在学校期间一直是出色的球员，也曾被选为学生会主席，后进入纽约大学法学院学习。

科勒尔不但成绩优秀，而且是喜剧表演高手。当他住在格林威治村的公寓时，只要他打开大门表演脱口秀，一场速成的派对便可就此展开。日后科勒尔在各种场合嬉戏表演，进而创造西南航空公司的特殊企业文化，这些与其在校期间的“派对训练”有很大的关系。

科勒尔以优异的成绩毕业于纽约大学法学院后，当了两年法官助理，随即加入当地的一家律师事务所，成了小有名气的律师。1961年，科勒尔在其岳父的资助下，搬到德州圣安东尼市自行开业，自此展开他风云际会的企业生涯。

1966年，科勒尔的一个客户——一位叫洛林·金的（Rollin King）银行家，建议他在地广人稠的德州创设一家短程航空公司。精力充沛的科勒尔立即同意，这便是日后大名鼎鼎的西南航空。虽然科勒尔最初的投资仅有2万美元，只占总投资金额的1/28，但科勒尔在西南航空干得非常投入。当时在德州，另两家航空公司对成立伊始的西南航空提出控诉，指控西南航空在达拉斯使用的机场有碍达福国际机场的发展。在代表西南航空诉讼的两年中，科勒尔自掏腰包支付诉讼费用，使西南航空得以支撑下去。整个诉讼事件纠缠了5年，西南航空终于在1971年正式起飞，开启了美国航空史上令人瞩目的一页。

1978年，科勒尔被选为公司董事长，并在1981年，正式接任首席执行官。那时西南航空的营运已步入正轨，公司股票于1975年上市。而在科勒尔“铁腕小丑”的统御作风之下，西南航空成为了令其竞争对手头痛不已的航空公司。

科勒尔不但继承了西南航空所寻觅到的市场契机——高频率的廉价短程载运，而且激励员工不断提出创意以提高营运效率与降低成本。西南航空公司一反一般大航空公司“中枢辐射”的载运系统，而专注于点与点间的载运，平均航程仅有375英里，平均单程票价仅需58美元，在减价促销时西南航空公司曾将票价削减到灰狗巴士的票价之下。西南航空的另一策略是避免使用交通繁忙的大型机场，尽量利用次要机场，使得公司的飞机不需大多等待时间即可出入机场。此外，他们的地勤人员的工作效率更是做视同业。因为没有事先定位及机上用餐服务，因此，西南航空班机一个班次的转机时间仅须15至20分钟，而一般航空公司却要1小时。因此，西南航空的飞机平均每天飞10架次，是同业的两倍以上，如此有效地运用航机使得营运成本大幅削减。为了简化飞机安全维护与飞行人员的训练，西南航空只飞波音737型的飞机，省下数百万美元的训练费用。

这个被管理学者誉为“航空业界的沃·马特（Wal-Mart）”的全美第八大航空公司，从3架飞机、3个城市空中巴士的起始点，到今天已有200架

飞机的规模，并已扩充至加州、中西部与东北部的短程营运。西南航空与全美零售业盟主沃·马特的确有许多类似的地方——低价策略、高营运效率、低营运成本、顾客第一的营销观念与上下同心的团队精神。然而最重要的共同点可能是都有卓越的领导人。

和平共存是科勒尔所能接受的，可是一旦对手发动价格战或广告战，律师那种争胜的本质就在科勒尔身上显露无遗，他一定严阵以待并以牙还牙。在一次价格战中，科勒尔实在无法再降价，于是出奇制胜地免费赠送旅客他本人钟爱的“野火鸡牌威士忌”。他笑称在那段促销期间，西南航空成了全德州最大的烈酒供应商。另有一次，有一竞争对手打广告讥讽西南航空低廉的形象，旅客应引以为耻。而在西南航空的反制广告中，科勒尔亲自上阵，头顶一购物袋，宣称旅客如果搭乘西南班机而感到羞耻的话，他们可以免费提供纸袋以为遮羞用，科勒尔继而下结论：西南旅客或许更有兴趣用那纸袋来装省下的钱。

西南航空除了以低价策略作为竞争的主要利器之外，其顾客服务亦是领先群伦。很显然地，顾客颇能接受不预订座位、先到先上的登机方式。根据美国运输部所公布的数据，西南航空长期以来在顾客服务品质上领先，并拥有最少的旅客抱怨记录。科勒尔时常亲自回复旅客的抱怨函，甚至邀请“频繁飞行”的老顾客参与招聘员工的面试。

西南航空虽致力于营运成本的降低，但对于飞机的安全维护却毫不吝惜，平均机龄均比同业要低，科勒尔更声称 737-300 型号机是全球最快、最安静的商业飞机。此外，巴士式的频繁班次为顾客提供了极大的便利，使其劲敌无法与之比拟。实在很难想像西南航空如何在达拉斯与休斯顿两个城市间，每天提供八十多班次的班机。有一次，5 个医学院学生必须每周飞到邻州的医学院上课，抱怨西南的班次使他们迟到 15 分钟，西南航空居然从善如流地将那个航次提早 15 分钟出发。

1978 年全美航空业解除条例限制，更为西南航空的扩充开拓出一条坦途。但是，科勒尔的扩充策略却一反他横冲直撞的个性，而趋于保守和内敛，最主要的原因可能源于 1986 年的并购失败。该年，科勒尔以 6800 万收购谬斯航空公司，但在他接手之后，大陆航空公司却以迅雷不及掩耳的速度，推出更低的票价、更频繁的航次，在一年之内，使得西南航空每月亏损 200 万，逼得科勒尔不得不终止谬斯的航线，这是他工作生涯中遭受的最大挫败。

不过，90 年代初期收购摩里斯航空公司却是一个绝佳的决策，这个以犹他州盐湖城为中心的小型公司，使西南航空得以进入美国西北部的市场，成为全国性扩展的前哨站。

科勒尔是一位事必躬亲的领导者，在戏谑、幽默之余，仍有其严肃果决的一面。他十分强调营运成本的控制。超过千元的费用支出，必须由他亲自批准。科勒尔声称并非他专权、不信任下属，而是为了让下属了解到成本控制的重要，必须时时严加督导。西南航空早期的机票有如公车票，旅客抱怨常误以为是车票而容易丢失，西南航空的经理们本来想投资数百万买一套印制机票的系统，但有一个员工提议，何不在票上以大字印出“这是一张机票”来提醒顾客，于是，西南又省下了数百万的费用。

科勒尔与其他的经理们，在每一季度中至少腾出一天的时间来做公司内其他的工作，可能是机场地勤人员的工作、行李搬运工、甚至是空服员，他要求经理们必须彻底了解公司的运作，因为这样才能够理清问题并给予解

决。其实，科勒尔要他的经理们

去领导、而非管理其下属，他认为一个领袖不应只会下指令，而要能听取属下的意见，择善而行，更重要的是能够身体力行。

**点评：**

“铁腕小丑”赫伯特·科勒尔“嬉耍管理”风格，对员工和顾客的聆听和尊重，果断和身体力行的作风，造就了美国西南航空的特殊文化，使其成为最为与众不同的航空公司。低廉的票价，准时、便捷的服务，让竞争对手头痛不已。对西南航空的旅客而言，这些做法意味着常常出现令人意想不到的惊奇与惊喜。我们可以认为美国西南航空公司是沃·马特战术在航空业中的运用典范。

## 欧美银行的较量

全球化进程中，欧洲银行业与美国同行们进行着艰难的竞争：美国的投资银行占有世界债务债权承购市场 70% 的份额，主要管理着美国公司的债务债权，而欧洲银行业很难挤进这个精英圈内。在几乎没有竞争对手的情况下，美国银行业在证券初募或企业兼并项目中漫天要价。

现在，欧洲人断定是该和美国同行一决雌雄的时候了，欧洲人合并壮大的条件已经成熟。瑞士银行的投资银行家说：“欧洲公司有的缺乏特许权、有的缺乏资金或技术，大家需要拧成一股绳，跟美国人对着干。”

1995 年，德意志银行把它 1989 年收购的法兰克福投资银行的业务部门迁到伦敦与英国的摩根·格林菲尔合并。联合后的德意志·摩根·格林菲尔（DMG）在全球范围内招兵买马，甚至从美林公司和其他对手那儿挖走了一个又一个的专家小组。德意志·摩根·格林菲尔在纽约建造了巨大的交易厅，并与美国投资银行业的佼佼者如美林公司、戈德曼·萨奇公司以及摩根·斯坦利公司，展开咄咄逼人的竞争。德意志·摩根·格林菲尔希望成为世界投资银行界的五强之一。

现已财大气粗的欧洲巨头们兼营商业和投资银行业务，收购与其竞争的投资银行，他们在美国设立分销网络，并在全球新兴市场开设办事处，象德意志·摩根·格林菲尔银行一样，他们都想在全球银行业占有一席之地。

随着全球债券市场结构的变化和大型商业银行进入投资银行的领地，兼营商业和投资银行业务的欧洲巨头们面临着一个机会和三大市场。

一个机会在于，随着大型商业银行进入投资银行的领地，华尔街投资银行的寡头经营正在被打破。另外，不管是美国国内还是国外，对国际债券的需求都已有了显著的增长，这使得兼营商业和投资银行业务的欧洲和美国的巨头们站到了一条起跑线上。考虑到美国商业银行由于以前分业经营的束缚，在规模上多小于欧洲商业银行，欧洲人认定机会就在其中。

至于三大市场，以英国巴克莱银行的投资机构 BZW 公司总经理班德为例，班德和其他欧洲投资银行家的目标是抓住方兴未艾的新一轮全球性交易。在今后 5 年里，最大的举债人将不再是与华尔街沾亲带故的美国人，而是东、西欧推动企业私有化和亚洲、拉丁美洲兴建基础设施的各国政府。1996 年仅电信业私有化一项，注入的资金就将达 300 亿美元。

自从 1990 年 BZW 公司在纽约受挫后，该公司重新组合。目前，它在纽约拥有 1500 名从事货币和衍生工具交易的雇员，并向美国机构销售外国债券，同时它还在世界各地经营业务，1995 前 6 个月的利润已突破 2 亿美元。公司说：“我们争夺的要点是：作国际发行人和投资人。我们不打算在华尔街门口抢夺生意。”

谁将投资于东欧、西欧、亚洲、拉丁美洲的风险项目呢？当然美国的养老金和共同基金将一如继往，但一个新的投资阶层也正在形成，在整个亚洲，中产阶级的储户们正在进入共同基金，欧洲和拉丁美洲的政府正在成立私人养老基金以取代国家退休金体制。在这些全新的、全球性的国际债券市场上，欧洲人和美国人可以一拼高下。

和美国战斗伊始，欧洲人就初露锋芒。1995 年 9 月 12 日，世界银行选择了德意志·摩根·格林菲尔银行取代美国的摩根·斯坦利筹资 12.5 亿美元用于南非莱索托的一个水电站项目。接下来，世界银行又选择了德意志·摩

根·格林菲尔银行和美国的莱曼兄弟公司共同牵头销售价值 15 亿美元的美元债券，用于巴基斯坦电信业私有化，在这项业务中，德意志·摩根·格林菲尔击败了美国的摩根·斯坦利和戈德曼·萨奇，争得主承销商地位。同时它还在秘鲁、玻利维亚、特立尼达和新加坡给类似的电信交易作咨询业务。

在台湾，瑞士联合银行曾是台塑的债权人，它在 1994 年台湾塑胶工业股份有限公司 6 亿美元可转换债券的交易中淘汰了美国的戈德曼·萨奇。1995 年 7 月份，英国的 BZW 在非常诱人的意大利电信集团——都灵电话服务公司（STET）的私有化交易中击败了美国的莱曼兄弟、所罗门兄弟及摩根公司，把 70 亿美元的生意独揽到手。BZW 还被澳大利亚政府选中为该国 22 个机场股票如何上市出谋划策。很清楚，欧洲人在新兴市场上收获不少。由于欧美的激烈竞争，代理收入的减少，有利可图的海外业务的利润率越来越低，这使华尔街愤愤不平，同时，他们对欧洲人以上百万美元回扣挖走他们最好的主顾大为恼火。

成千上万家在美国业务蒸蒸日上的欧洲公司，它们的筹资愿望是欧洲银行家的另一个大市场。1993 年德国戴姆勒·奔驰集团的股票在纽约证券交易所上市时，德意志银行和戈德曼·萨奇公司充当了策划。

当然美国公司也在不断开拓世界市场，销售各种股票和债券，进行多方面融资。欧洲人竭力招揽在欧洲的这部分生意。美国电话电报公司的财务主管说：“我们的生意一直不断。”该公司在欧洲发行的美元债券全都是由瑞士联合银行、瑞士银行及德意志银行认购包销的。与此同时，美国蒙赛多公司的财务主管已将瑞士联合银行列入近期发行的证券承销人名单。

在欧洲人无法独享的大生意上，欧洲人争取和美国人一起作全球协调人，因为在全球证券销售中充当“全球协调”角色可以获得丰厚的手续费收入，尤其是那些个人债券业务。债券认购辛迪加得到的交易费用占国际债券票面金额的 3.5%，而全球协调者从中可获得一半甚至更多。

1996 年德意志电信业实行私有化，这需要发行 100 亿美元的股本债券，数额之大史无前例，德意志·摩根·格林菲尔公司就和萨奇公司共同扮演全球协调者的角色。当南非 1994 年 12 月通过发行 7.5 亿美元的定息债券重新进入世界资本市场时，以美国戈德曼·萨奇和瑞士银行牵头的 18 家银行组成了认购集团。葡萄牙的电信私有化则由美林、瑞士银行联合融资。

尽管欧洲人先期得手，但进入美国及其后院的道路很可能是漫长而充满血腥味的。1996 年初，以色列电话公司即将私有化时，欧洲和美国的大银行家都竞相争夺这笔业务。但事情一开始就很明确，以色列将选择一家美国银行。

另一方面，欧洲还必须学会把“旧世界”的客户至上作风和“新世界”交易为主的作法结合起来。在大西洋西岸，商业银行 J.P 摩根被视为楷模。摩根公司是少数成功进入投资银行业的商业银行。在比索暴跌的危险期间，摩根没有掉头而去，墨西哥政府对此表示感激。回报是：让摩根重新安排墨西哥的债务。1995 年 10 月份，摩根还是墨西哥石油公司的独家代理。“他们不是那种做一笔交易、收足费用后就走的银行，他们与你同舟共济。”同时，美林公司也在反击并打入欧洲腹地。美林公司认为在一个国家长期的存在比有一群人从天而降显得更重要。1995 年 7 月份，它以 8.1 亿美元的代价买下了史密斯证券公司（SNC）。SNC 是英国最大的证券经纪商和开发商，SNC 还深深扎根于俄罗斯和东欧的新兴市场。如今，美林公司正考虑在欧洲进一

步兼并，它极有可能在法国和西班牙收购一个基金管理集团或经纪商。迄今为止，欧洲的大银行承认：只有少数玩家能够恰当地组织资本、技术及营销力量同华尔街的巨头们并驾齐驱。“你将会看到更多更激烈的竞争。”这场竞争可能会产生自华尔街 10 年前全球化以来的第一次全球性投资银行联盟。然而，路漫漫兮。

#### 点评：

随着经济的发展，新兴投资阶层的兴起，全球债券市场的结构发生了变化。不管是美国国内还是国外，对国际债券的需求都已有显著的增长。大型商业银行进入投资银行的领地，华尔街投资银行的寡头经营正在被打破。由于美国银行实行分业经营，其资产规模远远小于欧洲的商业银行，欧洲银行业认为机会就在其中。欧洲商业银行兼营投资银行业，他们充分利用自己的商业贷款能力，利用与东道国的历史渊源，以及政治，经济上的影响能力，在华尔街势力薄弱之处发起猛烈进攻，杀入美国金融的真空地带。尽管欧洲人先期得手，但是跨越大西洋进入美国市场及其后院的道路可能是漫长而充满血腥味的，最后可能只有少数玩家才能恰当地组织资本、技术及营销力量同华尔街巨头并驾齐驱。

## 雄心勃勃的英特尔（上）

英特尔公司首席执行官格罗夫已经将英特尔公司建成为一家拥有 115 亿美元资产的大型企业——世界上最大和最富的芯片制造商。“每隔半秒钟就会有人购买一台用英特尔芯片做的电脑”，英特尔公司高级副总裁介绍说。1995 年有 5500 万台内含英特尔芯片的个人电脑被销售出去，比 1994 年增长 30%。现在有 1.5 亿台个人电脑中运转着英特尔的微处理器。同时，由于英特尔的芯片被装入各种各样的系统，“到 2000 年，可能 80% 的计算都要靠英特尔的技术来完成。”

然而，这一切对那位要求苛刻的格罗夫来说仍不够理想，他要求创造更大的市场需求。格罗夫的逻辑十分简单：为了甩掉跟进者，英特尔公司需要创造更多的利润，以支付开发制造下一代微处理器所需的庞大的费用。

该公司目前设计一种微处理器需花费 10 亿美元，而建立一家制造工厂也需投入 10 亿美元。巨额利润有两条途径：一条是为个人电脑创造新的需求，以便卖出更多的个人电脑。另一条就是通过加速微处理器的更新换代来保持较高的利润收入。

1992 年，当时其他电脑公司研制 IBM 兼容电脑时进展速度缓慢，除了微处理器外，多数个人电脑尚未超过 1984 年的 IBM 个人电脑。格罗夫担心会输给其它牌子的平台，如苹果电脑公司的 Macintosh，甚至是太阳微系统公司的 SPARC。个人电脑进展缓慢还使英特尔的仿冒者获得了微处理器市场份额。同时，奔腾芯片处于开发阶段，英特尔公司在这方面已投入 50 亿美元，格罗夫担心奔腾芯片能否取得成功。仔细考虑后，格罗夫终于有了一个实现目标的方案。他决定让公司投入设计电脑的工作中。英特尔不再只销售奔腾芯片，同时，让生产厂家根据芯片来设计和生产电脑，这样做大约要花一年时间。英特尔公司自己开始做这项工作。它生产出“芯片组”——这是一组芯片集合，该集合围绕着微处理器，使各种器件同步运作用。英特尔还致力设计和生产整块主板，它是个人电脑的核心电路板。当奔腾芯片投入生产的时候，英特尔公司同时销售芯片组和主板。于是很快就有数十家电脑生产厂家开始生产奔腾电脑。

对英特尔公司来说，实施这项方案的结果正远远超出预先的设想。它不仅很快推出了自己的芯片，而且它还利用自己的主板和芯片组大大推进了市场上个人电脑的发展。这使市场上对个人电脑的需求超出了分析家们的预测，还使英特尔公司当年的销售额超过 200 亿美元。

英特尔公司已成为电子工业中最强大的力量，至于英特尔的影响力到底有多大，许多电脑公司的经理都不愿公开谈论。一家大电脑公司的经理抱怨说：“如果你在 1995 年秋天需要一个系统，那你只有一个选择：购买英特尔产品。因为他们生产芯片、主板、机器本身和几乎所有的东西。”

康柏公司也是生活在英特尔阴影下。1994 年康柏公司总经理埃克哈德·法伊弗就在一次大会上公开抨击英特尔公司，他抱怨英特尔的势力越来越大，特别是它的主板帮助康柏的竞争对手在康柏之前生产出奔腾电脑。然而，1995 年，法伊弗已经改弦易辙。当时新一代奔腾芯片（代号为 P6）面市后，康柏也使用英特尔的主板推出自己的产品，它将跻身最好的电脑公司之列，因为 IBM、数字设备公司、惠普公司，以及其他许多电脑公司都将学习它这么做。



英特尔的新计划也使整个电脑工业感到震惊，它将领先者拉下马，把后起之秀推向前。惠普公司迅猛地挤入电脑市场，仅两年内便高居前 10 位，其中部分原因是它使用了英特尔的主板。它 1994 年春天推出的首批个人电脑全部由英特尔制造。另一家卷土重来的电脑公司——数字设备公司所生产的机器中有 1/4 依赖英特尔的主板。AST 也于 1995 年 11 月宣布，由于其他使用英特尔主板的制造商推出新型号的电脑在市场上同它竞争，它当季度的亏损远远大于预测数额。AST 公司的董事长说：“英特尔改变了整个行业。几年前，我们把重点放在增加（硬件）的特性上。但是，后来用配置英特尔部件的机器快速打入市场，比我们自己 6 个月后才拿出产品要好。”这些生产厂家还担心本行业被掏空，担心正把财富拱手让给英特尔公司。在这个芯片巨人蚕食电脑市场的同时，许多电脑生产厂家发现越来越难以保持自己产品的特色了，来自利润的压力也越来越大。一家大电脑制造公司的董事长说：“很多人一直关注微软的垄断做法，而微软的实力还不及英特尔今天的一半。”

英特尔公司做得越多，电脑生产厂家自己能做的就越少。这是一个恶性循环：硬件产品没有特色，电脑生产厂家必须在价格方面进行竞争；这样又使它们对新技术的投入减少，从而更加依赖英特尔公司。即便是仍在坚持自己特色的康柏公司已将其的 R&D 预算从占收入的 6% 削减到只占了 1.8% 左右。

## 雄心勃勃的英特尔（下）

一些电脑生产厂家已开始悄悄地筹划避开英特尔统治的办法。由康柏和 IBM 以及芯片生产商 Cyrix、AMD（高级微型器件公司）等公司组成了“太阳舞”秘密集团，它希望开发一种不必依靠英特尔的芯片。它还在制订自己的总线和多媒体标准。一位电脑公司经理愤怒地吼道：“如果我有替代品，我就能经营下去。然而问题在于，可供选择的余地不多。NexGen 公司有一个奔腾的代用芯片，但是该芯片没有奔腾的内设数学集成电路，因此需要特殊的电脑设计。Cyrix 公司和 AMD 公司在奔腾级芯片方面行动迟缓。AMD 公司 1995 年 9 月 26 日说，它的 K5 设计要到 1996 年中期才能研制出来。但大多数电脑商还是惟有低头：加入不断壮大的英特尔主板用户的行列中，然后抓住市场信息、包装设计、以及软件开发，以使其产品在硬件雷同的汪洋大海中独树一帜。然而，专门做市场调研的加特纳集团副总裁说：“即使是路边的小店也能做出能同康柏进行竞争的电脑。”难怪只过了 3 年，英特尔公司便成为世界上最大的主板生产厂家。英特尔公司 1995 年销售了 1000 万块主板，1996 年将再翻一番。这使英特尔公司成了电子器件的大买主。这使得想自己生产主板的电脑制造商的日子更不好过了。AST 公司亏损的一个原因是，他们用了 16 个月的时间等候电子元器件，而英特尔随买随到。通过控制主板业务，英特尔公司不仅能够决定技术进步的速度，而且还能够决定产品的价格，同时使奔腾芯片的利润得到保护。如果它要降低主板的价格，整个电脑业就不得不跟着降低电脑的价格以招待顾客。英特尔公司不须大幅度削减奔腾芯片的价格便从其更高的销量中获得 70% 多的毛利。

毫不奇怪，电脑生产厂家都对英特尔公司下一步的行动感到坐立不安。他们最感担心的是，这个巨人确立“IntelInside”后，会继之以外部的攻势，即“IntelOutside”——生产英特尔牌电脑。格罗夫曾发誓他不会那么做，因为他的制造商客户更知道如何销售成品电脑。不过，如果生产更完整的机器，能成为销售芯片的最终途径的话，他也不排除这样做。1995 年 9 月 15 日，英特尔公司宣布，它计划在华盛顿州一个工厂投资至少 1 亿美元，生产整机交付电脑制造商去销售。主板生产商 Micronics 电脑公司销售副总裁说：英特尔只需弹指一挥，便可成为世界上最大的电脑销售公司”。

与此同时，英特尔公司正把其设计工作向台式机之外扩展。在推出新一代奔腾芯片后，它还将展示新的网络服务器的设计。服务器，即联接网络的计算机，是电脑生产厂家拥有的为数不多的几个能带来高额利润的产品，在服务器方面领先的康柏公司就是靠它来弥补家庭电脑上的微薄利润。在 1995 年 11 月份，康柏公司开始销售英特尔设计的新的奔腾服务器。这样就使英特尔公司稳居宝座，并随时准备加速前进。在俄勒冈州，英特尔公司的设计研究所正在忙于研制硬件和软件，以便使电脑成为数据时代的“瑞士军刀”——一种多媒体和电视会议的信息工具。研究人员还计划在电脑网络上运作图像。他们研制出快速调制解调器来捕捉通过有线电视系统传送的数据。格罗夫说：“我们要么吸引需要电脑的下一个 1 亿用户，以及想用别的东西替代电脑的另外 5000 万用户，要么就停止发展。”

英特尔公司尽管非常强大，却并非总是一帆风顺。它的 ProShare 电视会议计划由于价格昂贵以及图像不稳而进展缓慢。最新的电脑启动装置 NSP（NativeSignalProcessing）于 1995 年 8 月停工。英特尔本希望使电脑在英

特尔的微处理器上运行声音和图像。这样，个人电脑就不再需要图形卡和声卡了，而用户也会更加踊跃地购买装有最快而利润也最高的英特尔芯片，但是，英特尔公司没有编制出能在微软视窗 95 下运行的软件，NSP 计划暴露了一直困扰英特尔公司的问题。微软公司视窗硬件项目经理说：“NSP 完全是一种英特尔的产品，它并不同微软兼容。” 格罗夫承认：“我们把 NSP 搞砸了。我们有时只顾做而忘了倾听一下意见。”

然而，现在电脑生产厂商承认，格罗夫的战略不仅使英特尔增加了实力。而且还给市场带来了繁荣，他们全都从中获益非浅。格罗夫的快速发展能够长久持续下去吗？格罗夫的态度是坚持不懈。他说：“如果用户们对我们生产的电脑不满意，我们就不会有好日子过。” 只要安迪·格罗夫还在于，你就能听到英特尔强有力的心跳声。

#### 点评：

英特尔谋求没有竞争对手下的高额利润，因此，英特尔老板不是在满足市场需求，而是致力于创造更大的市场需求。英特尔的策略是：为芯片开发出合适的产品，就如同围绕一个高性能的发动机生产出高性能的跑车。然后英特尔将开发出的产品交给下游低成本的制造商去生产。通过控制主板业务使英特尔不仅能控制技术进步的速度，还能决定产品的价格，使自己的核心产品芯片的利润得到保护。

## 新款福特催生记（上）

自从 1986 年福特公司推出了 86 版 Taurus 车以来，该车已帮助福特公司走出了财务困境，并促进了美国汽车业的振兴。该车采用了时髦的符合空气动力学的外观，而且没有保险杠的前端，为轿车的外形设计带来了一次革命。福特 Taurus 车 86 版一直是美国汽车制造商的赶超对象。

由于福特公司采用了积极的销售措施，1992 年改进版的 Taurus 超过本田公司的雅阁成为美国最畅销车，并从此一直在美国居领先地位。

Taurus 对福特公司十分重要。因为家庭轿车是汽车业竞争最为激烈的部分，而福特公司在家庭轿车上独占鳌头，它每年在美国销售近 40 万辆 Taurus 车。福特公司的 Taurus 车和它的姊妹车，一年的销售量可达 50 万辆，占美国家庭轿车市场的 6%。此外，福特公司在美国雇用人数的 6%，以及 240 家零配件供应商的 10 万个工作职位，全都仰仗于这两种车的成功。

不过，尽管 86 版的 Taurus 车曾经赢得了千百万美国人的好感，但它并没有赢得年轻购买者的青睐。例如在亚特兰大，雅阁车的车主对福特公司市场调查人员喋喋不休，他们大肆地吹嘘本田雅阁所提供的优越性能，并且自我感觉非常良好。

1990 年底，55 岁的兰格拉夫就接受了一项被认为是令人羡慕而又非常艰巨的差事：负责下一代 Taurus 车的设计。兰格拉夫的任务是：新型的 Taurus 车必须真正在质量和技术上堪与日本对手相匹敌。当本田车的车主们狂热地吹嘘着本田车的种种性能时，兰格拉夫发现许多自己甚至想都没有想到。

在花费了 5 年时间和 28 亿美元之后，全新的 1996 型 Taurus 车于 1996 年 9 月 28 日隆重推出，同时还进行了一次耗资 1.1 亿美元声势浩大的广告宣传攻势。多年来，“美国设计”已成为呆头呆脑、千篇一律汽车的代名词。重新设计的 1996 型 Taurus 车具有雕塑般柔和的外观，这又是一次大胆创新。车的内部也作了许多改进：尽管一般的 V6 引擎就能使车开得平稳、安静，但新车还是安装了一个新的多阀门 V6 引擎。新车车门缓慢开启，这样它关闭时就不会再撞上乘客的膝盖；另外，新车还有一种延迟切断电源的功能，这样即使司机在关闭了总电源后，仍能关上电动车窗。

