

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

MBA工商管理800案例

管理技巧 兼并收购



内容提要

“管理技巧”其实是个非常笼统的说法，它涉及公司的组织安排、战略决策、经营管理等多方面的内容，有着非常丰富的内涵。本书收集了佳能、雀巢、3M、菲亚特等国际企业集团的多方面管理诀窍，是一部管理技巧的“智囊集成”。

“兼并收购”可以说是这两年来国内最热门的话题。党的十五大明确提出要推动国有企业的战略重组，兼并和收购则是战略重组的重要内容。书中精选了许多香港及欧美企业兼并收购的经典案例，对于我们开阔视野，增长见识大有裨益。

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。国外的例子将近七十个,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,不妨参考以下几点对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

MBA 工商管理 800 案例
管理技巧兼并收购

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

管理技巧 兼并收购

商界新秀孙真吉

1971年世界上第一台电脑微机问世，进入80年代，微机技术以不可阻挡的趋势进入世界各个角落。

当年，在推崇科学技术新成果的国家里，人们唯恐赶不上时代的新潮流，争先恐后地购买微机。但由于多数顾客不知道软件怎样选购或编制，会使用微机的人还不到5%，因而这批微机并没有全部运转并发挥作用，有些甚至被顾客闲置一边。

有志不在年高。年仅24岁的孙真吉以敏锐的眼光发现了这个薄弱环节。他找到了问题的症结所在：开发软件的公司与购买使用的顾客之间缺少互相沟通的一座桥梁，两方面的信息严重堵塞。他想，如果能够在两者之间建立一条流通渠道，使之成为微机的软件开发企业与顾客之间的交流媒介，那将是一项有利可图的事业！

孙真吉抓住这一难得的机会，于1981年9月正式创立“日本软件库”。开张伊始，月营业额还达不到400万日元。经过大力宣传和苦心经营，不过短短的1年零6个月，日本软件库的月营业额就突破4亿日元大关，增长了100倍，从而名声大振，孙真吉也成为轰动一时的“企业界神童”。连日本经济界一些资深望重的老企业家，也感到这个“神童”的可敬可畏。

孙真吉明白：当今的世界已经进入综合运用电子计算机技术的时代。在这样的时代里，任何人想仅凭个人能力单枪匹马干事业的作法显然不行了。为了在激烈的竞争中站稳脚跟，最重要的是要有一批精明强干的创业人才。于是，他开始多方物色，网罗各种能人。很快，他就把独自经营一家小出版公司的田锁洋次郎给请了出来。就这样，孙真吉、田锁等4人，外加两个临时雇工，在东京的日本电视台附近一家公司的角落里借了一块小地方，开始了经营日本软件库的工作。孙真吉从软件开发企业那里购进软件，专心致力于建立流通途径。田锁几个人则大张旗鼓地推动《软件银行》杂志的发行工作。这份为宣传和推销软件而办的杂志，在孙真吉的督促下，从筹备出版到投放书店，总共花了不到2个月的时间。这惊人的速度和办事效率，在日本出版界极为少见。此后，他们一鼓作气，陆续创办出版了七种杂志。不过，开始也曾遇到大批杂志售不出去而不得不烧毁的事。看到自己的成果被付之一炬，他们既心痛又焦急。孙真吉急中生智，整天在电视台眼皮子底下过来过去，怎么没想到利用电视台做宣传呢？于是，他们马上到电视台联系，大做广告。一时，声势大振，效果极佳，杂志销售量猛增，很快达到三四十万份，年销售额达15亿日元。在日本浩如烟海的各类杂志书刊中，他们的杂志销售规模直线上升，迅速跃居第30位。在销售量越来越大的情况下，为了保证刊物质量，有一段时间田锁洋次郎四处奔走，千方百计地“挖”来许多有名的编辑。人们送他一个雅号：“善挖墙角的田锁”。

经过一段紧张经营，日本软件库踢开了“头三脚”。随着收入的增加，他们开始扩展地盘，改善工作条件。1982年1月，孙真吉在原址附近的一座大厦中，开办了一个面积为60平方米左右的日本软件库办事处，设职员两人。不到1个月，该办事处迁到一处面积有100平方米的新址，职员也发展到了20人。4月，办事处再次搬迁，在1个近330平方米的公寓中安营扎寨，人员扩展到60人。这一年年初，日本软件库的月销售额仅为1000万日元，到12月份，月销售额猛增到3亿日元。日本企业界的人们，以惊异的目光注

视着这颗企业新星的升起。

日本软件库的迅速发展，亟需一个善于协调各方关系的“大管家”。孙真吉此时求贤若渴。这年秋天，经夏普公司佐佐木副社长的介绍，孙真吉结识了日本警备保障株式会社副社长——53岁的大森康彦。

于是，孙真吉驱车来到职业介绍公司，郑重地要求他们不惜一切代价，设法将大森请到日本软件库来工作。开始，人们认为这个青年人在开玩笑，但很快就明白了这并非戏言。经职业介绍公司撮合，不久便协商成功，大森辞旧从新，来到了日本软件库。1983年3月，日本软件库向外界宣布，该公司已经内定大森康彦为社长。这意味着，一个53岁的颇有能力的人，将要屈尊在一个年仅26岁的年轻人手下工作。这个消息一传开，立刻轰动了日本企业界。

大森走马上任以后，凭着多年的经验，立即着手整顿社内组织。在确保人才不外流的情况下，积极在社外物色搜罗各方面的人才，发展壮大组织。同时建立健全一系列规章制度，使社内风气为之一新。

今天，科学技术日新月异，企业竞争日趋激烈。各行各业都在争速度、比效率。不这样就难以生存和发展。在日本软件库，从孙真吉、大森康彦到基层职员都意识到：旗开得胜并不意味着今后能一帆风顺，居安思危方能百战不殆。况且软件库始创初兴，在强手如林的激烈竞争中，哪敢有半点陶醉和懈怠？在公司大楼的楼道里，人们进进出出，哒哒哒哒的小跑声不绝于耳。要干的工作太多了，要求的时间太紧了，不跑完不成任务，不跑提高不了效率。强烈的责任心和使命感，促使公司像一台开足马力的机器，高速运转。

以孙真吉为首的日本软件库并不仅是闷头苦干，他们还逐步把焦点对准了国外市场，不仅决定在美国设立软件银行，还要去欧洲大陆开设公司。在亚洲，他们也打算尽快与中国同行开展合作。

日本软件流通这项全新的事业，在孙真吉这样的新企业家的开拓推动下，正像一股新潮，涌向各方。

点评：

1. 当今世界，科技进步一日千里，产品创新和技术创新层出不穷，这既给企业家们带来了更多的竞争压力，同时又在不断地产生出新的机会供善于捕捉战机之士一鸣惊人之用。孙真吉正是利用了微机的出现所产生的软件及其流通环节中所出现的市场机会，牢牢把握并充分利用，成就了他的一番伟业。

2. 企业竞争归根结底是人才的竞争。年轻的孙真吉尽管在产品开发、创新及推广方面具有卓越的才能，但他不可能在包括生产管理等在内的所有领域皆得心应手。优秀的领导者并不在于技术细节上的才能，只主要看他是否善于发现、培养、利用和协调各种人才。善于识人、用人是孙真吉取得成功的又一重要因素。

郭仕纳的秘诀

IBM 是国际上著名的大公司。然而，1992 年，IBM 成了国际上知名的“亏损大户”。不过，幸运的是，郭仕纳来到了 IBM，从而使 IBM 避过了一些人预期的“夕阳斜下”。

1993 年 4 月，郭仕纳 (Louis Gerstner) 执掌 IBM 大权之时，IBM 的情况糟糕到了极点：前一年的亏损高达 70 亿美元，当年的亏损预计将在 80 亿美元以上。业内人士纷纷预计，IBM 的繁荣大概要像恐龙时代一样一去不复返了。然而，仅仅是在一年之后的 1994 年，IBM 的盈利就达到 30 亿美元，1995 年度的盈利高达 62 亿美元，成为全球盈利最高的企业之一，再度成为业界关注的焦点之一。

那么，郭仕纳是怎样使 IBM 走出低谷并再露锋芒的？郭仕纳的秘诀在于他成功地改变了 IBM 内部的观念，他让人们跳出了技术的角度，转而从客户需求的角度去考虑公司的发展方向。在他看来，“只有当信息技术业界的人们不再为技术而崇拜技术，而是转而注意技术对于客户的真实价值，服务于用户的需求，信息革命才可能真正发生。”

上任伊始，郭仕纳即责令公司的 12 位产品经理各写一页工作报告，并准备讨论，以在第二天的会上，陈述销售计划的细节，并问他们顾客到底需要什么。“谁在同客户打交道？”他一再地向这些经理们发问，“如果 IBM 的问题是出在技术上，那么我今天就不会在这儿了。”54 岁的郭仕纳解释道。到任后几周，郭仕纳即把 IBM 最大的 100 家客户的首席信息主管 (CIO) 请到一家度假村，——征询他们对 IBM 的看法。这是 IBM 历史上首次由总裁亲自做的一次调研。

客户反映，IBM 难打交道，不重视客户的需要。一些客户想买 IBM 的大型机，但总是被告知这种机器像巨兽一般庞大复杂无比或者说客户买不起。结果，不少客户就被吓跑了。

正是出于对客户需求的理解，郭仕纳作出决策，不放弃 IBM 在大型机系统方面的绝对优势，但将大幅度降低价格，并集中力量帮助客户建立和管理信息系统。由于加强了客户服务，IBM 的硬件销售于 1995 年达到历史最高点。

郭仕纳要求经理们关注公司的利润，而不仅仅是产品。于是，他在全公司范围内推行收入和业绩挂钩的政策，制止经理将不好的生意踢给别的部门。经理们被告知必须用自己的钱购买 IBM 的股票，郭仕纳自己带头购买了 318 万美元的股票。将经理们的命运拴在 IBM 身上，经理们说：“突然间有了紧迫感，这是告诉我们‘要么跟着跑，要么走人’。”

郭仕纳是信息技术业界少有的几位非技术专家出身的企业总裁之一，在就任 IBM 总裁之前曾任美国运通公司和纳比斯科食品公司的总裁。正是在运通公司其间，他是 IBM 最大的客户之一，这一经验使他比绝大部分技术专家们更能理解客户的需求。

IBM 的改革已在很多方面成效卓著，郭仕纳并未用什么新的招数，但用 IBM 经理们的话说：“IBM 越做越好了。”

点评：

古语云：“得良将者，得天下”。如果说 IBM 能有新的起色，首先是因为他有了新的明智的总裁。在竞争的市场上，用户的需求是企业利润的真正源泉，而不是企业自己能做什么。郭仕纳上任伊

始，即直接了解用户需求，动员 IBM 满足用户的需求，可以说，他抓住了企业利润的源头。他将经理们的命运拴在 IBM 的大船上，使经理们不得不与之共患难。

在伦南激流勇退传美谈

爱德华·布伦南是全美最大商店西尔斯的董事长。他在西尔斯已工作了36年。近10多年来，他一直掌管公司的大权。他曾为公司的壮大作出过巨大的贡献。面对西尔斯在消费者心目中的地位日益下降，公司经营状态每况愈下的局面，布伦南急在心头。他不顾年迈，披挂上阵，于1985年毅然决定自己亲自兼任总经理。尽管他采取了许多措施，比如与竞争对手展开削价战，压供货商降低价格，发动促销广告攻势，甚至不惜将几位在西尔斯奉职多年的销售经理毫不客气地予以解雇。但仍未能使公司从根本上摆脱困境，财务状况仍然不好，公司内部各职能部门之间依然缺乏有效的协调，整个系统的运转仍无多少效率可言。

面对这一严峻现象，作为一个功臣，布伦南表现出了大将风度，首先他敢于否定自己。他认为，自己的长处在于为西尔斯这艘巨轮指引航向，而涉及具体的市场拓展策略、组织管理、产品销售策略、公司形象的市场定位策略，这些不是自己的优势，需要一位专家协助自己作这些工作。如果能找到这样一个人作自己的臂膀，担起总经理的大任，西尔斯必会重振雄风，自己苦心经营多年的事业必会有新发展。

随后，布伦南开始多方寻找人选，最终定格在马丁·内斯身上。在一次经过巧妙安排的鸡尾酒会上，布伦南与马丁·内斯“不期而遇”。布伦南很自然地把话题引向了马丁·内斯最得意的一件事：如何将萨克斯百货公司下的一个子公司从危机中拯救出来。当两个人谈得十分投机时，布伦南单刀直入：“请问阁下在贵公司年薪为多少？”马氏答：“200万美元。”“太少了，像阁下这样的杰出人才，敝公司愿出300万美元礼聘阁下为总经理，不知意下如何？”“能否让我了解贵公司的情况后再作答复？”“可以。”马丁·内斯经过了半年时间全面了解，考察了西尔斯的状况，接受了聘请。

风云乍起之际，马丁·内斯敢于临危受命，是基于对自己能力的信心。毕竟马丁·内斯1967年就到美国无线电公司（RCA）做销售统计工作，常年和数字打交道。后又在纽约第七大道上的萨克斯百货公司任副董事长。他在萨克斯百货公司工作期间，以敏锐的市场分析著称，销售业绩卓著，成长为一个挽救企业危机的能手。也许他不具备其他候选人丰富的组织管理经验，但他却以精明强干、雷厉风行、准确判断市场和降低成本而著称，而西尔斯正需要这样的人担当总经理的大任。

内斯到任之后，经过一番调查，发现了西尔斯公司存在以下问题：

1. 追求大而全，追求所谓“未来世界的百货公司”。如在芝加哥盖起了摩天大厦，商品繁杂齐全，但不适销；为与专业商场攀比（如电气公司），改变从自己熟悉的厂家进货传统作法，而广进各种牌号的货物，提高了成本，使资金周转不灵，以致西尔斯公司面临多家银行要求出让其股份以清偿债务的巨大压力，这使西尔斯的融资信誉受到了严重影响。

2. 广告的宣传华而不实，不能取信于消费者。80年代初期推出“每天都是最低价”的广告，但实际价格比起竞争对手要高，聘请著名模特为其服装登台表演，却无适于广大消费阶层的款式。

3. 97年的商品目录被喻为公司的王牌，但实际上是付出了一笔巨额的不起作用的费用，仅此一项公司每年损失1.6亿美元。

针对上述问题，马丁·内斯发挥了自己善于具体管理工作的优势，凭借

办事果断的特点，迅速推出了以下改革策略：

1. 成立应急事务处理特别班子。全权处理紧急重大事变，吸收了前任的几名人员做为决策层，而这些副职过去只有在布伦南面前表态的权力，没有机会表达自己的观点，发挥自己的专长。

2. 精简机构。关闭 113 家西尔斯所属的公司，并将其资产以证券化形式出售，裁员 5 万人，占全体职工人数的 20%；在总数为 1.5 万人的经理人员中，解聘 4000 人，发给遣散费；取消商品目录。

3. 改革服装营销策略。服装销售占公司收入的 26%，以及各分支百货公司 64% 的利润。为西尔斯提供服装的厂家生产的都是一流的名牌服装，同样的一件黑色镶有小珠的晚礼服在萨克斯公司售价为 300 美元，而西尔斯仅仅只售 125 美元，这种状况影响了西尔斯的形象。西尔斯过去给顾客的印象是不重时尚，只有一些家庭主妇去那里购买家中穿着的便装。而现在通过报纸、电视广告和印刷宣传材料说明西尔斯是妇女购买时装的良好去处，把销售对象瞄准为年收入 2.5~6 万美元的妇女，在广告宣传中树立西尔斯的新形象是美国家庭财务管家，不再提什么“最低价”。

布伦南的激流勇退，提供了马丁·内斯发挥才华的空间，布伦南自我否定的价值体现在马丁·内斯所创造的经营绩效中。马丁·内斯上任短短一年，就创造了百货业增长的最快记录，至今无人超过。1993 年 7 月份比 1992 年同期即马丁·内斯刚上任时销售额增长 15%。8 月份比起 1992 年同期销售额增加 11%，而这个增长数字为其同行竞争对手增长数字的两倍。

点评：

1. 人力资本具有专用性。人才对于发展是重要的，但毕竟人无完人！全才是不存在的。布伦南的伟大在于发现了自己与马丁·内斯的能力差别，而其卓越在于激流勇退，为马丁·内斯提供了舞台。

2. 因地制宜才能人尽其才。马丁·内斯长于具体工作管理，但也许不适于战略管理。因而布伦南就自己把握企业大方向，放手让马丁·内斯从事具体工作管理，从而既使马丁·内斯在专业领域内发挥，又使其才华放射到极点。

简尼·范思哲的时装帝国

时装帝王范思哲和他的“范思哲”时装品牌一样家喻户晓。“范思哲”牌礼服，标价可高至一件 15000 美元，仍然受到人们的青睐。范思哲家族公司的价码达 15 亿美元！然而，好景不长，简尼·范思哲在 1997 年 7 月 15 日被枪杀于他在迈阿密价值 620 万美元的别墅门前。他的死，正和他生前一样，吸引了大批新闻记者蜂拥而至。随着范思哲的陨落，他和他的家族长期拥有的希望和梦想，也随之消陨了！

他死后几个月来，每件事都得细心应对，以将过去的个人时装旋风转变成为一个全球品牌。这个品牌已被包装成为一个公开上市的公司。这最后一招成效最为卓著。当范思哲在遥远的迈阿密去世时，美国的投资银行——摩根·斯坦利，迈瑞·林奇，以及古特门·萨斯的大腕银行家们，正焦急地翘首期盼着范思哲公司，他们期望在 7 月 18 日看到，谁会被选中承销这家被称为 1998 年欧洲最热门的股票之一的时装公司。

由于整个家族都沉浸在悲痛之中，公司的设备定货只好暂停运营。人们不禁要问：范思哲公司，虽然拥有巨大的国际零售网点和生产制造工厂，在失去其创造灵魂以后，还能存活多久呢？即或是能够存活下去，一个“后范思哲”又会是什么样子的呢？然而，范氏公司没有倒，投资者也有足够的理由乐观起来。因为范氏公司的大部分产品设计并非由范思哲亲自操刀，而是由一支精明强干的意大利人、美国人、韩国人以及法国人的助手队伍来“捉刀”的。范思哲曾经宣称，这帮人中最优秀的，月薪能达到税后 15000 美元。1994 年到 1995 年，简尼患了罕见的内耳癌，在化疗治愈的恢复期里，这个队伍已能天衣无缝地照常大批量出品各种品牌。但是，正如业内人士所说，此时的范氏公司也不得不像古姿公司 1994 年雇用汤姆·福特来遏制其滑坡那样，转而寻求更有魅力的新的时装设计大师。

回想起来，世界上没有第二家时装店像范氏公司这样如此紧密地与它的大牌设计师以及他的生活风格一起被认同。即使是温文尔雅的 G·阿玛尼，范思哲在意大利时装界的超级死敌，和他比起来，也显得相形见绌了。无论是在和朋友斯汀聚会，还是和戴安娜王妃共进午餐，简尼都能从中“偷”到灵感，从而以他的性感服饰震撼着整个服装界。成群的顾客们都被吸引到他的时装精品店去倾囊购买。但现在，时装业内人士不无担忧，任何一件事情处理得略有不妥，都将影响公司光彩夺目的形象。本来，范氏公司已经遭到重创。它曾起诉《星期天独立报》诽谤罪，而后又撤诉。这家英国报纸发表了一篇声称时装店曾和黑社会有染。其兄桑托·范思哲在 5 月也因涉嫌向税务官员行贿而经常被传唤，最后被判有罪和罚金。

尽管公司业务繁忙，但范思哲一直保持在这个时装界最富传奇色彩的公司中少担事责，专心致志于产品设计。令人惊奇的是，丢掉色彩张狂转而追求更加沉稳的时装，却被紧拽钱包的人们抢购一空。范思哲最近设计的新款式，线条清晰而又素淡，已成为最为热门的抢手货！为了推动销售，范氏公司从去年岁末起，就对大部分品牌降价 10~15%。

然而，对范思哲来说，转变公众印象是很困难的。大哥桑托，地地道道的节衣缩食赌者强硬的谈判家，限制范思哲在艺术和欧美房地产上发了疯地花钱。几个月前，当这个设计大师被谣传私债成山的时候，桑托甚至悄悄拿走了范思哲的信用卡。范思哲曾同意砍掉一项每年达 7 千万美元的额外开

支。整个家族也正在做好各项工作，以达到进入股市后公司形象完美无缺的目标。在范思哲死去三个周后，他们就处置了价值 1 亿美元的私人财产，以便更专注于占核心地位的时装生意。范氏公司造成了更大的声势，远远超出他们原来的雄心壮志。从圣保罗到香港，从北京到休斯顿，“意大利品牌”都炙手可热。即或没有范氏股票上市，新资本也会流入这个领域，这是前所未有的。

范氏公司将面临这样的挑战：围着一个设计师转的家庭经营式的时装店，必须一跃成为全球化、高度专业化经营的品牌公司。范氏公司很早就顺应了潮流。转回到 1980 年，这个被严密控制的公司，在家族拥有模式下的意大利时装公司中，第一次公开了得到全面公证的资产负债平衡表。80 年代初，范氏公司就在新加坡开了一个时装精品店，从而一头扎进了亚洲市场。今天，范氏公司在日本有 30 家商店，在香港有 15 个销售点，它每年 25% 的销售量来自亚洲。作为第一个在前苏联建立分店的设计师，范思哲规划在从庞贝城到新德里等地方分设店铺。

与此同时，来自规模宏大、装备精良的美国设计者和法国设计者的竞争，比以往更加咄咄逼人。例如，Galvin·Klein 公司在米兰中部靠近范氏公司总部的地方开了一个占地宽广的时装店。5 月下旬，Klein 又宣布在巴黎超时尚的蒙太格尼大街成立一个豪华的商业中心。竞争大军逼来，范思哲形容这种“竞争”是“一场在意大利人、法国人和美国人之间的旷日持久的世界大战已经爆发了”。

面对这种竞争，范氏公司拥有自己的秘密武器：一种令 LVMH 公司或马球公司妒羡的灵活性。范氏公司闪电式地作出决策。这对一个款式和潮流瞬息万变的服装企业来说，是一种关键的竞争优势。每星期二早上，范氏三兄妹都将从计算机的打印件中获知，在他们 300 家精品店中，哪一类最畅销，哪一类处于滞销。尽管各种服装款式得提前 6 个月进行设计、预售，然后再投产，但范思哲经常以叫作“闪电类别”的款式来实施突袭，从而从容对付市场。以高科技 PVC 化纤做成，价值 200 美元的牛仔裤可以在不到 5 个星期内完成从设计到生产，然后再送到精品店中去销售的整个过程。

灵活性是意大利几家最棒的时装公司的标记。专家们将它归纳为一个词：家族。在家族中，每一个家族成员和公司唇齿相依，从而创造了如萨尔瓦托·费拉加莫鞋业帝国的成功，缔造了阿曼吉尔多·杰尼亚男人服装集团的辉煌，促成了像范氏公司这样许多“意大利杰作”。范氏公司是意大利家族企业的典型模式。范思哲是一个无可置疑的创造性天才，他从早上 6:30 开始画草图，并且使他的一帮年轻设计者很好地领会他的理念。哥哥桑托在工业上知识渊博，具有同辈人中最锐利的商业头脑，照管着财务。他经手着从牌照获得、经销安排到通过谈判使公司公开集资等诸多事务。当纳泰娜，一名独立的设计师，负责价值 1 亿美元的成衣范思哲系列，并和她的丈夫保罗·贝克一起，管理公司的内务和广告代理。

1972 年，范思哲来到米兰，在鲁卡针织集团作一名合同裁缝。不久，他决意辞职自己干。1976 年，大哥桑托辞掉会计职务来帮助制作公司的第一组广告照片。1978 年，简尼举办了第一个以范思哲商标命名的女装展示，并在位于豪华的维戴娜广场的范思哲精品店出售。第一年就卖了 1100 万美元。

范思哲把握机会的能力是一流的。范氏公司建立之初，米兰恰好开始要建立有自己风格的时装中心，范氏成功接踵而至的机会来了。撇开传统肃静

沉稳的款式，范思哲以他外露性感，色调鲜明的杰作而给时装界以强有力的冲击。整个 80 年代，爱情故事和年轻富有的买主结合起来，突出地造就了自己作为女人服装专门设计师的形象。这些设计曾得到摇滚明星，如埃尔通·约翰，诺德·斯蒂混特，布鲁丝·斯鲁伦斯汀以及汀娜·泰勒的终身青睐。这真是一箭双雕的策略：明星们都喜欢约翰所穿的范氏服装，而麦当娜也开始作范氏公司的模特。

很早，范思哲就意识到商标的能量。在女人成衣方面取得成功的基础上，范氏公司小心翼翼地市场中开创自己的地位。从男士服装系列，到获利颇丰的范思哲女士牛仔系列。1994 年，范思哲展示了他签名的瓷器、室内装潢品、床单和其它家庭用具，他正计算在下一个秋天推出他的化妆品系列。范氏把这种品牌延伸叫“产品升级”。

保持一个坚挺的品牌是至关重要的，有时从短时期看，甚至是代价不菲的。例如，今年早期，范氏公司就取消了一份产品生产许可合同。这份合同原是和日本三菱公司签订的，每年可获 600 万美元的收入。范氏公司认为，一个世界驰名的产品，应该集中在一个地方生产以保证质量。同时，应该限量生产。如果市场被大批量生产的同一品牌充斥，便给他们作为豪华品牌的形象带来致命的损坏。

范思哲严密地组织了一个 250 人的上层队伍，包括设计师、照相师、公共关系人员和会计人员。全公司收入（去年大约批发占 10 亿美元，零售占 20 亿美元）的 15% 到 20% 来自 32 家生产公司的版税金。他们从范氏公司的设计师那里拿走设计，自己生产各种各样的服装。除了紧密的上层组织之外，范氏公司拥有 10 家生产公司的大部分股票，从而使其成为在这一行里少有的高度紧密结合的整体。其中，每一个公司都作为独立的利润中心运营着。例如，位于米兰郊外 25 英里的阿尼斯，生产着范思哲的顶级系列——Afelier 服装。4 月份，该公司曾把四件该系列的杰作送给前英王妃戴安娜。仅雇用 20 人，阿尼斯公司去年就卖了 1.3 亿美元。其中的 2100 万美元要作为版税金返回到总公司的保险箱。但和竞争对手比起来，这仍是一个小数目。例如，巴黎的巨擘 LVMH 时装店，每年拥有 60 亿美元的销售额，最近又出资 26 亿美元控股旧金山的 DFS 有限集团公司，这是一个世界第二大免税店，从檀香山、新加坡到关岛，将来都会热衷于推广 LVMH 的著名品牌。

高水平的集约化可降低风险。为此，范氏公司不得不设法集设计师、生产商和零售商于一体。因为只有这般，服装世界才能对短期产品的生命周期作出快速反应。在关键城市如纽约、伦敦，和巴黎直接设店，使范氏公司得以直接和顾客保持联系，而不必通过代理商作媒介。范氏公司有关人士说：“得细听市场的每一个敏感消息。”

范氏公司能在经营的每一步中，从丰厚的毛利中获得更多的利润。这在零售终点处是特别重要的。因为在零售环节，价格上涨幅度可从美国的 100% 到日本的高于 300% 之多。

点评：

范思哲虽然去了，但范氏品牌、范氏公司并未因此而衰落下去。案例中略有倒叙的手法，从中不难看到，范氏执掌公司时，十分注意培育自己的品牌，注意建立紧密的公司组织，注意开辟广泛的市场，注意产品升级。这些是范氏之后公司不倒的重要基础。而在范氏之后，范氏家族的继往开来精神又进一步拓展了范氏的事业。

联合集团的联合策略

泰国有个规模很大的联合集团，它的经营中最耐人寻味的特点是，集团是按血缘关系联合组成，而其发展同样依赖于与国外企业的联合。

联合集团可以分为两个集团。一个是以 SPI 为核心的联合·帕达那比波集团，另一个是以生产、销售纤维制品为主、以联合公司为核心的集团。本来这两家就是以血缘关系联系在一起“兄弟集团”，虽然各自独立活动，但又保持相互协作关系，常被统称为“联合集团”。

在泰国 1985 年的企业排名中(金融业除外)，联合公司居第十四位，SPI 公司居第四十二位，此外，联合公司下属的联合纺织公司居第三十五位。经过后来的高速增长，现在联合公司已有 30 家下属企业，SPI 公司有 200 多家系列企业。据说两者加在一起，整个集团的事业规模在泰国的民营企业集团中居于榜首。

联合集团的创始人是被称为“消费大王”的铁安·乔瓦塔那。他长年担任联合·帕达那比波公司的董事长，1990 年病故。接班人是他的长子本埃·乔瓦塔那。

1951 年公司更名为现在的联合·帕达那比波。就在这个时期，公司开始从香港、新加坡和美国进口日用品，在销售方面扩大从曼谷到地方城市的直销网络，该直销网络对扩大其后 SPI 的商品的销售帮助很大。

进入 60 年代，随着消费需求的增长，仅靠销售进口商品已经远远满足不了需求。铁安考虑在国内生产日用品。碰巧，这时泰国政府开始致力于“替代进口型产业”，这也鼓起了铁安的勇气。但是，由于既无技术，又无足够的资金，所以只能走与外国企业合资道路。在这种情况下，在 1961 年，至今一直与铁安一起拼搏的妹夫旦利·达那卡南与日本 YKK 公司合资，成立了联合吉田公司，开始生产金属拉链。该公司的经营后来扩大到纺织、橡胶、塑料等领域，形成了纺织品纵向统合的联合集团。

联合公司在纺织与纤维相关领域及塑料、橡胶产品、磁带等领域成立了新公司。合资对象除了 YKK 外，还有八百伴、钟纺等，并于 1972 年成立了联合公司，它具有集团核心企业的作用。联合集团尤其以纤维部门为中心迅速发展，现在居泰国纤维行业榜首。

另一方面，联合·帕达那比波公司也采取与日本企业合资的形式，在日用品、消费品等领域不断创办新公司。1972 年也成立了集团的核心公司 SPI 公司。

加入 SPI 集团的主要企业有与狮王油脂公司合资的狮王牙膏厂(生产牙膏)，以狮王油脂石油公司(生产香波、洗衣粉)为主，与三井物产合资的曼谷尼龙公司(生产袜子)，与柳屋合资的泰国柳屋公司(生产润发油)，与营剂(Eizai)合资的泰国营剂(销售医药用品)，与和光合资的泰国和光(生产女性内衣)，和皮阿斯合资的国化工厂(生产化妆品)，和糸金合资的泰国糸金(生产衣料)等。除此之外，还有生产方便食品、毛巾、杀虫剂、运动鞋、衣料、弹性胸罩等的合资企业。

联合集团以与日资企业合资为动力，不断推进产业的多样化，逐渐巩固了从消费品、日用品到衣料的综合性生产、销售集团的地位。特别是 SPI 集团在泰国日用品市场上占有率相当高，例如洗衣粉约占泰国市场的 60%，女性内衣估计也超过了 50%。该集团经营的多数产品商标信誉很好，这也是市

市场占有率高的重要原因之一。现在经营的名牌商品据说有 300 种。

80 年代后半期，以日资企业为主，外资企业大举进入泰国，掀起了一场投资热。联合集团抓住这个机会，以与外国企业合资的形式，使企业向多样化发展。其中，SPI 集团的副业发展特别明显。1988 年以后，与外国的合资项目达到了 50 项以上。值得注意的是，其发展离开了传统的日用品加工系列，开始着手生产出口型的电气、电子产品及其零部件。

它首先和韩国的三星电子合资生产彩电，并和瑞士企业合资生产计算机配件，和香港的 OPC 公司合作生产印刷板等。另外，还有一些独特的项目，如与日本的法纳库公司联手进行机械维修，和赛可姆一起成立了保安公司。

在传统事业的延长线上，联合集团和日清合资生产杯装方便面、和敷纺合资生产纺织品、和蒙罗丁合资生产纸板、和气球兔子公司合资生产儿童服装、和罗铁合资生产口香糖、和猛士达合资生产高级男子服装、和法国的保罗阿波早巴合资生产衣料等，不胜枚举。另外，还与日本的“不二家”联手创办快餐连锁店，并开始加强消费品的流通网络（在曼谷郊外建了一座约 3.2 万平方米的物流中心）等，SPI 集团以此开辟了一条直接通向消费者和直接出口的道路。

1993 年 2 月，SPI 集团宣布将与日资企业合资办厂并在 3 年内生产汽车零部件，虽然集团已经和意大利开始合资生产汽车内胎，但正式生产零部件，这大概是首次。就这样，SPI 集团一面充实传统产品，一面稳步向机械工业发展。

联合公司没有 SPI 公司那么大的举动，但它于 1989 年收购了泰国最大的民族电气电子厂家塔宁公司，并打算向这个领域发展。本来，它的下属企业中已有一个泰国最大的电气相关零部件喷射成形工厂——联合塑料公司，该厂还下辖一家与日本小松川塑料合资的联合伊藤铸模厂。这次收购的是承担最后组装工艺的工厂——塔宁公司，因此可以说具有深远的意义。加之它还与韩国大宇公司合资成立了联合大宇工程公司，可以看出，联合公司已抓住了向工程业发展的契机。

联合公司可以在泰国向美国出口的纺织品总额中所占的比率最大而自豪。在美国贸易保护主义不断加强的情况下，1989 年，它决定投资 500 万美元，在美国办厂；并计划在美国生产合成纤维与缝纫机用棉线；另外，它还在越南生产鞋和纤维，在中国生产鞋类。所以说，联合公司的联合战略，真的是越做越大了。

点评：

1. 联合不仅有助于企业发展，而且有助于企业进入经营新领域。联合公司在企业发展初期，通过与日本企业联合，由日用品销售进入了制造领域，这既帮助企业进入新领域，又壮大了企业实力。另外，近年来联合公司之所以能够从传统产品领域进入新领域，尤其是电气电子及其零部件等边缘产业的发展，无不受益于与国外企业的联合。

2. 需求的扩大是企业快速发展的基础。联合企业的发展依赖于泰国消费需求的扩大，这可以从其人均 GNP 上看出来。泰国的经济在过去 20 年间，一直保持着 7.5% 的年平均增长率。人均国民生产总值也从 1960 年的约 100 美元增加到 1984 年的 800 美元，10 年增加了 8 倍，而且由于 80 年代后半期的高速增长，1991 年突破了 1700 美元。所以泰国经济的发展，受需求拉动的因素是明显的。

小人物挽救微软公司

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

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

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

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

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

在生死攸关的时刻，3 名公司程序员挺身而出，宣传互联网络，力促公司上层管理者重视并采取行动，使以盖茨为首的微软精英们对互联网络及公司面临的危急处境有了清醒的认识。

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

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

点评：

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

2. 世界上任何事物都有一个成长壮大到衰老灭亡的过程，企业的发展也是如此，商业历史上从来没有一家公司能够常盛不衰，永葆青春，要么因为其所在的行业逐渐衰落，要么因为公司本身的经营决策发生了重大失误，都会导致公司最终被市场所淘汰，那些每每都能准确抓住时代脉搏，及时进行经营转移的公司也许只在理论上存在。微软公司所处的行业更是一个瞬息万变的领域，潮流变化之

快简直让人目不暇接，这一次能抓住网络技术带来的机会已属偶然，谁又敢断言下一次它还能如此幸运呢？

从幕后到台前的英特尔

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

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

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

这个已经拥有中央处理器 80% 市场的巨无霸犹抱琵琶半遮面地宣布，将开始生产主机板及代工生产个人电脑。顿时，这一决定如同一枚炸弹在电脑界引起巨大震荡。其实，在英特尔还没有正式宣布进入主机板市场的时候，早就不动声色地生产主机板和个人电脑的代工，只不过数量不多，因此也就没有宣扬。所以，全球个人电脑商们对英特尔的正式决定丝毫没有心理准备。

英特尔的盟友——世界个人电脑大厂商康柏公司的董事长菲佛气急败坏地抨击英特尔说，1994 年，就在康柏与 IBM 交火时，英特尔却不断削减芯片价格，突出自己的品牌。这对康柏来说无异于釜底抽薪，掏空了康柏的市场实力。菲佛指责英特尔此举太不够朋友。对英特尔积极进军个人电脑及主机电路板生产的做法，菲佛更是表示严重不满，两家由此反目成仇。康柏电脑转而投向 PowerPC 阵营，与英特尔和微软公司的“Wintel”联盟相对抗。

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

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

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

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

其实，英特尔敢于冒天下之大不韪有着多重的原因。

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

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

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

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

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

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

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

点评：

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

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

合资企业的难题

美国俄亥俄州丹顿机械公司是一家现金出纳机的生产商，它们的产品还包括 EDP 设备等机器和其它一些较小的办公设备。丹顿机械公司 1995 年国内的销售总额是 3500 万美元，国外的销售额是 1700 万美元。除了美国之外，他们也在西欧的大部分地区经营，近来又进入中东及远东的部分地区。特别的，在日本，他们的销售人员很得力且销售量也很大，在这个高度竞争的行业里，他们被认为是最成功的且最富有潜力的促销队伍。1995 年，丹顿公司与日本现金机械公司成立了一家合资企业。

日本现金机械公司成立于 1872 年，该公司的现金出纳机生产线较为陈旧，在一段时期内，他们曾是日本主要的现金出纳机生产商，但自 1956 年以来，他们却渐渐失去了立足之地。1995 年的销售额是 2410 万美元，比 1994 年的销售额降低了 15%。原因是他们仅仅生产现金出纳机，产品种类过于单调是他们失去机会的最主要原因，而和丹顿机械公司的联营拓宽了其产品的生产范围；当然，合资经营的另一个原因是获取管理上的领先技术，这是日本现金机械公司迫切需要的。

在日本，有 14 个国内公司的产品和日本现金机械公司竞争，还有几个外国公司如 IBM、瑞典的机械公司等也是它的老对手。日本现金机械公司的销售人员只有 21 个人，这些销售人员负责将公司的产品卖给日本的贸易公司以及几个较大的设备购买商。

合资企业的任务之一是在一年之内把销售人员的数字翻一番。其中日本现金机械公司负责录用和训练新的销售员，这些推

销售员必须都是年轻的，受过大学教育的日本公民，而美国工作人员则在一段时间内督促这项培训活动。

合资企业面临的一个主要问题是使用什么样的销售报酬方法，即他们是追随日本的传统促销方式还是美国的收佣金方法。前者强调保证雇员的终身利益而并不强调一些激励性的措施；后者则相反，它根据你的促销数量支付佣金，如果规定的销售配额一直不能完成的话，你有可能被解雇，而这种办法在丹顿机械公司很成功。

合资企业面临的一个事实是传统的劳动者和管理者之间的关系。这种雇工体制在日本存在多年，其根源可以追溯到日本的封建时代。那时，农奴终生为封建主服务以乞求终生的保护，直到这个国家的 1880 年工业革命开始时，如果一个雇主愿意把他的技术传授给一个技术不熟练的工人，该工人在一生的大部分时间内将和该雇主呆在一起，为他的公司而工作。把终生附系在某一个雇主身上的传统体制今天仍然存在着，主要原因是大多数工人喜欢那种方式，即没有被解雇的危险。工资的提高是有规律的，对工作的保护程度是按其资历来决定的。

日本大公司的工人仍然受到工会合同的保护，公司不能随意将工人解雇，这工会合同有法律的效应。根据这种传统，一个工人在其试用期间，除非发生像偷窃或其他一些不能容忍的缺点，否则公司不能将他们解雇。只要公司仍在经营商业活动，工人们就不能被解雇，甚至不能强迫他们休假，也不能根据其他诸如没有足够的工作要做之类的原因将工人辞退。

除了终生就业制的保证之外，一般的日本人都得到很多本公司的福利。一般的日本公司和其雇员之间的伙伴关系如何，可以从外国事务部管理处某

官员那里得到验证。该事务部官员讲述了一个在东京某美国公司代表处就业的男性雇员 A 的例子。

开始时，A 居住在公司为其提供的房子里，相对于一般的城市平均房租，他付的租金是相当低的。公司每月支付他从家到工厂的交通费用。A 的工作时间是上午 9 点钟到下午 5 点钟，午休这段时间在公司的饭馆里就餐，他付的价格也相当低。他常常把食物、衣服及其他类似的东西带回家给他的妻子，这些东西是他在公司的商店里买来的，所付的价格较市场低 10% 到 30%。公司商店里也有电冰箱、电视机、家具。如果必要的话，A 可以在公司里申请无息贷款去购买这些物品。

如果生病了，A 可以在公司里享受免费医疗待遇。如果他的病长达几年，公司也将付给他全部的薪水。公司在海滨或山边租有小旅馆，A 可以在那里（支付一定的钱）和其家人度假……不要忘记，当 A 到达 55 岁的退休年龄时，他将得到一系列的退休抚恤金、保证金，这将确保他在有生之年过上相对稳定的生活。

虽然 A 只是一般雇员的一个典型的例子，但一般的销售人员都期望同样的待遇。工作的安全感是每日生活中期望的一个部分，所以有人说没有办法激发日本人像美国人一样努力工作。日本公司没有什么办法去激发年轻人，使他们促进销售以超过基本的配额或开拓新的销售市场。日本传统的销售人员的津贴比公司任何其他职员的工资并不高多少。

正如一高级董事最近在密特苏公司所说的，一般的日本促销人员并不需要什么特殊的能力，如果其工作超过了规定的数量，他们所得到的额外津贴很少。一般工业产品的生产商不为此支付佣金，他们也不采取什么促销措施来促进企业销售的发展。

当外国公司试图把销售人员组成一个整体加以管理时，他们也会碰到一些十分陌生的风俗习惯、等级制度和日本人那种互利的分配制度。来自美国西蒙公司的一位董事解释道，外国人很可能不知道在日本等级制度有什么作用，如果雇用一个下层平民，对你公司可能是场灾难，因为如果那个人拜访一个高层次的顾客，这个顾客很有可能为此大光其火，不同层次人员之间语言的不同点也十分明显。

在日本经营的另外几个美国公司正在用促销计划进行实验。马可是一个皮带生产公司，它和日本的电力包装公司合营，准备为超过正常配额的销售人员提供旅游的机会，主要是去香港、马来西亚、台湾等远东地区度假。自这个计划实施后，合资公司的产品销售额提高了两倍。

后来，合资公司完全采纳美国式的销售计划，该公司废除了奖金制，开始实行佣金制度。当第一个季度的佣金被寄给主要的销售人员，他们发现，原来按工资计算的销售津贴约 100 美元，现在则每月大约能挣到 550 美元。

起初，马可公司的促销计划受到了人们的抵制，一些人认为采取这样一种美国式的促销方法会扰乱公司正常的经营活动。实际上，当用旅游计划促销的措施使公司的销售大增时，公司又在考虑采用一些新的促销计划——将佣金办法扩大到其非电力产品的经销。

IBM 的日本公司也在逐渐地抛弃日本传统的销售方式——即工资加奖金而没有其他促销措施。在长达一年的时间内，IBM 采取两种机制结合在一起的办法，一方面保留半年的奖金，而对于超过事先规定的销售份额的雇员则多付给他佣金。

在销售计算机产品时，由于其本身的复杂性，不能直接采用佣金制度。一个 IBM 的人对日本的合资企业的官员这样说：“我们的销售商得到佣金并不多，否则其他的雇员可能因此而妒嫉，为了消除可能的妒嫉心理，IBM 的管理人员对非销售人员也采用一些经济上的鼓励措施。”

日本市场面临着前所未有的竞争，丹顿公司的董事们担心在一个竞争性市场，传统的销售措施是否起作用。另一方面，鼓吹支持促销措施的人认为，这种促销措施经受检验的时间并不是很长，它是否真的起作用仍值得怀疑，因为这种措施目前仅仅运用在日益扩大的市场上。

对于日本现金机械公司和美国公司来说，这个问题进一步复杂化了，因为该公司的销售人员年龄不一，有的是中年人，有的是年轻人。年轻的日本人似乎急于接受佣金之类的促销措施，年龄较大的则犹豫不决。而公司的协议上，是雇用所用的工作人员，所以要使他们同时得到满足是件较难的事。另一个关键的问题来自于非销售方面的职员，传统习惯是在同一层次地位的雇员，其待遇都是相同的，不管这些雇员是从事生产性的，还是销售性的。因此，在一个传统关系相互联在一起的家长式的日本公司里，似乎难以激发推销员采用灵活的推销术，以推销出更多的产品。

点评：

1. 在这个案例中我们看到，两个企业合资可谓是互利行为，但合资企业是一个复杂的决策过程，包含多重因素，其中就包括了对销售人员激励机制的设计。

2. 日本企业过去主要是实行终身雇佣制及年功序列制，但随着国内市场国际化程度的提高，这一激励机制正受到挑战。作为合资企业，对销售人员激励机制的设计要结合传统和现代两重因素。

丰田生产方式

JIT 生产方式即 JustinTime 生产方式，通称为“非常准时”生产方式。因为该种生产方式是由丰田公司首创并在全世界范围内流传开，所以又有人称之为丰田生产方式。

这种 JIT 生产方式是一种独特的生产方式，直截了当地讲，就是以“彻底杜绝浪费的思想为基础，追求制造汽车的合理性而产生出来的生产方式”。丰田公司的创始人，前总经理丰田喜一郎所提倡的“非常准时”的想法，就是这个思想的出发点。

喜一郎曾说：“像汽车生产这种综合工业，最好把每个必要的零部件‘非常准时’地集中到装配线上。”如果把它应用到今天的生产现场，就是“对想要的东西，在必要的时候，领取必要的数量”。建成这种体系，是经过反复多次试验的。建立这种体系的大野耐一副总经理说：“这种生产体系的中心思想，是‘彻底杜绝浪费’的思想。”

这就是如今在丰田公司各厂中采用的生产方式，即所谓的“丰田生产方式”的精髓。“丰田生产方式”不但在日本的产业界，而且在海外也引起了人们的重视和研究。当前，世界各国的汽车制造厂商，不断派人到丰田工厂来参观这个生产方式，参观后都赞不绝口地离开丰田工厂的大门。

简单扼要地讲，“丰田生产方式”就是基于“非常准时”的思想，追求生产合理化，利用叫做“传票卡”的情报传送工具，推行一种具有体系的生产管理方式。

所谓“非常准时”，就是“让必要的东西，在必要的时候，能准备好必要的数量”的状态。为了创造出这样一种状态，丰田公司最大限度地削减过剩设备和中间库存，极力节省劳动力，设法降低成本。为了把连续的各工序用这种管理方式统一起来，大野耐一想办法把各工序实行标准化、同期化，并使这种管理方式形成了一个体系。

大野耐一毕业于名古屋工业大学，原来在丰田纺织公司工作，自从 1943 年到丰田公司以来，为实现丰田喜一郎的“非常准时”的想法曾下了苦心。从 1947 年以来，按着自己设计的必要条件，分阶段地进行试验，逐步形成了一套完整的体系。

传统的做法是，对各工序一下达生产计划指令，各工序就根据计划进行生产，其产品（零件）逐渐从一道工序送往后一道工序，最终流入总装配工序。这种做法，是装配工业方面“计划生产”的惯例。在这种情况下，因为每道不同工序的生产都和后一道工序无关，劳动生产率高的工序，有时就会因为生产过多而产生了浪费；劳动生产率低低的工序，则会出现生产不足的现象。也就是说出现了生产的数量与时间不一致，因而阻碍了总装配效率的提高。这种情况是经常发生的。

为了调整这种不一致性，有时就得把产品储备在仓库里，在必要时把它们从仓库里取出来；而当产品不足的时候，就要停工待料，等数量凑齐再作业。这种状况是非常浪费的。为了进行合理的生产，首先就应该从消除浪费开始。

为了建立仓库，就需要地皮和设备；为了管理种类繁多的库存物品，就需要人手。因产品供应不足而等待的时间，是时间和人员的白白浪费。为了彻底解决这个问题，于是产生了“倒转顺序的想法”。

这个想法，是把原来的顺序倒过来，以“最后一道工序”为起点。首先在最后一道工序安排产量，然后设法凑齐各工序的产品，来满足最后一道工序所定产量的需要。因此，使成品（零部件）倒过来运送的方案就提了出来。

汽车生产的最后一道工序是“总装配工序”。

在这道工序，要把“必要的东西、必要的数量”决定下来。完全废除以前分别对各工序下达“生产计划”指令，让它们生产所需品种和所需数量的做法。现在仅对“总装配工序”下“生产计划”指令。例如，“指令总装配工序”制造什么种类的汽车多少辆，这个工序就向前一道工序按“必要的东西、必要的数量、必要的时间”进行订货。

前一道工序根据后一道工序的“订货”，进行“定货生产”。最重要的是把生产出来的东西的运送方法倒过来，改变为“后一道工序向前一道工序领取东西”的方式。把这种方式，称为“后一道工序领取的方式”。

后一道工序向前一道工序订货时的传送工具是用“传票卡”。

在“传票卡”上写有品名、数量、交货日期等注意事项。传票卡是谁都能看得到的大型的东西，安置在生产现场谁都能看得到的地方。

这样，就可以把生产工序顺次地往前追溯，直到原材料的准备部门，都连锁般地同步运行起来，满足了“非常准时”的需要。领取东西时，一定要准确地领取原订货数量，所以，前一道工序不必生产超过定额数量的东西。

根据“传票卡”，就能防止最担心的过量生产而造成的浪费。由于在必要的时间能得到必要的数量，所以，供储备的中间仓库就不需要了。最初，这种办法是在同步运行比较容易的机构加工部门中采用的。

接着又把机械加工线和装配线联系起来，实行同步运行。另外，为了使工作的速度一致，在总装配工序开始了均衡生产。进而又把总装配工厂和车体工厂联系起来，扩大了应用的范围。从这时起，使用了各种颜色的传票卡，增加了传票卡的种类。

到1962年，丰田的所有工厂都用了“丰田生产方式”。

用这个“订货生产方式”，把机械——锻造——热处理——铸件——车体——总装配的各工厂，都连接起来了，这时的月产量是2万辆。虽然使用传票卡方式和生产量没有直接的联系，可是这种倒流的方式，最适合的还是大批量生产。这就是“传票卡”方式从开始到成熟的经过。

运用“传票卡”的前提条件，就是确定一些规则。如果能正确遵守这些规则，“传票卡”就能成为一个有效的武器；错误地使用它，就将转化为一个凶器。

1. 不向后一道工序送次品。
2. 由后一道工序来领取。
3. 只按后一道工序的取货量进行生产。
4. 进行均衡生产。
5. 根据“传票卡”进行微小的调整。
6. 要使生产工序稳定化、合理化。

“丰田生产方式”是一种从现实看存在相当困难，如果一步走错就很危险的生产体制；这是因为，六条规则缺了哪一条都不能顺利地进行。特别是“不给下一道工序送次品”这一条，要一再加以强调。

不给下一道工序送次品，就是对后一道工序进行“质量保证”，每一道工序都这样做，最后就能够对购车者进行“质量保证”。确保丰田的高质量，

关系到丰田公司销路的好坏，所以必须不惜一切努力。正因为这样做，丰田才得以繁荣兴旺。

点评：

1. 丰田生产方式或者称 JIT 生产方式的核心就是非常准时，“传票卡”是情报运送工具，传票卡具有指示作业情况并随实物一起移动的机能。在许多教科书中，“传票卡”被译成“看板”。
2. 传票卡的规则为不向后一道工序送次品、由后一道来领取，只按后一道工序的取货量进行生产等，目的是保持生产的均衡和高效率。

福特公司的质量小组

质量小组是指用来影响产品质量因素的一种组织机构，它是由日本人首创的。

50年代在美国统计顾问 W. 爱德华兹·戴明的指导下，日本的工业家们开始接受质量测定的新方法。戴明以第三次工业革命浪潮的奠基人而著称，他的统计分析方法使得管理部门能够评估问题，解释需求变化的征兆。随后，日本人发明了质量小组组织形式，其概念是：让职工定期参与解决问题，使他们了解并支持更高的生产率目标。而采用质量小组方式最成功的公司却是美国福特公司。

当时，由于美国汽车市场的竞争十分激烈，每年都要求创造出更加高效的、有吸引力的、实用的、新型或改进型汽车，所以作为美国汽车工业巨头之一的福特汽车公司面临着革新。正是在此背景下，福特汽车公司决定采用质量小组。

福特汽车公司约有 50 万职工，遍布世界 90 多个地方。1990 年福特公司的汽车销售总额达 353 亿美元；其它产品和服务所得达 37.8 亿美元。并在全世界 200 多个国家和地区，拥有 13500 多家零售商，出售福特公司制造的汽车、载重车和拖拉机。福特汽车公司还掌握其它一些实业公司，包括：一家有 6 个制造分部的联合企业，一个世界性拖拉机组织以及福特航天和通讯公司，该公司是负责 INTELSATV（国际通讯卫星系列）的子公司。福特汽车公司还拥有信贷和保险子公司，它们为福特产品的零售商提供销售支持。它的另一家子公司——福特汽车地产开发公司，是从事商业和住宅区开发的联合企业。

福特公司的生产经营组织是等级制的，从生产线到总技术部门之间大致有 7 个管理层次。汽车行业大部分厂家的组织结构都与此相类似。

福特汽车公司决定采用质量小组这一管理方法提高生产率和鼓励革新，主要依据以下三个原因。第一，本行业的其它成员已经成功地实行了类似日本人使用的质量控制方案。质量小组被雇主视为一种工作环境，所以福特汽车公司必须提供同等机会，让职工们参加解决工作质量问题的会议。选定这种管理方法的第二个原因，是来自福特汽车公司对职工们观点的调查。调查表明，当雇员们意识到自己越多地介入公司的经营和越能掌握自己的工作环境时，他们的生产率就会更高，并更具有革新性。最后一个原因，福特汽车公司希望通过改进组织行为来促进革新。在汽车行业里，生产技术比较固定，但是，完善人才资源的组织和行为还大有余地，而这可以进一步提高产品的质量。

在过去两年间，该公司的 50 个生产场所都组建了职工参加的质量小组，共有约 250 ~ 300 个小组，近 4500 名职工参加了这些小组。这个计划所要达到的最终目标，是在全公司 90 个生产点建立 3000 个小组，每个小组包括 30 ~ 40 名职工。小组主要由计时工资职工和他们的工长组成。可以用这些小组所解决的绝大多数问题，来评估小组活动的生产率。当需要有所变化时，小组可通过修正行为，来力争实现所需要的变化。

福特汽车公司与联合汽车工人工会（UAW）共同制定了职工参与质量管理计划，这表明公司和工会共同参与并支持这个计划。他们共采用三种不同的形式：

1. 职工参加解难小组。小组的成员与其工长一起开会，找出并解决质量问题和其它与工作相关的问题。应向这类小组提供难题识别和情况分析方面的培训。

2. 职工参加质量小组。向这类小组提供的培训包括：编制因果图，进度表和帕累托氏排列图以及基本统计。

3. 职工参加小组建议。把职工召集起来，以实现一个共同目标，即集中处理在解决问题过程中人与人之间的关系，以及完成小组的目标。

通过工作委员会及其指导方针，使职工们对参加这项计划有一个基本的认识。在各个生产点，下列通用事项进程表一般可以标明职工参与质量管理计划的发展情况：

1. 工会和管理部门参加的联合指导委员会；
2. 诊断组织性问题；
3. 选择实施计划的工作要点；
4. 培训参加者；
5. 执行这个计划；
6. 改进这个计划；
7. 评估这个计划。

质量小组体系最明显的优点，是可以从工人那里获取有价值的设想——鼓励革新和发明。

质量小组概念的总特征可概述如下：

1. 参加质量小组必须是自愿的。
2. 参加者必须受过统计分析、集体动作和解难技巧方面的全面培训。
3. 质量小组的成员应能选择出需要解决的一些问题，只要可能，就加以解决，并查核结果。
4. 在公司付费的上班时间内，必须准许和鼓励质量控制小组召开会议。

执行这一计划的福特公司经理们指出：计划实践的成功应归功于以下两项行动。第一，制订培训方案之前，福特汽车公司的总经理颁发一份联合意向信，信中说明他与工会管理部门的共同

目标是：“使工作能成为更令人满意的经验，改善全部工作环境，促进创造力，努力完善工作场所，帮助实现优质、高效以及减少缺勤。”

促使职工参与质量管理计划成功推广的另一个行动，是聘请外部顾问以促进小组的发展。该顾问在福特公司职工参与质量计划中扮演的角色，是帮助诊断、发展和执行实验性项目，充当各个不同部门的联系人，或编制培训计划的资料。

该公司管理部门预计，要达到参与计划的最终目标，须用 10 年以上的时间。到那时才能对这个计划进行评价，确定其在原有基础上被修改的程度，以及其适应内部组织结构的程度。按照革新精神，计划的结果取决于在竞争性市场中自然产生的革新需求，以及公司和产业界内的环境。

点评：

1. 质量小组有助于加强沟通。尽管福特汽车公司管理部门尚未对职工参与质量管理计划作出正式评价，但已经承认随之产生的一些显著积极变化。如职工与工长之间的合作得到了加强，他们之间的交流更无保留，同时增进了双方的相互了解和尊重。

2.质量小组有助于提高生产率。福特公司已经建立了质量小组，实践证明，在生产活动中它们为开发新产品和新工艺提供了良好的环境，并且有利于达到更高的生产率。

德国汉高 化工巨人

1994年，德国汉高公司以其86.74亿美元的销售额在世界500家最大企业中排名第四百四十五位。如果不算服务业公司，该公司在世界工业公司中排名第一百八十九位。

直至今日，经过100多年的发展，汉高股份公司的占地面积由刚开始的5.5万平方米扩展至150万平方米。汉高公司自从发展成为集团公司后，生产规模、经营范围不断扩大，目前它在德国本土已拥有近30家公司，在世界其它各地拥有近170家公司，职工人数达41475人，其中在德国工作的雇员有18420人，在其它国家工作的雇员有23055人。公司的销售一直呈上升趋势。根据该公司的统计，近十年来公司总资产发生了显著的变化。1982年公司的产品销售额、纯利润和总资产分别为81.58亿马克、0.83亿马克和4837亿马克；1991年分别为：129.05亿马克、4.43亿马克和9914亿马克。十年间，它的利润额增长了433%，总资产扩大了近一倍。目前汉高公司是世界著名的应用化学品工业公司，至今已有120年历史，其创立者是弗里茨·汉高（1840—1930）。

1876年9月26日，这位德国黑森州商人在亚琛建立了一家Henkel和Cie洗涤剂工厂，生产漂白碳酸钠。由于生意扩大，他将工厂迁到交通便利的杜塞尔多夫。此后，工厂厂址几次变迁，最后到杜塞尔多夫郊外的霍尔特豪森。这里有莱茵河和铁路作为运输通道，而且有足够的扩大生产用地。

1922年，公司改组为从事制造业的Henkel & Cie有限公司和从事销售的Henkel & Cie股份公司。1975年，前者更名为汉高两合公司（Henkel KGaA），后者更名为Henkel & Cie有限公司。纵观整个汉高公司的发展历史，可以发现其财富创造之源主要来自于：专业化的六大产品系列、积极研究与开发和注重并购企业。

汉高公司成立之初的产品是清洁剂、洗涤剂。其中，“汉高漂白碳酸钠”为公司赢得了名声。后来，为了降低价格、提高质量，从过硼酸盐和硅酸盐两种成分中制造出了最早的自作用洗涤剂。这种1907年制造出的洗涤剂名字取自两种化学原料名字的字头即“persil”（中文译为宝莹），Persil为汉高带来了国际声誉，促进了汉高事业的发展壮大。

1923年，汉高公司开始生产自己的粘胶剂。这家粘胶剂工厂至今仍是世界上品种最广泛的粘合剂厂家。对公司发展具有决定性影响的事件发生在1932年和1935年，汉高开始生产世界首创的合成洗涤剂。1948年，公司开始生产和销售化妆品和个人美容护肤用品。

至此，公司主要产品系列初步形成。

如今，汉高集团生产约1万种产品。全球业务按产品类别分为六大事业部。每个事业部各自负责本身与产品系列有关的发展、技术应用、生产及市场推广。这六大产品系列分别介绍如下：

化学产品系列。包括脂肪酸、甘油及脂肪酸衍生物、化妆用品、美容用品及制药业用品、芳香化学品、食品及食品添加剂、天然维生素E和胡萝卜素、塑料原料、油漆和涂料的基本原料及添加剂、纺织、皮革及造纸用化学品、开矿、采油及润滑用的特制品等等。1994年度，这一类产品占汉高集团销售总额的29%。

金属化学品系列。包括金属和基底层表面处理用化学产品及涂敷系统；

润滑剂、清洁产品、防腐蚀剂、印染加工和水处理产品、汽车用防冻剂和防腐蚀剂等等。这一类产品年度占集团销售

建筑化学品及工业粘胶剂产品系列。包括墙纸胶粉、天花板、墙纸类及瓷砖粘合剂、装修用粘合剂及化学品、密封胶、万能胶、木材胶、聚氯乙烯管道粘合剂、地板粘合剂、涂料、橡胶金属粘合剂、各类密封剂等等。此类产品在集团销售额中占 16%。

化妆品/美容用品产品系列。包括香皂、洗澡及淋浴用品、护肤膏、口腔卫生用品、洗发液及护发液、染发剂、美发用品、香水和香料等等。这一类产品占集团总销售额的 10%。

洗涤剂/家庭清洁剂产品系列。包括万用洗涤剂、专用洗涤剂、衣服柔软剂、家庭清洁剂、洗刷剂、地板及地毯护理产品、浴室及厕所清洁剂、家具及厨房护理产品、设备护理产品等等。在集团销售总额中，此类产品占 29%。

企事业单位卫生用品产品系列。包括为单位、机构以及食品饮料业而生产的清洁产品、器具、设备和服务，还包括洗涤、保养维修、卫生和消毒应用系列产品等等。此类产品占集团销售额的 10%。

汉高公司集团拥有雄厚的技术力量和研发潜力，研究与开发一直被当作基础工作来做，在保证产品质量、进行技术改造等方面发挥了重要的作用。目前该公司在杜塞尔多夫总部和美国加利福尼亚州的所属公司均设有重要的研究中心，在许多下属企业中也都设有专门研究产品生产、加工及应用技术的实验室。该公司在世界范围内共有 3600 多名技术人员从事研究与开发，其中 800 多人是科学家。

为了改造技术，扩大生产，赢得更多的利润，汉高公司集团在研究与开发方面所投入的资金每年都有所增加。1987 年为 2.77 亿马克，1988 年为 3.08 亿马克，1989 年 3.59 亿马克，1990 年为 3.74 亿马克，1991 年为 4 亿马克，平均每年增长 10% 左右。

汉高公司集团在研究开发工作中一直以改善经营、提高产品质量、方便用户、减少环境污染为重点攻关项目。近年来该公司在原料重新利用、包装材料重复使用、废物回收、节约能源和提高生产效率等方面进行了深入的研究，在清洗剂、基础材料活性拼料、金属材料表面处理和粘合剂技术方面取得了进展。

汉高公司不断成长壮大，与其大胆的经营战略分不开。翻开汉高公司的历史，公司的发展壮大是与一系列收购合并联系在一起的。

还在上个世纪末，汉高公司通过收购莱茵硅酸钠厂而开始生产自己所需化工原料。1917 年，汉高收购了创建于 1938 年的名为 Matthes & Weber 的一家生产碳酸钠的工厂，从而开始生产碳酸钠。30 年代，汉高制造世界最早的合成洗涤剂得益于 1932 年和 1935 年收购。收购行动在 80 年代后期以来尤为突出，通过收购、合并其它公司，汉高集团的实力不断增强。

1980 年和 1987 年，公司收购了美国化学品公司和美国帕卡化学公司。这两家公司加入汉高集团后，组成了汉高金属化学部，汉高集团一跃成为世界从事金属表面处理产品研究、开发、生产和服务的唯一综合性公司，并成为此类产品的最大生产厂商。

1991 年，汉高集团收购了德国泰罗松有限公司，取得了后者粘合剂、密封剂和抗腐蚀剂方面的国际业务，从而使汉高成为世界最大的粘合剂类产品制造商。

目前，汉高公司产品品种有 1.1 万多种，多数均在世界上处于领先地位。它的销售市场主要是欧洲、北美。根据统计，1991 年它在德国本土的销售额为 39.41 亿马克，比上年增长了 11%，在欧洲其它国家为 62.23 亿马克，比上年增长了 8%，在北美为 13.97 亿马克，比上年增长了 6%，在拉美为 5.09 亿马克，比上年下降了 6%，在亚洲、非洲和澳洲为 8.35 亿马克，比上年增长

点评：

相对其它公司而言，汉高公司的经营领域并不宽广，但汉高的成功之处就在于利用自己在相对狭小领域内的专业化优势，注意获取范围经济，最终形成了完善的产品系列，实现利润最大化。

汉高公司不仅产品范围广，而且重视研究和开发，加大这方面投入，使汉高公司在其六大产品系列的不少方面都取得了世界领先的技术开发成果，正是凭借此实力，汉高的产品在世界范围内行销。

高速增长的美德克朗

每一个企业都处在市场竞争中，但增长速度都不尽相同。高速增长企业，既有实力强大的原因，更有策略选择的恰当。美德克朗是一家主要生产销售电子开关的公司，在过去十年中，获得了连续的高速增长，归纳起来，美德克朗高速增长的策略主要体现在正确的竞争态势定位；得当的营销计划，追求重点突破的战术；控制生产成本；广泛建立销售渠道。

美德克朗公司为了追求高增长，首先进行了本企业和竞争对手情况调查，弄清了企业在行业所处的地位。发现了本企业在竞争中的有利和不利因素，并将公司现状概括为以下几点：

长处或有利因素：

1. 公司位于高速发展的市场中心，公司产品在电脑、生产流程控制和办公设备、零售商业经营办公用品和医疗机构等行业中属于热门货；
2. 从整个行业看，竞争不小但点线分散，因而容易集中力量各个击破；
3. 较大的竞争对手中除了微型开关公司外，部侧重于“工业型”电器开关方面；
4. 因为公司产品规格齐全，各种型号均在生产，用户分散在许多行业领域，所以可以谋求高速增长而无须担心过分暴露自己，也不会招致部分对手采取报复措施；
5. 家用电器和自动控制设备所用电路开关，发展趋势正朝低电流设计方向移动，而这正是本公司产品的优势。

短处或有待改善方面：

1. 公司生产方式尚依赖于劳动力密集型装配手段，因而相对而言成本较高；
2. 科学研究不够，产品开发不足；
3. 由于竞争对手运用成本较低的自动化装配方式，所以能够随时发起降价攻势，凭借产品数量大之优势给本公司造成威胁；
4. 本公司主要生产机械性电器开关，因而面临竞争对手的固态元件开关、电子传感器和薄膜开关等新产品带来的技术性威胁，公司决策人毫不含糊地指出：只有用高科技才能带来高发展。高科技既是长远战略，也是战术手段。公司上下十分明白，自己的主要产品既在电子元件，而电子工业又是当今发展迅猛、需求旺盛的行业之一，那么只要决策对头、措施得当，必然能够迎来高速发展。又因为电子产品本身就是高科技的产物，也只有大力开发尖端科学技术，才能使自己立于不败之地。

在对企业竞争态势有了全面了解后，公司开始详细而全面地制订营销计划，选择重点突破领域。

美德克朗公司销售部经理史蒂夫·霍威（Steve Hovey）负责制订公司的营销计划。这一计划的出发点是在产品多样化、市场多元化的基础上取得最高速度的增长。计划的指导思想是调整战略，通过增加企业效益而不仅是产值指数的途径，将公司的销售利润提高到该公司的历史最高水平上。史蒂夫·霍威希望重新确定美德克朗公司的基本目标，重新分解以前追求的产值目标，另行估价战术方针及其效益。新的营销计划应当言简意赅、分工具体，明确公司策略。

促销计划中着重研究的有两种产品，一是 BA 型开关，二是 HD 型开关。

前者特点在于一次断路，用途广泛，用户包括各种家用电器、运输机械、工业设备、材料加工机器和阀门指示器等生产厂家。例如叉车的使用过程中，需要在很短的时间里迅速完成数十种动作，如转向、进退、升降、装填及倾卸等，这些机械运动过程中就离不开这种开关。HD 是英文 heavy—duty 的首字母缩写，HD 型开关顾名思义，是重型工业用极限开关，凡有开关电动机的电机使用场合均有需要。

两种开关都是早已开发完善的电器产品，市场相同，销售渠道相同。BA 型开关的零售单价为 4.90 美元，年总销售额在 60 万美元以上，HD 开关的单价为 5.70 美元，年售额在 20 万美元以上。

在选定了重点突破领域即 BA 型开关和 HD 型开关后，霍威分析了最近 10 年来两种开关的销售情况，发现两种产品均已开发定型，几近产品寿命的下降阶段，谈不上什么创新改进了。市场需求已经失去了弹性，因而降价无法刺激需求；提价也许会在短期内增加美元收入，但不会提高产品销量。

霍威注意到近 4 年来分公司的财务状况有所好转。每 1 美元产值中平均有 60 美分用于生产。20 美分用于经营开支，另有 5 美分付给了代理商和电器销售商。这个比率在电器开关行业中是适中的。但是问题在于最近 BA 开关和 HD 开关两种产品的生产成本增加了，销售得款每 1 美元中大约 70 美分花在了制造上。分公司生产经理约翰·雅可布斯认为，生产成本高于常值，原因在于原料购进未能得到批量优惠价。进一步讲，购买原料得不到折扣待遇，原因在于生产这两种开关所用的材料，大部分不能用于制造另种开关，因而只能小批量购进。另一方面，由于两种开关的订货近来并不总是定期定量，因而如果不想看到产品积压，原料购进也只能是小批量的。

根据这些情况，霍威列出了两种开关的成本结构，发现 BA 型开关（销售单价 4.90 美元）的生产成本为 3.43 美元，毛利 1.7 美元，经营费用 1.03 美元，净利 0.44 美元，利润率为销价的 8.9%；HD 型开关（销售单价 5.85 美元）生产成本 4.10 美元，平均毛利 1.7 美元，经营费用 1.23 美元，净利 0.52 美元，利润率为 8.88%。若能通过目标成本的界定，控制生产成本的上升，将巩固和提高企业产品市场份额。

公司接下来在控制成本工作的基础上重视产品市场研究，摸清销售对象，从而有的放矢地建立销售渠道。

两种开关的销售市场均为整机设备生产厂家（OEM）。OEM 厂家购买后，装配在各自生产的各种机械设备原件中整机出售。两种开关都是启动机器、调节电流的关键部件。订货数量通常都很大，而且延续时间都在一年以上。例如国际商用机器公司（IBM）购买一种 BA 开关作为某种电脑的电源开关，要求与其电脑寿命相当。这样，种种开关的订货就非常稳定。上述两种开关的第二个市场是替换零件市场。买主购买各型开关，是为了替换磨损较大或失灵的原装开关，因为在一种机器的所有部件中，开关往往是动作最多、使用频率最高的部件之一。这一市场的特点是订货数量少，但它是通向第一个市场即主要市场的捷径。如果订货少也同样能够做到品种齐全、交货及时，往往能争取到长期订货的大主顾。因而米德克朗公司也像其他同类厂商一样，不仅拥有自己稳定的销售渠道，也特别重视各种间接的小批量销售途径，如产品保修点和整机批发商等。销售模式则通常是整机设备生产厂家提出询价而发出订货单，而包括米德克朗公司在内的开关生产厂商从未直接推销过两种开关。了解这些，恐怕我们不难理解米德朗为何长盛不衰了。

点评：

1. 知己知彼，百战不殆。企业市场竞争获胜的关键，在于了解市场竞争态势，从而对情形有一个全面的了解，在此基础上才能制定合适的竞争策略。米德克朗的成功正由于企业优缺点的详细分析，制定和实施了正确的竞争策略。

2. 米德克朗开关产品已处生命周期后期，需求价格弹性较小，但为了保住市场份额和防止竞争对手扩大市场份额，控制生产成本就显得十分关键。如果不能实现这一点，因成本推动而致价格上升，竞争者势必乘机扩大市场，高速增长只能是一句空话。

泰森公司的奥秘

泰森食品公司是世界上规模最大的禽肉加工企业，其年度销售额达 40 亿美元，可以说在美国只要有卖鸡肉制品的地方，就一定有泰森公司的产品。那么泰森食品公司是如何取得成功的呢？公司创始人丹·泰森出身于农民家庭。小泰森跟随其父在养鸡场里工作，最初他面临的一个最棘手的问题就是鸡肉价格起伏不定。为了解决这一难题，泰森决定将鸡肉进行深加工以提高附加值。他的第一种增加鸡肉附加值的办法，就是将鸡整只出售，而不是原来的按斤出售。泰森说：“这样做可以使鸡肉的价格在三四个月保持稳定，我们终于在禽肉制造业中异军突起。”

其次，他开始按份卖黄油鸡块，通过这种做法就能按份定价而不是按斤定价。他还加工多种鸡肉制品，以使附加值更高。1970 年，泰森开始将鸡肉做成鸡肉馅饼和鸡肉面包，这些产品很快成了非常受人们欢迎的快餐食品。

在此方面获得成功后，泰森公司开始注重拓展产品范围，实施品牌扩大化战略。在此过程中，鸡肉馅饼和鸡肉面包等是一次巨大的成功。

当然，泰森公司并非是随意扩大产品范围，在品种推出以前，公司进行了一系列试验。这里有一个非常典型的例子，泰森公司想在当前市场推出一种面向机关团体、服务机构的产品，在向连锁店推销之前，先将这种产品在公司集团内部试销，取得经验后再向外推广。

“我们可以向消费者提供一千多种风味不同的馅饼，但是我不能根据每个顾客的口味，生产出所有种类的产品来，这样做，会使顾客无从选择。”

对于每个新产品，泰森总是把它的各种风味都检验一下。“你必须了解所有味道浓淡度。你必须知道什么情况下最咸，什么情况下口味最淡。当你把另一种调料加入到馅饼里，例如胡椒、大蒜、洋葱，原来的咸淡味道可能改变了，了解这些，有助于我们生产出最受欢迎的产品。”

一旦泰森公司发现某种口味比较适合试验者本人的口味，他们就会在全国挑出几个地区作试点，检验此种风味是否受消费者欢迎。公司的调研人员以某一特定人群作为调查对象，拿出这种样品请人们品尝，然后向他们提出有关问题，如“你为什么喜欢这种食品？”“你为什么不喜欢这种食品？”“你愿意购买这种食品吗？”“什么价可以接受？”泰森说：“我们总是寻找一个最佳价格，这个价格能让大多数销售者接受。”

为了保证品牌扩大化的成功和新产品的连续推出，泰森公司十分注重新产品的研究和开发工作。

一般来说，鸡肉制品的市场周期一般为二到五年，但大部分鸡肉制品的市场周期都小于这个期限。正因为如此，泰森公司总是试图每天推出一种新产品。开发新产品是泰森公司品牌扩大化策略的一部分。泰森说：“例如，我们制作 26 种馅饼，这 26 种馅饼根据不同风味，使用不同的黄油，可大体分为 5~8 种，我们还可以将这些馅饼做得大小不同，形状多样——圆形的、方形的、心形的。我们的馅饼品种如此丰富，主要是因为每个饭店都希望自己经营的馅饼有独特的风味。”

“通过以上可知，尽管许多快餐店的馅饼都是由我们一家公司供货，但各自的风味略有不同，哈迪快餐店的馅饼与麦当劳的馅饼略有不同，伯格馅饼店的馅饼和温迪快餐店的馅饼也是各有各的风格。”

以鸡肉为原料的产品在饭店里的更新换代速度远远快于零售店的换代速

度。主要是因为饭店总是每几个月就想要更换一种口味，给顾客一种新鲜的感觉。“无论饭店要求我们提供什么样的产品，我们必须千方百计去满足他们，你在饭店里品尝的每一种我们公司的新产品，一般半年到一年前我们就开始研制了。”

诚然，泰森公司良好的声誉以及过去的成绩使它具有明显的竞争优势，但这也不能保证它今后推广任何一种新产品都能获得成功。一种新产品在全国推广之前，总要采取一些试销的手段。首先，把这种新产品在某一具有代表性的人群内进行试销，然后再选择一部分商店进行试销，通常这种试销在一定地区范围内。只有各个层次的试销都取得了成功，公司才将这种新产品向全国市场推广。

“试销成功之后，我们就到各种商店、商场里推销这种新产品。‘我们已经做了详细的市场调查，这种产品能以某种销量和利润销售出去，它比你商店卖的这类产品的销路要强得多，这种产品会给你们每平方米货架带来多大的销售利润等等’，这些就是你说服零售商的条件。”

在千变万化的产品范围扩大和新产品推出事件的背后，质量仍是泰森关注的中心。尽管在所有的经营活动中，正确地定价对于鸡肉加工业来说是非常关键的。但如果一个价格制订得非常科学，却没有产品质量作保障，也是注定要失败的。经验告诉泰森，消费者更注重质量而非价格。“如果你单纯依靠降价来推销产品而不注重改进产品质量，消费者一旦发现你的产品质量不好，就不愿付较高价格来购买你的产品，你就不得不再降低价格，如果价格降低到一定程度会使消费者对你的产品产生不信任感或干脆不买，这就太糟糕了。”最佳的办法就是一方面降低价格，而一方面产品质量不变，保证质量稳定的同时，降低自己产品的价格，就会使自己成为低价生产者，你的竞争对手为了和你竞争，也不得不降价，随着价格被动降低，他们的产品质量也极有可能降低，消费者一旦意识到这一点，形势就对你非常有利了。

除面向超级市场、饭店、机关团体和公司自助食堂外，泰森公司面对学校的推销也别具特色。

泰森公司已经成为美国许多著名学校食堂的主要供货者。这些学校包括纽约、芝加哥、洛杉矶、旧金山等地的学校。学校食堂这块市场，竞争异常激烈。最困难的问题就是，劝说学校食堂放弃原来销售的其他公司的产品，转而销售泰森公司食品。

为劝说学校食堂购买自己的食品，泰森公司须做到以下几点：

1. 向食堂管理者证明泰森公司的食品符合营养的要求。
2. 泰森公司食品的价格学校食堂完全可以接受。
3. 证明学生会喜欢泰森公司的食品。最好的证据就是学生们已经在饭店里或家里大吃特吃泰森食品了。

泰森公司准备了一些样品供学生们免费品尝。“如果我们能向学校食堂证明，学生们喜欢我们的食品，这些食品有益于学生的健康，而且价格也是合理的，那么剩下的事情就是等待学校的订单了。”

点评：

1. 如果泰森食品长期坚持对产品的低程度加工，那么就不会在短期内获得飞速增长。泰森的成功部分在于实现了禽肉加工企业及生产过程的高度一体化，经营范围无所不包，实现了产品附加值的最大化。

2. 品牌扩大化策略的核心在于实现范围经济。泰森公司最初生产的产品是黄油鸡块，随后又开始生产有外包装的鸡肉面包和馅饼，现在该公司可生产近千种鸡肉制品。

如何激励海外的员工？

公司向海外发展，要搞跨国经营，往往都要向国外派驻人员。那么如何决定海外工作人员的报酬，如何制定弥补海外工作人员的损失一般是企业人力资源部门和国际营销等部门要决策的问题。这个问题虽然繁杂、琐碎，但又是不可回避的。下面我们来设计一个派遣了海外工作人员的美国公司案例。

假如给你一项任务，制订和采取措施来弥补海外工作人员损失，你将如何着手呢？先假定这些工作人员所在的公司是在拉丁美洲和欧洲进行国际化经营的大公司，这家公司在外国市场上进行重工业设备的经营已有近 40 年的历史。值得一提的是，早期大多数进行国际化经营的公司仅仅出口产品而并非在海外生产。而现在，这些公司对在国外经营的态度发生了很大的变化，比如现在研究的这家公司在 6 个不同的国家设有生产点，国际化经营的赢利占其年利润的 50%。公司由单纯的出口转向在海外经营，并非常重视派往海外工作的人员的素质。有时候，公司利用一些放弃原有国籍的所谓“自由人”在海外作代表；或者让公司不同职务的人在海外工作一段时间。遗憾的是近年来大多数东道国对在其境内的外国工作人员由相对自由的工作许可转变为更为严格的限制。例如，很多拉丁美洲的国家只允许外国人为完成某项任务而呆在该国工作（除非该国没有这样的人才），仅有的例外是给美国公民三四年时间的许可期来培训该国相应的替代人员。甚至在欧洲，由于政治上的考虑，越来越多的合资或独资企业雇用本国的公民。所以对这家公司来说，这就意味着只能派越来越少的人去海外进行国际化经营活动，而且送往海外的人必须十分精明能干，他们应该了解经营活动的全过程，并精通各项业务。

正是在这种情况下，一个开展国际化经营的公司，大都拟定有关如何弥补海外工作人员损失的方案。一些人认为，对海外工作人员或移居国外人员的补偿过多；另外一些人则认为鉴于这些人员所作出的牺牲，这样的弥补并不算多，为此你必须作出判断。

通常情况下，海外工作人员的年龄段在 28—45 岁之间，一般也是其职业生涯的最高峰时期。在这个阶段，他们的工资，相对于终生的平均水平来说，可以说是最高的，他们担负的任务也最重，大多数公司都不想埋没这些雇员，公司一般都是送最优秀的青年到国外去工作。

正如凯斯银行的一位董事所声称的那样，一个人如果真正想在社会上往上爬，在海外干一段时间是十分明智的选择。该银行派往海外的 80% 的职员在其职业生涯中都得到了很好的发展。一般海外的服务期是 2—5 年，从中最容易受益的是中层经理，他们有可能负责一个总的经营活动，这可以证明他们自己的管理能力，他们返回国内后，其地位将会进一步提高。一个年轻人竭力去得到这些东西是明智而又必要的，即使没有报酬也是值得的。

一个不为人乐意接受的工作是去海外培训外国公民。接受这个特殊任务的人回国以后会大吃一惊地发现，原来和自己地位相同的人甚至地位比自己低的人，现在很可能得到提升，从而超过了自己。对于这些问题，一些大的公司一般都提供一些鼓励措施，如允许海外服务的工作人员早一点退休，并提高他们在退休期间所得到的待遇。

真正重要的倒不是退休年龄和其在海外所接受的任务，而是一个人的配

偶和孩子怎样很快地调整以适应新的环境。有许许多多的案例表明，由于一方在海外工作，原有的婚姻关系破裂，甚至到西欧工作的人也存在着这样的问题，有强烈的家庭纽带关系的人回国后风险更大。人事处的一位经理说：“一些自我检查是必要的，这通常被一些急于在社会上往上爬的人所忽视。”一个长期在国际商业领域工作的人也这样说：“如果你试图将注意力从这些事中移开，忘却在国内发生的事情，你的问题可能更严重，因为无论是婚姻还是事业，都是有可能遭受更大的风险。”

原则上，你不能确切地肯定你的海外服务期有多久，但有一些事情，你能明确知道，如到外国去服务的保险金额至少可以提高 15—25% 左右，这也是目前很多大企业所支付的数目。另外，国外的生活成本可能比美国高，例如在欧洲租一个稍大的房间，每月可能要 200 美元，在旅游上的好处现在已不复存在了，除非是在像内罗毕这样的地方。

搬家的费用也必须包括在弥补方案之内。这就意味着把你的家移到欧洲，要花 5000—6000 美元（除税以外的数目）。另外，很多公司将付 800—1000 美元左右的数字为每个海外就读的孩子提供教育费用；一些公司为在美国就读的青少年每年支付一次探亲旅费，以让他们到他们父母身边；很多公司对于他们的学生在假期内的调查费用给予补贴，对在偏远地区也付额外的旅游费。

即使你的补偿方案和上面讨论的那些内容没有什么太多的区别，你也可能会遇到这样一种情况，一些高级管理人员在接受派往海外的任务后，6—8 个月后就提前返回美国了，而且大多数人回国后离开了原来他们所在的公司。对某些人的离开或许你不感到惋惜，但至少你会遇到一两个你并不希望他们离开的人。你可能会觉察到，他们之所以提前回国，他们本身就很勉强地接受了这个任务，他们觉得去海外工作是他们应尽的义务，虽然他们本身并不很热情地去海外工作，而且他们并没有对有关的文化差异做足够的思想准备。

有例子表明有些公司正在削减一些派往海外机构人员的费用支出。对此有不同的原因，海外的生活条件并不像过去那样的差；公司的经营指导思想也在某种程度上发生了变化，高级管理人员的造就不一定要有去海外工作的经历。人们普遍认为，对去海外工作的人员，没有必要一定支付额外的费用。

《华尔街日报》报道，哈利特——帕克德公司已经开始取消生活费用的补贴，取消其住房补贴，规定每个孩子的教育费用最高额为 1250 美元；加州的通用油田公司决定把美国在委内瑞拉工作人员的保险金由现在的 28% 削减到 17%；国际商业机器公司和杜邦公司也在考虑减少各自海外雇员的费用。一委员会在 1974 年对 267 家美国跨国公司所作的一个调查表明，它们普遍减少海外雇员的额外补贴费用，占总数 48% 的公司付给其雇员的生活补贴仅得以维持他们在国外昂贵的生活费用，总数中只有 72% 的公司给予其海外雇员以住房补贴。

很多公司面临的问题还有如何有效地安排这些回国的高级管理人员。过去，你或许对这些管理人员听之任之，然而，当上面谈及的政策和变化导致在海外工作的管理人员大批返回时，你需要考虑。怎样有效地将他们放在恰当的位置。归来的管理人员所经受的文化上的差别使你担忧，因为你明白这是你公司所可能面临的一个冲击。

近年来，对 25 个跨国公司遣返人员的研究表明，如何使归来的管理人员

和公司正常经营活动联系在一起仍是个问题。那些返回后接受采访的人年龄在 30—45 岁之间，都是有 3 个孩子的已婚男子，他们在国外度过了 2—6 年的时光，从国外归来不久，很多人把自己的工作让给了公司中相类似地位的人，他们离开原公司的主要原因是他们对国内新的任务不满意。

一般情况下，绝大多数管理人员都和他们的原来的公司疏远了。主要原因是：1. 新的国内任务不太令人满意；2. 国内工作的地点不太受归来者青睐；3. 当一个人不在海外工作时，对其单个人及家庭的收入补偿就取消了；4. 可以通过另一公司销售他们的经验和技能，这个国内外市场上“个人独特经验技术”的销售就是单个人取得优越地位的原因所在；5. 最后，也有几个人抱怨，他们受了原公司不公平的待遇。

一家财务公司的一位职员在西欧住了 5 年，他也有类似的体会。这个职员名叫布朗，他和整个家庭都住在巴黎，布朗先生负责审查一个大公司在西欧 6 个国家的金融活动情况，他和他的家庭在巴黎呆了 5 年，并且过得很愉快，他们已经习惯了法国的文化和那里的高水平生活方式，他们的孩子在巴黎外的一所私立学校就读，他们喜欢慢节奏的法国式生活。突然，公司要求他回国，因为公司希望他向另一个经理传播他在国外的生活经验及感受。公司采取了一项新的政策，这个政策要求向很多关键人物尽可能地提供有关国外的情况，布朗就是受这种计划影响的最早一批人。

所以，当你制订一项关于补偿问题的策略时，你的部分任务是决定在涉及外国管理任务中，是否要实行派出关键的管理人才的策略，如果实施的话，怎样避免损失管理人才。毫无疑问，上层管理者对这样的损失是很惋惜的，至少，他们认为，优秀的人是公司的“一种人力资本”。

对于派出这些高级管理人才出国，不只是一个简单的决定问题。你必须涉及到送这些人去国外的负面影响问题。因为在今天的价格水平下，一家甚至单个人移居海外，要维持其作为一个美国公司员工的生活水平、生活风格等都是困难的。

当你知道美国的高级管理人才在南美被绑架和拐卖以后，你肯定会感到人们更不情愿去海外工作。总是，弥补海外工作人员损失是一种复杂的决策，但又是难以回避的。

点评：

1. 激励往往决定了绩效，如果不能设计良好的弥补政策，你可能会碰到这样的一些情况，一些高级管理人员在接受出国任务的几个月后就提前返回了，而且返回后又离开了公司。也许人才多多，但离开中总有一两个是公司极希望留下的。

2. 弥补海外工作人员损失政策，是一项复杂的决策，它至少包括了升迁机会、子女、配偶、生活条件、习俗、政治和人身风险等多重因素，一个合理的政策应保持个人激励和公司利益的平衡。

雀巢咖啡的海外经营

雀巢咖啡在世界上很多国家获得了成功，其中在日本的成功尤为值得一提。

雀巢在日本的成功，应首先归功于其名称。

雀巢咖啡这个名称，用英文念起来，在语尾上有点绕舌，而以德语、法语或日语念起来，是以开放音收尾，就相当响亮。特别是在日文广告中作为结束语，在读音上更富有音韵，极富吸引力。在日本语尾以开尾音 a、e、o 结束的的商品的销售都比较成功。有人从很多类似这样的偶然现象中总结出一条规律：产品名称的发音，是形成商品畅销的因素之一，尤其是不同国家、不同发音的系统，对于商品的销售会造成不同的结果。

同时，雀巢公司在日本市场采取了循序渐进的长期战略。采取这种做法的原因在于雀巢咖啡的高价位令相信它的广告而愿意去购买的人都望而生畏。

当时大众的平均薪水每小时约为 180 日元，而一瓶咖啡却要花去两个小时薪水。加上日本人过去没有饮用咖啡的习惯，雀巢咖啡的销售很快趋于饱和。应该说，这种没有弹性空间的价格根本经不起任何风浪的打击，然而，1964 年，巴西发生空前大霜害，咖啡产量只有往年的 1/3，许多品牌的咖啡都面临不得不涨价的局面，一些小品牌咖啡在原材料上涨的瞬间便消失得无影无踪，雀巢咖啡尚有余力维持原价。

一年后，雀巢公司得到了一个确定情报，当年的咖啡会丰收，这是一个极好的促销机会，雀巢咖啡利用首先获得信息的优势，机灵地率先降价，从 350 日元降到 290 日元。这一招使日本人的咖啡消费量大幅提高，即溶咖啡的市场增长率当年达到 20%。

对雀巢公司而言，最不可思议但又是最聪明的做法是黑色标签的使用。

一瓶 56 克的咖啡售价虽高达 350 日元，很多人却愿意把它拿来作为赠送与人的礼品。人们看中的不是别的，而是它独具特色的黑标签，因为在当时，黑标签的雀巢咖啡作为礼物，被认为是相当贵重的。

雀巢咖啡的黑标签被设计成黑底白字，这种黑白对应生辉的视觉差给人明朗的商品形象，加上它的包装厚重、高贵，作为礼品自然容易被人看重。

雀巢咖啡的其他品牌，如金牌咖啡、总统咖啡等的标签文字，用色都比标签本身的底色更暗。这种做法虽然与消费者的心理正好相反，但它却能使黑色标签的咖啡卓然出众，与其他同类产品明显区别开来，保持领先的优势。雀巢在促成自身产品不同类型的对比、衬托上，确实很动了一些脑筋。

当然，在雀巢公司超越常规的行为背后，倚重的是超越其它竞争对手的咖啡生产工艺。例如，雀巢公司曾经在广告中声称其产品由 100% 的咖啡豆制成，与此同时，雀巢咖啡宣称在“待许公告”中已有很明白的说明，“为了让咖啡保留原来的香味，必须适量地加入特定的碳水化合物来制造”，这是一般的食品加工常识。所谓特定的碳水化合物即碳氢、麦芽糖等，这些元素也存在于咖啡生豆中。因此，雀巢首先抓住这个谁也无法否定的道理，说明它的品质标示：“100% 的咖啡豆制成”不是虚假的，雀巢咖啡可以“纯粹食品”定论，并利用报刊、电视等多种新闻传播媒体，在美国人民中展开各种形式的广告解释宣传，使雀巢咖啡确系“纯粹食品”的印象，通过辩论解说的广告形式在美国人心中广泛扎根。

当初，雀巢咖啡的竞争对手在咖啡的制造过程中，也向雀巢咖啡学习，加入同样的适量碳水化合物，但无法防止一种主要的油状香料的挥发。而即溶的雀巢咖啡，靠的正是这种油状的香料。雀巢确有真功夫，掌握了这种关键的技术，使自己的产品与众不同，其它公司不得不跟随它，以同样的方法来制造即溶咖啡。后来，雀巢公司又成功地开发了以冷冻干燥法制造的金牌豪华咖啡，它可以极力压制香味成份的挥发，因而成功地开发了新的即溶咖啡市场，它是真正连碳水化合物也不含的即溶咖啡。有了这样的技术，雀巢才生产出品质一流的即溶咖啡，并据此作为推动销售战略的根本。

点评：

1. 商品名称有时决定了商品的命运。因此有人说，商品名称，一定要在语音或重音上造成一种微妙的感应，给人一种明朗、清澈的印象。例如，80年代中期，雀巢兼并了美国三花公司。三花公司是美国著名的冷冻食品企业，它的名称用日文念起来很顺口。于是有人认为“三花”这个名字和雀巢具有同等的商业价值。结果，三花公司在并入雀巢后的那一年，业绩就开始上升，并确保了更高的市场占有率。

2. 雀巢之所以能在世界范围内畅销，独有的加工方法起了重要作用。

3. 雀巢公司注重特色经营。

从一百多年以前到今天，雀巢抓住了生产中的什么关键东西呢？——“即溶”！！即溶是使雀巢成功的秘诀。雀巢老板抓住食品，特别是饮品要易于溶解的观念进行产品制造，而有些企业却只热衷于从别的公司和别的国家导入技术，完全仿造别人的工艺生产新产品，开发新产品，结果失败的多，成功的少。

“公司医生” 韦尔其

80年代初，韦尔其接手通用电气时，美国正面临着来自日本、韩国等企业的强大竞争，不少行业在进口产品的冲击下萎缩、衰落，例如钢材、纺织、造船、家用电器、汽车等，其中尤以汽车工业为最。当时日本汽车以每天6000辆的速度源源不断地开进美国，很快就占据了23%的美国市场，迫使美国各汽车制造厂家压缩产量。为了对付外国产品的挑战，增强通用电气的竞争能力，韦尔其首先制订了一整套有效的组织战略。在很短的时间里，他使这个历史悠久但日渐衰落的企业面目一新，爆发出强大的活力。而且在12年里，公司销售收入增长了两倍半，税后净利翻了3番为此，《金融世界》将韦尔其称为1992度的“最佳总裁”。

韦尔其接手公司时，对公司的状况极为不满，认为公司染上了不少美国大公司都有的“恐龙症”，即机构臃肿、部门林立、等级森严、层次繁多、程序复杂、官僚主义严重、反应迟钝。在日本、德国的竞争面前，束手无策、节节败退。为改变这种状况，韦尔其明确提出要以经营小公司的方式来经营通用电气，彻底消除官僚主义，并采取了以下具体措施。

韦尔其一上台就大刀阔斧地削减重叠机构。当时，全公司有40多万职工，其中有“经理”头衔的就达2.5万人，高层经理500多，副总裁就有130人。管理层次有12层，工资级别竟多达29级。从1981年到现在，他至少砍掉了350多个部门，将公司职工裁减为27万。有人称他为“中子弹韦尔其”，意即他像中子弹一样把人干掉，同时使建筑物保持完好无损。不过，这比喻并不十分恰当，因为韦尔其连建筑本身也要加以摧毁和改造。他在裁减冗员的同时，大力压缩管理层次，强制性要求在全公司任何地方从一线职工到他本人之间不得超过5个层次。这样，原来高耸的宝塔型结构一下子变成了低平而坚实的扁平结构。

以家用电器事业部的销售部为例，从一线销售人员到公司总裁之间仅4个层次，公司总裁 家用电器事业部总裁 家电销售部副总裁 30个地区家电销售经理 400个家电销售代表。再以通用电气的重型燃气轮机制造基地为例，全厂有2000多职工，年销售收入达20多亿美元。全厂由一位总经理负责，他下面是几位生产线经理，如叶片生产线、装配线、调试线等，每个生产线经理直接面向100多工人。没有班组长，也没有工长、领班，更没有任何副职。

1988年，韦尔其和公司的管理发展学院院长鲍曼乘坐直升飞机去公司总部。途中韦尔其要求鲍曼设计一种改进公司各部门工作效率的方法，一周后，鲍曼提出了在公司全面开展“群策群力”的规划。“群策群力”是一种发动全体职工动脑筋、想办法、提建议的改进工作效率的活动。这种活动有多种模式，最常见的模式被称为“市政会议”，即公司执行部门从不同层次、不同岗位抽出几十人或上百人到宾馆参加为期三天的会议。第一天，由部分负责人向参加会议的职工简单介绍传统作业方法和工作程序，在全公司掀起寻求最佳作业方法的活动，就是在全世界范围内学习和引进其他公司在设计、制造、营销和管理等方面的最优秀的工作方法和经验，提高通用电气的工作效率。

以缩短“从订货到付款”的周期为例，通用电气根据其他公司的经验，总结和创造出了一系列最佳作业方法。首先，尽可能压缩从顾客订货到顾客

收货并付款的周期，即尽量压缩生产过程中的搬运时间或等待时间。其次，摒弃传统的大批量生产法，推广小批量的精炼生产法，形成连续不断、反复进行的生产流程，使在制品库存减少到最低限度。另外，在全公司推行日本的工艺改进法，结合“群策群力”，革新工艺，缩短生产时间。公司的一家配件制造厂在实行“最佳作业法”后，1991年节省工时50%，生产库存减少400万美元，库存周转也从一年2.6次提高到7次，飞机发动机制造也由于推广“最佳作业法”而大大缩短了生产周期，过去制造一个发动机需要1年，现在仅需2—3个月，比普惠公司和罗斯罗伊斯公司快5倍。

韦尔其从一开始就决心把握公司的一切事务，如投资、兼并、购置或出售任何生产线、制订公司的政策与发展战略、部门和人员的增减等。

通用电气有13个事业部，每个事业部都有一定的生产经营领域，如照明、电力设备、工程塑料、发动机等等。公司对事业部高度授权，使其有充分的经营自主权，但是，通用电气在某些方面又高度集权化。除了金融事业部以外，其余的事业部都没有注册为独立的公司，全部统一在通用电气的名下，都同属于一个法人。这与其他很多大公司不一样。另外，通用电气的资金也是统一控制和使用，每个事业部可以按照年度预算计划使用资金，但所有的销售收入都必须归入到公司的统一帐户上，即不能有“利润留存”，也不参与公司进行“利润分成”。各事业部发展需要的投资，均统一由公司计划安排。通用电气的这种资金上的高度集中的体制至少有两好处：一是可以减少纳税；一是可以集中大量资金用于发展那些有较大市场效益但投资规模较大的项目。正因为如此，通用电气得以投资数十亿美元并开发出GE90大客机发动机、新一代重型燃气轮机、核磁共振仪等高科技产品。

有人问韦尔其，在企业管理中是独裁领导好还是民主领导好？他说最好是二者的结合，即决策前应该广泛征求意见，但决策时必须一个人说了算。通用电气也确实是这样做的，一方面，公司普遍推行“群策群力”，让广大职工有参与管理的机会；另一方面，各级主管经理都享有最充分的自主权和决策权。

点评：

韦尔其上任后为挽救公司的艰难状况，采用了精简机构、群策群力、创建公司独特文化等方法，改变了公司的“恐龙症”状况，从这一个案例我们可以看出世界性大公司的调整战略之一，就是要消除官僚主义、重振机构的活力。

苹果的悲剧会结束吗？

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

这一个爆炸性的新闻一经公布，无异于给挣扎在死亡线上的苹果公司打入了一剂特效强心针，其股票一日之内上窜40%以上。不过，当年苹果与IBM合作并没有改善自己的处境，今日与微软言归于好，是否就意味着前途光明？微软公司在苹果最黑暗的时候，慨然扮演英雄救美的角色，但愿这一次，它是出自真心。

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

点评：

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

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

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

鲜为人知的“格氏”

在民用航空业中，自从波音与麦道合并以后，似乎只有“空中客车”与其竞争。但除了航空业这两个巨人外，还有一个格氏飞机公司。格氏飞机公司并不大，1993年几乎破产。但由于其领导人——泰德·福尔斯曼的卓越努力，最近的报告表明，1996年格氏公司挣了4700万美元，比前年增长63%，但这只是格氏新业绩的一小部分。新的管理方式以及小型商用飞机市场需求一再上升，使位于萨瓦纳的格式飞机公司重振雄风，到本世纪末，其手头订单金额将达30亿美元。在麦道公司已不复存在的时代，格氏公司在北美成为波音公司之外的唯一独立的飞机制造商。

近40年来，格氏一直被认为是小型商用飞机的代名词。格氏原来的机型，一种双引擎涡轮发动机，由格鲁曼飞机公司于1958年设计完成，是世界上第一架喷气式商用飞机（格氏型），它运行良好，十分舒适，开创了商用飞机的新标准。格氏3型于1979年始航，6年之后格氏4型问世，奠定了格氏作为商用飞机的一流制造商的宝座位置。机身大，速度快，造价高——从好莱坞到华尔街，格氏飞机也许是最好的地位象征。

格氏公司逐渐成为商用飞机市场的主宰，虽然公司内部时有风波。1978年，格鲁曼决定退出商用飞机领域，把格氏生产线以5200万美元的价格卖给一个飞机商艾伦·E·保尔森。艾伦把格鲁曼的公司与其它两家小飞机公司合并，组成了一个新公司即格氏飞机制造公司。

1985年，保尔森以6.37亿美元的价格把公司卖给克莱斯勒公司，68岁的保尔森继续为克莱斯勒效力。但4年之后，格氏公司再次易手。保尔森与福尔斯曼联手以8.5亿美元买下格氏公司。保尔森成为格氏总裁兼董事长，拥有格氏32%的股份，福尔斯曼拥有68%。

对于福尔斯曼来讲，格氏在最初只是一笔纯粹的交易，“一笔典型的80年代类型的举债经营”，就像他所说的那样，希望尽力降低成本，每年多卖10架飞机，在投资上取得丰厚利润。“我们原想这将是一块很好的蛋糕”。

但是福尔斯曼和他的伙伴倒霉透了。格氏不但没有在短时间内得到调整，赚到很多钱，反而成了一个需要大量资本的落后企业，需要付出很昂贵的代价才能有起色。

为此，福尔斯曼不得不亲自出马，首先他决定加大对格氏5型机的研究和开发。

格氏5型最远能飞12000公里，航速比格氏4型大54%。按设计构想，一个公司总裁和18个下属可以乘格氏5型，不用加油在14个小时内绕地球半周，但价格十分昂贵。格氏5型最初定价为2950万美元，比格氏4型贵900万美元，这还是飞机未喷漆、机舱未装修的价钱。飞机全部完工还要再加400—500万美元。

格氏承认，全世界对这种超长距离飞机的需求不超过300—500个买主，公司至少需要卖出100架飞机才能收回成本，这将是格氏以往机型从未有过的纪录。而且，有史以来，格氏头一次面临着新机型的竞争。1993年来，邦巴迪尔公司决定投资开发一种超远距离飞机——“环球特快”。据最初的广告讲，“环球特快”将比格氏5型飞行距离更长，速度更快，价格是2600万。为了降低开发成本，格氏5型外购机翼和机尾。格氏决定不进行工程招标。布赖登巴和通用电器谈判，劝说格鲁曼飞机制造公司和福克公司担负一

部分成本，并许诺把将来的格氏 5 型利润分给他们一部分。这两次谈判，使格氏公司在格氏 5 型上的初期投资减少了 1.8 亿美元。

联邦航空管理委员会在 13 个月的测试后给予格氏 5 型以临时认证。这个结果使格氏开始为客户制造绿色飞机。1996 年 4 月 11 日联邦航空管理委员会给格氏 5 型以最终认证。一些飞机专家认为“环球特快”是一种更好的飞机——如果其全部指标像承诺一样。据邦巴迪尔公司自己的估计，加拿大政府至少在一年内不会给环球特快认证。这对邦巴迪尔非常不利。

其次，福尔斯曼自己也参与了格氏的广告设计，使之形象一新，更具战斗力。同时他也参与到了销售战役中。

福尔斯曼亲自安排格氏销售人马。每个月，管理者们都会做出最新的销售情况报告，给一些有成就的经理去电，或去拜访世界知名人士，如罗伯特·劳特劳斯、乔治·舒尔茨和已退休的鲍威尔将军等。1994 年，斯特劳斯曾给蒙代尔打电话，紧接着又给驻日美国大使打电话，帮助格氏和日本空军签定了 5 架格氏的合同，也许日本空军以后还要再买 4 架。

自从福尔斯曼上任以后，格氏明显恢复了实力。伴随着商用飞机市场疲软的消失，格氏 4 型销售开始上升，41 家公司订购了格氏 5 型，格氏成为世界第三大商业飞机制造商。

点评：

福尔斯曼扭转格氏公司经营状况，除销售状况好转和调整资本结构外，最主要的原因是其坚持了格氏 5 型飞机的开发。目前，大部分格氏公司的订单都是要买这种新型商用飞机——格式 5 型，它可以从纽约到东京连续飞行。格氏 5 型是世界上第一架能作超远程距离飞行的小型商用飞机，两年的研制发展耗资 8 亿美元，现在才在市场上占有一席之地。格氏公司的第一架格氏 5 型飞机在 1996 年 12 月 31 日卖给了 SEAGRAM 公司，现在正以每月两架的速度和 3600 万美元的价格售出。

不随秋叶舞西风

在英伦三岛上，马科思—斯潘塞公司几乎是家喻户晓，其经营之道更是为商界各公司所津津乐道。自从迈克尔·马科思于1834年创建马科思—斯潘塞公司以来，该公司经过一百多年的风风雨雨，已成为英国规模最大、盈利最丰的零售连锁公司，并被认为是欧洲的管理最完善的公司之一。

当历史的长河行进到1972年时，马科思—斯潘塞公司在其发展史上留下了重重的一笔，其事业在新的起点上开始了快速发展的历程。因为，布里姆普顿的西夫勋爵成为了这艘零售业巨舰的掌舵人。不久的经营实践表明，该公司在这位经营风格独特的西夫勋爵的率领下，独辟蹊径、不随波逐流，在商界和理论界的惊讶和赞叹声中，取得了惊人的业绩。

那么，西夫勋爵的绝招究竟是什么？他究竟是如何“不随秋叶舞西风”的呢？西夫勋爵的第一个绝招，是在分权制大行其道的当今社会，高举集中制的大旗。现代社会是分工高度复杂的社会化大生产的时代，市场上竞争激烈，瞬息万变。因而各家大公司纷纷给予各分店和经销商以更大的自主权，以使它们能够迅速适应变幻莫测的经营环境。然而，正当在总部与分店的关系中，集中制已如西山落日、分权制被人们青睐有加时，西夫勋爵却一如既往，不为所动。马科思—斯潘塞公司始终对各分店实行严格、有效的直接控制。不论是各分店出售商品的种类、规格，还是商品的质量、价格，都由总部统一规定和安排，各分店的自主权仅仅限于商品的销售数量。然而，由于商品的销售数量又恰恰是公司评价各分店经理的工作业绩的主要考核指标，因而各分店在销售数量方面的自主权仅是相对意义上的，公司总部仍能对此实施有效控制。

西夫勋爵这样做的理由是什么呢？他认为，零售商有其独特的经营环境，与一般的经营领域大不相同。其经营的本质规律与生产性企业在很多方面恰恰相反。假如实行分权制，各分店为了获得高额利润，必然不择手段，采取诸如出售便宜货，推销劣质商品、任意涨价等不良做法。其结果是败坏了公司的声誉，损害其他分店的利润，只顾眼前利润而忘了长远目标。

西夫勋爵认为，经营连锁店的诀窍在于：不论顾客走进哪家分店，看到的都是他们所熟悉的、同样质量、同样价格的商品。只有这样，他们才能毫无顾虑地购买。

西夫勋爵的第二个绝招，是在铺天盖地的广告宣传中不为所动，坚称不靠广告宣传。现代经济生活是消费需求占主导地位的社会。现代的公司，面对的是需求日趋多样化、市场竞争日趋激烈的市场，因此，通过广告宣传树立企业的良好形象或把企业产品快速地推向市场并为消费者所接受，就成为现代企业占领市场或稳固市场地位、击败竞争者、使自身获得快速健康发展的必要条件。这是大多数公司坚定的信条。但是马科思—斯潘塞公司却大反其道，对外庄重地宣称，他们不靠广告宣传。

当公司的创始人迈克尔·马科思第一次摆起自己的货摊时，他一反当时的商人们为了招揽顾客，自卖自夸、大喊大叫的做法，而是静静地坐在那里，只是在货推上挂起一块牌子，上面写着：不用问价，只要1便士。

西夫勋爵继承了这个传统，他并不靠大量的广告宣传来建立和扩大声誉，因而节省了大量的广告费用。但马科思—斯潘塞公司在英国却无人不知。那么，应该如何来解释这种从广告的角度来看的反常现象呢？哑巴卖刀是一

个众所周知的故事。哑巴无法叫卖，于是坐在地上用刀一截一截地切铁丝。人们看到其刀坚韧无比、削铁如泥，便一抢而光。此可谓“此地无声胜有声”。马科思—斯潘塞公司正是采用了这种方法。创始人迈克尔·马科思在推销时，不是能卖什么就卖什么，而是尽可能地寻找最优质的商品，统一定价，且任顾客随意挑选。不久，就树立起了品质优良、价格合理的形象。他的后辈们成功地继承并发扬了这一传统。

马科思—斯潘塞公司不像大多数零售商那样，直接向供应商购买成品，而是靠几百名训练有素的技术人员与制造商合作，对商品设计、原料选择、生产工序以及质量检验等方面进行研究，按公司的要求制造，确保商品的卓越品质。

有了优质的商品和响亮的牌子，西夫勋爵当然就不需要花冤枉钱去作广告了。正如该公司负责宣传工作的祈里夫所说：倘若为数以百万计的顾客在你的商店川流不息，最有效的宣传方式是口碑。惟有当口碑难以快速地传达其商店的讯息时，方需高效经济地使用广告。

西夫勋爵的第三个绝招，是以质量而非服务取胜。对于大多数的零售商来说，优质服务是赢得顾客的第一位要素。他们刻意创造优美典雅的环境，布置华丽的店堂，训练口齿伶俐、面带微笑、善解人意的售货员，提供购物的种种便利条件。他们相信：零售商的竞争就是服务质量的竞争。

但马科思—斯潘塞公司却从相反的角度看问题：如果你是顾客，那么你跨进商店的目的是什么？你真正需要的是什么？答案当然十分明确，第一是价廉物美的商品，第二才是优质的服务。

西夫勋爵认为，所有物美的商品销售起来相当容易，困难在于制造这些商品。因此，竞争的焦点在于生产而不是服务。他最重要的竞争对手不是其他零售连锁店，而是产品制造商。正因为如此，马科思—斯潘塞公司多年来始终坚持对供货商实行严格的质量管理，有力地参与供货商的生产经营事业，确保它们提供的是市场所需要的优质商品。他们不无自豪地宣称：“我们是第一家要求制造商生产消费者需要的产品，而不是一家他们生产什么就进什么货的公司。”

质量第一，服务第二，使马科思—斯潘塞公司在英国声名大震。《卫报》赞誉它是“独一无二的英国阿姨……信得过，公道。”《吉尼斯世界纪录大全》把它的伦敦分店称为“世界上货物销售得最快的百货店”。在西夫勋爵的带领下，马科思—斯潘塞公司很快地成长为英国最大的鱼商、鞋商，最大的男人服装店、服装出口商和世界上最大的联营百货公司之一。

点评：

1. 企业经营是一门实践性很强的学问。经营思想或理论得之于经营实践，并能一定程度上指导企业的经营活动，但绝不可能决定实践。企业经营从来就没有放之四海而皆准的理论，也没有固定的模式，它必须适应于变化中的经营环境。分权制、广告宣传、服务第一等思想，的确是现代企业经营中非常重要的东西，但用之过滥，反而不如保持一份独特，宛如清风拂面，沁人心脾。其各自的有效性，依赖于自身条件和经营环境的变化。

2. 西夫勋爵成功的关键，在于能够透过变幻莫测的市场表象，看到其本质，并在知己知彼的基础上，不随波逐流，保持自身传统的、独特有效的经营风格。

柳暗花明又一村

王永庆，一个从台湾茶山上冲出来的穷小子，出身贫寒，经历曲折，但经过顽强拼搏，终于成为举世闻名的超级富豪。在美国权威杂志《福布斯》1988年的评比中，王永庆以40亿美元的财产，名列第十六位。

