

创新是把技术变成钱，发明是把钱变成技术。

——联想集团总裁柳传志

## “红杏闹春”还是“山雨欲来”

——跨国公司在中国的研发机构素描

1998年11月5日，微软公司宣布，微软中国研究院在北京正式成立。一石激起千层浪，这一新闻立即成为中国信息产业内外关注的焦点。其实，这不过是冰山之一角。早在1995年，上海贝尔实验室、IBM中国研究中心就已经在中国成立，从而掀起了以世界500强为代表的世界知名跨国公司在华R&D投资热潮，SUN、宝洁、杜邦、联合利华、诺基亚、爱立信、摩托罗拉、日立、松下、诺和诺得、罗克威尔等世界知名跨国公司相继在中国设立研究机构或实验室，而微软中国研究院和Intel中国研究中心的设立更是将这一热潮推向了顶峰。

### 瓜熟蒂落

1997年的东亚金融危机，使这一地区的经济陷入了无底深渊，人们在反思以日本和亚洲四小龙为典型的东亚经济模式的同时，不禁将目光投向了美国，人们豁然发现：美国经济自1990年第四季度起，已经连续7年保持低通货膨胀、低失业、高经济增长的势头。就在世人都在研究美国“新经济”之谜的时候，美国总统克林顿的一番话让人茅塞顿开：这一切都来源于美国在发展“以知识为基础的经济”方面所做的努力。

“以知识为基础的经济”(knowledge-based economy)，简称知识经济，在知识经济下，R&D作为生产知识和将新知识转化为生产力的重要经济活动，已经成为知识经济的核心。为了建造知识经济的大厦，使自己在知识社会中更有“底气”，各国政府纷纷提出各种政策，抛出种种计划，竭力提高本国的R&D能力，企业特别是大型企业也不惜花重金投资于R&D。据统计，世界500家最大跨国公司每年用于R&D的投资支出，占其销售额的比例平均在10%以上。

与此同时，各国政府、企业、个人之间的R&D国际合作也如火如荼：美国和俄罗斯在空

间探索方面开展了最强者之间的合作；德国西门子与日本东芝、美国 IBM 联合开发 256 兆位芯片；日本和美国在 REEL WORLD COMPUTING (RWC) 项目中达成协议，允许两国政府的实验室交换光电技术方面的最新发现；中国政府经过不断努力，终于使欧盟同意将投入达 150 亿美元的研究与技术开发计划对中国全面开放；中国和俄罗斯也成立了“中俄高技术中心”，积极加强在高科技领域的合作。政府、企业和个人之间在 R&D 方面的国际合作使 R&D 全球化成为一种趋势。这一趋势，加上跨国公司本身经营战略和 R&D 投资的全球化，与中国特定的区位和环境结合，使近年来世界知名跨国公司在中国的 R&D 投资不断升温。中国正成为跨国公司进行研究及开发投资的一块炙手可热的风水宝地。

跨国公司（主要是世界 500 强企业）在中国市场经过了三个阶段：出口产品、技术许可和创建合资企业。在前两个阶段，跨国公司在中国的 R&D 投资几乎没有，这方面的投资开始于合资企业的建立。中外合资企业的建立开始于改革开放初期，在 80 年代并没有显著的增长，1992 年邓小平南巡讲话打消了跨国公司的顾虑，此后跨国公司开始在中国大规模兴办合资或独资企业，努力实现生产和销售的当地化。此时，一些合资企业内部开始设立技术开发部门，主要进行产品本地化工作，消化母公司的相关技术。

随着跨国公司在华企业的增加，在华业务迅速膨胀，跨国公司纷纷要求成立投资性控股公司，以便对在华企业和业务进行统一管理，中国政府及时满足了这一要求。1994 年 5 月，日本欧姆龙（中国）有限公司成立，成为第一家获批准设立的投资性控股公司。其后，世界知名跨国公司纷纷在华设立投资性控股公司：

1994 年 10 月，日立（中国）有限公司在京成立；

1994 年 10 月，松下（中国）有限公司在京成立；

1994 年 10 月 21 日，西门子（中国）有限公司在京成立；1995 年，富士通（中国）有限公司在京成立；1995 年，摩托罗拉（中国）投资有限公司在京成立；1995 年，IBM（中国）有限公司在京成立；

1996 年 10 月，朗讯（中国）有限公司在京成立；……

这些控股公司通过将其在华企业的股份转让给控股公司，把分散的单个企业统一为一个集团，实现资金、人员、技术等生产要素在更大范围内的流动和优化配置，达到投资管理本地化的目的。因此有人说，跨国公司在中国从此有了“头脑”。

随着投资性控股公司的成立，跨国公司在中国的投资已经进入到了相当成熟的阶段，根据其对中国市场潜力的判断、对中国研发环境的分析以及其经营和研发全球化的综合考虑，跨国公司觉得有必要在中国建立专门的 R&D 机构，实现 R&D 当地化，为控股公司和其在华企业提供科技武装。

中国的市场和环境也为跨国公司的这一考虑提供了条件。首先是市场潜力巨大。1996年，英特尔董事长贝瑞特和朗讯董事长麦金先后造访中国，分别留下了他们对中国市场的预测——前者预言“中国将是继美国之后的第二大计算机市场”，后者则认为“中国和美国将是最大的两个市场”。“只要整个中国每秒多拍500张相片，便相当于多了一个与日本或美国相等的市场”，中国的市场潜力比其他任何地方都要优厚。但是，要在这个市场上取得成功并不容易，激烈的竞争使得跨国公司不得不拿出他们最新最先进的技术，特别是在信息产业方面。INTEL的奔腾II型计算机芯片在中国的发布日期与美国相差1.5年，到1999年2月它的奔腾III推出时，中国几乎与美国同步。这样，在中国当地设立研究机构，当地开发当地生产，缩短产品周期就成为跨国公司争取市场竞争制高点的利剑。另外，中国巨大的市场也有自己的特点，并不能一味照搬外国产品和技术，产品的当地适用性也要求跨国公司R&D投资的当地化。

其次，中国市场已经具备了人才条件。在美国，科技人才中有1/10是华人，有近1/8的科研成果出自华人。毫无疑问，中国人的才智是世界一流的。为什么不到中国本土去设立研发机构？毕竟，哪里有成百上千倍这样的人才。最近，某大公司惊奇地发现——并不得不承认——中国已经掌握了一种高质量洗衣粉的生产技术，其设备成本只有该公司同类设备成本的1/5。这样的例子还不少，于是以世界500强为主力的跨国公司开始到中国来淘金。

另外，中国还有许多其他优势。比如，地理位置良好，劳动力成本低，资源丰富而且廉价，等等。

### 情形如何

万事俱备，只欠东风。跨国公司自1992年开始的大规模投资，1995年进入回收期，丰厚的利润、增长潜力极高的市场、稳定的投资环境，坚定了大跨国公司长期、大规模占领中国市场的决心，大规模针对中国市场的研究与开发投资也随之展开。

1994年，北方电讯率先投资成立北京邮电大学——北方电信研究开发中心。1995年，贝尔实验室在上海设立分支机构。同年，IBM（中国）有限公司成立不久，IBM中国研究中心也随之成立。1996年起，知名跨国公司掀起了在华独资建立R&D机构的热潮，日用品行业的巨头美国宝洁、杜邦、联合利华，德国巴斯夫、汉高，通讯巨头如摩托罗拉、诺基亚、爱立信，日本日立、松下、三洋、富士通，精密仪器制造商罗克威尔等相继在华建立研究院、研究中心、技术开发中心、实验室，或宣布大型R&D投资计划。而微软中国研究院和英特尔中国研究中心的成立，则将这一热潮推向了顶点。

目前，世界知名跨国公司在华R&D投资主要有三种形式。第一种形式是独资研究中心或

技术开发中心。这是跨国公司在华 R&D 投资最成熟、最高级的形式，它们与跨国公司总部联系紧密，而与其在中国的企业联系则相对较弱，主要任务是研究公司长期发展所需要的关键技术。已经有部分 500 强企业采取了这种形式。第二种形式是在具体业务部门或合资企业内部设立研发部门。这类研发投资经历了从消化吸收到技术创新两个阶段：在前一阶段，它的主要任务是实现技术的本地化，将国外成熟技术根据本地市场的需求特点、原材料特点等进行技术改进，以实现生产的本地化；后一阶段，主要是在国外提供的设备、技术基础上研究开发新产品，满足国际市场的需求。目前，大部分 500 强在华独资合资企业内部的技术开发部门已经完成了消化吸收过程，进入了创新开发阶段。第三种形式是与中国的大学、科研机构合作成立研究中心。一般采用以下方式：项目委托；联合研究与开发；建立培训中心；建立联合研究中心。这种形式一般为初级形式或是穿插在另外两种形式之中，其显著特点是中外合作进行研发工作。

从行业来看，跨国公司的中国研究机构集中在两个行业：日用品行业和信息产业。而又尤其以信息产业为热点，它包括通讯行业和计算机行业，代表着未来高技术的发展方向，影响也更大。

从国别和投资形式看，以美国和一些欧洲国家如德国、法国、瑞典等国为母国的世界 500 强企业比较积极，多采用建立研发机构的形式，而以日本和韩国为母国的企业更倾向于在中国的合资企业中建立研发部门，或者建立技术开发公司，这与各自的研究能力和它们对中国市场的战略有关。

应该说，跨国公司在中国设立研发机构还处于初建或实验阶段，微软中国研究院只有 70 人左右，IBM、SUN 的研究机构只有 30 人，松下、诺基亚甚至只有几个人，而 IBM 在全球的研究与开发人员超过 3000 人。但是，它们都制定了雄心勃勃的发展计划，例如微软公司计划在两年内将其研究院编制扩大一倍，届时研究人员将达 140 人。

### 意欲何为

人们听到微软中国研究院成立的第一反映，肯定是它为什么要到中国来和它到中国来干什么，后一问题就是动机问题。对世界各国企业在海外设立研究机构的研究表明，跨国公司在海外进行 R&D 投资主要有以下几种目的：

其一，充当获取技术信息的窗口。在国外技术发达国家或自己遇到较强竞争的国家设立研发机构，实际上是为了在国外技术发展的前沿阵地上设立据点和信息窗口，借此可以正确判断前沿技术发展的趋势，了解竞争对手的动态，加快自己开发新技术的效率，同时也为评



估国外技术的价值，购买引进国外先进技术提供方便。显然，中国并不是技术领先国，世界 500 强在中国设立研发机构首先是发挥信息窗口的作用，了解中国市场技术动态，了解他们在中国的对手，也就是中国的民族工业和国内企业。只是在很小程度上，为自己长远的技术战略和全球战略服务。

其二，占领当地市场。设立海外研究开发机构，可以直接获得海外市场的需求信息，开发新产品、新工艺，及时了解竞争对手的情况，为跨国公司或在海外的生产制造子公司及时提供富有竞争力的当地原型产品或先进的工艺技术，占领海外市场。研发机构作用使得跨国公司在当地的技术研究和产品开发具有定位准、反应快、周期短等特点，将大大增强跨国公司在当地市场的竞争力。这是跨国公司在中国进行大规模投资 R&D 的又一重要目的。

其三，寻求短缺的研发人才。研发人才是企业赢得竞争优势的根本，随着国际竞争的白热化，对高质量研发人才的需求日益加剧。据估计，未来 5 年中，全球信息产业技术人才缺口将达 50 万。而人才培养需要较长的周期，且供给的数量、质量受到多方面因素的制约，研发人才缺口因而成为很多跨国公司面临的问题。与学校、研究机构的合作只能部分解决这一问题，难以从根本上提高和保持企业的竞争力。而在国外设立研发机构，在世界范围内网络人才则可以有效解决以上问题。中国人的聪明才智显然是跨国公司在华 R&D 投资所追逐的重要因素。

其四，建立全球研发网络。形成全球研发网络的目的，一是实现无间断研究。网络将全球连成一体，分布在全球的研发机构可以通过网络交换当天的研究成果，从而避免时差因素，实现 24 小时连续工作，极大地提高工作效率。二是实现全球研发资源共享。世界最新研究动态可以最快的速度传递于整个研发网络，信息能够及时得到反馈。三是便于研究成果的全球化推广。一项研究成果可以在全球同时推广，同时申请多个国家的专利，缩短传递时间，避免竞争对手利用自己在不同市场推广的时间差异，打时间差，率先利用自己的技术占领后进市场。跨国公司在中国进行 R&D 投资也有这种考虑。

其五，实施系统化投资战略。跨国公司对国外的投资过程从销售系统本地化逐渐发展到生产、技术和管理的本地化。在对生产项目进行投资的同时，也要对技术开发、人员培训、市场营销等各个环节进行投资，以利用当地原料、劳动力、智力资源降低产品成本，同时加强产品适应当地市场的能力，以求更好地占领市场，取得竞争优势。

其六，实现跨国公司经营全球化的战略部署。随着经济全球化，跨国公司正向无国界经营方向发展。其核心思想是：（1）全球经营。世界上只要具有商业价值的地方，都在其战略规划之内；（2）公司总部的区位概念逐步淡化。旧式以地域为基础的跨国公司观念已被打破，公司总部的地理位置已经不是最重要的因素，跨国公司正在极力淡化国别意识，在投资决策、人事任用上优先考虑全球资源的最佳配置，在东道国则积极推行本土化，争当遵纪守法的好

“公民”。(3) 全球化的分工体系。将产品设计和销售放在接近市场的国家，将研发及大型工程放在智力密集的国家，中国身兼全球最有潜力的大市场和全球一流人才的产出地之一，成为跨国公司 R&D 投资的热点是很自然的。

其七，寻求良好的研发环境。研究与开发需要良好的技术设施，法律保护、政策和社会经济环境的支持，同时也需要相关技术领域的支持和协助。中国在这方面有所改善，但还谈不上什么吸引力，主要是发达国家对发展中国家企业的吸引力。只能说中国在研发环境方面有基本的保障措施。

由此可见，以世界 500 强为代表的世界知名跨国公司在中国进行大规模 R&D 投资的动机是复杂的，但又是显而易见的，它是跨国公司全球战略的一个重要组成部分，又着眼于中国的大市场和中国的优秀人才，主要是后两者。正因为这样，跨国公司在中国的 R&D 机构目前主要集中在北京、上海两个城市。首先，北京和上海是目前跨国公司中国地区总部的两个最大集中地；其次，北京、上海的本地市场和周边市场都十分庞大。北京和上海是中国人口最多、收入水平最高的两大城市，市场巨大，北京的汽车销售量就长年占到全国汽车销售量的 1/10；而且北京周围的华北市场、上海周围的长江三角洲市场容量和市场潜力在中国更是庞大无比；另外，这两个城市历来领导中国消费的潮流，对于要了解中国市场的跨国公司来说，它们无疑是最理想的地方；第三，北京和上海高校云集，又是全国性的人才聚集地，优秀人才众多，人才优势十分明显。还有，北京和上海都适时地出台了一系列鼓励高新技术产业发展的措施。因此，它们成为了世界 500 强在华 R&D 投资的首选地。

### 红杏枝头春意闹

如同当初外资大量并购国有企业，从而引起 1996 年有关民族工业的大争论一样，这次跨国公司以更高级的形式全面进入中国市场也引起了不小的争论。不同的是，在这场讨论中，几乎众口一词，都在为它们大唱赞歌，让人觉得跨国公司在中国的 R&D 投资热潮大有“红杏枝头春意闹”的意味。

首先，它弥补了中国 R&D 投入的不足。现在美国、日本、德国、瑞典等发达国家 R&D 投入占 GDP 的比重都在 2.7% 左右，韩国、台湾、加拿大等也在 1.5% 以上，但我国这一比例仅为 0.7% 左右。我国企业的 R&D 投入也很少，长虹和联想的研究与开发经费均不及国外同行业老大的 1%。而且，在我国有限的 R&D 投入中，政府又占了大部分，使得中国企业的 R&D 投入尤为不足。而在国外，R&D 资金的来源大部分来自企业。以 1996 年为例，美国 R&D 资金 59% 来自企业，38.8% 来自政府，日本 68.2% 的投入来自企业，21.7% 来自政府。因此，跨国公司

在中国巨额的研究与开发投入可以弥补我国 R&D 特别是我国企业 R&D 投入的不足。

其次，它带来了世界先进技术。过去，技术转让、成立合资企业等形式曾经使很多跨国公司将已经淘汰的产品和技术转移到中国。而跨国公司通过在合资企业开展研发活动，尤其是在华设立研究机构，将先进技术国产化、与中国科研机构开展合作，直接将先进技术带进中国。如 IBM 中国研究中心就在 IBM 研究实验室 50 年研究成果和 27 年语音识别研究的基础上，开发出了世界上最先进的中文语音识别系统。中国惠普利用美国的技术和设备建立了自己的研究中心，花 1 年时间完成了数字示波器的开发与研制，产品被美国海军一次订购 2000 台，接着又完成了电视视角器的研究与开发工作，显著提高了中国在该领域的研究开发水平。

再次，有利于营造高水平的科研人才。跨国公司非常注重对员工进行培训，把提高人员素质视为企业竞争力的关键。中国科研人员基础好，但是缺乏面向市场的能力，跨国公司将这些人才进行市场化培训，在给跨国公司带来丰厚利润的同时，也改善了中国人 才的素质。而且，由于跨国公司在华研发机构的负责人一般是出国留学的华人学者（例如 IBM、Intel 和微软在中国的研究院的掌门人都是旅美华人），他们的爱国心很强，也很愿意对中国科技人员的成长尽自己的努力。正如朗讯科技（中国）公司董事长叶祖禹所言：“作为一个华人，我在美国的发展是幸运的，我得到过很多人的帮助。现在，我在中国工作，与公司其他领导的任务就是创造一个良好的环境，让每一个员工都有机会去贡献自己的聪明才智，每一天都进行有意义的创造，让他们帮助自己成长，帮助中国强大”。同时，这些机构所提供的优厚待遇和这些“掌门人”的号召力，也对优秀人才产生了极强的吸引力，不但能够抑制人才外流，还能吸引一部分海外华人向中国回流，为中国留住了高素质人才。

第四，引进了先进的 R&D 经营管理经验。中国过去的 R&D 是粗放型管理，只讲投入，不计产出，研究成果市场化程度低。中国研究机构创新能力差，很多是低水平的重复研究。跨国公司的 R&D 投入由于其项目选择的科学性、研发管理的规范性等原因，投入产出效果非常好。他们在华设立 R&D 机构后，中国同行将与这些高手同场竞技，竞争将促进中国 R&D 经营管理水平的提高，中国的研发机构也能在其中悟出一些真谛。

另外，从经济学的角度看，跨国公司在华 R&D 投资还有以下溢出（间接）效应：

□促进我国企业 R&D 管理水平的提高。今后，我国企业将在 R&D 投资与经营管理方面同世界著名跨国公司同场竞技，竞争将更激烈，将促使中国企业加大 R&D 投入力度，提高 R&D 管理水平。

□促进产业结构转换。R&D 管理水平提高后，再加上跨国公司在华研发机构的成果，新兴产业将具有更坚实的根基，获得更快的发展，同时老行业也有望开新花。

□为我国科研体制改革提供了借鉴。

## 山雨欲来风满楼

但是，在一片喝彩声中，中国企业却分明感受到自己所面临的巨大压力。

首先，中国企业以前之所以能够在国内相当一部分市场上与世界顶级企业相抗衡，除了价格因素外，最大的资本就在于它们对中国市场的了解。中国企业的产品和技术是直接面向中国市场的，而跨国公司的产品多在母国或其设在全球主要国家的研究机构研制，然后直接中国化或者由其在华企业进行适当吸收、改造，多少有些不适合中国市场。世界 500 强为代表的世界顶级企业在中国建立研究机构之后，将直接以中国市场为对象研究和开发技术、产品，等于将战争最前沿推到了中国市场，中国企业的这些优势将荡然无存，而且世界 500 强在华企业还拥有先进的经营管理、母公司强大的财力支持、充足的全球市场信息等许多优势，必将在竞争中处于有利地位。但是，价格从来都是中国市场上最具决定意义的因素，世界 500 强在降低成本方面如果没有大的改善，大规模占领中国市场只能是一句空话。

其次，世界 500 强为代表的著名跨国公司在中国的研究机构由于高薪金、巨额的资金投入、良好的研究环境、先进的经营管理，以及它们过去多年积累起来的丰富的研究优势，对中国优秀人才的吸引力是不言而喻的。微软中国研究院号称年薪 10 万美金，有相当多的优秀软件人才对此产生过幻想，即使他们进不了微软中国研究院，他们在别的研究机构中也会拿它进行对比，这对中国研究机构的压力就可想而知了。优秀科研人才对它们趋之若鹜，中国的政府研究机构和企业研究机构不仅很难招收到所急需的人才，自己原有的人才也很容易流失，而且这种流失往往伴随着该研究机构多年研究心血的转移和流失。中国有自主知识产权的科技和产品由谁来创造？

再次，世界 500 强在中国的研究机构的研究方向和研究重点，往往是公司的业务领域内的新技术和新产品的研究与发展，应用性极强，而极少关注其他许多中国急需发展的技术问题，这样中国的技术研究方向很容易被他们左右，而且，谁来做中国基础研究、尖端科技研究和实用技术研究？

抑或，中国正处在更高级、更激烈竞争的前夜，世界 500 强在中国的研究院带给中国的是“山雨欲来风满楼”的危急情境。

点评



以世界 500 强为主力的世界知名跨国公司在华大规模设立研究机构对中国的好处和冲击都是客观存在的，我们所应做的还是那句话：抓住机遇，迎接挑战。从国家角度讲，一方面应制定规范适当的政策，引导 500 强企业在中国的 R&D 投资，弥补我国企业技术创新能力的不足，完善国家创新体系，同时完善北京和上海等地的研发环境，将他们建设成世界一流的国际研究与开发中心；另一方面，中国政府和企业应该着力加强研究与开发体系的建立和研发能力的培育，企业应加大 R&D 投入，重点进行应用研究与开发，国家则应集中精力于基础性研究，明确各自的分工，建立科学的研发体系和机制，同时学习国外同行的先进经验，努力提高研发能力。还有两点：一是加强知识产权保护，为研发提供一片净土；二是建立风险投资机制，加快成果转化。

愿 R&D 投资之花在中国大地开花结果！

# “今天你雅虎了吗？”

## ---YAHOO 公司

YAHOO! 是英文“农夫”、“粗汉”的意思，不过 YAHOO! 公司的中文名称“雅虎”却很可爱，就像“虎队”中的“乖乖虎”。在首批于互联网络上崛起的公司中，YAHOO! 是一家白手起家的公司，是 20 世纪 90 年代的“车库传奇”，再现了 20 多年前苹果公司乔布斯创业的精彩一幕。不过，YAHOO! 幸运得多，不到一年，便筹集到 9 亿多美元的发展资金。

杨致远，一位 20 多岁的台湾移民，在美国斯坦福大学攻读博士研究生时，与同窗 DAVID FILO（29 岁的美国青年）——两位 Internet 网上老手——合作，为方便上网查找资料，编出一个专门用于整理 INTERNET 上各个节点资料的程序，并于 1994 年 4 月正式在互联网上推出。1995 年 4 月 12 日，YAHOO! 正式在华尔街上市，上市第一天的股票总价达到 5 亿美元，而 YAHOO（雅虎）1995 年的营业额不过 130 万美元，实际亏损 63 万美元，直到 1996 年底，才赚了区区 9 万美元。

YAHOO! 没有微软庞大的财力，也没有 SUN 那样成熟的经验和资本。甚至网景公司，克拉克与安迪森这对“梦幻组合”，创业时还有克拉克带来的 400 万美元。YAHOO! 两位创造人几乎是从零开始的，当时他们还只是两名穷学生。

YAHOO 的成功在全美以至台湾刮起了一股创业旋风，大学生们不再追求进入待遇优厚的公司或者攻读什么 MBA，他们二、三个自成一伙，杀入互联网络，像当年开拓西部荒野的牛仔，义无反顾。他们中有很多是华人青年，像目前全球最热门的中文站台“华渊”，便是几位台湾青年学生联手开办的。如果不是克拉克与安迪森绝妙的营销手段，网络“金童”的光环很有可能会落到 YAHOO! 两位创始人的头上。

事实上，YAHOO! 股票上市首日便上涨 154%，而网景上市的第一天，才上涨 102%，其它一般公司不过百分之几。这家刚上市公司的股票引得各界人士争先购买，致使股价疯狂上涨。一夜之间，一位华裔青年名垂青史，步入亿万富翁之列。这无疑为美国这个崇尚个人成功的国度，再次树起青年一代的偶像。创造这个神话的就是杨致远和他的公司 YAHOO!。的确，今天，YAHOO! 已成为网上居民首选的查询工具。

1997 年元月，《今日美国》为全国信息网的网络族筛选“内容最丰富、最具娱乐价值、画面最吸引人且最容易使用的网络站台”，结果发现“雅虎 (Yahoo)”连续数周在内容最优

良、实用性最高、最容易使用等项目上夺魁。相信每一位新入门的网络用户，好不容易获得上网成功的喜悦后，接下来面临的便是——我要到哪里去参观——这个现实的问题。经过一阵子的摸索后，你便能体会到为何搜寻引擎会那么炙手可热的原因了。

对于网络生手来说，搜寻引擎就像是一位亲切的导航解说员，如果你想查询资料，它就像一位称职的图书馆管理员。YAHOO! 公司可以提供世界性 INTERNET 导航服务，它是在 Web 上使用最广泛的一种信息和显现指南。两位创始人也因开发 YAHOO! 所做出的轰动性贡献，被国际电脑界誉为“非凡的创造性劳动”。因此，有报纸称：YAHOO! 和 18 世纪植物学家 LINNAEUS 一样，重新组织了世界。YAHOO! 在用户数量、信息量、广告客户数量、品牌知名度等方面已成为业界领先者。

## 1. 商业眼光

YAHOO! 的成果证明，眼光等于 50% 的成功。很久以来，互联网络聚积了大量有用的文献和软件，然而，令人遗憾的是，这些财富虽然丰富，但却没人管理，散布在全球各地。以往，你为了寻找一套软件，可能得先查美国的主机，再看看日本，说不定还要绕到欧洲，用户要想找出和某一项目有关的文件、档案可能要花上大半天。仿佛一位进入宝山的年轻人，望着不远处、满布四周、闪闪发亮的宝石，却不知如何拾取。对于新手而言，那些把资料集中在一处的网络搜索站台则是他们的救星，这些搜索站台让他们不致于迷失在 Internet 内的信息汪洋大海之中。

YAHOO! 的眼光便在于此。

YAHOO!，正像一幅寻宝图，人们只要告诉它想要什么，它就会自动指出前进的方向。“任何人都可以在网上建立自己感兴趣的专用数据库，但有多少人知道它的存在？我们所做的，就是为人们提供一把进入这些神奇世界的钥匙”，YAHOO! 的创始人，以这种通俗的语言来形容他们所做的卓有成效的工作。

一些专家不无夸张地说：“INTERNET 有朝一日将改变整个世界，但若没有 YAHOO!，恐怕连门还摸不着呢。”

“在美国西部的淘金热潮中，不管淘金的人们是否发财，但那些制造圆锹、十字镐、牛仔裤的公司，都真正发了大财。”YAHOO! 便是第一批在 INTERNET 互联网络上“制造圆锹、十字镐、牛仔裤的公司”。

## 2. 经营 INTERNET

YAHOO! 只是 INTERNET 上搜索不同层次的索引工具。它不过把所有站点重新排列，并把它们归于不同层次的目录上。那么，是什么使 YAHOO! 一举成功呢？YAHOO! 看到了 INTERNET 巨大市场后面的更大的商业利益。YAHOO! 在免费为世界提供 Internet 地址的同时，把所有申请地址的公司纳入自己的轨道，通过在主页上为其做广告而获得利润。1995 年，YAHOO! 公司的净收入中广告占 93%。

YAHOO! 一边面对着成千上万的著名企业，一边联系着成万上亿的用户。这就不难理解，一个只有 49 人的公司，凭借 260 万份普通股，却造就了两位亿万富翁的原因。YAHOO! 的 INTERNET 策略可谓出其不意，独辟蹊径。表面上看，YAHOO! 免费提供 3W 地址。实际上，它已买断了用户端上所有公司、机构、个人的 INTERNET 注册权。据 1996 年 2 月的统计，YAHOO! 平均每天收到 3000 个 Web 站点申请。

华人企业家李嘉诚先生曾经说过：“你去找生意做，生意很难做；生意来找你，生意就很好做。”今天的 YAHOO! 每天都要忙于处理世界各地潮涌般的客户。YAHOO! 靠的不是什么营销经验，事实上，两位学电脑的书生，的确不是 IBM 营销专家的对手。但他们确实有眼光，你也可以说他们运气好，占住了网络上一块最有利的黄金宝地。

## 3. 业绩非凡

短短一年间，YAHOO! 已成为一个具有国际竞争力的企业，他们利用手中掌握的客户资源，获得与商业界巨头合作的价码。DIGITAL 公司是电脑界的元老企业之一，他们开发的 AltaVisTAWWW 检索系统是互联网络上最优秀的网络服务系统，在许多计算场合和用户查阅应用方面它都是顶尖的索引，并赢得多项大奖：包括年度“CeBIT1996”Web 主机奖、《Internet 世界》杂志授予的 1996 突出服务工业奖以及授予最佳 INTERNET 工具的“1996CINET”奖。

“我们的策略是继续与能增强 YAHOO! 用户经验的专家合作，”YAHOO! 公司的总裁在引进 DIGITAL 公司先进技术时说：“与 DIGITAL 的合作使我们能够在未来几年继续拥有最好的消费者 INTERNET 指南。作为全球性大公司，DIGITAL 承诺继续开发 ALTAVISTA. 这对 YAHOO! 拓展其国际业务很重要。”折服巨头的 YAHOO! 还接连设立了 YAHOO! Japan (日本)、YAHOO!



EUROPE（欧洲）、YAHOO! Canada（加拿大）部门，加快全球化的推进速度。

#### 4. 全球战略

随着网络环境的多元化与其它公司的竞争，YAHOO! 也一直不断地推陈出新，希望仍能成为网友们在网络上来来去去的中心站台。在网络上的信息日益多元化与丰富之际，专业化与地域化已是必然趋势。YAHOO! 公司推出了一项称为 GET LOCAL（“本地联线”）的新服务，提供全美 3 万个以上城市的地域性线上资源导览服务。使用者可直接连上地区站台，或是在 YAHOO! 的主站台上以浏览或输入区域号码的方式查询有兴趣城市的资料。GET LOCAL（“本地联线”）将自动创造出一个专属于该地区的首页，其中包括地方新闻、当地体育运动比赛结果、气象资料及其它各种当地信息。

YAHOO! 另一项准备展开的业务就是他们希望在广告模式之外，也能藉由参与电子商务市场赚取佣金。“如果我们把人潮带进一些贩卖商品的网站，我想他们会乐意付我们部分的交易金额”。

YAHOO! 还开始提供免费线上交谈服务 YAHOO! CHAT（“YAHOO! 聊天室”），再度证明了它不想只做一个目录或网络导览服务站台，而是想成为一个网络社区中心的雄心。

除聊天的功能之外，YAHOO! CHAT（“YAHOO! 聊天室”）也会与如运动或娱乐等较热门的目录区结合，让同行们能相互交换信息。此外，YAHOO! CHAT 也准备将一些如运动比赛成绩或地方新闻等内容在适当时机对特定的聊天室进行广播，以增进谈话气氛。

由于意识到 YAHOO! 的用户大多数会是年轻人，YAHOO! 还特别设计了一个称作“美妙链接”的目录，用他们的话说，在这个目录中，包含了当今最有趣的话题，你可以从中查到美国联邦调查局通缉的十大罪犯，也能调阅到关于航天飞机的很多细节。

与此同时，年轻的 YAHOO! 公司也没忘记不断扩充自己的世界版图：YAHOO! 为 MICROSOFT IE3.0 提供 WEB 搜索工具；YAHOO! 与 ZIFF. DIAVIS 共同开发 INTERNET 市场；YAHOO! 公司合作 ALTA VISTA 提供 3W 查找服务。

YAHOO! 还在发展自己的 YAHOO! 家族，如用于搜索主题的 YAHOO! COMPUTING 和 YAHOO! INTERNET，用于统计的 YAHOO! LIGANS，用于地区搜索的 YAHOO! JAPAN 和 YAHOO! CANADA。

如果说 INTERNET 是信息的汪洋大海，YAHOO! 则为其提供了一份详细的“航海图”。当互连网络风潮刮起，YAHOO! 公司又看到了在儿童、亲子市场的潜在商机。他们开发了专供

小朋友检索的“小雅虎”(YAHOO! LIGANS)“小雅虎”纯以幼教信息为搜寻范围，反制线上泛滥的色情和暴力内容，获得了老师和家长们的广泛支持。

1998年7月17日，在洛杉矶高耸入云的摩天大楼办公室里，华纳兄弟在线公司的大头头们聚集在巨幅电视屏幕周围，但是这一次看的不是兔宝宝、达菲鸭，或是其它什么有名的华纳卡通片。他们被内部幻灯片中出现的一个黄色的庞然大物“吃豆先生(Pac Man)惊呆了。它的名字就是：雅虎。它的目标：几乎什么都不放过。

迷惑不解的公司高级经理们眼看着雅虎从互联网蕴涵的最佳商机中吃出一条血路。它先一口吞下CNN和路透社控股公司这些新闻巨头的网上新闻发布权；接着它转向电子商务，独吞了和书商亚马逊(Amazon.com)公司及音乐制品公司CDnow等零售商达成的交易；这个贪婪的小东西一路狂吃不止，吃下互联网的传统项目电子邮件和聊天室，最后停在了娱乐业的跟前。华纳兄弟在线公司高级副总裁詹姆斯·莫罗绍克说：“雅虎正日益壮大，钱也越赚越多。”然而不能听任它再这样下去了，他告诉部下：华纳是会反击的。

华纳兄弟在线公司是媒体巨擎——时代华纳公司的下属部门，雅虎这个小小的暴发户怎会进入它的雷达网呢？在短短的3年里，雅虎由一家普通的网上搜索服务公司摇身一变，成为网络的全才全能，提供一系列令人目眩的服务和信息。需要每日关注新闻、股价、天气和电子邮件吗？访问雅虎吧。想找房子、制订退休计划或是研究埃博拉病毒？对——还是找雅虎。它甚至还是一些网虫的聚会地，他们在这里整日玩联机21点游戏，购买高级手工制作雪茄，或是进入英雄公司的游戏天地。

## 5. 牛气冲天

多元化的选择使雅虎一跃而成为互联网第一站点，每月登录4000万人——多过每周收看NBC最受欢迎的电视剧ER的3000万人。至于雅虎的股票，目前正是牛气冲天，涨到它1996年首次公开上市(IPO)价格的23倍：这使公司1998年8月25日这一天的资本市值达到了91亿美元。

当天雅虎97.5美元的股价是它1998年预期每股32美分收益的305倍——这着实令人吃惊！因为与之相比，作为电脑行业先驱的微软公司，其股价也只为每股收益的52倍。雅虎总裁蒂莫西·库格对此一点也不担心：“我很难说股份有点离谱，因为我们一开始就要让雅虎成为任何人都能够连接到任何地方的惟一的一个站点。现实世界里没有任何东西可与它相提并论。”

这么一来，难怪像华纳兄弟和沃特·迪斯尼这样的传媒公司会为怎样对付这家硅谷公司忧心忡忡。成败攸关的并不仅仅是如何吸引目前 9000 万上网者的注意力，这是一场数字领域的“淘金热”，各个公司都拼命标榜自己是下一世纪信息巨人。在网上站点间来回穿梭的人数已经超过了业已问世十几年的电视所拥有的观众人数，并且互联网的增长没有任何减缓的迹象。据国际数据公司称，到 2002 年，在全球范围内将有 3.28 亿人使用这一广为延伸的信息传送渠道。

网上一代出现之迅速超过人们的预料，伴随他们成长的不是报纸和电视新闻，而是咖啡和闪烁的电脑荧光屏。据市场调查公司 Strategis 集团的统计，约 64% 的上网者比上网前看电视的时间减少，48% 的上网者阅读的时间也少于从前。突然之间，若不去吸引互联网群体的目光、迎合他们的心思、攥住他们的钱包，要想成为传媒巨人似乎前景黯淡。雅虎最大的股东之一，Waddell & Reed 的投资公司高级副总裁阿贝尔·加西亚说：“对于雅虎，你不能像衡量价格与销售的关系一样来衡量它的重要性。你必须把它看作 21 世纪的新型传媒公司。”

其前景可能会极其诱人。与传统媒体不同，全新的互联网一族不仅提供信息和娱乐，它还将提供对其施加影响的方式。就像“新时代”时的杂货店一样，新传媒公司贮存了新闻、商品以及所有热门小道消息。举例来说，消费者可以在这里得到长期按揭利率的最新消息，然后找到房地产经纪人，查看一下理想中的房子，尔后申请购房贷款，而这一切都可以在一间屋子里完成。成交之后，新传媒公司则从中收取一笔费用。

## 6. 盛装之门

这种有利可图的、一站式网站方式成了当今互联网上最让人垂涎的生意。说来奇怪，人们送给它一个平淡无奇的名字叫做“门户”。这些通向网络的大门被打扮得花里胡哨，装满了众多的好东西，网站经营人希望这能让网上浏览者聚集于此，而不再去别的站点。而且像所有出租率高的城区一样，他们可以收取更高的广告费，同时也从用户的电子商务消费中赚得钱财。朱庇特通讯公司宣称，到 2002 年，仅网上购物一项所涉及的资金就可望达 375 亿美元之巨。

这并没有逃过传媒界巨头们的眼睛，他们蜂拥而入，那阵势就像一大群轻浮的十几岁的青少年挤进一辆大众“甲虫”小车。1998 年 7 月，NBC 公司耗资 600 万美元购买了 Cnet 公司正在苦苦经营的 Snap! 门户站点 19% 的股份。迪斯尼公司也很快斥资 7000 万美元，用 Starwave 公司的多数股权换取对手 Infoseek 43% 的股份。知情人士说，Excite 公司已与几家

传媒巨头有过接触，其中包括时代华纳。用摩根·斯坦利 Dean Witter 的互联网分析员玛丽·米克的话来说“竞争正在加速，其步伐已经从啪嗒啪嗒地行走变成咯噔咯噔地疾行。”

几乎一夜之间，激烈的竞争变得让人胆战心惊。现有的门户网站如 Infoseek 用传媒公司的钱养得兵强马壮，电视网络公司则表示他们无意任由互联网暴发户们独霸天下。微软及网景公司等技术大腕带着他们强有力的竞争武器——浏览器，也加入到这场争抢之战中。从美国在线公司到通用电气公司，这些巨头们都摆出作战的姿态。他们的头号敌人：雅虎。对手 CNET 总裁哈尔西·迈纳说：“雅虎有史以来将头一次难以抵御别人的进攻，在今后的 9 个月里，情况将大不相同。”

### 7. 如广告牌一样成了过眼烟云？

新生的受到鼓舞的竞争对手的火力已经够让雅虎担心的了。然而它有可能面临一个更大的威胁：如何让美国企业界信服，他们为网上广告所花的钱能换来巨大效益。数量不多但仍在不断增长的公司开始怀疑门户网站给他们市场营销努力所带来的价值，这种怀疑或许会让 Forrester 调研公司的预测化为泡影，该公司曾预测到 2003 年全世界广告支出将达 150 亿美元。

例如，Charles Schwab 公司已不再向美国在线公司支付数百万美元，在其金融频道上做专题广告，因为他们说只有不足 5% 的客户通过美国在线访问 Charles Schwab 的网站。Schwab 负责电子经纪的高级副总裁玛莎·迪薇说：“在消费者看来，门户网站上的广告有点像路旁的广告牌。用不了多久，这些广告就成了过眼烟云。”

果真会这样吗？雄心勃勃的雅虎距离昔日黄花只有一步之遥了吗？分析家们早已预测说，在大批已经加入的玩家中，只有少数人能在这场门户网站混战中生存下来。他们还警告说，加剧的竞争与日益增长的网上站点数量会使广告这一重要收入变得极为微薄。1998 年，门户网站可望吸引 15% 的网上客流和北美 67% 的广告支出（合 8.7 亿美元）。然而到 2003 年，据 Forrester 公司称，他们将会赢得 20% 的流量，广告收入却只有 30%，即 32 亿美元。Forrester 公司分析家克里斯·查伦说：“这才是对雅虎真正的威胁。”

大多数专家把赌押在美国在线公司身上，它拥有 1250 万用户，占网上家庭用户的 36%。也有的倾向微软，理由就因为它是微软。尽管这位软件巨人的在线服务微软网络让人大失所望，它的新门户网站 MSN.COM 有望在网民中获得成功。

然而得到大多数人认可的还是只有区区 600 人的雅虎。是它首先推出详尽的搜索服务，



首先成为上市公司，首先获得年盈利，首先在电视上播出它蹩脚的名字，从而跻身于传媒主流。

现在，雅虎许诺要进入门户网站从未涉足过的领域——电话、电视、寻呼、掌上记事本等等。库格和手下狂热地工作着，目标是到 1999 年初雅虎的动感网页能无处不在，无所不在。

## 8. 网络之星杨致远

要进入一个国家，需要通过它的国门。要进入一座大楼，需要经过它的大门。同样的，要进入因特网世界，也需要经由它的网络门户。网络门户提供各种各样站点地址，使用户很快就能得到自己所需要的东西，因此在网络时代要获取财富扩大“疆土”，便要通过网络门户来实现。

在众多网络门户中，最著名的要数雅虎（Yahoo）。它被视为网络时代成功的楷模，成为许多创业者崇拜的偶像。尽管雅虎创业不过三年，股票上市也才两年，但它的辉煌业绩足以令所有的人佩服得五体投地。通过雅虎进入因特网的人每月有 4000 万人，比收视率最高的 NBC（美国全国广播公司）电视节目每周收看人数 3000 万人还要多。雅虎的股票成为天价，两年后已是 1996 年刚上市时的 23 倍。1998 年 8 月 25 日它的股票价格为 97.50 美元，是 1998 年计划每股红利 32 美分的 305 倍，公司市值达 91 亿美元。连计算机产业盈利首户微软都感到震惊，因为它的股票价格才是其预期红利的 52 倍。据美国《商业周刊》1998 年 12 月 18 日公布的数据，雅虎是 1998 年股票增值最快的公司，股值增长率达 455%，居第二名。

雅虎是由中国台湾人杨致远（Jerry Yang）创立的，他生于 1969 年，1993 年他和费罗（Filo）一起成为斯坦福大学工学院的研究生。他们喜欢在万维网上冲浪，并把他们所喜爱的站点编成一个名单以便寻找。有次他们灵机一动，决定将这一名单在网上公布，供网友使用，并将这一名单叫做“Jerry's Guide to the World Wide Web（通往万维网的杨致远指南）”。没有料到这一行动大受欢迎，发生了轰动效果。于是，1995 年他们便放弃了写毕业论文，而专门从事创建网络门户的工作，并把主要站点的名单起了新名字“Yet Another Hierarchical Official Oracle（另一层次式的正式指南）”，它的缩写词 Yahoo 便成为这一网络门户的名字。

现在雅虎正面对着激烈竞争，竞争中最强大的武器便是其驰名品牌。有了它便有人愿向它投资，有了它就有更多的人愿意光顾。据统计，现在有 51%工作中的网上冲浪者和 42%家

庭中的网上冲浪者在使用雅虎。预计 2002 年时雅虎的广告收入至少是所有网络门户总和的四分之一，这就是雅虎在竞争中的优势。

雅虎虽只有 600 人，但却正在开拓网络门户以往没有涉及的领域，例如要使门户通往电话、电视、字显 BP 机、掌上型设备等。1999 年雅虎生动活泼的万维网网页将可以接受来自任何装置的往任何地方的访问。雅虎还向国外发展其业务，它正以 9 种语言在不同国家运营，其中包括澳大利亚、中国、德国、日本等，雅虎的信息流量中，大约有 30% 来自北美以外的国家。

由于雅虎不断壮大，它的股标价格涨势使微软都大吃一惊。雅虎股票涨幅为其 1999 年预期的红利增长率 4.1 倍，而微软的只有 2.7 倍。要使雅虎的股票能和微软一样物有所值，1999 年它的盈利应增加 66%，但分析家们预测它只能增加 45%。另外雅虎自己也认为它的毛利率只能达到 88%，而微软的毛利率可达到 92%。尽管如此，雅虎的股票却更加走俏。这是因为人们看到了它的前景，认为它有潜力成为第一个因特网巨人。由于用以前的理论无法说明雅虎的股票何以会这样高，于是 1998 年 7 月 10 日有人提出信息业中的另一个法则“雅虎法则”。

在此之前，摩尔法则说明微处理器的计算能力每 18 个月翻一番，但价格却降低一半。梅特卡夫法则说明网络的价值同节点数目的平方，也就是用户数目的平方成正比。雅虎法则说明金钱（财富流量）同信息名义价格和货币收入之间的比值存在内在关系。它用以解释雅虎股票在实践上背离工业社会的规则（即股票市值与物质资本市值应有一定对应），说明何以信息市场上的股票价格会和资本市场上的财务收入出现如此悬殊的差别。

按照工业社会的理论，认为信息业不能创造财富，只有工业创造财富。雅虎这样高的收益，照理不应归他所有，是雅虎通过“心理”手段，把本应归于工业家所有的财富“再分配”给信息家。因此市场应当恢复秩序，雅虎的暴利应该被剥夺。

## 9. 蒂莫西·安德鲁·库格

蒂莫西·安德鲁·库格一点也不像一个业已成名的硅谷大腕。作为互联网野心家雅虎的首席执行官，他不去使用怪怪的网络名词，而是讲着 T. K. 式语——一些带着他南方特色的俗语。比如，库格把空洞的想法叫做“Mambypamby”。而“负鼠综合症”意指雇员临危失色时的优柔寡断。还有“划艇综合症”，说的是那些耗费过多时间顾后而不是瞻前的人。

谁也不会因此而责怪库格。这位 47 岁的公司主管自从 1995 年 8 月为雅虎掌舵时起就一

直超负荷工作。他的商业头脑——来自于所拥有的 3 个工程学学位和 15 年从事高科技业管理的经验——对公司的成功不可或缺。公司员工的平均年龄仅为 29 岁。更确切地说，库格是被令人窒息的网络狂热者所包围的环境中的理性之声。董事会成员迈克尔·莫里兹说：“他极具决断力并且异常专注。”他是在面试了近 10 名候选人之后敲定让库格担任这一要职的。

这并不是说库格为人死板。但只要身为商人，他就不太会参与那些滑稽透顶的行径。举例来说，在 1996 年公司上市之前，创始人杨致远和大卫·菲洛自称雅虎首领(Chief Yahoos)。人们还恳求他当大首领(Chief Chief Yahoo)，但库格坚定地回绝了。他也没有像另一位经理一样，在臀部纹上公司标志。并且他谢绝了本刊将其一头波浪形灰白色头发喷成公司黄紫标志色的请求。

## 10. 畅所欲言

作为雅虎的第六个成员，瘦长的库格很快就影响了公司。刚刚出了斯坦福校门、又在互联网中逍遥惯了的公司创始人们，不情愿把他们的站点变为一家受广告驱动的企业。但是注重现实的库格说服他们，告诉他们有钱赚，同时他们仍然可以提供雅虎的在线免费服务。

库格让他们回心转意，并不是靠挥舞着自己的资历来压制他们年轻的声音，而是通过畅所欲言的——有时甚至是费尽心力的——辩论建立起共识。即使在今天，库格还和雅虎创始人们以及公司经营主管杰夫里·马里特一起，共同讨论解决最紧迫的事宜。杨扮演的是胸怀大志的热情小伙；菲洛是保守的技术奇才；马里特是满脑子生意经的行动主义者；而库格，则是身经百战的老兵。

雅虎策略中采用的方法简直可称为疯狂。的确如此，公司的座右铭就是这么要求的：行狂而不行痴。这条原则在雅虎的品牌战略中得到了最好的体现。流行而不前卫，易用而不流于简单——借助脍炙人口的加州形象，它正努力创造新一代时尚追随者，就像人们当年对苹果公司的麦金托什电脑的追随一样。

## 11. 品牌生财

现今，雅虎的名字几乎爬上了每一处可能的平面。在圣何塞 SHARKS 的冰球场，它刻在扎伯尼刨冰机上。它裹在口香糖的锡纸上。它印在“机灵鬼”玩具、降落伞、滑雪板、帆船、

冲浪板、游游拉线盘，还有卡祖笛上。紫色和黄色的字母很快就会出现在鞋子上，在 CD 唱盘上，在电视剧《ER》以及即将上映的让·哈沃德的电影《ED 电视》之中。最绝的是：雅虎几乎连嘴皮子都没动就得到了这一切宣传。初创时，公司还需采用互换广告的方式，然而现在——因为拥有自己的品牌——它得到了很多这样的免费好处。

说实话，雅虎这个牌子是公司最大的财富。尽管诸如 Excite 或是 Infoseek 这样的对手在信息、服务以及网上购物方面能与雅虎相匹敌，但是没人能望其品牌营销的项背。根据 Intelliquest 公司的数据，约 44% 的互联网用户知晓雅虎——多过知道 Excite 和 Lycos，甚至包括微软的人数。只有美国在线公司和网景公司比雅虎更为人所知。“名字里包含了产品的承诺，”市场和品牌调查公司 Leo J. Shapiro & Associate 高级分析人员欧文·沙皮罗说，“它坚定了这样一种信念，就是一旦我访问过了雅虎，我就愿意一直雅虎下去。”

维斯 (ZIFF. DAVIS) 董事及首席执行官埃里克·希波说。

似乎库格早就注定要掌管这家公司。从 7 岁时起，企业家精神就贯穿他所做的每一件事中。他的父亲是机修工，也是机械师，曾教他组装发动机，这门手艺伴随他在弗吉尼亚州亚利山德里亚长大。后来，在斯坦福读研究生时，他重新组装学生汽车的发动机，并且创立了一家公司，为海湾区 (BAYAREA) 的公司进行工业设计。

库格于 1983 年带着他的文凭和手艺到了摩托罗拉，在其经营管理部和风险资本集团工作了 9 年。在那儿，通过决定是否要在有前途——也可能没有前途——的商业计划中投入数百万美元，他学会了驾驭风险之道。其后他到西雅图 Intermec 公司任总裁，在位 3 年中使这家数据通讯产品制造商的销售额增长近 50%。

现在，把雅虎变为一个赚钱买卖对库格来说似乎像组装发动机一样驾轻就熟。他说：“我像是兜了个圈子又回到了原处。把原配件组装成能运转的东西，这整个过程让我很感兴趣。”

还让库格感兴趣的是以时速 120 英里的速度赛车——最近在赛车学校玩过几次，不过只是模拟游戏。在家里，离异的库格从收藏在卧室中的三把名贵吉他中抄出一把，自娱自乐。有空时，他就飞回久别的、仅和微软的比尔·盖茨隔着华盛顿湖相望的家中，去看看西北大学的老友。

这些日子，他已无暇这样尽情地享受了。库格正与互联网时钟齐步前进——这一时钟走得比世界上线条最流畅的赛车跑得还快。现在人们对雅虎寄予了厚望——1998 年 8 月 25 日该公司资本估价为 91 亿美元。他要好好地管理公司。库格说：“硅谷中许多人自始至终都在想一个问题：‘我怎样才能赚大钱？’我想的不是这个。”在搬到加利福尼亚一所像样的房子里之前，他住在一套只有一间卧室的简朴的公寓套房里。“我感兴趣的是，如何把赚钱的生意



做大。”他给自己干得也不赖：他的雅虎股票值 2 亿美元。这对于一个来自弗吉尼亚的机械师来说算是不错的了。

蒂莫西·安德鲁·库格

绰号 “T.K”

出生 1951 年 7 月 5 日，弗吉尼亚州亚利山德里亚

学历 1973 年从弗吉尼亚大学毕业，获文学学士学位——同班中最早毕业。后获得斯坦福大学全额奖学金，1975 年取得该校理学硕士学位，1977 年取得工程学哲学博士学位。

家庭 异，无子女。父母已去世。有一兄长，名为格雷森。

宠物 一只名叫莫利的猫。

住宅 一处在西雅图，和比尔·盖茨的家隔湖相望。在一家数字通讯设备公司 (Intermec) 工作时，库格买下此宅。另一处房子在加利福尼亚的萨拉托加。

嗜好 收集名贵吉他（多为电吉他），包括一把 1972 年造的 Stratocaster，一把甲壳虫里肯贝克 (Beatles Rickenbecker)，还有一把不用电传音的 Martin D. 41。当然了，他也弹这些吉他。在中学军乐团中吹单簧管，但没再公演过。少年时组建过两支摇滚乐队：“潮流”和“行头”。库格还喜欢开飞车，虽然现在他不常这样了。作为一名训练有素的机械师，他在斯坦福的日子里一直以组装发动机挣钱。

汽车 一辆丰田跑车，一辆梅塞德斯敞篷车，一辆老式绅宝。

崇拜的人 鲍伯·高尔文和乔治·费希尔，两人均为前任摩托罗拉首席执行官。库格曾在摩托罗拉经营管理部和风险资本集团工作。

## AMD：顽强的抗争者桑德斯

1990年 Windows3.0 面世后，虽然经历了 3.1、Windows95、Windows98 等多次的更新换代，但价格基本上没有变化。而微处理器从当初的 386、486、奔腾、多能奔腾、高能奔腾直到奔腾 II 代，虽然性能一代超过一代，但新上市时的价格却在下降。这里面的原因就在于微软没有足以同它抗衡的竞争者，而英特尔却有。英特尔竞争者中，最具实力的便是 AMD。

尽管 AMD 的力量比英特尔弱小，条件比英特尔差，但它的创业者兼总裁桑德斯 (Sanders) 却始终不渝、顽强地同英特尔抗争着，而且最近正使英特尔第一次尝到被人牵着鼻子走的滋味。

英特尔自 1971 年推出第一个微处理器以来，从 8086、80286、80386、80486 而奔腾系列直到奔腾 II 代，一直在领导着微处理器的新潮流。然而 1998 年初低价位个人机的火爆，使不注意低档产品市场的英特尔棋失一着，在低价位机市场上，AMD 的占有率竟然超过 50%。使英特尔不得不手忙脚乱地匆忙推出简化的奔腾 II 代也就是赛扬 (Celeron) 以求抢回低价位机市场。赛场不是成功的产品而是被牵着鼻子走的产物。

现在，不仅在低档市场上 AMD 要同英特尔平分秋色，就是在高档市场上也要同英特尔一比高低。英特尔在 1999 年 2 月 26 日推出的奔腾 III 代微处理器，其主要进步就在于增加了 70 条用于提高多媒体性能的新指令，其中大多数是用以提高三维图像处理能力的指令。这些指令的功能同 AMD 的 3DNow! 技术类似，而 AMD 早在半年前在 K6.3 微处理器上便用了 3DNow! 技术，但其价格至少要便宜 25%。看来，英特尔又将再一次被人牵着鼻子走。

1999 年 8 月 AMD 推出 Athlon (K.7)，最高频率达到 650 兆赫，成为最快的 x86 系列微处理器，把英特尔甩在后头，第一次过把冠军瘾。

AMD 能够做到这一点，同桑德斯的坚强领导分不开。桑德斯和英特尔的创始人摩尔、葛鲁夫等都出于“仙童”半导体公司门下。不过摩尔等人是从事技术的，而桑德斯则从事市场营销。1968 年摩尔等人脱离仙童创办英特尔公司，以擅长技术创新而闻名。1969 年桑德斯也同 7 位同事离开仙童创立了 AMD 公司，在这里发挥其营销技巧。

1970 年 AMD 第一个自有产品 Am2501 面世。1979 年股票在纽约交易所上市。1982 年同英特尔签订了微处理技术交换使用协议。1985 年进入《幸福》周刊 500 强行列。1991 年开始生产 386 系列 CPU，打破了英特尔的垄断。1992 年结束了同英特尔长达 5 年的官司，获得生

生产和销售 386 系列产品的权利。1993 年自行设计的 AMD486 面世。1994 年展示了 K5 处理器。1997 年推出 K6 处理器，摆脱了跟在英特尔后面跑的局面，1998 年在 K6 中采用 3DNow! 技术，反而比英特尔超前一步，而且抓住低价位 PC 崛起的机会，迅速在这一领域凌驾于英特尔之上。

坚持理想、具有冒险的勇气和创新的魄力使桑德斯年轻时在硅谷便被视为才华横溢的领袖人物，而桑德斯则自己认为是改造世界的人物。他自己曾说过：“我过去是个不满现状的年轻人，现在是个不满现状的中年人。我追求完善，这个世界还不完善，我要改造这个世界。”

他说到做到、始终要求研制、生产的产品比别人更先进。英特尔的其他对手在同这一巨人竞争时，往往避开其锋芒。满足于在低档产品市场分得一杯羹，而 AMD 则主动在高档产品领域向英特尔挑战。从 K5、K6、K6.2 乃至 1999 年推出的 K7，无不表明这一点。K6 是 AMD 打翻身仗的产品，使英特尔确实感到威胁，AMD 也因而被人刮目相看。

AMD 是在比英特尔困难得多的条件下取得这样成绩的。在创业之初，英特尔便得到充足的资金支持，而 AMD 几乎是白手起家。这是因为当初风险资本不怎么看好 AMD。人们开玩笑说：“英特尔花 5 分钟便可筹集到 500 万美元，而 AMD 花了 500 万分钟才筹到 5 美元。”可见 AMD 创业之难，也足见桑德斯的顽强抗争精神。

## Apple: 回春妙手乔布斯

史蒂夫·乔布斯 (Steve Jobs) 堪称是一位传奇式人物。1976 年刚 21 岁的他看准了沃兹尼阿克发明的个人机会改变整个世界，鼓励他将其变成产品。他们两人变卖掉值钱的东西凑齐 1300 美元，于 1976 年创建苹果 (Apple) 计算机公司，并接连推出 Apple I、Apple II 个人机，后者大获成功。1977 年推出后，三年内销售额超过 1 亿美元，不仅使个人机站稳了脚跟、掀起了数字化浪潮，而且也使苹果股票于 1980 年公开上市，苹果的股票当天便从 22 美元升到 29 美元，公司市值达 12 亿美元，乔布斯个人财富达 4 亿美元，成为白手起家的年轻亿万富翁。

乔布斯并不满足，立志要开发更容易使用的电脑，把当时施乐公司的新技术都用上去。1984 年这样的电脑面世了，它便是世界上第一种多媒体电脑 Macintosh (麦金托什)。使用它的用户不必逐个打字，只需通过图标、窗口、菜单、鼠标就可以进行操作，这是电脑发展史上革命性突破。

电脑界有一条法则：电脑易用性能是研究开发费用的平方根。如果 Macintosh 比 Apple II 好 10 倍，其开发费用将是它的 100 倍。实际上，Apple II 开发花了 50 万美元，而 Macintosh 花了 8000 万美元，大大超出了预算。加上 Macintosh 过于超前，配套软件跟不上，市场并不理想，使公司赤字达到无法忍受的地步。乔布斯的固执态度也引起人们不满。1985 年他被解除了总裁职务，最后离开了苹果公司。

1955 年生于硅谷的乔布斯，父母是典型的蓝领工人，并没有优越的环境。1972 年他到位于波特兰大的里德学院上大学，在那里开始探索印度佛教，从学生宗教领袖那里学会了如何做推销。1974 他到印度朝圣，漫游后反而有了新的认识，认为爱迪生对世界的贡献比佛教大师要大得多。于是他回到硅谷参加了沃兹尼阿克创立的自制电脑俱乐部，才有了个人机的面世。

从苹果公司被挤出后他感到失落，但不久就振作起来。他虽然不是技术人员，但却是独具慧眼善于开拓新产品的奇才。1985 年 9 月他卖掉所有苹果股票重新创业，但仍保留有一股以便获得年度财务报告，并用以寄托他对苹果的深情。

乔布斯新建了 Next 公司，准备开发新一代电脑，同时买下影视动画公司 Pixar。Next 电脑虽然用了许多新技术，但并没有赢得市场，却是他对 Pixar 倾注的 10 年心血，结出了大硕果。

1995年 Pixar 和迪斯尼合作的动画片《玩具总动员》在全球上映取得轰动效果，票房收入达4亿美元。这是第一部全部用电脑制作的动画片，片长不过83分钟，却累计花费了80万机时的劳力。Pixar也因动画片的成功得以公开上市，乔布斯拥有的股票价值超过了5亿美元。苹果为了要使用Next的新技术，于1996年底用4亿美元收购了Next。

包括多媒体在内的许多新技术都是苹果率先采用的，但经营不得法，并没有获得应有市场。反而因成本太高造成亏损。1997年7月因连续5个季度亏损，最高执行官阿默利欧只好辞职，当时苹果已接近破产边缘，人们又想起了乔布斯，于是在紧急关头他又被聘任为临时总裁兼最高执行长官。

乔布斯回到苹果后，首先要做的事便是缩短战线，把正在开发的15种产品缩减到4种，而且裁掉一部分人员，节省了营运费用。

其次，发扬苹果的特色。苹果素以消费市场作为目标，所以他要使苹果成为电脑界的索尼。上任伊始便着手开发iMac，Mac是麦金托什的简称，i表示适于联接在因特网上使用，它非常适合家庭的使用。

第三，便是开拓销售渠道，让CompUSA成为苹果在美国全国的专卖商，使Mac机销量大增。

第四，调整结盟力量。同宿敌微软和解，取得微软对它的1.5亿美元投资，并继续为苹果机器开发软件。同时收回了对兼容厂家的技术使用许可，使它们不能再靠苹果的技术赚钱。

1998年上半年iMac面世取得成功，苹果扭亏为盈。现在人们谈论的是恢复青春活力后的苹果将会怎样推动电脑事业的发展，而不是苹果行将破产。使苹果起死回生的正是刚43岁的乔布斯。

人们认为乔布斯具有技术、管理和文化的三张面孔。在技术方面，他是使电脑成为消费产品的倡导者；在管理方面，他是善于随机应变的企业家；在文化方面，他是电脑文化的革命家。

1985年他被里根总统授予国家科技勋章，1987年获杰弗逊杰出公共服务奖。

盖茨对他的评论是：“我不过是乔布斯第二，在我之前，苹果电脑的飞速发展给人以太深的印象。”葛鲁夫一直赞赏乔布斯，他说：“史蒂夫将永远是史蒂夫（指始终充满活力），惟一可能的变化，是他将会不断失去更多的头发。”



# CISCO 公司的网上营销

## 1. CISCO 客户服务系统概况

CISCO 公司是专营网络设备和软件的公司。它在网上设立了专门用于销售产品和提供客户服务支持的站点，其中尤其以顾客服务体系独具魅力。它的站点很受欢迎，获得 POINT' S 的 TOP5%及 MAGELLAN 评选的 4 星级站点的称号，这两项荣誉一般很少授予专门从事商业活动的企业站点，但因为 CISCO 的顾客服务系统如此成功以至同时获得这两个荣誉，这是非常难得的。

由于 CISCO 公司经营的是网络产品，所以，它非常自然地在网上建立站点销售产品，因为它的潜在顾客都在网上。由于它具有独特的顾客服务体系，所以能与顾客建立良好的一对一关系，赢得顾客信任、建立顾客的忠诚。它在网上的销售业绩是骄人的，自 80 年代后期至今，它已销售的路由器比其他公司销售总量的和还要多，它的股票在 NASDAQ 国家市场上的行情一直看涨，其股票名称是“CISCO”。总之，CISCO 是现代企业的先锋，是未来企业的发展方向。

CISCO 公司从 1992 年就开始着手利用电子工具来为顾客提供更为满意的服务。迄今，它们对网络的利用经过了工具、服务手段和贸易三个阶段。最初它们在网上建立站点的惟一目的就是向顾客销售产品，它们将顾客作为生产、销售每一个步骤的出发点；之后，它们又将顾客服务作为一个主要的方面加以发展，这其实是相当自然的一种演进，逐步开发出独具特色的顾客服务体系；随着这种顾客的整合，CISCO 网上站点已经从原有的单纯的售货途径变成服务和贸易的有力手段和工具。

CISCO 网上联络 (CISCO CONNECTION ONLINE) 的管理人员是由一群权力界限不很清晰的编辑和作者组成的。CISCO 的信息交流小组 (COMMUNICATION GROUP) 拥有站点的内容管理者 (CONTENT MANAGER)，他们的责任类似总编辑，对服务的内容以一种较高的视角进行全局的把握。负责站点其他部分如 SOFTWARE LIBRARY, TECHNICAL TIPS, COMMERCE AGENTS, MARKETPLACE 等也由相关人员管理，他们叫执行编辑 (MANAGING EDITOR)；TECHNICAL TIPS 部分由 CISCO 的技术支持中心 (TECHNICAL ASSISTANCE CENTER, 简称 TAC) 的逐步升级小组 (ESDALATION TEAM) 成员负责；COMMERCE AGENTS 及 MARKETPLACE 由电子商务小组 (ELECTRONIC COMMERCE TEAM) 管理等。这些站点的各部分都有高级内容管理工程师和

项目经理为新手们提供咨询、顾问和帮助，或引导他们进入新的领域和数据流。即使在每个组成部分，也有专人负责某一页面或一小块内容。如在 SOFTWARE LIBRARY 中，一人负责新闻稿编排；一人负责软件的储存；一个程序员负责杀毒软件；一个程序员负责升级计划。CISCO 的这些负责人员还会经常相互学习、交叉培训，这样就使得某一负责人员出差或缺席时，其他人员也能代他处理有关问题。

为了能调动大量的作者，CISCO 公司允许公司的所有雇员都可以在站点上添加内容，为此 CISCO 还创建了许多使用方便的自动工具，为内容管理系统（CONTENT MANAGEMENT SYSTEM）、产品营销部（PRODUCT MARKETING）及知识产品部（KNOWLEDGE PRODUCT）等部门的作者可把他们的文章放在这个系统中，供公司提取，在站点上使用或将它们传送到其他相关的组织和部门。这个系统是由互交技术小组负责的。他们的另一个重要职能就是将内容管理系统中的有关信息转化为 HTML、GIF 或 PDF 文件“推”到站点上。CISCO 甚至为作者直接创建了 HTML 写作环境，作者只要在此环境中写作，内容即能添加到站点上，而不用经过内容管理系统的再度制作。CISCO 网上站点在成本方面有得天独厚的优势：CISCO 的成本项主要集中在基础信息技术上，如数据库、内容管理系统及网络设备上。CISCO 的成本减少的其他方面和 Sun 公司的情况相类似，比如软件网上传送一项与传统的软盘或光盘传送相比，就可节约出包装费、联邦快递的运输等费用等。CISCO 投资回报是令人振奋的。在 1996 年 3 月，CISCO 已有 2.8 万位顾客，13 万次访问，2 万多个用户订单，回答了 5000 个关于价格的询问，获得了 4000 多个技术问题个案，以及成千上万个关于工作机会、产品问题的咨询。

## 2. CISCO 网络客户服务系统的措施

以上介绍了 CISCO 系统的概况，下面我们来看看 CISCO 网络顾客服务系统的具体措施。首先，它的站点上有一个专门介绍负责 CISCO 站点的高级顾客服务系统小组成员的页面，这个页面详细介绍了小组中每个成员的职能，这是使站点人格化、给顾客以亲切感和责任心的重要举措。其次，对于顾客的提问，除 FAQs（经常性问题）外，CISCO 采用以下两个措施：一是开放论坛（OPEN FORUM），一是案例库（CASE LIBRARY）。开放论坛是由顾客服务部门管理的私人新闻组（所谓私人，就是需要有密码才能进入）。它是只面向顾客的，对稍复杂的技术问题提供帮助的工具。

回答顾客的问题时分两步操作：第一步，对问题解析，得出其关键词。利用关键词在 CO Q&A（CISCO CUSTOMER ONLINE QUESTIONS&ANSWERS），CISCO 顾客在线服务问题与答案库中搜集答案。第二步，当搜集结束时，系统会给你一系列可能答案，并根据与关键词的匹配

程度给你权重。如果搜索结束后，系统不能返回任何相关的答案，或返回的答案不能满足顾客的要求，顾客可以换一种方式重新叙述问题，或单击“SEND TO FORUM”按钮，这样就可以将问题发给 CISCO 负责寻找问题答案的专职人员，但是这并不保证他就一定能找到问题的答案。如果他们不能找到令人满意的答案，系统会在 CISCO 的 TAC（技术服务中心）将以你的名字为你在案例库打开一个新的案例。问题创建者还应将他需要答案的时间告诉 Q&A TIMER，比如是 48 小时、一周还是无论什么时候都可以。这样顾客服务小组就会按照你的紧急程度确定先回答哪个问题，如果你马上就需要知道答案，那你最好是打电话。问题的答案提交给开放论坛的同时，也会给问题创建者发出 E-mail。当他们回来后，它们会发现一个电灯泡的图标，提示他问题的答案已经发至，正等候您的阅读。在图标上单击，即可看到你提的问题和一个或多个答案，顾客可以根据自己的需要选择最合适的方法。

顾客接受答案后，他所提的问题及答案会被添加到 Q&A 数据库中，以后出现类似提问，通过 Q&A 库的搜集即可解决。CISCO 于 1995 年 4 月开始启用开放论坛，至今已有长足发展，Q&A 数据库中的问题及答案对已逾千数。每周论坛上大约要接受 600 多个提问，其中大约只有 70 个左右的问题需要进入案例库。

在开放论坛中不能搜集到答案的问题都要进入案例库由 TAC 负责解答。TAC 是由一组资深顾客服务专家组成，他们见多识广，经验丰富，可当场回答问题，通过适当试验后再回答，或请其他部门经理帮助解决。CISCO 公布对各类问题回答的优先顺序，如果出现的问题涉及到你的根本利益，他们建议你打电话。他们还公布各层次问题回答的时间限制，如果你的问题处于第三层次而未能在规定时间内得到答案，那有可能是你的问题被上升到第二层次，并请其他专家辅助解决。总之，CISCO 公布他们内部的操作方法是一种可敬的顾客服务哲学。如果你遇到非常严重的问题，你甚至可以找 CISCO 的总裁，首席执行官 JOHN T. CHAMBER，他的地址可以在公司人员表中找到。

### 3. CISCO 的顾客分类服务

CISCO 网络顾客服务最具特色的部分是将顾客分类服务。CISCO 建立了用户的 Entitlement Database，利用这个数据库可使一部分用户获得密码，允许他们接近公司某些重要的信息，而对另一部分用户则保密。这就使 CISCO 能灵活地按顾客的不同类型创建内容和服务。

第一层次是最广泛的网上居民，他们没有在 CISCO 系统中登记。他们是那些只想浏览一

下 CISCO 产品目录，或阅读产品年终报告而不愿让人知道他是谁等等这类普通网络冲浪者。这类访问者获得的关注和信息优先权最少，他们只能接触有关公司、产品、服务等最基本、公开的信息。但 CISCO 并不忽视这类顾客，它欢迎他们的反馈信息。

第二层次是从 CISCO 的零售商、代理商手中购买 CISCO 的产品的顾客。他们可以获取 CISCO 的有关信息，但由于他们不是 CISCO 的直接贸易伙伴，所以 CISCO 无法知道的定货需求。他们也无法获取公司关于价格方面的信息，因为零售商要求将这类信息对其顾客保密。这个层次中还有一类叫做“公司用户 (ENTERPRISE USERS)”，他们可以获取价格及定货状况的信息，但只能得到他们所在市场区域的这类信息，他们也只可以查看自己的定货状况。某些时候，企业对这类交易的历史信息非常保密，甚至不愿意让同一组织中的其他成员知道。因此，CISCO 要求有专职的人员（顾客服务代表）处理这类问题，而不采用自动查询的方法。

第三层次的用户是所谓的“签约服务顾客” (CONTRACTED SERVICE CUSTOMERS)。他们是由 CISCO 商业伙伴保证的，并接受 CISCO 商业伙伴的服务的顾客群。他们可以浏览 CISCO 技术细节和参考部分的内容。另外，用户也可以创建自己的网络环境，通过 E-mail 或传真接受 CISCO 软件中新的、可实施的 BUGS 更换。签约服务顾客可能会获得接触软件库中全部信息的权利，这取决于 CISCO 商业伙伴和顾客之间的支持合同是只对硬件还是同时兼顾硬、软件。签约服务顾客一般不能使用技术支持的案例管理工具，因为他们应从 CISCO 的商业伙伴那里获得技术支持。

第四层次的顾客是 CISCO 的直接购买者，他们和 CISCO 之间有服务约定。本层次的顾客可以获取上一层次顾客所接触的所有信息，此外，他们能直接从 CISCO 获得开放的技术支持，可以自由地下载软件库中的所有软件。

CISCO 的分销商、代理商等也归入这一层次。他们能获得比直接购买者更多的信息，比如产品开发时间和价格信息。同时，他还掌握着一些管理工具，控制哪些信息应对其顾客（即第二层次、第三层次的顾客）保密。CISCO 的雇员可以接触以上提及的所有信息，并掌握一些控制、报告的工具，对系统、用户使用过程进行监测。CISCO 采用的另一种使信息传递给特定用户的方法是“模糊中的安全”。这是一种风险很小的方法。它将信息放置在服务器上一个隐蔽的地址上，给它一个隐蔽的名字，并且不和其他任何页面相链接。如果一个顾客打电话来询问一个特殊的问题，比如说解决的方法可能是修改一下用户路由器的软件，CISCO 的技术人员可以对软件进行修改，在实验室中测试，然后将修改好的软件采用这种方法放置在站点上，并告诉用户隐蔽的地址和名字，用户直接到该地址上取用软件即可。

#### 4. 思科：网络新贵金伯斯



思科 (Cisco) 在 1994 年还是年销售额只有 1.2 亿美元的平平常常的小公司, 然而 1995 年金伯斯 (Chambers) 出任总裁兼最高执行官后, 短短三年便使公司异乎寻常地壮大, 其成就令人瞠目结舌。销售额从 1.2 亿美元猛增到 80 亿美元, 员工从 2500 人发展到 1.3 万人, 三年来股票飙升了 800%, 1997 年初市值为 450 亿美元, 1998 年初为 726 亿美元, 而 1999 年初竟超过 1000 亿美元。从上市起到超过 1000 亿美元仅花了 8 年半时间, 这在历史上是绝无仅有的。在此之前, 发展最快的微软, 从上市到市值超过 1000 亿美元大关花了近 11 年时间, 不仅如此, 思科还从产品比较单一的公司往能够全面提供网络通信设备的方向发展。在这个行业的许多关键领域它已经牢牢地占据了领先的地位, 更重要的是它已经远远地甩开了所有竞争对手, 确立了自己网络之王的地位。原先这方面的老大 3Com, 现在的销售额只有思科的三分之二。

带领思科一路斩关夺隘取得辉煌成绩的金伯斯生于 1949 年。原先是学金融的, 获得金融的工商管理硕士学位。一个偶然的机会, 使他一毕业就进入 IBM 公司工作, 从此同信息产业结下不解之缘。在 IBM 作过市场部经理, 他看到大公司墨守陈规、固步自封的积弊, 看到了 IBM 只看重大中型机而丧失发展小型机的机会, 看到公司上层越来越脱离客户的严重后果, 他不想在这老气横秋的地方呆下去。

1982 年他到王安公司, 在那里曾经担任过副总裁。在 70 年代后期王安几乎垄断文字处理机的市场, 但对个人机的兴起无动于衷, 以致这种通用机器逐渐排挤了王安的专用文字处理机, 把王安逼上绝路。这时王安要裁掉 4000 名员工, 对此他一走了之。

到了思科之后, 他对外奉行客户第一的路线, 对内以真诚待人调动全体员工的积极性, 抓住因特网疯长的机遇, 一路疯着用路由器“铺桥修路”, 一路疯着进行收购, 使思科空前发展, 自己也成为网络新贵。由于思科在网络方面的显赫地位, 所以有 6 个国家的首相和两个国家的总统在建立因特网时, 都向思科请教。

目前思科的产品统治着数据联网设备的市场。虽然目前这一市场的规模仅 200 亿美元, 但考虑到因特网通信量每 4 个月便翻一番的事实, 这一市场的前景是非常广阔的。

但是思科要进一步发展, 需要克服许多困难。它要从目前局限于计算机网络的公司变为面向整个通信业的公司, 不仅要面对许多强大的对手, 还要发展它以前没有的技术。它要面对朗讯 (Lucent)、北方通信 (Nortel) 等许许多多老牌的电话设备大公司, 战胜这些对手比战胜 3Com 要难得多。其次, 它要克服在语音和视频处理方面的弱点。不过数字化语音、图像传送网络技术恰是思科的拿手好戏, 人们认为它准能够用强项带动弱项。许多用户认定思科肯定能赢, 除技术原因外, 他们信赖金伯斯, 因为他是一位强有力的领导人, 从来没有



输过。

金伯斯的法宝一是取得用户相信，二是取得员工支持。他重复得最多的一句话是：“让用户满意是思科最重要的事。”他这种“客户至上”的哲学，同他在 IBM、王安时感受到的切肤之痛有关，他认为这两家公司的挫折就在于漠视用户。因此他把客户放在整个公司的最中心环节，他自己把很大一部分精力放在客户身上，总共同 1 万多客户交谈过，参加过 200 次的大规模见面会。而且还在公司制度中规定，对经理级人员的奖罚只同客户满意度挂钩。他说：“很多公司都说顾客至上，但哪一家的最高执行官会像我一样把 50% 的时间交给客户呢？”

他非常注意调动员工积极性，加强员工凝聚力。他因为反对王安裁员而离开它，到了思科后发誓不大规模裁员，两年前进行削减开支时竟未裁一人，博得员工好感。但是他不提倡大锅饭，对于起关键作用的人才，他愿付 200 万美元的高年薪。不仅在工资上，而且在其他方面，也处处体现出贡献不同的待遇差别。他认为对能干的员工总是托付艰巨任务，没有待遇上的差别，便是侮辱了他们。他平易近人，在员工聚会上可以身系红围裙、背着帆布袋，在员工中穿梭，嘴上喊着：“香草冰淇淋！巧克力三明治！水果棒冰！你要哪种？”他善待被购并公司的员工，使他们有归属感。所以每次购并都是推动公司发展的巨大动力。

他自己认为在管理上有三大特点：一是客户至上；二是千方百计吸引有才干的人；三是像培训自己一样来培训员工。思科高素质的队伍便这样带出来了，整个公司的轮子也飞转起来了。他立志要像 IBM 主宰大型机时代、英特尔和微软主宰 Wintel 时代一样，使思科主宰网络时代。

# Cybermall 的网上销售策略

## 1. 商业问题

如何扩大网上销售额，并保持在客户服务领域的领先地位？

## 2. 解决方案

- ①实施一套安全的，在线付账解决方案。
- ②通过使用 SET 协议实现安全的在线交易。
- ③通过 IBM Registry for SET 提供可靠的数字授权证书。
- ④通过 Payment Suite Gateway 与现有的信用卡结算网络后端连接获益。
- ⑤通过采用即时在线支付方案扩大了销量。
- ⑥通过提供高级服务提高了顾客的满意度。
- ⑦可扩展的解决方案，为将来创造更多的商机。

## 3. 摘要

欧洲一家拥有数家子公司的大型综合性零售商在 Internet 上创建了一个虚拟购物中心。该解决方案刚开始时是为了满足顾客居家购物的需要，但由于法律和安全性的限制，无法接受在线信用卡支付。顾客需要采用离线方式二次支付货款或采用货到付款的支付方式。该公司发现这种支付方式造成很多买卖“泡汤”，因为一些顾客往往在交易完成之前又改变了主意。此外，该公司已清楚地认识到，现在已有了可提供安全在线信用卡支付的新技术方案。

为了提高网上交易的成功比例，并使自己成为欧洲电子贸易的领头羊，该公司决定从 IBM

寻求解决方案。

通过使用 Payment Suite 产品家族中的某些组件，IBM 能够将在线购物系统转变为能够圆满完成在线 SET 交易的解决方案。

该公司装配了自己的认证服务器，该服务器中应用 IBM 公司开发的 SET 登记程序向顾客颁发数字授权证书。当网客希望从电子购物中心购买商品时，他们需要提供该证书。该公司还可向顾客免费提供 Payment Suite Wallet 软件（可从公司的网站下载），该软件可作为网上购物的帮助工具。作为该解决方案的一个组成部分，该零售商的 Web 服务器中安装了两套 Payment Suite 应用程序。e.Till 被作为在线支付的功能程序，而 Gateway 可提供到计费主机的后端连接，以便通过常规信用卡结算途径完成 SET 信用卡或借记卡交易。

实施该解决方案的结果是提高了网上购物的成交比例，同时也为网上购物者提供了更大的方便。随着以这种方式实现的销量的增长，公司有望通过减少人力投入和顾客服务支出而节约大量开支。电子贸易的发展前景表明，这类解决方案极有可能得到较广泛的普及，这样，率先采用该解决方案的这家大型零售企业就可成为该领域的先锋领袖。

#### 4. 客户背景

突破“底线”一个多世纪以来，德国的 Karstadt AG 一直是欧洲最大的连锁百货商场之一（在全球 51 个国家共拥有 170 余家百货商店）。自 1881 年组建以来，Karstadt 一直以最低价格和最充裕的流动资金（通过保持低价位和鼓励现金支付）而享誉全球。这种经营理念使 Karstadt 获得了巨大的成功，该企业集团的年营业额高达 150 亿美元，而且还兼并了其他几家主要的企业（包括一家邮购商行和一家旅行社）。

#### 5. 存在的问题

Karstadt 拥有的这两家公司曾开展过网上销售，20 世纪 90 年代中期，该集团自己也开始推出基于多媒体的电子购物系统。该系统包括“电子商亭”和“电脑咖啡屋”。1996 年，Karstadt 决定创建一套“网上购物中心”，以便使自己成为电子贸易时代零售业界的领袖。该举措不仅仅表明 Karstadt 强调现金支付的传统已发生转变，而且表明通过采用最新的电子安全技术可使多种简易的支付方式成为可能。

## 6. 解决方案

将交易带入以太网中 1996 年的第四季度，Karstadt 开始了“My.world (我的世界)”万维网网站的试运行阶段（该网站的站址为：<http://www.my.world.com>）。除了 Karstadt 自己所提供的商品外，该站点还包括其他业主的近 30 家商店（包括 IBM 和其他软件、电子产品、多媒体、奢侈品厂商和银行）。当时，Net.Commerce 产品还未大批面市，所以 Karstadt 采用了由其子公司 Neurotec 开发的居家商业服务软件。

该电子购物解决方案再次使 Karstadt 在新兴的电子贸易领域领先欧洲同行，随着该网点的建立，公司开始格外关注在线交易的安全性问题，Karstadt 着手进行了一次市场调查，以寻找最有效的电子贸易解决方案。

处于在线交易安全性最前列的是由 IBM、Visa、MasterCard 等企业与其他业务合作伙伴联合开发的安全电子交易（SET）协议。Karstadt 认识到，只有与 IBM 合作，他们才能够开发出一套完全与 SET 兼容的解决方案。这种合作的结晶就是 Karstadt 当前所采用的电子贸易解决方案。该解决方案得到了 IBM 公司开发的 Payment Suite 软件的支持，并受到相伴的 SET 技术的保护。

事实上，Karstadt 站点是世界上第一个采用 Payment Suite e.Till “电子收款机”组件的万维网网站，商家可利用该组件接收电子付账，并对其进行验证。作为一种迅速增长的 SuperSET 技术，e.Till 可使商家通过多种手段接收付账，包括信用卡、借记卡和电子支票等。同样地，该系统也向网上顾客提供了一套 Payment Suite Wallet 应用软件，该软件中包括各种可供顾客选择用于在线交易的支付工具（在网站投入使用的第一阶段，“My.world”的顾客只能使用几种专用和国际通用信用卡，在第二阶段，顾客才能选择使用借记卡和其他电子支付手段）。Payment Suite gateway 可作为 Internet 用户和相应财务部门之间的通信链路。“有了这种新一代的 Internet 技术，IBM 可使德国的购物者进行安全的付账交易... 客户经销商和银行都可以依赖该项技术（进行交易）”Ludwig von Reiche 说，他是 IBM 中欧地区总部电子商业解决方案部经理。

## 7. 实施细节

在 Karstadt 所实施的解决方案中，共配置了三套 Payment Suite 组件和其他 IBM 硬件和软件。

#### 平台 1: INTERNET CONSUMER (INTERNET 用户平台)

为了实现最优性能，采用带有 Pentium 处理器和速率为 28.8K (或更高) 的调制解调器的 PC，建议用户在网上访问时，直接访问 “My. World” 电子购物中心。建议采用的操作系统为带有适当的 Web 浏览器 (Netscape Navigator 或 Microsoft Internet Explorer 3.0 或更高版本，Java 使能) 的 Windows 95

或 NT。为了应用基于 SET 协议的在线购物系统，应采用 Payment Suite wallet 帮助性应用程序和数字授权证书 (均可从 Karstadt 的 “my. World” 万维网主页中下载)。购物者将发现数十家全天候开放的网上商店，这些商店出售不同厂商制造的各种产品。产品以在线分类目录格式显示，被选中的货物将突出显示，结账时用信用卡支付。Wallet 用户界面的详细情况可从 [http://www.internet.ibm.com/Payment suite/](http://www.internet.ibm.com/Payment_suite/) 上查阅。1998 年，由于有关销售税的法律的限制，只有德国境内的购物者才能从 “My World” 购买商品。这种限制有望于今年年底取消，从而使全球的顾客都能上网购物。

#### 平台 2: 所采用的防火墙技术

为保证网上交易的安全性和制造商的信息的机密性，在 Karstadt 解决方案中共采用了三套防火墙系统。其中一套位于认证服务器的前方，另一套位于 Web 服务器的前方，第三套位于付账模块之间。三套防火墙系统均为 IBM 公司的 RS/6000 服务器，所采用的保密应用软件为 IBM firewall。这三个平台通过采用 AIX/6000 操作系统中的 TCP/IP 组件，与 Karstadt 令牌环局部网中的服务器相连接。

#### 平台 3: CERTIFICATION SERVER (认证服务器)

RS/6000 认证服务器平台负责为顾客和商家生成授权证书。客户和厂商的信息存放于一个 DB2/6000 数据库中。该服务器所采用的关键应用程序为 IBM Registry for Set。该服务器通过 TCP/IP 协议与令牌环局部网中的其他平台相连接。RS/6000 的可扩展性可使 Karstadt 随商品数量和注册客户数量的增加进一步扩展该平台。

#### 平台 4: web SERver (万维网服务器)

该服务器最初是由 Karstadt 自己配置的。该服务器也是一套运行由 Neurotec 公司开发的定制商业应用服务程序的 AIX/6000 平台。该服务器运行的万维网服务程序为 Internet 连接安全服务程序 (ICSS)，与其他平台的连接也同样采用 TCP/IP 协议。该服务器负责为 INTERNET 浏览提供 HTML Web 主页，并提供电子购物中心内各商店的产品和定价信息。所有



数据都存放于一个 DB2/6000 数据库中。

#### 平台 5: PAYMENT MODULEDULE (付账模块)

该平台为一个后端系统, 可将电子购物中心链接到计费主机上, 以便完成网上交易的全部过程。该平台也是一个具有高度可扩展性的 RS/6000 系统。Payment Suite e.Till 可发挥一个基于 Java 的虚拟收款机的作用。这可使 Karstadt 从认定消费者那里接收在线付账(使用信用卡或借记卡支付)。Payment Suite Gateway 可提供到 Karstadt 的常规信用卡结算网络的后端连接。信用卡数据通过万维网服务器被送往计费主机。该付账模块通过 TCP/IP 向后穿过万维网服务器, 然后通过 LU6.2 SNA 连接到计费主机上。该模块通过令牌环局部网上的 TCP/IP 连接到万维网服务器防火墙系统上。

#### 平台 6: ACCUONTING HOST (计费主机)

该计费主机在新的解决方案实施之前业已投入使用, 是一台 IBM ES/9000 MVS 主机。除了 Karstadt 的核心零售与计费应用程序外, 该主机还采用了 CICS 应用软件。该平台负责为企业集团内所有的零售企业的各个部门审验所有的信用卡交易。在实施本处所介绍的, 基于 Internet 的电子贸易解决方案时, 无需对该平台进行任何改动。该主机通过 SNA 线路与万维网服务器相连接, 然后通过 TCP/IP 连接到付账模块上。

## 8. 收效

### 使用 e.Till 进行结算

电子购物正呈指数状增长, Karstadt 已在该领域占领了领导地位。1998 年, Karstadt 的网站平均每周可吸引 100000 多名访问者, 平均每天可达成约 20000.00 美元的交易。中途取消定单的问题已基本得到了解决。在旧的定货和发货体制下, 约有 40%的定单在达成交易前被取消。采用在线付账方法后, 这一比例几乎下降为零。

## 9. 未来计划

该解决方案的最低目标是通过扩大市场覆盖面而提高 Karstadt 的营业收入。同时, 由于开展此类业务几乎不需要投入任何人力或管理费用, 也使公司的成本和损耗有所降低, 而

且利润/销售额之比也有所上升。将来，势必有更多的厂家和货物加入到“My World”电子购物中心之中来，使通过这种途径实现的营业收入得到相应的增长。

## 10. 技术概述

平台信息如下：

Internet Consumer (Internet 用户平台)

应用程序：(Java 使能浏览器) (插入浏览器的 e.Wallet)

操作系统：(优先使用 Windows 95 或 NT)

硬件：INTEL

联网：(操作系统中的 TCP/IP 协议)

协议：HTTP TCP/IP

验证防火墙

应用程序：IBM Firewall

操作系统：AIX/6000

硬件：RS/6000

联网：(AIX/6000 中的 TCP/IP 协议)

协议：TCP/IP

认证服务器

应用程序：IBM Registry for SET

操作系统：AIX/6000

硬件：RS/6000

联网：(AIX/6000 中的 TCP/IP 协议)

数据存储：DB2/6000

协议：TCP/IP

#### 万维网服务器防火墙

应用程序：IBM Firewall

操作系统：AIX/6000

硬件：RS/6000

联网：（AIX/6000 中的 TCP/IP 协议）

协议：TCP/IP

#### 万维网服务器

应用程序：ICSS（定制商业服务程序）

操作系统：AIX/6000

硬件：RS/6000

联网：（AIX/6000 中的 TCP/IP 协议）

数据存储：DB2/6000

应用开发语言：C++

协议：TCP/IP

#### 付账防火墙

应用程序：IBM Firewall

操作系统：AIX/6000

硬件：RS/6000

联网：（AIX/6000 中的 TCP/IP 协议）

协议：TCP/IP

#### 付账模块

应用程序：Payment Suite e.Till PaymentSuite Gateway

操作系统：AIX/6000

硬件：RS/6000

联网：AIX/6000 中的 TCP/IP 协议

数据存储：DB2/6000

协议：TCP/IP

#### 计费主机

应用程序：（核心零售和计费应用程序）

中间件：CICS/390

操作系统：MVS/ESA

硬件：ES/9000

联网：令牌环/9000

数据存储：DB2/MVS

协议：LU 6.2

# Cyber 超市的网上销售方案

## 1. 商业问题

该超市希望从现有的基于传真的购物系统过渡到全功能的网上购物。

## 2. 解决方案

开发一套安全的居家购物系统，提供全面的产品目录和最新价格和库存信息，并可使顾客自己选择送货上门的日期和时间。

## 3. 特点

使用 Net. Commerce 软件创建一套完整的网上购物系统。

IBM 公司在运行 AIX/6000 的 IBM-RS/6000 系统中安装了 ICSS-Web 服务程序。

采用运行于 IBM-RS/6000 服务器上的 DB2 关系数据库管理产品库存信息。

Net. Commerce 解决方案具有可扩展的特点，因此可在在线购物应用中加入新的商店。

IBM 公司的 Net. Commerce 应用程序可使 Cyber 超市迅速有效地将现有数据和应用转变为 Internet 应用。

## 4. 获益

通过网上商店吸引了新的客户。



超市现在可全天候地开放，而无需增加雇员和管理费。

销量上升——网上购物者浏览商品的平均时间要比亲历超市的顾客长得多。

顾客可了解当前信息——带有 DB2 数据库的 Net. Commerce 软件可保证向网上购物者提供最新的定价、库存信息和送货时间选择。

可扩充的解决方案——网上库存信息可轻松扩充，还可加入新的商店。

## 5. 摘要

一家瑞典超市采用一套常用的基于传真的居家购物的系统，这套系统不仅效率低下，成本昂贵，而且很难维护。该超市希望与 IBM 公司合作，用一套基于万维网的电子贸易系统取代原有的系统。他们还希望通过在 Internet 上开办电子商店提高商品销量，扩大客户队伍。“通过传真定货”的购物创意出人意料地获得了成功，在刚兴起的头两年时间里，顾客的需求量迅猛增长，很快超出了系统的承受能力。印发产品目录的费用很高，而且手工录入通过传真发往商店的定单信息既费时，又容易出错。

Cyber 超市怎样才能满足现有顾客的需要，同时为未来的业务增长奠定良好的基础呢？IBM 可提供令人满意的答案。

该超市决定与 IBM 合作，将现有的系统转化为一套完全基于万维网的购物系统。这将使商场的定货和发货程序成为一条龙式的流程，同时改善业务运作的准确性，并为众多的新顾客打开浏览商品、选购货物和在线购物的方便之门。

IBM 的开发者们利用 Net. Commerce 软件创办了一个在线“店面”，并将超市的商品库存信息存放于 Web 站点中。IBM 采用一台 RS/6000-ICSS-Web 服务器管理 HTML 前端与 Internet 的连接，同时采用 DB2 数据库将 8000 多种产品的信息存放于超市的 Web 站点中。IBM 还开发了一套定制管理界面，以便在 RS/6000 和超市系统管理平台之间建立通信。IBM 因特网连接安全网关可保护在线交易。IBM 的 Net. Data 应用软件可实时在 DB2 数据库和 Net. Commerce 应用程序之间传送数据。

这套基于万维网络系统解决了超市所面临的所有难题：

该系统可向顾客提供最新的定价和商品库存信息，顾客可随时浏览电子购物站点并在网上直接订货；顾客可与超市进行沟通，选择最方便的送货日期和时间；管理界面可使超市轻松维持和更新 DB2 数据库中的产品库存信息。

取缔了过去那种手工录入定货信息的做法，提高了操作的准确性，并防止了丢失定单的现象。

在斯德哥尔摩进行的试点项目发现，超市的 Web 站点吸引了 500 名新顾客。目前，超市正在向在线库存数据库中增添新的产品。超市计划将该项目推广到瑞典其他主要城市，并于本世纪末将所有的连锁店“搬上”万维网。

## 6. 客户背景

B&W 是 Kooperativa-Forbundet 集团麾下一家拥有 14 家连锁店的大型超市，也是瑞典最大的特级超级市场。

## 7. 商业问题

B&W 是瑞典最早成功引入居家购物系统的商场，顾客可在家中通过传真定货，而后商场将把货物送到顾客的手中。商场将商品目录存放于软盘中或印刷出来，分发到顾客手中。超市专门有一名职员负责将收到的传真定单信息录入到系统中，这不仅浪费时间，而且很容易出错。定单随后得到处理，货物将被送往顾客手中。

尽管该系统满足了超市的要求，但维护该系统的正常运转既麻烦费时，又耗费资金。印制的商品目录需要不断得到更新，而后再被发至顾客手中，以反应商品价格和商品可获得性（库存）的变化情况，而且客户的传真定单有时内容不全，有时还可能被弄丢。

## 8. 解决方案

B&W 非常看好 IBM 的 Net. Commerce 解决方案，并希望与其合作开发网上购物业务。这些合作进一步巩固了 B&W 与 IBM 之间的业务关系，因为在此以前，超市曾采用了 IBM 的销售点 (POS) 技术和办公 PC 机。

Kooperativa-Forbundet 集团 B&W 超市信息部经理，Hakan-Berggren 通过采用 Net. Commerce 应用软件，IBM 的 Internet 专家与 B&W 创办了一个虚拟“店面”，展销的产品达到 8000 余种。产品库存信息由 DB2 关系数据库管理。该解决方案不仅满足了超市当前的需要，而且具有良好的可扩展性，以便满足未来业务增长的需要。该在线超市的主要特色包括：

顾客只需输入自己的用户名和口令即可随时访问 B&W 的 Web 站点，用户名和口令在他们开户时已提供给他们。

顾客然后从选项列表中选定送货的日期和时间，系统随后将验证待购商品的可获得性。顾客可在网上浏览待售商品，这些商品按照与超市相似的方法被分门别类。商品包装、定价和商标名称也将显示在顾客的屏幕上。

产品库存和定价信息可随时得到更新。如果某件商品无货，系统将提示顾客选择其他产品。顾客选购商品的价格可被随时汇总，单击一个按钮即可显示汇总金额。

## 9. 实施细节

### (1) HOME-SHOPPING-CLIENTS (客户端平台)

顾客可采用标准的 Internet 接入设备轻松访问 B&W 的网上超市 (虚拟店面)：一台经由任何一家 ISP 连接到万维网的 PC 机。典型配置为运行 Windows-95 和 Netscape 或 Microsoft-Explorer 的 PC 机。所采用的通信协议为基于 TCP/IP 协议，利用 SSL 加密技术的超级文本传送协议 (HTTP)。

### (2) WEB-APPLICATION-SERVER (WEB 应用服务器)

该服务器为一台运行 AIX/6000 的 RS/6000。它是 Internet 与 B&W 系统网络之间的中间设备。该服务器负责管理 Web 应用和所有必须的应用程序。该服务器采用 Net. Commerce 向 Internet 发送 HTML-Web 主页。它运行因特网连接安全服务程序，以提供安全套接层 (SSL) 技术 (该技术可保证 Internet 网上数据传输的安全性)。商品信息和定价信息被存放于 RS/6000 中一个 DB2 关系数据库中。IBM 开发的 Net. Data 应用软件负责在 DB2 数据库和超市

内部系统之间传送数据。

IBM 公司的 Internet 连接安全网关软件可作为一套安全防火墙系统运行于 RS/6000 中，以控制从外部接入 B&W 的内部 EDS 网络的操作。该安全网关可在 Internet 应用和与 B&W 内部系统相联络的定制管理界面之间设置一个缓冲区。

### (3) ADMINISTRATOR-PLATFORM (管理员平台)

在 B&W 超市站点，管理员将使用一个 EDS 网络，通过一个由 IBM 开发的管理界面连接到 RS/6000 工作站上。该管理界面可使超市系统管理员从 Web 站点检索利用数据。系统管理员可利用运行 Windows-95, Microsoft-Office 和 Internet 浏览器的 PC 机管理整个系统，并从 Web 站点检索顾客的定单。

## 10. 收 效

B&W 超市的在线购物业务吸引了 500 名新顾客。该超市预测，上网购物的客户将继续增加。IBM 公司的 Net. Commerce 解决方案对 B&W 超市发展为瑞典的商界领袖做出了直接的贡献。

网上购物为那些整天操劳工作和家务的顾客提供了极大的方便，为他们节约了大量的时间，使其能够有更多时间与家人一起享受天伦之乐。

电子商店为很多行动不便的人（包括老人和残疾者）打开了购物的方便之门。与过去不同的是，他们无需亲历商场购物，只要打开自己的电脑，轻敲几个按键，单击几下鼠标即可在网上商店大逛特逛，并在闲暇时选购自己称心如意的商品，然后这些商品就可按照自己选择的时间被送到自己的家门口。

## 11. 小 结

IBM 的 Internet 应用工具和专业特长帮助 B&W 超市从现有的基于传真的居家购物系统升级到网上购物系统，从而满足了超市当前的业务需要和未来业务增长的需要（该系统具有良好的可扩展性，B&W 可轻松地在系统中增添新的产品或将其他地区的超市加入到系统中）。

## 12. 未来计划

B&W 计划在不久的将来进一步扩大网上购物业务，以便将其他非日用商品包括在系统中。超市还计划增加在线商店的数目，以便在全国范围内吸引更多的顾客。不久以后，瑞典主要城市将有 27000 个家庭可通过 Internet 访问 B&W 的网上商店。到 2004 年，B&W 估计约有 20% 的营业额将通过网上购物方式实现。

## 13. 技术概述

平台信息如下：

Home-Shopping-Client (客户端平台)

应用软件：(任选一种 Web 浏览器)

操作系统：(适用操作系统)

硬件：(适用硬件)

联网：(拨号连接 Internet)

协议：HTTP TCP/IP

Web-Application-Server (Web 应用服务器)

应用程序：Net. Commerce: -ICSS: -Net. Data

中间件：适用于 AIX 的安全网关

操作系统：AIX/6000

硬件：RS/6000

联网：(AIX/6000 联网组件)

数据存储：DB2/6000

协议：HTTP: TCP/IP



Administrator-PC (管理平台, PC 机)

应用程序: Microsoft-Office

(任选一种 Web 浏览器)

(定制管理界面)

操作系统: Windows-95

硬件: PC

联网: (Windows-95-TCP/IP 协议)

数据存储: DB2

协议: TCP/IP

## HP：硅谷之父休利特、帕卡德

HP（惠普）是以它的创始人休利特（Hewlett）和帕卡德（Packard）名字的第一个字母作为公司的名称。20 世纪 80 年代后期起它稳居美国计算机产业的第二名，只是在康柏兼并 DEC 后才略被超过。它原先只是一般的制造电子设备的公司，20 世纪 50 年代以后逐渐成为以医疗仪器为主的公司，20 世纪 70 年代开始生产小型机，20 世纪 80 年代成为服务器和个人机的主要生产厂家，而且是主要的打印机厂家，其激光打印机享有盛誉。

HP 是在硅谷创立的第一家风险公司，虽然那时还没有风险公司这样的叫法，人们也没有认识到风险公司的意义。

休利特生于 1913 年，1930 年进入斯坦福大学学习，在那里认识了帕卡德，并成为终生挚友。1934 年从斯坦福大学电气工程系毕业后，休利特到麻省理工学院攻读研究生，帕卡特则在通用电气公司工作。

斯坦福大学电气工程学院院长特曼教授是个目光远大的人，他看到了无线电工业的前景，鼓励学生在学校周围风景如画的硅谷创建自己的电子公司。在这种鼓励下，休利特和帕卡特于 1939 年正式创立了惠普公司，开始时公司的总资产才 538 美元。

就靠这一点点钱，在艾迪生大街 367 号租下一间两层楼的小屋。他们将下面一个仅有一个车位的车库作为加工车间。创业的条件非常艰苦。当时只有一个工作台、一套老虎钳、一台钻床及一些简单工具，靠买来的元件组装成用户订货的仪器。1940 年从这一仓库迁出并雇用第一批员工。1987 年这一仓库被政府正式确定为加利福尼亚州发展史上里程碑式的建筑物，并被公认为硅谷的诞生地。休利特和帕卡特也被公认为硅谷之父。

HP 生产的第一个产品是休利特利用其研究课题成果生产出来的阻容式声频振荡器（HP-200A），依靠低廉的价格和特曼教授的推荐，很快就打开了销路。1939 年底 HP 营业额达到 5369 美元、利润 1563 美元。以后，年年都在盈利。

太平洋战争爆发，休利特应征入伍。军需订货也源源来到 HP。战后复员时，公司已由当初的 15 人发展到有 250 名员工。这时公司已有了良好的发展基础，所以朝鲜战争爆发，为 HP 提供了大发展机会，这时它的产品品种已达到 100 多种。

1957 年是 HP 发展中具有里程碑意义的一年。11 月股票公开上市，市值达到 4800 万美元。这时公司已拥有四座厂房，员工超过 1000 人。要知道，那时的美元要比现在值钱不止

10 倍。然而作为大老板的帕卡德在纽约竟是乘地铁去证券交易所参加股票上市仪式。

1957 年还是 HP 建立其经营管理特色的一年。休利特和帕卡德起草并同高层人员商议，制定了“惠普之道”的管理理论。它的内容是“以人为本，奉客户为先，提供高的产品质量和服务”。现在这一准则已经成为硅谷企业的管理精髓。虽然随着时间推移和环境变迁，惠普之道作过多次修改，但其基本核心“客户第一、重视个人、争取利润”的宗旨，始终不变。

他们坚信只要给员工适当的手段和支持，员工们都愿意努力工作并一定会做得很好。为了调动人的积极性、创造性，公司注意建立宽松、自由的工作环境，允许灵活上班，只要完成规定的工时和任务即可，这样来为工程师们提供创意的良好环境。

休利特善于鼓励和帮助发明创新者。他采用的方法被称为“戴帽子过程”。对于创新者，他总是先给戴上“热情”的帽子，认真倾听，热情鼓励其想法。几天后再给戴上“征询”帽子，提出非常尖锐的问题，对其思路进行探讨，但不作最后决定。不久后再戴上“决定”帽子，会见创新者，在严格逻辑推理下作出判断，对项目下最后结论。这样，即使项目被否定，创新者的积极性也不会被挫伤。

在良好的创新环境下，HP 的工程师沃兹尼阿克（Wozniak）发明了个人机。虽然惠普当时没看清它的前景不予生产，但慷慨地同意这项发明归他个人所有，后经完善便成为苹果公司的个人机，从此在硅谷掀起一次又一次的数字化浪潮。

休利特和帕卡德虽都早已退休，但仍在关心 HP 的发展。1997 年惠普的销售收入达 366 亿美元，其中计算机及其相关产品为 354 亿美元。惠普之道也被列为美国最佳的企业管理模式之一。

帕卡德已于 1996 年 3 月去世，他的去世标志着硅谷第一个时代的结束。他和休利特的合作被视为合作创业的典范。休利特还在 1985 年获里根总统授予的国家科学奖，这是美国最高的科学荣誉。现在休利特虽已届垂暮之年，但兴趣多样，爱好广泛，而且偏爱户外活动，他还是植物学业余爱好者。

## IBM 公司

机器公司(International Business Machines Corporation , IBM)是一家拥有 40 万中层干部, 520 亿美元资产的大型企业, 其年销售额达到 500 多亿美元, 利润为 70 多亿美元。它是世界上经营最好、管理最成功的公司之一。在计算机——这个发展最迅速、经营最活跃的行业里, 其销量居世界之首, 多年来, 在《幸福》杂志评选出的美国前 500 家公司中一直名列榜首。IBM 是美国也是世界最大的电子计算机制造商。创建于 1911 年。目前, 在世界 132 个国家和地区设有子公司和营业点, 拥有 39 个生产厂、3 个基础研究部、22 个产品研究所的 13 个科学中心。它的主要产品反映着当代尖端技术发展的水平 1970 年至 1984 年, 销售预增了 5.1 倍, 平均每年增长 13%以上。净利润增加了 5.5 倍, 平均每年增长 34.7%。被誉为典型的超优企业。

70 年代末以来, 科学技术发展突发猛进, 特别是在微电子技术领域, 产品更新周期日益缩短。平均不到三四年。电子计算机市场竞争处于炙热化程度, 国内外许多资本、技术雄厚的企业纷纷染指这一虽有较高风险但很有发展前途的领域。IBM 作为一个专门制造和销售电子计算机的跨国公司, 一时面临着对手如林的局势。企业领导体制, 从来就没有固定不变的和适用于一切企业的最佳模式, 总是要根据环境的变化和自身的发展进行不断地调整、改革和创新。即使是世界最优秀的企业也不例外, IBM 的领导体制改革在很大程度上揭示了在新技术革命条件下竞争环境对企业领导体制的要求。

当时对 IBM 威胁最大的要数美国阿姆达尔公司。该公司推出了 H/200 插接兼容机, 只要更换一下插头, 就可以与当时世界最先进的第三代电子计算机 IBM/1400 互换, 由于 H/200 的运算速度比 IBM/1400 快两倍, 价格便宜 5%, 从而直接威胁着 IBM 市场地位。IBM 因不能立即拿出新产品对抗, 只好凭借雄厚资金以降价战略实施反击, 其结果使资金不足的阿姆达尔公司陷于困境。但是, 阿姆达尔公司很快又找到了出路, 它与出资金充足的日本计算机制造商富士通联合起来, 并推出新产品 470v/7 同 IBM 抗衡。与此同时, 日立、三菱、日本电气等制造电子计算机的厂商也联合起来, 积极开发新产品, 涌入国际市场, 向 IBM 发起新挑战, 致使 IBM 有失去市场主导权的危险。要扭转这一被动局面, 只有尽快开发出新一代产品。

为此, IBM 不得不考虑如何建立一套有利于开发创新新的领域体制, 激发公司的活力, 以适应激变的竞争环境, 争取全局的主动权。IBM 是一个以制造和销售大型电子计算机为主的公司, 小型计算机和微电脑市场则被日本厂商和国内其它厂商所控制。这一新领域的突起

构成了对 IBM 新的危机。1980 年，在计算机市场上，虽然在销售额上 IBM 还占优势，但是在实物战上日本厂商和国内其它厂商的小型计算机占了上风。因此，IBM 的利润损失至少在 5 亿美元以上。IBM 决心进入小型机和微电脑领域，进行全面战略反攻，矛头直指日本富士通，力图拿下小型机和微电脑市场的王位。IBM 领导体制改革，正是为了实施其战略反攻的要求。1982 年，IBM 董事长卡里曾明确提出：要以对日战略为中心进行组织改革，集中全力对付日本富士通和日立制作所等对手。他认为：“只要能够对付来自日本的挑战，那就可能战胜世界上任何国家的挑战。然而，这一时期，美国电话电报公司（AT&T）进行了分解改组，开始进入计算机领域，欧洲经济共同体的计算机制造业也迅速发展起来，在西欧市场上采取统一政策与 IBM 相对抗。

面对着国内外新增的劲敌，特别是同时受到来自日本、欧洲共同体和美国国内三方面挑战的压力，IBM 不得不从整体上进一步调整原先的战略。在 1983 年，提出 80 年代的新战略，主要包括 4 个方面的重要目标：（1）在情报产业的所有领域都能实现同行业的增长率。（2）在所有领域都有证明 IBM 的产品在技术的价值和质量方面的卓越性，并发挥领导作用。（3）在生产、销售、服务和管理的业务活动上，实现最高的效率。（4）确保企业成长所需要的高利润，以便在世界情报处理产业中建立起牢固的地位。要实现这一新的战略目标，必须按照专业化、效率化、科学化、民主化和智能结构合理化的要求，调整和改革领导体制。1983 年，卡里主动辞去董事长的职务，到董事会经营委员会当议长，推荐奥佩尔总裁任董事长，艾克斯任总裁。于是，按照即定战略要求，IBM 开始了历史上从未有过的大规模领导体制改革，着手建立 80 年代的“现代经营体制”。

IBM 的领导体制改革过程，大致上分成三个阶段：第一阶段，进行组织改革试点，在公司设立“风险组织”；第二阶段，全面调整与改革总公司的领导组织，形成新的领导体制；第三阶段，调整与改革子公司的领导体制。改革从 1980 年至 1984 年，历时四年。早在 1980 年，IBM 就开始在公司内设立“风险组织”的试验。3 年内，先后建立了 15 个专门从事开发小型新产品的“风险组织”。这种组织有两种形式：一是独立经营单位（IBU），一是战略经营单位（SBU）。它们都是拥有较大自主权的相对独立的单位。独立经营单位，是 IBM 公司在 1979 年在首创，直属总公司专门委员会领导。总公司除了提供必要的资金和审议其发展方向外，不干涉其任何经营活动，故有“企业内企业”之称。它可以设立自己的董事会，自行筹集资金和决定经营策略等，在产销、财务、人事等方面被授予较大的自主权。设立这种组织的目的，在于激发个人的创造性和企业家精神，使大企业在组织上具有活动力，能在小型机和微型机等急剧发展的高技术领域不断开发出有竞争力的新产品和有未来前途的产品。独立经营单位，由于既有小企业的灵活性，又有大公司的实力（奖金、技术、营销系统），故而较之一般独自创办的风险企业有较大的优越性。IBM 将这一组织形成运用于个人电脑开发，



仅用了 11 个月就完成了通常需要 4 年的从研制到生产的全过程。1984 年，IBM 个人电脑销售达 50 亿美元，占公司总销售额的 10%，占美国市场的 21%。战略经营单位，是美国西屋电气公司创建，被 IBM 于 1980 年引入采用。它是一种战略组织措施，其地位等同于事业部或集团。但事业部一般是以产品或地域为中心的组织，而战略经营单位则以经营为中心的组织，是公司内属关键性的经营核算单位。“风险性组织”的试验成功，使 IBM 得到启发，现代大企业必须重视分权管理，同时要加强战略指导。

到 1983 年，IBM 着手于改组最高决策层和总管理层，战略领导体制。①改善最高决策组织。把原来仅由董事长和总裁两人组成的企业办公室与作为协议机构的经营会议合并改组为企业管理办公室，使正式成员由原 6 人增加到 16 人，新增成员有董事会经营委员会会议长、副董事长、常务副总裁、主管科学组织和研究开的副总裁以及地区总公司经理。这一改组是为了吸收更多的人参与最高决策，从而改进决策层智力结构，加强集体决策机制。②建立政策委员会和事业营运委员会。政策委员会由董事长、总裁、副董事长和 2 名常务副总裁 5 个人组成，负责长期战略决策。事业营运委员会由参加政策委员会的一名常务副总裁负责，外加主管公司计划财务的副总裁、分管事业部门的常务副总裁及分管地区总公司的常务副总裁和其他副总裁等 10 个组成，负责短期战略决策。政策委员会是企业办公室决策的战略指导核心，事业营运委员会是企业办公室决策的战略指导核心，事业营运委员会是企业办公室决策机构。③调整总管理层。IBM 的行政指挥系统共由 4 级组成：总公司—事业部组织（执行部）和地区性公司—事业部和地区子公司—工厂。其中，总公事、事业部门组织和地区性公司属总管理层。总公司管理层的改组，是通过成立企业管理办公室、政策委员会和事业部营运委员会完成的。而副业部门组和地区性公司的，则是通过大规模改组进行的。IBM 原有的数据市场组、数据产品组和通用商业组等 3 个事业部组，经改组成为信息系统和技术组、信息系统和库存组、信息系统和产品组以及信息系统通讯组 5 个事业部门。改组中，IBM 突出了信息和通讯事业部的重要地位，并按专门化、效率化等原则对下属事业部进行的增减、合并或调整，强调了向个人计算机、中小型计算机通讯系统产品发展的新方向。

IBM 原有 3 个地区性公司：IBM 世界贸易总公司、IBM 世界贸易洲—远东公司和 IBM 世界贸易欧洲—中东—非洲公司，分别由 IBM 贸易总公司统一协调，管理着 130 多个国家和地区的子公司。这些子公司并列接受地区性公司指挥，没有中间领导层次，管理跨度很大。改组中，IBM 根据地区、市场和产品专业化等情况。建立自主经营的事业体，把各国的子公司合理集中起来，以加强指导管理。例如，IBM 世界贸易欧洲—中东—非洲公司的 85 个国家和地区的子公司改组为 5 个事业体，IBM 世界贸易美洲—远东公司的 46 个国家和地区的子公司重组为 3 个事业体：亚洲和太平洋集团（亚太集团）、加拿大 IBM 以及中南美洲 IBM。其中，亚太集团是根据以对日本战略为中心的要求组建的战略事业体。反映了这些 IBM 体制改革的

重要特点。这样，就在最高决策组织和决策执行组织之间，通过政策委员会、企业管理办公室和事业营运会等机构，建立了一个以战略为中心的领导体制新形式。

IBM 在建立新的领导体制和改组原有地区公司的基础上，积极实行管理授权与分析，分层次有秩序地扩大授权范围和推进分析管理。一是给总公司事业营运委员会以较大的自主权，使它能根据市场需要能动地发展风险事业。二是允许某些事业部扩大销售职能，如新建的信息系统组增设了地区销售部。三是对新地区事业体系采取分散化管理原则，使它在开发、生产和销售等方面比原子公司具有更大的经营自主权，以提高竞争能力。四是授予亚太集团的战略事业体的核心主力（日本 IBM），在组织上和经营上的完全自主权，并由总公司派出得力的副总裁直接担任最高领导，发挥亚太集团特别是日本 IBM 在实现公司战略中的尖兵作用。

奥佩尔的这些改革与放权措施，在 IBM 历史上是找不到的。通过调整、改组、改革和授权，把分散的子公司适当集中，对集中起来的事业体实行分散管理。IBM 不仅建立起了一个战略领导体制，而且形成了一个集中与分权相统一的管理体制，从而使它有可能用集中决策与分散经营相结合等方式来适应激变的市场环境。为了提高领导体制的适应性，IBM 还进一步改善了其支持系统。（1）健全咨询会议和董事会下的各种委员分，聘请社会名流参加咨询、担任董事、组成有威望的咨询班子、工作班子和监督班子。（2）严格执行业务报告制度，建立评价与指标系统，普及五步决“THINK”，即一切职员都必须经常向直属上司报告工作，上级和下级要通过定期总结，评价立法改进工作，各级在决策处理问题都必须做到看、听、分析、综合和做明确判断等。（3）实行“门户开放”政策，建立“进言”制度。董事长和总裁敞开办公室大门，欢迎职工来访。普设保密意见箱，鼓励下属直言上诉，认为：这种“进言”制度是一种很好的沟通，可以缓和职工不满情绪，有利于防止官僚主义。（4）坚持 IBM 的宗旨，即“尊重”、“服务”、和“追求卓越”。所谓“尊重”，是倡导尊重个人的权利和尊严，激发员工进取精神；所谓“服务”，是强调提供世界上最出色的服务，树立良好的信誉；所谓“追求卓越”，是指所有的工作都要以最优秀的方式完成，其最终目就是要保证产品和服务完美无缺。IBM 的大规模领导体制改革，主要是在 1983 年~1984 年完成的。公司认为：战略可以变，组织可以改，而宗旨永远不能改变。IBM 支持系统的改善，开通了信息渠道，提高了决策效率，从而使领导体制具有较好的适应性。

IBM 公司追求卓越，特别是在人才培养、造就销售人才方面也取得了成功的经验。IBM 公司决不让一名未经培训或者未经全面培训的人到销售第一线去。销售人员们说些什么、做些什么以及怎样说和怎样做，都对公司的形象和信用影响极大。如果准备不足就仓促上阵，会使一个很有潜力的销售人员夭折。因此该公司用于培训的资金充足，计划严密，结构合理。一到培训结束，学员就可以有足够的技能，满怀信心地同用户打交道。不合格的培训几乎总是导致频繁地更换销售人员，其费用远远超过了高质量培训过程所需要的费用。这种人员的频繁更换

将会使公司的信誉蒙受损失,同时,也会使依靠这种销售人员提供服务和咨询的用户受到损害。近年来,该公司更换的第一线销售人员低于3%,所以,从公司的角度看,招工和培训工作是成功的。

IBM公司的销售人员和系统工程师要接受为期12个月的初步培训,主要采用现场实习和课堂讲授相结合的教学方法。其中75%的时间是在各地分公司中度过的;25%的时间在公司的教育中心学习。分公司负责培训工作的中层干部将检查该公司学员的教学大纲,这个大纲包括从公司中学员的素养、价值观念、信念原则到整个生产过程中的基本知识等方面的内容。学员们利用一定时间与市场营销人员一起访问用户,从实际工作中得到体会。此外,还经常让新学员在分公司的会议上,在经验丰富的市场营销代表面前,进行他们的第一次成果演习。有时,有些批评可能十分尖锐,但学生们却因此增强了信心,并赢得同事们的尊敬。该公司从来不会派一名不合格的代表会见用户,也不会送一名不合格的学员去接受培训,因为这不符合优秀企业的概念。

销售培训的第一期课程包括IBM公司经营方针的很多内容,如销售政策、市场营销实践以及计算机概念和IBM公司的产品介绍。第二期课程主要是学习如何销售。在课程上,该公司的学员了解了公司有关后勤系统以及怎样应用这个系统。他们研究竞争和发展一般业务的技能。学员们在逐渐成为一个合格的销售代表或系统工程师的过程中,始终坚持理论联系实际的学习方法。学员们到分公司可以看到他们在课堂上学到的知识的实际部分。现场实习之后,再进行一段长时间的理论学习,这是一段令人“心力交瘁”的课程:紧张的学习每天从早上8点到晚上6点,而附加的课外作业常常要使学生熬到半夜。在商业界中,人们必须学会合理安排自己的时间,他们必须明白:“充分努力意味着什么?”“整个通宵是否比只学习到晚上10点好?”课程开始之前,像在学校那样,要对学员分班,分班时的考试是根据他们的知识水平决定的。经过一段时间的学习之后,考试便增加了主观因素,学员们还要进行销售学习,这是一项具有很高的价值和收益的活动。一个用户判断一个销售人员的能力时,只能从他如何表达自己的知识来鉴别其能力的高低,商业界就是一个自我表现的世界,销售人员必须做好准备去适应这个世界。有时,学员们的所作所为还保留着某些学生气,他们对培训课程的某些方面感到不满,遇到这类情况,公司就会告诉他们:“去学校上学,你们每年大约要付15000美元的学费。所以,应当让我们决定什么是最好的。这就是经济规律,同时,也是你们学习经营的第一件事。”一般情况下,学员们在艰苦的培训过程中,在长时间的激烈竞争中迅速成长。每天长达14~15小时的紧张学习压得人喘不过气来,然而,却很少有人抱怨,几乎每个人都能完成学业。

IBM公司市场营销培训的一个基本组成部分是模拟销售角色。在公司第一年的全部培训课程中,没有一天不涉及这个问题,并始终强调要保证学习或介绍的客观性,包括为什么要到

某处推销和希望达到的目的。同时,对产品的特点、性能以及可能带来的效益要进行清楚的说明和学习。学员们要学习问和听的技巧,以及如何达到目标和寻求定货等等。假若用户认为产品的价钱太高的话,就必须先看看是否是一个有意义的项目,如果其它因素并不适合这个项目的目的话,单靠合理价格的建议并不能使你得到定货。该公司采取的模拟销售角色的方法是,学员们在课堂上经常扮演销售角色,教员扮演用户,向学员提出各种问题,以检查他们接受问题的能力。这种上课接近于一种测验,可以对每个学员的优点和缺点两方面进行评判。另外,还在一些关键的领域内对学员进行评价和衡量,如联络技巧,介绍与学习技能,与用户的交流能力以及一般企业经营知识等。对于学员们扮演的每一个销售角色和介绍产品的演习,教员们都给出评判。

特别应提出的是 IBM 公司为销售培训所发展的具有代表性、最复杂的技巧之一就是阿姆斯特朗案例练习,它集中考虑一种假设的、由饭店网络、海洋运输、零售批发、制造业和体育用品等部门组成的、具有复杂的国际间业务联系。通过这种练习可以对工程师、财务经理、市场营销人员、主要的经营管理人员、总部执行人员等的形象进行详尽的分析。这种分析使个人的特点、工作态度,甚至决策能力等都清楚地表现出来。由教员扮演阿姆斯特朗案例人员,从而创造出了一个非常逼真的环境。在这个组织中,学员们需要对各种人员完成一系列错综复杂的拜访。面对众多的问题,他们必须接触这个组织中几乎所有的人员,从普通接待人员到董事会成员。由于这种学习方法非常逼真,每个“演员”的“表演”都十分令人信服。所以,每一个参加者都能像 IBM 公司所期望的那样认真地对待这次学习机会。这种练习的机会就是组织一次向用户介绍发现的问题,提出该公司的解决方案和争取的定货的模拟用户会议。



## IBM 公司-与优秀的风险企业共同发展

受到苹果电脑公司巨大成功的激励，IBM 公司决定模仿那些风险企业所采取的方式来开发产品，在佛罗里达的波克镇 (Boca Raton)，IBM 公司成立了它自己的个人电脑企业。此外，IBM 还采取了和优秀的风险企业结盟的政策，从企业外购买产品，在放弃了传统的公司内部开发所有产品的传统理念后，IBM 公司个人电脑的部件有 80%来源于外购。

IBM 公司的供应商多数都是风险资金资助的公司 (风险企业)。尽管 IBM 公司本身就是世界上最大的和最具创新精神的半导体公司，但 IBM 电脑的大脑——微处理器却是购自英特尔公司。事实上，IBM 公司也开始向英特尔公司投资，到 1983 年，它已拥有了英特尔公司 20% 的股份。

与计算机行业其他部门所发生的情况不同，风险企业和 IBM 公司一起合作建立了个人计算机市场。在个人计算机行业的发展初期，需求时常会大于供给，IBM 公司就像一个文雅的蓝色巨人，内在整版的广告迎接它的到来，“欢迎 IBM!” 随着 IBM 公司进入微机市场，确立了微型计算机在行业内的合法地位 (因为 IBM 家喻户晓，几乎已成为电脑的同义词)。事实上，当以 IBM 命名的微型计算机出现后，个人电脑的概念立即就被所有的人接受了。这时，涌向 IBM 公司的订单铺天盖地，有时甚至出现排队的现象，这正应了一句俗语：“上涨的潮水可以浮起所有的船。”

IBM 公司非常了解软件对个人电脑的成功所起的关键作用，他们开始采购作业系统。经过多次筛选，他们选择了一家小型风险公司——微软公司所生产的 MS-DOS 操作系统，微软公司的创始人就是以后大名鼎鼎的比尔·盖茨。当比尔·盖茨为微型计算机开发出 BASIC-8 程序语言时，他还是一名哈佛大学的二年级学生，他从学校中途退学开办了微软公司。当他开发出第一个产品——MS-DOS 操作系统时，微软就加入了 IBM 的阵营，其前途变得一片光明。由于得到了 IBM 公司的认可，MS-DOS 操作系统很快就成为除苹果电脑以外所有微机的选择。

另一家对 IBM 公司的成功做出重大贡献的风险企业是米奇·肯普 (Mitch Kapor) 的莲花发展公司 (Lotus)。1983 年 1 月，莲花公司针对 IBM PC16 位元的特性，推出了功能改良许多的视算表软件——Lotus 123。它的功能要比有名的 Visicalc 强大得多。几乎整整 10 年时间，没有其他视算表软件可以凌驾其上。直到 90 年代初期，Lotus 才被微软公司的



Excel 赶上。资助莲花公司的风险投资家是本·罗森 (Ben Rosen)，他同时也是康柏公司的投资者。本·罗森毕业于加州理工学院，曾当过电子工程师，后来又去华尔街闯天下。80 年代中期，他是最有名的个人计算机行业分析家。

1982 年，个人电脑的销售额已达到 54 亿美元，到这时为止，有数以百计的公司想要进入或已经进入这个市场。1982 年 5 月，DEC 公司推出了它那倒运的个人电脑，与此同时，另外四家公司也在介绍他们的个人电脑。在所有的 IBM 兼容机的制造商中，最成功的就是本·罗森投资设立的康柏电脑公司。康柏是由凯尼恩 (Rod Cannion) 和几位德州仪器公司的工程师一起创立的公司。他们希望设计出比 IBM 外形更精巧、图形功能更强的个人电脑，由于 IBM 电脑有时需排队等待交货，价位也略高一筹，康柏电脑很快便窜起成为替代货源，逐渐获得用户的偏爱。因此，当康柏公司登上《财富》500 强排行榜时，它已经打破了苹果公司的最快上榜记录。本·罗森经常为他的风险公司所生产的产品进行宣传。此时的本·罗森，不仅是风险投资业的明星，也是个人电脑行业的明星。

随着个人电脑行业的快速成长，风险企业家开始开发从半导体到零售商店之间的各个环节，许多风险企业家都取得了令人瞩目的成就。下面列举了这些成功的风险企业以及它们在 1990 年时的销售额：希捷 (Seagate Technology) 公司 (磁盘驱动器，24 亿美元)；艾斯特公司 (添加板和电脑，5.34 亿美元)；坦登 (Tandon) 公司 (驱动器和计算机，4.22 亿美元)；埃德公司 (软件，1.69 亿美元)；诺威 (Novell) 公司 (连接器，4.23 亿美元)；希普瑞斯 (Cypress) 半导体公司 (微处理器和存储芯片，1.99 亿美元)；芯片和技术公司 (半导体芯片，2.93 亿美元)；商地 (Businessland) 公司 (零售商店，14 亿美元)。

正当一些专家担心风险投资家在硬件公司上投了太多的资金的时候，考纳 (Conner Peripherals) 公司设立了。它的一个投资者是康柏公司。考纳公司的 3.5 英寸的袖珍硬盘驱动器不久就成为了笔记本电脑的标准。1989 年，考纳公司的销售额达到 7.05 亿美元，它仅用了 3 年时间就登上了 500 强企业排行榜，打破了康柏公司的记录。

当然，并不是所有的公司都获得了成功，大批风险企业仅是昙花一现而已。例如在微机行业，除了苹果公司以外，所有的和 IBM PC 不能兼容的计算机都以失败而告终，而苹果公司目前也处于困境。

## IBM 新世纪两大主题

### ——电子商务与风险投资

在新世纪中，面对滚滚而来的电子商务浪潮，IBM 在中国会有何动作呢？IBM 大中华地区董事长及首席执行官周先生表示，IBM 在中国 2000 年的主要任务是：

一、进一步加强 IBM 在电子商务领域的领导地位。IBM 将从深度运算和普及运算两方面不断开发适应新一代电子商务的解决方案和产品，帮助中国广大用户成功进入电子商务时代。

二、进一步发展与本地业务伙伴的关系。IBM 将与本地合作伙伴密切合作，一起建立解决方案的领先地位。

三、培养一支 IT 业最专业的队伍。IBM 将通过各种培训和其他手段，不断培养本地员工，成为最优秀的技术人员和管理人员，实现 IBM 本地化的承诺。

四、不断扩大与中国政府、大学和本地 IT 业界的合作关系。IBM 将继续执行与中国教育部的大学合作项目，为培养本地电子商务专门人才做出贡献。

除了继续贯彻 IBM 提出已久的电子商务战略外，周表示，IBM 还将在国内设立总值为 5 亿美元的风险投资基金，帮助有前景的中小企业发展。

周还透露，在无线通信领域，IBM 也将在近期与一些电信设备制造商进行合作，为用户提供可移动的无线电子商务解决方案。

IBM 于 1979 年进入中国，几年中，IBM 向中国 30 所大学提供了价值超过 1 亿美元的各种捐赠。为把最先进的技术引入中国市场，IBM 早在 1995 年就在中国成立了 IBM 研究中心，这也是 IBM 全球八大研究开发基地之一。为促进中国 IT 业的发展，IBM 已在中国成立了八个合资企业和两个独资企业，从事 PC、磁头高科技产品等的生产和软件开发，以及计算机租赁业务等。IBM 逐年增加在中国的采购金额并设法扩大出口。1999 年 IBM 在中国的采购金额和出口额超过 13 亿美元。

## IBM：扭亏能手郭士纳

IBM（国际商用机器公司）是众所周知的计算机领域龙头老大。20世纪80年代中期以前，它的一举一动都对整个产业的走向产生重大影响。1985年IBM通用大中型机独占世界市场的70%，大型机的毛利率高达85%、中小型机毛利率也高达50%。那时，人们唯IBM马首是瞻。

然而好景不长，20世纪80年代后期开始的小机器化动向使大型机失去往日的风光，而它培育起来IBM PC兼容机厂家反而成为它的竞争对手，在促使IBM PC壮大的过程中，它成了为人作嫁衣裳者，真正的实惠落在微软和英特尔身上。

从1990年至1993年它连续三年亏损；1993年一年的亏损额高达80亿美元，累计亏损额达168亿美元，创美国企业史第二高亏损记录。IBM股票狂跌至每股40美元，个人机份额被挤出前三名，大型机更是空前萧条。人们把IBM视为行将消灭的恐龙。这一蓝色巨人内部更是人心惶惶、愁云惨雾，大有人命危浅、朝不虑夕的味道。

就在这生死存亡的紧急关头，郭士纳（Gerstner）受命于危难之秋，担负起扭亏为盈、重塑蓝色巨人的重任。1993年4月郭士纳担任IBM总裁后，很快便抑制住IBM下滑的趋势，接着便大刀阔斧进行改革使IBM扭亏为盈，不到5年便使IBM以崭新面貌再一次成为业界举足轻重的公司。IBM脱胎换骨式的新生，被誉为企业史上的奇迹，而创造这一奇迹的正是这位扭亏能手郭士纳。

郭士纳1962年获哈佛大学工商管理硕士学位，加盟IBM之前，同计算机产业搭不上边。当时他是从美国最大的食品企业美国食品烟草集团总裁任上来到IBM的。IBM董事会用高薪把他聘来，主要是看中了他超凡的魄力、独到的领导才能与个人魅力，或许还看上这个“外行”没有条条框框、容易冲破习惯势力。

郭士纳刚到IBM时，不少人认为IBM是因为船大难掉头，不能适应市场快速变化，主张把IBM分割成若干小公司联合组成松散的集团。郭士纳经过90天的调研，力排众议作出最关键的决定：保持IBM作为一个整体，发挥其团队优势。但是他要对这一庞然大物进行脱胎换骨式的改造，温和的改良也许是企业免遭重大风险的途径，但也可能使企业仍受积弊的束缚，难以迈出前进的巨大步伐。郭士纳决定对IBM进行彻底改革，显示出大企业家的宏大气魄。

郭士纳认为IBM的失败，表面上看是产品不适应市场，但实质上是IBM长期形成的封闭、傲慢的工作作风和人浮于事的臃肿机构，因此导致了官僚主义和销售失败。销售失败是由于过时的工作程序和各部门间的权力之争使得不能满足顾客的要求，因此他改革了销售体

制。IBM 曾首创“销售和服务是营销功能中不可分离的两部分”的思想，但因此也形成庞大销售队伍，1990 年销售队伍最多时达 15 万人。1994 年 5 月郭士纳对销售机构进行全面改组，不仅使人员精简到 7 万人，而且使推销采用新方法，即推销员要充当经验丰富的顾问角色。同时使推销的手续费中 60%同每笔交易的利润率挂钩，这样，不仅节约了推销费用，还提高了推销效益。

郭士纳面临的最艰难任务便是大量裁员。IBM 创始人沃森出身贫寒，深知下层员工养家糊口之难，定下了一条规矩，即不轻易解雇人员，宁可咬紧牙关也要和全体员工共存亡。郭士纳看到在竞争激烈的今天，如仍遵循祖训，只有大家一起死亡。他力排众议不计毁誉，终于使 IBM 摆脱臃肿机构之累，能够轻装上阵。

郭士纳最主要的改革，是使 IBM 完成历史性的战略调整。历史上，IBM 是个以硬件为主的公司。虽然公司拥有第一流软件系统，但只是利用软件去推销硬件。郭士纳看到了网络世纪的来临，认为软件从属于硬件部门的状态再也不能继续下去了，他要把 IBM 所有的软件研制部门都变成围绕网络计算这一中心目标进行业务活动的部门。他使软件和服务部门扮演更为重要的角色，同硬件部门一起成为 IBM 的三大支柱。他的经营战略核心是使 IBM 成为一家专为客户解决问题的企业。

在计算机界内，郭士纳于 1995 年首先提出计算机在经历了集中计算、分散计算之后，现在正进入网络世纪的看法。面对网络世界，IBM 已经没有时间从头开发新型的网络群组软件系统，于是他采用移花接木的方法，用 35 亿美元巨资，于 1996 年强行收购莲花 (Lotus) 公司。当时莲花公司占有 34%企业网络市场，而微软只占有 12%。但莲花苦于缺乏资本难以继续发展。强强联合的结果，使 IBM 迈出走向网络世纪的坚实一步。郭士纳还支持 Java 语言以及网络计算所需要的各种技术，所以他赢得“网络大师”的美名。

IBM 这一摇摇欲坠的大厦，外行郭士纳接手后三个月便对它进行动作，一年后便开始扭亏。1996 年底 IBM 年收入达 759 亿美元、纯利润达 54 亿美元，股票从三年前的每股 40 美元上升至 175 美元，涨幅达 4.4 倍。1997 年 IBM 年收入继续上升到 785 亿美元。同时他使 IBM 从硬件系统的生产厂家转变为一家集硬件系统、软件系统、客户服务为一体的全方位网络计算时代的计算机产品公司。在以往 10 年中，全美能够力挽狂澜、扭转乾坤的大型企业主管的典范，显然非郭士纳莫属。

一个外行在短短时间内便使 30 多万人的跨国公司走出困境，而且以崭新面貌重新成为计算机领域最强大的公司，其成功的扭亏经验难道不值得我们借鉴吗？

## KPCB 公司投资互联网产业大获其利

KPCB 公司成立于 1972 年，公司人才济济，在风险投资业崭露头角，在其所投资的风险企业中，有康柏公司、太阳微系统公司、莲花公司等这些电脑及软件行业的佼佼者，随着互联网的飞速发展，公司抓住这一百年难觅的商业机遇，将风险投资的重点放在互联网产业，先后投资美国在线公司、奋扬公司、亚马逊书店。

KPCB 公司由 12 名一般合伙人组成，其中有英特尔公司的创始人之一杜尔，前 SUN 的总裁乔伊斯，这些重量级的人物重视团队精神，从不居功自傲。公司的一般合伙人都有实际运作经验，有出任公司高级主管的经历，这些管理经验使他们在风险投资决策过程中能作出正确的判断，失误极少。他们选择风险投资作为自己的事业，是因为这一行业更有刺激，更能够体现自己的人生价值。赚钱并非这些一般合伙人的唯一宗旨，他们更愿意协助企业家创立和发展企业。风险投资可能获得暴利，更有可能血本无归，这些一般合伙人勇于面对挑战，在风险投资业寻求自己的成就感。公司所提取的利润分成为 30% 以上，而一般的风险投资公司通常为 20%。该公司为它的有限合伙人在过去两年中回收实现了 4.8 亿美元的高利润。

从 1990 年到 1997 年，KPCB 公司共完成 79 家信息技术公司和生命科学公司的投资和上市，其中 55 家公司的股票价格目前低于发行价格，5 家持平，还有 19 家获得了'惊人的成功。KPCB 公司最得意的杰作是网景公司的创立。1994 年，硅谷图像公司的创立人克拉克打电话给 KPCB 公司的杜尔，告诉他一位名叫安的 23 岁年轻人发明了一个软件叫浏览器，克拉克与安合作，以浏览器软件创建了网景公司，正在寻求投资，但条件十分苛刻，必须投资 500 万元才能占有 25% 的股份。KPCB 的一些一般合伙人一开始拒绝这一要求，拿出 500 万美元给一个没有任何业务计划的两个小伙子，似乎太不值得。但杜尔和乔伊斯却认为这种浏览器软件可能是未来 10 年中影响世界经济走向的技术，于是他们说服了其他合伙人进行了投资，他们万万没有料到，网景公司上市造成了巨大轰动，他们赢得了 4 亿美元。网景公司的成功刺激了许多风险资本家投入互联网产业，KPCB 公司更是一发不可收，投资并推动 10 多家网络公司上市（表 3.4.1-7）。KPCB 公司所投资的各个网络科技公司是相互关联的，各个公司的董事相互兼任其他有关公司的董事，这可以使他们将个人所总结的市场趋势的分析来共同分享。互联网产业是一个迅速发展的产业，游戏规则不是以往的竞争，而是相互联合，共同扩展客户数，共同占领市场。互联网产业策略联盟和兼并收购蔚然成风，不结成联盟就难以独



自发展。KPCB 公司把握网络业这一特点，投资那些可以在技术上相互配合、相互促进、共同抢占市场的网络科技公司，包括网景、美国在线、亚马逊书店、美国体育沿线等多家公司。

表 3.4.1-7 KPCB 公司在互联网产业的投资回报率

公司名称	投资额 (美元)	投资年份	市值 (美元)	回报率
@home	640 万	1995	5.95 亿	87 倍
网景公司	500 万	1995	3.98 亿	80 倍
亚马逊公司	800 万	1996	3.25 亿	44 倍
奋扬 Excite	300 万	1994	2.18 亿	72 倍
RAMBUS	280 万	1990	1.44 亿	51 倍

## Linux：英雄少年利努斯

1956 年一个软件天才降生了，他就是盖茨，15 年后 1971 年又一个软件天才降生了，他就是芬兰人利努斯（Linux）。不同的是：盖茨没有完成学业便下海开办公司，当然是以发财营利为目的，利努斯则在学生时代边学边开发 Linux，纯粹是为了兴趣。1990 年 Windows 风靡全球，盖茨名噪一时时已是亿万富翁，而 1998 年 Linux 使人倾倒时利努斯虽然也名扬四海，但仍然是一文不名。

1991 年还在芬兰赫尔辛基大学上二年级的利努斯开始开发和 UNIX 类似的计算机操作系统，经过以后的改进 Linux 得到完善。1998 年初电影《泰坦尼克号》在全世界上映，它的动画效果使观众赞叹不已，而这些动画制作便是在 Linux 平台上完成的，因而 Linux 声名大振。1998 年下半年世界著名的大公司如 IBM、英特尔、欧勒库、网景等一大批软硬件开发商都相继宣布支持 Linux，一时间各种媒体也竞相报道 Linux，而且有一些人认为 Linux 有可能取代微软的 Windows NT。

Linux 作为 UNIX 系统的变种，技术相当优秀，系统内核小、稳定性高、可扩充性好、对硬件要求低，特别是网络功能强，是适合于在因特网环境下使用的操作系统。Linux 从诞生之日起利努斯便把它定位为供全人类共享的自由软件，不仅把它的源码全部开放，而且坚持不把 Linux 作为牟利的工具。Linux 的随后的发展和完善，凝聚了全世界无数开发人员的心血，体现了信息世界里的共建、共享和共荣的精神。Linux 应因特网之运而生，借因特网的力量不断扩散和壮大，可以说是因特网的宠儿。

人们所以钟情 Linux，首先因为 Linux 是一个免费的开放系统，从 1998 年以来它的发展极为迅速，支持 Linux 已成为用户、独立软件开发商的共同需要。其次，Linux 是综合性能极好的操作系统，能运行多种硬件平台，特别适合于用在关键事务处理应用上。在英特尔微处理器平台上，Linux 将是 Windows NT 最强有力的竞争对手。第三，支持 Linux 将会迅速推动它在企业应用方面市场的发展，进一步推广因特网的应用。第四，支持 Linux，厂家不必花费巨大投资。

同是软件天才，利努斯同盖茨走的是不同的道路。这一点还表现在对软件的信念上。盖茨是 Copyright（版权、右派）主义者。他在 1976 年初次为 Alt8800 计算机写操作系统程序，该程序后被一些软件爱好随意拷贝后四处流传。对此，盖茨发表了一封致软件爱好者的公开信。大意是：如果软件可以自由拷贝，以后还有谁会去编写软件，长此以往，程序员还不都

饿死了。这可以视为盖茨对版权的宣言。靠对软件版权的保护，微软成为世界市值最高的公司，盖茨也成为世界首富。

但是不是所有的人都要保护自己的版权。1971 年还是哈佛大学的学生斯达尔曼 (Stallman) 便主张对软件“思想共享、源码共享”。这就是以后发展起来的自由软件 (不用花钱便可使用) 运动的思想核心。1985 年他创建了 FSF (自由软件基金会)。1991 公布了 GPL (普遍公用许可) 2.0, 这是一种对软件版权保护的观点, 它又被称为 Copyleft (left 是左, 也是 leave 的过去分词), 被视为同 Copyright 对立的观点。利努斯奉行的便是 Copyleft 观点。Copyleft 同 Copyright 的根本区别在于: (1) Copyleft 允许任何人以电子或纸质文件的形式, 使用、修改和传播程序源码及相关的衍生文档; (2) Copyleft 要求程序传播者必须保证程序使用者获得源码的权利。

不过, Copyleft 作为一种软件版权保护的观点, 当然不排斥软件开发者从软件中获取利益, 只不过牟利的方式有所改变, 从过去依赖软件拷贝的销售, 转向主要靠提供软件和信息服务获利。而且现有商业软件嫁接到 Linux 等自由软件上时, 也不一定非要公布源码和提供免费拷贝, 这意味着 Copyleft 和 Copyright 可以并存不悖。

Linux 首先在大学中流行, 国外的大学早已流行开, 国内的名牌大学也开始能够看到它的身影。由于任何人都可免费获得它及源码, 对它进行研究和扩充, 这对于青年学生发挥自己的才能智慧是个好机会。同时也有助于像中国这样软件基础薄弱的国家, 在它的基础上发展中国的软件事业。

固然 Linux 和其他软件一样, 也可能存在弱点和缺陷, 但由于它的源码开放, 所以得到无数技术人员的反复推敲和论证, 其安全隐患要比商业操作系统少得多, 而且不存在开发者有意留下的秘密后门, 使用者可以容易地管理和控制它。因此它非常适合用于涉及国家机密和安全的计算机系统, 这也是人们对它青睐的一个重要的原因。

20 岁的利努斯上大学二年级就能干出在软件界惊天动地的大事, 相信只要提供更自由宽松的环境, 中国大学生中也会出现像盖茨、利努斯这样的天才。

## NOKIA（诺基亚）——世界最大移动电话生产商

1865年，诺基亚创建于芬兰。1922年诺基亚的近邻、生产高统皮套鞋和轮胎的芬兰橡胶厂与制造电力电话电缆的芬兰电缆厂合并。1960年，已经发展成为纸张、橡胶、电缆等综合性生产企业的诺基亚，在电缆厂成立了电子部，以光线电传输为发展核心。当时，半导体技术正从实验室走向产业化，今天的诺基亚便由此奠基。

1967年诺基亚与合并后的芬兰橡胶电缆厂联后组建诺基亚集团。该集团对电子工业进行了大量投资。1992年奥利拉执掌诺基亚公司。他将公司业务重点放到电信业，推动了GSM标准制式电话的生产。1994年诺基亚公司股票在纽约股票交易所上市。1996年诺基亚公司拍卖电缆及彩电生产业务，并在移动通信领域取得飞速发展。1998年生产出第一亿部移动电话，成为世界最大移动电话生产商。

1992年，当时诺基亚已由造纸、橡胶、电缆等传统型工业转变为一个经营计算机、电子消费品和电信产品的高科技集团公司。但公司转型之初，经济上出现了亏损，新任总裁约玛·奥利拉响亮地提出：“未来将属于通讯时代，诺基亚要成为世界性电信公司。”这位首席执行官一上任就推出了以移动电话为中心的专业化发展新战略。将造纸、轮胎、电缆、家用电子等业务或压缩到最低限度，或出售，或独立出去，甚至忍痛砍掉了拥有欧洲最大电视机生产厂之一的电视生产业务，集中90%的资金和人力加强移动通讯器材和多媒体技术的研究和开发。诺基亚的决策者以其对移动通讯行业发展趋势的敏锐把握，抓住了这个绝佳时机。当别的公司还在加强模拟技术的研究时，诺基亚操作简便的数字移动电话已准备就绪。这些电话经过专门处理，能适用于全球范围内的不同频率和标准。恰在此时，正如诺基亚所预料的那样，世界移动电话的需求量进入了一个高速增长的时期，早已为此作好充分准备的诺基亚实现了飞跃。

1992年以前，通信只是诺基亚13个多元化经营项目中的一项，约占总营业额15%。而在今年上半年诺基亚完成的86.47亿美元销售额中，有90%以上来自通信。目前，诺基亚在全球移动通信市场的份额已接近30%，并成为世界最大的移动电话生产商。诺基亚可为用户提供先进的解决方案和无线、有线电信产品，包括移动和固定网络、移动电话及其它声音、数据、图像终端。其研究开发中心全力开未来技术，为用户提供更多的增值服务。目前诺基亚的开发领域包括第三代无线系统、多媒体网络应用、以及网络管理解决方案等。它正通过预测、满足用户的需求，提高产品质量，强化对大众及其新理念的开放性等手段保持其在快速

发展的电信市场的领先地位。

## 一、 市场细分引领潮流

如果说抓住机遇走专业化道路使诺基亚实现了飞跃的话，对市场的敏锐把握，则使它始终站在产业的前沿带动整个行业发展，从而引导市场。诺基亚认为市场是不能等的，如何填补市场空白或把一个小市场做大，关键在于你如何去发现和掌握好领先科技的切入点。诺基亚虽然一直拥有领先科技的优势，但它更重视科技的实际应用，认为技术如果不能延伸为合适的应用，为人类带来价值的话就不会形成市场需要。因此新产品的构想源于消费者的需要、期望和梦想，详细的市场分析和对用户的细致分类才是最关键的前提。

诺基亚的市场细分策略使它第一个打破了每两年发布一个新产品的业界规律，而代之以平均一个多月就有一个新品种问世。它的系列移动电话在优化基本功能的同时，从小处着眼不断创新，填补了一个又一个市场空白。如诺基亚 5110 一进入中国市场就深受年轻人的喜爱。他们注重实用和品质，追求时髦与个性，但他们口袋里的钱不算太多，因而也不要求更多的商务功能。针对这一消费群体诺基亚推出了创新的“随心换”彩壳，并制定了相应的低价位策略。籍此，诺基亚在市场中占尽先机，并掀起一轮手机销售的热潮。

诺基亚不但善于发现技术和当前市场的结合点，当其技术已领先市场时，它还能创造市场，引导市场向其技术转变，从而开拓出崭新的成长空间。如具有革命性的诺基亚 7110 媒体电话的诞生，就是要把上亿的互联网用户和移动电话用户转变为在此之前还不存在的媒体电话用户。诺基亚为什么坚信这种转变会成功呢？这是因为它早已洞察了这一新技术将给用户带来巨大的使用价值和增值服务。正如移动通信为什么重要？因为它可以给大家带来沟通的自由，这就是它的价值所在。

诺基亚能从一个不出名的小公司发展今天的跨国电信集团公司，成功的秘诀之一就是不断适应市场的变化，不失时机地调整长远发展战略，根据市场需求作出重大产业结构变革的决策。可以说诺基亚的历史就是一个不断抓住机遇、不断创新的历史。

1985 年，诺基亚已是一个年营业额达到 110 亿芬兰马克的跨行业国际企业，当时电信设备只占其全部营业额的 14%。诺基亚公司在 80 年代末和 90 年代初，曾经陷于非常严重的困境，后来公司忍痛甩掉其他业务，集中经营电信。而 10 年之后，诺基亚的营业额翻了 3 倍。电信设备的生产和销售占到总营业额的 80%，1996 年 2 月，诺基亚又一次作出一项忍痛割爱的重大决定：关闭在德国的电视机生产基地，撤销电视机生产业务，集中 90% 的资金和人力



加强飞速发展的移动通信器材和多媒体技术的开发和探索。

诺基亚电信部门领导人和员工都很年轻，都有很强的创造性。公司提倡创新和进取精神，鼓励技术人员发挥特长，大胆设想，把重点放在研制性能好、可靠性高，携带方便的产品上，每隔几个月，诺基亚就推出新型号的产品供用户选择，型号的更新速度犹如时装的变化，使人应接不暇。目前，诺基亚新机型的开发周期平均仅为 35 天！为了以最快的速度 and 最新的技术为用户研制出最需要的高质量产品，诺基亚不惜花费巨额研制经费开发新产品，每年用于研究和开发新产品的经费达 35 亿马克，占总营业额的 9%，约占芬兰全国工业产品研制总费用的四分之一。这 9% 数字是基本稳定的，而且今后也是这样。

## 二、管理层长远的战略眼光和果断的决策能力

“未来将属于通讯时代”——这是诺基亚集团公司领导层高瞻远瞩的坚定信念，他们有一种理念并始终遵循这种理念，第一、愿意将重点放在电信系统，特别是移动通讯方面，把其他一些业务甩掉了。第二、对选定的终身重点即移动通讯是高增长点领域深信不疑。

诺基亚为什么确定移动通讯的战略目标？诺基亚现任首席执行官奥利拉回答：我们不可能在许多领域都可能做到世界一流，所以必须要在各种业务中做出一个选择。在电子业，尤其是移动通讯方面，我们这样具有这方面的实力。而在其他领域，许多公司可能比我们更成功。所以我们认为我们最大的成功可能性是在移动电子通讯方面。我们拥有这个技术诀窍，我们在这个领域最棒！事实证明了我的眼光。

芬兰是世界上最早发展移动电话业务的国家。由于有线通讯业务在地广人稀，气候条件恶劣的北欧地区既不方便，又不经济，芬兰早在 1971 年就建立起覆盖全国的辅助人工系统的模拟式移动电话网。1982 年，芬兰又同其他北欧国家一起率先在世界上建立起第一个国际移动电话通讯网（NMT），使移动电话业务在整个北欧五国范围内畅通无阻。

NMT 的建立使移动电话用户迅速增加，诺基亚也由此起步，开始研制移动电话。直到现在，北欧国家仍是世界上移动电话密度最高的地区。目前在 510 万人口的芬兰，移动电话用户已超过 150 万，平均每 3.4 人就拥有一部移动电话，在世界上名列前茅。为了满足用户的需要，诺基亚不断开发新产品，逐步积累经验，技术水平越来越成熟。

80 年代初，当移动电话刚刚兴起，西欧和美国等一些发达国家还没有认识到移动电话的优越性，甚至把它当作为个别用户提供额外服务的奢侈业务时。诺基亚就已看准了移动电话的广阔发展前景，紧紧抓住时机。

1988年,38岁的奥利拉进入公司的管理层,领导当时尚属袖珍级的移动电话产品部,1992年奥利拉担任诺基亚公司首席执行官。奥利拉上任不久就明确指出,诺基亚的目标是成为世界性的电信公司,诺基亚的生命力在于电信事业之中。诺基亚逐步摆脱和淘汰了传统基础工业的生产,调整内部结构,忍痛砍掉了拥有欧洲最大电视机生产厂的电视生产业务,把重点转向移动电话的开发研制,并将90%的资金和人力用于移动通讯和多媒体技术的研制开发。

### 三、高瞻远瞩未来无“线”

洞察了未来移动通信市场广阔前景的诺基亚目前正和业界的厂商、软件开发商、无线运营商通力合作,积极推动这个市场的早日到来。

到那时,形形色色的家用电器最终将具备无线通信传输功能,移动电话的数量也许会大大超过富国的人口。而大部分缺少电话的发展中国家也将越过传统的电杆与电线而直接向移动电话领域发展。如在中国广袤的西部地区,发展移动通信就比架设固定电话线路来得简便并能节省投资。

在诺基亚预见的未来移动信息社会里,世界上的全部信息,即所有的语音、图像、电影、音乐、新闻及互联网上的每一条目,均可通过移动电话唾手可得。人们的工作、娱乐、购物等方式将会改变,办公地点的选择将变得随心所欲,甚至工作和娱乐的界限也会变得模糊,因为移动电话除了获得信息和成为通讯工具之外,还能成为娱乐工具。诺基亚认为,代表互联网和移动通讯相融合的IP移动技术将使这一切成为现实。它将引发未来通信领域的革命性变化。为了抓住这一机遇,诺基亚把它最大的研发中心建在了互联网技术高度发达的美国,并从硅谷收购了一系列在互联网技术方面极具优势的新公司,其中97年收购的Ipsilon公司是IP路由器领域的先驱,诺基亚通过收购它拓宽了自身在IP技术方面的专长。诺基亚还将在近期成立互联网通讯部(NokiaInternet Communications),进一步确立其致力于IP和移动通信技术相融合的发展方向。同时诺基亚还与业界其他公司合作推出了一系列非常重要的技术及标准,如第三代移动通信技术、Symbian、Bluetooth及WAP等,为移动信息社会的建立奠定了坚实的基础。想像一下在未来移动信息社会里的生活吧,那时互联网将不再被固定在台式机的屏幕上,而是可以随身携带的、移动的互联网;在使用移动电话时,我们不仅可把它放在耳边,而且还能把它放在眼前,它将帮助我们随时随地获取多媒体信息;人们将能在路途中办公、发送和接收电子邮件;甚至在到家以前就打开家里的中央空调,或让电饭煲启动。怎么样,这就是诺基亚为我们描绘的未来移动信息社会?