兰格拉夫的这支 700 人的队伍一直绞尽脑汁在高质量、优秀设计与控制成本之间作出艰难抉择。最后，常常是工艺设计方面的考虑获胜。

然而福特公司还面临的一个问题，即市场需求在衰退，顾客是否买得起？同时，福特公司给 Taurus 车附加的工艺特色延长了生产时间，降低了生产效率，提高了劳动成本。公司面临着选择：提高价格呢，还是牺牲利润。该公司的战略性困境在于：虽然 Taurus 车是美国国内家庭轿车中最棒的，但是在买方确实觉得 Taurus 车是最好的车之前，他们不会付出福特公司所需的那笔钱。

居高不下的日元虽然给福特公司一点喘息之机：一部新型 Taurus 车将比本田汽车公司或丰田汽车公司相应车型低大约 700 至 1000 美元。但是，福特公司面临着将 1996 年下半年推出的新 Camry 车的巨大威胁。据说丰田公司的 Camry 车与 Taurus 车处于同等的价格水平。

为了吸引年轻车主，扩大市场占有率，福特公司选择了牺牲利润的做法。对于福特和它的精品车来说，赢得那些战后生育高峰期出生的人的喜欢事关生死。福特公司目前的消费者正步入老年，而现在准备过几年就购买家用轿

车的年轻买主都是进口车迷。

另外，福特公司竭力改变市场结构，改进生产，以消化掉一些因为增加新功能而上升的成本。过去，有近一半 86 版 Taurus 车是对集团和轿车租赁行业薄利销售，而零售销路最好的本田雅阁车只有 5% 是卖给这类买主。现在福特公司计划将 96 年版 Taurus 车对集团的销售比例降到 40%。同时，福特公司将使每部轿车的预定价格下降 700 美元。以 40 万辆车计算，那将使新车一年的利润减少约 2.8 亿美元。如果福特公司能用对零售顾客的全价销售替代低利润的批量销售，并吸引更多的顾客来购买高档豪华车，那么每辆新 Taurus 车可赚约 2000 美元。但是，如果福特公司未能减少对批量销售的依赖，那它只好提价以弥补生产新车所增加的成本。然而，这一招儿使对手感到震惊，因为原先他们预计定价要比这高得多。

## 新款福特催生记（下）

福特公司从一开始就进行了广泛的市场研究。当时，它对顾客进行了问卷调查，并举办了消费者“汽车门诊”。担任车体工艺负责人的科扎克说，由驾驶过 Taurus 等 7 种美国造和日本造轿车的顾客所组成的“门诊”队伍，极大地开阔了工程师们的视野。工程师们第一次了解到顾客是如何看待汽车的。一位司机向科扎克展示了 Taurus 车关门时如何“咯噔”作响，而雅阁车关门时却只有轻轻的“嚓”声。还有的人把难看的外露焊缝指给他们看。

到 1991 年春天，在工程师和经理们举行了一系列会诊之后，大家形成了一个主导看法，即顾客特别不喜欢 Taurus 车过大的气流噪音，他们想要噪音小和舒适平稳的车。

1991 年秋，150 人的 Taurus 小组成立了，他们在福特公司设计中心地下室工作。这间地下室绰号叫“地牢”。原来的 Taurus 车设计小组也是在这里工作的。房间墙上挂上了“打败雅阁车”的横幅。

Taurus 小组是福特公司最大的设计改革试验小组，福特公司想让这种小组的工作方式成为开发全球产品的主要做法。工程师同设计人员、市场营销人员、财务人员、零配件供应商以及负责设计和测试的工人一起，完成汽车的底盘、发动机和一些加工工艺上的设计任务。

整个小组安排在同一栋楼里，分别负责 Taurus 车内部和外部设计的克莱门茨和加福卡并肩而坐，两人常常互相交换设计图纸并在工作中互相评判。这样，新型 Taurus 车避免了因各部门分别设计所产生的不和谐。新车外观上非常突出椭圆形风格，这在车内的各个方面都得到了呼应，从圆形的收音机控制面板、空调通风孔到椭圆形门把手莫不如此。

这支队伍的目标是要造出世界上最好的轿车。

设计工作开始之际，新闻界对刚刚推出的稍加改进的 1992 年 Taurus 车进行评论：它看上去没有什么不同，仍然呆头呆脑。

设计出一种具有轰动效应轿车的任务落到了加福卡身上。加福卡初期仍比较谨慎，但特罗特曼和其他高级经理要求加福卡“更进一步”。

董事会有影响的财务委员会负责人小福特认为，再来一次小修小补毫无意义。

在公司领导的支持下，加福卡在草拟了 17 种方案后，最终采用了一种线条更加柔和、更接近了椭圆形的车体设计。从 1991 年的感恩节起直到第二年春天，除了两个大的节日之外，设计小组像发疯一样，画图纸和制作泥塑模型。终于，加福卡小组设计出了梦幻般的椭圆形的车后窗，而这种车窗只在 40 年代出现过一次。在 4 月份，Taurus 车小组获得批准，开始制造样车了。

很快，负责控制面板等的车内设计的专家如休梅克就着手工作了。这位南斯拉夫出生的设计师受命设计出更具有特色的控制面板。休梅克开始在汽车业之外寻找灵感，她不断地出入于销售旧物的车库和旧货商店，收集了成箱的各种旋钮和汽车仪表。休梅克曾画出了一张具有未来主义色彩的椭圆形控制盘草图，取代传统的长方形控制板，但她对各个仪表生硬地排列感到不满。在最后呈上设计图的前一天，她进行了最后一次尝试。她那带有椭圆形按钮，呈油滴状的显示器，曲线柔和地分布在具有雕塑感的控制面板上，这轻而易举地获得了认可。

与此同时，1991 年底，Taurus 小组从一个意想不到的渠道——丰田公司

得到了帮助。这家日本汽车制造商重新设计的 Cam-ry 车在美国引起了一场大轰动，此后，兰格拉夫的小组将 Camry 拆开，发现丰田公司还在给他们的车增加各种附件。这种轿车有十分柔滑的变速器，有性能极佳的多阀门发动机，该车车内地板采用了凌志（Lexus）的那种钢丝绒与油毡多夹层减震技术。这辆被解剖了的 Camry 车为兰格拉夫给 Taurus 加装更多精巧装置提供了最有力证据，各部门中也出现了新的标语——打败 Camry 车。

1992 年底兰格拉夫邀请公司的最高层领导成员来审视研究进展，这次展示使特罗特曼和别的高级经理，变成了新 Taurus 车的崇拜者。

然而在新车的设计过程中，质量要求总是与成本要求发生冲突。工程师们认为，Taurus 车身两侧从尾灯到风档玻璃的部分应当用一整块钢板，那样的话，就可以去掉难看的焊缝，创造出一种更牢固的结构，气流噪音也会减小，但这需要购置一部新的价值达 9000 万美元的冲压机。小组中没有人能决定这项巨大的购置，而且福特公司加工部的工程师也持反对态度。在 1992 年春天的一个晚上，兰格拉夫把特罗特曼请到了福特公司设计中心。

兰格拉夫和科扎克提出了这件事：新的冲压机将能替代现有 6 部 50 年代购置的冲压机，并将明显提高车身外壳质量。起初特罗特曼对这一结果表示怀疑。但是经过激烈辩论之后，特罗特曼作出了令人吃惊的决策，他同意了这项购置。

为降低成本，发挥全球营销带来的规模经济，小组从一开始就考虑到如何满足各种国外规定的需要，以避免日后出口时，对完工的轿车进行昂贵的再拆装。除了为出口日本设计右座驾驶方案外，新型车还做了几百种不同的设计处理，以适应从废气排放标准到安全规则的各种地区规定。

福特公司还努力作好设计和生产的衔接工作，以降低成本。在设计阶段接近于尾声时，福特公司从亚特兰大和芝加哥调来了 120 名工人。他们造出了 200 多辆样本以检验该车的加工难度。

一位底盘装配的老工人发现，在装碳化过滤器时他需要用三种不同的扳手以上紧不同的螺丝，于是工程师们便将这三种螺丝改成同一种规格。

亚特兰大的另一位工人说，他得用锤子将气袋盖装好。于是他同小组中其他伙伴们一起对气袋盖进行了改进，使它只用手一推即可安装起来。像这类改进，工人们总共做了近 700 项。

同时，在工厂里也进行其他革新。按旧办法，工厂更换设备的时间要三个月，这将会导致 2.5 亿美元的销售损失。因此，福特公司在全线开工生产新型车 3 年前就开始将新设备运到各总装车间。他们分散渐进地把旧 Taurus 总装配线拆下，装上新设备。

最后，那些到底特律制做样车的工人们 1995 年初回到他们原来的工厂，并着手培训其他工人。1995 年 5 月份，第一批新型 Taurus 试验车开出总装线，同老型号摆放在一起。6 月 16 日星期五，1995 年改进型的最后一批车完成总装。在 7 月中旬的两天中，工程师们把最后一个新设备装好，从 7 月 24 日开始，工人们开始装配第一批预定 1996 年向市场销售的 96 版 Taurus 新车。福特公司努力控制生产成本。由于新型 Taurus 车的开发成本很高，又增加了外观上的特色，其每辆车的生产成本比旧车型多 750 美元。而生产一辆车的时间至少为 12 小时，比旧车型多 1 小时，仅劳动力成本一项就增加约 45 美元。福特公司必须学会不断改进以更低的成本制造更好轿车。现在，福特公司将不得不鼓足干劲，继续奋斗。福特的加工技巧：福特车拥有线条柔

顺、圆润、椭圆形的前大灯和具有雕塑感的发动机罩。在发动机罩下，基本型车有一部经过改进的六缸发动机，噪声和振颤都进一步减少。最高档的车型则为新的多阀门 V—6 型发动机，这样福特车行驶起来更平稳有劲。与 Taurus 车的椭圆外形相配，设计师将收音机和冷热空调的控制装置安装在一个具有未来主义色彩的面板内。风档玻璃位置较低的风挡玻璃使人感到更宽敞、更开阔。后车窗和尾部新潮的圆形后窗与按椭圆形设计的尾灯、前大灯、门把手、后视镜以及车内控制板相呼应。逐渐收缩式的后防护板也是这种设计，但减少了后车箱的空间。同后箱盖一体的导流器，改善了车行驶的风动效果，有助于节省油。操纵仪表板针对顾客讨厌“廉价”塑料外表的心态，福特采用了看上去更昂贵的加工方式，将仪表监控部分做成一整板，并使它看上去像真皮敷成。车门用三重橡胶垫条嵌缝，使门关合更严密，车内隔音效果极佳。

车帮从车后尾灯到前轮后部的外壳，整个车边外壳为一整块，消除了难看的焊接缝，形成了更牢固的车身结构，改进了车速。

#### 点评：

1996 年全世界新款车型中，给人印象最深的当属福特公司 96 版新车 Taurus。

Taurus 之新，不仅仅在于线条柔顺、圆润、具有雕塑感的外形和具有未来主义色彩的车内布置、新的多阀门的 V—6 引擎，还在于福特采用了全新的市场策略以努力吸引新的顾客群，即战后出生的年轻车主。在设计过程中，福特采用了全新的组织结构和信息交流方式，并且一改旧的设备更换方式和培训工人的方式，采用分散渐进的策略，在生产不受影响的情况下平滑地过渡到新车制造上。



## 和巨人的较量

每个小公司往往都经历过这样一场恶梦：在大公司所忽略的市场角落，他们开发了一种新产品，当利润高涨时，突然出现一个实力雄厚的工业巨头，将市场抢走。但有时事情也并非绝对如此，请看弱小的泰克诺医疗用品公司（TecnolMedicalPreductsInc，）的例子。泰克诺公司位于渥斯堡，它是一家医用面罩供应商。崭露头角时，泰克诺所面对的不仅仅是一个巨人，而是两个：强生公司和 3M 公司。泰克诺对两个强敌的战绩是 1：0。

选择合适的市场是泰克诺成功的关键。公司创始人哈巴德说：

“我们知道如何选定突破战术。”泰克诺公司开始销售面罩时，强生公司和 3M 公司据统治地位，但是由于对巨人的影响很小，这种小商品受到忽略。

当时面罩是廉价商品。然而，泰克诺抓住了人们与日俱增的对艾滋病毒和其它疾病的恐惧心理，把普通产品改造成能保护医疗工作人员的一系列“特殊”面罩，形成有利可图的产品系列。

这一策略使泰克诺财源滚滚。外科手术面罩现在占公司收入的 53%，其中一半的销售额来自特殊面罩，特殊面罩的毛利可达 65%，而廉价的普通面罩的毛利只有 40%。1989 年以来，公司利润和销售额以每年 34% 和 23% 的速度增长。

当看到这个突然出现的赚钱行业时，强生公司和 3M 公司终于清醒过来，他们都更新了各自的生产线，在过去三年中大量推出新型的特殊面罩。

但即使强生公司和 3M 公司反扑过来，泰克诺仍能巩固其领先地位，其秘诀在于不断地创新。它首先提供各种尺寸的和易于呼吸的轻型面罩，在市场上赢得立足之地，然后开发高级产品，建立起市场份额。现在它又生产了一种型号的面罩，其特点是有保护医生在激光手术中免受有害微粒子侵害的过滤层。

在泰克诺的节节胜利中，其高超的生产技术也发挥了作用。以往面罩生产靠手工缝制，所以面罩生产一直是劳动密集型工作。而泰克诺建成了自己的高速自动化生产设备。这不但使泰克诺生产速度比对手快，而且使它成为低成本的供应商。这还帮助泰克诺赢得了像私立医院和第一卫生联盟这样的大主顾。1993 年第一卫生联盟中止了同强生公司的一项长期合同，转而同泰克诺达成一笔 1000 万美元的交易。

但是泰克诺不能有所懈怠。达拉斯市的一家股票研究机构——数据分析公司的总经理警告说：泰克诺的毛利仍是 48.5%，这虽属正常现象，但已低于 1993 年的 51.3%，泰克诺正在受到排挤。

为保持增长势头，泰克诺正在向欧洲扩展。另外，通过兼并，泰克诺已进入医院服装和矫形装备两个行业，而且它每年开发 10 至 12 种新产品，使自己保持领先地位。公司创始人哈巴德正警惕地注视着市场。因为哈巴德比任何人都清楚地了解，一点微小的创新对一个公司所能发挥的作用。

### 点评：

并不是每一个小企业都害怕巨人公司的。泰克诺面对两大强敌，选择了合适的市场而一举获胜。归纳起来，泰克诺的战术是：选择对巨人影响很小而易被其忽略的市场，开发出新产品，当利润高涨，巨人们闯入时，以不断创新和低成本拉开和巨人公司的距

离，并注重地域特征，努力在巨人公司影响力弱的地域的市场中寻求发展。

## 大众汽车东山再起

几年时间转瞬即逝，作为欧洲最大汽车公司的德国大众的领导人，皮奇所处的时期成了该公司历史上最为动荡的时期之一。

一开始，皮奇就在大众公司制造了混乱。1993年，他从通用汽车公司挖来了洛佩斯，一个冷酷无情的“砍价能手”，而通用汽车公司则指控这位前任采购部主任偷走了该公司的机密生产计划。洛佩斯后来帮助皮奇压低大众汽车公司供应商的价格，这一行震动了整个汽车行业。尽管大众公司在1993年总共亏损了13.5亿美元，但皮奇和洛佩斯已经使它摆脱了危机。1995年公司利润至少翻了3番，达到3.2亿美元，而销售额大约为610亿美元。1995年，大众公司的股票价格上涨了57%，达到每股364美元。

但是皮奇坚定地为之奋斗的转折点还远未出现，大众公司仍然是世界上效益最差的汽车制造商之一。由于有咄咄逼人的菲亚特和福特，大众公司不得不压低产品价格，利润微乎其微。同时，容纳了大众公司汽车销量75%的欧洲市场仍然呆滞，预计1997年的增长率不会超过3%。另外，当韩国的大字公司闯入中欧时，甚至还会有更多的麻烦。

皮奇对一项雄心勃勃的计划寄以厚望。这项计划要在1998年之前，将公司16种汽车底盘减少到4种，以巩固公司的复苏。大众公司的各类汽车常常比它竞争者的车贵得多，因此，降低成本成了关键问题。在英国，价格最高的车是福特公司的MondeoGLX牌轿车，售价2.2万美元，比同档次大众的Passat牌车便宜1650美元；而活泼的菲亚特Bravo牌车，起价1.5万美元，比同级的Golf车便宜2000美元。

多年来，大众公司一直得益于上述溢价订价法。因为消费者相信大众公司的制造工艺是最好的，他们愿意多付6%的额外价钱来购买这种质量。但是这种工艺上的优势正在消失，因为最近的一份调查报告发现：就两年内的使用情况来看，大众公司各种牌号车辆的机械故障率只处于平均水平，比日本牌子的车差远了。

因此，皮奇必须埋头苦干，贯彻合并底盘的计划。他的目的是让大众公司所有规格相似的各类车型，包括大众、奥迪、西特和斯科达，采用数千种通用零部件。大众公司还将用2种喇叭代替现在的46种喇叭。皮奇解释说：仅用4种底盘，“我们就能生产比以前多得多的车型，同时还保持它们之间非常不同的设计特色。”法兰克福的一家投资公司认为，这一策略一旦成功可以使大众的税前利润增加4.55亿美元。然而皮奇以不变应万变的战略也有风险。它有可能破坏大众奥迪牌轿车辛辛苦苦才创出的时髦、高技术形象。今年早些时候将在欧洲汽车展销厅中推出一种小型奥迪牌轿车——A3，它采用高尔夫车底盘，从而每辆车能挤出额外的200美元。大众公司的工程师们承担了对高尔夫牌车后轴的改进设计工作。工程师认为：奥迪车的对手，如宝马公司的3种系列产品，装有更复杂的弹簧悬架，将在坐感和操纵感方面超过采用高尔夫车底盘的A3车。虽然高尔夫的底盘可以保证在颠簸不平的路面上高速行驶时，车仍有良好的操纵性，但是这种钢质结构恐怕要给低价车增加多余的成本，那就会迫使这些牌子的车提高售价，并同大众的其他车型，如马球（Polo）车相竞争，同时与韩国及其他对手竞争将会更为困难。

除此之外，这一策略还会与大众公司的社会契约发生冲撞。据皮奇估计，大众公司有3万名多余工人，而且随着新车型的完成与合并的实现，生产率

的提高甚至还要释放出更多的工人。例如，组装新型的马球车只要 16 小时，而组装老型车要 25 个多小时。

而且，大众公司已经处于工人的政治压力下。到目前为止，皮奇只能通过自然减员来缩减员工，大约一年 6000 人。两年前，大众公司把每周 36 小时的工作减至 28.5 小时，同时降低工资达 16%，但是多余的人力仍要使大众公司每年花费大约 15 亿美元。

洛佩斯的采购策略也面临障碍。他打破长期合同，并且对几乎所有零部件生产实行招标。有些部件已经从德国供应商转到了低成本的竞争对手手里，如西班牙。许多供应商竞相降价，匆忙削减成本。

但是这种节约成本的办法也只能到此为止了，为了使多余的工人能有活干，公司迫不得已在内部生产较多的零部件，虽然在公司外生产这些零件的成本比在大众公司内生产要少 10%。

同时大众的海外业务也好坏参半。从中国到捷克共和国的各分支机构都在争夺大众公司并不富裕的资金和负担过重的管理资源。在 1995 年，大众巴西分部的纯收入估计为 6.75 亿美元，大众公司在西班牙的分部则亏损 11 亿美元，同时这个分部还要对它在马托雷尔耗资 19 亿美元新建的工厂支付利息，建厂资金是以马克贷款的，偿还时大部分要用西班牙货币比塞塔，而比塞塔自 1992 年初以来对马克已贬值了 30%。

与此同时，1995 年，墨西哥比索贬值，经济停滞，信用匮乏，吓退了消费者。大众公司在那里的销售额下降了 79%，亏损估计总共为 1.4 亿美元，1996 年的前景也好不了多少。大众公司为低收入者生产的廉价轿车正遭到尼桑汽车公司的 Tsuru 牌车和通用汽车公司的雪佛莱车的侵蚀，这些牌子的车都在同大众公司老牌子的甲壳虫车竞争。

大众公司在中国处于领先地位，占有 55% 的市场份额。但即便在那里，新的竞争对手也在赶上来。通用汽车公司打算于 1998 年在中国开始销售别克牌车，这种车将成为大众公司桑塔纳 2000 车的竞争对手。综上所述，大众公司在国内外面临的挑战表明了皮奇的翻身计划是脆弱的。即使一切顺利，他也需要几年的稳定期以完成他的复兴计划。大众公司推测，到那时，自然减员将减少公司 2 万名左右的富余工人，工程师也会有时间来处理合用底盘策略的缺陷了。

对皮奇来说最大的危险来源于欧洲经济的衰退，随着全球汽车市场竞争的加剧，他只有加速进行他精心设计的策略，以他的职业声望冒死拼搏。

#### 点评：

德国大众是欧洲最大的汽车公司，也是世界上效益最差的汽

车制造商之一。皮奇改变以往的溢价定价法，在对手咄咄逼人的竞争态势下，试图以合并底盘，增加通用零部件，压低采购价格等措施来控制生产成本。通过皮奇和洛佩斯的努力，大众暂时摆脱了危机，但是德国的社会契约所带来的高劳动力成本和欧洲不景气的经济很有可能毁掉皮奇雄心勃勃的计划。如果那样的话，那么大众公司几年的牺牲将付之东流。

## 德州仪器公司主动出击

过去曾墨守成规的德州仪器公司已开始改变产品的营销方式点，他们和客户结成联盟，共同向下游消费市场发起进攻。德州仪器公司过去虽以发明和独创性而驰名，例如在 1958 年，它发明了集成电路，但德州仪器公司也以挥霍其发明成果而闻名，并因此而被英特尔公司、惠普公司和摩托罗拉公司等竞争对手击败。扭转局面的办法只能是主动和客户结成更紧密的联盟，推广公司先进技术，争取在声控电话、个人电脑和信息高速公路所用的全套蜂窝式设备上创造亿万美金的业务。

近来来该公司首次进行的重大试验是开发数字镜体技术。德州仪器公司经过 5 年的研究开发，并投入了 2 亿多美元，生产出一台大屏幕电视机。因为采用了该公司的专利产品——数字镜体装置，这架电视机能反映出极其清晰逼真的图像。该项技术是在面积同邮票一样大小的半导体上，覆盖着 40 万个镜体，这些镜体投射出来的图像，其逼真程大大超过液晶或阴极射线管。但漂亮的画面仅是事情的一部分，德州仪器公司决心要使投资得到回报。德州仪器公司没有坐等客户上门，而是制造了从便携式到壁挂式等各种各样的电视样机，以吸引制造商的注意力。1995 年 4 月下旬，德州仪器公司宣布了该公司的首批合伙人：三家数字放映机制造商。他们将和德州仪器公司一起于 1997 年向电脑显示器和电视市场开展进攻。不过这也使德州仪器公司与以往某些伙伴发生利益冲突，并导致德州仪器公司的战略同盟发生危机。例如德州仪器公司的同盟伙伴兼下游客户通用汽车公司，已经同德州仪器公司共同开发了一种可变性微控制器，这种仪器能处理通用公司 80% 的加工业务，但通用公司迄今还未将这项产品投产，德州仪器的新镜体技术将不可避免地同通用公司发生竞争。

在芯片市场上，分析家们预测，全球的芯片销售额将增加一倍，从 1994 年的 1000 亿美元增加到 2000 年的 2000 亿美元。德州仪器公司是生产芯片最多的制造商之一，其 1994 年的利润猛增了 49%，达 10.8 亿美元。其总销售额达 103 亿美元，比上年度增加 21%。

德州仪器公司并不满足于等待客户带着芯片订单上门订货。这家公司单枪匹马地开辟了声音和图像专业化芯片市场。这种芯片称为数字信号处理器。这种专一用途的芯片速度就像赛马一样快，它比通用型微处理器，如英特尔公司的奔腾，能更快地操纵视听系统。该产品已在蜂窝式电话、硬盘驱动器和个人电脑声卡等新产品中成为标准部件，它们的市场都在迅速扩大。目前德州仪器公司已拥有数字信号处理器 43% 的市场份额。据前瞻观念公司预测，数字信号处理器的全球销售额将从 1994 年的 26 亿美元增加到 2000 年的 46 亿美元。为了牢牢控制销售市场，德州仪器公司让客户亲自设计，从其大量不同部件中定制数字信号处理器，这样客户可以把记忆、动力和逻辑电路等功能结合在一起。比如，索尼公司就把德州公司的数字信号处理器设计在音频系统内，该系统安装在波音公司新型 777 飞机上，它能使乘客选择将近 60 个频道的广播，这使德州仪器公司获取一项为期 10 年生产约 60 万套数字信号处理器的合同。在 1994 年秋天，托马森公司把 RCA 牌卫星电视投放市场以后，在 10 个月之内，其销售量就达 100 万部，这仅仅是过去销售同一数量密纹盘所需时间的 1/4。而德州仪器公司生产的芯片就装配在这种电视内。事实上，很难设想：德州仪器公司不能为市场上推出的哪项电子产品提

供芯片、软件和协助进行产品设计。蒙哥马利证券公司的分析员说：“所有这些产品将具有非常有吸引力的市场。德州仪器公司将比大多数芯片制造公司处于更有利的地位。”但是，德州仪器公司在软件和便携式计算机方面却运气欠佳，公司总裁对本公司在美国笔记本式电脑的业务中只占 4% 的份额感到很不满，他的命令是：要么，将销售额提高到 10 亿美元，并取得 20% 的资产收益率。要么将它卖掉。研究部主任查特奇迅速雇佣了一批销售顾问进行市场调查。调查说明，德州仪器公司的产品过于昂贵，并没有很好地市场定位。但调查也显示产品还存在大量机会。针对这一调查报告，查特奇大力加强销售，并增添新的通讯功能，以吸引汽车制造商。查特奇希望：在 90 年代后期把公司在生产芯片、软件和通讯设备的强项结合起来，推出一种全新的便携式灵巧产品。

目前，虽然该公司并不想独自对消费市场展开进攻，但它无疑将摆脱作为纯粹的上游技术供应商的角色。不论是电视系统，通讯系统，或是速度更快的芯片，德州仪器公司的目的是“提高附加值，并使人们更多使用我们的产品”。或许客户尚未这样要求，但德州仪器公司现在已作好这样做的准备，并等候时机到来。

#### 点评：

德州仪器公司改变过去墨守成规的行事方式，它和关键客户结成紧密联盟，共同向下游消费市场发起进攻。这和英特尔公司的挤压战术如出一辙。

德州仪器和英特尔公司一样，自己仅提供核心部件，利用核心部件开发出的高质量产品的任务则交给低成本的制造商去干。通过最终产品的销售，德州仪器独占核心部件所带来的高利润，并将制造业投资风险转移给生产厂家。

## 面临挑战的汇丰

汇丰银行有着 130 年历史，以消费者为中心是它明确的经营方针。长期以来，该行通过香港分行向迅速发展的当地公司提供低成本借贷，这使香港汇丰成为世界上最赢利的机构之一。但是随着放宽利率管制和竞争者的出现，汇丰银行零售业务的利润正在减少。在香港，一些竞争对手，如道亨银行、亚洲国际银行和中国银行等都在开设新的分行，并开办信用卡业务和高收益储蓄业务。另外，最为致命的是，近 20 年来，乘汇丰银行一直在新的大陆上拓展疆域，例如：花费 70 亿美元吞并伦敦的米德兰银行和纽约的米德兰海运银行，汇丰银行的华尔街同行们如花旗银行和其他竞争对手悄悄深入汇丰的腹地，在亚洲开辟了可观的银行零售业市场。在这期间，花旗银行紧紧追随亚洲富有的顾客。据国民威斯敏斯特证券公司的研究人员分析，花旗银行仅在 1991 年到 1993 年间就投放 6 亿美元巨资，用以扩大其在新兴市场上的业务。其中大部分资金被指定用于亚洲市场，花旗在这一市场有 420 万开户顾客，300 万信用卡顾客。1994 年花旗银行的亚洲资产盈利率为 1.4%，这主要得益于这些富有顾客。到一定时候，该地区的利润率将达 2%，几乎是花旗银行 1994 年全世界利润率的一倍。花旗银行认为：“就（花旗）未来的利润来说，亚太地区可能是最重要的。”

对于拥有 3150 亿美元资产和众多分行，在全球银行业排名第七的汇丰银行来说，在世界上增长最迅猛的亚洲地区得到更稳固的地位对其未来至关重要。该行只有 40% 的资产在亚洲，但在去年 24.5 亿美元的利润中，亚洲却占了 60%。因此，汇丰银行为保持其利润长期稳固增长，对亚洲寄以厚望。相反，欧洲和美国市场已成熟，到处银行林立，想再现亚洲这样的势头不啻于虎口夺食。

