

战略管理案例荟萃

案例1 视频概念公司

当视频概念公司的所有人查得·罗万审阅每月利润表时，他只能感叹世事艰辛。从许多方面来说，他是一位成功的企业家，创办并发展了一家不错的公司。但在另一方面，他感觉陷入了一种长期的、无法获胜的状态之中。

（一）查得·罗万的商业背景

查得·罗万上高中时创办并经营了一家草坪服务公司。查得是从用家里的除草机为邻居修剪草坪开始的，后来他购置了设备，雇佣了高中时的三个朋友，为更多的顾客服务。草坪服务公司的利润足以支付查得上大学的学费，并且在四年大学时期，他仍继续经营公司。查得所学的专业是企业管理。四年级的时候，他开始关注录像带出租企业，这在当时还是一个比较新的行业，他的调查最后形成了一份关于录像带出租企业的研究报告。四年级中期，查得意识到他想开办一个录像带出租商店，并且在家乡的郊外商业区内选好了一个店址。

（二）视频概念公司：头三年

1987年查得毕业后，开始在北卡罗来纳州莱克星顿（大约28000人的小镇）创办了一家录像带出租商店，叫视频概念公司，零售面积200平方英尺，有500盘库存。视频概念起步缓慢，但在六个月之后就有了盈利。查得尝试了一些创新性的营销技术，如家庭送货，租十次后免费一次，在店里买软饮料和爆玉米花并可以同录像带一起送货上门。为了减少企业开办时的费用，查得同父母住在一起并每月仅拿500美元的工资。第一年的利润是64000美元，连同盈余公积金一起都用来购买更多的录像带。经营了一年之后，查得决定开一家更大的店。在一个为附近居民服务的小型商业中心里，有一家1000平方英尺的零售店可以利用。查得以他拥有的一些公司的股票为抵押，向银行贷款80000美元。这笔贷款期限为七年，定期支付利息，到期一次性偿还本金。新店有3000盘录像带。查得的全部新录像带都是通过美杰视频公司购买的，这家公司是美国最大的批发分销商之一。为了增加录像带的库存量，查得从一家公司购买了2000多盘二手带，这一家公司是从破产的公司那里购买录像带来重新销售的。以后的两年中，视频概念公司的收入继续快速增长，经

5

营仍旧有利可图。然而，查得还是把所有的利润都用来购买新的录像带。第二年的收入是173000美元，第三年增加到278000美元。

（三）继续增长

在莱克星顿最繁华的商业区，有一家家具零售店准备迁到其在郊外更大的属于自己的建筑物内，这样查得开第三家商店的机会变为现实。这家商店拥有的面积为3000平方英尺，足以展示12000多盘录像带。1990年秋天，查得就与这家商店签订了一项三年的租用合同，并开办了第三家录像带出租商店。视频概念公司现在莱克星顿的三大商业区内都有商店。视频概念公司新的商店采用开架的方式展示录像带，顾客通过寻找合适的分区（新货、恐怖、科幻、动作、经典等）并沿走廊走动，就可以方便快捷地找到他们想要的电影。由于采用了一套新的电脑软件程序，使每位顾客结算登记时间减少到不足30秒，既快又方便。此外，这套软件还能提供管理信息，可以查询每一盘录像带的出租时间，每一位顾客租了多少盘录像带和谁租的录像带超期。这一系统使得查得很方便跟踪每日、每周或每月的销售情况。第三家商店和这更有效的经营手段促使视频概念成为一家不断成长并且利润不错的公司。第二年，三家商店的出租量仍在增长，大多数收入来自于新店。查得继续采用他原来的政策，十次租用之后有一次免费租用，并把每盘每天的租金降到1.99美元，在当地高中集中地开展了几次广告促销活动。视频概念公司的积极扩张和不断增长的市场份额迫使莱克星顿较差的录像带出租企业退出这一行业。到1991年夏天，查得原来的17家竞争对手仅有6家还在继续经营。查得认为，积极的价格战略，高质量的服务和新上市录像带的精心挑选是他战胜小的竞争对手的主要因素。剩余的6家竞争对手平均库存不足1000盘，没有一个超过1600

盘。查得估计，莱克星顿录像带出租业所有商店的1991年年初的年收入总计为600000美元。全国录像带出租连锁店的增多引起了查得的注意，他参观了附近几个城市竞争对手的商店。在参观过程中，查得主要是看一看其他的录像带出租企业正在做什么，并且了解他应该做什么，以便他的公司更有效率和更有竞争力。虽然他也曾经参观过附近几个城市的百事达的录像商店，但是查得估计百事达商店的年收入至少要达到600000美元才有利可图。正是这一原因，查得相信莱克星顿太小了，不足以吸引一家大的录像带出租连锁店。他还认为，视频概念公司三家商店的存货之好

6

以及经营的有效性可以同全国任一家连锁店相媲美，包括百事达，他相信视频概念公司在莱克星顿的市场地位很安全。

（四）残酷竞争的到来

八月，百事达娱乐公司宣布它将在莱克星顿开一家商店，这是全美最大的录像带出租连锁店。百事达1986年有19家商店，到1991年增加到2829家（1805家为公司所有，1024家是授权经营），总收入大约为12亿美元。百事达商店一般有80000到140000盘录像带，占地面积大约为4000到10000平方英尺。1991年，百事达所有的、刚经营一年多的1248家商店的月平均收入为75000美元。1991年秋天，百事达在查得主要的视频概念商店所在的那条街成立了一家新店。它以310000美元购买了一片空地，然后租用了一座6400平方英尺的建筑物。这座建筑物是按照它的要求建造的，头三年的租金是每平方英尺8.5美元。建筑物的装修成本，加上录像带，总共375000美元，并且百事达在开业促销上又花了150000美元。总共加起来，百事达为了在莱克星顿这一家商店花了835000美元。与之相比，视频概念开同样规模的商店仅花了200000美元。百事达的经营成本与视频概念的差不多，两者使用的电脑结算设备相似，并且人工成本也大致一样。两个公司的录像带的折旧期限都是12个月。

（五）百事达对视频概念公司的影响

查得决定不进行自己的广告促销，以便对付百事达的开业风潮，但是他的确在每次出租时都添加一本视频概念公司的广告手册。这本手册中注明，视频概念的租金比百事达的低，视频概念有一个新的、专门为任天堂游戏设立的分区，视频概念是一个家庭娱乐商店（而非X级录像带），并且视频概念是一个当地人所有的商店，它支持当地的学校活动。查得认为，他的低价（1.99美元对百事达的3.5美元）、细心服务的名声以及当地人所有的身份都是针对百事达这一资金雄厚的竞争对手的良好的战略条件。他认为，不应该同百事达的广告预算攀比，也不应在广告中攻击百事达。查得认为，最好的办法就是**继续做他做得最好的事**，不必理会百事达的经营战略。不过，他还是增加了每一个新推出的录像带的购买量。

7

在百事达新店开张及其宏大的开业营销活动的影响下，视频概念两个月的收入下降了25%，然后又开始慢慢恢复到以前的水平。在这两个月的时间内，查得更加努力地工作，他对员工进行简短的培训，以便为顾客提供最优的服务。他以前就有员工培训计划，但这次主要是迫于百事达的竞争威胁，并且是为了满足为顾客提供最好服务的要求。这些服务的要点是：当员工为顾客登记结算时，直接告诉顾客在获得一次免费租借之前应租借几次，顾客保存录像带的能力，以及视频概念愿意免费为顾客送货上门（这些服务百事达不提供）。然而，视频概念公司的销售收入达到每月40000美元之后便停止不前了，连续持续了12个月，仅有一些正常的季节性变化。在这一期间，查得进行了几次促销活动，包括星期一、星期二和星期三的晚上租一赠一，给所有的顾客寄去广告手册，简要介绍视频概念公司相对于百事达的优势以及一张免费的优待券。

这些促销活动有助于视频概念公司保持现有的销售水平，但其成本却是昂贵的，致使三家商店的利润下降。为了提高利润，查得检查经营状况以找到进一步改善效率的方法。通过数小时的对销售模式的研究，他最终能更有效地安排员工。他还得用软件程序提供的信息，决策出什么时候出租业务达到高潮，什么时候新的录像带出租率高。热门的录像带存在两大问题。第一个问题是买多少盘。电影票房的高低与出租热好像没有多少联系。当一部电影以录像带的形式发行时，查得通常以每盘60美元的价格买40到50盘。在六周到三个月内，对这些录像带的需求会很大，然后需求就明显地下降。第二个问题是，在需求降到非热门录像带的水平之前，应该在什么时间卖出多少盘。当热门录像带的出租达到高潮时，查得就知道，这一短暂的时期为二手带的销售提供

了一个相当好的市场。如果带子不在这一时期内卖出，那么以后不会有多大的出租需求和销售价格。查得相信通过仔细观察录像带的销售数据，他已经解决了第二个问题。对信息的分析帮助他减少了对库存的投资并且改善了现金流。

（六）困境

百事达开店之后的第三年，查得认真分析了视频概念公司的财务报表。公司有盈利并能保持现有收入（1993年为465958美元）。查得估计，百事达的到来，使莱克星顿的录像带出租需求增加到1300000美元。他认为，百事达一年的份额为700000美元，其余几个独立的竞争对手的一年收

8

入大约共有100000美元。查得发现，目前的竞争态势十分明显。视频概念公司有一个商店可以同百事达相提并论，不论是在录像带的选择，还是在人工成本和经营的效率上。视频概念有成本优势，租用商店的成本每平方英尺3.5美元，而百事达为8.5美元，但百事达在购买录像带方面有更大的优势。它能借助其强大的购买力以低得多的价格购货。视频概念主要的营销力量是其较低的租赁价格（1.99美元，百事达为3.5美元），但百事达却利用其巨大的广告预算来吸引顾客。同全国一样，从1992年开始，莱克星顿的录像带出租收入的增长率慢了下来。1992年，百事达全国范围内的、开业一年多的商店的销售增长仅为4.7%。未来这一行业的增长也不容乐观，许多迹象表明市场已经成熟。更重要的是，电讯公司不断努力，力争用光纤技术建立家用信息高速公路，每户家庭交纳一定费用后就可以足不出户地观看电影。尽管这一技术正处于发展阶段，但它扩散到小城镇也就是几年的事情。光纤技术对录像带出租业的长期威胁越来越明显。展望未来，查得感到，虽然他已竭尽全力，但视频概念公司的净利润并不像他预料的那样高，与他付出的时间和资本并不相当。他仅仅能偿付长期贷款的利息，目前的现金流入还不足以很快在清偿银行贷款本金。查得正在考虑几个选择：一个选择是，把一天的出租价格提高到2.49美元，以增加利润；但查得担心这种举动会带来坏的结果。他还考虑雇佣别人帮他管理公司，这样他可以寻找其他的工作。另一个办法是把公司卖掉。

思考题：

- 1、请为视频概念公司进行行业竞争分析。
- 2、你认为录像带出租行业的成功关键因素是什么？
- 3、认为查得下一步应该怎么办？

9

案例2 凯恩玻利斯

从20世纪60年代到90年代，比利时的电影院行业一直在走下坡路。随着录像机、卫星电视以及有线电视的普及，一般的比利时人每年光顾电影院的次数从8次降到了2次。在这种情况下，许多电影院到80年代已纷纷被迫关门。那些生存下来的电影院的经营者们则发现自己在为不断萎缩的市场激烈竞争着。他们为此采取了相似的措施，比如，通过增加到多达10个屏幕使电影院转向复合功能，拓宽片源来不同的顾客群体，扩展食品和饮料服务项目，增加演播次数。当伯特·克莱斯公司在1988年创立了凯恩玻利斯之后，这些力图充分利用现存资产的努力都失去了作用。凯恩玻利斯既不是普通的电影院也不是一个多功能厅，它是世界上第一个拥有25个屏幕、7600个座位的巨型影城。凭借自己能给观众带来一份非同一般的体验，凯恩玻利斯开业的第一年就赢得了50%的市场容量，并使整个市场份额扩大了40%，现在许多比利时人不是在电影中打发自己的夜生活，而是去凯恩玻利斯共度良宵。考虑一下凯恩玻利斯和其他比利时电影院之间的不同之处。典型的比利时多功能电影院拥有的是不超过100个座位的小放映室，电影屏幕是宽7米高5米的尺寸，投影设备也是35厘米的，而凯恩玻利斯的放映室有多达700个的座位，每排座位之间的距离足够宽敞，当有人走动时观众根本不必移动。凯恩玻利斯安装的是拥有独立靠手的大尺寸座椅，放映室的地板也设计成坡状的，这样就保证每位观众的视线都不会被阻挡，在凯恩玻利斯，电影屏幕的尺寸是高10米宽29米，并且每个屏幕都有独立的底座，这说避免了声波在各个屏幕之间的反射。许多放映室都是装备了70厘米的投影设备和发烧级音响设备。伯特·克莱斯公司也对电影院位于市中心的黄金地段的传统做法提出了挑战，他们把自己的电影院安排在离布鲁塞尔闹市区约15分钟车程的环城路上，观众能够在光线充足的大型停车场里免费停车，公司这一做法解决了大多数

布鲁塞尔电影观众面临的一个主要问题：车位稀缺、费用昂贵，尽管公司失去了自己的一些利益但大大便利了观众。在不提高票价的前提下，伯特·克莱斯公司能够提供超过一般电影院的服务水平，是得益于巨型影城的概念，这使得公司的成本结构降低到了行业最低水平。凯恩玻利斯的每个座位的平均造价还不到布鲁塞尔电影行业平均水平的一半。巨型影城远离闹市区，地价相当便宜，它的规模也产生了采购上的规模经济，由一个中央售票系统和共同的通道同时为25个屏幕

10
服务也使得凯恩玻利斯的人员规模和经常性开支获得了规模经济，而且，由价值创新所带来的良好口碑，公司在广告投入方面也节省了一大笔开支。电影行业从理论上讲是毫无引人之处的行业，但伯特·克莱斯公司却在这个行业里获得了非常可观的增长及利润。由于凯恩玻利斯的出现，比利时的电影观众去电影院的次数越来越多了，那些从来不去电影院的人也被吸引过来了。

思考题：

1、请分析该公司的成功之处。

2、凯恩玻利斯的优势是什么？它有什么劣势？在我国类似的巨型电影城是否可行？

案例3 福美乐的成功

1985年，当艾柯公司组建福美乐——一条旅店连锁链的时候，在该行业内存在着两个明显的市场部分：一个部分包括了非星级和一星级旅店，它们每个房间的平均价格在60法郎到90法郎之间，顾客光顾这些旅店的唯一理由是廉价；另一个部分则是二星级旅店，其每个房间的平均价格为200法郎，它们吸引顾客的地方是能提供比那些非星级和一星级旅店更好的睡眠环境。人们也早已明白他们付出的价格所能得到的是什么：他们或者多付点钱得到一晚舒适的休息，或者少付点钱但得容忍糟糕的床铺和嘈杂声。艾柯经理们通过分析得出结论，所有顾客——非星级的、一星级的和二星级的——需要的是以较低的价格获得一夜舒适的睡眠。注意到那些广泛的需求，艾柯的经理们发现了一个机遇，因为目前该行业在迫使顾客做出妥协。

他们向自己提出了以下四个问题：

11

1、我们这个行业认为理所当然的因素中哪些应该摒弃？

2、哪些因素应该被提升到大大高于行业平均的水平？

3、哪些因素应该被降低到远远低于行业平均的水平？

4、哪些行业内尚未存在的因素应该被创造出来？

第一个问题迫使经理们考虑公司现在为之竞争的那些因素是否真的能给顾客带来价值。这些因素通常被认为是理所当然的，即使它们根本没有价值甚至带来负面价值。有时候，顾客们的偏好已经根本改变了，但互相参照来进行竞争的公司却没有相应改变，甚至没能察觉到这种变化。第二个问题有助于经理们发现并消除那些因行业原因而迫使顾客做出的妥协。第三个问题让经理们考虑一下在追赶或打败竞争对手的过程中，产品和服务是否已经开发过头了。第四个问题则帮助经理们打破行业边界，为顾客们发现全新的价值源泉。

在回答这些问题的过程中，艾柯公司促使了后来福美乐的创立，并提出了关于旅店的新概念。

首先，公司消除了诸如昂贵的饭店和引人注目的休息室之类的标准旅店的特点。艾柯认为，即使这可能会失掉一部分顾客，大多数顾客则不会介意这些东西。艾柯的经理们相信，旅店在一些方面提供的服务也是过头了的。在那些方面，福美乐提供的甚至比许多非星级旅店还少。比如说，接待员仅仅在入住和结账高峰时段才会提供，其他时间里则由顾客使用自动答话器来完成。福美乐的房间很小，里面仅备有一张床和其他不加装饰的必需品——没有文具、书桌及装饰物。屋子里也没有镜橱和壁橱，只是在一个角落里有几个架子和一个挂衣服的杆柱。房间本身也是由工厂按标准尺寸生产的套件，这是一种可以带来生产规模经济、较高质量控制和良好隔音效果的方法。福美乐给艾柯带来了极大的成本优势。公司在每个房间的建造成本上平均可节省一半的费用，在员工支出方面，其占销售额的比重也从行业平均的25%至35%下降到20%至23%。公司可以凭借节省下来的这些费用将顾客最看重的几个方面提高到超过一般二星级旅店的档次，而其价格只不过比一星级旅店稍稍高出一点儿而矣。顾客们对艾柯的价值创造给予了回报。公司不仅争到了法国旅店顾客中的很大部分，而且还扩大了整个市场容量。从原先在自己车上睡觉的卡车司机到仅仅需

要几个小时休息时间的生意人，新的顾客被吸引进了这个市场。福美乐使得竞争不再是你死我活的了。在上次统计中，它在法国的市场份额比其他五个较大竞争对手的总和还要大。

思考题：

- 1、请分析该公司的成功之处。
- 2、用核心竞争力的理论来解释，为什么福美乐能获得这么优良的业绩？

案例4 夏普公司的资源共享

夏普公司是一个资产达140亿美元的电子类消费品业的巨人，它坚持不懈地致力于技术创新，最终使自己处在了行业的前列。夏普公司最有价值的资源就是高度专门化的可视电子产品技术，这对公司保持核心业务的竞争优势具有至关重要的作用。它最为成功的技术就是液晶显示屏，这几乎是所有夏普产品最为重要的卖点。这一资源的竞争优势在夏普公司录像机产品的成功中充分地展现了出来，它的突破性产品—取景镜头，首次使用了一个液晶显示的取景器。这一创新使得夏普公司在该产品推出的6个月内占领了日本录像市场20%的市场份额。夏普公司的一位高级经理何志浅田这样描述夏普公司的技术战略：“我们投资于那些在将来可能会成为公司的核心的技术。作为核心，这种技术应该具有可用于许多产品的开发性能力。”遵循这一战略，夏普公司成功地将业务扩展到许多新的领域，只要这些业务的竞争优势取决于它的某种核心技术。比如，作为其显示屏技术的扩展，夏普公司以其名为“奇才”（Wizard）的产品作为一种个人电子产品的开路先锋。夏普的业务类型受到严格的限制，主要是电视与可视系统、通讯与广播系统、家用电器、信息系统以及电子零件。与其竞争同行索尼公司和松下公司不同，夏普公司从未考虑过要进入影视业，因为它知道自己的技术基础之外，它并不具备竞争优势。夏普公司的技术投资都具有以下几个特点：它们的费用总是比较高；它们有极多的领先次数；它们产品中的优势会因为模仿或是产品生命周期的缩短而较快消失。为了在这样的环境中取得成功，夏普公司必须做出正确的投资选择。并且为了补偿其投资，它必须在全公司范围内迅速而广泛地传播新技术。所以夏普公司有一个超过1500人的总部——还不包括研究与开发部门。从现在流行的较小规模的公司机构来看，这一数目简直是个天文数字。夏普的战略必须依靠广泛的、难以驾驭的共享技术行为之间的协作，这就是其总部人员众多的原因。对共享行为的需要决定了夏普公司的基本结构。公司按职能划分部门，而不是按生产划分部门。因此，对关键组成部件如液晶显示屏的研究与生产是在某一个专门化的单位中完成的，能够获得规模经济。与之形成对比的是，一家典型的由生产分支机构组成的美国公司——霍尼尔公司，曾经同时在七个分支机构中进行液晶显示屏的研究。为了防止职能集团成为不利于产品开发的障碍，夏普公司任用了产品经理。他有责任——但没有自主权——

协调整个价值链中的行为；公司还组成了大量的跨部门团队以及公司委员会，以确保共享行为——包括公司的研究开发单位与销售力量——的规划及其在各个不同的生产线之间的分配是最优的。夏普公司投资于这种时间密集型的协作，以尽量减少各个单位在分享重要资源时无法避免的冲突。每年中，夏普公司大约有三分之一的研究开发经费被用于10到15个“金牌项目”之中。这些项目在公司的技术战略会议上被挑选出来因为它们通常都涉及到贯穿各个生产集团的基础技术。所有的项目人员都被赋予公司经理的权利，并且戴着金色的徽章，这样他们就能调动夏普公司的任何一个员工来协助他们的研究。由于公司特有的以职能为基础的制度使得财务统计变得不甚清楚，夏普公司的控制系统更多地关注员工的行为，而不是他们在短期内的财务业绩。因而升职——而不是每年加薪——是最有效的激励因素，员工会因为一贯表现出的资深持重以及办事圆熟（如团队协作精神与善于交流沟通）而获得提升。在一家具有职能式组织结构、以技术为基础的公司中，这种控制系统是少有的几种避免了不适当地以短期的自身利益为导向的系统之一。正如许多日本公司一样，夏普公司的企业文化强调：公司就是一个大家庭或者一个共同体，它的成员应该相互合作以获得更大的收益。与终身雇用的政策相一致的是人事变动很少，这也鼓励每个员工都使各自的利益相互协调，而且追求整个公司利益的最大化。这一共同的目标也减少了在共享重要资源——比如研究与开发以及零部件制造时相互间不可避免的冲突。

思考题：夏普公司的核心竞争力体现在哪一方面？它是如何管理其核心竞争力的？

15

案例5 德尔塔公司的使命

1993年，德尔塔航空公司首席执行官罗纳尔德·W·阿兰是这样表述了公司的使命：

我们想让德尔塔公司成为全球最好的航空公司。

我们不仅是，而且想要成为一个革新的、积极进取的、有伦理道德的、成功的市场竞争者，以最高的顾客服务标准，为顾客提供去往全球的机会。我们将继续寻求机会，通过进入新的航线创建新的战略联盟，扩大我们的业务范围。

因为我们想进入我们最了解的业务——航空运输及相关服务。我们决不会离开我们的根。我们深信，航空业有着长期的前途，有利润，有增长，我们将继续在这个业务环境中集中我们的时间、精力和投资。

我们极其看重顾客的忠诚度，职员的忠诚度，以及投资者的忠诚度。对于旅行者和货物托运者，我们将不断地提供最好的服务和价值。对于我们的员工，我们将继续提供更富挑战性、高报酬和以工作成绩为导向的工作环境，认可并感谢他们的贡献。对于我们的股东，我们将获取一个稳定的超群的回报率。

思考题：

- 1、德尔塔公司的使命包括了哪些内容？
- 2、你认为还应该增加些什么内容？

16

案例6 英特尔公司大幅改变公司使命

在某些情况下，公司所在的环境会发生巨大的变化，这些变化往往会改变公司的未来前景，要求公司对自己的发展方向和战略方向进行大幅度的修订，英特尔的总裁安德鲁·格罗夫把这种情况叫做“战略转折点”。格罗夫和英特尔在80年代中期遇到了一次这种战略转折点。当时，计算机存储芯片是英特尔的主要业务，而日本的制造商想要占领存储芯片业务，因此将它们相对英特尔以及其他芯片生产商的价格降低了10%，每一次美国的生产商在日本生产商降价之后回应日本生产商的降价行为时，日本的生产商则又降低10%，为了对付日本竞争对手的这种挑衅性的定价策略，英特尔公司研究出了很多战略选择——建立巨大的存储芯片生产工厂，以克服日本生产商的成本优势；投资研究与开发，设计出更加高级的存储芯片；撤退到日本生产商的并不感兴趣的小市场上去。最后格罗夫认为，所有这些战略选择都不能为公司带来很好的前景，最好的长期解决方案是放弃存储芯片业务——尽管这块业务占英特尔公司收入的70%。

然后，格罗夫将英特尔的全部能力致力于为个人计算机开发出更强大的微处理器（英特尔早在70年代的早期就已经开发出来了一种微处理器，但是由于微处理器市场上的竞争很激烈，生产能力过剩，所以英特尔现在才将公司的资源集中在存储器芯片上）。

从存储器芯片业务撤退，使英特尔公司在1986年承担了1.73亿美元的账面价值注销，并全力以赴参与微处理器业务——格罗夫所做的这项大胆的决策实际上给英特尔公司带来了一个新的战略使命：成为个人计算机行业微处理器最主要的供应商，使个人计算机成为公司和家庭应用的核心，成为推动个人计算机技术前进的一个无可争辩的领导者。今天，85%的个人电脑带有“Intel Inside”的标签，同时，英特尔公司是美国1996年盈利最大的五家公司之一，营业收入为208亿美元，税后利润为52亿美元。

思考题：

- 1、英特尔公司为什么改变了企业的使命？
- 2、你设想一下，英特尔公司以前的使命是什么？
- 3、英特尔公司的日本竞争对手定价是否是一个战略问题？

17

18

案例7 美国墨菲汽车公司的经营战略

一、企业使命

广义的使命——在世界范围内向人们提供交通工具。

狭义的使命——在市场经济国家制造和销售小汽车和卡车。

二、企业目标

- 1、在1988~1993年期间公司的年均内部报酬率由12%达到16%。
- 2、到1990年底公司在世界汽车市场的占有率居第一位。
- 3、到1995年国内小汽车和卡车的市场占有率增加8%。
- 4、到1995年单位成本下降4%。

三、企业战略

- 1、通过将所有资源集中于小汽车和卡车制造行业来获得发展。主要集中发展低油耗的车，以达到政府的油耗标准，并向竞争者挑战。
- 2、实行垂直集约化经营，并继续用最新技术使生产设备现代化以降低原材料消耗和生产成本。
- 3、与外国汽车厂商建立合资企业，以在发展中国家制造和销售汽车。

四、企业政策

- 1、加强研究与开发以降低成本提高汽车的效率与安全性。
 - 2、提高公司各层次和各地制造厂的效率。奖励优秀职工、解聘效率低的职工和管理人员，或令其退休。
 - 3、加强安全、省油型汽车的制造并使其质量与头号竞争者的产品相媲美。
- 19
- 4、注重国际市场，积极参与国际竞争。

五、战略实施

（一）战略实施方案

- 1、在国内增加一个制造和销售新型低成本、高质量“世界级”汽车的新部门。
- 2、与外国汽车厂商谈判，建立合资企业，在世界市场制造和销售这种“世界级”汽车。
- 3、购买一家能够向公司所有部门提供足够高质量钢材的钢铁公司。
- 4、为降低制造成本，到1995年要在各个部门的生产操作岗位安装机器人。
- 5、到1995年，生产的汽车改为前轮驱动型，以增加每加仑汽油的行驶。

（二）预算

对每一个计划方案进行成本效益分析，并制定预算。预算方案：

- 1、为建立“世界级”汽车生产部门编制预算方案，通过销售足够的债券和普通股票为其筹集资金。
- 2、为建立合资企业的谈判筹集资金编制预算。
- 3、为购买一家钢铁公司编制一系列预算。
- 4、为安装机器人编制预算。
- 5、为改产前轮驱动汽车编制预算。

（三）评价与控制

要求就以下问题每月提供报告：

- 1、为新型“世界级汽车”发展的零售商的数量。
 - 2、新型“世界级汽车”工厂工程进度与费用实际值与计划值的对比。
- 20
- 3、与可能的合作伙伴建立合资企业的谈判进展。
 - 4、与要兼并的钢铁公司的谈判进展。
 - 5、每个部门实际成本与成本标准的对比。
 - 6、每个部门实际销售与计划销售的对比。
 - 7、机器人的安装进度。

8、改产前轮驱动汽车的进度。

要求就以下问题提供年度报告：

- 1、每个部门的内部报酬率和成本降低率。
- 2、与竞争者相比较，每一种产品和每一个部门在国际市场的市场占有率。
- 3、每一个产品线和部门的原材料消耗和制造成本。
- 4、产品油耗。
- 5、整个公司和各个部门的战略审计报告。

（本案例选自甘亚平著《现代企业经营战略》，中国商业出版社，1995年6月，第50页）

思考题：

- 1、试分析墨菲汽车公司的目标。
- 2、墨菲汽车公司是如何实施其战略的？

21

案例8 巨人集团

1989年8月，史玉柱用全部的4000元钱为自己研制的产品M6401桌面排版印刷系统在《计算机世界》》报刊登了一个广告，这个广告为他带来了10万元的回报。史玉柱将这一笔利润又全部投入广告，4个月后，M6401为他又赚回了100万元收益。初试成功的史玉柱在1990年又拿出了新产品M6402文字处理软件系列产品。有了资金和新技术后，史玉柱决心办一个属于自己的公司。1991年春，珠海巨人新技术公司成立。在创业初期，1991年10月，公司以订购10块巨人汉卡就提供往返路费的优惠条件，请来全国各地200多家电脑小受伤，参加全国电脑汉卡连锁销售会。巨人不仅要他们买巨人汉卡，更主要的是使他们成为巨人连锁销售网的成员，双方由单一买卖关系转化为合作开发市场的利益共同体。据认为为了这次会议耗用了几十万元资金最终建立了一个全国性电脑连锁销售网络。接着，巨人集团以广告开路，通过促销，走出了一条捷径。