王永庆于1917年出生在台北县新店镇的一个贫苦家庭中，父亲是个穷困潦倒的茶商，母亲是个农民。由于家庭贫寒，他只读到小学毕业就外出谋生。他办过米店，开过砖厂，经营过木材生意；1953年与人合伙经营塑胶（PVC）业务，并一举成为世界塑胶业的巨子，并将业务逐步扩展到银行、报业、木材等领域。不凡的经历，巨大的成熟，为他带来了一顶顶桂冠：“台湾的松下幸之助”、“世界塑胶大王”、“经营之神”、“亿万富豪的巨富”等等。

从16岁开始做米店生意到80年代这50多年的时间里，王永庆完成了从白手起家到成为超级世界富豪的过程。巨大的成功固然有赖于各种因素的综合作用，但他那善于变被动为主动的经营风格，无疑是最为重要的一个因素。在他事业关键时刻的事例，足可予以佐证。

当王永庆15岁小学毕业时，因家贫不能继续求学，只好背着行李卷去了嘉义，被一家米店雇为小工，为人送米。这是他走向辉煌的第一步。但他不满足于做一个雇员，于是一边卖力工作，一边暗中观察米店是怎样经营的。时间一长，他就想：我也能开一家米店。此后，王永庆省吃俭用，积攒了一点钱，加上父母的帮助，16岁的王永庆终于有了一家属于自己的米店。

但生意并不好做。他的米店是新开张的，规模又小，很难与那些老字号的米店竞争，因此米店开张初期生意冷淡。

面对这种不利的被动局面，王永庆既没有打退堂鼓，也没有惨淡维持，而以主动进取的精神，采取全新的服务方式，与那些老字号米店一决高低。他一改过去米店的被动经营方式——坐店售米，而采用主动经营——免费送米上门。他从小处着眼，处处为客户着想。每次送米到客户家时，他总是主动把客户缸里剩下的旧米倒出来，把缸清理干净，再把新米装进缸里，把旧米装在上面，客户看了非常满意。在装米的过程中，他一边干一边与客户聊天，打听到客户家里一般有多少人吃饭，每天大约用多少米，回去后集中记在一个本子上。等到估计客户家中的米剩下不多时，就及时提醒客户是不是要送米了。这种服务，马上受到客户的拥护。很快，一传十，十传百，顾客纷至沓来，他的米店也越来越兴隆。

投资PVC使王永庆一举成名，而他能够取得巨大的关键则是他那善于变被动为主动的经营风格。50年代的台湾，经济开始复苏，工业急待发展，但由于资源匮乏，许多工业原料都需依赖进口，塑胶（PVC）原料便是其中之一。因台湾当局考虑到公营效率不如民营高，因而决定进行民营。但是，台湾当时的大多数企业家却认为，投资塑胶业无疑是走进了死胡同。因为他们知道，在台湾建立塑胶工业，如果投资规模小，产量少，则必然造成产品的单位成本高昂，无法与国外的产品进行竞争；若是为降低成本而增加产量，则销路又成问题。可是王永庆却偏偏不信邪，硬是要闯一闯塑胶工业这条死胡同。当时一些人认为，王永庆死定了。

王永庆却有自己的想法。他认为，台湾是当时的烧碱生产基地之一，而烧碱在生产过程中却有70%的氯气废置，不能利用，他知道，氯气是生产塑胶的主要原料，原料充足了，剩下的就只是经营问题，而他对经营则有充分

的经验和信心。

1954年，王永庆利用美援资金67万美元，创设了“台湾塑胶工业股份有限公司”，他担任董事长，是主要股东和经营者，从此公司开始正式生产PVC粉。但产品生产出来以后，销路却成了问题。公司的月生产量为100吨，但台湾地区的需求仅为20吨。另外，日本同类产品物美价廉，充斥台湾市场，对台塑造成了极大的威胁。在开始的几个月，产品在仓库里堆积如山，造成资金难以周转。一些股东见此情形，心灰意冷，纷纷要求退股，这无疑是在雪上加霜，台塑面临着破产的危险。然而王永庆并未被困难吓倒，他毅然变卖了自己的所有产业，购买下了台塑的全部产权，独自经营，王永庆真要破釜沉舟，誓与台塑共存亡了。

怎么办？王永庆冷静地分析了台塑的艰难处境和塑胶工业的形势，深思熟虑地制定了新的发展战略。面对台湾地区只有20吨的需求量，王永庆毅然决定大幅度提高产量。很多人认为，王永庆疯了。

但王永庆认为，如果大幅度缩减企业产量去适应台湾地区的需求，无异于自寻死路，而大量增产可以降低产品成本和售价，也利于提高产品质量，因而可以吸引更多的国内外客户，创造更多的需求。事实证明，王永庆的决策是极为正确的。低售价加上高质量使产品打开了销路，市场占有率逐渐提高。

但仅仅降低PVC的价格，还不足以维持与日俱增的生产能力，产品积压仍是公司的一大问题。王永庆还是采取了不退反进的策略，决定进一步投资，发展下游工业，自产自销。他四处奔走，筹资70万美元，于1957年设立南亚塑胶加工公司，利用自产的PVC粉制造各种塑胶产品。一时间，各种塑胶用品如雨后春笋般涌现出来。“南亚”的创立真正达到了大量生产、降低成本、改进质量、扩大销路的目的。

这两项措施的采取使濒临破产边缘的台塑公司转危为安，步入了良性发展的轨道。王永庆塑胶工业的基础已经稳固，其事业进入了快速发展时期。

到1977年，台塑的总营业额突破10亿美元。从此以后，王永庆不再与国内企业相比，而是逐鹿于世界市场了。第一步便是击败日本同行，打入日本市场，同时控制东南亚市场。1980年，台塑PVC粉以低于日本国内市场13%的价格，打入日本市场，受到日本PVC加工业的极大欢迎。原属日本的东南亚PVC市场，也被台塑接管。台塑终于在80年代初击败日本而称雄亚洲。接着，王永庆又向欧美及澳洲发起猛攻，并陆续在美国设立或购并企业，仅在美国加州就已拥有14家企业。

他终于力克群雄，实现了多年的夙愿，登上了“世界塑胶大王”的宝座。

点评：

1. “成功的道路上没有坦途”。当企业面临“四面楚歌”时，不动是等死，盲动是找死。只有像王永庆那时，冷静分析，极目远望，突发奇招，化被动为主动，方可成那些看似不可为之事。

2. 当PVC粉艰难挣扎于台湾市场时，扩大产量和设立“南亚”，都是王永庆冷静分析后的奇招。这既是超人的胆识，又是过人的眼力。现代市场，竞争激烈，同时又是机会很多，但转瞬即逝，关键看你怎么去做。

包玉刚的经营信念——信为本

包玉刚青年时代曾投身金融界，声誉斐然；50年代中期始营航运业，并终成“世界船王”；80年代初，舍舟登陆，并染指航空业，成为名符其实的海陆空“三笔总司令”和举世闻名的实业界巨擘和社会活动家。纵观他的创业历程，他在事业上的一帆风顺，遇难呈祥，离不开他那以信为本、讲求信誉的经营风格。

有人说，无商不奸，但包玉刚在这个大染缸里纵横驰骋大半生，却一点不受污染。在他身上，中华民族的传统美德与现代经营方法获得了完满的结合。他的信誉、顾客的支持，是他的事业蓬勃发展的一大法宝。

包氏全家于1948年下半年离沪赴港，开始了他们艰难的创业历程。包玉刚过去从事的是银行业，但当时香港的银行业基本上控制在英国资本家手中，因而无法重操旧业。于是，包氏家族在经营方向上展开了多次讨论。他的父亲包兆龙认为，香港政治经济地位相对稳定，经营房地产业是大有希望的。但包玉刚却高瞻远瞩，认为航运业更有发展前途。一开始，全家人对他的开拓航运业的主张极为反对。但他一旦认准了方向，便不肯轻易放弃。终于，在1955年，刚满37岁的包玉刚得到了父亲的允许，开始了他一生中最为辉煌的航运事业。

在包玉刚刚踏入航运业的时候，竞争异常激烈，有早在他10年前就已建成船队的颇具实力的董浩云集团，还有国际上的皇家壳牌集团、日本邮船公司、大坂商船三井船舶公司、美国埃克森国际公司、希腊船王集团等等，航运市场更加如同变化无常的海洋，时而风平浪静，时而狂风怒涛，想在这样一个极端恶劣的领域里占领一席之地，把稳船舵，是极端困难的。

他的银行家头脑以及超人的胆识帮助了他。他不想“大打出手”硬拼硬比，更不想采用其他船东们的租船方法。他走了一条看似保守实则稳健精明的路子：把船长期租给资信可靠的租户，然后凭租约向银行贷款，再增购船只，扩大船队。

在航运业搞低租金长期合同，早在30年代美国轮船大王就试行过。但在任何情况下，都把它作为长期坚持的方针，没有足够的远见卓识是很难的。当时香港和国际上普遍实行的是短期结算的方法，即按船只行程计算租金，从短期的眼光来看，确可以获得较高的利润。而包玉刚却敏锐地看到，一时的景气与繁荣过后就可能遇到萧条与危机，不能贪图一时之利而忽视了长远的打算。应该采用有利于长期稳定、始终立于不败之地的办法。

因此，他决定以信用为基础，把船长期租给资信可靠的租户。并以此建立自己的声誉和牌子，从而可争取到银行的贷款和客户的长期支持与合作。

经过一番波折，包玉刚筹划到了一笔资金，终于购买到一条8700吨位、已有20年船龄的旧船“英媛纳”号，而就是这样一条旧船，包玉刚一见倾心，请人整修打扮一新，并起了一个响亮吉利的名字——金安号，以此开始了他的船运业。他首先把改名为“金安”号的轮船租给了日本一家公司。然后，他用所赚的钱购买其他船只。到1956年底，他已拥有7艘船只。此时，他的事业已打下了基础，“以信为本”的经营风格也已形成。1961年，包玉刚与日本造船商签订了造船合同，包玉刚属下的90%以上的船只出于日本造船厂。从此，他的事业如雨后春笋，蒸蒸日上。

1959年，埃及收回了苏伊士运河，国际航运价格猛涨，而包玉刚的船只

恰逢租期届满，真是天赐良机，他以高得多的租金续订了租约。他的船队也增加到了7艘，包玉刚已在航运界小有名气了。

从60年代开始，石油成了全球紧俏商品，成为左右国际贸易的主角。中东产油国从石油贸易中取得了大量美元；经营石油买卖的西方公司成为国际企业中的明星；运输石油的大船东也登上了航运界的宝座。

当时希腊、挪威的船王，都采取“待价而沽”的态势，尽可能从租船业中赚取高额利润。包玉刚也购进了4条小油轮，但他不为暴利所动，坚持遵守与客户之间所形成的合作关系，以信为本，一如既往地以低价把船只长期出租给英美的石油公司。

终于，石油危机爆发了。石油需求量急剧下降，油轮租用量以及运费都在直线下跌。大批的超级油轮闲置起来，成为不堪重荷的负担。哪怕闲置一天，船东就得支付3万到4万美元的开支。包玉刚“防患于未然”的方针却使他立于不败之地。他的船队不仅没有大伤元气，而且扩大了规模，已经将欧洲船东远远地甩在后面。终于成为名符其实的世界船王。

包玉刚之所以能够平地崛起，后来居上，用他自己的话来说就是，“用笨办法取得用户的信任，在经营管理上超过同行。宁可少赚钱。也要尽量少冒险——这是我的座右铭。”包玉刚把“取得用户的信任”视为首位的因素。

包玉刚不但在生意场上注重信誉，在生活中也向来恪守信用为做人的准则。他对讲求信用的人十分尊重，但对那些背信弃义、不守信用的人则深恶而痛绝之，耻于与之交往。

有一次，在一个朋友的一再相求下，包玉刚把一条货船租给了一个港商，期限六个月，但没有和他签订长期合约，因为包玉刚对此人不是十分了解，只是听说此人喜欢搞买空卖空，经营一些皮包公司之类的东西。包玉刚之所以把船租给他，主要是看在朋友的面上，且又是短期的临时性租借。而那个港商也曾在他和他朋友面前发誓赌咒，决不逾期，包玉刚只好无可奈何地租借给他一艘船。

然而，租约到期之日，正值苏伊士运河关闭引起航运费飞涨的黄金时期，因此那个港商挖空心思，寻找各种理由，迟迟不把到期的货船退回，企图继续租用包氏的低租金货船，并主动把租金抬高了一倍，并且预付1/3的租金。但包玉刚则坚决维护信誉，不为这高租金所动，回绝了那个港商的请求。收回货船后，包玉刚立即把它租给另一家信誉较好的日本航运公司，依旧执行他的低租金长合同方针，而不贪图眼前的短合同高租金的暂时利益。

不久，埃以战争结束了，关闭的苏伊士运河重新开放，航运费迅猛下跌，那个冒险投机的港商不得不宣告破产，而那些租船给他的船东同样蒙受了很大损失，有的甚至也跟着破产了。在此期间，唯独包玉刚既没有受到运河重新开放而引起的营业波动，也没有遭到因租户破产所带来的损失。

由于包玉刚先生非常恪守信誉，再加上本人的精明强干，他的事业获得迅猛发展。时至1931年，他已拥有大型巨轮200多艘，总吨位2100万吨。子公司或代理公司遍布世界各地，包玉刚因此获得了“世界船王之冠”的称号。

点评：

在竞争激烈、变幻莫测的市场上，任何人都难以做到始终把握住时代的脉搏，随市场的变化而迅速调整到位。但是，与客户建立起良好的信誉，则最起码能够保证老客户们的信赖与支持，并能

引新客户的加入。如此一个经营法宝，弃之岂非可惜。一个企业若想获得长期的发展，信誉是至关重要的。一个只贪图短期利益的人，不顾信用，做一锤子买卖，也许能小赚它一笔，但他永远只是一个贪图蝇头小利的社会小丑，根本谈不上自己的事业和对社会的贡献，如此一生岂不悲哉！

崇尚创新的 3M 公司

美国 3M 公司的全称是明尼苏达采矿制造公司，创建于 1902 年。它的经营范围广泛，涉及卫生保健、电力、运输、航空航天、通讯、建筑、教育、娱乐与商业等。在美国《幸福》杂志的 1992 年美国 500 家最大企业排行榜中名列第二十八位，销售额 139 亿美元，利润 12 亿美元。

3M 公司的成功发展，在于它那富于创新的精神和对创新的组织保证。托马斯·彼德森在《追求卓越》一书中，对 3M 公司最为欣赏，他说：“在我所了解的 10 亿美元以上的大公司中，3M 是最富有进取精神的。”几十年来，3M 公司始终保持着它锐意创新的精神，它比其他公司更快更多地开发出新产品，它曾气度非凡地推出一份产品目录，从不干胶贴纸到心脏治疗仪器，竟有 6 万余种之多。据统计，该公司年度销售额的 30% 左右来自近 5 年内开发出的新产品。

创新的思想火花的活跃，创新成果的源源不断，依赖于 3M 公司在管理方面的创新，主要表现在下述几个方面：

1. 15% 的私活

无论过去。现在还是将来，3M 公司的做法与其他大多数公司都有些不同，它相信无拘无束而富有新意的设想对公司是非常重要的，因此，它决不轻易地扼杀任何一个设想，这就是 3M 公司的企业文化。如果一个职员某个设想在公司的各个部门都找不到归宿，那么他可以利用 15% 的工作时间来证明他的设想是成立的。“15% 的规定”被 3M 公司的职员称为“干私活”。有了“15% 的规定”这样的时间保证，还需要有资金的支持，因为只有自由时间而没有自由资金仍难以鼓励职员从事创新发明活动。为此，公司在 1983 年设立了“吉尼斯专款”，每年发放 90 多项，向申请的每个项目的研究人员拨发 5 万美元的专款，以使项目顺利地由设想发展到实验阶段。例如，考布是 3M 公司的一名光学专家，他在一次科学讨论会上受到启发：镶嵌着极细微棱晶的塑料能把光反射到很远的地方而很少损失光能。他想借助 3M 公司的技术制造出光管，但 3M 公司没有光学业务，没有哪个部门经理愿意出资让他搞出产品原型。于是，考布申请了吉尼斯专款，结果终于如愿以偿。

2. 容忍产品创新的失败

新产品的创新，有可能带来很高的收益，但也有因设想本身、技术因素或市场需要等方面的原因而失败的高风险。3M 公司能够容忍失败，并鼓励研究人员进行更多的试验和冒险，这就使得新产品成功的机会变得更多。

3M 公司的历史就是失败——成功的历史 3M 公司本身就是是在失策的基础上建立起来的。3M 公司的创建者既不是科学家，也不是实业家，而是一位医生、一位律师、两位铁路行政官员和一位肉制品销售经理。那是在本世纪初始的时候，这 5 位明尼苏达人买下一块森林茂密的土地，准备设矿采掘金刚砂，当他们安排妥当并开始采掘时才发现，采掘出来的根本不是金刚砂，而是一种无甚价值的矿土，后来，3M 公司从东方进口金刚砂生产砂纸并自行销售，却又遇到了激烈的竞争。真可谓屡陷困境，因而，3M 公司不得不以创新求生。

3M 公司对那些革新能手都予以保护，保护者被称为“革新闯将的后台”。在这家公司中，由于革新的历史，它的革新闯将的后台人物无一例外地曾一度做过革新者，也历经过许多的错误和失败，因而深深懂得革新之不易与鼓

励的重要性。因此，他们现在挺身而出，保护年轻的后起之秀不惧失败，不受公司工作人员的过早干涉，而且选择适当时机，对他们提携奖励，使他们脱颖而出，崭露头角。

3M 公司的精神之父威廉·麦克纳深谙此道，他在任公司董事长兼总经理时曾起草过一份文件，其中讲道：“我认为在发生错误时，如果管理者独断专行，过于苛责，只会扼杀人们的积极性。”“只有容忍错误，才能够进行革新。”这是 3M 公司管理者的座右铭，也是 3M 公司屡遇挫折而不败，永保青春活力的奥秘。

3. 组织上的保证

为了保证新产品开发的积极性和效率，3M 公司设立了不同凡响的“新事业开拓组”，从组织上保证新产品的开发。新事业开拓组具有三个重要特征：一是成员来自各种专业的不定期任命；二是组员采取自愿原则，靠募聘而非指派；三是小组一旦形成，就坚持到底。在 3M 公司，一个新事业开拓组刚一成立，马上就招来一批工程技术、生产制造、市场营销等方面的专职人员。在综合考虑他们的意见和公司目标的基础上，确定小组的工作任务、工作计划和工作方针。3M 公司认为，只有专职人员并在自愿原则上组织起来，才能形成他们对新事业的热情和献身精神，才能激发他们的高度责任感。

3M 公司赋予新事业开拓组高度自主权，并支持它坚持到底。3M 公司要求整个小组从早期开始阶段，直到最后产品展开为止，都始终保持团结一致，其具体做法是：把小组全体成员当成一个集体来分配任务。产品投放市场后，小组成员也就跟着前进，并从产品的增长中得到好处，只要小组达到公司的例行界限和绩效标准即可。即使没有搞成，也会保证小组成员的职位至少不低于他们以前的级别和收入。

4. 独特的奖酬制度

参加一项新事业的个人，他的职务和报酬的类别，会随着他发明的产品的销售额的增长而自动发生变化。正是这种奖酬制度培育了职员的忠诚精神，保证了管理层的稳定，并树立起了一个相对客观公正的评价标准。在工作变动率较大的美国，3M 公司的经理人员及其他专业人员，跳槽率平均还不到 4%，这在一定程度上反映了充满活力的、和谐的工作环境与合理的奖酬制度的重要作用。

5. 限制官僚主义

官僚主义是众多大公司的通病，它与创新精神格格不入。3M 公司以富于创新精神著称于世，因而对官僚主义更是深恶痛绝，并从制度上予以避免。为此，3M 公司发明了许许多多的变通方法，以使每一个有价值的创新想法能够付诸实践。例如，在 3M 公司内，如果某位在某分部产品开发组工作的人有了新点子，他一开始就按正常步骤办事，这与其他公司没有什么不同，那就是找他的上司要求拨款资助。如果他的上司答应了，则万事大吉；如果他的上司拒绝了，按 3M 公司的规定，就有了新的办法，他就会找他的产品部类归口大组中的另一分部，要是又被拒之门外，他还可去找再一个分部，如果这样也得不到资助的话，他就可以到新事业开拓分部去求援，这件事总能在此得以圆满解决。

上述几个方面体现了 3M 公司宽松、民主、和谐的企业创新精神，也是该公司在国际市场的激烈竞争中立于不败之地的根本。

点评：

新产品的研究与开发，是企业在激烈的市场竞争中立足于不败之地的重要方面。通过购买专利等手段，从企业之外引入新产品，固然也是一种办法，但是却需面对很大的不确定性、支付较高的费用，且不一定完全适合企业的发展目标和自身条件。因此，在企业内部培育创新的火花是更为可靠和宝贵的做法，这是 3M 公司的高明之处。但创新活动不能是权宜之计，而应做为企业的长期发展战略的一部分，因此，应从组织上、制度上予以保证，并形成一种经营风格，成为企业文化的一部分。3M 公司出色地做到了这些，它的成功也就不足为奇了。

没有国王的王国

W.L. 戈尔伙伴有限公司由美国爱达荷州的威尔伯特·戈尔于 1958 年创建，是一家以生产合成纤维为主的制造商。最著名的产品是戈尔—特克斯薄膜制品，广泛使用于运动服、帐篷、宇航服甚至人造心脏瓣膜。

该公司是一个非常奇特的公司，在这里，没有等级，没有称号，也没有任何能显示传统公司特性的其他“权力主义束缚”。“在这里我们并不管理员工——他们自己管理自己，”威尔伯特·戈尔解释道，“我们并不试图让一位伙伴去适应某个职位。应该让每一位伙伴去找到一个喜爱的工作，并为公司的发展作出贡献。”那么，他又是如何去做的呢？效果怎样呢？还是让我们一步一步地去揭开这个谜团吧。

W.L. 戈尔公司是一个由戈尔创造出来的“网络组织”，其中的每个伙伴（没有人被称为雇员）都被准许创设自己的工种。“在这里，不需要有上司，不需要进行工作分配，不需要制定管理方针以及诸如此类的事。必要的功能可以通过对目标的自发责任和普遍认同来组织实现。”伙伴们以“小组”结合在一起，从事特别项目的工作以及完成日常的各项任务，而且各小组的目标由他们自己确定。他们虽然没有指定的上司，但是据戈尔说：“自然的领导人”会逐渐形成，这是根据“知识、技能、勇气、热情、优势、奉献、历史地位以及其他非客观的也许是神秘的因素”来决定的。

当然，戈尔的这种非正统的管理制度也存在一些问题，他承认公司的新成员有时要经过一段时间才能适应其网络组织自由的工作方式。“绝大多数人都是在权力主义的环境下成长起来的：他们的父母是家里的权威形象，而老师则是他们在学校时的权威。他们习惯于被告知去做些什么，对于网络体系，他们必须作出一种调整。”

但是，据戈尔说，这个问题远远被网络体系对那些确实适应过来的雇员们所产生的激励效果补偿了。“等级组织限制了个人的自由和创造性，一旦人们获得机会能自由地运用他们的才智，他们就会变得非常有创新精神和很高的生产力。我们的伙伴也许能比其它公司里的人员具有两倍的生产力和三倍的创造力，因为他们拥有更多的自由。”

戈尔过去在杜邦公司从事化学方面的研究工作。17 年的工作经验，使他既拥有了献身于网络管理风格的热诚，又获得了合成纤维方面的专业知识。在杜邦公司工作的后期，发生了一件改变他事业方向的事，它对于戈尔伙伴公司的创立和经营风格的形成，具有决定性作用。杜邦公司早年曾开发了一种名叫“聚四氟乙烯”的聚合物并获得了专利。现在，它决定组织一个特别任务小组，来研究该聚合物的商业新用途。戈尔是该小组的主要成员之一。这个任务小组从不同的部门召集了 20 名研究人员，大家平等地向一个共同的目标奋斗，而管理部门把对他们的干预减至最低程度。几年以后，当戈尔回忆起这段日子时，仍认为这是他在杜邦公司最有意义的经历之一。

“任务小组是令人兴奋、富有挑战性的，最重要的是它十分有趣，”他回忆道，“我们工作非常努力，每个人都通力合作。似乎这是构造工作环境的一个好方法，但不知道为什么整个公司不能以同样的方式来经营。”后来，当另一个杜邦公司的小组发现了制造聚四氟乙烯的另一种方法后，戈尔的任务小组于 1957 年被解散了。但是，化学研究人员仍然被这种聚合物强烈的吸引住了。他们确信，如果该产品能变得更柔韧些，就能成为电子计算机线路

的一种理想绝缘材料。戈尔没有放弃，他把聚四氟乙烯的一些存货带回家中，开始在地下室的实验室里用晚上和周末的时间进行试验。

到当年9月份，他成功地研制出了具有必要柔韧性的“聚四氟乙烯带状电缆”。他试图说服杜邦公司把这种绝缘产品投入生产，但被公司拒绝了。于是，戈尔打算离开杜邦公司，去创建属于自己的制造带状电缆的企业。

他的想法获得了他的妻子维芙·戈尔的支持。于是，戈尔正式从杜邦公司辞职，并于1958年元月创建了W.L.戈尔伙伴公司，唯一的同事就是维芙·比尔。她处理企业的行政事务，而她的丈夫则在地下室的实验室里用从杜邦公司购来的聚四氟乙烯制造带状电缆。

创业是艰难的，但在戈尔夫妇的努力下，经营状况渐有起色，到他们的两年试制期结束时，他们的公司已经拥有了25名伙伴了。1960年，他们正好赶上了计算机革命，市场上对戈尔的绝缘产品的需求飞速上升，公司规模不断扩大。他们的公司也由家中的地下室搬到了一座买到的宽敞的建筑里。到60年代中期，已有200多名伙伴在他的工厂里工作，以跟上不断增加的订货单。

公司获得了成功，但戈尔发现他的网络体系出现了问题：地下试验室时期的那种伙伴友谊丢失了。“夏季的某一天，我在工厂里巡视，忽然我发现自己已经不再知道每个人的名字了，”戈尔回忆道，“工厂里的氛围变得不同了。人们提起公司时把它称作‘他们’而不是‘我们’，早年曾经拥有的那类情感已不存在了。”

戈尔做了认真的分析以后认为，要想保持原来的伙伴关系，一个工厂里的人员数量不能太多，拥有许多规模较小的机构也许要比拥有少量的大工厂更好些。于是，戈尔夫妇在1967年开设了第二家工厂，并把原来工厂的一部分生产设备和人员转到新厂。结果正如所料，工厂的氛围大为改善。

从那时候起，戈尔夫妇就把每个机构中的人数限制在200名以内作为一项长期的不成文规定确定了下来。现在，戈尔公司在美国、欧洲和日本拥有35家工厂，但所有工厂都恪守200人的限额。

戈尔公司最著名的产品是戈尔—特克斯产品，它是一种极薄的，既“能透气”又“能防水”的薄膜。它在每平方英寸上有数10亿个极微细的气孔，这些气孔大到足以让空气自由流动，又小到足以防止水分子的出入。把它粘合在织物上就能够做成既能抗御风雨、又不觉得闷热难受的衣物，因而受到服装商和人们的极大欢迎。同时，戈尔公司又把该产品改进后做为医用品，到1985年，已有100万以上的人在他们的体内放置了戈尔—特克斯医疗产品，主要是动脉血管和人造膝盖韧带的移植。“它是一种人体不会排斥的理想材料，病人的固有组织会在其敞开的气孔中生长。”广泛的用途为戈尔带来了巨大的财富，他很快成为亿万富翁的一员。

但是戈尔夫妇并没有忘记伙伴们。他们把所有利润的15%集中起来，在伙伴们中间一年分配二次。他们还有一个“伙伴持股计划”，该计划把价值每位伙伴工资数额15%的公司股票，纳入一项退休基金，以保证伙伴们退休后的生活。

当然，金钱并不是戈尔伙伴们的主要激励因素，但是无论对他的公司还是对他的伙伴们，比尔·戈尔都从来不是一个排除金钱重要性的人。“关键在于我们既赚到了钱，做起来又感到有趣。实际上，赚钱是一项创造性的活动，它意味着人们为你作出的一项杰出贡献而夸奖你。”

点评：

当泰勒在本世纪初推广“泰勒制”时，许多人在承认它所带来的效率的同时，也纷纷指责它把人们变成了服从于传送带的一个机器。这实际上是一个很深刻的问题。人的一切活动，当然，包括创造丰富的物质世界，本来就是为了使每个人的生活变得更为美好、更有意义，但现代科技的发展却把人变成了机器和制度的附属物。这就是劳动的异化，一个解不开的悖论。当伟大的空想社会主义者兼实业家欧文先生，在他的工厂里实验共产主义时，他取得了很大的成功，但终因太多的空想因素而流于破产。

这并不是一个与我们的企业经营毫不相干的事。当原始积累已成过去时，越来越多的人们自觉或不自觉地想到生活、事业的深层含义。当物质生活不再让人发愁时，越来越多的人们会渴望从异化中解脱出来。这是一个趋势、一个现实的梦、一个不久的现实。

戈尔公司是一个尝试，一个比欧文先生更有现实基础的尝试。现代社会的任何一个企业家，如果想获得持久的发展，如果是个有思想的人，对这个问题不能再视而不见了。即使大的变革不太现实，至少应在一些细微之处，把它做为一个值得考虑的因素。

企业怪物任天堂

任天堂公司，是通过经营娱乐业而大获成功的新富。据 1993 年 3 月份的统计资料，任天堂公司的税前利润为 1684 亿日元，实际上居日本第三位。第一位是拥有 7 万多名职员、近 3 万家中小关联企业的丰田公司，而任天堂仅有 950 人，人均纯利润（税后）9000 多万日元，当时约相当于每人每年创纯利 80 万美元，这是一个令人瞠目结舌的奇迹。

大把大把的钞票蜂涌入任天堂的腰包，令全世界的产业界为之震惊。对人们来说，任天堂像一个怪异的魔法师。就连日本的国人也称之为“企业怪物”。

说任天堂怪，至少有四大怪：1. 社史怪。在创业后的 90 多年的时间里，它一直在手工作坊的水平上徘徊，即使在日本也只是一个名不见经传的企业。但进入 80 年代后，却像施展法术一般，一鸣惊人，威震全球，2. 社貌怪。总社规模小得可怜，面积还比不上一所普通中学，它是一家实实在在的制造业企业，却没有一条自己的生产线。3. 社风怪。任天堂大赚其钱，却颇显小家子气。行政开支一减再减，职工工资收入也实在无法与它的巨额收益相匹配。即使是为公司赚了上百亿日元的人，也仅仅多拿一点儿奖金而已。4. 社长怪。社长山内溥完全没有“企业家”的风采，最不愿参与社会活动。用他自己的话说：既不曾立大志，也未想创伟业，今天的成功不过是多次碰壁后的一种幸运而已。

但如此之怪，任天堂又是如何“怪”出一条成功之路的呢？还是沿着它走过的路，一步步地寻求吧。

1889 年，一个名叫山内房治郎的人在京都的一条大街上开了一间小作坊，专门生产纸牌。到 1907 年，才开始发展到生产扑克牌。就这样代代相传，维系着香火不断。到 1949 年，山内房治郎的重孙山内溥主持家政，千方百计地开展多种经营。但除了把无限公司改为有限公司，并在地方交易所上市以外，基本上还是瞎折腾。

60 年代的日本，经济开始起飞，人们对娱乐品的需求增长迅速。但由于很多娱乐商品就像流行感冒一样，一阵风来，一阵风去，10 年过去了，任天堂除了扑克牌制作得更精美之外，得到的只是无数痛苦的教训。

1975 年，日本兴起了电子热，娱乐业的厂家纷纷投入巨资从事电子游戏业。但不久的石油危机如秋风扫落叶一般，立根未稳的电子游戏业差点被连根拔去，任天堂也是惨淡经营，关键时刻还是靠扑克牌保命。

屡遭摧残的任天堂在痛苦中仍清醒地认识到，电子产业是未来经济的基石，而游戏业最能发挥电子的优势，机会稍纵即逝。如果放弃，就只能守着扑克摊过日子了。因此，任天堂冒着风险，决定继续开发和投资。当 1980 年开发出液晶电子游戏与数字表盘相结合的游戏表时，任天堂终于苦尽甘来了。这种家庭用的游戏表很快就风靡全日本，30 个协作厂昼夜运转仍供不应求。

当任天堂踌躇满志闯天下时，却在国内挨了一棒。由于没有申请专利，国内厂家纷纷仿造，等任天堂醒过劲来申请专利保护时，才发现已经痛失国内市场。

幸好任天堂有先见之明，已在北美扎了根，所以东方不亮西方亮，黑了日本有北美。任天堂开发出了一种新软件，已不是以前那些固定过程的游戏，

而是用动画片的形式，展示出光彩夺目的映像，并具有一定情节，使电子游戏向着更复杂更高级的方向发展。只要人们往街头或店里的机器里投币，便可以通过操纵键参与游戏过程，决定游戏结果。这种“傻瓜孔格”的软件马上在美国引起轰动，成为千百万少年儿童追逐的目标。

任天堂终于发了，成名了。

任天堂认识到，要想构筑稳固的“游戏帝国”，第一步是要不惜一切代价地普及游戏机，这一过程中不一定要赚钱，赚钱要靠第二步，即开发大量的配套游戏卡。

它的认识是非常正确的。因为游戏机有它自己的特点，它与电视机不同，电视的软件是电磁波，一般收视者不必为此付钱，因此电视机必须靠自身赚钱；它也不同于计算机，计算机的很多软件也可由人们自己设计。由于游戏机的服务对象是广大的普通人，不具有设计软件的能力，买了游戏机后就必须不断地配置厂家提供的专用游戏卡，这就能够为厂商提供源源不断的钱财。

为了普及游戏机，就必须让普通人买得起。当1983年7月，第一批家用游戏机上市时，别的厂家都声称自己的机器不但可以玩游戏，还可用于计算、编排和学习，具备多种功能；但任天堂公开声称：它的机器的唯一功能就是玩游戏，别无他用。别人的价格在3—5万日元之间，而任天堂的价格不足1.5万，上市后马上被抢购一空。

从1983年首次推出家庭游戏机起，在10年的时间里，任天堂在日本国内推销了3400万台各种游戏机，家庭普及率达50%以上，独占国内硬件市场的80%。在海外，任天堂游戏机销售了7400万台，光是在美国，就有1/3的家庭拥有任天堂的游戏机。构筑“游戏帝国”的第一步顺利完成。

打好硬件基础，软件长驱直入。10年来，从简单到复杂，从低级到高级，任天堂不断变换花样，为自己的游戏机设计了106套专用游戏卡，一次次拨撩起消费者的欲望，一次次煽动着市场的热浪。任天堂游戏卡在国内累计销售3.25亿个，在海外累计销售4亿个。大把大把的钞票不停歇地流入任天堂的腰包，昔日日本京都的街道工厂一跃成为世界著名的“大企业”，庞大的“游戏帝国”终于构筑完毕。在任天堂，一个35岁左右的职工的年均收入约为1000万日元，这在日本企业中算是高的。但对于任天堂潮涌般的财源而言，又显得太低了。那么，它攒钱干吗？一是留成，为企业发展留后劲。二是开发，除了不断变换硬件与软件的技术外，任天堂想到了“信息高速公路”。未来可否通过联网或电讯发射，就能在家里打游戏，而取消游戏卡？这是一项耗资颇巨但却前途无量的事业。路漫漫其修远，任天堂仍将一如既往，上下求索，再创辉煌。

点评：

1.当我们用传统眼光打量任天堂时，它确实是一大怪物；但如果我们认真去想一想时，其实一点不怪。任天堂的成功很像历史上的一幕幕令人瞩目的战争：忽必烈大军所向披靡，欧洲人称为“黄祸”，至今心有余悸，这其实是铁骑对步兵的胜利；拿破仑傲视欧洲，其实在很大程度上是大炮对步枪的胜利；希特勒的闪电战果，其实是机械化部队对传统部队的优势；海湾战争速战速决，其实是高科技对两只眼的胜利……道理一样，任天堂的成功，其实是信息时代的“软经营”对传统经营方式的胜利。

2.任天堂靠敏锐的视角、对市场的准确把握，开发出种类庞杂、异彩纷呈的各类软件，这是经

营的核心，而制造一类的问题则交给其它厂家来做。在制造厂家多如牛毛的今天，如何不能占据卖方垄断地位，拿他个大头？复杂劳动等于倍加的简单劳动，企业家们应从任天堂的事例中好好想一想了。

以创新求发展的 IBM

创建于 1924 年的 IBM 公司,自其建立之日起就一直以充沛的活力傲立于电脑行业,历经 70 余年而不衰。1991 年的销售额达 635.94 亿美元,雇员 344553 人,在世界 500 家最大的工业公司中排名第六位。

这个“蓝色巨人”的创立、崛起和成功,在很大程度上归功于沃森父子。

托马斯·约翰·沃森 1874 年出生于纽约,1924 年正式创建了国际商用机器公司(IBM)。其管理方式倾向于独裁式的统治,职工的衣食住行都由公司严格规定。他甚至规定职工必须身穿深色的服装,内着白色衬衫,系条纹领带。他不允许雇员饮酒,甚至在工作之余也不行。但是,沃森能够充分利用每个人的才能,把每个人安排在他最能发挥作用的岗位上并根据能力和贡献付给报酬。同时,他非常关心职员的生活,注意做到兼顾公司、顾客和职工三者之间的利益。IBM 实行终身雇佣制,其职员的薪金也在各个公司中名列前茅。另外,公司还向职工提供名目繁多的各种福利待遇。

1950 年,斯佩里兰德公司发明了新型的电子计算机,比 IBM 公司的电动式打卡统计机的计算速度快 9 倍,这使 IBM 公司的产品遭受到沉重的打击。这次不幸事件主要是由于老沃森思想保守、抓研究和创新不够造成的后果,老沃森为此宣布辞职。他的第二个儿子继承父业,于 1952 年继任 IBM 公司的总经理。小沃森上台后,吸取父亲的教训,提出一个响亮的口号:时代是汹涌向前的潮流,企业必须顺应这个潮流。经过 9 年奋斗,IBM 推出了“1401”新型晶体电子计算机,迎头赶上了斯佩里兰德公司。

从 20 年代始,IBM 的管理经营原则就一直未改变。小沃森大胆地抛弃了其父的管理方式,提出新型的管理方针:1、思考;2、充分尊重每个人;3、尽一切努力使顾客感到满意;4、尽一切努力把事情办好。小沃森极力推行他的民主、分散式的科学管理方式。他认为:让职工自由发表意见,并诉说自己所遇到的困难,可使公司上下打成一片,消除隔阂。各级主管也因此而不敢滥用权力,最后自然会给全公司带来最大利益。同时,设立意见箱,鼓励职工们提供改革意见,经专人审核,认为确实可行的,立即采用并给予重奖。

小沃森的改革取得了很大的效果,当他于 1971 年退休时,IBM 的实力已比父亲把领导权交给他时超过了无数倍,并远远走在他的竞争对手的前面。蓝色巨人的电脑帝国终于建成。

1951 年,朝鲜战争爆发。小沃森立即致电杜鲁门总统表示支持,随即为美军开发出了巨型“防务计算机”。这台庞然大物就是 IBM 研制出的第一部计算机。从此,小沃森决定将计算机的研制与市场需求同步发展。针对不断变化的市场而进行的研究工作,使 IBM 获得了大量适应市场需求的产品,并导致了公司的巨大成功。在后来的 15 年中,IBM 的生产以每年 16% 的速度增长。

但是,当时 IBM 的实验室还没有条件在电子研究方面取得迅速进展。小沃森意识到了这种不足,于是决定将该公司用于科研和发展的经费由当时占总营业额的 3% 增加到 6%。同时,为了克服高技术人才缺乏的困难,他一方面请来一些著名的数学家和计算机理论专家为公司培训工程师和技术人员;另一方面又以一台大型计算机和一笔巨额捐款为代价,使麻省理工学院答应为其培训高水平的计算机研究和操作人员。在其后的 5 年中,这些做法取得了回报,这些高技术人才为 IBM 研制出了一大批高质量的计算机。

先进的技术水平和雄厚的技术实力，使 IBM 的产品获得了极强的市场竞争力，为公司创造了大量的财富。为了巩固这一优势，IBM 不断增加研究和开发的资金投入。1986 年，公司的营业总额为 512.5 亿美元，研究与开发经费就达 52.21 亿美元，占营业总额的 9.81%。1990 年，研究经费超过 60 亿美元，约占销售总额的 11.5%。1991 年研究经费达 66 亿美元，占总销售额的 9.9%。目前，IBM 拥有研究人员 30,000 多名，研究机构 4 所。

IBM 认为，要想使自己的产品有市场，就必须不断地进行改革，以使产品适应市场的需求。观察家认为，世界上很少有像 IBM 这样的企业进行如此频繁的重大改革的。

为了了解顾客的需要和引起公司成员对顾客需要的重视，IBM 公司将 1987 年定为“用户年”。到 1987 年底，IBM 20% 的人员直接与美国的用户见面，了解了用户对产品的要求。经过近 1 年时间的努力，公司降低了成本，减少了不必要的生产，使利润有所上升。

1988 年，企业经营状况继续好转，但改革仍然继续进行。这一年 IBM 进行了 30 多年以来最重大的一次机构改革，将生产经营权下放至 7 个经营部门，其中包括产品生产决策权。IBM 认为，只有这样，“才能提高企业经营水平和策划能力，更快地满足用户的需要并为自己创造更多机会。”以后的实践证明，企业竞争潜力的形成需要更大的基层自主权和决策权。

这一系列的改革措施，促进了公司的发展。从 1986 年至 1989 年，每年的销售额以 15% 的速度连续增长，所创造的产值相当于过去 25 年的总和。IBM 生产的主导产品转向软件、服务、小型电脑以及工业标准的电脑联网系统。公司的生产能力和产品的市场竞争力都得到了极大的加强。

进入 90 年代，用户对产品的质量要求越来越高，因此，IBM 又将改革的重点放在产品质量上面。同时，公司进一步加大了各经营机构的自主权。1991 年 12 月 4 日，除产品开发自主权外，各下属公司又获得财政自主权。自此，IBM 总部不再为各公司的各项发展制定计划，而由各公司自主经营，以使之更能适应不断变化的市场需求和用户的需要。

IBM 人认为，这一系列的改革实质上是一场“革命”。在这场革命中，IBM 要迅速地将经营方向对准用户，提高产品质量，改善服务，在世界范围内健全合作生产经营的体系。

点评：

年过七旬的 IBM 公司在其漫漫发展历程中，始终以充满青春活力的“少年英雄”的面貌出现在世人面前，塑造了一个坚不可摧的“蓝色巨人”形象。最根本的一条，就是它在满足用户需要的信念下不断改革和创新，紧跟时代的步伐，创造了一个又一个的奇迹。锐意创新和不断改革，是包括 IBM 在内的所有企业保持活力，并立于不败之地的奥秘。

希金博特姆在冻酸奶业的革命

富兰克·希金博特姆 1936 年出生于美国阿肯色州东南部的一个名叫麦吉的小镇上。大学毕业后，他先回到家乡，就任当地的一所初级中学的校长。为了谋取一份报酬更高的职业，他在当了 4 年校长之后辞去了校长之职，成为了一名保险经纪人。1969 年他又离开了保险业，担任了质量企业公司的负责人。70 年代期间，希金博特姆又从事于一些餐馆的特许联营和食品加工业。在 1979 年，他买下了达拉斯的蛋糕粉制造厂。

为了生意上的事，住在小石城的希金博特姆不得和他的妻子频频去达拉斯。“在这样的一次旅途中”，希金博特姆回忆道，“我的妻子光顾了内曼—马库斯商店，并在那儿尝到了这种冻酸奶。她回来后喋喋不休地告诉我冻酸奶的味道是如何的美，所以，我最后与她一起去了那家商店，亲口尝了它的滋味……”味道很不错。于是他打算卖掉蛋糕粉制造厂，在小石城另起炉灶，开一家商店，出售内曼—马库斯商店里的那种冻酸奶。

1981 年 10 月，在与内曼—马库斯的供应商作了安排以后，希金博特姆投资 4 万美元，成立了 TCBY 公司，第一家商店同时开张。他的儿子赫伦出任第一家商店的经理。由于大获成功，所以他很快在北小石城开出了第二家商店，雇了他的内弟瓦尔特·温特斯为经理。几个月以后，他又在附近的阿肯色州的康韦开出第三家商店，由他的小儿子托德出任经理。

1982 年春，希金博特姆已不再满足于地方性的经营，决定建立全国性的冻酸奶联号，以用最快的速度确立 TCBY 公司在冻酸奶市场上的主导地位。至 1985 年 3 月，TCBY 已有 118 家商店散布于全国各地，而它的最大的竞争者，新奥尔良的“扎克氏名牌冻酸奶”只有 40 个分店。至 1986 年年底时，TCBY 的商店数已经增至 500 家，分布在除北达科他州和佛蒙特州以外的所有各州。

这种几何级数般的迅速扩张是通过特许经销的方式来实现的。一般的特许权购买人新开设一家 TCBY 的特许联营店需投资 10 万美元。到 1987 年，TCBY 公司的商店，94% 都由特许权持有人所拥有。所有这些特许联营商店都向公司交纳销售额的 4% 作为提成费，并交纳销售额的 3% 作为广告基金费。希金博特姆非常重视“合格的特许联营人”的挑选，并把它列为公司发展的三大关键之首。另外两个关键是“独特的产品”和“良好的集中管理”。

1984 年，希金博特姆将 TCBY 的股票公开上市，在全国市场系统交易所挂牌交易，使得他的公司在竞争中更加领先一步。这一决策实现了两个极为重要的目标：1. 使 TCBY 能筹集起足够的资金买下内曼—马库斯公司的酸奶供应厂，从而使 TCBY 能够控制其产品的质量和分配；2. 使 TCBY 公司能通过提供有吸引力的股票购买权，将有才干的总部的主要管理人员吸引和保留下来，为公司的长期发展提供人才保证。

这一系列措施，使得 TCBY 公司的事业获得了持续的高速发展。TCBY 公司的商店销售额在 1983 年就已跃至 520 万美元，1984 年跃至 1150 万美元，1985 年跃至 3410 万美元，1986 年达到 7000 万美元，1987 年则达 1.3 亿美元。1986 年末，希金博特姆在他的股票公开上市的公司中所拥有的 45% 的股票的价值已经超过 1.6 亿美元。

虽然 TCBY 的迅速发展在一定程度上确实可归功于其特许权持有人的努力及其产品的高质量，但这些还不足以解释该公司所取得的巨大的成功，希

金博特姆的营销技巧所起的作用决不在它们之下。通过迅速扩展业务，他成功地在其潜在的竞争者能够提出严重挑战之前，就垄断了诸如休士顿、亚特兰大和洛杉矶这样的重要市场。TCBY 公司的规模也使它成为比规模较这为小的竞争者更加无孔不入的广告人。

然而，TCBY 事业上的巨大成功，最重要的原因是希金博特姆在缔造 TCBY 的过程中，为冻酸奶及冻酸奶商店创造了一个全新的形象。

早在 70 年代，所有的冻酸奶商店无一例外地仅以低收入者为主要顾客对象，并以简朴、价格低廉的面貌出现：商店的装备设施和台凳桌椅都是清一色的二手货，店堂里灯光暗淡，墙上贴的是不加镜框的招贴。同时，大部分商店还兼营其他食品，如胡萝卜汁、黄豆汉堡包等，做为其冻酸奶生意的补充。

希金博特姆在经营之初就认识到，一个冻酸奶联号若想充分利用公众日益增长的健康意识，更好地适应大多数顾客的需要，就必须在商店装潢、店址选择及食谱等方面做出大的变革和创新。因此，所有的 TCBY 商店都一律以绿色和灰黄相间的搭配装饰，按希金博特姆的说法，选择这两种颜色是因为“它们象征着天然和健康”。这样的一种寓意，又被天然木头纹理的桌子、鲜花构成的中心装饰、柳条编成的椅子和半空悬吊的花木进一步强化。TCBY 的店址主要选在近郊顾客来去方便的、两边商店林立的大道上。

与传统的酸奶摊位不同的是，TCBY 出售的只是冻酸奶产品，只不过种类异常丰富。该公司在其所拥有的生产工厂内，生产出 21 种风味各异的冻酸奶。从传统的法国香草、巧克力和草荡风味，到新奇的猕猴桃、西瓜等风味，应有尽有。每家商店在任何时候，都至少有 4 种不同风味的酸奶供顾客选择。所有 TCBY 商店的冻酸奶的运送，全部由一家高效、大型的食品供应分配公司——马丁—布劳尔公司承担。

TCBY 的特许联号商店只对食品作最低限度的加工，从达拉斯工厂送到各个商店的冻酸奶都是已经最后加工完成的产品。特许联号商店只要在出售前将其化冻，倒入搅拌器重新冻结即可。

希金博特姆通过限制商店供应的商品范围，并将店内食品加工减少到最少限度这两条措施，使其冻酸奶商店的经营效率得到提高；同时，这也有利于保持各种特许联号商店清洁的环境和良好的卫生条件，这是食品业中十分重要的方面。

希金博特姆常常被那些祝贺他在“一夜之间取得成功”的人逗得哑然失笑。“人们会跑来告诉我，我的成功来得如此之快，真是幸运。我总是告诉他们，20 年来我一直在缔造这个公司。其中的经验，不论是成功的还是失败的，为我今日的成功奠定了基础。”

点评：

希金博特姆及其 TCBY 公司，在短短几年之内建成了庞大的冻酸奶王国，这是一个巨大的成就。导致成功的因素固然很多，但最根本的两条是：1. 在冻酸奶业中成功地运用了特许经营方式及有关的管理技巧；2. 重新塑造了冻酸奶在广大消费者心目中的形象。他能够做到这一点，既有赖于他丰富的经验、娴熟的管理技巧、适当的时机选择，更依赖于他那强烈的创新意识、向传统挑战的勇气和把想法转变为行动的能力。

改革中的奔驰公司

当奔驰汽车公司的创始人之一卡尔·本茨在 1886 年设计制造出世界上第一辆汽车时，一个崭新的世界出现在人们面前。现在全世界已有 5 亿多辆汽车，汽车已成为我们的生活和人类文明的一部分。当人们享受着这些现代文明的产物时，他们不会忘记奔驰汽车公司和它的创始人。

自 1883 年创建以来，奔驰汽车公司一直以它高品质的产品，在激烈竞争的汽车市场上谈笑风生。然而，当 90 年代走来之时，奔驰公司的笑容已不再轻松了。由于经济衰退的阴影迟迟不散，而美国、日本和德国本土上的对手又步步紧逼，奔驰公司的日子不再好过了。

1991 年，奔驰公司的纯利润下降了 63%。1992 年，奔驰公司的经营开始出现大滑坡，全年共售出汽车 52.17 万辆，大大低于过去 60 万辆的销售量，它在世界各大主要汽车市场上都是边打边撤。在德国的销售比 1991 年减少了 3 万辆；在日本下降了 1.3%；在美国的销售量只有 5.9 万辆，大大低于 1986 年的 10 万辆。更令奔驰尴尬的是，奔驰破天荒地第一次在销量上被宝马所超过。看来，奔驰公司不进行大规模的坚决改革是不行了了。

多少年来，奔驰公司一直恪守这样一个信念：生产最好的，否则就不做。正是这一信念，使奔驰开世界豪华车之先河，为奔驰赢得了高品质的形象和丰厚的盈利。然而，就在奔驰不断制造出最好的汽车时，日本也在积极生产高档汽车，并以令人信服的质量和售后服务赢得了市场，尤其在美国市场上，大有取奔驰而代之的趋势。针对这一形势，奔驰将自己的信条改为：生产最好的汽车给顾客。其目的是直接面向市场，真正从顾客的需要出发来开发、生产产品，从而赢得市场。

欧洲一直是奔驰的主要市场，只有在欧洲这块人口密集、经济发达的土地上，奔驰车依旧保持着自己的优势，畅销不衰。这说明欧洲人还是喜欢欧洲车，这也是奔驰敢在家门口与日本车进行较量的原因之一。原来的亚洲汽车是日本车的天下，现在奔驰又把目光瞄准了亚洲市场，并以其华丽高贵而成为这一地区人们心目中尊贵和富有的象征，使得亚洲各国争相引进，销售量以每年 25% 的速度增长。幅员辽阔、人口众多、经济高速发展的亚洲，对于不断更新观念、富有创新精神的奔驰人来说，无疑是一个很有潜力的大市场。

1993 年，奔驰踏上了全面变革之路。它一改过去只重视高档车的做法，而是为广大普通家庭生产出物美价廉的中小型车。为此，奔驰在两个方面做出了重大调整。

一是增加新车型。自一战以来，奔驰公司一直沿用按发动机功率的大小对轿车进行分类的方法，这显然不能适合当前消费者日趋多样化的需要。现在，奔驰正在设计各种新车型：有面向欧洲的家用车厢式汽车；有美国人喜爱的大马力休闲车；有适用于交通拥挤城市的节能、低污染的微型车；以及轻松的双座小跑车等。这一举动已初步改变了奔驰过去那种“不管风吹浪打，我自闲庭散步”的老大爷形象。同时显示出奔驰公司欲在每个潜在的汽车市场上，与竞争对手一决高低的决心。

二是压低生产成本。为了增强产品的市场竞争力，奔驰公司决定“先压后砍”，大幅度降低生产成本，做得果断而无情。首先，它改变了新车设计者们不计成本、只求完美的传统做法，力争缩短新车的设计周期；其次，将

公司原有的 6 个管理层精减为 4 个，并在 1994 年以前裁员 5.1 万人。此外，由于德国汽车工业的劳动成本比美国和日本高出 30%，奔驰公司打破了不在国外生产轿车的传统，开始在海外投资建厂。1993 年，奔驰投资 3 亿美元在美国的亚拉巴马州建立了它的第一家海外轿车制造厂。并且，奔驰还打算在阿根廷、印度尼西亚和中国等地投资建厂。

尽管奔驰公司在 1993 年的利润不太理想，但行家们非常看好它的前景。他们认为，如果奔驰公司在增加车型、降低成本的同时能保持它固有的高质量的话，那么宝马、丰田、日产等在价格上的优势必然丧失。奔驰重振雄风，指日可待。

奔驰的成功得益于它优越的性能，尊贵的形象，这与它先进的管理方式是分不开的。但随着生产自动化程度的提高，旧的管理模式已难以适应新形势下的需要。奔驰是一个拥有 28 万员工的大型企业，如何有效地充分发挥每个人的作用和如何提高管理的效率是非常重要的问题。生产自动化程度的提高，必然会产生剩余人员这一问题，奔驰正试图妥善解决这个难题。另外，他们通过采取改革生产结构、重新制定工艺流程、加强管理、严格工时制度等措施，来进一步提高管理效率。

另外，奔驰公司还采取了一系列扩大服务，促进销售的措施，如成立卡车租车公司，在欧洲范围内长期出租卡车；在欧洲范围内实行小车以旧换新的销售方法；建立旧车销售网；建立奔驰卡车销售情报中心等等。这说明奔驰公司已诚心诚意地放下了架子，千方百计地扩大服务，以争取顾客，改善经营。此外，奔驰公司还决定精简内部领导机构，下放权力，以便实现迅速决策，提高决策的针对性和时效性。

奔驰公司是历史悠久、技术资金实力雄厚的大公司，上述拓展业务、提高效益的措施的实行，必定会使奔驰公司再展雄风。

点评：

汽车业历来是竞争激烈的经营领域。在激烈的市场竞争中，企业经营如“逆水行舟，不进则退。”奔驰公司素以高质量的汽车著称于世。但日、美等国的汽车厂家亦先后入主高档车市场，这就使得这一市场的竞争尤为激烈。如何在保护传统优势的同时，通过多角化经营以降低风险、通过提高效率以增强应变能力，是奔驰公司改革的重点，也是它永恒的主题。

重振菲亚特的吉德拉

菲亚特汽车公司是意大利最大的汽车制造企业，也是世界最大的汽车公司之一。该公司的总部设在意大利都灵市，创办于 1899 年。在近 100 年的时间里，它生产了 300 多种不同型号、4000 多万辆的汽车，在世界汽车业中具有举足轻重的地位。1992 年，该公司以 479.29 亿美元的营业额，荣居世界汽车公司中的第七位。

然而，在 70 年代末世界性的经济衰退的冲击下，菲亚特公司陷入了困境，车型单调陈旧的菲亚特汽车的销量锐减。在欧洲市场上，菲亚特的轿车销量下降了 14 个百分点。旧的规章制度、生硬的工作方法和薄弱的服务系统，损坏了菲亚特的名声；庞大工人队伍不断增长的高工资，巨大的开销，使菲亚特债台高筑，岌岌可危。

就在菲亚特公司面临四面楚歌的危急关头，深受菲亚特集团董事长艾格尼龙器重的维托雷·吉德拉，受命于危难之际，毅然出任菲亚特汽车公司总经理，挑起了挽救菲亚特公司的重担。

出生于意大利维切利市的维托雷·吉德拉毕业于灵工业大学工程学系，于 1956 年进入菲亚特集团工作。他具有意大利北部皮埃蒙特人独具的吃苦耐劳、机智聪颖、平易近人的个性。他上任以后，立即对菲亚特公司的经营状况进行了详尽周密的调查考证，并进行了一系列大刀阔斧的改革。

他首先对公司的管理人员提出了新的要求。吉德拉要求各部门的管理人员不仅应是某一工种或某几门技术方面的专家，不仅要懂得机械原理并熟悉本部门生产的全面情况，而且要紧跟时代的步伐，熟悉现代工业中广泛应用的电子、电脑技术。

针对菲亚特公司虽然四面出击、无孔不入、但因经营过于分散而导致力量薄弱的弊端，他对公司的机构进行了较大的改革和调整。在北美停止销售汽车，将那里 36% 的股票出售给西班牙的一家公司；把亏损的阿根廷和哥伦比亚的汽车厂卖给当地厂商。砍掉了设在南非的分厂和设在南美的大多数经营机构；关闭了设在意大利的 7 个效率不高的工厂。海外机构的精减，使菲亚特甩掉了包袱，为其在汽车市场上冲锋陷阵准备了条件。

针对公司里人浮于事、机构臃肿的现象，吉德拉在劳动人事方面进行了大幅调整。他一方面大量裁减人员，使公司的雇员由 1981 年的 14.5 万人降到 10 万人；另一方面则采取有效措施，降低旷工率，提高劳动生产率。吉德拉的做法是：在工厂各班组生产线的一端都有记录各班组工人工作情况的记录表格，上面记有工人的编号、每个工作日安排零件的生产数目、质量要求和时间。车间管理人员根据这些表格，就可以了解工人表现的好坏和工作情况的优劣。为了增强工人的集体观念和工人的工作积极性，公司还采用了集体奖励的办法。一名工人工作的好坏，不仅影响自己和自己的班组，而且影响到全车间。

菲亚特轿车成本的 60% 来自购买零部件，而这些零部件的 90% 由本国厂家供货。为了进一步降低成本和费用，吉德拉要求供货厂家采取随时供货的方式，并让一些实力雄厚的零部件供应厂家担负起研究和开发新产品的任务，而他只购买完整的组件。这就大大减少了公司的零部件库存量和研究费用的开支。

吉德拉还对公司的财务制度进行了改革。过去，经销菲亚特汽车的经销

商在售出汽车以前，手中的存货由公司垫资，经销人无需本钱，也不需承担风险，因而缺乏主动性。吉德拉对此推出了“汽车经销商在售出汽车之前，必须先向公司付款”的全新财务制度，以提高经销商参与市场竞争的热情和努力推销的自我压力，从而确立“自己必须承担经营风险”的观念。另外，吉德拉改变了经销商在买卖成交后才提出订货单的做法，要求经销商必须预测汽车销售数额，并提前签付正式订货单。实行这一措施后，公司的轿车库存量减少了 2/3，一些经营不力的经销商被淘汰。上述改革使菲亚特公司一改“老牛拉破车”的局面，重新焕发出了青春活力。但是，这只是为公司的腾飞提供了条件，真正的市场竞争力还在于打出自己的拳头产品。用先进技术全副武装起来的新型轿车“昂罗”，才使得菲亚特真正改变了命运。

在技术和产品创新方面，菲亚特曾有过自己光荣的历史。1907年，菲亚特首创汽车传动机构的重大革新——由链带式改为推进轴式。到60年代，菲亚特的汽车制造已逐步向自动化发展。1971年，菲亚特推出了风靡全欧的“菲亚特127”小汽车。

70年代末80年代初，石油危机所造成的汽车市场的萎缩，使汽车工业的竞争程度更为加剧。一些厂家为了扩大销路、降低成本，纷纷采用新技术，生产出车体重量轻、安全系数高、耗油量少、造型更加美观的新车型。在新形势下，菲亚特却落后了。它无力购买新设备更换早已陈旧的机器，在危机的泥坑中不能自拔。

吉德拉上台后，领导了新车型的设计。经过近5年的努力，终于在1983年1月推出了命名为“昂罗”的新车型。它与“菲亚特127”相比，车身部件减少了35%，铆焊点减少了36%，耗油量减少了13%，并具有当时世界上最轻的发动机。新车型还采用了先进的电子设备和新材料，使其更轻、更牢固，生产成本更低。

具有先进技术的“昂罗”车问世后，受到了极大的欢迎，很快扭转了市场上的被动局面。1983年，菲亚特在西欧产销980万辆的汽车市场上占有12.7%的比例，其销售量自1974年以来首次跃居欧洲首位。在全球的营业额达128亿美元，获利润7000万美元，一举扭转了10年来连续亏损的被动局面。

点评：

西方的一些著名大公司，历经百年沧桑而不衰，值得我们去认真思考。考察它们发展的历史，则会发现它们都曾多次经历过规模巨大的、痛下决心的改革。一般地说，大公司在经过长期的顺利发展后，尽管在资金、技术等方面会积累起较为雄厚的实力，但往往也会形成官僚机制和人浮于事的现象。这在变幻莫测的激烈市场竞争中是十分可怕的。“以不变应万变”在企业的长期发展战略中是一个美丽的谎言，一旦经营环境变化了，企业必陷入十分被动的局面，要么回天乏力走向破产，要么经历一个非常痛苦的改革过程，反而不如时刻警惕，主动变革为好。

我国企业，这一问题尤为严重。回首历史，难有历经百年而兴旺不衰的企业。菲亚特公司是一个好例子，值得我们深思。

A & P 公司的成长三部曲

A & P 公司是美国的一家巨大无比的经营食品的商业公司，共拥有近 5000 家连锁商店，遍布美国 39 个州。早在 20 多年前，它的营业额就居同行业之首，达 54.7 亿美元。

在 A & P 公司 100 多年的经营历史中，它始终为顾客的利益着想，紧随时代的步伐和市场的变化，实现了变中求通，稳中求胜的企业经营典范。因此，回顾它在成长历程中所经历的三部曲，可给我们若干启迪和遐思。

A & P 的创始人是哈赫特。1859 年，哈赫特与一个朋友合作，开设了一家小小的红茶铺，经销中国与日本的红茶。开店不久，哈赫特就发现，茶叶从中国、日本贩到美国，最后到达消费者手中时，要经过中间商、批发商、零售商等几道环节的层层盘剥，价格从进口到卖给消费者，起码要增长一倍半。

哈赫特心想，要想做长久生意，就应该多为顾客的利益着想。为了排除中间环节的层层加价，何不直接进口茶叶提供给消费者呢？这样，红茶的价格至少可以降低一半，生意也就会兴隆起来。

哈赫特想到做到，很快把想法付诸了实施。效果果然不错，顾客们都挤到他的商店购买茶叶。很快，他不得不在同一条街道上开了第二分号。不到五六年，就扩大到 25 家分店，其经营范围也从仅经营红茶扩展到包括咖啡、面包、奶油等食品。到 1880 年已建立起 100 家分店，1900 年已达 200 家。哈赫特和他的 A & P 获得了巨大的成功。但这只是 A & P 的开始，真正的大规模发展还要靠哈赫特的儿子约翰。

约翰是哈赫特 5 个儿子中最杰出的一个。他不但精力充沛，而且深谋远虑。A & P 能成就今天的伟业，离不开约翰高超的经营思想、技巧和艰辛的努力。

1912 年，约翰向父亲提出了创办简易商店的设想，即在各地开设一个设备简易但朴素大方、整洁卫生的小商店，每个商店只需一人管理。这样的商店有许多好处：投资少、风险小；可以在有生意的地方开设，比较灵活方便；有助于贯彻“薄利多销”的经营原则。

一开始，约翰的父亲有点不同意。但在约翰的一再要求下，父亲勉强答应他，但只给他 3000 美元作试验。

于是约翰就在 A & P 一家大商店的不远处试办了一个简易商店。它既无店名，规模又小，但非常整洁卫生，且食品价格比哪家商店都便宜。不到半年，这家简易商店几乎把所有的生意都吸引过来，差点使原来的那家商店关门。试验的极大成功使父亲大吃一惊，于是同意 A & P 大量开办简易商店。

这种简易商店简单、经济、节约成本、灵活方便，能够迅速地扩张发展开来。约翰在当年就办起了 480 家这种小店，到 10 年后的 1922 年，增加到 7350 家。截止到 1930 年，A & P 已拥有 15737 家这种简易商店。

约翰的经营原则是“薄利多销”，时刻替顾客着想。为了保证“薄利多销”，除了在采购时尽量想办法降低成本外，最重要的是采取硬性规定，杜绝中间环节获得过多的不合理利润。他规定，连锁商店售出的货物只能获取 1% 的利润，否则，该商店的经理就要被解雇。直到今天，A & P 的利润率也没有超过 1.1%，这是 A & P 长期受到顾客信赖、生意长兴不衰的奥秘所在。

1936 年，在前进道路上一一直畅行无阻的 A & P 公司遇到了严重的挫折，它的营业额急剧下降，公司处境异常艰难。这一方面是受 30 年代末世界性经

济大危机和美国反托拉斯法的影响，更重要的方面则是商业流通领域出现了革命——超级市场的兴起。超级市场有许多远远胜过简易商店的优点：大多设在街市繁华之处，顾客购物比较方便；拥有宽敞的营业大厅和供顾客们随意挑选的众多排列在货架上的商品；由于采取自选，减少了售货人员和其他管理人员，经营成本较低，因而价格比较低廉。超级市场的冲击，使 A&P 原有的简易商店因不能与之抗衡而陷入濒临破产的境地。

约翰是一位商业管理方面的奇才，因而很快看清了形势。为了摆脱困境，他果断地决定，应尽快地引进超级市场这种全新的经营方式。他认为，消费市场发生了巨大的变化，能否及早地适应是关系到 A&P 生死存亡的大事。只有全面转变为超级市场，A&P 才能避免瓦解的命运。

从 1936 年，他开始对 1930 年已有的 15737 家连锁简易商店进行大规模的改组和变革，向超级市场转变。到 1943 年，完全转变成了近 5000 家超级市场。

超级市场一个比一个现代化，流通领域的革命如火如荼。正是由于约翰的经营才能和变革勇气，才使得 A&P 在恐慌与不景气的废墟中，充分吸收了超级市场的营养，又很快成长为一棵参天大树，独执美国超级市场之牛耳。

A&P 的总部设在纽约，是整个公司的指挥中枢。它的 7 个事业部，统筹管理遍及全国的近 5000 家超级市场。总部的职责是：确定经营目标并为开拓新的超级市场而选定地点；勾通信息，交流情况；制定价格政策和采购政策，制定经营方针。整个公司采取严格的中央集权管理体制。近 5000 家超级市场，从商品的采购、价格的制定、到广告宣传等，都统一服从于总部的指挥与协调。

A&P 从小小的红茶铺开始，到拥有近 5000 家连锁超级市场，已成为世界上最大的食品零售业的长城。它在全美拥有 11 个咖啡烘烤工厂，36 个面包制造厂，5 家鲑鱼厂，3 家法国蕃薯厂和 1 个专门印制商品目录和广告的工厂。它所拥有的超级市场占全美的 1/3。庞大的综合性食品流通王国已经建成。

点评：

在 A&P 成长历程的三部曲中，无论是赫赫特的红茶铺，约翰的简易商店，还是向超级市场的转变，最根本的一条是时刻为顾客着想，把握市场需求的脉搏，并采取最适宜的组织形式。

商业是离消费者最近、市场竞争最为激烈的行业之一。面对消费者日趋多样化，并不断变化的偏好与需求，企业难以改变它，只能适应它。在市场上，消费者的偏好是经济基础，企业的组织形式则像上层建筑，而企业的经营理念则属于意识形态的范畴，它们之间的关系在教科书上已有令人厌烦的长篇大论。

上层建筑一定要适应于经济基础的要求，企业的组织形式则一定要适应于由消费者需求所决定的经营环境。纵观我国的商业企业，组织形式上缺乏创新是当前经营困境的一个主要原因。大商店价格昂贵，消费者望而却步；小商店劣质品充斥；小货摊欺诈现象屡见不鲜；有些新出现的连锁商店，超级市场，外国人设立的价格太高、国人设立的流于形式，皆有违于它们的基本信条和理念。何日才可出现真正的、属于国人老百姓的超级市场和连锁商店？我们翘首以待！

得利公司的大救星强巴斯

得利公司（简称 ICI）是英国最大的一家化学工业企业，年产值占英国全国化工产值的 1/4。经营项目除化肥、染料石油化工、塑料工业、医药等外，还兼营合成纤维、玻璃、非金属矿业、精炼石油等。它在海外 40 个国家建立了 100 家分公司，已经发展成为世界性的巨型跨国公司。它有职工 17 万人，营业额达 25 亿美元，在世界化工企业中仅次于美国的杜邦公司。

ICI 公司创立于 1926 年。当时的英国化学工业非常落后。而欧洲大陆上的德国的化学工业则非常强大，由德国的拜耳、BASF 公司联合组成的 IG 公司，以强大的经济优势打进了英国的化工市场，英国化工业的各家公司根本不是 IG 的竞争对手。英国化工界的两位领袖亚佛利特·蒙罗和哈利·玛芝康，清醒地认识到了这一点，他们认为，“为了维护英国在化学工业方面的利益和地位，现有的稍有实力的企业应该联合起来对抗外来势力。”他们的想法得到政府的赞同和化工界的拥护，就把英国仅有的染料、苏打、肥料、强碱等方面的企业组成联合企业公司，从而产生了 ICI 公司。

ICI 从创立到 40 年代末，是一个大发展阶段。在第二次世界大战中，由于火药、医疗药品、合成石油的需求量大增，它在这方面大量增产，因而获得巨额利润，迅速发展起来。靠着“大英帝国”殖民主义的后盾，它逐步把自己的势力扩张到国外，如在加拿大、澳大利亚、印度、南非等都先后成立了分公司。它还与美国杜邦公司之间达成了分割世界市场的协议，即杜邦公司不插手欧洲、英国市场，而 ICI 也不进军美国市场。至于加拿大、中南美，则和平划分市场。这样，ICI 的地位得以稳固，使之获得了稳步的发展。这个阶段的功臣是首任董事会会长蒙罗和第二任董事会会长玛芝康。

玛芝康在 1950 年退休以后，亚历山大·佛烈接任董事会会长一职。他本人是一位化学家，曾开发新产品聚脂纤维，取得辉煌成功。但是他在世界商业竞争中没有能力，或显得很平庸，因而对公司在 50 年代所面临的一系列难题不知所措。

50 年代，ICI 面临着一系列难题，一是，1952 年美国司法部命令杜邦公司解除与 ICI 的“绅士协定”，使得这位携手合作者变成了强大的竞争对手。二是，世界化学工业突飞猛进，许多新产品、新课题有大的飞跃，如将煤碳转换成石油，壳牌、BP 等石油公司打入化工市场，使 ICI 的市场、地盘不断缩小。三是，1958 年形成欧洲共同市场（EEC），美国的工业企业势力以强劲的攻势闯入欧洲市场，以至 ICI 被排除在欧洲大陆市场之外。

1960 年，佛烈不得不辞去会长职务，由保罗·强巴斯接任。强巴斯接任以后的头几年，由于受英国经济衰退和英镑贬值的影响，特别是合成纤维大跌价，投资修建的新厂效益不佳，ICI 仍然很不景气，处于困境之中。

面对困难重重的局面，强巴斯毫不气馁。他把所面临的一系列问题加以认真分析，和身边的智囊人物商讨、拟定对策。他采取强制措施，大刀阔斧地进行改革。而且发誓，如果他领导的改革不能成功，他就辞职谢罪。

他进行改革的内容分为如下几个方面：

1. 组织机构的改革。在蒙罗、玛芝康两任会长的时代，ICI 是由染料、苏打、肥料、强碱 4 家工厂合并而成的。合起来以后，各地的业务部门都是独立的，互不联系，存在指挥不灵的问题。另一方面，当时为了强化指挥权，在某些方面又存在权力过分集中、会长一人说了算的弊病。这种状况如果不

加改变，ICI 就很难有活力了。

强巴斯下决心进行这方面的改革。1962 年，在美国的一家经营顾问公司的帮助下，强巴斯对 ICI 实施了大的手术，对全公司的生产业务部门进行了强化改组，机构、组织、人事等方面几乎进行了一次重新分化组合。同时，又按专业系统，把公司分为染料、火药、合成纤维、石油化工、苏打制品、塑胶、农用化肥、涂料、医药等 9 个分公司，使各自拥有自主权，由集权改为分权。在公司内部层层实行责任制，分公司经理必须对董事会会长负责，担当起生产、销售、技术等各方面的责任与职权来。

2. 多角化经营。强巴斯早在 60 年代初就提出，ICI 要想“巩固阵地”，就必须采取多角化经营的方式。企业要想走向世界，首先必须在本国建立巩固的后方基地，而巩固的后方基地的建立，则必须靠多角化经营。于是，强巴斯把原来 4 个方面的分公司扩张成 9 个分公司，业务范围扩大，经营项目繁多，公司的后方基地就比较稳固了。

3. 开拓海外市场，进行跨国经营。强巴斯认为，公司的发展要靠海外市场的开拓和跨国经营战略的确立，组织改革和经营的多样化只是他实施世界战略的基础。他的世界性经营战略有三个支点：

一是欧洲共同市场（EEC）。当时，英国还没有加入共同体，故 ICI 不但在 EEC 没有自己的市场，连生产据点也没有。强巴斯认为，迟早要向 EEC 发展。他说：“不论英国是否加入同盟，ICI 是必须打入欧洲共同市场的，必须建立自己的据点。”因此，这家公司就制定了向该地区（比如荷兰、西德）投资建设大规模工厂或分公司的计划。

二是美国市场。因为杜邦公司的“绅士协定”被废弃，ICI 一直与美国没有任何业务往来。1960 年以后，强巴斯强调，“必须开拓更大的市场，否则就无法在国际经济竞争中获得胜利”。因此很重视与美国建立经济往来，向美国投资建立自己的地盘，如今已声势不凡，取得了很大进展。

三是社会主义国家的市场。当西方资本主义国家与社会主义国家之间的关系尚未解冻之前，强巴斯就已高瞻远瞩，预见二者的经济往来势所必然。1964 年英国与苏联签订通商协定，ICI 借着这个好势头，对苏联及东欧各国加强了经济往来。结果，在东西方贸易往来中，ICI 是走在最前面的。

总之，强巴斯眼光敏锐，具有很强的预见性和对事物的洞察力，因而大胆地采取世界性经营战略，一步一步跨入活跃的国际市场，在更广阔的天地中一试身手。

点评：

1. 任何一国的企业或行业在其发展之初，恰如襁褓中的婴儿一般，需要国家在政策等方面的有力支持。西方社会不论是在重商主义时期企业利益与王权利益的紧密统一，还是殖民主义时代国家军舰与炮火的鸣锣开道，抑或近现代国家外交手段的综合运用，都使得襁褓中的企业在国家的庇护下迅速成长。然而，随着世界经济一体化的进展和各种国际机构能力的增强，企业越来越需要依靠自身的力量与众多商家平等竞争了。ICI 在 50 年代的困境和 60 年代的改革，是这一历史进程的真实写照。

2. ICI 在相对安全环境中的长期发展，必然形成官僚性的组织结构，因而强巴斯在组织结构方面的大手术，显得十分必要和重要，其他二项改革或调整，也都是明智和重要的，成功只是改革的必然结果而已。

商战中的伍德将军

罗伯特·E·伍德是一位颇具特点的企业家。他从军队退役以后，以其军事思想来经营美国西尔斯公司，并获得了丰硕战果。西尔斯公司之所以能够成长为美国百货商的王牌公司，离不开伍德这位从将军到“百货之王”的企业家的努力。

伍德将军早年就读于美国最著名的西点军校，专攻陆军士官学校的工兵科。毕业以后，他以陆军中尉官阶被派到菲律宾服役。后来又被派到巴拿马，在这里度过10年时间，负责运河、铁路、工程建设和运输补给等工作，取得辉煌的政绩。而后光荣退役，到地方去工作。

第一次世界大战爆发，伍德再度奉召入伍，并晋升为将军。他主要是主持军需物资的补给、采购、运输等方面的工作，做得也很出色，得到联邦政府颁给的荣誉勋章。

战争结束后，伍德离开了部队，被西尔斯公司聘为副董事长，后来担任了董事长。

西尔斯公司的生意本来是很兴旺的，但由于第一次世界大战使美国经济发生了危机，也影响到这家公司，营业额一下子降低到了1.6亿美元。伍德将军进入这个公司后面临的形势是严峻的。

伍德将军改变经营战略之前，西尔斯经营的特点就是邮购经营，能达到那么高的经营额，也可说达到了顶峰。1920年以后，美国人口渐渐集中于都市，再加上经济危机的打击，西尔斯不可能再维持原状，必须乘此时机来一个战略转移，即从邮购式的销售转移到在大都市开设零售店铺。这正是伍德进入西尔斯后所要做的事情。

从1925年到1929年之间，西尔斯陆续开设了325家零售店，到1931年又增加到378家，而且很快就使营业额赶上并超过了邮购时期的最高峰，伍德将军只用了6年时间，就使西尔斯赶上了过去50年的业绩，并且发展成百货方面的巨大的连锁商店。

伍德是一位将军，在管理西尔斯公司时也突出了他军人的性格，就是把过去指挥军队的技能应用到管理商业上来，而且应用的很熟练，很有成效。

指挥一个军，把上万的战士组织到前线去打仗，没有一套组织体系和指挥方法是办不到的。同样，西尔斯公司发展成有几百个零售店销售网的巨型公司，也必须有一套得心应手的组织体系。否则，运转不灵，就很难取得成功。事实上，西尔斯曾有一个很混乱的时期，有的人感到很头痛，建议停止继续发展销售网。

军人的性格是“韩信用兵，多多益善”。伍德不赞成停止发展的意见，而提出一套进行组织体系和人事机构改革的方案。他成立了一个6人“组织改革顾问委员会”，对改革的原则、方案以及可能出现的问题进行研究，提出意见供他参考。他提出了三条组织体系改革的原则：1.改革后的组织体系，必须富有弹性，能够容纳今后更多发展的销售网；2.使集中管理与分散经营的优越性都能得到发挥；3.使分散的店铺组织成为一个互相有密切联系的有机体，互相明确责、权、利，使采购、销售都各自承担起自己的职责来。

经过近20年时间的改革、改造，西尔斯的比较完善的组织体系才最后建立起来。到1948年，西尔斯的组织机构系统大体是：最高管理机关有会长、董事长和数名业务副董事长（包括负责商业的、人事的、计划的等）。总部

机构设在芝加哥，有负责计划、控制、销售、采购、地区等部门。为了加强美国西部九州西尔斯分店的管理，在西海岸设立了西部管理分部，负责西部销售网的采购、宣传、推销、商品供应计划、通信、销售等全部责任。在美国其他地方也设立了4个管理分部，职责同上。

经过这一番改革，西尔斯的指挥系统变得非常灵巧，既能发挥集中管理的优势，又能发挥分散经营的积极性，无论采购还是销售都能独立发挥自己的作用。这是西尔斯今后走向更加繁荣的保证。

伍德将军在对组织机构体系改革的同时，又花了26年时间，在西尔斯公司试验推行了他的“商品供应计划”。所谓商品供应计划就是事先确定好采购商品的全盘计划，根据市场行情和生产情况，确定采购价格的底数。要按计划 and 底数办事，就必须关心商品的原料、商品的制造工艺，甚至商品交运到店铺的全过程。每一个环节都纳入按计划办事的全盘管理体制，每一个环节都必须为创造商品的最低价格而努力。

西尔斯的商品都贴上自己的注册商标。70%是自己生产的，从设计、原材料、产品规格、包装式样都按计划要求进行。30%是从别的公司采购商品，即使按计划要求价格低一点，人家也愿意成交。

这样一来西尔斯的商品质量好，价格又低，就具有很大的竞争力。销售量就必然扩大，价格虽低一点，但获得的利润却比那些卖高价的商店多。

西尔斯公司的销售范围毫不拘泥狭小，只要有利润，它都经销。从通信销售到零售店，从汽车的业务服务到住宅装饰，从各种工具的租赁到机器的修理，他们都干。

它还逐渐走向世界市场，在拉丁美洲、加拿大、欧洲等，都有它的销售网。如今，它已是世界上最大的百货公司之一。据统计，美国的商品销售量，西尔斯一家就占了8.8%。它之所以能取得这样的成绩，与伍德将军运用自己的管理才能、为它奠定了坚实的发展基础是分不开的。

点评：

1. 自古商场如战场，只不过没有硝烟而已，二者有很多相近之处。事实上，现代企业管理理论及许多相关的术语，在很大程度上借鉴了兵法上的知识。孙子兵法被国内外商家的普遍重视就是一例。

2. 伍德将军成功地将其军事思想和经验运用到公司的经营管理中，并取得了很大的成功。俗话说：“知己知彼，百战不殆”，正是对20年代以后市场状况的准确了解，使得伍德成功地把西尔斯公司的经营领域从邮购扩展到店铺零售；兵家崇尚“运筹于帷幄之中”，这依赖于完善、有效、灵活的组织机构，这也是伍德在改善西尔斯公司管理方面的最大成功之处；兵家需“高瞻远瞩”，重视战略管理，这是伍德在西尔斯推行商品供应计划的思想渊源。

追求创新和优质的本田公司

闻名于世的日本本田技研工业公司当初只不过是一家资本仅 100 万日元的修理车辆和生产内燃发动机的小作坊。经过短短几十年的奋斗，本田公司奇迹般地成长为世界著名的汽车制造厂商。在日本国内，本田同“丰田”、“日产”鼎足而立，在北美洲，势力直逼“通用”、“福特”、“克莱斯勒”，成为在海外拥有 75 家工厂，在日本国内势力强大的企业集团。

本田车奔驰在世界各国，深受人们的欢迎，其法宝则是永不停息的创新和对第一流质量的追求。

本田公司认为，经营的本质在于适应不断的变化。不能适应变化的企业就会衰弱、破产，而适应变化的企业就能发展壮大。本田先生经常念叨“日新月异”这个词警示自己跟上变化，走在市场前面，他本人就是一个创新意识极强的人。

二次大战后，本田在横滨开了一间生产内燃发动机的小作坊，但富有创造欲的本田并不甘心于此。一次偶然的机会，他发现了 500 个闲置不用的日军野外发报机小引擎，这些已无用的东西突然激发了本田创新的灵感，他立即用很便宜的价格买来装在普通的自行车上。一时间人们惊奇地看到这种怪模怪样的车在横滨大街小巷来来往往，大家把它叫做“蹦蹦车”，装上引擎的自行车销路好极了，本田也因此赚了一大笔钱。于是本田看准了这个市场，1947 年在一个弃置的军营角落办起了本田技研工业株式会社。不久，像雨后的蘑菇一样，横滨的“蹦蹦车”店林立，本田面前出现了五六十个竞争对手。头脑灵活的本田立即决定不在这种不完善的产品上一争长短，要抢先一步生产出真正的摩托车。

1948 年，本田拿出 100 万元资金，揭开了奇迹般高速发展的“本田”的第一页。经过本田和工人们一年的艰辛努力，本田技研公司的第一辆摩托车“梦想 D 型”终于研制成功。虽然这辆车汽缸容量只有 98CC，功率不过 3 马力，但却标志着本田成为该行业先驱者的历史起点。50 年代日本国内对摩托车的消费量剧增，本田公司的业务也扶摇直上，为市场提供了各种类型的摩托车，其中 C-100 型 50CC，摩托车成为当时全世界最流行、最畅销的产品。1962 年，本田在比利时设立了第一家海外生产基地，揭开了全球性业务活动的序幕，其产品开始在世界范围内畅销，到 1968 年，本田公司生产的摩托车总辆已超过 1000 万辆。

本田先生最热衷于创新，对任何变化都很敏感，很关注。对于这样的人，变化常常意味着好运气。1970 年美国国会修订了“净化空气法案”，决定从 1975 年起将实行严格的汽车排废标准。当时美国派了一名用户监察员访日，日本汽车制造商大多对他不以为然。而具有企业家敏锐眼光的本田却诚心诚意地接待了他。此后本田调动了最强大的技术力量，在世界汽车制造业的阵营中第一个制造出超过规定值的发动机。装有这种发动机的新型本田车的面世，在工商界引起了轰动。不久阿拉伯国家开始限制石油生产，石油危机爆发，本田的这种新型车由于保证汽油充分燃烧，最省汽油，立即成为世界汽车产品的佼佼者。

1973 年，由于能源危机使美国的大型车因耗油大受到冷遇，本田车乘虚而入成为美国市场的时鲜货，为此美国汽车制造商一致要求限制日本汽车进口。而本田公司却悄悄地采用“打进去”的政策，在 1979 年把工厂办到了美

国，成为海外在美国开设汽车厂的头一家。1982年由美国俄玛丽维尔汽车厂生产的本田轿车源源投入美国和世界市场包括日本国内。

对优质产品的追求是本田公司的另一件法宝。本田车的质量是举世公认的，公司一贯将产品质量视为企业的生命。用他们的话说就是：“不给用户添麻烦是企业的本质，只图赚钱，忘掉企业的本质，出售劣等产品，企业就没有前途。”

为了提高产品质量，公司选择了参加代表汽车技术顶峰的赛车运动的方式，以便将赛车场上所吸取的宝贵经验反馈到新产品的研制中。这种精益求精的精神使本田车在几乎所有的赛事中都夺得令人羡慕的冠军桂冠。其中在1966年的世界摩托车大奖赛中，本田车荣获前所未有的五项（即50、125、250、350、500CC级）制造商冠军；1989年在F—1级方程式汽车大赛中夺得制造商与驾驶员双重冠军。

在产品的研制中，本田公司有许多独到的做法。早在70年代公司就成立了“SEP组织”体系，即由推销部门、生产技术部门和产品开发部门“三结合”的组织。销售部门（S）直接接触市场，掌握市场变化，用户心理，提供、分析市场信息，预测市场需求；生产技术部门（E），提前10年预测工厂配备、生产水准和效率，规划降低投资，提高投资效益的问题。然后将二方面的信息结合及时开发（P）新产品，这种“SEP”体系在70年代以来公司开发一系列新产品时发挥了重要作用。

本田先生常说：“1%次的成功基于99%次的失败上，不要怕失败。”由此形成了一项本田公司所独有的“表彰失败”的制度。但本田先生对此作了严格的限定：对于已经完成了开发研究后投入生产、销售的产品决不允许失败。他说：“仅在公司内失败是可以的，但绝不允许给用户添麻烦。”本田先生最讨厌有人说“一百万件产品中只有一件是次品，那是没办法的”。他认为：企业生产的产品一年不管是一件，还是100件，对于用户来说买到手就是100%。发现一件不合格的产品，哪怕装上船，也要卸下全部产品检查。

公司坚持开展质量监督小组活动。每天上岗前，质量监督小组成员们都要在车间门前开会，讨论当天任务、产品质量改进方法、安全生产等问题。这种活动培养了职工的责任感。

为了提高产品的品质，作为经营的领导者本田和藤泽先生经常提倡要锻炼自身的感受性，并以自身敏锐的感受性带动全公司追求整体的美、效率的美、功能的美。本田和藤泽将经营和艺术视为一体，以敏锐的感受和高品味追求二者。他们提倡如果看画，就要去欣赏货真价实的真品画展；听音乐，就一定听一流音乐家的现场表演。如果经常接触冒牌货、三流的东西，是无法提高自己的品味和感受性的。本田先生从来只驾驶世界第一流的车，目的在于体验好车，这样自己造的车哪怕整体上有一点缺陷，也能敏锐的感受到。

点评：

1. 产品创新是一个企业赢得市场的重要法宝；组织创新是企业永葆青春的活力源泉。本田公司从内燃发动机到摩托车，从国内一般汽车生产到省油汽车的开发、海外市场的开拓，无不体现了本田的创新精神和不息的追求，这是本田事业稳步快速发展的重要原因。

2. 产品质量是赢得消费者信赖的基础，是企业能够获得长久发展的关键，是每一个成功的企业永恒的追求。不顾产品质量的快速发展，绝对不会使企业走出多远。本田公司之所以能够成为目前的

“庞大帝国”，实赖于它对优质产品的一贯追求和重视。

世界最佳银行家——矾田

对世界各国数以万计的银行家来说,能获得美国国际金融学会授予的“世界最佳银行家”称号,是对他们从事金融事业最高的奖赏,被视为最高的荣誉和最宝贵的财产。1982年,这一荣誉称号授予了日本住友银行总经理矾田一郎,表彰他为振兴住友银行所作的努力。这使矾田一郎成为第一个获得“世界最佳银行家”荣誉称号的日本人。

1977年6月,矾田一郎被任命为日本住友银行总经理,这时的住友银行正处于内外交困、举步艰难的时期。这个曾经号称“日本银行第一”的企业,由于经营不善,它的纯利润收入已降为日本高收入企业的第五位,落在富士、三菱、三和银行之后,而且业务没有任何复苏的迹象。同时,国际形势也十分严峻,1973年爆发的石油危机的余波尚未消失,第二次石油危机又将袭来,世界金融业都陷入不景气的状态。更麻烦的问题还在国内,由于要妥善处理“安宅产业案”,住友银行将要付出2000亿日元的代价。

面对如此众多的困难,日本金融界普遍认为,住友银行新的领导人,能维持住现有的局面就很不容易了,要想在短时间里重新恢复“日本银行第一”的地位,几乎是不可能的。

受命于危难之时的矾田一郎,却对金融界的看法不以为然,他走马上任之后,便郑重地宣布,一定要在3年之内,把“日本银行第一”的称号夺回来。

矾田深深懂得,要实现自己“三年内夺回第一”的誓言,仅有决心是远远不够的,按常规办事也是不行的。一个只能按常规行事、优柔寡断的领导者,顶多是一个二流企业家。当今时代,一个合格的企业家,不仅应该是一个企业的组织者、教育者,还应该是个改革者,随着时代的变化而变化,要有“攻”的精神。所以,要使住友尽快摆脱困境,就要以开创性的精神进行工作。

矾田一改以往按时上下班的做法,在日本东京帝国大饭店设立了前线指挥部,率领一批同事进驻里面,同甘共苦,日夜苦战。这时候,矾田已经是65岁的老人了,但他夜以继日地指挥作战,每天只睡3小时左右。在进驻饭店的两年时间里,矾田患老年消化不良症,经常泻肚子,体重减少了10公斤,他的妻子劝不动他回家休息,只好给服务员一点小费,请他们多多照料矾田。矾田上任后,发现住友银行的组织机构和日本有些大企业一样,都是沿用明治维新时期建立起来的23个部的平行型。即在权力上平等,在财政上吃大锅饭。结果出现了主次不分、人浮于事、山头林立、互相扯皮、责任不明、争权夺利等现象。他想,组织机构上的弊病不消除,住友银行这部机器的运转就不灵。矾田一郎经过细致的调查和缜密的思考之后,果断地提出了下述改革方案:

1. 建立主次分明的组织机构。即第一线和第二线制。第一线是企业的核心部分,包括业务、营业、国际3个总本部,在一般情况下,它的决定具有指令性。第二线是协助第一线完成任务的机构,包括计划、第一管理、第二管理3个总本部。

2. 实行各总本部经济独立核算制,以调动各总本部的积极性。

3. 总经理权限下放,6个总本部的部长分别由两名副总经理和4名常委兼任。这6名总本部部长都拥有相应的自主权,实际上是在行使总经理的权

力。矶田规定，总本部部长只有批 50 亿日元以上的权，没有批 50 亿日元以下的权，本部长只批 20 亿至 50 亿日元的权，他们之间相互不能越权，出了问题各自负责。

矶田对重大提案的审批手续也作了改革。过去，遇到重大提案，有关于部总是事先向总经理汇报请示，在得到总经理指示或批准后，才敢把提案重新整理好提交常委会或付诸实施。这样做，提案者可以不担风险，责任感不强，而且往返多次，裁决缓慢，常常会坐失良机。矶田改变了原来的做法，要求提案都把提案直接交各自总本部裁定，必要时才提交常委会讨论。结果，各总本部为了体现在这方面有所作为，展开竞赛，积极审理提案，提案人为了使自己的提案确实可行，提交前就深入下层核对事实，征求意见，寻找论据，展开讨论，提高了提案的质量，需提交常委会讨论的提案，因事先已经总本部集体研究，有一定基础，因而也大大方便了常委会的裁定。

矶田凭着他几十年的商场经验，知道设备条件相差无几的两个企业，之所以一个蒸蒸日上，另一个江河日下。其根本原因就在是否善于用人。他说：“企业和企业之间的差距就是人的差距，善于用人是一个企业兴盛的关键。”所以在改革中，他执行了一套独特的“企业即人”的经营方针。

矶田主张提拔、重用那些富有进取心、敢于冒风险的干部，即使他们工作上有失误，只要不影响到整个公司的决策，就不加以处罚。他十分厌恶那些四平八稳，没有主见，没有行动，只会在背后说长道短的干部，他说：“我不非难那些前额受伤的，而是追究那些背后伤人的。”

矶田认为，“用人”这个问题，并不仅仅意味着提拔某一个人，而是意味着调动一切工作人员的积极性，使企业成员的心向着本企业，为在本企业工作而自豪，感到给本企业干活就是为自己干活。1980 年，银行内部有好些人主张，由于经济不景气，每年春天在大阪银行总部举行的全体职工、家属参加的运动会可以免掉。但矶田力排众议，坚持使每一年的住友运动会都如期召开。上述这些事情虽小，但由于矶田能很好处理，从而加深了员工和公司的感情，提高了矶田个人的威望。

当然，“金无足赤，人无完人”，在住友银行的办公大楼里，人们常可以听见对矶田“态度太严肃”的埋怨声。矶田平时寡言少欢，那严肃的面孔，确实会使人感到害怕。但正是这种严肃认真，不留情面的精神，为住友银行赢得了顾客和声誉。

在矶田的管理下，经过 3 年奋斗，不仅使住友银行呈现出勃勃生机，而且重新登上了“日本银行第一”的宝座。1981 年终决算时，不管是总收入，还是税前利润以及纯利润，住友银行在日本各银行中都居第一位。这在世界金融史上是罕见的。矶田取得如此辉煌的成就，获得“世界最佳银行家”的荣誉，也是十分自然的了。

点评：

1. 矶田在对住友银行的管理和改革中，处处表现出积极的进取精神，他的一些做法很值得我们认真分析和借鉴。

2. 住友银行是一家规模庞大的银行，任何人皆无能力具体过问所有事情，关键是建立一套能够自我良性运行的组织和制度。矶田的改革方案较好地解决了这一问题。他通过组织机构的调整、经济独立核算制的建立、总经理权限的下放等，建立起了一套完整、有效的企业运营的制度保证。

3. 矶田的人才观也体现了他的远见和战略家的魄力。现代商战纷繁复杂、变幻莫测，“常胜将

军”只是一个不现实的梦想。一个领导者，如果两眼仅盯住下属工作的成败结果，必然使得下属缩头缩尾，难有大成。“永不犯错的唯一可能，是永不做事。”一个富有进取心的职员，即使偶有失误也应从长计议。矶田的用人之道值得深思。

吉伦哈马和他的卡尔马模式

1971年，年仅36岁的皮尔·吉伦哈马获选为瑞典最大的汽车制造厂——富豪汽车公司（也译为沃尔沃汽车公司）的总经理。在他的领导下，富豪公司脱胎换骨，向着综合化的企业集团方向快速发展，并在100多个国家建立了销售点和雇佣工人。特别有影响的是，吉伦哈马在企业扩展过程中兴建的、被称为“卡尔马模式”的新型工厂，已经成为世界企业界纷纷议论和研究的热门课题。

吉伦哈马非工业家出身，他曾在纽约当过律师，后又接替父亲成为瑞典最大的保险公司的首脑，并表现出了他杰出的经营管理才能。吉伦哈马走马上任后，很快宣布要对该公司进行彻底改造，要实行一些使全球性生产方式变化的革新措施。不少人对此嗤之以鼻，说他口出狂言。吉伦哈马却成竹在胸。上任以后他首先对公司作了一番全面考察，很快发现工业体系受到劳资问题的严重困扰。在工厂里，工人的工作时间越来越短，工资越来越高，但是他们的工作并未表现出热情，反而有一种令人担忧的厌倦情绪，好像工作条件改善得越多，工作越没有热情和效率。吉伦哈马找到了改革的突破口，他决心要让工人的热情迸发出来，让企业重新焕发出活力。

吉伦哈马改革的思路是从对现代化的生产作了剖析开始的。以汽车装配为例，一百多年来，亨利·福特所创立的装配线，经工程师们不断改善，已成为世界上最有效率的生产方式，可是机械化的操作使人陷于麻木状态，长年累月工作积极性自然不高。虽然富豪公司作过一些努力，如在哥德堡市附近设计、建造的现代化工厂，就是从工作的舒适和安全角度设想的，但是工人依然常因小故而擅自罢工，旷工现象日益普遍，工人每年的流动率在半数以上。吉伦哈马感慨地回想起20年代末期公司刚开业时的情景，那时工人热心于工作，而且像手工艺工匠那样全体紧密配合在一起工作。吉伦哈马设想，如果把现代化装配线的成本效率与旧式工厂中那种精诚合作的精神结合起来，是否可以改变工厂现有的状态呢？于是，一种全新工厂模式——卡尔马模式，应运而生。

在卡尔马厂内，设有几十个小工厂，每个小厂人手都相当于一个旧式工场的人数。以10至25人为一组负责一个工作站。一组工人只要能在指定时间内（通常是20至30分钟）把指定数目的汽车从一个缓冲区送到另一个缓冲区，那么组内的其它一切工作均可自行作主，包括工人可以自由地转换不同的工种。这种方式再加上自动装置和电脑控制，使汽车装配成了一件轻而易举的事。1984年2月8日，“富豪”第一辆164型汽车的空壳形式进厂，出厂时便成为一辆完整的汽车。这样，即降低了成本，又避免了人为的忙乱和阻塞现象，减轻工人的劳动强度。而且工人劳动感到心情舒畅。

对小工厂的形式他解释道：电脑技术的运用显示大工厂优越性的时代一去不复返了，未来是小工厂的天下，因为小工厂操作灵活，能够在一夜之间把生产线改变。事实证明，卡尔马厂代表了未来发展的趋势。1984年2月，一项权威性研究报告为吉伦哈马提供了无数令人兴奋的统计数字：卡尔马厂制造一辆汽车所需的人力和时间节省了40%；生产工人的流动率降至5%，白领职员流动率更降至零；在检验站查出有问题的数目减少了39%；卡尔马厂装配一辆汽车的成本比别的厂低25%。根据调查，工人们大多欢迎这种小组制度。吉伦哈马的改革给公司带来活力，公司利润逐步上升，裁员现象、

工人流动现象极为少见。这一试验使卡尔马厂建厂以来从未发生过罢工，资方也只开除过一个工人，工会在瑞典虽然势力强大，但却一直都和资方合作致力于改善这项制度。

吉伦哈马在总结卡尔马厂的经验时说：当初在开办卡马厂时，有人指责这个计划行不通，是奢侈浪费。他反驳道：使工人觉得工作更有意义的措施绝不是奢侈的行为，而是一种必要的措施。他说：认为自动化使工人变成行尸走肉的说法荒谬不堪。相反，机器越先进、复杂，工人越需要有高度主动的精神，否则技术问题还要请专家解决，造成不必要的时间的浪费和资金的损失。

有关卡尔马厂的研究报告公布之后，引起世界各国企业界的关注，许多国家和地区的工商企业管理与研究人员都前来参观。卡尔马模式不仅成了富豪公司的建厂准则，而且一些国外企业也加以效仿。卡尔马厂有许多技术和工序已取得专利，一些向该厂供应原料的厂商也取得其特许权。

富豪公司如今已突破只经营汽车制造的局限，向着多种经营的综合性公司发展。公司已参与开发北海石油，并生产约 1500 种罐头制品。

吉伦哈马还雄心勃勃地拟定重整欧洲工业的计划，即与菲利浦、快意等西欧一些大公司领导人组成一个非正式委员会，旨在制订可激发旧大陆创新精神和经济进步的全欧性具体计划。他还酝酿筹建一所泛欧大学，以统一目前在欧洲各国无谓地重复进行的研究计划。富豪公司虽然是瑞典最大的汽车制造公司，但在欧洲还算规模最小的，因此一些墨守成规的人以及他的商业对手对他加以冷嘲热讽。可是吉伦哈马却充满信心。

点评：

早在泰勒于本世纪初推行科学管理时，就有不少人指责他的科学管理虽然提高了工作效率，但把工人视为简单的操作机器，违背人的无比。由此，还曾举办过大规模的听证会。如果说，以提高工作效率为目的的科学管理在本世纪初的讨论必然占据绝对优势，那么，当我们在科学技术获得巨大发展的今天，在我们翘待 21 世纪的企业管理中“人”的问题时，不得不进行一番深层的思考。

马克思和古典哲学家曾深刻地批判过“劳动的异化”问题，但在过去由于物质条件的不充分，人们不得不牺牲自由以换取物质生活条件。随着社会的进步，人们愈来愈倾向于“还劳动一个本来的面目”，人们越来越重视有乐趣、体现生命意义的工作，而不再留连为求生存而进行的工作。企业经营者必须认识这一个日趋现实的问题。

传统的科学管理固然提高了劳动效率，但由于工人们年复一年地重复同样的工作，极易产生厌烦心理。随着自动装置和电脑技术的发展，丰富多样的工作形式变为可能。吉伦哈马创造的卡尔马厂进行了极为有益的尝试，愿更多的企业家重视这一问题。

三泽千代治的质量理念

日本的三泽住宅公司创立于 1967 年，只有二十几年的历史，按“年龄”说，在世界住宅公司制造业中它是一个“小弟弟”。但是，就是这个住宅制造业的“小弟弟”，凭着它二十几年的不懈努力，已成为日本首屈一指的住宅制造公司，它每年可建筑 2.5 万幢房屋，超过美国最大的住宅公司产量的一倍。三泽住宅公司不仅称雄于日本，还称雄世界，目前它已在加拿大、美国、冰岛、澳大利亚、沙特阿拉伯、印度尼西亚等 13 个国家设立了分公司，成为名符其实的世界性企业。三泽住宅公司的创建人和总经理三泽千代治，也随之成为世界住宅制造业的知名人物。

三泽千代治在大学时，选择的是建筑专业，立志毕业后能在建筑这一行干一番事业，但是，他的抱负并没有一帆风顺地实现。大学毕业后，他参加了住宅建筑的经营，可是没有多久，他经营的事业便以失败告终。事业上的挫折，使他悔恨交加，睡不好，吃不香，就在这年他染上了肺病，不得不进医院住了 3 年。

住院期间，三泽千代治逐渐冷静下来了。他对自己失败的原因和住宅建筑业的市场情况进行了认真思考。他想：人们一生一般只买一二次住宅，而一套房子至少要住 30 年，住宅的建筑质量是购置住宅者关心的首要问题。现在住宅建筑工业各公司之间竞相削价，只能使住宅的建筑质量下降，而质量的下降最终必将导致公司倒闭，这是一条死路。所以，要经营好住宅建筑业，必须从提高质量入手。他在医院给自己确定了新的经营哲学：主动了解社会和消费者的需要，设计出质量最佳的住宅，以满足这些需要。病愈后，他马上又创建了三泽住宅公司，重新干了起来。

开张后的三泽住宅公司，自豪地向社会宣布：“我们敢对所提供的住宅质量负完全的责任。”为了实现这一目标，三泽千代治呕心沥血，绞尽脑汁。

一幢精美的三泽住宅，是由工厂生产、市场营销和现场施工三大环节共同完成的。三泽千代治规定，对这三大环节，都要实行严格的质量管理。在工厂生产方面，三泽住宅公司拥有 23 家重点工厂，分设在日本各地，生产房屋所需的各种组合零件。三泽千代治要求 23 家工厂生产的东西，从原材料的选定，到每个零件的加工，以至每个组合房屋的组装，都要经过监督人员严格的质量检查，达到政府规定的最高标准。工厂所需的木料，由公司按一定的规格，统一向某些国家定购。这样既可保证木材质量，稳定木材的来源，又可降低成本。三泽千代治要求把能在工厂功口工组合的部件，尽量在厂内加工组合，把现场施工工作减少到最低限度，以确保住房质量。

三泽千代治还采取了销售体系与建造体系紧密结合的办法，公司在全国各地人口 10 万以上的地区，分设了 90 多家销售分公司。这些分公司对所在地区的特点，包括地质、气候、生活习惯以及居民对住宅的要求等都非常了解。它们不但要负责销售，还要对施工承包商进行监督，对整个工程负最后责任。为了使每一家承包商对三泽公司的组合件、材料性能和建造要求有很好地了解，三泽千代治与 1200 家承包商建立了长期合作关系，并在管理上予以支援，为他们培训建筑工人，还常派出工程师到现场监督组装过程，验收承包商承包的工程。

为了彻底消除购房人对房屋质量的疑虑，三泽千代治还在做好售后服务工作上大做文章。他建立了“住宅彻底保证制度”，规定在住宅售出后的 10

年内，如有漏水、开裂等情况，公司负责免费修理；在 20 到 30 年内出现上述情况，则酌情收费。又针对日本自然灾害多这一特点，在全国各地设立了 90 个服务站，各站备有巡回服务车，驻有技术人员，专门负责上门修理住宅。谁家的房子需要维修，三泽公司能快捷地提供服务，在短时间内为顾客修好房屋。

三泽住宅公司的这些做法，确保了房屋的质量，方便了顾客，深得大众的信赖，消费者花了钱也感到值得。三泽公司因此名利双收。

一个杰出的企业家，他的脑子里不仅装有本国地图和当年日历，还应有世界地图，5 年、10 年甚至更长时期的日历。也就是说，他们的脑子考虑的应是怎样把产品打进国际市场，怎样满足未来市场的需要。三泽千代治就是这样。现在，他已开始把精力放在“面向国际，放眼 21 世纪”上面了。

三泽千代治采取了一系列策略，加速公司的预制性住宅向国外输出。他在国外建立分公司，向各国供应组合板和其它零件，供应工厂设备和出售技术，提供咨询服务。并对其它国家住宅建筑业的情况进行调查研究，吸收国外在设计和建造方面，建材和附属品方面的优点，使自己的产品具有更大的竞争力。他从 1968 年起，每年都举行一次国际设计比赛，各国设计的作品都可以参加。通过比赛，既吸收国内外设计的精华，又扩大了公司的影响。

为了在今后国际市场上继续保持领先地位，三泽千代治已带领公司设计人员设计满足 21 世纪人类生活需要的高质量住宅。

三泽住宅公司还根据 21 世纪将出现的生活标准，研究设计了健康住宅、宽大住宅、三代同堂住宅，以孩子为中心的住宅、安全住宅、宁静住宅、耐久住宅、适应生命每一阶段的住宅，可更换性住宅、节能住宅、有保留价值的住宅等。比如：21 世纪人类寿命将延长，三泽公司在未来住宅的设计上就加强老人的安全设计。在节约和开发能源上，设计适合利用太阳能和其它代替性能源的住宅。三泽公司还结合医学和心理学等研究新成果来设计住宅，如设计蓝色、灰色的房间等，以便人们居住得更加舒适。

点评：

1. 马斯洛曾指出人类由低到高有 5 种需要，即生存的需要、安全的需要、社会的需要、尊重的需要和自我实现的需要。“衣食”是生存的必须，而“住”则是为了满足安全的需要。作为满足人们安全需要的一部分，住房的质量就成为非常重要的事情。随着人们物质生活条件的丰裕和需求的多样化，广义上的质量的提高，是满足用户需要，促进企业发展的关键。

“价廉物美”是市场竞争力的源泉，当二者不可兼得时，“价廉”和“物美”是不同企业的不同追逐对象。住宅业的竞争十分激烈，许多企业拼命在“价廉”上做文章，而三泽千代治紧紧盯住“物美”，在市场上树立起了与众不同的鲜明形象，这是他成功的根本。

2. 三泽千代治具有远大的战略眼光，为了充分利用和发挥自身积累的技术、资金的实力和在公众心目中树立的良好形象，他在国内站稳脚跟后，适时地把目光投向海外市场。此外，他还利用现代科学技术和对未来生活的构想，开发出了各种各样适应人们不同需要的住宅，以使公司永远站在住宅业的前沿，为人们提供最理想的住宅，并由此带动企业的持续发展。

勇往直前的阿克苏公司

阿克苏公司创建于 1885 年，是世界最大的化学公司之一。它的总部设在荷兰的阿纳姆，并在 50 多个国家有 350 多个分支机构。1991 年销售额为 90.59 亿美元，利润额为 3.1 亿美元，雇员 65200 人。在世界 500 家最大的工业公司中排名第一百五十四位。阿克苏的目标是以负责任的态度建立起一个强大且产品结构合理的集团。目前它除了加强现有产品范围的努力之外，还依靠集团的科学技术和市场销售专长，把注意力集中在那些主要的有发展前途方面的新业务的开发上。

阿克苏的业务从地理分布上来讲，大部分集中在荷兰和德国。阿克苏大约总投入资本的 55% 和职工总数 60% 是在这两个国家。在美国、比利时、巴西、日本，阿克苏也有国家性机构。这些国家性机构起到了对各个分部进行协调和提供服务的作用。阿克苏优先考虑扩展其在北美洲、东亚和东南亚地区的活动，增强其在这些地区的地位。

1992 年初，阿克苏公司宣布了一个提案，论述了公司高层组织的主要变革，这些变革将寻找到提高阿克苏竞争力的办法及弥补公司在历史进程中合并与兼并产生的固有的弱点。1987 年，阿克苏的机构本身的计划开始提出，以便给公众留下关于阿克苏的更明了的形象，刺激公司内部文化的变革以提高公司素质。1989 年通过引导组织机构的事务实施这项计划，提高公司在市场开发中更快更灵活的能力。现在阿克苏的高层组织的再改组正在进行，将于 1993 年 5 月 1 日完成，将吸收分部和公司的标准形成一个控股公司，设在阿纳姆。它将大大地提高整个公司效率与实力，大大拓宽业务机构的责任范围，缩短通信距离以及完善公司的协调配合能力。与再改组计划同时，阿克苏申明了自己把盐类与基础化学部、化学部自 1993 年 1 月 1 日合并为一个化学部的意图。通过落实业务机构组织，这种合并已成为可能：一个多种产品市场的联合由一个管理委员会遥控，辅以补充纪律，并合并核心服务与人事部。这样做的结果是使阿克苏的竞争能力大大地提高。

阿克苏的产品也列入批评分析范围，公司约 15% 的经营组织无力或在阿克苏的事业主流之外。摆脱这些经营是最好的解决办法，其中很大部分已经被卖掉了。阿克苏的其他经营可以分为两类：一类是已经很雄厚的；一类是适当地或有雄厚潜力的。考虑到后一类，阿克苏将不得不作出选择：是否有组织地使它们进入雄厚的经营，或者作出其他的选择，例如与第三者合作或者采取最后的手段——摆脱。测定这些选择的关键标准是市场的吸收力及与其它业务机构可能的协同。阿克苏通过分析坚信自己在较长期的实现组织收入的提高上处于一个有利位置。

阿克苏作为化学工业的一个主要选手走上了世界舞台。公司非常审慎地选择了自己的角色和轨道。从地区来说，阿克苏的事业在欧美比较兴旺，并且正迅速向全球扩张。

阿克苏正致力于市场和自己能起重要作用的领域。公司把希望寄托于实力上，这种实力是建立在自己健全的财政基础、技术、营销技能或者简单地说是价格更低却更好的产品。在阿克苏成长的过程中，公司将选择地挑选机会，要努力成为经营最好的公司。阿克苏认为，要成为最好的意味着你必须拥有最好的人，像你一样关心质量的人，得到并且留住人才包括给予他们行动自由，让他们自己作出决定。这种自由是阿克苏很好地开展分散管理形