现在，汇丰银行正为收复失地而战。汇丰银行策划发起一项耗资 1.8 亿美元的遍及亚洲的销售活动。除日本外，亚洲人中大约有 4800 万人年收入超过 3 万美元。香港汇丰银行估计，这部分人在 1998 年即可能达到 6900 万。汇丰银行希望在该地区增设特殊的机构和发展信用卡、互助基金业务和发行能让消费者支付从餐馆帐单直到闭路电视费用的全能卡。汇丰还特地向花旗银行在亚洲的据点，即该地区迅速膨胀起来的新富发起了进攻。负责银行服务业的资深经理说：“我们将同花旗银行一决高下。”

为了保持其领先地位，汇丰银行用了 3 年时间，对其亚洲机构进行彻底整改，这不仅限于零售业务方面。汇丰将一批经营各类业务的区域机构合并，组成庞大的全球性贸易和投资银行。凭借 50 亿美元的现金帐户，任何人也不会怀疑汇丰银行的决心。

这一行动已经引起花旗银行的警觉。花旗银行亚洲零售业务营销主任说：“我们肯定会发现香港汇丰银行变得比以往任何时候都更加咄咄逼人，更集中精力于零售业务。”不过，他同时认为，现在亚洲市场的开放程度足以容纳两个巨人并肩繁荣增长。

在亚洲零售银行业中，香港汇丰银行开设了 Assetvantage 帐户，开户的最低金额为 26000 美元，这些人享受较高的储蓄利率、更宽松的信贷额度，还有专门负责电话储蓄业务的接线员提供的服务。迄今为止，汇丰银行在香港开设了 3 处贵宾室，并在 1995 年底之前增加到 10 处，这种贵宾室专为拥有 AssetVantage 帐户的顾客而设计。温柔的色调和订制的家具，使这里看起

来更像航空公司的头等舱旅客休息室。顾客一进门，服务人员笑脸相迎，提供咖啡、茶和巧克力。调取计算机记录之后，训练有素的销售人员面对面地提供诸如互助基金和货币调期等方面的建议。现在，香港汇丰银行号称拥有 10 万多名 AssetVantage 顾客。

对另一部份人，香港汇丰银行提供 PowerVantage，这种帐户较少噱头，主要对象是需求消费信贷的亚洲雅皮士。还有面向小型企业家的 BusinessVantage 帐户。官员们说，这些计划帮助汇丰银行保持了市场份额，甚至促使一些顾客从竞争对手处将资金抽走。

在对金融市场放松管制的亚洲其它地区，如泰国、中国台湾和印度尼西亚、菲律宾等等，香港汇丰银行也已开始前往开拓。在泰国，尽管花旗银行占领了一半以上的市场，汇丰银行仍提供信用卡业务以开拓市场。这项业务不久也将在中国台湾和印度尼西亚开办。在菲律宾，该行计划在年底前将其分行由两家增至 8 家。在新西兰和新加坡，该行着眼于中上收入消费者，开设了 AssetVantage 分行。在不那么富裕的吉隆坡，该行也正在推行“伙伴忠诚计划”：以 2500 美元为下限，将中等收入的消费者吸引到银行来，以建立顾客长期的品牌忠诚。汇丰银行希望：随着收入和对银行需求的增长，这些人将一直和银行保持密切联系。

就像该行努力重整其零售业一样，汇丰银行还要巩固其经常重叠的银行批发业务机构，使其成为一家能满足如贷款、发行债券、货币调期、养老基金管理 and 贸易融资等所有金融需要的一家多功能的银行。

事实上，高达 44 层的汇丰香港总部甚至看起来更像一家提供金融服务的大商场。上面几层分别负责信托服务、私人银行、证券和货币交易以及投资银行业务；稍下几层则负责发放贷款。

但是，正当香港汇丰银行在这一地区用力的宣扬时，竞争者也没有袖手旁观。花旗银行说：“从我们的角度来看，他们做得还远远不够。”不过，现在汇丰银行已经冲出了壕沟。

#### 点评：

亚洲对汇丰来说太重要了，香港汇丰更是世界上最赢利的机构之一。而现在花旗银行和其他竞争对手悄悄深入到汇丰腹地，在亚洲开辟出可观的银行零售业市场。在花旗的挑战上，汇丰开发了 AssetVantage 帐户，PowerVantage 帐户，伙伴忠诚计划以重整零售业，发展成为一家能满足所有金融需要的多功能金融商店。



## 网景与微软的角逐

1996年，太阳公司和网景公司为软件行业提供了新的业务模式。在网络天地里，他们掀起的滔天巨浪正无情地冲击着微软与英特尔的联盟。“生存，还是死亡？”盖茨也许应当问问自己了。

在网络上，网景公司发行产品，拥有了70%的浏览器市场。现在数十家新兴公司都在这么干。以进取网络公司为例，它是西雅图的新兴公司，制造在网络上发送实时音频流的软件。这家公司的“实时音频”播送器——用来驱动音乐芯片——可以通过全球网节点而免费下载。“前进就是命令：要迅速扩大，把产品摆在那儿，先别考虑利润和收入。”

这些战略能起作用吗？网景公司开始在商店里以40美元的价格销售“导航员”软件，大量销售使公司在1995年9月首次实现盈利，这比计划提前了。但网景公司主要销售的是利润极大的“服务器”软件，用户公司需要用它来创建并运行全球网公司节点。

网景公司希望在全球网上获得封锁性的收入。在以数百万份“导航员”浏览器程序开拓市场后，它正兴致勃勃地向HTML标准中添加扩充部分。这样用网景公司的软件设计的全球网页面，只有用“导航员”浏览器观看时才能得到最佳效果。任何人都能加入这些扩充部分，但一旦这么做了，网景公司就会加入别的东西。这就创造了一种潜在的可通用性：即把全球网节点的操作员锁在网景公司的服务器软件上。资深软件开发者说：“当你看到一幅全球网页面，它是使用网景公司提供的1.1提高版语言编写的时候，你看到的就是网景公司的股票价值。”

微软公司惊惶失措了。1995年11月16号，很有影响的戈德曼·萨奇公司的分析家里克·谢朗德把微软排在了该公司的推荐名单之外，根据是微软在传统个人电脑软件销售方面增长缓慢，他还警告说：投资者应当小心来自互联网络软件供应商对微软地位的挑战。他说，全球网“对微软公司是个严重的威胁”。

谢朗德降低微软股票等级的消息，使该公司股票在两个交易日内滑到87.38美元——而互联网络的股票却上升了。具有讽刺性的是：早已十分抢手的网景公司的股票达到了110.5美元，公司的创始人詹姆斯·克拉克一举成了软件业最新的亿万富翁。之所以说全球网“对微软公司是个严重的威胁”是因为：软件市场迅速地转向廉价网络应用程序，这可能会迅速的把微软的规模优势变成纪念碑。这个有18000员工的机构可能是这个地球上潜力最大的软件开发力量，但它也是世界上最大的“膨胀”工厂——微软的生存需要的是大家伙，而不是大量的廉价应用程序。

另一个原因是：微软已成为其成功的囚徒。因为有1亿台电脑使用视窗软件，这家公司得把越来越多的力量用在保证程序的新版本和旧版本兼容上。在“视窗95”里面，1500万行的代码中有一大部分只是为了确保兼容性。

尽管华尔街的态度来了个戏剧性的大转弯，但第一位靠软件起家的亿家富翁比尔·盖茨并未彻底被人遗忘。同他那60亿美元的帝国相比，所有的互联网络软件和新兴公司都加起来也是微不足道的。现在，他的机构已皈依到互联网络门下，盖茨的新著作《未来之路》主要就是关于互联网络的。在1995年11月中旬举行的Comdex展示会上，盖茨以特邀嘉宾的身份发表了讲话，描述了微软计划在其现有程序的基础上建立一整套新的互联网络软件。他

说：“互连网络对软件业来说只能意味着好消息。当通讯的成本降低时，人们希望共享信息，互连合作。这表明更多的人会把个人电脑当作更有用的设备。”

盖茨已向他的全体员工讲明，互连网络和全球网是微软公司目前最优先的任务。盖茨面临的挑战可能更侧重于结构和经营方面，而不是技术。微软和 10 年前个人电脑的革命危及大型机业务时 IBM 的处境很相象：即他试图进入新市场时，也不能放松保持在旧行业中的领先地位。现在，操作系统和微软 Office(办公软件)等软件包维持着这个庞大机构的 85% 毛利收入。此外，盖茨也承认，在个人电脑软件业的领先并不能使他成为新秩序的霸主。他说：“在我们所处的行业中，任何已取得的成功都保证不了未来的成功。”

目前，微软在努力开发它自己的全球网软件。首先，微软将现有的产品，从 Windows 到 Word(微软公司的文字处理软件)到 Excel，用 Java 改写，使之能够上网。同时，它把可视 Basic 作为开发全球网应用程序的编程语言，和 Java 语言展开竞争。另外，一个辅助性的软件方案——对象链接与包装(OLE)方案，现在要被扩展到能在网络上运行。该软件方案使开发者能创建可从一个程序链接到另一个程序的对象。起初为微软网络创建多媒体内容的专利工具“黑鸟”正为全球网而重新设计。

由于微软的工具已被数以千计的开发者们使用，而这些开发者又曾投入数百小时来弄懂 Windows 软件的复杂性，所以微软可以肯定许多人将会跟随着它的后面进入互连网络。现在已经有有一个繁荣的可视 Basic 和 OLE 的对象制成品市场了，比如图表和拼写检查程序。最后，为了不被排除在外，微软开发者们开始制作他们自己的浏览器和服务软件。叫做“互连网络探索者”的浏览器在 1995 年 8 月份“视窗 95”发布后不久就面市了。现在它也被装在“视窗 95”个人电脑里发售。新版本“探索者 2.0”现在也有了。像“导航员”一样，它包括了针对 HTML 格式进行的属性变化，目的是增加图形的精度，提高性能，同时，它也播下了软件封锁的种子。微软能忍受浏览器市场的丢失，但它决定不再把在战略上至关重要的服务器业务拱手相让给网景公司。它正在测试一个代号为“直布罗陀”的全球网服务器程序，争取在不久以后发行。“直布罗陀”是建立在问世两年的“视窗 NI”操作系统上的，但加入了处理 HTML 文本的功能。微软另一个计划于 1996 年问世的产品“弹射器”将增加安全功能。服务器市场有望从 1995 年的 2000 万美元扩充到本世纪末的 3 亿美元。

微软像对手一样，通过免费下载软件在全球网市场上争得一席之地。程序“互连网络助手”是用 MSWord 将文本转变成 HTML 格式，它通过微软的全球网点免费下载了约 50 万份。此外，微软还推出了 Word 的观看程序，它也是免费的。有了它，即使你的个人电脑上没有安装 Word 程序，也能在网络上观看或打印微软的 Word 文本。

当老手们纷纷学习新招时，后来者也当仁不让。在 1995 年 12 月份，网景公司发布“导航员”2.0 的下一个版本，它包括用来开发全球网应用程序的工具、电子邮件和工作组群软件，后者是这家公司通过购买 Collabra 软件公司得到的。网景还将把“插入”式程序进行捆绑式销售，其中包括 Java 和 Adobe 公司的文本观看程序及“实时音频”播送程序。网景公司还对其他领域进行开发，其中就有文字处理器这样的程序。不过这样做的危险在于，网景公司想变得更像微软，它可能会成功，但这种转变本身却是错误的，因

为网络上没有谁需要“ 膨件 ”。戈德曼·萨克斯公司的谢朗德说：“不久网景就会因再创 Windows，而以失败告终。”

**点评：**

网景公司利用自己的领先优势，在全球网上获得封锁性的收入。它创造了一种潜在的通用性，把全球网节点的操作员锁在网景公司的服务器上。微软公司则利用现有的软件武器和资产优势。以及自己庞大的顾客群把自己的软件扩展到网络上，并通过免费下载服务器软件打击网景公司的利润来源。

## 来自内部网的机遇和挑战

当互连网络和环球网热起来以后，软件制造商们一直在自我改造。起初，软件制造商们着重于环球网的大众程序，想使环球网成为消费媒体。可是近来，网络上的商业进展缓慢。现在，他们又抓住了一个更现实的机遇：提供内部网服务器软件，帮助公司客户建立内部网。据佐纳研究公司预测：内部网服务器的软件销售额将从 1995 年的 4.76 亿美元跃至 1997 年的 40 多亿美元。佐纳公司认为，到了 1998 年，这一数字将是互联网服务器业务的四倍，达到 80 亿美元，这还不包括所有那些进入内部网市场的应用程序、编程工具及其它软件。毋庸置疑，几乎软件业的每家厂商都在制作内部网产品。内部网市场巨大，获利丰厚。

对许多软件公司和产品来说，它也意味着巨大的威胁，过去需众多复杂代码和专门程序的工作突然间在环球网上找到了新的简单的方法。首家意识到这点的是莲花发展公司，它面对价格低廉的环球网产品不得不捍卫其 Notes 程序——一个帮助职工们在网络上进行合作的功能强大的软件。德国一家有 19 亿美元资产的软件制造商 SAP 公司也面临同样尴尬的局面。SAP 为掩盖电脑间的不同之处，编制了复杂的程序，从而成为本行业内的一流公司。而现在，至少在理论上来说，那些环球网几乎都能做到，而且又快又便宜。电子数据系统公司已花费了两年时间、数百万美元安装欧洲的 SAP 公司的企业软件，但它眼下正考虑用环球网来获得一些同样的数据。

眼下，众多的内部网环球网节点被用于分享基本的信息：例如发布职位列表、津贴信息和电话目录等。仅这些简单的信息分享装置就带来了战略上的优势。比如说，CapGemini 公司的“知识银河”就是个巨大的技术信息库，它帮助咨询公司更迅捷地对顾客作出反应。

然而，内部网并非是医治所有不足的灵丹妙药。到目前为止，环球网还过于简单。不能替代多少年来一直在不断完善的复杂的商业程序，还有公司仍看好复杂程序那无可指责的安全性能。

但无所不能的软件制造商对此不屑一顾。他们纷纷向内部网发起进攻，更加复杂的内部网已出现。雇员们可以通过它们填写电子表格、检索公司数据库、或召开虚拟会议。莲花公司、SAP 公司等急于赶在新公司蚕食其领地之前，改写面向环球网的软件。汉姆布雷赫特·奎斯特公司的分析人员说：“对 SAP 和其他公司而言，将它们的软件环球网化已变得越来越重要。”

要想体验一下未来内部网的感觉，请看硅图像公司。这家高级图形工作站的制造商使用环球网内部网的时间几乎和最初的环球网浏览器 Mosaic 面世一样早。它从内部网的基础功能开始：发布电子信息，使公司世界各地的职员都能看到。

但硅图像公司并没到此为止。现在它的雇员们可进入 20 多家公司数据库，只需在高亮的蓝色超级链切换。以前要得到同样信息，职员必须向一班经过专门培训的专家提出申请，然后由他们从公司的数据库中找出所要的信息，这常常需几天的时间。

硅图像公司时不时地在网上向世界各地的员工发送视听文件。当 1993 年 2 月份克林顿总统访问公司总部时，它在全世界的职员都通过内部网接了进来。

内部网既给软件制造商提供了再度振兴行业的契机，又让在前期落伍的

公司得到了一个领先的机遇：制作内部网开发工具和内部网应用程序。

抓住机会的第一要求就是：提供人人皆可创建信息的“工具”。环球网的 HTML 格式未免太复杂。所以软件制造商们向市场推出大量掩盖 HTML 复杂性的开发用软件包。去年编写工具软件的市场仅有 200 万美元。汉姆布雷赫特·奎斯特公司预测到 90 年代末，它将达到 3 亿美元。

自 1995 年 12 月以来，阿度比系统公司已售出 3 万多份 HTML 编写软件 Pagemi II，微软公司也卖出了数千份将 Word 文件转换为 HTML 语言的软件包，它还准备把“微软办公室”软件升级，内置 HTML 编写软件。在 1996 年 1 月 16 日，微软以约 1.3 亿美元的价格收购了弗米尔技术公司。这家公司制作的环球网工具软件简便易用。下一步微软将提供开发动态页面的软件包，以解决目前大多数的页面所含的内容只能看，不能改的缺陷。一旦有了适当的开发软件包，页面便可以交互——例如，通过填补主页空白，来调用数据库检索程序。

至少在目前，形势是有利于实权派的。在环球网上冲浪的个人可能会把宝押在下载的最新软件上。但像大公司这样的组织却希望从计算机公司得到内部网技术，国际商用机器公司期望这种心理今年能带来亿万美金的收入。

基于这点，微软投入了全部力量，尤其是在内部网部分，它必须获得成功才能保住在操作系统和应用程序方面的领先地位。微软在 1995 年 12 月扬言“沉睡的巨人已经醒来”，现在环球网市场和内部网市场的运作规律是：公司对基本的客户用浏览器程序收很少的费用，甚至分文不取。但在公司等商业组织用的服务器程序方面却极为不同——它们拼命收钱。

1996 年 2 月，微软大举进军内部网的基本程序——环球网的服务器软件市场。微软在网络上同时发布了它的互连网络服务器程序和浏览器程序，微软的视窗 NT 操作系统中也将放进服务器软件，但不需用户多花钱。

许多电脑制造商紧随其后，如康柏、惠普和数字设备公司计划把 NT 附带在它们的服务器中随机销售，这种地毯式轰炸会迅速地转变微软在互联网业的落后局面，并使其一马当先。两年的时间已经过去，视窗 NT 也已成为用于局域网的小规模服务器的首选操作系统，而现在这些机器又将成为内部网服务器。微软的免费互连网络服务器软件，除了包含环球网服务器软件的基本性能之外，还加进了安全特性和连入公司数据库的能力。

这一策略确实震动了环球网软件市场。弗雷斯特研究公司说：“微软毁掉了这场聚会。”他们认为，免费发行环球网服务器对其对手来说“是非常巧妙的致命一击”。微软认为加入服务器程序并非出于什么恶意，只是操作程序软件自然更新一部分罢了。

微软的网络计划又引起了司法部的关心。微软的网络进军会伤害到谁呢？网景公司是显而易见的目标，它的服务器程序要价几百至几千美元不等。微软 2 月 12 日的声明一出，网景的股票就下跌了 4 美元，即 6%。但网景公司对来自北方的挑战不屑一顾，因为网景公司对服务器销售的依赖并不像微软想的那样大。公司要装内部网，就得花钱去买成千套网景公司的“导航员”浏览器软件，以便得到网景公司提供的客户服务。由于“导航员”已成标准，分析家们认为它的销售仍将强劲下去。

面对微软公司的挑战，网景公司还在开足马力应战。它在 3 月份以新价格推出了环球网服务器程序的新版本。“导航员”软件的最新版加进了“框架”（一种在屏幕上显示多个页面的方法）、电子邮件、以及使用户的身份

合法化的安全措施。它还包括一个方案，可以插进公司所使用的程序，如阿度比公司的 Acrobat 文本观看程序和声音播放器，这就扩大了浏览器的功能。

与此同时，网景公司还进入了那些内部网用户会感兴趣的崭新领域。1995年9月，它买下了 Collabra 公司。这是家软件制造商。其程序的功能和莲花公司的 Notes 差不多，但没那么全。在 1996 年 1 月 31 日，网景公司说它要收购 InSoft 公司。InSoft 公司的技术可使用户和公司工作小组在网上通过视听手段合作，也为网景公司的 LiveMedia 软件打下了基础，后者可在环球网上提供及时的多媒体服务。

网景公司、微软公司及软件业众多的新兴公司等数百家竞争对手急于生产出更好的环球网软件，但毫无疑问，对把未来押在内部网上的公司来说，前景喜人，它们只会让内部网更早实现。正如有人所说，就让它百花齐放吧。这样我们想要什么，就有人给我们提供什么。

#### 点评：

突如其来的内部网，既给软件制造商提供了再度振兴行业的契机，又让前期技术落伍的公司得到领先的机遇。由于内部网采用的环球网技术还过于简单，不能马上替代多少年来一直不断完善的复杂商业程序，和它所带有的安全性能，这给所有的软件制造商留下了可供发展的空间。

## 互不相让的柯达与富士

数十年来，柯达和富士都力图在全世界胶卷市场上挤垮对方，但是在对方的国内市场上，它们的努力均未取得明显进展。在日本市场，富士公司的摄影胶卷占胶卷销售额的 70%，而伊士曼·柯达公司竭尽全力也才达到 9%。在美国市场，情况正相反，柯达胶卷销售份额在 70% 以上，而富士胶卷约占 11%。对这两大公司如何控制各自的市场仔细观察后，人们就会发现，富士在日本市场采用了一些和柯达自己在美国运用的相同战术。

富士公司像老虎钳一样的手紧紧控制着胶卷的经销。在日本市场，胶卷在多重系统进行销售，位于系统顶端的是几十家经销商，中间是好几百家中间批发商，位于底层的是大约 40 万家零售商，其中大部分是家庭经营的小零售商。富士公司一直控制着四家日本最大的经销商，这些经销商的销量共占其胶卷总销售的 70%。

柯达公司的首席执行官乔治·费希尔认为，富士公司和日本政府在 70 年代建立了这一套有利的销售系统，目的是在关税取消时牵制柯达产品在日本市场上的销售。费希尔还认为，现在富士公司已通过银行和其他金融联系有效地控制了四家最大的经销商，并牢牢地限定了胶卷的价格。外国公司要对日本市场发起进攻，只能靠与销售底层中的大批发零售商合作，例如迅速增加的折扣商和超级市场连锁店对新客户都是开放的。德国爱克发公司自 1990 年重新进入日本市场以后，通过为日本大的零售商生产爱克发胶卷，已使其胶卷销售额达到日本市场总销售额的 5%。但是这样做障碍巨大，到目前为止，经过巨大的努力，柯达只在 15% 的零售批发店出售胶卷，而且主要集中在大城市。

美国市场则更接近真正的开放。胶卷由制造商直接经销，在美国各大商场几乎处处都可看到用黄色纸盒包装的柯达产品。而 1970 年进入美国市场后，富士胶卷也由大致占了美国胶卷销售 2/3 的零售批发店经销，其批发商包括沃—马特、凯马特及沃尔格林这些美国最大的连锁店。尽管这样，富士胶卷只占到美国市场的 11%。

柯达公司保持住 70% 的市场份额主要是依靠其良好的声誉和精明而实际的推销方法。最近，由道达尔研究公司进行的关于美国人对品牌质量的调查中，柯达名列首位，比沃尔特·迪斯尼和梅塞德斯·奔驰还好。

柯达和富士在推销措施上也不乏相似之处。柯达公布了一项新的销售措施，即实施“数量刺激计划”，如果零售商能达到其上一年度的胶卷销售量，则给予 3% 的退款。美国柯尼卡胶卷公司的销售主任说，该计划“使零售商很难试销非名牌胶卷”，因为那样做有可能减少柯达胶卷的销售，从而担当失去退款的风险。而富士公司在日本市场，通过暗中退款和使用其他金融手段来控制日本的经销商。

柯达指责富士公司采取不公平手段控制了日本相纸市场的 56%。但是，竞争对手们注意到，柯达公司也为它的 Quallex 公司争取了大批批量洗印商到旗下，它控制了美国照相批量洗印业务的 70%，而 Quallex 实验室使用的正是柯达相纸和化学制品。

### 点评：

柯达和富士利用本国的文化、制度上的特点在自己的商业后院牢牢地扎起了一道

无形的贸易壁垒，看来它们之间的竞争是将长期持续下去。



## 纽科公司的新冒险

在生意场上，纽科公司的董事长肯尼思·艾弗森喜欢冒险。虽然冒险中的挫折与失败在所难免，但与艾弗森取得的巨大的成功相比，它们就显得微不足道了。例如，1989年在技术未经验证的情况下，他以3.5亿美元大胆涉足轧钢生意，结果一举成功。

如今，艾弗森又雄心勃勃地开始了新的冒险。他与纽科公司的老对手，USX公司的成员——美国钢铁集团合作，力图找到一种全新的炼钢法——直接炼钢法。1994年初，一个由美国钢铁协会和美国能源部领导的美国公司联盟放弃了直接炼钢计划。其中缘由是，这种炼钢方法尽管在技术上可行，但是生产周期太长，而且生产出的钢档次不一。

经反复研究，纽科公司、美国钢铁集团和博雷仙公司一致认为：一种新的碳化铁直接炼钢法可改变上述状况。纽科公司说，他们将在4个月到一年的时间里验证直接炼钢法，然后决定是否在一家纽科工厂附近建立一个3000万至4亿美元的试点工厂。这个试点工厂每小时生产50吨钢，其规模相当于一个中型厂。这种新的直接炼钢法的核心是一种新型炼钢原料——碳化铁，这种化合物具有双重功能。它既含有铁又含有碳，相当于高炉冶炼所用铁粉和焦炭的熔融体，所以它既是炼钢的金属来源又是热能来源。另外，利用工艺过程中一氧化碳转变成二氧化碳的放热反应，能使铁水升到高温，并将其冶炼成钢。这种在密闭炼钢炉中进行的直接炼钢法将会比当今任一种炼钢法清洁得多。那些为达到《1990年空气净化法令》而苦苦努力的炼钢公司的满腹愁云会被它一扫而光。

同时，这种方法可以使纽科公司每吨钢节约50美元，即节约成本的20%，并摆脱对混乱不堪的废钢市场的依赖性。为达到目标，纽科公司将在特立尼达岛完善生产碳化铁的技术。在特立尼达工厂中，用从特立尼达岛丰富的天然气中获得的甲烷和氢气进行处理铁矿石颗粒。

处理过程中，碳附着在金属铁上形成碳化铁，同时，天然气中的氢和矿石中的氧相结合，生成饮用的水，这项副产品将由纽科公司出售。这里顺便提一句，在传统的高炉处理的工作中，氧化铁砂粒中的氧在高炉中被白白烧掉。接下来，碳化铁进入一座带有两个密闭工作室的炼钢炉。其中一个工作室用来把碳化铁熔化成铁水。在工作室中，碳化铁与少量的炽热钢水相互混合，利用钢水的热量引燃碳化铁中的碳，使工作室升温，将金属加热熔炼成铁水——如同一般高炉中倒出的铁水。最后，另一个密闭的工作室把铁水冶炼成钢。

为美国钢铁集团工作的发明家戈登·盖格描述了在密闭工作室中进行的工作：“在一个单独的反应罐中，一氧化碳转变成二氧化碳，放出热量供给炼钢过程使用。虽然这个反应在许多炼钢过程中都发生，但极少被利用来为炼钢提供热量。在特立尼达的工厂中热量没有白白跑掉，它为整个冶炼过程供热。如果设计出这样的炼钢炉，那么无需其它能源就可以把加热至500的铁水冶炼成钢。”

当然，目前纽科公司的碳化铁工厂被包围在一片怀疑声中。因为几年前，艾弗森急于生产一种废钢的替代品，所以未先建立试点工厂就断然地花8000万美元兴建了特立尼达工厂。

如果在特立尼达的试验成功，碳化铁将被装船运至新奥尔良，从那里改

装驳船，继续沿密西西比河而上。

美国钢铁集团的科学家和工程师将等候在纽科公司设在黑科曼市的工厂，这将是一次完美的搭配。美国钢铁集团具有高水平的 R&D 部门和碳化铁冶炼技术，而纽科拥有碳化铁——假使特立尼达工厂正常运转——和把新技术商业化的经验。正如观察家们所言：“它非常令人称心如意。现在，这些合作者们所需要做的是把美好的设想变成铁一般的现实，以超日本和德国的竞争对手。

**点评：**

进行技术创新能带来丰厚的回报，当然也有公司因为技术冒险而失败的，但是不冒险的风险往往更大。纽科为了弥补自己的技术缺陷主动和昔日对手美国钢铁集团联手革新炼钢法，从许多方面来说，这将是一次完美的搭配。

## AT & T 与英国电信的争夺

1993年5月，在卡里多尼亚旅馆，英国电信公司总裁伊恩·瓦兰斯爵士同MCI电信公司总裁伯特·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。英国电信公司将获得美国第二大长途电话公司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AI & 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的年收入估计为450亿美元，而英国电信的年收入为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、全球影响，想乘世界电信市场解除管制之机，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。”特别是在那些大公司最为集中的国家。

英国电信公司和MCI电信公司的合资公司——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了合伙或联盟合同。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世界伙伴联盟成立于1993年5月，它包括日本最大的国际电信电话公司(KDD)、新加坡电信公司和其他亚洲国家传媒体公司。1993年12月，该联盟又宣布同联合信息公司组成合资公司。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，而且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，协和公司在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，在联盟中的所有成员都享有发言权，其中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世界信息的服务和软件，并在它们本身的网络中使用同一技术标准。这种安排的长处在于它的规模大，AT & T和它的全球合伙者的服务年收入加起来总共可达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，欧洲的合伙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“我喜欢竞争。我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 (NT & C) 签署了一笔交易，这家日本公司是去年 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。”因为可乐战要求作为对手必须泾渭分明。ED 公司在同德尔塔航空公司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，但谁出无法提供市场所需的完整的服务时，也许 AT & T 和英国电信必须走上结盟之路。这时是否意味着瓦兰斯和艾伦 (AT & T 的总裁) 最终要举行密谈呢？