文字处理软件曾经是巨人发家的产品。依靠开发电脑软件，巨人曾经创出了年发展500%奇迹，使史玉柱成为珠海高科技产业的样板。中央领导频频视察巨人集团，海内外舆论也聚焦于这个民营企业。1993年6月史玉柱成为珠海市第二批中将的知识分子，1994年当选为“中国十大改风云人物”。然而，在主产业尚未成长起来并站住脚的时候，就遇到了1993年中国电脑产业的灾难年。随着西方16国组成的巴黎统筹委员会的解散，西方国家向中国出口计算机禁令失效，“康柏”、“惠普”、AST、IBM等国际著名电脑公司，开始围剿中国硅谷——中关村。随着电脑业步入低谷，巨人赖以发家的本行业受到重创。为了摆脱原有单一电脑产业带来的危机和风险，1994年8月，巨人提出了二次创业的构想，其总体目标是跳出电脑产业，走产业多元化之路。史玉柱希望通过产业扩张，来调动员工的积极性，以士气弥补管理机制的缺陷，同时以新兴产业取代衰落的发家产业。为此，巨人集团迫切需要寻找新的产业支柱，当时全国正值房地产热，巨人决定抓住这一时机，在房地产方面，投资12亿元兴建巨人大厦，该以壮珠海史的标志性建筑，盖一幢当时全国最高的楼。同时计划投资4.8亿兴建黄山绿谷旅游工程，投资5400万购买和装修巨人集团总部大楼，并在浦东购买了3万平方米土地，准备兴建上海巨人集团总部。其中巨人大厦的投资超过了企业资金实力的十几倍。巨人大厦的楼花在初期买得很火热，从香港融资8000万港币，从内地融资4000

22

万元人民币，短短数月便获得现款1.2亿元。但是，巨人危机的直接导火索恰恰源于正在兴建的巨人大厦。按合同，巨人于1996年底应交付使用，否则要给买楼花者退款并赔偿。但巨人未能如期完工，债主因此登门讨债。由于资金供应断线，集团财务周转不灵，巨人以无钱可还，危机终于爆发。有效营销曾经是巨人迅速发展的法宝。巨人仍然希望依靠营销来使企业摆脱危机。1995年春季，巨人发动了电脑、保健品、药品的促销战。在集团发动的销售战役中，管理弊端也突出暴露。首当其冲地是集团整体协调乏力，由于产品供应短腿难以追上直销长腿，错过了销售的黄金时节，公司损失较大。渐渐地，更深层次的矛盾又突现出来，原有的干部队伍因动力不足，惰性尽显，而新的骨干队伍一时有难以补充，管理失控。这样一来，急剧的外延是扩张不仅没有激发原有系统的活力，有因无法形成新的机制而使管理上破绽百出。1996年初，为挽救颓势，巨人的营销战略从全面进攻转向重点战略，在开发出减肥食品“巨不肥”后，史玉柱发动了“巨不肥

会战”。“巨不肥会战”试销售有所回升，但是，整个集团的形式并未好转。

案例9 柯达全行业收购中国胶卷市场始末

1998年2月23日，新华社一条简讯在中国商界引起强烈震动：世界著名胶片生产商美国柯达公司出资3.8亿美元，收购汕头公元、厦门福达和无锡阿尔梅3家中国感光材料厂。这标志着为世人所关注的长达4年之久的柯达全行业收购谈判终于落下帷幕。重振柯达感光材料的研制和生产已有百余年的历史。但长期以来，世界感光材料的生产和销售一直为少数几家大公司所垄断，人称“两个半”：美国柯达一个，日本富士一个，德国爱克发算半个，其他都是“小字辈”，不值一提。80年代以前，柯达一直是世界胶卷行业的龙头老大，对富士根本就不屑一顾。然而，进入80年代，富士借助日本政府的国内市场保护措施，悄悄崛起，转眼间吞掉了柯达25%的市场，等到柯达回过神来，龙头老大的座位已经非富士莫属了。柯达失势的原因在体制。长期以来，柯达公司思想僵化，机构臃肿，不思变革，不能适应瞬息万变的世界市场。其结果是，成本上升，利润下滑，股

票价格一跌再跌。据柯达自称，在过去的20年里，仅在日本市场就损失了56亿美元。

1993年底，柯达公司董事会举手表决，解除了Kay Whitmore的董事长职务，56岁的裴学德（Dr. George Fisher）入主柯达。裴学德曾任摩托罗拉的首席执行官，在商界享有很高的声誉。他上任伊始，便大刀阔斧进行改革。1997年12月，柯达公司董事会宣布，拿出10亿美元，在两年时间内，裁减1万名雇员。而在此前的9月份，公司已砍掉了200个高级管理职位。1998年，柯达的研究与开发费用也在10亿美元的基础上减少了1个亿。裴学德提出拓展国际经营空间，开辟营销渠道，呼吁克林顿政府制定“具体计划”，以帮助打开日本市场，并建议美国政府对进口的富士胶卷增收关税。与此同时，柯达关闭了经营不善的澳大利亚工厂，加大了对发展中国家的投资力度。

1994年初，上任才两周的裴学德率领柯达公司的代表团来到中国，向中国政府表达了柯达的意图，这就是全行业收购中国感光材料工厂，同时在中国建立具有世界一流水平的感光工业。裴学德在向新闻界解释柯达看好中国市场的原因时，是这样说的：“只要中国有一半人口每年拍一个36片装胶卷，足以将世界影象市场扩大25%；中国每秒多拍500张相片，便相当于多了一个与美国或日本相等的市场，中国的潜力比其他任何地方都要优厚。”几个月后，裴学德与朱容基副总理达成原则性协议，双方就这一问题开始谈判。

争夺市场美国柯达和日本富士是感光材料的巨头，又是竞争对手。近年来，西方经济不景气，波及感光材料工业，使该行业的竞争日益激烈。柯达和富士一直都在寻求降低成本、开拓市场的新途径。目前，世界感光材料的消费水平是：美国人年平均消费彩卷3.7个，日本人3.1个，中国人0.1个，但中国感光材料的消费的年增长速度则分别是美国的4倍，日本的5倍。预计到2005年，中国将超过美国和日本，成为世界第一大感光材料市场。正是看好这一点，柯达、富士、爱克发纷纷把目光投向中国市场。

在这些巨头进入中国市场前，应当说中国的感光材料工业还是有一定基础的，共有天津、上海、汕头、厦门、无锡、辽源、保定7家感光材料厂，但在洋货的大举进攻面前，这些企业纷纷败下阵来，6家企业限于停产和亏损境地，最多一家亏损已达40多亿元，只有乐凯尚余一丝招架之力。洋货进逼中国市场的手段有三。其一，廉价销售。在美国本土，柯达彩卷的零售价格为5美元左右，

在日本国内，富士彩卷大致也在这个价位上；国际市场批发价，柯达卖2.6美元，富士卖2美元；而到了中国的海岸价，柯达和富士只卖1.3美元。其二，设立专卖店。柯达和富士凭借其雄厚的财力，在中国各地设立销售网点和彩扩店。他们采取免费装修门面、优惠提供冲洗设备、让利洗扩、高额回扣、出国培训（旅游）等促销手段，强占国内零售市场。目前，柯达在中国设立的专卖店有3500多家，富士有2000多家，爱克发有500多家。其三，合资控股。通过合资控股，可以就地生产，就地销售，增强竞争实力，控制中国市场，挤退外来竞争者。富士几次与中国同行谈判合资未果。柯达在同乐凯的合资控股谈判失败以后，选择了汕头和厦门为合资控股对象，并出资买断了其余几家感光材料企业的合资合作权，以防其他外商与他们合资合作。应当说，中国老百姓最早认识的洋彩卷是柯达。1979年3月，广州艳芳照相馆在国内首家提供彩色照片服务，其彩扩机和原材料就是由柯达提供的。但富士后来居上，凭着日本人的精明和执着，很快就超过了柯达。80

年代的中国彩卷市场，可以说是富士一统天下，市场占有率最高曾达48%，直到1997年，富士在中国市场的占有率仍超过40%，领先于柯达。然而自裴学德的中国之行后，富士在中国的日子似乎难过起来。据北京的一些富士专卖店的人士说，1995年来店冲洗的胶卷中，富士占80%但到了1996年就只有60%了。1998年的一次由第三方做的市场调查表明，柯达彩卷在中国的市场占有份额已经达到了48%，首次超过富士。有人形象的称中国的彩卷市场为“红、黄、绿”大战，即红色的乐凯、黄色的柯达绿色的富士。在这次争夺战中，柯达的优势正在逐步显现。然而，柯达在中国市场的最惊人举动，还是它的“全行业收购计划”，这是柯达打败富士、最终占领中国市场的决定性一招。收购行动。

80年代中期，厦门福达和汕头公元花巨资分别从柯达和富士引进全套生产线，中国感光材料业从此开始了“3年跨越20年”的进程。但在与洋胶卷抗衡几年后，发觉力不从心。原以为掌握了先进工艺、提高了产品质量，销路就不犯愁了，不料想柯达和富士以从后门悄悄溜入，占领了大半个市场。从80年代后期开始，中国胶卷业陷入全行业亏损境地，福达和公元两个品牌已基本上从市场上消失，老百姓认可的还是柯达和富士。就在这时，裴学德来到中国，他的全行业收购计划正符合中方的意愿，当然出于民族感情，反对的声浪还是很高的。但中国政府最终的态度还是：

“卸包袱、让市场、换技术”，只有这样才能最终达到提高中国感光材料工业的生产能力、开拓更广阔时常的目的。然而，谈判的过程却是异常艰难的，上上下下，反反复复，从1994年到1998年，历时3年多，共进行了70多个回合的谈判。根据最后达成的协议，柯达出资3.8亿美元收购福达、公元和阿尔梅三家企业，柯达占股80%，福达、公元各占10%；由柯达和阿尔梅合资组建柯达（无锡）股份有限公司，柯达持股70%，阿尔梅持股30%。

对中方来说，柯达并购案的好处在于：

- （1）解除了沉重的债务包袱；
- （2）提供了2000人的就业机会；
- （3）柯达将在未来的10年向这些企业投资10亿美元；
- （4）柯达承诺在短时期内把柯达（中国）和柯达（无锡）建成世界一流的感光材料生产基地，“产品质量与美国和澳洲的一样，达到世界顶级水平”。

而柯达通过此次并购，可以获得以下好处：

- （1）迅速取得本地化生产的物质基础；
- （2）可以进一步将产品成本降低15%—20%；
- （3）借助中方企业的力量，建立更好的销售渠道；
- （4）中方承诺4年内不批准其他外资进入中国感光材料市场（这一条显然时针对富士的）。

此次并购分两步进行。第一步，由柯达出资金，中方企业出资产，设立两个由柯达控股的中外合资股份有限公司；第二步，由两家公司分别并购三家中方企业的资产（见图1）按照国际惯例，并购一般有两种模式，即股权并购和资产并购。股权并购是指新企业并购原有企业的股权，原有企业的风险转给了新企业。这种方法操作简单，不涉及资产的评估，不需办理资产过户手续，节省时间和费用。资产并购则是指原有企业出资产，并购方出现金，共同组成一个新企业。这是现时许多外国企业喜欢采用的办法。成立新企业的好处是负担轻，不存在职工安置和债务问题。柯

达采取的是后一种模式，也可称之为“柯达模式”。柯达模式对中国企业的现有组织形式是一个突破。按照《中外合资企业法》，外商与中国企业只能组成事实上的合伙制企业。合伙的基本特征是，所有重大决策必须取得全体股东的一致同意，如有一方不同意，提案就不能通过。这就使双方容易陷入要么一致同意要不就散伙的困境。这种方式显然不符和柯达的战略意图。

柯达选择了与中方组成股份有限公司的方式，它所依据得法率实际上是只适用于中资企业的

《公司法》。依据《公司法》，出资大小决定股东在企业的地位，大股东有决策权，小股东只能服从与大股东。这种方式正是柯达梦寐以求的。柯达此番得手，更增强了它在中国市场上的信心。柯达公司副总裁、大中华地区主席史伟富（David Swift）先生表示，柯达跨国公司在全球经营的过程中，同行业间不仅有竞争，更需要合作，柯达将与对手共享市场。柯达将把它在全球各地研发出来的最好的技术拿到中国，生产产品供应中国市场。要把世界各地最好的管理人员投放到中

国，把先进的管理系统带给这些企业。同时也希望在中国的这三家工厂能成为亚洲的生产基地。柯达向中国政府的承诺是，在这里要做就做最好的。

27

案例10 亚信渐悟并购整合之秘

尽管并购重组正在成为许多国内企业追求快速成长时优先考虑的选择（另两种方式是自身内部扩张和联盟），但有调查数据显示，50%以上的并购与整合重组都是不成功的。专家认为，并购的成功取决于正确的并购策略，并购后整合重组的成功则取决于收购方和被收购方彼此良好的融合，而不成功的原因则无外乎是出于各种原因没有达到以上的两大基本条件。

我们可以通过亚信公司的三次并购重组来求证这一专家观点。以互联网系统集成起家的亚信公司在过去十年中经历了三次并购重组，实现了当前以电信业务为发展主线的战略转型。亚信的第一次收购是在1998年11月，以500万美元现金、500万美元换股加上一部分股票期权收购杭州德康公司，希望进入到无线计费领域，实现由互联网系统集成商向软件商的转型，结果由于缺乏清晰思路和操作经验。收购未达到预期目标；2002年1月，亚信以总金额4730万美元、62%现金和38%股票的方式，全资收购广州邦讯科技有限公司，一举成为无线通讯运营支撑系统BOS领域的首选提供商，成功实现了由单一数据业务向全电信解决方案提供商的转型；2003年10月，亚信以645万美元的现金和价值255万美元的股票，总共900万美元的代价，收购了注册地在香港的太平洋软件（中国）公司核心HRM（人力资源管理系统）和BI（商业智能）业务资产。凭借此次收购，亚信力图进入快速增长的HRM和BI领域，实现其走出电信跨行业发展、成为企业信息方案提供商的战略转型目标。

在历经第一次的挫折教训、第二次的磨练成熟之后，进行中的亚信第三次并购在其主事者、亚信副总裁李建波看来进展“非常非常顺利”。亚信的并购整合可以说是一个渐悟的过程——亚信渐渐领悟到并购整合的成功取决于清晰坚定的并购意图与深入精细的整合操作。

德康与邦讯的得失

1994年，亚信的定位是做Internet，到1998年，亚信已在互联网系统集成领域占有60%以上的市场份额，此时亚信面临的挑战是系统集成对硬件厂商的依赖性太强，而硬件的利润率正面临大幅下降的潜在威胁。为此，亚信开始考虑转型。不过，当时的CEO丁健在对已成为

主流收入但前景迷茫的系统集成的投入方面不够决断，亚信内部也一直在讨论到底应该坚持做互联网，还是做软件。在战略目标还没完全想清楚时，亚信就并购了德康，结果是，亚信的资源很难向德康投入，德康的计费软件业务也很难纳入亚信的整体版图运作，当然也就很难快速增长。这种战略上持续的摇摆状态后来一直被丁健引为在位CEO期间的憾事之一。

由于缺乏经验，两间公司在整合方面也相当粗糙。当时亚信处在探索专业化管理的初期，一方面，亚信对并购后的德康提出了较高标准的专业化管理要求，让德康的管理层和员工很难快速适应；另一方面，亚信自己储备的专业化管理人才还很少，派到德康去的人在管理方面也并不熟练，这样双方沟通起来就很不顺畅。另外，亚信无人精通无线计费领域，既不熟悉德康的产品技术也不熟悉它的客户，而德康的许多关键技术人员由于对业务和自身前途缺乏信心纷纷流失。

在德康并购案中吸取了教训的亚信，在2002年1月收购邦讯时表现得更加沉稳。据李建波回忆，亚信当年的核心战略思想，是希望能够成为在中国电信业和BOS运营支撑系统方面的领先者，但以亚信当时的市场份额，要做到这一步，需要的时间会很长，而且市场不一定给亚信这样的机会，所以亚信选择再次并购。

鉴于上次的教训，亚信这次在战略方面的选择非常清晰，对并购对象的选择也相当谨慎，在考察阶段就对几个候选者进行了仔细深入的了解，选择了双方文化具有融合性的邦讯公司，并迅速派遣了优秀的管理人员过去，合并先从行政、人事、财务等业务支持部门开始，随后扩展到客户、市场、销售、研发等核心业务部门。组织结构很平稳地实现了过渡，并赢得了上海移动和浙江移动等9省BOS系统项目，接近市场40%的份额，位居第一。值得一提的是，亚信此次的并购团队在专业化程度上大大提升，负责人包凡此前长期从事投行业务，可说是并购领域的专家，同时也长于与人沟通，结果邦讯的核心人员都留了下来。

太平洋软件：顺利的开始

2003年，亚信确立了新的战略目标，即从全电信的角色转成一个全面的企业信息系统解决方案的角色。当年10月，亚信收购太平洋软件核心H R M & B I 业务，组成了企业信息方案事业部，

29

公司变革迈出了很坚实的一步。“当初选择并购太平洋核心业务，是因为亚信看到太平洋的H R M 软件产品设计框架比较先进，包容了很多人力资源管理理念”，良好的开端和过去半年的顺利整合让当时负责并购整合和业务的电子信息方案事业部总经理李建波对此次并购充满了信心。

李建波认为，整合过程中最重要的事是人员安排，要让新进来的人尽早地融入新的组织当中。

像亚信这样的高科技公司的财富就在于人，每一个解决方案的组织、设计、包装、实施都要依靠专业人士来完成，这和其他公司买一个工厂或者是买一个专利产品有非常大的差异。为了尽快完成过渡，并购后的亚信从管理流程对新员工的薪资、福利进行了统一，明确了新的组织架构和关键岗位的人选，并为各个层次的组织和员工设定了清晰的目标。到目前为止，从太平洋软件整合过来的60多名员工，在前四个月离职的人员只有5名，都不是核心人员，业务骨干没有一个流失。

“整合应快速推进还是缓慢过渡，这没有什么一定之规，要视情况而定。有一些事情，我认为要快”，李建波说，“第一，沟通要快，沟通的实时性其实是很重要的；第二，既然是整合，就是组织整合，新的组织的设计也不宜太慢，不清晰的状态会加剧团队不稳定的感觉；第三，在员工的薪酬福利政策的调整方面也应该快，因为这也是大家最关心的。”在李建波看来，组织的平稳过渡是整合过程中最困难的事。“如何让整个团队在最短时间内认同新的业绩目标，如何完善、充实新的团队，使其具备达成业务目标的能力，这些都是非常大的挑战。”

从2003年10月23日亚信对外宣布并购，到12月4日太平洋软件H R M & B I 团队正式进入亚信，半年过去了，亚信的这次并购整合进展相当顺利，不但没有出现由于暂时的混乱带来的销售业绩下滑的现象，反而在H R M & B I 两条产品线上都有不小收获，连续签约国航、中国钢铁协会、鞍山钢铁集团、盐田油田等项目。大部分的客户都表示，太平洋H R M & B I 能够有机会带着原来的解决方案接入到亚信实力更雄厚的平台上，是一件好事。

尽管对邦讯和太平洋软件H R M & B I 业务的并购整合到目前为止进展很顺利，但李建波认为应该看得更远：“一个企业的并购，尤其是战略性的并购，它的影响是很长远的，不是在并购一年、六个月之后就能评价它的。亚信的后两次并购，都是战略调整的一个手段。它们在亚信战略转移的过程当中是不是真的有效，可能还要再过一段时间才能判断。”

30

（资料来源：经济观察报2004-04-12）

讨论参考题：

1、作为一项资本运营的形式，你认为应从哪些方面、如何对企业兼并和收购作可行性分析？

在本案例中，你认为哪些应该首先考虑到？

2、本案例主要通过什么方面达到文化整合的目的？从本案例中，你学到了什么经验？

31

案例11 通用与丰田的战略比较

对于世界大企业通用，屈居第二的丰田到底有多少应战的条件与制胜的可能？全世界汽车界都在拭目以待。然而丰田董事长却表示：“用这种说法表现丰田的诸般动态，实在并不适当。未来的世界，有通用，有丰田，也有福特。我们希望大家认为，我们只是以这个世界为舞台，在彼此竞争。”实际上，丰田充分顾虑到避免过分刺激对方，以免遭受国际上的责难。换言之，丰田目前可能避免与通用正面冲突，趁此机会保存实力，加强备战。

通用的想法也是如此，既然通用在不必要与丰田直接竞争的大型车市场已经有70%的市场占有率，那么，它就能在以高附加价值赚取利润时尽量赚取。等到组织改善或技术开发，借神农计划开花结果以后，再正式与丰田一决胜负。因此，通用公司也认为，尽量避免与日本正面冲突才是上策。通用的这种心态，可以从通用不顾因日元急剧升值日本车不得不三番五次涨价、失去在美国的竞争力的大好时机，反而与日本车同时涨价、赚取利润的情形看得清清楚楚。简言之，丰田与通用如今都处在一个不想战斗，“正在备战”的状态下。二者的竞争力如何呢？

1、通用是巨无霸，丰田成长颇快。丰田与通用在财力管理方面严格、成本意识高等方面，颇见相似之处。首先我们以1985年的业绩，来研究双雄的高收益结构。通用在营业方面比上一年增加15%，高达936.7亿美元；2001年是1500亿（1美元=20日币的话，约19兆2700亿日元），破有史以来的最高记录，并因此成功夺回自1978年起被爱克森石油公司所夺去的全美最高营业额公司的宝座。销售量也增加了12.6%，达到930万辆，颇见复兴之势。但是净利润方面则减少了11.7%（39.9亿，约8000亿日元），其原因部分是由于销售（回扣）、工资成本增加、欧洲事业不景气等，而收购休斯公司等投资费用的增加，也是主要因素之一。

相对地，丰田的营业额（1986年6月）为6兆3千亿日元（比前期减少17.2%），全年销售量为368万辆。这样看来，丰田在营业额、净利润、销售数量等方面，都只及通用的1/3左右。姑且不谈营业额、净利润的差别，通用最强的是拥有随时可使用的巨额融资。神农的50亿美元，收购DES的25亿美元，收购休斯的50亿美元等，即使投资了数笔如此庞大的金额，通用仍有两兆日元的融资，其深不可测的实力，令丰田无法不惊叹。然而，丰田则在“通用庞大”的声浪中，避开众人

32

的注意，逐渐地茁壮成长。1969年左右通用的营业额为8兆2000亿日元，净利润为624日元，与丰田相比，营业额为其13倍，净利润为其16倍强。到1985年，营业额及利润都接近3倍。在此16年间，通用的成长率为2倍强，丰田的成长率则高达10倍之多。也正因为如此，丰田内部人员所感受到的来自通用的潜在威胁，似乎已经逐渐淡化。

2、丰田融资额相差很大。通用有全美国第一，丰田有全日本第一的收益率，在融资方面，通用收购了休斯公司等大企业，仍有2兆日元；而丰田则有1兆4千亿等令人难以想象的余力。在与第二名的差距方面，通用与福特的营业额相差了435亿美元，丰田则比日产高了2兆5千亿日元。在市场占有率方面，也都各自占有国内市场的40%以上。

虽然如此，世界首屈一指的通用，其使用总资本（全通用集团）为12兆7千9百亿日元，丰田则不及其三分之一。但丰田的自有资本比率则为第一，高达66.2%。在营业额超过1兆日元的大企业中，除了丰田，没有任何一个企业拥有如此高的自资比率。在日本方面，不但高出日产的49.1%，甚至超越以优良企业知名的松下电器的52.8%。自资比率是判断经营健全与否最常用的指标之一。对经营者而言，自资是与成本无关的资本（除了对资本额的红利），因此成为许多企业的经营目标之一。通用的自资比率在这五年，几乎都只有45%左右。除了收益率较低外，庞大的设备投资，也是原因之一。在这五年的时间里，通用在设备上已经投资了351亿美元。相对地，丰田的设备投资，自1984年以后也逐年增加。1985年度的3200亿日元，比起1983年，几乎为倍增，但其仍只为通用投资额的25%左右。只是通用的投资额中包括了对零件工厂的投资，丰田则没有包括，因此其差距仍可以再拉近一些。另外，通用几乎已经酝酿成了其推动世界战略上的海外投资，丰田却仍在起步阶段，今后资金上的负担，当然会日趋沉重。因此虽有1兆4千亿日元的融资，但与通用相比，数额还是较小的。

3、市场目标。目前丰田的世界战略目标是确立国内300万辆，输出300万辆，年总产600万辆的体制，达成“全球10”（占全世界生产量的10%）的目标。

1995年丰田车的出口，因美国市场的景气，仅美国销售就突破了100万辆，总计为198万辆（比上一年增加9.9%），距目标的200万辆，只有一步之遥。2001年，丰田车的实际出口量已经达到，

33

但在本国内，丰田则还需要一番苦斗。去年丰田的产量为366万辆，不管在日本本国或出口，都创下最高纪录。但就像丰田总经理所说的，“日本市场的1/4是属于轻型车，如果包括轻型车的话，丰田的市场占有率绝对不算高。”在除轻型车以外的市场，丰田的确有42%的市场占有率。但包括轻型汽车的市场占有率，如表6—3所示，只有29.9%，并不算高。

因为欧美各国最大厂家的本国市场占有率都很高，通用（美国）为52%，大众（德国）为42%，雷诺（法国）为53%，菲亚特则占85%，日本的丰田与日产，在独占方面，可说落后许多。原因一方面是因为两公司均未大量生产，且十分独特地与11家公司共存于一个国家内。

目前丰田公司内部有两派意见，一派是主张“加强攻势，一举提高市场占有率”的积极派，另一派则是坚持“采取耐力战”的消极派。积极派认为，因日元升值，导致企业体质孱弱的现象，正是加强攻势的大好时机。事实上，对于目前收益的大半为美国市场所消费的日本厂商而言，日

元升值，是一个极为沉重的打击。例如，日元每升值一点，就产生50亿日元的汇兑差损的丰田，三个月就有343亿日元的差损，即使因海外车价的上涨或输入零件的合理化，赚回77亿日元，实际损失仍高达262亿日元，因此除了丰田以外的厂商，恐怕很难避免赤字或大幅度减收。

这种情况，对于国内销售有何影响呢？过去厂商将出口所得的利益，用以援助国内销售，也就是作为对经销商的支援资金。一旦此厂商的财务紧缩，自然在支援资金上会有困难，因此经销商的情况也随之恶化。目前，因去年日元升值的影响，已经有70%的经销商陷入经营困境。如此一来，以丰田的丰富资金为后盾，拥有超群的高利润以及销售力量的丰田经销商，只要一致发动攻势，要使市场占有率迅速超过半数，达到国内200万辆销售目标，也不是不可能的。另一方面，消极派则站在最大企业的立场，认为不该蓄意发动攻势，使业界陷入混乱，最后遭遇社会的责难。另外，即使发动攻势，使其他公司倒闭，一旦日本式的企业救济机能（通产行政、银行系列、财界等）干涉，结果必须接收倒闭的公司。这么一来，奋战的结果是必须负担一个赤字公司，反而造成双重压力。

被迫决定采取消极派意见的丰田的总经理主张“不能采用那么激烈的方式，还是慢慢来吧。”

但是，丰田的总经理另一方面却在心里合计着：丰田“全球10”的达成——现在进行中的美国（独

34
资工厂20万辆，NUMMI15万辆）、加拿大（5万辆）、中国台湾（2万辆）年产量可达到32万辆，因此目前最好保存实力，将战场移到美国，日后再乘此余威完成“全球12”的目标，这才是丰田真正的战略。

思考题：

- 1、分析丰田公司相对于通用的优势；
- 2、为丰田公司选择适当的投资战略。

35

案例12 AOL 创业之路

在争议中浮出水面

12年前，27岁的Case还是企业界的无名小辈，他用Commodore计算机推出一项聊天服务。他深深沉迷在自己的电脑空间里。“我就像来自另一个星球。”他回忆道。

今天，已成为美国在线公司CEO的Case，所做的努力就是如何将电脑爱好者的社区推向大众市场，如何将计算机网络成功地变成娱乐和新闻的全新媒体。到1996年，他的AOL公司已拥有500万用户，每周有7.5万人加入，到1998年底已突破1200万人。AOL已经成为网络时空中最重要的潜在力量。

AOL的成功，使计算机和通信业最大的两巨头Microsoft和AT&T也垂涎不已，并开始启动各自的网络计划。AOL将微软的网络浏览器IE推向用户，而微软前所未有地作出承诺：将AOL软件与Windows 95捆绑。

AT&T则将AOL引入其8000万用户的World Net服务中，使得当时的竞争对手Prodigy和CompuServe仓促应战。许多年来，几乎所有的分析家都断定AOL必败无疑。但是AOL还是奇迹般地步步高升。即使到了1993年，公司仍出台强大的市场推广活动，以夺取市场份额，评论家们仍坚持说Case将遭遇挫折，AOL将失去控制。的确，有众多理由可支持这种观点。AOL寄出了大量的磁盘和免费试用账号，吸引了成千上万的用户，使公司网络常常超载，使AOL获得了“America On Hold”的绰号。这种侵略性的价格战使原有的用户受到冲击，对收入的刺激也未能达到预期目标。而且微软也准备涉足在线服务，直接威胁AOL。

当然最大的阴云还是互联网。通过万维网，内容提供商可直接获取千百万用户，谁还需要AOL呢？市场顾问公司Forrester曾预测，1995年随着消费者转向万维网，AOL的新订户将徘徊不前。但是Forrester错了。为了通过减少忙音吸引用户，Case掏出3500万美元建造了自己的数据网络，而且大胆地张开怀抱。AOL的万维网业务也一举成功。

每一个碰到他的人都会问：“你是靠什么生存下来的？”其中的秘诀就是公司独特的定位。Case

36

se始终认为AOL的发展过程中没有多少远见卓识，它的成功仅仅是因为贴近了消费群，而不像

竞争对手那样一味沉迷于技术之中。C a s e的公司几乎有所有大公司的投资，因此他们总会向C a s e献殷勤。这样做也有坏处：C a s e个人的股份一再稀释，使其个人财富始终不高。

无疑A O L是华尔街最热门也最具争议的游戏。1 9 9 2年A O L公开上市，价格每股1 . 8 4美元，经过数次拆股和配股，1 9 9 7年达到5 0美元以上。1 9 9 6年，A O L市场价值达5 0亿美元，为3 900万美元利润的1 3 2倍，3 7岁的C a s e，拥有了1 . 6 5亿美元的纸上财富。而到了1 9 9 8年底，市场价值更是奇迹般地升到7 1 0亿美元。

C a s e 1 9 8 0年毕业于W i l l i a m s大学，在宝洁公司干过两年。这种经历使他能更接近普通消费者。“计算机业的博学者们完全脱离消费者，这是个巨大的错误。”