未来是‘无线’的，人们需要从各种线的纠缠中解脱出来，实现真正的移动通讯，这将给处于移动环境中的人们以前所未有的自由和便利。”约玛-奥利拉的这句话揭示了诺基亚致力于开创移动信息社会的根本原因——“科技以人为本”！诺基亚提倡“科技以人为本”。在技术上力求完美、高效、无形地创造真正的实际利益；以人为本提供各种适合人们需要的产品；在移动性与其他技术方面，我们有关键的核心竞争力。与此同时，诺基亚不断地超越自我，引进并发展新业务理念。

在人力资源管理方面，诺基亚也融入了“以人为本”的理念。我们为每一个员工提供一个发挥创造力、并将自己想法转为集体行动的环境。我们的价值观是：客户满意、尊重个人、成就感和不断学习的信念。同时也鼓励分享——分享信息与责任，鼓励相互开放和对新概念开放。

诺基亚有自己的纪律也有自己的管理，传统的管理者是高高在上的，然后他会用自己的“手臂”搭建一个金字塔型的封闭空间，员工将在这个空间里工作，其中越出色的员工，在向上发展的时候，就会遇到越大的阻力。诺基亚的管理方式恰恰相反：管理者在下边，用自己的“手臂”搭建了一个倒金字塔型的开放空间，在这里，管理者的“手臂”只有两个用途，一个是划定方向，一个是让员工遇到困难时有一个“歇脚”的地方。在这里，有能力的人可以飞的很高，而且越向上飞空间就越广阔。很明显，这并不仅仅是诺基亚的管理模式，同样也是诺基亚企业文化的精髓之一。

他给予员工的自由度很大，你可以通过自己的努力去取得最大的成功，也就是说，老板不会催促你或者告诉你应该怎样做，老板只会在你需要的时候帮助你。你不会惧怕你的老板，你可以与他争论，甚至有时候你不用等你的老板拍板，就可以自己做决定。比如我自己就可以通过与管理层沟通，自主决定开办什么样的培训，跟公司的总裁没有关系。在诺基亚，只要你认为自己有足够的精力，并且愿意把它们释放出来，你不会受到任何的阻碍。做了但是做错了没关系，可如果你不做，恐怕半年后就要走人了。

手机这个行业，历史大概只有 10 年，不像汽车有 100 年了，所以发展得比较稳定。于是手机几乎每一年都会发生变化，甚至 18 个月就要更新换代一次。在这种情况下，谁对未来趋势预测得准确，谁对未来准备得充分，谁就有可能是赢家。正是因为好几年前手机行业还没有像现在这么火爆的时候，诺基亚就开始构想，手机普及肯定会极为迅速，并且率先细分市场 and 率先走手机个性化、时尚化、讲求设计理念的路子，今天才会在不同消费群出现的时候及时拿出丰富多彩的对应产品。同样，如果 WAP 技术几年以后真的是手机新的增长点的话，那诺基亚肯定是一个受惠的人，因为诺基亚最早有自己的产品，而今天能拿出来这个产品，是因为几年前已经开始做了。我们可以想一想，那时候很多人还在用模拟手机，可当时诺基亚就说，哦，10 年以后大家应该都是用手机来上网的。显然，不是每个企业都可以做到

这一点的。

当然，在预见与产品之间自然还有着很长的一段距离，可以把预见变为符合市场需求的产品，是因为诺基亚全球研发机构并不是坐在实验室里搞开发的。实际上他们与其它的部门之间，每时每刻都在进行沟通。比如市场、生产、采购等部门，他们在一个产品最初研发的时候，都要参与到其中来，而且这些部门还会一直从各自的角度跟踪这个产品的整个研发过程，不断提出意见。这样就明显缩短了研发人员与市场之间的距离。

诺基亚所拥有的并不只是这样一条理念，它拥有的是一个被这条理念所贯穿的，同时又支持这条理念得以被完整执行的一整套在全球运作精良的复杂系统。这个系统既包括诺基亚的投资理念、全球供应链体系，也包括与代理商的合作、市场反应，甚至是开放性的企业文化等等。如果说“科技以人为本”是诺基亚的“灵魂”，那么它们就是诺基亚获得成功所必须的“强健肌肉”。

诺基亚是从 1995 年开始在中国建立移动电话生产基地的，当时主要是在北京建立的合资工厂。那时候，诺基亚在中国的业务与现在相比还很小，1996 年工厂的生产规模更是与现在没法比。那时候许多厂商在国内的产品里有不少都是通过非正式渠道进来的。当时厂商们也一度似乎都默认了这种做法。手机虽是个消费品，但是它的科技含量却很高，所以在整个手机的成本中，人工占的比例并不大。据说他们在和总部讨论建立生产基地的时候主要是在强调：第一、他们看好中国市场。第二，要了解和尊重中国国情、国策，做一个合法的企业，必须依靠正规的渠道和诚心，否则你就没法发展。第三、必须加快产品上市和供货的时间。产品生产出来，需要及时的供应出去，这是很关键的要素。虽然现在中国需求量有限，但是以后假如代理商说我现在需要一万部某一个型号的手机，你说我有，但是货在芬兰，你要给我 7 天的时间，我安排飞机运过来。那人家肯定会告诉你，对不起，我已经跟某某品牌合作了，我不能等你 7 天。但有工厂在这边就不一样了，更何况还可以在运费方面省下不小的成本。

一年后，也就是 1998 年，中国移动通讯的市场开始成倍地增长，那段时间诺基亚、摩托罗拉、爱立信等少数在国内有生产基地的厂商尝到了甜头，一方面是市场的需求量暴涨，另一方面国家大力反走私，使得许多以前那些靠“水货”销售的品牌一下子就消失了。任伟光坦言这段时间对诺基亚（中国）来说具有“里程碑”意义，大规模的生产基地，让诺基亚在市场上如鱼得水，“百无禁忌”。

诺基亚的目标是：从全世界最有才能的人中挑选员工。所以诺基亚也与世界上 100 多所大学和高等培训机构建立了联系，使员工有更多受培训的机会。在中国，诺基亚与清华、交大等著名学府合作了许多项目，以吸引更多的优秀人员了解诺基亚并能走进诺基亚。

有了优秀的人才并为其创造了良好的环境，除此之外，诺基亚还实行按业绩奖励，这也包括在中国目前已从高层经理发展，具有优先认股权的人数从 2000 人增加至 1999 年的 5000 人。

在诺基亚全球 55000 名雇员中，从事技术研发的人员超过 17000 名，达到 31%。1999 年公司在研发方面投入了 17.55 亿欧元。可见诺基亚在研究方面真的是很舍得下本钱。不过，现在除了技术，决定一个企业的产品“卖不卖座”似乎更多的倾向于对市场需求的嗅觉灵敏程度和最终满足程度，在这方面成功，恰恰就是诺基亚的“神”之所在。



## SUN：网络先驱麦克里阿利

1982年在硅谷两个年轻人成立了SUN公司。现在许多人都把它叫做“太阳”。其实，SUN是“斯坦福UNIX网络”的简称。这样的名称标志着公司的特色和宗旨。斯坦福表示两个创始人都出身于斯坦福大学而且公司今后还要借助斯坦福的技术力量。UNIX表示公司要采用UNIX这样的开放系统，同当时IBM所用的封闭系统抗争。网络表明公司重视网络的作用。特别是最后一点，表示了他们的远见卓识。因为当时网络还处于萌芽状态，许多人没有意识到12年后它的燎原之势。

SUN公司成立后着力于开发新的机种——工作站，利用RISC技术开发出自己的处理器SPARC。工作站的处理能力远远大于一般的个人机，工作站同个人机联接于网络使用可以实现分散处理，在许多情况下可以取代原先以大型机为核心的集中处理，而所花的费用则要便宜得多。因此在世界范围内掀起一个用小机器取代大机器的潮流，使得立足于大型机的IBM失去昔日的光辉，创造了一个小公司打败大公司的奇迹。

SUN公司也因其产品优越的性能价格比以及丰富的配套应用软件，迅速跃居为世界工作站之王，而且一直保持这一宝座至今。和苹果、康柏等不同，SUN公司一直在一帆风顺地发展，公司从未出现过赤字。1997年营业额达85.98亿美元，在《幸福》周刊评选的全球500家大企业中名列第203位。

SUN公司最大的特点便是早就认识到网络的作用，不仅公司的名称突出了网络的特点，而且早在80年代末便提出“网络就是计算机”这一当时为许多人所不理解的口号，而现在这一口号已被大家所接受。SUN还开发出被誉为网络世纪入场券的技术——Java和Jini。它给Wintel阵营以极大的威胁，被认为有可能成为微软的掘墓人。

Sun的这一切成就，同他的创始人现在仍任公司总裁的麦克里阿利(Mcnealy)的贡献分不开。麦克里阿利在哈佛大学学习经济学，后来又在斯坦福大学获工商管理硕士学位。他出生于底特律的一个中产家庭，父亲是美国汽车公司的副总经理，他从小耳濡目染学会了很多管理决策方面的知识。他从小酷爱运动，尤其喜欢球类运动。早年的运动生涯培养成他富有挑战的个性和不达目的誓不罢休的坚强意志。

1982年同样毕业于斯坦福大学的克荷斯拉(Khosla)找到麦克里阿利，商议成立开发工作站的公司，由于志同道合，不到一袋烟的工夫，便达成共识，共同创立了Sun公司。

开始时条件很差，在被称为“大号汽车修配房”中生产机器，麦克里阿利亲自带领几个

人动手干活，自己的手都磨出泡来。6 个月后便开始盈利。

1984 年麦克里阿利担任 Sun 公司总裁，他的市场前景能力、创新的市场战略和热情奔放的领导风格受到人们的钦佩。但他从不搞特殊化，即使 Sun 成为全球有名的大公司后，他仍然开着那辆老车。他作为总裁惟一的特殊，便是最先拥有“电子邮政”地址和在家中安了一台传真机。他认为排场、派头同能力毫不相干。

麦克里阿利特别尊重人才，在公司中营造一种轻松、自由的校园式环境，使员工心情舒畅，始终保持旺盛斗志。

Java 的诞生正是麦克里阿利惜才如命的结果。1990 年软件工程师纳夫顿对 Sun 的开发环境不满意，觉得无法发挥自己的才能，于是递了辞呈。他没有简单处理这件事，认为这意味着公司内部准有令人不满的地方。他恳请纳夫顿指出 Sun 的缺点后再走。纳夫顿觉得反正要走了也毫无顾虑地知无不言言无不尽。他立即把这些意见通报 Sun 领导层，大家都觉得批评有理。

就在纳夫顿要走的那一天，他许诺一个诱人的条件，即成立一个由高级软件开发人员组成的小组，给该小组以充分的自主权可以做自己想做的事，但必须拿出惊世之作。于是纳夫顿便留在这个被称为“第一人”的小组里。

他们致力于开发一种简单、小巧适用于各种机器的新语言，开始并未成功。麦克里阿利没有解散它，而是鼓励重新开始。完善后的新语言仍然找不到恰当用途，直到 1993 年用在万维网上的浏览器开始席卷全球，1995 年才给这种语言找到用武之地，后来把它命名为“Java”。Java 的产生标志着因特网发展史上的一个里程碑。

Java 编写的程序可用于各种机器上，可以打破 Wintel 的垄断。Web 把因特网变成一个巨大的磁盘驱动器（可从中取得各种信息），Java 则把因特网变成巨大处理器（用 Java 调用各种应用）。人们很快会不再需要很大的内存和硬盘来运行软件包，也不需要使自己升级到新版本的软件上。Java 使计算机应用进入新的时代，硬件和软件都将发生根本变化。对此，网络先驱麦克里阿利功不可没。

## yahoo!——与众不同的酷!

yahoo!创始人杨致远和戴维的博士研究方向是自动控制软件，但他们发现这个方向发展机会并不多，几个公司已经形成了垄断。这时，出现了 mosaic 第一个 web 网浏览器，web 网给 internet 带来了极大的活力，他们为此制作了自己的主页，把自己感兴趣的东西放在上面。当时网页的主要内容包括杨的高尔夫分数，还有他们很喜爱的日本相扑运动资料。他们在 web 网上通宵达旦地游历，象许多上网的人一样杨和戴维各自收集自己喜欢的站点，并开始互相交换，先是每天交换，接着是几小时一交换，再接着随时都在交换，收集的站点资料越来越多，他们开发了一个数据库系统来管理资料，并把资料整理成方便的表格，将它命名成“杨和戴维的 www 网指南”，站点名单越来越长，他们将站点分类，很快每一类站点也太多了，他们又将类分成子类，yahoo!的雏形诞生了，核心就是按层次将站点分类，直到现在这一点也没有改变。

杨致远和戴维把指南的地址给了少数朋友，可不多久就有数以百计的人开始访问他们的指南，他们在设计指南时并没有想到给大学外的其他人使用。不过 jerry 的电脑属于斯坦福大学网络的公开部分，所以只要知道地址就可以访问。站点的访问者越来越多，他们开始扩充指南的功能，提高搜索效率，加上了最新站点，最酷站点等功能。每一点改进他们收到了大量鼓励的电子邮件，很多还提出了改进的建议，“如果没有这些数字化的掌声，如果封闭在实验室里，yahoo!是不会出现的。”

他们开始不断地增加各种服务来吸引更多的访问者，站点的名字改成了 yahoo!. yahoo 一词来源于 swift 的《格列佛游记》，指的是一种未开化，纯朴，平庸的生物，字典上的定义是「不拘小节而未经世故的人」，在他们看来这是在准备博士论文时那种豪放不羁的生活型态的完美写照。杨和戴维意指他们两个是 yahoo，internet 网上提倡的是谦逊，不过也有另外一种说法是 yahoo!是“另外一种非官方层次数据库”的英文字母缩写(yet another hierarchical officious oracle).到 1994 年冬天，他们发现流量增长太快了，web 网进入了飞速发展期，netscape 正式成立，随着 yahoo!的流量的与日剧增和数字化的欢呼声越来越响，他们开始认真考虑将 yahoo!变成生意。

他们两个都没有任何商业上的经验，而且 yahoo!也缺乏明显的收入来源：向用户收费，他们会跑到其他地方去；向站点收费，他们绝对不会理睬；卖广告，这违背了 internet 网最

初的宗旨(自由, 非商业), 不过不管怎样, yahoo!的商业价值不容忽视, yahoo!每天要接待数以万计的访问者。

yahoo!也有很多竞争对手, 华盛顿大学的 webcrawler, 卡内基-梅隆大学的 Lycos, 还有一个收费站点 Infoseek 等, 这些站点都提供关键字站点索引, 这些索引由电脑程序或网虫快速搜索网上站点内容建立, 看起来比 yahoo!内容更全面, 但是 yahoo!的分类层次有自己的优点, 索引搜索方法的威力取决于搜索覆盖的范围, 这也正是它致命的弱点, 在 web 网上每个英文单词都出现过无数次, 不根据前后内容无法确定其真正意义, 所以搜索列出的大部分结果都没有意义, yahoo!的站点则不同, 是有层次组织, 最顶层有 14 大类:商业, 经济, 娱乐, 电脑科技等, 每大类下面有子类层, 如娱乐类有幽默, 笑话, 趣闻, 音乐等, 音乐下又分歌剧, 卡拉 ok, 流派, 机构等, 用户根据自己需要可以一直到最底层:真正有内容的站点, yahoo!覆盖的范围很广, 底层约有 40 万个独立站点, 每周还有上千个新站点加入, yahoo!的分类层次完全是由 jerry 和戴维而不是由电脑来完成, 这需要极大的工作量, 但其分类索引包含了杨和戴维的判断选择, 内容更准确有效, 这正是 yahoo!的精华所在, 其他的 web 索引站点提供的关键字查找只不过是电脑服务, yahoo!则是一个精心构造的 web 信息大厦。但也非 yahoo!一家提供只层次目录服务, 其他诸如网络星系, web 网虚拟库等, 不过由于没有任何收入来源, 很快大部分都消失了. 到 1994 年下半年, yahoo!成了层次目录服务的冠军。

在 1994 年秋天, yahoo!迎来第一个百万访问日, 意味着 yahoo! 一天内有 10 万个访问者, 斯坦福大学提供的资源已不能维持 yahoo!的运转, marc and resson 在 netscape 给 yahoo!提供了 web 空间资源。

web 网的商机成熟, 媒体开始大肆报道 internet 现象, 风险投资基金也向 web 涌来, netscape 发布了第一个浏览器测试版, 并将浏览器上 internet 目录的按钮指向 yahoo!, 热线建立了第一个有广告的 web 站点, yahoo!是 web 网上最热的站点之一, 一大群投资者找上门来。

第一个是英国路透社, 路透社是世界上最大的新闻和金融服务商, 有 150 年的历史. 路透社负责市场的副总裁 john taysom 认识到 “yahoo!事实上缩短了信息与人类的距离”, 他开始考虑将路透社的新闻业务加到 yahoo!上, 关于 yahoo!的发展 jerry 经过几个月的思考, 最后认识到 “yahoo!不仅仅是 web 网目录服务商, 而是一种新媒体”, yahoo!和路透社成了朋友, yahoo!的竞争对手认识到这一点则要落后近半年。路透社希望将新闻有偿提供给 yahoo!, 而 yahoo 还没有任何收入, jerry 意识到他们需要商业方面的帮助, 至少得有一个企业发展计划书, 计划书完成后, 拿着它 jerry 和 dave 开始不停地拜访风险投资者. 终于他们找到了 sequoia 投资公司。sequoia 是硅谷声名最显赫的风险投资基金, sequoia 投资过数百家高科技公司, 包括: 苹果电脑、开创游戏机工业的阿达利, 最有名的数据库公司



oracle, 网络硬件巨人 cisco jerry 将他们的模式总结为“在 web 网上提供免费服务”。sequoia 的合伙人 mike moritz 也认识到 yahoo! 是一种新兴媒体, 有巨大的商业机会. 最后在 1995 年 4 月合作确定了, sequoia 对 yahoo! 估价为 400 万美金。

有了资金, yahoo! 正式开始运转. jerry 和戴维雇用了第一批工程师. 他们认识到要想把 yahoo! 发展壮大, 管理人才不可缺少, 经过几个月的努力, 请来了 tim koogle 担任首席执行官, tim 毕业于斯坦福大学电子工程系, 曾担任 motorola 加拿大公司总经理. 自此, 戴维继续掌管技术队伍, 而 jerry 将工作重点放在企业发展战略和公共关系上. tim 上任后得第一项任务是公司要创收, 每一个页面上都有了旗帜(banner)广告, 目录服务和搜索引擎的竞争愈加激烈, 美国在线购买了 webcrawler, microsoft 和 netscape 也加入进来。

提供路透社的新闻服务是 yahoo! 发展的重要战略. 原来 yahoo! 只是提供其他站点的内容索引, 现在则直接在自己的站点上提供服务内容, 广告收入来源扩大了, 广告版面是按页计算的. 逐渐的, 又于 11 月开辟了天气预报, 96 年春天开始增加股票证券信息, 在夏天和秋天更是开展了一连串的新服务项目, yahoo! 进入了用户的日常生活, yahoo! 成功地重新定位自己: 不再是通往 web 网的大门, 而是各种信息服务的综合体。

yahoo! 的“在 web 网上提供免费服务”的宗旨证明是正确的, web 网上评价一个站点的商业价值在于流量, 流量越多增长的流量也越多. yahoo! 在这一点上十分成功, 初次访问 yahoo! 的用户会发现查找有用信息很方便实用, 他们就会回头再来, 稳定的客户群是流量的保证, yahoo! 有上百万的稳定用户, 这提供了一个非常好的场所来提供信息服务, 越多的服务流量就越大. “这是一个正反馈, 我们提供的信息越多, 就有越多的用户, 用户越多, 广告客户就越多, 我们的信息就更多.” 杨总结道. 1999 年 3 月, Yahoo! 网站的交通流量达到每天 2 亿 500 万页次, 全球分网扩增至 18 个。

Yahoo 在处理查询者和 Webmaster 之间的交互关系的问题上是如何做的呢? 对于导航台来说, 数据库中储存的网址信息越丰富、越准确, 越能为查询者提供更高质量的服务, 而高质量的服务是维持高访问率的关键. 为此, Yahoo 不惜使用成本很高的手工作业来严格审查 Webmaster 们提交的网址信息, 以确保网址信息的质量和所属类别标引的正确. 立足于这样的网站定位思路, Yahoo 在保持与查询者良好的互动关系的基础上, 成功地建立起与 Webmaster 之间的互动关系: 用查询者造成的高访问量牵制住 Webmaster, 成功地营造出卖方市场的氛围. 虽然 Yahoo 也非常需要 Webmaster 们踊跃提交网址信息, 但是却不怕得罪网址信息不符合要求的 Webmaster, 为自己在查询者和 Webmaster 之间营造出良性循环的交互环境. 由此可以得出: 交互运作机制的设计是否巧妙, 是否立得住, 是设计网站经营的利润点时要抓住的一个重要环节。



到 1995 年 8 月, yahoo!的转型改造基本完成, 随着业务的扩展资本的扩充也到了必要的时候, 实际上 yahoo!开始登广告后就有盈利了, 但需要更大的资金注入来争取更大的发展, yahoo!开始计划第二轮融资, jerry 和管理层要求公司估价为四千万美金, 投资者没有任何犹豫就同意了, 杨后悔的说: “我们可以要得更高”, 这一次的投资者是日本软银公司。

软银公司 1981 年由日本的韩裔孙正义创立, 是日本最大的软件营销商, 占有日本软件市场 50%的份额, 刚刚斥资 21 亿美金收购了 ziff-davis 公司, 成为世界上最大的计算机出版商。杨致远对软银的投资非常满意, 一, yahoo!正和 zd 商谈合作出版杂志, 二, 日本的上网人数正在剧增, 建立日本 yahoo!正是绝好时机, 杨一直认为 yahoo!是一种媒体, 是一种文化, 他相信只有本地化的 yahoo!才能成功。软银购买了 5%的股份, 两家公司很快宣布将合作成立日本 yahoo!, 不久, zd 出版的 yahoo!网上生活杂志出现了。

yahoo!的第二轮融资带来了新的发展, 公司聘用了一批有经验的管理人。十二月 netscape 宣布将他的浏览器上 internet 目录的按钮连接站点指向了 excite, 原来这个按钮是指向 yahoo!的, 根据计算 yahoo!有 20%的流量来自于此, 到一月份 yahoo!仍然是 web 最大的站点, 虽然流量下降了 10%. 脱离了对 netscape 的依赖, yahoo!继续迅猛发展。

到 1996 年, yahoo!考虑公司股票公开上市, netscape 的成功上市证明了 internet 高科技公司对投资大众来说具有多么大的吸引力。在上市计划前孙正义提出需要更多的 yahoo!股份, 他希望成为一个合伙人, 这个界限是 30%的股份, “这就象要送掉自己的孩子, 没人信我, 但就是这种感觉”杨回忆道。但杨和戴维还是接受了, 因为他们知道孙是 yahoo!通向日本的领路人, 还有 ziff-davis 的影响力, 结果三家平分达成交易, 最后的股份分配是软银占 37%, sequioa 占 17%, jerry 和戴维各占 15%, 为此软银支付 6000 万美金。

1996 年 4 月 12 日 yahoo!成功上市, 上市价是每股 13 美元, 开盘就报 24.5 元, 最高达到 43 元, 当天的收盘价是 33 元, yahoo!的市值达到八亿五千万美金, 是一年前 sequioa 估价的 200 倍, 这一天, 杨和戴维的身价都超过了一亿美金。

此后虽然 yahoo!的股价有所回落, 但相比竞争者 yahoo!仍然是最耀眼的明星, 到 96 年夏季公司贸易额已达到预计 98 年收入的 8 倍, 他的竞争者只有一到两倍, 华尔街的分析家将这归结于 yahoo!的品牌效应, 例如 ziff davis 将网上生活杂志加上 yahoo!的名字后, 当月销量翻了一倍。yahoo!的管理层也认识到 internet 市场的成功并不只取决于流量, 而是决定于品牌。“yahoo!非常酷, 它不是一个技术公司, 而是一种品牌, 一种文化, 这使 yahoo!与众不同的酷。” 分析家评论道. yahoo!酷主要是因为 jerry 和戴维酷, 他们白手起家成为亿万富翁的传奇是无数传媒的焦点, yahoo!是按他们的意愿建立的: 独立, 年轻, 富有创造力, 还有谦逊。

yahoo!在各种传统媒体上大力宣传，它是做电视广告的第一家 internet 公司。“do you yahoo!” 的广告语由可与耐克的“just do it!”媲美，广告语加到了所有 yahoo! 的广告上，市场策划的目标是使 yahoo! 成为流行文化的品牌，而不仅仅在网上，要让一半的美国人知道 yahoo! 的名字。针对潜在上网用户 yahoo! 在电台，电视台，杂志，报纸，各种印刷品上做了大量宣传，同时花巨资在 microsoft 和 netscape 的浏览器上加上 yahoo! 的连接按钮，在数以万计的站点上都有 yahoo! 的连接，人们无论上网与否，都可以看到 yahoo! 醒目的标志。

yahoo! 的市场策划非常成功，不过 yahoo! 真正的实力来自于 yahoo! 的分类层次。yahoo! 由一支超过 50 人的队伍来完成原来 jerry 和戴维两个人的工作。每人每周要浏览请求加入的上千个站点，将它们分类安放到合适的层次，yahoo! 对站点的选择不带任何政治和道德观点。使用人工来进行站点分类是一项极大的工程，这 50 人的队伍是 yahoo! 极大的财富，他们非常年轻全部受过大学教育，yahoo! 向其他媒体提供的各类站点素材都来自他们耐心细致的工作，这使得 yahoo! 的内容非常准确，精细，竞争对手很难作到这一点。别的站点大都采用算法来搜索，用算法搜索站点在内容准确性上和人工浏览上无法相比，他们的分层只有两到三层，而 yahoo! 通常的都有十几层，各类站点有近百万个，而且还在高速增长，yahoo! 提供的详细分类索引能帮助用户迅速找到相关的站点，这就是 yahoo! 流量一直居高不下的原因。

1995 年 yahoo! 的日平均访问量是 300 万页，96 年秋天超过了 1000 万，97 年底达到了 6500 万，而且每一页的内容可以说用户都看了，因为信息是他们主动选择的，这正是和传统媒体不同的方式，也是未来媒体的主要特征：用户主动地选择信息，而不是被动的接受。还有一点不同对广告商有极大的吸引力——yahoo! 可以通过用户获取信息的方式准确的定位用户。现在美国最有影响力的新闻杂志是《时代周刊》，它的发行量有 400 万份，年增长率为 2%。按照 yahoo! 惊人的发展速度，几年后，yahoo! 很有可能成为世界上最有影响力的媒体。

my yahoo! 是一项创新设计，给长期 yahoo! 用户提供方便的服务，用户选择个人感兴趣的信息内容，如个人购买的股票信息，最新体育比赛消息，某类新闻，my yahoo! 将它们全部组织在一起，不用用户在四处查找，给用户极大方便。当然 yahoo! 从中可以更加了解了用户的爱好兴趣，针对用户背景的标题广告定位更加精确有效，一个明显的好处是可以提高 my yahoo! 广告的价格。

第一个海外公司日本 yahoo! 成立于 1996 年四月，紧接着法国，德国，加拿大，英国，韩国等也相继成立 yahoo! 分公司，所有分公司使用本地语言，他们采用同一种分类层次，大部分分公司都是 yahoo! 和当地企业合作成立的。yahoo! 在全美各大城市开设了一系列分公司，1996 年六月旧金山是第一家，紧接着纽约，芝加哥，华盛顿，波士顿等，各地分公司主要提供各类当地信息如交通，职业招聘，体育，消遣信息等。

yahoo!系列提供了各种新的服务项目，电话黄页和指示图就是其中之一，用户可在yahoo!上查到美国任何一家公司电话和地址，还有公司地址路线图。电话黄页全美一年销售额是100亿美金，可以预计未来这个项目收益会是可观的。yahoo!系列最有意义的项目是分类广告，分类广告包括房产信息，汽车，招聘和个人信息，yahoo!分类广告的收益将十分可观，旧金山公司开办四个月后就吸引了450家广告客户，这几乎是旧金山新闻报的全部广告客户。分类广告可以由图象，声音，影象，用户还可以根据自己需要如价格在什么范围，什么型号准确得到想要的信息。yahoo!和visa在97年合作开设网上商场，取得了非常好的成绩，yahoo!1997年的利润是6741万美金，比96年增长了242%。

杨认为对未来发展很难预测但他相信internet仍然会飞速发展，他相信：“yahoo!未来十年仍然会在最前沿，问题只是会有多大的成功。我喜欢我现在的工作，最令我激动的是能将传统世界融入新媒体，戴维和我还有netscape的marc等是第一批这么做的人，不过我们做得更多，yahoo!是一个消费品牌，我们的成功与否完全取决于消费者。经营yahoo!的感觉好象被人从直升飞机上扔下，是第一个在山上滑雪的人，不知道哪儿有树，哪儿是悬崖，也好象在月球上登陆，总之非常令人激动的感觉，而且很安全。因为我不失去任何东西，我是白手起家，即使我又两手空空，我也不在乎。因为我度过了美妙的时光，我有一支极好的队伍至今没有任何人离开yahoo!”

杨将他的成功主要归结于生逢其时，另外就是处在市场的前沿，找到合适的合作伙伴“我从来没有想到戴维和我的业余爱好会成为生意，如果奉献的精神就没有现在的yahoo!，我能给其他人的建议就是‘不要放弃梦想 don't follow your dreams’”。

# 爱立信

## 公司的诞生

1876年4月1日,爱立信和他的同事安德森一起注册了名为“拉.马.爱立信机械修理”。在 StockholmDrottninggatan15 号一间租借的厨房中,爱立信的简陋作坊开工了。当时,爱立信的机电作坊的工作条件十分简陋,主要的设备就是一架制造仪器的脚踏式机床,运行资金只有,1000 克朗还是从一位叫做 Maria stromberg 的夫人那里借的当时爱立信只雇佣了一名 12 岁的孩子作助手。就在这个时候,美国的 Alexander Graham Bell 刚刚获得第一批专利。电信业向世人打开了一个广泛而全新的领域。爱立信敏锐地对这个新领域表现出了极大的热情。创业之初,爱立信主要从事修理电报机及其它电器仪表,不久之后,爱立信以其非凡的才能、饱满的精力、精炼的手艺、丰富的工作经验迅速地设计生产出了自己的经改进的设备。一个值得一提的例子就是用于铁路系统的自动电报装置。他还设计了小型社区的防火电报系统。爱立信以其优质的工作赢得了声誉,很快得到了来自消防、警察部门和铁路运输系统的众多的公私机构的订单。

1877年,美国生产的电话机进入了瑞典市场,爱立信通过对电话机的维修和认真研究,迅速掌握了电话机的生产技术,并于 1878 年 11 月推出了爱立信自己生产的电话机。由于爱立信设计的电话机经济耐用,因此很快就赢得了许多的订单。尽管当时电话机还是一种奢侈品,但是爱立信以其超人的洞察力敏锐地觉察到,一个全新的产业已经出现,因此,他在电话机和相关的设备研究、改进上投入了他的几乎全部的精力。

## 爱立信公司的第一次辉煌

1880年,美国的贝尔公司利用美国的设备在斯德哥尔摩、Gothenburg、Malmö、Århus 和 Soderhamn 建立了瑞典第一个电话网络。这对爱立信来,形势非常危急,如果没有足够的证据证明他的设备可以和贝尔公司的产品媲美,那么爱立信就将失去整个国内市场。1881年,最后的摊牌的时刻到了,位于 Baltic 海岸的 Århus 市为当地的一个电话系统公开招标,贝尔公司的出价是每年为每户安装和运行系统需要 200 克朗,但是至少可与 50 名用户签订 5 年



的合同。爱立信通过仔细的研究，勇敢地站出来和贝尔公司应战，他以工程和价格估算为基础，提出每个用户的初装费为 275 克朗，此后，每个用户每年缴纳 56 克朗作运作费用。同时，贝尔和爱立信的设备都同时在 Gavle 安装作试用比较，试用者最后验证后认为两家公司的产品都运作良好，但是爱立信公司的电话“更加简便、结实、美观”。通过 Gavle 交换机协会和当地权威的电话专家最后鉴定，爱立信公司最终取得了本次竞标成功。十天以后，爱立信的设备竞标方案略作修改后付诸实施。同年在挪威的贝尔根爱立信再次竞标获胜。这是爱立信公司历史的第一次辉煌战例。也是爱立信公司发展历史上的一个重要的里程碑。它向世人展示，爱立信的技术和产品有能力和世界上这一领域内最大的公司竞争，同时，这一成功的案例也为爱立信打开国内市场和开拓国际市场铺平了道路。从此，爱立信公司走上了一条迅速发展的快车道。

### 爱立信公司初期的迅速发展

1880 年爱立信公司的雇员表上只有十名工人，到 1884 年，这个数字已经接近 100 名。从此以后，在长达一个多世纪的发展中，爱立信公司始终呈现增长的势头，几乎没有出现过明显的倒退。1883 年爱立信和塞德格伦创办的斯德哥尔摩公众电话公司（SAT）就电话供应签订了一项供货合同，全面负责 SAT 的电话及相关设备，从此开始了爱立信和 SAT 的长期合作关系。经 1883 年当年就完成了 SAT 订购的 1000 部电话机和 22 个交换台。是年爱立信开始建造自己的第一家较大规模的工厂。1884 年爱立信迁进了新工厂，1885 年根据安东·阿文等的设计，爱立信生产出了第一部手持送受话筒。1887 年爱立信签订了当时的最大的合同，为 SAT 在斯德哥尔摩开办的欧洲最大的电话局提供设备。1890 年，爱立信工厂建造新楼，员工人数上升到 153 人。1892 年爱立信开始在海外取得业务进展，与荷兰电话经营公司建立首次业务联系，并与中国签订了第一个供货合同。1893 年爱立信电话机的产量首次超过 10000 台。1896 年，爱立信的商号改为爱立信股份有限公司。其股份资本为 100 万克朗。从此开始全面开拓海外市场。1897 年爱立信开始在俄罗斯的圣彼得堡开办工厂组装电话机，并于 1899 年开始生产电话机。1902 年，爱立信在纽约开办办事处。1903 年爱立信与英国国家电话公司联合组建英国爱立信制造有限公司，工厂设在比斯顿。1904 年，爱立信在美国的布法罗购置地皮，准备建立爱立信电话机制造公司的工厂。1905 年，爱立信和 SAT 等公司一起接受了墨西哥经营电话的特许权，并与 1909 年全部由新组建的墨西哥爱立信公司接管。1908 年爱立信公司接受委托，负责使泰国的曼谷的电话网现。1911 年爱立信在巴黎成立了爱立信电话机公司，并在巴黎郊区哥伦布设厂。爱立信匈牙利公司于同年成立，设厂于布达佩斯。1912 年建立奥地利爱立信电器股份公司。



## 爱立信经营哲学的确立

在爱立信公司最初的发展历史中，爱立信个人对于产品质量的有着近乎苛刻的追求，他总是为自己的产品制定出比当时外国竞争者高得多的标准，这种质量第一的观念常常使爱立信的产品标准成为整个行业的标准，这就为爱立信赢得最初阶段国内事业的迅速发展和海外业务的拓展，提供了极为有利的声誉和影响。同时，爱立信公司将近似苛刻的产品质量标准贯彻在具体的每一步发展过程中的行动，也逐步使爱立信“质量高于一切”的观念成为了爱立信公司的最基本的经营哲学。这为爱立信公司在全球范围内的长期发展奠定了坚实的基础。

爱立信的立业精神是：专业进取、尊爱至诚、锲而不舍。爱立信公司始终保持以客户的目标为导向，并拥有明确的质量标准。在公司的所有专业领域，在所有的层面，公司人员都严格地履行职责。无论是在地理意义上还是在系统工程中，公司通过着眼全球、立足当地来显示其远景目标。爱立信提倡在一个开放、鼓励个人成长和具有工作满足感的气氛中表达对彼此的关注；并创造出一种责任感和使命感，同时在工作中鼓励多方面发展。激励公司职员在团队中有效地工作，有信心地合作，适当地给予其真诚的赞美、建设性的批语和公正的嘉奖，在国际化组织中表现出对每个人的尊重。公司不断追求长远目标，寻求各种方法来解决在实现目标的道路上可能遇到的难题。公司的毅力品质必须加上创新、远见和更强的能力，以保证企业的长期发展。

爱立信公司已成为世界上提供移动和固定网络通信先进技术和设备的主要厂家之一。爱立信公司凭借其雄厚的技术实力和市场发展的成功经验，并充分考虑了电信业发展的新趋势，制定了长期发展战略计划并采取了积极有效的措施，在新产品研制和未来技术开发方面取得了许多重要进展。

爱立信，这家有 124 年历史的公司，仍然是新经济时代重要的参与者。现在，总部设在斯德哥尔摩的爱立信已经成为欧洲乃至世界领先的通信系统和设备供应商，为运营商设计和提供移动通信网络系统。运营商们计划在今后几年内投入巨资以提升他们的无线语音传输及互联网传输的能力。爱立信也已做好准备以迎接这一千载难逢的大好时机。

如果你清楚爱立信所拥有的网络专有技术，就会明白为什么爱立信的股票价格自 1999 年已翻了 3 番，在全球 1000 家最大企业中的排名也由 72 位升至第 22 位。来自伦敦的瑞士

信贷第一波士顿（CSFB）的分析家 Ian Burgess 先生说，“市场已经接受了这一事实，爱立信是非常强劲的移动通信基础设施的供应商。爱立信公司超过 80%的税前利润来自于设计和提供无线基站、交换机和传输设备，这些系统和设备使移动通信成为可能。

但爱立信并不总是被如此认同的。一年前，投资者和分析家们还一直在躲避它，甚至董事会也对手机和电话机业务所带来的微利及产生的问题失去了信心。1999 年 7 月，爱立信首席执行官 Sven-Christer Nilsson 被解雇，而由当时任亚洲区总裁的柯德川(Kurt Hellstrom) 接任。一年后，不仅股票大幅度上涨，而且营业收入预计将比 1999 年翻一番，达到 38 亿美元，年营业额将达到 317 亿美元。

他承认，是人们对市场状况看法的改变帮助了公司的发展。一年前，我们的确不被看好”。他说，但我认为这里存在着一个观念的改变。在 1999 年，投资者错误地将焦点集中在同其竞争对手芬兰的诺基亚公司手机业务的纷争上，在这场战役中爱立信丢掉了一些市场份额。而在 2000 年，投资者看重的是爱立信在移动通信领域基础设施方面的优势。

现在看来移动通信领域基础设施会成为一方热土。欧洲及世界其它地方的运营商正计划对所谓的第三代移动通信系统投资数百亿美元，如果不是数千亿美元的话。第三代移动通信将给用户带来诸如语音通信和互联网接入的服务，并将通过电波（airwaves）提供各种数据及娱乐产品。瑞士信贷第一波士顿银行（CSFB）预计爱立信据此将扩大业务 50%，甚至更多，并且在 2001 年利润也会增加 27%。

爱立信也一直在正视它在手机业务方面不利的一面，并不断在改进。而在所谓的 WAP（无线应用协议）手机方面，爱立信一直是领导者，现在在市场上有 6 种爱立信 WAP 手机。并且最近在新加坡电信展上，爱立信又推出了两款新手机，T36 和 R520。该手机除了具有 WAP 功能外，通过内置的蓝芽无线技术，可以使无线耳机与手机以无线方式相连接。据悉，T36 将于 2000 年第四季度在欧洲上市，老牌的爱立信在新经济时代仍有它施展拳脚的舞台。

## 一、 发展战略

爱立信拥有先进的无线技术、强大的网络系统以及互联网协议（IP）方面的丰富技术成果，为实现未来的战略和巩固其在新电信世界中的领先地位奠定了坚实的基础。爱立信认为，只有将技术、产品和服务三方面融为一体才能地激烈的竞争中获胜。

爱立信在无线技术和移动通信领域已具有领先地位，在建设安全可靠的网络方面邮局拥有丰富的经验。现在，爱立信正在加强 IP 技术方面的研究，以保持在未来的通信领域中继

续保持其他领先地位。

爱立信公司的发展目标是在每一领域都获得高速增长，并且建立了一种以市场为导向的机制和企业文化，以长期保持其高于整个市场的增长速度，即年增长不低于 20%。

## 二、研究与开发

爱立信一贯重视新技术和未来系统及产品的开发，在研究与开发方面的投入超过了同行业其它公司。近年来，每年在研发方面的投入均占公司全年销售额的 15%-20%。1998 年，爱立信的研发投入为 37 亿美元，相当于当年销售额的 16%。目前，爱立信共有 2.3 万多人分别在 23 个国家从事研究—开发工作。1998 年，爱立信还成立了一个新的部门—爱立信研究部，负责超前的研究工作。

## 三、组织结构

在激烈竞争的市场中，爱立信成功的关键是建立了一个以客户为中心和导向的灵活组织结构。新的组织计划于 1998 年 9 月 30 日出台，并于 1999 年 1 月 1 日开始全面实施。爱立信的整体运营分成三个业务部门，分别服务于三个不同的客户领域，即网络营运商与服务供应商、企业解决方案和消费通信产品。每个部门都由一位身兼企业执委会成员的执行副总裁领导并负责本部门的盈亏。

为了更加突出客户和市场的地位，爱立信在各地区和全球两个层次上建立了客户负责制度。另外，企业执委会成员还分别就任于国内的斯德哥尔摩和国外的伦敦、达拉斯、迈阿密和香港的一个总部办公室，以便更有利地吸纳国际人才。

## 四、产品和技术进展

### 1、网络营运商和服务供应商

爱立信既为移动和固定网络提供全面彻底的解决方案，也为在电信和数据通信、固定和移动服务融合大趋势下正在形成的市场提供解决方案。爱立信的解决方案结合了它在无线领域的独特成就、在建设安全可靠网络方面的能力以及在 IP 技术领域的强大投入。

### 2、移动通信

爱立信在移动通信领域处于世界领先地位，其市场规模是与其最接近的竞争对手的 2 倍多。全世界近 40%的手机通话使用的都是爱立信的网络系统，约 350 个移动网络营运商是爱立信的客户。

爱立信可提供所有主要的移动通信标准的系统设备，包括应用最广泛的移动通信标准——全球移动通信系统（GSM）、仅在日本使用的主要数字传输系统标准和时分多址（TDMA）。1999 年 3 月爱立信收购了高通基础业务部之后，又增加了 CDMAOne 产品。从 2000 年开始，爱立信将提供世界上所有数字移动标准的基础设施和移动电话。

### 3、移动数据通信

爱立信在新兴的移动数据通信领域正在迅速发展，在第三代移动系统的发展中发挥了推动作用。第三代移系统具有很高的数据传输转换容量，能够提供互联网的无线接入和移动媒体服务。

爱立信从事第三代移动通信技术的研究已经十几年，是第一个提供宽带码分多址（WCDMA）实验系统的公司。1999 年 4 月，爱立信获得了向日本 NTT DoCoMo 提供 WCDMA 移动电话和基站设备的订单，这是世界上第一个 WCDMA 商业订单。同时，爱立信还在德国、意大利、英国、美国、加拿大、瑞典、日本和中国建立了实验系统并日趋完善，这些系统正在进行高速传送的实验。

爱立信对现有的 GSM 和 TDMA 系统也在不断进行改进和发展，通过利用通用分组无线电业务（GPRS）和增加数据全球改进模式（EDGE）等分组交换技术使它们提供更好的数据通信服务。1999 年 1 月初，爱立信获得了德国网络营运公司 T-Mobile 的世界上第一份 GPRS 合

同，至今已占领了全世界 GPRS 市场的 60%。

从研发、采购到制造，爱立信公司的全球战略就是力争以优秀的本地企业为后盾。爱立信（中国）有限公司总裁芮思迈先生告诉记者，本地化发展战略意味着爱立信选择了力争成为中国工业的一份子的发展道路。作为一家从 1894 年就将电话引入中国的老牌跨国企业，这一发展道路是爱立信中国情结的选择，也是明智的选择。

### 中国成为爱立信全球采购中枢之一

爱立信已经把国内采购的数额从 1999 年的 39 亿元人民币猛增了将近 4 倍，从而达到了 2000 年的 149 亿元人民币。除此，到今年年底，爱立信在中国的直接投资总额将扩大到 6 亿美元。

走本地化发展道路是爱立信为大幅度缩减供货时间、降低生产成本、应付日趋激烈的市场竞争所采取的对策。芮思迈先生介绍说，由于爱立信极其重视中国市场在其全球业务，尤其是亚太地区的重要战略地位，并对中国经济未来的发展前景抱有坚定的信心，所以选择中国成为爱立信的全球新供应网中四大供货枢纽之一（其他供货枢纽将建在北美、拉丁美洲和欧洲）。为推动此项工作，爱立信建立了生产供应本地化工作小组，制订了一个系统全面的本地化计划。

### 149 亿元带来辐射效应

国内采购的增加直接带来了爱立信手机等产品的国产化率的提高。T18 和 A1018 两种型号的手机本地化已超过 60%。与手机配套的充电器和电池则已全部实现本地化。

在移动基站方面，自 1999 年 1 月起，爱立信的所有无线基站（小型号低容量除外）都是在南京爱立信通信有限公司和北京爱立信移动通信有限公司生产并测试，生产能力已从 1998 年 1 月的每家合资公司日产 10 台提高到 1999 年 12 月的 45 台。爱立信最新型号的 HWM501 交换机系统的本地化工作目前也正在进行。

爱立信把采购的触角转向国内的同时，也把一大批国际知名厂商吸引到了中国市场。为满足生产基地的供货要求，爱立信早在几年前就开始在中国建立一个比较完善的供应链体系，为促使这一进程加快，爱立信联络并鼓励爱立信的国际一级供应伙伴在中国投资建厂，因此使许多原本位于世界其他地区的爱立信的相关供应商纷纷在中国建立生产基地。如来自芬兰



和美国的著名通信公司 Elcoteq、Chatham，现在已应南京爱立信通信有限公司之邀来华投资设厂。大批外商的进入，不仅带来了技术、资金，也带来了先进的管理经验。到目前为止，爱立信及一级供应商已在国内投资超过 150 亿人民币，同时为中国超过 25,000 人提供了就业机会。

增加出口是爱立信本地化的最终目标之一，这无论对爱立信本身还是对中国的进出口发展都是有益的。一些在中国建立生产厂的外国企业，他们生产的产品不仅是为了满足爱立信的要求，也为像诺基亚、摩托罗拉这样的公司供货，其产品不仅在中国销售，也销售到世界其他市场。南京爱立信通信有限公司及北京爱立信移动通信有限公司负责向包括中国在内的亚洲乃至全球客户提供产品，今年预计将达到 14.64 亿美元。

生产的本地化为国内带来了大量的就业机会。目前爱立信在中国的 10 家合资公司和包括爱立信（中国）有限公司在内的 4 家独资公司及 24 家办事处，已拥有逾 4000 名员工。这 4000 名员工中，96%以上是本地员工，在独资公司中，从执行副总裁、总经理到市场总监，大部分都是中国本地员工。此外，爱立信引入的供应商也为中国创造了更多的就业机会。

采购的本地化还直接或间接促进了中国在移动技术领域制造业方面技术和管理水平的全面提高。爱立信由于要求本地供应商产品质量和生产、供货规程必须达到国际水准，所以国内生产商的产品也会走入国际市场，参与国际竞争，从而带动了中国国产电子元件和相关信息产品生产领域的发展。

爱立信在中国的本地化是他们全球化的重要组成部分。由于中国巨大的市场优势和丰富的人力资源，爱立信今后将把更多的研发和生产活动转向中国。

由于中国庞大的市场和丰富的劳动力资源以及迅速提高的技术水平，使得像爱立信、诺基亚这样的大公司纷纷把采购的目标锁定中国。据悉，目前戴尔、IBM、柯达、惠普等知名企业相继在中国设立了工厂，建立了国际采购中心。通用电气公司日前宣布，该公司将在中国成立一家新公司，专为通用在全球的附属公司从中国采购和出口产品，并提供相关的服务。

芮思迈先生认为，中国近年来在世界上发展迅猛，是充满希望和机遇的国土，她的发展对于世界经济的成长及与中国有直接或间接业务关系的国际企业的总体业务收益有着不容忽视的影响。对于爱立信这样已在中国有大量投资及技术投入的全球企业，更是把在中国的长期发展放在举足轻重的位置上。

可以相信，爱立信本地化战略的成功实践以及其示范带动效应，将会给众多投资中国的外国企业以新的启迪。

在今日的竞争环境中，忽视质量问题的企业无异于自杀。

——美国总统工业竞争力委员会主席约翰·扬

## 把质量意识注入每位员工的血脉

——日立的质量管理

### 两大法宝

日立公司最早可以追溯到小平浪平先生于 1910 年在东京创立的一个小电机修理厂，1920 年该厂被改组成名为日立制作所的股份有限公司，日立因此正式得名。由于它是一家股份制企业，与其他家族式日本大公司不同，日立的历任总经理相互间没有血缘关系。随着二战前日本工业的迅速发展，日立公司也日益壮大，到 1941 年底第二次世界大战全面爆发时，日立发展成经营涉及电力设备、机车车辆和通讯设备等多个领域、日本最大的综合性机械电气制造厂家。现在，日立已经成为世界上最大的电器设备制造商之一。它的产品遍及信息系统和电子设备、动力和产业系统、家用电器、材料工业四大领域，共 20000 余种。它的生产销售网络遍布五大洲 50 多个国家和地区，在海外拥有 70 余家制造公司和 100 余家销售与维修服务公司。1997 年，公司全球销售收入近 700 亿美元，列《财富》杂志 98 世界 500 强第 21 位，在电子电器设备行业厂家中位居美国通用电气公司之后列世界第二位（见下表），在日本最大工业企业中也仅次于丰田汽车公司。

### 世界电器设备制造商十强（1998）

（单位：百万美元）

排名	公司名称	国别	销售额	利润额
1	GENERAL ELECTRIC 通用电气	美国	90 , 840.0	8,203.0
2	HITACHI 日立	日本	68 , 567.0	28.3

3	MATSHUSHITA ELECTRIC INDUSTRIAL 松下电器	日本	64 , 280.6	762.5
4	SIEMENS 西门子	德国	63 , 754.6	1,427.4
5	SONY 索尼	日本	55 , 033.0	1,809.1
6	TOSHIBA 东芝	日本	44 , 467.2	59.8
7	NEC 日本电气	日本	39 , 926.5	336.5
8	ROYAL PHILIPS ELECTRONICS 飞利浦	荷兰	39 , 188.4	2,938.6
9	MITSUBISHI ELECTRIC 三菱 电气	日本	30 , 967.3	-862.9
10	SAMSUNG ELECTRICS 三星电 子	韩国	23 , 809.9	-40.2

注：本表根据《财富》“98世界500强”编制，销售额和利润额均是1997财政年度数字。

日立之所以能够取得如此巨大的成功，主要在于它的两大法宝：一个是十分注重技术革新和应用，另一个是视质量为企业的生命。在技术革新与应用方面，日立经过几十年的努力，建立了完善的研究与开发体制，并在美国建立了两个研究开发中心，在欧洲与两个实验室、大学合作建立了两个研究所。1997年，公司共有研究人员1.7万名，分布于35个研究所，研究与开发经费近50亿美元，约占公司年销售额的7%。获布鲁塞尔国际博览会大奖的电子显微镜、晶体管电子计算机、日本第一辆子弹头列车、日本第一套核动力发电设备、世界首次成功的光纤通讯实验、高灵敏度摄像管记载着日立技术创新和产品开发辉煌的历史和灿烂的今天。在质量管理方面，日立公司继承了日本企业重视质量的传统，是世界上产品质量最过硬的公司之一。

日立与中国的关系始于 60 年代，在其后 20 年间，日立主要向中国提供产品、技术和设备。改革开放以后，日立开始在中国兴办合资企业：1982 年，日立与福建电子进出口公司和福建投资企业公司合资，建立福建日立电视机有限公司，这是日立在华第一家合资企业，是日本大跨国公司在华第一家合资企业，也是中国第一家合资电子企业；1989 年，日立与深圳赛格集团和中国电子信息产业集团合资，兴建深圳赛格日立彩色显示器件有限公司，生产彩色显像管。1992 年以来，日立明显加快了在中国建立生产基地的步伐：1993 年，上海日立电器有限公司成立；1994 年 4 月，上海日立家用电器有限公司成立；1992-1995 年 4 年中，日立就在华投资建立了 10 家企业，加上此前的两家，日立在华投资企业达到了 12 家。随着日立在华业务的迅速发展，日立公司加强了对中国业务的管理。1994 年 10 月，日立（中国）有限公司成立，这是一家控股性投资公司，它将日立在这 12 家企业中的全部资产纳入旗下，构成伞型企业结构，对其在华业务实行统一管理。同时，中国地区业务已经从日立亚洲部中独立出来，成立了“中国事业开发本部”。

日立在这些合资和独资企业中坚持不懈地推行它的两大法宝：认真及时地转让技术；坚持高标准，严把质量关，把质量意识渗透到每一个企业员工的心中。这两个方面是相互联系的，因为技术转让成功与否关键看产品质量能否达到预期的国际先进标准。因此，可以说，日立在华企业管理的重点和精髓，就是质量管理。

### 日本式质量管理模式

质量管理直接关系到企业的生存和发展，因此各国企业都十分重视对产品的质量管理。它们的管理思想和措施与各自的文化结合，形成了各具特色的质量管理模式，其中最典型的是美国质量管理模式和日本质量管理模式。

美国是质量管理的发源地，无论是“统计质量管理法”还是“全面质量管理法”都源于美国。经过上百年的发展，美国已经形成独具特色的质量管理思想、质量管理组织制度和质量管理方法，被称为美国质量管理模式。

美国企业的质量管理思想经历了三个阶段：早期主要依靠操作者的技术；其后主要依靠事后检验；现在则是以预防为主。首先，美国企业普遍重视产品质量。美国企业界认为：在市场经济条件下，消费者有自己的选择权，这就是向生产者投“货币选票”，为了吸引这些选票，企业必须尽量了解消费者需求，降低成本，提高质量。其次，美国企业强调质量的综合特性。他们认为质量特性主要包括性能、寿命、可靠性、安全性和经济性，产品应该融这五大特性于一身，产品质量应该是这些特性的总和。再次，美国企业推崇“以预防为主”的观

念。他们虽然也注意成品的检验，但更注重工序过程中的预防，把质量问题控制在产品形成之前。第四，美国企业非常强调高层管理人员的质量责任。企业最高层领导人员都要接受质量管理培训，他们的工资、红利及其他奖励都要视质量管理成绩而定，有的企业质量管理成果在红利和奖励中的比例甚至达到 40%。第五，美国企业特别注重质量指标的完成。他们将质量指标分解得很细，落实到每道工序和每个人，产品要根据事先确定的标准进行检验，追求 100%的合格率。

美国企业的质量管理组织制度是与其质量管理思想相适应的。首先，质量管理围绕高层领导和质量管理专家来实施，质量经理和质量管理专家在质量管理中居于核心地位。其次，将解决质量保证问题的权力分散，各部门在质量经理和专家的指导下分工负责，只有问题比较普遍时才向上级部门报告。再次，常设管理机构和临时管理机构并存。除质量促进委员会、可靠性委员会等常设质量管理机构外，美国企业还经常为特定目的设立临时质量管理机构，如福特汽车为生产专用部件而成立的临时工作小组等。第四，美国企业还十分重视质量检验工作，积极改进质检仪器，提高质检人员素质。

美国企业的质量管理方法主要是全面质量管理，它是 60 年代初期由通用电气公司的工程师费根鲍姆创立的，其基本内容是：企业全体员工及其有关部门同心协力，综合运用管理技术、专业技术和科学方法，经济地开发、研制、生产和销售用户满意的产品。

日本企业则从自身实际和日本文化出发，形成了有自己特色的质量管理模式。先看看日本企业的质量管理思想。首先，日本企业树立了“无次品”的质量管理观念。一般国家认为把废品率降到 1%以下意义不大，可是在日本公司的质量图表上，废品率不是以百分之几表示，而是以百万分之几表示，长远目标——是零。日本企业还宣传“每个废品都是宝”的观念，对废品进行仔细研究，找出质量管理中存在的问题。其次，日本企业质量管理是面向消费者的。日本工业标准将质量管理定义为：“质量管理是经济地生产合格产品的一种生产方式体系，或者是满足顾客需求的服务”。日本企业也认为“质量管理就是发展、设计、生产和服务于一种优质产品，这种产品应是最经济、最有用，并使消费者满意”。因此，他们提出“最现实的质量好坏标准就是顾客是否满意”，“百分之一的次品对顾客来说就是百分之百的次品”。再次，追求产品的适用性，不以合格率为主要标准，扩大产品优等率。第四，日本企业重视质量管理中人的因素，强调全员参与质量管理。

日本的质量管理组织制度同样体现了他们的质量管理思想。第一，重视基层人员和一线操作人员的质量管理职能。第二，重视加强产品形成早期阶段的管理，把质量管理的重点放在设计方案、加工样品、调整工艺流程等阶段，事先把好质量关。第三，注意生产的连续性和稳定性，不搞形式主义、突击生产、超负荷运转。第四，跨企业组织质量管理协作。日本企业从外部购入的零部件占到制造成本的一半以上，为了保证质量，企业间相互真诚的质量



保证就极为重要。第五，进行普遍的质量管理教育。

日本企业的质量管理方法在美国企业质量管理方法的基础上有所创新。首先是从全面质量管理发展成为全公司甚至全社会质量管理，公司内部从董事、经理、中层管理人员、基层管理人员直至一线技术工人，公司关联企业和上下游企业全员参与。其次，日本企业重视质量问题，十分注重对质量问题进行“诊断”，找出毛病。

### 日立的质量管理

日立公司的质量管理是典型的日本式质量管理。日立也将其质量管理思想、组织制度和管理方法推广到它在中国的合资和独资企业。在上海日立家用电器有限公司总经理小岛正义主持的公司第一次高级管理人员会议上，主题就是如何抓产品质量，会议提出“把质量意识注入每位员工的血脉之中”。日立在中国的第一家合资企业——福日公司自成立时起一直推行“双零管理”(以降低成本为目的的“零库存管理”和以提高产品质量为目的的“零缺陷管理”)。上海日立电器有限公司正是凭借对质量的超前意识雄霸市场的。

日立质量管理的核心是全员参与质量管理，其具体体现是“3N、4M、5S”的质量管理模式。

“3N”是指质量管理的原则为“不接受 (No accepting) 不合格产品、不制造 (No manufacturing) 不合格产品、不移交 (No transferring) 不合格产品”。其目的是控制生产全过程的质量，确保经过每位员工之手加工的零部件达到 100% 的合格率，达到零缺陷的质量目标。日立要求每个操作者将“3N”原则铭记在心，以便使生产的各个环节始终处于受控状态，使生产全过程进入有序的良性循环中。通过执行“3N”原则，日立希望在每一个岗位上，每一个员工中牢固树立起“生产自己和顾客都满意的产品”的市场新理念，形成人人注重质量、环环相扣保证质量的有效机制。

“4M”是指对“人 (man)、机器 (machine)、材料 (material)、方法 (methods)” 4 种质量管理要素的科学运用。即人——激发最大的竞争意识；机器——保持最高的开工率；材料——达到合理的投入产出；方法——应用最佳的手段与途径。其中，突出对人的管理和发挥人的能动作用是“4M”的精髓。日立在中国的企业和日本日立在机器、材料、方法等方面基本上是相同的，唯一不同的是人的素质。要达到国际先进水平，制造一流产品，就必须着力在“人”字上下工夫，变“三个一样”为“四个一样”，使“4M”都能与国际先进水平接轨。为此，上海日立电器公司确立了“以人为本”的建企方针。

“5S”是指进行文明生产的5个管理手段，即“整理、整顿、清扫、清洁、身美”。整理就是把要与不要的东西彻底分开，要的摆在指定位置挂牌明示，不要的则坚决处理掉；整顿是指一经检查发现未作标志又未被处理的物品，现场管理干部将追究当事人的责任；清扫就是将工作场所、环境、仪器设备、材料、工具夹等上的灰尘、污垢、碎屑、泥沙等脏物清洗抹拭干净；清洁是指在以上三个环节之后的日常性维持活动，在每天下班前3分钟（或5分钟）实行全员参加的清洁作业，使整个环境随时都维持良好状态；身美就是培养全体员工的良好礼貌礼节、工作习惯、组织纪律、敬业精神。其目的是创造一个清洁、舒适、文明的生产环境，规范员工行为，塑造良好的企业形象。“5S”在每天为3~5分钟，每周末为15分钟，每月末为半小时，每年底为2小时，这样不间断地坚持下去，文明生产持之以恒，产品的质量即可提高到更新更高的水平。

### 完善的措施

在确立了先进的质量管理思想和管理模式的同时，日立还建立了完善的质量管理制度和管理措施。

首先，设立质量保障机构，该机构在日立公司叫做“品管部”，它直接对工厂最高领导层负责，下设QA、QC、IQC3个分部。QA即品质保证(Quality Assurance)分部，它全权负责产品出厂前的质量管理工作，包括检验和审核生产制造、安装调试、检验检测等工作，拟定并发布质量标准和检验手段，通报产品质量状况，处理质量问题等。QC即质量检验(Quality Check)分部，负责对产品进行事后检验并将结果上报QA部。IQC即进料质量控制(Importation Quality Control)分部，它负责对所有外购原辅材料、外购件及外协件进行质量检验和控制，无论新老客户的产品，都必须经过严格检验，合格后加盖PASS章，方可入库，不合格的则毫不犹豫地退回。而且，这些材料由库房进入车间时也要进行必要的进料质量控制，发现不良品一律退回库房，再退给供货商，如此层层进行进料质量控制，自然而然地提高了产品优质率。

其次，建立全面的厂内厂际质量保证体系。以福日公司为例。为了使“零缺陷”的质量管理贯穿于产品生产全过程，公司建立了包括质量组织体系、质量指标保证体系、质量检验保证体系和生产过程质量保证体系等四大保证体系，并建立了涉及各部门工作的“全信息反馈网络”，同时福日公司还选择了能反映从部品进厂——生产制造——用户使用全过程的8项指标，并将这些指标逐层分解、分级管理，为质量管理提供了有力保障。在内部建立质量保证体系的基础上，福日公司还跟为“福日”牌电视机提供配套部件的厂家签订了“技术、

质量、管理经济合作协议”，组成了合资、代管、合作、协作等多形式、多层次的经济联合体，各成员厂遵守共同的章程，包括厂际质量保证体系管理、外移协作部件生产线验收、部门投资入股企业管理、厂际信息管理等一系列管理办法和具体措施。这一体系有效地保障了进料的质量。

第三，建立全面激励机制。日立公司在华企业质量管理的关键要素是人，这就要求在实施过程中必须十分注意发挥每个员工的积极性和创造性，不断刺激职工的竞争心理，公司在质量管理过程中很注意这一点。一方面，在公司内部推行民主管理，积极采用员工的合理建议，制定“零缺陷”活动计划，组织研讨班，增强员工的民主参与意识和质量观念；另一方面，公司把全体员工的工资与质量挂钩，推行质量工资制，即从每个人的工资中提取一定数额作为质量工资，并按每个人的综合工作质量进行考核评分，根据得分进行质量工资的分配。

第四，制定标准工作时间，以均衡生产促优质高产。为了保持流水线生产的均衡性，使各个工序质量处于受控状态，日立在科学分析的基础上规定了标准时间及实际工作时间，据此安排流水线的直接生产人数。并根据产品生产节拍安排每一个工位应当完成的动作，使每个工位的作业尽量一致，力求使生产过程显示出既紧张又轻松的节奏。同时，公司还鼓励职工在劳动空隙增加营养和热量，并为此采取了相应的经济补贴手段和服务措施，使员工在收工前每 1 分钟都能够做到精神饱满，保证了当日产品的质量和产量。

## 第二次质量竞争

日立对产品质量的认识和追求不仅仅限于生产出优质产品，“生产用户和自己都满意的产品”才是日立人孜孜不倦的追求。为此，上海日立电器认为，酒香也怕巷子深，他们把产品的售前、售中和售后服务当成是“第二次质量竞争”，将上海申花男子足球队的“抢、逼、围”用到了公司的经营服务中。

“抢”，即运用“不断冲击球门”的销售法抢客户。上海日立电器在全国主要空调器生产基地上海、广东、四川、苏皖等地设立了四大销售网，全体销售人员手携压缩机和技术资料冲向各地空调器厂家（如同带球冲刺），不断走访（如同不断劲射），以千辛万苦去开启客户之门。优质产品、持之以恒和真诚感动了“上帝”，最终全国前 20 大空调器厂均已成为公司的固定客户。

“逼”，即采用足球中的“盯人战术”紧逼客户。公司始终把客户作为自己的衣食父母，派专人在客户就地上班，增加客户对公司的亲切感。同时强化“三售服务”：售前认真做好压缩机与空调器的技术匹配，炒小锅菜；售中坚持服务到现场、服务到位、服务超前，满足客

户的一切合理要求；售后跟踪服务，积极主动解决可能出现的任何问题。这一系列举措赢得了众多空调器厂家的一致欢迎。

“围”，即开展“营销和技术合一”划片销售法，围绕客户，千方百计满足客户需求，决不对客户说不。由于公司精到的服务，多次获得了夏普、凉霸、科龙、海尔等空调器厂家的“最佳供货质量奖”。

“你的需求，我们知道；你的追求，我们创造”，这就是日立人的信念。为了满足客户对质量的苛求，日立人可谓“为伊消得人憔悴，衣带渐宽终不悔”。

日立公司艰辛的努力结出了丰硕的果实。福日公司一直效益良好，并在1999年6月顺利上市；上海日立家用电器有限公司仅投产一年多，便于1995年荣获北京国际家用电器展金奖，取得了“电工产品认证合格证书”、“中国轻工业优秀产品奖”和“上海市先进技术企业”等多项质量奖励和荣誉；上海日立电器有限公司1998年各项主要经济指标雄居全国同行业榜首，产品市场占有率达30%，企业在成立不到六年时间内一跃成为中国最大的空调压缩机企业。

### 点评

世界上最典型的质量管理模式有两种：美国质量管理模式和日本质量管理模式。但是，与日本相比，质量管理明显不是美国的强项，在同样技术条件下生产同样产品，美国产品的质量肯定比不上日本产品，从日本企业在电器设备制造行业十强中占了六席就可见一斑。所以，本书选取日本在华企业的质量管理作为典型，其中日立公司又是日本电器设备制造行业的龙头老大，日本工业企业中的老二，是日本质量管理做得最出色的公司，理所当然地成了代表。

其实，二战前，日本产品的质量是很差的，在当时的国际市场上甚至形成了“东洋货即劣等货”的观念。二战后，日本企业为了打开产品的销路，把产品看成是“企业的生命”、“国家兴衰的大事”，经过数十年的不懈努力，终于确立了日本产品质量最好的形象，物美价廉使得日本工业品在工业时代一度所向披靡。当今中国，企业和整个国家的根本缺陷在于缺乏信用——各种各样、方方面面的信用。要想扭转这种情况，首要任务是重建信用，首先是产品的信用，这就是产品质量。现在，国内企业普遍感到民族牌、国货牌越来越难打，就是因为国货不过硬，这些企业往往仅仅将民族牌设计成一个卖点，而很少有树起国货牌子的企业真正做到了提高产品质量、改善售后服务等实质内容，为国货撑起一片可信的天空。而且大多数企业根本不把国货信誉和质量当回事，更别提有些企业专门制造假冒伪劣产品，败坏国货仅有的一点好形象了。据中国人民大学的黄国雄教授讲，发达国家的产品中，合格率一般在



98%以上，其中优质品率达 74%，而我国产品国优、部优、省优加起来也不过 20%，其中还有许多水分，跟日立公司次品率只有百万分之几相比，就更是天壤之别了。大量的劣质产品、假冒伪劣产品和落后的服务，使得国货在国内消费者心目中的总体印象不佳，“中国制造”在国际市场上自然也只能被视为“劣等货”，卖不出好价钱来。

因此，中国企业最迫切的任务是生产出过硬的中国产品，在此基础上谈其他问题才有意义，日立公司的质量管理为我们提供了榜样。“中国制造”要想在国际国内打得响，还必须质量高度过硬，为此必须：(1) 树立质量意识。将质量视为“企业的生命”、“国家兴衰的大事”，以败坏中国产品信誉和名声为耻，让假冒、劣质产品成为过街老鼠，人人喊打。日立公司就极为看重日立这一品牌的信誉，并将质量视为保障这一品牌信誉的最重要工具。(2) 学习和发展先进的质量管理思想。本文提供了美国和日本两种典型质量管理模式供借鉴和参考。(3) 建立健全的质量管理组织制度和质量管理方法。日立公司质量管理工作的全面、具体、细致，从“3N、4M、5S”质量管理模式，到由各种具体的质量管理机构、质量管理体系构成的质量管理组织制度和质量管理措施，细致入微，可操作性强，这为保证公司产品质量提供了切实的保障。(4) 质量管理首先是保证生产出优质产品，但质量管理的目标不应该仅限于生产，“用户和自己都满意的产品”才是对质量管理的较深刻理解。日立公司就十分注重产品的适用性，视销售和服务为“第二次质量竞争”。(5) 充分发挥人的作用。全员参与，注意明确责任，采取适当的激励和约束措施。(6) 持之以恒。质量问题不是一朝一夕之事，中国人办事总是一阵风，风风火火之后就把一切抛之脑后，不理不问了，质量管理最忌讳的就是这一点。另外，还应学习日立公司保持生产的稳定性和科学性的做法，不搞突击生产。国内经常有工程、项目和产品“为×××献礼”，难怪会问题不断。(7) 将世界先进质量管理经验与中国实情结合。我们看到，日本式的质量管理模式正是在美国质量管理模式的基础上，结合本国特点，“青出于蓝而胜于蓝”的。日本和美国的质量管理模式分别号称东、西方文化的代表，其实日本充其量不过是东西方文化融合的产物，中国才是最有资格发展出具有东方特色的质量管理模式的国家。

目前已经有些国内企业先知先觉，例如海尔集团采取的质量管理制度是“企业内部市场”模式，其含义是“工厂下道工序是上道工序的用户，上道工序则是下道工序的市场”，“如果下道工序发现上道工序有质量问题，那么他的工资就有了来源，由上道工序的人出；如果他没有问题，而他的下道工序的人指出了质量问题，再下道工序的人的工资则毫不留情地由他本人出”，海尔老总张瑞敏这么说。当然，这在中国并不是普遍现象，而且海尔的做法是仅限于质量管理制度方面的。中国企业要想有所作为，首先要提高质量意识，确立质量管理思想。上海日立家用电器有限公司总经理小岛正义在第一次高级管理人员会议上称，要“把质量意识注入每位员工的血脉之中”，是有深刻含义的。然后是制定完善质量管理组织制度和



管理措施，先进的管理方法等，建立一套完整的程序并能持之以恒。学习借鉴外国经验，结合中国实际进行发展创造，是“让国货过硬起来”的根本出路。

## 半导体霸主：英特尔（Intel）

风险投资的发展历史雄辩地说明：风险投资是高科技产业高速发展的推动器。毫不夸张地说，没有风险投资，就没有今天英特尔的辉煌。同样地，英特尔的空前成功，也如同给风险投资注射了兴奋剂一样，使风险投资得到了迅猛的发展。

英特尔公司是世界上最大的一家个人电脑微处理器供应厂家，市场占有率为 80%，同时也是最大的电脑键盘供应商，市场占有率为 15%。截止 1998 年底，英特尔公司一共售出 3 亿块电脑芯片，仅在 1995 年就已售电脑芯片 6000 万块。1996 年，英特尔芯片的销售收入为 208 亿美元，盈利 51.57 亿美元，相当于“电脑之王”微软公司盈利 25 亿美元的 2 倍以上。1996 年盈利比 1995 年增长 45%，增幅居《幸福》杂志所列美国 500 家公司之首。现在它销售的芯片利润高达 60%左右。公司的价值在 1995 年底不到 60 亿美元，1996 年底猛增到 145 亿美元。

英特尔无疑是 90 年代在全球 PC 市场取得最辉煌成就的信息技术企业，在世界已经获得一种似乎颐指气使的霸权。众多的 PC 商每卖出一台 PC，都意味着为英特尔公司“创收”100 至上千美元。企业界的一些分析家不无揶揄地指出，企业界的 PC 厂商都在为英特尔“打工”。

创新是高科技产业的灵魂。英特尔公司从成立伊始就将自己定位在高科技领域，且十分注重创新，并将其与市场需求紧密结合起来，使创新发挥出最大的威力，不断结出丰硕的成果。

风险投资自诞生以来，由于其在推动高科技产业方面的巨大作用迅速得到世界各国的认同，尤其是进入 20 世纪 80 年代以来，风险投资更是犹如注入了兴奋剂一发而不可收。风险投资的发展历史雄辩地说明，风险投资是高技术产业发展的催化器。英特尔公司能成就今天的辉煌，风险投资功不可没。

### 1. 最美丽的仙童

诺伊斯问罗克：阿尔特（罗克的昵称），你是不是凑巧有多余 250 万美元愿意用来赌一赌运气？

罗克二话没说，立即抓起电话，不到 30 分钟，已经筹足 250 万美元。

提起英特尔，不能不提诺伊斯；如果从一个人身上可以反映出硅谷的创业热潮，诺伊斯无疑也是最恰当的人选。想要了解微电子业的创业史迹，千万不能遗漏这位杰出人才的创业生涯。

诺伊斯博士生于 1926 年，是爱荷华州一个小镇牧师的儿子。他曾就读格林尼尔学院 (Grinnell College)，后来他赠与这个学校现值 1000 万美元的股票。格林尼尔的物理学教授使诺伊斯对晶体管开始产生兴趣，因此进入 MIT 攻读物理博士时，他就专攻晶体管技术。在费城一家公司工作 3 年后，1956 年他来到帕洛阿尔托，成为肖克利半导体实验室“八人帮”的一员。

在肖克利半导体工厂的这些青年精英中，最出色的就是“八人帮”。1957 年，在诺伊斯的带领下，“八人帮”离开了肖克利半导体实验室，另行创建了仙童半导体公司。诺伊斯在解释他们离开的原因时说，他加入肖克利“八人帮”的变节行动，情非得已。因为其他 7 个人已经先和仙童仪器和照相机公司搭上线，但是他们亟需一个领导人，因此便来找他，当时他还很得肖克利欣赏。诺伊斯说：“他们都跟我一样，原以为将靠领薪水过一辈子，突然之间却发现自己可以拥有一家新公司的股权，这让人喜出望外，经不住诱惑。”

虽然遇到了很多问题，但“八人帮”并没有失望。由于诺伊斯发明了集成电路技术，可以将多个晶体管集成在一个芯片上，仙童半导体公司在一开始就有了平步青云的发展。7 年以后，当仙童半导体公司被它的母公司——仙童仪器和照相机公司买下全部股份时，“八人帮”中的每个人都得到了一笔 25 万美元的收入，这对他们最初的 500 美元投资来说，几乎是天文数字了。然而，这仅仅是他们从下一步活动中获得重大回报的序曲。在“八人帮”创建仙童半导体公司时，他们得到了工业家谢尔曼·费尔柴尔德 (Sherman Fairchild) 的大力资助。当时，谢尔曼是 IBM 公司最大的私人股东，此外他还拥有仙童仪器和照相机公司。在风险投资家阿瑟·洛克 (Archur Rock) 的安排下，谢尔曼的仙童仪器和照相机公司投资建立了仙童半导体公司。这样，人们就看到了一个在硅谷半导体行业的初创时期出现的模式：先是有科学上的突破，随后就是在风险投资的资助下，风险企业家所进行的商品开发，这些风险企业家来自于富有创业精神和丰富专业知识的科学家和工程师，而风险资金则来自于对高新技术有很高见识的富有的投资者。

如果把仙童半导体公司比作培育从事高新技术商品开发活动的风险企业家的摇篮，这些创建了硅谷半导体行业的风险企业家在一段时间里就被称为“仙童”。

仙童母公司和半导体分公司关系恶化后，诺伊斯和莫尔就开始筹划自立门户，终于在 1968 年双双辞职，共同创立了英特尔公司。诺伊斯辞职的消息公开的那一天，仙童的股票价

格顿时大跌。

为了找人接替诺伊斯，仙童的老板费尔柴尔德不惜重资礼聘摩托罗拉的霍根，这是硅谷有史以来最轰动的事件之一。霍根是前哈佛大学物理学教授，当时负责摩托罗拉的半导体工作。费尔柴尔德给他的待遇较其原薪水高出 33%，年薪 12 万美元，3 年合约共 100 万美元，还外加允许他以 10 美元的价格认购市价 60 美元的股票 10000 股，或是无息贷款 540 万美元给他，以购买 90000 股的股权。霍根还坚持要把总部搬到山景市，以消除诺伊斯在东岸所造成的冲击，凡此种条件，仙童公司无不言听计从。霍根的待遇如此优厚，此后的硅谷人找工作都以他为衡量的标准，比如说：“我拿的价码是半个霍根。”霍根的变动一经宣布，仙童公司的股价指数猛涨 7 点，而同一天摩托罗拉却暴跌了 8 点。

诺伊斯创设英特尔所需的数百万美元，主要是由创业投资家罗克筹集的。罗克在 20 世纪 50 年代也曾为仙童公司筹募资金，那时就对诺伊斯印象深刻。诺伊斯说：“我们不加思索地就去找罗克，问他：‘阿尔特（Art，罗克的昵称），你是不是凑巧有多余的 250 万美元愿意用来赌一赌运气？’”诺伊斯和莫尔同时也表示，他们自己愿意各出资 25 万美元，那是他们当初投资仙童公司 500 美元而赢得的红利。罗克立即抓起电话，不到 30 分钟，已经筹足 250 万美元（这是硅谷的一个传奇事件）。

在风险投资家罗克的帮助下，诺伊斯和莫尔组建了一个半导体公司。新公司取名英特尔，这是由“集成电子”（Integrated Electronics）两个英文字组合而成的，象征新公司将在集成电路市场上飞黄腾达。在英特尔公司，罗克作为主要投资者投入了 250 万美元，诺伊斯和莫尔每人投资 25 万美元。到 1982 年，莫尔拥有英特尔公司的股份的市场价值已超过了 1 亿美元。没有人应该比他们得到的更多，因为他们一直站在构建新行业活动的最前沿。英特尔公司的创新活动不仅影响到半导体行业的变革，而且影响到社会本身的发展。

诺伊斯也像许多人一样，把赚来的钱投资其他新创业的公司，凭着他对硅谷的了解以及他的专门知识学问，财富如滚雪球般越积越多。1975 年，因为外务繁多，诺伊斯退让英特尔董事长的职务，转任副董事长。

从这里可以看出，晶体管是半导体行业的基石，随后是集成电路，它可以把各个分离的元件：晶体管、电容、电阻在一个芯片上建成电子线路。也就是说，通过一个神经系统，各个元件已经构成了一个躯体，这时所需要的就是一个头脑给它以智慧，而英特尔公司就是专注于开发头脑产品的。首先，它开发了记忆芯片，随后，它发明了微处理器。

1969 年，英特尔生产出该公司第一个产品 3101，这也是全球第一颗双极形半导体存储芯片；1971 年推出全球第一颗微处理器 4004；1972 年又推出第一颗 8 位元处理器 8008；1978 年 16 位元处理器 8086 制作成功；1982 年 80286 微处理器在英特尔人的手中诞生。微处理器

负责个人电脑的基本运作，有“电脑的心脏”之称。1984年英特尔公司被美国《财经》杂志选为8家最具创新科技的公司之一。此时，英特尔公司已成为全球微处理器的主要生产者，英特尔公司看准了个人电脑市场的巨大潜力，全力开发更新微处理器。1985年，32位元的386芯片问世，内含27.5万颗晶体管；1989年，内含120万颗晶体管的486微处理器展示在世人面前；1992年，英特尔设计出含300万晶体管的新型处理器，一跃成为全球最大的半导体公司，为杜绝市场上出现新型微处理器的后患，英特尔公司没有沿袭传统的名称，直接称为586，而是成立一个由专家组成的命名小组，经过充分的市场调查和反复研究，再经过专门会议选择，最后向人公布，新一代微处理器叫“Pentium”。“Pent”是拉丁文“第五”的意思，正好和第五代微机处理器的身份相符，以“ium”作尾音，听起来像一种元素，亦很有意义，“Pent”和“ium”组的“Pentium”正是人们现在所说的“奔腾”。“奔腾”微处理器给了电脑一颗奔腾的“芯”，其超强的性能可见一斑。

集成电路是美国研究开发的技术，它在世界半导体产品市场中长期处于主宰的地位。20世纪70年代中期以后，日本利用美国的技术创建半导体产业。由于日本拥有强大的制造能力，这一高技术产业发展得非常迅猛。到1988年，日本占据世界半导体市场的51%份额，美国则下降到37%。半导体成为美国被日本夺走优势地位的第一个高技术产业。

半导体竞争是各国电子产业乃至整个高技术产业竞争的前哨战，一直是美国高技术竞争和贸易战的一个热点。美国当然不甘心于在这一关键领域屈居日本之下。从1992年开始，美国在世界半导体市场的份额超过了日本。美日半导体产业力量对比发生变化的原因是多方面的，其中包括：美国政府的积极干预，它组织了由全国14家大半导体公司组成的“美国半导体制造技术联合体”（Sematech），联合技术攻关；韩国等亚洲国家和地区兴起了半导体开发热潮，夺走了日本一部分市场份额。但是关键的因素是以英特尔为代表的美国半导体公司集中力量研究开发和生产微处理器。

英特尔公司在很长的一段时间内以生产动态随机存取存储器（D-RAM）为主，这也是日本半导体公司的主要产品，在日本资金雄厚的大电子公司的冲击下，英特尔的D-RAM由于产品质量低、成本高，市场份额不断下降，到80年代中期陷入了困境。1984年公司40%的营业额和100%的利润都来自于微处理器，但80%以上的研究和开发费用却花在存储器上。1979年接任英特尔总裁的格罗夫在80年代中期意识到公司的战略严重失调。1985年充满危机意识的格罗夫终于平息众议，壮士断腕，含泪放弃了自己开辟的存储器市场，专心开发微处理器。这是英特尔公司的第一次战略转移。

就是那时候，不但在日本，即使是在美国生产这种芯片的公司也屈指可数。微处理器是计算机的心脏和大脑，是计算机的核心部件。它的设计和制造工艺比D-RAM复杂得多，是高投入、高增值、高利润的产品。



以后的事实证明这是一个使英特尔走向兴旺的非常高明的决策，是企业捕捉和利用历史机遇的一个最佳典型，因为这个决策顺应了随后出现的个人电脑和信息网络大普及的需要，从而也把英特尔推向了半导体霸主的宝座。

由于 90 年代初以来 Internet 在美国迅速推广，特别是 1993 年应用多媒体技术的万维网（WWW）的出现，在全世界范围内涌现了信息网络技术开发的热潮，各大电子和信息技术公司竞相制定面向 Internet 的企业经营战略，以迎接新的历史机遇与挑战。舆论界曾把 1995 年称为“Internet 年”。

作为信息技术产业基础的英特尔公司当然不会游离于这个新的浪潮之外。实际上早在 1989 年格罗夫通过亲自使用电子函件就已认定个人电脑是未来的通信工具，并积极主张全面发挥它的通信作用，包括开发电视会议和 Internet 话音通信等技术。但是当时他的见解并未得到各方的理解和支持。

1991 年以来，格罗夫就已经把工作的重点从芯片转移到信息网络通信方面上来了。这是英特尔公司又一次战略转移，有别于 1985 年因外在市场变化而被迫转型至微处理器事业上。此次转型英特尔公司完全采取主动积极、充满计划的模式。当时他们的微处理器业务经营得有声有色，486 也已顺利批量生产上市。这时全球通讯产业正悄悄发起一场革命，各种线上通讯服务业务如雨后春笋般萌芽，个人电脑的多媒体风潮也正方兴未艾。英特尔的通讯事业部也表现相当优异。格罗夫意识到英特尔应借着个人电脑上的优势去开拓新兴的通讯与多媒体领域。在第二次转型过程中，格罗夫在股东大会和电脑展上以个人电脑表演影像沟通，当场与散居世界各地的人进行视讯会议，让所有员工体验电脑在通讯和图形影像处理能力上的进步，进而了解到公司转型到个人电脑通讯集成领域的必要性。

第三次战略转移发生于 1997 年前后。格罗夫要将英特尔由产品的供应商真正实现向世界领袖与主导潮流的公司转变。格罗夫意识到：“如果人们不去买拥有更多功能的芯片，就不会有钱来开发下一轮的产品。把生产建立在别人会为微处理创造需求的前提上无异于自杀。”格罗夫已把芯片巨人塑造成远比零件供应商重要得多的角色，意欲成为梦想中的整个计算机工业的领袖。格罗夫宣告，英特尔将创造需求。他解释说：“如果我们不能使计算机变得更有用，就没有人需要我们在今后几年中生产出的芯片。所以我们得为我们自己的微处理创造用户和用途。靠开发、投资和观念的改变使市场成长，我们就能赚钱，我们对此深信不疑。”他首先强调要利用一切机会收集一切有关 Internet、电脑产业以及各公司竞争的新信息，并集中考虑 Internet 和低成本 Internet 家电对英特尔公司可能产生的影响，谋划对策。他告诫同事们英特尔应该警惕，不要由于芯片所带来的既得利益而对新出现的重大机遇失之交臂。

在网络大潮面前，英特尔公司不甘示弱，积极开展一些利用 Internet 的有益探索。

一是于 1991 年建立英特尔总体设计实验室 (IAL)，职工 600 人，大部分是程序设计人员。实验室的主要任务是编制新型软件，其中包括使万维网网址通过 Internet 发送和收视视频信息更加方便的软件。万维网用户为此必须购买装配有快速微处理器的附加线路板。IAL 还开发了普及应用 Internet 电话的软件，并使它的软件成为 Internet 的标准。下一步 IAL 将开发 Internet 可视电话软件。

二是与好莱坞开展合作。1996 年 12 月英特尔公司在好莱坞建立媒体实验室，旨在展示个人电脑可以被用于媒体传播和提供新节目的内容。实验室现正在开发用于娱乐、休闲和事务处理的未来一代个人电脑。

三是对信息网络企业进行风险投资。现在英特尔公司共拥有 50 多家经营信息网络业务公司的股本，总值超过 5 亿美元。英特尔很乐于经营那些必须来用它的微处理器的专业性很强的项目。它正同迪斯尼公司洽谈，以新的电子手段出售其节目。它还为在瑞士举行的世界经济论坛设计电子视频会议网络。格罗夫特别重视数字式摄影，认为这对于微处理器来说是一笔大生意。

近几年来，英特尔股价一直是华尔街高技术公司股票市场走势的“领头羊”，美国金融分析家把它的增值看作是“华尔街牛市的发动机”，并且增强投资者对高技术产业投资的信心。但是英特尔公司如果遇到了风险，则使一大批高技术公司股价下跌。如数据设备公司 (DEC) 状告英特尔公司的奔腾 II 型芯片剽窃它的阿尔法微处理器的技术后，不但英特尔股份下跌 15%，一度降到 140 美元，而且 IBM、微软等抢手股票也随之下滑，致使道琼斯指数平均下降 88 点，纳斯达克综合指数下降 2.72 点。

联想集团总裁柳传志说：“假定没有英特尔超凡的业绩，那么近 20 年来全球性的电脑产业日新月异的蓬勃发展将会是大打折扣的。”

## 2. “只有偏执狂才能生存”

在风险投资界有这样一种说法：风险投资第一投是人，第二投是人，第三投还是人。

在风险投资界有这样一种说法，风险投资第一投是人，第二投是人，第三投的还是人。世界上的任何创造都源于人的智慧，风险投资公司之所以会承担高风险投资，创建新的高新技术企业，就是因为他们看到了企业家脑海中的新点子以及隐藏在新点子之下的巨大财富。因而风险投资对企业家素质要求较高，主要包括以下几方面：

\* 忠诚正直。包括正直可信、守法、公平。

\* 成就感。能为实现既定目标而艰苦奋斗。

\* 活力充沛。必须具有完成投资计划规定任务的坚定信念，具有驱动力的奋斗热情，首创精神。

\* 天资过人。善于认识复杂的局面，认清事物的本质，在充分分析的基础上，作出正确的判断，进而进行最优决策。

\* 学识渊博。学识，不仅指受过良好的高等教育，更重要的是丰富的经验，对所从事的行业所积累的经验。

\* 领导素质。包括自信、自强和一定程度的以我为核心。领导能力既表现为独立处理问题的能力，更表现为组织他人共同解决问题的能力。

\* 创新能力。企业家应很机敏，遇到意外的事件时能创造性地解决问题。

美国最具影响力媒体之一的《时代周刊》每年要选出一位本年度最能引起关注的风云人物作为其年终的封面人物。荣登《时代周刊》1997 年度封面风云人物的是多年来“神龙见首不见尾”的计算机行业巨子——英特尔公司总裁安德鲁·格罗夫。

格罗夫之所以能获取此项殊荣，在某种意义上说，是因为他具备了风险投资对企业家要求的基本素质。而这些基本素质在他的一生中，尤其是在领导英特尔公司的奋斗生涯中得到淋漓尽致的体现。

格罗夫于 1936 年 9 月 2 日生于匈牙利的布达佩斯。格罗夫从小就饱经风霜，历尽艰辛，磨练了坚强的意志。格罗夫从小就有一个梦想，也是父母共同的梦想，那就是上大学。

20 岁的格罗夫终于如愿以偿，进了免收学费的纽约城市大学，它是当年美国新移民心目中的“牛津大学”。1960 年，原来只学过 3 年英语的格罗夫却以门门“A”的优异成绩于该校毕业，《纽约时报》为此还大大宣扬了一番。

当他毕业的时候，美国多家研究公司聘请他去工作。经过一番慎重考虑之后，他选择了相对来说还没有什么名气的费尔柴尔德公司，因为他凭直觉看到半导体业的前景。60 年代早期正处于计算机开始全面革命的前夕，而费尔柴尔德公司便是这场革命的发祥地。早期计算机在提高运算速度时遇上了一只“拦路虎”：计算机运行速度越快，它就变得越热，而主要的热量来自于计算机的真空管。这些真空管保留或释放出大量的电荷，一旦这些真空管过热，那么计算机就不得不停工歇一歇，从而大大地影响了早期计算机的性能。理论上讲，解决这个问题的办法就是发明一种具有跟真空管一样功能，但性能却相对稳定不受温度影响的装置，

也就是后来被称为“晶体管”的装置。

就在这个关键的时候，戈登·莫尔（当时负责费尔柴尔德公司的研究工作，后来是英特尔公司的总裁、格罗夫的良好益友）提出，这些电荷可以用一种由金属氧化物和矽复合而成的综合电路来存储，也就是后来的“莫斯”晶体管。不同于其他半导体材料，矽既是一种优良的电荷载体，也是一种几乎可以无限吸热的导体。这意味着，电子即使在导体表面以光速运行时，导体也不会因为过热而被融化。更重要的是，由于矽是从沙子里提取出来的，所以地球上矽的资源非常丰富。

到公司几个月后，格罗夫和他的朋友们取得了计算机史上最重大的突破——找到了导致“莫斯”导体不稳定的真正原因：是由于芯片加工处理过程中矽的不纯引起的。这一发现解决了材料科学中一个最重要的问题，并且为半导体业的革命打下了坚实的基础。然而，他们的这一发现却没有引起公司的重视。

1968年，格罗夫同集成电路的共同发明人戈登·莫尔和诺伊斯一道脱离费尔柴尔德公司，另起炉灶，组建英特尔公司。当时公司的资本是250万美元。根据格罗夫本人的需求，他由科研工作转到制造部门，集中力量提高产品质量。由于工作成绩突出，担任部门经理，1979年，出任英特尔公司的总裁。

格罗夫是科学家经营企业的典型。他从1987年起任英特尔公司的总经理。在此以后的10年是该公司最兴旺发达的时期，它的各个重大成就无不打上格罗夫的印记。

格罗夫管理英特尔公司最大的特点是外松内紧。在圣克拉拉那幢如同迷宫一般的英特尔总部大楼内呈现出的是一派轻轻松松的景象：到处是小隔间、咖啡杯和出入证。迎面走廊的墙上贴着一幅1.5米高的诺伊斯的黑白照片。这位英特尔公司杰出元老已于1990年去世了。格罗夫和莫尔就在公司总部宽2.5米、长2.7米的标准隔间里工作。只要自己愿意，任何职员都可以跟他们的最高老板谈上几句话。英特尔公司的老总们没有任何的特权，如果格罗夫上班迟到了，那么他就得跟普通新来的工程师一样满楼里找空着的隔间。而英特尔公司副总裁、58岁的克雷格·巴雷特从日本或者马来西亚谈业务回国后，经常会穿着一双松散的牛仔靴出现在蒙大拿的农场上。1995年冬天，英特尔公司宣布了惊人之举：只要愿意的话，那么英特尔公司的雇员可以选择公司的股票作为其薪水。光是这个决定就使英特尔出现了好几千个百万富翁。

同样，英特尔公司在引入风险投资时，也愿意支付给风险投资家一部分本公司的股票作为回报。

其实，企业家可以在企业发展的任何阶段引入风险投资，并为之付出一定的代价，如支



付给风险投资家一部分普通股、优先股、可转换的信用、享有特权的借款凭证等。不同阶段，企业可能筹集到的风险投资额和企业必须为之付出的代价也不同。

开创阶段，即新产品样品阶段（距离实现盈亏平衡还有 2~3 年的时间）。此阶段获得投资是非常困难的，因为企业家提出的新点子很难获得人们的信任和支持。每个投资于开创阶段的人都要承担很大的风险，企业家只有放弃较多的公司权益，才能争取到风险资本。

开发阶段（距离盈亏平衡还有 1~2 年的时间）。样品试制、经济研究、市场分析以及其他的综合分析证明企业家的设想可行，企业家可以利用这一良好成果向有关风险投资机构争取投资。

扩展阶段（距离盈亏平衡还有 1 年左右的时间）。公司已成功开发出市场上有生命力的产品和服务，公司需要增资扩展现有的业务，这阶段公司不宜出让较多的公司股权。

发展阶段。公司的投资项目已越过盈亏平衡点，硕大的盈利机会摆在面前，只要能迅速投资，就可获取高额收益。在这种情况下，为获得巨额投资，企业家也不得不放弃少量的公司权益。

杠杆式买入。企业家向风险投资公司举借债务，购买公司，同时放弃一部分公司权益。

转折阶段。公司面临困境，甚至可能破产，此时投入风险资本风险较高，企业家必须有保证公司起死回生、尽快扭转不利局面的行之有效的方案，才能使风险投资家慷慨出资。

不过，千万不要以为这些表面现象就代表英特尔公司的管理风格了。格罗夫的严格管理在全美国都是出了名的。1984 年，美国的《财富》杂志就把他评为“美国最严厉的老板”之一，然而，正是这种外松内紧的管理风格帮助英特尔公司闯过了一道又一道难关。最大的困难是 1994 年出现的。当英特尔公司把数以百万的芯片送往世界各地的时候，技术人员发现这些芯片存在着不大不小的问题——会导致计算机错误的短时脉冲波干扰。刚开始的时候，公司还抱着侥幸心理：这种情况发生的机率非常之低，有些用户也许许多年也不会碰到。公司的工程师们对用户说，除非用于高级计算，不然的话用不着担心。得到这样的答复后，一些用户拨通了美国的有线新闻网（CNN）、《纽约时报》和《华尔街邮报》的电话。此时，格罗夫正在度圣诞节，跟家人一块滑雪呢。据格罗夫的女儿说，当他了解到这一情况后，“狠狠地打了自己好几个耳光”，然后中止休假返回了总部。经过一夜的商讨，星期一上午，宣布出资 4.75 亿美元更换所有的“奔腾”芯片，英特尔公司甚至可以为用户提供上门服务。用格罗夫的话来说：“这是一次血的教训！”然而坏事最终变成了好事，英特尔公司的声名大震，而顾客们对英特尔公司所做出的承诺感到非常满意。

格罗夫严格要求下属，对不良现象敢于直言不讳地批评。格罗夫的副手、现在已接替他



任公司总裁的克雷格·巴雷特回忆说，一次他在处理半导体原材料中时间抓得不紧，格罗夫当面批评他，说他“每小时浪费了 24 万美元”。公司的同事们把这种批评称之为“有益的冲突”，这句话流传至今。格罗夫始终强调工作要认真踏实，不要说俏皮话，常常掌握有效的数据和具体情况。职工对他都很折服。格罗夫自己并不认为他是铁石心肠的经理，实际上他很能善与人同。在公司现任 13 名高层经理中，有 11 人同他共事达 20 年之久，最后就任的也有 15 年了，这对管理人员流动性较大的美国企业来说是不多见的。

1995 年格罗夫得了前列腺癌，他根据对病情有关数据的分析，自行决定采用最有效的治疗方案。他说：“在我的余生中，将难摆脱对病症的恐惧。”他虽已年届六旬，仍无退意，他自称还要再干 15 年。1998 年 5 月格罗夫接替英特尔创建人莫尔任董事长，从此他对公司有重大的决策权。

格罗夫的一举一动，在高科技业界影响颇大，许多人严阵以待，更多的人坐立不安。格罗夫从不让对手喘息，他坚信：只有偏执狂才能生存。

### 3. 商场如战场

有人认为，第一次世界大战的坦克和第二次世界大战的原子弹决定了战争的胜负。但愿第三次世界大战不要发生，如果真要打的话，信息技术将是决定胜负的因素，因为那将是一场数字化的战争。

在计算技术的应用和推广方面，英特尔有着三条著名的定律：第一条定律就是著名的莫尔定律——计算机芯片的集成度和运算能力每 18 个月翻一番。第二条定律是前任总裁安德鲁·格罗夫的定律——只有偏执狂才能生存。1997 年 5 月 8 日，英特尔新任总裁、首席执行官克雷格·巴雷特博士在上海花园饭店正式发表奔腾二代芯片（Pentium II）时，说出了英特尔公司一直在起作用的第三条定律——更快地发展计算技术和应用。

英特尔公司实力不断膨胀的重要原因之一是不间断地开发新产品，能够持续地为提高电脑功能提供新型微处理器。英特尔公司的创建人之一莫尔在 1975 年预言计算机功能每 18 个月提高一倍，以后这句话成为世界公认的“莫尔定律”。这并不是物理学定律，而是技术与商业发展的定律，这个莫尔定律已由于英特尔公司在一定的周期内推出效能更高的微处理器而得到了验证。

从 1971 年到 1989 年，英特尔公司共开发出 7 种型号的微处理器，每种型号功能都跃上一个新的台阶。

格罗夫在担任总经理期间撰写了书名为《只有偏执狂才能成功》(Only the Paranoid Survive) 的著作, 为英特尔公司第二定律做了最好的诠释。这个书名既是美国硅谷高技术产业激烈竞争态势的反映, 也是他个人对事业执著追求的写照。他说: “在经营业务中, 我深信偏执狂的价值。” 现在这个书名已成为公司的座右铭。评论家认为, 格罗夫的巨大成就并不完全出于他的偏执狂个性, 他的可贵之处是严谨求实的工作作风。他不厌其烦地要求公司的各部门经理要对外界的情况变化 “了解、再了解”, 不要怕琐碎、麻烦。他认为现在的经理们对掌握情况的重要意义尽管可以说得头头是道, 但身体力行者却寥寥无几。他批评他们总是自以为是地把新出现的问题当作老问题来解决, 忽视它们的变化。

英特尔在推出第一批 “奔腾” 型芯片时, 单价高达 1000 美元, 主要用于装备当时的最高档个人电脑和用于网络通信的服务器。这个价格可以保证公司在较短的时间内收回为新型芯片投入的研究开发和制造成本。而且每当推出一种新产品时, 英特尔的股价立即随之上扬。如 1997 年 5 月该公司宣布推出 “奔腾” II 型芯片时, 股价立即上升 4.87 美元, 达 162.50 美元。

随着新型芯片产量和销售额的迅速增加, 它的售价不断下调, 一直降到略高于 200 美元, 这时它也就成为大路货。这个价格水平足以使英特尔公司每年仍可销售数百万块, 能够继续获得相当的利润; 同时也能使电脑制造厂商把电脑价格保持在 1500 美元的水平上, 这个价码既可使电脑有销路, 也能保证电脑厂家有利可图。就在这个时候, 英特尔公司已经开发成功和制造出新一代的芯片, 正待进入市场, 开始新一轮芯片竞争, 它的利润和股价也将上升到一个新的高度。

#### 4. 给世界一颗奔腾的心

10 倍速的时代已经来临, 我们的成功与失败正以 10 倍速的节奏进行。

10 年来, 英特尔公司一直处于迅猛发展的态势, 而且现在仍然方兴未艾。它已成为世界最大的半导体制造厂商, 全世界 85% 的个人电脑都打上 “内装英特尔 (微处理器)” (Intel Inside Intel) 的标志, 稳稳地垄断了作为电脑心脏与大脑的微处理器的制造与经销。1996 年, 英特尔公司的芯片销售收入为 208 亿美元, 盈利 51.57 亿美元, 相当于 “电脑之王” 微软公司盈利 25 亿美元的 2 倍以上。1996 年盈利比 1995 年增长 45%, 增幅居《幸福》杂志所列美国 500 家大公司之首。现在它销售的芯片利润高达 60% 左右。公司股价在 1995 年底不到 60 美元, 1996 年底猛增到 145 美元。10 年来英特尔公司投资回报率年均达到 44%。

美国分析家估计，在 2000 年，英特尔公司盈利将达到 200 亿美元，可能超过埃克森石油公司等所有盈利大户，成为美国创利最高的企业。

英特尔公司的发迹，从客观上来说是由于社会在向信息化发展的过程中对于构成信息技术基础的半导体的需求不断上升。10 年前美国对信息技术的投资（不包括软件）占各行业资本设备经费的 31%，到 1995 年底已上升至 52%。美国经济学家斯蒂潘·罗奇认为：“从发展的规模、增长率以及对未来经济重要作用的角度来看，信息技术现在已明显地成为基础产业。”随着信息技术在社会和经济诸领域的推广利用，愈来愈多的产品使用更多的半导体。10 年来，在电子产品成本中半导体所占比例增加了一倍，上升到 16%，有的分析家估计在 2000 年将达到 25%。

在上述背景下，世界出现了半导体产业的投资热潮，美、日、韩以及马来西亚、新加坡、台湾等国家和地区的大电子公司纷纷建造大半导体工厂。

但是并不是所有的经营半导体的企业都能在竞争中夺取优势，相反相当多的大电子公司遭到败绩。许多拥有高超半导体技术的美国大计算机公司，如 IBM、摩托罗拉、数据设备公司（DEC），在半导体产业竞争中并没有占到上风。一度兴旺发达的日本、韩国半导体产业现在正面临重重困难，而惟有英特尔公司堪称一枝独秀。

英特尔常胜不衰的重要原因之一，是公司高层领导始终保持危机感，总裁格罗夫说：“英特尔一直战战兢兢，丝毫不敢懈怠。”他有一句至理名言常常挂在嘴边，“惟具有忧患意识，才能永久长存。”资深副总裁虞有澄总结 20 多年在英特尔的工作经验是，“永无止境的学习，追求技术创新的极限，大胆尝试错误的勇气。”正是由于高层领导的这种强烈的忧患意识和风险意识，才能使英特尔这条战船在市场竞争的狂涛中劈波斩浪，无往不胜。

在英特尔，它允许相当的冒险空间，而且从来不会轻看“败战将军”。他们认为，勇于尝试风险有助于个人成长。当然，尝试风险会有两种结果：或成功或失败。成功了，自然可以提升创新的领域，这是一种成长；失败了，也可以从中汲取教训，获得经验，这也是一种成长，而人在失败时比成功时会成长得更快。英特尔还提倡从尝试错误中学习，不管是别人的错误还是自己的错误，最终都要成为他们学习的最佳跳板。

英特尔时时提醒自己，成功的企业潜在的最大的危机是过于沉溺现状而停滞不前，所以必须继续尝试风险，将知识扩充到新的领域。忧患意识和风险意识，从尝试错误中学习和提高，正是英特尔在高科技管理上的独到之处。这一切，使英特尔时时刻刻走在高科技发展的最前列。

英特尔已经取得了辉煌的成绩。但他们仍然认为，电脑产业的发展是无止境的。英特尔

人信心十足地面对未来的挑战。

然而，对任何一个风险投资家来说，罗克对英特尔公司的投资都是令人赞叹的。诺伊斯和莫尔的经历已经证明他们是半导体行业的超级巨星。尽管这时的行业销售额已经超过了 10 亿美元，但整个行业的集中度仍然不高，那些新成立的公司要进入这一行业并不是一件很难的事。而新的企业的加入，强化了产业内部的竞争。

在罗克投资英特尔公司以前，行业内仅有为数不多的几个以风险资金为基础的风险企业。然而，事情正在改变。其他初露锋芒的风险企业家正在寻求其他风险投资家的帮助。从 1967 年至 1972 年，仅半导体行业内，就有 30 余家的风险企业成立，其中不乏像国民半导体公司、超微半导体公司这样的优秀企业。

风险投资的急剧增加要比行业销售额的急剧增加早 4 年左右。要把半导体行业的成功完全归功于风险企业的发展是不恰当的，毕竟，像 IBM、AT&T 和摩托罗拉这样的巨型企业在行业中起着重要的作用。但是，风险资金加快了新产品的发明和商业化进程，这一点是无需怀疑的。90 年代初，英特尔公司、国民半导体公司、超微半导体公司的销售额已超过 70 亿美元。

## 宝洁公司——世界日用消费品的领头羊

始创于 1837 年的宝洁公司，是世界最大的日用消费品公司之一。1999-2000 财政年度，公司全年销售额为 399.5 亿美元。在《财富》杂志最新评选出的全球 500 家最大工业/服务业企业中，排名第 75 位，全美排名第 23 位并被评为业内最受尊敬的公司。宝洁公司全球雇员超过 11 万，在全球 70 多个国家设有工厂及分公司，所经营的 300 多个品牌的产品畅销 140 多个国家和地区，其中包括洗发、护发、护肤用品、化妆品、婴儿护理产品、妇女卫生用品、医药、食品、饮料、织物、家居护理及个人清洁用品。

1837 年并不是创业的黄金时间。虽然辛辛那提是一个繁华的商业中心，但是当时的美国正遭受金融危机的冲击。全国有成百上千的银行倒闭，经济危机笼罩着这个国家。然而，PROCTER 和 GAMBLE 这两位创始人依然决定开创自己的事业。他们更关注于如何与城内的另外 14 家肥皂和蜡烛制造商一比高低，而不是那场席卷全国的金融风暴。他们的镇定充分显示出他们对商业所具有的长远规划策略：一种后来成为宝洁公司标志的经营策略。

例如，在 19 世纪 50 年代，尽管谣传内战在即，他们毅然开设一家新厂，扩大生产力，以支持不断扩展的业务需求。后来，他们又成为美国首批推出利润分享制度的公司以及行业内首批投资研究实验室的公司。到 1890 年，宝洁已经具有几百万美元的资产。然而宝洁并不满足于现状，依然放眼未来。虽然英格兰移民威廉·波克特 (WILLIAM PROCTER) 与爱尔兰移民詹姆斯·甘保 (JAMES -GAMBLE) 一心要往美国西部寻求发展机会，但都因客观原因在辛辛那提市住下了。威廉开始从事制造蜡烛的生意，詹姆斯开始学习制造蜡烛。如果不是因为他们凑巧娶了两姐妹，这两个人也许永远也不会走到一起。他们的岳父说服两个女婿成为合伙人。

1837 年 4 月 12 日，他们开始共同生产销售肥皂和蜡烛。8 月 22 日，两方各出资 3,596.47 美元，正式确立合作关系，并于 10 月 31 日签订合伙契约。首间生产厂兼办公室位于辛辛那提市。“星月争辉”标志在 19 世纪 50 年代成为公司非正式的商标。到了 60 年代，星月标志出现在所有公司产品以及来往文件上。由于电灯的发明和使用，公司在 20 世纪 20 年代终止生产蜡烛。在公司创立二十二年后，宝洁年销售额首次超过 1 百万美元，公司员工发展为八十人。创始人的儿子：JAMES NORRIS，GAMBLE 和一位药剂师，共同开发出一种质量与进口的橄榄香皂一样，而价格适中，颜色洁白的香皂。另一位创始人的儿子：HARLEY PROCTER 为这种香皂取名为“象牙”皂。这个名字很能体现这种香皂纯白，温和以及耐用的特性。1882 年宝洁公司首次投资 11,000 美金以印刷广告在全国促销 Ivory (象牙) 香皂。通过一份名为



“独立”的周刊，象牙皂纯白温和以及可飘浮于水面的特性被广为宣传。

1885 年 P&G 首创周六下午不用上班而员工仍可支薪的福利措施。1886 年，Ivorydale 工厂投产，工厂的设计融合了当时最先进的技术，并同时注重员工工作环境的舒适，这在当时是很罕见的。

1887 年，宝洁首创美国最早的利润分享制度，员工们在该年的十月欢庆第一个分红配息日。1890-1945 年 创新与发展。1890 年，宝洁公司共销售包括象牙皂在内的 30 多种不同类型的肥皂。极具创意的广告，包括在全国性杂志上刊登的彩色广告使更多的消费者认识宝洁产品，对宝洁香皂的需求日益增长。公司开始在辛辛那提以外设立工厂，首先在堪萨斯州的堪萨斯城设立工厂。接着又在美国以外设立工厂。美国境外的第一个工厂设在加拿大的安大略省。

宝洁首先是一家研究与开发公司。宝洁公司很早就意识到技术先进性对开发新产品、改进原有产品的重要性。1995 年 10 月 18 日，美国总统克林顿授予宝洁公司国家技术奖章。这是美国为技术成果卓著者所颁发的最高奖励。这个奖章充分肯定了宝洁公司在不断创新，改善世界各地 亿万消费者生活质量方面所作出的杰出贡献。在获奖证书中着重提到了宝洁的六项创新产品：二合一洗发水、超强保护型妇女卫生巾、去牙垢牙膏、人造纤维餐巾、带活性漂白剂的洗涤剂、超薄纸尿裤。

1890 年，宝洁公司在辛辛那提的 IVORYDALE 厂建立了一个分析实验室，研究如何改进肥皂的生产工艺。它是美国历史上由公司建立的最早的实验室之一。对研究和产品开发的不懈追求 带来了公司历史上大量的创新产品。除上面提到的六项获得国家技术奖章的产品外，宝洁的创新产品还有很多。正如宝洁公司董事长白波先生所说：“研究与开发是公司业务的生命线”。

公司的研究实验室和工厂一样繁忙。新产品一个接一个地诞生。象牙皂片：一种洗衣和洗碗碟用的片状肥皂；CHIPS0： 第一种专为洗衣机设计的肥皂；以及 CRISCO—改变美国人烹调方式的第一种全植物性烘焙油。也许更重要的是，所有这些创新产品都是基于对消费者需求的深入了解。公司以领先的市场调研方法研究市场，研究消费者。宝洁的营销策略同样具有开创性，包括在电台赞助播出“肥皂剧”，派发产品试用装，以及促销奖金等。

1945 年，宝洁公司已经成为一家近 3.5 亿美金的大公司。宝洁产品在美国和加拿大广受欢迎。同时公司通过收购英格兰的 Thomas Hedley 有限公司，开始拓展海外业务。通过 108 年的努力，宝洁为迅猛的发展奠定了扎实的基础。1890 年，宝洁在 Ivorydale 工厂建立了一个分析实验室，研究及改进肥皂制造工艺，这是美国工业史上最早的产品开发研究实验室之一。1892 宝洁正式实施员工认购公司股份制度。1896 年 公司聘请当时著名的艺术家设

计制作“象牙”女士及“象牙”宝宝形象，以吸引公众注意力，这成为历史上肥皂制造商所作的第一个彩色印刷广告。

1904 为了满足日益增长的国内市场需求，宝洁开始在辛辛那提以外设厂。1911 宝洁推出首创的纯植物性烘焙油 Crisco。Crisco 向消费者提供了比动物性油脂更健康且更经济实惠的烹调选择。

1915 宝洁首次在美国以外建立生产设施：加拿大生产厂拥有 75 名员工，生产象牙香皂及 Crisco 烘焙油。宝洁实施全国性的病残退休保险制度。

1917—1918 宝洁开始积极招聘研究人员，并首创一天八小时工作制。1919 公司章程内加入“公司与员工的利益休戚相关”的条款。

1919—1920 批发商季度性购买宝洁产品导致生产需求的不稳定以及工厂的裁员。宝洁因此宣布实施新措施：直接向零售商销售产品，并雇佣了 450 名销售人员。这一改变使生产稳定，减少了裁员，同时改变了杂货店行业的运作方式。1923 年宝洁尝试采用新的传播媒介—电台广播。公司以 Crisco 名义赞助全国性烹调节目，成为首创使用电台广告的公司之一。

1924 年，宝洁成立市场调查部门，研究消费者的喜好以及购买习惯，这是工业史上最早的市场研究部门之一。1926 年，宝洁继象牙香皂后又推出 Camay 香皂，公司拥有两个存在竞争的品牌，这是品牌管理系统的雏形。1930 年宝洁在英国购买了 Thomas Hedley 有限公司，建立第一个海外分支机构。Fairy 香皂是 Thomas Hedley 公司的主要产品。

1931 宝洁的品牌管理系统萌芽于二十年代末。到 1931 年，公司创立了专门的营销机构，由一组专门人员负责某一品牌的管理，而品牌之间存在竞争。这一系统使每一品牌都具有独立的营销策略，至此，宝洁的品牌管理系统正式诞生。1933 年由宝洁赞助播出的电台系列剧“Ma Perkins”在全国播出，大受欢迎。公司于是赞助播出更多的“肥皂剧”。“肥皂剧”的忠实听众也同时成为宝洁产品的忠实用户。宝洁首创每周五天工作制。宝洁率先推出人工合成洗衣粉 Dreft。这一洗涤用品技术的新发展带动了整个洗涤技术的革命。1934 宝洁推出 Drene：第一种合成洗发香波，开始进军洗发护发产品市场。

1935 年宝洁购买了菲律宾制造公司，在远东地区建立第一个运作机构，向国际化大公司发展。1937 年宝洁创立一百周年纪念，年销售额达到二亿三千万美元。电视在美国推出仅 5 个月后，宝洁就推出它的第一个电视广告（象牙香皂），在电视首次转播的棒球比赛过程中播出。

1945—1980 崭新的领域 迅猛的发展

1946年，宝洁公司推出汰渍。这是公司继象牙皂后推出的最重要的新产品。汰渍比当时市场上的同类产品性能优越得多，因此很快就大获成功。它的成功为公司积累了进军新产品系列以及新市场所需的资金。在汰渍推出后的几年里，宝洁开拓了很多新的产品领域。第一支含氟牙膏佳洁士得到美国牙防协会首例认证，很快就成为首屈一指的牙膏品牌。公司的纸浆制造工艺促进了纸巾等纸制品的发展。宝洁发明了可抛弃性的婴儿纸尿裤，在1961年推出帮宝适。

公司原有业务的实力不断加强，同时开始进军食品和饮料市场—最重要的举措是于1961收购了Folger's咖啡，推出第一种织物柔顺剂—Downy。然而，最重要的还是公司对拓展全球业务的高度重视。宝洁开始在墨西哥，欧洲和日本设立分公司。到1980年，宝洁公司在全世界23个国家开展业务，销售额直逼110亿美金，利润比1945年增长了35倍。

1946年“洗衣奇迹”——Tide(汰渍)推出。在试销一年后，在美国各地正式推出，汰渍采用了新的配方，洗涤效果比当时市场上所有其它产品都好。卓越的洗涤效果及合理的价格使汰渍于1950年成为美国第一的洗衣粉品牌。公司另外推出了Prell洗发香波，个人健康护理用品系列开始不断发展。

1948年，宝洁在墨西哥建立了在拉丁美洲的第一间公司。公司成立了国际分部，管理公司日益壮大的国际业务。1952年宝洁在辛辛那提市成立了一个全新研究中心，这是公司第一个专门从事未来技术开发工作的研究中心。

1954年宝洁在法国马赛租用了一个洗衣粉生产工厂，开始发展在欧洲大陆的生意。1955年宝洁推出佳洁士牙膏，这是第一种含氟并经临床证实能预防龋齿的牙膏。1957年宝洁收购制造纸巾及卫生巾的Charmin Paper Milk公司，正式进入消费性纸品生意。1960年美国牙防协会确认“佳洁士”是“防龋牙膏”，佳洁士的销售突飞猛进。宝洁在德国法兰克福设立办事处，雇佣15名员工。三年后，德国的第一家工厂投产。宝洁推出公司第一种织物柔顺剂：液态Downy。1961年宝洁首创的全新产品：婴儿纸尿裤“帮宝适”推出。公司在中东的沙特阿拉伯开设分公司。1963年，宝洁收购了J.A. Folger & Co.公司，进军咖啡市场。欧洲技术中心在布鲁塞尔落成。1972年，公司研究人员发现了如何把柔顺剂加入一块无纺布内，从而可在干衣机里使衣物柔顺。这一研究的成果就是Bounce品牌的推出。它迅即成为仅次于Downy品牌的第二大织物柔顺剂。1973年，宝洁收购了日本Nippon Sunhome公司，开始在日本制造并销售公司产品。

#### 1980-2000 跨国公司

1980年，宝洁150年大庆在即，公司已为迅猛的发展做好准备。宝洁已发展成为全美最大的跨国公司之一。通过收购Norwich Eaton制药公司(1982)，Reichardtson-Vicks公司

(1985), 公司活跃于个人保健用品行业; 通过 80 年代末, 90 年代初收购了 Noxell, 密丝佛陀, Ellen Betrix 公司, 宝洁在化妆品和香料行业扮演着重要角色。这些收购项目也加快了宝洁全球化的进程。为了充分发挥跨国公司的优势, 宝洁建立了全球性的研究开发网络, 研究中心遍布美国、欧洲、日本、拉美等地。宝洁的帮宝适、护舒宝、潘婷、汰渍、碧浪、佳洁士、Vicks 和玉兰油等成为全球知名的品牌, 是市场上的佼佼者。销售额突破 100 亿美元。

1983 年宝洁推出了一种优质妇女个人卫生用品, Always, 又名 Whisper(护舒宝), 该品牌在 1985 年成为同类产品全球市场的领先品牌。1985 年, 宝洁购买 Richardson Vicks 公司, 扩展成药保健用品市场。公司又购买了 Mefumucil、Dramamine 和 Icy Hot 三种品牌, 成为最大的非处方类零售成药制造商。

1986 宝洁首创一种新的技术, 使消费者可以采用洗发水和护发素二合一的产品来同时清洗和护理头发。Pert Plus, 又名 Rejoice 飘柔洗发水迅速成为世界上领先的洗发香波品牌之一。

1987 年, 宝洁创立一百五十周年纪念, 公司在“财富杂志”全球五百强企业排名榜上被列入全球最大五十家企业的行列, 并且是这五十家企业中历史最长的第二家公司。宝洁收购了欧洲的 Blendax 系列产品, 包括 Blend-a-med 和 Blendax 牙膏。1990 宝洁购买 Shulton's Old Spice 产品系列, 扩展男士个人护理用品的生意。Spic and Span Pine 采用 100%可回收的塑料做包装, 为公司赢得杜邦国际包装大奖。

1991 宝洁购买了 Max Factor 和 Betrix, 进一步扩展公司的化妆品和香水生意。宝洁购买捷克的 Rakona, 建立在东欧的第一间分公司。同年, 在其它东欧国家如匈牙利、波兰和俄罗斯设立分公司。1999 年, 宝洁重新推出原 Richardson-Vicks 公司的 Pantene-Pro-V(潘婷)品牌。此品牌迅速成为世界上生意发展最快的洗发香波产品。1993 年, 宝洁销售额超过 300 亿美元。在公司历史上, 国际分部的销售额第一次超过总额的 50%。在日本神户, 日本的总部和技术开发中心落成。1993-94 年, 宝洁在中国发展更多合资企业, 连续建立了四间公司和五个生产基地。宝洁重新进入南非市场。宝洁荣获美国劳动部颁发的“机会 2000”大奖。这是一个年度性颁发的奖项, 鼓励企业提供公平的就业机会, 建立多元化的员工队伍。

1995 年白波先生当选为公司第九任董事长和首席执行官, 德克雅各先生当选为公司首任首席营业执行官。公司开始采用四个地域性机构来管理全球生意。宝洁公司荣获美国政府颁发的国家技术奖章—这是美国对技术成就所授予的最高荣誉。这一奖章充分肯定了宝洁公司开发、运用先进技术, 改善消费者生活的种种努力。

1996 年宝洁推出一种无热量的食用油—Olean, 用于各种咸味小吃。Olean 获得美国食物



和药物管理局的检验认可。Olean 使消费者能够尽情享受小吃，而不用担心发胖。宝洁公司举办全国性的“全美最脏小孩”比赛，庆祝汰渍洗衣粉推出 50 周年。宝洁公司继续拓展国际市场。

1997 年宝洁公司收购了 Tambrands 公司和它旗下的全球知名品牌 Tampax(丹碧丝)，扩展其妇女卫生用品市场。宝洁公司和赫斯特 Marion Roussel 公司签订全球性的协议，共同营销 Actonel-宝洁公司的一种骨骼保健新药物。

1998 宝洁 Olean 新厂落成投产。宝洁公司 2005 机构改革方案开始实施。宝洁公司已经成为一家真真正正的跨国企业，在全世界 70 多个国家经营业务，产品畅销 140 多个国家和地区。

1999 年公司前首席营业执行官德克雅各先生被任命为公司董事长、总裁和首席执行官。公司收购了 Lams 公司，开始进军宠物保健和营养产品领域。Lams 公司是一家在高档宠物食品行业处于领先地位的公司，另外，公司收购 Recove 工程公司、并运用公司在水处理方面的技术，开发了 PUR 品牌水过滤系统。2000 年 雷富礼先生当选为公司总裁兼首席执行官。宝洁公司推出 reflect. com, 一个互动性网上商务美容公司。美国 FDA 通过了防治骨质疏松症的新药--Actonel。作为发明者的宝洁公司将与 Aventis 制药集团共同营销这一新药品。这是公司历史上最大的一次国际性收购行动。

1988 宝洁在中国建立合资企业，广州宝洁有限公司注册成立。这是公司在这一世界上最大的消费市场建立的第一间公司。

宝洁公司把人才视为公司最宝贵的财富。宝洁公司的一位前任董事长 Richard Deupree 曾说：“如果你把我们的资金、厂房及品牌留下，把我们的人带走，我们的公司会垮掉，相反，如果你拿走我们的资金、厂房及品牌，而留下我们的人，十年内我们将重建一切。”宝洁历来重视招聘优秀人才，公司每年从各类优秀大学招聘具有强烈进取心、创造性，具备领导才能、出色分析能力，良好语言交流能力，并具有优秀合作精神的毕业生。员工进入公司后，宝洁同样重视员工的发展和培训。通过宝洁学院提供的正规培训以及工作中直接经理一对一的指导，宝洁员工得以迅速地成长。宝洁公司向员工提供世界一流水平的福利待遇。在历史上，宝洁是最早建立利润分享制度，使员工成为公司主人的先行者之一。此外，宝洁公司珍视多元化的员工队伍带给公司的不同观点和意见。我们坚信多样化能给公司带来更大的竞争优势，所以公司努力创造一种有利于集思广益的环境。最优秀的人才加上最好的培训发展空间以及开明的工作环境，这就是宝洁成功的基础。

宝洁公司成功历史的关键在于对消费者的深入了解以及不间断地开发具有突破性技术的新产品满足消费者的需求。回顾公司历史，宝洁在消费者市场研究方面始终处于领先地位。



宝洁首创了许多目前被广为应用的市场调研技术。早在 1924 年，宝洁公司就在美国成立了消费者研究机构，成为在美国工业界率先运用科学分析方法了解消费者需求的公司之一。

起初，公司雇佣了“现场调查员”进行逐门逐户的访问，向家庭主妇了解她们如何使用宝洁产品，以及她们觉得产品的优缺点是什么。这种调研方法一直延续了几十年，直到本世纪七十年代，宝洁公司又成为最早使用免费电话与消费者沟通的公司之一。

发展到今天，宝洁公司每年运用多种市场调研工具和技术与全球超过 700 万的消费者进行交流。他们通过多种渠道了解消费者，例如：入户访问和观察、举办消费者座谈会、问卷调查、访问商店、跟踪调查系统、接收消费者信件、接听消费者电话等。宝洁藉此建立起庞大的数据库，及时捕捉消费者的意见。这些意见帮助市场部创作有说服力的广告和制定有力的市场营销计划，帮助产品开发部开发新产品，帮助销售部制定销售计划，保证产品分销到各地，方便消费者购买。

宝洁在世界各地开展业务前，必定先对消费者、市场进行调研。研究以满足消费者的需求为起点，为品牌打下良好的基础。作为一间跨国公司，宝洁把不同国家拥有的知识和经验进行比较。对于洗衣产品和洗发护发产品等全球性产品品类，公司不仅力争满足全球消费者的共同需要，也尽力满足具体市场的独特需求。

宝洁首先是一家研究与开发公司。正如宝洁公司董事长白波先生所说：“研究与开发是公司业务的生命线”。1995 年 10 月 18 日，美国总统克林顿授予宝洁公司国家技术奖章。这是美国为技术成果卓著者所颁发的最高奖励。这个奖章充分肯定了宝洁公司在不断创新，改善世界各地亿万消费者生活质量方面所作出的杰出贡献。在获奖证书中着重提到了宝洁的六项创新产品：二合一洗发水、超强保护型妇女卫生巾、去牙垢牙膏、人造纤维餐巾、带活性漂白剂的洗涤剂、超薄纸尿裤。

宝洁公司很早就意识到技术先进性对开发新产品、改进原有产品的重要性。1890 年，宝洁公司在辛辛那提的 IVORYDALE 厂建立了一个分析实验室，研究如何改进肥皂的生产工艺。它是美国历史上由公司建立的最早的实验室之一。对研究和产品开发的不懈追求带来了公司历史上大量的创新产品。除上面提到的六项获得国家技术奖章的产品外，宝洁的创新产品还有很多。下表所列的只是宝洁数年来研究与开发成果中的少数几例：

1879 年象牙 (Ivory) 第一种集温和与洗涤效果于一体的多用途香皂

1911 年 Crisco 第一种纯植物性烘焙油

1946 年 汰渍 (Tide) 第一种高效合成洗涤剂

1955 年佳洁士 (Crest) 第一种含氟、并经临床证实能预防龋齿的牙膏

1956 年 Comet 第一种具有漂白作用的清洁剂

1956 年 Duncan Hines 第一种制作柔软蛋糕的混合物

1961 年海飞丝 (Head & Shoulders) 第一种去头屑的洗发水

1961 年帮宝适 (Pampers) 第一种价格适当, 可大量上市的一次性

1967 年碧浪 (Ariel) 第一个加酶洗涤剂系列

1968 年品客 (Pringles) 第一种可再密封性的罐装薯

1972 年 Bounce 第一种加干燥剂的织物柔顺剂

1972 年 Dawn 第一种去油脂力极强的餐具洗涤剂

1984 年 液体汰渍、碧浪、Vizir 第一种液体洗涤剂, 其去污力不亚于粉状洗涤剂

实际上, 公司向新产品领域的拓展也是在原有技术领域不断研究、开发的结果。除了开发新产品, 开拓新领域, 宝洁每年对产品都要进行改进和升级。例如汰渍品牌, 在 1946 年推出后, 到目前为止已改进了 60 多次。创新是一种能力, 它体现了先进技术同消费者最新需求的结合。在宝洁, 研究开发部的工作是与整体业务运作紧密结合在一起的, 绝不是一个孤立运作的部门。每个业务机构都设有自己的产品开发部门。研究开发部与市场部、市场研究部一起开展调研, 了解消费者的需求。研究开发部的一个分支—产品开发组负责把消费者和市场部的意见同先进的技术结合在一起。研究开发部协同市场部, 与公司领导层一起, 共同为公司每个业务领域确立战略发展方向。创新意味着建立全球技术科研网络。

宝洁分布于全球的 18 个研究开发中心雇佣了超过 8,300 名的研究人员。他们来自 600 多所不同的大学及研究机构。亚洲、拉丁美洲、欧洲和北美的科学家通过这个庞大的科研网络分享最新的技术和成功的经验, 不断开发品质卓越的产品。创新是永无止境的追求。宝洁每年用于技术研究和开发的投资超过 17 亿美元。这种投资带来了回报, 公司每年申请近 20,000 项专利, 使宝洁成为世界上最具创新实力的公司之一。宝洁在进入中国不久, 就在广州建立了黄埔技术中心, 为洗衣产品和口腔护理产品提供技术支持。在过去的几年里, 黄埔技术中心为产品开发和公司总体业务发展作出了重要的贡献。在黄埔技术中心, 不仅有来自中国大学的优秀毕业生, 而且还有来自其他亚洲国家 (日本、菲律宾、印度) 以及美国和欧洲的科学家。这个多元化的团队对 中国消费者在家居洗衣和口腔护理方面的需求具有深入的了解, 并把对消费者的这种 深入了解与世界一流的技术结合, 不断创新和改进碧浪、汰渍和佳洁士等品牌。

1998年4月15日，位于北京清华园的北京宝洁技术有限公司成立。这是宝洁在全球的第18所技术中心，也是在中国的第二所技术中心。它的目标是成为支持宝洁在中国、亚洲其他地区、以及世界其他地区产品开发的一流技术中心。北京技术中心的一个主要任务是与中国各高等科研机构、理工科及医科大学建立紧密和卓有成效的策略伙伴联系。例如，北京技术中心分别向清华大学、北京大学和中国科学院提供赞助基金，开展各项教学、科研和合作项目。另外，还在北京技术中心里成立了佳洁士口腔研究院，支持中国的口腔保健研究。创新有赖于优秀的人才。宝洁通过在全中国各高校招聘优秀毕业生，对员工进行在岗培训，或送到国外进行培训，建立起一支高效的科研队伍。产品的创新只是中国宝洁创新工作的一部分。汰渍广告创意、农村业务发展项目、佳洁士全国口腔保健教育活动、洗衣粉用“塑料外包装”取代原来的纸箱包装等项目都体现了中国宝洁在各领域的创新精神。

**建立和发展合作伙伴关系。** 宝洁的原则是，以尽可能低的价格为消费者提供最佳质量的产品，并在在业务的各个领域寻找机会建立合作伙伴关系，以把双方的优势相结合。

**同供应商协作。**通过吸收原材料供应商的知识和创造力，提高公司自身的专业水平。在很多情况下，原材料供应商在开发新产品成份中起着关键性作用。而这些新成份是重大产品革新的基础。

**同客户联盟。**宝洁客户业务发展部为客户提供公司所拥有的专业技能。宝洁向全球10,000多家客户派遣来自财务、后勤储运、市场、产品开发、人力资源和信息管理系统的17,000名专家。

**与其他机构合作。**宝洁同上百个专业协会、教育学院和政府机构合作，通过世界牙医学会这样的组织支持全球健康教育项目。同政府部门，譬如菲律宾卫生部，一同加强公共卫生。还与哥伦比亚大学妇女健康中心建立了长期的合作关系，共同推进药物研究。在中国，公司在自身获得发展的同时，也促进了合作伙伴的共同繁荣。

十年来，宝洁在业务的各个领域奉行“双赢”策略，与合作伙伴建立相互信任的合作关系，实现共同成功。公司利用全球技术网络，与供应商一起分享宝洁的专业知识、系统及技能。供应商从而获得了更多的发展机会与技术帮助，公司通过与他们的密切合作有效降低了运营成本，能够以更适当的价格为消费者提供优质的产品。公司开办商业培训课程，使分销商掌握更为专业的商业运作知识。公司还通过建立“分销商生意系统/高效分销商补货系统”(DBS/EDR)来帮助分销商优化订货、收款和库存管理的流程。公司的分销体系也因此成为一个科学和强大的网络。例如，一些分销商在安装了这一系统后，库存周期比原来降低了80%，客户服务水平提高了30%。现在，宝洁正着手进行“分销商生意系统/高效分销商补货系统”(DBS/EDR)的全面升级。良好的合作伙伴关系为宝洁奠定了发展的坚实基础。

做有高度社会责任感的企业公民是宝洁公司对社会的承诺。1952年，公司建立了“宝洁基金”。今天，宝洁公司和宝洁基金会每年在全世界范围内的捐款都超过了5千万美元，不断向有需要的人伸出援助之手。天灾人祸发生在哪里，公司的关心和援助就出现在哪里。宝洁还支持文化艺术事业。尤其支持教育事业，从学前教育到研究生院宝洁公司都给予高度的重视。宝洁设在世界各地的公司都向当地的社区投入了宝洁的资源。

在中国，到1999年为止，宝洁公司已累计向社会捐助四千多万元人民币，用于支持发展教育、健康、城建、环保、助残及赈灾救济等各项社会公益事业。在1996至1998年间，宝洁共向希望工程累计捐款1200万元人民币，在全国27个省、自治区兴建了70所希望小学。1997年还向春蕾计划捐款50万元，支持女童教育，帮助她们重返课堂。

1998年4月，宝洁前任董事长来华访问期间，宝洁向清华大学捐款1,070万元人民币，引进目前世界上最先进的实验仪器，帮助完善学校的教学实验设施及用于承担宝洁与清华大学共同合作的科研项目。同时向教育部捐款700万元人民币，用于支持中、小学青春期健康教育。此外，宝洁公司还向野生动物保护基金会捐款150万元人民币，以保护国宝大熊猫。在不断提高企业经济效益的同时，宝洁从未忘记公司宗旨中之要义：“让我们生活、工作所处的社会一起发展、一起繁荣”。

#### 中国宝洁的重要公益活动：

##### 关注教育事业：

- 1996—1998年 向希望工程先后三次共捐款1200万元人民币，兴建70所希望小学。
- 1997年11月 向“春雷计划”捐款50万元人民币以支持女童教育。
- 1998年4月 向清华大学捐赠1070万元人民币，以支持该校的研究开发工作。
- 1998年4月 捐款700万元人民币以促进全国学校青春期健康教育计划的长期实施。
- 1998年5月 向北京大学捐赠100万元人民币，作为北大教师科技奖励基金。
- 1999年10月 向中国科学院捐赠200万元人民币，用于奖励在科研及培养研究生方面做出贡献的教师。

##### 帮助灾区灾民：

- 1991年 向华东水灾区捐款100万元人民币。
- 1994年 向广东水灾区捐赠20万元人民币。

1997年 向广东水灾区捐赠价值40万元人民币的宝洁产品,和15万元人民币的员工捐款。

1998年 河北地震灾区捐款修建了一所希望小学。

1998年 向全国性水灾捐赠100万元人民币。

关心环境和珍稀动物保护:

1997年9月 出资组织昆明小学生参与“汰渍为春城添新绿”植树活动。1998年4月 倡议发起了“熊猫爱心工程”并向野生动物保护基金会捐款150万元人民币旨在为保护濒临灭绝的珍稀动物尽一份力量。

1998年6月 纪念世界环境日,倡议发起了“美化家园大行动”。

支持体育和社会福利事业:

1990年 为修建海珠广场人行天桥赞助40万元人民币。

1991年 赞助第一届世界女子足球锦标赛40万元人民币。

1993年 向广州市交通建设基金捐赠60万元人民币。

1994年 捐赠“远南”残疾人运动会50万元人民币。

1995年 向广州轻工系统退休基金会捐赠80万人民币。

1994—1998年 向北京大学登山队赞助130多万元人民币。

1999年 向天津世界体操锦标赛赞助100万元人民币。

2000年

10月20日,宝洁公司帮宝适品牌向中国优生优育协会“摇篮工程”捐款200万人民币,共同发起“摇篮工程-婴幼儿互动保健ABC”项目。

10月21日,宝洁公司舒肤佳品牌向卫生部捐资200万元人民币,支持卫生部“社区健康教育”活动。



## 宝马—成功的新形象

汽车是一个拥有 16 座汽车制造工厂，员工总数超过十万名的大企业，每年制造 100 万辆汽车。透过分布全球的 120 个国家的行销公司，宝马公司所建立的顾客群达千万人之众，奠定了宝马名列全球 12 大生产交通运输工具集团之一的地位，产值名列全欧第 7 位，销售额居第 5 位。1994 年销售总额 42100 百万马克，较上年增长 10.1%。

1993 年，大多数国家的汽车制造业被卷入一个全新调整时期，处于汽车王国的美国制造厂商早在八十年代就被迫进行传统结构的修正，欧洲、日本也在不景气中开始类似的重新改组，面对低迷的市场，宝马适时地采取行动，整合市场定位和提高生产力策略，绕过了汽车市场的低谷。当年，宝马是德国唯一能够避免减时工作却又能创造利润的汽车制造商，交车数量达到 534397 辆，维持了汽车市场中高级豪华车种最成功厂牌的地位。”如果你只是跟着别人的步伐，那么你就不要期望能够超越它。”这是宝马公司总裁 Pischetsider 在表述其公司哲学时的一句名言。宝马汽车制造商于 1985 年首次在新加坡成立了亚太区域分公司，九十年代，他们抓住国际汽车市场调整和亚洲中产阶级崛起的机遇，制定了一系列市场方略，诸如提高销售量和市场占有率，使宝马成为高级车市场的第一厂牌。它渗透亚洲市场，使现有市场的代理商网络更臻完善；在顾客对产品及服务满意度方面处领先地位，并紧紧跟随这一发展目标，稳步实施。1994 年，在亚洲市场，宝马共卖出 2.5 万部车子，整个市场占有率从原来的 1.6% 提高到 2.1%，在他们设立的重点区域——印尼、台湾和香港三个市场，1994 年增长率分别达到 86%、70% 和 31%。

九十年代的汽车竞争呈现出新的特色，从两个极化的因素，可以感受到一个愈来愈明显的现象：不同制造商出产的汽车流线设计的趋势、外形愈来愈近似。这使车体造型愈来愈相像，同时，一家制造商出产的改良车型也愈来愈难从外观上判定改进的地方，造成某些车型的厂牌更加混淆。大众化的汽车制造商推出精心设计的车型，渗入宝马的市场与形象诉求，竞争者希望用较低的价格但车型与其相近的办法来赢得市场，这导致宝马较低价位的车种，日渐面临主要来自欧洲和日本的竞争。

以平治 / 宾士(奔驰)为代表的传统高档豪华车则凭借传统名牌和市场先机，固守着亚洲市场，这又为宝马豪华系列的渗入造成障碍。针对上述现实状况，宝马审时度势，制定了被后来证明是十分正确的行销策略。独具特色的宝马市场行销方略，集中反映在它的厂牌定位、产品策略、定价策略和沟通策略上。

“最完美的驾驶工具”是宝马别出心裁的厂牌定位。这个诉求结合了三大要素：设计、动力与科技。从而塑造了宝马“尊贵、年轻、活力”的形象，这一形象与传统名牌平治 / 宾士汽车的“尊贵、传统、豪华”区分开来。宝马公司所有的传播沟通策略都至少以其中一项作为主题依据，每一个要素的定义都特别考虑到宝马的顾客群。使宝马在亚洲成为“成功的新象征”。宝马的厂牌定位，巧妙地绕过了平治 / 宾士这一强劲敌手。通过区别旧与新，使宝马从其他厂牌中分离出来，全力吸引新一代，寻求经济和社会地位成功的亚洲商人，明述宝马能够满足那些在乎形象、追求极致表现的车主所有要求，而不是紧紧跟随平治 / 宾士过去的陈旧步伐。

宝马的产品策略——系列优雅风格。宝马的汽车种类繁多，分别以不同系列来设定它们的等级。从较小型、时髦的三系列，到提供安全舒适空间的五系列，再发展适合高级人员的七系列房车，直到独特优雅的八系列双门跑车，所有车系都具备了宝马汽车惯有的优雅风格，潜在的动力、高品质的做工，以及无与伦比的安全标准。从而进一步稳固宝马“成功的新形象”。

高价位：宝马的定价策略。宝马的目标在追求成功的高价政策，以高于其他大众车厂牌的价格出现。这一定位是基于宝马优于其他厂牌的产品及具备完善的服务特性，以及宝马品牌象征的价值。这一价位策略达成了以下机能：作为宝马汽车品质的指标，价格也传达了品牌象征与声望的讯息；相对于竞争厂牌的专用性与独特性，消费者的社会成就可以在他的生活里得到反映。从价位角度再次折射出宝马“成功的新形象”。如上所述宝马对亚洲市场的目标主要在加强宝马的形象，并赋予宝马的顾客一种价值：当和顾客接触时，他们无时无刻不忘传达宝马与生俱来的实力——创新、动力、美感。因此，宝马的沟通策略无不紧紧围绕着宝马新形象来进行。当与豪华汽车市场潜在顾客沟通时，宝马首先确立了沟通战略目标：成功地把宝马的牌子定位溶入潜在车主中；加强车主与宝马之间的感性连结；在宝马的整体象征之下，一致地勾勒宝马产品与服务的组合；针对宝马的产品提供详尽的讯息。依据上述战略目标，宝马通过自己的沟通管道——广告、直销、项目策划等把这一战略变成现实。

今天的消费者面临着无数的广告和商业信息的包围。为了能够有效地接触到自己的顾客群，宝马采用不同的沟通管道，包括广告、直销、项目策划，以及公共关系的建立。综合各种不同渠道使宝马创造和顾客直接接触的机会，传达许多不同的讯息，这项策略反过来又帮助宝马建立起正面的形象。

①多层次的广告。随着世界愈来愈象个“地球村”的发展，整合宝马在多种不同广告上呈现的“象征”变得十分重要。为了适应这项需要，宝马在亚洲地区发展了一套牌子象征的计划。今天愈来愈多的媒体具备超越国界的影响力，使其所传达的讯息能够一致，宝马充分利用统一的广告手法树立起完整的宝马形象。不论在哪一个市场，宝马公司的广告任务都集

中在提升并支援宝马的整体形象上。并通过四个层次予以推进。第一层：企业性宣传活动——全球性地推广和定位品牌；第二层：亚洲地区广告网——以加强宝马牌子的优越形象和建立其在当地的信誉与地位来支援宝马的牌子广告网；第三层：全国性形象塑造活动——在各地建立形象以提高品牌知名度，进一步赢取短期利益，并支持品牌所诉求的讯息；第四层：适当用当地行销的策略性广告，激发销售量，引导并支援产品的定位。以上四个层次广告逐层递进，并配之以品牌宣传活动。使宝马形象日臻完美，收到了预期的效果。

区域性牌子宣传活动的主旨则是提升厂牌，利用宝马清晰明确的定位，诉说宝马在亚洲是成功的新象征。在第一阶段的宣传活动里，主要是告诉消费者有关宝马居高级豪华车市场的第一把交椅，同时并阐明了宝马公司的成就与成功经验。在第二阶段的宣传活动里，宝马采用第七系列作为主打产品，用于证明在汽车设计、安全、舒适和照顾顾客的需要方面宝马是顶尖汽车市场里的领导者。

②直销。直销在世界各地日渐重要的事实已成共识。在一些国家，这种比较个人化的沟通方式的支出已达到所有宣传费用的一半。宝马同样十分重视直销方式。所以当宝马汽车公司在企划广告和销售计划时，与目标消费群直接的对谈占了愈来愈重的比例。身为一个独特、个人化且技术领先的厂牌，宝马锁定的对象并非是大众化汽车市场。随着亚洲市场的快速发展，宝马必须了解变化了的环境对顾客群沟通方式的影响，因此宝马采用慎选的个人化手法，用合宜有效的方式把讯息传达给消费者，这就是宝马的直销计划。这一计划是依据消费者方面、产品方面、市场方面、沟通方面的诸种趋势而制定的。

以沟通方面为例，由于信息污染程度愈来愈严重，特别在广告上，愈来愈多的电视台与报章杂志，使得对已锁定的主顾客的沟通工作愈来愈不容易进行。在这种情况下，在亚洲直销的两个主要目标更加明显：一方面要有能力面对明确的目标顾客，另一方面要能把讯息成功传达给目标主顾客。但是在这方面采用传统广告是很难实现的。因此，只有直销最符合这种需要。同时，直销还具有下列功效：使宝马成为和顾客距离最近的一个成功企业，并表现出对宝马车主或驾驶人的承诺；利用有条理的面谈，和宝马顾客建立一定的关系，将宝马的各项服务整体的对外沟通：财务状况、销售情形、售后服务和零件配备；缩小目前目标顾客群讯息渴望程度的差距，利用主顾客来作为宝马的“品牌大使”；利用现有宝马客户的资讯来发展内部管理资讯系统。

③项目策划。争夺潜在客户的竞争日益上升，加上“传讯污染”的负性影响，使得和客户直接沟通变得非常重要。因为这将会为宝马创造机会。为了实现这一目标，宝马成功地策划了两个销售促进活动，达到了直接与目标客户接触，争取潜在客户的目的。一是宝马国际金杯赛：这项活动对宝马和重要目标客户的直接沟通有很大的帮助。这是目前高尔夫球业余赛中规模最大的，包括 6 万名参赛者和在 20 个以上的国家举行。它使宝马在目标客户心中

显示出来。同时它又与其他传讯项目密切配合，其作用集中表现在：传达了一些其他传讯方法不能如此集中表达的讯息；高尔夫球呼唤出了目标客户的心声；提供了与目标客户直接沟通的机会；高尔夫球赛代理商在车主和潜在客户间建起了一座桥梁。这一活动更提供了以下机会：帮助顾客下决定去买；保持联系；增加品牌忠诚度；使客户把宝马和代理商的形象带上潮流；支援正在筹备的策划；并起到公共关系的作用。

二是宝马汽车鉴赏巡礼。这是宝马行销策划的又一力作。随着竞争的增加，潜在客户沟通的方式就变得一定要和其他品牌不同，而且要安排在特定的环境里，因而宝马汽车鉴赏巡礼主要目的就是把宝马的世界带给目标客户。这一项目非常具有激发性，因为陈列展示的宝马汽车，反映出了牌子的基本特性、动力、创新和美感。因而宝马通过这一活动把它的经验和领先群伦的意识灵活地带给目标客户。宝马这一销售促进活动，加强了潜在客户、现在客户和潮流领导者之间的关系；沟通了与其他场合不易传达的潜在客户的联络；传递了有关牌子和产品的特性；把客户产品的印象带上潮流；加强和肯定牌子的形象；并介绍或提供某些典型汽车。此外，宝马还对一些特别锁定的目标客户开展了一些特别项目策划：如每月定期和某些主要的新闻记者聚会；和一些媒介代表探讨车子的功能；和特别目标客户群尝试七系列的宝马，进口商主动提供一些社交及文化活动；资助一些现有和固定的活动，如运动、社交和文化等。

“宝马就等于形象、机力和性能”。宝马所代表的，是实际资产、竞争力和将来的丰厚利润。宝马成功的今天，得益于它的策略性管理，优越地位和口碑。



## 奔驰汽车—国家元首的专车

人们对一辆现代轿车的各种期盼大半可追溯至奔驰。准确地说，这一切是从 1886 年 1 月 29 日那天开始的。在那天，Carl Benz（卡尔·本茨）成功地为他所研制的 0.9 匹马力的三轮汽车取得了第 37435 号帝国专利证书。从此，汽车诞生了。同年，在德国西南部的 Cannstatt，与 Benz 素未谋面的 Gottlieb Daimler（戈特利布·戴姆勒）首次试驾了他所制造的三轮汽车。这两位汽车发明的宗师有一个共同点，就是他们都具有坚韧不拔的先驱精神。时至今日，他们的原则和态度仍然是研制各种新型奔驰轿车的原动力。这一点可见证于本公司在汽车工程各方面的无数创新发明。这些相继不断的创造发明乃是本公司发展史中一个个重要的里程碑。

1926 年戴姆勒汽车厂和奔驰汽车厂合并，成立了戴姆勒—奔驰汽车公司。公司总部设在德国斯图加特，主要产品有轿车、戴重汽车、专用汽车和客车等。

对于许多人来说奔驰车的知名度是最高的，奔驰车等同于高级或豪华车的同义词。确实也是这样，因为奔驰的乘坐舒适性是世界公认第一流的。它的价格向来不菲，一辆 C 级轿车也要 60 万元人民币以上。奔驰是一些国家政府级礼宾车的常用车种之一，亚洲许多国家和地区的富翁都喜欢用奔驰做“座驾”。

奔驰车的全称叫“梅赛德斯—奔驰”，简称奔驰。奔驰具有自己独特的前脸格栅和大灯，保持自己的风格。奔驰的设计原则有两点：一是所有在同一时期生产的车型系列应按规定的轮廓和相似的细节设计基本部件，以便于用户鉴别和区分“德赛德斯”的产品，奔驰称之为“横向共同件”。二是每一新车均要在原有车型的基础上安装设计好的基本部件，这样就会与过去的车辆设计保持连贯性，称为“纵向亲缘性”。

从 20 世纪 70 年代以来，奔驰的轿车已发展为多品种系列，共分四大类别，A 级：微型轿车；C 级：小型轿车；E 级：中型轿车；S 级：大型豪华轿车。型号以发动机及排量做区别，例如 C200 型轿车的发动机排量是 1998 毫升，C250D 型轿车的发动机排量是 2497 毫升，D 指柴油发动机。另外还有跑车系列 SLK、CLK、SL、CL，多用途厢体车系列 M 和 V 级车等。

奔驰成功的原因：

一、奔驰车的经久耐用，卡尔·本茨先生于 1885 年 10 月发明的世界上第一辆以燃气发动机为动力的三轮汽车于 1886 年 1 月 19 日获得了“德意志帝国”专利，专利号 37435。在取得专利之后不久，不知什么原因被拆掉了，几年以后又被重新组装起来，并恢复到工作状



态。1906年，卡尔·苯茨先生将它送给了德国博物馆。直到今天，当工作人员打开所有开关，用力转动飞轮时，这台百岁高龄的真正的“老爷车”仍旧会唱出悦耳的歌声。1888年8月的一天清晨，苯茨夫人贝塔·苯茨没有告诉苯茨先生，带着两个儿子尤根（15岁）和理查德（14岁），开上另一辆这样的车，悄悄去拜访她的母亲。这次“旅行”行程一百多公里，路上还出现了不少“险情”。尽管如此，这辆汽车还是创造了人类史上第一次乘汽车长途旅行的记录。在奔驰公司的汽车博物馆里，除了这辆“老爷车”，你还会看到其他67辆不同历史时期的汽车，只要需要，工作人员可以随时让它们进入工作状态。

在德国十大名牌产品中，奔驰名列第一位，在世界十大名牌产品中，奔驰排名第三。奔驰甚至成了德国货的代名词。如果你稍加留意就会发现，奔驰汽车很少做广告，对此，奔驰人的解释是：“我们的质量就是最好的广告。”

## 二、也许座椅最能说明一些问题。

人们在审视一辆汽车时，往往只注意它的外观、性能，却很少留意它的座椅。尽管这是一个那么不引人注意的地方，但奔驰人也没有放过它。奔驰车座椅的面料大都是用新西兰进口的羊毛纺织而成，其粗细度必须控制在23至25微米之间。细的用于高档车，柔软舒适；粗的用于中档车，结实耐用。纺织时还要根据需要掺进从中国进口的真丝和从印度进口的羊绒。至于用来制作皮革座椅的面料，他们考察了世界各地后，认为还是南德地区的最好，于是专门在那里设立了供应点。为了保证皮革的质量，甚至向供应商提出不能让牛受到外伤和生寄生虫的要求。一张6平方米的牛皮也只用一半，太薄或太厚的都不用。

三、为了保证生产出高质量的产品，1939年，奔驰成立了世界上第一家汽车安全工程部，由著名的“安全之父”巴仁尼先生主持。巴先生一生共发明了2500多项安全专利，其中有许多直到今天仍然是汽车安全标准；1959年，奔驰开始进行整车撞击试验，当时是用两根弹簧，如今已完全实现了电子化。每年大约进行7000多次模拟撞击，100余次真车撞击，35年来共撞坏了4000多辆车，每次撞击大约要花几万马克；1980年，奔驰首次在S级轿车上作为选装件安装了安全气囊；1984年，奔驰公司研制出的安全带感应器首次被作为标准配件安装在了奔驰轿车上，这种装置在发生意外时，能在几分之一秒内自动卡紧安全带，保证驾驶员的生命安全；1995年，奔驰又推出了方向盘电子稳定器（俗称ESP），当驾驶员转向角度不够时，这个装置可以进行自动补偿，避免车辆出现侧滑；奔驰还是最早研制出被称为“革命性”的安全发明——车轮防抱死系统（俗称ABS）的公司之一……

在西方人眼里，人的生命是最宝贵的，汽车撞坏了可以修，也可以再买新的，而人的生命只有一次。正是因为全社会达成了共识，所以，只有8000万人口却拥有4000万辆汽车的德国并非交通事故频频，7000人/年的死亡率相对于我国1000万辆汽车50000人/年死亡来

说，毕竟要小得多。

也许还有一组数字可以说明奔驰人的认真：每 10 个奔驰员工中就有 1 个人负责安全检查；每一台发动机都要经过 42 道检验关；在国内有近 2000 个维修站，在国外的 170 多个国家和地区设有近 4000 个维修站；每年接受职业培训的人数保持在 6000 人左右；质量检查小组每半个月会对各个单位进行抽查；每年用于职工合理化建议的奖金高达 1000 万马克……

100 多年前，卡尔·苯茨先生向人们展示了一台用“燃气发动机”拉动的“马车”，从而开创了人类的汽车时代；100 多年后，他的继承者们又在北京国际汽车展上向人们描绘了新的汽车时代是什么样子。奔驰人相信奔驰公司的创始人戴姆勒先生曾说的一句话：“只有最好的才吃得开。”

卖点：

### 新的卖点(之一)：大打“安全”牌

据统计，每年全球因交通事故死伤的人数高达 25 万人，汽车的安全问题尤其突出。奔驰公司一向重视交通安全问题，它首创的吸收冲击式车身，SRS 安全气囊等安全设计被汽车工业界引为标杆，并导致各汽车大厂竞相投入研究开发的行列。

翻开奔驰公司的历史，从五十年代开始它就致力于安全问题的研究。1953 年奔驰公司发明的框形底盘上的承载式焊接结构使得衡量车身制造的标准朝着既美观，又安全的方向迈出了第一步。在 600 型的基础上，奔驰公司又研制出“安全客舱”：载客的内舱在发生交通事故时不会被挤瘪，承受冲击力的是发动机箱和行李箱这两个“缓冲区”，为了不让方向盘挤坏驾驶员，转向柱是套管式的，可以推拢到一起；每一部小轿车上，从车身到驾驶室部件，共有 136 个零部件是为安全服务的。

### 新的卖点(之二)：环保至上

尽管汽车给人们带来很多的好处，遗憾的是，汽车加速了环境的污染。汽车马达的发动增加了城市的噪音；汽车排出的废气污染了人们呼吸的空气……环境污染成为汽车的两大克星之一(另一是能源危机)。行家们预言，未来的汽车是环保汽车，比如利用电能的车，石

油、太阳能、煤、核能、水力、风力都可以用来发电，这就使得汽车能源不局限于某一种能源，又可彻底地消除噪音与废气的污染。

奔驰公司把对环保问题的关切作为其诉求重点，长期以来重视环保技术的研究，研制节能和保护环境方面的新型汽车。石油危机发生后，奔驰公司着力研究汽车代用能源，例如乙烷、甲烷、电子发动或混合燃料发动装置。

奔驰公司每年定期推出强化企业形象的广告，表现其对环境问题的高度关心是它的重要内容。一般汽车公司是以美国环保法规为最终标准，多数的商品开发也以满足美国的标准为前提，但奔驰公司除了这些之外，另外制定了一套比美国标准还严格的品管规定。“使你加入节约能源及环境保护的工作”就是奔驰广告的口号。

### 万金寻故障：破天荒的广告承诺

有哪家汽车公司敢有此重万金的承诺呢？奔驰 600 型汽车的广告词就是：“如果发现奔驰车发生故障，中途抛锚，将获赠 1 万美金。”这充分体现出了奔驰公司对品质和服务质量的追求。如果车辆在途中发生意外故障，开车的人只要就近向维修站打个电话，维修站就会派人来修理或把车辆拉到附近不远处的维修站去修理。无处不在的售后服务，使奔驰车主绝无半点烦恼。

### CS(之一)：从生产车间开始

在以消费者为中心的营销时代，顾客满意(CS)促销方兴未艾。它是指从顾客的需要出发，从产品结构、产品质量、销售方式、服务项目、服务水平等方面为顾客服务，满足顾客的各种不同的需要，使顾客完全满意。

一般的 CS 都是售后的，而奔驰公司 DOCS 从生产车间就已经开始。厂里在末成型的汽车上挂有一块块的牌子，写着顾客的姓名、车辆型号、式样、色彩、规格和特殊要求等。不同色彩，不同规格，乃至在汽车里安装什么样的收录机等等千差万别的要求，奔驰公司都能一一给予满足。据统计，奔驰车共有 3700 种型号。任何不同的需要都能得到满足。顾客买奔驰车首先买到了满意的质量。

### CS(之二)：服务人员和生产人员一样多

奔驰公司的售后服务无处不在，使奔驰车主没有任何后顾之忧。在德国本土，奔驰公司设有 1700 多个维修站，雇有 5.6 万人作保养和修理工作，在公路上平均不到 25 公里就可以找到一家奔驰车维修站。国外的维修站点也很多，据统计，它的轿车与商业用车在世界范围内共有 5800 个服务网点，提供保修、租赁和信用卡等服务。国内外搞服务工作的人数竟然与生产车间的职工人数大体相等！

奔驰车一般每行驶 7500 公里需要换机油一次，行驶 1.5 万公里需检修一次，这些服务都可以在当天完成。从急送零件到以电子计算机开展的咨询服务，奔驰公司的服务效率令顾客满意、放心。

### 培养品牌忠诚者：奔驰模型车送给儿童

奔驰公司十分重视争取潜在的客户。它瞄准未来，心理争夺战竟从娃娃开始做起。每个来取货的顾客驱车离去时，“奔驰”都赠送一辆可作孩子玩具的小小奔驰车，使车主的下一代也能对奔驰车产生浓厚的兴趣，争取一代代都成为奔驰车的客户。这样客户对奔驰品牌的忠诚就世代地继承下来，从小喜爱奔驰车的幼童渐渐地被培养为终生喜爱奔驰车的客户。

奔驰小档案：奔驰的荣誉：到 1993 年止，奔驰车在各种世界性汽车比赛中 76 次获胜，17 次打破世界纪录。1973 年，“梅塞德斯 450SEL619”以其尖端的技术，被世界汽车制造业选为“本年最佳汽车”。

### 在职培训：人的质量是根本保证

奔驰公司在国内设有 52 个“培训中心”，培训范围包括新招学徒工的基本职业训练、企业管理的培训和在职职工的技术提高。受基本职业训练的年轻人常年维持在 6000 人左右。公司在招收青年学徒工时优先挑选本厂职工的子弟，原因是这些年轻人从小就受到家庭技术的熏陶。这些青年职工一般要具有 9 年或 10 年制的中专毕业的文化程度。进入公司后，还

要培训 3 到 3 年半，经考试合格后才能正式参加工作。培训期的要求非常严格，学员必须学会做钳工、红炉锻打、手工翻砂造型、焊接、热处理和开机床等，特别注意培养学徒工的良好操作习惯，

### 树立重视产品质量的观念

公司的职工以及从工长到经理等管理人员的定期轮流脱产培训，保证了公司的业务经营“在同世界竞争时取得最好的经济效果”。

近年来，德国奔驰集团在中国市场上投放了大量的广告以争夺中国的客户，它在日本市场上所面临的竞争也愈发的激烈，让我们期待着这个百年的老厂始终吉星高照，位居汽车业界的领导地位。

### 广告

奔驰的 TV 广告中较出名的系列是“世界元首使用最多的车”。

奔驰公司一向将高品质看成是取得用户信任和加强竞争能力的最重要的一环，讲究精工细作，强调“质量先于数量”，要“为做得更好，最好而斗争”，除了由计算机控制的质检系统检查外，还有一个占地 8.4 公顷的试验场，场里有各种不同路面的车道、障碍物等。每年要用 100 辆崭新的汽车，作各种破坏性试验测试，如以时速 35 英里去冲撞坚固的混凝土厚墙等。

高品质、信赖性、安全性、先进技术、环境适应性是奔驰造车的基本理念，凡是公司所推出的汽车均需达到五项理念的标准，缺少其中任何一项或未达标准者均被视为缺陷品。

奔驰公司对品质的追求精益求精，在价格定位上，也选取了高价位，与日本车的价格相比，一辆奔驰车的价格可以买两辆日本车。价值定价成为奔驰公司最重要的致胜武器。无怪乎消费者为了得到身份与地位的心理满足感不惜重金。



## 本田——世界汽车业的佼佼者

本田技术研究所是当今日本乃至世界汽车业的佼佼者。在日本企业界，本田是技术和活力的代名词，也是日本大学生毕业后非常向往的就业目标。这个创立于 1946 年的企业能够在短短几十年内取得如此的成绩，与它的创立者本田宗一郎的性格有很大关系。

本田宗一郎于 1906 年出生在静冈县，1922 从乡下来到东京进入汽车修理厂当学徒。他对机械技术非常热心，很快成为优秀的修理工，而且在 1928 年曾独立开办过汽车修理厂，经营得非常成功。1934 年他关闭了修理厂成立了东海精密机械公司，并生产活塞环，产品的主要买主为丰田公司。由于宗一郎不愿永远为别人做嫁衣裳，在 1945 年他把公司出售给丰田公司。1946 年他创建本田技术研究所，并开始生产摩托车；1971 年辞去董事长职务，把公司的经营权交给了河岛喜好。宗一郎只有小学文化，他能够在复杂的环境中，苦心经营，花费一生精力，创建出世界一流的企业，随后又毫不吝惜地把它交给与自己没有丝毫血缘关系的年轻人，自己过起恬淡的生活，这是没有胆识的人绝对做不到的。

宗一郎在经营中一直遵循着以下一些原则和规定，这些原则和规定已经渗透到企业的每个角落，成为人们所说的本田管理模式。

### 一、充分尊重个人，公平合理授权

早在经营东海精机时，宗一郎就能很好地与性格完全不同的人一道工作，并以此作为自己的工作信念。他认为同类型的人固然好相处，易交往，但要把一个公司办下去必须有各种类型的人才行。在经营本田技研的过程中，他与藤泽武夫的配合也体现了这一原则。本田和藤泽性格完全不同，他们之间分工明确，本田负责技术和产品，而销售和经营完全由藤泽负责。1971 年他们两人同时退休。

为了保证权力确实能够交给有能力的人，在企业中担任领导人的亲属一律不得进入公司工作。本田变成大企业后这个原则依然保留着，中途录用者占职工人数的一半，实施混血主义，以保持公司的创造力。

进入公司，无论是高级干部还是一般职工均以“先生”相称，而不是以职务相称。公司董事没有个人单独的办公室，而是采取同用一个大房间的“董事同室办公制度”。

宗一郎的语录“为自己工作”是这种尊重个人精神的高度概括。他告诫职工不要考虑向公司宣誓忠诚，而是要为自己工作；在本田这种尊重人的精神到处可见，人员安排、调动贯彻“自我申请制”是这种精神的体现之一。

本田既无官僚色彩，也不存在派系和宗派主义，职工可以轻松愉快地工作。高级干部到50岁就为后来的年轻人让位，最大限度地尊重年轻职员。力戒害怕失败的谨小慎微作风，按照本田的说法是不工作才不失误。在对本田职工进行的一项关于“本田精神的核心是什么”的问卷调查中，回答顺序分别是独创性、要为自己工作、人尽其才、不要怕失败。

## 二、一人一事，自由竞争

宗一郎的搭档藤泽认为，在企业内使每个人的能力都得到最大限度的发挥，能够专心从事研究，在传统的金字塔型的组织结构中是很难实现的，因此废除这种结构采取一人一事并进行自由竞争是非常重要的。

一人一事就是废除公司强迫一个人于一项他不能胜任的工作做法。保证每一个人自由选择自己的主攻方向的权利。自由竞争就是主张进行不同性质的自由竞争。为了达到共同的目标，每一个人，每一个小集体都要有自己的设想，并通过它来找到开发领域，把竞争机制引进公司内部。

在本田研究所，由研究员个人提出课题开始，课题一旦被采纳，就以提出者为中心组成项目攻关组，课题研究工作的领导、筹划、管理全部交给提出课题者个人负责。在两人以上的研究人员分别提出类似课题而被同时采纳时，令他们各自组成独立项目攻关组，通过自由竞争夺取成果。因此本田在组织结构上实现了“镇纸型组织”的横向组织。顶端就象镇纸上的提钮，有几位高级领导（他们是评审会的重要成员），在它之下的研究人员全部处于对等关系，形式上虽分为设计室、试制室等部门，但是室长级人员也都是具体工作人员而非专职管理干部。

## 三、造就独创型人才

要造出风格独特的产品，企业职工就必须具备独创性的头脑。横向型组织、项目攻关制度只

是一种保证，归根到底，关键还取决于人。企业中能拥有多少独创性人才是本田创业以来一直给自己设置的课题。为此，本田采取了下列一些措施。

1. 引进合理化建议制度。在 1953 年，本田率先引进了合理化建议制度。到 70 年代，一年所提建议总数突破 10 万件，4 件中有 3 件被采纳。对于优秀的建议，本田给予免费出国旅游的奖励。

2. 建立“新设想工作室”。本田在其国内各工厂设有名为“新设想工作室”的实验工作室，室内备有机械设备。职工一旦产生好主意就可以到实验室中把设想具体化，当然原则上是利用业余时间。

3. 举办违反常规作品的展览会。展览会的宗旨是提出自由奔放的设想并给予实施的“头脑运动会”，是彻底的群众文娱活动。这与本田“不论工作、娱乐，只要心情舒畅就干到底”的素质相吻合，在大会上能看到许多异想天开的作品。

4. 技术面前人人平等。在本田，技术面前人人平等，没有上下级的区分，经常发生被称为下克上的事情。在汽车发动机由空冷改为水冷时，由于本田宗一郎是空冷的绝对拥护者，久米等人采取“罢工”方式进行抗议。在看到水冷式的优点后，本田发出了“今后是年轻人的时代了”，从而决心退役。在开发集成电路过程时，同样发生过对本田宗一郎造反的事件。当时已经是顾问的宗一郎不喜欢电子技术，认为电气用眼睛看不到，技术是实实在在看得见的。但是机器人开发小组不顾本田宗一郎的反对，完全独立开发出第一流的焊接机器人和生产线系统，在事实面前本田不得不低头。

#### 四、顾客满意第一的原则

在本田，人们强调娱乐，认为娱乐可以扩大人的视野，积累经验，密切关系。宗一郎甚至认为只要有一种尽情地去玩乐的期望，就会白天比别人干得起劲，同时又十分注意效率。如果通宵达旦工作而不休息，那么宗一郎也许不会有什么创新了，可能还会失去全面培养人的机会。

宗一郎指出独特的发明创造，如果不能及时地提供给社会，它将毫无价值。在本田，研究人员认为他们不是在研究技术，而是在研究人们的心理，在想尽一切办法，用尽一切技术满足人们的心理。

本田历代的领导者们从来没有提出诸如“称霸世界市场”、“赶上丰田”、“超过日产”之

类的口号，而是强调顾客满意第一，在使用户满意方面力争第一。

本田没有专门的市场调查研究机构，它依靠的是开发小组。开发部门的全体人员都是市场调研员，他们用自己的眼睛、耳朵探索市场动向，这比依靠市场调查部门得到的信息更有感性认识。

本田的管理模式是一个完整的系统，它是一系列原则和规定在一定的哲学思想下的和谐统一。我们只有理解了它的完整性，才能为我所用，只着眼于一点是不能发挥其功效的。

## 五、弘扬本田精神

在全球各地，本田公司的文化都是相同的。

过去 10 年间，本田汽车公司（Honda Motor Co.）的领导也许变了，其核心业务也从摩托车转向了小汽车。但是，已故创始人本田宗一郎所培育的致胜经营哲学却一如继往长存本田公司。对于这段成功经历，Satoshi Toshida（东田谕）是最早的见证人之一。他在本田工作了 25 个年头，目前在曼谷的 Asian Honda Motor Co. 出任总裁和行政总监。该公司是本田继日本、北美和欧洲之后的第四大地区性管理中心。

东田曾经有幸与本田宗一郎和川本信彦（本田现任行政总监）共事过。他说，本田的有些方面也许已经改变，但是扶持本田成为今天这样一家富有创新精神的成功企业的原则没变，今后公司保持锐不可挡的竞争优势的原则也不会有什么两样。东田对本刊英文版原副编辑 Rachael Salazar 如是说。

你是如何评价本田宗一郎的？

本田先生具有独特的个人风格。他的话句句鼓舞人心。他总是要求员工努力让顾客开心。但他的目的不单纯是为了销售和赚钱，而是给人们提供他们想要的东西，让他们感到开心。这种经营态度并不是后天培养出来的，而是他与生俱来的。

他现在的影晌如何？

本田先生制定的远景仍然保持未变。在他那个时代，公司的小汽车业务规模比现在小得多。但那时他就有个雄心勃勃的梦想：跻身世界最大汽车制造商行列。今天，在小汽车市场，本田的份量日增，规模已非昔日可比，公司近 70% 的营业额来自汽车业务。

如今川本先生继承了本田先生的经营哲学，因此本田先生的影响在公司随处可见。川本

先生也不逊色。他和本田先生一样，迥然不同于日本的其他行政总监。他很坦诚、直率，从不隐讳自己的观点和梦想。

公司是如何变迁的？

本田现在是一个比从前更加完善的企业，已经变成全球企业。在本田先生的时代，公司的一切业务集中在日本。当时公司只是个出口型企业，我们在日本制造摩托车和小汽车，然后出口到世界各地。如今我们在世界各地拥有自己的生产设备以及销售、工程和开发机构。各种企业的经营方式不尽相同，这是在所难免的。

基本战略是否已经改变？

我们的战略一直是贴紧顾客，了解他们的想法及其品味变化。本田方式是，通过访问企业开展业务的现场，而不是通过销售去了解顾客。这就是我们在东盟国家建立总部的一个初衷。亚洲的汽车化规模不断扩大，因此我们必须同许多新顾客打交道。我们的政策是要摸准他们想要什么、不要什么。

强调创业精神的著名本田方式仍存在吗？

当然。本田在日本大企业中卓尔不群，其中一点就是本田有个悠久的传统，允许员工，无论年龄大小，都可以干自己想干的事。而且，本田的文化历来都是赋予个人更多的职责。这种方式有助本田公司保持年轻和富有活力。

“日本式管理”仍裹着层层神秘。到底什么是日本式管理？

我认为这一术语不恰当。并非所有的日本企业都是成功的。总的来讲，日本企业多数没有具体的职位说明书，因此企业中的职位是松散的，没有严格的界限。这既是它们的强势也是弱势。说是强势，是因为日本人能很快达成共识。一旦做出决策，他们就会马上付诸行动。

日本式管理的弱点，如果你愿意称之为弱点的话，在于它并没有完全适应真正的全球化。日本人不喜欢商讨和争论，他们宁愿一团和气地达成共识。这大概是因为日本语言单一、民族也单一、只有一种文化背景的缘故。在许多日本企业，人们不会坦诚相见。

你如何描述自己的管理风格？

我信奉没有职位说明书的做法。当然你想要的话，我会给你。但是我不想把人限定在一个具体领域。我十分鼓励公司内部的信息自由流动。因为员工需要知道他们为什么要做某些事情。当他们了解这些之后，便会鼓起他们的信心，去做他们必须做的事。我的管理风格非常接近本田的管理风格。本田公司是一家人情味很浓的企业，在这里大家可以畅所欲言。这一直是、将来也永远是本田公司的企业文化。



# 波特技术公司

波特技术公司成立于 1991 年，刚开始叫做波特电器公司。其主要业务是在它拥有的专利技术的基础上发展和推广先进的高能量的可以充电的电池系统。

## (1) 企业家的创业

20 世纪 80 年代末期，一位发明家产生了一个发明高能量铅酸电池的设想。在提出发明设想之初，这个发明家曾在丹佛地区的一家大电池公司任经理，由于这家电池公司不接受他的发明，于是不久他就离开了这个公司。他随后进行了各种各样的商业活动，包括投资搞滑雪胜地、建立电子产品装配线等，但都以失败而告终。尽管如此，他却与有关人士建立了良好的个人关系，而正是这些人后来把他引进了风险资本产业。在此期间，他又开始鼓捣他的发明，不久他便搞出了第一个电池原型。并向人们演示了他的发明。在一个富有戏剧性的实验中，他把六个小电池排成一排，反复启动了三公升卡车的引擎，这给人留下了很深的印象，因为他的电池只有一磅重，而传统的汽车电池为 35 磅。这演示在吸引风险投资者和未来的管理人员上起到了不可估量的作用。

## (2) 寻找风险资本支持

他的发明后来被哥伦布风险资本公司所注意，该公司是丹佛地区的一家中型公司，拥有大约一亿美元的风险资本。哥伦布风险资本公司根据风险资本家自身的经验，同时也根据以前他们所做的案例，从管理、市场、产品以及赚钱的机会四个方面进行了评价。

①管理。通常创业者的履历对引进风险资本是很重要的。因为创业者的履历证明了创业者不仅具有管理企业的经历和经验，同时还有创业家的精神。他既能够自己有所发明，同时又能够承受个人破产的心理创伤，这足以表明他的内在力量和特定的素质，因而他能够集中精力去做成一件事。

②市场。风险资本公司通常要求被投资企业能在世界范围内最终拥有至少 10 亿美元的市场，符合此条件风险投资公司才会认真考虑其投资的可行性。可充电电池的世界市场据 1995 年估计是在 140 亿美元到 160 亿美元之间，而且这个市场还在随着各行各业的应用而不断扩大。假如波特公司能成功地实现公司的战略，他们是有可能进入上述市场的。

③产品。对风险资本公司来说，理想的产品具有较少的技术风险，同时具有能够使它区别于竞争对手的特点，并且，此产品还能够获得较高的回报，同时人们又有多次消费的机会。从发明者角度来看，波特的发明设计有一定的技术风险，这个风险就是该电池是否能够成功地达到生产指标（10 万个 / 天）；其次，要想达到这个标准，需要投入大量的资金来制造生产该产品的设备。

④赚钱的机会。上述标准都达到之后，风险资本家会以最低的价格买下这家公司；与之相反，创业者则会致力于以出让最小的产权去筹集最多的资金。

### (3) 公司创立

1991 年初，几家风险投资公司的风险资本家运用以前他们所做的案例和以上标准对这项新的电池技术进行了评估。大家认为发明者的设想以及电池原型大约价值 30 万美元。1991 年 3 月 3 日，哥伦布风险投资公司根据这个估价给该公司提供了 5 万美元的资金，这家公司在美国正式成立。以 5 万美元投资，哥伦布公司购买了 this 雏形公司 5 万股（1 / 6 股权）。这笔资金一部分用来给发明家提供工资，另一部分用来购买开发实验性电池的原材料。另外，公司创始人、发明者还雇用了电化学顾问。于是这家公司住进了科罗拉多州波尔多市的波尔多技术孵化中心。

为了加强公司的经营管理，以便创业者集中精力来发展他的技术，哥伦布公司所做的第一件事就是委派了一位首席执行官，该人曾任一家乳制品技术公司的总裁和首席执行官，还曾长期担任过 I B M 的高级管理人员。为了尽快地使产品在技术上达到一定水准，他们雇佣了一个学机电工程的学生，来协助电池检测和充电器的设计。

由于公司需要更多的资金维持其活动，1991 年 6 月、8 月、11 月，公司又分三次发行了 A 系列的优先股以获取资金。其中，以每股 0.927 美元卖给哥伦布公司 337550 股，从中获得约 31 万美元的资金。1992 年 4 月，哥伦布公司又说服了另一家风险投资公司世纪公司与其分担投资风险。该公司也位于大丹佛地区，同样以 0.927 美元一股的价格购买了 234014 股 A 系列优先股，总价值约 21 万美元。

新资金的用途主要是发展新的技术，直至它能够在生产过程中达到稳定的技术指标。

#### (4) 二期融资

由于哥伦布公司和世纪公司对波特公司的发展前景产生分歧，所以哥伦布公司要寻找一个新的分担风险的伙伴。不久他们找到了帕特利·考夫公司作为一个主要的投资者。考夫公司是美国最大的风险投资公司之一，大约有 10 亿美元的风险资本。1993 年 1 月，哥伦布公司和帕特利·考夫公司以每股 0.5 美元的价格买下了世纪公司所持股份。同时，又额外以每股 1.5 美元的价格买下了 2574003 股可转换 B 股系列优先股，总值约 38.6 万美元。到此时，哥伦布公司和帕特利·考夫公司拥有波特公司同等数量的股份，两者都是公司最大的投资者。有了资金，公司就投入一家试验工厂，同时也有足够的资金去雇用电池专家、公司管理人员、工厂工人，以及购买重要的设备。1994 年 7 月和 9 月，公司又分别发行了 C 系列优先股，股票总共为 1167595 股，获得资金 350 万美元。此时，另外三家投资者也购买了股份：一个是一家国际公司（216044 股），一个是第一跨州证券公司（168608 股），还有一个是技术基金资金合作公司（1672060 股）。哥伦布公司的帕特利·考夫公司仍然是最大的投资者，分别购买了 303348 股和 315925 股。股票价格也随之涨到每股 3 美元。不久，公司又发行了一系列强制性、可赎的、可转换的优先股，到 1995 年 12 月 31 日为止，可赎优先股价值为 1343.3 万美元（5243425 股）。

#### (5) 建立合资企业

后来，公司与约翰逊控制电池集团达成了合资企业协议，组建了约翰逊控制—波特公司。约翰逊母公司不仅生产汽车用电池，而且生产汽车加热、通风、塑料件和座椅系统，年营业额达 68 亿美元。波特公司和约翰逊控制电池公司在新的合资企业中各拥有 50% 的股份，各投资 30 万美元作为合资企业的初始运作基金。建立合资企业对波特公司的发展至关重要，这是因为：第一，波特公司需要一个制造伙伴来分担它制造和开发的高成本；第二，合资企业能够协助波特公司上市，因为有了约翰逊控制公司这样的大公司作后盾，很多投资者都愿意投入。

合资企业的生产和供货合同要求合资企业参与生产、组织、产品测试，并为他们在售前贴标签和包装。合资企业是为波特公司和约翰逊控制电池公司生产的，而约翰逊控制电池公

司应在头两年向合资企业购买其 100%的所需产品，除非合资企业供不应求。

作为合资企业协议的一部分，约翰逊控制电池公司以每股 6 美元的价格购买了 25 万股 E 系列优先股（一旦该公司上市，这 25 万股就会变成普通股）。同时，也购买了 380666 股的认股证书（认股证书上每股 0.0015 美元）。波特公司希望它在正式上市成功之前把认股证书变为股份。

## (6) 上市

1996 年 5 月波特公司通过上市方式，在证券市场上正式销售了 210 万股普通股，净收入在 2300 万~2700 万美元之间。上市之后，公司最大的四个股东包括：

帕特利·考夫公司（1995586 股，23.5%股权）；

哥伦布公司（1864562 股，22%股权）；

爱佛恩公司（576238 股，6.8%股权）；

约翰逊控制电池公司（558666 股，6.4%股权）。

最大的个人持股者是创始人，拥有 487613 股，占总股价的 5.7%。到 7 月为止，公司股票以波特的名字在美国全国证券报价系统以每股 12 美元挂牌交易。

# 波音—顶尖运输机生产者

世界上主要的民用和军用飞机生产厂家之一，也是世界上最大的航空制造公司，著名跨国公司。主要业务是开发、生产销售空中运输装备提供相关的支持服务和研究生产各种战略战术导弹和空间开发产品。1998 年年销售额达 561.54 亿美元，居《财富》杂志所列全球 500 家大公司之第 29 位。

## 波音、麦道公司历史回顾：

### 一、早期的航空业时代

#### 第一次环球飞行

1920 年，飞机诞生之初，麦道公司和波音公司都生产出了各种型号的飞机，如邮政飞机、飞船、鱼雷攻击机、军事侦察机甚至重型装甲机等等。其中麦道公司的“道格拉斯环球巡行机”最为闻名。

1921 年，美国空军开始了第一次飞机环球旅行。四架装载 644 加仑汽油的道格拉斯双翼飞机参加了此次旅行。旅行的起点站在西雅图。6 个月零 6 天后，其中两架飞机克服了各种困难，完成了这次 2.7 万多里的旅程。

#### 顶尖运输机生产者

当麦道公司正以其环球旅行闻名于世时，波音公司却致力于生产出比任何其它公司更多的运输机。1920-1930 年期，波音公司运用新发明的技术生产出各种型号的运输机。其中最著名的 P-26 型轰炸机，它在二战中仍在亚洲战场中服役。

### 二、二战时期



## 继续翱翔

全世界都卷入了这场战争，那些年纪太小或年纪太大的，以及那些妇女，虽然呆在家里，也在为战争贡献一份力量——他们在波音公司、麦道公司和北美公司制造战斗机、轰炸机和教练机以支援前线。