#### 点评：

随着电信管制的解体，AT & T 和 BT 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。

## 新潮迭出的台湾饮料业

每年的4~10月，台湾饮料业都要展开激烈的市场攻防战，各路兵马不仅要充分利用自己既有的优势产品，更要顺着市场新潮，推出年度新产品，以探索新的生机和新方向。

1993年台湾饮料市场整体销售总值达370.5亿元新台币，市场整体比上年增长7.9%。但就碳酸、咖啡、茶、运动、机能及果蔬汁等6大类饮料的销售来看，碳酸饮料衰退8.3%，首度退出市场盟主的宝座。它被销售值达123.6亿元的茶类饮料取而代之；其次，咖啡饮料、果蔬汁均呈现衰退，运动饮料翻升乏力，机能饮料则在销量仅达1.6亿余罐的情况下，有26.2%的成长，颇具发展潜力。

从1990年开始，台湾饮料市场销售成长幅度日渐缩小，同时，6类饮料相互地侵蚀市场，亦造成彼此业绩的明显消长，原因可归纳如下：

1. 跟进竞争激烈。综观岛内饮料厂商，大都有各自的明星品牌。但近年来，市场上常有异军突起的黑马，引发新潮流及跟进竞争，如：开喜乌龙茶掀起乌龙茶热战，多家厂商共炒乌龙茶产品，影响了其他饮料的销路。

2. 产品同质性高。岛内饮料产品的发展同质性很高，往往“英雄所占市场相同”，中山大学企管所博士说：“由于竞争激烈，厂商往往运用价格策略，鼓励消费者整箱购买，以减低消费者转换其他品牌的速度及可能性。”

3. 消费者口味多变。通常欧美国家消费者常饮用的饮料品牌约3~5种，台湾可口可乐公司公关副总裁表示：“1993年我们行销部测试可口可乐广告效果时发现，国人常饮用的品牌竟多达12~15种。”这种现象无疑使各类饮料的生产及销售，增加更多不确定的风险或因素。

在市场产品跟进竞争激烈、同质性高及消费者口味多变的趋势下，久津公司经理说：“近年饮料产品的生命周期愈来愈短，像1992年一炮而红的冬瓜茶，现已热度大降。因此，现今饮料厂商新产品开发的品种要多、速度更快，生产线还须具备9个星期到2个月的机动调整能力。”

尽管新产品开发的成功率往往仅达5%，但饮料业者为应付诡谲多变的市场，每年都有新产品的生产策略及计划。诚如：“新产品开发是业绩成长的关键。”

台湾饮料业者经过1993年的短兵相接，一般均认为未来在健康意识抬头的情况下，消费者的口味将趋向清淡、天然。多数业者看好茶及机能饮料，但也有部分业者认为咖啡与果蔬汁颇有成长性。

在茶饮料方面，许多业者估计，茶饮料连续成长3年后，1994年市场开始进入成熟期，加入竞争的厂商将日益增加，产品口味也将日渐增多。

信喜实业的“开喜乌龙茶”1993年营业额达40亿元，几乎占整体茶饮料销售值的1/3，1994年公司大手笔拨出8亿元作为广告及促销费用。在信喜持续强势进军乌龙茶市场的同时，而光泉、益华仍将坚守市场。此外，黑松今年5月将增加瓶装乌龙茶，掬水轩提供加味性乌龙茶，统一则增加300cc包装乌龙茶。业内人士一般预料今年乌龙茶将持续成长。

在乌龙茶旋风的带领下，近两年在日本成长相当快的绿茶，1993年下半年亦在台湾饮料市场迅速崛起。

在茶饮料一片看好声中，以碳酸饮料为主的台湾可口可乐公司亦与雀巢公司合作，于今年3月推出紫莓、热带水果等清淡口味的雀巢水果茶。由上

述情形，不难看出茶饮市场的发展日趋成熟，目前不少业者已将触角延伸至稳定成长的功能饮料。1993年在日本饮料市场大放异彩的胡萝卜饮料，给岛内厂商不少灵感。掬水轩于1993年8月抢先推出纯胡萝卜饮料“Carotene”，益华也跟进推出“生活卡洛劲”。此外，台湾可口可乐公司今年6月前除推出碳酸饮料新产品外，也计划推出果汁新品。黑松行销处副处长表示：“未来黑松新产品开发将走品牌第一的策略，今年便将尝试以碳酸饮料结合果汁，发展新的饮料概念。”除了金车、黑松、久津等原已生产的厂商外，麦斯威尔、统一、可口可乐公司也投入罐装咖啡市场。今年罐装咖啡的白热竞争，正式宣告罐装咖啡市场已进入战国时代。饮料产品单价低、替代性高、产品信息泛滥，这促使饮料业者不断以新产品来开发新商机，但这仅仅反映了业者表面的竞争。事实上，在新产品开发的背后，业者尚须在产销、通路、物流等方面的管理做更大的竞争，近年饮料业在此三方面逐渐形成下列趋势：1. 委托加工渐成趋势。近年台湾大宗物业纷纷涉足饮料业，加上新产品开发速度日益加快，使许多担心资金负担过于庞大的业者，逐渐采用委托代工的作法。2. 依流通特性规划、开发产品。过去产品的开发通常以消费者定位作区分，但近年饮料业流通方式从连锁超市、连锁便利商店到餐厅、槟榔摊不一而足，业者亦须针对不同特性的流通，规划、开发不同的产品，像900cc及1500cc包装的茶饮料，通常通过餐厅等渠道销售。3. 饮料业者自行整合流通渠道的成本日益高涨。现阶段，岛内饮料业经销制与直销制并行，但厂商投入直销的比例日高。因为饮料产品对消费者而言，是关心度低的消费品，中山大学企管所博士指出，“由于消费者常进行品牌转换，广告塑造出饮料品牌的知名度，并不等于品牌忠诚度，所以，饮料业者必须自行掌握店头的行销，以确保店头货架的占有，并避免缺货。”

以台湾的可口可乐公司为例，该公司只在少数偏远地区采取经销商制，其他市场均由另外成立的销售子公司直销。该直销子公司经营自动售货机、各类连锁店、特定市场（运动场、机场等）、休闲市场、零售商（一般商店、槟榔摊）等十几类销售渠道。更特别的是，该销售公司还集合了全岛2500家单店型的传统商店及超市，成立“可口可乐俱乐部”，强化单一销售渠道的销售能力。台湾可口可乐公关副总裁说：“主动整合销售渠道的成本的确很高，但惟有如此，才能确保销售效率及服务质量。”

从饮料市场流通渠道庞杂、以及配送成本偏高、配送效率偏低的现况来看，整体产业尚有许多纵向及横向一体化变革的空间，而整合、变革的动力将来自市场严酷的生存竞争。

#### 点评：

台湾饮料市场是一个口味多变，尚在形成过程中的饮料市场，它的竞争规律与美国饮料市场截然不同。在美国饮料市场上，两雄相争，可口可乐与百事可乐利用自己的品牌优势发展出完整的产品链，非名牌厂家毫无立锥之地，而配销厂家也依附于两大品牌。在台湾饮料市场上，品牌林立，销售体系混杂。因此，商家一方面要能树立起品牌优势，另一方面要整合销售体系，以便及时、迅捷、低成本地将产品送到消费者手中。这两方面相辅相成，缺一不可。

## 汽巴—嘉基的“水平策略”

汽巴—嘉基又译为“西巴—盖吉”，是瑞士仅次于雀巢公司的第二大垄断企业，也是瑞士最大的化工公司。它由汽巴公司和嘉基公司于1970年10月合并而成，它的主要经营业务涉及健康护理、农业和工业三个领域。

汽巴—嘉基公司是一个谋略型企业，凭借着一整套的策略使公司在近几年内，销售额和利润都有了重大的增长，使其稳坐瑞士企业的第二把交椅。

公司的核心策略即为水平策略。汽巴—嘉基的各经营分部，在“水平策略”的框架下工作，对公司的业绩负责。“水平策略”是指在所有的业务机构实行公司统一的标准。这些标准包括：管理开发和领导地位、组织上的开发、研究与开发、兼并、金融和投资政策、环境保护和安全以及通讯。所有分部的活动都在有关这些方面的策略和评价指导下进行。

面向市场创新是保证汽巴—嘉基长久发展的根本。为使新产品的开发，服务的提供都适应市场的真正需求，公司采取的相应策略有：（1）内部的增长—外部的机遇。满足市场需求的产品力求在公司通过自己的研究与开发研制出来，但也吸收外部的技术创新。（2）合作经营。为了在风险业的投资有利可图，鼓励大家捕捉住研究与开发的机会，挖掘出有前途的观点并对其能获得的利益加以分析与评定。（3）研究新的途径。积极创造各种机会，生产新产品。

另外，公司十分注重研究与开发，R&D经费逐年上升，目前已占销售额的10%以上。

金融也是构成公司“水平策略”框架的一部分，其政策是：促进信贷扩大与流动性；把金融成本降到最低线；为投资活动维持足够的金融机动性，保证用于风险业的流动资金有一个最低的回收率；利用金融市场的机会和金融创新手段，在明确风险程度后保证在经营过程中有较大的监督。

具体采取的策略有：（1）在限制风险的同时实现流动资金有令人满意的回报率。投资的质量是最重要的，要有所选择地投资以使回收率长期高于市场平均水平。（2）灵活有效地使用资金资源。力求使其金融成本低于长期市场成本的水平，并不断利用国际金融市场的机会。

环境保护是汽巴—嘉基政策和实践不可缺少的一部分，它既是公司的管理目标，也是对每个员工的要求。其目标是要经济地利用自然资源，并达到最低程度的环境污染。

其策略有：（1）全球政策和地方责任。根据全球的环境政策不断地修改制订公司的新能源政策，以使污染达到最低程度，确保职员和当地居民的健康与安全。（2）从“事后解决”转变到“事先预防”。为使产品与环境兼容，从产品的研究、开发、制造到使用都进行严格的控制。（3）通过教育和培训加强人员的环保意识。

汽巴—嘉基公司是一个很有社会责任感的公司，积极参与广泛的国际科技、社会、文化和环境规划项目，以推动人类文明的进步。

其策略有：（1）积极帮助发展中国家开展各种开发援助计划。（2）开展各种活动促进科学、教育和研究。

为了适应公司的发展，汽巴—嘉基公司还制订了“对症下药”的策略。公司共有14个分部，每个部都有自己的策略。这使得各部都能根据自己的实际情况，选择正确的道路，获得更好的发展。

## 汽巴—嘉基在国际竞争

环境中的市场扩张策略，是其成功的另一个因素。公司的农业部在 90 年成功地兼并了 MaagAG 之后，销售额大幅度增长；药品专业部在研究和开发出了相当多的创新产品后，继续保持世界药品供应商第五把交椅的位置。汽巴—嘉基的其他经营部也均以创新产品为后盾，强化其市场扩张战略，使其在全球经济普遍萧条，各家公司纷纷亏损的时候仍能年年占据市场领先地位，取得预期的利润。

在公司采取市场扩张策略的同时，公司相应地贯彻加速产品供给策略，公司在加速创新产品供给时，不断推出高附加值产品，并提供完整的配套服务，使产品一直保持最上乘的品质。

### 点评：

企业经营应具有相应的策略，汽巴—嘉基公司以“水平策略”为核心，辅之以“对症下药”策略、市场扩张策略、加速产品供给策略使公司的每个经营部在成长的同时，为公司创造了利润，它的经验表明了这样一个事实：策略好比是企业行动的指南。



## 两大可乐公司的收购战略

可口可乐和百事可乐是两家世界著名的饮料公司，拥有世界著名的品牌，两家公司能有今日的辉煌，同它们的收购战略密切相关。

可口可乐是世界第一、第二品牌，长年以来稳坐饮料市场的头把交椅。自 1886 年创建以来，以其独特的口味和遍设世界各地的特约装瓶厂得以畅销全球。直到 1960 年，公司基本上是一家单一产品的制造商，60 年代，随着合并热潮的兴起，公司陆续兼并、购进了其他一些企业的股权，才逐步向多种经营业务发展。例如：1960 年购进了密纽特·梅德冷冻果汁公司；1961 年又购进了邓根食品公司（主要经营咖啡业）及其他一些企业。随着多种经营业务的不断发展，公司从单纯从事一些软饮料及其他食品的生产，发展到还从事其他工业生产活动。例如，1970 年购进了化学溶液公司，从而开始水净化系统的业务；1977 年又购进了普莱斯托产品公司，增加了塑料薄膜包装材料的生产业务。特别是在 1977 年购进了泰勒酿酒公司后，公司业务突飞猛进，一跃而成为美国第五大酒商。在 70 年代，该公司陆续买进了各国多家装瓶厂，为其产品行销全球奠定了稳固基础。

到戈伊祖艾塔担任可口可乐公司总裁时，他认为要保持可口可乐的竞争优势，必须进一步增添可口可乐的文化品味，加强其美国经典象征的形象，于是一再坚持公司战略应进一步向娱乐进行分化。公司成功地收购了哥伦比亚制片公司，并被后人认为是一个精明之举。1985 年，可口可乐公司买下了使者通讯公司的全部产权，它是几家主要的电视节目制作公司。不到一年，即 1986 年春天，他们又买下了默芜·格时机芬制作公司。一系列成功的收购使华尔街为戈伊祖艾塔领导下的可口可乐所震动，同样的可口可乐股票在戈氏出任总裁那天以 29 美元的价格出售，5 年之后则卖到 100 美元以上。

饮料界的后起之秀，也是可口可乐的主要竞争对手——百事可乐，曾以其富有潮流感的广告及形象，步步抢占汽水市场上可口可乐的地盘。同样，收购也是百事可乐增强资源优势，扩大市场份额的有效手段。

这两家公司为抢占市场，经常发生一些冲突，其中最出名的是百事意欲收购七喜，可口可乐奋起回击。

七喜(7up)是美国汽水中继可口可乐、百事可乐后的第三品牌，以其“非可乐”的市场定位而深受顾客喜爱。1986 年，百事可乐决定从菲利普·莫里斯公司收购七喜。如果收购能成功，百事可乐公司旗下的各种品牌市场占有率将超过可口可乐。可口可乐公司闻讯后，立刻与市场中的第四位“佩珀博士”公司进行秘密谈判，准备收购这家公司，以对付百事可乐的挑战。

最终由于反垄断机构的判决，这两桩收购都没有成交。虽然这场战役在烽烟刚起时就结束了，但由此我们可以看到两家公司竞争的激烈。

在汽水市场上，可口可乐与百事可乐保持 4:1 的比例，对于自己在市场上的地位，百事可乐非常清楚：百事可乐在美国的市场已相当成熟，而可口可乐又力量雄厚，除非不惜成本，否则要抢占后者的汽水市场是极不可能的。而世界上那些目前迅速工业化的地区，人们的饮食习惯正逐渐改变，市场潜力不可限量。这些正是百事可乐进一步扩大规模的有利地区。于是，百事可乐逐渐向一家多元化的食品公司发展。目前，百事公司的制造部门每天生产价值 3000 万元的薯片和其他小食品，4300 万元的意大利藻饼、墨西哥式杂米饼和炸鸡，以及 7000 万元的百事可乐和其他饮料，饮品只占百事公司业务

的 35%。

百事公司食品工业的发展，许多是依靠收购实现的。目前百事旗下拥有塔科·贝尔（TacoBell）墨西哥式快餐连锁店、必胜客（PizzaHut）薄饼店以及著名的肯德基家乡鸡连锁快餐店等。这些进行国际化拓展的快餐店在中国、俄罗斯等都大受欢迎，百事可乐已成为世界上最大的快餐店集团。也正是这些向外拓展的快餐店，使百事可乐进一步相信：在美国以外，有更广阔的施展拳脚的天地。

百事通过拓展全球性业务，在 5 年时间内把海外资产增加了一倍，达到 560 亿美元。1993 年，百事又先后收购了一个墨西哥餐厅连锁集团和一个同级的意大利薄饼餐厅连锁集团。

在饮料市场上，百事可乐也将收购作为一种快速攻击市场的方式。可口可乐一般与各地独立的瓶装厂商建立合作，由它提供浓缩料，由后者负责投资兴建瓶装生产线，购置运输卡车和管理销售网。这样的做法是使可口可乐用十分低的投资而获得非常高的利润。与此相反，百事可乐更善于发动“快速攻击”，喜欢拥有本身的瓶装厂。虽然需要大量投资，却能使公司得到较快发展。1966 年，百事可乐与费列图·雷（FritoLay）合并，这家庞大的食品厂使百事可乐获得了长足发展。

相对可口可乐而言，百事可乐从自身的特点出发，更善于发动“快速攻击”。我们可以从发生在墨西哥的蒙特雷，命名为“沙漠风暴行动”中看到百事可乐进行快速攻击的特色。

蒙特雷是个干旱得像沙漠一样的地区，每个居民平均每年汽水消耗量为 1114 瓶，高居世界首位，可口可乐在其市场中占几成。但该地还没有塑胶瓶装的汽水饮料，利用这一市场空隙，1992 年 12 月，百事可乐从 EupoProtexa 集团手中收购蒙特雷市的百事汽水厂 49% 股权，从而控制了该厂。随后，百事可乐调入 250 辆新卡车，运入 50 万箱新玻璃瓶、200 万个 2 公升装塑胶瓶、8000 个冷藏柜。同时在 26 天内对 1150 名新职员进行严格训练。百事可乐通过收购，以创纪录的速度兴建了一家新灌装厂。

4 月 27 日，收购瓶装厂 4 个月后，百事可乐在街头和广播中展开宣传攻势，两个月内，百事可乐的销售点由 6900 个，即市场的 30%，激增至 186000 个，即市场的 81%，百事可乐推出的新瓶装要比可口可乐便宜 23%，结果一下子将市场占有率提高了 3 倍，达到了 24%。

百事可乐通过收购发展食品业，目前已在全球拥有快餐店 22 万家，总营业收入达 250 亿元，1993 年纯利高达 16 亿元，普通股每股值 2 美元，1994 年增至 2.38 美元。

#### 点评：

收购是企业扩大规模、实行多样化经营的一条很好途径。通过收购，企业能在较短时间内渗透到其他行业或与自己相关的行业中。可口可乐与百事可乐的发展与它们有策略地成功收购了一系列企业分不开的。当然，每个企业在实行收购战略时，都须按照自己的实力、规模等，采取与自身条件相符合的收购战略，才能达到预期的目的。

## 造船业中的女强人

一想到船，尤其是游艇，总让人与浩瀚的大海相联系；而造船业，似乎永远是男性的天下。但是，有一个 22 岁的法国姑娘阿奈特·鲁却闯入了这一男人的世界，运用女性特有的思维管理方法，与众多的男性争演主角，一试高低。巾帼不让须眉。她的船厂已经成为世界第一流的游艇制造企业。

1964 年，世界造船业面临危机，许多大船厂都要靠国家补贴才能维持生产的情况下，由阿奈特父母经营的贝纳多船厂生意惨淡，步履艰难。此时，阿奈特不得不从父母手中接过这个家庭式的小企业，而她只有一张中学毕业文凭，一年的经商历史和几个月的秘书工作经验。

尽管阿奈特一开始并不喜欢造船业。但是，当命运把她推到这一步时，她丝毫也没有退缩，而是把成功看成是一个悠关荣誉的大问题。她暗暗发誓：决不丢掉父辈和祖辈留下来的宝贵的技术遗产，并知道，目前最关键的是要找到适销的船型，凭着女性的直感，不久，她发现法国的旅游航行有很大的潜力，于是对制造游艇产生了浓厚的兴趣。

1966 年，阿奈特决定投资建造一艘捕鱼和游览两用船。并决心在水上用具展览会上展出。

那是她一生难忘的一次展览会，会上各种船只千姿百态，但没有一艘与他们建造的两用船相类似，她暗暗肯定喜欢标新立异的富商们一定会注意和喜欢这艘船的。果然，展览一开始，这艘造型奇特的两用船边上就站满了参观的人，并且当场有人下了 100 艘游艇的订单。

几天之后，贝纳多船厂就收到了足足够他们忙 6 个月的订货单，阿奈特看到了发展游艇的前途。于是，她开始改变经营方向，富豪取代了渔民，聚酯取代了木材，游艇取代了渔船，贝纳多船厂变成了游艇制造厂。

10 年后，阿奈特·鲁经过周密的观察思考和试制，又推出“孚斯特”系列帆船。那些竞争者们对此嗤之以鼻，有些人甚至在幸灾乐祸地等着看笑话。阿奈特相信自己的判断，就像她所说的那样：“我需要时间以便深刻体察事物。然而一旦作出决定，我就勇往直前。”事实证明阿奈特的判断是正确的，这是一次巨大的成功。“孚斯特”帆船在 1978 年被评为最佳航帆，并且很快在国际市场上打开销路。

随着贝纳多船厂的利润以每年 25% 的速度递增，阿奈特也勇气大增。她认为：世界旅游业迅速发展，人们愈来愈要求丰富多彩的生活。在各大洋沿岸、江河湖海、私人码头，游艇有着无边无际的广阔市场。她瞄准国际市场，向世界发起冲击。在美国、在瑞典、在英国、在西班牙、在安得列斯群岛开设了一个又一个分公司和销售网。这一招果然利害，贝纳多船厂在国外的营业额很快超过了全公司销售额的 67%。并在 1984 年获得了奥斯卡出口奖，实现营业额 4.2 亿美元。

阿奈特凭着女人的直觉，抓住理想时机，在顾客意识到自己未来的口味之前推出新产品，从而使贝纳多船厂成为世界第一流的游艇制造企业。

贝纳多船厂的发展并不是一帆风顺的，作为企业的领导核心，阿奈特凭着坚韧不拔的毅力，真诚地对待顾客和工作人员，使企业一次次地化险为夷。

作为一位女性实业家，阿奈特用女性特有的慈爱对待她的企业和职工。在销售量降低、出现危机的时候。贝纳多船厂不是裁减工人，而是靠提高劳动生产率来降低成本。例如：过去造一条 2 米长的游艇需用 250 小时，现在

只需 150 小时。而且，她的 6 个工厂都建立在离公司仅几公里的方圆之内，这样，她就可以经常去她的工厂看看。

阿奈特正是以她特有的女性的直感和慈母式的管理方式，使贝纳多船厂经受得了狂风暴雨，闯过了激流险滩，成为在女性企业家领导下的成功的造船企业。

#### 点评：

造船业似乎是男性的世界，但阿奈特·鲁领导下的贝纳多船厂却成为世界一流的游艇制造企业。可见，任何行业其实是没有什么男女主宰之别的，即便有也是人的一种心理作用吧。关键在于找到有市场潜力的产品。随着旅游业的发展，游艇无疑是一个还未开发的有潜力的市场，阿奈特抓住了这一机会，放弃渔船，改行游艇，事实证明她的决定是正确的。

在企业面临困境时，很大部分原因是产品不适销从而导致市场萎缩。若在此时能找到替代产品，继续原有技术，吸收新的技术，推出新产品，企业的兴旺也是指日可待的。

## 敢争第一的上海一百

上海市第一百货商店，座落于上海最繁华的南京路商业街的中心，与中国同龄，是上海解放后的第一家国营百货商店。以其规模大、商品好、品种齐、服务优而闻名遐迩，在国内外享有一定的声誉。

1983年，几十年来销售额始终处于遥遥领先地位的“上海一百”被原来默默无闻的广州南方大厦超过，只能屈居第二。面对这一无情的事实，“一百人”惊讶！不服！但事实却总归是事实，“上海一百”曾有那么多的“第一”，而如今令人骄傲的业绩黯然失色地被人替代了。

痛定思痛，“一百人”发现：计划经济的经营模式造就过“一百”辉煌的历史，但也是计划经济模式束缚了“一百”阔步发展的脚步。于是，加大改革力度，加快改革步伐，成了“一百人”的共同心声。

一个企业的成功关键在于一要有好的领导，二要有好的机制。“上海一百”改革之初，即从调整领导班子做起，1984年，“上海一百”以“年轻化、知识化、专业化、革命化”的“四化”要求来组建新的领导班子。以此为起点的十余年来，“上海一百”的领导换了一届又一届，却都有个共同特性：勇于开拓，敢为人先！都抱着同样的信念：自信自强，敢争第一。

1985年，“上海一百”以4.8亿元的销售额，3781万元的利润额夺回了全国同类型企业中销售、利润双第一桂冠。1993年，“上海一百”以年销售额19.52亿元，利润9024万元，再创历史最高纪录，继1985年之后，第九次蝉联全国第一。

“上海一百”的年销售额，五六十年代是每10年翻一番，70年代是每7年翻一番，改革之后，递进迅速，进入90年代是每3年翻一番。从这一变化中，我们可以得到这样的印象：改革开放以来，凭借“自信自强、敢争第一”的企业精神，“上海一百”事业蒸蒸日上，面貌日新月异。

“自信自强、敢争第一”的企业精神不是一句空话，它需要行动去实践，也需要业绩来证明，“上海一百”面对现状，开始寻找良策。经营、管理、服务是商业企业基本构成的三大元素，因而优化经营、强化管理、改善服务是商业企业迎接挑战、参与竞争、保持领先的三大法宝，所以改革只有从这三方面入手，才能取得实效，获得成功。“一百人”是这么想的，也是这么做的。

“上海一百”是传统的国营企业，其经营体制、管理体制在计划经济时代曾起过作用，创过效益，但随着经济改革的深化，市场经济的发展，传统的体制就显得不那么适应了。1985年，加大力度、加快步伐实施改革后，“上海一百”经营体制、管理体制发生了巨大变化，企业因之增添了无穷的活力。

经营体制的改革，最主要是扩大商场经营自主权，商场可以自行选择进货渠道，可以自行确定销售方式，可以自行扩展横向联系，这样一来，大型百货零售商店的优势大大发挥了。创了一大批名、特、优、新产品，并且始终以消费为导向，经常调整商品结构布局，提高商品更新率，以满足不同层次消费者的需求；经营方式日渐灵活，不断推出行之有效且为广大消费者喜闻乐见的促销手段，除了传统的展销外，以节兴市、以文兴商、批量作价、分期付款、无店铺销售等等……这一切，使企业效益迅猛提高了。

按照“大的方面管住管好，小的方面放开搞活”的原则，“上海一百”在管理体制改革方面也迈出坚实步伐，率先探索了分级管理之路。首先，是

建立企业内部三级经营承包责任制，商店对商场，商场对商品部明确各级经济责任和管理责任。其次，是商店的部分财务权下放到商场，商场分别建立财会组，提高当家理财能力。再次，商品部主任，商品柜组长选配权下放到商场，以利多渠道培养、发现、输送和使用人才。第四，员工工资、奖金与部门经济效益挂钩，尽可能体现责、权、利相结合。

管理体制改革后，管理方法也趋于科学规范。“上海一百”推行全面质量管理，采取方针目标管理，使管理工作既有质量标准，又有时间进度控制，同时采用计算机管理等现代科学管理方法。

经营体制、管理体制的变革为“上海一百”的发展壮大奠定了扎实的基础。

1991年4月，“上海一百”经批准又改制创立了上海市第一百货商店股份有限公司。转制后，“上海一百”并没有松懈停步，沿着股份制企业自主经营、自我发展、自我约束、自负盈亏的道路，一步一个脚印前进着。

除了经营和管理，服务也是商业企业的一出重头戏。“上海一百”深谙此义，因此，完善服务成了“上海一百”始终奏响的主旋律之一。

素有“服务优”美誉的“上海一百”在改革开放后，进一步高标准，严要求，完善服务功能，提高服务质量。他们重点抓好柜面服务、售后服务和便民服务。

在“上海一百”，营业员有铁的纪律——营业员守则，其内容是操作规范四句话，柜台纪律五必须，柜面服务六不准，由于规章明确，奖罚分明，这“四句话”、“五必须”、“六不准”成了每个营业员自觉遵守的行为准则，柜面服务因之得到极大的改善。

出于照顾顾客的利益，解决顾客的后顾之忧，“上海一百”形成了一整套良好的售后服务。“上海一百”的商品退货管理制度明文规定：“可调可不调的，以调为主；可退可不退的，以退为主；当顾客利益与企业利益矛盾时，以适当照顾顾客利益为主”。这3个“为主”不知使多少顾客忧愁而来，释怀而去。“上海一百”在同行中率先设立三项基金：10万商品检测基金，用于商店抽检和主动送质量检测部门检测；10万元退调货基金，用于处理顾客退调质量责任无法分清的商品；10万元理赔基金，用于赔偿顾客因商品质量而造成的损失等，以确保售前、售后的商品质量。

便民服务是优质服务的延伸，“上海一百”同样予以高度重视。近年来，在坚持传统便民服务项目挂牌唱戏外，又提出“顾客需求，一店追求”口号，推出新的服务项目，如劳动模范专柜服务、名优商品特色服务、专业商品技术服务、高科技商品智能服务、批发采购综合服务、环境设施利民服务、特殊需求特殊服务等，前不久，还推出以“售前创放心、售中送方便、售后保安全”为内容的“一百满意工程”，顾客对此由衷赞叹：““上海一百”真是我们温馨的家。