C a s e表示。“C a s e的秘密就是他找到了办法，让消费者更喜欢计算机。”N o v e l l 总裁Eric Schmidt说，“看看A O L的用户群，全是普通百姓，他们是真正的消费者。”他认为业内人士和竞争对手一再批评A O L的技术，这是高科技产业极端骄傲自大的表现。

高科技、媒体和电信巨头们都进来插手这一全新的大众市场。从微软、迪斯尼到默多克的新闻公司都渴望建立自己的在线帝国。AT & T和M C I等电话公司也开始介入互联网访问服务与千百家当地的I S P展开竞争。

但C a s e深信，与芜杂和野蛮的互联网相比，大众会更青睐A O L的舒适。C a s e继续加大赌注，准备建造全国性的互联网骨干网，规模超过AT & T。而且他将继续增加内容，比如增加一系列网上出版物，旅游等项目也将大大扩充。

艰苦的创业历程

“C a s e从来不缺乏自信和商业头脑，他一直是独立的思想家，”C a s e的哥哥Daniel Case说。他是C a s e最早的商业伙伴，现在是旧金山H a m b r e c h & Q u i s t投资银行的总裁兼C E O。他俩一起在檀香山长大，D a n i e l比C a s e大1 3个月，从小就相伴在一起。Case 6岁那年，哥哥就用院子里长出的酸橙制成果汁，摆摊出售。每杯要价2美分，但许多人都给他们5

37
分的硬币，不要找零钱。“我们很早就学到了高利润的价值，”D a n说。几年以后，他们创办了“C a s e企业”，D a n说那是一家“国际邮购公司”，他们或是邮购，或是上门推销，从种子到贺卡几乎什么东西都卖。同时公司还成为一家瑞士手表公司在夏威夷的经销商，虽然他们一块手表也没卖出去，但他们一点也不感到沮丧。不久，兄弟俩又开了一家“A l o h a销售机构”，去卖广告信件。为了给信件起一个动听的名字，C a s e曾在半夜把D a n叫醒。两人还一起发送报纸。为什么这两个有着舒适生活的孩子会早早就有经商的爱好？“这是一种挑战，是对观念的追求。”C a s e回忆说。后来，C a s e开始为某报写邮评，报纸主要是面向青少年读者。大名一出，总能不断地收到免费邮票以及音乐会的票。C a s e还爱好篮球和人体冲浪。在学校，他规规矩矩、有点腼腆，是位富有创造性的好学生。在W i l l i a m s大学，C a s e主修政治科学，虽然他唱歌的天份有限，但他是某乐队成员，还两次被聘出任领唱。毕业后C a s e进入宝洁，他说：“那是一场灾难，管理一个成熟的业务不是我的本性。”因此两年后他就离开了。C a s e就业的下一站是必胜客比萨店，负责开发新比萨饼。他花了好几个月时间，在各大城市穿梭，到处品尝，以寻找新的配方和口味。旅程使他沉湎于新的发现：P C。他买了一台Kay pro牌P C，花了1 0 0美元订阅了“T h e S o u r c e”的在线服务，常常花几个小时时间去聊天或细读B B S。“当我坐在旅馆的房间里，将机器联上，就有一种神奇的感觉。”当然，这也花去了他数千美元。哥哥D a n是家中最早涉及高科技的先锋。这位普林斯顿大学的毕业生，还是获得罗乐奖学金的研究生。他成了H a m b r e c h & Q u i s t公司的助理，很快代表公司成为Control V i d e o公司的董事，该公司是为A t a r i计算机用户开发游戏服务。

C a s e的转折点出现在1 9 8 3年，那一年他和哥哥一起去拉斯维加斯参加消费电子展。展会上D a n将他弟弟介绍给Control V i d e o公司的创始人。他们给C a s e提供了一份市场部助理的工作，他接受了。但不久，公司没钱了。董事会解雇了领导层，让一位在公司兼职的企业家J i m K i m s e y担任C E O。此时，D a n也进了董事会。1 9 8 5年，C a s e帮助K i m s e y一起搞到了风险投资，公司获得新生，改名Q u a n t u m计算机服务公司，为C o m m o d o r e计算机用户提供在线服务。

一开始，K i m s e y就给他一个极高的职位，但这位小兄弟喜欢一马当先，冲在最前面。1987年，他签下了苹果公司的单子，纯粹是靠软磨硬泡，在苹果总部整整骚扰了四个月。“他们被我搞得筋疲力尽。”C a s e说。攻下苹果，C a s e又瞄准了T a n d y，并一举拿下。但是为了这些单子，他也将500万风险投资中的大部分当了“炮弹”。虽然这笔经费的回报是十分可观的，但对于手头很紧的Q u a n t u m来说，这样花钱实在太大方点了。K i m s e y回忆说：几乎董事会中的每一位风险投资家都给我打电话，让我把他给炒了。我说：“我在这小子身上投入了500万美元的教育费用，我怎么能把他扔掉呢？”十多年来，公司一直保持高速增长。1991年，公司改名为A O L。1992年公司股票上市，筹资6600万美元。不久C a s e升任C E O一职，并与A O L市场“沙皇”Jan Brandt 通过直邮将软件送给千万用户，使用户数激增。用户数量从上市时的15.5万狂升至1996年初的460万，这场战役打得的确扣人心弦。

走向新时代

1992年公司收入达到2700万美元，有250名员工，以20万订户紧随C o m p u S e r v e和P r o d i g y之后。一上任，C a s e就大刀阔斧。1993年公司出台一个“以增长为目的，不惜一切代价”的策略，而且义无反顾，从未妥协。到1996年，员工狂增至4000人，每月增加200人，公司不得不另辟新地，如今员工已达万人。驾驭增长，是难题最大的挑战。C a s e拿出1亿多美元发动疯狂的收购行动，以进一步扩充人力、物力。现在回过头来看，许多购并显然很草率。虽然A N S和G N N公司为A O L带来了急需的数据网和互联网访问能力，解了燃眉之急，但许多购并的软件公司，包括N a v i s o f t、W a i s、M e d i o r等都是得不偿失。尤其是开发浏览器的B o o k l i n k公司，1994年C a s e以4100万美元把它买下，但明显是一败笔。最终A O L还是选用微软和网景的浏览器。由于N e t s c a p e条件太高，A O L还是选择了微软。因为当时微软为急于追赶，答应针对A O L，专门优化。这也迫1使N e t s c a p e不得不跟上，使N a v i g a t o r能与A O L无缝联接。

C a s e是个不折不扣的工作狂。为减轻负担，他招来了公司首位C O O，负责部分日常事务。

但这一手太晚了，没能挽回他11年的婚姻。他和妻子在大学时相识，已有三个孩子。在繁忙的商

务中C a s e克服了腼腆的弱点，成为一名出色的演说家。不论他到哪里，他都要争取将A O L成为首选的频道。“这是一场力量的游戏”。C a s e很清醒，网络空间出现了一股比A O L更强大的力量：万维网。由于成百上千的I S P以极低的费率招揽用户，而每天都有无数的内容站点推出，A O L明显感到了压力。首当其冲的当然是价格。当时，A O L的平均月资费已达18美元，A O L又出台了每月19.95美元无限时使用的方案，这对于那些长时间泡网的用户极具吸引力。C a s e明白自己无法与万维网抗衡，A O L与它的界线必然要打破，双方可相互访问。

如今，订户费用已占A O L收入的90%。由于万维网的竞争压力，A O L必须寻找新的利润来源。广告无疑是首选。C a s e将其千万名用户，推销给其客户，同时也与媒体巨头广结良缘。名单中有Capital Cities/ABC、时代华纳、V i a c o m以及德国的B e r t l e s m a n n。这些公司都有上网行动，但也都需要A O L的用户。商业网络服务和万维网的区别将日渐淡化，他们将最终实现共存。数字是最好的证据，A O L开始实实在在地赢利了。A O L也成了新时代的“蓝筹股”。1998年4月，A O L将月费提升2美元，达到21.95美元，用户反而增加。而2个月前公司刚刚购并了C o m p u S e r v e，两个月后又以2.87亿美元购并了I C Q。

天王登基

C a s e已经40多岁了。十多年来，他一直在做一件事：为A O L拉来更多的用户。在这条路上，他已花费了10亿美元。如今可以开始从他的创造中榨挤每一美元。他将用户卖给广告客户。动员零售商花费在他的地盘上建立虚拟商场，还要设法让订户付出更多的钱。像A O L这样做买卖的在网络空间真是独此一家。

C a s e是位谦逊的C E O，一个时刻处于忧虑的斗士，他从来没有承认过A O L的超级地位。

“这仅仅是第二回合，局面可能在一夜间改变。”他知道电信公司、有线网以及微软都有可能将他淘汰出局。在互联网中，规模一再构成优势。T C I购并Bell Athantic要修建信息高速公路，时代华纳已在顶置盒上投入巨资，M C I和N E W S公司已携起手来，AT & T为长途用户提供每月4.95美元的网络访问服务，盖茨则与N B C一起推出了M S N B C 在这场混战中，C a s

e凭什么能脱颖而出?换上别人,可能早就知趣地引身退出。但是对于C a s e,从第一次起他就相

信自己做的是一个大生意,而且从没退缩和动摇。“我相信奇迹会发生。”可以说A O L的成功基础就是C a s e的信念:在线服务必须方便试用,容易使用,但是现在过于复杂。“证据就是,为了提供更好的服务,A O L有5 500人通过电话向用户解释那些我们认为很简单的事情。事实上,对他们来说,许多东西都变复杂了。”尽管业界精英们热衷于新技术新突破,他们将A O L讥笑为“火车轮子上的互联网”。

当你见到C a s e,你就会明白一切。因为C a s e本人就极其普通,一点也不像媒体大亨。他穿着卡其布敞领T恤衫,吃的是火鸡三明治,孩子气的脸庞。他聪明多智,但不属于天才。其实,C a s e骨子里还是一名小贩。他早期为宝洁推销卷发器,然后在必胜客品尝新式比萨饼,去了解人们是喜欢蕃茄酱还是奶油。也许这就是A O L能够保持不败的秘密。

A O L不是互联网时代的爆发户,它以整整1 0年时间创造需求,吸引客户。但A O L是互联网时代的领头羊,先是稳稳站住脚跟,然后开始健康成长。这如履薄冰的1 0年实在令人后怕。由于C a s e从来没有运作过大公司的经营,这使1 9 9 5、1 9 9 6年公司也处于失控状态。1 9 9 6年1 2月,A O L取消每小时2 . 9 5美元的计费方式,代之以统一的每月1 9 . 9 5美元的收费。结果造成系统超载,老用户都有一种上当受骗的感觉,怨声四起。他在一夜之间使A O L成为美国人生活的一部分,使网络第一次开始真正影响人们的生活。另一位传奇人物Bob Pittman的加入,使A O L如虎添翼,而且开始极大地改善了公司财务。P i t t m a n是个市场天才,为了电台的工作他不惜从大学退学,并且成了N B C著名的节目负责人。后来他与别人共同创办了M T V,并发动了极其成功的“我需要M T V”的广告宣传活动,1 9 8 6年离开M T V后,四处漂荡。P i t t m a n曾制作脱口秀,负责时代华纳的“主题公园”,又担任“2 0世纪”的C E O,为房地产商建立了在线服务。这些工作他干得都不错,但都在聚光灯之外。因此当C a s e拉他当A O L总裁时,这家伙兴奋得差点要跳起来。“这是美国下一个魔怪般的行业”。P i t t m a n又有机会证明自己了。A O L面临的问题其实很简单,这是打价格战的行业。越来越多的人花越来越多的时间泡在网上,这是一个大好消息,但你就得考虑成本的激增。1 9 9 7年,A O L增加了2 9 0万用户,网络建设和用户服务的额外投资就需7亿美元。

41

4 4岁的P i t t m a n首先向成本发动攻势,一举裁掉因购并而多余出来的人,其次与主干网W o u l d C o m等供应商讨价还价,将A O L每小时的连接成本从9 5美分降至5 0美分。而且在他的长项——市场方面总能以更少的钱做更好的事,使A O L品牌进一步得以加强。近两年,A O L每争取一个订户的成本已从3 7 5美元,急骤下降到9 0美元。当然,节省不是真本事。P i t t m a n要从零售商、广告客户、出版商、节目制作公司以及每一个想利用A O L的人身上榨出更多的美元,而且都是大钱。当然将A O L和C a s e推向顶峰的还是购并网景。1 9 9 8年11 月2 4日,A O L宣布以4 2亿美元收购网景。现在,A O L股票市值近1 7 0 0多亿美元,已超过D E L L、H P、C o m p a q,仅次于微软、I n t e l、C i s c o,成为互联网时代无可争议的领头羊。如今,再也没有人会对C a s e说长论短,他是网络时代的真正天王。

问题:

- 1、IT行业成功的关键要素是什么?
- 2、Case的性格与A O L公司发展的关系?
- 3、AOL公司采取的融资方式是什么?
- 4、AOL公司面临的行业竞争状况是什么?

42

案例13 约南露珍服装公司

纽约的第七街是美国时装工业的中心。在美国近5 000家大服装公司的激烈竞争中约南露珍服装公司居于首位,董事长大卫·斯瓦兹由此而得“时装大王”美誉。但凡一个人在事业上有成就,成名成家之后,对他的各种猜测、议论、传说便随之而来。有人说斯瓦兹在时装王国出尽风头,是靠幸运,靠机遇;而他自称是由于努力工作,不怕失败、冒险;但纵观他的发家史,使他受益

最大的还是他知人善任的能力。斯瓦兹15岁开始做工，后来在一家服装公司当伙计。19岁时，当他声称要辞职自费开店时，老板斯特拉登简直以为他在开玩笑。他从做工起就开始储蓄，这时已存了3000美元，与人合伙办了一家小服装厂。他马上感到，老是做与别人一样的衣服是没有出路的，必须有一个好的设计师，能设计出别人没有的新产品，才能在服装业出人头地。他为此终日茶饭无思，精神恍惚。一天，他到一家零售店推销成衣，三十来岁的店老板看了一眼他的衣服说：“我敢打赌，你的公司没有设计师。”一下触动了他的心病。老板从店内请出一位身穿蓝色新装的少妇，并说：“她这件衣服比你们的怎么样？”“好看多了！”斯瓦兹不禁脱口赞道。“这是我特地为我太太设计的。”老板骄傲地说，并且不屑地撇了一撇嘴角，“别看我这么个小店，我也没把你们这些大老板放在眼里，你们除了固执、偏狭以外，有几个懂得设计？连点美的细胞都没有！”。对这种接近侮辱的话，斯瓦兹却毫不在意，仍然笑容可掬地问：“你为何不找一家大公司一展所长呢？”没想到那老板发泄开了：“我就是饿死，也不再去给别人当伙计了！我做过三家公司，明明是他们不懂，偏偏说我固执。我灰心透了。他们懂个屁！”斯瓦兹感到，这样倔强自信，高傲暴躁的人，往往是才能很高的人，决心争取他做公司的设计师，但被他断然拒绝了。斯瓦兹找到了一贯支持和帮助他的自己原先的老板斯特拉登，了解了那个人叫杜敏夫。“你的眼光不错，他的确是怀才不遇。”老人说：“要是我年轻10年，这个人就轮不到你了！”“你是怕留不住他？难道历史悠久的公司反而无法使用优秀的青年人？”“要知道，一个经理人才，因他本身有实权，只要他真有一套，别人根本排挤不了他；而设计人员就不同了，全看他们的才能是否被主管欣赏，看主管是否有魄力。杜敏夫这个人脾气很坏，不好相处。”“只要他真有本事，脾气我倒不在乎。”“他指着你的鼻子骂大街，你也不在乎吗？”“只要他不是无理取闹。”斯

43
特拉登频频点头：“只要你有这种精神，将来的前途不可限量。杜敏夫是个人才，只要你会用他，也许会有惊人的表现，”他继续说，“你可知道为什么有些大公司逐渐衰微，有些小公司却迅速成长吗？全在于用人的观念。如果老抱着‘我有钱还怕请不到人’的心理，有时一辈子也找不到一个真正的人才，因为那种人是不肯为一点薪水而唯唯诺诺的，这个道理你懂吗？”这番话促使斯瓦兹以“三顾茅庐”的精神几次三番地登门拜访，诚心相待，杜敏夫终于被感动了，出任斯瓦兹的设计师。在他的建议下，斯瓦兹首先采用人造丝做衣料，一步领先，占尽风头。约南露珍服装公司的业务扶摇直上，在不到10年的时间内，就成为令同行侧目的大公司。

斯瓦兹由此开始大批启用年轻人，他认识到，在服装业中，你永远不可能独占衣料、式样，只有不断地跟上新潮流，抢在最前面，而这只有青年人才容易胜任。基于这种信念，斯瓦兹最擅用年青的领导人。“理查是不是我儿子，并不是问题的关键，”他回答众人道，“他升任总经理前，担任了两年的副总经理。我是个最会吹毛求疵的人，但我觉得他的确做得很好，无话可说。很多富翁得不到儿子的帮助，这是很不幸的，因为他们不给孩子表现他们能力的机会，在事业的扩展中，把自己的儿子给忘了，我认为这是他们自己的过失。”事实已经证明，斯瓦兹的选择是正确的，理查不负众望，使公司获得了新的生机。

讨论：

- 1、斯瓦兹是怎样从一个学徒工当上老板的？
- 2、“同行是冤家”，他的老板为什么会给他自己树立一个同行业的对手？为什么他自己不启用杜敏夫？
- 3、有人认为斯瓦兹成功是靠他自己乞求来的，况且他一直坚持大量启用年青人，这样一来他的管理层中，都是些没有管理经验的年青人，这样会使他的企业走下坡路，你是怎样认为的呢？

44

案例14 百华公司

常言道：“生意好做，伙计难找。”伙计不易找，运筹帷幄、独挡一面的将相之才就更难求之了。在商场激烈的竞争中，人才战有增无减，愈演愈烈。美国著名的百华公司萨耶·卢贝克公司的创始人之一理查德·萨耶是靠做小生意起家的，他做梦也没有想到最后生意能做得那么大，他一生最大的长处，也是他成功的最主要因素，就是他善于发现和起用人才。萨耶起初在明尼苏达州一铁路上当运货物的代理商。这种代理商的共同烦恼，就是有时收货人因嫌货不好，拒收送

到的货物，万一商店若再将货物带回，就得倒赔一笔运费。萨耶灵机一动，想出了一个新招——邮寄，这样不仅退货率大为降低，也为买主增加了便利。这种“函购、邮寄”的方式，在辽阔的新大陆上获得了意外的成功。他的生意必须扩大规模，否则，别人利用他创造的这种经营方式，很可能赶到他前面去。他饱尝了“伙计难找”的苦衷，挑选了将近五年，终于在一个月夜，这个注定要在萨耶的命运中起关键性作用的人，自己骑着马走来了。

他叫卢贝克，到圣·保罗去买东西，不料中途迷了路，这时已经饥肠辘辘，人困马乏。在皎洁的月光下，正在徘徊散步的萨耶看着卢贝克，对他的仪容外表顿生仰慕之心。也许，这就是所谓的缘分吧。他邀请卢贝克到他的小店中休息。两人一见如故，睡意全无，直谈到东方破晓。

“我觉得你的想法非常好，只要经营得法，一定前程远大。”卢贝克热情地说。萨耶沉默了，心中翻腾得厉害，他隐约感到，他日夜寻觅的那个人已经出现了，但又不便造次，吞吞吐吐地说：“我有句话，实在不好开口。我想，既然你觉得这一行很有前途，何不参加进来，我们一起经营？”两人默默相视，然后，隔着桌子热烈地拥抱着在一起。以两人姓氏为名的世界性的大企业“萨耶·卢贝克公司”在拥抱着诞生了。从此，萨耶如鱼得水，如虎添翼，两人密切合作，公司第一年的营业额就比萨耶独自一人经营时增加将近十倍，达40万美元。第二年的发展更快，这种发展速度不仅为二人始料未及，而且使他俩明显地感到力不从心了。

“也许我们都是中驷之才。”萨耶苦笑着说。“是啊，这话我早想说了，就怕泄了你的气。”卢贝克说，“我们何不请一个有才能的人参加我们的生产？”萨耶一直把当年发现卢贝克视为一大快事，对他的这个建议一拍即合：“好吧，我们为我们的生意找个老板。”为上百万元的生意找

45

个经营人，实在比找伙计困难多了，他们不久就感到了灰心。这种半相人才，实在是天才人杰，本来就是很稀少的；即使真有这种人才，恐怕也早被别人拉走了。萨耶和卢贝克几次三番地谋划，决定开阔视野，到一般的小商人中去寻找。这也是因为大公司的经理一般不屑于经管他们的“杂货铺”。而在平凡的人物中选拔人才并委以重任，他一定会尽全力报效；不会像重金礼聘的知名人物，即便请来了，也只是抱着“帮帮忙”的心理。

一天，萨耶下班回家，看见桌上放着一块妻子新买的布料，心中很不高兴：“这种布料我们店里有的是，干吗去买别人的？”“我高兴嘛，”妻子任性地地说：“料子不算太好，但花式流行。”

“我的天！”萨耶嚷起来，“这种衣料去年上市以来，一直卖不出去，怎么会流行起来？”“卖布的说的。”妻子坦白了，“今年的游园会上，这种花式将会流行。”妻子告诉他，在游园会上，当地社交界最有名的贵妇瑞尔夫人和泰姬夫人都会穿这种花式的衣服，而且还不许萨耶把这个情报说出去。萨耶对女人在服饰方面这种“不甘人后”的一窝蜂心理早就习以为常，那两位贵妇可以说是当地妇女时装的向导，女人们对她们心目中向往仰慕的女人，更会盲目地跟着学样。“这个情报，是谁告诉你的？”萨耶对这个问题产生了兴趣。

妻子支吾了半天，吐露了真情：“卖布的告诉我的，不过，他叫我不再告诉其他人。”

萨耶真想大笑一场，他明白这全是小贩的伎俩，竟然把他妻子也哄得牢牢的。只是怕妻子脸上不好看，他才没有把这些揭穿。萨耶并没有把这件事挂在心上，甚至他店中的这种布料都被一个布贩买走了，也没引起他的注意。直到游园的那天，全场妇女之中，只有那两名贵妇及少数几个女人穿那种花色的衣服，萨耶太太也是其中之一，真是喜形于色，出尽风头。游园结束时，很多妇女拿到一张通知单，上面写着：瑞尔夫人和泰姬夫人所穿新衣料，本店有售。

萨耶暗自惊讶，有种豁然贯通的感觉，他已觉察出这件事从头到尾都是那个小布贩一手安排的，不禁佩服他的推销手段。

第二天，萨耶约上卢贝克找上那家店铺，只见人群拥挤，争先恐后地在抢购。等他们走近一看，才知道比想象中的更热闹。店门前贴着的大纸上写道：衣料售完，明日有新货进来。那些拥

46

挤抢购的人，惟恐明天买不到，都在预先交钱。伙计便解释说，这种法国衣料原料不多，难以充分供应。

萨耶知道这种布料进货不多，但并非因为缺少原料，而因为销路不好，没有再继续进口。看到如此巧妙地运用女人心理，直到最后一招以缺货来吊时髦女人的胃口，他觉得这个布贩手法实在高超，令人折服。“虽然不知他长得什么样，也不知他是老是少，但几乎可以肯定，这个人就

是我们要找的人!”萨耶和卢贝克都这样认为。然而,当他俩与店主见面时,却不禁面面相觑,大出意外,原来他就是经常到他们店里贩布的路华德。他们彼此已认识好几年,从没有深谈过,对他也没有什么特殊的印象,这次,他们把对方细细打量后,才发觉他的目光中,有一种说不出的飞扬神采,有强大的吸引力。寒暄之后,萨耶开门见山:“我们想请你参加我们的生意。坦白地说想请你去当总经理。”“请我?这是从何说起?”路华德要求给他三天时间考虑。

“可以是可以,但你要保证,不能再接受其他公司的邀请。”萨耶严肃地说。路华德笑了:

“这是当然。我想我还没有这么香,还有谁会要我?”萨耶又一次表现出他的思想敏捷和处事周到。果然,第二天就有两家化妆品公司请路华德去主管推销方面的业务。如果不是有言在先,路华德完全可能被其他公司拉去。在这场人才争夺战中,萨耶抢先一步,否则,公司的历史也许就要重写了。

当上总经理的路华德为报知遇之恩,天天废寝忘食地工作,终于做出了惊人的成就。萨耶·卢贝克公司声誉日隆,10年之中,营业额竟增加了600多倍。现在该公司拥有30万员工,每年的售货额将近70亿美元,对于零售行业,这简直是个不可思议的天文数字。

讨论:

1. 萨耶是不是在生意场对市场反应迟钝?比如,他妻子告诉他那种花式的衣服将会流行,况且他也不知道女人不甘落后追潮流的心理,但他却无动于衷,以至于他店里的存货被买走,他还没有发觉这个商业信号,这些是不是足以说明其市场反应迟钝?

2. 萨耶是怎样发现并拜求卢贝克和路华德的?

47

3. 你认为萨耶和路华德两人谁具有更好的前瞻力?

48

案例15 斯波灵自行车有限公司

皮特是斯波灵自行车有限公司的总经理。这家公司拥有两个自行车制造厂,一个在利物浦,另一个在哈洛。目前市场萧条,自行车的销售量不断减少。皮特在他的办公室里召集其他四个经理开会。“先生们,”他说,“你们都同意关闭一个厂。现在大家谈谈究竟关闭哪个厂。”

“我认为哈洛厂不能关闭。”人事经理基思说,“不管怎么说,它是我们公司的样板厂。”

“事实明摆着的嘛。我们处在财政困境之中,而哈洛厂的生产率已大不如前,在好几个方面都比利物浦的老厂低。”生产经理费尔丁说,“根据简单的成本比较,我们也应该保留利物浦厂。你说对吗乔?”他说着,把头转向财务经理乔,乔点头赞成。“你们都看过生产报表了,”乔接着说,“利物浦厂的边际生产率比哈洛厂高,而生产成本却要低些。”“但是哈洛厂有进一步提高生产率的潜力,而且它是我们的样板厂。”基思反对说,“自从两年前哈洛厂开张以来,我们派过多少批人到那里视察和参观?至少每周两批吧!”“也许这正是哈洛厂没有达到我们期望的生产量的理由之一吧。”费尔丁哼了哼鼻子说道。“不仅是我们过去的宣传不够,而且哈洛厂是个进行多方人员参加指导得很好的试点,同时我们正在筹建一些半自治的工作组。”人事经理说,“的确,我们遇到了一些暂时的困难。但我个人相信,再有六个月或者九个月的时间哈洛厂将远不止仅仅偿还原投资的资本。”

“利物浦地区失业率很高,”费尔丁说,“我们去告诉利物浦厂的工人们,我们要解雇他们,然后我们在哈洛厂继续我们的试验。哈洛地区位于我国富裕的东南部,就业机会多。”他的发言是有启发性的。总经理皮特转向市场经理约翰,问道:“你的意见呢,约翰?”