战争高潮时期，波音每月可生产出 362 架 B-17 型号飞机。但比较北美公司来说，仍然太少。北美公司共生产出了 4.2 万多架飞机，包括 1.5 万架 T-6 德克萨斯教练机。在二战期间平均每月可生产近 600 架飞机。

今天，这其中的许多飞机已被淘汰，许多仍出现在书籍，电影和传奇中。

## 波音和麦道生出 HAVOC 机

战争早期飞机的主角是麦道公司生产的双引擎轰炸机，也就是 A-20 HAVOC、DB-7 和波斯顿飞机。1936 年在 JAKERNORTHROP 的监督下，上述类型的飞机发展迅速。它最先被法国空军和英国空军用于战场上，此后被美国空军和前苏联空军征用。

在 7477 架 HAVOC 飞机中，380 架是由波音公司组装的。

## 三、喷气机时代

### 海军事业的开端

喷气动力将麦道公司的事业推向高峰。似乎一夜之间，麦道公司已从飞机部件的供应商转向航空母舰舰载飞机的领先生产商。

二战期间，麦道公司率先研制出了实验性质的 XP-67，这种飞机的效能迅速提高。不久后，美国海军要求麦道公司运用最新发明，投产喷气式引擎生产战斗机。

二战半结束时，FH-1 PHANTOM 诞生。随后，设计师又着手生产更大型的，更具威力的飞机。这就是 F2HBANSHEE 型号飞机，它成为海军的标准全天候战斗机。

## 四、喷气式客机时期

## 早期的商用喷气式飞机

虽然欧洲最早生产商用喷气式客机，但波音和麦道很快就超出了。1949年，DEHAVILLAND 率先揭开了世界首架商喷气式客机的序幕。这种由空中客车的伙伴英国宇航局的先驱开发的，可搭乘 36 个旅客名为 COMET 的客机是欧洲航业早期的成就。

当 DEHAVILLAND 宣布生产一种可搭乘两倍于 COMET 客机乘客的新型飞机的计划时，PAN-AM 公司表示了浓厚的兴趣。与此同时，在法国，空中客车的伙伴 SUD-AVIATION 正着手设计 CARAVELLE 喷气式客机。

此时，对于美国的飞机制造商来说该是行动的时候了。

## 波音和麦道进入喷气式飞机市场

早在 1952 年，波音公司冒着巨大的风险开始着手生产 DASH 80，即波音 707 飞机的原型。两年后，DASH 80 初次登台露面。

早先，麦道公司不愿进入喷气式飞机市场。它的 DC-7 型号飞机已成为无停留横跨美国的第一架客机，似乎已垄断客机市场。

但是，航空公司更青睐于波音公司的喷气式飞机。在此情况下，麦道公司也开发出一种 DC-8 型号的喷气式飞机。这种飞机将晚于波音 707 飞机一年投入运营，但它更大，并可以无间断地横跨大西洋。

PAN-AM 公司与波音和麦道公司协商，希望能成为运用喷气式飞机的首家航空公司。PAN-AM 公司特别要求波音公司重新设计 707 型飞机，以与麦道的 DC-8 喷气式飞机。

当波音公司还在犹豫的时候，PAN-AM 公司已订购 20 架 707 型号的飞机和 25 架麦道喷气式飞机。联合公司 UNTTED 紧随其后也向麦道订购了 30 架 DC-8 喷气式飞机。

当美国航空公司成为第三个主要的营运航空公司时，它也订购 DC-8，波音公司重新设计了它的喷气式飞机。新的 707 飞机有比 DASH-80 更大的机翼和机身，更强大的引擎，以及更大的载客容量。

## 五、太空时代

### 静谧的月球

“鹰着陆了”，这句话标志着波音、麦道和北美公司 10 年工作的顶点。

1969年7月20日，阿姆斯特朗登上了月球。4天后，SATURN V火箭从佛罗里达的肯尼迪角发射升空。但对于美国和它的航空业来说，这次任务早在1957年10月前苏联发射SPUTNIK卫星时就开始了。

### 太空竞赛

在SPUTNIK卫星环绕地球4个月时，美国发射了探索者1号。这是由ROCKETDYNE的REDSTONE引擎提供动力，驱使丘比特JUPITER型火箭将卫星送到太空轨道的。

ROCKETDYNE是北美公司的一个部门，它开发出了将宇航员带入太空的引擎。同时，麦道公司也开始着手生产MERCURY太空舱。

在一系列无人驾驶包括运载一头黑猩猩的MERCURY飞行中，所有的系统正常运行。

1961年5月5日，ALAN SHEPARD进入绰号为自由7号MERCURY太空舱被送往太空。

然而，60年代末取得一系列成功后，公司的经营者渐渐放松，对市场研究的少了，也一度忽略了竞争对手。问题开始出现，一些大客户取消定货，又少有新定单，公司的喷气客机大量积压，资金周转不灵，亏损惨重。面对困境，公司决定改革经营方式，新董事长威尔逊临危授命，果断采取如下拯救措施：

#### 一，减员增效。

过去四十年，波音能够在市场上取得竞争优势，有赖于新技术和高效率。而近几年公司员工膨胀迅速，人员是以前的几倍，工作效率却未见提高。威尔逊遂大幅度的削减人员，精简机构。他把总部职能部门减掉2/3，人员精简过半把他们调至生产第一线，西雅图工厂则有3.8万员工被裁，只留6.3万。1970年，公司的全费用开支减少10%以上，总销售额以前提高8%，人员工作效率普遍提高。

#### 二，开发新技术，研制新机型。

不断开发新机型，以此占领市场是波音的一贯做法，走出低谷，更需要将创新精神发扬光大，在科研方面加大投入。1969年起，波音连续几年，累计投入69亿美元用于超巨型747喷气客机的研制开发，这种飞机时速每小时1000公里载客490人，可载客490人，载货量达1000吨，新产品一上市，便为波音夺得了航空客运市场的大部份。此后，波音公司再接再厉，针对70年代末石油危机引发的问题，投入30亿研究资金开研制开发出了世界航空史最经济、最省油、最安全、最易驾驶的波音757、波音767新型机，在80年代末，为波音公司赢得了大量定货。

#### 三，质量为本。

“质量不合格就意味着杀死人的生命”——威尔逊。

公司要求员工牢固树立质量第一的观念，应把主要技术力量防在飞机的关键部位和零部件制造上，每个工厂，每个部门都要切实保证每个零部件以第一流的质量出厂。波音的质量验收标准十分严格。

#### 四，出奇制胜的营销策略。

波音的促销策略要点有三。一加强促销机构和促销队伍。二是行销方法灵活多样。三是强化售前售后服务。波音运用了多种独特的促销手段，如租赁式。顾客不用付款购买，只需每年交纳若干租金，双方签订合同便可使用公司的产品。波音公司这样做的好处是可以占领一部分发展中国家的航空市场，解决他们资金困难的问题。波音公司还通过细致周到的售前售后服务的方法，赢得客户波音公司有条不成文的规矩，当公司的产品发生问题时，不论是何原因，维修小组必须携带备用零部件迅速从西雅图赶到任何地方去帮助解决。

1996年，波音宣布兼并世界第三大航空公司麦道，注入资金133亿美元，获得麦道公司65%的控股权，新波音公司资产达500亿美元，员工超过20万名。凭借自身的雄厚实力和技术，以及长期以来赢得的信誉、市场和客户，波音麦道的业务还在稳步增长。

## 不断创新的佳能

从 1937 年到 1997 年，佳能已走过了 60 个春秋。现在的佳能，已成为一个在《幸福》杂志所排列的全球 5 家最大公司中增长最快的公司。现有数字表明，1996 年，佳能公司的销售总额达到 2205368 万美元，利润为 88187 万美元，总资产达 2257153 万美元。现在的佳能已由 6 个强大而均衡的核心商业集团组成：影像办公设备、外围设备、气泡喷墨产品、照相机、化学制品和光学产品。一方面科技在佳能过去 60 年的发展中扮演着最重要的角色，从照相机到办公设备再到教学设备，佳能公司不断强调革新，总在不断努力向市场引进新的意念，并提供更高质量和更为方便的产品。另一方面佳能今天的辉煌，有其独特的企业宗旨，那就是“共生”。

回顾佳能成立以来的 60 年时，佳能公司的社长御手洗先生将之分成两个 30 年。成立于 1937 年 8 月的佳能公司在开始时，从事高质量照相机的制造。最初的 30 年是技术突破与加强全球化发展的阶段，但这已经带来全世界对佳能公司的注目，并使佳能得到产品质量和技术革新的美好赞誉。

佳能的第二个 30 年开始于 1967 年，当时的御手洗博士宣布佳能将成为一家“两手抓”的公司，“右手抓照相机，左手抓办公设备。”带着这句宣言，后任的社长们成功地引入了佳能的第二个基本战略：多样化。在随后的 30 年里，随着佳能多样化的经营方式，对办公设备、电子、磁记录、电子仪器和原料等领域进行了新技术的开发。而随着产品范围的不断扩展，佳能公司遍布全球的强大业务网络已使客户基础扩展至办公室、工业甚至消费者身上。此外，自从佳能公司于 1955 年在美国成立了它的第一家海外办事处以来，佳能还加快了它的全球化战略。在 70 年代，佳能扩展了其在全球的销售网，之后又于 80 年代完成了公司生产区域的全球化，并于 90 年代在欧洲、美洲和澳大利亚建立了研究与开发机构。

佳能的非常发展，其根本原因在于其自身的发展之道，那就是“共生”。“共生”哲学是由佳能的老会长贺来龙三郎先生面对全球化的挑战于 1988 年正式提出的。“共生”的目标是为了大众的利益而共同工作和生活，促进人与人之间、人与社会之间、人与自然之间的相互理解并和谐相处，使地球上的每一个体都能享受到地球的馈赠。从这个角度看，只有那些在各自领域承担全部社会责任的公司才可被认为是全球性的公司。这样的公司竭尽全力促进国家与人民之间的相互尊重，同时也促使各地人民重视环境保护意识。

正是出于“共生”的理念，佳能公司在保护生态方面成为世界制造业的先驱。佳能已逐步增加了复印机再制造和墨盒可回收项目，至 1997 年 3 月，佳能已回收了 2000 万个旧墨盒。



美国和中国大连的工厂今年将开展墨盒再生利用业务。佳能在全球的 20 多家工厂的环境管理系统也早已赢得国际认可，获得了 ISO 14001 国际环保证书。此外，佳能于去年还推出了太阳能板并进行了首次生物法改土质的试验。正是出于“共生”的理念，佳能在世界各地的分公司实现了管理层和员工的本土化。今天，已有许多非日本籍的员工在世界各地的佳能企业中担任了高级管理职务。很快，在佳能公司的董事会中，也会出现非日本籍董事。在中国，佳能公司共投资了 9 家企业进行佳能产品的本地化生产。目前佳能在中国的所有 7441 名员工中，来自日本的员工仅有 94 名。以后，这一比例还将下降。

正是出于“共生”的理念，佳能在中国市场也取得了骄人的成绩。在中国市场，自 1993 年到 1997 年，佳能产品从无到有，到连续几年成为中国喷墨打印机市场的霸主，其间无论是“快乐打印”概念，还是“热线中心”和“维修中心”，无论是商场的专柜，还是技术巡展，无不闪烁着“共生”的智慧和光彩。人们不禁要问，佳能的第二个 60 年，或者第三个 30 年，会发生什么呢？

“GO”，这是佳能公司为庆祝其 60 周年而设计的一个纪念标识，事实上，也是对此问题的绝妙回答。“GO”不仅仅代表过去的 60 年，又代表“Go for it”（自强不息），这句口号也正是佳能在下一个 60 年所要做的。“作为第三个时代的开始”，御手洗说，“佳能正努力成为多媒体领域的领先者。在这个时期，我们将在半导体工业中使我们的活动多样化，并开拓新的环境与医疗设备业务”。

佳能未来的全球目标，是在《幸福》杂志所排列的全球最大工业公司中名列前 10 位。御手洗说：“这意味着将与世界上那些最大的、最优秀的公司相竞争。如果我们牢牢把握住这个目标，并向着多样化与全球化战略不断迈进，我相信我们的目标将在 30 年内由理想变为现实。”

众所周知，日本在战后时代惊人的经济成功，不是由于获得了土地，而是由于获得并应用了现代技术。在最近数十年中，最重要的技术，是信息技术。也正是对世界信息技术市场的强力角逐和高度重视，使日本占据了家用电器、办公设备和生产设备方面的统治地位。尤其是办公室设备产业是现代日本有竞争能力的产业中最大的群体之一，最近对包括办公室设备公司在内的世界上最大的计算技术公司进行排队中，日本佳能公司成为世界上第六个收入最高的计算机和办公室设备公司。这一成绩的取得，进一步说明佳能在信息技术方面的领先地位。据悉，佳能总是将总部年销额的 10% 拨为开发独创技术的费用。1991 年至 1995 年，美国专利注册件数前十位公司，佳能入围前五名，而且与 IBM 不分仲伯。科技也许在佳能过去 60 年的发展中扮演着最重要的角色。从照相机到办公设备再到数字设备，佳能总是不断创新。

传真机的销售额在 80 年代中期的欧洲是每年翻一番，在美国则是从 1981 年的 5.6 万部跃至 1986 年的 20.6 万部、1987 年的 46.5 万部和 1988 年的 80 万部左右。1989 年有 100 多万部传真机在美国易手，使装机总量达到 340 万部。为此，《幸福》杂志曾断言：“传真机面世是个人计算机出台以来最重大的事件”。至如今，这一行业已完全被日本公司所垄断。日本公司在传真机市场大获全胜，首先是因为它们本来就拥有和它们所属的产业有关的高超技术，这其中佳能的摄影机产业和办公设备产业起到了一定的作用。佳能是世界上首家推出数字全彩色普通纸复印机的公司。由于采用大直径感光鼓及微细激光点，这些复印机所提供的彩色复印水平与印刷的原件难以区分；其数字式复印机采用电子原理扫描文件，并用激光光束把图像显示到鼓上，从而具备了非常先进的图像处理功能。

佳能对信息技术的领先地位还集中在其喷墨 / 激光打印机技术方面。自 1987 年佳能率先发明气泡式喷墨打印机并取得成功后，始终走在喷墨打印机技术的前列。其“高速、安静、高质、全彩色”的产品在世界和中国市场都深受欢迎。至今，佳能在 BJ 系列喷墨打印机已累计生产超过 1000 万台。佳能的喷墨技术最有代表性的是“photo 打印”。这种打印技术主要强调打印机对照片处理的特殊能力。佳能的 photo 打印实现了多层色彩之间的渐次显示，使得打印效果十分细腻，极具照片的品质，而且 Photo 打印还继承了佳能多介质打印功能。

佳能在喷墨技术上的辉煌也许多少对其激光打印机技术的成就形成了一种自我“遮蔽”。事实上，世界上第一台激光打印机就是佳能的激光打印机，人们可能还不知道。

近年来，由于电子、计算机等技术的快速发展，照相技术也酝酿着数字化革命。据调查表明，1997 年，数码照相机销量 200 万台，电脑销量 2500 万台，数码照相技术正在迅速变成一种主流技术。为此，作为图像技术领域先驱的佳能不失时机地推出了自己的数码相机。数码相机的推出，使佳能的摄影和喷墨打印的两个技术强项珠联璧合，为用户提供了一个快乐、完美的解决方案。

佳能 R&D 实行的是产品部管理体制。项目梯队不仅在新产品开发中使用，而且该方法用于解决整个佳能公司许多管理领域的问题。由项目梯队的经营活动和管理活动组成紧密的结合，实现企业的经营效率和创新的有效性同时并举，职能部门和各分部密切合作，对提高佳能的创新能力起着重要的作用。

公司创立以来，一直强调尊重个人的传统，尽各种努力承认和奖励个人的功绩。为了培养个人的热情、凝聚力和创造力，在企业的每一个层次，公司都尽力创造一种激励的工作环境。佳能对研究人员的政策可归纳为以下三点：自我激励、自我意识、自我信赖。强调研究人员要意识到对企业基本目标的责任。佳能人坚信的自我意识、富于热情的心态、负责的行为是取得良好效果的关键。在佳能研究中心的主要入口都悬挂着六个醒目的汉字：“自强、自

信、自立”。

在佳能公司的目标中有这样一段话：“我们将以领先的技术创造出最优秀的产品，我们有这种责任和义务。为了达到这个目标，我们将在 R&D、产品计划和市场营销领域以一种进取的态度团结努力。”这种思想渗透至公司各部门，R&D（研究和开发）、贯穿于佳能的总体战略思想中，并成为佳能行为和管理模式的中心。其每个产品分部的中期管理计划，都由公司产品部的开发中心制定，然后这个为期三年的产品开发计划提交到每年秋季举办的产品战略国际研讨会。佳能 R&D 人员相信他们的工作对佳能的发展是至关重要的。

我们成功的基础在于,以适中的价格提供具有明显优势的产品,而通向优质品质和货真价实的途径,就是先人一步的发明创造.科研是我们创新以及事业的生命线。

——宝洁公司董事长兼首席执行官

约翰·白波(John Pepper)

## 常改常新 尽善尽美

——宝洁公司的品牌道路

在中国,没有用过宝洁产品的人恐怕不多。据估计,在中国日用化学品市场上,宝洁产品所占的比例在 60%左右。与麦当劳、可口可乐不同,宝洁公司对消费者的承诺是系列产品:海飞丝、舒肤佳、潘婷、飘柔、佳洁士、玉兰油……。这些著名品牌是宝洁公司在追踪消费者需求基础上,经多年研究开发出来的。用宝洁公司董事长白波的话说:“宝洁公司把消费者的需求当作其奋斗的目标,常改常新,尽善尽美”。

### 老店新曲

宝洁公司的历史可以用两个字来概括,一是老,二是新。宝洁公司创立于 19 世纪 30 年代,至今已有 160 余年的历史,在世界 500 强里,历史恐怕是最悠久的了,说它是“百年老店”恰如其分。在 160 多年的历史,宝洁公司不断有新的品牌问世,到目前为止,已开发出 300 余种产品,说它新,一点也不为过。

1837 年 10 月,一家以两个创办人命名的小企业在美国辛辛那提注册成立,开始人们对它并不在意,但没过多久,人们就发现,它的产品走进了一家又一家的厨房和卫生间,人们对它不得不开始刮目相看了,这家企业就是后来在世界洗涤用品行业中位居第一的宝洁公司(Proctor & Gamble)。

宝洁一开始生产肥皂和蜡烛,在市场激烈竞争中,只能勉强维持度日。19 世纪 80 年代,宝洁传到了第二代人手中,在两个人的通力合作下,宝洁开发出了一种成本低廉、质量优异的白色香皂,二人将其命名为象牙牌,并投入 11000 美元为其作广告,这在当时是一个惊人之举。但实践证明,二人的做法是正确的,消费者对象牙牌香皂的认可程度在不断增强,到 1890 年,宝洁的年销售额已达到数百万美元。

尝到了甜头的宝洁从此一发不可收拾。1890 年,宝洁建立了分析实验室,广泛招揽人才,开发新产品。1915 年,公司开始海外经营。1924 年,公司建立了市场调查机构,研究消费者的偏好及购买习惯。宝洁公司的产品进入千家万户,为越来越多的普通人所接受。

开发与创新是宝洁公司的灵魂。宝洁公司是美国最早建立研究与开发机构的大企业之一。目前,宝洁公司在世界各地建立了 18 个技术开发中心,公司拥有 8300 多名科研人员,每年研究与开发的投入达到 15 亿美元,平均每年申请专利 20,000 项。到目前为止,宝洁公司已开发出的品牌涉及洗涤和清洁用品、纸品、美容美发、保健用品、食品饮料,共计 300 多种。

### 宝洁公司开发的若干著名品牌

年代	品牌	用途
1879	Ivory 象牙	多用途香皂
1911	Crisco	纯植物性烘焙油
1946	Tide 汰渍	高效合成洗涤剂
1955	Crest 佳洁士	含氟、预防龋齿的牙膏
1956	Comet	具有漂白作用的清洁剂
1961	Head&shoulders 海飞丝	去头屑洗发液
1961	Pampers 帮宝适	一次性纸尿裤
1967	Ariel 碧浪	加酶洗涤剂
1972	Dawn	强力洗涤剂
1984	液体汰渍、碧浪	液体洗涤剂

资料来源:宝洁公司

1995 年 10 月 18 日,美国总统克林顿在白宫主持仪式,授予宝洁公司国家技术奖章,以表彰该公司在消费类产品方面创造性地开发和应用先进技术,以及为改善世界各国消费者的生活质量作出的非凡贡献。在此之前,苹果计算机的两位创始人 Steven Jobs 和 Stephen Wozniak 以及微软公司总裁比尔·盖茨曾获此殊荣。



## 从头开始

宝洁向中国推介自己的产品是从老百姓的头发开始的。当“头屑去无踪，秀发更出众”的广告词出现在电视屏幕上时，人们认识了宝洁在中国推出的第一个品牌——海飞丝。

1988年8月，宝洁公司与广州肥皂厂、和记黄浦(中国)有限公司以及广州经济技术开发区联手，组建了广州宝洁有限公司。同年10月，海飞丝洗发香波在广州投产，4个月后，海飞丝产品正式投向市场。宝洁告诉观众，头皮屑会影响一个人的形象。在海飞丝的广告中，一位著名影星因为头皮屑而失去了追星族的爱戴；同一个脑袋上，有头皮屑的一边和没有头皮屑的一边形成鲜明对照。调查表明，一个月后，海飞丝在广州的市场认知率达到99%。

此后，宝洁以广州为重点，将触角伸向北京、天津和成都等地，通过独资、合资、合作以及设立投资性机构的方式，将它的产品打向全国。到目前为止，宝洁公司已经在中国投资了11家企业，投资总额超过3亿元，这些企业效益大多良好，多数进入了全国最大500家外商投资企业行列。从1993年开始，宝洁公司一直是全国轻工行业向国家上缴利税最多的企业。在投资的同时，宝洁继承技术创新的老传统，一边引进先进技术，一边在当地进行研究与开发，1998年4月，宝洁公司与清华大学合作，在中国建立了北京宝洁技术有限公司，这是宝洁公司在全球建立的第18个研究开发机构。

继海飞丝之后，宝洁在中国市场又相继推出“飘柔”、“潘婷”、“舒肤佳”、“玉兰油”等一系列著名品牌，这些品牌在国内市场十分畅销。据国家商业信息中心1996年的统计，在护肤品、护发品、洗衣粉和香皂4种日用化学品中，销量第一的品牌均来自广州宝洁公司，它们分别是：玉兰油、飘柔、碧浪和舒肤佳。据1998年中国市场与媒体调查，在全国12个城市中，使用频率最高的前3种洗发水均来自宝洁(见表)。

全国12个城市洗发水使用频率

排名	品牌	经常使用	使用过
1	飘柔	62%	31%
2	潘婷	48%	16%
3	海飞丝	36%	15%
4	力士	25%	10%

5	诗芬	19%	4%
6	奥妮首乌	16%	4%
7	花王	14%	4%
8	100年润发	12%	3%
9	蜂花	8%	4%

资料来源:1999年2月28日《国际商报》

以下就是宝洁公司在中国的品牌道路:

- 1988年10月,“海飞丝”洗发香波在广州投产;
- 1989年5月,“玉兰油”护肤用品上市;
- 1989年10月,推出“飘柔”二合一洗发水;
- 1990年9月,将原广州肥皂厂的“洁花”洗发精改造上市;
- 1991年10月,成功试产第一批符合宝洁质量标准的“护舒宝”卫生巾;
- 1992年3月,“潘婷”PRO-V 营养洗发水上市;
- 1992年11月,“舒肤佳”香皂面市;
- 1993年2月,“碧浪”超洁洗衣粉在广州市场露面;
- 1994年8月,推出“汰渍”洗衣粉;
- 1996年6月,“佳洁士”牙膏获全国牙防组和中华医学会的认可;
- 1997年5月,“帮宝适”婴儿纸尿裤在广州市场出现;
- 1997年9月,“沙宣”洗发露和润发露在上海全新上市;
- 1997年12月,“玉兰油”二合一润肤沐浴露及香皂在武汉全新上市。

### 研究市场

宝洁公司认为,成功的品牌开发来自市场调查。宝洁公司的市场服务部总监马博伟先生日前在广州作了一次讲演,在谈到宝洁公司如何创立品牌时,他强调首先要对市场进行研究。新产品的产生,“首先是对市场的调查研究,它有两个目标:一是已拥有这个产品,调查消费者还

有什么要求；二是完全没有这种产品，这就需要了解消费者的需求，开发新产品。”

宝洁公司建立了一支专业调查队伍，他们的足迹遍及全国城乡。调查人员深入普通百姓家庭，与消费者同吃、同住，观察他们的生活习惯，看他们如何洗衣服、如何刷牙、如何洗头、如何给孩子换尿布。据公司称，十年来，他们用这种办法，与数十万计的消费者进行了接触。他们的调研方式还包括定量样本研究、定性效果分析、举办消费者座谈会、入户访问、商店调查等。马博伟先生指出：“所有问题的关键在于，能否从更深的层次上了解消费者。宝洁公司不相信感性认识，只相信数据，得到数据后进行分析，决定是否开发。”

在深入调查研究的基础上，宝洁公司推出了调整配方后的沙宣洗发液，增加了其中的保湿成分，以体现东方人发质的自然柔韧；推出了洁花田七人参当归洗发精，以适应中国人崇尚天然植物洗发水的消费习惯；推出了结合中医理论、含有中草药配方的佳洁士多合一牙膏。这些产品上市后，能够受到老百姓的喜爱，是自然的。

产品开发出来后，并不是万事大吉了。对市场上的同类产品进行比较是市场调查的一个重要内容。根据马博伟先生的介绍，同类产品的比较是宝洁公司采用的一个重要方法，“为了使产品过硬，首先要把新产品与其他产品用同一标志分两组进行盲测，一组是宝洁的产品，另一组是宝洁以外的市场上流行的几种品牌。盲测的结果主要是给自己看。如果产品本身是好的，还需作进一步的市场调查研究，以了解该产品能否带来效益。”

## 塑造形象

产品开发出来后，还要进行宣传，让老百姓认识它、接受它，这就需要广告。宝洁公司认为，广告创意应当永远先行，“宝洁公司的成长，就是和广告公司共同成长的过程。”宝洁公司在报纸、杂志、电视、电台等主要媒体都投入巨额广告费，但鉴于公司主要生产大宗低利的家庭日用消费品，因此它把大部分广告费投放在电视这一最大众化的媒体上。

从宝洁公司的电视广告中，我们可以看出宝洁对广告的态度，即广告的首要任务是有效地传递商品信息，而不是单纯的艺术和娱乐。多年来，宝洁在产品的宣传推介过程中形成了一些自己的风格，经过调查研究和实践，他们认为这些风格是最有效的，因而也不轻易改变，如汰渍、佳洁士牙膏、象牙肥皂的广告策略几十年来一直保持不变。

风格一，一则电视广告总是向消费者承诺一个最重要的利益点。如果存在两个或更多的利益时，他们宁可在同一时期内推出两个广告，分别承诺同一产品的不同利益点。如宝洁公司在中国推出的几种洗发液，海飞丝的利益承诺是“去头屑”，潘婷是“健康头发”，飘柔是“柔

顺”，其实海飞丝与飘柔的配方和实际功效非常相近，广告中作了不同的利益承诺。

风格二，确保广告信息的有效传递。宝洁公司认为，广告是一种投资形式，必须产生经济效益，即有效地把产品介绍给消费者，为消费者接受。因此他们在广告写作前、广告制作后、产品市场试销三个阶段都要对广告信息的传递效果进行测试。

风格三，直观地表现产品特点和功能。他们的每个广告都要有一个使人“确信的片段”，让消费者直观地感知产品的特点和功能。宝洁公司的电视广告 60%以上采用了演示说明或比较方法。如护舒宝卫生巾如何更能吸收液体，海飞丝怎么有效去头屑，佳洁士牙膏如何能护理健齿、有效去除牙垢等。

风格四，使用权威证明。舒肤佳肥皂广告以“中国医学会认可”作为权威证明，佳洁士牙膏广告中使用了“全国牙防组认可”，潘婷洗发液运用了“瑞士维他命研究院实验证明”。在崇尚科学的今天，这种权威证明对提高产品可信度和可靠性具有重要作用。

风格五，不用名人。宝洁公司的电视广告大多由不知名的人完成，很少用名人。他们认为，大众家庭用品的广告应贴近消费者，运用消费者熟悉的情景和语言与消费者直接交谈。名人对他们的产品和广告方式不合适。在众多的广告中，只有飘柔洗发液用了网球明星张德培，这可以说是宝洁的一个例外。

风格六，少用黄金时段。宝洁大约只有 30%的电视广告出现在黄金时段，他们更喜欢在白天和深夜做广告。他们把 30 秒广告逐渐增加到 45 秒，因为他们感到，增加 15 秒时间能更有效地利用情景，更有效地吸引观众。

风格七，尽量使用语言。宝洁公司喜欢在电视广告中使用语言，他们觉得语言更能推销产品。他们的电视广告用语言表达承诺，强调产品的优越性。广告结束时再重复承诺。在 30 秒的广告中往往要用 100 个以上的词语，品牌名称平均要出现三四次。

风格八，不轻易舍弃有效的广告，不管它用了多久。宝洁一旦推出了有效的广告，他们决不轻易放弃，会在很长一段时期内一直使用，直到失去效果为止。

风格九，持续的广告攻势。宝洁公司不仅在投放新品牌时进行大力的广告宣传，对市场上获得成功的品牌也继续投入大量的广告费予以支持。几乎所有的宝洁产品通年做广告，他们发现这比做六周停六周的跳跃式宣传更有效，而且能够节约大量的费用。

## 点评

中国自打开国门之后,面对的是一个色彩斑斓的世界,可口可乐、麦当劳、雀巢咖啡扑面而来。从这时起,人们知道了什么是品牌,人们感受到了品牌的威力。

尽管人们热衷于议论品牌,但又有多少人品牌的内涵有真正的了解呢?事实上,品牌在很多人的头脑里一直是个含混不清的概念。因此,我们在谈论品牌之前,首先应当澄清一些基本的概念。

专家认为,品牌代表一种形象,它是企业或产品的标签,品牌的目的是通过提供产品或服务来满足顾客的需要。具体说,品牌包括两类,一类是企业品牌,一类是产品品牌。品牌当中的佼佼者,我们称之为名牌。

一个企业是侧重于创企业品牌还是侧重于创产品品牌,取决于市场或产品本身固有的特性。一般说来,企业品牌可以把公司整个产品系列都归入一个主题,有些公司甚至只有一个主打产品,在这些企业里,企业品牌和产品品牌是合一的,企业品牌就是产品品牌,产品品牌也是企业品牌,如可口可乐、麦当劳、万宝路。企业品牌的特点是它的整体性和延续性,相比之下,产品品牌的特点是它的多样性和创新性。产品品牌能服务于多样性的市场,当公司面对的是范围广泛、特点不同的细分市场时,产品品牌的优越性就体现出来了,宝洁公司的服务领域是家庭和个人清洁用品,由于该领域包括内容广泛,特点各异,就需要开发不同的产品,满足多样化的需求,如前所述,宝洁公司在其 160 多年的历史中开发出了 300 多种产品,有效地满足了家庭和个人不同的清洁需要。

著名跨国公司无一不重视品牌。这些公司所以能够驰骋世界经济舞台,靠的就是它们的品牌。相比之下,中国企业的品牌意识向来薄弱,到目前为止,还没有一个立得住脚的世界名牌,中国品牌价值与世界品牌价值相比,也相去甚远。据北京名牌资产评估事务所统计,1997 年,世界最有价值品牌为可口可乐,价值 480 亿美元,而中国最有价值品牌为红塔山,价值 380 亿人民币,相差十多倍。

中国企业创名牌,需要学习和借鉴跨国公司的经验。在这方面,宝洁公司的品牌道路对我们应当有所启示。宝洁公司的经验,最重要的是创新意识。作为一个百年老店,宝洁公司不是墨守成规,而是根据消费者的需要,挖掘潜在市场,满足消费者新的更高的需求,不断推出新产品。头皮屑令人讨厌,但我们过去对此都习以为常,谁也没有想到开发一种专门的产品来对付它,而宝洁却想到了,做到了。其次,宝洁公司能够下大力气研究市场,他们将原始方法和现代方法结合起来,拿出有说服力的方案,然后根据这些方案开发新产品。用宝洁公司市场服务



部总监马博伟的话说,“宝洁公司不相信感性认识,只相信数据,得到数据后进行分析,决定是否开发。”这对我们有些凭拍脑袋上项目的企业是个鞭策。再有,宝洁公司注重产品宣传,善于利用广告塑造产品形象,并在长期的实践中形成了一套自己的风格特点,使宝洁产品能够深入人心,这对我们过去抱定的“皇帝女儿不愁嫁”、“酒香不怕巷子深”的观念是一个挑战。

中国保险市场，全球最后一块大蛋糕。

——德国安联保险公司

## 从拒绝开始

——友邦保险在上海

1992年9月29日，美国国际集团(AIG)的全资子公司——美国友邦保险公司上海分公司开业。这是中国保险业历史上一个值得注意的日子，因为这是1949年以来，中国首次允许外国保险公司进入国内保险市场。从这时起，中国的保险同行真正感受到了竞争的压力，中国的老百姓真正认识到了保险对生前身后的重要意义，同时也着实领略了保险推销员的厉害。而对AIG来说，这一天尤其值得纪念，因为这是它重回老家的日子。

### 回老家

1919年，一位名叫斯达(C. V. STARR)的美国人踌躇满志地来到当时被称为远东中心的上海。他看到了中国人保险意识的薄弱，同时也看到了随着中国民族资本的成长，中国保险市场蕴藏的潜力。他用仅有的一点资金开办了一家小型保险代理机构，也许是为了表示他立志要开拓亚洲市场的决心，斯达将他的公司起名为美亚保险(AAU)。美亚保险最初充当美国保险公司在中国的代理，提供火灾和海上保险。随着业务的发展，斯达已不甘于保险伙计的地位，很快，他又创办了一家真正的保险公司——亚洲人寿保险公司。亚洲人寿保险公司的业务已不局限于上海和中国内地，它的分支机构很快遍及了香港和东南亚。1926年，斯达回到美国，开设了美亚保险公司(AIU)。

二战爆发，斯达将他的业务收到美国本土和拉美一带。战后，美亚保险公司重返亚洲，同时将业务扩展到了欧洲、中东和澳大利亚。通过不断地新建和收购兼并活动，到60年代，美亚保险公司已形成了一个庞大的帝国。1967年，通过股权调整，形成了现在的美国国际集团(AIG)。1969年，在新总裁格林伯格的领导下，AIG成为一家上市公司。美国《华尔街日报》于1998年10月份公布了世界前50家最大保险公司，AIG以1600亿美元的资产排在第十位(前20家情况见下表)。

世界前 20 家保险公司

(百万美元)

排名		公司	资产	资本	净收益
97	96				
1	4	安盛/国卫保险集团(法国)4	407,930	29,936	1,317
2	12	日本生命保险	323,297	6,447	1,992
3	5	德国安联保险	293,686	15,965	1,129
4	9	普天寿保险公司(美国)	259,482	23,991	610
5	2	ZENKYOREN(日本)	245,412	2,954	96
6	3	日本第一生命保险公司(日本)	219,590	3,026	1,403
7	7	美国大都会人寿	201,907	17,095	1,203
8	6	住友生命保险公司(日本)	181,647	2,653	1,029
9	12	英国保诚集团	178,940	7,120	1,384
10	10	美国国际集团	163,971	40,506	3,332
11	22	CGU(英国)	151,303	13,256	1,776
12	25	ASSICURAZIONI GENERALI(意大利)	140,742	-	794
13	14	全球人寿保险集团(荷兰)	134,618	14,329	1,089
14	13	HARTFORD FINANCIAL SERVICES GROUP(美国)	131,743	8,964	1,332
15	11	MEIJI LIFE(日本)	122,887	2,493	954
16	15	荷兰国际集团	120,849	19,448	1,158

17	-	慕尼黑再保险公司(德国)	116,076	5,537	639
18	17	瑞士苏黎世保险公司	115,896	17,970	1,221
19	18	美国信诺保险集团	106,411	9,397	1,086
20	21	STATE FARM(美国)	103,600	37,600	3,800

资料来源:1998年10月30日《国际商报》

重返老家一直是AIG的愿望。中国实行改革开放政策后,AIG成为第一家与中国开展业务合作的外国公司。1980年,AIG与中国人民保险公司合资成立了中美保险公司,从事境外保险业务。1992年,AIG下属的友邦保险公司(AIA)拿到了第一张从事中国国内保险业务的许可证,开业当天,AIG在美国报纸上刊登了一张大幅广告,上书“回老家”三个大字,足见其心情之热烈。

### 营销新理念

友邦公司给中国保险业带来的首先是观念上的冲击。友邦认为,寿险不同于储蓄和投资,它首先是一项充满爱心的事业。友邦上海公司在电视台上开设了专题讲座,在向人们介绍人寿保险概念时,首先提出寿险是爱心的产品,寿险事业是爱心的延伸。

友邦的观点是:买人寿保险首先是为自己的父母,万一自己不在了,父母仍然可以从保险公司得到“奉养费”;第二是为自己的妻子或丈夫,万一自己不在了,对方可以从保险公司得到补偿,得到物质上的安慰;第三是为自己的子女,万一自己不在了,仍然可以保证孩子的生存条件,让他们继续接受正常的教育;第四是为自己,为自己意外的伤残买保险,为自己死后的尊严买保险。人都有生老病死,这是天经地义的事,任何人都不能逃脱。人们应当在健康的时候为不健康做好准备,在活着的时候想到死后的事情,在年轻的时候准备年老时的事情。友邦认为,在中国推进寿险事业,需要把西方观念与中国文化结合起来。中国人的传统是,不愿谈自己的身后事,不愿谈意外或伤残,这是导致中国人投保意识薄弱的主要原因。但另一方面,友邦也看到,中国人提倡尊老扶幼,这是推广寿险的有利基础。

在一般人看来,保险公司在推销时都非常热情,一旦需要赔偿时则困难重重。而友邦公司则主张“投保从严,理赔从宽”。他们对投保人的情况进行严格审查,有些情况下还需要对投保人的身体状况进行检查。与普通体检不同,保险体检不仅要了解投保人目前的身体状况,而且要了解家庭病史。公司认为,投保人如不真实报告自己的身体状况,保险公司理赔时就

会多支付费用，这不仅对公司不利，实际上也意味着对其他保户的不公平。另外，严格的体检还可以帮助投保人及早发现自己的病情。当投保人一旦发生意外，公司则严格信守承诺，采取积极的态度，主动上门为投保人办理理赔手续。

1996年以来，银行连续降息，保险业竞争激烈，一些保险公司借机降低保费，争取保户，一时间投保成了热门话题。友邦公司本着为客户负责的态度，坚持不降低保费，他们认为，如果不计成本拉客户，将来理赔必然是个问题。在友邦公司的积极参与下，上海按照国际通行做法，率先成立了保险业同业公会。通过同业公会，实现保险公司的自我约束，自我保护。

### 走街串巷

与一般物质产品不同，寿险产品是一种无形的未来的产品，其产品的购买与消费是分离的；寿险产品的多样性、复杂性和专业性，导致消费者对其选择性强；寿险产品的消费者目的多样化，涉及个人隐私、偏好、个性等。这些特点要求保险公司能与客户面对面沟通，向客户介绍，为客户策划，为客户咨询以及为用户提供长期的专门服务。这种多样化、个人化的服务光靠保险公司内部员工难以提供。这就需要引入保险代理人即推销员制度。

中国在对外资开放保险市场前，尚无保险代理人。这一制度最先是由友邦引入的。

友邦公司将员工分为内勤和代理人两种。员工招聘进来后，先进行培训。对代理人主要进行公司宗旨、人寿保险专业、职业道德和推销技巧等方面的培训。对代理人实行佣金制，没有固定的底薪，他们的收入与保险推销业绩直接挂钩，按照保费收入的一定比例提成。保险代理人的推销方法主要是“陌生拜访”，即走街串巷，一家一户去拜访，向那些完全不认识的人推销。友邦认为，代理人不应把目光局限在亲朋好友中，因为亲友的圈子毕竟是有限的，业务早晚会做完，而且这样代理人的推销能力也得不到锻炼。

友邦公司的对代理人的要求是专业化，即“专业经营，精致服务”。推销寿险是一种专业性极强的工作。代理人一方面要准确了解投保者的特殊需求和特殊的心理，另一方面要精通寿险业务，了解不同的险种，了解保险的全过程。在此基础上，代理人应当善于为投保人选择正确的、符合实际的保险组合。友邦公司提供的是一种组合保险，公司的原则是：“保单组合化、条目合理化、选择自由化”。代理人只有有了高度专业化的水平，才可能帮助客户实现公司的原则。

友邦公司在培训代理人时，不仅培训专业，而且培训如何做人，如何爱人。保险代理人



的工作充满了艰辛，保险推销的难度非常之大，因为保险推销的是一种无形的产品，是一种需要未来消费的产品，是一种人们不愿消费的产品。往往可以看到这种情况，推销员一天下来，口干舌燥，也没有卖出一张保单。公司鼓励关心推销员的工作，鼓励他们不气馁，坚信“推销从拒绝开始”。公司要求代理人学习“南京路上好八连”精神，向雷锋学习，坚持信念，充满爱心去推销。

与此同时，公司对代理人严格要求，不惜把违规操作的代理人送上法庭。1996年，友邦公司的一位人身保险代理人在承接某单位近300名职工的投保业务时，违反公司规定，未将载有被保险人声明、陈述、答语等内容的交保书交由本人填写，而是与他人自行填写全部栏目，并且冒用被保人的名义在要保书上签名，为此，被保人单位与友邦公司发生纠纷。为维护友邦的名誉和利益，公司主动为该单位退保，同时将这名代理人解聘，并向其索要当初向其支付的5万元佣金，在遭到拒绝后，公司向法庭提起诉讼。

目前，友邦公司在上海的推销员已超过4000人，这支队伍敬业精神强，熟悉保险业务，行为规范。他们的劳动获得了丰厚的回报，也得到了社会的认可。很多推销员认为，保险推销的工作苦是苦了点，但干起来还是蛮有意义的。

### 点评

中国有12亿人口，按理说保险业应在世界上占有一席之地，但实际上中国的保费支出远远低于发达国家的水平。直到80年代以前，中国的保险业务特别是人寿保险一直处于空白状态。50年代以后，我国建立了“全包型”的社会保障制度，商业人寿保险缺乏发展的空间。文革期间，全国唯一的一家保险公司也披撤消，直到1982年才恢复人身保险业务。随着经济体制和社会保障体制改革的深入，特别是随着经济的发展和人们生活的富裕，人们才逐渐有了保险意识。

然而，直到90年代初，人寿保险和非寿险相比规模仍然很小，而且在保险公司中，寿险和非寿险尚未分业经营。中国人寿保险事业的高速发展急需催化剂。友邦公司恰恰在这时进入上海。友邦向中国同行展示了新的寿险理念和新的经营方式，特别是为中国市场引入了寿险代理人制度。与此同时，也引进了竞争。经过短短的几年时间，中国保险业的面貌就已经发生了巨大变化。

1992年友邦公司进入上海后，大量雇用当地的年轻人作保险推销员，这些人走上街头，不厌其烦地向市民灌输保险思想，通过走家串户，散发材料，打电话，送名片等方式，推销保险产品。这种推销方式在旧上海也许并不新鲜，但是对今天的多数人来说，则从未见过。

令业内人士惊讶的，还有这种经营方式的经济效果。仅 1993 年，友邦公司的保费收入就达到数千万元，1997 年激增到 4.6 亿元。

目前保险代理人制度在我国已经广泛推广。中国人民保险公司、太平洋保险公司和平安保险公司也纷纷招募和培训代理人，大力推销个人寿险。应当说，这些变化在很大程度上都得益于友邦的经验。友邦给中国的保险业带来了新鲜空气，带来了新的启示，带来了新的希望。1992 年，上海寿险保费收入为 5.5 亿元，人均保费 43 元。到 1997 年，寿险保费已增加到 58 亿元。5 年间，平均每年增长率近 60%。寿险保费收入在整个保险业的比例也提高到 66%。

更重要的是，外资保险公司的进入给中国的保险业带来了竞争，使中国保险业的结构和体制发生了显著的变化。1992 年以前，中国的保险市场属于高度垄断，中国人民保险公司拥有 90% 以上的市场份额。保险公司的官商作风严重，如依靠行政力量，以政府名义发文件，垄断某项保险业务；或者干脆与交通部门合作，强制机关单位车辆到自己公司投保；或者通过各种关系，让机关单位到自己公司投保家庭财险。保险公司业务人员坐等保户上门。

近几年，这种状况发生了根本变化。保险市场已经出现国有企业、股份制企业、中外合资企业以及外资企业的群雄竞争的局面。1997 年，人保公司所拥有的保险市场份额下降到 71%。同样令人注意的是，通过竞争，中国保险业引进了一些国际通行的险种，引进了先进的计算机管理系统，培训了精算师等保险业必需的高级专门人才，建立了保险同业公会等组织，使中国保险业加快了国际化的过程。

正如业内人士所指出的，友邦保险公司在开拓上海寿险业务中发挥了积极的作用。特别是友邦公司在上海保险市场首创保险代理人制度，给上海保险市场的拓展注入了新的营销观念，促进了上海保险市场的竞争发展。上海先行试点引进外资保险公司，对全国保险行业具有巨大的示范作用，因此，友邦公司的进入也间接促进了全国保险行业的改革和发展。

有人担心，外资保险公司的进入会挤垮中国的保险公司。但事实证明，开放保险市场以来，中国的保险市场健康发展。1998 年，中国内地保费收入 1247 亿元，其中外资保险公司保费收入 12 亿元，仅占全国保费总收入的 1%。令人惊讶的是，从 1992 年以来，友邦公司引进个人寿险业务时，占有上海个人寿险市场 100%。以后，其他保险公司学习友邦公司，纷纷开办这一险种，纷纷引进代理人制度。到 1995 年，友邦公司的市场份额下降到 50%，1997 年下降到不足 10%。

中国保险市场存在巨大潜力。改革开放以来，我国保费收入年平均增长速度为 37.6%，有专家预测，到 2000 年我国保险市场的规模将达到 2500 亿元。面对如此之大的“蛋糕”，外商不能不动心。1998 年，中国人民银行颁发了 5 家外资保险公司营业执照，使外资保险公司的数量增加到 14 家，超过内资的 13 家水平。随着“入世”的临近，我国将在更大程度上

开放保险市场，未来将有更多的外资保险公司进入中国内地，保险市场的竞争将更加激烈，中国保险业的日子将不会好过。从这个意义上说，学习外国同行的经验，壮大自身的能力应是当务之急。

# 从头说起

——《财富》的故事

《财富》的历史可以追溯到本世纪 20 年代。

1920 年，布里顿·哈登和亨利·卢斯从耶鲁大学毕业了。在《巴尔的摩新闻报》当了两年记者之后，他们俩突然辞去这份在当时看来满不错的职位，转而去纽约创办一份自己的杂志。

他们东奔西跑，终于筹集到 86000 美元，于 1923 年出版了第一期杂志，他们给杂志取了一个永远也不会过时的名字——《时代》(Time)，这一名字后来也成为他们公司的正式名称。《时代》周刊创办之初，主要是以编辑取胜。《时代》杂志强调新闻敏感和写作技巧，《时代》的编辑们准确地讲不叫编辑，而应该叫撰稿人 (rewriter)，他们对最近一周来世界上发生的重大新闻事件进行加工、编写，风格统一，像是出自一人之手。他们的文章不是写给哪个领域的专家看的，而是给关心时事的忙人们看的。他们用讲故事的手法来写新闻报道，并加进了强烈的人情味，因而受到各阶层人们的喜爱。时至今日，《时代》的这种风格依然保留。

40 年代，《时代》成为一份影响美国公众舆论的重要杂志。50 年代和 60 年代，杂志创办人卢斯的威望达到了顶峰，一度成为世界最有影响力的七个人物之一。70 年代以后，《时代》杂志成为世界上发行量最大的新闻周刊。今天，它的发行量已经达到了 500 万份。

时代公司以《时代》杂志为核心，业务不断扩张。1991 年，以出版闻名的时代公司与以影视闻名的华纳公司合并，组成时代-华纳公司 (Time Warner)。时代-华纳是当今世界上最大的集新闻出版、有线电视、电影和娱乐于一体的公司，1998 年的销售额达到 145 亿美元，在《财富》500 强中排名第 282 位。

如果说《时代》杂志是时代-华纳公司的第一块基石，那么《财富》则是它的第二块基石。

《财富》杂志的英文名字是 Fortune，有人将其译为《幸福》，但该杂志主要是面向工商企业界的，是给创造财富的人们看的，所以我们认为还是译为《财富》更恰当一些。《财富》诞生于 1929 年秋，正值美国股票市场暴跌之时，其后美国经济进入了长达数年的大萧条。但奇怪的是，《财富》杂志并没有像美国经济那样陷入萧条，它依靠稳扎稳打的作风，逐步扩展了自己的市场，在工商企业界赢得了声誉。

1978 年，《财富》杂志由月刊改为半月刊。目前，它是美国也是世界上最权威的大型经

济刊物之一，其发行量已超过 100 万份。它着重反映工商业动态，刊登有关经济问题的研究类文章，报道商情分析、经营管理、生产组织和技术革新等方面的情况，为企业家提供信息和生财之道。它把收集整理美国及世界上的工商企业经营情况作为一个主要内容。据说，在世界工商界（包括中国的在内）中有一个共识，凡是有思想、有抱负的企业家都要阅读《财富》杂志。

然而，《财富》杂志最获知名度的地方，是它每年一度的世界企业 500 强排名。《财富》杂志从 1955 年开始，对美国 500 家最大工业企业进行排名。从 1990 年开始，又开始对包括美国在内的世界 500 强工业企业进行排名，1994 年，该排名的人选企业范围扩展到包括服务业在内。之所以如此，用《财富》自己的话说就是：“如今全球经济结构的变化无论在速度上还是深度上，均可与上世纪的工业革命相媲美。这种新经济形式，使得工业与服务业以及服务业之间的界限日趋模糊，电话公司与广播公司竞争，软件公司提供个人金融服务，航空公司销售互惠基金，汽车制造业涉足保险行业……”总之，服务业在当今社会的作用日益重要，《财富》正是看到这一趋势，才将它的排名标准作如此改变的。

500 强排名的主要依据是企业的销售收入，另外，排名表上还列出利润额、资产额、股东权益、雇佣人数等指标供参考。欲参加排名的企业，需按照要求，事先提出申请，并提供财务报表等有关资料。《财富》500 强排名不代表任何国家政府和国际官方组织，是一种纯粹的商业行为，但它在世界上却颇具权威性，为各国工商界广泛引用。

谈到世界企业排名，许多人都感到说不清，面对各种各样的排名，有些眼花缭乱的感觉。世界上有那么多知名和不知名的杂志，很多国际组织也都在搞排名。光拿《财富》杂志来说，除了世界 500 强排名之外，还有全美 500 强、世界 500 家最受推崇公司、全美 500 家最受推崇公司。此外，著名的《福布斯》(Forbes)、《商业周刊》(Business Week) 等杂志也在进行各种各样的排名。为使读者有一个清晰的概念，我们以列表的方式，将一些比较知名的排名情况梳理如下：

表 1

**著名企业排行榜**

排名机构	名称
美国《财富》杂志	全球 500 家最大公司
	全美 500 家最大公司
	全球 500 家最受推崇公司



	全美 500 家最受推崇公司
美国《福布斯》杂志	全球 50 家最大企业
	国际 500 强（不包括美国公司）
	全球富豪榜
	中国大陆富豪榜
美国《商业周刊》杂志	全球企业 1, 000 强
	全球企业经营 500 强（佳）
	全球信息产业 100 强
	全球新兴市场 100 强
美国《财经世界》杂志	世界最有价值品牌
香港《亚洲新闻周刊》杂志	亚洲 1, 000 家最大企业
	亚洲金融企业 500 强
香港《亚洲周刊》杂志	全球华商 10 强
美国《ING》杂志	世界 500 强
日本《钻石》杂志	主要行业 50 强
英国《金融时报》	欧洲企业排行榜
德罗伊特·图斯信用公司（布拉格）	中东欧企业 100 强

《财富》杂志选用销售收入作为排名标准的理由是，该指标可以反映一个企业的市场占有率，而市场占有率直接关系到企业的竞争能力。与此不同的是，《福布斯》杂志在排定全球 50 强时，选用的是综合指标，即根据销售收入、利润、市值和资产总额四项指标综合排名，它的好处是能够反映一个企业的综合实力。另外，这两家杂志在销售收入的计算上也稍有不同，《财富》包括不连续业务，《福布斯》只计算连续业务。

## 500 强的故事

500 强是实力和地位的象征，它们的一举一动、它们的发展变化趋势，对所在行业、所在国家乃至全球经济的走向都会产生相当的影响，有人把 500 强看成是“世界经济的晴雨表”，是有道理的。人们关注 500 强的动向，自然也是可以理解的。

1999 年 8 月 2 日出版的《财富》杂志，公布了 1998 年世界 500 强排名榜。按销售收入计算，排在前 10 位的公司依次是：通用汽车、戴姆勒-克莱斯勒、福特汽车、沃尔玛百货、三井物产、伊藤忠商事、三菱商事、埃克森石油、通用电气、丰田汽车。与上一年比较，前 10 名中增加了戴姆勒-克莱斯勒、通用电气、丰田汽车，其中戴姆勒-克莱斯勒是经合并而成的公司，而荷兰皇家壳牌、丸红和住友商事则从前 10 名中消失。（见表 2）

与前几年的排名比较，1998 年的 500 强有以下几个特点：

### 1. 总体欠佳，个别突出

1998 年，全球许多大公司都经历了一场考验。金融危机从亚洲向俄罗斯和拉美市场蔓延。500 家公司竭尽全力，才取得了 0.1% 的收入增长，而利润则下降了 2.6%，这是 1992 年以来首次出现的现象。

表 2

### 《财富》1998 年 500 强排名(前 10 名)

(单位:亿美元)

排名	公司	国家	销售收入	利润	资产
1	通用汽车	美国	1613.15	29.56	2573.89
2	戴姆勒-克莱斯勒	德国	1546.15	56.56	1597.38
3	福特汽车	美国	1444.16	220.71	2375.45

4	沃尔玛 百货	美国	1392.08	4430	492.71
5	三井物 产	日本	1093.72	2.33	562.64
6	伊藤忠 商事	日本	1087.49	2.66	568.46
7	三菱商 事	日本	1071.84	2.44	746.67
8	埃克森 石油	美国	1006.97	63.70	926.30
9	通用电 气	美国	1004.69	92.96	2559.35
10	丰田汽 车	日本	997.40	27.86	1245.62

资料来源：1999年8月2日《财富》杂志

然而，也有相当一部分大公司取得了耀眼的成果。沃尔玛百货、通用电气、英国电信、戴尔和微软在收入和利润增长方面都令人叫绝。制药、技术和电信等新兴领域的公司，表现大大超过钢铁、汽车和能源等领域的公司，说明旧经济和新经济之间的差别正日益扩大。值得一提的是，1998年企业并购活动创下了前所未有的纪录，并购案达12500多起，价值总额达16000亿美元。这些合并极大地改变了全球500强的面貌，特别是在金融和电信领域。

## 2. 亚洲公司，问题多多

日本经济连续9年停滞，日本公司遭受沉重打击。1997年，日本有112家公司榜上有名，而1998年只有100家入选。在前20位亏损公司中，有14家是日本公司。曾经让日本感到自豪的两家金融公司——东邦生命保险公司和日本长期信用银行，已被政府关闭，因而它们的名字从榜上消失。令人自慰的是，马自达公司摆脱了连续6年的亏损，取得了近3.03亿美元的利润。

1997年，韩国有12家公司跻身500强，而去年只有9家，这9家公司的收入平均下降了26%。1997年名列第18位的大宇公司，在危机的打击下，无法向《财富》提供充足的数字，因而落榜。可称道的是，这9家韩国公司的平均利润与前一年相比增加了80%，这是因

为，韩国电力公司的利润取得了很大的增长，同时三星电子和 LG 公司的亏损明显减少。

中国大陆公司在排行榜上的数目，由 3 个增加到 5 个，这 5 家公司是：中国石化、中国工商银行、中国银行、中化公司、中粮公司。其中，中国石化和中国工商银行是首次人选。另外，香港的怡和有限公司、台湾的国泰人寿保险公司和中国石油股份有限公司榜上有名。对比，《财富》评论家认为，“中国进军 500 强的进程无疑才刚刚开始”。

### 3. 欧洲公司，宝刀不老

尽管去年欧洲经济整体增长缓慢，加上它对国际市场的严重依赖性，对企业不可避免地产生了一定影响，但与亚洲公司比较，欧洲大公司又一次显示了它们的实力。170 家欧洲公司的收入增加了 6.4%，利润提高了 13%。究其原因，欧洲公司为了迎接欧元的启动，持续进行结构调整，出现大量并购活动。此外，国际投资者对欧洲的注意力增加了。

### 4. 美国公司，雄风犹在

美国公司在排行榜上的数目由 175 个增加到 185 个，依旧是数目最多的国家。通用汽车连续 3 年名列榜首。在利润超过 60 亿美元的 7 家公司中，美国公司占了 6 家。在公司收入增加名列前茅的 43 个行业中，美国占了 24 个。

但另一方面，185 家公司的收入只增加了 5.6%，还不到上一年 12% 的一半。除福特汽车公司外，其他公司的利润都出现下滑。实力雄厚的通用汽车收入下降了 9.5%，利润下降了 56%。

展望未来，《财富》评论家认为，这种整体欠佳的情况不会继续下去。因为新兴市场的情况正在好转，世界商品价格趋于稳定，因此 1999 年大公司的收入和利润的增长速度将会加快。莱曼公司的战略分析家阿普尔盖特（Applegate）认为，今年排名表上公司收入的增长可望达到 10%。

应当看到，500 强是跨国公司的优秀代表，除了它们的规模和实力外，它们在发展战略、营销方式、经营管理、人力资源、公共关系、企业文化等方面也都很出色。它们的成功故事各不相同，但从中也可发现一些共性的东西。

国际著名咨询公司贝恩公司自 1994 年开始，对世界上 160 多个大型公司进行了调查，他们对获取的大量丰富资料和细节进行了总结，认为这些跨国公司成功的经验可以归纳为 5 种管理方法：一是战略管理法，即制定和实施全局性战略目标和计划，着眼于长远；二是人力资源管理法，即以人为本，注重培养有自己特色的企业文化；三是“箱式”管理法，即建立科学和严格的规章制度，形成有效的制约和激励机制；四是专业知识管理法，即以先进的科学技术为驱动力，形成拳头产品，培育企业品牌；五是变革动力法，即革除弊端，裁减冗

员，激发活力。应当说，他们的总结是有一定道理的。本书所列举的一些案例，多数都与上述方法有关。

### 500 强的中国故事

据联合国跨国公司中心统计，1997 年，世界有跨国公司 5.4 万家，这些公司设在海外的分支机构达 45 万家。而世界 500 强则是这 5.4 万家跨国公司中的佼佼者。

跨国公司对华投资始于中国改革开放后。80 年代，跨国公司对中国的直接投资基本上处于观察和试验阶段，只有少数著名跨国公司来华进行试探性投资，投资项目的数量很少，金额不大，且投资的方向主要集中于能源、矿产开发、房地产等行业，投资地域也局限于沿海城市。这一时期，跨国公司对华投资的主要战略意图是将中国作为原料供应地和出口产品的加工区。

90 年代，特别是 1992 年以后，中国建立市场经济体制的目标已经确立，中国改革开放的步伐进一步加快，投资风险大大降低，由此引发了跨国公司对华投资热。这时的跨国公司对华投资，其战略意图已发生明显变化，即转向把中国作为其全球范围内的一个重要的生产基地和销售市场。据有关调查显示，目前 90% 以上的跨国公司来华投资的目的是：开发和占领中国市场。一些大公司提出的口号是：“在中国生产、在中国销售”。

跨国公司这一时期在华投资的特点，一是投资主体增多。据统计，世界 500 强中已有半数以上到中国投资；二是项目急剧增加。1992 年中国利用外资金额 110 亿美元，相当于 1989~1991 年的总和。1997 年的投资金额相当于 1991 年的 13 倍多；三是投资领域扩大，并且出现高级化趋势。工业、农业、服务业都有涉猎，在信息等知识经济领域及研究与开发领域的投资比重加大；四是投资方式多样化，除传统的三资（独资、合资、合作）外，中外合资股份有限公司、BOT 投资等方式均已出现；五是投资地域拓宽。外商投资已不仅仅局限于沿海和发达城市，已有相当一部分瞄准了内地和中西部极具开发潜力的地区。

1993 年以来，中国一直是发展中国家吸收外来直接投资（FDI）的最大国家，就世界范围比较，仅次于美国，居第二位。到 1998 年底，中国共批准外商投资企业 33.27 万家，合同利用外资金额 5919 亿美元，实际使用外资金额 2860 亿美元。外资在国民经济中的作用日益显现，1998 年底，外资占固定资产的比重为 15%，进出口的比重为 49%，工业产值的比重为 19%，工商税收的比重为 13%，外资企业的就业人数达 1800 万。

90 年代以来，跨国公司在中国的投资战略具有以下特点。



## 一、产业选择战略

跨国公司对中国的投资大多属于比较典型的市场导向型，它们所选择的产业主要是两大类：一是国民经济发展的主导产业；二是收入需求弹性高、市场面广的一些日用消费品产业。

选择主导产业进行投资，一方面是因为主导产业的项目资金和技术规模较大，可以发挥跨国公司在技术、资金和管理上的优势；另一方面，它们是中国政府准备优先发展的产业，市场前景看好，如汽车、计算机、通信、医药产业等。

选择日用消费品产业进行投资，主要是因为中国人口众多，消费品市场规模大。在居民生活由贫困向温饱和小康过渡时，收入的增长往往首先用于消费品开支。此外，多年来的短缺经济与市场保护，导致国内企业竞争力很弱，除了寻求行政保护外，很难进入市场。而跨国公司则可以凭借其实力很容易进入该市场，并迅速建立起垄断优势。跨国公司对中国的家电、饮料、啤酒、洗涤用品、化妆品等产业进行大量投资，就是明显的例子。

## 二、系统化投资战略

所谓系统化，是指跨国公司对某项产品的上、中、下游各个阶段的产品（即包括最终产品和中间产品）进行投资，或对产品的开发、生产、销售和售后服务各个相关的环节进行投资。在顺序上，可以是先对最终产品进行投资，然后向中间产品投资；也可以是先对中间产品进行投资，然后再向最终产品投资。

例如，日本松下电器与杭州金鱼集团在 1992 年先合资建立了杭州松下洗衣机有限公司，生产全自动洗衣机。其后不久，为实现产品本地化，松下公司又同金鱼集团于 1994 年合资建立了杭州松下马达有限公司，生产洗衣机用马达。又例如，松下公司 1987 年在北京建立中外合资的北京松下显像管有限公司，最近又在山东济南建立了济南松下映象机器有限公司，生产和销售彩电。

系统化投资有利于发挥跨国公司内部化经营的优势，特别是就某个产品的上下游产业同时进行投资，可使跨国公司将完整的产业链控制在手中，从而形成很强的整体竞争力；而当跨国公司集中投资于某个中间产品的生产（如汽车零部件、某种电子元器件）时，可以对整个最终产品的生产产生很大的甚至是垄断性的影响。

## 三、联盟战略

跨国公司在中国的投资多数情况下是相互竞争的，但出于共同利益的考虑，有时也采取战略联盟的方式，以获取最大的战略利益。特别是近年来，这一现象比较明显。

1. 联合投资。即几个跨国公司发挥各自在生产经营方面的优势，同时在中国进行投资。例如，日本的几大综合商社利用其在营销渠道、资金融通及市场信息方面的独特优势，与日

本一些工业跨国公司联手对华进行投资，后者主要发挥生产技术上的优势。日本三井物产敏锐地发现，中国房地产业发展迅速，由此导致对新型卫生洁具具有巨大市场需求，于是同世界著名的日本卫生洁具厂商东陶公司合作投资，分别在北京、南京和大连建立起现代化的大型卫生洁具生产企业。

2. 划分市场。即为避免在中国市场上的过度竞争，几个实力最强、对市场影响力最大的跨国公司在竞争的同时，划分和确定各自在中国的势力范围，在某些地区建立了地区市场优势。

3. 与中国企业联盟。即跨国公司与该产业内占据主要地位的中方企业联盟，利用中方对市场比较熟悉以及在该产业市场上已有的地位，迅速进入中国市场并占据有利地位。例如，世界上最大的软件制造商美国微软公司，就与中国电脑制造业位居第一的联想集团及位居第三的同创集团签约建立战略合作伙伴，中方这两家企业可以在目前主流电脑上全面预装微软公司最新版 windows95 软件，由微软公司在培训、市场营销方面提供帮助。据称，微软公司借此可望在未来的一年里增加几十万该软件的计算机用户，从而进一步提高其在中国市场的地位。

#### 四、收购战略

在 1992 年之前，跨国公司对中国的投资方式基本上是新建企业。1992 年之后，由香港中策集团首开大规模收购国有企业之先例，随之收购方式越来越受到跨国公司的青睐。

跨国公司采用收购战略主要根据以下几种原因：

第一，受中国政府限制，无法采用新建方式进入特定的产业市场。例如，由于中国政府曾经规定若干年内暂缓审批汽车整车合资项目，迫使国外一些大汽车公司转向收购方式来绕过这一政策限制，进入中国汽车整车生产领域。例如，日本五十铃汽车公司，通过购买北京旅行车股份有限公司不可上市流通的法人股，占得公司总股本的 25%，成为北旅的第一大股东；美国福特汽车公司，通过认购江铃汽车公司发行的 B 股，持有江铃汽车注册资本的 30%，成为其第二大股东。

第二，中方有合适的企业可供收购。一般来说成为跨国公司收购目标的中方企业都是业内的骨干企业，在行业市场上占有垄断地位或领先地位。通过收购，跨国公司可以最快捷、最有效地进入该行业，迅速取得市场优势地位。例如，德国博世集团属下的荣克斯公司，收购了中国燃气用具的龙头老大——广东“神州”热水器公司，控股 60%，为其进入中国燃气用具市场并占据优势地位奠定了基础。

第三，利用中方的困难。一些国有企业因目前体制不顺、机制不灵活，尤其是资金短缺等经营上的困难，急于利用外资以图摆脱困境，跨国公司看准时机，乘机而入。

1998年2月，在瑞士的达沃斯举办的世界经济论坛进行了一项调查，结果显示，超过半数的世界大公司对中国和亚洲的经济前景看好，23%的大公司认为，中国是提供整体商业机会最佳的新兴国家。另一项对美国企业进行的调查表明，98%的美国企业将中国视为未来5年最理想的投资地区。这些情况表明，在未来一段时间内，跨国公司对中国的投资势头不会减弱。

跨国公司竞相进入中国的原因，主要有以下几方面：

一是巨大的市场需求和良好的投资环境。中国经济增长率近年来基本上保持在8%以上，这在世界上是罕见的。经济的快速增长必然伴随投资和需求的扩张，另外中国目前正在进行的产业结构调整和产业升级，也对跨国公司产生巨大的吸引力。

二是进行市场追随。跨国公司在华经营大多效益良好，这一方面刺激了这些公司在华的进一步投资欲望，另一方面，对尚未来华投资的公司起到了示范作用。在国际市场上竞争激烈的对手们，把进入中国市场，获取利润来源作为公司战略的一个重要目标，于是我们看到可口可乐和百事可乐在中国市场的竞争、麦当劳和肯德基在中国市场的竞争、摩托罗拉和诺基亚在中国市场的竞争……

三是东亚经济危机的影响。诚然东亚经济危机对中国经济有不利的影响，但中国在这场风暴中站住了脚跟，成为全球经济增长中的一个亮点，这对西方跨国公司是一个重要的吸引因素。此外，由于东南亚市场的萧条，在这些国家投资的跨国公司可能会将部分项目转移到能够赢利的中国市场上来。

# 大宇资讯股份有限公司

## 一、公司简介

主要营业项目 PC Game、TV Game、CAI 教学软件发、发行国内、外软体代理发行，影、音周边产品、电视节目制作。

产品数： 自制软件 70 余个，代理软件 40 余个销售地区：大陆、台湾、日本、美国、加拿大、香港、韩国、新加坡 代理产品：台湾、日本、香港多家公司游戏及教育软件

大宇资讯是台湾第一家专业从事中文 PC GAME 开发的公司，大宇以往之发展以 PC 平台游戏为主，较具代表性的产品有：大富翁、轩辕剑、天使帝国、仙剑奇侠传、正宗台湾十六张麻将 ... 等著名系列产品，发行版本包括中文(简、繁体)、日文、韩文、英文(改版中)等语言，外销世界各国，现已同时将 PC Game 及 TV Game 作为主要游戏发展平台，开发技术也转往 3D 表现方式发展，并开始涉及教育软件，研发 CAI 多媒体教学软件。在网络方面大宇正致力研发 Internet 的 Game 及 CAI Title，未来将朝 Title On Demand 的 ICP 方面发展。

## 二、软件销售及发展现状

### 强大稳定的开发阵容：

研发部历经十一年来不断的尝试、演变，大宇自创了软件业特有的矩阵式管理，发展出最适合自己的模式。研发部目前共有 80 余位专业的开发人员，划分为七个研发科、一个改版科及四个技术后勤科除保有原先 TEAM WORK 的精神外，并结合了利润中心专案制，将所有人力资源做最灵活的运用，在此一新制度下，研发 Team 既可继续开发原有的系列产品又可快速的扩张新的产品线、维持大宇长久以来所坚持的高品质。

### 完整的生产及销售体系：

多年来大宇除了致力于各研发团队的发展外，更致力于追求公司结构的完整性，一套游戏从构思、企划、程式、美工、动画、音乐、音效、测试，一直到产品包装、宣传、销售，架构起一个完整的生产及销售系。在多年的经营下，大宇的经销体系已成为台湾 PC GAME 市场上最大的通路之一，在大陆北京一家软件技术有限公司是其最大的战略合作伙伴和代理商。

### 在华人圈中拥有很高的人气度：

对游戏，大宇有着一份别人所没有的执著，坚持给玩家最好的品质，无论自制或代理，每一套透过大宇销售出去的产品，都经过严格把关，所以长久以来大宇的产品，在市场上已建立起良好的口碑，拥有广大的支持者，并且随着大宇产品的推出，不断地积累增加。多年以来，大宇坚持品质第一的观念，对每一套产品本着负责、认真的态度来经营，我们从玩家满意的表情里得到肯定，也让玩家从产品中知道大宇的成长，让每个玩家都成为大宇产品的代言人，介绍给他们周围的朋友、同学，这也是为什么大宇产品的生命周期皆可长达 18 个月以上，而不是市场上平均的 1-2 个月。

### 良好的国际关系于市场经验：

长久以来大宇致力于亚洲市场的经营，在大陆、日本、香港、韩国、新加坡...等地区都得到丰富的市场经验，也丰富地相关厂商建立了良好的关系，如 SEGA、ESP、POPSOFT、BILINGAL...等。大宇目前亦为 SEGA Saturn 及 Dreamcast 主机之授权开发厂商，同时跨足 PC & TV GAME 软件的开发，也是目前国内唯一同时拥有 PC GAME 及 TV GAME 开发技术的公司。

## 三、产品介绍

### PC GAME 部分：

目前有 70 余套自制软件，每年约开发 6-10 个软件产品。GAME 是一种创意的行业，大宇所推出的软件在台湾、香港、大陆玩家的心目中拥有很高的评价，在台湾本土，单一产品能



够卖超过一万套已是很好的成绩了，但大宇的产品《仙剑奇侠传》及《大富翁 4》销售量都已突破十六万套，是台湾市场上销售最好的产品之一。此外，大宇产品进入大陆地区多年，《仙剑奇侠传》及《大富翁 3》在大陆地区的销售量都在三万套以上；88 年上市之《大富翁 4》更是突破 10 万套，亦常常名列台湾及大陆地区排行榜之冠，可见得大宇产品的品质及实力已深受玩家的肯定。

### TV GAME 部分：

大宇资讯于 85 年底取得日本 SEGA 公司在 Saturn(钷星 32Bit 主机)的开发授权，并成立独立之专案小组专责 TV Game 的开发，目前已完成仙剑奇侠传 SS 版的开发工作并发行中文、日文等二个版本，这也是第一套由台湾软件开发商自行研发完成的 SEGA Saturn 产品，此外大宇目前亦已取得 SEGA 第二代主机 Dreamcast 的游戏开发授权，也是目前国内唯一同时拥有 PC GAME 及 TV GAME 开发技术并已有成功产品经验的公司。

### 周边产品：

多年来致力于游戏的开发，在大宇的产品下拥有许多受欢迎的偶像及性格分明的游戏人物，目前已有鼠标垫、造型笔、玩偶、战斗牌、精选配乐迷你小 CD，未来还可利用受欢迎的题材制成动画电影、配乐，这也是其他很多产业所没有的产品延伸特性，也唯有拥有成功的产品方可生产受欢迎的周边产品。

### 代理产品：

代理国外的游戏，对台湾的通路商来说并不是件难事，但是往往一套著名的游戏只因为改版动作的粗糙或疏失，而丧失其原有的水准，为玩家所诟病，因而对原开发公司形象造成伤害，更失去该公司原先推动游戏中文化的美意。追求更好的品质与专业一直是 大宇努力的方向，对于所代理的游戏亦如对待自己所研发之产品来经营，也是我们的一贯做法。目前的合作厂商有 BOTHTEC、WOLETEAM、SYSTEMSOFT、THINKING RABBIT、WARP POWER...等，代理

包括台湾、日本、香港等地区的产品。

#### 四. 打造华人迪士尼王国

大宇资讯集团化的四大主轴：产品、通路、网络、节目

产品：大宇未来不仅是游戏及教育软件的开发者的，更将扩及玩具、礼品、用品、影音周边…等产品，成为与家庭需求紧密结合的提供者。

通路：大宇目前拥有 1200 家以上加盟经销商，为全台湾第二大之育乐软件通路，且计划于近期内推出多样周边产品，开拓礼品、玩具、用品及网际网络通路，成长为全国最大的育乐软件及周边商品通路。

网络：预计今年开始准备投入庞大人力、物力进入 Internet 网络事业，结合娱乐、教育、新闻、线上购物等项目，并结合公益事业帮助社会上弱势团体及偏远地区中小学，建构全球最大的华人网站。

节目：大宇于 99 年中跨入传播界，第一个电视节目【电玩帝国】已于霹雳频道开播，预计将制作 2~3 个娱乐性电视节目，并聘请台湾名制作人担任节目顾问，同时结合网络、通路、产品的力量，扩大大宇的营业范围。

达成上述目标后，利用多年积累的实力，结合四大主轴的力量，分别成立 Internet ICP、电视传播、影音及周边事业产品、娱乐软件开发、教育软件开发及销售物流等子公司，达成大宇资讯集团化的目标，让大宇从以往单纯的 Computer Software 电脑软件开发者的转型至 Contents Provider 内容及资讯的提供者进而扩大到 Consumer Product 成为消费性产品的制造者，开发大型主题乐园等相关事业，逐步往中国人的迪士尼这个目标迈进。

即使我的企业一夜之间烧光,只要我的牌子还在,我就马上能恢复生产。

——可口可乐公司创办人阿萨·G·坎德勒(Asa Griggs Candler)

## 挡不住的诱惑

——可口可乐的企业形象设计

有人将可口可乐称为“魔水”,这种说法毫不夸张。在当今世界软饮料市场上,可口可乐占有 48%的份额。在世界 5 大饮料产品中,可口可乐一家公司就占了 4 个品种:可口可乐、健怡可口可乐、芬达和雪碧(另一家是百事可乐)。全球可口可乐产品的每日饮用量达 10 亿杯。可口可乐是目前世界上最具知名度的产品,其品牌价值 1999 年达到 838 亿美元。

可口可乐的知名,在很大程度上得益于企业形象设计。一部可口可乐的成长史,从某种程度上说,就是塑造企业形象的历史。可口可乐在中国的广为流行,也是和强大的宣传攻势分不开的。

### 巧于命名

1886 年 5 月 8 日,在美国亚特兰大的一间实验室里,药剂师约翰·S·彭伯顿(John Styth Pemberton)试制出了一种糖浆,他和助手给这种糖浆起名叫可口可乐(Coca Cola)。Coca Cola 是分别产自南美洲和非洲的两种植物,为糖浆起这个名字当时并没有什么特别的含义,只是为了合仄押韵,叫起来好听。可口可乐糖浆最初也是作为一种饮用剂放在药房销售的。

一个偶然的的机会,彭伯顿将可口可乐糖浆放进小苏打和冰水中,一品尝,味道不错。很快,药剂所门前出现了“请喝可口可乐”的招牌,接着报纸上出现了“可口可乐,清凉可口,提神解渴,心旷神怡,使你身心愉快”的广告。独特的风味,加上引人入胜的广告词,使可口可乐在问世之初就吸引了大批顾客。

1888 年,一位名叫阿萨·G·坎德勒(Asa Griggs Candler)的年轻人看到了可口可乐作为饮料的市场前景,遂购买了可口可乐的股份,掌握了全部生产销售权,并于 1892 年成立了可口可乐公司,坎德勒由此被称为可口可乐之父。1923 年,罗伯特·伍德鲁夫(Robert W. Woodruff)接任公司总裁,他的目标是使可口可乐不仅遍销北美,而且走向世界。同时,他在公

司内部加强可口可乐的质量管理, 改进和加强了可口可乐在全球的广告宣传和促销活动。在伍德鲁夫的苦心经营下, 可口可乐在全球得到推广, 最终成为世界最有价值的品牌。

1999 年世界最有价值品牌

排序	名 称	价值(亿美元)
1	Coca-Cola 可口可乐	838.45
2	Microsoft 微软	566.54
3	IBM 国际商用机器	437.81
4	GE 通用电气	335.02
5	Ford 福特汽车	331.97
6	Disney 迪斯尼	322.75
7	Intel 英特尔	300.21
8	McDonald's 麦当劳	262.31
9	AT&T 美国电话电报	241.81
10	Marlboro 万宝路	210.48
11	Nokia 诺基亚	206.94
12	Benz 奔驰	177.81
13	Nescafe 雀巢咖啡	175.95
14	Hewlett-Packard 惠普	171.32
15	Gillette 吉列	158.94
16	Kodak 柯达	148.30
17	Ericsson 爱立信	147.66
18	Sony 索尼	142.31
19	American Express 美国运通	125.50

20	Toyota 丰田	123.10
----	-----------	--------

资料来源:1999年6月29日《中华工商时报》

早在本世纪20年代,可口可乐就进入了中国市场。1927年,可口可乐在上海落户,随后在天津、青岛也相继成立了装瓶厂。上海装瓶厂是当时可口可乐在境外最大的工厂。中美建交后,可口可乐重返中国。1979年1月24日,3万箱可口可乐出现在广州、上海和北京的大商场和宾馆里。可口可乐最初采取授权灌装的方式在中国生产,1983年以后以“集中生产主剂,分散灌装饮料”的方式,进行直接投资。到目前为止,可口可乐已在中国投资了24家装瓶厂,投资额达到8亿美元,是仅次于通用和摩托罗拉的美国在华第三大投资商。

可口可乐能在中国市场上大显神威,它的中文译名功不可没。为了能使产品为中国人所接受,可口可乐在产品的中文译名上着实花了一番苦功。当年,可口可乐在进入中国市场之前,公司特请在伦敦任教的蒋先生设计中文译名。精通语言文字、谙熟消费者心理的蒋先生不负重托,苦思良久后灵感顿来,写下了“可口可乐”四个字。该译名采取了双声叠韵方式,音意双佳,读来朗朗上口,同时又显示了饮料的功效和消费者的心理需求,该商标投放到市场后,果然受到中国消费者的追捧。可口可乐中文译名也成为了广告史上的经典之作。

无独有偶,可口可乐公司生产的Sprite在译为中文时,也独具匠心。Sprite在英文里是“魔鬼”和“小妖精”的意思,为了能使产品为中国人所接受,公司将其译为“雪碧”,体现了饮料的清涼、纯洁的特点。在炎热的夏季里,想到纷飞的白雪和一潭清涼的碧水,有谁能不为之动心呢?

可口可乐饮料的包装很有讲究。本世纪初,一位玻璃厂的青年工人设计了一个仕女身型的玻璃瓶。可口可乐公司老板坎德勒发觉该玻璃瓶设计巧妙,造型美观,如亭亭玉立的少女,容量又刚好盛放一杯水,遂不惜花费600万美元将其专利买下,并投入生产,作为可口可乐饮料的包装用瓶。当时600万美元是个不小的数字。但后来的事实证明,该包装对可口可乐的流行起到了重要作用。

可口可乐广告的设计采取红底白字,十分引人注目。书写流畅的白色字母,在红色的衬托下,有一种悠然的跳动之态。由字母的连贯性形成的白色长条波纹,给人一种流动感,充分体现出了液体的特性,整个设计充满诱人的活力。

## 广告策略

为了使可口可乐的形象深入人心,可口可乐公司不惜花费巨资做广告宣传,每年在广告



上的支出达 6 亿美元。可口可乐前任老板伍德鲁夫有一句名言：“可口可乐 99.61%是碳酸、糖浆和水。如果不进行广告宣传,那还有谁会去喝它呢?”

1987 年,可口可乐公司拍制了一部名为“年轻人的心声”的广告片,共 60 秒钟,花费 250 万美元,平均每秒 4 万多美元。这则广告当时被称为世界最大手笔的广告。它是委托英国的豪华佳德影片公司拍摄的。60 秒钟的广告片拍摄用了两星期,剪辑用了四星期,全部工作人员超过 300 人。聘请演员 1000 多人,这些人来自 20 多个国家,他们用 20 多种语言唱出了“年轻人的心声”,表达了对可口可乐的热爱。

利用影片细节做广告是可口可乐的拿手好戏。1982 年,可口可乐购买了哥伦比亚电影制片厂 49%的股份,3 年后拍摄《莫菲的浪漫史》时,可口可乐在影片中加进了如下一段插曲:

女主角莎莉·费尔德带着小儿子走在德克萨斯州的一个小镇的街道上,途经一家商店,看见橱窗和门上印有红底白字的“可口可乐”商标。她和儿子走进去,店内是淡红的暖色调,她和儿子坐在酒吧的高凳上,一脸和气的店主走过来:

店主:“请问要点什么?”

莎莉:“我要半杯香蕉汁,啊,不,来一罐可口可乐吧!”

店主:“一罐可口可乐?”

莎莉:“对,一罐柠檬可口可乐。”

影片中 3 次重复可口可乐的名字,加上柔和的环境、可口可乐的商标、店内红色的易拉罐,使观众对可口可乐留下了深刻印象。

赞助体育活动是可口可乐的老传统。从 1928 年起,可口可乐就开始了与国际奥委会的合作。1983 年萨拉热窝冬季奥运会,可口可乐公司免费为大会提供 100 万支易拉罐,会场内外,可口可乐商标到处可见。1988 年韩国奥运会,可口可乐公司组织了一支由数百人参加的“拉拉队”,费用全包。拉拉队成员穿可口可乐统一的服装,戴有可口可乐商标的帽子,手持可口可乐小旗,将可口可乐的形象充分展示在世人面前。

1987 年,可口可乐与中国奥委会合作,首次举办以全民参加为特点的“奥林匹克日”长跑活动,以后每年举办一次这样的赞助活动,从未间断。近 20 年来,可口可乐广泛赞助了 40 多项中国的体育活动,包括垒球、体操、游泳、排球、网球、田径、乒乓球,以及 1990 年的北京亚运会,1995 年的哈尔滨冬季亚运会。1996 年,可口可乐赞助 3 名希望工程的受助生,代表中国参加了在美国举行的奥运火炬接力长跑。1998 年,可口可乐赞助中国代表出席冬季奥运会火炬接力以及在上海举办的世界中学生运动会。

从 1986 年开始,可口可乐连续 13 年邀请国际足联高级讲师贾拉汉先生来中国举办“可

可口可乐“临门一脚”足球培训班,该培训已成为目前国内最系统、水平最高的青少年足球教育训练课程。从1995年开始,可口可乐公司赞助举办“可口可乐杯”奥林匹克全国青年足球联赛。

此外,可口可乐还通过赞助公益活动,来扩大自己的形象。1998年3月,可口可乐公司董事长道格拉斯·艾华士(Douglas Ivester)访华,宣布向“希望工程”捐款人民币500万元,专门用于资助失学儿童。到目前为止,可口可乐公司为“希望工程”捐资已近1500万元人民币。可口可乐在全国各地兴建了50所希望小学,为贫困地区的100所农村小学各捐赠了一套希望书库。可口可乐公司还在各地资助大学特困生和其他教育项目。

### 维护形象

可口可乐也有马失前蹄的时候,但每当公司处于危机关头,可口可乐总是利用媒体,力争挽回损失,重塑公司形象。

1985年,可口可乐即将迎来百年华诞,公司的决策者认为,可口可乐已经流行了近百年,应当改进和提高一下质量。于是花费几百万美元,研制了一种新的配方,岂料产品一上市,就遭到市场拒绝,公司收到无数的抗议信和1500多次电话,旧金山还成立了一个“全国老可乐用户协会”,举行抗议示威活动。可口可乐的老对手百事可乐则乐不可支,乘机开展对可口可乐的攻击。在百事可乐的一个广告节目中,一个眼神急切的女孩盯着镜头问:“有谁能告诉我可口可乐为什么要这样做吗?他们为什么要改变配方?”然后,镜头突然一变,女孩说:“因为他们变了,所以我要开始喝百事可乐了。”紧接着,她喝了一口百事可乐,满意地说:“嗯、嗯,现在我知道了。”在短短的几个月时间里,可口可乐销售额大降,损失达数千万美元。

可口可乐意识到自己犯了一个严重的错误,于是立即采取措施加以挽回。一方面恢复老配方,一方面利用媒体承认错误,表示可口可乐永远忠实于它的顾客,不会改变承诺。1987年,可口可乐又花费巨资拍摄了一部名为“年轻人的心声”的广告片。经过公司的努力,可口可乐的形象又重新树立在消费者面前。

与“配方风波”相比,最近出现的“中毒事件”对可口可乐的打击更大。1999年6月14日,比利时42名小学生在喝了受污染的可口可乐后,出现头疼、恶心等食物中毒症状,这些学生当即被送往医院治疗。比利时卫生部当晚告诫民众不要饮用可口可乐及该公司的其他产品。比利时政府同日宣布,全面禁止销售可口可乐公司产品。与此同时,法国北部有80多人也因喝可口可乐出现中度中毒,法国卫生和商业部门于15日作出决定,从全国市场撤出500万灌装和听装的可口可乐饮料,并就中毒事件进行深入调查。可口可乐一时间在欧洲成了瘟疫,人

们避之不及,据估计,在半个月的时间里,可口可乐在欧洲市场的损失达 6000 万美元。在华尔街股市上,可口可乐的股票价格下跌了 6%。

面对突如其来的打击,可口可乐公司沉着应对。公司宣布将欧洲市场上数以百万的可口可乐饮料撤下,并当众予以销毁。中毒事件 5 天之后,可口可乐公司总裁兼首席执行官道格拉斯·艾华士赶赴比利时,6 月 22 日,比利时所有报纸都刊登了艾华士的道歉信和全幅彩页广告。艾华士在信中写道:“对于所有的比利时人,我要对由于此事而给你们造成的麻烦和不适表示深深的歉意。我的同事和我要努力工作,以重新赢得你们的信任。”

6 月 24 日,在法国北部城市举行的记者招待会上,艾华士当众大喝可口可乐,这张照片被登在世界许多媒体上。艾华士的一系列举动对挽回可口可乐在欧洲的形象起了巨大作用,比利时于 6 月 23 日宣布,取消对可口可乐的销售禁令,人们对可口可乐的信心重新恢复。一篇发表在《今日美国》(USA Today)上的文章写道:法国著名小说家菲利普·舒勒(Philippe Sollers)并未受到“污染事件”的影响,63 岁的他像往常一样,开始了又一顿午餐,在他的面前,依旧放着一瓶可口可乐。

### 点评

近年来,企业界热衷于谈论 CI 战略,所谓 CI 战略,就是企业形象(Corporate Identity)塑造问题。一个企业要向社会提供产品和服务,必须要让公众了解它、熟知它、对它产生好的印象,进而都来购买它的产品和服务,这样企业的规模才能扩大、效益才能上去。

据说,国际上最早引入 CI 战略的企业是 IBM 公司。50 年代,IBM 公司总裁小沃森感到要想提高企业的生存价值,必须开展心理攻势,为此他特意聘请了一位有名气的专家,对 IBM 的企业形象作一次全盘规划。这位专家借鉴了历史上统一识别的经验,为 IBM 公司设计了一套企业形象识别系统。他在论文中提出,“不断重复出现的统一识别符号,可以获得乘积一样的数学效果。”IBM 的做法,引起了企业界的注意,企业形象策略由此在美国推广开来。60 年代末期,日本引入这一做法,并提出了较为完整的 CI 框架。

CI 战略的核心是企业形象的塑造。企业形象的塑造过程,其实就是企业通过一系列可视形象给予人们印象的过程,这些可视形象包括名称、商标、包装、工厂环境、管理者和工人的素质等。企业形象不是被动的供人观赏,而是需要通过一定的渠道和手段进行宣传,在这方面广告发挥着巨大作用。

现代企业竞争,在某种程度上是企业形象的竞争。世界著名跨国公司无一不重视企业形象

的塑造,它们把企业的名声看得比什么都重要。可口可乐从诞生的那天起,就十分注重企业形象的宣传,这是它能够获得世界最具知名度品牌的重要原因。中国企业过去在形象宣传方面十分保守,缺乏形象宣传的意识,要么舍不得花钱,要么不讲究效果。

据统计,1994年美国企业的广告费支出达1239亿美元,约占世界的1/4,德国达180亿美元,英国为140亿美元,法国为90亿美元,中国不到20亿美元。有一个很有趣的现象是,在计划经济体制下,我们很多国营企业用诸如国棉一厂、国棉二厂、国棉三厂,无线电一厂、无线电二厂、无线电三厂来命名,常常让人丈二和尚摸不着头脑,搞不清一厂和二厂有什么区别。有一个笑话说,一名消费者写信给报社,投诉无线电三厂产品质量有问题,报纸在刊登时少印了一横,结果引起无线电二厂的抗议。

为什么洋货能够充斥市场,老百姓愿意买?除了这些产品质量确实好,服务跟得上以外,一个重要的原因是其善于塑造形象。我们有些产品质量也很好,但由于不善于宣传,常常是“藏在深闺人未识”。国际著名跨国公司的经验证明,好的产品配上好的宣传,就会起到如虎添翼的效果。那种“酒香不怕巷子深”的观点是与现代市场经济格格不入的。茅台酒固然好,但要让外国人欣赏,还要加大宣传力度,否则永远是“民族的”,打不到国际市场上去。令人可喜的是,近年来这一现象正在改变,很多企业在走向市场的过程中已非常注重形象的宣传塑造,如“海尔”、“联想”、“四通”、“健力宝”,这些名字在国内已经家喻户晓,在国际市场上小有名气,企业的效益也随着名声的传播在发生变化。

微软离破产永远只有 18 个月。

——微软公司创始人比尔·盖茨

## 断臂的维纳斯

——微软中国在 1999

美国微软公司 (Microsoft) 是世界最大软件制造厂商, 而其创始人比尔·盖茨 (Bill Gates) 则是世界首富。微软的神奇经历使得他们一直是渴望成功的企业和人士崇拜的偶像。但是进入 1999 年以来, 微软在中国却遇到了麻烦, 由于在维纳斯计划、解决盗版、Windows 操作系统等问题上的失误, 频频受到中国各界的抨击, 几乎成了“过街老鼠”, 微软在中国的经营也几乎陷入了绝境。

### 祸起“维纳斯”

1999 年 3 月 10 日, 国内计算机业、家电业的众多巨头云集深圳, 出席“维纳斯计划”新闻发布会。会上, 微软老板比尔·盖茨与其主要合作伙伴——台湾宏基电脑股份有限公司、联想集团有限公司、海尔集团、四通津滨电子有限公司、广东步步高电子工业有限公司及北京裕兴公司的老板们, 一起推出了以“电视上网”为诉求点的“维纳斯计划”。微软公司称, 该计划是由微软中国研究开发中心专门为中国市场设计开发的基于 Windows CE 的预装软件平台。预装有这一软件平台的硬件产品将于当年下半年面市, 它集教育、娱乐、上网浏览等多种功能于一身, 是计算机技术与家电产品相融合的产物。“维纳斯计划”中的其他技术供应商 AMD、C-Cube、ESS、联阳半导体股份有限公司和飞利浦公司消费电子产品事业部也在现场展示了他们为“维纳斯计划”开发的相关技术。

近年来, 随着计算机和互联网在中国日益普及, 中国上网人数至 1998 年底已达 210 万, 增长率高达 213%。同时, 据《中国家用电脑市场调查报告》显示, 1997 年我国 2.45% 的城市家庭拥有家用电脑, 总拥有量为 153.1 万台。但与全球一亿的上网人数及美国 55% 的家用电脑普及率相比, 中国要真正实现网上生活方式还有很长的路要走。主要原因有两个: 一个是家用电脑的价格仍无法为大多数老百姓承受; 另一个是电脑对多数中国人来讲仍然是一种操作复杂、不易使用的高科技产品。广大普通百姓因此被隔绝在电脑和网络世界的外面, 无法领略信息技



术带来的便捷和效率。

但是,中国却是一个家电大国,拥有3.2亿台电视机、4千万台VCD,是世界上最大的家电市场。微软公司正是看准了中国信息产品和家电市场的这一现状,由微软中国研究开发中心在国内自行研制、开发出特别为中国市场设计的“维纳斯计划”。该计划声称,微软将开发出计算、通讯和消费融合在一起的革新产品,旨在把徘徊在电脑和网络大门外的人们领进这个神奇的世界,让信息技术真正为普通人所用;“维纳斯”可以以电视作为显示器,利用键盘,甚至遥控器即可享受到家用电脑的一些最常用的功能,还可以轻而易举地访问国际互联网。它具有简单易用,功能强大,无需维护等优越的性能,而且价格仅相当于一般的家电产品,特别适用于普通中国家庭的教育、娱乐和上网浏览等,无论男女老幼,教育程度高低,都可以从中享受到信息技术和互联网带来的无穷乐趣。因此微软公司称,它将会对推动互联网在中国的发展以及中国信息产品家电化,或家电产品信息化起到举足轻重的作用。同时微软还声称,希望通过“维纳斯计划”,联合国内的IT厂商和已经成熟、有相当实力的家电厂商,让中国在家电信息化革命中与世界同步,共同携手为中国经济提供新的增长点。

阳春三月的深圳,和风送暖,盖茨的计划也让人如沐春风。诸如比尔·盖茨关注中国老百姓上网,给中国送来了女神,信息家电将取代电脑等类似的报道铺天盖地。但是没过多久,这一经过精心包装的计划便开始遭到迎头痛击,媒体也纷纷掉转矛头。

先是中科院的凯思软件集团称,它们早已花了多年时间进行类似的研究并已经基本成熟,准备年内公布计划。在微软抢占先机的情况下,凯思毫不示弱,立即推出了女娲计划与之抗衡,并且声称这才是最适合中国人的模式。由于3月初微软在推出“维纳斯计划”时并没有多少实质性措施做支撑,而主要只是发布一个概念,远不及女娲计划具体,再联想到微软抢在金山公司正式发布WPS2000之前推出Office2000测试版等所作所为,有人猜测微软很可能是得知了消息后,抢先发布类似计划。

同时,业内人士的分析使越来越多的人相信:“维纳斯计划”号称为中国老百姓和中国产业创造机遇,实际上是微软Windows CE平台的第一次冲击,微软试图一举拿下包括袖珍电脑、掌上电脑、PDA、机顶盒在内的整个下一代袖珍信息装置的市场,全面控制中国新一代产业的平台。

连美国《时代》周刊都指出:“Windows CE需要帮助”、“如中国人能更谨慎地思考盖茨的动机,才能把事情做得更好。当他(盖茨)再来中国时,可能他要问的不是他能为这个国家做什么,而是这个国家能为他做什么。”

1998年,微软在中国成立微软研究院,据说高薪聘走了不少国家重点项目组的人才,引起业内人士对人才流失的恐慌。现在,微软在深圳的“维纳斯计划”操作又过于张扬,更使人产

生对“微软霸权”君临天下的担忧。于是出乎微软意料，“维纳斯”推出不久成为媒体反面焦点目标，在中国，迎接比尔·盖茨的不再是赞美和欢呼，而是批评和敌意，微软第一次受到这么多的质疑，尤其是被称为无冕之王的媒体在这场争斗中几乎都将矛头指向了微软。

### 再诉亚都

一波未平，一波又起。1999年4月28日，北京亚都科技集团接到了北京市第一中级人民法院的传票，被告知微软公司诉其侵犯计算机软件著作权，该院将于5月27日开庭审理。

早在2月份，微软就拿两家小电脑公司开刀，状告北京四达科技开发公司和民安投资咨询公司侵权，获得胜诉，分别获赔54万元和25.344万元，还迫使它们在指定的报刊上向微软公开道歉。随后，南方某大型程控交换机生产厂商和北方某著名计算机公司也成为被告，后来由于人所共知的原因，均采取了庭外和解的方式，两家被告分别向微软支付近200万元了事。这起诉讼较以往任何一起都更为引人注目，除了诉讼双方一为大名鼎鼎的微软，一为曾经以加湿器而名噪一时的北京亚都外，另一个重要原因是，这是微软首次将一个最终用户推上被告席，而此前的几例诉讼的理由都是非法预装。由于“最终用户盗版是否违法”问题在知识产权保护方面一直存有争论，此案的最终结果将对今后类似案件的判定起到重要示范作用。因此，微软对此案高度重视，微软中国公司副总经理兼法律及政府事务总监刘凤鸣先生称：微软对亚都的诉讼一定要进行到底。并且说，微软针对的并不是亚都公司本身，而是这一类盗版行为，以此作为反盗版的重要步骤。

的确，有消息称，对亚都提起诉讼只是微软反盗版攻势的一个步骤而已。微软在这个强大的攻势中将投入上亿美元，调动全国一些中心城市的公证、执法等力量，许多中国知名企业被列入调查名单。

不少人分析，微软在反盗版时煞费苦心。首先针对的是非法预装，因为这一问题在法律上比较明确。在具体实施时双管齐下，一为诉讼，一为和解，先将两家较小的公司送上法庭，继而向深圳华为等大公司动手，或是对方愿意息事宁人，或是微软为今后利益考虑，最终多以庭外和解作结。微软在这一阶段做得颇为得心应手，接下来，微软将目光投向了有争议但却可望获得丰厚赔偿的领域。

微软的反盗版征程到这时已经是“万事俱备，只欠东风”了。这个“东风”就是最终用户，这一部分虽然不会像前两者一样可以一次出很多钱，但却是数目最多的那一群，最终用户的盗版问题解决了，企业的收益自然也就可观了。早在1997年，IT评论人方兴东就给微软算过一笔账，1998年中国国内市场预计销售计算机500万台，当时市面上一套标准版Windows95售

价 1800 元, 一套中文专业版 Office97 售价 8760 元, 二者总价近万元, 相当于当时主流机型 PII 配置的硬件价格, 如果 500 万台都装这两套软件(这显然不可能, 只是假定而已), 就是 500 亿元, 而 1997 年中国计算机市场的销售额才刚刚突破千亿元大关, 整个微软公司的年收入也不过 110 亿美元, 这 500 亿占二者的比重均高达 50%。这充分说明国内市场之大和微软受版权侵害之深, 微软费尽心机反盗版也就不难理解了。

对此, 金山软件总经理雷军评价说: “世界上没有白吃的午餐。现在看来, 盗版终究是要付出代价的, 人家撒网, 让你来钻。” 某 IT 行业评论家在其文章中揭示了微软的反盗版策略。据他分析, 软件有两个特性: 一是软件产品投入成本高, 但复制成本几乎为零, 多卖一份的边际成本也几乎为零。如此开拓市场对微软并没有多大损失, 因此盖茨表现得很慷慨。实际上, 盗版就相当于以接近于零的价格倾销, 可以拼命打击竞争对手, 最大限度地占领市场。二是用软件会 “上瘾” (比尔·盖茨语)。用户一旦用上一种软件后再换其他产品, 就要付出极高的转移成本。因此, 在微软产品尚未在市场上站稳脚跟时, 微软并未在反盗版问题上有所表示, 甚至还有纵容的意味, 比尔·盖茨这时只是带着微笑说他早晚会收网, 只是通过美国政府不断向中国施加压力, 迫使中国制定了一项又一项它日后可资利用的法律。现在, 微软的视窗和办公软件已经占据了 90% 以上的市场份额, 用户已经基本锁定, “是 ‘收网’ 的时候了”, 于是微软大规模、有预谋的反盗版计划开始了。

微软这一着不可谓不高明。但是, 微软的安排也存在致命的错误。

首先, 亚都公司总裁何鲁敏认为, 由于本案要经公开审理, 可能危害公司声誉, 也可能引起其他更大的危害, 因此亚都将不惜代价与微软 “打到底”。微软遭到了激烈的阻击: 首先, 亚都的财务部门并未发现有购买盗版软件的记录, 因此公司某些计算机上的盗版软件只能是个人行为, 微软并没有得到它所想要的证据; 同时, 当初亚都加湿器享誉京城时公司做得最出色的就是公关, 亚都在北京各界的人缘很好, 他们必定会帮助亚都度过难关; 在愤怒之余, 亚都还做出了强有力的反击, 声称将就微软价格歧视和垄断问题进行反诉。显然, 选择亚都来杀鸡骇猴并不是微软的最佳选择, 如果微软首先选择一家在华外资企业的话, 情形恐怕就会大不一样。

同时, 国内 IT 人士也开始同微软算总账。也许, 以前大家有个心照不宣的默契: 国内企业对微软在中国推行垄断高价不予过问, 微软也对国内企业盗版微软软件产品睁只眼闭只眼。现在, 既然微软率先违反 “君子协定”, 认为它已经有力量来对抗整个中国计算机业, 那中国计算机业对它也没必要客气 (少数拥有既得利益者除外)。人们开始细数微软给予中国的 “特别优惠待遇”: 国外标价 100 美元左右的 Windows98, 在中国的售价是 1980 元; Office97 在国外约 300 美元, 而在中国的价格是 8760 元 (中文专业版); 在国外免费赠送的 Windows98 和 Office2000 测试版, 到中国分别标价 188 元和 200 元, 堂而皇之地与正式版软件并排摆在柜台

之上销售；Windows98 OEM 预装软件给 IBM 的价格是 10 美元，但给中国大厂商是 300 元左右，给中小品牌厂商更高达 690 元，而现在每台 PC 机的利润仅以百元计；1992 年，操作系统的价格是 10 美元，占当时一台高档整机价格的 0.5%，1998 年，这一比例迅速上升为 3%，对小公司和低档机可高达 10%，1992 年到 1998 年，微机的硬件性能提高了 10 倍以上，价格下降了 50%，而操作系统在性能并没有如此大幅度提高的情况下，价格却上涨了许多倍；今年 4 月 3 日，WPS2000 上市后，微软立即将其 Office97 价格降至 4000 元，降幅达 50%，人们一方面看穿了微软所实行的价格歧视，另一方面回头一算——近 3 年来，Office97 降价前的利润率高得令人眩目！如果以上情况属实，并且法制健全的话，微软早应该因为垄断、进行价格歧视和不正当竞争等受到严厉的惩罚。

这件事情的发展显然已经大大超出了案件本身。中国企业面对微软可能的起诉，“怒不敢言”，但是，微软先撒网后收网、先倾销后垄断的不光彩竞争策略已经为中国企业所识破并引起了成千上万企业的不满。

### “后门”起火

如果说在以上两个问题上微软的做法尚有争议，接下来微软却犯了一个完全理亏的错误。

1999 年 5、6 月份，奔腾 III 微处理器和 Windows98 具有泄密功能的消息被炒得沸沸扬扬。Intel 公司今年 2 月推出的奔腾 III 微处理器大大提高了计算机的处理速度，同时公司宣布为增强网上电子商务的安全，在新一代微处理器中设置了用于识别用户身份的序列码。序列码确实提高了保密性，但是，它也被发现可能将计算机用户的个人资料悄悄传出去。而且，不知出于什么原因，美国政府机构至今尚未批量使用奔腾 III。消息一经公布，举世哗然。

Windows98 比这还要糟，在性能上它并没有比 Windows95 有显著改进，但是它同奔腾 III 一样易于泄密。这是因为 Windows 有“后门”，微软 1998 年推出的操作系统 Windows98 会根据用户的计算机硬件配置情况生成一串与用户名字、地址相关的代码——全球唯一识别码，这个码会通过 Windows98 的电子注册程序，在用户不知情的情况下将信息传送到微软自己的网站上去。这一发现最早出自澳大利亚一位海军军官，他在不经意间惊奇地发现：使用 Windows95 接入互联网时，有些文件会在他发 E-mail 时莫名其妙地丢失。如果说以前操作系统的“后门”可以归结为微软无意识的产品失误和缺陷，那么 Windows98 的注册序列号，就是微软故意设置了“后门”。同样，美国政府机关的办公用机最初也没有安装 Windows98。

微软已经承认公司确实存在失误并且采取了相应措施，比如让用户选择关闭、提供补丁程序让用户修改、删除已收到的信息等。但是，这件事已经成为用户心中永远的痛。因



为, Windows 的核心技术掌握在微软手中, 它肯定知道这些不能用做别的用途的程序的妙用, 而且, 早在 Windows95 中就已发现类似的问题, 明知故犯, 敢冒天下之大不韪, 这与 Intel 序列码泄密只是副产品相比, 其动机不能同日而语, 简直不可饶恕。

分析人士认为, 微软刚进入中国市场时, 也一度因为过于“嚣张”而打不开中国市场, 在杜家滨就任微软(中国)公司总裁期间, 与政府有关部门修好关系, 使微软业务达到了一个新的高度。但是, “好了伤疤忘了疼”, 微软公司这次的所作所为使公司失去的是特别注重机密的政府部门的信任和支持, 是用户对微软的信心和信任。

### 四面楚歌

俗话说: 种瓜得瓜, 种豆得豆。微软的所作所为使自己在中国市场上处于极为不利的位置, 陷入了四面楚歌的困境。

首先, Wintel 联盟名存实亡。Intel 和微软所建立的 Wintel (Windows+Intel) 联盟曾被认为是业界合作的典范, 实现了软硬件的完美结合。但如今, 这种神话早已有名无实。Windows98 中文版在北京公布时不见 Intel 的踪影, 人们就有各种猜测; 接着, 二者在美国又因微软违反“反托拉斯法”一案对簿公堂, 矛盾进一步公开化; 而 1998 年 10 月 30 日英特尔新任总裁兼首席执行官贝瑞特博士在北京召开的新闻发布会上的话, 则含蓄地印证了这样一个事实: Wintel 联盟名存实亡。当记者问及英特尔和微软的关系时, 贝瑞特博士回答道: “任何商业伙伴都会有各自的目标, 当目标一致时就携手并进, 当目标不一致或有冲突时, 就另寻合作伙伴, 这是很正常的商业行为。”话虽含蓄, 但是弦外之音谁都明白: 道不同, 不相与谋。英特尔和微软分道扬镳, 在微软面临困境的情况下, 无异于釜底抽薪, 让微软失去了最坚强的后盾。

维纳斯计划也处处受到挑战。女娲计划适时推出, 博得了更多人的同情, 微软在深圳发布计划时的主要合作伙伴之一, 北京裕兴公司总经理祝维沙先生于 1999 年 6 月 1 日与中科院凯思集团总裁钟锡昌先生举行会晤后公开宣称, 裕兴有选择的权力, 微软也得按市场规则走路, 明显有临阵倒戈的意味。在媒体的激烈抨击下, 其他维纳斯计划的合作伙伴也谨言慎行。更有甚者, 还有一些人于 1999 年 3 月 30 日创建了反击“维纳斯”联盟, 专门与微软的维纳斯计划为敌。

微软对亚都提起诉讼之初, 明眼人士就指出, 微软的根本错误在于: 亚都不像深圳华为和北大方正(即本文前面提到的程控交换机生产厂商和著名计算机公司), 非用微软软件不可。果然, 7 月初, 一则并不令人意外的消息传出: 被微软诉其软件侵权的亚都公司已决定全面购



买金山公司的 WPS 2000 。

针对奔腾 III 和 Windows98 的后门,信息产业部已经建议政府机关慎用奔腾 III,对 Windows98 可能有同样甚至更严厉的内部控制措施。社会各界则考虑得更远:谁来保护我们的信息安全?显然不是微软:一个 100 多 K 的黑客小程序,就能让任何人随意控制你的电脑,获取你机器里的任何信息。这种黑客程序逞威的关键就是 Windows 的设计弱点;而 CIH 病毒的作者称:他编一个小小的软件就可以让所有使用简体中文操作系统的机器全部崩溃,这种病毒发作的基础,就是 Windows 的根本缺陷;更别谈微软自己还在其中设置了某些泄密程序。由于认识到微软霸道的资本在于它的视窗,已经有目光直接瞄准了 Windows NT 系统,一方面要求开发自主操作系统的呼声日益强烈,另一方面以免费下载、复制为特征的自由软件——Linux 中文版 1.0 已经于 1999 年上半年开发成功,中国各界肯定会对其给予特别的关注。长城电脑公司推出的长城飓风 499,以令人震惊的 4999 元的超低价位,剔除了 Windows 操作系统,剥离服务,销售不仅丝毫未受影响,反而创下了中国 PC 市场有史以来单一型号同一时间内销售业绩的最佳记录,提起不安装 Windows 操作系统,长城还振振有词:“我们要给用户更多的选择。”

与此同时,清华大学博士方兴东的近作《起来,挑战微软霸权》将微软定义为“知识霸权”,似乎也赢得了大多数人的认同。

1999 年对微软中国公司及其在中国的业务都是“伤心的一年”:“维纳斯计划”过早暴露了微软意欲统帅中国信息产业的野心;更为严重的是微软操作系统 Windows98 留有后门使用户特别是政府和企业对微软更增加了一层戒心;PC 厂商、用户对微软在中国的价格策略和“先撒网,后收网”的竞争策略也强烈不满。因此,微软在中国的形象日渐消瘦,6 月 18 日下午 5 时,原微软(中国)有限公司总经理吴士宏正式辞去了微软(中国)有限公司总经理的职务,其职位暂时由微软大中华地区总裁罗麦克兼任。对于吴士宏的辞职,微软对外称“出于个人原因”,但是分析人士认为,这主要来自美国微软的压力,她仅仅是微软在中国市场业务受挫的一个替罪羊。无论如何,微软(中国)有限公司领导人“下课”,至少表明:微软对在其中国的表现并不满意。

### 点评

比尔·盖茨有句名言:“微软离破产永远只有 18 个月”。正是在这一名言的激励下,微软怀着巨大的危机感,不断积极进取,短短 20 年就发展成为世界最大的软件企业。如今,微软的操作系统占有了 90%以上的市场,成为绝对的垄断者,微软似乎忘记了这一名言在此时的警

示作用。他们自以为已经天下无敌,可以为所欲为,于是“霸权”行径不断出台:他们首先在美国国内推行霸权,已经遭到重重阻击,但是它的垄断地位好像并未动摇;因此他们丝毫不以为然,又进一步在中国推行其种种竞争策略,意欲统帅整个中国信息产业,无怪乎受到举国上下的一致反对,四面楚歌使它几乎陷于绝境。现在对微软的未来作出悲观预测似乎不太现实,但是它在中国的惨败无疑将留给所有大企业一个难忘的教训。

中国也有一些像微软一样对市场具有高度影响力甚至支配力的企业,比如长虹、海尔、中国电信、铁路系统、邮电局等。长虹 1998 年底垄断彩管的行为曾经受到全行业和社会各界的抨击;海尔特别注重自身形象,但同行对它也颇有微词;中国电讯和邮电局更是因为垄断和服务常年受到业内人士和顾客的“特别关照”。应该说,这与中国企业成长的环境不佳有一定关系,但不可否认的是,也跟他们的错误观念和错误行为有关,可能觉得自己是老大,谁也奈何不了他们,结果到头来只能是“搬起石头砸自己的脚”。铁路系统就明智多了,在 3 年前就开始积极进入市场,为消费者着想,不断改善服务,结果铁路形象有了明显改善,铁路系统的经济效益也明显提高。而中国电信,本来是最有资格首先进军世界 500 强的中国工业企业,但由于就是不肯转变观念面向市场和消费者,非议越来越多。传闻其将被分解,有关方面正在考虑“横切”还是“竖切”,如此巨型企业落到任人宰割的地步,难道不是咎由自取?微软出现重大失误尚不足以引起生存危机,而中国企业与微软相比实力相差甚远,恐怕无法承受这种巨大打击。

海尔集团曾说过“只有自己能够打败自己”,并一直因此被斥为狂妄,但是结合海尔总裁张瑞敏这许多年“战战兢兢、如履薄冰”的心态,可知海尔集团这句话未尝不是真情流露,是颇有自知之明的至理名言。我国大企业特别是一部分具有相当市场支配力(market power)的王牌企业则应从微软的案例中吸取教训:要做仁义之师,多行不义必自毙。

另外,中国软件市场出现的这些现象,归根结底还是因为中国的法制存在不可弥补的巨大漏洞。如果保护知识产权、反垄断、反不正当竞争等方面的法律完善,真正做到了“有法可依、有法必依、执法必严、违法必究”的话,以上现象就不会发生。首先,如果知识产权保护法规健全、打击盗版有力的话,中国的民族软件业早已形成了自己的核心竞争力,积累了大量资本,面对微软等世界强手就不会束手无策了。其次,如果反垄断、反不正当竞争等相关法规完善并能够得到切实执行,微软借助垄断推行高价、为自己谋福利,“先撒网、后收网”的不正当竞争策略早已受到制止,并被处以足以令其警醒的惩罚性罚款……因此,我们必须明确:中国知识经济的最大敌人不是微软,而是以盗版为代表的正当市场行为,造成这些行为泛滥的根源又在于中国不健全的法律制度和法律文化。

IBM 中国研究中心的目标是：使用中国最优秀的人才，开发对中国市场最有用的技术，以及对世界市场最有用的技术。

——IBM 中国研究中心主任王玮博士

## 对中国市场的长期承诺

——IBM、英特尔、微软在中国的研究与开发活动

90 年代中期以后，世界著名跨国公司纷纷在中国设立研究开发机构。它们为什么要到中国来？它们在中国都做些什么？它们对中国企业的研究与开发活动将带来哪些启示？

分析世界上最著名的三大计算机公司在中国的研究机构，也许能够回答上述问题。这三家研究机构是：Intel 中国研究中心、微软中国研究院和 IBM 中国研究中心。

### 三大研究院及其掌门人

IBM 中国研究中心成立于 1995 年 9 月，在三大研究院中资格最老。IBM 中国研究中心是 IBM 研究实验室在中国的分支机构。IBM 研究实验室人才济济，全球研究人员超过 3000 人，其中博士近 2000 名，诺贝尔奖获得者有 5 名。IBM 曾在历史上取得了举世公认的巨大成就，其中有 12 项被认为对世界高科技发展产生了重大影响，包括 RISC 技术，大型并行处理技术、磁存储技术、关系数据库、高温超导、语音识别技术等。现在，IBM 研究实验室是美国拥有专利最多的研究机构，1996 年，公司仅在美国就获得专利 1866 项，平均每天达 5.12 项。IBM 研究部门正在加强网络技术研究，其中包括网络金融、电子商务、爪哇软件系统、网络电脑、新型服务器、个人局域产品等。IBM 研究部门在全球设有 7 个研究中心（实验室）：美国 3 个，中国、日本、以色列、瑞士各 1 个。IBM 中国研究中心是 IBM 在发展中国家设立的第一个研究中心，现有员工 30 多名，研究领域主要为中文语音识别、数字图书馆、热点视屏 (Hot Video)、并行系统技术、网络技术。

微软中国研究院是 1998 年 11 月 5 日正式在京宣布成立的。成立当日，有中国政府有关领导、国内著名计算机专家 300 余人到场助兴，这是微软在美国本土之外的第二家海外基础性研究机构。此前，微软曾于 1997 年在英国剑桥大学设立了第一个海外研究机构。微软公司计划在 6 年内向该研究院投资 8000 万美元，将其办成亚洲最高水平、也是世界一流水平

的科研机构。微软中国研究院成立之初只有 5 名员工，1999 年 6 月 15 日，微软中国研究院在北京宣布，在第一批专家最新加盟该院之后，其研究队伍的建设已基本完成，研究人员为 70 人左右，但公司计划在近期内将其再扩大至 100 人。该院主要从事计算机软件的基础性研究，具体研究方向确定为新一代用户界面、新一代多媒体和新一代信息处理技术三个方面。微软中国研究院还将与中国政府、高等院校和科研机构密切合作，这些合作包括研究项目合作、提供奖学金、共享科研成果、提供研究经费等。

相比之下，Intel 中国研究中心的建立多少有点默默无闻。但是，5000 万美元的投资，Intel 公司在半导体和微处理等领域多年的研究经验和研究成果的支持，世界顶级计算机人才的加盟，使得它注定将在计算机硬件的研究与开发方面发挥积极作用。它是 Intel 全球 5 个一级研究中心中的一个，也是 Intel 在亚太地区唯一的一个公用研究中心。

我们可以用 3、5、7 这三个连续的奇数来概括这三家研究机构，即：微软中国研究院是微软在全球的第三个研究机构，Intel 中国研究中心是 Intel 在全球的第 5 个一级研究中心，而 IBM 中国研究中心则是 IBM 在全球的第 7 个研究中心。

说来也巧，三大研究院的掌门人都是旅美留学的著名华裔学者。

IBM 中国研究中心的掌门人是王玮博士，他的正式职务是 IBM 中国研究中心主任。王玮出生于天津，台湾大学毕业，后赴美留学，在哥伦比亚大学先后获得计算机硕士学位和物理学博士学位，师从诺贝尔物理奖获得者、著名物理学家吴健雄教授。1978 年博士毕业后进入 IBM 华生（WASTON）研究室工作。IBM 中国研究中心成立的同时，他也来到中国领军。

Intel 中国研究中心的掌门人是容志诚博士，他是 Intel 中国研究中心董事总经理，Intel 中国区首席技术官，加利福尼亚大学电气工程学博士。

微软中国研究院的掌门人是李开复博士，他是微软中国研究院院长，哥伦比亚大学计算机学士，卡内基梅隆大学计算机博士。他是语音识别、人工智能、三维图像和 INTERNET 多媒体的世界级专家。在加盟美国微软公司以前，他曾担任美国苹果公司和 SGI 公司的副总裁。

在微软中国研究院成立庆典上，微软中国研究院院长李开复博士声称：“微软公司投资基础性研究的重要目的之一就是要开发新技术，以改善用户在使用计算机过程中的体验。在未来我们将能使计算机看、会听、会说、会学。我们也希望我们在这里进行的语音识别、图像技术、图片技术、自然语言和多媒体技术方面的研究开发，能够为中文环境下的计算机使用带来全新的感受。”这也是 IBM 和 Intel 的考虑。以前，西方计算机产品进入中国市场都采取以下方式：先研制出英文产品，再进行汉化，这中间需要一个过程，而且由于中国语言独特，文化环境也与西方大相径庭，这些汉化产品怎么也无法完全符合中国人的习惯，往往并不成功或者说不完全成功。



事实证明：跨国公司在开发适应中国市场的产品时，如果在中国以外的地方进行研究开发，必须付出巨大的资金成本和时间成本。因此，在中国建立研究机构，利用最了解中国人特点的本地人进行研究开发是最佳选择。另外，中国的科技人员具有扎实的科学基础、良好的研究素质和勤奋刻苦的精神，吸引他们进入公司研究机构，成本低、易管理，在开发中文产品的同时，还有可能出一些世界顶尖科技成果。三大研究院共同的研究方向是：开发适合中国市场的中文产品，使计算机产品更贴近人类和中国人的生活，更具人情味；在此基础上，发挥中国人的聪明才智，研究开发出一些促进世界计算机行业发展的先进技术。

### 好课题就是最好的管理

IT 业界的研究人员大都个性比较强，也就是说比较散漫、不修边幅。但是，创造力与个性往往又是一对共存的双胞胎兄弟，三大研究机构是如何在对他们进行有效的管理的同时又不压制他们创造力的呢？

对这个问题，Intel 的容志诚博士的回答非常干脆：“首先我不会让他们去做一些他们不愿意做的事情，因为如果他们不愿意做，就没有热情。你一定要让他做，效果肯定也不会好。第二，我不会去请一些管人的经理，因为在我的研究中心，我希望高级研究人员能够领导、帮助下面的研究队伍，自己管理自己。”

微软的李开复博士的回答进一步表明了这些研究机构对人才管理的理解。“我不认为我会去告诉任何一个研究员，你不要做这个东西，或者不要用这个方法，因为我们雇来的每一个人，他对他的领域应该都懂得比我多。我能够提供的只是，我认为将来的 I T 界、软件界会向某方面发展，或者我认为公司将来会往某方面发展，或者我认为公司将来会更注重什么样的科技，会有什么样的产品能够利用到你的成果，所以你应该往这个方向走。我希望进来的每一位研究人员都能够接受我对他们在大方向上的指导，我也信任他们自己在研究上采用的方法。做到什么时候觉得是成功了还是失败了，由他们自己来决定。”

显然，在这两位初来乍到的博士的眼中，管理不是我们所说的对企业的经营和管理，而是对研究人员研究内容的管理和研究方向的把握。那么，对于我们通常所说的管理，比如上下班时间有没有特别的要求呢？

微软的李开复博士回答这一问题时连连摆手，“没有，没有，没有什么规矩，时间非常自由，由自己来把握，做软件的人很多都喜欢晚上班晚走，这是绝对没有问题的。”在他看来，这个问题似乎问得很奇怪。已经在中国呆了 3 年的王玮博士显然更了解中国人的疑惑在哪里，他说，“其实我觉得对科学家的管理是最容易的，给他有兴趣的题目，他就钻进去了，你别管



他几点钟来上班，或者几点钟回家。我们这个研究部门，相对来说不怎么注重你们所说的那种管理。关键是要寻找一个挑战性的，最尖端的问题，有这样的题目大家都会非常兴奋。没有必要过多在意细节问题，比如在这里我们要穿西装打领带，在那边（指在北京上地信息产业基地的 IBM 中国研究中心所在地），我们的研究部门可不是这样。”

IBM 中国研究院除了每人一台笔记本和一台 P C 机是最基本的配置，多少具有点统一性外，几乎没有其他东西是统一的。当一般人走进他们的办公室时，也许觉得乱糟糟的。各种各样的机器、左一堆右一摞的书本、随便摆放的衣物、甚至吃了一半的食品，如果再加上中午“抢饭”时的嬉闹和饭后楼道里的乒乓球赛，你还以为是到了某个大学的教研室呢。

### 用人标准：聪明才智+敬业精神

人才是企业研究机构最重要的资源，这也成为人们的共识。但是，在希望得到什么样的人才、最看中人才的那个方面等问题上，企业研究机构却存在很大分歧，那么，这三大研究机构的用人标准是什么样呢？

Intel 的容志诚博士的观点十分简明：首先要有投身于科学研究的热情，而且必须聪明、具有巨大发展潜力。

微软的李开复博士则介绍得比较详细。他表示，微软的招聘是非常有特色的，最注重的是应聘者的聪明才智，其次是创造性和可塑性。所以，微软在招聘时必须看看应聘者是否聪明，是不是能够举一反三。至于经验，并不是微软特别看重的。

IBM 的王玮博士强调：虽然我要寻找第一流的人才，但是学位并不是必要的。博士或硕士当然好，可有些被人称为“怪才”的，我们也很欣赏。

李开复博士还表示，希望能够提供一个比较好的条件，让那些在海外发展的人员回到中国来。因为他们大多已经是世界上比较有名的专家，完全可以扮演老师的角色，成为中间级的将才。他透露了三位：凌小宁博士、沈向洋博士和张亚勤博士，其中最后一位尤其著名，将成为微软中国研究院的首席科学家。他们 3 位已经在 1999 年 1 月来到中国。据称，他还在努力邀请更多这样的人才。

可见，这三大研究机构虽然各有所好，例如 Intel 掌门人喜欢聪明并且以工作为乐的人才；B M 有时偏爱“怪才”；微软在要求聪明和创造性的同时特别注重人才的可塑性等。但是，他们用人标准具有更多的相同和相似之处。包括喜欢新人、首先是要聪明的一流人才、热爱工作、有发展潜力等，一言以蔽之：聪明才智+敬业精神。

### 支持与激励：不仅仅是资金

当微软的李开复博士在回答“人均研究费用”时，他卡了壳：“这个不太好说，我们基本上对每个人的研究费用没有限制，用多少花多少”。的确，8000 万美元的投资（即使是分 6 年投入）平均到 70 来人头上，确实算得上是一个天文数字，而且对这三个世界级的计算机公司来说，仅仅对研究人员给予资金支持，实在是太轻而易举了。”

在这方面，Intel 的容志诚博士特别强调了一点 Intel 公司在北京的这个研究中心是其全球 5 个一级研究中心中的一个，也是亚太地区唯一的一个公用研究中心。Intel 公司将给予公司特别重视和信息上的支持。

IBM 的王玮博士则讲得详细而且具体得多。他特别强调了研究的连续性，他认为 IBM 研究部门最吸引人的地方就是 IBM 的技术基础。50 多年来，有许多重要的发明出自这里，技术积累也很丰富，所以研究人员做研究的时候不需要重新开始，他们所做的中文语音识别就是以 IBM 研究实验室 20 多年的语音识别研究成果和 100 多项专利为基础，研制出来的。王玮博士说：“我们中国研究中心只有 30 多名研究人员，但在实际上，我们随时可以得到 IBM 研究部门 3000 多名研究人员的全力支持，可以利用 IBM 过去几十年的全部科研成果。”这种环境对研究人员当然很有吸引力。其实，人员“跳槽”的情况最能说明问题。已经运行了近 4 年的 IBM 中国研究中心人才济济，据说其中已经有几个人接到了 Intel 和微软研究院的邀请信，薪水都提高了很多。“不过让我高兴的是，目前他们几个好像对自己的状况并没有什么不满。”王玮博士的自豪之情溢于言表。

微软的李开复博士对这个问题非常感兴趣。“假如我希望搞基础研究，那我选择企业的研究机构时会考虑这样的问题。第一，这个公司对基础研究到底有多大的承诺。因为基础研究不是应用研究，不能指望今天就赚钱，而是一个很长期的承诺。否则，动不动因为公司不景气，或者因为公司领导的变换，就把研究项目剜掉，或者是把 10%的研究人员砍掉，这还做什基础研究。第二，我觉得做基础研究的目的并不是为了写一些论文，基础研究最终目的还是要让上亿的人能够享受到你的成果。如果我发明了什么好的东西，公司有渠道，能够比任何其他的公司更迅速、更有效地送到更多人手里，这将给我最大的成就感。否则，我辛辛苦苦做的东西就可能被荒废。如果公司说‘对不起，你这个太远了’，或者说：‘这个不是我们要生产的，我们不做。’那岂不是太可惜了。最后，我还要有一个非常好的、没有压力的研究环境。在这里不会听到‘哎，我这个软件有个 b u g，你赶快去，你赶快去帮我们改一下吧’或者说‘你不要做研究了，赶快帮我们选择产品，这样子我可以给你经费’之类的话。”这种

设身处地的考虑真是做基础研究人员的福气。

IBM 也是这样。IBM 在研究管理方面的基本模式是：研究部门负责研究工作，拥有足够的研究经费，无须考虑资金回收的问题，大有“两耳不闻窗外事，一心只去做课题”之意。研究实验室只管研究，所研制出来的成果，由市场开发部门进行分析，根据市场前景作出判断，或由 IBM 进行生产，或进行技术转让。

### 绩效评估：成果就是一切

如何对研究人员进行绩效评估？研究院里会不会有人被“炒鱿鱼”？研究人员的升迁机制是什么样的？

IBM 研究中心的考核办法很多，基本上可以分为两种。假如研究人员的项目有近期结果，比如中文语音识别的系统，就看有没有较大的市场影响，也就是看商品是不是好卖。如果是周期长，学术性强的基础研究，就主要参考论文是不是在知名度上很大的期刊上发表、论文的影响力、别人引用到你有多少次，以及参加学术会议的时候是不是得到最佳论文奖等等。王玮博士说：“我们不会那么官僚，数量是次要的，质量才是最重要的。”

Intel 容志诚博士在“炒鱿鱼”这个问题上颇有见解。他表示，Intel 一直希望拥有一批相对稳定的优秀研究人员以使研究能够持续进行，在聘用或者解雇研究人员的问题上一向非常慎重。另外据容博士说，在过去十六七年的工作中，他直接聘请的员工就有几百个，然而被“炒掉”的不会超过两个。这主要是因为当他决定聘请一位员工的时候，就已经确认了这个人的能力，而且请到之后，会不断提供各种的培训机会，比如鼓励业余时间再去进修以帮助他们顺利地发展事业，而不仅仅是招来之后就不管了。他还特别强调说：“如果研究中心有人离开的话，作为 Intel 公司来讲，决不会是因为我们给他提供的待遇不够好、机会不够多，或者是所谓人际关系的原因。大家在一起工作的目标是能够开发出先进的技术和研究成果，作为一个研究人员他的存在就应该是给研究队伍带来贡献，发挥独特的作用。如果这个人要走，大多数是因为他的存在已经不能给大家带来应有的价值，相信在这种情况下研究人员自己就会辞职的”。

### 初战告捷

在这三家机构中，IBM 中国研究院成立最早，因此研究成果也最丰富，已经在中文语音

识别、数字图书馆和热点视屏等领域取得重大进展。而它的见面礼——世界上第一套中文语音识别系统 Via Voice 最为引人注目。该研究建立在 IBM 研究实验室 27 年语音识别技术研究的基础上，由 IBM 美国华生实验室提供核心技术（该实验室现在仍有 60 多名研究人员专门从事语音识别研究），从 1994 年开始，历时 3 年多，于 1997 年 5 月基本定型。该产品具有连续语音识别，非特定说话人，学习功能强等优点，自由句式每分钟平均输入 150 个汉字，输入最高识别率达 95%。另外，借助非特定语音识别技术，Via Voice 可以识别男女老少各种声音，即使有轻微口音。在历史上第一次真正实现了中文的人机交流。难怪它一问世就夺走了中文语音识别的桂冠。而且，这一产品市场前景极为广阔：IBM 已与同创、长城、红壹佰等计算机生产商达成协议，计划以 O E M 方式销售中文语音识别产品；联想、汉王、中软等厂家已经开始开发基于该系统的应用产品。同时，据称，微软中国研究院各个研究项目也已在顺利实施并取得了一些实质性进展。

微软中国研究院成立时，李开复院长表示将支持中国政府在发展信息产业方面的举措，帮助吸引本地的优秀人才并开展高水平的基础研究，防止人才外流。微软公司称：投资设立中国研究院表明了微软对中国的长期投资、长远发展的投资策略，表明了其对中国市场的长期承诺。这同样是 IBM 和 Intel 在中国设立研究中心的战略追求。

如果说，IBM、Intel、微软是世界计算机行业发展的推动力，那么它们的研究部门就是它们发展的原动力。IBM、Intel 和微软以往的辉煌大多来源于这三座科技圣殿。今后，它们在中国的研究院必将支持它们创造出中国市场的辉煌。

### 点评

IBM、Intel、微软等世界知名计算机厂商纷纷来华建立研究机构，他们的技术和产品将直接以中国市场为目标，中国民族计算机企业面临的将是来自外国同行更高水平、更有组织、更为激烈的竞争。可以说，中国的计算机行业又一次到了生死存亡的关头。

中国市场上国内品牌的个人计算机，芯片是 Pentium(奔腾)或 AMD(赛扬)；软件用的是微软的 Windows(视窗)和 Office；硬盘是 Seagate(希捷)；显示器是 Philips(菲利普)或 Samsung(三星)；打印机是 HP(惠普)或 Canon(佳能)；其他零部件如光驱、调制解调器也几乎全是外国品牌，只有方正的汉字排版系统、金山软件、联想的主板勉强占有一席之地。总的来讲，中国计算机业还没有自己像样的产品。

这是中国计算机企业由代理销售外国产品起家，长期忽视 R&D 的结果。我国计算机行业老大联想集团 1998 年销售收入为 176 亿元人民币，但在 R&D 方面的投入还不足 5 亿，不及

IBM 的 1%，以至于被定位为销售推动型企业，是中国最大的计算机“拼凑专家”。目前，我国计算机行业利润率极为低下，1998 年中国最大的计算机厂商联想集团销售额 176 亿元，但利润只有 8 亿元，而技术含量相对低得多的电视机行业的最大厂商长虹集团销售收入只有 120 亿元，利润却达 10 亿元。高科技行业低利润率，这也是忽视 R&D 的后果。

所幸，国内诸多计算机厂家，如联想、方正、用友等已经意识到这一点并开始采取行动。联想于 1998 年底正式接手中国科学院计算所，精简人员，转变机制，重新定位，使其成为联想集团的中央研究院，并希望以此促进联想向技术驱动型企业的转型。方正研究院也于此成立，第一任院长是方正排版系统的发明者，两院院士王选教授。而作为中国最大的民营财务软件企业更有远见，用友集团的研究机构已经走过了 3 个年头。

同国外同行一样，中国计算机企业的研究机构刚刚起步，劣势是很明显的：研究经费不能望其项背、对优秀人才的吸引力不可同日而语、研发的经营管理水平相距更远。在这场目前势力悬殊的较量中，我们只能送给国内企业最美好的祝愿，同时必须提醒它们：多学习，再争取超越。



## 丰田汽车公司

世界十大汽车工业公司之一，日本最大的汽车公司。

1918年1月，丰田开山长老丰田佐吉在东京创办丰田东京自动纺织社。1926年11月，丰田佐吉在东京创办丰田东京自动纺织公司。1933年9月，丰田佐吉在东京自动纺织公司内设置汽车工业部。1935年8月，第一辆GI型号车研制成功，同年10月，确立公司的基本信条。1936年4月，开始生产AA型轿车，同年5月，KARIYA装配工厂开始运转，同年6月，设立SHBAURA实验室。1937年8月，丰田汽车公司成立。1938年11月，KOROMO装配工厂开始运转。

1943年11月，丰田汽车公司与GHUO纺织公司合并。1947年10月，SA型轿车开始生产。1949年，在台湾成立HO TAI汽车公司。

1950年4月，丰田汽车销售公司成立。1955年4月，ABDUL LATI 丰田 JAMEEL 进口及分销公司在沙特阿拉伯成立。1956年3月，LA型叉车投放市场，丰田公司进入工业运输工具领域，同年4月，建立“TOYOPET”经销商渠道。1957年2月，丰田汽车销售公司曼谷总部成立，同年8月，第一辆标有“日本制造”的轿车出口美国，同年10月，丰田汽车销售公司美国分公司在美国成立。1958年1月，丰田巴西公司成立。1959年8月，MOTOMACHI汽车装配工厂开始运转。

1961年1月，丰田南非汽车公司成立，同年6月，“PUBLICA”经销商渠道建立。1962年6月，丰田南非汽车公司开始运转；同年，丰田泰国汽车公司成立。1963年4月，丰田汽车销售公司澳大利亚公司开始运转；同年5月，丰田丹麦公司成立。1964年2月，丰田泰国公司开始运转；同年3月，丰田荷兰LOUWMAN PARQUI成立；同年11月，丰田加拿大公司成立。1965年10月，丰田英国公司成立，同年11月，KAMIGO汽车装配厂开始运转；同年，丰田获得德明奖。1966年7月，丰田汽车销售公司进入汽车租赁市场；同年9月，TAKAOKA汽车装配工厂开始运转；同年10月，丰田汽车销售公司与丰田汽车公司签订联合协议；同年11月，HIGASHIFUJI汽车性能测试中心建立。1967年10月，“AUTO”经销商渠道建立；同年11月，丰田汽车公司、丰田汽车销售公司和DAIHATSU汽车公司签订联合协议。1968年1月，丰田英国公司开始运转；同年2月，马来西亚装配生产线开始运转；同年7月，MIYOSHI汽车装配工厂开始运转。

1970年8月，在比利时成立丰田汽车公司布鲁塞尔办事处；同年12月，TUSTSUMI

汽车装配工厂开始运转。1971年1月，丰田德国公司成立；同年2月，HIGASHI 丰田 UJI 技术中心开始运作。1972年1月，成立丰田奥斯特汽车公司。1973年6月，MYOCHI 汽车装配工厂成立；同年10月，在美国成立 CALTY 设计研究中心。1974年4月，开始从海外购买零部件。1975年3月，SHIMOYAMA 汽车装配工厂成立；同年12月，公司进入预制房屋工业领域。1977年2月，丰田澳大利亚公司开始运作；同年6月，在美国设立技术中心。1978年8月，KINU-URA 汽车装配厂开始运转。1979年1月，TAHARA 汽车装配厂开始运转。

1980年4月，“VISTA”经销渠道建立。1982年7月，丰田汽车公司和丰田汽车销售公司合并成为丰田汽车公司；同年10月，丰田马来西亚公司成立。1984年10月，SHIBETSU 测试中心成立；同年12月，与通用汽车的合资公司新联合汽车制造公司在美国开始运转。1986年1月，丰田台湾公司开始运转；同年2月，TEIHO 汽车装配厂开始运转。1987年4月，KASUGAI 房屋工程开始运转；同年9月，丰田欧洲汽车技术中心在比利时成立。1988年1月，丰田澳大利亚销售公司成立；同年，与通用澳大利亚公司成立合资公司；同年11月，丰田加拿大公司开始运转。1989年1月，丰田菲律宾公司成立；同年3月，HIROSE 汽车装配厂开始运转；同年6月，成立欧洲市场服务中心；同年9月，在布鲁塞尔成立丰田欧洲研发中心；同年10月，丰田菲律宾公司开始运转。

1990年5月，丰田设计中心开始运转；同年7月，丰田土耳其汽车生产与销售公司成立。1992年4月，建立大众/奥迪销售代理中心；同年9月，在美国成立丰田配件支持中心；同年10月，丰田北海道汽车生产线投入运营。1994年10月，丰田土耳其合资公司开始运作。1996年10月，在美国建立丰田北美汽车制造公司。1997年，丰田公司在财富500强中排名第11位，该年营业额为951.37亿美元，利润37亿美元，雇员15.9035万人。

70年代是丰田汽车公司飞速发展的黄金期，从1972年到1976年仅四年时间，该公司就生产了1000万辆汽车，年产汽车达到200多万辆。进入80年代，丰田汽车公司的产销量仍然直线上升，到90年代初，它年产汽车已经超过了400万辆接近500万辆，击败福特汽车公司，汽车产量名列世界第二。

丰田汽车公司60、70年代是日本国内自我成长期，80年代之后，开始了它全面走向世界的国际战略。它先后在，美国、英国以及东南亚建立独资或合资企业，并将汽车研究发展中心合建在当地，实施当地研究开发设计生产的国际化战略。

丰田汽车公司有很强的技术开发能力，而且十分注重研究顾客对汽车的需求。因而在它的发展各个不同历史阶段创出不同的名牌产品，而且以快速的产品换型击败美欧竞争对手。早期的丰田牌、皇冠、光冠、花冠汽车名噪一时，近来的克雷西达、列克萨斯豪华汽车也极负盛名。丰田汽车公司总部在日本东京，现任社长丰田章一郎。年产汽车近500万辆，出口

比例接近 50%。

在“二战”后萧条的日本，丰田谦虚地接纳了当时默默无闻的美国统计师爱德华兹·戴明的建议，从此开始了高质量的生产。它不但造出了世界上最好的汽车，也造就了一代管理大师——戴明。

丰田生产方式是丰田汽车公司积累多年经验而形成的思想体系，目的在于降低成本，生产高质量的产品。它现在已经成为丰田“制造产品”的根基。由于该方式它不仅能使企业不断提高生产效率增加效益，而且还能满足消费者对质量和快速交货的要求，所以在世界上所有的丰田工厂，包括天津的丰田集团的各个合资公司，都无一例外地采用了这一生产方式。

透视丰田生产方式，会发现三位杰出的人物：丰田佐吉、其子丰田喜一郎和一名生产工程师大野耐一。

### 丰田佐吉：降低不良品比例

丰田汽车集团的创始人丰田佐吉是自动纺织机的发明者。1902年，他发明了一种纺织机：无论是经线还是纬线，只要有一根断线，织机就会自动停下来。他的发明打开了自动纺织业的大门，使得一名操作者可以同时看管几十台纺织机。直到100年后的今天，这种装置仍然被大型织机所沿用。足以看出佐吉这项发明的影响及深程度。而正是这种“一旦发生次品，机器立即停止运转，以确保百分之百的品质”的思考方式，形成了今天丰田的生产思想的根基。

三十年代，丰田汽车集团建立了汽车厂，佐吉的儿子喜一郎进行了新的探索。

### 喜一郎：生产国产车减少浪费

当丰田喜一郎开始研制汽车时，美国的通用汽车公司和福特汽车公司早已成为举世闻名的大企业了。在大量生产技术和市场运作方面，两家公司的实力足以让世界上的所有汽车生产厂家望尘莫及，并且分别将各自的汽车组装厂打进了日本。

战后头几年，日本经济处于一片混乱之中，对于原本就相当落后的日本汽车工业，公司员工无不对其发展前景深感担忧。为了将汽车工业作为和平时期发展经济的支柱产业，完

成它的重建，丰田于 1945 年 9 月决定在原有的卡车批量生产体制的基础上组建新的小型轿车工厂。做出这项决定主要是考虑到美国的汽车厂家不生产小型轿车，指望因此而避开同美国汽车厂家的直接竞争。丰田喜一郎将战后的日本经济与英国的情况进行对比后，曾讲过这样一番话：

“英国的汽车产业也同样面临着许多困难。英国汽车工业的命运完全取决于美国汽车厂家对小型汽车感兴趣的程度。我坚信只要我们的全体职工和设计人员以高质量的原材料和零部件为起点设计出高品位的小型轿车并将其商品化，就肯定能闯出一条自己的发展之路。今后，集结全体员工的能力和智慧，研制不亚于外国名牌甚至可以名扬世界的汽车是我们义无反顾的选择。”

1937 年，汽车部宣告从丰田自动织机制作所独立出来，作为一家拥有 1200 万日元资本金的新公司，“丰田自动车工业株式会社”从此踏上了自己崭新的历程。1947 年 1 月，第一辆小型轿车的样车终于试制成功。1949 年，丰田的事业终于驶上了稳定发展的轨道。

喜一郎远赴美国学习了亨利福特的生产系统。归国时，他已经完全掌握了福特的传送带思想并下定决心在日本的小规模产量汽车生产中加以改造应用。

喜一郎的办法是，在装配生产线的各工序，只在必要的时候，提供必要数量的必要零件。因此，每一道工序只是在下一道工序需要的时候，才生产所需种类和数量的零部件。生产和输送在整条生产线上，同时协调进行，在每一工序中和不同工序间都是如此。喜一郎就这样奠定了“justintime”（零部件应在正好的时间到达正好的位置的准时生产片）的基础。

除此之外，丰田于 1954 年在管理方面引进了一系列的全新生产方式，并在其后的发展过程中将其逐步演变成今天众所周知的“看板方式”。这一方式实际上就是丰田喜一郎率先倡导的“Justintime”这一理念的具体体现。

### 大野耐一：把超市开进车间

在将丰田生产方式化为完整框架的过程中，大野耐一是最大的功臣。在四十年代末，后来成为丰田执行副总裁的大野还只是一名车间的负责人，他尝试了不同的方法，以使设备按时生产所需的工件。但当他 1956 年访问美国时，他才得到了关于准时生产的全新观念。

大野到美国是为了参观汽车厂，但他在美国的最大发现却是超级市场。当时，日本还没有什么自选商店，因此大野感触很深，他惊异于消费者能够按他们的需求量选择他们需要的

商品，大野非常羡慕超级市场这种简单、有效和有节奏的供货方式。

后来，大野经常用美国的超市形容他的生产系统。每条生产线根据下一条线的选择来安排自己的不同生产，正像超市货架上的商品一样。每一条线都成为前一条线的顾客，每一条线又都作为后一条线的超市。这种模式，即“牵引系组”，是由后一条线的需求驱动的。它与传统的“推进系统”，即由前一条线的产出来驱动的模式形成鲜明对比。

经过一代代的改进，丰田生产方式基本上有效地消除了企业在人力、设备和材料使用中的浪费。管理者和雇员不但学会了对生产中的每一个工序的动作、每一件物品的堆放，还会对人员、材料或设备的等待时间的必要性进行精确的计算，从而消除了这些和其它一些方面的浪费。

在丰田生产方式中写着这么一段话：管理者通常将成本作为常量，认为那是他们远不能控制的；同时将价格作为变量，认为他们可以调整价格来适应成本的波动。但在全局的竞争市场中，买方——并非卖方——才是价格的主导者。使企业生存并保证利润的唯一途径，就是使成本始终低于消费者情愿为商品和服务所付出的价格。

### 亨利福特：功不可没

丰田生产方式来源于亨利福特建立的颇具历史性的制造系统。在福特系统的突出要点之中，仍可见于丰田生产线的有：

传送带传送需要组装的车辆：换言之是将移动着的作业传向固定位置的工人，每个工人只负责一道工序。早期的汽车厂类似手工作坊，每个工人都必须完全靠自己将发动机等总成装配起来。福特提高生产效率的手段，正是将装配工序分解成一系列简单的重复性操作，并将它们排列在一条生产线上。

零部件和原材料的完整供应体制：福特保证了生产工序中的每一环节随时得到所需的全部零部件和原材料。同时，他还是统一零件规格以保证装配时良好的互换性方面的先驱。

应该说亨利福特的制造系统为丰田生产方式提供了历史前提并奠定了技术基础，而日本的实际情况又给福特系统的改进创造了条件。

### 劳动争议引发经营危机



重建之路绝不会一帆风顺。战后四年时间里，战败混乱局面的阴影一直笼罩着日本经济。物资极度紧缺，物价飞涨，恶性通胀率居高不下，在城市里到处可见人们用战火灰烬中仅存的衣物或家具换取一点点大米或山芋等聊以果腹。

为了挽救因通货膨胀而濒于崩溃边缘的经济，日本政府又采取了彻底的通货紧缩政策，所有从复兴金库或城市银行的贷款都被严格禁止。结果造成国内购买力极度低下，对本来就在困境中苦苦挣扎的日本汽车工业来说无异于是雪上加霜，饱受了市场需求锐减和资金周转恶化的双重打击。

丰田也毫不例外地陷入债台高筑的困境。尽管每个月有 3 亿 5 千万日元的产值，但真正能从市场上回笼的资金有的月份勉强达到 2 亿日元。使得公司的经营状况急剧恶化。为了填补资金空缺需要从银行贷款，但可供担保用的资产也所剩无几，没能支撑多久就出现了严重的资金不足。在当时那种严峻的经济形势下，丰田的销售店根本卖不出去汽车，只能死守着大量的库存车辆靠发行承兑汇票勉强度日。

终于，丰田连给职工开工资都发生了困难，拖欠工资现象越来越严重，甚至不得不酝酿裁减人员的计划。1949 年 4 月，丰田爆发了工会组织的罢工。工会坚决反对裁减工人，为此劳资之间开展了无休止的谈判。对公司来说，不缩减生产，不裁减人员公司就难以为继，所以不肯向工会做出让步。而工人方面则举行示威活动，坚决要求公司答应他们提出的条件。双方僵持不下，劳资争议发展成了长期对抗，这又使得原本的亏损进一步扩大，公司陷入了随时可能破产的危机。要不选择破产，要不选择裁减人员重建公司，劳资双方就何去何从的问题进行反复彻底的讨论后最终达成协议；工会同意裁员，从职工中招募自愿退职者，将原有的 7500 名职工裁减到 5500 名；同时资方除社长丰田喜一郎一人外，其他经营管理人员全体引咎辞职。1950 年 6 月，历时 1 年 3 个月的劳资纠纷终于宣告结束。

这次劳资纠纷是丰田历史上仅有的一次，它使丰田的劳资双方都得到了很多教训。经过这场纠纷之后，劳资双方都懂得了一个共同的道理：没有企业的成长发展就没有职工生活的安定；反之，没有职工生活的安定也就没有企业的成长发展。今天，丰田人把劳资关系看成是汽车两边的轮子，任何一边都不可缺少，正是因为当年曾经有过这样一次痛苦的经历。而现在丰田所有企业活动的成功也无不仰仗于建立在相互信任基础上的良好的劳资关系。

美国的三大汽车巨头通过与日本企业开展合作，也学习到了日本企业的经营管理经验以及小型车的生产技术，使得他们在 90 年代初得以摆脱财政困境成功地实现了企业振兴。不仅如此，汽车产业以外的其他国家的制造业也受到了日本丰田公司的影响，将其劳资关系观念、顾客第一观念等等全新的概念吸收到了自己的经营实践中。



## 富士胶卷：稳步发展

1984年是富士胶卷创业50周年。为了纪念公司成立50周年，该公司发表了中期经营计划“未来像—50”。即以1981年度（1980年11月至1981年10月）为起点，到最终目标的1984年度总销售额达到7000亿日元，经营利润为700亿日元，为迎接创业50周年，向“世界富士胶卷”飞跃。

世界胶卷市场的70%被美国的柯达公司占领。但是，在日本国内，富士胶卷的市场占有率约70%，超过了柯达公司，占绝对优势。另外，1976年9月，该公司生产的高感彩色胶卷F-II 400先于柯达公司在市场出售，轰动了世界。从技术水平来看，富士胶卷的一部分技术已超过了柯达公司。

世界上的照相行业一向保守技术秘密。日本的胶卷世界，在战后想引进外国技术，都未获得成功。完全依靠自己的力量来发展技术，并达到当今世界先进水平，这是值得引人注目的。特别是富士胶卷，在胶卷、照相纸印刷、办公用机械设备、ME等领域内，开发了世界水平的先进技术，可称为“技术的富士胶卷”。

另外，世界上在冲洗彩色胶卷系统方面，柯达方式占绝对优势。但是，在技术不公开的情况下，富士胶卷能在国内维持70%的市场占有率，这是十分惊人的。其秘密是该公司除了有较强的技术外，还有较强的市场推销能力。在国际市场方面，逐步巩固其地位，加紧追赶柯达公司。

### 技术的富士胶卷

#### 1. “技术的富士胶卷”的发生

富士胶卷于1934年创立，其前身是大日本塑料的“胶卷试验所”。1919年开始研究制造胶卷的技术。1922年开始研究感光乳剂，1925年在积累照相工业的经营诀窍的同时，成立了“胶卷试验化所”，正式开始研究制造胶卷。

以美国柯达公司为首，世界的照相业界都对技术实行保守主义。富士胶卷自创立以来，不得不自力更生开发技术，这种自主技术性质培养了今天的“技术的富士胶卷”。

## 2. 技术水平，研究开发力量

稳步发展的富士胶卷。富士胶卷的技术水平已有一部分超过了柯达公司。1976年9月，该公司发表了高感光度彩色胶卷 F-II 400 新产品，而柯达公司于 1977 年 5 月才发表同性能的产品，这比日本另一家小西六照相工业的产品还晚 2 个月。

日本的照相工业，特别是富士胶卷的技术力量之强，很快闻名于全世界。该公司在生产技术方面，也超过了柯达公司，其质量高、信誉好，在照相业界受到高度评价。

自从创业以来，富士胶卷对研究开发技术非常重视，每年的研究开发费占销售额的比率为 5~6%。在化学工业中是首屈一指的。这与研究开发活动十分活跃的电子工业界的水平相同。从事开发研究的人员达 2500 人左右。全体职工中，4 个人就有 1 个人从事研究开发工作。

该公司的研究开发体制是总公司的机构，有专利部、技术情况室、设备技术部、开发部，实际工作部门有生产技术部、机器开发部、磁性记录研究所、富士言研究所，朝霞研究所、NS 研究所、足柄研究所等。1980 年 12 月，开始建设技术开发中心，其目的是为开发新事业，加强开发电子技术，建设费达 30 亿日元，1981 年 10 月完工。

在该公司的研究开发体制中，特别引人注目的是技术情况室。该室不是单纯的收集照片，收集和整理必要的技术情报，其特征与柯达公司，德国的有名的胶卷公司等共同利用技术情报，有关可以公开照片的情报、资料、三家公司的情报网可以相互提供方便条件。这个体系不仅考虑这三家的利益，还对世界照相工业的技术进步作出贡献，情报力量越来越成为重要的经营资源之一。在 80 年代，将发挥更大的作用。

## 3. 向综合影像情报技术发展

富士胶卷的技术，是以照相化学、照相光学、彩色画像评价技术等影像情报或彩色情报等的处理技术的基础上发展起来的。胶卷、洗相纸、“感压纸”、录像带（YTR）等是传达情报的媒体，而薄膜涂料技术发挥了重要的作用。这些技术今后仍是该公司技术体系的核心，80 年代，要吸取先进的电子技术，将进一步发展精密技术，使技术向深度、广度发展，“未来像—50”所提倡的实现综合影像情报产业是完全可能的。

# 硅谷创造神话

美国硅谷的巨大成功，是无数风险投资家疯狂舞蹈的结果：他们不但提供资金，更重要的是手把手地教会你如何管理企业，怎样把股票抛给公众……硅谷代表的是一种新兴的奥林匹克式的创业革命，点金术的内涵已扩大到“无中生有”，信息和创新所创造的无限财富多过加州矿脉里的金矿……

美国的硅谷是世界上第一个高新技术园区，它已经成为世界上高新技术产业区的典范，许多国家都将其最著名最成功的高新技术开发区称为“硅谷”。

硅谷创建至今已有近 50 年的历史，但仍然生机勃勃，常盛不衰。这里有 7000 多家高新技术公司的总部，世界上最大的 100 家高新技术公司中，有 20% 在硅谷安家落户，如著名的电脑公司惠普公司、软件大王微软公司、芯片大王英特尔公司、网络巨子网景通信公司、网络新秀 Yahoo! 公司、感光材料大王柯达公司以及太阳微系统公司、西斯科公司等。在硅谷，每周有 10 多家新企业诞生，平均每 5 天就有一家公司的股票挂牌上市。硅谷的失业率仅为 3.1%，而出口却以每年 30% 的速度增长，工资增长率为美国工资平均增长率的 5 倍。因此它被誉为美国经济发展的顶峰和商业界的典范。

硅谷开创了一种非常特殊的超级资本主义——一个以不断创新的技术、热烈的创业精神以及激烈的经济竞争等等为根基的体系。这个体系包含了无数的商业交易、衍生公司、创新公司以及他们的成败起落。成千上百的资本家和工程师都投身其中，而政府却几乎未曾插上一脚。目前这个市场的潜力无限，任何公司或个人的成败都还难下定论。在硅谷盛行的高技术资本主义，恐怕世界上没有第二个地方雷同。

硅谷的工业领袖深以他们所创造的体系为荣，这或许无可厚非，因为他们的工业不仅使自己成为百万富翁，更创造工作机会，实现降低税率的愿望，造福地方邻里，功不可没。微电子工业身为信息社会的重镇，对国家社会贡献良多，若非它提供了一个经济转机，今天的美国也许仍停留在过去时，充满烟囱和低等劳工的凄凉景况。

如果你有创新精神和技术实力，硅谷将是你迅速成名的好去处。你可以孤身一人什么都不带，就带着你的技术，在硅谷地区人多的地方如工业园区或是公园等，大声叫喊“互联网络”、“图形加速处理”、“网络信息搜索”……之类最时髦的科技名词，或者干脆就是大家根本听不懂的技术新术语，立刻就会有风险投资家带着大把钞票走过来资助你创业并成为你创业的伙伴。当然这只是一个笑话，但这一笑话却不是毫无根据的空穴来风，在硅谷沙山路的



一幢楼里就曾经住着一些风险投资家，每天都有几个年轻人在楼下徘徊，期待着与风险投资家为伍走上创业的道路。风险投资家们在硅谷的收益也是相当可观的，例如在苹果电脑公司，风险投资投资 1 美元，取得的回报高达 240 美元，可谓暴利中的暴利。由于高科技投资有很高的回报率，引得美国东南海岸甚至欧洲的风险投资都大量流向硅谷。

许多科技人才在这里一举成名继而暴富，这在世界其他许多地方可能是神话，但在硅谷却并不稀奇。远的不说，就说九十年代的两个例子：网景公司的马克·安德森和 Yahoo! 公司的杨致远。安德森，大学毕业后在硅谷的一家公司工作，他开发出网络信息浏览软件后，1994 年与他人共同创建了网景通信公司。公司股票上市的第一天（1995 年 8 月 8 日），就从每股 27 美元飙升到 71 美元。公司成立不到 18 个月，安德森和他的搭档已双双成为了亿万富翁，仅 3 年时间，网景公司从 13 人发展到今天的 4000 人，总资产达 5 亿美元。华裔青年杨致远，现年 29 岁，从小生活在硅谷，获得斯坦福大学电子工程学士、硕士、博士学位。在开发出网络信息搜索软件后，1995 年与他人共同创立了 Yahoo!，公司股票上市不到一天便行情飞涨，一日之间他和他的搭档双双成为了亿万富翁。1997 年，杨致远的公司收入高达 4 亿美元，公司总资产已达 20 亿美元，以至于媒介惊呼：戴着眼镜，看上去依然学生气十足的杨致远已成为无数美国青年心目中的偶像。

以硅谷为代表的美国高科技公司为什么能够在短期内茁壮成长？如果说硅谷创造了美国的现在，谁又创造了硅谷的现在？硅谷对世界科技具有巨大影响且久盛不衰，令人禁不住要问一声：硅谷有何奥秘？

要回答这个问题，最好驾车纵游硅谷，沿途其实就是硅谷历年来的发展轨迹。游硅谷应从斯坦福大学出发，校区内有个斯坦福研究园区，是惠普总公司和硅谷早期其他数十家公司的所在地。硅谷自谷内最成功的“公司”斯坦福大学开始，往南到圣何塞市，沿途在帕洛阿尔托可以看到几栋高耸的办公大楼醒目地矗立着，那就是风险投资公司的所在地，他们为创业工程师提供资金，而那些工程师便以他们在别家公司发展出来的新技术为基础，创立新公司，并繁衍而为数百家公司。

再往下走就到了山景市，这里是快捷半导体公司的发源地，许多公司都是从这里衍生出来的。往谷里再走数英里，就进入今日硅谷的心脏地带，也就是大多数的半导体公司都集中在这里的森尼韦尔、丘柏提诺、圣克拉拉等城市。英特尔总部在圣克拉拉，先进微器件公司 AMD (Advanced Micro Devices) 就在附近。还有一家著名的酒吧——Wagonwheel Bar，是早期那些风险投资家与半导体工程师经常饮酒聚会的地方。右边的小山便是帕洛阿尔托丘陵，是那些新发迹的百万富翁最喜欢住的地方；附近的丘伯提诺，有苹果公司和其他新创立的公司。而位于斯坦福大学校园的边缘的门罗公园沙山路 (Sand Hill Road) 3000 号，更是远近闻名，因为这栋大厦聚集着十几家老牌的风险投资公司，这一栋设计优美的大厦，建

在一个漂亮的山坡顶上，远眺着海滨美景。沙山路 3000 号的花草树木都是经人悉心照料、精心修剪过的，停车场上停满了各式的名牌轿车。这副刻意布置的田园景象流露出荣华富贵的生活景象。

这些高技术的赞助人集中一处，左右着投资家和创业家。风险投资家可能在午餐的时候，从一位同行好友那里打听有关某一位他正在考虑投资的创业家的经营计划。如果有哪位创业家遭到了拒绝，通过这样便利的信息网，消息很快就会传遍，使得他们成了能合力对付创业家的“投资集团”，违背了自由市场的理想。决定投资与否是很主观的，一位投资家的直觉也许有误，却可能影响了其他的人。

硅谷创建初期流行的一句话足以说明这里的重要：如果你想要自己创业，正愁找不到财务支援，那就开车去沙山路 3000 号吧！那儿有成堆成垛的创业资金等着你。

可以说这样的风险投资公司在硅谷很多，也是硅谷的一个重要标志，不难看出除了高科技公司存在的强烈创业精神和拥有一批科技人员兼企业家之外，金融是一个重要的因素。这其中，风险投资公司为高科技公司开辟了广阔的融资天地，在硅谷高科技公司快速成长过程中扮演了不可或缺的角色。

硅谷是全美风险性创业投资的主要活动中心。全国最大的风险性创业投资公司有 2 / 3 以上在硅谷或附近设有办公室。其余的许多风险投资公司，虽然设在别处，也都和硅谷有密切的关系。风险投资与创业精神相辅相成，如果不了解风险投资家的作业方式，就无法了解像硅谷这样的高技术系统。

风险投资家可以说是操生杀大权的守门人，他们除了可以决定一个新公司能否成立之外，还在公司发展的初期，协助公司的经营管理，并且提供技术方面的建议。有些时候，他们甚至可以请公司的总裁走路，亲自接管公司，直到找着新的领导人为止。风险投资家多半不公开出面，因此一般大众对他们大都认识不清。许多美国人甚至不知道有风险投资家的存在，能够了解他们在引导技术创新方面影响重大的人，更是寥寥无几。

风险投资就是把钱押在潜力雄厚的高技术新公司，而风险性创业投资公司便在企求高回收的投资人和需要资金的创业家之间，扮演中间人的角色。他们的投资经常只是根据创业家美好的构想为基础，而这种担保是传统的银行家绝对不会予以考虑的。创业家经常必须以出让公司的股权（高达 50%）来换取创业资金，从这点可以理解到，创业家对于风险投资家不会有好感，有时甚至称他们为“风险投机家”。但是，风险性创业投资对于创业家却十分重要。

风险性创业投资人因为受到投资税率的优惠以及高回收报酬率的诱惑，便甘冒高度的风险。最近几年来，一些最成功的创业投资，年回收率都高达 50% 以上，35% 算是很平常的了，

因此，创业资金的来源骤然大增。

才不过 10 年多以前，风险投资这一行还在逐渐没落之中。1969 年美国国会把长期投资盈利的最高税率从 24% 提高到 49%，这项决定使得创业资金的来源骤减，也浇熄了投资新公司的意愿。1969 年托付给创业投资公司的私人投资有 1.71 亿美元。新税率法案生效以后，到了 1975 年，创业投资跌落到 1000 万美元，只及 1969 年的 6%。

1978 年，经过硅谷和其他地方的高技术公司极力游说之后，国会推翻了早先的决定，把最高投资盈利税率降回 28%，风险投资又恢复了它的吸引力。不久，美国劳工局也允许把退休基金挪用到创业投资。1981 年，国会更进一步把最高投资盈利税率降低至 20%。结果到了 1982 年年底，新托付给风险投资公司的私人投资金额激升至 14 亿美元以上，高达 12 年前的 8 倍。

硅谷绝大多数成功企业的背后都有风险投资的支持，风险投资是硅谷的魅力所在。可以说，风险投资是镶嵌在美国硅谷的一颗钻石，没有风险投资，就没有硅谷的今天。

在巨大的风险投资的推动下，以美国硅谷为核心的科技企业大大推动了整个经济的增长。以计算机和半导体工业为例，风险投资大量涌入促使其飞速发展，目前，以计算机为主导的信息产业的产值已占美国工业总产值的 45%。全世界最大的 100 家电脑公司中，有 20% 是在作为经济奇迹的硅谷区滋养的，而硅谷又是风险投资的大本营。在硅谷，平均每一天就有 62 人被送进百万富翁之列。1997 年，美国各高科技企业的市场价值猛增。以电脑联网公司为例，如 Yahoo!、Excite、Infoseek 以及 Lycos 的利润上升了 10%，其股票价格已经达到了 1999 年预期价格的 100 倍。

科技向实际生产力的转化需要大量的资金，1981 年到 1985 年，平均每个新兴高科技企业在其创始的最初 5 年之内，大约需要 200 万到 1000 万美元的起动资金，10 年后，这个数字增长了一倍。风险投资为此提供了大约 2/3 的资金。风险投资在高科技企业的发展上立下丰功伟绩。高科技企业起动阶段资金短缺，他们既无厂房仪器可作抵押，又无贷款资信可供查询，很难获得银行贷款。他们往往只能求助于风险投资，没有风险投资就没有新兴科技企业的蓬勃发展。以美国为例，风险企业平均生产率每年递增 9%，高于美国平均劳动生产率增长率的 3 倍，其税前收入每年递增 35%，而出口总额递增 23%。风险企业的就业机会每年递增 88%，而在同一时期《幸福》杂志 500 家最大工业企业却下降了 0.8%。不仅如此，风险投资为社会创造的大都是高、精、尖就业机会，雇员中相当大的比重是科研、技术和管理等人员。这些人员占风险企业全部员工的 61%，而根据美国劳工统计局的数字，科技管理人员只占美国全部职工的 14%。

风险投资推进了经济发展，而经济发展又反过来促进了风险投资的增长。美国风险投资

规模近年高速增长。1997年，美国风险投资当年投入额高达122亿美元，创历史最高记录，比上一年增长了20%。全美风险企业达2690个，比上一年增长了24%。风险投资总额中，62%用于高科技企业。以计算机联网（Internet）为例，风险投资额达18.8亿美元，是1996年的200%，1995年的1300%！其增长速度之快令人咋舌。仅就硅谷而言，1997年风险投资向该地区注入了36.6亿美元的资金，比1996年增长了67%。

随着硅谷成功给世界带来的巨大魅力，过去的10年，美国风险投资业本身已形成了一个新兴的金融工业。风险投资公司如雨后春笋，成批涌现。拥有1亿美元，甚至10亿美元资产的风险投资公司比比皆是。激烈的市场竞争使得风险投资公司走出狭义的风险投资模式，转向更广泛的资金需求市场。除了传统业务，风险投资家又开拓了广义上的风险投资业务，如风险租赁、麦则恩投资、风险购并、风险联合投资等等，进一步加强了风险投资对经济发展的促进作用。

不断创新不断创业，风险投资的不断注入，就是硅谷美妙动人的歌声，有什么力量能阻滞硅谷前进的速度呢？每一天都有新技术浪潮的弄潮儿来这里捕捉发展新动向，并试图创立第二个雅虎或网景公司以碰碰他们的运气。每一天都有腰缠万贯的风险投资家游荡在这里，试图“捕捉”到第二个比尔·盖茨或乔布斯以求财运亨通，正是成千上万名如罗克、麦克琳这样的风险投资高手和杨志远、凯普兰这样的时代精英化腐朽为神奇，以高科技为支点，以风险投资为杠杆，撬动了硅谷的腾飞。只要有人在做这种努力，这块土地就能在实现创业之梦、技术突破和快速发财方面继续保持创新的活力。

好产品来自好主意,好产品也产生好主意。丰田所谓的好产品就是好汽车,所谓的好主意就是如何去制造它、推销它、改进它。

——前丰田汽车公司总经理石田退三

## 好产品,好主意

——丰田汽车的市场营销

1998 年是日本丰田汽车公司在华经营发生重大转机的一年。在这一年中,丰田在中国的第一个整车合资公司——四川丰田汽车有限公司建立,为丰田汽车提供动力的天津丰田发动机有限公司也正式投产。这样,在中国已经拥有多年辉煌的丰田汽车公司又面临着新的机遇,丰田公司也再度成为各界关注的热点。

### 零部件厂商

丰田汽车公司在华企业可能是最具特色的。与日产、本田、三菱、铃木、五十铃、马自达等日本另外六家跻身世界 500 强的汽车厂商早早在华设立整车生产企业不同,丰田在中国合资生产轿车方面动作相当谨慎,直到 1998 年四川丰田汽车有限公司设立以前,丰田汽车集团所属成员和丰田相关零部件生产厂商在中国的合资和独资企业全部都是零部件制造企业。这不仅在日本大汽车公司中绝无仅有,在世界著名汽车厂商在华投资中也是不多见的。(见下表)

### 丰田汽车集团各家公司的在华企业

公司名称	合作方式	丰田集团公司	成立年月	主要产品
黑龙江龙日客车有限公司	合资	日野汽车工业公司	1993 年 10 月	高级游览客车、公共汽车
天津市天津客车桥有限公司	技术援助	爱信精机公司	1994 年 7 月	盘式卡钳
天津丰田钢材加工有限公司	合资	丰田通商公司	1995 年 4 月	钢材切断加工、形成加工、焊接加工及销售



天津市汽车电器有限公司	技术援助	电装公司	1995年9月	分电器
天津电装汽车电机有限公司	合资	电装公司	1995年12月	交流发电机、发动机
天津丰田合成汽车软管有限公司	合资	丰田合成公司	1995年12月	制动软管
天津丰津汽车传动部件有限公司	合资	丰田汽车公司	1995年12月	CVJ
天津阿斯莫汽车微电机有限公司	合资	电装(阿斯莫)	1996年4月	小型马达
天津丰田汽车发动机有限公司	合资	丰田汽车公司	1996年5月	A型发动机、491Q发动机、铸件
天津丰田汽车锻造部件有限公司	独资	丰田汽车公司	1997年2月	锻造毛坯
天津津丰汽车底盘部件有限	合资	丰田汽车公司	1997年7月	转向装置、传动轴
天津爱信汽车部件有限公司	合资	爱信精机公司	1997年7月	制动器、离合器零部件
天津电装电子有限公司	合资	电装公司	1997年8月	电子零部件
天津电装空调有限公司	合资	电装公司	1998年1月	汽车空调
河北唐山爱信齿轮有限公司	合资	爱信精机公司	1996年4月	手动变速器
山东烟台首钢电装有限公司	合资	电装公司	1994年12月	车用空调
江苏丰田工业昆山有限公司	合资	丰田自动组织机制作所	1994年8月	铸件材料
浙江爱信宏达汽车零部件有限公司	合资	爱信精机公司	1995年6月	液力耦合器、水泵、机油泵
重庆电装有限公司	合资	电装公司	1996年3月	CDI点火系统

四川丰田汽车有限公司	合资	丰田汽车公司/丰田通商	1998年11月	丰田考斯特
广西柳州五菱汽车有限责任公司	技术援助	大发工业公司	1996年7月	小型客车、轻便客货两用车

资料来源:丰田汽车中国有限公司

### 丰田相关零部件厂家的在华企业

公司名称	合作方式	丰田零部件公司	成立年月	主要产品
上海小丝车灯有限公司	合资	小丝制作所	1989年2月	车灯
浙江绍兴索密克汽车配件有限公司	合资	索密克石川公司	1994年11月	球形接头
江苏泰州高日汽车内饰件有限公司	合资	高岛屋日发公司	1995年3月	内饰部件
江苏昆山高日汽车内饰件有限公司	独资	高岛屋日发公司	1995年3月	座席罩
天津市天津华丰装饰有限公司	合资	亚乐克公司	1995年9月	车座、弹簧、内饰件
上海伦福特汽车配件公司	合资	索密克石川公司	1995年12月	球形接头
天津爱三汽车有限公司	合资	爱三工业	1995年12月	燃料供给装置
天津富士通天电子有限公司	合资	富士通天	1995年12月	音响制品
辽宁大连光洋瓦轴汽车轴承有限公司	合资	光洋精工公司	1996年7月	汽车车轮用轴承
河南豫北光洋转向机有限公司	合资	光洋精工公司	1996年7月	转向齿轮
吉林一汽光洋转向装置有限公司	合资	光洋精工公司	1997年1月	转向装置

资料来源:丰田汽车中国有限公司

从这两个表中可以看出,丰田在华企业集中在天津、一汽和长江三角洲,尤以天津为最。丰田在天津的合资独资企业达13家(加上相关零部件企业的在华企业共有16家)。丰田在

华企业的产品遍布从发动机、齿轮、轴承、铸件等主要部件,到汽车空调、车灯、汽车音响、车座罩等汽车内部和外部饰件的所有领域,就是没有整车生产企业(四川丰田除外)。

也许读者不禁会产生两个疑问。一个是,丰田在华设立了这么多零部件制造企业,它们的产品销往哪里?另一个是,在没有整车生产企业的情况下,丰田汽车是怎么进入中国的?第一个问题的回答有四种:(1)为丰田汽车在华维修网点生产所需零部件;(2)为一汽、上汽等中国汽车厂商提供零部件;(3)为丰田在华整车生产汽车的建立奠定基础;(4)出口给丰田汽车集团在日本和其他亚太国家的整车生产企业。后一个问题正是本文的主题,这里先简要回答:在中国大地上奔驰的丰田汽车都是从丰田汽车集团在世界的整车生产企业进口进来,经丰田在华营销队伍销售出去的。众所周知,在没有当地整车生产企业的情况下,由于高额运输费、进口关税等费用,汽车成本要高出许多,销售也相对难得多,但是,丰田汽车公司却克服了种种不利因素,使丰田汽车行销全中国,这其中,丰田杰出的市场营销起到了决定性的作用。

### 好产品与好主意

走进丰田公司,人们很容易注意到:在丰田的工厂里,到处悬挂着“好产品,好主意”的标语。对此,丰田公司宣传部门解释道:“丰田人的使命是通过汽车去献身社会,造福人群。为此,每个职工时刻不能忘记开发新技术,生产符合时代要求的汽车。”“丰田所谓的好产品就是好汽车,所谓好主意就是如何去创造它、推销它、改进它”,丰田公司的前任总经理石田退三先生的话使这一标语的含义更加明确,“汽车的生命在于各种机能和耐久力,而且必须物美价廉。汽车制造商的最终和最高目标是:产品要更好,价钱要更便宜,而且好主意还必须紧紧跟上好产品。改进质量和降低成本可以说是一个永恒的课题。”

为此,丰田汽车除了在生产活动中实行举世闻名的“看板方式”外,主要采取了两项措施。一是大力推行TQC(全面质量管理)运动。公司总经理亲自担任质量管理部部长,质量管理部特地编制了“质量保证活动一览表”,对每一个工序应对下一个工序进行质量保证的项目、为保证质量必须进行的作业、质量保证的负责人等作了明确规定,要求每一道工序都对下一道工序保证质量,从而最终对用户保证质量。公司还建立了6500多个质量管理小组,使保证质量有了广泛的员工基础。二是广泛开展提“合理化建议”活动。1968年,公司开始开展“合理化建议”活动时,建议数目是29000条;到1976年,员工共提出合理化建议46万条;近年来,这一数目已经上升到每年数百万条,建议的内容也已由最初的改进机械器具扩展到降低成本、保证质量、生产技术、产品开发、经营管理等一系列环节。公司还专门成立了“创造发明委员会”和“合理化建议委员会”,对发明和建议给予奖励。这些活动使丰田真正实现了“好产品”,

合理化建议用在“皇冠”车上使每辆车的成本下降了1.2万日元，TQC活动使公司因产品质量返工和赔偿用户损失的金额成倍下降，丰田汽车质量好，价格低，已经成为国际一流的好产品，销售额也直线上升。1997年，丰田汽车全球销售额为951.37亿美元，列《财富》'98世界500强第11位，稳居日本最大工业企业的宝座。

“好产品来自好主意，好产品也产生好主意。”好产品是丰田汽车的最终目标，研究如何制造和改进产品使其成为好产品的好主意是生产好产品的起点，而销售的好主意则是丰田好产品价值实现的途径，也是贯彻丰田“用汽车去创造一个富裕的社会”宗旨的手段，因此丰田公司十分重视销售工作。实际上，丰田因为其出色的销售工作被公认为日本企业的销售之冠。

丰田汽车在中国没有整车生产企业，因此通过制造和改进以生产好产品就离丰田在华企业比较遥远(充其量不过是用在零部件生产上)，提供在中国销售这些好产品的好主意就具有了更为重要的意义。

## 定 价

凌志(Lexus)牌轿车可谓丰田车最杰出的代表。

凌志是丰田汽车公司90年代推出的新品牌。它的定位是豪华轿车，同一市场定位的品牌有福特汽车公司的加长林肯、梅塞德斯-奔驰420SEL、本田汽车有限公司的本田里程、宝马的BMW735i和大众汽车公司的奥迪V-8quattro等。

毫无疑问，凌志是丰田汽车公司典型的好产品。为了检验凌志轿车在高速公路上发出的震颤声，凌志的官员用水充满了挡风玻璃，抬高后轮，开大32阀V-8发电机加速到172公里/小时，结果挡风玻璃中的水纹丝不动。轿车上装备了不锈钢排气管，每辆车上的所有皮革都来自同一张牛皮。为了防止不均衡的褪色，丰田公司提供了4年或50000公里的一般保证，对发动机和变速器更提供72000公里的特殊保证。可以说，丰田凌志车的品质与它的竞争对手们比有过之而无不及。

更绝的是凌志车的定价。丰田汽车生产两种凌志车，一种是LS400，定价35000美元，另一种是ES250，价格为21050美元，而同样定位的梅塞德斯和宝马车型，定价高达8万美元，分别是凌志两种车型的2.3倍和3.8倍。

丰田凌志的品质和价格赢得了经销商和用户的心。一个为福特汽车做经销和部件服务的销售商理查德·奇特先生说：“我认为，在你一生中也没有驾驶过一部这么安静的车。”房地产

经纪人沃思·萨思克在其生活中曾拥有过 60 多辆不同轿车,过去 5 年中他一直钟爱宝马,而现在,他在想宝马的价格是“可笑的”。

因此,凌志几乎横扫世界豪华轿车市场,在美国面市的第一年,即拥有了 90 个经销商,销售量为 16000 辆,第二年即达 75000 辆,与宝马花费多年心血取得的成果持平。凌志也因而成为丰田和整个日本汽车业的第一品牌。在中国,凌志也一直深受用户喜爱,保持着丰田车系和进口车销量第一的记录。

## 促销与公关

营销,说到底就是创造顾客现实和潜在的需求,并满足这一需求。丰田在创造顾客现实和潜在需求方面可谓一绝,它主要借助促销和公关两个手段来提高自己的知名度和美誉度,刺激现实需求,培养潜在需求。

### 一、车到山前必有路,有路必有丰田车

80 年代初,北京机场路附近树起了一块广告牌,整个广告牌以红色为主色调,颜色十分鲜艳,在周围白纸黑字、颜色单一的广告牌群中异常醒目,经过这里的人们还在老远,目光就已被它深深吸引,迫切渴望走近去看个究竟。走近之后,看到的是广告牌上一排清晰的大字“车到山前必有路,有路必有丰田车”。这句广告语巧妙的借用了中国古语——“车到山前必有路”,然后借题发挥,“有路必有丰田车”,琅琅上口,过目不忘,同时表明了丰田对自己产品无与伦比的信心,较之广告牌外观上的过人之处又高明得多。

丰田的这句广告语一出,就受到媒体和营销界人士的大力吹捧,丰田汽车的名声也响彻了中国大地。这句广告语甚至惊动了当时并不活跃的中国市场,仅 1980-1986 年,我国用于进口轿车的资金就超过了建国 30 多年对整个汽车工业的投资!