式的财产之一。

阿克苏提供一种环境——鼓励在分散地区的各种业务为了它们自己的市场以最适宜的方式经营。阿克苏的分散管理方式越过了许许多多人为设置的等级条条框框。这种分散的建议使公司更快地对市场需求作出反映，它刺激阿克苏的员工采取主动行动，而且它还赋予他们在公司完成工作任务的权势。这有利于公司的顾客，并使公司走在开发的前头。

对研究与开发的重视是阿克苏集团成功经营的另一个重要支柱，它用于 R&D 的经费 1991 年为 8.96 亿荷兰盾（1990 年为 8.91 亿盾），占销售额的比例 1991 年为 5.3%（有些领域如健康护理 R&D 经费占其销售额的 12% 多），1990 年为 5.2%。从事研究的人员到 1991 年 12 月 31 日减少了 290 人，为 6450 人。

阿克苏的研究与开发政策包含了 3 个主要的目标：第一个也是最大的一点是支持现存经营，其占了阿克苏研究工作的整一半，这些工作着重提高现存产品及技术，更好地利用公司的设备，谋求一个更清洁的环境已日益成为这种研究的另一个重点，以致大量开发保护环境的产品。第二个研究目标集中于显示出低增长但还准许新产品的生产与扩大市场占有率的市场。这引起市场对公司的技术技巧有高需求，在这里，昨晚还处于竞争领先地位的，今天也许因为开发新技术就失去其地位了。第三个研究重点是在有高潜势增长的产品部。

阿克苏相信，如果化学工业希望赢得公众长期地接受其产品。不仅制造过程需要更具效益，而且其产品对环境的影响必须缩小。公司承担的这个目标由事实证明，阿克苏的研究瞄准了增进自己的产品与健康、安全和环境的相容，这些的年度研究经费当前占 10%。

通过与欧美大学合作处理研究项目，阿克苏在学术世界拥有一定的地位。这些科技联盟，对创新研究提供了有效的成本刺激，正日益普及。1991 年末阿克苏开辟了一个新的加工处理技术实验室，坐落在阿纳姆的阿克苏中心，这个实验室鼓励研究与加工处理技术领域的工程研究相结合，发挥了重要作用。

阿克苏集团认为：尽管自己的许许多多的产品成为广大消费者手中的货物，但阿克苏的名字却并不一定被人了解。毕竟，阿克苏比世界上任何一家公司生产出了更多的盐，阿克苏是工业纤维的世界最大制造商之一，阿克苏还是世界上汽车再修整的市场先锋以及欧洲提供装饰涂料的头号种子。欧洲超过 2/3 的轮胎和座位安全带使用的是阿克苏的纤维。阿克苏的特制化学品范围也许是最广泛的，阿克苏的药品和诊断及健康护理产品正造福于人类，还有动物。阿克苏希望人们不但知道他们，而且了解他们。

阿克苏知道有些人对他们的工业持怀疑态度，化学工业在面对增长中的困难的挑战时，它变得更加脆弱。当人们悔悟过来时也许认为错误是不可避免的——这是探测未知世界时常要付出的代价。

今天，从事化学业的公司已经从过去的失误中清醒过来。他们能够对生活在小小地球上的人作出更大贡献。这是阿克苏的信条：关心安全、健康及在阿克苏发展中的每一方面维护环境。

点评：

1. 作为一家具有一百多年历史的老牌公司，阿克苏与其他老牌公司一样，在市场的风云变幻中

不得不根据经营环境的变化进行改革，调整公司结构以提高活力或适应市场需求的变化。因此，阿克苏的改革是明智的选择。

2. 化学工业对技术的依赖性很强，因而阿克苏对 R&D 工作十分重视，这是它保持长盛不衰的重要因素。另外，许多化学产品在制造过程中，会产生污染环境的物质，因而任何一家化学公司都必须重视人们的健康、环境的卫生等问题，从而在公众心目中树立起关注公众利益的良好形象。

大宇公司的灵魂

大宇公司创建于1967年，是韩国第二大贸易及产业集团。它在世界各地拥有70多个分公司，并销售和经营国内外制造厂商生产的3000多种产品，与120多个国家进行贸易往来。大宇公司还在国内外从事自然资源的开发和建筑业务。近几年来，大宇公司年年登上一个新台阶，它在世界大企业中的排名分别是：1989年47位，1990年45位，1991年43位。大宇公司之所以能在激烈的世界竞争中取得稳步快速的发展，在很大程度上归功于“大宇精神”所带来的强大动力。

大宇精神是一种始终追求高目标和高水准的精神。力争第一，一直是大宇集团奋斗的目标。大宇的创始人、董事长金宇中曾说过，我们一直在为争取第一而拼搏。大宇人应有这样的雄心壮志：第一的位置非我莫属；第一的位置就是为我设置的。如果一开始就畏缩不前，认为“我不行”、“我无能”、“我没有得第一的实力”，那就什么事都干不出名堂来。金宇中对自己的要求也是定在第一上：“在我离开这个世界之前，一定要制造出世界第一流高质量的产品。迄今为止，我在发展壮大大宇的过程中创造了不少世界纪录：大宇造船厂的船坞是世界最大；釜山缝制厂的规模为世界之最；纺织品的销售额为世界第一。然而我们还有落后于他人的地方，我们还没有制造出世界第一流高质量的产品。因此，不管生产什么产品，我一定要使它成为一种世界公认的产品。就像钢笔是‘派克牌’，照相机是‘尼康’一样，我一定要制造出一种人们公认只有金宇中制造的才是第一流的产品。这就是我的理想和抱负。”正是这种精神，激励大宇人不断攀登新的高峰。

大宇精神是一种不断开拓创新的精神。大宇集团认为，革新是推动人类历史发展的核心要素。革新也是企业经营管理中重要的环节。革新来自有创造性的人打破现状、破旧立新的意志。历史的创造和世界的前进，靠的是有创造性的人，大宇人应该努力争取成为这样的人。金宇中认为，创造性来源于对现状提出质疑：“现在是否最好、最高水平？”“能不能生产出更好的商品？”“有没有新的办法？”这些疑问将刺激人们潜在的创造力，经过一番努力后得出令人满意的答案。大宇集团创业初期，当时社会上正普遍否认出口，认为出口会赔本。很多比大宇早创办的企业只搞进口，从未考虑开拓海外市场，而大宇却大胆地开辟海外市场，向人们认为不行的事情发起挑战，并且获得了成功。大宇的这种开拓精神和挑战姿态，不仅变为开拓美国和欧洲市场的力量，而且也成为开拓苏丹、尼日利亚、利比亚、匈牙利、原苏联、中国、阿尔及利亚等国市场的力量。大宇人认为，只有具备进取精神和挑战精神，敢于开辟新路，敢于开创新的事业的人，世界才是辽阔的，才能够大有作为。大宇过去是以这样的姿态走过来的，今后也将以这种姿态走下去。

大宇精神是一种牺牲献身的精神。金宇中曾说过，没有一代人的牺牲就不可能有下一代的发展和繁荣。西德的复兴若称得上是奇迹的话，这个奇迹是在日夜响彻在战争废墟上的建设者的铁锤声中创造出来的。那锤声就是牺牲之声。美国在开发西部时，经历了几代人的牺牲。牺牲的一代必须具有历史的使命感，具有建设繁荣富强的国家和社会的坚强意志，具有赶上发达国家，为下一代创造财富和树立自豪感的觉悟。牺牲的一代不为自己谋求任何好处，他们只知工作，甘愿牺牲。一些生活富裕的外国人和生性乐观的阿拉伯人曾问金宇中：“你为什么那样没日没夜地工作而从不休息一天。你应该

满足了。悠着点劲慢慢干吧。”金宇中回答说：“今天我们的生活还远远赶不上你们，不过我们的下一代会逐渐缩小这种差距。我们肩负着为缩小这一差距而打基础的使命。现在满足还为时过早。满足是‘牺牲的一代’的大敌。我们的自我满足，会导致下一代过不上令人满意的生活的可能性。”金宇中说，“一事当前只想到自己的人，不可能有牺牲精神。只有首先想到的是别人，想到的是明天，想到的是共同利益的人，才能具备牺牲精神。牺牲是利他主义的顶峰。譬如落进地里的种子，必然要腐烂，要死亡。种子不想腐烂死亡，就是拒绝收获结果。种子不愿自我牺牲，就意味着颗粒无收，这是何等巨大的损失！”

韩国舆论界传说着许多金宇中为开辟世界市场而不停奔波的佳话。他平均每年有200天以上是在国外度过的。1981年，他在国外度过了239天，光在飞机上的时间就有525小时。为了最大限度地减少路上所占的时间，他对换乘班机的时间都进行了精确的计算。而且，他常常乘坐夜里起飞的班机，晚上在飞机上睡觉，早晨抵达目的地后即衣冠整洁地去会见有关方面的人士。为了节省时间，他常在飞机上审阅下属公司送来的报告。他虽是韩国一流财阀企业的总裁，日常生活却是比较俭朴的。据说，他出国办事，为了节省企业业务支出，常住在“三流中的三流”旅馆。他不虚度片刻，上午在一个国家谈完生意，下午便飞往另一个国家。金宇中以他的行动实践着大宇集团提出的口号：我们珍惜时间，但不珍惜汗水和努力。这也是大宇精神的重要内容。

大宇在世界各地设立了许多分公司，这些分公司的职员常年在海外工作是很辛苦的，可是谁也不讲辛苦的话，因为金宇中付出的辛苦，比他们还要多。金宇中身先士卒，起了很好的激励作用。韩国舆论界认为，大宇集团的发展，就是在金宇中的以身作则与职工的吃苦耐劳精神相结合之中实现的。

金宇中认为：“企业家的真正使命不应是财富的占有，而应是财富的积累，是为国家和民族做出成就。”他常说，“依靠所有权支配企业的时代已经结束了。与财富的积蓄相比，我更满足于事业的成就。”

金宇中对于钱的哲学是：“必要时不惜巨金，无必要时吝惜分文。”1978年和1980年，金宇中先生把自己多年积蓄的250亿元财产全部奉献给大宇文化福祉财团，用于资助文化福利、科学研究、技术开发等项事业，剩下的只有一处住宅。金宇中文出全部股份后，在大宇集团他已不是大股东，而是“领取工资的总裁”了。

金宇中与其他财阀有所不同，他声称决不把大宇的所有权和经营权交给自己的家族。他认为大宇若是由家族经营，职工就不会像对待自己的事情那样全力以赴地去工作。据称，他已物色到几名接班人，一旦时机成熟，就辞去大宇集团会长职务，交出最高经营权。

金宇中经营大宇所取得的卓越成就，为世人所瞩目。1984年6月18日，国际商会在瑞典首都斯德哥尔摩召开第二十八届国际商会定期大会。会上，国际商会根据金宇中非凡的企业经营才能和对国家经济发展所做的贡献，授予他“国际商业奖”（每3年一次，颁发给“一位创立或发展自己的公司而对自由企业有贡献的企业家”），并由瑞典国王卡尔十六世古斯塔夫把国际商业奖的金质奖章佩戴在他的胸前。

大宇精神的内容十分丰富，它成为大宇人的精神支柱，鼓舞着大宇人为了更加光明的未来，去不懈奋斗。

点评：

1. 在国际竞争市场上，大宇公司可谓是后起之秀。作为一名新手，大宇公司若想后来居上，就必须具有更高的要求、不断创新和自我牺牲的精神。大宇公司成功地塑造了以这种精神为核心的大宇精神，这是它在激烈的市场竞争中脱颖而出的重要因素。

2. 大宇公司的崛起伴随着韩国经济的启动。金宇中积极地利用各种新出现的市场机会，高标准、严要求地开拓自己的事业王国。东亚国家素有相似的传统文化，艰苦朴素、勤劳勇敢是传统文化中的优秀成份，大宇公司成功地从传统文化中汲取营养，谋求传统精神与西方现代企业经营的最佳切合点。它的成功做法，对我们有着类似环境的国内企业，颇具较大的启发意义。

道氏化学公司的卓越领导者布兰奇

道氏化学公司创立于 1897 年，是一个庞大的企业王国。在其产品中，氯的产量占世界第一位，乙烯占世界第二位，其他产品种类达 1100 种。从业人数高达 5.3 万人。进入 70 年代以后，道氏化学公司资本总额达 5 亿美元左右，销售额高达 56.52 亿美元，纯收益 6 亿多美元，占全美化学公司的第一位。

道氏化学公司的迅速成长和居世界第一位的纯收入以及在世界经济不景气中丝毫不受影响的巩固地位等成就的取得，主要归功于该公司董事长查理士·布兰奇。由于他凭借自己出类拔粹的才能，奇迹般地使道氏化学公司成为美国乃至世界最大的化学公司，美国的《金融世界》杂志曾推选他为 1976 年度最优秀的经营者，并赠送一枚金牌，以向人们昭示他获得了全美第一经营者的荣誉。

查理士·布兰奇当初是以一名技师的身份进入道氏化学公司服务的。在漫长的日子里，他全心全意地为道氏化学公司做事，为道氏化学公司的迅速发展，立下了汗马功劳，并作为道氏家族以外的人，头一次获得了公司董事长这一至高无上的头衔，执掌了公司的大权。

查理士·布兰奇在他掌管公司的活动中，是以优秀的品质和坚强的信念取得成功的。他认为，追求更完美的品质，才是竞争的唯一之道，并说：“这是我信守不渝的座右铭。”他鄙视以行贿手段获得合同的作法。当自己公司的产品与其他公司的产品质量相差无几时，他主张“以信念为武器，去与对方竞争，一决胜负”，而决不用金钱去说服。他还特别强调公司要做好周到的售后服务，以取得信誉。

查理士·布兰奇的成功，还得力于他敢于起用有学识的年轻人。他做为道氏公司的董事长，从过去到现在，没有读过任何一页经济学、财政学、市场学、产业心理学等书籍。但是，他在选用职员的时候，又总是采用刚从大学毕业而又没有经验的人。他认为，“这样做才能把公司的做法从头教给如同一张白纸的人。而这种办法也是培养优秀经营者的秘诀”。他主张“尽量地把决定权交给年轻的职员，让他们尽量犯错误，以便达到成功。”他还认为，“商业就是优秀人才与简单的算术问题，而不是电脑和计算机的问题”。此外，查理士·布兰奇还特别强调要给予下属公司经营活动一定的独立性。他说：“我们道氏化学公司长久以来，便注重独立性，避免权力集中。所以当开展跨国企业活动的时候，便能发挥任何公司望尘莫及的力量。”查理士·布兰奇作为美国最大化学公司的董事长，深知化学工业给环境带来的危害，是极为严重的，因此，他十分重视解决化学工业给环境所造成的污染问题，这也是能够使道氏化学公司遍布世界各国的一个重要因素。为了防止水银外泻而造成公害，他下令关闭了设在加拿大和路易斯安那州的工厂。仅关闭加拿大的工厂就损失了 3700 万美元。他说：“这两家工厂虽然没有超过政府规定的公害基准，但是，我们认为没有百分之百排除水银的可能，所以才关闭。”道氏化学公司的发祥地——密得兰，只有一条小河流经此地，不得不以河水作为饮水和工业用水。因此，道氏化学公司对防止河水污染规定了严格的标准。查理士·布兰奇说：“某些方面，我们公司的基准比美国法令规定的更严。”“道氏化学公司设在世界上每一个国家的工厂，也都采用同样的基准。”他主张每一个人都应自觉地负担为解决污染而花费的成本。查理士·布兰奇为防止污染而采取的各种对策，得到了许多著名人士的赞赏。他们号召大家

向道氏化学公司学习。这说明查理士·布兰奇的确是一位不平凡的经营管理者。

查理士·布兰奇对未来一直抱着坚强而又乐观的信念。他说：“我对未来非常乐观，有人认为工业社会将来会衰退，我不赞同这种说法。对化学的未来，我充满了信心。假如我刚从大学毕业，我一定会毫不犹豫地进入化学公司服务。为什么呢？将来能取出分子和原子，来创造人类需要的新物质，除了化学工业外，其他行业都办不到。”他还说：“我相信人类正处在新的产业革命当中。”他认为，零增长论是一种愚蠢的观念，只谈悲观论调，是最糟糕的。凭人类的智慧，一定能解决能源不足的问题。

点评：

1. 在布兰奇的卓越领导下，道氏化学公司的经营取得了很大的进展和成功。布兰奇的成就是多方面的，但独特的用人之道和对环境问题的关注，则是布兰奇的管理思想中尤为重要的闪光点。

2. 道氏化学公司是一个庞大的企业集团，其子公司和分支机构遍布世界各地。道氏化学公司在从事跨国经营的活动中，不得不面对跨国公司所共同面对的一个问题：东道国在享受外资企业所带来的利益的同时，不得不在社会舆论的压力之下，关注其对环境的影响。作为一家化学公司，这一问题尤为突出。

布兰奇主动地对环境污染问题予以关注，提高标准的基准，这就取得了主动的地位和世界性的声誉。只有具有远大目光的战略家才能具备如此气魄和胸怀。

德国的媒体巨头莫恩

赖因哈德·莫恩有德国媒体大王的美誉。这位年届 75 岁的贝特尔斯曼家族的主人拥有许多的印刷厂、出版社、杂志社以及唱片公司、电影院和电视制作公司，共有职工近 5.8 万人。他的康采恩也是欧洲最大的媒体康采恩，在世界上则名列第三。

莫恩不但是一个成功的企业家，而且对德国的经济发展产生过巨大的影响。

第二次世界大战时，赖·莫恩应征入伍，驻守非洲。后来，他在一次战斗中被美国人俘虏。他利用被关在俘虏营里的“清闲”岁月，勤奋地学习英语和管理技术。

1946 年，他被美军释放，就直接从战俘营返回故乡尼斯特洛，并学习做书籍生意。一年以后，他接收了祖父那家已被炸弹炸得面目全非的出版社和 300 名职工。在战后的德国，精神食粮相当贫乏。人们对知识的渴求导致出版业和书店行业繁荣兴旺。为了迎合这种趋势，满足人们的愿望，莫恩懂得，他不能局限家族的传统，仅出版宗教书籍和教科书，而且还应当组建新型的经销新书的出版社。他还认识到，必须争取读者群，并致力于向迄今不看书的人推销书籍。这位企业家成功地组建了一个名叫“读者俱乐部”的社会团体，会员遍布全国各地，目前已有会员 470 万人。到里特尔斯曼出版社经营的书店买书是会员们应尽的一项义务。

后来，贝特尔斯曼家族决定，由赖·莫恩担任里特尔斯曼康采恩的董事长，并担任贝特尔斯曼基金会主席。他从不怀疑自己能履行这个使命。他一再强调：“我不仅仅是出版发行人，我是个企业家。我能干任何的行业。”“世界上没有解决不了的问题。需要知道的是，问题出在哪儿。”

赖·莫恩的自信和经营有方，使他的事业兴旺发展。1981 年，他又接收了一家较小的出版社。

莫恩特别注重人事管理。他大胆起用忠诚而又有才能的年轻人。例如：1969 年，他任命 3 位刚刚毕业的学机器制造的大学生担任了一个业务部门领导人的助手。上级的信任和放手大胆使用，加上自己的发奋努力和在工作中磨炼，如今这 3 人都是里特尔斯曼公司独当一面的领导人，是实现这个媒体巨人的确立的目标的关键人物。

里特尔斯曼康采恩对自己提出的任务是：要涉足大众传媒的各个领域：它不仅要经营电视台，而且要办报刊杂志，出版和经销书籍，开设自己的印刷厂。这使它成了名符其实的媒体王国。这个王国包括乌发电视公司，美国的矮脚鸡丛书公司和汉堡的格鲁纳·雅尔出版社。

莫恩在管理自己的庞大企业时避免带任何感情的色彩。他的最高准则是务实主义。他说：“尽可能做你能够做的事情。”这就是说，应当解决确实能够解决的问题。莫恩为人爽直，心胸开阔，他对自己的家庭成员也是量才录用，无才不用。例如，他的 46 岁的儿子约翰内斯·莫恩虽然是康采恩里的一名经理，但不是董事会的成员。

莫恩住在德国南部的小城居斯特洛一座并不豪华，但很舒适的农家院子里。每天早晨，他准时来到办公室，在一张非常光洁的写字台后落座，开始他一天繁忙的工作。他考虑的问题很多，从如何出版更多更好的书籍和音像制品，到如何同职工长期失业的现象作斗争。

莫恩和他的康采恩为电影和电视观众制作了很多节目，但他本人很少看电视；他不喜与人闲聊，说话时言简意赅，喜欢给人以启发；他不愿在电视节目中露面，也不愿出席大型社交活动。每有余暇，他喜欢骑着自行车，在自己不大的家乡漫游。

莫恩的康采恩出版了无数的报刊杂志和书籍，但他本人却不是个文化人。他有一次在谈及自己的时候说：“我不是出版发行人，我从来就不是出版发行人。我对文学没有突出的兴趣。我能做其他任何行业的工作。如果我的父亲留给我的是一家纺织厂或是一家汽车制造，我同样能够把它们经营好。”

点评：

1.莫恩的文化出版事业，不但成就了他的事业，而且为人们提供了丰富的精神食粮，功不可没。在经营活动中，莫恩体现了现代经营者的一些宝贵的品质：未必具备高深的专业知识，但必须具备远大的视野和选人用人的才能。

在现代经营中，由于市场竞争的激烈、分工程度的提高和企业规模的扩大，任何一个人也不可能企业经营中精于一切方面。作为领导者，必须善于选人用人、懂得分工和授权，在员工的共同努力下谋求企业的发展。

2.正因为莫恩谙于此道，大胆起用忠诚而又有才能的年轻人，他的事业才能取得如此的成绩，他才有胆量说出：我不是一个文化人，但能经营好一切行业的企业。

理性主义之光

丰田生产方式在产业界有句出名的谚语：“把干抹布再次重新绞紧。”而且，丰田的理性主义与叫“三河”的土地有密切的关连。

丰田厂区内，有个 11 层楼的单身宿舍，就有 11 个不同的宿舍员工自治会组织。它的宗旨是要“火速训练新进人员，建立丰田良好的人际关系。”

自从二次大战后，最使日本企业经营烦恼者，莫过于“虽然具备公司经营的基本方针与公司的信条，却普遍缺乏公司的风格。”

的确，公司的基本方针与信条，只要花一天工夫就可完成，可是公司的风格不是一朝一夕可以塑造，必须经过相当岁月的洗礼才能结晶。虽然公司的基本方针与信条，可以刻意华丽地标榜，但是欲发展到一个具代表性的独特风格，则要历经长时间的磨练。同时，如无风格的公司，绝对做不出优秀的商品，更不会拥有卓越的人才。

研究所有成功企业型态的风格成因，发现其成功的单纯原理，是经得起长期的考验。

一般的技术本位、生产力、资讯集结力、组织结构及管理能力，皆是可眼见的经营资源。然而，公司的风格，则是看不见的经营资源。

1. 全体员工参与经营

丰田的预算管理、合理化计划等，始终能够如此顺手地实行。首先是各部门算出各自的预算利润，然后总合化，提出董监事会检讨其资料。另外一方面，董监事会站在全分公司的观点，树立“至少必须有此利润”，以个别检讨其利润计划。在很多的场合，董监事会提出的利润计划，常常比由下阶层提出的还大。

如果双方提出的利润计划不同，董监事们会与负责单位沟通，使两者都能同意，使董监事会提出的计划与各部门的计划差额，努力达到合理化目标的设定。如此把现场的意见十足地纳入合理化计划，员工们自然对直接参与经营更加热诚，归属意识更加高昂。

全体员工参加的归属意识，是“创意提案制度”的一项。这种方式是丰田英二在 1951 年到美国留学，在福特工厂的管理系统中所获得的灵感。4 年前的提案件数就突破 190 万件，换算每一个人平均提案数为 38.8 件，奖金支付高达 9 亿日元。

品管圈的数量为 5300 个小组。难怪丰田英二会长说：“单凭嘴巴讲没有用，为了燃起公司全部集团的工作欲，必须给予简洁的目标，大家针对目标努力。从业员工创意功夫的提案制度，已经有 30 年的历史。”

2. 每年均做必要的革新

公司风格活像空气般，自然而然传遍公司的每个角落。能否确实传播全在于“公司风格的意识化”。能否有效地进行教育与研习，首先必须有“一开始就具有公司风格”的观点，使新进人员彻底实行。大学毕业生要经过 7 个月的研习，实际分配工作则要经过 11 个月。其中的两个月是工厂研习，两个月是推销研习。高中毕业的新进人员，一年间要集中在一个宿舍共同生活，配属一位前辈，对新进人员进行“一个人面对一个人”方式的指导。

丰田英二会长说：“真正的教育，是让受教育者不感觉在何时受到教育，而以身作则让其自然陶冶最为理想。欲如此实行，企业的使命或经营理念，便要十回二十回加以重复说明。换句话说，是采用反复连续安打，虽然动作

繁复，但却不失为捷径。”

其次，被瞩目的还有一项“机能会议”的做法。范围包括“涉外、销售、生产、商品计划、人事、事务、原价、品质、关系企业。”在一定期限内选举代表人员，编成一个生产团体。比如原价管理团体，以“可乐娜”一部汽车设定降低成本 15000 元为目标，大家共同来努力。

这个方式任何一个公司企业都可以办到，丰田要比别人更先达到一步才行。选出的代表带着部属说明及承认一切事实。如果是专门知识以外的问题，被选出的人没有办法积极发言，资格便立刻被取消。这种活动目的非常明显，是要打破本位主义，跨越中断的部门隔阂，制造密切关连的风气，干部与干部之间，只有全公司的经营观点。

3. 顺应世界潮流的国际化战略

为了节约资金，提高资金周转率，减少在产品，最大限度地压低库存，丰田公司将厂内的各道工序之间关系视为供给者与消费者，设立看板，上一道工序根据下一道工序的要求及时生产产品，及时运送，下一道工序对上一道工序的产品进行质量认可，这样既提高了效率，又加强了质量管理，收到了一箭三雕的效果。堪称日本经营的典型代表，被管理学界命名为“Justintime”的生产方式。

但是，如果能把日本的经营方式通用于外面的世界是不可能的。跟福特的合作，事实上不是丰田国际化战略的退步，而是在先见之明大胆基础上建立的。首先是 1982 年 7 月把“产销合并”，是丰田汽车的新生，充分考虑到今后国际化趋势以及产与销分开的缺点，强制合并。1982 年 3 月，丰田英二社长只身到美国，与通用汽车公司交涉合作事宜，要求与世界汽车行业的第一第二合作，却并非基于现行生存的迫切考虑，而是为了超越日本的经营法则，增强其在世界舞台的生存竞争能力，把“由上而下”与“由下而上”这两种经营管理方式调和并用，并强调作好技术转移，以扩展其在境外的生产能力和销售能力，顺应世界发展潮流，使其产销稳居世界一流。

点评：

“良好的企业文化，精诚合作的精神，不断创新的进取意识和灵活地国际化战略”是丰田公司成功的根本所在。哪一个企业真正做到这一点而不成功几乎不可能。

丰田公司能够把其经营观念贯穿于每一个员工，全员参与，不断地革新，使公司始终保持旺盛的生机。丰田更精明的经营策略是在国际化战略中，不是把丰田的“看板管理”等具体方法生搬硬套，而是充分与国外的具体情况相结合，勇于超越自我，因而取得了辉煌的业绩。在这方面值得中国企业认真学习。

环岛生产，独领风骚

正当世界各大汽车沉醉于福特批量生产方式时，公司总部设在瑞典歌德堡，创建于1927年的沃尔沃汽车公司却独出心裁，在一家叫卡尔马的汽车分厂却建造了一种全新的装配线——装配环岛（Assembly Island），开创了环岛生产的先驱。它的卡尔马厂和乌地瓦拉厂采取的是单一工作站的生产方式，而一般的汽车公司采取的则是以装配线大规模生产的方式。

1971年，36岁的皮尔·盖伦哈马当选为沃尔沃公司的董事长兼总裁。当时在瑞典企业界普遍存在着工人怠工及流动率高的情况，工人缺勤率达50%以上，流动率超过25%。由于瑞典是一个实行“企业社会主义”非常彻底的国家，人民拥有优厚的社会福利待遇，还有失业福利，所以人们并不担心失业，这就给公司带来了很多的问题。盖伦哈马上任之后，试图以改善工作环境及生产方式来改变这种状况。当时公司上下都认为盖伦哈马是“疯”了，但他并没有气馁，反而更加自信地投入了这扬“战斗”。他摒弃了旧的装配线生产方式，把卡尔马厂的厂房建成三叶草的形状，由25个工作站环绕而成，每个工人都可以在靠近窗口的地方工作，各工作站各司其职，由15—20人从头到尾来组装一辆完整的车。机器的运转全部自动化，使用计算机装置，这样工人只需在自己的工作点等着待配的车辆沿着环形状配线运行到面前来装配，改变了以往工人跟着生产线上的汽车来回奔跑的状况。这样既省时又节省了投资，而且工人可以亲眼看到一堆零散的零件在自己的手里变成一辆完整的汽车，使人有一种满足感。这种生产方式改变了常规装配线上那种单一的机械动作，提高了人们的工作兴趣。

1974年2月8日，以新的生产方式生产的第一辆完整的汽车驶出了工厂，卡尔马厂也于这一年正式投产。为了让工人能愉快地工作，工作区还配备了隔音装置，大家可以以平常的音量说话。难闻的汽油和机油味则由天花板上伸下来的一些管子来吸走。每个工作站还设有小吃部、衣帽间及蒸汽浴室。工人间还可以变换工种，你今天用锤子干活，明天可以拿螺旋钻，也可以爬上装配线上的承载板工作，还可边走边干。遇有沉重的车门或大型机件，则有起重机代劳。现在，卡尔马厂的技术和工序很多已获专利。沃尔沃在瑞典新建的5间工厂都采用了卡尔马厂的生产模式，卡尔马厂成了沃尔沃最引以为荣的示范厂。这儿的工人流动率已经降到了5%，生产一辆车所需的人力和时间减少了40%，成本也降低了25%，卡尔马厂成了人人称羡的地方，工厂从未发生过罢工，这儿的工会是瑞典强有力的工会组织，厂方在10年中只调离了1个不称职的职工。

还有一家采用这种生产方式的重要厂家是1988年正式开工的乌地瓦拉厂。

1987年，沃尔沃公司总经理罗格·霍尔特巴克在乌地瓦拉新工厂亲自从头到尾装配了一辆小汽车，这一行动使得公司决定在乌地瓦拉也不用常规装配线来生产“沃尔沃—740”型小汽车。该厂每个工作站由8—10人组成，也是从头到尾组装一辆完整的汽车。与卡尔马厂一样，工作站也设有一套特殊的装置，使车体放在一个可以回转的圆轴上，这样汽车的底部也可以倾斜到工人面前，车身可以向任何角度倾斜，使得80%的装配工作可以以舒服的姿势完成。乌地瓦拉厂没有现场监工，工人们自己管理自己，这种尊重人性的做法使得乌地瓦拉的缺勤率只有8%（卡尔马为17%）。总经理莱夫·卡尔

贝里自豪地说：“它不仅是一项新的生产技术，它意味着装配线的末日的到来。我们使工匠的手艺重新回到汽车制造业中来了。”

当然这些年来，瑞典整个国家高水平的管理技能和技巧为沃尔沃的成长和成功提供了十分有利的外部条件。为了在全世界销售高技术产品，沃尔沃非常重视对其员工进行培训，为此还专门制定了一个称为“全速前进”（Full Speed Ahead）的训练计划，开发了一个昂贵的培训系统，对其员工进行培训。

首先是让所有员工了解他们对公司的生产力和品质的重要性，并让大家了解公司的领导风格和领导哲学。以分权制和代理制的组织结构为主，分权制是指以小组生产的自主管理方式，代理制是指训练小组内每人都有能力来担任组的领导人，给他们灌输人人都要以当“老板”的意识，鼓励他们去当领导，由此使员工具备多方面的能力。然后再对员工施予一系列的训练课程来加强他们的技术层次及管理协调的能力。

例如在乌地瓦拉厂，对新进的员工要进行为期4个月的生产技术、人事管理和生产规划的训练。使员工知道在作为一个合格的员工的同时，应如何去当领导。事实上，在乌地瓦拉厂，员工的装配技术熟练，有的一人就能装配整部车。另外，组员轮流担任该组的领导，小组还可自行招募新员工。这种自主管理的模式使得大家能够齐心协力，共同把事办好。

为了确保员工知识的高水平及局部技能、服务人员的质量，沃尔沃还为员工提供继续教育。为提高顾客理解技术诀窍的能力，公司还在销售现场或直接为顾客进行培训。它不仅以产品质量闻名于世，还以它在几个不同地区提供优良的技术资源而著称，这些知识都是与交通运输相关的，并提供驾驶培训，为高层管理教育提供服务和部分部训。

点评：

1. 沃尔沃公司的成功决非偶然，组织创新，发挥工人的积极性，提高工人工作效率是沃尔沃公司成功的根本。“财富的实现来自劳动”，最简单的道理永远颠扑不灭。

2. 近十几年来，世界汽车工业的技术进步已经越来越快了，降低单位生产成本所须花费的努力也越来越大了。这正是落后的汽车生产国，比如我国，赶超先进汽车生产国的难点所在。

幼托连锁，门德尔出新招

当佩里·门得尔（Perry Mendel，1922年—）将幼托连锁变为一项事业时，他被人们描绘为“幼托事业的山德士上校”。1985年，这位满头银发的企业家已经在美国的40个州和加拿大经营有1050个中心，使得金德幼托在数10亿美元的幼托事业中，成为明显的领袖。

但与山德士上校是快餐炸鸡餐馆的先驱不同，佩里·门得尔是在业已停刊的《全国观察家》杂志上读到一篇关于一家大特许联营公司计划参与幼托业的文章之后，受到启发，而在60年代成立金德幼托公司的。

“在读了那篇文章之后，我自己也作了估算，结果看上去很好……我想成为第一个使它运转起来的人。一种思想在某个人加以实践之前还仅仅是一种思想，这正是金德幼托要做的。我们是将全国性幼托网的思想转为现实的第一家公司。”

在设法建立一个有利可图的幼托网的过程中，门得尔和其他企业家都遇到了一系列独特的问题。幼托中心是一种劳动力非常密集的工作，每5到10个孩子就需要一名老师。再加上每一个中心只能容纳有限数目的孩子，才不致于影响服务的质量，这就意味着它的利润率是极低的。一个企业家要想发达，就必须靠吸引大批的客户来补偿这些低利润率。要达到这一目的，就必须在相对短的时间里开出许多幼托中心来。

实现这一目标的合乎逻辑的方法，似乎就是向独立的投资经营者转让设立幼托中心的特许权了。自50年代以来，其他低利润率大容量的行业的企业家就已经成功地通过转让特许权扩大了自己，但正如金德幼托中心和幼托业中的其他单位不久会发现的那样，照护孩子是远较出售汉堡包困难的工作——这种行业所需的监督要严密得多。那些试图通过转让特许权来发展的幼托公司很快就发现，他们无法保持他们的质量标准。

营业7个月以后，门得尔放弃了特许权转让。如今他还称这项举动为“我们所作出的最明智的公司决定”，他解释道，幼托中心归公司所有使金德幼托公司对它们的服务质量拥有更大的控制，并且投资的回收也更好。

然而，还在1970年冬的时候，门得尔就完全有理由对他的停止转让特许权的决定进行三思。在此之前，他已将公司股票公开上市，结果也未能收到足够的资金，使他未能在少数公司所有的中心之外再开出更多的中心。所以金德幼托陷入了规模太小，公司利润不值得一提的状态。因为到1970年7月，金德幼托的中心仍不足20个，每周赚得的钱总共12000美元左右。门得尔准备要缩小他的关于一个全国性的幼托中心网的梦想了。

1970年的下半年，门得尔无可奈何地将金德幼托与沃纳国民公司——一家辛辛那提的房地产公司合并了。他从沃纳公司得到的150万美元使他又能开出几个新的中心，并将金德幼托的服务范围从原先规划的2岁半到6岁的儿童，扩大到包括婴儿和放学后的学童在内。

在金德幼托的真正发展还是一年以后的事，当时门得尔搞出了一套具有特许权转让的一切优点而无其他缺点的房地产筹资计划。该计划是这样的：一个外来的投资者按门得尔的技术标准建造一个幼托中心，然后将它租赁给金德幼托20年，附带两次续约5年的续约选择权。这样的安排既使投资者资助了金德幼托的扩展，同时又使门得尔仍能对每一个新开出的中心的经营保持严密的控制。

每一个人结果都从门德尔的计划中得到好处。投资人一般对 15 万美元的抵押提供 5 万美元的资金，这样他每年从金德幼托可保证收到 24000 美元的租赁收入。即使考虑了利息费用的开支，他也可每年净得 7500 美元，他的投资的税前收益率达到 15%。而对金德幼托来说，它可以开出新的由公司拥有的中心，而不需支出建筑费用。

利用这一计划吸引投资者，门德尔开出新的金德幼托中心大约只需 1 万或 1.5 万美元，发展速度几乎就取决于他能以多快的速度建成新的中心了。在 1970 年年底，金德幼托中心的数目还只有 17 个，到 1975 年就跃到 88 个，到 1976 年又跃至 133 个，就在这一年，门德尔从沃纳国民公司手中重新取得了对他的公司的完全控制。到 70 年代末，金德幼托有了 335 个幼托中心，产出的经营岁入超过 2850 万美元，净利润收入为 220 万美元。

随着公司发展，门德尔又逐渐将他的注意力转向召集一支有才干的经理和幼托专家队伍。“我最初的想法是，通过在一个安全、清洁、色彩绚丽和快乐的环境中，向孩子们提供一项全面的幼儿照管计划，来解除那些不得不将自己的孩子托付给幼托机构的母亲们的负疚之情。”他说，“我雇用了我所能找到的最好的专家来制订营养、教育和肌肉协调等方面的计划，一切都为着一个目的，为孩子们提供一种远胜于看守人的照护。”

“从一开始我们就依靠质量，而不是价格来出售我们的服务。1969 年，当蒙哥马利的幼托时价为每周 13 至 15 美元时，我们收的费用是 20 美元。但是我们是向孩子们提供热早餐的第一家。”

与幼托业中的所有公司一样，金德幼托的最大问题是留住合格的师资。因为经营幼托是一项劳动密集型的活动，金德幼托和它的竞争者都付给它们的老师最低工资或接近最低工资。这导致了人们称为“与快餐业相当的”人员流动率。

但是，金德中心却设法控制住了它的人员流动率，它的办法是采用一种从内部提升的方针，使得老师们有机会被提拔到经理或地区经理的位置，以及实行一项雇员赠股计划，向每一个连续不间断地在公司服务了 3 年的、年满 21 岁以上的雇员奖励公司的股份。另一种办法是精神鼓励，即发行金德幼托《中心线》，一种每期登载公司新闻、照片和鼓舞性词句（“你们是我们公司的中心”）的教师月刊。

确实，在金德幼托的整个历史上，门德尔一直将公司朝着新的有利可获的领域推进。他组建了金德幼托商品有限公司，销售标记衫、帽子、茄克衫和其他物品；他组建了金德儿童人寿保险公司，推销儿童人寿保险；他组建了金氏产业，为诸如坎贝尔制汤公司和公平人寿担保协会之类的客户，在公司的设施里经营幼托中心。

点评：

金德幼托的异乎寻常的成功，说明高度标准化能带来意想不到的盈利，为开拓新产业提供了新思路。

老大难重塑企业文化

沃特爾市政公司是美国芝加哥市给排水公用事业团体，它雇有 2600 名职工，年度预算达 6700 万美元，每年技术措施费用达 200 万美元。

这些年来，沃特爾以恰当的方式执行了它的委托管理。不过，它在发展过程中也面临着很多的困难和争议，其高级官员时时受到责备，被判定为滥用公共基金。

沃特爾所面临的第一个问题，是众多的保护人问题。历届行政当局都设法把亲信人物安插到沃特爾的不大的职工工资名册之中，这样既增加经费负担，又影响决策效率。WATE 所面临的第二个问题是官僚主义蔓延——这是组织理论家亨利·明茨伯格认为影响到一切较老组织的一个问题。一般的合同需要 72 个部门分别签署，且要花近九个月时间在官僚机构中作公文旅行，最后才能得到通过。

虽然有一套现代化的计算机系统在执行，沃特爾中仍有至少 6 套的人工记录系统在分别运行。并且这些系统的反馈还有差别，没有人能肯定地说在任何时候在职工名册上到底有多少人。

沃特爾的一切业务都用高度规范的官方备忘录格式进行。日常事务的处理都用书面方式，而不是面对面的——没有写在纸面上的事情甭指望办成！

到了 70 年代后期，由于城市用水量的不断上升，用水量已超过系统的设计容量，使得这个机构的效率低下愈发突出。根据联邦环境保护局的有关法规，沃特爾必须改善其设施。州环境保护局长认为，在沃特爾处于目前这种低效无能的官僚主义状态下，向这一组织增加投资是极不谨慎的。而且，他还认为，要使这一死气沉沉的公司恢复生机是十分困难的。尽管如此，他和他的新总经理亚当斯·李决定接受这项挑战。在变革沃特爾的过程中，亚当斯·李是个关键人物。亚当斯在接管沃特爾时年近六旬，已退居二线。他是个成功的企业家，富有进取精神，他的上任，使沃特爾中的绝大多数人受到鼓舞。

在使沃特爾恢复生机的头几个月中，亚当斯对该组织作了认真的调查，调查结果并不令人鼓舞。沃特爾特别臃肿的上层建筑尽管在职务上规定由亚当斯负责该组织的运行，但大多数事情不论巨细都要受到一个顾问委员会的评审，任何决定都要委员会表决通过，尽管亚当斯拥有否决权。

更使亚当斯难于理解的是这一高度集中化的组织要向执行主管——一名人事文职官员汇报。设置此职位的原始意图是杜绝热心政治的总经理们利用沃特爾去谋取私利。而实际上，这意味着亚当斯在沃特爾的日常管理中仅有很小的直接权力，因为每个其他人都向这位执行主管汇报，而后者能越过亚当斯直达顾问委员会。

从沃特爾的工作人员来看，存在着激励和不满的基础。最大的问题是人员的平均年龄达到 55 岁或更大。机构中人员的大部分在二次大战刚结束时就加入了，且其全部经历就是在这个机构中工作。所以由退休而伴随的知识和技能的损失是有待亚当斯处理的一个严重的长期问题。而在另一方面，绝大多数工作人员的忠诚和激励却是异常出众的。尽管在公众印象中，这是一个充斥保护人的官僚主义机构，但这些人员却是富有献身精神，他们真诚地盼望使沃特爾尽可能有效地运行。

亚当斯在这一变革中的目的不折不扣地是要把沃特爾从一种倒退的、官

僚主义的文化转变为过去在自己公司内所熟悉的主动、肯干的姿态，从按部就班型文化向努力工作、尽情娱乐型文化转移。

经过六个月的研究之后，亚当斯认为已到了行动的时机。为了重新塑造企业文化，他开始采取两个重大步骤：他聘用咨询顾问以加强这种变革的力量，并向沃特尔的主体——2600名正式职工发布了一项备忘录，声明他开展变革的结果不会开除或解雇什么人。他说，他的目的是与沃特尔的有才能的职工们一起工作，以改进它的效能。后来人们对这第二个步骤很有争议：赞成者认为它为巩固某些基本变革赢得了时间，反对者则认为以宽济宽，有失公允，会形成不良惯性。

由4名咨询顾问组成的小组开始花6周时间来熟悉沃特尔。在这一时期结束的一次会议上，决定了变革过程的第一个动作——建立由沃特尔职工组成三个重要的特别工作组与咨询顾问们在三个一致认为成问题的领域内一起工作。所选定的三个领域是：合同、公司运行和维护、人事。

1. 合同。大家普遍认为应该做某些工作以加速签订合同的过程。

2. 运行和维护。不顾执行主管下属的职能经理们的反对，委派了对运行和维修工作负责的第二个特别工作组。3. 人事。沃特尔的经理们全都认为，由于人事方面的种种约束，所以不论问题的性质如何，事情没法按不同方式处理。

总共有25名专业或中层管理人员被指派组成这些不定期全脱产的特别工作组，这一动作本身在机构中引起了很大震动。沃特尔中的人们习惯于毫无保留地执行命令，因而25名成员全都尽责地出席了安排他们工作的首次会议。

与此同时，亚当斯又安排与执行主管、职能官员、职能经理及他们的助手召开每周工作人员例会。他特意不把特别工作组人员作为例会成员，他要自己单独与他们一起工作。

特别工作组在第一周并没做多少事。成员们不习惯按此方式工作；他们中有不少人感到对新任务不适应。到了第二周，这些成员开始在他们的会议桌上侃起来了。例如，合同工作组的工程师们在曾为之工作的项目未能为操作人员热情地接受时，听到了不满之声。他们惊讶地得知，由于工程师们未能向操作人员所为之工作的项目进行指导，加上他们交付的设备难以操作和维护，使操作人员十分烦恼。双方都同意十分有必要就项目进行更好的相互联系。在其它工作组中，情况亦颇类似——每个人都大为惊异。

到了第三周，所有工作组都十分卖力地工作，以图就如何处理他们已辨明的问题酝酿意见。他们的建议书（在第七周时递交）由亚当斯、高级经理人员和顾问委员会审阅。在等待管理部门作出反应之际，这些工作组就已回去执行他们的建议了。工作组又增加了半打以上的成员。随着时间的推移，看来每个人都越来越专心致志于变革过程了。后来，反对设置工作组的人认为此举换汤不换药，公司高层领导应对前几周的混乱负责。

6周之后，各工作组提出他们的最终建议书——基本上是为他们的原始方案提供具体细节。高级管理部门提出某些反对意见并讨论修改。接着，注意力转向咨询顾问们关于使沃特尔顺利运行和权力分散化的建议书。他们提出：1. 取消执行主管一职；2. 取消各职能经理助理职位；3. 建立一条业务线（即排水和给水结构系统）；4. 对于重要职能，诸如工程和环境计划等，重新委派工作人员，以期在排水和给水两个部门内建立真正的工程职能核心；

5. 为新的计划系统设置计划主任这一新职位；6. 设立合同管理处，以掌握项目管理和合同系统。经过评审后，此方案也得到签署。

文件一签署，亚当斯就迅速行动。果真按照原先的诺言，没有有解雇一名职工，人们全都各得其所。改组是十分全面的，事实上，就位的是一个新的经理班子。

6 个月之后，再也没有人怀疑沃特尔已经发了生了显著变化。尽管仍然有许多的文件和书面材料，但是也有了很明确的一致同意的重点，贯彻这些重点的真正的紧迫感，以及开始出现一种“我们能使事情发生”的精神。亚当斯相信，按此新模式运行一年或几年之后，新的文化将真正地巩固起来。

点评：

企业的发展依靠什么？答案很多，但决不是依靠臃肿的机构、繁琐的制度。其实，这也是一种价值观、一种方法，我们需要变谬误的价值观、旧文化为正确的价值观和创新的文化。

什么是企业文化？企业文化的价值体现在哪里？企业文化变革的条件是什么？……通过本案例，值得我们认真的思考。

以诚信取人的世界船王

包玉刚，举世闻名的世界船王，属下环球航运集团鼎盛时期拥有 210 艘轮船，总载重吨位达 2100 万吨，船只数量与吨位均名列世界第一，超过当时美、苏两国船队总吨位之和。

包玉刚获得如此巨大的成功，他自己认为有三点主要原因：首先是有自己的个性特点；其次是获得了银行界的信赖和支持；最后是与日本航运界及造船界人士有着良好的关系。

包玉刚的确有着鲜明独特的个性，在灯红酒绿的商界里，像他这样一个不抽烟、不嗜酒的大老板实在寥寥无几。就是谈生意，包玉刚也从不迁就客人的恶习，比如日本商人谈生意都喜欢到妓馆里边喝边谈，但包玉刚从来不去，每次都是在他豪华的会客室里，用高雅的话题、名贵的茶叶来招待客人。在一种友好的气氛中，他们极有耐心地商讨着“共同的利益。”

包玉刚严谨的生活作风体现在工作中，就是他那严格的管理和超人的勤奋和独特的经营理念。

包玉刚对所属船队实行分权管理，每一条船就如同一家独立的公司，这样既可以节省管理成本，调动每条船的积极性，又可在一条船亏损时不致影响其他船只公司。在分权管理的基础上，各船公司的秘书和会计业务则集中由管理公司管理，管理公司向各船公司收取一定的管理费用。通过这种分散与集中紧密结合的管理方法，包玉刚有效地控制着他的船队。

据说希腊船王奥纳希斯曾经十分看不起这种管理方法，但后来事实证明包玉刚的经营方式令人折服。于是这位希腊船王在纽约登门拜访包玉刚时，表达了他钦佩的心情。

包玉刚经营航运的另一个显著特点就是坚持与长期客户合作，不追求短期行为。因为他认为长期客户虽然付的租金较低，但收入稳定，容易得到银行的支持，而短期的散租虽可随行就市，但却因为没有固定的收入，船主要冒很大的风险。他的经营作风似乎与当时航运业的传统不合，却与他的性格十分相合。50 年代包玉刚开始从事航运的时候，香港和国际上的船东大都采用把船单程租用或“散租”的经营方式，视航运需求率而定租金。当经济兴旺时，从短期的眼光来看，这一经营方法容易获取较高的利润。包玉刚舍弃了这种富有吸引力、然而风险极大的“散租”业务，采取了完全不同于传统航运经营的长期租赁法。他把属下船只以长期合约方式定期租赁，把船只长期租予用户，租期可分为三五年至十年，租护按月交纳租金。包玉刚的长租经营使他躲过了石油危机的考验，也躲过了使大多船王遭受灭顶之灾的危机。再后来，在海运业日益衰落的形势下，包玉刚没有固步自封，而是用巨资收购了地产公司九龙仓，从此弃舟登陆，开辟了更广阔的陆上事业。下面这个例子颇可以说明包玉刚的经营作风。

1956 年底他买进一艘 3300 吨的货船。最初租给香港某客户。租约到期正值 1956 年苏伊士运河关闭引起运费飞涨的高峰时期，那人想尽办法要求继续租用该船，主动要把租金提高一倍，显然船东有厚利可图。但包氏了解此人从事投机，没有稳定的货运合同，又嗜赌如命，所以断然拒绝再租船给他，而将此船租给了一家可靠的日本航运公司，租费低得多，租期长得多。后来那位客户仍从多方面租到许多条高租金船只，香港多数船东都有船租给他。可是不久埃及战事终止，运河开放，船只需求量减少，运费暴跌，此人入不

敷支，宣告破产。有些船东因此蒙受损失。唯独包玉刚在此期间既没有受到运河重开而引起的营业波动，又没有遭到租户破产带来的损失。

包玉刚的第一条船“金安”号就是得到日本银行的贷款购买的，可能正因为此，包玉刚与日本商界的关系很深。包玉刚 90% 以上的船是在日本造的，他的船 85% 又租给日本的客户。日本人非常乐意和包玉刚做生意。

日本造船商人称包玉刚为“我们最尊贵的主顾”。因为，从 1961 年以后，他一直在日本订造船只。每逢造船业淡季，日本船厂吃不饱，亏损大时，包玉刚宁可自己吃些亏也在日本订船。1971 年，航运业生意不振，他依然向日本订造了 6 艘船，总吨位达 150 万吨，造船商为此感激涕零。后来生意兴旺，船东争得头破血流也要在日本造船，造船商忙不过来，不肯接单，但只要是包玉刚订的船，船商二话不说，立即命令船厂动工，为其造船。

说起包玉刚和银行界的渊源，可以追溯到他在上海时的银行职业生涯，1945 年初，包玉刚就担任了上海银行的业务部经理，第二年升任上海银行副总经理。成为世界船王之后，他又兼任过日本兴业银行高级顾问、美国大通银行国际咨询委员会成员、香港汇丰银行董事会首席副主席、标准渣打银行董事、世界金融国际有限公司和 IBJ 金融（香港）有限公司主席、香港恒生银行、香港有利银行董事之职。包玉刚对银行一直有着特殊的感情，同时，银行界对包玉刚的事业发展也起了关键的支持作用，正是由于他获得了源源不断的银行贷款，才使得他的事业得以飞速发展。特别是汇丰银行，对包玉刚的支持更是功不可没。1964 年，汇丰银行第一次在包玉刚新建的公司里投资，占股 1/3，后来又增至 2/5。1970 年，汇丰银行又和包玉刚合资成立了“环球船运投资有限公司”，汇丰银行占股 45%。不久，包玉刚又成立了“环球租船国际有限公司”，其中汇丰银行股份达 37.7%。在包玉刚集团中居第二位的大机构“亚洲航业公司”中，汇丰银行也从中购得 10% 的股票。据估计：汇丰银行对包玉刚集团的投资，帐面价值已超过 5000 万美元，市场价值则还要大得多。

几十年来，包玉刚靠着自己的智慧和中国人特有的吃苦耐劳的作风，为中国人这个称谓赢得了骄傲。在他 73 年的人生历程中，他创造出的辉煌的奇迹，或许会随着岁月的流逝，而渐渐被世人遗忘。但他留给我们中国人的实实在在的东西、却永远不会改变。

点评：

1. 经商是一门需要大智慧的学问，而包玉刚正是掌握这种大智慧的人。海运界沿用多年的“散租”经营方式，由于受到世界航运业萧条的冲击，将不再运用，包玉刚洞悉先机，成为率先采用“长租”经营方式的第一人，其中的哲理，许多世界船王在经历了挫折之后才能理解。

2. 独特的人格品质是古今中外成大事业者必备的素质。大多数人在人生的逆境中却渐渐丢失了自我，因而也就注定不能成为独具魅力的领袖人物。包玉刚能够在鱼龙混杂的商界始终如一，坚持诚信、自尊、刚毅、正直的人生原则，终于一步步走向事业的颠峰。

3. 商海变幻，风云莫测，机遇与挑战常常并存。正如当时包玉刚率先摒弃“散租”的传统经营方式一样，日后当他敏锐地觉察了海运市场的衰落已不可避免时，便毅然放弃了心爱的航运事业，弃船登陆，终于使得他庞大的事业得以继续保持青春。我们从这位已故的世界船王身上，看到了他不固步

自封，不断锐意进取的可贵品质。

独树一帜的佩珀美国佩珀

饮料公司，是仅次于可口可乐和百事可乐公司的全美第三大饮料公司，目前占有美国饮料市场 7% 的份额。美国是世界软饮料的王国，各公司之间的竞争十分残酷，佩珀公司面对可口可乐和百事可乐这样的行业巨头，以其独特的口味和独树一帜的广告形式，在市场里牢牢站住了脚跟。

佩珀与可口可乐一样，也是在药房里问世的，时间比可口可乐早 3 年，即 1885 年。那年德克萨斯州韦科镇有位青年药剂师，使用中世纪流传下来的方法，以 23 种水果提炼剂的不同成份，配以大量咖啡因创造了一种新饮料，并命名为“佩珀医生”。

佩珀的口感十分独特，令人难以琢磨。有人说是梅干味，有人说是桃脯味，还有人说是樱桃味，更多人则说是一种莫名其妙的味。另外，饮料的名称“佩珀医生”，往往使人联想到草药，甚至还有人以为它是一种轻泻剂！而佩珀原来的经营者一直无法成功地对它的形象进行定位，使得佩珀长期以来不能吸引消费者的注意力，市场销售业绩平平。

60 年代，克莱门茨担任了佩珀的总裁。他上任之后决定彻底改变佩珀公司的经营现状。为此他下决心要改变佩珀在消费者心目中的混乱形象，重塑佩珀的形象并给佩珀的营销定位，还拟订了分段衔接的长期营销策略。

他在第一阶段的策略是开宗明义地宣称“佩珀是美国最受误会的软饮料”。同时花费巨资制作广告片——在明快的音乐伴奏下，众多影视大明星的聚会，大声申明“佩珀医生饮料总是受到误会。它不是什么可乐，不是什么啤酒，而是一种口感更好、更多的东西。”这一阶段历时两年，基本改变了佩珀的混乱形象，开始在公众中留下一个初步的印象：“佩珀是完全不同于其它任何东西的一种软饮料。”

第二阶段的策略是巩固佩珀与众不同的定位，给它创设一个单独等级和类别的市场品牌，以示与同类产品“完全不同”。克莱门茨一反竞争对手广泛采用的广告场景——“海滩上一群嬉戏的青年男女”及其变体，精心设计了一个高度戏剧化的场面，让一组演员在某一场景中先说一句“你得试试这个饮料才会爱上它”，然后场景立即变幻，演员接着说“试过之后你就会爱上它的奇特口味。”这一阶段用时 5 年，逐渐吸引来大批从未听说过佩珀医生饮料或听说但从未品尝过的消费者。克莱门茨认为，若想让一个人喜欢某种饮料，通常需要 4~6 次主动尝试。所以佩珀又频频举办免费品味活动，广泛招徕客户。结果 20 年后，心理学的研究表明，克莱门茨的做法是符合科学依据的。

卓有成效的广告宣传，使佩珀饮料的销量直线上升，至 1969 年实现 4.7 亿箱大关，一跃成为美国饮料行业第五大公司。此时，佩珀适时打出“和你一样，与众不同”的口号，向德克萨斯和加利福尼亚进军，赢得了当地青少年的喜爱。70 年代初，公司又向美国地处“阳光地带”的南部各州发展，初步形成了一家全国性公司的大体轮廓。

1977 年，克莱门茨开始实施长期发展战略的第三阶段计划，即把佩珀饮料变成美国生活方式的主流之一。它利用“胡椒”与“佩珀”在英语中的谐音，精心设计一个能歌善舞、滑稽可爱的“胡椒”形象。这位“胡椒”时而在电视广告中魔术般地出现，时而与米老鼠并肩慢行，时而吹 60 秒钟口哨激发观众的想象……凡此种种，使“胡椒”形象很快被美国公众熟悉和喜爱，

从而迅速提高了佩珀的知名度。到 1981 年，佩珀的销售额跃居美国同行业的第三位，克莱门茨此时也晋升为董事长。

1982 年以后，佩珀公司规模迅速发展，先购买了英国“威尔士”饮料系列的独营权，建立“总理饮料公司”；再买下产品销路不错的加拿大饮料公司；不久又开办了 10 家装瓶车间，以扩大佩珀的零售业务。到 1983 年仅佩珀公司总部营业额就高达 5.5 亿美元，而零售公司的销售额则是 5.5 亿美元的数倍。

正当佩珀的业务发展如日中天之际，金融大亨联合利特尔公司以 3.23 亿美元出其不意地夺得了佩珀的控股权。这一事件宛如飞来横祸，使公司内部人心浮动，许多高级职员纷纷拂袖而去。为了挽救公司，克莱门茨忍辱负重留了下来。他一边忍痛看着兼并者分割出售了瓶装厂和子公司，一边暗中不遗余力地保持佩珀饮料与众不同的声势，坚持把“全世界最有特色的软饮料”作为推销主题，在广告中用满意而又自豪的口吻一再重申“坚持饮用这一特色饮料！”使得佩珀在困境中，一直没有损伤元气。

1986 年，兼并者与垂涎已久的可口可乐公司商定以 4.3 亿美元将佩珀转手。一直卧薪尝胆的克莱门茨抓住机会，向联邦贸易委员会控告可口可乐涉嫌非法垄断，致使转让交易落空。然后克莱门茨与几位经理乘虚而入，出面集资重新收购了佩珀公司。历时 2 年，佩珀终于完璧归赵。

劫后余生的佩珀继续以“口味先驱”的口号开拓市场。因为它口感不同凡响，不少消费者干脆把以往形容不出的口味认定成樱桃味。佩珀公司则不作辩白，反正只要人们爱喝，说什么味都行。谁知可口可乐公司因兼并不成而愤然争夺市场，于 1986 年初推出“樱桃可乐”。皇冠公司紧紧跟上，推出“皇冠樱桃可乐”；百事可乐公司也忙不迭地推出“百事樱桃可乐”，一时间樱桃口味极其走红。年逾七旬的克莱门茨对此只是笑而不答，等到三家公司的广告战打到白热化程度时，他突然公布佩珀的绝密配方中根本没有樱桃！还不无戏谑地说：“主持公司 20 多年，现在才知道，我以前认为配方中有樱桃是错了。”三家公司瞎忙一气，到头来却替佩珀做了嫁衣裳，佩珀这下总算报了一箭之仇！

当然，佩珀绝不会公布它的配方里到底有些什么，这个秘密，可能只有老谋深算的克莱门茨心中明白！

点评：

1. 在白热化的市场竞争中，降价销售是一种方法，提高质量也是一种方法，而别具一格，独树一帜则是避开竞争对手纠缠的最有效的方法。因为对手也可以降价，对手也可以提高质量，但对手却不能变成你！

2. 可口可乐误以为佩珀是樱桃饮料，于是推出自己的樱桃饮料与佩珀争夺市场，这种以自己的非主导产品攻击对手的主导产品的营销方法是非常厉害的一招。因为如果竞争成功，则对手被逐出市场，如果竞争失利，自己也不会伤筋动骨。不过，这次不巧的很，可口可乐的一记重拳却打空了。

3. 佩珀的配方是什么？可口可乐、百事可乐的配方又是什么？几十年，好奇的消费者不断地问，不断地去品尝，结果是越问越神秘，越问越去品尝。其实，配方里又能有些什么！不就是糖加水加苏打再加咖啡因吗！前几年，中国出了个天府可乐，口味和可口可乐也没有太大区别，可口可乐不是赶紧把它收购了吗！这里不是说美国公司会唬人，而是钦佩它们会做广告形象设计，挑起消费者的好奇心，达到商业目的。它们的做法提醒我们，学着点！

敢做敢当的劳埃德保险公司

英国劳埃德保险公司是当今世界保险业中信誉最高、名气最大、资金最雄厚、利润最多的一家大保险公司，它成立于1680年，迄今已有300多年的历史，如此悠久的历史给劳埃德公司留下了许多岁月的痕迹，在公司里处处可见犹存的古朴风情。座落在伦敦中心的劳埃德总部建筑造型酷似一个豪华的火车站，在大门口站着披红斗篷的卫士；楼房里摆着狄更斯时代的长椅子、大桌子和高书橱，楼内的休息室高挂着“船长室”的标志牌；复杂的电脑系统里储藏投保者的所有资料，而记录员却用着17世纪的鹅毛笔！

劳埃德公司以敢于承保任何风险而闻名于世。大到火箭升空和人造卫星，小到电影明星漂亮的脸蛋和超级名模那双修长的玉腿，这家保险公司都敢毫不犹豫地予以担保。它的信条是：保险业若不敢冒险，保险公司就将无人问津。

1906年，美国旧金山大地震引起了严重火灾，为此劳埃德公司赔偿了1亿美元的保险费；1912年英国巨型客轮“泰坦尼克号”触冰山沉没，近2000人丧生，劳埃德又为此付出了250万美元的赔款，这在当时都是令人咋舌的数字。1937年，德国“兴登堡”号飞船在空中发生爆炸，也是由劳埃德公司承保并付出了近千万美元的赔偿费。70年代以后，劳埃德为几起大灾难所付出的赔偿费多得让人怵目惊心。一起是全世界要求赔偿在使用石棉时造成的副作用，折算成货币损失高达300亿美元，其中应由劳埃德承付60亿美元赔偿费。再一起美国某公司电脑系统失灵，造成了规模空前的大损失，经计算劳埃德公司要赔偿4亿美元。1983年是世界航空史上的多事之秋，那年由劳埃德承保的民航客机竟有28架失事，劳埃德为此赔偿了3亿美元。但是劳埃德财大气粗，这一连串的近乎天文数字的高额赔偿并没有动摇它的财力基础。从整个劳埃德集团来看，盈利依然高于亏损。因此劳埃德接金额庞大的保险业务的胆子不仅没有变小，反而越来越大。

1984年，劳埃德斗胆承保了美国的三颗通信卫星。谁料想，这三颗卫星竟偏离了轨道而失灵。劳埃德的保险商们不由惊呼：我的上帝，会有这么巧的事，你一承保它就失败，怎么办？赔吧！这一赔又将是3亿美元的庞大金额。惊慌之余，劳埃德的保险商们突发奇想：能否把这几个满天乱飞的卫星逮回来，修好后重新发射，就可以少赔钱了。他们请出美国宇航局的技术专家作出了可行性论证，结果可行！于是劳埃德拨款550万美元给美国“发现号”航天飞机，要求它捕获价值1.5亿美元的“西联星6号”卫星和价值7500万美元的印度尼西亚“默那波B—2”卫星。这一年的11月，“发现号”航天飞机成功地进行了世界上首次空间商用性修理业务，把“两联星6号”和“默那波B—2”两颗卫星回收修理，这两颗卫星在第二年7月再次发射，从而使劳埃德少付赔款7000万美元。劳埃德敢冒大风险敢付大赔款的作风赢得了全世界的瞩目，它终于在全世界挽回了卫星保险的声誉。

两伊战争期间，海湾水域成了伊拉克和伊朗展开油船破袭战的战场。出入海湾水域的油轮和货船，不是被炮弹击中起火，就是连人带船被困于海湾。于是，许多世界著名的保险企业都不敢问津海湾水域的航运，视这一带为禁区，唯恐遭惹鸡飞蛋打、人财两空的横祸。只有劳埃德敢插足虎口，冒险承保。当时，尽管海湾水域危险性很大，但是巨额的石油财富和高得吓人的薪金依然能吸引海轮和海员冒险出入海湾。劳埃德承保这一水域的海运，尽管

出现 100 条油轮和货轮沉没、损坏和被困的惨状，使公司支付了多达 5 亿美元的保险赔款，但是劳埃德还是觉得合算。因为海湾水域的保险费一涨再涨，一艘仅 400 万美元的货轮投保 7 天就得交纳 400 万美元的保险金，获利极其丰厚！由于劳埃德一贯保持着承担巨大风险保险的雄心壮志，因此一直在世界保险业中声誉卓著。

劳埃德公司的组织形式十分独特，尤其是在公司组织结构高度集中统一的今天。它既不属于个人，也不是通常形式的那种股份公司，而是一个遍及全球 50 多个国家，拥有 2.6 万多个成员的企业联合体。由 430 个辛迪加组织组成。劳埃德保险公司并不是以自己的资金直接地承接保险业务，而是由公司的投资者个人承担投保风险。辛迪加再承接各种保险业务，但必须统一由公司出面与客户进行接洽和签订协议。由于盈亏的承担是放在投资者个人的肩上，因此，对想加入劳埃德保险公司的个人投资者，公司的审查十分严格。它要审定这个投资者的品格、财力和社会地位等，并规定每个投资者必须以个人的全部财产付保险金，直至赔到剩下最后一颗纽扣时为止。投资者还必须出示 10 万英镑的资产证明，并另需抵押附属担保品，才有资格加入，否则不能成为劳埃德保险公司的成员。对于劳埃德保险公司这一沿袭上百年的传统经营方针，英国政府从不多加干涉。相反，政府希望它沿着一贯的经营方式继续发展壮大，因为这是一棵每年要为英国增加 10 亿美元税收的摇钱树。

点评：

1. 世界上任何事物都不是绝对的。比如公司的组织制度：承包制、股份制、公司制、现代企业制，应当什么好就用什么制，其实不一定非得一刀切。不要昨天还全部都是承包制，今天又全部都发股票上市，结果，牌子换了，机制还是没变。劳埃德公司的这种组织形式，就特别适合它在保险业中的发展，但它既不是股份制，也不是现代企业制度，它是实事求是制。

2. 保险业是国民经济的重要产业，西方国家的保险业已极其发达。案例中说的劳埃德公司还承保“明星的脸蛋”和“模特儿的玉腿”，国内的读者看了不禁要发笑。不过请先不要笑，这些东西听来稀奇是因为国内保险业的种类单一，从而不能满足顾客的需求，也不能达到充分调动和配置市场资源的目的。

英特尔——给电脑一颗奔腾的心

在中国，个人电脑正以迅猛的势头进入千家万户，就在几年以前，人们看到“286”还要露出羡慕的眼光，而如今，就是586也无法让人稍微地多看几眼。短短数年间，“奔腾”系列迅速取代了386，486等“86”系列成了人们津津乐道的话题。其实所谓286、386乃至586系列，到现在的“奔腾（Pentium）”也已几经升级换代，说的都是个人电脑硬件组成中最重要的核心部分——微处理器，它好比人的心脏，是“电脑”这个整体能正常运转、发挥功能的指挥和运行中枢。而上面提到的我们所熟知的这些系列产品，则都出自于一家集成电路公司——英特尔（Intel）公司。

“INTEL”，稍留心的消费者都会在成千上万台电脑主机上发现这个漂亮的标记。它是由Integrated Electronics即“集成”和“电子”两个词组合而来，恰当地表示了公司的主业和发展方向，在发音上琅琅上口，文字形象上优雅大方，并能使人一眼明白公司是做什么的，又留有想象的余地。英特尔公司是1968年由美国仙童照相机器材公司的离职员工创立的。27年来，英特尔在集成电路市场中百折不挠，勇往直前，在竞争中求生存、求发展，终于迎来了计算机时代的空前发展，英特尔公司的处理器也飞黄腾达，不断思变创新，在市场竞争中立于不败之地。

在电脑这个高科技领域，其发展速度之快，求新变革频率之高，使人稍不注意，便会落伍而被市场淘汰。越是这样的前沿阵地，越是高手林立，可谓危机四伏，要长胜不败谈何容易。英特尔公司在它的发展历程中更是披荆斩棘，胆大心细，总是在安然渡过了一次次危机之后，又得到了新一次的飞跃。著名的“浮点运算”事件就是其中一件影响最大而处理又十分得当的例子。

事件的发端是公司刚推出奔腾处理器时，其中“浮点运算单元”的一个小小的失误差点导致这颗电脑的“心”不再奔腾。

Pentium处理器是英特尔公司在1993年初推出的新一代产品，就好像其他前几代微处理器一样，经过一年多的上市推广，雄心勃勃地准备取代486，再次迈上销售的巅峰。“浮点运算单元”是微处理器中的一部分，专门负责处理复杂的数字计算。可是技术人员在设计Pentium处理器时，因疏忽而少输入了一项计算公式，因而采用Pentium处理器的个人电脑在作特别复杂的除法运算时，结果偶而会出现错误。公司在1994年夏天首先发现了这个问题，立即着手修复。还好这种特定的错误出现概率极低，据有关人士的研究大约是数十亿分之一，所以绝大多数的用户，应该说都不会受到影响。

可是当今这个时代，无论好事、坏事，有什么事情可能逃过好事的新闻媒体雪亮的眼睛，谁又能阻挡他们对事件的参与呢？何况这是发生在英特尔公司这家电脑市场激烈竞争的焦点公司和广大的电脑用户之间的问题。于是，1994年11月21日，通过卫星传送，全球各地人士都能收看到的CNN电视新闻，播出一则微处理器浮点运算出现瑕疵的新闻，不幸的英特尔公司显然是该新闻报道的主角。这时正是圣诞节前的年度采购旺季，公司原本预计许多人会购买Pentium电脑，当作圣诞家庭礼物送给亲朋好友。浮点事件来得是这么突然，对英特尔公司和许多个人电脑公司都是意外的打击，往后浮点事件的发展，更是差点酝酿成现代个人电脑产业罕见的大风暴。英特尔公司面临着严峻的挑战。

面对突如其来的性质极为严重的“浮点事件”，英特尔公司立刻处于紧急备战状态，高级主管人员更是每天从上午7点至晚上7点，都聚集在一起开会商讨最佳对策，连周日也不放松。在这一段时间里，大众传播媒体对此事表现出极大的兴趣，紧追不舍，大肆宣传，许多电脑用户受大众传播的影响，心理开始有些恐慌，纷纷打来电话询问此事。为此，英特尔公司决定开放热线电话，由主管工程师亲自耐心细致地回答用户的各种技术细节问题。同时，英特尔公司还公开向消费者承诺，为可能造成影响的用户免费更换处理器。通过与消费者相互沟通，使用户了解了问题真相，消除了顾虑。经过两个多星期的营销公关活动。市场的激烈反应似乎慢慢平缓下来，英特尔公司管理层和员工都禁不住暗暗松了一口气，放下了一颗惊魂甫定的心。

12月份，圣诞节前夕，IBM公司通过新闻发布会，指出英特尔公司低估了浮点瑕疵的影响，并且强调基于保护用户的立场，IBM将停止Pentium电脑的发货。谁都知道，在电脑硬件领域，英特尔一直是IBM的最强有力的竞争对手，是它最大的心病。在英特尔的技术实力面前，IBM也不得不采用了英特尔的86系列芯片构架。IBM这个举动会带来什么样的严重后果，英特尔公司太清楚不过了。一旦用户因此而采取观望态度，甚至延缓新一代电脑的购买行动，不仅会威胁到英特尔公司的发展，而且也会对许多电脑公司造成潜在的伤害。果然，华尔街股市很快作出了反应，当日除了英特尔公司股价滑落外，几乎所有电脑公司也都无法幸免于难，股价遭到重挫。原本在股市中最当红的科技股，这一日以黑字收盘。一位在英特尔工作多年的工作人员形容：“这是英特尔有史以来最大的劫难！”

这一次，英特尔公司更是不敢大意，马上全力以赴投了战斗。

首先，公司以最快的速度、最稳妥的手段稳住顾客。经过充分的市场调查分析，英特尔公司决定改变原先的做法，对所有Pentium电脑的用户，无论是否受到浮点瑕疵的影响，都提供终身免费更换保证。这一决定可能会对英特尔公司近期的营运造成影响，尤其会加大公司的经费支出，可是却给消费者吃了定心丸，无异于给公司乃至相关个人电脑公司的整体发展注入了强心针。

在这段时间里，公司每天派人亲自到多家经销零售点观察Pentium电脑销售情况，同时密切注意各种直接渠道传来的销售业绩。

公司请来知名度较高的Dataquest市场调查公司进行综合调查，并向公众宣布调查结果，最早发现浮点瑕疵的奈思理教授也在报上澄清，指出问题并不像IBM所指出的那么严重。解铃还须系铃人，要彻底解决问题，还得靠电脑同业的支持和公众媒体正面的宣传。经过卓有成效的公关努力，接连数日内，几家在国际上有重要影响的电脑公司，包括台湾宏碁电脑都通过各种宣传媒体，发表继续出售Pentium的声明。到1995年2月时，Pentium处理器的库存数量几乎是零，英特尔股价升到每股80美元，出乎所有人的意料，再度创造了新高点。

至此，一场风波终告结束。回想起来，整个事件倒颇富戏剧性，因为有了大众传播媒介的特别宣传，倒使许多原来不知道英特尔公司的人知道了英特尔公司。由于对整个事件的恰当处理，变反面宣传为正面宣传，反使公司因祸得福，转眼间成了家喻户晓的明星。

点评：

1.从“浮点事件”可以看出，英特尔十分重视消费者，真正把消费者放在首位。正基于此，在处理这场风波时，英特尔公司才会首先就采取了保护消费者利益的措施。并不惜多花代价，选择了后来的承诺：无论是否受到浮点瑕疵的影响，都提供终身免费更换。此举赢得了公众的信任，也挽救了公司的命运。

2.浮点运算错误发生的可能性其实只有数十亿分之一，却由于传媒的介入，使它的影响扩大了无数倍。英特尔公司深知这一点，所以才在大量市场调查的基础上，用事实说话，请第三者参与评判，并再度借传媒之手把第三者的调查结果和同业的支持公之于众，彻底化解了危机，渡过了难关。

颇受争议的传销商特纳

美国柯斯克化妆品公司总裁格兰·特纳是传销制度的创始人，同时恐怕也是美国最受到争议的企业家。他，其貌不扬，五短身材，头发稀疏，还长着一只兔唇，连说话都不甚方便。但就是这么一个人，竟然是美国历史上最成功的商人！1967年，特纳怀揣借来的5000美元开始创业，只用了短短3年时间，这5000美元就变成了1个亿！说他颇受争议是因为，他既因创立传销制而受到过“斯诈”的指控，也因热心帮助残疾人而受到一般公众的尊敬；他既因讲话粗鲁、不拘小节受到许多人嘲笑，也因演讲扣人心弦，不落俗套而常得到听众们如痴如醉的欢呼……总之，这个人集多种矛盾和特色于一身，的确是个复杂而多彩的人物。

特纳发迹的秘密就是所谓传销制。柯斯克公司成立之初，他就以5000美元的价格向每一个有志于成为柯斯克公司推销员的人出售传销权。凡是买到传销权的人，不但可以推销柯斯克的美容器材，而且还可以3500美元的价格将传销权再出售给其他的人，每出售一份传销权，这位推销员可获得700美元的佣金。下一级的传销员还可以同样的折扣比例，发展其它的传销员。公司则靠发展传销员的手续费和传销员销售的公司产品营利。值得一提的是，这种销售手段在许多国家或行业内都被判定为非法。

但特纳才不会管这么多呢！特纳的传销员们在推销大会上常常挥舞着巨额的支票高喊：柯斯克的传销员一年能够赚5万到10万元！他们的叫嚷声一般会被听众的狂热的口哨声和呐喊声所淹没。到1970年底，特纳在全美已拥有近十万名各级传销员，每年公司收入1.3亿美元！特纳成了美国商业史上的最大奇迹！

然而，柯斯克公司的声势首先引起了纽约州的检察官们的关注。据他们的估计，到1970年该州就有16000名传销员，如果按每个人都能赚10万美元计算，那么这些人必须在一年里发展15万以上的传销员；然后，这些传销员又必须在第二年底找到其他1.5亿人参加。这在理论上是不可能的。

宾夕法尼亚州的一个检察官调查后发现，柯斯克规定每一个传销员一年要吸收12个人参加这个计划，看起来只要一个月吸收一个人就行了。但是，这12个人每个人要再找12个人参加的话，那就变成144人了。假如这144人又每人找12人加入，像造金字塔一样造上去，一直到12层，底层的人数在理论上就达到约9万亿人，这个数字是地球上人口的2000倍。

在对柯斯克公司的起诉中，检察官们指控公司从那些轻信的人手里骗到了数目巨大的钱财。大多数投资的人被柯斯克的甜言蜜语所迷惑，以致最后不是负债就是用尽积蓄，4个人里至少有3个人会失败，对社会造成了很坏影响。并且大部分传销员并不推销化妆品，而是靠领取佣金而致富，他们称特纳为发行“非法股票”和“彩券”的骗子。

特纳却对所有的指控满不在乎，他曾说：“我听说通用汽车曾经一天打过18次官司呢！我一定是成功了！”他找到了一名叫比利的律师，对他说：“我有点小麻烦，我正在和美国政府打官司。”比利说：“好！我就是喜欢打抱不平。”

比利的办法很简单，他请每个州定出一个传销员人数的限额，大约是每7000人中有一名传销员的比例，就这样一下子完全避免了各州的诉讼。然后，比利又协助特纳重新调整公司的结构，并搜罗有才干的会计人才和商业

专门人才。从此，柯斯克公司的生意不仅没有垮台，反而更加兴旺了。

特纳以关心残疾人而著称。他在佛罗里达州雇用了大批残疾人和弱智者。这些被世界抛弃的人，为他制造一种名叫“希望之火”的香水。这个项目是完全由特纳资助的。除此之外，特纳还在他的故乡南卡罗莱纳州花了10万美元替残废和痴呆人造了一座机会中心。

他的职员中也有不少残废人，有一对孪生侏儒，已经19岁，而只有1公尺高，开始时担任公司的化妆品传销员，不久升任“亲善大使”要职。哥俩经常乘只有一个座位的李尔喷气式飞机，站在广大的群众面前告诉大家说，特纳像对待常人一样对待他们，而且改变了他们的生活处境。缅因州的一个31岁的盲人大学生凭历史系学位才得到一个周薪48美元的剥橄榄核的工作，而现在每年居然净赚30000美元。他说：“格兰·特纳是点燃我生命之光的火花。”

特纳一个星期要发表20场演说，不是推销他的产品，就是推销他的哲学。当主持人把特纳介绍出来的时候，他从来不是走上台去，而是跑步上去的。有时候，他两只脚踏在两张折合椅上，说起话来前仰后摆。他不说枯燥无味的道德经，也不说统计数字，而只说些很有哲理的话，听起来总是很深刻：“如果你诽谤别人，你就失去立场”，“手里没有抱着球跑的人，没有人会去绊倒他的”，“在成功的梯子上爬的时候，唯一的困难就是从最底下的人群当中挤出来。”“大多数人情愿多花点时间去安排他们的假期，而不愿多花点时间去计划他们的生活。”……

有一个例子可以说明特纳的能言善辩。一个礼拜天，他应邀参加一群哈佛学生的晚餐。当他穿过餐厅通道的时候，几位学生请求他为在华府举行的福利游行基金捐款。特纳对这批学生说：“假如你把一条鱼捐给一个人，只能养活他一天。但是，假如你教他怎样去捕鱼的话，你就能够养活他一辈子了。”然后笑着离去了。留下一群还瞪大眼睛思索着他的话的大学生。

点评：

1.人的性格真是千奇百怪，没想到“在商言商”的商场上也有这么矛盾而多彩的人物。特纳为了发财，不惜要冒犯美国的法律，但赚了钱之后，也确实为社会做了不少善事，不过，他做了善事之后，又要受益人到处去为他歌功颂德，给人一种沽名钓誉的感觉。他的演讲有时的确很吸引人，但又总给人做作的感觉。也许这就是特纳，一个说不清，道不明的商战高手、演讲专家和沽名钓誉的慈善家。

2.传销制一度在我国十分火爆，但后来年贸部会同国家工商局等部委局联合发文，对大多数传销都严令予以禁止。以我国目前的流通市场发育水平来看，这样做是非常必要的。但也许以后，如同案例文中所说的那样，在对传销行为进行了严格的法律约束后，再开放传销市场也是可能的。那时，可不要错过这个商机！

力挽狂澜的土光敏夫

1955年至1965年，日本迎来了战后经济高速增长的春天，以重化工业为主的日本工业，产值10年内增长了200%，国民生产总值则以每年14%以上的速度飞速增长。国民收入的大幅提高带动了家电和电机工业的发展热潮，那个时候，洗衣机、电视机、电冰箱这“三大件”供不应求，成为极为紧俏的热门货。

这些商品一生产出来就被抢购一空。自日本战败以来，人们第一次享受到物质生活的舒适，他们渴求消费品的强烈愿望几乎“吞没”了所有的商品。受到这股热潮的影响，制造业里席卷起疯狂扩大再生产的浪潮。东芝电气公司当然也不例外。1955年以后，东芝公司的规模急剧膨胀。到1961年，东芝的关联公司已达61家，资金总额126亿日元，年总销售额达到2400亿日元，职工总数4.7万人。同1955年相比，重型机械、家用电器和电子通讯设备的营业额分别增长了3.3倍、5.5倍和10.5倍。

然而春天毕竟是短暂的。1961年后，家电市场的销售形势急转直下，导致整个家电行业的发展势头随之减缓。其实，长期的高速扩张，使得市场对家用电器的需求已悄悄接近饱和，潜在的供求矛盾也在不断地积累，只是由于市场气氛过于狂热才迟迟没有暴露出来，直到1961年，孕育已久的危机终于开始爆发了。

从东芝公司的情况来看，1963年至1965年期间，由于受到市场萧条的突然袭击，公司的业绩也随之陡然下降。特别是在战后萧条最严重的1965年，东芝公司上半年的税后利润为33亿日元，但到下半年则仅为10亿日元。公司的股息率也不断减少：1964年下半年为10%，1965年上半年为8%，下半年则为6%。并且与老牌的家电企业松下、日立等相比，东芝与它们的差距开始拉大。

东芝株式会社的社长石坂泰三对此忧心如焚，在采取了种种应急措施都没有奏效之后，他对当时那个惯于在顺境中经营的东芝管理层已不抱任何希望了。石坂认定，如果不再进行大刀阔斧的改革，东芝将毫无希望。那么由谁来担此重任呢？这时他想起了一个人：土光敏夫。

土光敏夫当时是日本最大的造船和机械制造企业——石川岛播磨公司的现职董事长，生于1896年，时年已69岁。自战前起，石坂就与土光相识，并颇为倾慕他的才华和品格。由于当时东芝和石川岛播磨公司有协作关系，双方经常互换董事会成员，所以那时石坂就有意推举土光为东芝总经理，只因种种原因而最终未能如愿。但此时，作为一名功成名就的老人，土光已不需要更多的荣誉了，况且他素以“不好虚荣”著称，对接任东芝总经理一职，他犹豫再三，直到后来石坂再三的盛情相邀，实在令他无法推脱，土光敏夫这才决定于古稀之年再度出山。

1965年4月20日，土光敏夫正式就任东芝公司总经理。这之前还有一个不大不小的插曲。那就是石坂原本想用一种体面的方式让原任总经理岩下卸任，但后来由于公司的局势急剧恶化，岩下却又不愿甘心退居幕后，这样才迫使石坂痛下决心，毅然撤换了岩下，让他就任东芝董事长的闲职，从而使土光得以立即走马上任。

土光就职后，立即对东芝原有的散漫、奢侈和怠情的作风进行整治。

上任伊始土光便向职工们提出自己的挑战书。挑战书里的话语简洁明

快，犹如舰长的号令：“要具有向总经理挑战的勇气！”，“总经理办公室的门任何时候都是敞开的！”，“一般职工要三倍地努力，负责人则应十倍地努力！”他工作雷厉风行，表里如一，给东芝带来了一片生气；他的命令言简意赅，无须解释，让职员们心服口服。土光在他的就职演说中，作出了背水一战、自绝退路的宣言。他既是说给职工们听的，也是讲给自己听的。

接下来，土光立即拿公司高层领导的奢靡之风开刀。当时东芝公司董事们的办公室，设在东京日比谷公园旁的电讯电话大厦8楼。在土光看来，东芝公司的这个“后院”，乃是华丽与奢侈的象征。在这里，土光从总经理专用的浴室、厕所、配备有专用厨师的厨房，看到了东芝公司凋落的渊源。他把这个问题上升到管理人员道德品质问题的高度。所以，这些特殊设施都被土光一股脑地清除掉了。而原总经理岩下则对此怀恨在心。在岩下留任董事长那段时间，他与土光即使在公司会议上碰面，也从不打招呼 and 交谈，关系也一直紧张。这件事情，在东芝公司内部，至今还是个常谈的话题。

土光当然不会因为岩下的态度而有丝毫的顾忌。相反，他把对“后院”的改革继续推向深入。以前总经理的专职秘书有男、女各两人。现在，土光将女秘书们都转到办公室做其他事务工作去了。同时，他取消了董事们的专职秘书，改为公用秘书。另外，土光将董事们的个人办公室全部转让给行政事务部门使用，让董事们都在一个大办公室里合着办公。这种做法一方面可以提高董事们的办公效率，另一方面，土光无非是想告诉懒散的董事们，现在再也不能舒舒服服地过日子啦！

就这样，原先的那个世外桃源很快就消失了。董事们原先那种在专用食堂用餐、在豪华的个人办公室由专职秘书伺候的阔绰日子，也一去不复返了。几位董事在合用的大办公室里默默地吃着从职工食堂端来的面条，心中不由得感慨万千。

土光在着手革除东芝弊端的同时，还着手建立新的组织，提出了以人事上的提拔与降职为核心的能力主义原则，此举是在战后的日本企业界首开破除年功序列制的先例。并着手建立了公司领导层的参谋班子，还将先前的课升格为部。

1966年7月，为了促使上下组织之间沟通，他对公司的中层干部进行了整顿，8月又建立了人才委员会和公司内部公开招募制度，使整个东芝系统广开才路，各项事业后继有人，这就是土光的“流水不腐”理论。

在人事改革的同时，土光在经营策略上采取了更加积极的引进先进技术的方针，在原子反应堆系统、高速增殖反应堆及电子计算机等新领域，东芝和美国通用电器公司签订了一系列技术援助合同，力求提高机电部门的技术水平。对家电部门，土光力主增加出口，不局限于国内市场，这一方针果然击中要害。1966年东芝公司的出口额为220亿日元，1970年迅速增加到800亿日元。经营业绩也因此很快好转，1966年上半年公司开始恢复分红，1969年税后利润激增到102亿日元。

东芝的危机已经结束了，土光可以激流勇退了，然而土光心里明白，东芝的改革虽已具雏形，但如果此时他一走，还很有可能前功尽弃。有的经营人员看出了土光的想法，他们曾这样说：“如果将东芝比作咸菜的话，土光就是腌咸菜的压石。东芝这块咸菜还没有腌成，如果挪开了土光这块压石，就可能前功尽弃。”

1970年中期，刚刚好转的经济景气又开始下降。1971年，公司税后利润

比 1970 年下降 2/3 还多 ,降至 41 亿日元 ,而竞争对手日立公司却维持在 100 亿日元以上 ,土光的处境立即变得艰难起来。

面对责难声 ,土光并没有气馁 ,他给意志消沉的员工更多的鼓励 ,并再次革新经营体制 ,将 7 个专业化生产部门组合成事业集团。1971 年又将技术、营业、计划部门集中为一个系统中心 ,从而能迅速适应变化的需求。

1972 年上半年 ,公司的业绩重又转为盈余 ,东芝再次成为收益增长的企业。

直到这时 ,土光敏夫才觉得可以放心离去了。同年 7 月 31 日 ,76 岁的土光出人意料地突然辞去了总经理职务 ,由原日本通产省次官 ,时任东芝副总经理的玉首敬三接任。

点评 :

1. 顺风行船是件轻松的事情 ,不能看出水手的技能高低 ,而逆水行舟则是件费力的差使 ,弄不好会遭到灭顶之灾。所以 ,土光敏夫敢于在危难之时就任东芝总经理之职 ,的确是有着非凡的勇气和过人的才干为后盾的。从最后的结果来看 ,他终于不负重托 ,带领东芝公司一举走出了困难。而最后他在东芝再度走向辉煌时毅然退出 ,则又充分体现了土光不贪图名利的良好德操。

2. 企业领导的奢华之风 ,并不是东芝公司里的特有现象。我们的企业不也有类似的情况吗 ? 所谓 “ 富了和尚穷了庙 ” 就是对这种不良现象的真实写照。从企业内部激励的角度来看 ,领导干部与普通职工的收入和待遇的确应当有所区别 ,在有些情况下这种区别还可以拉得更开更大 ,但这是建立在领导干部付出的精力和责任也相应较大的基础上。如果企业领导把企业搞得不死不活甚至长年亏损 ,不管出于什么原因 ,都说明他没有尽到义务和责任 ,那还谈什么待遇和享受 ! 但令人气愤的是 ,这种既不负责 ,又没业绩 ,却又讲待遇比享受的单位和企业的领导实在是太多了。

软件黑马 BEA 公司

美国 BEA 软件公司从创立到现在短短一年半的时间之内，其主打产品便在全球占有了 39% 的市场份额，一举成为世界中间件产品市场的最大制造商。目前该公司在全球共设立了 37 个办事处，雇员则从 3 名发展到如今的 675 名，预计 BEA 公司 1997 年的销售额将突破 1.2 亿美元！更不可思议是，BEA 在一年半以前刚创立时，它还一无资金二无技术！

中间件是一种专为大企业设计的应用软件。在世界各地尤其是美国，许多大企业用了大量不同时期的大型计算机系统，这些系统彼此独立，不能相互兼容，这样就无法共享自己的信息资源，对提高管理效率带来许多不便。而中间件产品就可以将一家大型企业的这些相互分割的计算机系统联结在同一个平台上，以实现资源的共享。中间件产品是一个很大的市场，据 BEA 公司估计，在未来 5 年内，这一市场总值将为 80 亿到 100 亿美元，这是一个非常激动人心的数字。

BEA 最大的优势是它有三位不可多得的创始人。那就是比尔·卡门 (Bill·Coleman)：曾是著名的 Sunsoft 公司的老板，管理过 2000 人的庞大软件公司，所以在管理上非常有经验；爱德·斯考特 (Ed·Scott)：曾是著名的金字塔公司的执行副总裁，分管全球业务，因此，他对全球业务的操作很是娴熟；阿夫瑞德·庄 (Alfred·Chuang)：曾在 SUN 的一家子公司里做首席技术官员，在技术上出类拔萃。

也许是天意巧合，这三位创始人是再好不过的搭档，他们能够发挥各自优势，又能互补不足，彼此之间的配合一直非常默契。他们之所以能走到一起，也是因为都不约而同地看好中间件产品市场的光明前景。BEA 就是他们三人名字首字母的组合。

三位创始人不愧为富有经验的企业者手，他们并没有从一开始就找来一大帮搞技术的人来开发这个产品，而是将目光盯在一个当时很叫座的 TEXEDO 这样的产品。TEXEDO 是一种杰出的中间件产品，它不仅完成一般中间件的使命，还可以提供持续的交易管理功能并可与大型机进行天衣无缝的联接。

然而，TEXEDO 最早是贝尔实验室为 AT&T 开发出来的，后来被 NOVELL 公司买去，在市场上已很流行。三位创始人认为买下这一炙手可热的产品后，他们创业的起点就是一个很高的平台了。然而要想从 NOVELL 手中买过来这一产品又谈何容易？NOVELL 是世界有名的软件公司，而 TEXEDO 又是一个在市场上很成熟的一个产品，如何撬开 NOVELL 的拳头，将这个产品拿过来呢？一无所有的三位创始人决定从融资入手。他们制订了一个非常全面周详的商业发展计划，向各大风险投资公司进行推销。最终，他们说服了世界最大投资公司之一的 Warburg.Pincus 公司，在详细研究了其中的投资价值和操作性之后，这家公司一下子拿给他们 5000 万美元，这是美国有史以来对软件公司的最大一笔风险投资。

但仅仅有足够的资金还未必能达到目标，因为从 NOVELL 公司把 TEXEDO 这样的成熟产品买出来还很难。于是，BEA 首先付给 NOVELL 公司一大笔转让费，并向 NOVELL 公司许诺，在将 TEXEDO 的所有权卖给 BEA 后，它还可以继续出售 TEXE-DO。由于 NOVELL 是一家著名的网络公司，其主打产品很多，再加上它对 TEXEDO 的市场前景认识不明确，双方最终达成了协议，BEA 面临的

最后一个主要困难迎刃而解。

根据协议 1996 年 2 月 BEA 从 NOVELL 公司手中买下了 TEXEDO) , 同时也买下了开发 TEXEDO 的科研队伍 , BEA 开始向市场进军了。接着 , 三位创始人以迅雷不及掩耳的速度买下了 25 家经销 TEXEDO 的公司 , 从而使 BEA 在短短数月内迅速建立起全球销售网络。1996 年 5 月 , BEA 进入欧洲市场 ; 8 月 , BEA 又推出在 Internet 上可以做商务交易的 Jolt 连接软件 ; 1997 年 1 月 , BEA 再接再厉 , 一举进入亚洲市场。如今该公司在全球已有 37 个办事处。

BEA 高速扩张的结果是用户的急剧增加。

目前在美国 , BEA 的用户已超过了一万家。全球 1000 多家大型信息服务用户依赖于他们的产品。在电信业 , 70% 的大型电信公司都在用其产品 , 如美国最大的电信公司 AT&T , 日本最大的电信公司 NTT , 芬兰电信 , 新西兰电信 , 香港电信等 ; 金融业也是用其产品很多的一个行业 , 如华尔街是其最大的用户 , 在零售业和速递行业也都有许多 BEA 的用户 ; 在政府机构方面 , 有美国陆军、瑞士税务局 , 芬兰劳工部、法国国防部、英国雇工服务局等 ; 在中国深圳机场也用上了 BEA 的产品 , 贵州邮电局还用其做电话收费系统。

1997 年 2 月 , 在收购 TEXEDO 一年后 , BEA 又从 DEC 手中买下了两个产品 , 这两个产品可以与 TEXEDO 相互补充 , 使得 BEA 公司形成了一套完整的中间件应用软件系列。

1996 年 , BEA 的营业额为 6000 万美元 , 而 1997 年的第一季度便达到 3000 万美元 , 与上一年同期相比增长 100% 。 BEA 收入的 50% 来自美国以外的市场 , 其中亚洲占了 20% 。 BEA 在亚洲已进入了日本、韩国、澳大利亚、新西兰和中国市场。与此同时 , BEA 的股票价格也随着其业务的发展而飞涨。1996 年 4 月 , BEA 刚上市时每股只有 6 美元 , 而现在每股已涨到 18 美元 , 足足上涨了 200% ! 这充分表明投资者对 BEA 充满了信心。

点评 :

1. BEA 公司的成功是几位赤手空拳的高技术创业家在风险投资商的支持下 , 迅速在软件公司的中间件领域里建立起自己的王国的过程。创业者首先凭借自己的经验和能力设计出周详的运营方案 , 以此取得风险投资家的支持 , 然后根据市场状况和运营计划进行经营 , 终于取得了成功。整个过程扣人心弦 , 极富挑战性。

2. BEA 公司的这种创业方式是近几十年来在美国颇为流行的个人创业方式 , 也是在除美国之外的其它国家中所没有的一种方式。之所以是美国特有 , 就是因为美国有着世界上独一无二的风险投资基金 , 如向 BEA 投资 5000 万美元的 Warburg · Bincus 投资公司等。而在别的国家 , 这种投资是由大企业或国家来完成的。相比之下 , 显然美国的这种方式更有利于新技术的推广及产业化 , 而其它国家的方式则显得很保守 , 很容易将有前途又有风险的技术扼杀在摇篮中。也许这就是美国在高技术领域的领先优势在最近十年中又有所扩大的原因吧 !