“首先,我要说的是,我们的市场情况没有立即好转的迹象。”约翰说道,“如果乔是说我们关闭一个工厂,而且事不宜迟,我同意这一点。我们的存货把仓库都快挤爆了,我们再也不能增加存货了。可是,在我看来,虽然利物浦厂有较好的边际成本和边际生产率,但是从哈洛厂发货的运输费较低。因为我们的主要销售市场大多是在欧洲大陆。还必须指出,在我们的广告中曾大量地利用哈洛厂作宣传,它的产品在市场上已有一定的声誉了。”

49

总经理皮特暗自呻吟了一声。多少天来,他自己的脑子里一直在翻来覆去地思索着刚才听到的正反两方面的意见。他召集经理们来开会,至少抱着一半的希望能够在别人的启发下产生灵感,

使两个对立面的平衡状态起变化，以便作出决定性的抉择。现在看来，他的希望完全落空了。

“我们再来看看这些报表吧。”皮特说，“去年我们公司的营业额是1 5 0 0万美元，亏损1 0 0万美元。如果我们关闭一个厂，无论是利物浦厂还是哈洛厂，把生产转移到留下来的工厂，并且采取其他方法削减间接费用，在这个财政年度，我们就可以在营业额不变的条件下盈利50万美元。对吗，乔？”财务经理乔点头表示同意。“这两个厂遣散费大约是相等的。”皮特继续说。“不，”财务经理说，“利物浦厂要多些，因为利物浦厂的大部分工人年龄较高，工龄较长，在公司工作的年限也较久。”

“我们最好撇开这些赤裸裸的数字，考虑一下关闭利物浦厂的社会成本好吗？”生产经理费尔丁说，“是的，由于我们在广告中宣传了哈洛厂产品设计先进和质量优良，它已具有一定的声望。我也同意哈洛厂是广告中大肆宣传的试点，并且承认钻牛角尖是浪费时间。如果我们关闭哈洛厂，会引起不好的社会舆论。但是，我们也要考虑，如果关闭利物浦厂会引起多么不好的社会舆论吧！”

“我是在考虑”皮特吼起来，“但是我认为不该考虑社会因素，而应该从商业的观点出发来决定。”利弊的权衡还不十分清楚，”财务经理嘟哝着说道，“事实是，如果我们的公司失败了，那么无论是利物浦厂还是哈洛厂，都再也没有生存的指望了。此刻，我们还没有面临即将失败的危险，但是，除非我们现在就作出正确的决定，不然我们就可能失败。”“我们来表决吧！”皮特说，“谁赞成关闭利物浦厂？”人事经理基思和市场经理约翰举手表示赞成。“谁同意关闭哈洛厂？”皮特又问，财务经理乔和生产经理费尔丁表示赞同。“好，该由我来决定啦。”皮特郑重地说。

讨论：

1. 分析自行车行业竞争状况。
2. 皮特应该卖掉哪个工厂，或全部保留，为什么？
3. 如果皮特想卖掉某个工厂的话，最佳路线是什么？

50

案例16 日本松下电器的跨国经营活动

松下电气公司的创业者“电器大王”松下幸之助，16岁时开始在大阪电灯公司当内线工，赚日工资，身体有不太好，生活很贫困。1917年，即在他22岁时辞去电灯公司的工作，在猪饲野的一间小房里开始制造插座。1918年搬至大开市，并挂上松下电器器具制作的标牌，揭开了松下电器的历史。当时，只有两台小型压力机，人手除她本人外只有妻子和内弟，生产的产品开始时除两种插座外只有电风扇的绝缘盘。1922年在员工厂附近建成了新工厂和总店，1933年又在门真建成新的总店和工厂群，产品品种约为20个，1935年改组为松下电器产业公司(简称松下公司)，由个人经营变为股份公司。总公司下设9个子公司。第二次世界大战期间，受军方命令转到以军需品为中心的生产体制，战争结束后改为民用生产。美国占领军司令部曾认为松下是财阀家族，冻结公司全部资产，1950年解除了这个指令，松下得以正常营业。80年代末，松下电器产品已达1.4万种，年销售额数百亿美元，在1990年7月30日美国幸福杂志刊登的全球500家大企业中排名第12位，被称为“电器王国”。

一、战后松下电器跨国经营的新发展

第二次世界大战后，因受占领军司令指令而脱离松下集团的松下电器贸易，1951年8月又重新置于松下电器产业公司之下，并开始积极开拓国际市场，向东南亚、中东和南美洲等地派遣人员以求拓展出口渠道。由于出口的恢复和发展，松下电器贸易的经营情况日益好转，并于1954年战后第一次分红。同时，松下电器作为进入国外的据点于1953年在纽约设立出差所。并在1959年将其改为设在当地的销售公司——美国松下电器。作为进入欧洲的据点，1962年在原西德设立汉堡松下电器。以后在许多国家设立销售公司或驻在员事务所。另外，截至1963年松下电器的国外代理店以超过100家，基本上是一个国家有一个代理店。为了通过代理店扩大松下电器产品在国外市场的地盘，松下电器保证每个代理店都能得到适当的利润。松下电器50年代出口的产品大部分是收音机，1962年开始大幅度增加电视机和录音机的出口，以后电冰箱、录像机、摄像机、电子计算机等产品的出口也顺利增长。出口市场由原来的东南亚、美国逐步扩展到全世界。出口额1958年为32亿日元，1971年达到1754亿日元，在日本电气机械界的出口额中名列榜首。进入70年代，

51

松下电器的出口每年都以20%~30%速度增长；80年代末期，国外销售额年均约为100亿美元。战后，松下电器在国外建立的第一个生产公司是1961年在泰国成立的纳雄纳尔泰国公司。建设资金为1.4亿日元，由松下电器和当地的合资者共同承担。这位泰国合伙人十多年作过松下电器代理店的老板，由他担任总经理，因为它在泰国是很有威望的人，所以公司经营完全委托给他。但是，由于他初次经营制造业，做事又过于慎重，公司没有得到预期的迅速发展。后来，他突然去世，由其女儿人总经理，以此为契机松下电器决定对其经营给予全面援助，生产才得以迅速发展。1962年在台湾建立台湾松下电器。截至1988年，台湾的生产公司已达101个，职工约5万名，年生产额达30多亿美元，在世界上供应的商品中枢松下电器销售额的占30%，计划以后将这以指标逐步提高到至少占50%。

为适应商品出口和国外建立公司需要，松下电器贸易于50年代末建立出口事业总部和国际总部。前者专门从事商品出口业务，后者则是推动包括技术、资本输出子内的国外活动的统辖部门。松下电器根据他的“全球局部化计划”，为适应日本本国以外的北美、欧洲和亚洲三大市场的需要，1988年10月在美国新泽西州和英国伦敦附近建立了区域总部，1989年4月有在新加坡建立了区域总部。

同机构设置有关密切关系的还有人员派出，尽管松下电器在国外的经营活动主要委托当地人进行，但派出少量人员是必不可少的。由于国外活动的扩展，派出人数也相当可观，80年代初已超过500人。松下电器派出人员时首先尊重个人的愿望，特别是新建生产公司，从建设工厂入手，没有5年时间是做不出什么事情的，如果负责人的话怎么也需要六、七年。

另外，松下电器于1969年12月将其9股票以MC的简称在美国纽约证券交易所上市。上市以来，其股票交易日趋活跃。纽约证券交易所是世界上最大的证券交易所，上市标准严格，只限于世界上的超一流公司，当时日本在该证券交易所上市的股票只有包括松下电器在内的两家公司，因而这对提高松下电器在世界上的知名度和跨国经营活动极为有利。

二、松下电器跨国经营的基本指导方针

52

1、出口不能牺牲血本。松下电器接到国外订货时，首先进行产品成本核算，必须保证得到适当利润，决不做牺牲血本的出口。这种思想不论在什么样的竞争下都遵守。订户在因商品价格高而导致对方不愿订货时，他们便细致的分析产品为什么成本高，尽量找出将低成本的途径。这样，不仅可以与对方达成订货协议而且能够促进自己改善经营管理，推动进步。经过努力，产品成本仍然居高，松下电器决不迁就订户，以免接受订货而牺牲利润做亏本生意。

松下电器为拓展产品销路和扩大出口，除接受国外订货外，更重要的是积极发展国外的代理店和销售公司。国外销售多数是由当地的代理店为中心建立的，这些销售公司和代理店也必须遵循上述原则。松下电器对消费者的售后服务也是极为认真和完善的，这项任务主要是通过代理店完成的。

2、繁荣所在国经济与谋取利润、扩大市场相结合。战后，松下电器以全球为对象，在努力增加出口的同时，积极在国外建立生产公司。70年代，它建立的国外生产公司主要在发展中国家，而且按建立时间顺序来看，前11个生产公司都是在发展中国家或地区，只有1968年建立澳大利亚松下电器之后才在发达国家建立少数公司。松下电器反复强调，在发展中国家建立生产公司是为了繁荣所在国经济，只有发展中国家经济得到发展，而且只有购买力有所提高，才能购买更多和更高级的电器产品，松下才能得到更多的利润。因此，他们认为，松下在发展中国家投资设厂，不仅对发展中国家经济有利，而且对松下也有好处。从80年代起日本经济的出口迅速发展，引起与其他发达国家的贸易不平衡，美国、欧洲等地区开始采取保护主义措施，限制日本商品的进入。其中，电器商品是很重要的内容。松下商品会比欧美摩擦，绕开保护主义堡垒，开始在美、欧大量投资建厂。他还认为，在这些发达国家建立生产公司，有利于缓和矛盾，巩固市场占有率，同时增加当地就业机会，发展当地经济，增加与当地人民的友好往来。

当某个国家要求在其国内建立生产公司或松下电器想进入哪个国家时，松下电器编队哪个国家的国情、民性、市场情况和外资正则等进行周密的调查研究，并且寻找理想的合伙人。只有这些情况都认为合适时，才下决心在那个国家建立生产公司。如果条件不充分，松下电器认为经营是不会取得成功的，它自己和所在国都要蒙受损失，因而不会再这样的国家建立生产公司。

松下电器认为，既然在国外投资就应该谋求投资的回收和取得利润，但是这些都不能急于进行。这是因为，企业的经营不能依赖借款，始终要在自由资金充裕下进行，只有在企业独立经营是才开始回收投资和利润。因此，松下电器的国外投资主要依靠自有资金。否则，为了避免借款利息，必须急于回收投资，影响国外公司的经营。因此，何时开始回收投资，必须根据国外企业的状况来决定。例如，台湾松下电器建立3年开始分红，但松下电器10年间没有把红利汇回日本。这是因为，台湾松下电器要充实财务内容，松下电器决定在其成为一个出色的企业前将分得的红利进行再投资。同样是在台湾，台湾工业公司的产品90%以上用于出口，它为台湾获得外币做出了贡献。而其在短期内企业经营走上轨道，因而从建立公司5年后开始以二成的红利汇回日本。

3、国外生产公司的经营必须以当地人为主。松下电器再发展中国家建立的生产公司，不论自己的出资比例多么大，都将其视为所在国企业，建立当地注意的经营峥嵘，经营主体由当地人担任，是当地的能独立经营。当然，建厂初期松下电器要派遣人员，但他们的任务是以经营指导和培养人员作为重点，积极培训当地的干部和职工。在培养当地干部后，只留下少数日本人。台湾松下70年代末已发展成由3400名职工的企业，公司的经营很出色，能够大量出口产品，但三百多个管理人员是由他台湾人担任，松下电器的派遣人员仅留下10名，除常务董事和常务理事各1名为日本人外，其余日本人都是担任顾问性的职务。松下在贯彻以当地人为主的经营方针方面，还十分重视企业中的工会，松下电器认为，工会是职工群众的组织，能够代表当地人讲话，同工会建立相互依赖的关系，有利于改善企业经营管理。曾任松下电器会长的高桥荒太郎写道，我没到国外时，只要时间允许，总是要和工会负责人谈话，听听他们对松下电器的做法、来自日本人员的态度以及公司经营方面的意见，他们对工会负责人说，职工个人难于开口的事情可通过工会讲，以传达到公司经营人员。这样经营才会有进步。

4、松下电器跨国经营实例-菲律宾精密电子设备公司。1967年只有120名职工的菲律宾精密电子设备公司，由于经营亏损和债务负担无法维持，求救于松下电器，当是松下电器的负责人高桥荒太郎对该企业的总经理说，既然同松下电器合办企业，就希望充分理解松下电器得基本方针，并按这个方针经营下去。这位总经理说，对此充分理解，保证按松下电器的基本方针去做。于是

54

松下电器以40%的出资于该公司合资经营。

合资经营后，总经理以下全体重要人员都照原样留任，公司名称也不更改。松下电器只派去四人，分别担任副总经理、经理、营业和制造部门负责人。以这样的管理阵容开始重建这个企业。他们首先从培养人才着手，并改善与职工生活密切相关的厕所、更衣室和食堂，使管理者养成处理事务要井然有序和关心职工的习惯，接着改进生产设备。又将销售点收回货款以前至少需150天的做法改为月末结清，而有这种实力的销售店只有24家，从而不得不将销售店减少为原来的1/6。为保证产品质量和维护松下电器的声誉，将第一次生产出来的制品样品全部砸碎，因为它是二级品。在砸碎这些样品时，将转包工厂的经理也都请来，并让本公司尽可能多的职工都看到。第一批产品上市后颇受消费者欢迎，许多人到销售店指名购买，后来又远销到国外。结果仅一年就重建成功，冻结4年的工资提高了14.5%，第二年开始分红，经过8年发展成为没有借款的公司。随着稳定的进步，工资稳定提高，职工中出现了都能自动工作的热情，来自职工的改革方案也不断增加。随着生产的发展，公司的职工队伍不断扩大，减少了菲律宾的失业人员。

三、国外生产公司产品的选择

1、生产力所能及的产品。松下电器在同菲律宾合资重建精密电子设备公司时，原拟同时生产收音机、立体音响和电视机。但是，考虑到职工人数少，技术力量薄弱和资金不足等因素，决定放弃生产收音机，只限定生产立体声音响和电视机。

2、生产容易制造的产品。在同泰国合资兴建纳雄纳尔泰国公司时，由于公司完全是新建的、职工都是新招的，决定开始是指生产干电池。松下电器干部在谈到为什么从干电池着手时说，这是因为：干电池这种产品，不论在那个国家都是必需品，容易销售，尤其是干电池和质量的关系，只要有非常先进的自动化机器，即使非熟练工，也能保证一定的质量；在短期内就能完成职工培训，是公司迅速投入生产；随着职工素质的提高，可以逐步生产需要的高技术产品。事实正是这样，后来该公司生产出收音机、电视机和电风扇等。

3、生产国际市场上畅销的产品。松下电器在发展中国家兴办公司时，其产品除为供应当地消

55

费外，还注意国际上的需要，生产国际市场上的抢手货。台湾松下电器公司选择生产电视机等产品，不仅在当地销售额急剧扩大，而且还大量向美国出口。新加坡松下电器选择生产电冰箱用的压缩机，也除供应当地市场外，还向国际市场出口。

4、生产冲破估计上贸易保护主义的产品。进入70年代，国际上贸易保护主义抬头，尤其是阻止日本产品进入的势头很强，日本直接出口产品的困难日益增加。于是，松下电器利用国外生产公司制造的产品，冲破关税和非关税壁垒的限制，进入奉行贸易保护主义的国家的市场。波多黎各松下电器生产的收音机、彩色电视机和立体声音响等，就是为了毫无障碍的向美国市场供货。1972年在加拿大建设的加拿大帕纳索尼克电业公司，也是为了在关税壁垒内侧生产彩色电视机和立体声音响等，供应加拿大市场。

四、广泛开展技术革新

松下电器（包括其前身）始终重视通过开展技术革新来开发新产品、提高产品质量和制造先进设备装备自己。这是他能够生存和发展长大的基本原因，也是在跨国经营中不断取得成功的重要因素。

一生中获得超过100多个发明专利和实用新型专利权的松下幸之助，在挂出松下电器具制作所牌子后不久，就研制出新型的附属插座和两用插座，这两种产品较之原有商品设计新颖，使用方便，价格低廉，颇受消费者欢迎，从而订货不断增加。这两种新产品的研制成功，不仅为松下电器奠定了基础，而且坚定了松下幸之助通过技术革新来发展事业的信心。经过半年的反复研究和试验，与1923年研制出自行车的电池灯。当时，骑自行车夜间行走用的一般是蜡烛或煤油灯，很不方便。用进口的乙炔灯价格又很高，已有的电池灯寿命只有两三个小时。他新研制出的炮弹型电池灯可连续使用30~50小时，所以很畅销。此后，松下幸之助又新设计或改良许多生活用的电器产品，都是使用方便而又便宜的东西，即提高了人们的生活质量又推动了电气事业的迅猛发展。

松下电器在战后恢复正常营业不久就意识到，要想在电器领域站住脚，必须向国外学习大量技术，引进新技术。1952年1月，松下幸之助在经营方针发布会上表明，以全球眼光重新检查经营

56

问题，为弄清国外情况决定访问美国。访美期间他实地考察了各地的电机工厂，坚定了必须向国外学习的信念。同年10月再次访问美国，并巡游欧洲，其目的是决定同哪个厂家在电子领域进行技术合作。经过仔细研究，决定同荷兰的飞利浦公司合作。主要原因是该公司是世界上屈指可数的生产优秀电子产品厂家之一，具有先进的技术。通过谈判，1952年10月双方签订了技术、资金合作合同，并于同年12月成立了子公司——松下电子工业公司。由飞利浦公司派遣技术负责人进行技术指导，作为技术援助的条件，新建公司中飞利浦公司出资30%，但这项资金由飞利浦公司预定得到的技术援助费（松下电子工业公司销售额的4.5%）来充当。这个新公司以具有世界水平的技术和规模在大阪建设，第一期工程于1954年完成，开始生产电子管及半导体产品。之后，松下电器使用这些产品将所有应用及其质量都提高到世界水平。

松下电器更为强调的是，必须在消化吸收这些技术的基础上，积极发展自己的技术。因此从1952年开始，在引进国外技术的同时，松下电器强化正规的技术部门，并于1953年在大阪门真建立中央研究所。该所是一个综合性研究所，不仅进行研究和指导各子公司新产品的开发，为适应用户的要求还有专门的机器制造工场。以建立这个中央研究所为契机，松下电器的技术革新开始正规化，成为新的电气化时代的推动力。其最初成果是，为迎接1954年前后进入日本的美国干电池厂家R公司的挑战，松下电器以自己的技术开发出不次于R公司的高性能干电池。另外，从1953年开始进行正式的设备更新。松下幸之助在1953年的经营方针发布会上说，为了更经济的生产优质产品，只要资金允许就要更新生产设备，以此方针为基础，更加有利的推动工厂设备更新和生产自动化。随着技术革新活动的广泛展开，松下电器的新产品不断上市。洗衣机作为松下电器的第一个正式电气化产品，于1951年9月开始生产和销售。1952年开始销售电视机，1953年开始销售电冰箱，1954年开始销售手提式真空管收音机。在家庭用小型电气化产品方面，1952年推出绞果汁机，1953年推出烤面包机，1954年推出小型除尘器和蒸汽熨斗等，3年间共推出50种以上新产品。1956年1月，松下幸之助在经营方针发布会上宣布，今后5年将基础研究费增加10倍，并要求

在积极引进技术的同时将自己的技术提高到能向国外出口的水平。他们很快实现了这个目标。首先，1961年对巴基斯坦、乌拉圭等国的企业给予组装收音机的技术援助。其后，又对缅甸政府给

予制造电气化产品的技术援助，对埃及国营广播公司给予制造电视机的技术援助，以及对几十个国家给予伴随零部件出口的技术援助。另外，1961年又通过出资60%和技术援助的方式在泰国建立纳雄纳尔泰国公司。此后，由以资本、技术合作的方式在墨西哥、澳大利亚、台湾等十几个国家和地区建立了国外生产公司。

松下电器为发展成为世界性企业，把技术能力也提高到世界先进水平，是60年代以后的重大课题。为实现这个目标，不久上任的松下正治社长在1962年的经营方针发布会上，明确提出将提高技术作为重大问题，并强调随技术人员和技术研究成果的扩大不吝惜拨出必要的研究费用。在1963年经营方针发布会上，更强烈的号召技术人员奋发图强，不断生产出具有水平的不愧是松下电器的产品。基于这个方针，松下电器为了研究工作的专门分工，在1961年开始建立照明研究所和东京研究所的同时，为充实从化学到原子能广泛范围里的基础部门研究，自1962年开始着手建设新中央研究所。该中央研究所1963年5月完成第一期工程，1968年一月全部建成。它同不断充实的技术人员队伍相结合，成为“技术的松下电器”的原动力。这样，1963年以后，松下电器不断出现具有世界水平的研究开发成果。在电子以外的领域里，也相继取得划时代的研究开发成果。如在新的电池领域中，有比过去使用寿命高2倍的高峰干电池和高7倍的强碱干电池，具有相当于过去成本1/10的陶瓷新太阳电池、银电池、燃料电池等。在新照明领域中，有继水银灯之后地钠灯、多卤素灯等。

松下电器再坚持技术开发中枢设在日本的同时还为适应国外不同的具体情况，在国外建立技术开发机构。如在台湾设立的松下电器技术开发公司，着重研究认识模式，开发汉文处理机，并从1987年开始设计逻辑集成电路。

思考题：

- 1、试分析松下电器跨国经营成功的原因。
- 2、通过学习松下公司的跨国经营，对中国公司的跨国经营有何借鉴？

58

案例17 消费者有限公司

C . D . 爱尔森 (C . D . E l s o n) 感到幸运，原因是刚出管理学院就在消费者有限公司 (Consumers, Inc.) 得到一份公司计划的职业。好工作极少的，公司计划这份工作提供了显示分析和裁决能力的良机，爱尔森的现实任务，无论如何是不可能通过计算机去完成的。

消费者有限公司是一家多种经营的联合公司，下设若干分部，像专利药品、化妆用品、小型电子器械如吹风机等、特殊邮政订货和竞赛管理、行李包、室外家具以及其他生产线；这些都与最终消费者直接有关。作为战略的组成部分之一，该公司希望在新的区域建立强有力的地位。公司计划处主任为爱尔森的任务明确以下原则：“英国人口的激增面已经不是青年一代，恰恰是其反面——6 5岁以上的人口集团。我们应考虑从何处立足于市场，应该对我们的主要良机之关联处作一个预测，使在其他市场饱和之时，能够建立新的市场以满足社会需求。你的任务是研究美国6 5岁以上人口增长与社会和经济的联系，然后归纳出二至三条我们的企业可尽力而为的经营战略。”爱尔森查阅了有关出版的资料，并且同各类专家进行了会谈，她深深意识到，在可能的变化上各家争鸣，意见不一。下面是她的记录摘要。

需求的种类和规模

英国人口的老年部分 (6 5岁以上) 在1 9 7 0年至1 9 8 0年之间增加2 4%，还要在今后十年间继续增加2 0%，这种增长速度会使幼儿、少年人按5到1 9岁计的数量下降，实际上在7 0年代已下降9%以上，可能在8 0年代还会降低3 . 5%。当然，总人口中年龄分布将继续受二次大战后婴儿繁荣的影响；后来，出生率的下降又影响着各种观念的变化，如婚姻、妇女的职业、药品使用等等。从6 5岁以上的人来讲，最大的差别是生命周期。1 9 1 0年以前出生的人口仅有2 / 5可能活到6 5岁；而现在，同类年龄结构寿命超过6 5岁的已达3 / 4，几乎增加两倍。

人们不仅能够活到6 5岁，而且还可以在6 5岁后延年益寿。据近期估计，在6 5岁以上的老年

人中，男性的延寿率是13.9年，女性是18.3年。但这种估计是在变化的，许多意想不到的东西可延长生命，如研究人员正在作延缓生命老化的药物试验。

59

我们并不希望人的生命将延长20年之多，这将深刻地改变家庭的组成、职业方式、娱乐、社会结构等等。当然，还存在一种毁灭益寿期望的可能性，即老年人自杀可能得到社会舆论的承认。如果消费者有限公司开始出售助听器，所有益寿期望的变化都会改变其市场规模。赡养老人的公共费用大概是照顾幼儿的三倍，光是联邦政府每年就要动用其总预算的25%来维持老年人的社会福利(像社会保险、医疗、联邦退休、福利)，这占国民生产总值的5%。比起十年前来，已经翻了两番，看来还会增加。政治上的角逐也在酝酿，老年人正形成巨大的选举集团，假如他们联合强调服兵役，立法部门便会犹豫不决；另一方面，在职人员会因此而骚乱。另外，在职雇员与退休人员的比率从1940年的9:1下降到现在的6:1。如按此趋势发展下去，到2000年可能会达4:1。爱尔森认为解决这些矛盾的方式会影响65岁以上人群的市场规模，同时也会改变人们的花钱之处。消费者有限公司希望占领老年人市场，影响该市场规模的一个重要变量是人们的退休年龄。在1949年前后，65岁以上的老年人中，有一半以上仍在工作，其中1/3的年龄超过70岁；而现阶段，只有1/5的人在工作(其中15%的人超过70岁)。许多人都在65岁之前选择“早期退休”计划。

有三个因素可能有助于改变早期退休的趋势：(1)通货膨胀正深深地侵蚀老年人的储蓄和个人养老金的实际价值，因此更多的男性和女性雇员必须继续工作以维持现有生活水平；(2)限制政府福利开支的压力正在加倍；(3)对继续选择工作的人来讲，工作机会相当可观。联邦法律已发布禁止65岁以后必须退休的强制令，其中包括严禁以年龄为基点的种族、性别和宗教方面的歧视行为。延长在职雇员劳动生活的压力，这势必阻塞了年轻一代的提拔和晋升。你如何把老框框抛开？爱尔森引述了一位经济学家的一段话：“当然，怀希望者大有人在，但在考虑何人可以进财和付款时，慎重为妙！”

卫生保健

从消费种类上讲，青年人集团与其他人口集团最大的差距是卫生保健。从平均水平看，在卫生保健上，一个19至64岁的人的花费仅是一位65岁以上老人的花费的38%，而19岁以下青年人的花费只占14%。1980年度个人卫生保健预算，以2500万老年人为对象，大约是500亿

60
美元(人均2000美元)。爱尔森道，“消费者有限公司看来有所作为”。

卫生保健是通过各种渠道进行的。除定期请医生看病外，一个人可能：

1. 到医院进行“急性”治疗。
2. 转移进“附加性保健”设施——护理所、疗养院、恢复室(这里都统称护理院)。
3. 成为“院外病人”——定期到医院和保健室作理疗。
4. 家庭病房，轮流由护士或医生登门治疗。每日的保健费用从一至四条依次降低，因为住院费用高得使人吃惊，人们更多地注意到重建保健设施，但这类行业的进展缓慢。一位英国医学协会(BMA)的官员告诉爱尔森：“我对消费者有限公司的建议是跳出保健服务的市场，尽管我们协会努力不懈，但政府管理的趋势不可避免。甚至在一些独享利润的公司企图进入的地区，紧缩也是来势凶猛的。你们可能提供一些服务系统，但我发觉你们不得不做一些不明智的事情，以迎合联邦政府的要求。同时第三方的支付者们(如红十字会、医疗保健会等等)不会根除花费方面的后遗症。我注意到政府已经支付了老年人保健费用的2/3，但是补贴总是与实际开销差一大节；消费者有限公司不能够转向一些靠税收支持的机构，以填补你们的赤字，政治家们已渗透进公共保健事业，而且选举者们决不会让我们撒手不管。

对这种看法并非无异议，一项私人经营占主导地位的服务领域是护理所，其中75%是很赚钱的。这与爱尔森的调研相关，原因是在护理院，90%以上的人都是年过65岁的老人。

现代护理所是在医疗护理会提倡优惠保健措施时诞生的，建筑方面获得的资助也很大，其发展是令人吃惊的。同时各类低素质的实业家们都在70年代初涌入保健行业来，结果呢？利润极少，许多项目停办，而关于低质量服务的责骂声却不绝于耳。

现在，几个幸存的公司联营成为护理所的整体网络，还把现代管理方法应用于保健业务。他

们的基本指导思想是任用专家制订服务标准，然后参照这种标准进行培训和具体管理每一个护理单位。这些服务标准大致包括护理质量、食品质量、设施的设计和维护、为确保护理所的充分利

61
用而进行的销售宣传和融洽社区关系、预算、经常性开支和资金流动报表、对管理人员进行物质刺激等等。在理想的条件下，经营型的作法可使护理所赚回投资。经营型的支持者们坚信，只要像旅馆网络那样，建立服务可靠的声誉，便会吸引“理想性顾客”；同时也会使整个机构获取经验，实际成本也会跟着下降。目前最基本的问题是招聘、培训和稳定雇员。同老年病人们打交道，尤其是看护枯木一般的人们，需要特殊的方式和热情态度，并非每个人都能胜任。

在卫生保健领域最被广泛提倡的新机构是健康组织(HMO)。不像通常的零售型服务机构，HMO向成员们提供所需的各种保健服务，只收取一次性固定的预付费。每一个HMO都有自己的医生和保健室。另外，它还开办自己的医院或护理所，或者利用现有设施合办类似的保健服务。因此，HMO既是资助者又是保健提供者。由于这两种功能合为一体，它着重于防疫性医疗事业，事实上，HMO的成员们住院时间比其他被分散型机构服务的人要少得多。HMO的牵头者是凯泽尔集团(Kaiser Group)，其注册人数超过伯明翰人口的25%，各处都有服务机构，年收入为10亿美元。这个集团不以谋求利润为目的，但也有些HMO能够赢利。目前，大多数HMO的注册都与各类公司或机构有关，但其基本原则还未应用到老人保健中去。

住宅

老年人同时有不同的住宅条件，如住房面积比有家眷的家庭少，房屋为一层楼，室外保养措施很少，靠近商业中心或者公共交通点，只纳轻微的房地产税。尽管有许多经济和社会的有利条件，老年人与他们的儿女和亲戚们居住在一起的时代，已一去不复返了。为了满足这种需求，“退休型社区”(Retirement communities)如雨后春笋遍及英国各地，尤其是在那些气候温和之地，像休养村、假日城、娱乐场所、海边别墅等随处可见，既有豪华旅馆也有一般饭店。几乎所有的设施都有供社会交际的俱乐部大厅、游泳池和其他供体育锻炼的场合如高尔夫球场，各种俱乐部等等。许多退休型社区比房地产发展项目要更进一步，它们获得社会建设和服务行业更多的关注；这里私人拥有的不动产与租用相比，占主要部分。市区规划者倾向于混合型的社区建设，他们认为包括各类年龄结构的社区建设应受重视，其中有经验的、敏感的管理更为重要。

62

为“年轻”的老年人服务

一位衰老学教授告诉爱尔森：“只局限于健康问题是错误的。65岁老年人中的绝大部分都精力充沛，他们比我们更有自由去随心所欲，关键是使他们保持活力。”从“年轻”老年人和“老年”老年人的角度考虑问题，不同之处不只是年龄，更重要的是活力和体力素质。当今，人们并非上了75岁的年纪就停止运动。这些“年轻”的老年人能够成为重要的消费者，除正常的食品和衣着外，他们可能被那些使他们愉快欢度时光的商品和服务所吸引。通常认为对“年轻”老年人合适的项目大致有：

旅游—乘车或飞机，多为游览，在美国或国外。体育和爱好—在退休型社区中已提及，但也不一定局限于这类设施。继续性教育—涉及文化方面的兴趣、爱好，或者可能的新职业等。顾问咨询—投资、就业方面的助理，对其他老年人或青年人的培训等。

以上各方面同时也适用于其他成年人，因而市场片区可能很理想；比如说设计出服务项目或商品以使它迎合“年轻”老年人的需要。美国老年人的总数远远超过整个加拿大的总人口，所以社区化是一个很可行的探索。当然，危机是有的，主要来源于通货膨胀，它可能摧毁退休老人的购买能力。

讨论：

1. 试述爱尔森得到信息的方法。
2. 试对该公司面临的政治、经济、社会、技术的发展趋势作一概括。
3. 试分析该公司的顾客、竞争者和市场状况。
4. 该公司应该拓展哪些领域。

63

案例18 雷·克罗克与麦当劳

雷·克罗克面临着严重的窘境。他已经57岁了，一生都梦想发财。他从一战退伍以后，他为了发财努力工作。他为舞蹈团弹过钢琴，然后又改行给一个名叫莉莉郁金香的公司卖纸杯。他还在芝加哥的一个广播电台兼职，演奏钢琴，编排音乐节目，为歌手伴奏。20年代中期，佛罗里达州掀起地产热，他又觉得或许可以从中暴富，于是他离开芝加哥去卖地产。可情况并未如其所愿，一年后，他再回到芝加哥时，几乎快要破产了，只好重回莉莉郁金香公司干他的老本行，就这样一直过了十多年。1937年他偶然接触了一项小发明——一种简单的可同时混合6种冰激凌的电器。他又一次离开了莉莉郁金香公司与发明者签订了合同，很快他成为冰激凌搅拌器的独家代理商。在这之后20年中，他周游全国推销这种电器，所挣的钱能让他过上不错的生活，但还远远谈不上富有。

至此，财富仍是一个幻想。但克罗克终于又碰上了一生中难得的大概也是最后的机会。1954年克罗克收到一份订单，加利福尼亚州的一家小汉堡包店一次订购了8台冰激凌搅拌器。这可是非同寻常的，于是他决定亲自去看看这个要同时做48份冰激凌的小店。这家小店的两位老板是兄弟，名叫莫里斯·麦克唐纳和理查德·麦克唐纳。