### 二、万众瞩目丰田杯

每年 12 月中旬,喜欢足球的人们都会亲自赶到东京或坐在电视机前,观看年度最后一项超级足球赛事——丰田杯。早在 70 年代,丰田公司看到足球热在日本和全球各国不断升温,就产生了一种想法,能不能在日本举办一项世界顶级足球赛事,借以扩大公司在球迷中的影响。1980 年这种想法终于变成了现实,获欧洲冠军杯冠军和美洲解放者杯冠军的两支代表世界俱乐部最高水平的球队远征日本东京,争夺世界冠军。这项赛事后来成为一项常设性比赛,定名为丰田杯,获胜的球队可以得到荣誉和奖金,当场最佳球员可以得到一辆丰田豪华轿车。最近几届比赛每年都有 100 多个国家的几亿人通过直播观看丰田杯赛,在比赛过程中,摄像机



镜头不时转向赛场边准备奖给最佳球员的漂亮豪华的丰田车,使观众对丰田车留下了深刻印象。中国球迷可能更感激丰田公司,因为其他重大的高水平比赛要么在欧洲举行、要么在美洲举行,由于时差,中国球迷往往只能熬夜观看,而丰田杯提供了一个在黄金时间舒舒服服欣赏高水平比赛的机会,如此,丰田车的魅力年复一年地留在了亿万中国人的心目之中。

丰田还积极参与其他国际体育赛事,如丰田车队参加各种拉力赛,对各项世界大赛的赞助等等,丰田借此扩大了其在世界各国爱好运动的人们中的影响。

### 三、丰田汽车学校

为了开辟市场,丰田甚至开起了汽车驾驶学校。丰田汽车配销公司的常务董事、丰田汽车学校的创办者神谷正太郎先生作了以下解释:“1959年,我在名古屋市近郊创办了中部日本汽车学校。我有一个自己独创的销售理论,就是说,为了买车,为了使用,就应该有个资格,这就是司机的驾驶证。这个学校是教授驾驶技术、颁发驾驶证的学校。比如,你想向没有电的地方推销电气产品,这大概是没有道理的。同样,没有驾驶证的人买车,也是没有道理的。因此,就考虑要建立一个学校,让男人、女人都轻松愉快地来学会驾驶技术,使持有驾驶证的人多起来,这些人就是潜在的需求者,掌握驾驶技术的人越多,潜在的需求者就会越多。为了让女性在练习开车之后能够淋浴化妆,设立了淋浴整容室,为了让学习的人坐在沙发上喝咖啡休息一下,或者临时托儿,还设立了休息室或托儿所。另外,为孩子们修建了汽车游戏场。为此,我们投入了4亿日元,而当时丰田的注册资本才10亿日元。经营学校肯定是赚不到钱的,而且这样做也不会马上就能销售汽车,于是社会上,公司内,大家都议论纷纷,说神谷,你无论如何也不能这样做啊!然而,用长远的眼光看,我确信,这就是在开辟市场。”

1987年6月,首汽丰田汽车驾驶员培训中心在北京成立,另外,丰田还年年在中国各地举行丰田生产方式讲座和培训,这些无疑出于丰田在日本建立丰田汽车学校同样的想法。

在促进行业发展和整个汽车市场进步中开拓自己的市场(哪怕是潜在的),是丰田营销的又一独特创举。

### 四、丰田小姐

1997年上海国际汽车展上,丰田汽车前的美女成了展览会最引人注目的风景,人们纷纷涌至丰田汽车的展位前,欣赏由漂亮的新款汽车和优雅的小姐构成的绝妙景观,丰田展位成为光顾率最高的展位,丰田的努力和创造得到了高额回报。

早在三年前的东京汽车展上,丰田公司开始尝试让穿着长袖长裙,打黑白领结,完全身着保守的丰田式服装的美女们上台推销汽车,结果引起了轰动,开“别开生面的靓女促销”之先河,丰田公司请来为其汽车增光添彩的美女们也获得了“丰田小姐”的美称。到1996年,丰田小姐们一改传统丰田式服装的保守,身着的是合成材料做成的珍珠色迷你短裙和高腰鞋,

在展览会上的表现也从摆摆姿势,做做样子,发展到结合画面进行性能和专业介绍。结果,展览会期间和会后的反馈再次表明,这种促销收到了良好的效果。

“日产小姐”、“三菱促销小姐”、“本田小姐”在此前也随着“丰田小姐”大放光彩。

丰田公司为促销绞尽脑汁,“丰田小姐”是丰田的又一成果,在东京汽车展上大出风头,获得成功后,丰田及时将其介绍到中国的汽车展上,并且为国内和外国汽车厂商争相仿效。如今,名车靓女已经成为日本、中国甚至世界汽车展的保留节目。

## 五、丰田中国大使

1998年,为充实丰田的涉外公关机能,丰田在组织机构上作了部分调整,由丰田中国事务所统一负责丰田在北京、天津、成都、沈阳的办事机构的涉外公关。丰田中国事务所将作为“丰田驻中国大使”,进一步加强与中央政府、地方政府及新闻媒介的联系,这将进一步为丰田在中国的业务发展提供便利。

## 销售渠道

在以促销和公关刺激人们对丰田汽车现实需求和潜在需求的同时,丰田汽车还积极组建丰田汽车的销售渠道,为想购买丰田汽车的人提供最大的便利。

丰田自创办以来就一直致力于组织自己的销售体系。但是,在二战期间,日本所有物资都实行配给制度,汽车的批发业务由“日本汽车配销公司”负责,零售则归于“地方汽车配销组织”。战争一结束,这一销售体系自然解体,丰田便借机积极着手建立自己的销售网。丰田选中了日本汽车配销中心的常务董事神谷正太郎,由他负责组织丰田的销售网络,由于那些经销商也正面临配销公司解散,茫然不知所措的困境,因此双方一拍即合。不久,日产公司也开始着手组建自己的销售网,但由于行动稍微迟缓,效果就差得多,据有关人士估计,这中间的差别几乎正好形成了现今丰田和日产在日本市场的销售差额。而在当时丰田未能顺利谈妥的东京和大阪两个地方,至今丰田车的市场占有率都比不上全国市场平均占有率。

有鉴于此,丰田十分重视“丰田的销售能力”的培养。所谓“丰田的销售能力,是指丰田汽车销售公司直接掌握的全国销售店的‘销售能力’”。丰田发现,那些销售店的销售能力是惊人的,依靠它们,汽车公司得以实现完全销售,这支持了汽车公司的扩大均衡方针,成为整个公司取得高速发展的原动力。

神谷的销售技术是从日本的通用汽车公司学得的,但他又摒弃了其中不适合日本国情的一面。例如,对于销售情况不佳,陷入了经营困难的销售店,通用会冷酷无情的将其抛弃。而

日本人则对这种做法很不习惯,丰田公司采用了“共存共荣”的做法,同销售店共同发展。每年年初,丰田公司都同销售店互换销售数量合同,协商决定合同中汽车数量,丰田也尽可能地对销售店提供销售技术和销售资金方面的支持。因此,丰田的销售店与丰田汽车公司的关系非常好。当丰田花冠轿车推出时,丰田汽车公司估计为了顺利实现销售目标,需要各销售店将资本、服务设施和推销员数量均扩充 3 倍,这是一项巨大的投资,丰田为此专门召开动员大会,谁知会议出乎意料的顺利,因为各销售店的经理对丰田销售公司实在太信任了,“既然神谷先生那么说了,大概我们的销售就能增加到 3 倍,利润也能增加到 3 倍。”

丰田在中国将最主要的精力放在了建立销售网络方面。丰田中国事务所和丰田汽车中国有限公司全面管理丰田的在华销售事宜,丰田在天津、上海、广州、沈阳、成都等地的分事务所管理丰田汽车在当地的销售。另外,丰田还花大力气建立销售网络,包括少数一级分销商和为数众多的二级经销商和销售店。丰田对在华销售力量同样采取了“共存共荣”的做法,关系良好,长期合作,双方都比较满意。

### 售后服务

丰田公司必须以自己的努力让用户感到,买丰田车有什么问题都能得到顺利解决,大可放心。换言之,正如丰田汽车(中国)有限公司董事长中嶋利幸所言:“我们在向中国提供丰田车的同时,也担负起了已在中国大地行驶着的丰田车的售后服务及设立和强化其网络的责任。”

俗话说,兵马未到,粮草先行。丰田汽车公司在华的第一个机构就是 1980 年 7 月在北京设立的丰田汽车北京维修中心,3 个月后,丰田汽车公司北京代表处才宣告成立。此后,丰田汽车广州、天津、上海、沈阳等地的维修中心先后建立。1998 年,丰田汽车特约维修服务中心在成都又添两家。先是 11 月 3 日,成都中达丰田 3S 特约销售维修中心正式开业,该维修中心占地约 10000 平方米,建筑面积 4500 平方米,设备先进,设施完善。接着,11 月 11 日,安利捷(成都)汽车技术有限公司正式成为丰田汽车特约维修中心,取名安利捷(成都)TASS 公司,该公司占地 23300 平方米,建筑面积 6900 平方米,是一座具有先进管理经验、精湛维修技艺的全新型丰田汽车维修站。

中国国土辽阔,跨越寒带、热带、沙漠、丘陵,气候多样,地形复杂,容易出现各种意外情况,丰田公司为了实现其宣传口号“倍增信心上路,全凭丰田专业服务”,就必须在全国各地扩展维修网点并由网点提供优质的服务,提供维修所要的零件。

到目前为止,丰田公司已经在中国设立 59 家维修网点 (TASS),几乎覆盖了中国的主要

城市。1999年,丰田还将新设10家以上的TASS,在零件供给方面,丰田正在建立TASS无库存时的紧急订货系统,以使客户获得快捷的服务。

另外,为使前来维修、保养的车辆能够一次性得到彻底修复,公司在北京、广州分别建立了技术培训中心,集中对全国各地的技术人员和维修人员进行技术培训。

这样,丰田在中国的售后服务从网点上和技术上都得到了有力保障。

丰田在中国出色的市场营销为其带来了骄人的业绩。据了解,目前中国共拥有丰田车50-60万辆,在所有进口车中名列前茅,而中国本土最大的轿车厂商——上海大众桑塔纳牌轿车的产销量不过刚刚超过100万辆。考虑到丰田的销售量是在经过进口成倍提高成本,并且受到进口许可证限制的情形下取得的,丰田汽车在中国的销售业绩是再出色不过了。但是,全部进口,不在当地设立整车生产企业的做法已经严重限制了丰田汽车在中国的进一步发展。因此,丰田公司历经千辛万苦(当然,这也是丰田在中国80年代积极寻求国外合作伙伴时过分消极,错失良机的后果),终于在1998年末使四川丰田汽车有限公司得以建立,主要生产考斯特(COASTER)中型客车。而且,丰田汽车正处心积虑地寻求中国政府批准其在华的轿车合资企业,据称如果得到允许,丰田将准备在华推出经济型轿车。

丰田汽车在中国正处于“第二个创业期”,届时,中国丰田将不仅仅提供促进销售的“好主意”,它将全面贯彻丰田“好产品,好主意”的信条。

### 点评

丰田汽车公司在本案例中的做法有两点特别值得学习。

一是致力于培养自己的竞争优势。丰田汽车畅销全球、经久不衰的秘诀是高品质的产品和出色的市场营销,这也正是丰田竞争力之源,丰田在世界各地,无时无刻不在强化自己的竞争优势。其他世界知名汽车厂商也都有自己的竞争优势,如福特以成本管理和产品范围广泛闻名,劳斯莱斯、奔驰、宝马标榜自己的高贵,大众汽车的优势在价格,沃尔沃则独辟蹊径,以安全为特色等等。中国汽车厂商也在逐步形成在国内市场的竞争优势和卖点,如上海大众桑塔纳质优价廉,神龙富康技术先进、适合家用,一汽捷达粗犷豪迈,天津夏利经济实惠,如此等等。但是,要真正确立起竞争优势,并且将其转变为销售量,还需要向丰田汽车公司等世界知名厂商学习。

二是丰田的市场营销。丰田奉行的是“好产品,好主意”,好产品是它追求的最终目标,也是市场营销工作的开端。丰田营销的特色和取得成功的原因即在于:以好产品为根本,以促

销和公关扩大知名度, 刺激现实需求和潜在需求;对由经销商构成的现实销售能力给予最充分的关注, 做好售后服务, 让用户买得放心、用得称心。这些环节有机统一、相得益彰才能达到良好的营销目标。



## 横行全球的联邦快递

9600 万美元的风险投资孵化了联邦快递，也创下了美国有史以来单项投资的最高记录。

如果联邦快递公司失败了，人们就不会看到今天风险投资市场的空前繁荣，虽然风险投资市场仍然会存在，但活跃程度要逊色得多。

### 1. 创建一座丰碑

弗雷德·史密斯冒着极大的风险，将全部财产 850 万美元投入到联邦快递公司，然而这还远远不够。为了筹到巨额资金，他竭尽全力游说华尔街大银行家，大投资商，筹集到 9600 万美元，创下了美国企业界有史以来单项投资的最高记录。

进入 20 世纪 60 年代以后，美国经济越来越依赖服务业和高技术产业，那种从原料基地通过铁路、公路甚至运河把原料运至大工厂，再由工人制成体积庞大的工业产品的时代正在悄然消失。许多制造质轻价昂产品的公司不再依赖于接近原料产地，技术人员、科学家和管理人员已经成为经济结构中最难得的商品。因此，许多公司纷纷把自己的企业设在能够吸引科学家、技术人员和管理人员的地方，诸如文化享受、高等教育、娱乐消遣和环境气氛都适合他们兴趣的地方。而工厂的制造设备可以设在旧金山、波士顿、纽约的郊区，还可以设在巴哈巴群岛。

这一新的产业布局造成了人员和产品的分散，同时也带来了一个新的问题，那就是如何迅速、安全、可靠地传递各种信息和货物，特别是某些时间性很强的高技术产品。虽然很多信息都可以通过电子设备传送，但像图纸、文件、磁带、磁盘以及小型电子元件等货物是不可能通过电讯服务送到目的地的。对那些从事技术的公司或者依赖信息的公司来说，传统的邮政传递和货运公司在可靠性和时效性上都远远不能满足他们的要求。于是在美国的运输市场上，急需要一种能够保证快速、可靠地传送货物的公司出现。这是时代的挑战，更是难得的机遇。然而，敏锐地发现这一机遇，并勇敢地接受挑战，紧紧把住历史契机的，就是被誉为“隔夜快递业之父”的美国著名企业家——弗雷德·史密斯。就像亨利·福特看到许多人渴望有郊区居住的苗头，及时推出价格低廉的汽车一样，弗雷德·史密斯在美国历史上首创了“隔夜快递”这一新兴的服务行业。

1962年，弗雷德·史密斯考入耶鲁大学，在大学里，他凭着一名优秀企业家的潜在素质和特有的直觉就预见到美国工业革命第三次浪潮将靠电脑、微处理机及电子装备来维系，而这些装备的维修则要靠量少价昂的组件和零件及时供应，而有关信件、包裹、存货清单也需要在最快的时间内获得。他认为创立一种隔夜传递服务公司是十分必要的。弗雷德·史密斯把他的想法写成了论文。而他的教授却认为，论文中的许多观点虽然有某些可取之处，但这些观点是行不通的。首先，联邦政府对空运航线的管制将妨碍这种服务；另外，已经利用客运航线运送包裹的老牌航空公司的竞争也会使这样的服务得不到成功；而且，提供这种服务所需要的巨大资金是任何新创办的公司难以承受的。然而，弗雷德·史密斯创办隔夜快递公司的初衷始终没有动摇过。

1966年，弗雷德·史密斯从耶鲁大学毕业，获得了经济学学士。毕业后应征入伍，成为美国海军陆战队的一员，并到越南战场服兵役。1969年7月，弗雷德·史密斯两年服役期满离开部队，他获得了一枚银星奖章、一枚铜星奖章和两枚紫心勋章。越南战场上的经历使弗雷德·史密斯在又潮又热，温度高达120华氏度的越南丛林中前所未有地面对死亡和危险；越战经历培育了他应付企业经营可能失败的顽强精神；越战经历教会了他如何管理和激励人们。经历了越战磨砺的弗雷德·史密斯曾经说过：“我对破坏和炸毁东西感到如此厌恶，以致回来后特别想做一点建设性的事情。”美国风险投资资本家戴维·西尔弗在《企业巨富》中指出：“在越南的经历使史密斯仅凭直觉就能知道危险之所在，或许还能使他铤而走险。”

1969年，史密斯从越南战场回到美国后，先购买了一家叫阿肯色航空公司的飞机维修公司，使之变为收购和销售旧飞机的交流中心，两年就赢利25万美元。但史密斯远未满足这样的成功，他在大学时提出隔夜递送小包裹的想法一直使他念念不忘。他先委托咨询公司对运输市场的形势和前景进行了研究与调查，根据咨询公司提供的美国现有邮政状况，史密斯进一步证明了这一领域具有巨大的潜力。

弗雷德·史密斯凭着特有的直觉预见到一种隔夜传递服务将是十分重要的。根据咨询公司的调查结果，弗雷德·史密斯立即开始创办真正能够适应高技术时代发展潮流的“隔夜快递”公司。1971年6月28日，“联邦快递”公司正式成立，它的总部设在小石城旧址，写着“欢迎顾客光临”的大标语悬挂在公司办公室里。

公司正式成立以后，弗雷德·史密斯便积极努力地争取第一个大客户，寻求与美国联邦储备系统签订服务合约。为了这第一笔业务，他使尽了全身解数，耗费了无数个夜晚通宵达旦地研究，不知在纽约与华盛顿之间跑了多少个来回，拿出几百个小时与那些“官方的人”解释、沟通、协调。

在弗雷德·史密斯看来，自己提供的隔夜传递可以为对方节省大量的金钱与时间，好处

是显而易见的，对方根本没有理由拒绝这种服务，他坚信这笔生意肯定能做成，甚至连公司的名字都定为“联邦快递公司”。在与联邦储备系统进行谈判的同时，弗雷德·史密斯就已经信心十足地向泛美航空公司购买了两架装有涡轮风扇发动机的达索尔特鹰式飞机。他信奉圣哲柏拉图的话：“如果善用财富，则会为人类带来无穷的福祉。”弗雷德·史密斯个人投资 35 万美元，并有家庭信托基金为一笔 360 万美元的银行贷款做了担保，把购得的客机改装成货机以适用于运送包裹。

可是，弗雷德·史密斯做梦也没有想到，几周以后他得到的却是联邦储备系统拒绝接受“隔夜快递”服务的消息，负责监督联邦储备系统的联邦储备委员会正式通知联邦快递公司，拒绝联邦快递公司为联邦储备系统提供“隔夜快递”服务的申请。理由就是联邦储备系统下属的个别地区的银行不同意弗雷德·史密斯的建议。长期以来，联邦储备银行系统内部，各地区的银行自立山头，靠多年的苦心经营才形成了各自的势力范围，用飞机连夜快递银行票据虽然可以为系统节省时间与金钱，但却阻塞了太多人的财源，有许多人就是靠原来的工作流程生存的，如果要采用新的方法传递票据，这些人的既得利益该怎么办？

用飞机为联邦储备系统快递票据的计划彻底失败了，特地购买的两架飞机被闲置在机库里动弹不得，刚刚建立起来的联邦快递公司和年仅 26 岁的弗雷德·史密斯面临着首战失利的沉重打击。然而，弗雷德·史密斯之所以无愧地被誉为当代成就最大的企业家之一，正是因为他任何艰难险恶的环境面前都表现出了一种不屈不挠的斗志、杰出的领导能力和超凡的智慧，正如联邦快递公司的一个雇员所说的：“在联邦快递公司成立后的最初三四年里，它本来会破产五六次，但弗雷德·史密斯不愿放弃。他真是个不屈不挠的人，怀着对前途的无限信心和十足的勇气，他创造了奇迹。”

## 2. 征 服

弗雷德·史密斯对快递服务市场精辟独到的分析以及他的努力、他的自信、他的非凡的领导能力，他的不可多得的胆识，特别是他破釜沉舟地把全部家产投到联邦快递公司的勇气和冒险精神，征服了无数精明而狡猾的风险投资大师，征服了他们口袋里的 9600 万美元。

初战失利后的联邦快递公司所面临的不仅仅是联邦储备系统的回绝，弗雷德·史密斯的朋友、竞争对手和传播媒介都认为他把继承的财产用于搞联邦快递公司的冒险简直是疯了。

《赢得创新游戏》一书中这样描写当时的情景：“每个人都对弗雷德·史密斯说，他开创隔夜送包裹的速递服务是疯了。他们说，这种服务没有市场。民用航空委员会决不会批准这么做。

你不可能找到可靠的送货员。此外，如果这种服务有市场，主要的航空公司或许早已经这么做了。”

的确，像隔夜送达包裹的速递业务确实应该由资金实力雄厚的大型航空公司、货运公司或者美国邮政管理局来尝试创立，他们在航空货运市场有着举足轻重的地位，同时又拥有运送货物的飞机，但他们不愿意冒风险去损害自己的利润率。像联合航空公司货运部就是在连续赔掉了近 2000 万美元之后才放弃了货运而转向能够赚钱的客运业。联合包裹运输公司、埃默里货运公司、飞虎运输公司这些本应该开创隔夜快递服务的大型货运公司，却对那个没有出现的市场过于畏惧。这些老牌企业，不仅没有参与隔夜快递服务的创立，而且断言，弗雷德·史密斯一定会失败。

弗雷德·史密斯并没有被铺天盖地的反对声吓退，他以一个敢于创新、敢于冒险的杰出企业家的胆识和方式继续实现他的目标，正如他自己讲的，他必须创新，哪怕只是为了生存。1972 年到 1973 年初，弗雷德·史密斯投资 75000 美元组成了由专家、飞行员、技师、广告代理商等组成的高级顾问小组，再次深入地进行市场调查。通过对市场潜力更深入的可行性分析，他们明显地发现，随着新兴技术的兴起，使美国传统的工业重镇日趋没落，而那些名不见经传的小地方正在迅速崛起，成为新兴工商业中心，往昔那种一次托运就是几百公斤、上千公斤，从这一工业区运行另一工业区的旧的货运传统正在改变。而现在托运的东西是小件包裹，但比以前更讲究时效。人们托运的东西，小至一个开关，一个橡皮管或是一张设计蓝图。弗雷德·史密斯根据再次调查的市场情况重新制定了营业计划，但是这个计划却证明了他的大学老师在他论文中提出的观点：“提供这种服务所需的巨大资金是任何新创办公司都难以承担的。”新的营业计划比原来的计划复杂得多，所需资金投入量也很大，首先要有一定数量的运输工具——飞机和汽车，还要在全国建立服务网、开通多条航空线。此时的弗雷德·史密斯表现出了一个企业家不可多得的胆识，毅然决定把自己全部家产 850 万美元孤注一掷地投入联邦快递公司，然后，他竭尽全力对华尔街那些大银行家、大投资商进行游说。弗雷德·史密斯对快递公司市场精辟、独到的分析以及他的努力、他的自信、他的非凡的领导能力，特别是他破釜沉舟地把全部家产投在联邦快递公司的勇气和冒险精神，给这些私人投资家留下了极为深刻的印象。包括万仓保险公司、花旗风险资本公司在内的几家大公司先后向联邦快递公司投资。很快，他筹集到了 9600 万美元，创下了美国企业界有史以来单项投入资本的最高记录。

是史密斯非凡的创业壮举打动了风险投资家们，9600 万美元的风险性创业资金的注入，使史密斯有可能向自己的目标迈进。

大多数的创业者都没有足够的资金开创新公司，而必须寻求外来的资金，经常都是先向亲朋好友筹措，然后才找工商协会、银行，以及其他的机构贷款。大多数高技术创业人，由



于风险高，又没有可担保的抵押物，除非新公司的业绩或订单显示出成功的迹象，否则传统的贷款机构是不会提供资金的。因此，创业家所找的下一个对象大多是风险投资家。

创业家一般是通过朋友或协会，向一家或多家风险性创业投资公司提出经营计划。如果一项经营计划看来可行性很高，风险投资公司就会约谈创业班底，同时经由非正式的情报网多方打听有关那位创业家和创新发明的资料。

创业班底初次对创业投资公司的简报，通常都在创业投资者的办公室举行。这个会议的结果关系着数百万美元的资金，因此好像在排演一幕严肃的戏剧一样：创业家慎重地说明经营的构想，投资人则经常打断并提出问题要求澄清。一个创业计划可能有数家风险投资公司共同出资，这样的话，创业家可获得更广泛的经验和更大的接触面，以及更有力的财务支援，而创业投资公司则可分摊风险。2~5个创业投资家合伙投资是很常见的事，投资家之间都是老交情，若是有哪一位独揽一件特别吸引人的投资，就会被大家视为贪得无厌。创业投资家集团好比是个乡村俱乐部，互相都很了解，消息和闲话也传得很快，可是俱乐部成员的活动对一般社会大众来说，仍然是个谜。

史密斯赢得这么高的风险投资不仅仅是他的市场分析具有多么大的诱惑力，也不是风险投资家想从中获得奇迹般收获，而与他的个人魅力不无关系，许多参与投资的风险投资家说，我们投资是看中了史密斯这个人，他一定能成为一个难得的创造神话的伟大企业家。

### 3. 不屈不挠的战士

联邦快递公司是 20 世纪下半叶伟大的创业传奇的故事之一，是风险投资案例的一个奇迹。

在获得风险投资之后，弗雷德·史密斯做的第一件事就是再次购买了 33 架达索尔特鹰飞机，因为这种飞机体积小，不需要向民用航空委员会申请执照，咨询公司还向他提供了一大批熟悉空运业务的管理人员。一切准备就绪，1973 年 4 月，联邦快递公司正式开始营业。

联邦快递公司一开始向 25 个城市提供服务，但令人失望的是，第一天夜里运送的包裹只有 186 件。在开始营业的 26 个月里，联邦快递公司亏损 2930 万美元，欠债主 4900 万美元，联邦快递处在随时都可能破产的险境，公司的早期支持者打起了退堂鼓，不肯继续投资。这是联邦快递公司最为艰难的时期，正像弗雷德·史密斯自己讲的：“世上没人能知道那一年（1973 年）我所经历的事情，那一年给我的痛苦是如此之深，我所承受的压力是如此之大，所发生的事情是如此之多，所进行的旅行是如此忙碌，与投资银行家、通用动力公司以及孟



菲斯的上百位不同人物的会晤是如此频繁，同时我还得努力管理一家公司。”在企业初创最艰难的时期，史密斯以他不屈不挠的精神、以对前途的无限信心和十足的勇气，以他超凡的领导者的魅力，吸引了联邦公司的雇员，使他们心甘情愿地把自己的利益和前途交给公司，同弗雷德·史密斯一起同舟共济渡过难关。

1973年7月，弗雷德·史密斯到芝加哥筹集资金，试图从通用动力公司争取到一笔急需的额外投资，但遭到了拒绝。弗雷德·史密斯在失望中只得返回孟菲斯。就在他沮丧地等候一架从芝加哥飞往孟菲斯的飞机时，竟一时冲动登上了前往赌城拉斯韦加斯的飞机。他想去那里试试运气。随身携带着几百美元的弗雷德·史密斯在赌桌上玩起了21点纸牌游戏，结果赢了2.7万美元，这是他个人戏剧性的风险投资之一，投入的是几百美元，赢回的是2.7万美元，从中可见创业者的资金还是如此匮乏，他把赌博赢来的钱用来给工人发薪水。为了抵偿公司的债务，他卖掉了自己的私人飞机，甚至，他居然伪造律师签字，从家庭信托基金中提取本属于他两个姐姐的钱。他的两个姐姐知道后勃然大怒，1975年1月，他受到起诉被送上法庭。这是他个人戏剧性的第二次风险投资，投入的是他自己被审判和关入监狱的危险。在庭审中，他承认自己伪造律师签名获得银行贷款的事实并为自己辩护说：“当时我觉得我就是史密斯企业公司，这是明明白白的事。而且我觉得，我的两个姐姐也是这么认为的。”1975年12月，史密斯被宣告无罪。

为了改善经营情况，弗雷德·史密斯竭尽全力争取客户，开拓市场，为得到美国行政总局的合约，联邦快递公司在西部开辟了6条航线，在与其他企业的竞争中，他把价格杀得很低，以至使人怀疑是否还有利润。而弗雷德·史密斯却着眼于更长久的利益，他认为尽管这笔业务并没有很高的利润，却可以用来充当公司的门面，公司可以借这笔业务向外界表示：“看啊，连邮政总局的合约都能拿到手，对联邦快递公司的服务还有什么不放心的。这样做不仅让投资者放心，还可以争取更多的用户。”

也可能真的“天道酬勤”，在困境中拼搏的联邦快递公司遇到了意外的好运气，首先是政府解除了对航空运输业的限制，极大地增加了货运行业的运输量。由于对商业运输的需求突然猛增，国内主要货运机构对大城市的业务都应接不暇，根本就没有力量去满足小城市的要求，这就为联邦快递提供了重大的市场缺口，使它的业务量很快增加。另外的一个好运气是，1974年，由于联合包裹运输公司的员工长期罢工，终于使铁路快运公司破产。这两件事都为联邦快递公司提供了发展公司业务、改善公司状况的好机会。

1975年，公司的经营状况开始好转，7月份是联邦快递公司第一个盈利的月份，全公司创利5.5万美元，当年的营业收入达到了7500万美元。这时候的联邦快递公司，已经拥有3.1万个固定客户。联邦快递公司为全国各地的客户运送零件、血浆、移植器官、药品等各种需要迅速递送的物品。联邦快递公司在130个城市和75个机场提供隔夜快递服务。联邦

快递公司的紫色飞机，在每天的夜晚载运着数不清的包裹在通往全国各地的航线上穿梭。1976年，联邦快递公司获纯利350万美元；1977年年度经营收入突破1亿美元，获纯利820万美元。联邦快递公司终于走出困境，并创造了奇迹。1977年，弗雷德·史密斯被纽约一家杂志评选为全国十大杰出企业家，并称赞“在短短的5年内，他那创新的行销体系以及成功的公众形象宣传使他一下子由一无所有变为营业额1.1亿美元、净利润820万美元的大企业家。”1978年8月，《骑士报》发表文章指出：“在艰难中仍然屹立不动摇，凭借不屈不挠的意志与战斗力去抵抗阻挡在前进道路上的任何横逆，他卓绝的表现不仅是企业家的楷模，更是我们每一个人都应当效法的。”给史密斯投资的风险投资家们看中的就是他的这种不屈不挠的精神。

公司股票挂牌上市，联邦快递公司跃居全世界航空货运公司之首。占有股份的风险投资家们已经开始计算自己的收益了，而利润在不断地变化，因为股票在不断地增值。

随着联邦快递公司业务的迅速发展和快递服务市场的不断扩大，公司原有的达索尔特鹰式小型飞机已经明显不能适应隔夜快递业务的需要。根据1938年通过的《联邦航空法》，美国的航空运输业由美国联邦政府牢牢控制。《联邦航空法》规定，只有载重量不高于7500磅的小型飞机运送货物才不必向联邦政府申请许可证。当初制定这项法规主要是为了保护客运航空公司，而这项规定却严重地阻碍了联邦快递公司的发展。为了避开《联邦航空法》的限制，联邦快递公司在成立之初只购买了不用申请许可证的达索尔特鹰式小型飞机。随着公司快递业务的不断增加，联邦快递公司为了保证业务量较大航线的需要，有时不得不用8架达索尔特鹰式小型飞机并排飞行，如果改用一架较大的飞机代替这8架小型飞机，不但省事而且也省钱。于是，弗雷德·史密斯向联邦民用航空委员会提出申请5架DC-9型飞机从事隔夜快递服务的许可证，他的申请遭到了拒绝。于是弗雷德·史密斯便决定为废除已经过时的《联邦航空法》而斗争。他在华盛顿国会议员中间游说，领导了一场为时18个月的游说议员的运动，并向国会正式递交了“联邦快递法案”。最后这个法案由于竞争对手卡车司机联合会、尼航运输协会和飞虎运输公司的强烈反对而没有通过。但是到了1977年，吉米·卡特当选为新一届美国总统，他公开表示赞同解除对航空公司和航空货运公司的管制。这样一来，联邦快递公司如愿以偿，决定购买一批载重量达4.2万磅的波音727型飞机。

公司的进一步发展以及购买波音727型飞机等等均需要较大的资金，公司需要筹集到更多的资金。弗雷德·史密斯决定，让联邦公司的股票公开上市，面向社会融资。1978年4月，联邦快递公司在纽约证券交易所正式挂牌，公开出售第一批股票。联邦快递公司股票的发行，不仅筹集到了购买飞机的巨资，而且使公司的早期投资者得到了回报。这一年年底，弗雷德·史密斯收购了他两个姐姐在公司的全部股权，使她们得到了可观的收入，补偿了她们的损失。

由于改善了运输条件，增强了运输能力，联邦快递公司的业务走上了正轨，公司的年度

营业收入以每年大约 40% 的速度增长，这时的联邦快递公司已拥有 6700 名雇员，每夜向全国 89 个城市运送 6.5 万个包裹。公司的机队包括 34 架达索尔特鹰式飞机、15 架波音 727 型客机和 5 架波音 737 型飞机。1980 年 3 月 29 日，一架价值 2400 万美元、载重量达 10 万磅的 DC-10 型飞机降落在纽瓦克机场，这是联邦公司购买的 4 架 DC-10 型飞机中的第一架。到了 80 年代中期，联邦公司已拥有 8 架 DC-10 型飞机，这种巨型运输机的加盟，极大地加强了联邦快递公司的运输能力。在这同时，电子消费品的增长和科学工具的小型化，进一步为联邦快递公司提供了更为广阔的快递市场，增加了“隔夜快递”的业务量，特别是存放重要文件、照片、蓝图、小型工具和其他贵重物品的“信使包”的递送量增长最快，占全部营业收入的 40%。

#### 4. 趋之若鹜

在短短 4 个月的时间里，联邦快递公司的股票在股市上的交易价格由当初每股 24 美元的承销价一跃到每股 47 美元，上涨了近 100%。

在 20 世纪 70 年代结束与 80 年代开始的时候，联邦快递的成功几乎到了呼风唤雨、点石成金的地步。

到 1979 年，联邦快递公司年度营业收入为 2.585 亿美元，获纯利 2140 万美元。1981 年，联邦快递公司的营业收入高居美国航空货运公司的首位，超过了比它早 20 年进入航空货运业的竞争对手：埃默里货运公司、机载货运公司等。据统计，它每年所承运的 3800 万件包裹的数量，要比第 2 名到第 5 名这 4 家公司所承运包裹数量的总和还要多。为了生存，联邦快递公司遇到了对手强有力的竞争：埃默里货运公司开始学习联邦快递公司的经营策略，购买货运飞机、开设小包裹分拣中心，提供隔夜快递服务；机载货运公司也开始提供小包裹空运速递服务；美国联合包裹公司向来用卡车运送包裹，在 1981 年也加入了航空速递业；被联邦快递公司的“信使包”夺走了大量客户与市场的美国邮政管理局也开始推行自己的隔夜递送邮政服务。但是，这些公司在服务范围、服务质量和交货时间上还是不能同联邦快递公司相提并论，因此，在日趋激烈的竞争中，联邦快递公司仍然保持着它的领先地位。1983 年，公司的年度营业收入达到 10 亿美元，成为美国历史上第一家创办不足 10 年，不靠收购或合并而超过 10 亿美元营业额的公司。

1984 年，联邦快递公司完成第一次收购行动，成功地收购了位于明尼苏达州明尼阿波利斯的吉尔科快递公司。吉尔科快递公司是一家为 84 个国家提供服务的包裹运输公司，弗雷

德·史密斯希望联邦快递公司在海外速递业也像在美国国内那样占主导地位。紧接着，他在英国、荷兰和阿拉伯联合酋长国进一步实施收购计划。1985年，联邦快递公司在向欧洲市场扩展服务方面迈出了重要一步，它在布鲁塞尔机场开设了一个分拣中心。1985年总营业收入达到20亿美元。1986年，联邦快递公司在加利福尼亚州的奥克兰市和新泽西州的纽瓦克分别开设了分拣中心，以便迅速处理附近地区的业务。到了80年代末期，联邦快递公司的年度营业收入超过35亿美元，纯利润1.76亿美元。联邦快递公司向全世界90个国家和地区提供服务，它拥有员工5.4万人，各项业绩指标都跃居全世界航空货运公司的首位，成为全球隔夜快递业的龙头企业，弗雷德·史密斯也当之无愧地被誉为“隔夜快递业之父”。

联邦快递公司的成功与发展强烈地吸引了华尔街股市上的投资者。在短短4个月的时间里，联邦快递公司的股票在股市上的交易价格由当初每股24美元的承销价一跃到每股47美元，上涨了近100%。紧接着，在联邦快递公司股票上市依然看好的情况下，没有买到股票的投资者依然大胆地杀进，而原来的持股者也认为联邦快递的股票具有可观的潜力，于是在短短数年间，联邦快递公司的股票价格竟然上涨到每股250美元。

联邦快递公司以其利润10%的巨额资金用在推销活动上，在广告宣传、公关活动、塑造企业形象中投入了大量的人力、物力、财力，在美国境内凡是有可能成为他的客户的潜在市场上宣传隔夜快递服务的重要作用，宣传联邦快递公司的服务宗旨、服务内容和服务质量上的承诺，终于在社会公众面前成功地竖立起一个崭新的企业形象。不仅赢得了社会公众的认可，为公司引来了源源不断的投资，还开发了更为广阔的快递服务市场，正像弗雷德·史密斯说的：“我们付出了代价，赢得了我们为开发资金来源所需的信任。”

巧妙的广告宣传，声誉卓著的快递服务，使人们趋之若鹜。

信誉是企业的生命，为了履行对客户的承诺“绝对肯定地隔夜送达”，联邦快递公司在服务方面做到了服务周到、信用可靠、精益求精、无孔不入。从公司刚刚成立的时候起，他们就已经意识到服务质量的好坏是公司在激烈的市场竞争中成败的关键，他们尽量简便客户托运货物的手续，并以准确、快速、可靠的服务赢得客户的信任。正像一位客户指出的：“人们不常看到非常良好的服务，一旦看到了便趋之若鹜。”

准确快速的隔夜快递服务，为隔夜传递业开拓了前所未有的市场，然而确保这种服务实现的，却是联邦快递公司科学合理的管理系统。这个系统就是弗雷德·史密斯创立的，后来成为整个隔夜传递行业标准的“中心辐射系统”。这是一个科学、严密、快速、合理的快速传递系统。

1977年，联邦快递公司和一家电视台签约，通过卫星电视把公司的一切政策与设想实时地传达给各地的客户和各营业处所的基层员工。后来，联邦快递公司又租用了卫星电视通讯



网络，每天都有更多地方的顾客和营业处所的员工能够及时地了解公司的情况和事务。在很多美国人的心目中，联邦快递公司是一个令人向往的工作的好地方。《美国 100 家工作条件最佳的公司》的作者把联邦快递公司列为美国工作条件最佳的 100 家公司之一，并称赞它是“典型的现代公司”，在很大程度上是一家“人民公司”，因为它确保实施一种公平待遇政策，诸如“五级申诉制”、“不裁员”、“最高工资”、“利润共享”、“管理人员的股份选择权”等等。1978 年 8 月，《幸福》杂志刊登了联邦快递公司一名雇员的讲话：“人们迁居孟菲斯后所做的第一件事就是到联邦快递公司申请一份工作。”

联邦快递的种种举动有力地提高了自己的形象，人们更加喜欢这个公司，所以联邦快递的股票越来越好，这更导致了各种资金包括风险投资基金的源源注入。

## 5. 最后，又是要说到战争

弗雷德·史密斯首创的隔夜快递服务在全世界范围内掀起了一场企业革命，它改变了世人做生意的方式，从此，企业可以远离市中心。

到了 20 世纪 80 年代末期，联邦快递公司仍以这样的速度发展，稳居美国隔夜快递业龙头企业的地位。到了 1988 年，联邦快递公司已经向世界 90 个国家和地区提供隔夜快递服务；1989 年收购其最大的竞争对手：飞虎国际公司。这场收购大战也许比美国对越南的战争还要冒险。

作为美国企业界首屈一指的冒险家，弗雷德·史密斯的冒险精神是永远不会消失的。进入 80 年代以后，他把实现联邦快递公司的国际化作为最大的愿望。1989 年，当他宣布收购联邦快递公司最大的竞争对手，比联邦快递公司早 20 年进入航空货运领域的飞虎国际公司的时候，所有的人都感到大吃一惊。这是弗雷德·史密斯迄今为止最大的一次收购行动，在美国企业界和社会舆论界引起了空前强烈的反响。美国《商业周刊》称弗雷德·史密斯的最新收购行动是“迄今最大的赌博”。一些工业分析家们也为弗雷德·史密斯不惜为一个困难重重、问题成山的企业而使现有企业遭受风险提出疑问，他们怀疑弗雷德·史密斯的头脑是否清醒。他们提出的证据是，飞虎公司是一个传统势力很大，因循守旧的公司，而联邦快递公司却是一个充满创新精神的公司，联邦快递公司的狂热事业心和不受传统约束的态度与飞虎公司作风老大、养尊处优的态度形成鲜明对照。许多反对收购飞虎公司的人都预言，收购飞虎公司将会使弗雷德·史密斯的处境陷入困难。就连弗雷德·史密斯的工业顾问伯纳德·拉朗德都对他说：“必须像处理两头豪猪交配那样十分小心地对待这种合并，联邦快递公司在玩



赌注很大、风险也很大的卡西诺牌。”人们普遍认为，鉴于联邦公司和飞虎公司在各个方面的差别，它们的合并是行不通的。反对合并的人都说，联邦快递公司和飞虎公司合并将会使弗雷德·史密斯的处境比预料的更困难。但是，弗雷德·史密斯并没有被这些预言所吓倒，他坚定地认为，这次收购行动能够使联邦快递公司成为卓越的、世界范围的航空货运公司。他指出：“毫无疑问，这是一个重大的挑战，我不认为这是一次把公司当做赌注的行动。由于这次收购行动，我们得到了大量硬资产。”

飞虎国际公司是世界上最大的重量货运公司，它是第二次世界大战以后由几个战时的飞行员创办的，公司成立以后承运的业务量持续上升，利润也越来越多，是美国航空货运实力最强的企业之一。到1988年，飞虎公司已拥有22架波音747型飞机、11架波音727型飞机和6架DC-8型飞机，拥有雇员6550人，年度营业收入为14亿美元。在航空货运市场空前激烈的竞争中，飞虎公司在一个个强有力的竞争对手纷纷崛起的形势下，仍然保持着行业老大的作风，公司管理中的各种问题日益严重，财务开支大手大脚毫无节制，机械设备却日趋陈旧老化，雇员们也形成了养尊处优的不良习惯，他们在势力强大的工会领导下不断要求加薪。终于，在1984年飞虎公司的财务报告中第一次出现了赤字。这时候，弗雷德·史密斯立刻向飞虎公司提出购买该公司全部航线的要求，但遭到了拒绝。

收购飞虎公司不成，弗雷德·史密斯就很快收购了麦尔柯快递公司，这家公司的服务网络遍及全世界80多个国家和地区，收购成功后，联邦快递的业务就伸展到荷兰、英国以及阿拉伯联合酋长国等地区。但是，弗雷德·史密斯对这样的收购很不满足，他认为这种速度太慢，他一再向公司董事会强调：如果到了2000年，联邦快递还没有把脚步伸到全世界其他各地去的话，那公司的前景就只能是“昙花一现”，而要想迅速实现联邦快递公司的国际化，买下飞虎航空公司是唯一有效的途径。

终于，弗雷德·史密斯等来了机会。飞虎国际航空公司的最大股东、信实金融服务公司董事长索尔·斯坦伯在1988年末宣布收购不在他名下的飞虎公司83%的股份。听说有人要收购飞虎公司，弗雷德·史密斯立即加入角逐，他以每股20.88美元，高出飞虎公司股票市场价格6美元的价格确保了收购的成功。

飞虎国际航空货运公司最具有吸引力的是在过去40多年中煞费苦心建立起来的国际航线。当时，飞虎公司号称在21个国家里拥有长达45年以上的航空权和降落权。也正因为如此，飞虎公司才能成为世界上最大的重运量货运公司。在它所有的运输机中，有一半以上都是波音747型大型运输机，它们的飞机可以在五大洲的上空飞行。在弗雷德·史密斯看来，飞虎公司所拥有的航空权和机场起降权并不是随时都可以花钱买到的。在收购飞虎公司之前，联邦快递公司只有5个在外国机场的着陆权，分别是：蒙特利尔、多伦多、布鲁塞尔、伦敦和东京。在收购飞虎国际航空货运公司以后，联邦快递公司又可以在飞虎公司所拥有的在巴

黎、法兰克福、3 个日本机场和东亚、南美的许多城市拥有飞行权和着陆

权。收购了飞虎公司之后，联邦快递公司再也不用像以前那样，因为没有着陆权而把许多国家的业务转交给其他航空公司，可以直接在这些航线上使用自己的飞机运输货物，从而为大大改善联邦快递公司海外营业状况提供了重要条件。

然而，收购飞虎公司之后，使联邦快递公司背上了一笔巨大的债务，而海外营业状况的改善也没有预计的那样好，联邦快递公司的国际快递服务一直是亏损的，到 1989 年亏损了 7400 万美元。另外，飞虎国际航空货运公司下属的重型货物空运公司“飞虎货运”也使联邦快递公司有了在重型货运业的立足之地，正如一位分析家所说的：“联邦快递公司用大飞机把小包裹送往国外这种方法等于自杀。现在联邦快递公司可以把小包裹放在飞虎公司的大货柜四周，把用于海外运输的 DC-10 型大型飞机抽调回来，用于运量很大的国内航线。”

进入 90 年代以后，联邦快递公司面临着美国国内快递市场更为激烈的竞争。在竞争中，它的市场占有率一直保持着领先的地位。每天从深夜到清晨，联邦快递公司负荷着世界各地的包裹运输，几乎达到了包裹总数的 3/4。一提起快递，人们首先想起的就是联邦快递。

联邦快递公司的国外业务在收购飞虎国际航空后没有明显好转，持续的亏损和收购飞虎公司增加的债务使公司的利润下降。联邦快递公司的营业收入从 1989 年的 52 亿美元升至 1991 年的 76.9 亿美元，但利润却从 1989 年的 4.2 亿美元降至 1991 年的 2.79 亿美元。工业分析家们对联邦快递公司是否能使它在国外的业务盈利产生了分歧，反对者们认为收购飞虎公司是一个错误的决策，而弗雷德·史密斯却认为，随着联邦快递公司海外业务量的不断上升，国外业务最终还是能够盈利的。

弗雷德·史密斯承认，收购飞虎公司可能是他有生以来最大的一次冒险，公司也因此增加了 1.4 亿美元的债务，但飞虎航空公司开辟的那些有着 40 年历史的国际航线将会帮助联邦快递公司跻身于世界一流企业之列。

在美国企业的发展史上，联邦快递公司是几个发展最快的公司之一，是企业开拓进取、敢于创新精神的代表。1979 年 12 月的《幸福》杂志称联邦快递公司是“70 年代最成功的十大企业”之一。《邓氏商业月刊》称联邦快递公司是“1981 年管理最佳的 5 家公司”之一。联邦快递公司还被誉为“美国 100 家工作条件最佳的公司”之一。1990 年，联邦快递公司因服务完善获得了极负盛名的“马尔科姆·鲍德里奇奖”，联邦快递公司是美国历史上第一个获得这项大奖的服务性企业。

弗雷德·史密斯首创的隔夜快递服务在全世界范围内掀起了一场企业革命，它改变了世人做生意的方式，其深刻程度不亚于泰德·特纳在世界通讯业的影响。泰德·特纳的创新影

响了全球的电视新闻业，而弗雷德·史密斯的这种创新，在同样程度上改变和影响了企业的经营活动。从此，企业可以远离市中心，建在较偏僻的地带甚至无需在厂区内兴建专门的库房。

由于弗雷德·史密斯把包裹邮件“绝对肯定地隔夜送达”世界任何地方，广泛的企业经营变化和企业经营机会才变得可能。这些新的全球性变化和企业经营机会已经改变了工商企业界，而且最终将影响全球经济力量的平衡。具有超凡魅力的弗雷德·史密斯则是这些全球性变化的关键因素，他本人因倡导并创立了隔夜快递服务而被誉为“隔夜快递业之父”。

在美国企业历史上，联邦快递公司是最大的由风险资本创办的企业之一，这使该公司的成功成为一种创业奇迹。《孟菲斯商报》一篇题为《紫色之光照耀大地》的文章指出：“联邦快递公司的故事，就是充满了理想、冲动、资本及冒险的企业成长的故事。”风险投资资本家戴维·西尔弗说：“联邦快递公司是一个奇迹。”一位传记作家称联邦快递公司是“20世纪下半叶伟大的创业传奇故事之一。”联邦快递公司最早和最忠诚的支持者查尔斯·李对联邦公司的成功做了更高的评价，他指出：“如果联邦快递公司失败了，我们就不会看到今天风险投资市场的空前活跃，虽然风险投资市场仍然会存在，但活跃程度要逊色得多。即使没有别的贡献，联邦快递公司的成功，不仅给风险投资资本家带来了丰厚的利润，而且使他们有信心在80年代把资金投入其他各类公司，从而大大促进了风险投资市场的空前繁荣。可以说9600万美元的风险投资孵化了联邦快递这个巨人。这无疑是风险投资史上辉煌的一页。”

## 宏基—主流家用品牌

台湾宏基于 1976 年由五人创业小组成立，资本额仅 100 万新台币，从事微处理器相关业务工业设计、贸易。目前宏基已成为一个国际化高科技集团，被誉为台湾的 IBM，从事个人电脑及硬件周边设备生产，并积极向半导体工业、电讯业等相关产业发展。宏基 1994 已成为全球第七大 PC 制造商；在中南美洲、拉丁美洲、东南亚地区市场占有率为第一；1995 年，总营业额已突破 1500 亿新台币，60%以上销往海外据美商泛美公司评鉴，1994 年 AceR 品牌价值 1.8 亿美元，为台湾价值最高的品牌；《Wall Street Journal》称其为“领导世界进入 1999 年代的企业新星之一”；“全球品牌、结合地缘”的策略被《世界经理人文摘》称为“第 4 种国际化模式”；《TIME》、《Business Week》称宏基为“台湾最具国际知名度的企业”，“最受赞誉的亚洲高科技公司”；经《Far Eastern Economic Review》评估取代台塑成为台湾领导企业；入选“1996 亚洲十大最受推崇之企业”、“21 世纪 25 个主流家用品牌”。

20 年的间苦创业，宏基经历了无数的波折，尤其在国际化初期，“MIT=30% off”是台湾产品在国际间的形象。而宏基资金有限，缺乏拓展海外市场的经验。宏基常自诩为“穷小子创业”，资源有限，因此在相当长的一段时间里(1995 年以前)，实行 Poor man Marketing。该营销法的要旨在于：尽量不打洗脑式的广告；奉行“长期经营”概念，首重长期塑造定位，其次才是追求知名度；用不断翻新的新闻事件传播一致的精神；利用高的新闻媒体曝光率来获取广告效益。1. 以创新为形象定位。宏基认为，领先的产品、技术与创新的管理模式推出之际是企业形象提升的最重要的契机。因此，宏基建立形象的诉求重点是创新，持之以恒地透过各种有吸引力、有新闻价值的讯息传达同样的精神，用潜移默化的方式，建立一致的形象，“宏基——新鲜的科技，新鲜的产品”。1) 光靠高喊创新无法赢得创新的形象，因此，宏基每年以营业额的 5%(早期)投入 R&D，不断以创新产品去塑造创新的形象：1982 年推出“小教授 2 号”家用电脑，为台湾第一项 8 位元电脑产品，颇受媒体关注；1986 年领先 IBM 推出 386 电脑，突破以往追随 IBM 的形象；1992 年，宏基推出整合电脑与消费性电子技术，兼具通讯、教育、娱乐、视听的多媒体个人电脑 Acer PAC，美国的《8Fortune》称之为焦点产品；1993 年《天下》杂志与 Intel 举办的“PC 十年回顾展”活动中，宏基的 8 位元、16 位元、32 位元、64 位元个人电脑均获“个人电脑新里程碑奖”；工作站功能，PC 价格的 Acer



Formula 翻新 64 位元个人电脑架构,《Far Eastern Economic Review》与《Business Week》分别以“亚洲的王牌”与“领先群伦,超越追随”介绍其成就;1995 年 9 月,宏基推出 Aspire 多媒体家用电脑更是其形象大幅度提升的契机。墨绿色及深灰色流线型电脑,外型大胆突破,功能领先同级产品,很快吸引国际媒体的注意:美 CNN、Cable、News 誉为“为家用电脑重新下定义”,美联社、路透社、《Wall Street Journal》都撰文介绍。2)1992 年始,宏基开始渐进式的改造工程,提出三大国际化策略:“速食店模式”、“主从架构”分散式管理、“国际品牌、结合地缘”这一创新的管理模式,从另一方面引起了媒体的关注:《World Executive's Digests》称之为第 4 种国际化模式:哈佛把宏基列为“企业国际化杰出个案”。《日本电脑》称“将改写明日电脑产业的教《Fortune》称其为“宏基向 21 世纪的独特国际化策略”。

宏基美国市场受限于知名度,要突破电脑巨人的强势广告,不得不采取大量的广告做法,但在日本及第三世界国家,由于不断翻新的新闻事件使其在新闻媒体的曝光率极高,所产生的正面影响大过广告效益太多。

2. 长期耕耘,塑造企业形象惠而不费。1) 出版发行《园丁的话》、《0 与 1 科技》、《新电子科技》、《第三波杂志》致力于电脑知识与观念的推广,从接近顾客,教育顾客,培养顾客人手,以扩大市场,经济实惠对宏基其早期的知名度与影响力具有相当的正面效应:2) 1982 年,在全台 21 县市举办“小教授 2 号”巡回展,所到之处,都造成居民赶看最新科技的热潮;3) 1986 年,举行第一届龙腾科技论文奖。4) 1987 年,在高雄首创“干台电脑教室”活动,吸引 10 万人次前往操作;5) 举办国际电脑围棋赛、学生电脑夏令营、关系企业经营策略研讨会。

首先产品要不断创新,不能几十年一贯制;提高知名度不一定要靠洗脑式的广告。这两点很值得目前许多面临国际竞争国内化的中国企业借鉴。

### 宏基新形象

1986 年宏基提出第二次创业,目标为“建立国际化与自由品牌的实力”,宏基步人又一个发展期。1987 年 9 月宏基果断地将品牌价值已达 2 千万的“Multi—tech”换成“Acer”放弃行之多年的品牌,并建立新的 CIS,只因未来比现在更重要。全世界以“—tech”为名的资讯公司不胜枚举。“Multi—tech”在美国、德国、荷兰等国已被其他外商抢先登记,致使宏基的品牌无法注册,无法推广,更无法变成国际知名品牌。此外,还因名太长太普通,容易混淆,从而损失商机。关于这一点有一个小插曲:1981 年,宏基推出“小教授 1 号”,



在世界各地颇获好评，西德的《6Chip》电脑杂志特别报道，却把英文名字错写成“Microtec”，正好为扫描器的全友电脑的英文名字，结果是大批订单跑到全友。所以，宏基在加快国际化脚步时，就不得不考虑更换品牌。而在美登记在案的 Multi—tech 公司要求宏基放弃这一品牌，愿意给予三、四千万新台币的补偿费，最终促成了这一更换。Acer 从几万个名字中脱颖而出。Acer 是拉丁字，意为“主动、敏锐、能干、犀利、强劲、灵巧”，简短响亮，没有负面联想的谐音，符合宏基的企业文化，表明在日新月异的电脑业中宏基正是“敏锐、犀利”地把握市场潮流，“积极主动”地向消费者提供最新鲜的产品。此外，Acer 还隐含“ACE(王者)”之意，传达了宏基追求世界级品质、信誉的信念。另一方面 Acer 雷同性低，便于品牌推广；易记，可以在广告的瞬间就抓住观众，更利于沟通。而且在各种展览、资料及索引中，只要厂商按字母排序，Acer 经常名列首位，具有惊鸿一瞥之效。原有的 CIS 过于复杂，不易识别，因此在更换品牌的同时，宏基建立了新的 CIS。一个被切开的钻石图形。钻石隐含有“长久、高贵、优质”，弓型箭头与菱形钻石，代表了步入第二次创业的宏基的新形象——创新与高科技，更与其最初强调的价值感不谋而合。这一 CIS 的设计理念，来自于中国古代礼器中六器之一“琮”的造型，在 PC 平整的立体面上雕刻出几何面与线，使产品表现出宁静内敛、简洁统一的精神，并在产品颜色上以低明度、高明度的科技自来表现科学的意念，传达宏基的特色。

新的品牌、新的 CIS，简洁统一，具有中国特色，合法、易记，与宏基的产品形象一致，具有很强的沟通效果。到 1994 年，Acer 的品牌价值已达 1.8 亿美元，成为台湾价值最高的品牌。

### 速度+弹性：第四种国际化模式

80 年代末，电脑产业革命来临：电脑业主流由大电脑、迷你电脑转向个人电脑，电脑产业生产由统合模式(Integration Model)趋向分工整合模式(Disintegration Model)，电脑业的游戏规则变为“利润低，淘汰快”。一方面没有未雨绸缪，另一方面面临成长的瓶颈，1990 年前后，宏基在国际化过程中发生严重亏损，尤其是以 9400 万美元巨资购并美高图斯公司投资失误，使公司陷入困境。从 1992 年，宏基开始再造工程，浴火中重生，有了独特的“宏基迈向 21 世纪的国际化策略”：“速食店模式”；“主从架构”分散式管理；“全球品牌、结合地缘”。从经营模式，组织结构，经营理念方面进行了改造，被称为“欧、美、日模式以外的第四种国际化模式”。

#### 1. 食店模式

“Just in time” and “freshness” 为市场提供新鲜的刚出炉的电脑(消费者最需要的电脑)。在传统的产销模式下,电脑制造商生产系统并船运到海外经销点,这种模式有以下缺陷:(1)在台湾装好电脑并船运到美国,一般需 4—5 周,再加上台湾、美国两地的库存期,宏基的产品从买进零组件到出货给下游经销商,要花上三个月,积压的资金利息不算,微处理器、硬盘等跌价风险难以估计;(2) PC 已逐渐成为一种日用品,不再主要通过电脑专卖店销售,海外零售商要求产品具有差异性以适合当地的口味,远在千里之外的生产难以及时做出调整。(3)经销商不能完全预测顾客的口味(如:微处理器、I/O 能力,硬盘容量等),因此不得不以高额库存来满足顾客的不同需求,造成资材管理失控、营销费用居高不下。为了解决上述问题,同时经过分析,宏基认为,进入 90 年代,PC 产业的组装环节已成为附加值最低、速度成本最高的环节,而速度又是国际市场尤其是电脑业制胜的关键,因此,宏基参照麦当劳的做法,采用了速食店的模式:把原来台湾生产系统改为台湾生产关键主件,卖给海外事业单位,在市场当地组装,以确保“just in time” and “freshness”。

从 1992 年始,宏基决定将主板单独对外拓销。从此,台湾成为中央厨房,各地区事业单位变成组装新鲜电脑的速食店。跌价风险较低的组件(机箱,显示器,电源,散热器,键盘)在台湾、马来西亚制造,集装箱海运到各组装点;跌价风险高、价值时间弹性大的组件如主板,必要时空运到组装点,以确保“just in time” and “freshness”;同时部分组件当地采购,以综合利用各电脑厂商之长。从系统模式到零组件模式,有效地规避了零组件跌价的风险,并灵活及时地满足各区域市场的实际需求,做到消费者导向。这种模式(速食店模式)使得宏基在掌握关键技术的同时,加快了新产品推出与库存周转速度,存货周转天数由 90 天下降到 45 天,大大地提高了竞争力。

此外,宏基的主板、显示器、光碟机等都是技术领先者,但在改变模式之前,主要是满足内部所需,在新模式下,每一个单项产品都成为和外界竞争的实体,提高了公司的整体竞争力。到 1995 年,宏基已在全球设置 35 个组装点,给予线上员工相同的测试程序手册,以确保各地产品品质基本相同。

## 2 “主从架构”,分散式管理

这种管理方式基于“松绑而获利”的哲学,1992 年宏基开始实施“全球品牌,结合地缘”策略之后,每个子公司都成为当地独立运作的个体,为了有效地管理这个松散式组合的集团,宏基将 90 年代新兴电脑架构运用于管理模型的创新,首先实施“主从架构,分散式管理”。与传统的金字塔式组织机构不同,“主从架构”下的宏基成为一个扁平的网状组织。在这个网络中,各事业单位都是独立决策的“主”,同时又相互支持,是其他事业单位的“从”,例如:明薯电脑独立发展于制造显示器,是“主”的角色,其产品供应全球各地区事业部,又是最专业、最有效率的“从”。各事业部密切而弹性地结合在一起,成本低,效率高,弹性大。具

体地讲，这种架构有如下优点：（1）打破了组织层级。在金字塔式的组织机构中，子公司仅仅是听命行事的角色，任何决策都要从子公司反映到总部，再从总部下指令到子公司执行，层层命令传达之时，商机已逝。子公司之间的互动，必须透过母公司，如果还有第3、4层的转投资事业，彼此的阶层关系是固定不变的。而在主从架构中，每个“主”都是独立决策的个体，第一层“主”所投资的第二、第三层“主”，无须透过上一层“主”，便可直接和其他任何“主”进行互动，而且第二、三层的“主”有机会升级成第一层的“主”，整个组织更有效率。（2）由最接近顾客的人决策，可敏锐地把握市场需求，因地制宜。在“主从架构”下，各地区事业单位在价格、产品、定位、促销方面可自主决策，可以更好地实现市场当地化。（3）分散风险，从而降低风险。阶层组织下，资源放在总部，决策由总部做出，因此风险由总部承担。而主从架构下，风险由做出决策的单位承担，不会对整个组织造成大的损伤。

全球品牌，结合地缘。这一经营理念是三大策略中最为核心的关键。主要含义有：“当地股权过半”，“21 in 21(21世纪有21家联属企业在全世界上市)”。注重与经销商的沟通，结合地缘，提升品牌形象，一直是宏基的国际行销特色之一。随着海外据点规模的扩大，经销商对风险的考虑也愈来愈多，“结合地缘”双方形成伙伴关系，同担风险，共享利润，可以争取经销商的信任感，同时经销商更了解当地市场，更熟悉门路，因而更能掌握节约成本的方法。“当地股权过半”，让合作者拥有过半的股权，在共同利益的驱动下，经销商才有时时压低风险、积极掌握机会的意愿。此外，让合作者持有过半的股权，可以形成地头蛇的优势，挑战强龙；而且，在发展中国家可避免经济侵略的形象，在先进国家则可强化企业文化的说服力较弱，当地化之后，容易招徕杰出人才，为宏基服务。“21 in 21”向全球同仁传达一个讯息：“这个公司迟早是你的”，有了这一概念，速食店模式与主从架构的功能才能发挥的淋漓尽致。现在，宏基的销售据点已遍布全球100多个国家，基本上实现了“全球品牌，结合地缘”。

### 3. 三管齐下，宏基集团更兼速度和弹性。

Aspire 这个从外型到使用上都替个人电脑重新下定义的惊世之作仅仅九个月便推出上市，使宏基收益非浅。宏基电脑行销副总经理林绍摸表示：“日本要花一年设计的产品，宏基只要三个月。”

大陆企业正处在从国内经营走向跨国经营的过程，在此过程，最难的是跨国市场营销的组织和管理。宏基也曾有着相似的国际化起点：产业整体形象在国际市场欠佳、资金有限、缺乏海外市场拓展的人才和经验。分析宏基成长之路，尤其是在困境中独辟蹊径、化险为夷的过程，对中国企业国际化将不无裨益。

## “更像一个朋友”

### ——Aspire 行销专案

1995年9月Aspire多媒体家用电脑在美国诞生，全球首部家电造型，是宏基产品发展史中极为重要的里程碑。Aspire热很快席卷美国。上市之初销量达到6万台，十月份达到8万台，十一月份突破10万台，粉碎了美国大电脑公司在1994年圣诞节夸下的海口：“明年圣诞节要将宏基赶出美国市场”。Aspire带来了滚滚利润，也使宏基再次成为媒体的宠儿，形象大幅提升。宏基Aspire的成功来自于领先同级产品的功能、贴心的设计、有力的营销沟通。在设计理念上与消费者沟通。人性化的设计理念，从消费者的角度设计电脑，使得Aspire更像一个朋友，而并非仅仅是台办公机器。(1)创新的家电造型独树一帜，墨绿色圆弧造型，Aspire更像传统灰白色外观设计里跳出的一个可爱的精灵，保护你的视觉，使办公环境更生动舒适；与家居摆设无分轩轻，使电脑不再像办公室用品般的严肃惨白，而是有“家”的味道；(2)键盘手腕放置板的设计，更符合人体工程学，使公务繁忙的你不易疲劳。(3)不规则的散热孔，散热效果更佳。(4)内建麦克风立体音效喇叭。(5)OOBE颜色识别安装系统，一对一颜色标示接头设计，使安装如同“搭积木一般”简便快捷，只需五分钟每个人都能变成安装的专家。(6)ASpire还是会听话的电脑，操作时只需轻轻一说，也可使用简单清楚的图形指示，还可使用遥控器操作电脑。

Aspire能成为消费者的宠儿，除了过硬的品质以外，还得益于有力的营销沟通。为了让更多消费者了解自己，也为了达成“全球品牌”的意愿，宏基一改以往的做法，加大宣传力度。Aspire上市即配合以强势广告，向来都是使用平面媒体的宏基，开始尝试电视媒体的广告宣传，并配合以在《TIME》、《News Week》、《Forbe》等国际性广告杂志上刊登的平面广告。1995年第4季度，仅电视广告就投入700万美元。

Aspire原意为“渴望，抱负，立志”，向消费者诉求“实用、好用的电脑成为你家庭的一部分，是你的渴望，也是宏基的渴望。”“功能领先同级产品的Aspire，可以助你实现抱负。”Aspire的系列广告策划创造性地表现上述诉求重点，形成品牌形象的一致性，如：(1)在中央电视台播放的广告诉求重点为“It's Acer. It's easy”。画面为一稚龄男孩急不可待地把父亲新买回的Aspire搬入房内，几分钟后，父亲惊讶地发现，男孩已在熟练地操



作，男孩回答：“It’ s Acer. It’ s easy”。这幅广告传播的信息是“Aspire 安装快捷，使用方便，不识电脑也能共享乐趣，抓住了消费者渴望使用电脑而又畏难的心理，告诉大家“Aspire(渴望、抱负)可以满足你的心愿”。

(2)刊登在《TIME》(1996年4月29日)的平面广告，以父母为诉求对象，抓住其望子成龙的心理，诉求重点为“Aspire 可以帮助孩子实现抱负”。画面为一挺胸凸肚的小男孩，满怀渴望高喊：“总有一天，我会有自己的私人飞机，文案为“是白日做梦吗?不，发挥潜能，他将无所不能。Aspire 给你更多”。这幅广告传播的信息是“Aspre——宏基最新多媒体个人电脑，可以带给孩子一个充满信息、寓教于乐的世界。有了 Aspire，他将美梦成真”。

(3)刊登在《TIME》(1996年8月22日)的平面广告，以职业女性为诉求对象，抓住其希望事业、家庭兼顾的心理，诉求重点为“Aspire 办公家用两相宜”。画面为一位白领丽人，左手抱婴儿，右手拎公文包，满面笑容地说：“为什么还要在事业与家庭之间选择，何不全部拥有?”文案为“你想同时拥有事业和家庭，而人们说鱼和熊掌不可兼得。哦，用、不着，有了 Aspire，你将如愿以偿。”这幅广告传播的信息是“Aspire 的配置有更大的扩展性，软件题材丰富，更适合你的办公和生活”。品牌形象的提升永无止境，今日的成功是带领企业进入另一个风险的开端，只有不断创业，企业才能生生不息。1995年，宏基提出“第三次创业论”。目标为“让宏基成为家喻户晓的品牌”，4dFresh technology enjoyed by every one’ everywhere”(即：提供新鲜科技，让每个人、每个角落都能享用)。这些宣示表明宏基将进入家用市场，致力于电脑家电化，让实用好用的电脑成为你家庭的一部分。

第三次创业论中，包含有几个重要的概念：

(1)“新鲜(Fresh)”比“新”好，不但是对消费者的诉求，也提醒同仁：“宏基所生产的是最重要的最实用的产品”。

(2)“新鲜(Fresh)”和“享受(Enjoy)”相结合，是向消费者承诺：“宏基产品不但实用、便宜，而且人人都会使用，发明的使命是让每个人享受到”。

(3)“每个人(Everyone)”，“每个角落(Everywhere)”，表明宏基的目标是全球品牌，另一方面也是在向非先进国家诉求：“宏基在当年曾深受美、日企业不转移先进技术而且将次品销售给我们的气，因此，我们要告诉发展中国家的社会大众，宏基是大家的朋友，不会把大家当成次等公民”。





应用化学，应用于生活

——汉高公司宗旨

## 互助互利 共同发展

——汉高公司增资扩股案透视

说起汉高公司（Henkel），很多人可能不熟悉，但一提到宝莹洗衣粉，恐怕多数人都不会陌生。其实，宝莹只不过是汉高公司众多品牌中的一种，汉高与中方合资生产的洗衣粉还有天津加酶、威白、Fa（花）、桂林、天天、海鸥等许多品种。除日用化学用品外，汉高还以生产工业清洗剂和粘合剂闻名世界。

汉高进入中国市场较晚，开始也比较谨慎，但公司采取蚕食政策，通过增资扩股，由小到大，由弱到强，在中国市场上占有份额不断扩大。据《中国化工报》报道，1997年汉高生产的洗涤用品在中国市场的销售额达到22.2万吨，占据中国洗涤剂市场的10%，在四平汉高的所在地东北，汉高洗涤产品的市场占有率已达到35%-40%。

### 扩张之路

说起来，汉高公司的历史可以追溯到120多年前。1876年，德国人弗里茨·汉高建立了一家日用化学工厂，生产清洁剂和洗涤剂产品。1907年，汉高公司以硼酸盐和硫酸盐为主要原料，在世界上首次发明了自作用洗衣粉，公司取两种化学原料的字头，将其命名为宝莹（Persil）。实践证明，宝莹具有见效快、洗涤效果强的特点，能够大大减轻家庭主妇的劳动，因而受到公众的欢迎。宝莹为汉高带来了滚滚利润，汉高的声誉日胜一日。

经过一个多世纪的发展，汉高的研究与开发能力不断增强，产品范围不断扩大。到目前为止，汉高已能生产1万多种产品，这些产品涉及6大类：

- 家用洗涤清洁剂
- 金属化学用品
- 民用及工业用粘合剂

美容护肤用品

油脂化学品

工业（机构）卫生用品

汉高集团的投资遍及世界 60 多个国家，投资企业超过 300 家，雇员 5 万多人，其中海外员工 3 万多人。汉高集团的主要市场在欧洲、南北美洲和亚太地区，其海外收入占集团总收入的 70%以上。1997 年，汉高集团的总销售额达到 201 亿马克，被《财富》杂志评为世界同行业最受推崇的公司。

汉高公司注重走收购兼并之路，这是它迅速发展壮大的一个重要原因。19 世纪末，汉高通过收购莱茵硅酸钠厂，进入化工原料生产领域。1917 年收购了 Matthes & Weber 公司的一家生产碳酸钠的工厂，进入碳酸钠生产领域。30 年代，汉高分别收购了两家生产合成洗涤剂的工厂，这使它成为世界最大的合成洗涤剂生产厂家。

进入 80 年代以后，汉高的收购兼并活动不减当年。1980 年和 1987 年，汉高收购了美国化学品公司（Amchem Products）和美国帕卡化学公司（Parker Chemical Co.），这两家公司加入汉高后，与原 P3 部合并，组成金属化学部，从事金属表面处理产品的研究、开发、生产和服务，一跃成为该领域的世界头号厂家。1991 年，汉高集团收购了德国泰罗松（Teroson）有限公司的粘合剂、密封剂和抗腐蚀剂业务，成为世界上该行业的最大制造商。

### 活跃在中国

凭借自身优势，看准市场空白，汉高把目光瞄准了中国。也许是出于日耳曼民族的小心谨慎心理，汉高起初在中国的投资规模不是很大。作为试探性行动，汉高于 1990 年分别在上海和广州，投资成立了两家小型合资生产企业，生产金属表面处理剂。大众汽车公司、标致汽车公司以及美特容器公司成为它们的忠实用户。这两家企业投产之后，开始效益不是很高，但产量上得很快，销售额连年递增，超出了汉高的预料。于是，一个更加大胆的投资计划在汉高管理层中悄然酝酿。

汉高在中国开始大规模投资的标志，是 1993 年与天津合成洗涤剂厂合资，成立了天津汉高洗涤剂有限公司，该公司的总投资额为 3000 万美元，汉高出资 45%。由此开始，汉高在中国各地相继进行大规模投资活动，将一个个著名品牌推向市场。除生产性企业外，汉高还于 1995 年成立了从事贸易活动的汉高（天津）国际贸易公司、从事投资活动的汉高（中国）投资有限公司。迄今为止，汉高在中国先后投资了 15 家企业，投资额超过 3 亿美元，汉高

在中国投资企业的员工超过 5000 人。据称，中国是除欧洲外，引进汉高全部 6 大类产品的惟一国家。

汉高（中国）投资有限公司的成立，标志着汉高在中国投资系统化的开始。该公司负责协调指导汉高在中国的业务，向合资企业提供财务、人事、信息管理、公关和法律方面的支持，实际上是在发挥汉高在中国的“前线指挥部”的作用。汉高希望借助该公司的力量，调整在中国的生产、市场销售和技术开发活动，使其在中国的十几家企业形成一个统一的、具有强大竞争力的经营整体。

汉高公司有一句名言，叫做“应用化学，应用于生活”，这是汉高前辈留给后人的创业宗旨。进入中国市场以后，汉高本着这一宗旨，凭借其先进的技术、科学的分销网络以及高级专业人才的优势，不断把优良产品推向市场。汉高不仅将其国际名牌“宝莹”、“Fa 花”引入中国，还投入大量资金发展国内品牌，如“光明”、“可蒙”、“孩儿面”、“天津加酶”等，受到中国百姓的喜爱。汉高通过市场调查了解客户的需求，研制符合客户要求的产品，以高质量的服务赢得了客户的信赖。

### 增资扩股

尽管汉高进入中国市场较晚，开始时投资额也很小，但近年来市场占有率迅速扩大，其原因之一，就是走增资扩股之路。通过以下两个案例，我们可以看出汉高是如何增资扩股的。

#### 案例一：上海汉高化学品有限公司（简称上海汉高）

上海汉高是汉高集团在中国投资的第一个合资企业。中方是上海桃浦化工厂，主要生产清洁剂、双氧水、合成樟脑和松节油，有职工 1100 人。该企业是老厂，但由于缺乏资金，技术水平长期上不去，产品形不成气候，工厂希望寻找有实力的大公司，通过合资摆脱困境。汉高公司则希望利用上海桃浦生产金属表面处理产品的能力，为就近的大众汽车生产金属表面处理剂，于是双方一拍即合，走合资之路！

上海汉高总投资 330 万马克，中方投资者除上海桃浦化工厂外，还有上海化工进出口公司。三家的股权结构为：上海桃浦 45%，上海化工 5%，汉高集团 50%。上海桃浦的资金来源主要是银行贷款。

新公司于 1990 年 7 月成立，1992 年 5 月投产。公司投产后，销售额逐年递增，当年达到 630 万人民币，1993 年达到 850 万，1994 年达到 1160 万。但由于新公司开办之初投入较

多，企业一直处于亏损状态，双方在这一问题上出现分歧。汉高的目标是开拓市场，打开产品销路，所以认为必要的投入是应当的，开始阶段亏损是正常的。但中方的意图是，通过合资搞活企业，迅速分红赢利，还上银行贷款，否则每年 30 多万的利息就吃不消。

如何解决这一矛盾？双方经商议，决定采取转让股权的办法，由汉高集团收购上海桃浦的部分股权。经过多次谈判，1995 年 8 月，上海桃浦向汉高转让 35% 的股权，转让价格为 900 万元人民币。股权转让后，汉高在公司中的股份达到了 85%，上海桃浦尚余 10%，上海化工仍旧是 5%。（见表 6）

表 6 上海汉高股权构成

	中方	汉高集团	合计
原始构成	50%	50%	100%
转让后构成	15%	85%	100%

双方对这次转让行为均表示满意。上海桃浦手头有了宽裕资金，减轻了压力，不仅支付了银行本息，还可用这笔钱进行其他项目的投资。汉高通过收购，掌握了公司控股权，今后基本上可以按照自己的意图进行独立决策了。

#### 案例二：天津汉高洗涤剂有限公司（简称天津汉高）

天津汉高是汉高集团在中国投资的第一个大型项目。中方合作伙伴是天津合成洗涤剂厂（简称天津合成）。天津合成在国内洗涤剂行业具有一定的声望，1992 年的销售额在全国化工行业排名第 58 位。但随着 90 年代以后市场竞争的激烈，该厂希望能同外方合资，以引进先进技术，提高产品档次，增加企业发展后劲。汉高集团看中天津合成在国内的实力和地位，希望通过合资将汉高品牌与中国品牌结合起来，走一条迅速占领中国市场的捷径，于是双方决定合资。

新公司总投资 2999 万美元，天津合成出资比例为 70%，汉高集团为 20%，另 10% 为德国国家发展银行持有。天津合成主要以厂房、设备等有形资产投入，德方均以现金形式投入。

合资企业于 1993 年初成立，当年投产，主要生产改进型的天津加酶洗衣粉和引进的宝莹洗衣粉。投产后，产量和销售额连年递增，但赢利却比以前下降，主要原因是，广告费投入过多，以前天津合成每年广告费不过数百万元，现在每年要拿出 3000 万元的广告费。另外，中方提出，广告费主要用于宝莹，而不是天津加酶。汉高认为，要想让产品占领市场，必须大力宣传。关于“偏爱”问题，德方的解释是，用老产品挣的钱为新产品做广告是正常的经营方式。

经过协商，双方都同意通过转让股权的方式来解决这一矛盾。1994 年，汉高集团投入 750



万美元，收购中方 25%的股权。1995 年，双方开始探讨第二次转让股权问题，经过近一年的谈判后，汉高集团出资 1200 万美元，又购去中方 25%的股份，从而使自己在合资企业中的股权达到了 70%，天津合成还剩下 20%，德国发展银行仍持有 10%。（见表 7）

表 7 天津汉高股权构成

	天津合成	德方	合计
原始构成	70%	30%	100%
第一次收购后	45%	55%	100%
第二次收购后	20%	80%	100%

天津合成通过两次转让，在合资企业中的股权比例下降到 20%，但获得了近 2000 万美元的资金，根据转让协议，中方用这笔钱上新项目，为合资企业生产三氧化硫和苯磺酸等洗涤剂的上游产品，实际上是配套投资。汉高集团通过收购，获得了企业的控股权，实现了“一个司机驾驶”的目的。

#### 点评

跨国公司在海外进行投资一般都倾向于控股，其目的，从根本上说，就是为了更好地实现自身的战略意图。这一点在中国当然也不例外，而且有统计资料表明，近年来跨国公司在华投资企业中，实行控股的越来越多。

具体说，跨国公司在华投资控股的目的有以下几方面的考虑：

一是跨国公司投资项目金额大、合作期限长，相应的，风险也大。它们一方面希望通过与中方合资来降低风险，另一方面又希望能够控制企业的发展方向，保证最佳收益。

二是对其技术进行有效控制。特别是在高新技术产业中，跨国公司进行控股的比较多。这样做可以达到有步骤转移技术的目的，同时保证核心技术不外泄。

三是减少文化冲突。在合资企业中，由于存在文化差异，易发生冲突。跨国公司为了有效贯彻自己的意图，希望通过控股来解决这一矛盾。文化差异越大，控股的意愿越强烈。有调查表明，欧美公司要求控股的比较多，而属于东方文化的日、韩、港澳台企业实行控股的相对较少。

汉高公司与中方合资，是希望利用中方已有的阵地，转移技术，开发新产品，扩大产品

在中国市场的份额。但在企业运行过程中，发现自己的意图不能很好贯彻实施，于是提出增资扩股方案。在汉高的案例中，上述三种因素都存在。

至于跨国公司控股的方式，一般说来有以下几种：

一步到位方式。绝大多数跨国公司都采取这种方式。其要点是，中外双方在合资时，就股权比例问题进行协商，达成一致意见后写进合资协议中，具有法律效力，不能随意变动。控股包括绝对控股和相对控股两种，前者指控股比例在 51%以上，后者是指在股东众多情况下，一方股权比例最大，占据相对优势。

追加投资方式。即通过逐步蚕食股权而达到控股的目的。在一些成立较早的合资企业里，中方控股的比较多，经过一段时间的发展，企业前景显露，外方要求增加投资，中方由于资金紧张，不能同比例增资，只有出让部分股权，让外方扩股。汉高公司采取的就是这种方式。分析起来，汉高公司一开始只占有少数股权，原因恐怕还是谨慎心理在起作用。但企业运作起来以后，比较理想，于是汉高就动起了增资扩股的念头。

纯粹的收购兼并活动。近几年，跨国公司通过纯粹的收购活动进行控股的日渐增多。人们熟知的香港黄鸿年收购案即属此例。1992 年，黄鸿年的中策公司在内地分别收购了太原橡胶厂和杭州橡胶厂 55%和 51%的股权，然后在百慕大注册了一家“中国轮胎控股公司”，在纽约上市。又将募集的资金用来收购控股重庆、大连、银川三个橡胶厂。还有，1995 年，日本五十铃和伊藤忠联合购入北京北旅 4200 万法人股，达到控股目的。与此同时，美国福特汽车公司通过认购江铃 B 股 80%的股权，实现了对该企业的控股。

在几年前的“利用外资大讨论”中，有人曾指责跨国公司在华投资控股是“居心不良”，并举例说跨国公司占领了某行业多少多少市场，致使洋货泛滥、国货萎缩。应当说，这些人的指责不是没有道理的。但问题是，在世界经济一体化的今天，再拿民族工业的挡箭牌来抵御外资是没有用的。跨国公司要赢利，就要到世界各地去投资，为了实现自己的战略意图就要谋求控股，这是符合经济规律的，是理所当然的事。对中国企业来说，利用跨国公司的资金、技术、管理、品牌等方面的优势，进行技术改造，提升产业水平是扭转不利局面的最佳选择。跨国公司一般都是具有多年发展历史的世界著名大公司，在合资过程中，能够学到它们的先进经验，增强企业自身的竞争能力。单纯谈论“谁利用谁”是没有道理的，多少有些感情用事的成分在里面。如果说利用，实际上是相互利用，是一种互助互利、共同进步行为，没有什么不好的。汉高公司与中国企业合资并实现控股以后，产量和效益大增，双方都受了益，就是一个有力的说明。在利用外资问题上，如果谨小慎微、人为划很多框框，只能是束缚自己的手脚，到头来坑了自己。



## 惠普发展史

惠普公司 Hewlett-Packard 是世界最大的计算机公司之一。该公司制造的产品正被个人使用或用于工业、商业、工程、科学和教育等领域。

该公司在其 1998 财务年度营业纯收入为 424 亿美元。

HP 总部设在加利福尼亚州的 Palo Alto, 该公司有雇员 8 万多人。HP 公司在美国许多城市以及在欧洲、亚太地区、拉本美洲和加拿大都设有分部。该公司通过设在 100 多个国家的大约 600 个销售和支持办事处以及经销商, 并通过转卖商和零售商出售其产品和服务。

### 创业历史——从汽车库起家

HP 由 Bill Hewlett 和 Dave Packard 于 1939 年创建。该公司建在 Palo Alto 的一间汽车库里, 第一个产品是声频振荡器, 它是音响工程师使用的电子测试仪器。HP 公司的第一个客户是 Walt Disney Studios, 该公司购买了 HP 的 8 台音频振荡器为经典电影“Fantasia”开发和测试创新的音响系统。

1934 年, 刚从斯坦福大学电气工程系毕业的 戴维·帕卡(Dave Packard)和比尔·休利特(Bill Hewlett)去科罗拉多山脉进行了一次为期两周的垂钓野外露营。由于彼此对很多事情的看法一致, 而结成一对挚友。此后, 比尔在斯坦福大学和麻省理工学院继续研究生学业, 而戴维则在通用电气公司找到一份工作。受斯坦福大学教授及导师 Fred. Terman 的鼓励和支持, 二人决定开办公司并“自己经营”。

1938 年戴维夫妇迁居至加利福尼亚州帕拉阿托(Palo Alto)市艾迪森(Addision)大街 376 号。比尔·休利特就在这栋房子后面租下一间小屋。比尔和戴维用 538 美元作为流动资金, 并利用业余时间在职场里开展工作。

比尔利用其研究课题负反馈研制成功了惠普第一台产品: 阻容式声频振荡器 (HP200A), 这是一种用于测试音响设备的电子仪器。该振荡器采用炽灯作为电气接线图中的一个电气元件来提供可变阻抗, 这在振荡器的设计上是一个突破利用反馈的原理, 又相继生产出另外几项惠普早期的产品, 诸如谐波分析仪及多种失真分析仪。华特迪斯尼电影公司订购 8 台振荡

器 (HP 200B)用于制作电影“幻想曲”。

1939年1月1日成立合伙公司；二人通过抛硬币来决定公司名称。

### 40年代——飞速发展

出道不久，合伙企业的产品即在工程界和科学界中大受欢迎。比尔和戴维与销售代理签约，以将其畅销产品向整个美国市场上投放。第二次世界大战爆发，美国政府对电子仪器的单似雪片般越舞越多。惠普新产品不断增加，并且建造了第一座公司大楼。

1940年公司从车库迁址至 Palo Alto 市位于 Page Mill 路和 El Camino Real 的一座租赁大楼内。公司向员工发放第一笔奖金——一笔 5 美元的圣诞奖金。其后，它成为一种生产奖金，再后来，它又变成公司内部的利润分配计划。 营业纯收入：34,000 美元；员工人数：3 人，产品种类：8 种。

1942年 建造惠普第一座自己的大楼（称为 Redwood 大厦），它集办公、实验室及工厂于一体，面积 10,000 平方英尺，位于 Palo Alto 市 Page Mill 路 395 号。选择这里是考虑到如果电子业不景气，就将大楼改建成食品杂货店。

1943年惠普因向海军研究实验室开发出信号发生器及雷达干扰仪，从而进入微波技术领域。第二次世界大战中，惠普因其成套系列的微波测试产品而被公认为信号发生器行业的领先者。

1947年8月18日，惠普注册为股份制公司。

在 50 年代，惠普进入了其增长和成熟期阶段，公司掌握了很多电子“新兴”技术并了解到其成长的内部动因。公司“如何”成长和公司增长“多少”同样让人争论不休。就在这时，惠普制定了公司发展目标，这一目标后来成为其独特管理哲学的基础。惠普自此走向一条全球化经营管理的道路。

1951年惠普发明高速频率计数器 (HP 524A)，它可大大减少测量高频所需的时间（从原先的 10 分钟左右降至 1 到 2 秒）。应用情况：广播电台使用 HP 524A 可精确设定频率（例如 104.7FM）。从而符合 FCC 有关频率稳定性的规定要求。 营业纯收入：550 万美元，员工人数：215 人。

1957年11月6日，公司股票首次上市。



惠普制定出公司目标。这一目标为日后称为惠普方针的管理哲学奠定了理论基础。惠普在 Palo Alto 市的斯坦福工业研究园建立起公司第一座大楼。

1958 年惠普首次收购公司成功：F.L. Moseley 公司（加利福尼亚，Pasadena），这是一家高质图形记录仪的生产厂商。这次收购标志着惠普已进入绘图仪行业。 营业纯收入：3000 万美元，员工人数：1,778 人；产品种类：373 种。

1959 年远离加州大本营，在瑞士日内瓦设立营销机构，并在西德的 Boeblingen 建立第一家国外产品制造厂。

60 年代惠普在测试、测量产品市场中持续稳定增长，并开始涉足于其他相关领域，如电子医疗仪器和分析仪器。惠普已被视为一家进步迅速、管理有方和令人称羡的公司。

1960 年在科罗拉多州 Loveland 建立除 Palo Alto 市以外的第一家美国加工厂。

1961 年收购 Sanborn 公司（马萨诸塞，Waltham），从而进入医学领域。

惠普股票 HWP 正式在纽约证券市场和太平洋证券市场挂牌交易。

1962 年惠普首次荣登幸福杂志美国 500 家大型公司排名榜，列第 460 位。此后，惠普的幸福杂志排名榜名次逐年上升。

1963 年在日本东京成立第一家合资企业：Yokogawa 惠普公司（合资方：Yokogawa 电子公司）。

1964 年庆祝公司成立 35 周年。

戴维·帕卡德当选为董事长，比尔·休利特出任总裁。

原子铯时间标准仪 HP 5060A 被世界广泛赞誉为“飞行钟”。全球各个地区均使用 HP 5060A 与国际标准时间对时。

1965 年惠普收购 F&M 科技公司（宾西法尼亚，Avondale），从而跻身于分析仪器领域。 营业纯收入：1.65 亿美元；员工人数：9,000 人。

1966 年公司的中心研究机构惠普实验室成立。它是世界领先的电子研究中心之一。

惠普设计出第一台计算机产品（HP 2116A），它用作测试及测量仪上的控制器。现在，惠普可提供全系列的计算机产品。

1967 年惠普设在德国 Boeblingen 的公司推出非接触式胎心监测仪，用于测定胎儿在分娩时的状况。该公司还首次提出弹性工作制的概念，这一作法已在惠普全球各个机构中普遍

采用。

1968 年世界第一台台式科学计算器 HP 9100A 问世。它是惠普今天高性能工作站产品线的前身。

1969 年戴维帕卡德出任美国国防部副部长（任期 1969 年—1971 年）。

惠普首次向市场投放分时操作系统，装在该系统的微电脑可同时供 16 个用户使用。

## 70 年代——推陈出新

惠普坚持其锐意创新的传统，并推出第一台袖珍式科学计算器。至 70 年代末，公司的盈利状况及员工队伍均取得了大幅增长。比尔休莱特和戴维帕卡德将公司的日常经营委托给约翰·扬(John Young)管理。

1970 年营业纯收入：3.65 亿美元；员工人数：16,000 人。

1971 年利用激光技术生产出可测量百万分之一英寸长度的激光干扰仪。惠普激光干扰仪仍是目前微处理芯片制造中首选的仪器。

1972 年惠普推出具有划时代意义的第一台个人计算工具：HP-35 掌上科学计算器，并将工程计算尺淘汰。以 HP 3000 微电脑进军计算机领域。

1973 年惠普小型通用计算机系统成为计算机界第一套数据分布式处理系统。

1974 年生产出第一台基于 4K 动态随机存取器 (DRAMs) 的微电脑，从而取代了磁芯。

1975 年惠普通过制定标准接口，从而简化了仪器系统。电子业采用惠普接口总线 HP-IB 作为国际接口标准，从而使多台仪器能够方便地与电脑连接。

1977 年约翰·扬出任惠普公司总裁（1978 年任首席执行官）。

到 80 年代，惠普凭其系列的计算机产品而成为业界一家重要的厂商，其产品从桌面机到功能强劲的微电脑可谓门类齐全。这十年标志着惠普已成功步入打印机市场中，由于它成功地推出了可与个人电脑连接的喷墨打印机和激光打印机。

1980 年惠普首次推出个人电脑产品：HP-85。营业纯收入：30 亿美元，员工人数：57,000 人。

1982年英国惠普公司开发出电子邮件系统，该系统已成为基于微电脑的第一套商用广域网。利用32位“超芯片”技术推出HP 9000技术计算机，它是第一台“桌面式主机”，却拥有像60年代尺寸庞大的主机同样的性能。

1984年惠普的技术首次应用到HP Thinkjet打印机上。今天的喷墨打印机仍不断出现技术突破，而其价格更在持续下调。推出公司最成功的单机产品：HP LaserJet激光打印机。今天的激光打印机已被业界视为激光打印机的世界标准。

1985年营业纯收入：65亿美元，员工人数：85,000人。

1986年推出基于创新型RISC（精简指令体系结构）的多系列计算机系统。用于此项产品的开发费用高达2.5亿美元，开发持续5年时间，是惠普在研究与开发上投入最大的一项。

1987年比尔·休利特退休并辞去副董事长职务。

Walter Hewlett（比尔之子）和David Woodley Packard（戴维之子）当选为公司董事。

1988年惠普跃升至幸福杂志500家企业排名榜前50位，列第49位。

1989年惠普庆祝公司成立50周年。

惠普新型原子辐射检测仪成为第一台利用气相色谱法来测定所有元素（氢除外）的分析仪器。收购阿波罗计算机公司（马萨诸塞，Chelmsford），这是一家工作站制造商。

90年代—尽管现在就来总结这十年尚为时过早，然而至此，惠普已充分证明了它在测量、计算机和通讯领域所取得的非凡成功。惠普在信息的收集、分析、存储和显示方面所展现的能力必将进一步推动信息高速公路转化为现实。

1990年推出HP LaserJet III激光打印机。

惠普实验室在东京开设研究机构。营业纯收入：132亿美元，员工人数：91,500人。

1991年预装Lotus 1-2-3应用软件的HP 95LX掌上电脑（约重11盎司），具有先进的计算特性和数据通讯功能。

HP SONOS 1500心血管成像仪系统允许医生利用超声波处理方法对心脏病进行非接触式的定量分析。普彩色扫描仪可实现计算机读取照片或其它可视图像。

1992年路·普莱特（Lew Platt）出任惠普总裁和首席执行官。推出Corporate Business Systems—九台HP 3000和HP 9000计算机系统，拥有大型主机功能，价格却降低了90%。

1993年推出3磅重的HP OmniBook 300“超便携式”个人电脑，在横跨美国的飞行旅途

中，其电池电力足够电脑连续运行。交付第 1, 000 万台 HP LaserJet 激光打印机，惠普现已售出 2, 000 万台打印机。戴维·帕卡德离任退休。路·普莱特 (Lew Platt) 当选为公司董事长、总裁及首席执行官。

1994 年营业纯收入达 250 亿美元。惠普生产出世界最亮的 LED (发光二极管)。由于同时具备高亮度、高可靠性和低耗能的特点，因而它在很多新应用上已取代了白炽灯。

推出 HP Color LaserJet 彩色激光打印机。

推出 OfficeJet 打印/传真/复印一体机。

推出带内置式 Pocket Quicken 的 HP 200LX 掌上电脑。

1995 年营业纯收入达 315 亿美元；员工人数：105, 200 人。收购 Convex 计算机公司 (德克萨斯；Richardson)，这是一家高性能计算解决方案的供应商。

推出 HP OmniGo 100 掌上电脑。

向家用电脑市场推出 HP Pavilion PC 机。

1996 年 3 月 26 日，公司创始人戴维帕卡德辞世。

推出第 1 台 HP LaserJet 5SI “网络打印机”。

1997 年营业收入：429 亿美元，雇员：121900 人。并购电子支付系统行业领先厂商 VeriFone，从而增强了 HP 公司电子商务能力。发起以“扩大潜在价值 (Expanding Possibilities)”为主题的为期多年的新消费营销计划。

## 主要产品

计算机——目前，HP 公司的大多数营业收入来自计算机，从掌上型计算机直到超级计算机，加上外部设备和服务。HP 是世界上发展速度最快的个人计算机公司。此外，该公司还制造和服务于连网络产品以帮助客户连接 HP 计算机以及其它制造厂商的计算机。

HP 公司于 1966 年推出第一台计算机，用于搜集和分析 HP 电子仪器的数据。该公司于 1970 年以 HP 3000 中档计算机投入市场，派生出商业计算系统部门，扩大了业务范围，开创了分布式数据处理的新时代，把计算机带出计算机房，并使它们可供整个机构的人员使用。HP 无处不在，HP 在美国的 28 个城市和其他许多国家拥有产品开发和生产设施，这些国家是：

澳大利亚、巴西、中国、法国、德国、印度、爱尔兰、意大利、日本、韩国、马来西亚、墨西哥、荷兰、西班牙、新加坡和英国。

HP 公司无论在 UNIX(R)系统和 Windows NT(R)平台方面还是在成功地把它们集成入今天的企业方面都处于领导地位。HP 在降低客户总体成本的同时，还帮助他们最大限度地提高计算资源的生产率。

1997 年，HP 公司并购了电子商务解决方案领域的领先厂商 VeriFone。现在 HP 拥有用于 Internet 支付系统的卓越技术，该公司已经是 Internet 的安全保密、企业计算解决方案以及服务和支持方面的领袖。

HP 是最大的计算机服务和支持公司之一，建立了 35 个响应中心为 120 个提供支持服务。HP 公司也提供一系列范围广泛的咨询、管理和金融服务以使客户经济合算地、及时地和轻而易举地访问信息。

### 打印机的世界领先者

HP 是世界第一流的打印机供应商，该公司为打印机制订技术、性能和可靠性标准，其中包括 HP LaserJet 和 DeskJet 打印机、DesignJet 大格式打印机、ScanJet 扫描仪、OfficeJet 单体和 CopyJet 彩色打印一复印机。

### 研究和开发

HP 公司的中央研究机构——(惠普实验室 HP Laboratories 是世界最重要的工业研究中心之一。在该公司的 Palo Alto 总部以及在英国、日本和以色列的实验室，研究人员开发和应用前沿技术，支持 HP 的当前业务部门，并为该公司创造新机会。1997 年，在 HP Labs 和大约 70 个产品分部之间，HP 公司在研究和开发方面的投资达 31 亿美元。

### 无与伦比的文化



HP 公司的管理实践基于相信人们一定会干得很出色并能作出正确决定的信念。七大公司目标为组织和个人目标的确定提供所有雇员都参与的管理框架。HP 公司倡导一种公开和不拘形式的文化。雇员通过固定的现金利润分成和股票购买方案分享其参与实现的 HP 的成功。

### 慷慨的慈善家

由于 HP 认为科学和数学在培养人们为今后做好准备方面至关重要，该公司是教育的最主要捐赠厂商之一。1997 年，HP 公司向教育捐赠了 4670 万美元的设备和现金。占该公司向慈善事业总捐赠额 6140 多万美元的 76%。

### 惠普企业文化的历史：惠普之道

惠普之道起源于公司创始初期。斯坦福大学毕业生比尔·休利特和戴维·帕卡德将二人各自的产品观念及独特的管理风格融为一体，并结成合伙企业。

1957 年，在成功推出数种新产品并且经历了公司迅速扩大之后，他们会同公司重要部门的经理正式制定了一套企业目标。这些目标与制定如何实现目标的企业价值一道，共同奠定了惠普之道这一异常重要的经营管理理论基础。

自 1939 年惠普成立以来，公司即面临着客户需求日益增长、市场变化多端的状况，惠普人不断利用先进技术和手段以满足客户的要求。新法规的实施以及社会需求的变化也迫使惠普人寻求新的经营对策，以适应未来发展之需要。市场的动荡变革激励着惠普人遵循惠普之道向社会提供高质量的产品和服务。

惠普企业价值及其对实现企业目标所做的承诺共同构成了公司的经营策略和管理方式。如今，传统的管理方式诸如走动式管理、目标式管理及开放式管理又增添了新的管理内容，如十步业务计划法、全面质量管理以及短期目标制定(Hoshin)等。将来，这些管理方式还将补充进其他新内容，以指导惠普人能够适应环境变化的需要。惠普企业价值，企业目标，以及高效的经营策略和管理方式这三大内容共同组成了惠普之道，它将是惠普参与全球竞争的制胜法宝。

## 企业价值

### 惠普信任并尊重每个人

面对任何情况都坚信：只要给予员工适当的手段和支持，他们愿意努力工作并一定会做的很好。惠普吸纳那些能力超卓、个性迥异及富于创新的人加入惠普，承认他们对公司所做的努力和贡献。惠普人积极奉献，并能分享其通过努力所获得的成功。

### 惠普关注高层管理的成就和贡献

客户总是希望惠普的产品和服务具备最高水准，同时希望所获价值亦能持续长久。为满足客户这种要求，所有惠普人，尤其是经理人员必须率先积极热情、加倍努力地工作。今天仍在使用的技术和管理方法明天也许会落后过时。若想在竞争中立于不败之地，惠普人应时刻追求更新、更好的工作方式。

坚持诚实经营、毫不妥协

希望惠普人彼此坦诚相待，以赢得他人的信任和忠诚。公司各级员工都应奉守最高的职业道德准则，并能充分理解止于至善的深刻含义。然而事实上，个人的道德操守不受惠普规章制度的约束。因此，作为公司不可分割的组成部分，这一根深蒂固的传统将在员工中间代代相传。

### 通过团队精神来实现共同目标

“只有内部精诚合作，才能实现企业共同目标。”我们的承诺是：建立一只遍布全球的团队，努力工作，去实现客户、股东及其他有关人士的期望。经营中的利益和责任将由惠普人共同分享。惠普鼓励灵活性和创新精神

努力营造一个可容纳不同观点、鼓励创新的宽松工作环境。惠普努力实现明确、确定一致的总体目标，并且允许个人在实现公司目标时，灵活采用自己最佳的工作方式。惠普人有义务提高自身的工作能力，鼓励员工通过培训获得自我提高。在一个技术发展异常迅猛并要求员工能够立即适应的技术领域中，这一点尤为重要。

## 经营策略及管理方式

### 走动式管理

这是一种不拘形式的惠普管理方式,它是指通过随意交流或正式会谈从而与员工及其工作保持密切联系。通过这种方式了解员工所关注的问题和观点,体现了对员工的信任和尊重。

走动式管理的特征

经理经常在自己的部门中走动,或者能够出现在随意的讨论中。

员工在公司中的横向联络。

举办茶话会、交流午餐及办公室走道里的交谈。

### 目标管理

公司各级员工根据本部门和其他部门的工作要求,制定出各自具体的努力目标,从而据此实现公司的经营目标。为实现这些具体目标,确定解决方案时采用灵活、创新的方式将会产生满足客户要求的有效途径。

目标管理表现为:

指导和制定企业内部责任的书面计划。

协调工作、相互配合,达到一体化。

共同认可为之努力的工作计划和目标。

### 开放式管理

确保提出问题的管理人员或员工不会给自身招致不利后果。信任和诚实是开放式管理最重要的内容。

开放式管理可用于:

以积极的方式分担员工的感受与挫折。

更好地了解不同的解决办法。

讨论职业选择、业务违纪以及交流不畅。

### 公开交流

公开交流方式的核心内容是坚信：如果提供给员工以适当的手段、培训和信息，他们将尽其最大努力为企业贡献。

公开交流可以达到：

惠普员工与客户及其他有关人员间紧密的团队合作。

加强成就和奉献精神。

建立在信任和尊重基础上的客户关系。

附录：

公司总部设在加利福尼亚州的 Palo Alto 市

公司董事长、总裁兼首席执行官(CEO)—— Carly Fiorina

在全球拥有雇员 124, 600 人

在全世界 120 多个国家设有 600 个销售和技术支持办事处及分销机构，在全球拥有 104 个分部

### 惠普公司排名情况

《财富》杂志 —— 美国最受称誉的计算机/办公设备公司，排名第 1 位（1998 年 3 月 3 日）

《财富》杂志 —— 基地设在美国的计算机/办公设备公司，排名第 2 位（1998 年 4 月 27 日）

《亚洲商业》杂志 —— 亚洲最受称誉的公司，排名第 3 位(1998 年 5 月 1 日)

《财富》杂志 —— 全球最受称誉的公司/计算机公司类，排名第 3 位(1998 年 10 月 26 日)

《财富》杂志 —— 美国最爱称誉的公司，排名第 5 位(1998 年 3 月 3 日)

《财富》杂志 —— 全球最受称誉的公司，排名第 6 位(1998 年 10 月 26 日)

《财富》杂志 —— 美国 500 强工业及服务业公司排名，列第 14 位(1998 年 4 月 27 日)

《福布斯》杂志 —— 美国 500 强上市公司综合排名，列第 22 位(1998 年 4 月 20 日)

《华尔街日报》 —— 世界最大工业公司和金融机构年度排名，列第 26 位(1997 年 9 月 18 日)

《财富》杂志 —— 美国工业和服务业公司 500 家最大雇主，列第 29 位。(根据聘用员工人数确定) (1998 年 4 月 27 日)

《商业周刊》 —— 根据市价确定的全球 1000 强，排名第 42 位(1998 年 7 月 13 日)

《财富》杂志 —— 全球 500 强公司，排名第 47 位(1998 年 4 月 27 日)

财务掠影 经营业绩概览 营业纯收入。

1993 年 203 亿美元

1994 年 250 亿美元

1995 年 315 亿美元

1996 年 384 亿美元

1997 年 429 亿美元

1998 年 471 亿美元

净收入

1993 年 12 亿美元

1994 年 16 亿美元

1995 年 24 亿美元



1996年 26 亿美元

1997年 31 亿美元

1998年 29 亿美元

惠普公司及其附属公司合并收益简明报表(未经审计) 分别截至10月31日止的1998和1997  
财务年度, 单位: 百万美元, 每股金额除外

营业纯收入 1998 1997

产品销售 40,105 36,672

产品服务 6,956 6,223

合计 47,061 42,895

成本及费用

产品及服务成本 32,072 28,319

研究与开发费用 3,355 3,078

销售费用, 一般费用和管理费用 7,793 7,159

合计 43,220 38,556

经营收益 3,841 4,339

利息收入及其它 净 485 331

利息费用 235 215

税前收益 4,091 4,455

缴纳税金 1,146 1,336

净收益 2,945 3,119

每股净收益(A) 2.77 2.95 (单位: 美元)

每股分红 0.60 0.52(单位: 美元)

计算每股净收益时使用的平均股票当量值 1,072 1,057

订单额

美国 21,338 18,837

国际 25,166 24,316

合计 46,504 43,153

(A) 惠普公司自 1994 财务年度以来已报告稀释后的每股收益。计算稀释后的每股收益包括普通股当量值的影响, 而计算每股基本收益时则不包括这一影响。

按产品及服务分类的营业纯收入(未经审计)

截至 1998 年 10 月 31 日止的 1998 财务年度(单位: 百万美元)

计算机产品、服务与技术支持 39,466

测试和测量产品及服务 4,169

电子医疗设备和服务 1,408

电子元件 1,052

化学分析仪器和服务 966

合计 47,061

计算机产品、服务和技术支持 —— 计算机设备及系统(硬件和软件)、连网产品、台式和大格式打印机、台式扫描仪、整体(all-in-one)和数字摄影产品、扩展存储器产品、终端和手持式计算器、咨询和集成服务、技术支持及维护服务以及零配件和耗材。

测试和测量产品及服务 —— 设计和生产电子设备; 测试集成式电路以及对 Internet、intranet 和电话网络的数据作测试、使之同步并进行析取所使用的仪器、系统和软件; 视频

服务器和制造咨询服务。

电子医疗服务和服务 ——用于患者监控和护理点诊断的临床测量仪器和信息系统、超声波成像和心脏病诊断设备、技术支持系统集成和设备维护服务以及医疗用品。

电子元件 ——微波设备、半导体设备及光电设备。

化学分析仪器和服务 ——气相和液相色谱仪、化合物分析用质谱仪和分光光度计、生物科学仪表系统、实验室数据和信息管理系统、技术支持和维护服务以及耗材供应。

#### 年度营业收入人均值

1993年 215,200 美元

1994年 256,900 美元

1995年 314,100 美元

1996年 358,600 美元

1997年 366,900 美元

1998年 382,000 美元

#### 研究与开发经费年度支出

1993年 18 亿美元

1994年 20 亿美元

1995年 23 亿美元

1996年 27 亿美元

1997年 31 亿美元

1998年 34 亿美元

#### 1998 财务年度按地区的营业收入

地 区	收入（美元）	占总收入比率
美国	215 亿	45.8%
欧洲、中东和非州	160 亿	34.0%
亚太地区、加拿大和拉丁美洲	95 亿	20.2%

#### 惠普产品及服务市场领先地位排名情况

以下市场排名资料根据来自第三方提供的数据，但也含有惠普自己内部的研究数据。来源是 HP Corporate Media Relations。

#### 化学分析集团

气体色谱分析系统全球排名第 1 位

台顶式 (benchtop) ICP-MS 系统全球排名第 1 位

液体色谱分析系统全球排名第 1 位

(资料来源: Strategic Directions International 和 IMV Ltd.)

#### 元件集团

发光二极管 (LED) 指示灯和显示器全球排名第 1 位

用于汽车外部照明系统的 LED 全球排名第 1 位

光纤通信收发器模块全球排名第 1 位

用于移动通信的红外收发器全球排名第 1 位

光学编码器全球排名第 1 位

光电 IC 光耦合器全球排名第 1 位

世界最明亮的 LED

世界范围最广的光纤元件系列产品

可视 III—V 产品的技术领先者

世界范围最广的用在 SOT—323 和 SOT—363 组件中的 PIN 和肖特基势垒二极管产品

提供市场光纤信道元件最广泛的选择

光纤信道协议芯片的业界领袖

(资料来源：惠普公司和业界研究资料)

企业计算解决方案组织

RISC 系统销售收入全球排名第 1 位 (Andrew Allison)

高端 UNIX 系统服务器工厂销售收入和发货量全球排名第 1 位 (IDC)

商业 RISC/UNIX(1) 系统销售收入全球排名第 1 位 (Aberdeen Group)

客户对 UNIX 系统服务器和软件的总体满意度全球排名第 1 位 (Computer World)

UNIX 系统销售收入从 100 万美元增长到 200 万美元全球排名第 1 位 (Dataquest)

中档 UNIX 系统在销售收入、销售量增长、销售收入增长和市场份额方面全球排名第 1 位 (Dataquest)

世界最大的开放式系统数据仓库解决方案提供商 (IDC)

VARBusiness 对 Intel 服务器调查中的头号销售商 (VARBusiness)

在台式机、基于 Intel 的服务器和网络硬件支持方面的排名第 1 位 (VARBusiness)

打印机服务和可靠性连续四年名列“A”级 (PC Magazine)

世界头号 SAP/R3 企业支持提供商

SAP R/3 客户定制高可用性支持的唯一提供商

1995 年、1996 年、1997 年和 1998 年连续四年赢得 SAP 杰出成就奖

1997 年获得 Rapid/3 实现服务的 SAP 成功者奖

业界拥有最大数量 SAP R/3 企业资源外包客户的厂商 (Meta Group, 1998 年)



世界头号 Windows NT 可扩缩服务厂商(业界调研 )

系统/网络管理——HP OpenView——1998 年世界排名第 1 位(Computerworld)

渠道支持和伙伴关系世界排名第 1 位(VARBusiness Magazine)

对所有一流网络互连技术(包括 UNIX 系统、Windows NT/Exchange/BackOffice、NetScape 和 Cisco)的世界头号软件支持提供商(业界调研)

客户对打印机可靠性、修理和技术支持的总体满意度为“A”级(PC Magazine)

UNIX 系统服务器工厂销售收入全球排名第 2 位(IDC)

中档服务器工厂销售收入全球排名第 2 位(IDC)

世界第三大基于 X86 的服务器供应商(IDC)

信息存储器集团

数字音频磁带(DAT)机械装置和磁带备份解决方案全球排名第 1 位(Dataquest)

5.25 英寸光盘自动换片机(jukebox)全球排名第 1 位(Dataquest)

CD 可重写解决方案全球排名第 1 位(Santa Clara 咨调集团)

小型盒式磁带机全球排名第 1 位(Dataquest)

喷墨产品集团

世界最大的喷墨打印机制造商

世界最大的彩色打印机制造商

世界最大的家用光电扫描仪制造商

世界最大的大格式喷墨打印机制造商

美国最大的整体产品制造商

世界最大的光电优质打印机制造商

(资料来源：惠普公司和业界调研)

LaserJet 解决方案集团

世界最大的激光打印机制造商

世界最大的台式和网络扫描仪制造商

世界最大的打印服务器制造商

世界最大的网络打印机——管理软件供应商

(资料来源：惠普公司和业界调研)

医疗产品集团

急性病患者监控系统全球排名第 1 位(惠普公司调研)

心血管超声波成像系统全球排名第 1 位(Frost&Sullivan)

用于危重病人护理的临床信息系统全球排名第 1 位(Sheldon-Dorenfest)

超声波成像服务和技术支持在美国位居第 1 位(IMV)

由<>读者所作的公司总体评价在美国名列第 1 位

用于独立健康维护组织(HMO)的硬件平台在美国名列第 1 位(Charles Singer & Co., Gartner Group)

病人监控市场的服务和网络质量排名第 1 位(MDB Information Network)

用于所有健康维护组织信息系统的硬件平台在美国名列第 2 位(Charles Singer & Co., Gartner Group)

体外去纤颤器全球排名第 2 位(Frost & Sullivan 和 T for G Study)

静止心动电流图(EKG)测量解决方案全球排名第 2 位(惠普公司调研)

个人系统集团

客户对台式 PC 的总体满意度排名第 1 位(IDC 和 Dataquest)

VARBusiness 对台式硬件、Intel 服务器和网络硬件调查中的头号销售商(VARBusiness)

基于 DOS 的手持式 PC 的最大销售商(IDC 和 Dataquest)

客户对笔记本 PC 具有最高的总体满意度(IDC 和 Dataquest)

笔记本 PC、台式 PC 和 PC 服务器的可靠性全球排名第 1 位(IDC 和 Dataquest)

世界最大的网络管理平台生产商(IDC 和 Dataquest)

世界最大的工作站(UNIX 和 NT)系统销售商(IDC)

世界最大基于 Windows (R) CE 的 PC 销售商 (IDC)

世界第四大台式 PC 生产商 (IDC 和 Dataquest)

测试和测量组织

对电信业的第一流供应商 (惠普公司调研)

总的测试和测量产品全球排名第 1 位 (Prime Data)

调制域 (modulation-domain) 和时间间隔分析仪全球排名第 1 位 (惠普公司调研)

网络分析仪全球排名第 1 位 (Prime Data)

频谱分析仪全球排名第 1 位 (Prime Data)

高频计算机辅助工程软件全球排名第 1 位 (Dataquest)

基于激光的定位系统全球排名第 1 位 (惠普公司调研)

VXI 仪表全球排名第 1 位 (Prime Data)

逻辑分析仪全球排名第 1 位 (Prime Data)

逻辑信号源全球排名第 1 位 (Prime Data)

微处理器开发系统全球排名第 1 位 (Prime Data)

半导体处理控制测试设备全球排名第 1 位 (VLSI Research , Inc)

DC 电子负荷 (electronic Load) 全球排名第 1 位 (惠普公司调研)

电子计数器全球排名第 1 位 (惠普公司调研)

系统 DC 电源全球排名第 1 位 (Prime Data)

阻抗/电感电容器电阻 (ICR) 仪全球排名第 1 位 (惠普公司调研)

铯 (原子) 钟全球排名第 1 位 (Bureau International Des Poids et Mesures) ASIC (特定应用集成电路) 核验和特征化设备全球排名第 2 位 (VLSI Research, Inc. )

光波测试设备全球排名第 2 位 (惠普公司调研)

数字化示波器全球排名第 2 位 (Prime Data)

## 基因未来 (Genentech)

“1980年，基因工程技术公司上市，一个小时内每股从35美元剧涨至88美元，公司的身价因此激增至3500万美元。这一事件是美国股市涨幅最大的案例之一。”

——《商业周刊》

Genentech，即基因工程技术公司，成立于1976年，创始人是风险投资家罗伯特·斯万森 (Robert A. Swanson) 和生物化学家赫伯特·玻意尔博士 (Dr. Herbert W. Boyer)。20世纪70年代早期，玻意尔 (Boyer) 和遗传学家史丹尼·科恩 (Stanley Cohen) 开创了一个名为DNA重组技术的科学新领域。斯万森 (Swanson) 为这一突破激动不已，他打电话给玻意尔请求会晤。玻意尔同意给这位年轻的创业者十分钟的时间。斯万森对这一技术的热心和对其商用前景的坚定信念是富有感染力的，会晤由10分钟延长到了3个小时：其结果是，基因工程技术公司宣布诞生。

尽管学术界和商界都对斯万森和玻意尔表示怀疑，他们俩还是坚定不移地把自己的想法付诸实现。在短短几年的时间内他们就证明了持异议者的错误。这里可以回顾一下Genentech公司的发展史。

70年代：

1976年，斯万森和玻意尔于4月7日创立基因工程技术公司。

1977年，基因工程技术公司通过微生物（大肠杆菌）首次制造出人体蛋白（生长激素抑制素）。

1978年，人工胰岛素由基因工程技术公司的科学家们合成。

80年代：

1980年，基因工程技术公司上市，一个小时内每股从35美元剧涨至88美元，公司的身价因此激增至3500万美元。这一事件是股市涨幅最大的案例之一。

1982年，第一种DNA重组药品市场化：人工胰岛素。（Eli-Lilly and Company 得到

特许权。)

1984 年，凝血因子Ⅷ——抗血友病因子的实验室产品问世。基因工程技术公司授予 Cutter- Biological 公司凝血因子Ⅷ全球生产和销售的特许权。

1985 年，基因工程技术公司从美国食品和药物管理会 (FDA) 获得许可，把它的第一项产品——Protropin (R) (注射用促生长素) 推向市场。这是一种用于治疗儿童生长素匮乏症的生长素。这也是由生物技术公司第一例生产和销售的利用 DNA 重组技术制药产品。

1986 年，基因工程技术公司以 Roferon (R) -A 的商标授权 Hoffmann-La- Roche 公司的干扰素  $\alpha$ -2 从 FDA 获准用于毛状细胞白血病治疗。基因工程技术公司启动非保险计划，为美国没有保险的贫穷病人提供免费的人体生长素。

1987 年，基因工程技术公司从 FDA 获准将 Activase (R) (Alteplase, 重组体) 推向市场，这是一种组织——血纤维蛋白溶酶原激活素 (t-PA)，可溶解心脏病病人突发心肌梗塞时形成的血块。

1988 年，基因工程技术公司的非保险计划的范围扩大到了 Activase。

1989 年，基因工程技术公司开放了托儿中心“基因工程技术公司的下一代 (Genentech's- Second- Generation)”，这是美国最大的公司下属托儿中心之一。基因工程技术公司经 FDA 批准将 Activase 市场化，用于急性大块肺血栓的治疗。基因工程技术公司和瑞士的贝赛尔罗西有限公司完成了 21 亿美元的兼并。

90 年代:

1991 年，两家日本的 t-PA 特许权获得商开始这一产品在日本的销售。

1992 年，基因工程技术公司和罗西公司公布了在欧洲各主要国家合作开发、注册和销售 Pulmozyme (R) (链道酶  $\alpha$ , 重组体) 吸收液的协议。基因工程技术公司和罗西公司进入了以下领域的研发合作：基于生物技术的罗西化学图书馆自动检索系统，以鉴定备选新药。一种基于肿瘤坏死因子 (TNF) 摄取体的特制蛋白质。基因工程技术公司投入使用了全球最大的生物技术研究机构——创建者研究中心。中心的荣誉被献给创建者 Robert- Swanson 和 Dr. Herbert- Boyer，以褒扬他们全心追求生物技术事业发展的眼光和决心。

1993 年，基因工程技术公司将 FDA 批准将 Nutropin (R) [以核糖体 DNA 为复制起点的注射用促生长素] 市场化，这种产品用于儿童慢性肾亏患者在植肾前的治疗。基因工程技术公司建立了基因工程技术公司生长发育基金会，这是一个独立的非营利性机构，宗旨是为了推动人们对儿童成长发育的了解，鼓励开业医生和护士从事研究，为他们创造以前不具备的



机会。

基因工程技术公司从美国、加拿大、瑞典和新泽西的统销商处获得销售用于治疗胆囊纤维症的 Pulmozyme 的许可。基因工程技术公司的凝血因子 VIII——1984 年授 Miles 公司以特许权（之前是 Cutter-Biological）——经 FDA 批准用于血友病 A 的治疗。基因工程技术公司的牛生长素——授 Monsanto 公司以特许权并以 Posilac 的品名分销的——获得了 FDA 许可。Gusto（对冠动脉闭塞症的链霉素和 t-Pa 全球使用）试验表明，在对 41,000 例病人的试验中，Activase 与 4 号肝磷脂混合快速注入比之单独注射链霉素（Kabikinase 牌），能将心脏病人的死亡率降低 14%。基因工程技术公司公布了针对 Wellcome 基金会的永久性条令，在基因工程技术公司的专利限 2005 年到期之前禁止 Wellcome 在美国销售 t-PA。基因工程技术公司启动了 Access-Excellence，一项耗资 100 万美元的全国通讯网络工程项目，为使全国的高中生物教师可以与专家和他们的同事建立联系。

1994 年，基因工程技术公司引入了“Pulmozyme 病人保证”以确保美国每一位需要 Pulmozyme 及其相关设备并有资格的胆囊纤维症病人能获得之，确保公司在胆囊纤维症方面的研究继续保持不懈的步伐。基因工程技术公司宣布它将把耗资 1 亿 5 千万美元的新工厂建在加利福尼亚州的 Vacaville。基因工程技术公司和 Eli-Lilly-and-Company 解决了所有悬而未决的专利侵权、违反合同和相关要求权问题，结束了关于重组人体生长素的长期争端。基因工程技术公司与 Alkermes 公司达成协议，发展基因工程技术公司两种蛋白质的持久释放过程研究，这两种蛋白质都用到了 Alkermes 专有的 ProLease (r) 微封装技术。基因工程技术公司与 IDEC-Pharmaceuticals 达成开发 IDEC 的 anti-CD20 单克隆抗体 C2B8 的协议，这一产品用于治疗非霍德金 B 细胞淋巴瘤。公司获得 FDA 的许可，将 Activase 的一种快速注入疗法上市。基因工程技术公司与 Roche-Holding, Ltd. 签署了协议，延长了 Roche 以每股高出 1/4 达到 82.5 美元的先决价购买公司可偿还普通股的 4 年选择权。作为协议的一部分，基因工程技术公司开始因 Roche 为这些产品的销售负责而从 Pulmozyme 在欧洲以及所有基因工程技术公司产品在加拿大的销售中获专利。

1996 年：公司庆祝成立 20 周年纪念。公司经 FDA 批准将 Nutropin-AQ (R)（以核糖体 DNA 为复制起点的注射用促生长素。）上市，这是第一种和惟一的一种液体（水成）重组人体生长素，用于在移肾前期治疗患慢性肾亏儿童的生长缺陷，也可用于儿童生长荷尔蒙不平衡的治疗。公司获 FDA 批准将治疗急性局部缺血症和脑溢血的 Activase 上市。公司经 FDA 批准将治疗矮身材及 Turner 并发症的 Nutropin 上市。公司经 FDA 批准将治疗病情恶化的胆囊纤维症病人的 Pulmozyme 上市。

1997 年，公司及其合作伙伴 partner- IDEC-Pharmaceuticals, Inc. 经 FDA 批准将 Rituxan (R) (Rituximab) 上市，用于复发及难治的低等或小囊泡 CD20 非霍德金 B 细胞淋巴瘤病人

的治疗。公司经 FDA 批准将 Nutropin- AQ 上市，用于治疗矮身材并发 Turner 症。公司经 FDA 批准将 Nutropin 和 Nutropin- AQ 上市，用于成人生长素匮乏症的治疗。公司为生长素病人、肿瘤病患者及他们的医生启动了一项称为 SPOC（单点接触）的服务，以提供为顾客考虑的偿还援助。公司与 Alteon, Inc. 就 Pimagedine 的进一步开发和行销签定协议。Pimagedine 是一种高级糖基化作用终产物（A. G. E.）结构止氧剂，目前正处于第三临床试验阶段，用于糖尿病患者的肾治疗。协议还包括对目前正处于临床前开发阶段的第二代 A. G. E. 结构止氧剂的权利。公司与 LeukoSite, Inc. 就 LeukoSite 的 LDP-02 的开发和商业化签订协议，这是一种用于治疗肠炎的人工单克隆抗体。公司与 Incyte- Pharmaceuticals, Inc. 就 Incyte 的 LifeSeq (Tm) 的 DNA 排列次序和基因表现信息库使用签订协议。

公司用重组体人造凝血因子 VIII 治疗血友病的技术及重组体人造凝血因子 VIII 制药技术被授予专利。相应地，1991 年在欧洲的专利也被授予。作为对基因工程技术公司在本市创建生物技术工业的杰出贡献的认可，旧金山市以“DNA 路”将 Point- San- Bruno 大道的 400 个街区重新命名，并将基因工程技术公司在新大道的地址定为“DNA 路 1 号”。

1998 年，基因工程技术公司经 FDA 许可，改换 Pulmozyme 的商标，包括对 5 岁以下的胆囊纤维症患者使用 Pulmozyme 的安全和变通管理方式。基因工程技术公司获得了关于 t-Pa 的变异体的两项新专利。公司向 Centecor, Inc. 提起专利侵权诉讼，指责 Centecor 公司在美国的 Retevase (Retepase, 重组体) t-PA 销售、销售报价、使用和进口行为侵犯了基因工程技术公司的这两项新专利。基因工程技术公司寻求永久性的法令保护和损失赔偿。基因工程技术公司同意提供 Sumitomo 制药有限公司在日本开发、进口和分销 Nutropin- AQ 和 ProLease 封装的持续释放人体生长素。基因工程技术公司授权 Connetics 公司在美国销售控制慢性肉芽瘤病用 Actimmune，以及这一产品的其它性能的美国地区开发和商业化权利。基因工程技术公司提交专卖申请，请求将 Herceptin (R) (trastuzumab) 上市，用于恶性乳腺癌的治疗。Herceptin 获得了 FDA 的快速跟踪产品指定，这一指定可以保证寻求市场开拓的专卖申请项得到及时的审查。基因工程技术公司与 DAKO 签定协议，DAKO 可据此开发一套体外诊断设备，可用于甄别由某种称为 HER2 的生长素摄取体分泌过多引起的乳腺癌患者，DAKO 还有权就人工单克隆抗体对 HER2, Herceptin 的治疗与基因工程技术公司进行后继合作。

基因工程公司在它的发展过程中，不断地开发新的产品和技术，力图保持技术优势和竞争优势。生物技术是具有很大前景的产业。在世界经济的大圆盘中生物技术相对于信息技术产业来说可谓微不足道。生物医学不像 IT 产业，它具有投资期限长的特点。但是，真正有眼光的投资家，特别是风险投资家，以及生物医学界的创业者都不会放弃这块充满机遇和挑战的天地。罗伯特·斯万森和赫伯特·玻意尔就是其中一对很好的合作伙伴。

## 罗伯特·斯万森 (Robert Swanson) (1947-)

在生物技术发展史上一位风险投资家留下了什么呢？为了创立企业，使药品最终能为需要的人们获得，风险投资，也许更为重要的是商业头脑和创造性，是基因工程技术本身强有力而必不可少的伙伴。

那年罗伯特·斯万森仅 27 岁，供职于硅谷一家最有影响力、最成功的风险投资公司，他开始考虑实验室那些被好奇地刺戳摆弄的细胞中埋藏着的黄金。这些实验室遍布世界各地，更吸引人的是，也许就在他自家的后院呢？他四处寻找，与各方面他认为能启发他从微生物学那些激动人心的发展中寻找商机的人会晤。他的教育背景给了他从事这一事业的有力保证。他拥有 MIT 化学学士学位及 MIT 斯隆商学院的硕士学位。他还曾担任了 4 年 Citibank 的投资总监。

但斯万森只是在这些朦胧的意识中苦思，而没有明确精深的知识。他没有预料到随意安排的一次和 UCSF（加州大学旧金山分校）一位科学家的拜访会把已经将遗传控制的可能性转化为一项颇具市场潜力的技术的那个人带到他面前。科学事业和商业都有一条亘古真理——机遇总是与最敏捷的头脑相随——而这正是斯万森无法否认的素质。当他安排这一会晤之时，他记起了自己在基因工程这一刚具雏形的科学领域孤注一掷的决心，预备离开在 Kleiner Perkins 的舒适工作，将自己所有的鸡蛋都放到刚起步的公司这一个篮子里去。

1975 年的这次会晤，后被证明是斯万森及其他许多从基因工程的商业化获益的人们事业和生命的里程碑。当时对 UCSF 工作过度、资金不足的赫伯特·玻意尔来说是刺激的。正如斯万森的回忆：“所有我打电话找到的那些学者都说基因分离的商业应用还有 10 年之久，赫伯特没有。”斯万森的眼光和热情深深地打动了玻意尔，两人边吃三明治喝着啤酒，畅想着未来，长达数小时。尽管已经成功地追求到了科学，玻意尔还没有被拉入到对生意和创业合作的追求中来，因为斯万森还仅是一个毛头小伙。

1976 年春天，斯万森还没有使玻意尔确信开创公司已万事俱备，但他已经说服了他的老板托马斯·帕金斯。帕金斯拿出了种子基金，斯万森认真地着手，以分子生物学的原理将企业的资金、目标和投资回报等结合到一起，这被证明是他非常擅长的一项工作。公司首先着眼于人胰岛素的合成，这一工作由基因工程技术公司的科学家们在 1978 年完成。把这一技术的特许权授以 Lilly 公司之后，基因工程技术公司于 1985 年成为首家推出自己的生物医药制品——人体生长素。基因工程技术公司自此奠定了它在生物技术工业和保健行业的领袖地位——一个异常成功的商业和科研机构。

斯万森自公司创始之日起一直担任公司的董事和总裁，直至 1990 年他被任命为董事长。与他热爱运动的合伙人赫伯特·玻意尔不同，斯万森的业余爱好倾向于艺术一类。除了在各

专业委员会的一长串头衔外，斯万森还是一位艺术事业的惠顾者，同时任职于旧金山芭蕾舞委员会和现代艺术博物馆委员会。

### 赫伯特·玻意尔 (Herbert- Boyer)

赫伯特·玻意尔 1936 年出生于西宾夕法尼亚州的一个偏僻乡村，并在那里长大。那里大多数年轻人的最终归宿是铁路公司和矿务局。读完高中后，玻意尔继续在附近 Latrobe 的圣·文森特专科学校求学，一边住在家中准备医药预科的课程。在高中以前，显然，他不可能从培养医生的寻常模式中取捷径。在医生这一职业的短暂诱惑中，这时他还没有发现自己会被深深吸引到研究工作中不可自拔，玻意尔的事业生涯和许多其他作为先驱的分子生物学家迥异。

1958 年玻意尔从圣·文森特专科学校获得生物学和化学的学士学位，1959 年和 Grace 结婚。研究生阶段的工作是 1963 年在匹兹堡大学完成的，之后他又在耶鲁做了 3 年博士后研究生。当生物化学、蛋白质化学和酶学吸引他的注意力时，他参加了当时风行全国的公民权利运动。

1966 年，玻意尔向西迈进，自然地申请了旧金山加州大学的助教之职。1969 年，一种普通的内脏细菌——大肠杆菌，引起了他的注意——特别是大肠杆菌中一些具有特别有用性质的抑制酶。玻意尔发现这些酶具有以一种特殊的形式将 DNA 链切断的能力，这使得在 DNA 链上留下了所称的“粘端”。这些经过剪切的端头通过精确的运动将 DNA 碎片粘贴到一起。

因这一发现，玻意尔在夏威夷的某次会议中和斯坦福一位名为 Stanley- Cohen 的科学家进行了一次交谈。Cohen 当时正在研究 DNA 中被称为质粒的小环结构，这一结构能在某些细菌细胞的细胞质中自由流动，通过 DNA 链译码独立地自我复制。Cohen 开发了一套从细胞中分离这些质粒、将它们植入其他细胞的技术。将这一过程与 DNA 分裂结合，Boyer 和 Cohen 就可以将 DNA 段组合成需要的结构，并将之植入细菌细胞中，这就能使植物生产满足特殊需要的蛋白质了。这一突破是生物技术工业建立的基石。

1975 年，当时受雇于硅谷最大的一家风险投资公司的一位名叫 Robert- Swanson 的年轻人，看到了新兴的生物技术的前景而来和 Boyer 接触。随之而来的两人之间的对话开阔了 Boyer 的视野，使他看到了用细胞作为“工厂”制造激素来生产激素的可观商业潜力。1976 年，两人合作创立了 Genentech (基因工程技术公司) 并着眼于人体胰岛素的人工合成，这一目标由基因工程技术公司的科学家们在 1978 年完成。在授予 Lilly 公司人胰岛素特许权之后，基因工程技术公司于 1985 年成为首家推出生物医药产品的生物技术公司，它的成果

是人体生长素。Boyer 自公司成立起一直担任副总裁直至 1990 年。那时，他将副总裁的位置让出，换取了董事会的一席之地。基因工程公司作为美国最早和最大的生物技术类风险投资支持的企业，代表着美国生物医学产业未来的发展的方向，同时也为世界风险投资事业的发展提供了新的思路。



## 康柏：降价高手菲弗尔

康柏（Compaq）这一 1982 年以 3000 美元资本起家的小公司，创立后第一年便创下了营业额 1100 万美元的商界记录，这是它资本的 3000 多倍。3 年后即 1985 年营业额便高达 3.29 亿美元，又一次在世界计算机界创下新记录。

康柏以质优价高的产品闻名于世，它的品牌使它获得丰厚利润。1991 年春苹果公司发动第一次个人机降价战，康柏被打得措手不及，公司出现了历史上第一次赤字。在严重关头，菲弗尔于当年 10 月就任总裁兼最高执行官，他以其人之道还治其人之身，一次又一次地娴熟运用降价这一永恒取胜的武器，击败众多对手，使自己先成为个人机之王，接着又兼并了 DEC 成为计算机界的老二。

埃克·菲弗尔 1941 年生于德国，毕业于美国德克萨斯州南方循道为理大学，获工商管理硕士学位。他富有进取心，具有营销工作的天才。他在 1990 年使康柏在欧洲的销售额达 20 亿美元，占全球总盈利的 54%，因此被提升为康柏欧洲及国际部总裁。

他接任康柏公司总裁时，正是康柏解雇 1400 人相当员工总数 14% 的困难时刻。凭他多年从事营销的经验，敏锐地看到“计算机普及势必到来”，必须及时抢占普及型个人机的巨大市场。康柏的问题就在于价格太高，超出一般消费者的能力，所以才造成产品积压。

菲弗尔认为消费者在购买商品时首先关注的是商品价格，那种认为最好的产品即便价高也有市场的看法是错误的。因此他把康柏个人机降价 1/3，同时理顺销售渠道，使消费者以低廉价格买到名牌产品，康柏也迅速扭亏为盈。从此康柏频频发动降价攻势，使个人机价格一降再降，现在这一走向已成为普通的常识。康柏也因此较菲弗尔提出的目标提前 2 年于 1994 年便登上个人机之王的宝座。康柏不断降价一使广大用户买得起，加快了计算机普及，二使那些技术、管理水平低的厂家被淘汰，使生产资源得到更合理的配置。康柏的降价战略对强化数字化浪潮的势头功不可没。

当然要不断降价，必须要不断降低成本，要求生产的各个环节成本都要降下来，而且要扩大生产规模。菲弗尔说：不是不要利润，但利润同市场占有率密不可分，没有市场，价格再高也实现不了利润。据统计同样销售 1 美元，康柏成本仅 15 美分，而 HP 为 25 美分、IBM 为 27 美分，可见康柏在降低成本方面功夫之深。

菲弗尔高明之处还在于不沉醉于降价的胜利中，当别人争相仿效降价时，他看到只有使自己的产品成为“开放平台”才能提高竞争力。于是他把战略重点转到同软件公司的合作上，使康柏能为客户提供综合的、集成更多技术的整体解决方案，使人们不再觉得学用电脑是复杂的事。菲弗尔认为要达到这一目标，“就需要硬件和软件的配合，合作发展对当今计算机产业来说已势在必行。实行优势互补是降低产品成本、提高竞争力的有效途径。”这一理念已被计算机界所广泛接受，而且也是康柏不断取得成功的关键。

菲弗尔清楚地知道，康柏的成功源于杰出的驾驭市场的能力。但是随着竞争的激烈，利润会越来越薄。如不及时转变经营战略，就难获得大的发展。于是他重新为康柏定位，把“成为全球知名的能够提供从硬件、软件到操作系统等全系列产品的解决方案供应商”作为康柏奋斗目标，并提出了要在 2000 年前成为三大计算机公司之一，销售额达 500 亿美元，营业收入的 50%来自企业解决方案。

企业解决方案固然是前景广阔、利润丰厚的市场，但要进入这一市场需要能提供高端技术并有完善的全球技术服务网络，而这些恰恰是康柏所缺乏的。康柏本是历史不长的小公司，要想迅速成为全能的巨型企业，只有走兼并这条捷径。于是从 1995 年起，康柏便兼并了好几个中型企业，使自己能力大增，但离巨型企业仍相差很远，于是便开始了“蛇吞象”的努力。

有 40 多年历史、计算机业老三的 DEC 公司具有优秀的技术和完善的全球服务网络，因经营不善长期陷于困境而难以自拔。因此它便成为康柏兼并的理想对象。1998 年 1 月康柏实现了对 DEC 的兼并，使得两家 1997 年的销售额总和接近 380 亿美元，仅次于 IBM 的 780 亿美元，使康柏一跃成为计算机业界的老二，而 2000 年前销售额达到 500 亿美元的目标也指日可待。

康柏兼并 DEC 还使它获得一大批一流人才，同时取得了明显规模效益，新公司生产组件的成本明显降低。而康柏的市场经验正是 DEC 所缺乏的，二者强强联合优势互补，空前提高了竞争力。

菲弗尔用不到 7 年时间便使陷于困境的一个中等公司一跃成为计算机业老二。这种魔术般的奇迹说明了优秀管理人才将会起何等重大的作用。

然而，“福兮祸所伏”。正当庆贺兼并 DEC 使自己跃为计算机界老二时，因“蛇吞象”而消化不良背上沉重包袱。加上降价竞争更加激烈，使康柏 1999 年一季度利润大幅度下降，股票价格下跌 23%。4 月 13 日菲弗尔不得不引咎辞职。降价高手菲弗尔最后在降价竞争中沉落，扮演了一名悲壮的角色。

## 康柏公司的发展

1998 年年初，美国电脑业出现两颗天王巨星，一位是格罗夫先生，他被《时代》周刊评为“年度风云人物”；另一位则是康柏公司首席执行官普飞伊珐。美国权威经济杂志《福布斯》经过认真评选，确定“康柏”公司为全美年度最佳公司。评选结果一经问世，爱克哈德·普飞伊珐（Eckhard Pfeiffer）顿时声名大噪，跻身电脑界巨擘之林。

普飞伊珐于 1991 年开始执掌康柏，呕心沥血，卧薪尝胆，历经七年磨练，终成正果，率领康柏公司打进国际信息业 10 强之中。据统计，1997 年康柏公司的收入高达 250 亿美元，年增长速度为 24%，位居世界前列。

由于《福布斯》将康柏公司评为年度最佳公司，普飞伊珐理所当然地成为全美最佳首席执行官。普飞伊珐先生绝非偏执狂，他是一位冷静的管理人才，作为普鲁士人，他依靠理智、科学和实干，将康柏公司带上一条康庄大道。当他风头正劲之时，如果沿着他的经营轨迹稍加留意的话，就不难发现，康柏公司已不再是昔日的廉价电脑装配厂家了，一个崭新的经营模式业已出现。历来保持低调的普飞伊珐已不再需要隐瞒自己的战略意图了，康柏已经羽翼丰满，作为一家年收入 250 亿美元的国际超级公司，不屑仰承别人鼻息，跟在他人背后，亦步亦趋，惟强者马首是瞻。康柏已是国际信息产业中一颗参天大树，可以将自己的观点向全世界宣布，康柏将在 2000 年达到年收入 500 亿美元，并将在大型计算机领域展开搏杀。此次康柏矛头所指，不是别个，却是世界电脑帝国——IBM 公司！

原先人们一直以为，当今世界上，能够向 IBM 发出挑战的，舍微软与英特尔其谁？但是，现在人们方才恍然大悟，从不显山露水的康柏才是后起之秀，力图逐鹿中原，取而代之。

确实，比尔·盖茨和格罗夫的个人魅力使人难忘，在这个崇拜英雄的时代里，媒介铺天盖地的宣传往往使人们忽略了一个关键事实：微软强则强矣，终不过是一家软件公司；虽说软件是魂，但是，没有硬件系统支撑，魂将焉附？英特尔公司作为芯片帝国，实力雄厚，对此无人否认，但是，仅仅依靠芯片，何以进行战略决战？英特尔公司最近已经进行了战略调整，挥师进军网络产品市场，但是，要取得一定的战略控制权，恐怕还得假以时日。时势造英雄，在这种情况下，康柏公司一跃而起，脱颖而出，不再独善其身，而是兼济天下。康柏不甘当老二，对老三、老四的地位更是嗤之以鼻，去年兼并 Tandem 公司，进军大型主机市场，其问鼎之心，遂已大白天下。

电脑业历来是一场跳背游戏，今天你跳过我，明天我跳过你。这是 IBM 公司第二代领导人小沃森的警句。这一次康柏公司开始向 IBM 王位发出挑战，有道是“来者不善，善者不来”，康柏此次有备而来，精兵强将，自不消说，阵法分明，进退有序，摆开一副全面决战的阵势。看来，IBM 不得不展开一场卫冕大战了。战端一开，电脑业从此不得安宁。谁是最后的赢家？人们正拭目以待。

### 1.20 世纪 80 年代的康柏

微软公司比尔·盖茨先生在其名著《未来之路》一书中，在回顾国际计算机发展历史时，曾经谈到康柏公司的起家过程。他说：“有三位工程师，看准了 IBM 进军个人计算机市场带来的机会，辞去了德州仪器公司的工作，组建了一家新公司——康柏计算机公司。他们生产的硬件，采用与 IBM 个人计算机相同的附件卡，并获许使用 MS-DOS，这样他们的计算机就可以与 IBM 个人计算机运行同样的应用软件。他们生产的计算机与 IBM 个人计算机功能完全相同，却更便于携带。”

当年，随着 IBM286 电脑上市，许多电脑公司也推出了 IBM 兼容电脑，其中康柏 286 电脑由于图形能力更强，外观设计精巧，很快受到市场瞩目。康柏立即成为美国商界一个成功典范，开业第一年销售额高达 1 亿多美元。

后来，IBM 公司推迟发售装有英特尔 386 芯片的个人计算机，以保护自己低端大型计算机销售市场。IBM 希望采用自己的微处理器，应用 CMOS 技术开发自己的 286 产品，同时发展 IBM 专有 16 位元作业系统 OS/2，以使用在 286 电脑中。

当时大型电脑均采用 32 位元架构，因此，IBM 认定 32 位元是大型电脑领域，如果发展 386 电脑，则会影响大型电脑市场，因此他们试图以 16 位元个人电脑作为连接大型电脑的基本终端权，拒绝采用 386 芯片。

IBM 这一次却错误估计了市场形势。天下者，乃天下人之天下，已非 IBM 独家所能控制。IBM 拒绝生产 386，其他几家电脑公司却跃跃欲试，乘虚而入。一马当先的就是康柏公司。康柏历来强调要生产百分之百与 IBM 相容、却比 IBM 微机产品更好的个人电脑，一直和英特尔保持联系，对 386 深具信心。在英特尔开发芯片的同时，康柏公司已开始着手设计 386 电脑，并于 1986 年 9 月率先推出了世界上第一台 386 桌上型电脑，顿时声望陡增，大获全胜。

但是，骄兵往往容易失败。康柏电脑的市场口号是：比 IBM 电脑更为精巧，更为廉价；可到后来愈卖愈贵，制造成本日益高昂，江河日下，日子越来越不好过。



## 2. 20 世纪 90 年代的康柏

1991 年，普飞伊珐先生入主康柏公司。他出生于德国，曾经获得工商管理硕士。他 22 岁时进入德州仪器公司工作，20 年里兢兢业业，埋头苦干，后晋升为公司市场部副总裁。1983 年，当康柏公司建立一年之后，他改换门庭，转入康柏，担任高级主管。80 年代中期，康柏公司一直保持 35%左右的年利润，可是，随着竞争加剧，来自戴尔（DELL）公司、AST 公司等同行的挑战，使得康柏公司每况愈下。在这种情况下，大名鼎鼎的投资人本·罗森要求康柏公司创始人凯尼恩让贤，在董事会支持下，普飞伊珐临危受命，接管了公司大权。

普飞伊珐上任伊始，大刀阔斧，裁减 2700 名雇员（占全部员工的 1/4 左右），然后采取削价战略，力图重新占领失去的市场份额，并尽力扩大分销商队伍。一年之内，公司大有收获，从 1992 年的 41 亿美元销售额提高到 1993 年的 72 亿美元，增长幅度高达 70%以上，战绩如此辉煌，足令同行叹服。

美国新闻界在描述普飞伊珐时，说他“不善言辞”者有之；挖苦他“在会议室里的讲演使人昏昏入睡”者亦有之。据说他身材高大，经常穿着西部牛仔大靴子在公司总部办公大楼里昂首阔步，走来走去。美国密西根大学商学院教授迩奇（Tichy）专门研究普飞伊珐的管理模式。迩奇教授认为：“普飞伊珐的经历表明，要成为一名成功的首席执行官，并不一定需要具备天生的个人魅力。”

普飞伊珐上任之后，立即进行公司重建工作。他把原来按照功能进行划分的部门，诸如制造部、工程部、销售部等，重新进行改组，按照产品类型组建部门，如服务器部、台式电脑部、手提电脑部、网络产品部等。

康柏公司企业运转模式转型的突破口是服务器。10 年以前，服务器只不过比普通电脑内存较大、速度稍快而已，往往用于规模较小的网络之中。康柏公司早在 1989 年就已推出第一台服务器，但是质量很不理想。普飞伊珐责成服务器部主管尽快提高产品质量。后来，该部采用 PCI 技术，使得客户可在不关闭服务器系统情况下，对驱动器和电源装置进行更换。此外，服务器部还和科罗拉瑞公司进行协作，推出先进软件系统，在一个服务器上，同时运行 8 个英特尔处理器。现在，康柏公司服务器可以支持 9100 台台式电脑，存储高达 708 GIGABYTES，售价却只有 50 万美元左右。康柏服务器也可单独使用，为因特网用户提供庞大的数据资料。随着企业内部网络和外部网络的飞跃发展，康柏服务器可以为特定公司雇员群、客户群以及供应商提供网络系统服务。



普飞伊珐深知骄兵必败，福兮祸之所伏，凯尼恩前车之鉴，他是不敢忘却的。他的最大贡献在于：康柏公司不能仅仅定位在台式电脑装配及销售厂商位置上。这个定位问题很重要，不可等闲视之。但是，他所看重的定位，是为了进攻，着眼于前进，而不是一味保本，缩手缩脚，甚至推卸责任。他认为：康柏公司应该主动出击，从微机生产厂家逐步发展成为微机、服务器、大型主机等系统一条龙体系，说白了，就是要走 IBM 之路，但却倚靠 Wintel 阵营优势。普飞伊珐所制定的康柏发展战略还真是壮志凌云，以当时康柏实力来看，似乎还有些好高骛远的味道；不过，现在回顾康柏的历程，人们不得不为他的战略眼光所折服。鹰毕竟是鹰，鹰的定位永远是为了展翅飞翔，在广阔天空之中，纵情享受搏击蓝天的乐趣；而鸡终究是鸡，不管他如何定位，狭隘的目光始终让他自甘落后，匍匐在地，却还振振有词，强词夺理。

毋庸置疑，康柏公司坚强盟友英特尔公司和微软公司的战略性支持使得普飞伊珐所得甚丰。举例来说，英特尔公司奔腾 II 型处理器在功能方面，比 1990 型大型主机强大 10 倍。而最近即将问世的 MERCED 处理器功能还将更胜一筹。

在软件系统方面，微软公司视窗 NT 系统于四年前推出，目前虽然无法和 IBM 公司 OS/390 相抗衡，但是，视窗 NT 服务器 5.0 系统将于今年晚些时候问世，有可能逐步取代 UNIX 系统，占领大型机市场。

康柏公司加入 Wintel 阵营的初衷是为了借助英特尔和微软的研究优势和产品优势，大量节省研究经费。目前，康柏研究费用仅占销售收入的 3.5%；而太阳公司和惠普公司研究费用比例分别为 9.6% 和 7.2%。在这一方面，普飞伊珐实在是精打细算，非常合算。

微软公司和英特尔公司的产品使得康柏公司如虎添翼，信心百倍。1997 年，普飞伊珐抓住战机，斥资 30 多亿美元，一举买下天腾公司 (TANDEM)，试图利用天腾公司在大型机市场中的丰富经验，同竞争对手进行搏杀。

天腾公司已有 20 年历史，原先使用自行研制的操作系统，现已改弦更张，开始采用视窗 NT 系统。在过去几年里，随着视窗 NT 技术的发展，采用视窗 NT 的服务器厂家日益增多。鉴于市场竞争加剧，天腾公司等专门从事服务器生产的企业每况愈下，必须另外寻找出路。对于康柏而言，不再满足于利润微薄的微机市场，试图另辟蹊径，涉足服务器领域，以扩大产品种类。

康柏购买天腾，为其提供解决方案创造了很多方便条件。目前，全球 66% 的信用卡业务、80% 的自动柜员机业务、90% 的证券业务都是由天腾公司完成的。天腾加入康柏，是对康柏高端业务实力的补充与加强，使康柏成为在高可用性、容错和集群技术方面的领导者，可立即进入高档服务器市场，进而借助自己在市场销售方面的渠道，双管齐下，交叉进攻，将天腾

服务器产品向康柏公司客户推销，与此同时，也把康柏产品提供给天腾原有的客户群。

康柏公司销售人员习惯于为微机零售商服务，而天腾公司销售队伍在数据中心服务方面，经验更为丰富。目前，康柏和天腾公司全部销售人员及服务支持队伍只有 8000 之众，这一数目只有 IBM 公司 1/16，实在是不可同日而语。就连数字设备公司都有 25000 人的销售及队伍。在现在的紧迫形势下，自己培训显然来不及了。

1998 年年初，康柏公司一举兼并数字设备公司，这是世界计算机业有史以来最大的合并事件。数字设备公司为“小型机之父”，在中高档产品方面拥有工作站、服务器、基于 64 倍 Alpha 结构的高端口服务器、视窗 NT 和 Unix 平台支持的互联网系统等产品。去年，数字设备公司将半导体部门连同 Alpha 芯片生产线出售给英特尔，让 Cabletron 公司收购了其网络部门。尽管公司规模缩小，但亏损也随之大幅减少，产值和利润上升，被评为产业界“1997 最佳系统集成商”。1997 年，数字设备公司创下 5 年来最佳业绩，销售额为 130 亿美元，利润为 1.41 亿美元。

相继买下天腾公司和数字设备公司之后，康柏军威大振，实力更为雄厚，为在新世纪到来前跻身世界信息产业三强、年销售额达到 500 亿美元，奠定了坚实的基础。

根据形势发展，雄心勃勃的普飞伊珉先生又制定了崭新的战略规划，在今后三年之中，康柏将在保持台式电脑市场领先地位的同时，全力向服务器领域冲刺，尽快进军金融业和航空业，1998 年力争在服务器市场获得 100 亿美元的收入。

与此同时，康柏也开始向娱乐游戏业发展。迪斯尼公司于 1998 年夏天在美国佛罗里达州奥兰多建成了一座高科技娱乐中心，并将在今后几年之中，在全美各地开设 30 个高科技娱乐中心，该中心主要的娱乐内容由电脑提供，每一中心拥有 100 余台高级电脑，而提供这种类型电脑系统设备的公司则为康柏。整个电脑系统包括控制中心大型主机、娱乐系统、迪斯尼娱乐中心互联网络、售票系统等全套设备。

过去，这种大型主机系统肯定由 IBM 公司、惠普公司或数字设备公司提供，只有这几家大型主机公司才能拥有处理大量数据资料的能力与经验。现在，康柏却一跃而起，抢占市场，大小通吃，这是因为，近些年来，康柏向大型主机市场飞速挺进，挟英特尔芯片之优势，扬微软视窗 NT 之长处，在 Wintel 阵营的大力支援之下，旌旗漫卷主机领域，挥戈直指 IBM。

美国信息业分析人士认为，用时下流行的术语来说，康柏正在采用克隆技术，即所使用的硬件系统并不局限于某一特定厂家，首先进军台式电脑市场，然后挥师进攻大型公司数据处理系统领域，力图在大型主机方面打出一片天地。

在高档服务器市场方面（价格在 100 万美元以上的大型机），康柏的主要竞争对手是 IBM

和惠普。IBM 公司在银行业、保险业、石油业等行业的经营历史为康柏公司的 5 倍以上，但是，康柏公司的优势在于，作为英特尔和微软的最大客户和坚强盟友，康柏公司可从这两家公司得到最为优惠的价格、最为迅速的交货速度以及对他们未来产品计划最为详尽的了解。

对于康柏来说，随着经营模式的调整，还有许多事情要做。特别是在销售途径和服务方式等领域之中，如何适应大型客户的需要，实在是一个迫在眉睫的严峻问题。有些观察家以略带讥讽的口气说道：“大型保险公司总不会到路边电脑零售店去购买一套价格 500 万美元的高级电脑系统吧？”此外，银行 ATM 系统一旦发生故障，必须在几分钟之内或在几小时之内修复，而绝不能延误时间，持续数日之久。

从长期战略来看，对康柏而言，兼并数字设备公司固然是件好事，但是，两家公司之间的战略重组，显然需要一段磨合过程。据报道，1998 年第二季度，康柏公司全球收入较之第一季度有所下降，如不及时进行有效的机构改组和市场划分，连续兼并的负面因素就会逐步显露出来。

普飞伊珐最近已经推出全面战略规划，在采用按定货生产 (build to order BTO) 的体系上，尽快扩大网络产品生产线。去年，康柏兼并了专门生产遥控设备的 MICROCOM 公司，提供以太网和 ISDN 接入互连网络等装置。康柏和英特尔还联合宣布共同开发网络产品计划，希望从 Cisco 公司数据库设备产品丰厚利润之中，夺取部分市场份额。

康柏的最大优势在于发展速度，每年增长率在 20% 以上，而 IBM 只有 5% 左右；康柏人员精干，开销节省，而 IBM 队伍庞大，巨额费用令人咋舌。

但是，IBM 多年以来所积累的丰富市场经验，特别在全球服务效率方面，为康柏所无法企及。此外 IBM 在大型主机和中型机市场占有率方面遥遥领先，康柏即使依靠天腾和数字设备公司现有实力，也必须假以时日，方能逐步蚕食，有所作为。

对于普飞伊珐来说，光有问鼎之心，是远远不够的，战略目标的制定仅仅是第一步，在一个自己不熟悉的战场上（如大型机等），需要加倍的努力和付出更多的血汗。逐鹿中原，谈何容易；进攻和反攻，突破与反击，总是犬牙交错，交互进行的。但是，普飞伊珐决心已定，准备背水一战。实际上，他已没有退路了，大型机之战业已揭开序幕，过河之将，只能破釜沉舟，决一死战。再说，一山不容二虎，成者为王，赢家囊括一切，此时不战，更待何时？

康柏计划推动引导客户价值的革命。到新世纪初，客户价值将以全面解决方案作为最终价值，围绕各种计算工具、高效交付方式、经济合算的选件、容易掌握的经验、控制总拥有成本等，在因特网和企业内部网络的基础上，作出体现。康柏植根于 Wintel 架构上对客户的承诺是：通过与合作伙伴努力提供更好的系统解决方案，让用户在购买经验、使用经验、

升级与更新经验上得到完善体现。

《福布斯》杂志在美国经济界的影响无与伦比，其封面选择往往代表权威性导向。据说，《福布斯》杂志在评选过程中，调查了 1280 家公司，发现电脑公司过去 5 年平均年资金回报率为 15.1%，位居美国各行业之首。因此，该杂志决定从电脑业选择一家最佳公司。在这之后，根据各家电脑公司过去 10 年业绩以及今后发展趋势，再进行选择。康柏公司从 10 年前 12 亿美元年收入发展到去年年底 250 亿美元年收入，其高速增长率和丰厚利润令人吃惊。此外，康柏公司没有固步自封，停滞不前，而是奋发图强，再接再厉，向大型机市场挺进，这一未来发展战略也使人振奋。上述种种因素，使得康柏公司脱颖而出，荣获年度最佳公司称号。

一叶落而知天下秋。看来，对于康柏公司在数字革命中的战略地位，人们需要重新认识了。在某种意义上，普飞伊珐既不是 IBM 公司郭士纳董事长那种登高一呼、天下英雄为之神往、中流砥柱式的英雄，亦非微软公司比尔·盖茨那种天才过人、善于鼓动、富有个人魅力的领袖型人物，更不是苹果公司创始人乔布斯那种充满理想主义色彩、热情洋溢的信息革命家。他鲜为人知，默默无闻，辛勤耕耘，脚踏实地。他来自德国，具有普鲁士精神，精益求精，一丝不苟。当郭士纳、比尔·盖茨、格罗夫业已闻名天下，甚至连奥拉克尔公司爱立木、太阳公司麦克尼利、网景公司克拉克均已声名大噪之时，他却依然耐得住寂寞，全无骄傲之心，更无浮躁之气。

但是，历史是公正的，他老人家决不会埋没真正的创造者。是玫瑰，就会开花；当好汉，终会出头。当《时代》周刊将英特尔公司格罗夫评为年度人物之时，《福布斯》杂志以普飞伊珐作为封面人，他终于笑了，笑得很开心，在数字社会缔造者行列之中，占有了早已应得的一席之地。平心而论，对于康柏公司而言，普飞伊珐挽即倒之狂澜，扭转乾坤，功莫大矣。