一份耕耘、一份收获，“上海一百”在服务上屡获佳绩、屡受表彰，那应该不是意外之事，而是“上海一百”“自信自强，敢争第一”企业精神中应有的题中之意了。

有一位哲人曾说过：“企业即人”，意思是有什么样素质的人就有什么样素质的企业。正因为有了一大批“自信自强，敢争第一”的素质较高的员工，才有了“自信自强，敢争第一”的“上海一百”。

凝聚人心，发掘员工潜力，提高全体员工素质是“上海一百”领导恒久

思索、不断探求的一个课题，也是他们孜孜以求的一个目标。

在“上海一百”周年店庆之际，领导在为员工举行答谢宴会上，领导与职工同饮庆功酒，谈知心话，缩短彼此的距离，在这个其乐融融的“家庭式”氛围里，员工的主人翁意识被唤起，参与意识得到回归。

“上海一百”努力树立劳模典型，通过先进模范人物的带头和带路作用，挖掘员工的潜力。

“上海一百”在兼顾多种提高员工素质方法的同时，大胆引进竞争机制。他们深化用工和分配方面的改革，实行优胜劣汰和收入多少与工作业绩挂钩的做法。

引进竞争机制并不仅针对一般员工，更在管理层中展开。早在1985年，“上海一百”的领导机构调整时就采取了竞选竞聘办法，体现公平、公正、公开原则，任人唯贤，从制度上、机制上让广大员工从切身利益上体验到提高素质的重要性和迫切性，其威力日渐其显。

“得人才者得天下”，一个聪明的企业领导总是十分注重网罗人才，为己所用，开发人才，备己所需的。1993年夏天，“上海一百”一下子招收了56名大中专学生，在“上海一百”的历史上是绝无仅有的。如今，这批莘莘学子的身影活跃于不同岗位，他们以各自独特方式装扮着“上海一百”，使其更加生机勃勃。

“上海一百”在充分调动员工的积极性基础上，从经营、管理、服务这三方面入手进行改革，以“自信自强、敢争第一”的精神为“上海一百”赢得了荣耀的过去，也必将开创灿烂的未来。

#### 点评：

企业精神是企业在生产经营活动中，为谋求自身的生存发展和实现自己的价值体系、社会责任，结合本企业的经营实践培育形成的。它为企业职工认同，是一种能振奋职工意志，强化群体意识的座右铭和行为准则，是企业的精神支柱和动力。

“上海一百”在面对挑战的同时，凭借“自信自强、敢争第一”的企业精神，从优化经营、强化管理、改善服务这三个方面来迎接挑战，参与竞争、保持领先。在上下领导、职工的共同努力下，企业生机勃勃，成为名符其实的“上海一百”。

## 抢占制高点的杭州百大

美丽的西子湖畔，近几年兀然耸立起了一座商业大厦；它是一个负债经营，以多渠道集资方式边基建边营业而成就卓然的商业奇迹创造者；一个改变杭州商界长期以来的旧传统，建立现代商业经营方式的开拓者；一个在商业改革道路不断寻求、不断进步的探索者；一个在流通企业率先进行股份制改造的改革急先锋。这，就是闻名神州商界的浙江省商业明星、全国国内贸易优秀企业（金桥奖获得者）——杭州百大集团股份有限公司，是一个改变杭州商界长期以来的旧传统，建立现代商业经营方式的开拓者，一个在商业改革道路上不断寻求、不断进步的探索者。

1989年11月1日，百大集团的前身——杭州百货大楼正式开张试营业。就在其剪彩之前，便创立了杭州商界的新模式。因为，百货大楼从一开始就走上了负债建设、经营之路，并且开启了杭州商界负债经营的先河。杭州百货大楼是一幢新型的现代化建筑。设计建筑总面积为58255平方米，建筑总高度为112米，共32层。建成之后，将是杭州市的最高建筑。然而这一项目自1980年批准筹建以来，由于资金方面的原因，到1985年底才破土动工。整个项目资金总需求为1.1亿元，然而上级拨款只有50万元。创业之难，筹资第一。

商店领导人为筹集资金，从市里、省里到中央，一家银行一家银行地上门游说，每到一处，都注意用大楼的可行性报告，用一大堆科学分析的数据来说服和争取对方，用大楼未来的蓝图来打动对方。最后，中国工商银行终于允诺，签约第一笔贷款1000万元。贷款有了，文章就可做了。百货大楼从此走上负债经营之路，强行起飞。杭州商界第一次负债经营的先河由此开启。

1989年下半年起，国内市场一反热态，跌入了冰冷的谷底，商界迷漫着一片疲软声。面对不景气的市场，杭州百货大楼却要如期开张，能行吗？能。“百大”决策层一开始就树立起一个强烈的意识：“百大”要崛起，公关要先行。

公关第一场战役就是大做广告，实施“狂轰滥炸”，先声夺人。

为此，当时负债7000万元的“百大”居然不惜万金，在试营业前一个月，便在《浙江日报》、《杭州日报》等及省市电视台、电台投入23万元的广告费，经过精心策划、周密设计，系列广告推出“浙江省规模最大、设施最全”的外部形象时，突出宣传经营宗旨——“让顾客满意”，和奋斗目标——“一流的商品、一流的服务、一流的管理”。“百大是您购物的最佳场所”的整体形象迅速家喻户晓。

配合广告，百大还承办了大规模的“浙江省优质商品订货会”；筹办了热烈隆重的开业典礼，邀请省、市领导和各新闻单位、同行参加；又趁着参加“全国大型百货商店经济联合会”之际，郑重其事地举行了“挂牌仪式”，向社会各界展示了自己不凡的地位。

一招接一招，杭州百货大楼在“疲软”声中一炮走红，吸引了平均每天15万人次的顾客大军，开业第一天，即创销售额70万元的纪录，全月突破1000万元，年销售额达到2亿元。

“商店大门八字开，顾客自己会进来”，这一传统的商业观念从此被后起之秀——百货大楼所打破，百货大楼占领了商界制高点，并树立起新的经商规则：商店也要像商品一样做广告，塑造新形象。



1992年4月，杭州百货大楼又引发一个爆炸性的新闻：杭州百货大楼兼并杭州照相器材厂。

杭州照相器材厂位于杭州市黄金地段，但因经营不善，连年亏损，杭州百货大楼为突破单一经营商业的局限，审时度势，抓住机遇，出资280万元，兼并了这家企业。一时间，社会舆论沸沸扬扬，“老三”（商业）兼并“老二”（工业）的争论不止。然而“百大”的决策者却认为，黄金地段应该产生黄金效益。不为时下的舆论所动，而且，将兼并了的杭州照相器材厂迁往余杭市云会乡。拿出原材料、原设备、产品与技术作为投资，与当地的统率机械厂联营，嫁接了乡镇企业灵活的经营机制。通过“一吃二接三发展”，杭州照相器材厂1993年实现产值110万元，创利润19.8万元，不仅扭转了多年的亏损还为百大增加了利润。

杭州百货大楼兼并杭州照相器材厂，这在华东地区商业企业兼并工业企业还是首例，在当时引起了全国性的轰动。从此开始，“百大”又抢占了商界另一制高点，走上了一条跨行业、跨地域的大商业之路。

此外，公司于1992年在爱沙尼亚首都塔林开设了杭州百货大楼股份有限公司塔林分公司，这是公司继跨行业、跨所有制兼并之后，又实现了跨国贸易的转变。

杭州百货大楼是靠贷款起步的，由于负债经营，大楼赢得了宝贵的时间，另一方面也背上了沉重的包袱。如果杭州大酒店继续负债建设，那么所欠债务要到2000年才能还清，这样就削弱了自我积累的能力，减缓了自我发展的速度。权衡利弊之后，“百大”决策层决定舍弃原本享受的“税前还贷”的政策优惠，进一步加快企业的规范化进程，主动要求进行股份制改造。1992年9月，改制组建了杭州百货大楼股份有限公司，向社会定向募集股本7800万元，将社会闲散资金转化为生产资金，这样，既偿还了债务，卸下了包袱，又实现了经营体制的根本性转变。

通过产权制度的改革，引发了企业内部体制改革的深层次革命，公司理顺了国家、企业和职工的关系，促使企业经营机制彻底转换，为企业加速积累、增强发展后劲提供了可靠的保证，公司经过近两年的股份制试点，成功地走上了稳步、健康、快速的发展之路。

股份制改造后，企业拓宽了融资渠道，使公司所属的杭州大酒店避免停工的危险，保证工程顺利进行。股份制为公司注入了无限生机，增强了企业发展后劲，从而使得公司的经济效益得以大幅度的增长，到1993年底，公司总销售额达9.3亿元，创税利7800万元，同上一年的比分别增长103%和122%。进入1994年以来，经济效益持续快速增长，1—6月份实现销售4亿元，创利润3000万元，分别比去年同期上升18.8%和24.7%。同时，公司经营规模和范围得以扩大，迅速向百货业以外的行业拓展和延伸。1993年上半年，公司独资创建了杭州市广告艺术公司、杭州八达生产资料公司、杭州八达市场信息服务公司。

为进一步增强企业实力，发挥规模经营优势，公司于1993年11月组建了百大集团股份有限公司，形成了多元化、集团化经营的格局，增强了公司的竞争实力及稳定性，赢得了驾驭市场的主动权。

经过近两年的努力，公司已发展成为浙江省规模最大、设施最先进、集购物、餐饮、住宿、娱乐、观光于一体的综合性大型商业企业。公司经过股份制改组，正逐渐显露出蓬勃发展的生机，进入滚动投入、滚动产出的良性

循环阶段。

**点评：**

一步领先，步步为先。浙江杭州百大集团敢于冲破长期以来形成的商界旧传统，以负债经营、跨行业兼并、跨国经营、率先进行股份制改造等一系列开拓式的行为，使杭州百大成为浙江省首家商业企业。

现代企业在市场竞争中为适应不断变化的市场环境，在激烈的竞争中求生存和发展，必须要有大胆开拓、敢于突破传统观念的束缚的勇气和魄力。领导者应根据客观条件，采取果断措施，抢占制高点，使企业及时把握发展的主动权，永远立于不败之地。

## 被小公司击垮的美国电话电报公司

1978年7月18日,《纽约时报》商业版“商业一日”的首面上粗体套红刊登一行大字标题:“MCI公司与贝尔公司;从法庭较量到市场”。此文一出,人们争相购买、传阅。经营电话电讯行业已达百年之久,在美国占据着垄断地位的贝尔公司怎么会被一个名不见经传的小公司告上法庭?而且在法庭辩论中怎么会处于劣势?MCI公司又是怎样的一家公司?怎么能扳倒如此强劲的对手?贝尔公司,又称美国电话电报公司,即AT&T,是美国电讯业最大的垄断组织。1876年2月14日,亚历山大·格雷厄姆·贝尔发明了电话,并获发明专利权,并成立了贝尔电话公司。贝尔对他的技术将要采用的形式作了大胆的设想:首先电话机得十分简单使之可以安在每家各户;其次电话线路集中在当地营业所里,这些营业所通过主电线与其他地区相连。这样在国内随便哪两个人都无论何时都可以通上话,比当时所用的电报更方便、更易保守秘密。

为实行专利垄断,1878年贝尔公司与当时最强大的竞争对手西部联合电报公司谈判达成协议:西部联合电报公司将在26个城市出售5.6万台电话机给贝尔公司,同意贝尔公司控制参与竞争的各项电话专利直到1894年,以此交换贝尔公司20%的执照费。此外,西部联合电报公司还将支付20%的保护贝尔专利权的费用。同时,贝尔电话公司必须保证不涉足电报行业!

西部联合电报公司拥有雄厚的财力,本可压垮贝尔公司,但当时它正忙于应付金融专家兼铁路大王伊·右尔德的袭击,将电话领域拱手让给比自己小得多的贝尔电话公司。至此,运气不错的贝尔公司取得了美国商业史上最大的一次战略上的成功,为其以后的垄断地位打下了坚实的基础!1880年3月,贝尔公司又获特准,改建为规模大得多的“美国贝尔电话公司”。该公司经准许向地方公司发行永久性执照,允许他们使用该公司的专利电话和设备,但必须遵守几个条件:1.投资发展服务区域;2.把35—50%的股票转让给贝尔公司;3.为每架电话每年交费20美元。1882年,美国贝尔公司买下了西部电器公司的控股权,自行生产技术先进的、工艺复杂的长途电话设备。到1885年,美国贝尔电话公司已有15.5万部电话投入使用,公司资产达6000万美元,纯利润达1000万美元。

19世纪末,随着美国电讯业竞争日益激烈,美国贝尔电话公司于1900年改组,杀入电报行业,定名为美国电话与电报公司。经过一番厮杀兼并,最后美国通讯领域仅仅剩下四巨头:即西部联合电报公司、邮政电报公司、独立电话公司和美国电话与电报公司。

但是贝尔公司并不满足四强并立的格局,它目标是独霸天下,为使贝尔系统的力量具有更大的广泛性,公司雄心勃勃地将业务重点放在发展长途电话业务上,借此打开全国市场,为美国民众提供更为方便的服务。

1909年,贝尔公司买下了西部联合电报公司30%的股票,接着又着手计划接管一些独立的公司。贝尔公司生意越做越大,自1876年创立起来,经过不断地厮杀兼并,到1941年,公司资产已近20亿美元,在美国“十亿美元俱乐部”中占据首位;到1974年,公司资产超过当时美国三大工业巨头——埃克森公司、通用公司和福特汽车公司资产额的总数!

贝尔公司的电话网已经遍布全国各地,拥有几百个子公司和上万个电话交换机,其垄断地位已经形成!除此之外,该公司研制通讯卫星,各种录音

机、晶体管等产品，同时还生产导弹、火箭、反潜艇系统部件等，成为美国五角大楼最大军事承包商之一。可以说，贝尔公司规模之巨大，资本之雄厚，足以让它傲视群雄，独步天下。

而如今，却有人跳出来与之抗衡，反击贝尔公司的垄断！此人正是微波通讯股份有限公司的董事长、总经理兼大股东比尔·麦高恩！

微波公司是成立于1963年12月的小公司，由于处在贝尔公司的高压之下，经营不佳，当时担任公司评审的麦高恩却独具慧眼，预见到微波通信在长途通话中的巨大作用及其巨大的市场潜力。他毅然拿出自己的全部积蓄5万美元，投入到公司中，并开始出任公司董事长。

1971年7月到1972年初，他建成了贯穿美国中西部、价值400万美元的44个中继塔，使人们可以进行长距离无线通话。紧接着，他计划将中西部的通讯线路扩充成遍布全国的通讯网络，为从贝尔公司手中夺到自己可以生存发展的空间，针对其长途电话收费高的情况，麦高恩大力宣传微波公司走向大众，许诺长话收费只相当于贝尔公司的80%、70%，甚至一半！同时，麦高恩还充分利用广告攻势，围绕贝尔公司的行业垄断大做文章，对贝尔公司冷嘲热讽。麦高恩这些措施果然奏效。

芝加哥——圣路易斯线上一些贝尔公司的老主顾们已被微波公司的低于贝尔公司30%的收费吸引了过去，微波公司第一年度40%以上业务来自从贝尔公司夺去的业务！

面对垄断地位受到严重威胁，1972年5月，贝尔公司在佛罗里达州召开的工作年会上经过4天激烈的讨论，最后决定在最近4个月内，拿出全面计划，重创微波公司。

贝尔公司开始实行报复了！它在各地的电话公司拒绝将微波公司的用户接到那价格便宜的微波网络上；用别的接通装置来干扰微波公司接通电话；提供陈旧的交换设备；迫使对方透露自己客户名单，然后暗中与之拉关系，以优质服务和降低收费的承诺来劝诱他们放弃使用微波公司的网络……

但是，麦高恩并没有被如此毫不讲理的无耻行径所吓倒，他发起反攻，诉诸于法律。1973年7月30日，麦高恩投诉于参议院司法小组，指控贝尔公司肆意践踏反垄断法，搞不正当的竞争。11月上旬，麦高恩向费城地方法院递交诉讼状，要求作出裁决，迫使贝尔公司同意将微波公司客户接到微波网络上。与此同时，麦高恩四处活动、游说。他源源不断地向司法部的反垄断官员提供贝尔公司在专线电话市场上种种所作所为的情报资料。

功夫没有白费。1973年12月上旬，纽约市的国家法官向贝尔公司出示传票，要求审阅该公司自1967年起涉及专线电话的定价与契约的文件。几天之后，在新年到来的第一天，费城地方法院判微波公司胜诉，贝尔公司必须为其子公司提供并网的同样的方式，为各地的微波公司接通线路。

麦高恩并不满足，1974年3月，他又呈交了一份诉讼状，控告贝尔公司“违反《希尔曼反垄断准则》，独霸商业电话和数据传送市场”。

一直所向披靡的贝尔公司看对方得寸进尺，不禁火冒三丈，四处活动，终于在当年4月15日，联邦巡回法院推翻了费城地方法院的判决。该法院认为这样的裁决应由联邦通讯委员会作出，而不能由法院越俎代庖。

判决第二天，贝尔公司就动手切断了微波公司客户的线路。有些正在通话的用户，也被无理地掐断了线！

贝尔公司的野蛮行径并没有维持多久。4月23日，联邦通讯委员会就作

出明确裁决，贝尔公司所属各公司必须本着一视同仁的态度，在合理的条件和情况下，为微波公司和其他竞争者进行电话联网。

贝尔公司对此裁决自然不服，再度上诉，而且采取新的策略。它在公司专线电话上实行一种分级收费标准，有针对性地降低在许多微波公司的微波路径线路上的收费，以期用低价把微波公司挤垮。

微波公司对此不作正面交锋，而向联邦电讯委员会提交一份新的价目表，并计划建立一种优于现有设施的高级网络，旨在为公司客户提供一种更新换代式的长途电话服务，动摇贝尔公司的地位。贝尔公司当然明白其中含义，于是，他们使出浑身解数，游说联邦电讯委员会的许多官员。委员会被拉了过来，否决了这一计划！

麦高恩自然不服，1976年再次上诉，把联邦电讯委员会和贝尔公司一起送上了被告席。一年后，法院判决微波公司胜诉。

联邦电讯委员会的权威受到冲击，自觉很丢面子，立即向高级法院上诉，要求重判！案件审理非常缓慢。6个月后，法院开庭，九位大法官均拒绝接受上诉，维持原判！

麦高恩欣喜若狂，微波公司终于被公开地合法允许提供长途电话服务！

贝尔公司自然不甘示弱。他们宣布没有义务提供地区接转服务，用户们必须想办法把电话与微波公司系统连结起来。面对贝尔公司的拖延加捣乱的做法，和联邦电讯委员会对此置若罔闻的态度，麦高恩再一次把它们送上法庭，法院又再一次否定了贝尔公司的做法，并指出委员会的立场是“极不公道”的。

贝尔公司面对失败仍不死心，提出为微波公司提供接线业务可以，但必须提高收费标准。而他们开出的价格是原先的3倍！联邦电讯委员会也站在他们一边。

此时，白宫决定插手调停此事了。1978年9月，卡特总统的无线电通讯方面顾问亨利·盖勒将三方召集在一起谈判。谈判持续了3个月！最后，大家达成了一次为期两年的临时协议，采取一个折衷方案：既远远低于贝尔公司提出的新方案，又比微波公司及其他公司当时支付的要高一些。贝尔公司又没捞着便宜。

1979年初，国会抨击了贝尔公司的行径，并提出了作为反垄断的解决方法——将贝尔公司拆散。麦高恩看准时机，向贝尔公司发动了总攻，再一次提出了反垄断诉讼，贝尔公司采取非法的不道德的手段欲置微波公司于死地而后快，要求至少10亿美元的非专项赔偿金。除此之外，还要求将贝尔垄断集团分割成3个或更多个互不关连的公司。

1979年12月3日芝加哥联邦法院开始审理此案，法庭辩论于1980年2月5日正式开始，由于案情复杂，两个月后的4月8日，此案在芝加哥联邦法院重新开庭审理，并作出最后判决：贝尔公司必须赔偿微波通讯公司18亿美元！这一金额创下了美国反垄断历史的最高记录！

贝尔公司不服，上诉到美国最高法院。1982年初，这个美国历史上最大、时间最长的反垄断诉讼案终于最后裁决。最高法庭以强硬手段，限定贝尔公司于1984年1月解体，而对18亿美元，则还待进一步确定。

麦高恩终于达到了他的目标！

贝尔公司这个在美国电讯业拥有生死予夺大权的、无人触望其项背的庞然大物，最终四分五裂，成为美国反垄断法的祭品！这颗高傲的头颅最终向

神圣的法律低头！

**点评：**

对于贝尔公司一案，尽管有人说在垄断性大公司走下坡路之前，决不会有人对它提出反垄断诉讼，即便有，也不会取胜。因为贝尔公司的解体与美国上层人物的态度有着密切关系。但是，从客观上说，还是法律战胜了一切，贝尔公司利用其某些特权肆意践踏法律，以大欺小，以强凌弱，最终得来的不是胜利，而是世人的谴责和唾骂！

作为向大众提供服务的带有垄断性质的公共事业公司，应该以向社会提供更优质的服务来获取市场竞争优势，而不能把优势建立在形成垄断地位的基础上，而排斥其他公司的竞争，贝尔公司的失败正是由于其颠倒了企业与市场的关系，意欲剥夺他人的竞争机会而独霸市场，违背市场经济的基本原则，势必会受到保护市场竞争秩序的法律制裁。

## 沃尔玛进军中国商界

沃尔玛连锁店公司是六、七十年代崛起于美国的商业企业，也是目前世界上最大的商业零售企业，1995年销售额达940亿美元，1996年突破1000亿美元。1996年8月，美国沃尔玛连锁店公司在深圳开设了两家商店——山姆会员店和沃尔玛购物广场，这不仅给深圳带来巨大的震动，而且引起了全国许多城市的关注。可以说，“沃尔玛”比北京的“家乐福”、“老福爷”更让人倍感新奇，比上海的“八佰伴”、“巴黎春天”更令人怦然心动。深圳正经受着沃尔玛所带来的强烈冲击。

沃尔玛购物广场位于深圳市商业最繁荣的罗湖区，三层共17000平方米的营业场所，显得很整洁干净，货架上摆满了商品，但并不显得拥挤。商品的品种十分丰富，服饰、美容保健用品、电子设备、音像制品、文化用品以及新鲜蔬菜、净菜半成品、冷冻食品等品种繁多，顾客各自推着手推车专心致志地挑选商品，在需要帮助的时候，服务员总是会很及时地出现在顾客的身边。出口处有20多个通道，在这里一般不会出现排队的现象。最吸引人的是这里的商品比其他商店便宜，在商店的醒目位置张贴着沃尔玛的口号和格言：“我们的目标是超过您对我们的期望”；“保证让您100%满意”。在收银台上除了有让顾客随意领取的宣传品，还有一种小册子，名为《致总裁先生的信》，是专为顾客提意见和建议而设计的，上面有总裁的签名。

座落在靠近深圳市郊的福田区香密湖畔的山姆会员店，虽然周围几乎没有什么建筑，但这个孤零零的仓储式商场一点也不显得冷清。和沃尔玛购物广场相比，山姆会员店“仓储式”的特点更加明显，14000平方米的商店中，货架上摆满了商品，顾客在货架之间穿行，家具、各种电器、计算机及其配件、保健美容用品、食品、服装、书籍乃至汽车配件应有尽有。由于是会员制商店，这里的商品比沃尔玛购物广场更加便宜。这里也允许非会员的顾客购物，但价格不同，一般说来，会员价格要比非会员价格低5%左右。要想成为会员非常简单，只要一次性交纳150元会员费即可。

虽然沃尔玛是世界上最大的商业零售企业，但其市场一直是在美国，直到1991年，沃尔玛才开始进入国际市场。目前，沃尔玛在全世界有3000多家商店，其中2000多家是普通小型连锁店，400多家山姆会员店，300多家购物广场。而山姆会员店和购物广场是沃尔玛八、九十年代推出的新型销售方式，商品齐全，价格低廉，服务周到的“一站式购物”更是目前国际上流行的方式。沃尔玛在深圳开设的两家商店不仅是进入中国市场的开始，而且也是进入亚洲市场的第一站。自商店开业以后，沃尔玛密切注意市场变化，既引导市场，又适应市场。刚开业时，沃尔玛商店摆出了很多西式食品，但他们发现销售情况不如预期的好，于是便增加了中式食品的份额，适当减少了西式食品的品种和数量，现在深圳沃尔玛2万多种商品基本上都是适销对路的商品。

沃尔玛劳师远袭，实力固然是保障，但更重要的还是他们的经营思想和先进的经营方式。作为跨国连锁店公司，沃尔玛有最现代化的商品配送中心，80%以上的商品都从中国当地的供货商采购。沃尔玛的经营宗旨就是以低廉的价格为消费者提供高品质的商品，在沃尔玛商店里，商品基本上都是各地的名牌产品，这使商品质量有了最基本的保证。作为跨国连锁店公司，沃尔玛有最现代化的配送中心和卫星电脑管理系统，协助管理及降低成本。同时，

沃尔玛的低价格是吸引顾客的重要原因之一，也是沃尔玛在市场上所向披靡的重要法宝，他们奉行“天天平价，始终如一”的经营原则，保证信誉、减少环节、杜绝回扣、一手交钱一手交货使沃尔玛能以最低的价格从供货商得到稳定、及时的商品供应，诱使顾客心甘情愿地掏出钱包。沃尔玛的服务观念也是很先进的，在沃尔玛购物广场的店堂内，张贴的《顾客服务原则》常常引起顾客会心的微笑：“第一条，顾客永远是对的；第二条，如有疑问，仍遵照第一条原则”。沃尔玛的员工中树立的是“顾客是老板”的观念，服务不到位，沃尔玛的员工会被“炒鱿鱼”，经营不好，市场就会把沃尔玛“炒”出市场。正是这些先进的经营思想和管理方式，给沃尔玛创造了上千亿美元的销售额，成为当今世界上最大的商业零售企业。

#### 点评：

沃尔玛自六、七十年代崛起于美国商业，目前成为世界上最大的商业零售企业，最主要还是得益于他们的经营思想和先进的经营方式。对于消费者来说，商品的质量、价格和服务是至关重要的，沃尔玛的经营宗旨正是以低廉的价格为消费者提供高品质的商品。其次，沃尔玛拥有现代化的配送中心和卫星电脑管理系统，使沃尔玛的配销系统及规模经济成为其最大的竞争优势。第三，沃尔玛奉行“顾客永远是正确”的原则，强调市场动态，经营意识、危机观念。

面对沃尔玛带来的冲击，中国商家应该采取积极态度，一方面学习别人的先进经验，一方面调整自己的经营思想、经营策略，以求不断地发展自己。



## 杰出的银行家——浦伟士爵士

在不少人的心目中，汇丰银行集团董事长浦伟士爵士是一位相当保守的银行家，而不是一个锋芒毕露的商人。然而正是在这位不爱向新闻界发表议论的人士领导下，汇丰集团得到了戏剧性的发展，成为世界上最为成功和盈利最丰的公司之一。他本人也曾因此而集香港和英国两地的“全年杰出商人”于一身，使得他成为远东及乃至国际金融界的颇具声望的银行家。

浦伟士爵士于 1931 年诞生在民风淳朴的苏格兰。16 岁那年，他考入了苏格兰国家银行，成为一名见习生。在三年学徒生涯里，他逐渐掌握了银行业务的基本知识。1950 年，他应召入伍。之后，当他复员回到苏格兰重操旧业时，银行业正值萧条时期，经营极其困难。苏格兰国家银行召其到总行工作，但当时薪金微薄，几乎连房租都难以支付。在万般无奈之下，他背井离乡，跑到东方来撞大运。经过严格的考试之后，他最终被汇丰银行录取。

在以后长达 25 年的岁月里，浦伟士先后在汇丰银行的德国、马来西亚、新加坡、斯里兰卡、日本和英国本土的机构工作过。一直到 1979 年，凭着丰富的海外工作经验，他升任汇丰银行国际业务部的总经理，主管该行的中国业务。其后，历经多次升迁，1986 年，55 岁的浦伟士成为汇丰银行的董事长。

升任董事长后，浦伟士先生雄心勃勃，励精图治。工作几乎成了他生活的全部内容，其紧张程度连年轻人都自叹不如。他属于那种事必躬亲的领导，经常下基层调查研究，获取第一手材料。仅 1996 年一年，他就到过 20 多个国家，视察汇丰集团下属机构的业务。他说自己的管理风格属于“亲历亲为，直接参与”。