1940年他们在帕萨的纳开了第一家饭馆，接着在1948年又在圣伯纳迪诺开了一家自助汉堡包店。当时适逢二战结束，他们没法招到称心的员工。那些没有熟练技能的求职者尽是些酒鬼和流浪汉。莫里斯回忆说：“我们把一切都去掉了，碟子、玻璃杯和银餐具，还有上菜服务、洗碟工和长长的菜单。我们决定只卖汉堡包、饮料、冰激凌和装在纸盘子里的炸薯条。所有的食品都事先准备好而且规格都是相同的。”

这种经营方式取得了出人意料的成功。有人要买下他们的企业，还有的要求与他们签订授权经营协议。可这兄弟俩墨守陈规，他们只是很谨慎地在加州卖出了6项授权，对别的请求则一概拒之门外。他们住在一个小镇子里，每年挣7.5万美元。他们仿佛害怕把生意做得太大。

雷·克罗克初见麦氏兄弟的小店后大吃一惊，他看见一大群人在金色的“M”标志下排成一

64

列等待进餐。他估计这个汉堡包店一年的销售额可达25万美元。该店服务和清理桌面的速度也给他留下了很深的印象。这里的一个标准汉堡包卖15美分，炸薯条放在红外线加热灯下保持温度，所以总是又新鲜又脆。顾客们进进出出速度很快。因此小店里几乎不需要什么桌椅。

雷·克罗克非常想入伙，他整整缠了麦氏兄弟两天。最后他们终于让步了，允许他推销麦克唐纳汉堡店的经营授权。协议规定每售出一项授权，双方可抽取1.9%的收入，其中克罗克拿1.4%，麦克唐纳兄弟拿0.5%。在签订合同的时候，克罗克的初衷是扩大连锁店以便卖出更多的冰激凌搅拌器。到1960年，他共卖出了200个授权，一年的纯收入大约是70亿美元。同时，他有了合伙人——亨利·桑尼伯恩，塔斯蒂·福里兹公司的前副总经理。

桑尼伯恩为克罗克设计了一种全新的经营方法：所有新的被授权经营者同时也将是承租人。

具体做法是：克罗克为新店选址、建店并装备设备，然后把这一整套生产租给一个被授权人经营，被授权人因而要付租金。这样克罗克在收取授权费的同时还可以从租金中获利。这是一项伟大的计划，但需150万美元的启动资金。

向成功迈进

克罗克最终弄到了他所需要的钱。这笔钱促使麦当劳走上了成功之路。他的公司只用了22年的时间就达到了10亿美元的销售额，而像施乐和IBM这样的公司达到这一步则分别花了63年和46年。克罗克在他的自传中炫耀说他的公司造就了1000多个百万富翁，他们都是被授权经营者。克罗克是从几家保险公司筹到了所需的150万美元的。这些保险公司占有了麦当劳公司20%的股份作为贷款的保证金。后来，这部分股票被卖出，保险公司获得700万美元的利润。如果他们一直持有这些股票的话，那现在就值5亿美元了。

一年后，克罗克完全买下了麦氏兄弟的公司。他付了270万美元买下了麦氏兄弟所有的财产——商标、版权、配方、金色“M”标志和名称。麦氏兄弟拿了他们的钱静悄悄地回到家乡——新罕布什尔州的柏得福去过退休生活了。几年后，桑尼伯恩也离开了公司，因为他的身体状况每况愈下。克罗克赠给他1000万美元的现金和每年10万美元的生活费。

营销策略

雷·克罗克看准了一个市场机会来迎合现代家庭的要求。“人们在开支上精打细算，生活节奏很快，需要快捷的服务、清洁的环境和高质量的食品。”人们乐意到麦当劳这样的快餐店就餐而不愿意回到过去各式各样的路边餐馆。那些餐馆里有服务员、投币自动电唱机，它们供应的食品总是在变，质量也有问题。况且，人们还得付小费并等很长的时间，因为所有的那些路边餐馆都在门前造成了交通拥挤。而虚掷光阴是最让顾客恼怒不已的。

克罗克决意在麦当劳营造出一种与众不同的清新、随意、简单、温馨的家庭气氛，千万不能走路边餐馆的老路。初期，雷·克罗克乘坐飞机来选址。他往往飞越一个社区寻找学校和教堂的尖顶，然后勘定建店的地址。那时，他喜欢选择靠近购物中心的人均收入高于平均水平的住宅区。他要求新店地址必须选在一个在3英里半径范围内拥有5万居民的区域内。70年代时这项规定发生了变化，市场研究显示，3/4的顾客是在办别的事时顺便来麦当劳就餐。于是，选址方式又按照顾客活动和车辆行人往来的规律来进行。克罗克为公众提供了一个整洁的家庭氛围，让人心情愉快。包括洗手间在内的整洁的店面和态度和蔼的服务员是麦当劳的致胜法宝。保持这些标准要花很大的力气。汉堡包大学是麦当劳培训店主和管理人员的学校，它特别强调服务质量。长达350页的操作手册，对食品的准备和器具的维护都规定了严格的标准。比如，手册上要求门上的玻璃每天必须擦两次。在服务、食品和制作程序上也有类似的严格规定。甚至，麦当劳的雇员都要求佩戴号码，男店员头发的长度与军人标准相同，鞋也得擦得雪亮。女员工们必须穿黑色的浅跟鞋，戴发罩，只能化淡妆。食品的制作也是完全标准化的，每磅肉中的脂肪不超过19%，圆面包的直径为3.5英寸，每个汉堡包中的洋葱不得多于3/4盎司等等。每一种食物成品的保存时间由公司最高层决定。比如，炸薯条只能放7分钟，汉堡包10分钟，咖啡30分钟。超过保存期的成品必须扔掉。公司检查员对此类操作进行认真监审以确保供应的食品有相同的质量。

为了防止由于某个店的经营不善对该地区的其他连锁店产生不利影响，地区分部严密监督各分店的经营状况。例如，公司顾问每年对所有的连锁店进行两次为期3天的检查，评定包括质量、整洁度、服务快捷性和态度的等级。这一评定结果将决定是否与现有的经营者续签授权合同。在

66

某些情况下，某一授权合同会因经营者没有达到标准而被终止。

麦当劳对店址进行的严密分析与筛选，确保了每个连锁店获得成功的最大可能性。由于选址错误而导致的失败少之又少。麦当劳与众不同的建筑和引人注目的“M”标志使人们打老远就能看见它。麦当劳每年的广告预算是5000万美元，在所有的食品零售商中位于前列。70年代早期在对学校儿童的一项调查显示：96%的儿童都知道麦当劳，这一比例仅次于“圣诞老人”。

雷·克罗克之后的麦当劳

1968年雷·克罗克退休了，他任命35岁的弗莱德·特纳为公司总裁。特纳最初是从厨师干起的，克罗克把他作为接班人培养了好些年。尽管特纳对克罗克既忠诚又钦佩，但他还是着手对现有的许多政策作了变动。其中，麦当劳建筑的外形变化是很重要的一项。他用暗棕色的墙砖代替红白相间的瓷砖，使用了更多的厚玻璃窗，还把屋顶建成瓦式的。原本花里胡哨的用霓虹灯制作的“M”标志被改成较稳重朴素的形式。特纳改进了店内的装修以使顾客更舒适地用餐。他还给一些连锁店在装饰陈设上更大的灵活性。比如在波士顿，一家连锁店的风格是海轮式的，而在加州大学洛杉矶分校的一家则体现出校园风格。随着麦当劳经济实力的增强，特纳开始努力增加公司自有的连锁店数量。他大力推行“赎回”政策，鼓励原来的被授权经营者将其拥有的连锁店卖给麦当劳公司，与此同时由公司直营的新连锁店数量也在不断增长。这一政策能带来更高的利润并有利于更集中化的控制。1968年麦当劳公司仅拥有15%的连锁店，而到1974年已经拥有40%。

麦当劳在公路旁建店的情况越来越少，它逐渐进入了闹市区，在大商场、动物园、办公楼、医院甚至中学里建店。在这些地方建店会使情况发生一些变化。工资和房租增加了，营业时间缩短了，通常在周末没有什么生意。但销售量却大大提高，几乎是城郊连锁店的两倍，这样就弥补了上述的缺陷。麦当劳还拓展其海外市场，到1980年它已在国外建立了1050家连锁店，其中在日本有250家，在英国有50家。麦当劳19%的销售额来自这些国际业务。

麦当劳继续在周六早晨的电视上宣传罗纳德大叔。一个麦当劳管理人员说：“一个孩子的影

67

响力就足以使一家人在麦当劳用餐。”除了针对儿童做广告之外，麦当劳还逐渐发展针对公众中特殊阶层的广告宣传，如蓝领工人，过去麦当劳很难将他们吸引过来。针对儿童的广告特别宣传随赠小礼品，比如说，在“儿童节”时免费提供冰激凌和装在小包裹里的奖金。在一些城市里甚至还设有“快乐巴士”送孩子们到野外游玩。麦当劳的传统产品是很简单的。早期，只有汉堡包、炸薯条、冰激凌和软饮料。1962年麦当劳第一次增加了产品种类——一位在俄亥俄州辛辛那提市的经营者发明的鱼片。在三明治被正式引进麦当劳(这是1965年)之前，公司先制定了严格的标准，规定了制作时间、所采用面包的类型和厚度，然后每周五在有限的连锁店中试供应。

麦当劳从1971年开始在小规模尝试销售鸡肉汉堡包，直到10年后才正式推向市场。巨无霸汉堡包也是经过数年长期销售后才被广泛投入市场的。

在增加的食品中，早晚餐食品取得了最引人注目的成功。先是麦克松饼蛋在1972年试投放，紧接着其他早晚餐品种也出现了。早餐食品最早在芝加哥、匹兹堡和华盛顿特区试销，结果取得了巨大的成功，1976年开始在全国范围内推广。第二年，早晚餐的销售额就占了公司销售总额的10%。早餐销售的主要益处在于它在早上为公司赢得了额外的生意。而过去在这段时间里，连锁店通常是闲着的。另外，早餐食品还吸引了年龄较大的顾客，以前要做到这一点可不容易。1977年是早餐食品在全国推广的第二年，在这一年里，麦当劳公司对35岁以上的顾客的销售份额由18%猛增到22.5%。对新添的产品进行全面的测试是麦当劳产品经营策略的一大特点。在将新产品全面投入市场前，公司均用它所属的连锁店来进行试销。

讨论：

1. 麦当劳在早期的差异性是什么？
2. 麦当劳是怎样拓展其差异性的？
3. 麦当劳的扩张方式对其融资的影响。
4. 试分析麦当劳的人事管理与其成功的关系。

68

5. 试分析麦当劳的营销特点。

69

案例19 美国十二家企业为获取竞争优势而选择的战略

1、梅塔格公司

梅塔格公司生产家用电器，最有名的产品洗衣机烘干机通过广告宣传，梅塔格公司在可靠性方面已经树立起与众不同的形象。梅塔格公司的广告以一种幽默的方式做到了这一点：画面上梅塔格公司的一个修理工因接不到修理电器的电话而常常感到厌倦或困倦。以此表明电器不会发生故障。可见，梅塔格公司追求的是差异化战略，其经营方针由四个词组成，即：质量、利润、协同及全球化。梅塔格公司进一步指出，企业要取得成功首先必须明确它需要的是什么。对梅塔格公司而言，关键在于质量。

2、诺德斯特龙公司

(Nordstorm)公司是一家零售企业总部设在华盛顿州西雅图市，主要销售男女成衣。这个行业竞争非常激烈，在旧金山湾区，与其竞争的有诸如梅西公司(Macy)、安普里姆公司(Emporium)以及家普公司(Gap)等百货商店。诺德斯特龙公司选取了行业范围内的差异化战略。因为价格在各百货公司之间相差无几，故而没有很大竞争性，因此，通过顾客服务特色来展开竞争。下面的小故事将说明该公司对待消费者达到了何种程度。

例一：一位女士在诺德斯特龙商店买了一双鞋，鞋子不太合脚，她试着把鞋弄破一点看会不会好些，并认为如果在房内穿上几天或许会好些。她费了很大劲，坚持了一个月，这双鞋仍不合脚。她想还是把鞋子拿回到诺德斯特龙商店，看看会发生什么事。她带着鞋子去了，向售货员说明了情况，售货员二话没说很快给她退了款。

例二：一位顾客到诺德斯特龙商店去买一件在报纸上登了广告的衬衫。她走进商店却发现没有她要得尺码。于是售货员请她留下名片，以便在其它商店里找到这种衬衫时，可以给她

打电话，让她来取衬衫。一天之后，这位顾客接到电话，告知衬衫已到，问她是否愿意来取。公司认识到，从长远看，他们需要的是回头客，他们坚信他们所提供的服务方式是争取回头生意的一种独到而重要的手段。事实证明它非常成功。

70

3、镜片工艺公司

在美国，要配一副眼镜，需要一名眼科医生对你进行验光，验光大概需要一个小时，而后给你开一张配镜处方，你拿着处方再到配镜技师那儿去配镜。在镜片公司出现之前，这个过程非常耗时，大概要等一个星期，还得跑两趟，即先到配镜技师那里交了处方，一个星期后再去取。镜片工艺公司开展业务并非建立在成本竞争的基础上，无论从哪个方面讲他们都不是最低价，但他们依靠快速而形成了自己的特色。若你拿着配镜处方到镜片工艺公司，只需等一个小时，你便可以拿到你的眼镜，非常方便。这再次说明，该公司不是以最低价而是以快速的方式，在行业内形成特色。

4、沃尔沃公司

沃尔沃公司是一家瑞典汽车制造商，销售中高档汽车。汽车也竞争非常激烈，沃尔沃公司决定创出自己的特色，通过强调安全而使其汽车的形象与众不同。几乎人们所看到的每一副沃尔沃车广告，均以某种方式带着这样的讯息，即当你购买沃尔沃车时，你就买到了安全。正是这样使他们独树一帜。尽管如此，但因沃尔沃车定价较高，故而不是面向行业内整个市场，而是面向一个较小的细分市场。所以，虽然沃尔沃公司没有销售大量的轿车，但却向那些关注安全的人出售了许多沃尔沃车。因而，对沃尔沃公司而言，这种战略非常成功。

5、麦当劳公司

麦当劳公司是一家美国快餐食品连锁店，是个真正的全球性公司，世界各国几乎都有麦当劳的分店。同样，麦当劳公司也决定采取差异化战略，同时在某种程度上兼顾成本。麦当劳的差异化是通过创造一种家庭式餐馆的形象来实现的。家庭化是关键，他们要使顾客感到带上孩子来很舒适。实际上，在美国许多麦当劳店都有游乐场所直接相连，孩子们可以在餐前或饭后在那里玩耍。因而，麦当劳的特色很大程度上是基于家庭。麦当劳形成特色的另一种方式是一致性。一个人可以在加利福尼亚州的旧金山或者在香港订购到味道完全一样的法式炸土豆条，这是不同寻常的。当你在异国他乡的麦当劳店里，吃到同本国麦当劳店内完全相同的食品时，会感到非常亲切。

71

在美国周游时，若考虑到何处停下用餐，去到麦当劳餐馆你会感到非常放心和舒适，因为所有的麦当劳都是如此一致。综上，麦当劳公司的差异化建立在家庭形象和一致性上，从而在行业范围内拥有广大的顾客。

6、汉堡王公司

汉堡王公司是麦当劳公司的直接竞争者，它业经营快餐食品——汉堡包。汉堡王公司做的非常精明，它认为选择一种模仿他人的战略是危险的，而关键在于向顾客展示产品的独到之处，因而它选择了与麦当劳公司不同的差异化方式。麦当劳公司突出的是一致性，因而在那里要些专门烧制的食物有点困难。比如到一家麦当劳店要一份不含洋葱的汉堡包，就需要专门制作，在此期间你必须等待，因为麦当劳的体系不是为处理特殊点菜而设计的。这就有些不便。然而，汉堡王公司却有一句格言“随你的便”，专门针对麦当劳公司的一致性，告诉顾客要按顾客的口味制作汉堡包，从而形成自己的特点。在这两家公司之间存在一些价格竞争，但价差并不大。

7、塔科贝尔公司

塔科贝尔公司（Taco Bell）公司是一家美国快餐食品企业，同前面提到的两家快餐企业相比，该公司更多的以成本领先战略进行竞争。进到一家塔科贝尔分店，你可以以相对于麦当劳和汉堡王这两家餐馆低的多的价钱用餐。这就是一个在大范围市场上采取成本领先战略的例子。

8、西南航空公司

西南航空公司在美国被认为是异类。因为在绝大多数航空公司正在亏损或赢利甚微的时候，西南航空公司却取得了非凡的成功，收益相当可观。该公司选择的战略不是差异化而是成本领先。为此采取了多种途径。首先，每趟航班付给飞行员的报酬比其他航空公司的低。因为飞行员有点供过于求，西南航空公司利用了这一点，以比较低的工资来雇佣这些飞行员。

西南航空公司控制成本的第二个途径，是不像其他航空公司那样配置如747、DC-10等多种机型，他们只使用一种飞机，无论飞到哪儿都一样。因此维护问题变的简单多了，无须备有多种备用零件，也无须像其他航空公司那样开办详尽周密的维护培训班。整个过程被简单化了，因此维护费用非常低。西南航空公司所做的第三件事是控制飞机上的便利设施。其他航空公司提供饮食、快餐，而西南航空公司却没有，但如果愿意的话，西南航空公司欢迎乘客自带食物。这是他们控制成本的又一种途径。西南航空公司将成本控制得非常好，这使得他们可以为顾客提供非常低廉的票价。与乘坐其他航空公司的飞机相比，乘坐西南航空公司的航班能够节省一大笔开支。西南航空公司的经营方针是短期内在地域上只限飞某几个城市，保留地区性航空公司的特色，以使其规模保持在可以控制的水平上。这样做的结果使他们的费用非常低，从而取得了巨大的成功。可见，西南航空公司采取的是在特定细分市场上的成本领先战略。

72

9、居室装饰材料公司

居室装饰材料公司是一家销售装饰材料的全国性交易所，公司总部设在亚特兰大。随便走进一家居室装饰材料公司，起初都会有一种非同寻常的感受，因为他们均设在很大的仓库里。实际上，初次走入时，你会感觉有点迷失，因为整个设施是如此的大，以至于你根本不知道该往哪儿走。居室装饰材料公司采取了差异化战略，但同时也兼顾成本。该公司做了几件事以使自己有别于竞争对手。第一件事就是在每个星期六的上午，举办免费讲座或专题讨论会，讲解如何进行各种项目改型，如何安装一扇门，如何铺设小地毯，如何安装浴缸等等。坐在一把椅子上听居室装饰材料公司的销售员讲解，是一件非常惬意的事。公司期望在听了讲解之后，顾客也会决定在店里买些东西。这是差异化的一个方面。第二个差异化内容是职业包头工，即以建筑谋生的人，他们在居室装饰材料公司会受到很好的接待，那里有专门的柜台和职员为他们服务，并能满足他们的各种需要。因为的公司清楚他们是专业人员，会有不同的要求。第三个差异化内容是公司号称“在一个地方把东西买齐”。走进居室装饰材料公司，会发现你所需要的每样东西店里都有，因而不必要跑四、五家商店去找居室改进装修所需的一切。你所需的一切，这里都能提供。最大的差异是在行业范围内，同大多数企业相比，居室装饰材料公司的成本较低，因而售价非常低。实际上，许多较小规模的零售企业曾试图与居室装饰材料公司竞争，但因无法维持居室装饰材料公司出的价格而被淘汰出局。居室装饰材料公司是设备的大量购买者，因而能够以较低的价格购进货物，然后以较低的价格出卖。

9、居室装饰材料公司

居室装饰材料公司是一家销售装饰材料的全国性交易所，公司总部设在亚特兰大。随便走进一家居室装饰材料公司，起初都会有一种非同寻常的感受，因为他们均设在很大的仓库里。实际上，初次走入时，你会感觉有点迷失，因为整个设施是如此的大，以至于你根本不知道该往哪儿走。居室装饰材料公司采取了差异化战略，但同时也兼顾成本。该公司做了几件事以使自己有别于竞争对手。第一件事就是在每个星期六的上午，举办免费讲座或专题讨论会，讲解如何进行各种项目改型，如何安装一扇门，如何铺设小地毯，如何安装浴缸等等。坐在一把椅子上听居室装饰材料公司的销售员讲解，是一件非常惬意的事。公司期望在听了讲解之后，顾客也会决定在店里买些东西。这是差异化的一个方面。第二个差异化内容是职业包头工，即以建筑谋生的人，他们在居室装饰材料公司会受到很好的接待，那里有专门的柜台和职员为他们服务，并能满足他们的各种需要。因为的公司清楚他们是专业人员，会有不同的要求。第三个差异化内容是公司号称“在一个地方把东西买齐”。走进居室装饰材料公司，会发现你所需要的每样东西店里都有，因而不必要跑四、五家商店去找居室改进装修所需的一切。你所需的一切，这里都能提供。最大的差异是在行业范围内，同大多数企业相比，居室装饰材料公司的成本较低，因而售价非常低。实际上，许多较小规模的零售企业曾试图与居室装饰材料公司竞争，但因无法维持居室装饰材料公司出的价格而被淘汰出局。居室装饰材料公司是设备的大量购买者，因而能够以较低的价格购进货物，然后以较低的价格出卖。

73

10、价格俱乐部

价格俱乐部是美国一家杂货连锁店，对大多数美国人而言，它给人的感受很特别。进入一般的食杂店，会看到多种食品陈列、为顾客切肉的卖肉者、水产品部等等。但价格俱乐部却是一间大型仓库，几乎没有什么陈列，营业费非常低，也几乎没有什么服务，通常是在买了食品之后，要自己把它装袋。但是价格俱乐部提供的价格确实吸引人，特别是如果你要大量采购就更合算。价格俱乐部采取的是行业范围内的成本领先战略，并取得了很大的成功。

11、沃尔特·迪斯尼

沃尔特·迪斯尼公司拥有一座游乐园和一家电影公司，其在行业内独树一帜主要靠突出家庭形象。到迪斯尼乐园游玩的费用有点高，但在那里感受到一种家的气氛，会非常安全和愉快。而当人们决定却看一部迪斯尼影片时，也不必为内容担心。

12、凌志公司

最后一个例子是关于一家生产凌志轿车的日本汽车制造商。凌志轿车是一种豪华车，它面向一个很小的细分市场，很明显不具备成本优势，通常一辆凌志轿车的售价为9000美元。因此，公司决定采取差异化战略，主要采用两种方式。一种是使拥有一辆凌志车成为一种身份的象征，这对美国人很重要。另一种方式是给顾客以安全感。在购买凌志车时，会同时得到一个电话号码，一旦车出了故障，你可以在任何时候打电话。最近一位顾客在买了一辆凌志车后，在一个周六的晚上外出时车子熄火了，他打了这个电话告知其所在地点。30分钟内，公司派一辆拖车前来将这位顾客的轿车拖走，并送到他要去的地点。所有这一切都是免费的。凌志公司利用这种方式使其产品与其他汽车制商的产品有所不同。以上是十二家不同的企业如何选取各种战略来获取竞争优势

势的实例。

74

案例20 沃尔玛的竞争战略

沃尔玛的战略标志是：天天低价，商品的选择范围宽广，较大比例的名牌商品，使顾客感到友善而温馨的商店环境，较低的营业成本，对新的地理含义上的市场进行训练有素的扩张，创新性的市场营销，以及优良的售后服务保证。在每一家沃尔玛商店的外面都用大字母传递着这样的信息：“永远的低价，永远！”沃尔玛还向他的顾客灌输这样一种观念：“竞争者在当地做出任何广告，我们都将对之产生反应！”，从而它使其自身创立了低价的形象。沃尔玛的主要商品系列包括：家庭用品、电器用品、体育用品、用于草坪和花园的器具，健身与健美器材和设备、家庭时尚用品、油漆、涂料，床上用品和浴室用品，五金商品，家用修理设备、玩具和游戏软件，以及杂货类商品。到1994年，沃尔玛商店的规模从40000平方英尺到180000平方英尺不等，平均的规模为84000平方英尺。每个商店的结构是大体一致的，商店的光线明亮，气氛欢快，空气新鲜，而且商店里的通道宽阔，并有吸引人的最流行的商品陈列。商店的员工友善并乐于助人，他们的目标就是要使每一个逛商店的顾客都感到与悦耳满意。在1993年，沃尔玛宣布了更换100个他的标准快餐店的计划，代替它们的是麦当劳的特许经营分店。节约成本的意识贯穿于沃尔玛经营的方方面面——从商店的建设，到供应商给沃尔玛提供低价的仓储商品，再经由高速的分销系统给每个商店配送商品，从而使沃尔玛保持着成本领先优势。而沃尔玛节约的成本又以更低的零售价格的形式转移给了商店的顾客。

一、竞争环境

折扣零售业是一个竞争激烈的行业。沃尔玛的两个最近的竞争者是凯马特和西尔斯，三家公司都有着相似的战略，并有相似的成长过程，但是在整个20世纪80年代，沃尔玛的增长速度远比凯马特和西尔斯要快。在1989年，西尔斯由于增长太慢而落后了，沃尔玛升到了行业老大的地位。沃尔玛由此开始推行天天低价的战略，并将各种名牌商品贯以其自身的商标推向市场。此后几乎所有的折扣商都采用了某种形式的天天低价的战略。折扣零售商竞争的中心主要围绕定价、商店位置、商店布局的交换、商品组合、商店规模、购物环境以及商店形象。在前10家最大的折扣零售商中，沃尔玛是唯一的一家将其大部分商店设立于乡村市场的。将沃尔玛与凯马特和塔吉特作

75

比较的家庭调查表明，沃尔玛具有很强的竞争优势。《折扣商店新闻》的资料揭示：当被要求对沃尔玛和凯马特及塔吉特作比较时，各个家庭比较一致的意见是沃尔玛更好或至少一样的好。例如，在有沃尔玛的地方，59%的家庭认为沃尔玛比凯马特和塔吉特更好，33%的家庭认为一样好，只有4%的家庭认为沃尔玛比凯马特和塔吉特更差。．．．．．当被问到沃尔玛为什么更好时，在他们所在的地区开设有沃尔玛的商店的被访问者中，55%的人认为是沃尔玛更低或更优的。．．．．．当被问到沃尔玛为什么更好时，多样化的商品或广泛的选择范围和优质的产品质量是被顾客引用的另外几个主要原因。30%的人认为是产品的丰富多样，18%的人认为是产品的高质量。沃尔玛的声誉传到了他还没有开商店的地区，从而降低了它进入新的地理区域的推广成本。在各种媒体中，有着关于萨姆·沃尔顿和沃尔玛的市场营销的超凡能力或超凡技术的大量报告，这使得公司在顾客心目中树立了极佳的形象和品牌认知度。在实施战略方面，沃尔玛将其重点置于与供应商和员工结成稳固的工作关系，对商品陈列和市场营销的任何一个最小细节都给以关注，充分利用每一个节约成本的机会，并且造就一种追求高业绩的精神。对于大公司的成长和成功来讲，经常有这样一种阻碍因素：过多的管理层次，缺乏内部交流，以及不愿或不能做出改变。而这些因素在沃尔玛的商店中是找不到的。

二、天天低价的战略主题

虽然沃尔玛并没有发明天天低价战略，但在“执行”这个要领上，它比任何一家别的折扣商店都要做得更好。在市场中，沃尔玛有这样的声誉：它每天均是最低价格的日用品零售商。在沃尔玛开设有商店的区域，对顾客调查表明，55%的家庭认为沃尔玛的价格比其竞争者更低或更优；而在沃尔玛没有开设商店的区域，也有33%的家庭持有同样的观点。沃尔玛采用多种方式向顾客宣传它的低价战略，如在商店的前面，在广告中，在商店内的各种标志上，以及在包装袋的广告语

中，随处可见“我们的售价更低”！

三、广告

沃尔玛比它的竞争者更少依赖于广告公司，在第一个月只发布1次或2次，通过使其环保包装的产品更为夺目，沃尔玛也得到了免费的媒体报道。公司还经常允许各种慈善机构使用其停车场

76

进行各种募集资金的活动。

四、分销

这些年来，沃尔玛的管理层已经把公司的中心分系统变成了一个有竞争力的武器。大卫·格拉斯说：“我们的分销设备是我们成功的关键之一。如果我们比竞争对手做得更好一点的话，那就是我们的分销设备。”由于它在乡村的商店布局，沃尔玛在分销效率方面在早期就已经走在了竞争对手的前面。因为其他的折扣零售商依赖于生产厂家或分销商将货物直接运送到它们在大城市区域内的商店。沃尔玛发现，它在20世纪70年代的快速增长充分利用了供应商的能力——使用其独立的运货公司给沃尔玛不断增加的乡村商店进行频繁而及时的货物运送。在1980年，沃尔玛开始建立地区分销中心，并且通过自己的运输车队从这些中心给各家商店分送货物。当新的、边远的商店从现有的分销中心不能得到可靠而经济的服务时，沃尔玛就设立新的分销中心。在1994年，公司拥有22家分销中心，覆盖了2150万平方英尺的面积。这些分销中心总共雇用了1600名员工，他们每年要以准确率达99%的装运顺序，处理850000卡车的商店。沃尔玛的分销中心采用了大量的自动化系统。最初的运输装置系统采用单体运送的方式，这样就有一个顺序选择问题。纸板盒通过运输装置运送到处理中心，在那里，操作员将纸板盒放入分类系统。激光扫描机识别商品的条形码，并且指示分类机对纸盒进行分类，其处理速度为每分钟超过120个纸板盒。然后，纸板盒被分送到不同的运输出口。1988年的研究数据表明：沃尔玛对西尔斯和凯马特的分销成本优势是很明显的。沃尔玛具有向它几乎所有的商店当天分销的能力，而凯马特要每4—5天分销一次，塔吉特每3—4天分销一次。

五、最新技术的使用

沃尔玛积极的应用最新技术成果，以提高生产率和降低成本。公司的技术目标就是要向员工提供这样的工具：通过对这些工具的应用，可以使他们更有效地做好工作，更好的做出决策。技术的使用并不仅仅是代替现有员工的一个手段，沃尔玛应用技术的方法就是积极的尝试、试验，开始使用最新的设备、零售技巧和计算机软件。而这些技术即使不是优先于所有的其它折扣零售商，也要优于它们中的大多数。在1974年，公司开始在其分销系统中心和各家商店运用计算机基