## 康柏——激发灵感的科技

康柏，仅有 17 年历史。1982 年，美国康柏电脑公司成立。1983 年，第一台便携式个人电脑问世，康柏初露锋芒。1985 年创美国个人电脑销售额最高纪录，1994 年以 109 亿美元的年销售额一举成为全球最大的个人电脑供应商，其后几年一直居世界个人电脑销量榜首，并跻身《财富》100 强企业之列。16 年间，生机勃勃的康柏以杰出的产品品质和不断进取创新的企业精神，赢得了优势，在业界确立了领袖地位。

1997 至 1998 年，康柏完成了举世瞩目的企业合并，先后将天腾公司和 DIGITAL 公司融入康柏崭新的企业架构，这两次大规模的并购使康柏如虎添翼。全新登场的康柏汲取三家公司之精华为用户提供更理想的解决方案、更先进的技术和产品以及服务和支持，还提供比以往任何时候都更广泛的选择余地、更优异的产品性能和更大的自由度。全新康柏在企业实力、战略规划、组织结构、市场策略等各方面都发生了巨大变革，拥有了全面满足用户计算需求的能力。

“康柏是一家似乎每件事都做的正确的公司”——竞争对手如是说。

康柏有着独到的管理方式，包括：

一，一致同意原则，即重大决策需高级管理人员一致同意后才能定案，不能由董事长或首席执行官或总裁一人决定，这种方式使各分部在产品开发上具有发言权，避免了大的决策失误。此外，公司坚持严格的财务管理和预测制度。

二，倚重经销商与之建立友好合作关系。康柏不建立自己庞大的营销队伍，把销售和售后服务权留给了经销商，从而避免与它们之间的剧烈竞争，这使经销商更愿经销康柏公司的产品，对于经销商在广告、人员的培训和物质刺激等方面的开支，康柏公司按比例承担一部分，但公司从不给予优惠折扣。

三，坚持以科技开发为基础，努力在最短时间内研制、生产并推销新产品，一旦一种产品开发计划获得批准，康柏就同时动员所有力量进行开发；建立工厂、制定销售和分配计划，工程师同时进行改进设计。

1994 年七月，英国的《金融时报》刊文介绍康柏公司改善经营的六点作法：第一，行动迅速，在问题刚一露头时就设法解决它。第二，出色的集体管理。董事长不享有特权，除首席执行官外，所有董事均来自公司以外。第三，适当削减成本，以提高生产效率并努力增加



收入。第四，以适当成本制造能够充分利用市场有利条件的产品，进而以有竞争力的方式给这些产品定价。第五，变以产品为中心为以客户为中心，扩大营销活动，除经销出售外，还通过邮购、电话订购和百货商店出售。第六，制定雄心勃勃的战略目标，1992 年公司开展创造有竞争力的产品运动，并以取得计算机市场领导地位为目标。

康柏计算机公司目前拥有三个主要生产基地，其中一个在美国德克萨斯，另两个分别在英国的苏格兰和新加坡。在销售方面，公司在 152 个国家建立了一个拥有 3800 家零售商的销售网。康柏还在 69 个国家经营业务，公司的国外销售额约占其销售总额的 50%以上。

对于激发灵感的科技，康柏电脑公司总裁兼首席执行官 Michael Capellas 认为：康柏的新使命是充分发挥康柏作为一支跨越 Internet 的统一力量的作用，改变客户 Internet 体验，在此基础上，康柏全新的战略是通过用前沿性访问设备极大地提高消费者的 Internet 体验、建立关键业务基础设施和与最佳解决方案伙伴合作，重新定义 Internet 访问方式，铺就新 IT 发展之路。

越来越多具有远见卓识的企业和专家已经指出：“传统业务 Internet 化” (Internet-enable Business Model) 并不是 Internet 应用进步的终极目标，停留在传统业务层面的 Internet 应用并不能充分兑现人类社会的聪明才华。Internet 应用发展的趋势是构建一个全新的 Internet 商业模式 (Internet Business Model)，实现最大化整合的资源与最低廉的成本。与传统业务 Internet 化截然不同，Internet 商业环境是一个“Internet 三维空间”，个人、家庭、企业、组织都是基于 Internet 世界完全整合的资源来沟通的，是三维立体的全接触，没有沟通方式与知识的界限，使人类创新活力能够得到最大限度地挖掘，每一个有价值的、稍纵即逝的灵感火花都将被迅速地转化为社会财富。

“激发灵感的科技”强调在 Internet 与社会、用户的交汇之处，营造无限延伸、包罗万象的 Internet 网络前沿，这种无所不在、无时不在的“三维 Internet 应用模式”无疑有助于最大限度地激发人类灵感，实现社会的创新进步。

在“激发灵感的科技”这面新旗帜下，全球信息技术旗舰级企业康柏电脑公司将借助蓬勃的创新实力、完整的 Internet 产品体系、丰富的网络计算解决方案和良好的合作伙伴关系，突破现有 Internet 的局限，建设更坚固、更强大的 Internet 运行环境，为全球用户提供随时随地的 Internet 沟通能力，在 Internet 环境与用户接入的网络前沿提供全新的应用体验，从而使“灵感”——人类社会最宝贵的独有财富之一——能够在全方位的 Internet 商业环境中，源源不断、灵活高效地转化为创新价值，进而推动商业模式和社会文明的不断进步。

# 柯达—人人都会用

## 小档案

1886年，乔治·伊斯曼研制出第一架自动照相机，并给它取名为“柯达”，柯达公司从此诞生。

1930年，柯达占世界摄影器材市场75%的份额，利润占这一市场的90%；

1964年，立即自动相机上市，当年销掉750万架，创下了照相机销量的世界最高记录；

1966年，海外销售额达21.5亿美元，在《财富》杂志中排名第34位，纯利居第10位，当时位于感光界第2的爱克发销量仅及它的1/6；

1990年，1996年，在品牌顾问公司排名的10大品牌中，位居第4，是感光界当之无愧的霸主。

## 一、 产品：“人人都会用”

1877年，照相机已被发明出来，但当时的照相设备极为庞杂，包括一个黑色的大帐篷，一个水箱，一个装着厚厚的玻璃感光板的容器……带它出去旅行就像带着一座实验室，必须单雇一匹马驮着才行。这还算简单，复杂的是操作，没有专门的知识和技术，谁也无法驾驭这个庞然大物。

柯达创始人乔治·伊斯曼，第一次接触到照相机时，就忍不住想：照相机能不能做得小一些呢？摄影艺术能否弄得像“用铅笔写字那么简单”？这些伟大的疑问加上伊斯曼坚持不懈的追求终于给感光业带来了一场划时代的革命。1886年，小型、轻便，“人人都会用”的照相机诞生了，伊斯曼为它起了一个字母不多，但读着响亮的名字：“柯达”。1888年，柯达打出了第一个广告，画面上一只手举着一架柯达相机，旁边是伊斯曼写的自信而自豪的承诺：“你压下按钮，其余由我负责。”柯达上市，一举获得成功。

从此，“人人都会用”这一思想贯彻了整个柯达的经营历程，如何方便消费者使用相机一直是柯达公司孜孜以求的目标。1964年，柯达经过10年的研究，推出了一种“立即自动”相

机，这种相机机型更加简单轻便，易于携带；操作简便，无需测距对光，就能获得清晰的照片：底片装卸便利安全。这种“老少皆宜”的照相机上市之初就销掉了 750 万架，一举创下了相机销量的世界最高记录。同年，正值“立即自动”旺销之际，柯达了解到电子闪光灯设备不够完善，每照一张相片就得换一个灯泡，于是又于 1965 年推出使用方便的方型四闪镁光灯装置。1970 年，柯达为弥补方型四闪镁光灯离不开电池的缺陷，进一步推出了“新奇 X 系列闪光灯”。1973 年，超小型匣式柯达相机诞生，这种相机方便到可以放在口袋或手提袋里，而且照出的相片画面清晰。这种相机上市后仅 3 个月在美国一地就销售了 100 多万架，全世界销量达 1000 万架；在台湾，柯达相机的家庭普及率猛增到 40%。人们亲眼地称它为“傻瓜相机”。

## 二、定价：“牺牲打”策略

柯达在定价中采用独特的“牺牲打”策略，取得了巨大的成功。所谓“牺牲打”，即以—种产品作为扩充市场的先锋，以高质低价格在市场上站稳脚跟之后，通过扩大相关产品的销售量弥补先锋产品跌价所造成的损失。

1964 年，柯达推出“立即自动”相机之后，定价相当低，最低者 13 美元，8 种机型中，有一半在 50 美元以下。更出人意料的是：在柯达相机备受欢迎，销售直线上升之际，柯达公司宣布：“柯达相机，人人可以仿造。”柯达将 10 年的研究成果公之于众，这种大将风度令人大惑不解。然而不久人们就明白了，而且为柯达的聪明所折服。原来，柯达早就考虑到了随着照相机销量的增加，胶卷冲印服务肯定会有大量的需求。于是在大家争相生产“立即自动”相机之时，柯达已将生产能力重点放在了胶卷的生产和冲印上。果然，柯达的胶卷销量猛增，同时几乎垄断了整个冲印市场。“迷你型”相机上市后，柯达又以同样的方法，降低价格，使“人人都买得起”，结果柯达的胶卷、照相机及相关器材的销量扶摇直上，尽管爱克发拼力使出密集式供应的老方法，富士、樱花不借血本降价，但总敌不过柯达胶卷的销售量。

## 三、品牌：名字值千金

柯达的成功离不开它强有力的品牌“柯达”。柯达相机诞生之日，伊斯曼就选中了这个名字。他认为“K”是一个幸运的字母，而且更重要的是，这个字母在世界任何国家发音都相同。今天，“柯达”连同它那黄底红字的标志在全世界已家喻户晓，这除了证明了伊斯曼的判断外，

与柯达公司建立品牌忠诚的持续努力也是分不开的。

柯达建立品牌忠诚的努力之一是经常举办或赞助一些摄影大赛或文体活动。1897年，柯达举办了一次业余摄影大赛，参加者达25,000人之众。1904年，柯达又发起了一次旅游柯达摄影展，展出了41幅摄影作品。1920年，柯达在美国许多公路两旁的风景点竖起了写有“前面有风景”的路标提醒开车的人注意安全。1984年洛杉矶奥运会之前，柯达一直垄断着世界体育大赛的胶卷专售权。

柯达建立品牌忠诚的另一着眼点在于建立清晰而有力的品牌识别。柯达的品牌识别可以总结为两个词：简单(主要针对产品特征而言)、家庭(主要通过营销沟通和视觉形象来传播)。20世纪初，柯达推出了两个重要人物来代表产品，即男孩布朗尼(Brownie)和女孩柯达(Kodak)。两个人物形象不仅代表着产品容易操作(因为连小孩都可以操作)，而且与孩子和家庭联系起来。柯达早期广告多表现有孩子、狗和朋友的家庭场景，而且多为发生在我们身边的易于拍摄到的镜头。30年代，人们常可以从电台上收听到“柯达时刻”的特别节目，节目主要是描述一些家庭影集。1967年柯达的一则广告获了奖。广告内容是：一对60多岁的夫妇在整理阁楼时发现了一些旧时的照片，有的是20来岁，正值青春年少；有的是结婚、度蜜月、生第一个孩子时的照片，还有的是参加儿子毕业典礼的照片。结尾时，是这位女人，确切地说已是一位老奶奶，正在用立即自动相机为刚出生的孙子拍照。柯达正是通过宣传这一幕幕难忘的时刻来打动消费者的心弦。“这就是柯达一刻，别让它溜走”、“柯达串起每一刻”，在一幕幕动人的画面中，这些广告语深深刻进了消费者的脑海，使消费者自然而然把享受快乐时光与“柯达”这一名字联系在了一起。

消费者对柯达的忠诚还来自柯达面临逆境时仍把消费者利益放在首位。如：1964年柯达推出的“立即自动”相机在进入市场仅一年之后就占领了自动相机市场的1/3的份额，但是拍立得公司却抢先一步取得了专利权并警告柯达公司退出市场。这对柯达来说，打击无疑是沉重的，但是柯达在深受损失的同时不忘消费者利益。它宣布：邀请消费者返还立即自动相机，每返还一架可以换取一架柯达光盘相机和胶卷，或者价值50美元的一件其它柯达产品，或者一只柯达股票。柯达用这种方法，在推销光盘相机的同时，加强了与消费者的联系，巩固了消费者对柯达的忠诚。

#### 四、竞争：不惜代价

从50年代起，富士、樱花、爱克发等品牌就纷纷崛起，不断向柯达发起猛烈的进攻。



面对这些进攻，柯达不借一切代价进行反攻，才使得霸主宝座不致被人夺走。

富士一直是柯达的最强劲的对手。在第 23 届洛杉矶奥运会前夕，正当柯达公司与奥委筹备人员为赞助费讨价还价时，富士主动出击，积极申请参加赞助，甚至把赞助费由 400 万美元提高到 700 万美元，使得奥运会上，富士大出风头，销量激增，给柯达以重创。除此之外，在中国市场上，日本又抢先一步适应中国文化，在胶卷包装上印上中文说明和北京名胜天坛，这比包装上全是英文的柯达胶卷更能打动中国消费者。这些活动一度使柯达总是慢富士半个节拍，处于被动不利的局面。

面临竞争，柯达的作法之一是：以眼还眼，以牙还牙。洛杉矶奥运会受挫后，柯达决定以其人之道还治其人之身，入对方的虎穴一搏。1984 年 8 月，柯达企划主管西格先生飞赴东京，研究如何在这块“拍照乐土”与富士争霸。当时，日本摄影用软片和相纸市场规模高达 22 亿美元，而柯达只占 10%。其症结在于，柯达虽在日本做了四年的生意，但从无长期经营规划。公司在日本既无直接销售网，也无生产据点，更无驻地经理，在东京的 25 位职员，完全依赖各地的经销商。经过周密的计划，西格开始出击。1984 年，柯达花了 5 亿美元在东京建立了一个总部，在名古屋附近建立了一个研究和发展实验室，并将其在日本的雇员从 12 人扩大到 4500 人。结果 6 年间柯达在日本的销售额扩大了 6 倍，1990 年销售额达 13 亿美元。与此同时，富士在日本国内的销售额开始下降，以致富士公司不得不将其在国外的一部分最精干人员撤回东京，以抵挡柯达的袭击。柯达在日本的成功完全靠了打破美国式的经销观念和经销模式，让柯达在日本成为与富士一样的“日本公司”，而不是一家在日本的外国公司。

柯达的另一成功之道是向对手学习。在柯达公司制造部总经理威廉·F·福布尔办公室里，挂着一帧白雪皑皑的雄伟庄严的富士山大幅照片。福布尔说：“它不断提醒我要注意竞争。”在柯达公司的实验室里，研究人员有条不紊地对富士胶卷进行分析。一位研究员说：“这叫做‘照搬术’，富士公司怎么改进，我们就如法泡制。我们对富士公司着了迷。”多年来，富士公司销售的胶卷色彩鲜艳，柯达公司的研究人员当初认为它的色彩失真，但他们很快发现顾客喜欢富士胶卷，于是柯达推出“VR-G”系列胶卷，其色彩与富士胶卷同样鲜艳。

另外，广告宣传也是柯达竞争的一个重要手段。柯达为了与富士竞争，在广告上投入了大量金钱。在富士准备投入大量资金促进海外销售时，柯达投入 3 倍于富士的资金用于在日本做广告。柯达不借重金在日本众多大城市中设置了价值 100 万美元的当时日本最高的巨型路标。不仅如此，柯达还出资赞助参加 1988 年汉城奥运会的日本代表团，以报 1984 年洛杉矶蒙羞之仇。同时，柯达还早早支付 800 万美元，以获准使用奥运五环标志，来击退富士向印度、中国内地和台湾这些迅速扩大的市场的进攻。为彻底打败富士，柯达花费 100 万美元特地购置了一艘飞艇，装饰上醒目的柯达标志，在日本城市上空整整飞行了 3 年，还特别挑衅似地在东京富士总部的上空来回盘旋，致使日本舆论界纷纷指责富士丢了日本人的脸。为



挽回影响，富士不得不付出 2 倍于柯达的代价，专门从欧洲调回富士的飞艇，在东京上空作了两个月的飞行。

## 五、未来：迎接挑战

瞬息万变的市场和飞速发展的科技使每个企业都面临着挑战，柯达也不例外。

首先是来自市场领域的激烈的价格竞争。自加标签(或零售商品牌)将柯达产品的价格压低了 40%，富士胶卷也在价格上同柯达展开竞争，计划在美国南卡罗来纳州建造价值 2.5 亿美元的生产相纸的新厂，该厂的建造将使本已供应过多的相纸更加泛滥成灾。在东欧和发展中国家市场上，价格便宜的胶卷也给柯达造成极大的威胁，因为低收入水平的人更注意价格而非品牌和质量。针对这种价格战，柯达经过市场细分，向不同的市场部分推出了不同品牌、质量和价格的胶卷：“Royal Gold”（贵族金胶卷），专门供应某些特别重大的场合和活动，质高价高；“Cold Plus”（超级金胶卷），是一种日常使用的普通胶卷，质价中等；“Fun Time”（快乐时刻），是一种低价胶卷，定位于对价格较敏感，爱讨价还价的消费者。柯达这种价格反击策略在一定程度上起了作用，但仍无法彻底清除价格战带来的恶劣影响。

柯达面临的另一个挑战来自数字成像技术对传统成像技术造成的冲击。在传统的摄影技术下，形象是靠相机捕捉的，保存在底片上，最后印在相纸上，这一工序从乔治·伊斯曼创建柯达公司至今 100 多年都没有大的变动。但传统的摄影技术的缺憾也是相当明显的：高昂的成本、笨重的设备、严重的污染是底片与相纸生产和冲印过程中难以解决的问题，体积大、不能永久保存、查找困难是使用底片和相纸给人们带来的不便。随着数字成像技术的出现，照相术告别底片和相纸成为可能。新式数字相机可将被摄物体的光信号转化成数字信号并直接存放于光盘中。一张巴掌大的光盘可存贮几亿位的信息，用它代替底片可贮存成千上万张照片；然后，通过电脑打印机可以直接打印出照片……总之，数字成像完全取代底片和相纸的日子已指日可待。作为感光技术的龙头老大，柯达当然是不借巨资去研究开发这一新技术领域，但是，数字成像技术的普及在意味着照相机将更加快速便捷的同时，也意味着柯达公司将丧失胶卷、相纸所带来的丰厚利润。如何在不影响现有传统技术的丰厚利润的同时，积极成为新技术的推动者和带头人，以及如何适应全新的技术产品，树立全新的品牌形象，都是柯达所需急待解决的问题。柯达能否在这一百多年中串起的无数个光辉的时刻之后，再添上精彩的一笔呢？

我个人认为，朗讯成功的原因之一是我们有一个贝尔实验室，它是人类科技和文明的摇篮。这里曾诞生过许多世界第一：电话、有声电影、晶体管、激光、通讯卫星、蜂窝电话、智能卡。

——朗讯科技公司董事长兼首席执行官里奇·麦金

## 科技的摇篮 通讯原动力

——贝尔实验室在中国

提起贝尔实验室，只要跟科技沾点边的中国人都会竖起大拇指。但说到上海贝尔实验室和北京贝尔实验室，知道的人恐怕不多。事实上，作为朗讯公司的先头部队，贝尔实验室早于1995年就进入了中国，它对中国企业的影响正日益显现。

### 诺贝尔物理学奖的摇篮

1925年，美国电话电报公司(AT&T)的实验室与西部电气公司(Western Electric)的研究与开发部合并，成立了贝尔实验室(Bell)。贝尔实验室最初是AT&T的研究机构，AT&T借助国家垄断电信业务获得的巨大利润，支持着它每年达20~30亿美元的研究经费。因此，这里出了很多发明，是电话、有声电影、长途电话传送、晶体管、激光器、太阳能电池、发光二极管、数字交换机、通讯卫星、数字电子计算机、蜂窝电话、仿真语言、立体声录音、通讯网、UNIX、C.C++等许多发明的诞生地。自1925年成立以来，贝尔实验室共获得25,000多项专利，有11位在这里工作过的科学家和工程师获得诺贝尔物理学奖（见下表）。现在，贝尔实验室平均每天可以产生4项专利。

### 贝尔实验室的诺贝尔物理学奖获得者

获奖年份	获奖人	主要贡献
1937年	Clinton J. Davison	物理波的性质

1956 年	John Bardeen WalerH. Brattain                      William Shochley	晶体管
1977 年	PhilipW. Aderon	揭示固体的局部电子态
1978 年	Aron A. Penzias Robert W. Wilson	射电天文学
1997 年	朱棣文	激光冷却和俘获原子的方法
1998 年	Horst Stormer Robert Laughlin Daniel Tsui	量子流体

贝尔实验室的发明与人们生活的现代化息息相关,它为人类社会作出了卓越的贡献,说它是“人类科技与文明的摇篮”,一点也不过分。

1995 年, AT&T 实行战略重组,其所有通讯设备部门和贝尔实验室一起归入朗讯科技公司 (Lucent), 贝尔实验室也因而成为朗讯科技公司的研究开发部门。其研究方向也明显地向通讯转移, 目前它的研究领域主要是光电子、数字信号处理、软件、网络技术、无线技术和半导体。由于贝尔实验室从电话起家, 其研究成果和产品又多与通讯相关, 而且现在它成了专营通讯设备的朗讯科技公司的研发部门, 它不仅是朗讯公司的动力源, 也大大推动了通讯行业的进步, 所以它也获得了“通讯原动力”的美称。

1997 年 10 月 31 日, 中国国家主席江泽民访美时, 特意拜访了朗讯科技公司和贝尔实验室总部, 并欣然题词: “开辟高科技合作的新天地”。深圳华为技术有限公司老总任正非甚至这样说: “我年轻时代就十分崇拜贝尔实验室, 仰慕之心超越爱情”。

### 钟情中国

贝尔实验室于 1995 年和 1997 年分别在上海和北京成立了分支机构, 即通常所说的上海贝尔实验室和北京贝尔实验室。1997 年 9 月, 贝尔实验室与上海交通大学成立了通讯与网络联合实验室, 以中文语音处理技术的研究与开发为核心; 1998 年 3 月, 贝尔实验室又与北京大学签署协议, 建立了通讯联合实验室; 1998 年 4 月, 朗讯科技率先将一套先进的 SDH (同步数字传输) 系统设备移至北京邮电大学, 成立“中国电信北京邮电大学 SDH 实验室。”

朗讯科技及其贝尔实验室为何如此钟情于中国？

北京贝尔实验室技术发展主任高培椿博士说：“朗讯公司的指导原则是用户至上，我们所做的一切都是为了适应顾客的需求。因此，只要合乎商业作业的合理性，我们就会在那里成立科研机构。”一句话道出了贝尔实验室在中国开设分支机构战略意图——在中国的商业利益，而这至少有两个方面：一是中国的市场，一是中国的人才。

朗讯科技公司的董事长兼首席执行官里奇·麦金说：“说到电信市场的趋势，有一点是很明显的——中国将是除美国之外最大的、也是最重要的通讯市场。在这里会建成 21 世纪全球最先进的网络。”举个例子你就能明白中国的发展变化有多么快：在美国，大西洋贝尔 (BELL ATLANTIC)、南方贝尔 (BELL SOUTH) 都是独霸一方的大公司，1997 年全球销售额分别为 302 亿美元和 206 亿美元，在《财富》98 世界 500 强分列第 91 和 176 位，但是，中国现在每年新增线路就有 2000 多万条，相当于每年增加一个大西洋贝尔公司。市场潜力是超乎想象、不可限量的。“但是，中国电信行业的竞争是十分严格和公平的。是沙是金，一目了然。如果你非常杰出，在中国市场你就能取得成功；而如果你只是一般般 (ust so-so) 的话，被淹没也是很正常的”，麦金先生说，“因此，我们并不认为中国的通讯市场是落后的。事实上，它是世界上最新、最好的。只不过是起步较晚，通信市场的规模还不够大，而决不是技术设备不够先进。朗讯科技在中国为中国生产出了全球最先进的光纤、光传输系统以及数字交换机等，中国市场得到的技术和设备都是最好的。”为了在中国市场的竞争中取得技术上的主动，也为了使自己的技术和产品更符合中国实际，朗讯在中国开设贝尔实验室分支机构就很必要了。

同时，中国人才的素质也为贝尔实验室的设立提供了条件。朗讯公司深信：中国人的才智是世界一流的。华人在美国科技界的作用举足轻重，在美国贝尔实验室总部工作的科学家中有十分之一是华人。1997 年，华裔科学家朱棣文凭借他十几年前在贝尔实验室的研究成果——激光冷却和俘获原子的方法获该年诺贝尔物理学奖；1998 年，华裔科学家崔琦又和他的另外两个贝尔实验室同事分享了当年诺贝尔物理学奖。这两个诺贝尔奖为贝尔实验室赢得了荣誉，也使贝尔的经营管理者眼睛一亮：到中国去搜寻更多更优秀的人才！

朗讯科技中国公司董事长叶祖禹在谈到贝尔实验室与上海交通大学、北京大学的合作时说，这两所高校的学生都非常有天赋，研究开展得很有水平。朗讯公司认为，与西方国家相比，中国的科技人才拥有更扎实的基本功，不足之处则在于独立性还有待进一步提高，他们在接受不是特别明确的任務时，有些显得措手不及。另外，中国的科技人员习惯于服从，对权威的挑战性不够。但是，瑕不掩瑜，贝尔实验室仍然认为，中国人的才智是世界一流的。

贝尔实验室选中上海和北京作为分支机构的所在地，主要也是出于以上两点考虑：庞大的当地和周边市场；众多高校和科研机构。

当然，在确定成立科研机构之前，朗讯科技公司和贝尔实验室首先要做一个计划，然后通过商业专家审核其是否适应长远的商业运作。1993年，AT&T与国家计委签署了谅解备忘录，为双方在中国电信领域的进一步合作奠定了基础，其后，AT&T在中国建立了贝尔实验室，希望以此带动中国科技的进步，促进公司在中国业务的发展。

## 成功秘诀

贝尔实验室是一个相对独立的经营实体，它需要考虑自己的研究与经营方向，管理下属一大批最优秀的人才。贝尔是如何进行卓有成效的经营与管理的呢？北京贝尔实验室技术发展室主任高培椿博士曾对这一问题作了精辟分析。

### 1. 聘用优秀员工

贝尔实验室久负盛名，也许让人觉得望而却步。我们的用人原则是，从学校挑选最好学生。我们认为，好学校培养出来的学生，基本功会更扎实，成绩好的学生说明他对自己的学习负责，因此我们相信他也会对自己的工作负责。另外，我们也十分看中员工的合作和团队精神。目前，我们在中国的250名科技人员中大多数具有博士和硕士学位，他们所从事的学科也很广泛，有计算机、自动化、电机、物理、数学等专业。我们欢迎优秀的应届毕业生加入到我们的行业。

### 2. 为员工创造最好的环境

贝尔实验室与国外同行相比，并没有什么大的差别。我们一直致力于为我们的科技人员创造最好的环境，希望通过优秀的同事和伙伴为他们形成一个正面挑战的环境，在日常工作中开发并鼓励他们的积极性和创造性。为了形成这种环境，我们对科研人员进行评估时，注重的是他在这一阶段克服了多少困难；在哪些项目中起带头作用；以及他对别人进行了哪些帮助。评估的标准是与理想相比较，而不是雇员之间的比较。

### 3. 加大研究与开发的投入

朗讯公司每年将公司总收入的11%用于研究与开发，其中用于基础与开发研究的资金比例是1:10。在过去的50年里，通讯行业的成长极为迅速，目前计算机的计算能力和光纤的容量都是每隔12-18个月就会成倍增加，随着竞争的进一步激烈，公司在基础研究和产品研发方面的投入也在日益增加。以1998年为例，我们在基础研究和产品研发方面的资金投入分别为3亿和30亿美元。短期看，贝尔实验室的收入有限，但从长远的角度看，研发方面的投入给公司带来了相当投资额11-12%的收入。在过去100年中，贝尔实验室技术的



发展给公司带来了巨大的利益，因此他们认为在研发上的投资是物有所值的。

#### 4. 合理分工

贝尔实验室在全球 20 个国家设有分支机构，它们分别开展不同的研究与开发工作。例如上海贝尔实验室主要从事数字信号处理方面的研究，北京实验室的工作重点是软件技术与通讯软件，为整个亚太地区开发通讯软件产品。我们的研究项目都与通讯有关，基础研究是长期行为，在基础研究方面我们并没有独占，而是与几个领先的学校保持密切的关系，相互联系、相互沟通。目前的基础研究将改变 10 年后的通讯技术，即在 2010 年以后才可能转换为产品，而这些研究方向是行业内人士所共知的，如解决计算机、无线通讯、光纤技术所面临的问题就是我们的研究方向，同行之间是既竞争又合作的关系。在产品研究与开发方面，则是你追我赶，齐头并进的竞争，各有侧重。

#### 5. 选定课题

为了技术上的突破或市场的需要，我们从选课题到转化为产品有一定的程序。首先要撰写商业计划，它包括该项目所需的资源、技术以及市场分析等诸多因素；然后进行可行性评估；如果计划可行，就进行资金等方面的调拨；随后是项目的具体运作。在项目的运作过程中设有 2 个经理，一个是产品经理，以负责商业的可行性为主，另一个是作业经理，负责具体的技术工作，在整个运作中产品经理为主，技术经理为辅。

技术转化为产品的周期要根据具体项目而定。首先从项目的内容来看，涉及系统更换的项目需要 1~3 年不等；如果只是软件更新，通常需要几个星期到 1 年时间。从项目大小看，如果是牵涉上千人作业的大项目，通常需要 1 年时间；如果是几百人作业的小项目，只需几个月就可以完成。

#### 6. 建立信任

人员流动就会带来技术泄密的危险，这是所有公司都面临的问题。对于一个新员工，我们会与之签署一个有关的协议；如果出现严重的泄密问题，我们会诉诸法律；平时，我们一直注重员工个人人格完整的培养，我们要求员工具有良好的道德标准；我们相信我们的员工，他们不仅仅是技术一流，职业道德也同样是一流的。

#### 7. 把握节奏

过去，一些公司为了追求原有产品最大程度的垄断利润，通常会推迟过于前沿的科技成果进入市场的时间。现在的通讯市场与 20 年前有很大的不同，在 AT&T 垄断电信市场时，贝尔实验室确实在某种程度上左右了市场，但现在的通讯市场既是一个竞争市场，又是一个买方市场，任何新的技术产生后，我们会尽快推向市场，否则新市场就会被其他公司所占领。

## 8. 加强与外部合作

贝尔实验室科研实力如此雄厚，是否不需要从外部购买相关技术？决不是这样。朗讯虽然有自己的研究机构——贝尔实验室，而且其科研能力在世界上仍然十分超前，但目前的通讯市场太大，技术变化也太快，所以朗讯在战略部署上十分重视吸收、购买与通讯领域相关的技术。当然，在我们的研究工作中，也会遇到与通讯无关的技术，我们愿意将这种技术出售给相关的公司，而对于与通讯相关的技术，我们不会轻易卖出。

正是凭借雄厚的财力，对最优秀人才的吸引力和卓越的经营与管理，贝尔实验室创造了一项又一项杰出的发明，使通讯技术永远保持前进的动力，将人类文明不断推向更高阶段，也帮助过去的 AT&T 和现在的朗讯取得并保持着技术和市场领先的地位。

### 点评

如果将美日企业进行一下比较，就会发现，日本企业长于质量，美国企业精于技术和创新。相比之下，质量管理可塑性不大，需要的只是观念、制度和毅力，很适合日本人“把饭盒中最后一粒饭找出来”的性格，所以日本企业长于此道。而创造力和创新精神却是美国人的长处，因为这一点靠的是天赋。这也造成了现代经济中一个有趣的现象：一方面高技术和创新使美国公司的产品不易为别人所模仿，所以美国企业利润率都很高；另一方面，由于创新靠的是人的创造力，具有不稳定性，所以当创新进入一个相对停滞期时，美国企业就会处于不利地位，80年代末和90年代头两年日本在多个行业中超过美国原因即在于此。

技术和创新的来源就是研究与开发（R&D）。在美国，贝尔实验室和IBM的研究实验室是最为出色的企业研究与开发机构，而以贝尔实验室尤负盛名。它们有许多共同点：有大公司雄厚的财力做后盾，拥有大批优秀人才，优良的管理，曾经出过许多杰出的科研成果等等。但二者又代表着截然不同的两种风格：贝尔实验室的研究和开发是合一的，它更注重技术和产品的商业价值，连基础性研究都要制定计划，在研发项目中通常由产品经理挂帅，技术经理为辅；IBM的研究与开发则是分开的，研究工作由专门的研究部门负责，它们拥有足够的研究经费，无须考虑市场，研究出来的成果由市场开发部门进行分析、判断和推广。

说到R&D，恐怕主要只能跟大企业联系在一起。对中国的大企业来说，其他方面，如质量、经营管理、人才、营销、企业文化等，都有了一定的根基，但在科技和创新方面却往往底气不足，其主要原因就在于R&D落后。

R&D的落后无非表现在两个方面：质和量。首先是量，也就是R&D的投入，包括各种

资源，主要是资金。从绝对数量来看，大的跨国公司，比如《财富》98 世界 500 强在 1998 年的 R&D 方面的平均投入至少在 10 亿美元以上。如贝尔实验室为 33 亿美元，爱立信为 37 亿美元，日立为近 50 亿美元，西门子为 84 亿马克，IBM 高达 60 亿美元。而中国的大公司，如中国电器行业老大长虹的投入还不足 5 亿元人民币，仅为日立的 1% 左右，中国计算机行业的龙头联想集团的 R&D 投入也不足 IBM 的 1%。从相对数量来看，500 强企业 R&D 占销售收入的比例平均为 10% 左右，美国企业一般超过 10%，日本企业稍低，一般在 7% 左右。例如 1998 年，日立为 7%，朗讯为 11%，爱立信甚至高达 16%，而中国大公司 R&D 占销售收入的比重通常在 5% 以下。本来，中国大公司的销售收入就远远底于世界大公司（长虹的销售收入不到日立的 1 / 40，通用电气的 1 / 60），中国大企业在 R&D 方面的投入就更显得可怜。

其次看质。研究与开发机构以技术和新产品的研究、开发、运营为经营对象，其经营管理与普通产品和一般经营单位有很大差别，包括对所属优秀科技人才的选聘、任用和管理，研究开发中对研究重点和研究方向的把握、研究经费的分配和应用、研究课题的选定和程序，以及对自有技术和外部技术的管理和市场化运作等。中国的研发体制是粗放型的，投入产出不成比例，因此中国的研发机构在这些方面也有不少差距，政府研究机构的缺点在于方向不明、责任不清、激励机制不健全，企业研究机构由于建立时间较短，经营管理水平落后。具体说来，制约中国企业研究与开发的因素包括：（1）无法吸引最优秀的科技人才；（2）企业研究方向和研究重点不科学；（3）研发机构的经营管理缺乏先进性和科学性等等。

对中国企业来说，要想与世界 500 强为代表的国际级企业的竞争中有所作为，必须重视 R&D 投资，提高企业 R&D 的投入水平和 R&D 的经营管理水平。在这方面，贝尔实验室给我们做出了榜样，他们在资金投入、人才选聘、用人、研究方向、研究课题程序、技术保密、收购和推广的技术经营战略等一系列问题上的成功做法值得我们学习和借鉴。

## 克莱斯勒公司

克莱斯勒汽车公司是美国第三大汽车公司，其汽车销售额在全世界汽车公司中名列第九。它的前身是麦克斯韦尔汽车公司。

克莱斯勒公司以经营汽车业务为主，也涉足产游艇、钢铁、艇外推进器等业务以及军用物资生产，以及出口、运输、金融、信贷、租赁和保险领域。公司在国内拥有 36 家汽车制造厂和汽车零部件厂 22 家零部件仓库以及 10 家国防及宇航业工厂。公司产品分两大类：一是汽车产品。包括成品汽车及其零部件，公司也从其他汽车公司进口并为其销售小汽车，生产所需的工程技术、设计制造设备由克莱斯勒技术中心提供。二是克莱斯勒金融业务。克莱斯勒金融机构及其附属机构为克莱斯勒的客户 provide 各式金融服务。也提供批发和零售金融服务、租赁服务、库存金融服务和消费信贷。此外还有其他的，主要指五星运输公司及其附属机构从 80 年代末开始提供的汽车租赁服务。

克莱斯勒公司在二战以前曾有过辉煌的历史，创业短短的十年间迅速上升为美国第二大汽车公司。然而，由于 40 年代公司为降低成本一直不肯改进原有车型，墨守成规，未进行重大技术创新而使公司在汽车市场迅速扩张的时期丧失大好机会，丢掉了很大部分市场分额。此后，公司以购买克莱斯勒澳大利亚公司的大部分股权为开端开始了在北美以外扩张的历史。然而在公司努力扩充业务的同时，内部却不断发生人事摩擦，致使公司一度陷入濒临破产的窘境。尽管如此，这一时期公司还是进行了一系列较大规模的扩张活动，扩张同时还开展了规模不大的多样化经营活动，此外公司还兼并了许多汽车零部件制造商，以提高公司自身的产品种类。

在七十年代的石油危机中，为应付原油价格上涨、国际竞争激烈、不断上升的投资成本，公司被迫将大部分重要的国外资产处理掉或进行改组。这时公司并没有吸取以往的教训——当时石油价格飞涨，消费者不得不选用省油、质高、价低的小型车，对此公司则缺乏正确的判断力和对形势的客观估计，在这重要的转型时期并没有迅速调整生产方向，而是继续保持大型车的生产，公司市场占有率再度迅速下降，几乎破产。

1978 年李·艾科卡担任总裁后，才针对公司内部人浮于事、部门重叠、任人唯亲、秩序混乱、缺乏沟通、效率低下的种种弊端，对公司进行改革，两年内，亚克卡关闭二十家工厂，裁员半数以上，解聘 33 名副总裁，高级管理人员减薪 10%，将留用职工薪金减少 12 亿美元。同时引进财务人才，建立公司内部沟通制度，聘用一流的广告公司。

其次是紧紧团结经销商。多年来，克莱斯勒与经销商的关系不好，因为，所有经销商几



乎都习惯于收到克莱斯勒的新车后再重装一次。艾科卡到任后，很快组织与经销商们见面，与他们交流意见，告诉他们公司准备在各领域树立纪律观念，并再三许诺，保证产品质量，之后又多次经销商讲习会，为他们提供商品信息，介绍汽车技术知识等。修复好关系后，利用经销商们社会影响与惊人的活动能力，克莱斯勒得到了新的贷款，获取了新的战斗机会。

艾科卡逐渐使人认识到：我们从阔舅舅那里借到一笔钱，现在得证明，咱们不会欠债不还。首先，艾科卡把自己的薪水减到每年一块钱。并把当前情况如实向工会说出来，阐明：如果不帮忙，那么明天公司如果破产，大家全部都会失业。总裁带头，经理主管人员相当服帖，工人们也作了相当大的让步。克莱斯勒团结工人的办法：一是，让工人拥有公司股票，让工人分享利润，把员工的个人利益与企业紧紧结合起来。二是与工会一起对少数旷工不好好干活的人严厉处罚，并订出了处罚规章。三是关闭一些厂子，裁员。

为此艾科卡走遍公司每个生产车间，与工人直接对话，在一系列职工大会上，他感谢工人在艰苦日子里与公司合作。并承诺，待情况好转，一定使工人们重获与福特和通用汽车公司工人相同的待遇。

艾科卡很善于应用心理学的理论调动员工的积极性。他的基本做法是：

(1) 与员工交流。他认为好的经理人员不仅应具有向董事会或委员会说明自己脑子里的想法的本领，而且花在听上的时间至少要跟讲的时间一样多，真正的交流须得有来有往。经理人员要善于听取意见才能调动员工积极性。作为经理人员，艾科卡最得意的事情莫过于看到被称为中等或才能平庸的人受到赏识，使他们感到自己的意见被采纳，并发挥了作用。

(2) 让员工了解经理人员的行动。艾科卡说，他发现动员员工的最佳方法是让他们了解整个精心策划的行动，使他们各个成为其中的一部分。

(3) 要掌握好奖赏的时机。艾科卡认为提升某人的时候就是增加其责任的时候。下属如果心情好，经理人员要肯定他们的成绩，同时又要鼓励他百尺竿头，更进一步。当下属高兴时，就让他多做点事；如果下属因自己的失败闷闷不乐，经理人员如果再在此时落井下石就有伤害他、打消其上进心的危险；当下属心灰意懒的时候则不要让他太难堪。

艾科卡认为一个经理人如果能调动另一个人的积极性，他的成绩就很大。要使一个部门能够正常顺利运转，一切都要靠调动积极性，经理人员可以做两人的工作，但经理人员不能是两个人，经理人员应激励其副手，副手在激励其部下，层层激励就能焕发极大的工作热情。

后来，克莱斯勒又与银行艰苦谈判，获得了政府保证的借款，在技术上则转产新型省油的汽车，直到石油价格下降后才恢复生产克莱斯勒大型车和新型敞篷车。通过努力，三年之中，公司发生了根本变化，比原定偿还期提前七年还清贷款。



## 摩托罗拉飞跃无限

摩托罗拉公司的英文名为 MOTOROLA, INC, 总部地址在美国伊利诺斯州。它是美国最大的电子公司之一，在手提电话和无线电寻呼机领域领先全世界。公司借助良好的管理和正确的方针政策，在许多美国公司走下坡路的同时，一直增长迅速，成为美国电子公司中的领导企业和可与日本电子公司抗衡的支柱公司。

摩托罗拉公司在管理体制上主要分七大分部，通讯产品部、半导体产品部、通用系统集团、信息系统集团、汽车与工业电子集团、政府电子集团以及新企业部。在经营管理上，摩托罗拉主要有以下特点：第一，注意处理好劳资关系。一直以来公司执行这样一条规定：具有十年以上公司工龄的雇员非经董事会一致同意不得解雇。为了不致因技术变化而导致出现解雇工人的情况发生，公司很注重职工培训。公司设有专门的培训中心负责提供技术培训，规定每个职工每年有五天法定假期用于接受技术培训。第二，注意产品质量。八十年代摩托罗拉公司实现高尔文确立的目标——使产品不合格率降低 90%。美国商务部曾授予其马尔科姆·鲍德里奇全国质量奖。第三，注意新技术开发。该公司的高层管理人员归纳出以下三点：（1）不断推出令顾客惊讶的新产品。公司在研究开发和技术创新方面投入了很大的精力和财力，进行持续性投资。（2）新产品的开发必须注意到速度与实效问题，技术性商品的生命周期比较短，因此在开发速度上不能落后。（3）以顾客为导向，在质量管理上务求完美，将顾客的不满减少到零。

摩托罗拉在移动通讯业从“模拟”转向“数字”的重要关头，曾因保守和自大而一步迟缓，使竞争对手超过了上来。痛定思痛，他们在 GSM 领域收复失地。以手机的中文应用为例，从中文菜单到中文短消息显示到全中文键盘输入，从而实现手机操作全中文话，摩托罗拉创造了诸多第一，带动了中国整个手机市场的中文开发。不仅如此，公司还千方百计的从其他企业获取技术。公司负责人如是说：如果不能打败对手，那就与他联合起来。公司先后与许多大企业比如东芝、美国尤尼塞斯、加拿大的北方电讯公司结成技术联盟。摩托罗拉深知无限因特网是在创新理念指引下的一项高技术集成。无线因特网市场的培育离不开 ICP, ISP 产业的支持。为此，摩托罗拉还与美国在线、雅虎、阿理巴巴等建立了合作关系。

第四，公司非常注意有选择的进行兼并活动。七十年代公司有选择的兼并了 Codex 公司，1982 年兼并四段系统公司，从而形成由四段公司生产计算机，Codex 公司提供联结这些计算机的数据通讯设备，而摩托罗拉公司自己则操作这些计算机的半导体和大部分通讯设备。这就使公司的各业务部门之间建立起了有机的业务联系，各种业务部门的产品共同构成了一个

方便的移动数据处理系统。此外，公司兼并四段公司的一个重要理由，即该公司高效率的销售系统。

摩托罗拉将市场占有率的提高视为该公司发展的基本方针，他们认为：市场占有率是一家公司是否能够继续发展的关键，以为由此可以判断出在竞争激烈的市场中，顾客需要的满足度是不是得到提高，企业内部的生产效率是不是在上升。公司在营销策略中也不断保持攻势，原则是对任何可能有潜力的市场均不放弃，而且提早积极筹划。早在 1988 年的营销计划中，摩托罗拉就确定未来有可能激素成长的几个市场——印度和巴西，之后又开展对东欧及中欧市场的 进军计划。1986 年摩托罗拉就以向中国销售移动电话，大规模挺进中国市场。1992 年公司又投资 1.2 亿美元在天津经济技术开发区生产移动式电话机——本地化，也是摩托罗拉战略的重要组成部分，目前公司在中国大陆的投资总额已经达到 5 亿美元以上。1994 年公司被列为美国第 21 大跨国经营公司。当年，公司年销售额中有 74.50 亿美元来自国外，占公司年销售额的 43.9%，年利润额中国外部分所占比例为 84.8%，公司资产总额有 34.6% 配置在国外，达到 46.74 亿美元。

20 世纪八、九十年代，摩托罗拉、诺基亚、爱立信在中国市场形成三足鼎立之势，市场份额不断攀升。进入 21 世纪信息化时代，手机市场的品牌越来越多了，尤其是去年国产手机全面出击，手机市场的竞争达到了白热化程度。但各家在营销手法上大同小异，不外乎是大力宣传手机品牌、手机功能等等。本来在手机的功能上，各家都做得相去无几，如果营销手法再做得差别不大，你的品牌就难以比别的品牌有更多的注意力和吸引力，要想获得高市场占有率就极其困难。取得成功，就必须发掘创意、开拓思维、改变观念。基于此，摩托罗拉在世纪之交的中国市场做了许多创新的尝试，启用新的营销观念，力争在新的世纪里做得更好。

### 用目标品牌分化摩托罗拉品牌

在通信行业，将品牌进行分化，用目标品牌在全球范围推广其产品，摩托罗拉是第一家。摩托罗拉经过 3 年的全球市场调研发现，随着手机外型功能的进步与发展，衍变出了各种文化价值与内涵。各式各样的手机在不同的人手中体现出不同的个性与象征，人们希望通过手机来表现自己与众不同的气质。因此，将品牌进行分化来推广手机，会比继续使用一个摩托罗拉品牌效果更好。摩托罗拉这个品牌给消费者的印象一直是一个传统的、重视技术突破的“工程主导型”的品牌形象，使用摩托罗拉手机的人必定是事业型、工作型的消费者。而现在，随着市场的不断扩大，市场需求发生了很大变化，消费需求出现了多样化，消费者对品

牌的要求也越来越高。鉴于此，摩托罗拉赋予了品牌全新的营销观念，确定了全新的目标品牌战略，推出了以下四个品牌：天拓 (ACCOMPLI)、时梭 (TIMEPORT)、V. (V dot) 和心语 (TALKABOUT)，分别对应科技追求型、时间管理型、形象追求型和个人交往型等不同的目标市场。对于这些不同的市场需求，摩托罗拉原有的品牌形象已经不能适应了，如果再继续使用一个摩托罗拉品牌，就不容易激发起消费者新的喜好。手机是一种非常个性化的产品，它需要具体的形象。摩托罗拉将品牌进行分化，针对不同群体的消费者“量身定做”产品及其品牌，这样可以使其对消费者的服务更加到位、更加贴切，同时也可以让消费者感受到更具体、更亲切、更友善的形象，确信这些品牌的手机就是专门为自己设计的，从而在选择上感到更加容易。这，也正是摩托罗拉新的营销观念的核心。

### 向目标市场推广目标品牌

摩托罗拉根据新的品牌战略，将在 2000 年推出 4 个目标品牌，其中每个目标品牌背后都有相应产品做支撑，其推广力度也将随之加大。

在这 4 个品牌中，摩托罗拉天拓 (ACCOMPLI) 品牌是专为科技追求型消费者定位的品牌，这类消费者以男性居多，他们对科技十分着迷，永远希望自己是第一个拥有最酷的革命性产品的人，他们追求的是最超前、最先进的感觉。摩托罗拉去年 12 月推出 ACCOMPLI 品牌及其首款产品太极 A6188 正是以这类人为目标。摩托罗拉时梭 (TIMEPORT) 品牌是时间管理型消费者的钟爱，对于讲求效率、经常需要作出决策的管理人员来说，拥有这一品牌的手机，如三频通 L2000、上网手机 L2000www 等产品可以使他在紧张高效的工作中有条不紊、游刃有余。21 世纪，追求时尚、领导潮流成为时尚人类的目标，而 V. (V dot) 品牌手机的设计定位就是总能将使用者的个性和品位传达得淋漓尽致，像摩托罗拉 V998、V998+、L2088 及 L2188 这几款机型，就充分满足了形象追求型消费者追求时尚、体现地位和反映生活格调的要求。

在消费者中，有一个群体非常注重生活情趣，他们工作稳定，事业与家庭并重，重视与家人和朋友的感情交流。

针对这类个人交往型的消费者，摩托罗拉公司于千年伊始特别推出“心语” (TALKABOUT) 品牌及其首款产品心语 T2688。这一类型的消费者关心家人和朋友，他们使用手机主要用于和家人及朋友的沟通，通过沟通带给亲人温馨的关怀，与朋友共享欢乐，共担忧愁，他们从中得到的是内心的安定与平和。他们体会的是美好人生的一种境界：平静祥和，爱意融融。新年过后在北京四合院举行的那场别开生面的发布会从形式到内容也正体现了“心语”手机

的诉求点：浓浓的亲情、亲密的爱情、温馨的友情时时伴随在你我身旁。这一消费群体在整个手机市场上占有相当大的比例，摩托罗拉“心语”品牌无疑适时地弥补了这一市场空白，同时，摩托罗拉也成为第一个专门为这个消费群体设计并定做手机的厂商。

目前摩托罗拉所划分的四个目标消费群体中，“心语”属大众型消费市场，这一市场将是成长最快的消费市场，也将是所有厂商竞争的焦点。这一市场的产品可以理解为市场低端的产品。但摩托罗拉认为，低端产品只是为这一目标消费群体量身定做的产品，而不是产品的功能和性能的降低。它不应该是又大又笨，也不应该是把价位定得很低，而应是物有所值。所谓物有所值，是指低端产品虽然价位较低，但其基本功能不应该减少。比如心语 T2688，它的外型乖巧轻薄、贴合手掌的流线，具有别致可爱的键盘和按钮，全中文字幕、新颖的动画屏保；它的技术保证沟通顺畅自然，双频段自动切换，中文键盘输入，支持免提式耳机，自由编发短消息；它的个人化功能让消费者时时感受到关爱；铃声备忘提示，内置有闹钟、日历和计算器。这些功能完全对应大众型消费市场的需求，其目标消费群体的需求，在这些功能设计中得到充分满足。

### 市场运作上节节创新

市场，对于一个品牌、一个公司而言，是其扩大知名度、提高美誉度的场所。市场运作是全方位地为顾客创造更多的优质服务，包括售前、售中和售后各个环节上的服务运作。进入新世纪，摩托罗拉在营销新观念的支持下，在市场运作的各个层面更进一步创新。

售后服务方面，摩托罗拉早在 1998 年就成立了全质量服务中心，使消费者能同时享受到手机、寻呼机的高质量维修服务。目前摩托罗拉已在上海、沈阳、广州、成都、北京、天津等地建立了全质量服务中心，以支持遍布全国的各类维修中心和特约快速连锁店。摩托罗拉在推广“全质量服务”过程中，又对广大手机消费者做出承诺：所有摩托罗拉手机的保修，在其特约全质量服务中心，从受理到完成，可在 1 个小时内进行完毕。

售前服务方面，摩托罗拉特别重视做好向新闻界朋友、经销商及消费者的宣传服务工作，最近又在宣传服务的创新上大动脑筋。以近两次的新品牌手机新闻发布会为例，一次是采用了交响乐的形式推出的，一次是采用室内剧的形式推出的，这些创新的表现手法不仅显示了摩托罗拉对于每个新品牌倾注的全部热情和力度，而且表达了摩托罗拉对于新闻界朋友与经销商的服务热情，进而也表达了摩托罗拉倾力为消费者做好售前服务工作的热情。因为只有让新闻界朋友及经销商首先清楚准确地认识和理解摩托罗拉新品牌和新产品所表达的理念，



并产生认同感，才能更迅速、更有效地帮助广大消费者清楚准确地了解摩托罗拉所要传递的信息。

售中服务方面，摩托罗拉不仅重视对其专卖店的服务和支持，同时，也注意支持移动通信公司或联通公司的营业厅以及逐渐成为主流的手机零售店。为了提高摩托罗拉手机在售中的服务质量，摩托罗拉对专卖店的店主和店员做了大量的培训工作，并且在店面装璜上给予很多实在的支持。比如摩托罗拉为各专卖店制作了灯箱、招牌，这样即使是一家很土的专卖店，顾客一走进店铺也会感受到很专业的气氛。这样做能够帮助顾客消除其在质量与服务水平上的顾虑，让顾客感受到这是一家由摩托罗拉支持的零售网点。通过对这些专卖店的服务和支持，也间接地向广大消费者提供了良好的售中服务，使他们能够在更方便的地点选购到称心如意的手机。

为进一步深耕中国市场，摩托罗拉公司选择最富经济影响力的城市，推出摩托罗拉通信概念店——摩托罗拉城，用以展示企业整体品牌形象。去年，摩托罗拉全球首家通信概念店——摩托罗拉城在成都成立。今年3月18日，又在上海建立，此外还将在北京和广州陆续开设。采用多项先进科技演绎品牌形象的摩托罗拉城，向消费者全面呈现摩托罗拉企业文化的全景，以及作为通信行业领导品牌，对未来通信科技如何创新、改变人们的生活，并作出承诺，将以更加新颖时尚的娱乐方式，引领光顾者体验未来通信文明。

创建摩托罗拉城是摩托罗拉在服务方面的又一个创新举措，它是一个集售前、售中和售后服务于一体的综合服务城。创建摩托罗拉城的初衷是希望将公司的整体形象直接呈现在消费者面前。多年来，由于采取的代理制销售模式，在中国市场上，摩托罗拉公司一直在幕后，直接与消费者见面沟通的机会很少，消费者能够直接了解感触到摩托罗拉公司的机会也很少。摩托罗拉城的创建，将使它由幕后走到台前，希望通过与广大消费者的接触，学习到更多有价值的东西，并能获得更多的信息。摩托罗拉城将向消费者展示摩托罗拉从过去到现在、再到未来的发展历程。它既是一个展示中心，又是一个售前、售中和售后服务中心，更是一个与消费者相互了解沟通的中心。

1998年，“摩托罗拉”的品牌知名度在中国城市人口中已达92%，而在1994年只有11%。从摩托罗拉1987年在北京建立中国第一个办事处起，摩托罗拉进入中国市场已有11年，总投资额达12亿美元，已成为投资规模最大的外国企业之一。这11年来，摩托罗拉的品牌知名度持续上升，如果说已获得一点成就的话，那么这点成就完全基于摩托罗拉多年来持续不断的品牌建设工程。它坚持每3年回顾、评估一次品牌建设计划和执行方案，并根据新的市场情况制订新的计划和方案。

摩托罗拉多年的品牌建设过程可分为4个阶段：建立 / 执行品牌计划、产品 / 市场细分、



进一步细分市场及开发新市场、建立大品牌形象。下面我仅以摩托罗拉寻呼机在中国的成长过程为例来分别介绍一下这 4 个发展阶段。

早在 1988 年，摩托罗拉刚进入中国无线电通讯这个市场时，整个无线电通讯行业还很不成熟，因此摩托罗拉的当务之急不是如何进行市场细分，而是考虑如何发展这个行业。当时寻呼机对中国大陆的消费者而言是很神秘、很不了解的，有的只是听香港、新加坡的亲戚朋友说起过。摩托罗拉正是瞄准了这个有巨大潜力的市场，当然首先要了解的是中国政府对整个电讯行业发展的计划。当时有线电话在中国的市场占有率不是很高，政府正准备花大精力发展无线电通讯，因此，摩托罗拉首先获得了中国政府的大力支持。同时，摩托罗拉也面临着其它的挑战：当时欧美国家的寻呼机已有一系列产品，在中国应推出怎么样的产品或产品组合才能满足中国消费者的需求呢？这就涉及到一系列的市场调研。市场调研在摩托罗拉的发展过程中始终是一个极其重要的环节。没有足够的技术支持，他们从不采取行动。

在产品定位、价格和分销渠道上公司进行了广泛的市场调查，调查的目标并不宏大，只是想将一些基本的东西，如产品、消费者、价格、渠道搞清楚。通过调查我们了解到，无线电通讯这个市场在中国虽然是刚刚起步，但中国消费者需要的是一流技术和一流产品。因而在开展广告攻势时，摩托罗拉的着眼点不是市场细分，而是考虑建立品牌的基本要素：高质量，让消费者一想到摩托罗拉就想到有质量保证，以最领先的产品使消费者获得最大的益处。在分销渠道上，我们采取了“拉推结合”的策略，一方面通过大运营商、机构（如邮电部）进行销售；另一方面也积极占领零售点，将摩托罗拉的广告摆在最“抢眼”的地方，以增强品牌知名度。当时的广告强调的不是寻呼机的某个产品，而是整个寻呼机行业，希望让消费者树立一种观念，就是在某种特殊情况如紧急情况下想起使用寻呼机，同时又注意把摩托罗拉品牌与情景结合起来，建立行业广泛的知名度。

随着市场的不断开放与成熟，消费者的需要也随之发生变化。寻呼机由单一的商业工具的工作需要已变化为新的需求，产生新的消费群体。同时，由于寻呼机发展到 90 年代后技术含量越来越低，有不少小生产商逐渐进入。摩托罗拉面临着竞争对手和市场的一同变化，这就要求我们重回市场，与消费者交流，了解不同消费者的不同需求，而这种需求的多样化正是产品细分化的良机。

于是，摩托罗拉寻呼机进入了发展的第二阶段：一系列的市场 / 产品细分。这个阶段我们邀请了很多专家，如专门的市场调查公司、广告公司、咨询公司来帮助我们一起做一系列的细分工作。这时新一轮的广告攻势定位为：寻呼机不仅仅是为了应付特殊情况，任何场合，包括娱乐休闲都可以使用寻呼机，因为它可以建立与亲朋好友之间的亲密关系。从 1993 年到 1995 年寻呼机的发展都处于这个阶段。在 1995 年底，市场已出现了质的变化：大中城市的寻呼机市场占有率已经很高，可与香港、新加坡等城市媲美，已达到或接近市场饱和。同时，从

1988年摩托罗拉初进入中国市场到1995年这七八年间，许多消费者使用的仍是老式寻呼机，他们期待着更新的、更现代化的产品。

这样，摩托罗拉寻呼机进入了第三个发展阶段：进一步细分市场，开发新市场。进行了大量的市场调查后，我们的产品策略确立为：一方面鼓励消费者继续把寻呼机视为一种商业工具，另一方面又努力增长非商业用途市场。在地域上，也有待开发新的市场。我们共分三类城市，第一类城市包括北京、上海和广州。这三个城市带领了整个周边地区的市场发展。如北京对北方地区、上海对长江三角洲地区，广州对珠江三角洲地区都有很强的辐射引导作用。然而市场调研发现，这类城市的市场已达饱和或趋向饱和。因此，摩托罗拉把重点放在第二、三类城市，专为满足底线城市消费者的需求规划产品，另一方面也努力激活一些没有潜力的市场。在广告策略上，我们采取了新的形式：广告宣传车。针对一些普通广告无法达到的消费群体，摩托罗拉把广告宣传车开至繁华商业街(当然这是通过合法途径)，结果发现效果很好，每到一处都很受欢迎。广告宣传车的使用在广告经费有限、无法上中央电视台黄金时段时，不失为一种经济、有效的方式。

经过第二、第三阶段的市场细分，摩托罗拉把整个消费群体分为三类，整个市场潜力很大，但与他们之间的沟通还有待进一步加强。一类是替换市场。通过我们每两个月一次的市场调查表明，在新寻呼机的购买者中，有28%—30%不是第一次购机，他们对产品、服务的要求有特殊之处，往往更为挑剔。对这类消费者我们鼓励他们现有的产品更新为高档次的摩托罗拉寻呼机。第二类消费群体是年轻族群，这类群体的总体年龄越来越趋向年轻化，多是在校大学生和部分中学生，他们的需求与第一类消费者有明显不同。根据不同的需求摩托罗拉开发了不同的产品，以中文机为例，对于年轻族群，我们推出了彩色凡星型中文寻呼机，其颜色漂亮，全为金属色，外型呈流线型设计，屏幕小，价格合理。这就是考虑到了他们的特殊需求：他们想拥有寻呼机，以此作为身份的标志，同时他们经济上又不是条件很好。而对于日夜忙碌的商业主管们(他们是另一类消费群体)，他们对信息有很大的需求，但又没有时间收集信息，针对他们，摩托罗拉提供了一类特殊的产品：智囊加强型股票信息机。针对不同的消费群体，摩托罗拉不仅提供了不同的产品，在广告宣传上，也采用了不同的方式与之交流。如大家都很熟悉的摩托罗拉英文广告歌，在青年族群中反映很好。虽然在摩托罗拉公司有些上了年纪的员工很不喜欢这首歌，认为太吵，听不借，但广告不是由自己的员工或市场总监的个人喜好来决定的，最重要的是目标消费群体容不喜欢。

市场细分至一定程度后，摩托罗拉的几个产品都很成功，如寻呼机、手机、对讲机，知名度都很高。但是消费者提起摩托罗拉时总是想起寻呼机、手机等具体产品，而不是整个品牌的概念。强劲品牌的建立过程，是由产品到名字，再到品牌，意义广泛得多。而摩托罗拉除了有手机、寻呼机的产品外，还对消费者意味着什么?同时手机、寻呼机、对讲机是不同的

产品，摩托罗拉对消费者到底意味着什么？这时，摩托罗拉意识到有必要用同一个主题把不同的产品串起来，建立一个终级阶段的强劲品牌特征，即有个性的品牌。这是摩托罗拉在中国建立品牌的第四个阶段。

这个阶段的目标是让消费者树立“需要通讯产品，想摩托罗拉”的观念。摩托罗拉把所有的广告拿出来重新审核，在 1997 年进行了全球性的品牌策略回顾。要建立有个性的品牌，其切入点是解决摩托罗拉对消费者意味着什么，带来了什么益处，具有什么样的品牌价值等问题。我们这时又邀请了一些国内的知名广告公司、咨询公司帮助进行市场调查。调查后，摩托罗拉开始了新一轮品牌建立过程，1998 年 4 月，摩托罗拉开始在世界各地发布她的新形象广告。广告传达的主要讯息是“摩托罗拉有如一双羽翼，让你自由飞翔”。这个广告定位与消费者市场调查是密切相关的。因为在调查中，消费者表示，寻呼机使得在办公室外继续开展工作成为可能，即使家里有事了也能及时联系上，心里有安定感。这样，摩托罗拉给消费者带来的是自由感，不受时间、地域的约束。

摩托罗拉给消费者的印象不应仅仅是“尊重”，而应更体贴、更有现代感，让消费者对她更有感情，树立其“生活上的好帮手、好朋友”的品牌形象。第四阶段的摩托罗拉广告，正是向这个目标迈进着。

摩托罗拉之所以有今天，是历经 10 余年不懈努力的结果。她给中国企业带来了几点启示：第一，强劲品牌的建立不是一朝一夕的工作，摩托罗拉品牌的建立是十几年努力的结果；第二，品牌建立不仅仅是一个电视广告过程，而是一个很复杂的过程，与消费者使用经验、产品满足需求程度及质量水平密切相关；最后一点，要多倾听消费者的意见，采取科学、有条不紊的步骤与之交流，要与专门的调查、咨询公司合作，采用他们已成型的模式收集、分析信息，形成自己的策略。

然而随着手机迅速的普及，人们消费手机已经从商务需要逐渐过度到沟通需要和时尚需要等多元化的需要。进入 21 世纪，随着信息化时代的到来，国产手机加入市场竞争，手机的品牌急剧增多，市场竞争已经呈现白热化，即使是同一个品牌也同时会有不同功能，面向不同消费群的手机，因此，就很难用一个品牌的形象和个性去解释和塑造某一个类型的产品，以往的做法是用不同型号来区分某一个大品牌旗下的不同手机，例如诺基亚 3210、5110、8810 以及 8210 彼此价位分明，功能各异，就分别面对不同的消费群，对于一个大的手机品牌同时推出不同类型的手机型号，就很难用一个整体的品牌形象去统领不同型号的手机，随着旗下不同型号的手机各自出击，以不同形象占领市场，原来的母品牌的形象势必模糊化，如果现在再来形容诺基亚、爱立信的形象就很难用一个鲜明的词汇来刻画和勾勒出各自的品牌形象。在手机个性化的时代，如果不同的类型的产品不能对整体的品牌有所贡献，反而弱化品牌在消费者心目中的认知和感觉，那么这个品牌在未来的市场竞争中就会存在巨大的隐患。



1999年摩托罗拉落后于诺基亚而屈居全球手机市场第二，市场占有率也进一步下滑，为了扭转不利的市场竞争局面，摩托罗拉经过3年的市场调查发现，随着手机外形和功能的演化和发展，已经衍生出不同的文化价值和内涵，不同的手机在不同的人群中体现出不同的个性和象征，人们通过手机体现自己不同的气质和个性。对于摩托罗拉而言，以往推出的V系列、CD928、L2000都有自己明确的定位和目标消费人群，因此，一个摩托罗拉的品牌就很难诠释不同消费群的使用感受，长此以往也会稀释淡化摩托罗拉的整体品牌形象。因此摩托罗拉决定采用分品牌策略来推广自己的手机。如今，手机消费越来越多样化，对手机的使用要求各有不同，于是2000年摩托罗拉推出自己的全新四大品牌：天拓 ACCOMPLI、时梭 TIMEPORT、V系列和心语 TALKABOUT，分别对应科技追求型、时间管理型、形象追求型和个人交往型四种不同目标人群。

目前，这四大分品牌都已经推出具体的产品，例如天拓 A6188 网上通、心语 T2688、V8088 和时梭 2000 都是最新的支持 WAP 协议的最新产品。天拓 A6188 网上通是一部可以实现无线上网的手机，它结合了手机通讯和个人数字助理（PDA）的功能。这种手机具有超大显示屏、汉英手写识别、汉英双向字典，收发电子邮件、传真等尖端功能，可以满足那些对科技十分着迷，追求尖端、超前感觉的白领男士。V 系列手机则定位为追求时尚、领导潮流的成功人士，已经成功的推出了 V998、V2088 和 V2188 等几款手机。

在 V2088 手机的广告中我们通过展现 T 型台周围奢华的场景，以及中年成功女士的生活场景的描述，塑造出一个追求生活品位的成功人士使用的手机形象。这部广告的素材其实就是 V2088 手机在上海举行的上市新闻发布会的片段组合的一部分，而片中那位雍容华贵的 V2088 的形象代言人就是 ELLE 亚洲区总裁向传德。可以说这次新闻发布会就是一个时尚与成功人士的展示会，华丽的场景、奢华的服饰、潮流明星和成功人士交相辉映，但都是为了给摩托罗拉 V2088 手机营造氛围。而 V 系列手机自身银白的颜色，小巧的造型、塑造时尚品位的广告正符合这种人群的心理需要。

心语 T2688 在技术上其实并没有太大突破，但是，摩托罗拉把心语 T2688 定位为一种家庭型手机，这种手机消费者比较注重家庭成员之间的沟通和交流，彼此之间的交流是为了增加感情。于是在心语的电视广告中就塑造了这样一个故事情节，一个即将出国的白领妈妈得到自己的孩子不见了的消息，就急匆匆的跑到学校。妈妈接到儿子打来的手机，当见到儿子时，才发现原来儿子又顽皮了，妈妈看着儿子顽皮的表情终于忍不住笑出来。心语手机的广告就是反映了这样一个家庭成员之间共享欢乐，共担忧愁，体现出浓浓的亲情、甜蜜的爱情、温馨的友情。

其实手机本身并无性格，只是众多具有共同特征的人群在使用了某种手机时，才使这种手机具有了某种性格和个性，这些通常是通过手机的使用体现出来的。摩托罗拉心语本身是

一种普及型手机，在功能上具有双频自动切换、全中文输入、自由编发短信息等功能，是面向最大众的手机，但是摩托罗拉就是把这样一个普通的实际塑造成一个会说话，充满人情味和亲情的小手机。心语对应的目标受众无疑是那些具有一定的生活水准，注重亲情、友情、爱情，不是经常用手机进行商务活动的青年男女。通过电视广告、报纸广告的不断宣传，心语的形象已经跃然纸上，下一步就是等待符合这种特点的目标人群的购买了。据说摩托罗拉心语手机的新闻发布会就是在北京的一个富有市民气息的四合院里进行的，这也反映了摩托罗拉的用心。

摩托罗拉是电信业里第一个实施分品牌战略的手机生产商，经过这次战略重组，摩托罗拉不仅可以摆脱只注重技术不重视市场的老旧形象，而且通过不同分品牌的营造可以清晰的勾勒出各自品牌鲜明的品牌形象，以便更好的满足不同消费需求人群的个性需要，四大分品牌的合力相信可以共同营造出一个全新的摩托罗拉新形象，帮助摩托罗拉在新世纪展翅高飞，超越无限。



摩托罗拉在中国的投资是成功的。在全球所有的摩托罗拉子公司中，中国的公司发展最快、效益最好、市场潜力最大。

——摩托罗拉公司董事长盖瑞·吐克（Gary Tooker）

## 以中国为家

——摩托罗拉的本地化战略

摩托罗拉，一个中国家喻户晓的名字。1992年6月，摩托罗拉落户天津经济技术开发区，此后，它以惊人的速度向全国发展。据称，目前中国老百姓使用的寻呼机中，每10个就有8个是摩托罗拉产品，手机每3个就有一个是摩托罗拉生产的。到1998年底，摩托罗拉在中国的投资总额已达到12亿美元，是美国在华投资最多的企业，也是电子工业领域在华投资最多的外资企业。最近该公司又决定，在2000年前，将投资增加到25亿美元。

### 战略转移

摩托罗拉的前身是诞生于本世纪20年代的“高尔文制造公司”，该公司最初生产汽车用收音机和电池代用器。二战期间接受政府订货，生产无线电话机和FM便携式无线电话收发机。1947年，公司更名为摩托罗拉公司，其通讯产品扩展到民用领域。

60年代，摩托罗拉产品开始大规模进入国际市场，并且在一些主要国家和地区建立起自己的生产基地。六七十年代，摩托罗拉的出口市场主要面向欧亚地区，生产基地主要建在亚洲特别是东南亚一带。1984年，摩托罗拉高层人士分析了亚太地区的形势，作出了一个具有战略性意义的决定，这就是进入中国市场。

摩托罗拉公司总裁罗伯特·高尔文于1986年秋访问了中国，他惊异地发现，中国到处都在蓬勃发展，而相比之下，通讯设备却是那样的落后。惊异过后，他有些喜不自禁，摩托罗拉施展拳脚的机会来了！次年，摩托罗拉在中国设立了代表处，接下来成立了摩托罗拉中国委员会。摩托罗拉将在中国的战略目标定义为：“整体投入，全公司参与；投资建立一个世界级的企业，使之在世界范围具有竞争力。”就这样，一期投资1.2亿美元的摩托罗拉（中国）电子有限公司在天津破土动工，这是一家独资的生产型企业，主要生产寻呼机、手机、

半导体器件以及汽车电子配件等，以后又连续两次追加投资，使总投资达到了 10 亿美元。1996 年，摩托罗拉在北京设立了一个投资性公司——摩托罗拉（中国）投资有限公司。与此同时，摩托罗拉与中国的其他合资合作项目也相继上马，到目前为止，摩托罗拉在中国已经建立了 7 家合资企业。（见表 8）

摩托罗拉在华投资得以成功，最重要的原因，就在于它实行了一套扎根中国的本地化战略（localization）。据摩托罗拉（中国）电子有限公司总裁赖炳荣先生透露，摩托罗拉针对中国国情，制定了在中国发展的“四大业务方针”，这就是：继续扩大投资和加速技术转让；人才本地化；产品国产化；加快合资合作步伐。赖炳荣先生认为，四大业务方针的核心思想，是“以中国为家”，这实际上体现的正是摩托罗拉在中国的本地化战略。

表 8 摩托罗拉在中国投资的企业

企业名称	成立时间	地点	产品（服务）
摩托罗拉（中国）电子有限公司	1992	天津	通讯产品及零部件
摩托罗拉（中国）投资有限公司	1995	北京	投资服务
乐山-菲尼克斯半导体有限公司	1995	乐山	半导体器件
上海摩托罗拉寻呼产品有限公司	1995	上海	高速率 FLEX 寻呼产品
杭州摩托罗拉移动电话用户机有限公司	1996	杭州	CDMA 移动电话机
杭州摩托罗拉移动电话系统有限公司	1996	杭州	CDMA 系统设备
上海摩托罗拉汽车电子有限公司	1996	上海	汽车电子控制装置
北京华民智能卡制造有限公司	1997	北京	智能卡
北京华民智能卡系统制造有限公司	1997	北京	智能卡系统

资料来源：摩托罗拉公司

## 技术本地化

摩托罗拉在华投资的一个重要特点是，在投资的同时，引进公司一流的技术。众所周知，摩托罗拉是世界移动通讯的领先者，无论是模拟式还是数字式，也无论是在 GSM（全球移动通讯系统）还是在 CDMA（码分多址）领域，都处于世界领先水平。摩托罗拉本着“有多高的技术水平，就在中国生产什么样的产品”的精神，在投资的同时，积极向中国转让技术。

1995 年，摩托罗拉在上海建立寻呼机有限公司，引进了最新的 FLEX 高速寻呼机。FLEX 是摩托罗拉公司最新研制开发出来的技术，与传统制式寻呼机相比，用户容量增加 5 倍，抗干扰能力增加 10 倍，电池寿命增加 5 倍。据称，FLEX 用户可以体验前所未有的高速寻呼服务，并且大大减少信号误差，接受信息的可靠性大大改善。我国邮电部经过 3 年时间的技术跟踪，已正式确定 FLEX 为中国高速寻呼标准。

杭州摩托罗拉移动电话系统有限公司在引进 CDMA 系统产品技术的同时，引进了世界一流的系统检测技术、单音频线性功率放大器装配技术和数字电路板技术。在技术转让初期，摩托罗拉公司为合资企业举办讲习班，并派出 9 名工程师到美国培训 3 个月，使合资企业员工能够顺利掌握新的机器设备和工艺。

摩托罗拉不仅将这些先进技术带到中国，还利用自身的能力，为中国用户设计和制造了顾问型汉字显示寻呼机、中文精英型手机(168C)、中文数字移动电话(GSM8200C)、掌中宝(STAR TAC328)和 GC87C 等先进的移动通讯产品，使摩托罗拉在中国生产的产品达到了国际先进水平。

在转让技术的同时，摩托罗拉公司注重与中方合作开发技术，做到技术开发本地化。到目前为止，摩托罗拉公司在中国开展的技术合作项目有：

□与清华大学合作，建立“摩托罗拉北京亚洲制造研究中心”。该中心是摩托罗拉在美国本土以外的第一个生产技术研究实验室；

□与中国科学院下属的国家智能计算研究中心合作，建立“高级计算机及通讯技术合作实验室”，主要从事高级计算机技术的研究开发；

□与西安大唐电信公司合作，研究开发 CDMA 系统和 SP30 交换系统；

□与联想集团合作，建立“联想-摩托罗拉研究中心”，从事个人计算机研究。

技术开发本地化，可以把双方的科研力量结合起来，做到优势互补，一方面可以使中国

同行接触世界最前沿的信息技术，保证在中国开发研制出一流的技术和产品，带动中国通讯技术的发展，另一方面可以使研制出的技术和产品适合中国市场的需要，促使摩托罗拉产品在更大程度上为中国老百姓所接受。

### 品牌本地化

摩托罗拉产品在中国家喻户晓的一个重要原因，是公司坚持推行品牌本地化。据摩托罗拉（中国）电子有限公司市场总监王汉华介绍，摩托罗拉在中国的品牌道路经历了四个阶段。

第一阶段从 1988 年到 1993 年，是打基础的阶段。公司利用媒体做广告，扩大知名度，努力与政府搞好关系，了解市场需求。本着“在任何地方都要推出高质量产品”的全球战略，开发适合中国市场特点的产品，如中文寻呼机、手机等。

第二阶段从 1993 年到 1994 年，是对产品 and 市场进行细分的阶段。摩托罗拉发现，仅有一流的产品还不够，消费者的需求是不一样的，如坚固、耐用并不适合青年人，他们看重的是美观、适用、有个性。所以摩托罗拉在这一阶段主要是根据不同层次消费者的需要，开发不同的产品。

第三阶段从 1995 年到 1997 年，是按照不同的地域对市场进行划分的阶段。摩托罗拉按地域将中国市场分为两类，一类是经济发展较快的大城市，这些城市的居民需求共性较多。另一类是一些经济发展较慢的中小城市，这些地区往往有特殊的需求。根据这些特点，摩托罗拉开发出了不同的产

第四阶段从 1998 年开始，是强调品牌的基本要素阶段。经过十几年的发展，摩托罗拉的产品种类越来越多，从寻呼机、手机到对讲机，每一种产品都会给消费者不同的感觉和印象。摩托罗拉的管理层感到，应当为消费者建立一个统一的品牌形象，使人们看到摩托罗拉产品就会想到一个核心的内容。于是，从 1998 年开始，摩托罗拉开展了将不同商业领域里多类产品统一起来的品牌广告活动，打出了“摩托罗拉飞跃无限”的口号。

经过上述四个阶段的发展，摩托罗拉产品覆盖了全国大部分市场，摩托罗拉品牌为越来越多的中国老百姓所认同。

## 采购本地化

摩托罗拉中国本地化战略的另一个方面，是推进零部件本地化，提高产品本地化程度，其方法是，发展本地供应商，为其独资或合资企业产品提供零配件。

在摩托罗拉看来，供应商是公司的生命线。对待供应商，一方面要严格把关，要求它们提供符合质量标准的零配件，另一方面，要为它们排忧解难，使双方建立起一种相濡以沫的关系。摩托罗拉帮助供应商制定设备升级计划，改进生产工艺和管理，建立质量控制系统。为供应商提供技术帮助或协助供应商得到资金，进行技术改造。

天津 3522 工厂是摩托罗拉在中国选中的第一家当地供应商，生产摩托罗拉寻呼机的镀金链。摩托罗拉与该厂紧密合作，帮助其解决生产、管理和技术问题，同时帮助该厂获得了 3160 万美元的贷款，该厂用这笔资金建立了一个拥有 e-coating 技术的现代化的自动电镀生产线。这些改进使工厂镀金链每月的产量增加到 30 多万条。公司还为那些重要的供应商提供技术、管理和销售方面的培训，1997 年公司为 118 家本地供应商提供了 5600 小时的培训。通过这些手段，摩托罗拉在中国建立起了一支稳定可靠的供应商队伍。

为提高供应商的技术水平和供应能力，摩托罗拉设法促进当地供应商与国外一流厂家合作或合资，一方面帮助国外供应商了解中国投资环境，了解潜在的中国伙伴，另一方面，协助国内重要供应商招商引资，寻找合适的外国合作伙伴。在摩托罗拉的帮助下，美国耐普罗公司与天津电子塑料制品厂进行合资，建立了亚光-耐普罗精密注塑（天津）有限公司，这家企业成为摩托罗拉公司蜂窝电话塑料机壳专门供应商。

据统计，1996 年，共有 130 多家直接配件或材料供应商为摩托罗拉公司提供了 2.6 亿美元的产品，600 多家间接供应商提供了 2.13 亿美元的产品。1997 年，摩托罗拉公司在中国直接采购的配件和材料总值达到 5 亿美元，1998 年达到 7.5 亿美元。有关部门估算，1997 年，摩托罗拉公司在华直接采购间接提供了约 13 万个就业岗位。

采购本地化，使摩托罗拉在华产品的国产化程度大为提高。据统计，摩托罗拉公司通讯产品的国产化比例 1995 年为 35%，1996 年提高到 50%，1997 年提高到 55%，2000 年将达到 65%。

实践证明，产品本地化程度越高，越可能降低生产成本。同时，配件本地化可以缩短摩托罗拉在当地生产的周期，提高生产效率。这是摩托罗拉公司在中国内地具有竞争优势的关键所在。



与此同时，配件本地化对中国企业也带来了积极影响。为摩托罗拉公司的产品提供配件或原料，促使中国企业按照国际标准组织生产和经营。与摩托罗拉公司合作，有利于中国企业技术改造，有利于中国企业改进管理水平，有利于中国企业进入国际市场，参与国际竞争和国际合作。

### 人才开发本地化

摩托罗拉始终认为，公司在电子通讯领域拥有世界一流的技术，是因为他们拥有世界一流的技术人才。摩托罗拉（中国）电子有限公司总裁赖炳荣先生引用中国的一句古话说：“得人才者得天下。培养人才是适应时代的需要，是摩托罗拉最重要的战略步骤。”

高素质的员工是企业的灵魂，成功的关键。摩托罗拉看到了这一企业的深层次因素，将培训员工、最大限度地发挥个人的创造力置于本地化战略的首位。公司规定，每个员工每年必须接受不少于 5 天的培训，公司每年用于培训的经费相当于工资总额的 3%。1982 年，摩托罗拉公司在美国设立了摩托罗拉大学，并在南美、欧洲、亚洲和北美设立了大学分部，亚洲地区的新加坡、香港、台湾等地都设有该大学的分支机构。1993 年，摩托罗拉投资百万美元，在中国设立了摩托罗拉大学培训基地，每年为其员工和中方合作伙伴（供应商、分销商、客户以及中国政府官员）提供 1 万人天的培训。

1996 年 6 月，摩托罗拉在天津生产基地设立了一个培训中心。该中心有 9 个教室，2 个计算机实验室，1 个语音室，6 个研讨室，1 个图书馆，还有一个可编程的自动化读写实验室。天津培训中心对生产基地的员工进行 3 种类型的培训：一是针对一线操作工的基础培训；二是针对技术人员的技术培训；三是针对管理人员的管理培训。1997 年，天津生产基地的员工平均接受培训 76 小时，远远超过总公司的规定。

为了尽快实现管理人员本地化，为公司培养一批具有高素质的管理人才，公司在 1994 年推出了一个中层管理人员“强训计划”。该计划一期 10 个月，包括两个月的出国实习。该计划强度很大，学员要在 10 个月内学完公司指定的十几门课程，如“用户完全满意”、“市场研究”、“缩短项目周期”等。1997 年，有 45 名中方雇员参加了该培训计划，为此公司共投入资金近 500 万美元。联合国贸发会议跨国公司与投资司曾对摩托罗拉在中国实施的培训体制和人才战略给予肯定。

目前，摩托罗拉中国公司中，68%的中层管理人员是由中国员工担任的，随着培训计划的开展，中高层管理人员中中国员工所占的比例将进一步增大。公司一直坚信，最优秀的人才应来自那些最精干的、早已融入了摩托罗拉企业文化的本土员工。

## 做社会好公民

摩托罗拉进入中国后，就提出要“以中国为家”、“做社会好公民”、做一个“中国公司”。在融入中国社会的努力中，摩托罗拉提出“三心”，即爱心、诚心和耐心。爱心意味着不仅分享成功，而且更要分享困难；诚心意味着相互信任；耐心意味着对未来的信念。在此基础上，摩托罗拉还提出了“双赢”观点，即合作双方能够通过互惠互利的合作实现各自的战略目标。赖炳荣先生认为：“无论是在与中国政府部门还是与供应商的合作过程中，摩托罗拉的投资、先进的技术以及管理经验都促进了合作伙伴的事业进步，同时也使自己在中国的业务发展取得了成功。”

摩托罗拉看到，中国国有企业目前正面临困难，但同时也蕴藏着商业机会。本着互利合作的原则，摩托罗拉积极开展与国有企业的合作。1997年，摩托罗拉与国家计委签订备忘录，合作建立一个企业现代化中心，该中心的任务是对国有企业的生产效率及质量管理工作提供帮助。目前该中心已经培训了256名国有企业管理干部。摩托罗拉还准备参与为国有企业提供低息贷款和组织融资。摩托罗拉把采购的重点放在国有企业上，并帮助这些企业改进技术和管理水平。

从1994年起，摩托罗拉就参与支持“希望工程”，制定了系统全面的持续资助计划。摩托罗拉不仅追求援建小学的数量，而且注重学校的质量，力争将援建学校办成全国的楷模。迄今为止，摩托罗拉已经为“希望工程”捐资1,200万人民币，建立了24所希望小学。摩托罗拉提出，对落后地区不光要“输血”，还要帮助它们培养“造血”功能。本着这一思想，摩托罗拉积极帮助受援学校发展校园经济，这样不仅使学校能够获得一定的收入，而且有助于学生了解现代科技知识，树立科技致富的思想，开拓学生视野。

## 点评

本地化是跨国公司发展战略的一个重要组成部分，近年来随着国际经济竞争的加剧，这一趋势愈发明显。一般说来，跨国公司追求本地化，最明显的好处有两点，一是可以降低成本。在东道国投资进行技术开发，可以利用当地的廉价设备和人力资源；雇佣当地员工，工资成本要大大低于从本国派遣管理人员；从当地采购原材料，可以节省运输和关税等方面的费用。据日本学者安室宪一的调查，日本海外企业经营状况恶化的一个重要原因是海外派遣

人员过多，工资成本过高。而据中国学者调查，跨国公司派遣一个管理人员到中国，年费用高达 30-50 万美元，而聘请一个同级别的当地人，费用只有前者的十分之一。二是可以跨越文化障碍。应当看到，跨国公司在东道国遇到的不仅仅是一个语言问题，更有社会文化方面的沟通理解问题。雇佣当地员工，特别是中高级管理人员，有助于跨国公司解决诸如法律、外部关系、内部管理等方面的问题。

可以说，到中国投资的跨国公司无一不在寻求本地化，在这场角逐中，摩托罗拉无疑是胜利者。这首先得益于摩托罗拉对这一问题的重视。摩托罗拉在它的对外宣传材料中这样写道：“在我们从一个纯粹的外国公司向中国本地化转变的过程中，我们亲身经历了一个文明古国的新生。蓦然回首，那是一个多么令人惊叹的奇迹！在同中国人民荣辱与共的创造之中，我们也成为了这奇迹的一部分。我们的成功或许可以归纳为三点：与一个伟大的国家结盟；全身心投入到她的伟大变革之中；以自己的爱心和耐心去同时分享她的机遇和困难。这一切远远超越了单纯的资金和技术的投入，因为我们必须肩负更高的使命，既要把当代世界的潮流带给中国，又要把中国的变革推向世界。”我们从中不难看出，摩托罗拉公司为实现在中国的本地化战略，可谓倾注了全部心血。

跨国公司在中国的本地化战略，至少可以给我们的企业以两点启示，第一，利用跨国公司的本地化措施，加强与跨国公司的合作。跨国公司的技术本地化对企业是一个良机，通过合作研究与开发，可以掌握跨国公司的先进技术，增强自我开发的能力；通过学习、吸收、消化国外的先进技术，可以实现国有企业的技术改造和产品升级换代。跨国公司的人员当地化为学习跨国公司的管理经验，加强人才交流与合作提供了机会。采购当地化为企业开辟了又一个市场。第二，中国企业跨国经营尽管已经迈开步伐，但遇到的困难也不少。有些企业出于加强管理等方面的考虑，给海外企业配备大批管理人员甚至后勤人员。但没过多久，就发现企业难以支付越来越高的管理费用，只好被迫收缩，有些派出人员借机滞留不归现象难以避免。在这方面，应当学习跨国公司的经验，积极实行本地化，这是解决成本过高、跨越文化障碍的有效办法。

## 耐克—行销传播的启示

Nike 正式命名于 1978 年。它超过了领导品牌阿迪达斯、飘马、锐步，被誉为是“近 20 年世界新创建的最成功的消费品公司”。Nike 公司的利润从 1985 年的 1300 万美元上升到 1994 年的约 4 亿美元，Nike 1994 年全球营业额达到近 48 亿美元。在美国，有高达七成的青少年的梦想是有一双耐克鞋。

“耐克”品牌有许多值得挖掘的行销启示。“耐克”的行销奥秘中一个很出色的方面是它的行销沟通 (Nike's Marketing Communication)。1994 年，“耐克”的广告费投入为 2.8 亿美元，是宝洁公司广告费的 1/9 左右，但富有创意极具魅力的耐克行销传播，为“耐克”赢得了消费者，使“耐克”成为市场的胜利女神 (Nike 原意即为“古希腊的胜利女神”)。结合英文的一手资料，以下具体分析了耐克行销沟通的成功之处：如何从运动员专用鞋市场拓展出普通消费者的大众市场；如何采用“离经叛道”的广告强化沟通；如何借用偶像崇拜建立品牌忠诚；如何运用动画、电脑游戏贴近青年儿童消费者；如何深入自我心理意识和价值争取到女性消费群。

耐克公司的“消费神话”——全球各地的众多消费者们都因穿戴耐克而感到无比荣耀。香港《信报财经月刊》1991 年 4 月期曾报道：美国纽约市一些鞋店店主纷纷向当局提出申请，请求批准使用枪支自卫以保护人身、财产的安全。文章评论说，近年来，因倾慕耐克鞋，许多十几岁的青少年，不借铤而走险去盗窃甚至杀人，恶性事件时有发生，万般无奈中，店主只好寻求如此“自我保护”……

耐克公司还有一个“成长神话”：在六十年代，公司创建之初，规模很小，随时都有可能倒闭。公司的两个创始人布沃曼和耐特都要身兼数职，公司没有自己的办公楼和完整的经营机构。1985 年耐克公司的全球利润为 1300 万美元，1994 年公司的全球营业额达 48 亿美元之多；其市场占有率独占鳌头，是位居第三的阿迪达斯公司的两倍多，为 24%。耐克公司的成长步伐并未减慢。95 年与 94 年相比，全球销售额上升 38%，税前利润增长 55%，耐克公司股价飞快上涨，两年前每股 43 美元，猛涨到 95 年每股 103 美元。华尔街投资商和分析家中的许多人在 80 年代以前一直不看好耐克公司：“耐克没有多少发展的基础和前景。”如今解嘲道：“上帝喜欢创造神话，所以他选择了我们意想不到的耐克。”

耐克神话是因为“上帝所赐”吗？耐克公司的总裁耐特回答说：“是的，是‘消费者上帝’。



我们拥有与‘上帝’对话的神奇工具——耐克广告……”

广告变法重在沟通耐克公司总裁的评论道：耐克公司注重沟通效果的广告，使耐克品牌深受众爱，迅速成长。耐克公司的早期广告作品主要侧重宣传产品的技术优势，因为当时品牌定位在正式竞技体育选手市场上。当然一些休闲跑步者及体育锻炼的人也购买耐克鞋，一为穿着舒适，也是因为耐克宣传：谁拥有耐克，谁就懂得体育！这对消费者有一定的影响。但这段时期的耐克广告称不上是真正意义上的沟通，耐克的沟通广告是在其“广告变法”中产生出来的。

80年代，耐克产品开始从田径场和体育馆进入寻常百姓家（特别是十几岁的少年）。耐克公司必须在不失去正规体育传统市场情况下，尽力扩大耐克广告吸引力，为此耐克必须像Levi品牌（牛仔服的领导品牌）一样，成为青年文化的组成部分和身份象征。耐克公司在两个完全不同的市场作战，它面临的难题是在适应流行意识和宣传体育成就上如何获得平衡与一致，耐克公司开始重新思考其广告策略了。

1986年的一则宣传耐克充气鞋垫的广告是真正的突破，在广告片中耐克公司采用一个崭新的创意，不是采用一味宣传产品技术性能和优势的惯常手法，而是由代表和象征嬉皮士的著名甲壳虫乐队演奏的著名歌曲《革命》，在反叛图新的节奏、旋律中，一群穿戴耐克产品的美国人正如痴如醉地进行健身锻炼，……这则广告准确地迎合了刚刚出现的健身运动的变革之风和时代新潮，让感觉耳目一新。耐克公司原先一直采用杂志作为主要广告媒体，向竞技选手们传递产品的信息，但自此以后，电视广告成为耐克的主要“发言人”，这一举措使得耐克广告更能适应其产品市场的新发展。

耐克公司的广告变法非常成功，首先体现在公司市场份额的迅速增长：超过锐步公司成为美国运动鞋市场的新霸主。耐克的长期竞争对手锐步公司也不得不像耐克一样强调沟通风格而不仅仅是产品功能，同时锐步公司改用Chiat Day公司作为广告代理商，后者曾在80年代中期当过一阵耐克的代理商，以图重振昔日雄风。然而耐克公司产品的风格和优点已在消费者心中占据了不可动摇的地位。

广告变法为其赢得了市场和消费者，但更重要的是耐克公司在变革中，逐渐掌握了广告沟通艺术，形成自己独特的广告思想和策略——须致力于沟通，而不是销售诉求。这一策略与大多数美国公司的广告策略是根本不同的，但正是这一独特的策略和作法，使得耐克公司在市场招展中不断成功，迅速成长。

耐克公司拓展市场的首要突破口是青少年市场，这一市场上的消费者有一些共同的特征：热爱运动、崇敬英雄人物，追星意识强烈，希望受人重视，思维活跃，想象力丰富并充满梦想。针对青少年消费者的这一特征，耐克相继与一些大名鼎鼎、受人喜爱的体育明星签约，



如乔丹、巴克利、阿加西、坎通纳等等，他们成为耐克广告片中光彩照人的沟通“主角”。在广告片“谁杀了兔子乔丹”中，迈克尔·乔丹(飞人乔丹)和另一个受人喜爱的卡通片角色巴格斯·本尼(兔子乔丹)先后出现在片中。广告开始的镜头是本尼正在地洞中呼呼大睡，突然地上传来强烈的振动，把本尼弄醒了，他爬出洞一看，原来是四个家伙在玩篮球，本尼抱怨了几句，但却受到那些人的攻击，他们把本尼像球一样在空中抛来抛去，本尼大叫：“这是与我为敌！”这时，飞人乔丹出现了，前来帮助他的卡通朋友兔子乔丹一场篮球大战随即开始……在这个电视广告片的画面上，几乎没有出现耐克产品的“身影”，没有像其他广告那样宣扬产品、陈述“卖点”，只是用受人瞩目的飞人乔丹和兔子本尼演绎了一场游戏或者说是一段故事。此外，90年代耐克公司还专门设计推广了一种电脑游戏，让参与者可在游戏中与球王乔丹一起打篮球。耐克掌握了十几岁少年厌恶说教、独立意识增强的特点，充分发挥和迎合他们的想象力与自我意识，从“乔丹”意识到“热爱运动的我”，从“穿着耐克鞋的乔丹”联想到“穿着耐克鞋的我”……在一连串的消费者自我想像、对比中，耐克公司与其目标市场的沟通，就自然而然地形成，耐克品牌形象在潜移默化中深植在顾客的心里。

耐克广告代理商 W&K 公司的计划总监 Chris Riley 对比耐克公司与锐步公司的广告之后评论说：“你把耐克和锐步的广告拿给 14-15 岁的小孩们看，他们肯定会说：‘锐步又在打我的主意，他们用体育运动和健康来卖广告。’；但他们谈论耐克广告的方式是截然不同的：‘你瞧，耐克那帮家伙又在挥霍钱财啦！真弄不明白他们是怎样管理自己的广告经费的。’这意味着他们理解我们，知道耐克本可以采用传统营销导向的广告方式。毫无疑问，耐克公司针对青少年市场的一系列广告达到了目的，受到青少年顾客的认同，而正是他们是这一市场争夺战最具权威的裁判员。

许多人认为耐克广告沟通术就是“明星攻势”加上与众不同的广告画面、情节。但事实并非如此，起到根本性作用的不是沟通的形式而是内容，是在广告中与消费者进行心与心的对话！耐克广告的沟通也因此获得能让消费者产生强烈共鸣的优良效果。耐克公司在针对体育爱好者消费群体时，其沟通内容着意于向视听大众传递这样的信息：耐克和你一样是体育世界的“行家”，我们都知道体育界所发生的一切。所以耐克公司广告片中展示的是一个真实客观的体育世界。在以棒球明星宝·乔丹为广告主角的系列幽默广告“宝知道”中，滑稽可笑、逗人发笑的宝·乔丹，吸引了一大批青少年视听者的注意，后来宝·乔丹臀部受伤，不能上场竞技而不得不告别体坛，宝乔丹失去了广告价值，一般情况下，解除合约、是美国商业社会天经地义的作法。耐克公司没有这样，而继续与他合作拍广告，这一举措与青少年消费者产生强烈的共鸣：耐克与我们一样不会抛弃一个不幸的昔日英雄。

又如，耐克公司雇佣“臭名远扬”的巴克利拍广告，巴克利在篮球界有“拳师”的绰号，逞凶斗狠，脾气火爆，常有出格之举。耐克公司没有隐瞒遮掩这些，它创作了一个电视广告

片，主角就是孔武凶狠的巴克利，在球赛中击败对手，拉烂篮板……看到此片的体育迷们都会产生同感：是巴克利他就是这样。于是耐克与消费者之间有了良好的沟通，这种沟通一次又一次地加强不断与消费者产生共鸣，‘以致最终耐克公司及其品牌成为顾客们忠实的“伙伴”和“知己”，甚至是相互一体、不分彼此了，而耐克品牌迅速崛起，独领风骚，自然是情理之中。

耐克公司在女性市场上的广告更是匠心独运、魅力无穷。耐克公司比锐步公司较晚进入女性市场，部分原因是耐克认为其气垫技术革命的广告主题是针对男士们的，如果当时反过来吸引女性，那么势必损及男鞋市场的增长势头。当时耐克管理曾及时纠正了在加利福尼亚进行的一些促销活动，公司认为活动超出了公司的原意。公司管理者不想损害自己作为一家技术先进、勇于创先的体育用品公司的良好声誉，沦为一个女性味十足的流行用品公司。

当耐克公司在青少年市场和男性市场上牢牢站稳脚跟后，转而集中火力进攻女性市场。广告创意方案的策划者 Janet 和 Charlotte 两女士采用自我审势的方法来了解女性的内心世界，以女人与女人的“对话”作为主要沟通手段。广告作品采用对比强烈的黑白画面，背景之上凸现的是一个个交织在一起的“不”字，广告文字富有情意，意味深长，语气柔和但充满一种令人感动的关怀与希望：

在你一生中，有人总认为你不能干这不能干那。在你的一生中，有人总说你不够优秀不够强健不够天赋，他们还说你身高不行体重不行体质不行，不会有所作为。他们总说你不行，你一生中，他们会成千上万次迅速、坚定地说你不行，除非你自己证明你行。

广告是登载在妇女喜爱的生活时尚杂志上。广告文字不像是一个体育用品商的销售诉求，更像一则女性内心告白，广告体现出耐克广告的真实特征：沟通，而非刺激。这则广告获得巨大成功，广告刊发后，公司总机室的电话铃声不断，许多女性顾客打电话来倾诉说：“耐克广告改变了我的一生……”、“我从今以后只买耐克，因你们理解我。”这些结果也反映在销售业绩上，耐克女性市场的销售增长率快放其男性市场。80年代后期女性市场上耐克远逊锐步的状况、发生根本改变。研究表明，在这市场上耐克品牌的提及率及美誉度已超过锐步。

耐克公司在短短的二、三十年时间里，由一家简陋的小鞋业公司成长为行业霸主，由鲜为人知到今天名满天下(在美国知名度几乎为 100%)，耐克行销传播居功甚伟。

## 苹果公司：成功的先驱

在美国风险投资的历史中，苹果公司较早展示了风险投资的不同凡响。1976年，两个二十多岁的青年设计出了一种新型微机（苹果一号），受到社会欢迎。后来，风险投资家马克首先入股9.1万美元，创办了苹果公司。从1977年到1980年3年时间，苹果公司的营业额就突破了1亿美元。1980年，公司公开上市，市值达到12亿美元，1982年便迈入《幸福》杂志的500家大企业行列。一家新公司在5年之内就进入500家大公司排行榜，苹果公司就是首例。

苹果公司的上市犹如核爆炸的成功一样震撼着世界。早先在苹果公司下赌注的风险投资家更是丰收而归，1美元的投资可获得243美元的回报。著名风险投资家罗克曾以每股9美分的价格买了64万股，不到3年时间，他投入的5.76万美元就奇迹般地变成了1400万美元。

苹果公司较早地以自己的巨大成功预示了风险投资的不寻常。其中，人们可以清晰地看到风险资本循环的全貌。首先通过慎密而敏锐的寻觅或遴选，找到理想的投资对象。然后便进入循环的第一阶段风险资本进入风险企业。进入有多种方式，可以是新办公司，也可以是投资于已有企业。苹果公司属于前者。通过帮助风险企业发展壮大，风险资本的最终目的是实现其循环：退出风险企业。退出有转让、上市等方式，上市是退出的最高境界。苹果公司通过上市给投资人带来了丰厚的利润，是风险资本运作的完美典范。

沃兹尼克是一个不折不扣的电脑怪人，乔布斯经常去沃兹尼克制造电脑的地方参观。有一次，乔布斯觉得这种电脑可以进入市场。正是这种不经意的想法使两个大学肄业生成了世界电脑行业的巨人。

苹果电脑发迹于加州洛斯加托斯乔布斯的车库里，当时因为乔布斯和他的同伙人沃兹尼克没钱买雅尔泰电脑，于是自己动手做出来一部，这就是苹果电脑的雏形。苹果电脑的传奇可以说是硅谷创业成功的标准范例。

乔布斯和沃兹尼克是真正的硅谷小孩，他们从小就在高度的电子化环境下长大，潜移默化，自然而然迈向了电子生涯。乔布斯和沃兹尼克还在上小学的时候就已经在一位朋友家的车库里认识了，而且从他们后来的事迹不难看出，车库在他们的生涯中扮演着很重要的角色。

当时沃兹尼克自制的电脑刚在湾区（Bay Area）科学博览会里赢得头奖，乔布斯因此对他印象深刻。沃兹尼克从小就对电脑有兴趣，他的父亲是洛克希德导弹及太空公司（Lockheed Missiles and Space Company）的电子工程师。当沃兹尼克还小的时候，他父亲便协助他设计了逻辑电路，从此激发了他对电脑的兴趣。沃兹尼克在中小学期间，学习非常专心，常常别人跟他说话时，他头都不抬一下看看是谁在跟他说话，他妈妈只得拍拍他的脑袋才能引起他的注意。沃兹尼克才华横溢，很早就显露无遗，从很多方面都可看出他将成为一个技术奇才。在高中时，他是最聪明的学生，大学入学测验时数学获得满分 800 分。他的同学们记得他寡言内向，但才华出众。总之，他是个典型的电脑天才。

在计算机行业的微型机时代，苹果公司的奇迹一直为人们所津津乐道，而苹果公司的奇迹是与乔布斯和沃兹尼克两个人的创造力分不开的。乔布斯在学校里是个性格孤僻的人，曾经一度不愿到原来的初中上学，父母不得已搬了家。在读高中时，乔布斯迷上了高科技，放学后他常去惠普公司旁听报告。一天，他大胆地向公司的董事长威廉·休利特提出要一些自制电脑的零件。休利特被他感动了，送给了他需要的部件，并帮他安排了暑期打工。

高中毕业以后，乔布斯进入俄勒冈的里德大学，但不到一年就中途退学了，乔布斯认为大学不适合自己的。后来，他在一家仅有两年历史的小型电子公司雅泰利公司找到了一份工作。很快他又离开了雅泰利公司，带着积攒的一点钱去印度旅游，并计划在印度开始自己的创业生涯。

沃兹尼克是一个不折不扣的电脑怪人，他原先就读于罗拉多大学，在那里学习了一年软件设计后，他又转入狄安萨学院（De Anza College），最后再进入加州大学伯克利分校。但在这些学校他都觉得快快不乐，于是 1972 年他自伯克利大学辍学到惠普公司做事。同一时期，乔布斯从印度回来后便进入雅泰利电视游戏公司，于是乔布斯和沃兹尼克便又回到硅谷，再度重逢。

每个新公司的创立也许都是源于灵机一动——可能是一种创新的产品，或是一种前所未有的服务项目。乔布斯和沃兹尼克为了想要拥有一部微电脑，但却买不起，因而创立了苹果公司。

苹果电脑奇迹般的诞生过程，说明了硅谷高技术企业的许多共同之处。有那么一个人碰到一个令他深受挫折的问题，就决定动手研究看看，进行当中，创造出一种非常畅销的产品。一开始的成功令人惊异，于是这位创业家就成立一家新公司，在克服重重困难之后，也许就获得了巨大的财富。这是一种很特别的梦想，骤然功成名就的快乐也容易冲昏速成的企业家，这和那些突然出名的职业运动员、电影明星以及摇滚歌星的结果相形之下，没什么不同。

为了制造 Apple-I 型，沃兹尼克和乔布斯顺手从他们工作的公司——惠普和雅泰利——



“解放”了一些电子零件。沃兹尼克设计 Apple- I 型时，的确是走低成本方向，他不用当时最流行的英特尔 8080 做电脑的心脏，因为它单价高达 270 美元，而且也无法获得，因为经销商告诉沃兹尼克，只有设有账号且是登记在案的公司才能购买。“后来查克零售店（Chuck Peddle）宣布 6502（一种微处理机）将在 WESCON（一项西岸举行的年度盛大电脑展示会）柜台出售，所以我的几个朋友就去参观 WESCON，20 块钱付给柜台，微处理机就买到了”，沃兹尼克说，“只要 20 块钱，你就可买到一个微处理机，那使我踏入了这一行。”

当 Apple- I 型在家用电脑俱乐部展示时，立刻引起轰动，乔布斯和沃兹尼克的朋友都争相要一部。“因此我们花了所有的时间，帮他们做自己的电脑，它占用了我们的周末、夜晚。我卖了车，沃兹尼克卖了计算机，我们总共凑得了 1300 美元，雇了我的一个朋友为这部电脑设计印刷电路板……我们估计可做出 100 片，每片出售 50 美元，那样就可以有 2500 美元的收入，足够我们赎回金龟车和计算机了。”乔布斯说。组合第一部“苹果”时花了沃兹尼克和乔布斯 60 小时。沃兹尼克和乔布斯无心插柳，却为了顺应消费者的需求，开创了微电脑事业。

为了进一步了解风险性创业投资在开创新公司时所扮演的角色，下面看看苹果这个典型的硅谷公司产生的过程。

1976 年 3 月到 6 月，乔布斯和沃兹尼克一直出售小型元器件。为了扩大生产，必须有足够的资金来购买组装零件，他们寻找电器供应商作担保，两人甚至想得到雅泰利公司和惠普公司的担保，但没有成功。不久，购买他们产品的订货量就超过了他们的生产能力。到了夏天，他们设计出一种更高级的个人计算机——Apple- II 型。到 1976 年底，Apple- II 型销售额达到 20 万美元，其中利润为 20%。1976 年末和 1977 年初，乔布斯和沃兹尼克采取了几项有力措施来拓展业务。他们在一份知名的商业杂志上登了一篇科技文章，使公司产品赢得较大知名度，并与其他计算机零售商签订了销售合同。他们还说服了一名律师，通过法律保证制定了一项延期付款计划。但为了占领看似无限的市场，他们还需要大笔的资金，而且他们更急需市场方面的专家。

当乔布斯和沃兹尼克体会到苹果电脑是人们想买而又有潜力的产品时，就去找他们在雅泰利和惠普的老板。布什内尔是雅泰利的创办人，也是第一个电视游戏的发明人，乔布斯想使他相信，微电脑的前途无量。可惜雅泰利并不生产电脑，乔布斯的主意只换来布什内尔的嘲笑。

1983 年，布什内尔在加州森尼韦尔市的一个工程师宴会上，回想起这件事时，说了这么一段话：“好比说，你在一家大公司工作，跑去跟你的经理说：‘我有一项产品将会有千万美元的市场。’经理就说：‘啊哈，千万美元的市场？！我们公司的资本也才不过千万美元而已。’”



你说：‘千万美元在我看来倒不是件难事。’……这项新产品就是——个人电脑！我们都知道，在 1975 年时，还是大型电脑和小型电脑的天下，新的微电脑只能在夹缝中生存，但没多久他们就急速发展而与那些前辈们并驾齐驱。如今看来，雅泰利平白拒绝了千万美元的生意。瞧，我从没说我们是完美无缺的。” 1982 年微电脑销售量已跃升至 54 亿美元。

接着，沃兹尼克也去见他在惠普的主管，提议在惠普生产苹果电脑，他利用不同的机会场合共提了三次，但是惠普的主管们嫌他没有大学学历，又没有电脑设计的正式鉴定证书。

后来的发展大令乔布斯和沃兹尼克扬眉吐气，今天雅泰利和惠普在观望延迟之后，已激烈地加入这场微电脑之争，努力想要赶上苹果——这个行业的领先者。

不久，马古拉开着他的名牌轿车来到设在车库的“苹果”电脑公司。马古拉当时才 38 岁，就已经是百万富翁而且从英特尔退休了。马古拉要求看他们的经营计划，乔布斯和沃兹尼克对看傻了眼，他们从不知什么叫经营计划。马古拉就向他们解释，筹募风险性创业资金必须准备一份详细的公司创立计划书。

于是，他便跟乔布斯和沃兹尼克坐下来商讨，足足花了两个礼拜，研拟出一份苹果电脑公司的经营计划。马古拉看了计划书后，意识到这一创业计划潜力无限，是他的独具慧眼使苹果获得了充足的风险资本，马古拉不仅自己投资 9 万美元，而且亲自组织并争取到美利坚银行（Bank-of-America）20 万美元的信用贷款。他们三个人带着“苹果”的经营计划走访马古拉认识的其他风险性创业投资家，结果又筹募了 60 万美元。其中一个投资者是罗克，他曾对英特尔公司进行风险投资。马古拉还帮助乔布斯与美利坚银行达成了贷款协议。在他们的努力下，苹果公司开始引起人们的注意，吸引了一些重要的金融投资商，其中还有温洛克（洛克菲勒家族）。至此共筹到 300 万美元资金，已具备了开始大规模生产的能力。

马古拉加入苹果公司后，他把乔布斯和沃兹尼克的资产估价为全公司股份的 2 / 3，而他自己投资 9 万美元，获得苹果公司 1 / 3 的股份。1977 年，在美国首届西海岸电脑交易会上，Apple-II 型机取得巨大成功。5 年之后，苹果公司收入跃升至 10 亿美元，并成功上市，马古拉以 9 万美元投资，一跃而为亿万富翁。

1977 年 3 月，苹果公司正式注册，公司由车库生产发展到厂房生产。Apple-II 型计算机在一次商品展销会上推出，并迅速取得了成功。Apple-II 型是一种全程序化的个人计算机，它是专为家庭设计的，同时，也适用于专业程序人员。苹果公司之所以选用“苹果”作自己产品的名字，是因为当时有人认为计算机对外行造成伤害，取苹果之名给人友好、普通的印象，容易让公众接受。

1977 年苹果公司超常规的发展却使公司的组织结构出现了问题。现在公司的领导应该正

式化了，需要一个总经理和一个执行主席。乔布斯和沃兹尼克都深感自己不能胜任日常经营管理，他们任命马古拉为执行主席，并从国家半导体公司挖来了他们的总经理迈克尔·斯格特。斯格特看到了在苹果公司发展的前途，宁愿牺牲一半的薪水来苹果公司就职。乔布斯担任副董事长，沃兹尼克担任副总经理。公司成立3年以后，乔布斯和他的同事都成了百万富翁。

IBM 的入侵还是给公司带来了一些阴影。苹果最主要的威胁下有雅泰利、汤迪公司，上有 IBM、施乐、惠普以及其他公司产品的狂轰滥炸。

1983 年，苹果公司推出了新产品——“利莎”，公司希望通过它吸引到更多的新客户。1983 年末，公司针对家庭及职业人员市场，又推出麦森托什，虽然 IBM 公司的种种努力已造成了对上述新产品的压力，但不管怎样，苹果公司在 1977 年至 1982 年取得的成功还是巨大的。苹果公司之所以取得成功，主要是因为苹果-II 型几乎满足了市场各方面的需求。终端用户第一次可以买到价格便宜、容易使用、性能高于一般微机的个人计算机。因为公司为使用者提供了自己的程序，所以软件已不成问题。另外，许多公司也开始开发与苹果-II 型系统匹配的软件系统。苹果机的名字与商标让人感到友好、亲切，不会产生恐惧感。整个机身紧凑、小巧、轻便，便于运输。另外键盘和屏幕由轻塑料取代了金属，屏幕比电视屏幕小，但不影响字体的清晰度。苹果机整体颜色为吸引人的色调，而不是像汤迪机以令人恐惧黑色、银色为主。公司的操作手册使顾客可以轻松方便地掌握整个系统软件，这是最初取得成功的一个因素。总之，上述特点使苹果机给人的总体印象是操作方面，是一种质量高、价格低、友善的计算机。

为了取得成长所需的大量资金，苹果公司在 1980 年 12 月 12 日第一次公开上市招股。那是华尔街一件空前的特殊景况。460 万股，每股 22 美金，总共吸收了 1.012 亿美元的资金，也造就了好几个暴发户，乔布斯 1.65 亿美元，马古拉 1.54 亿美元，沃兹尼克 8800 万美元，斯格特 6200 万美元，他们一共占了苹果公司 40% 的股份，早先在苹果公司下赌注的风险投资家也都丰收而回，每 1 美元钱投资收回 243 美元。硅谷著名的风险投资家罗克再次成为豪赌的赢家，1978 年以每股 9 美分买了 64 万股，还不到 3 年，他以 57600 美元的投资收回 1400 万美元。罗克早已拥有点石成金的美誉，这是他又一次获暴利。

创业阶段之后，如果新公司欣欣向荣，风险投资家便协助新公司“股票上市”。期待已久的丰收就要兑现，这是风险投资家最兴奋的一刻，也就在这一天，新公司确定了它的市场价值，创业者可能就因此成为暴发的百万富翁。

这时候，风险投资家往往便拎起饱满的钱袋回家去，再选一家冒险创业的公司投资。如果风险投资家只顾这一次收益而对创业公司再也不管不问，那么这样的风险投资家也可以叫

创业投资家。通常来说大多数的创业投资家都期望在 5 年内能有 10 倍的丰收，当然，这些期望未必都能实现。如果新公司一败涂地，他们可能分文未得，损失惨重。一般约有 20~30% 的新公司很快就倒了，其余 60~70% 的新公司表现平平，只有 5% 像苹果、罗姆 (RoIm) 一类的公司成了气候。风险投资家说，除了微电子与其他的高技术以外，很难得能有高回收的机会。所以，如果你有一个经营计划，打算制造更好的捕鼠器，大可不必来打扰这些创业投资家，除非那是电子捕鼠器。

风险投资家不仅是创业家的顾问，他也对人事、技术、企业和财务管理等方面提出建议。创业投资家不同于银行家和股票投资人，他们与创业公司息息相关，诚如约翰逊说的：“我们不仅撒下骰子，而且还用力吹它，真是劳苦功高。”

从苹果公司的创业中不难发现，风险投资家所支持的创业家中，都可归纳出一些共同的特征：诚恳、勇于认错、随机应变、全身心奉献于工作、渴望成功和拥有卓越的管理和技术背景。一位创业投资家这么说过：“对房地产业来说，最重要的就是地段、地段、地段，而在风险性创业投资中，则是人才、人才、人才。”约翰逊则以决心和热心作为衡量创业家能否成功的指标，他说：“我必须看到他步履坚决地走向悬崖边缘才算数。”门罗公园资金管理服务有限公司的范伦泰也有着同样的见解：“尽管把那些智商 140，自以为是的狂人带来找我，我会照单全收。”范伦泰慧眼识英雄，在过去 10 年内，他已投资 7000 万美元，共同参与投资创立了 40 家公司，其中包括苹果、雅泰利和阿尔托斯电脑 (Altos-Computer)。

风险投资家们自诩是温文尔雅、博学广闻的生意人，然而，创业家根本就认为他们精打细算、铜臭满身。风险投资家在硅谷的别号叫做“风险投机家”，把他们描绘成贪婪可鄙、嗜吃腐肉的兀鹰，寄生在创业工程师的心血精力之上。他们的目的是夺取公司的控制权，即使要抛弃公司的创始人亦在所不惜。由于贪婪的投机家只求在公司股票上市或转手的时候赚一笔，至于公司长远的生存能力如何对他们而言，是无关紧要的，因此，投资家和创业家的目标可能有所不同，难免会产生某种程度的冲突。

一个刚创立的公司，会把总资本依每股一定的价码分配成许多股，创业家和风险投资家之间达成协议，只不过是往后一系列交易的开端而已。第一次交易不过是筹措财源的第一回合，等到新公司的羽翼渐丰，需要更多的资金时，就开启了第二回合的谈判，新公司要求以不同的价码（通常较原价为高）出售更多的股份，而且还可能会有第三和第四回合。随后几个回合交涉的对象可能仍是第一回合那些风险投资家，或许也会有其他新加入的风险投资家。由于风险投资家掌握了资金，新公司和他们谈判的时候便显得力不从心，由此不难明白为什么创业家对这些投资人错综复杂的感情。

在 1980 年以后，苹果电脑公司已发展成世界性的公司，除了硅谷的总部外，在新加坡、

爱尔兰和得克萨斯州都设有工厂。到 1983 年为止，苹果公司共有 3500 名员工。装配印刷电路板上的硅芯片需要动用很多工人，苹果公司便委托给像圣何塞市通用技术（General-Technology-Corporation，简称 GTC）一类的装配公司去做。1976 年，乔布斯踏进通用技术公司和总经理奥尔森（Richard-Olson）签下一纸合约，从此通用技术公司开始加工苹果的电路板，那时他们只有 30 名工人，一天只能装好 100 块电路板。

到 1983 年的时候，通用技术公司已有 450 名工人，大多是女工，其中有黑人、西班牙语系或其他少数民族。他们从最低的工资做起，学习把有引脚的芯片插进电路板，这种工作单调无聊又无升迁的机会。每位工人完成一块板后必须在检验表上签名负责，然后将电路板送去测试，矫正每一项错误。于是又一部苹果电脑的“内脏”送出厂了。一块电路板可能会送到苹果公司的新加坡装配厂，在那儿把塑料外壳、键盘和其他的零件组合到一块铝板上，从头到尾，总共只要十个螺丝，这正是沃兹尼克在 1976 年所精心设计的杰作。新加坡的中国工人，加上爱尔兰、得州和硅谷的工人，到 1983 年年初，已装配了约 75 万部苹果电脑，其中约有 30% 销到美国以外的地方。

你只要算算苹果电脑的供应商、装配厂、电脑零售店，当然还有使用者，就知道苹果公司绝不致没落。

1983 年年初乔布斯宣称，苹果公司创造了 300 位百万富翁。乔布斯当然也是其中之一。1983 年中，乔布斯在苹果公司的权益共值 2.84 亿美元。根据《福布斯》（Forbes）杂志 1982 年的一项分析，在美国最富有的前 400 人中，28 岁的乔布斯是最年轻的一位，对于一个从车库起家创立公司的年轻小伙子而言，还真不赖。

乔布斯名利双收，1982 年 2 月 15 日，乔布斯出现在《时代》杂志的封面。虽然他已经在优雅的洛斯盖特市（Los-Gatos）买了华夏，封面照片上的他却仍然穿着熟悉的丁尼布工作衫。尽管他已经拥有一部奔驰牌轿车，他还是喜欢骑摩托车上班。

乔布斯说，当他年轻时，他认为单独一个人不可能改变整个世界，因为这个世界太大、太复杂，也太强而有力。但最近苹果电脑的经历使他有点志得意满，“你可以在地球的一边刺它一下，而在另一边的社会会产生冲击。”乔布斯说。这种影响力对于很多企业家来说，实在是生命中最吸引人的刺激之一。

一个人一旦尝到了这种掌握未来的权力感，他就难以停止。乔布斯在 1983 年赠送 10400 所中小学各一部苹果电脑，数量实在不小，价值上千万美金，但由于减税，苹果公司“只”花了 100 万美元。乔布斯说，若能说服联邦政府给他免税，他将送全美国每个学校一部电脑。

乔布斯的谈话充满了权威性的比喻，例如，“快捷半导体公司像长熟了的蒲公英，”乔布



斯说：“你朝它一吹，企业的种子就散布在风中。”在一次面谈中有人问到有关日本微电脑的竞争，“他们第一次浪潮就像死鱼一样地扑倒在岸上，今年春天第二次浪潮袭来，”乔布斯说：“他们仍将像死鱼一样扑倒在岸上。”对乔布斯而言，日本电脑公司面临的两个主要难题是软件和经销网，这两点当然也就是苹果公司特别占优势的地方。

为什么乔布斯和沃兹尼克能这么成功？当然，他们占了天时地利的便宜，此外大多是运气，还有他们生长在硅谷也多少有帮助。沃兹尼克的确是个电脑天才，乔布斯的活力使他们的微电脑创立了公司，但除此之外就看不出这两个年轻人的暴富有何特别之处。如今，神话一般的故事和新闻界把他们说得像是有超人般的能力，但是有人不以为如此。乔布斯和沃兹尼克不过是两个碰巧撞进金窟的年轻人。

苹果公司的故事包含了硅谷成功事迹的主要因素：创业精神、冒险投资，但风险投资的介入无疑是苹果公司迅速崛起的重要原因之一。

苹果公司成功的创业故事总是让人津津乐道，苹果电脑永远是完美和精益求精的象征，风险投资也总是青睐于永远追求卓越、创造完美的人。



## 雀巢—全体工业界的典范

雀巢公司年销售额达到 477 亿美元以上，其中的大约 95%来自食品的销售，因此雀巢可謂是世界上最大的食品制造商，也是最大的跨国公司之一。公司以生产巧克力棒和速溶咖啡闻名遐迩，目前拥有适合当地市场与文化的丰富的产品系列。

目前，雀巢在五大洲的 60 多哥国家中共建有 400 多家工厂，所有产品的生产和销售由总部领导下的约 200 多个部门完成。雀巢销售额的 98%来自国外，因而被称为“最国际化的跨国集团”。

19 世纪中叶，瑞士的一个学者型食品技术人员亨利·内斯特尔（Henri Nestlé）发明了一种育儿用乳制品，即把果糖和营养剂加入奶粉中，是当时很优秀的育儿食品，但产量很少，内斯特尔仍主要从事科学研究工作。

1865 年，一位朋友告诉内斯特尔，由于婴儿喝了他的奶粉，都健康地成长起来，改变了婴儿不喝牛奶的习惯，为母亲们排了忧解了难。听到这一消息后，内斯特尔在 1867 年终于创立了育儿奶粉公司，以他的名字 Nestlé 为其产品的品牌名称，并以鸟巢图案为商标图形。因为英文雀巢（Nest）与他的名字为同一词根，所以中文一并译为“雀巢”。实际上，内斯特尔（Nestlé）英文的含义是“舒适安顿下来”和“依偎”；而雀巢图形自然会使人联想到慈爱的母亲哺育婴儿的情景。因此，“雀巢”育儿奶粉的销路一直很好。

1905 年，雀巢育儿奶粉公司与美国人办的另一食品公司合并，取名雀巢英瑞炼乳公司；1949 年为另一家瑞士公司购进，改为现名“雀巢食品公司”。20 世纪初，公司开始实行多样化生产，并在世界各地收购并建立企业，成为世界规模最大的食品制造商，其分支机构开设在美国、日本、德国等 20 多个国家已有 1200 多家工厂、商号，总部设在瑞士的韦维。公司 1990 年销售额达 333 亿美元，主要产品为速溶咖啡、炼乳、奶粉、婴儿食品、乳酪、巧克力制品、糖果、速饮茶等数 10 种。

其中的雀巢咖啡销量最大，主要是因为产品质量过硬，再就是品牌名称使得消费者在饮用时也确实体会到“舒适”、“依偎”的感觉。1991 年，据美国兰通公司的调查结果，雀巢咖啡这一品牌被列为世界 10 大著名品牌之一，其品牌价值 1994 年被确定为 115.49 亿美元。

从总体看，似乎“雀巢”品牌唾手而来，并没有费多大力气。内斯特尔（Nestlé）用自己

的名字为品牌命名，但其名字在英文中却有“舒适安顿下来”和“依偎”的含义。由于其名字的特定含义，自然要与英文同一词根的“Nest”（雀巢）相联系，以雀巢图案作品牌图形，而这又会使人联系起待哺的婴儿、慈爱的母亲和健康营养的雀巢产品。可见，轻而易举而来的“雀巢”品牌不但具有其丰富的内涵，而且完全符合商标定位的基本要求。

首先，“雀巢”作为品牌名称显著性就很强。虽然这一名词很一般，但往往人们所熟悉的事物才能加深人们的印象，才能产生很多联想，从而才贴近生活、贴近消费者。其次，一般中才体现出与众不同。人人都知道的“雀巢”，却只有内斯特尔使用在商标上，成了世界上独一无二的公司代名词，树立和壮大了公司形象，从而就变成不一般了。再次，“雀巢”名称与“雀巢”图形的紧密结合，这在西方商标史上也是少见的。两者的紧密结合，可以使人们见图形而知名称，见名称而知其图形，是名符其实的组合品牌。最后，“雀巢”品牌定位充分体现了具体的功能定位和情感定位。

功能定位的实质就是突出商品的新价值，强调与同类商品的不同之处及其优越性，能够给消费者带来更大利益。“雀巢”奶粉、咖啡具有“雀巢”的内涵和品质，带来了婴儿哺育后的健康成长，带来了众多消费者的“舒适”、“安逸”。情感定位则突出产品对消费者的象征意味，利用它唤起消费者同情、信任、爱等感情的共鸣，适应消费者或改变消费者的心理。“雀巢”品牌名称及图形所注入的情感及意象，树立了品牌和企业良好的形象。

雀巢的成功自是多种因素共同作用的结果，但其中，模块组合营销战略的实施是一重要因素。公司设在瑞士日内瓦湖畔的小都市贝贝(VEVEY)总部对生产工艺、品牌、质量控制及主要原材料作出了严格的规定。而行政权基本属于各国公司的主管，他们有权根据各国的要求，决定每种产品的最终形成。这意味着公司既要保持全面分散经营的方针，又要追求更大的一致性，为了达到这样的双重目的，必然要求保持一种微妙的平衡。这是国际性经营和当地国家经营之间的平衡，也是国际传播和当地国家传播之间的平衡。如果没有按照统一基本方针、统一目标执行，没有考虑与之相关的所有因素，那么这种平衡将很容易受到破坏。

为了正确贯彻新的方针告知分公司如何实施，雀巢公司提出了三个重要的文件。内容涉及公司战略和品牌的营销战略及产品呈现的细节。

1、标签标准化(LABELLING STANDARDS)，这只是一个指导性文件，它对标签设计组成的各种元素作出了明确的规定。如雀巢咖啡的标识、字体和所使用的颜色，以及各个细节相互间的比例关系。这个文件还列出了各种不同产品的标签图例，建议各分公司尽可能早的使用这些标签。

2、包装设计手册(PACKAGE DESIGN MANUAL)，这是一个更为灵活使用的文件，它提出了使用标准的各种不同方式。例如，包装使用的材料及包装的形式。

3、最重要的文件是品牌化战略(BRANDING STRATEGY)。它包括了雀巢产品的营销原则、背景和战略品牌的主要特性的一些细节。这些主要特性包括：品牌个性；期望形象；与品牌联系的公司；其他两个文件涉及的视觉特征；以及品牌使用的开发等。

雀巢公司的决策层认识到，经济全球化已使企业营销活动和组织机制由过去的“大块”结构变成了“模块”结构的事实，从而将其工作重点转向组合模块，实施模块组合营销。基于上述事实，我们把模块组合的战略定义为：将公司的营销部门划分成直接运作于市场的多个规模较小的经营业务部门，灵活运作于市场，及时做出应变决策，各经营业务部门虽具有独立性，但服从于企业的总战略。在雀巢公司的模块组合战略中，各分公司就是作为一个模块，独立运作于所在的市场，有权采取独特的策略，但又接受公司总部的协调。

模块组合营销带给雀巢什么？

模块组合营销带给雀巢的经营优势

准确地把握并满足市场的需求

目前市场的变化主要体现在市场的划分越来越细和越来越个性化两个方面。从市场营销学的角度看，企业的盈利机会都是以消费需求为转移的，因此，消费需求的变化必然潜藏商机。雀巢公司在结构和组织上遵循“权限彻底分散”的原则。这也是雀巢公司里“市场大脑(Market Head)”所表达的就是想法要和市场实况连接在一起，采取的行动和手段都力求能合乎当地的需要和要求。正因为此，公司产品中仅雀巢咖啡就有 100 多个品种。各模块(分公司)基于自己的市场具有独立性，但又与其他模块相互联系，共同组成企业的“大块”结构。雀巢公司将其总市场分成各模块市场，每一模块市场由相应模块来负责，从而可以更准确的把握市场动态，提高市场需求的准确把握和满足。

反应灵活

不快则死，甚至可以说是新经济的黄金法则，是谁也不能违背的天条。在美国 NASDAQ 上市的 200 多家网络公司中，一份财经周刊调查说，其中的 51 家公司估计不久就要面临清盘。企业不快点往前冲，就会被快速淘汰出局。在激烈的市场竞争中，取得信息和利用信息的状况是企业能否完成营销任务的重要条件。市场营销组织的设计应既有利于搜集信息，又有利于针对信息做出快速反应，雀巢公司的模块组合营销恰恰适应了这一要求。各模块具有独立运作于市场的能力，根据其模块市场的变化，在不影响企业总战略的条件下，有权进行适当的调整，采取恰当的策略。

### 较强抗风险能力

经济全球化条件下，企业将面临来自国内外的挑战，竞争日趋激烈，在激烈的市场竞争中，企业要生存发展下去，须具有较强的抗风险能力。现在企业多从竞争对手角度来考虑，进行企业联合、兼并，以加大企业实力和抗风险的能力。而雀巢的模块组合战略是从企业组织角度考虑抗风险能力的一条可选途径。模块组合强调各模块相对独立的运作于各自的市场，根据各自市场来自竞争者、顾客等方面的变化进行调整，而企业其他各部分可以无须调整，从而具有了灵活、应变、抗风险性。

### 网络型组织结构

长期以来，企业都是按照职能设置部门，按照管理幅度划分管理层，形成了金字塔型的管理组织结构。这种组织结构已越来越不适应信息社会的要求。模块组合把企业的营销部门和经营业务部门划分为多个规模较小的经营业务部门并受总部统一管理，其结果是管理组织结构正在变“扁”变“瘦”，综合性管理部门的地位和作用更加突出，网络性的组织结构形成。传统的层级制组织形式的基本单元是在一定指挥链条上的层级，而网络制组织形式的基本单元是独立的经营单位。雀巢公司的模块组合营销，造就了网络型组织结构，也使雀巢公司具有了网络化的特点：一是用特殊的市场手段代替行政手段来联络各个经营单位之间及其与公司总部之间的关系。网络制组织结构中的市场关系是一种以资本投放为基础的包含产权转移、人员流动和较为稳定的商品买卖关系在内的全方位的市场关系。二是在组织结构网络的基础上形成了强大的虚拟功能。处于网络制组织结构中的每一个独立的经营实体都能以各种方式借用外部的资源，对外部的资源优势进行重新组合，创造出巨大的竞争优势。

### 正确认识模块组合营销

一些企业容易片面的认为，企业整体化市场营销与竞争会产生“航母”效率，因而热衷于整体运作。然而很多国外大公司看到，鉴于知识经济网络化、数字化的特点，应从“模块”的角度对企业重新审视。例如，杜邦公司是知名老牌企业，近年来公司大力进行营销机制的改革，完成了“模块组合”改组，将原有的五个公司经营业务部门外加石油和天然气营销业务部门划分成直接运作于市场的 20 个规模较小的经营业务部门，很快使杜邦公司由亏损转为高盈利企业。当然意识到模块组合的重要性，并不等于就能成功实施模块组合战略。以下从与整合营销、品牌战略及集团化战略关系的角度进一步说明，以期加深对模块组合的正确把握。

### 模块组合战略是整合营销的创新



整合营销力争做到企业“一个声音说话，一个面孔示人”，给消费者以统一的形象。整合营销强调，从消费者沟通的本质意义展开促销与营销活动，主张将广告、公关、直销等各种推广宣传工具有机的组合，以促成消费者最大程度的认识。模块组合营销并没有否定整合营销，只不过它更进一层，强调对具体的模块市场，根据消费需求进行适当的调整，准确把握并满足消费者，同时又坚持整合的原则，以期获得最大的整合效益。

### 模块组合亦有统一的品牌形象

当今企业已进入品牌国际化竞争的年代，进行品牌营销可以扩大企业知名度，树立企业形象，建立与顾客的良好关系。模块组合战略是在企业统一品牌战略指导下进行的，企业各模块(经营业务部门)灵活运作于各自的市场，努力满足各模块市场消费者的需求。但他们之间并非散兵游勇的关系，其都是企业总体的一部分，为推销企业产品，宣传统一品牌形象而努力。

### 模块组合并不否定集团化

在经济全球化和信息化的推动下，90年代中期以来，西方世界掀起的一股新的企业联合、兼并、收购浪潮，是企业集团化趋势的显著表现。企业进行强强联合、兼并或组建大的企业集团，是增强其实力的有效途径。特别是在当今竞争激烈的条件下，对提高企业抗风险能力，不失为一条良策。模块组合不应误解为把企业肢解为小的模块，从而得出与企业集团化相悖的结论。无论是大企业还是小企业，都可以进行模块组合，其与整合营销在增强企业抗风险能力方面殊途同归。

雀巢咖啡在诞生之初，曾因过分强调其工艺上的突破带来的便利性(速溶)而一度使销售产生危机。原因在于，许多家庭主妇不愿意接受这种让人觉得自己因为“偷懒”而使用的产品。那是1938年4月1日，雀巢公司开发的喷雾干燥咖啡粉末的工艺正式在瑞士投产，世上最早的速溶咖啡诞生了。很快地，雀巢咖啡便在法国、美国、英国及其他国家进行销售。

如今，雀巢咖啡已在全球100多个国家中销售，每年的消耗量为17亿杯。尽管公司将近24%的营业额、110亿瑞士法郎来自饮品，然而雀巢并非只是一个速溶咖啡、果汁、矿泉水的制造商。1990年，雀巢公司的营业额为460亿瑞士法郎，而在1997年，头10个月的营业额就已高达569亿瑞士法郎，比去年同期增长217.5%。1994年底，雀巢被美国《金融世界》杂志评选为全球第三大价值最高的品牌，价值高达115.49亿美元，仅次于可口可乐和万宝路。它在各个事业领域的营业额分配是：饮品(23.6%)、麦片、牛奶和营养品(20%)、巧克力和糖果(16%)、烹饪制品(12.7%)、冷冻食品和冰淇淋(10.1%)、冷藏食品(8.9%)、宠物食品(4.5%)、药品和化妆品(3%)、其它制品和事业(1.1%)。它被誉为当今世界在消费性包装食品和饮料行业最为成功的经营者之一。



雀巢的信条是“用第一流的设备生产高品质的产品”，而且其宣传从不夸大，因此其产品声誉卓著。公司拳头产品 Nescafe 速溶咖啡在二战期间成为美国前线士兵的主要饮品，美国两个工厂生产的速溶咖啡全部由美政府订购，根本无法满足国内市场需求。一段时间内 Nescafe 成为速溶咖啡的代名词。公司其他产品也都取得了良好的效益，无论这一产品是新推出的还是通过兼并接管的。在中国，雀巢于 1990 年投产奶粉及婴儿食品。产量从 1990 年的 316 吨猛增到 1994 年的 1 万吨，销售额达 2 亿美元，到 2000 年预计达 7 亿美元。

### 雀巢咖啡的国际传播原则

从消费者的观点看，国际品牌应该意味着一位旅行者在每个国家都能找到同样的产品组成、同样的类型。这就产生了一个疑问，雀巢咖啡是不是一个真正的国际品牌？事实上，雀巢咖啡这一品牌到处是一样的，标签上的图案也可能是一样的，但产品的类型，实际的组成和口味在各国却是不同的。雀巢咖啡有 100 多个品种，它们的口味根据各国消费者的嗜好而改变，这使得旅行者很难识别产品。因此，或许把雀巢咖啡作为一种国际概念比把它作为一个国际品牌更为恰当，因为它所有基本元素的标准还都是一样的。

就食品而言，采取根据各地的口味和偏好而生产产品的策略获得了极大成功，而遵循统一的国际策略往往是不可行的。雀巢咖啡就是一个最具说服力的例子。如同雀巢公司的经营理念所体现的，它在结构和组织上遵循“权限彻底分散”的原则。这也是雀巢公司里“市场头脑 (Market Head)”说法所表达的——就是想法要和市场实况连结在一起，采取的行动和手段都力求能合乎当地的需要和要求。雀巢公司的主席兼首席执行官 Helmut Maucher 先生强烈感受到：雀巢的各地公司能够最好地做出分析，判断公司在食品方面的各种产品如何适应当地的口味习惯和偏好，并兼顾到各国与食品相关的法规。

然而，要使一个品牌成为市场的领导者，正如雀巢公司在欧洲的执行副总裁 Ramon Masip 所持的观点，必须成为一个“低成本的制造商”。一个公司要在营销和广告中取得更高的效率，就应该使它的产品与消费者之间信息沟通的方式更为一致和简化。例如在欧洲，方法之一就是在这样的定位下为整个欧洲开发一种新产品，而且使它在各国的包装和标签都完全一样。

雀巢公司根据欧洲市场在未来更加一体化的趋势，就采取了这样的一种新策略：在尽力使新产品达到更大的一致性外，同时也接受品牌呈现在各地的细微差异。

近几年，雀巢公司已采取了大量的措施，这反映在公司制定的长期计划中。计划的目标有：为雀巢公司最重要的战略品牌，如雀巢咖啡制定基本的传播战略；为这些战略品牌制定关

于包装和标志符号的方针,以产生更大的一致性;通过减少为每个品牌效劳的广告代理商的数目,以提高同消费者沟通的效率和效力。

雀巢技术有限公司是雀巢的一个独特的机构,负责为各运营部门提供有关食品和营养品方面的最新技术。机构中有研究员 3000 人次,他们在各个研究领域开展研究工作,研究内容包括原材料,影响刺激器官的特性诸如产品的形状、颜色、气味和质地以及消费者习惯。该机构旨在提供新产品,改进现有产品,再就是进行饮食方面的基础研究以了解复合食物的机理。该机构十分注意自身的发展,1987 年在洛桑开设的研究和营养中心成为世界上最大最先进的食物研究实验室之一。该机构在十个国家共设有 19 个技术开发分部。1990 年公司的研究开发经费为 5.6 亿瑞士法郎,占年销售额的比重达 12%以上。

雀巢公司的 300 多种产品(不仅是咖啡)在遍及 61 个国家的 421 个工厂中生产。公司设在瑞士日内瓦湖畔的小都市贝贝(Vevey)的总部对生产工艺、品牌、质量控制及主要原材料作出了严格的规定,而行政权基本属于各国分公司的主管。他们有权根据各国的要求决定每种产品的最终形成。这意味着公司既要保持全面分散经营的方针,又要追求更大的一致性,为了达到这样的双重目的,必然要求保持一种微妙的平衡。这是国际性经营和当地国家经营之间的平衡,也是国际传播和当地国家传播之间的平衡。如果没有按照同一基本方针、同一目标执行,没有考虑与之相关的所有因素,那么,这种平衡将很容易受到破坏。

为了正确贯彻新的方针,告知分公司如何实施,雀巢公司提出了三个重要的文件,内容涉及公司战略品牌的营销战略及产品呈现的细节——

□标签化标准(Labeling Standards)只是一个指导性文件,它对标签设计组成的各种元素做出了明确规定。如雀巢咖啡的标识、字体和所使用的颜色,以及各个细节相互间的比例关系。这个文件还列出了各种不同产品的标签图例,建议各分公司尽可能早地使用这些标签。

□包装设计手册(Package Design Manual)是一个更为灵活使用的文件,它提出了使用标准的各种不同方式。例如包装使用的材料及包装的形式。

□最重要的文件是品牌化战略(Branding Strategy)。它包括了雀巢产品的营销原则、背景和战略品牌的主要特性的一些细节。这些主要特性包括:品牌个性、期望形象、与品牌联系的公司、其它两个文件涉及的视觉特征、以及品牌使用的开发。

## 雀巢咖啡的广告及代理商

为了更好地实现品牌传播的一致性，雀巢公司早先就已决定大量减少它在全球的广告代理机构。现在，与公司密切合作的代理机构减少到了 5 个，分别是麦肯、智威汤逊、Pubilis Fcb、奥美以及灵狮，它们形成了一个国际广告代理机构网络。雀巢公司的总部为每个战略品牌指定了优先考虑的广告机构。有关雀巢咖啡优先考虑的公司是麦肯和智威汤逊。各地分公司可以从这些机构中作出自己的选择。实践表明，如果采用更集中的广告服务，效果将更加令人满意。

从历史的角度来看，雀巢咖啡的广告经历了三个阶段：

1. 一开始，雀巢欣喜于工艺的突破给传统喝咖啡方式带来的革命，广告自然想到要强调因速溶而带来的便利性，却未曾料到这与许多家庭妇女的购买心理有悖——买速溶图方便？是否表明自己不够贤慧？这可不是男人期望的妻子形象。因为当时处于男尊女卑的三四十年代妇女缺乏自信，她们把照顾丈夫和孩子作为生活中的要务。随着时代的进步，妇女的解放，速溶咖啡这种既方便又能保持原味的优势终究大放了光彩。60 年代进入日本市场，就立刻受到广大家庭主妇的欢迎，尤其对家里没有磨豆道具的家庭来说，更是喜爱。

之后，当这种优势由于省时省力机器的逐步推广而被削弱时，再过分强调这种便利性显然不会有效了。

2. 于是，广告的重点转向表现产品的纯度、良好的口感和浓郁的芳香。因此，各国的分公司都采用了产品导向的广告，强调雀巢咖啡是“真正的咖啡”。这也与五六十年代普遍流行产品导向广告的大背景相一致。

3. 当人们逐渐认可“咖啡就是雀巢咖啡”后，雀巢咖啡广告的重点转变为生活型态导向，广告尤其注重与当地年轻人的生活型态相吻合。例如，在英国的广告中，雀巢金牌咖啡扮演了在一对恋人浪漫的爱情故事中一个促进他们感情发展的角色。

1961 年，雀巢咖啡进入日本市场时，当初采取的是产品导向的广告战略。电视广告首先打出“我就是雀巢咖啡”的口号，朴素明了，一时间反复在电视上出现，迅速赢得了知名度。之后，紧接着于 1962 年，根据日本消费者以多少粒咖啡豆煮一杯咖啡来表示咖啡浓度的习惯，开展了“43 粒”的广告运动，可谓典型的 USP（独特的销售主张）策略。广告片中唱着“雀巢咖啡，集 43 粒咖啡豆于一匙中，香醇的雀巢咖啡，大家的雀巢咖啡”。由于其旋律优美，竟变成了大街小巷的儿歌。

雀巢咖啡(Nescafe)这个名称，用世界各种不同的语言来看，都给人一种明朗的印象，

和消除紧张、压力的形象结合在一起(而在汉语中,“雀巢”给人一种温馨的感觉,和“家”有强烈的相关性)。70年代在日本,“了解差异性的男人”的广告运动表达这样的概念:“雀巢金牌咖啡所具有的高格调形象,是经过磨炼后的‘了解差异性的男人’所创造出来的”。广告营造了“雀巢咖啡让忙于工作的日本男人享受到刹那的丰富感”的气氛,至今让许多日本人印象深刻。

雀巢咖啡在我国的广告战略可分为两个阶段。80年代早期,首先以“味道好极了”的朴实口号作面市介绍,劝说国人也品品西方的“茶道”。那时候,对于许多年轻人,与其说他们是品尝雀巢咖啡,还不如说他们是在悄悄体验一种渐渐流行开来的西方文化。“味道好极了”的运动持续了很多年。尽管其间广告片的创意翻新过很多次,但口号一直未变。它几乎成了80年代每个广告人津津乐道的成功范例。

最近,雀巢咖啡投放了新版的系列电视广告,主题是“好的开始”。广告以长辈对小辈的关怀与支持为情感纽带,以刚刚走上工作岗位的年轻人为主角等,表达雀巢咖啡帮助他们减轻工作压力,增强接受挑战的信心。

这是在意识到90年代中国年轻一代的生活型态微妙变化后,雀巢公司作出的反应。

当今的年轻人,他们渴望做自己的事,同时又保留传统的伦理理念;他们意识到与父辈之间的差异,但他们尊敬他们的家长;他们渴望独立,但并不疏远父母;虽然两代之间有代沟,但有更多的交流与理解;他们有强烈的事业心,但也要面对工作的压力和不断的挑战。这就是当今年轻人的生活型态!也成了雀巢咖啡“新的开始”广告的沟通基础。

### 雀巢公司的市场领导者策略

在维持本公司在本行业市场内的领先地位上,雀巢公司堪称成功的典范。它的成功并不局限于某一局部战场,而是着眼于整条“战线”上的胜利。下面,我们以雀巢公司在亚洲的出色表现,总结它雄踞市场领导地位的一贯原则。

#### 1. 战略眼光与原则

长期展望与持久毅力。雀巢公司花大力气分析任何一个可能的市场机会并据此研制出最



佳食品，然后努力使之成为一项成功的长期投资项目。雀巢公司为了进入中国市场，竟与中国坚持长达 13 年之久的对话，才受到黑龙江省的邀请，准允在那里生产奶制品，足见它的耐心程度。1990 年，雀巢公司终于在我国建立了第一家奶粉及婴儿麦片厂。它不利用当地紧张的铁路和公路来取奶及传递奶制品，而是在 27 个村庄和工厂取奶点之间建立了自己的“奶路”。公司迅速付款给农户，以鼓励他们生产更多的牛奶和购买奶牛。于是，一个只装载雀巢产品的货车传运系统建立了。分析家认为没有哪家公司愿像雀巢那样在中国投资。

彻底了解顾客。雀巢公司通过坚持不懈的市场营销研究和搜集信息来研究自己的顾客，包括最终消费者和交易的情况。它拥有自己遍布全球 20 家的研究机构，广泛进行消费者偏好调查。例如，公司意识到亚洲人对食品有着更高的标准要求，他们不希望只图方便而降低要求(其中对方便面和速溶粥是一个例外)。因此，雀巢生产出了调味料和肉汁，可以储存起来在烹饪时拿出来使用。现在，雀巢已帮助像斯里兰卡、印度、中国、印度尼西亚、马来西亚和泰国这样的发展中国家建立起了本国的乳品加工业和对咖啡饮品的消费偏好。

## 2. 产品与品牌

**产品革新：**雀巢公司是一位积极的产品革新者。它在亚洲地区聘用的首批食品技术专家便是当地精于家庭、餐馆烹饪的厨师，然后再将食品提高到大规模生产的水平。同时，公司对研发人员进行 2 至 3 年的培训，与其它雀巢机构互相交流提高。

**质量策略与生产效率：**产品一经推出，公司便长期不懈地致力于改进、提高产品质量。例如，亚洲人开始逐渐反感人造调料而倾向于天然调料，因此公司便不惜花费研究预算的 25%，开发出一种可通过诸如发酵这样的生物过程提取的肉类调料。公司具有生产制造方面的高超技艺，努力保持其成本在同行业中最低。

**产品线延伸：**雀巢公司生产不同规格、不同形式的产品未满足消费者的不同偏好，这样可以使雀巢品牌在货架上占据更多的空间，从而有力防止了竞争者的入侵。

**多品牌策略：**雀巢公司认为一个精心策划的品牌将使公司受益终身。在每一个市场中，雀巢公司都要从其 11 个战略品牌组合中的 8000 多个品牌中挑选出 2 至 3 个品牌。此举旨在降低风险并将攻击力集中。



### 3. 销售渠道

良好的合作关系。雀巢公司坚信贸易伙伴是在亚洲取得成功的重要因素，因此，它一贯与它们保持亲密的关系。雀巢在日本首先使用了销售网点推销活动，与当地的批发零售系统完全融为一体，同时还把一部分促销活动转由一定的销售渠道和批发商来组织。在泰国，为了与当地的超级市场建立牢固的关系，雀巢向它们提供了最新的库存管理系统，并教会他们如何使用。

### 4. 沟通与促销组合

大量广告：在创造消费者的强烈品牌意识和偏好方面，雀巢公司从不吝惜花钱，这使公司很快赢得较高的市场份额。例如，在韩国，雀巢仅用 7 年时间夺得 35% 的市场份额，瓦解了卡夫(kraft)通用食品公司长期以来的垄断地位。这主要靠大规模的广告战。

具有进取心的销售人员：雀巢拥有一支高水平的销售队伍，他们熟练掌握英语，大学毕业(甚至是 MBA)，能够卓有成效地争取到货架空间，并与零售业客户在现场进行展销和促销活动。在泰国，他们被冠以“红热销售突击队”的雅号。

SP 与公共关系：雀巢公司因地制宜，设计促销战役。与此同时，雀巢也在试图尽量减少 SP 的活动，而转向广告和公共关系，以建立长期的消费偏好。例如，在中国上海，雀巢公司热心资助大学社团的活动，如文艺会演，英语角等。公司还乐于在大学作专题报告，向大学生赠送公司资料，传播公司文化。

不管你到欧洲或是到美洲、澳洲、亚洲乃至非洲，在看电视节目时，常会看到这么一个广告节目：一群美丽的青年男女欢快聚会，在一阵的雀跃进跳舞后，大家在欢乐的气氛中饮用咖啡。其中一名潇洒的男青年目光转视到桌上摆设着的一瓶瓶“雀巢咖啡”，感叹地说：“味道好极了！”镜头霎时又转向座中全体男女，他们不约而同地点头表示有此同感。

整个广告凭着欢乐气氛的场面，深深地打动了消费者的心，使观众们对雀巢咖啡留下了好的印象，促进了该产品的销售。

中国改革开放后，雀巢公司的广告也不失时机地进入。大约在 1989 年 8 月初，广东电视

台一连数晚播出一个别出心裁的节目：婴儿爬行比赛。那充满情趣的婴儿爬行、给千千万万观众留下了深刻的印象。

这个节目也是雀巢公司与广东电视台联合举办的，为办这个节目，雀巢公司不但给获奖的婴儿父母发奖金上千元，还要支付数以几十万元的电视播出费用。雀巢公司不但举办上述的广告活动，而且在世界各地不停地进行各种生动活泼的广告宣传，可以说：“雀巢天天有广告，广告伴随着雀巢的生存和发展。

雀巢公司成立至今的 130 年发展史，可归结为 12 个字：“多种经营，广告促销，敢于冒险。”

雀巢公司起初只是经营炼乳。没多久，便开展多元化经营。首先向咖啡产品进军。

1938 年，它发明了咖啡速溶法，从而使咖啡走向更广阔的市场，使雀巢公司的多元化经营打响了第一炮，并且获得成功。

接着，雀巢公司认定巧克力有发展前途，便投入资金和人力研究开发，并不断创新。结果，其生产销售的巧克力多达 900 多种。

雀巢公司的现任总裁莫彻尔说：“我们公司的目标是要执食品与饮料业的牛耳，不仅要占有发达国家的市场，而且还要占有拥有 40 多亿人口的发展中国家的市场。

这一说法正道出了雀巢公司的多元化经营发展战略，其广告宣传是环绕着这个方向去做，其经营实践是沿着这条大道前进的。

雀巢产品在发达国家站住了脚跟后，为了打进发展中国家的市场，采取了就地设厂的战术，并逐步获得成功。

雀巢公司在印度的遮普邦投资兴建一家奶制品厂，为了使这个厂有足够和可靠的产品质量，它贷款给当地打水井，种牧草，提供兽药和兽医技术等，很快使当地每年可向雀巢公司出售 10 多万吨符合标准的牛奶原料。

雀巢公司的广告宣传阐明，它在国外办工厂或开设公司，采用与众不同的形式和办法，就是主要使用当地人出任厂长，这样的做法可迎合所在国的要求，摆脱总公司为派人的困扰，更主要的是使工厂或子公司当地化，更懂得当地国情民情，冲破各种贸易壁垒，有利于公司业务的发展。

敢于冒风险也是雀巢公司走向成功的一个因素。该公司的广告部经理主任说：“当今是一个转变着的时代，不冒风险就是最大的风险。”

雀巢公司在世界各地设厂生产和投资，免不了有麻烦和风险。如在发展中国家设厂生产，会引起消费者担心那里的卫生条件和不洁水源会使产品危害健康，还有担心假冒商品的出现及当地政局的不稳定、政策的变化等。雀巢总部的高级职员具有丰富的世界知识和各种经历，而且对食品业务都有深入的了解。公司注重其产品的均衡和地理上的分布。鼓励各经营公司独立性的同时，又尽量保证公司的整体性，这个目标是通过稳定的来自总部的原材料供应和定期的全体会议来实现的。总部不许可雀巢公司不可能推出新产品，长期的规划和预算也必须提交给总部，总部保证技术、产品、信息在全国间经常性的交流。雀巢同本国的工会组织关系良好，同欧洲的工会保持着不错的合作关系。在第三世界和美国则不尽然。因此公司在彼处的婴儿食品促销策略难免遭到不少非议，并由此受到抵制。七十年代初期，该公司的婴儿产品在第三世界的销售份额占到 50%，尽管后来遭到全球范围的制裁与抵制，但事后连抵制运动的负责人也对雀巢的赞不绝口，称其为“全体工业界的典范”，雀巢的产品及营销策略的独到之处由此可现。

公司领导的任务是创造一个良好的环境，让每一个人都有机会去贡献自己的聪明才智。

——朗讯科技公司前董事长亨利·肖克

## 让每一个人都有机会

——朗讯科技的人力资源管理

### 最大最老的婴儿

提起朗讯，恐怕除了部分业内人士外，多数人并不了解。

“朗讯是一个最大最老的婴儿”，这句在逻辑上很成问题、充满浪漫气息的话却成了朗讯科技公司的最好注脚。

朗讯是一个婴儿。它真正成为一个独立的公司是在 1996 年 10 月，距今还不足 3 年。所以说朗讯是一个婴儿，一个不满三岁的婴儿。1995 年，美国通讯行业的龙头老大——美国电报电话公司(AT&T)进行战略重组，整个公司一分为三，朗讯便是其中之一，它集合了原 AT&T 公司所有的通讯设备部门和贝尔实验室。由于从事公司传统和核心业务(电话和电讯服务)的公司同时继承了“AT&T”的名称，负责通讯设备的新公司只能另立炉灶，连名字都是新的，新公司名称为“朗讯”，英文是“Lucent”。对此，朗讯科技(中国)公司的董事长叶祖禹先生解释说：“Lucent 的含义是‘光亮的、透明的’。它意味着清晰的思路、智慧和力量，这也正是我们在继续为客户服务的同时，努力营造的企业特色。”

但朗讯又是一个最古老的婴儿，且不论它是 AT&T 公司 100 多年历史的延续，单说它旗下的贝尔实验室，早在 1925 年就已经创立，至今已是一年逾古稀。而且，与大多数刚成立的公司不同，朗讯完全明确自己的目标：在为商业、服务运营公司和电子元件公司提供有限和无限通讯技术、系统方面做行业领导者。

同时朗讯又是一个最大的婴儿。据权威机构统计数据，自 1996 年 10 月朗讯成立之日起，它就是“全球最大的通讯设备公司”。这在世界公司历史上还未曾有过。朗讯在截止 1997 年 9 月 30 日(也就是它近一周岁时)的财政年度内，营业收入为 264 亿美元，同比增长 13.2%，净收入为 15 亿美元，增长 43%。在财富 98 世界 500 强中，朗讯名列第 117 位，超过了绝大多数历史悠久的大型跨国公司。

所以，叶祖禹先生说“我们朗讯既是一个刚刚出生的婴儿，也是一个最大的婴儿，同时

因为它延续了美国电报电话公司(包括贝尔实验室)的历史,所以它又是一个最老的婴儿”。

### 在中国:战绩赫赫

有意思的是:朗讯在中国的业务开始于朗讯公司尚未诞生之时。

早在 1993 年,AT&T 与国家计委签署了一份重要的谅解备忘录,双方达成了在中国电讯领域开展多层次、长期性合作的共识。这被认为是未来的朗讯公司在中国开展业务的里程碑。此外,朗讯还在美国为中国邮电部、电子部、国家计委及其他政府部门的高级官员举办培训班。之后,朗讯在中国的业务取得了长足进展。

1995 年,AT&T 与广东省邮电局签署了一项长期合作协议,并和广东机械进出口公司达成 5 年内出售 5 亿美元设备的供货合同。帮助广东建设先进的通讯网络。

1995 年 8 月,AT&T 与中国政府签订一份协议,承诺将青岛交换系统生产厂由组装逐步转变为全面生产。目前青岛合资厂已经成为朗讯在本土以外最大的交换机生产基地,制造先进的交换系统 5ESS(R) 交换机。

1996 年 10 月,朗讯与湖北邮电管理局、武汉邮电局签署了一份供货合同,向位于华中的湖北省供应信令传节点产品,这份合同标志朗讯首次向中国的通讯干线网络提供设备。

1997 年 1 月和 10 月,青岛朗讯交换机厂先后获得了 ISO9001 国际质量认证书和 ISO14001(环境管理系统标准)认证书,标志该厂生产质量达到国际水平。

朗讯还率先将最先进的同步数字传输技术(SDH)引入中国,并在 1998 年 4 月将其一套先进的 SDH 系统设备移至北京,成立“中国电讯北京邮电大学 SDH 实验室”。同时,中国邮电电信总局、北京邮电大学和朗讯公司签订了联合培训 SDH 设备维护人员协议书,旨在创建世界一流的 SDH 实验室,培养和培训中国电信高级技术人员。

截止到 1998 年 5 月,朗讯已在中国建立了 7 个办事处,6 家合资企业,2 家独资企业,员工已经有 3000 多名,朗讯还在上海和北京分别建立了贝尔实验室研究机构。朗讯无疑在中国取得了极大的成功。谈到成功原因,朗讯科技公司董事长兼首席执行官里奇·麦金先生认为可以归结为三点:一是贝尔实验室;二是善听客户意见;三是人才。可见,朗讯的成功跟它的人力资源管理是分不开的,那么朗讯是如何进行人力资源管理的呢?朗讯科技(中国)有限公司人力资源总监李剑波先生对此做了回答。



## 人力资源部门的定位:举足轻重

当谈到“在现代企业中，人力资源部应该处于一个什么样的位置”时，李剑波先生认为，传统的人事部门作为企业内部的一个职能机构，侧重于“管”人，而在现代企业中，人力资源部是把人力作为一种最可贵的资源来开发。他引用朗讯科技公司前任董事长亨利·肖克先生的话说，“公司领导的任务是创造一个良好的环境，让每一个人都有机会去贡献自己的聪明才智”，而他正是以此作为自己担任人力资源总监这一重任的最高追求。

李剑波认为，人们对人力资源管理的认识经历了三个阶段才发展到今天的水平。在第一阶段，人力资源部门不过是决定员工职务的升迁，发发工资，仅此而已，毫无创意。用业务部门的话说：“我们干活，养活你们人力资源部，你们还要那么多条条框框，让我们来服从”，即为此阶段的典型代表。在第二阶段，人们认为人力资源部的工作是服务，即为公司内部其他部门服务。一些人力资源经理自己提出，这种服务应该体现为一种伙伴关系：即你用人，我招人。对此，李剑波评论道，人力资源部门应该是一个服务部门，而且应该是一个高质量的服务部门，但人力资源部如果仅仅做一个“服务”部门，对一个现代企业来说是远远不够的。现在，人们对人力资源部门工作的认识到了第三个阶段，达到了一个前所未有的高度。人力资源部不仅应当为公司随时招募优秀的员工，而且要为员工提供这样一种环境：当人们每天来上班时，他们应该得到机会去进行有意义的创造。从这种创造开始，一切都会源源不断地产生。

李剑波在这个问题上的结论是：人力资源部门如果不能对公司的发展起举足轻重的作用，那么它的价值就会大大折扣。

## 选人：非凡才智+敬业精神

朗讯的用人标准是：非凡才智+敬业精神。公司希望员工不断表现自己的才能，并对公司有所贡献。许多企业喜欢用托词：“没有功劳也有苦劳”，但朗讯公司看重的是结果，而非苦劳，“尊重个人对整体成就所做的贡献”作为明确的价值观已经写入了公司准则之中。

朗讯科技(中国)有限公司董事长叶祖禹先生在去年发表的一篇致辞中谈到人才本土化时说：“我们在加深本地化方面取得了可喜的进步，我们还需要进一步努力，从而让更多的来自多个层面的中国雇员参与我们在中国的业务运营，使满足自身发展的能力更强。”这或许是对朗讯用人标准的又一个诠释。

### 育人：让每个人都有机会

朗讯中国公司不仅为它的员工提供一个岗位，一个工作，而且最重要的是为员工创造施展才能的机会，给他们一个充分发展的空间。

在人力资源管理方面朗讯最引以为自豪的是它的员工职业生涯规划。当一名新员工进入公司后，部门经理必定与他进行一次深入的长谈，内容包括“来到本公司后你对个人发展有什么打算；一年之内要达到什么目标，三年之内达到什么目标；为了实现这些目标，除个人努力外还需要公司提供什么样的帮助”，所有这些都要形成文字材料存档。在朗讯，这已成为一项滚动发展的制度。每到年末，部门经理都要和员工一起对照上年的规划进行检查和修订，重新制定下一年度的规划。李剑波本人也有一个切实的规划，就是三年内再攻读一个学位。他说，当你设定了一个目标，你就会一步一步地向那个方向努力，不断攀登人生的高峰。

为了使每个员工都能实现自己的职业生涯规划，朗讯中国公司每年投入数十万美元用于员工培训。公司在职员工有近 1/3 在国外接受过培训。不久前，公司又选派 5 名高级管理人员赴美深造。这 5 名管理人员将在公司总部与其业务或个人发展相关的部门实习 1-2 年，以便在实际工作中提高企业管理技能，为将来的更大发展积蓄能量。

### 用人：以共同目标激励员工

“朗讯科技(中国)公司作为一家著名跨国公司在中国的分支机构，如何激励自己的员工？”李剑波认为，许多人以为外企激励员工就靠钱，这其实是一种误解。当然，外企的收入是高一些，例如朗讯在制定薪金时就注意保证公司在吸引、容纳和留住出色人才方面有足够的竞争力。但是，包括朗讯在内的许多外企，激励员工最有效的武器是敬业精神，是对共同目标的不懈追求。正如朗讯现任董事长兼首席执行官里奇·麦金先生所言，为员工提供“优越的工作场所”，使他们“在一个以相互尊重、团体精神、诚实和坦率为准则的环境中工作”。

李剑波认为，一个公司的士气很高并不一定是老板给员工发了多少钱，而往往是这个公司的员工有一个共同的、明确的目标，公司授权让每个员工都干他想干的事。相反，什么时候员工怨气最大？往往是长工资的时候，而且往往不是因为他们自己得到多少，而是和其他人相比是否公平，公司给予他的报酬与他所做的贡献是否“匹配”。

朗讯科技中国公司在全体员工中开展“未来领导人培训”，这一培训虽然不能保证每个员

工都能成为经理，但它却能使每个人的潜能得到发挥，价值得到提升。

朗讯还鼓励自己的员工加入志愿者行列，将参与建设希望工程小学、到敬老院慰问老人、组织员工义务献血等活动作为增强公司凝聚力、向心力的重要举措去做，使员工真正体会到了朗讯是一家有社会责任感的公司。

### 人品：人力资源经理的首要条件

李剑波已经做了 5 年的人力资源管理工作，他认为做一名人力资源部经理的首要条件是人品。他说，做事先做人，只有做好人，才能干好其他任何事情。

作为一个人力资源部经理，工作职责赋予他更多的机会去接触员工，他的人品如何就成了一个极为重要的“参数”。他往往不去做具体工作，而是用自己的言行去影响别人，因此他的人品、人格就显得十分重要。

从事人力资源管理工作当然应该具备人际交往能力、语言表达能力等等，但这些仅是一些技巧而已，人品却是一个人素质的反映，如果你品行不端，心品不一，怎么去与人交往、沟通？做一名合格的人力资源经理恐怕就根本无从谈起了。

### 点评

本案例提供了一幅朗讯科技中国公司人力资源管理生动全面的画卷。从人力资源部门的作用定位、挑选人才、育人(促进人才发展)、用人和留人，到人力资源经理所需要具备的条件，几乎涉及到人力资源管理的所有领域。

朗讯公司的案例反映了跨国公司在人力资源管理中的许多共同点。

世界 500 强一致地将人力资源部门摆在了公司中的主要(不是重要)地位，这一方面是他们自身数十年乃至上百年在世界各国经营实践的经验总结，另一方面也因为他们的人力资源管理达到了很高水平，确实能为企业发展提供不可或缺的支持和推动。而且，500 强和中国企业的经营状况也表明：人力资源管理状况与企业经营状况高度正相关。摩托罗拉将人才视为最宝贵的资源，朗讯人力资源总监对人力资源管理部门在现代企业中的定位，以及许多 500 强企业董事长或首席执行官对人力资源作用的评价都印证了这一点。

在挑选人才时，多数 500 强企业在中国希望招收优秀而且以工作为乐的人员，并且为此

发展出一套完善的招聘程序。英特尔、微软、摩托罗拉、爱立信以及本案例中朗讯“非凡才智+敬业精神”的标准，都是最好的例证。在培育人才和促进人才发展时，500强采用的手段中首推培训，然后是形形色色的员工发展计划。如摩托罗拉的恳谈、朗讯的员工职业生涯规划等，他们将育人当作公司不可推卸的责任。在用人和留人时，都强调善于用人，在激励和留住员工时注重薪金等物质因素的作用，但最主要是靠精神因素，如尊重员工(摩托罗拉)，激起员工的敬业精神(英特尔)，给员工以看得见的希望(IBM)，为员工创造不断晋升和发展的机会(麦当劳)，让员工有一个共同而明确的目标(朗讯)等。。

朗讯案例给人留下的深刻印象有：对人力资源部门清晰明确的定位；注重员工敬业精神和工作结果的评价方法；员工职业生涯规划；以共同目标而不仅是高工资来激发员工的积极性，促使他们发挥自己的潜能并且对公司产生向心感；人力资源总监对人力资源经理的要求；对人力资源诸多方面的全面管理等。。

相应地，中国企业的领导者在读完这个案例后应该反思：

(1) 自己企业对人力资源部门的认识处在哪个阶段？

(2) 企业领导应该评价：自己的人力资源管理人员够格吗？企业人力资源管理者则应该问自己，人力资源部的成员能胜任人力资源管理工作吗？

(3) 人力资源管理是否有一个统一的规划？

(4) 企业对人才的吸引力如何？

(5) 企业能激发员工的斗志吗？在物质激励之外，公司还有什么有特色、行之有效的精神激励措施？

(6) 企业人员流动率如何，能留住优秀人才吗？

这中间的不足之处都可以向朗讯取取经。

“适当”这两个字很要紧，适当的公司，适当的商店，招募适当的人才。70 分的人才有时候反而会更好。

——松下电器公司创始人松下幸之助

## 人才常兴 松下长青

——日本松下的人力资源管理

### 松下人才观

松下公司的创始人松下幸之助被尊为“经营之神”，他在人才管理方面也有丰富而独到的见解，松下公司的人才管理正是以这些思想为准则的。具体说，松下在用人方面有“七招”。

#### 一、寻求 70 分人才

松下幸之助认为，人才的雇佣以适用公司的程度为好。程度过高，不见得一定有用。当然，水准较高的人会认真工作的人也不少，可是很多人却会说：“在这种烂公司工作，真倒霉。”如果换成一个普通人，他却会很感激地说：“这个公司蛮不错的”，从而尽心竭力地为公司工作。这不是很好吗？所以招募过高水准的人是不适宜的。“适当”这两个字很要紧，适当的公司，适当的商店，招募适当的人才，如果认真求才，应该没有问题的，虽然不能达到 100 分，但达到 70 分是不成问题的，达到 70 分有时候反而会更好。