再度崛起的蓝色巨人

1997年5月13日，每个IBM职员电子信箱里都收到一封伽斯那董事长热情洋溢的信：“亲爱的同事们，今天这个日子将作为公司发展的里程碑永远载入史册……”这一天IBM的股票价格达到177.125美元，突破了1987年8月20日创下的最高记录。

美国的老牌绩优股IBM终于再度崛起，重现辉煌。就在1987年世界性股价暴跌之前，IBM股价曾经创下最高记录，10年后的今天被再次突破。这是IBM几年来产业调整、精简机构、缩小队伍、资产重组等一系列大胆改革的成果。

前不久深蓝与卡斯帕罗夫的世纪之战，由于深蓝的胜利使IBM威名大振，再一次显示了它在高科技领域不凡的综合实力，深蓝的决胜盘下完的第二天，IBM的股票就猛涨，达到其历史最高值的次高点。紧接着又一路攀升、连续火爆。

随着连续几年世界性的经济不景气，伽斯那就任董事长的1993年，IBM由于在计算机领域内的连续重大投资失误，导致其面临自成立以来最大的经营危机，当年IBM的赤字达81亿美元，IBM的股票价格跌至40美元。而4年之后的今天，它创出了4倍于当时的新高，华尔街的股票投机家们再次热情地把IBM股票称为美国股票市场的蓝筹股（注：所谓蓝筹股是长时间的绩优股而且在股市上起领头作用的股票，诸如中国深市的深发展、沪市的四川长虹）。

目前，还不能说IBM已经重新夺回高科技产业霸主的宝座。在80年代末开始的IBM的惨痛的调整中，许多新兴的公司飞速崛起，其中最引人注目的就是微软和英特尔。用英特尔的董事长安德列·葛洛夫博士的话说：“我们公司扮演的角色正是当年IBM干过的事情。高科技领域的主导仍然是WINTEL（微软与英特尔联盟）。”

然而，股票的升值虽然不能代表业界地位的提升，但对于投资者来说，他们还是获得了实际利益并恢复了投资信心，这些都是实打实的好事。近来IBM的新产品技术演示会虽然还不是很多，但是它每次召开的股市分析家说明会都要成为华尔街的一大要事，备受注目，伽斯那也成了华尔街的风云人物。

4年前，伽斯那——一名办事果断、有着丰富的企业咨询经验的外来人执掌了IBM的帅印。他一上台就大刀阔斧地裁减多余人员，主张长痛不如短痛。他向IBM固有的官僚主义、文牍主义、教条刻板的大企业病、过时的传统文化宣战。在他的高级副手主持的演示会上，他曾经毫不客气地大声叱道：“把你这一大堆（幻灯片）文件收起来！”而令人下不来台。他很少呆在自己的总裁办公室里而喜欢到各个办公室里巡视。

使IBM股票上扬的主要动力是与人员削减同时进行的资本重组。IBM的职员比1987年削减了4成，现在为24万，减员规模相当可观。与此同时股本也削减了4成。IBM以缩减了的劳动力和资本，创造了增加4成的销售额。每股收益率去年已恢复到20%以上。所以说IBM是在缩小规模的基础上复活了。

在1997年春天举行的一次IBM公司的招待会上，伽斯那把公司近几年取得好成绩的原因归结为两句话：不追求企业规模扩大，不随便与其它企业合

并购收购。的确，除了 1995 年伽斯那以惊人的决断和近乎粗鲁的方式用 30 亿美元吞并了 LOTUS 即莲花电脑公司以外，这些年 IBM 再也没有什么扩大企业规模的大举措。IBM 认为随便追求企业规模扩大只会降低资本运营效率。

IBM 不但没有扩大规模，反而大刀阔斧地关闭、处理了一些效益不好的工厂、研究机构等固定资产，增加了可支配的现金资产，并随着业绩的恢复，不断地增加企业内流动资金。由于没有大的投资项目，如何更有效地利用手头的资金已经成为一个大课题。这要求更加重视资本的优化重组。IBM 认为：人员的削减已经完成，而资本的削减、重组还在继续。

去年一年，IBM 回购了本公司 58 亿美元的股票，花费了设备投资 58 亿美元，研究开发费 46 亿美元，企业规模扩大 10 亿美元。伽斯那认为 IBM 购买本公司股票是迅速提高公司股本收益率的有效手段。由于可支付现金资本丰富，从 1995 年以来，IBM 一共购买了 132 亿美元的本公司股票，后来又在整体规模上追加了 35 亿美元。经过大幅度的股本收缩 IBM 的股价已经恢复了 10 年前的水平，但是由于股本总规模减少，其市价总值仍然不及从前的最高峰。

但现在 IBM 公司也还是存在着许多很严重的潜在问题。美国索罗门兄弟公司的股票分析家认为：IBM 要完全复元，还需要在整体素质上有较大的提高。去年它的销售额增加了 40 亿美元，而总销售规模只有其一半的惠普公司增长了 69 亿美元，同样是其规模 1/3 的英特尔增长了 46 亿美元。由此可见 IBM 的高速成长还是有不少隐忧的。

1987 年，IBM 是股市中市价总值超过 1000 亿美元的唯一美国企业。而在它进行人员削减等一系列结构重组、改革的过程中，新兴的企业脱颖而出，超过了它。现在，IBM 股票的市价总值已经降为高科技企业的老三，排在微软的 1440 亿美元和英特尔的 1170 亿美元之后。在世界主要大企业中只排在第九位。10 年前，市价总值只有 IBM 一半的通用汽车公司 现在已经达到 1970 亿美元，占据了顶尖的位置。

“我们虽然取得了一些成绩，但是仍然处在新的起跑线上。让我们继续努力工作吧，我亲爱的同事们！”伽斯那就此结束了他的电子邮件。

点评：

1. 美国高科技企业之间的竞争近十年来已日益激烈和残酷，前几年 IBM 的衰退就是在这样的背景下发生的。当时 IBM 公司为了遏制微软与英特尔公司惊人的发展势头，断然与摩托罗拉和苹果公司结盟，以对抗以英特尔的“奔腾”芯片为核心的硬件设计和以微软的“Windows”为核心的软件架构。遗憾的是，到目前为止，在这场争夺战中，微软及英特尔还是占据着明显优势。由此可见这场竞争中充满的巨大风险和不确定性。

2. IBM 近 4 年来的调整是非常成功的，它不仅走出了 80 年代在个人 PC 市场竞争中失败的阴影，而且已经表现出重新成为世界计算机领袖的趋势，这与新一届领导班子卓有成效的努力是分不开的。相比之下，苹果公司就没有这么幸运了。自苹果的精神领袖乔布斯黯然退出公司领导层之后，公司的状况每况愈下。迫于无奈，苹果公司最近重新请回了乔布斯，并倒戈投入了微软与英特尔联盟，此举对 IBM 恐怕是个不大不小的坏消息。

变化惊人的爱森纳赫汽车厂

7年前，爱森纳赫汽车厂（原名瓦特堡汽车厂）还是一家在破产边缘苦苦挣扎的企业。当时，一万来工人在肮脏的工厂里懒散地为年产6万辆50年代的瓦特堡牌轿车和货车而漫不经心地工作，平均每人每年生产6辆车。现在，该厂经过重组后成为欧宝股份公司所属的工厂，1840名员工每年可生产16万辆现代化的可赛牌汽车，平均每人每年生产近72辆。

这就是6.5亿美元的新投资，结合西德的管理、熟练的技术工人和日本的精益生产方式，所带来的巨大变化。

伦敦经济情报局(EIU)已连续第二年将爱森纳赫厂列为欧洲生产效率最高的汽车厂，第二位是意大利麦尔非的菲亚特装配厂，它们平均每个工人每年生产63.3辆汽车，前者比后者的生产效率高了10.69%。

由于欧宝公司是美国通用汽车公司的子公司，所以说爱森纳赫厂的成功推动了美国通用公司的国际扩展和投资计划。通用汽车计划在阿根廷、波兰、中国和泰国筹建爱森纳赫式的新厂，把海外生产能力提高25%。欧宝公司的董事长赫尔曼说：“如果我们在爱森纳赫厂干得并不出色，我想通用公司是不会这样做的。”

同时，由于汽车工业的技术含量日益提高，其生产方式也越来越精细——一个显著的例子就是，过去在汽车工业的生产中，只要能够解决2至3件突出的问题，就可以获得很大的成功；而现在，往往要在解决35或45件小事情之后，才能有得以改进的机会。正因为如此，尽管欧宝公司的其它工厂在按照爱森纳赫工厂的模式进行合理化和改造，但就总体的生产绩效来看，它们还是比爱森纳赫要落后30%左右。而爱森纳赫工厂本身也处于飞快的进步之中，目前它生产一辆汽车的工时又已经比1995年时18~20小时要少得多。

爱森纳赫厂生产效率高的一个主要原因是它只生产一种车型。该厂在1992年4月生产的是阿斯特拉牌汽车，现在则只生产三门可赛牌车，工人的工作制度是三班制。这种工作制度从精益生产方式的观点看是最理想的状况。

当然，爱森纳赫厂并不是通用集团中生产成本最低的，在这方面，最好的是欧宝公司在西班牙扎拉戈扎的厂子，该厂也生产可赛车。爱森纳赫厂与西班牙工厂相比成本较高是因为它没有自己的车身制造车间，冲压好的白车身件和80%的可赛车零部件，都要从西班牙运来。另一方面，爱森纳赫厂雇佣的是前民主德国地区的工人，虽然他们的工资水平比原来联邦德国的同事低23%，但比西班牙扎拉戈扎汽车厂的工资水平要高很多。爱森纳赫厂目前已注意到成本的问题，并准备着手解决。

爱森纳赫厂在生产技术上与其它欧宝公司的工厂相比倒是并没有太大区别，除了它拥有一项世界上独一无二的水基面漆技术之外，其它则毫无新奇之处。但就是这项水基面漆技术，给爱森纳赫厂带来了不少麻烦。由于这项新技术牵涉到汽车厂的许多零部件供应商，其中哪一家出了问题都会使汽车的总成出现混乱。所以必须在各家供应商那里将新技术进行严格检测并确实合格之后，才能在装配工厂里开始使用。而刚开始的时候由于协调工作没有做好，导致爱森纳赫厂的生产一度陷于瘫痪。这件事情曾给欧宝公司的管理层造成了很大的震动，从此要求其属下各分厂尽量采用已经比较成熟的技

术，而力争使技术改进建立在已被实践检验过的基础之上。虽然最后还是解决了水基面漆的技术问题，但一朝被蛇咬，十年怕井绳，欧宝公司决不会在另外将新建的 4 座工厂里应用它了。

爱森纳赫厂采用的是通用公司称之为网络式的生产方式。与典型线性布置的生产方式相比，其工位布置是环形，工艺流程更合理，加工也更集中。经过长期实践证明，这种生产方式能降低对劳动力的需求，同时提高了生产效率。更重要的是，在这种网络生产方式中，可以把 5 个用以机动的机器人摆在这儿或放在那儿，在安排得当的情况下。会给工艺流程带来不同凡响的效果。

爱森纳赫厂的产品质量高于公司内部要求，但欧宝公司并不认为其产品是世界一流的。在这一点上，爱森纳赫厂有关人员的看法则比较中肯。他们认为，产品的质量不仅与生产过程有关，还受产品设计和部件可靠性的影响。某些方面可赛车非常好，而在另外一些方面仍有改进余地。

爱森纳赫厂推崇团队观念，工人和经理都穿一样的灰色运动裤、白衬衫，配戴标志牌。这里没有什么等级之分，工厂总经理下面是经理助理、区域组长和组长，管理机关的办公室也没有什么墙壁间隔。就连总经理也没有单独的办公室，他和秘书们一同在大屋子里办公。爱森纳赫厂还十分注重生产班组的作用，他们强调工人参与班组或最高层次的管理，鼓励工人进行小改小革——这是学习了日本的“不断改进”的原则。欧宝公司的专家认为爱森纳赫厂在各班组自行解决问题，消除浪费并提出建议方面，远胜过德国的任何一家公司。

爱森纳赫厂的生产过程采用了 CAMI 公司和新联合汽车制造公司的模式，其中新联合汽车制造公司是通用和丰田在美国加州的合资厂，所以说爱森纳赫厂的生产带有很明显的日本痕迹就不足为奇了。但由于爱森纳赫厂与这两家公司的情况有许多不同，所以他们并没有照搬它们的方法，而是着重吸取了许多与日本的生产方式相似的地方，并进一步进行优化组合。

比如说，爱森纳赫厂从 CAMI 得到了一个教训，那就是应雇用有生产经验的人，因此约有 1200 名工人是从原来的老爱森纳赫厂（瓦特堡厂）来的。而 CAMI 原来没有这么做，它招的是没有在汽车厂甚至没有在工业口工作过的人。相比之下，这些原东德工人原有的技能使爱森纳赫大为受益。由于过去长期处于物资短缺状况，他们在技术方面更能自力更生且富有创新精神。打个比方说吧，如果一个零件坏了，他们不像其他通用工厂的工人那样，只是订个新件并且坐着等，他们会去加工车间自己再做一件，因为过去就常买不着零件。所以这是一项很大的增益。爱森纳赫厂的工人工作积极主动性比较强，其缺勤率仅为 3%，而其他欧宝工厂则为 5%。

爱森纳赫的零部件供应商大多数集中在西班牙，当地的几家工厂只为它生产座椅、保险杠和塑料件。但总的来说，大多数当地工厂的产品质量太差，而且供货的时间也得不到保证，为了降低生产成本，欧宝公司打算帮助当地厂商提高技术及质量水平，但在短时间内还达不到这个目标。

在这种情况下，爱森纳赫厂建立了一种与众不同的供应方式，即将供应商尽量集中到西班牙，爱森纳赫通过铁路准时把它们一次运到工厂。从实践的效果来看，这样的做法还可比较可行的。

谈到这个前后发生过巨变的工厂，爱森纳赫厂的总经理自信地说：“我们还将设计新的车型，明天会比今天更好。”

点评：

爱森纳赫厂前后发生的变化说明了如下几个点问题：

1. 汽车工业是需要大量投资的行业，这也是爱森纳赫前后发生巨变的前提。
2. 汽车企业的生产方式先进与否直接导致产品的竞争力强弱，这从爱森纳赫厂与其他汽车厂的各项指标对比中，可以得到证明。
3. 汽车企业的生产虽是精确的社会化大生产方式，但充分发挥普通工人参与管理工作是非常必要的，这一点已被日本汽车工业的发展所证明。
4. 一家汽车厂的地点设置要通盘考虑供货商的分布情况，从这一点上来说，爱森纳赫工厂的情况并非十分令人满意。
5. 一项新技术的应用也要统筹考虑它给整个制造系统所带来的改革与挑战，其转变成本通常不可太高，爱森纳赫工厂的水基面漆技术及应用之初所造成的混乱状况说明了这个问题。

美标重见光明

千万别把所有的鸡蛋都放在一个篮子里，坎波里斯很早就体会到这句话的含义。1962年，他27岁时，他的父亲，一个希腊籍农场主和棉化商人，正在埃及过着舒适豪华的生活，却突然被埃及爱国主义运动驱逐出境，从此失去了亚历山大的房子、尼罗河三角洲上200公顷的香蕉园以及贸易业务。幸运的是，由于父亲的明智，在希腊的一部分投资拯救了整个家庭。坎波里斯说：“如果不是这些投资，我们将陷入贫困之中。”

坎波里斯，现任美国标准公司首席执行官，也许是受到青年时代的经历和他父亲的影响，目前他仍然保持着在多个领域投资的一贯做法。哪怕是在美国大批公司竞相削减经营范围，集中力量经营主要业务的年代，坎波里斯仍坚信自己“明智的选择”必有回报。目前，他已投资50亿美元在诸如空调、热力齿轮、给排水零件、卡车制动器等全球需求量不断增长的行业中。

1988年，为了抵制布莱克戴克公司的敌意收购，美标斥资32亿美元进行反收购成为私有公司。一年之年，已在美标工作了24年的坎波里斯被提升到了高层领导职位，当时的美标正处于滑坡阶段，巨额的贷款并未带来利润，企业亏损严重，为了生存，他只好廉价卖掉公司大部分业务。但同时，坎波里斯非常明白公司需要生产什么样的产品，以及向哪方面进行投资以走出困境。卡车零件和空调就是在公司最困难的时候投入生产的。事后证明，正是这种勇敢而精明的投资使得美标渐渐发生转机。

1996年2月，美标终于摆脱了亏损，重新回到市场竞争中，坎波里斯结束了公司财政赤字的时代。除非常项目之外，公司净利润为1.418亿美元，销售额达到52亿美元，增长17%。据分析家预测，虽在1997年销售增长已放慢至11.5%，但净利润预计仍将增长30%，即达到1.84亿美元。自从利润报告公布后，美标的股票上涨86%，升到37美元左右，投资者对此感到十分满意。坎波里斯成功的秘密是什么呢？其实，坎波里斯的秘密非常简单，那就是：在从卫生洁具，至庞大的空调系统，再到气动卡车闸等的生产中，始终坚持一个原则——以销定产。

美标的做法是根据需求曲线图(DFT)从整体上加快工厂的库存周转，因而降低了成本，从根本上提高劳动生产率。库存周转越快，资金、设备和厂房的利用率也就越高。通用电气曾经学习美标厂中运用DFT管理法，使生产周期降低一半，库存周转率提高近30%。其实，美标使用DFT法源于德克萨斯州泰勒城美标子公司的工厂，那里的经理们听说由科斯坦察咨询公司创立的DFT法可以给管理带来巨大的好处，就请求总部批准他们试用，于是坎波里斯决定在全公司范围内推广这种管理方法。

美标在使用需求曲线方法时引入了日本的“及时库存”体系并将之提高发展。这种做法使美标不仅仅得以减少供货库存和产成品库存，而且还大大缩短了生产制造时间。为了将时间管理法和详细的工作流程结合起来，美标重新设计了车间布局来提高生产效率，这种设计使生产中不再出现停工待料以及供料压库的现象。美标在英国中部米德维希的工厂中使用新的生产方法之后，生产卫生洁具的周期从3周减少到4天，从磁窑中出来的产品也立刻进行检验装箱，然后运走，而以前这些东西则是被运到库房存放，直到被再次运走。现在在这家工厂的窑口边，工人们进行喷色工序后立即加以烘烤，而过去的做法则是在另外的车间进行喷色，然后等待烘烤。

DFT 还增加了美标生产上的灵活性，使其在总装线上的一个工作台班内同时可装配几种不同型号的产品。在新泽西州的一个炉具厂，过去冲压操作工人一个台班只能换一次 4000 磅的模具，而今，由于管理体系的更新，操作工人不到 5 分钟即可完成这道工序。这家工厂现有 202 种不同规格的炉具供应市场，平均每套炉具的生产过程只需 2.20 小时，而在 1991 年要花 15 天时间。

DFT 管理法给美标分布在 34 个国家的 102 个工厂都带来了同样的效益。更重要的一点是：美标快速的周转，意味着它在接到订单后能迅速生产出产品，并快速送货，使最为挑剔的顾客都能满意。在美标的排水器中，热力装置及空调等产品在订货单上均是以天为单位计算交货期，而非以月为单位。为了保持公司的领先地位，坎波里斯近来又把 DFT 法用于办公室的日常工作上，在总部办公楼中，许多单人办公室的隔墙都被拆掉，掌管 10 亿多美元业务的销售主管也坐到了销售员和秘书中间。目的只有一个：更快速地决策。

坎波里斯有一个特点，那就是他对美标的每一件事情都烂熟于心，他不仅认识工厂的经理，车间的工长，甚至还认识工厂门市部里的市场销售人员，这个特点使得他的每一个措施都能有的放矢。坎波里斯在减轻美标的债务压力方面也卓有成效，他依靠重新融资，使公司向资本市场开放，使债务从 28 亿美元减到 18 亿美元。现在，公司的资产负债率为 39%，而 1988 年为 87.5%。由于债务负担的减轻，美标的利息支出也大幅降低，预计 1997 年美标净利润将会高达 2.39 亿美元。

同样是基于分散风险的考虑，为了避免的周期性市场疲软，坎波里斯在一些处于经济增长点的地方，例如中国，建起了合资企业，预计几年后，美标的排水管件在中国的销售将超过它在美国的销量。与此同时，坎波里斯还一直在寻找一种可以畅销不衰，不受周期性市场波动影响的产品。但它是什么呢？坎波里斯也不知道，也许他将会不停地找下去。

点评：

1. 所谓需求曲线，应当是一种通过大量的历史样本数据统计，以计算机予以平滑模拟之后得到的一条需求的经验曲线。美标根据这条经验曲线预测未来某个时间点的需求量，然后再把需求量根据不同产品具体分解成所需的各种标准零部件需求量，再用计算机根据工厂的生产作业能力将零部件需求量从交货时间倒推至目前时间，确定每个台班，每个班组及一组机器的工作进度，并综合成全厂的生产作业计划。这样就可以精确地指定供货商的供货时间和工厂内部的半成品支付时间，从而尽量将库存压缩到零，加快资金周转，降低生产成品占用时间，提高运营效率。但如果市场波动较大及缺乏规律性，对需求曲线的确定就存在很大的难度。

2. 坎波里斯的分散风险观点与其它厂商的集中突出主营业务的观点是相互矛盾的，但两者之间并没有绝对的优劣之分，只能根据市场情况与企业自身特点进行选择。例如在 1988 年以前，美标的分散经营方式就很不成功，而现在，这种策略又变得卓有成效了。

左右美国经济的格林斯潘

1997年5月14日，国家主席江泽民会见了应邀来访的美国联邦储备委员会主席，后者被称为美国最有权势的人物之一，是所谓吹一口气就可能令美国甚至世界经济伤风感冒的人，他就是迄今已历三任美联储主席的艾伦·格林斯潘。

在公众的心目中，在美国影响力仅次于美国总统克林顿的，不是副总统戈尔。而是联邦储备委员会主席格林斯潘，这个说法不无道理。

去年12月6日，格林斯潘提出了一个设问：“我们怎能知道股市的非理性繁荣何时会导致资产价值过度膨胀，而日本过去10年来经济出乎意料且持续不断地萎缩，可以说正是这种过度膨胀招致的恶果。”此言一出，纽约股市一日之内暴跌167点，也拖累其它主要国家股市普遍下挫2.2%到4%。幸而由于美国经济情况良好，同时美联储也没有提高利率，股市回挫一段时间后又重拾6年多来的多头走势。

到了今年2月27日，格林斯潘又发出警告，提醒投资人不要对股市过于乐观，低估了股市风险。格林斯潘指出，他认为最近美国股价一再勇创新高主要是因为投资人预期公司获利会继续提高。但是，一旦实际获利与预期有微小出入，股价就会出现过当反应。也就是说，股价在激涨之后，可能跟着就会大跌。格林斯潘危言再出，纽约股市再次应声而落。虽然跌幅没有上次那么大，跌势也只持续了三个交易日，但也足以显示出格林斯潘一言一行对全球金融业的影响。

从去年末，纽约证券交易所道一琼斯30种工业股票平均价格指数越过了6500点以后，格林斯潘不无忧虑地表示股票价格出现了“不适当的高涨”、是一种“非理性繁荣”。1997年2月13日道一琼斯指数冲过7000大关之后，他又警告股票投资者不要对股票市场的前景过分乐观。由于格林斯潘所处的重要位置，他的每次讲话都使美国乃至世界股票市场出现了较大幅度的波动，为此，一些美国报纸将这种现象戏称为“格林斯潘效应”。

格林斯潘是由前总统里根于1987年提名任命为美联储主席的，而后历经布什和克林顿两届政府，可谓是三朝元老。但是他一再谈论股市，不仅震撼了全球股市，而且对市况造成不容忽视的冲击，终于招来质疑和抨击。不仅华尔街人士要问：格林斯潘凭什么断言股价过高？国会议员也在3月4日，趁着格林斯潘出席国会听政会的机会，向他提出了这个问题。

肯塔基州会议员班宁当面质问格林斯潘：“你身为负责制定货币政策的美联储主席，为什么要两度发表关于美国股市与债市的谈话，以致影响了这个自由与开放的市场？”

格林斯潘面对这个直率而不客气的问题，先技巧地点出对方问话中的错误假设，他说，瞬息万变的国际市场由数百万投资人左右，不是单靠一人就能牵动基本走势。就算他发表的谈话暂时牵动股价，这也只能归咎于一小撮投机商。而后，他强调指出，他之所以要出来说话，是因为他感到进入90年代以来美国的股票上升很快，目前股票投资者们对股票市场的前景过于乐观，对股票投资可能出现的风险准备不足，有的人很可能认为股票投资高风险时代已经过去。他想让股票投资者们知道，股票价格也是美联储判断美国经济发展是否过热、通货膨胀威胁是否增加的诸种因素之一。他说，在当今全球经济日趋复杂的形势下，美联储必须密切注视多种因素的互动关系，尽

可能作出最好的判断，努力使美国经济正常地运转。

各方不得不承认，目前美国经济成长能够顺利进入第七个年头，部分应归功于格林斯潘调控信用有方。特别是他在 1994 年和 1995 年凭借美联储超然独立的地位，不顾企业界的严厉批评，连续七度抽紧银根，适时地遏制了经济过热，才让美国今日能在先进工业国家当中，经济表现一枝独秀。

还有人说，格林斯潘是协助美国总统克林顿去年底赢得连任的最大功臣，原因是若不是格林斯潘成功地说服克林顿政府削减预算赤字，并透过利率政策巧妙避开经济过热险境，克林顿那有经济政绩可夸耀？

1997 年 4 月初，另有一条与格林斯潘有关的消息同样引人关注：4 月 6 日，美联储主席格林斯潘将与交往 12 年的国家广播公司（NBC）电视台记者密切尔女士步上红毯。年已 71 岁的格林斯潘是在上一年圣诞节向小他 21 岁的密切尔求婚的，并立即获得佳人的首肯。这对新人邀请了一大批社会名流及政要参加不对外张扬的婚礼。

美国华尔街日报报道，庆典中由前国务卿基辛格为这对新人主持婚前茶，而世界银行总裁则主持婚礼之后的宴会。为了增加婚礼的喜庆气氛，密切尔的朋友还印制了有两位新人照片的百元钞票，作为婚礼时的花采。

美联储发言人摩尔说，这对新人没有接受太多的礼物。因为根据美联储的规定，他们必须退还银行界和其他人士所送的价值越过 20 美元的礼物，价值越过 25 美元的礼物都必须上报备案和对外公开。

1997 年元月，当格林斯潘宣布与密切尔订婚的消息时，分析家怀疑格林斯潘的利率政策是否曾受感情影响，情绪化和立场不坚；而国会议员们除了向格林斯潘道贺，也不忘调侃他几句。

新墨西哥州共和党参议员多曼尼西 1997 年 1 月 21 日在格林斯潘到国会报告前打趣地说：“我可能会对他说，格林斯潘博士，我知道你近来投资钻石，而你可能很快又要投资黄金了。”

1996 年 12 月，格林斯潘对纽约股市讲的一句“非理性繁荣”之后，把全球股市吓得花容失色。而当密切尔向华盛顿邮报透露他们订婚的喜讯时，幽默地说道，她希望华尔街不要对她和格林斯潘的订婚作出“非理性繁荣”式的反应。

格林斯潘这位道地的纽约人，生于 1926 年 3 月 6 日。1948 年取得纽约大学经济学学士学位，1950 年取得文学硕士学位，1977 年又获得纽约大学颁发的哲学博士学位。1987 年由前总统里根任命为美联储主席，后来再历经布什和克林顿这两位总统。1996 年 2 月，由于格林斯潘在任内的优异表现，使得民主党的克林顿在经过长期考虑以后，仍决定提名共和党籍的格林斯潘进入第三个四年任期。

美联储在体制上，独立于行政部门与立法部门之外，但是根据汉福瑞—霍金斯法案的规定，美联储主席每半年必须赴参、众两院作证及备询。早些年，民主党主控国会时，对清一色由共和党白人男性掌控的美联储的确极为不满，在拉丁裔、民主党籍众议员冈萨雷兹的鼓动下，国会内一度掀起反美联储的浪潮，他们批评美联储决策不透明、降息幅度不够、升息速度太快，就连媒体赞扬格林斯潘的施政表现，也都被讥讽为美联储在做公关。尤其在布什执政的最后两年，财政部不时还会跟着国会一起抨击美联储，结果不但布什无法连任，同时还让格林斯潘背上“为布什抬轿”的罪名。美联储内部的鹰派人士也不谅解他，有些媒体甚至以江郎才尽来形容他，当时堪称格林

斯潘任内的黑暗期。为此，近年来格林斯潘采取先说再做的半公开决策模式，也很少在例行决策会议之外的时间调整利率，而随着美国经济近几年迈向软着陆目标（即在低通胀下稳定增长）出现的 30 年来罕见的繁荣，以及冈萨雷兹的下台，国会里的反美联储势力也逐渐削弱，美联储主席格林斯潘的施政方针愈来愈受到各方首肯。

可以预见，这位具备敏锐的经济分析能力、优异的政治敏感度以及行事说话温和谨慎的美联储主席，在主导美国货币政策将近 10 年之后，仍会继续成为全球金融市场的注意焦点。“每次格林斯潘说话，全球金融界无不仔细聆听”，这种场面将会一再重演。

点评：

1. 1996 年格林斯潘四年任期将满时，美国《基督教科学箴言报》曾撰文说，1987 年 8 月 11 日，1 加仑汽油售价为 99 美分，1 加仑牛奶售价为 2.16 美元，而将近十年后的 1996 年，1 加仑汽油售价为 1.12 美元（上涨 13%），1 加仑牛奶售价为 2.80 美元（上涨 29%），实际上，在过去 9 年内，通货膨胀率只上升了 34%。

文章说，在这个时期内通货膨胀率低的主要原因是有一位控制住货币供应量的人，他就是格林斯潘。

甚至华尔街也对格林斯潘表现出欢迎，在他任期的四年内，股票和债券的市场行情回升，给投资者和金融公司带来数以 10 亿美元计的营业利润。

格林斯潘的口碑一直不错。新婚不久的妻子称他坦诚待人，极有耐心；朋友们说他在极少数情况下才会气恼，但在外表绝不表现出来，并认为“他的政治良心是高尚的”；新闻媒介把他视为抑制通货膨胀的功臣。

2. 格林斯潘在仕途上始终算是一帆风顺的，这位立志要成为一名职业音乐大师的现任政府官员“兼”经济学家，从小就对数字感兴趣，也许正是这个特长奠定了他今天的基础。难能可贵的是，这个每天在风口浪尖上摸爬滚打的人，他与尼克松、卡特、里根、布什、克林顿等历任总统都能和睦相处。

与著名歌唱家帕瓦罗蒂一样，格林斯潘喜欢他的浴室甚于办公室，他对朋友说，他早上 6 时在浴缸里的智商比下午 6 时高出 20 个百分点。

事实上，格林斯潘所有的工作，包括草拟演讲词及在国会的作证演词，都是在浴缸里完成的。

也许还有关于加息、降息的思考。

从“技术第一”到“市场第一”

本田汽车公司这颗在 80 年代日本汽车业蓬勃发展的潮流中脱颖而出的灿烂明星，是一家以其卓越的发动机技术，以及它那传奇式的创始人——本田宗一郎而闻名世界的大公司。然而进入 90 年代之后，日本泡沫经济的破碎却使得这颗新星开始逐渐暗淡：1993 和 1994 年，本田汽车公司赖以生存的轿车出口量持续下降，使得本田的轿车销售额也全面下降，1994 年，本田汽车公司的销售额在日本汽车公司中竟滑落到马自达公司之后，仅名列第五位！本田公司已有了某些严重衰退的兆头！在这个危急的关头，公司的新领导上任了，他就是信弘川本，本田公司的首席执行官，一位立志要让遭到重挫的本田公司重现辉煌的人。

信弘川本敏锐地意识到，在本田公司的鼎盛时期，公司的领导层就好像坐着顺风船一样，他们所做的每一件事都能获得极大的成功。但是现在环境发生了巨大的变化，本田公司也就必须相应地进行重大的改革。信弘川本知道时不我待，因此他力求用最快的速度推行他的改革方针，以赶上时代的步伐。正是因为他卓有成效的措施，本田公司在短短的几年中果然发生了许多重大变化，整个公司开始重现生机。

信弘川本是一位性格刚毅、而又永不满足的人，他总是面带安详的微笑。但从本田公司的每一项决策和每一个战略变化中，我们都不难发现这位总执行官的深刻的眼光和思想。在走上公司第把交椅之前，他是一名工程师，成功地执掌着本田的一级方程式赛车计划。年逾花甲的他执掌公司帅印后，曾经一遍又一遍地思考着如何通过公司工程设计的特长促进公司的发展。他指出：“指引这个公司 40 年的传统现已不能正常运作。我们对顾客的注重是含糊不清的，这一点必须搞清楚。”

信弘川本所指的那些“已不能正常运作”的“传统”有很多，其中有一条就是创始人本田宗一郎先生笃信的“技术第一”的口号。1991 年本田宗一郎去世之前，信弘川本拜见了他说出了别的总执行官不敢说的话：“公司必须进行改革。”他回忆说，本田先生太注重工程学了，他之后的人都按他的方式思考，这种思考反而使得“市场第一”的简单法则变得模糊不清了。

而现在，在信弘川本的领导之下，本田正在探索着另一条道路。多年来本田的成功都是在它的工程师们的驱动之下。他们把在设计一级方程式赛车上所取得的经验运用到其轿车产品上。但信弘川本早就意识到工程师们太沉醉于他们自己的目标，设计的轿车难于建造，成本太高，又不能迎合买主的口味。所以工程师们被赶下了“驾驶员”的位置，而把“钥匙”交给了制造、营销人员。

取消工程师们高高在上的地位是一种大胆的想法，这使那些纯粹汽车主义者感到害怕。但信弘川本对顾客和市场的注重是一项长久的转变，它将把本田从二流汽车制造商的位置提升到全球性的大制造商、大市场占有者。其实，信弘川本不是无视工程设计，而是要在全公司加强它。本田还有一个与众不同的传统，那就是在世界各汽车公司中，本田所走的那条独特的道路，它制造的摩托车比轿车多，而且根本不制造轻型卡车。不生产卡车使本田在 90 年代初陷入困境，因为这意味着错过微型面包车和跑车兴起的机遇：本田的经理们眼睁睁地看着丰田公司的“陆地巡洋舰”和三菱的 Montero 型车在汽车展销会上大放异彩。

在本田艰苦拼搏之际，使它维持生计的是它的摩托车制造业务。尽管摩托车业在美国和日本早已成熟而且饱和，但在印尼、中国、泰国的发展却方兴未艾，这里反而成了本田公司的命运所系。尽管摩托车业的销售额只有轿车的 1/5，但在过去的 3 年中，本田的摩托车创造的利润却比轿车要多。

针对这种不正常的局面，信弘川本果断地决定：发展跑车产品。以致于后来在本田公司复苏的过程中，很大的成功就是它在跑车热中制造出的一种传奇式的产品：这是一种以轿车为基础的更小的体育用车，给人以一种有身价的激动感，而且迎合了日本拥挤的道路。新的车型被日本人称为“重塑型车辆”，包括有大型阔体轿车、微型跑车及四轮驱动的体育用车。像美国人在运动鞋上喜好变化无常一样，日本人对轿车的喜好也是朝三暮四，因为日本人喜欢追逐时尚，而他们发现这种“重塑型车辆”风靡一时。本田公司飞快地把它们推向了市场——从设计到制造才不到 18 个月——而且它还能随时跟随变化着的时尚。

为了达到这种高效率的水平，信弘川本花费了很多精力。他实施了一项使各部门交流标准化的计划，并为它起了个很有美国味的名字：全面质量管理。与此同时，他还努力摆脱公司缓慢而目标分散的管理，他开始着力强调个体的主动性，制定了一套新的表彰体制以鼓励个体表现。虽然这套方案完全奏效需要时间，而且每个人都对此半信半疑，信弘川本却毫不动摇，因为他清楚自己的目标，并对此胸有成竹。

信弘川本的最初目标是迅速摆脱本田在日本市场的被动局面。像其它日本公司一样，本田也实行了工作终身制，它需要加大生产以保证工人都有活干。尽管本田在衰退时期把一些安装线工人转派到了销售子公司里，但它却没有裁减过任何员工。信弘川本认识到，以往本田公司重视国外市场、轻视本国市场的一贯做法，实际上使自己吃了大亏。本田把 70% 的精力放在了“世界通用型”轿车上，而只把 5% 的精力放在专为日本设计的轿车上。但像 Accord 这样的轿车却从没有在日本畅销，它的以功能取胜的风格少有吸引力。现在，本田只把 35% 的工程预算花在“世界通用”轿车上，而把 30% 的预算放在面向日本市场的车型上。

新的举措产生了巨大的效果。今天，本田 60% 的新车销售额都来自于“重塑型车辆”，而两年前它还只有很少的比重。那些追赶时尚的买本田车的年轻人成了人们羡慕的一族，他们成了本田未来的用户群。

在信弘川本的精心料理之下，本田公司发生了令人瞩目的变化。在东京公司总部，销售人员身边挤满了年轻的顾客，他们呷着咖啡，看着音乐电视，摸看着新的车型。本田的股票在东京证交所里十分红火，到 1996 年 6 月 30 日为止的 12 个月中，已上涨了 157%。作为日本最年轻的汽车制造商，本田已名列《幸福》杂志评选出的全球 500 强企业的第四十六位；它的 440 亿美元的销售额已使它跃居世界级汽车制造巨人之列。在日本汽车公司中，本田现在已超过了势头强劲三菱公司而排名第三。1995 年上半年其轿车的销售份额为 10%（丰田为 38%，日产公司为 22%）。本田的成功还不只局限于国内：在美国——本田最大的市场——轿车的销售数量已经从 1995 年上半年的 295113 辆上升到了 1996 年上半年的 350028 辆。而且，作为第一家在美国建立汽车厂的日本汽车公司，它 1996 年在日本本土之外制造的轿车数量为 996100 辆，已超过了它在本土制造的 975000 辆轿车的数量。

点评：

1. 进入 90 年代，日本的泡沫经济破灭之后，日本经济各部门遭到了重大打击。最近几年，其中某些部门由于种种原因，率先走出了低谷。日本的汽车业更是拜日元汇率不断走低之赐，业绩的回升较其它行业为快。应该说，本田汽车公司的复苏是在此种大背景下发生的。

2. 本田宗一郎是位精益求精的工程师，他对技术的痴迷几乎到了一种迷信的地步。正是因为本田这种“技术第一”的理念，才创造了“技术的本田”这样的神话。然而也正是过分地崇拜技术而忽视了它所赖以生长的环境，这才造成了本田渐渐脱离了市场和顾客去发展技术的倾向，当然，这也正是新任总裁信弘川本所要解决的问题，即把“技术的本田”改造成为“市场的本田”或者“市场和技术的本田”。

“质量至上”论的危机

80年代，“全面质量管理”的呼声响遍了美国各大公司的董事会，但即便在那时，也很少有公司象瓦利安联合公司那样充满热情和献身精神。

这家设备制造商革新了经营方式，并且取得了惊人的效果。制造洁净室的部门把按时交货率由42%提高到了92%；射线设备服务部在促进和顾客交流方面名列该行业第一；半导体部门把提出新设计所需的时间缩短了14天。

但最后的结局却没有期望的那样愉快。真空设备部门的民工全力以赴去完成生产计划，以至于顾不上回答顾客的电话；射线设备维修人员为了赶时间，以致还没有来得及向顾客解释工作就匆匆离去。1990年，该公司销售额仅增长了微弱的3%，达到13亿美元，并出现了410万美元的亏损。负责质量的执行副总裁说：“所有关于产品质量的图表曲线都上升了，但其他一切都下降了。”

类似的例子还有：强生公司一些产品线的质量小组跑遍全国，以弄清楚同其他公司竞争的基点，但花费高昂；1990年华莱士公司赢得了马尔科姆·鲍尔德里奇全国质量奖，二年以后，这家石油设备公司却因其质量计划导致的成本上升和油价暴跌，而申请按破产法第十一章清算。

在许多公司里，追求质量的良好动机实际是被误导了。像在瓦利安公司，追求质量变成一种对顾客毫无意义的机械运动。对顾客没有意义，就不会在利润或市场份额方面产生效益，那是在浪费精力和金钱。

在他们那里，质量本身成了一种奖赏。而公司似乎对追逐奖牌比追逐利润更感兴趣。获得国际标准组织（该组织制定欧洲质量标准）的青睐成为某些公司首要的关心。与此同时，鲍尔德里奇奖的追逐者常常在试图跳越收益障碍时摔跤。

在德明和朱兰的理论中，被授权的职工应更快作出面向市场的决定，更快和更好的制造工序会导致改进产品和扩大市场份额。这些言论是德明在50年代发表的，它马上成为日本管理理论的基础。然而当美国公司正试图抄袭日本奇迹时悲剧就发生了。

在摩托罗拉、英特尔、惠普和通用电气等公司里，杰出成为准则。但其他追随德明理论的公司常常把过程和目的混淆起来。质量信徒被方法论迷住了——削减成本、减少差错、加快周期、持续改进，过不了多久，关心顾客就被抛到了一边。

结果是“与改进质量相比对总的财务情况关心不够”。

这就是为什么越来越多的公司和管理思想家正在开始重新界定质量定义。今天重整旗鼓的口号是：向质量要效益。改进产品设计和加快制造度等概念没有被排斥，但新理论的倡导者放弃了一些全面质量管理所崇拜的狭隘的统计标准。经理人员正试图断定哪些才是顾客所需要的质量，而且他们通过使用复杂的金融工具保证质量计划获得效益。

从装备新技术到提高开帐单准确度的方法，每件事都要用一批财务尺度（例如销售增加潜力和资本收益等）进行衡量，以决定取舍。美国电话电报公司根据经验发现，如顾客承认质量改进，三个月后表现为财务情况改善。阿伦对高级经理会议说：“这是美国电话电报公司做过的最重要的一件事。”

例如银行业巨头国民银行现在用附加收益来衡量每一项服务的改进，从增加出纳员到提供新的抵押贷款都如此。电讯业有实力的GTE公司正在寻求

按合理成本提高质量。

联邦捷运公司也是 1990 年鲍尔德里奇全国质量奖获得者。董事长说：“我们正把那些向顾客提供的服务中不增加任何价值的质量改进措施剔除出去。”

这意味着要重新考虑原先的质量目标。例如，在邮件分类工作中，联邦捷运强调速度高于强调准确性。工人们完成了计划，但在他们争分夺秒达到限定时间要求的同时，错投的邮件数字大增。当然该公司纠正了大部分错误，但重投一个错投的邮件要花约 50 美元。现在，这家公司已投资 1 亿美元于设置向各地发送邮件路线的新设备，从而解决了邮件分类工作的危机。

又如美国电话电报公司首席执行官要该公司 53 个营业部门每季度提交一个报告，讲清楚质量的改进及随后对财务的影响。

于是，任何新的改进质量的倡议要赢得美国电话电报公司最高管理层的批准，提议者必须首先论证此项倡议能至少减少差错 30% 和提高投资收益 10%。

马·贝尔公司 1993 年使用了这些标准以使它在免费的 800 电话市场保持领先地位。为了减少电话中断——顾客最大的不满——美国电话电报公司仔细考虑了一项巨大的现代化计划。但这项惊人的 10 多亿美元的工程看来不大可能吸引足够的新顾客以跨过 10% 投资收益这条门槛。相反，马·贝尔公司投资了 3 亿美元于电力设备以防止其 800 电话系统中断。该公司质量管理员说：“那不是‘给我钱我就给你办妥’的老套，我们在使我们的系统变得更好过程中，使成本得到补偿。”

比起从竞争者手里抢生意来，向现有的顾客增加销售是较经济的方法。密歇根大学教授、也是向质量要效益的主要倡导者之一的克拉斯·福尼尔说：“顾客是一种经济资产。他们没有被列入资产负债平衡表，但是他们应该在表里面。”广泛的调查，或许甚至邀请顾客参与设计和生产过程，将帮助公司弄清楚影响顾客购买决定的关键因素。

专家把向质量要效益的 6 大步骤分列如下：

1. 从一项有效的质量计划开始。缺乏加工和库存控制及其他配套措施等基础的公司，将发现注重质量能得到厚报。

2. 计算提高质量新举措的成本。保单、预防发生问题和监督活动等的成本都计算在内。并同向顾客提供一项产品或服务的回报对比。

3. 判定抓住顾客——或赶走顾客的关键因素是什么。这就需要详细调查并预测市场变化，特别是竞争者在质量和新产品方面的举措。

4. 集中于最可能提高顾客满意程度而成本又合理的改进质量活动。估量花在质量上的每一美元对抓住顾客和市场份额上的影响。

5. 经过在最有希望的方面实验后，开展成功的计划，抛弃那些影响不大的计划，并密切监视结果，通过宣传成功的事例树立口碑。

6. 不断改进计划。衡量成果是否达到预期目标。注意竞争者的举措，毫不犹豫地采取相应的改进措施。提高质量水无止境

点评：

对于摩托罗拉、英特尔、惠普和通用电气等等，杰出成为了行动准则，但其他追随戴明品质理论的公司常常把过程和目的混淆起来。对质量顶礼膜拜，将追求质量变成一种对顾客毫无意义的机械活动。信徒们被方法论迷住——削减成本，减小差错，加快周期，持续改进，不多久对顾客的关注就

被抛到一边。这实际上是缘木求鱼。如今重整旗鼓的号角声是：向质量要效益。放弃过去旧的理论中狭隘的标准，剔除向顾客提供的服务中不增加溢价的质量改进措施，并采用复杂的金融工具和财务指标衡量向质量要效益的成效。

台湾掀 GMP 认证潮

在中华文化中，“吃”向来都占着极重要的地位。不论是天上飞的、地上爬的，都有可能成为中国人餐桌上的一道佳肴。

不过现代社会对时效的需求已超过对美味的要求。速食取代了复杂烹调，甚至新颖的生鲜蔬果超市，也取代了原先的传统市场。特别地，随着食品工业日渐发达，从业者力求生产达到经济规模。食品的生产、包装、贮藏等过程，要求符合安全卫生的原则。

食品 GMP 制度在台湾岛的设立与推行，正是基于这个原则。

所谓 GMP，是指 Good Manufacturing Practice。译成中文就是食品“良好作业规范”。

GMP 可视为专门针对产品品质的保证（QA）系统，但它与一般品质管制（QC）系统不同。GMP 的品管制度除了利用品管的检查和测量的反馈信息外，还包括广泛的生产管理及控制要求，以确认并解决影响品质的一切问题。所以，GMP 对品质的管理包含“事前、事中及事后管制”三种作业性质。

由于台湾“经济部工业局”自 1992 年开始的大力推动，至今已有 125 家食品厂商通过 GMP 认证，而认证产品亦达 1076 项。产业类别有：饮料、烘焙食品、食用油脂、粉状婴儿配方食品、酱油、罐头食品等，其中以食品、饮料工厂居多。

台湾 GMP 的发展积极而迅速，但它仍有漫长的路要走。以日本为例，日本受到美国药品及食品 GMP 实施的影响，从 1974 年起，就由农林水产省、食粮厅等有关单位陆续制定了“食品制造流通基准”、“卫生规范”及“卫生管理要领”等相关法规。由于起步较早日本 GMP 推动的成效却相当卓越，从原料 GMP 的要求，到生产流程、包装、贮存等品质标准的规范，都达到世界级的水准。

在日本饮食业 GMP 的启发下，“中国生产力研究中心”和复兴空厨联合推广了 GMP 的成功经验。复兴航空运输公司的空中厨房加工厂位于桃园中正国际机场附近，加工厂每日生产约 8000 份的空中餐点，提供岛内外 14 家航空公司班机的餐饮。目前飞台湾航线的 5 家排行全球前 10 名以内的国际航空公司，其中即有 4 家是复兴空厨的客户。

复兴空厨的业务水准不仅表现在品质之上，同时他们还精确控制时间，使餐点能够于班机起飞前及时送达。该厂厂长表示：“为了服务客户，即使在飞机起飞前 30 分钟，我们还可再接受订单。因此工厂压力比一般物流中心更大。”

为了维持合理的利润，使工作品质能够跟上时代的潮流，复兴空厨便在 1992 年 10 月接受“中国生产力研究中心”生产自动组的辅导，运用 GMP 规划改善其旧厂生产线流程，使其合理化、省力化、自动化，并进行高雄新厂一期布置规划，以达到亚洲空厨经营示范厂的目标。

“中国生产力研究中心”生产自动组经理认为，空厨业务属于较高层次的物流，其性质可说是生鲜处理中心、物流中心与餐点加工厂的综合体。由于在申请 GMP 认证的过程中，随时有客户来复兴空厨突击检验或试菜。因此在规划时，必须对整厂有深入了解，使之符合国际卫生水准，并将作业流程简化。

在辅导之初，的工程师收集、分析了复兴空厨有关资料，包括：1. 全厂

的厂区布置；2.未来5年的策略及方向；3.目前作业之客户数、产品种类数、产品数量；4.目前作业流程。接下来，在经过产量分析、生产流程分析后，“中国生产力研究中心”生产自动组的工程师不遗余力地进行辅导。

原先有抗拒心态的员工，在亲身体验后，很快改变了态度。厂长说：“最重要的是要有耐心，因为员工和顾客是同等重要的。”

经过辅导后，员工逐渐适应，使现场工作流程效率提高。此外，由于引进颜色管理，将餐点依星期一、二……分别贴上不同颜色的标签，标示生产日期的先后，让员工能够懂得掌握先进先出的原则，所以能够维持、提高产品品质。同时，还因为操作简易化，工作排程更为明确，减少加班时间，使劳资关系更趋和谐。复兴空厨的成功经验，对提高顾客满意度，及带动台湾的商业自动化，将有相当的帮助。

点评：

随着社会的进步，人们对食品的要求越来越高，除鲜美、卫生之外，还要求提供食品的迅速。于是在大众食品的生产日趋机械化的同时，将工业生产的质量管理和食品生产特有的安全卫生要求相结合，便产生了GMP。GMP是食品的良好作业规范，可针对事前、事中、事后作业进行食品生产的品质管理。台湾食品加工业经验表明，认真实施GMP，可以极大的提高食品生产的自动化水平、卫生状况、改善劳资关系、维持产品品质。在大陆食品工业相对落后的情况下，认真学习日本、台湾等地区推广GMP食品规范的经验，将会大大促进我国食品工业的健康发展。

经济不景气下的竞争之道

进入 1977 年，由于经济不景气，银根紧缩，一连串金融风暴，加以股市、房地产市场泡沫幻灭，使经济不景气已成为全社会关心的话题。其实，景气与不景气交替循环本来就是一种自然的趋势，人们很难摆脱这种力量的困挠，企业亦无法避免受大环境变动的的影响。

但通常景气时，资金也比较充裕，企业比较乐观，容易过度投资；可是一旦经济衰退，企业就会尝到过度扩张的恶果。重则企业倒闭，轻则缩减规模。然而仍有些企业能屹立不动度过难关，甚至更为茁壮，其成功的关键因素在于能掌握环境变化，调整自身素质，从而最终成为市场赢家。

换句话说，除了少数独占性的企业之外，大多数的企业都必须面临日益激烈的竞争，不可能在环境变化之后，仍然用同样的方法作生意，而期望获得和以前一样的成果。这就像传统的杂货店，不可能在现代讲求快速、便利的环境下生存下来一样，因为竞争条件已经改变了，所以在做法上也必须随着改变。

现代的社会已经迈入信息化的时代，下列信息对于帮助企业度过不景气的难关，以及在景气时保持竞争的优势有重要作用：

1. 要知道谁是我们的顾客。
2. 要知道顾客想要的产品是什么。
3. 要知道顾客所需要的量有多少。
4. 要用最快的速度生产适量的产品及提供服务。
5. 要用物超所值的价格销售。

一般人根本无法预期长期的需求量有多少，所以当看到短期的需求增加，就开始想办法增加供给，以致造成一窝蜂投资的现象。结果生产过剩，库存增加，赚的钱反被库存吃掉。这种例子不胜枚举，最明显的例子为农产品及房地产，它们普遍都有这种特性。像建筑业在景气好时大量地盖房子，不景气时只得增加促销的开支，因此它很容易陷入恶性循环中。

通常产生过度投资的现象，是因为信息不足或未收集信息，以致做出错误的投资决策。至于要收集什么样的信息才有效呢？其实答案就是前面所提的 5 个竞争关键。除了低价格产生物超所值的“价格优势”之外，另外还有一条是在平时就要设法建立“价值独占”的优势，通常这样的厂商有关键技术或选择关键产品生产，其产品的价值不易被取代，而且产品的价格具有抗跌性，所以说产品的价值更是赢得竞争的关键。

日本卡西欧就相当重视收集信息，例如该公司有一种专门为小学生设计的电脑记事本，他们先调查有多少小学生会购买，这些小学生的购买力有多少。公司知道需求量多少之后，就不容易产生库存。特别在不景气的时候，只能有固定成本的支出，不能有不必要的浪费，这是企业度过不景气的生存之道。

除了掌握信息外，还必须非常重视速度。宏碁电脑是一个很好的例子。宏碁为了能控制品质，降低库存成本，以及给顾客在功能上或技术上“最新鲜的”个人电脑，因此它应用连锁快餐业的观念，采取模组化的制造与出货方式，一方面以海运输出机壳与软驱动，以空运输出主机板，而在海外当地弹性采购中央处理器（CPU）、硬盘、内存及其他高单价的零组件，依统一的规格与标准，迅速组装为宏碁品牌的个人电脑，这一套做法便称之为“统一

装配”（Uni load），其好处是可适应短时间内的市场变化。

近几年，宏碁进行了好几项数十亿、上百亿元的投资，其董事长施振荣都秉持“不做超过能力负担的投资”的原则，让宏碁在前几年信息业不景气和国际化脚步不顺时，仍能站稳脚步，元气不致受损。

施振荣先生坚持的原则其实就是一种“策略投资”，他说绝不不会赢的竞争，这种做法在不景气时特别会有成效，他的要诀是：

- 1.降低投入的成本：例如在不景气时，台湾有些厂商向日本购买设备，讲价可有五到六成的优惠。

- 2.速度快：订货时对方会马上做。

- 3.不景气时是产品开发及人才培育最好的时期：这两者企业在忙的时候根本无暇去做，而却是企业最弱之处。

一般人都认为在不景气时最好不要投资，其实最好的投资时期就是在不景气的时候，因为这个时代会比较冷静，不会过于乐观，应遵守前面所提到的5项原则，做出谨慎的投资决策。

点评：

这几年企业发展的大趋势包括了速度革命（Speed Revolution）、价格破坏（Price Destruction）与价值独占（Value Monopoly）等，我们都知道企业要能掌握事物发展趋势才能适应环境变化，不过趋势也时常在改变，至于何时会发展成为趋势？何时仅为昙花一现？判断的准则来自于信息的收集与应用，所以企业必须养成对信息的敏感度，才能做出正确的决策；而信息的收集必须与顾客想要什么、需求量为何、速度及价值等有关，过度投资与计划投资的分野也在于此，这也是企业能否经过不景气难关的试验。

企业的外部环境是不断变化的。潮有涨落，月有盈亏，景气时，资金充裕，销售顺利，不景气时，轻则缩减企业规模度，重则资金周转不灵而发生倒闭。

但是许多著名的企业尤擅长于不景气竞争之道，如台塑的王永庆。这些企业一方面努力获取“价值独占性”竞争优势，另一方面积极收集信息，分析判断出大到宏观经济形势，小到顾客实际需求的发展趋势，以掌握企业发展的主动权。在景气时持稳健发展的原则，不盲目扩张，不做超出自己能力范围以外的生意；在不景气时，稳健投资，并努力提高企业各方面的素质，从产品的开发、员工的技能培训到用信息技术装备自己等等各方面充实自己。国内外许多知名的企业正是用这种朴素的辩证法，在经济大潮中任凭风吹浪打，我自巍然不动。

迈向精益企业

精益企业是一种个人、功能部门能随时互为支援、用价值流就能清楚定义的公司。精益企业的使命是将最佳价值提供给顾客，真正做到“以客为尊”。过去旧式价值流中的三个支柱——员工政策、功能部门的角色及公司间的垂直组合，都将在这里发生彻底的变革。虽然要将个别精益活动融合成精益企业的整体活动是相当困难的，因为同时属于价值流中的成员，若不能全部投入，而单靠一些个别人、个别部门的精益活动，是无法创造出真正价值的。

英国的卢卡斯(Lucas)公司是一家供应汽车及航空工业零组件的英国公司。在导入精益生产的初期，以高品质及交期准时著称，但7年后，由于主要客户未融入精益体系，以及某些高级主管和功能部门唯恐丧失自身利益而抗拒变革，导致精益生产失败。

1983年，他们聘请约翰·帕拉比(JohnParnaby)教授主持这个“精益改善小组”。帕拉比首先将精益生产的观念贯彻于全公司，不但获得了可观的成效，也受到客户极高的评价。可惜好景不长，工厂电子零件制造部门发现虽然身处精益环境中，但大客户(RoverandFord)却未采用“精益”的原则，还是以随机方式下订单，因而造成卢卡斯公司必须增加库存(超过平时精益库存生产所需量)，以补不意之需。高库存虽然安全，却也使精益生产受到了破坏。

此外，该公司的“精益工作小组”受到传统组织架构下本位主义者的挑战，如某工程部门没有价值流观念。他们不顾Parnaby的反对，贸然引进不具真正调整弹性的设备，使得生产回到大批量生产状态，因而增加库存失去精益生产的效率。同样地，某产品设计部门不接受改善小组对在设计过程中提高制造简易度的建议，因而设计板上的产品虽十分具有竞争力，却因无法克服的制造上的困难而失败。

在精益生产的内涵中，价值流在价值链之上，所以精益生产的局部导入不能解决全部问题。企业要永久经营，必须以价值流的观点去驱动精益生产。系统思考——治标是为了换取治本的时间。

相比之下，克莱斯勒公司导入精益生产，有不错的成效，它以跨组的工作台(Platform)团队形式生产轿车或卡车系列，为了避免部门间的龃龉，克莱斯勒指派具有足够权威的部门主管去领导某一工作台团队，以减少摩擦。

但克莱斯勒的精益生产也并非十全十美，由于在工作台服务的大部分成员，几乎都永远离开本来的功能部门，因此他们都为自身素质不能提高，缺乏明确的工作岗位而忧虑不已。这种状况使克莱斯勒的精益生产遭遇到挫折。该公司生产某车系的工作台团队认为车身工程部门阻碍了整体工作的进行，应先虚化。但公司一方面不想抽调研究开发人员前来支援，另一方面又不敢不继续进行这个具有竞争优势的技术改善，所以公司只能重新定义该工程部门的功能，使其既能支援工作台团队，又能做技术研究的工作，以此满足职工对自我工作的定位，而这也符合精益企业的价值流所强调的重点。

由以上两个案例可知，价值流中的三支柱必须有最佳的安排，才有利于成为精益企业。

要使企业能融入精益的环境中，第一步必须使企业经理了解，不能仅从自身角度来衡量事情的“合情合理”，因为这种想法常与精益企业价值流的

目标抵触。因此，经理们要了解这些需求的形成背景，并且找到能满足使整个公司高效生产的“整体最优解”。

对大多数人而言，“拥有一份工作”是求得温饱及受人尊重的基本条件。但是执行“精益”过程，一定会去掉多余的人力，所以在短期内必然会有人失去工作，因此我们需要引入“工作生涯”的观念。也就是说，我们需要“窝”（home）来证明我们工作的身份，例如“我是电子工程师”、“我在IBM服务”或“我属于钢铁工会”。而非精益企业的价值流将无法长期满足这种需求，因为参与某特定价值流活动的员工的职业将会随产品生命周期的结束而结束。“工作生涯”概念就是精益企业对个人需求的满足。为了应用及扩展员工的知识及技能，公司必须将这些知识及技能组成一个能发挥作用的功能部门（例如：行销、制造、研发、采购、会计等）。但是，大部分功能部门却忘了累积知识及技能才是首要任务。产品的优势是建立在高水平的知识及技能上的，而此类知识及技能需要长时间的累积才能获得。所以，功能部门人员一般都认为只需对所属的部门绝对忠心，而不介意对价值流或与公司间的交流，见树不见林。这种情况对想要精益化（需要高度的跨组合作）的组织有相当不利的影响，所以有许多推行精益化的决策者常视功能部门为绊脚石。许多经理人及理论学者认为，一旦功能部门的人员被指定参与跨组部门，就须让其永久留在该跨组部门，做为功能部门与价值流推动工作之间冲突的解决方案；也有人建议弱化功能部门，无论何种方案，在短期或许有效，但长期而言，都可能削弱企业的整体素质。所以，如何协调公司总体目标与功能部门需求之间的矛盾是迈向精益企业的关键。

公司的责任范围分得愈细，对计算成本及利润的产生与改善效果的评价愈容易。因此，对任何一企业而言，价值流也应被划分成许多能独立负责的价值活动。对大多数公司而言，与协作厂家维持较平等的地位是不能接受的，公司认定“控制他们”是更好的想法，尤其不景气时，企业体系中具有优势的公司，总是以保护自己为主，这种估法将有利于自己的价值活动都收回本公司，或从处于劣势者那里掠取资源以补己之短，如此的恶性循环（因协作厂也会伺机反扑），将危害利益共同体的结构。好好解决这个问题是对精益企业的基本要求。

人类产业文化的企业形式主要有三种：德国式、美国式及日本式。尽管每一种方式都有其分别满足“功能部门”、“个人”及“公司”独特需求的法宝，可惜都无法同时满足三支柱的需求，所以想综观全局提供一个系统方法来解决，就必须找出一个全功能的新形式，以再造工程方式满足这三项基本需求，将企业的组合效力发挥到最大。

点评：

在迈入精益企业前，旧式的企业产品溢价是沿着创造产品价值的“价值链”过程、由“非连续的生产活动”创造的。而随着科技的发展和激烈的市场竞争，许多先进制造业企业已将这种不连续的价值链生产方式发展成了连续的“价值流”精益生产方式，形成了精益企业。即从系统的高度，将所有与创造产品附加价值相关的活动加以整合，以创造企业的最佳价值。在精益企业里，将提供同时满足个人需求、功能部门需求、公司间需求的最优解。

麦当劳的气度

在过去的一年间，美国发生了几件有趣的官司：

其一是麦当劳遭消费者投诉，并要巨额赔偿。起因是一名妇女购买外卖餐点后，边驾驶边用餐，不慎被泼出的热咖啡烫伤。于是她委托律师以“咖啡温度过高”为由起诉，要求麦当劳赔偿。

其二是纽约市一名青少年饮酒后，潜入市内停车场偷了一辆车，而后因超速行驶，发生车祸身亡。其父母具状控告市政府停车场管理疏失，要求对其子之死负责及巨额赔偿。

其三是芝加哥地区一名偷车贼在得逞后，因所窃之车煞车失灵而出车祸。结果受伤，并被逮捕。事后，他以煞车不良有害公共安全为由控告原车主。

以我们中国消费者的眼光看上面的例子，简直是不可思议，即使是在当地，许多人对此也不敢苟同。但是，换一个角度来看，纯为金钱的上诉固不可取，但以这种方式提醒广大消费者对服务观念，及对消费者权益的普遍重视，则使许多人在权益受损后，不自认倒霉而据理力争。并促使消费者重视服务品质，以满足顾客需求，追求最大顾客满意度，甚至迫使经营者主动关怀及保障消费者的权益。因为一个挑剔的顾客，对一个有心的经营者而言，正是检验其服务管理的最佳质管员；此外，挑剔的顾客在需求均能一一满足后，往往会成为最忠实的消费者。

以麦当劳的咖啡事件为例。麦当劳在这次事件中自始至终，并未指责消费者使用不当，而仅针对律师所指咖啡温度高表示：此温度是为了确保所售咖啡能维持最香醇的状态。无论结果如何，麦当劳并未借媒体造成对消费者的二度伤害。此外，目前在麦当劳的热饮容器上，均另加印了鲜明的“HOT！”字样。从服务的观点分析这件事可以表明，消费者除了有权享有优良的产品品质外，更有权利了解所购商品的正确使用方法及潜在危险。生产者或经营者更有义务主动提供相关的信息，并体谅消费者非故意不当使用所导致的伤害及权益的损失，并将其归因于服务不周全。

在尊重消费者的权益方面，儿童玩具的设计是一个最佳的范例。生产者面对无危险辨识能力的儿童，往往已在设计制造的过程中，考虑了使用安全及容易使用的需求。然而，对于一般商品，尤其是许多以技术寻向研究制造的商品，却仍然未充分尊重顾客的权益：标榜科技领先的商品。常忽略了一般人不具备相关知识的事实，导致功能或操作程度过分复杂。因此，许多人可能面对厚厚的说明书而不知所措，也可能拿着有数十个各色按钮的遥控器摇头。从行销的观点来分析，如果消费者无法正确或充分了解并使用所购商品，不但其权益受损，而已将无法享受制造商提供的服务，从而导致公司或该商品的顾客维持度（Retention）降低。经营者必须意识到，消费行为并不仅仅是商品的购买，消费者同时也有权要求获得正确使用使用的知识。

让消费者知道如何去充分享受商品或服务功能，则是尊重消费者权益的更积极表现。因此，使用者导向型商品的设计概念，应取代传统的技术导向型生产概念。在个人电脑的使甲上，易于操作的视窗操作系统逐渐取代DOS便是最佳的例子。这种运用人体工程改善人与电脑界面之间关系的设计理念，加强了产品对使用者的沟通能力及易操作性，是典型以使用者为中心的商品设计概念的运用。

除了商品设计外，以人为中心的人体工程技术也广泛应用在其他的服务活动中。以制订法律契约为例，日常的保险、买卖、租赁，甚至申请信用卡的协议书，往往密密麻麻详列了由专业人士精心设计的条文，消费者常在一头雾水下签了名，而当发生纠纷时，消费者总是扮演了吃亏的一方。这种披着“合法”外衣的做法并不以消费者权益为先，虽可在某一事件中保护企业，但却可能导致顾客永远的反感或不信任。在1995年圣地亚哥举行的人体工程年会中，一项由企业界及学术界合作的研究显示，根据人体工程的原则，经由适当的版面设计及字体编排，消费者的理解力及思考深度将有明显的增加。此一研究也显示出，企业尊重消费者权益，力行其“告知”的义务，正是追求交易中消费者与企业互利的不二法门。

长久以来，“货物出门，概不退换”的做法因随处可见而被大众所接受了，其直接的含义就是“售后无服务，好坏靠运气”。因此，任何交易的疏失，均应归咎于消费者自己的判断错误。而在讲究服务品质的今日，重视消费者权益是成功经营不可或缺的条件。因此，在美国的各商店中，服务台最重要的工作之一便是接受退货。服务台的位置也多设在靠近入口处。因为在成功经营的观念中，所售物品无法使消费者满意，已造成极大的不便，若是退货的程序过于繁琐，或有其他原因使顾客产生更多的不满，则借退货和顾客接触以重建顾客对本店服务信心的做法是可取的。

同样的道理，无论是使用过或未使用的商品，或是事后对交易不满、改变主意的，绝大多数商家均应提供无条件退货服务。消费者权益（有时，甚至是消费者“利润”）受到绝对的尊重与保障，消费动机与欲望自然会增加。根据统计，专程退货的顾客毕竟占少数，多数顾客在退货之余，经常会顺便再消费购物。虽确有少数消费者贪图小利，但是，依据美国最大的连锁购物商场——沃尔玛特商场（Wal-Mart）的资料显示，退货服务间接造成的消费收益远超过退回商品的损失。

就经营者而言，对于消费者权益的尊重，亦是使双方受益的经营策略。而我国国内许多商家，认为“太多的服务是一种损失”，不但不热衷于与交易没有直接关系的服务行为，甚至还将类似退货的要求置之不理，从表面上看，这似乎避免了无谓的损失，但实际造成了随着满意度的降低顾客也渐渐流失的情况。由此可见，麦当劳严于自省的服务态度，值得借鉴。

点评：

重视服务品质，虽然是以满足顾客需求、追求最大顾客满意度为归依，但更积极的作法是经营者主动关心及保障消费者的权益。

一个挑剔的消费者，对经营者而言，正是检验其服务管理的最佳质管员；而挑剔的顾客在需求均能一一满足后，往往会成为最忠实的消费者。

同样的道理，出于对消费者权益的绝对尊重与保障，企业主动提供了令人满意的服务，这会使消费者的消费动机与欲望大大增加。

美国公司的 R & D 战略

1990年后，国际各大公司的 R & D (研究开发) 预算愈来愈紧，而企业技术创新的压力却在不断增加。比如 1994 年，美国 500 家大公司研究经费只比上年增加了 2%，1995 年，R & D 投入虽有所增加，但是仍不能和 80 年代相提并论。

美国常见的做法是由联邦政府提供基础科研资金即国会拨款或国防基金资助基础研究，公司则着重投资于短期目的的 R & D。进入 90 年代后，政府削减财政经费，国会减少基础研究方面的投入，此外国会还准备削减商业部和国防部技术革新的项目经费，而这些项目却是帮助企业界开展其自身无力承担的基础研究的重要内容。

由于公司多着重于短期项目，在经费减少的情况下，他们比以往更依赖于联邦科研资金为未来的产品打好基础。然而，由于联邦经费的缩减，这种战略也大打折扣。

针对这种情况，各公司采取了联合的策略：通过开展公司间的密切合作节省 R & D 资金，提高效率；对海外技术资源更加开放；对节省劳动力的计算机和测量仪器的投资也更多了。同时，利润的回升也使公司有了喘息之机，各公司开始恢复研究，不过它们研究的目的偏重于增加收入，而不只是降低成本。对美国最大的七家电子公司的调查研究表明：电子公司 R & D 的效益指数从 1992 年来上升了 1/3，新产品的销售收入占全部销售收入的比率从 1992 年的 1/3 猛增至 1994 年的 45%，这说明公司的上述做法已初见成效。

公司是如何提高 R & D 效益指数的呢？让我们看看几家美国大公司的做法。

1994 年，杜邦公司在大刀阔斧地砍掉一些无关紧要的项目的同时，继续加强核心业务的实力。它特别重视采用先进的诊断检测仪器。光子源就是杜邦公司与能源部设在伊利诺伊州的国家实验室共同研制的。它于 1995 年投入使用，它能产生世界上最强的 X 射线。利用这种极短的 X 光脉冲，杜邦公司的研究人员将能解决诸如晶体在纤维里是如何构成的等等前沿问题。

莲花电脑公司让 150 名用户将他们的每次击键都记录下来，以备以后莲花公司程序人员分析用。结果程序人员发现：购买莲花 AmiPro 文字处理软件的用户，在拼写检查时，程序每碰到一个并没有错的生词，用户就得敲击一下“跳过”键，这样浪费了很多时间。AmiPro 的新版本 wordPro 把所有可疑的单词都亮显出来，用户只须在真拼错的单词上点一下就能完成改错。

柯达公司通过合并设计，找到了一条适合自己的科研道路。柯达公司将 23 种下属企业分别设计的不同扫描仪合并成 6 个，而各单位仍可根据特定用户的需要在原有设计上增加附件，但他们必须使用与柯达相同的部件。

通用电气公司则改革了新产品开发程序，负责 R & D 的高级副总裁说，公司里大多数研究人员都已经接受“一壶咖啡”的概念，即每个新产品开发小组都由通用电气公司的研究人员、生产人员和营销人员组成，他们被安排到某个地方，边喝热咖啡，边排除新产品遇到的难题。

充分利用廉价的海外资源则是另一些公司的致胜之道。罗克韦尔国际公司与 200 多个大学、政府实验室等单位有正式来往，如它与俄罗斯图波列夫公司合作，用一架图—144 超音速喷气机进行飞行实验，以观察飞机周围的空气是如何在超音速下形成湍流的——这对设计美国未来的超音速飞机至关

重要。

更多公司的原则是：把 R&D 与业务需要紧密地结合起来。例如：过去耐宁(Nynex)公司的研究人员主要从事手写体计算机辨认的研究工作,但现在,他们帮助业务部门减少初夏期间电话线发生故障的次数,因为这更加符合其主业的要求。他们发现故障主要发生在电话使用率高的地区以及用户变动频繁的地区,在这些地区,勉强合格的电话线的使用率非常高。耐宁公司研究人员帮助公司确定了需要提高接线质量的地区。公司的业务人员说：“这虽然不能赢得诺贝尔奖,但对公司的影响是巨大的。”

事实上,对公司而言,不存在什么长期研究与短期研究的问题。关键是：使研究开发作为保持公司前进的发动机,发挥出不偏不倚的作用。

点评：

R&D 是全球各大公司保持自己竞争力的发动机。美国的常见做法是：联邦政府和大学进行基础性的研究,而公司着重于商业目的 R&D 的投入。但是联邦经费缩减使这种战略也大打折扣。面对新的情况,各公司采用了卓有成效的策略：通过开展公司间的密切合作节省 R&D 的经费,提高效率；加速对海外技术资源的利用,对节省劳动力的计算机和测量仪器投资更多,并使研究更偏重于增加收入,以提高 R&D 的效益指数。

灵活生产方式带来的革命

到 2010 年，在美国艾德拉服装公司，将有光学扫描仪为你量体，当你输入选定的款式和面料几秒钟后，这些信息被输送到艾德拉服装公司工厂，在那儿，激光精确地裁剪布料。几天之后，衣服便送上门来。

这是按需制造在服装业中的一个例子。这将意味着灵活生产与全必服务于顾客的全面质量管理相结合。这种新型的生产方式使制造业进入了一个新时代：不仅仅是服装，从汽车到计算机等种类繁多的产品都将为迎合每个消费者的口味、规格和愿付的价格去生产。

灵活的按需制造生产方式的学说诞生于 1993 年。短短数年之后，已有 200 多家公司加入了由利哈伊大学内格尔创办的“灵活制造方式企业论坛”（AMEF）。AMEF 的成员包括像化学制品公司（Cbemicals）、克莱斯勒汽车公司、福特汽车公司、霍尼维尔公司、米利肯公司、德克萨斯仪器公司及西屋公司这样的巨型企业。1993 年夏天，美国国家科学基金会和五角大楼帮助建立了 3 个灵活制造方式研究所，分别设在伊利诺依大学、德克萨斯大学和伦塞勒多种工艺研究所内。

这种生产方式的目标是使消费者、供应商和生产者连成一种高效的联合体，以改变工厂的生产被历史的数据或刚刚收到的订单所左右的现状。电子产品生产商集团总裁说，到 2000 年，许多工厂将通过像“企业一体化网络”（EnterpriseIntegrationNet-work, EINET）那样的全国性网络紧密地联在一起。

EINET 正由位于奥斯汀的一家高技术公司开发。通过网络制造商把订单送到供应商工厂的计算机数据库中，而这些订单数据经供应商处理后传输给下一级供应商。

同时，网络将延伸到车间里阶一台台机器。麻省理工学院和普渡大学的研究人员已经在开发适应这种新型生产方式的数控机床的软件。在这种新型车间里，活动机器人行进到车间，把零部件和工作指令传给机床，受令的机床随即查询生产程序表，以决定何时开始工作，并由计算机通盘考虑怎样配合才能最有效地完成工作。这样，计算机网络就可以协调生产程序，管理日常业务，共同制定计划。

灵活制造方式的专家们相信，这种新方法是美国企业超过日本企业的一把钥匙。因为“日本的奇迹建立在细腻精致的生产上，但是，灵活生产方式脱离了制造本身。现在至关重要是软件，是知识，还有日本并不占优势的专业技能。”

灵活制造方式甚至改变了美国的就业形势。一些 80 年代转移到国外的制造企业正在返回美国。力争变得灵活的公司发现：通过国际渠道运送产品所耗费的时间比节省劳力所花费的时间多得多。

灵活制造的工厂将更小，机床更少但却更灵巧，它们将生产出极为丰富多样的产品。所以，灵活制造技术可以创造出新的服务工作，如同现代农业在包装设计、食品工程、销售及其它服务领域中创造出了数量众多的职位一样。

在佐治亚州罗斯—弗莱克斯厂，客户与被称为“合成者”的工程师通过电话商量他们所需的阀门。客户要求的规格被输送到计算机辅助设计与生产系统中，以设计出一个样品阀门，然后，自动机床连夜制出金属部件，做好

的阀门在短短 72 小时之后以 3000 美元的特价交货。这大约只需传统方式 1 %的时间和 1/10 的成本。

定做的产品将会象大规模的生产一样迅速和廉价。“但工厂将不销售产品——它们销售的是顾客的满意程度”。产品的价格将不取决于一件已完成产品各部分成本的总和，而取决于知识的价值和公司提供的能使顾客获得最大限度满足的服务。消费者一旦认识到灵活的供应商能够准确无误地提供他们的急需之物，并能够免去维持配件库存的费用，价格将不再是一个重要因素。

适应这个灵活的生产方式需要花费一些时间，但它的到来将比所有人预期的都要快。

点评：

大规模按需生产是信息技术与灵活制造技术融为一体的产物，它标致着全心服务和全面质量管理的相互结合及生产的日臻完美。

这种灵活生产方式的目标是：将消费者、供应商和生产者连成高效的联合体，工厂将不再销售产品，它销售的是顾客的满意度。产品的价格将不取决于产品的生产成本，而取决于知识的价值和公司提供的服务的满意度。这种生产方式有望在下个世纪初在全美普及。

美国企业的组织创新

从 50 年代起，拥有众多分部的跨国公司已日见普遍。但新的市场、新的通讯手段以及新的人力资源状况的出现，都迫使企业不得不进行有史以来最彻底的结构重整。

要想在这种飞速发展的环境中兴旺发达，就需要有一种新型的公司和一种新型的行政主管。在这种管理模式下，公司将采用西方式的财务管理和金融控制手段，强调日本式的团队精神；它重视种族多样化，更多地注重实用；公司高级经理只制定公司总体战略，而给予当地企业经理充分的自主权。

在未来的几十年中，成功的总经理将是那些能充分运用全球规模经济的人，他们在全球范围内销售类似的产品，或者是在众多国家里为顾客提供相同的服务。当然他们必须牢记：业务要与当地融为一体。这不仅仅是为了避免使顾客不愉快，更是为了了解顾客真正想要什么，以及找到新观念、新策略和新技术。他们必须同时在公司上下鼓励信息共享和创新精神，以及激发员工们强烈的自信心。

这种模式崇尚道德规范和公平竞争，它的激励结构极其清楚：如果你能快捷地工作，并生产出高质量的产品和服务，那么公司就会承认你的成绩并给予你经常的培训以及舒适的生活。

正是在这种理念的支配下，像福特、IBM、数字设备公司和德州仪器公司这样的工业巨头正在进行代价昂贵的机构重组。这些公司已认识到：在各个地区之间，他们那些日益重要的国际业务，几乎没有沟通和协调，更糟的是：有时各驻在国机构之间会互相竞争，而不是与真正的竞争对手拼搏。

80 年代后期，许多跨国公司认为：矩阵系统是解决这种狭隘的区域观念的良策。在这种矩阵中，一个国别经理或业务部经理同时向区域经理和产品经理汇报工作，在征求两位或更多经理的同意后才能行动。矩阵系统可以打破地理界限，并向一线经理提供更多的信息和指导。然而，矩阵系统可能导致无休止的议而不决。数字设备公司的首席执行官说：“市场已容不得那么多的讨论。”

因此，各个公司调整矩阵决策结构，以便能适应具体的目标和企业文化。在 IBM 公司，公司将 23.5 万职员划归到 14 个以行业为基础的部门，譬如石油和天然气、娱乐和金融服务等。IBM 希望：一个大客户能够在 IBM 的某个办事处完成一项全球业务。在旧体制下，一个在 20 个国家拥有企业的 IBM 客户可能会同 20 家 IBM 分公司打交道，而每一家分公司又都拥有各自的定价体系及服务标准。

在福特汽车公司，公司首席执行官也向各自为政开战。然而，他设计的矩阵更注重以产品为中心。他淘汰了各自为政的国别企业，以及他们各自生产的车辆、引擎和零部件。如今，福特公司在为全球市场生产汽车，此举一年节省了 20 亿美元的花费。哈佛大学营销学教授指出：“如果你不拥有规模经济效益，你根本就不能算一家跨国公司。”德州仪器公司拥有世界范围内的产品开发小组，这些小组淘汰了那些带有地方色彩的想法，并支持具有全球观念的好主意。公司半导体集团总裁说：“我们希望，每一项产品都尽可能地地为整个世界市场服务。”

另有许多公司开始在亚洲，特别是在中国设立独立的或几乎是独立的分公司。其中包括 AT & T 和欧文斯·科宁玻璃纤维公司许多公司都认识到，他

们必须给予中国经理较大的自主权，以便让他们抓住他们觉察到的机遇。公司主管们认为，他们所面临的最艰巨的任务是创造出灵活的、充满自主性的组织结构。而在这样的组织结构中，一个公司如何管理和开发信息又是至关重要的。哈佛商学院国际管理专家指出：“现在的目标是从规模效益向开发和扩散信息效益转变。当公司在国内市场中运作时，这一切都非常简单，但当你将整个世界作为信息和经验的发源地时，情形就变得异常艰难。”

现在，只有极少数公司真正掌握了在全球范围内收集和发掘信息的技巧，大多数公司面临的困难之一是很难让全球各路人马互相通气。

如果公司要最大限度地发挥人才和信息优势，那么，电子邮件和其他信息系统必不可少。为了建成这些网络，许多公司耗费了许多的时间和金钱。联合利华公司已有 3.1 万名员工在使用电子邮件或莲花笔记（LotusNotes）软件，对这家公司来说，仅仅培训员工便是一项大工程。联合利华公司正在试验一套由惠普公司开发的程序，该程序通过公司设在美国和欧洲的演播台，向世界各地的联合利华员工现场直播辅导课程。不久前，一套全公司范围内的卫星培训网络也已问世。许多公司发现海外合资企业、合作关系户以及其他战略伙伴联盟绝对是获取市场信息的最佳渠道。对于那些资金有限的公司，譬如资产只有 7 亿美元的日本联合电子公司来说，联合可能是向海外拓展的唯一途径。联合电子公司董事长大方泽说：“只要你找到了合适的合作伙伴，无论那种国籍，你都取得了获得未来全球性成功的保证。”

一些工业巨头也运用合资企业渗透进了一些难以进入的市场。当联合利华公司希望打入中国冰淇淋市场时，该公司开始与一家中国国有投资公司——Sumstar 公司联手，Sumstar 公司的协助是至关重要的，在短短 11 个月的时间里，Sumstar 公司就在中国首都建起一家高科技冰淇淋工厂——即和路雪公司，并开始运转。

除了和中国有实力的公司联手之外，联合利华公司还从 100 个海外企业中，抽调出能讲汉语的营销人才，组成特别行动小组以帮助公司建立中国的分公司。德州仪器公司拥有大约 200 名这类专业人才，他们被称为流浪者。在几年的时间里，他们在意大利、日本、新加坡和台湾等地区建立了众多芯片生产厂。当行动小组打道回府后，还需要有人来管理他们所创办的企业。科恩·费里公司（KounFerry）国际部总裁认为：公司应选派那些在国外生活过，有经验的经理担当此任。他们要能讲几种语言，要懂技术，并懂得除了发号施令以外，还有其它方式可以调动下属。“仅仅拥有一本盖满戳记的护照，并不能使一位经理成为跨国企业的高级管理人才。”

现在老板们已认识到：他们不能坐在纽约来管理在中国的企业，而应任用当地人作经理，但不是在华的外国人。当地的经理能够更好地理解当地文化，更为重要的是，当地经理通常更能知晓消费者购买行为的细微变化、顾客的抱怨以及政府有关规定，而这一切恰恰影响公司的利润。

许多寻求全球扩展的公司都在匆忙地邀请外国人加盟他们的公司。在麦当劳，250 名培训音当中通常有一半来自国外。他们参加在伊利诺依州举办的为期两周的汉堡包大学管理课，该培训项目将使用 22 种语言同声传译。1994 年秋天，AT&T 公司也推出了一项将国外经理集中到美国进行为期两年的培训计划。另外，为了鼓励新加坡生产传呼机的工人能与佛罗里达州的姐妹工厂更好合作，在 1994 年 8 月份，摩托罗拉公司将他们全都接到科罗拉多州铜山的一个旅游胜地以密切关系。在那里，他们一起培养团队精神，进行

户外游戏，譬如互相帮忙，使用独木舟从一个浮动平台转移到另一浮动平台。

21 世纪将会充满不安定和风险，但是置身于竞争前沿令人振奋，下一个世纪，学会新的工作方式将会为企业家提供最佳的成功机会。

点评：

信息技术的发展和全球经营规模的不断扩大，还有东西方企业文化的撞击和融合，可以肯定说明日的赢家将会采用西方式财会制度，配之以日本式的团队精神 and 先进的通讯手段——以及给予当地经理充分的自主权。唯有这样，跨国企业才能将整个世界作为信息和经验的发源地，才能使每项产品都尽可能地为整个世界市场服务，获得全球性的规模经济效益。

新通信技术的危机

许多网络迷都遇到过这种情况：当他们在家中浏览互联网络时，却发现电话线路的服务方式太落后，调制解调器无法以每秒 2400 字节以上的速度工作。

是的，人们已经掌握了建设信息高速公路所需的科学知识。1996 年 3 月，世界上有 3 家实验室宣布：通过一根细如发丝的光纤，他们成功地每秒钟输送了 1 万亿个字节，这足够让 1200 次通话同时进行，或者在一秒钟内接收 100 部 2 小时的电影。在无线电或电视广播方面，电讯公司也都开发出了用于移动电话的芯片，只要调到适当的译码程序上，这种芯片就能进行任何形式的通话。

但是花钱来买这类技术就是另一回事了。1990 年前后，美国的电话公司曾想把光纤连进每个家庭，但是这将使每家花费 1000 多美元。结果他们决定只向部分家庭提供光纤，其余的使用同轴电缆。到 1995 年，他们觉得那样做也贵了，所以有几家电话公司开始尽力提高现用的双绞线的速度，他们将这种线作为入户的“最后一英里”的线。

由于要让每个美国家庭都装上光纤也许还得好几十年，在那之前，工程师们还得去寻找最佳方法，尽管这样做非常困难。常见的低容量技术产品有：

铜芯双绞线。你能以多快的速度通过双绞线去输入信号，物理学对此设定了上限。不对称数字（ADSL）技术能以每秒 8 兆字节的速度传送信息，并以 640 千字节的速度返回信息。但所需的电子器件需花费 1000 多美元——而松弛的电线会严重降低其速度。所以，不对称数字（ADSL）技术要求灵敏的信号检测芯片，使用的是为美国军事和间谍机构开发的检测方法。

同轴电缆。同轴电缆的铺设是用于播送节目而不是用于交互技术，而它们需要新型的、能双向工作的放大器。并且它们对电磁静电最为敏感。

现在，有线电视经营者已经不再把重点放在交互式电视上，那将是一项耗资巨大的计划，需要用大量的计算机和硬盘空间来提供电影和家庭购物等服务。相反，他们转向了互联网络，选择的是高速的有线调制解调器。

无线设备。移动数字网络不能处理高负载数据和影像。由于有高空天线，卫星对电视播放是最好的。但是通过它们处理大量往返通讯的费用简直是太昂贵了。

然而技术不可能倒退，高速装置价格正在下降，如高速数据连接器。位于加利福尼亚州的高级光纤通讯公司（Advanced Fibre Communications）销售的这种盒式装置可以使数字信号进入乡村家庭。由于乡村的电话系统通常在交换台与用户之间有很长的电话线。这个距离会大大影响高速通讯信号。所以花 150 美元买一条线路，再使用 4000 美元的高级光纤公司的装置，电话公司就可以更新乡村电话线路。

同时，互联网络也有它自己的技术限制。

第一是转输方式上的限制。互联网络使用量的骤然增多，已经指出了电话系统的缺陷。正如混凝土公路一样——建设得越多，使用的人也越多，也就会出现较多的交通堵塞。

大西洋贝尔和其它公司花了数亿美元强化它们的交换台和交换台之间的中继线路。电话公司把异步传送模式（ATM）交换台看作是他们最后的救星。异步传送模式将信息分包，再把声音信息与图象信息装入数据包。

互联网的另一技术限制是按址转递。为了适应使用数量呈指数化增长的状况，各公司和互连网络的经营者不断添加路由器——能读取信息包中地址，并把信息包按址发出的专用计算机。但是，这就意味着，一份信息可能得通过 20 部或更多的路由器转递才能到达目的地。路由器花在把一个难处理的信息包送到什么地方去的时间，很可能会远远大于实际网络传递的时间。

这就是引起互连网络“运行阻滞”的原因。网络之星公司(NetStar Inc.)正推出一种解决方案：只使用少许比较强大的路由器。这样，信息包跳过的站点也就比较少了。

还一个问题是：使网络的安全性与网络的多样化相适应。对于电话公司来说，最大的难题就是保养他们过时的计算机，因为它们还在用这些计算机处理电话服务、维修保养、帐单结果算等业务。光是维护大型主机的软件程序，一家公司一年就要花费大约 2—3 亿美元；而这些程序在某种程度上已是几十年前的东西了。虽然和其它所有难题一样，这些问题最终也会得到解决，但必须牢记：使用新技术前，一定要能控制住成本，换句话说：行动只有在采取行动的痛苦大于不采取行动的痛苦时才会发生。

点评：

崭新的互连网络技术从根本上改写了人类社会的组织结构、生活方式。了解这些威力无比的巨大物质力量的技术基础，有助于开阔我们的视野和提高我们驾驭新物质力量的能力。新技术有两种形态：一种是在旧式的物质基础上，软系统方面产生了巨大的突破，另一种是连同原有物质基础一块更新。但无论在那一种新技术的使用前，一定要能控制住成本。

营销新法宝：数据库营销

1992年，通用汽车公司与万事达信用卡公司（Master—Card）合作提供通用汽车信用（GM）卡。通用汽车公司介入信用卡生意，不仅仅是为了给持卡人提供购车折扣，同时它把结帐过程看作是一个收集大量信息的途径。结果，通用汽车公司现在拥有了一个1200万个GM卡持有者的数据库。可以向GM卡持有者调查他们现在驾驶的是什么车，什么时候打算再买轿车或卡车，以及他们喜欢哪一种车型等问题。然后，如某个持卡人表示对某种车感兴趣，卡片部就会寄去顾客感兴趣的车的资料，同时，把持卡人姓名通报给有关部门。

卡夫通用食品公司通过顾客邮回的附单还有其它促销的反馈，积累了3000万顾客的名单。根据顾客在调查表中所表示的兴趣，公司定期向他们邮寄涉及营养、锻炼等内容的最新信息，有时还有食谱及某一牌子产品的购物券。公司认为顾客对一个产品了解得越多，使用其产品的可能性就越大。KGF公司说，它向那些已被录入数据库的顾客提供的促销比平常规模营销所得的反馈率要高得多。其市场开发副总裁说：“数据库里的是一个稳定的顾客名单，这些顾客对我们更有价值。”

再看一看RJR纳比斯科公司的烟草生意。在这方面，他们早就在实施数据库营销了。面对广告上越来越多的限制，烟草商不得不这么做。菲利普·莫里斯公司（Philip Morris Corp.）和RJR已经积累了一个能与烟民直接联系的庞大的数据库。例如，通过向接受过免费衬衫、睡袋或其它商品的顾客发放详细的问卷，菲利普·莫里斯公司已经建立了一个拥有2.6亿烟民姓名和地址的数据库。公司运用这份名单以购物券和其它促销手段向这些顾客推销，同时也谋求人们支持这种促销活动。

对于不少营销商而言，关键是怎样使顾客自己主动提供数据。许多营销商收集的信息是顾客自己披露的。营销商一方面收集了顾客名单和购买行为，另一方面，营销商把来自其它渠道的信息融汇起来。唐纳利（Donnelley）、迈特罗梅尔（Metromail）和R.L.波尔克（Polk）这些研究机构，从驾驶执照、车辆登记等公共记录中搜集大量数据，甚至收入——这个最敏感的东西，他们也能从抵押物品及车辆登记中估算出来，有时，顾客也有意无意地披露有关自己的数据。看一看保修单上的那些问题：你的姓名、收入、职业、教育程度、婚姻状况？几个孩子？您打猎、钓鱼或打网球吗？如果你认为这些问题与保修单毫无关系，那么你很正确。但是，设在丹佛的全国人口统计及生活方式公司收集这些保单所反映的信息，将它们卖给数据库营销商。

下一步是营销商分析数据。营销商利用神经网络软件，能够分析大量的数据，测定那些指定的变量是如何相互依赖的。例如，把光顾抵押市场的顾客的收入水平、投资活动及信用卡消费的信息综合起来，最能反映出什么？答案是：一个高度具体的顾客群的轮廓。利用这个轮廓，营销商发展与其相似的新客户就很容易，可以针对性的来制定直销计划。拥有64亿资产的新奥尔良银行持股公司——第一商业公司，一直在使用此种技术保持现有客户和拓展新业务。像其它银行客户一样，它的客户也试图在几家金融机构建立帐户。但是通过分析，第一商业公司总能使其中的大部分成为自己的信用卡客户。这项工作由PC机和储存成千上万条记录的主机共同完成。在一台快速PC机上，神经中枢网运行一次只需30—60分钟。

哪儿有成千上万的数据需要筛选，哪儿就需要一种叫做大型并行数据库的电脑。这种电脑的价格在 100 万美元以上。它与几十甚至上百个高速微型处理机一起工作，这样它们就具备一种优势，即能够在几分钟内对复杂的数据库提问作出反应。营销者称这种复杂的搜索为“钻孔”。拥有这样的速度，公司就能够更为频繁地搜索其数据库，以及更自由地试验营销战略。此系统安装前，运通 VISA 公司对其持卡人掌握的信息仅限于一些最基本的情况，如：持卡人姓名、地址、持卡时间以及持卡人上年度的消费情况。有了平行处理机后，公司能够极大地扩展每个客户的资料。产品开发部主任说：我们现在几乎储存每一笔交易，还包括上千万持卡人的大量信息：如他们购物的商店、旅游去处、吃饭的餐馆甚至居住地的经济状况和天气。

一年多以来，美国运通公司每个月都应用此种信息寄出目标准确的优待卷。一位英国持卡人最近说，旅客乘坐英国航空公司的航班就可以得到 VISA 公司提供的周末去纽约和欧洲大陆的机票特价券，这张特价券就印在本次机票的边上。美国运通卡持有者在哈罗德 (Harrod's) 商场购物就可得到一张特价购物单。这种“关系帐单”从 1993 年 3 月被引进爱尔兰，至今已经席卷了欧洲、加拿大和墨西哥。现在，美国运通公司已经看到其持卡人在欧洲的消费每年以 15%—20% 的速度递增，它对此种新的促销形式大加赞赏，1995 年，公司计划把这种关系帐单引入它的最大市场之一——美国。

有些东西，只需要几千美元的硬件和软件就行了。尤里·雷兹夫斯基用一台苹果牌 Macintosh 个人电脑，建立了一个在美国的俄罗斯、波兰和以色列移民数据库。通过统计外文报纸订户和俄罗斯外出旅游者购票名单，他的 YAR 交流中心 (YAR Communications) 已经拥有了一个居美的 5 万俄罗斯人，7.5 万波兰人和 3 万以色列人的名单。

AT & T 利用这些名册分别用希伯来语和俄语向这类移民邮寄家庭长途电话折扣券。AT & T 主管多文化、多样化的营销人员说：“每个营销商都梦想把生意做得更圆满。”现在，数据库营销已成为营销的主流。从经营包装商品到机械制造，每个营销商都逐渐意识到：在 90 年代这个四分五裂、激烈竞争的市场上，没有什么比了解顾客的个人习惯及爱好更为重要的了，而传统的规模营销广告中有很大的很大一部分都是徒劳无益的。同样，在许多传统的促销，大量的邮寄宣传品也同样是无效的，因为它们的顾客面铺得太广。那种范围广，较为传统的直接邮寄方式的反馈率只有一位数，与此相比，运用数据库做的各类优惠、折扣券的反馈率却高达 20% 至 30%。根据唐纳利营销公司 (Donnelley Marketing Inc.) 所作的年度调查表明：56% 的制造商和零售商正在建立数据库，10% 准备筹建，85% 的制造商和零售商认为 2000 年以后他们需要运用数据库营销来加强其竞争力。

点评：

人是情感动物，在轻易就能获得物质满足的情况下，关怀、尊敬更能赢得顾客的心。利用数据库，营销商们就能创造出类似于过去街头巷尾的杂货店、面包房那种很人性化的销售方式，营销商们通过充分了解顾客的偏好，能提供准确的产品服务。

改革中的沃顿商学院

1996年，在《商业周刊》的最佳商业研究生院的排名中，宾夕法尼亚州大学沃顿商学院一举夺魁。沃顿把西北大学的凯洛格管理学院（J.L.KelloggSchoolofManagement）拉下宝座，后者从1990年起已连续三次在每两年一次的民意测验中名列榜首。

《商业周刊》发现，1996年无论对于主要的商学院还是对于它们的毕业生来说，都是行情异常看涨的一年。大多数最佳工商管理学院的申请人数在不断增加，同时，培训经理人员也使商学院的收入增加了。另据《商业周刊》调查，美国各公司1995年共招聘了6569名工商管理硕士生，比1993年增长18%。1995年，在毕业之前，名列前20名商学院的工商管理硕士生每人就平均获得2.74个工作机会，他们平均初薪为87024美元，比1992年高出36%，这主要是由于那些咨询公司大力招聘的结果。实际上，哈佛、斯坦福和哥伦比亚这三所大学的工商管理硕士毕业生的平均初薪已达到了6位数。这在历史上还是第一次。工商管理硕士供过于求的说法可以休矣。

但是，大好时光并没有给为名誉和声望而不断奋斗的商学院带来喘息的机会。沃顿商学院从1994年的第四名脱颖而出并不是1996年的唯一惊人之笔。哈佛大学的工商管理研究生院名次下跌两位而滑到第五名，这是它前所未有的最低名次；斯坦福大学则从第七名上升至第四名。凯洛格管理学院降至第二位倒并不是因为人们对学院或它的毕业生有什么不满，而是因为80年代初期，像哈佛、斯坦福、芝加哥、沃顿这样一些传统的名牌商学院忽视市场对工商管理硕士的需求之时，凯洛格学院那位当今最成功的商学院院长就已经树立起现代商学院的样板，而沃顿学院将凯洛格学院拉下来主要是因为它的革新精神得到了市场的承认。

沃顿学院由费城实业家约瑟夫·沃顿于1881年创建。学院的崛起并非一日之功，前托希·罗斯国际会计事务所（ToucheRossInternational）总经理拉塞尔·帕尔默于1983年同意就任沃顿学院院长。这位有着过人魅力的帕尔默发起了把沃顿变成“世界最杰出商学院”的运动，由于帕尔默常常念叨这一口号，结果它成了工商管理硕士生们每年演出的讽刺剧中的摹拟内容。

为了达到目标，帕尔默采取了惊人之举：用重金吸引几十位出色的教员来校授课。在7年之内他使别人对学校的捐款翻了两倍，达到9000万美元，增加了27个由捐赠基金资助的教授职位。他用2500万美元修建了一个豪华的教学中心，里面装饰着19世纪的缅甸挂毯和萨尔瓦多·达里的石版画。在这里，沃顿学院对企业经理人员进行授课。同时，帕尔默着手对学院的MBA教学大纲进行全面的审查，最后导致硕士生课程的大改动。营销学教授说：“帕尔默有想象力和领导才能。他是一位建设者。”

帕尔默于1990年退休时，为格里蒂将一切都安置妥当。后者曾担任过麻省理工学院教授，是CSC指数公司的创始人。格里蒂制订出一项新的课程计划，并从1991年起用两年时间分阶段完成这些改革。当时这里的很多教员都问：为什么我们要这样干？一切不是都很好吗？

然而，格里蒂对改革深信不疑。在兴旺的80年代，沃顿作为一所财力充足的学院一直居于主导地位。但是从60年代初起，这所学院从未改动过它那种刻板的分析式教学方法。帕尔默认为，学院应更加强调“人的技能”和更重视现实问题，增加全球观点，不能把教学看成是一套各不相同的学科，而

应以更为综合的方法进行。格里蒂说：“我很自豪，因为我们在课程改革方面带了头。这为整个商学院系统定下了调子。”

3年前，沃顿学院推出一项为期4周的“预科”课程计划，包括计算机实习、演讲和社会活动以及在波科诺山户外的一项训练活动。通常的一年两个学期，被改为采取4个6周一单元的“模数时间划分法”。这就要求学院重新审查第一学年的每一个课程，以及与之相关的内容，并开设一系列新颖的领导艺术课和职业道德规范课。为了使核心课程互相结合，学院定期把主要的教员召到一起，以保证达到营销学课的讲授内容能很快同实际操作联系起来等要求。此外，还增加了小组作业、计算机摹拟、多学科个案研究、现场作业等一次为期4周的国外旅行课程。格里蒂和沃顿学院中的核心教师全心致力于这项任务。教授约翰·赫尔希是核心小组中的“四巨头”之一。他说：“这是一个缓慢的演变过程。作为教师，我们划分成更小的组，经常地碰头，大家照管参加同一课目计划的小组学生。”为了掌握进展情况，也为了保持压力，格里蒂与舆论研究公司(OpinionResearchCorp.)订立了合同，对工商管理硕士生、教师和公司招聘人员进行全面的民意测验和专题访谈。尽管格里蒂比好交际的帕尔默要谨慎和理智得多，但他却更善于沉着相处。每个学期他都要在MBA酒吧搞6次简易午餐会，外加一次比较正式的关于学院情况的讨论会。在学期结束那一天，格里蒂在学院楼前的草地上举行香槟酒会，向学院最佳教师颁奖。这种仪式是很动人的，它体现的是学院的精神，显示出对卓越的教学工作的珍视。

这些改进使沃顿学院能吸收比过去更好的学生。1994年的新生班(来自56个国家)使沃顿学院研究生入学管理考试(GMAT)的平均分数达到650分。格里蒂还为学院增加了14个由捐赠基金资助的教授职位，同时使捐助额增加到1.41亿美元。他终于圆了帕尔默的梦，即通过进行名牌学校中最引人注目的课程改革压倒了他的对手。这些改革使沃顿学院获得美国企业界的最高评价，同时，由于十分重视学生要求改进教学的意见，格里蒂也从沃顿毕业生那里得到了一个最佳分数。

沃顿掀起了管理教育创新和改革的浪潮。现在，各学校都纷纷撕掉它们的教学大纲，重新思考教育下一代商业领导人的方法。如同沃顿学院一样，有的学校把商业作为一个整体来讲授，甚至在每学期只给一个评分。他们增加了协作课和领导艺术课，并更加强调全球化和质量问题。

同时，他们把现实咨询项目和现场作业纳入课程计划，减少了商业教育的理论性。现在，学生成为改革工作的主动参加者，而不是消极的旁观者。密歇根大学商学院院长说：“老的商学院模式就像一场百老汇的演出，学生坐在那里当观众。现在我们把灯打开，升起帷幕，让学生一到这里就积极投身于他们的教育舞台。”

60年代初，当格里蒂还是麻省理工学院的学生时，他是一位体格健壮的摔跤运动员。但是在他念本科的四年里，每年都只夺得第三名——甚至最后一年他作为麻省理工学院的摔跤队队长去参加比赛，结局也是如此。但现在作为院长的格里蒂再也不是第三名了。这说明，商学院同商界一样，没有什么理所当然的事情。这就是格里蒂在摔跤场上学得的东西，也是他为下一轮最佳商学院的竞赛而应铭记在心的东西。

点评：

作为一名商学院学生，或 MBA，应当知道世界上最优秀的商学院是哪一所，知道凭什么这所商学院成为全美第一（评判标准虽有不同，但大体上相差无几），以及它的教学安排和培养模式。1996 年沃顿商学院一举夺魁。它一改过去那种刻板分析的教学方法，强调“人的技能”，增加全球观念，把商业核心课程作为一个整体讲授，为全美的整个商学院系统带来了新的风气。院长格里蒂的改革使沃顿获得了全美企业界的最高评价。

竞争对手们的协作

世界范围内，R&D（研究与开发）项目经理们因预算吃紧而压力重重。据麦格劳—希尔公司的“标准蒲尔氏计算机统计部（Standard & Poor's Compustat）”反映，1993年900家美国大公司的R&D支出在扣除通胀因素后仅比上年增长了1.9%。这是自1986年以来增长幅度最小的一次。

同样，经通胀调整后，非美国公司的R&D预算加起来实际上还不敌美国公司，其中日本公司尤其薄弱。但是R&D经理们已学会了在窘迫的条件下度日，他们将继续按照80年代末开始形成的做法干：抛弃不太重要的项目；组成小组，在将产品从实验室到打入市场的全过程中共同工作；与外界的专家有效地合作，不管这些专家是来自其他公司、联合体、大学，还是来自政府实验室。

这些提高效率的竞争结出了硕果，通过协作各公司得以削减成本、分摊风险、获取点子。协作的方式有两种，一种是公司间的合作，另一种是大公司内部的合作。

随着技术变得愈益复杂，在某些重大开发项目上，没有一家公司可以单独包揽所有事情。IBM、西门子或东芝这三家世界上最大的电子公司做不到，甚至获得巨额利润的世界最大的芯片制造商英特尔公司也做不到。

事实上，协作正在席卷从汽车、飞机到生物技术的各行各业。在底特律，通用、福特和克莱斯勒公司组成了12个联合体，研究诸如电动车辆电池、零件回收利用和更好的汽车碰撞试验用车等课题。其目的是通过共同进行基础性的“竞争前”R&D，避免重复开发。其中一个合作项目是要把目前100多个汽车电线接头减至10个以下，通过减少零部件的成本，降低制造汽车的难度，并使汽车维修更加容易。

协作除了在实验室中进行外，还可以拓展到商业领域。从设想到产品开发，中期试验，到销售这个纵向过程中，不同的企业也可进行协作，形成战略组合。

在生物技术领域，小公司孕育出来的想法常常在大合伙人那里得到培育。请看一个实例：魁北克一家名为“生化制药”的小公司发明了一种艾滋病疗法，这种疗法正在英国格兰素控股公司的指导下进行临床实验，并将由另一家BurroughsWellcome公司推向市场。这种做法的目的是降低成本，分摊风险，促进各种想法的交叉影响。

惠普和拥有世界激光打印机70%市场的佳能公司的合作也很成功。佳能负责将墨喷在纸上的“机械部分”，惠普管软件、微控制器、用户调查和市场管理。虽然佳能和惠普在低价喷墨打印机市场上竞争激烈，但其合作还是坚持了下来。

上述协作的前提是：企业间的相互信任和企业间存在相互信任的利益基础。即如果成员的R&D联合不是出自根本需要，那么合作可能失败。同时，不信任可能也是致命的。这就是欧洲最大的柴油机制造商VMMotori公司避开联盟的原因，VMMotori公司甚至因为害怕竞争对手抄袭它的专有技术而拒绝申请专利。

另一个关键是要承担责任。日立公司的总经理说：“丢掉‘人多力量大’的想法吧，同许多不负责任、不能带来任何东西的公司签约，并不能搞出什么发明。”

在公司内部，协作也可以在业务单位之间进行。这些单位彼此了解甚微。以戴姆勒—奔驰为例，为了寻求协同合作，戴姆勒的梅塞德斯部门正在戴姆勒的多尼尔部门和 MBB 飞机公司以及加拿大巴拉德动力公司的帮助下，开发一种以电池为动力的汽车。这样可以通过协作将不同部门分别具有的技术优势，转化为某一产品上总体的技术优势。与奔驰公司相类似，3M 公司也把内部合作视为创新计划的关键。1992 年，3M 公司 25% 的总收入来自它在过去 5 年中开发的产品。1994 年，它计划使其总收入的 30% 来自过去 4 年间开发的产品。怎么能做到这一点呢？不起眼的脚垫是个例子。3M 公司以前从未进入这种产品市场。调查表明，人们不喜欢易生锈的钢丝绒垫子。因此，3M 公司召集了胶粘、研磨、涂层和其他非纺织技术部门的专家，一起发明了一种永不生锈的塑料脚垫。过去 18 个月中，“永不生锈”及其副产品“永不刮擦”脚垫占领了 30% 的美国脚垫市场。

另外，公司在寻求大学和美国联邦实验室的帮助上也不惜余力。他们将一度在公司内部做的研究工作搬到了大学和美国联邦实验室。例如，IBM 公司向康奈尔大学、艾奥瓦州立大学和北卡罗来纳大学赞助或折价提供了价值几百万美元的电脑和实验室设备，以此换来和教授、研究生们共同进行研究工作的机会。像利弗莫尔国家实验室正通过使用自创的高科技无线电分光仪参与协作，检查汽车尾部排气管和烟囱排放物。

还有一种协作方法就是发现一个好点子就买下它来。“多数开发出来的技术都没有得到应用，而被束之高阁，”技术远见公司总裁说：“你应把 10% 的 R&D 预算集中用来寻找你自己公司以外的技术。”当微软公司发现自己在网络浏览器软件上远远落后于网景公司时，就买下了网景公司的竞争对手小型望远镜公司 (Spyglass Inc.) 的技术。1994 年 12 月 16 日，微软公司在小型望远镜公司的技术许可证上签了字。

是的，仅靠自己，R&D 部门的人员将可能面临创造力枯竭的困境，那么，本文介绍的诸多合作方式会带来一些启发。

点评：

随着公司 R&D (研究与开发) 资金日益紧缩，合作者们开始削减成本，分摊风险，获取点子，并将协作的范围从实验室扩展到中试和销售过程中。这将是利用较少资金保持技术优势的一个主要途径。

信息革命的挑战

数字设备正不停地进步。从磁盘驱动器到光纤产品，现在还了不起的东西不久就会过时。

每年，微型集成电路、光电子产品的进步，都促使一些新产品和新服务出现。

如果奥林匹克的座右铭是“更快，更高，更强”，那么信息革命的格言也可以是“更快，更小，更便宜”。卡尔·刘易斯跑 100 米能有多快大概会有个限度，但技术的发展，例如一个计算机芯片的速度似乎没有限度。每当看到一个似乎不可逾越的障碍时，就有人能找到绕过它的路。英特尔公司的董事长穆尔曾给出了芯片速度快速且无限提高的预言，被业界人士称为“穆尔定律”。

一些技术公司现在相信，穆尔定律以及其他关于技术进步的公式，会继续被证明是正确的。Bellcore 公司副总裁说：“你如果不相信它，你就会做出错误的投资决策。”

是的，虽然有许多公司由于在不成熟的技术上下赌注而彻底破产，但等待也会同样地损失惨重。70 年代中期在 AT&T 公司的贝尔实验室，勒基帮助设计了一种数字交换机。但 AT&T 公司当时决定不制造这种东西，说数字交换机所能做的任何事情，模拟交换机做起来都会更加便宜。他们说的对——从短时间来看。但不到两年，数字机就具有了优势。加拿大的北方电讯公司以一种数字交换机在市场上比 AT&T 公司占了先，赢得美国集中交换机市场的将近一半份额。现在，战斗正在转向异步传输型交换机。这种交换机能迅速地处理视频数据的高速流动。

另一方面：无论信息技术的发展有多快，对于希望以技术优势打赢一场商战的商人们来说总嫌不够。对利润的追求驱使一些公司对不可能的事情进行尝试，并由科学家和工程师们全力推动技术进步。有的时候，他们取得的进展惊人地快。今天的光盘——储存从电视游戏到百科全书等各种东西——其容量是有限的，因为那些极小的激光束无法聚焦于点子排列太密的光盘。为提高储存密度，研究人员正在研制能聚焦于更小的点上的波长较短的激光——专业术语叫“蓝色”激光。NEC 公司估计，蓝色激光在 5 年之内能使储存效率提高三倍以上。

蓝色激光仅是数据储存的短期解决办法。IBM 提倡的一个概念是利用激光来抓住晶体中的单个分子。如果这项技术能完善起来，它可能会把一万亿字符储存在一块糖那么大的一个方块中。日本电报电话公司的研究人员，正在探索如何制作分子排列磁盘驱动器，使用鞭毛的原理进行驱动。

建设信息高速公路将要求多方面的革新，这包括储存、转换、显示以及压缩等。今天视频压缩的主要标准是 MPEG，它是以 1830 年去世的法国数学家的工作为基础的。

有的时候，信息时代的一些关键技术也会从物理学界直接脱颖而出。半导体的情况就是如此，它在将近 50 年前奠定了电子学的基础。1994 年，又有一项具有潜在爆炸性的物理学突破：对小磁场有超敏感性的“大磁阻”。尽管仅六年前才在实验室中注意到这种性能，IBM 和其他一些公司已在利用它来制造原型磁盘驱动器。技术专家们一致认为，现在的企业处于一个新技术的“出生率”爆炸式增长的时代，技术的复杂程度和技术方向的不可预见

性大大增加了。

所以，信息技术产品，实际的用处往往远远不同于原计划的用处。例如，一个防止核攻击的通讯网络，已演变成互联网络。神经网络——人脑的粗略模拟——正由美国邮政局进行测试，以便读出常规扫描器所不能读出的手写邮政编码。可以毫不夸张地说，人类在用信息技术改变社会时，也在改变其自身！

点评：

技术在飞速发展，创新的方式也在不断变化。当前的革新有很大一部分是历史性的。一方面技术进步的速度在加快，另一方面其可预见性也降低了。同时对利益的追逐，对信息的偏好，犹如一个巨大的飞轮带动着整个社会飞速旋转。

朝气蓬勃的巨型公司

当其它巨型公司不断削减、调整和重新寻找蓬勃发展的道路时，微软、家庭用品供应公司和惠普这些同行中的佼佼者，却向世人证明，大公司并不注定要走下坡路。

从零售到炼钢的各行各业，叫得响的依然是大名鼎鼎的巨型公司。这些年来，这批公司一直以快速稳定的势头发展。他们善于占领新市场，开发走俏产品，同时能够应付成本上涨和官僚主义膨胀等问题。虽然这些巨型公司各有特色，但它们的经验可供全世界的公司参考。

小公司的特点是灵活，经营多着眼于客户。而大公司则需要机械设备和手段来保证质量稳定。许多大公司都以管理机构精干为荣。纽科(Nucor)公司年销售额高达20亿美元，但这家炼钢公司座落在北卡罗来纳州夏洛特郊区，总部只是一座平房，职员也只23人，当中没有律师和公关人员。当有客来访时，公司总裁就将客人带到被戏称为“公司餐厅”的地方，其实那只是摆放一张吃饭用桌子的过道。

纽科公司把决策权交给了一线经理，因为这些人最了解市场情况。纽科公司的21位厂长对各自分管的工作负责。当然，如果将以上职能集中于总部，公司的开支会小一些。但是纽科公司认为，与适应市场付出的花费相比，程序不重复造成的损失更大。

惠普公司在重建新的管理机制，它时时不忘打击集权化势头。80年代，惠普成立了38个中心委员会，决定从产品价格到新产品市场开发的各个问题，结果公司差点被他们压垮。1990年，首席执行官约翰·扬解散了委员会，并把行政权下放到各个业务部门。和其它公司不同，惠普并不只依赖研究开发部门，它拨给4个经营部门20亿开发资金由他们任意支配。因为惠普认为在权力过分集中的体制下，20亿美元不能有效地发挥作用。全美国最大和发展最快的美国保健公司，规定上午9点至下午4点不得开会，并且取消一切备忘录。与每一位英特尔高层管理者一样，首席执行官格罗夫没有单独的办公室，而只有一间用玻璃和其他工作人员隔开的小房间。经理们旅行时，只坐二等机舱，租小型汽车，福特Escorts牌车被戏称为“英特尔的专用交通车”。在用人方面微软公司奉行“人数减一”的用人理论：如果一项工作需要增加5人，那么微软公司只聘用4人。奇迹！工作完成了。当然，仅有精干灵活的管理方式不能彻底打败对手，还必须依靠市场，作出灵活反应，对客户提供更更为便捷优秀的服务。这些大公司主动淘汰自己的产品，而不是等待对手来淘汰它。1994年10月，惠普公司采用了新的多色喷墨打印机，取代了1994年3月才推出的黑白两色打印机。虽然当时旧式黑白两色打印机是全世界最受欢迎的电脑打印机，再者，新型多色打印机的价格是414美元，只比单色打印机贵49美元。英特尔也是这种做法的行家里手。

对于巨型公司来说，时间和金钱应放在开疆辟土之上，而不是仅仅巩固旧地盘。许多小公司也因把资本投入到新买卖上，同时又朝着大目标不断努力，最终获得了大收益。例如在零售业中，Mercer公司发现，从1989年到1993年，家庭用品供应公司通过投资获得的年均综合增长率为58%，而以削减成本提高利润的艾姆斯百货公司的年均综合增长率只为12%。Mercer咨询公司副总裁说：“靠缩减难以成大器。”

对于如何使投资发挥最大的效益，摩托罗拉和微软公司有着精辟的见

解，那就是和客户保持紧密联系，让市场选择致胜技术。摩托罗拉公司的通用系统部门正在开发一种新技术，用来加强手提式电话网络的呼叫负载量。这正好与公司的另一部门 Land Mobile 对着干——Land Mobile 已与 Nextel 通讯公司联手合作。这两个部门都在研制多功能无线设施，提供从呼叫到记录的各种服务。摩托罗拉公司鼓励其无线通讯部门相互竞争。依据是，市场会选择致胜的技术。

微软公司在发展与客户的联系方面则走得更远。1994 年 12 月，它决定把 Windows95 操作系统的出台推迟到 1995 年 8 月——主要是由于测试要求空前严格。从 1992 年开始，也就是在公司推出 Windows3.1 后不久，由各公司选派的使用者组成专门小组，和工程师一起探讨研究，对电脑的特性和功能提出新建议。根据这些建议，工程师为 Windows95 设计了 10 种命令，包括令用户倍感亲切的图表。1993 年，操作试验开始，在总部的实验室里，微软公司让有经验和没经验的用户都试用新性能。观测者可以从单向镜里观察到用户使用碰到的难点及容易之处。1994 年夏天，微软公司进行实地调查：4 万份 测试版被送往客户那里，由这些客户提供各自的反馈信息。

当然无论是要求精干管理，或对客户提供优质服务，不提高公司员工的素质，只能是缘木求鱼。

西南航空公司在公司内部挑选出 35 名最出色的飞行员，对他们进行考察。调查发现，这些飞行员具备的主要品质是积极合作的精神。西南航空公司的飞行员在飞机降落后，常常帮助机舱服务员清扫机舱，从而提高了机场运转的效率。西南公司就是用这些标准来衡量应聘者的。

如果公司在发展过程中强调标准和发扬公司文化，那么培训职员就是至关重要的。摩托罗拉的每一位普通职工，全年接受培训的时间为 40 个小时。通过培训，职工提高了合作解决问题的能力。职工还可以进修有关通讯或技能方面的课程，也可以到设在总部的摩托罗拉大学上课。由于职员的素质提高了，摩托罗拉的工作质量稳步提高。根据公司计算，1987 年在每一百万次出差错的机会中，实际出错的次数为 7000 次，而今则为 30 次。

蓬勃发展的巨型公司总是想尽办法与职工交流，调动他们的积极性。西南航空公司 90 位高层领导每个季度都腾出一天时间，走出办公室到基层去。在成功的大公司，奖励制度并不只针对领导班子。纽科公司设有奖励高产和优质的奖金，金额超过基本工资 30% 至 50%。炼钢工人只要干得好，就有资格获得此奖。每年，公司为工人准备的奖金达 5 万美元，相当于那些加入工会组织的工人干活一年所得的收入。但是纽科公司的生产率是惊人的。它位于印地安那州克罗福兹维尔的工厂，工人每生产一吨轧板，只需 1 个工时，而在其它地方，却平均需要 4 个工时。

点评：

对于其他的一些正在衰落的公司像 IBM、通用汽车、西尔斯—罗巴克公司 (Sears) 等，过去的辉煌已成为沉重的包袱，禁锢了它们的手脚，以致于它们无法进行科技革新来适应瞬息变化的全球市场。这些充满生机的巨人公司却拥有以变化为核心的文化传统。总而言之，它们愿意放弃长期使用的旧模式，来适应市场的现实。密歇根大学商业管理教授普拉哈德说：“优秀的公司不仅懂得学习，而且还懂得去忘记。”

抢占未来的制高点

自从美国电报电话公司(AT&T)的贝尔试验室于1948年发明半导体至今,高技术发展遵循了一套独特的逻辑:伴随着价格下落,产品性能被提高。在过去的几年中,技术已跨越了一条无形的门槛,在全球的经济中发挥着主导作用。1994年,美国人在家用个人电脑上花费的钱比花在电视机上的还多。电脑空间已成为中产阶级的消闲去处。芯片的不断升级换代使源于硅谷的竞争规则左右着美国大部分的经济活动。光缆方面的革新将重现硅谷创造的奇迹,同样情况也适用软件行业。

硅谷的竞争规则使整个商业界已经发生了翻天覆地的变化。新技术的冲击已使几十年来被奉若金科玉律的商业法则分化瓦解。这些不再适用的法则包括:10年规划和对新产品上市间隔的精心策划;特制产品与大众产品之间的明确划分;单一公司生产某种系统的全部产品——如国际商用机器公司(IBM)长期占主导地位的大型电脑网络产品。

由于当前工程师们通过提高脉冲频率,增加像头发丝一样细的玻璃纤维的容量,使得在线路上多加载一个电话讯号的成本几乎是零;同可多生产一张储有软件的磁盘或光盘的制造成本也几乎接近零。这便是为什么许多人觉得非法拷贝几张磁盘软件是说得过去的原因。位于东京的日本办公自动化研究所高级副总裁问道:“在产品质量已臻完美和产品极其耐用的今天,怎样来确定价格或价值?”