77

于一定的标准而进行库存控制。在1981年，沃尔玛开始在销售点是用扫描机，并且承诺到1983年，在其整个连锁店系统都用上条形码扫描系统。这一变动导致其顾客服务速度提高了25%到30%。在1984年，沃尔玛开发了一套计算机辅助市场营销系统。这套系统可以在每一家商店按照自身的市场环境和销售类型制定出相应的产品组合。在1985年到1987年之间，沃尔玛安装了国内最大的私人卫星通讯网络。该网络的应用使得总部、分销中心和各个商店之间可以实现双向的声音和数据传输，从伯思顿威利的公司办公室到各分销中心和各家商店之间可以实现单项的图形传输。这套系统比先前使用的电话网络系统还要安全，可视系统通常被公司的管理人员用于与公司的全体职员即时的直接通话。在1989年，沃尔玛与大约1700个供应上建立起了直接的卫星联系，而后者供应着沃尔玛所售商品的近80%，这种联系使得沃尔玛可以使用电子地订货，并迅速的进行数据交换。沃尔玛也利用了卫星系统的能力，即通过开发一套信用卡的授权程序，平均5秒钟就可以完成一宗授权的买卖，从而相对于原来的手工处理系统来说，顾客使用信用卡结账的速度可以提高25%。公司有标准的数据处理系统和信息系统。沃尔玛不仅开发了计算机系统已对公司经营的每一个方面为公司的管理层提供详细的数据，而且在世界上同类规模的公司中，沃尔玛被认为是成本最低、数据处理效率最高的公司之一。沃尔玛在其遍布各个地域的众多商店中，对于最新零售技术的快速采纳，又使它拥有了向对于大多数其它折扣商的技术优势。

六、建筑政策

沃尔玛的管理层努力的工作着，在他们的新商店、商店改造及商店的附属装置的资本支出上尽量节约。对于商店的陈列、附属装置的设计，以及有效展示所需要的窗户这样一些问题，公司

诚恳地向供应商们征求意见和建议。沃尔玛的商店设计为：有着开放式窗口的管理人员办公室——装修起来比较经济，有着大面积展示空间的特点——重新整理和翻新均比较容易。沃尔玛所雇用的建筑公司可以利用计算机模仿技术，一周之内就可以设计出几家建筑风格完全一样的新商店。此外，商店的设计还要达到建筑周期短，建筑费用低，而且维修和改造的成本也应较低。所有的商店在7年之内至少进行一次翻新和重新装修。由于新的道路、高等级公路和新商业中心的设立，如果某一家商店已经跟不上时代了，那么旧的商店就要被放弃，并在合适的位置开设一家新的商店。

78

比如在1994年，沃尔玛以一年100家的速度扩张或迁建它的商店。为了在设施上保持低成本的主题，沃尔玛的分销中心和公司的办公场所花费的建筑费用均较少，且装修简单。高层经理们的办公室十分质朴且毫不做作。在沃尔玛所有商店中的照明供热和空调控制系统均通过计算机与伯恩顿威得的总部相连，这样就可以使得节约成本的能量控制措施可以集中加以控制，并且它还使得商店的管理者可以腾出时间来，从容的控制公共开支。沃尔玛的商品的大量生产和室内的批量展示，不仅省钱省时，而且在不到30天的时间内就可以推出一次新的展示概念。

七、与供应商的关系

由于有着巨大的购买力做支持，通常人认为沃尔玛有着强有力的与供应商讨价还价的能力。公司的采购部门严格而功利，采购代理商们也尽其所能去获得最低的价格，并且它们从不接受供应商的宴请。一家主要供应商的市场营销副总裁告诉《财富》杂志：“他们是一群对工作极为关心的人，他们对其购买力的有效利用要强于美国国内的任何其他入。所有的祷告仪式都是口头的方式。他们最优先考虑的事情时，确保每一个人在任何时候任何情况下都知道谁在主持局面。这就是沃尔玛。他们说话很温和，但他们有着皮亚哈鱼（PIRANHA，产于南美洲的一种淡水鱼，会攻击并吞食获得动物）的心，当你去他们那里的时候，如果你不做一个通盘考虑，你就会把自己当成一个笨蛋被涮一通。”虽然沃尔玛在为绝对的低价的谈判中表现强硬，沃尔玛仍会努力与供应商做到相互尊重，并结成互惠的长期伙伴关系。供应商被邀请到沃尔玛的分销中心参观，以亲临现场看到事情是怎样运转的，并且也了解到沃尔玛在获得更高的效率方面所碰到的各种难题。供应商们也会被鼓励就他们与沃尔玛关系中的任何难题发表意见，并且积极地参与沃尔玛的未来发展计划。例如，在1987年，在萨姆·沃尔顿要求宝洁公司的经理们观看沃尔玛的一群经理就他们与宝洁公司的不和谐关系的讲座后，宝洁公司的反映是在沃尔玛的总部附近派驻了一组人员，让他们持续的与沃尔玛的一起工作。这一合作项目的首要目标涉及到这样一种努力，即对宝洁公司供应的大多数商品采用可回收利用的包装材料，以与沃尔玛的政策相一致，而这一政策就是沃尔玛对外宣称的它们所销售的产品都是环保型产品。另一个涉及到的问题就是将两家公司的计算机相连接，从而为宝洁公司供应给沃尔玛的大多数商品建立起一个及时订货和传送系统。当沃尔玛

79

库存到了订货点时，计算机就通过卫星向最近的宝洁工厂发出订单，这些工厂然后将其商品运送到沃尔玛的分销中心，例如用后易处理的婴儿尿布。或者是直接运送到商店。宝洁公司和沃尔玛公司都认为自动订货系统是一个双赢的处理方案。因为通过更好的协调，宝洁公司能够有效的做出生产计划，进行直线分销，并降低其成本，最后宝洁公司又可将节约的一部分成本让利给沃尔玛。

沃尔玛寻找着这样的供应商：在他们所生产的产品领域居主导地位的供应商（这样他们可以提供高品牌认知度的产品）；能与沃尔玛一块成长的，有着丰富产品系列的供应商（他们提供的产品可以使得沃尔玛的顾客既有丰富的选择性，又可以使他们准备选择的产品有着某种程度的有限的排他性。）；有长期的研究开发计划，从而使得、沃尔玛的零售货架上总是能够摆上新的和更好的产品的供应商；还有那些对他们所供应的产品有能力提高生产和分销效率的供应商。正如一家供应商所评论的：“沃尔玛总是希望分销商们跟上他们的步伐。”几家供应上将沃尔玛与他们所作交易的方式描述为：他们不断地向我们提出挑战。我们能做到这点吗？如果我们尝试着那样去做结果会怎样？他们不断地寻找着对自身加以改进的方法。他们把困难看成是机会，而不是各种抱怨。他们开会是十分投入．．．．．所有的问题都摆在桌面上。无论你的产品多么好，如果他们没有告诉你它们在货架上的表现，则它们在沃尔玛的商店中表现并不怎样。他们正在寻找着精力充沛的、富有创造力的包装人员，这些人员将承担起销售人员的责任。他们了解他们的

商店、他们的产品以及他们的市场。并且他们有出奇的能力，能够预测他们的顾客需要什么。他们关于产品的建议对我们很有价值。他们信守承诺并且期望着同样的回报。如果我们拉了一次促销的后腿，促销的广告就会被取消，但他们会继续订货。这就是他们怎样做生意的。

思考题：

- 1、分析沃尔玛“天天低价”战略主题的有效性。
- 2、分析沃尔玛的竞争战略的风险。

80

案例21 住宿行业的重点集中战略

Motel 6 和里茨—卡尔顿在住宿行业中参与竞争的市场部位恰好相反，它们都获得了成功。

Motel 6 满足的是那些很注重价格的旅行者的要求，他们所想要的是一个干净的没有附加服务的地方来过夜。Motel 6 采取了以下措施：(1)选择相对便宜的地点来建筑住宿房间，通常是在州与州的交界和高速公路地段，都避免支付高额的黄金地段费用；(2)只建设一些基本的设施，没有饭馆和酒吧，也极少有游泳池；(3)依靠标准的建筑设计，只需要一些并不昂贵的材料和低成本建筑技术；(4)房间设施和布置也很简单。这样一来，既降低了建筑成本，又降低运作成本。由于没有饭馆、酒吧和各种顾客服务，所以在Motel 6 一间住房的运作只需要前厅人员、房间清扫人员、房架及地面维修人员就可以了。为了在那些要求简单过夜的旅行者中推进Motel 6 概念，Motel 6 连锁利用了独特的易于辨认的收音机广告，其中这些广告是由全国联合的收音机广播名人Tom Bodett 来制作的，它们描述了Motel 6 干净的房间，没有附加项目的设施，友好的氛围，以及较低费用。相反，里茨—卡尔顿的对象却是那些愿意支付且支付得起高级的住宿和一流个人服务的旅行者和度假者。

里茨—卡尔顿的特色是：

- (1)黄金地段—从很多房间都能够看到如画的视野风景；
- (2)定制式的建筑设计；
- (3)幽雅的饭店，食物精美、名厨主理；
- (4)雅致的休息间和酒吧；
- (5)游泳池、健身设施以及其他休闲设施；
- (6)高级的房间住宿条件；
- (7)适时适地的顾客服务和娱乐休闲机会；
- (8)大规模受过很好训练的专业工作班子，他们为使每一个顾客的逗留都非常惬意而竭尽全力。

81

思考题：

Motel 6 和里茨—卡尔顿各采取了什么竞争战略？为什么它们都能获得成功？

案例22 中国VCD 行业

一、“万燕”开创市场

谈到VCD，全世界都应该知道一个企业，那就是中国安徽万燕公司。中国的第一台VCD机就出自“万燕”之手，世界上第一台家用VCD机也诞生于此。“万燕”让中国百姓认识了VCD并开创了中国的VCD行业。因此，VCD的同行们送“万燕”一个当之无愧的荣誉称号“开国元勋”。但时至今日，万燕却像一个疲惫不支的老农，倒在了自己辛勤开垦的沃土上，其市场份额从100%跌到了2%，于是，同行们又送给万燕一个颇为悲壮的称号“革命先烈”。万燕的总经理姜万勳，他大学毕业后分到安徽电视台搞技术工作，他将自己概括为“索尼的维修工”。1987年，他从“教授卖馅饼”得到启示，创办安徽现代电视技术研究所，1992年4月，姜万勳前往美国参加国际广播电视技术展览会，他最强烈的感受是：世界的趋势从模拟技术转向数字技术。正是在这次展览会上，美国C-CUBE公司展出的一项不起眼的技术——MPEG解压缩技术引起姜万勳的注意。由于图像信息在存储时所占空间较大，不经过压缩就必须用比较大的光盘来存储，成本昂贵，这就是LD大影碟

82

迟迟走不进百姓家庭的主要原因，而12cm的CD盘存储量，只能存储5分钟的图像，或74分钟的声音，

不能满足人们一边听一边看的需求。姜万勳敏锐地感受到：MPEG技术意味着可以把图像和声音存储在一张比较小的光盘里，创造出一种物美价廉的视听产品。C-CUBE公司的董事长孙燕生是美籍华裔，两人一拍即合，将MPEG技术开发为电子消费产品，而当时世界根本没有VCD这个概念。姜万勳当即投资7万美元，请C-CUBE公司做一种板卡。当年12月份，又投资50万美元，VCD影碟机诞生了。看到实验室成果，双方共同投资1700万美元成立了万燕公司。1993年底安徽现代电视技术研究所的VCD可行性报告中，非常准确地描绘了VCD的发展前景：这是在本世纪末消费类电子领域里，中国可能领先的唯一机会，而在此之前本领域没有一个中国人创造并形成产业。经过市场调查，姜万勳得到一系列数字：1993年中国市场上组合音响的销售量是142万台，录像机的销售量是170万台，LD影碟机是100万台，CD激光唱机是160万台。当时LD光盘是400—500元一张。姜万勳想：如此昂贵的东西在中国都有这么大的市场，那么我们做出的盘片比录像带便宜，价格只有LD十分之一的VCD产品，每年销售量会达到200万台左右。“万燕”的第一代产品在1993年9月面市了，通过国家鉴定。“万燕”生产的第一批1000台VCD几乎被世界和国内各家电公司买去当作了样机，成为解剖对象。

开创一个行业谈何容易，姜总所面临的难题是软硬件要一齐开发。“万燕”在前期研究开发的投入是1600万美元，广告投入是2000万元人民币，中国百姓到了1994年底才逐渐认识VCD，而在这一年，“万燕”生产了几万台VCD结果只卖出2万台。由于前期投入太多，导致早期产品成本高达每台360美元，再加上广告费用，在市场上卖四五千元，就基本无利可赚。不仅如此，姜万勳还要开发碟片，总不能让老百姓买了枪而没有子弹吧。“万燕”为此又向11家音像出版社购买版权，推出了97种卡拉OK碟片。“万燕”倾其所有财力，开创了一个市场，确立了独一无二的品牌，并形成一套成型技术，独霸VCD天下。假如姜万勳再有一定财力作后续支撑，迅速扩大生产规模，降低单机成本，填补正在发育市场的每处空白，那么“万燕”将是中国响当当的VCD之王。可是就在姜万勳发展期时，他的财源已经枯竭。他去合资，几乎与长虹集团谈成，但受到层层阻挠，潜在的理由是“肥水不流外人田”。让他最痛苦的是，眼睁睁地瞧着自己打下的天下被别人一块块地

83

瓜分，他不仅无力回击，连自身也难保。市场无情，不进则退。到1996年最悲惨的事情发生了，这一年全国VCD销售量600万台，而“万燕”已萎缩到无货可销。也就在这一年，“万燕”被同省的美菱集团重组。

二、“爱多”后来居上

时不我待，就在“万燕”打天下却难以一统天下之际，中国VCD进入群雄并起的时期，“万燕”让中国老百姓认识了VCD，但摘桃子的却是深知市场秘诀的广东人。由于VCD整机组装对技术要求不高，其机械运动部件不多，只需将几块集成电路板用螺丝拧上，知道哪根线插在哪，看上10分钟就能学会。因此内行人称“一把螺丝刀就是一个组装厂。”组装技术简单，不需要多少投资，没有生产许可证的限制，市场已经打开，广东又是散件水货的聚集地，几个因素凑到一起，VCD组装厂如雨后春笋般蓬勃于珠江三角洲。同时，在广东VCD器件的配套系统也应运而生，专门有人提供线路板，专门有人提供机壳，不出方圆25公里，生产整机所需的元器件均齐。群雄并起则鱼龙混杂。学一天就能会的技术，投几万元就能干的事，于是在广东出现“昨天杀猪，今天生产VCD”的现象。“床板工厂”遍布珠江三角洲，一个人一天可以组装10台、20台，一家就能赚几千元钱；市场疲软时，一台只赚10元就出手。在广州VCD机批发一条街的厕所里，贴满了VCD机的促销广告。在这一时期，营销最成功并迅速崛起的是爱多公司，爱多公司总经理胡志标1997年才28岁，中学毕业后进入一家电子厂做工。1993年2月，胡志标在一本电子杂志上，首次了解到MPEG数字解压缩芯片技术，这几乎与姜万勳同步。在以后的一段日子里，尽管胡志标心中汹涌着创业的波涛，但他还是冷静地等待实际。1995年4月，在“万燕”耗巨资推出第一代VCD产品后一年，并因筋疲力尽时，胡志标筹集80万元资金，在中山市成立了爱多公司。爱多公司利用进口散件，迅速生产出整机，省却大量研究开发和前期市场推广费用。胡志标在今天依然强调：“爱多”不会去做前期的产品开发和市场推广工作，而是要站在别人的肩膀上再开发，这是“万燕”留给我们的教训。

“爱多”最初起家时，也就几十个人，月产量一两千台。在鱼龙混杂中“爱多”能脱颖而出取决于营销战略。胡志标没有满足于赶上潮流，赚一把是一把，他要创造出名牌。

1995年11月，“爱多”广告跳进中央电视台。随后，又以420万元的价格请影视巨星成龙拍广

告，后期制作又投入了近百万。最近又以2.1亿元巨资夺取中央电视台广告标王。如果把“爱多”与“万燕”作比较，两家同样投资1亿生产VCD，但效果截然不同。“万燕”创造了VCD，但资金沉淀于技术开发和开拓市场阶段；“爱多”卖出了VCD，销售的丰厚回报又滚滚回到了“爱多”腰包。1996年10月，靠卓有成效的营销壮大的“爱多”先发制人，每台VCD降至2000元左右，拉开了中国VCD行业降价的序幕。1997年6月，“爱多”经过严密策划，推出了“阳光行动”。经过A计划和B计划两轮降价，“爱多”VCD系列产品的价格累积降幅已逼近45%。据电子部一位官员透露，“爱多”的“阳光计划”的直接起因是：“爱多”一度产大于销，仓库里积压了20多万台成品，压占了2亿元的资金。“爱多”此举，不仅把积压产品销售一空，还在市场淡季达到了供不应求的火爆局面，扩大了自己的市场份额。

三、“天利”伺机发展

在VCD行业，还有一家颇具战略眼光的企业，这家企业就是电子部直属的天利公司，它是一家搞软件开发的高科技企业，1993年开始跟踪MPEG解压缩技术。当“万燕”在1993年底搞出第一台VCD影碟机后，“天利”总经理程振国意识到这是一个潜在的巨大市场。此时此刻，摆在程振国面前有两种选择：一个凭借天利公司的技术实力，突破VCD核心技术而迎头赶上，和“万燕”一拼；二是静观事态，待“万燕”打开VCD市场后，再乘虚而入，分一杯羹。但是，程振国哪条路也未选择，他的决策出人意料：迅速突破VCD核心技术解码板。当时，只有很少的人意识到程振国的算计何等精明：“天利”既要肩负开拓市场的使命，又要与“万燕”竞争一场，两头作战。如果静观不动，待市场成熟后，以组装整机杀入市场，虽然可获利丰厚，但没有技术支撑，企业做不长远。程振国的如意算盘是，在技术开发上保持与最先进的水平同步，又不冒开拓VCD市场的风险。他在1996年，假如在1994年攻克VCD核心技术解码板，那么这新技术并不会闲置，因为在家用电脑和家用CD机中，都可用解码板改装VCD。

程振国算得很准。当他于1994年7月底开发成功VCD解码板后，家用电脑使用者和CD机改装VCD者成为天利解码板的主要用户。程振国不仅财源滚滚，而且使解码板技术日臻完善。当VCD市场全面启动后，“天利”已能生产系列解码板，并首家通过电子部鉴定。就这样，“天利”解码板进

85

入电脑、CD机和VCD三块市场，在1995年销售额就突破1.5亿元，成为中国涉足VCD领域最先获利丰厚的企业，并且占据国内解码板市场40%。“天利”不仅成为解码板第一生产大户，更重要是成为掌握VCD核心技术最成熟的企业。1996年，程振国决定进军整机市场。这时，天利公司已财大气粗且技术成熟。但业内人士劝戒程振国，此时生产整机为时已晚。程振国则认为“长虹”上马彩电时，引进的生产线是中国最后一条，但后来居上成为彩电大王。关键在于是否有明确的长期的发展战略，以及出奇制胜的战术。“天利”VCD一面市，程振国便与东南亚的经销商签订若干合同。他的营销战术是，不在国内有限的市场上拼个你死我活，消耗内力，而是寻找更广阔的发展空间，这就是国际市场。此外，在国内市场的价格战中，有一批企业即将淘汰，留下一些市场空白，年轻力壮的“天利”VCD正好接受失地。还有，天利依靠技术实力，推出三合一VCD，使产品质量和性能又高人一筹。程振国说，市场无先后，争夺市场关键在于实际加实力。

四、行业发展面临挑战

VCD影碟机在中国上市不过3年，却迅速赢得了广大消费者的喜爱。从1996年开始，国内VCD市场呈现“爆炸式”增长，销售量从1995年的60万台猛增到1996年超过600万台。1997年势头更猛，据业内人士分析，国内VCD市场自1996年以来的急剧膨胀是有其必然性的。首先，对于一种新产品，消费者需要一个了解、认识的过程。在绝大多数人还不知其为何物的条件下，任何产品都难以形成气候。而VCD自1993年在市场上出现之后，历时三年，已完成了被消费者认识的阶段，市场转向旺盛是水到渠成的。同时，作为一种融视、听、唱为一体的家电新品，因其功能独具、价格适当，当然会受到众多消费者的青睐。另外，在VCD刚进入市场不久曾有过一种很流行的说法，认为VCD只是一种过度产品，很快将被更先进的DVD所取代。这种说法在很大程度上影响了人们购买VCD的兴趣。而现在，人们已普遍认识到DVD至少在几年内不可能替代VCD，VCD和DVD是相互并存的产品，因此，VCD的市场购买力得到了释放。

国产VCD机能占据市场主导地位，价格优势无疑是一个重要因素。1996年，国产品牌的VCD价

格基本在2000元左右，目前已降到1500元左右，而国外品牌则几乎都在3000元左右。事实上，就同等性能的VCD机相比，国外品牌在质量方面也并无特别优势，决定VCD机主要性能指标的是解压

86

芯片和机芯。而目前，我国及日本、韩国等VCD主要产地90%以上的VCD整机是VCD解码板生产厂采用的都是美国斯高柏公司的CL48X系列解码芯片。因此，其整机性能、质量并无太大差别。还有很重要的一点，进口机虽在工艺上优于国产机，但因其没有考虑到国内碟片质量差的现实，使得他们在机芯物理参数的动态调整和系统软件上没有进行相应的处理。结果就有了进口机不如国产机纠错能力强的说法，这对消费者的实际影响非常大。

从1996年开始，作为世界数字视频技术领导者的美国斯高柏公司，在我国推出了VCD品牌计划，实行“C-CUBE”品牌使用权认证政策，通过严格、全面的质量测试来对国产VCD进行质量认证。目前，已有12家国内厂家的近20种型号的VCD机通过了认证，获得了贴加“C-CUBE”标志的授权。可以说，这意味着我国已具备了生产国际水平VCD整机的能力。与国内录像机市场清一色进口货的情形不同，VCD作为中国的一个奇迹，使得我们自己的产品能与国外同类产品一争高低，这个振兴民族工业的机会是难得的。但是，目前国内整个VCD产品却面临着生产混乱无序、粗制滥造的严重问题。根据不完全统计，目前市场上的VCD产品至少有上百种，国内生产厂家不下二三百家。纵观国产VCD市场，虽然生产厂家众多，牌号繁杂，却只有极少数形成品牌效应的企业出现。有关业内人士分析，VCD生产厂家有增无减、一哄而上，而且小企业众多，品牌杂乱无序，特别是一些短期行为倾向明显的作坊式企业，无法保证产品质量和服务，这些情况给市场带来负面影响。如果把中国VCD发展历程放在全球范围看，中国成为VCD第一大国，不是实力较量，而是抓住一次机遇。1993年，中国VCD的技术开发完全与世界同时起步，尽管日本公司开发得稍快，但日本人犯了一个战略性错误：他们认为VCD是一个介于录像机和DVD之间的过度产品，其技术寿命不过四五年，市场潜力有限，何况在日本市场哪个上LD（大光碟）与VCD功能基本相似，而且市场正红火，没有必要大力开发VCD。日本人的判断失误，给中国VCD市场的发展留下一个相对纯净的空间。

面对这个生机勃勃的市场，一些跨国公司迅速调整了自己的战略。据悉东芝公司正在修改自己的软件，以生产适合中国国情的纠错能力强的VCD机；飞利浦公司已研制出1000元左右的VCD，要与国产机一争高低；韩国三星、大字等公司也准备以新产品、低价格的VCD大举进攻中国市场，占领中国60%的市场份额。另外，1996年12月，日本松下公司的DVD先期登陆上海，观者如潮。时

87

隔3个月，韩国三星公司也推出了自己的DVD，并做了大量广告。尽管目前这些产品的销量很少，而外国公司并不气馁，他们一致认为，DVD由于其具有的高清晰度、超大容量、更高音质和可以长久反复使用等明显优点，它必将全部代替目前的LD、CD和VCD。

相对而言，中国虽是VCD生产大国，但不是强国，VCD的主要元件如解码芯片等全部依赖进口。至于要发展DVD，现在连光头、芯片等都要向外商购买，而中国厂商哪个实际遇到的是外商对这一市场的联合封锁，其目的是要垄断中国市场。中国VCD行业的发展受到了严重的威胁与挑战。对国产VCD机市场态势颇具研究的天利公司总经理程振国说：“我们必须清醒地意识到，虽然中国用四年时间成为世界上最大的VCD生产大国，但实际上却明显底气不足，也就是说中国还不是一个VCD的生产强国，这不仅表现在每个企业相对世界电子巨头都显得势单力薄，而且行业的整体技术开发能力又难以形成。于是，大多数企业希望把VCD价格稳定在一个较高价位，企业以丰厚利润攒足后劲，加强技术开发能力，以技高一筹取胜，这是一厢情愿。因为拥有强大资本和雄厚技术的国际大公司，一夜之间会毁掉这种小投入小开发的思路。”程振国坦言：“中国VCD企业基本是从小到大发展起来的，但我们不能习惯于资本滚雪球的积累方式，无论现在想联合限价还是降价促销，都不能想通过销售产品赢得利润来积累资本，这是产品经营的老思路。而在现代的产业思路中，人们越来越注重产权经营和资本运营。目前，国内有许多资金正在寻找投资项目，如果有一家大企业进入VCD行业，利用VCD企业正进入新陈代谢之机，迅速重组一批VCD中小企业，把它们变成分布各地的加工厂，结成以资本为纽带的联盟，同时以雄厚资本注入技术开发，那么，中国VCD行业目前的两大优势便可占尽，即利用中国是最大的消费国，积聚实力确立品牌；又利用与世界同步的技术追求更高更新，然后进军世界。”

思考题：

1、我国VCD发展的各个阶段，各企业分别采取了什么竞争战略？

2、根据本章内容分析万燕公司成长的行业环境及其战略选择。

88

案例23 福特汽车公司战略的评价

在本案例中，将应用波士顿矩阵和通用矩阵两种方法对福特汽车公司进行分析。

一、波士顿矩阵

福特汽车公司的多样化经营主要分为汽车业务、金融服务和多样化产品公司（DPO）这三个经营单位。福特金融服务集团包括福特汽车信贷公司、全国第一金融公司、美国国际租赁公司以及福特公司的一些国际信贷机构。DPO由10个经营汽车和非汽车业务的部门组成，包括主要生产农具的福特新荷兰公司和生产加热器与空调系统的气候控制公司。福特汽车是福特的核心业务，有2个主要组成部分：北美汽车公司和国际汽车公司。

在就福特汽车公司应用波士顿矩阵进行分析时所遇到的第一个问题是，福特公司并没有为其DPO经营单位独立地报告出财务数据。这样，就不可能计算出将其置于矩阵中所需要的数据。另一个问题就是如何在复杂的行业中确定市场份额和市场增长率。举例来说，把福特的金融服务经营单位与金融行业的组织进行对比是困难的。金融服务行业本身具有复杂性，它包括有共同存储银行、银行持股公司、储蓄与贷款机构、保险公司以及其他的一些信用机构。

这样，在试图把福特的金融服务经营单位与该行业进行对比时，所遇到的主要问题是，如何正确地确定福特的竞争对手。因此，本案例仅仅对福特汽车业务应用波士顿矩阵进行分析。具体计算公式为：

相对市场占有率(1988) = 经营单位的销售额或量(当年福特业务) / 主要竞争者的销售额或量(当年通用业务) = $82193 / 110228.5 = 0.7475$

市场增长率(1988) = [当年市场需求 - 去年市场需求(1987年)] / 去年市场需求(1987年) =

89

$(31673748 - 29842348) / 29842348 = 0.0614$

业务的圆形面积 = 汽车业务销售额(1988) / 销售总额(1988) = $82193 / 92445 = 0.89$

注：上述各式中的数据涉及福特全球汽车业务(包括轿车及卡车)。

在对像福特汽车公司这样的全球性公司应用波士顿矩阵分析时，遇到的主要问题是：它也许会使人有这样的看法，就是认为福特的汽车业务经营单位应被抽资而转向清算。而根据波士顿咨询公司的方法，这些战略常被用于瘦狗类经营单位。但是很明显，福特的汽车业务经营单位并不是瘦狗类，因为它占福特全公司销售额的89%，1988年的收益超过40亿美元。到目前为止，汽车业务在福特的各项业务中仍是最盈利的经营单位。因此，对其并非采取抽资转向或清算，相反，福特一直坚持着发展战略。

二、通用矩阵

应用通用矩阵需要确定和评价诸多因素。首先，要确定关键性外部因素和经营单位所处行业的整体吸引力，但它并不能由组织直接控制。其次，关键性成功因素决定了经营单位的竞争能力，它通常可由组织加以控制。这两个因素都将用来确定美国汽车业和福特汽车公司的行业吸引力与竞争能力。

（一）确定和评价关键性外部因素

在确定和评价关键性外部因素时，我们需要测定以下一些主要因素：市场容量、价格、技术。为确定行业整体的低、中、高三档吸引力，将每一个因素分为很吸引人、吸引人、一般、有些不吸引人、很不吸引人五个等级。

1、市场容量。由于汽车行业的周期性，在经济高涨的第七年，美国汽车业的发展出奇得好。1989年最为典型，汽车和卡车在美国的销售量约为1590万辆。然而，尽管销售量如此大，通用汽车、福特、克莱斯勒仍被日本汽车制造商夺走了更多的国内市场。底特律的美国汽车市场占有率由1978年的86%降至1989年的68%。底特律市场份额的下降实际上并没有完全反映出20世纪90年代

90

来自日本的挑战，而这种冲击并不仅仅局限于利润较低的小汽车的销售，在包括中型汽车、豪华

车和轻便客货两用车在内的汽车行业的绝大多数盈利性市场中，都遭受到了来自日本汽车制造商的冲击。等级：有些吸引人

2、价格。汽车制造业总的固定成本很高，因此，利润与市场容量之间的关系是高度相关的。由于整体的销售预计还会缩减，“三大汽车制造商”仍会有所损失。如今，他们的税后边际利润率只有2.2%。等级：很不吸引人