#### 二、人才不是“捡”来的，必须着意去培养

优秀的人才很难“捡到”，也很难“控制”，最好自己用心去培养。每个人都要经过训练，才能成为优秀人才，犹如在运动场上驰骋的健将们一个个大显身手，但他们之所以有惊人的体力和技术，并不是凭空得来的，而是严格训练的结果。不只是在生理上，甚至在精神上也要接受严格的训练。又如，禅宗的戒律非常严格，一般人都吃不消，可是修行很好的和尚却一点也不以为苦，仍然能够泰然处之。所以，只有在人心甘情愿接受严格训练时，才能达到理想的目标。相反，若一个人有再好的天赋资质，但不肯接受训练，那么他的素质也就将无



法发挥。一个领导者想使自己的部下发挥与生俱来的良好素质，就必须实施严格的训练。但还要留意训练方法，如果把古时候的方法运用到现在，恐怕就会得到相反的效果。因此，考虑到方法的适用，也是领导者的责任。

### 三、培养人才最重要的是确立“企业目标和经营方针”

经营者如何培养人才呢？当然有种种具体的方法，但最重要的是确立“企业的目标和经营方针”这样一些基本原则，也就是必须有正确的经营理念和使命感。公司的经营理念如果明确，经营者和管理者就能基于这种理念和方针达成有效率的领导，员工也遵照这种理念和方针来判断是非，人才自然容易培养。如果没有经营理念和方针，领导者的政策缺乏一贯性，易于被热情和感情左右，当然不容易培养出真正的人才。

经营者还应该经常向他的员工解释他的经营理念和目标，使他们能够彻底了解。如果经营理念只是纸上文章，那就毫无价值；必须使它存在于每位员工心中，与他们融为一体，才会产生效果。因此，利用各种机会向他们反复说明是十分必要的。同时，还要让员工有实际了解经营的机会，也就是说，经营者必须以身作则，借助日常作业逐渐启发员工对经营理念的认识。

另外一件更为重要的事情是，经营者应该充分授权给员工，使其能够在自己的责任和权限内，主动进取、勇于负责。培养人才的目的，不外乎造就经营人才，所以不要只是发号施令，这样只能培养一些只会听从吩咐而工作的庸才，无法激发员工和部属的管理能力。

### 四、训练人才重在启发独立

事情交给部属，难免会因考虑不周或技巧不够，而造成一些缺憾。在这种情况下，上司总会习惯地指示部属应该如何去做。当然在遇到一些重大问题的处理上，是绝对有必要给予具体的指示方向或依循的原则。但问题是，如果指示过于详尽，可能使部属养成习惯，形成依赖心理，唯命是从，不愿开动脑筋。一个命令一个行动，只是机械性地工作着，谈不上做事的方法，又怎能培养人才？

训练人才最重要的事是要让他们多动脑筋，多思考，然后自己制定计划和策略，付诸实行。能独立自主，才能独挡一面。一位领导者最重要的工作就是要启发部属自主的能力，使每个人都能独立作业，而不是变成唯命是从的傀儡。

## 五、不景气之时正是育人的大好时机不景气的时候正是育人的大好时机。

显然，不景气是不受欢迎的，遇到不景气的时候，货物很难销售出去，货款很难收进来，公司的经营也陷入困境。但是，若反过来想，景气何尝不是不景气的前兆？在不景气时，不能只是干着急，应以积极的态度去处理，可以用人为的力量使景气恢复，最起码这是一个教育员工和强化公司体制的大好机会。

## 六、不可雇佣朋友

想要你的朋友来公司工作或者帮忙，最好先问问他：“你到我的公司来，是否有员工意识？如果有，欢迎你；否则的话，你最好不要进公司来，在外面帮帮忙就可以了。”如果不是事先有言在先，他就会成为你公司“内部的朋友”，而不是你的员工。一旦出现这种情况，当彼此的意见对立时，因为你要顾及到朋友之道，本该严肃处理的事情也无法严肃处理了，甚至你决断的时候，他会不同意，进而产生对立，这样的对立比一般同事的对立更容易涣散人心，影响士气。

## 七、不要挖墙角

松下幸之助从来不挖人墙角。挖墙角可以挖到人才，可是反过来细想，如果你也被挖了墙角，该作何感想？因此松下幸之助始终反对这种做法。在松下公司几万员工中，当然有辞去别公司职位自愿来松下工作的，可是公司一向都不去主动挖墙角。其中的一个原因是挖墙角挖来的人，不一定全部都是优秀人才，虽然可以信任的的确不少，可是还是有些不可靠，还是不做为好。

这七招集中反映了松下幸之助的人才观，为日本松下所信奉，也成为松下在华企业的人力资源管理指导思想。

以引进人才为例，北京松下彩管有限公司的人事总务部负责人对松下幸之助的 70%人才法作了阐释。他说：“所谓人才，不一定就是指高学历、职称高的那类人。受过教育的当然好，不过我们要视岗位而定，我们的 150 位管理人员，知识结构高一些，95%以上都是大学本科

以上学历。其他岗位如全自动设备的维修，也需要高学历的，起码要有大学本科毕业的文化程度，否则是难以胜任的。人才是否优秀，要看他是否有发展的潜力，是否能适应企业的发展要求。优秀人才在相对意义上说就是那些高素质，高智力能适应企业文化，能为企业创造效益的人。”他们强调的便是松下幸之助特别强调的“适用”人才。

另一家松下在华合资企业，1993年成立，当时只有5名筹建骨干人员，后来的人员都是通过招聘进来。最初通过报纸广告的形式向社会公开招聘，择优录用了一批员工，使企业有了基本员工，然后针对个别空缺，以参加人才交流市场、大型人才交流会及网络查询等方式单独招聘。这些人员首先必须清楚和接受公司确立的企业文化（即“机会均等，全面参与，竞争原理，公正评价”）和企业精神（即“工业报国，光明正大，团结合作，卓越创新，礼貌谦让，实事求是，尊重服务，自觉守纪”），以此来要求、鞭策自己，形成良好的习惯。“这样，我们逐渐拥有了一批优秀的人才。”首先让员工执行明确的企业文化和企业精神，这又是松下幸之助的真传。

## 在职培训

松下人才七招中有四个是有关人才培养和培训的，而且松下极力主张不要挖人墙角，因此松下理所当然的担负起了培训员工的重任。松下的培训，尤其是对公司员工的在职培训是十分受到重视并且相当发达的。松下公司的在职培训可以用5个目标、6个要点、3个阶段来概括：

5个目标是：把完成业务目标的重点具体化，诱导每一位员工的日常行为不断进步；把员工培养成“内省思考的人”；让员工自动设定目标，促进自我启发的意念；员工的培养是长期的；向公司总目标的完成迈进，确立强有力的统一机制。

6个要点是：不怕权限的委让，尽可能放权；让员工参与计划；不是训练，而是沟通；互相信赖的风气；真正的团体不仅是和谐的集团，集团中的员工除了要和睦之外，还要充满活力，积极进取；以现实的尺度决定训练基准。3个阶段是指松下公司的员工在职训练一般经过计划、实施、检查3个阶段。

### 第一阶段：计划拟定阶段

这一阶段要让员工树立起积极工作以获得成长的信念，让员工了解自己努力的重点，给员工提供发挥全部才能完成工作的机会和环境。为了能够拟定正确的训练要点，松下公司特别注意以下问题：

1. 为了确实掌握员工的职责，要把工作一件件列出来。
2. 将完成工作所需的标准知识和技能，一一具体地写出来，即设定指导标准。
3. 找出需要。针对第二项，将目前的工作情形、工作成果、完成程度，一一加以检查，同时假定他从事高一层的工作还缺乏什么，并指出需要指导的地方。
4. 对即定的需要项目，确定哪些在职训练即可，哪些需要在外研讨。
5. 准备个别谈话，了解员工的意向，并促使他们提出改善工作的方案和疑问。
6. 个别谈话，确立员工的业务目标及自我开发计划和在职训练计划。
7. 训练安排一定要适合员工的能力水准。具体说，对进入公司 2~3 年的，不能独立完成工作的，要设法找出他的专长，拟定从辅助工作到独立工作的计划；对于 5~6 年、能独挡一面的中坚分子，着重指导他如何完成业务目标；对于候补主管或工作老手，除了让他们完成好现有的工作外，还要研修更高一级工作的知识和技能，扩大职权范围，接触更广泛的业务面。

### 第二阶段：实施计划阶段

在职培训的核心是“日常管理就是训练”，所以实施均以此为基准，具体的指导方法有：

1. 以身作则。
2. 有效的教育方法，分为四个阶段：让员工做学习的准备；说明工作以使员工了解计划；让他们自己做；观看他们的工作结果。
3. 员工在工作上所犯的小过错应该放过，不再提起。
4. 为了工作的顺利进行，应给员工多留一些自主的余地。
5. 在培训期间相互检查目标完成的程度。

### 第三阶段：检查总结阶段

在职训练的最后阶段，是由指导训练的主管对训练工作进行检查总结，其步骤和方法为：

1. 让受训人员自我评价受训期间的业务成果。
2. 主管做出评价。
3. 根据签署的资料准备与员工的面谈。
4. 针对指导和评价与员工面谈。

松下公司除了在职教育培训外，还有“自我开发训练”，包括三种：（1）以个性为基础的

无意识自我开发；(2) 为了解自己缺点、弥补不足而进行有意识的自我开发；(3) 为了完成较高层次的目标、自行选定必要的开发课题、有目标依据的自我开发等。自我开发会得到上司的指导、关心和公司的制度保障。

对此，松下某合资企业人事主管说：“培训是人才开发的手段之一，通过培训，可以改变员工的工作态度，更新技能，改善知识结构，从而激发他们的创造力和潜能。具体说来，我们采取‘送出去，请进来’的办法进行培训，公司每年定期选送一批员工参加出国培训，现在管理人员中已有近 1 / 3 的人去过日本进修和培训；二是请进来，即在公司内进行培训。培训的内容包括熟知企业精神、企业宗旨、产品知识、消费心理、行为举止、说话艺术等等。我们之所以要不断地分期分批地组织员工培训，就是要培养全体员工的责任感、使命感和归属感；不断地给他们创造发展机会，使他们形成与企业同舟共济的价值观，在合适的岗位上发现自我，表现自我。从公司未来发展的角度看，教育和培训跟上了，人才就具有了连续性，企业就有了希望，而且凝聚力也会大大加强。”

### 适时激励

松下中国有限公司的人事部门认为，良好的激励机制是人才管理中最为重要的。松下许多在华合资企业，创建之初制度不够完善，无法调动员工积极性。后来，松下公司在这些公司中采取了相应的激励措施：工资与能力挂钩，津贴与特殊岗位相联系，奖金针对贡献大小而定。

人事部门发现，奖金的杠杆作用尤其不可小视。在实际操作中，奖金发放遵循下列原则：首先，奖金的发放与职位高低没关系，干得好的多拿，干不好的不拿，为的是使大家明白，要想多拿奖金，不是靠提高职位，而是要多创佳绩。其次，做到及时奖励，充分显示奖金的激励作用，事实表明，奖金发放及时与否，作用是大不一样的，迟到的奖励与不奖励没有太大的分别。第三，奖金不固定，随员工贡献的多少随时调整。第四，奖励公开，以此激励后进，真正发挥奖金的作用。

### 人才要流动

在日本，由于企业是社区型的，企业根本不知道“跳槽”为何物，但是到了中国，各国在华企业并存，各种人事制度和企业文化并存，人才可选择的余地很大，纯粹日本式的人才



管理已经行不通了，在经过最初的迷茫之后，松下已经习惯了中国的经营环境，开始接受人才流动性高的现实，并采取措施留住人才。

对于留人之道，松下（中国）有限公司认为，高薪是重要的一个方面，但不是全部，企业凝聚力和给员工更多的发展空间更重要。还有，要创造一个良好的工作环境，包括：提供良好的福利待遇，如住房、保险等；提供出国深造或培训的机会等。“管理是企业的核心，而人的管理又是所有管理的核心。人才是公司的‘软件’，必须不断改善软件和软件运行的环境，增强其功能，才能让企业这部机器运转得更为顺利。”

### 点评

美国企业和日本企业在人力资源管理方面存在很大差别，结合松下的例子，对二者进行一下比较也许是有意义的。

在选人方面，美国公司十分注重人才素质，强调要招聘最优秀的人才，而日本公司则更倾向于招收适用甚至勉强合格的人才。其中微软和英特尔的招聘原则，松下寻找 70%人才法即为二者的典型代表。这也可以从另一个角度看，美国企业更注重工作能力，日本企业更注重工作热情，“工作热情是最重要的，至于技能，我们可以教给他”，这句话很有道理。但是，对人才的要求应视公司性质和工作岗位而定。流动性比较大的公司，一般喜欢招收杰出人才，以便于在短期内取得好效果，以免刚培育出人才就失去了；而流动性较小的企业更倾向于招收适用甚至不太适用的人才，逐步培育，使其在于公司同步发展的过程中对公司产生归属感，达到发挥其效用的目的。美国和日本人才观差异的主要原因即在于此。另外，不同岗位对人才的要求也不大一样：重要职位显然对人才素质要求较高，要求配备优秀人才；一般职位并非一定要优秀人才不可，否则可能大材小用，挫伤他们的积极性。

在育人方面，美日企业都十分重视培训。但是日本企业多依靠自己来培训员工，技能和在职培训占最主要地位，而美国企业的培训较多地依靠外部力量，比如各大学，培训以MBA等管理课程为主，主要培养管理人才。

在用人方面，美国企业重个人、重短期结果，日本企业强调集体、看重长期发展。员工个人在美日企业中的地位是不同的，在美国企业中，每个员工都要对他的职位负完全责任，特别是高层员工；日本企业中，每个员工都是整个企业的一部分，大家共同对企业负责。因此，美国企业给个人以充分的空间，充分信任员工，但最终员工必须以成绩向公司汇报，如果业绩不佳，等待他的只有一条路，那就是辞职。但如果有能耐，个人的前途也是不可限量的。

而日本公司更强调共同的责任，借助每一个员工来做好企业的每件事（如质量管理等），日本企业也鼓励员工自主发展，但是这绝不是鼓励个人随意发展，而是将其培育成企业职位所需要的人才，因此日本企业的绩效评估更注重长期发展，员工的升迁也有条不紊。美国企业也提倡团队精神，但只是出于完成企业目标和个人任务考虑的必要手段，从来没有像日本企业的集体主义那样纯正。

在留人方面，美国企业更注重高薪和个人发展，日本企业主要依靠福利和制度约束。

美国著名饮料食品公司百事集团和日本饮食娱乐、百货巨头西武集团的用人哲学可以为我们提供一个极有意义的对比。百事集团用人观的核心是“结果高于一切”。百事集团选择人才有三个尺度：最聪明、最诚实、最具推动力的实干精神。员工在百事集团中生存下去并非易事，公司对于员工的要求是“要么往上发展，要么往外走人（or up, or out）”。非常聪明的人才，能量100%释放，公司会给他们提供高速发展的事业阶梯和优厚的报酬待遇，让他们担任很重要的责任，在各自工作的范围内有高度自由的空间以及其他优秀同事积极合作的工作环境。达到目标、有成效有结果者，在百事集团内便会不断得到提拔；达不到目标，百事集团不会容忍，这个人将很快地从企业中被淘汰出去。

西武集团的用人哲学是“不用聪明人”。现任总裁堤义明先生在沿袭父亲教诲的基础上逐渐形成一套独特的用人哲学和方法，不轻易用一般认为是聪明绝顶的人。他的理由有三：

第一，聪明人常犯的毛病是自己看不起身边的人。堤义明认为，让自大的人做高层领导会造成员工的不安情绪，从而破坏员工信心，降低整体效率，最后形成一股影响公司发展的阻力。

第二，聪明人的欲望较常人强烈。因此在群体中常成为麻烦的来源，堤义明认为聪明人欲望重，而荣誉、地位、利益常会腐蚀一个人的心，这就会在群体中造成矛盾，破坏团结。

第三，堤义明先生认为，聪明人的欲望、野心是常人的十倍甚至百倍，一旦大权在握，很可能私心溢过良心，开始为自己的权力欲找出路，不只压制别人工作，还可能以权谋私。所以，堤义明认为，那些中等人才比较容易满足，他们注重公司给予他们的职位，会脚踏实地工作，也易于出成绩。

强生“信条”的核心是人本。

——西安杨森公司总裁罗健瑞

## 人与文化的和谐

——西安杨森的人力资源管理

### 英雄出名门

当您看到西安杨森的案例出现在本书时，也许您的第一反应是：“西安杨森与世界 500 强有什么关系？”

说来话长。西安杨森成立于 1985 年 10 月，是中外双方经过长达 3 年的谈判才得以达成合作协议的产物。合资中方为陕西医药工业总公司、陕西省汉江制药厂、中国医药工业总公司和中国医药对外贸易总公司，以陕西医药工业总公司为代表，外方为比利时杨森制药有限公司。总投资额 1.9 亿元人民币，注册资本比例为外方占 52%，中方占 48%，合资期限 50 年。

90 年代初，当中央电视台广告节目中第一次出现“西安杨森”这一响亮的名字时，人们除了从广告内容得知它是一家制药企业外，对公司其他情况所知甚少。几年来，人们逐渐对它有了一些了解，知道它是与比利时某公司的合资企业，但对它更详细的情况却不太了解。

关键就在于这家比利时公司。西安杨森的直接外方是比利时杨森公司，它以发明新药闻名于世。到 1997 年底，杨森公司已经成功研制出新药 80 多种，成为世界上开发新药最多的制药公司之一。该公司创办于 1953 年，于 1961 年加入美国强生公司 (Johnson & Johnson)，因此西安杨森是美国强生公司的二级子公司。实际上，美国强生公司一直视西安杨森为自己的子公司，西安杨森也一直以强生集团成员自居。

强生公司是当今世界上规模最大、产品最多元化的生产消费者护理、处方药品和医疗专业产品的企业，迄今为止在世界上 50 个国家拥有 168 个子公司，在 150 个以上的国家销售产品。1998 年，它在全球的销售总额为 226.29 亿美元，列《财富》世界 500 强第 150 位。目前，包括西安杨森在内，强生在中国有 7 家合资和独资企业。西安杨森则发展成为目前我国规模最大、品种最多、剂型最齐全的医药企业，早在 1995 年，其销售额就达到 12.8 亿元，上缴税金 2.4 亿元，还曾两度摘取全国十大最佳合资企业第一名的桂冠。可谓英雄出名门。

西安杨森的领导人认为，西安杨森的成功归功于它有一支高素质的员工队伍。而这支高素质的员工队伍则是西安杨森高水平培训和公司人力资源管理与企业文化、中国文化紧密结合的结果。

### 实践中的大学

西安杨森的培训在医药圈内可谓有口皆碑，也正是靠了规范、系统、高水准的培训，西安杨森造就了一支训练有素的高素质队伍。

知识经济时代，知识更新的速度越来越快，信息量呈几何级数增长，要跟上时代步伐，立于竞争的不败之地，必须提高人的素质，加强培训。当国内企业中认识到这一点的人还为数不多时，西安杨森的管理者已经洞察先机，对培训情有独钟，并把它放在战略高度来考虑和实施。西安杨森前任美籍总裁罗健瑞说：“我们从一开始的管理只是管理者的事情，其他人只是执行，发展到现在共同思考，共同迎接挑战，经验是必须加强培训。”

西安杨森的职工说，我们公司就是一所培训的学校。确实，年轻的销售人员在这里被培训成为精通产品知识和销售技巧并具有良好的职业道德的市场销售骁将；车间的工人成了现代化大生产的技术能手；管理人员经过培训，则站在一个更高的起点上，成为具有现代企业管理知识和国际战略眼光的前锋型人才。在西安杨森，市场销售人员成长得非常迅速。从只有书本知识的学生娃、资历浅薄的年轻医生，到通晓市场营销策略的地区销售经理、大区销售经理，有的只用一两年时间。在如此短暂的时间内实现人才类型和人才素质的大跨越，其中一个很重要的因素就是培训。公司每年用于培训的费用比职工工资总额还要高。来自台湾的全国销售总监蔡敏胜说：“西安杨森对培训的重视程度让我吃惊，这不仅在中国很突出，就是在全世界强生集团也是名列前茅的。”

1995年以后，公司的培训似乎更加火爆了。销售队伍的培训、生产线上工人的培训、客户服务培训、秘书培训、管理人员培训；新员工培训、基本技能培训、思想业务及体能大练兵，以及目的在于提高制药企业管理水平的GMP培训真让人目不暇接。也正因为此，西安杨森赢得了“实践中的大学”的美名。

美国强生集团董事长兼执行总裁拉森·拉尔夫先生访问中国时说：“公司最宝贵的财富是它的员工，只要强生公司存在一天，就应该为员工提供培训与教育的条件。我们必须始终牢记的是，要尽可能为公司和员工提供最优秀的培训。”据悉，由于西安杨森的成功经验，西安杨森所属的美国强生集团正拟在中国建立一个培训中心，对其在中国的7个合资和独资子公司的培训进行统一的筹划和管理。

## 甘为他人做嫁衣

西安杨森的人力资源管理是从培训开始的，它将人力资源管理与文化有机结合，实现人与文化的和谐的努力也是从培训开始的。

首先，它将企业文化融入培训课程之中。在培训过程中，西安杨森一方面对员工进行业务知识培训，另一方面将这些培训与公司的企业文化融合在一起，或是在课程中穿插企业文化教育，让企业文化植根于每个参加培训的员工心目之中。西安杨森人力资源管理部门的想法是：培训不仅要提高员工个人能力，而且要增强员工对公司和企业文化的认同，这样才能为公司所用。

另外，它还将它的培训服务于整个医药行业。西安杨森的企业文化中特别重视自己的社会责任，西安杨森总裁罗健瑞说过：“承担社会责任，与社会共享我们成功的经验和做法，已成为西安杨森公司企业文化的组成部分。”西安杨森不仅对自己员工的培训搞得有声有色，还把本企业的培训和经验拓展到了企业之外，开展了诸多有益于整个医药事业的培训。

1. 作为“输出器”。西安杨森经常将自己在生产、销售、服务等方面的心得与同行交流或者传输给医药商业企业。从 1993 年起，为使中国制药业尽快达到国际制药业共同适用的“药品生产管理规范”（即 GMP 标准），西安杨森协助国家医药管理局开展了“GMP 宝塔培训计划”。到目前为止，已举行包括全国各省市医药管理局、国营大中型骨干企业、医疗体制改革管理部门、医药商业和医院管理人员在内的不同类型的培训班和研讨班 20 多次，参加人员上千人。

2、甘当“二传手”。人无完人，企业也是这样。为了履行其致力于中国医药健康事业的夙愿，也为了弥补企业自身的不足，西安杨森经常在培训中充当“二传手”：把国际上相关领域的权威请到国内传经送宝，或者资助国内医务工作者参加国际学术活动。1995 年他们曾邀请了 19 位国际著名医学教授到全国 20 多个城市开展巡回演讲，也赞助了国内上百位专家和医生参加在欧洲举行的第二届国际真菌病会议、95 国际胃肠动力研讨会等学术活动。

3、充当“组织者”和“研讨者”。西安杨森在组织外部培训时还常采取组织或研讨的方式。如他们自 1993 年以来已经连续组织了 6 次工商伙伴海外研讨会。1995 年，西安杨森在国内组织了百次著名医学专家的学术巡回演讲，听众逾万人。同年，它自己还在全国各地开展幻灯演讲 8000 多次。

通过组织各种活动，西安杨森不仅宣传了最新的医学动态和产品动态，交流了医药市场



和医药企业管理的经验，还使公司“忠实于科学，献身于健康”的企业宗旨和企业文化传播到了四面八方。

### 鹰击长空

培训只是人力资源开发的重要手段，用人，实现人力资源的有效利用才是目的。在用人过程中，西安杨森也处处注意人力资源管理与中国文化环境和企业文化精神的有机结

优厚的待遇是西安杨森吸引和招聘人才的重要手段，而不断丰富工作意义，增加工作的挑战性和成功的机会则是公司善于使用人才的关键所在。西安杨森的工人和中层管理人员是从几家中方合资单位抽调的。起初，由于他们在原单位形成的习惯，思想意识涣散，不适应合资企业严格的生产要求。有鉴于此，西安杨森一方面在管理上严格遵循杨森公司的标准，制定了严格的劳动纪律，对员工进行相关培训，使员工逐步适应新的管理模式，培养对企业和社会的责任感。另一方面，他们通过调查研究发现，在中国员工尤其是较高层次的员工中，价值取向表现为对高报酬和工作成功的双重追求。为此，他们专门制定了与此相适应的激励员工的办法。

例如，在创建之初，公司主要依靠销售代表的个人能力，四处撒网，孤军奋战。这时公司从人员—职位—组织的匹配出发，选用的是那些具有冒险精神、勇于探索、争强好胜又认同企业文化的销售代表，主要是医药大学应届毕业生和已有若干年工作经验的医药从业人员。这两类人文化素质较高，能力较强，对高报酬和成就都抱有强烈的愿望。此时西安杨森对员工采用的是个人激励法，大力宣传以鹰为代表的企业文化。他们这样解释道：“鹰是强壮的，鹰是果敢的，鹰是敢于向山巅和天空挑战的，它们总是敢于伸出自己的颈项独立作战。在我们的队伍中，鼓励出头鸟，并且不仅要做出头鸟，还要做搏击长空的雄鹰。作为企业，我们要成为全世界优秀公司中的雄鹰。”通过企业文化使积极进取、勇于接受挑战的鹰的精神深入销售人员心中，不仅打消了他们的顾虑，而且唤起了藏在他们内心喜欢挑战性工作的意识，收到了很好的效果。

### 雁的启示

但是，企业毕竟是一个整体，特别是企业逐渐发展壮大后，公司众多业务部门和众多员工的互相协调、帮助就显得尤为重要。因而在培养销售雄鹰的同时，他们还特别注重员工队

伍的团体精神建设，这主要来自雁的启示。

在 1996 年底的销售会议上，他们集中学习并讨论了关于“雁的启示”：(1)“当每只雁展翅高飞时，也为后面的队友提供了‘向上之风’。由于V字队形，可以增加雁群 70%的飞行范围”。启示：分享团队默契的人，能够互相帮助，更轻松地到达目的地，因为他们在彼此信任的基础上，携手前进。(2)“当某只雁离队时它立即感到孤独飞行的困难和阻力。它会立即飞回队伍，善于利用前面同伴提供的‘向上之风’继续前进”；启示：我们应该像大雁一样具有团队意识，在队伍中跟着带队者，与团队同奔目的地。我们愿意接受他人的帮助，也愿意帮助别人。

公司还特地解释了“鹰”和“雁”的关系：雄鹰是针对外部而言的，要求企业主要业务人员和管理人员要勇于接受挑战性的工作，为企业的发展贡献自己特有的力量；雁是对内部而言的，号召大家要拧成一根绳，调动企业所有的资源共同促进企业的发展。

经过大力进行企业文化建设，员工的素质得到了不断提高，对公司产生了深厚的感情，工作开展得更为顺利。特别明显的是，在 80 年代后期困扰公司的员工稳定问题得到了很好的解决。当时由于观念的原因，许多人到西安杨森工作是为了获得高收入，当自己的愿望得不到满足时就产生不满，人员流动性曾连续几年高达 60%。如今，他们已使员工深深认同公司文化，喜爱公司的环境和精神，最近 3 年中，公司人员流动率已降至 6%-10%左右。

### 充满人情味的工作环境

西安杨森的人力资源管理实践，充满了浓厚的人情气息。每当逢年过节，总裁即使在外出差、休假，也不会忘记寄贺年卡，捎给公司员工一份祝福。这不只是一张形式上的、统一完成的纸片，而是一个充满领导个人和公司员工的关爱的感情载体。在员工过生日的时候，总会得到公司领导的问候。员工生病休息，部门负责人甚至总裁都会亲自前去看望或写信慰问。员工结婚或生小孩，公司都会把这视为自己家庭的喜事而给予热烈祝贺，公司还曾举办过集体婚礼。公司有些活动，还邀请员工家属参加，一起分享大家庭的快乐。西安杨森办的内部刊物，名字就叫《我们的家》，以此作为沟通信息、联络感情、互相关怀的桥梁。

另外，由于种种原因，中国员工福利思想相当浓厚。针对这一状况，公司一方面教育员工要摒弃福利思想，另一方面又充分考虑到中国社会保障体系不完善的现状，尽可能地为员工解决实际生活问题。经过公司的中外方高级领导之间几年的磨合，终于形成了共识。职工个人待业、就业、退休保险、人身保险由公司承担，有专门的部门负责；员工的医疗费用可以全部报销。在住房上，他们借鉴新加坡的做法，并结合中国房改政策，员工每月按工资支

出 25%，公司相应支出 35%，建立职工购房基金。这已经超过了一般国有企业的公积金比例。如果基金不够，在所购房屋被抵押的情况下，公司负责担保帮助员工贷款。这样，在西安杨森工作 4 到 6 年基本上就可以购买房子了。

### “我也爱中国！”

1996 年 11 月 22 日，西安杨森的 90 多名高级主管和销售骨干，与来自中央和地方新闻单位的记者及中国扶贫基金会的代表一起，从江西宁岗县茅坪镇向井冈山所在的茨坪镇挺进，进行 30.8 公里的“96 西安杨森领导健康新长征”活动。公司向井冈山地区人民医院赠送了价值 10 万元的药品，而且他们每走 3.08 公里，公司就拿出 308 元人民币捐献给井冈山地区的人民，除此以外他们个人也进行了捐赠。

1996 年冬天的早晨，北京天安门广场出现了一支身穿“我爱中国”红蓝色大衣的 300 多人的队伍，中国人外国人都有，连续多天先进行长跑，然后观看庄严肃穆的升国旗仪式，高唱国歌。这些都是西安杨森公司为提高员工爱国意识进行的爱国主义教育活动之一。公司为什么组织这种活动呢？罗健瑞先生说：“我们重视爱国主义教育，使员工具备吃苦耐劳的精神，使我们的企业更有凝聚力。因为很难想象，一个不爱自己祖国的人怎么能热爱公司？而且，作为一个美国人，我也爱中国！”

### 点评

人力资源管理是对人能力的培养和对人的管理，而人生存和发展最重要的环境是文化环境，因而文化的因素就在人力资源管理中占有举足轻重的地位。甚至有一种观点认为：人力资源管理的最高境界是人本主义的企业文化。如果能够在人力资源管理中打好文化这张牌，企业的管理就能提高到新的境界。

文化至少包括两个层次：一个是企业层次的企业文化，对于企业来讲属于可控因素，可以自行决策；另一个是作为公司文化环境的民族文化，在中国表现为中国文化，对企业来说属于不可控因素，只能利用和适应。与此相应，企业在进行人力资源管理时，要利用文化因素，实现人与文化的融合，必须使企业文化成为员工、公司与社会之间的纽带，做到：（1）在进行人力资源管理时，实现企业文化与员工心理需求的紧密结合；（2）调整企业文化，使公司的人力资源管理与公司的文化环境相适应。西安杨森在这两个方面均做得相当出色。

先看看西安杨森在进行人力资源管理时是如何将公司文化与员工心理特征紧密结合起来的。西安杨森首先在培训时将企业文化融入培训全过程，在提高员工能力的同时增强了员工对企业文化的认同感，为在人力资源管理中应用企业文化奠定了基础。然后根据公司和员工的具体特点，在销售人员中唤起他们的进取精神和接受挑战的意识，提倡做销售“雄鹰”，在全体员工中则宣传“雁的启示”，倡导团队精神。前者符合中国高层员工对高薪金和事业成功、自我实现的双重追求，后者则利用了人天生是社会的动物，渴望相互接近、相互帮助的心理。

再看看西安杨森是如何在人力资源管理中适应中国文化和中国社会状况的。中国文化的主要特征是：以孔孟之道、儒家思想为根基，尊老爱幼，爱国爱家，依赖集体，重情重义，同时又深受社会主义思想和西方文化的影响。中国社会状况是：人的素质特别是竞争意识普遍有待提高；大部分行业还处于无序状态；社会保障等服务远远不能满足企业的需求。这也是中国企业面临的经营环境。西安杨森的人力资源管理充分考虑并适应了这些因素：首先他们能够洞察先机，率先认识到在中国进行培训的极端重要性，培养了大批优秀人才，占领了市场制高点；同时，他们将培训输出到全行业，实际上起到了规范行业秩序的作用；另外，在激励时注重中国员工对高报酬和工作成功有双重追求的价值取向，在工作环境中和日常工作时，注意中国人重情重义的文化传统，在福利方面注意弥补中国社会保障体系不健全的弊病，利用中国人爱国爱家的情结宣传爱国主义激发员工爱公司的热情，等等。

西安杨森有意识地、系统地利用企业文化将员工心理和中国文化联结起来，所以它所采取的一些看似平常甚至被许多人斥为无聊的行动，如寄贺卡、过生日、集体婚礼、天安门前长跑并唱国歌、鹰和雁的启示等，竟然收到了奇效。这也提醒我们，人力资源管理中最重要的是人和文化的因素，只有充分顾及和适应中国文化，人力资源管理才能达到最佳效果。

“思考问题要用全球化的眼光，但行动要用当地的做法”，对这条已被跨国公司在进行全球化经营时所认可的原则的成功运用造就了西安杨森的成功。爱立信中国学院院长刘持金先生在谈到跨国公司对员工文化差异性的处理时认为，中国企业跨国经营的最大障碍还是人才，主要是缺乏既有国际化知识、先进管理经验又熟悉当地市场的人才以及对当地资源进行有效管理和利用的人才。西安杨森的经验告诉我们，在进行跨国经营时充分利用当地文化来管理人力资源是一条捷径。



## 日产汽车公司

日产汽车公司是日本的第二大汽车公司，也是世界十大汽车公司之一。该公司除生产各型汽车外，还涉足机床、工程机械、造船和航天技术等领域，是一个庞大的跨国集团公司。日产公司创立于 1933 年，其前身是户畑铸造公司和日本产业公司合并的汽车制造公司。1934 年开始使用现名“日产汽车公司”。日产公司的总部现设在日本东京市，雇员总数近 13 万人，现任总裁纠米丰。日产公司的汽车产品分实用型（即货车、小型客货车和四轮驱动车）、豪华型轿车和普通型轿车。实用车的品牌有巴宁、途乐、皮卡和佳碧等；豪华型有公爵、蓝鸟、千里马、无限、光荣、桂冠和总统等；普通型有阳光、自由别墅、地平线和兰利等。

公司可年产汽车 320 万辆。日产最早的汽车名叫达特桑，只有货车。1952 年日产从英国奥斯汀引进 A40 小客车制造技术，开始了技术引进和吸收的艰难创业。60 年代里，日产汽车公司已经消化吸收了英国技术，设计出了自己的达特桑小汽车并进入美国市场。整个 60 年代，日产全身心投入产品质量和新技术开发之中，不仅获得权威的“戴明质量奖”，而且在海外建立了第一家分厂——墨西哥分厂，此时日产汽车产品已经达到相当高的技术质量水平。本世纪 70 年代，日产汽车大量涌入美国市场，日产汽车公司进入飞速发展期，并在 70 年代和 80 年代初成为世界十大汽车公司之一。

在海外的企业中名列第 2 位的日立汽车公司，从 1980 年到 1981 年间继续不断地提出了国际化的路线。公司对那种只顾眼前机会而奔忙、并抓住什么工作就干的作法进行批判，石原社长对于实现国际化的生产基地的问题，明确表示了如下战略哲学：“仅靠组装好的汽车出口是有限的，如果在海外欢迎的时候不出口，那么，恐怕不客观存在欢迎的时代将到来。为了将来，现在搭桥是十分必要的。”“如果作为一个生产国际性商品的汽车厂家，那么，应该把目标放在美国通用汽车公司身上，把它作为衡量的基准。”

除过去的墨西哥厂外，相继建成了美国分公司、英国分公司、西班牙和意大利的合资公司以及东南亚和澳大利亚的装配厂。

1980 年 1 月，日产汽车公司取得了西班牙最大农机卡车厂家——摩托卢·伊比利卡公司股份的 36%，1980 年 11 月，技术援助合同得到认可。“巴特鲁”、“巴拿特”这两种商业汽车获得认可，决定生产。“巴特鲁”牌汽车，计划从 1983 年开始每月生产 10000 辆至 15000 辆，“巴拿特”牌汽车，在这一年之后开始生产。西班牙预要在 1983 年加入欧洲共同体组织，对日产汽车公司来说，为将来占领欧洲共同体市场作好准备，并把生产这两种商业汽车作为



基础。

从 1977 年 4 月开始，原计划意大利国营汽车厂与阿鲁法·罗米欧有限公司合作生产小轿车，因受到费阿特（意大利最大的汽车制造厂）的反对，推迟了政府的批准时间。到 1980 年 10 月才正式签字，1980 年 12 月，建立了阿鲁法·罗米欧—日产汽车（ARNA）公司，其资金为 250 万亿里拉（约 66 亿日元），职工 1500 人，从 1983 年开始，计划生产 1100—1500CC 级的 FF 式小型轿车，年产量为 60000 辆，出资比率各占一半。另外，在意大利南部，拿波里市西北 50 公里的阿布里河市，得到 18 万平方米的地皮，在那里将建设工厂。日产汽车公司负责基本设计，提供车身和车身悬架装置的零部件。阿鲁法·罗米欧有限公司负责供应发动机和变速器等。年产量 60000 台，其中 30000 台向欧洲其它国家出口。日产汽车公司对于阿鲁法·罗米欧来说，是重建十年计划的核心力量，对于日产汽车公司来说，虽然有点波折，但在欧洲共同体区域内建立了生产的桥头堡，可以很快获得有关欧洲汽车行业的情报，这都是有利的地方。

1980 年 12 月，日产汽车公司与德国的伏卢库斯瓦根公司（VW）达成协议，进入全面合作的阶段。第一步的合作关系是，制订计划，将“VW”汽车在日本进行生产（包括将来两公司采取“统一生产方式”），1981 年 4 月设想作为中间阶段的合作事项，从 1983 年春开始，月产量达到 4000 至 5000 辆汽车，种类是注重客货两用的“桑塔纳”牌汽车。这是 1987 年 9 月，在法兰克福的汽车展览会上，预定展出的产品。

日产汽车公司对欧洲进行攻坚战的关键，是对英国有单独的发展计划。1980 年 6 月，日产汽车公司得到英国政府工业部关于发展企业为宗旨的正式的邀请，于是 1981 年 1 月，日产汽车公司发表了为建设小型轿车工厂而事前进行调查的意见，计划将建立 100% 出资的当地法人企业。在英国政府指定的开发地区，或在特别开发地区建设工厂。该工厂的年产量为 20 万辆，规格是 1600CC 级的 FF 家庭用车。1984 年开始投产，到 1986 年将雇佣 4000 至 5000 人，进入全部开工和生产阶段。当地的零部件调配比率是，预计开始阶段为 60%，最后要达到 80%，为了适应这一计划的需要，把劳资关系情况和零部件调配问题作为重点，进行了事前调查，在编制计划的同时，委托英国的麦金斋咨询公司进行可行性试验。计划需要 1000 亿日元的投资，能否实现就根据调查的结果而定。保留了这样一个条件，即如果不理想，也可以撤销合同。

施展世界战略的最重要的课题是，进入美国市场的问题。1980 年 4 月，决定建设小型卡车工厂；7 月，建立了日产摩托制造公司；8 月，发掘并起用人才，原来福特公司负责生产的副经理马滨·特·拉里奥就任经理；10 月，在田纳西州的省府纳西比卢迈郊的斯马拉市购买了 340 万平方米的工厂地基，决定在 1983 年底完成建厂任务。该厂的总投资额为 3 亿美元，职工有 2200 人，年产：“日产卡车”12 万辆。从锻压电焊、组装、涂料直到最后装配，

进行流水作业。日产摩托制造公司，为了提高生产效率和提高质量，要采用日本式经营，这是很显然的。

1990年，日产公司海外汽车产量已达64万辆，美国分公司的产量在1992年达到44万辆。

日产汽车公司在社长的亲自指挥下，同时进行了5项国际化战略计划。但是，担心实力不相称，难以搞得十全十美，迫切需要解决的问题很多，如资金、人才、系统的零部件厂家、整顿和完善销售公司等等。虽然有障碍，但为了达到与美国通用汽车并驾齐驱的标准，这是不能回避国际化的战略。可以说，日产汽车公司已经为此而投下了资本，还决定从1981年度到1983年度的3年期间内，计划总投资1万亿日元，海外生产有关的投资估计达到2千亿日元，随着计划的具体落实，投资额将不断增加。为了适应巨额的设备资金需要，把自己的资本保持在一定的水平上，以推进财务战略方面的国际化和多样化。

1980年11月和1981年5月，公司以欧洲寄托证券（EDR）形式，发行了合计1.1亿个股份的时价，还在英国发行了可以转换50000万英镑的公司债券，预定发行2亿瑞士法郎的可转换的公司债券，预料，今后以多国通货计算方式进行的资金调配工作也会更加活跃起来。发行时价、转换公司债券等与增加资金有关联的调配资金，是以维持高水平的利益、分红为前提的。日产汽车公司的世界战略，是不失时机地生产大量成品，同时也是为了在80年代维持生存而推行的决策。

“为了所在国的人们，依靠所在国的人们。”

——松下集团前社长山下俊彦

## 入乡随俗

——松下企业文化的“中国化”

在中国，松下电器是高质量产品的代名词。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，但在仅仅二十年的时间里，松下在中国的经营取得了巨大的成功。仅以北京松下为例，从其 1987 年成立到 1997 年十年间，北京松下采取滚动发展的方式先后建立了 4 条彩管生产线，彩色显像管的年产量从 1990 年的 133.3 万支增加到 1996 年 411.1 万支，平均年递增 29.7%；产品销售额从 1990 年的 6.5 亿元增加到 1996 年 29.4 亿元，平均年递增 50.3%；利润从 1990 年的 1.80 亿元增加到 1996 年的 5.08 亿元，平均年递增 24.3%。同时，北京松下还建成了 3 条年生产 2358 万支节能荧光灯的生产线，并先后通过了国际 ISO-9000 质量认证和中、美、日、德、加等国组织的国际安全标准认证（ISO-14000 国际环境保护质量认证）。

目前，北京松下已成为松下集团在海外兴办的企业中最好的一个。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和国内考察团前往松下在中国的合资企业中去参观、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，而中方亦充分发挥了人力、物力和地利方面的优势。但除此之外，松下的成功还有更秘密的法宝，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上的交流与沟通，相互学习、借鉴和融合，逐步形成了松下的“中国化”企业文化。

### 他山之“玉”

松下公司的电器产品在世界市场上闻名遐迩，被企业界誉为“经营之神”的公司创始人松下幸之助也因畅销书《松下的秘密》而名扬全球、倍受推崇。松下电器所从事的经营涉及与国民生活相关的电子、电器用品和工业所需要的电子器械、电子零部件、半导体等电子技术领域。作为综合性的电子生产企业，松下电器以其完善的销售能力和产品的魅力，在世界

各地开展着各项业务。现在，松下电器公司已被列入世界 50 家最大公司排名之中。1990 年，日本 1500 多名专家组织评选出了该年度日本“综合经营管理最佳”的 15 家公司，松下电器公司名列榜首。

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作出贡献”。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孕育了企业文化，而事业部制的历史可以追溯到松下集团创立的初期。

松下电器由松下幸之助夫妇及其内弟于 1918 年在日本大阪创立，至今已有 81 年的历史。创业初期，产品只有电灯插座和电风扇的绝缘盘两种。1933 年，松下公司的人数增加到 1,860 人，开始实行事业部制。1935 年，松下电器制作所改为株式会社，成立了“松下电器株式会社”，原来的事业部制改为分社制。二战期间，公司受命于军方的命令转为军需品的生产，并在中国上海建厂生产干电池（解放后，该厂成为上海电池厂，生产“白象”、“天鹅”等品牌的电池）。二战结束后，美军占领当局以财阀为由冻结了松下的资产，禁止其经营。1952 年，冻结令解除后，松下重建企业，恢复正常经营，并恢复了传统的事业部制。公司重建以后，松下幸之助非常重视技术的引进和企业文化的建设，积极寻找合作伙伴，振奋公司员工的精神面貌。从 60 年代起，松下公司开始了跨国经营。公司从此进入了快速发展的黄金时期。到 1998 年时，在全世界电器产业的排名中，松下电器销售额超过享有“电子帝国”美称的德国西门子公司，仅次于美国通用电气（GE）和日本日立公司而居第三位，成为名副其实的电器王国。

松下公司实行的事业部制，是其经营管理制度的支柱。在事业部制的管理制度下，松下公司孕育出了自己独具特色的企业文化：“无退路”经营、自主责任制、集思广益经营、顾客至上原则和造就人才为先。松下集团在意识到公司的使命，确立了自己的经营理念之后，于 1933 年开始实施了各事业部贯彻自主责任经营的事业部制，经过长期的不懈努力，形成了今天的事业部制。

松下电器的事业部可以称为“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，为全公司事业发展的战略确定方向。着眼于未来 3 年的中期发展计划由各事业部制定，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，将不得被视为违反合同；因此，以事业部部长为首，事业部的全体人员都将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，以事业部制为经营母体，孕育出了自己的企业文化。这种企业文化可以概括为以下几个方面。（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，无论是事业部部长或一般员工，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；通过自身的努力，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，因此要尽自己本分，将自己的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改革发挥的重大的作用。94年度共收到提案约240万件，平均每人每年约为26件。正如松下劳工关系处处长阿苏津曾说过的那样：“我们的员工随时随地在家里、在火车上，甚至在厕所里都在思索提案。”（4）顾客至上的原则。正因为顾客购买我们所制造的产品或提供的服务，并由此得到满足，我们的企业才可能繁荣、发展起来。因此我们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，人事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经营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”成为其出奇制胜的秘密法宝。但是，松下集团也清醒地认识到，成功是有地域性限制的，其成功是建立在日本本土社会文化风俗的基础之上的；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文化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内部文化，所以松下在海外经营的企业也非常成功。

### 入乡随俗

基于海外经营的特点，松下集团在遵循其根本经营理念的同时，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理解公司的想法；（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到所在国欢迎的工作。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，同时兼顾为中国作贡献，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。

松下在中国的投资活动可以追溯到 1979 年中国实行改革开放的政策之时。那一年与 1980 年，年事已高的松下幸之助先生两次访问中国，与中国领导人邓小平进行了交谈，并提出了帮助中国电子工业实现现代化的“松下构想”。但令人遗憾的是，由于种种原因，在 80 年代初期，这种构想并没有能够实现。松下真正在中国的大规模投资活动始于 1987 年。这一年，松下与北京和电子部等有关单位的 4 家企业合资成立了北京松下彩色显像管有限公司，双方各注资 50%，共投资 200 亿日元。其后，松下又先后在中国的北京、广东、浙江、江苏、上海、山东等地投资设厂，建立合资企业。特别值得一提的是，1994 年在北京成立的松下电器（中国）有限公司是一家合资的投资控股公司，执行许多过去由总部履行的职责。在公司酝酿成立的阶段，松下公司欣然接受了中方有关人士的建议，不搞独资控股公司，而由松下公司和北京华赢盛电器开发公司以 60：40 的比例合资建立。这在著名的跨国公司中是很少见的，也充分体现了松下公司的中国化经营理念。

松下公司在中国经营的过程中，也将其颇具特色的松下企业文化带到了在华的合资企业中，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。在许多松下在华的投资企业中，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建设的典范，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像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细致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作出贡献”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，向彩色显像管、照明事业的国际竞争挑战。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，光明正大之精神，团结一致之精神，奋发向上之精神，礼貌谦让之精神，自觉守纪之精神，服务奉献之精神”。这些价值观和行为规则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的透明式经营，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，国家将彩管所需原料和零部件的进口关税从 30%降到 25%，退给北京松下多上交的关税 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，理应退给国内各电视厂家，于是他们分文未取全部如数退还给厂家。这一行动不仅在国内引起了巨大的震动，同时在员工中也有很大反响。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，在松下集团中也引起了巨大的反响。松下集团社长松下正治及夫人在同年 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，以一定的比例留作地区贡献基金，向其所在地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也是北京松下企业文化建设的一个重要组成部分。北京松下的员工

98%是中方人员，由于受传统经济概念的影响，他们的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。经过培训后，员工的头脑中逐渐形成了一套市场经济的“船论”。他们把公司比喻成航行在市场经济大海里的船，随时都有遭遇风暴的可能，每个员工都是水手，因而只有团结一致、相互协作，发挥大家的才能，才能够使公司这艘大船乘风破浪，顺利前进。1996年下半年，国内彩管大幅降价，平均每支降价20%，有的品种降幅达40%，全年利润的三分之二是上半年创造的，按照下半年的趋势，即使超负荷运转利润也将降低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和运行机制，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。

培养员工主人翁的精神和主动参与管理的意识。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“自己是本岗位最高的责任者和专家”的意识。“做一流的国际同行者”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，全身心投入工作，严格要求每道工序。“下道工序是我的用户”、“不给别人添麻烦”、“一切工作质量优先”也已经成为大家的座右铭。员工们自觉用三条标准来衡量工作的好坏：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推动了企业生产经营任务的完成，还促进了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1.3447亿元。

此外，北京松下还有一套“防止问题再发生机制”。一方面，出了问题不是先追究个人责任，而是迅速查明原因；另一方面，是要找出主要的问题点，通过分析研究采取相应对策，并写出“防止问题再发生报告”，从根本上杜绝此类问题的再次发生。

### 点评

企业文化是企业管理模式和体系在更深层次上的体现。随着外国公司在华投资的增加，文化观念上的冲突也日趋暴露。许多外资企业，特别是合资企业，在经过几年的经营后，由于矛盾重重、内耗严重而难以为继，最终不欢而散。究其原因，不外乎以下几点：

1. 对企业目标的认识不同。外商来华投资，目的是获取利润。因而外方更注重投资收益和企业的利润指标，努力减少损耗，降低成本。而中方管理人员由于长期受计划经济体制的束缚和影响，对员工的福利考虑得更多一些，影响或分散了对利润指标和其他一些指标的专

注，双方由此而产生了一定的矛盾和分歧。此外，中方一些企业在设立三资企业之初就另有打算，目的是想充分利用国家对外资企业在税收和进口等方面的优惠。这种动机上的误区，为日后的经营埋下了矛盾与冲突的隐患。

2. 经营观念上的差别。国外的经营环境是市场经济环境，中方的经营理念、价值观和思维方式则受中国文化的影响。外商常常对中方人员的一些做法感到困惑不解，这是由于外方不了解中国文化的原因所造成的。如果这种文化上的隔膜不加以解决的话，它将最终会导致矛盾的激化。

3. 管理风格的不同。西方企业多实行分层授权和负责，注重个人能力的体现，而日本企业则提倡团队精神，上下沟通，强调高中层与基层人员的观念一致。管理风格的不同也是导致摩擦与矛盾的一个重要原因。

4. 质量观念和意识上的差异。在外资企业中，外方制定的产品质量标准难以落实是普遍存在的问题。原因固然很多，但其中最重要的一个原因就是中方员工的质量意识淡薄。说到底，这也是工业化国家的质量文化与中国传统文化的冲突。

外资企业的管理蕴含着文化的交流、冲突与碰撞，以及文化的摩擦、融合与再生。跨文化管理已成为外资企业经营与管理成功与否的重要因素。这方面松下在华企业的成功经营就是一个很好的例子。松下在一开始进入中国时就清醒地意识到，要想在中国成功，就必须扎根中国，踏踏实实地从头干起。记得美国前众议院议长奥尼尔曾说过：“任何政治都是地域性的。”企业的经营也是如此。松下并没有把它在其他地区的成功经验直接地搬过来套用，而是针对中国的实际情况和文化背景，力求松下的企业文化与中国文化的融合和再发展。所以，松下在投资的初期就确立能够为中国文化和国人所接受的企业目标，统一了经营理念上的认识。松下的价值观、管理模式和企业精神在潜移默化中就被广大中方员工接受，并为员工在工作中积极地贯彻推行。这对松下在中国的发展发挥了巨大的作用。

北京松下的成功，不仅是松下集团在华合资企业的成功，而且还为其他公司在华投资企业的企业文化建设树立了一个典范。它说明，在现代化大生产的今天，企业管理已不仅是一种简单的方法问题，而是一种意识的培养和企业文化的建设。这对我们当前的国有企业改革也有深刻的启示，那就是不能因眼前的利益而沾沾自喜，而要注重企业长远经营理念的建设。只有形成了前后连贯一致的开放式企业文化，才能培养出驾驭市场的高素质管理人才和员工，企业的长远发展才能充满生机和动力。

松下在华的成功是一种交叉文化背景下的成功，它植根于悠悠的中华文化沃土之中，它的成功的经验对我国的企业来说也会有一种很好的启迪。





## 三菱集团发展多样化经营

一位日本经济学家说过：“综合商社是战后的火凤凰，虽然它们一度被盟军占领总部所毁灭，却能在灰烬中重生。”日本的三菱集团就是这样一只“火凤凰”，只是烧毁和使它重生的都是它自己求之不得的战争之火。

早在 1874 年和 1877 年日本侵略我国台湾时，三菱创始人岩崎弥太郎抓住时机，为日军提供运输船而大发横财。第二次世界大战中，仅零式战斗机，三菱就制造了 14000 架，在偷袭珍珠港中曾大显身手。战后，三菱和其他日本财团一样，被迫解散。侵朝战争开始后的 1952 年，美国出于政治的需要，结束了对日本的占领。于是一致之间，所有财团重新聚合，三菱集团发展更为迅猛。

### “三菱”培训骨干员工

首先，明确训练对象是骨干推销员，在公司已有 13-15 年，长期在营业部第一线工作，有一定的下属，在实际上担任部分经理职责，却并不是完全的管理者。

其次，本次训练要达到的目的，是缩短预期销售量与实际销售量之间的差距，并可以当场反映出效果究竟如何。最后是训练计划安排，时间为三天两夜，所有参加者集体住宿，采用授课法、分组讨论法和角色演示法进行。

在明确了以上三点之后，接着要做的是制订本次训练的内容及侧重点：最重要的是让骨干员工了解为达到目标应有的角色意识和执著追求的精神，其次是如何根据自己的能力设定适当的目标，再次是学习有效的商业谈判技巧，最后才是具体的个人为达成目标所制定的行动方案，如采取何种推销手段、有效的访问次数、推销数量及开拓新的市场等等。

由于训练分三天进行，所以他们对训练内容作了如下安排。

#### 第一天：

上午：骨干员工到集训地报到，熟悉环境。

下午：讨论为什么要达到一定的目标。训练负责人可启发员工从三方面加以讨论。

①从自身来说，实现自我成长的途径，自己生存的必要，家庭生活的要求，体现自我价值，下属追随的对象，成为公司发展只上光荣的开拓者，与公司紧密相联；

②从公司来说，公司存在与否的根本，能否提高市场占有率的关键，继续运转的动力。

③从社会来说，贡献社会的指标，提供社会最好的产品。

实施可将所有人员分为五人一组，用自我提示法、KJ法进行小组讨论。

晚上：为自己设立要达到的目标。其步骤如下：

①用设定目标最正确的方法，确定自己的目标，找出与实际销售情况之间的差距。

②采取的方法有现有资料使用法、价值判断和援助其他部门计划法等。

以现有资料分析法来说，将其他公司的数据资料同本公司进行比较，分析本公司在占有率、成长率、商品数量、性能方面的地位，从而确定本人想在拜访的顾客数量、实现经济目标、销售数量等等。

③个人提出自己成功的方法的范例，交流心得。

## 第二天：

上午：用角色演示法来学习推销技巧的初次演示。

由指导员进行角色分派，决定顾客和推销员的人选，然后设置演出场景，就可以开始第一次演示了。在演示完毕以后，由观察员针对各演出角色进行评论，对于扮演推销员者，至少提出三项优点和三项需要改进的方面，进行综合评价。

下午：针对上午演示中暴露出来的问题，进行第二次演示，指导员作部结发言。

第二次演示的角色应进行互换，由上午扮演顾客者来扮演推销员，而原扮演推销员则扮演顾客，以便更好地体会角色差异。

晚上：由个人针对本人特点，制订工作计划表，说明进行推销活动的战略战术，例如拜访客户的时间、想要达到的目的、推销技巧等等。

## 第三天：

上午：每个人说明自己的行动方案 and 计划状况，由指导员进行评论，指出应该注意的地方。

应注意的地方有：

- ①该计划是否针对本人特点？
- ②是否贯彻了角色演示中学到的技巧与技能？
- ③是否融入了本人的心得体会？

下午：由指导员将个人计划表，以及指导员所作评述交给其上司，解散员工，回到各自的工作岗位。

经过培训，员工是否将学习成果运用到实际工作中去了呢？这次训练是否有必要呢？这些问题，都需要通过追踪检测来实现。

也许这项工作耗时长、实施起来非常困难，但却是骨干员工培养不可缺少的一环，是提高工作训练负责人对员工培养能力的重要途径。

三菱的训练部门负责人拟定了一张图表，作为评价骨干员工工作能力的训练方法有效与否标准。一般在实施训练三个月后使用。

如今，三菱集团共含 41 家公司，包括商事、电机、汽车、重工、化学、银行等企业，产品从核能工厂、船舶、飞机、导弹、桥梁、汽车、电器、照相机，直到玻璃、啤酒。排名情况是，银行为日本第四，重工业第十，化工第一，汽车第五，啤酒为世界第四。1987 年集团的年营业额为 1630 亿美元，而美国最大的企业通用汽车公司 1987 年营业额也不过 1017 亿美元。

如何操纵这个庞大的经营机器使之如意运转？三菱建立了“金曜日俱乐部”会议制度，即每个月第二周的星期五，集团所属各企业的负责人聚到一起，增进了解与支持，商讨并决策有关重大问题，然后分头去办。

三菱集团的经营特点是不断追求高科技创新，时时强调质量第一。以三菱电机公司为例，过去，日本企业界对它的评价是动作迟缓，起步太慢。1982 年，三菱推出 45 英寸的投射式电视机；1985 年，推出 50 英寸的；在最近的家用电器展览会上，竟然推出了 120 英寸的庞大投射式电视机，这些大型电视、价格奇贵，如 35 英寸的，售价 2400 美元以上；120 英寸的，售价 1800 美元以上，这类大型电视，虽然各国厂商急起直追，但追得最快的如索尼，也只能造出 31 英寸的，因而三菱稳获厚利，以美国市场为例，约有 25 万个家庭使用三菱制造或三菱映象管装配的 35 英寸电视机。

三菱在推销产品方面也独具特色。它从不在降低价格上与人争胜负，也不与更多的经销商签订合同。在美国，索尼有 45000 个销售点，三菱不过 850 个。三菱在美国的经销负责人

说，别人以低价多销获得利润，我们以商品质量赢得成功。

和日本其他大财团一样，三菱虽然起步较晚，但是也注重跨国经营战略的研究，加速向海外扩张的步伐，比如说，在我国上海生产电梯，在泰国合资生产冷气压缩器，在美国生产汽车零件和电视，在英国生产录像机，在德国生产半导体等等。

## 上帝的杰作：亚当（ARD）与夏娃（DEC）

数字设备公司的发展历史，又是一部白手起家的奋斗史。

当年两位才华横溢但却一文不名的年轻工程师，为了借美国计算机工业风起云涌的大潮来开拓自己的事业，不得不“骗”来了 7 万美元的风险投资。凭着卓越的技术和敏锐的眼光，他俩使这 7 万美元增值到今天的 130 亿美元。

从生产具有人机对话功能的小型机到制造“原始设备”，再到推出通话性极强的 VAX 系列计算机。数字设备公司把自己的产品逐渐渗透到世界计算机市场的各个角落。

在美国风险投资的历史上，最重要的事件可以说就是 1957 年 ARD 对数字设备公司（DEC）的投资，当年 7 万美元的风险投资，到 1971 年已增值为 3.55 亿美元，增加了 5000 多倍。

DEC 的成功为七八十年代的风险投资企业树立了榜样。即在所有投资的公司中，至少要有一家压倒一切的超级明星。

美国风险投资家以及从事风险投资研究的学者普遍认为，风险投资业诞生的标志性事件是 1946 年美国研究开发公司（ARD）的成立。它是第一家公开交易的、封闭型的投资公司，并由职业金融家管理。ARD 主要为那些新成立的和快速增长中的公司提供权益性融资。

在 20 世纪 40 年代初，新企业进行长期融资存在困难。由于新兴企业规模小、各方面不成熟而很难从银行或其他机构投资者那里借到钱。但是这些新企业对美国经济的发展又意义重大。ARD 在这时应运而生，正如 ARD 的创始人之一弗·弗朗得斯（Ralph Flanders）所言：“美国的企业、美国的就业和居民的财富作为一个整体，在自由企业制度下不可能得到无限的保障，除非在经济结构中不断有健康的婴儿出生。我们经济的安全不可能依靠那些老牌的大企业的扩张得到保障。我们需要从下而来的新的力量、能量和能力。我们需要把信托基金中的一部分和那些正在寻找支持的新主意结合起来。”弗朗得斯放宽对信托基金的限制及投资新企业的观点，受到哈佛商学院的教授乔治斯·多里奥特的支持。面对当时小企业和新兴企业所面临的困境，他们提出了自己独特的解决方案，他们希望能建立一个私人机构来吸引机构投资者，而不用像其他人提出的方案那样从政府那里获得帮助。他们还认为建立这样一个专门机构可以给新企业提供管理服务，他们深信对一个新企业而言，管理上的技术和经验同足够的资金支持同样必不可少。毫无疑问，ARD 这样的机构的成立，可以促进风险投资的职



业管理者的发展，而更重要的是它启蒙了一个新兴行业：风险投资业。

1946年6月6日，ARD公司在马萨诸塞州成立，之所以选在马萨诸塞州，是因为坐落于马萨诸塞州的麻省理工学院在二战期间所开发出来的大量新技术有着广阔的商业前景。公司成立时，ARD希望能从机构投资者那儿筹集到500万美元。然而尽管它的经理们作了很多努力但机构投资者兴趣不大，最后只筹到350万美元。的确，像ARD这样的封闭型投资公司在那时还是个全新概念，一时还难以被人们所接受。

ARD成立后业绩颇丰，它的第一笔投资是高压电工程公司（简称HVE）。这个公司后来成为第一批在纽约股票交易所上市的具有风险投资背景的高技术公司之一。到1947年底，ARD已投资于6个初创的和2个已成立的公司。这种投资的扩张最终导致了不可避免的结果，即：ARD本身和它所投资的一系列公司缺乏获利能力和流动性，出现了负的现金流量，没能获得预期的资本收益，也没有能力支付股东红利。在给股东的通报中，ARD直截了当地说，他们直到经营的第四年才会出现盈利，并要求股东们理解这一过程。

由于对其所投资公司的保守估值和现金流量的负值，ARD公司的股票被大打折扣，在进一步筹资上遇到了困难。为了帮助这些公司摆脱困难，多里奥特和公司的其他董事以及顾问班子开始更进一步卷入这些公司的管理。引述多里奥特的话来说，在早期的几年中，大多数ARD所投资的公司资金上都很困难，面临破产的威胁。而ARD的角色是在资金上支持，在管理上辅佐这些企业。

困境中的ARD在1949年终于决定进一步筹资以摆脱本公司资金紧张的困境。然而，就在ARD和多里奥特上了《商业周刊》和《幸福》杂志之后，仍然很难找到投资人。一方面是因为投资人不喜欢ARD的运作方式，另一方面是因为股票分析师更注重当前的收益。这样到年终时，ARD只筹集到预期400万美元中的170万美元，而且是通过私募的方式筹集的。直到1951年，ARD公司的资金才获得足够的流动性。到那时，它所投资的公司中有10个开始盈利，这样它最终赢得了承认，筹集了另外的230万美元。然而，在接下来的8年中，ARD的股票经常以20%或更多的折扣出售，使得公司不得不出售它所投资的公司股份以获取现金。面对这种状况，ARD的经营宗旨发生了明显的转变：开始关心盈利性并且意识到应该支付红利。

在ARD公司的历史上，也可以说是整个风险投资行业的历史上，最重要的事件是它在1957年投资于数字设备公司（Digital Equipment Corporation，简称DEC）。这次投资大获成功，永远地改变了美国风险投资业的未来。上帝对ARD与DEC的青睐，可以说又一次造就了美国。DEC公司是由4个20多岁的麻省理工学院的毕业生创立的，他们有很多如何改进计算机的想法。ARD公司最初只对该企业投入了7万美元，便已拥有其77%的股份，到1971年，

ARD 公司所持有的 DEC 股份的价值增加到了 3.55 亿美元，增加了 5000 多倍！

由于 DEC 的飞速发展，1960 年 ARD 公司说服了凯曼兄弟公司承销其股票，每股报价为 74.10 美元，使公司筹集到了 800 万美元，这大大高于 1957 年时的每股 25 美元的价格。在接下来的 10 年中，由于美国经济的强劲和股票市场价格的上涨，DEC 价值直冲云霄。从 ARD 公司成立时算起，它的综合回报率为 14.7%，而如果没有 DEC，其综合回报率将仅为 7.4%。

DEC 的成功为 70 年代和 80 年代的风险投资企业树立了榜样。即在所有投资的公司中，至少要有一家具有压倒一切的超级明显。

ARD 是传统风险投资的开创者。这种传统风险投资的特点是仅采用权益资本投资，投资期长，而且有可能在短期内承受损失和负的现金流量。ARD 的成功为其后继者提供了榜样和经验，他们从中学到了许多重要的东西——如何挑选合作者、如何避免损失等等。更为重要的是，它证明了这样一种观念：给私人风险投资公司注资，然后再投资于新创建的公司是完全可行的。DEC 的成功也证明了这一点，它们的成功模式无疑成为美国，也可以说是世界风险投资业的典范。

1986 年第 10 期美国《幸福》杂志用一奇怪男子的大幅照片作为封面：他大约 60 多岁，戴着一顶老式的钓鱼帽，穿着一件伐木工人的格子衬衫，衬衫也是皱巴巴的，还有一颗扣子解开了，好像是被那骤然突起的大肚皮撑开似的，活脱脱就像一个倔强的花匠！只是那钓鱼帽下露出的笑靥有掩饰不住的成功者的自信和自豪——他就是美国数字设备公司（DEC）的始创者、总经理、“美国最成功的企业家”奥尔森（1986 年第 10 期美国《幸福》杂志语）。在他的带领下，DEC 在强手如云的计算机领域，经过 30 年的奋斗，逐步拓展，终于后来居上，名列前茅。

奥尔森出生于康涅狄格州的布里奇波特，父亲叫奥斯瓦尔德。奥尔森排行老二，上面有一个姐姐艾琳娜，下面有两个弟弟斯坦利和大卫。奥斯瓦尔德是个虔诚的清教徒，他一生中最大的成就是把三个儿子培养成才，其中的一位就是奥尔森。

天下父母心，奥斯瓦尔德也望子成龙，对孩子管教很严，从小就培养他们在机械和电学方面的兴趣，奥尔森兄弟日后都成为工程师，这与奥斯瓦尔德的教育和影响是密不可分的。

中学毕业后奥尔森参加了美国海军。他的水兵生涯留给他的更多的是技术经验而不是战斗经验，他在不到 1 年的时间里学完了难懂的电子学技工培训课程。在海军的几年训练为他后来进入 MIT（麻省理工学院）学习工程学打下了坚实的基础。

1947 年秋奥尔森脱下戎装进入 MIT 学习，主修电器工程，并于 1950 年获学士学位，1952 年获硕士学位。当时计算机还处在萌芽状态，而 MIT 正是那个时代的雅典，是新技术的发源

地。能在这样的环境里学习和工作，并积累起丰富的知识经验，锻炼出一定的领导能力是幸运的，这无疑对奥尔森日后事业的腾飞起到了相当大的推进作用。因此，奥尔森一直把 MIT 看作是给予他知识、哺育他成长的母亲河。至今他还戴着学院授予的金戒指，戒指正面刻着一只河狸。这是工作勤奋的标志。

在 MIT 读书期间，奥尔森就成为学院的旋风工程师小组成员，这个小组是杰·弗雷斯特领导的，在一流的空中防御系统中心专门设计计算机。

奥尔森沉迷在旋风计算机的研制中，顺利地完成了任务，赢得了声誉，其实践技能得到了承认。

随着冷战的日益加剧，美国政府十分担忧，希望把科技界制作计算机方面的优势用于军事，建立一个地面环境半自动防御系统（SAGE）来加强国防，免遭突然袭击，于是美国空军向 MIT 求援。为此，MIT 在莱克星顿附近建立了林肯实验室，由弗雷斯特带领，集合了 400 名“具有独创性”的“全才工程师”，专门处理巨大的 SAGE 工程，负责防御系统。奥尔森当时正在攻读工程学硕士学位，他也很幸运地参加于其中。

空中防御系统依靠的基础是不可靠的，其中心设备磁芯存储器就像首批为计算机设计的许多部件一样，没有经过严格测试。当时实验室中一位精于军事工程的老兵泰勒深知这一问题的严重性，因为军事工程的关键问题是经久耐用，必须在测试上花些时间，以保证产品的质量。他向弗雷斯特保证：在一年内研制出一台测试计算机。尽管测试计算机小得多也简单得多，但在当时——20 世纪 50 年代早期，制造计算机谈何容易。在泰勒领导的 60 名工程师中，他认定奥尔森是个“能成大事的人”，善于处理复杂局面，堪当此任。他对奥尔森说：“我希望测试能在 9 个月内完成。”奥尔森毫不迟疑地答应了。奥尔森和他的伙伴们夜以继日，终于在 9 个月内制作出测试计算机。

测试计算机的研制成功使奥尔森在人才荟萃的林肯实验室一举成名，也使他明白了纪律和计划的重要性，发现了有条不紊的必要性，也知道了该怎样组织一个攻关小组，而且效果出人意料。奥尔森开始认识到脱颖而出的缘由：他不再是一个单纯的工程师，而是一名合格的领导人才了。

美国空军把林肯实验室当作 SAGE 工程的顾问和主要承包商后，美国一些公司开始争夺那些有利可图的分项合同，IBM 公司力克群雄夺标。为了便于工作，必须有脱产的联络员每天去 IBM 公司的工厂，为 IBM 公司生产专家索要林肯实验室的工程师所要传递的信息，在这个由研究工程师和生产厂家组成的不同寻常的团体中穿针引线，起排解疏导作用。弗雷斯特让泰勒挑选一个合适的人选，泰勒选中了奥尔森。

泰勒告诉奥尔森，去那儿他可以学到许多新的东西，定会获益匪浅，“奥尔森，这将会是你一生中最宝贵的经验。”奥尔森却很不情愿地接受了这一项任务。

奥尔森清楚地知道，林肯实验室和 IBM 公司的关系可谓水火不相容，林肯实验室“做好为上”的有受规矩束缚的工作方式和 IBM 公司根深蒂固的官僚主义有着直接的对抗。IBM 公司的一个经理举行的家庭晚宴就说明了两者在观念上的巨大差异。晚宴上，主人根据客人的头衔安排到相应的座位上，可见头衔在 IBM 公司是多么受重视。而在林肯实验室里这种等级区别根本不存在，因为每个人不是工程师就是技术员，头衔不值一提。

在 IBM 公司的工作使奥尔森一下子心灰意冷。合同上规定两个组应该共同合作，但令人气恼的是 IBM 公司对工程的每一部分都保密，奥尔森仿佛进入了一个封闭的世界。此外，浪费惊人，人浮于事，甚至为了给他的办公室添置一些办公设备，他居然费尽口舌，结果还是自己动手，所有这一切都让奥尔森无法接受。

在困境中人们常常走向两个极端，或奋进，或沉沦，奥尔森属于前者。1953 年底的一个寒冷的冬夜，在自己的房间里，奥尔森对来看望他的泰勒表达了对 IBM 公司的不满，愤愤地说：“诺曼，我可以在他们的地盘上打败他们。”就在那天晚上，奥尔森有了数字设备公司这一构思。

1957 年夏天，31 岁的肯·奥尔森站在美国研究开发公司（ARD）的高级官员面前，为他的雄心勃勃的计划筹集资金。那时候商务计算机刚刚开始发展，奥尔森准备生产计算机。

奥尔森和他的合作者——28 岁的哈兰·安德森都是刚离开麻省理工学院林肯实验室的新手。早在那个电气研究室里，创办计算机公司的想法就开始孕育了，那里的成百上千的年轻工程师们把计算机和这个研究室联系起来。他们熟知电路、二极管和三极管这些刚刚诞生的元件，但他们不懂企业预算，不懂人事，不懂经营管理，也不懂生产技术，而正是这些才能把概念变成一个成功的企业。他们唯一懂得的经营之道来自于莱克星顿镇图书馆的管理教课书。他们俩在一次午餐碰头会上草草拟定了经营方案，然后就开始寻找投资者。他们找到了 ARD 公司，这个风险投资企业是计算机行业的先驱者，总经理叫多里奥特。

1957 年的莱克星顿就只有 ARD 一家风险投资公司。奥尔森和安德森在一家电子产品贸易刊物上看到几个风险投资公司的名单，其中有两个在纽约，还有一个在波士顿。他们两人当初的经营宗旨是尽量少花钱，所以就取消了去纽约的计划，而选择了一家当地的公司作为自己的目标。他们写了一封简短的信给多里奥特，这是奥尔森和这位将在以后的 30 年中帮他出谋划策，给他引路的恩人的第一次交往。那时多里奥特还是哈佛商学院一名富有传奇色彩的教员。他在那儿开设的课程很简单，叫“产品制造”。美国的一代管理精英，像美国银行的第三位总裁 D·罗宾逊，MIC 公司的威廉·麦克戈温及希尔森·勒曼兄弟公司的菲利普·考



德威尔等，都从多里奥特那儿得到过启蒙。他经常重复的是这样一句话：“先生，如果你希望你的企业成功，你就必须热爱你的产品。”这个坚定的信念蕴藏在他温文尔雅的举止和柔和动听的法国口音背后，激励了哈佛的 7000 多学子。

多里奥特曾对他的学生们说过，做成一件事情就像追赶一辆正在开动的电车，只有跟着车子跑一段路才能跳上车去。他正在寻找愿意跟着跑一段苦路的企业家，在成功这个方程式里他从不放过任何变量。他甚至作过一个有关如何选择妻子的讲座，他也曾因劝告那些年轻企业家们的妻子而名扬四方：他要她们去为丈夫的成功而尽心尽责，牺牲自己。

作为 ARD 公司的领导，多里奥特从来不急功近利。他结婚 48 年，膝下无子，但他精心培养手下的新人，把他们视为自己的孩子。他说：“当你有了孩子时你不要期望他（她）给你什么报答。当然你也可以有些希望，但愿孩子将来能成为美国总统，如果他们做到了这一点，那就是对你最好的报答。但是，如果一个善良忠诚的人没有做出作为报答的成绩，我也还是会看重他的。”多里奥特曾帮助 150 个公司创建起来，但没有任何一个公司获得了像奥尔森和安德森在那个夏天发起的 DEC 公司那样的成功，或者说没有第二个公司能像 DEC 那样使 ARD 公司获得巨额利润。

当奥尔森和安德森写信给多里奥特，建议创办一个计算机公司时，他们俩对多氏其人还一无所知。而多里奥特当时只是被一个简单的想法迷惑住了，或许他们能够造出比 IBM 更便宜、工艺更简单的计算机。计算机对于当时的投资界是一件新鲜事，但 ARD 公司的董事会对此非常感兴趣。他们的风险投资会在这个新开发的领域创收吗？也许这样做太冒险了？ARD 公司要求它的职员们严密注视那些有前途的新手，希望能把他们招到自己门下。奥尔森和安德森恰在此时显露了出来，同时打出一张王牌——林肯实验室，它以培养高质量的工程师而闻名。多里奥特把这封信转给了比尔·康勒顿、韦恩·布鲁贝克和多罗赛·罗易这三位工作人员，让他们和奥尔森与安德森联系。

1957 年的一天，ARD 公司的康勒顿访问了麻省理工学院（MIT）的林肯实验室，并观看年轻工程师奥尔森和安德森所进行的计算机研究成果。在当时，来自于 ARD 公司的风险投资家们经常造访著名的麻省理工学院，他们总是热衷于和实验室里从事技术开发工作的科学家和工程师们交谈，以便发现投资前景很好的项目。康勒顿立即被这两位工程师的研究所吸引，他向奥尔森和安德森建议，如果他们想要开办自己的公司，ARD 将非常乐意给他们提供资助。他要求奥尔森和安德森上报一份正式的经营提案。

他们制定的计划非常精炼，只有 4 页。奥尔森把这份计划原稿改成印刷体，并将上报的经营提案用了与通常相反的黑底白字的印刷体。安德森说：“那时候我们太书生气。”

康勒顿认为他们的计划过于粗糙，并要求奥尔森和安德森提出更详细的计划。因此这两



位又回莱克星顿图书馆，仔细阅读《摩迪的投资索引》和《标准与低劣》两本书，特别留心那些“像那么回事儿”的公司。他们还查阅了保尔·塞缪尔森的畅销教材《经济学》。

在查阅了大量的商业和经济资料，并经过一番精心准备之后，他们向 ARD 公司提交了一份 4 年期的经营计划书。这份计划写得非常好，因此，奥尔森和安德森被邀请到 ARD 公司在波士顿的办事处，他们要在这里向 ARD 公司的董事会做技术与市场答辩。康勒顿和公司的其他职员对这次引见捏着一把汗，他们已经喜欢上这对认真的年轻人，希望他们能成功。于是他们提了以下三条建议：

“第一，不要用‘计算机’这个名字。《幸运》杂志说像 RCA 公司和通用电器公司这样的巨头都在计算机方面亏本了，董事会决不会相信连那些经验丰富的企业家都栽跟斗的地方会让两个刚出头的年轻工程师站起来。”因此，奥尔森和安德森答应他们不搞计算机，而是生产印刷电路组件。

“第二，保证有 5% 以上的利润，利率必须比计算机公司（RCA）的高。否则谁愿意来投资？”ARD 公司的多罗赛·罗易说。奥尔森和安德森保证 10% 的利润。

“第三，保证在短时间内创利。”因为 ARD 公司董事会中有佛蒙特州议员拉尔夫·弗兰达斯和麻省理工学院财务总监霍雷斯·福特这样的高龄成员，他们的生命有限，恐怕不愿意向一个不能短期创利的企业投资。所以，奥尔森和安德森说：“我们第一年就创利。”

奥尔森知道，说服董事会接受的并不是一个复杂的经营计划。他说：“我们没有大沓的宣传材料和五彩图表。我们只有简单的有关盈亏和收支平衡的报表。我们对这些财政计划胸有成竹，而且，我们制定的计划只有我们自己最明白，也记得最清楚。这个简单的计划就是我们创办公司的准绳。”

许多后来成为高技术风险企业家的人都曾面对过这个董事会，并接受 ARD 公司的传奇人物多里奥特的评判。多里奥特非常重视对企业家的素质要求，他曾说过这样一句话：“可以考虑对一位有二流想法的一流企业家投资，但不能考虑对一位有一流想法的二流企业家投资。”

多里奥特已投资创立了 150 多家公司，并看着他们成长起来。多里奥特对奥尔森的评价是：一位少见的一流素质的人。

尽管 ARD 公司对奥尔森个人的评价很高，但它对计算机市场的前景仍持谨慎的态度，因为当时一些美国最成功的企业（如 RCA 公司）都在涉足计算机行业时损失惨重。根据著名的亚瑟·利特尔咨询公司对市场的调查结果，市场对各种类型计算机的总需求大约是 25 亿美元。许多人都认为，计算机的应用只能局限于大规模的计算工程领域。然而，预示计算机行业将蓬勃发展的证据也有许多，例如，随着计算机部门的销售额大幅上升，IBM 公司的收入

在 1957 年就达到了 10 亿美元。到 1958 年，在美国已有 1200 家商业和政府机构在使用计算机，其数量大约是 1700 台。

最初奥尔森他们的要求并不多——只要 10 万美元。

尽管康勒顿和他的同事对这对年轻的工程师十分信任，但他们还是不相信一个公司只靠 10 万美元就能获得成功。用这点钱经营计算机实在是杯水车薪！他们作了如下规定：由于 ARD 公司冒着风险投资，它必须拥有 70% 以上的公司股份。ARD 公司的一贯作法是“2 / 3 归投资者所有，1 / 3 归企业家”。

公司同意资助奥尔森和安德森。它投资 7 万美元换取了该公司 77% 的股份。此外，ARD 公司还答应在头一年里向这一新创立的公司提供一笔 3 万美元的贷款。由于 ARD 公司对计算机行业的竞争非常担心，因此，奥尔森和安德森同意先不马上制造计算机，新设立的公司叫做数据设备公司（DEC）。DEC 公司在此后的 9 年里再也没有进行过股票融资，直到公司上市。1963 年，当 DEC 公司需要更多的发展资金时，ARD 为它提供了一笔 30 万美元的贷款。

后来的商业教科书评价这个分成法“不一般”，因为是为了这么一小笔投资而出让了这么大一股。尽管这样，奥尔森和安德森对这样的协议还是毫无异议。“他们不知道别的公司是如何分配股份的。但他们没有其他选择，要么接受 ARD 公司提出的分成法和 7 万美元，要么连同投资款和公司都放弃。这笔交易没有讨价还价的余地。奥尔森和安德森接受了。”根据《幸运》杂志 1987 年的估计，奥尔森当年决定出让公司股份的大头，给他带来了 50 亿美元的巨额利润。

那个商务负责人的位置一直空着。在公司初创时期，奥尔森和安德森“抠门”得使 ARD 公司根本无法替他们请到一位适宜的商务总管。那单列的 100 股也只好原封不动。于是 ARD 公司就用 7 / 9（约 77%）的分股法替代原来的 7 / 10 分股法。

多里奥特认为 DEC 公司的成功需要一个妻子的忍耐和支持，当她丈夫一头扎进新企业时，妻子应该心甘情愿地当好贤内助。因此，在签约前他坚持要会见奥尔森的妻子奥丽基。正如多罗赛·罗易说的那样：“只是几分钟的时间，奥丽基和总裁之间就建立了持续终生的友谊。”

由于 DEC 公司董事会的大部分席位都由 ARD 公司的人员占据，因此，公司董事会会议也在 ARD 公司在波士顿的办事处举行。尽管多里奥特直到 1972 年才进入 DEC 公司董事会，但他从一开始就是奥尔森的坚定支持者，并对公司发展提出了许多建议。

1957 年 8 月，凭着 ARD 公司的 7 万美元和唾手而得的机会，奥尔森和他的合伙人安德森进军马萨诸塞州的艾贝特山谷的梅纳德小镇。他们要在那儿开辟一个新天地——DEC 世界。

风险投资有了保证，这两位就于 8 月份开始出发去为公司寻找基地。他们找到梅纳德的

毛织厂，这是美国内战时留下来的巨大建筑，从林肯实验室开车去那里只有 20 分钟。

奥尔森说过这样一句话：“7 万元的好处就是，它是这么的少，以至于你必须一分一分地数着花。”由于资金有限，他们用旧家具把房子装饰了一下，大部分的仪器都是他们自己制造的。尽管如此，公司员工的工作热情仍然十分高涨，在公司创建的第一年里，他们就推出第一批产品——数据实验室和数据系统组件，他们头一年的销售额就达到 139.4 万美元，并获得了利润——这在新创建的风险企业中是很少见的。尽管这只是很小的一点盈利，但毕竟是盈利。

创业的初期是极其艰难的。奥尔森到处奔波，才筹措到 7 万美元。7 万美元想办一个高科技公司，似乎有点玄，但是奥尔森是一个开弓不接回头箭的人。为了节省开支，把钱花在刀刃上，奥尔森就千方百计因陋就简，“土法上马”。

按照奥尔森的设想，弟弟斯坦利租来一间破旧的房子。这是一家歇业的木匠铺。几个人经过一翻清理，总算把这间脏屋打扫干净了。

斯坦利说：“哥哥，请支点钱，我去买点办公用品：桌椅、纸张、文具等等。”

奥尔森摆摆手，说：“这笔钱免了吧！——可以把咱家的桌椅、柜子等拉过来，将就着用吧。”

斯坦利耸耸肩，只好回家去拉家具……

屋子里的桌椅板凳都摆放好，倒也像个办公室。斯坦利、安德森、奥尔森几个人坐在椅子上休息——要知道，他们已经整整忙活了一天。

斯坦利、安德森见奥尔森坐在那里望着门口出神，他俩明白，这几个门，将是办公室花钱最多的“设备”了。他们心里在琢磨买什么样的门最省钱。可是他们明白，这几间屋子无论如何得需要 4 个门，这要花去不少钱。

安德森站起来，说：“奥尔森先生，拿钱吧。我去购买门——不过你放心我一定挑选最经济的……”

奥尔森摆了摆手，说：“门，就不必安了。最外面有一个大门，就足够了，把门钱省下来好了。我相信，总会有那么一天，‘数据设备公司’连金门也安装得起，不过，现在还不成。”

1959 年，研制计算机的时机终于成熟了——这是奥尔森和安德森一开始就定下的目标。1960 年底，DEC 公司的第一台计算机——程控数据处理机（简称 PDP-1）上市了。PDP-1 计算机把通用计算方法带给了新的用户阶层。它的体积只有冰箱那么大，它和显示屏一起组装在一个落地框架里，这在当时的计算机行业中是前所未有的。尽管 PDP-1 计算机只有 4K 的

内存，每秒钟只能进行 10 万次加法运算（这些都无法和那些大型计算机相比），但是，它那 12 万美元的价格还是超出任何人期望地低，用户们都觉得它的价钱极为公道，所以它非常地畅销。

1960 年，计算机行业仍被巨型计算机所统治，这些价值百万美元的计算机被安置在四周玻璃墙的房子内，用户只能通过专门的操作人员把成堆的打孔资料卡送入计算机中。用户常常要等上 1 天多时间，才能得到计算结果，而且程序经常会因打孔卡上的一个小错误而不能运行。DEC 公司的 PDP-1 计算机给计算机行业带来了一场革命：它把计算机交到用户手中，用户可以通过键盘和显示器与机器进行直接对话。可以这样说，PDP-1 计算机的诞生标志着计算机行业一个新时代，也是整个经济甚至人类文明的开始。

从一开始，DEC 公司就一直保持它和麻省理工学院之间良好的合作关系。DEC 公司的工作气氛对麻省理工学院的科学家和工程师们有很大的吸引力，他们成群结队地来到 DEC 公司工作。对他们而言，DEC 的产品就是他们自己的，它要比 IBM 那些嘎吱嘎吱怪叫的数字机器友好得多。1960 年 6 月，切斯特·戈登·贝尔离开了麻省理工学院来到 DEC 公司，成为公司的第二位计算机工程师，这是一次完美的合作——真是最合适的人抓住了最合适的机会来到最适合的地方。以后的 20 多年里，他成了仅次于奥尔森的天才工程师，正是他创造的计算方法使 DEC 公司成为 IBM 的最强竞争者。

被《数据信息》杂志喻为“计算机行业的弗兰克·怀特”（美国杰出建筑家）的贝尔设计了 DEC 公司小型计算机生产线的结构，他在公司的 PDP-1 计算机生产线上加入了模型以提高连续性。1965 年，DEC 公司推出了 PDP-8 计算机，定价 18000 美元——远远低于其他公司同类产品的价格。PDP-8 计算机立刻成为了市场上的热门。在以后的 15 年里，DEC 公司卖出了 5 万多台 PDP-8。计算机给 DEC 公司开辟了新的市场，为计算机行业新的销售方法——销售原始设备（OEM）打下了基础。随着 PDP-8 计算机的成功，公司的收入在一年内增长了 50%，从 1965 年的 1500 万美元增加到 1966 年的 2300 万美元。在以后的 20 年里，DEC 公司一直呈几何级数增长，它已经成为了 IBM 在世界上唯一真正的对手。因此，1986 年 10 月的《财富》杂志把奥尔森评为美国有史以来最成功的企业家——甚至超过了汽车大王亨利·福特。经过 30 年的努力，DEC 公司这时的销售收入已达 130 亿美元，在《财富》杂志评出的 500 强企业中排名为 30 位，它的纯收入将近 11 亿美元，雇员达至 112 万人。DEC 公司已经成为马萨诸塞州和新罕布什尔州的最大雇主。

缺乏基本的经营经验实际上反而帮助了奥尔森和安德森的忙，两个人谁也不知道怎样给产品就是他们的组件定价。安德森在纽约的两本名叫《电子新闻》的工业贸易刊物上看到了一个风险投资者的发言稿，这位专家指出，给一个产品定价应该算上双倍的生产成本。奥尔森和安德森不知道这些产品的生产成本，就估了一个价，再加上 1 倍。他们又想起必须通过



销售代理人去推销这些组件，便又另加了 15% 的价钱。安德森说：“实际上当时我们并不知道这些产品的成本到底是多少，后来发现比我们估计的要少得多。另外，等我们确定了组件的价格后晶体管的价格骤然下跌了，所以我们的盈利比预料的要多得多。这是我们的运气。”

尽管公司的利润出乎意料地高，但奥尔森还是非常谨慎。他量入为出，坚持开支数字低于销售设计费用，直到公司实在需要添销售员时才新雇了几个。他没有规定增长指标。有一次他谈起当时的经营目标：“先创办一个公司，并尽快地发展它，然后再以巨额利润把它卖给一个更大的公司。”

奥尔森用长远的眼光来经营这项事业。他让公司自然地发展壮大，只把注意力集中在盈利方面。“我们从别人那儿借了 7 万美元，应该努力去偿还这笔钱。基于这样简单的一个前提，DEC 公司的大部分职员都须明白自己的职责是创利！”奥尔森这样说。尽管他 1958 年就创利了，而且多里奥特和 ARD 公司已向他开了绿灯，但他还是决定过 1 年后再开始研制计算机。

DEC 步入正轨之后，公司的销售额每年增长 30%~40%。DEC 公司取得的巨大成功，大大鼓舞了风险企业家及风险投资家，此后其他的小型计算机公司开始出现了。一项研究表明，从 1960 年起至以后的 20 年时间里，共有 170 家公司在经营小型计算机，其中的 108 家是小型计算机的生产商。在这些新创建的公司中，最引人注目的就是数据总公司（DG），它是由德·卡斯特罗带领一批原 DEC 公司的员工创建的。卡斯特罗原是 DEC 公司 PDP-X 项目的负责人，他已经在 DEC 公司的 PDP-5 计算机上证明自己具有非凡的设计才能，DG 公司的创建得到了纽约的风险投资家弗莱德·阿德勒的资助。在选择投资 DG 公司之前，阿德勒已经对数十个生产小型计算机的风险企业进行了审查和评估。卡斯特的建议书是第一个符合他的投资标准的建议书。由于没有人愿意担任董事长，阿德勒本人不得不在公司创建后的 6 个月里担任这一职务。随后，他说服了卡斯特罗出任董事长一职。如同多里奥特和他的 ARD 公司对 DEC 公司的百般呵护一样，阿德勒几乎每天都在关注着 DG 公司的成长并对其发展提供建议。从某种意义上讲，DG 公司就像是 DEC 公司的一个孩子——尽管这个孩子并不让 DEC 公司的奥尔森及其同事们感到高兴。DG 公司的 Nova（意为“新星”）小型计算机一上市就获得了成功，在当年就销售了 200 台，而这些用户原本是打算从 DEC 公司购买 PDP 计算机的。DG 公司已从生产小型机的 70 多家企业中脱颖而出，在小型机行业中占据了第三名的位置，从 1973 年至 1979 年，DG 公司连续每年增长 45%，它和 DEC 公司在小型机行业苦斗了 10 多年，直到 80 年代初 DEC 公司才得以领先。

1966 年 8 月，奥尔森和他的董事们为避免华尔街的压力，踌躇了 9 年之后决定把公司的股份公开。他们提出的开盘兑换率是每股 22 美元——奥尔森和公司董事会坚持这个价目。股票承购人雷曼兄弟公司认为每股 17 美元更为合理。股票开盘时 22 美元，很快就跌到 17 美元。据分析家 J·辛普森回忆，当时华尔街对这个新亮相的公司有各种各样的疑问：股票



定价太高了吗？DEC 公司要出卖吗？谁是肯·奥尔森？

对于金融界来说，奥尔森成了神秘人物——他是一个工程师，不是训练有素的团体法人代表。而且他的公司只是经销计算机而已。虽然每年都有上亿美元的租金收入流进 IBM 的腰包，但 DEC 还是不愿经营租赁业务，那么他是怎么混下来的呢？

“奥尔森非常担心别人提问，”辛普森说，“即使股票能卖到有 30 倍赚头——这是很高的价了——他们还是担心被别人挤垮。”

DEC 公司于 1966 年 8 月 16 日公开上市，虽然奥尔森突然之间成了百万富翁，但他并没有改变自己的生活方式和对公司的认识。他仍然开着那辆小福特车，穿着那套皱巴巴的肥大衣服，他觉得还是穿工作服更舒服些，自己的独脚椅比餐馆里的雅座更舒服些。他对考夫曼说：“我现在可以再买一把独脚椅了。”

这一天，ARD 公司的金库增加了 3850 万美元，就是说，ARD 公司的投资到 1966 年 8 月已增加到 3850 万美元——在 9 年的时间里平均每年的回报率达 100%，带来 500 倍的利润。

DEC 的影响开始遍及工业界的每一个角落，遍及全球。DEC 已不满足于梅纳德的领地，开始向梅纳德以外发展。在美国本土，在欧洲，在远东，DEC 到处建立了自己的办事处和子公司。

奥尔森一直回避把 IBM 当作榜样或对手来激励自己的下属，他创立 DEC 的初衷就是要在 IBM 的地盘上打败他们。事实也正如他所希望的那样，DEC 终于脱颖而出，冲破了这个巨人身影的笼罩，超过其他所有对手，成为 IBM 的头号挑战者。

DEC 初临人世时只有 7 万美元的资产，而 IBM 年收入超 10 亿美元、在全美占有最大市场。在这样的形势下，DEC 硬是要与 IBM 面对面地竞争，肯定会碰得头破血流，仿佛寻死。所以奥尔森采纳了诺曼·泰勒的意见：永不公开批评 IBM，以免激怒这个巨人。一开始就放弃 IBM 所控制的大型计算机市场，另辟蹊径，制造小型计算机，悄悄一举成功。当 DEC 已经具有相当规模的时候，他还一再声明：“我们并没有与 IBM 竞争。”无论他怎样公开声明，他时刻忘不了要击败 IBM，让大家知道 1953 年的那个冬夜他对泰勒所说的话决不是痴人说梦。实际上，早在 1971 年 DEC 推出 PDP-10 计算机时，它已开始与 IBM 分庭抗礼。但 DEC 的销售员们却被告知说：不要提及那个比 DEC 强得多的对手。

然而，1976 年奥尔森已无法避免和 IBM 的正面交锋了。IBM 已看出小型计算机已成了价值 5 亿美元的产业，它想吃肥肉。该年春季，IBM 推出它的小型机系列，开始进攻 DEC 垄断着的市场。这个庞然大物的出击骤然间导致高技术战争的爆发，商贸界和新闻界也开始关注小型机市场这一番新的争斗，站在一边呐喊助威。

奥尔森的反应柔中有刚。DEC 的设计人员又想出了新招数——分置式网络。这样，许多户主“正在从 IBM 的强硬控制下走开”，不少地方都在考虑用小型计算机来完成以前一直使用大型主机做的工作。尽管 DEC 进行了有力的反击，但当时它还处于四面楚歌的境地——IBM 的年销售额达 70 亿美元，比 DEC 在 1976 年的销售额大 10 倍。另外，通用数据公司及其他小型机公司挤在周围，虎视眈眈，窥视着 DEC 的市场。竞争是如此激烈，似乎无路可走。

正当高技术战火纷飞时，在加利福尼亚的两位年轻的发明家正为第一台苹果私人计算机作收尾工作。这架计算机当时还只是个粗胚，但它标志着一门新产业的诞生。正像当年 IBM 由于疏忽而把小型计算机市场让给 DEC 一样，DEC 也犯了同样的错误。由于疏忽而没有在人机对话式计算机发展之后，及时走出下一步——发展个人计算机，从而使这两个年轻人占领这片领域。

## 施乐产品—世界最佳品质

近十年来，施乐公司大力进行业务改组，成功地将自己从一个以黑白模拟复印机为主要产品的公司转型成为一个数字化、彩色、和文件解决方案的供应商。施乐公司在文件的制作和管理方面的专长无人能出其右：彩色和黑白文件、纸张和数字文件、网络文件、供小型办公室/家庭办公室或者跨国企业使用的文件等。施乐公司以及其业务伙伴——日本的富士施乐株式会社，提供了全行业最齐全的文件处理产品和服务：复印机、打印机、传真机、扫描仪、桌面软件、数码打印和出版系统、消耗材料、以及从现场文件生产到系统集成的一系列文件管理服务。在施乐公司 1999 年的总营业额 192 亿美元当中，美国市场的营业额达到了 104 亿美元；在欧洲的分公司——施乐有限公司的营业额为 53 亿美元；拉丁美洲和加拿大为 35 亿美元。数码产品的营业额在 1999 年增长了 53%，第一次超过了黑白复印机的总营业额。

### 施乐公司简史

切斯特卡尔逊(Chester F. Carlson)——一个专利事务律师和业余发明家，于 1938 年 10 月 22 日，在纽约市的阿斯多利亚(Astoria , Queens , New York City)的简易实验室中，首次成功地制作出了第一个静电复印图像。他用了几年的时间，试图出售这个发明专利，但未能成功。当时的公司管理人员和企业家们不相信有了碳素复写纸，复印机还会有什么市场，况且当时复印机的原型产品是那么的笨重难看。当时有大约 20 家公司，包括 IBM 和通用电器公司，都以卡尔逊称之为“毫无兴趣”的态度拒绝了这项发明。最后在 1944 年，俄亥俄州的巴特尔研究院 (Battelle Memorial Institute)和卡尔逊签订了合同，资助他改进这项被他叫做“电子图像复制技术”(electrophotography)的发明。三年后，纽约州罗彻斯特一家生产相纸的哈罗依德公司来到了巴特尔，购买了开发并销售卡尔逊发明的复印机的许可。哈罗依德公司后来获得了卡尔逊这项发明的全部专利权。卡尔逊和哈罗依德公司都认为“电子图像复制技术”这个词过于晦涩难懂。于是他们接受了俄亥俄州立大学的一位古典语言教授的建议，将其改为“静电复印术(xerography)”，这个词源于希腊词根“干”和“书写”。哈罗依德公司又创造出了另一个单词“Xerox”(施乐)作为新的复印机的商标。“静电复印术”(用于形容复印过程)和“施乐”(标识产品)这两个词在 1948 年同时推向了市场。在最初浅尝施乐复印机的成功之后，哈罗依德公司于 1958 年改名为“哈罗依德施乐公司”。

1961年，当全世界都接受了首台使用普通纸的自动办公复印机—施乐 914 复印机的时候，公司又再次改名为“施乐公司(Xerox Corporation)”。

1999年9月是施乐 914(因为它所使用的纸张为 9x14 英寸而得名)复印机的四十周年庆典。从 1959 年到 914 复印机停产的 1976 年，施乐公司一共生产了超过 200,00 台这个型号的复印机。1985 年，推出 914 复印机的 26 年之后，施乐公司宣布不再续签 914 复印机的全保维修合同。对于仍然在运行之中的 6,000 台 914 机器，施乐公司将采取材料和人工单独收费的维修服务方式。今天，施乐 914 复印机已经成为 Smithsonian 中的展示品，成为美国历史的一部分。在世界的有些地方，914 机器仍然在客户的公司中使用，在南美洲，施乐公司还在维修着若干台 914 复印机。

施乐公司的质量。施乐产品一直被许多独立的测试机构评定为“世界最佳品质”。从 1980 年起，施乐公司和富士施乐在世界 20 个国家获得了 25 个国家质量大奖，其中包括世界上最高级别的三项质量奖项：在美国，施乐公司两次荣获美国国家质量大奖(Malcolm Baldrige National Quality Award)，第一次是 1989 年施乐商业产品和系统，第二次是 1997 年施乐商业服务；1992 年，施乐欧洲解决方案集团(前身是兰克施乐)荣获第一个欧洲质量大奖(European Quality Award)；1980 年，富士施乐获得了日本的最高质量大奖戴明奖(Deming Prize)。施乐公司是第一家从日本竞争对手手中夺回失去的市场份额的大型美国企业，这正是全公司致力于改进质量所产生的结果。

### 施乐公司和环境保护

通过各种环保措施，施乐公司每年可以节约大约 2 亿美元的成本，这充分证明环境保护工作可以改进公司业绩。大多数复印机，打印机和多功能设备都设计成为可以翻新再用的产品，而施乐的产品及其部件极高的质量和耐久性使之成为可能。施乐只使用可再生的热熔塑料和金属进行生产。公司还采用了部件拼合的设计，以简化组装和拆卸工序，便于部件的清洁，测试和重新使用。客户可以免费地将某些施乐复印机上的墨粉仓退回，进行重新利用、翻新和回收，这项措施使得重新利用率达到了 60%。1994 年，施乐推出了含有 20%的回收废物，而质量等同于标准纸张的复印和打印用纸。施乐公司的产品全部用可以回收的材料包装。1997 年，施乐公司推出了 Document Centre265 数码复印机，这是第一台从产品开发的最初阶段就充分考虑了环保需要的同类产品。其 97%的部件被设计成为能够再生处理，84%可以回收重新使用。265 数码复印机成为施乐公司“为环境而设计”计划的基石。每一年，施乐公司在全球主要的制造工厂中都保持着国际标准组织颁发的 ISO 14001 认证资格，不断巩固她在

“财富 500 家”企业中，作为环保先锋的领导地位。施乐公司的所有适用产品都符合“能源之星”标准的要求。

### 施乐公司的形象

“施乐(Xerox)”是一个著名商标和品牌。作为商标，“施乐”只用来标识施乐公司的各种产品和服务。“施乐”商标应在名词的前面起到形容的作用：如施乐复印机、施乐打印机等。施乐商标不可用作动词。“施乐”同时还是企业全称“施乐公司(Xerox Corporation)”的简称。为了更好地体现施乐的核心业务—文件管理，1994 年，公司采用了新的企业标识“The Document Company Xerox”。施乐还采用了像素化的“X”进行市场推广活动。这个标记右上角的马赛克图案表示数码成像技术以及文件在纸张和电子世界的运动。XEROX、施乐、“The Document Company”和像素化的“X”标记是施乐公司的注册商标。

### 施乐公司的研究和技术开发

为了帮助客户在现有和未来的市场中进行竞争，施乐公司必须开发多种技术专长。这就是施乐研究和技术部(XR&T)的任务。在一个不断变化的数字化、网络、基于知识的世界中，XR&T 研究并开发施乐客户所需的新技术。XR&T 研究的范围包括四个主要的领域：材料、纸张成像、数字式成像和系统。其主要技术包括普遍存在的彩色、网络和先进的数字式技术。XR&T 的很多发明都是源于那些为了理解人们如何使用技术和文件所进行的研究工作。XR&T 目前的研究重点是基于文件的知识管理解决方案，该方案能够有效地促进机构中知识的形成、捕捉和沟通。XR&T 的研究内容具有以下的特点：风险，从高度不确定性到确定的数量时间，从支持现有产品的技术，到未来多年以后才能应用的技术业务需要，从在当前的市场中获得竞争优势，到在未来的市场中树立领导地位。

XR&T 的研究是在美国、加拿大、和欧洲的研究中心中，与富士施乐在日本和帕洛阿图的研究合作进行的。尖端技术的开发在四个技术中心中展开。在 1999 年，施乐公司在研究和开发中投入了超过 9.79 亿美元—即 1999 年总营业额 192 亿美元的 5.1%。加上富士施乐在研究和开发上所投入的 5.55 亿美元，施乐公司 1999 年在研究开发方面总共投入了超过 15 亿美元。通过许可证协议，XR&T 的研究和技术成果也正在不断对其他公司开放。1970 年，施乐公司建立了帕洛阿图研究中心，这个中心以其简称 PARC 闻名全球。PARC 所面临的挑战



是构造出未来的办公室，并建立施乐的领导地位。该中心的科学家接收了这个挑战：他们开发出了图形用户界面(graphic user interface)、客户机/服务器结构和以太网络，从而改变了计算机的本质。随着激光打印技术的问世，他们革命性地改变了文件打印的方式，并为施乐公司创造出数十亿美元的激光打印业务。

今天，PARC 仍然保持着她创新的传统，在以下几个领域中继续其研究工作： Smart Matter，探索设计和生产多种设备的新方式。新近出现的文件类型 (Emerging Document Types)，研究生成、查看、和使用文件的新技术。知识生态学(Knowledge Ecologies)，研究文件中的知识如何可以得到充分利用，有效地促进机构和个人获取知识。网络设备和文件服务(Network Devices and Document Services)，利用施乐公司在纸张文件和数码文件领域的专长，扩展文件解决方案和服务。文件信息组织(Document Information Fabric)，建立标准和协议，定义未来的国际互连网络，并形成施乐数码产品和服务主干的运算结构。

发明和专利。作为全球第四大数字与信息技术产品生产商，施乐公司在其半个多世纪的发展历程中创造了无数个发明：

Windows 下拉菜单

鼠标

个人电脑

图形用户接口 (GUI)

静电复印机

普通纸复印机

桌面传真机

彩色复印机

激光打印机

以太局域网系统

第一套商用数字出版系统

第一台全彩色网络激光打印机

世界最快的数码彩色复印机

施乐公司有与其他的领先企业结成企业联盟的良好历史，她将在今天快速变化的高科技全球市场中，更好地服务客户。联盟方式令合作双方都能够专注于自身的核心优势，为客户管理复杂的信息需求提供有效的解决方案。这些合作确保了商业用户的文件管理系统的各个组成部分的一致性，集成性，并实现了信息在纸张和电子形式之间的自由流动。施乐公司拥有 300 多个第三方合作协议(包括和同一家公司签订的多份协议)，涉及多种特定的产品系列、技术、和分销渠道。有的协议超过了单个项目的范围，而包含了广泛的知识产权的互换、合作开发和销售等。

对于未来增长和施乐公司的竞争力有重大意义的关键伙伴关系被称作企业联盟(Corporate Alliances)，由企业联盟计划总监负责管理。施乐为这些联盟的企业带来了有关客户如何使用文件、知识管理、文件服务和技术等方面无可比拟的丰富经验。我们与这些企业联盟，施行合作战略，共同开发和推广知识共享解决方案。施乐公司目前与以下的企业联盟：奥多比系统有限公司(Adobe Systems Inc.)。奥多比系统公司是在页面描述语言和文件 workflow 方面树立标准的行业领导者。这一合作提高了施乐公司为企业中各个级别所使用的文件生产系统的开发能力。

#### 思科系统有限公司(Cisco Systems, Inc.)

思科公司在互联网络和因特网解决方案领域处于领导地位。思科公司和施乐公司合作，为共同的网络分布式解决方案客户优化集成的产品解决方案。康柏电脑系统(Compaq Computer Systems)康柏公司是个人电脑、网络服务器、和信息技术服务行业的领导者。施乐和康柏合作，将康柏产品集成到施乐产品中，从而为双方的客户提供工业标准平台上的优化解决方案。

#### IBM 公司

IBM 公司在硬件、软件、服务、电子商务和网络计算领域具备专长。施乐和 IBM 正在集成 IBM 的 Lotus Notes/Domino 结构和施乐 Document Center 系列产品的的项目上进行合作。英特尔公司(Intel Corporation) 英特尔公司在提供尖端技术的处理器结构领域处于领先地位。英特尔和施乐合作，为施乐的客户 provide 强大的数据处理功能，并优化企业中的图像处理。

#### 微软公司(Microsoft Corp.)

微软公司在操作系统、商业应用软件和因特网领域具备专长。这个联盟将改进当与微软产品集成时，施乐文件系统和服务的兼容性、可操作性、和拥有者总成本。诺威公司(Novell Inc.) Novell 在联网软件方面处于领先地位，她拥有领先业界的目录服务和全球 8000 万用户。

而施乐公司拥有在文件服务、生产等领域的技术专长，这一合作将确保施乐的产品和服务与 Novell 环境的兼容性。太阳微系统公司 (Sun Micro systems, Inc.) Sun 公司在企业级客户机/服务器运算、因特网/内部网、和 Java 编程语言领域具备专长。施乐与 Sun 之间的广泛而且紧密的互补联盟为客户带来了企业级解决方案。

为发展，而不是为工作而培训。

——西门子公司培训宗旨

## 是什么造就了 150 多年的辉煌

——西门子的人才培训

### 150 多年的辉煌

1997 年，德国西门子股份公司出版发行了一本公司自传性质的书，名叫《西门子——150 年的辉煌》，该书的封二上印了一段开场白，其中有这样一句话：“1997 年，西门子翻开了她历史中的第 150 页篇章，这是一个值得特别庆祝的历史时刻。纵观世界，在具有类似规模的工业公司中，能够享有如此悠久和成功历史的只有为数不多的几家。”

话语中无处不透露出近乎自大的自信。的确，这些描述恐怕只有西门子才能当之无愧。1847 年 10 月，普鲁士在役少尉韦尔纳·冯·西门子与机械师约翰·乔治·哈尔斯克一起，在柏林创建了电报制造公司。该公司当时还是一个小作坊，雇工仅 3 人，生产针式电报机，但其发展十分迅速，到年底时已经拥有员工 10 名，并且开发出了其他产品。新公司取得了不小的成功，于是韦尔纳弃伍从商，专心开拓他的事业。这家电报公司铺建了柏林到法兰克福之间长达 500 公里的通讯线路，并被俄国政府指定为“沙皇俄国电报系统建造与维修承包商”，英国和奥地利的电报系统也主要依靠该公司，连接伦敦和加尔各达的印欧电报线也出自该公司之手，该线路长达 11000 公里。

西门子真正走上“电器帝国”之路是在 1866 年，它发现了发电机的工作原理，开始批量生产，并成功地将其推向市场，这一伟大的成就为今天的电气工程奠定了基础。西门子因而成为电气工程的同义词，甚至德文“Elektrotechnik”（电气）一词也是韦尔纳·冯·西门子博士创造的。到 1890 年韦尔纳退休时，公司员工已达 4500 名，其中德意志帝国以外的员工为 2000 人，实现了从小作坊到跨国公司的飞跃。到第一次世界大战前，它进一步发展成为全球主要电气公司之

现在，西门子不仅在电气工程领域独树一帜，而且在微电子、能源、工业、通讯、交通、医疗、元器件和照明等诸多领域从事广泛的生产经营活动，业务遍布欧洲、美洲、亚洲、非洲和澳洲 190 多个国家，其中海外员工占 40%。1997 年，西门子全球销售额为 637.54 亿美

元，列《财富》98世界500强第24位，在全球电子电器设备制造商中位居第4位。

西门子最早在中国开展经营活动是在1872年，当时的西门子-哈尔斯克公司向中国出口了第一台针式电报机，距今已有120多年的历史。后来，西门子又向中国出口了它的发电机。1922年，西门子进一步在上海建立了西门子占70%股份的“西门子中国有限责任公司”，在全国设立了7个办事处，雇员共275人（其中德国人44名，中国人209名，其他国家人员22名），成为西门子最大的海外子公司。解放后至改革开放前，西门子对中国也有一些出口业务，但营业额极为有限。改革开放使西门子又燃起了在中国开展经营活动的欲望，西门子是最早进入中国的著名跨国公司之一。1982年~1983年，西门子先后在北京、广州、上海、沈阳开设了4个办事处，1984年，西门子公司总裁卡斯克博士到中国访问，决定加大在中国的投资力度，与中国建立长期关系。

进入90年代，西门子开始全面在中国建立合资独资企业，到1994年10月，西门子（中国）有限公司成立时，西门子在华企业已有20多家，是在华企业数目最多的跨国公司之一。西门子（中国）有限公司作为控股公司，管理西门子在华全部合资独资企业和业务。早在1992年，西门子在中国的销售额就达到4.2亿马克，预计到2000年，西门子对中国的投资将超过10亿美元，销售额达100亿美元，员工人数超过3万。

是什么造就了西门子150多年的辉煌？高质量的产品、完善的售后服务、不断创业和创新以及高效的人才培训被认为是西门子成功的关键。

在人才培养方面，西门子创造了独具特色的培训体系。西门子对员工进行培训的根本目标，是使他们能够从容应付来自各方面的挑战。为此，西门子为员工设计了各种各样高效的培训，这些培训从内容上看，主要分为三种：（1）新员工培训；（2）大学精英培训；（3）员工在职培训。

### 新员工培训

新员工培训又称第一职业培训。在德国，一般15岁到20岁的年轻人，如果中学毕业后没能进入大学，要想工作，必须先在企业接受3年左右的第一职业培训。在第一职业培训期间，学生要接受双轨制教育：一周工作5天，其中3天在企业接受工作培训，另外2天在职业学校学习知识。这样，学生不仅可以在工厂学到基本的熟练技巧和技术，和伙伴们一起在日常的工作实践中学到很多东西，而且可以在职业学校受到相关基础知识教育。通过接近真刀实枪的作业，他们的职业能力及操作能力也会得到提高。由于企业内部的培训设施基本上使用的是技术最先进的培训设施，保证了第一职业培训的高水平，因此第一职业教育证书在



德国经济界享有很高的声誉。由于第一职业培训理论与实践结合，为年轻人进入企业提供了有效的保障，也深受年轻人欢迎。在德国，中学毕业生中有 60%~70%接受第一职业培训，20%~30%选择上大学。

西门子早在 1922 年就拨专款设立了专门用于培训工人的“学徒基金”。现在公司在全球拥有 60 多个培训场所，如在公司总部慕尼黑设有韦尔纳·冯·西门子学院，在爱尔兰设有技术助理学院，它们都配备了最先进的设备，每年培训经费近 8 亿马克。目前共有 10000 名学徒在西门子接受第一职业培训，大约占员工总数的 5%，他们学习工商知识和技术，毕业后可以直接到生产一线工作。

在中国，西门子与北京市国际技术合作中心合作，共同建立了北京技术培训中心，西门子投资 4000 万马克。合同规定，中心在合同期内负责为西门子在华建立的合资企业提供人员培训，目前该中心每年可以对 800 人进行培训。

第一职业培训（新员工培训）保证了员工一正式进入公司就具有很高的技术水平和职业素养，为企业的长期发展奠定了坚实的基础。

### 大学精英培训

计划西门子每年在全球接收 3000 名左右的大学生，为了利用这些宝贵的人才，西门子也制定了专门的计划。

西门子注意加强与大学生的沟通，增强对大学生的吸引力。公司同各国高校建立了密切联系，为学生和老师安排活动，并无偿提供实习场所和教学场所，举办报告会等。1995 年 4 月，西门子在北京成立了“高校联络处”，开始与高校建立稳定而持久的伙伴关系，加强与高校教师、学生及各院系、研究所的联系和沟通。西门子每年在重点院校颁发 300 多项奖学金，并为优秀学生提供毕业后在西门子求职的指导和帮助，“高校联络处”也因而被称为西门子和高校沟通的桥梁。

进入西门子的大学毕业生首先要接受综合考核，考核内容既包括专业知识，也包括实际工作能力和团队精神，公司根据考核的结果安排适当的工作岗位。此外，西门子还从大学生中选出 30 名尖子进行专门培训，培养他们的领导能力，培训时间为 10 个月，分 3 阶段进行。第一阶段，让他们全面熟悉企业的情况，学会从 INTERNET 上获取信息；第二阶段，让他们进入一些商务领域工作，全面熟悉本企业的产品，并加强他们的团队精神；第三阶段，将他们安排到下属企业（包括境外企业）承担具体工作，在实际工作中获取实践经验和知识

技能。目前，西门子共有 400 多名这种“精英”，其中四分之一在接受海外培训或在国外工作。

大学精英培训计划为西门子储备了大量管理人员。

### 员工在职培训

西门子人才培训的第三个部分是员工在职培训。西门子公司认为，在世界性的竞争日益激烈的市场上，在革新、颇具灵活性和长期性的商务活动中，人是最主要的力量，知识和技术必须不断更新、换代，才能跟上商业环境以及新兴技术的发展步伐，所以公司正在努力走上一个“学习型企业”之路。为此，西门子特别重视员工的在职培训，在公司每年投入的 8 亿马克培训费中，有 60%用于员工在职培训。西门子员工的在职培训和进修主要有两种形式：西门子管理教程和西门子员工再培训计划，其中管理教程培训尤以独特和有效闻名。

西门子员工管理教程分五个级别，各级培训分别以前一级别培训为基础，从第五级别到第一级别所获技能依次提高，其具体培训内容大致如下：

第五级别：管理理论教程

培训对象：具有管理潜能的员工

培训目的：提高参与者的自我管理能力和团队建设能力

培训内容：西门子企业文化、自我管理能力和个人发展计划、项目管理、了解及满足客户需求的团队协调技能

培训日程：与工作同步的一年培训；分别为期 3 天的两次研讨会和一次开课讨论会

第四级别：基础管理教程

培训对象：具有较高潜力的初级管理人员

培训目的：让参与者准备好进行初级管理工作

培训内容：综合项目的完成、质量及生产效率管理、财务管理、流程管理、组织建设及团队行为、有效的交流和网络化

培训日程：与工作同步的一年培训、为期五天的研讨会两次和为期两天的开课讨论会一次

第三级别：高级管理教程

培训对象：负责核心流程或多项职能的管理人员

培训目的：开发参与者的企业家潜能

培训内容：公司管理方法，业务拓展及市场发展策略、技术革新管理、西门子全球机构、多元文化间的交流、改革管理、企业家行为及责任感

培训日程：一年半与工作同步的培训；为期 5 天的研讨会两次

第二级别：总体管理教程

培训对象：必须具备下列条件之一：（1）管理业务或项目并对其业绩全权负责者；（2）负责全球性、地区性的服务者；（3）至少负责两个职能部门者；（4）在某些产品、服务方面是全球性、地区性业务的管理人员

培训目的：塑造领导能力

培训内容：企业价值、前景与公司业绩间的相互关系、高级战略管理技术、知识管理、识别全球趋势、调整公司业务、管理全球性合作

培训日程：与工作同步的培训两年；每次为期 6 天的研讨会两次

第一级别：西门子执行教程

培训对象：已经或者有可能担任重要职位的管理人员

培训目的：提高领导能力

培训内容：根据参与者的情况特别安排

培训日程：根据需要灵活掌握

培训内容根据管理学知识和西门子公司业务的需要而制定的，随着二者的发展变化，培训内容需要不断更新。

通过参加西门子管理教程培训，公司中正在从事管理工作的员工或有管理潜能的员工得到了学习管理知识和参加管理实践的绝好机会。这些教程提高了参与者管理自己和他人的能力，使他们从跨职能部门交流和跨国知识交换中受益，在公司员工间建立了密切的内部网络联系，增强了企业和员工的竞争力，达到了开发员工管理潜能、培养公司管理人才的目的。

西门子的人才培训计划从新员工培训、大学精英培训到员工再培训，涵盖了业务技能、交流能力和管理能力的培育，为公司新员工具有较高的业务能力，大量的生产、技术和管理人才储备，员工知识、技能、管理能力的不断更新和提高提供了保证，因此西门子长年保持着公司员工的高素质，这是西门子强大竞争力的来源之一。

## 点评

培训是造就人才、提高和发展员工素质的最主要途径。西门子每年用于培训的费用近 8 亿马克，占其利润比例高达 20%左右，可见西门子对员工培训的重视程度。

事实上，培训已经成为跨国公司提升竞争力的重要一环。相应地，跨国公司在企业的企业，也十分重视培训工作。外资在进入中国并站稳脚跟后，人才的主要来源为吸收新人，所谓新人，一般是应届大学毕业生，他们初来乍到，对公司不了解，对工作也不熟悉，一切需要从头开始，而且中国的大学教育比较注重基础教育，职业技能并不突出，因此对他们进行培训就显得十分必要了。

中国外企的人才培训从培训对象看，主要包括新员工和有发展潜力的员工两个层次的培训。新员工刚进企业，对企业的情况不够了解，为了增强其对企业的认同感，需要对他们进行培训。与此相应，第一层次的培训内容侧重企业文化的介绍，通过这样的培训，新员工可以全面了解企业情况，尽快适应新环境。除企业文化的介绍外，还包括一些基本技能的培训，比如如何与同事进行沟通，如何协调人际关系等内容。最近，法国阿尔斯通公司从清华大学、上海交通大学等学校招聘了 10 名新员工，公司首先送他们去本部进行 M B A 课程培训，这些人在本部工作一年后回阿尔斯通中国公司上岗。不少外企都有这方面的培训。实践证明，经过这类培训的员工，跳槽的极少。

第二层次的培训是针对中高层雇员的，目的是进行管理团体建设。培训内容的专业性较强，比如财务课程培训、技术培训、更高层次的企业文化培训等。各部门管理人员通过财务培训，可以更多地获取财务报表所提供的信息，及时调整本部门的管理，为企业创造更多的经济效益。西门子的培训计划主要也是这两种，同时增加了独具特色的精英大学生培训计划。

中国的企业人才培养也在逐渐兴起，就其参加人员的层次而言，一般分为三大类。第一类是单位的最高领导，即决策人员，他们决定企业的经营管理的重大战略事务，对他们的培训主要是上级主管部门举办的脱产短期管理培训班，为期 3 个月、半年或一年不等。第二类是中层管理人员，他们负责决策的具体执行和落实，对他们的培训主要是和国内大学联合举办工商管理核心课程研修班，业余时间上课，为期两年左右，学完经考试合格后取得大学工商管理课程结业证书，企业承认学历。第三类是操作人员，直接接触具体生产过程，对他们的培训主要是各种技能培训班，一般以提高技能为主。对于新员工，一般进行为期一个月的新职岗前培训，培训内容涉及公司的概况、文化形态、规章制度及工种技术培训。另外，有些企业也选拔个别优秀人员到大学脱产学习。

应该说，近年来中国的企业人才培养已经有了迅速发展，这从企业人才市场的日渐火爆可见一斑，但是大多数外企却没有参与到培训公司掀起的培训热潮中去，即使是偶尔参与也不过浅尝辄止。这其中的原因何在？阿尔斯通公司中国人力资源部总监刘秋廉女士认为，外企很少参加目前中国人才培训市场中提供的各种培训课程，并不是外资企业不需要培训，而是市场提供的各种培训课程无法满足外资企业的需求。这主要表现在以下三个方面：

(1) 从培训公司提供的培训内容来看，大多数只是翻译一些国外资料，层次尚浅，且未成体系，没有与中国的外企管理实践很好地结合；

(2) 从培训者本身的素质看，缺乏一支高水平的培训教师队伍；

(3) 就培训方式而言，中国市场上的人才培训公司采用得最多的是讲座方式，而外资企业大多采取案例教学。

这表明，中国的培训市场仍处于比较幼稚的发展阶段，还需要通过学习世界先进企业的培训来提高员工培训水平。

西门子的培训工作做得有声有色，为我们提供了不少启示：

首先是重视培训，投入大量资金。西门子每年将占利润 1 / 5 左右的经费用于员工培训，而且培训基地装配的都是最先进的技术和设备。我国企业的当务之急是转变观念，加大培训投入。

其次，培训要有针对性，与公司实际工作紧密联系。西门子有针对新员工的“第一职业培训”，有储备管理精英大学生的精英大学生培训，有专为现在和潜在的管理人员准备的五级管理教程，有各种员工再培训计划，他们的设置本身就是很有针对性和目的性的。而且，其培训内容也是以企业发展为目标，根据企业在发展中遇到的问题来设定的，员工通过学习，最终要达到能够解决企业实际问题和提高为企业服务的目的。

而我国企业的几类培训以讲授理论知识为主，丝毫不结合企业实际，很难对企业有切实的帮助。我国企业培训的安排过于依靠大学和各种脱产班、学位班，教授一方敷衍了事，企业员工也将培训视为晋升的资本而不是提高能力的机会，因而收效甚微。

第三，培训是一个连续不断的过程，应该与员工的发展紧密联系。西门子的员工培训常抓不懈，而且注意将培训与员工个人发展相联系，使员工积极主动参与进来。西门子的人力资源管理部门通过“与员工的谈话”来了解员工的愿望，结合公司需要，经过客观分析，认真制定每个员工未来发展领域和方向，并会同员工一起拟订切实可行的培训计划，认真组织实施。培训与员工个人发展计划结合起来，能够使员工意识到培训是与自己的未来发展息息相关的，大大提高了培训的效果，实现了公司和员工的共同发展。



目前我国企业的员工职业生涯设计工作尚未广泛开展，与此相联系的培训就更是微乎其微。这应当是企业人才培养的核心目标和一个突破点。

## 松下——日不落帝国

松下电器是世界上最大的家用电器企业，也是日本电机行业的排头兵。1993年按销售额排列，在世界工业企业中排第8位；1994年居美国《幸福》杂志所列世界最大500家企业的第十七位。作为巨型电机企业，1994年松下电器在日本电机行业按销售额和经营利润排列居第一和第二。

松下电器的前身是其创始人松下幸之助个人在1918年创立的松下电器具制作所，主要生产简单的电器插座。后来开始设计自行车灯，二七年研制成功电熨斗、电热器产品，并开始使用“NATIONAL”商标出售。1929年改称松下电器制作所。三十年代成为有代表性的无线电厂家。33年正式实行分权形式的事业部制，35年成立了松下电器贸易公司，同年12月建立了松下电器工业公司，将松下个人投资经营的公司转变为合资经营的股份公司。二战期间公司同其他企业一同由民用转为军工生产，它的许多子公司均被指定为军需公司。战后公司面临经营危机，1950年松下幸之助恢复工职后着手整顿企业，六十年代使企业有了新发展，成为日本最大的家用电器制造商。长期以来，松下电器始终以提高人们的生活质量和为世界文化作贡献作为自身的社会使命，以生产、销售各种电器产品为中心开展业务工作。产品的范围涉及家用电器、办公用电器、产业用电器以及社会系统等广泛的领域。通过与世界各个国家开展业务合作，作为“国际性综合电子技术企业”，赢得了世界各国的高度评价。

松下公司之所以能发展成为一家举世瞩目的跨国公司，与其成功的经营管理有直接联系，有以下几个主要特点：

### 一、 实行事业部制

这是松下电器在经营管理上的最大特点。33年在日本开始实行事业部制当时世界上也寥寥无几。所谓事业部，是按产品分类划分成一个个类似分公司的事业单位，实行独立核算。实行事业部制实际上是实行一种权利下放的管理制度，即分级核算盈亏、分级管理。各事业部分别有自己的下属工厂、派出机构，形成从产品试制到生产、销售、收支等统一经营的独立核算的事业体。各部采取独立的核算制，决不用赢利的事业部去弥补亏损的事业部。各部必须靠自身的力量提高利润，彼此之间通过市场竞争的关系进行合作。他们是按照市场竞争

的原则建立合同关系。由于是按产品类别划分，有利于专心钻研某一种产品技术，提高产品质量。有利于提高工人的专门技术，达到精益求精。采取独立核算使各部门经营情况一目了然，有利于相互促进相互比较。由于权利下放分工明确，形成一种经营责任制。这样将集权与分权相结合，适应形式灵活变换。让下属有尽可能多的独立权限，以发挥他们的主动性，有利于锻炼和培养精通经营管理的人员，有利于发挥每个人的才能和创造性。

由于各事业部按产品类别划分，因而在销售额与规模方面彼此间有不小的差别。但从各自拥有的权限与经营形态等方面看，它们宛如一个个中小企业，直辖于总公司松下电器。然而，它们与一般中小企业有一个根本不同就是事业部长无权自行筹措资金。而且事业部的活动必须在总公司统一方针指导下开展。为此，总公司实行了几方面的集权管理。

**1. 是资金管理。**由总公司向事业部提供“内部资金”，作为事业部的总资本。这个内部资金根据两个标准计算。一是事业部设立工厂所需的固定资产费用，作为固定资本。二是一个月的销售额再加上生产过程中购买原料等的一切费用，作为流动资本。两项加起来作为提供给事业部的内部资金。内部资金并不是无偿提供，总公司按年率一成收取利息而且不管盈利与否，都必须支付这10%的“资本利息”。再此种情况下，各事业部都努力提高资金效率，随时注目于商品动态、库存状况等，保证经营状况良好。所以现金管理不仅是反映各事业部日常活动的晴雨表，而且起到推动各事业部活动的作用。

**2. 利润管理。**总公司每半年向各事业部公布总方针，具体来说，即给予销售额指标。各事业部根据这一销售额制定出至少赚取10%利润率（除去资本利息，上缴给总公司及营业本部的经费之后）的事业计划，获总公司承认后即需对此负全责。事业部的计划一经成立，总公司即随时监督其执行情况。首先事业部必须每月向总公司提出决算书。决算日期为每月20日止，月末送至总公司，最高领导层据此了解各事业部动态，根据不同情况提出注意事项。总公司还负责监察事业部的帐簿、经营情况等。为了严格执行利润管理原则，甚至事业部向本公司设立的中央研究所提出委托研究任务时也必须自负费用。事业部所获利润60%上交总公司，并必须将销售额的3%上交，剩余部分归事业部。但又规定有义务存入被称为“松下银行”的总公司资金部，事业部可吃利息。

松下电器在财务管理方面必须按月用现金支付、用现金收回，他们称之为一切用现金说话。

### 3. 兼任或派遣人员进行管理、控制

总公司一级领导人大多兼任事业部部长，这样各事业部的情况能更迅速而准确地反映到总公司，并能获得许多第一手资料。另外采取总公司直接派人到各事业部参与经营管理等多种方法。松下电器有一种称为“经理职员”的制度，主要从财务管理方面入手，为整个公司

的经营管理发挥着独特而极为有效的作用。所谓经理职员实际上是准经理级人物。他们不同于一般职工，是专门担当会计工作的老手。他们需在通称为“松下经理大学”中接受九年（大学毕业生六年）的特别训练，才能作为“经理职员”独立工作。这些训练有入门训练、基础训练、中坚训练。内容涉及经理业务、各种会计、资金管理、价格管理、税务等方面。从各种财务表格到会计学、经营管理等均要做到十分精通。这些人被派到各事业部作为各部长的助手参与核心领导。他们按月向总公司递交结算及资金状况等报告。他们还可以拒绝事业部长提出的违反总公司经理部门规定的要求。调动时需事先得到总公司的认可。当各下层公司提出要求时也被派到关系公司中去，有些就成了那里的领导人。他们是审核松下集团这个庞然大物的健康状况并使其维持下去的“活性维他命”。

事业部实际是一种集权——分权——集权的管理方式，日本称事业部制为“权限的委托”，松下幸之助认为分权与集权的相辅相成是经营的诀窍，但指挥权这点是决不让出的。

事业部的设置十分灵活。主要根据国家当时的经济形式以及本公司或各个事业的发展与需要，有分有合，有增有减。从 1933 年采用事业部制时的三个事业部后逐步增多。随着生产范围与产品品种数量的增加，事业部的划分日趋专业化。如开始建立收音机事业部时包括一部分远器件；电视机事业部包括高频头等专用部件。现在都只搞装配。

但事业部制并不是完美无缺的，存在着诸如管理费高和综合能力差等问题，容易产生本位主义与分散倾向。七十年代石油危机后这种分权管理的形式已不能适应形势的要求。为此松下于 1975 年一月在管理体制上又进行了一次重大改革，建立综合本部制度，把 50 多个事业部划分为无线电机、电气化机器和工业机器三大综合事业本部，由三位部门副总经理领导。这样就加强了三大类产品销售业务的统一领导，促进了各事业部之间的协作。1977 年山下俊彦担任总经理后提出了不少设想，在事业部机构设置上逐渐按产品类别加以集中，把若干事业部组织起来，形成一个领域方面等等。

## 二. 注重市场调查，加强产销结合

资本主义经营的目标是利润，焦点是市场。松下电器向来以精于推销著称，在日本，日立公司被称为“技术的日立”，松下则被称为“买卖的松下”。他们认为“有了市场才有了存在的意义，所以焦点要集中到市场中去”。

在销售产品方面，以下几点十分突出：

1. 要让尽可能多的人知道松下，了解松下。因此不惜巨资展开强大的宣传广告活动。从

1973年起连续几年每年广告费约达150亿日元，为日本企业之最。他们实行了一套“企业识别体系”，国外称“CIS”（Cooperate Identity System），即通过视觉形象来塑造人们对该公司的印象如在国内松下产品使用NATIONAL的牌子，公司的建筑物、广告牌、出版物、包装箱、资料、图书，以及信纸、信封、甚至到火柴盒、垃圾箱等都印上了NATIONAL字样，而且要求印刷字体、颜色、规格都是一个标准。视觉上的多次重复，会留下较深的记忆。此外，打开工厂大门让人参观也是一种有效的宣传方式。二十年前该公司就设置了“工厂参观课”，有受过专门训练的参观接待员

2. 密切注视市场变化，把握需求动向。松下电器充分利用政府结构，如大藏省等提供的市场情报、销售统计的资料的同时，通过本公司的调查网，了解需求动向，然后把情报提供给技术或生产部门

3. 建立了庞大的销售网。他们认为销售体制对企业收益的影响往往大雨生产体系的影响。松下电器很早就注意到了这个问题。松下电器有专门的销售公司、销售店、销售网。如把专卖松下产品并响应其经营方针的商店称做“NATIONAL商店”，总公司根据合同予以特殊照顾，把以销售NATIONAL产品为主的强有力的商店，按地区组成“NATIONAL店会”。这个组织如何展开工作完全由各商店独立自主地进行。如举办销售恳谈会、经营研究会、技术江西会等，总公司设立“店会公积金”，资助他们展开上述各种活动。

4. 采用各种办法推销产品。如该公司于1951年在日本首家实行按月付款制度，1972年建立“租赁制度”，每月只付有限的租赁费，便可使用多种松下产品。推销方法甚至包括实物表演。如热电器具事业部组成“推销战斗队”，到各地出席讲习会，极大推动了各地商店的销售工作。

5. 十分注意售后服务。总公司不但设立了管理此项工作的服务本部，还在全国各地设立了服务公司，它与各事业部的服务部门及全国销售公司的服务部门形成了一个整体，实行完善的服务工作。此外还设有消费者洽谈中心，直接与消费者见面，征询意见。

### 三. 重视人才开发，关心职工生活

松下幸之助认为，一个人的能力是有限的，如果只靠一个人的智慧指挥一切，即使一时取得惊人的进展，也肯定会有行不通的一天。

因此，松下电器公司不是仅仅靠总理经营，不是仅仅依靠干部经营，也不是仅仅依靠管理监督者经营，而是依靠全体职工的智慧经营。松下幸之助的“集中智慧的全员经营”作为公司



的经营方针。

为此,公司努力培养人才,加强职工的教育训练。公司根据长期人才培养计划,开设各种综合性的系统的研修、教育讲座。

公司有关西地区职工研修所、奈良职工研修所、东京职工研修所、宇都宫职工研修所和海外研修所等五个研修所。

由此可以看出,松下所以取得如此巨大的成就,除特定的历史条件和社会环境外,他的经营思想的精华——人才思想奠定了他事业成功的基础。松下先生说:“事业的成败取决于人”,“没有人就没有企业”,松下电器公司既是“制造电器用品”的公司,又是“造就人才的公司”。

松下认为,人才可遇不可求,人才的鉴别,不能单凭外表,人才效应不能急功近利,领导者不能操之过急。

如何去获得人才,或许有些人认为要靠运气或缘分。但事实证明,人才是要去寻求的。天下万物都是必须常常有求才若渴的心,人才才会源源而至。

松下认为吸引人们来求职的手段,不是靠高薪,而是靠企业所树立的经营形象。

目前所有中、小企业的烦恼,在于不易吸收人才,甚至于大企业也有同样的隐忧。就现在的日本来说,大都缺乏劳动人口,但是,在日本,初中或高中毕业后就做事的人,有好几万。因此,如果有意录用,就不可能找不到人,但如想雇用合适的人才,就必须使你的企业有吸引人的魅力。以经商而言,唯有培养这种吸引人的魅力,才能逐渐地争取到所需要的人才。

松下认为争取人才最好不要去挖墙角。

松下认为被挖来的人不一定全部是优秀的人,当然,可依赖的人的确不少,可是还是有些不可靠的,所以还是不做的好。

如果碰到有要想从事新的工作的人,只要这个新人人品好,就可以让他去学习,不必非要雇用有经验的人。

公司应招募适用的人才,程度过高,不见得就合用。

人员的雇用,以适用公司的程度为好,程度过高不见得一定有用,而且有些人会说:“这种烂公司真倒霉。”如果换成一个普通程度的人,他会感激地说“这个公司不蛮不错的”而尽心地为公司工作。

“适当”这两个字很要紧的,适当的公司,适当的企业,招募适当的人才,如果认真求才,虽然不能达到100%,但70%大概不成问题,达到70%,有时候反而会觉得更好。

所以,程度过高,不见得就合用,只要人品好、肯苦干,技术和经验是可以学到的,即所谓劳动成果=能力×热忱(干劲)。

提拔年轻人时,不可只提升他的职位,还应该给予支持,帮他建立威信。

不过,提拔人才时最重要的一点是,绝不可有私心,必须完全以这个人是否适合那份工作为依据。松下认为,树立了这种提拔风气,有利于青年的成长,会带动整个公司各个方面的进步。

松下先生要年轻的职员这样回答顾客提出“松下电器公司是制造什么的”问题,说“松下电器公司是制造人才的地方,兼而制造电气器具。”松下的心愿是这样的:事业是人为的,而人才则可遇而不可求,培养人才就是当务之急,如果不培养人才,事业成功也就没有希望。日本顾客这样评价:“别家公司输给松下电器公司,是输在人才运用。”

对于人才的标准,松下这样认为:不念初衷而虚心好学的人,不墨守成规而常有新观念的人,爱护公司和公司成为一体的人,不自私而能为团体着想的人,有自主经营能力的人,随时随地都有热忱的人,能得体支使上司的人,能忠于职守的人,有气概担当公司重的人。

现在松下公司课长、主任以上的干部,多数是公司自己培养起来的。为了加强经常性的教育培训,总公司设有“教育训练中心”,下属八个研修所和一个高等职业学校,这八个研修所是:中央社员研修所,主要培训主任、课长、部长等领导干部;制造技术研修所,主要培训技术人员和技术工人;营业研修所,主要培训销售人员和营业管理人员;海外研修所,负责培训松正国外的工作人员和国内的外贸人员,东京、奈良、宇都宫和北大阪四个地区社员研修所分别负责培训公司在该地区的工作人员,松下电器高等职业训练学校负责培训刚招收进来的高中毕业生和青年职工。

松下的职工教育是从加入公司开始抓起的。凡新招收的职工,都要进入八个月的实习培训,才能分配到工作岗位上。

为了适应事业的发展,松下公司人事部门还规定了下列辅助办法:

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

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

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

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

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

在如何培养人才上, 松下有自己独到的见解:

### 一、 注重人格的培养

名刀是由名匠不断锻炼而成的; 同样地, 人格培养, 也要经过千锤百炼。松下认为, 造成社会混乱的原因, 可能在于忽略了身为社会人所应有的人格锻炼。缺乏应有的人格锻炼, 就会在商业道义上, 产生不良的影响。

### 二、 注重员工的精神教育和人才培养

对员工精神和常识上的教导, 是身为经营者的责任。松下力主培养员工的向心力, 让员工了解公司的创业动机、传统、使命和目标。

### 三、 要培养员工的专业知识和正确的价值判断

没有足够的专业知识, 不能满足工作上的需要, 但如果员工没有正确的判断事物的价值, 也等于乌合之众, 无法促进公司以至社会的繁荣。

不过, 培养员工正确地判断能力, 不是件简单的事。全知全能的神, 能具备先知先觉的见解。但凡人, 却无法以无误的见解, 来判断事物真正的价值。但是只要随时养成判断价值的意识, 就会有准确地判断。这样, 做事时就能尽量减少失败。

所以, 在平常应该多参考别人的意见, 和自己的想法作比较, 而想出更好的方式, 做最妥善的决定。所以, 应该鼓励员工不断地努力, 相互学习, 研究如何才是正确的价值判断。

### 四、 训练员工的细心

细心体贴, 看起来似乎是不足以挂齿的小节, 其实是非常紧要的关键, 往往足以影响大局。因为在日新月异的现代世界上, 如果人们犯一点差错, 就可能招致不可挽回的局面, 这种体贴而用心的表现, 看起来不足挂齿, 其实是至关重要的。

## 五、培养员工的竞争意识

松下认为,无论政治或商业,都因比较而产生督促自己的力量,一定要有竞争意识,才能彻底地发挥潜力。公司不仅要为当前贸易造就竞争强人,而且要为二十一世纪培养人才。

## 六、重视知识与人才相结合

知识是一种兵器,这种兵器要碰到人才,才能发挥它的威力。松下引用汽车大王亨利·福特说过的一句话:“超好的技术员,越不敢活用知识”。说明知识分子往往是弱者,容易陷于自己知识的格局内,划地自限,缺乏迎战困难,打破陈规的精神,以至于无法成大功立大业。

松下认为,今日的年轻人,多受过高中、大学的教育,所以有相当的学问和知识。由于现代社会的变迁,分工很细,公司的工作项目也愈来愈复杂,所以年轻人具备程度的学问知识,在一方面来说,是必要而且是很好的事。但重要的是不要被知识所限制。不要只用头脑考虑,而要决心去做实际的工作,在处理工作的当中,充分运用所具备的知识。这样,学问和知识会成为巨大的力量。

松下告诫刚从学校毕业的年轻人,要十分留心发挥知识的力量,而不要显示知识的弱点。

## 七、恶劣环境促使成功

松下强调真正的培养是培养一个人的人格,知识的传授只是教育的第二意义。他认为现在的教育虽名为教育,但不能算是真正的教育,真正的教育是提高一个人的人性。仅传授知识不能算是教育,知识的传授只是教育的第二意义。给成长中的人知识,是给他们兵器,绝不是教育本身。教育的中心,是以培养一个人的人格为第一,至于知识、技术之类,可说是附属的教育。

一个具有良好人格的人,工作环境条件好,就能自我激励,做到今天胜过昨天,明天胜过今天,即使在恶劣的环境或不景气的情况下,也克服困难,承担压力,以积极的态度渡过难关,开辟胜利的新局面。

适才适用,即在适当的位置上,配置适当的人才;人才适用,即通过人格的配置、信任和升迁,调动人才自动自发工作的精神。

## 八、人才要配合恰当

聚集智慧相等的人,不一定能使工作顺利进行,往往只有分工合作,才会有辉煌的成果。松下举例说,三个能力、智慧高强的企业家合资创办了一家公司,并且分别担任会长、社长和常务董事的职位。一般人都以为这家公司的业务一定会欣欣向荣,但没想到却不断地亏损,让人觉得很可思议。这家公司是一个大装配厂的卫星工厂,隶属于某个企业集团。亏损的情形被

企业集团的总部知道之后,马上就召开紧急会议,研究对策。最后的决定是敦请这家公司的社长退股,改到别家公司去投资,同时也取消他社长的职务。

有人猜测这家亏损的公司再经这一番撤资的打击后,一定非垮不可了。没想到在留下的会长和常务董事两人的齐心努力下,竟然发挥了公司最大的生产力,在短期内就使生产和销售额都达到原来的两倍;不但把几年来的亏损弥补过来,并且连连创造相当高的利润。

而那位改投资到别家企业的社长,自担任会长后,反而更能充分发挥他的实力,表现了他经营的才能,也创造了不错的业绩。

这其中奥妙就在于,人才要配合适当。在用人时,必须考虑员工之间的相互配合,如此才能发挥个人的聪明才智,这也是人事管理上的金科玉律。一般所说的因材施教,就是把一个人适当地安排在最合适的位置,使他能安全发挥自己的才能。然而,更进一层地分析,每个人都有长处和短处,所以若要能取长补短,就要在分工合作时,考虑双方的优点及缺点,切磋鼓励,同心协力地谋求事情的发展。

怎样才能达成人事协调呢?松下认为不一定每个职位都要选择精明能干的人来担任。或许这个观点很难理解,可是,可以想象,如果把十个自认一流的优秀人才集中在一起做事,每个人都有自己的主张,那么十个人就有十种主张,根本无法决断,计划也就无法推动。可是,如果十个人中只有一两个特别杰出,其余的才识平凡,这些人就会心悦诚服地遵从那一两位有才知识的领导者,事情反可顺利进行。

现在很多公司都拥有一流大学的毕业生,条件应该是得天独厚,但业绩并不如想象中的好,反之只有几个平凡员工的公司有时干得有声有色。其中原因当然很多,但人事协调的问题是最主要的因素。

一加一等于二,这是人人都知道的算术。可是用在人与人的组合调配上,如果编组恰当,一加一可能会等于三,等于四,甚至等于五,万一调配不当,一加一可能会等于零,更可能是个负数。所以,经营用人,不仅是考虑他的才知识和能力,更要注意人事人的编组和调配。

## 九、任用就得信任

松下说:用他,就要信任他;不信任他,就不要用他,这样才能让属下全力以赴。用人固然有技巧,而最重要的,就是信任和大胆地委派工作。通常一个受上司信任,能放手做事的人,都会有较高的责任感,所以无论上司交代什么事,他都全力以赴。相反地,如果上司不信任属下,动不动就指示这样、那样,使属下觉得他只不过奉命行事的机器而已,事情成败与他能力和高低无关,如此对于交代任务也不会全力以赴了。

领导者都知道信任别人对工作会有所帮助,但却很不容易。上司在交代部属做事时,心中



总会存着许多疑问,譬如说:“这么重要的事情,交给他一个人去处理,能负担得来吗?”或者想:“像这种敏感度很高,需要保密的事,会不会泄露出去呢?”领导者常会有这种微妙的矛盾心理。

而更微妙的是,当上司以怀疑的眼光去对待部属时,就好像戴着有色的眼镜,一定会有所偏差,也许一件很平常的事也会变得疑惑丛生了。相反地,以坦然的态度会发现对方有很多可靠的长处。信任与怀疑之间,就有这么大的差别。

因此对待要用之人,首先就要依赖,并且要抱着宁愿让对方辜负我,我也不愿怀疑他的诚意,如此可能更会赢得别人的效劳。

现代社会最大的缺点,就是人与人之间普遍缺乏互信互敬的胸怀,因此导致许多意识上的树立,甚至行为上的争执,造成社会秩序的混乱。领导者如果能培养起信任别人的度量,不但可以提高办事效率,还可以为这个冷漠僵冻的人间,增添许多光明与和谐。

#### 十、采用强过自己的人

松下主张采用强过自己的人,认为员工某方面的能力强过自己,领导者才有成功的希望。

即使一个才智出众的人,也无法胜任所有的事情,所以唯有知人善用的领导者,才可完成超过自己能力的伟大事业。然而一般人最容易犯的错误,就是高估自己的能力,而不肯接受他人的忠靠,领导者最应留意这点。

#### 十一、创造能让员工发挥所长的环境

工作的性质往往会影响个人能力的发挥。人员的配置,有时会使他胜任高于其能力的工作,有时则只能发挥原来能力的一半。

因此,人员的配置或运用很重要,运用适当,可以达到人尽其才,运用不当,则会埋没人才。如果从这个观点来观察大企业与中、小企业,就会发现中小企业的员工,往往工作效率较高,大企业能十分有效率地运用人才要差的多。当然也有少数例外。

日本人的性情是:组织愈大的机构,愈不容易发挥效率。尤其政府机关的工作效率最差。公务员并不是不想好好地干,而是缺少使他们勤苗工作的环境。由于笼罩在不能施展才干的工作气氛中,容易有“多一事不如少一事”的倾向。大企业也有类似的情况。企业的规模愈大,所谓“官僚作风”愈浓厚。

但是中、小企业如果有这种现象,就无法生存。因此,其员工不得不努力地工作。只有二十名或不超过五十员工的公司,彼此都充分了解对方的心情或动态,政策较容易贯彻,人员较容易动员。因此,在中、小企业中较能充分发挥每一个人的能力,而实际上,每个人也会很卖

力地工作。

世人往往认为中、小企业不稳固、不坚强。但是大企业往往只能发挥员工百分之七十的能力,中、小企业却能发挥百分之一百甚至百分之二百的工作效率。这就是中、小企业很大的长处,应该积极地发挥它。

相对的,大企业则应该随时促进组织或制度上的专业化,分工的细密等等,创造能充分发挥员工能力的环境。

## 十二、不能忽略员工的升迁

适时地提升员工,最能激励士气,也将带动其他同仁的努力。提升员工职位,应以员工的才能高低作为职位选定的主要标准,年资和考绩应列为辅助材料。一家公司想求得发展的最好办法,莫过于制造的产品日益精良。因此,在工作上必须造就更优秀的人才,应采取“因材施教”的提升制度来配合作业。这种制度并不受年龄、性别的限制,完全依才干、品德、经验来衡量,是否可以胜任另一新的职务。但是,在实行这种职位提升的办法时,常会受传统年资观念的牵制与阻扰。

按照年资考绩来提升员工有其好处,它的着眼点在服务时间的长短。虽然,年长者在智慧和体力方面,比年轻人差,但是,这个制度保障了年长者的日积月累的经验。如此的工龄和经验增强了领导力,年轻人也自然会表示爱戴及拥护,对于整个公司业务的扩展,会有很大的帮助。因此,工龄和才干必须相互配合,这样既使有才能的员工得以重用,又利于使周围员工信服。

松下公司,就常实施这种制度。但是按这种制度提拔的人才并不是百分之百正确。有时,以为某人有八十分的程度,可是真正做起事来却往往只有五十分的能力。相反地,有的人办事能力却出乎意料之外。虽然这样,松下还抱着一种“为所当为”的信念。他们认为,为了公司的前途和利益,必须要有冒险的精神。如果确信了某人有百分之六十的能力,便可试用另一较高的职务。其中之百分之六十是判断,其余百分之四十就是下赌注,既然是赌博,就有输赢之别了,但常因公司的完全依赖和支持使他不负众望,将业务管理得有条不紊。可见,办理职员职位提升,还不能缺少冒险的勇气。

正是由于松下重视人才的培养,并把人才的培育与促进企业发展有机地结合起来,极大地提高了工作效率,改善了产品及工作质量,为企业创造了较好的效益。松下大目标的达成,正是建立在无数个人目标实现的基础上。

为了发挥全体职工的勤奋精神,松下电器公司采取精神和物质双管齐下的办法,激励职工。在精神方面,公司提倡“全员经营”,宣传搞好经营是“职员自己的事”,职工是松下电

器公司的主人翁。

集思广益,全员经营,是松下电器公司一贯遵循的原则。在松下公司,每个人都把公司的事情当作自己的事来干。全公司没有上下的区别,谁想到了好主意,就提出来,共同经营松下公司。松下说:“如果职工无拘无束地向科长提出各种建议,那就等于科长完成了自己的一半,或者是一大半,反之,如果造成唯命是从的局面,那只有使公司走向衰败的道路。”对于职工提出的合理化建议,公司都认真对待,按成效分成 1-9 等,有的表扬,有的奖励,贡献大的给予重奖。总之,每一项建议,都会得到满意的答复。

在物质方面,推行周休二日制,改变过去工龄和学历付酬的旧工资制,采用按照工作能力确定报酬的新工资制,并不断提高职工的工资收入。规定“三十五岁能够有自己的房子”的新的“职工拥有住房制度”;设立由松下幸之助赠给职工的私人财产二亿日元为基金的“松下董事长颂德福会”,实行支付给死亡职工家属年金的“遗族育英制度”;等等。

公司采取的上述这些措施,对引导职工把公司的事业看成是“自己的事业”,从而燃烧起自己的热情,把首创精神用于工作,“产生着无法想象的伟大力量”。

松下还大搞职工福利工作以调动其劳动积极性。1966 年提出了“35 岁能够有自己的房子”的口号,其办法是实行低利息的住宅贷款,分十五年还清。从 1976 年起,还颁布了抚恤遗族子女的制度,延长退休年龄,增加退职金额还有养老金制度等多种福利。用来消磨工余时间的娱乐设施日趋完备。全国松下所属的各企业都分别设有网球场、运动场、游泳池等,主要用做中小學生及幼儿园孩子们的自由活动场所,并向各地方教育委员会所管辖的团体、机关开发。

#### 四. 与承包企业的关系

松下提出与其“共存共荣”的口号。松下在选择承包企业时把价格、质量、交货日期作为三原则,其中放在第一位的是质量。质量不合要求,价格再便宜也不买。

松下的承包企业大多数是中小企业,通过接受松下电器原材料或零部件的加工定货等方式形成该公司的承包企业。松下实行这种承包制度是有其精打细算的。这些中小企业的人均工资远低于大企业,而且生产设备和厂房等可以因陋就简,有利于节省设备投资。有些承包企业完不成合同任务时便向更小的零散企业实行二次、三次再承包。加工单价当然一次比一次低。松下通过这样庞大的承包体系,一直剥削到最下层的劳动者,其中包括家庭中搞副业的人。利用这些廉价又处于最无权状态中的劳动者们的温驯与创造能力,为其提供财富。这

正是松下得以存在和发展的重要基础。

松下的销售战术有这样经典的三十条：销售贩卖是为社会人类服务，获得利润为当然之报酬；不可死盯死缠顾客；注意门面大小不如注意店内环境良否。注意店内环境良否不如注意商品良否；货架漂亮商品不一定好。小店虽然杂乱，但顾客方便，反而会有好生意；对顾客均应视如亲戚，能否获得他们的感情，决定商店的兴衰；销售前的奉承不如销售后的服务，只有如此才能得到永久的顾客；顾客的批评应视为神圣的语言，任何批评都应乐于接受；资金缺少不足虑，信用不佳最可忧；进货要简单。能安心简单地进货，为繁荣昌盛之道；须知比起百圆钱的顾客，一元钱的顾客是使商店繁荣根本所在；不可强行推销，不可只卖顾客喜好之物，要卖对顾客有意之物；要加速资金周转。百元的资金周转十次，则成千元；遇有调换商品或退货时，要比卖出时更加客气对待；在顾客面前责备小店员，并非取悦顾客的好手段；销售优良的商品自然好，将优良商品宣传推广而扩大销售更好；应具有“如无自己的销售贩卖，则社会经济不能正常运转”的自信。因此，应有重大的责任感；对批发商要亲切以待。如此则可将正当要求无可顾忌地向其提出；虽然一张纸当作赠品，也可使顾客感到高兴。倘无随赠之物，笑容也是好赠品；为公司操劳地同时，要为店员的福利操劳，可用待遇或其他适当的方法表示之；不断变换美丽的陈列，也为吸引顾客的方法之一；即使是一张纸若随意浪费也会提高商品的价格；缺货是商店不留心，道歉之后应询问顾客住处，说“马上送到贵处”；言不二价！随意减价反而会使顾客产生商品不良印象；儿童是福禄之神，对带孩子的顾客，或被家长打发来买东西的孩子，要特别周到；要时刻想到今日的盈亏，养成当日盈亏不明，决不就寝的习惯；要赢得这是从“这是从 XX 商店买来的！！”的信誉与称赞；询问顾客要买何物，应出示一两种商品，并广泛宣传，介绍商品；店铺应营造热烈的氛围，活泼而充满朝气地工作，具有活力的商店，自然会吸引大量顾客光临；每日报纸广告应遍览无遗。须知，有人定货而自己尚且不知，乃商人之耻；对商人而言，无所谓繁荣、萧条之别，在任何情况下都必须作到赚钱！

### 松下海外拓展战略

1, 放眼海外，步步推进。松下电器公司向海外拓展经历了五个阶段：扩大出口；设立销售据点；设立生产、技术开发据点；转移经营资源；实施全球化战略。

松下的海外营销战略。

2. 多样化的跨国经营手段：首先是迅速占领市场，其次是实行技术控制与转让，第三是

实现经营资源的当地化，第四是将日本式的经营管理特点与当地情况有机结合

3. 全方位实施全球化战略。其战略包括一是经营多元化，二是技术开发的全球化，三是市场最大化，四是扩大海外直接投资，五是重视国际间的战略分析，六是加速建立企业内国际分工体制。

基于海外经营的特点，松下在遵循其根本经营理念的同时，前社长山下俊彦提出了松下在海外开展事业的基本思想：一，从事受所在国欢迎的事业；二，依照所在国的方针政策促进事业发展，同时力争使所在国政府理解公司的想法；三，积极促进对海外技术的转让；四，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；五，建立能盈利的经营体制，自己解决事业扩大所需的资金；

六，努力培养当地员工。总而言之，松下所投资的必须是受到所在国欢迎的工作，通过“为了所在国的人民，依靠所在国的人民”来实现其经营理念。

### 松下跨国营销秘诀

实现国际化不是轻而易举的事情，这对电子行业来说尤其困难。在文化、语言、货币、地域、时区以及政治和经济制度迥然不同的环境里作生意，显然会遇到种种复杂情况。如果说哪家公司应著书立说介绍自己如何成功地向外移植高级制造技术的话，它就是松下公司，归结起来，松下的跨国经营秘诀主要有以下几点：

1. 具有研究开发生产和销售为一体的完整经营体制。
2. 提供各地主国所喜好及需要的产品，一直是松下电器企业国际化的方针。
3. 不吝于向海外子公司投入及传授最先进的制造技术。

4. 入境问俗，尊重各国和地区的文化、风俗和语言，创造良好的合作环境。松下海外生产公司的特征是秉承松下的经营观运行，尽量贴近当地居民的生活习俗和文化等，真正作到入境随俗。

松下独特的国际化营销策略使其在海外取得了辉煌的成就。已成为当今名副其实的“日不落帝国”。



## 索尼公司——“世界的索尼”

索尼公司是战后日本经济高速增长和走向国际化的“象征”。1946年，第二次世界大战刚结束的时候，索尼公司的资金只有19万日元，是一个小企业。经过30年的时间，年销售额超过了6000亿元，成为日本的代表性企业，称之为“索尼的神话”。特别是在国际范围内的发展方面更为显著。现在，包括出口和海外生产在内，约70%是面向海外的。可以说，在日本企业中，它是推进国际化方面走在最前列的一家企业。

在开展国际化的同时，索尼公司在国内建立了许多合办的企业和分公司，形成了一个称之为卡特尔式的企业大军。它的事业范围是极其广泛的。索尼总公司不仅包括电子工业领域，而且，还发展到化妆品以及生命保险等许多领域。它的经营真可谓“四通八达”、“神通广大”。一九六八年设立了CBS索尼，经过10年工夫，它在同行业中成为销售收录机的最大企业。

### 国际化战略

#### 1. 向国际化企业飞跃发展

在日本，索尼是向跨国化发展的企业中的最先进的厂家之一。如果回顾一下索尼公司向国际化发展的过程，可以分为以下几个时期：

- (1) 60年代，是索尼公司正式出口半导体收音机、半导体电视机的时期。
- (2) 70年代，是索尼公司与美国、英国等一起在外国积极地建立工厂，就地生产制造产品，当地销售的时期。
- (3) 80年代，是向国际化企业飞跃发展的时期。

索尼公司成长的主要原因在于：它有着高超的“技术力量”，能生产出附加值高的商品，具有能够努力开拓海外市场和实现国际化的能力。值得注意的是，索尼公司还能够独立自主地开展各项活动，实施自己的向国际化企业飞跃发展的战略。

## 2. 索尼公司实现国际化的特色

第一特色是，开拓海外市场的创造精神。

索尼公司最初向国际市场提供的商品是半导体收音机。日本最初的“内藏”半导体收音机，在美国市场上受到高度的评价。在60年代，建立了独资企业——“索尼·美国”。把这种附加值高的商品，做到生产和销售一元化。当时，在国外以自己的力量销售自行制造的产品日本企业，只有索尼公司一家。因而可以说，索尼公司是开发海外市场的先驱。

索尼公司的市场营销战略，是“创造”未知的市场。也就是说，开发符合海外市场特性的典型产品。索尼公司在建立广泛的销售后服务体制的同时，采用了能够吸引消费者瞩目的广告，从而对高级产品产生信誉。继在美国之后，又在瑞士、香港、加拿大、巴拿马、德国、波多黎各、荷兰、巴西、西班牙、法国、澳大利亚等国和地区建立了销售网点，从而进一步巩固了“世界的索尼”的基础。

第二个特色是，首先将新产品在美国市场上进行销售，有了成效之后，再引进到日本市场上来销售。

索尼公司以优势的高级商品的信誉为背景，在市场成熟度较高的美国市场上获成功之后，将产品再销售到日本及其他国家。这种销售商品的方式占绝大多数。从1981年夏季开始，预定将新的情报机器首先在美国市场上销售。这样，能充分发挥索尼公司在美国的强有力的销售能力。

## 3. 考虑到要适应贸易磨擦

索尼公司实现国际化战略的第三个特色是，具有互惠主义的性质，首先避免门面的出口现象。

索尼公司很早就开始在海外当地建厂生产，为进口海外的商品而成立索尼进口公司。还有与海外搞合办的企业，努力开放日本国内市场等。这些都体现了互惠精神。如上所述，索尼公司实现国际化，是由于贯彻执行了盛田昭夫会长对真正实现国际化的远见卓识的对策的

结果。索尼公司很早就采取了回避贸易磨擦的政策，这对索尼公司的国际化起到了中心作用。同时，在国际范围内，索尼公司参加了日美贤人会议。成为了“摩根·保证金托拉斯国际委员会”的成员，还就任了美国航空公司的董事。

在海外建厂生产，可以对发展当地经济作出贡献，又可以解决所在国的一部分人的就业问题。索尼公司在美国、西班牙、英国、德国、新加坡、巴西、墨西哥以及法国建立了工厂。最初，决定在美国圣地亚哥建立工厂的计划是在 1969 年，也就是在彩色电视机的倾销问题发生之前决定了。根据“在存在市场的地方进行生产的”的基本理论，索尼公司在海外建立了彩色电视机厂、录像机厂、收音机厂等，在当地进行生产。

索尼公司不仅仅是代替出口，还根据海外分公司的经营方针，扩大三国之间的出口贸易。在英国的布里津顿工厂生产的彩色电视机的一半以上，是向欧洲市场出口的。1980 年，对英国的出口作出了贡献，为此，获得了“英国女王奖”。同时，圣地亚哥工厂的彩色电视机，一部分向加拿大、中国美洲出口，墨西哥、法国的录音带厂的产品也向邻近的市场出口。

盛田昭夫会长说：“日本在生产基地的作用，不仅表现在面向国内市场，而且把需要高技术的基础零部件出口到海外市场。”根据这一种精神，将来索尼公司要以世界的生产基地为基础，施展国际营销战略。

#### 4. 向世界挑战—日本式经营的出口

在国外当地的生产走上轨道的同时，在经营方面，索尼公司的国际化迎来了新的局面。索尼公司的海外的当地法人，是任何具有当地国籍的经营者，使经营责任同当地特色结合起来。但是，对于美国来说，其经营的缺点是经营者重视短期利益的回收。而日本式经营的长处在于，从长远观点出发，以提高基层水平的方式进行投资。以日本经营之长弥补当地企业之短，这种形式就是索尼公司的特色。即把当地的经营技术与日本的“家庭主义”经营融为一体。

在圣地亚哥和道赞的工厂里，已充分显示出日本式经营的长处。在管理者阶层，由于实行大幅度的有权限的责任，参加经营管理的意识很高。同时，实行了无解雇宣言和内部提拔制度，重视劳资无差别的宣传，在工人阶层中提高了为公司劳动的认识，固定在车间工作的比率上升。结果，提高了生产率，提高了产品质量，价格竞争力也提高，出现了好的循环。

在海外劳动，流动性很大。索尼公司实行终身雇佣制的尝试，是成功还是失败，现在还是未知数。索尼公司不仅出口产品，而且输出日本式经营思想，从这个方面可以说明，它能

向新的世界挑战。

1961年，在东京银座建起了索尼公司大楼，作为管理公司，成立了索尼企业。1962年，索尼服务公司、索尼仓库、索尼化学工业公司等企业相继成立了。从1965年以来，还建立了索尼音响工厂，索尼精密机械公司、索尼半导体公司等企业。一九七一年，在仙台、稻译、一宫的各工厂分离后相继独立。现在，在日本国内与结算有直接关联的分公司就超过50个。

根据日本分离事业成立独立分公司的原则，明确责任和权限，进而提高经营效率。同时，随着企业的成长，可以防止由于组织过于庞大而带来的僵化和官僚主义现象。并且经常使得组织富有活力，灵活地起用人才，进而使效率不断提高。同时，由于都成为独立公司，使更多的人直接参与企业的管理，起到良好作用。

值得注意的事实是，近年来以“神通广大”的多边化战略为背景，已培养出来很多知应于这种细胞分裂型的企业制度和经营的人才。

## 5. 索尼公司多边化的特征

索尼公司多边化的特征如下：

(1) 索尼公司与海外的第一流企业结合在一起，以此为中心开展活动。这是由于在海外的索尼企业信誉很高的缘故，是与过去盛田昭夫会长在海外积极开展活动分不开的。从基本上看，索尼公司的努力目标是发展国际企业。

(2) 索尼公司以人才为中心开展活动。诸如进入化妆品，生命保险等领域，多数已离开索尼本行业。盛田会长说：“在索尼公司里有很多职工，然而每个人都有各自的技能。不要拘泥于僵化的电子工业厂家的工作。如有特殊的技能，可以调到合适的岗位上工作。”也就是说，因人制宜，以人才工开为中心开展活动。这是基本的出发点，只要经营秘诀生效，时机适宜，财源充足，人才条件也同时具备，那么在各个领域，在任何时候，均可得到发展。

(3) 体制区别于复合企业。美国型的复合企业是对资金和经营能力不足的企业进行收买后形成的。索尼公司的多边化，是自己进行播种，并经过长时期的培养而形成的体制。既是创业又是挑战，象这样典型的多边化，需要具备精神旺盛的企业家人才。如前所述，索尼公司经过常年努力已经培养了很多符合这类要求的人才。

(4) 产品面向青年的方面居多。在市场上经营的是娱乐、运动、旅游及化妆舞会等方面所需要的适合于青年的东西。开拓了声响设备，并以青年市场为中心开展企业活动。

(5) 索尼的分公司下面还有子公司。也就是说，索尼公司下面有很多“孙子”公司。当然，其结果是事业规模较小。但是，由于公司产生“孙子”公司，这样不断出现细胞分裂，使得索尼的企业体制充满生气与活力。

从上述特征可以说明，索尼公司的多边化，最基本的有两种：一是具有大量掌握经营秘诀的人才，不断发挥作用；二是不断进行细胞分裂活动，使得企业经营不断扩大发展。

## 6. 新时代的企业发展

在经济高速增长时期，由于扩大市场，企业才能成长。但是，在经济低速增长时期，为使企业能持续发展，开发新的行业是不可缺少的。一方面，克服新的行业的风险，仍然需要强有力的组织和有用的人才，而索尼公司细胞分裂的多边化对策是具备这些条件的，也适合于新时代的事业发展的需要。另外，80年代是老年化迅速发展的时代，为防止企业内部的老年化，维持企业的活力，企业必须具备吸引年轻的人才的魅力。由于索尼公司采取细胞分裂方式，掌握经营秘诀的人才是能够创造出新的事业的。这样就能不断吸收年轻的人才到重要岗位。

索尼总公司，或者 CBS 索尼，索尼企业等所培养的人才，在新的子公司或“孙子”公司，都能找到适应他们能力的岗位，有充分发挥个人能力的机会。如果企业发展的规模固定不变的话，在经济低速增长的时期，“索尼的神话”的复活并不是不可能的。作为发展新时代的企业尝试，将引人注目。

一般消费者认为，索尼公司的信誉很高。据日经广告研究所、日本经济新闻社规划调查部关于“企业信誉调查 NO. 5-3 电气机器”的调查，对于索尼公司的评价是一流企业。从企业的认识程度、接触广告程度、购买股票的意向、就业想法等，所有项目调查都符合一流企业的标准。另外，作为具体企业的信誉调查，共设 22 个项目。其中，“技术好的企业”、“合作宣传和广告的企业”、“有信誉的企业”、“有发展前途的企业”等 12 个项目，均获第一名。

## 7. “技术的索尼”和“世界的索尼”

索尼公司的印象是大家所承认的，是“技术的索尼”、“世界的索尼”。



已故大宅壮一在评论索尼公司时说，索尼公司在当初所起到的作用，是同“豚鼠的作用”是一样的。在战后，日本的电子工业中，规模很小的索尼公司则担负了技术革新的任务。1950年生产了录音机，1954年生产了半导体收音机，1962年生产了小型电视机，1968年生产了彩色电视机（单电子枪式的显像管），还开发了高密度录像方法等划时代的新商品，供应市场。80年代，开发了以立体音响录像产业为核心的数字式手表等先进技术。

另外，索尼公司很早就开始重视海外市场，全国以赴，积极扩大出口。半导体收音机、录音机等都是首先进入美国市场的。即索尼公司在海外比在日本国内有名，有索尼商标开拓自己的市场。1962年10月，在纽约5号街开设索尼商品展览会，挂上日本国旗。当时在美国，由DDB公司作了联邦德国小型大众车的广告而引人注目。索尼公司依靠它制作了小型电视机的广告。广告丰富多彩，引人入胜，引起消费者的兴趣，获得很大成功。如“放在肚子上的电视”、“边看电视边钓鱼”等。

1961年，在日本的企业中，索尼公司首次发行美国信托证券（ADR）。1970年，股票在纽约证券交易所上场。现在，在世界上的10个国家，18个证券交易所上场。按照国际标准来看，资金调配是通过增加外国人的股东来实现的。同时，对于提高索尼公司的技术和品质起到推动作用。索尼公司更加出名了，“技术的索尼”、“世界的索尼”的形象广为传播。从1979年到1980年，在世界上得到好评的法国电影“地狱的默示录”（法国哥波拉导演的电影），其中有一个镜头是索尼录音机画面，给人们留下了深刻印象。

## 8. 创造索尼商品的魅力

索尼公司以商品规划的优秀而驰名，并以商品设计的新颖而有名。1978年11月，为了开发新的商品（为适应社会的变化，提高质量），成立了宣传中心。该中心统辖了过去分散在各事业部的的设计室，作为面向市场的宣传本身优势的设计集团，为追求索尼商品的魅力而作出了努力。

1979年7月，向市场销售携带的（用电池）的立体声录音机，牌子叫“行人”（Walkman）。这是根据索尼青年研究室（1972年成立的索尼集团的市场调查部门）研究出来的成果而获得成功，博得群众的信赖。舞厅、剧院一下子购买了60万台，适应了年轻人的习俗和文化生活的需要。向海外出口时命名为：“控制”（sound about），1981年时，和国内一样，以“行人”牌子出售。

“行人”牌录音机在《POPEYE》杂志上作为杰作商品刊登出来。结果，绝大多数人都知

道了这一商品。把商品名称变为普通名词，这一点受到群众的好评，在海外也引起了象世界有名的指挥家卡拉扬等音乐家们的好感。还作为超越单纯的年轻人的风俗的具有生活风格的变革型商品，受到好评。“行人”并不包括新技术，是在构思方面决定胜负的商品。但是，这可以说是像哥伦布发现新大陆那样极少有的典型事例。最初能在市场上销售，这是 PP 中心的胜利。担任索尼广告宣传的宣传部长是兼任 PP 中心的部长，从商品计划到广告战略，采取一元化的体制。

像索尼公司这样的迅猛的举动，在电子工业领域内，只有具备能够开发高级技术、开发新商品的强有力的经营能力，才能做到。同时，不容忽视的是，索尼公司具有较高的信誉。索尼公司的信誉极高，对索尼商品怀有很深的信赖感，这不仅在日本国内，而且是在世界上也是名不虚传的。这是支撑“索尼的神话”的强大力量。进入 80 年代后，索尼的典型的的经营能力，技术力量、市场力量将充分发挥出来，作为企业集团的尖端的经营，将进一步得到独特的发展。

我们都是在为顾客服务，也许你会想到你是在为你的上司或经理工作，但事实上他也和你一样，在我们的组织之外有个大老板，那就是顾客，顾客至上。

——沃尔玛创始人山姆·沃尔顿(Samuel Moore Walton)

## 天天平价

——沃尔玛的促销策略

1996年的夏季对深圳人来说酷热的，然而电视和报刊上一条轮番出现的新闻更让人心热：全球零售业巨子沃尔玛鹏城登陆！一时间，整个深圳为之轰动，人们争先恐后，前往沃尔玛在深圳的两个落脚点——东郊洪湖和西郊香蜜湖，一睹世界零售大王的风采。

与百年老店西尔斯(Sears)相比，沃尔玛(Wal-Mart)只能算是一个年轻的伙计，只有三十多年的历史，然而，就在这短短的三十几年里，沃尔玛苦心经营，从乡村走向城市，从北美走向全球，最终发展成了世界最大的零售店。1996年，沃尔玛在全球的销售额超过1000亿美元，是西尔斯的3倍。在《财富》500强排行榜上名列第11位，1997年上升到第8位。沃尔玛的创始人山姆·沃尔顿(Samuel Moore Walton) 曾经被《福布斯》杂志评为美国第一富豪，为表彰其卓越的企业家精神，布什总统曾于1992年授予其“总统自由勋章”，这是美国公民的最高荣誉。

### 细分市场

沃尔玛在创业初期，面对的是强大的西尔斯、凯马特(K-Mart)等零售业巨人。当时，这些大零售企业的网点都集中在大城市，无意进入小城镇和乡村。在他们的眼中，小城镇不具备开设零售业的条件，他们的原则是，只有超过25000的城市才能考虑设店。而山姆却认为，小城镇潜力很大，是未来零售业发展的基础所在。山姆采取了“农村包围城市”的策略，将小城镇作为他发展零售业的细分市场。山姆以州为单位，一个县一个县的建点，直到这个州基本饱和，再把目光投向下一个州。由州扩展到地区，由地区扩展到全国。

山姆的原则是，只要人口超过4000就建店。第一家沃尔玛百货公司于1962年7月2日在阿肯色州的罗吉斯开业，该地区的人口只有4500人。就这样一步一步，沃尔玛的战果不断扩大，等其他零售商发觉这一点，欲加效仿时，已经晚了。沃尔玛已经在全国的零售业中

稳稳地站住了脚。1991年，沃尔玛的营业额达到326亿美元，超过西尔斯的320亿美元，成为全美也是全世界的最大零售商。而10年前，沃尔玛的营业额只有26亿美元，西尔斯为200亿美元。

沃尔玛扩展业务的手段，除了增开新店外，还开通了山姆俱乐部，每个顾客只要交25美元，就可以成为俱乐部的成员，享受批发价待遇。此外，山姆还通过兼并的方式，使连锁店的规模超常规发展。1987年，沃尔玛的店铺总数达到了1000家，1998年已超过1800家，员工总数超过40万。

在经营策略上，沃尔玛首创“价销售”法，在零售店里打出“天天平价”的广告，同一种商品在沃尔玛要比其他商店便宜得多。公司每星期六早上召开经理人员会议，如果有分店报告某商品在其他商店比沃尔玛便宜，则立即决定降价，沃尔玛的口号是“为顾客节省每一美元”。事实上，沃尔玛提倡的是低成本、低费用结构、低价格的经营思想，一般零售商的利润都在45%左右，而沃尔玛只要30%就可以了。

1970年，沃尔玛股票上市，沃尔顿本人拥有沃尔玛百货公司20%的股票，1985年时价值达到28亿美元，列《福布斯》400首富的榜首。1992年沃尔顿获颁“自由勋章”后不久，因癌症去世，其时他的财产已达到280亿美元。在沃尔玛工作的职员也因企业的红火而暴富，通过利润分享计划，许多经理在退休时都成了百万富翁，据报一位在沃尔玛工作了24年的收银员，退休时账户中有26.2万美元。

### 先进的管理手段

为降低成本，沃尔玛直接从工厂进货，尽量减少中间流通环节。一般的零售业都是由分店向工厂订货，再由工厂将货发到各个分店。而沃尔玛实行的是“统一订货，统一分配”。各分店的订货都先汇总到总部，然后由总部统筹订货。由于是大批量订货，可以享受比其他零售商更便宜的批发价。订货成交后，由公司的车队将货送往公司的分销中心。沃尔玛在全国有24个巨型分销中心，这些分销中心负责把货送到各个分店。分销中心的地点都是经过认真研究的，产品由分销中心运到分店的时间不能超过一天。

沃尔玛的分销中心在美国十分有名。据称每个分销中心楼板的面积加起来有20几个足球场那么大，其装货月台可供30辆卡车同时装货，卸货月台有135个卸货位置。沃尔玛拥有美国最大的车队——“沃尔玛运输队”，有卡车2000辆，拖车11000辆。难怪有人惊呼：这哪里是连锁店，简直是一个“沃尔玛商业帝国”！

与其他建立了分销中心的商店相比，沃尔玛分销中心的效率可以说是非常之高。沃尔玛的商店备有 8 万种以上的商品，其中 85%的货是由分销中心供应的，其他竞争者只能达到 50%-60%。沃尔玛的零售商从在计算机上开出订单到货物上架，平均只需要两天的时间，而其他竞争者则需要 5 天。

沃尔玛分销系统的效率在很大程度上要归功于其先进的管理手段。1983 年，沃尔玛与美国休斯公司合作，花费 2400 万美元发射了一颗商业卫星，在此基础上，又投入 7 亿美元的巨资，建立了目前的计算机及卫星交互式通讯系统。凭借这套系统，公司总部、分销中心和零售店之间可以十分方便的进行对话，也可以进行新产品演示。

在沃尔玛公司总部，有一台高速计算机，同全国 24 个分销中心和 2000 多家连锁店连通，通过商店付款柜台扫描器售出的每一件商品，都会自动储存在计算机内，当某一商品库存减少到一定数量，计算机就会发出求救信号，要求总部安排货源，并运往最近的分销中心，再由分销中心的信息系统安排发货的时间和路线，整个过程不超过 48 小时。这种存货管理，使公司能够迅速掌握销售情况，及时补充存货的不足，做到既不积压又不断档。

在零售业中使用计算机进行控制也许并不新鲜，但使用卫星手段在世界上可以说是独一无二的，也许只有沃尔玛能做得得到。但正是这种高效的分销和内部管理系统，使沃尔玛的成本大大降低，加速了资金周转，减少了库存费用。据称，沃尔玛的商品运往商店的成本只占 3%，而其他竞争者则需要 4.5%-5%，这就保证了沃尔玛能以低廉的价格出售自己的商品。这是沃尔玛成功的关键所在。

## 平价观

为顾客提供平价服务是沃尔玛的最大特色。提到平价服务，人们往往首先想到的是价格低廉，但沃尔玛更看重服务的质量。沃尔玛认为，价格低廉是平价的重要内容，但降低价格的同时，不能降低服务。为顾客提供超值的服服务，才是平价的精髓所在，在顾客花费一定的条件下，如能享受到超值服务，实际上就是获得了平价服务。

沃尔玛的超值服务具体体现在三个方面：

日落原则。公司创始人山姆·沃尔顿有句名言：“如果你今天能够完成的工作，为什么要把它拖到明天呢？”根据这一观念，沃尔玛创造了“日落原则”。沃尔玛要求它的员工，当天的事情必须在当天做完，也就是说，要在日落之前结束当天该干的工作。具体说，对顾客的要求必须在当天予以满足，做到日清日结，不能拖延。不管这些要求是来自偏远乡镇的普通



顾客，还是来自繁华商业区的阔佬。沃尔玛认为，顾客生活在一个日益繁忙的世界里，每个人都在为自己的生计奔忙，作为商家，只有实行日落原则才能及时满足顾客之需，坚持日落原则就是坚持沃尔玛的经营宗旨。

向顾客提供比满意更满意的服务。沃尔玛要求员工，向每一位顾客提供比满意更满意的服务。也就是说，一项服务，光让顾客满意还不够，还应当想方设法，提供让顾客感到惊喜的服务。山姆·沃尔顿说：“让我们成为顾客最好的朋友，微笑迎接光顾本店的所有顾客，向他们提供我们所能给予的服务，不断改进服务，这种服务应当超过顾客原来的期待，沃尔玛应当是最好的，它应当能够提供比任何其他商店更多更好的服务。”

在沃尔玛，这种“超值服务”的事例屡见不鲜。一位名叫萨拉的员工奋不顾身，把一名儿童从马路中央拉开，避免了一起交通事故；另一位名叫菲力斯的员工，对突发心脏病顾客实施紧急救护，使其转危为安；而一位名叫安迪的员工，主动延长工作时间，帮一位母亲挑选儿子的生日礼物，却不惜耽误了自己儿子的晚会。

十步原则。沃尔玛要求员工，无论在何时何地，只要顾客出现在十步的范围内，都应该看着顾客的眼睛，主动打招呼，询问是否需要帮助。

1998年5月，深圳市零售商业行业协会举行中国零售经营管理技术研讨会，邀请沃尔玛与全国近300家零售商见面。多数零售商都希望能在会上听到沃尔玛的经商秘诀，但令他们失望的是，沃尔玛的代表没有提供什么特别的方法，他们一再强调的是观念的转变。

## 成功法则

很多人都在总结沃尔玛的成功经验，还是让我们来看看沃尔玛的创始人山姆·沃尔顿是怎么说的。沃尔顿在他的自传《富甲美国》一书中，总结了事业成功的十大法则，这就是：

1. 敬业。通过工作中的热情克服身上的缺点。只有热爱你的工作，才能全身心投入，别人也会受到你的感染，这是提高工作效率的关键所在。

2. 和下属分享利益，视下属为伙伴。沃尔顿主张以合伙制的方式来领导企业，鼓励员工持有公司的股份，这样员工也会把老板视为同伴，从而创造出超乎想象的业绩。

3. 激励员工。不光是物质刺激，要不断出新点子，激励、挑战你的下属。每天都要想一些新的、比较有趣的办法来鼓励员工，创造出一种奋发向上的氛围。

4. 交流沟通。凡事都要与同事沟通，他们知道的越多，就越能理解，也就越关心企业的

发展。一旦他们开始关心企业的发展，什么困难也不能阻挡他们。

5. 精神鼓励。金钱可以买到忠诚，但人更需要精神鼓励。应当感谢员工对公司的贡献，任何东西都不能代替几句精心措辞、适时而真诚的感激言辞。

6. 成功了要高兴，失败了则不要灰心。不要对自己过于严肃，尽量放松，这样你周围的人也会放松，充满乐趣，显示激情。当工作出现失败时，穿上一套戏装，唱一首乐呵呵的歌曲，其他人也会跟你一起歌唱。

7. 倾听每一个人的意见，让大家畅所欲言。第一线的员工最了解实际情况，要尽量倾听他们反映的问题和提出的建议，这是全面质量管理的内涵所在。

8. 超越顾客的期望。给予顾客所需要的，在此基础上再加上一点什么，这样顾客就会感激你，就会一再光临你的商店。出现过错时，要真心道歉，不要找借口。

9. 控制成本。成本低于对手，才能创造竞争优势。一个高效运营的企业，即使犯了错误，也能很快恢复元气。反之，一个低效运营的企业，尽管显赫一时，但最终会失败。

10. 放弃传统观念，走创新之路。

在其他人都走老路的时候，如果你选择了一条不同的道路，你就可能会发现机会，尽管这时有人会规劝甚至指责你，动摇你的意志。沃尔玛刚起步时，很多人都认为：在一个不超过 5 万人的小城镇开折扣商店是没有出路的，但沃尔玛坚定地走自己的路，最终获得了成功。

### 深圳攻势

沃尔玛进军中国，首先看中深圳经济特区，是有其长远战略考虑的，与其他欧美大型零售商一样，沃尔玛在进入中国前，对中国市场进行了数年研究，对人口、收入、地域环境、文化、政府宏观政策等因素都进行了细致分析。他们估计，中国民间消费性支出在 2003 年将达到 7340 亿美元，在未来几年内是世界上增长最快的消费市场。沃尔玛在中国的投资着眼于未来，他们提出，为了打开中国市场，可以三年之内不要利润，这实际上是一种“先生存、后发展、再赢利”的思想。

沃尔玛中国公司总裁钟浩威先生曾经透露，公司准备在几年内在中国开设 200 家连锁店。选择深圳为第一站是因为，深圳是一个移民城市，汇集了全国各地的精英，深圳沃尔玛是培养销售人才的学校。几年后，公司就可以把这些员工派回他们的故乡去当沃尔玛的副总，深圳沃尔玛连锁店俨然成了沃尔玛“北伐”的“黄埔军校”，足见其战略意图之高超。

再来看一下沃尔玛的广告攻势。1996年8月7日是沃尔玛山姆会员商店试营业的日子。这一天,《深圳特区报》、《深圳商报》等各大报都登出了沃尔玛“中国第一家”的大幅广告。广告词中写到:“沃尔玛购物广场,有我们实实在在的承诺,天天平价的感觉。正牌商品带给您质量的保证,亲切的微笑服务让您享受真正的购物乐趣。”广告词体现了沃尔玛的特色,“沃尔玛购物广场通过积极采购和灵活配销,努力使商品保持较低价位,尽量将利益转让给顾客。”“天天平价,始终如一”,“我们所做的一切,都是为您省钱!”广告中清晰地标明了沃尔玛购物广场和山姆会员商店所处的位置,前往路线,途经的公交车。与广告相辉映,报刊上同时还连载了“沃尔玛的故事”,一时间形成了沃尔玛旋风。据说,到山姆会员商店开业时,已经卖出了43000张会员卡。

沃尔玛创始人山姆·沃尔顿在谈到沃尔玛的经营特色时说:“我们每天每个小时都希望超越顾客的需要。如果你想象自己是顾客,你会希望所有的事情都能符合自己的要求——品种齐全、质量优异、商品价格低廉、服务热情友善、营业时间方便灵活、停车条件便利等,”可以说,沃尔玛的这些特点在深圳得到了很好的体现。沃尔玛开业当天,人们就发现,这里不仅商品种类齐全,小姐热情周到,更重要的是,价格比别的商家便宜一大截。康师傅方便面,别处卖3.5元,这里的标价是2.8元,一碗面便宜7毛钱,对工薪阶层来说,吸引力无疑是巨大的。沃尔玛开业时摆出的100台低价位超大屏幕投影电视,一周之内全部售出。再看停车条件,深圳沃尔玛购物广场有150个停车位,深圳山姆会员商店有400个停车位,这在深圳商家是绝无仅有的。

与其他沃尔玛商店一样,深圳沃尔玛在内部管理上也使用了先进的计算机系统和卫星通讯网络,从而将深圳连锁店纳入其全球销售网络之中,大大增加了效率,竞争优势明显增强。

### 点评

我国零售业的对外开放始于90年代。1992年,国务院批准部分地区可以在商业零售业中进行利用外资的试点。北京、上海、天津、广州、大连、青岛6个城市和5个经济特区最先获此殊荣。其后,外国零售商纷纷涌入,到目前为止,世界10大商业巨头中已有6家在中国内地落户(沃尔玛、麦德龙、凯马特、家乐福、大荣、伊藤洋华堂)。几年下来,这些零售商的经营业绩大多良好,已经在中国市场稳稳地站住了脚跟。随着“入世”步伐的加快,中国零售商业将在更大程度上对外开放,更多的外国零售商将进入中国市场。

世界著名零售商排行榜

(百万美元)

排 名		店名	国别	销售额	利润
96	95				
1	1	Wal-mart 沃尔玛	美国	106, 147	3, 056
2	3	Sears Roebuck 西尔斯	美国	38, 236	1, 271
3	2	Metro Holding 麦德龙	德国	36, 568	406
4	4	K-Mart 凯马特	美国	31, 437	-220
5	7	Carrefour 家乐福	法国	30, 277	610
6	5	Daiel 大荣	日本	28, 281	-107
7	6	Ito- Yokado 伊藤洋华堂	日本	27, 137	668
8	9	DaytonHudson 戴德逊	美国	25, 371	463
9	8	Kroger 克鲁格	美国	25, 171	350
10	11	J. C. Penney 彭尼	美国	23, 649	565

资料来源:1998年6月《中国外资》杂志

众所周知，零售业具有投资周期短、见效快、利润高的特点。近年来，随着人们生活水平的提高，国内商家纷纷把目光对准百货商场，于是我们看到，一座座临街平房在推土机的轰鸣声中被推倒，代之而起的是一座座漂亮的商厦。但令人遗憾的是，这些装潢亮丽的建筑没多久就挂上了停业的牌子。商家们埋怨竞争，埋怨消费市场疲软。应当说，这些理由无可厚非，但问题是，为何在这种情况下，外资连锁店门前却能车水马龙，人流不断？

沃尔玛从乡村起步，不过短短 30 几年的历史，沃尔玛在创业阶段应当说是十分艰辛的，它面对的是西尔斯等强大的商业巨头，大城市的市场已被瓜分完毕。但沃尔玛恰恰抓住这一点，独辟蹊径，开辟农村市场，一步步做起，以星火燎原之势，后来者居上，成为美国乃至世界最大的零售商。在内部经营管理上，沃尔玛讲求平价，让利给顾客，同时利用高科技手段，压低成本，终于在同行业中取得了竞争优势。看来，问题不在有没有市场，而是能不能

发现市场，利用这个市场给予的机会，发展壮大自己。

为顾客提供周到服务是沃尔玛成功的一条基本经验，也是它的竞争优势所在。1992年布什总统亲临沃尔玛总部所在地本顿维尔，探望病中的沃尔顿，并为他颁发“自由勋章”，沃尔玛员工向总统夫妇高呼口号，使总统夫妇大为感动。沃尔玛员工们呼喊的口号是：

一个 Wal!