10 年来，汇丰银行在他的领导下已由一家强大的地区性银行一跃而成为全球规模最大的银行之一。5 年前，他策划的汇丰集团收购英国米特兰银行可以说是他一生的得意之作。众所周知，50 年前，米特兰银行是世界上规模最大的银行。在收购米特兰银行后，根据英格兰银行的规定，汇丰银行的总部不得不由香港迁往伦敦，浦伟士也由此迁往伦敦。但几十年的远东生活令他魂牵梦萦，一年中他每两个月定期回港，也常常飞往中国内地。浦伟士爵士深信汇丰集团的未来与中国的发展密不可分，作为一个银行家，他致力于发展汇丰集团在中国的业务。目前汇丰银行在北京、天津、青岛、上海、厦门、深圳及大连等地设有分行，在武汉、成都和广州设有代表处，恒生银行作为汇丰集团的成员之一也在广州设有分行，在厦门、上海及深圳设有代表处。迄今为止，由汇丰集团提供融资的项目超过 2000 多个，从大型项目到小型项目，由洗衣店到发电厂，由快餐店到飞机，汇丰都提供融资。

可以说，浦伟士是当今世界上最为成功的银行家之一。由于他杰出的工作和非凡的经历，他曾多次授勋衔和其他荣誉。1989 年，他获得英国女皇颁授的勋衔，并获香港及英国的大学授予的名誉博士学位。除此而外，浦伟士先生还是苏格兰银行学会资深会员和英国银行学会会员兼副会长。

### 点评：

在浦伟士先生的领导下，汇丰银行由一家强大的地区性银行一跃而成为全球规模最大的银行之一，而其本人也成为当今世界上最为成功的银行家之一，这一切与浦伟士先生的高瞻远瞩，深谋大略密切相关，从收购米特兰银行到中国内地发展业务，无一不显示出了他善于抓住时机、敢做敢为的魄力。

汇丰银行的中国业务发展业绩不俗，在一定程度上也由于浦伟士爵士对香港前途充满信心，对中国的继续繁荣充满信心。

## 耐克跑鞋战胜阿迪达斯

本世纪 70 年代初期，阿迪达斯制鞋公司在跑鞋制造业中居统治地位，此时正值美国跑鞋需求量大幅度增加的前夕。随后几年间，准备从事跑步或散步活动的成千上万的人，以及不参加跑步锻炼的数百万人，都开始穿用跑鞋。然而，作为世界最大的跑鞋制造公司的阿迪达斯却没有充分利用本世纪跑鞋销售的大好时机，而且更为糟糕的是，它低估了美国竞争者对市场的介入和攻势。几年后，阿迪达斯制鞋公司便被耐克公司甩在后面。

1936 年，当杰出的运动员杰西·欧文斯在奥运会上穿着德国达斯勒兄弟所制作的运动鞋，在希特勒和德意志民族以及全世界面前赢得数枚金牌时，阿迪达斯跑鞋也为“一举成名天下知”的运动员所喜爱，并为运动鞋制造商提供了一种新的销售战略：利用著名运动员穿公司的鞋做广告。

1949 年，达斯勒兄弟俩合作破裂，哥哥阿道夫在原有企业基础上建立了阿迪达斯公司，而弟弟另外起家，建立了后来同样享有盛名的普马公司。

阿道夫对跑鞋进行了许多革新，包括：四钉跑鞋、尼龙底钉鞋和既可插入也可拔出的鞋钉。他还发明了一种鞋钉的排列组合有 30 种变化的鞋，这种鞋可使运动员适应室内、室外跑道以及天然地面或人工地面的多种需要。除了这些工艺上的革新外，阿迪达斯公司制作的鞋质量优、品种全，因而在影响广泛的国际体育活动中占统治地位。例如，在蒙特利尔奥运会上，穿阿迪达斯公司制品的运动员占全部个人奖牌获得者的 82.8%，公司不仅获得了盛誉，而且同年销售额上升到 10 亿美元。

在此之后的 20 多年里，尽管竞争者相继涌入跑鞋市场，阿迪达斯公司跑鞋以其高质量和新颖性似乎已成为不可超越的尖兵。同时它不仅生产供各类体育活动使用的鞋，而且还增加了与体育有关的其他用品，如短裤、运动衫、便服、田径服、网球服和泳装、各类体育用球、乒乓球拍和越野雪橇以及流行的体育挎包，这些体育用品都印着“阿迪达斯公司”醒目的标志。

由阿道夫兄弟开创的营销策略已对整个制鞋业产生了具有指导意义的影响。阿迪达斯长期以来一直把国际体育竞赛当作检验产品的基地。许多年来，这些运动员的反馈信息对公司改变和改进鞋的设计具有重大的指导作用。公司与专业运动员签订合同，让他们使用公司的产品，加上公司醒目的标志，从而使著名运动员对产品的使用情况可被体育爱好者和可能的消费者耳闻目睹，为公司的产品起到了广告宣传的作用。

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

在本世纪 60 年代末 70 年代初，随着美国人对身体健康状况越来越关心，参加散步的人数不断增加，跑鞋业呈现出一派繁荣的景象，新的制鞋公司也纷纷涌现。在这批跑鞋市场新的进入者中，耐克公司是其中的佼佼者。

耐克公司的创始人是菲尔·索特和比尔·鲍尔曼。鲍尔曼是数次打破世界纪录的著名长跑冠军，他不断地试穿各种运动鞋，并认为跑鞋的质量好坏会对赢得比赛产生极不相同的结果。

1960 年，菲尔在斯坦福大学获得工商管理硕士后，前往日本申请在美国销售奥尼楚卡公司的泰格尔跑鞋的资格，回国后，他把该公司制作的鞋的样

品带给了鲍尔曼，1964年，两人开始合伙，1972年发明出一种鞋并决定自己制造。他们把制作任务承包给劳动力廉价的亚洲的工厂，并给这种鞋取名叫耐克。同时他们还发明出一种独特醒目标志 Swoosh\*，并在每件耐克公司制品上都标有这种标记。在1972年俄勒冈州尤金市奥运会预选赛期间，耐克鞋在竞赛中首次亮相。被说服穿这种新鞋的马拉松运动员获得第四名到第七名，而穿阿迪达斯鞋的运动员则在预选赛中获前三名。

1975年，鲍尔曼发明出一种尿烷橡胶，并用它制成一种新型鞋底，这种鞋底比市场上流行的其他鞋底的弹性更强，随着市场行情转好，这种鞋底大受运动员欢迎。1976年销售额达到1400万美元，而这前一年的销售额为830万美元。然而，推动耐克公司在美国市场上跨入最前列的真正和主要的原因还不是产品革新而\*注：意为“嗖的一声”。是仿造。耐克公司以阿迪达斯公司的制品为模型进行仿造，结果，仿造者战胜了发明者。

为充分发挥企业潜力，占领市场，耐克公司开始精心研究和开发新样式鞋，并推出比阿迪达斯公司种类更多的产品，开了鞋型千姿百态的先河。到70年代末，耐克公司的研究和开发部门雇用的研究人员将近100名。公司生产出140多种不同式样的产品，其中某些产品是市场上最新颖和工艺最先进的。这些样式是根据不同脚型、体重、跑速、训练计划、性别和不同技术水平而设计的。正是通过提供风格各异、价格不同和多种用途的产品，耐克公司吸引了各种各样的跑步者，使他们感到耐克公司是提供品种最全的跑鞋制造商。

同时，在急速膨胀的市场上，耐克公司发现它能以其种类繁多的产品开拓最宽广的市场。它可以把鞋卖给普通零售商，也可以与特种跑鞋店保持联系，甚至由于公司能供应各种型号和样式的鞋使不同类型的零售店可得到不同样式的鞋。因此，该公司是唯一能适当关照销售某些耐克鞋的廉价商店的公司。到70年代末和80年代初，市场对耐克公司的需求已十分巨大，以至于它的8000个百货商店、体育用品商店和鞋店经销人中的60%都提前订货，并常常为货物到手等待半年之久。这给耐克公司的生产计划和存货费用计划的完成提供了极大的方便。到1979年耐克公司在美国市场的占有份额为33%，居市场占有率之首。

两年之后，耐克更遥遥领先，其市场份额已达近50%，阿迪达斯的市场份额则大大减小。

耐克公司种类繁多的产品，并未由于每种产品生产量小而使生产成本增加，这得益于它的生产方式。公司把85%生产鞋的任务承包给国外的工厂，大多数是远东地区的工厂。由于许多外国工厂按照合同生产部分产品，因而，各种产品生产量小对耐克公司来说是一个无足轻重的经济障碍。

在经营策略上，耐克公司没有多少标新立异，在很多方面它还是沿袭了阿迪达斯公司几十年前树立起来的制鞋业公认的成功市场策略。这些策略包括：集中力量试验和开发更好的跑鞋；为吸引鞋市上各种消费者而扩大生产线；发明出印在产品上的、可被立刻辨认出来的明显标志；利用著名运动员和重大体育比赛展示产品的使用情况。甚至把大部分生产任务承包给成本低的国外加工厂，也不单是耐克公司一家这样做的。但耐克公司运用这些早已被证明行之有效的经营技巧可谓得心应手，比它的任何对手，甚至阿迪达斯公司运用得更好和更有攻势。

耐克公司成功地仿效了阿迪达斯，抓住阿迪达斯公司对跑鞋市场的增长

情况估计不足和低估了耐克公司等美国制造商的攻势，加强研制开发工作，加强促销宣传活动，最终在美国市场上夺取了头把交椅。

#### 点评：

耐克公司成功地利用了本世纪 70 年代极为有利的对跑鞋的需求，仿效阿迪达斯做法，同时发展自己的个性，如充分发展与与众不同的个性特征和标记；生产型号繁多，能满足各种需求的产品，重视研究开发和技术革新，建立善于抓住各种新机会的组织机构和管理部门，最终超过了阿迪达斯。

阿迪达斯作为一家有 40 年制鞋历史的厂家，由于对跑鞋市场的增长情况估计不足，而且轻视竞争对手，在关键时刻未采取措施防止竞争者的进一步强大，如采取加强推销工作、引进新产品、加强研究和开发工作、精心策划价格策略，不断扩大销售渠道等，最终败于后起之秀——耐克公司。

由此可见，所谓市场优势和市场占第一位是多么脆弱，任何公司，不论在市场上是否占领先地位，都不能依赖它的名声，而无视发展变化着的外部环境和强大对手的攻势，若一旦放松警惕，强大的公司在关键时刻其攻势也会变弱。

## 经久不衰的雀巢公司

家喻户晓的瑞士雀巢食品公司是百余岁的食品行业的元老之一。而食品业由于消费者嗜好变化多端，新产品令人眼花缭乱。然而，从业人员占瑞士人口达 1.5% 的雀巢公司生意愈做愈大，尤其近十年来蓬勃发展，任何同行业对手对它都举步无措，叹为观止。那么雀巢公司是靠什么样的竞争策略致胜的呢？有一则美国新闻报道说，在加勒比海移民船的甲板上，放着山一样高的牧草及几头乳牛，是给乘客中的婴儿吃奶用的。海浪很大，把生乳的牛都吓坏了，母亲带着饿肚子的婴儿在悲鸣哭叫等死的镜头，促使了美国天才发明家，研制了炼乳的产品，那是 1851 年的事，从此炼乳也就成为世界的产品。

然而，瑞士是极负盛名的酪农国家，1866 年在其中部创立了炼乳工厂，从此与美国公司展开了市场竞争，它不但在瑞士，就是在欧洲、美洲或亚洲都与之激烈的竞争着，后来雀巢公司干脆就把美国公司合并买下来，从此，雀巢开始一一合并了很多同业公司，使得雀巢能一技独秀，称霸于世界炼乳的大部分市场。

雀巢并吞巧克力市场其实比并吞炼乳市场还要早，不但在瑞士独占市场，就是全世界的巧克力市场也大都掌握在雀巢手中。生产巧克力产品的企业很多，很多人都自创一家，并且形成一个集团，但雀巢很快就在这个集团中插入一手，后来连商标都用雀巢的，更由此打开了海外市场，在 1907 年打入美国市场后，陆续在法国、英国、德国、意大利、比利时、土耳其、西班牙、新西兰都建立了雀巢的板状块巧克力工厂。接着将瑞士境内四个同业工厂都集中到雀巢公司来，连同海外市场的开拓，很快地就争取到了世界的霸主地位。

直至今日，这四个工厂出产的不同口味，如牛乳成份多一点、甘味少一点的、可可豆香味强烈的各种特色的巧克力都有，这也是雀巢别有一种巧妙的贩卖战术的应用。

雀巢的成长在采用合并吸收来扩大国内外市场份额的同时，也注重公司独立开发新产品能力的培养。大家非常熟知的速溶咖啡产品就是该公司地地道道自己开发出来的。

速溶咖啡本身与别的雀巢产品不同。即溶咖啡是咖啡的液体在真空蒸发罐内，除去水分使它成为干粉末的技术。同时在 1938 年得到巴西国家的委托，寻找解决咖啡过剩的对策，从研究到出售即溶咖啡产品的过程约有 8 年多的时间，它最主要的特点就是即溶的咖啡粉末，不会损坏原来的香味、风味等本质。

雀巢的速溶咖啡，销往任何一个国家时都限制用它原本的商标，另外一个原则就是要在当地设立工厂生产。这种就地设厂产销的作法，是雀巢行销策略成功的主因。

该公司在上述三种产品占据了发达国家的市场后，又转向拥有 40 多亿人口的发展中国家。为了打进发展中国家的市场，采取了就地设厂的战术，逐步获得了成功。并且主要使用当地人出任厂长、经理及各部门负责人。这样的做法可迎合所在国的要求，摆脱总公司派人的困扰，更主要的是使工厂或子公司当地化，更符合当地国情民情，容易冲破贸易壁垒，有利于业务的发展。

到目前为止，雀巢公司在外国大约有 300 多家工厂和 700 多家子公司，分设在五大洲的 100 多个国家和地区。经营的食品品种超过 3000 种。该公司 1977 年销售额为 84 亿美元，总资产达 74.4 亿美元。到 1987 年销售额达到 218 亿美元，当年在全球大公司中排 23 位，是世界最大的食品公司。

#### 点评：

雀巢公司成功的原因有很多，但从竞争策略的角度看可归纳两条：

1. 采取并购策略，并直接向国外投资，合作办厂，而不是在价格、产量方面与竞争对手进行肉搏战，实际上是一种合作策略。中国人有句俗语“和为贵”或“和气生财”就是这个道理。无论是炼乳产品与美国公司的竞争，还是巧克力等产品打入发达国家市场，若与当地厂商针锋相对地竞争，或者两败俱伤，或者雀巢公司败北的可能性很大，因为食品与其它产品还有很大不同的特点，与各地的饮食习俗相关，因而与当地厂商竞争并不占有天时、地利、人和的条件。然而聪明的雀巢公司采取了合作的高招，事实证明其做法是正确的。
2. 不断创新，不断开发新产品是雀巢公司扩大在世界食品领域中市场份额的另一个绝招。产品除了炼乳、巧克力、速溶咖啡外，还接连开发了奶粉、麦片、饮料、饼干等众多产品。它们是支撑公司稳居该行业的榜首的顶梁柱。

## 温迪汉堡包巧用美人计

美国的汉堡包市场早已被各大公司瓜分完毕：麦当劳约占 45%，汉堡包王约占 30%，肯德基、比萨和丘林等公司则残食剩余的 25% 的市场。而温迪公司则是美国快餐业的新手，成立于 1969 年。它以连锁店装修风格独特、餐桌服务周到、新产品开发力量雄厚的特点意欲与老牌竞争对手比高低。按照中国的俗话这叫“太岁头上动土”。然而依靠正面的攻击显然是螳臂挡车自不量力，温迪的招术是竞争对手们一贯采用的策略，10 年的苦苦拼搏始终没有什么惊人之举。

进入 80 年代之后，麦当劳为了强化自己霸主地位，也在不断强化自己的营销策略。在产品配料和特色方面树立自己独特的标准。例如严格规定包肉的小面包直径必须 3.5 英寸，肉馅必须 1.6 盎司（45.5 克），出炉 10 分钟后卖不掉必须倒进垃圾箱。它为了压倒新老竞争对手还不断开发新品种，在双份牛肉馅（3.2 盎司）的“大麦克”成为头号畅销品之后，又推出双层 4 盎司肉馅的巨型汉堡包“1/4 磅”，气势强劲地挺进市场。与此同时，加强国外市场发展，到 1983 年麦当劳的国内外连锁店突破 8400 家，日销汉堡包 2 亿只，年营业额高达 81.2 亿美元，可谓尽享市场优势。即便如此，它仍然订出雄心勃勃的发展战略：保住国内市场，重点发展国外业务。为此麦当劳以年营业额的 4.5% 即 3.67 亿美元为宣传广告费，精心设计了“麦克唐纳叔叔”，在每个分店和电视台演出逗人欢乐的节目，还让他成为公司在全美电视广告的代言人，不时告诉观众“没有人及得上麦当劳”。

温迪公司面对强大的竞争对手，意识到正面交战显然不是对手，只能从攻击它的经营市场空隙作为突破口。调整策略后，温迪公司通过全面、仔细的调查分析发现，麦当劳的目标市场定在少年儿童和低龄青年身上，而美国人口出生率急剧下降、人口老龄化日益加剧，温迪即把目标市场定在 20 岁以上的青壮年消费群体上，逐渐扩大了市场份额，取得首次突破性胜利。麦当劳为此也感到不安了。第二步，温迪公司为了扩大战果，开始对麦当劳实施攻心战。首先有意使汉堡包的肉馅多出零点几盎司（殊料就是这零点几盎司日后被派上了大用处！）。其次尝试各种广告表现手法，终于在 1982 年找到了以幽默手法表现广告主题的最佳方式。多年的不懈努力使温迪可望在 1983 年营业额超出 19 亿美元，接近麦当劳年销售额的 1/4，开始对这个财大气粗的竞争对手真正构成威胁。恰在此时，机遇从天而降！美国农业部搞了一项正式调查，宣布麦当劳 4 盎司肉馅的汉堡包的含肉量从未超过 3 盎司，短斤缺两。此时的温迪公司终于抓到了麦当劳的破绽，并认为进行正面攻击的时机已到，遂即决定抓住这一千载难逢的契机，投入大量广告费用，利用特定的广告效果给对手以狠狠的打击。温迪公司反复推敲如何有意夸张公司产品多出零点几盎司肉馅，而狠刺对手的短斤缺两。经过精心策划，决定采用“牛肉在哪？”为主题，挑选音色独特的女影星克拉拉佩乐扮演“美貌挑剔的老太太”以与“麦克唐纳叔叔”广告形象形成强烈反差，并采用幽默风趣的表现手法，造成观众捧腹大笑的宣传效果，同时又会令观众自然想到麦当劳短斤缺两的事件。广告片开始，一个较真、好斗而貌美的老太太，面对桌上一只硕大无比的汉堡包眉飞色舞、笑逐颜开。她满心欢喜地撕开面包，发现中间夹着的牛肉却只有指甲盖那么大。她惊讶、好奇，盯着汉堡包左看右看，终于明白这个外表好看的巨型汉堡包只放了一丁点肉馅哄骗消费者。她气



愤、恼怒，对着镜头嚷道，“（你的）牛肉在哪？”此言一出，立刻引起电视观众特别是汉堡包食客的强烈反应：先是好笑，斤斤计较不肯吃亏的老太太竟会遭人欺骗，花汉堡包的钱却买了个白面包！继而同情，生活节俭的老太太不该上当啊！随之产生共鸣，美国人为维护自己的利益通常是好斗的，十分憎恶商人的弄虚作假。由于克拉拉表演得维妙维肖，虽是广告片，观众还是百看不厌，很乐意和她一起经历高兴、惊讶、好奇、大怒的情感变化过程，尤其爱在一声音色特殊的“牛肉在哪？”之后开怀大笑。笑声中想起了“麦克唐纳叔叔”的短斤缺两，反衬了温迪多零点几盎司的诚实可贵。这则幽默广告的印象之深，致使“牛肉在哪”？在许多场合竟成了弄虚作假产品的代名词。它被一年一度的国际广告 CLIO 大奖评为“经典作品”，克拉拉也由此成为靡声美国的广告大明星。她给温迪公司带来的好处是大幅度提高了产品的知名度和美誉度，使预计的年营业额再上升 18%。

之后，温迪公司又二次使用美人计，再次聘用克拉拉制作电视广告——繁忙的芝加哥机场，一批墨西哥的旅客正专心应付入关检查。这时，一位脾气暴躁的老太太，一位耳聋的老太太同在大翻口袋，焦急地发现丢失了返程入境卡，不得回国与亲人团聚。她俩一面手忙脚乱地想找出点东西证明自己是美国人，一面耐着性子回答验关员的不住提问。突然，耳聋的老太太失去耐性，把头一昂，用美国公众熟悉而又喜爱的特殊音色冲着验关员大叫：“你难道不认识我吗？我可是广告大明星！——‘牛肉在哪？’”这最后一句好似平地一声雷，排长队的旅客和验关员不禁大吃一惊，定睛一看果然是大名鼎鼎的广告喜剧明星克拉拉，立刻想起她扮演的“美貌爱挑剔的老太太”，忍不住放声大笑，验关员立即破例放她入关。电视观众看到这里又一次会心地大笑，随之勾起麦当劳肉馅份量不足的回忆，触发对温迪汉堡包质量优异的赞许。

至此温迪公司终于从美国快餐业中突起，占据了美国汉堡包市场的 15%，在同行业中排名第三。

#### 点评：

1. 温迪公司的成功首先应归功于它抓住了竞争对手经营的市场空白，乘虚而入。温迪公司经过十年的拼搏意识到与强大的对手进行正面的较量，犹如鸡蛋碰石头，因此及时改变了策略，将市场目标定位在青壮年身上。

2. 温迪公司在抓住麦当劳经营失误——短斤短两这一事实后，成功采用“美人计”战术，利用“美貌爱挑剔的老太太”击败了“麦克唐纳叔叔”。这在商战中争夺市场时经常采用，即把丽人、佳媛充当广告的主角，迎合消费者的爱美心理或感官刺激。然而只有把握好高超的技巧、风格的高雅粗俗和含蓄直露的分寸，幽默风趣的手法，才可能击败对手。而温迪公司则是这一战术成功应用的典范。

## 扬民族工业之威的南洋烟草公司

南洋兄弟烟草公司是旧中国时期的有名民族工业之一。旧中国，在各种压迫之下的恶劣环境下，南洋烟草公司的创办人简氏二兄弟依靠有效的促销和广告活动，战胜了英美烟商的侵略，而被传为佳话。

简氏两兄弟，哥哥简耀登，弟弟简玉阶，兄弟俩生于广东省南海县。简氏兄弟自幼家境贫寒。大哥于 1887 年便到香港叔父的磁器店学艺谋生，时年 17 岁。由于他聪明勤奋，叔父很赏识他的经商才干，不久就派他到日本去为“巨隆”号收理帐款。1893 年，18 岁的弟弟简玉阶也前往日本协助兄长工作，兄弟俩并为“巨隆”号长驻日本办事处的工作人员。甲午中日战争开始后，“巨隆”号在日本的业务停歇了，简氏兄弟自己到日本神户开设公司，取名“东盛泰”，从事瓷器、布匹的经营。1902 年，简耀登加入日本籍，取名叫松本照南。

简氏兄弟在日本经历了艰难的经营过程，虽然身居海外，但一直注视着国内的情况。在本世纪之初，英美等国烟商为了占领中国市场，派了一批又一批的推销员，到中国进行广告宣传，并举办吸卷烟表演活动，宣扬吸卷烟的好处。当时的中国人是习惯吸旱烟、水烟或鼻烟的。英美烟商千方百计进行广告宣传，志在以卷烟取代中国传统的吸烟市场。当时，英美烟商在上海街头向人们免费散发香烟，实行“先尝后买”的促销策略。

没多久，英国和美国的香烟全面攻占了中国的市场。在中国境内共有 98 个外国香烟销售网点，并正式在我国成立了驻华英美烟草公司。一时间，“老刀”牌、“大英”牌、“哈德门”牌、“三炮台”牌等洋烟充斥着中国各地每个角落。

1904 年，我国发生了著名的“马潘夏”事件，“不用美国货，不吸美国烟”成了当时的口号，简氏兄弟在日本获悉这些情况后，认为机会已到，他们决定回国内创办民族烟厂，争夺回国内市场。1906 年，简氏兄弟筹集了 10 万大洋，在香港创办了“南洋烟草公司”，生产“双喜”、“飞马”牌香烟。简氏兄弟通过广告宣传，使用中国人喜闻乐见的吉祥语做品牌和广告语，再加上使用上等烟叶加工，所以其产品上市后大受欢迎，有力地冲击了英美烟商的垄断势力。

南洋烟草公司的成功刺激了英美烟商，他们仗势欺人，为了扼杀“南洋烟草公司”，竟然以“双喜”等烟的牌号和包装颜色，类同英美烟为藉口，向港英当局提出起诉。并迫使南洋烟草公司当众烧毁价值 2000 多元的香烟。南洋烟草公司在此情况下，不得不暂时宣布停产。

简氏兄弟并没有灰心丧气，他们在精心策划如何下一步战胜港英当局。决定在广告、促销活动方面改变宣传形象。1909 年 3 月，简氏兄弟决心重振旗鼓，筹措了一些资金后，再度开业，更名为“南洋兄弟烟草公司”，再次生产本民族香烟。此时是辛亥革命的前夕，简氏兄弟根据国人的觉醒情绪，以广告大肆宣传其生产的香烟是使用中国最纯正的烟叶加工的，并宣传“中国人吸中国烟”。这种宣传博得了各界人士的认可，因此，广州、上海、沈阳等全国各地的烟商，乃至南洋各地的烟商，都纷纷要求代理，支持简氏兄弟与英美烟商的竞争。海外一些华侨也纷纷呼应，提出“非南洋烟厂香烟不吸”。

在盛大的促销活动和广告宣传下，南洋兄弟烟草公司的营业额迅速增

长，使其在香港的工厂不断加班增产也供不应求。根据这种发展情况，简氏兄弟决定在上海建立总厂，再在北京、广州、武汉设立分厂。原在香港的工厂亦改为分厂，5家工厂同时开足马力加工生产，使产量数倍增长，满足了国内的需求。到1919年的“五四”运动期间，更是南洋兄弟烟草公司发展的机遇，当时的全国反对外来侵略，提倡发展民族工业高潮迭起。简氏兄弟抓住机遇，加速生产，并乘机宣传国货的好处。这样，南洋兄弟烟草公司的销售额远远超过了英美烟草在中国的销售额。

在南洋兄弟烟草公司蒸蒸日上和其生产的“飞马”牌香烟成为名牌之际，英美烟商又生出一计，运用了狠毒的商业诡计。一方面大量收购“飞马”牌香烟，故意让其积压在仓库，待其发霉时才放出市场，以此破坏“飞马”牌及南洋兄弟烟草公司的声誉；另一方面暗中派买办作说客，提出以100万元价格收购南洋兄弟烟草公司，企图吞并它。简氏兄弟始终保持清醒头脑，不但没有上当，反而揭穿英美烟商的图谋。同时，为了提高自己产品的竞争力，南洋兄弟烟草公司采取了提高生产效率，降低生产成本，经营薄利多销等策略，并加大广告宣传力度，对自己创立的“飞马”牌子千方百计地维护。除了登报多作宣传外，每包香烟都印有“振兴国货”字样，以扩大影响。经过几轮反复艰难的斗争，南洋兄弟烟草公司的市场份额战胜了英美烟商，在我国香烟市场占了绝对优势，南洋兄弟烟草公司发展成为30年代中国民族工业的佼佼者。

#### 点评：

1. 南洋兄弟烟草公司能够在黑暗的旧中国智斗英美烟草公司并取得胜利不能不说是一个奇迹，也是中国民族工业的骄傲。简氏两兄弟虽身居海外却始终注视国内商业发展的动态，他们从“马潘夏”事件中看到了办民族工业的希望。民族工业要站得住脚，必须根植于民族的沃土。简氏兄弟紧紧抓住了这一商业契机，是他们的过人之举。

2. 简氏兄弟从长期商业经历中吸取了大量的经验和教训，并且从香港到日本受到了现代化工商业环境的熏陶，接受了西方现代企业营销技巧和生产管理方法。他们把这些现代东西又结合中国民族的传统和文化，生产出了有竞争力的“飞马”和“红双喜”等深受中国人喜爱的产品。

3. 简氏兄弟能够把宏扬民族精神作为他们香烟产品广告宣传的立意，不断变幻策略打动消费者，使美英烟商束手无策。

4. 在加强营销策略的同时，南洋兄弟烟草公司还特别注重产品内在的竞争力，采取提高生产效率，降低生产成本等方法，实行薄利多销的策略，也是该公司战胜外国产品的一个重要因素。