3、技术。成功的企业必须准确地确定顾客，并及时地将产品送到经销商的手中。由于计划与实施的间隔较短，较短的周期就降低了发生错误预测的机率。日本汽车制造商的传统是，每隔五年就会有重新设计的80%的汽车式样，而美国的制造商仅仅改变40%。尽管美国汽车制造商面临许多困难，但是他们仍然在生产率、产品质量和技术方面取得了在许多年前看起来并不可能的进步。它们占领了日本制造商没有参与竞争的一些细分市场，包括各种尺寸的箱式车身小客车和旅行车。美国生产的轻便客货两用车拥有绝大多数的市场份额。等级：有些吸引人。

总评：美国汽车行业的整体吸引力为中下等。

（二）确定和评价关键性成功因素

对福特汽车公司的竞争能力有显著影响的关键性成功因素是：生产能力、利润率、市场份额与产品线。为确定福特汽车公司在汽车行业的竞争力是低水平、中等水平或高水平，我们将关键性成功因素分为以下几个等级，即非常没有竞争力、没有竞争力、一般、有一些竞争力、很有竞争力。

1、生产能力。福特的汽车和卡车在北美市场的年生产能力比1985年增加了100万辆。能力的增加多数是由于现有工厂的扩大和现代化，其他是由北美公司以外的因素所致。等级：很有竞争力。

2、市场份额。福特的美国汽车市场份额1988年为21.8%，比1987年提高了1.5%。为福特10年来最高的市场份额。福特卡车在美国卡车市场的销售量也达到了历史最高水平，市场份额牢固地

91
保持在29%。等级：很有竞争力。

3、产品线。在过去的10年中，福特的Taurus车是10年中最成功的车型。在美国，最畅销的车曾是福特的Escort与Taurus，福特继续以F系列客货两用轻便车领导着美国卡车市场。除此之外，福特还在其参与竞争的16个细分市场中，有9个市场面占据着领导地位。等级：很有竞争力。

4、利润率。较低的销售量和较高的产品开发与销售成本（平均每辆车的促销成本略高于1000美元），导致福特的北美公司在1989年第三季度损失了3700万美元，这是自1982年以来首次发生这种情况。然而，福特公司在国内制造商中拥有最高的设备利用率（95%）和最低的单位成本。正是最好的装备使福特公司经受住了下滑趋势。等级：有一些竞争力。

总评：福特公司的竞争能力在美国汽车行业中的高的。

综上所述，美国汽车行业的吸引力属于中下等水平，而福特汽车公司的竞争力是高的。

思考题：

通过对两种矩阵的运用，比较二者的异同。

中国3000 万经理人首选培训网站

案例24 长城高级润滑油公司的战略选择

一、长城高级润滑油公司面临的市场环境

长城高级润滑油公司（以下简称长城公司），是一家属于中国石油化工总公司的大型高级润滑油调和企业。其前身是1958年成立的六二一厂，1982年成立长城高级润滑油公司，并以“长城”作为产品的注册商标。经过几十年的生产，“长城”牌润滑油已经成为国内广大润滑油经销商以及用户公认的名牌产品。长城公司目前在紧紧抓住面临的发展机会的同时，又要不断迎接严峻的挑战。一方面是来自国内润滑油厂商的挑战，除了正规润滑油生产企业开始打破地域界限，参与全国竞争外，更由于国内润滑油市场的开放，造成了数以千计的非正规润滑油生产厂商涌入市场，这些非正规润滑油调和厂在利益的驱使下，制造低劣产品或仿冒名牌产品，冲击润滑油市场的正常秩序。另一方面是来自国外一些著名石油公司的挑战，他们看好中国润滑油市场的发展前景，在大量向中国出口成品油的同时，携带资金、技术、

经营管理之优势，在中国各地建立独资、合资公司。

二、长城公司存在的问题

1、问题。到1997年，长城公司就愈加突出地感觉到工作中面临的一些问题。包括：

- (1) 面对复杂和激烈的竞争，公司从整体上如何面对？
- (2) 如何能进一步提高销售量？
- (3) 如何解决经销渠道混乱的现象？
- (4) 如何抵御假油对长城公司销售和品牌形象的严重影响？

2、市场调查。长城公司在外部调研机构的协助下，开展了大范围的市场调查，目的是进一步明确问题，找出原因以及解决问题的办法。因此市场调查的主要任务是：

- (1) 对长城公司面临的竞争形势做出整体评价，研究长城公司的竞争战略；
- (2) 对营销渠道和顾客需求做出较为准确的评估；

中国3000 万经理人首选培训网站

- (3) 找出市场增长点，找出完成销售目标的方法。

3、调查结果。通过市场调查，长城公司得出了关于整体市场情况、用户情况、市场情况和企业内部工作的全面认识和判断。

(1) 关于公司的整体市场情况，调研结果表明，高档润滑油市场存在着较大的市场机会，这是因为：汽车和其他使用润滑油的机械设备等每年都有较大的增长，不断有新的竞争者加入市场；低档润滑油的市场份额由于国家有关政策与用户的认识而逐渐下降。与此同时，高档润滑油的市场竞争越来越激烈。具体表现在，外国品牌大举进入，国内企业数量在增加，但许多品牌的市场份额在逐年下降，各企业在市场营销方面的投入都在迅速增加；对于高档润滑油的消费者来说，品牌的作用正在加强，外国品牌奉行的都是全国性的市场开拓策略，国内的许多地方品牌也在向其他地区渗透。

(2) 关于顾客需求，从调查分析中得出如下结论：消费需求发生了变化，顾客更加重视润滑油的质量和品牌形象，并希望对产品有更多的了解。长城公司的产品在中低档车用户占中有较大的市场份额，在高档车市场占有的份额较小，但在这两种市场中的份额都有下降趋势，长城公司的市场地位与用户对长城公司的认知是一致的。在不同地区，长城润滑油的市场地位差别较大；在用户重视的产品属性上，长城公司的产品既有优势又有劣势。但如果这些劣势得不到扭转，则长城公司的市场份额将呈持续下降趋势。基本结论是，长城公司需要从多方面改进自己的市场营销工作：产品质量、服务、销售渠道设计与管理、价格政策等。长城公司的产品有很好的用户基础，如果工作到位，则未来的发展仍是乐观的；但另一个方面，如果不能认识到问题的严重性，或是不能及时采取措施，则下滑的势头很可能会加快。

三、长城公司的战略分析

通过分析，长城公司看到了自己的机会、威胁、优势与劣势。

- 优势：品牌知名度高，分销网络范围广，性能价格比较高，品牌形象稳定。
- 劣势：缺乏明确的战略，质量形象不统一，分销效率低，策略行动缺少组织上的保证。
- 机会：国内汽车工业会有较大发展，国家对润滑油使用的标准提高，用户档次提高。

中国3000 万经理人首选培训网站

- 威胁：进口品牌的稳步发展，国内品牌的进步，新品牌的进入。

为此，长城公司制定了如下竞争战略：建立强大的竞争优势，做润滑油市场的主导者，全面满足各种用户对润滑油的多样性需求。建立起生产和销售一体化的组织，保障未来的持续发展。为实现战略目标，长城公司调整了其目标市场与产品定位。长城润滑油的目标市场为中低档车，使用润滑油的企业和其他组织；市场定位：公认名牌，质量优异，最能满足目标顾客需要的超值产品。具体的投资战略为：

- 1、投资于产品线与品牌的建设。完善现有产品线，可以考虑以新品牌推出高档润滑油。
- 2、节约成本，规范产品价格。规范产品的出厂价、代理价、批发价、零售价，制定应付竞争的灵活变价政策；重新考虑高档油的定价政策，例如采用质高价高的策略。
- 3、改善销售渠道管理。调整分销网点布局，进行适当的增减。关于总代理与总经销，第一要立即着手实施；第二在实施前要作好充分准备工作。对渠道管理进行投资对长城公司有特别的重要性：现有渠道系统已经不能适应润滑油市场的发展，也不能保证长城公司产品的竞争优势，因

而需要进行彻底的改变，主要是提高分销商的积极性，提高物流和分销效率。

4、加大促销的投资力度，实现促销方式的多样化。在广告方面重点投资于形象广告和信息性广告，在广告发布上多采取区域性媒体，并且与代理商联合发布广告以减少公司销售费用。在其他促销活动上要合理制定广告和促销的目标，尤其是要有合理的、具有弹性的促销费用预算。

5、对研发部门给予资金支持。主要用于新产品的开发和市场营销的研究，对于新产品的开发，除了要进行资金支持外，还要缩短新产品的开发周期适应市场上快速的产品更新。对于市场营销的研究，是为了监测竞争对手以及宏观环境的变化，以便企业能够对外部环境变化做出适时的反应。

6、扩大销售队伍的规模，提高销售人员的素质。销售队伍的规模在近期内至少要扩大50%，对于销售人员素质的提高主要通过加大培训的力度，相应地就要对培训部门进行资金支持。

虽然长城公司在与国外企业的竞争中还存在许多不足之处，但令人欣慰的是，公司已经认识到这些中国3000 万经理人首选培训网站

不足，并努力迎头赶上。例如，近两年长城公司对销售队伍进行了大刀阔斧的改革，采用“走出去，请进来”的办法，即用有学历、有责任心的员工充实到销售队伍中去，并不断从外部招聘与选拔优秀的销售专业人员。另外，实施“点面结合，兼顾周边”的战略，对原有的销售网络进行了大幅度的调整，铺面就是在全国设立了80多家专卖店和400多个特约经销点，形成了覆盖全国的销售服务网络，以便与用户建立直接而又广泛的联系，主要的进攻点是积极开发直销大户。目前，长城润滑油已经成为一汽、东风等大型企业的装车用油，三峡、小浪底等重点工程的装备用油，驻港部队的首选用油。长城公司还努力与国外汽车、设备厂商寻求合作，已经相继取得瑞典沃尔沃、德国大众、日本小松、奥地利斯太尔等厂商的用油认证。长城公司还跨出国门，在蒙古、俄罗斯以及东南亚等国家取得了一定的销售业绩。功到自然成，经过不断开拓，长城公司年销售量已经从1994年的6万吨增加到1998年的24.8万吨，其发展速度，技术水平，产品品质为国内外同行所瞩目。

思考题：

分析长城公司面对外部竞争所采取的战略。

中国3000 万经理人首选培训网站

案例25 德国伍德公司的组织与管理

德国伍德公司，创建于1921年，是目前世界十大化工工程公司之一。该公司原是工程师Uhde开办的设计所，后来被大化工公司赫斯特收买。赫斯特集团内各子公司实行专业分工，而伍德公司则是赫斯特公司的专业设计公司。伍德公司的工程设计部门有职工2100人，承包炼油、合成氨、化肥、有机化工原料、合成树脂、合成纤维、氯碱、酿造食品、环境保护和核技术等方面的工程建设，是一个比较全面的化工工程公司。伍德公司的业务特点主要有三项。

一、业务范围广泛，服务机动灵活

伍德公司是一个完全企业化的工程设计公司，是一个在激烈竞争中求生存的企业。因此，它的业务活动要在最大可能的活动场所寻找机会。其工程设计业务活动的范围广泛，反映在以下几个方面：

1、能够承担设计的工艺品种多。从无机化工产品到有机化工产品；从原料生产到产品加工；而且跨越到炼油、食品、纺织、轻工和核能等其他行业。

中国3000 万经理人首选培训网站

2、公司规模大，部门多。

3、公司业务面向世界。伍德公司只有20%的业务是在德国内厂家服务，大部分业务在国外。

4、工作范围广。为顾客提供多方面的服务，包括市场调查、可行性研究、调查专利、厂址选择、资金筹集、人力计划、基础设计、详细设计、采购设备、施工指导、培训和开车等，均可向顾客提供分项或联合服务。它的各种服务，按项目计，有70%是做到设计，25%是做到安装，5%是从头到尾的全包合同。按工作量和金额计，后两类服务占70%以上。

国外工程设计单位在竞争中所面临的情况和问题是：工程设计单位企业化后，如果服务到位，业务

就会越来越多，而且可以跨行业发展；如果战略规划不合理，业务就会收缩，工程技术人员也会外流，甚至公司被淘汰。伍德公司能够在激烈的竞争中得到发展，是与其业务范围广泛、服务机动灵活分不开的。

二、企业战略三要点：时间、技术、管理

伍德公司经理雅什克博士说：“经营工程设计公司有3个原则：控制时间、抓先进工艺技术、选择领导人才。”伍德公司对工程的战略计划管理和各项工作的时间控制给予了高度的重视。公司的目标脱离不开追求利润，由于工程工作的特点，伍德公司每天都要组织几百个制造、装运和施工安装单位的工作，平均每天现金流通量达300万马克，如果这些工作发生径向脱节或时间耽搁，都会造成经济损失，使公司原来可望获得的利润付诸东流。因此，伍德公司把时间控制放在经营管理工作的首位，计划工程师是经理的主要助手。

伍德公司为了节约时间，提高各部门反应的灵敏性和准确性，从战略高度重视时间控制工作，其主要措施有二：一是建立大型计算机中心，不惜巨资装备计算机和配备人力为管理服务。二是设置计划和时间控制专职机构，直属经理领导。伍德公司的组织结构也是符合战略规划要求的：以6个工艺技术部为纵向骨干，其他各专业和商务等部门为横向辅助部门。而且，有时为了获得先进的工艺技术，即使是竞争中的老对手，伍德公司也可能与之进行暂时的合作。

工程公司业务活动的多样性和复杂性，只有在符合现代组织结构原则的组织管理下，才能顺利实现

中国3000 万经理人首选培训网站

企业的战略目标。伍德公司十分重视对于各部门领导的选择，其部门领导都是熟悉业务的工程技术人员。16个部门主任除1人外都是大学毕业生，其中有6人取得博士学位。每个部门只设1个主任，没有副主任和其他同级人员，在业务活动中充分相信和发挥这些领导人员的作用。伍德公司的管理人员不仅有资历和懂专业技术，同时也具备管理技术的学历。技术人员被提拔到领导岗位之前，先要接受管理技术的教育，取得管理知识学习合格证以后，才能晋升到领导岗位。伍德公司由于从战略高度抓住了控制时间、先进工艺技术和管理人才这3项工作要点，使公司的基本素质和劳动生产率都有较高的水平，形成了很强的竞争能力。

三、负责全面工程，内部配合紧密

伍德公司是以设计工作为中心，工程技术全面负责的承包商。它承担工程建设各个环节的组织工作，可为顾客提供完善的“全包服务”。其顾客除化工厂外，还有许多只有资金而毫无化工生产知识的外行，向他们提供平地起家的“交钥匙”工厂。就是说，顾客只要筹好建厂资金和装备好生产人员，不必为基本建设操心，在预定的竣工时间内就能得到一个立即能生产合格化工产品的工厂。这种服务特别受到第三世界国家的欢迎。现在，伍德公司有60%以上的业务是在发展中国家和地区要全面提供服务，一个“全能机构”的建立是必要的前提，即把工程建设的各个环节，包括规划、设计、采购、施工组织、计划、财务和销售等业务有机的组织在一个公司内。伍德公司适应这个战略要求而建立了合理的组织机构，主要部门及其业务有：销售部门负责对外联系、宣传广告等销售活动；商务部承担会计、税务、财务、商务报价、法律、保险和专利等事务；工艺技术分为6个业务部，分别从事化工各行业技术业务。在技术部内，项目实行项目负责人制；每个部又设4个组，即报价组、工艺组、工艺安装组、项目负责人组。中心技术部包括各个公共专业：有电气、仪表、土建、设备，此外还有采购、检验、装运、现场工作等业务。这种全能机构把设计和采购紧密地结合在一起，各项工程实行独立经济核算。在伍德公司内，设计和采购不仅是工作上的顺序关系，而且也是反复联系的配合关系。设计部门完成设计后，向采购部门提交设备清单和技术规格表。采购部门把每台或每类设备，分别向至少4家以上的制造厂商发询价书。询价书中除设备的技术要求以外，还有商务条件，如交货日期、借款条件等。采购部门在收到各制造厂报价后，根据既要满足技术要求又要满足商务要求的标准，选出3家制造厂报价，送到技术部门作技术评价。

中国3000 万经理人首选培训网站

技术部门推荐出一家制造厂，再返回采购部门。采购部门商务人员根据价格、交货日期等商务条件做出比价报告。技术部门和采购部门对制造厂家的意见一致就进行订货。如因价格或交货日期不能满足要求而意见不一致时，即由项目经理裁决。若最后采纳的是技术部门的意见，技术部门则写一份备忘录存档，分析订货厂家的产品可能对工程带来哪些问题。以便将来发生事故时分清责任。制造厂接受订货后，车

间制造部仍要返回伍德公司技术部门进行审核批准。以后在制造和检验过程中，技术部门也要和采购部门配合工作。由于设计和采购在一个公司内，各项工程容易进行独立经济核算，同时项目的花费也能得到计划控制。

这种全能的工程组织机构具有很多优点。首先是对工程全面负责，责任明确，工作效率高；其次是建设项目的技术问题从头到尾归口管理，整个工程统一组织，避免了建设中各个环节脱节；第三是人、财、物计划统一管理，能有效地控制工程进度、质量和费用，保证工程在规定的投资内如期竣工。一个现代化的化工生产装置，它的先进性不仅仅体现在工艺流程上，而是机械、材料、控制仪表、能量综合利用、三废处理等多方面技术的综合反映。早期附属化工厂的小型专业设计队伍，很难胜任建设这类大型先进装置的需要。伍德公司组织机构和经营管理的特点，能够适应现代化化工装置工程建设的要求，因此业务发展很快。特别是目前发展中国家大力发展化学工业，不仅需要化工生产技术知识，同时也很需要这些知识的工程技术服务。这些都给伍德公司的业务发展，提供了广阔的空间。

思考题：

- 1、面对公司业务范围广、工程负责全面的情况，伍德公司设计了具有什么特点的组织结构？
- 2、在实践当中，针对复杂而又多样的业务活动，怎样做到各个部门配合密切又机动灵活，使组织结构完善、工作效率高？

案例26 松下文化入乡随俗

与其他大多数外国公司一样，松下是在中国的改革开放以后才开始大举进军中国市场的。但在仅仅中国3000 万经理人首选培训网站

20年的时间里，松下在中国的经营取得了巨大的成功。松下与中国的成功合作，引起了中外各方面的极大关注，吸引了许多来自世界各地的国际考察团前往松下在中国合资企业参观、访问，探求成功之道。显然，松下在中国的经营过程中，充分发挥了其在技术、管理和经营等方面的特长，而中方也充分发挥了人力、物力和地理方面的优势。但除此之外，松下的成功还有秘密的法宝，这就是松下非常重视企业文化的建设，重视员工之间思想文化的交流与沟通，相互学习、借鉴和融合，逐步形成了松下的“中国化”的企业文化。

松下电器能有今天这样的成就，归根结底得益于松下幸之助确立的经营管理理念，即“克尽实业家的职责，致力于社会生活的改善与提高，以期对世界文化的发展做出贡献”。作为经营管理理念的具体化，松下集团的经营母体事业部制度孕育了企业文化。

松下事业部可以称为“企业内部的企业”，研究、开发、生产、销售、服务等各个部门构成一个整体，各自承担经营责任、实行独立核算，是经营活动的主体。总公司制定着眼于未来5年、10年发展的长期计划，为全公司事业的发展确定战略方向。未来3年的中期发展计划由各个事业部制定，每个事业部都要明确自己所承担领域中事业发展的方向。年度事业计划也由各个事业部自己制定，主要是解决短期经营的具体实施方案，检查公司计划实施的情况，各个事业部都要在当月做出月份决算，对实际成绩与计划的差异进行研究，并加以调整。这种事业计划相当于事业部与社长之间的合同，如果完成不了，将被视为违反合同。因此，以事业部部长为首，事业部的全体人员都为完成事业计划而竭尽全力。

松下集团始终不渝地以经营理念为核心，以事业部制度为经营母体，孕育出了自己的企业文化。其中企业文化可以概括为以下5个方面：

- 1、全力专注于某一专项事业的“无退路经营”。各个事业部的经营范围是明确的，无论是事业部部长还是一般员工，都以自己所承担的事业为天职，努力使自己最精通这一事业，成为同行中首屈一指的人才；通过自身努力，不断地改进经营活动，以取得无可争议的成果。
- 2、自主责任经营。当松下电器还是一个中小企业时，创业者松下幸之助就为公司制定了“社内规定”。松下集团一直保持着这样的规定：“无论松下电器将来发展到什么样的规模，每个员工都不能忘中国3000 万经理人首选培训网站

记自己是作为一个商人致力于公司业务的。”公司员工不是政治家、公务员，而是实业家，因此要尽自己的本分，将自己所承担的工作视为天职，勇于开拓进取，努力使自己成为本行业的专家。在松下集团中，这种提法被称为是强化员工的主人翁精神。

3、集思广益的经营。经营并不是由经营领导者来推行，而是由全体员工的积极参与和筹划来实行的，因此也可以称为全员经营。松下集团积极运用员工提案制度，对促进经营的变化发挥着重大的作用。1994年共收到提案约240万件，平均每人每年约为26件。正如松下劳工关系处的处长阿苏津曾说过的那样：“我们的员工在家里、在火车上、甚至在厕所了都在思索提案。”

4、顾客至上的原则。正因为顾客购买松下所制造的产品或提供的服务，并由此得到满足，松下要求自己不要忘了做能让顾客满意的工作。在松下集团中对于公司的新员工，不管他们是大学毕业生还是高中毕业生，也不管他们从事什么工作，都要在车间或销售店里进行3个月的实习，以加强对顾客至上原则的切身了解。

5、造就人才先于制造产品。松下集团并不只看重员工的学历，提拔管理人员是为了发挥一个人的特长，认识部门采取的是灵活透明的管理方法，选拔人才做到公正严明。

可以说，松下集团的企业文化在本土的机关内应用过程中取得了巨大的成功。松下这种刚柔相济、宽严互补的“精神价值观”成为其出奇制胜的神秘法宝。但是松下集团也清醒地认识到，成功是有地域性限制的，其成功是建立在人本主题社会文化风俗基础之上的。要想成功地在海外经营，就必须针对当地传统文化的特点，对其进行研究并对企业的管理做出适当的调整以适应当地的实际情况。正是因为松下非常重视这一点，并不断地努力改进和完善海外企业的文化，松下在海外经营的企业也非常成功。根据海外经营的特点，松下集团在遵循其各本经营理念的同时，前社长山下俊彦在1984年提出了松下在海外开展事业的基本思想：

(1) 从事受所在国欢迎的事业；

(2) 依照所在国的有关方针促进事业的发展，同时力争使所在国政府充分了解公司的想法；

中国3000 万经理人首选培训网站

(3) 积极推进对海外技术的转让；

(4) 使在海外生产的产品在质量、性能和成本方面拥有国际竞争力；

(5) 建立能赢利的经营体制，自己解决事业扩大所需要的资金；

(6) 努力培养当地员工。总而言之，松下所从事的投资必须是受所在国欢迎的，或更明确地说，“为了所在国的人们，依靠所在国的人们”来实现松下的经营理念。

在中国，松下电器集团也一贯坚持切合中国实际的经营目标，松下集团希望通过积极培养和录用当地管理人员，促进产品开发和设计的当地化，同时兼顾为中国做贡献，促进国际协调以及国际间的人才交流，努力使松下的经营理念和企业文化在中国得以实现。松下电器中国有限公司的总经理青木俊一郎把这种做法称为“松下经营的中国化”，并将能否彻底实现中国化，看成是松下能否在中国经营成功的关键。

松下公司在中国经营的过程中，将其颇具特色的松下企业文化带到了在中国的合资企业中，与中国的文化逐渐融合，并且在两种文化相互撞击和摩擦的过程中，初步形成具有中国特色的松下企业文化。在我国，许多松下投资企业中都能够强烈地感受到这种企业文化的氛围，成为跨国公司在海外投资企业文化的典范，这其中又以北京松下最为突出。

北京松下成立于1987年，由北京东方电子（集团）股份有限公司和北京显象管总厂等四家国有企业与日本松下集团和集团下属的一个企业，以全额注资的方式（中日双方各占50%）共同创建，董事会由中方任董事长，日方任副董事长，总理由日方派出，副总经理由中方派出。面对在不同的社会和文化背景下发展起来的企业，进行合资合作能否取得成功？很多人当时对此都存有疑虑。中日双方在经过深入地磋商和研究之后认为，合作要想取得成功，关键的因素在“人和”。但松下本土的企业文化所解决的只是日本本国的人和问题，而此时面临的是不同思想、文化、法律和制度背景下两个不同民族之间的合作与协调问题，企业文化建设的地位比以往更重要。因此，合资成败的关键，其中一个非常重要的因素，就在于能否建立具有中国特色的企业文化。松下在企业文化建设方面有着丰富的成功经验，经过充分地论证后，松下得出的结论是：完全照搬本土模式明显不可取；双方具备合作的坚实基础和客观条

中国3000 万经理人首选培训网站

件，搞好企业文化建设是完全有可能的。北京松下以后的实践也证明了这一点。

共同的利益是合资企业价值观的基础，这使得中日双方能够“同舟共济”。在坚持“同舟共济”这

一企业价值观的前提下，北京松下制定了具体的公司纲领、目标和企业精神。公司在成立初期，就把松下的经营理念“克尽实业家的职责，致力于社会生活的改善与提高，以期对世界文化的发展做出贡献”确定为公司的纲领。在合作的过程中，中日双方的员工难免要发生摩擦和争执，甚至面红耳赤的相互攻击，但最终在同舟共济和公司纲领的指导思想下统一起来了。为了体现公司纲领的价值，北京松下又提出了公司的目标，即北京松下要精诚一致，向彩色显象管、照明事业的国际竞争者挑战。在此基础上，还形成了规范全体员工行为的企业精神，即“工业报国之精神，实事求是之精神，改革发展之精神，友好合作之精神，自觉守纪之精神，服务奉献之精神”。这些价值观和行为规范在北京松下的发展过程中起到了难以估价的作用，使得中日双方的员工能够始终坚持同舟共济的原则，避免进入合作的“误区”。北京松下认为，中日双方的权利和责任都是100%，没有所谓的“权限”和“责任”的势力范围；双方的员工都要做到开诚布公地透明式经营，避免相互猜疑和勾心斗角现象的发生。1992年，日方经理感到北京松下生产显像管的零部件都要从国外进口，成本难以降低，但减少进口就会使松下公司的一些企业降低产量，经过再三思索，他率先提出彩管零部件在中国国产化的建议。这一建议得到了所有中方高层领导和员工的欢迎，大大地推动了彩管国产化的进程。

北京松下还要求管理人员和普通员工在经营的过程中要坚持义利并举、依法经营的原则，并尽力服务奉献，回报社会。他们既讲利更重义，实事求是，光明正大，避免员工的单纯趋利倾向。1990年7月，国家将彩管所需要的原料和零部件的进口关税从30%降到25%，退给北京松下多上缴的关税1.148亿元。北京松下认为，这笔退回的关税已经打入卖给厂家的成本里，理应退给国内各个电视厂家，于是他们分文未取，退款如数退还给厂家。这一行动不仅在国内引起了巨大的震动，同时在员工中也有和大反响。努力奉献，尽心回报社会也是北京松下所一直倡导的。1995年年初时，日本发生阪神大地震，北京松下的员工自发向松下集团的其他兄弟公司捐赠50万元人民币，在松下集团内影响很大。松下集团社长松下正治急夫人在同年6月份访华时，捐赠100万美元设立“松下电器育英基金”，资助生活困难的大学生，受到了社会的广泛称赞。此外，北京松下还将上缴税金后的部分利润，按一定比例留作地区贡献基金，向中国3000万经理人首选培训网站

北京市提供用于基础设施建设的资金，促进当地社区的建设。

培养员工的市场意识是北京松下企业文化建设方面的一个重要组成部分。北京松下的员工有98%是中方人员，由于受传统观念的影响，市场意识都比较淡薄。为了增强员工的市场竞争意识，北京松下在全体员工中加强了市场意识的培训。经过培训，员工的头脑中逐渐形成了一套市场经济的理论。1996年下半年，国内彩管大幅度降价，平均每只降价20%，有的品种降价幅度达到40%，全年利润的2/3是上半年查的，按照下半年的趋势，即使超负荷运转利润也降低50%，甚至亏损。在此情形下，北京松下号召全体员工找问题，查原因，调整产品结构，并实施了一系列重大措施，扭转了市场价格变动给企业造成的被动局面。现在，在全体员工的意识中已经逐步形成了市场竞争的概念，使得北京松下掌握了市场的主动权，在竞争中充满了生机和活力。

培养员工的主人翁精神和主动参与管理的意识也是北京松下企业文化建设的重要组成部分。北京松下的企业文化建设把育人作为企业的根本任务，努力在员工中树立“自己是本岗位最高责任者和专家”的意识。“做一流的国际同行业人”已经成为每个员工奋斗的目标。员工们一上班就以自己是本岗位的最高责任者要求自己，全身心地投入工作，严格要求。“下道工序是我的用户”、“不给别人添麻烦”、“一切工作质量优先”已经成为大家的座右铭。员工们用下列三条标准来衡量自己工作的好坏：一是心情是否愉快；二是干起来是否轻松；三是是否领悟到这项工作的全部要领和技巧。员工积极性的提高不仅保证了企业生产经营任务的完成，还促进公司技术的革新和改造。仅1995年8月到1996年7月间，员工的合理化建议就有41648条，直接经济效益达到1.3447亿元。

思考题：

- 1、试描述松下公司企业文化的主要特点。
- 2、试比较松下的企业文化与松下的“中国化”企业文化有哪些异同？

中国3000万经理人首选培训网站

案例27 中国乐凯胶片公司

中国乐凯胶片公司是国内目前唯一一家在与柯达、富士、柯尼卡和爱克发等国外胶片公司抗衡的国有大型感光材料企业。在激烈的市场竞争中，高举民族感光工业旗帜的中国乐凯胶片公司内外环境非常严峻：一方面国际四大胶片公司不惜一切手段争夺中国市场；另一方面日益猖獗的走私水货也猛烈地冲击着中国市场，乐凯正处于内外交困的境地。