一个 Mart!

那是什么？

沃尔玛！

谁是上帝？

顾客！

沃尔玛中国公司总裁钟浩威先生在谈到这一点时曾说到，顾客要求什么就做什么，这是沃尔玛走遍世界的信心所在。“顾客是上帝，所有服务业都知道，但如何去做，如何做得更好，却是零售商成败的关键。”就拿平价这一点来说，很多人把平价仅仅理解为低价销售，这是一种以货品而不是以人为导向的经营理念。而沃尔玛则强调把顾客放在第一位，尊重人，理解人，不仅为顾客提供一般的服务，而且还要提供出乎意料的服务。相比之下，我们看到，国内一些商店里经常出现排长队、挨白眼、甚至强行搜身现象，究其原因就是没有坚持“以人为本”的经营理念。在这方面，实在是应当向沃尔玛学点什么。



# 通用电气公司的组织管理

美国各大公司的企业管理体制从 60 年代以后，为了适应技术进步、经济发展和市场竞争的需要，强调系统性和灵活性相结合、集权和分权相结合的体制。到 70 年代中期，美国经济出现停滞，有些企业在管理体制方面又出现重新集权化的趋向。有一种称作“超事业部制”的管理体制，就是在企业最高领导之下、各个事业部之上的一些统辖事业部的机构就应运而生了。美国通用电气公司于 1979 年 1 月开始实行“执行部制”，就是这种“超事业部”管理体制的一种形式。

## 1 公司的基本情况

美国通用电气公司是美国、也是世界上最大的电器和电子设备制造公司，它的产值占美国电工行业全部产值的 1/4 左右。这家公司的电工产品技术比较成熟，产品品种繁多，据称有 25 万多种品种规格。它除了生产消费电器、工业电器设备外，还是一个巨大的军火承包商，制造宇宙航空仪表、喷气飞机引航导航系统、多弹头弹道导弹系统、雷达和宇宙飞行系统等。美国《工业研究》杂志举办的 1977 年度一百种新产品的评选中，美国通用电气公司的新产品获奖最多。闻名于世的可载原子弹和氢弹头的阿特拉斯火箭、雷神号火箭就是这家公司生产的。

这家电气公司是由老摩根在 1892 年出资把爱迪生通用电气公司、汤姆逊—豪斯登国际电气公司等三家公司合并组成。在两次世界大战中，这家公司大发战争财，获得了迅速发展。第一次世界大战后，该公司在新兴的电工技术部门——无线电方面居于统治地位，1919 年成立了一个子公司，即美国无线电公司，几乎独占了美国的无线电工业。第二次世界大战又使通用电气公司的产量和利润额急剧增长。

通用电气公司在创立后的 80 多年中，以各种方式吞并了国内外许多企业，攫取了许多企业的股份，1939 年国内所辖工厂只有三十几家，到 1947 年就增加到 125 家，1976 年底在国内 35 个州共拥有 224 家制造厂。在国外，它逐步合并了意大利、法国、德国、比利时、瑞士、英国、西班牙等国的电工企业。1972 年该公司在国外的子公司计有：欧洲 33 家、加拿大 10 家、拉丁美洲 24 家、亚洲 11 家、澳大利亚 3 家、非洲 1 家。到 1976 年底，它在 24

个国家共拥有 113 家制造厂，成为一个庞大的跨国公司。

通用电气公司是摩根财团控制的一家大工业公司。它经营了几十年，攫取巨额利润，资产雄厚，规模庞大，1976 年和 1977 年在美国大公司中都是名列第九位。据 1978 年 5 月 8 日美国《幸福》杂志的统计，美国通用电气公司 1977 年的总资产达 136.96 亿美元，销售总额达 175.15 亿美元，这一年的纯利润为 10.88 亿美元，在美国各大公司中占第五位，职工总人数 38.4 万人。该公司从 1956 年开始建新厂生产导弹，并向外国提供核武器。例如在日本搞原子能、原子燃料和海军鱼雷等。1976 年与法国合作研制涡轮飞机和可以装备鱼雷潜艇或运载火箭的发动机。在 1973 年接受美国军事订货共 14.2 亿美元，在各大公司中居第二位。

## 2 不断改革管理体制

由于通用电气公司经营多样化，品种规格繁杂，市场竞争激烈，它在企业组织管理方面也积极从事改革。50 年代初，该公司就完全采用了“分权的事业部制”。当时，整个公司一共分为 20 个事业部。每个事业部各自独立经营，单独核算。以后随着时间的推移，企业经营的需要，该公司对组织机构不断进行调整。1963 年，当波契(Boych)接任董事长时，公司的组织机构共计分为 5 个集团组、25 个分部和 110 个部门。当时公司销售正处于停滞时期，五年内销售额大约只有 50 亿美元。到 1967 年以后，公司的经营业务增长迅速，几乎每一个集团组的销售额都达 16 亿美元。波契认为业务扩大之后，原有的组织机构已不能适应。于是把 5 个集团组扩充到 10 个，把 25 个分部扩充到 50 个，110 个部门扩充到 170 个。他还改组了领导机构的成员，指派了 8 个新的集团总经理、33 个分部经理和 100 个新的部门领导。同时还成立了由 5 人组成的董事会，他们的职责是监督整个公司，并为公司制定比较长期的基本战略。

## 3 新措施——战略事业单位

在 60 年代末，通用电气公司在市场上遇到威斯汀豪斯电气公司的激烈竞争，公司财政一直在赤字上摇摆。公司的最高领导为力挽危机，于 1971 年在企业管理体制上采取了一种新的战略性措施，即在事业部内设立“战略事业单位”。这种“战略事业单位”是独立的组织部门，可以在事业部内有选择地对某些产品进行单独管理，以便事业部将人力物力能够机动有效地集中分配使用，对各种产品、销售、设备和组织编制出严密的有预见性的战略计划。这

种“战略事业单位”可以和集团组相平；也可以相当于分部的水平，例如医疗系统、装置组成部份和化学与冶金等；还有些是相当于部门的水平如碳化钨工具和工程用塑料。通用电气公司的领导集团很重视建立“战略事业单位”，认为它是“十分有意义的步骤”，对公司的发展是一个“重要的途径”，1971年，该公司在销售额和利润额方面都创出了纪录。从该公司60年代到70年代中迅速发展的情况看，这项措施确乎也起了不少作用。从1966年到1976年的11年中，通用电气公司的销售额增长了一倍，由71.77亿美元增加到156.97亿美元；纯利润由3.39亿美元增加到9.31亿美元。同时期内的固定资产总额由27.57亿美元上升到69.55亿美元。

#### 4 重新集权化——执行部制

70年代中期，美国经济又出现停滞，通用电气公司于1972年接任为董事长的琼斯(Jones)，担心到80年代可能会出现比较长期的经济不景气，到1977年底他又进一步改组公司的管理体制，从1978年1月实行“执行部制”，也就是“超事业部制”。这种体制就是在各个事业部上再建立一些“超事业部”，来统辖和协调各事业部的活动，也就是在事业部的上面又多了一级管理。这样，一方面使最高领导机构可以减轻日常事务工作，便于集中力量掌握有关企业发展的决策性战略计划；一方面也增强了企业的灵活性。在改组后的体制中，董事长琼斯和两名副董事长组成最高领导机构执行局，专管长期战略计划，负责和政府打交道，以及研究税制等问题。执行局下面设5个“执行部”（即“超事业部”，包括消费类产品服务执行部、工业产品零件执行部、电力设备执行部、国际执行部、技术设备材料执行部），每个执行部由一名副总经理负责。执行部下共设有9个总部(集团)，50个事业部，49个战略事业单位。各事业部的日常事务，以至有关市场、产品、技术、顾客等方面的战略决策，以前都必须向公司最高领导机构报告，而现在则分别向各执行部报告就行了。这5个执行部加上其他国际公司，分别由两位副董事长领导。此外，财务、人事和法律3个参谋部门直接由董事长领导。

#### 5 建立网络系统

通用电气公司在企业管理中广泛应用电子计算机后，建立了一个网络系统，大大加速了工作效率。这个网络系统把分布在49个州的65个销售部门、分布在11个州的18个产品仓

库，以及分布在 21 个州的 40 个制造部门(共 53 个制造厂)统统连接起来。在顾客打电话来订货时，销售人员就把数据输入这个网络系统，它就自动进行下一系列工作：如查询顾客的信用状况，并查询在就近的仓库有无这种产品的存货，在这两点得到肯定的回答以后，这个网络系统就同时办理接受订货、开发票、登记仓库账目，如果必要，还同时向工厂发出补充仓库存货的生产调度命令，然后通知销售人员顾客所需货物已经发货。这全部过程在不到 15 秒种的时间内即可完成。还有一点值得注意的是，除了办事速度快以外，这个网络系统实际上已把销售、存货管理、生产调度等不同的职能结合在一起了。

## 6 科研组织体制

同样，美国通用电气公司也非常重视科研工作，而且已有悠久的历史。从公司成立后的第二年，就有一位德国青年数学家斯坦梅兹搞科研工作，1900 年即成立实验室。据 1970 年《美国工业研究所》报道，该公司共有 207 个研究部门，其中包括一个研究与发展中心，206 个产品研究部门。共有科研人员 17, 200 余人，占公司职工总人数的 4%。

1973 年通用电气公司共有 31, 000 名获得技术学位的专业人员，其中半数以上从事研究与发展工作。1972 年，公司科研总费用超过 8 亿美元，其中 3 亿美元由本公司承担，5 亿美元主要用于和美国政府订立合同的研究与发展工作上。

通用电气公司的科研工作分为基础理论和应用研究两个方面。它的研究与发展中心从事于这两方面的工作，而着重于基础理论研究，为全公司服务，同时对各行业共性的一些课题进行联合研究。这个研究与发展中心的前身是该公司在 1900 年成立的一个实验室，也是美国从事基础研究的第一家工业实验室。它的创始人是美国麻省理工学院的一位青年化学家怀特纳和通用电气公司的两名技术人员。这个实验室的早期研究工作主要是在电灯泡、X 射线管、闸流管及有关的化学、冶金方面进行基础研究。在两次世界大战中，这个研究实验室研究战争中使用的通讯和雷达装置。第二次世界大战末期，研究实验室的研究人员扩充到 600 多人。1968 年，这个研究实验室正式命名为研究与发展中心，到 1973 年共有工作人员 17, 000 人，其中 325 人是物理学博士。目前，由公司的一名副总经理兼任研究与发展中心的主任。这个研究与发展中心下面设两个研究部：即材料科学与工程部(分四个研究室)以及物理科学与工程部(分 5 个研究室)。此外有 3 个行政管理部：即(1)研究应用部，下设对外联络、计划分析、人事研究、情报研究等四个科室，负责将研究成果迅速推广到公司的各个生产部门，并在通用电气公司以外建立广泛的技术联系；(2)研究管理部，负责管理实验工厂及服务站，领导财会科、设备科和福利科；(3)法律顾问部，由 11 人组成，负责对专利的审议，

发明的评价和专利应用方面的法律事务。此外，公司的 206 个产品研究部门则一般设在产品生产厂附近，研究人员大致在几十人到数百人之间，重点放在应用研究方面。



## 王永庆—台湾的传奇人物

在世界化工行业，台塑董事长王永庆在台湾是一个家喻户晓的传奇式人物。他把台湾塑胶集团推进到世界化工工业的前 50 名。台塑集团取得如此辉煌的成就，是与王永庆善于用人分不开。多年的经营管理实践令王永庆创造出的一套科学用人之道，其中最为精辟的是“压力管理”和“奖励管理”两套方法，

王永庆在总结台塑企业的发展过程时说：“如果台湾不是幅员如此狭窄，发展经济深为缺乏资源所苦，台塑企业可以不必这样辛苦地致力于谋求合理化经营就能求得生存及发展的话，我们是否能做到今天的 PVC 塑胶粉粒及其他二次加工均达世界第一，不能不说是一个疑问。他又说：“研究经济发展的人都知道，为什么工业革命和经济先进国家会发源于温带国家，主要是由于这些国家气候条件较差，生活条件较难，不得不求取一条生路，这就是压力条件之一。日本工业发展得很好，也是在地瘠民困之下产生的，这也是压力所促成的；今日台湾工业的发展，也可说是在“退此一步即无死所”的压力条件下产生的。”

事实的确如此。台塑企业能发展至年营业额逾千亿元的规模，可以说就是在这种压力逼迫下，一步一步艰苦走出来的。”台塑企业如果在当初不存在产品滞销、台湾没有市场的问题，便不会想出扩大生产，开辟国际市场；没有台湾塑胶粉粒资源匮乏，也就不会在美国购下 14 家 PVC 塑胶粉粒工厂之举。

王永庆把这一问题的研究成果，糅入企业管理中，创立了“压力管理”的方法，就是人为地造成企业整体有压迫感和让台塑的所有从业人员有压迫感。

首先，台塑的企业规模越来越大，生产 PVC 塑胶粉粒的原料来源是一个越来越严峻的问题。台塑在美国有 14 家大工厂，但台塑与拥有尖端科技与电脑的美国对手竞争，压力之大可想而知。他们必须开辟更多的原料基地，企业才会有生命力。这是企业的压力之一。

其次，全体从业人员的压力。台塑的主管人员最怕“午餐汇报”。王永庆每天中午都在公司里吃一盒便饭，用餐后便在会议室里召见各事业单位的主管，先听他们的报告，然后会提出很多犀利而又细微的问题逼问他们。主管人员为应付这个“午餐汇报”，每周工作时间不少于 70 小时，他们必须对自己所管辖部门的大事小事了然于胸，对出现的问题作过真正的分析研究，才能够过关。由于压力过大，工作紧张，台塑的主管人员很多都患有胃病，医生们戏称是午餐汇报后的“台塑后遗症”。

王永庆每周的工作时间则在 100 小时以上。整个庞大的企业都在他的掌握之中，他对企业运作的每一个细节也都了如指掌。由于他每天坚持锻炼，年逾古稀身体状况仍然很好，精力十分充沛。

随着企业规模的扩大，人多事杂，单靠一个人的管理是不够的，必须依靠组织的力量来推动。台塑在 1968 年就成立了专业管理机构，具体包括总经理室及采购部、财政部、营建部、法律事务室、秘书室、电脑处。总经理室下设营业、生产、财务、人事、资材、工程、经营分析、电脑等 8 个组。这有如一个金刚石的分子结构，只要自顶端施加一种压力，自上而下的各个层次便都会产生压迫感。

自 1982 年起台塑又全面实施了电脑化作业，大大提高了经济效益。

合理的激励机制是，王永庆对员工施加巨大的压力，同时对部属的奖励也极为慷慨。台塑的激励方式有两类。一类是物质的，一类是精神的。台塑的金钱奖励以年终奖金与改善奖金最有名。王永庆私下发给干部的奖金称为“另一包”（因为是公开奖金之外的奖金）。“另一包”又分两种：一种是台塑内部通称的黑包；另一种是给特殊有功人员的杠上开包。1986 年黑包发放的情况是：课长、专员级新台币 10 万—20 万；处长高专级 20 万——30 万；经理级 100 万。同时给予特殊有功人员 200 万—400 万的杠上开包。业绩突出的经理们每年薪水加红利可达四五百万元，少的也有七八十万元。此外还设有成果奖金。对于一般职员，则采取“创造利润，分享员工”的做法。员工们都知道自己的努力会有代价的，这极大的激发了他们工作的积极性。

除了以上两套管理方法，在人员选拔、使用上王永庆也自有一番心得。他认为人才往往就在你的身边，求才应从企业内部去寻找。他说：“寻找人才是非常困难的，最主要的是，自己企业内部的管理工作先要做好；管理上了轨道，大家懂得做事，高层经理人才有了知人之明，有了伯乐，人才自然就被发掘出来了。自己企业内部先行健全起来，是一条最好的选拔人才之道。”王永庆分析指出：身为企业家，应该知道哪一个部门需要何种人才例如：这个单位欠缺一个分析成本的会计人员，或是电脑的程序设计人员；究竟是哪一种成本分析，需要的是哪一部门的电脑专家，困难在哪里等等。任用人才时应首先确定工作职位的性质与条件，再决定何种类型的人来担任最适宜，然后寻求担任此职位的人才。

王永庆说：“就像苦苦的研究一样东西，到了紧要阶段，参观人家的制造，触类旁通，一点就会；如果不经苦苦的研究追求，参观人家的制造，仍然一无所得。要自己经过分析，知道追求的目的，才知道找怎样的人才，否则空言找人才，不是找不到，就是找到了也不懂得用。还有，人才找来了，因为自己的无知，三言两语便认为不行的也多得是；或者因为本身制度的不健全，好好的人才来了，不久就失望而去。”基于这个道理，台塑每当人员缺少时，

并不是立即对外招聘，而是先看看本企业内部的其他部门有没有合适的人员可以调任，如果有的话，先在内部解决，填写“调任单”，两个单位互相协调调任即可。负责人事的台塑高级专员陈清标说：“通过内部的甄选有两大优点，一方面可以改善人员闲置与人力不足的状况；另一方面则因人员已熟悉环境，训练时间可以节省下来。”这样就发挥轮调的作用，将不适合现职的人，或对现职有倦怠的人另换一个工作，使其更能发挥所长，而且分工太细组织僵化等现象，也可以从调任中消除掉。

## 网景 (Netscape): 网络时代的美丽前景

风险投资家就像魔术师一样，拿出 1 元钱，就有可能拿回 10 元、20 元甚至 100 元。网景公司凭借风险基金和纳斯达克，乘 Internet 之东风，一夜之间从身无分文变成了拥有 20 亿美元资产的企业巨星。

1995 年的明星是 Windows' 95 吗？不是，应该是网景公司。

网景公司的发展简直就像是神话。仅仅用了一年的时间，网景的软件就占领了环球网服务器软件市场的 40%，在使用环球网的用户中，80% 的客户端软件是网景公司的“导航者”。

1995 年 8 月 9 日，是让整个电脑界震惊的日子。初次上市的网景公司，凭借 Internet 之东风，一夜之间敛收了 20 亿美元。网景公司的股票上升简直无视地球引力的存在，在 1995 年 12 月 20 日达到了每股 120 美元的高点。这使这家 1995 年度预计销售额 4700 万美元的新兴公司的市场价值超过了 60 亿美元，遥遥领先于拥有 110 亿美元资产的苹果公司的市场价值。

网景公司在短短的 4 年之中，以 1700 万美元起家，市场值飙升至 42 亿美元，狂涨 240 倍，这种巨额投资回报率当然使风险投资家眉开眼笑，欣喜非凡。

在工业经济时代，许多人必须通过一生努力，甚至几代人奋斗，才能不断积累财富逐步成为钢铁大王或石油巨子等等。时至今日，在信息时代，一些技术专家利用风险投资起家，将公司上市之后，顷刻之间，乌鸦变凤凰，名不见经传的小人物顿时成为百万富翁乃至亿万富翁。

### 1. 一封来自天堂的“妹儿”

鸿雁传情，古今往来，围绕邮递，留下多少动人的传说。传统的邮递是原子时代的信息输送方式，在比特时代，电子邮件已成为传统邮递的挑战者。而更为有趣的是，一封 E-mail 却永远地改变了互联网络的历史。

新里斯本是美国中西部大草原上一个典型的小镇——局促、友好，但节奏平缓，时间的流逝仿佛不是以季节来衡量，而是以全镇人们支持的橄榄球队每赛季的成绩来做标准。然而就在这个小镇上，却诞生了一位改变 Internet 历史的青年——马克·安德森，在 1995 年还只有 24 岁。

刚刚大学毕业的安德森还没有找到更好的工作，于是就和几个志同道合的朋友一起编写 Internet 浏览软件，才出炉的 Mosaic 浏览器就像新生的婴儿，虽然还很幼稚，默默无闻，但却已经表现出旺盛的活力。1994 年 3 月的一天，安德森像往常一样坐到自己的电脑前打开邮箱，忽然发现了一封来自一个陌生老头的邮件——在这封邮件里，一位老资格的硅谷风险投资家吉姆·克拉克邀请他一起合作，开发关于 Internet 浏览、通讯软件的新事业。对马克·安德森来说能同克拉克这样的硅谷前辈合作，简直是梦寐以求的机会。1994 年 4 月二人联手创立了 Mosaic 通讯公司（网景的前身），克拉克投资了 400 万美元，把安德森和他的伙伴们都拉到硅谷，集中全力开发网络浏览器。不到两个月，安德森就带领他的工作组开发成功 Mosaic 新版本，并把它命名为“Navigator”——导航员，随后新浏览器的销售在互联网上如“凯歌般前进”，一下就占据了 80% 以上的份额。

吉姆·克拉克是久负盛名的 SGI（硅图像）公司的缔造者，就是这家公司在电影《侏罗纪公园》中风光一时，该影片的巨大成功使 SGI 公司成了世界上最著名的计算机工作站制造商。然而在此之后，公司领导层内部出现一些矛盾，最终演化成严重的分歧。吉姆·克拉克失望之余，于 1994 年 6 月辞去了董事长的职位，离开了“硅图像”公司。

离开公司以后，吉姆·克拉克把目光投向了正走向高潮的 Internet。在硅谷纵横半生的吉姆·克拉克看到，Internet 的普及使信息高速公路的建设有了基础。但也正由于它还不是非常成熟，所以还缺少一些必要的网络软件，这对用户来讲可能是痛苦的，但对商家来讲就是机会，就是财富。

吉姆·克拉克以 WWW 浏览器程序为突破口跨入了 Internet 软件商的行列。浏览器程序是 WWW 服务器的一个图形前端，也是一个客户软件。通过浏览器，用户才能轻而易举地在 WWW 网络上漫游。同时，用户还可以通过一个名为 http（超级文本传输协议）的标准网络协议使用浏览器超越 WWW 而对各种文档进行检索。这也正是 Internet 最为可人之处。

在网景公司开发导航器之前，Internet 用户使用的是美国伊利诺斯大学的学生马克·安德森 1993 年设计的第一个图形浏览器 Mosaic。Mosaic 使 Internet 的用户上升到 1000 万人以上。从 Mosaic 开始，成千上万的人改变了自己的生活方式，学会了坐在计算机前漫游世界。吉姆·克拉克发现安德森设计 Mosaic 的时候安德森只有 23 岁，这是一个与比尔·盖茨一样的软件天才。于是，吉姆·克拉克通过 E-mail 给安德森发了一封信，邀请他共同合作，



开发新的产品，而安德森则与吉姆·克拉克一拍即合。就这样，对信息产业有丰富经验的老谋深算的硅谷前辈与对程序设计有非凡才华的精力充沛的软件神童挽起了手。他们的合作宛如一道闪电划亮了 Internet 的夜空。

公司于 1994 年 11 月正式命名为 Netscape。“Net”在英语中是“网”的意思，“Scape”则含有“前景、远景”的意思，这两个词结合到了一起就成了今天响彻软件世界的名字——Netscape，中文译为“网景”。

在安德森率领着计算机天才开发出浏览器新版本，即“导航员 1.0”后，为尽早取代 Mosaic，吉姆·克拉克决定采取伊利诺斯大学的做法，把该浏览器免费发送给 Internet 用户，当然，如果用户需要该程序的改进版和其他售后服务，则应付出 39 美元。结果用户们纷纷掏出 39 美元，要求得到导航器的改进版和其他服务。网景公司的股票上市后一路上升，它已经抢到了浏览器市场的头把交椅，其他软件公司，包括不可一世的微软公司还没有反应过来，就已被远远地抛在后面。

对于一个刚刚成立的公司来说，免费赠送新产品这一举动体现了克拉克这个商界老手的远见与大胆。实际上，浏览器仅是网景公司市场战略中的第一步棋。网景公司的大手笔是随后推出的网络服务器软件。用户使用网景公司的网络服务器软件，可以在 Internet 网上创建交互处的“主页”（HomePage）。利用这种 HomePage，商家可以通过 WWW 建立起虚拟的商场或发布大量广告，大公司则能够建立起内部的通讯网络。就在用户饱尝了免费的导航器的甜头之后，一份份订单向网景公司飞来。网景公司最低档的网络服务器软件的单价为 1495 美元，如果加上安全的信用卡交易程序，则单价涨至 5000 美元，能够处理数据的联机软件则要卖到 50000 美元。在网景公司的刺激下，庞大的服务器软件市场形成了。今天，计算机用户们像 20 年前购买 DOS 一样疯狂地购入服务器软件，仅惠普公司就从网景公司那里购买了 10 万份导航器的拷贝，而微软、IBM、Sun 和 Apple 等每一个软件巨人都在对这一空虚市场虎视眈眈。

克拉克创建网景的一个重大步骤，是说服吉姆·巴克斯代尔加盟，巴克斯代尔曾任职联邦快递和麦考尔移动通信公司。由于巴克斯代尔的加入，网络的三驾马车正式齐备，因而组成了坚强的经营管理阵营。与克拉克和安德森相比，巴克斯代尔的工作显得非常特别：让网景的财务现实与华尔街的期望相符。

网景的成功，还要感谢一位伯乐，那就是克莱因纳·伯金斯公司。1994 年，吉姆·克拉克打电话给克莱因纳·伯金斯公司的元老杜尔，告诉他说，一位名叫安德森的年轻人拥有一个小软件，叫做浏览器。拉克拉希望围绕安德森的浏览器软件系统组建一家公司，并欢迎外来投资者。但是，投资条件非常严格：必须投资 500 万美元，才可占有 25% 的公司股份。克

莱因纳·伯金斯公司的一些主管毫不犹豫地拒绝了这一要求。在商言商，在当时的条件下，要拿出 2000 万美元给一家没有任何企业计划，甚至连公司名称都未确定的机构，岂非莫名其妙，愚不可及？但是，杜尔和乔依支敏感地觉察到其中有大文章可做。他俩经常讨论今后 10 年里，会出现哪些有可能影响世界科技走向的技术。他们认为安德森的浏览器软件系统正是这种具有巨大影响力的技术，因此，他俩说服了其他合伙人，同意加盟克拉克，共同组建网景公司。但即使如此，他们也万万没有想到，网景公司上市会造成如此巨大的轰动效应，并为自己的风险投资公司赢得近 4 亿美元的收入。投入 500 万美元，取走 4 亿美元，这笔买卖能不合算？非但合算，简直是金融史上的大手笔，大杰作，堪称风险投资教程的经典案例。

从那以后，网景公司的成功事例使华尔街欢欣鼓舞，更多的金融家开始涉足于这一领域。根据统计，在 1994 年，全美风险投资总额约为 50 亿美元，但是，正是网景公司、雅虎公司等硅谷公司一一成为耀眼的明星公司之后，美国风险投资行业才呈现出一派蒸蒸日上、如日中天的景象。克莱因纳·伯金斯公司在因特网领域中首战告捷，尝到甜头，于是士气大振，一发不可收拾，在这一领域中，掀起一股投资热潮，连连出手，推动了 10 余家网络公司的上市，投资回报都在 12 倍以上。

## 2. “我做梦都想嫁给马克·安德森”

风险投资在信息产业领域造就了一个又一个亿万富翁，比尔·盖茨曾是世界排名第一的“黄金单身汉”，马克·安德森继而成为无数少女心仪的“梦中情人”，又一个笑傲江湖的少年英杰。

马克·安德森出生于新里斯本，这个小镇默默无闻，然而马克·安德森却名气响亮。如果你到搜索器 Alta Vista 上去查他的名字的话你会得到 17688 个网页，其中包括一个题目叫“我做梦都想嫁给马克·安德森”的网页。而现实生活中，马克·安德森恐怕也是计算机工业界（除比尔·盖茨外）最受媒体青睐的人了，他 24 岁就成了《时代》杂志的封面人物。

安德森现象其实就是一个孩子一夜暴富的简单故事。但是那些网景公司与他交往较多的人，却越来越感到安德森的不简单。他并不像一般纯技术人员那样把自己局限在技术圈内，他想的是商战策略，包括市场宣传、定位以及寻找网景制胜的最好途径，网景把公司最受欢迎的软件免费送给了用户，那它又如何赚钱呢？财源来自万维网服务器（Web Server）软件。这种软件能让各个公司制作一种互动式文档，叫作“网页”，向它们的客户提供信息。网景的客户用网景服务器来搭建虚拟商店，提供出版物或广告它们的产品。同时，太阳、洛克

希德等大公司也开始在公司内联网（Internet）上用万维网服务器，以便员工们共享信息。网景已经不再是一个只生产浏览器的公司了。为此，安德森给员工们立下规矩：谁再说网景是浏览器公司，谁将被罚款 2 美元。

如果说互联网的出现是人类交流方式的一场革命的话，那么这场革命迄今为止最激动人心的高潮有两次：一次是由阿帕网带来的通信方式的革命，这是以电子邮件的普遍使用为标志的；另一次革命则是由伯纳斯·李和安德森带来的网络使用方式的革命，这次革命的明显标志则是环球网和网络“浏览器”的普遍使用。正是由于有了多媒体的网络浏览器，使原来技术专家之间的网络通信，普及到了寻常百姓家。

历史往往会有惊人的相似，当人们考察网络浏览器产生的过程的时候，仍然可以发现和阿帕网一样，在这场革命的背后有一个提供巨大资金的机构和一批电脑“发烧友”。

用“年轻有为”、“才华横溢”来形容马克·安德森绝对不为过。几年前，年仅 21 岁的他，就开始设计第一个环球网的浏览器“马赛克”（Mosaic）。1992 年，“马赛克”在互联网上一出现就马上风行起来，竟然使当年互联网的数据送量增长了 341634%。

那时，安德森是美国国家超级运算应用中心（NCSA）的一个研究人员。这个中心成立于 1986 年，开始的时候，只有那些传统领域（比如：物理、化学、材料科学等）的研究人员来此使用这里的超级电脑，后来，各个领域的研究人员都发现了这个中心的价值。不仅如此，该中心还和许多商业机构和公司有着广泛的联系。

当汤姆·斯塔克采访安德森的时候，问起设计“马赛克”的经过，安德森说：“NCSA 基本上是一个由多家机构资助的研究中心。当我去那里的时候，已经运转了大约 8 年，……每年的预算经费有好几百万美元。……NCSA 的条件相当自由。……我们确实有条件、有钱、有机器和网络来做自己感兴趣的事。……我们当时所在的环境就是一个能够做出那种事情的环境。……NCSA 不是一个把许多目标都规定好了的地方。……事实上，在那里发生的大多数有趣的事情都是因为一个或者几个人觉得做某件事有意思，于是就做出来了。”

这不由得使人们想起了当年出资培养阿帕网，把有能力的人召集到一起却不硬性规定研究项目的国防计划署。

然而，尽管有这么好的条件，到了 1994 年安德森还是离开了 NCSA，不久就和硅谷元老克拉克共同创建了网景公司。

不管怎么说，网景公司需要从头开创，而 NCSA 却设备齐全，安德森与克拉克创建网景公司显然不是因为网景的条件更好。“虽然 NCSA 的条件好，但那不是一个公司。”安德森解释道。换句话说，NCSA 的宽松、自由的条件适合发明和研究。但是，如果想要完善和推广的

话，就必须有一个清楚、明确的目标（也就不那么宽松了），这是需要由一个公司来完成的。用安德森自己的话说，他“喜欢在一个有充分动力的地方工作”，而这个动力就是“做一些真正有意义的事情”。在他看来“最大的动力来自商业。”

由此也可以看出，搞发明、研究需要的是宽松自由、没有压力的环境，在这样的环境里才会有灵感。而做事情则需要目标明确，没有压力则做不成事情。

## 2. 时势造英雄，风水轮流转

风险投资公司总是青睐有特色和新意的公司，网景抢占了 Internet 的先机，投资家们对它情有独钟，当微软奋起直追时，网景的领导者们很清楚，要保持这种优势，网景必须在技术上领先微软至少 6 个月。

中国有句古话：时势造英雄。

电脑业发展之快令人眼花缭乱。IBM 之后，小型机时代的英雄是 DEC，微机英雄是 Apple，PC 软件英雄是 Microsoft，……。风水轮流转，Internet 时代的英雄是 Netscape 等一批后起之秀。

一个时代有一个时代的英雄，这些英雄们创造着一个时代。电脑时代的一些先锋们忙着创造新词汇，“电脑”一词成了这个时代的万能前缀。“电脑时代”叫 cyberage，“电脑黄毒”叫 Cyberporn，“电脑革命”叫 Cyberrevolution，“电脑性爱”叫 Cybersex，“电脑人”叫 Cyberman，“电脑癖”叫 Cyberphilia，“电脑恐怖症”叫 Cyberphobia……凡此种种，不胜枚举。

网络时代的前缀词应该是“Net”。把那些成天在网络里进进出出的人叫做“Net Surfers”，翻译成汉语就是“网络冲浪者”；在 Internet 上游荡，也就相应地被叫做“Net surfing”——网络冲浪。

这是一个出神入化的比喻。人们中国人玩冲浪者不多，但可闭上眼睛，回想一下在电视里看到过的冲浪镜头；冲浪者怎样划到海浪的尖上去，顺着浪尖再滑下来，钻到浪舌形成的空洞里，用手掌划过翻滚的浪壁。一个人，赤脚站在一块不宽的光溜溜的小板子上，搏击迎面而来的滔天巨浪。



在网络中冲浪，是为了赚钱，是为了寻找精神家园，是为了……，面对无边无际风涌而来的信息，谁来导航？当然也可以不让人导航，在网里瞎撞，最终达到目的。

要省时省力，人们便离不开信息导航员的帮助。

Netscape 公司就是做这种生意的。Netscape 中文译名是“网景”。注意到没有，这家公司用了一个前缀词“Net”，够先锋的吧，的确，网景跑的很快，被人戏称为兔子。

毫无疑问，网景的屁股后面是微软。

克拉克说：“不管比尔·盖茨有多少说法，他已错过了极大的资源，所以我们从来没有对它掉以轻心。但是，当市场变化如此迅速的时候，你必须站在变化的前沿，否则就将落伍。”

在网景三驾马车的领导下，网景正在飞跑。

这家公司通常每隔几个月就推出产品的新版本，并且直接在 Internet 上推销。

安德森说，“事实表明，网景有两大机会：一个是 Internet，另一个 Intranet。从长远来看，这两者会合为一体。但是在近期内在 Intranet 上花的钱要比 Internet 多得多。”网景意识到大部分的营业额将来自“内部网”服务器时，它便重新修订了商务计划。

微软感到了威胁。这个软件业巨人受到了一群自命不凡、玩世不恭的电脑界新面孔的挑战，要命的是这些穿宽松短裤上班的亿万富翁都是些娃娃脸。于是浏览器大战不可避免地爆发了。

针对网景公司咄咄逼人的攻势，微软立即展开了反击。1995 年 12 月 7 日，比尔·盖茨在该公司网络战略研讨会上反复强调：“对微软来说，Internet 是至关重要的。”微软效仿吉姆·克拉克的战术，免费向用户提供浏览软件。但比尔·盖茨的真实意图并不在 Java Script，而是建立在为编写 DOS 立下了汗马功劳的 BASIC 语言基础上。现在，微软推出了一种新的编程语言 Visual Basic Script 作为武器，对抗 Java Script。比尔·盖茨再次使用了让人怀疑带有不正当竞争色彩的做法，即向用户无偿提供 Visual Basic Script 的使用权，这无疑是要完全扼杀 Java Script。

微软还渗透到了网景最大的根据地——网络服务器软件市场，网景公司的网络服务器软件价值从 300 美元至数千美元不等，而微软则“承诺”使用 Windows NT 操作系统的客户，可免费获得速度更快的同类产品。在微软的强大攻势下，网景公司的股票呈下跌趋势，为了抵抗其拥有雄厚财力的对手的赠送行为，它不得不把用于 Windows NT 的商业服务器软件削价至原来的 75%，对于一个成立不过十个月的公司，这是一种难以承受的压力。

除了微软之外，网景公司还面临着其他软件业巨头的挑战。曾超越微软，夺取软件业第



一公司，并在 1995 年并入蓝色巨人怀抱的莲花公司正在修改其名为 Notes 的群件程序，以使之成为一个 WWW 服务器程序，该程序有 500 万以上的用户；1996 年 2 月 26 日，Oracle 公司推出一个新的 WWW 服务器程序，它可以与其广为流行的数据库软件协同运作。

然而网景公司没有在这些压力下垮掉，网景在网络领域与微软的竞争中已处处领先。

#### 4. “进攻是最好的防守”

“网坛”新秀网景公司踌躇满志，然而信息工业界瞬息万变，要保持自己的领先地位，网景深知只有不断开发新技术才能获得生机。

如果说围绕着硬件电脑界已经展开了一场不见血的厮杀，那么，在软件界这种厮杀的残酷性也丝毫不差。美国的网景公司与 PC 机软件霸主微软公司围绕浏览器的你争我夺已经成为 Internet 上的一道风景线——“导航器”大战“探险家”。

目前很多联网的个人用户使用的都是免费的客户程序，如微软的浏览程序，电子邮件程序，新闻阅读程序和软解压程序，以及网景公司的浏览程序、电子信件程序等。其实这背后就有一场很多人不了解的竞争。网景公司初生牛犊不怕虎，敢于跟软件霸主较劲，让人不能不佩服其勇气与实力。

在争夺未来的战斗中，网景人不卸甲，马不摘鞍，闪电般地采取了一个又一个攻势。

它不断利用其手中的资金兼并具有先进技术的软件公司，网罗优秀的软件人才。1995 年，网景收购了群件程序制造商 Colabra，把该公司的群件程序加入到 1996 年 6 月推出的导航器 3.0 中。1996 年 1 月 31 日，它斥资 1.61 亿美元购买了多媒体会议制造商 Insoft 的声像联网标准。1996 年 2 月 12 日，它又兼并了虚拟现实软件制造商 Paper 软件公司，以该公司的技术为基础开发一种直观工具借以使 Java 开发更容易。

它与通用电气公司投资成立了一个新的软件公司 Actra Business Systems。通用电气公司目前向 42 个国家的 4 万多家公司提供电子商业、电子邮件和数据交换服务。网景搭上了通用电气公司的快车，使这些企业可以通过网景的产品在 Internet 网上进行订货、支付和发送电子目录等业务，这无疑又比微软先跨出了一步。

随后网景公司又与美国最大的长途电话公司 AT&T、最大的联机服务公司 America Online 以及拥有 450 万用户的 Compu Server 公司等达成了合作协议，这不仅使其用户猛增到超过 200 万，而且有力地再次回击了 Wintel 联盟的挑战。

网景公司在其增强的浏览器导航器金版中，集成了所见即所得的创作环境，打破了浏览器和 HTML 创作工具之间的界限。导航器金版还为用户提供了一个字处理程序，使用户能拖放文件和对象，并使图像与 HTML 结合。这一改进不能不令人回忆起当年已凭 DOS 发了大财的微软又推出了 Word 和 Excel 时的野心。吉米·克拉克还宣布，1997 年，导航器将出现在用户的电视机的顶盒和其他可通过电视提供网络存取的设备中，这意味着网景已经把目光投向了网络领域的“最后一公里”。

但微软历来以强硬态度著称，面对任何敢向其挑战的对手，比尔·盖茨都不会手软。不要忘记，当年莲花公司的 Lotus1-2-3 也曾逼得微软步步后退，但最终被卷土重来的 Excel 狂潮所摧毁。目前，微软建立了一个能年产 6000 万套 Windows 的基地，这意味着它将利用自己的操作系统方面的优势，强迫使用 Windows 的用户们也同时使用能挂在 Windows 之下的微软的网络服务器软件。

网景的发家与微软很类似，它现在羽翼已丰，摆出了小蛇吞象的姿势，它似乎不惧怕来自任何竞争对手的威胁。从 1996 年开始，软件业已取代了钢铁、石油、汽车等工业而成为美国最大的产业。在这个产业中，没有第二、第三，永远只有第一，谁走在后面，谁就面临着无情的淘汰，王安、苹果和莲花公司都是前车之鉴。目前网景与微软的争夺还没有结束，最大受惠者则是 Internet 上数不清的用户。

在这场竞争中，网景公司谋定而动，微软公司仓促应战，厮杀至今，胜负如何呢？

现在局势已日趋明朗：除了网景继续笑傲江湖，微软赔钱赚吆喝，Hot Java 以 Java 讲座开道，Tango Browser 以 Multilingual 为招牌可能还有点戏外，其他浏览器败局已定。也有一些汉化产品重新试图从中分一杯羹。从已经入网的用户身上挣出浏览器的钱不大可能——别说让他花钱买，就是白送他一个，他都不一定有兴趣或时间来熟悉。通过扩大市场份额，从而带动服务器及软件销售才是正路。所有这些公司只能采用捆绑式销售，在第一次使用 Internet 的人身上打开突破口。

全世界约有数百万人使用微软浏览器“探险家”的 3.0 或 3.1 版登入国际网络，市场占有率在 25~30%之间，比网景的导航器浏览器略逊一筹。

网景三驾马车之一的吉姆·巴克斯代尔，代表网景公司参加了在拉斯维加斯举行的 1996 年 Condex 展示会。他在开幕第三天所作的主题演讲中说：“世界正在向 Internet 的第三次浪潮迈进，带来 Web 上丰富内容的电子邮件和组件将成为计算环境的重要组成部分。如果说 Internet 的第一次浪潮强调使用户能够方便地寻找到信息，那么这第三次浪潮的重要标志就是由信息去找用户。我们的新产品将具备这种智能，它将能够帮助你聚焦到你所关心

的信息。”

巴克斯代尔指出，目前正在使用中的“导航器”已超过 480 万套，该软件已成为桌面环境中最受欢迎的应用软件。大型企业使用网景产品已获得了极高的投资回报率，有的公司甚至高达 1000%。但巴克斯代尔同时允诺，个人桌面用户不会被遗忘，“导航器”的未来版本将是后向兼容的。

在群雄聚汇的 Comdex 计算机产品展示会上，巴克斯代尔以“迎接 Internet 的第三次浪潮”为题阐述了网景公司的发展战略。这让人想起了足球场上的一句行话：“进攻是最好的防守”。

## 5. 华尔街新星照耀

新建公司的潜在增值趋势往往是风险投资公司最看好的一点。网景的成功上市让风险投资家眉开眼笑，他们又抢到了一个金娃娃。

导航器出世之前，网景负责销售的高级副总裁麦克·侯默（Mike Homer）曾召集一次会议，讨论导航器将来的销售战略，会上众人莫衷一是。这时，安德森提出了一个惊人的意见，他说：“导航器应该免费发放。”侯默一听就急了：“什么？免费？导航器将是网景短期内唯一的产品，你免费，那还要我这个搞销售的干嘛？我们成立公司是要赚钱的，我们又不是慈善机构。”但安德森坚持他的观点，克拉克也支持他。万维网是一个全新的市场，现在正是跑马圈地的时候，谁先占有最大的市场份额，谁就能制定游戏规则，在竞争中取得绝对优势。

靠着免费发放最流行的浏览器软件，网景迅速地成长起来。1994 年 4 月，全公司只有 3 个人，一年后就发展到了 220 人。1995 年 1 月，克拉克为网景找到了一名主帅，他就是当时执掌 AT&T 公司无线通讯部 Mc Caw 通讯公司 23 亿美元资产的吉姆·巴克斯代尔（Jim Barksdale）。这样克拉克可以有更多的时间去思考电脑网络将来的走向，安德森也可以专心致志地梦想网景的产品开发。总裁有了，导航器也已经风靡全球，网景的下一个目标自然转向了华尔街。只有得到华尔街的承认，一个公司才算是成功了，这一点克拉克和安德森比谁都清楚。

“春江水暖鸭先知”，华尔街对这个信息革命中具有划时代意义的年轻公司早已翘首企盼。以华尔街最有威望的戈德曼—萨克斯公司牵头的一个投资银行集团开始准备网景股票的首次公开上市（IPO—Initial Public Offering）。起先他们准备发售 300 万股，每股 10 美元～12 美元。股票征订过程中发现需求远远大于供给，于是在首发日前一星期，将每股价格提高到了 14 美元。但是银行家们还是低估了投资者的热情，到首发日前一天，又将价格提高了

一倍，每股 28 美元，并且要发售 500 万股。

1995 年 8 月 9 日，是整个电脑世界改观的日子。网景，这家成立仅 16 个月、从未盈过一分利的公司在以高科技股为代表的证券交易市场纳斯达克上市。股市原定上午 9：30 开盘，这也是纽约股票交易所吹哨开市的时间。然而，90 分钟后，手中握有大量卖单的经纪人仍无法卖出一张，不是没有人买，而是投资者竞相报出高价，以至连卖出的底盘价都不能确定。每股很快由 28 美元升至 30 美元……40 美元……50 美元，股票一跃进入蓝筹股行列。最后，全美的股票经纪人全部目瞪口呆地坐在那里，两只耳朵都像是被电话胶住了，在买卖双方焦急不安的期待中，开盘价确定了：每股 71 美元！随后，整个大厅被一浪高过一浪的声音所淹没：卖！卖！卖！500 万股转瞬间被抢购一空。

好似一个新天方夜谭，这家创始金只有 400 万美元的小公司一夜之间便成为一家市值 20 亿美元的企业巨人。年轻的安德森也仿佛神话般地从一文不名到拥有 5800 万美元巨额财富的“Internet 富翁”，1997 年 7 月的美国《旗帜》周刊更把安德森们称为“无限制资本家”，预言“技术马克思主义”已经到来，这股巨大力量正从根本上重塑着美国社会，推动着从工业经济时代向信息时代的过渡。

吉姆·克拉克，这位出身斯坦福大学的电子工程教授，早在 80 年代初就因创办硅谷图形公司（SGI）开发三维图像技术而大获成功，声誉鹊起；而进入 90 年代，当克拉克的同行们还在热烈地争论信息高速路是什么的时候，他已敏锐地感觉到 Internet 的伟大潜力，同时也发现了安德森这个小毛孩的价值。于是他马上开始了自己的第二次冒险创业，其结果是在网景公司上市第二天克拉克身价达到 5.65 亿美元。1996 年 6 月《时代》周刊评选的 25 位全美最有影响力的人物中，身为网景公司董事长的吉姆·克拉克名列第一。

硅谷有个传说，每隔 15 年就会有一次大的变动拽着信息产业的耳朵往前走。万维网生逢其时，已被传媒称为世纪末一个新的神话。安德森这位硅谷金童，一夜之间成了照耀华尔街的一颗新星。



## 网络营销先锋 DELL 公司

Dell 计算机公司 (DeLL Computer) 是美国的一家著名计算机生产和销售公司 (<http://www.deLL.com>)。目前 Dell 公司正处于上升时期, 销售额、利润、市场份额、股价不断上升。更引人注目的是, DeLL 目前是 INTERNET 的最大的商家, 每天仅网上的销售额就达 600 万美元。因此, 1998 年《商业周刊》评选的“IT 百强”把 DELL 排在了第一位。DeLL 的网页不但提供了公司各种产品的详细分类和性能介绍, 而且还提供了各种各样的服务和购物指南、最佳销售产品和新产品趋势。尤其具有特色的是, 该公司专门提供了一项特别的服务, 网络上的用户可以按自己的喜好和需要配置计算机, 公司最后提供配置结果的硬件图和系统性能预测。在最佳网络商店的评选中, DeLL 在计算机类网络站点中名列前茅。

该企业电子商务成功的关键正在于它实现了企业价值链的一系列活动和功能, 集生产和销售于一体。除了全面的营销功能和服务功能外, 它还在网上提供了生产活动中的两个重要的职能——生产设计和产品客户化。从 DeLL 主页结构图可以体现 Dell 对网络营销的应用, 下面就来分析该电子商务网站如何体现其价值链中的各种价值活动。

### 1. 生产作业活动

前面已经提到过, Dell 计算机公司是一家涉及价值链中价值活动方方面面的、大型的综合性公司, 其生产作业价值活动在其网页中也有体现, 那就是: 产品设计和产品的客户化。Dell 计算机公司提供了一种特殊的网上用户计算机设计网页。这对于公司的产品设计者来说是一个有力的帮助。由于对不同的行业 and 不同的应用, 往往要求对计算机有相应的配置, 所以, 对于许许多多的特殊用户来说, 公司的产品设计者不可能对方方面的要求都能够满足。然而, 有了这种网上即时的用户自定义设计之后, 特殊用户可以根据其需要自行提出硬件配置图, 使得设计师的工作任务大大减轻。Dell 的工厂综合服务, 提供大范围的用户自定义配置, 他们能够安装您自己的硬件图, 安装和配置 FCC 和 UL 所允许的硬件设备, 并且提供终端界面以及您的系统性能报告, 以及其他增值服务, 在您的计算机系统安装过程中, 他们能完成所要求的一切。在过程的最后, 将由他们的符合 ISO-9002 标准的工厂向您运货。

这种服务的好处很多, 其中最大的一项就是在产品的设计之初就已经实现了产品的客户化。所谓产品的客户化, 就在于深刻地认识和了解顾客, 从而使产品或者服务完全适合他们



的需要而形成产品的销售。由于公司产品的设计是按照顾客的要求提出或者完全按照顾客的图样进行，所以，这是一种理想的、已经带有产品客户化的产品设计。说它理想，是因为它已经产生了一个准备来购买的顾客，剩下的事只是如何便于使顾客得到产品和服务。

公司还提出了此项服务的其他几项优点：一是由于提供了一个单一的计算机购买来源，使得整个集成系统的兼容性和稳定性都大大增加；二是由于没有了中间人和二次安装、二次运输等等中间过程，使得故障的隐患大大减少；三是较少的中间过程就意味着较少的生产时间，更符合标准和更高的质量，同时也意味着更低的成本和较低的价格。可见，这项服务无论对于公司和顾客都是十分有利的，这也是它大受欢迎的原因所在。

对于生产作业活动还有其他许多功能，如生产人员管理、生产库存管理、生产质量管理等等。这些属于公司的内部管理，虽然在网页中看不到，但可以推想，在该公司的电子商务的内部系统（INTERNET）中，是有这一重要部分的。

## 2. 经营销售活动

对于电子商务来说，实现价值链中的经营销售活动是一个必不可少的部分。DELL 公司在这方面如何呢？

### （1）产品策略

De11 计算机公司将其产品分别按照产品种类或者应用领域进行分类。例如，按产品种类可以分为：台式机、便携机、服务器和 workstation 等等。按应用领域可以分为：家庭用、小型商业用、大型商业用、教育用和政府用。不同的产品面向不同的市场，因而实行不同的策略，这实际上也是一种市场细分策略。

### （2）定价策略

计算机市场的价格变化无常，总的说来，对于某一种机型，计算机的价格在不断地降低。De11 公司由于是直销，所以在成本上比其他主要厂家低 100 美元至 200 美元，售价也比别家低。也就是说，De11 公司采用的是一种低价策略。但是，由于计算机价格迅速地降低，这种价格上的优势并不是很明显。

### （3）促销策略

①广告。广告在 De11 的网页中无处不在。De11 的网页中有各种各样的多媒体图片和许

多性能比较图表，有的广告甚至做成了幻灯片的形式。这些都能充分地激发顾客的购买欲望。

②公共关系。在 DELL 公司的主页中，也有不少地方体现了公司的公共关系策略。例如，在其页面中有公司的宗旨等信息的介绍，还有对最新电脑世界的新闻信息发布等等。

③销售渠道策略。在 DELL 的网页中虽然没有明确提出其销售渠道的策略，但是可以看出，其采用的销售渠道策略是一种直接销售形式，即没有中间商。这是因为 Dell 在提供用户自定义设计时曾经提出了这种服务的一项优势：正是由于采用了这种服务，才减少了二次安装和二次搬运，减少了中间商的介入，这不但大大降低了成本，使计算机可以卖得很便宜，同时，也使得计算机发生故障的可能性减到最小。Dell 公司以这种直接生产、快速交货的直销模式震撼着计算机行业并取得了巨大的成功。

### 3. 服务和技术支持

作为一个电脑业这样的高新技术产业，其服务环节是相当重要的，可以说，是决定公司成功与否的一个关键因素。因为对一个用户来说，购买的不仅仅是机器本身，更重要的是其相关的服务。

Dell 公司的总裁在谈到今后如何继续保持强劲的发展势头时说：“我们这个行业对客户总是漠然置之，今后我想把客户服务提高到一个全新的高度。”这并不是一句泛泛的推销口号，公司已经认识到客户服务是今后争夺市场的关键，并提出了一系列衡量服务质量的标准，如交货准时率、首次修机成功率、24 小时内维修人员到场率等等。事实证明，对于 DELL 公司的许多客户来说，首先是被 Dell 的价格所吸引，但后来价格并不成为主要因素，公司的客户支持和服务才使他们之间建立了供求关系。

#### (1) 网上技术服务和技术支持

Dell 公司提供的网上服务和技术支持十分广泛，有用户问题解答、Windows98 的升级问题说明、2000 年问题的解决方案、软件升级的通知等等。广泛的服务不但能够提高其产品的内在价值，也能够获得用户的满意度，提高产品的竞争能力。

#### (2) 网上在线论坛

不仅是大客户，那些小型企业、大批的居家办公者也被吸引在 Dell 品牌的周围。从 1998 年秋季开始，DELL 设立的高层主管与客户的在线论坛“与 Dell 共进早餐”，扩大到小型的商业用户，这种现场聊天的话题不仅包括 2000 年问题、服务器市场走势等大题目，而且还设

法让一般用户有机会提出各种各样的问题，然后通过 Dell 的在线知识库在人工智能软件帮助下给予自动回答。

### (3) 搜索服务

Dell 也提供了全方位的搜索服务。设置搜索服务可以方便用户查找自己所想要的产品和技术支持。搜索的范围很宽，既有对硬件的搜索，也有对软件的搜索；既有对各种组装好的整机的搜索，也有对各种零配件的搜索等等。

### (4) 订单查询

客户只需在网上输入六位数字的客户编号或者购货订单编号，几分钟内，将得到一份有关订单进展的详细报告。

## 4. 进货后勤和发货后勤

发货后勤，网上同样实现了其电子支付、“客户的手推车”以及运输管理等等功能。进货后勤属于企业—企业的电子商务，在网站上没有体现，想必在公司的内部网中一定会涉及。

## 5. 人力资源

在网页上发布招聘信息。

## 微软霸业，谁与争锋

比尔·盖茨的成功，验证了一条经济学的基本规律：如果市场起飞，那些恰好在起飞点进入市场的人，将会获得超过一般数学期望值的投资回报。正如历史上叱咤一时的石油大亨、汽车大王一样，比尔·盖茨把握了一个与新兴产业一起成长的市场机会，一飞冲天。

自 1975 年微软公司创立以来，在短短的 24 年时间里，比尔·盖茨创造了一个又一个现代神话，建造了童话般的“微软帝国”，毫不夸张地说，整个地球现在都笼罩在比尔·盖茨的光环之下。到 1999 年 7 月 16 日，微软公司的股票市值已突破 5000 亿美元的大关，成为有史以来世界上第一家突破 5000 亿美元大关的企业。其股票市值已接近美国最大的三家传统企业之王——埃克森石油、可口可乐、AT&T 股票市值的总和。事实上，目前世界上只有 8 个国家的经济规模超过了 5000 亿美元，美国的国民生产总值也是到 1960 年才达到 5000 亿美元。比尔·盖茨已连续 4 年稳坐在世界首富的宝座上，其个人财富仅仅是他所持的微软股票的市值大约就有 1000 亿美元，在 1999 年 7 月 16 日一天，其个人财富就增加了 47 亿美元。

微软的成功，表明了知识是创造财富的一种至为重要的资源。特别是信息高速公路联网后，知识对经济增长的贡献率将提高到 90%以上，以知识作为主要生产资源的企业，比如微软、英特尔、IBM 等信息产业企业已经成为这个时代的主导型企业。

当然，如果没有知识创新体系的物质支持体系，高新技术的突飞猛进也是不可想象的，而风险投资正是知识创新体系的重要一环。

如果说，知识创新是财富的源泉，那么风险投资则是“水泵”，是促使源泉流向财富的渠道。因此说，微软公司的成功，表面上看来是知识创新的功劳，但实际上风险投资也在默默地发挥着无与伦比的作用。

西方发达国家和新兴工业化国家高新技术产业发展的经验雄辩地证明了这样一个真理：高技术产业和风险投资是一对孪生兄弟，在风险投资贫瘠的土地上不可能出现高技术产业的绿洲。

微软霸业就是其中的一个经典神话。

## 1. 胜者通吃，王者至尊

所谓“文无第一，武无第二”，企业之间的竞争是一种全武的游戏。一旦某一领域里出现一个通吃天下的胜者，好像狐狸走进鸡窝一样，那只是所有小鸡的末日，不存在和平共处，没有任何退路。

20 世纪 90 年代，信息产业作为知识产业的“火车头”，迎来了它的全面繁荣。而微软公司的比尔·盖茨，就是信息产业无可争议的代表人物，他在 20 年间聚集了超过 700 亿美元的财富，成为现代社会的最大神话。有人甚至在因特网上设置了一个“比尔·盖茨财富钟”，以显示这位世界首富与秒俱增的庞大资产。

知识经济的理论家推崇比尔·盖茨为知识时代的英雄，并以此强调，与昔日的资金、劳动推动经济的模式不同，在知识经济时代，经济增长的原动力在于创新，知识的创新可以产生巨额的财富。但是，知识的创新只是使比尔·盖茨成为英雄的其中一个前提，如果离开了风险投资的物质支持体系，微软和盖茨的成功将无从谈起。

比尔·盖茨得以成为信息产业的代言人，并不是由于他的创新能力，也不是由于他的知识占有，而是由于他超乎常人的市场直觉、经营手法以及杰出的推销能力。这也是风险投资家所具备的良好的素质，盖茨虽然不算是一个严格意义上的风险投资家，但是他无意中具备了风险投资家所具备的最起码素质。

信息产业界都知道，比尔·盖茨从来都不是专业技术的领先者，但比尔·盖茨的商业天才是无与伦比的。他以高人一筹的市场远见与不凡的经营策略，成功地占领了信息产业的制高点。比尔·盖茨经营手法之凶悍与霸道，使别人几乎无处容身，业界人士只能无奈地表达他们的痛苦：“最好的市场就是没有比尔·盖茨的市场。可惜，在信息产业界，他的阴影无处不在。”

让微软得以崛起的 DOS 系统绝对不是当时最出色的操作系统，但比尔却能成功地将这个买来的软件推上 IBM 的战车，借助蓝色巨人的威力，迫使许多在技术上更加完善的操作系统黯然淡出历史舞台，使信息时代打上了比尔·盖茨神采飞扬的烙印。

让比尔成为世界首富的 Windows 系统的图形界面，是苹果电脑公司研究人员的杰出创意。当时，麦金托什（Macintosh）的图形界面操作系统以其无与伦比的友好界面轰动业界，被称为“比尔·盖茨终结者”。但市场是残酷的，比尔·盖茨对苹果毫不留情地亦步亦趋，推出换面版 Windows 系统，借助强大的宣传攻势与销售策略，占领市场，独霸天下，而苹果只能在狭小的专业领域艰难挣扎。



比尔·盖茨就此赢得了市场，被比尔·盖茨视为偶像的苹果公司缔造者乔布斯赢得的只有尊敬和同情。

今天，比尔凭借他富可敌国的资金在市场上叱咤风云。在因特网开疆辟土的并非微软，在网络时代曙光初现之际，不具备技术优势的微软不以为然，推动了把握先机的机会。以网景、雅虎为代表的网络公司乘势而起，在没有比尔·盖茨的黄金市场中脱颖而出。即便微软并没有技术优势，还是会给同业带来巨大的威胁。比尔·盖茨以强大的市场势力蚕食网络市场，并将可能把因特网的技术先锋一步步逼出市场。

1996年，电脑业的老将与新贵掀起了一场争夺 Internet 浏览器市场的大战：微软的“探险家”大战网景的“导航器”。这场 Internet 之战被誉为环球第一商战。

### 盖茨正在遭遇一生中最大的挑战。

1995年8月8日，网景公司成为众人瞩目的焦点。其引人注目的原始公开股票在发行第一天就从28美元涨到了58美元，使 Internet 股票行市呈现牛市走向。公司成立后18个月，董事长克拉克便成为亿万富翁。而盖茨直到微软公司成立12周年的时候，才达到这一里程碑。

网景公司所赢得的远不只是华尔街的一批追随者。它在网络浏览器方面取得了微软式的统治地位，获得了与那些在经营中一贯处于获利地位的客户们签约的机会。这些公司正使用网景公司的服务器程序建立其网络地址。与此同时，整个电脑王国因为太阳公司的 Java 软件而变得充满生气。这一软件使得通过 Internet 改变程序或网络页面成为可能。这一体系所导致的威胁在于有了它，Windows 在环球网上的地位将变得无足轻重。

仅仅两年，在网景通信公司和太阳微系统公司的带领下，一群电脑和软件公司将 Internet 变成事实上的信息高速公路，不仅震动了电脑业，而且使其他工业也发生了变化。网景公司创始人之一兼董事长吉姆·克拉克（Jim Clark）说：“将被彻底改造的产业，包括广播、出版、软件、金融、购物、娱乐，乃至电子消费业……这是一场深刻的变化。”

网景这一首先开辟浏览器市场的公司大干快上，一举成为硅谷蓬勃发展的 Internet 业务公司中富有活力的旗舰，拥有几百万用户和几十亿美元的市场价值，使用其王牌浏览器“导航器”的用户达85%。

浏览器使漫游网络成为一件轻松事，它将 Internet 相互分割的文本文件一举转化为一

个巨大的超链接的多媒体网络。用户只需用鼠标点击想看的内容，屏幕就会跳到相关网页，几乎不需要什么培训，与视窗相比，浏览器是更好的处理文件的工具。网景的创始人安德森因此说：“5到10年后，你回首往事时会感到纳闷：视窗有什么了不起的呢？”

然而结果让人看了害怕：微软利用了所有的资源，包括14亿美元的研究开发资金、2万名员工、在操作系统领域年年在握的胜利，以及众多的软件用户。去年年初，当人们争先恐后下载“导航器”时，微软只有4人在开发自己的浏览器，现在已增加到600人——几乎与网景创建之初用的人数一样多。微软的头一排重炮就是“探险家3.0”(IE3.0)，它与“导航器”相比，在功能上毫不逊色，在价格上却低出许多——用户可以免费从环球网上下载。推出后第一周，下载统计就已突破100万次。目前，微软股价上升了50%，而网景却比去年下降了1/3。

紧接着，IE4.0又将登场，与Windows'95紧密集成，使个人机与环球网结合得天衣无缝。微软吹嘘它将是“最好的PC，最好的Web”。

在具有重要战略意义的服务器方面，微软在最新推出的Windows NT操作系统上，安装了信息服务器Microsoft IIS(Internet Information Server)，免费供用户使用。这一软件的功能十分强劲，可以把普通的台式机转化为环球网服务器。微软的这一手真可谓毒辣。

如果你还不清楚微软力图怎样取得压倒性优势，了解一个数字就明白了：1997年，微软投资20亿美元进行研究开发，这一数目是网景年收入的6倍。微软用于研究开发的资金占总收入的23%，而其他竞争对手能拿出10%的钱用于同样目的就不错了。从风险投资家的角度来看，对于老企业，风险投资家更乐意把风险资本投向那些敢于大量投资于研究开发的公司，因为大量的研究开发意味着潜在的技术和盈利场所，这也是风险投资家所追求的。从这种意义上看，微软意欲获得风险投资无疑易于反掌。因此说，微软真正拥有了风险投资这个物质支持体系。

关于Internet的预言，现在孰对孰错大约有以下几点判断了：

网景成为下一个微软：非常难。

微软将完蛋：这和有关民族国家的命运一样，必有其发展衰亡的规律。

那么，微软会不会吞并整个Internet呢？

跟盖茨赌输赢，往往是一场已经预知了胜负的游戏。如果存在这样的市场，即一种产品的价值取决于它与另一产品配合的好坏程度，那么软件市场就是如此。微软首先借助于IBM，把DOS系统变为计算机业的标准；然后，用它所掌握的DOS系统的知识建立了便于使用的接口，称为视窗，再通过视窗在电子数据表市场超过了Lotus1-2-3，在文字处理市场超过了

Word Perfect。现在，这一大堆连锁产品使微软在市场上取得了几乎不可逾越的优势。

巴克斯代尔把自己的公司比作一只在公路上被一辆正在加速的卡车追逐的兔子。不论是兔子，还是卡车驾驶员，都很明白这场赛跑的重要意义：由于浏览器将成为访问全球范围信息的普遍使用的工具，谁先到终点，谁就将成为信息时代的统治者。

所以，胜者通吃的法则应该成为今天所有企业家清醒的共识，假如哪一天鸿运当头成了胜者，那么你就将连本带利全部收回，那些由失败者付出的代价将统统成为你的回报。因为胜者通吃，王者至尊。这是千古不易的至理。

## 2. 行业老大，舍我其谁

比尔·盖茨的奇迹，只是印证了一条经济学的基本规律：如果市场起飞，那些恰好在起飞点进入市场的人，将会获得超过一般数学期望值的投资回报率。

1975年1月，美国《流行电子杂志》封面刊出了首部阿尔泰电脑机组（微型仪器遥测系统公司研制）的图片，并指出“世界上第一部微型计算机，堪与商用型号相匹敌”。

两个年轻人，比尔·盖茨和艾伦从这篇文章窥到了他们未来的事业——为阿尔泰电脑编制系统程序——BASIC语言。

利用为市政当局研制处理机以分析交通计数纸带所赚的2万美元，两位好友开始了他们艰难的创业之路。1975年7月，微软公司也宣布诞生。在最初的公司股份中，盖茨占60%，艾伦占40%。

艾伦和盖茨认真阅读了关于“阿尔泰”的文章，立刻给微型仪器遥测系统公司负责人罗伯茨打电话，宣称已经研制出一种BASIC语言，只需稍加修改就能够用于“阿尔泰”。而实际上，他们两个并未研制出来，但为了抢先一步，提前获得订货，他们耍了个花招。这种伎俩以后盖茨多次使用，用来抢占其他公司的市场和客户。随后的8个星期，盖茨和艾伦夜以继日地在机房干别人认为不可能的事——为阿尔泰电脑发明一种语言。盖茨全神贯注为新的BASIC编制数码，而艾伦由于没有“阿尔泰”，不得不用PDP-11机模仿来做一些技术性工作。

盖茨后来说他在哈佛大学8个星期编制出的那套BASIC程序是“我编制得最好的一套”。以前从未有人为微机编过BASIC程序，可以说盖茨和艾伦为软件工业开创了先河，制定了基本标准。

1975年7月，BASIC语言得到了微型仪器遥测系统公司的认可。

1975年7月下旬，他们与埃德·罗伯茨达成了关于阿尔泰电脑BASIC使用权的协议。对盖茨而言，这是运用法律保护自己的开始。一个19岁少年除了懂得复杂的技术外，还懂得用法律来保护自己。

这份合同被作为后来软件业协议的范本，成为产业界形成有关此类问题的标准。通过此协议，只要罗伯茨出售或转让BASIC，盖茨就会从中获取一定比例的收入。在产业界，版权意味着可以获得持续收入。

不久，微软公司又赢得了两个最大的客户，著名的通用电气公司和全国收款机公司准备购买BASIC，这使得微软公司名声大振，到1976年底，这个创业仅一年多的小公司的收入已达10万美元。BASIC获得成功后，盖茨和艾伦又随后推出了FORTRAN语言。

帕特森的西雅图计算机产品公司研制出一基于阿尔泰电脑的称为SCO—DOS的操作系统，微软以合适价格收购了其使用权。这节省了微软一年的工作量。盖茨打算在此基础上研制出自己的操作系统。

盖茨和IBM一致决定争取开放的程序设计。这从根本上扭转了IBM的自大形象，如果没有这点，IBM在个人机领域独霸一时就无从谈起。盖茨想方设法使MS—DOS设计成为整个行业所用的操作系统，因此力主开放型设计。他认为，如果一个人知道了操作系统的细节，便不难为其设计软件。尽管有非法复制之嫌，但他认为，索性公开设计技术比保密而被别人抢先的做法更明智。他对艾伦说：“只要法律还起作用，我们终会成功。”实践证明，这种开放设计相当重要，它很容易推向市场和形成市场规模，进而有规模效应和先入优势。

微软在与西雅图计算机产品公司的谈判中大作许诺，盖茨看到了这种如果被IBM推广普及就将成为行业标准的新操作系统的美好前景，因此下决心独占。可是布洛克和帕特森这两位DOS的当然拥有者却不明白这其中的奥秘，更不知微软与IBM的私底下的勾当，他们认为能够签订协议，将净赚5万美元而且并未失去使用权，于是欣然同意，这使盖茨隔着窗帘欣喜若狂。从此，微软才有了真正属于自己的操作系统，关键性的一步已经迈开，就看蓝色巨人IBM了。

IBM PC研制成功了，微软DOS也因之而成为行业的唯一标准。自此，由于IBM PC销量日增，MS-DOS影响也与日俱增，为其开发的应用软件也愈多，更加巩固了其基础地位。盖茨最终成了最大的赢家。

此后，微软公司丝毫没有懈怠，MS-DOS的升级版不断开发出来，并于1982年5月正式面市，这个名叫DOS1.1的版本，磁盘容量由原来的120KB增加到360KB。此时的盖茨才26



岁，但已是行业中颇有影响力的人物了，全部产业界已日渐被他所感染。

当以操作系统为主导的微软以令人难以置信的速度膨胀起来之时，盖茨的目光又转向了应用软件。

对应用软件的需求直线上升，应用软件的市场潜力超过了系统软件，而微软竟然迟迟未进。

盖茨依旧像往常一样试图建立整个软件行业的标准，为此他一再为 MS-DOS 扩大开放性。BASIC 和 MS-DOS 已不仅是一种标准，更是一个聚宝盆。软件以难以置信的速度增加，引起盖茨的忧虑。

Lotus1-2-3 的异军突起将微软和 Visicalcs 挤出市场，莲花登上软件公司榜首的宝座。盖茨深受触动，一不留神就会落伍的现实使他备加警醒，微软开始布置反击。

MS-DOS2.0 版随即问世。微软的计划是“要么莲花不运行，要么 DOS 不启动”，一些秘密指令被写入，当莲花软件被导入，DOS 将引起计算机死机。只有几个微软人员了解此事，这充分表明盖茨的好斗性格和天生的领袖魄力。

盖茨决心挤垮 Lotus1-2-3。因此在 1984 年底决定开发 Excel 以应付 Lotus。盖茨不断派人观察莲花的动态，务求每招胜算。当 Excel 于 1985 年 3 月公开演示时颇受青睐，包括一向慎于言辞的乔布斯也赞不绝口，并与微软达成谅解协议。这样盖茨又成为应用软件领域的标准制定者了。微软已不再只靠系统软件获利了。

在微软急剧扩大的同时，盖茨并没有因为这种发展而有丝毫大意。早在 1983 年初，他就计划完成被许多人并不看好的“图形用户界面”的技术开发，以应付苹果公司的挑战。

开发新项目用了 20 名盖茨认为“微软最优秀”的程序设计者。盖茨的计划分两步：先与苹果合作为仍处于封闭的苹果机开发应用软件，以便比莲花公司抢先进入图形运行环境；再将“界面管理者”树为 IBM PC 及其兼容机的图形界面标准，这将有更多软件开发商为其编写应用程序，进而说服制造厂商在出厂机中捆绑“界面管理者”。盖茨为此绞尽脑汁，四处奔波。

微软高级管理人员汉森指出，“界面管理者”作为内部开发项目名称是可以的，可是如果推向市场，则不得要领，他建议更名为“窗口”(Windows)，这就是日后举世闻名的“视窗”的由来。

1990 年 5 月 22 日，纽约市立戏剧中心张灯结彩，人们为视窗 3.0 版问世举行庆祝会，从此 IBM 个人电脑及其兼容机开始进入一个新纪元。3.0 版当年即被评为最佳软件。这一天，



盖茨有意身着节日盛装，他母亲也专程赶来，一睹爱子风采。《今日美国》惊呼：“这是历史上最让人渴望的产品。”一度曾贬低视窗的人也加入了歌颂大合唱。玛丽·盖茨为爱子倍感自豪，她说：“这是她儿子一生中最伟大的一天，他可以不再依靠 IBM 了。”全世界为视窗 3.0 而震动，微软股票牛气冲天。

微软的巨大投入同样获得了巨大的回报，而一向是图形用户界面上的佼佼者的苹果公司遭受沉重打击。在推销视窗 3.0 的策略中，关键的一条是告知用户：这是软件而非硬件，将主导整个产业，微软将不再考虑 IBM 硬件，视窗 3.0 已远离 IBM。相反，IBM 今后硬件设计须考虑微软的软件支持。因此，连 IBM 也只有服从盖茨先生的权势了。

就像比尔 80 年代关注着图形用户界面一样，此时的比尔正密切关注着多媒体的发展动向。

研制中的人机界面，将字符、声音、图形、图像、影像等媒体结合在一起，最终是电脑科学有和产业界渴望的目标。多媒体就是这种技术，或者说是一种友好的人机界面。整个视窗 3.0 的开发设计便是围绕着多媒体人机界面展开的。现在，视窗 3.0 与多媒体的联姻使梦想成为现实。视窗 3.0 最吸引人的是其多媒体功能。比尔·盖茨的事业才刚起步，随着多媒体个人计算机的出现，微软又立刻行动起来。

对电脑业而言，一旦新产品出现，经过一番合并联合之后，最终的胜利者就会颁布行业标准。只有标准化，才能使软硬件的通用和资源的共享成为现实。谁建立了标准，谁就拥有了取之不尽的摇钱树和聚宝盆。同过去一样，盖茨希望为 MPC（多媒体个人计算机）建立标准。多媒体正式问世是在 1990 年 11 月，其时，微软举行了多媒体大会，确立其规格。会上，MPC 宣布诞生了。MPC 的支撑软件是微软操作系统，微软于是具有绝对优势。拥有 MPC 的控制权，人们开始称比尔为比尔皇帝。

然而，比尔皇帝依旧踌躇满志，他要进军信息高速公路。未来的时代不仅是多媒体时代，更是网络时代。面向新的世纪，网络就是计算机，计算机就是网络。信息高速公路一开始来自美国，是以信息交流为目的的信息网。未来的信息高速公路将融合现有的计算机联网服务、电话和有线电视等功能，成为广泛的服务载体。人们能够远距离浏览图书馆藏书（还有书吗？），能够坐在家购物，能够接受远距离医疗保健服务。制造商可以通过电子方式转账结账和获取制造信息。各国政府，从美国和欧洲再到亚太，均不示弱，对信息高速公路倍加重视，认为是又一次信息革命。各国政府都想采用现行的各种软件体系，这正中盖茨下怀——他成了信息时代首家的“油料”供应商。盖茨认为，微软必须掌握这一新兴行业的咽喉。哪里有商业，哪里就有微软！盖茨说：“我们正提出让‘视窗’软件处于中心，为全部交易提供服务的口号。”这是一个千载难逢的良机，是通往新世纪的入场券。

当微软以 5 亿美元为“视窗 95”(Windows 95) 进行促销时,全世界为之震惊! 纽约《世界广告》季刊说:“这是一次前所未有的广告促销尝试,其成功指日可待。”微软太强大了,比尔·盖茨皇帝所向披靡,英国《卫报》说:“世界上 50 多家最成功的计算机公司正在联合起来想方设法防止比尔·盖茨称雄世界。”“凯撒的归凯撒”,也就是说未能在应用软件和系统软件的业务方面划清界限,他们认为微软从其占绝对优势的系统软件中获得了广泛的不公正优势。可是,许多微软人却把微软的成功归因于他们的比尔皇帝:“盖茨从不虚度光阴,而是不断提出问题,解决问题,可是其他公司做不到。这才是我们成功的秘诀!”微软并非都是坦途,但因比尔的不懈努力才终获成功。

在 1995 年推出的“视窗 95”中,大大增强了联网功能,这意味着盖茨在占领了多媒体技术标准这块阵地之后,又开始向信息高速公路发起了冲锋。视窗 95 在推出的当天就销售了 30 万套,4 天内全球销售突破 100 万套。微软正在全力以赴发展其“微软网”,这使现有的 Internet 和其他公司网深感不安。微软愿意同他们分一杯羹吗? 盖茨会对他们手下留情吗? 比尔皇帝会网开一面吗?

微软,当今软件业的巨人,已厉兵秣马,踌躇满志。5 年或 10 年后,还能看到那面 Windows 旗帜飘扬在世界各地吗? 或许,是微软的另一面旗帜吧。

在这种大势所趋之下,微软已无法藐视 Internet 的存在,盖茨已向他的全体员工说明。然而,这个软件帝国,仍然信心十足,微软还没有很强的竞争对手。对于一浪高过一浪的 Internet 浪潮,微软显示出大家气魄,凭借雄厚的技术实力、广阔的市场以及众多的用户,微软沉稳而凝重,以巨人般的视野审视着世界的动态,从而制定了没有 Internet 战略的战略——全面出击。微软的所有产品,从操作系统到多媒体,从应用软件到开发工具,现在都将功能进行了扩展,支持 Internet。正可谓你有你的救命草,我有我的万灵丹。

微软公司很清楚若要在网络计算机时代保住自己的位置,就必须参与 Internet 的竞争,就必须遵守网络的规则,也就必须接受 Internet 的标准——接纳它们、扩展它们,点缀上微软的装饰,努力保持微软的轴心地位。

1991 年底,微软利润较上年增加 55%,员工总数达 1 万人之多。标有微软徽记的大巴将工人载往 260 个工作场地。微软价值已高达 219 亿美元,甚至超过举世闻名的通用汽车公司。自 1986 年上市以来,微软股票已涨了 12 倍。微软是仅有的一家造就三个拥有 10 亿美元资产的亿万富翁的公司,他们是盖茨、艾伦和鲍默尔。据悉,到 1992 年底,微软大约有 2000 名雇员神奇地成为百万富翁。到 1992 年第一交易日,微软股票升至每股 114 美元,盖茨成为《福布斯》排行榜之冠。

现在，盖茨个人持有的股票市值已突破 1000 亿美元，这是世界上前所未有的一个人拥有过的数字！比尔·盖茨，这位对钱并不在意的昔日电脑发烧友，成为全世界最有钱的人，这真是有趣！

### 3. 最杰出的一次风险投资

比尔在他有生之年将——无意间——掌握到他没有刻意追求、过去也没有人得到过的大权力。中世纪的教皇最支持精英知识分子，但自诩为所有思想和沟通渠道的中介者。在今天这史无前例的革命中，教皇的角色模式最足以描绘盖茨将扮演的角色。

比尔·盖茨，1955 年 10 月 28 日生于美国西雅图。1972 年，与保罗·艾伦一起创办了交通数据公司。1973 年第一次成功地研制出微机 BASIC 语言，1975 年创办微软公司。1995 年，盖茨投资 5 亿美元为其“视窗 95”开展促销活动，一年内“视窗 95”共销出 3000 万套。根据《福布斯》资料，到 1998 年，盖茨的总资产近 900 亿美元。这使盖茨成了美国历史上最年轻的世界首富。

盖茨在八年级的时候与挚友艾伦一起发明了一种在繁忙的十字路口统计过往车辆的电脑装置。

在一个很偶然的场合，盖茨和他的挚友艾伦同时注意到了《大众电子》杂志封面上世界上第一台个人电脑的照片，正是这本杂志里的有关介绍个人电脑的文章使盖茨和艾伦下决心成立了微软公司。当时是 1975 年，盖茨才 20 岁。

有关盖茨创业最有名的故事，也是风险投资至今最杰出的案例是，当年 IBM 公司找他为 IBM 的新型个人电脑写操作系统时，盖茨手头并没有现成的程序。但他知道有一家叫“西雅图计算机产品”的小公司有一种操作系统叫 SCO-DOS，他果断地以 75000 美元买下这个系统，加以改写后，改名为 MS-DOS，放到 IBM 公司的个人电脑中。就是这个名叫 MS-DOS 的操作系统打下了后来微软帝国的江山。现在 IBM 每卖一台电脑，都要付给微软版税。目前，全世界约有 7000 万台 IBM 和与 IBM 兼容的个人电脑，其中使用 MS-DOS 系统的约占市场的 90%。另外苹果电脑占该市场的 10%，而苹果电脑的软件主要供应者也是微软。

这项交易，被称作是划时代的交易。盖茨眼明手快，看准了 IBM 公司的个人电脑将来会执计算机市场的牛耳，为了拉住 IBM 个人电脑这个大客户使用微软公司的操作系统，盖茨就

这样把一个实际上不属于自己的东西买下后立即又卖给 IBM 公司。如果盖茨要等到自己写出操作系统，不仅会失去 IBM 公司这个大主顾，整个微软公司的历史都有可能重写。

从这一“伟大”的交易中，人们确实可看到比尔·盖茨的伟大之处。事实上，这也是一位优秀的风险投资家应具备的素质——并不是虚伪的谦恭与卑鄙的奸诈，而是在把握机会时的果断、审慎与理智。

盖茨的创业史，勾勒出一页个人电脑发展的简史。他的成功除了个人条件之外，也是时代所赐。盖茨成长的 20 世纪 70 年代，正是个人电脑萌芽的时期，像各种行业的先驱一样，他适时地掌握了先机。如果他晚生 10 年，与现在一样聪明，可能也很难创造与今天同样的成就。

任何一种新科技在成为趋势之前，谁先洞察先机，掌握了这个新的科技，也就控制了未来的市场。盖茨的成功可以证明，科技可以是垄断的工具，掌握了时代的新媒体，就是最大的赢家。

在《幸运》杂志的访问中，盖茨给自己的定义是一个科技专家，而不是商人，他说做生意很容易。但是很多人不以为然，科技专家中比盖茨聪明的人多得是。而盖茨与众不同的是，他是科技专家中真正懂得如何做生意的人。他除了了解科技如何在现实中应用，还深谙市场、法律和金融。

盖茨的聪明和对市场的掌握，充分反映在他创业的过程中。70 年代末，当他和挚友保罗·艾伦在电脑方面开始创业时，他选择了软件来发展。软件相对而言，制作成本低，可以避开设厂的风险与竞争。

在美国人的口头上，有关盖茨的传奇远不止如此。他衣着随便，眼镜常不擦干净，说话又直又冲，爱开快车，满口是青少年最爱讲的“COOL”（酷）、“SUPER”（绝了）之类的语言，无论怎么看他都不像是一个大公司的老板。

戴着一付厚厚的大眼镜，上身穿一件普通的长袖衬衫，总是一条淡颜色、宽松的家常裤，比尔·盖茨看起来实在不像是一般人想象中的亿万富翁。就是这个电脑奇才，1992 年开始成为美国最有钱的人，当时他的总资产为 63 亿美元。他可能是有史以来最年轻的、完全是白手起家的巨富。当时他刚刚 37 岁。

盖茨自小便是个精力旺盛、活泼好动的孩子。至今，微软总裁喜欢坐在椅子上前后摇晃的习惯仍在计算机行业盛传，正如乔丹投篮时爱伸舌头一样，妇孺皆知。这种习惯已成为微软文化的一个组成部分，比尔·盖茨前后摇晃，用来稳定情绪，作出决策。

盖茨的精明和他孩子气的外表、谈吐，形成了有趣的组合。盖茨衣着很随便，好几次人



家来参观微软公司或谈生意时，都把他当成公司的小职员。有一次，他和挚友艾伦通宵达旦准备次日和 IBM 谈判的材料，天亮时，一切准备妥当，这时艾伦才发现盖茨没有打领带，他们只好跑到附近的百货商店门口，等着开门买领带。

盖茨以爱开快车出名，他常因开快车而收到警察给他的超速罚单。甚至有一次警察惩罚他除了上下班以外，不准开车。

盖茨每一次在公众面前掏钱包时，整个世界都会看到有关交易的报道。或者说如果没有掏钱包，如一个商业报纸的闲话专栏称有人看到盖茨未付款就离开了酒吧，生气的服务员追上去要钱；或如果他身上没带钱包时——如芝加哥的一位记者报道说：盖茨从一个会议中心冲进了一辆汽车时，他的总管对另一位助手说：“你有他的钱包吗？”助手冲上前递上了钱包。这位记者说，这是成功的最高境界。你富有到让别人为你扛钱包的地步。

如果说 Internet 已通达全球，把地球变成了一个村落的话，绝无夸张之意。事实上，Internet 从诞生之日起，就一直以“滚雪球”的速度在世界范围内急剧膨胀。目前，它已把世界上 175 个国家的 1200 多万台计算机和近 50 万个局域网连为一体。

在发达国家，把 Internet 的电子信箱（E-mail）地址作为仅次于社会保险号码的最重要的个人标志物的人，已不仅限于研究领域和白领阶层，范围已扩展到沿街乞讨的乞丐。《网络为王》的开篇讲述了这样一个有趣故事：

美国华盛顿州，西雅图——微软公司总部所在地。当公司老板比尔·盖茨步出一家餐馆时，一位无家可归者拦住他要钱。这并不奇怪：盖茨是世界上最富有的人，拥有资产数百亿美元。接下来的事令见多识广的盖茨也目瞪口呆：游浪者主动提供了自己的 E-mail 地址（西雅图一家社会庇护所在网上建立了地址以帮助无家可归者）。“简直难以置信”，盖茨之后说，“Internet 是很大，但我没有想到无家可归者也能找到那里。”

1997 年 3 月 26 日美国加州的 Zona 公司的研究报告宣称：到 2000 年整个 Internet 互联网与 Internet 内部网市场将达到 1000 亿美元，相比 1996 年全球 356 亿美元增幅将达 181%。网上价值千金，淘金机会诱人，一场有史以来最激烈的商战已拉开大幕，让大家先看 IT（信息技术）界的第一条好汉——比尔·盖茨先生的表演吧。

#### 4. 微软之路：高科技企业腾飞的秘密

风乍起，吹皱一池春水，微软凭借自身高科技力量的原动力，乘风险投资之风，以资本



市场为翼，驰骋千里，尽显风流。

微软公司在软件开发上获得巨大成功后，其公司规模不断扩大，为保持自己的领导者地位，微软公司必须不断有所创新，以应付诸多公司的挑战。而实现这种扩张就需要资金的支持。

为此，1986年3月，微软股票在NASDAQ市场首次公开上市，开盘报价为每股21美元，第一天收盘时，共成交360万股，收盘价为每股29.25美元，上市获得巨大成功。一周后，公司股票涨到每股35.50美元，一年后，达到90.05美元。股票升值超过了400%。

应该说，微软公司从NASDAQ市场筹集的资金为其发展提供了坚实的基础。发行上市前的1985年，微软公司的总收入仅为1.62亿美元，到1997年，其总收入增加到130.98亿美元，增长了80倍，其净收入则从0.31亿美元增加到38.95亿美元，增长了125倍。

股票的上市发行也为微软实行增资扩张创造了良好的外部条件，从1995年到1998年4月，微软公司顺利实施了28项兼并和12项投资计划，使其总资产和净资产分别增长了1.7倍和1.4倍。

员工人数由1985年的910人上升到1990年的5636人，1996年更达到20561人。办公地点也由上市前在西雅图北区的办公场所搬至新办公楼，并在短短的6年内购买了269英亩土地，修建了22幢建筑。

微软公司不仅占据了操作系统的霸主地位，在应用软件领域也不断地攻城掠地，所向披靡。现在又在向互联网络进军，如前所述，其浏览器已经成为网景公司最有力的挑战者。

与技术上的领先和独占相对应的是其耀眼的财富，对于微软，人们关注的还只是它的公司和产品的品牌；对于财富，人们更关注的是比尔个人的财富，其占有微软的股份近20%，总市值达到近1000亿美元，相当于欧洲一个小国的全部国民生产总值，是伊拉克国民经济总量的两倍。

微软的成功或者说盖茨的成功，技术是其立身之本。而真正实现了微软的不断扩张的是盖茨的商业头脑——一个懂技术和技术应用发展方向的头脑。

比尔·盖茨的微软公司没有高大的厂房、堆积如山的原料和产品库房，只有软盘和软盘中储存的知识。自1975年该公司创立以来，短短的20余年间，创造了神话般的奇迹，到1997年底，公司拥有资产460亿美元，其市场价值已超过美国三大汽车公司的总和。比尔·盖茨连续4年成为世界首富。1990年美国全年新增产值的2/3是通过微软公司这样的知识企业创造的。美国金融投机家索罗斯的量子基金，没有生产设备，仅仅依靠对衍生金融的认识和运用，不但成为世界上的巨富，而且在东南亚掀起震惊世界的金融危机。索罗斯金融投机的胜

利，比尔·盖茨创办微软的成功，表明了知识是创造财富的一种更为重要的资源。特别是信息高速公路联网后，知识对经济增长的贡献率将提高到 90%以上，以知识作为主要生产资源的企业，比如微软、英特尔、IBM 等信息产业企业，其生产总值已经超过通用、福特和克莱斯勒等企业，成为信息时代的主导型产业。

## 5. 微软公司新动向

1998 年微软公司的收入达到 140 亿美元，其中利润高达 40 亿美元，增长率比 1997 年提高了 23%。在全球软件行业之中，微软公司的收入占 10%以上，而利润占 30%以上。鉴于收入丰厚，微软公司财大气粗，每年投入的 R&D 费用为 25 亿美元，超过世界其他 10 大软件公司利润之和。在技术领域之中，如果微软来不及开发，则采取兼并方法，以获得自己所需要的先进技术。过去两年之中，微软公司兼并或投资入股的公司总数已达 37 家。目前，微软公司所拥有的现金总数为 100 亿美元之多。微软锋芒毕露，气势咄咄逼人，不仅行业内部人皆避之惟恐不远，生怕成为微软下一个兼并对象，即便其他行业公司，也是人心惶惶，朝需虑夕。美国一家杂志最近发表一篇文章，题为：“谁是微软下一道菜？”(WHO WILL BE THE NEXT MEAL?)，说是美国前 500 强公司主管皆有畏惧之心，恐怕比尔·盖茨会依仗 100 亿美元现金之优势，强行进行敌意收购。这篇文章语不惊人誓不休，即或稍有过头之嫌，亦不是全无道理。

目前，微软公司触角伸得很大，从网络旅游服务、网络汽车销售、投资咨询一直到有线电视、游戏娱乐业等，影响无所不在。即便面对司法部的指控，微软仍无所畏惧，处变不惊。看来，比尔·盖茨先生并不想隐瞒自己的观点，他认为隐瞒自己的观点是可耻的事情。最近，比尔·盖茨公开表示：“我们不会停止视窗系统的功能强化工作；我们不会为竞争对手的言辞所吓退；我们决不会停止倾听客户的呼声，也不会止步不前，不继续去满足客户的需求。”

比尔·盖茨缘何如此胆大包天？美国一些分析家认为，比尔·盖茨自恃有功，因为美国软件业的发展、信息业的发展甚至整个经济的发展，都离不开微软。但是，美国司法部似乎也没有退路，这场旷日持久的官司恐怕还得长期打下去。1998 年，微软发展势头受挫，美国司法部对微软所施加的反托拉斯压力日益加大，尽管微软可能拖延时日，但是，比尔·盖茨最终将不得不做出某种妥协和让步。

微软公司诉讼案已经闹得满城风雨。但是，根据美国科技界权威人士的看法，比尔·盖茨先生并不害怕美国司法部的指控和起诉，这是因为漫长的诉讼程序长达数年，大可不加理

会。令比尔·盖茨先生最为担心的有三点：

首先，微软公司为了应付华尔街股市贪得无厌的期望值，必须保持每年企业 20% 以上的增长率，而为了达到这一目标，微软只能进军新的领域。比尔·盖茨在软件行业中堪称奇才，但在其他行业里，诸如卫星通信、有线电视、万维网电视、网络信息内容服务等，恐怕就没有那么威风了。竞争对手可能在软件领域中让他三分，但在其他行业中，何尝将他放在眼里？毕竟隔行如隔山。目前，微软公司在万维网电视、有线电视等领域中，进展尚未尽如人意，但又没有退路，实在是嚼之无味、弃之可惜，进退两难。

其次，微软公司由于急剧膨胀，员工数目已过 25000 人。公司太大，反应势必缓慢，在市场判断、对策制定、架构调整等方面，比尔·盖茨时有难以驾驭之感。船大难掉头，再也没有昔日那么灵活、那么进退自如了，这当然会使比尔·盖茨相当苦恼。

第三，目前竞争对手一拥而上，联合出招，使得微软疲于奔命。最令比尔·盖茨头痛的是，由于数字电视技术迅速发展，有线电视业集市场、客户之优势，在上网速度和技术性能方面，远远超过网络服务公司和通信公司。以时代—华纳公司为例，该公司早已掌握出版物、电视等数字信息内容，又拥有有线电视公司，自然对利用数字电视技术抢占网络地盘颇有兴趣。他们根据客户需要，在有线电视服务上，增加了高速上网服务项目，还将推出客户点播影视节目等新型服务。有市场，有客户，又有节目内容，这些强项几乎全是微软公司的短处。尤有甚者，历来自高自大的时代—华纳公司居然另辟蹊径，不用微软公司的软件系统，自己另行开发了一套新型软件，这就使得比尔·盖茨先生是可忍、孰不可忍了。

当然，微软公司财大气粗，完全可以强行收购电视台或者电影公司，只要比尔·盖茨愿意，甚至可以强行兼并时代—华纳公司。但是，树大招风，一旦成为众矢之的，那就很难招架了。微软在过去几年里，越过自己领域，全面出击，在卫星通信、信息服务、有线电视等领域频频出手，使得其他行业巨头颇有戒心。据说，美国许多大型企业对微软高速膨胀颇有微词。司法部起诉微软，大型公司中窃窃暗笑者为数甚众。

对于今后的发展前景，谁也没有把握。鹿死谁手，看来只有老天爷才知道。至少到目前为止，比尔·盖茨先生似乎毫无退却之心，也不想向司法妥协。对于微软而言，继续拼下去，在因特网中杀开一片新天地，何乐而不为？即使遇挫，不能垄断万维网，也不至于全军覆没。进可轻取天下，退可偏安一隅，仍不失为一方诸侯，在这种情况下，何惧之有？

在 1998 年，微软步伐迈得更大，比尔·盖茨竭力使视窗系统扩展至汽车导航产品、移动电话通信领域、商业产品销售系统等领域，从食品连锁商店一直到大型主机，微软公司无所不为、无所不在。

在消费电子产品领域之中，微软公司所推出的视窗 CE 系统将广泛使用于数字产品之中，诸如万维网电视、电话及汽车导航系统等；在手提电脑系统市场中，微软所占份额将达到 20% 左右。视窗 CE 系统为微软公司最新推出的产品，是一种可支持不同芯片、可扩展的操作系统，为视窗操作系统产品系列中的最新成员。视窗 CE 系统模块化设计特点使得各种产品制造可根据市场需要，灵活选择自己企业所需要的模块，因而能够广泛适应手提电脑、车载电脑、移动电话、商业销售终端等各种产品需要，受到厂家欢迎，市场进展很快。

比尔·盖茨先生的雄心并不局限于视窗 CE 这种小玩艺方面。其实，明眼人一下子就能看出，他的终极目标还是在主机领域中夺取霸主地位。

微软公司比较薄弱的环节当为数据库产品。目前这一领域群雄竞起，各有千秋，现有市场份额为：奥拉克尔公司：38.4%；IBM：21.8%；INFORMIX：9.7%；SYBASE：6.9%；国际联合电脑：5%；微软公司：4%。

奥拉克尔公司在数据库市场占有率方面高达 38%，遥遥领先于微软。微软 SQL 服务器仅占 4%，实在是难以望其项背。对于许多大型公司而言，SQL 系统的功能未能达到处理大型公司的数据任务，难怪奥拉克尔公司董事长爱立森踌躇满志地声称：“微软的作为无济于事，因为他们的数据库一无是处。”爱立森历来快人快语，对于微软公司恨之入骨，在对微软口诛笔伐的声讨之中，爱立森的声音历来是高过任何其他讨伐者的。尽管微软公司在数据库领域所占比例较小，但是，其咄咄逼人的气势已令人不寒而栗。

美国大型企业电脑软件系统市场，包括数据库、电子函件、大型企业服务器等，每年销售总额为 300 亿美元左右。四年以前，微软公司在这一领域之中毫无影响，鲜为人知。为此，比尔·盖茨先后投资数十亿美元，加强视窗 NT 产品的研究开发工作。到目前为止，局面已大为改观，微软几乎占有半壁江山。1997 年，微软视窗 NT 在服务器操作系统领域市场占有率为 25% 左右，而到 1998 年，达到了 40% 以上。1998 年年底，随着视窗 NT5.0 系统的问世，这一比例进一步提高。鉴于视窗 NT5.0 系统可以胜任大型主机的计算任务，微软公司高级主管表示：“微软公司前途在此一搏。”这一次微软的搏杀是胜算在握的。尽管视窗 NT 系统不会马上完全取代大型主机，但是，微软将在今后几年里逐步蚕食 IBM AS/400 等中型机市场，分食 34 亿美元的市场份额。

分析家认为，在今后两年之中，视窗 NT 与 BACKOFFICE 销售额将达到 50 亿美元，增长率为一倍以上。业界有些人士甚至认为：目前在台式电脑系统之中，微软视窗系统无所不在，而在 10 年之后，全球服务器系统之中，微软视窗 NT 系统将霸占 90% 的地盘。

但是，微软公司的操作系统目前只占电脑服务器系统的 20% 收入。在其他方面，微软受到来自 IBM 公司的全力阻击。IBM 公司在其董事长郭士纳统帅下，90 年代中期进行了全面战



略调整，一切围绕网络计算，再次中兴，在大型主机市场重新确立了霸主地位。IBM 公司成功地在大型主机中使用 PC 微机技术，大幅度削减生产成本，目前大型主机成本只有 10 年前 1/10 左右，从而保住了许多大型公司客户。

在 JAVA 系统之战中，目前正式投入 JAVA 系统研发项目的软件开发商为 70 万家左右，而微软视窗系统软件开发商则有 450 万家，因此，即使 JAVA 能够用在所有计算平台上，也不会很快取代视窗系统。许多公司业已投资购买视窗系统，在可预见的将来，还会继续使用视窗系统。即便如此，与奥拉克尔公司爱立森董事长同样蜚声业界的太阳公司老板麦克尼利也是口锋犀利，所向披靡。他最近振臂高呼：“在 JAVA 卡、JAVA 电话、JAVA 接收器等所有 JAVA 产品领域，我们将在销售量方面彻底摧毁他们！”他们是谁？不言而喻。

微软的战略目标是针对大型公司客户。在最新推出的 Backoffice 系统中，微软业已增加商业服务器软件系统，以供网上商业交易之用。视窗 NT 系统也包括网络信息服务器等基本万维网服务器系统，使得微软公司在万维网与企业内部网市场上，后来居上，夺取了 55% 的市场份额，UNIX 厂商被迫退居老二，仅占 36% 的市场份额。

随着微软视窗 98 操作系统的问世，新上市的个人电脑将采用视窗 98 系统，原有的视窗 95 将被逐步淘汰。微软公司现已表示，视窗 98 系统将是视窗系统的终极版本，以后只会略加增删。到新世纪初，视窗 NT 系统将会一统天下，即使是一般用户也要向视窗 NT 升级。电视、电话与电脑三位一体的发展趋势已成定局，然而，未来何种体制将会决定操作系统，目前尚无定论。微软正在密切关注市场局势的发展，以便尽快采取对策。一旦局势明朗，微软将会采用自己开发、收购、兼并、入股等市场战略，控制局面，继续主导操作系统市场。

所以，微软陷入到了反垄断的官司中，不管比尔失败成功与否，风险投资的奇迹却令人眩目。



## 微软的成功经验

微软的名字诞生 1975 年。下文是微软在知识管理和股权分配方面的一些做法和成功经验。

(一) 知识管理和信息技术是密切相关的。作为全世界最著名的软件公司，其信息技术、信息化水平自不必说，那它的知识管理又是如何呢？下面是微软将其内部网建设成一个易于浏览使用的知识管理工具的一些作法。

1995 年微软为解决共享问题，从而创建一个可以容纳大量文档、各种研究结果、市场调查数据的资源中心，其信息服务小组开始实施这一内部网项目，以使信息可以在整个公司内部方便地获取。在项目的开始实施时，内部网项目小组首先使微软公司各个产品小组的主管理解这一计划的重要性，从而能够让他们调来其小组成员来参与此项目，得到各产品小组的帮助这是项目实施成功的一个前提。要建立内部网就必须开发合适的、最有用的分类目录以帮助公司内部查询信息。内部网项目组通过一个关联度测试(向一定的员工发放 目录卡片，每张卡片上都有关于某个产品、某个事件、员工福利等方面的信息，公司每个人都将能在内部网上找到这些信息。然后他们让每一位被测者将这些卡片分拣成有意义的积累。)，分析了测试中出现的共同的类别。以此为基础，他们将内部网上的信息进行分类。同时，这个操作方式也不断演变，他们也一直在密切关注内部网的使用，以发现人们在使用内部网时可能出现的新情况。

参与内部网项目的员工并不是一个很大的团体。开始的时候只有 3 个专门人员，后来发展到 7 个员工对网络进行维护。因为他们不但有专门管理内部网上知识内容的全日制的正式员工，而且还使用了合同制的负责技术工作、维护工作以及编辑、打印等工作的员工。内部网作为一种新的方式，还必须鼓励员工应用内部网，这样才能使其发挥最大的效用。微软除了在内部网上设立了专门的“如何使用”区域外，还从战略上宣传内部网的重要性，强调其作为共享信息的一种新途径的重要意义。还对没有上网的部门进行了宣传，从而在内部网上建立了一个“用户小组”，编辑、内容提供者和网站管理员经常凑到一起，共享建立页面和促进内部网协作方面的经验。

有关公司的主要竞争者、合作伙伴以及与公司利益相关的公司的信息对销售部门、产品经理、程序管理员以及财务、行政等部门的很多人都是需要的，微软最终通过建立一种“动态数据模式”的方法，解决了这一问题。具体说来就是建立一个新的 Web 页，代表一个原点，纵轴使公司竞争对手的公司，横轴是有关这些公司的各类信息。然后将各类适当的资源连接到纵轴、横轴的节点上。微软主要订阅了道琼斯（Dow Jones）动态信息，这样就能够把竞争对手公司直接与有关资源相连。不必手工更新，而且可以随时获取。从而可以收到积极的反馈，这样用户可以通过简单的内部网浏览，轻松拿到某个公司的概要介绍和背景以及各种新闻资料，高级用户还可以得到有关财务、销售和市场的情况。这样就可以做到在用户需要的基础上配送更多的竞争信息。当内部网的基本架构到位之后，还会面临及时提供相关竞争信息的挑战。微软通过鼓励哪些与客户或合作伙伴有直接联系的人积极上载相关信息，通过一种将 Web 和电子邮件相结合的通信方式，主要从公司的销售部门和合作伙伴那里获取竞争情报。通过鼓励人们共献有价值的信息，微软的内部网将越来越具有个性色彩，根据每个人所处部门的功能和对信息的需要，使内部网具有客户化和个性化的特点。

微软通过内部网实施知识管理获得了巨大的成功。主要实现了以下一些功能：

- 1、对大量的、不同类别的信息、服务和工具可以同一访问。一次性出版，然后做多个链接到各地，降低了复制劳动和过时信息的数量。
- 2、信息可以更加方便地加以定位和定时出版。
- 3、提高了应用的综合性，通过在内部网上运行，将应用安置到页面上，旁边有使用说明，降低了支持劳动。
- 4、保证每个人能够得到最新信息，而且通信工具也得到了改善。
- 5、每个人都变成了开发员。通过鼓励公司的人成为 Web

出版者和开发员，使得许多部门都能够指定一个版主，或者至少将 Web 工作写入岗位责任说明中。

微软公司的另一个竞争优势就是其高质量的员工。这个极其成功的软件公司在雇佣具备高智商、强能力的人员方面做到了极致。根据《微软的秘密》的作者的看法，微软的关键战略之一就是“发现那些懂得技术与商业的精明的人”。微软需要高层次人才的原因之一是由于它所处的竞争领域的快速变化的本质。微软在几年内上升到产业的主导地位，比尔·盖茨（该公司著名的 CEO）坚决认为公司将保持领先。

例如，盖茨和微软其他的执行总裁最近决定公司需要包含 Internet，而且要将它与所有的产品和服务结合。因此，软件开发者和市场销售者需要能够很快地获取新技能。但是对人

力资源能力的这种高度关注不限制在以产品为导向的人员中，比如微软的内部信息技术部也同样面临着生产软件、适应行业快速变化的压力。内部信息技术部由 1000 多人组成，他们开发应用软件、构建信息基础结构、操作计算机与网络。不象许多公司一样，微软的内部信息技术部不能容忍技能老化。如果微软的产品套件包括 OLE 技术，那么内部信息技术部就必须很快地将其纳入公司的内部系统。微软的内部信息技术必须总是新的。因此，内部信息技术部聚焦于鉴别和维持知识能力上。

Neil Evans (内部信息技术部的前任部长)，作为研究者，正在 Emerging 技术西北中心从事国家科学基金会项目；Chris Gibbon (现任内部信息技术部部长) 聘用 Susan Conway 为项目经理，承担知识能力的课题。在进入微软之前，Conway 就已经在计算机科学和 Texaco 从事类似的能力项目研究。Conway 的目标是为微软 IS 的职位和员工创造一个网上能力形象。1995 年 11 月已经 完成了一个 80 人的应用开发小组的领头人的形象，现在在全面执行。该项目被称为 Skills Planning “und” Development (也就是影响较大，众所周知的“SPUD”SPUD 项目包含 5 个主要因素：完善能力类型与层次的结构；对特殊工作所需能力进行定义；对从事以能力为基础的特殊工作的员工进行绩效评级；实现网上系统的知识能力；联系能力模型与学习提供)，其重点不是放在进入层的能力上，而是集中在那些需要并被要求站在领域前沿的人上。

但是，教育体系的缺点必须用岗位所需的能力来说明。微软内部信息技术部的“学习与交流资源”小组正在利用 SPUD 的主动性(内部信息技术部也负责该部门员工的培训与教育)。其目标是利用能力模型去转化、发展知识，而不仅仅是测试它。当微软内部信息技术部的员工很明白他们要具备什么能力时，他们就会成为微软内部与外部所提供的教育的最好消费者。人们也期望这个项目能够使员工与岗位、工作小组较好地适应。最终该项目会通过微软扩展到其他公司。

### 完善能力结构

在该项目开始之前，微软已经定义过某些能力，但大部分限定在进入层的技能要求上。西北中心也正在研究软件开发者的进入层技能，例如新系统的需求定义。在 SPUD 项目的四种类型模式中，这些基础层能力作为基本知识已为人所熟知。在基础层之上，还有局部或独特能力，它们是运用于特殊工作类型中的高级技能。例如，一个网络分析员可能需要局域网错误诊断的能力。

能力的下一层是全局知识，它会在一个特殊功能部门或组织的所有员工身上得到体现。例如，管理部门的每位工作人员都必须精通财务分析；每位 IT 员工都要胜任技术设计和系统分析。

能力结构的最高层是普遍能力，普遍是对公司内所有员工而言的。这种知识是关于公司所从事的全部业务、所售产品、产业领头人等的知识。对所有员工的培训要寻求提供有关软件产业和微软战略的普遍知识。

在四种基本能力的每一种中又有两种不同类型。外在能力包括特殊工具或方法的知识 and 能力，如 Excel or SQL 6.0。如需求定义能力就是一种内在能力，内在能力包含更抽象的思考与推理能力。在微软，人们希望内在能力在一定时间内保持稳定，尽管最近增添了 one new one 和 Web authoring。当然，外在能力随着特殊语言与工具发展的快速改变也要频繁地发生变化。在 4 种能力类型中，共有 137 种内在能力和 200 种外在能力。在每类能力中，也定义了 4 种技能层次。一个工作人员具备，或者一个工作要求下面层次中的任何一层。基础层、工作层、领导层、专家层。每种能力中的每个技能层都要以 3-4 个要点来描述，使其清晰和可度量。技能描述的目的是为了避开岗位和员工评级的模糊性。

### 特殊工作的能力定位

因为 SPUD 项目的目的之一就是要让工作与员工能力相匹配，所以微软内部信息技术部的每项工作都必须按工作所需的能力进行定级。通常，这项工作是由负责这些工作的管理者来实施的。在普通的工作模板中有 40-60 种能力。出现在工作定级过程中的一个早期问题就是，管理者要花 2-3 个小时去根据能力需要对工作定级。为了解决这个问题，人们鼓励管理者仅对最高级的能力进行定级，即要求最高技能水平的能力进行定级。这种做法的目的是让工作定级过程仅许半小时。

该系统也包括一个测量模型，它建议监督管理者如何评价一种特定能力。因为系统的目的是知识转化，而非知识测试，所以员工也有权进入测量模型。

依据工作能力对员工定级。该项目的另一个关键步骤就是，根据员工在其现任工作中所表现的能力来评价员工。最初的定级是由员工及其管理者反复进行而确定的，最后整个工作小组要参与进来。在两方初次评级之后，他们解决其分歧。评级过程应该是一个关于员工能力会谈的机会，如管理者可以没有意识到员工由于现任工作的能力。

员工评级过程的全部目的就是产生一个整个微软都可使用的能力详细目录。寻求建立新



项目小组的管理者不在要亲自了解所有可能适合这份工作的员工。因此，管理者会对在线系统提问：“给出我前五名的候选人，这些人具备的领导技能水平要在这项工作所需的能力的80%以上，而且这些人要在 Redmond（微软在华盛顿的总部地址）” 在 SPUD 项目的带头人中，管理者和员工都倾向于高技能水平给好的级别。Susan Conway 认为，当规划出技能水平的详细指标时，工作和工人的特殊经验就能够很容易地与技能水平相比较，这个问题也就能够解决。

### 构建在线能力系统

SPUD 项目还要构建一个在线系统，它包括能力结构、工作定级系统、定级数据库、员工能力水平。Conway 已经利用微软的 Access 为项目带头人构建了一个系统原型；尽管它运行较好，但该系统还需更好的性能和健壮性，还需传到 SQL 服务器上。为了能让全世界的人通过微软的内部网方便的检索，该系统还应该有一个网络前端。尽管技术问题很容易弄懂，但还存在一些需要解决的问题，其中之一就是数据的存放位置。讨论之后，已经决定工作数据要集中管理，员工数据要保存在最初的小组中，但应给中央数据库做一复本。进入与安全问题是关键问题，因为这是有关个人信息的，即使对于管理者来说，进入比他低的所有员工的能力档案也会被认为是不合适的。另一种行为也是不受人欢迎的，这就是管理者小组为了那些具备自己所期望的能力的员工，而“偷袭”现有的小组。进入的细节问题还有待决定。

与教育资源的连接。因为该项目的关键目标将能力形象与教育资源相连，所以在微软的内部和外部已经发展一些与特殊课程有关的连接，尽管还有一些实质性的工作有待与完成。最后，学习与交流资源小组希望不仅能够推荐特殊课程，甚至还能推荐课程中的有助于达到目标能力层的某些特殊资料与段落。Conway 希望有该系统能进入以作用描述和所需能力为基础的课程需求。最后，来自内部讨论会和外部的由 Puget Sound 区提供的课程将会按照他们所对应的能力和技能层进行定级。

### 执行能力模式

SPUD 项目的前期研究进行地很好，现在正在微软的内部信息技术部的 1000 名员工及他们的工作中执行。执行能力模型的工作从地理与功能两方面进行，首先开始于业务部门，然后是应用部门和在欧洲的所有工作岗位。其中，需要考虑的一个问题就是能力模型如何能扩



展到微软内部的以产品为导向的软件开发者的身上。在产品领域，许多相同的能力是明显相关的。为了实现这一转移，Conway 正在考虑如何是能力模型与结构性工作（微软产品开发的方法）统一。因为结构性工作方法已经成为了一种外形特征，所以要把能力模型与其融合需要创造对其他软件公司的能力模型的需求。

另一个未解决的问题就是能力模型与员工和发展部之间的关系，员工和发展部承担了微软部分的人力资源管理功能。这个部门要利用模型中所用的一些能力描述，尤其是一些内在的能力描述。Conway 预测该部门将会就高层管理者与员工在能力定级问题上的争论作出评判，他们也会有助于确定能力的含义以及 IT 领域外的教育连接。但是他们与能力模型相关的特殊作用还未被讨论。

微软能力模型的某些方面的作用要过很长的时间才能被确定。例如，Susan Conway 希望该模型能成为这个快速变化的产业中使变革制度化的媒介。假设，如果比尔·盖茨决定微软的员工要掌握一种新知识（如基于网络的软件开发），那么他可以坚持所有的工作能力要求中必须要有这种新知识，从而迫使这种能力的发展。看起来，在微软的商业与产业中，确定所需变革和快速执行变革的手段是很关键的。Conway 也意识到项目的成功以来于使用该项目的个人的行为。“如果他们感觉到从中得到了一些东西，那么这个项目才会发展下去。”她认为对于员工和高层管理者而言，感觉到自己有利于工作模板的发展是很关键的。那么，他们将买进能力模型。最后，通过聚焦于个人知识能力，从而推进知识进展的目标要求组织内的所有的人的积极参与。

（二）微软的股权分配问题。1978 年，比尔·盖茨的年薪是 1.6 万美元，是公司中最低的工资，这种把自己塑造成“劳模”的伎俩后来为许多软件公司的老板所采用 1977 年 2 月 3 日，比尔·盖茨和保罗·艾伦签署了一个非正式协议，比尔·盖茨占有公司股份的 64%，保罗·艾伦占有 36%，而此前两个人的份额为 60：40。

微软的初期形式是合伙人制，到 1981 年 7 月 1 日，微软才正式注册成为一家正式公司。起初，公司股票只有少数人拥有：盖茨、艾伦分别占有股份的 53%和 31%，鲍尔默占 8%左右，拉伯恩占 4%，西蒙伊和利特文约占不到 2%。由于股票只发给盖茨最亲密的伙伴，因此许多在公司干了多年的人，对股票分配方式怀有不满。为平息不满，1982 年，公司开始发放年度奖金，并给员工配股。但并非人人都能得到股票，按计划规定，要得到股票需等一年，然后在 4 年之间分 8 等份支付。当时原始股份只有 95 美分，一般新雇用的软件工程师可得 2500 股，来的早的则得更多些。有了股票，公司取消了加班费，因此反而引起许多员工抱怨。一名员工说，当时他分得的股票，一直是家里人的笑料。不过，到 1992 年初，这些原始股每股已上涨千倍以上，达到 1500 美元。那些保留全部 2500 股的程序员，已拥有了近四百万美元。

公司奖赏员工的方式基本成形，一块是工资，一块是公司股票认购权，一块是奖金。公司通常不付给员工高薪，也拒绝支付加班费。

但是到 90 年代，各类补偿金数目可观，因为股价总在不停地往上窜。其补偿金具体为：高达 15% 的一年两度的奖金、股票认购权以及工资购买股票时享受的折扣。一名雇员工作 18 个月后，就可获得认股权中 25% 的股票，此后每 6 个月可获得其中的 12.5%，10 年内的任何时间兑现全部认购权。每两年还配发新的认购权，雇员还可用不超过 10% 的工资以 85 折优惠价格购买公司股票。微软还建立了晋级制度，在技术部门和一般管理部门建立了正规的升迁途径。首先，每个专业里设立“技术级别”，级别用数字表示，起点是本科毕业的新员工为 9 级或 10 级，高至 13、14、15 级。对于程序员，13 级已是非常之高。级别反应员工表现和基本技能，也反映经验阅历。同时级别与报酬直接挂钩，开发人员属于报酬最高的一类，从其它公司跳槽或挖墙脚来的资深开发员可以不时协商工资额，可使工资超过本级别的平均水平，因为开发人员是软件公司的“主角”。

我们的公司是个了不起的组织,但是如果在未来不能适应时代的变化,它就将走向死亡。如果你想知道什么时候达到最佳模式,回答是‘永远不会’。

——通用电气董事长兼首席执行官杰克·韦尔奇(Jack·Welch)

## 为客户提供解决方案

——通用电气的金融服务

与其他公司相比,通用电气(General Electric)有值得自豪的历史。它的前身是美国爱迪生电灯公司,是由大发明家爱迪生创办的。爱迪生发明了电灯、留声机和电影,同时也创办了这家后来名扬全球的公司。

据说,通用电气是美国道·琼斯工业指数 1896 年设立以来唯一至今仍在榜上的公司。通用电气曾被《财富》杂志评为“美国最受推崇的公司”和“美国最大财富创造者”。1997 年,通用电气以其 908 亿美元的收入,名列《财富》500 强的第 12 位。

在探讨通用电气成功的原因时,很多人忽视了一点,这就是通用电气的金融服务。事实上,通用电气在金融服务方面非常有特色,它不仅具备强大的实力、能为客户提供超值的服 务,而且也正成为通用电气滚滚财源的主要提供者。

### 利润的来源

通用电气的传统业务是电器制造。它生产的产品从灯泡到飞机发动机、机车、合成树脂应有尽有。这种产品多元化模式在七八十年代为很多制造商所采用。制造商们为了取得更大的成功,同时在拥有多种产品的不同行业上分散风险,纷纷通过新建和收购兼并等方式,扩大生产规模和业务领域。

但随着进入 80 年代中后期市场竞争的加剧,靠市场份额领先已无法保证利润的来源。韦尔奇看到,价值增长的潜力已转移到下游服务和融资活动上。韦尔奇认为,对市场上任何产品来说,都存在更大的经济系统,而产品本身只是其中的一部分。产品是利润产生过程的催化剂,是使物体运动的触发器。产品一旦买过来,还需要维修、融资、更换零部件、升级等等。通常,与这些“非产品”或“后产品”相关的收入,要比与产品直接销售相关的收入大得多。就利润

而言,相差更多。韦尔奇看到利润正从产品移往产品售出以后的过程,所以他利用了这种转移,改变了通用电气的价值获取机制,提出了为客户提供全套解决方案(solusion)的口号。所谓全套解决方案,就是要为客户提供产品以外的服务,其中最重要的是提供金融服务。

通用电气的金融服务主要是通过通用电气资本公司(GE Capital)来实现的,该公司诞生于 30 年代,当时在公司中还没有什么地位,主要是为洗衣机和其他家用电器提供辅助性的资金来源。经过几十年的发展,资本公司的实力不断扩大,作用日益显现。韦尔奇对通用电气的融资业务一直非常重视,1977 年到 1981 年期间,资本公司由他直接领导。1986 年以后,资本公司一直由加利·文特(Gary Wendt)担任首席执行官。在二人的通力合作下,资本公司近年来取得了辉煌的成绩,成为通用电气内利润的主要来源。

通用电气资本公司通过为客户提供多方面的服务,收入和利润不断增长。80 年代中期以后,该公司的年净收入增长达到了 18%,而通用电气的其他业务部门多数只在 4%左右。目前通用电气 40%的经营利润来自融资服务。一位证券公司的分析员计算了通用电气 1991 年到 1996 年的收入,结果表明,如果没有资本公司,通用电气收入的年均增长只能达到 4%,而不是 9.1%。如果把资本公司单独拿出来,它每年 327 亿美元的收入足可以使它跻身《财富》500 强的前 80 名。

### 业务扩张

通用电气通过收购和兼并的方式,使金融服务的业务范围不断扩张,为客户进行全方位服务的功能不断增强。1984 年,通用电气用 11 亿美元买下了美国业主再保险公司,进入了再保险业务。近年来,通用电气资本公司每年都要购买大约 30 个保险、信用卡和其他金融公司。到 1995 年底,该公司的雇员人数已达 53000 人,资产达到 1860 亿美元,其规模相当于美国第三大银行。

资本公司的业务分为五大块,其中特别保险份额最大,占总收入的 26%;消费者服务其次,占 25%;设备经营管理占 20%;特别金融服务占 18%;市场中介服务占 11%。特别保险业务。包括雇员再保险、公债保险、抵押保险和信用保险。1997 年,雇员再保险的利润在上一年基础上增长 20%,家庭抵押保险的利润增长超过 25%。在公债保险中,放弃了风险债券业务,推出征税等新的市政业务。信用保险主要是在英国开办的销售付款保证的保险业务。

消费者服务。包括为零售商提供 7500 万信用卡持有人的信用服务。为世界各地提供汽车租赁和借款业务,目前这一业务正向欧洲转移。消费者储蓄和保险在资本公司最具潜力,拥

有几十亿美元的寿险和养老金业务,此外,公司还在海外为零售商提供私人信用卡服务,该项业务增长迅速,已获得 1.5 亿美元的利润。

设备经营管理。通用电气资本公司拥有以租赁方式运营的 900 架飞机、18.8 万个火车车厢、7.5 万辆小汽车、1.2 万台卡车和 11 颗卫星(每年的折旧额达 20 亿美元)。资本公司还提供国际运输服务、集装箱服务、铁路机车租赁、修理和清洁服务、技术管理服务、信息技术咨询服务等。通过最近几次大的收购行动,组成了业务范围很宽的信息技术服务公司,该公司到 2000 年可获得 100 亿美元的收入。集装箱租借服务由于受到行业不景气的影响,1996 年几乎破产,现已和海洋集装箱有限公司合并。

特别金融服务。包括债券出售、普通股出售,项目融资及相关服务,为商业和民用房地产提供资金服务及管理,该项业务的利润 1997 年上升了 15%。

市场中介金融服务。包括为商业设备提供租借或直接借款服务,卖方金融服务,在夏威夷开办了商业和民用金融服务,其年利润已达到 2500 万美元。

通用电气资本公司进一步扩展了通用电气的商业模式,并将其传给其他公司。通用电气汽车融资服务公司是美国最大的汽车租赁商;通用电气是世界上最大的设备管理公司;通用电气在初级抵押保险方面名列美国第一;通用电气是世界上第三大、美国第一大再保险公司;通用电气已不再把它的市场局限于产品制造了。

一位美国评论家这样评论通用电气资本公司:它的业务范围如此之广,可以向消费者、中间商、生产者提供各种各样的金融服务,“你需要商业借款或住房抵押吗?资本公司可以办理这些业务;你的公司需要设计网络吗?请打电话给资本公司;如果你使用储蓄信用卡,不管来自何处,你都在付利息给资本公司;如果你要购买设备而寻求资金援助,回答你的电话的仍然是资本公司的职员。”

### 灵活的运行机制

通用电气资本公司的高级管理层包括首席执行官、总裁、三名副总裁、一名财务经理和一名风险管理经理。资本公司的主要高层管理人员富有丰富的工作经验和业务专长,他们一般都在通用电气工作了 20 年以上,这种不平常的组合保证了资本公司的有效运营,是资本公司得以成功的关键因素之一。资本公司有 27 名业务经理,但没有一人在总部办公。首席执行官文特说,“我不希望他们整天围着我转,我希望他们和顾客在一起”。这些业务经理集中精力关注市场,当一个新的机会出现时,资本公司就会迅速开办新的业务。在这些人的努力下,通



用电气进入一个又一个领域。例如,当贷款给北美铁路机车公司的母公司财务状况变坏时,资本公司乘虚而入,成为火车车厢的租赁商,该业务现在十分盈利。当一些民用飞机由于市场疲软卖不出去时,资本公司及时进入货运航空运输领域,开办了浦勒航空公司,从事货物空运。

文特告诉人们,职工的责任是寻找下一个机会,要注意客户流向哪里,客户的需要是什么。文特主持每星期一的会议,这是一个气氛宽松的场合,主意源源不断从这里产生。假如某个主意有在未来五年内产生 5000 万利润的潜力,并发现有这样的可能时,紧张状态就会开始。文特和他的同伴们就会像连珠炮一样提出问题,诸如预期的毛利润、潜在客户、应对策略、竞争优势等。在密集的质询下,大多数构思夭折了,但还是少数主意保留下来,成为资本公司和通用电气的利润来源。

资本公司与通用电气各部门建立了很好的合作关系。市场情报从通用电气的每个部门流向资本公司。例如,通用电力系统公司在建造电厂中发现,记账、收费这些业务很麻烦,与自身业务不相干。资本公司得到这一信息后,马上与电力系统公司合作,为 7500 万个信用卡持有人提供记账和收费服务。通用电气为资本公司提供了信息,而资本公司则为通用电气提供了有价值的客户。资本公司为通用电气的各个部门,如航空服务部、电力系统部和汽车部的客户提供金融服务,同时也为这些部门获得大额合同铺平了道路。值得一提的是,1993 年大陆航空公司濒临破产,资本公司及时提供贷款,帮助它重返航空业。航空公司用这笔贷款购买了大批飞机,而这些飞机多数采用的是通用电气的发动机。难怪有人说,“对通用电气的工业部门来说,资本公司是他们打击竞争者的弹药库。”

一个从事资金运作的公司,其快速成长必然伴随风险。资本公司以不断扩张的业务来提高它在通用电气中的利润份额,并以多元化经营战略来抵御众多的打击,使风险达到最小化。资本公司共有 27 项业务,这种多元化足以使某一业务上的损失,可以通过其他业务得到补偿。这就像购买基金一样,由于投资者的钱分散在众多的公司,风险就大大降低了。1997 年,资本公司有 7 项业务的赢利下降,但有 9 项业务获得了 25% 以上的增长,使整个资本公司的利润增长了 16%。

### 超值的服务

通用电气利用它卓越的金融服务功能,为客户提供了超值的 service。与其他供应商不同,通用电气在与客户打交道时,总是站在客户的角度谈问题,为客户提供他们所需要的一切,特别是金融方面的服务。而一般的供应商在谈生意时,总要先宣传一下自己的企业,然后极力向对

方证明自己的产品是如何的好。

有一个例子,可以很形象的说明通用电气是如何为客户提供服务的。

劳伦斯·杰克逊(Lawrence Jackson)是某大汽车供应厂(销售额 10 亿美元以上)的总裁,喜欢评论。他应媒体的邀请,谈了他做生意的一些经历。

“我给你们讲三个关于销售方面的故事,都是过去两个月里我亲身经历的。第一个推销员来自某大化学公司,该公司制造并提供我们需要的很多化学原料。这个人温和、文雅,熟知专业。它对他的产品的技术性能和特点非常了解。他一个劲地向我宣传他的产品是如何的好。

“当然,他是对的。他们公司制造的产品确实很好。但其他供应商的产品也很好。他表示可以直接供货。这个想法很好,但对我没有什么实际意义,因为我的其他化学供应商产品也很好,而且运送成本很低。这个能够提供多种产品的供应商能给我带来什么好处呢?

“第二个推销员与他不太一样。他只卖塑料。而我们大量使用塑料。他在技术上也很棒。他对自己的产品和公司很有信心,他告诉我他们正在开发的所有能增加价值的新计划。这些计划确实很伟大,可这些与我有何相干呢?他说这些计划将来能够创造价值,我说,那你就将来再来吧?

“第三个推销员来自通用电气。尽管他的工作是推销塑料,但他只字不提他的产品。他只是向我提问题。我在设备上的花费是多少?工厂生产出的产品中,损失情况怎样?我在使用原料和设备过程中,遇到的最大问题是什么?我在运输和后勤方面的投入是多少?