## 空中客车面对严峻挑战

去年，由于福克飞机制造公司破产和麦道飞机制造公司同意与波音飞机制造公司合并，全球航空市场只剩下两大家，一家是总部设在西雅图的波音飞机制造公司，另一家是由英国、法国、德国和西班牙组建的欧洲空中客车工业集团。这两个飞机制造业的巨头正在为了争夺未来全球航空市场展开最激烈的“空战”。面对波音和麦道两公司的合并，空中客车面临严重的挑战，它决定进行以下四个方面的调整：把自己从一个政府资助的国际性财团组织改变成一个自负盈亏追求利润最大化的法人组织；寻找发现新的投资者或合作伙伴，以筹集 100 亿美元的发展基金，用于研制开发超大型的喷气式客机；从经营的角度出发，重新进行生产部件的数量在各成员国之间的分配，以提高效益，增加竞争能力；合理调整制造系统方面的资产，科学组织生产，以降低成本。1996 年 12 月 13 日，空中客车工业公司委员会成员在法国图卢北不欢而散，他们没有就空中客车公司的重组问题达成协议。两天以后，空中客车的最大竞争对手美国波音公司突然宣布，它将和麦道公司合并。现在，空中客车在市场上只能孤独地同拥有 480 亿美元销售额的超级巨人进行抗争。坏事有时也能变成好事，波音和麦道的合并也许正好是空中客车公司进行改革以摆脱困境的催化剂。未来 20 年航空市场的诱惑是巨大的，据估计会有 1 万亿美元以上的订单，需要制造 1.35 万架客机，对此，波音一直想赢得全部新订单的 2/3，大约等于现在的水准；空中客车一直想赢得全部订单的一半。由于空中客车的规模还不如波音的一半，所以订单若能赢得一半那就是个大飞跃。仅去年一年，波音就赢得订单的 66%，空中客车赢得 30%，麦道仅赢得 4%。波音去年的销售额为 227 亿美元，纯盈利 11 亿美元；空中客车去年销售额为 88 亿美元，盈利没有透露，麦道去年销售额为 138 亿美元（主要是出售军机），盈利 7.88 亿美元。显而易见，波音是全球航空市场的“霸主”。与麦道合并后波音更是如虎添翼，对于空中客车构成了强有力的威胁，因此空中客车必须进行自我更新，从一个庞大、龙钟、行动不便的四个成员的国际性财团组织，转变成以盈利为目的单独的法人组织。它必须发展 400 座以上的飞机以与波音 747 系列飞机争夺市场，还要研制发展载客超过 700 人的新一代超大型飞机。它必须彻底检查目前低效的生产过程，这种低效的生产过程在很大程度上是由合作伙伴间只考虑如何给本国增加就业机会而很少考虑如何降低空中客车生产成本这个问题引起的。

英国的 PLLC 公司和德国的 DASA 公司，作为两个合作伙伴，几年来一直倡导推进空中客车集团组织结构的变革。但是来自法国的合作者，国有且亏损的法国航空公司则担心四个伙伴国的生产厂家联合生产会触发本国严重的失业问题。在法国这个失业率高达 12% 的国家，就业问题是一个敏感的政治问题。

1996 年 3 月，包括西班牙的 CASA 公司在内的四家合作方，在理论上达成协议，到 1999 年底把空中客车公司改组成一家法人实体。他们也保证接纳新的工业或金融伙伴，以分担能容纳 550—660 人的 A3XX 超大型飞机 100 亿美元的研究与开发费用。遗憾的是他们没能确定重组公司的最后期限。

四个合作伙伴在产品生产数量、设计、工程和对新组后公司的控股方面，积怨很深。DASA 拥有空中客车 37.9% 的股份，PLC 拥有 20%，他们赞成用更多的资产来帮助推进生产效率。法国航空公司同样拥有 37.9% 的股份，他不

想放弃对空中客车 50%的生产权利，以保持目前的就业数量，生产过程的调整意味着他们要关闭低效率的工厂，削减重叠的机构。PLC 和 DASA 已经做出了重大的调整，法国航空公司和 CASA 在组织结构的调整方面还有很多工作要做。

从某种意义上来说，波音公司的行为会有助于空中客车公司的重组。来自中国方面的订购商和美国大航空公司都不希望看到全球的飞机市场由一家垄断，所以他们可能会更多地把空中客车飞机投入到航线上去。波音麦道合并，也可能在欧洲引起一系列的防御和联合的连锁反应。

1996 年 12 月 17 日，法国工业部长宣布，法国政府将加速法国航空公司和法国戴索特航空公司的合作，法国政府的这一意图去年 2 月份已经宣布过，但由于戴索特公司的原因而搁浅。法国航空界的权威人士推测，总统迫于外界的压力才采取此项不受欢迎的举措。最终波音公司也会迫使 PLC、DASA 和法国的戴索特公司在喷气式战斗机方面进行合作。

空中客车目前还没有处于危机状态。LEHMAN 兄弟公司最近的一份报告得出结论，空中客车公司 20 年的创业期共投入 80 亿美元，而 1995 年的总盈利达到 8.98 亿美元。1996 年 10 月，US-AIR 公司向空中客车公司订购价值 180 亿美元的 400 架飞机，这实属历史罕见。同年 11 月，空中客车公司又有惊人之举，他与中国的航空部门、新加坡的 TECH 公司共同开发中国区域航线用的 100 座飞机。西亚图的一位航空问题分析家说：空中客车公司在生产上非常具有竞争力，只需在组织机构方面进行调整。

空中客车公司的目标是发展新一代的超大型飞机以图跳跃超过波音公司，要实现这一目标，必须使自己的新型飞机在投入产出方面优于波音 747 改进型系列飞机。如果空中客车公司不能筹集到 100 亿美元的开发基金，该公司将把目前的 340 座飞机扩展到 376 座来暂时应付大型客机市场的竞争，然后再进入超大型飞机市场，这样他就有可能把超大型飞机市场的第一笔订单拱手让给波音公司。一位伦敦的航空专家认为：这对于空中客车来说也许是明智的，因为他在超大型飞机方面明显落后于波音。法国航空公司总裁伊文思·梅科特坚持认为空中客车公司没有必要急于扩展空中客车的飞机家族，该公司的目标是挣钱，而不是造飞机。

有专家认为，空中客车公司可以继续制造区域性的小飞机和 100 到 388 座的中型飞机而持久生存下去，但这将迫使欧洲人放弃到 2000 年拥有 50% 的世界飞机市场占有率的目标。无论如何，空中客车公司都需要一个适应竞争的组织、管理和协调体制。

#### 点评：

1. 波音麦道的合并预示着对市场竞争规则的挑战，依规范的经济学理论和一般的市场规则无疑是推崇自由竞争的。依其经济学的完美假定，只有纯粹竞争才能使市场运行达到最佳状态。但是，经济学的这种完美假定需要若干条件（如各个经济主体的市场信息是完备的，而且他们是具备充分的理性的）的支持才能成为现实。在经济运行实践中，这些条件往往是很难给定的。因而在市场运行实践中，所谓纯粹竞争从来都是一种非现实形态。

2. 波音麦道的合并虽在目前还没有对空中客车构造威胁，但从中长运看则前景变得十分迷茫。波音与空中客车各有自己的市场份额。但是各自都受到政治因素的制约。它们各自要巩固自己的“势力范围”，除发挥自己在生产、技术方面的势利外，一个重

要的因素是要认真搞好与各自范围政府的关系。二虎相斗必有一伤。空中客车和波音之间“鹿死谁手”还是一个未知数，也可能会超越一般法则，二者各自“占山为王”。

## 中国 VCD 行业大战说明了什么？

中国是世界 VCD 生产第一大国，也是世界第一台 VCD 的诞生地，并在技术上保持与国际水平同步。更为令人瞩目的是这一领域闪电般地进入了过渡竞争阶段，这也是其它领域前所未有的现象。1997 年伊始，VCD 降价大战便拉开帷幕，短短的几个月 VCD 价格狂跌 45%，战斗异常激烈与残酷超出人们预料，降价程度大大超过去年彩电价格战。

中国的 VCD 行业起步于安徽万燕这家民生企业，同行们送给万燕一个当之无愧的荣誉——“开国元勋”。然而时至今日，万燕却像一个疲惫不堪的老农倒在自己开垦的处女地上，由此又得到一颇为悲壮的称号“革命先烈”。1992 年 4 月，安徽现代电视技术研究所所长姜万勳，在美国的一次电视技术展览会上发现 MPEG 解压缩技术，他立刻决定与发明这项技术的美籍华裔孙燕生合作。当年 12 月，姜万勳投资 57 万美元，终于使世界上第一台家用 VCD 机在实验室诞生。随后，双方共同投资 1700 万美元成立“万燕公司”，各取姜万勳、孙燕生名字中的一个字。万燕的第一代产品在 1993 年 9 月面世，1000 台试销的 VCD 机被一抢而空，主要被世界和国内各家电公司买去做了样机，成为解剖对象。1993 年底，在万燕公司对 VCD 机的前景预测报告中说：未来 3 年之内，必须形成年销量 200 万台的市场。

开创一个行业谈何容易，姜万勳难就难在软硬件都要一齐开发。万燕的前期开发投入 1600 万美元，为使人们认识 VCD 又投入广告费 2000 万元人民币。此外，还向 11 家音像出版社购买版权，推出 97 种卡拉 OK 碟片。

万燕倾其所有财力，开发出一套成型技术，创造了一个市场，确立了独一无二的品牌。在 1994 年，万燕销出 2 万台，独霸 VCD 天下。但由于前期投入太多，导致早期产品成本高达每台 4000 多元，留下一个致命隐患。假如姜万勳再有一定财力作后续支撑，迅速扩大生产规模降低单机成本，随着市场的发育而填充每处空白，那么万燕将是中国响当当的 VCD 之王。可惜，姜万勳已财力枯竭，当 VCD 行业群雄并起时，他无力拼争，市场份额在两年之内从 100% 降到 2%，直至被美菱集团兼并。

万燕打下天下，却难一统天下。就在万燕逐渐走衰之际，深谙市场秘诀的广东人群起摘桃子。由于 VCD 整机组装技术简单，不需要多少投资，没有生产许可证的限制，因此在万燕开创这一新兴市场后，VCD 组装厂如雨后春笋般蓬勃于珠江三角洲，家庭作坊遍地开花。开创 VCD 的是姜万勳，普及 VCD 的是广东人。

在这一时期，营销最成功并迅速崛起的是爱多公司，其总经理胡志标几乎与姜万勳同时了解到 MPEG 解压缩技术，但他一直冷静地等待时机。1995 年 4 月，在万燕耗费巨资开创市场，并因此精疲力竭之时，胡志标筹措 80 万元在中山市东升镇成立爱多公司。起步之初，只有几十个人，月产量一二千台，但爱多公司以广告开路，迅速地异军突起。胡志标先以 420 万元的价格请国际巨星成龙拍广告，又以 8200 万元巨资夺取中央电视台电子类广告的头标王。如果把爱多与万燕作比，两家同样投资 1 亿元左右，但效果有天壤之别：万燕创造了 VCD，但资金沉淀于技术开发；爱多畅销了 VCD，销售的丰厚回报滚滚而来。

在 VCD 行业中，还有一家颇具战略眼光的企业，它的发展之路独辟蹊径。这家企业就是北京天利公司，总裁程振国靠搞软件开发起家，他从 1993 年开

始跟踪 MPEG 解压缩技术。但天利公司并没有凭借技术实力与万燕一拼，也没有等万燕打开市场后乘虚而入，而是迅速突破 VCD 核心技术便戛然而止。

当时，很少有人意识到程振国的算计何等高明。他精确地推算出一个时间表：VCD 市场大约成熟于 1996 年，如果到那时再启动，不仅很难挤进市场，而且会坐失两年时间。不如先攻克 VCD 核心技术的解码板，但并不把这项新技术先用于生产整机，以避免开拓市场之风险，而是运作于家用电脑和 CD 机改装 VCD 上。这样一来，既保持技术领先，又不让技术闲置，还回避投资风险。

程振国算得很准。当他于 1994 年 7 月开发出 VCD 解码板后，大量运用于家用电脑和 CD 机改装 VCD 上。程振国不仅财源滚滚，而且使解码板技术日臻完善，天利系列解码板首家通过电子部鉴定。当 VCD 市场全面启动后，天利凭借脚踏三块市场——电脑、CD 机改装、VCD，成为 VCD 行业最先获利颇丰的企业，在 1995 年销售额就突破 1.5 亿元，超过当时生产整机的万燕。

时至 1996 年，在 VCD 整机市场达到巅峰状态时，技术成熟并且完成资本积累的天利公司决定生产整机。此时，许多业内人士劝诫程振国为时已晚，不如守住解码板这块宝地。程振国则认为，长虹引进的彩电生产线是中国最后一条，但后来居上成为彩电大王。容声冰箱和格力空调都是在市场饱和状态下杀进重围的一匹黑马，而今跃居前茅。关键在于是否有明确的战略和灵活的战术。

其实，程振国真正瞅准的是 VCD 市场的一个空当。他在 1996 年 4 月便预言，VCD 市场必然发生一场价格战，在这场你死我活的厮杀上，必将淘汰一批企业，留下一些市场空白。待两败俱伤后，年轻力壮的天利 VCD 正好大军杀入，接收失地。

此言一出，不久，爱多公司便在 1996 年下半年率先降价，总经理胡志标举起“攘外必先安内”的大旗。他说：在国内市场上，有数百家散兵游勇，这些不成规模的作坊式小企业，缺乏必要的生产条件，缺乏技术力量支持，缺乏最起码的售后服务，因此必须净化中国的 VCD 市场。

进入 1997 年，爱多公司又连续大幅度降价，新科与万利达随之呼应，中小企业一下被压得透不过气来，VCD 行业进入有你没我的恶性竞争状态。面临生死关头的中小企业迅速作出强烈反应，他们群起围攻爱多，指责这是不正当竞争，以牺牲产品质量和售后服务水平为代价。

从目前的市场格局看，由于 VCD 行业的发展一直处于完全自由放任状态，政府基本没有干预，连生产许可证制度也未实施，因此各地一哄而上。据估计到 1996 年，VCD 生产厂家有 600 家左右，其中经常出现在各地销售排行榜的约 50 家，有名有姓的大致 200 家，剩下的是家庭作坊，总生产能力突破 1200 万台，成为世界上第一生产大国。而据市场调查数据，1996 年的市场总销量为 800 万台。在家庭拥有率方面，广州市从 1995 年底的 6% 狂升到 60%。

#### 点评：

1. 从 VCD 行业的大战中我们可以看到市场竞争，优胜劣汰的铁律主宰着所有企业的兴衰。

我们充分感受到市场经济的魅力，VCD 行业仅用两年时间就从短缺到过剩。消费者也因此大尝甜头，每台价格从 4000 元左右垂直一降到 1200 元左右。不过，这种自由发



展必然伴随充分自由竞争，而价格战又是最具杀伤力的武器。当如此众多的厂家争夺趋于饱和的市场时，肯定要拼个你死我活。

2. 对于价格战的利弊，降价派与反对派莫衷一是。前者认为，争夺市场份额是企业发展的必经之路，淘汰出局的是质次价高的企业。但反对派认为，目前的价格战已降到合理价位之下，如果哪家企业仍能获得巨大好处，要么生产造价低廉的劣质产品，要么走私元器件或偷税漏税。

如果企业以扩大生产规模带来成本下降，进而以低价格争夺市场份额，无可厚非。此次降价对去年在中国无功而返的国外品牌的再度杀入也筑起了一堵高墙。但是，我们必须承认 VCD 行业的三大隐患：（1）走私元器件猖獗；（2）偷漏税现象普遍；（3）产品质量并不可靠，售后服务网络单薄而脆弱。

## 百事分家轻装迎敌

1996年，可谓是百事颇不顺心的一年，在美国饮料市场上，可口可乐的份额达到了42%，而百事可乐只有31%，这是20年来两个公司份额差距最大的一次。

在国际市场上，两大对手的差距更为明显，在全球最大的10个市场中，百事除了传统领地中东，其余的无一例外地惨遭失败。

与可口可乐专注于饮料业不同，百事可乐早就把手伸向了餐饮业，1977年，百事巨资收购了必胜客和肯德基，多年经营后，百事可乐摊子越摆越大的副作用终于开始显露出来，百事旗下的这些餐饮业非但没有带来更多的利润，反而牵制了公司的大量资金。

与此同时，快餐业的另一位巨头麦当劳的成绩却极为骄人，目前，麦当劳已开设了20000家快餐店，分布在100多个国家，1995年麦当劳新开店2400余家，而1996年则猛增到3200家左右，这就意味着麦当劳平均每天在全世界新开10家左右的新店，亦即每两个小时增加一家，这与肯德基所宣扬的“在世界70多个国家拥有近1万家餐厅，全球平均每天都有一家新的肯德基开业”相比要风光得多。

其实，抛开以上的统计数字，仅在北京的街头走一走，您也会感到百事目前所面临的问题。

记者曾在北京的长安街上采访过一些消费者，他们对去年百事可乐精心策划的“蓝色计划”等一系列广告攻势几乎一无所知，倒是几位却记起了发生在前年的“可口可乐骑在百事头上”这一令百事极为不快的事件。当时，可口可乐把一块巨大的广告牌立在了百事可乐北京办事处的楼顶。

在北京中关村电子一条街，肯德基与必胜客在这条街的中心地带安安稳稳地吃了几年的好饭，但自从去年“M”大招牌立在附近之后，就连北京前门——肯德基在中国的发源地，也免不了出现了那位——“麦当劳叔叔”。

北京“必胜客”的公共关系推广部经理王先生也不得不承认这样一个事实：“有的顾客过去一个月来我们店里几次，而现在只能一个月来一次。原来在北京的市场，麦当劳比较少，现在他们的店增加了很多。”据有关数字统计，肯德基已在中国的30多个城市开设了130家以上餐厅，北京拥有13家连锁店，而麦当劳在中国17个城市共开了126家连锁店，北京地区仅1996年就新开13家，现已达到30家。

目前，两大饮料公司在国际市场的份额对比见下表：

最大的 10 个市场	可口可乐	百事可乐
美国	42 %	31 %
墨西哥	61 %	21 %
日本	34 %	5 %
巴西	51 %	10 %
中东欧	40 %	21 %
德国	56 %	5 %
加拿大	37 %	34 %
中东	23 %	38 %
中国	20 %	10 %
英国	32 %	12 %
总计	46 %	21 %

饮料和快餐业方面的不尽如人意，促使了百事做出“分家”的决定。据百事方面强调，此次公司重组并不意味着百事卖掉其餐饮业，而是餐饮业与饮料业的分离。该公司所拥有的速食事业非常赚钱，而且前途远大，但速食与包装食品（包括饮料与零食）的经营和管理方式的差异甚大，把他们分割是为了重新设定百事的方针，而新成立的公司将是全球最大的餐饮业公司。正如百事集团董事长兼总裁罗杰·安里柯在宣布重组计划时所说：“我们采取这些措施的目标是大大地使百事集团的经营更为集中。我们的餐饮业务具有极强的财力和良好的前景……我们相信，我们所有的业务都会因新成立的两个独立的、各具特点的公司管理体系而得到更好成长。”在新公司体系下，肯德基和必胜客均表示对中国市场的坚定承诺将保持不变。肯德基和必胜客将更注重在中国的业务，会将保持其领先地位放在首位并加强在这一快速发展地区的投入以保持其发展速度。百事餐饮集团北亚区域副总裁苏敬轼在谈到将肯德基和必胜客业务并入一新公司时说：“肯德基和必胜客在中国市场取得了持续的、引人注目的发展。我们将加强在中国快餐业的市场领先地位。新的公司结构亦会加强我们在中国的力量。”据了解，就在百事宣布准备分家消息的当天，该公司的股价便大涨 12%，单日上扬 3.5 美元。由此可见投资人对此有不小的信心。

就在得到百事“分家”的消息后不久，北京麦当劳食品有限公司总经理赖林胜先生向记者表示，竞争一是来自外界，二是来自自身。作为麦当劳，不能等着外界的压力来赶着自己走，而是要自我鞭策，自己给自己加压，麦当劳的目标就是追求第一中的第一，我们每年做计划，都要做出 3 年的，今年已做出了 1999 年的计划。麦当劳从未停止过给自己加压，1996 年，麦当劳的营业额在全球快餐业中是第一位，在世界十大品牌中排名第一。再者，竞争对顾客来说是件好事，这意味着他们可以有更多的选择，但竞争并不一定是分流，我们曾做过一项调查，以前一个月来麦当劳 4 次的客人是 24%，而 1996 年，这个数字上升到了 40%。

另外，互相学习、相互渗透是一个好现象，对顾客更方便了，但不能一味地仿效，而要从根本上考虑顾客的利益，为他们提供最好的服务。麦当劳不会因为与对手竞争而仓促推出新产品，而是先巩固自己的市场，市场稳定

了我们才推出了麦乐鸡。

最后，赖先生强调，麦当劳是一家专营餐饮的公司，只做快餐，也曾有人找我们投资别的项目，我们都拒绝了。经营管理上的专一化，对我们来说是大有好处的。

#### 点评：

1. 百事可乐“分家”这一举措是公司为迎接国际市场竞争加剧做出的重大反应。近几年不少国际化大企业集团均开始了一个大重组大调整的过程。其中AT&T就是其中的一个，1995年AT&T进行了为期15个月的重组，分为三个独立的上市公司。这是采取以竞争为导向的主策略。

随着生产水平与市场国际化的发展信息交流的频繁，产品与产品之间的质量区别已经不大，经营方式也在不断地相互渗透，这就导致了同类产品、企业的竞争加剧。而竞争的要害来自实力，实力来自企业的管理，目前不少国外公司如百事、通用、波音等正是从企业管理的根本方针下手，甚至不惜重组其管理机构与方式，而适应竞争的需要，这一点尤其值得国内企业注意。

此外，随着经济的发展，竞争也不仅仅停留在价格和质量上，而是越来越在于服务，正如百事在“分家”时所承诺的那样，服务竞争也是高水平的竞争。

2. 百事“分家”事件也给我国同行带来一定的启示。

百事此次举动应引起中国快餐业与饮料业的足够重视，尤其是快餐业，因为中国市场的重要性是显而易见的，任何大公司的

动作都可能挤压本身就不甚壮大的国内快餐业。

此外，百事的“轻装”与“分家”势必推动可口可乐与麦当劳做出相当的反应，势必导致下一轮的激烈竞争，而此时，我们国内无论是饮料业还是快餐业，均缺乏相应的专业化、规模化，尤其是中国快餐业，更没有工业化生产的传统，在这种双重挤压下，国内的企业决不可掉以轻心。

站稳脚跟。而实行资本经营则是企业的必由之路。

## 竞争中求发展的华泰保险

华泰保险公司作为我国第一家全国性股份制财产保险企业，起步一年来，坚持“稳健经营”、“控制风险”、“力求高效”的方针，稳中求进，开拓市场上规模，加强管理增效益，注重规模与效益、速度与质量的平衡，积极稳妥地发展财产保险业务和保险资金运用业务，赢得了良好的经济效益和社会效益，在中国保险界乃至世界保险界，产生了一定的影响。截止到1997年6月30日，公司保险营业收入逾1.5亿元，投资收益1.5亿元，实现经营利润9000多万元，公司资产总规模超过16亿元。

华泰财产保险股份有限公司成立之际，正值我国社会主义市场经济蓬勃发展，民族保险业不断壮大，市场主体多元化竞争格局逐渐形成之时。为快速进入保险市场，实现公司业务发展的腾飞，公司确立了保险业务规模发展战略。公司在规模与效益、速度与质量并重的经营方针指导下，以顽强的竞争意识占领市场，以优质的服务争取客户，立足常规险种，发展现模险种，扶持效益险种，开拓新险种，力争效益险种上规模，规模险种增效益，实现保费收入的稳步增长。预计到1997年底，营业收入可逾2.5亿元，税前利润1亿元。

保险服务质量是影响一个企业商业信誉和社会形象的关键所在，因此公司十分注重为客户提供快捷高效的服务：北京营业部为机动车投保人提供了24小时的全天候服务，设立了报价中心，可以在全市范围内对出险车辆及时施救，及时定损，及时理赔；北京城乡贸易中心的二期工程营运的客户对华泰的评价是：展业时锲而不舍，专业上精益求精；哈尔滨经济技术开发区集团公司对其在京办事处损失理赔满意后，送来了“华泰保险，诚信为先”的锦旗；中国质量检验协会对华泰保险公司成功地承保我国名牌产品的产品质量保险，给予了高度评价。

在大力扩大业务规模的同时，华泰保险公司组织技术力量，积极开发新险种，努力开拓中国极具潜力的保险市场，先后开发了“商品房抵押贷款保证保险”、“办公室综合保险”、“外籍人员家庭财产保险”、“产品质量保险”等新险种，为公司保险业务发展培育新的增长点。

面对未来十年中国保险业的巨大发展，华泰公司制定了以保险业为主，保险与投资协调发展的战略。对于开拓保险市场，提供“有效供给”，华泰也有自己的发展战略，这里仅列举几点：一是要大力开发保险新产品，在市场竞争中求生存、图发展。相对市场经济发达国家来说，我国的保险品种过于单一，数量少，保险公司开发和创新的任務十分艰巨，这是一条我们回避不了的路。可以说，一家保险公司拿不出新险种，如同一个企业拿不出新产品一样，无法在市场竞争中取胜，更谈不上去引导市场、创造市场。为了快速适应市场的需要，我认为推出新险种要利用现代技术进行自我开发，此外，还有两个有效途径，一个是“改造”，一个是“嫁接”。改造即是将原有的险种按照新的市场需求进行加工调整，增加新的内容；嫁接即是引进国外的一些险种，结合中国国情进行加工处理，为我所用。华泰保险公司计划每年推出一些保险新产品，以繁荣我国保险市场，并增强公司的竞争力。

二是公司在发展常规保险基础上，要逐步形成自己的主导产品，创立拳头产品和名牌。华泰保险公司有63家股东，跨越24个行业，许多是行业排头兵企业，不仅具有潜在的保险资源，而且具有强大的技术开发力量。我们

要充分发挥这一优势，使保险专业人员与股东中各类技术人员有机结合起来，在能源、建工、化工、船舶、冶金等大的工业险种上加大开发力量，在一些高技术、高风险、市场潜力巨大的领域中逐步形成自己的主导产品和经营特色，在这些领域首先扩大市场份额，同时培养出一支高水准的保险队伍。

三是下大力气培养人才。保险产品的开发和经营都是靠人来进行的，保险业的竞争最终是保险人才的竞争。我国保险业还处在人才匮乏时期，未来十年保险人才的短缺仍可说是一个“瓶颈”，制约着我国保险业的发展。保险业属金融业中一个复杂而精巧的行业，由于保险对象的千变万化要求保险人知识能力的全面丰富，任何一项风险的判断失误或计算不周都会招来自身的破灭。因此，开发中国保险市场还要从大力培养保险人才入手，一个公司是如此，一个国家也是如此。华泰保险公司始终将人才战略列为公司发展的根本战略。

随着中国经济现代化、国际化步伐的加快，保险市场的逐步开放成为历史的必然。美国友邦、日本东京海上、加拿大宏利、法国安盛等保险公司已经跻身于中国保险市场，我国保险市场由过去的三足鼎立转为群雄逐鹿，国内保险企业开始感到了一种国际竞争的压力。华泰人表示并不害怕外国保险公司的进入，现代保险业本身是一种国际性的金融业务，国内的保险公司每年都有大量的保费通过再保险向世界各大保险公司分出，保险公司的国际交往由来已久。但是应当承认，中国的保险公司同国外成立数十年甚至上百年的保险公司相比，在技术和管理水平上差距毕竟悬殊，这不仅仅是因为我国保险业的落后，而且是由于我国市场经济的不发达，法制不完备。换句话说，保险业与其环境、保险的供给和需求之间，相互有一个发展、适应和匹配的过程。我国民族保险业需要保护，也需要在竞争中发展。华泰人将以崭新的姿态去迎接 21 世纪的挑战。

#### 点评：

中国未来十年达到 5000 亿保险费收入规模的确是一个十分诱人的数字，但这仍是一种潜在的市场需求，要使潜在的需求变成现实的需求，中国的保险人有着义不容辞的责任。现代经济理论的一条规则为，“常常是供给在创造需求”。保险公司作为中国保险市场的供给者，要使中国保险市场的潜在需求变成现实的需求，即“有效需求”，必须提供“有效供给”。

1. 保险公司要大力开发保险新产品，在市场竞争中求生存，图发展。可以说，一家保险公司拿不出新险种，如同一个企业拿不出新产品一样，无法在市场竞争中取胜，更谈不上去引导市场、创造市场。

2. 公司在发展常规保险基础上，要逐步形成自己的主导产品，创立拳头产品和名牌。另外应下大力气培养人才。保险产品的开发和经营都是靠人来进行的，保险业的竞争最终是保险人才的竞争。