新规则要求的不仅仅是独创、轻便和速度。一种纯技术价格下降的趋势,使几乎所有硬件和软件不再具有现在的价值。真正的价值将存在于与客户建立起的长期的关系——这往往意味着必须把某种产品的第一代白白送给顾客。在汽车或其它产品上,这种情况不会发生,但这一趋势已在那些电子产品中发生了,与开发费用相比,硬件和软件的生产成本是很低的,这就使免费赠送有了意义,因为这样可以在市场上开拓出立足点,并与客户建立起有利可图的长久关系。

迈克尔·哈伯把这种争夺客户心目中所占份额的作法,看作是未来高技术条件下“关注经济”的初兆。在这种经济模式下,他人的注意是最稀缺的,因此也就成了最宝贵的商品。电脑软件信息几乎是无穷尽的,而一天的时间只有24小时。

媒介巨头默多克对此了如指掌。在印度,一些不法分子将其卫视节目非法接收后,通过有线电视有偿传送而获利甚丰。1994年在墨尔本的一次讲话中,默多克说道:“有些人说这种非法接收对卫视是致命的打击,可我们不以为然。”默氏的逻辑是:这些非法接收者——“极佳的经营商”——替卫视扩展了潜在的市场,同时使默氏可以提高广告收费。如果在免费高技术经济中,关注已成为最宝贵的资源,那么,为了得到更多用户注意,就应该抛出大量廉价的信息软件,并要使这些产品更激动人心,容易操作。俄亥俄大学的亚科卡研究所(LacoccaInstitute)副所长说,成功的秘诀在于“让顾客来决定他们需要购买什么”,然后按需生产,各部门的成本与最终产品的价格相比几乎忽略不计,因为最终产品将包括调制和产品售后的服务。结果提供具有吸引力的一揽子服务的厂商,几乎是把硬件白送给他们的用户。

“未来的工厂所销售的不是产品,而是顾客的满意。”任天堂公司的总裁田义日弘说:“要想在硬件上赚取利润是行不通的。”于是这家世界头号

游戏机制造公司决定将游戏机以成本价，甚至低于成本的价格卖给消费者，以促进游戏软件的销售。在任天堂可观的利润额中，几乎所有利润都来自游戏机软件的销售和制造许可收入等。

当国际电脑伙伴公司 (Computer Associates Intl. Inc.) 于 1993 年推出一套名为“易得金”的财会软件时，该公司确定其最先上市的第一百万套软件的利润是令人吃惊的“零”。道理很简单，与用户对其产品做宣传的效益相比，制造软件盘的费用是微不足道的。此外，这种做法还能使用户今后购买升级产品和相关的程序。东芝公司承认，即将推出的数字式影碟机将无法赚回所投入的资金。东芝公司将以其它相关产品所获得的利润，来收回它开发数字式视频磁盘所投入的费用，这些相关产品包括高音量的音响放送机，和膝上型电脑所用的存储设备等等。顾客如果向泰莱波通讯集团公司 (Teleport Communications Group Inc.) 预约服务，该公司的工作人员就会为顾客敷设十几根通讯光缆，该光缆比顾客所要求的通讯容量多上百万倍，但却分文也不多收。对泰莱波公司而言，由于光纤电缆的价格如此低廉，因此，一劳永逸地安装好大容量的光缆是有意义的。

下面介绍几条新技术行业中的商业规则。成功的战略家们首先降低成本、削减价格，然后就坐等生意兴隆。第一步是使价格降下来——动态随机存取存储器的销售即如此。第二步是市场自动会为已变得廉价的产品寻找新的用途。这方面典型的例子是 Windows 软件。Windows 目前十分流行，它的使用需要大量扩充电脑存储容量，增加对芯片的需求，芯片的单价将因此下降，但销售量上升使厂家的收入猛增。在此之后将是电脑虚拟现实和人工智能再次引起对芯片需求的激增。

对大多数公司来说，快速变化的技术意味着必须紧跟一种流行标准，然后往自己的产品中再添加一些更多的功能，使之从众多同类产品中脱颖而出。康柏电脑公司、德尔及帕克德·贝尔电器公司均在个人电脑大战中立于不败之地，它们成功的秘诀便是以 INTEL 为基础，加快电脑运行速度和提高操作的简便性。夏普公司开发出了一种配有平面取景屏幕的新一代摄像机，这种机型在众多普通的同类产品中成了畅销货。

到 90 年代初，在计算机芯片、个人电脑及电信行业的争战中，一种新的战略已经形成。那些既不垄断产品标准，也不是单纯制造产品的中等规模的公司，为了生存，决定不再集中单搞产品了。它们将把许多产品有机地组合成一套能够平稳运转的系统。这种工作方式要求对客户需有详尽的了解，能洞悉未来 3—5 年中技术的发展趋势。

像 LSI 逻辑公司、塞拉斯逻辑公司 (Cirrus Logic) 及 VLSI 技术公司这样的小型芯片制造厂商无法推销新的个人电脑微处理器。于是，这些小公司就瞄准被称为特种芯片的市场，任意打开一架佳能牌单反照相机，或理光传真机，或飞利浦电视机，人们都会在里面发现这些公司制造的特种用途芯片。索尼公司抢手的新游戏机——“游戏站”，就是依靠 LSI 逻辑公司设计的芯片工作的。

使用数字技术的卫星电视的发展使我们对未来的战略有了一些概念。早在 1992 年，以休斯电子公司 (Hughes Electronics) 为首的几家公司，预测到一些当时昂贵的必需配件将会降价后，便着手开发卫星电视接收器。他们敢于在卫星电视接收器上下赌注来自设计者们对硅片行情的掌握。大约每隔 18 个月，芯片制造技术的改进便使性能价格比提高一倍以上。

免费技术的出现要求工程师们必须学习一种全新的规则：即有效浪费。逻辑芯片制造商现在一般都以快速的方式在芯片上设计松散的线路，从而浪费了许多过去认为芯片上宝贵的“空间”，因为这样可使产品能够更快上市。他们认为，为什么要为更有效地利用那些并不稀缺的东西，而耗费时间和精力呢？这一想法同样适用于软件制造。微软公司 1995 推出的 Windows95 系列占较大内存，在那时的个人电脑上运转速度较慢，但是，微软公司知道，消费者会另购新的电脑或扩展目前使用的电脑内存。当然，值得一提的是，上述所有规律只有在当数字技术价格以及容量产生巨大变化的时候才会有实际意义。

点评：

“技术经济学”的新规则注定了高技术产品的过剩只会是暂时的。由于企业和社会进行着自我调整，人们对廉价数字技术的需求几乎是无限的。

商家的新圣经——《孙子兵法》

当西方的企业管理理论席卷台湾之际，《孙子兵法》正，被邻近的日本视为现代企业经营的最高指导原则和经营策略的宝库，并对日本企业发挥莫大的作用。

《孙子兵法》出自春秋军事大师孙武之手，全书蕴含深奥的战争哲理，其思想准则影响后来中国历朝历代，凡研习兵法者，莫不奉为圭臬。

在台湾，拥有美国奥克拉荷马市大学企管硕士头衔、目前担任格林威治国际企业联盟首席顾问的邱明正，从事企事管理咨询工作已有30年。其早在台北师大读书时就对中国流传千年的典籍多有涉猎，后来考上台大商学系、取得美国奥克拉荷马市大学企管硕士后，开始投入从事企业管理的实务工作。在辅导过国内外数十家知名企业和精读各种企管理论后，邱明正对《孙子兵法》情有独钟，他透过个人多年的体验和实践，已把《孙子兵法》解读、转化成一部活生生的现代企业经营大全。

多年来，他发现在企业管理的领域里，处处充斥著名西方的理论与实务的运用，而西方的管理学说自有一套系统、精密的做法，如果整套移植进台湾，势必会发生水土不服的现象。邱明正于是开始思索如何将企业管理本土化，从而开始着手挖掘中国古代有关企业管理的典籍，希望能找出一套符合国内企业界所需的经营管理理论。后来邱明正一头栽进《孙子兵法》，发现它更是一本实用的现代经营管理的宝典。

邱明正认为企业经营事实上与治国用兵之道颇为一致，若运用《孙子兵法》在经营管理上，必然会产生相当的效应。

惊人的是，《孙子兵法》全文不过6000多字，但邱明正足足花了20多年的时间研究，尤其是最近3年，邱明正更是下足苦功，遍览各家版本，先把全书的原文弄清楚，再与实际的管理工作相互印证，每读一遍，就在工作上运用一遍，并通过研讨与验证，在互相参照中领悟越来越深。

邱明正从早期担任多家美商公司总经理，到近七、八年来实际指导台湾顶尖的成功企业拓展国际化、多元化经营以来，邱明一直引用《孙子兵法》作为带领公司发展的最高准则，帮助这些大型企业脱胎换骨，再创经营高峰。

邱明正多年的研究得出，《孙子兵法》对应企业经营，可归纳出上自整体经营的方针、经营计划、经营管理策略和原则，下至企业经营艺术、权变管理、竞争原则、领导统御术、人才运用术、经营环境整合术、竞争风险管理和商用情报管理的方法，也就是说，不管是整体的经营策略，或是实际的管理方法，都涵盖在《孙子兵法》里。

如《孙子兵法》始计篇第一开宗明义地讲，治国用兵之道首需做好“道天地将法”5件要事，其中，对于“将”所应具备和发挥的素养，《孙子兵法》说：“将者，智信仁勇严也。”台塑企业董事长王永庆以兼备“智信仁勇严”的大将素养，如智，能掌握先机发展塑胶工业，并从而延伸出许多相关事业；信，产品严格要求品质，以致于能畅销海内外；仁，能重视对顾客的服务，以物美价廉的产品为顾客所称道；勇，勇于开创事业，如台塑美国公司、长庚医院、六轻计划等；严，对员工严格要求绩效和成果，但对员工待遇和福利则颇注重。王永庆兼具此大将五德，难怪企业经营非常杰出，被人尊称为台湾的“经营之神”。

《孙子兵法》在谋攻篇第三说：“知彼知己，百战不殆。”或更进一步

在地形篇第十里说：“知彼知己，胜乃不殆；知天知地，胜乃可全。”天，是指经营环境，包括整体经营环境、景气和时局；地，是市场环境，包括搜集消息者反应、市场竞争者的策略等。长荣海运是世界上最大的货柜运输公司，当1969年长荣成立时，虽然只有一条船，却以远洋航线为目标。随着业务的发展，长荣不断开辟新航线，例如1969年开辟中东定期航线，其后又开辟中美洲、欧洲等航线，1986年长荣完成双向行驶的环球航线，业务不断蓬勃发展。

长荣深入研究世界经济与产业发展的趋势，了解航运界的状况，以高瞻远瞩的眼光，投入远洋货柜运输的发展，又以低运费策略，切入竞争激烈的航运市场，如此物美价廉的服务，遂使客户赞誉有加。这种知己知彼、知天知地并加以运用的功夫，终于使长荣海运能雄霸七海，其后相关行业的发展，也使长荣集团逐渐茁壮成为企业巨人。

对于想要运用《孙子兵法》在企业管理上的经营者，邱明正建议，一开始，可先读白话文。每篇读完后，要把全书各篇前后连贯，思考整本书系统化的精神。

研读的功夫做完之后，就要亲自实施与体验，才能产生真正的效果。邱明正每读完一遍，就在实务中验证一遍。其实管理作为一种特定文化土壤上的产物，必然包含着这个文化土壤所沉淀下的种种物质，将西方的管理学说整套的移植到台湾必然发生水土不服的情况，知名品牌宏碁电脑对此有肺腑之感。

1989年宏碁老总施振荣不惜“大权旁落”引入了宏碁历来的最高阶“空降部分”、“厉害鸚鵡”——刘英武。

刘英武何许人也？刘英武在美国电脑业赫赫有名，几乎是当时中国人在美国电脑业中地位最高的专业人才。他在美国取得普林斯顿大学计算机博士学位，1969年加入IBM，3年后即获担任IBM圣荷西（San Jose）研究所电脑部主管，后任通讯程序业务部主管，总公司组织部主管，办公系统，及工作站副总裁等职务，他所领导开发的关系化数据库语言（SQL）成为数据库的标准语言，影响深远。

当施振荣引进他时，他正负责IBM的Santa Teresa事业群，这个事业群负责开发IBM最精密复杂的软件。

但是刘英武的强势作风在他管理宏碁的两年里并未获得本土主管的尊重和配合。

“中央集权式的领导在IBM可能行得通，但在宏碁却不见得。”施振荣说。

刘英武在台湾的管理十分严厉，不能按照他的模式执行计划的人，一不小心就得“坐冷板凳”。这样的管理作风和宏碁允许员工在错误中学习的企业文化和管理方式不同。当时宏碁有许多高级主管因为受不了刘英武的管理模式而离去。他们当中有的是受不了刘英武要求绩效的压力，但也有人是因为不满足刘英武“将他的观念硬套在别人的脖子上”。

对于施振荣来说，刘英武是他当年“三顾茅芦”请来的人才，原来想借重他加速发展宏碁为跨国企业，但天算不如人算，产业环境的剧变和中外管理模式之间的文化冲突，使刘英武未能发挥经营绩效，最后不得不黯然离去。由此可见，寻找当地化的管理理论，对中国的企业是多么重要！也许《孙子兵法》首先被具有相似文化背景的日本企业界所发掘，就不是一件奇怪的事

情了。

点评：

邱明正敏锐地注意到管理作为一种特定文化土壤上的产物，必然包含着这个文化土壤所沉淀下的种种物质，将西方的管理学说整套的移植到东方必然发生水土不服。他以几十年的管理经验为基础，希望从影响中国人几千年的思维模式中找到融合西方管理经验的药方，以治愈中华企管固疾。斯人仁矣，斯人智矣。

跨国企业的智囊

1996年，虽然许多大公司在持续裁减成千上万的雇员，然而美国咨询行业却充满活力，前景美好。工商管理硕士们正以创纪录的比率被吸收到这一行业。从国际商用机器公司到施乐公司，都纷纷开办自己的咨询公司作为第三方服务；一些规模较小的公司也求助于咨询员来从事公司内部无人承担的工作。这项一度简单的工作已发展成为涉及几十甚至几百名咨询员，费用高达数百万美元的庞大工程。

就在几年前，一些观察家们还在担心，咨询业尚未完全成熟，每年的增长速度最多不超过5%。现在，像箴言公司和库珀斯—利布兰公司这样的咨询机构，都大呼任务太多，应接不暇，以至于不得不回绝掉一些客户。咨询业的领导公司预计：咨询业两位数的增长速度至少可持续5年。1993年，大约8万名员工——从全球性大公司到在地下室通过传真机工作的个体户——提供了价值170亿美元的咨询服务。

以咨询业的忠实客户美国电话电报公司(AT&T)为例，仅1993年，这家电信公司用于“咨询及研究”的费用就多达3.471亿美元。1990年，咨询界权威麦金西公司仅收入840万美元，而在1993年该公司就从AT&T中获利2490万美元。与哈佛商学院的迈克尔·波特合办的咨询机构箴言公司从AT&T收入5850万美元，几乎接近它1993年总收入的2/3。安达信公司收入3610万美元。

一些过去很少寻求外界帮助的企业如P&G公司也与咨询部门签订了数百万美元的合作。甚至有些正在重建的国家也加入了寻求咨询的大军。保加利亚最近给设在芝加哥的卡尼公司一项任务，用14个月时间为它的电力工业制订出发展战略。

然而，花这么多钱请顾问的效果究竟如何呢？当然，在那些处境困难，发展不景气的——如美国运通公司、数字设备公司、通用汽车公司及西尔斯·罗巴克公司等——公司中，麦金西公司担当了重要的角色。举例来说，80年代通用汽车公司那场不成功的结构调整正是麦金西公司起了关键作用。

有种说法是：在某种程度上，咨询人员给市场提供新点子和管理时尚，进而招致更多的咨询活动。这使得经理们担心对手已掌握了某种新式的威力强大的魔法——所以他们只好也给自己买了一点。

但咨询业红火的主要原因是：大公司们为了安安稳稳地渡过全球性的发展、组织结构的重新设计以及缩减生产这一道道的难关而寻求咨询员帮助，以减少调整所用的时间和费用。库珀斯——利布兰公司正在帮助埃冯产品公司、海因茨公司及汉堡包大王快餐店打入中国市场。AT&T公司正雇用麦金西公司帮助自己奋力开拓全球业务。

实践表明，旧式的咨询丝毫不起作用。旧的模式是高级经理们叫来咨询员。4到6名年轻气傲、自以为无事不晓的工商管理硕士们，他们组成一个小组和数十名经理进行面谈，然后在4到6个月的时间内，花掉数十万美元，提出一份报告。但报告交上来后，很快被主管抛诸脑后。双子座公司的古尔拉特承认：“过去，你所表达的见解有时不切实际。我的报告完成后可能被采纳的部分仅占25%到30%。”

咨询业现在正改变方式，以便向客户提供更多有价值的东西。他们组成

有客户公司经理们参加的小组。大家一起工作，分析问题，探讨解决办法。过去非常集中的业务已发展成围绕着战略、运作、组织及技术等问题的长达 18 至 24 个月的庞大工程。而且这些由咨询员与客户共同组成的小组，不是写出一份报告，而后束之高阁，而是共同进行实质性工作并收到效果。

例如：马萨诸塞州的通用咨询公司坦尼科公司进行咨询服务就采用这种方式。同这家咨询公司紧密合作的坦尼科公司副总裁说：“他们几乎要变成这个组织机构的一部分。他们干脆就住在你的办公楼里。”

由坦尼科公司职员和通用咨询公司的咨询员共同组成的小组逐一检查公司的各个部门，试图测算通用咨询公司所称的“质量成本”，或者说由低效率和失误导致的公司损失。他们的目标是：将此类成本降低到公司年收入的 10% 以下。摩托罗拉和施乐这样的大公司都把这一指标作为经营基准。迄今为止，坦尼科公司已将它的质量成本由 20% 多减为 14% 或 15%，使最近两年的业务收入增加了 4.61 亿美元。每个月，通用咨询公司的两名负责人阿蒙德和唐纳德·费根鲍姆都要参加坦尼科公司的工作情况评议会。数据系统公司的负责人表示：咨询员融身于客户公司之中，执行没完没了的任务的做法，将成为一种标准的服务方式。他说：“我们同客户的联系会持续 5 年、10 年或 15 年，这期间有许多工作要做。”

有些观察家担心长期合作将有损于咨询业的利益。咨询员的关键作用之一在于他们能用全新而公正的眼光看待公司的问题。但如果他们以小组形式，同客户紧密结合，连续工作数年，情况就会不同了。一位著名的咨询员说：“当外来人在事实上成为管理层的成员时，他就可能丧失洞察力。”

例如，80 年代波士顿的贝恩公司提出了“关系咨询”，即咨询员作为半个公司人在公司里驻扎几年，巴克斯特国际公司的前任经理们说，贝恩在他们公司里的参与是如此有权威，以至于在实际上，咨询员成了生产经理，他们置身于公司的内部决策之中。

现在许多咨询员都说，过去长期关系之所以失败，一个原因是咨询员有时想取代经理们的作用。而且为了保持取代作用，咨询员感到有压力，因此有时被迫把自己的服务吹得天花乱坠。

现在，传统上的前期准备工作，如“诊断”一家公司，已变得相对便宜。随后，当咨询员指导公司实施运作，以及被咨询公司的机制及文化的大规模转换时，其咨询费每年可高达数千万美元。“合同金额越来越大，期限越来越长，工作也越来越复杂。咨询公司需要更多的人手，并能对企业发挥更大的作用”。1991 年当通用电话公司找到波士顿咨询集团公司帮它重新设计过时的电话系统时，支付了 240 万美元。第二年当策划和早期实施方案出台时，咨询费用猛地超了 1090 万美元。

另外，当咨询员愿意把他们所知的一切教给客户时，工作会最出色。波士顿咨询集团的克拉克森说：“你不能让咨询员只管想，客户只管做。”

有些公司在公司内挑人试着组成自己的内部咨询小组。杜邦公司里掌管着 50 人的内部咨询实体的特里·恩尼斯说：“其实，深入一家公司削减它的开支并不困难。但要改变其工作流程并持续下去就不那么容易。能帮你做到这点的咨询员极少，这只有靠我们自己。”

由于给亟待解决的管理问题带来了客观态度、成功经验、专门知识及人力，因此管理部门为此花一笔钱是划得来的，为 AT&T 购买咨询服务的董事说：“这笔钱的大部分被用来帮我们更快地进入全球市场。如果让我们自个

干，费的时间就会长得多。”

P&G 对它最近利用咨询员提高全球运作效率也持类似的观点。因为不知如何系统地消除管理部门间的层次，这家公司便聘请了布兹—艾伦公司的一个小组。负责这项任务的 P&G 公司执行副总裁说：“我们自个干就很可能步履蹒跚。”和眼下许多公司不同的是，P&G 很大程度上自己决定何时完成咨询。它只让这项工作进行 1 年左右。利用咨询员好比“人们短期内使用拐杖”。

由于咨询工作时间越来越长，费用越来越高，客户的选择也越来越严格。他们在雇用咨询公司前做更多的准备工作，并坚持咨询效果必须可见。例如，当英国电信公司着手做出巨大努力以转变自身文化时，它挑选一家咨询公司竟花了 6 个月。以常务董事迈克尔·佛尔为首的一个 5 人领导小组，把在初审名单上的 16 家大公司最后压缩到 3 家：麦金西公司、安达信公司及双子座公司，而且英国电信公司要求每家公司至少有 3 封客户推荐信。

为赢得这项工作，双子座公司向英国电信公司递交了 10 封推荐信，包括北美、英国、法国、德国、意大利及加拿大客户写的。它还保证让英国电信公司亲自挑选咨询员中的精兵强将去干这项工作。英国电信的经理们参观了包括贝尔大西洋公司在内的 6 家双子座公司的电信业客户。直到 1993 年 5 月英国电信公司才同它签订了合同。

咨询业也许还会繁荣一段日子，要知道这种新一代的、客户更多、费用更高的咨询模式是否会比以往那种比较粗浅的模式取得更好的结果，还为时过早。

资深人士总结出咨询业的 5 大趋势如下：

1. 猛增的费用。任务所需时间的加长导致费用猛涨。大公司每年支付上千万美元咨询费的情况已司空见惯。有些大规模工程 5 年内的咨询费甚至可能高达 3000 万到 5000 万美元。

2. 混乱时期的向导。经理们都在抓变革的问题，咨询员发现兜售新念头新主意比以往容易。当今的咨询业中，预测人员仍继续寻找另一个大点子。人们期待听到更多增长与转换的话题。

3. 向恐惧开战。为消除怀疑，咨询员逐渐和经理们并肩工作，分析运作，起草建议并实施变革。那种由外来特别小组独自工作，咨询人员只把报告起草出来就走的日子一去不复返了。

4. 紧急关头挺身而出。为填补由削减人员引起的管理断层，以前由职员做的一些工作，公司现在让咨询员去完成。于是咨询员们就作为经验丰富的临时工来代替被削减掉的公司主管及经理们。

5. 不断扩大的任务。为进行一些大的变革，咨询员越来越多地应聘完成长达数年而不是数月的任务。过去仅限于解决焦点问题的某个领域的项目，而现在常牵涉到战略、运作、组成及技术问题等各个方面。

点评：

在美国，咨询业作为一个独立的行业，对美国经济的发展发挥着越来越大的影响。他们提供的咨询直接影响到跨国公司的战略决策、组织结构、经营管理。随着全球经济的一体化，网络技术的发展，咨询业本身的工作方式也发生了翻天覆地的变化。分析和借鉴国外咨询业的发展对提高我国咨询业的业务水平有着积极的借鉴意义。

虚拟组织再造工程

在 90 年代，企业经营环境面临了空前激烈的转变。科技的迅速进步，促使企业不断地推陈出新；交通电信的便捷，缩短了地理上心理上的距离感，世界经济一体化的发展，逐步抹去了商业上的国界；产业结构加速调整，传统的企业经营方式和组织结构已不再适应时代的需要。

要在快速变革的环境中生存发展，在激烈竞争中独获优势，信息科技所引导的企业变革扮演了关键性角色。在信息社会中，企业如何充分使用信息科技，提高组织竞争优势，是一个十分重要的课题。

早期，企业再造工程的观念一直围绕在信息科技上，这是第一代的企业再造，其过程是：信息科技的设计及运用，应以企业的流程为中心，而非仅限于某个单位或某个部门。这个观点并非只是“整合”各个单位而已，它还涉及所有组织内部的企业活动。这样的概念很快就被延伸：将整个组织视为一个整体的流程，并进而决定它的整体架构。这样就打破了长久以来，部门官僚体系所造成的组织机能障碍。

第二代的企业再造工程仍然重视信息科技的运用，但是却更强调企业是一个以资源为基础的虚拟组织 (Virtual Organization)，整个企业的运作被视为由大中小型企业紧密连结的运作过程，亦即由组织内的 (Intraorganizational) 再造提高成为组织间的 (Interorganizational) 再造。

互联网络 (Internet) 的飞速发展及全球通讯设施的完善，促成了虚拟组织再造工程。虚拟组织再造工程是指：由不同的企业，各自负责企业间流程中具有比较竞争优势的几项价值活动，并通过彼此间的合作网络，完成全部的企业间合作成果。他们各自独立运作，并针对自己具有某项专长的业务来表现能力。这个企业间网络可以迅速地掌握快速变化的机会，并与网络中的成员共同取得全球性的市场。

虚拟组织的行为是一个目标导向的活动。在这个意义上，虚拟组织可视为是一种模糊的企业组织形态，其存在是为了达成某一特定的目的。一旦这项需求消失，这个虚拟组织便会解散，并为下一个计划而改组，因此它可以说是信息网络的变形组织，虚拟组织具有以下几点特色：

1. 卓越性：网络中的成员均具有自身的核心竞争优势。因此，虚拟组织中的每一项功能或流程均是世界级的。

2. 机会性：网络中的成员关系很少是固定的。这些公司可以为了一个特定的市场机会，而快速有效地结合网络中的成员。

3. 高科技：这些公司企业要能结合起来共同运作须高度依赖信息网络。通过网络即时传递及处理信息，迅速协调行动及形成决策。

4. 相依赖：各个核心公司以企业组织间连续生产的价值链整体为基础，互补对方不足。网络中的成员将变得彼此愈来愈互相依赖，而成功便是基于彼此的信赖与合作之上的。

5. 无边界：很难明确定义出组织与组织之间的界限。

其实，以上所谈的虚拟企业的 5 项特征，应该被视为是一个成功企业所必须具备的标准，在许多世界级的卓越企业里亦可察觉到相同的特性。因此，虚拟组织已不仅仅是存在于互联网络上的组织，也应该是一个成功企业所应逐渐采取的基本组织模式。

运用信息网络以寻找特定信息，运用电子邮件联络成员已成为标准的组织活动。当信息科技的运用愈来愈普遍，传统的组织会变得愈来愈像网络组织（Network Organization）。现在，传统的层级式组织已被一群群能够快速回应市场的网络组织所取代。在这种组织形态中，组织变成一个由许多知识节点单元所组成的动态网络。这些知识节点可以是许多个别员工、专业团队，也可以是一个为解决特定问题而存在的组织。因此，组织的成功来自于自身能力，以及知识节点的灵活性。

所有的组织都必须决定什么流程应被放弃。只有最具竞争优势的价值活动，才有存留下来的必要。想要生存，企业得拆毁旧结构，与供应商、制造商、销售商及顾客合作建立起新的网络。每个组织应有相当的弹性和速度，并通过网络体系内的中介协调，以确保整个体系的正常运作。而信息网络在虚拟组织中则发挥了短时间形成联盟，协助企业界迅速抢得市场先机的作用。

实际上在许多产业中，虚拟组织早已存在多年了，例如：在娱乐业、建筑业及顾问业等产业中，他们常为了特定的目的形成团队，一旦任务完成之后就解散这个团队。而现在最大的不同就是大型的企业组织正开始采用这种虚拟组织的形态以进入新的市场。耐克及锐步两家公司一向被视为是制造运动鞋的厂商，然而实际上耐克只有一个很小的制造单位；而锐步更是完全不从事制造活动。这两家公司实际上是与亚太地区的运动鞋制造厂签定合约交由他们生产。这两家公司正是虚拟组织的例证，因为他们运用了信息网络串联起所有的企业活动。这样的虚拟组织形态使得他们能够很快的回应流行市场上的顾客需求。

可以预期的，在未来将会有更多以互相信赖为基础建立起的虚拟组织体系。在这种关系下，双方利益紧密地结合，成为共存共荣的生命共同体。企业经理必须能确认公司的核心竞争力，建立信息时代的绩效导向管理模式。

点评：

对于即将步入 21 世纪的中国企业来说，光靠低廉的劳动成本取得低价格的竞争优势，已经越来越行不通。企业的成长关系到我们的未来，如果我们不能通过改造提高企业的竞争能力，那么我们的国际市场将越来越小。

由于信息技术对人类的生产和生活环境的猛烈冲击，企业的经营环境也经历着空前激烈的转变。传统的企业经营方式和组织结构已被由信息技术武装起来的、面向产品制造全过程的富有弹性、反应灵敏的、网络化组织元所代替。这些组织元是网络化企业的机体，是旧式组织体系中历经淘汰而保留下来的最具竞争力的部分，这些组织元为了达到一个特定的市场目的，通过网络以信息为纽带组织起来，目的达到后，又迅速分解，重新组合。如果我们不对国外企业组织结构的最新变化有所了解，我们则无法保持和提高企业的竞争力。

彭奈连锁店的零售哲学

彭奈公司是美国最大的零售商之一，仅次于西尔斯公司而排行老二，彭尼公司从当初的一个小小的零售店变成连锁店遍布全美的大企业，其中包含着彭奈不少的经营哲学。

他的一个原则是“什么价钱买什么货”，也就是说在他商店买的东西，决没有骗人的货色。

关于这一点，彭奈对他的店员要求得非常严格，并对他们施以短期训练。比如：一条毛巾有五毛、六毛、八毛三种货，店员一定要对顾客事先说明，这种货有三种，并把三种货都拿个样品给顾客看，让顾客有充分的挑选机会。有时候，店员甚至还会告诉顾客，其他店里有而他们没有的货物，他们会说：“这是一种新出的牌子，我们还没有深切了解它的品质，所以还没有供应。”

当彭奈要实行这一接待技巧时，有很多人表示反对，他们认为“这样做，无异是给别人的新产品作宣传。”

“不然，”彭奈说，“如果我们不事先告诉顾客，顾客回去后，万一听到别人说，新出一种东西如何如何的好，他一定会有一种后悔的感觉；如果我们先说明了，情形就大不相同，顾客自然会判断东西的好坏了。”由此可见，彭奈是个很通达世故和了解消费心理的人。

“如果你想做大生意，必先在小事上多体会。”这是彭奈勉励员工的话，“因为小生意是与顾客直接接触的第一线，而且每天所接触的形形色色客人很多，假如你肯留心，必定会捉摸出顾客心理的几个共同点，只要你能把这几个共同点加以适当的运用，在商场上一定是无往不胜。据我了解，大顾客与小顾客之间的心理差别，几乎等于零。”

他常说，一个一次订十万美元货品的顾客，和一个买一美元沙拉酱的顾客，虽然在金额上不成比例，但在他们心里对店主的期望却是完全一致的，那就是“货真价实”。

在彭奈的经营哲学中，“货真价实”的解释并不是“物美价廉”，而是“什么价钱买什么货”。

“顾客的等级不一样，所要求的货色也完全不同。”彭奈说，“一个周薪 1000 美元的和一个月薪只有几十美元的人，假如到你店里都是买毛巾，店员一定要用两种截然不同的方式来接待他们，才能把这两个顾客同时拉住。”

他的第二个原则是“现钱交易”。本来这种“不近人情”的作法是不合商场惯例的，但彭奈却实行得非常成功。原因是，这种零售生意每笔的金额不多，很少有人要求赊欠。他采用的收款方式，开价款单与收款部门是分离的，要想赊帐也不可能。

彭奈遵循一手交钱一手交货的经商准则，为顾客提供质量上乘的商品，对于顾客不满意的已购商品还实行退货回款服务，并且所经营商品维持固定的单价。在这些经营宗旨指导下，商店第一年营业额就达 3 万美元，不久彭奈又开了另一家零售店。到 1910 年彭奈将公司正式改名为 J.C.彭奈公司，此时他的连锁商店已发展到 26 家零售商店，分布在西部的 6 个州。

彭奈对于设在各地的分公司，从来干涉他们的经营方式，让他们拥有完全的自主权，只是在年终检讨会上，他才把自己经营和管理理念灌输给他们。他到分公司视察业务，从来不查帐目，甚至于连开支或营业情形也不过问，他只选择营业最忙的一段时间，到店里实地查看营业情形。他的理由是：

“分公司的经理都是我信任的人，他们有权决定自己的开支，我所重视的，只是他们这个月赚了多少钱？经营的方针是否正确？”

彭奈不主张以销售金额多寡作为店员奖励的标准，他认为：“做我们这种零售生意，从业人员要抱定服务大众的精神，在平淡中增加与顾客间的感情。换言之，要以吸引长期顾客为目标，这样的业绩才能保持平稳的增长。我认为任何带有刺激性的临时措施，都会破坏本公司深厚而持稳的服务精神。与其让员工每月为一点优胜奖金而患得患失，倒不如让他们对本公司怀有长远的希望，使他们深切体会到一分努力必有一分收获的道理。”

彭奈采用的是分红制度，公司每年按成拨出一部分红利给分公司，而各分公司人员所得红利多寡，则要视每个分公司的业绩而定。分公司本身的业绩好，所分到的红利自然也就比其他分公司多。

这种公平的原则，不仅被他应用在管理上，同样在经营上，他也提倡以这种精神为根本。

“不赚不应该赚的钱”。这是他做生意的信条之一，任何分公司都不准违背这一原则。

有一次，在视察蒙大拿州的一家分公司时，彭奈发现每包白糖多了5分钱，分公司的负责人告诉他由于运输白糖时为了赶时间，改用汽车运输，成本提高了一点，所以把它平均地分摊到每包糖上去……

没等经理说完，彭奈就告诫他：“增加运费是我们自己为了赶时间，不能把这种钱加到顾客身上。”

“我并没有说你改变运输方式来争取时间的措施不对，这些事你有权决定，我决不过问。”彭奈说，“可是，改变运货方式而增加顾客负担，我是绝不同意的。你应该知道，商品价格虽是由我们定的，但是事实上却有一个很大的限制，那就是赚‘合理的钱’，不是凭经营人高兴随意乱定的。”

有人说，彭奈之所以能由一个零售店变成连锁店遍布全美的大企业，全靠他这种一丝不苟的精神。实际上，他这种作法，也是一次非常成功的广告，让消费者加深印象：到彭奈的零售店买东西是不会受骗的。

当然，也有人嘲笑他这种经营观念的陈旧，但他仍然是我行我素，他曾幽默地说：“我把不可能的事当作完全可能的事去做，所以在别人认为我根本不会做生意的情形下，使我的生意由每年几万美元的营业额到十亿美元，这是上帝创造的奇迹吧？”

点评：

零售业是一个直接面向消费者的行业。准确、细微地把握顾客的心理是零售业得以生存和发展的关键。彭奈做生意强调处处以顾客为重，为顾客着想，根据顾客等级的不同，提供不同的商品，使每位顾客都得到最大的满足。这种诚信的经商作风无疑是一块最大的招牌。

对于下面的分公司，彭奈则宽严有度，在公司总体的经营方针下，让各分公司自主经营、发挥他们最大的才干。但公司的总体原则却是不容有丝毫违反，在统一的原则下，充分发挥各分公司的积极性，这也是彭奈公司在以后达到拥有1500多家连锁店规模的原因所在。

寻求和谐发展的通用电气公司

通用电气公司（GE）的前身是由世界著名的发明家爱迪生建立的爱迪生电气照明公司，自创建至今一百多年的历史中，GE 公司始终保持了公司创始人爱迪生创业和革新的传统，成为每年获得美国专利最多的公司，并以多种经营和先进技术称雄世界，GE 公司的人士曾自豪地说，无论白天黑夜，每分钟都有装有 GE 公司发动机的飞机在世界各处起飞或降落。

GE 公司的革新和创造精神不仅表现在其对产品工艺及技术的改造上，还反映在公司内部组织、人事制度的创新上。

1981 年，年仅 45 岁的约翰·韦尔奇被任命为 GE 第八任总裁兼董事长，带领 GE 向 21 世纪跨进。上任伊始，韦尔奇就给自己和 GE 规定了 4 个雄心勃勃的战略目标：

1. GE 所经营的每一种产业，都必须在其相应的世界市场上处于领先地位；
2. GE 应能将其全部资源，集中于它认为至关重要的产业和业务方面，创造优势产业和业务；
3. 公司传统的产业结构必须彻底改变，大幅度提高高技术和服务业在全公司产业中的比重；
4. 要实现高于美国国民生产总值（GNP）增长率的发展速度。

10 年来，韦尔奇的战略目标几乎全部得到实现。GE 的 13 个主要产业集团，都在相应行业的世界市场上占据数一数二的地位。到 1990 年，高技术和服务业利润占 GE 总利润的比例已从 50% 提高到 80%。销售额从 1982 年的 217.89 亿美元，上升到 1991 年的 602.36 亿美元，翻了一番多，大大超过美国 GNP 的增长率。GE 的成功，主要来源于不断地进行改革，这是韦尔奇企业战略思想的灵魂和核心。他深信世界始终处于不断变化之中。当今时代新技术风起云涌，新产品层出不穷，企业应以变应变，以变制变，才能在激烈的竞争中取得胜利。

企业的成功，光靠树立宏伟的目标是远远不够的，为此，韦尔奇采取了大刀阔斧的改革措施。

臃肿的办事机构是妨碍公司提高效益的重要因素。它人为地制造了各种程序，拖延时间、降低办事效率，于制造和出售更好的产品都于事无补。从 1985 年开始，到 1990 年，韦尔奇把公司雇员从 410000 人裁到 298000 人，并实现同期销售额翻了一番。韦尔奇还把公司的行政人员从 1981 年的 1700 人减少到 1000 人稍多一点，使企业负责人与业务最高负责人办公室之间没有任何阻隔，可以直接沟通，消除了原先企业负责人、集团负责人、部门负责人、业务最高负责人层层汇报所引起的组织上的障碍。

经过裁员以后，公司行政班子的干预大大减少。如：过去，企业每月都向总部提出一份财务报告，现在公司财务主任让各企业把每个月的数字留在它们自己手里，财务班子把更多的精力用于改进“影响最终结果的事情”——如存货、应收帐款、现金流动状况，用更多的时间来评估可能做成的生意。

这种改革增强了各运营部门的竞争能力，通用电气公司飞机发动机集团在与惠特尼飞机公司的竞争中，由于迅速的办事效率，使其一次就得到了价值 10 多亿美元的飞机发动机订单。

GE 公司的成功，除了公司最高主管的卓越领导以外，也依赖于公司全体

员工的热情与智慧。为了鼓励员工出主意，想办法，提高企业竞争能力，在各工厂车间召开“大家出主意”会议，并成立领导班子，聘用一些大学教授参加这个班子。“大家出主意”会议的参加者都是从所有各级选出的对重点讨论的业务部问题比较熟悉的雇员。同时，公司还经常请客户参加这个会议，更广泛地听取意见。

为了集思广益，韦尔奇在公司上层建立了定期交流制度，每年1月，公司500名高级经理人员汇聚一起，进行为期两天半的讨论交流。每年10月，经过更严格挑选的100名头头们还要进行两天半的交流会议。另外，公司执行委员会的季度会议是最能加强凝聚力的场所。韦尔奇在会上总是用简短有力的发言介绍公司最新情况，决不拘泥形式。

由于采取各种办法动员公司上上下下的人都来献计献策，GE公司形成了能为发展提供强有力的智力支持的制度。

GE十分注重职工的培训，认为只有高质量的管理和科技人才，才会有高质量的公司。在纽约克罗顿维尔开办的管理开发学院就是公司的一个重要培训中心。克罗顿维尔的使命是：使得通用电气公司的管理人员更着眼于行动、更着眼于承担风险、更着眼于人。它不仅仅要培养管理人员，而且要培养领导人才。

为传授这些本领，新提拔的管理人员在任职大约6个月以后，就带着他们的下属和上司对他们的表现的评语到克罗顿维尔。他们要认识过去哪些地方做得不对，并及时改正。克罗顿维尔十分注重对学员们实际工作能力的培养，通过4个星期的学习，学员们不仅要钻研业务问题，学会协同工作、提高分析问题的能力，更要培养解决比他们认为能够解决的更大问题的能力。

公司每年都有5000多人到克罗顿维尔培训一遍，包括所有的新经理和新招聘的大学毕业生。有经验的经理和老资格的业务负责人也到那里接受培训。通过培训，使雇员忠于公司，告诉他们如何进行协作和把更多的权力交给别人。

在韦尔奇大刀阔斧的改革下，如今的GE人已经理解什么是变化的步伐，什么是对速度的要求以及迅速行动的绝对必要性，由此形成了一个新的设想：创造一个“无边界”的公司。“无边界”集中体现了GE人认为要追求高速所需的全部行动的总和。在无边界的公司里，GE公司的供应商并不是“外人”，而是公司业务活动中可信赖的伙伴。客户则是公司的生命线，他们的需求与公司的目标是一致的。公司每一项努力都致力于去满足客户的需要。在无边界公司里，内部的功能也开始变得模糊了。工程技术部门并不是设计出一种产品然后就“甩给”生产部门，他们会与市场开发、销售、财务及其他部门一起共同组成一个班子，为客户服务。工厂的环境保护也不只是某些经理或部门的事，每一个人都应是环境问题专家。

GE公司在打破边界方面所跨出的最大一步就是在以往的公司文化中加入了新的内容NIH——也就是接受本不是自己而是别人所发明的东西。

这种去除公司各业务部门之间的边界，并分享智慧的实践，就是GE人所谓的一体多样化的核心所在。一体多样化意味着，通过对先进技术的多重应用，通过使人员在各业务部门间流动以产生灵感和全面经验，而把不同业务紧紧地结合在一起。一体多样化使GE公司具备了明显的优势，大大超过了各个部门的简单叠加。

随着无边界活动的开展，公司内部出现了“群策群力”的现象。它把本

是毫不相干的人们聚集到了一起，包括计时工人，管理人员，经理以及工会领袖们，使他们有机会能够互相交谈。从而促进互相之间的信任、合作与自信。随着职员自信心的增加，边界障碍会迅速瓦解；随着边界的消失，GE 公司就能赢得速度来增强竞争的优势。

点评：

通用电气公司是一家有一百多年历史的企业，其后来的领导者除继承了创始人爱迪生创业和革新的传统、不断地对产品工艺及技术进行改造外，在公司内部组织、人事制度上也探索出了一条适合公司发展的道路，使 GE 挟一百多年丰富经验之威风，在各项高新技术领域内赢得速度，取得竞争优势，在韦尔奇的领导下，公司首先精简人员，消除臃肿的办事机构。公司总部在下放各种权力的同时有更多的精力关注直接影响公司发展的最关键的问题，而各运营部门也由此获得了竞争能力。机构精简使信息传递更为流畅，上下直接沟通成为可能。

韦尔奇注重发挥全体员工的热情和智慧，通过召开“大家出主意”会议、制订定期交流制度等，使公司上下都为企业的发展献计献策，为公司发展提供了强有力的智力支持。

技术领先型的公司一般都很注重对员工的培养，GE 公司也不例外，公司在纽约克罗顿维尔开办的管理学院就承担了这一任务。

而最具有创新意识的是韦尔奇提倡的“创建一个‘无边界’公司”，集中体现了 GE 人认为的追求高速发展所需的全部行动的总和。随着“无边界”活动的开展，公司所有职工凝聚在一块，打破部门界限群策群力，为 GE 的发展赢得了竞争优势。

勤俭治家的日本最佳电器公司

日本“最佳电器株式会社”是日本最大的零售商之一，它不仅是以最节俭而著称的公司，同时也是一家最赚钱的公司。该株式会社社长北田光男更是一个传奇式人物，从一无所有的破产者到腰缠万贯的富翁，被日本企业界称为“经营怪杰”。“最佳电器公司”的发家史就得从北田光男的经商说起。

北田光男，1916年出生，童年在我国东北渡过，并且读完了小学和中学，后在日本念完大学，毕业后重返我国东北，在一家银行当职员，日本战败后，北田光男和他的妻儿被遣送回日本。为养家糊口，北田光男只得从事自己不喜欢做的商品推销工作，在煤矿推销五金商品。

战败后的日本最容易赚钱的行业是纺织业，其次就是号称“黑色钻石”的煤矿业。北田光男积累了一部分资金，投资煤矿业决定以此为事业的突破口。开始经营煤矿业似乎一帆风顺，企业从一个人发展到80个员工。但是没想到好景不长，煤被石油取代，他预收客户的款项全部被要求退还，逼得他只好宣告破产。北田经营煤矿的8年心血，一朝付诸东流。所有的希望在一瞬间化成了泡影。面对如此大的打击，北田光男开始消沉，但持家的负担使他振作起来，开始寻找新的机遇。

1954年，机遇终于来了。当时日本NHK开始生产电视。北田光男敏锐地预见到随着电视的兴起，电器的销售一定会好，于是他筹集325万日元，租了一家店铺开始零售电器，并将其命名为“廉价中心”，开始推行一套他独特的经营方式。他一反当时各大电器制造公司的专卖店的方式，不去专营某一家公司的产品，而是独自开创出一条新的道路，经营各公司的产品。北田光男经过12年的孤军奋战，才使他在这个行业站稳了脚跟。随着他经营中心的蒸蒸日上，许多电器公司如松下、日立、索尼、东芝、夏普纷纷上门与其签约，北田光男终于将小店铺发展成为具有相当规模的大电器公司。

为进一步扩大自己的事业，北田光男经过认真思考后，决定以连锁店的经营方式扩展自己的业务，在中型以上的城市开设分店。设分店时，北田光男坚持“要在当地找一个面积最大的电器商店”的原则，因为只有这样，顾客进店后，才能买到任何想要购买的电器。

随着连锁店越开越多，“最佳”的声势也越来越大。北田光男在各大城市经营环境最好的地方开设零售店，在地点不理想的地方搞联盟，摘下原店的招牌，换上“最佳”的名号，并由总公司提供货源，给予经营指导。北田光男的这种经营方式做到了因地制宜，灵活运用，兼容并包，从而使公司在所有可能的方面都得到飞速发展，很快扩大到整个日本。到今天，“最佳电器公司”直接经营的连锁店有120多家，联盟经营店180多家。

北田光男作为日本白手起家的成功企业家，他深知创业之艰难，守业之不易。因此，在经营“最佳电器公司”的过程中，独创了一种鱼缸式的经营管理作风——即节俭。他强调，经营一个企业，要像喂鱼缸里的金鱼一样，不要一下子给得太多，不然要撑死金鱼，要尽可能少地给，能节约多少是多少。从总经理到每个员工，上上下下都勤俭办公司。

在“最佳”公司做事，没有交际费可以报销，总经理也没有公家的轿车可供他自己使用。职工每天上下班，可以看到公司的告示牌上写着昨天的水费、电费、电话费等各是多少，这些具体的数字时刻提醒着职工们要注意节约用水、用电及使用电话，无形之中为公司节省了许多不必要的支出，减少

了浪费。当然，北田光男的这种节约也不是只顾公司的利益而不关心职员们的生活。对员工们来说，减少浪费的最明显好处是职工的工资比别家公司高许多。北田光男每月主持开一次大会，把每一笔钱的用途都向股东们交代得清清楚楚，并养成了公开帐目的习惯，结果股东和员工们都对他十分信任和支持。

点评：

常言说：小富靠俭，大富靠天。其实富裕的家庭，也得靠节俭持家。经营企业也如此，很多效益好的企业，就是因为出现了一批“耗子”和败家子，致使企业的效益滑坡，赢而无利。北田光男“金鱼缸式”的经营管理作风给我们一个有益的启示：创业时期需要艰苦奋斗，功成名就后同样需要艰苦奋斗。艰苦奋斗，勤俭持家，历来是我们中华民族的优良传统。在社会主义初级阶段，我们更应该发扬艰苦奋斗的优良传统，勤俭节约，不奢侈浪费。只有这样，我们才能脚踏实地，扎扎实实地做一些实事。

爱立信公司是如何进行质量管理的

瑞典爱立信有限公司是世界通信工业领域著名的大公司，创建于 1876 年。公司的主要经营业务是用于公用或私人通信网的先进的无线和有线通讯系统及其产品和世界军用电子系统产品。目前该公司的经营活动范围已扩展至 100 多个国家，是国际性的电讯设备大公司，外销产品占 80%。公司在西欧、拉丁美洲、远东和非洲拥有自己稳固的地位，在世界通讯领域处于领先地位。

在竞争激烈的通讯领域内，爱立信公司认为，只要加强研究与开发，努力降低产品成本，公司就一定会在未来国际市场上站稳脚跟。因此，该公司在 90 年代初大幅度提高研究与开发方面的费用。如：1991 年，公司用于研究与开发的经费达 12.09 亿美元，占销售额的 15%。包括为特别市场需求而研制系统和产品的费用在内的技术研究费用和推销新产品的费用达 17.7 亿美元，占销售额的 23%。目前，公司每 6 个人中就有 1 人是从事研究与开发工作的。

爱立信强调质量管理，认为成功的设备安装，全心全意地工作和高素质的雇员并不能保证百分之百的高质量，而只是生产高质量产品的基本要求。因此，同时需要各种必要的方法来改正人为的错误，消除产品的质量问题的。为了防止这些错误重复出现，就一定要弄清问题出在什么地方，以及发生质量问题的原因。

在长期的质量管理中，爱立信始终贯彻如下 5 项原则：

1. 尽最大可能满足用户需要。爱立信始终注重研究国内外用户的各种需求，除向顾客提供产品和各项服务外，企业还必须尽最大可能为用户提供更多的售后服务。

2. 杜绝浪费。尽量避免生产不合格产品，以防止大量钱财的浪费。

3. 追求产品质量。在产品改型换代、新发明推向市场和采用新工作方法的初级阶段，会产生一些质量问题。公司必须全力解决质量问题，降低质量问题发生率。

4. 高瞻远瞩，居安思危。要时刻注意市场对质量需求的变化，及早采取措施，提高质量水平。

5. 雇员必须加强责任心。质量问题与每一个雇员都有密切的关系，公司所有的人都要有质量责任心，了解并重视自己在整个生产过程中的作用。

在注重贯彻质量管理原则的同时，公司仍高度重视人力资源的运用，因为高素质的、有活力和创造力的雇员是高质量产品的保证，是公司不断发展、壮大的保证。

爱立信公司认为，一个企业要想用好人，必须使自己的公司成为一个最优秀的雇主。除向雇员提供高薪和令他感兴趣的工作外，公司尊重每一个人，为每一个人提供参与经营的机会。

公司还认为，爱立信的人必须懂得，专业技能、知识和人的素质具有重要的意义，每个人的工作都应对公司经营活动的进步作出贡献。工作环境应有利于人的能力和专业技能的有效发挥。

爱立信鼓励雇员对生产和其它经营活动中的问题提出意见和建议。这些意见和建议刊登在公司的刊物上，在会议上宣读或制成公司内部的电视节目。公司已采用有效建议 15000 多条，使成本降低 320 万美元。

公司还鼓励工人参加质量学术研讨会，对那些高级管理人员举办特别培训班，以保证管理人员较高的素质。爱立信认为，一个优秀的经理必须具备3条重要的特点：1.较高的个人素质。包括较高的智力水平，具有务实精神，强烈的自尊意识和从全局角度思考问题的能力。2.爱护和尊重他人，能接受不同意见并乐于与人交流思想。3.在一个生产高技术产品和为用户服务的企业内，管理人员必须具备技术知识和经验。

爱立信要求自己的管理人员不仅要通过理论和实践的培训，不断提高管理能力，还要知识全面，能够适应不同岗位的要求，对于有天赋和出色才能的人及时提拔使用。

爱立信连续几年实行了解年轻一代的计划，让管理人员与年轻人进行对话。到目前为止，将近200名高级管理人员与1500多名世界各地的年轻人进行了对话，并组织了一系列关于爱立信公司的年轻人对自己的工作，未来的目标和价值观的公开讨论。

爱立信公司认为，为了适应不断变化的市场的需要，每个雇员都必须全力发挥个人的创造力和能力，这正是爱立信管理人员必须要做好的事情。

良好的职工素质促进了公司的质量管理。一贯执行的原则与较高素质的职工为企业不断生产高质量的产品提供了保障。

点评：

爱立信公司作为通讯工业领域的骄子，在一百多年的历史中，以其高质量的产品，一直在公共通信产品生产方面处于世界领先地位，并得到世界范围内广泛的认可。为保障产品质量，公司除每年进行大规模的研究、开发费用的投入外，更注重产品质量和职工素质的提高，强调主观的能动因素的发挥和客观的制度的强制约束，促使公司成为能与AT&T、NEC及西门子公司等相抗衡的国际性竞争者。

委内瑞拉石油公司的成功之路

委内瑞拉石油公司创建于 1976 年，是委内瑞拉最大的国营企业，也是目前拉丁美洲地区最大的工业公司，还是世界第四大原油生产商、第三大炼油厂和第七大精炼产品生产商。该国国民生产总值的 24%，外汇收入的 86% 和税收的 83%，都是由委内瑞拉石油公司提供的。

在此公司成立之前委内瑞拉曾有过两个全国性的石油公司。第一个于 1878 年 10 月 12 日组建，完全由本国技术人员管理，在当时曾起过重要作用，1934 年因外国石油公司蜂涌而至被迫解散。第二个是 1960 年成立的国营委内瑞拉石油公司。该公司主要受英国、美国、荷兰等国石油公司的控制，直到 1972 年，这三个国家的石油公司仍控制着委内瑞拉原油产量的 98%。

委内瑞拉石油储量十分丰富，已探明的储量为 600 亿桶，比中东以外的其他任何国家都多。自 1922 年 12 月 14 日出现“井喷”后，国际石油垄断公司纷至沓来，它们巧取豪夺，在委内瑞拉攫取了大量石油租让地。尤其是自 1960 年国营委内瑞拉石油公司成立之后，这些石油垄断公司便大肆进行掠夺性开采，1962 年至 1974 年，它们通过采油获得的利润多达 440 亿博利瓦（约合 104 亿美元）。

70 年代以后，委内瑞拉的石油国有化斗争迅速发展。1975 年 8 月 29 日拉斐尔·佩雷斯总统签署了石油国有化法案，明确规定国家将控制石油的勘探、开采、提炼、运输、储存以及石油和石油产品的国内外销售，并将原来的国营委内瑞拉石油公司和其他各石油公司，全部置于新成立的委内瑞拉石油公司的统一经营管理之下。

委内瑞拉实现石油国有化后，面对的是经过外国石油公司半个多世纪破坏性开采的局面，部分油田逐渐自然枯竭，原油产量平均每天减少 50 万桶。在这些困难面前，委内瑞拉石油公司采取了一系列措施，为保护本国石油资源和发展石油工业作出重要贡献。

首先是迅速恢复石油勘探工作。过去在委内瑞拉经营的外国石油公司为牟取暴利，只对储量丰富的油田（如轻质油田）进行开采，对日产 150 桶的油井就报废不再采油，而且勘探工作中断多年。委内瑞拉石油公司成立后，积极筹措资金，大抓勘探工作，如 1977 年在勘探方面投资 5 亿博利瓦（1 亿多美元），在钻井方面投资 16 亿博利瓦（约 4 亿美元），共钻井 489 口，其中勘探井 98 口，生产井 376 口，注气注水井 15 口，还使 1386 口井恢复了生产。另外，又进行了 5500 公里的地震勘查。1978 年和 1979 年两年又投资 17 亿博利瓦（约 4 亿美元）用于勘探，勘探区域达 4 万平方公里。

其次是运用新技术，勘探开发重油资源。委内瑞拉是世界重油藏量最丰富的国家。到 80 年代初，该公司已经查实的重油藏量为 12000 亿桶，其中可供开采的达 2700 亿桶。公司投资 25 亿美元开发重油，到 1988 年达到日产重油 10 万桶，预计 2000 年可增加到 50 万桶。为了便于重油的开采，下属的马拉文石油公司研究成功一种世界上最先进的方法——连续注气法，以利于开采。这种注气法从设计到施工均由委内瑞拉的技术人员承担。为适应重油和超重油提炼工作的需要，委内瑞拉石油公司还与联邦德国维巴石油公司联合建立了鲁尔石油公司，该公司每年可加工 500 万吨重油和超重油，扩大了委内瑞拉的原油出口。

第三是控制原油产量，发展石油化学工业。为保护本国石油资源，该公

司自 70 年代后半期始一直将原油日产量维持在 220 万桶上下，1979 年产量为 1.18 亿吨，1980 年为 1.08 亿吨，1981 年为 1.05 亿吨。在保证原油稳产的同时，积极发展石油化学工业。石化工业由其子公司委内瑞拉石油化学公司负责经营，主要石化产品有各种酸、烧碱、塑料和化肥等，其中氮肥和尿素可供出口。

第四是改善运油条件，扩大炼油能力。该公司采取了买船、造船、修船、租船并举的方针，以解石油运输燃眉之急。据日本《石油时报》1984 年 7 月 2 日报道，当时该公司拥有万吨以上的油船 22 艘，总吨位 85 万吨，但仍不能满足石油运输的需要，还在进一步扩建。另外，各炼油厂经过改装和扩建，炼油能力有所提高。到 1982 年，委内瑞拉有 7 家炼油厂，年加工原油能力为 6419 万吨，催化裂化能力 890 万吨。其中阿穆艾炼油厂为世界上最大的炼油厂，年生产能力可达 4950 万吨。同时，委内瑞拉政府在 80 年代还投资 49 亿美元，继续兴建炼油厂，以扩大炼油能力。

第五是重视培训石油技术人才。为减少在石油技术上对石油跨国公司的依赖，公司十分重视培养技术人才。在国家的石油和石油化工专业人员培训委员会的配合下，公司举办了各种形式的训练班（分学徒班、速成班和高级班等），内容包括经营管理、机械、电工、钻探、焊接以及石油工业研究等。仅公司建立初期的 1977 年和 1978 年就开设了 2000 多期各种形式的训练班，接受训练者达 3.2 万人。进入 80 年代以后，世界石油市场供过于求，公司原油产量有所下降。在这种困难形势下，公司仍然强调加强智力储备，以保持本国石油生产潜力，仅 1983 年就举办了 1176 个短训班，1.5 万名石油工人参加了培训，占公司石油工人的 1/3。为保证培训工作顺利进行，公司在教材、师资、实验场所的经费开支等方面均提供方便。选派的教师大部分有大学水平，且具有实践经验；公司还设立所有同石油生产过程有关的实验车间；提供各种经费，购买实验器材等等。

最后是扩大销售渠道，积极供应发展中国家。随着原油产量逐年下降，国内石油消费不断增加，使委内瑞拉原油出口量呈下降趋势。1976 年每天出口石油 215.6 万桶，1980 年降到 186.4 万桶，1982 年又降到 155.4 万桶。为此，公司执行的对外石油贸易战略是，不经过中间商而是把石油直接卖给用户，并逐年扩大销售网。1976 年石油国有化时公司向世界 53 家客户供油，1983 年扩大了到 112 户。

1990 年，委内瑞拉石油公司为了加快发展速度，还制定了一项价值 480 亿美元的五年投资计划。在这些投资中，180 亿美元将用于周边行业，即天然气、石油化工、油轮船队和一种叫 Orimulsion 的新燃料。剩下的 300 亿将用来发展核心石油企业。这部分资金中的一半是为用来保持公司目前的生产水平。其余的则必须用来帮助该公司在增加产品和建立装配有重油加工设备的炼油厂的竞争中，与欧佩克的石油生产大户保持一致的速度。

以上措施，为委内瑞拉石油公司的发展创造了良好的条件，也为公司继续保持超级企业的地位奠定了基础。

点评：

发展中国家在实行国有化时，常常会面临着如何继续发展生产，以及更进一步促进生产的问题，委内瑞拉石油公司的经营方法为此提供了很好的值得借鉴的经验。通过运用新技术、重视人才培养，扩大销售渠道，制定长期计划等一系列有效的措施，为公司的发展创造了良好的条件。

企业只有独立自主、自力更生，才能求得生存与发展。若过份地依赖国外的力量，最终只会落得被别人左右的结局。这也是发展中国家企业家应该警惕的一点。

可口可乐王国的改革者—戈苏塔

在世界几乎每个角落，都有可口可乐的影子。全世界 155 个国家的人口，每天喝下的可口可乐就达 3 亿多瓶。

可口可乐问世，已有 100 多年的历史了。自可口可乐公司建立以来，曾几度易主。到了 20 世纪 20 年代，陷入了严重的财政危机。这时一个名叫罗伯特·温希普·伍德拉夫的年轻人掌管了公司的大权，使可口可乐公司转危为安并迅速崛起，被美国人誉为“可口可乐之父”。

伍德拉夫独断专行，却生财有道。二战爆发后，精明的伍德拉夫看准时机，为美国军队的官兵提供廉价的可口可乐，并使其成为军需品。二战期间，除美国士兵们一共喝掉 100 多亿瓶可口可乐外，可口可乐还随军队到了欧洲的许多国家。二战结束后，可口可乐的年销量就达到了 50 多亿瓶，从此，公司也成为世界知名的大企业。

接替伍德拉夫的是保罗·奥斯汀。他使可口可乐公司经历了 10 年的业务繁荣时期。

在 80 年代之前，可口可乐公司的董事长基本上都是传统的南方人形象，但在 80 年代后，却出现了一位与前几位领导人迥然不同的新风格的董事长，带领可口可乐走入了新一轮辉煌时期，此人就是戈苏塔。

戈苏塔是古巴一位富有的甘蔗种植园主的儿子，1955 年毕业于耶鲁大学化学系。1959 年，戈苏塔在美国迈阿密定居下来，并在可口可乐公司在巴哈马群岛上的一个化学研究班担任领导工作。他虽然以脚踏实地的细心研究著称，但越来越显示出一位出色的行政管理者的才能。

1965 年，戈苏塔调到公司总部工作，他是可口可乐公司第一批新一代的管理人员。当时，公司在挑选未来领导人时，特别重视扩大可口可乐在海外的业务，因此在新的领导核心中有很多是非美国人。1980 年戈苏塔被提升为副董事长。享有“可口可乐之父”名誉的伍德拉夫选中了年轻有为、精明能干、办事讲究效率、对产品质量要求严格的罗伯托·戈苏塔来担任公司董事长。戈苏塔没有辜负伍德拉夫的期望，在他上台后 4 年多一点的时间里，就把可口可乐公司变成了一个资产高达 74 亿美元的多种经营的巨头。

可口可乐之所以风靡世界经久不衰，其秘诀是多方面的：首先它以品质优良和风味独特取胜；其次有精美别致的商标、装满精美又引人注目的广告；但是更重要的是有历届领导人科学的管理艺术和市场对策。

戈苏塔虽受到伍德拉夫特别青睐而登上董事长宝座，但由于历史条件不同，戈苏塔在经营管理上采取了与伍德拉夫截然不同的方式。例如，在金融方面，伍德拉夫可以说是一位保守的金融家，他厌恶债务。经济大萧条前夕，他及时偿还了公司的全部贷款，谨慎的财务战略使可口可乐公司在经济危机中免遭灭顶之灾。

当戈苏塔接手可口可乐公司时，资金中长期债务不到 2%。但他在经营过程中，却把长期债务增加到 18%，用这些资金来改建可口可乐公司的装瓶业务，并买下了哥伦比亚影片公司。他认为只要有利可图不必害怕增加公司的债务负担。

戈苏塔是一位出色的企业家。1981 年时，可口可乐公司只生产一种可口可乐，而且只有一种规格，使用一种容器。戈苏塔一反过去的做法，他把神圣不可侵犯的可口可乐商标用到了新产品“节食可口可乐”上。这在当时曾

被视为异端，但事实表明这是对的，不到 3 年，“节食可口可乐”便成了美国国内销售量名列第三的饮料。

戈苏塔受到这个胜利的鼓舞，把可口可乐商标又用到另外 5 种新产品上，在包装上也作了很大的改变，使传统的玻璃瓶装可口可乐只占总产量的 0.1%。

在企业管理方面，戈苏塔一向以要求严格、一丝不苟著称。他反对伍德拉夫等的独裁专制，但绝不容忍工作上的任何差错。管理人员中表现不佳的都被他毫不犹豫地请走。他先后共撤换了 10 多名不称职的经理，是一个不讲个人交情的董事长。

戈苏塔不主张休假，特别是不允许高级经理们在夏天离职休假，因为那是清凉饮料的“黄金季节”。

早在伍德拉夫统治时期，百事可乐公司利用可口可乐配方绝对保密这点，在穆斯林国家散布有关可口可乐的谣言，造成一些阿拉伯国家拒绝进口可口可乐。面对这种情况，戈苏塔除了加强“广告战”外，还利用上层人士、社会名流现身说法，进行正面宣传，使可口可乐重振雄风。

1984 年，公司通过调查发现 55% 的被调查者反映可口可乐不够甜。以此为据，1985 年 4 月戈苏塔大胆地抛开了有着 99 年历史的老牌配方，采用了更科学、更合理的新配方。但遭到了老顾客的强烈反对。在一些老顾客及装瓶商们的强烈要求下，7 月 11 日，戈苏塔无可奈何地恢复了可口可乐的本来面目，更名“古典可口可乐”，并在商标上特别注明“原配方”。与此同时，戈苏塔还决定：新配方的生产继续进行。

消息传开后，可口可乐公司的股票每股猛涨到 2.75 美元，而百事可乐的股票却下跌为 0.75 美元/股。

其他的饮料公司要与阵容强大、实力雄厚的可口可乐较量谈何容易。在戈苏塔担任董事长时期，公司不断推出各种品味的饮料，使其他公司压力倍增。如公司推出樱桃可乐，在味道上同辣味博士可乐很相似，对其极为不利；还推出“小妹妹桔子苏打水”，对 R·J 雷诺工业公司的阳桔牌苏打水也造成很大压力。可口可乐公司在饮料行业里拥有最发达的销售系统，基本上控制或垄断了这些业务。

可口可乐已成了美国人生活方式的组成部分，公司也成为美国文化的典型代表。为了促进这种文化的发展，1982 年 1 月，戈苏塔作出了出人意料的决定，购买了美国哥伦比亚影片公司。在戈苏塔的管理下，哥伦比亚影片公司成了好莱坞各大影片公司中最注意有效成本管理的公司。

点评：

作为一个传统大型公司的领导人，戈苏塔在继承前任领导人优良作风外，加以开拓创新，形成了自己的领导风格，并证明行之有效，使公司规模在其领导下不断扩大。戈苏塔不拘泥于以前的风格，根据具体情况作出实际的决定，体现了一位领导者所具有的创新、开拓精神。

作为企业的领导者，能独立思考并有自己的主见，这是最基本的素质；此外，领导者还要敢于突破常规，带领公司开拓新的业务和市场。

追求卓越管理的谢夫隆集团

谢夫隆(又译雪佛龙)创建于1879年,在加利福尼亚生产提炼原油,后被西海岸的约翰·D·洛克菲勒最初的标准石油公司吞并,成为标准石油公司(加利福尼亚),后又从标准石油公司独立出来,1984年更名为谢夫隆石油公司,其绝大多数产品均以公司名字作为商标上市。

30年代初,加利福尼亚标准石油公司的一支地质队在巴林发现石油后,谢夫隆作为一家国际石油公司的历程真正开始。在巴林,谢夫隆和德士古合作成立caltx公司集团,这个新组织开始管理谢夫隆在中东、苏门答腊和新几内亚的勘探与开采以及德士古在苏伊士东部的销售。二次大战之后Caltx迅速向东南亚、欧洲和北非扩张,并开始在日本、朝鲜和巴基斯坦开辟市场。目前,Caltx集中掌握了亚洲、中东、非洲、澳洲和新西兰的市场。

Caltx控制的印尼Minas油田是东南亚最大的油田,1973年达最高峰,每天可生产963000桶,现在仍很强劲。

谢夫隆的加拿大子公司30年代开始经营,现在每天能精制45000桶精制油,有237个服务站。除不断扩张,谢夫隆还参与了许多重大的勘探开发工作,例如西北大陆架和Nimian油田及开发墨西哥湾等。

谢夫隆还进行重大的兼并活动。1961年,谢夫隆兼并了肯塔基标准石油公司,为它的原油产品在南路易斯安那州和墨西哥湾提供销路。

1984年,谢夫隆以133亿美元兼并了海湾公司,扩大了在西非、北海和墨西哥湾等地方的经营,使谢夫隆的石油与天然气业务扩大了近两倍,在工业化学与煤炭工业方面取得了一席之地。

1988年末,谢夫隆购买了石油与天然气资产达25亿美元的坦尼科公司的墨西哥湾公司,使谢夫隆成为美国最大的天然气公司。

如今,谢夫隆已从当初的一家小公司发展成为居领先地位的跨国石油公司,通过其子公司和分支机构在104个国家开展业务。经营范围涉及美国及海外22个国家绝大多数生产领域。在国外,谢夫隆是安哥拉和扎伊尔最大的石油生产商及尼日利亚的第二大石油生产商。它在印度尼西亚的分支机构占该国原油总产量的半数。它在加拿大等地进行石油和天然气产品的开发经营。

谢夫隆在美国拥有8个炼油厂,并在加拿大与原苏联各拥有1个,还有12000多个批发商店进行销售。通过它的Caltex分支机构,谢夫隆在14个附属炼油厂、17000个销售批发商店中拥有业务。

谢夫隆还是美国最大的石油产品销售商,拥有美国最大的原油提炼机构,精制产品,占全美总消费量的9%。谢夫隆还是美国第二大汽油销售商,在美国主要煤炭生产地拥有7个煤矿,是美国20家最大的煤炭生产厂家之一。

另外,谢夫隆在美国、巴西、法国和日本有25个生产机构,生产石油化学产品、添加剂及其他化学制品。

谢夫隆发展至今能有如此庞大的规模,居世界500家最大的工业公司的前25名,这与其在竞争中不断进取是分不开的。

1991年,无论对美国、对石油工业还是对谢夫隆来说,都是经济萧条的一年。谢夫隆的关键市场之一,美国西海岸汽油价格的竞争激烈,重油价格比轻油价格跌得更厉害,这影响到了谢夫隆美国石油产量的20%。谢夫隆是

美国最大的天然气生产者，而天然气的价格却跌落到 10 年来最低的水平。

虽然很多因素并不是公司所能控制的，谢夫隆还是努力控制自己的行动和经营，采取了一系列进取计划：

第一，在海湾沿岸的阿瑟港和德克萨斯炼油厂，公司采取果断措施，削减不必要的开支，淘汰过时的设备，减少经营成本，通过新组合的炼油厂削减了 1/3 产量，减少了 700 人。

第二，谢夫隆加速实施出售非战略美国油田的计划。在 1990 年和 1991 年间，公司出售约 800 个油田，收益 6.28 亿美元，通过处理一些收益较低的油田，使谢夫隆成为一个更强大更富竞争性的公司。

第三，谢夫隆为集中精力减少经营经费，鼓励所有员工去寻找“突破点”，即寻求有效的新方法，使公司的工作在较低成本的基础上更见实效。

当前，谢夫隆把重点转移到了国际经营上，促成这种转移的是：严重的管理障碍、钻井禁令及许多高潜能勘探机会的减少，使美国作为一个投资地的吸引力减小了。公司现在的美国项目主要是促进再利用技术水平的提高以维持或提高已有油田的开采能力。而越来越多的机会则来自国外，如 1992 年，28 亿美元勘探与开采的预算资金约 61% 计划用于非美国项目，1992 年精制和营销预算的 20 亿美元对半分，美国与非美国项目各占一半。

为提高竞争能力，公司内部从上至下贯彻以“不断的质量进步”为主题的质量控制过程，并坚信此过程是实现“比最好更好”的效果的途径，并鼓励越来越多的员工把这个观念带到工作实践中去。

展望未来，为使自己更具有竞争力，谢夫隆继续执行以降低成本，提高利润为目标的计划。在强调规划的同时，公司不断看重自己的义务和社会责任，使自身在推进全球经营的广度和多样化时，能得到世界人民的支持和信赖。

点评：

随着企业规模的不断壮大，内部机构难免会产生臃肿、累赘。在这种时候，公司就应果断实施“减肥术”，精简机构，剔除收益低下的部门，使整个公司能减轻包袱，轻装上阵，增强竞争力。谢夫隆面对困境，在努力降低生产成本的同时，毅然处理掉一些盈利较差的企业，包括最老的一个精制厂，使整个集团更富有实力。

在竞争中成功的德固萨公司

德固萨公司是从 1873 年一个法兰克福提炼金银的企业发展成为一个全球性的，在金属加工业、化工业、制药业上颇负盛名的公司集团。其标志是太阳与月亮同在一个菱形中，太阳代表金，月亮代表银，这种充满活力的图案标明了公司的起源，更标志着公司的未来。

现在的德固萨集团分为三大公司：德固萨母公司，主要经营贵金属、牙科产品和化工；AstaMedica 公司，主要经营制药业；Iey-bold 公司，主要经营一些技术性的工艺金属业。

德固萨集团拥有 32000 个股东，在联邦德国有 17 个生产基地，在欧洲及海外有 135 家控股公司，销售网覆盖全世界许多国家。1990—1991 年度公司总销售额为 133.5 亿马克，其中金属业占到 74.41 亿马克，化学工业占 45.85 亿马克，制药业占 13.24 亿马克。

为在激烈的竞争中取得优势，公司对其主要的经营方针进行了不断的调整，并在公司面临困境时，果断地采取措施，使公司财政保持良好趋势。

几年前，为了提高公司的业绩和竞争能力，德固萨公司提出了一系列“Degussa2000”口号，研究与开发是其中一个重要内容。

德固萨公司一贯注重研究与开发，将其视为未来发展的保证。在组织机构上，理事会成立了 R&D 委员会，负责制定公司所有的研究策略，确保各技术领域最理想的相互协作及有效地控制 R&D 中的重复性工作。总公司设有 R&D 部，R&D 部门以生产更新、更好、更经济及对环境更有利的产品为目标，为公司各部门的研究开发提供服务，包括综合分析，提供各种专业文献、文件，制定公司的 R&D 计划和合理的增长点，以确保公司收益。具体的业务研究开发则分散在公司各部门，以保证产品更接近生产第一线和市场。

另外公司还十分重视综合性的研究，使得金属、化学和制药的研究极好的结合在一起，开阔了研究的思路和研究灵活性。这样纵向和横向相结合的研究机构和方式保证了德固萨公司 R&D 的高水平和高效率。

R&D 经费逐年增长，即使在近年公司经营不利的情况下也有大幅增长。1991 年，公司的 R&D 经费比前一年提高了 5.7%，达到 4.84 亿马克。

德固萨公司还将 R&D 活动延伸到公司以外，大批的 R&D 项目是与大学合作的，或与国外行业合伙人进行合作。

正是由于对 R&D 的高度重视，才使德固萨公司从一个以金银业起家的企业，成长为一个在多个高新技术领域闪耀光辉的全球性企业。

R&D 的另一个目标是环境保护，保证生产过程的安全、保护生态平衡是公司进行 R&D 的最高原则。公司认为，在利益的背后时常潜伏着非利益的东西，应该跳出狭窄的专门科技领域，注重解决全球性问题。公司在 1989—1990 年度用于环境保护的投资达 3200 万马克，1990—1991 年度达 3800 万马克，占资产、工厂和设备经费的 5%，这些投资使工业环保、工厂安全和员工健康大为改观。

1988 年，德固萨公司提出了质量改良工艺，这个工艺被认为是公司迎接 90 年代及未来挑战的必要措施。根据这一计划每个员工都接受了大量的培训，其所有参与管理的员工都对产品的质量负责，以确保从产品市场的调研直到产品投入市场，这其中每一个环节的高质量高水平。

在质量改良工序中，发展与提高员工素质被视为提高水平的最有效的措

施。公司给员工在广泛的范围内提高个人技能和技术质量的机会，经常举办行政人员、销售人员、管理人员、监督人员和工人的职业培训班。

在德固萨公司“人”被视为最宝贵的“资本”，公司最直接的做法是让所有员工都成为公司的一部分，让员工成为公司的主人。德固萨公司自1936年起开始在员工中进行利润分成。这项利润分成计划经过了长期的检验后，公司于1987年签定了一份正式的利润分成协议，并列在利润支出的清单和每年的财务报表上，此后每年根据公司红利的数量和净收入额给员工分成，作为对员工服务年限和努力程度的一种奖励。退休人员同样因曾有过的贡献而受到公司关照。

点评：

研究开发的重视促进了德国萨公司的生长、发展和壮大。为推动公司的研究、开发，不断推出新产品、新工艺，德国萨公司极其重视员工的素质，创造条件发挥职工的能动性。设计、研究、开发、生产、促销是一个多环节，相互衔接的系统性工程，因而对人才的需求是多方面的。现代企业不仅需要优秀的科技人才、信息人才、生产人才，也需要组织管理人才、市场营销人才及善于统一指挥、统筹全局的经理人才。只有有了高素质的人才队伍，企业才会重视研究开发，并把科技成果转化成生产力，创造出新产品，满足市场需求，企业的发展也就有了希望。

喜忧参半的西屋电气公司

西屋电气公司（又译威斯汀豪斯公司）是目前美国生产电机、电子产品的最大公司之一。尽管公司在各方面均具有雄厚的实力，并且拥有先进的技术，但在 1991 年销售额达到 127.94 亿美元的同时，却亏损了 10.86 亿美元，公司业绩喜忧参半。西屋公司成立于 1886 年，以首次采用交流输电技术而闻名于世。

在西屋一百多年的发展中，通过几次成功的兼并使公司的实力得到不断扩大。在上世纪末本世纪初，20 年代和 60 年代的美国三次大合并高潮中，西屋公司兼并了一批公司。二战后，由于西屋公司垄断了核电站反应堆建造的专利权，生意十分兴隆，利润陡增。在此期间，西屋在美国最大的工业公司中一直居于第十五位左右。70 年代以来，核电工业发展缓慢，对核电设备需求量增加有限，限制了公司的进一步发展，削弱了在美国工业公司中的排位。80 年代初，公司销售额不满百亿美元，直到 90 年代初，公司地位才有所回升。

西屋电气公司主要由七大系统组成：广播系统、电子系统、环境保护系统、金融服务系统、工业系统、办公用品系统以及电力系统。

由于受客观环境的影响，各部门的成绩也参差不齐。目前，西屋公司的广播系统拥有 17 个广播电台和 5 个电视台，并从事广播电视节目制作和合作制作，有线电视节目制作以及发展卫星和商业通讯。1991 年，尽管西屋在美国广播领域内具有强大的竞争力，但由于经济衰退和海湾战争造成广告收入减少，使西屋在电视节目传播方面尤其困难重重。

西屋公司的电子工业系统在美国的军事工业和民用工业中具有重要的作用。拥有 22000 多名技术精湛的雇员，其中包括 5000 名工程师和科学家。这些研究人员配备先进的研究设备以保证他们的研究成果具有世界水平。

在长达 50 年的时间内，西屋的电子系统集团始终没有间断地为美国的军事工业提供最先进的电子技术。1991 年，从海湾战争的“沙漠盾牌”阶段到“沙漠风暴”阶段，西屋的电子技术都起着极其重要的作用。因此，在 1991 年，尽管美国国防部军预算减少，但西屋仍在几个重大工程技术项目中中标。在非国防部的生意中，该系统为执法部门研制出了配备有多功能传感监视器的飞机，为安全系统、商业领域研制出室内监视器，并使它的产品打入了供汽车使用的电子控制设备市场中。所有这一切，都贯彻了公司“以各种形式将电子技术商品化”的战略。

西屋的环境保护系统设备占有美国团体废料处理市场的 15%，其中大多数为危险固体废料的焚化处理。但由于各企业迟迟不肯掏出资金进行净化装置建设，使得西屋在这方面的利润不断下降。

在核废料处理方面，西屋公司对在保加利亚放置核废料的可行性进行调查并可以提供核废料盒和储存系统。在美国境外，西屋取得了重大的商业进展，在这一年里，西屋的环境保护服务收入占全球环保服务总收入的 30%，西屋立志要成为世界上头号环保服务巨头。

西屋公司的工业系统在 1991 年面临经济困难，其中只有 4 家主要公司的经营还不错。

西屋的办公用品系统主要是诺尔集团，该集团下属 4 家公司，专门生产和销售办公室家具和用具，由于经济状况不佳，该集团的利润在 1991 年大幅

度下降。

西屋的电力生产系统在 100 多年的历史中一直是其最重要的企业，该公司在全世界的电力销售占该公司全部销售额的 20%。电力系统还为世界各国的发电厂提供电厂设计服务和电力生产设备，但由于受整体经济环境的影响，电力系统在 1990 年的利润额却呈下降趋势。

该系统下属的发电部还制造和销售蒸汽与内燃涡轮发电机，还负责向美国能源部计划建造的超级超导对撞机提供偶因子磁体。

该系统下属的能源部主要经营核电方面的产品和服务，提供核燃料和其它燃料以及发电控制系统，而且可以帮助厂家开发“新一代”核反应堆，能达到“被动安全”，即不受操作人员差错影响的安全措施，而且所用部件比常规核电厂要少，造价也低。

西屋公司所有这些领先地位，主要来源于西屋公司对研究与开发的高度重视，西屋的“科学技术中心”不断推出各种新技术，使公司新技术专利数量处于领先地位；而西屋的“生产率和质量中心”的研究成果使公司的经营管理部门提高了工作效率和产品质量。

点评：

西屋公司作为一个实力雄厚，技术领先的企业，在经济环境变动的情况下，并不能保证企业连年盈利。据统计西屋公司在 1991 年亏损 10.86 亿美元。由此可知，即使是一个历史较长，有丰富的技术和市场经验的企业，面对整体经济环境的变动，市场需求变化，若不及时调整产品结构，企业也将面临亏损的局面。在市场经济时，只有能预见到市场变动并及时采取措施以调整产品结构的企业才能获得盈利。

重视教育的汤姆森公司

汤姆森公司是世界最大的电子集团之一，生产的不少电子和电气产品在欧洲和世界各地十分畅销。作为一家大的跨国公司，汤姆森非常重视人员的培训和技术的研究开发，使其在欧洲和世界市场上占有重要地位。

汤姆森公司自 1893 年建立以来，大体上经历了以下几个发展阶段：

1893 年至 1920 年是创建和初步发展时期，主要向生产和利用电能的企业和工业部门扩张、发展。

1920 年至 1940 年是公司的活动多样化时期，公司业务陆续向家用电器、电灯照明、电话、大型电气设备、铜加工、无线电广播、放射学等领域扩展。

1945 年至 1966 年是工业活动再发展时期。二战后，公司致力于发展大众化电子产品活动，逐步成为电视和无线电广播器材等方面法国最大的制造商。

1966 年至 1969 年是公司生产和组织结构大变化的时期。在此期间，公司吞并了一些著名的企业，使自身规模得到不断扩大。

1970 年至 1981 年是集团生产国际化的新发展时期，逐步在联邦德国、英国、西班牙、新加坡、美国等地进行技术合作或设立了分公司。

1982 年至 1984 年是集团的内外结构重大调整和改组的时期，1982 年公司被国有化。1983 年采取了两项重要措施，一是同法国通用电气公司签订协议，从该公司购进专业电子和家用电子业务，同时将民用电信业务如电话和电报系统、办公室设备等集中组成一家公司——汤姆森电信公司；二是调整集团内部结构，于 1983 年将公司改组为持股公司，公司名称从原来的汤姆森——布朗特公司改为汤姆森公司。

由于在先进技术方面具有无与伦比的 R&D 及创新能力，汤姆森成了法国先进工业研究的先锋之一。公司 1991 年销售额达 713 亿法郎，R&D 经费占总收入比例的 14%。

汤姆森公司主要包括汤姆森——CSF、汤姆森家用电器公司和汤姆森电子家俱公司三大部分。

汤姆森——CSF 1971 年收入 352 亿法郎，R&D 经费为 83 亿法郎，占总收入的 23.5%，工程师和高级官员占 35%。

汤姆森家用电器公司（TCE）为收入 312 亿法郎，R&D 经费 1991 年 13 亿法郎，TCE 是世界家用电器业中处于领先地位公司之一，是美国第一，欧洲第二及世界第四大家用电器公司。TCE 的工业和科研机构分布在欧、美、亚，在 17 个国家有约 39 个工业中心，7 个 R&D 中心。

汤姆森电子家俱公司（TEM）1991 年收入 51 亿法郎。由于拥有先进的技术，TEM 开发出了一系列创新产品，如触摸式开水壶架，在欧洲市场上最经济的洗衣机和洗碗机，完全自动的多功能冷藏机。

另外，公司下属的 Sextant Avionique 公司和 SGS——汤姆森微电子公司所拥有的技术也居世界领先地位。

公司极其重视员工的培训，为此公司专门成立了汤姆森大学，以推广“汤姆森教育汤姆森”的教育方式。在 1989 年—1990 年，330 多名汤姆森管理人员作为培训者和演讲者参与了大学课程的讲授。目前，汤姆森的教育水平与欧美最好的公司培训基地不相上下，汤姆森大学强调专业和个人发展相结合，通过不停地以新课题向管理人员提出挑战，促使他们努力工作，把个人，

专业和集团的发展联系在一起，共同进步。其目标是管理多样化，形成汤姆森的管理文化，帮助大家实现各自目标。

汤姆森大学强调对全球化管理人才的培训，通过设立“大西洋”和“太平洋”研究班，融合不同的文化和专门背景，明确地对比欧洲人和美国人关于当前事件的观点看法，为汤姆森签发“世界通行证”，并且强调把掌握全部生产、经销、策略、金融等权力的高层管理人员作为主要培训目标。

在人员培训过程中，汤姆森大学向其学员灌输公司规模的重要性，强调“大套小”的理论，即在维护全球范围利益的同时，也要利用集团规模的紧密性，灵活性和创造性。

点评：

员工的素质关系到企业今后的发展。一个成功的企业总是非常强调员工素质的提高，汤姆森公司通过设立汤姆森大学向其管理人员灌输现代管理知识，不断更新员工的知识，使员工在公司全球化时能跟上公司发展的需求。

农机市场全才梅考克

美国南北战争结束时，当时的国防部长史坦顿特曾说过这样一段话：南方有奴隶替他们工作，北方有机器，因此我们才有大批人力投到战场上去。如果没有收割机，我怀疑北方是否能赢得这场战争。

收割机的发明和推广者就是被人们称为“企业界全才”的西洛斯·梅考克，他不仅有发明的天才，经营企业的才能，更懂得市场的营销术。

美国国际农机公司创始人梅考克在年轻时就表现出他在农业机械方面的才华。据说在他 15 岁时，就发明了一把与众不同的镰刀，割起麦子来又快又省力。

1831 年，他发明了第一部收割机，可是，经过 6 年时间的改进，性能虽已达到要求，销路却一直未打开。

产品的销路，往往取决于消费者的心理趋向。当时一般农民根本不了解“农业机械化”这一名词的含义，认为凭劳力耕作，已足可温饱，何必用机器？

在这一排斥心理的阻挠下，梅考克虽然花费了很大的精力和财力推销他的收割机，仍然不受农民的欢迎。经过 10 年的奋斗努力，所有的资本都赔光了，还拖了一屁股的债，收割机的销路依旧没有起色。他把父亲留下的家产统统卖掉，维持工厂的开销。家人劝他及时放弃，但他坚信，农业机械的好日子很快就要来临。

他的预言不久就实现了。1842 年，他的收割机卖出了 7 部之多，这是十多年来破纪录的数字。可是，当销路逐渐增加时，却出现了新的打击。

据用户的反映，收割机的品质并不如梅考克想象的那么好，在使用中，经常会发生机件断裂的事情。梅考克一听到这个消息，心里就慌了。在他债务累累的时候，也没有像现在这样着急。因为销路不好，总有一天可以打开，可是，产品的品质不好，一切的推广努力都等于白费了。而且在这种情形下萎缩下去市场，再想好起来就很不容易了。

于是，他果断地采取了两个补救措施：立即着手改进品质并实施保证制度。

第一项措施是一劳永逸之计，也可说是治本的办法。第二项措施则是对顾客的补偿，不让他们有怨言。所谓“保证制度”，就是机器在一定年限内损坏，将按其损坏程度赔偿损失，或退还全部货款。

这看来好像是很简单的措施，实际上却需要很大的魄力来决定。尤其是第二项的损失赔偿办法，既费钱又容易引起纠纷，意外的损坏和人为的损坏往往纠缠不清，所以很少有人敢采用。

当梅考克决定采用时，受到了工厂里的高级人员的反对，大伙劝他要慎重考虑。梅考克觉得：目前市场上的农业机械竞争如此剧烈，不用这个办法，他们的收割机市场很可能会整个崩溃。宁愿目前多损失一点，将来一定有机会赚回来。也正因为及时地采取了补救措施，维持了收割机的销售量。

面对农机制造业如雨后春笋般的兴起，市场竞争愈来愈激烈，若没有“出奇制胜”的办法，是很难扩展业务的。7 年后，梅考克采用了新销售办法——分期付款，这一方法使他每年的销售量高达 2000 台。

现在听起来，这一办法已是家常便饭，在当时的各行各业当中，还没有一个老板有此魄力。因为这一办法说起来简单，实施起来却牵涉很广，如物

价波动、材料涨价等等，都是影响公司前途的大事。我们不能不佩服梅考克的魄力。

在“分期付款”获得成功后，梅考克又推出了“麦子换机器”的办法。因为分期付款方式虽好，但对那些专靠农产品收入的农民并不完全适用，他们在收获之前，往往无力支付到期的机器贷款。根据这一情况，梅考克想出了这个“麦子换机器”的办法。

这个办法的特点是：农民可以先把机器拿去用，等麦子收割后，再用麦子还债。这一便利农民的办法，立即受到热烈的欢迎，因而也加速了农业机械化的速度。

美国内战爆发后，大批人力涌向战场，农机的需要量大量增加，梅考克又想出了“没有钱，先用机”的办法，使农机的发展进入高潮。

梅考克是个外表冷淡，内心热情，公私分明的人。一个跟随他将近 20 年的老工人，有一次突然性情大发，酗酒滋事，不按时上下班。在梅考克所订的管理规条中，这是最不可原谅的错误，不管谁犯了，都是开除的处分。后来梅考克了解到那位老工人因妻子去世，孩子跌断了腿住医院，心情郁闷而喝酒误了工作。想到那位老工人在当时公司债务累累、三个月没发薪水时，仍勤勤恳恳埋头苦干，梅考克不由地顿生怜悯之心。但梅考克又不愿撤销开除的命令而破坏公司的规定，于是就派这位老人做了一个牧场的管家。

还有一件小事也极能体现梅考克是个极端重感情的人。

有一次，几个工作多年的工人，在他债务累累的那段时间离开了他，等到他业务好起来之后，这几个人又想回来，但又不好意思去找梅考克。当他知道这件事后，马上就同意了。认为十几年前的事情根本就没有必要挂在心上，况且当时公司负债累累，几个月发不出去工资，工人另谋出路也是人之常情，那几位工人回到公司之后，努力工作，有的还为公司出了不少主意。

梅考克凭着他的聪明才干，使他的公司在美国农机市场中始终处于第一位的位置，为农业机械化的发展作出了贡献。

点评：

企业要生存，产品必须满足市场需求。企业要发现明显的市场需求并不难，难就难在企业如何发现潜在的、还未被大众意识到的需求，并通过产品的生产，唤醒大众的认识。

梅考克在当时一些农民还不了解“农业机械”这个词的含义时，已认识到农业机械化时代将要来临，这不能不归功于他敏锐的洞察力。而最为难能可贵的是，他利用各种创新的促销办法促进了农机市场的发展。

新主意产生新生意。一个新点子常常会使企业“柳暗花明又一村”，梅考克面对竞争激烈的市场，大胆提出“分期付款”、“麦子换机”等方法，为企业的销路打开了局面。可见，任何想法只要合情合理，总是能为企业带来新的生机。

“末日管理”理念给我们的启示

无锡小天鹅股份有限公司以它亲身的实践，形成了一种新的经营理念——“末日管理”。7年来，在没有增加员工的情况下，销量增加了25倍，销售收入和国有资产额均增加了40倍，市场占有率保持在40%以上，企业负债率仅为16%，取得了丰硕的经营成果。

小天鹅公司认识到，市场是有限的，又是无限的。一个时期小天鹅的一种产品的市场是有限的，但一个企业的市场又是可以无限开拓的。即使这几年小天鹅发展了，也照样充满了危机感。小天鹅昨天的成功并不意味着今天的成功，企业最好的时候往往是最不好的开始。

小天鹅正是用这种辩证的“末日”理念形成了一种新的生产经营方式，形成了良性循环，我们称之为面向市场的科学管理——“末日管理”，这种新理念及其运作方式，也就是“以建立全球性”，“横向比较”的信息体系为手段，以全员化、立体化、规范化的营销管理体系为支柱，以强有力的人才开发机制为保证，从追求卓越到追求完美。小天鹅人的危机意识已成为全体员工的共同意识，理念支配行动，使企业的生产经营活动始于市场，终于市场。

小天鹅人认为，企业进入了市场经济，经营者的屁股自然进入了市场，但是观念首先要变，否则还是用计划经济的脑袋去指导市场工作，仍然把生产作为企业最核心的环节与部门。要树立现代经营意识，实行“末日管理”新理念，必须从人抓起。

小天鹅公司主动把优秀的有培养前途的年轻干部轮流推向市场，目前企业有60%职工、100%的干部上过市场。经过几年市场的培育，他们在市场上倾听用户的心声，目睹市场的竞争……如今小天鹅有自己独特的市场观，他们认为市场是企业的第一线，市场活，企业才能活；他们认为检验一个工厂各项工作好坏的标准，最敏感并能最快作出反映的是市场。一个工厂最担心什么？是怕没有客户的订单，而不是怕产品生产不出来。1989年小天鹅之所以积库，月资金回笼仅100万元左右，工厂被逼入困境，生产难以为继，损失原因就在于失去了市场。随着企业经营班子“末日经营”思想的确立，小天鹅人认为是消费者养活了他们，是消费者给企业的职工发工资、发奖金，企业的经营工作的核心也就顺理成章地围着消费者转。

这是从生产产品到生产信誉观念的飞跃。

小天鹅在自己实践中体会到，让自己的产品在有信誉的商店销售，产品才会越销越有信誉，而有信誉的商店卖有信誉的产品，商店也会越卖越有名气。两者相辅相成，互为促进。这其中，还有个故事，“公司总经理朱德坤为信誉而鞠躬”。“小天鹅”驻合肥的业务主任没有向一流商店供货，造成合肥百货大楼的误解。得知此事后，公司首先撤掉了业务主任的职，委派副总经理专程前往“合百”，登门道歉。后来，在无锡的一次供货会上，“小天鹅”总经理朱德坤又当着全国几十位大商场老总的面，向“合百”黄总深鞠一躬，再次表示歉意。全场轰动，掌声热烈。“合百”黄总十分激动，以后每逢机会，宣传起“小天鹅”来，总是不遗余力。

“小天鹅”以诚意换来信誉。对经销小天鹅的商店，只要有困难，企业也会“情义为重”。一次重庆一家商场进了200台白颜色的洗衣机，由于重庆地区多雾，销路不好，小天鹅公司立即主动帮助调换品种。

小天鹅与商店客户关系是这样，与消费者何尝不是这样。“小天鹅”向每一位用户颁发，“金奖产品质量信誉卡”，就体现了一种责任。

“末日管理”理念与小天鹅人融于一体，并化作了日常规章制度、员工的行为准则与共同的价值准则：企业生产的不仅是产品，还有信誉、质量和人；车间是后方，一线在市场；工人的衣食父母是消费者，衡量产品质量的高低，不是金银牌评选，而是用户标准，用户的要求永远合理；不是第一，便是落后；服务第一，销售第二；企业兴旺之日，便面临“末日”的威胁……

点评：

世界先进国家工业发展实践也证明一种好的企业经营理念是一种更科学、更合理的现代企业管理模式。这种管理模式与传统管理模式最本质的区别在于，它是一种以人为中心，以确定企业价值观为核心内容、追求创新与个性的现代管理新模式。不少中外合资企业的成功也证明了这一点。

而今天“小天鹅”人以“末日管理”经营理念创造了小天鹅的服务、小天鹅的市场，创造了小天鹅诱人的业绩。

理念是效益，理念比资金更重要。更新观念是经营决策的前提。任何一种管理理念和方法都适应于特定的经济环境，市场经济的新变化使传统的管理模式暴露出很多问题，它不仅无助于企业竞争力的提高，而且成为一种制约力量。因此理念也必须作出相应的调整。

“末日管理”是指企业经营者和所有员工面对着市场和竞争，都要理解竞争，时刻充满危机感，都要理解企业有末日、产品有末日，既不能把宏观的“不景气”作为自己搞不好的理由，也不要陶醉在一度的“卓越”里。“小天鹅”的这一管理哲学无疑对改革中的企业有着特殊的意义。

高科技企业经营新理念——逆变思维

1993年，美国三大计算机厂商之一的康柏电脑公司，与我国最大的民营高科技企业四通集团合资，在深圳成立了生产厂。康柏公司在全球有5个生产制造厂，除我国这个合资厂外，其他都是独资企业。仅从这一点看，这次合资的成功就是我国电脑业的一个喜讯。它使我国民营高科技企业首次接触到了国际一流电脑制造商的先进技术、先进管理经验。而在高兴之余，人们又有一种不满。因为四通公司在这项合作中只占10%的股份，认为四通公司在股份中吃了亏，为什么不占50%以上的大股份。

这就是高企新的逆变思维。在我国企业与国外企业合资过程中，中方占50%以上的股份，从表面上看十分光彩，而实际上却有说不完的苦衷。

而四通公司这种占小股份的营销举措则不然，在与康柏合作中，无论是亏损，还是二期投资，因为四通只占10%的股份，按照这个比例，马上可以投入。从实际角度看，对于该合资企业，四通根本不用操心什么采购、制造、销售等问题。康柏公司占大股份，这些事物他都要认真对待，对于各种开销都要精打细算，因为每花100元钱，有90元钱是自己的。1995年记者曾到该合资厂参观，得到的纪念品只是一个印有康柏标志的普通茶杯，足见美国老板是如何爱惜自己的“金钱”。

四通公司可以按照这个10%的投资比例，每年从该合资厂的利润中分配到一块美味的“蛋糕”。这种以小股份合资的方式，可以说是“青出于蓝而胜于蓝”，这是成功运用逆向思维的成功做法。

另外值得一提的事件是“王江民与KV300”现象”。

江民公司规模并不大，但是所有员工都紧张有序地工作。

在谈到KV300软件研制的过程时，王江民说：“KV300软件是应市场需求而研制的杀病毒软件。”

1988年，王江民在山东烟台某研究所负责工控产品的研制，并且负责一些有关工控软件的编程工作。在软件编程过程中，经常碰到一些病毒，王江民就亲自动手制作杀病毒软件。刚开始时，起名为KV6。王江民对这个名称解释为，K是英文杀死的第一个字母，V是英文病毒的第一字母，所以叫KV，6代表能够杀掉6种病毒。

刚开始，王江民对这个杀毒软件并没有在意，只不过是工作中自己用，同事使用也可以。后来他又研制出KV20，同行们用过一认为这是一个好产品，应该进入商品市场。

不久，王江民带着KV20参加了全国交流会，并演讲了“广谱抗病毒”的论文。该论文获得专家的一致好评。

此后，王江民又开发出KV100和KV200，并走进中关村。而KV200名声大起是在1995年。这一年盗版者在市场上大量销售一种名为“软件精典”的光盘。这种盗版光盘用行家的评语叫作“非常好”、“物美价廉”，很快在全国散开。但是该盗版光盘带有1150病毒。这种病毒也同样随着盗版光盘的传播而传播，迅速流行全国。KV200以它强大的杀毒能力，能够有效地遏止1150病毒，使KV200成为市场上的抢手货，从此王江民和他的KV200在中关村一炮走红。

1996年，王江民根据市场的情况，又推出KV300。该软件更具有强大的杀毒能力。它采用开放式和封闭式两套方案，从根本上杀除引导病毒，尤其

是对付最新、最凶、最顽固的各种变形病毒，并且成为首种可以杀除宏病毒的软件工具。

盗版是软件厂商头疼又无可奈何的大敌，在中关村流传着一句口头禅：只要有一种软件在市场上“火爆”起来，不出三个月就会有盗版软件出现。一般来讲，盗版者对大型软件形成的威胁相对较小。因为大型软件需要强大的售后技术服务支持，只有正版软件厂商才能够提供这种软件支持，盗版者则不能，所以很少有人购买盗版的大型软件。

对于一些小型工具软件：如教育、文字处理软件等，是盗版者青睐的对象。盗版者把这些小型软件的加密程序破译后，大量复制出售，使制作小型软件的厂商遭受重大的打击，甚至“反客为主”，盗版软件战胜了正版软件。

KV 软件也难逃厄运。每次向市场推出新型的 KV 防病毒软件后不久，盗版者就会马上光顾。

王江民对待这些盗版者，初期采用的是“守势”。也就是在不同的版本中加入 300 个不同的加密点，以阻止盗版者解密和“免费”升级。

可惜这种“守势”防盗版措施，在日新月异的盗版者面前，不但显得苍白无力，甚至还受到了盗版者的嘲讽。

王江民说：“这些盗版者对自己的盗版行为不但不感到羞耻，而且还通过互联网将复制 KV300 盗版盘的工具不断升级，怂恿他人下载、复制盗版盘。在这种情况下，全国出现大面积的盗版软件。在江民公司里，收集的假激光防伪、假包装、假盘就有 5 种。面对企业的生死，光靠工商等打假已太累了。我们必须在技术上进攻，采取以攻为守的措施。”

以攻为守的措施，就是让盗版者在复制盗版盘后，进行试用时，将盗版者的机器“锁住”，使他们无法大量复制盗版盘上市。

1997 年初，盗版者在互联网上公布了 KV300 软件的解密办法后，使 KV300 销量直线下降，导致江民公司利润滑坡。江民公司在广告中发出警告，“盗版将出现死机不能升级”。但盗版者视之不理，更加狂妄，在给某公安部门计算机安全监察处打电话时狂言道：“要在一个月之内，用假冒盗版 KV300 占领全国市场，让江民公司白白为我们服务。”此后，各地正版经销商纷纷告急，盗版大量上市，当盗版者将盗版工具升级到第四个版本时，王江民忍无可忍，推出带有严密科学方法的“主动逻辑锁”的 KV300L++ 版本，专门对付盗版工具 MK300V4，用先进的技术对盗版者进行了一次出击。其结果是，当盗版者在盗版时，KV300L++ 版中的“主动逻辑锁”经过严密的逻辑推理，准确地判断出盗版盘，并“锁死”盗版者的硬盘，迫使电脑停止工作，硬盘数据暂无法使用。但是这一“逻辑锁”对硬盘数据不进行破坏。江民公司宣布：只要盗版者向江民公司承认盗版行为，在公安部门和江民公司登记备案就可获得解锁服务，恢复硬盘工作。

实际上，江民公司认为打击盗版的目的是已达到，在后来的 M、M+、N 版 KV300 中撤消了“主动逻辑锁”功能。

KV300 这种以攻为守的反盗版措施，既保护了购买正版消费者的利润和 KV300 的知识产权，又打击了盗版者，可谓一箭双雕。

点评：

1. 在我国经济体制向市场经济过渡的过程中，我们学习到了西方企业的各种先进技术、管理经验。从生产型走到市场型，从以销定产到用现代营销方式去开拓创造市场，在这一漫长的过程中，我

国的高科技企业无疑走在了前列。近期这些企业采用逆变思维。打破常规经营理念，取得可喜成就，给人们以深刻启迪。

2. “四通”在合资中只占 10% 的股份只所以成功是“四通”对自己的综合实力有一个正确评价，因而不致于形成“小马拉大车”的被动局面，随着实力差距变化，再逐步调整自己的策略也不晚。

3. “KV300”现象可以讲是王江民的一个营销策略理念——逆变思维的又一成功写照。既保护和开拓了自己的市场，又有效地打击了盗版者，可谓一举两得，这是用高科技创造出的营销策略的结果，真可称之为“技高一筹”。

注：江民公司的这种作法已被法院裁定违法。

“ 北欧 ” 再度腾飞

北欧航空公司由瑞典、挪威、丹麦三国航空公司联合而成。客运业务遍及 50 多个国家近百个城市，同时还兼营旅游及旅馆业。经营业绩引人注目。

然而，到了 70 年代中期，由于航空业竞争激烈，公司连年亏损。在员工频遭解雇、服务每况愈下、负债累累的危急时刻，公司董事会聘请了瑞典人卡尔森担任总裁。

卡尔森不负重望，1981 年上任，不到两年，就扭转了 1981 年财政年度亏损八百万美元的局面，而且在截止于 1982 年 9 月的财政年度中，创收益 7100 万美元。自此，北欧航空公司利润不断上升，声誉鹊起。公司赢得了《航空运输世界杂志》的全球最佳航空运输奖、乘客服务奖。卡尔森本人也被美国《商业周刊》称为“ 进取快速果断的管理者 ”。

卡尔森认为：公司的真正财富是满意的旅客。旅客希望被作为个体来对待，而公司一线服务人员是单个旅客与为其服务的航空公司之间的联系纽带。公司的希望归根到底决定于这些人员，决定于这些人员为旅客服务瞬间的质量。卡尔森称之为“ 真理的瞬间 ”。当然，作为企业的主要领导人，他的工作不是直接使旅客满意，而是成功地发动公司其他人尤其是一线人员使旅客满意。卡尔森上任之时，首先面对的是一个庞大的官僚集权机构。机构层次重迭，从最高层向基层传达指令需过五关斩六将。在这种金字塔式的权力体制下办事，不仅手续繁杂，浪费人力，而且由于需要逐级请示，难以调动职工的积极性。

卡尔森首先温和而又坚决地撤掉以往的自上而下的重迭机构，设计出一种平等的新组织，疏通言路，充分尊重各级员工的各种意见。卡尔森深受卢梭“ 契约论 ” 的影响，认为“ 上级的权威是由下级赐予的 ”，“ 一个政治家拥有自己的选民，一个企业家（ 总裁 ） 也拥有自己的选民——员工。 ” 他们虽无权选举总裁，但可以“ 选择 ” 将工作做好还是做坏。据此，卡尔森设计了一套方案，使员工能据以采取行动。例如，最优先的是安全，第二是准时起落，第三是其他各种服务。因此，如果为了准时起飞而不顾安全，就不是在这套方案内行事。如果只为了两箱肉尚未搬上飞机而延误起飞时间，同样也是未按这套方案行事。他给员工一套行事的方案，然后让他们在方案内大胆地自行作主。改革之后，公司职工积极性大为提高，“ 回头客 ” 明显增多，有两件急旅客所急的事例还被航空界传为佳话。

一件是一位美国商人“ 无票 ” 上机的事情。

美国商人茹蒂·彼得逊住在斯德哥尔摩市的国大旅馆。这天，他将陪同一位同事乘北欧航空公司航班去哥本哈根市开会。飞机将由斯市北部阿尔兰德机场起飞。

抵达机场后，他才发现机票忘在了旅馆。当时他记得把机票放在桌上后去穿大衣，但转身就忘了再拿机票。

众所周知，无票不能登机。所以，茹蒂·彼得逊已做好了无法登机、放弃开会的准备。当他将情况向售票员讲明后，回答却是出人意料的。

售票员笑着说：“ 彼得逊先生，您别着急，这是您的登机牌。我先在这儿放一张临时机票，请您告诉我您在国大旅馆的房间号和哥本哈根的地址，余下的事由我来处理。 ”

当茹蒂和他的同事在候机室等待飞机起飞的时候，售票员往旅馆去了电

话。旅馆服务员检查了房间，正如彼得逊先生所言，在桌上找到了他的机票。售票员立即派车去取票。司机拿到票后，又直接将票交给了售票员。说来也巧，他们的行动是如此的及时迅速，以至于机票取到时，去哥本哈根的飞机尚未起飞。当机上乘务员走过去平静地说：“彼得逊先生，这是您的机票”时，这位不知坐过多少家航空公司飞机的美国商人惊叹不已。

如果这件事发生在卡尔森改革前的北欧航空公司，售票员最可能的做法是严格按照公司规定：“无票不能登机”来执行。乐观点的话，最多也是售票员将此事请示值班经理，如此一耽搁，茹蒂·彼得逊肯定要延误班机了。

另一件是发生在飞机上的“配餐”的故事。

一天，北欧航空公司的一个飞越瑞典的航班，因大雪而延误了不少时间。为了对这种情况负责，乘务长自行决定为旅客供应咖啡和饼干，以弥补延误给旅客带来的不便。根据以往的经验，免费供应大约需要多加 40 份小吃，于是她到配餐间去订餐。

北欧航空公司配餐间的负责人拒绝了。因为按照内部规定，每班的配餐量是固定的，不能多订，负责人是不可通融的。不过乘务长并未因此而让步，她看到旁边停着的一架芬兰航空公司的班机。于是，她找到芬航的同事，拜托他代订，“用你的名义订购，钱由我来付。”这样，她用现金从芬航那里把 40 份小吃买下来，亲手送到顾客手中。卡尔森知道后，肯定并表扬了这位乘务长的服务精神和做法。

北欧航空公司以其高效、优质的服务赢得众多顾客的好评，终于，北欧航空公司再次腾飞了。

点评：

1. 北欧航空公司能够从困境中崛起，首先应归功于卡尔森进行的组织机构创新。大刀阔斧地对官僚臃肿机构进行改革，清除了管理层与一线之间信息不畅的障碍，从而使得决策层能够及时把握一线的信息，对市场状况作出适时反应，调整公司的经营、方针和策略，更好地满足顾客的需求。

2. 卡尔森推行卢梭“契约论”的思想，给一线职工以更大的自主权力，灵活、恰当地处理一些事件，提高公司的服务质量和声誉。卡尔森认为：没有员工的支持、配合，无论多么严格的管理也难以奏效。根据权力共享的经营哲学，卡尔森推行了员工行为规则，并取得十分的成功。公司的“回头客”大增，公司的竞争力得到很大的提高。

3. 在我国某些企业中也存在管理机构臃肿，效率低下、官僚作风严重的弊病。该案例为解决此类问题提供了有效解决问题的方式之一。现代公司的治理机构随着经营环境的变化也在不断发生变化，由 H 型转为 U 型又演变为 M 型，管理层次不断扁平化。随着信息时代的到来，更应注重一线职工的权力分配，发挥他们的主动性、创造性。

王安电脑破产之谜

美国王安电脑公司创始人、美籍华人王安博士是个传奇式的人物。他创办的王安电脑公司年营业额曾达 30 亿美元，他本人曾经名列美国第五大富豪。然而，就在 1990 年 8 月 18 日，王安电脑宣布申请破产保护。这一事件惊动了华尔街，惊动了全世界。

曾几何时，王安电脑叱咤电脑业，年营业额逾 30 亿美元，属下员工共 31000 多人，要是能保持 80 年代初的增长步伐，今日可能已超过美国国际商用机器公司（IBM），成为年营业额逾千亿美元、全球首屈一指的电脑公司。

公司创始人王安原籍上海，他自小就有非凡的想象力和创造力。1945 年他赴美进入哈佛大学攻读博士学位。很快，他在科技发明上崭露头角，成为华人中第一个被美国电脑巨人 IBM 聘请的技术顾问。IBM 也因为他授权的发明专利，才得以大力发展商用电脑，在当时称霸世界。王安还是第一个进入美国“名人堂”的亚裔科学家，与发明电话的贝尔，发明电灯的爱迪生等人齐名。

电脑磁芯记忆的专利权给王安带来了滚滚财源。1951 年，王安独立在波士顿创办了王安电脑公司。王安拥有电脑天才，他把小型电脑系统应用于办公室，在最适当的时候，开拓了办公室自动化的市场。70 年代初，王安公司成为世界办公室用电脑的先驱，业绩蒸蒸日上。直到今天仍然畅销的桌上型计算器，也是王安 25 年前的心血结晶。

但是，在 1990 年王安去世前，王安公司已停发股息红利，公司股票从 1983 年的 40 美元降到 1989 年的 6 美元，1990 年又降为 3.75 美元。王安去世后，公司尚负债 9300 万美元。

王安公司在 80 年代初以前，营业额及纯利润飞速增长了 20 倍，为何几年之间一落千丈？

和大多数侨居海外华裔不同，王安并没有“强迫”其子学习中文，这不等于王安全盘西化，他“传子”意识之浓，可从他把公司大权交给儿子王列中清楚地看出。中国有句老话：举贤不避亲，荐贤不避仇。其前提是个“贤”字，但王安忽视了这个前提，一味“传子”，使王安电脑向衰落迈出了第一步。

1986 年 11 月，36 岁的王列被他父亲委任为王安电脑公司总裁。此举首先气走了跟随王安 20 年的销售能手，接着又有数名骨干辞职，令其管理元气大伤。王列的工作表现平庸，但父亲对儿子的期望，加上王安健康迅速恶化，王列自然地成为接班人。可是，他第一次以代主席身份代其父主持董事会议时，却给人以根本不知道公司发生了什么事情的印象。其时公司已出现财政危机，可王列还大谈如何改进管理，令董事会对他信心大失，公司财政状况由此从不佳变为恶劣。1989 年公司营业额减少 4000 万美元，支出却增加 2 亿美元。1989 年 8 月，竟然出现了公司股东联名控告王安父子的怪事。8 月 4 日，手术后的王安坐着轮椅向新闻界宣布王安电脑公司 1988 年财政年度亏损 4.24 亿元，同时宣布王列辞职。可是和王安一样，王安电脑已病入膏肓，王列的辞职已于事无补了。

王安于 1989 年 8 月又委任文耀立为王安电脑主席兼行政总裁，3 年合约，年薪百万。尽管文耀立有多次令濒临破产公司起死回生的记录，但他对电脑科技了解不深，他以为王安电脑仍能创造新产品，对前景怀有不切实际

的憧憬，未能及时解雇冗员，结果他把赚钱的投资卖光，使王安负债减轻，但产销仍毫无起色。

王安公司 60 年代不断推出新产品，70 年代推出的办公室用电脑更创办公自动化的新纪录，前后称雄 10 年。但此时个人用电脑已销势渐旺，受到客户越来越多的青睐。王安自傲于自己产品在设计和科技水平上的优势和声誉，看不清、跟不上转型期的到来，仍以中型电脑为主攻方向，结果逐渐失掉了市场。

客户从使用方便出发，要求厂家保证电脑具有某些技术标准，以便在不同机种和资料处理系统之间易于交换资料或交互操作。不少公司为适应顾客这一要求，纷纷推出与 IBM 微机相容的个人电脑。但王安的固执使他在 1985 年作出了致命的决策——坚持发展高价且不能与 IBM 电脑兼容的产品。这种“志气”，不但违背电脑系统化及软件标准化的趋势，无法吸引新客户，而且因独立开发新产品成本太高导致产品及售后服务索价太高，令老顾客起疑心而转用其他电脑，致使王安电脑在 1989 年负债额已高达 10 亿美元。以科技水准为骄傲，不管供求规律的变化，或许是科学家、发明家搞经营的通病。王安也是如此，用一句西方评论家的话说，王安“忘记了顾客”。

1990 年王安逝世，米勒接任行政总裁。他致力于消减成本，提高经营效率并偿还 5.75 亿美元的债务，3 年来苦心经营，终因现有资源及流动资金不足以完成改组，被迫申请破产保护。

米勒受命于危难之时，尽管公司已申请破产保护，但他已表明立场，愿意留守该公司，把以制造业为主的王安电脑，改变成一家集中于提供软件和服务的公司，并努力开拓办公室自动化市场。摆在米勒面前的，将肯定是一条艰辛而又漫长的道路。

点评：

1. 王安电脑公司衰落的第一个原因是用人不当。王安启用其子作为公司总裁，本是无可厚非。但关键是其子对公司经营管理近乎文盲。在公司濒临财政危急之时却抓不住要害问题，而大谈管理问题，因此使王安公司丧失了挽回败局的机会。同时，由于王安重用庸才，伤害了公司几员大将的心，纷纷离开公司，使王安失掉了左膀右臂。现在公司的经营管理人才需要有过硬的本领，古典式的“老板”当家的作法已经适应不了现代市场的需求。除非“老板”是懂管理、会经营的家。

2. 王安电脑公司衰败的第二个原因是脱离市场。王安作为一个科学家是杰出的，但作为一个企业家是不称职的。也许是一个人的精力是有限的。由于王安对市场预测失误，不能及时开发出新产品以跟上市场变化的脚步，结果被市场淘汰。这是王安公司衰败的致命原因。

波音与麦道的联姻

1996年12月15日，美国波音（Boeing）飞机公司宣布兼并美国麦道（McDonnell Douglas）飞机公司。每一麦道股份变成0.65波音股份，总价值133亿美元（按1996年12月13日收盘价计）。兼并后，除了保留100座MD—95的麦道品牌，麦道的民用客机一律姓了“波音”。有76年飞机制造历史的麦道公司从此不复存在。波音现任总经理出任新波音的总经理，2/3以上的管理干部由波音派出。新波音拥有500亿美元资产，净负债额仅仅10亿美元，员工达20万之多。1997年，波音可望有480亿美元的销售收入，成为世界上最大的民用和军用飞机制造企业。消息传来，政界业界甚为震惊！波音何以“娶”了麦道？或者说，麦道为何愿意“嫁”给波音？这是一桩“美满的婚姻”吗？

论实力，麦道是世界上第三大航空制造公司，1993年企业排名全球第八十三位。1990~1994年间，民用客机的市场份额，波音占60%，空中客车占20%，麦道占15%，其它企业占5%。然而，近几年，在与波音和空中客车的竞争中，麦道一路败北，占世界市场的份额从22%下降到15%，继而又下降到不到10%。1996年，麦道只卖出40架民用客机，300座的MD—11无力与波音的400座747竞争。12月，麦道放弃了自己440座MD—11的计划，开始作为波音“分包商”，帮助波音生产550座“加长型”747客机。麦道曾经是最大的军用飞机商，生产著名的F—15、FA—18和“猎兔狗”。然而1996年11月，在美国新一代战机——“联合歼击机”的竞争中，麦道再度铩羽而归。11月16日，美国国防部宣布，新战机将从洛克希德—马丁和波音的样机中选择。对此，麦道总经理无奈宣布：“麦道作为一家独立的公司，已经无法继续生存”。麦道开始考虑放弃“户口本”了。