1996年的秋天，清华大学经济管理学院徐国华教授受中国乐凯胶片公司总经理杜自春先生的邀请，前往乐凯，为企业进行咨询和诊断。

杜总经理在陪同徐教授一行参观完厂区之后向他们倾吐了肺腑之言：“中国乐凯胶片公司能发展到今天的规模最重要的原因，我们做的是一条自主开发的道路，乐凯有一支由1000多名各类专业技术人员组成的科技队伍，其中最精华的300多人专门集中在科研所进行科研开发，公司的领导成员几乎都是从科研所提拔上来的，我们是一个典型的以技术生产为导向的企业。但是，产品的技术开发能力过多地掩盖了管理上的缺陷。这几年，柯达、富士大规模低价占领中国市场和走私的日益猖獗，使得企业的效益滑坡。企业改革由于旧体制的影响而困难重重，譬如裁减冗员，精简机构，道理人人都懂，可一裁到自家头上，心理就承受不了，职工不愿下岗，而干部又不愿下基层。中层干部的思想不活跃，一些改革方案和措施很难推行下去。另外，我们的营销环节一直非常薄弱，销售量上不去，市场萎缩，原因很多……。现在全社会都非常关注乐凯的发展，乐凯内部到底应该怎么办？现在是必须采取措施的时候了。”

一、中国乐凯胶片公司概况

中国乐凯胶片公司是中国感光材料行业中的骨干企业和生产基地，其前身是化学工业部第一胶片厂，1958年开始建厂，1965年投产，当时主要生产电影胶片和航空胶片。现在公司的主要产品有第三代金BR（GBR）100、GBR200、GBR400等彩色胶卷，新一代的黑白胶卷SHD100、SHD400，彩色电影胶片、彩色反转片、磁卡宽片、高档录像带、软磁盘芯片、SA—1型无水洗加工彩色相纸等。当1992年金BR100问世时，乐凯已把与柯达的差距缩短到8年，达到国际80年代末水平。

目前公司拥有职工4700余人，总资产107137万元。1995年，公司工业总产值、感光材料总产量、销中国3000 万经理人首选培训网站

售收入、利税分别是86975万元、1370平方米、65389万元、26475万元，分别占全行业的39.4%、32%、32.2%、31%，国内市场占有率在20%~35%之间，是全国500家最大工业之一、十六个重点化工基地之一。

二、乐凯产品的市场

（一）国内市场——主要由销售公司具体运作

1、彩卷市场。1986—1987年乐凯投资1000万元，在全国31个大中城市建立了彩扩服务部并成为彩卷销售的主要渠道，使彩卷的市场占有率达到24%。它的主要消费群体是低收入者、初学者、旅游者和解放军。

乐凯的传统市场是在三北地区，占总销量的70%~80%，而中南、华中以南的市场容量很小。1993年国内彩卷的消费量为8000万卷，乐凯为1837万卷。乐凯的出厂价为每卷8.65元，零售价为12~12.5元，而柯达的批发价为14.2元/卷，零售价21元/卷，相比之下乐凯的利润空间太小，零售商的销售积极性不高。

2、磁带、磁卡市场。磁带最大的市场在农村。磁带的国内市场占有率为60%，并有上升的趋势。1995年比1994年的销售量增长31%，收入增长36%是历年没有的喜人景象。但却面临着生产能力的制约。磁卡在國內刚刚起步，市场前景很好。国内主要的竞争对手来自日本进口的磁卡定片，他们把价格压得很低，目的只有一个，扼杀乐凯磁卡，而后再奇货可居地独霸中国市场。现在公司最赚钱的产品是彩卷和磁卡。

总公司对销售公司考核的指标是销售量。这个指标是总公司年初根据目标利润指标、产量指标来制定的，并以每年30%的速度递增，但1995年就没有完成销售任务。

销售公司内部状况：

（1）人才奇缺，素质较低。

（2）销售人员的待遇很低，销售人员的积极性不高。

（3）奖金缺乏，无力做广告宣传。乐凯每年的广告费用只占销售收入的0.5%~1%。公关部经理对经中国3000 万经理人首选培训网站

费没有支配的权力。

(4) 销售任务和生产任务冲突很大。生产指标是总公司年初根据目标利润指标制定的,有些脱离市场的实际,造成各地乐凯部为完成销售量,互相压价,或跨地区销售,引起销售量上升,而销售收入下滑的现象发生。

(5) 乐凯销售部门一年的费用是1400万元,其中200万元内部返还,但实际沉降资金1900万元,包括呆死帐和亏损,并隐含灰色收入。

(6) 售后服务跟不上。对待退货,不查明原因,而是尽量推出,宁可做出价格方面的牺牲。技术服务部不被重视,质量否决权很难落到实处,遇到质量问题各单位相互推脱、扯皮。

(二) 国际市场——进出口公司负责具体运作

1、国际市场策略。乐凯公司1993年开始经营进出口业务,1995年开始自营进出口,有16个产品销往40多个国家和地区,国际市场占有率为1%。进出口公司在国际市场采用的营销策略是:

(1) 分区域销售:业务、价格、促销方式都分区设定。

(2) 品牌差价策略:用乐凯的品牌价格低一些,用其他品牌价格高一些。

(3) 国内自营、代理和国外代理相结合。比较规范的市场如美国采用代理,有些国家社会风险大的,就寻求外贸代理,例如在伊朗、巴基斯坦、叙利亚等地区都有独家代理机构。

乐凯在国际市场上总的策略是做市场,不是做买卖。采取渗透的原则,一个品牌做好,再扩大市场,逐渐发展。首先考验代理商1到3个月,保护价格和市场,而后再确定代理商。目前,出口到美国市场80%的彩卷都是24画面彩卷,只进入了专业消费层。如果要进入业余消费层,必须改变包装,提高包装质量。市场调查的结果表明、欧美人对彩卷的消费量很大,所以3盒一组、5盒的吊挂式包装的彩卷在国外的超级市场很普及。现在的欧美市场都是非常成熟的市场,柯达和富士的产品都是高档次的。乐凯的产品之所以能进入中东市场,是受国际政治环境的影响,且都是发展中国家,消费者更喜欢物美价廉的彩卷,而东南亚市场很难进入。

中国3000 万经理人首选培训网站

2、现状。进出口公司的内部现状是:

(1) 奖金缺乏,无力作广告,只能依靠代理商,做品牌销售。品牌带来的具体问题是:总公司需要客户预付定金,而有些客户不理解,造成谈判失败。

(2) 人才奇缺,真正懂外语又会营销的人不多。

(3) 装备落后,公司只有一部与客户联系,产品品种多,非常容易出错。

(4) 售后服务很困难,提供不出适合市场要求的标准片,包装质量档次低,尤其是缺吊挂式包装。

(5) 要寻找新的增长点,目前出口的相纸90%是SA—1型无水洗相纸,今后出口要有新产品,例如GBR200型和GBR400型彩卷才能具有竞争力。

外国公司营销策略中重要的一点是激励政策,控制彩扩机,控制相纸,控制彩卷。乐凯曾采取一些方法,但没有实力与之抗衡。进出口公司只有进出口业务,财务核算是由总公司的财务部门来做,经费控制很严,一般需经办公室审批。

三、乐凯的财务状况

在利改税之前,乐凯每年的利润留成很低,利润大部分上缴,只留给企业2000多万元,而乐凯对七五期间的贷款已经全部还清,导致企业财力空虚,没有更多的回旋余地。以前国家对乐凯核定的生产用的流动资金只有3000多万元,实际上乐凯需要的流动金达到2.8亿元,其中87%全靠自己筹措。筹资方式主要是银行贷款,短期贷款利率是10%,逾期贷款月息是12%,年息是14%,仅每天交付银行的利息就是一辆轿车。发行股票对企业很有利,但必须由国家审批,条件是三年有利润。1994年乐凯准备发行股票,但由于原材料价格上涨,尤其是白银价格上涨,吃进4000万元利润,投资回报率不到25%,结果无法上市,资金缺口很大。

现在正在改建的拉幅车间,吸入资金2.5亿元,这样乐凯就没有更多的钱去干别的事情了。乐凯经营的各种产品中,只有彩卷和磁卡赚钱,其他品种基本保持在保本点左右,主要作用是分摊期间费用和固定费用。

中国3000 万经理人首选培训网站

四、国际照相市场的状况

近10多年来，美国、欧洲和日本的社会娱乐活动和旅游事业迅速发展，世界彩色照相市场得到长足的发展，彩色胶卷、相纸等感光材料市场销售量每年按8%的速度增长。随着照相市场的深入发展，各个大胶卷公司为了保护各自在照相市场的地位，相继努力研究开发新型胶卷，努力提高产品质量，降低生产成本，扩大胶卷消费市场的新领域。

世界四大胶卷生产厂家开始将市场战略的重点放在海外市场，大力拓展其在海外的市场占有率。他们不惜巨资在中东市场、东南亚市场、中国和印度市场，以及东欧和独联体市场建立销售中心、冲扩中心和办事机构，并根据不同的销售季节掀起一次又一次的广告大战、有奖销售大战和让利促销大战，柯达、富士、柯尼卡和爱克发的商业广告（包括电视、报纸、杂志等）、路标、广告牌、霓虹灯、宣传材料和体育比赛赞助活动到处可见。事实上，柯达、富士、柯尼卡和爱克发等公司在向第三世界国家大量倾销其产品，有的还与当地合作建立分切加工厂，利用当地的廉价劳动力，力图降低产品成本，扩大销售量。

中国的照相市场增长较快，据权威人士估计，中国照相市场在近几年内将以12%左右的速度增长。从80年代中期开始，世界几大胶片公司都看好潜力巨大的中国市场，以低价倾销的方式扩大在中国市场的份额。同样一个柯达胶卷在美国本土的零售价为5美元左右，国际市场平均售价为3.58美元，而倾销到中国市场是2.5美元左右。

为什么柯达富士这样不惜代价地在中国做买卖呢？

中国是世界上最大的彩卷潜在市场。美国人均年消费彩卷5个，日本3.2个，而中国人均消费才0.53个。从长远考虑，他们不会放弃这个市场。另外，国产乐凯彩卷的低价格抑制着柯达、富士彩卷价格的上涨。柯达、富士曾分别毫不隐讳地说：投入中国市场5年不见利润，3年挤跨乐凯。

近几年来，国际四大胶片公司在中国采取合作、合资、扶植专卖店等各种手段，与乐凯展开竞争。

柯达、富士、柯尼卡等国外大公司凭借雄厚的财力，发起“专卖店”攻势，黄“柯达”绿“富士”、蓝“柯尼卡”和红白相间黑色字体的爱克发专卖店遍布在中国的大中城市。免费装修门面、优惠提供配套中国3000万经理人首选培训网站

的冲印设备、高额回扣、让利、奖励出国培训（旅游），投入几万元的材料、宣传品等各种有效的手段使柯达专卖店很快发展到1000家以上，富士发展到500家以上。专卖店不允许经营其他品牌的产品，从不干胶到吊挂，并且彩扩机拒绝接收乐凯的频道，排他性很强。一般开办一家彩扩部，至少需要几十万元，而柯达只给5万—15万元，就有人愿意干。

乐凯早在1985年就有此想法，并建立了第一家专门从事销售的彩扩技术服务部——第一乐凯部。由于资金上的捉襟见肘，至今仍只有31家乐凯部。

五、孤军奋战

目前，中国的八家感光材料企业生产的彩卷，除了乐凯外，其他牌子几乎都被挤出了市场。伊斯曼柯达与中国感光材料企业全面控股合资的计划正在加紧实施，厦门福达、汕头公元已同意柯达的控股合资计划，而上海、天津等其他5家也正在谈判之中。

就在乐凯内外交困的时刻，对她觊觎已久的伊斯曼柯达终于向乐凯抛出了他的控股合资计划。所谓

“控股合资”，不仅意味着柯达对合资后的乐凯握有一个高比例的控股权，而且意味着放弃品牌，乐凯这个在国际感光材料市场上唯一叫得响的中国品牌将不复存在。乐凯这个“一五”时期就开始兴建的中国感光材料工业基础，将成为美国柯达公司的一个加工厂。

摆在乐凯面前的是二者必居其一的选择：要么接受控股，被柯达整体收编；要么孤军奋战，守住最后一道防线。

1995年底，4700名乐凯人展开了大讨论，结果80%的职工不赞成与柯达合资。他们深知合资者不是慈善家，乐凯决不会接受以“彻底吃掉你”为目的的所谓合资，而柯达合资的目的却正在于此。原因很简单：乐凯胶卷是中国唯一能与之抗衡的胶片产品，乐凯是柯达大规模进军中国市场的强大阻力，柯达对乐凯“既爱又恨”。

拒绝接受合资，仅仅只是个感情和面子问题？不！还有一点不容忽视，我国国防用的航空航天胶片几乎全由乐凯提供，如被外方控股，一旦形势有变，中国的人造卫星可能变成一个“盲人”。国防上的被动意味着真正的挨打。

尽管合资可能带来经济上的实惠，但乐凯人毅然选择孤军奋战。乐凯人到底能不能守住最后一道防线？

六、乐凯人都在想什么

在连续几天的座谈会上，徐教授同公司的干部和部分工人进行了广泛的座谈，乐凯人都在关心乐凯的生存和发展。

（一）公司领导在想什么

1、主管销售的姚副总经理说：“压力很大，担子很重，面临市场的激烈竞争，企业存在着许多不利的因素：一是观念问题。第二个不利因素是：整体实力差，规模上与国外大公司无法相比；技术实力差；第三个不利因素是决策过程迟缓，搞经营管理，决策层缺乏参谋班子；第四个不利因素是在销售上投入很少。”

2、分管生产的温总在与徐教授的交谈中，畅谈了他自己的想法：“乐凯目前主要的问题：是眼睛向内，不是向外。都是生产技术型领导，不善于经营。现在的经营环境很糟，是不公平的竞争，市场上的东西（彩卷）部分是走私的，目的是要打跨乐凯。另外，外国的专卖店给我们造成很大的困难。柯达、富士已经发展到上千家专卖店，而我们的网点只有31家。我们的目标是彩卷年生产2000~3300万卷，相纸是1000~1500万平方米，以30%的速度增长，但由于国外竞争对手的倾销，造成我们的目标没有完成。”“杜总上任后，抓了三件大事，首先调整班子，对中层干部换届，对那些以权谋私的、没有工作能力的、混日子的都调离领导岗位；接着与国家部、委、局广泛联系，取得支持，有力地打击走私；积极地寻求合作，现在有了很多合意向；引入资金，引入技术，以促进乐凯更好地发展。现在我们乐凯最大的意愿是寄希望于国际市场。口号是：你打进来，我打出去；你开拓中国市场，我开拓国际市场；你占领大城市，我占领农村及中小城市。”

3、公司领导班子中年龄只有35岁左右的张副总经理深有感触地说：“我认为乐凯内部目前主要的问题是：职工的思想没有统一到一定的高度，对新生事物的反应很迟钝，心理能力很脆弱。说到改革，大家都很潇洒，但触及个人的切身利益时，执行起来很难；领导和群众不能很好地沟通；班子很廉洁，造

成和主管部门、金融机构和当地政府的沟通（公关）有些麻烦，班子没有做到入乡随俗，这已成了乐凯对外公关的缺陷。”

“乐凯的效益连年滑坡，但确实存在有许多两难的问题，例如企业是注重社会效益还是经济效益？企业发展方向的定位问题？”

“乐凯的机制要改变。现在乐凯真正忧虑的人很少。第一权力和责任要下放，分权有利于调动各层次的积极性。分灶吃饭，划小核算单位，学邯钢，考核成本，把危机感传递到每个职工当中去。第二个办法是搞股份制改造，吸收职工参股，把对企业的要求变成对企业真正的关心，为乐凯出主意，想办法。”

4、张副总工程师，中专毕业，他从基层做起，1994年任副总工程师，协助温总主抓生产。这位一直在生产一线工作多年的副总工程师对乐凯怀有特殊的感情。他谈到：“乐凯最大的优势是成本优势。乐凯现在最关键的问题是人的问题，厂里富余人员很多。怎样引入竞争机制？要解决好人愿意干和不愿意干的问题，是首要的问题。”

（二）中层干部在考虑什么

1、十四个分厂的厂长认为：“分厂厂长只有干活的命，没有任何其他权力。部门与部门之间的关系怎样处理？责任和权力分得不是太清楚。分权是必要的，这样管理才有层次。以前公司提倡一业为主，多种经营，现在又不提倡了。资金比例不大，分厂厂长又控制不了，只不过路财神。用人制度要放权，要提高分厂厂长的积极性。”

“怎样解决职工的思想问题？中国的国有企业如果实行管理，必须经过泰勒制，必须是管理标准化、程序化和科学化，尤其像乐凯生产的是多因素的产品，更需如此。目前职工的培训是不系统的，有些工人根本不知道他的行为规范。引进的包装生产线，设备很先进，工人就是掌握不了，整理分厂的工人大都是初中生。职工关心的资金、福利，而不是市场，服务意识很差。只要职工的思想扭转古，中国人不是干不好，合资企业的工人不就干得很好吗？关键是人的素质”。

2、科研所的王所长谈到现在的科研奖励措施对技术人员的激励作用不是很大，虽然有月奖、季度奖和技术进步奖，但是主要是奖金太少，并且没有拉开档次。

中国3000 万经理人首选培训网站

3、生产处的副处长谈到：“中层领导没有目标责任制，从上到下感觉不到危机和压力。”“奖励机制不健全，没有实行严格的奖罚制度，对部门和企业再成很大琐事的不处理，功过不分，造成反面影响。新产品开发有问题。开发了很多产品，但真正给企业开来盈利的不多，市场预测不准。在产品的开发过程中，开发过程本身不完整，有许多缺陷，推向市场后，用户反映质量问题，给公司造成不良的影响。”

4、进出口公司的李经理谈了他对销售方面存在问题的看法：“商业利润和企业利润混为一谈，销售人员没有积极性。领导搞平衡，奖金拉不开差距。干部素质差，拿不到奖金。不从主观上找原因，而是从客观上找原因，钱不能起到激励作用。乐凯目前关键的问题是机制，没有深入到改革的深层，只停留在表面。收入没有拉开档次，领导顾虑太多，行政干涉太多。

订的指标没有科学根据，都是拍脑袋，比如说今天的费用下降20%，搞一刀切，调动不了积极性。销售上的政策不到位，销售虽然很大，但价格很低，利润上不去。目前也想了很多办法，比如搞承包，但比较脱离实际。销售量指标是第一位，厂里订的产量指标是脱离实际市场需求的，年年有30%的增长，都是虚增。”

（三）工人们在想什么

他们认为，乐凯的职工凝聚力差，是多种因素造成的：职工对分房有意见，企业办社会带来了许多矛盾；核算体系有问题；集权和分权的矛盾很突出；管理和服务的矛盾冲突很大；激励机制有问题，奖金差距拉大，就会出问题，整个是搞心理平衡。

看来如何真正转变观念，切实通过改革激活企业的竞争力，乐凯的路并不平坦。乐凯的第三次创业从哪里开始？

思考题：

1、对乐凯公司进行资源与环境分析，评价现行的做法。

2、你认为乐凯发展战略应如何制定？

中国3000 万经理人首选培训网站

案例28 雅虎——新经济时代的新企业

雅虎公司如今已成为世界知名的网上搜索引擎公司，其网上资源令成千上万的网迷们流连忘返。而雅虎公司的创立和成长更是令人吃惊的企业神话。雅虎公司能够迅猛成长的重要原因：一方面是风险投资的大力资助，另一方面是创业者独具慧眼的经商能力。

一、雅虎公司的诞生

1994年，正在斯坦福大学读博士的华裔青年杨致远和他的朋友大卫费洛深感互联网上查询资料的不便。虽然互联网上无所不有，但麻烦的是有时很难找到自己所需的信息或资料。杨致远和费洛便想出一个主意，利用大学的超级电脑，形成一张网上的“导游图”，以方便使用者的资料查询。于是他们将常用的网址做成电脑档案给朋友使用，结果大受欢迎，使他们在斯坦福的工作站每天挤得满满的，终于引起了校方抱怨。校方认为他们影响了学校的电脑作业，要他们把机器搬离校园。

1995年网景（NEISCAPE）请这两位年轻人把他们广受欢迎的档案，移至网景的大电脑内。有了广阔的网络资源空间后，他们开始大显身手。不过他们首先想到的是他们广受欢迎的网站命名。在他们做索引时，网络上已经有一些类似的网站，所以他们就打算以“另一个”（YEIANOTHER）的缩写YA来作为公司名字的开头。恰好杨致远的名字也是以Y开头的，所以最后决定以YA开头。他们认为网站的名字越好玩越好。像YAMA，YAWP，YAWS等，直到他们发现了YAHOO，也就是中文说的雅虎。雅虎是《格列佛游记》中一群野人的名字，在字典上有两个意思，这两个意思都被采用，一个意思是“欢呼高兴的声音”，另一个意思是“没有文化水准的人”。就这样一群将在未来改变计算机网络世界的公司诞生了。

二、雅虎公司的发展

这个站点吸引了源源不断的来访者，其中不乏网络淘金客。淘金客们从巨大数量的来访者中看到了它的商业前途：又有哪些信息比在信息海洋中今昔分类的信息更为值钱呢？或许，在信息爆炸的时代，关于信息的信息才是重要的信息。

当时英国路透社市场部的一位副总经理正好被调往加州，以期谋求在美国新的商业机会。到达的当天，他就从当地的报纸上了解到雅虎。他本人也日渐成为雅虎的常客。他以其特有的市场敏感，意识到雅虎大大缩小了人与信息之间的距离。如果可以将路透社的新闻加入雅虎，不仅可以作为广告，也可以使路透社在互联网这一新的传播媒介中拓展发行市场。这位经理与杨致远一拍即合，路透社为雅虎提供免费新闻，雅虎在广告收入中分一部分给路透社。

雅虎的第一笔没有直接看到钞票的大生意，给了创业者杨致远以巨大的信心。但进一步的发展需要资本，必须通过其他形式进行融资。

1994年的圣诞节，杨致远的一位在哈佛商学院读书的好友，把学得东西现炒现卖，利用假期的几天完成了5页长的雅虎前景报告。雅虎开始了商业化运做。鱼和熊掌不可兼得，虽然明知学位对于自己及家庭很重要，但面对的时机可能更为难得。于是杨致远辍学了，一如其前辈，今日的全球首富比尔盖茨。

1995年新年钟刚过，杨致远和费洛开始四处奔走，寻找投资商。硅谷最著名的投资公司之一，曾经扶助过苹果公司的SEQROIA公司对他们的创业计划深感兴趣。决定投资100万美元。于是1995年4月，雅虎公司正式成立。当时，MCI、美国在线（AOL）公司及网景曾想收购雅虎，未被接受。

根据硅谷报章杂志的报道，如果收购成功，杨致远、费洛可各得300万美元，但公开上市、取得更大的、自主的发展才是雅虎的目标。

寻找管理者创业设想、技术及资金上的保证，对于一家公司来说仍然是不够的。虽然杨致远和费洛有着“初生牛犊不怕虎”的热情，但他们对管理和运做企业并没有什么经验，更谈不上把握。因而寻找中国3000 万经理人首选培训网站

合适的管理者是摆在公司面前的关键问题。经过SEQROIA公司的帮助和筛选，最后确定库格为公司的CEO。库格1951年生于一个技工家庭，一向以拆装汽车为乐。他从斯坦福大学毕业以后曾自办公司。1983年进入摩托罗拉的风险投资部工作，在此学会了如何辨别企业是否具有潜力。他在担任生产数据通信产品的某电子公司总裁期间，曾使该公司收入以每年50%的速度增长，本人也受到计算机业界的广泛关注。因而由他担纲管理这一新兴的公司是合适的。

据这位曾在商海中冲浪多年的老手回忆，当时有人来找他，对他说：“现在有一个刚成立的4个人的小公司需要一个保姆，你愿意去吗？”这个提议正合他的心意。他正在考虑进入互联网产业，他已看到该产业是未来的希望。在经过一番考察和磋商之后，他欣然接受了邀请，于是，科学头脑和商业头脑实现了真正的合作。库格的工作就是将公司的技术和产品转化为利润。“对我来说，这是新一轮循环的开始。将原始配件组装成一辆能飞驰的汽车对我总是非常有吸引力的。”他这样评价自己的工作。

1996年4月在SEQROIA公司的帮助下，雅虎上市了。当年雅虎还亏损，大家也都知道它亏损，但仍看好它的潜力。上市的当天，雅虎股票从13美元涨到了33美元。雅虎创立之初不过50万美元，上市增值到10亿美元获利2000倍。上市不仅使雅虎立住了脚，那一天也造就了两位年轻的亿万富翁（杨致远和费洛各拥有17%的股份）。此时杨致远28岁。杨致远说：“现在想起来，上市对我们的帮助很大，可以说对企业的发展至关重要。但在当时存在很多冲突，真不知该怎么走。”1996年虽然赔了230万美元，但是业绩的成长是惊人。1996年第一季度只做了170万美元的生意，1997年第一季度却做了950万美元，增长了5.6倍，而且首次出现利润21万美元。在高科技产业中，21万美元是个很小的数目，但是对于陷于“网络是否能赚钱”迷惑中的公司或大众而言，这个进步却有象征性和鼓舞作用。

在美国新闻周刊一篇看好网络商机的文章中，打的标题就是“你看，雅虎赚钱了！”1998年雅虎市场价值达到91亿美元，创造了创业两年多便进入“幸福500家”的新记录。30岁的杨致远拥有了7亿美元。雅虎股票是最奇怪的股票之一。其市盈率（股票价格与股票收益之比，P/E）要远远高出股市中的其他股票。即使是高速成长的微软股票，市盈率也不过50多倍，而雅虎的市盈率达到305倍（1998年雅虎每股股息为32美分，1998年8月25日的股票价格为97.5美元）。市盈率能有如此之高是因为大公司看好雅虎中国3000 万经理人首选培训网站

虎的发展前景，305倍的市盈率在其成长的速度面前就微不足道了。

三、雅虎公司的媒体经营

作为第一家正式开展互联网检索的公司，雅虎是从做网上搜索引擎起家的。1994年，当雅虎站点刚刚建立时，它看上去像是一个网址“大书签”，对于使用者来说，其价值相当于电话簿对于打电话者。如今，这个书签已经扩展成为一个覆盖互联网的庞大网址数据库，由30多位网上“冲浪”行家管理。目前，雅虎已成为互联网上访问量最大的站点。调查结果显示，雅虎每月吸引的访问人数在4000万以上。随着用户的不断增加，雅虎人开始想如何更好地满足用户更多的需求，于是他们不断创新提供的服务和内容也越来越多。它的业务已不仅仅局限于提供网址搜索服务，而是扩展到新闻、个人网页存放、在线聊天、免费电子邮件、实时传讯、股市行情以及网上购物等领域，而且还在继续拓展空间。可以说雅虎的战略重点已作了修正，从搜索引擎转向在线服务，成功地实现了从一家技术公司向“媒体”公司的转变。雅虎的“产品”其实是种服务，它把大千世界的几百万种信息分门别类，让上网的人可以有目标的浏览，这种目标可以是教育性的，如学生写疾病报告就可去医学或健康类中找寻；也可是娱乐性的，如想看漫画或电影介绍等。如果你连自己有兴趣的东西属于什么来别都不知道，那么就在“搜寻”下打入你有的兴趣的项目，如“大象”，雅虎的索引服务会把和大象有关的信息列出来。找到所要的内容如想留档，还可打印出来，这称之为下载。

雅虎所有的服务都是免费的，它的衣食父母就是广告商。杨致远有一次在演讲中开玩笑说：“我家有人说，送你去斯坦福，你却去卖广告！”1997年初，雅虎约有600个广告商。1996年间，雅虎在欧美各地及日本广建网站，目的之一就是吸引国外广告商，在1997年和IBM达成全球广告和约。当然，竞争对手如雨后春笋般出现了。如IMFOSEEK、EXCIFE等提供了与雅虎类似的服务。市场上更出现了一些传统软件和光盘。使用户可以通过这些软件查询互联网站点情况，节省了联机费和电话费，更重要是节省了时间。雅虎必须壮大起来，必须吃进许多东西。陆续地，雅虎开始链接一些新闻站点，逐渐开始了新闻分类整理，将CNN、路透社等新闻资源纳入腹中。然后雅虎触角伸向电子商务，与著名的网上书店AMAZON公司，继而是电子信箱、聊天室，甚至与网上唱片公司结为战略伙伴，矛头指向华纳公司的老巢——娱乐业。中国3000 万经理人首选培训网站

雅虎已经树立了一种形象：看新闻，找雅虎；做生意，找雅虎；找工作，找雅虎；问天气，找雅虎——雅虎无所不能。

1998年4月，雅虎公司公布当年第一季度的经营业绩：营业收入3020万美元，是上年同期的3倍，赢利420万美元。这一佳绩使华尔街的金融投资家们大跌眼镜，他们没有料到网上生意能挣钱，不得不惊叹“雅虎正在变得越来越大，越来越肥，越来越赚钱”。目前雅虎的资料量超过了16000项目录，30万个网址，每日访问雅虎的人次达到400万，并且正以每月10%的速度增长。

一般说来，网络服务商想通过网络广告业务赚钱非常困难，但是雅虎却成功地做到了这一点。杨致远认为，网络已迅速从一个信息发布平台发展成一个社区群体，用户的兴趣爱好及消费方式使得从事在线商业活动的时机日趋成熟。同时，网络为广告商与消费者提供了巨大的接触机会。这也正是雅虎成功的策略，不局限于纯粹的网页广告，而是通过内容服务达到广告宣传的目的。“如果加工内网络看成一个综合服务平台而不是广告平台，那么你就先胜一筹。”杨致远如是说。

四、雅虎公司的现状

1998年中，雅虎又与美国通讯巨头MCI合作，进军在线业务，成立雅虎在线，目标直指美国在线。雅虎在线由MCI负责提供网络系统及上网服务，雅虎负责提供内容。雅虎ONLINE的用户可以访问定制的主页，享用诸如个人财务档案管理、重要新闻及城市娱乐目录等信息服务。1998年末，雅虎对自己的用户发放雅虎钱包（雅虎WALLET），用户可以登记自己的信用卡，并把地址留给雅虎。而后，用户就可以在互联网的任何地方购物，只需随手拈出雅虎钱包即可。为了拓展服务领域，雅虎ONLINE进一步开展网上商场业务，大力开展了“招租”活动，巨大的用户群无疑是雅虎ONLINE手握的一张王牌，也使得它在构建网上“商场”的过程中轻车熟路。

思考题：

- 1、雅虎的战略控制表现在哪些方面？是如何进行的？
- 2、雅虎公司在发展道路上是否有过战略调整？体现在那里？原因是什么？

中国3000 万经理人首选培训网站