3. 华泰作为新公司，应看到自身众多优势，如体制领先，股权高度分散化，政府干涉少，没有历史负担，人员精干，资本实

力较大等。作为新公司，一定要找到自身优势，避免过热领域内的直接竞争，尽量开发新的市场，体现自身独特的长处。

## 西安商业三巨头争霸战

1997年5月8日，碑林商贸四小龙之一、1996年度销售过亿元且全省排名第六的西安商业大厦（以下简称“西商”），在《西安晚报》刊出广告，从当天起，该商厦在全市率先推出“家电平价月，周有开心奖，月末还有大礼奖”的淡季促销活动。参加平价销售的不但有彩电、音响、影碟机这些大路货，还有消费者急需购买的当今商品如冰箱、冰柜、空调机，此外还有四个品牌近十种“当月特价品牌”商品的价格也颇具诱惑力。于是，如同投石击水，此举不但吸引了众多的消费者竞相购买，使业已冷清多日的“西商”门前，复又出现旺季动人的场面，同时，点燃了一场酝酿已久的价格大战的导火索。就在“西商”“平价销售月”即将结束之际，5月28日的《西安日报》却在二版刊登了一则消息，其全文不妨照录如下：“我市4家商企进入全国百强，截至月底（指3月底，笔者注），在全国商业中心城市113家商场销售排序中，西安市商贸企业由去年的两家增至四家，它们是：西安解放集团，西安民生集团，西安唐城集团和西安秋林集团，其中解放集团销售（指3月份当月，笔者注）6191万元，首次跃居第35位；民生集团销售5320万元，仍保持去年的第43位；唐城集团销售3437万元，由去年的第71位提前到第60位；秋林集团销售2994万元，排为第77位。”俗话说，内行看门道，外行看热闹。这条对一般读者无关紧要的消息，对于竞争中的商家，无异于一枚重磅炸弹，透过它炸响后的烟雾，众商家获得了两条重要的信息：一是“解放”与“秋林”两大商业集团首次加盟商企百强行列，并在竞争中占据了相当有利的位置；二是有“西北商王”之称的民生集团业绩平平，其销售额不但与“解放”相差871万元之巨，座次也相距8位之遥。由“西商”降价引燃的导火索，至此不但没有熄灭，反而因为这条消息的公布，加速引爆了这次商战的火药桶。

非常巧合的是，消息见报的第二天，也就是5月29日，已小试牛刀的“西商”价格战再度升级，从5月31日到6月8日的几天里，夏季商品再次“五折起酬宾”，而童装、童鞋等已是“四折起酬宾”了。

面对“西商”的再次降价及业绩公布带来的压力和负面影响，西北商界老大——民生集团率先作出捍卫“西北商王”地位的强烈反应：经紧锣密鼓的筹备，借“庆二期工程试业一周年，迎香港回归”之机，利用电视、广播、报纸、公告等传媒大造声势，开始实施所谓“六月行动”的大幅度大面积商品降价行动，即从6月10日起，在为期10天的首轮行动中，民生集团下辖的民生大楼、各分公司及连锁店6个方面21个大类的商品全面五折起让利销售。“六月行动”对民生集团来讲至关重要，因为通过它，民生集团不但轻易得到了一次向商家向消费者显示实力的良机，而且能够名正言顺地把消费者早有怨言的民生商品的高价降下来，重塑民生在消费者心目中的价格形象。

6月15日，是“解放”开元商城开业一周年纪念日。面对民生集团“六月行动”的凌厉攻势，迅速崛起而又暂居3月份销售排行榜西安四强之首的“解放”也不甘示弱，快速作出回应，以显示自身的实力。在6月13日出版的《西安日报》上，“回报百姓——6月15日商品进价销售”整版套红广告让商家和消费者眼热心跳。一时间，人们的目光又都一齐从“民生”聚焦到开元商城。之后，“开元”再次推出“季节性商品半价大甩卖”的新举措。

商战由此升级，并在“民生”、“开元”之间形成对峙态势。6月27日，对开元商城的后发制人，民生集团宣布，民生大楼内的所有商品实行进价销售。6月29日，“开元”为贺“七·一”，刊出报纸广告，别具一格地全文采用了毛泽东《七律·人民解放军占领南京》一诗，耐人寻味；7月2日，《民生报》再度增刊，并称“至7月1日，‘民生’日均客流量超过30万人次，日销售上冲1800万元大关”，被记者称之为“民生狂飚”，同时表示“将继续进行下去”；随后几日的电视广告更为有趣，同一频道上，一方是“货比三家，价比三家”，另一方是“不用比，不用看，民生商品价最廉”。同一时段交战双方的轮番表白，让人们看到：商战已达高潮！

果然，7月6日一场雨，使商战炽热的氛围和久旱持续的高温同时迅速降了下来。7月7日，雨后初晴，空气清新而凉爽，商战以开元商城的理智退出而形势急转直下：开元商城内，原先的“大甩卖”招贴被冷静而温馨的“门为百姓开，服务工薪层”的招贴所取代，商城恢复了战前的正常平静状态。7月8日，失去对手的“民生”也不再恋战，借“庆祝上半年销售再创西北第一”和“97上半年超额完成销售任务”之机，体面地推出了“按低价位销售”的举措。参战的其它商家更是见好就收，纷纷偃旗息鼓。至此，商战以“西北商王”大旗不倒而告终。

激烈的价格大战虽已告结束，但围绕商战而引出的话题以及商战带给人们的启示却常谈常新。

#### 点评：

西安商界诸位老大放下架子，加入价格竞争，说明降价是一件值得鼓励的好事。

1. 在短缺经济时期，或者商业独此一家别无分店的情况下，消费者被剥夺了“货比三家”的选择权，商品价格再高，也只有掏腰包的份。商家安安稳稳地赚着高额利润，高枕无忧地过着太平日子。但现在不同了，一方面商品极大丰富，一方面商场又如雨后春笋遍地冒尖。商品以及商场的供过于求，使有限的消费空间成了各商家攻城掠地的战场，降价就成为决胜的武器。与前几年“天价”宰客不绝于耳正相反，这几年降价声声已惯常。这是商品及商场供过于求状态下，或者说市场主体多元化后，商业高额利润向平均利润运动的必然结果。在这一过程中，许多商家主动适应变化，采取微利、低利策略，靠服务、靠规模拓展生存空间，取得了骄人的业绩。但也有一些商家仗着大店、名店，仗着“后台老板”强硬，在营业额下降、位次动摇的境遇中岿然不动，就是不肯降价，甚至抱怨别人降价把市场搞乱了。

降价迫使商家把居高不下的价格降下来，不仅对消费者比较公平，就是对商家也比较公平。大家都赚取一样的平均利润，都在同等的环境下参与市场竞争。在这个意义上说，降价打掉了大店高价的臭架子，创造了一个平等竞争的环境。

2. 有人说，价格是商家们最想打也最不敢打的王牌，其中的道理不言自明，因为价格战是商家综合实力的较量，没有过硬的实力，终究是要败阵的。因此，降价还有加快商业企业结构重组的积极意义。西安商界为时两个月的价格大战，是各方实力的大检阅。在硝烟滚滚、捷报频传的日子里，某些大店管理上的漏洞，参战各方营销策略之优劣，服务、质量的高下一览无余。因此，降价犹如警钟长鸣，告诫商家或企业一刻也不能懈怠，只有时刻保持高度的危机感、凝聚力，不断苦练内功、加强管理、完善服务，才能保持并扩大自己的势力范围，否则，就有被吃掉的危险。

但愿我们的商家都能经受降价的历练，在薄利多销的年代里立于不败之地。



## 充满火药味的深圳啤酒市场

现在，进过酒楼或娱乐场所的人士都可能遇到过这样的情况：刚一坐定，立即会有一位满面春风的小姐来到你的身边——当然这位小姐不是通常那种为你上茶或下菜单的应侍，这位满面春风的小姐并不关心你吃什么，她只想了解你想喝什么，她礼貌有加地对你说：“先生，您喜欢 XX 啤酒吗？来几杯怎么样！”

你当即明白了她的身份是啤酒促销小姐时，不管你愿不愿接受这种直截了当的销售方式，但是，一个不争的事实是：深圳的啤酒商们似乎正乐此不疲，在酒楼、歌舞厅、甚至在一些超级商场，啤酒促销小姐身影无处不在。

“很显然，现在，深圳啤酒市场已进入到一个白热化的竞争时期。”深圳迪鹏实业发展总公司总经理马润芝先生说，“去年，大家都还没有感觉到这样重的火药味。”

马先生是美国花旗啤酒广东地区的总代理，去年他致力于花旗啤酒的推广销售，可是令他遗憾的是这种让他付出了不少代价的啤酒目前却由于诸多因素而断货了。“现在向我要货的人不断，我却没有货，真是干着急。”他对记者摊开双手说，“要使一个品牌打入深圳市场很不容易。”

由于马润芝先生善做啤酒代理，今年又有一个啤酒新品牌——德国“德宝”找上门来要他代理。“德宝”是德国老牌厂家 DAB 啤酒厂酿造的一种优质啤酒，不仅包装特别，而且售价较高。“现在竞争太激烈，我正在试销这种啤酒，看看市场反应如何。”他说。尽管是试销，但是这位马总经理今年在“德宝”的促销上比去年他在“花旗”的促销中所做出的努力却要大多了。

今年他不仅像大多数啤酒商一样组织了一批促销小姐，而且他的促销花样不断。“德宝”每进入一个消费场所，都向顾客大肆派送礼品、大搞抽奖活动。礼品除了一般性的园珠笔、打火机外，还有文化衫、情侣表等；而抽奖的奖品不仅有照相机、VCD 机，而且还有 29 英寸大彩电。

“去年在深圳市场上涌进了不少国外啤酒，大家厮杀混战一番。”马润芝先生说，“但今年的情况有了改变。”他接着分析说，今年深圳啤酒市场的一个特点是：像“德宝”这样的国外品牌今年进入深圳的少之又少。“国外啤酒该进场的都进了，并且，今后不会出现像去年那种洋啤大肆进入深圳的局面，深圳啤酒市场相对进入了一个调整的、争霸淘汰的时期。当然，竞争只会更加激烈。”这位老道的啤酒代理商说。

去年，有花旗、朝日、蓝带以及国产啤酒沈阳雪花等近 10 种品牌相继进军深圳市场，而今年出现在深圳人的杯子中的新品牌则只有德宝等两、三种。

“去年，大家忙于开拓市场，今年则是真刀真枪地干上了。”荷兰喜力啤酒的一位促销人员说。作为洋啤的品牌之一，喜力啤酒在深圳市场的占有率相对较高，可以说，它是近年涌现出来的“洋啤新秀”，这得益于他们不遗余力的推广宣传。

这位“洋啤新秀”如今已将老牌“皇后”啤酒嘉士伯圈定为它的重点竞争对象。“我们的对手是嘉士伯。”荷兰喜力啤酒公司经理黄启才先生在电话中对记者表示：“至于其它品牌，我们并不感到威胁。”黄先生认为，尽管深圳啤酒品牌繁多，但各有各的消费定位，喜力一直走的就是高档路线。

并非所有的啤酒都像喜力这样在市场中步步高升。有不少品牌的啤酒因不堪激烈的竞争，有的在苦苦熬战、有的入不敷出，更有甚者则是落荒而逃。

“深圳啤酒市场实际上已经进入到品牌之争的时期，”啤酒业资深人士王勇先生说，“相信今后那种诸侯混战的局面会看不到了，更多的会是列侯争霸。”

就在此文采访之前，记者接触到深圳某知名广告公司的一位策划人士，他说他正着手为德国某一品牌啤酒打入中国市场进行策划。“他们要从深圳登陆，向内地推进，准备做一次规模庞大的推广宣传运动”，他说，“来势凶猛呀。”

去年珠江、青岛这两种啤酒在深圳遇挫，今年珠江、青岛已经卷土重来了。

“我们当然要打回来啦。”深圳珠江啤酒公司市场部经理罗红斌先生在接受记者采访时说：“深圳的市场我们怎么能放弃？”

据罗先生介绍，珠江啤酒在深圳的销售策略上，有“关内”与“关外”之别。在关外，主要是“大路货”，即胶箱包装的产品，走低档路线，用游击战术铺开市场。他说，在宝安、龙岗区珠啤的市场份额已占35%左右，而靠近东莞的地区如松岗、公明镇一带，已超过50%。在关内，主要在一些酒家、商场及娱乐场所销售，品种走中、高档路线。

“我们主要想改变一下珠啤的形象，所以，在深圳市内主要做高档品牌。”罗先生说。

珠江是被金威击退的，所以，这次卷土重来，自然将金威列为主要竞争对手，而对此，珠江也毫不避讳：我们主要跟金威比较比较。

今年，珠江啤酒推出了不少新品种，如雪宝、金牌、小雪宝、小金牌等，最近还要推出一种清爽型的品种。据说，雪宝和金牌的推出主要是针对金威的白瓶“特制”。雪宝在其本土广州的售价为每瓶12元，而在深圳则仅售7.5元，据说也是为针对“特制金威”的价格而作此调整的。

“1992年以来，我们一直保持低调”，罗红斌先生说，“今年我们主动多了。”

珠江啤酒自1992年以来一直保持低调。为了强化珠江啤酒在深圳的形象，珠江啤酒总部打算拨出专项费用，以作进一步推广宣传。

另外，将金威列为头号对手的深圳珠江啤酒公司的驻地就扎在金威的“老巢”布心花园的附近，实有点耐人寻味。

就在珠江啤酒向金威啤酒不断逼近的时候，当年的“难兄难弟”——青岛啤酒再次挥师南下，向深圳啤酒市场发起了反攻。他们的口号是：“打到深圳去！”

早有消息称，青岛啤酒股份有限公司与香港鹏兆投资公司合资兴建的深圳青岛啤酒有限公司已在宝安区松岗镇洪桥头破土动工，这项总投资5272万美元、首期设计年产量10万吨啤酒的工程，预计1998年5月便可投产。

“届时，深圳人就可喝上新鲜的本地产青岛啤酒了”。青岛人说的这句热情洋溢的话，在深圳的各家啤酒商们听来，并不那么顺耳。

尽管青岛啤酒有限公司一再对外声称，在深圳的这座分厂所生产的啤酒80%都将外销，但，它的对手对此却是顾虑重重。谁都清楚这个被称为“中国啤酒第一品牌”的老牌啤酒当年曾有过顺据深圳乃至广东大半江山的辉煌时期。有谁不希望自己美好时光的再次出现呢？况且在有关此项目投资的新闻报道中，就有“为了保持并扩大广东市场的占有率”等阐明报道建此分厂宗旨的话云云。

“看来，青岛啤酒要在深圳大展拳脚了。”啤酒业内某资深人士说。

实际上，就在青岛啤酒在宝安大兴土木之际，它的促销队伍早已出现在深圳市的各大商场、酒楼及娱乐场所。

青岛啤酒早已摆开了决一雌雄的架势。

而深圳当地的“金威”啤酒作为东道主采取了稳打稳扎的经营策略。首先牢牢站稳深圳，然而，不断向周边地区拓展；对于远距离的区域，则采取“寻找突破口”的方针。

在这种经营策略的指导下，去年以来，金威不但提高了深圳市场的占有率，而且还开辟了不少新市场如武汉、南昌、大连、上海、吉林、兰州等地。

“面对激烈的竞争，当然我们不会掉以轻心。”这位以经营风格严谨著称的金威啤酒厂总经理挥着手说。当年，他以排山倒海的宣传攻势和别具一格的销售策略击退了珠江和青岛这两种老牌啤酒，使金威在短时间内迅速崛起。

他认为，现在深圳啤酒市场的竞争已上升到品牌之争了，所以，去年以来，金威在这方面下的功夫比较大，不仅推出了“特制金威”小瓶装，而且在包装上也进行了改善，大量采用激光防伪包装。据他透露，最近，金威又将推出“另一种易拉罐”的新产品。“我们不怕竞争”。这位50多岁、精力充沛的总经理说，“你看看我们的这些设备和制作过程，你就知道我们为什么底气十足。”尽管采访时间有限，但他还是亲自带领记者在工厂的各个车间甚至包括投资3000万元最近建成的污水处理厂进行了参观。他介绍说，这些全是德国进口的一流的设备，这种设备在全国同行中寥寥无几。“工欲善其事，必先利其器。”记者猜想袁先生要表达的意思是：“利器”也是竞争致胜的一种重要因素。“尽管近年我们在宣传上保持了一种低调，但是这并不是一种沉默。”他说。他解释道，这段时期，金威实际上在做一些战略调整，并重点强化了内部管理，“这样竞争会更有力量。”最近，他透露，在香港回归之际，金威将有一套完善的推广促销计划，这套计划的内容是什么呢？

#### 点评：

1. 深圳啤酒大战的硝烟愈演愈浓，对此，作了一个形象的比喻：

就深圳啤酒市场来说，各种品牌的洋啤酒像一支支尖兵奇袭不断，“洋酒”依靠精良装备打下一场天下；而珠江啤酒则以压境之势，采取农村包围城市的策略逐渐包抄过来；至于青岛啤酒则老谋深算在腹地埋下了一颗重磅定时炸弹。

对于在自己家门口燃起的这场战火，啤酒行业的“新贵族”——金威的反应是“我们并不胆怯！”深圳啤酒有限公司总经理袁有鉴先生在接受记者采访时说，“我们欢迎竞争。”

从深圳的啤酒市场我们可以充分体会到市场竞争的火药味。

2. 深圳啤酒市场竞争是“品牌”之争。促销手段可谓五花八门，从促销小姐直截了当的直销方式，到礼品大派送和抽奖活动，广告宣传自不必提。洋啤酒则雇请当地广告公司策划促销。可以讲能敢在深圳市场以较高低的厂家在资金、品质天势、地利方面各有特点。要想取胜并非一件易事。其中关键一点是应当对自己的产品定位选准细分市场。二是应明确竞争对手，做到知彼知己，扬己所长，避己所短，攻击敌人要害。三是做到随机应变，根据市场变化及时调整策略，以不变应万变。

## 飞利浦挑战手机三巨头

8月18日，只有一副扑克牌大小的手机——飞利浦 bewnie828 中文 GSM 移动电话被隆重推出。荷兰飞利浦公司宣称，这种“全球最轻最小”的手机的推出仅仅是一个开始，公司的目标是在公元 2000 年前成为三大手机供应商之一。而目前，中国手机市场上虽然品牌众多，但爱立信、诺基亚和摩托罗拉三大品牌却占据九成以上的市场。详细数据请见下表。

品牌 份额 地名	品牌			
	爱立信	诺基亚	摩托罗拉	其它
北京	34 %	31 %	24 %	11 %
上海	27.7 %	28.1 %	25.4 %	23.8 %
沈阳	31 %	26 %	24 %	19 %
武汉	28 %	25 %	3 %	15 %
青岛	14.5 %	27.2 %	26.2 %	32.10 %

爱立信 GH388 型手机去年一花独秀，出尽风头，今年推出的 GH398 型手机在 GH388 的基础上加了中文显示，以求扩大市场份额。然而 GH398 型手机的外形及功能等因为没有太大的变化，市场销售并未有更大的起色。

与爱立信相比，诺基亚手机今年以来可谓势头不错，其品牌形象处于上升趋势，这与诺基亚调整市场策略和产品已形成高、中、低档系列不无关系。

摩托罗拉手机进入我国市场最早，前几年，在模拟手机上曾占有绝对优势。随着 GSM 成为中国移动能信市场发展的主流，欧洲厂商如诺基亚、爱立信等的涌入，摩托罗拉一统天下的局面被打破。尽管该公司去年以来推出了 328 和 GC87C 两款机型，但从市场份额的提高上变化不大。

但不管怎么说，其他品牌的手机现阶段尚无法与以上手机业的三巨头进行抗衡。

正值中国的手机市场被三大巨头主宰的时候，体积只有 99 立方厘米，重量只有 95 克的飞利浦 Genie828 的加入，又能掀起多大的波澜呢？用现任飞利浦消费通讯系统北亚区总经理古思道先生的话说，要想实现在 2000 年成为手机三大供应商的目标，只能依靠一条，那就是——“比别人早点上班，比别人晚点下班。”

就在飞利浦 Genie828 推出的同时，飞利浦消费通讯系统与邮电工业总公司也签订了正式销售代理协议，此后，该手机将在全国各飞利浦移动电话专卖店及各大零售点公开发售。

据介绍，除了体积小、重量轻之外，Genie828 还选用了飞利浦在全球首创使用的“声控拨号”，用户只需说出姓名，电话就会自动拨通，方便快捷。

此外，飞利浦还在全球推出的“第一选择”24 小时客户服务计划，要是所使用的飞利浦移动电话发生故障，只要在保修期内，飞利浦消费通讯系统都可在 24 小时内为客户解决问题。

除了技术上、服务上的优势，古思道先生认为，品牌的优势是飞利浦实现自己目标的一张王牌。在他看来，中国市场的差异性非常大，需要不断地

调整市场策略，但飞利浦对于全中国人来说，并不是一个陌生的品牌，在飞利浦众多被中国消费者所认可的产品中，再加上一个通导产品，比较容易让人接受。

最后，古思道先生强调，他不同意飞利浦在手机市场上是一个“迟到者”的判断，在他看来，全球的移动电话用户目前有 1.5 亿，而这个数字将在公元 2000 年前增至 5 亿，其中亚太区所占百分率超过 35%。

“如此大的市场等待着我们去开拓！”古思道的言外之意似乎在说：“到时候看谁‘做得更好’！”

值得注意的是，正当飞利浦扬言要成为三大手机供应商的同时，爱立信、阿尔卡特、诺基亚和西门子等四家公司近日达成一致，要及时实现以 GSM 为基础的宽带无线多媒体技术的标准化。

爱立信、阿尔卡特、诺基亚和西门子等认为。宽带无线多媒体应用将通过联接到 GSM 核心网络的通用无线接入网（GRAN）实现。这第三代接口将完全由第二代改进的 GSM 移动电话系统演变而来，并与之相联接，该接口技术可以提供高速率的数据传输以适用于高速 Internet 和 Intranet 应用、电子多媒体邮件、全动态视频等方面的应用。

四家公司在一份联合声明中表示：“我们强烈支持对第三代技术进行及时的全球化标准规范，该技术将能够满足今天世界各地蜂窝网络运营公司和数千万终端用户的实际需要。”目前，世界上已有 109 个国家的 239 家运营公司选择了 GSM，全球共有 4900 万 GSM 用户。

从目前的手机市场上看，各大手机商在手机的重量、大小、形状上的设计已近乎完美，更加激烈的竞争将在软件方面展开，使用更完善的制式，加强人机之间的交流是今后赢得市场的关键。

此次爱立信等四家公司的联合声明，无疑是想联合起来在未来的无线通讯市场上占有先机。

#### 点评：

1. 飞利浦以其（Jenie828 中文 GSM 移动电话杀入中国市场，似乎胸有成竹。飞利浦在电子产品领域享有盛誉，以其品牌优势，再加上其世界首创的“声控拨号”，应该讲，能够征得一席之地。另外飞利浦对中国的市场前景充满信心，对未来巨大的潜在市场极为看好。

2. 的确在产品质量有保证前提下，谁的功能、外型吸引人，谁就能征服顾客。在品牌竞争日益激烈的今天，谁能跟上市场的脚步，跟上消费者需求心理的变化，谁就可以赢得胜利。

3. 针对飞利浦的挑战，爱立信、阿尔卡特、诺基亚和西门子四巨头合纵连横想在未来无线通讯市场上称霸，也应引起飞利浦的重视。未来市场竞争随着大企业之间的联合，变得愈来愈复杂。

## A·T 斯图尔特的竞争谋略

斯图尔特大约在 1802 年出生于爱尔兰。大约在 20 岁时，继承了去逝的父亲和祖父的几千美元。他 1823 年去了几次美国，将其一部分资金投资于一批上好的爱尔兰亚麻上，因为一位合伙人无力偿付欠他的债务，不得已接管了纽约的一家小纺织品店。没有丝毫零售业经验的斯图尔特很快步入了这一行业，由投资者转成了实际经营者。

1823 至 1865 年间由于铁路、电报和蒸汽船的使用，美国的商品营销途径正在发生巨大变化：利用铁路，货物几天就能横穿大陆；通过电报，商业信息可以以光速传向全国，商品生产者不再被限制于就地销售他们的产品；企业家们也在全国范围内展开竞争，占领新领域，进行销售。在各大城市的外围，虽然零售商们仍以易货贸易和地区贸易为主的惯常方式作买卖，但在都市中心，零售行业已朝专业化方向改革。他们将商品经营进行细分，并把小型而有特色的商品系列集中到一个屋檐下，形成一种新型的零售业体系。

在以上背景下，19 世纪 40 年代初，斯图尔特在百老汇里德街与钱伯斯街之间花了 9 万美元买了地皮，建成一座“大理石宫殿”式的豪华大百货公司。这个百货公司里只销售纺织品，而且为吸引购物主流——妇女群体，他雇佣了清一色的男性来充当店员，这在当时是突破常规之举，作为一个始终富于想象力的市场经营行家，斯图尔特获得了成功：因为许多女顾客作为前来逛逛那气势宏伟的商店。

斯图尔特对自己商店的名气十分自信，他曾对创建了库珀联合体的彼得·库珀宣称：“我的商店将和你的博物馆并驾齐驱，人们会像到你那里观看展览一样蜂拥而来。”

的确，斯图尔特的百货商店以及后来的仿效者的商业大厦，改变了零售业的历史。它们使零售商走出了杂乱无章的、随意堆放货物的窄小、错暗的店铺，使顾客不再在暗淡的光线下翻挑商品。在大厦里购物，顾客们可以在琳琅满目的货架之间自由自在地浏览，光线从拱顶和高悬头顶的豪华吊灯照射下来，他们可以通过自己而不是店员拿到需要的商品。斯图尔特的大型商店使百老汇里德街与钱伯斯街地区变为曼哈顿式样的盛极一时的零售业中心，而且这一盛况持续了十几年。

商品专业化和方便顾客是百货店的两大特点，但它的意义远不止于此。百货店的商品成本低廉，优势也是其它小零售商不可比拟的。店主能够以很低的价格从当地或国内其他生产厂家里购进大宗货物，而那些小本经营、并受地域所限的同行们的进货商品数量偏小，所以其成本也必然高出一截。当然斯图尔特正是在开商店之前就意识到了成本问题。他曾尝试只用现金购进大批货物，这些货物购于低价出售的欧洲商品拍卖市场。在采取低成本策略的同时，斯图尔特还首次采取了“薄利多销”策略，在那个时代是个重大突破。当时的零售商们靠流通领域所能承受的最高索价来谋取利润，斯图尔特却试着用自己能承受的最低牌价将商品投放市场，他以这种方式减少了竞争又增加了销售量，虽然每笔生意只获微利，但由此扩大了生意范围而最终获取了巨额利润并保障了将来的发展。事实上，在大幅度削减商品价格之后，斯图尔特在大萧条、许多企业破产的情况下成为了百万富翁。

斯图尔特的谋略还在于他对顾客需求心理的敏锐体察。他采取了“价格

统一”的管理模式，在老式零售店中，货物都没有明码标价，这些店主们也从不以统一的价格出售货物，讨价还价是符合常规的，店主在开价前总是要对各种主顾的社会地位和经济条件细心地揣度一番。而在斯图尔特的大厦里，购物情景却迥然不同。由于商店的店员多达400人到500人，而且经销的商品品种也很多，斯图尔特很难放手让他们任意定价，于是在商店特定的位置上，他明码标价置于商品之上，这既避免了那些不顾脸面的人试图向顾客兜售远远超出其需要的东西，而引起顾客的反感又增加了控制店员的能力，这实乃创举。

腼腆、内向的斯图尔特在其短短的一生中，仅靠数目甚少的遗产，从一个外行人成为美国第一位薄利多销经营方式的有力倡导者，成为销售体系上的核心人物，创建了百货店的模式，并在其事业的巅峰时期持有国内的最大一份资产，堪称美国商业时代初期赫然崛起的第一人，这无疑是由于他在竞争中能够敏锐观察、审时夺势、充分发挥和利用自身谋略的结果。

### 点评：

1. 成本优势。成本优势是企业能拥有的竞争优势之一，在流通领域中，零售商的成本取决于商品买入价，而顾客的成本取决于商品的卖出价，斯图尔特在其经商的过程中充分认识到这两个方面。他一方面大胆投巨资组建能大批购物的大型百货商店，形成规模经济以期降低商品的买入成本，另一方面又采取“薄利多销”的策略，降低顾客的承受力，前者可获得高出同行业的利润，后者虽然单看每笔买卖获利甚微，但总体上却赢得了巨大利润。

2. 别具一格。如果一个公司能够提供给顾客某种具有独特性的东西，那么这个公司就把自己与竞争厂商区别开了，在定价问题上，斯图尔特实施了别具一格的谋略。其它小零售商店没有统一价格，顾客在讨价还价之后，会有是否“物有所值”的疑虑，同时零售商也得费尽心思对付每个前来的顾客，而斯图尔特在其大型百货店中实行了明码标价，使买卖双方都感轻松，这样，顾客会很愿意一再光顾商店，售货员也能有精力向顾客多作产品宣传，诱发他们的购买欲。