在圈外人看来，麦道并无理由放弃“户口本”。1994年，麦道资产122亿美元，雇员65760人，销售额132亿美元。1996年，麦道在与空中客车的竞争中斩获甚丰。110架订货中，106架在欧洲。

由于德国汉莎航空公司的订货，麦道最大的机型MD—11的订货大增。麦道70%的利润来自军用飞机，仅与美国海军1000架改进型FA—18战斗机的订货，就要今后20年才能完成。1996年1~9月，麦道民用客机的销售虽然从上年同期的30亿美元下降为19亿，但麦道公司不仅没有亏损，反而赢利9000万美元，是上年同期的两倍多。这样一家历史悠久、实力强大的盈利公司，不能作为独立公司继续生存，愿意被波音兼并，岂不怪哉？

然而，麦道的决策者和飞机制造业的分析家们却有另外一番考虑。他们认为：

- 1.就民用客机而言，今后，由一家公司提供从100座到550座的完整客机系列，包括统一的电子操作系统，可以大大节约航空公司培训、维修和配件的成本。如今，波音用50亿美元开发出550座“加长型”747。空中客车用80~100亿美元开发550座A330。麦道自己的大飞机只有440座，尽管眼下仍旧盈利，日后还是难以占领市场。

- 2.在军用飞机方面，麦道过去一直是龙头老大。1994年，美国马丁·玛丽塔与洛克希德合并，组成洛克希德—马丁，与麦道展开竞争。1996年，洛克希德—马丁又用91亿美元，吞并了劳若。“三合一”的年销售额达300亿美元，为麦道的两倍。新一代战机——“联合歼击机”，作为美国空军、

海军和海军陆战队以及英国海军的主要装备，将有 3000 架订货。麦道虽然全力以赴，志在必得，结果却被五角大楼淘汰出局。对麦道而言，这不仅是一次重大商业机会的丧失，而且意味着麦道将无力保持军用飞机技术上的先进地位。

总体上看，麦道的民用机、军用机的技术能力皆跟不上其它几个主要竞争对手，要想继续独立生存，就十分困难了。于是，麦道选择了“上上策”——嫁给波音。

在正常情况下，“嫁娶”本身是双方自愿的。若非波音愿意，则麦道必然是“闺秀”难“嫁”。那么，波音为什么愿意娶个“半老徐娘”的麦道？

1. 波音需要更多的技术员工和生产能力。按波音总经理的说法，飞机制造工业在成长，波音需要更多的技术员工和生产能力。1996 年是波音和空中客车 6 年来订货最多的一年。1996 年，波音共得 645 架订货，价值 470 亿美元。波音订货历史最高年为 1989 年的 683 架。1996 年，空中客车得 309 架订货，几乎是 1995 年 106 架的三倍。空中客车订货历史最高年为 1990 年的 404 架。目前，波音平均每月生产 8.5 架 737。1997 年 1 月要达到每月 10 架，第四季度要达到 21 架。兼并麦道，明显有助于波音扩大生产和新机型的研制。目前，已有 200 多名麦道生产 MD—11 的工程师接到通知，从加州搬到西雅图，为加长型波音 747 工作。

2. 波音需要“强身”，以与空中客车竞争。波音兼并麦道之后，空中客车成了波音唯一的竞争对手。早在 1970 年，英、法、德、西班牙 4 国政府用各自的航空制造企业跨国组成空中客车公司。当时，以波音为首的美国公司，占领了世界市场的 90%。欧洲任何一国的航空制造企业，都无法与之抗衡。要挽救欧洲的航空制造工业，跨国联合是唯一的出路。从那时起，不算种种秘密补贴、固定补贴和免税优惠，只开发机型一项，空中客车即直接得到政府 100~200 亿美元的补贴。经过 25 年努力，到 1995 年，7 个机型 1300 架空中客车在天空翱翔，市场份额从零成长到 30%。1994 年，空中客车的订货首次超过波音，占市场份额的 48%（波音为 46%），俨然成长为与波音旗鼓相当的竞争对手。

空中客车的打算是，2000 年时占领世界市场的 50%。目前，波音在 400 座以上的巨型客机方面处于领先的垄断地位。这部分客机，按价值计，相当于 1/4 的世界市场份额。波音从这些巨型客机上每架赚回 3500 万美元利润。1995 年，波音曾经花了整整一年的时间，劝说空中客车的几家公司，一起开发 800~1000 座的新一代超巨型客机。结果是导致了空中客车与波音在 450~650 座客机的公开竞争。在已有 747—400 和 777 客机的基础上，波音“仅仅”投入 50 亿美元，就可以在 2000 年，使第一架 550 座“加长型”747 投入使用。由于起点低一大截，空中客车要用 80~100 亿美元，最早在 2003 年，才能开发出 550 座 A330。为了赢得这场 550 座客机的战斗，欧洲各国政府承诺再度补贴“启动资金”。1996 年 7 月 8 日，空中客车决定在 1999 年前，将封闭的“四国联营”改成开放的股份有限公司，开放式地筹集更多的资金，兼并更多的企业。1996 年 7 月 11 日，空中客车的两家公司以及意大利的阿联尼那，与中国和新加坡签订了合作开发 AE—100 客机项目。中国约 1000 架客机、价值超过 200 亿美元的市场潜力，对空中客车，具有毋庸置疑的战略意义。面对空中客车来世凶猛的进攻，波音“娶”了麦道，扶正固本，无疑有助于波音与空中客车一决雌雄。

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

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

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

这能不说是“一桩还算美满的婚姻”吗？

点评：

尽管人们目前对波音、麦道合并看法不一，甚至美国国家反垄断当局对二家的联姻也持暧昧态度，但客观而论，麦道既然已无能力优势，那么放弃独立的“户口本”，嫁给波音无疑也是明智的。波音面对着空中客车和麦道的竞争，“娶”回麦道为“妻”，无疑是明智的，既减少了竞争对手，又增强了自己的市场能力和技术能力。而就波音能否在与空中客车的竞争中不败，关键就看“实力的波音”、“实力的麦道”二者能否真正地融为一体。

燕京啤酒股权大易手

1997年7月16日，北京燕京啤酒股份有限公司在深圳交易所上市。细心、明眼的人士惊奇地注意到，此时上市公司第一发起人并非国有的北京燕京啤酒集团，而是中外合资的燕京啤酒有限公司。燕京啤酒的创始人燕啤集团，仅拥有燕啤有限公司20%的股份。昔日百分之百的大陆国有企业燕京啤酒，已悄悄变成了合资企业。燕京啤酒虽未易名，但大部分股权却已易手！

此间，人们不禁想起燕啤集团老板多年来所说“不想被人吃掉”的豪言壮语。前年夏季，《经济日报》曾在头版突出位置发表了《燕京啤酒为什么不合资？》的高论。《北京青年报》也曾用整版讨论同一问题。燕京啤酒不合资的做法已家喻户晓。

近年来，燕啤集团的迅猛成长曾被视为中国啤酒业的奇迹。它由一个投资640万元、年生产能力1万吨的啤酒厂发展成大型啤酒企业。去年底，集团单厂生产啤酒已达58.9万吨，为全国同行业之首。燕啤集团全部燕京啤酒经营性资产（即目前上市的全部资产）总额已近8亿元，净资产超过3亿元。

近年来，大陆啤酒业合资纷纷，但“燕京啤酒”一直守身如玉。燕啤集团老板多次对人们说：我不是不赞成合资，但要看怎么合；像燕京啤酒这样发展顺利的企业，不能在合资中被人吃卓。有消息透露，他曾经倾向于外资占股30%以下的合资，但一直没找到合适的。

然而，燕京啤酒实际上在今年春天已悄然合资了！燕啤集团出让了集团旗舰燕京啤酒经营性资产80%的股份！有人惊呼，这怎得了！值得注意的是，恰恰相反，燕京啤酒的买主并不是人们熟悉的国际战略投资者，不是那些做过多次合资试探的外国啤酒大亨。燕啤集团把自己旗舰的大部分权益，卖给了一家境外中资公司——北京市政府在香港组建的北京控股有限公司。这次买卖以股权置换方式完成，燕啤集团以燕京啤酒的八成权益，换取了“北控”6.9%的股权。北控的注册地在英属维尔京群岛，其大股东是北京市在港的窗口公司京泰集团，其余股东还包括北京四家企业等。“燕京啤酒”已悄悄换了大老板。

与之相关的是，1997年5月，北京控股在港首次公募，国际超额认购近50倍，在港公开发售部分超额认购达1200倍。公司股票以每股12.48港元招股，上市当天，开盘价高达45港元。7月16日亮相深交所的燕啤股份有限公司，其第一大股东就是这样一家香港上市的红筹股公司。

“燕啤”该不该如此出售股权？有人解释到，北控身为金融投资者，不同于战略投资者，不至于改变燕京啤酒的品牌；北控在邀燕啤集团入局时，一定有许多让人放心的承诺；北控在海外上市之后，仍以国有中资为主，与燕啤集团说来说去都姓“国”，而且都姓“北”，亲不亲，归根到底还是一家人。可能也正由于此类原因，特别是最后一条，燕啤股份虽在性质上已属外资控股，还是破例让它以国企身份在深圳上市。

尽管它以国企身份上市，资本市场上产权归属的基本原则却不能改变：燕啤集团在北控所持6.9%的股权，并不能简单对应其出让燕京啤酒之八成权益。交易完成后，燕啤集团所持的燕京啤酒经营资产，只有所剩20%股份，以及北控手中燕京啤酒八成权益之6.9%。事实上，决定燕京啤酒未来存亡的不再是燕啤集团和集团老总李福成，而是北京控股董事会。

值得注意的是，燕啤集团的“国”字头，是北京市顺义县政府；北京控

股的“国”字头，是北京市政府。两者应属于不同的利益主体。作为顺义县经营的国有企业，燕啤集团拥有极大的自由权，当年合不合资的关键就在集团老板本人。现在情况完全变了。纵使北控仍然授予“燕啤”老板自主权，也将是另一套游戏规则，利益出发点也只能是北控的企业利益。即使企业惯性会使今天的燕京啤酒和昨天的燕啤集团一个样，但从产权归属看，谁也无法保证明天的燕京啤酒和今天一个样。

客观地看，合资对燕啤集团本身是利是弊需走着看。关键是燕啤集团为什么下决心进行这笔交易？此次股权置换对北京控股的好处是显然的，但对事业如日中天的燕啤集团到底有什么好处？诚然，此次北控上市融资 15 亿港元，燕啤集团可以获得部分资金，用于燕京啤酒改造和发展。但以燕啤集团及燕京啤酒之信誉，完全可以用其他融资方式解决资金需求。至于“外资企业”的身份，外资企业董事的头衔，对于燕啤集团更是无足轻重，有时甚至害多益少。退一步说，即使燕啤集团有意进入香港股市，以其实力，也完全能够独自以红筹股或 H 股方式在港上市。

此次交易对于燕啤集团的潜在好处，多数人认为只有一个，那就是随着北控股票升值，燕啤集团的账面资产会有所增值。如果那时燕啤集团将手中之 6.9% 股份抛出套现，似乎还可赚一大笔。但燕京啤酒是燕啤集团的生命，变卖北控 6.9% 股份，最终放弃对于燕京啤酒的经营权，等于要了燕啤集团的性命。40 出头的董事长李福成不会这样选择。既如此，对于燕啤集团这样主要从事实业经营而非资本经营的企业来说，变卖核心资产，加入北控“拼盘”，其实意义就不必启齿了。

至于出让控股权的真实动机，燕啤股份发行 A 股招股书中说：“根据北京市政府的部署和要求，燕京集团与北京控股有限公司进行了股权置换，故股权结构发生变化。”应当说，仅凭行政安排来决定燕京啤酒产权归属，于大局或许有利，但对燕啤集团却不公平。可如果真如传言，在“大棒”之外还有 A 股指标的“胡萝卜”，那就是有些糊弄人的把戏了。因为以燕京啤酒的经营业绩，已完全具备了国内 A 股上市资格，指标本不应成为交易的砝码；更重要的是一旦燕啤集团将燕京啤酒的股权转让给北控，就只是北控的燕京啤酒在国内上市，“压力方”只是给了自己一个 A 股指标。燕啤集团在让出企业核心资产之后，并没有得到任何附加的补偿！燕啤集团岂不悲哉！

业界人士认为，燕啤集团聪明一世，没有在任何洋鬼子的诱惑面前让步。可这次却让权力吃了。北控与燕啤集团的交易虽有强烈的行政背景，但也凭借了巧妙的“购并陷阱”（陷阱中摆放着“股权置换”的说法和 A 股指标）。在资产经营的交易活动中，设置陷阱其实也属正常，比比皆是。设陷阱与识陷阱，从某种意义上也在拼本事。问题仅仅在于，燕啤集团有无“识陷阱”的本事。

燕啤集团是商场上的好手，当年兼并华斯啤酒的战绩至今还历历在目。不过这次，应了古人说：“智者千虑，必有一失”。这用在燕啤集团身上着实恰当之极。这样说，并非交易之后，燕京啤酒就会企业滑坡，啤酒变味；或许北控董事会以香港原则进行资产管理，燕京啤酒又会更进一步。然而，仅就目前来看，此次交易对于买者北控公司是主动仗和胜仗，而对于卖者燕啤集团则是被动仗和负局。人们不会忘记“美加净”。当年上海家化把“美加净”品牌卖给外商，醒悟之后花 5 亿人民币买了回来。贵是贵了些，毕竟有挽救的机会。问题在于有些交易是没有挽救机会的，燕啤集团如何把让出

八成权益拿回来？恐怕是个绝顶的难题。如今燕啤股份在深圳上市，虽然会摊薄北控手中权益，但北控绝对控股的局面不会改变，而且燕啤集团手持的燕京啤酒权益只会更少。北控是在港上市的红筹股公司，完全按香港规则运作，其上市股票的70%以上掌握在欧美投资者手中。身处北控资产列表中的燕京啤酒，要想实现新的实质性股权变动将是极其困难的，甚至全然没有可能。

燕啤股份5月30日见报发行A股招股书，称主要发起人是燕啤集团，只字未提北控的权益。但又在末尾设下伏笔：“根据北京市人民政府的部署和要求，燕京集团有意在英属维尔京群岛注册成立‘北京企业（啤酒）有限公司’，将由燕京集团全资拥有。”而此时此刻，北控已在海外首次公募之后成功上市。人们不知囊中秘密，于是，香港舆论哗然。

出于舆论关注，6月5日，燕啤股份又发布“重要事项公告”，承认北京燕京啤酒集团公司“参与了北京控股的资产重组和海外招股”；承认A股发行后，北控拥有54.28%，北京燕京啤酒集团公司拥有13.57%，北京市西单商场股份有限公司和北京牛栏山酒厂各持股3.15%，再有社会公众股（含800万股内部职工股）25.85%。

到了6月23日，又有燕啤股份“最后版”招股书公诸于众，称发起人为北京燕京啤酒有限公司，并承认根据合资合同规定，燕啤集团拥有其20%的权益，北控拥有80%的权益。仅强调“北京燕京啤酒有限公司的实际资产来源于北京燕京啤酒集团公司”。燕啤集团真是无奈。

正式招股书出现两个版本，为近年中国股票发行史上所罕见。从主要发起人表述的变动之中可以看到，燕啤集团对于已经十分透明的股权结构变动，还是不愿示人。燕啤集团那几家财务顾问兼上市保荐人似乎不很高明。而北控的财务顾问是香港有名的百富勤和美国摩根士丹利亚洲公司，如果燕啤集团当年请了能与之对挡的财务顾问，结局会不会有些不同？燕啤集团高层是否需要就此反思？

点评：

无论如何，“昨天”已经变成不可更改的历史。回头分析燕京啤酒股权大变动的缘由得失，可以使我们对于资本市场的风云变幻，对于中国现实市场环境中的国有企业购并重组，特别是其中的政府行为，会有更为深刻的理解和认识。往前看，还是期望北控能走好，燕啤集团能发达，燕京啤酒在新主人和老管理者手中能继续成长。

“蒙德拉贡”的合作制

蒙德拉贡联合公司（简称 MCC）是西班牙巴斯克地区的一家合作制企业，创立于 1956 年。它现已发展成为集教育、科技、金融、工业、商贸、建筑、农牧业及信息、社会福利为一体的跨行业合作制企业联合体，在欧洲、西班牙占有重要地位。一些经济界人士认为，蒙德拉贡公司是股份合作制方面的世界先驱。因此，每年都有来自世界各国的人士前往参观学习。

目前，MCC 共有 97 个合作社，产值 60 多亿美元，雇员 28000 名。其中有 71 家是工业合作社，制造各类产品，如机床、金属构件、汽车备件、家用电器等，产值的 37% 为出口所得。

参与、工业自由化和团结一致是 MCC 发展的基础。MCC 高层认为，劳动既是不可侵犯的，又具有权力，而资本仅仅是一种工具。每一位员工，合作社的每位成员，无论他拥有多少资本，无论他是经理还是技术员，在联合大会中都只有一票。MCC 的生产资料所有权属于所有持股的员工。每位员工都有权随时了解公司的财务状况。同样，对管理的参与也遵循所有员工都是合作社成员的原则。

在 MCC，每位员工不仅要提供劳动，而且必须提供必要的启动资本才能成为合作社的一员，并有权像其他成员一样在联合大会中享有投票权。每个合作社都要选出董事会，作为合作社的管理机构。董事会服从联合大会的最终决定。

根据合作社原则，MCC 建立了切实有效的管理体制。其中的组织机构包括联合大会、管理理事会、社会理事会和审计委员会。联合大会是合作社的最高决策机构，每年至少开一次会。公司的所有成员不仅有投票的权利，而且有投票的义务，并在合作社管理的各方面拥有发言权。这包括，审议业务发展和管理；分配合作社的盈利或亏损；批准合作社的义务；决定加入合作社所需的最低资本；审批年度管理计划；决定长期发展的问题，选举并监督董事会；有权最终决定成员的接收、辞退、开除和重新接收；审批二级合作社的加入或退出；决定合作社的兼并、收购和解体。

联合大会选举董事会成员（9—12 位），董事任期 4 年，董事会负责对合作社的管理和指导。董事会对联合大会负责，行使下列权力：任命、监督和撤换经理和厂长；批准成员的加入和辞退；确定工作等级；提交年度报告和统计报表；向联合大会建议利润的分配方案；审批持续的财务经营计划；审批管理计划，等等。MCC 的董事会与总经理之间的关系是建立在相互信任和广泛授权的基础上的。合作社的总经理不仅应是素质良好的专业人员，还必须有领导能力，能严格遵守合作社的原则。必须具备与人沟通的能力，有参与意识，善于管理，有良好的社会道德。

MCC 还设有社会理事会。该理事会在处理与成员，即工人相关的事务中发挥着重要的作用。社会理事会是合作社成员根据所在的工作集体选举产生的咨询机构。根据合作社的大小，10 名或更多的成员可选举一名理事。该理事会在不同机构间取得共识，在实现平衡的过程中发挥了重要作用。例如，促进合作社成员与决策者之间的交流反馈就人员的雇用和挑选、培养及提升制度、工资档次和数量的确定、健康保险（社会保障）等劳工关系方面为董事会提供咨询。

MCC 的审计委员会源于德国的 DOBLE 委员会制度。他主要负责内部财务

审计，监督公司遵守既定的政策和程序。现在，由于法律规定了外部审计制度，审计委员会的作用已经减小了。

MCC 的股本金包括合作社成员入社时缴纳的启动资本、储备基金带来的资金增量及增量的再资本化收益。

其中，股本金的终极所有权属于在合作社工作的所有成员。这种经济上的拥有感使每一位成员都觉得自己参与了合作社，只要投入了资金就要承担风险。

每位成员在加入合作社时都要交启动资金。资金的标准以不对成员的加入造成限制为准。通常，启动资金的数量相当于一个年龄较小的合格成员一年的收入。现在这笔启动金是 150 万比塞塔（1.2 万美元）。这仅是创造一个就业机会所需成本的 10%。很显然，这只是申请人加入合作社的入门费，并不是合作社确定的资金来源。MCC 允许成员在 24 个月内缴清启动资金。

MCC 股本金的另一来源是储备基金。合作社将每年利润的 30%—70% 存在储备基金里，以此增加股本金。

MCC 股本金的第三个来源是合作社利润收入的资本化，同年利润一样，这也能增加成员的启动金数量。当成员退休时， he 可以从合作社取回工作期间积累的启动金总额。

在 MCC 的成员看来，加入合作社是参与、实现人与工作、与合作社的事务更紧密结合的最佳方式。小公司更有凝聚力，无需复杂的手段就可以实现内部的交流与沟通。客观上，在现实生活中，新的竞争领域不断涌现，保持较小的公司规模是在新形势下保持竞争力的不可或缺的条件。当然，有时候只有把不同的产品或企业结合起来，形成一定的规模，才能进行研究投资，才能应用新技术，这些产品或企业才能成为整体，在市场上得到保护。

实现参与和规模之间的平衡是 MCC 长期以来不断面临的挑战。因此，MCC 实行了集团原则和附属原则，即只有当基层合作社没有能力解决问题时集团才采取措施。在这种模式下，合作社负责经营管理，集团负责战略管理。因此，集团的职责是，在开展新业务、推行新的公司政策时，讨论并制定战略规划。集团的组织形式与合作社的形式类似，设有联合大会，由各合作社的董事代表参加。在集团，联合大会选举产生董事会，董事会任命总经理。合作社赋予集团的职能与集团的协同性有关，协同性越大，赋予集团的职能就越多。从法律的角度看，如果集团作出的影响到合作社的决定，则必须经每个合作社审核后方能被接受或否定。

MCC 的基本原则是建立在国际合作社联盟原则基础上的。在此基础上还需要更具体、更细致的规定来规范合作社的行为，目的是比法律的最低要求做得更好一些。具体是：

1. 自由加入。MCC 宣布，它对所有愿意接受 MCC 的基本原则，能证明自己有能力胜任分配的工作的男性和女性都是开放的。因此，不同宗教信仰、持不同政治民族观点、不同性别的人在加入 MCC 时都不会受到歧视。尊重 MCC 的章程是加入 MCC 的唯一要求。

2. 民主的组织形式。MCC 宣布其在生存、占有和了解信息方面实现了职工——成员间的基本平等。即 MCC 接受了民主化的公司组织形式。这表现为：MCC 的联合大会由所有成员组成，遵循“一人一票”的原则，拥有最高权力；管理机构，尤其是董事会，实行民主的组织形式，在管理上直接对联合大会负责；经整个群体授权，指定不同的管理机构共同管理公司。这些机构有足

够的权力为实现共同的利益而有效地行使职权。

3. 劳动者的主权。MCC 认为，劳动者是改造自然、社会和人类自己的最主要因素。因此，MCC 采取了以下措施：抛弃对有收入工人实行的合同制；使劳动者在组织机构中享有最高权力；给创造财富的劳动者在财富的分配中补偿；公开表明愿为所有社会成员提供工作可能性。

4. 资本的从属特征。MCC 认为资本只是一种工具，从属于劳动者，是商业发展的必要条件。因此，MCC 的报酬分配应是公平、充足的。

公平，即对员工的分配与其在资本积累过程中付出的努力相对应；充足，为员工提供必要的财力和物力；分配的数量有限，有相应的控制机制；分配不直接与利润挂钩。另外，不阻碍经常性的成员扩充。

5. 参与性管理。MCC 坚信合作社的民主特征并不仅限于成员资格方面，也意味着要逐步使所有成员实行自我管理，并逐渐参与企业管理。相应地，MCC 建立了适当的参与机制和渠道；让员工了解合作社管理的各种变更的发展的权利；与成员就他们关注的可能影响员工利益的经济、组织和劳工决策进行磋商和谈判；对员工进行系统化专业培训；以内部提升制度作为提高各级领导者专业责任的基本途径。

6. 收入的一致性。MCC 将充裕和一致的报酬原则视为管理的基本原则。

即在 MCC 力所能及的情况下给员工更多的报酬；在一致性的基础上不同工作的工资存在差额；遵守平均内部收入水平必须相当于同一地区其他工人的平均收入水平的标准。

7. 合作。MCC 认为，为实施一致性的原则和实现企业效益，必须建立明确的内部合作机制。这包括：各合作社应通过组织集团建立统一的机制——劳动制度，包括利润分享、员工有组织的流动，并通过结合实现协同作用；各集团间应在民主宪章的原则下，民主管理，辅助实体和机构进行合作，实现共同的利润；MCC 应与巴斯克地区的其他合作社进行合作，促进巴斯克合作运动；还应与西班牙、欧洲和世界各地的合作社进行合作，建立联合机构，加速发展。

8. 社会变革。MCC 表明，愿与其他人民一道推动社会变革，并通过下列方式以合作社的活动为经济和社会发展作出贡献；以获得的纯利润再投资，在合作社系统内创造新的就业机构；利用社会福利基金支持社会发展的新举措；制定在团结一致和责任制基础上的、符合合作社制度原则的社会保障政策。

9. 教育。为牢固树立前述原则，MCC 认为应投入必要的财物力发展教育。主要是：合作培训，对所有成员，尤其是那些被选入管理机构的成员进行合作培训；专业培训，尤其是对被任命到管理部门工作的成员进行专业培训；对年轻人进行培训，鼓励能巩固和发展合作社经验的新合作者的涌现。

MCC 建立了 5 个行为准则，如一条主线，贯穿于各种政策的建立和实施以及每个公司开展的经济和社会活动之中。

1. 客户满意。坚信只有当客户接受 MCC 的产品和服务时公司才能生存和发展。为顾客所想，预测顾客未来的需求，与顾客保持密切的联系，不断观察顾客的满意程度。

2. 合作。正是 MCC 的合作社模式，使合作有了最广泛的意义。MCC 鼓励个人合作、集体协作，鼓励所有成员参与有社会意义的、有竞争性的和高效益的项目。MCC 也分担职责，下放权力，承担风险，允许集团参与组织过程，

分享实现目标时的欣慰。

3. 产品和服务。MCC 认为产品是检验和评估一个公司的最客观的标准。产品和服务的生产和销售能使 MCC 创造充足的资源，巩固和发展自己的公司。正是这种追求使 MCC 能够不断巩固市场地位。

4. 不断完善。在不断变化的环境中，企业必须不断调整，不断实现产品和服务的更新换代。为此，MCC 总是设法完善各种制度和做法。

5. 社会承诺。MCC 对社会的承诺是，在不影响效率的前提下努力实现公司的平衡发展，同时创造更多的就业机会，努力实现全民就业。

点评：

西班牙蒙德拉贡联合公司（MCC）作为一家股份合作制企业，在许多方面是成功的。对于正在试验股份合作制的中国中小企业来说，至少有 7 点是值得借鉴的：第一，在合作制企业中，按人投票，而非按股投票；第二，普通员工具有咨询和管理的权利；第三，建立联合大会、管理委员会、社会理事会和审计委员会等管理机构；第四，员工与企业共享利益，共担风险；第五，基层合作社管理机构与集团的明确分工；第六，一致、合理、科学的管理原则；第七，为客户、为企业、为社会服务并负责的精神及态度。

尚无定论的“帝国裂解”

在波音、麦道合并，微软、苹果联手的同时，日前又传出一则消息：继美国电话电报公司(AT&T)一分为三之后，美国最大的企业集团——通用汽车将步其后尘，将其事业一分为四。是喜是悲，世界莫衷一是。

长期以来，通用汽车一直是全球最大的企业集团。1995年，通用的销售额高达1688亿美元，利润达69亿美元，创下该公司与美国工业史上的最高记录。可是进入1996年后，通用汽车再也没有出现前一年那样的业绩水平。有消息说，这家高居全球第一的企业集团正在逐渐缩小规模，而最终不可避免地步AT&T的后尘，采取企业主体分割的策略。

此间，通用汽车已偷偷地在进行分割。如该公司的电脑事业部即电子资料系统公司、卫星与国防部即休斯电子公司都在进行分割。通用汽车的投资人对分割感到高兴，并且给予支持。原因很简单，分割之后，真正赚钱的部门的盈利将从此不会受到其他部门的拖累。有人预测，如果通用汽车的事业一分为四，其股票价值可能会比现在的水平高出50%。

然而，对通用长期股东而言，股价上涨50%并没有值得兴奋的。50与60年代的黄金岁月之后，通用汽车一直是“花得多、赚得少”。该公司的资产报酬率1965年时还在17%左右，可在几年前却降到两位数以下，1995年才回升到3.2%。该公司股价过去35年中才上涨了161%，而在斯坦福500家主要企业股价指数中，大部分的股价同期却上涨900%之多。

通用当前正缓缓步入分割之中，其中的结构性问题即通用的事业核心主体并没有因此而改变。分割后，该公司的事业主体仍将深陷在增长缓慢的汽车制造产业之中。

假若通用真的一分为四，应是一个三人小集体的成果。第一“功臣”是68岁的约翰·斯迈尔。他原为宝洁公司(P&G)的执行总裁，1992年在通用的内斗中获胜，成为通用的董事长。斯迈尔在其任内，使通用汽车在市场上的地位得以提高，通用股价上涨了60%左右，同时其债信也得以提高。几个月前，斯迈尔宣布通用汽车已经度过危机，并且辞去董事长的职位，只保留了在董事会的位置。

斯迈尔下台促使通用的执行总裁杰克·史密斯成为公司首脑。史密斯从来没有明言他将分割通用，但从他的言辞中已可看出这样的意图。史密斯曾表示：“通用的当务之急，就是整顿核心的事业。”史密斯58岁。他的助理曾暗示，他将在62岁退休。他已到达他个人事业的顶峰，正是见好就收、激流勇退的时候。

史密斯的接班人极可能是副董事长亨利·皮尔斯。他原是律师，11年前加入通用。皮尔斯是通用高级主管中最实事求是的人，对于通用的核心事业汽车生产丝毫不带旧的情结。他曾暗示：“如果手头有10亿美元，我会投入卖汽车的生意吗？”他自答，“不会。”由此可见，皮尔斯是绝对拥护通用汽车割裂的。

通用汽车裂解进程中最容易的阶段已接近尾声。目前已进入分割电子资料系统公司的最后阶段。该公司是由得克萨斯州富豪佩洛创办的，通用汽车1984年以25亿美元将其购并。当初购并该公司，是为了促进通用电子技术能力的提高，并在通用内部建立一套统一的电脑系统，但由于佩洛老是在董事会上找麻烦，以及两家企业文化差异太大，因此通用汽车的目的一直没有

达到。不过，电子资料系统公司对外表现确实不差，1995 年营业收入达 124 亿美元，净利 9.39 亿美元。接下来，通用的分割目标可能是休斯电子公司。通用是 1985 年以 52 亿美元购并该公司的。通用购并休斯公司的目的是希望通过该公司的高科技来为通用发展更安全的汽车。可经多年合作后却令人失望。固然休斯公司确实为通用汽车开发了一系列高科技的装置，例如廉价的雷达，可望几年内装在汽车上，预先警告驾驶员可能遇到的撞车危险。但总体而言，休斯公司对通用所提供的高科技并不多，通用与休斯整合的效益并不大。

不过，休斯和电子资料系统公司一样，对外服务表现很不错。1995 年该公司的营业收入 147 亿美元，净利达 11 亿美元。通用真的会让休斯电子公司独立吗？从目前的情况看，确有迹象。尽管史密斯未曾公开表示要分割休斯公司，但 1996 年 3 月底通用公布的文件显示，如果分割休斯公司，美国证券管理委员会将不会反对。事实上，一年前通用就有意分割休斯公司。休斯公司的正式名称原是通用汽车休斯电子公司，然而一年前其名称中通用汽车四个字已不见了。同时，休斯公司执行总裁阿姆斯特朗也曾风尘仆仆地到全国各地向投资人夸耀公司的前景多么美好。到了 1996 年初，休斯公司要从通用独立出来的迹象更加明显。它将其“直播电视”部门的部分股权卖给了 AT & T，后者以 1.37 亿美元买下该部门 2.5% 的股权。而据估计，休斯公司市值达 55 亿美元。

通用分割中第三阶段是最困难的。这一阶段牵涉到分割从事刹车、传动系统、车灯及其他汽车零件生产的达非公司。达非前年的名称还是通用汽车零件集团。改名达非后，该部门的业务逐渐脱离通用。有消息说，该部门 1995 年的营业收入达 264 亿美元，其中 1/4 来自福特、本田、丰田等通用的竞争对手。如果独立出来，达非可能还会增加对通用以外客户的业务。如果达非成为自负盈亏的独立公司，往后就不会将其盈余提供给通用。这种情况下，视通用为对手的福特等汽车厂商在与通用汽车做生意时将会安心许多。

通用要将达非分出来的另一个原因，是达非员工都是联合汽车工会的成员。员工们的闹事，将导致生产成本趋高，利润缩减。若通用向非联合汽车工会成员的汽车零件厂商采购零件，其成本压力会比现在减轻许多。也就是因为如此，才使得分割达非倍感困难。联合汽车工会一定会全力抵抗通用的分割。因为，如果达非独立出来，该工会的成员必将面临失业的命运。最近，通用与汽车工会的关系已经很糟，主要就是因为通用不断增加向非联合汽车工会成员企业采购的比例。1995 年底，联合汽车工会曾经发动罢工，致使达非停工，导致通用整个国内装配作业停工。

如果电子资料系统公司、休斯电子公司、达非都独立出来，通用汽车将会成为一家专门设计卡车与轿车，然后向零件供应商购买零件进行装配，再销售至全球汽车市场的汽车厂商。就是说，它将专事设计、组织和销售。

然而，就另一方面而言，也会处于一个极其艰难的环境之中。汽车产业是发展成熟、资本密集、对经济景气循环高度敏感的产业。随着全球汽车市场供过于求日趋明显，通用汽车的竞争压力与日俱增。通用汽车的竞争对手，如法国、日本与韩国的汽车厂商目前仍受到国家政策的保护，这使得通用汽车的竞争压力愈来愈重。通用汽车最大的市场是北美地区（市场占有率达 34%），过去 10 年间的增长几乎是零，未来也不会出现明显增长的趋势。美国汽车市场已经饱和，欧洲汽车市场的前景也不容乐观，这对通用汽车无疑是

巨大的压力。

通用汽车裂解后，很难说其营运情况是否会比现在好。不过，该公司近年来通过改革获得的竞争优势并不会因此而丧失。通用汽车目前最大的竞争优势之一是汽车设计。通用汽车目前的设计比前几年有更大改善。通用的优势之二是，在魏格纳的带领下，北美事业部的财务情况大幅改善。1991年时，该部门亏损82亿美元。而1995年已有净利24亿美元。通用的优势之三是，汽车生产作业效率大获改进。例如，新推出的雪佛莱的制造时间比以前的车型要快23%，制造质量高出29%，而成本则减少26%。

另外，通用汽车的研究开发成果仅止于实验室的状况已有较大改善。例如，今年该公司在新推出的凯迪拉克上加装了一套全新的安全系统。这一系统是将移动电话科技运用在一套卫星导航系统上的结果。

不过，通用汽车需要改进的地方也不少。例如，每年的广告费高达15亿美元，然而公司内部却没有一套完整的系统来评估其广告效益。此外，通用汽车过去为了争取生意，采取了多项降价优惠措施，导致其产品形象受损，现在要提高其产品形象倍感吃力。

通用汽车“减肥”能否使其脱胎换骨，关键要看海外市场。目前，通用汽车事业部的营业收入约1/4来自海外市场。早在1995年，海外市场的业绩就占其汽车部门利润的40%。未来10年，通用汽车的营业收入将有50%来自北美以外的汽车市场，远高于10年前的20%。

通用汽车是西欧汽车市场的霸主。同时，该公司的势力在东欧也逐渐扩张，最近它宣布将耗资3.4亿美元在波兰设立一座工厂。通用汽车也是南美最大的轿车与卡车生产者，该公司最近计划在阿根廷设立一座汽车生产与装配工厂。不过，通用汽车的未来在亚洲。通用汽车希望亚太地区的汽车销售量未来10年由目前的1300万辆增至2000万辆。除在中印合资建厂外，通用汽车也计划在泰国或菲律宾设立生产中心，利用澳大利亚、中国、韩国与日本生产的零件来进行装配。目的是到2005年能使其在亚太的市场占有率由目前的5%增至10%。

点评：

总体而言，通用汽车若是真的和AT&T一样走上分割之途，利总会大于弊的。但是也不容乐观。因为AT&T分割之后，其核心事业是目前正蓬勃发展的电信事业，而通用汽车的核心事业却是目前已几近饱和、竞争日趋激烈的汽车市场。种种迹象表明，通用汽车定会分割无疑，从而该公司能否经受分割的阵痛以及分割后的日子，能否达到预期的发展则不无疑问。

MCI 花落谁家

喧闹一时的英国电信公司收购美国第二大通讯公司 MCI 一案，在 1997 年 10 月再起波澜。那就是近年迅速崛起的美国第四大通讯公司——世界通讯公司 10 月 1 日半路杀出，欲以 300 亿美元购并 MCI，大大高于英国电信公司开出的 170 亿美元的收购价码。正在 MCI 公司举棋不定，不知“嫁”给谁家之时，另一家通讯业巨子、美国 GTE 公司半月之后又举牌竞价，提出用 280 亿美元的现金购并 MCI。至此，出现了三家公司竞价购并一家公司的激烈而壮观的局面。

最早提出收购 MCI 的是英国电讯公司，它在英国占有电信市场 81%。为了使其业务超越国界，特别是打入美国市场，它于 1996 年 11 月 3 日宣布与其控有 20% 股权的美国第二大长途电话公司 MCI 合并，欲以 220 亿美元的高价全部买下 MCI。新组成的电讯公司将位居全球第二位，在全球 70 多个国家营业，年营业总额将达到 380 亿美元。这是外国公司企图购并美国公司的最大一次行动，也是外国公司首次控制美国电话公司。开始似乎一路顺风，1997 年上半年，这项合并方案先后通过欧盟、美国有关机构批准，也获得了两家公司绝大多数股东同意。至此，合并似乎已大功告成。

不料，MCI 于 1997 年 7 月宣布，该公司今年区域电话业务亏损额将高达 8 亿美元，是预期金额的两倍以上。这使得英国电讯大为震惊，许多股东纷纷质疑，买下这样一个巨额亏损的企业是否物有所值，并购决策是否过于草率。在强大的股东压力下，英国电讯于 8 月 22 日提出了新的并购条件，把原来 200 亿美元的牌价修正为 170 亿美元。

就在英国电信与 MCI 合并大局将定之时，半路杀出了世界通讯公司。它于 10 月 11 日宣布，出价 350 亿美元购并 MCI，其中包括承接 MCI 150 亿美元的债务。这一出价大大高于英国电信。

世界通讯原本是一家小公司。不过，长期的购并活动已经使得该公司跃居美国第四大长途电话公司，并在最具有前途的网络市场中占有优势。在提出购并 MCI 的同时，该公司还宣布购并另一家美国区域电话公司。

其实，世界通讯也不是慈善家，它购并 MCI 的主要意图，就是控制国际网络。近年来，世界通讯并购的多为网络通讯服务公司。由于 MCI 在国际网络干线建设方面是先驱者，《幸福》杂志评定的全球 500 家大企业中有 1/3 使用 MCI 的网络服务。如果世界通讯与 MCI 合并，它将成为国际网络通信的主要垄断者。它将拥有美国全球电脑网络 60% 的通讯业务量，且具备足够力量操纵国际网络价格，这将可能造成电脑互联网络的收费普遍上涨。如果此次购并成功，那么，世界通信公司将拥有美国 6 家主要网络公司中的 3 家。

出现了两家竞争者，使 MCI 有了选择的余地，而英国电信与世界通讯也在不停地向 MCI 喊话，希望它投奔到自己的阵营中。正当 MCI 举棋不定之时，全美第三大区域电话公司 GTE 也按捺不住，于 1997 年 10 月 15 日宣布用 280 亿美元的现金收购 MCI。尽管它的出价低于世界通讯的 350 亿美元，但因其是现金交易，而不是像英国电信和世界通讯，采取股票收购形式，美国投资人通常都愿意选择较为保险的现金交易方式，而不愿股票收购形式，因此 GTE 的开价更为诱人。

据 GTE 的并购方案，GTE 与 MCI 若合并成功，新公司年营业额估计将高达 450 亿美元，区域商业和住家用户超过 2100 万个，长途电话线路多达 2400

万条。GTE 公司与 MCI 公司合并后的第一年，公司盈利估计可以增长 20%。此外，第一个年度至少可节省 14 亿到 16 亿美元，第二年度可节省 22 亿美元，节省的金额还会逐年增加。GTE 与 MCI 合并之后，美国每年 700 亿美元的长途电话市场中，GTE 公司可望占有 20%。

与此同时，GTE 还向英国电信摇出橄榄枝，承诺新公司将保证英国电信的权益，并将谋求与英国电信组成新的电讯联盟。而英国电信也忙不迭地表示，它更愿意 GTE 并购 MCI 公司，因为 GTE 公司与英国电信具有相似的企业文化。

据说，英国电信、世界通讯及 GTE 都在积极地与 MCI 磋商，而 MCI 在众多的选择对象面前，似乎有点儿挑花了眼。直到目前为止还未作出最后决定。而 GTE 和世界通讯又都放出风声，称他们可能还会进一步抬高价码。

不过，目前心里最踏实的倒是英国电信。这主要是因为，不管是 GTE，还是世界通讯最终买下 MCI，它都拥有其中 20% 的股份。而且作为股东，有权对任何有关 MCI 的决议发言。此外，根据它与 MCI 早前达成的一项协议，如果 MCI 未经英国电信同意，与其他公司合并，将付给英国电信违约金 465 亿美元。加之，目前 GTE 又与它搞“统一战线”，欲拉它当“同盟军”，何乐而不为？因此，在三强相争中，英国电信态度似乎超然一些，能与 MCI 合并最好，合并不了，自己也不会受太大损失。相反，倒是世界通讯和 GTE 两家美国公司得存一番激烈的较量。

当然，MCI 最终会落入谁家之手，相信最终还是会有结果的。有一点可以肯定的是，由于这一次一波三折的兼并，世界电信业的格局将因此发生深刻变化。原有的全球三大电讯联盟——由美国电话电报公司（AT&T）、日本长途电话公司和新加坡电信公司合组的“世界伙伴”；由德国电信、法国电信和美国史普林特公司合组的“全球第一”；由 MCI 和英国电信、西班牙电信合组的“CONCERT”，将会重新改组。至于会改组成什么模样，这次购并的结果将起很大作用。

点评：

上述购并案，不管 MCI 最终与哪一家联盟，数额都十分巨大，也将引起同业和有关监管当局的密切关注。全美第一大电信公司 AT&T 今年曾试探与美国 SBC 通讯公司合并，由于合并金额巨大，且有垄断市场嫌疑，遭到美联邦通讯委员会的质疑，结果流产，上述兼并是否也会落得如此命运还很难说。实际上，在 GTE“参战”后，AT&T 公司主即发出警告，建议主管当局，要注意这桩并购案是否有利于竞争，否则不应予以批准。言外之意或许还有，倘若当局不管，AT&T 也敢放开胆子掀起更大规模的购并。难怪有消息说，继英国电信、世界通讯和 GTE 后，也许还会有人向 MCI“求婚”，而最大的候选者就是 AT&T。而在此之前，也曾有消息说，AT&T 欲与 GTE 合并。总之，AT&T 已经成了“场外焦点”。然而，不管 MCI 最终被谁并购，这对全球电信业都将产生巨大的影响。

梅西百货虎落平阳

梅西公司是美国最大的百货零售集团之一，下有 100 多家百货商店和 80 多家专卖店，年销售额曾达到 60 亿美元。梅西公司的发展主要是通过举债收购进行的。1986 年，梅西公司借债 36 亿美元，收购了数十家连锁商店。1988 年，梅西公司又花费 11 亿美元，从联合百货公司手中买下了两家连锁百货商店。这样，梅西公司虽然通过举债经营迅速扩大了规模，但背上了巨额债务。

在 80 年代规模收购之后，梅西曾有过一段辉煌的发展时期。但是，1990 年和 1991 年两个年度销售极为惨淡，再加上收购中背上了过多债务，梅西的资金周转出现了巨大困难。1991 年 5 月 10 日，梅西公司将其信用卡机构以 14 亿美元出售，但于事无补。1992 年 1 月 27 日，梅西公司及其 9 家子公司提出破产请求。4 天后，另外的 78 家子公司也提出了破产请求，继而，最终被联合百货公司收购。

联合百货也是美国最大的零售百货商之一，有多家赫赫有名的连锁零售店。但由于经营不善，于 1988 年提出了破产申请。在中介机构的努力下，加拿大一家房产商最终收购了联合百货和另一家百货公司，合并后的公司继续保留联合百货的名称，原联合百货下属的一些连锁百货商店被出售，将资产变现抵补债务。经过几年努力，联合百货重新走向了正轨，到 1992 年，已有相当的盈利。联合百货试图通过购并的方式扩大经营规模，并怀着“复仇”的心态将收购目标瞄向此时困难重重的梅西公司。

1994 年 1 月，联合收购了梅西约 10 亿美元的担保债权，成为梅西公司的主要债权人。其中，普天寿保险公司是梅西公司最大的有担保债权人。联合百货从该公司手中买下了梅西公司 5 亿美元有担保债权，还买下了普天寿对梅西公司的有担保债权的购买权。这两项加起来达 15 亿美元。购买了梅西的债务之后，联合百货提出了兼并梅西公司和资产重组计划。

1992 年 1 月 29 日，梅西公司以持产债务人的身份筹措了 6 亿美元，得以继续经营。此时，破产法庭将 1992 年 12 月 15 日定为对梅西剩余财产提出权利要求的截止日子。当时，对梅西的权利要求共达 14000 件，总金额达 88 亿美元。梅西请求法庭驳回或除去许多债务索赔。到 1994 年 10 月，梅西成功地否定了约 40 亿美元的债务索赔。经法庭最后确定，梅西公司的债务为 48 亿美元。

联合用其对梅西的有担保债务投资与梅西的其它债权人进行谈判，并提出了资产重组方案。联合百货的计划得到了债权人委员会的支持。但梅西坚决反对联合的计划。梅西公司特别是董事长迈约尔为了保护自身利益，也提出了相应的资产重组方案。梅西公司对本公司估值为 36 亿美元，如果股票价格在其后上涨，债权人还将另外获得 5 亿美元的补偿。

收购与反收购在资产重组方案上争执不下。焦点有二：

一是梅西是否接受联合的收购计划。当时除了联合百货提出收购外，还有数家公司也提出收购梅西。梅西公司 11 名董事中，有 5 名董事支持迈约尔，但其他董事支持联合百货的资产重组计划。由于梅西公司的主要债权人最终转而支持联合百货，因此梅西被迫接受了联合百货的收购计划。

二是梅西公司的资产价值。这一估值涉及到对债权人的补偿问题，引起了各方关注。出于对自身利益的权衡，不同的利益集团提出了相差较大的估值方案。债券持有者对梅西的资产估值为 32 亿至 33 亿美元，估值较高的目

的是因为清算或重组时可以获得较大的补偿。但梅西既不愿意估值过高，让债券持有者获利，也不愿意估值过低，让联合百货以低价收购。

在梅西破产重组中，梅西公司聘请美国一家有名的律师事务所为法律顾问，但是该律所同时也是梅西的重要债权人的法律顾问，因此其中立性和客观性受到了梅西公司债权人和舆论的评论。债券持有人于是聘请另一家律师行为顾问。1994年2月22日，美国破产委员会指定前国务卿万斯为调解人，协调梅西与联合之争。联合百货、梅西公司、债权人委员会以及梅西公司的有担保债权人经过数月的谈判，最终同意了综合后的联合—梅西重组方案，此方案规定联合百货与梅西公司合并，并以现金、债券及股票的形式向梅西公司的债权人分配41亿美元的资产。

1994年12月，美国破产法庭批准了联合百货的资产重组方案。结果是：梅西公司的负债和其它索赔权约为48亿美元；联合百货以3.78亿美元的现金、19.45亿美元的新发行的债券以及18亿美元梅西公司的股权来向债权人支付上述债务；梅西公司的原股东无权参与此次资产重组。

事后证明梅西公司的资产重组方案是一个非常成功的方案。该方案执行后对债权人的资产价格具有积极的作用，债权人的资产价格都有一定幅度的提高，增长幅度最高为114%，最低也有12%的增值。这一方面减轻了梅西公司偿债压力，另一方面也为公司今后的融资活动创造了较为宽松的环境。与之同时，联合百货和梅西公司的业务也迅速发展，避免了由于破产和业务重组对公司的不利影响。

点评：

曾一度辉煌的梅西公司为什么会被昔日的被收购对象所收购？原因再简单不过了。首先，梅西收购别人时过多地采用了“杠杆收购”方式，沉淀了过重的债务。一个背上重背的长跑者，就很难赛过对手。其次，联合百货较早地买下了梅西的“担保债权”，这样梅西事实上已处于联合百货的控制和影响下。第三，在收购与反收购环节上，梅西内部（董事们）发生了较大的意见分歧，又让联合百货钻了空子。特别是，梅西所聘的律师既是梅西的顾问，又是梅西的主要债权人的顾问，律师从自身利益出发，再一次将梅西推到了不利的境地。我国企业在日益兴起的并购中也该吸取这些教训。

赫司特的资产重组

德国赫司特集团成立于 1863 年，以生产染料起家，20 年后进入制药领域，生产出当时第一种安全有效的止痛退烧药。100 多年后，赫司特已成为一家在全球拥有 14.5 万员工、年销售额达 360 亿美元的国际性企业集团，业务领域也逐渐扩展到医疗保健、农业和化工。

1996 年 11 月 6 日，赫司特董事长尤尔根·德曼宣布了该集团成立以来最为重要的一项决定。即从 1997 年开始，赫司特集团将正式转变为一家战略管理控股公司。有人说，靠生产退烧药起家的赫司特集团现在已经很庞大了。在它的各项事业越来越扩大、竞争越来越激烈的情况下，赫司特集团转变为战略管理控股公司，无疑等于给自己服了一剂退烧药。

根据赫司特集团的这项计划，赫司特将把所有的业务部门分离出去，使它们成为独立的法人实体；原赫司特股份有限公司在过渡期后，将成为一个控股公司，主要担负战略管理的使用，不再直接涉及各项具体业务运作。

具体而言，赫司特的医药分部“赫美罗”，将成为总部位于德国的全球性合股公司。该公司的生物技术研究将进一步加强，在美洲和亚洲的地位也将进一步巩固。赫司特的医疗诊断分部“贝林”，有可能寻找合作伙伴，继而成为一个独立的公司，进一步加强在美国的业务和开发新产品。赫司特的农业产品分部“艾格福”，将进一步从一个农作物保护产品公司，发展为农作物产品和营养一体化公司。赫司特的有机化工分部，将并入一个全球性的公司。目前属于纤维部的醋酸纤维业务亦将转入这家公司。赫司特的特殊化工产品分部，将会成为一个独立的公司。赫司特的用于纺织和其他技术领域的聚酯用中间体和聚酯纤维业务分部，将会成为一个全球性公司“特雷维拉”。赫司特的工程塑料产业，也将成为一家独立的全球性公司。赫司特集团内部提供基础设施和服务的各单位或并入各独立的公司，或者也成为独立的公司，通过向集团各公司和第三者提供服务，自主经营，自负盈亏。

据悉，赫司特监事会已基本批准了这一企业重组框架。当然，还有待提交今年 5 月召开的股东大会审批。此后，赫司特将正式转变为战略管理控股公司。

赫司特做出上述战略转变，主要是基于如下考虑：

第一，赫司特的资产规模与组织规模已经很大，因此需要在企业内部把战略管理职责和运营管理职责分开。赫司特董事会将运用少数中央工具来制定和调整长期发展计划。各独立公司拥有运营所需要的人力和物力，享有更高层次的创业自由和营运责任。

第二，控股结构更具透明度，把独立业务实体的实力在市场上曝光。这样，各独立业务实体将不但要受董事会的控制，也不得不受市场的直接监督。同时，董事会和集团管理层的职责也更清晰，其责任是创造更多的附加价值，而不仅仅是单个业务相加的总和。

第三，总公司的职能主要是进行资本运营，控股结构还能创造更多融资渠道，如把单个公司在股票市场上市，使其股值和本身的价值挂钩，由此为股东和潜在的投资者提供更大的透明度。

所有这些，都是为了使赫司特集团得到长期的和可持续的增长。

赫司特拟组建的战略管理控股公司不同于金融控股公司。对于后者，如许多投资银行，它不关心企业做什么业务，而只关心企业是否赚钱。它可以

今天把钱投在一个地方，也可能明天把钱抽走投到另一个地方。而作为战略管理控股公司，它也关心利润，但需要进行行业层次的长期考虑。它不再参与具体业务的经营，但必须设定一个业务发展方向的发展目标。

例如，赫司特给其原医药分部、现赫美罗公司设定的方向就是搞医药。要求赫美罗必须在这个行业成为世界三大公司之一。赫美罗必须按赫司特设定的方向去做，不能改行生产汽车。赫司特百分之百地拥有赫美罗，控制着其业务发展方向，但不参与具体经营。按照赫司特设定的发展目标，在过去两年中，赫美罗通过一系列活动，发展壮大赫美罗。目前，赫美罗确实已成为世界三大医药公司之一。

1997年2月11日，赫司特在法国证券交易所出资53亿德国马克，全部收购罗素优克福公司的剩余股份（1994年起，赫司特在该公司持多数股份），成为罗素公司的唯一股东。这样，赫美罗朝着全球一体化的医药公司又迈进了一大步。经过一系列购并，赫司特的医药业务弥补了以往在北美市场份额不足的缺陷，在美国、日本和西欧都能获取份额，实力得到均衡，并使赫美罗从战略上真正成为一个统一的公司，成为一个更具竞争力的企业。

点评：

由赫司特集团可以看到，某个企业的规模达到适当程度时，就需要使其中各项业务独立为一家法人企业，让该业务去独立经营、自负盈亏。而总公司（或称集团）应发展成战略控股公司，主要从事长期的战略管理。所谓战略管理。不外乎是对已独立的企业进行资产控股管理和发展方向控制，并帮助这些企业成长壮大。至于新建的或还未大到需要独立经营的业务，则应由战略控股公司的新事业部门直接操办。这种企业管理结构，或许更适合于中国的国企改革。

柯宁的合资及兼并式创新

柯宁玻璃公司在很多人心目中不能算作一个不断创新的公司。但是，自从 1851 年创建以来，这的确是这个公司已经实现的事实。今天，柯宁公司已成为有资产 15 亿美元的生产陶瓷、卫生科学和电讯产品的公司。除此之外，它还拥有其他公司的很大一部分股份，每年向柯宁公司不断提供红利收入。

詹米·霍顿，创始人的后代和最近被任命的董事长，追溯了公司历史上的几次重大变革。开始时，柯宁公司只是一个制造特种玻璃——桌上用具、装饰玻璃、药瓶和铁路信号灯的公司。1879 年，柯宁公司与通用电气公司的创始人托马斯·爱迪生合作，从事白炽灯光的试验。据说爱迪生选择柯宁公司是慕名而来的，因为柯宁公司作为以研究为基础的公司已名声在外了。到 1900 年公司基本上是一个出售特种玻璃制品的灯具公司。

1908 年，柯宁公司建立了研究实验室，在美国的工业界中，它是最早进行基础研究的公司之一。经过一段反复试验摸索的过程，试验室研制出了派热克斯玻璃，使柯宁公司一下子打入了消费品市场。

实验室还做出了其他的重大成就。例如，柯宁公司的重要创新之一是一种带状机器。在这种带状机器上，热玻璃从连续移动的传送带上漏下，同时从下方用压缩空气把漏下的玻璃吹成灯泡。这种带状机器今天每分钟可产 2000 个灯泡。正是这种机器，使得电灯泡成为每个人都买得起的东西。

柯宁公司用合资和兼并来保持革新步伐。例如，另外一个从试验室研制出来的玻璃生产方法是“上拉工艺”，即从热玻璃锅里拉出玻璃管。上拉工艺把制造不同直径的玻璃管的大规模生产变为现实，其中小的玻璃管像温度计一样细。由这个技术又发展成“纺”玻璃的能力，也就是把玻璃造成纤维的技术，其最终产品玻璃纤维在今天的建筑业中得到了广泛应用。柯宁公司与欧文斯——伊利诺斯公司合资的欧文斯——柯宁公司随后于 1938 年成立。

1930 年，柯宁又开始了二氧化硅（玻璃的原料）和塑料的试验。1936 年，它试制出了硅，今天在工业和医疗上得到了广泛使用，如乳房植入体就是硅产品应用的一个实例。道化学公司具备生产和销售该产品的基础，因此又建立了道——柯宁公司。

为美国国防部生产战争时用的雷达灯泡的工作，改进了柯宁公司的灯泡成型技术。在此基础上，柯宁公司开发了离心铸造技术。世界上第一个显像管把柯宁公司又带进了电子学领域。昔格纳的克斯公司的加入又使柯宁公司朝这一方向更迈进了一步。但进入竞争激烈的电子元件行业对柯宁公司来说，被证明是走得太远了。因此柯宁公司将昔格纳的克斯公司于 1970 年末卖给了北美飞利浦公司。

然而柯宁公司仍然坚持经营电子业务，并且建立了生产电容器和电阻器用的陶瓷的生产场所。这一行业和柯宁在光导材料方面的牢固地位为它在电讯业奠定了基础。波导研究开始于柯宁公司，特别是从贝尔实验室获得重大技术秘密后，这方面的研究扩大了。

柯宁公司对于医疗产品采取了同样的作法，革新制造酶用的多孔性玻璃，并利用其替代品孔性陶瓷，柯宁公司也就此进入了生物技术、医疗器械、医疗诊断和医疗服务领域。这里他们与生物技术的先导公司日内坦克合资，

同时收购了吉尔佛特实验室、梅特·帕斯（卫生试验室）、以及堪萨斯城生物所。

当然，柯宁公司并不是十全十美的。例如，他们仍然保持着眼科眼镜的主要制造商的地位，却失去了重要的塑料透镜市场，而后者已是眼镜行业重要的组成部分。

柯宁公司及早地采取进攻战略，同时又设法保卫现有业务。这些转变的结果是使它能够持续发展，1987~1989年其收入增长了100%，达到2亿美元，其股票价格也上涨了一倍。但这些都发生在不活跃的陈旧的玻璃行业。

点评：

合资和兼并也是加速创新的方法。柯宁公司的经验表明，它之所以能够在较大范围的产业领域内跨越，从而总是在收益率较高的行业内经营，主要是不仅依赖本公司的研究和开发，而通过合资和兼并来吸收和进行新颖的创新，从而保持本企业的生命力。

曼谷银行的成长之路

曼谷银行是东南亚地区最大的商业银行，曼谷银行的发展主要来自于推行现代化经营方式，开拓海外市场和给制造业贷款三条道路。

在泰国银行的排名中，曼谷银行总是居于首位，在利润、总资产两方面遥遥领先，远远超过了居第二位的泰国农民银行。1992年总收入达760亿铢，纯利润为160亿铢，总资产达6660亿铢（约合370亿美元），各项均为第一，尤其总资产远远超过了居第二位的泰国农民银行的360亿铢。即使在东南亚各国的银行排名中，曼谷银行也占绝对优势。

1985年泰国经济出现严重萧条，这给曼谷银行的经营投下了阴影。但是，1986年以后，随着经济的高速增长，1992年它的总资产与1985年时相比，扩大了4倍多，存款额也扩大了2.5倍。

曼谷银行是1944年2月开张的。当时泰国有12家商业银行，其中7家是外国银行。当地的商业银行有5家，曼谷银行是作为居第六位的当地银行而设立的。当时发起人之一就是陈弼臣。说到曼谷银行的发展史，与陈弼臣的作用是分不开的。陈弼臣1988年1月3日因心脏病走完了73年的人生之路，他生前一直保持着泰国金融界巨头的地位，影响力是相当巨大。他还是拥有金融、保险、商业部门等60多家企业的陈弼臣集团的总裁。而且，他对该集团及由140多家银行的主要贷款对象组成的整个曼谷银行集团也具有影响力。

曼谷银行腾飞的重大原因就是陈弼臣推行了银行现代化经营管理。泰国华裔企业尤其在金融部门，家族经营是极为普遍的，即使在今天这种倾向也没有改变。但是，陈弼臣一开始就不管出身门第与学历，注重根据能力录用人材。

陈弼臣上任不久，聘请了毕业于法政大学、当时经营会计事务所的汶初·洛扎纳沙天（黄闻波）担任会计部长。此人在促进会计工作的现代化方面作出了很大的贡献，同时，作为陈弼臣的心腹，也是加强银行内部管理的中心人物，他后来出任财政部长，成了政治家。

作为经营管理现代化的一环，陈弼臣还聘请了经营律师事务所的巴实·干扎纳越（许敦茂），此人后来成为曼谷银行的董事长。另外，现在作为PSA集团总裁的波尔·西提·安内也是陈弼臣聘请并任命为曼谷银行纽约分行行长的。

陈弼臣致力于发现人材、根据能力录用人材的同时，积极推行银行业务的现代化与多样化。1955年，他在泰国率先实行定期储蓄存款。曼谷银行还是最早向农民提供信贷的银行，开设路边银行、女子专用银行也是第一家。另外，与国家推行社会经济计划相呼应，1966年曼谷银行开始提供贷款扶植中小企业。1969年，又率先引进计算机，实现银行业务的科学化。

陈弼臣还热衷于开拓海外市场，这对曼谷银行的发展也作出了重大的贡献。最早在海外开设的分行是1954年开设的香港分行，其后，1955年于东京，1957年于新加坡、伦敦，1959年于吉隆坡，1970年于大阪依次开设了分行，不断扩大海外分行网络。80年代后期，曼谷银行海外已有15家分行与事务所。顺便说一下，泰国第二大行泰国农民银行最早在海外开设分行即伦敦分行是在1975年。

1992年，曼谷银行又在中国广州开设了分行。据说曼谷银行是首家在广

州被允许开设分行的外国银行。另外，曼谷银行在中国的汕头、厦门也设有分行，在中国共有 3 家分行。中国是陈弼臣（梭蓬帕尼一族）的祖国，在中国投资也许是他多年的宿愿。另外，与越南的开放政策相呼应，曼谷银行已开始密切注意越南潜在的增长能力。

积极给制造业贷款，这给曼谷银行的发展也起了很大的作用。陈弼臣很早就积极给大米、纤维的出口商提供贷款，60 年代末，可以说几乎泰国所有的主要大米、纤维出口商都加入了曼谷银行的系统。而且这些出口商都得到了发展。

进入 70 年代，随着国家社会经济开发计划的深入，曼谷银行积极给经济增长较快的制造业贷款，其中就有著名的正大集团和联合集团。

正大集团本来是以饲料业与养鸡业为中心而发展起来的，在农产品贸易方面是泰国最大的集团。他们还插手与纤维相关的产业，黄麻编织袋产量居泰国第一，除此之外，正大还生产地毯与涂料，并经营跨行业的进出口业务。

联合集团则是以联合工业公司、联合纺织公司、联合钟纺公司等纤维及相关部门组成的集团。它和生产日用品的 SPI 集团有着密切的联系。除此之外，曼谷银行还向丰田、泰国东邦人造纤维、帝人聚酯等日资企业提供贷款。

就这样，曼谷银行通过实现现代化经营管理、开拓海外市场、积极向制造业投资等手段，在 50 年代与 60 年代取得了飞速发展，从而成为东南亚地区最大的商业银行。

点评：

注重对热门行业投资有利于提高投资回报率。曼谷银行 80 年代的迅速增值，主要是其积极调整了投资对象。80 年代后半期，从以往的向传统产业提供资金开始转向对汽车、石化等现代产业部门进行投资或融资。其中一例就是参加了位于东部沿海工业带一角的马普特石化项目。1989 年，曼谷银行成立了曼谷聚乙烯公司，直接进行聚乙烯的生产。同时，它还积极对其它石化项目进行融资。

高尔特和哈里斯的并购奇迹

并购可以促进企业变化，这在高尔特和哈里斯公司的发展中表现得非常明显。

高尔特公司在其 1983 年年报中宣布：“高尔特公司将在 1984 年完成公司历史上最实际的改革，从多种工业品制造商转为全部生产电子产品的公司。”记录证实了他们的声明。

1980 年，当比尔·耶尔维萨克开始掌权时，高尔特公司还是一个销售额 1.24 亿美元和盈利 420 万美元的电池和引擎设备公司。1984 年，其销售额已达 15 亿美元（平均销售额增长率为 17%），收入为 8600 万美元（平均增长率为 21%）。从 1987 年到 1989 年，其年销售额达 20 亿美元，而收入达 2.2 亿美元。而且高尔特公司开始不生产电池和汽车备件了，而正向电子产品方面进军，如砷化镓芯片、电子医用产品（如插入式血压测量系统）、32 位微处理器、成象和制图软件，这是自动设计的关键，也是工厂自动化的关键。如果高尔特公司仍然停留在电池和发动机备件的生产上，那么它毫无疑问地只能是现在高尔特的影子了。

实际上，高尔特公司在比尔·耶尔维萨克接管后经历了两次变化。第一次是在他刚刚进入这个王国的时候，高尔特公司收买了克莱维特公司，一个锗半导体公司。克莱维特也制造电池和其它工业产品。耶尔维萨克为这家虚弱的公司付出了一笔高于赢利 20 倍的巨款，也正因为如此，使耶尔维萨克进入了梦寐以求的电子行业。1977 年，高尔特公司兼并了资本 5.03 亿美元的 ITE 帝国公司，一家生产电闸和其他配电产品的公司。当电气产品扩大了高尔特公司的电池生产线的时候，第一个“新高尔特”就形成了。但事情并没有像高尔特的预料那样发展。石油价格上涨，作为 ITE 老客户的公用事业部门削减了他们的订货。利润和收益开始滑坡。利润在 1978 年为 1.01 亿美元，到 1980 年竟降到 7300 万美元。一切控制业务的努力都无济于事。常务董事们离开了，董事长也离任了。

在这个关键时刻，比尔·耶尔维萨克进行了第二次变革。正如英国杂志《今日管理》所说，“随后的一年（1981）比尔·耶尔维萨克做了一件离奇而了不起的事情。他将整个公司肢解了”。对英国来说，这是离奇的举动，而美国投资界却认为“这简直就是轰动一时的创举。首先，能够感觉到重新部署的需要是很有洞察力的。有胆量进行这样的布署就更有勇气，而切实实施这一部署，华尔街认为这是高明的一招”。

谁能否认这是勇气，高尔特公司以 3.75 亿美元卖掉了它的价值 4.85 亿美元的工业集团，同时又卖掉了销售额为 1.02 亿美元的公司的另一部分。销售额 1980 年为 22 亿美元，到 1983 年已经跌到 16 亿美元，而收入基本持平，但他们手头却有了流动资金，债务/资本之比从 1979 年的 41% 下降到 1983 年的 26%。

高尔特公司又通过兼并系统工程实验室（它制造超小型微机）、美国微机系统公司（它生产一系列特殊用途的集成电路）、德安查系统公司（它制造以计算机为基础的高效影相加工系统）、康比昂公司（它曾为美国电报电话公司高性能 UNIX 系统设计软件）、戴克希尔公司（它制造砷化镓场效应变压器），确立了自己在电子工业中的牢固地位。而且不久，就在高尔特公司摆脱了较成熟的防御性产品（如高压开关设备）之后，他们渡过了十分困难

的时期。

股票市场早已把这一切视为“高明冲击”，股票价格由每股 10 元升至每股 70 元。到 1984 年底，《华尔街杂志》报道说：“该战略已经起了作用，因为许多分析家已对该公司表示乐观。”范刘·拉埃投资咨询服务中心曾预计到 1987~1989 年之间，股票可从每股 70 美元提高到 100 美元。美国汽车公司前董事长罗依·查宾说，高尔特公司魔术般的变化“简直是一次小的工业奇迹”。

哈里斯公司是一家在费罗里达州梅尔本有 20 亿美元资本的电子和通讯公司。在公司所有的产品经营中，它都处于市场和技术的领先地位，但在其发展初期并非如此。在 1967 年，哈里斯公司叫哈里斯·因特泰普，虽然它有制造收音机和电视台发射机的小业务，但是它还只是以克利弗兰为基础的机械印刷机的一家生产商。后来，哈里斯公司经历了《福布斯》杂志于 1980 年所说的“非凡的蜕变”。

今天的成长阶段要追溯到 1967 年，当时公司是以克利弗兰为基地，名叫哈里斯·因特泰普印刷机公司，它的董事长是 64 岁的乔治·S·戴佛利，公司当时销售额不足 1000 万美元。展望未来，戴佛利正确地想到了印刷文字和口头文字在电子行业的结合，而且认识到他必须把电子技术诀窍引入机械印刷过程。

戴佛利和他的合法继承人，理查德·B·杜勒斯总裁，花了 5600 万美元收买了以佛罗里达为基地的雷迪埃欣有限公司，一家高技术空间和军工公司。

戴佛利的做法代价高昂。收买雷迪埃欣有限公司的价格超过纯财务建议的价值，不断引进新产品的费用砍掉了收入，使公司从 1968 年到 1975 年的效益基本持平。

然而事情有了突破，销售额从 1975 年的 4.79 亿美元上升到 1981 年的 15.5 亿美元(年增长率为 22%)，在同一个时期，收益从 90 万美元上升到 9180 万美元。尽管 1975 年是公司收入很坏的一年，但这仍是一个了不起的记录。

哈里斯公司开始采用它新的电子学技巧，并把这些技术引入整个国家的报纸印刷所，试图以电视终端代替打字机。除此之外，哈里斯公司改进了传真照片的发送技术。简而言之，它用新技术向自己旧的腹地进攻。

但印刷业也没有被忽略。1980 年，哈里斯难于满足其价值 25 万到 500 万美元的卷筒纸偏转印刷机的订货量，这种机器是取代老铅字印刷机的。

随着公司继续成长，它利用其国防工业的经验，进一步与通讯技术结合。1980 年，哈里斯公司与法利农公司合并，法利农是一家高技术电话设备公司，哈里斯公司通过此举发展了电子元件的制造能力。1980 年它的集成电路的销售额在美国名列第十位。同时哈里斯声称它的利润仅次于英特尔公司，名列第二位，而德克萨斯仪器公司、范查尔德和摩托罗拉公司远在其后。公司自己声称自 1962 年步入电子业以来，他们只有一年没有盈利。

所有迹象说明哈里斯公司已经开始了它的第二次变革。它开始涉足于国际商用机器公司、施乐公司和当时王安公司正在角逐的领域——办公室产品。尽管刚起步时仍然艰难。为了搞出第一个系统，软件解决不顺利，拖延了很多时间，到真正走上市场的时候，产品还不具有真正的优势。为了支持它的地位，哈里斯公司购买了拉尼尔公司 2.8 亿美元股票。拉尼尔公司曾经在文字处理系统市场里占上风。为了支付收购费用，哈里斯公司卖出了它的防御性的老产品生产线——印刷机生产线，换取了 2.3 亿美元的现金。这一

举再次挫伤了正常经营和股票价格。但是范刘·拉埃投资咨询服务中心肯定了这一做法，并认为销售额在 1997 年到 1999 年间可望超过 30 亿美元，而收益达到 1.9 亿美元。如果哈里斯公司能够达到这个目标，这就是一个公司成功地同时执行进攻和防御战略的例子。

点评：

1. 并购可以促进变化。随着现代商业竞争的加剧，变化已成为企业发展的灵魂。但变化可以用两种方式实现即内部变化和外部变化，哈里斯公司强调了后一种方法。例如 5600 万美元收购雷迪埃欣有限公司，1980 年与哈和农高技术电话设备公司合并，为进入办公室产品领域，购买于 2.8 亿美元的拉尼尔公司股票。

2. 并购是实现企业经营转换的重要方法。高尔特公司原来并非全部处在电子行业，但却在短短的几年内实现了企业经营所处领域的大范围转换，而它的基本实施方法就是并购。由此可见，收购和兼并是实现转换的快速方法，完全依赖企业自己内部发展，不但需要较长时间，而且往往易错过时机，在竞争中落后。

“君万风波”始末

1994年春，深圳股市正处于低迷市道，一件非同凡响的新事件爆发了，这便是“君（安）万（科）风波”。

1994年3月28日，深圳市新一代实业有限公司等4家万科主要股东授权君安证券有限公司作为财务顾问。

3月29日，万科召开第四届董事会第六次会议，新一代公司、海南省证券有限公司、中国新技术创业投资公司等到会，新一代等提出对万科现行经营状况作调整，董事会形成共识。

3月30日，君安代表新一代公司，海南省证券公司、香港俊山投资有限公司和创益有限公司（4家共持万科股份占其总股本的10.73%）召开新闻发布会，向万科全体股东倡议：对万科产业结构及董事会作重大改组。君安称此行动已事先上报深圳证券主管机关及万科董事会。君安发言人何伟解释，君安只是作为这4家公司授权委托的财务顾问处理以上提议，而君安本身没有直接或间接持有万科A股。君安曾作过万科B股的主承销商，由于后来B股市场起变化，君安公司履行承销职责，由其关联公司认购了剩下的B股。

君安总裁张国庆也在会上表示，这次只是代表股东对万科提出合理的建议行动，不会涉及万科的分红派息。张国庆还谈到，这次4家公司中原包括中国新技术创业投资公司，其持股占万科股本的2%左右，但其后来退出。

在君安公司介绍情况后，万科公司董事长兼总经理王石应记者要求发表了意见。他首先表示不希望此事给市场造成万科被收购的假象。王石认为君安对万科的研究报告具有专业水平，但是他指出，万科1993年度房地产利润有所下降，股权投资利润所占比例相应提高，是正常的市场互补行为，而万科房地产盈利仍维持在一个较好的水平。会议结束时，万科董事会秘书郁亮当众宣读新一代公司的声明（复印件）：新一代不参与君安此次活动。

当日深圳股市掉头向下，自187点跌至183.6点，然而万科股票上午开盘后即表现坚挺，有一定的收集行为。下午开盘不久即从12.6元跳空而起，直冲13.9元。之后虽受到大量抛盘打压有所回落，但在13元附近有较大支持，收市上升11%以上，成为当日股市上的“明星”。

3月30日，君安代表部分万科股东举行新闻发布会后，万科两次向深交所提出停牌申请，并就有关情况予以公告。深交所也接受其申请，使其A股停牌两天，B股停牌一天，让大量投资者获得知晓信息的机会，并避免了万科股价不正常波动。

3月31日，君安在《中国证券报》、《深圳特区报》上发布关于万科业务重组的改革建议，其中有许多新见解，作为对君安的回应。

万科企业股份有限公司以贸易起家，目前已发展成为一家涉足房地产开发、股权投资、贸易、工业及文化产业等的多元化集团公司。1993年万科的上述各项业务全面展开，而房地产开发是预定的主营项目。但据悉，该项利润实际上并未达到预期水平。为此，君安提出“业务透明度”的概念，对多角化经营的利弊发表了与众不同的意见。

君安认为，根据现代企业管理理论，业务透明度指一家上市公司的利润来自其主营业务的比重，以及主营业务的集中程度和稳定性。在国内上市公司中，深南玻被国外投资人士评为业务透明度最高的公司之一，1993年该公司90%以上利润来自单一的玻璃制品生产的主营业务。而万科业务多元化，

房地产作为主营项目的利润只占总利润的 35%左右（1993 年实际估认数），复杂的多元化经营结构分散了公司的资源和决策层的经营重心，已不能适应现代市场竞争。对此，倡议书提出了收缩其他业务，扩大主营产品比重的具体措施。

股权投资是万科的另一特色。万科在国内上市公司中较早进行股权投资，对公司资本积累起到积极作用。但君安认为，股权投资获利丰厚的历史即将过去，随着国内股市低迷、调整和供求关系变化，股权投资利润率也大大降低，将此带有很大随机性的业务作为主营方向已不再合理，应有一个稳妥的了结。

另外，万科 1993 年股权投资的重大举措之一——参股申华，亦受到君安的质疑，君安认为，万科在上海业务比较成功且已具规模，无需参股申华即可达到进一步开拓上海的业务的业务的目的。而“宝延”风波后参股市盈率达 50 倍以上的“收购概念股”申华，亦是在错误的时间选中了错误的对象，对万科没有好处。

当日下午 2:00，万科召开情况说明会，否定君安起草的改革倡议并出示新一代公司的两份文件：一份是撤销对君安的授权委托，另一份是委托万科董事长王石全权代表新一代负责此次事件的善后处理工作。

4 月 1 日，深圳新一代实业有限公司举行记者招待会，主要发言人张西甫宣读一份发言，声明新一代已退出授权君安的活动。

同日，在君安证券公司及部分证券商的座谈会上，发言人何伟表示：只要持有 1 股的股东委托我们，“改革倡议”行动就将继续。假如委托君安的股权不是法定可以提出议案的数量，君安可以发起征集股民签字授权的活动，以达到 10%以上的股权要求。

4 月 2 日，万科董事长王石得到特发公司（新一代公司的母公司）的正式授权，作为新一代（万科最大的股东）的代表处理此事，王石在记者采访时透露：新一代公司全力支持万科公司的管理层，如有必要，新一代随时准备支持万科股份。

4 月 4 日，深交所副总经理柯伟祥约见君安证券公司总经理张国庆和万科董事长王石，希望双方就近日所谓“君万之争”本着友好合作的态度，尽量努力将事态向积极的方向推进。双方均表示接受这一建议。

在随后召开的深圳上市公司股权代表座谈会上，王石和上市公司的代表讨论了这件事给上市公司、股东和股市管理层带来的各种影响。王石认为，从当天的万科股价表现上看，“君万之争”已告一段落，但类似的事情将会继续在市场上出现。以后上市公司股东向公司的管理层提意见，到底应该采取何种方式，这是一个值得探讨的问题。

自此，在管理层的出面调解下，“君万之争”没有演变成西方流行的“委托书收购战”，而以握手言和告终。

点评：

1. 股市收购的出现，标志着我国企业的成熟，为企业产权货币化、证券化，以及社会资源在合理流动中谋求高效组合提供良好的条件，为我国经济走向市场的进程留下意味深长的一笔。随着证券市场的规范化发展，企业改制的增多，上市公司的收购重组现象在我国将日益扩大。

2. 本案例是中国收购兼并中出现的新现象，虽然不是一般所言的通过取得一家公司大多数股权、成为第一大股东而控股收购或全资收购，但属于收购的一种特殊形式——委托书收购，即通过征

求委托书，在股东大会上获得表决权而控制董事会。尽管本案例——君安万科“风波”在管理层的调停下得以和解，但已具备“委托书收购”的雏形。

这次“风波”虽未演变成“收购”，但亦起到了股东对上市公司经营管理的监督作用，使上市公司管理者时时警醒，对中国的股份制改造有启迪意义。

保定市板纸厂的辐射兼并

保定市板纸厂（简称板纸厂）是一个集体所有制企业，于1977年建成，占地6万平方米，建筑面积8400平方米，主要设备有纸机2台，固定资产原值405万元，净值329万元，职工426人，是一个小型工业企业，其产品是普通箱板纸，该厂隶属于保定市轻工业公司。由于板纸厂产品单一，企业管理混乱，加上机构臃肿，人浮于事，企业规章制度不健全，造成板纸厂从1977年至1986年连续9年亏损。到1986年板纸厂亏损182万元，银行贷款及外债共586万元，实际上是一个未宣布破产的破产企业。1986年3月，经过市政府牵线搭桥，实力雄厚的国营604造纸厂承包了板纸厂，当年就实现利润20.9万元，板纸厂出现了建厂以来第一个盈利年。它以后来者居上的英姿开始矗立于企业竞争之林。

保定市永华餐巾纸厂（简称永华餐巾纸厂）是1984年由待业青年和部分农民集资23万元，贷款60万元兴办起来的集体企业，有职工110人，占地2600平方米，固定资产30万元。由于人员素质差，没有企业管理经验，各项基础工作落后，产、供、销脱节，产品一直打不开销路，从建厂到投产一年多的时间内，只生产了十几吨餐巾纸，亏损18万元。因银行停止了贷款，企业陷入了走投无路的境地。

板纸厂摆脱亏损局面后，面对激烈的市场竞争，要想巩固、发展，立于不败之地，就必须扩大生产规模，增加适销对路的产品。他们通过对市场和现有产品的分析，认为餐巾原纸深加工是发展的方向，于是决定扩大餐巾原纸的深加工规模。而要发展生产、扩大规模，就需要有场地、动力和资金，这对于一个刚刚起死回生的企业来说，无疑是个难题。在保定已有的企业兼并的启发下，板纸厂厂长萌生了“借水行舟，借船出海”的想法，并开始寻找兼并目标。而永华餐巾纸厂为了摆脱困境，也正千方百计寻找出路。一个要求发展，一个要求生存，商品竞争把这两个企业引上了兼并的道路。

在保定市经委协调下，板纸厂开始兼并永华餐巾纸厂。兼并主要经历了以下几个过程：

由市经委牵头，首先进行了清产核资工作。组织市轻工业公司、板纸厂和永华餐巾纸厂的有关人员组成了清产核资小组，对永华餐巾纸厂的全部财产进行了清点，按帐查物，登记造册，摸清了家底。清查的结果是：永华餐巾纸厂固定资产30万元，流动资产33万元，资产共计63万元，总负债82万元。在清产核资，摸清家底和市场调查的基础上，进行了可行性论证。为此，板纸厂算了三笔帐：第一是投资帐。在生产工艺上，永华餐巾纸厂属于餐巾纸的深加工。如果板纸厂再建一个与永华餐巾纸厂同等规模，年加工600吨压花车间（包括购地、买电、买设备、建厂房等）共需投资80万元。

第二是时效帐。建设一个压花车间，从设计、土建、设备安装、试车、订货、培训人员到打开销路，需要一年半的时间。也就是说，如果将永华餐巾纸厂并入板纸厂，可以提前一年半生产出新产品。按年加工300吨（折半）计算，每吨原纸售价2800—2900元，加工成餐巾纸每吨售价9000元，每年可以增加产值180万元，增加利润68万元，少付息14万元。

第三是社会效益帐。实行兼并后，一则可以避免重复建设，为国家节约资金80万元；二则可以归还银行贷款、外地贷款和职工集资款，不仅有利于国家，而且还可以改善与兄弟单位协作关系，维护职工的利益。

根据上述分析，如果板纸厂以承担永华餐巾纸厂 82 万元的债务为代价，接受 63 万元的资产，兼并永华餐巾纸厂，表面上板纸厂吃亏 19 万元。但是，由此而可以提前一年半投产，获得 68 万元，少付利息 14 万元。也就是说，一年半以后，等于花 19 万元买到了一个价值 80 万元的车间。经过论证，板纸厂以承担永华餐巾纸厂全部债务为代价，兼并永华餐巾纸厂的方案是可行的。

在可行性论证的基础上，板纸厂和永华餐巾纸厂进行了谈判，并达成了兼并的协议。具体内容如下：

1. 永华餐巾纸厂并入板纸厂，做为板纸厂的一个分厂，人、财、物、产、供、销统一由板纸厂管理。
2. 板纸厂承担餐巾纸厂的一切债权债务、取消永华餐巾纸厂的厂名、法人地位，停止一切独立的经营活动，撤消其银行帐户，由板纸厂取代。
3. 对原永华餐巾纸厂的干部、工人全部留用，与板纸厂的工人同等对待。原正副厂长为分厂正副厂长，并由板纸厂派 4 人充实力量，加强管理。
4. 兼并后，按照板纸厂的管理制度和管理方法，实行统一管理。

谈判达成协议后，由双方的主管部门即市轻工业公司和南市区经计委审查同意后，报市批准，并办理交接手续。

在审查报批的过程中对此兼并活动进行了法律公证，即将板纸厂兼并永华餐巾纸厂的协议书、交接工作备忘录和市有关部门对兼并的批复以及财产清单等交司法部门公证。

上述工作完成后，由工商管理局吊销原餐巾纸厂的营业执照，增加板纸厂营业执照中餐巾纸的经营项目。

最后严格按照兼并协议书的规定，在主管部门的协助下，由板纸厂组织实施，力争早见成效。到此，保定板纸厂兼并保定永华餐巾纸厂的工作顺利完成。

后来的事实证明，板纸厂兼并永华餐巾纸厂收到了显著效果，具体如下：

一是扩大了生产规模。板纸厂兼并永华餐巾纸厂后，板纸厂增加了一个年产 600 吨餐巾纸的车间，相应增加了一种适销对路的新产品。

二是提高了经济效益。兼并后的板纸厂 1987 年完成工业总产值 625 万元，比兼并前的 1986 年增长 31%；完成产量 7978 吨，比 1986 年增长 18.65%；完成销售收入 727.6 万元，比 1986 年增长 34.79%；在各种原材料涨价和职工调资，成本增加 63.95 万元的情况下，实现利税 103 万元，比 1986 年增长 4 倍。

三是救活了一家亏损企业，永华餐巾纸厂被兼并前，发不出工资，拖欠贷款，给政府带来了很大麻烦。被板纸厂兼并后，工人有活干，月收入增加了一倍多，拖欠的贷款也已经还清，使一家濒临破产的亏损企业焕发了生机，促进了社会的安定团结。

点评：

本案例是被承包企业进行企业兼并，其主要特点可大致归纳如下：

1. 通过法人承包将劣势企业的经营权转让给优势企业，使劣势企业起死回生。具有雄厚经济实力和技术管理优势的全民所有制企业 604 厂，使板纸厂扭亏为盈，成为一个生机盎然的新型企业，在此基础上，力求发展的板纸厂又兼并了资不抵债的永华餐巾纸厂，实现了辐射兼并。

2. 以出资购买方式实施兼并，集中了被兼并企业的产权和经营权。板纸厂以购买永华餐巾纸厂

厂房、设备、支付地租并承担内外债务共 82 万元为条件，实现了板纸厂和永华餐巾纸厂两个集体所有制企业之间的兼并。这种兼并本质上是资产所有权的有偿转移。但是有偿并不一定等价，只要双方认为有利，各得其所，兼并就可以进行。这种非等价的资产转让，也为其它所有制企业之间的兼并提供了借鉴。

3. 被兼并企业与兼并企业的职工在政治地位和经济待遇方面一律平等，防止了被兼并企业的干部工人产生低人一等、不光彩的思想，两厂职工感情融洽，保证了兼并顺利进行并取得圆满的结果。

渤啤改入“澳籍”

1995年1月10日，是一个极普通的日子，对于天津渤海啤酒厂来说却是极其重要的，这家有十多年历史的国有企业换了主人，其实严格说来，渤啤从1994年8月8日被宣布破产那一天起已经不存在，1月10日只是按照法律程序由天津市渤海啤酒厂破产清算组对其财产进行公开拍卖。

拍卖现场颇具有戏剧性。原定于上午9点开始的拍卖到近10点才开始进行。据说在等什么，而拍卖过程进行了不到半个小时便结束。拍卖完以后，买方和被卖方的法人代表均无踪影，天津市高级人民法院召开了一个新闻发布会。

拍卖现场的主持人念的第一段话是：“天津市渤海啤酒厂破产清算组根据《中华人民共和国民事诉讼法》第二百零一条及第一次债权人会议决议，并征得天津市高级人民法院同意，决定对天津市渤海啤酒厂之全部财产（包括厂房、土地使用权）进行公开整体拍卖，为便于此次拍卖活动顺利进行，特制定本拍卖规则，以资共同遵守。”

在天津市高级人民法院的监督下，拍卖现场显得很规范。当拍卖人叫出拍卖底价5400万元以后，只有一家公司的法人举着15号牌子应答，其后拍卖主持人再次重复叫价金额，无人竞答，主持人连叫二声，便以锤击板，表示拍卖成立，进行了渤啤的产权转让签字仪式。

这唯一参加竞买的公司是澳大利亚富仕达集团在天津的一家合资企业，与其法人代表郑成辉一同签字的是天津市一轻局的副局长刘洪起，一轻局是渤啤的主管上级，在此之前，天津市高级人民法院指定刘洪起为渤啤破产清算组组长。

来自澳洲的富仕达集团对中国啤酒市场有勃勃雄心，根据富仕达集团的发展计划，将在天津北辰区建成国内最大的啤酒厂，年产达30—40万吨啤酒。此前，富仕达集团已在渤啤所在的北辰区购买了300亩地，收购渤啤成为其在中国建设大型啤酒制造和销售中心关键的一步。郑成辉表示事先并未想到会无人和其竞价叫买，能够轻而易举地以低价收购渤啤令他始料未及，但他对收购结果表示满意。

天津市高级人民法院在拍卖和签字仪式结束后举行了一场新闻发布会。公布的三个数字是：据天津清算事务所经过财会清算，确认天津渤海啤酒厂的资产总额价值约为9800万元，渤啤负债额近1.8亿元，拍卖渤啤后所得5400万元中约有一半将用于优先安置企业职工。

在天津高级人民法院的这次新闻发布会上，天津市经委调整工业办公室的政府官员代表答记者问说，这是一次大胆的尝试。他对这次拍卖的评价是：“渤海啤酒厂申请破产后，其资产、债务清算和案件审理过程始终按照国务院有关规定和法律程序进行。此案将保证企业职工的合理安置和债权人债务的合理补偿。”

天津渤海啤酒厂，始建于1981年，总体规划分三期建成，最终形成年产11万吨啤酒的生产能力，一、二期工程已于1986、1990年相继完成，并投入使用。二期工程设计能力为年产啤酒5万吨，实际综合能力最高产量只达到年产2.5万吨左右。渤啤已投产使用的设备766台套，并存有引进南斯拉夫尚未安装的设备190箱。

据说正是这些从南斯拉夫来的洋货让渤啤借贷频频，以致最后倾家荡产

的。至今这些来路可疑的洋货，已经因“水土不服”，丧失了原有的价值。渤海更由于亏损严重，流动资金枯竭，从1993年10月起职工陆续放假回家，同年12月又因无力缴纳电费，电力部门采取停供动力电措施，从此，企业生产经营处于停滞状态。

天津市高级人民法院于1994年5月30日受理了债务人天津市渤海啤酒厂申请破产还债一案。经审查；申请人天津市渤海啤酒厂严重亏损，不能清偿到期债务，已符合破产条件。天津市高级人民法院依照《中华人民共和国企业破产法（试行）》第23条之规定，于1994年8月8日以高经破裁字第1—1号裁定宣告天津市渤海啤酒厂破产。

根据《破产法》第二十四条规定，8月12日，经天津市高级人民法院与天津市人民政府协商，成立了渤海啤酒厂破产清算组，8月15日，清算办公室正式进驻渤海。清算组得出的结果是：截止到1994年8月31日破产企业的资产总额约为9392万元，负债1.77亿元。其中银行贷款为1.62亿元。而债权人申报的结果是：共有83户申请债权，申报总额为2.14亿元，和渤海帐面总金额的约1.7亿元大约有4000万的出入，在得出渤海的“家底”后，经债权人会议讨论的结果是：采用公开拍卖的方法对渤海进行整体拍卖。1994年12月30日，天津市高级人民法院分别在《天津日报》、《人民日报》发布拍卖公告，这期间，先后有德国、荷兰、韩国、香港、马来西亚、澳大利亚等国家和地区的外商表示有整体购买的意向，这其中，马来西亚的麦康集团、澳大利亚的富仕达集团愿望迫切。

但是直到1995年1月9日，只有富仕达集团申请参加竞争，并交纳270万元的保证金，而按照拍卖规则，只有在1月9日之前交纳保证金的应买方才有资格能参加1月10日的竞买。这便出现了1月10日破产拍卖现场出现的一家叫价，以底价成交的局面。

渤海以5400万元底价进行了产权交易，知情人既感到意外又感到意料之中，渤海清算组的一位人士曾透露：渤海有些设备由于长期不用、保养不当等原因，已出现锈蚀，特别是生产啤酒的主管道生锈比较严重，如不尽快整体处理，财产将随之贬值，造成损失不堪设想。后来法院公布的渤海的资产价值和清算组最初的报告有出入，也是因为考虑了贬值的因素。

当时公开拍卖面临着很大的压力：根据有关的法律规定和惯例，从公告到浏览实物再到拍卖大体需要三个月时间和一笔很可观的拍卖费用，时间较长，手续繁多。

另一方面，几家外商唯恐在竞争中两败俱伤，先期彼此探底，麦康集团只愿出5000万，富仕达集团也表示超过5400万不买，知情人士便说1月10日的拍卖结果是各方先期竞争的结果。于是，这一家曾经想在国内啤酒厂有所建树的国有企业就这样易了主，有了“澳籍”。

点评：

1.企业的破产和拍卖是商品经济和市场经济发展的必然现象。随着我国市场经济的建立和发展，企业的破产与拍卖，已成为调整我国所有制结构、深化企业改革的一项重要内容，也是改造和优化产业结构进而促进生产发展的重要途径。

破产拍卖是将破产财产中的非金钱财产变为金钱财产的一种变价方式。一般来讲，破产企业拥有资金是十分有限的，更多的则是设备、厂房、土地等以实物形态存在的财产，因此，对于绝大多数企业的破产程序来说，变价是必不可少的一个内容。

2.本案例具有一定的代表性。在实施破产拍卖的过程中,要明确买卖双方的权利和义务,尤其要处理好对拍卖后原企业职工的安排和待遇分配,严格遵照有关法规执行。如我国对破产财产清偿序列的法律规定为:(1)优先拨付破产费用;(2)破产企业所欠职工工资和劳动保险费用;(3)破产企业所欠国家税款;

(4)破产债权。

兼并 T 公司

戴维斯信息有限公司的经理们，正寻求从所属各多样化经营体中获取最大效益的途径。最后，他们找到一种可能性：即开发一所电子计算机咨询参考服务中心，即建立大规模的信息贮存库，通过向电子计算机询问反馈的方式，提供各种所需的信息。戴维斯公司下属的两个分部有能力去创立这方面的服务中心。其中的一个分部设计和出售各种计算机软件，包括图书馆的查阅和目录系统。另外一个分部搞出版发行，侧重于科技书籍，同时为许多行业组编和购置“年鉴”，年鉴收集了大量的各行业统计数据，似及其他有关的最新资讯。

为满足拥有电子计算机的个人用户对大量参考数据和资料的要求，这家公司认识到开办服务中心，利用出版发行部已掌握的大量资料，可为客户提供信息咨询。软件分部的工作人员可以处理和发送这些信息为客户设计软件系统。凡是有个人电子计算机和电话的订户，便可通过公司的中心贮存库登记并索取信息。

由于出版发行部已向旅馆和其他服务行业发行年鉴多年，戴维斯公司首先考虑把这些行业的经理人员作为它的信息服务对象，以后还可扩大到与旅馆、服务行业有业务往来关系的公司去。为办好服务中心，信息服务中心必须反映及回答用户的问题和所关心的事情，但在戴维斯公司，没有这样的人选和机构，可设身处地作为旅馆及有关行业的“经理代表”。这家公司的经理们认为完全有必要迅速地设置类似的机构，成为将要开业的信息服务中心的有力辅佐。

经过了解，有一合适的人选，名叫维乐·瓦尔特，是一位旅馆及服务行业的专家，人又年轻，并在贸易方面颇有名气。瓦尔特最近自己办了一家小企业，他同时又是 T 出版公司的主要股东及主编经理。要把瓦尔特挖过来，戴维斯公司就必须与 T 出版公司合并，即使如此，瓦尔特也可能到别处寻找工作。

T 出版公司的现状是：它在印刷和出版领域已经经营多年，在蒂尔森先生去世后，这家公司的印刷设备及其他业务都转给他的继承者；公司房屋，两个商业月刊及名称转给陶西格先生。不过，房屋是长期租给公司的，这给陶西格先生每年带来 4 万美元的收入。

陶西格先生打算退休，近期又再婚，需每年增加 2 万美元的收入，以维持生活开支，因而他想从商业月刊的出版发行中获得这笔收入。3 年前他曾雇用一位主编经理，管理商业月刊业务，但由于人事关系冲突，在第一年内，主编经理就忿然离去。接着，经过一系列讨价还价，陶西格先生把月刊现有业务“出卖”给瓦尔特夫妇。

“出卖”在这里不限于协议的字义，陶西格先生仍保留 12 年的“出版商”职位，年薪 2 万美元，但他年近八旬。陶西格先生卖给瓦尔特夫妇 4500 普通股股份（占 T 公司股份的 45%），按“形式上”每股 5 美元的价格计；同时他还给瓦尔特夫妇股票特权，在陶西格本人结束雇佣时，可按同样的价格购买 T 公司遗留的全部股份。

这个协议，对瓦尔特夫妇来讲之所以颇有魅力，其原因很多。首先是瓦尔特夫妇开始有了自己的经营业务机会，他俩合作得很好。他俩虽然只拥有部分的控制权，但可在适当的时候按不变价格购买 T 公司其余的股份。而且，

他们还能通过改进经营业务获额外效益。陶西格先生表示，他准备退休，除保留一定表决权，确保公司给他的年薪收入外，无暇干预瓦尔特夫妇的经营业务。

在此种情况下，戴维斯公司如对 T 公司采取兼并手段，就应该劝说瓦尔特夫妇放弃 T 公司的经营，或力图买下瓦尔特夫妇和陶西格先生的股份。老实说，兼并象像公司这样一家活跃的经营体，完全能满足戴维斯公司开办信息服务中心的夙愿。首先，商业月刊的收入可以支付瓦尔特的全部或绝大部分工资。如依赖新开张的服务收入，在近期内至少是无把握的。另外，瓦尔特的妻子有运筹学方面的学位，完全有能力协助处理服务中心的许多经营难题，沟通其信息库、经理们的要求和计算机语言方面的协调渠道。

戴维斯公司主管企业计划的副经理，是一位兼并方面的专家，他正力图设计一揽子谈判项目，吸引瓦尔特夫妇和陶西格先生。陶西格先生容易满足，要是戴维斯公司同意聘用他，付给同样的年薪的话，他是会按每股 5 美元的价格出售全部股份的。或者，陶西格先生可以把商业月刊所占用的房屋出租给戴维斯公司，租金按每年 2 万美元计（还会有所增长），持续 12 年，这正好与陶西格的愿望吻合，即使他在 12 年之内去世，租金仍然照付给他年轻的太太。

至于瓦尔特夫妇，戴维斯公司提出的方案是：1. 戴维斯公司按每股 5 美元的价格购买他们的股份，取消他们继续购买陶西格先生的股票特权。2. 瓦尔特夫妇将继续经营他们的商业月刊，戴维斯公司中无一人能够了解和胜任他俩的经营业务。3. 与此同时，瓦尔特夫妇要同信息服务中心的人一道工作，与旅馆及有关行业的经理人员们打交道。以包括信息服务和商业月刊在内的未来的净收入（纳税前，但不是亏损），决定瓦尔特夫妇的待遇和奖金。4. 从第三年开始，在 12 年之内的每一年里，要是信息服务和商业月刊的税前收入在前一年基础上每增长 100 美元，那瓦尔特夫妇将获得以每股 20 美元的价格购买戴维斯公司每一普通股的特权。5. 瓦尔特夫妇将按他们现有的工资水平，与戴维斯公司签订 5 年的雇佣合同（两人年薪总数为 5 万美元），同时获得其他的生活补贴。当然，瓦尔特夫妇还将在互惠原则下，继续受雇于戴维斯公司。给予瓦尔特夫妇戴维斯公司股票特权的目的是补偿他们所失去的 T 公司股票特权；而延期计算，是从长远考虑，以鼓励瓦尔特夫妇。

T 公司的商业月刊收支，除付掉陶西格先生的年薪外，仅仅接近平衡点。订户数目（多是旅馆业的经营者）由于旅馆间的合并而逐渐减少，再说陶西格先生对办刊方式和管理办法持保守态度。不过，月刊在瓦尔特夫妇的指导下，每年收入将提高 10 万美元，并能维持至少 10 年，这样，瓦尔特夫妇就可购买戴维斯公司一万股份的特权。但收入低于这个水平的可能性是存在的。戴维斯公司的股票目前在纪商市场的售价是每股 20 美元，为每股份获利额的 10 倍，今后还会随标准普尔指数起伏。

T 公司的财产和债务对兼并来讲，无关紧要。事实上它无固定资产（印刷和邮寄都是外包的），流动资产变易性也很快，但受月刊预定费债务的影响。由于相当数额的预订费是发展所需资本的来源，T 公司一般都把绝大多数利润收入按红利形式分给股东们。

点评：

1. 处在一定外部环境中的企业，在决定扩大经营范围以获取最大效益的过程中，应从企业经营

战略角度进行合理筹划。收购和兼并作为企业迅速壮大的外部成长型战略不失为一种良好的选择。实施这一战略的非常重要的一步是提出企业兼并的计划方案并做出决策。

2. 本案例中，戴维斯公司、陶西格先生以及瓦尔特夫妇角度不同，他们是否应该接受戴维斯公司副经理所推出的方案，或者说这个方案应作怎样的修改才基本上能使三方满意，都值得讨论。但也说明合理制订企业兼并计划方案的重要性。

太平洋机电的资本运营

上海纺机行业历史悠久，有着辉煌的历史，产品畅销全国和海外 40 多个国家、地区，享誉海内外，随着纺机器材工业迅速发展和社会主义市场经济的逐步建立，上海纺机行业的昔日辉煌受到了冲击，一批企业在市场竞争中淹没。面对这一市场状况，上海纺机行业的著名企业家黄关从五年开拓，三步跳跃，进行了全面深入的行业改组，完成了企业从生产经营向资本经营的转变。

1989 年黄关从出任上海第二纺织机械厂厂长，并于 1992 年对二纺机进行股份制改造，总计集资 6 亿多元，实现了二纺机的经营战略转移。

1993 年，黄关从辞去二纺机股份公司总经理的职务，主动承担起亏损企业——中国纺织机械厂厂长的重任，并于 1993 年再次将中纺机股票上市，将中纺机的经济效益从亏损状况转为盈利几千万元。基于以上两步跳跃，黄关从在市纺织局和市政府领导支持下，向资本经营模式迈出了第三步，1994 年 8 月，太平洋机电（集团）有限公司成立，集团注册资本 12.37 亿元，并将二纺机、中纺机两大股份公司的国有股委托授权给集团公司，由此形成一个经营管理国有资本的新型控股公司。太平洋集团公司成立几年来，其工作的重点围绕产权流动和资源重组，在国有资本的高效运营上探索了一种全新的“太平洋资本运营模式”，其特征可以在以下三大举措中得以体现。首先，通过国有资本授权经营，将上海地区 33 家行业的国有产权整体综合到集团公司，并在本行业内进行资源重组，建立起三大板块、13 个企业、5 个新型功能系统的纺机行业公司。

太平洋机电集团成立的第一个步骤，是在纺机行业进行大规模的产权聚合与资源重组。所谓产权聚合，是将上海地区的 33 家国有企业的国有资本，连同两大股份公司的国有股股权，整体聚合并授权给太平洋集团公司，使公司在设立之初就成为一个国有资本运营的控股公司，所谓资源重组，是将上述一批企业的产品结构和企业资源进行调整和重组，包括：

1. 组成中纺机、二纺机和纺机总厂为龙头的三大主机系统，并由总公司出面进行产品定位和协作定向，使三主机板块逐步发育调整成为纺机行业结构的主导力量。

2. 在集团内通过要素流动重组，建立起另外 10 个配件机小型纺机产品的专业生产企业，取消了 20 家企业的法人地位，形成专业化的规模经营主体。

3. 着手设计建立一个纺机工业城，一个纺机商贸城，一个纺机科研中心，一个纺机销售网络，一个纺机人才中心，这五个体系成为公司的公共服务部门，其工业城为纺机企业搬迁浦东提供土地厂房，商贸城为全国纺机企业提供交易市场，科研中心为自身 13 个企业提供科技开发服务，销售网络为纺机商品推销提供全国性市场网络服务，人才中心为本行业内企业提供人才储备、人才培养、人才流动的服务。

其次，是制定集团的总体发展战略，其规划大体如下：

1. 金融为先导的资源优化和资金聚合战略；
2. 起步运作的系列物业全面规划战略；
3. 点面联网的商业功能快速发展战略；
4. 协调重组的纺机行业稳步竞争战略；
5. 加速辐射的机电多元开发战略；

6. 组合升位的建材深层扩展战略；
7. 内外结合的绿色食品生物工程战略；
8. 多方面组合的三产依托发展战略；

为了实现上述发展战略，太平洋集团首先将触角介入商业连锁领域，吸纳了 98 家上海地区的商业网点企业，这不仅改变了传统商业单向渗透工业的作法，初次实现了工贸资源的重组，而且在工业推销网络之外，发育出了一个独立的现代商业网络雏形，为太平洋商业连锁店的创办奠定了坚实的基础。

最后，通过创新国有资本流动运行模式，将集团内的有效资源进行复合、吸纳，并将低效资源推入市场进行多层次流动，对本集团的资源进行全面优选，进行大规模的产权两极重组。

最后，第一极优选有效资源，融合新体制企业，吸纳外部资产和资金，其重大步骤是与浦东航头集团公司全面融合。

航头集团创建于 1992 年 12 月，由上海八点实业总公司、上海电子真空器材股份有限公司、上海对外贸易有限公司等 11 家有影响的公司联合发起，组成投资多元混合、集“工农商贸”为一体、集体经济为主的民营企业集团，也是市郊大型综合商业中心之一，注册资本 1 亿元，其中定向募集 3000 万元，航头集团地处上海浦东腹地，东临浦东国际机场，南临芦潮港，紧靠浦工铁路南汇站。现有子公司 15 家，联营子公司 6 家，合资公司 3 家，控股公司 1 家，拥有使用证土地 2320 亩，绿色食品基地 120 亩，农副产品基地 120 亩，商业规划区 228 亩，航头集团以其充满活力的机制——一产、三产及丰富的土地资源的优势，在短短 2 年多时间里，集团资本从 1 亿元迅速增长为 4.07 亿元。

国有民营资本平等融合，扩大了资源优化配置空间，推进了企业深化改革。太平洋集团是国有独资企业，积聚了大量机械制造产业优势、科技人才、管理人才优势以及占有上海市区黄金地段优势。航头集团则拥有丰富的土地资源，商业、房地产业以及经营人才优势。太平洋集团总裁、著名企业家黄关从先生和航头集团总裁、著名青年经济专家郭秋杰先生都深明企业改革形势，1995 年 2 月，两人达成一致意见，实现了两个集团强强联合，创造了一个国有、民营跨所有制平等融合的多元产权模式，改变了通行的强弱兼并，国有吞并集体的格局——这是太平洋集团推进改革迈出的第三步，也使航头集团发展上了新台阶，有力地推进了众业深层次改革。几年来，太平洋集团规模迅速扩大，资产迅速膨胀，用 12.37 亿元总资本控制了 55 亿元总资产。

总之，太平洋集团与航头集团的资本融合，是一次国有资本与民营资本产权重组的重大步骤，它既有资源重组的意义，又有体制重组和文化重组的意义。

点评：

1. 太平洋集团的实践，为我国国有企业的资本运营创造了经验，探索了一条重构国有资本经营主体的新路，国有资本运营主体一般有两种构造方法，一是由行业机构转化，它有行政公司的痕迹和色彩，职能转变的难度较大，二是国营企业成长，它在国有资本授权经营中探索了很多经验，但同样存在工厂管理基础差的矛盾，资本运营的主体和经验仍要重新创造。太平洋模式创造了一种由企业家创立控股公司的体制，从而探索了一条重构国有资本经营主体的新路。

2. 尝试了一种资本优化重组的运营方式，授权经营是国有资本的主要方式，但是，由于被授权

主体是行为封闭运营的行政机关和主管生产经营的工厂，成了授权不经营，国有资本很少进入真正的资本运营状态。太平洋模式的重要经验，是特产业重组、资源重组、体制重组合起来，尝试了一种产权优化重组的新方式。

3.我国以往的国有产权流动，主要采用行政性的“关、停、并、转、”，而产权市场诞生后，由于市场环境政策环境双重挤压，买卖交易并无大的突破，太平洋模式的可贵之处，在于高效资源的重组及低效资源的流动方面，根据我国实际情况，进行了多种途径的方法创新，例如，企业创造出模拟信贷功能，推动低效企业的转让等等。

玉郎失足 功败垂成

玉郎是香港漫画奇才黄振隆的笔名，他一手建立起香港玉郎漫画王国，誉为香港“漫画及出版界奇才”。因而当他创办的玉郎国际集团于1986年上市时，好评如潮，股份顺利售出，股价高出资产净值5倍。当时的《南华早报》说他是“翻云覆雨的商业社会中，白手成家的香港小子的真正样板”。

黄振隆早在1965年开始拿起画笔，出版各种漫画作品，其中尤以武侠漫画最受欢迎，如1975年创作的“龙虎门”，其后的“中华英雄”、“如来神掌”及“醉拳”等畅销佳作，奠定了玉郎在漫画界的地位和基础。在几乎垄断了香港漫画市场的情况下，玉郎又积极开拓海外市场，打入了东南亚、美国、日本和澳大利亚市场，并取得了相当的成绩。

除了漫画出版，玉郎还建立起印刷业务与出版相配合，进而进入了新闻出版领域，收购了著名的《天天日报》，创办了《金融时报》。这时，他耗资7000万港元买入了整幢位于黄金地段的新闻大厦作为玉郎国际的总部，并将新闻大厦改名为玉郎中心。所有这一切，都说明这位香港艺术界和商界奇才的雄心和胆略，也表明了这位白手发家的企业家的事业正如日中天。

雄才大略的玉郎在以上所有投资以外，在证券市场上的投资也达4.7亿港元之巨！是公司当年营业额的4倍！遗憾的是，正是这笔投资成了葬送玉郎国际大好前程的坟墓。

1987年10月初，受美国股市大跌的影响，香港股市也展开了下跌的狂潮。恒生指数由月初的历史性高峰3949点，于19日剧跌420点，跌至3363点收市。停市一周后，26日复市，恒指又狂跌1121点，跌至2242点收市。连续两个黑色星期一，跌去了1541点。在这次股灾中，黄玉郎猝不及防，当场损失2.32亿港元，元气大伤，尽管当年得以在历次发行股票的溢价中冲抵亏损，帐面上还有滚存利润用于发放股息，但已是竭泽而渔，沦于窘境了。

其实，直至灾后，玉郎主业还是一片佳景的。就拿股灾当年的1987/1988年度（1987年4月~1988年3月）来说，营业额2.64亿港元，比上年度增长99.6%，税前盈利0.67亿港元，增长39.2%，保留溢利滚存0.3亿元，股份溢价滚存3.82亿港元，漫画销量增长26%，达到0.88亿港元，收购的《天天日报》已转亏为盈，广告收入上升43%，达0.31亿元；海外市场版权收入增长124%《龙虎门》漫画已打入日本市场，美国市场在功夫漫画特辑第一集推出反应不俗之后，《龙虎门》、《醉拳》、《如来神掌》及《中华英雄》4种畅销漫画亦已以月刊形式出版发行，而东南亚国家市场更已成功打开，以当地文字出版发行。可见玉郎国际本身业务发展良好，前途光明，若非黄振隆贪财失足，误走偏门，财政困难，无力保持控股权的话，假以时日本来是完全可以康复的。无奈正是在这节骨眼上，两次敌意收购把苦苦挣扎的玉郎彻底推向了深渊。

2月11日，香港出版界名人郑经瀚属下的Spaceman公司，向玉郎国际提出全面收购，每股作价0.8元，两只认股证则分别作价0.13及0.16元，总代价为5.98亿港元。一旦收购方取得50%以上的股权，全面收购立即生效。

玉郎方面当晚即迅速反应发出通告拒绝收购，表示该项收购建议不受欢迎，有关价格及条件亦不可接受。但由于玉郎缺乏资金，无力与收购方展开争购，因此市场对收购成功依然报着极大的兴趣。

2月14日，玉郎复牌，股价大升，一度升上0.78元，然后以0.72元收

市。其间曾出现神秘的大手笔买盘，显示有第三方介入，为此次收购增添了扑朔迷离的色彩。

对收购的成败，人们从双方控股权分析：黄玉郎控有 36.4%，中华娱乐持有 9.1%，余下 54.5% 为街外公众所有。黄氏连日已增购至 40.6%，市面尚余 50.3%，如果中华娱乐守中立的话，则郑氏须全部取得这 50.3% 的股东支持才能收购成功。从这方面看，玉郎很有可能赢得这场保卫战。但由于神秘第三者及中华娱乐的态度等诸多未知数，则鹿死谁手还是一个未知数。

谜底很快揭晓。到 3 月 19 日收购截止期满，Spaceman 宣布收购未成功，大约只购得 200 万股左右，仅占 0.4% 的玉郎股权。一场不大不小的收购战就此结束。事后分析，之所以收购不成，主要是由于第三者介入，在市场以接近或高于收购价大量吸纳玉郎国际股份，其动机和目的不明。此次收购虽不成功，但郑经瀚宣称，所出收购价是合理的，已充分反映玉郎国际目前的资产值与前景。经过这一次保卫战，对奄奄一息的玉郎来说，无疑是雪上添霜。

上文第三者大手收购玉郎股份的事情，不久便真相大白。这第三者是星岛集团主席胡仙，通过信孚证券公司进行争购。经过一段时期的收集，星岛已持有 30% 玉郎股份及相当数量的认股证，威胁到黄玉郎的控股地位。这一来，引起处于困境的黄玉郎展开一轮复杂的合纵连横的招数来挣扎求存。可是都无济于事。

首先，黄玉郎为了抗御胡仙的威胁，在走投无路之下，将所持玉郎股份抵押给两位香港大亨钱国忠与林建岳，以取得资金来应付危机，终于得到暂时的安宁。谁料半年之后，钱国忠进入玉郎董事局，发觉公司不少坏帐与黄有关。钱林二人于 11 月底向股东发出函件，表示董事局决定与黄尽快终止股份按揭贷款关系，并将采取法律行动追讨黄氏欠公司的约 1900 万元贷款项，若黄振隆不能退款，将接收其抵押的玉郎股份，从而取代其为玉郎最大的股东。

至此，黄玉郎联钱抗胡的策略失灵，又转过头求助于胡仙。当时黄玉郎既无力还款赎回所押玉郎股份，而又希望轰钱林出董事局，便把念头转向胡仙。一则胡仙已持有玉郎 30% 股权，是第二大股东，又有足够财力；二则胡仙也担心黄所押 40% 股份落入钱林二人之手，连同二人所持 10% 股权便过半数，胡仙夺取玉郎的好梦便将成空。于是黄胡二人的连横合作一拍即合，由胡仙属下的 Arbus 公司贷给黄振隆 1.3 亿余港元偿还钱林欠款，赎回玉郎股权，将钱林排除出玉郎董事局。但是黄氏取得贷款是以承诺将 40% 的玉郎股权转押给 Arbus 为条件的。这就隐含着一旦黄振隆无力还款时，胡仙便可垂手取得这 40% 股权。然而事实上，胡仙远没有耐心等到那一天，没过多久，星岛便向玉郎发起全面收购，取得玉郎 47.5% 股权，从而成为第一大股东并进入董事局。为此，黄玉郎于 1990 年上诉法院，指控胡仙违反了不收购玉郎的口头承诺，但谁都知道，这根本不可能有什么结果。至此，黄玉郎的合纵连横的如意算盘完全落空，玉郎国际完全落入他人之手。

1991 年，黄振隆因为在股权争购战中的资金来源问题受到商业罪行科的调查，同年，指控黄振隆做假帐罪名成立，判其入狱 4 年。一代漫画奇才，事业正如日中天，只因为不能戒除贪念，参与证券投机，将辛苦创立的家业拱手让人不说，自己的锦绣前程也被葬送。

点评：

1.企业经历了艰难的创业，进入加速扩张的发展期，好像已经渡过了最崎岖坎坷的阶段。实际上，正是这风光十足的时候，才真正蕴藏了最大的风险。一方面，企业的领导者胃口变得越来越大，往日提心吊胆地担心破产的谨慎早就抛到脑后；另一方面，外界对企业也是好评如潮，领导者一举手投足都可以轻易赢得满堂喝彩，从而丧失了评估决策优劣的尺度；最可怕的是，仗着已经小有本钱，领导者急功近利的思想充斥于头脑之中，一旦冒险成功，当然赚得不少，可一旦失败，就会把辛辛苦苦的积蓄输得精光。黄玉郎就是这样的典型。由此看来，刚刚跨越创业阶段的企业，是最有朝气、最不保守的企业，同时也处于最具风险，最容易失败的阶段。迈过去，将成功地进入大企业的行列，倒下了，可能再也爬不起来。

2.黄玉郎在遭遇第一次收购时，如果不是断然拒绝收购方的条件，而是将玉郎国际出售套回大笔现金，或是与对方分而治之，恐怕尚有东山再起的机会。可惜黄玉郎轻易地放弃了这个机会，硬是一条道走到黑，直至在泥潭中不能自拔。这个教训告诉我们，在商场里，能屈能伸方是真英雄，识时务者为俊杰，因势利导，顺势而为既是中国哲学的精髓，也是出奇致胜的法宝。看不清形势，逆势而为的总会碰得粉身碎骨。

兵不血刃的收购

1972年10月30日星期一，香港股市爆发了置地有限公司对牛奶公司的收购战。这是香港股市发展史上首家最为人知的收购战，其影响非常深远。收购爆发当天，香港恒生指数大升43.67点，以626.66点收市，升幅达7.4%。也正是受该收购的刺激，恒指便于1973年2月创下了1700点的历史高位。

谈到收购案的发生，不能不介绍一下两家公司的背景情况。

香港置地有限公司是英资怡和集团旗下的子公司，号称当年世界最大的地产公司、香港股王，占有香港中区最繁华地段的大多数地产，是香港中区地产大豪。但随着中区可供开发土地资源的减少，置地公司急于向香港东区的广大新兴地段发展。牛奶公司则为德高望重的香港豪门周氏家族所拥有，其董事局主席周锡年是英国册封的华人爵士，是当时香港政商两界红人。由于牛奶公司的养牛厂房占有铜锣湾薄扶林道大片土地，置地有限公司对它早已垂涎许久，一直伺机将其控股权掌握在自己手中，并于10月30日正式摊牌。

10月30日晨，置地公司在报刊上刊出公告，建议以10月27日收市时每两股94元的置地股票换取牛奶公司股东手中的一股135元的牛奶股票，换股截止日期为11月29日。置地公司称牛奶股东手中的股票将升值为 $94 \times 2 = 188$ 元，增值约40%，并称收购后的牛奶公司将得到母公司的大力支持从而得以飞速发展等等。

当天股市一开市，牛奶股价便开出188元高价，并以196元的高价报收，比27日收市价135元，大涨了45%；置地股价也涨至104元，升了10元，升幅约11%。整个股市忽然间沸腾无比，令当时没有经历过收购战的股民膛目结舌，并迅速转入疯狂。

但是牛奶公司方面却迟迟没有反应。周锡年仅对置地公司挑起的收购战嗤之以鼻。市场在牛奶公司的反应下，牛奶股价回落到191元。

成为鲜明对照的置地方面却极其活跃，为提高其股票身价，置地公司实行重估资产，并将重估增值的17.5亿元盈余拨作资本金，派发“数量可观”的红利，还声称：保证1972年度派息不少于1.2元，增幅26%，1973年股息1.5元，增幅25%，1974年股息2.02元，增幅更高达35%，以此提高股价，显示出对这次收购不达目的不罢休的、志在必得的决心。

11月3日，牛奶公司这才聘请罗富齐父子（伦敦）公司研究置地的收购建议。并呼吁牛奶股东在作出任何决定前，先等待董事局的进一步通知。

由于牛奶公司拒绝，置地公司必将提高收购价，使牛奶股价再创新高。7日牛奶股价又升22元，以228元收市，置地股价亦从前日回挫中又升上104元，股市恒生指数创700点历史纪录。

11月9日，牛奶公司主席周锡年出席记者招待会，由罗富齐公司提出反对收购三大理由：

1. 若接受收购建议，将会减低牛奶的股票股息。因为1972年计算的牛奶每股股息3元，而置地2股股息才2.4元，对牛奶股东不公平。

2. 1972年度，牛奶每股盈利3.65元，置地2股合计才盈利2.58元，合并牛奶后，置地盈利增为2.79元，而牛奶则减少0.81元，对牛奶股东当然说不过去。

3.置地收购目的是利用牛奶的优势来扩充自己业务。作为牛奶公司来说，在各方面声誉良好，优势显然，毋需借重收购合并。

因此，牛奶断然拒绝建议，周锡年也充满信心地认为收购不会成功。并且，牛奶公司为吸引股东，打击置地的收购建议计划，提出将股份拆细，一股牛奶股票拆为5股，然后每1新股送一红股。换言之，现在股东每股变为新股10股，实际增加9倍。同时宣布1972年度盈利，将比上年度增长35%。1972年度预计派息每股增幅达67%。在这一消息刺激下，10日牛奶股价最高升上290元，最后以268元收市，一日升了50元，升幅达23%，比10月27日收市价升了几乎1倍之多。同时，置地股价当日也升上127元新纪录，最高曾上升154元，恒指亦再创759点历史记录。当时牛奶的市盈率高至73.4倍，置地更高达98.5倍！可见股市的疯狂已到不合情理的地步。

虽然此时收购战已达到白热化，但收购双方却自始至终没有动用现金来收购或反收购，甚至没有用提高收购价的方式来吸引股民。除了用换股、拆细和派息的优惠条件吸引股民之外，双方只通过铺天盖地的广告来指责对方、抬高自己。从10月11日置地首先发动广告战开始，直到收购截止的前一天，双方都是唇枪舌剑，互不相让。其中的许多话以今天的眼光来看，实际是误导股民，有违规的嫌疑。但在那时香港股市法规尚不健全，因而也就无人去追究了。这比起以后那些动辄以数十亿港元现金统收的收购战来说，也算是一个罕见的景观吧。

由于双方互相指责、质询、揭短，引起双方股东心理恐慌，再加上汇丰银行主席警告股民：“股市已形成纯投机性行动，许多股价已升至超过合理程度，”13日星期一开市便出现一轮暴跌，牛奶股价一度跌至202元，最后以212元收市，跌幅20%，置地更大跌33元，跌幅23%，整个股市恒生指数狂跌87点，跌幅11.5%，创下当时跌幅纪录。好在次日大市即告反弹，没有演变成股灾。

由于当时地产业正处于繁荣上升的阶段，置地公司又是一家世界闻名的大公司，它提出的条件和所描绘的前景的确令所有牛奶股东向往。而牛奶公司由于实力相对较弱，独自发展地产的前途显然不如与置地联手光明。因此大多数牛奶股东还是倾向于置地的建议。对牛奶公司来说，可能这场收购战从一开始便就注定要输。

牛奶公司为了挽回局面，于11月24日宣布与华懋置业公司合资组成新公司，定名为牛奶地产有限公司，新公司将拿出25%的股票分送给原牛奶股东，然而这时离收购截止期29日只有5日，时机已晚。何况华懋的声势形象不及置地，而置地此时又宣称它所控的牛奶股权已足以否决牛奶宣布的与华懋的协议。因此牛奶与华懋合作，显然不如与置地合作对发展地产有利，这一来，牛奶弄巧成拙，效果适得其反，非但没有扭转形势，反而宣告了其最终的失败。

到27日，牛奶还作最后一次挣扎，向股东晓以大义，刊出“家和万事兴”的广告，说是“婚前情侣口角频仍，婚后怎能有美满的家庭生活”，“业务兴隆，端赖于衷诚合作，口角争执决非生财之道。敬请全体股东注意”，这则广告就像是一个月来“口角”广告战的总结。但是这时大势已去。置地更趁机作最后一击，兑现送红股的传言，而且更优厚地宣布一送五红股。这一来，一般牛奶可换到12股置地。顿时使置地门前排起长龙，牛奶股东争着上门换股。

28日，牛奶再刊出整版广告，剖析双方业务前景，劝股东悬崖勒马，但已回天无力。当日，置地宣称已控有牛奶51%股权。至此，置牛大战已面临谢幕，置地一方已稳操胜券。

30日，即收购截止期后一日，置地刊出最后一个收购取胜的全版大广告，宣称已持有牛奶公司80%股权，至此，历时整整一个月的“置牛”收购大战，以置地有限公司获全胜而告终。

置地公司未动分文，便吞并了牛奶这家大公司，的确堪称杰作，创下了香港战后股史上空前绝后的纪录。它宣告英资财团对华资世家一次敌意收购取得胜利，牛奶公司从此换上英资旗帜。而周氏家族和周锡年经此一役，元气大伤，开始走下坡路了。

点评：

1. 股市如战场。收购方是有备而来，被收购方若束手无策则只能坐以待毙。因此，对付此类敌意收购的最好办法只能是未雨绸缪。比如牛奶若在此前多持有自家公司的股票，或是有意地将股权分散至多家友善的企业手中。这样，待置地收购时，也不会一触即溃。因此，虽说一个在暗处，一个在明处，一个实力强，一个实力弱，也不应当是一场一边倒的比赛。

2. 对于弱小者来说，最好的防御莫过于将自己变成一只刺猬，浑身是刺，敌人就无处下手。至少牛奶公司在收购战无希望取胜时，并没有学习国外企业反收购的“毒丸”战术——或是大举兼并破产公司；或是将自身弄得负债累累……，这样的牛奶公司或许能吓倒置地，让它觉得索然无味。

3. 做生意要搭第一班车，要弄它个石破天惊，股市里也是如此。远的如“置牛”大战是第一次，近的如国内宝安收购延中也是第一次，哪个不是旗开得胜？在股市里，敢吃螃蟹的总是赢家，这似乎是一个铁的规律。

包玉刚收购英资大行会德丰

会德丰洋行是 70 年代香港英资四大洋行之一，它创建于 1925 年，至 60 年代末，已发展成为拥有 200 多家附属和联营公司的大洋行，投资遍及远东、澳洲和西欧，经营着船务、地产、保险、百货、贸易、制造业及财务等，仅在香港的上市公司便有联合企业、联邦地产、会德丰船务、连卡福等共 7 家。由于当时海运业进入低潮，会德丰船务亏损严重，负债达 20 亿元，并拖累会德丰集团连续三年盈利大幅下降，1983 年更出现了亏损。

会德丰的窘境，引起了一位南洋巨富的兴趣。他叫邱德拔，时年 70 岁，系马来西亚银行创办人及汶莱国家银行大股东，是东南亚首富之一。他为了到香港谋求发展，进而向大陆市场挺进，决意收购会德丰集团。消息一经传出，在香港和东南亚地区引起巨大轰动。

1985 年 2 月 14 日，会德丰 A、B 股停牌。罗富齐父子（香港）公司代表邱德拔属下的 Falwyn 公司，提出有条件全面收购会德丰已发行股份的建议，涉及资金约 19 亿港元。Falwyn 公司将按照 A 股每股现金 6 元，B 股每股 6 角的收购价收购其尚未拥有的全部会德丰股份，并称购得 2.1 亿多股 A 股（占发行股数 6.7%）及 0.54 亿股 B 股（占 22.7%），合占 13.5% 的投票权。而全面收购须购得 90% 的 A 股和 B 股，或者取得过半表决权的股份方为有效。

在此以前，会德丰股价本来一贯极其低迷，2 月初一直还徘徊于 4.1 元的水平。2 月 8 日该股股价突然升上 4.5 元，开始出现收购谣传，当日是星期五，到 12 日星期二，该股已升至 4.9 元水平，14 日更升上 5.4 元，先后升了 30%，跟着下午便宣告停牌，正式发布收购消息。

此后，市场出现了异常。15 日星期五复牌后，该股交投十分炽热，股价升上 6.4 元，超过建议收购价，显示有第三者加入，插手抢购。恒生指数受此神秘第三者猜测刺激，终于突破 1400 大关，市面极其沸腾。

16 日谜底揭晓。包玉刚的老财务顾问汇丰银行属下的获多利公司受命宣布代表九龙仓公司提出有条件收购会德丰建议，收购价比邱氏的高 10%，即 A 股每股 6.6 元，B 股 0.66 元，准备动用 22.3 亿港元完成争购，并宣称已直接拥有相当于 34% 投票权的会德丰股份，超过 Falwyn。这一来，股市更加热闹，尤其长时间受抑的会德丰股东扬眉吐气，股价一飞冲天，大发横财了。

其实，包玉刚自收购九龙仓以来，5 年中一直养精蓄锐，对会德丰早已有意收购，碍于种种关系，一直不便发动。这次由邱氏发起，正中包玉刚下怀，所以毅然参与争购。而且看来出手不凡，一举取得大股东们的支持，占了上风。

然而，邱德拔挟新马首富的声势而来，矛头直指四大行之一，当然是有备而来，决不会一触即溃。市场对下一步战情如何发展，充满猜测。18 日星期一开市，市内出现暗盘价 6.8 元，高于二人收购价，会德丰申请再停牌一日。市场估计邱德拔可能提高收购价反击。果然，19 日春节除夕，争夺又上高潮，罗富齐公司宣布提高收购价为 A 股 7 元，B 股 7 角。这一来，整个收购涉及资金升上 24.3 亿港元新价。小股东们更加笑逐颜开。

牛年开市，包玉刚使出围魏救赵之计，宣布收购联合企业，每股价 11 元，溢价 26%，拟动用资金 3.22 亿元。原来联合企业持有会德丰 11% 股权，关系重大。传言邱德拔正向联合企业洽购该批股份，包玉刚此举则想釜底抽

薪，连根拔除隐患。不过，双方这一下，都只算是虚晃一枪，并未真正起决定作用，只给收购战添点气氛而已。25日，会德丰股市价又升至A股7.50元，B股0.75元左右水平。出现收购价再度提升的形势。到26日，即节后复市第二天，获多利公司再次宣布九龙仓提高收购价A股7.4元，B股0.74元一股，将动用25亿港元完成收购。这个金额比起当年收购九龙仓的21亿还多出4亿元。而此时，包氏一方已持有38%投票权，至此，邱德拔大势已去，无法抗衡包玉刚的优势了。3月13日，包玉刚亲自出席记者招待会，表示已持有会德丰48%股权。到15日，也就是发动收购战整整1个月的日子，获多利公司发表通告宣称：九龙仓共持有会德丰50%以上的投票权，成功收购会德丰，而罗富齐公司亦发表声明，准备接受获多利代表九龙仓提出的收购会德丰建议，当时Fa1wyn手上持有25%的会德丰投票权。同日下午，会德丰董事局举行会议，委任包玉刚爵士为主席及常务董事总经理，拥有公司行政主管权力；并委任九龙仓副主席吴光正（包玉刚之婿）为常务董事总经理，拥有副行政主管权力；原会德丰主席马登留任董事并被选为名誉总裁。至于邱德拔方面则出售所持会德丰股份，赚得1.1亿元而退。至此一场热烈争购战以如人所料的结局宣告结束。英资四大行之一正式完全落入华资之手。它的改旗易帜，确立了包玉刚大财阀和华资第二大财阀的地位。

1993年9月，隆丰国际投资公司主席吴光正宣布该集团已向联交所正式申请易名会德丰有限公司，目的是为配合大陆及香港经济高速增长带来许多新机会的大气候，妥善运用会德丰固有的价值及商誉，以提高该集团在国际市场的声誉。隆丰是包玉刚登陆后的司令部所在，是九龙仓的母公司，以往与船务渊源较深，易名会德丰后将可令中港及海外人士正确了解集团公司的特色与业务方向，有助于公司今年业务开拓发展，提高集团透明度。至此，8年前包玉刚的会德丰争购战写上了最后一个句号。

点评：

1. 包玉刚的胆略与胸襟在九龙仓争购战中已显示得非常清楚。但在这里，不得不再次提到他的果断与魄力。这一次收购会德丰成功，一是因为他决不甘居人后的决心与能力；二是因为当年收购九龙仓，一夜调集现金22亿的声威，助长了包玉刚的声势。中小股民大多看好他，相信他会再度雷霆出击，不胜不休。试想若不是当年九龙仓收购战中树立的果敢形象，股民未必会投包玉刚的票。

2. 邱德拔长途奔袭而来，无地利、天时、人和，加上又碰到如此强劲的对手，必败无疑。值得赞许的是邱德拔知难而退，得以保全自己，又不伤和气，为下次挺进香港埋下伏笔，不愧是智勇双全的一代富豪。要知道，在生意场上、特别是陌生的领域内，知难而退比知难而进还要重要呢！

渣打银行争夺战

1986年4月，英国莱斯银行突然出价收购标准渣打银行，这不但成为英格兰银行界一件大事，也成为香港财经界的热门话题，因为香港的渣打银行是香港两家发钞银行之一，与汇丰银行轮流担任香港银行公会主席，又是英国标准渣打银行集团的海外成员，地位十分重要。收购战当然引起了香港人的兴趣和关注。

莱斯银行是英国四大结算银行之一，在世界约有2200家分行，5万多名员工。当年在《机构投资者，世界200大银行》中，以资产值计，1985年排名第三十六，以税前盈利计，排名第八位，显然是一家盈利能力强的大银行；它的总资产约630亿美元，年度税前盈利8亿美元，其中76%来自英国本土的1700家分行。它的海外分行只500多家，海外业务是其有待拓展的薄弱一环。因而，莱斯看上了海外业务盈利50%以上的渣打银行。当时，标准渣打以资产值计，排名第六十二位，税前盈利排名第三十六位，它在香港有118家分行，在亚太区有175家分行，一向对总行盈利贡献不小。莱斯如购得渣打银行，彼此以长补短，海内外均衡发展，实力大增，资产总值达910亿，成为10大银行及盈利第五大银行，合并后的前景应当不差。这场收购涉及资金12亿英镑，收购截止期是7月12日，即前后共有3个多月时间供双方争持。

但是，标准渣打银行（1970年由标准银行与渣打银行合并而成）方面拒绝收购，它的董事行政总裁麦威廉认为莱斯在海外银行业务方面没有经验及认识，对海外业务缺乏处理能力，不会比渣打做得更好。当时，许多股票经纪的国际分析家都认为只要莱斯再提高收购价，成功机会很大，因为大机构投资者届时会愿意抛售渣打股票，莱斯便可收购成功。而渣打方面如要反收购成功，至少须有投资者购入1成以上的渣打股权才可以阻止莱斯的收购胜利。

6月27日，莱斯果然宣布收购价提高28~29%。涉及资金增至13亿英镑左右。时间还剩下两周，已到莱斯银行胜利在望的关头。

就在7月上旬的关键时刻，包玉刚突然飞往英伦。渣打坚决拒购的常务董事、行政总裁麦威廉焦急万分地候在机场，飞机一到，麦威廉迫不及待地立即与包玉刚在机场连夜密谈，迅速达成协议，然后才驱车入市。从麦威廉笑逐颜开尽去愁容的样子，便知道他心头上压了三个月的大石已经搬掉了，渣打得救了。当日，包玉刚在伦敦发表声明，宣布动用了3亿美元（约合24亿港元）购入标准渣打14.95%股权，7月10日，渣打一项声明称：包玉刚是该行的长期合作者，已购入840万股标准渣打股份。同时透露远东富商邱德拔亦已持有5.03%渣打股权。11日，渣打银行再次披露，包玉刚已持有标准渣打2325万股，占该行已发行股份14.95%。正是包玉刚这迅雷一击，在紧要关头粉碎了莱斯银行几乎到手的胜利希望。当天伦敦时间下午一时，莱斯银行收购最后期限届满，一共只收得渣打44.4%股权，以5.6%之差未能购足50%股权，正式宣告收购失败。渣打终于得救，避免了被并吞命运，在最后一刻起死回生。

对于包玉刚以巨资挽救渣打成功，击退莱斯的“义举”，动机何在，人们有许多猜测。但分析家们普遍都认为，包玉刚成为渣打大股东的动机不是为了虚名，而是通过渣打银行涉足金融业，达到分散投资的目的，同时又可

成为大陆金融界打入国际市场的合作者，大大提高包氏在国内的政治地位。

而此时，完成了香港股市历史上最大规模闪电行动的包玉刚却显得多么悠闲！他 7 月 11 日宣布购入 14.95%渣打股权后，12 日早上竟去打高尔夫球消闲，当晚就回到香港。7 月 14 日，包玉刚对记者这样说：“我对银行有感情，我在上海的时代便是搞银行的。1971 年我开始任汇丰董事，1973 年受聘美国大通银行顾问，1977 年受聘日华兴业银行顾问，我一直想参与一家国际性银行业务。这次买股的决定是仓卒的，我 7 月 10 日致电渣打行政总裁麦威廉，问能够帮他些什么？麦说希望我在本周内成为渣打银行的最大股东。于是我当晚便飞赴英伦，没有和白朗先生（渣打香港负责人）详谈。”又说，“买股是我主动的，我视这是一项长期投资，花的是自己钱，是自己买。我在中国不做什么官，中国政府怎么会给我这么多钱去买？汇丰更加不必说了。外界的猜测都是不正确的。这是我的钱。”

8 月 19 日，标准渣打宣布委任包玉刚、吴光正为董事，包玉刚任董事会副主席。但包玉刚表示不会介入该行日常业务管理。在香港的渣打银行地区总经理白朗表示，该行委任 4 位亚太区人士入董事局有助摆脱以往该行的保守作风，帮助改变银行的结构。

1986 年底，包玉刚突然全面辞去集团各公司主席职务，分别委托四位女婿接手。上述渣打收购后对他的种种臆测也就无人再提起了。

但这位世界级人物的胆略和勇气，将永远深留在人们的记忆之中。

点评：

1. 包玉刚在 1986 年初香港首次评选十大财阀时，以 8 家上市公司、总市值 196.21 亿港元列为第三大财阀，在华资中仅次于李嘉诚。包玉刚的显赫声势，主要得力于九龙仓与会德丰两次争购成功。

2. 包玉刚三次大收购，每次动用资金都在 20 亿港元以上，以雷霆万钧的气势，速战速决，一举成功，在香港股票和商界历史上都是空前的记录。他每次都后发制人，指挥若定，充分体现了一代老界船王的雄才大略。1991 年 6 月，包玉刚去世，汇丰银行主席在悼词中说他在许多方面显示出一个天生领袖的品德，办事计划周详，准备充足，工作勤奋，在谈判方面表现非凡耐力，一向善于运用金钱等等。从这三次争购，足以表明无遗。

精明又高明的长江实业

香港历经百年发展，到本世纪七八十年代，人口已达百万，土地资源几乎用尽，土地储备的不足，是摆在所有地产商面前的重大问题。所以，在寸土寸金的港岛，要兴建单幢楼宇已经不易，若想成片开发庞大的居民区，则比登天还要难。然而，华人地产大王李嘉诚却通过一连串温文尔雅的收购战役，接连开发了黄埔、汇景、海怡、丽港、嘉湖这 5 个巨大的住宅区，其中的精彩高明之处，值得人们细细品味。

1979 年 9 月 25 日午夜的港岛中环，新建的华人行 21 楼李嘉诚属下长江实业总部，灯火通明。敏感的财经记者接到通知，知道此时举行招待会，必然是有大消息，于是争相应邀前往。果然，李嘉诚满面春风，以毫不掩饰的高兴声调宣布：长实与汇丰银行协议，以 7.1 港元/股价格，购入汇丰所持和记黄浦的 9000 万股，即长实只以 6.39 亿港元代价便一举控制和黄 22.4% 股权，成为和黄最大股东。和黄落入长实手中的消息令长实一鸣惊人，震动了次日的股市。26 日的恒生指数大升 25.69 点，当日成交 4 亿多元，反应热烈。

和记黄浦的前身是和记洋行，成立于 1878 年，是香港最老资格的英资四大洋行之一，70 年代成为汇丰银行控股的地产公司。但由于决策不当，在 70 年代石油危机中投资失误，和黄的财政发生严重困难，为了摆脱这个烫手的山芋，汇丰便产生了再度出让的想法。李嘉诚看好和黄的海内外声望和大量土地资源，以替汇丰解忧的高姿态，用极低的价格接手和黄，其手法之巧妙令人拍案叫绝。

李嘉诚入主和黄后，和黄起了脱胎换骨的变化。1984 年底，和黄宣布投资 40 亿港元，在黄浦船坞 19 公顷的原址上，分 12 期，总计 6 年时间，兴建 94 幅住宅大楼，总面积约 760 万平方英尺，共 11224 个住宅单位，附 2900 个停车位及 170 万平方英尺的商场。这个定名为黄浦花园的住宅直至 1990 年完成时，共获利超过 80 亿港元。黄浦花园计划是当时世界上最大的住宅发展计划，不但轰动香港地产市场，也蜚声海外，显示出华人首富李嘉诚的雄才大略。

和黄收购战胜利结束后，李嘉诚又于 1982 年着手收购英资置地控股的香港电灯集团，为日后的长远发展做准备。起初，置地坚决拒绝收购要求，动用 10 亿现金增持港灯股票。李嘉诚虽志在必得，却不动声色，表示放弃收购，以守株待兔的手法静待时机。果然，置地公司由于在争购中大伤元气，在地产项目中又连连失策，因而 1984 年负债高达 158.8 亿，成为当时香港最大的债务人。置地公司不堪重负，急于取得大量的现金以缓解财政危机。李嘉诚看准时机，卷土重来，终于在 1985 年 1 月，与怡和主席西门·凯塞克协商 16 小时后达成协议：由和黄以低于当日市价 10% 的低价，动用 29 亿港元收购了港灯，李嘉诚也签署了香港有史以来的最大一张支票。至此，一场历时三年的拉锯收购战结束，李嘉诚占尽上风。怡和不仅输得心服口服，还要感谢李嘉诚的雪中送炭。

收购后，李嘉诚立即将港灯集团在鸭脷洲和茶果岭的地皮加以修整，投资 110 亿港元兴建了两个大型住宅区，这就是海怡花园和丽港城的由来。

以上两个大住宅区在 1988 年兴建时，以最保守平均每尺售价千元计，可获利 50 亿港元。如今，以 1993 年楼价，丽港城已达 4300 港元，海怡半岛亦达 3300 ~ 3500 港元，即使计入通胀因素，李嘉诚获利也应在百亿港元之上。

如果说前两次收购多少都有天时相助，那么嘉湖花园的兴建，则充分显示了李嘉诚作为战略家高瞻远瞩的眼光和胆略。

嘉湖花园所在地是与深圳蛇口工业区隔海相望的天水围。1979年由华润集团属下巍城公司购得其发展权。巍城公司的51%股权由华润持有，其余大宝地产持25%，长实持12.5%，会德丰占5%，其他占6.5%。

1982年7月，香港政府宣布，巍城公司须在12年内，在天水围完成14.58亿港元以上的建筑，并负责清理318公顷土地交付港府作土地储备，如不能达此要求，则土地及8亿港元充公。这一严厉苛刻的条件，使华润感到进退两难，亦使其他股东萌生退意。

但是，深谋远虑、高瞻远瞩的李嘉诚却偏偏看好天水围发展前景。1986年9月，在大宝地产连年亏损出售手上权益时，李嘉诚收购了其拥有的25%巍城股权，后又连续收购其他股权，终于取得华润所控以外的49%巍城股权，与华润并列成为巍城仅有的两大股东，取得与华润协商的发言权。1988年12月，李嘉诚的长江实业与华润达成协议，其主要内容包括：

1. 长实保证在天水围发展中，华润可获税后利润7.52亿港元，并即付3/4，即5.64亿港元予华润。

2. 如将来物业售价超过协议范围，其超额盈利由长江实业公司与巍城公司对分。亦即在超额盈利的半数中，华润可分得其51%权益。

3. 今后关于天水围发展计划及销售工作均由长实负责，费用由长实支付，在收入中扣回。

当时距港府限定的12年期限已过去一半，只剩下六七年光景。要完成这么庞大的屋村设计和建设，需要投入巨大财力、人力和物力，具有相当风险。但李嘉诚不慌不忙，凭着他犀利的眼光和丰富的经验，在谁也不看好的地方，开始了又一个大型住宅区——嘉湖山庄的建设。

7年过去了，嘉湖山庄共兴建58幢27~40层的住宅及商业楼宇，总楼面面积达1136.8万平方英尺，是迄今香港最大型的一个私人住宅屋村，一共有住宅单位16728个，并附设两个商场、俱乐部等设施，于1995年中全部建成，总投资63亿港元。第一期7幢共1752个单位，首4幢1032个单位于1991年11月开始登记时，排队者超过2万名，热烈程度可见一斑。当时售价每平方英尺1850港元，到1992年3月正式入住时，楼价已升至2200港元/平方英尺。即使按照1850港元计，亦比协议平均价1250港元高出600港元。整个第一期公开发售7幢的税后利润共约10.86亿港元，其中长实可得6.23亿港元，华润可得4.63亿港元；另内部认购的7幢利润亦不相上下。仅第一期14幢的盈利，华润所得已可超过7.52亿港元的保证数字了。1992年中推出的第二期已升价至2400港元水平，而1993年推出的第三期更超过2400港元水平，余下的几期利润更高。华润不担风险，收益不菲，但长实更赚得盘满钵满，李嘉诚又一次大获全胜。

点评：

1. 高瞻远瞩，深入调查，长期规划，按步就班，周密部署，耐心等待，看准时机，该进则进，该退则退，运筹帷幄，锲而不舍，不挠不折，正是李嘉诚从一个卖花人成为华人首富的可贵品质。

2. 不战而屈人之兵，“兵不血刃”地唾手得到和羹，在一片祥和气氛中，毫无收购战的火药味，轻轻巧巧而且代价低廉地把英资四大行之一收归旗下，成为华资并吞入主四大行的第一人，与包五刚的雷霆出击。正是各有千秋。其城府之深，算度之精，不能不令人心服口服。

3. 李嘉诚在收购中从不强行进行敌意收购，与包玉刚雷霆万均之势相反，李氏总是以静如处子般的招式化解收购方的抵抗，直到对方主动放弃抵抗为止，莫非这才是真正中国式处世哲学的成功？不过敬请注意，一旦看准时机，李氏便毫不手软，果断出击，又显出动如脱兔般的敏捷。

恒生银行倾覆记

60年代是香港经济起飞的年代。地少人多的香港，房地产市场日益兴旺。不但有许多企业炒地皮，连某些银行也参与投机。当年银行法规不完善，银行自律也比较差，如果出了问题，往往便周转不灵，进而无法应付储户提款。如此一来，银行最可怕的挤兑就会出现。一旦挤兑成为风潮，实力薄弱的银行便容易被一冲而垮。而有了倒闭的先例之后，储户将像决堤的洪水般涌向各家银行挤兑，这股强大的提款压力，若不是特别有实力的大银行，谁也吃不消。恒生银行当年便是这么遭到厄运的。

成为银行挤兑风潮中牺牲品的恒生银行，在香港已有半个多世纪历史，论知名度，香港的银行恐怕无出其右的。不说别的，光是恒生指数便天天出现在电视报纸中，人们耳闻目睹恒生二字，如雷贯耳一般。它的分行网点共有一百多间，是仅次于汇丰规模的次大分行网，与华人居民有着深厚的历史关系。它前身是在1933年，由林炳炎、何善衡、盛春发和梁植伟集资10万，成立的恒生银号。它正式开业于1933年3月3日，起初主要经营押汇、汇兑业务。日寇侵占香港，恒生不肯在铁蹄下俯首称臣，将资金调往澳门，改名永华银号，反映着这几位商人的爱国热诚和决不当日寇顺民的决心。二次世界大战结束，恒生于1945年9月回港营业。1949年，林氏去世，何氏掌舵，又加入利国伟、何添而成为五巨头领导。1959年恒生注册资本达3000万港元，实收1500万元，积极筹备改组为银行。到1960年元旦，恒生银号正式改为恒生银行，并在九龙设立分行。1962年，设在中区中环的总行22层大厦落成，分行亦不断增加，到风潮危机袭来前夕，恒生已有9家分行，业务兴旺，如日中天，没想到突遇飞来横祸，丧失了控股权，把卅年辛苦经营初具规模的基业拱手让人。

1965年2月，首先是明德号周转不灵停业。引发出客户的恐慌心理。消息一传十、十传百，储户们草木皆兵，挤兑风潮终于成为火山爆发。城门失火，殃及池鱼，其它的银行与银号也跟着一起遭殃。紧接着是拥有26间分行，平日作风冒进而不够稳健的广东信托银行亦经不起挤兑的冲击，也宣告停业。于是储户更加恐慌，以致一向稳健而且颇得客户信赖的恒生银行亦未能幸免。本来，谁都清楚，银行的经营就是利用大部分存款作信贷经营的，只保留一定资金应付日常提款。不挤兑侧己，一旦挤兑成风，银行便遭到厄运，无法应付，必须靠政府金融当局和中央银行的支持才能渡过难关。当时，恒生董事局成员四处奔走求助，可惜包括华资银行集团在内，都束手无策。这就造成英资汇丰银行吞并恒生的良机。

其实，汇丰垂涎恒生由来已久。一是因为恒生银行经营有方，在居民心中信誉卓著；二是控制恒生银行与汇丰银行著名的“三脚凳”政策有关，所谓“三脚凳”是指汇丰银行在美洲以加拿大汇丰和美国汇丰为骨干，在欧洲以米特兰银行为骨干，在亚洲则以其香港总行和恒生为骨干的“三只脚”。汇丰也正是以此为经营战略一举成为世界第十大银行的。

恒生银行在孤立无援的情况下，只好忍痛接受汇丰控股51%的事实，换取了汇丰的援助。至此，恒生成为了汇丰的控股银行。

令人费解的是，在汇丰接手恒生之前，港府对恒生的求助置若罔闻，而得到控股权之后，港府又假惺惺地从英国空运英磅来支持恒生，并宣布每人每日限取100港元的“应急措施”。其实，这些措施若能早一点实施，恒生

银行决不至于去签订城下之盟。这充分说明了港府偏袒英资，排斥华资的丑恶嘴脸。

值得庆幸的是，汇丰控股恒生之后，并没有颐指气使地改组恒生，仅派出若干名董事加入恒生董事局。恒生原来的华人领导也全部留任。这使得恒生的业绩在兼并后获得巨大发展，成为香港十大上市公司之一及香港第二大银行。1972年，恒生盈利5472万港元，到70年代后半期开始的1976年突破1亿元大关，到1978年又突破2亿关，增至2.08亿港元。上市15年的1987年，恒生存款首破千亿大关，盈利增至近13亿港元，到80年代末的1989年，盈利更增至18.2亿港元。1991年度亦即上市20周年的恒生，盈利达到56.98亿港元，相当于1972年的100多倍，总存款2266亿港元，总贷款828亿港元，总资产值2594亿余港元；这期间收购来的属下永安银行亦盈利4.78亿港元；年底市值787亿港元，名列当时香港上市公司第三名，仅次于母公司汇丰（1399亿元）及香港电讯（1076亿元），是香港第二大单一银行，分行及办事处达126间，这也算是一个不幸中之大幸了。

点评：

1. 金融机构的经营一定要以稳健为重，当年香港多家银行破产的金融风波，即说明了这个道理，类似的例子还有美国1929年的大股灾，近几年日本的“住专风波”和几大银行的舞弊丑闻，国内著名的还有万国证券破产、中银信托、中农信的破产，深发展炒作自家公司股票的丑闻等等，这些案件最终的结果莫不是给所在国的金融信誉造成重大损失，其教训之深刻，不能不令人深思并引以为戒。

2. 英国控制的香港政府历来偏袒英资而排斥华资，除恒生银行被收购的事件之外，前几年在香港新机场的建设投标中，中标者几乎无一例外是英资承包商又是一个典型的案例。可以想象，华资企业在英资的铁幕夹缝中生存下来，并不断成长壮大是一件多么艰难的事情，所以说，以李嘉诚的长江实业、李兆基的恒基兆业及包玉刚的九龙仓公司为代表的华资企业才是香港稳定的中流砥柱，若没有他们的存在，香港的繁荣将是不可想象的。当然，中国政府的支持则是保持香港持续繁荣的最关键因素。

第一太平的飞速发展

香港第一太平实业公司是印尼首富林绍良的控股公司，为印尼第一太平集团的子公司，其业务遍及贸易、零售、地产、通讯和金融 5 大项，包罗了当前香港的热门行业。其中，太平公司的银行业完全是通过收购，以现成的三家银行为基础，加以合并改组、改进、实施有效的现代化银行经营管理，才得以飞速发展壮大的。它的进取与发展，十分引人注目。

最初，第一太平实业公司作为印尼第一太平集团的离岸银行与金融业务的控股公司，集中在亚太区发展业务，一直在港物色收购一间银行，从而开始了一段曲折的收购历程。

第一太平实业首先收购的是康年银行。康年银行是一家在 1986 年发生问题的银行，这家小银行创业于 1922 年 5 月，初名康年储蓄银行，归台山人李炳超家族的中国康年人寿保险公司控制，持有康银的 30.6% 股权，是一家当时只有 4 家分行但很得美国四邑籍华侨信任的小银行，业务主要集中于李氏家族的生意。李氏家族对银行是家族式的保守经营作风。出现危机主要是受一笔船务贷款无力偿还的影响，致使康银出现大笔坏帐，需进行大幅对冲，以致实收资本及内部储备由 1984 年底的 2.6 亿港元降至 1.3 亿港元，减幅高达 50%，因而陷入困境，急需寻求注资补充。由于这笔高达 1 亿余元的坏帐，使康银 1985 年度亏损达 0.97 亿港元，这对康银这样的小银行显然非同小可。

1986 年 7 月，康银首次宣布与鹏盛公司达成注资协议。而在此之前的四五月间已曾一度传出深圳发展银行与南油深圳服务公司注资 2 亿港元，收购康银一半股权的消息。此时却突然转为由港商陈永杰以鹏盛名义注资 2.3 亿港元签署了意向书。但是，到 7 月底，事态又起了变化，第一太平实业与康银协议，以不超过 1.5 亿港元收购康银全部已发行股份，每股收购价为 150 港元。

第一太平这次突袭式的收购行动，前后只用了一周的时间，昼夜不停地工作，以迅雷不及掩耳的一击，抢先从鹏盛手中夺得康银，出人意外。

第一太平完成收购管理的同时，对原来银行架构大加整顿，裁撤 3 间亏损分行，另设两间新分行。1987 年度便转亏为盈 0.49 亿港元，年底总资产值 11.79 亿港元，增长 169.2%，总存款 8.55 亿港元，增长 128.6%，面貌一新。于是，第一太平又进一步把目光投向新的收购对象远东银行。

远东银行是 1959 年由南洋巨富邱德拔一手创办的远东钱庄发展而来，拥有 33 家分行。1985 年的“海托震荡”波及到远东银行，使其压力沉重，谋求增资伙伴。当时邱家控股 60%，招商局持有 25%，因而一度有招商局增购 3~4 成股权从而控有远行的传闻。到 1986 年 6 月，终于由国银亚洲集团以 2.1 亿港元收购了远东银行的 65% 股权，邱氏持股减至 25%，成为第二大股东，国银亚洲集团随后对远东银行进行了为时半年的内部重组及调整分行网，计划利用原来广布的分行网与国银亚洲发展贸易贷款业务。

收购远东后，国银亚洲主要经营零售银行、商人银行及证券业务。谁料 1987 年大股灾中，远东银行遭受不小损失，年度出现 1000 万港元的亏损额，一些客户受到重大损失，以致 1988 年出现呆帐 2.96 亿港元，相当于资本额的 2.3 倍。股价急跌，资产净值经渣打银行重估后每股只剩 0.07 元。国银亚洲集团检讨后，发觉管理香港金融部门不易，权衡利害，决意放弃香港业务，有意将香港国银亚洲连同远东银行出售。

1988年10月，第一太平实业宣布已与国银集团协议，以2.05亿港元购入国银亚洲50.01%股权。它的收购，目标是放在国银亚洲所持73%的远东银行股权及远东银行的35间分行网，计划与远银、国银合并成为占有较大市场比率的本地第六大银行集团。在第一太平收购后的经营下，1989年度远东银行亏损0.18亿港元，比上年度0.79亿港元缩小，如非收购合并远东银行费用支出近0.4亿港元的话，当年营业已转亏为盈。1990年度，也是与远银合并后的第一个完整年度，第一太平盈利0.47亿港元，资产总值增加33%，达105.31亿港元。跟着1991及1992年度盈利又分别增至1.1及1.65亿港元，增幅63.4%及50%。第一太平经过80年代连串收购，完成合并重组以后，三年来集团盈利突飞猛进，反映它不但收购眼光高明，而且银行业务的领导与经营亦属一流水平，它因此在1989年度获得香港第四届最佳市场推广金箭奖的殊荣。

点评：

第一太平银行集团的诞生、生长、壮大，充分说明市场经济是个竞争激烈的环境，优胜劣汰，社会才能发展和进步，经济才能稳定和繁荣。而收购正是达到这个目标的一个重要方式和手段。

长江实业失手美丽华

1993年6月5日，长江实业与中泰携手合作，以各占一半股权的协议，提出联手收购美丽华酒店集团的建议，每股收购价15.5元（认股证8.5元），总共涉及资金87.88亿余元。但此收购的条件还需要80%股东接纳方能生效。顺便说一句，这一收购价比市场预期要低。美丽华酒店集团于9日申请停牌，停牌前的市价为14.8元，比长实与中泰的收购价低约5%。虽然李嘉诚表示，这次收购美丽华，是由美丽华一名大股东主动提出的，但持有美丽华30%多股权的大股东杨氏家族并未表态。

美丽华是恒生指数三只酒店蓝筹股中唯一一只华资酒店股，也是唯一以经营酒店业务一度名列香港前20名上市公司的。它的大股东是创业人杨志云的杨氏家族。杨志云是中山人，战后从内地到港。1957年在一个偶然机会中，买下西班牙神父的一座旅店后，便开始经营酒店业。从此这间小旅店不断发展，一再扩充，到70年代时已是拥有千余客户的一流酒店，享有国际盛誉。它在1970年上市。80年代初，其股价曾由50港元/股狂升至120港元/股而轰动股市。整个80年代，美丽华一直业绩良好，盈利丰厚，但自1989年旅游业处于低潮之后，业绩低落，入住率在1991年曾低到50%左右。直至1993年，旅游及酒店业前景好转，加上其百丽广场二期工程落成，收益增加，逐步复苏。

美丽华酒店集团主要资产包括：

1. 美丽华酒店，位于九龙尖沙咀弥敦道旺区，是一家四星级酒店，客户以中港台游客为主；内设有商场2万平方尺，估值1.5亿港元，而酒店估值达22.5亿港元。

2. 蛇口南海酒店，估值12亿港元。

3. 百丽广场，第一期基温大厦有17.8万平方尺商场，估值近10亿港元；第二期提供50万平方尺商业面积及30万平方尺商场面积，估值47.5亿港元。

中泰与长实的收购是李嘉诚一向奉行的善意收购。当时并未持有美丽华股份，亦未向市场吸纳，收购成功与否视杨氏家族态度。到6月10日，市场传出有第三者计划争购，市价因之升上16元，超过了收购价。14日，美丽华董事总经理、杨氏家族掌门人杨秉正发表公开信质疑收购行动，并称全部董事均未与长实及中泰达成共识，认为美丽华资产净值每股20港元，物业发展潜力佳等等。表达了他不满收购之情。到22日，杨氏又刊出启事，表示公开信内容可能使公众对李嘉诚先生与荣智腔先生产生误解，谨主动向两位致歉等等。连日来，这种种事态使收购趋于复杂化。

6月20日，美丽华复牌，香港大富豪李兆基的恒基兆业集团中间插入，以17港元/股购取了杨氏家族的30%以上的美丽华股权，并向市场吸纳，使手上控有美丽华34.8%股权，一跃而为美丽华第一大股东。收购呈戏剧性变化。与此同时，长实与中泰也将收购价提高为17港元/股，认股证提高为10%股，展开争购。市场传闻中泰与长实虽没有美丽华股份，形势不如恒基集团，但其实已取得何添、利国伟等股东承诺出售的两成股权，一时尚难判定鹿死谁手。长实中泰方面一则可以再提高收购价至17港元以上争购，二是继续向美丽华有实力股东收购，以与恒其兆业分庭抗礼。到21日，由于市场预计长实中泰收购成功机会不高，与恒基合作全面收购的可能性也不大，因而

美丽华股价回调为 16.2 港元，低于收购价近 5%。这一来，使收购价重新具吸引力，而恒基兆业又声言无意增购，因而看来长实中泰还有成功机会。到 7 月 12 日，美丽华仍有包括杨秉正在内共持有 7.61% 股权的 8 名董事拒绝收购建议，另外合持 5.37% 股权的 5 名董事何添、利国伟等人则同意接受收购。到 7 月 16 日，百富勤终于宣布到收购截止期，只购得 13.7% 股权及 9.2% 认股证，接纳收购股份未达到 50% 以上，收购行动未能成功。

这次收购的失败，无论对于长实还是中泰，都是一次不多见的挫折。特别是中泰，该次收购成为其首次收购失手的案例。如果收购成功，将美丽华上百亿元的资产归在中泰旗下，中泰在上市公司排行榜上的位次又将前进三四名了。当然，尽管收购不成，证券界人士仍然认为，日后他们还有机会与恒基集团合作，将美丽华酒店最终收归旗下。但这是后话，这里就不多说了。

点评：

1. 检讨这件事情的成败得失，关键在于两点：一是大股东杨氏家族的拒绝态度，二是恒基集团中途的插入。尤其是杨氏家族态度，是造成此次收购失败的重要原因。特别对于李嘉诚一向奉行的善意收购来说，这个问题更显得无比关键。联想到李嘉诚收购和黄、港灯等的成功，不难发现对方大股东在经营困难下，均表示了愿被收购的合作态度。而此时的杨家既没有经营困难，也没有表示合作，收购也就当然不易成功了。由此可见，对于善意收购来说，讲究时机是多么重要。

2. 恒基集团的半路杀出，对事态的变化也很重要。恒基所起的作用，正是西方企业兼并收购中充当英雄救美的“白衣骑士”，“白衣骑士”首先自己要实力雄厚，有信心与收购方展开争购；同时要与被收购方关系密切，并得到被收购方充分信赖。恒基正是满足了这些条件。其实，香港商界人士都知道，二李——李兆基与李嘉诚平时关系很好，谁也料不到李兆基会在这件事上与长实作对。真是印证了商场如战场这句话，商战无情是每个企业家要牢记的真理。

香港证券界的“神奇小子”

谈到香港企业的兼并收购，不能不提到一位叱咤风云，足智多谋的干将，自 80 年代中期以来，香港几乎所有著名的大收购事件背后，都闪现着他的身影。同时，他还积极参与内地企业赴港上市集资的活动，如广船国际、上海石化、四通、中旅国际、中国海外、海虹集团等在大陆声名显赫的大公司，均由他和他手下的集团安排在香港上市，另外，中信泰富的历次收购也均由他充当顾问，他就是香港证券界的“神奇小子”梁伯韬。他任董事总经理的百富勤集团自 1989 年 1 月成立以来，不到三年便跃居香港十大投资银行之列，成为全港第三大证券公司。

梁伯韬是加拿大多伦多大学工商管理硕士，1980 年开始先在著名的获多利公司干了 5 年财务工作。1985 年，梁转至花旗银行的万国宝通国际工作，1988 年 9 月，梁离开万国宝通创办了百富勤融资公司。百富勤在梁伯韬的带领下，成立半年多就收购了香港老牌地产企业广生行，随后又兼并了泰盛发展和加怡证券，开始了飞速发展的过程。其中，收购泰盛成为百富勤发展史上的重要一步。

泰盛原来是一家地产公司，因而它一直拥有物业和租金收益。成立于 1972 年，在随后几年的地产低潮中，逐渐经营起证券投资。在著名炒股专家，人称“香帅”的董事局主席香植球领导下，泰盛在 80 年代的香港声名大噪。泰盛在发展过程中，屡次遇到罕见的股灾，但由于香帅领导有方，泰盛不仅成功地生存下来，还不断地发展壮大，比如 1987 年大股灾后，恒指下跌 16%，而泰盛的盈利反比 1987 年增长 1 倍以上，达 1.28 亿港元，可见香帅名不虚传。然而进入 90 年代，香植球看淡股市，有意退出江湖，于是产生了出售泰盛发展的念头。这个机会，对于对香港股市前景充满乐观态度的梁伯韬来说，不啻是个天赐良机。因此，人们开玩笑说，百富勤收购泰盛，真有点冷手拣了个热煎饼的味道。

1990 年 2 月 28 日，百富勤与泰盛发展主席香植球及其家族达成协议，以每股 2.5 港元购入泰盛面值 0.10 港元的股份 1.9 亿余股，价格比前一日收市价高 5.3%，共值 4.78 亿港元，占泰盛已发行股份的 34.9%。香植球辞去泰盛主席兼总经理职务，由百富勤主席杜辉廉接任主席，董事梁伯韬出任泰盛董事总经理。

当时港报的《股经》报导说，香植球终于退出股坛，新接手者为后起之秀百富勤，交易犹如老少第一号人物的相互交替，无怪乎特别惹人关注。并对这次收购双方十分推崇。这里老一辈的第一号人物指的是香植球。而新一代第一号人物便是指百富勤的梁伯韬。

收购后，1990 年 5 月 23 日，泰盛向最终控股母公司百富勤国际以 2.6 亿港元收购百富勤融资及百富勤证券两公司以实现百富勤的“借壳上市”过程。此时的收购完成后，泰盛改名为百富勤投资控股有限公司。

泰盛改组为百富勤投资后，梁伯韬又于 1991 年 4 月对集团内部公司控股关系进行重组。主要是将广生行与百富勤投资的母子控股关系颠倒过来，原来关系是最终控股母公司百富勤国际，控有子公司广生行 34.9% 股权，广生行则控有孙公司百富勤投资 34.9% 股权。现在，由百富勤投资以 3.42 亿港元向母公司百富勤国际购入其所持广生行的 34.9% 股权，同时百富勤国际则以 5.08 亿港元向广生行购其所持百富勤投资的 34.9% 股权。另外，重组完

后，广生行将向百富勤投资购入所持丽港城商场 40% 股权而加以全资拥有。这样，母公司百富勤国际控有的两间上市公司的控股关系成为直接控有子公司百富勤投资，透过百富勤投资控有孙公司广生行。子公司以财务投资业务为主，成为一只金融股，孙公司以物业投资业务为主，成为一只地产股，眉目清楚，架构分明，关系畅顺，各展所长。

百富勤投资改组成功后，一面将泰盛原来大部分投资物业出售给长实套现，以增加营运资金，并与广生行合作向长实购入丽港城商场，并全资划归广生行经营，一面积极发展新的外汇期货和商品服务，奉行直接投资方针，对亚太区有发展潜力、前景良好的公司、物业发展项目及特殊投资机会进行投资，作为长线持有。这样，百富勤既作为直接投资者，又担任财务顾问，提供全面财务服务；同时，由于公司客户包括各行各业，又可以为不同客户间穿针引线，使客户与投资合作，助其发展业务。特别是百富勤在市场上已树立“收购专家”形象，所以尽量发挥它专长的策划收购服务，充当上市公司财务顾问。它也透过中资股东关系，与内地国企及在港中资企业维持着良好关系，充当它们的收购、上市、集资等等的财务顾问，提供服务，极其活跃。

百富勤收购泰盛后，实力大增，1990 年一年之间，它担任顾问或出任首席、联席包销商的交易有 35 项，其中包括总值 120 亿港元的 8 项公司收购业务。1991 年，百富勤又收购了加怡证券，更是如虎添翼。1992 年，百富勤集团为 11 家公司安排公开招股，包销了 12 家新股和 16 家配股，总计 190 亿港元，累计投资了 16 家上市公司，分布 6 个国家与地区，该年度百富勤共盈利 6.68 亿港元，营业额 42.38 亿港元，比上年增长 1.1 倍。1993 年上半年，百富勤参与财务活动融资 118 亿港元，并为 4 宗收购兼并行动提供财务顾问，安排广船国际集资 3.02 亿港元，安排上海石化集资 26.54 亿港元，8 月又安排四通上市，另外还为 8 宗供股和 3 宗投资集资 58.85 亿港元。更为著名的则有中信泰富的几次大收购也都是百富勤和梁伯韬的杰作。仅 1993 年上半年，百富勤集团又盈利 3.81 亿港元，比上年同期再增长 14.7%，营业额 30.55%，增长 59.2%。

顺便说一句，梁伯韬对 97 回归后的香港极有乐观态度，因而敢于在许多人不看好香港股市时大胆投资证券业。现在回头来看，从 1993 年港股首次达到 4000 点开始，1994 年更是连闯 6 个千点大关，直上一万点，牛气冲天，1997 年又连破历史纪录，目前已跃在 14000 点之上。其它因素的作用在经济因素面前全然失色，也证实了梁伯韬的独到眼光。后起之秀梁伯韬与老香帅谁更有大智慧，则是仁者见仁，智者见智的事情了。

点评：

梁伯韬及百富勤的领导层有个经营理念，即不在于把公司办成最大的但要办成最赚钱的经纪行。因此，在梁伯韬的诸项投资中，他最讲究投资的效益，没有钱赚的冤大头生意是不做的。有人也许认为这样没有长远的眼光，但就是在此方针的指引下，百富勤在短短几年时间内，便发展成为全港第三大投资银行！可见此经营方针是卓有成效的。

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12.7万人，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，兼并不是实现适度规模、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。

收购巨头皮根斯

美国人博纳·皮根斯是石油大亨出身的收购兼并业巨头，他专拿那些经营管理不善的石油企业开刀，动辄以数亿至数十亿的资金向它们发出收购威胁，一旦这些企业拒不改善经营作风，皮根斯就会毫不留情地将它们收归旗下，进行大刀阔斧的改革。正因为皮根斯的做法对经营保守的石油公司大多有所触动，所以中小股东们把他视为“打虎英雄”。当然，石油公司的老板们则对皮根斯恨之入骨，大骂他是“婊子养的”。

皮根斯对石油大企业的官僚主义作风深恶痛绝是有原因的。50年代，他在菲利普石油公司工作时，目睹公司首脑们不顾科学的瞎指挥所造成的种种巨大损失，以及他们从不俭点的奢侈生活，年轻的皮根斯常常在心里暗暗发誓：“总有一天要拿你们开刀！”

1976年，皮根斯已是梅萨石油公司的董事长，他的第一个收购靶子是实力比他大得多的哈戈通石油公司。那时美国的石油界的兼并都采用“友好收购”的方式，皮根斯也不例外，对哈戈通公司动之以情，晓之以理。但是哈戈通公司并不买帐，断然拒绝了皮根斯。

皮根斯软的不行就来硬的，公开以换股方式收购哈戈通，并耐心劝说哈戈通的大股东把股票卖给自己。最后，经过长达1年零3个月的来回争夺，哈戈通公司只好认输。也就从此时起，皮根斯开了美国石油界“恶意收购”的先河，并一发不可收拾。

1979年的世界石油危机使得原油价格从每桶13美元暴涨至40美元，滚滚不尽的财源流进了石油公司的口袋里。皮根斯却指出危机掩盖了石油公司经营中的问题。结果，1981年的石油价格下跌验证了他的预言：经营不善的大公司纷纷露出破绽，股价节节下挫，一时间，美国18家最大的石油公司有6家被兼并。皮根斯在这个潮流中简直如鱼得水。

1982年，他袭击比自己大6倍的城市石油公司，不料猎物反咬一口，差点把他给收购了。脱险之后，他养精蓄锐一段时间，又缠住猎物不放。猎物实在顶不住了，干脆以“宁为玉碎，不可瓦全”的精神，主动让海湾石油公司兼并。皮根斯不得已又先后向美国石油公司和超级石油公司发起袭击，终因力量不敌对手而未得逞，但三次袭击使他总计得利1亿美元。

1984年，皮根斯把兼并目标指向石油超级王国——海湾石油公司，以报一箭之仇。此时的海湾公司虽有很大的经营潜力，但由于多角化经营失利，股价十分低迷。皮根斯在海湾公司股价低于40美元时悄悄大量买进，然后突然公布收购意向。结果，海湾石油公司为了摆脱这个不速之客的纠缠，置石油超级王国的尊严于不顾，宣布与标准石油公司合并。皮根斯虽然收购不成，但转眼间净赚4亿美元，原来海湾石油公司的小股东们也个个得到了好处。一时间，他成了华尔街上伸张正义的英雄，他只要对哪家石油公司说三道四，那家公司的股票就会上涨。

1984年，他履行以前许下的誓言，向宿敌“官僚主义”的菲利普石油公司发起袭击。菲利普很识相，立即实行改组计划，高价买回皮根斯手中的大批股票。谁料，菲利普喘息未定，又有收购者联合皮根斯再来撕杀，菲利普只得加码付出买命钱，虽然没被兼并，但欠下70亿美元的债务，需要苦干16年才能缓过气来。

1985年初，皮根斯又盯住了特拉华州的乌诺考尔石油公司。这家公司的

董事长哈特雷是皮根斯的死敌，正因为此，这次标购从一开始就是一场恶战。

2月底，皮根斯宣布已持有乌诺考尔公司9.8%的股票，并通知乌诺考尔公司要么紧缩，要么就准备接受收购挑战。但哈特雷一口回绝了皮根斯，不答应实行紧缩计划。

1985年4月7日，皮根斯发动突然袭击；以每股54美元收购乌诺考尔公司的所有股票，并派人向乌诺考尔公司的股东游说，甚至还向乌诺考尔公司所在地的司法界游说，希望他们支持收购意向。一连串的打击迫使哈特雷把反击战的指挥部从华尔街搬到了洛杉矶。

哈特雷到底也不是好惹的。他宣布了一个“自杀性反击计划”：如果皮根斯购买的股票超过20%，他就将用贷款以72美元一股的高价与皮根斯争购，并且争购中，不买皮根斯手中的股票。他的出价比皮根斯高30%，而且全用现金支付。这一招非常厉害。如果皮根斯敢于继续增加控股权，这个计划就会启动，乌诺考尔公司就会因高价买回股票而背上沉重的负债，并很有可能破产。公司的股票破产后可能一钱不值，但皮根斯却无法将它们脱手。因此，只要这个“债务炸弹”一爆炸，哈特雷、皮根斯和乌诺尔公司将同归于尽。

皮根斯果然被镇住了，只得向德拉威尔和洛杉矶两级法院控告哈特雷的计划违法。一审二审判决结果是皮根斯胜诉，但还要由特拉华州立法院作终审判决。

哈特雷此时动用一切可以动用的力量向特拉华州法院施加压力。他威胁说，如果最终裁决皮根斯胜诉，将使所有在特拉华州有分支机构的美国大公司心寒。他希望法庭从保护本州的工业出发，制止皮根斯的行动。

5月17日，特拉华州法院判哈特雷的计划合法，引得美国司法界一阵大哗。从法律的角度说特拉华州法院开了一个恶劣的地方保护主义的头。

这次兼并虽没有成功，皮根斯还是将手中1/3的股票以每股72美元卖给了哈特雷，净赚了1亿美元。

1986年，美国证券委员会作出裁决，宣布哈特雷的自杀计划为非法。而在此之前皮根斯又兼并了先锋石油公司，他正一步步地迈向石油大亨的宝座。

点评：

1.许多人说皮根斯好斗、爱挑衅、甚至是个“贪婪的吸血鬼”，皮根斯对此辩解道：“我的确好斗，但针对的是全心全意谋取私利的董事长、总经理；我善于扰乱，但专捅禁区，扰乱陈旧体制；我确实能袭击，但专门袭击那些不善也不会管理的、独断专行的董事长、总经理。”真是公说公有理，婆说婆有理。其实，可能双方都是对的。这种袭击，不管嘴上说得如何漂亮，不就是为了钱吗！而被挑选的靶子，如果不是经营管理不如人意，又怎么会得到如此的下场！

2.在美国，常有小企业能向大企业发动袭击，并最终成功控制比自己实力强得多的对手。这些小企业的资金从哪里来？原来，美国金融市场中有一种被称之为高利风险债券的产品，顾名思义，就是回报高，风险也高的一种债券。小企业把它发行给投资者，便取得了向大企业进攻的“弹药”。

保险公司的收购潮

瑞士苏黎士保险集团是世界保险业中首屈一指的大企业，至 1996 年，其资产总值约为 601.5 亿美元，在世界保险业内排名第十一位。估计公司 1997 年的营业额将达到 215 亿美元，利润额将达 9.5 亿美元，比 1994 年公司的收入翻了一番。应该说，苏黎士保险集团的高速发展与它大胆而成功的系列购并有着直接的关系。

自 1994 年以来，在总裁罗夫·胡皮的带领下，苏黎士保险集团掀起了一股购并狂潮。短短 3 年的时间，它就一股脑收购了 6 家公司，其中规模最大的是位于芝加哥的坎普公司，公司仅这笔交易就花费了 20 亿美金。1997 年，苏黎士保险集团又将有一次大的举动，即购买位于纽约的斯库德公司，这笔交易大约需要苏黎士保险集团支付 15 亿美元。

苏黎士保险集团大举进行购并有大小两个方面的原因。一方面，国际保险业务市场发展很快，保险公司开辟新的业务领域并向国外发展已经成为潮流。苏黎士保险集团必须迅速扩展自己的业务，否则就会被发展迅速的法国阿克斯集团和美国国际集团所超过；另一方面，一个公司的发展与领头人具有相当大的关系，而胡皮又正是一名开拓型的企业家。他 20 岁的时候就进入新德里苏黎士保险集团办事处工作，有着长期工作经验的他保险业的现状认识清楚且办事果断。在他执掌帅印之后，苏黎士保险集团迅速步入了高速发展的轨道，除了在美国等发达国家拓展自己的业务领域之外，还在从俄罗斯到泰国的发展中市场建立了自己的办事机构。从而将自己的保险业务推向了世界范围的市场。

目前苏黎士保险集团在同其它竞争对手的竞争中占据了很大的优势，它在世界市场中业务规模的迅速扩大使公司的资产总值上升了 33%，估计 1997 年将达到 800 亿美元。另外由于公司的收入以瑞士法郎结算，所以瑞士法郎的疲软也在一定程度上对公司的业绩提高起了帮助作用。因为苏黎士保险集团在北美和德国拥有分支机构，这些分支机构的收益将会因为瑞士法郎的汇率下跌而更具价值。去年，这些海外分支机构的收入已占公司总收入的 43%。用世界著名评估机构标准蒲尔公司的保险业务评级专家的话说，苏黎士保险集团的表现可称得上超凡脱俗。

除此之外，苏黎世保险集团还拥有一笔数目很大的储备金，这笔资金的数额约为 23 亿美元。这笔基金将会使苏黎士保险集团在遇到困难时能够游刃有余。这也使得公司在购置斯库德公司时毫不吃力。

一旦能够如愿买下斯库德公司，苏黎士保险集团的业务又将会迈上一个新台阶。因为斯库德集团拥有 1150 亿美元总资产，顾客范围广，而且斯库德的良好信誉将会使苏黎士保险集团所属的另外一家美国公司坎普从中受益。坎普公司尽管效益尚好，但它的市场份额已由 1990 年的 3.2% 下降到了 1.17%。业内人士认为，苏黎士保险集团购买下斯库德后，会对斯库德和坎普的一些机构进行合并以削减成本。另外，斯库德拥有的巨额资产还能对苏黎士保险集团的核心保险业务提供一些周转资金。

当然，任何事物都有其不利的一面，收购斯库德公司一事也并非人们所想象的那样十全十美。斯库德的资产中有很大一笔来源于美国最大的基金组织“全美退休人员协会”，据估计，该基金在斯库德公司的投资额约为 150 亿美元。在斯库德被苏黎士保险集团这么一家瑞士公司收购之后，全美退休

人员协会是否还会给予斯库德公司同样的信任还不得而知。不过，协会的有关负责人已表示，协会的基金将主要从收益方面考虑其投资。

胡皮本人对苏黎士保险集团的前途则充满信心，这位具有传奇色彩的总裁，在经营管理上相当开放，他只给公司 266 个分支机构的经理下达目标，而任由他们负责对具体事项的处理，一切都靠成绩说话。

苏黎士保险集团的高速成长还远远没有结束，在 1997 年度，除了准备购买斯库德之外，公司还打算在波兰、泰国、挪威以及中国、日本拓展自己的业务。胡皮，这位 22 岁就担任公司驻印度公司负责人的资深总裁，决不会甘居人后。因此，苏黎士保险集团在世界保险业中的座次，恐怕不久就要改写了。

点评：

1. 进入 90 年代以来，出于激烈竞争的需要，世界范围内各行各业都掀起了一般兼并收购的浪潮，各领域内实力雄厚或还不够雄厚的大小公司和企业，出于扩大业务规模，降低运营成本以及占领更大市场份额等等目的，纷纷走上了并购的道路。为了支持本国企业在全世界竞争中取得优势，各国政府也都不断地为这股潮流推波助澜。就连一向最崇尚自由竞争，反对政府干预和行业垄断的美国政府，在这股热流的撩拨下也不能自持，决定对颁布已久的《反垄断法》予以修订。这也从一个侧面提醒我们加紧组建世界级大公司的重要性。

2. 金融行业内的收购兼并与其它行业的购并有着一定的区别，这个区别主要体现在购并后的金融企业的资产风险上。比如说，一家资产质量良好的金融机构因兼并另一家资产质量较差的金融机构而背上沉重债务负担，从而使经营发生危机的情况，由于金融机构与社会经济各方面千丝万缕的联系，这种危机的“乘数”作用也比从事实业的企业大得多，因此其危害也就大得多。当然，如果是相反的情况，即购并导致一家经营发生危机的金融机构恢复造血功能，则正向乘数也同样是很大的。

摩根·斯坦利与迪安·威特的合并

1997年2月5日，驰名世界的投资公司摩根·斯坦利与美国主要的共同基金和信用卡发行商迪安·威特公司宣布合并，两大金融公司连理，组成了世界最大的金融投资公司，摩根·斯坦利——迪安·威特公司，从而拉开了今年企业兼并的序幕。不过，也有人说他们门不当户不对，就如同是贵族和平民的联姻。

摩根·斯坦利出身显赫，至今已有60多年的历史，在投资银行界可称得上是颇负盛名。它的前身是由华尔街大亨J·P·摩根创办的摩根银行，当时经营投资银行和商业银行两项业务。1935年在美国政府颁布的新证券管理法的干预下，摩根银行的这两项业务相互分离，其中商业银行业务仍归J·P·摩根银行，而投资银行业务则归新成立的摩根·斯坦利公司所有。

截止到1993年底，摩根·斯坦利公司拥有1000亿美元的资产，自有资产超过70亿美元，为投资客户管理总值达350亿美元的资产，盈利水平遥遥领先于同行业的其他公司。1991年、1992年度分别被同行们评选为“本年度最佳债券交易商”和“本年度最佳股票发行商”。1984年后，经该公司咨询的收购兼并交易总额逾1500亿美元，交易对象为全球各电话、无线电话、电讯业的大型企业。

相比之下，迪安·威特公司的出身就卑微得多，它1993年才从施乐百货公司独立出来，目前排名美国十大证券商第六位，也是美国第三大信用卡发行公司，有3900万信用卡用户，是美国主要的共同基金和信用卡发行业者。与摩根·斯坦利相比，它们不论在业务的规模和层次，雇员的待遇以及经营管理方式上都存在有较大的差距。

摩根·斯坦利公司是一家主要为大银行和大财团服务的投资公司，而迪安·威特公司则主要是一家为个人投资者服务的零售经纪行。由于服务对象和客户层面不同，双方形成各自不同的“文化背景”。业内人士认为，摩根·斯坦利与迪安·威特这两家公司不但业务互不相同，就连员工的气质也大相径庭。因此，两家企业的合并，也面临着文化和策略能否相互融合的挑战。

摩根·斯坦利的高级主管们不是出身于名校，就是拥有顶尖商学院的学位。这些高级主管们身着亚曼尼西装，脚登古奇皮鞋，搭乘喷气客机，穿梭于东京、伦敦、法兰克福等全球金融重镇之间，忙着会见各国政府首脑、企业大亨。他们的年收入高达数百万美元，50岁前退休就能坐拥大笔财富。而那些身着布鲁克兄弟西装、脚登德克斯特皮鞋的迪安·威特公司的主管们，则是风尘仆仆地开着汽车在美国各大城市沿街兜售共同基金、股票、债券，年薪充其量不过数十万美元。

两家企业截然不同的风格，在办公室装潢上也展现无遗。1993年纽约世界贸易中心发生爆炸案后，位于纽约世界贸易中心的迪安·威特公司虽然也曾大肆整修，但褐色地毯搭配橡木家具，只能称得上是舒适明亮。而摩根·斯坦利公司位于时代广场上的新办公大楼，却是用大理石地板、桃花心木家具、波斯地毯装点得富丽堂皇。

两家企业的薪资也有着天壤之别。迪安·威特董事长普塞尔去年的薪水和红利不过325万美元，但是摩根·斯坦利总裁麦克、董事长费雪个人的总收入都逾650万美元。

形成更强烈对比的是员工的工资。摩根·斯坦利的高薪政策使得迪安·威

特员工的薪金相形见绌。迪安·威特经纪人一年的佣金收入约 30 万美元。而摩根·斯坦利公司有数百位与有钱人打交道的经纪人，他们的年薪高达 200 万美元。其中那些顶尖交易员、投资银行家，如果遇上好年头一年可以赚上千万美元。

迪安·威特的一名经纪人说：“我无法忍受摩根那群自大的年轻小伙子。他们看不起我们。我猜想这就是为什么新公司取名为摩根·斯坦利——迪安·威利，而不是迪安·威特——摩根·斯坦利的原因”。由此可见，这两家公司合并后如何相互促进还是一个很敏感的问题。新公司总裁兼经营部主任麦克则说：“两家企业将独立经营，所以有待融合的事务有限，但是彼此之间会架起若干‘桥梁’，这些桥梁将会把两家企业迥异的文化融合在一起。”

摩根·斯坦利对收购一家主要证券行的念头其实早在三年前，即 1994 年就已起动，但当时这家在香港被称为“大摩”的证券届巨人，目光并非放在零售业务方面，而是希望借一次重大合并进一步巩固其在投资银行和证券交易市场中的领导地位。因此，“大摩”的合并对象是历史悠久的英国华宝集团。然而，摩根·斯坦利在与华宝的洽谈中发现，由于与华宝的业务性质过于接近，双方都是以机构客户为主要服务对象，一旦合并，将无可避免地导致大量裁员和精简编制，否则合并将有损于经济效益。“大摩”后来发觉，这并非最有利于公司未来的发展策略，便决定终止与华宝的合并洽谈，华宝最后由瑞士银行收购，更名为瑞银华宝，继续活跃于投资市场。

摩根·斯坦利在三年后突然宣布与迪安·威特合并，确实使市场大吃一惊，因为迪安·威特在机构投资市场并没有其他著名投资银行那么活跃，它虽在美国十大证券公司中排名第六位，但其强项一向是零售经纪业务，与摩根·斯坦利的客户有明显分别。

然而，这正是“大摩”垂青迪安·威特的原因。如果与华宝合并会造成过多业务重叠，那么与迪安·威特合并正好补摩根·斯坦利的不足。“大摩”近年来的部署已充分反映其力拓零售经纪和互惠基金管理这两大以散户为对象的业务之意。另外一方面，迪安·威特本身也在积极增强这方面的实力，与“大摩”合并对迪安·威特巩固其在零售经纪市场的地位可收事半功倍之效。去年，摩根·斯坦利以 11 亿美元收购了范·坎普基金管理公司，迪安·威特则收购提供网上股票买卖服务的罗姆巴德折扣经纪行，双方的目标和发展方向可说殊途同归。

与其他美国大银行一样，摩根·斯坦利对急剧增长的小投资者资产管理市场垂涎欲滴。仅去年一年，全美流入互惠基金的资金净额已达 3250 亿美元，比前一个纪录水平多出近 1000 亿美元。在过去 10 年，股票投资在美国家庭资产中所占的比重倍增至约 5 成。这些数据清楚显示，基金管理和零售经纪业务大有可为。合摩根·斯坦利与迪安·威特二强之力攻占这两个市场，发展潜力自然极庞大。

合并后，摩根可通过迪安广大的客户网进一步打入美国的主流社会，而迪安则利用摩根的各类金融产品拓宽其服务领域。大多数投资人深信这两家企业联姻会创造出一个一流的金融王国，将能与美国证券公司中排名第一的美林公司相提并论。合并消息宣布后，两家公司的股价同时上扬。尤其是摩根·斯坦利公司，其股价一举上升 13%，而当日其他股票则纷纷下跌。根据双方达成的协议，两家公司将以换股的方式进行合并，价格为 4 日纽约股市的收盘价。摩根公司的 1 股交换迪安公司的 16 股，所涉及总额为 986 亿美元。

合并后的两家公司共拥有 9300 个经纪商和 320 万个人客户，其管理的资产将达 2700 亿美元，这是世界上任何一家投资公司都无法与之相比的。

不过，话说回来，这家新企业也面临着极大的风险。如果万事顺利，可望迎头赶上美林和花旗；若不幸失败，就要沦为其他金融机构的猎物。

点评：

1. 摩根·斯坦利与迪安·威特公司的大合并就此揭开了 1997 年美国企业的兼并狂潮，美国的金融界、实业界的大企业纷纷开始寻找自己的意中人，并爆出一宗宗令世界震撼不已的并购新闻。看样子，这种势头在今后相当长的时间内还会保持下去。

2. 天下之势，分久必合，合久必分。企业界的发展亦符合这一规律。为了应付竞争，降低成本，扩大市场份额，有条件的企业便千方百计扩大规模，直至形成垄断，然后垄断企业的效率裹足不前，缺乏创新的动力，最终会被新兴企业超越，打破垄断格局，迫使垄断企业发生分裂，回到相对分散的自由竞争状态中去。在这个周而复始的过程中，社会平均生产效率较以前有所提高，经济得以不断地发展，又在此基础上重复上述循环往复的运动。

真真假假狙击战

如果说，能达、中煤是狙击战，华置是收购战，那么大酒店则是收购不成而转为狙击战的一役。正是这一个特点，使大酒店收购战成为刘銮雄狙击生涯中最丰富多彩，具戏剧性而又收益最多的一次。

香港上海大酒店通称为大酒店，它是香港酒店业元老，公司经营着有 60 多年历史的五星级半岛大酒店和四星级的九龙酒店，以及浅水湾大厦、山顶缆车等，并在美国、菲律宾、北京、上海广州经营酒店业务。它的半岛大酒店历年评选都居于世界十佳酒店之列；1993 年 10 月，美国一家权威旅游杂志从 38000 张读者投票中选出半岛大酒店为“全球最优秀酒店”，并名列“外国最佳酒店”榜首，可见不同凡响。大酒店的大股东是梁昌家族第二代的梁仲豪，约持有 3100 余万股；另外，英国嘉道理家族第三代的米高·嘉道理持有 1023 万股，分别占股权的 35% 及 16% 左右。

1987 年 3 月 2 日，中华娱乐及丽新制衣两公司在同一晚上突然宣布以 52 港元/股价格分别向梁仲豪购入约 2000 万及 1000 万股大酒店股份。这两家的老板刘銮雄和林百欣是潮籍老乡，同时委请万国宝通为财务顾问代理收购，出价相同，付款方式相同。这次收购，丽新出资 5.3 亿港元，中娱 10.6 亿港元。由于刘銮雄狙击大王的名声在外，此举立即引起市场骚动，刘宣称是因为看好大酒店发展前景，进行长线投资。并非是狙击牟利。当时，以大酒店的声誉和 3 月底市值 67.58 亿港元的规模，刘銮雄一旦收购得手，其属下上市公司总市值将达到 94.09 亿港元，一举跻身香港十大富豪之列了。而当时的大酒店主席米高·嘉道理身为名门望族之后，出于家庭在港多年的声望，绝不愿在自己手上断送大酒店命运，所以双方大有背水一战之势。

一个月后 4 月 11 日，中娱宣布已购入大酒店股 2550 万股，约占股权 25.9%，已具备进入大酒店董事局资格。然而在当时的股东周年大会上，董事局并不邀请刘、林加入，双方因此进入了白刃战。

5 月 4 日，大酒店举行股东大会进行董事局换届选举。双方紧张的选举结果，米高以 43% 对 41% 的微小多数战胜刘、林一方，蝉联主席。从选票反映的股东意向看来，尽管米高所持股权仅为 16%，远不及刘家的 25.9%，更不及刘林两家总数的一半，但是却得到股东广泛支持，说明嘉道理家族的能量、声望和掌管大酒店的信心，赢得股东们的支持，而刘銮雄尽管股权占优，但他那狙击手的名声和担心他将大酒店分拆出售的估计，都不利于争取选票。

会后，刘銮雄一直要求加入董事局，而大酒店董事局则严辞拒绝，并以刘、林两家在收购中实际采取的是一致行动为理由，要求证监会判决他们违规。一旦指控成立，刘、林两家所持股权又超过了 35%，则必须进行全面收购。这样刘、林方须支付约 50 亿港元才能收购大酒店。显然，这对刘、林两家既不合算，也不是他们财力所能及的，战局由此进入僵局。

当时评论家分析，嘉道理家族面临着两种选择：要么丧失控制权，眼看着“狙击者”去经营，这是最糟的结局；要么付给刘銮雄一大笔钱，赎回公司的控股权，保住颜面，这是最佳结局。

就这样，双方转入幕后以打破僵局。也许是刘銮雄从选举中看到人心所向，感觉过份强人所难，并不明智，不如改收购为狙击，以获利了结为主，所以态度趋于软化。刘銮雄的这一转变成为整个事件的转折点。

7月24日，刘銮雄属下爱美高与中娱正式宣布：以每股平均65港元的价格，出售所持34.99%的大酒店股权予第三者。这第三者代替嘉道理方面接下这批股份而不由嘉道理直接出面，一是为了避开双方矛盾的焦点；二是避免全面收购。于是这场你来我往近5个月之久的收购战以刘銮雄狙击胜利结束。在这场转为狙击的股战中，爱美高赚得0.42亿港元，中娱赚得0.94亿港元，共计1.36亿港元，是刘銮雄收获最丰硕的一项狙击果实。

点评：

1. 刘銮雄发动收购狙击战的商业品质如何等深层伦理问题，我们并不妄加评论，所谓在商言商，我们要学习的是刘氏那种顺势而为的灵活机动的操作手法。古语有云“水能载舟亦能覆舟”，在商场上，企业是舟，市场情势是水，若不能灵活处置，因势利导，最终还不落得个以卵击石的下场？

2. 中国人做事讲究的是以柔克刚的儒雅君子之风，哪怕在商言商，像刘氏这样处处树敌，也难免树大招风，不得好死。对比之下，香港大富豪李嘉诚就一向坚持善意收购，从而在香港商界一直具有崇高的威望，在社会各界的形象也颇佳。刘銮雄的霸道作风不会得以善终的。后来有人打着“替天行道”的旗号，收购爱美高以树立自己的形象就是一个明证。

香港第一红筹股的成长

中国国际信托投资（香港）公司（以下简称中信）的发展壮大是利用股市集资收购功能的典范。从中信 1990 年 1 月收购泰富发展公司到 1992 年底，中信便跃居香港第 11 大上市公司，半年之后又跃居第十位，短短三年的时间，中信果断的收购，适时的集资，巧妙地交替进行，令人眼花缭乱，叹为观止。

中信在香港的发展，首先是从收购泰富发展开始的。

泰富发展的前身是新景丰发展公司，是由香港曹光彪家族控制了 51% 股权的一家小型上市公司，经营地产及投资等业务，收购时市值为 7.25 亿港元。由于泰富的财政及业绩状况良好，因而被中信选定为“借壳”上市的目标。

1990 年 1 月，香港百富勤代表中信，以每股 1.2 港元向泰富主席曹光彪收购其泰富股份，共计 3.1 亿股，并以同样价格向小股东提出全面收购。同时泰富将发行 3.11 亿股新股，每股 1.2 港元，共集资 3.73 亿港元购买中信持有的港龙航空公司 38.3% 股权及其债务权益。另外，中信将一些盈利较好的工业、仓储、物业以 5 亿余港元出售给泰富。经过这一轮复杂的资产置换与股权扩张，泰富的实力大为加强。泰富当年便盈利 1.53 亿港元，比上年增长 120%。

1991 年 6 月，泰富再次发行新股 14.92 亿股，及 5 亿港元可转换债券，共集资 25.1 亿港元，收购了中信所持 12.5% 的国泰航空股权，及澳门电讯 20% 股权，共计 30.6 亿港元，这次收购之后，泰富改名为中信泰富，成为一家跨地产、贸易、航空、通讯、工业等领域的上市公司。这一年，中信泰富盈利 3.33 亿港元，比上年再增加 120%。

经历了收购港龙、国泰及澳门电讯股权，并进行了一次 25 亿余港元大型集资的泰富，正蓄足力气，预备进行它空前的大发展。

中泰的第一个大行动是收购恒昌行。

恒昌行正名是恒昌企业有限公司，是恒生银行创办人之一，前恒生银行董事长何善衡创办。公司的支柱大昌贸易行，开业于 1946 年，历史悠久，业务多元，以代理汽车（持有多项汽车经销权）、贸易及投资业务为主，营业范围远及日本和美国。整个恒昌集团的资产净值高达 82.73 亿港元，平均每股 393 港元，它的主要股东是何善衡 30%，梁球踞 25% 及何添 15%。由于耗资巨大，这次收购被称为香港有史以来金额最大的收购行动。

其实，早在 1991 年 5 月，就有几位香港大富豪联手，提出以每股 254 港元的价格全面收购恒昌，涉资 56 亿港元之多。由于他们希望将恒昌行的地产、汽车代理、物业及其它贸易业务分拆开经营，因而遭到以何善衡为首的大股东们的反对，致使收购流产，也使中泰的这次收购格外引人注目。

1991 年 8 月初，中泰会同郭鹤年、李嘉诚及百富勤组成 GreatStyle 公司，向恒昌提出收购。每股作价 336 元，涉资 69.4 亿港元。GreatStyle 公司阵营雄厚，由 9 位股东组成，计有中泰占 35%、李嘉诚占 19%、郑裕彤家族占 18%、百富勤占 8%、郭鹤年的嘉里贸易占 7%、中泰主席荣智健占 6%、何厚铨兄弟占 4% 等等。经过近一个月的接洽，双方终于在 9 月 3 日达成收购协议，恒昌行财务顾问建议股东接受收购，同时百富勤亦宣称已收到持有恒昌股权 44.4% 的股东（主要是董事及其家族）承诺接受。到 9 月 5 日，

已有 52.24% 股东接受收购。至此，香港有史以来涉资最大的一宗收购被中泰为首的财团成功达成。在宣布达成协议同时，中泰宣布配股 12.9 亿股，集资 20 亿港元以应付这次收购行动，这是中信集团第二次大型集资。

这次收购成功使中泰声誉鹊起，分析家指出，终有一日，它将取代英资怡和控股的贸易巨人的地位。

这次收购期于 9 月 22 日截止，中泰财团共购得恒昌 69% 股权，取得成功，经过上述配股集资后，中泰市值膨胀至 1992 年初的 87 亿港元。

1992 年 1 月，中泰宣布第三次大型集资，配售 11.68 亿股新股，集资 25 亿港元，用以收购未持有的恒昌 64% 股份，同时斥资 0.93 亿港元再购入港龙 7.84% 股权，这一来，中泰市值进一步膨胀至 114.38 亿港元，突破百亿大关，成为香港股市的一只较为年轻的蓝筹股。

1993 年 1 月，中泰进行第四次空前规模大集资，发行 5.5 亿股新股，每股 13 港元，集资 72 亿余港元，向母公司中信折价收购所持香港电讯 12% 股权，每股作价 7.8 港元（比上日收市价 9.7 港元折让 19.6%），耗资 87 亿港元，同时还购入另规划中的江苏发电厂 56% 股权及青衣废物处理站 70% 股权。上以三项合计金额约 90 亿港元。这样一来，在上年已成为蓝筹股的中泰，市值再度大幅膨胀至 285 亿港元，居于 20 大上市公司的第 14 位，成为最大的中资上市公司，号称第一红筹股。到 1993 年中，更跃居 10 大上市公司宝座，市值在收购与集资手段交替运用下迅速增长 60 倍之多，令人咋舌。它不但次次收购顺利成功，而且先后 4 次大型集资共达 140 余亿港元之巨，如此庞大而频密的成功集资在股市集资史上是少见的，反映出中泰领导层独到的眼光和一流的魄力。即使本地大洋行、大公司和老字号也不能不佩服其不凡的成就。

点评：

1. 中泰交替运用收购与集资的手段，短短三年时间，竟取得如此巨大的发展，不能不说领导层对于时机的判断是非常准确。人们常说，一流的业绩反映出领导层一流的能力。由此可见决策的力量是多么重要。这一点也正是我们透过中泰的迅猛发展所看到的关键问题。

2. 股市上的收购和集资功能，是上市公司借以发展壮大手段，甚至可以说是捷径。中信收购泰富，实际上是借壳上市，中泰利用上市公司的地位，把股市的这一功能发挥到淋漓尽致的程度，它的成功也给我们很大的启发，如何充分利用上市的机会发展壮大，是摆在国内许多公司面前的重大课题。

迪斯尼的惊世兼并案

虽然信息公路、有线和卫星传播不断发展，但广播电视网还远未过时。在一个收视选择越来越多的世界里，美国广播公司、全国广播公司（NBC）和哥伦比亚广播公司保持着惊人的势力范围。全国广播公司业务发展部经理说：“在吸引观众方面我们是做得最好的。”

这就是为什么广播电视网会继续获取大量的广告收入，继续发展其业务的原因。广播电视网的能量也说明了为什么西屋电气公司愿意在一方面承担着 40 亿美元新债务和放弃其老牌的工业财产的同时，另一方面又争取跻身于媒体行业。西屋董事长迈克尔·乔丹毫不否认，他说，“广播将会成为我们事业发展的基础。”

乔丹的逻辑是：最近一些规章上的变化，将允许电视网拥有更多自己的节目，这将惊动象迪斯尼这样的外部供货者，他们担心其产品货架上占有较少空间。现在，国会商讨的电讯法案将允许广播电视网拥有更多的台站，并最终可在台站中创立出新的数字频道。

西屋电气公司（Westinghouse Electric Corp.）于 1995 年 7 月出价 54 亿美元收购哥伦比亚广播公司（CBS）。然而，和同一星期里还有的另一宗大买卖相比，这件事似乎成了另一大举措的注脚。1995 年 7 月 31 日，沃尔特·迪斯尼公司的老板艾斯纳以惊人的 190 亿美元接收了大都会美国广播公司（ABC），此举改变了火爆的娱乐业中的力量均势。两宗收购价格上的巨大差额突出反映了美国广播公司在有线资产及国际投资和各种期刊杂志等资产上的优势；这种巨大差异还说明了哥伦比亚广播公司董事长蒂施和大都会（CapCities）董事长墨菲之间在管理观念上的差别，一个是削减成本的老手，一个则是发展与创新的冠军。

1995 年 7 月 31 日是迪斯尼公司董事长艾斯纳职业生涯中最重要的一天，他看上去仍面容黝黑而平静。上午 11 时 30 分，他向人声鼎沸的记者和摄影师解释这一当时历史上的第二大公司兼并；到晚上 11 时 30 分，艾斯纳已在纽约接待了无数次个人采访。他还飞到了华盛顿，分别在有线网中时政评论节目和美国广播公司晚间节目中露面。

在美国，娱乐业已成为发展最快的一个行业，因而一家公司同时拥有节目和播送节目的发行资产就越来越重要。在欧洲和亚洲，鲁珀特·默多克放手发展电视网（Fox Network）和卫星播送系统证明了这一点。Fox 电视网曾被看作是徒劳无益的，但它现在已经是默多克财产中最赢利的部分了。Fox 广播电视网的建立，使默多克能够播出自己制作的节目，而这些节目要在别处推销会很困难。上个赛季他播出全美橄榄球联赛赚得 16 亿美元，这使得 Fox 盛极一时。

时代—华纳公司（Time Warner）与默多克持同样的观点。时代—华纳公司拥有巨大的有线资产，它也建立电视网来推销自己的节目。美国最大的有线公司则另辟蹊径，忙于收集节目。多年来，迪斯尼公司根本不相信这一观点。他们信奉：“内容就是上帝”。资本就应该投向创意，它是娱乐业成功的基础。在所有的媒体大腕中，多年来，艾斯纳对发行资产投资是最不屑一顾的，但现在他有所改变。

艾斯纳突然开始明白：默多克的思路才是正确的。尽管合并将使迪斯尼承担 100 亿美元的债务，而且这宗大买卖的一半要动用迪斯尼的股票，但是，

美国广播公司的高利润意味着迪斯尼股票每股净收入只略有减少。但是合并将使迪斯尼拥有 50 亿美元的流动资金，这将增加迪斯尼每股的流动资金，而每股的流动资金是华尔街的一个重要指标。拥有美国广播公司的好处之一是不管节目是否由迪斯尼制作，迪斯尼都将从节目播出中获利。

这桩买卖还使艾斯纳回答了一些大的战略性问题。其中最为重要的是：迪斯尼未来的发展方向如何？在 1995 年 9 个月中，迪斯尼的收入上升了 30%，可那主要是由于“狮子王”巨大的成功（到目前为止，“狮子王”总共带来了 10 亿美元的收入）。1995 年上映的“波卡洪塔斯”（Pocahontas）虽然赢利了，但没象“狮子王”那么火。用真人实景拍电影依然是迪斯尼的弱项。虽然艾斯纳已在欧洲迪斯尼乐园投资 5 亿美元，但那里，公共游乐场仍然发展缓慢。在弗吉尼亚建立的新公园也带来了一些政治问题，迪斯尼乐园的扩建工作也被搁置起来。现在艾斯纳正着眼于香港——但那儿价格很昂贵，并且发展前景不明朗。

虽然大都会也很昂贵，但它却给艾斯纳提供了扩大公司规模的机会。这还能帮助迪斯尼间接扩大海外业务，并同时加强迪斯尼在本土的实力。迪斯尼公司的桑福德·利渥克说：“我们还不能肯定 5 年后世界会变成什么样子？但是拥有广泛的资产就一定会使你处在一个更好的位置。”

迪斯尼的国际业务做得不够，但由于 ABC 已在许多欧洲媒体公司投了资，而且它的 ESPN 频道在国外，尤其是在亚洲发展得很不错。ABC 的墨菲指出，出售迪斯尼有线网和迪斯尼频道，同时还有 ESPN 频道，将“使我们骑上两匹马驰骋在国外市场上，而不是只骑一匹。”艾斯纳想要在海外市场上提高迪斯尼的声望，并从美国广播公司那儿学到在国外发展和建立发行网的经验。在国内，拥有 ABC 有很多好处。首先，ABC 拥有的电视台，覆盖全美 25% 的地区，它效益极好，能带来大笔的现金收入。当迪斯尼拥有 ABC 后，合并后的大迪斯尼公司出品的第一批节目就有了自己的“舞台”，而它们在别处则可能会中途夭折。

同时由于 ABC 广播电视网的分支机构遍布全美，所以它为迪斯尼公司节目提供了一个极好的宣传机会——也为宣传其他迪斯尼资产（从游乐场到各种影片）提供了一个“大舞台”。ABC 的广播电视网当然会使迪斯尼形形色色的版权家喻户晓。就眼前来说，ABC 使迪斯尼儿童演出摆脱了 FOX 公司的控制。

美国广播公司的长处还在于精于购买最适合观众口味的节目。美国广播公司现在也许会给迪斯尼一点时间来证明它节目的水平，然后才推销它。但如果强制发行，用艾斯纳的话说，“会毁掉这只下金蛋的鹅”。

当然，谁都无法保证大都会——或迪斯尼——将始终这般兴旺。任何买进这么大规模公司的结果都会产生出一些无法解决的大问题。一些人认为，艾斯纳在美国广播公司高峰时（指收入创历史最高水平）买下了这家全美第一大广播电视网。

同时艾斯纳还有其它的问题要担忧。这位现任迪斯尼董事长还没有明确的继承人。自从他最信赖的首席业务官在 1994 年春的一次直升飞机失事中丧生后，艾斯纳已看到公司人才外流所带来的恶果。从那时起，倍受重用的演播室负责人怒气冲冲地离开了迪斯尼，电视部负责人也是这样离开了迪斯尼。几位高级经理也步其后尘，其中包括迪斯尼两名高级电视动画片绘制者。迪斯尼已经失去了上层优势了吗？艾斯纳能拥有管理好这家巨大的合并公司

的领导班子吗？然而，就现在而言，所有那些问题已被对这宗买卖的兴奋而弄得模糊不清。艾斯纳说直到目前，他已用坚固的盔甲武装着自己，以迎接眼前的媒体大战。

点评：

迪斯尼公司兼并 ABC 广播公司震撼了全美。这场兼并的基础是放弃电信管制，允许电视网制作和拥有更多自己的节目，这有可能将迪斯尼这样的纯媒体制造商的产品从黄金播放时间中挤了出去。因此同时拥有节日和播送节目的发行资产就越来越起重要作用。合并后，电视业将给迪斯尼带来大笔现金收入和广泛的宣传机会，这有助于迪斯尼的海外发展战略。

企业兼并的另一面

美国公司正被卷入企业兼并热中。1995 年头 9 个月，已达成兼并协议的全部金额为 2485 亿美元。带头实行兼并的企业有银行业、保健业、计算机软件公司以及媒价、通讯和娱乐界的巨型企业。最近，在公用事业和保险行业中，兼并之风也盛行起来。

但是，在过去约 35 年中，有充分事实证明，企业兼并和收购对公司和股东是弊大于利。在 60 年代和 70 年代，大企业实行联合，曾产生诸如：国际电话电报公司 (ITT) 和利顿工业公司 (Lit-ton Industries) 这样庞大笨重的企业，但是这种大企业的联合被证明是失败的。

在 80 年代，利用贷款来进行负债性收购和对企业实行破产收购的做法也效果不佳，许多企业则遇到更糟糕的结局。

到了 90 年代，企业经理人员和投资银行家们认为，他们已最终纠正了过去的错误。90 年代是一个进行战略性兼并的时代——友好、明智的兼并将多数通过证券交易来完成，它可能产生一种增效作用，使二加二等于五或超过五。这种增效作用表现在规模经济上，可以改进销售渠道，增加对市场的影响，并最后为幸存下来的公司带来更高的利润。

但是根据对 90 年代数百次兼并所作的详尽分析表明，这些公司的效益远未达到原先预计的目标。一度曾大张旗鼓的兼并，如 1991 年美国电话电报公司收购 NCR 公司和 1991 年松下公司收购 MCA 公司，后来都发生了解体。从最近达成的价值在 5 亿美元以上的 150 项兼并来看，用标准蒲尔氏 (Standard & Poor's) 工业指数来衡量，大约有半数以上的兼并使股东的财富受损，大约有 1/3 兼并使股东勉强受益。

上述调查分析中还发现：更多的公司则在兼并和收购中赢利。但这是由于少数有经验的巨型收购者如：通用电气公司和多弗公司 (Dover Corp.)，他们倾向于进行多次成功兼并，而大量经验不足的公司却只能进行一、两次不成功的企业兼并。在 1995 年 7 月 31 日以前的 5 个半年头中，在已做成的 6 笔或更多的兼并余额在 500 万美元以上的公司，有 72% 创造的利润超过了本行业的平均指数。而在完成 1 至 5 笔兼并次数的公司中，只有 54% 的公司能达到这一利润水平。

不进行企业收购的公司比积极进行收购的公司更有可能超出行业平均指标。90 年代，在全美 500 家最大公司中，约有 1/3 的公司直到目前还未曾收购一家价值超过 500 万美元的公司。从 1990 年 1 月至 1995 年 7 月 31 日，此类公司有 69% 超出本行业标准蒲尔氏工业指标。而进行收购的公司，只有 58% 超过本行业指标。许多公司，较著名的有安德鲁公司 (Andrew Corp.) 和可口可乐公司，都和投资银行保持距离，坚持按自己的方式经营业务，结果却取得了较高的利润。

有些兼并能取得成功，但局限于为数有限的中小型兼并——比如利用贷款来求取“发展”的分散行业往往能取得成功。哈佛大学学者波特说，最明智的收购是为了“填补空白”，如一家公司为增强其生产线或扩大销售地盘而收购另一家公司。“全球化”收购，如为了把公司的重要业务扩展到其它国家所作的收购，也可能起作用，但文化和语言的障碍将损害这样的兼并。另外，为了垄断市场，直接竞争者之间的兼并，如把庞大的银行及其重复的分支机构联合起来，也通常具有成效。进行企业兼并一般有两大陷阱：首先，

对兼并考虑不周，把兼并的可能获利建立在不可靠的设想上，并为兼并付出高额费用，即使情况一切顺利，日后公司也是难以收回投资。

另外，兼并以后，良好的结合能使一项糟糕的兼并绝境逢生，但是糟糕的经营却往往使具有良好开端的企业遭到失败。

企业收购者由于缺少一项切实可行的战略理论依据，因而在收购中经常被诱使付出高价。纽约大学斯特恩商业学院的马克·瑟劳沃说：“即使有一项可靠的战略，增效也是很难获取的。一旦你超越 25% 的投资门槛，你就真在冒险了。”公司间的竞争已经十分剧烈，要在利润和收益上产生巨大的效益是很困难的。瑟劳沃说：如果收购者要收回 50% 的收购费用，在第二年就开始实现增效，收购方就必须把对方公司的收益率在第二年增加 12 个百分点，并在未来的 9 年中使这一比率保持不变，即使如此，这还仅仅能保持收支平衡。

多数专家认为，做成兼并的商家往往在企业兼并以后计划不周，不善于做企业的融合工作。这些专家还认为，如果兼并能取得成功，有关公司就必须迅速行动，立即任命新的领导班子，降低成本，消除顾客的疑虑和解决公司间的文化冲突。以国际医疗公司 (MedicalCareInternational Inc.) 兼并美国危急病治疗公司 (CriticalCareAmerica) 为例，国际医疗公司是美国最大的家庭静脉注射服务公司，美国危急病治疗公司是全美最大的外科手术中心连锁店，当时兼并的设想听起来是很不错的，即：要建立一家开放性的医院，使医疗公司能直接进入手术前和手术后的家庭静脉注射服务市场，并从日益增长的门诊服务中获得利润。但实际情况是，兼并所能发生的一切错误都在这家企业发生了。时机不当、缺少应有的勤勉精神、文化冲突和自高自大等问题。这一企业实行兼并正是竞争开始加剧，使家庭注射服务的价格下跌之时，危急病治疗问题也由于保险公司延迟付款和内部报告不够经常等难以确定趋向。

兼并还不到三周，公司董事长兼首席执行官就宣布说，该公司 1992 年第三季度的效益低于预定目标，这激发了美国医疗公司股票大幅度下跌。管理部门就此采取对策，裁减危急病医疗公司的职员即外科手术员工，这又反过来使公司丢失了顾客静脉注射服务，接着又是股东起诉。1994 年 3 月，美国医疗公司把危急病治疗公司的存货廉价出售给凯尔马克国际公司 (Caremark International Inc.)，6 个月以后，它又以 8.5 亿美元把该公司全部卖给了哥伦比亚/HCA 保健公司 (Columbia/HCA Healthcare Corp.)。

再以凯马特公司为例，90 年代这一公司未能专心经营其核心的折扣商品业务，而是分散精力和资金去收购快速兴起的专业零售商店，有时甚至为此付出高价。它企图通过收购密切相关的公司来扩大业务。到 1992 年底，凯马特已成为拥有 300 亿美元零售业务的联合大企业，属下有 7 家专业连锁店和 2300 家凯马特商店。但是，该企业的管理费用却比其对手沃尔·马特公司要高，而每平方英尺的销售却要低得多。威斯康星州投资委员会分析人士说：“凯马特商店完全是疏于管理”。一年以后，凯马特就不得不开始出售其专业商店，到了 1995 年，该公司首席执行官约瑟夫·安东尼尼就丢掉工作。

但是，在兼并中有许多问题，其中最糟糕是文化问题。1993 年 10 月，普赖斯俱乐部 (Price Club) 和科斯特柯批发公司 (Costco Wholesale) 实行兼并，创建了普赖斯/科斯特柯公司。这一公司仅次于沃尔·马特公司的山姆俱乐部，是全美第二大仓库俱乐部。从纸面上看，几乎没有哪一项兼并比这

一次更具意义，但在公司文化的融合上，它却最无意义。普赖斯和科斯特柯两伙人都似乎不能相处。“普赖斯公司的人更多地具有做房地产露天商场生意的心态。而科斯特柯公司的人的特点是：从 10 岁开始，他们就在杂货店里工作，包装杂货，然后逐级爬上来。”1994 年 8 月，普赖斯公司和科斯特柯公司兼并还不足一年，就又分开了。莱尔德·诺尔顿信托公司（LairdNortonTrustCo.）分析人士说：“解决这起婚姻的最好办法就是离婚。”

点评：

许多大公司首席执行官部分是凭其感觉作出价值几十亿美元的有关公司、职员和股东前途的兼并决定的。假如他们作出错误决定，就将产生不必要的动荡、损失和许多头疼的问题。虽然，在美国企业界，考虑周全、设计完善的兼并确实具有增效作用，但是实在是太多的企业难以避开兼并所带来的危险。

强强联合 控制市场

1993年后，美国的兼并步入了一个崭新的时代。兼并的目的不同于80年代，压倒一切的目标是——控制市场。

在医疗业，制药厂、医院的所有相关部门都在兼并。如：美国厄普约翰公司（UpjohnCo.）与瑞典制药公司（Pharmacia）的60亿美元的合并。大多数医疗业的兼并发生在供应商和大的客户之间。

在消费品业，大多数兼并是出于全球竞争的需要和对世界消费市场的争夺。如：金伯利-克拉克公司收购斯科特造纸公司，成为全球最大的绵纸生产商。

在交通业，放松管制使每一部门都受到震动，公司兼并的目的是分担管理费用和关闭重复线路。在铁路业，联合太平洋公司将出资54亿美元兼并南方太平洋公司；北方伯林顿公司出资40亿美元兼并太平洋圣菲公司。

在娱乐业，人人都想操纵这一热门出口行业。大家认为纵向联合在信息时代能产生巨大的影响力。结果，迪斯尼、西格拉姆、西屋公司都在从事大型兼并。

在金融服务业，兼并旨在减少支出，获得规模经济。这是化学银行收购大通银行和第一联合银行收购第一忠诚银行的动机。

在公用事业，美国能源消费的增长缓慢及放松管制刺激了电力公用事业的兼并。PECD能源公司出价38亿美元购买PP&L资源公司。

据统计，自1995年伊始，美国已宣布了价值超过2700亿美元的兼并与收购。这可能标志着兼并浪潮的开始。大通银行与化学银行的合并、迪斯尼与美国广播公司的合并、时代华纳与特纳公司的合并，仅仅是整个产业界迈向联合的开端。

这些兼并的目的各不相同，一些是为了扩大美国公司与全球性对手较量的能力。如化学银行和大通银行兼并后，其资产在美国居第一位，但在世界上仅居第21位。1995年8月20日美国厄普约翰公司与瑞典制药公司合并创建的大公司在全球制药商中仅居第9位。

另一些如：媒体业为争夺像电视和有线网络等主要传播渠道而愈争愈烈，而操纵市场的需要促成了制药业如默克公司（Merck & Co.）收购梅德科治疗服务公司（Medco Containment Service Inc.）。“随着对手变得更为强大，为了抗衡，你也不得不扩大”。

除扩大规模外，打入国外市场也是兼并的一个理由。费城的金伯利最近宣布将购买法国的卡尔诺公司（Carnaud Metalbox），以建立起一家全球性大包装公司。其原因在于卡尔诺拥有欧洲的实力，而金伯利短于此。

倘若没有1993年以后的宽容氛围，此类兼并大多不可能实现。现在公司再也不惧怕反托拉斯警察了。联邦贸易委员会主席的态度是：“许多兼并不是发生在竞争对手之间，而是代表着对行业有益的调整，尤其是那些具有巨大潜力的行业”

预计1995年通过的电信法案将会促成有史以来最大规模的兼并，尤其是老贝尔体系。

兼并热潮证明了IBM董事长路易斯·格斯特纳的正确性。他在1993年4月接管这家巨型企业时没有将蓝色巨人分成若干小公司。这有利于那些只想与数量更少，规模也更大的供应商打交道的客户们。

今天的兼并和 80 年代的恶意收购和融资购并有很大的不同，现在是公司领导们操纵着这次兼并风潮。他们的目标在于，获取在美国及海外竞争所需的规模和资源；投资于新技术和新产品；控制销售渠道及保证进入市场的机会。“我们将进入一个特大公司的阶段，在此阶段，特定经济部门中将只有几家全球性公司，”莱曼兄弟公司的高级投资战略家说。

一些曾强盛一时的公司在蜂拥而上的热潮中不可避免地将被搞垮。只占有个人计算机 10% 市场份额的苹果计算机公司会发现软件商们将集中于规模更大的 Windows 软件市场。

由于各公司都试图节省开支，兼并不可避免的后果将是新一轮的缩减规模和解雇员工。此外，大公司可能会面临市场优势的诱惑，利用它来抬高价格。或许更大的威胁在于，兼并的益处到头来只不过是幻想，经理们无法消化他们新收购的公司。当然，这是后话，只能有待日后验证。

点评：

90 年代的兼并狂潮，使美国步入了一个新的大公司时代。今天的兼并和 80 年代的恶意收购有很大的不同，现在是美国公司的领导们操纵着这次兼并，目标是获取在美国及海外竞争所需的规模和资源、投资于新技术和新产品、控制销售渠道及保证进入市场的机会。问题是：有时合并的优越性已不足以补偿合并的复杂性所带来的不利影响。合并本身是一个需要平衡的艺术，因为最大的威胁是——经理们无法消化他们新收购的公司。

美国联合公司的收购计划

总部设在美国伊利诺斯州的 CAMVAC 联合公司,主要生产高度专业化的各种机床。在 80 年代初以来的近 10 年间,公司销售总额呈持续上升局面,翻了一番多。在 1985 年公司销售额达到 11100 万美元,但母机销售仅达 2500 万美元。这种大幅度增长主要来自经营多样化,是公司实施协调发展,多样经营的决策方针的直接结果,在近十年内,公司逐步吞并了十几家生产各种创新型、改进型工业机器和设备的小公司,产品门类涉及机器人制造、自动化起重机及钢板锻压等。

对于所要购买的对象,联合公司要求必须是具有某一技术优势和独特产品的公司,有些或者资金短缺、财务困难,或者管理差劲、生产混乱,或者销售乏力、产品积压。这种情况下只要机床联合公司获悉,就会设法买下或者通过控制多数股票收购过来。

大企业和成长过快的新企业一样,所面临的最大危险就是生意太大。公司亏本的原因之一往往是妄想吃下大笔生意,结果是经费总额比公司的固定开支高一倍,但对公司的利润却无济于事。为了防止此类事情的发生,公司便考虑多元化,收购兼并其它企业。当然,想要成功地达到多元化经营的目标,便要考虑许多情况,我们可以从该公司收购“石油回收设备公司”的计划中发现其在该公司购买中所考虑的很多因素。

“石油回收设备公司”生产石油回收设备,其公司主人发明了这种设备并成立了专门制造公司。由于年老,准备退休,决意出卖该公司。于是,这家公司就成了机床公司物色的对象。机床公司在收购前提出四点要求:

第一个要求就是该公司被接管后,其销售额必须达到机床联合公司年销售额的 10%,至少必须具备达到这一指标的潜力。机床联合公司去年的年总销售额为 10500 万美元,这就意味着石油回收设备公司应该起码备具 1100 万美元的销售额。

第二个要求是利润指标要有明确规定。一般税前利润应该处于销售总额的 15%到 20%之间,从税前利润占销售总额的比例分析,往往能发现被收购公司的市场看好,或者具有其他优势,被接管后,无需投入大笔资金用于生产和促销宣传。

第三个要求重点考虑销售额和利润率两项指标的增长潜力。一般来讲,机床联合公司要求某种特定产品的上述两项指标,应在易手后的 6~10 年中中年增长率达到 20%左右,换句话说,大约每 4 年就应翻一番。这一条主要取决于产品或产品的市场地位即市场需求的大小,市场占有率的高低,市场预测的好坏等,通过收购公司而获得的产品技术或产品线,必须具备某种竞争优势,这种竞争优势必须是独特的,容易保护的。

第四个要求,因为机床联合公司自身没有产品研究和开发部门,被收购的公司必须拥有自己的科研开发部。否则,它带过来的主要产品,就应当保持至少 5 年时间无需在技术上做太大改进。

对于机床公司而言,收购或控制新的公司只能是为母公司添砖加瓦,而不是增加负担;只能是增进整体活力的发挥,而不使机构臃肿。

为了成功地达到多元化经营目标,机床公司在购买“石油回收设备公司”时,慎重地考虑了以下几方面的问题:

1. 行业前景。这首先是机床公司关注的问题,因为该行业赚不赚钱,利

润高不高以及潜力大不大等都直接关系着公司今后的发展。

据美国环境保护局计算，美国采油工业生产的废油，每年在 12 亿加仑左右。其中约有 5.2 亿加仑作为粗制燃油被取暖锅炉烧掉了，尚有 5 亿加仑的废油可供回收利用。废油其实不废，加工废油好处很多。一可以减缓环境污染；二可以充分利用资源；三可以缓解燃料、化工原料的危机；还可以提供就业机会。所以石油回收作为一个行业，处于方兴未艾的上升阶段。而且，美国现在是世界最大的石油精炼国，年精炼能力 1987 年为 76290 万吨，又是最大的石油进口国。它有意无意在将自己丰富的石油蕴藏保存在大地深处，以待世界石油资源枯竭时再去开采。1987 年美国进口原油的资金总额是 470 亿美元。如果减少石油进口，据估计汽油价格就将上涨约 3 倍，甚至会实行限量购买，而塑料制品、化工产品和尼龙服装等价格也会水涨船高。总之造成了废油加工的广阔市场，而且随着世界产油大国的石油资源的枯竭，国际上废油回收也将成为一个大市场。

2. 技术特点。石油回收技术能极大地延长未消耗油料的产品寿命，而且只需要相当于开发石油成本一半甚至更少就能将废油变成成品油，而且加工设备的寿命比采油钻探等生产机械长得多，结果是生产成本相对较低。

另外，回收废油将带来巨大的环境效益。现场回收废油既没有泄漏原油、抛弃废油造成的巨额开支，也不会违反环境部门关于漏油污染场地的有关规定。

3. 产品优势。使用石油回收公司的产品，第一个优势是成本低、收益大，与开采原油相比，回收石油的成本最高也不过 1/2。而且，废油回收无需运输，也就无需支付土地或管道使用定金、运输费、过境费等。第三个优点是污染被压到最低限度，这样既减少了时间损失，也无需对雇员支付补偿金。

废油回收设备的产品优势中，还有一个便是操作方便。这类设备采用的技术无疑属于尖端精密领域，可是雇员无需特别训练便可上机操作。

4. 市场潜力。此类废油回收设备的市场有两个。一是生产设备附属市场。任务是从石油开采、提炼、储存等关系密切的各类公司购买一些回收设备作为主要生产的一个附属部门。二是专业从事石油回收的公司构成的回收设备市场。

但是石油回收公司的三种设备销售量都很小，主要是价格相对而言较昂贵，若采用一种类似租赁的方法进行销售，则估计设备的销售量有可能提高。

5. 服务成本。机床联合公司收购石油回收公司在将来定是有利可图，但初期设立自己的石油回收服务部，则需大量的投资，如一台石油回收机运转一年的开支近 11 万美元。

机床联合公司在详细地分析了石油回收公司各方面的情况后，最终决定协商收购石油回收公司。

点评：

多角化经营是企业扩大规模、增加销售额的一个很好途径，但多角化经营并不意味着公司经营风险的降低。有时盲目的扩张会带来经营上的恶果，那么，企业怎样才能扩大规模的同时，防止其平均收益率的下降，或者说新纳入的项目的收益率不低于行业的基准收益率，这就得靠对被收购企业的详细分析、论证，机床联合公司在 80 年代销售额能持续上升，得益于企业经营多样化，但它的多样化并非盲目的逐利，而如其收购“石油回收设备公司”一样，是慎之又慎的，在对被收购企业进行彻

底的了解、分析之后，公司才作出最后的决定。公司兼并是一种很有艺术性的策略，通过此案例，试图在有限篇幅里对分析报告进行初步的介绍，让读者了解在兼并分析中应考虑的主要问题，并且培养一种观点：只有科学的多角化经营，企业才能获利。

华尔街股市巨人杰夫·贝克

在哥伦比亚大学商学院的最后几个学期里，杰夫·贝克开始认真考虑他毕业以后将从事何种职业。当然有一点他是十分明确的，那就是他想成为一名富人——一位非常富有的人。最终贝克摒弃当时商学院毕业生与《幸福》杂志 500 家有限公司和咨询公司签约的传统思想，选择了去华尔街赚大钱的志向。但是，贝克在二流商学院取得的平平分数使他在竞争头等公司中仅有的几个空缺职位处于不利地位，最后来到位于北卡罗来纳州夏洛特市的第一联合国民银行当一名普通的职员。

毕业一年后，华尔街著名的 DLJ 的西格尔向他发出了邀请函，贝克立即接受了这份工作。

贝克时代的商学院学生都把 DLJ 商行的成功视为美国人实现企业家梦想的范例。不久，贝克就成为 DLJ 最有出息的年轻股票经纪商之一。当贝克在业务上趋向成熟后，他终于明白做企业兼并生意就像金钢丝，必须打败他两个最大的敌人——惰性和对方的怀疑。贝克最出色的一点就是他有非凡的能力令陌生人与他产生共鸣，并把业务交往转化成私人交往。干这一行，他需要惹人喜欢，而且他追逐客户的干劲比通常人们在爱情和战争中的干劲还要高。

尽管贝克有他投机的一面，但是也有不乏真诚的一面。他有多重性格。只要适当地突出某个方面，他便几乎能吸引他遇见的每一个人。这为他开展业务提供了极大的便利条件。

在 DLJ 时，贝克看到一份关于沃纳—兰伯特公司的分析报告后，给该公司的副董事长赫罗马德卡打了电话。沃纳—兰伯特是一家规模较大的医药品和消费公司。它是在六七十年代兼并一系列企业后成立的。贝克浏览了有关分析报告后，得出一个显而易见的结论：沃纳—兰伯特公司或许有买卖可做——该公司匆匆忙忙积聚起来的产业不仅要出让，而且有可能被政府没收。这是一笔很好的生意。贝克于是向该公司的副董事长赫罗马德卡打了电话，并以其机智幽默、讨人喜欢的个性使赫罗马德卡对他产生了兴趣，安排他的副手麦格拉斯与其会谈。

精明的麦格拉斯见面就提出最关键的问题：“你知道谁会买沃纳—兰伯特公司？”

对于这一突如其来的提问，贝克胸有成竹。因为在前不久，他曾拜访了起搏器制造商梅德特罗厄克，探听过梅德特罗厄克公司的企业收买计划的虚实。于是，贝克准备好一副训练有素的姿态，“我知道有一家公司愿意买下医学材料公司——梅德特罗厄克公司。”

麦格拉斯笑了起来。贝克敏捷而又肯定的回答使他有点吃凉。他交给了贝克兜售沃纳—兰伯特公司的业务。之后，沃纳—兰伯特公司与梅德特罗厄克公司进行了冗长的谈判，最终，梅德特罗厄克公司花了 690 万美元买下了医学材料公司。DLJ 获得了 17 万 2155 美元的佣金（不包括各种费用）。

1978 年，贝克在 DLJ 干了 6 年以后，由于他觉得自己在 DLJ 创利多而报酬少，因此于当年六七月间忿忿地离开了 DLJ，接受了莱曼兄弟商行的聘请。

1979 年，奥本海默证券商行第一次成立企业兼并部，高薪聘请贝克为该部主任。不久，麦格拉斯也脱离沃纳—兰伯特公司加入了贝克的企业兼并小组，成为奥本海默商行战略投资部经理。

麦格拉斯的新工作刚刚开展了没几个星期，《华尔街日报》的一条新闻标题就吸引了他的注意力：“诺顿·西蒙公司的董事长兼总经理戴维·马奥尼率先投标私购公司。”

华尔街并没表示不相信马奥尼敢冒险投标购买自己经营的公司，而是怀疑他的开价——每股 29.5 美元，仅比帐面价值高了 50 美分。诺顿·西蒙公司的股价已经上升超过每股 30 美元，这就意味着会有更高的要价。

麦格拉斯继续读了下去，非常欣喜地发现马奥尼还没有筹足使收买成定局所需要的 16.5 亿美元的资金。麦格拉斯马上想到埃斯马克公司。该公司是一家合并而成的联合企业，有自己的各种消费品公司，因此埃斯马克公司是理所当然的诺顿·西蒙公司的买主。必须马上和埃斯马克的总经理凯利联系上。麦格拉斯再一次以其娴熟的公关能力与凯利约定了相互见面的时间，之后麦格拉斯以及其他企业兼并部的成员马上开始准备会谈的资料，在短短的十几个小时内，根据诺顿·西蒙公司以前的情况它的财政收支，以及美国经济呈现的趋势——所有通常涉及的变量，订出了该公司一系列附属企业的估价。同时对凯利一旦决定要买下诺顿·西蒙公司，他有哪几种可能的选择作出了分析。

就在启程到机场去之前，贝克·麦格拉斯等一起聚在会议室里，把如何向凯利讲解他们的计划和分析重新又讨论了一遍。尽管这不是他们曾制订过的最优秀的计划，但它仍是很像样的，直截了当，基本明了。

贝克一行来到凯利的“作战室”，开始介绍他们的材料和计划，并偶尔加进一两个有关数字的笑话。

贝克的小花招奏效了。翌日，凯利打电话给贝克，开门见山地问：“你们是否愿意和 A·G·贝克商行一起代表我们完成这笔交易？！”

就在诺顿·西蒙公司董事长马奥尼以每股 29.5 美元的投标报价后不久，科尔伯格—克拉维斯—罗伯茨商行（KKR）出价每股 33 美元杠杆收股，其中附现款 2700 万美元。和往常一样，KKR 的报价又一次受到财务因素的制约——他们想要得到诺顿·西蒙，但手中又缺乏足够的现金。贝克和 A·G·贝克尔商行的代表分析：埃斯马克公司的投标报价只要和 KKR 持平，就可以稳操胜券。这是因为 KKR 得花好几个星期挨家挨户地到各家银行筹集贷款，而埃斯马克在几个小时内就可以借到大笔资金，况且埃斯马克在各大银行里还存有 10 亿美元的高额款项。埃斯马克公司一出现，KKR 与马奥尼就立即收回了他们的投标。争夺诺顿·西蒙的竞争本可以立即结束，但是凯利非要把收买诺顿·西蒙的代价控制在最低限度，建议用埃斯马克新发行的可调换优先股来支付诺顿·西蒙 49% 的股票。由于埃斯马克新发行的优先股的价值很难预测，诺顿·西蒙的董事会立即拒绝了埃斯马克的投标计划，并示意华尔街其他企业兼并中间商为该公司找一位他们满意的投标者。贝克又一次受到了挑战，但最终还是争取到了这场竞争的胜利。

凯利对奥本海默商行与 A·G·贝克尔商行在这次交易中的得力表现非常满意，分别付与他们各 150 万美元的佣金。不久，奥本海默、A·G·贝克尔及另一家商行合伙转销了埃斯马克公司提供的 3 亿美元股票。埃斯马克把出让股票的收益偿还了收买诺顿·西蒙时的贷款。对于奥本海默商行来讲，这次转销业务是该商行与别人合伙经办的转销业务中最大的一次。奥本海默商行因此获得 120 万美元的佣金。

埃斯马克公司收并诺顿·西蒙公司后，利润直线上升，股价也一直上走，

凯利看到了危机，贝克尊重凯利，但他同样尊重事实。在他看来，几年来埃斯马克在市场上一直估价不足，然而现在它在股市上却估价过高。看到他的一个委托人公司在市场上估价过高，在一个企业兼并经纪人的脑海里肯定会出现这样的想法：“该把它卖掉了。”然而，总经理们十有八九喜欢看到他的股票永远估价不足，那样就有更大的获利希望。这是对凯利一个合乎逻辑的事实：他的成功将面临顶峰。他做的下一次交易将不是再一次兼并，而是出卖埃斯马克公司的一部分。

贝克和麦格拉斯在此前提下工作。他们一起研究了有可能成为埃斯马克买主的公司的情况，研究显示有两家欧洲食品大公司尤尼利弗公司和雀巢公司，最有可能收买埃斯马克，这两个公司现金充足，都迫切希望能在浩大的美国市场扩大它们的地位。贝克不顾有触犯凯利的危险，向凯利提出卖埃斯马克的建议，本质上更趋为商人的凯利同意了。

后来，经过一番周折，埃斯马克公司以每股 66 美元的价格卖给了比阿特丽斯公司。奥本海默商行得 800 万美元的佣金。贝克认为，这是商行有史以来佣金最高的一次。

到了 1984 年（或许再早些），贝克已从企业兼并业的一名新手成长为一名该领域内的大师。

然而，由于企业兼并部内部报酬分配不均，贝克与他的同事们产生了种种矛盾，1985 年从奥本海默商行辞职，加入德雷克塞尔—伯纳姆商行。贝克在德雷克塞尔商行得到了解放。德雷克塞尔不仅欣赏他脚踏实地的工作，而且同样喜欢他鲁莽冒险的想像力。此外，凡是贝克能构想出来的计划，德雷克塞尔都有经济实力投资。贝克的工作就是代表这家投资银行。

跳槽到德雷克塞尔，做了一年之后，就把美国的一些历史最悠久、名望最高的公司拉进了德雷克塞尔客户花名手册，其中包括罗尔斯顿·普里纳，RJR 纳比斯科和皮尔斯伯里；同时，他也为德雷克塞尔挣入了大笔的利润。如在一次他为 N·R·格雷斯公司赢得 5.37 亿美元的辛苦交易中，为德雷克塞尔商行获得了 1400 万美元的佣金。

贝克凭着他的干劲成为华尔街最具有冒险精神的人。

点评：

作为一位股票经纪人，贝克成功的关键在于他推销了自己。就如日本推销大师夏目志郎所说的那样，推销的精髓，不在推销商品本身，而是“推销人格”，通过人格推销商品、服务。顾客对前来推销产品或服务的推销员的第一反应是集中在推销员自身的外形、气质上，其次才是推销的产品或服务，贝克正是凭着他的个性在首先博取客户喜欢、信任后，用他认真干事的风格，废寝忘食的刻苦精神为客户赢取收益，获得收益。因此可见，在推销时并不一定要强调商品内容有多好，服务质量有多棒，关键要注意推销员本身能给对方什么好处。把握对方的需求、问题，提供解决的方法，并且关心对方，是推销成功的关键。

处于现在的社会，没有一个人跟推销不发生关系，如医生推销医德、老师推销知识，若能把握推销的真谛，则在各行各业都可以无往而不胜了。

股市神人的连环套经营法

1966年9月2日，在康乃狄克州柏莱姆镇，一向宁静的亚伯特·李斯特别墅，这天忽然热闹了起来，陆陆续续来了80多位客人。他们都穿着大学生毕业礼服，坐在拉起窗帘的大厅里，喝着各自喜欢的名酒和饮料，脸上流露着期盼之情，在等待即将来临的客人。

虽然他们穿的是大学生毕业礼服，但是他们实际的年龄看起来已不像大学生了。事实上，在这80多个人当中，年纪最小的也大学毕业将近20年了。他们今天穿着这样的礼服来欢迎客人，其主要的目的是要给客人一个惊讶，其次是为了强调今天这个欢迎仪式的主体。

不过，你可千万别小看这个只有80多人的小小仪队，不管是男的还是女的，差不多都是当前美国极成功的工商界人士。他们主要都分布在纽约三个代表性的地区里——华尔街、第五街和第七街。那么，他们要等待的客人到底是一个什么样的人呢？

“嘘……”，随着暗示肃静的声音，在一个仆人引导下，由李斯特夫妇陪伴着的客人走进了迎宾室。迎接的人们的装束打扮显然出乎客人的意料，惊愕之后，欢迎者爆发出一阵热烈的掌声。

“祝贺你，雷克莱，你辛苦了！”

面对着如此热烈而隆重的场面，雷克莱不由地从内心发出一阵阵的感慨。

19年前，他带着妻子离开家乡巴勒斯坦来到明尼亚波里斯时连一个人都不认识，可谓举目无亲。

这天晚上，他在这个新的国度受到如此隆重如此热烈的欢迎，虽与他在商界的成就和拥有的巨额财富有关，但正主要的是他获得了一项很不平凡的成就。

1942年，对于雷克莱而言是一个难忘的一年。那么，他刚刚42岁，他不但赤手空拳建立起一个10亿美元的企业，而且还把那宝贵的经验写了出来，通过俄亥俄大学的审查，获得了财政学硕士的头衔。

在一个人生地不熟的陌生国度里，以不到20年的时间，就取得这两项了不起的巨大成就，的确不是轻而易举的事。难道他真的有什么超人的本领？

1947年，雷克莱从英国陆军退役下来，带着妻子来到美国，在明尼亚波里斯定居下来。这时候，他不仅没有任何的财产，而且连维持基本生活的费用都极成问题，幸好不久他在一家证券行找到了一份工作，总算解决了燃眉之急。

一经接近股票这一行，雷克莱就发现自己对这一行有着极其浓厚的兴趣。虽然刚开始时，周薪不过50美元，但他在暗地里却已经下定了决心，非把这一行摸熟摸透不可。

他除了注意现行的股价变动，也十分注意收集资料，研究过去的股价走势及涨落原因。他把研究的结果一一记录下来，有些是前人的心血结晶和失败的经验，有些则是他自己的心得。其中最使他获益不浅的是当年阿姆斯特丹股票市场大操作手韦佳的《迷惑中的迷惑》。

这样，雷克莱一面进行研究，一面进行实际观察，使得他对股票这一行的知识有了长足的进步。4年之后，也就是在他29岁的那一年，他作了明尼亚波里斯一家证券交易所的分析员，周薪增加到110美元。

在 1951 年间，周薪 100 多美元的待遇可以算是相当不错了，况且他又深受老板的器重，前途大有希望。不过，雷克莱并没有以此为满足，此时，他为自己立下了一个更宏大的野心勃勃的目标：在 10 年之中，自己一定要创造出 10 亿美元的财富不可！

一个周薪 100 多美元的职员想在 10 年内创造出 10 亿美元的财富，无异是痴人说梦，那么雷克莱是不是痴心妄想呢？不是的。

他有自己的根据，一是他在证券行这一段时间的留心观察与分析，使他发觉有很多公司的股票价位低于财产总值。换句话说来讲，这些股票价位偏低的公司，并不是因为本身的财务不健全，而是经营负责人没有采取适当的措施，使股票升到合理的价位，他认为这一情势可以大大的利用一番，以开拓自己的事业。这是他创立“连环套经营法”的主要动机。其次他所凭借的是他对财务运用的超人见解和作法。

雷克莱把这套策略运用到实际情况中，通过十多年的实践，使他拥有 10 亿美元之巨的资产，并把其实际运用情形写成一篇 80 页的论文，题目是，财务运用的扩展实例研究。

在这篇以实际经验为骨干写成的论文中，雷克莱描述了他是如何由一文不名的情形，发展成掌握一个庞大公司集团的过程。在论文中，他特别强调了“有效的不使用现款”这一策略，也就是他“连环套经营法”的真谛所在。

在后来的十年里，雷克莱运用“连环套经营法”建立了他的集团企业。他运用的方式有二，一是用这一家公司的财产作抵押，获得信用贷款，去买下另外一家公司；二是把这一家公司的财产作为基金，去取得另外一家公司的控制权。

依据他的看法，前一种方式是最有利的，也是他经常运用的，不过，假如实际情形不允许采取前一种方式，非得运用第二种不可，那么他宁愿用现款去买下这家公司。当然，这种做法要有一个先决条件，那就是：一定要从买下的这家公司中，马上获得更多的、可以运用的现款。

这两个不太起眼的办法，若能运用到出神入化的境界，要想拥有几个公司或上百上千个公司，也并不是什么难事。

让我们先来看看雷克莱是如何发家的吧。

雷克莱在明尼亚波里斯的一家证券公司做事时，在一个很偶然的会里，他对速度电版公司发生了兴趣，这家公司就是美国速度公司的前身之一，专门生产印刷用的铅版和电版。速度电版公司是一家中上型公司，也有股票上市，但一直是冷门公司，价位始终高涨不起来。

公司虽然几年来没有什么大的发展，但却始终保持稳定的收益，大部分股东都把它当作储蓄存款放在那里，所以股票买卖既不热，在市面上流动的数量也不大。雷克莱如果想获得这家公司的控制权，只有通过收购股票，但是，假如他不制造一个机会，使这家公司的股票造成强烈的卖势，他就无法达到目的。

机会终于来临，一次他碰到速度电版公司的一位叫伍德的主要股东。伍德在谈话中流露出股票业绩持续不动而对公司产生厌倦之感，并且准备急于脱手，即便稍微降价出售也无妨。

精明透顶的雷克莱一听他的语气，再观察他的脸色，知道他急于脱手，决不是仅仅为了钱，一定另有原因。

回家之后，雷克莱把以往收集起来的有关速度电版公司的资料拿出来研

究，发现公司的销售收入略有增加，盈利也比上期好，那么伍德干吗要急于脱手呢？

他第一个想到的是原料问题——铅，最近铅的价格大涨，每吨高达 230.5 英镑，这一价格对电版业的经营一定会发生影响，他又进一步进行分析：该公司有很不错的发展条件，却始终没有辉煌的业绩，这无疑证明了负责人的能力有问题。一个应付平时情况都显得能力不足的负责人，一旦遇到意外的情况，当然就很容易自乱章法，引起内部人心的不安。

经过几次调查之后，他得到了一个明显的印象：速度电版公司的股东们都认为原料涨价之后，该公司的经营将会发生困难，甚至于这一期将无红利可拿。

明白了实际的情况，雷克莱认为有两个大好机会应该善加利用，一是速度电版公司股东们的疑虑心理；一是伍德急于脱手的股票。如果能把这两个机会加以巧妙运用的话，他相信这家公司很可能被纳入他的控制之下，成为他“连环套”策略的第一环。

于是，他立即采取行动，当天下午就去找伍德，说有人意欲买下他准备脱手的股票，并同时抛出风声：该公司的主要股东之一已经把股票全部抛售，显示该公司在经营管理上发生了问题。

很快在各证券行都有大量卖出速度电版公司股票挂牌，到了第二天下午，速度电版公司的股票已经跌停板。雷克莱利用这一形势开始大量抛空，并以所获现款照当时议价减低 5% 的比例付清伍德的股款，至此，伍德的全部股权都归雷克莱所有了。

事实上，雷克莱很清楚速度电版公司的股票不可能长时间大幅下跌的，因为这种股票的实际价值已超过了市价。所以，当该公司公布财务状况的前一天，他开始吸进，并以伍德的股权融资，私下里跟急于脱手的小股东接洽，收购他们的股票。

当速度电版公司的股票跃为热门股时，雷克莱已拥有该公司 53% 的股权。他立即发起召开临时股东会议，顺利地当了董事长。不到半年的时间，该公司的股票几乎上涨了一倍，股东们个个眉开眼笑，而伍德却大有悔不该当初之感了。

在他当上董事长后，他把速度电版公司改为“美国速度公司”，不仅刻意经营，扩大业绩，使股票变成强势股票，而且在规模上，他也意欲给人一个扩大的感觉。于是，他开始进行购买“美国彩版公司”的计划。

这家公司与当初的“速度电版公司”可以说是兄弟公司，不仅在业务上有很密切的关系，它的经营情形也相似，业绩也始终发展不起来。

收购这家公司，雷克莱使用了与上次完全不同的一套手法。他不但公开进行，而且逢人便讲：这家公司如果跟他的美国速度公司合并经营，一定会有大的发展。

这些话一经传出，鉴于美国速度公司的业绩，美国彩版公司的股东们，有些开始心动。其中一个名叫泰贝尔的董事，对此事表现得最为热心，他向雷克莱透露不少这家公司的秘密，并提供了几个进行的步骤。

雷克莱公开表示想收购这家公司，其目的也就是在于引起这家公司内部发生分裂，造成明显的对垒趋势。因为他深知，一个团体里总免不了有勾心斗角的情形，只要他把空气一放出去，肯定会出现赞成的和反对的两派意见，这样，他就可以运用这一情势，达到自己的目的。

随着雷克莱与泰贝交往的密切，越发使人觉得他收购该公司的行动已到了成熟的阶段，因此也带动了美国速度公司的股票不断攀升。

这种情形的出现，使得美国彩版公司的负责人再也沉不住气了。他公开发表声明，表示该公司无意与别人合并，更决不会被别人收购。

此时的雷克莱倒沉默不语了，他的活动也由明转暗，让支持他的一派股东去打击这位负责人的自信。1个月之后，他运用美国速度公司的财产作抵押，买下了美国彩版公司，从此两家公司合而为一。

在不到一年的时间，雷克莱由证券行一名分析员一跃而成为两家公司合并后的董事长，这在于他巧妙地运用了他所独创的“连环套经营法”。他在准备收购速度电版公司时，手头只有30多万美元，可是，他用炒股票的方式获得了这家公司，使他的财产一下子暴增了几十倍。然后，他运用美国速度公司的财产作抵押，买下美国彩版公司。随着美国速度公司的发展壮大，雷克莱对“不用现款”的策略产生了极大的信心，这是他以后迅速发展的主要动力。

之后，雄心勃勃的雷克莱迁师纽约。到了纽约以后的雷克莱对“不用现款”的经营方式，已能运用的得心应手。所以企业组织也就像滚雪球似的不断增大，并且速度也比以前加快了许多。在以后的几年中，他在纽约MMG公司之下的公司有：柯莱茵百货店、顶好公司、贾奈制造公司、华纳公司、国际乳胶公司、史昆勒蒸馏公司。同时，他的母公司“美国速度公司”也在扩大中，有许多公司也纳入他的控制中，其中比较著名的有：科恩公司和李兹运动衣公司。最后，当李斯特的格伦·艾登公司也卖给他时，连BVD内衣公司也被纳入他的控制之下。这时候他的企业规模已超过了10亿美元。实现了他当初10亿富翁的梦想。

雷克莱在十几年内从一文不名到10亿富翁，使纽约的工商界一致认为他是股市神人；同时他的连环套经营法，也被认为是奇妙的结构，尤其其他那种用“纸契”（包括合同书和抵押权状）扩大企业的做法，更是天才的杰作，是别人无法做到的。

点评：

华尔街股市神人雷克莱运用他所独创的“连环套经营法”使自己从一个巴勒斯坦移民成为拥有十亿美元的富翁。由此可见，一个新的想法，尤其是一种新的金融创新工具往往会给谋划者带来巨大的收益。但是，光有这个想法还是不够的，更重要的是把它运用到实际环境中去，唯有如此，这种想法，这种理论才能得以改进和完善。现实是复杂多变和残酷的，而理论则是抽象和高度概括的，因此，策划者除了要具有聪明的头脑外，还要有面对实际困难和挑战的魄力、毅力以及随机应变的灵敏。

当然，像雷克莱那样能取得巨大成功的，还要具有野心勃勃的雄心，不满足于安逸享乐，永远为自己树立一个更大更远的目标。

“金融核弹”的制造者——密尔肯

一提到在纽约华尔街赫赫有名的密尔肯同行们既投以敬佩之情，同时也不乏妒火中烧，那些被兼并的大老板更是骂声不绝。然而密尔肯依其超凡的智慧经营了近十年的高风险债券，不仅使他任职的美国排名 21 位的德雷塞尔投资银行的利润额高居华尔街同行的第一位，并且创新了一系列金融工具，其中最具威力的当属被称为“金融核弹”的“杠杆收购”。不足四十岁的密尔肯也成为拥有 5 亿美元资产的亿万富翁。

密尔肯 26 岁时只是德雷·塞尔银行的一名不起眼的业务分析员，但他素来对高利风险债券研究有浓厚兴趣。他认为，只有把萌芽状态的高利风险债券当成大事来抓，德雷塞尔银行才能有用武之地，他孜孜不倦地搜寻机会。

1977 年，莱赫曼银行替经营不善的泛美航空公司发行第一批高利风险债券，花了不少力气才推销给自己的关系客户。但客户因债券的名声不好，怕握在手中风险太大，无不急于脱手。莱赫曼银行只得收回，请各兄弟银行帮忙代销。不料唯有密尔肯愿意接受，并很快地转卖出去，此后他还轻而易举地干了好几次。其中的原因并不复杂，密尔肯明白高利风险债券的特点是利率高，达 15%；风险大，发行企业经营不善；但推销的诀窍在于向客户说明高利率足以弥补购买的风险，而发行企业获得了资金就能改善经营，只要有正常的订单，原来的风险就会自行消失。他进而想到，如果由银行担保风险，保证到期兑换本息，那么高利风险债券的市场可以培育起来，德雷塞尔银行若能这样做，就会开拓自己的销售渠道。

当时，华尔街的最大 6 家投资银行垄断了 675 家经营业绩良好企业的高级别债券的发行。密尔肯认为，既然它只宠爱 675 家企业，那么某些经营不善的重大企业、无数有发展前途的小企业就应该有人去关心，德雷塞尔银行恰恰乐意援救他们；倘连这两项可能性都不给，那么美国还有什么企业自由可言？深邃犀利的檄文直刺美国财政金融机制的要害，激起整个经济界的共鸣，德雷塞尔银行终于争得了发行高利风险债券的权利，密尔肯理所当然地主持这项业务。殊不知他日后的所作所为竟然“推翻了整个美国的经济秩序！”

1978 年，德雷塞尔银行为康迪斯科公司发行了 150 万美元的高利风险债券。密尔肯竭力宣扬这种债券至少与“高贵”债券同样优惠；一次一次毫不气馁地说服投资者认清购买这种债券的好处；请求本行备好充足流动资金，随时为犹豫的购买者顺利兑回现金。万事俱备，一炮打响。他接着发行一笔 2.5 亿美元的风险债券，同样获得成功。进而密尔肯又说服总裁为许多新兴企业或企业“新星”约 60 家公司成功发行了高利风险债券，结果德雷塞尔银行利用美国大批工商企业的弱而无主，于 1978 年登上美国投资银行发行高利风险债券的第一把金交椅。为此，密尔肯的年薪也升为 100 万美元，与全美世界级的大公司董事长、总经理的年收入相仿。

密尔肯对他经营的高利风险债券达到了如病如迷的状态，他顾不上豪华享乐，又把目光投向了企业兼并。当时美国企业兼并的资金来源只有三部分：底部，发起者的现金；顶部，银行贷款；中间，保险公司的债券，又称“中介融资”。但保险公司债券既不能转让，也不能兑成现金用于周转，因而作为中介融资对现金不足的兼并者没有多大的现实作用。密尔肯认为，高利风险债券应该替代保险公司债券，成为中介融资。只要公开牌价，并可以兑换，

且能在市场上流通，使中介融资变为“金融杠杆”，使握住这根杠杆的兼并者既方便又省力。至此他把高风险债券变为“金融核弹”。

1983年，密尔肯利用他的“核弹”开始发动了场“金融核战争”。这种金融工具使许多兼并者用少量自有资金，以及从德雷塞尔银行发行高利风险债券得到的大笔贷款轻松地买下看中的公司，再用到手公司的现金，将公司分割出卖后的资金偿还银行贷款。这样一来，兼并者得利，银行则收取发行债券与贷款的双重佣金。一些群龙无首却又攻击性极强的黑马骑士们，只要一想到兼并企业就把德雷塞尔银行当作靠山和主心骨，使德雷塞尔银行当年的佣金收益提高50%以上，率先开出“并购部”，起劲拓展兼并服务业务。

1984年初，德雷塞尔银行发现标购中水最混的是“敌意标购”，袭击者不很了解靶子的底细，因而不知道是否需要贷款、贷多少款；靶子的开户银行虽知根底却不便透露，若走漏消息会使靶子股票迅速上涨，危及整个兼并的成败。密尔肯认为，让难题迎刃而解的简便办法是不必看袭击者有多少资金，只看靶子有多少资金，就发放多少风险债券的借贷。他作为首次试验。“兼并大王”皮根斯欲对比自己大20倍的海湾石油公司发起敌意标购，需追加17亿美元，德雷塞尔银行答应如数资助。密尔肯为谨慎起见，询问本行贩资客户的意向，很快得到肯定的回答。为了牢靠，他要投资客户作出购买风险债券的保证。可在他相继收到保证函的时候消息泄露了，海湾石油公司的股票直线上升，皮根斯只得停止袭击。密尔肯觉得突如其来的变化足以证明预想是可行的，只需简化手续——由银行写张“100%信心”的字函，让黑马骑士先放手去干，待需要时再立即如数送上资金。从此，根据靶子资产发行风险债券，被称作金融兼并的“革命”。

1985年密尔肯的并购部在美国刮起了敌意标购的旋风，他手下100人的总计营业额是1300亿美元，盈利是这笔放款额的4%，华尔街不同等级的黑马骑士拚命奔向他的旗下。1986年营业额又提高了一倍半，首次排上了华尔街赢利最多企业的第一名，使眼馋的、妨火中烧的同行们纷纷把鼻子凑近兼并这块美味的“奶酪”。美林证券公司、波士顿第一银行为了争压敌意标购的战场，甚至把发“100%信心”函的手续都减掉了，干脆对黑马骑士开几十亿美元的支票，必欲抢在德雷塞尔银行的前面。

然而密尔肯已成为发行高利风险债券、资助敌意标购的权威，早把弱而无主的黑马骑士组成一个体系，形成一条金融锁链。他不仅从黑马骑士那里收取多重佣金，还可以转卖靶子的资产、分享靶子的股票、取得董事席位，进而获得更为可观的滚动效益。

密尔肯对金融工具的创新作出了极大的贡献，他推动现代金融制度向前迈进了一大步。

点评：

1. 密尔肯的成功不得不让人承认他是一位金融奇才。但是他也并不是靠运气侥幸取胜。他自年轻时就在孜孜不倦地研究高风险债券。他把高风险债券的性质都研究透了的基础上，又给这种“产品”找到了普通的用途，并把它成功地营销出去，救活了经营困难的企业，也使得德雷塞尔银行从华尔街的同行们中异军突起。

2. 密尔肯是一位不知满足的人，他能够结合市场的需要把他经营的“高风险债券”进行创新成为威力巨大的“金融核弹”，这是一次巨大的成功，也引起了美国金融兼并的“革命”。之后他又把

这一“核弹”开拓性地应用到“敌意收购”中，把他的事业推上了巅峰。

3. 一个人要想取得事业的成功，首先要热爱这一事业，然后要全身心地投入，再加上不断创新的思维，大概也会成为所从事领域的“密尔肯”。

哈利见义勇为环航免遭恶运

在纽约华尔街大亨中传颂着闻名美国的航空界的佳话。环球航空公司的飞行员工会主席在公司遭受两位股市猎手袭击、而公司老板又见利忘义之时，挺身而出，自愿放弃 26% 的工资，为保全这家美国唯一拥有大西洋国际航线的著名企业起到决定性作用，这在美国标购历史上迄今还是唯一的一次。哈利也因此而名留青史。

1984 年，美国环球航空公司因为在一个被人称作不太称职的董事长兼总经理——麦耶的统治下，公司管理松弛，领导部门蹑脚透顶，充满了官僚主义的“脂肪”，在发展机遇面前束手无策，至使股票在交易所每股价格仅为 8 美元，强烈地刺激、诱惑着金融鲨鱼的食欲。

平均半年发动一次袭击，堪称“标购大王”的卡尔成为第一个想吞并环航的“黑马骑士”。1984 年 9 月，他购进一批环球股票之后，组建工作班子，解剖猎物，等待着一口吞下的时机。1985 年初，环球因油价上涨而把全部飞机抵押出去，不久《财富》杂志把它列为美国大公司中声誉最差的第三家，还有旅客称它的航班是“空中牲畜列车”。卡尔分析环球公司潜藏的巨大财富之后，立即举枪瞄准这个靶子，于 4 月 29 日吃进它股票的 5% 以上，又在规定的 10 天交易宽限期内迅急吃进 20.5%。由他控股的公司倾巢出动，并申明先用 6 亿美元（2 亿是贷款）兼并环球，然后分割出卖，只保留它穿越大西洋的国际航线业务。

环球公司领导集团认为卡尔的并购计划是“一次名副其实的创伤性休克”，完全不能接受。但他们此时几乎是赤手空拳，既无力用“驱逐鲨鱼”的方法应战，又无力制定“毒丸计划”进行防御，结果作出一项维护自身既得利益的“金降落”计划，而把公司的存亡寄于诉讼和舆论。5 月 15 日公司向法院指控卡尔隐瞒真情；并推派公司董事中的前国防部长、前世界银行总裁麦克纳马拉，前交通部长阿丹斯请求国会举行听证会、要求政府部门调查卡尔是否属于环球公司的“合适接收者”。然而经过核实，5 月 28 日，联邦法院认定卡尔“是个可靠买主”。当天麦耶召开董事会，决定把公司卖掉，但要寻找一个出价更高的白马骑士，让黑马骑士卡尔的袭击落空。

6 月 7 日，国会的听证会在环球公司总部举行，整个大厅挤得水泄不通，四周挂满了“卡尔，住手”的横幅标语，到会的员工、政府官员和国会议员都愤怒地指责卡尔唯利是图，要肢解环球公司，卡尔胸有成竹，在全场紧逼下用浓重的纽约郊区口音宣布：“无意肢解公司，只是要把公司办得更好才进行紧缩改组的。”他突然话锋一转追问董事长麦耶：“你是不是有个‘金降落’计划？就是说，不管是谁成为公司的主人，你和经理们都有丰厚的酬劳？总共多少？请告诉到现在为止还支持你的员工们！”麦耶在震惊的员工面前支吾半天才说出他和经理们将从“金降落”中得到近 1 亿美元的离职金。会场气氛顿时爆炸，员工们明白：“麦耶与同伙只不过是一群贼”，空姐们满面泪痕地奔出会场，飞行员工会主席哈利如梦初醒，指挥飞行员把抗议卡尔的标语牌扔向麦耶。听证会立时中断，官员和议员带着“环球公司除被兼并别无选择”印象拔腿就走。麦耶恼羞成怒，发誓要找到白马骑士击败卡尔。

这时候，半路又杀出了一个程咬金。得克萨斯航空公司老板洛伦认为“不肯冒风险的企业乃是风险最大的企业，最终会被冒险者吃掉”，决定用每股 20 美元，比黑马骑士 1 股高出 2 美元的代价娶这位欠债亿偻美元、麻烦成堆

作嫁妆的“新娘”，使自己的航空公司成为美国的老二，跨越大西洋空运的主人。

6月12日夜，洛伦佐与环球公司董事长麦耶达成协议，以每股23美元的价格标购航空公司，双方一致同意第2天让协议见报。

6月13日，飞行工会主席哈利看见报道怒不可遏——又一次被麦耶出卖了！这个老家伙只说是与几个白马骑士谈判，从来没说过把公司卖给飞行员的死对头洛伦佐！哈利向来对洛伦佐恨之入骨，曾公开痛斥他“是个做坏事毫不手软，得势不饶人的东西，手上沾着飞行员的鲜血！”哈利认定，公司落在洛伦佐手中飞行员就倒大霉了，起码工资要减低一半，跟他的血腥公司相同。在美国航空界，洛伦佐确实口碑不佳，他用强硬手段买下大陆航空公司后突然宣布破产，卑鄙地取消了员工的薪金合同；飞行员罢工，他就廉价雇用“罢工破坏者”维持飞行；由此他得到“魔鬼”的骂名，他管的公司也被叫做“社会屠宰场”。

哈利认为与其投入只图赚钱的黑马骑士怀抱，也比投到地狱里强，眼下要拉住卡尔留在竞争圈内，以便为公司找到更好的买主。6月14日哈利电约卡尔于16日面谈。会谈在卡尔的公馆进行，卡尔想以靶子企业的工会代表，作为向洛伦佐出让股票的要价本钱，意在使用假道伐虢之计。哈利则从飞行员薪水中拿出一份“礼品”作业筹码，鼓励卡尔与洛伦佐竞争。因双方都知道对方的用意，也都明白暂时联合的重要，初次接触后双方都乐意“继续保持联系”。

6月25日飞行员工会理事会听取哈利的汇报。由于对洛伦佐的仇恨高于一切，又因为新的买主没有找到，洛伦佐已在筹集资金，全体理事便一致同意用降低部分工资的办法吸引卡尔参与竞争。6月27日晚，哈利撮合飞行员、机械师和空姐三个工会的代表与卡尔会谈。机械师工会代表一谈就吵，空姐工会代表不得要领，哈利则注意保持分寸，卡尔决定各个击破，先集中精力与哈利谈判。卡尔的要价是一旦买下公司，就对飞行员实行“双轨工资制”——老飞行员工资不降低，新飞行员工资等级普遍降低。这是老板挑起“新老之争”、涣散飞行员团结的狡诈手段（美国最大的航空公司飞行员为此举行过29次罢工），也是哈利绝不肯接受的，谈判僵持到次日凌晨4时。哈利叫卡尔的顾问全部退场，一对一平静地说：“卡尔，你知道什么是宗教和传统吗？对飞行员来说，同样的工资等级就是宗教，就是这么回事。我不在乎什么新来的不新来的，我们不会让步的，如果为这事谈崩了，就让它崩好了。”卡尔沉思良久只得让步，否则就切断了与唯一同盟者的联系。最后双方达成妥协；卡尔未买下环球前，坚持抬价与洛伦佐竞争，不把股票卖给洛伦佐；买下环球后，必须保持其完整，飞行员放弃20%的工资。

7月，三方各打各的牌，哈利四处奔走，但仍未找到理想的白马骑士；卡尔不断对洛伦佐提高出让股票的要价，即使在得利1.5亿美元的情况下也不松口；洛伦佐一面与环球公司机械师工会谈判，一面向卡尔许诺追加2000万美元补偿费，却碰上对方要价2500万美元的软钉子，无奈地等待银行8亿美元贷款到手后再作动作。整整一个月中，哈利并没有确定是否让黑马骑士卡尔吞下环球公司；夹在两大兼并者中间的麦耶董事长此时则无所适从，洛伦佐懂行但名声不好，卡尔保证公司的完整但未必善待自己；左思右想，最后决定听天由命。

8月1日卡尔要求飞行员放弃30%的工资。哈利只同意22%，卡尔拂袖

而去。哈利虽然提心洛伦佐的毒手，但不想屈服卡尔的讹诈，无可奈何地听任事态发展。不料第二天一早卡尔打来电话：“哈利，咱们能不能设法破镜重圆？”又是一整天的讨价还价，哈利同意放弃26%的工资，但申明经公司全体职工大会表决后才有效。此时他心中的假道伐虢之计已经构思完毕，通过卡尔向麦耶显示威力，不让麦耶胁从于洛伦佐。

8月5日，环球公司职工表决通过工资让步方案。卡尔当天在交易所发起冲锋，以每股24美元吃进股票。仅仅比洛伦佐高出1美元，便使卡尔在8月7日拥有靶子股票的40%。8月8日达45%后卡尔请洛伦佐退出竞争，让出股票，当晚达成协议。第二天洛伦佐突然反悔，以每股26美元再次投入角逐。麦耶权衡之后，希望卡尔也以每股26美元的价格买下环球。卡尔却不愿加价，回答是：“要么24美元，要么是零。”最后双方商定在8月21日董事大会召开之前，不确定公司出售给谁。

8月21日上午，环球公司全体董事审议两个兼并者的方案。洛伦佐发言，他唯一优势是每股多2美元，短处是环球要与得克萨斯公司合并，半年后才能营业，糟糕的是对“社会屠宰场”的辩解含混不清。然而董事们听进去的则是每股多2美元。卡尔被哈利领到董事面前，发言简短扼要：公司名称不变，继续营业，虽然每股低2美元但有飞行员、机械师工会支持。

卡尔发言完毕，哈利站起身宣布82%的职工写给自己的“支持信”。董事们还没回过味来，哈利已直视他们，决心对这群曾可耻地卖身投靠洛伦佐的叛徒们说出心里话：

“我今天穿制服出现在诸位面前，是为了向你们表明我作为环球飞行员的骄傲。我和3300名飞行员分享着这种自豪。我们尊重企业精神，并谴责那些只为贪图发财而投机的家伙。我们要的是尊严！”

“卡尔已经许诺保持环球公司的完整，二个月来证明他是信守诺言的。而洛伦佐不仅有肢解环球的危险企图，还会发动一场社会屠宰战！”说到这里哈利不由提高嗓音疾呼：“请你们不要给洛伦佐毁灭我们公司的机会！”

黑马骑士被这位52岁飞行员那种献身职业的精神深深打动，也真的爱上了航空行业，急忙拉着哈利走回别墅，决心不管环球公司董事的表决如何，吃过午饭就把市场上所有股份买下来。两人刚走进书房，电话铃声大作——董事会表决通过卡尔的收购方案。

卡尔接管环球公司后自任董事长兼总经理，撤换了大部分管理人员。1986年2月他用抵押公司财产的办法获得2.5亿美元，买下与环球竞争的厄扎尔航空公司。同时飞行员工会对公司的经营给予大力的支持，使环球的营运状况越来越好。

点评：

1. 企业标购是华尔街金融大亨们赚取高额利润的有效投机方法，在这其中遭受损失最大的是被购并的目标企业，而企业中损失最惨重的就是职工的切身利益。并且一般情况下也只能任人宰割。而美国环球航空公司的飞行员工会主席哈利以其对职业的献身精神和对公司的忠诚感，再加上他机敏的谈判手段，领导全体飞行员在这场标购混战中，挽救了使航空公司免遭被肢解的厄运，并使工人的利益损失降到了最小程度。

2. 从更高角度分析航空公司并购案例，在航空业中，由于飞行员是一个技术含量非常高的行业，他们掌握了公司的一大串命运，因此他们在公司中举足轻重。这使公司董事会及购并发起人必须考虑他们意见的主要原因。他们是航空公司巨大的无形资产，这也预示着，在现代化企业中，知识、信息

等无形资产愈来愈重要。特别是对于高科技产业，这一点尤为重要。

华尔街冷面杀手——格林伯格

格林伯格是比尔·斯德恩公司的董事长兼总经理，在他的率领之下，比尔·斯德恩公司代表 800 家左右的地区交易所、套利商和钱商进行股票交易。由于格林伯格作风严谨，雷厉风行素有冷面杀手之称。他使公司形成了反应敏捷，高效善战的生力军。在短短的 10 年内从一家员工不足 1000 人的私人合作企业发展成为拥有员 16000 人，资产以 4600 万美元猛增到 14 亿美元的上市公司。公司股票的市盈率在上市交易的公司中挑名第二位，仅次于摩根·斯坦利。

股票交易需要的是迅速果断，需要有极强的时间观念。格林伯格自己在这一点上以身作则。他有自己单独的办公室，为了迅速及时地做出决策，他很少在那儿办公，而是亲临交易第一线——巨大的交易厅，这里有 325 名工作人员各就各位，紧盯着自己桌上的电脑终端，手握电话，高声喊叫着股票价格。格林伯格就在这里坐镇指挥，这位健壮的秃顶老人双袖高卷，手举话筒，全神贯注地操纵着整个庞大的公司。公司每日 9 点半召开的例会会议极为简短，时间只有 6 分钟。时间就是金钱在这里表现我的淋漓尽致。午餐时，格林伯格就坐在自己的办公桌前，三下五除二，吞下一块三明治或热狗，以避免把时间虚掷在与同仁饭桌上漫无边际的闲谈上。他平均每小时要用 39 次电话，按动电话盘上的号码就像钢琴家演奏一般快速、熟练。理查德·考夫曼在格林伯格的资助下专门写出版有关魔术方面的书。格林伯格与他的通话更是直截了当，一次格林伯格在电话里打断考夫曼的话：“你要我做什么？直说我能帮你什么忙。”考夫曼想就一本新书的构思征求格林伯格的意见，格林伯格的答复是“没门儿！”只有三个字。

格林伯格在时间观念上对员工的要求也近乎苛刻。他要求公司员工在电话铃第一次响过后立即抓起话筒，迅速答复所有的电话。如果有谁做不到，格林伯格就要“打谁的屁股”。在格林伯格手下工作，绝没有讲废话的时间。每个星期一下午，公司里十几个部门负责人都要被召集在一起开个险情会议，要求他们对自己及属下的亏损情况做个交待。说是开会，其实只是格林伯格坐镇，其他人汇报各自赚了多少钱，根本没有解释的时间，会议也十分简短。他的表现绝不逊色于战场上临阵指挥的将军。

在格林伯格的严厉要求下，比尔公司对时间的注重堪称“世界之最”。在 1990 年，比尔公司的职员聚集在公司会议厅里，庆祝格林伯格为公司工作 40 周年。当时，从公司听差到制票职员，都参加了这次盛会。祝酒之后，格林伯格收到了一盒特大的雪茄烟。他激动万分，对雇员说：“我从来没有像现在这样去工作。”一语未了，掌声四起。整个庆祝会满打满算只开了 14 分钟。

股票交易容不得感情用事，需要有无情的手段。格林伯格具有股票商的头脑，心里只有价格。一位高级职员说：“我要是向老板讲点带有微妙之处的事情，讲一遍时老板根本不知所云，必须得重复一遍。”格林伯格对职员的要求只有一个，做生意、赚大钱，他容不得含混不清的思路。为了让每个职员都拼命地工作，他把基本工资定得很低，而使奖金与每个人的实绩紧紧挂钩，他本人也不例外。格林伯格绝不容忍公司内出现感情的纠葛。一次，公司里两个盈利最多的零售经纪人因个人恩怨发生龃龉，格林伯格把两个叫到一起，毫不客气地说：“我不能让这部摇钱机器失调，要么自己把问题解

决了，要么都离开公司。”简简单单一句话，一切都恢复了平静。几年前，格林伯格的助手很兴奋地告诉老板。“我已向你的妹妹黛安娜求婚。”格林伯格的答复出乎他的意料之外：“恭喜你！你被解雇了！”毫无回旋的余地，他妹妹的未婚夫只好离开公司。他这样以身作则，培养员工们的这种思维方式是所从事股票交易职业的要求。曾有一家证券公司的经理因为感情用事轻信他所投资的公司经营状况，将本息赔得干干净净。股票生意有赔有赚，比尔公司也常有失手的时候，格林伯格在职员赔钱之时，只是给予鼓励，而从不迁怒，他认为失手只不过是认购股票时多付了些钱罢了，但关键是事前养成一个良好的素质。

不感情用事使格林伯格始终保持清楚的头脑。当伦敦金隔市场陷入混乱时，华尔街的许多公司都认为机不可失，理应大干一场。结果烟消云散之后，大多数公司都惊醒地发现，他们蒙受了巨大的损失。比尔公司在格林伯格的指挥下，没有去趟“浑水”，安然无恙。

点评：

1. 俗话说：隔行如隔山。在股票交易的行业里不仅要思维敏捷、反应迅速，并且不能感情用事。这是一个股票交易员应具备的基本素质。在格林伯格领导之下的比尔·斯德恩公司之所以能够在危机四伏，火药味十足的股市战场能拼善打，连连取胜的根本正在于格林伯格通过言传身教，使员工养成了这一素质。

首先是他自己是一个出色的交易员，办事效率极高。他非常珍惜时间，即使在他的庆祝会上，也只用了 14 分钟。他的脑子里只有工作。

其次，他对员工要求严谨的同时，也非常讲究策略。他把可能影响员工工作因素控制在事前，而在发生失误时反而关心和安慰员工，从不发火。

再次，在激励措施上也十分注重效果。他把基本工资定得很低，把奖励部分与每人人的业绩紧紧挂起钩来，并且确定的比例很高。

2. 格林伯格在关键时刻能保持冷静的动脑，使公司经营在高风险的状态下却能安然驰离急流险滩，保持稳定的经营业绩，这与他平日训练有素的雷厉作风和机智密切相关。

福特收编马自达

80年代，财大气粗的日本超级公司大举登陆美国，以大手笔收买美国企业，在美国投资办厂，建立起一个个桥头堡。美国人曾因此惊呼“日本人要买下整个美国”。然而正如常言所道“三十年河东，三十年河西”，如今，轮到日本人惊呼了。

1996年4月福特汽车公司公开马自达投入自己的怀抱，据称二者在此之前就关系暧昧。

日本南部濑户内海之滨的广岛市府中町是日本古安芸国的首府，现在人口约5万。在府中町距JR山阳线向洋站不足百米之处，矗立着一幢8层楼房，这便是日本第5大汽车公司马自达的总部所在地。以这里为起点，沿濑户内海绵延7公里，全是马自达或与其相关的工场，总面积达223.3万平方米，形成了一个典型的汽车城。

1996年4月12日，国际汽车业界传出一则极具冲击性的新闻：

美国福特公司投入4.81亿美元，全部买下马自达公司新增发的股票，从而使福特公司所持有的马自达股份，由原来的24.4%增加到33.4%，福特由此取得了对马自达的经营权。此前由福特派到马自达担任副社长的亨利·沃莱斯，升任马自达公司的社长。

这一消息即刻在日本引起强烈反响。日本舆论评论说，这是日本投向美国同行怀抱的第一个汽车公司，也意味着美国汽车业界在日本有了第一个据点。

在日本11家汽车公司的排行榜上，马自达位居第5。它拥有资本937亿日元，约2.6万名职工。马自达最辉煌的时候是1990年，产量高达142.2万台。泡沫经济破灭后，马自达随之步入衰退期，1993年度和1994年度连续出现经常赤字，1995年度产量下降到77万辆。1996年度，由于采取了出售股份、削减新车开发经费等一系列措施，勉强可以摆脱赤字，但情况仍然极为严峻。

据分析，马自达落入福特之手，主要背景是近年来包括日本在内的世界汽车市场竞争日趋激烈。日本国内汽车市场在经历了泡沫经济破灭的调整期后，近几年销售量开始呈缓慢增长态势，1996年日本市场新车需求量为703万台，比上年增长4%；同年日本车的出口量也有所回升。但是，无论是国内需求还是出口方面，增长的部分大都为丰田、日产两大公司占有。

与此同时，以1995年日美汽车贸易谈判为契机，美国汽车以近40%的增长速度闯进日本，欧洲车对日本出口也大为增加，1995年度，外国车在日本的销售量已突破40万辆，超过了日本排行第4的本田公司的年度销售量。

在这种内外竞争加剧的背景下，日本各大汽车公司无不致力于调整自己的发展战略，除了在新车开发、汽车科研等方面下功夫外，纷纷以合并、收买、合股等方式，增强自己的实力。丰田收买了大发汽车公司，日产兼并了其主要生产工场座间制造厂，皆出此考虑。面对这种形势，处于困境中的马自达也不得不选择自己的出路。马自达早在1979年就与福特有资本关系，其在美国的子公司于1992年转变为与福特之间的合资公司；1993年，双方又签订了全面战略合作协定；1994年，马自达接受了福特派来的3位高级职员担任公司的负责人。正是因为与福特早有长期合作关系，马自达才认为背靠福特这棵大树是最理想的选择。

马自达方面强调，投靠福特是为了借其实力挽救马自达。但日本业界人士指出，从福特的角度，将马自达置于麾下，完全是为了其 21 世纪世界战略的需要。

福特在美国三大汽车公司中位居第二，1995 年零售额为 1371 亿美元，利润 41 亿美元，包括海外在内的汽车销售数为 660 万台。其未来战略的重点，是致力开拓以中国为中心的亚洲市场。

与欧美汽车市场日趋饱和相对照，亚洲市场正以惊人的速度迅速成长。据统计，1996 年上半年，中国、中国的台湾、香港地区以及韩国和东盟 5 国的平均汽车销售额比上年增长超过 10%。其中泰国、印尼等几个东盟国家最近 3 年的汽车销售量，年增长率更高达 20%。

“历史悠久的汽车城从此迎来了受难的时代。”马自达易手后，日本一家有影响的报纸发出如此慨叹。

马自达对府中町的影响不言而喻。这个町的町长林原亘，以前就做过马自达的部长。近些年广岛市一直在申请成为政令都市，为些将周边大大小小的自治体相次合并成为市属行政区域。只有府中町仍然保持自治地位，因为府中町有马自达雄厚的财力撑腰。不过，随着这几年马自达业绩不断恶化，府中町的财政也陷入困境，町里一些人开始琢磨，是否与广岛市合并更为上算。

马自达的消长，不单对府中町，对整个广岛的经济都有着相当大的影响。在广岛地区，与马自达相关企业有 600 多家，社员与家属 20 万人，约占广岛总人口的 1/5。1994 年工业统计，县内工业出产额的 23.3%，从业人员的 15.7%，都为马自达及其关联企业所占。所以，说马自达牵动着广岛官厅的神经，一点都不过分。

1994 年 6 月，马自达为了摆脱困境，开发了一种家庭轿车。广岛县知事藤田雄山利用午休时间，亲自出席其发布会并试着驾驶。“真是好车，希望能走红。有这样的车，马自达的业绩一定能尽早恢复。”藤田知事当着记者的面不停地夸耀。作为一级行政长官，如此为一个企业做宣传，在日本是很少见的。与知事良苦用心相仿，由广岛 3800 家企业组织的乡心会，发起了一场“买马自达”运动。但是，无论是知事的苦心还是众人的捧场，都未能让马自达摆脱困境，新开发的家庭轿车未能打响，1989 年马自达在老本营广岛的市场占有率为 25%，到 1995 年，下降到 16.5%。排在首位的是“外乡客”丰田，接下来是日产……

来自福特的新任社长沃莱斯是一位典型的美国式合理主义者。沃莱斯是英国人，曾在英、德、美等五国任职。在美国时是有名的“解决问题能手”。沃莱斯在即将接管马自达经营大权时，对广岛县知事作过一次拜访，他对藤田知事说：“我不会像大家想象的那样，采取改变马自达原有管理方式的剧烈行动，我认为与合作方一起培育一个强大的马自达，才是最重要的。”此外，沃莱斯上任时也强调会坚持劳资协调路线这一日本式经营的支柱。但马自达的职工还是担心，这位合理主义者究竟会作出些什么样的“合理”举动呢？

点评：

这几年世界汽车行业竞争日趋激烈，首先是国内企业之间的收购合并。之后，战火又蔓延出国，开始了国与国企业之间的合作与并购。美国福特公司收购日本马自达公司就是其中一幕，从中我们可

以看出：

1. 市场竞争的法则是优胜劣汰。但是依靠产品品牌战、价格战只是竞争的中初级阶段，可能会出现两败俱伤的局面，代价很高。进入高级阶段后，对阵的两军结局，往往弱者及早举旗休战，不仅自己损失小，而且可以得到强者的理解，以便整编后以利再战。而强者既达到取胜的目的，又可将弱者收为己有，壮大自己势力。

2. 这次收购战中，福特可以实现自己的战略意图即一方面通过马自达在日本取得立足之地，进而扩大福特在这一仅次于美国的世界第二大汽车市场的销售量；另一方面，利用马自达的生产技术、商品开发力以及其在亚洲的销售网点，加强福特的亚洲战略。由此观之，其收购马自达之举，实有一箭双雕之效。

而马自达公司可以依靠福特公司这棵大树，在资金、技术和市场方面得到支持，重振马自达的雄风也不失为明智之举。不过最终马自达的命运是福是祸，还难以预料。

梅铎误算弄巧成拙

素有“世界传媒大王”之称、曾在欧美大兴收购传播媒体风浪的澳大利亚梅铎，突然在1996年6月20日把一只手伸向了日本。这一天，他在东京宣布，他旗下的澳洲新闻国际集团与日本近来风头甚劲的韩裔日本企业家孙正兴的日本软件银行公司（SOFTBANK）合资组建的一家公司，成功取得了朝日电视21.4%的股权。朝日电视是日本朝日广播公司集团的主力，在日本相当有影响，它的主要股东是财力雄厚且影响很大的日本朝日新闻社。

梅铎的这次收购行动进行得十分隐密，事前没对外透露一点风声，故而一经宣布，立刻在传播业界引起一片哗然。“黑船来袭”等煽情性新闻标题，正是在这种背景下出笼的。

日本的电波法和广播法，与美国等发达国家相同，只允许外资持有20%以下的股份。实际上是为了限制外国资本控制本国的传播媒体。梅铎这次能突破此界限，是因为他采取了一个迂回战术：他的新闻国际集团先与日方合作伙伴在日本合资成立一个子公司，梅铎持有这个公司50%的股份，然后再由这家新公司收买朝日电视21.4%的股权。这种间接控股的方式没有违反日本邮政省的规定。

梅铎的新闻国际集团是仅次于美国泰姆华纳集团、沃尔特·迪斯尼集团、德国贝尔蒂赫斯曼集团的世界第4大跨国传播集团。业务涵盖新闻、电影、电视、卫星广播、电脑通信、电脑杂志等信息传播领域，在美、欧、澳洲和香港都有分公司，近年来正致力于开拓亚洲市场。

梅铎在日本的主要目标，是尚处于空白状态的卫星多频道播送事业。他在对新闻界发表的谈话中说，“收买朝日电视股份的目的，是为了确保两年后新闻国际集团与软件银行合作的多频道播送节目‘日本空中广播’所需的程序设备。”

对于卫星多频道传送，日本的公司也动过脑筋。拥有向有线电视、卫星一电视提供节目的商用通信卫星JC—SAT的伊藤忠、三井物产、住友商事、日商岩井4大公司，于3年前成立了一家“日本数字广播服务公司”，这家公司一成立便着手研究卫星多频道节目传送计划，并于1996年7月开始试播。但与其它发达国家相比，毕竟还只是刚刚起步。这就为梅铎留下了一个巨大的机会。

然而，梅铎此时高兴得还太早。

在信息传播业界，梅铎的新闻国际集团并非首个挤进日本的外国公司。美国的超级公司们早就在打日本市场的主意。美国泰姆华纳集团与伊藤忠、东芝、USWEST（美国AT&T的子公司）联手，于两年多前在日本组建了一家包括有线电视业务在内的公司；美国TCI也与住友商事于两年前成立了一家公司，希望用TCI席卷美国有线电视市场的MSO方式，在日本取得同样的成功。但是，美国公司虽然在日本建立了桥头堡，却在战略方向——究竟以卫星多频道传送为主还是以有线电视为主——上摇摆不定。

这种摇摆是基于信息传播业界对日本市场曾有一个分析：日本标准家庭花在报纸、电视等信息消费上的费用，平均每月只有5000日元。而日本的普通电视、有线电视和卫星电视已经占据了市场的大部分。因此，不少人怀疑卫星多频道传送业务在日本会有多大的前途。

但实际上，日本的信息消费也在随时代变化而变。比如这几年家用电脑

普及速度相当快，电脑互联网随之爆发式地流行起来，“上网”很快就成了一种时髦。仅仅在一两年前，电脑互联网还同样为人忽视。只要对口味，日本的消费者是不太在乎多花几个钱的，尤其是年轻人。

梅铎算准了这里大有文章可做。不仅如此，他还认为，通信业已成为日美经济磨擦的焦点之一，日本广播电视领域对外国资本的限制，将由于外来压力逐渐放宽。拥有 1 亿 3000 万富裕消费者的日本市场，肯定会像欧美一样，上演一场强者生存的媒体战争。

但梅铎忘了一点：日本既非欧洲，也非美国。他横扫欧美大陆的收购攻势，在日本遭到了阻击。

虽然梅铎收买朝日电视股份的第二天，当时提任日本邮政大臣的日野市郎曾表示，外资在有关规定内参与日本的电视媒体并非坏事。但几天后，自民党通信委员会即有人提出，由于日本没有确定自己的信息战略，外国资本通过收买股份的方式进入日本，将使日本信息广播业面临空洞化的危险。与梅铎携手收购朝日电视股份的新派企业家孙正义此后受到了强大的压力，一位财界首脑不快地说：“最近孙君干得可是有点过份啦。”

早在去年 5 月，当梅铎从香港给孙正义挂电话，决定要以朝日电视为突破口登陆日本时，他手下就有人提出过异议，认为此举与朝日电视的大靠山朝日新闻集团为敌，恐难有好结果。果然，朝日新闻集团在梅铎宣布持股之后，立刻成立了一个由集团重要干部、大股东等组成的 6 人“对策本部”。朝日新闻社社长松下宗之明确表示，朝日电视是报道言论机关，是朝日新闻集团多媒体发展的重要一翼，不会轻易放弃，一定要设法购回被梅铎买去的股份。去年秋天，新闻国际与软件银行向朝日一方提出，要派干部到朝日电视去任职，但遭到了朝日电视另外几个大股东的联手抵制。原先梅铎与孙正义合作的“空中广播”计划从朝日方面得到的软件支持，也没有任何进展。

1997 年 3 月 3 日，在东京证券交易所，梅铎、孙正义和朝日新闻社社长松下宗之联合举行新闻发布会，梅铎在会上宣布，“应朝日新闻的请求”，将所持有的朝日电视股份全部出售给朝日新闻。一场历经 8 个月围绕朝日电视股份的攻防战，至此暂告一段落。

日本舆论评论说，梅铎迫不得已将朝日电视股份出售，是误算了日本政财界及朝日新闻的反应。这件事也许可以让他对日本有一点新的认识。

点评：

1. 针对日本传媒业的情况，梅铎经过认真分析，准确定位于尚处于空缺状态的卫星多频道播送市场，同时针对日本只允许外资持有该行业 20% 的股份限制，采取了先在日本成立一个子公司，然后再以子公司名义控制目标的间接收购方式，充分展示了“世界传媒大王”的风采。

2. 梅铎在得手后，高兴得还为时过早。日本政府对信息广播业的过多干预，是梅铎意料不到的，这意味着今后的业务发展会阻力重重，一个企业难以同政府作对，即使成功也是成本太高，最终梅铎不得不把吃到嘴里的肉吐出来。这说明了在跨国经营中，一个国家的宏观环境非常重要，必须充分地分析和研究，否则难以实现整体计划最优的效果。

“黑船”悄然上岸日商平安无事

历史上，日本曾有过 200 多年的闭关锁国时期。100 多年前，欧美强国开始在亚洲各地肆意妄为、以武力相继敲开中国、印度等东方古国大门的西方列强，也把炮舰开到了日本沿海。继 1853 年美国东印度舰队司令佩里率舰抵达日本浦贺（今横须贺市）后，西方列强不断以武力相要挟，强迫日本开放门户。1863 年和 1864 年，西方军舰先后炮击鹿儿岛和下关。由于西方军舰大都呈黑色，故被称为“黑船”，这些炮击事件，也被称为“黑船事件”。

与历史上硝烟弥漫、炮声隆隆的“黑船事件”不一样，如今被称为“黑船”的，不再是代表武力的坚船铁炮，而是指外国企业登陆日本这样一种经济现象：最近一两年，无论是被视为经济支柱的汽车制造业，还是对外封闭程度最高的传播、信息业，或是限制众多、曲折复杂的流通业，都发生一起外国企业收购、合并日本企业的事例。其中，一些“黑船”充分考虑了日本社会的独特之处和可能引起的逆反心理，采取了悄悄登陆的策略而日商看起来也似乎相安无事。

在毗邻东京的埼玉县的一个住宅区，有一家在日本随处可见的普普通通的超级市场，周围居民日复一日地在这里购买他们的日常生活用品。这是日本一家大型超级市场公司的连锁店，已经经营了 10 年。1995 年 10 月，这家超级市场突然停止了营业。原来，它被一家香港公司买下了。根据新老板的决定，对该超级市场进行了重新装修。3 个月后，它又重新开张。

收买这家超级市场的香港公司，在 12 个国家和地区经营着 2700 多家超级市场。大约在一年多以前，它开始进军日本市场，使用的战术，便是收买正在营业的店铺。1 年多来，已有 8 家日本超级市场落入它的手中并开始了营业。

“要买下正在营业的店铺，首先是要找到合适的对象，这是很困难的。”这家香港公司负责收买工作的人士说。

为了寻找收买对象，这家香港公司的一位高层负责人亲自出马，像是一个捕捉猎物的猎手，走访一个个正在营业中的超级市场，他的足迹遍及整个首都圈（东京及周边地区）。考察的对象，从超级市场的地理条件、宽敞程度，到店内天花板的高度、地面状况，从周围居民的家庭构成、收入，到是否有足够的停车场，一一进行彻底调查。一旦确定了目标，就委托一家做企业买卖的日本证券公司为中介，与对方谈判收买条件，合意的话便立即签订合约。

柏林曼哈姆公司是德国一家制药公司，被它收买的一家日本制药企业东邦制药现在成了它的日本法人。东邦的总部设在大阪，以前是日本制药界的中坚。

“我们的目标是要在日本市场取得成功，为此，在日本拥有从研究、生产到流通、销售全部环节在内的综合制药公司就显得很有必要。这便是我们收购东邦的初衷。”柏林曼哈姆公司的负责人说。

这家德国公司在收购东邦之前，是委托日本公司销售其产品，在日本国内并没有工厂和研究设施。但日本的流通环节极为复杂，制造公司的产品得通过一层又一层中间批发商才能销售到消费者手里，不同的公司有不同的流通渠道，这些流通渠道又是固定和封闭式的，非圈内人很难渗透进去。外国公司在日本推销商品，往往被这种迷宫式的流通环节搞得稀里糊涂，不知关

节在哪里。这是一些外国公司为什么要收买日本企业的另一个理由。柏林曼哈姆在买下东邦后，它在日本的业务日益兴旺，年零售额已达到 200 亿日元。

不过，收买日本企业并不是一件很容易的事。日本企业的终身雇佣制成了一堵阻挡外资进入日本市场的厚壁。这种制度使日本公司与员工之间形成很深的关系，企业一旦为别的企业——尤其是外国企业收买，很容易在职工中产生逆反心理。如果不能取得职工的合作，所有的计划都将只是纸上谈兵。外国企业如果忽视这一点，弄不好就鸡飞蛋打。

这家德国公司为了避免收买行动在东邦的日本职工中引起抵触，事前做了很慎重的战略考虑。首先是合并的发表方式。柏林曼哈姆在与东邦方面谈判成功后，由曼哈姆买下东邦 10% 的股份，但最初发表时，只说曼哈姆持有东邦 17.3% 的股份，属于资本参入即双方合作。这就避免了在员工中造成突然震动。收买后成立的新公司，保留了东邦制药的名字，东邦原来的人事部长等经营人才予以留用；新公司的社长，也由原东邦的社长担任。此外，新公司开始运作时，保留了东邦原来的工作方式、工作环境和职工待遇等。这种周密的安排，使东邦的职工消除了对外资的抵抗感。

尽管如此，收买后的一些战略调整仍然引起很大的波动。在东邦时代，公司有一家研究所，负责开发新药。其中一新产品，临床试验已经结束，只等向厚生省申请批准。但根据德国总部的指示，这些新药开发被中止，动物实验等研究设施被移转到海外。50 个研究员中，有 35 个被转为事务职，其中 10 人因此辞职。

“没办法，要完全保留过去一套是不可能的，我们是个世界性企业，从战略考虑，不得不做这些调整。”柏林曼哈姆公司的管理人士解释说。这家德国公司在收买东邦三年后，又买下了另一家日本企业。此后，借原东邦社长退休之机，负责收买的德国人波那加做了社长。次年，公司名字的东邦字样也被抹掉。

一家总社设在东京的日本大型音响公司，由于泡沫经济破灭的影响，作为其主力产品的高级音响销售状况很差，加上数年的低价格竞争，资金困难，无法维持其新产品的开发。因此，这家企业主动把股份卖给韩国一家大型电机制造公司。希望借助韩国企业的力量，来提高自己的产品开发能力。

作为买方的韩国公司认为，买下这家日本企业，可以借助其名牌效应和开发技术能力。事实上，这家日本企业现在担负着为韩国企业进行高级技术指导 and 人员培训等任务。从韩国来的资金，则解决了这家日本企业长年因资金不足而难以进行的新产品开发。到 1995 年 10 月，该企业终于完成了其设想已久的新产品开发，一气推出了 4 种新产品，其中每套 250 万日元的高级音响设备，市场销售情况良好。

也有在业绩非常好的情况下出卖自己公司的情况。如日本一家计算机软件公司，主要产品是会计软件和经营软件，由于这种产品不多，市场非常好，每年销售额以 30% 的速度增长。但突然有一天，这家公司的老板决定把公司卖给一家美国公司。收买后，根据美国公司的要求，该公司新设立一个市场部，又从美国迎来了负责销售的专门人才。“以我们的产品开发技术，加上美国公司在国际市场的销售经验和能力，公司的销售额半可能大幅增长。”这家公司的管理人士说。

点评：

1. 外资收购日本企业，其中一个原因是可以节省时间。如香港公司在日本开设大型超级市场，如果是从购买土地入手，再盖房招人，根据日本的《大规模零售店铺法》，即所谓《大店法》，会遇到极为繁琐的手续。根据《大店法》，从申请书到开店营业，要花费 10 个月的时间。而采取收买现成店铺的办法，则可以有效地绕开《大店法》的一些制约和手续，只要二三个月便可以批下来，大大节约时间成本。这不仅是这家香港公司所考虑的，也是许多外国公司为何要收买日本企业的一个理由。

2. 外国公司收购日本企业的另一个原因是出于以日本为中心在亚洲建立据点的战略考虑而收购日本企业。在被收购的日本企业中以中小企业为多。此外，泡沫经济破灭，日本股价和地价大幅跌落，即使从国际角度来看，也已到了比较合理的水准。因此收买日本企业的成本，比以前变得低多了。

3. 目前世界经济已进入大竞争时代。无论是在哪一个国家，企业要生存和发展，就得不断提高自己的竞争力。因此，出售企业的股份，或者主动寻求外资收买，已成为一些日本企业的战略。

4. 这些悄然上岸的公司并不像势力雄厚的福特和梅铎那样大张旗鼓地收购。它们为避其所短，巧妙地采用了“和平过渡”策略，显得更为成功。

波音收购麦道告诉中国企业什么？

不久前，美国波音公司出资 133 亿美元收购了有 75 年历史、总资产 122 亿美元的麦道公司。此举不仅震撼了整个世界航空业，也给人们带来思考。1996 年 1~9 月，麦道公司销售额为 19 亿美元，盈利 9000 万美元，是上年同期两倍多。麦道公司盈利之后，为什么还同意被兼并。对于这种现象美国哈佛大学著名学者理查德·卡拉纳认为，随着世界经济从工业时代走向信息时代以制胜作为一种竞争趋势还将进一步加强。

在这次收购前，世界航空业只剩下三大巨头即美国波音、空中客车、麦道公司。然而在这三巨头之间，拿到的 1996 年订单则相差很大，波音公司获得近 64% 的份额，而空中客车约 30% 的份额，而麦道公司则只有 6% 左右。由此可以看出，麦道公司与其他两大巨头可谓相差悬殊，随时都有被兼并的可能。而波音与空中客车则各有千秋，波音依靠市场取胜，而空中客车则是四国政府联盟，具有政府行为。波音麦道合并对双方都有利，波音增加了自己与空中客车竞争的实力，而麦道及早投靠波音以求庇护，还不讨人嫌。

点评：

透过波音收购麦道事件现象，可以看出，这种以大制胜的经营策略是世界经济发展和变化的新特点。而这对我国企业的改革与发展带来宝贵的经验和学习的机会。

1. 西方企业的这种以大制胜，虽然与我国企业“二次创业”中的集团化有类似之处，可是在根本上则有区别。

中国企业“二次创业”的集团化过程，往往重企业自身的扩大化发展。如采取多元化的方针，跳出原来的本行业进军房地产、出租汽车业、金融界或者投入巨资进行产品开发研制，以求企业“东方不亮西方亮”。这种做大的企业集团“蛋糕”，是东拼西凑的“蛋糕”。在一段时间内，虽然形成规模，但要经过很长时间才能获得利润。民营企业这种“从小到大”，的旧模式，必须有一个新的变化。

波音公司的企业求大，恰恰为我们提供了一种新的模式。位居世界第一的飞机制造商波音公司，在求大的过程中，并不是利用多元化的方式，避开了“东方不亮西方亮”的经营策略。因这种求大策略必然使企业有一方不“亮”，也就是亏损，而是采用强强结合的求大方式来运作企业。

据了解，收购麦道后的新波音公司，拥有 20 万员工，500 亿美元的资产，成为航空行业的“巨无霸”。不仅在与世界各国航空业竞争中轻易取胜，连全球最大的地区经济一体化组织欧盟都感到不寒而栗。

所以在这种新的形势下，我国企业家们，一方面要改变观念，另一方面也要认识到，在世界经济融为一体的今天，中国市场正在成为国际市场的最大一块。尽管我国特别是民营企业目前没有能力走出去，却不能阻止别人走进来，这就是现实。

2. 资产重组决定市场份额。

获得诺贝尔经济学奖的斯蒂格勒教授在研究中发现：世界最大 500 家企业全是通过资产连营、兼并、收购、参股、控股等手段发展起来的。也就是说，一个企业如果只靠自己缓慢的资本积累，做大的可能性很小。我国今天的民营企业，各种资产重组手段是企业超常规发展的必经之路，这一点已无人怀疑。关键在于民营企业应采取什么样的策略得到最佳的企业重组。

我国企业由于产权等因素的阻碍，很难形成对国有企业的兼并和收购，成功的范例很少。但是，在民营企业之间的兼并和收购，由于企业性质基本相同，操作起来十分容易。如民营企业科利华收购晓军电脑、新奥特公司收购蓝太平洋公司等。前者在收购晓军电脑公司以后，不仅获得了晓军电脑公司的技术，已经开发成功了新产品速录机等，还获得了原晓军电脑公司在中关村黄金地段的门市用房。

后者在收购蓝太平洋公司后，使该公司成功地进入了生物领域和“赛鲨力”产品。在收购公司后的重组和推出对“赛鲨力”产品的新营销措施后，在短期内获得了非常好的经济效益。

这种新型的资产重组免去了企业一切从零开始的缓慢过程，在我国民营企业界应大力提倡。而事实上，许多拥有高科技产品和一定市场的民营企业，由于种种原因，也迫切希望出手转让。

一位制造计量器具的民营企业家不久前曾私下表示。因他自己年岁已大，身体状况不好，而企业内部又没有合适的接班人，在这种情况下，他愿意出售该公司。记者了解到，该企业是北京目前惟一获得国家计量有关部门认证书的企业。其产品在全国各地颇有名气。如果民营企业相同行业将其收购，必定加快本企业的资产重组，扩大市场份额。

长期以来，我国国有企业的兼并、重组都离不开“市长”，借助政府的力量。认为这是我国的国情，不然就会导致资产重组步履艰难。

而我国民营企业由于它特殊的运行机制，使民营企业之间的重组不用找“市长”，也避免了“拉郎配”。从另一方面讲，这也是我国民营企业之间企业重组和兼并的契机，又是一次利用国有企业“弱点”的良好机会。

与此同时，国有企业也应尽早解除阻碍资产重组的樊篱，实现大企业、大集团战略打下基础。

3. 企业集团是市场经济的主宰。

“谁将升起来，谁就是红太阳”。这句话是1996年我国彩电争霸战中，一位企业负责人对市场的总体评价。换言之，谁是某行业最大的集团化企业，谁就是市场经济的主宰，谁就有发言权。

美国的英特尔公司，是全球最大的计算机芯片制造商。它发出有关芯片价格升降的消息，不仅影响全球整个电脑界，还可以用停止芯片供应的手段来威胁对手。

四川长虹电视机以快速的兼并、收购来重组企业资产，获得了彩电降价“首发式”的发言权，把市场份额提高了近10个百分点。

北京联想集团利用雄厚的财力，在1996年连续挑起电脑降价战，使该公司荣登1996年台式机销售第一名。

企业求大，中国企业必须认识到这一点。上海做大汽车工业，山东做大家电工业，国有企业民营企业要抓什么？

中国民营企业有四通打字机、联想电脑、北大方正排版系统、方正电脑、用友财务软件、希望汉字系统、四通利方中文平台软件、万能财务软件、金长城电脑、KV300防病毒软件、瑞星防病毒软件等等各行各业“百花齐放”的产品。民营企业与国际跨国集团相比小而散，在以大制胜的经济舞台上，难得喝彩。TCL与新飞近期的合并也展示了国有企业向更高层次发展的前景。

“合纵连横”的欧美化工业

世界的石油化学工业进入了“战国时代”。欧美化工大企业在 90 年代，展开了一场前所未有的、全球性的“全纵连横”，企图在二十一世纪初的大竞争中掌握主动，强者更强、或由弱变强。而且，其战略重点正迅速地向亚洲转移。

目前，欧美主要化工企业的利润状况见下表：

欧、美主要大化工企业的纯利润（100 万美元）

企业	1991 年	1992 年	1993 年	1994 年	1995 年
BASF	627	395	519	792	1725
Bayer	1101	974	803	1216	1689
Hoechst	819	759	485	841	1571
道氏化工	942	276	644	928	2071
杜邦	1403	975	566	2727	3293
ICI	957		207	288	549

1991 年，杜邦发表第一期 10 亿美元经费的消减计划。到 1992 年底，杜邦以美国为主，裁员 9000 人，可谓大刀阔斧。接着，杜邦推行第二期 10 亿美元经费的消减计划。到 1994 年底，再次裁人数千。与此同时，杜邦积极展开所谓“事业选择”，首先买下加拿大的聚乙烯装置，1993 年又用丙烯酸与 ICI 对换尼龙，并且和 BASF 联手展开大规模尼龙中间体的亚洲战略，包括向国的巨额投资计划。到 1995 年，杜邦的销售额达到 422 亿美元，比 1994 年增长 7%。

1989 年，道氏化工共有员工近 8 万人。到 1995 年，裁减了近两万，约占原来员工总数的 33%，令人吃惊。在事业整合上，道氏放弃了在 80 年代“多角化”发展的医药事业，把医药品子公司 MarionMerrelDow (MMD) 72% 的股份转让给以“生命科学”为战略产业的德国的 Hoechst，化干戈为玉帛。同时，道氏还关闭或缩小其他非战略部门。道氏重新选择的核心事业是化工产品 and 合成树脂，并且，大肆兼并，加以强化。譬如，道氏收购了原东德 BSL 装置，加强自己在德国的乙烯和 PP 事业；从 Enichem 收购以 PTA 和 PET 子公司，扩大自己在 PET 树脂（广泛用于可口可乐等饮料的水瓶）的市场份额。道氏在德国和美国加强氯碱事业，在加拿大增设乙烯和 VCM 项目，取得委内瑞拉最大的烯烃企业 PBB 的经营权，在泰国投资 PS 项目，并正和泰国大企业 SiamCe-ment 商谈 PE 项目。在 PE 方面，道氏高度重视 Metallocene 触媒的新技术开发，将这方面的权威学者常驻在新加坡，以期用新技术在大竞争中“执市场之牛耳”。在这个全球战略的延长线上，道氏发表在中国 30 亿美元的投资计划，建设以 60 万吨乙烯为中心、包括 PE、PP 等一系列诱导产品的综合企业。1995 年，道氏的销售额达 200 亿美元，比 1994 年增长 21%，营业利润增长 114%，其“核心事业”的营业利润则增加了 159%。

Hoechst、BASF 和 Bayer 号称德国“老三家”，二战时期曾经同属 IG 集团，相互之间有一定分工。BAsF 重基础化学，Hoechst 重化学中间体，Bayer 则接近最终消费市场。二战后，“老三家”虽然各自独立，仍旧保持各自的

侧重点，并且都曾经以科学家为统帅，实行高度集中的管理，在业绩上不相上下。90年代以来，“老三家”也发生了令人瞩目的变化，它们各自强化自己的“核心事业”，领导着整个欧洲化学工业的整合。

1994年，德鲁曼就任Hoechst公司总裁，大刀阔斧开始了战略性大转变。德氏出身财务部门，结束了由科学家主政的历史（同时，Bayer新总裁也出身于财务，BASF新总裁出身于法律）。在德氏率领下，Hoechst首先将公司事业划分为三部分：“核心部门”、通过整合可强化的部门和战略撤退部门。然后，以此为基准，展开对各项事业重新评价。结果，到今天，Hoechst原有的15个事业部门已经减少到7个，130个事业单位减少到30个。Hoechst的战略方针是“脱离化学”，把经营重心放在“生命科学”（医药、农药和营养品）方面。前文提到的从道氏化工收购医药公司，就是新战略的具体步骤。原有的聚酯纤维、塑胶原料等成为非战略部门，只能通过与其他公司的事业整合寻找出路。

Bayer的战略目标是“世界最大的化学和医药企业”，期望通过化学与医药二大支柱的互补效应找到自己的定位。在医药方面，Bayer没有大规模兼并或收购计划，强调在加强研究开发的同时，做一些合理化的调整。在化学品方面，Bayer准备将有机制品和工业制品合二为一，统一管理，并在全球展开大规模合并和收购，譬如，收购Monsanto和AB/SAN树脂，收购南美最大的ABS公司过半数股份等等。目前，Bayer在ABS树脂方面居世界第二位，仅次于台湾奇美实业；在PC方面也是第二位，仅次于美国的GE。在这两方面，Bayer都正在亚洲积极布点。首先在泰国建设生产基地，最近又发表两大原材料在上海的生产计划。ABS的规模最低10万吨，PC则与上海氯碱合作，拥有4万吨生产能力。

BASF的整合过程也是一系列的兼并与撤退，但在做法上不是单纯放弃“多角化”经营，而是选择效益较安定的经营事业。例如，BASF收购Boots、北陆制药（日本）、Sandoz的玉米用除草剂事业，并且收购了Zeneca的纤维用涂料事业，以增加收益的稳定性。同时，BASF从经营60余年的磁带领域撤退，又把自己的肥料公司半数以上的股份卖给加拿大PCS公司。BASF的战略要点在于“纵向整合”。BASF拥有世界最大的化工厂，员工四万人，厂内以15000辆自行车为主要交通工具。从基础原料、中间产品到特殊产品，都可以在这里生产，它与美国式的一家工厂一种产品形成鲜明对照。以这个综合大工厂为基地，BASF展开全球范围的“纵向整合”。从比利时、西班牙、美国、墨西哥一直伸展到马来西亚、印度和中国，建立跨国的工厂网络。BASF依仗雄厚的资金，计划到2000年在全世界增加设备投资200亿马克（134亿美元），包括在中国南京投资60亿马克，建立以60万吨乙烯为中心的综合化工企业。

上述几家代表性欧美大化工企业的“合纵连横”，操作方式涉及合并、收购、与竞争对手做事业对换或连手、企业分割、重组等等。

点评：

1.所谓“合纵连横”，是这次化工大企业跨国性大整合的基本手法。“合纵”者，是依托优势部门或所谓“核心事业”，通过收购、合并和结盟，向上游或下游纵向扩张。“连横”者，是从非优势部门撤退，将“非核心事业”转让或横向地与竞争对手对换，集中兵力在“核心事业”，使企业由弱变强。整合超越强弱之间的界限，竞争对手和盟友之间的界限和国家之间的界限，以产业的战略目

标和企业的长期发展为归宿，完全突破原有的格局。经过这番“合纵连横”的大整合，欧美化工大企业精神抖擞，大举进军亚洲新兴市场。

2. 欧美化工企业的整合，主要是 1993 年以来，在很短的时间内展开完成的。西方媒体几乎每天都有详细报道，堪称是令人眼花缭乱的“合纵连横”。向“核心事业”集中的大整合，一举改变了 80 年代的“多角化”经营，成为欧美化工大企业大幅度跨国化、全球化经营的战略转折点。

分分合合的电脑业步入

步入 1997 年以来，国内外电脑公司纷纷亮出招数，以适应日趋激烈的市场竞争格局。在诸多巨人间令人眼花缭乱的过招或拥抱里，我们感到飞速发展的时代中，大企业之间的相互联合与靠近。中小企业越来越处在痛苦与无奈的挣扎之中。时势造英雄，适者生存的规律不会同情弱者的，况且竞争者之间的握手又未必不是好事，只要他们能给我们更好的、更适合的东西。

1997 年 1 月 31 日。美国久负盛名的 AST 公司宣布，韩国三星电子以每股 1 美元的价格全面收购 AST，使之变为三星的一个子公司。实际上，三星人已手握 AST 的 46% 普通股分认购权，此番的收购只是韩国人蓄谋已久的爆发，大有不达目的绝不罢休的势头。AST 去年每股净亏损 4.177 美元，相当于每股暴跌 8.22 美元），正面临着一场严峻的危机，此时又被精明的对手用阴谋直指要害，真是让 AST 脸面丢尽。该董事局已为此事成立专责委员会研究对策。

其实，三星收购 AST，对 AST 来讲，未尝不是一件好事，它很可能意味着 AST 可以彻底摆脱资金问题，走上全面复兴的新旅程。

“大刀向鬼子们的头上砍去”，这首歌唱了近 60 年。华人的计算机界中，只有台湾的公司曾有过收购外国公司的经历，但是在 1997 年 1 月，除 Acer 之外，另有一家台湾公司向洋人发起了攻击。

1 月 20 日，以台湾神通电脑集团下属控股企业——神达电脑集团向全球宣布，正式收购美国第二大电脑经销连锁企业：美国电脑天地公司。并购总额达 10 亿美元以上。这是神通集团购买的第三家美国公司，前两家分别为 SYN—NEX、美国慧智。神通集团董事长苗丰强透露，明年集团的年经销额会超过 20 亿美元，成为全美乃至全球范围内的信息经销连锁业的大户。

1 月 23 日，不甘寂寞的台湾 Acer 电脑公司又一次将它的触角伸向洋人，这次它的目标是美国德州仪器公司（TI）笔记本事业部，Acer 的这一收购行动，立即成为笔记本电脑史上最大的一次并购事件。按照双方协议，Acer 买下德仪笔记本 TravelMATE 和 Extensa 两大品牌及其全部有关权益，致使 Acer 的业界地位由原来的第七名上升到世界五大笔记本厂商之一，1997 年销量将达到 40 万台，为去年的一倍。德仪是世界排名第六、全美第四的电脑公司，一直与 Acer 有着密切的合作关系，双方曾在 1989 年合资建立了德宏半导体公司，率先在台湾生产半导体 DRAM 产品。然而，正是这个 Acer，使今后的江湖上少了 IT 笔记本。

群雄逐鹿，捉对厮杀在所难免，而联手抗敌者也大有人在，从某种意义上来说，巨人之间的和谐舞步将更令对手胆寒，不伤元气而威力加倍，看你还能如何接招。

Novell 为巩固其目录服务（NDS）方面的地位，一手一个，把 IBM、Sun 两家拉入怀中，迷得两大寨主点头答应让 Novell NDS 在 Sun 和 IBM 的 Unix 操作系统上运行。这样一来，Novell 在目录服务方面会远远超过老对手 Microsoft，处于绝对领先的地位。同时，业界在支持 NDS 方面将呈现三个 Unix 巨头鼎立之势。

微软与 Intuit 公司以往曾在银行领域打得难解难分，如今却坐在一起握手言欢，并拉拔 CheckFree 公司宣布，将共同制定针对在线银行和金融交易的单一标准。称为开发银行交易所（OFX），它将为金融机构、企业和客户从

事电子商务活动生成一个公用平台及一些基本规则。业界分析，这一标准将激励更多的金融机构上网，同时会帮助银行和软件公司更快地走向市场。

软件高手 CA 公司不甘寂寞，先是与 NCR 签署了一项庞大的、世界范围的合作协议，使 CA 的 UnicenterTNG 企业级管理解决方案可适用于 NCR 的各种平台，包括基于 NCRWordmark 服务器的关键任务数据仓库和事务处理环境。这一协议无疑会使各家公司、机构从 CA 和 NCR 身上获得效益，但用人家的技术就要给人家钱，当人们为构建出高性能、高可用性的计算环境而兴奋时，别忘了听一听 CA 与 NCR 的哗哗数钱声。

CA 的子公司夏恩公司 (Cheyenne) 与老大哥微软合作，首次推出针对 windowsNT 的故障恢复盘及目录管理系统。该产品可望成为恢复 NT 系统的通用方式，目的是将它安插在每一个公司的 Unicenter 系统管理包中，以便中央管理员可以通过它内连企业，外管远程系统和用户。

整个世界就像一片硝烟弥漫、杀声震天的战场，我们似乎都能听见那刀剑的撞击声、子弹划破空气的啸叫声。

相比之下，国内的天空则要温和晴朗得多。自打第一台计算机在中关村扎下根，近十几年来，除了科利华公司在 1996 年花 600 万元买下晓军电脑曾引起一时轰动外，几乎再没有听说过类似的事情发生。联想、长城、方正、同创四大天王各自坐镇一方，大打太极拳，彼此相安无事，中国人的纯朴谦和加上广阔无垠的市场，怎么也撞不到一块去。就算偶尔碰上了，道个歉，笑一笑就过去了。做项目时也争一下子，争不过就退，还很少听说几家合作完成了什么大项目。

也许，这是一种策略，就像我们的国家一样，先把经济搞上去，底子攒厚实了再跟别人叫板。桃源不能永远是桃源，早晚有一天会擂起战鼓、群雄争霸的。不是好战，是生存！

点评：

1. 在世界电脑业中，电脑巨头们之间的撕杀拼夺以及握手合作反映了国际大企业重组的局面在电脑业的表现。总的趋势是向着大企业的方向发展，企业间的“合纵连横”是目前世界市场竞争的新趋势，也预示着国际经济必须走向一体化，而国际市场的舞台将是巨人的舞台。

2. 电脑行业，特别是软件行业是推动信息技术发展的力量源泉，信息技术的革命将会引起其它行业的革命。从世界电脑巨人之间的行为中，可以洞析未来计算机技术的发展趋势，这对我国计算机行业把握住时代的脉搏，在夹缝中生存和发展有很大的启迪作用。

3. 尽管我国电脑业目前平安无事，然而我国电脑业的前景并不乐观。如果不能尽快上层次、上规模，增加自己的实力，就会不堪一击。因此，不应坐山观虎斗，而是应当抓紧时间磨刀擦枪，准备未来的挑战。

丁谓巧用反向经营哲学

丁谓是善美集团董事会主席和执行总裁，这位 47 年的华裔加拿大人不仅拥有香港最大的工业集团，还拥有世界一流的全球性营销网络。而 18 年前，他还是一文不名的穷学生。

他不愿抛头露面，不擅言辞谈吐，但这位拥有 20 多亿美元净资产、执掌年销售额 50 多亿美元的国际集团的世界级华裔富翁，却给全球留下一串惊世之作。他在中国国内投资额已突破 30 亿元人民币，但从不声张。丁谓和善美集团为国人所陌生。在国际上，丁谓是个叱咤风云的名人，但他的身世和创业经历却鲜为人知。

1989 年是丁谓震惊国际商界的一年。他从一个名不见经传的后生晚辈，一下子让全球工商巨子刮目相看。他以“蛇吞象”的气魄，一口吞下享誉世界的胜家集团。由此，丁谓和善美公司在国际商界一窜而红。

一天，丁谓在上飞机之前，一位朋友送给他一份材料。当丁谓在飞机上权当消遣地翻开这份材料，他一下笑了。这是关于胜家集团的材料，丁谓知道这家老牌公司，小时候玩过胜家生产的缝纫机。他觉得那位朋友有点荒唐，怎么给一位电子工程师提供一份缝纫机公司的报告，他不禁为此发笑。也许飞机上实在没有感兴趣的读物，丁谓硬着头皮把胜家材料读下去，当读到胜家拥有一个全球性营销网络时，丁谓眼前一亮，一个雄心勃勃的想法开始在心中翻腾。

胜家集团创办于 1851 年，在美国是一家拥有近 150 年历史的大公司。1853 年，胜家集团生产出世界上第一台缝纫机，此后在缝纫机王国里一直处于举足轻重的地位。1889 年，胜家集团又研制成功世界上第一台电动缝纫机，到 19 世纪末年产量已达 135 万台。当时世界上 70% 以上的电动缝纫机是胜家制造的。同时，胜家开始在全球开设专门销售胜家缝纫机的连锁店。1908 年，胜家公司总部在纽约成立，总部建造的摩天大厦是当时世界上最高大的建筑物。中国人对缝纫机的认识也是从胜家开始的。1993 年，上海民俗博物馆征集上海开埠以来的文物，当时收集上来三件宝：一是宝大祥的招牌，另一是美孕汽油灯，还有就是一台胜家缝纫机。

但时到 20 世纪 80 年代，这家老公司已运转不灵，苟延残喘。

由于经营不善、墨守成规，连年亏损，到 1988 年竟被一笔 1000 万美元的债务逼得焦头烂额，摆在公司面前的只剩下两条路；要么将公司拍卖掉，要么宣告破产。

于是，丁谓去找胜家的老板，告诉对方有意收购。俩人在美国见了面，会谈的结果是丁谓可以到胜家集团的下属公司去考察一番。可惜胜家集团太大了，丁谓根本就无从下手，所以首先选中马来西亚子公司。他请来马来西亚经理吃饭，告诉对方有意收购胜家，这位经理如实地说出真实情况：“胜家衰落主要是美国总部管理不善，在世界各地的子公司几乎都赚钱，只有一两处赔钱，因为胜家是个老牌子，市场占有率很高，所以缝纫机生意一直很稳定。”

丁谓又去了第二个国家的子公司，得到同样的反映，于是信心大增。转了几个国家之后，丁谓已找到胜家衰败的症结：胜家的毛病不是全局性的，而是局部的，也不是根本性的，而是暂时的。胜家患的不是癌症，而是生了一个毒疮，毒液四浸。问题的关键是总部用人不当，致使管理不善。研究费

用巨大且浪费惊人，劳动力成本偏高而挤压利润。有了这些结论，丁谓认为：只要挖出毒疮，挤尽毒液，来一次大换血，胜家就能起死回生，老当益壮，成为一个健康的巨人。

但是，要想收购胜家，善美当时没有那么雄厚的资金。胜家每年的营业额是十几亿美元，善美只有几亿美元，而且胜家的资产数倍于善美，这完全是场小鱼吃大鱼的博弈，一招不慎不仅满盘皆输，还得赔个净光。丁谓左右权衡后认为，收购胜家的成败首当其冲的是资本运作的成败。

收购谈判进入实质性阶段，丁谓经过一系列缜密的策划，迫使胜家放弃过高的期望值和不切实际的幻想，双方在价格上终于敲定为 2.7 亿美元。尽管丁谓在谈判桌上表现得胸有民竹，但内心不免忐忑不安，因为他手中可动用的资金不过 4000 万美元。

0.4 亿美元对 2.7 亿美元，资金实力的比例是 1 : 7。无论从任何角度讲，丁谓都不可能一口吞下这个胖子。其实，丁谓完全不必全资收购，他只要收购控股权即可，这样风险和压力都成倍降低，而且操作上少去许多麻烦。但丁谓考虑得更长远，一旦收购胜家成功，必然对其全部改组，股权分散导致决策分散，改革会受掣肘，效率降低。因此，他力排众议，铁心进行全资收购。

丁谓走出的第一步是银行贷款，由于康休默连锁网的业绩，他获得银行贷款 1 亿美元，加上自有资金已有 1.4 亿美元。用这 1.4 亿美元，丁谓说服了胜家股东和美国证券管理机构，他要求发行 2.1 亿美元的企业债券。

也就是说，丁谓的如意算盘是，收购胜家股东的股权，一部分支付的是现款，一部分支付的是债券。他对胜家的股东说：“我先付给你们 1.4 亿的现款，以显示我收购的诚意，再给你们一部分债券，分期分批地还本付息给你们。”在说服胜家股东后，他又转过头来说服美国证券管理机构，在美国批准企业发行债券并不难，关键在于企业的申请文件上要把意图写得清清楚楚，让审批机构确信不是做假。丁谓做到了这一点。这是一招险棋，如果丁谓到时候不能兑现债券本息，1.4 亿美金不仅付之东流，分文不归，而且胜家股东还摇身一变为善美公司的债权人，上门逼债。但丁谓没有给自己留一点退路，要么大展宏图，要么倾家荡产。资金解决，丁谓喘上一口气，剩下的是具体操作收购过程。由于胜家是上市公司，因此操作上必须在证券市场上公开招股。这是一个相当繁琐的过程，胜家的股东大小有上千万个，最大的股东也只握有股权 5%。丁谓在报上登出收购公告，当时胜家股票每股跌到 8 美元，他愿以每股 15 美金收购，其中 5 美元是现金，10 美元是债券。胜家大小股东获悉后，在 30 天内开了一次会，决定出让股权。

让丁谓头疼的是，一位马来西亚人觉得开价过低，不愿出让股权。丁谓只好又开了一价，那位马来西亚人还嫌便宜。就这样，讨价还价四五次仍未敲定，而且把股价又抬起来，丁谓决定单独见这位马来西亚人一次。俩人在一家律师楼会面，丁谓发现对方是华裔，便坦诚相劝：“咱们都是华人，你这样搞等于把资金都浪费在美国，没有多大意思。”那位华裔一想也是，他是胜家在马来西亚的代理商，所以开出一个条件：只要马来西亚这块的股权。丁谓同意他保留那部分股权，其余全部收购。当晚俩人签订协议，第二天胜家的收购全部完毕。丁谓决定收购胜家，几经周折，最后以 4000 万美元的资金，以 2.7 亿美元的代价，使得一个拥有近 150 年历史的美国企业集团易手于华人，这不仅是举世震惊的新闻，而且是通过资本市场进行企业重组的典

范之作。但收购之后，丁谓面临着一场几乎不可能取胜的挑战，横亘在眼前的是两大难以逾越的障碍：一是因收购胜家，善美集团的负债额一度高达 5 亿美元。相当于股东资金的两倍多，而要把这个千疮百孔的烂摊子重振旗鼓，还需注入大量资金。另一是胜家在全球拥有 2.7 万个销售连锁店。这虽是一笔巨额财富，但如何驾驭这个触角遍布世界各地的网络，始终是一件复杂而微妙的事情。更何况，丁谓只有管理 100 家连锁店以及执掌 1 亿美元资产的经验。

丁谓的当务之急是对胜家集团进行企业重组。这时候，他当时全资收购胜家的决策显示出威力，他没遇到什么阻挡，便启用了一批新人。在重组时遇到的第一个难题是胜家在意大利的工厂，这家工厂已经亏损 3000 万美元，以后每年总部还要为它填补 2000 万美元的窟窿，丁谓决定关闭这家工厂。然而，这家工厂有 600 多名工人，而且意大利的工会势力很强大，他们威胁丁谓，只要关闭工厂，他们就采取极端行动，败坏胜家和善美的声誉，让丁谓的生意做不成。面对威逼，丁谓去这家工厂研究了一个星期，认为这家工厂根本不可能起死回生，因为工人的平均年薪为 6 万美元，加上福利达 8 万美元，以每个工人 8 万美元的劳动力成本根本不可能生产缝纫机，而台湾的缝纫机行业一个工人一年只要 5000 美元的成本。因此，丁谓下决心关闭工厂，他对工会领导说：“工厂的钥匙马上给你，我把工厂全部给你，不要了，我走人。”工会领导仍然不肯，可他们看到了丁谓去意已决，便同意上法庭解决问题。法庭最后判决，指定一个人以一美元的代价将工厂拿去经营，丁谓得以脱身。乍一看，丁谓白扔一家工厂，实际上他甩掉一个 3000 万美元的债务包袱，重要的是他躲开一个每年要填 2000 万美元的大窟窿。

继而，丁谓着手改组胜家集团总部。这个历史悠久的老牌企业，各种人际关系极为复杂，盘根错节，丁谓根本无法理顺这些关系，也不知启用谁能控制全局，他索性在海外成立新的胜家集团总部，然后关闭机构庞大臃肿的原总部，此举一年节约 2000 万美元的开支。另外，丁谓还改组了研究开发系统。胜家原来的开发机构，10 年都没开发出新产品，而且据丁谓调查，一年不必要的开支就达 1500 万美元。丁谓对此也进行了大手术。

一连串地大刀阔斧改组，把不良资产全部砍掉，压缩了开支，胜家被收购后的第一年就实现保本，不再亏损。然后，丁谓着手挖掘原来赢利部分的潜力，使经营状况进一步良性发展，第二年效益尽显。

效益看好，股票看涨，丁谓终于可以借势调整债务结构。1991 年，善美将胜家股份在纽约证券所第一次公开发售，不失良机地抛掉一部分股份，一举还掉 3 亿美元的债务。1992 年，又进行第二次发售，再次拿回大笔资金，整个善美集团达到“全无负债”，等于胜家替集团还掉原有债务，至此善美集团对胜家的股权仍保持在 51%。

人们难以想象，丁谓魔术般的企业重组所产生的神效，他以每股 15 美元的价格收购，用 0.4 亿美元买下价值 2.7 亿美元的胜家，到 1993 年，胜家股票每股涨到 35 美元，市值达 17.5 亿美元。如果扣除丁谓收购时的举债，那么他用 0.4 亿美元，3 年之内一收一卖胜家，净赚 14.8 亿美元。

1993 年，丁谓又将所余胜家的 51% 股权，全部卖给善美集团，丁谓除了套现 8.48 亿美元巨额流动资金外，由于他在善美集团拥有 54% 的股权，等于他在胜家董事会仍拥有绝对权力，继续受惠于胜家的丰厚利润，以及惊人的投资回报。

事实证明，丁谓收购胜家的冒险之举，获得如此出人意料的成功，实在是资产运作的典型案例。但丁谓醉翁之意不在酒，他并没有把胜家再次易手，以赚取资产重组的暴利。当他把胜家的 2.7 万家连锁店再次改良重组，营造成全球绝无仅有的庞大营销网时，人们才看出丁谓收购胜家的真实目的。

在丁谓手上，胜家营销网历经数年改造，完全露出另一个面孔：在世界 130 个国家，有 1118 家独立的零售店，还有 4.3 万个独家代理商，以及 1.25 万人的推销员队伍。在胜家营销网中，卖的绝不仅仅是胜家缝纫机，更多的是系列耐用消费品及家用电器。由此，胜家成为丁谓营造商业帝国梦想的第一块基石。

点评：

1. “反向经营哲学”兴起于 90 年代的西方国家，它是当代最时髦和最前卫的商业战略。国际上许多著名公司都采用这一战略，并取得了良好业绩。这些公司本身并不生产商品，而刻意把自己塑造为一个商业组织。他们以自己闻名遐迩的商业品牌，将许多产品形成系列后置于自己麾下，以此每天都在扩大销售额。在运用这一崭新的商业战略方面，尤以善美集团最为卓著。

2. 善美公司拥有胜家之后，改变经营思想，将其变为商业品牌，已经完全摆脱制造商的风险，由于消费者需求日趋变幻莫测，制造商往往跟不上行情，因此风险系数越来越大。而善美凭借胜家的强大销售网络，具有足够能力影响采购和零售定价，它可以广采世界之精品，以最适宜的价格赢得利润，同时也能够持续扩大自己的生产线。

胜家公司为何落入他人之手

胜家缝纫机公司开创于 1850 年，是美国第一家国际公司，1913 年，胜家缝纫机年销售量达 250 万台。胜家缝纫机被称为“世界上最著名的机械”。

印度圣雄甘地称胜家缝纫机是“少数有用的发明之一”。沙皇亚历山大三世命令工人为皇家缝制 25 万顶帐篷时，特地吩咐要用胜家缝纫机。美国人理查·拜尔南极探险时，忘不了带上三台胜家缝纫机。

到 1940 年，胜家缝纫机已遍及世界上近百个国家，世界上每三部缝纫机中，其中两部就是胜家缝纫机。胜家缝纫机真可谓世间有名的“巧手”。胜家缝纫机上红色的“S”商标，也为世界不少家庭所熟悉。

但时至 80 年代，胜家缝纫机变得黯淡无光了。1986 年，胜家公司董事会不得不宣布：胜家公司将有 135 年光辉历史的胜家缝纫机业务转手他人。

公司创办人埃莎克·迈登·胜家是德国人的后裔，从小吃了不少苦，为了生存，当过苦工、搬运工、码头工，积累了丰富的社会阅历。1849 年，他贷款 40 美元，开始了缝纫机的研制工作。1850 年胜家缝纫机投放市场，没过多久，便获利 1300 万美元。遗憾的是，在艰苦的日子里因金钱匮乏而压抑着的享乐欲望，骤然迸发出来，使他整天沉迷于酒色之中。在董事会的谴责声中，胜家离开了公司。胜家公司并没有因为胜家的离去而使业务受到大的影响。

二次大战前，胜家缝纫机占领了日本缝纫机市场的 90%，日本缝纫机业根本构不成威胁。胜家公司根本没有料到，战后的日本政府已暗下决心，要扶持本国的缝纫机业，与胜家公司决一雌雄。

战后的日本，大量设施如机床等由军工转为民用。这些设施大多分布在小作坊，精密度较差，但工人的操作技术比较熟练。这些技术工人由于生活所迫，愿意在低工资的条件下工作。此时，日本政府了解到美国市场上胜家缝纫机脱销。如果日本缝纫机业能迅速发展起来，不仅能取代进口，解决部分就业，而且可以赚取外汇，打入国际市场。

在日本政府的指导下，有关部门进口了十五台胜家缝纫机，然后将其拆解测量，制成图纸，再组织各机械厂、小作坊仿造。每个小作坊只生产其中的 1 至 2 件零件，最后由专门的装配厂组装。为了提高劳动效率和保证产品质量，日本政府对进口缝纫机先进生产线的企业或个人进行财政补贴。这样做，见效非常快，到 1940 年月均产量约 3 万台，其中 1/3 供出口，1951 年月均产量 13.5 万台，出口达 8 万台；缝纫机的成本也在不断下降，1950 年每台缝纫机售价为 40 美元，到 1960 年只卖 12 美元。这些价廉物美的缝纫机象洪水一样涌进欧美市场，欧洲厂商为之谈虎色变。胜家缝纫机不仅被挤出日本市场，连根据地美国市场也被日本缝纫机侵占过半。

胜家这时才急起反击，但为时已晚。

胜家离开公司之后，曾为胜家公司立下汗马功劳的道格拉斯升任公司主管。道格拉斯极端保守，唯恐任何新的更动和变革都会给胜家缝纫机的霸主地位带来不利。他的后继莱特纳更是如此，从不敢走出前任的框框，片面地坚持“质量就是企业的生命”“下道工序是消费者”等观念，忽略了对市场变化的调查和研究，致使产品严重老化，丧失了其应有的竞争力。

二战后，欧美大陆居民生活水平日渐提高，许多家庭妇女纷纷走上工作岗位，成衣购买量在生活费支出中所占比例明显增加，缝纫机已成为贫困家

庭的代名词，即便是需求，追求的也是高档、新颖、现代化的能作为摆饰品的现代缝纫机。面对市场的巨大变化，不少厂家很快开发新产品，以吸引消费者，提高企业的竞争力。而胜家缝纫机几十年一贯制，直到1985年，生产的缝纫机仍是19世纪设计的产品。这样，后来居上的竞争者纷纷夺走了胜家缝纫机的市场。胜家公司，开始了令人难以相信的衰败过程。

在危难关头，胜家公司于1985年选出了卡佳担任总经理，希望他能带领胜家公司走出阴影。上任伊始，卡佳给公司带来了新的希望，但好日子没过多久，胜家公司就因为卡佳粗鲁的管理而陷入更严重的窘境。

卡佳原系巴顿将军手下的一名下级军官，他对巴顿将军的治军方式佩服得五体投地。上任不久，就将巴顿“畏惧式”的管理方式照搬到公司的业务管理上。他说：“我自己的理论是企业只需要单一的领导，不需要委员会。如果执行首脑缺乏支配的个性，他应该滚蛋。”他不愿授权给现场管理者，喜欢独自享用支配每一件事、每一个人的权力，过几个月就要下一道没有经过协商，或只有一点点商量余地的重要命令，到头来，公司雇员一个个地隐瞒他们的意见，主动性和积极性得不到发挥，从而造成卡佳决策上接二连三地失误。

1963年，卡佳决定以18200万美元的价格买下生产机械计算机的费登公司。但没过几年，电子计算机便如雨后春笋一样，充斥市场。费登公司的基本产品——机械计算机却日渐落后陈旧，成为沉重的负担。

1964年，卡佳强迫命令费登公司开发胜家公司的一位资料经理发明的一种用来搜集零售点销货和存货的系统设备，后来事实证明这是一项放钱不费的生意，仅此一项，就使公司损失了6000万美元。

除此之外，他还盲目地收购其它公司，这些公司业务范围包括精密设备、家庭设施、房屋建筑、冰箱和洗衣机制造、邮购商店等。没有主攻的方向，什么都想搞，结果精力分散，资金短缺，优势无法发挥，到头来两手空空，债台高筑。1974年，胜家公司亏损1000万美元，负债1.5亿美元；1975年，亏损升到5000万美元，总债务超过10亿美元。在窘迫中挣扎的胜家缝纫公司，只好抛下它赖以成名的胜家缝纫机，转向其它商品的生产。

点评：

1. 胜家公司失败的一个原因就是对其竞争者，尤其是日本缝造业掉以轻心，失去了警戒。

俗话说：知己知彼，百战不殆。胜家公司自以为是世界老牌劲旅，并且名声在外。岂不知在其盲目乐观之时，强大的日本竞争对手正日夜兼程追赶它，并且依靠生产成本优势战胜了胜家公司。此时的胜家再想将竞争对手消灭在“摇篮”之中，已经为时已晚。

2. 胜家公司在日后的新产品策略方面，不能开发出适应市场变化的新产品，片面追求质量，但产品单一，被追求高档、新颖、现代化缝纫机的新一代消费者抛弃。另外公司在其它经营策略方面，没有远大目光，业务范围过于分散，屡屡失败，造成资金短绌，优势殆尽，结果成了别人的囊中之物。