“我们谈得很投机。当我谈到我们面临的经营问题时,我们探讨了一些很有趣的问题。我们谈了很多。

“两周以后,他又来了。他给我看了通用电气资本公司(GE Capital)关于降低我的资本投入和融资成本的建议。这些建议既有工厂设备方面的,也有后勤方面的。他告诉我如何节约库房面积。还有,通用电气的工程师可以和我们一起制定方案,使原料使用达到最优化。

“然后,我们继续讨论全球性服务问题。我们目前的业务在世界遍地开花。他告诉我,通用电气可以在我们的全球化问题上给予支持。

“我算计了一下,他给我们节省了很多钱。在资本、融资和产品损失等众多方面。当然,他也得到了我的塑料业务,几乎是所有的塑料业务。他还将拿到我们的全球业务。

“喜欢这样做生意的不光是我一个人,我的同伴也喜欢这样。他们与推销员打惯了交道,只有通用电气的推销员,肯花时间听他们的问题,帮助他们解决问题。当决定把我们的塑料业务给谁时,答案就很清楚了。”

## 服务中国

80年代,通用电气将投资的重点放在欧美日等发达国家。但进入90年代,这些国家和地区的经济相继陷入萧条,因此通用电气在1993年对它的国际化战略进行了调整,按通用电气在全球经营中的投资优先顺序,把国际市场分为三类:第一类是工业化世界,主要是欧美日,其特点是市场相当成熟,通用电气在这些地区已占有可观的市场份额,不需要再大规模投资,只要采取维持战略就可以了。第二类是次发达国家和地区,包括韩国、台湾、中东、东欧、独联体等。这些市场一部分趋于成熟和饱和,投资机会和效益逐渐减少;一部分由于政治突变而极不稳定,风险很大。因此,通用电气对这些市场的态度是,以出口产品为主,辅之以个别有选择的投资。第三类是迅速增长的市场,包括东南亚、中国、印度和墨西哥等。这些国家近年来正处于经济高涨阶段,存在着相当多的投资机会。这类市场是通用电气投资的重点。

通用电气认为,今后十年通用电气在中国的潜在市场可达105亿美元,其中尤以飞机发动机、发电设备、运输、医疗设备、工程塑料、家用电器、照明器材等市场最具发展潜力。通用电气明确提出,要使中国成为通用电气的第二故乡。1994年,通用电气(中国)有限公司在上海成立。该公司是通用电气在中国开展项目的投资者,并为通用电气在中国的合资企业和分支机构提供服务,包括货币管理、市场营销、采购和售后服务。迄今为止,通用电气所有的业务集团都已在中国开展了业务。通用电气在中国拥有6000多名员工,建立了20家办事处,20多家合资或独资企业,总资产达到11亿美元。除了业务投资,通用电气还致力于公益事业。通用电气在中国的教育机构设立了奖学金和科研基金,是儿童教育电视节目《芝麻街》中文版的独家赞助单位,该节目已在全国33个城市的电视台播放。

在进行直接投资的同时,通用电气加大了在中国的金融服务投资。这一方面是为了配合直接投资的开展,另一方面,通过金融投资,可以发掘中国的潜在市场,最大程度的获利。通用电气在中国的金融服务主要是由通用电气资本公司进行的。到目前为止,通用电气在中国共投资了5个金融类项目,其业务范围涉及航空租赁、结构融资、设备和消费者服务、股权投资和再保险业务。1998年1月,通用电气金融财务(中国)有限公司开业,这是中国第一家外商独资财务公司,其业务是为在中国的外资企业及某些中资企业提供融资、租赁,以及外汇商业贷款和其他相关金融服务。1996年,通用电气在中国成立了两家合资企业,即上海通用电气建设设备工程有限公司和广州通英消费服务有限公司,前者提供设备融资服务,后者提供消费信贷服务。通用电气资本公司还向上海的闸北电厂和苏州工业园区进行了股权投资。

通用电气除了在中国进行直接投资、设立企业外,还在中国的飞机租赁及项目融资领域确

立了主导地位。1997年,该公司引进了15架配备有通用电气发动机的新型波音飞机和空中客车,这一举动使其在对中国航空公司飞机租赁方面的投资额增加了50%以上。目前中国的航空公司使用的飞机中,有35架是通用电气租赁的。此外,通用电气还通过设在香港的中国工业基金,对某些高效率的中资企业进行了投资。它还通过安裕再保险有限公司北京代表处,在中国开展了再保险业务。作为一家以工业为主的公司,在中国提供如此大规模的金融服务,是绝无仅有的。

### 点评

在英美大公司中,通用电气素有“长盛不衰”的称号。特别是80年代以来,一些世界著名的大公司,如IBM、通用汽车、AT&T、埃克森、西尔斯、福特等,都曾陷入严重的困境,但通用电气却一枝独秀,始终保持强劲的发展势头。不能不让人感到佩服,同时也促使人们去探究个中原因。

美国著名咨询公司美致咨询管理公司(Mercer Management Consulting)最近推出一本畅销书,叫做《利润区域》(Profit Zone),该书提出了一个“商业设计(Business Design)”的概念,所谓“商业设计”,通俗讲就是公司为获取利润而制定的业务发展战略。作者认为,由于受市场变化的影响,利润区域是不断改变的,企业应当根据这一变化,不断改变自己的商业设计。一些公司之所以陷入困境,就是因为没有根据利润区域的变化,适时改变商业设计,仍固守原来的一套办法。该书在分析了通用电气的案例之后认为,通用电气常盛不衰的奥秘就在于他能根据客观环境的变化,不断更新自己的商业设计。

当韦尔奇1981年上任时,根据通用电气在许多行业处于领先地位的特点,提出了一个口号:不是第一,就是第二(Be No. 1 or No. 2),否则就退出(Get Out!)。韦尔奇当时的指导思想是,通过市场份额领先来获取利润。韦尔奇带领一班人马,将通用电气的业务进行了大胆的整合,将没有前景的企业坚决卖掉,将资金集中到有竞争优势的业务上来。市场份额领先战略使通用电气在一些领域取得了霸主地位,同时也给公司带来了丰厚的利润。

但随着80年代中后期市场竞争的加剧,光靠市场份额领先已无法保证利润的来源。韦尔奇看到,员工的积极性对企业价值的增长发挥巨大作用,因此他提出了“群策群力(Work Out)”的口号,即让生产第一线的工人出主意、想办法,参与管理,从而调动了工人的积极性,提高了企业的劳动生产率,使企业利润大增。

进入90年代,客户的要求比以前大大提高,他们不仅要得到产品,还要得到服务,服务质

量的好坏直接关系到企业产品能否卖得出去, 韦尔奇看到, 价值增长潜力正在转移到产品下游服务和融资活动上。因此他提出了为客户提供全套解决方案(solution)的口号。所谓全套解决方案, 就是要为客户提供产品以外的服务, 其中最重要的是提供金融服务。事实证明, 金融服务成为通用电气的新的“利润增长点”。在通用电气的利润构成中, 金融服务占了40%, 这对一个传统的以制造业为主的公司来说, 似乎不可想象。但事实就是如此。

韦尔奇通过三次改变通用电气的商业设计, 牢牢地占领了“利润区”, 使自己处于不败之地。通用电气的经验说明, 企业要想在市场竞争中站稳脚跟, 只有不断改变自己的“商业设计”, 固守老一套只能导致衰败和没落。



## 沃尔玛---零售业的一个奇迹

沃尔玛(Wal-Mart)是全球最大零售企业。1991年其销售额突破400亿美元,1993年达673.4亿美元,1995年更创世界纪录实现年销售额936亿美元,相当于全美所有百货公司之和。今天的沃尔玛拥有2133家沃尔玛商店,469家山姆会员商店和248家沃尔玛购物广场,遍布美国、加拿大、巴西、香港等国家和地区。

1991年,沃尔玛年销售额突破400亿美元,成为全球大型零售企业之一。据1994年5月美国《幸福》杂志公布的全美服务行业分类排行榜,沃尔玛1993年销售额高达673.4亿美元,比上一年增长118亿多,超过了1992年排名第一位的西尔斯(Sears),雄居全美零售业榜首。1995年沃尔玛销售额持续增长,并创造了零售业的一项世界纪录,实现年销售额936亿美元,在《财富》杂志95美国最大企业排行榜上名列第四。事实上,沃尔玛的年销售额相当于全美所有百货公司的总和,而且至今仍保持着强劲的发展势头。至今,沃尔玛已拥有2133家沃尔玛商店,469家山姆会员商店和248家沃尔玛购物广场,遍布美国、墨西哥、加拿大、波多黎各、巴西、阿根廷、南非、中国、印尼等处。它在短短几十年中有如此迅猛的发展,不得不说是零售业的一个奇迹。

沃尔玛提出“帮顾客节省每一分钱”的宗旨,实现了价格最便宜的承诺。沃尔玛还向顾客提供超一流服务的新享受。公司一贯坚持“服务胜人一筹、员工与众不同”的原则。走进沃尔玛,顾客便可以亲身感受到宾至如归的周到服务。再次,沃尔玛推行“一站式”购物新概念。顾客可以在最短的时间内以最快的速度购齐所有需要的商品,正是这种快捷便利的购物方式吸引了现代消费者。

此外,虽然沃尔玛为了降低成本,一再缩减广告方面的开支,但对各项公益事业的捐赠上,却不吝金钱、广为人善。有付出便有收获,沃尔玛在公益活动上大量的长期投入以及活动本身所具的独到创意,大大提高了品牌知名度,成功塑造了品牌在广大消费者心目中的卓越形象。最后,也是沃尔玛能超越西尔斯最关键的一个原因,是沃尔玛针对不同的目标消费者,采取不同的零售经营形式,分别占领高、低档市场。例如:针对中层及中下层消费者的沃尔玛平价购物广场;只针对会员提供各项优惠及服务的山姆会员商店;以及深受上层消费者欢迎的沃尔玛综合性百货商店等。

以上五点原因,使沃尔玛得以从零售业中脱颖而出,建立起了当代独特的零售王国。以

下从这五个方面详细阐述其成功之道。

**1. 价格最便宜的承诺：**沃尔市场比一般的超级市场面积略大一些，每家平均约占地 45000 平方尺，经营的商品品种齐全，举凡一个家庭所需要的物品在这里都能买到，又称“家庭一次购物”。从服饰、布匹、药品、玩具、各种生活用品、家用电器、珠宝化妆品，到汽车配件、小型游艇等等，一应俱全。商品陈列干净利落。初到美国的人逛超级市场往往摸不清所需要的东西究竟放在哪里。沃尔市场的标志却很清楚，使你在这样庞大的平面空间里不会迷路。每一家沃尔市场都贴有“天天廉价”的大标语。仔细比较一下，同样牌子的商品，在这家店就是便宜。买两支“目标”牌牙膏，在别的超级市场价格是每支 1.99 美元，而这里只要 1.36 美元。商品的质量是无可非议的，其他廉价商店，台湾货大量充斥，顾客大多是黑人和其他少数民族，而在沃尔市场，大多数是美国制产品。顾客一进门就面对一个“买美国货”的横幅。这既能激发爱国主义，又是高质量的象征。沃尔市场的顾客包括占美国人口大多数的中产阶级和低收入阶层，顾客对在沃尔市场所购的任何物品觉得不满意，可在 1 个月内拿回商店退还全部货款。

所有的大型连锁超市都采取低价经营策略，沃尔玛与众不同之处在于，它想尽一切办法从进货渠道、分销方式以及营销费用、行政开支等各方面节省资金，提出了“天天平价、始终如一”的口号，并努力实现价格比其它商号更便宜的承诺。严谨的采购态度，完善的发货系统和先进的存货管理是促成沃尔玛做到成本最低、价格最便宜的关键因素。其创始人沃尔顿曾说过，“我们重视每一分钱的值，因为我们服务的宗旨之一就是帮每一名进店购物的顾客省钱。每当我们省下一块钱，就赢得了顾客的一份信任。”为此，他要求每位采购人员在采购货品时态度要坚决。他告诫说：“你们不是在为商店讨价还价，而是在为顾客讨价还价，我们应该为顾客争取到最好的价钱。”

**2. 传达以及信息反馈的速度，提高整个公司的运作效率：**总部的高速电脑与 16 个发货中心以及 1000 多家的商店连接。通过商店付款台激光扫描器售出的每一件货物，都会自动记入电脑。当某一货品库存减少到一定数量时，电脑就会发出信号，提醒商店及时向总部要求进货。总部安排货源后送往离商店最近的一个发货中心，再由发货中心的电脑安排发送时间和路线。在商店发出订单后 36 小时内所需货品就会出现在仓库的货架上。这种高效率的存货管理，使公司能迅速掌握销售情况和市场需求趋势，及时补充库存不足。这样可以减少存货风险、降低资金积压的额度，加速资金运转速度。

沃尔玛也采用了仓储式经营，因而在商品销售成本上更充分体现出规模效益。例如：山姆会员店内装修简洁，尽量利用所有的货架空间储存、陈设商品。价格不是标在每件商品上，而是统一标于货架，只要通过扫描商品的条形码，收银机便会准确地收取价款。商品多以大包装出售，以减低单独包装的成本。随着我国生产力水平的不断提高、消费者购买能力的增

强，许多城市已具备推行这一模式的条件。商家渐渐认识到仓储式经营模式的优点，并开始了一些尝试，类似广客隆的平价仓储商店纷纷开业。目前最关键的问题是，吸取国外成功企业(如：沃尔玛)的经验，更全面、更彻底地做到成本最低，实现规模效益。

在零售业中，舒适的购物环境、优质周到的服务必然与较高的价格相联系；而在商品价格低廉的连锁超市中，顾客往往只能得到购物价格上的优惠，而无法享受到优质的服务。凯马特(K—Mart)是美国一间著名的大型折扣连锁店，它的卖场广大，为了节约人工成本，店员却很少。虽然店里陈列着品种繁多、价格便宜的商品，但顾客如想找一、两位店员询问有关问题却不是件容易的事。在这里，顾客虽然满足了购买便宜商品的欲望，但是没有感觉到店员对他们付出了一点点关心，于是在顾客心中就产生了美中不足的遗憾。

零售企业要在顾客心目中树立品牌形象，仅靠质优价廉的商品是不够的，顾客还希望在购物的同时享受到细致盛情的服务。沃尔玛正是考虑到这一点，从顾客的角度出发，以其超一流的服务吸引着大批顾客。走进任何一间沃尔玛店，店员立刻就会出现在你面前，笑脸相迎。店内贴有这样的标语“我们争取做到，每件商品都保证让您满意！”顾客在这里购买的任何商品如果觉得不满意，可以在一个月内退还商店，并获得全部货款。沃尔顿曾说，“我们都是为顾客工作，你也许会觉得是在为上司工作，但事实上他也和你一样。在我们的组织之外有一个大老板，那就是顾客。”沃尔玛把超一流的服务看成是自己至高无上的职责。在很多沃尔玛店内都悬挂着这样的标语：

1. 顾客永远是对的；
2. 顾客如有错误，请参看第一条。

这是沃尔玛顾客至上原则的一个生动写照。有一些员工感慨地说，“是沃尔玛第一次让我们认识到顾客永远是对的。

沃尔玛经营秘诀在于不断地了解顾客的需要，设身处地为顾客着想，最大程度地为顾客提供方便。有一次，一位顾客到沃尔玛店寻找一种特殊的油漆，而店中正好缺货，于是油漆部门的经理便亲自带这位顾客到对面的油漆店购买。该顾客和油漆行的老板都感激不已。沃尔顿常对员工说，“让我们以友善、热情对待顾客，就像在家里招待客人一样，让他们感觉到我们无时无刻不在关心他们的需要。”

### 3. “一站式”购物新概念

顾客是否能在店中一次购齐所有需要货品，是否可以得到及时的新产品销售信息，是否可以享有送货上门、免费停车等附加服务，是否可以在任何有空闲的时间入店购物……这些问题也是评价一间商店好坏的重要标志。

在沃尔玛，消费者可以体验“一站式”购物(One—Stop Shopping)的新概念。在商品结构上，它力求富有变化和特色，以满足顾客的各种喜好。其经营项目繁多，包括食品、玩具、新款服装、化妆用品、家用电器、日用百货、肉类果菜等等。

另外，沃尔玛为方便顾客还设置了多项特殊的服务类型：

**免费停车：**例如深圳的山姆店营业面积 12000 多平方米，有近 400 个免费停车位，而另一家营业面积达 17800 多平方米的沃尔玛购物广场也设有约 150 个停车位。

沃尔玛将糕点房搬进了商场，更设有“山姆休闲廊”，所有的风味美食、新鲜糕点都给顾客在购物劳顿之余以休闲的享受。

店内聘有专业人士为顾客免费咨询电脑、照相机、录像机及其相关用品的有关情况，有助于减少盲目购买带来的风险。

店内设有阑克施乐文件处理商务中心，可为顾客提供包括彩色文件制作、复印，工程图纸放大缩小，高速文印在内的多项服务。

一次购物满 2000 元或以上，沃尔玛皆可提供送货服务，在指定范围内每次 49 元(因为商品价格中不含送货成本)。

另外，深圳山姆店办理一切移动电脑售机业务，移动局销售的所有机型。价格均比其他代办网点便宜 100 元；它还代理销售润讯的通讯产品，代收各类机型的台费，各种中文机、数字机均比市面其他润讯网点便宜 50 元。

在店址选择上，沃尔玛也以方便顾客购物为首要考虑因素。在美国，它的触角伸向西尔斯、凯马特所不屑一顾的偏远小乡镇。从明尼苏达到密西西比，从南加州到奥克拉荷马，沃尔玛无所不在。只要哪座乡镇缺乏廉价商店，沃尔玛就在哪里开业。

#### 4. 捐赠公益建立形象

沃尔玛为了向顾客提供更多的实惠，而尽量缩减广告费用，为此它在促销创意上颇费心思，力争以最少的投入获取最佳的效果。凡是沃尔玛所促销的商品总是能被一抢而空。在促销方式中，沃尔玛特别重视发挥活动行销(EventMarketing)的作用。例如，在纳布拉斯加州费尔伯利的分店成立了一支“精确购物花车训练队”，并组织参加了当地举行的花车游行活动。所有的队员都穿着沃尔玛的制服，推着花车变换队形，在游行队伍中显得格外引人注目。为了给社区乏味枯燥的生活增添些情趣，制造欢乐气氛，沃尔玛会经常性开展一系列户外大拍卖、乐队和马戏团表演，以吸引顾客前来购物。每年十月的第二个星期六，沃尔玛都会在奥尼安塔分店的停车场举行“吃圆月饼”的竞赛活动。这一活动吸引了许多来自其它州的顾客



前来参加、观看。新闻媒体的采访报道更提高了该项竞赛以及沃尔玛的知名度。另外，在沃尔玛公司股票上市时，曾邀请华尔街的证券分析家和股东们泛舟溪流、露营湖畔。

尽管沃尔玛一再缩减其广告开支，但另一方面在对非盈利组织和公益事业(如学校、图书馆、经济发展团体、医院、医学研究计划和环保方案等)进行捐赠时，却不吝金钱，十分慷慨。

1983 年以来，沃尔玛为美国各州“联合之路”慈善机构捐赠了 5200 万美元。

乔治亚香山城的分店举办了亲猪大赛为慈善机构募捐。

1988 年以来，为协助各儿童医院开设的“儿童的奇迹”电视栏目，沃尔玛筹集了 5700 万美元，是其中最大的赞助商。

沃尔顿还积极资助公、私立学校，成立特殊奖学金，协助拉丁美洲的学生到阿肯色州念大学。他还将自创品牌“山姆美国精选”商品营业额的一定比例捐作奖学金，提供给研究数学、科学与计算机的学生。

## 5. 细分市场全面覆盖

西尔斯公司是全球大宗邮购与零售业的始祖，创立于 1886 年。在 1992 年以前，它一直保持着零售业之冠的地位。它在美国的普及度令人吃惊——美国平均每 10 人中就有 8 人一年至少去西尔斯购物一次。西尔斯所走的商品路线，一向是以中下阶层为消费诉求对象。它的一个主要卖点与沃尔玛一样，就是商品价格低廉。但进入 90 年代以后，西尔斯的零售业危机四伏，到 1992 年就已经为只有几十年历史的沃尔玛所赶超，为了公司的生存和发展，西尔斯不得不改变经营策略，把注意力转移到保险业、不动产业、金融业和信用卡业，进行多角化经营。那么为什么在零售业的战场上沃尔玛得以战胜稳居霸主地位多年的西尔斯？

沃尔玛在品牌经营策略上，选择了多种零售形式以针对不同档次的目标消费者。正是由于沃尔玛全方位出击、抢占了高、低档市场，所以沃尔玛取代了曾经风靡整个美国的西尔斯，成为零售业第一品牌。

二战后，消费者的结构层次就开始了不断的变化。原来的中下阶层已逐渐分化为“中上”和“下”两个阶层。沃尔玛针对这一变化，果断采取了不同经营形式的品牌策略。其中 1983 年创立的山姆会员店和 1988 年创立的沃尔玛购物广场是针对“下”层消费者，更彻底地做到减少开支的理想境地，争取到原来属于西尔斯的大部分顾客。另一种 1987 年创立的经营形式沃尔玛综合性百货商店装修气派，规模庞大，服务超级，出售的产品变化多样、独具特色，比较起来西尔斯出售的商品多是一些朴实的样式，欠缺独特之处，因此“中上”阶层的顾客当然也就不再眷恋西尔斯公司。由于沃尔玛从这两方面同时向西尔斯提出挑战，发起进



攻，所以西尔斯无力与之抗衡，终于让出了盟主的位置，转到零售业以外的行业去了。

会员制是一种新兴的零售形式。山姆会员商店是沃尔玛经营的一大特色，是它夺取市场战胜西尔斯的一大法宝。

实行会员制给沃尔玛带来了许多利益：

1. 建立了长期稳定的消费市场。通过会员制，沃尔玛以组织约束的形式，把大批不稳定的消费者变成稳定的客户，从而大大提高了沃尔玛的营业额和市场占有率。

2. 培养了大批品牌忠诚者。通过会员制，成为会员的消费者会长期在山姆会员店购物，这样很容易产生购买习惯，从而培养起消费者对沃尔玛这一零售商品品牌的忠诚感。

3. 会费收入相当可观。会费虽相对个人是一笔小数目，但对于会员众多的山姆店来说，却是一笔相当可观的收入，它往往比销售的纯利润还多。

另一方面，实行会员制是类似于减价优惠的一种促销形式，消费者也可以从中获取许多利益，例如：

1. 享受超低价优惠或特殊服务。对于消费者来说，加入山姆店可以享受价格更低的优惠，一次性支出的会费远小于以后每次购物所享受到的超低价优惠，所以往往愿意加入会员店。

2. 方便购物。消费者一旦成为会员之后，可以享受各式各样的特殊服务；例如可以定期收到有关新到货品的样式、性能、价格等资料，享受送货上门的服务等。

3. 可利用会员卡馈赠亲友。会员卡的形式很多，其附属卡便可以礼品的形式转赠他人。

山姆会员商店的会籍分为商业会籍和个人会籍两类。商业会籍申请人须出示一份有效的营业执照复印件，并可提名 8 个附属会员；个人会籍申请人只须出示其居民身份证或护照，并可提名 2 个附属会员。两类会籍收费统一，主卡年费均为 150 元，附属卡年费每张 50 元（以深圳山姆店为例）。简便的入会手续，保证了每一位消费者都有成为会员，享受优惠的可能性。

如今，沃尔玛公司正在大举进攻欧洲、亚洲，以及非洲的许多国家。在欧洲，这家超级零售商已经兼并了德国近百家商店；在东南亚地区，沃尔玛稳扎稳打，步步推进，在这些国家和地区已经出现了数百家沃尔玛旗下的大型超市和连锁店，它试图以此举在欧洲和亚洲地区站稳脚跟。德国，是沃尔玛的重点目标；中国，则是沃尔玛在亚洲最具发展前景的市场。

位于德国法兰克福郊外的巨大的韦特考夫商店，出售的商品从香肠到沙发无所不包，如今，这里却发生了许多惊人的变化，商品的价格似乎降低了不少，货架更加琳琅满目。一位老者说：“这里的员工也发生了变化，雇员们显得比以前礼貌多了。”这正是被人们称为“沃

尔玛”效应的体现。1998年5月，沃尔玛公司斥资9亿美元收购了拥有20多家商店的韦特考夫连锁店，然后开始用它自己的低售价，以及为顾客着想的商业形象改造它们。1999年初，沃尔玛公司又从施帕尔公司手中收购了另外80家德国商店。至此，欧洲零售业千篇一律的形象被彻底打破了。

与可口可乐或麦当劳等一些著名的美国大公司相比，沃尔玛全球化的步伐一直较慢。尽管沃尔玛是世界最大的零售商，但直到1991年它才在墨西哥开设第一家海外商店，而该公司90%以上的销售额和利润现在仍来自美国国内。在过去两年中，沃尔玛的股价增长了200%。但随着美国零售市场的日趋饱和，该公司股票的升势已经趋缓，这也正是其首席执行官戴维·格拉斯要依靠拓展国际市场来推动公司持续发展的原因。该公司计划在3~5年内使其海外的利润增长额占公司总利润的35%。沃尔玛公司国际业务部总经理博比·马丁说，该公司已经占领了墨西哥和加拿大的市场。如今，这位总裁又把目光对准了另外一些目标，其中包括亚洲国家、拉美和最值得注意的欧盟国家。

由于语言和文化上的原因，试图进入欧洲市场的美国公司一般会先在英国开店，但沃尔玛却不这样做，它直接进入了德国市场。众所周知，这是一个困难重重的零售市场。德国的劳动力成本较高，它的商业区划分、商品定价和商店的营业时间都受到许多条条框框的限制。其他一些大型的美国零售公司，包括如意玩具公司和斯特普尔公司等，已经在那里陷入了困境；欧洲的一些零售业巨头，如法国的家乐福和英国的马莎公司，在德国的经营也都不景气。整个欧洲市场零售业已持续6年处于低迷状态。沃尔玛还遇到了其他一些难题。在德国，由于沃尔玛未能获得新的食品销售许可证，不能建新商店，所以它无法应用曾使其在美国取得成功的小城镇增长战略，而必须通过兼并来进行扩展。但是精明的德国零售商已将其公司售价提高了许多，沃尔玛并不想多付出数十亿美元来实现它的欧洲计划。

因此，沃尔玛公司决定在全球范围寻找适宜的“合作者”，即从一些相当于“残次品专柜”的小公司那里收购小型连锁店。它的第一个兼并对象是韦特考夫公司，随后又从施帕尔贸易公司收购了78家大型超市，这使其得以大举进军德国市场。但施帕尔公司发言人席林格却坦言：“这些商店虽然具有一定的规模，但其经营状况却不乐观，沃尔玛公司必须花大力气改变这种被动局面，否则，它将难以占领德国市场。”

沃尔玛为什么要选择德国呢？该公司负责德国业务的经理蒂亚克斯说：“德国是世界第三大经济强国，这对我们来说非常重要”。而更重要的是，德国为沃尔玛公司提供了一个中央基地，它可以从这里向整个欧洲扩展。由于欧元已承诺要使国家间贸易更加简捷，沃尔玛显然想成为一个占领欧洲市场的超级零售商。而且德国零售业的现状正好适合沃尔玛发挥其实力。该公司“天天低价”的经营哲学迎合了德国人节俭省钱的的天性，而大多数德国商家是依靠季节性减价和特殊平卖来吸引顾客的。在服务亟须改善的国家，沃尔玛以顾客为本的商业文化

也给严谨的德国人带来一些宽慰。

研究零售市场的欧洲商业研究所所长哈利尔博士说：“真正令德国市场惧怕的并不是价格压力太大，而是沃尔玛的商业观念。顾客对德国零售商的评价不高，它们基本上就没有服务。”沃尔玛准备投资 1.6 亿美元，对已收购的施帕尔连锁店进行全面装修改造，同时也在把美国许多最佳的商业做法和管理人才引入德国，以使它在德国的全部业务达到公司标准。

在一个顾客适应了经常恶声恶气的商业服务的国家里，沃尔玛是怎样管理雇员的呢？蒂亚克斯说：“我们试图让他们注意体会工作中的乐趣。”沃尔玛同时也在按照它的美国方式促使工作环境民主化，它取消了等级制度，给雇员们决策的信息和权力，但公司不会给他们购股权。尽管沃尔玛德国公司许多革新举措来自美国，但这些并不是在竭力使它在德国的商店效仿美国的模式，沃尔玛已经为适应当地的文化做了一些调整。例如，德国沃尔玛商店没有“10 英尺规则”。在美国，这项规则要求沃尔玛的雇员必须与距离他 10 英尺以内的任何顾客讲话；而在德国，沃尔玛只是鼓励员工们友善待客。蒂亚克斯说：“你不能把这些东西强加给你的员工。他们必须真心诚意，否则顾客一眼就能看穿他们。”

德国和来自其他欧洲国家的顾客们已经看到沃尔玛商店内巨大的改进。各种商品的陈列柜已经按照美国沃尔玛商店的结构进行了调整，一些写有“天天低价”和“马克坚挺！”字样的彩旗从天花板上直垂下来，而琳琅满目的货架上竖立的小红旗则标志着这些商店正在向“天天低价”的过程转变，许多商品已经永久性地调低了价格。迄今为止，韦特考夫商店的 4 万多种商品中已有 1 万多种商品的价格打折出售。1999 年，这家商店的营业额增加了 25%，达到 38 亿美元。然而，沃尔玛的竞争对手则纷纷指责沃尔玛挑起了价格战。于是，零售商们起而应战，也都调低了自己的商品价格。德国最大的零售商梅特罗公司调低了其 3000 多种核心商品的价格，其他几家大型连锁店甚至模仿沃尔玛打出了“天天低价”的广告标语。

沃尔玛带来的影响还体现在其他一些方面。在这个“一手交钱一手交货”的概念由来已久的国家里，顾客们现在可以用信用卡付费。一些商店现在甚至考虑采用为顾客装包的激进做法，这在德国是前所未闻的。沃尔玛德国公司总裁蒂亚克斯说：“考虑到德国的劳动力成本，甚至连我们自己的人起初都对延长营业时间的做法表示怀疑，但顾客们的反应非常好。”沃尔玛的竞争对手们只好再一次极不情愿地学它的做法。

此外，沃尔玛自己的信息系统能把扫描数据直接通过卫星传向公司总部，使公司可以快捷地管理自己的供货链，在库存减少时自动订货，还可以使沃尔玛发现新的营销机会。这对沃尔玛在全球取得成功是至关重要的。

德国 GFK 集团高级顾问特瓦尔博士认为，一个零售商要想从德国供货商那里得到最优惠的价格，它至少需要有 120 亿美元的年销售额，沃尔玛现在德国只有 118 家商店和 62 亿美

元的营业额，它或许难以得到最优惠的条件，但蒂亚克斯总裁认为，沃尔玛可以通过提高生产率保持低价格。此外，考虑到公司的规模和业绩，欧洲有哪个供货商能断定沃尔玛将会失败呢？

沃尔玛的科学管理是其成功的关键。为适应如此巨大的零售商业的需求，沃尔玛拥有一个规模空前的计算机网络系统，微机工作站有 5500 多个，总站和世界各地的计算机工作站保持看热线联系。1987 年，公司建立起全美最大的私人卫星通信系统，以便节省总部和分支机构的沟通费用，加快决策传达以及信息反馈的速度，提高整个公司的运作效率。沃尔玛与 INFORMIX 合作建立。IN—FORMIX 数据库系统，系统信息总量达到 4000 千兆的海量，每天仅条码阅读机读写的信息就有 2500 万字节之多，总部每天和各地分支机构交换的数据达 1.5 亿个字节，这也是世界上最大的民间数据库。依靠先进的信息化管理，任何一件商品的销售都会核计算机系统进行分析，当库存减少到一定量的时候，电脑会发出信号，提醒商店及时向总部要求进货，总部安排货源后送往离商店最近的一个发货中心，再由发货中心的电脑安排发送时间和路线，在商店发出订单后 36 小时内所需货品就会出现在货架上。作为沃尔玛的总裁，依靠信息系统，可随时调用任何一个地区、任何一家商场的营业情况数据，知道哪里需要什么商品，哪些商品畅销，从哪里进货成本最低，哪些商品利润贡献最大等等。沃尔玛就这样和众多消费者保持着密切的联系，也成为许多消费品制造商联系市场的重要渠道，这个巨大的销售网络，决定着许多商品的生产消费过程。

沃尔玛获得巨大成功的原因有很多，其价格营销，服务营销，形象营销都是其成功的基石，但所有这些，归结为一句话，即沃尔玛已真正实现了管理现代化，不论其经营管理思想还是其管理组织、管理方法、管理手段都已经达到了一种较高的水准。人类社会的经济发展从二十世纪八十年代开始逐渐从工业化社会向信息社会转换，信息化和信息经济成为整个社会发展的趋势和主要经济形态。土地、资本和劳动力是第一类经济资源，组织、企业家素质是第二类经济资源，制度和信息则是一种新的经济资源，即第三类资源。同时，一定社会的经济体制或制度理性，也是由于社会的信息流动规则所决定的。

信息意识是现代市场经济观念的主要组成部分，作为现代市场经济基本单元的企业无时无刻不处于及时产生、发送、接收信息和凭借信息识别市场运行趋势的运行过程之中。完善的市场经济活动应是物质流、货币流和信息流三者融会贯通的统一运行过程，其中信息流量中枢神经系统，是启动器和指南针。沃尔玛的成功就在于它抓住了这一历史性的转变，凭借其完善的信息管理手段和超人一筹的信息管理理念，实现了其企业规模的发展并最终成就了在零售业的霸主地位。沃尔玛借助信息化战略获得巨大成功。

沃尔玛公司总经理马特说：“100 家商店是一个很好的开端。我们毕竟才刚刚进入德国市场一年时间，我们正在全力着手发展我们的计划。”他说：“我们的下一个目标将是亚洲，重



点将进军巨大的中国市场。”如今，沃尔玛已经在中国东部发达地区抢滩登陆，广州、深圳、上海、北京、武汉等一些大中城市已出现了数十家沃尔玛的连锁店，它们的出现对中国的许多大型零售企业造成巨大的震动和冲击。

附：沃尔玛(WAL—MART)小档案：

1950年 山姆·沃尔顿开设了第一家特价商店。

1962年 沃尔顿以“Wal—Mart”为名在阿肯色州拉杰斯市开办了第一家沃尔玛平价商店。

1972年 沃尔玛公司在纽约上市股票，其价值在以后的17年间(到1989年)翻了100倍。

1979年 沃尔玛总销售额首次突破10亿美元。

1983年 成功地开设了凭会员资格方能平价购物的山姆会员商店(SAM'S CLUB)。

1985年 美国著名财经杂志《福布斯》把沃尔顿列为全美首富。

1987年 在德州加伦市开设了第一家综合性百货商店(HyperMart)，并建立起美国最大的私人卫星通信系统之一，将下属分店与总部联结起来。

1988年3月 在密苏里州华盛顿市成立了第一家沃尔玛平价购物广场(Super Center)。

1991年 在墨西哥与当地著名的Cifas. A合作建立起45家山姆会员商店和沃尔玛购物广场，又在加拿大开设了122家连锁店。

1992年3月17日 沃尔顿荣获“总统自由勋章”。

1993年 在英、法、德等欧洲国家已拥有330家零售商店，其海外营业额已占总营业额的27.6%。

1994年 正式成立国际业务部，专门负责境外事务。

1996年8月12日 中国第一家沃尔玛平价购物广场和山姆会员商店在深圳开业。

山姆·沃尔顿成功经营十大法则：

1. 全心经营，比别人更尽心尽力。
2. 和同事分享利润。



3. 激励你的同事。
4. 凡事和同事沟通。
5. 感激同事对公司的贡献。
6. 成功要大肆庆祝，失败则不必丧志。
7. 聆听公司内每一个人的意见。
8. 超越顾客的期望，他们就会一再光临。
9. 控制成本低于竞争对手。
10. 逆流而上，走不同的路，放弃传统观念。

# 西门子

西门子股份有限公司的前身是 1847 年创建于柏林的西门子——哈尔斯克电报机制造公司。1897 年该公司改为股份公司，1966 年正式取名为西门子公司。

西门子公司是德国乃至欧洲最大的电器电子公司，也是世界十大电子公司之一。它在世界范围内主要从事电动技术工程、电气设备和其他各类机器设备的制造维修和保养。其海外销售额约占其销售总额的 1/3。据 1996 年 7 月德国《世界报》公布的德国 500 家工商大企业排行榜，西门子公司以其 887.63 亿德国马克的年销售额位居第二，仅次于戴姆勒-奔驰公司。博世——西门子家电集团拥有 70 多年家电制造经验，享有国际盛誉。其集团生产滚筒洗衣机、洗衣干衣机、电冰箱、厨房电器，以及各种小家电产品。

目前在世界上拥有包括西门子、博世等 15 个品牌，在全球 27 个地区拥有 39 家工厂，成为欧洲排名第一、世界第四大家用电器制造商。随着世界范围内的家电市场竞争日趋激烈，这家以全球化经营为导向，生产高档家用电器的公司开始把目光转向日益成熟的中国市场。1994 年，集团为回应中国高档家用电器新市场的出现，做出一个雄心勃勃的投资计划。这个战略的重点是在东南亚特别是中国建立起一个与西欧、北美、日本等传统市场规模相当的市场。

到 90 年代中后期，随着居民收入的增加，特别是在城市地区，越来越多的人有能力购买品质性能上乘的洗衣机和冰箱，而那些对家电更新换代的用户更是青睐世界级高质量和新技术的产品。而此时，经过前 10 年第一轮淘汰，中国家电行业也已形成了几家大集团割据的局面。正是在这种情况下，西门子家电集团以全自动滚筒洗衣机为先锋，拉开了进军中国家电市场的序幕。

市场竞争的发展，已极大地改变了国内制造厂商开拓市场与销售产品的方式，形成了激烈的竞争格局。当西门子家电的第一款与欧洲同步的滚筒洗衣机通过自己的销售网络到达全国各大商场柜台时，如何在竞争达到白热化的市场中，让较为保守的中国消费者接受西门子滚筒洗衣机这一来自欧洲的新鲜事物的课题，就摆在西门子家电的营销人员面前。在当时，众多的家电厂商将市场推广的手段都集中在媒体上，电视、报纸广告的口号一浪高过一浪。西门子家电的营销人员通过对市场调查和消费者分析发现，当前的国内消费市场，大家电属于低关心度产品。当人们不需要添置它时，很少会关心家电类广告或相关信息，不会在意现在洗衣机流行什么牌子。只有当他需要购买一台洗衣机时，才会留意搜集相关的产品信息。而在将要发生购买行为的过程中，消费者获取产品信息以及做出购买决定最关键的环节就是在售点。于是一系列用于售点吸引消费者的促销策略开始在全国各大城市推广开来。

对于一个刚进入市场的家电产品而言,在其产品种类比较少价格又较高的情况下,如何让消费者去尝试接受它就显得极为重要。为此西门子家电的营销售货员对市场进行了细分,将最先投入市场的第一款西门子洗衣机定位为性能优越外形豪华的高档产品,打开市场首先要从那些家庭收较高,追求高尚生活方式的消费群入手。

1997年,西门子公司成立150周年,借喜庆的日子,营销人员策划了一次“西门子150周年金银欢乐送”全国性推广活动。活动策划人员认为,一个消费者以前从未接触过的新产品,通过刺激或鼓励一批能快速接受新鲜事物的人首先接受,再由这批人去带动更多人来接受,那么产品就会由点到面得到推广。但是拿什么去刺激这批人来尝试呢?对那些家庭收入高,追求高尚生活方式的人而言,他们对产品的价格已不是很敏感,首先考虑的是品质,因而不用在价格上做文章;重点应是衬托出产品的高贵品质。如果选择赠品刺激,普通东西这些人会看不上眼,档次较高的生活用品以这批人的生活水平而言该有的也都有了。那么什么如何才能让这批人心动呢?西门子150周年给了策划人员提示:限量绝版定制一批西门子150周年纪念金币银币。这些制造精美极具收藏价值的纪念币与设设计简洁高贵典雅的西门子洗衣机相映成辉,令人爱不释手,使西门子洗衣机的品质感得到充分凸现,于是一场购买西门子洗衣机可获赠纯银币一枚并同时参加纯金币大抽奖的活动在全国开始推广。

活动开始后在全国受到出乎意料的欢迎,制造精美的纪念币配合高品质的西门子滚筒洗衣机,给国内家电市场带来一股浓郁的欧洲风情,一万枚银币在活动开始不久就伴随洗衣机销售被抢购一空。促销活动的策划,要依据产品市场周期不同阶段结合产品自身的特点、市场的特点而有所侧重和取舍,在新产品导入期,要以吸引消费者尝试为主导。而在成长期,则以树立品牌形象建立消费者的品牌忠诚度为主,统筹合理的安排才能使品牌形象逐步丰满起来。

进入1998年,由于洗衣机型号的增多,价位档次差距拉开,提供系列化的滚筒洗衣机的西门子家电已成为令任何一家洗衣机生产厂商密切关注的竞争对手。西门子滚筒洗衣机在短短两年时间内达到国内滚筒洗衣机市场20%的占有率,洗衣机的成功推广,带动了西门子家电集团在华投资规模的扩大。西门子家电中的其他产品包括电子温控冰箱、抽油烟机、洗碗机都开始出现在西门子家电在各大商场的专柜中。同一时期在国内耐用消费品市场上,随着全国各大城市房改进程的加快,家庭室内装潢成为大众消费的热点。对于那些西门子家电的潜在用户而言,有品味的家庭装潢已不限于豪华的卧室和气派的客厅,还要营造一个舒适温馨的现代化厨房,享受自己烹饪的乐趣。在这种大趋势下,西门子家电的营销人员认为,率先向那些追求高品位生活的中国家庭介绍一种符合中国现代生活的厨房文化,会大大促进品牌积累和市场占有率的提高。

5月份是国内居民购物的一个高峰,在此期间策划一个全国性针对西门子系列产品的促销活动,会大幅度提高西门子品牌的市场份额。于是西门子家电的营销人员不失时机地为广大

消费者设计了一个既符合中国人的生活条件,又体现德国家居简洁明快特点的西门子厨房,用它来倡导现代化厨房的陈列法则。在这间厨房里,西门子洗衣机、冰箱、抽油烟机、洗碗机以其典雅流畅的外形融于其中,深刻体现出西门子 150 年的文化底蕴。对于这次活动,策划人员希望通过它的文化影响能够在今后较长一段时期内继续引导消费者选择西门子家电,暗示消费者现代化的厨房需要西门子家电来表现。为了激起广大消费者的购买欲,活动选择一定数量的精美德国果盘作为促销礼品,并通过抽奖在全国选择 30 名西门子家电的幸运消费者赢得一套西门子厨房的装潢及制作。结果在全国各大商场掀起了西门子家电产品的购买高潮,特别是西门子滚筒洗衣机在洗衣机市场的淡季里销量猛增,达到了同类产品 30% 的市场占有率,而且在活动结束后几个月时向内,设计明快的西门子厨房一直成为广大消费者厨房装潢的模板,当然也带动了陈列于其中的西门子家电产品的销售。

一项促销活动,如果仅以打折或送礼取悦消费者,往往会很明显地出现销售上的骤升与突降,这是任何商家不希望看到的非正常销售曲线。如果将活动赋予某种概念,充实以某种文化内涵,营造出某种时尚,则会为消费者提供一种价值取向和心理归属,其所发挥出的魅力是令人向往而难以抵御的,会促使人产生融入其中的欲望,不仅能令消费者对产品生出物超所值的感觉,而且通过用户的口碑和心理感受的传播又会为厂商带来源源不断的购买。

作为一个国际上久负盛名的品牌,西门子家电并不满足于自己当前在国内消费者心目中的品牌知名度。西门子家电的营销策划人员通过调查发现,由于西门子品牌涉及领域广泛,除家电外还包括能源、交通、电站、自动控制、通讯等所有电子电气领域,受西门子在这些领域的巨大影响所限,在品牌形象上给人的感觉是一个严谨细致、知识渊博的工程师。

而家电上的西门子要想得到不同层次消费者认可,则需要留给大众一个关心消费者需求,贴近百姓生活的亲切的德国专家的形象,因此西门子家电需要有销售过程中塑造这一形象。从当时的大环境来,1998 年国内消费品市场竞争日益激烈,层出不穷的促销活动成为商家争夺市场份额的重要武器。随着业内广告和促销活动的增多,毫无特色的促销往往显得苍白无力,而大型推广活动耗资巨大,牵扯众多人力物力,颇费周折。如何才能花少量投入又能令西门子家电在品牌形象上更贴近消费者呢?

通过对消费者的调查发现,西门子洗衣机的购买者一般受过良好的教育,有自己独立的见解和主张,不轻易为广告所影响。他们追求个人成就并崇尚高品位的生活,是人们追随和羡慕的对象。这些人在购买商品时以高质量高品位为原则,而且比较重视自己的穿着。于是在这一年,西门子家电的营销人员策划出一系列与名牌服装联合的推广活动。

在武汉,西门子洗衣机与名牌服装马天奴、经典故事联合演绎一台主题为“好衣服当然要用西门子洗衣机”的大型时装表演与新装上市活动。活动当天洗衣机销售创武汉当年最高纪

录。在上海, 西门子洗衣机与著名休闲时装 ESPRIT 联合举行促销活动“给时尚一个承诺”, 西门子提出了她的承诺: 让每一种表现时尚的衣服永远保持真我, 展现自然本色。合作双方通过资源共享以及联合广告宣传与新闻发布, 使两个品牌在形象树立上相得益彰。ESPRIT 当月销量成倍增长, 西门子洗衣机也以简洁高贵的形象成为广大 ESPRIT 年轻消费者未来结婚购置的首选目标。

由于在这一系列与服装的联合活动中, 始终穿插着向消费者传授正确的洗衣之道和正确的护衣物的小常识, 使消费者得到了在其他家电品牌那里得不到的收获, 西门子洗衣机得以在众多轻松欢快的场景下出现在消费者面前。名牌与名牌联手, 彼此借势, 交相辉映, 相互烘托出自身的品质与时尚, 树立了西门子家电贴近百姓需求的品牌形象, 使得西门子家电“杰出表现, 如你所愿”的形象得到积累和延续, 同时还拓宽了西门子产品的直接影响范围, 使西门子洗衣机的消费群扩展到那些面临结婚或追求时尚的年轻人中。

西门子作为一个广告投入低姿态、研究开发高投入的企业, 在激烈的市场竞争上也遇到过一些例如特价销售、打折销售、赠送超值礼品、夸大宣传误导消费者等只追求短期效应, 只考虑销售数量不考虑未来发展的促销问题。一些地区销售人员在组织策划区域促销活动时, 片面强调赠送礼品来吸引消费者, 结果反而使一些消费者认为产品物无所值, 一些顾客甚至会在店头提出不要礼品要求降低价格的要求。同时公司合理利润的减少势必会影响到公司对新产品开发和售后服务的投入, 从而降低其在未来市场上的竞争力。

对消费者而言, 虽在购买产品时得到一些小优惠, 但他们可能会面临将来不能较快得到性能更优越的新产品或享受不到更优质的服务的危险, 这实质上造成了消费者利益的损失。西门子家电市场管理总部的人员认识到这一点, 加强了对区域促销活动的监控。他们提出促销活动的重点应当放在设法为顾客提供超出他们期望的产品价值或服务, 满足消费者深层次的需求。这些促销原则推广后, 已取得了良好的效果。



顾客购买的是我们的产品，但他得到的却是整个公司。

——卡特彼勒公司首席执行官 唐纳得·费德斯 (Donald V. Fites)

## 相互信赖 共同受益

——卡特彼勒公司的分销系统

也许是由于行业方面的特点，卡特彼勒 (Caterpillar) 在中国是一个不为人们所熟知的名字。但实际上，卡特彼勒公司是世界上最大的工程机械和建筑机械生产商，也是世界柴油机和天然气发动机的主要供应商。在 1997 年全球 500 家最大公司中，排名第 198 位，在美国公司中排名第 68 位，在全球各行业最受赞赏公司评选中，名列工农业设备领域的第一名。1997 年，公司的营业额达到 190 亿美元。

卡特彼勒中国投资有限公司总经理田艾德 (Timothy L. Elder) 曾说过：“如果你对 190 亿美元这个概念不是很清楚的话，我可以告诉你，它已经超过了可口可乐。在中国，人人都知道可口可乐是一个大公司，但是卡特彼勒比可口可乐还要大，只是我们所处的行业不为公众所熟悉罢了。但是我们相信，在中国这样一个农业大国，卡特彼勒是会成为‘明星’的。”

其实，卡特彼勒公司最值得吹嘘的地方还不是它的规模，它的名气主要在于遍布全球、高效率的分销系统，用公司首席执行官唐纳得·费德斯的话说，“我们有一个无与伦比的分销系统，这是我们取得竞争优势的关键所在。”卡特彼勒现有 197 个独立分销商，它们在全球范围内为卡特彼勒分销产品并提供技术服务。依靠这些分销商，卡特彼勒在公司和顾客之间架起了一座座坚实的桥梁，这是它成功的关键所在。

### 建立分销系统

卡特彼勒公司的历史可以追溯到 19 世纪末，当时美国农业发展很快，为满足农业对机械的需求，卡特彼勒开始生产农用拖拉机。二战期间，由于战争的需要，开始制造履带设备。在这一时期，卡特彼勒的履带技术和拖拉机技术得到很大发展。随着市场对发动机、发电机的需求，卡特彼勒的产品系列不断扩展。现在卡特彼勒已经能够生产全部工程项目所需的机械和发电设备，如挖掘机、推土机、压实机、采矿机、吊装机、发电机、发动机。在世界各地的农场、森林、采石厂、煤矿、水库大坝、建筑工地，到处都可以看到卡特彼勒产品的身

影。

卡特彼勒产品的特点，一是价格昂贵，许多产品的单机成本超过 100 万美元，一台施工机械设备或一台重负荷发动机对用户来说都是重要的固定资产；二是销售量比较低，卡特彼勒生产的产品是非大众化的，只有特定行业才有这种需求；三是设备运行环境恶劣，常易损坏，发生故障，需要维修和更换零件。

根据这些特点，卡特彼勒选择当地分销商为其销售产品并提供售后服务。卡特彼勒与所有的分销商都建立了一种长期、稳定的合作关系，这些分销商都是独家代理，不能再代理其他竞争对手的产品。这样就能保证为用户提供专业的、稳定可靠的服务。卡特彼勒选择分销商的标准比较严格，一般都是当地的中小型企业，这些企业熟悉当地情况，接近客户，掌握需求状况，能为客户提供快捷的服务，确保机器的正常运转，使停机时间缩短到最低程度。公司承诺，对于世界上任何地方的卡特彼勒产品，都可以在 48 小时内获得所需的更换零件和维修服务。

卡特彼勒的分销商一般都具有一定的经济基础，信誉良好，他们买断卡特彼勒的产品，然后再卖给客户。这样做可以保证分销商对机器和用户的高度负责，同时分担卡特彼勒公司的风险，保证卡特彼勒的现金流，使公司财务处于健康的运行状态。相比之下，卡特彼勒通常更愿意与家族企业打交道，在他们看来，家族企业比公众企业在政策上更具有连贯性。卡特彼勒的产品寿命一般在 10-12 年，有些长达 20-30 年。而在公众企业里，首席执行官的任期一般最多只有 5-6 年，从为顾客提供连贯性服务这一点说，公众企业有可能不如家族企业那么稳定。

在卡特彼勒看来，分销系统不仅仅是从工厂到用户的单向通道，它是一个双向过程，客户的需求信息需要通过这一渠道反馈回来，促使公司推出新产品，改进服务。关于这一点，卡特彼勒常提及一个例子。80 年代初的时候，卡特彼勒推出了 D9L 拖拉机，该机型由于采用了一些新技术，被认为可以提高效率，因此价格也稍高一些。但在该拖拉机刚卖出几百台的时候，用户反映，拖拉机在工作到 2500 小时之后，就开始出现故障。这表明，D9L 拖拉机远没有宣传的那么好。这足以动摇卡特彼勒在行业中的霸主地位，让竞争对手有机可乘。这时，卡特彼勒的分销商及时将这一信息反映给公司，双方共同制定了补救措施：分销商尽最大努力修理故障机器，检查没有发生故障的拖拉机，同时公司对原设计进行了修改，一年后推出改进机型。经过双方努力，卡特彼勒的产品又重新赢得了用户的信赖。

费德斯曾经提到，优质的产品和完善的售后服务是企业取胜的法宝，而后者更是关键中的关键。他认为，考虑卡特彼勒产品的特点，在当地寻找分销商要远比自己企业设立分销机构有利。如果从工厂派销售和服务人员，不能很好地满足用户的要求。而通过当地的分销商，则可以为用户提供优质、高效的服务。实践证明，卡特彼勒的方针是正确的。卡特彼勒之所

以能够超越其他竞争对手，原因就在这里。

### 善待分销商

卡特彼勒与分销商之间的关系堪称业内典范，在商界有口皆碑。这种关系远胜于一纸合同上注明的权利义务关系，有人称其为“家庭式的关系”。

不对分销商进行压榨，是卡特彼勒最主要的原则。企业在分销产品时，经常出现这种情况，即在市场不景气、东西卖不动时，就打分销商的主意；而一旦发现有利可图时，就越过分销商自己做。这样虽然可以获得一时的利益，但却会损害与分销商的长期合作关系，最终坑的是自己。70年代，阿拉斯加的一家企业要求卡特彼勒公司直接把产品卖给他们，否则就购买竞争者的产品。卡特彼勒没有让步，坚持让对方从其分销商处购买产品。墨西哥经济萧条期间，卡特彼勒的5个分销商都度过了难关，而其竞争对手的分销商都全军覆没，当经济情况好转时，卡特彼勒成了当地唯一的供应商。

除了提供产品和零部件外，卡特彼勒还帮助分销商向用户提供分期付款等信用，同时在存货管理和控制、物流、设备维护工作程序等方面给分销商以支持。公司每年都要出版多种书面技术材料，供分销商的技术人员参考，并随时按照分销商的需要向他们的员工提供培训服务，包括如何制订企业计划、如何预测市场、如何管理电子信息系统、如何从事营销和广告活动。目前卡特彼勒公司正在建立全球电子网络系统，将分销商和公司总部、公司的供应商和仓库连接起来，这样不仅有利于零部件的库存分享，而且还可以对卖出的产品进行远距离监控，了解设备的运行情况。

与分销商进行深入而坦诚的交流是卡特彼勒的一贯作风。费德斯认为，在公司与分销商之间不应当存在什么秘密。卡特彼勒和分销商的高层管理人员之间每年都要举行一些地区性的会议，就每一种产品的销售目标以及双方应作的努力进行讨论。公司还定期邀请所有的197家分销商到公司总部进行为期一周的会议，对公司的战略、产品计划和营销政策进行全面的回顾。公司最大限度地开放了自己的信息资源，所有公司的雇员和分销商的工作人员都可以到电脑中查询信息，如销售趋势及预测、顾客满意的调查数据等。

卡特彼勒鼓励公司员工与分销商工作人员多接触，加深了解，增进友谊。公司还组织各种活动，让分销商的子女从小就对卡特彼勒发生兴趣。比如，他们会在总部办一个有20—25名分销商子女参加的联谊会，并请他们参观工厂，亲自操作机器，公司还为他们提供暑期临时工作的机会，欢迎他们大学毕业后到卡特彼勒来工作。

## 分销在中国

卡特彼勒产品的主要市场在美国、英国、德国、中国和印度。其中美国以外占 51%。早在 1979 年，卡特彼勒就开始了在中国的业务，相继设立了北京和上海代表处，成立了卡特彼勒中国投资有限公司。20 年来，卡特彼勒在中国投资 10 亿人民币，建立了 6 家企业：四个合资生产厂，两家合资子公司。卡特彼勒公司副总裁任熙亚（Siegfried R·Ramsever）认为，“中国经济速度高于其他国家，中国市场为外商投资企业提供了更多的机会，如果卡特彼勒不来中国投资，那将是一个巨大的错误。”

1995 年，卡特彼勒与中国最大的工程机械制造企业——徐州机械工程集团合资，组建了卡特彼勒徐州有限公司，生产液压挖掘机和筑路机械；1997 年，与日本伊藤忠公司及 SNT 公司共同投资，组建了亚实履带天津有限公司和亚实锻造天津有限公司，制造液压挖掘机履带行走装置；1997 年，由卡特彼勒中国投资有限公司、亚洲战略投资有限公司和中信机械制造有限公司合资，成立了山西国际铸造公司，为卡特彼勒的发动机生产缸体和铸件。两家合资子公司是：帕金斯发动机天津有限公司，广州马克柴油机公司。

如今，在中国的大型项目工地上，到处可以看到卡特彼勒的机械化大军：在山西煤矿，有卡特彼勒的采矿设备；在大西北的天然气和石油矿井，奔跑着卡特彼勒的履带式推土机、铺管机和平地机；在东北地区，卡特彼勒的液压挖掘机和多用途机在进行排灌；在中国的许许多多工业部门，卡特彼勒的发电机和发动机在提供急需的能源和动力；在三峡和小浪底，有卡特彼勒大型机械忙碌的身影……

卡特彼勒希望把它的分销经验移植到中国来，扩大在中国的生产和销售，目前它已在中国建立了 5 家独立分销机构。这些机构帮助用户根据作业需求，选择合适的机器和发动机，培训操作人员，在产品的整个生命周期提供保养和支持服务，在主要城市和大型项目基地建立产品支持中心。卡特彼勒希望能够利用自身优势，扩大在中国的分销范围。但由于卡特彼勒产品及行业的特点，要求分销商具有雄厚的财力、熟悉卡特彼勒机器及业务，分销商的政策和领导要有长期一致性和稳定性，分销商要一切围绕客户并为客户提供最快捷和周到的服务，符合这些条件的公司在中国很少。另一方面，由于中国目前尚未完全开放分销业务，在建立分销网络、进口产品国内销售和提供有偿售后服务等方面都受到一定限制。卡特彼勒目前在中国的 5 家分销商均为外商独资企业。

田艾德先生在谈到卡特彼勒在中国遇到的问题时，不无遗憾地说：“卡特彼勒的优良设备和服务在中国没有得到充分的发挥，由于中国政府在产业政策上的一些规定，我们和分销商



在中国发挥的作用，同世界其他地区相比只有 20%。我们的机器提供给用户的价值，同在世界其他地区相比只有 70%。我们看到，中国许多地方的工地上还是千军万马，挥锹上阵，农业机械化程度不高，从某种意义上说，中国的人力是我们在中国面临的巨大竞争。”他希望中国能够进一步开放市场，减少在建立分销体系时的繁琐手续，“我们期待着中国能进一步开放市场，这样卡特彼勒就可以把一流的制造技术、优良的服务和经验带给中国的用户，提升中国工程制造行业的服务水准。”

### 点评

近几年，分销（distribution）这个词为越来越多的人所熟知，分销的作用为越来越多的人所认识。国外的一些教科书和论著中常常这样写道：分销是服务业的一个重要组成部分，它在促进国民经济的循环过程中发挥重要作用。据统计，1994 年美国分销业对国内生产总值（GDP）的贡献率达到 16%，分销业的就业人数占国内就业总数的 15.5%，日本的这两个指标分别为 13%和 18.4%，澳大利亚分别为 18%和 20.8%。

现代分销体系是市场经济的产物，也是市场营销观念发展的必然结果。从概念上讲，分销体系，指产品从生产者手中出来后，到消费者手中的整个传递过程，包括产品提供—运输—仓储—销售—售后服务，以及相关的金融服务等。这一过程中的无论哪个环节出现问题，都会影响再生产的进行。

对一个企业来说，分销体系的完善与否是关系到企业能否获取竞争优势的重要因素。实践证明，在市场竞争日趋激烈的今天，通过降低生产过程中的成本来获得竞争优势的空间已经非常小了。因此，许多企业纷纷把目光转向生产后的分销体系上来，希望通过建立高效的分销体系来获得成本优势和差别化优势。它们已经开始了分销体系全过程的质量管理，特别是用户系统管理。卡特彼勒公司拥有一流质量的产品，但其总裁却把经营的成功归功于该公司拥有的 197 家全球分销商的网络。确实，卡特彼勒的分销网络已形成是一个非常完善的产品分销和支持系统，能为用户提供及时的售前、售中和售后服务。而卡特彼勒的分销商则为其提供准确、及时的市场反馈信息，使卡特彼勒能够根据市场的变化迅速调整策略、改进产品，以更好地满足用户的需要。

相比之下，中国的分销体系相当落后。在计划经济年代，国家对分销业进行严格管理，企业没有分销自主权，也缺乏这方面的意识。近年来，随着市场的逐步放开，分销业有了一定发展，打破了所有制界限，生产和流通的分割现象有所扭转，企业的分销观念有所增强。在对外开放市场方面，有限度地引进了外资，但只局限于经济特区和开放城市，目前这些地



方的外资商业企业数量达到 19 家。

应当看到，分销体系的完善一方面有赖于国家政策的放开和规范，另一方面，重要的是，要靠企业自身去努力。卡特彼勒分销体系给我们的一个启示就是，要建立与分销商之间的稳定、长期、可信赖的关系，有些事光靠企业自身还不行，要想到分销商这支“胳膊”，它会为你办很多事。在卡特彼勒的例子中，厂商与分销商是一种家庭式的关系，互相支持、互相合作、互相受益，一旦这种关系遭到破坏，对双方都没有好处。现在企业都在喊市场疲软，东西卖不出去，厂家和零售商之间讨价还价，争个不休，这些企业实在是应该学学卡特彼勒。卡特彼勒舍得在分销商身上花功夫，宁肯受一时的损失，也要保证信誉，这才引来了分销商的竭诚合作，起到了为企业分忧解难的作用。

只要还没有失败就坚持下去的想法是错误的，在当今经济社会中，知道要失败就要赶快改变战略，否则早晚会完蛋。

——百事可乐公司前总裁韦恩·卡拉维

## 向强者挑战

——百事可乐的市场竞争战略

世界上第一瓶可口可乐于 1886 年诞生于美国，距今已有 113 年的历史。这种神奇的饮料以它不可抗拒的魅力征服了全世界数以亿计的消费者，成为“世界饮料之王”，甚至享有“饮料日不落帝国”的赞誉。但是，就在可口可乐如日中天之时，竟然有另外一家同样高举“可乐”大旗，敢于向其挑战的企业，它宣称要成为“全世界顾客最喜欢的公司”，并且在与可口可乐的交锋中越战越强，最终形成分庭抗礼之势，这就是百事可乐公司。

### 新可乐挑战老可乐

世界上第一瓶百事可乐同样诞生于美国，那是在 1898 年，比可口可乐的问世晚了 12 年，去年是它 100 岁诞辰。它的味道同配方绝密的可口可乐相近，于是便借可口可乐之势取名为百事可乐。

由于可口可乐早在 10 多年前就已经开始大力开拓市场，到这时早已声名远扬，控制了绝大部分碳酸饮料市场，在人们心目中形成了定势，一提起可乐，就非可口可乐莫属，百事可乐在第二次世界大战以前一直不见起色，曾两度处于破产边缘，饮料市场仍然是可口可乐一统天下。尽管 1929 年开始的大危机和二战期间，百事可乐为了生存，不惜将价格降至 5 美分 / 镑，是可口可乐价格的一半，以致于差不多每个美国人都知道“5 分镍币可以多买 1 倍的百事可乐”的口头禅，百事可乐仍然未能摆脱困境。

在饮料行业，可口可乐和百事可乐一个是市场领导者，一个是市场追随者（挑战者）。作为市场追随者，有两种战略可供选择：向市场领导者发起攻击以夺取更多的市场份额；或者是参与竞争，但不让市场份额发生重大改变。显然，经过近半个世纪的实践，百事可乐公司发现，后一种选择连公司的生存都不能保障，是行不通的。于是，百事可乐开始采取前一种战略，向可口可乐发出强有力的挑战，这正是二战以后斯蒂尔、肯特、卡拉维等“百事英才”

所做的。

### 百事可乐的一代

这时有一个对百事可乐的发展非常有利的环境。二战后，美国诞生了一大批年轻人，他们没有经过大危机和战争洗礼，自信乐观，与他们的前辈们有很大的不同，这些小家伙正在成长，逐步会成为美国的主要力量，他们对一切事务的胃口既大且新，这为百事可乐针对“新一代”的营销活动提供了基础。

但是，这一切都是在 1960 年百事可乐把它的广告业务交给 B B D O（巴腾-巴顿-德斯廷和奥斯本）广告公司以后才明白过来的。当时，可口可乐以 5：1 的绝对优势压倒百事可乐。B B D O 公司分析了消费者构成和消费心理的变化，将火力对准了可口可乐“传统”的形象，做出种种努力把百事可乐描绘成年轻人的饮料。经过 4 年的酝酿，“百事可乐新一代”的口号正式面市，并一直沿用了 20 多年。10 年后，可口可乐试图对百事可乐俘获下一代的广告做出反应时，它对百事可乐的优势已经减至 2：1 了。而此时，B B D O 又协助百事可乐制定了进一步的战略，向可口可乐发起全面进攻，被世人称为“百事可乐的挑战”。其中两仗打得十分出色。

第一个漂亮仗是品尝实验和其后的宣传活动。1975 年，百事可乐在达拉斯进行了品尝实验，将百事可乐和可口可乐都去掉商标，分别以字母 M 和 Q 做上暗记，结果表明，百事可乐比可口可乐更受欢迎。随后，B B D O 公司对此大肆宣扬，在广告中表现的是，可口可乐的忠实主顾选择标有字母 M 的百事可乐，而标有字母 Q 的可口可乐却无人问津。广告宣传完全达到了百事可乐和 B B D O 公司所预期的目的：让消费者重新考虑他们对“老”可乐的忠诚，并把它与“新”可乐相比较。可口可乐对此束手无策，除了指责这种比较不道德，并且吹毛求疵地认为人们对字母 M 有天生的偏爱之外，毫无办法。结果，百事可乐的销售量猛增，与可口可乐的差距缩小为 2：3。

1983 年底，B B D O 广告公司又以 500 万美元的代价，聘请迈克尔·杰克逊拍摄了两部广告片，并组织杰克逊兄弟进行广告旅行。这位红极一时的摇滚乐歌星为百事可乐赢得了年轻一代狂热的心，广告播出才一个月，百事可乐的销量就直线上升。据百事可乐公司自己统计，在广告播出的一年中，大约 97% 的美国人收看过，每人达 12 次。

几乎与此同时，百事可乐利用可口可乐和包装商们的利益纷争，以及联邦贸易委员会对饮料行业特许包装体制的反对，争取过来数家包装商，并且让可口可乐公司遭受了一次非常公开的挫折。1984 年 5 月，负责官方饮料供应的快餐联号伯格·金公司因不满可口可乐转向其竞争对手麦当劳公司，于是交给百事可乐一纸合同，让它为全美 2300 家伯格·金快餐店

提供 3000 万升饮料，仅此一项每年为百事可乐增加 3000 万美元的收入。伯格·金的“倒戈”，令百事可乐获益匪浅。

百事可乐只有 30 多岁的经理约翰·斯卡利坚信：“基于口味和销售两个原因，百事可乐终将战胜可口可乐”。这一预言现在终于变成了现实。在百事可乐发起挑战之后不到 3 年，美国《商业周刊》就开始怀疑可口可乐是否有足够的防卫技巧和销售手段来抵御百事可乐的猛烈进攻。1978 年 6 月 12 日，《商业周刊》的封面赫然印着“百事可乐荣膺冠军”。A·C·尼尔森关于商店里饮料销售情况的每月调查报告也表明：百事可乐第一次夺走了可口可乐的领先地位。

### 色彩：红与蓝

实际上，可口可乐和百事可乐的商标设计可能最能反映二者的特色和定位。

可口可乐选用的是红色，在鲜红的底色上印着白色的斯宾塞体草书“Coca-Cola”字样，白字在红底的衬托下，有一种悠然的跳动之态，草书则给人以连贯、流线和飘逸之感。红白相间，用色传统，显得古朴、典雅而又不失活力。

百事可乐则选择了蓝色，在纯白的底色上是近似中国行书的蓝色字体“Pepsi Cola”，蓝字在白底的衬托下十分醒目，呈活跃、进取之态。众所周知，蓝色是精致、创新和年轻的标志，高科技行业的排头兵 IBM 公司就选用蓝色为公司的主色调，被称为“蓝色巨人”，百事可乐的颜色与它的公司形象和定位达到了完美的统一。

### 从真空地带着手

百事可乐不仅在美国国内市场上向可口可乐发起了最有力的挑战，还在世界各国市场上向可口可乐挑战。

与国内市场完全一样，百事可乐因为可口可乐的先人优势已经没有什么空间。百事可乐的战略就是进入可口可乐公司尚未进入或进入失败的“真空地带”，当时公司的董事长唐纳德·肯特经过深入考察调研，发现前苏联、中国以及亚洲、非洲还有大片空白地区可以有所作为。

肯特的至交，美国总统尼克松帮了大忙。1959 年，美国展览会在莫斯科召开，肯特利用

他与当时的美国副总统尼克松之间的特殊关系，要求尼克松“想办法让苏联领导人喝一杯百事可乐”。尼克松显然同赫鲁晓夫通过气，于是在各国记者的镜头前，赫鲁晓夫手举百事可乐，露出一脸心满意足的表情。这是最特殊的广告，百事可乐从此在前苏联站稳了脚跟，这对百事可乐打入前苏联国家和地区也起了很大的推动作用。但是，百事可乐虽然进入了前苏联市场，却未能实现在前苏联建立工厂，垄断可乐在前苏联销售的计划。于是，1975年，百事可乐公司以帮助前苏联销售伏特加酒为条件，取得了在前苏联建立生产工厂并垄断其销售的权力，成为美国闯进前苏联市场的第一家民间企业。这一事件立即在美国引起轰动，各家主要报刊均以头条报道了这条消息。

在以色列，可口可乐抢占了先机，先行设立了分厂。但是，此举引起了阿拉伯各国的联合抵制。百事可乐见有机可乘，立即放弃本来得不到好处的以色列，一举取得中东其他市场，占领了阿拉伯海周围的每一个角落，使百事可乐成了阿拉伯语中的日常词汇。

70年代末，印度政府宣布，只有可口可乐公布其配方，它才能在印度经销，结果双方无法达成一致，可口可乐撤出了印度。百事可乐的配方没有什么秘密，因此它乘机以建立粮食加工厂、增加农产品出口等作为交换条件，打入了这个重要的市场。

百事可乐在拓展国际市场时，一直将尼克松视为它的秘密武器。60年代尼克松竞选惨败后，百事仍然积极对其给予支持，肯特先生以年薪10万美金的报酬，聘请尼克松为百事公司的顾问和律师。尼克松则利用自己的关系周游列国，兜售百事可乐，并且在竞选美国总统成功后，任命肯特为总统经济政策顾问，使其有机会影响经济政策，借以创造百事可乐在世界市场与可口可乐竞争的有利地位。

在与可口可乐角逐国际市场时，百事可乐很善于依靠政界，抓住特殊机会，利用独特的手段从可口可乐手中抢夺市场。

### 另一种多元化

由于饮料行业的激烈竞争，为了规避风险，可口可乐和百事可乐不约而同地选择了多元化经营。但是，多元化为两家公司带来的收益大相径庭，百事可乐在这场特殊的角逐中再次战胜了可口可乐。

自70年代开始，可口可乐公司大举进军与饮料无关的其他行业，在水净化、葡萄酒酿造、养虾、水果生产、影视等行业大量投资，并购和新建这些行业的企业，其中包括1982年1月，公司斥资7.5亿美元收购哥伦比亚制片厂的巨额交易。但是，这些投资给公司股东



的回报少得可怜，其资本收益率仅 1%。直到 80 年代中期，可口可乐公司才集中精力于主营业务，结果利润出现直线上升。

百事可乐就幸运多了。它从 60 年代起就试图打破单一的业务种类，迅速发展其他行业，使公司成为多角化企业。从 1977 年开始，百事可乐进军快餐业，它先后将肯德基食品公司（KFC）、必胜客（Pizza-hut）意大利比萨饼和特柯贝尔（Taco Bell）墨西哥餐厅收归麾下。百事可乐这次的对手是快餐大王麦当劳公司。肯德基、必胜客和特柯贝尔在被百事可乐兼并前，都只是一些忽冷忽热的餐馆，仅仅在自己狭小的市场内略有优势。百事可乐兼并它们之后，立即提出：目标和对手“不应再是城里另一家炸鸡店、馅饼店，而应是伟大的麦当劳！”于是，百事可乐又在快餐业向强手发起了挑战。

当时正是美国通货膨胀不断高涨的年代，麦当劳的食品价格也随着物价不断上涨，百事可乐看准时机，以此为突破口，开始了它的攻势。公司不断设法降低成本，制定了“简化、简化、再简化”的原则（这不是指食品的制作和质量，而是指尽量减少非食品经营支出）。如预先做好部分食品，在店外烧烤牛肉，尽量减少厨房用地，降低人工成本；修改菜单，将制作快的菜放在前面，以加快流通速度等。结果销售额很快达到以前的两倍，而员工只有以前的一半。由于收入迅速增加，成本大大降低，利润猛增，已经能够与麦当劳抗衡，并且带动了百事可乐饮料的销售。

百事可乐还首创快餐业“送货上门”的新型营销方式。当时百事可乐公司的总裁韦恩·卡拉维说：“如果只等着忙碌的人们到餐厅来，我们是繁荣不起来的。我们要使炸鸡、馅饼的供应像看电视那样方便。”

百事可乐质优、价廉的食品，高效、多样的服务赢得了顾客的青睐，销售额年年创记录，很快成为世界上最赚钱的餐饮公司。许多老牌快餐公司在百事可乐咄咄逼人的攻势下败下阵来，甚至麦当劳也受到了巨大的威胁。70 年代末 80 年代初，麦当劳公司的年利润率为 8%，而百事快餐公司的年利润率却高达 20%。

百事可乐终于在它诞生 92 周年的时候赶上了竞争对手。1990 年，两种可乐平分市场，在零售方面百事可乐甚至超出了 1 亿多美元。该年度 A·C·尼尔森公司对美国、欧洲和日本的 9000 名消费者进行了调查，排出了世界上最有影响的 10 大名牌，百事可乐和可口可乐均获此殊荣，分列第 6 和第 8 位。百事可乐已经实现了成为全世界顾客最喜欢的公司的梦想。1997 年，百事可乐公司全球销售额为 292.92 亿美元，位列《财富》98 世界 500 强第 92 位，荣登饮料行业企业世界冠军，可口可乐只能屈居亚军，销售额只有 188.68 亿美元，排名在 201 位。

## 可乐在中国

由于可口可乐是最早进入中国的美国企业，具有百事可乐不可比拟的先人优势，百事可乐在中国同样处于挑战者的位置。

百事可乐在中国市场的竞争战略主要是：

1. 以年轻人和爱好体育的人士为目标市场。1999年3月，中国足球协会宣布，中国足协与国际管理集团经过友好协商，正式签订协议，由百事可乐公司买断今后5年中国足球甲A联赛冠名权，从1999年开始到2003年，甲A联赛将冠名为百事可乐全国足球甲A联赛，同时，合同规定，禁止其他饮料企业进入甲A联赛俱乐部和球队，一举独占了最大体育运动市场的宣传权。百事可乐还通过多种形式参与中国体育，扩大在体育爱好者中的影响。另外，百事可乐的广告也全部以时尚、新潮、青年或运动人士为诉求重点。

2. 集中开拓北京和南方主要大中城市。现在百事可乐产品已在国内12家合资的灌瓶厂制造，包括北京、深圳、广州、福州、上海、南昌、桂林、成都、重庆及长春等地，除了北京和长春外，全是南方城市，其中上海、福州、成都、重庆被认为是百事可乐最重要的领地。

3. 并购国内饮料企业。1993年，百事可乐在广州成立百事亚洲饮料有限公司，设立了两家浓缩液生产厂：一家负责生产百事饮品，而另一家则负责生产当地品牌。1994年，百事可乐又同天府可乐和北冰洋饮料公司达成协议，成立了重庆百事天府饮料有限公司和北京百事北冰洋饮料有限公司。

4. 多样化经营。百事公司旗下的饮料和餐饮业务均已在中国展开。目前，百事可乐饮料在国内的产品包括百事可乐、七喜、美年达及激浪、北冰洋等，百事可乐餐饮在中国主要是肯德基炸鸡和必胜客比萨饼。

自1993年百事可乐与中国国家轻工总会签订共同合作发展备忘录至今，公司已在国内相同项目上进行了7亿美元的投资，拥有12家合资灌瓶厂及3家浓缩液生产厂。百事可乐国际集团还计划于未来5年在中国设立9家新厂，联同本地的合伙人，公司将会转移先进科技及器材，同时引入现代的管理及市场系统。

百事公司积极扩展的成绩十分显著，仅1994年，该公司在中国的销量就增加了50%。但是，在中国可乐市场，可口可乐仍然处于绝对优势。1998年的中国碳酸饮料市场上，前5名中有4名是可口可乐公司的品牌。1999年2月1日—28日，可口可乐公司在位于上海市人民广场的中国民生银行大厦上，挂起了四幅总面积近9000平方米的可口可乐巨型广告，公然在百事可乐的家门口向百事可乐挑战，可见其气势之盛。

1999年2月2日，推出非常可乐的娃哈哈集团通过《中国经营报》，对全国的消费者进行了“为非常可乐打分”的问卷调查。北京市统计局计算中心对回收的问卷进行了统计，结果在参加调查的消费者中，63%的人在购买可乐时首选品牌是可口可乐，34%的人首选非常可乐，而百事可乐仅为3%。据分析，中国人有两种心态：崇尚外国生活和对国货潜藏在心的爱护。可口可乐以纯正的美国口味成为“可乐”的同义词，得到了前一种心态的一致喜爱；而非常可乐则争取了后一部分人；百事可乐面向年轻人的定位并没有得到普遍认同，所以位居末席。连初出茅庐的非常可乐都竞争不过，看来百事可乐在中国还有很长的路要走。

但是，以百事可乐勇于向强手挑战的精神、杰出的经营销售经验，以及人才云集优势，百事可乐公司绝不会甘居人后，好戏还在后头。

### 点评

百事可乐和可口可乐之间的双雄战早已打得不可开交，百事可乐在其中令人称道的是它勇于挑战的勇气和它的市场竞争手段。最终，百事可乐取得了一席之地。

当我们的眼光投向世界，尤其是以世界500强为代表的大型跨国公司的时候，我们深切地感到：中国的企业与它们相比是何等的渺小。但是，竞争是不可回避的，中国企业必须学习百事可乐的精神，勇于面对世界级强手。实际上，并不是一点机会没有。与新兴的小企业相比，规模巨大、历史悠久的企业也存在致命的弱点，百事可乐就抓住可口可乐管理机构调整和人事纠葛带来的良机，向可口可乐发起有力的冲击，并取得了赫赫战果。

当然，我们最应该学习的是百事可乐如何向强手挑战。百事可乐在美国挑战可口可乐的主要方式，是其卓然超群的市场定位和对销售渠道的控制。在可口可乐一统天下的年代，针对青少年对碳酸饮料的强大需求及未来的购买潜力，百事可乐将自身定位于“创新、年轻并富有活力”，这对于60年代的美国年轻人极具号召力，并且控制了销售渠道中的包装公司，因此能够异军突起。在可口可乐和百事可乐鏖战可乐市场的时候，七喜将自己定位为非常可乐，也迅速打开了销路。

在国际市场上，百事可乐的竞争策略也很独特，它看准时机，占领了可口可乐的“真空地带”，不仅避免了后入劣势和两败俱伤的局面，还在大片地区形成了垄断。百事可乐对麦当劳等快餐公司的挑战主要是有针对性地“提供质优、价低的产品，高效、多样的服务，并不断创新”。都是眼光独到、精准，策略切中要害，深合顾客心理和需求，因此能够行之有效。

最近，非常可乐、汾湟可乐、中华可乐纷纷出台，掀起中国的可乐大战。在向以可口可

乐为代表的强手挑战中，应当学习当年百事可乐的精神，特别是要学习百事可乐的竞争手段，找准定位，做好市场营销。

但是，这三种可乐除了强调自己是国货外，似乎没有其他创意。以汾湟可乐为例，现在电视上播得比较多的是汾湟可乐的两则广告——《打抱不平篇》和《龙舟篇》。前者的内容是：手中的汾湟可乐被抢走后，小男孩无可奈何，这时成龙见义勇为，抢回可乐，小男孩对成龙的功夫佩服得五体投地，又将手中的汾湟可乐抛出，要求再来一次。后者的内容是：大家扛起龙骨下水，人们挥汗如雨，这时一罐汾湟可乐出现了，成龙打开它，仰头痛饮，然后来了一句话，“汾湟可乐，大家齐欢乐”。专家评论说，前一则广告似乎是在为成龙的功夫而非汾湟可乐做广告，将可乐换成玩具一点不影响其完整性；后一则也无非是这样一种诉求：汾湟可乐能解渴，特别是大汗淋漓时，与其他可乐并没有两样。这两则广告的问题都在于：定位不准、不深，没有特色。

其实，这正是汾湟可乐对自己产品定位把握不定的表现，其他两种可乐也是一样。在洋可乐横行的时代，宣扬“中国人自己的可乐”当然能够赢得部分顾客，因而非常可乐首先以此为诉求，确实取得了一定成效。但是，消费者关心的不仅仅是国货，而是它们与洋可乐比，有什么新颖独特的地方，能否接受并喜欢，显然，这就不单是“国货”二字能达到的。如果非常可乐营销得法，能够充分利用“娃哈哈”对儿童的影响，培养未来“娃哈哈的一代”也并非无稽之谈。现在，在台湾，占软饮料市场 60%以上市场份额的不是可口可乐，也不是百事可乐，而是一家当地饮料企业，它的诀窍就是独特的市场定位和对销售渠道的牢牢控制。

这正是我们需要向百事可乐学习的。

我最大的成就就是发现人才，发现一大批人才。他们比绝大多数的首席执行官都要优秀。

——美国通用电气公司董事长兼首席执行官杰克·韦尔奇

## 寻找最优秀的人才

——英特尔和微软的用人机制

### 华人高级副总裁

1999年2月下旬，当中国人还沉浸在自己的传统节日——春节的喜庆气氛中时，英特尔公司宣布了一个举世震惊的消息：推出奔腾III处理器，其最高处理速度达到了550兆赫兹（MHz），也将为计算机上网提供更大的便利。于是全世界的眼光都投向了英特尔和它的PIII，国人更是翘首以待，希望弄个明白。

也不知是看穿了中国人的心思，还是中国的市场实在太太大，以致于英特尔公司不得不重点关照。1999年3月8日，英特尔中职位最高的华裔——英特尔公司高级副总裁虞有澄先生专程来到北京，推广英特尔的新型处理器，还特地带来了他的新作《开创数字化未来》。他的到来引起了人们极大的兴趣：作为一个华人，他是如何当上英特尔的高级副总裁的？

用英特尔公司中国区总裁简睿杰的话说：“因为他很棒”。虞有澄与英特尔的领导老早就有联系。他们都认为他很有能力，也很勤奋。虞有澄最早在英特尔工作过几年，之后他曾离开过英特尔公司去开创自己的公司（该公司是美国第一个家用计算机公司），在遭到失败后，他又回到了英特尔。现在，他负责英特尔的个人计算机微处理器开发业务，是公司的核心业务。他是一个理想管理者，有专业背景，有管理能力，有丰富的经验。他的管理风格也不是高高在上，远离多数人，只跟一小群人联系。在办公室你可以见到他，在实验室你可以见到他，在路上你也可以见到他，他喜欢亲身参与实际工作。而且，他生性幽默、快乐、令人倍感亲切，他能从工作中得到乐趣，并能把这种情绪传染给大家。他总喜欢制定一个目标，然后激励大家按时完成。在过去的近十年间，他领导他的部门取得了一系列辉煌的战绩，这表明他能有效地领导复杂的大公司，也使得他当之无愧地成为英特尔高级副总裁。

虞有澄能在世界最大的芯片制造商、美国硅谷的龙头——英特尔公司中出任要职，固然与他的个人能力和不懈奋斗分不开，但更主要的还是得益于英特尔开明的用人之道。实际上，



在美国的外国人中，像虞有澄这样的超一流人才并非绝无仅有，但进入美国大公司高级管理层的却凤毛麟角。由于文化背景不同等各种各样的原因，他们头上总有一个“玻璃天花板”挡住升迁之路。“不会看的看热闹，会看的看门道。”所以，企业管理专家们和业内人士将更多的兴趣投向了英特尔的人力资源管理。

### 英特尔：聪明人吸引聪明人

英特尔的用人标准是什么？“英特尔的业务范围越来越广泛，不仅局限于芯片，也有大量比如广告、通讯，对因特网的投资。所以我们需要多方面的人才。从过去的经验看，那些真正能从工作中得到乐趣而不是仅仅为了拿钱的人能干得更好。所以我们招收的人都精力充沛、聪明，聪明人能吸引聪明人。他们把公司当做自己的公司，所以他们能把自己的想法说出来，公司也鼓励他们这样做。他们都喜欢变化，因为这个行业的变化越来越快；他们还能明智地冒险，愿意对自己行为的结果进行评估。”英特尔公司中国区总裁简睿杰先生如是说。

英特尔公司对经理有更高的要求。首先要有专长，比如计算机、公关等，这是最基本的素质。然后是他与人相处的能力，因为经理得与大家一起，靠大家来开展工作。英特尔对经理的评价也是看他领导的组织的业绩，而不是看他本人。

英特尔如何管理人才？英特尔公司是一个民主开放的公司，员工都坐在同一个格子间里，包括现任董事长格鲁夫。公司没有固定的停车位，格鲁夫上班也得开车打转转找空地方，他与每个人一样在餐厅吃饭。英特尔公司的员工都喜欢讲述这样一则趣事：当年开发 386 芯片的时候，工作人员十分辛苦，开发人员基本上一天干 24 小时，大多数人带着铺盖上班，晚上有人送饭到实验室，以便让他们不停地干。在会议间歇，他们为了放松一下，就在走廊扔球玩，他们玩得一时兴起，并没有太在意，直到忽然格鲁夫加入进来后他们才发现自己正在董事长的格子间外面玩，由于被拦在了办公室外面，他干脆“与民同乐”。与此相应，公司领导者的管理风格也很随意，他们经常开玩笑，管理方法也很轻松。在轻松的氛围下出举世瞩目的成果，优秀人才能不趋之若鹜吗？

现在英特尔在中国有 700 多人，并在北京建立了实验室。英特尔认为，中国的员工和世界各地的员工一样出色。他们对已有的和未来的公司员工的关键要求是不断学习，在因特网时代，获取大量信息并从中学习以为公司作出贡献最为重要。

### 微软：寻找比我们更出色的人

提起英特尔，人们自然会想起微软。无独有偶，与英特尔公司齐名的微软公司在招才纳贤时，也把寻找最优秀的人才奉为“圣经”。

微软公司负责招聘工作的戴维·普里查得先生说：微软在吸纳人才方面的目标是，“寻找比我们（微软现有员工）更为出色的人”。具体说来，微软对这种人的两个最基本的要求是：（1）创造性。这是微软的选人首要条件，对一家信息产业公司来说，缺乏创造性，甚至哪怕是跟不上产业发展变化都是企业衰亡的先兆。（2）适应性，或曰可塑性。这是微软根据信息社会和知识经济的要求提出来的。信息社会对人的学习和再学习能力提出了空前的高要求，对信息的搜集、整理、应用、淘汰、再搜集构成了人的发展过程中最有效的循环，这种高速的更新相应地要求人的高度适应性。

### 英特尔：招聘三步曲

确定了自己所需人才的基本条件后，英特尔公司的招聘围绕这一要求展开了。首先，从有经验的人还是从新人中招收这类人？这实际上还涉及到自己培养还是挖别人墙角的问题。众所周知，有经验的人才有其无法比拟的优点：这些人已经具备了相当的能力与技巧，能够独挡一面，公司使用他们投资少，却可以立竿见影，而且由于经验丰富，犯低级错误的可能性小（他们已经付出了必要的学习成本），这也是许多公司所看重的。他们的缺点也很明显：（1）首先其忠实性很值得怀疑；（2）可塑性受到局限，他们的思维往往已经定型，而且深受以往单位作风的影响。

新人的优缺点也一目了然。这些人的优点在于，学历高，与公司融合快，适应性强，潜力大，而且一旦融入公司，他们的思维定式便以公司为导向，容易培养认同感；缺点在于，投资大，短期内不合算，而且还要承受他们可能的学习成本。通常，在企业新设之初，企业为解燃眉之急，倾向于招收有经验的人才；而企业站稳脚跟后，如果企业实力雄厚，一般更喜欢吸收新人加以培养。毕竟，挖别人墙角不是长久之计。世界 500 强企业在进入中国之初，往往先招收相关领域内中国大型国有企业的高层领导为其首席代表或业务负责人，而在业务基本稳定后，更愿意从大学直接招收毕业生。英特尔也是这样，现在英特尔中国公司一般直接从大学毕业生中招收人才，公司认为科技人才倾向于在年轻的时候（20~40 岁）出成绩，而且他们刚从学校毕业，对最新事物很敏感。

接着就是如何进行招聘工作，保证所招收的人正是他所要求的人才。英特尔公司的招聘比较常规化，或者说有点循规蹈矩。它的招聘工作基本上是按下面三个步骤进行的。

首先是初步面试。通常，初步面试由公司的人力资源部主管主持进行，通过双向沟通，使公司方面获得有关应聘者学业成绩、相关培训、相关工作经历、兴趣偏好、对有关职业的期望等直观信息，同时，也使应聘人员对公司的目前情况及公司对应聘者的未来期望有个大致了解。面试结束后，人力资源部要对每位应聘人员进行评估，以确定进入下一轮应试的人员名单。具体操作是：（1）就应聘者的外表、明显的兴趣、经验、合理的期望、职务能力、教育、是否马上能胜任、过去雇佣的稳定性等项目从高（10分）到低（1分）打分。（2）就职位应考虑的优点，如对以往职务的态度、对生涯或职业的期望等作具体评议。所有应聘者提供的书面材料也供评价参考。

接着是进行标准化的心理测试。由在公司外聘请的心理学者主持进行。通过测试进一步了解应聘人员的基本能力素质和个性特征，包括人的基本智力、认识的思维方式、内在驱动力等，也包括管理意识、管理技能技巧。目前，这类标准化的心理测试主要有《16种人格因素问卷》、《明尼苏达多项人格测验》、《适应能力测验》、《欧蒂斯心智能力自我管理测验》、《温得立人事测验》等等。心理测试的结果只是为最后确定人选提供参考依据。

第三步是进行“模拟测验”。这是最终面试，也是决定应聘人员是否人选的关键。其具体做法是，应聘者以小组为单位，根据工作中常碰到的问题，由小组成员轮流担任不同的角色，以测试其处理实际问题的能力。整个过程由专家和公司内部的高级主管组成专家小组来监督进行，一般历时两天左右，最后对每一位应试者作出综合评价，提出录用意见。“模拟测试”最大的优点是，应聘者的“智商”和“情商”都能集中表现出来，它能客观反映应聘者的综合能力，使公司避免在选择人才时“感情用事”，为今后的发展打好基础。

英特尔最注重的是，应聘者在面试尤其是最终面试中的表现，这个面试是由业务部门组织的。面试考官不仅限于公司管理者，也经常有应聘者将来的同事，被10个人面试后才进入英特尔的人并不稀奇。公司中国区公关经理周红旗先生就是在跟两个经理吃过饭后，又经过好几个人的“鉴定”才被录用的。

### 微软：对心理测试不感兴趣

微软的招聘则与众不同。它只重视应聘者在面谈测试中的表现，以此决定人选。

公司主管领导参与招聘活动是微软的一大特色。微软有自己的小算盘：如果高层人士对

招聘漠不关心，那么其他人就更不会重视招聘工作，这会使人资源部门在公司中处于无关紧要的地位，影响人力资源部门人员才能的施展，降低招聘工作的水平。

面谈是微软公司招聘程序中最重要的一环。当你面对微软公司的招聘者时，你可能首先被问起：“你对什么感兴趣？”微软的招聘主管觉得，如果能使应聘者谈起自己感兴趣的东西（熟悉的业务），他们就可以很自然的插入一些问题，面试也就变成了一种双向交流。在这过程中，他们就可以看出：应聘者是否精于此道，他的相关知识是如何积累起来的，他对该业务的前景有何见解等等。

对于刚刚毕业的大学生，微软会问“为什么下水道井盖是圆的”或者“在没有天平的情况下，你如何称出一架飞机的重量”等诸如此类的问题。对于这些问题，最糟糕的回答莫过于：“我不知道，我也不知道如何计算。”但是如果有人回答说：“这真是一个愚蠢的问题！”微软并不认为这是错误的回答，当然应聘者必须说明他这样回答的理由，如果解释得当，甚至还可以为自己创造极为有利的机会。其实微软并不是想得到正确的答案，它只是想看看应聘者是否能够创造性地思考问题。

微软公司还注意在面试中测试应聘者的可塑性。微软公司认为，如果一个人不能不断地学习新的知识，他就不可能获得成功。因此他们常常上午给应聘者一些新知识，下午则提出与之相关的问题，看看他们究竟掌握了多少，以检验应聘者是否具有较强的可塑性。这被认为是应聘者能否被录用的必要条件之一。

由于更为注重创造性和可塑性，微软对西方大公司普遍采纳的心理测试不感兴趣。因为在大多数心理测试中，应聘者只能在列举的选项中作出选择，公司也只能选出正确回答问题的人，但这并不是微软所需要的。在微软看来，一个多项选择题怎么能够说明一个人是否具有创造性呢？

最能体现微软对创造性要求的问题是一道智力测验题。题目是这样的：有4个人需要通过一个桥，该桥最多只能承受两个人的重量，而且每次过桥的过程中必须持手电筒（我们可以假定当时漆黑无比，而这座桥又没有栏杆，如果没有手电筒根本无法通行），手电筒只有1只，这4个人过桥的最快速度分别为1分钟、2分钟、5分钟和10分钟，问他们全部通过这座桥至少需要多长时间？解决这道题目需要高度的逻辑性和创造性，据说难倒了多数应聘者。（读者不妨一试，然后看看本文末尾处的答案。）

微软如何吸引最优秀的人才？这也许是其他企业最关心的问题。微软首先使这些人感到，那里是一个能够发挥他们聪明才智的地方。微软觉得它没有在新闻媒介上大力宣传自己，大多数人并不知道它的职员们正在进行极具创造性的工作。要使人们认识到这一点，一个好办法就是让他们在微软公司工作一段时间，并使他们看到：作为个人，自己的聪明才智是如何

融入产品并被全世界的人使用的。这是微软公司的得意之举，也被外界称为微软吸引人才的杀手锏。

### 殊途同归

英特尔和微软在同样的用人观念下，采用了大不相同的招聘方法：英特尔依照比较严谨的程序；微软则将面试技巧发挥到了极至。但是，殊途同归，它们都对最优秀的人才有着强大的吸引力：最近美国《财富》杂志评出了全美前 100 名员工最愿供职的公司，二者均名列其中。在中国，由上行透式公司自 1998 年 12 月以来对中国人心目中最好的企业的月度调查中，微软也连续名列十佳之列（见附表）。而且，由于采用了符合公司实际的科学招聘方法，他们都保证了被录用的确实是他们理想中的优秀人才。正是得益于这些人的聪明才智，两家公司的事业蒸蒸日上。1997 年，英特尔的销售总额达到 250 亿美元，在《财富》杂志公布的 98 年度 500 强中名列第 125 位；微软公司全球销售总额达 113.5 亿美元，列第 400 位。现在，英特尔是全球最知名的计算机硬件制造商，微软是全球软件行业最成功的企业，二者并称为全球信息产业的双子星座，曾几何时，Wintel 联盟所向披靡。

### 最具吸引力企业排行榜

序号	1998. 12	1999. 1	1999. 2	1999. 3
1	微软	海尔	海尔	海尔
2	I B M	联想	联想	联想
3	联想	微软	微软	微软
4	海尔	I B M	I B M	长虹
5	惠普	摩托罗拉	长虹	I B M
6	方正	方正	摩托罗拉	摩托罗拉
7	摩托罗拉	宝洁	宝洁	宝洁
8	西门子	长虹	方正	方正
9	四通	四通	爱立信	四通
10	宝洁	西门子	可口可乐	可口可乐

资料来源：《中国经营报》1999 年 4 月 20 日



## 点评

吸纳人才是一项系统的引智工程。它需要解决：（1）决策问题，这涉及到企业对人才的认识和企业对符合自己需要人才的定位；（2）计划问题，如每年的招聘人员数目计划以及这些人员的来源等；（3）控制问题，即企业如何对招聘过程进行控制，以保证企业招聘来的人员确实正是企业所需的人才，即选择人才等。

英特尔和微软在这些方面做得比较老到，首先他们明白应该招收最优秀的人，对优秀人才制定了自己的评判标准。他们认为，优秀人才首要的特征应是富有创造性和可塑性，同时必须积极进取，以工作为乐，具有团队精神；对经理人员还要求具有杰出的组织和领导才能。英特尔提出“以聪明人吸引聪明人”，微软更是信奉：“寻找比我们更优秀的人”。其次，他们为此建立了行之有效的招聘制度。英特尔主要通过严密的程序和多轮面谈对应聘者的素质作出全面测试，微软则在面试上大做文章，为了寻找聪明人才费尽心机。最终，他们都很好地达到了自己的目的。

中国企业与世界 500 强企业最大的差距就在于人才，即人力资源开发和管理方面，首先是用人观念和人员入口控制方面的差距。用人观方面的差距主要表现在管理者对优秀人才的嫉妒和排斥。世界 500 强的管理者在招收人才时大多数强调要吸纳优秀人才，善于使用比自己更出色的人才。微软就明确提出：“寻找比我们更出色的人才”；美国钢铁大王卡内基的墓碑上刻着以下话语：“这里躺着一个会使用比他更有本领的人们来为他服务的人”；远在我国西汉时期，刘邦就懂得这个道理，他说：“论打仗我不如韩信，论谋略我不如萧何，但我却懂得如何使用这些人”。我国很多企业的领导者往往没有这种肚量，他们遇到比自己出色的人才就会产生危机和排斥心理，结果是企业的人才水平以企业领导者的水平为上限，无法汇集一流的人才。没有一流人才，自然无法造就一流企业。

企业人员入口控制方面的差距主要表现在招聘缺乏目的性和招聘制度、招聘方法缺乏科学性。英特尔和微软目的很明确：“寻找最出色的人”，他们的招聘完全为这一目标服务，制度完善、方法科学。其他世界 500 强企业也有自己健全的招聘制度，例如在宝洁公司招聘经理的过程中，应聘者至少要通过简历筛选、笔试、人事部门面试、业务经理面试以及中国各大区（如华北区、华东区等）总经理面试等五轮考核，而荷兰皇家壳牌石油公司则为应聘者设置了九道关卡。我国企业招聘工作的落后一方面表现在招聘比较随意，年年招人，却没有一个统一的用人思想；另一方面则在于招聘时靠关系，走后门，很少经过严格评估和测验。结果自然是公司人员质量不高，即使招到优秀人才也不会用，公司怎么会有竞争力？从上表中我们也可以发现，中国人才招收做得好的公司，如海尔、长虹、联想、四通、方正等，竞

争力就强，发展势头也好。

英特尔和微软招才纳贤的经验是不是可以令我国企业的领导者和人力资源管理者清醒一点？

（微软试题答案：至少需要 17 分钟。具体说来，先让 1 分钟和 2 分钟的过桥，耗时 2 分钟；然后让 1 分钟的拿着手电筒回去，由 5 分钟和 10 分钟的过桥，耗时 11 分钟；最后让 2 分钟的拿着手电筒去带 1 分钟的过来，耗时 4 分钟。读者可以充分领略解答这道题所需的逻辑性和创造性。）

## 雅虎 (Yahoo): 新世纪的媒介骄子

对巨额无形资产的确认是风险投资最显著的特点之一。Yahoo! 尚未营业，没有销售收入，没有利润，但风险投资公司已确认他们拥有 400 万美元的资产了。公司成立刚刚一年，两位创业者就从穷学生一跃变成令世人瞩目的亿万富豪了。

从 1997 年至今，一个以紫黄两色为幸运色的纯网际公司在美国科技股排行榜上力挫群雄，以 900% 的年增长率的优秀业绩揭开了“科技股世纪末狂潮”的序幕：

著名经济杂志《纽约观察者》资源专栏作家克里斯托弗·释伦将该公司评为“网际精英索引”的第一名；

公司内部的会议室被冠以各种稀奇古怪的名字：“鲜血”、“冰雹”、“浓雾”、“蝗灾”、“沸水”等，圣经中的人间苦难被一个不落地罗列出来；

一群平均年龄在 25 岁左右的年轻人聚在会议室里打弹子，广播声嘶力竭地咆哮着北欧的“死亡摇滚”；

创始人之一，一位台湾移民，29 岁，戴一块 5 美元的手表，正在聆听广告部主管一个价值 400 万美元的计划书报告；

另一位创始人，一位土生土长的美国人，32 岁，穿着皱巴巴的牛仔裤和印有司标的 T 恤衫，在走廊的自动售货机前站了很久，希望能找到几个硬币买罐可乐，但却失败了。值得一提的是，此人光着两只脚，而且据说他从来都是这样；

这个公司目前市值 53 亿美元；

这个公司就是雅虎 (Yahoo!)。

上过互联网的人，没有不知道雅虎的。雅虎不仅是互联网上一个著名站点，而且它的存在还改变了美国人的网上生活方式。现在雅虎已成为世界上最有名气的品牌之一，无形资产至少价值几十亿美元。拥有雅虎这一品牌的雅虎公司也成为全球信息产业新崛起的一颗最耀眼的明星。

像计算机时代的许多公司一样，雅虎开始于一个后来被证明是好的想法，这个想法先是变成了一个爱好，后来才变成了创业者全力以赴开拓的事业。然而，这一切都离不开风险投

资。也正是风险投资，造就了雅虎的辉煌；也正是风险投资，成全了创业者的梦想；也正是风险投资，实现了创业者个人财富以近乎“光速”在积累。

### 1. “天使投资”与雅虎的成长

美国网络企业的发展壮大，离不开“风险投资”，股票上市公开发行创造了“财富神话”，雅虎（Yahoo!）、美国在线（AOL）、亚马逊网上书店（Amazon）等网络公司的成功上市，使企业家们的创业梦想一夜成真。

美国网络股票涨疯了，这超出一般人的理解范围。网络股价格的急速飙升是“财富来源于创造”的“新经济”理论的明证，还是“非理性市场表现”吹出的特大泡沫，目前还未有定论。人们目前所能看到的是网络股上市所形成的热潮，股价持续飞升，即使稍有回落又马上掉头上扬。这种“市场氛围”无形中降低了股票公开发行的风险，增加了“风险投资”人的回报。在“网络股必赚”的市场信心支撑下，许多风险投资新手也跃跃欲试，他们当中有不少曾经就是网络企业的创始人。看到风险投资在1995—1997年的平均回报率达41.2%，和过去20年的平均回报率15.4%相比，难怪他们要卷起袖子，加入到“赚钱交响曲”中了。

当时，Netscape发布了其第一版浏览器的测试版；第一个发布广告的Web站点也已经出现；大众传媒开始大量报道因特网现象；风险投资基金也闻风而来，涌向Web站点。

雅虎的方便快捷吸引了太多的人，继续使用一个学生的网页来实现这么大的通讯量是不可能的。雅虎的软件和硬件都需要升级，而这已经不是两个在校的学生能完成的任务了。于是，他们找到学校方面，打听是否能把自己的这套检索软件送给学校，由学校来升级和经营。如果学校实在不肯经营的话，他们就只好“另寻低就”，去找别的机构了。反正事已至此，对于两个学生来说已经是无能为力了。

现在看来，这一切对于学校来说简直是“天上掉馅饼”的大好事。可是在当时的情况下，却很难断定雅虎的发展前途。而要维护这样一个通讯量巨大的网站，人力、物力的投入都会很大。斯坦福大学作为一个教育机构虽然历来很重视技术发明，但三思而后行，没有接纳他们，这也是可以理解的。当后来“网络思想咖啡屋”采访杨致远的时候，问他：现在雅虎发展成这么大的规模，斯坦福大学是否很后悔？杨致远很客观地回答：“当时的雅虎还不像现在这样是一项明星的技术。对于学校来说，要维护这套检索器是很困难的。在那时，很难看出雅虎能盈利，而如果只是为大家提供一种服务的话，对于学校来说又太贵了。”

然而，这无论如何应该说是斯坦福大学的一个失误。事实上，当时的雅虎究竟是不是一

项技术并不重要，真正重要的是雅虎选择了一个正确的方向。如果选题的方向不正确，即使技术手段再高明，也只会“差之毫厘，谬以千里”。不管是对于技术开发来说，还是对于商业拓展来说，应该把用户的需要当作自己的第一目标，当作首选的发展方向。

也正是在这个时代，“互联购物网”（ISN）创始人之一的兰迪·亚当斯正在夏威夷度假，得知此消息后，立即给杨致远发了一封电子邮件，答应把雅虎放在他们的主机上。

即使雅虎有了落脚之地，杨致远和大卫也没有想过要赚钱、发大财。当然，他们心里很清楚，已经不能像学生那样当作业余爱好来打理雅虎，而需要认真经营了。既然要经营的话，就不能像过去那样没有固定的收入。因为，经营一样东西，肯定需要有钱来雇人，要给雇员发工资。因此，仅仅有人答应出地方来放自己的网站是不够的，还需要找到钱来经营。

对他们来说，真正下这样的决心来经营一个网站并不是一件容易的事。当时他们都还没有得到博士学位，如果要搞经营，就不可能继续读学位。况且，杨致远的家里也不理解为什么要放弃学位来做这种没有把握的事。但是，机会总是对具有洞见的人情有独钟。就像微软公司的老板当年放弃学位创建公司一样，这样的机会很可能是千载难逢的。如果真的等到读完了学位，这样的机会早就不再是机会了。

杨致远和大卫从 1995 年的 3 月份开始考虑雅虎的经营计划，打算真正把雅虎作为一个公司来经营。也正是在这个时候，根据他们自己的统计，每天已经有 200 万人次访问雅虎，这本身已经是一个不小的资源。何况，用杨致远的话说，他们早已知道互联网可以有广告收入。比如，“热线”（Hotwired）从 1994 年 10 月就开始收广告费了。这当然还需要有经营方面的知识，幸好美国的教育制度比较灵活，他们二人在斯坦福大学都学过经营管理的课程，而这些知识用来经营雅虎这个刚起家的公司已经足够了。

此时，单凭两个学生的力量是不够的，杨致远意识到他们需要商业方面的帮助，正巧他有一个老同学正在哈佛大学攻读商业管理，帮着写了一份 5 页的计划书。拿着这份计划书，杨致远和大卫开始不停地访问风险投资家和风险投资公司。奔波之后每天还要继续分类站点的整理工作，累了只能轮流睡在电脑房，每天的睡眠不足 4 小时。在被难以想象的工作强度压得几乎崩溃时，功夫不负有心人，终于他们找到了 Sequoia（红杉）投资公司。Sequoia 是美国硅谷名声最显赫的风险投资基金，在过去的 25 年中，它投资过数百家高科技企业，其中包括掀起个人电脑革命的苹果公司，开创游戏机工业的阿塔里（Atari），最有名的数据库公司 Oracle，网络硬件巨子 Cisco。网络传奇 Yahoo! 则可堪称为杰作。

这些公司变成了家喻户晓的名称，变成了硅谷的缩影。Sequoia 投资的公司有 100 余家经过了公开上市，许多没有经过公开上市的企业也实现了成功的销售。当 Sequoia 的合伙人麦克·莫利茨第一次造访雅虎的“拖车”工作室时，“杨致远和费洛正坐在狭小的房间里，服



务器不停地散发热量，电话应答机每隔一分钟响一次，地板上散放着比萨饼盒，到处乱扔着脏衣服。”令莫利茨先生大惑不解的不仅是他们的不修边幅，还有雅虎的发展模式，杨致远把它总结为“在 Web 上提供免费的服务”。而风险投资基金还没有先例投资于免费的服务或产品。

一向严谨细致的麦克凭着敏锐的商业嗅觉很快便认识到雅虎的商业价值。作为一种新兴的媒体，雅虎蕴含着巨大的商业契机。当时登陆雅虎的网上冲浪者已逾百万。“任何拥有大量忠实追随者的事物总是有价值的。”杨致远和麦克都坚信这一点。

与此同时，其他投资家包括 MCI、Microsoft、Netscape 等也找到了雅虎。美国在线 (AOL) 则想收购雅虎，他们提出：如果雅虎同意被收购，创业者很快就会变成百万富翁，如果不同意，则 AOL 威胁说，雅虎就必须面对和 AOL 的正面交锋。确实，AOL 有足够的实力建立自己的“雅虎”；而且他们也有足够实力购买雅虎的一个“竞争对手”。

Netscape 也提出了自己的建议：股票互换，而且 Netscape 的股票即将上市，比起 AOL 的股票价值也更高。然而杨致远和大卫拒绝了 AOL 和 Netscape，因为他们要开创属于自己的事业。

1995 年 4 月，Sequoia 对雅虎的估价为 400 万美元。（其实这个估计过分保守）。Sequoia 公司给杨致远 24 小时考虑是否接受 100 万美元的合作建议。“我差点不能忍受他俩的优柔寡断”，Sequoia 公司重要合伙人迈克尔·莫兹拉声称，当我们要求他们在 10 点钟前给予答复时，这两个家伙居然说他们从来都没有在 10 点钟前起床过，中午再说吧。其实，他们只不过想多点时间好好合计一下。掘到了这第一桶金子，两人心中更大的冒险便开始了。

在 Sequoia 和雅虎之间有两种合作方式，一是将 400 万美元作为一个公司的总资产，雅虎以原始价格出让部分股权或者说 Sequoia 以原始价格购买部分股权；二是将 400 万美元作为公司总资产的一部分，为创业者杨致远和大卫所有，Sequoia 向公司注入现金，注入的现金数加上原先评估的 400 万美元，合计的资金额为公司的资产。不论雅虎和 Sequoia 之间采用哪一种合作方式，各自的股权比例是多少，都已经不是本文所关心的内容了，因为雅虎毕竟有了自己的第一笔正式的运作资金。

这里应注意的是：此时，雅虎尚未营业，没有销售收入，没有利润，但两位创业者已经有了 400 万美元的资产，对巨额无形资产的确认是风险投资最显著的特点之一。

有了资金，雅虎正式开始按公司的方式运转。杨致远和大卫雇用了一批工程师，负责分类整理工作。与此同时他们认识到，要想把雅虎发展壮大，管理人才不可缺少。经过几个月的努力，他们请来了 Tim Koogle 担任首席执行官。Tim 也毕业于斯坦福大学电子工程系，

曾担任摩托罗拉加拿大公司总经理，杨致远和大卫很高兴能将管理工作交给 Tim，大卫继续掌管技术队伍，而杨致远将工作重点放在企业发展战略和公共关系上。

Tim 上任后的首要任务就是创收，每一个页面上都有了旗帜 (Banner) 广告。Netscape 的成功上市已经表明：谁赢得了 Internet，谁就是大赢家。目录服务和搜索引擎的竞争愈演愈烈，原来雅虎只是提供其他站点的内容索引，现在直接在自己的站点上提供服务内容，这样就扩大了广告收入的来源，因为广告版面是按页计算的。新闻服务是第一步，11 月雅虎开辟了天气预报，1996 年春天有了股票证券信息……通过不断增加服务项目，雅虎进入了用户的日常生活，并成功地重新定位自己：不再是通往 Web 网的大门，而是各种信息服务的综合体。

Web 网上评价一个站点的商业价值在于访问流量大小，雅虎在这一点十分成功。它的方便实用使雅虎的几乎所有用户都成了固定客户。为了进一步扩大稳定的访问流量，雅虎不断开发提供新的服务内容，更多的服务必将带来更大的流量。更大的流量要求更完美的服务，雅虎由此而进入了一个高速良性发展的时期。

## 2. 信息扫描，检索天下

人们曾把“秀才不出门，便知天下事”当作不切实际的笑话，但在网络时代，你可以是足不出户而周游世界……

在美国加利福尼亚的一条高速公路旁，有一片低矮而不起眼的建筑物，这里拥挤不堪，没有一点大公司的气派。这里就是雅虎所在地。杨致远说：“这里是 Internet 最拥挤的节点之一，每天有 100 万人探访这个地址。”

雅虎是一个寻找软件，帮助用户在交互网络上寻找各类信息的“站”。它的名字来自英国 19 世纪作家斯威夫特的小说《格列佛游记》。在小说中，斯威夫特描写了一种宇宙间最理想的动物种类，它们的名字就叫 Yahoo!。作者描写的这种理想动物具备了人类能够想象到的任何一种优点，而且它们的体形类似跑得很快快的马。

根据这个软件创建者的另一种说法，Yahoo 这 5 个字母同时又是“Yet Another Hierachically Organized Oracle”的缩写，意即：另一种分层体系组织表。这个说法显得很技术，但没有第一种说法那么动人。

Yahoo! 的中文译名是“雅虎”，好一只温文尔雅的老虎!

雅虎还有很多奇特之处。Yahoo! 在英语里有两个意思：一是欢呼高兴的声音，二是没有水平的人。世界各地叫什么电脑公司、网络公司、信息公司的多如牛毛，两个初出道的年轻人偏偏为自己的公司取了个“没水平的公司”的怪名字。雅虎公司发迹后，信息产业界的一些企业亦步亦趋地加以效仿，把自己的产品、网站取名为 Voodoo、Sohoo 之类的名字。走进雅虎公司总部，你还会发现许多新鲜事儿：大厅墙壁上挂满了只有小朋友才会感兴趣的壁画；秘书们不吹头发不涂口红，一身打工服装；两位老总也是身着普通的衬衫或汗衫、牛仔裤，按传统的观念看，实在很难把这些现象与收入上亿美元的大公司联系起来。雅虎公司在经营雅虎品牌的同时，好像也在经营着年轻和活力。

雅虎的站点是一个分类的层次组织，最顶层有 14 大类：商业、经济、娱乐、电脑科技等，每大类下面有子类层，如娱乐类有幽默、笑话、趣闻、音乐等，音乐又可分歌剧、卡拉 OK、流派、机构等，用户根据自己的需要可以一直检索到最底层。这才是真正有内容的站点。雅虎覆盖的范围很广，底层约有 40 万个独立站点，每周还有上千个新站点加入。雅虎的分类层次完全是由杨致远和大卫手工完成的，而不是由电脑完成，这需要极大的工作量，但因其分类索引适合了杨致远和大卫的判断选择，因而内容更加准确有效，这也正是雅虎的精华所在。其他的 Web 索引站点提供的关键字查找只不过是电脑服务，雅虎则是一个精心构造的 Web 信息大厦。

检索站点是用户寻找 Internet 网上信息最直接和最方便的途径，随着 Internet 的迅猛发展，检索站点的导航作用越发重要，已成为当今网上最流行站点之一，用户的频繁访问也使要求登广告的客户纷至沓来。

据 1997 年 1 月底“电子广告与市场报告 (Electronic Advertising & Marketplace)”统计，1996 年 Internet 网络广告总值已高达 17150 万美元，比 1995 年 6350 万美元高 2 倍多，目前广告收入主要分布在几个著名资源索引服务公司，排名为 Yahoo! (1900 万美元)、Infoseek (1410 万美元)、Excite (1350 万美元)。

作为第一家实际开创 Internet 检索市场的公司，雅虎现有资料量已达 16000 项目录，30 万个网址。目前，它赢得了风险投资家的支持，机构完善，计划明确，预备成为这一市场的大哥大。每天大约有 1000 万人次访问雅虎的网页，当这些用户在键盘上敲下了 Yahoo 这 5 个字母时，雅虎这个名称就在他们的脑海中留下了印象，雅虎也顺理成章成了世界上最有知名度的品牌之一。雅虎公司对进入它网页查询信息的用户提供免费服务，每天约 1000 万人次的访问使雅虎网页成为一个具有影响力的全球性的信息发布中心，正因为雅虎公司在网络信息传播上具有如此地位，使得大量的客户争先恐后要求在雅虎网页上做广告。由于雅虎以分类检索著称，杨致远采用了一种收益显著的策略，将广告出钱多的客户在其有关类别上的排序提到前面，以造成在用户心理上先入为主的印象。从而取得了良好的广告宣传效果。

雅虎每天接到 300 份申请，申请者无一例外地要求把自己新建立的网址列入该公司的名录中，因为雅虎的网络用户名录之于入网者，就好像电话号码簿对于打电话的人一样重要。杨常常接受邀请给外界做报告，他关于网络的美妙描述使那些中小企业主听得张大了嘴，再也合不拢。《人物》和《滚石》杂志上都刊登了对他的专访，同时，杨的腰包也日渐突出，正在迅速成为 Internet 新造就的百万富翁当中的一员。这种情形对杨致远和费洛来说真有点天方夜谭的味道，就好像他们在一块草地上摆了一个卖饮料的小摊，一年后却发现自己已被摩天大楼所包围。他们的好运气来自于他们预先占据的好位置，在 Internet 年到来之际，这种位置的好处实在说不完。

雅虎公司的股票于 1996 年 4 月 12 日在美国上市，上市第一天，开盘每股价位定在 13 美元，最高一度被推到每股 43 美元，最后以每股 33 美元收盘，当天公司的股票市场价值高达 8.48 亿美元。当时杨致远和大卫各自拥有 500 万股雅虎股票，两人一年之内便由穷学生一跃为亿万富翁，谱写了美国又一篇新的致富传奇。杨致远更已成为继苹果公司的乔布斯、微软公司的盖茨之后的美国信息产业第三代顶级偶像人物。

雅虎公司的巨大成功多少有些出人意料，因为雅虎公司从严格意义上讲从未独立开发出任何新的软件和硬件产品，这与信息产业的 IBM、惠普公司、微软公司、英特尔公司及网景公司等巨头的成功之道都不相同。为什么雅虎公司能够依靠一个小得不能再小的软件取得如此大的成就呢？这不能不引起人们的思考，其实雅虎成功的关键在于杨致远对信息时代特征的远见卓识的洞察力。在信息时代，知识、信息已经开始取代资本的地位成为最重要最稀缺的资源，知识可以创造财富，知识和信息的重组能产生巨大的经济效益。杨致远正因为对此有清楚的超前认识，所以他才能和费洛一起凭借自身拥有的知识和智力资源，比别人抢先一步进入回报率最高的信息增值服务领域，并通过为用户提供方便、快捷的优质检索服务获得了巨大的发展。雅虎公司拥有了知识、智力资源和品牌资源这两种信息时代最重要的资源后，很自然地能够获得极其丰厚的利润回报，成为信息产业界又一传奇企业。

### 3. 自古英雄出少年，今日英雄出网络

雅虎有两个创始人，一个是大卫·费洛另一个是杨致远。杨致远 1968 年出生，并在台湾度过了他的童年时光，他的母亲是讲授英语和戏剧的教授。在杨致远两岁时他的父亲去世以后，一直是他的母亲抚养和教育着他和他的弟弟。杨致远有一个姨母生活在美国，10 岁时，杨致远随家人移民到美国的加利福尼亚。他坚持认为自己当时是一个比较懒惰的孩子，而且注意力不集中。也许情况确实如此，但他的学业还是完成得不错。杨致远学习起点确实比较



低，第一天上学的时候，他知道的英文只有一个单词——shoe（鞋子），但在完成了中学学业以后，于1990年顺利进入斯坦福大学电子工程系。杨致远用4年时间，完成了电子工程系本科及硕士学业并获得了学位。快到毕业的时候，他发现所学的知识还远远不够，并发现自己没有完全做好走向社会的准备。于是他又开始攻读博士学位以求获得更高的起点。也许是上帝的安排，这时恰好大卫有个研究项目需要人帮忙，于是他们俩走到了一起，开始了他们的博士学业，也开始了他们后来创业的关键一步。

当初，杨致远和大卫认为自控软件有很多的创业机会，便选择了这个研究方向，但不久他们就发现这个方向的创业机会已经被几个公司垄断，留给他们的机会并不多。就在他们万分沮丧又百无聊赖的时候，转机出现了。

刺激两位决定走上经营搜索引擎业务同样也有两个因素，准确地说，是一件事和一个人。一日，两人无意中登录了一个叫“梅尔玫瑰”的搜索站点，尽管该站点内容空洞贫乏，缺少新意，但整个站点采用的分类目录的做法吸引了他俩。为什么不组织一个像这样可供登录者按自己的需求查询内容的站点？这种创新的思路导致了雅虎的诞生，并成为后来雅虎建立网站的技术方向。同时由于关键字技术的使用，查询速度更快，远非从前那些仅供上网者误冲误撞的搜索引擎可比，用杨致远的话来说：“雅虎是大器晚成的网络巨人。”

如果说“梅尔玫瑰”是雅虎的正面动力、框架蓝图的话，可畏的迪·梅尔彻老师则是一根镶满铁钉、催人奋进的鞭子了。这两位斯坦福大学计算机系小有名气的高材生，起先也很有一番长青藤大学学生发迹的常规思路：读好书，拿上一连串的“A”到大公司报到上班。然而，这个美好的幻梦被他们后来称之为“救命恩人”的博士生导师迪·梅尔彻及时摧毁了。当这两位好学生在租来的一间小阁楼里启动他们的凌云壮志时，学校的计算机网络却由于他们那台宝贝服务器每天受到几万次的登录而不堪重负起来。迪·梅尔彻老师在三番五次劝说无效后，终于发起了脾气，最后通牒：要么放弃工作，要么卷铺盖走人。两人走了一条折衷道路，将实验室搬出了校园。

“开始时的一切如同恶梦一般，我们没有了电脑，没有服务器，杨致远花光了所有的积蓄购买了几台电脑，至于服务器，则是靠免费为美国在线、网景这样的大公司作 pop-up（一种弹出式广告）而租用他们的；更要命的是，在我们手头最为拮据的时候，上述两家大公司都向我们伸出‘援助’之手，想高薪聘用我们，我们好不容易才挺过来了。”大卫·费洛在回忆这段往事时，露出一脸无奈的神情。

1994年4月，当时刚出现的因特网浏览器 Mosaic 很快就把他们迷住了。于是，他们制作了自己的主页，把喜欢的靓站网址收集起来，链接到自己的主页上。他们在因特网上通宵达旦地游历，博士研究工作自然也被放到一边。像许多上网的人一样，杨致远和大卫各自收



集自己喜欢的站点，然后互相交换，先是每天交换，接着是几小时一交换，而后随时交换。随着收集的站点资料日益增多，他们开发了一个数据库系统来管理资料，并把资料整理成方便的表格，将它命名为“杨致远和大卫的 www 网站面”。站点的名单越来越长了，于是他们将站点分成不同类别，很快每一类站点也太多了，他们又将每一类分成子类。雅虎的雏形就这样诞生了，核心就是按层次将站点分类，这很像中国的图书分类法，中国图书分类法将图书根据内容分成大类，大类下面再分小类、细类，直到书名目录。

起初，杨致远和大卫只是把指南的地址给几个朋友，但没过多久就有数以百计的人开始访问他们的指南。他们在设计指南时，并没有想到给大学外的人使用，纯粹是自娱自乐的性质。但杨致远的电脑属于斯坦福大学网络的公开部分，所以只要知道地址就可以随时来访问。

杨致远和大卫一起设计的这个软件投放到网络里后，大受欢迎，无数的人都到他们在斯坦福大学的地址上来查询，以至于使得斯坦福大学的网络显得十分拥挤，校方抱怨连天。

随着站点的访问者越来越多，他们也越来越得意，也越来越用心，不断扩充指南的功能，提高搜索效率，加上最新站点、最酷站点等功能。伴随着每一点进步，他们都会收到大量鼓励的电子邮件，有些还提出了改进建议。这一切都是在没有任何商业利益的驱使下完成的，但是得到人们的注意总是一件好事。他们不断增加更多更好的服务来吸引更多的访问者，站点的名字也改成了雅虎。到 1994 年冬天，他们的流量获得巨大增长，同时整个 Web 网也进入了飞速发展期。Netscape 正式成立。随着雅虎流量的与日俱增，两个没有经验的男孩十分为难，但不管怎样，雅虎的价值不容忽视，雅虎每天要接待数以万计的访问者，任何拥有大量忠实追随者的事物总是有价值的，杨致远坚信这一点。

在这样的情形下，也许有人会说，那杨致远还不如干脆离开学校，自己成立一家公司，说不定会发大财。

这正是杨致远所做的。于是杨致远便中断了学业并成立了雅虎公司。公司的股票在华尔街上市后，杨致远的个人资产在一瞬间飞升为 1.7 亿美元。

杨致远是 Internet 催生的亿万富翁。Internet 上充满了机会，杨致远抓住了机会，在 Internet 上威风八面的雅虎，就是这位来自台湾的华裔青年研制的。雅虎让杨致远一夜之间成为亿万富翁，真是财从天降。

自古英雄出少年，今日英雄出网络。

这也许让人觉得，他的经历好像同另外一个与电脑有关的家伙相同？不错，现在已经有人把杨致远称为“比尔·盖茨第二。”只不过，杨致远自己不愿意把他同那个在哈佛大学中断了学业创建微软（Microsoft）公司的年轻富翁相比。他说他是“杨致远第一。”

自命为“首席笨蛋”的杨致远在接住从天而降的财富以后，正在解决下一步将如何发展的问题。

不了解电脑发展史的人都会知道，电脑肯定不是从一开始就是今天这个模样，或者说这个世界上本来就没有电脑，是人创造了电脑。所以，电脑从诞生到发展，就是人类不断向自己的能力挑战的结果。仔细回味一下，一部电脑发展史，就是一部智力竞技史。电脑，就是智力的竞技场！

这块竞技场，如同在体育的竞技场上一样，交织着成功者的喜悦和失败者的悲伤，飘洒着得意者的笑容和破落者的泪水！

这块竞技场，温存地留下了胜利者，也无情地淘汰了失败者。

这块竞技场，使比尔·盖茨成为青年的偶像，也使更多的人成为后来者的铺路石。据日本人估计，每一个像比尔·盖茨的亿万富翁的背后，都站着近万名失败者。

这块竞技场，没有常胜将军，也没有天生的贵族。

如果从空中来俯瞰这个竞技场上的风云变幻，就会发现有水流风转，电脑界的走势正被两股力量所拨动，一个就是硬件厂商的努力，一个是软件业的不断追求。

而且电脑元器件的每个焊点上都记载着一系列的竞争，有时这种竞争是很严酷的。

商业上没有永恒的友谊，只有永恒的竞争。IBM公司在推出PC机的时候，一下推出了两个小公司，一个是硬件领域的英特尔公司，一个是软件方面的微软公司。当他们三家合起来对付苹果公司的时候，利益是一致的，可是IBM PC成为市场上的主角以后，他就对微软和英特尔不再感冒了，先是冷落英特尔公司的80386芯片，继而是试图甩掉微软公司。

现代社会，智力竞争当数电脑业为最。在电脑这个行业中，年龄是个敏感的话题，几乎所有成功者都是20岁上下，否则精力、体力、想象力都不适合于电脑业，这一点一如体育界。乔布斯、比尔·盖茨、克拉克、杨致远、安德森……无一不是少年有成。在中国，看一看联想、巨人这些大公司的领导层，有几人超过30岁？中国的“微软软件”WPS研制人裘伯君成事也仅是20岁出头的毛头小伙子！

#### 4. 雅虎——风险投资的又一杰作

世界现代高科技产业的发源地：美国硅谷地区的桑德希尔大道，就是世界著名的风险资

本中心。正如一位来自美国的投资专家说：“硅谷的故事很好听，但神话的诞生不仅归功于科学技术的进步，更在于它特殊的运作方式——风险投资”，而雅虎就是其中的一个神话。

到 1995 年 8 月，雅虎的转型改造基本完成。随着业务的扩展，资本进一步扩充也提上日程，雅虎需要更大的资金注入以争取更大的发展。雅虎开始计划第二轮融资，杨致远和管理层为公司估价 4000 万美金，看起来似乎有点不可思议，毕竟 5 个月前公司的估价才 400 万美金，但投资者二话不说就同意了，这一次的投资者是日本软银公司。软银公司的孙正义是从 Sequoia 的一个合伙人那里听说雅虎的。雅虎的第二轮融资带来了新的发展，公司聘用了一批有经验的管理人员，加大了营销的力度，尽管中间仍然经受了一些波折，但雅虎继续迅猛发展。

到 1996 年，雅虎开始考虑公司股票公开上市。Netscape 的成功上市表明了投资大众对 Internet 高科技公司的巨大乃至盲目的狂热。上市计划前孙正义提出需要更多的雅虎股份，他希望成为一个合伙人，而不仅是一个投资者。这个界限是 30% 的股份，杨致远和大卫痛苦地接受了，“这就像是送掉自己的孩子，也许没人相信，但就是这种感觉”，杨致远回忆道。因为他们知道孙是雅虎通向日本的领路人，还有 Ziff Davis 的影响力，但他们谁也不愿意出售自己的股份，结果三家平分达成了交易，最后的股份分配是软银占 37%，Sequoia 占 17%，杨致远和大卫各占 15%，为此软银支付了 6000 万美金。

雅虎在 1996 年 4 月 12 日成功上市，两个雅虎的竞争对手 Lycos 和 Excite 在雅虎前几天上市，不过这丝毫没有影响投资大众对雅虎的热情。上市价是每股 13 美元，开盘就报 24.5 美元，最高达到 43 美元，当天的收盘价是 33 美元，Yahoo! 的市值达到 8.48 亿美元，是一年前 Sequoia 估价的 200 倍。这真是美好的一天，杨致远和大卫的身价都超过了 1 亿美元。

雅虎 1997 年的利润是 6741 万美金，比 1996 年增长了 242%。

杨致远最近将其在雅虎的股份从总数的 15% 即 660 万股减至 12.8% 即 570 万股，他将股权出让换来的资金用于建立一个支持高新技术创新的基金，这是来自 1999 年 3 月 27 日 Comdex China 的最新消息。

雅虎的成功从另一个角度看也是风险投资公司 Sequoia 的成功，为了进一步了解风险投资公司，不妨听一听 Sequoia 公司的自述：

“在 Sequoia，我们并不认为我们知道所有问题的答案，但我们知道总有人可能会知道或能提供帮助。这就是为什么我们一直在努力，以确保所有新投资的项目都能够从公司长期累积起来的经验和联系中获益。Sequoia 及其广泛的社会联系为年轻的私营企业在企业成长的每一阶段提供系列支持。”“有许多公司是这样开始的，他们以我们的办公室为家，在这里

写下了他们的第一个商业计划。而另外一些公司则是在稍稍晚些时候——当他们需要扩展的时候来到这里。不论他们处在什么阶段，他们都能使用同样的资源：同数百家公司建立起来的广泛联系；具有丰富经验的合伙人团体；和 Sequoia 技术队伍，由公司缔造者和执行官组成的队伍。”

“风险资本家常常以为是他们建造了公司，我们并不同意这种观点。建造观点的是管理者，风险资本家只是有的时候提供了帮助。在 Sequoia，当需要的时候，我们提供援助，但我们并不经营公司。我们能够引导你接触到建造公司的资源。这些资源包括猎头公司，商业银行，租赁公司，会计师，广告代理，公关公司，金融中介，人力资源管理专家，法律公司，签约制造商，工业设计师以及趋势和时尚的决定者。”

“我们当然有自己的观点和主张，而且我们在推荐这些观点和主张的时候也并不羞羞答答，但，主意还得你自己拿。”

的确，雅虎公司从 Internet 上捕捉到的无限商机是公司兴旺之根本。雅虎为使用互联网的普通网民提供“免费服务”，然后雅虎利用其广泛的浏览量和页面访问次数来吸引工商企业到自家的网站做广告，而雅虎藉以维持其动作的资金也就来源于它的广告收入。

1996 年，仅同 Softbank 及其附属公司鉴定的广告合同就让雅虎得到 207.5 万美元的收入。该年雅虎公司实现净收入 1907.3 万美元，是 1995 年 136.3 万美元的 14 倍。

1997 年雅虎公司实现净收入 7045 万美元，1998 年实现了 2.03 亿美元。短短 4 年时间，其净收入已经增长了近 200 倍。

目前，雅虎的不同语种网站已经扩展到了 15 个国家，雅虎中文网站也于 1998 年第四季度正式开通，雅虎还在亚洲、欧洲、加拿大设有自己的办事处。据统计，到 1998 年 9 月，雅虎公司站点的日页面访问率为 1.44 亿次；到 12 月，又达到 1.67 亿次。

雅虎公司飞速崛起的故事能向人们昭示很多的道理。在工业经济社会，劳动力、资本等因素是不可或缺的，要赚取巨额的利润，没有雄厚的资本实力是绝对不行的。而信息经济社会则一反工业经济社会常规并开始形成这样一种格局：资本的地位逐渐退居于知识之后，知识投入可以代替物质投入，知识可以直接创造巨额财富。近些年，依托高新技术、以高科技人才为支撑而白手起家的例子早已屡见不鲜：国外的有微软、苹果、康柏、网景等公司，国内的有北大方正、珠海金山、王码等公司。这类现象给人们传递了一个具有冲击力的讯息：以高新技术和高科技人才为核心的知识经济时代正在到来。

最后，还值得一提的是，因特网的兴起，给人们提供了创立新型企业的路子，给企业带来了许多新发展机遇，从总的经营方向到具体的经营管理，从产品开发到公关销售等等，几

乎可以全方位地得益于电脑和电脑网络，关键在于：一个意欲成大器的企业家，一个准备迎接市场挑战的企业如何看待科技知识，如何运用现代科学技术提高自己企业的市场竞争力。

说到底雅虎成功的秘诀其实也就是一条，那就是凭着一腔热情，不断地向新的未知领域探索。雅虎认为网上市场是一个巨大的宇宙，需要有人不断探索，不断开发，与其坐等去分享别人的成果，倒不如自己亲自去尝试成功的喜悦。正如雅虎的首席执行官安德鲁·库格（Andrew koogle）所说：“我们要建成世界上最伟大的公司，就需要去做那些近乎疯狂，但不愚蠢的事。”这便是 21 世纪的因特网上的媒体巨人的经营哲学。



惠普之道的政策和措施都是来自于一种信念，就是相信男男女女们全都包装总公司想把工作干好，有所创造，只要给他们提供了适当的环境，他们就能做到这一点。惠普之道就是那种关怀和尊重每个人和承认他们个人成就的传统。

——惠普公司创始人之一比尔·休莱特（Bill·Hewlett）

## 以人为本

——惠普之道在中国

仅仅以下两个事实就足以令惠普公司无比自豪：一个是，在美国惠普被人们称为“使硅谷诞生的公司”；另一个是，1983年，英国女王伊丽莎白访问美国时，只提出参观一家公司——这就是位于加利福尼亚州斯坦福大学附近的惠普公司。是什么为惠普赢得了如此崇高的声望呢？你如果以这个问题来请教任何一个惠普公司员工，无论是来自中国惠普还是惠普公司美国总部，他一定会毫不犹豫地回答：“是惠普之道。”

### 惠普之道

那么，“惠普之道”究竟是什么？它配得上这么高的赞誉吗？1999年5月26日，惠普公司总裁普莱特（Lew Platt）先生与海尔集团总裁张瑞敏先生在青岛由国家经贸委推出的“世纪变革中的经营管理——世界500强系列讲座”中进行了一番对话，或许能够为我们理解惠普之道提供一些线索。

普莱特：惠普文化的核心是经久不变的价值观，即一套坚定的信念：信任和尊重个人；追求卓越的成就与贡献；在经营活动中坚持诚实与正直；依靠团队精神来达到我们的目标；鼓励灵活性和创造性。惠普文化造就了惠普在业界的良好信誉，在硅谷，有大批的公司老板在惠普工作过，深受惠普之道的熏陶，甚至有人认为惠普在某种意义上影响造就了硅谷。

张瑞敏：海尔强调对两部分人的尊重：一部分是员工，另一部分是客户。一个企业的领导，不论他多么成功，都永远不要以为自己比这两种人更聪明，想驾驭他们，否则就会走向失败。对员工，海尔赛马不相马；对客户，海尔坚持真诚到永远。14年来，海尔以平均82.8%的速度增长，主要是海尔坚持不断创新，包括观念、管理、技术和组织结构创新。使企业发展能够适应市场变化，或者创造新的市场。

普莱特：惠普是地方分权式的组织，很少有统一的规范来约束员工。惠普的管理层不控制员工，而是要建立一种氛围和开放的体制，采取员工为主，经理支持的做法。这会加快决策进程，并有助于员工获得更大的满足感和成就感。

张瑞敏：我刚到工厂时，制定的最重要的管理制度就是不许在车间大小便，在这种条件下，制定高目标不可能，能够把简单的事坚持做下去就不简单。目前我们公司以 OEC（日清）管理为基础，结合美日公司的管理方法；在创新方面，尤其是对技术人员和营销人员，借鉴了许多美国公司的做法；在内部管理，团队精神方面，则较多借鉴了日本公司的经验。

张瑞敏：树立一个企业文化的概念并不难，而如何将企业的价值观贯彻到每一个细节是很难的。比如海尔的价值观中有一条是“人人是人才”，但有的员工就是认为自己没有学历，没有技术，不在人才之列。于是我们就“编”了这样一个故事：有一名员工搞了一项革新，本身并不复杂，但效益很大，我们就把这项革新用这个工人的名字命名。于是很多员工体会出“人人是人才”的含义。

普莱特：我非常赞同讲故事的重要性，惠普公司的很多培训都是讲故事，把文化理念活生生讲给员工听。对于跨国公司来讲，企业文化与当地文化的结合是非常重要的。惠普一半以上的员工和业务在美国以外，惠普的文化要结合具体的情况，保持核心价值的一致。

张瑞敏：海尔美国销售公司，就采取在当地雇佣总经理的方式。先让美国总经理能够接受海尔的企业文化，再通过他加以贯彻。我们在美国没有采取 O E C 管理法，而是其他形式，但核心是一样的。

从两位老总的对话中，我们不难理解，惠普之道实际上就是惠普独特的企业文化，就好比海尔的企业文化，两位有“道”的老总碰到了一块。

据中国惠普公司总裁程天纵先生介绍说，惠普之道早在惠普公司的创始人休莱特和帕卡德当年创业时就已形成。而今，有近 60 年历史的惠普公司已经发展成为世界著名的计算机、通讯及测量用品生产厂商，一贯以卓越的质量和完善的技术支持而处于国际领先地位，1997 年全球销售额达 422.7 亿美元，在《财富》世界 500 强中从上年的第 60 位跃居第 47 位。在谈到惠普过去成功的经验和今后发展的支柱时，惠普仍然搬出自己信奉已久的惠普之道。

根据惠普公司自己的解释，惠普企业价值、企业目标、以及高效的经营策略和管理方式这三大内容共同组成了惠普之道，而惠普企业价值及其对实现企业目标所做的承诺一起共同构成了公司的经营策略和管理方式，它是惠普参与全球竞争的制胜法宝。惠普之道其实是“一只以价值和行为为基础、以文化为控制内容的箱子”，它的现实内容可以归结为两点：一是卓越的经营策略；一是以人为本的管理方式。前者使惠普跨入全球百强企业之列，后者则使惠普以对人的重视、尊重和信任而闻名于世，成为全美乃至全球最受人仰慕的公司之一。二者

中，持之以恒的奉行以人为本的管理之道尤其受到人们的推崇，成为惠普之道的核心，也使得惠普成为大公司在发展中仍能保持个人感情的最佳典范。

### 尊重和信任

惠普公司对员工尊重和信任的最突出表现，是灵活的上班时间。这种制度最初于 1967 年在惠普设在德国伯布林根的工厂中实行，继而推广到惠普在全球的所有企业。根据惠普公司的做法，个人可以上午很早就来上班，或是上午 9 点来上班，然后在干完了规定的工时后离去。这样做是为了让职工能按自己个人生活需要来调整工作时间，也表示了对职工的充分信任。惠普创始人之一的戴维·帕卡德评价说：“在我看来，灵活工作时间是尊重人、信任人的精髓。它表明，我们既看到了我们的职员个人生活很繁忙，同时也相信他们能够同其上司和工作群体一起制订一个既方便个人，又公道合理的时间表。”这并非对所有的工作都适合，但肯定对绝大多数工作是合适的。

“开放实验室备用品库”也清楚地表明了公司对员工的信任。实验室备用品库就是存放电气和机械零件的地方。开放政策就是说，工程师们不但在工作中可以随意取用，而且在实际上还鼓励他们拿回自己家里去供个人使用。惠普公司的想法是，不管工程师们拿这些设备所做的是不是跟他们手头从事的工作项目有关，反正他们无论是在工作岗位上还是在家里摆弄这些玩意时总能学到一点东西，公司因而加强了对革新的赞助。据说这一政策起源于惠普的另一个创始人比尔·休莱特先生。有一回，他在周末到一家分厂去视察，看到实验室备用品库门上了锁，他马上到修理组拿来一柄螺栓切割剪，把备用品库门上的锁剪断、扔掉。星期一早上，人们见到他留下的纸条：“请勿再锁此门。谢谢，比尔。”于是这一政策措施就一直延续至今。

戴维·帕卡德还认为，容忍个人的不同需要是以人为本的“惠普之道”借以表示对员工尊重和信任的另一个要素。例如，许多公司规定，雇员一旦离开公司，他们将没有资格得到重新雇用。多年来，惠普也有一些人因为其他地方似乎有更大的机会而离去。但是，惠普始终认为，只要他们没有为一家直接的竞争对手工作，只要他们有良好的工作表现，就欢迎他们回来。因为他们了解公司，不需要再培训，而且通常由于有了这种额外的经历而有着更愉快、更好的动机。公司的一名高级行政人员就曾因为认为他有更大的机会而离开了惠普公司，后来他回来时公司重新接受了他，而且被委以越来越多的管理职责，直至退休。帕卡德还说，一些人离开惠普后成功地开办了他们自己的公司，而且这样的例子至少有十几个，这些公司雇佣的员工超过了 4 万人，他和休莱特两人并不因此而感到不快，相反，他们尊重这些人的

创业精神，而且以一度和这些人一起愉快得工作过而高兴和自豪，还因为这些人在建立自己的公司时采用了许多体现“惠普之道”管理原则和做法而备感荣幸。

从内部提拔人员也是惠普对员工信任和尊重的一种表示。在 60 年代惠普投身计算机行业以前，他的关键部门经理没有一个不是从公司内部成长起来的。在刚刚进入计算机行业时，惠普曾经因为公司内部缺乏计算机专门人才而将目光转向公司外部，但是这些人同样很欣然地适应了惠普公司的文化。现在，公司首席执行官普莱特先生说，由于公司内部人选不是很丰富，公司将首次从外部挑选最高领导者。但是，除此以外，惠普在大部分时间内还是喜欢从公司内部挑选人才，因为他们深信惠普公司能够培养出最优秀的经营者和管理者。

同样，1999 年 7 月份才卸任的惠普公司总裁普莱特在接受采访时，没有提及公司几年来的巨额盈利：1989 年以来，公司年度总收入增长率接近 30%，也没有提及公司产品在市场上一直畅销，只是谈了信任问题：他对手下工作人员非常信任，员工深受公司文化的熏陶，正是这种文化使惠普获得成功。普莱特还有一种让高层管理人员学会尊重别人成果的方法：每年，他请经营单位的经理们就哪些公司部门增加了价值、哪个部门未能增加价值进行一次投票。他用这种方式来提醒员工，谦恭和贡献非常重要，即使对公司最高层也是如此。如果在其他公司，经理们不大可能赞同、更不用说去组织这样一种活动。

### 同甘共苦

惠普公司有这样一个用人政策：我们为你提供一个永久的工作，只要你表现良好，我们就雇佣你。早在 19 世纪 40 年代，休莱特和帕卡德就决定，他们的公司不能“用人时就雇佣，不用人时就辞退”。这是一项很有胆识的决策。1970 年经济危机时，惠普公司销售收入急剧减少，惠普的这一决策受到了严峻的考验，但是他们没裁一个人，而是全体员工，包括休莱特和帕卡德在内，一律减薪 20%，减少工作时数 20%。结果，惠普公司保证了全员就业。

惠普公司履行不解雇一个人的承诺的保证措施之一，就是对员工不断进行培训，提高其适应环境和为公司做贡献的能力。惠普的创业人士大多出身于斯坦福大学的特曼实验室。公司和大学一直保持着密切的联系，从而保证了惠普产品和技术始终处于世界前列。1954 年，这种联系扩大成为惠普的“优秀人才合作计划”。惠普的合格工程师可以在斯坦福大学攻读博士学位，公司也有可能从各地吸引年轻的高水平的大学毕业生。目前已有数百名工程师通过这个计划获得了硕士或博士学位。惠普早已形成一套有效的培训制度（包括专业、技术、市场、管理等诸多方面，分为公共基础，员工及经理的初、高级课程）和鼓励创新的人才机制。现在，惠普每年耗数亿美元，用于员工在职培训，并支持员工的再教育。



同样，教育和培训也是中国惠普工作的一个重要组成部分。重视对员工的培训和发展这一方针，在中国惠普也得到了切实的贯彻。公司组建十年来，随着公司业务量的不断增加和员工队伍的日益壮大，中国惠普的培训也愈显突出。1989年至1996年中国惠普培训费用不断增加，总额已达870万美元。

在公司并购的重大关头，惠普首先权衡的也是员工的甘苦。1950年，有人出价1000万美元要收购惠普公司，这个价格在当时颇为诱人，但遭到断然拒绝。对此，公司元老级员工卡维尔说：“依我看，这样必然会使员工落入一群陌生人手中，而他们当然是以金钱私利为先了。”还有一次，惠普有意收购另一家工厂，后来几经考虑，终于放弃了。原因在于，那家工厂有华丽的主管套房，办公室和实验室都装有空气调节系统，但生产部门却没有，“而惠普不会做这种事，因为我们还没有全部安装空气调节系统，如果惠普把冷气只装在办公室而不在工作场所安装，那才真是不可思议呢？”

还有人传说，二战期间惠普有机会获得一项极其重要的军方合同，但要履行合同它们得多招募12名新员工，于是休莱特先生与下属一名经理商量：

休莱特问：“合同结束后，我们有没有他们的工作位置？”

“没有”，那名经理回答道。

“那么，这份合同我们不要也罢。”休莱特说。……

惠普公司不仅将全体员工团结起来共患难，而且尽一切努力与员工有福同享。

首先，惠普坚持高薪金和高福利的政策。即使没有经验的生产工人每月也能拿到1000美金以上，公司尽量使自己员工的薪水高于其他公司，有统计资料表明，惠普的待遇与全美前5~10位的主要公司大致相同，比10~20家与惠普类似的公司高出5%~10%，比普通公司则高出10%~15%。惠普公司还有一个现金分红方案，公司从税前利润中提出12%分给员工，每年6月和12月发放，这使得公司员工的待遇提高了7%左右。同时，医药费及牙齿保健费用完全由公司负担。另外，员工还可以将薪金的10%用于购买公司股票，收益率通常在30%左右。

野餐会是让员工有福同享最具代表意义的形式。休莱特和帕卡德都认为，野餐会是“惠普之道”的重要内容之一。50年代初，惠普公司在离帕洛阿尔托开车大约1个小时路程的乡间购买了一块土地，把其中的一部分改建成娱乐区，可供2000多人举行野餐，还可以在全年中接待惠普的雇员及家属来此露宿，并将它命名为“小盆地”。每年野餐会时，菜单上包括纽约牛排、汉堡包、墨西哥豇豆、生菜色拉、法国蒜味面包和啤酒等，公司购买食品和啤酒，平时员工自助餐厅的师傅们照例烧烤牛排和汉堡包肉饼，其他物品则由员工自备，休莱特、帕卡德以及惠普的许多行政人员都尽量参加进去，与员工交流。这项福利措施很受员工欢迎，



因此惠普公司决定在世界上所有有惠普人聚居的地区实施。在科罗拉多，惠普在埃切特斯公园旁边的落基山地里买了一些地；在马萨诸塞州的海边公司也买了地；在苏格兰，公司买了一个小湖泊，是垂钓的好去处；在马来西亚，公司拥有一幢海滨别墅；而在德国南部，公司则购买了适于滑雪的山地。现在，公司游乐区已经扩大到二十多个，全球各地的惠普员工如想前往其中任何一个地区，都可以预先约定，在一定日期内，以极少的花费遍览湖光山色。

而且，惠普公司的气氛友善、随和，压力很少。拿就餐来说，惠普有自己的自助餐厅，公司员工无论级别高低均在此用餐，员工在此花费不到 3 美元（中国惠普是 10 元）就可以享受到一顿丰盛的午餐，在笑声洋溢中，使人仿佛有置身在大学餐厅的感觉。公司每天还免费供应两回咖啡和油炸圆饼，下午还有不定期的啤酒狂欢。而且，公司里欢欣鼓舞的事屡见不鲜。最常见的景象就是，只要你四处走动一下，总会看到一群人在庆祝某人生日，或庆祝某种特殊的事情。

### 回报社会

30 年代大萧条时期，一些勉强糊口的人，心甘情愿地为那些缺衣少食，甚至无家可归的人们提供主动帮助。这给惠普的创始人留下极为深刻的印象。在确定公司宗旨时，尽职尽责，履行一个好的集体公民的义务，就成为惠普的原则。

按照惠普的管理理念，不愿为社会公益事业奉献的人，不会成为公司的合格员工。无偿献血是一种人与人之间以互相帮助的方式，由健康人献出少量血液，去挽救他人生命的一种崇高行为。它充分体现了人道主义和无私的奉献精神，是一项意义重大的社会公益事业。作为惠普在华十周年庆典的组成部分，1995 年 12 月 8 日，中国惠普有限公司举办了无偿献血活动，从总裁、部门经理到普通员工，包括外籍人士 120 余人积极参加了这次活动，其中参加体检的有 75 人，献出鲜血的 46 人。1996 年 6 月 21 日，上海分公司的员工响应总公司总裁的倡议，举行了“惠普无偿献血日”活动，120 人报名，62 位员工以这种特殊方式，回报社会，表达爱心。惠普因此成为中国第一家鼓励员工无偿献血的外企公司。

此外，惠普还热心各种社会公益事业。十几年来，惠普以多种方式支持、赞助中国申办奥运会和各项体育赛事、音乐会及国际和地区间的学术、经济交流活动。在 1990 年北京第十一届亚运会中，惠普就捐赠了价值 50 万美元的 H P 3000 / 925 小型机。

惠普还将主要精力放在对中国科技和教育事业的支持上，为中国的理工科大学提供了大量的计算机和科学仪器，为它们从事科研活动创造了良好条件。

惠普对中国大学的捐助情况一览表

受赠单位	捐赠时间	捐赠资金	捐赠设备
北京大学惠普计算机中心	1985 年 11 月	500, 000 美元	HP30 型机
南京航空航天大学 NAL-CHP 振培训中心	1987 年 8 月	100, 000 美元	电子测试设备
清华大学自动化设计中心	1989 年	250, 000 美元	HP 工作站
上海交通大学自动化设计中心	1989 年 1 月	250, 000 美元	HP 工作站
电子科技大学（成都）	1994 年	20, 000 美元	电子测试设备
北京大学惠普数字信号处理技术研究中心	1995 年 1 月	500, 000 美元	电子测试设备
北京大学计算机系	1995 年 8 月	300, 000 美元	HP 微机及打印机
北京市 76 所中学	1995 年 11 月	50, 000 美元	HP 喷墨打印机
清华大学-惠普公司联合电子学实验室	1997 年 1 月	240, 000 美元	电子测试仪器及打印机
哈工大-惠普公司电子学实验室	1997 年 1 月	100, 000 美元	电子测试仪器打印机
北京市中学惠普优秀教学管理专项奖	1996 年 ~ 2000 年	30, 000 元/每年	
北京大学	1997 年 10 月	240, 000 美元	分析仪器
杭州计量学院	1997 年	60, 000 美元	测试仪器

国家行政学院	1997 年 10 月	36, 000 美元	计算机产品
清华大学	1997 年	180, 000 美元	工作站
西北工业大学	1997 年	50, 000 美元	工作站
总计：3, 026, 000 美元 (其中北京大学 1, 540, 000 美元；清华大学 670, 000 美元)			

资料来源：中国惠普公司

### 自信乐观

有人曾跟美国惠普公司的 20 名高级管理人员面谈过，其中 18 位都主动提到，他们公司的成功，靠的是它重视人的宗旨，这套宗旨就是以人为本的“惠普之道”。

惠普公司的这种重视人的宗旨源远流长，在这一过程中，惠普不断对其进行更新。公司的目标总是一再重新修订，又重新印发给每位职工，每次都重申公司的宗旨，而且宗旨中总是强调：“组织之成就是公司每个员工共同努力的结果……。”然后就要强调惠普对有革新精神的人所承担的责任。这一点一直是驱使公司获得成功的动力。

因此，惠普公司对员工有着极强的凝聚力。只要你随便到惠普的任何一家机构，你就能感到惠普人对他们自己，以及他们的工作是如何满足。

1979 年，国际调查研究公司曾访问了惠普 7966 名员工，调查他们对公司的看法，结果对惠普的评价好得使惠普都觉得很为难。该调查公司总裁史塔尼克致函惠普道：“员工对惠普的看法很乐观，特别是他们的归属感和幸福感，以及心悦诚服推荐公司为最好工作地方的意愿。在过去 25 年间我们对 1000 余家美国公司所做的研究中，可谓无出其右者。”

这是对惠普之道最为中肯的褒奖，也是对惠普之道最好的注解。

### 点评

国内 IT 界人士有这样的共识：IBM 为中国信息化提供了重要产品和系统；INTEL 为国内 PC 厂商承担大部分广告费、将国 PC 扶持成市场主流；而 HP（惠普）则为中国 I T 业输送管理经验，使电脑企业得以成长。由此可见，如果说在美国，惠普在某种意义上造就了硅谷的话，惠普在中国其实也发挥了类似的作用。中国许多计算机公司正是在替惠普做代理的过程中学会了技术和培养出人才的；惠普的经营管理模式和经验更是令中国信息产业受益非浅；新近一个惹人瞩目的事件是在中国惠普呆了 11 年的中国惠普信息产品事业部总经理的李汉生先生出任北大方正（香港）公司董事局主席，此前还有一些曾经在惠普工作过的人才到中国外企和中国著名计算机企业担任要职，他们深受惠普文化的影响，为中国信息产业的发展注入了新鲜血液。

惠普靠的是什么？正是它们称之为惠普之道的企业文化。惠普之道是卓越的经营管理和以人为本的管理方式的完美结合，它为惠普带来了业绩和声誉的双丰收，可谓成功之极。惠普的企业文化注重人的因素，并且完全从员工的角度出发制定公司的规章制度、管理方式，这是它成功的关键。企业文化的内涵十分丰富，其实完全可以有多种形式，但是无论怎样，它给企业带来的好处是巨大的：增强员工对企业的认同感和企业的凝聚力；在提高业绩的同时为企业赢得良好声誉；使企业能够长期有一个一贯的行为模式等等。这些都是中国企业急需的，有些中国企业往往风风火火一两年后便销声匿迹，缺乏属于自己的企业文化是重要原因，因而在企业文化方面最为成功的惠普公司的做法值得学习。

摩托罗拉在中国的投资是成功的。在全球所有的摩托罗拉子公司中，中国的公司发展最快、效益最好、市场潜力最大。

——摩托罗拉公司董事长盖瑞·吐克（Gary Tooker）

## 以中国为家

——摩托罗拉的本地化战略

摩托罗拉，一个中国家喻户晓的名字。1992年6月，摩托罗拉落户天津经济技术开发区，此后，它以惊人的速度向全国发展。据称，目前中国老百姓使用的寻呼机中，每10个就有8个是摩托罗拉产品，手机每3个就有一个是摩托罗拉生产的。到1998年底，摩托罗拉在中国的投资总额已达到12亿美元，是美国在华投资最多的企业，也是电子工业领域在华投资最多的外资企业。最近该公司又决定，在2000年前，将投资增加到25亿美元。

### 战略转移

摩托罗拉的前身是诞生于本世纪20年代的“高尔文制造公司”，该公司最初生产汽车用收音机和电池代用器。二战期间接受政府订货，生产无线电话机和FM便携式无线电话收发机。1947年，公司更名为摩托罗拉公司，其通讯产品扩展到民用领域。

60年代，摩托罗拉产品开始大规模进入国际市场，并且在一些主要国家和地区建立起自己的生产基地。六七十年代，摩托罗拉的出口市场主要面向欧亚地区，生产基地主要建在亚洲特别是东南亚一带。1984年，摩托罗拉高层人士分析了亚太地区的形势，作出了一个具有战略性意义的决定，这就是进入中国市场。

摩托罗拉公司总裁罗伯特·高尔文于1986年秋访问了中国，他惊异地发现，中国到处都在蓬勃发展，而相比之下，通讯设备却是那样的落后。惊异过后，他有些喜不自禁，摩托罗拉施展拳脚的机会来了！次年，摩托罗拉在中国设立了代表处，接下来成立了摩托罗拉中国委员会。摩托罗拉将在中国的战略目标定义为：“整体投入，全公司参与；投资建立一个世界级的企业，使之在世界范围具有竞争力。”就这样，一期投资1.2亿美元的摩托罗拉（中国）电子有限公司在天津破土动工，这是一家独资的生产型企业，主要生产寻呼机、手机、半导体器件以及汽车电子配件等，以后又连续两次追加投资，使总投资达到了10亿美元。



1996年，摩托罗拉在北京设立了一个投资性公司——摩托罗拉（中国）投资有限公司。与此同时，摩托罗拉与中国的其他合资合作项目也相继上马，到目前为止，摩托罗拉在中国已经建立了7家合资企业。（见表8）

摩托罗拉在华投资得以成功，最重要的原因，就在于它实行了一套扎根中国的本地化战略（localization）。据摩托罗拉（中国）电子有限公司总裁赖炳荣先生透露，摩托罗拉针对中国国情，制定了在中国发展的“四大业务方针”，这就是：继续扩大投资和加速技术转让；人才本地化；产品国产化；加快合资合作步伐。赖炳荣先生认为，四大业务方针的核心思想，是“以中国为家”，这实际上体现的正是摩托罗拉在中国的本地化战略。

表8 摩托罗拉在中国投资的企业

企业名称	成立时间	地点	产品（服务）
摩托罗拉（中国）电子有限公司	1992	天津	通讯产品及零部件
摩托罗拉（中国）投资有限公司	1995	北京	投资服务
乐山-菲尼克斯半导体有限公司	1995	乐山	半导体器件
上海摩托罗拉寻呼产品有限公司	1995	上海	高速率FLEX寻呼产品
杭州摩托罗拉移动电话用户机有限公司	1996	杭州	CDMA移动电话机
杭州摩托罗拉移动电话系统有限公司	1996	杭州	CDMA系统设备
上海摩托罗拉汽车电子有限公司	1996	上海	汽车电子控制装置
北京华民智能卡制造有限公司	1997	北京	智能卡
北京华民智能卡系统制造有限公司	1997	北京	智能卡系统

资料来源：摩托罗拉公司

### 技术本地化

摩托罗拉在华投资的一个重要特点是，在投资的同时，引进公司一流的技术。众所周知，

摩托罗拉是世界移动通讯的领先者，无论是模拟式还是数字式，也无论是在 GSM（全球移动通讯系统）还是在 CDMA（码分多址）领域，都处于世界领先水平。摩托罗拉本着“有多高的技术水平，就在中国生产什么样的产品”的精神，在投资的同时，积极向中国转让技术。

1995 年，摩托罗拉在上海建立寻呼机有限公司，引进了最新的 FLEX 高速寻呼机。FLEX 是摩托罗拉公司最新研制开发出来的技术，与传统制式寻呼机相比，用户容量增加 5 倍，抗干扰能力增加 10 倍，电池寿命增加 5 倍。据称，FLEX 用户可以体验前所未有的高速寻呼服务，并且大大减少信号误差，接受信息的可靠性大大改善。我国邮电部经过 3 年时间的技术跟踪，已正式确定 FLEX 为中国高速寻呼标准。

杭州摩托罗拉移动电话系统有限公司在引进 CDMA 系统产品技术的同时，引进了世界一流的系统检测技术、单音频线性功率放大器装配技术和数字电路板技术。在技术转让初期，摩托罗拉公司为合资企业举办讲习班，并派出 9 名工程师到美国培训 3 个月，使合资企业员工能够顺利掌握新的机器设备和工艺。

摩托罗拉不仅将这些先进技术带到中国，还利用自身的能力，为中国用户设计和制造了顾问型汉字显示寻呼机、中文精英型手机(168C)、中文数字移动电话(GSM8200C)、掌中宝(STAR TAC328)和 GC87C 等先进的移动通讯产品，使摩托罗拉在中国生产的产品达到了国际先进水平。

在转让技术的同时，摩托罗拉公司注重与中方合作开发技术，做到技术开发本地化。到目前为止，摩托罗拉公司在中国开展的技术合作项目有：

□与清华大学合作，建立“摩托罗拉北京亚洲制造研究中心”。该中心是摩托罗拉在美国本土以外的第一个生产技术研究实验室；

□与中国科学院下属的国家智能计算研究中心合作，建立“高级计算机及通讯技术合作实验室”，主要从事高级计算机技术的研究开发；

□与西安大唐电信公司合作，研究开发 CDMA 系统和 SP30 交换系统；

□与联想集团合作，建立“联想-摩托罗拉研究中心”，从事个人计算机研究。

技术开发本地化，可以把双方的科研力量结合起来，做到优势互补，一方面可以使中国同行接触世界最前沿的信息技术，保证在中国开发研制出一流的技术和产品，带动中国通讯技术的发展，另一方面可以使研制出的技术和产品适合中国市场的需要，促使摩托罗拉产品在更大程度上为中国老百姓所接受。

## 品牌本地化

摩托罗拉产品在中国家喻户晓的一个重要原因，是公司坚持推行品牌本地化。据摩托罗拉（中国）电子有限公司市场总监王汉华介绍，摩托罗拉在中国的品牌道路经历了四个阶段。

第一阶段从 1988 年到 1993 年，是打基础的阶段。公司利用媒体做广告，扩大知名度，努力与政府搞好关系，了解市场需求。本着“在任何地方都要推出高质量产品”的全球战略，开发适合中国市场特点的产品，如中文寻呼机、手机等。

第二阶段从 1993 年到 1994 年，是对产品和市场进行细分的阶段。摩托罗拉发现，仅有一流的产品还不够，消费者的需求是不一样的，如坚固、耐用并不适合青年人，他们看重的是美观、适用、有个性。所以摩托罗拉在这一阶段主要是根据不同层次消费者的需要，开发不同的产品。

第三阶段从 1995 年到 1997 年，是按照不同的地域对市场进行划分的阶段。摩托罗拉按地域将中国市场分为两类，一类是经济发展较快的大城市，这些城市的居民需求共性较多。另一类是一些经济发展较慢的中小城市，这些地区往往有特殊的需求。根据这些特点，摩托罗拉开发出了不同的产

第四阶段从 1998 年开始，是强调品牌的基本要素阶段。经过十几年的发展，摩托罗拉的产品种类越来越多，从寻呼机、手机到对讲机，每一种产品都会给消费者不同的感觉和印象。摩托罗拉的管理层感到，应当为消费者建立一个统一的品牌形象，使人们看到摩托罗拉产品就会想到一个核心的内容。于是，从 1998 年开始，摩托罗拉开展了将不同商业领域里多类产品统一起来的品牌广告活动，打出了“摩托罗拉飞跃无限”的口号。

经过上述四个阶段的发展，摩托罗拉产品覆盖了全国大部分市场，摩托罗拉品牌为越来越多的中国老百姓所认同。

## 采购本地化

摩托罗拉中国本地化战略的另一个方面，是推进零部件当地化，提高产品当地化程度，其方法是，发展本地供应商，为其独资或合资企业产品提供零配件。

在摩托罗拉看来，供应商是公司的生命线。对待供应商，一方面要严格把关，要求它们提供符合质量标准的零配件，另一方面，要为它们排忧解难，使双方建立起一种相濡以沫的

关系。摩托罗拉帮助供应商制定设备升级计划，改进生产工艺和管理，建立质量控制系统。为供应商提供技术帮助或协助供应商得到资金，进行技术改造。

天津 3522 工厂是摩托罗拉在中国选中的第一家当地供应商，生产摩托罗拉寻呼机的镀金链。摩托罗拉与该厂紧密合作，帮助其解决生产、管理和技术问题，同时帮助该厂获得了 3160 万美元的贷款，该厂用这笔资金建立了一个拥有 e-coating 技术的现代化的自动电镀生产线。这些改进使工厂镀金链每月的产量增加到 30 多万条。公司还为那些重要的供应商提供技术、管理和销售方面的培训，1997 年公司为 118 家本地供应商提供了 5600 小时的培训。通过这些手段，摩托罗拉在中国建立起了一支稳定可靠的供应商队伍。

为提高供应商的技术水平和供应能力，摩托罗拉设法促进当地供应商与国外一流厂家合作或合资，一方面帮助国外供应商了解中国投资环境，了解潜在的中国伙伴，另一方面，协助国内重要供应商招商引资，寻找合适的外国合作伙伴。在摩托罗拉的帮助下，美国耐普罗公司与天津电子塑料制品厂进行合资，建立了亚光-耐普罗精密注塑（天津）有限公司，这家企业成为摩托罗拉公司蜂窝电话塑料机壳专门供应商。

据统计，1996 年，共有 130 多家直接配件或材料供应商为摩托罗拉公司提供了 2.6 亿美元的产品，600 多家间接供应商提供了 2.13 亿美元的产品。1997 年，摩托罗拉公司在中国直接采购的配件和材料总值达到 5 亿美元，1998 年达到 7.5 亿美元。有关部门估算，1997 年，摩托罗拉公司在华直接采购间接提供了约 13 万个就业岗位。

采购本地化，使摩托罗拉在华产品的国产化程度大为提高。据统计，摩托罗拉公司通讯产品的国产化比例 1995 年为 35%，1996 年提高到 50%，1997 年提高到 55%，2000 年将达到 65%。

实践证明，产品本地化程度越高，越可能降低生产成本。同时，配件本地化可以缩短摩托罗拉在当地生产的周期，提高生产效率。这是摩托罗拉公司在中国内地具有竞争优势的关键所在。

与此同时，配件本地化对中国企业也带来了积极影响。为摩托罗拉公司的产品提供配件或原料，促使中国企业按照国际标准组织生产和经营。与摩托罗拉公司合作，有利于中国企业技术改造，有利于中国企业改进管理水平，有利于中国企业进入国际市场，参与国际竞争和国际合作。

## 人才开发本地化

摩托罗拉始终认为，公司在电子通讯领域拥有世界一流的技术，是因为他们拥有世界一流的技术人才。摩托罗拉（中国）电子有限公司总裁赖炳荣先生引用中国的一句古话说：“得人才者得天下。培养人才是适应时代的需要，是摩托罗拉最重要的战略步骤。”

高素质的员工是企业的灵魂，成功的关键。摩托罗拉看到了这一企业的深层次因素，将培训员工、最大限度地发挥个人的创造力置于本地化战略的首位。公司规定，每个员工每年必须接受不少于 5 天的培训，公司每年用于培训的经费相当于工资总额的 3%。1982 年，摩托罗拉公司在美国设立了摩托罗拉大学，并在南美、欧洲、亚洲和北美设立了大学分部，亚洲地区的新加坡、香港、台湾等地都设有该大学的分支机构。1993 年，摩托罗拉投资百万美元，在中国设立了摩托罗拉大学培训基地，每年为其员工和中方合作伙伴（供应商、分销商、客户以及中国政府官员）提供 1 万人天的培训。

1996 年 6 月，摩托罗拉在天津生产基地设立了一个培训中心。该中心有 9 个教室，2 个计算机实验室，1 个语音室，6 个研讨室，1 个图书馆，还有一个可编程的自动化读写实验室。天津培训中心对生产基地的员工进行 3 种类型的培训：一是针对一线操作工的基础培训；二是针对技术人员的技术培训；三是针对管理人员的管理培训。1997 年，天津生产基地的员工平均接受培训 76 小时，远远超过总公司的规定。

为了尽快实现管理人员本地化，为公司培养一批具有高素质的管理人才，公司在 1994 年推出了一个中层管理人员“强训计划”。该计划一期 10 个月，包括两个月的出国实习。该计划强度很大，学员要在 10 个月内学完公司指定的十几门课程，如“用户完全满意”、“市场研究”、“缩短项目周期”等。1997 年，有 45 名中方雇员参加了该培训计划，为此公司共投入资金近 500 万美元。联合国贸发会议跨国公司与投资司曾对摩托罗拉在中国实施的培训体制和人才战略给予肯定。

目前，摩托罗拉中国公司中，68%的中层管理人员是由中国员工担任的，随着培训计划的开展，中高层管理人员中中国员工所占的比例将进一步增大。公司一直坚信，最优秀的人才应来自那些最精干的、早已融入了摩托罗拉企业文化的本土员工。



## 做社会好公民

摩托罗拉进入中国后，就提出要“以中国为家”、“做社会好公民”、做一个“中国公司”。在融入中国社会的努力中，摩托罗拉提出“三心”，即爱心、诚心和耐心。爱心意味着不仅分享成功，而且更要分享困难；诚心意味着相互信任；耐心意味着对未来的信念。在此基础上，摩托罗拉还提出了“双赢”观点，即合作双方能够通过互惠互利的合作实现各自的战略目标。赖炳荣先生认为：“无论是在与中国政府部门还是与供应商的合作过程中，摩托罗拉的投资、先进的技术以及管理经验都促进了合作伙伴的事业进步，同时也使自己在中国的业务发展取得了成功。”

摩托罗拉看到，中国国有企业目前正面临困难，但同时也蕴藏着商业机会。本着互利合作的原则，摩托罗拉积极开展与国有企业的合作。1997年，摩托罗拉与国家计委签订备忘录，合作建立一个企业现代化中心，该中心的任务是对国有企业的生产效率及质量管理工作提供帮助。目前该中心已经培训了256名国有企业管理干部。摩托罗拉还准备参与为国有企业提供低息贷款和组织融资。摩托罗拉把采购的重点放在国有企业上，并帮助这些企业改进技术和管理水平。

从1994年起，摩托罗拉就参与支持“希望工程”，制定了系统全面的持续资助计划。摩托罗拉不仅追求援建小学的数量，而且注重学校的质量，力争将援建学校办成全国的楷模。迄今为止，摩托罗拉已经为“希望工程”捐资1,200万人民币，建立了24所希望小学。摩托罗拉提出，对落后地区不光要“输血”，还要帮助它们培养“造血”功能。本着这一思想，摩托罗拉积极帮助受援学校发展校园经济，这样不仅使学校能够获得一定的收入，而且有助于学生了解现代科技知识，树立科技致富的思想，开拓学生视野。

### 点评

本地化是跨国公司发展战略的一个重要组成部分，近年来随着国际经济竞争的加剧，这一趋势愈发明显。一般说来，跨国公司追求本地化，最明显的好处有两点，一是可以降低成本。在东道国投资进行技术开发，可以利用当地的廉价设备和人力资源；雇佣当地员工，工资成本要大大低于从本国派遣管理人员；从当地采购原材料，可以节省运输和关税等方面的费用。据日本学者安室宪一的调查，日本海外企业经营状况恶化的一个重要原因是海外派遣人员过多，工资成本过高。而据中国学者调查，跨国公司派遣一个管理人员到中国，年费用高达30-50万美元，而聘请一个同级别的当地人，费用只有前者的十分之一。二是可以跨越文化障碍。应当看到，跨国公司在东道国遇到的不仅仅是一个语言问题，更有社会文化方面的沟通理解问题。雇佣当地员工，特别是中高级管理人员，有助于跨国公司解决诸如法律、

外部关系、内部管理等方面的问题。

可以说，到中国投资的跨国公司无一不在寻求本地化，在这场角逐中，摩托罗拉无疑是胜利者。这首先得益于摩托罗拉对这一问题的重视。摩托罗拉在它的对外宣传材料中这样写道：“在我们从一个纯粹的外国公司向中国本地化转变的过程中，我们亲身经历了一个文明古国的新生。蓦然回首，那是一个多么令人惊叹的奇迹！在同中国人民荣辱与共的创造之中，我们也成为了这奇迹的一部分。我们的成功或许可以归纳为三点：与一个伟大的国家结盟；全身心投入到她的伟大变革之中；以自己的爱心和耐心去同时分享她的机遇和困难。这一切远远超越了单纯的资金和技术的投入，因为我们必须肩负更高的使命，既要把当代世界的潮流带给中国，又要把中国的变革推向世界。”我们从中不难看出，摩托罗拉公司为实现在中国的本地化战略，可谓倾注了全部心血。

跨国公司在中国的本地化战略，至少可以给我们的企业以两点启示，第一，利用跨国公司的本地化措施，加强与跨国公司的合作。跨国公司的技术本地化对企业是一个良机，通过合作研究与开发，可以掌握跨国公司的先进技术，增强自我开发的能力；通过学习、吸收、消化国外的先进技术，可以实现国有企业的技术改造和产品升级换代。跨国公司的人员当地化为学习跨国公司的管理经验，加强人才交流与合作提供了机会。采购当地化为企业开辟了又一个市场。第二，中国企业跨国经营尽管已经迈开步伐，但遇到的困难也不少。有些企业出于加强管理等方面的考虑，给海外企业配备大批管理人员甚至后勤人员。但没过多久，就发现企业难以支付越来越高的管理费用，只好被迫收缩，有些派出人员借机滞留不归现象难以避免。在这方面，应当学习跨国公司的经验，积极实行本地化，这是解决成本过高、跨越文化障碍的有效办法。

## 英荷壳牌

英荷皇家壳牌集团通常简称（“壳牌”）以众多标准衡量均堪称全球领先的国际油气集团。壳牌公司的业务遍及全世界 130 多个国家，雇员人数约 10 万人。壳牌集团 1998 年运营销售总额（税后）940 亿美元，总资产 1110 亿美元，是全球最大的 10 家公司之一。壳牌的起源是英荷两家母公司的联合，使它成为最具有国际性的主要石油公司。今天，壳牌集团在许多国家有业务往来，比其他任何石油集团都多；有国际员工约 5700 名，超过其他任何公司。壳牌集团是世界上最大的跨国投资商，其品牌是世界上最著名的品牌之一。

壳牌集团对发展业务有长远目光。壳牌在许多国家有超过百年的经营史，具有长期合作关系的合作伙伴遍布各个领域。壳牌的许多项目（无论上游还是下游）投资规模都相当大，并且运营周期长达几十年，为此壳牌建立和使用复杂远景规划技术研究未来的发展。英荷壳牌石油公司是 1907 年由英国壳牌运输贸易公司和荷兰皇家石油公司合并而成。壳牌石油公司是世界第二大石油公司，仅次于美国埃克森石油公司。主要经营石油、天然气、化学制品、煤炭和金属业务。按资产总额计算，公司是世界上最大的制造业公司，按储量计算则是世界上最大的石油公司。年销售额的将近一半来自欧洲，约四分之三来自美国。九十年代以来，从销售额、利润额到资产总额，公司一直在《幸福》杂志所列世界最大工业企业排行榜中名列前茅。

公司是在经营国外石油及其他商品贸易的基础上发展起来的，因此，早在公司成立之前，国外业务就已经占公司销售额的绝大部分。在两个公司合并之后其实力得到进一步加强，并在美国立足，从而将其业务扩展到了全球。二战后公司继续在海外扩张业务，这段时间公司的注意力主要集中在东南亚、中东还有非洲国家。石油危机来临时，公司被迫配合石油输出国组织减少石油供应，而且，公司在发展中国家的相当一部分企业被国有化，公司受到极大冲击。为解决困境，公司实施了大规模的经营多样化计划，购买了一些煤炭和金属企业。同时加紧了国内北海地区油气资源的勘探开发工作，而公司一再与南非保持密切的商贸联系却开罪了美国消费者和国际舆论，公司这些举动被人们纷纷指责为公然违反联合国的禁运决议，其产品也遭到抵制。尽管如此，公司还是继续在全球各地开展业务，并对公司经营结构进行了合理化改组。危机后公司又将经营目标扩大到非石油输出国，化学制品业也得到发展，1990 年在新加坡的催化裂化厂开始生产，1990 年和 1991 年在日本和澳大利亚的催化重整炉开始生产。1991 年与另外一家公司合作在泰国勘探新油田，与中国达成协议在广东省建炼油厂。目前公司在美国、瑞士、新加坡和日本等 34 个国家拥有炼油厂，在美国、法国、巴西、阿

根廷和新加坡等地拥有化学品制造业务，在南非和澳大利亚等国拥有煤炭业务，在巴西和哥伦比亚等国拥有各种金属矿业业务。

壳牌公司为了应付各种风险，采用了一系列大举措：

公司在组织管理方面奉行简政放权的原则，保证业务公司具有足够的灵活性。壳牌石油公司长期以来主要按地理位置来安排公司的组织结构。公司建立四个洲一级的地区总公司，而且在有关国家或地区建立分公司。每个分公司都要从事勘探开采、炼油、销售等业务，总部的后勤服务部门负责向分公司提供法律、财务、信息以及其他各项服务，这样分公司往往要接受多部门多层次的管理和领导，于是公司与 1995 年对传统的矩阵结构进行调整，这次调整的主要内容是按公司的主要业务范围建立商业组织，从过去按地区和部门多头管理转变为按业务范围直接进行管理，目的是让下属分公司的主管在享有更大自主权的同时必须对本公司的经营状况直接负责，从而确保公司经营战略得以实施和对下属公司实行有效的管理和制约的同时能最大限度的发挥一线企业主观能动性。

### 全球性战略

在大约五十个国家里勘探石油天然气，在三十四个国家里提炼石油，把石油销往 100 多个国家。这样，一个地方发生动乱对该公司的其他部分不会有大的影响。在政治气候微妙的国家，公司通过垄断市场以确保产获得高额利润。否则便马上撤走。

产品多样化限于相互紧密关联和协同的能源和化工行业，极少越出熟悉的行业范围。此结构极易有效的拉平季度不同的收益。在勘探和生产、提炼、销售以及相关化工产品之间保持了良好的平衡态势。

应变力强是公司成功的关键。公司密切注视世界各地政治、经济形式的变化，以及对国际石油市场的影响，并随时准备应付一切不测。公司经常向各地分公司灌输危机意识，分公司每年都要举行 4 次石油供应突然中断的演习。壳牌船队会随时遇到突如其来的模拟意外。这种能力给公司带来了巨大益处。例如，海湾战争给世界石油市场造成了巨大冲击，但由于壳牌公司从以往的演习中摸出一套应付危机的办法，所以没有受到致命的创伤。

壳牌重视研究开发采油投资。这是由于污染带来的风险不断增大，在深海和在北极钻井使采油成本不断上升等因素决定的。同时公司采用先进技术，改进设备，减少生产人员的生命危险，还降低了钻井费用。目前，壳牌在世界的研究机构达 16 个，研究人员达 6900 人。安全和环保问题是各研究所综合研究课题中的重要部分。壳牌的勘探和生产公司在全世界 45



个国家有勘探和生产活动，每天总计生产 400 多万桶原油和 4 亿多立方米天然气，其中壳牌的份额约占半数。壳牌的油品业务包括全球油品的运输、贸易、炼油和经销。壳牌在 50 个炼油厂有股权，并在航煤、润滑油和加油站业务方面居世界领先地位，全球加油站总数约有 5 万个。壳牌的承诺是为客户提供最高质量的产品和服务。

最近化工业务重新定位集中发展具有世界规模的大项目，包括壳牌已经或能够实现全球领先地位的主要化工结构单元。壳牌集团的目标是发展其在亚洲的化工地位，使之与壳牌在美国和欧洲地位相匹敌。壳牌天然气公司每年销售 800 多亿立方米天然气，并在 20 多个国家有天然气权益（一般是通过与当地政府或其他石油公司合资的方式）。世界上某些主要天然气市场大量依靠进口天然气，供应方式或采用液化天然气或通过长距离管道运输。壳牌在三个世界主要液化天然气工厂（文莱、马来西亚和澳大利亚）与一些正在建设中的液化天然气工厂（尼日利亚和阿曼）有权益，并在欧洲、美国和其他地区的主要天然气管输公司有权益。1996 年起壳牌开始拓展发电业务的权益，主要是通过英国、墨西哥、菲律宾、哥伦比亚、中国和巴西等国正在运转和建设中总计发电能力为三百三十二万千瓦的电厂中拥有权益，并计划在另外六百六十八万千瓦的发电厂中拥有权益。可再生能源是壳牌的第五大核心业务，壳牌有 20 年左右的造林业经验，70 年代起就开始进行太阳能发电研究。壳牌在今后 5 年中将投资 5 亿多美元发展可再生能源，初期集中发展太阳能发电、生物质能和造林业，同时目前还在开发面向市场的风力发电项目。

为适应旨在提高壳牌经营业绩的改革，壳牌同时加强了对遵守集团经营宗旨和实行严格的健康、安全和环保标准的承诺，并且现在还将这种承诺延伸到可持续能源的发展。尽管目前全球各大石油公司合并风潮迭起，壳牌采取的种种举措将继续牢固地保持自己在国际石油工业界的领先地位。

荷兰皇家/壳牌公司（Royal Dutchshell）创立的政策指导矩阵，主要是用矩阵来根据市场前景和竞争能力定出各经营单位的位置。市场前景分为吸引力强、吸引力中等，无吸引力 3 类，并用赢利能力、市场增长率。市场质量和法规形势等因素加以定量化。竞争能力分为强、中、弱 3 类，由市场地位、生产能力、产品研究和开发等因素决定。

由矩阵可看出，对落入不同区域的产品，用了不同的关键词指明应采用的战略类型。这里必须指出，由那些矩形组成的区域并未精确地加以限制。该公司的经验是：①各区域的形状是不规则的；②区域的边界不固定，可以相互变化；③在某些情况下，区域之间允许重迭。

处于矩阵中不同位置的拟议战略可概括如下：



(1) 领先地位。应优先保证该区域产品需要的一切资源，以维持其有利的市场地位。

(2) 不断强化。应通过分配更多的资源，努力使该区域产品向下一区域（领先地位区）移动。

(3) 加速发展或撤退。该区域产品应成为公司未来的高速飞船。不过，只应选出其中最具有前途的少数产品加速发展，余者放弃。

(4) 发展。这个区域中的产品一般会遇到 2~4 个强有力的竞争对手，因此，没有一个公司处于领先地位。可行战略是分配足够的资源，使之能随着市场而发展。

(5) 密切关注。该区域产品通常都有为数众多的竞争者。可行战略是使其能带来最大限度的现金收入，停止进一步投资。

(6) 分期撤退。这些区域应采取的战略是缓慢地退出，以收回尽可能多的资金，投入盈利更大的经营部门。

(7) 资金源泉。可行战略是只花极少投资于未来的扩展，而将其作为其他快速发展的经营部门的资金来源。

(8) 不再投资。所应采取的战略是尽快清算，将其资金转移到更有利的经营部门。

他们的先进的管理方法主要是在以下几个方面：

#### 1. 采用 EP--5500 勘探与生产安全手册

SP--5500 安全手册是为下属公司和所雇请的承包商而制定的。这个手册体现了壳牌公司的 HSE 管理的政策、原则和做法。要求下属作业公司和承包商在施工设计和作业过程中的 HSE 管理标准写成文件时，要把公司总部的 SP--5500 手册建议作为一个指导原则。下属制定的标准或建议，凡不符合手册中的具体建议和做法，都应加以更新和修改，目的是能有效地加强和增进人身安全和环境保护。

#### 2. EP--5500 手册的范围

这套手册主要向勘探与生产作业公司管理部门的安全顾问和专业人员提出了一整套的指导原则和意见。其中包括：(1)管理部门的体制；包括培训、审查、承包人安全、工程安全及鼓励职工参与 HSE 的指导原则；(2)介绍具体的工程项目；包括对所有的新工程项目，都应采用其范围；(3)提出作业方面的指导原则；其中包括勘探、钻井、维修、运输和物资装备，以及消防的指导原则和要求。

#### 3. 壳牌公司 HSE 管理的主要特点显示在 11 条原则上，这 11 条原则为：

(1)HSE 管理的具体保证；(2)HSE 管理的政策；(3)HSE 是行业管理的责任；(4)有效的 HSE 培训；(5)能胜任的 HSE 倾向；(6)通俗易懂的 HSE 高标准；(7)测定 HSE 实施情况的技术；(8)HSE 标准的实践的检验；(9)现实可行的 HSE 目标管理；(10)人员伤害和事故的彻底调查与跟踪；(11)有效的 HSE 鼓励和交流。

#### 4. 壳牌的 HSE 政策

壳牌认为 HSE 的政策是 HSE 规划中心不可少的组成部分。要求其政策做到简明易懂；同时适用于每个人；分发到每个人并要张贴；下属承包商都应根据自己的具体情况制定自己的 HSE 政策。强调必须有下列的政策。

(1)预防发生各种人身伤害；(2)HSE 是业务经理的责任；(3)HSE 目标同其它经营目标一样，具有同样的重要意义；(4)建立一个安全和健康的工作营地(基地)；(5)保证有效的安全、健康训练；(6)培养 HSE 的兴趣和热情；(7)对 HSE 要承担个人责任；(8)对环境要给予应有的重视。

#### 5. 壳牌集团的 HSE 管理组织

壳牌集团考虑到技术、商业风险和法律责任这三个主要因素而采取 HSE 措施，提出必须要舍得花费人力和财力来预防事故的发生，这是明智的做法。为了做到地震作业行之有效的 HSE 管理，必须制定一个明确的计划和建立一个必不可少的管理机构，应把其看作是承担法律责任，也是技术上不可缺少的条件和所承担的商业风险。这个组织的管理任务有四个方面：(1)通过野外观察看来发现风险，如进行安全观察；医疗和职业保健评价；环境评价和审查；事故和事件报告；HSE 检查报告；地方类型统计报告等等。(2)通过 HSE 委员会去制定管理层的正确措施和政策。这个委员会应包括：①壳牌公司和承包商的高级管理人员；②指定一个协调员来执行委员会的决议和建议。(3)通过协调员(如直升南等驾驶、医疗顾问或医生)与有关部门共同执行的行动计划，这些计划包括：①发展或更新工艺过程；②供应或更换个人防护用品(用具)；③制定和改进培训计划。(4)检查结果，对事故或事件进行审查，根据统计数分析发展趋势，派安全管理小组去进行全面的现场检查。地震队安全审查工作可由壳牌公司派医务、环保顾问专家来完成。程序为现场检查/审查事故/事故分析安全委员会会议业务管理员安全会议组长/组员安全会议发现危险①制定政策②实施和修改③检查结果。

#### 6. 壳牌公司的 HSE 责任

壳牌公司认为；不安全的作业及其由此引起的伤亡事故或职业病的责任，在于从主管人员到各级负责人和业务管理机构。全体职工都应该知道他们对 HSE 所产生的具体作用和所负的责任。要求以上各项要求必须在任务上和对他们的业绩期望中写的清清楚楚。要适当地考虑到每位经理和负责人对 HSE 的态度和表现。

(1)经理和负责人对 HSE 责任；①向下属发出指示，并明确 HSE 目标和目的；②必须采

取相应的措施加以执行；③提供各种资源,如设备、培训、人力、财力等。④检查和监督这些指示和落实情况；⑤坚持进行监视,记录和审查。

(2) 管理部门包括公司管理部门和工地管理部门。管理人员包括现场管理人员和所有员工。

①他们的任务主要是：1) 提出意见或建议；2) 协调和监督。这些部门所聘请的 HSE 顾问,应当是受过充分训练和有经验的人来担任；

②公司管理部门的职责：1) 制定 HSE 政策和重点；2) 明确执行范围；3) 提供人力、财力和物力资源；4) 监督落实执行情况；

③工地管理部门的职责：1) 规定具体的实施办法；2) 选择目标、标准和实施步骤；3) 检查和组织人力、物力、财力和培训；

④现场管理人员的职责：1) 对 HSE 进行鼓励、动员和交流；2) 执行现场监督检查；3) 贯彻执行安全规程和为员工树立榜样。

⑤员工的职责：1) 执行 HSE 管理规程、标准；2) 了解不安全因素事故；3) 向上面提出改进意见。

## 7. HSE 规划和目标

(1) 提出的 HSE 规划和目标必须是合理,可以达到的适当的。

(2) 一个好的 HSE 管理部门其目标是：①实现和保持事故频率、严重程度和费用应是向下发展的趋势；②尽量减少对环境的影响；③尽量减少职业和对健康的危害。

(3) 公司加强安全规划时,应对生产事故、财产损失和停工损失要有明确的目标。实现这些目标的方法应尽可能用数字表示,其内容：①HSE 会议的频率和次数；②检查和审查的频率和次数；③编导或审查的工艺流程文件及完成的进度表。(4) 制定规划的要求：①为落实 HSE 规划的详细方法,每个部门都应编写一份局面的时间表；②各部门的 HSE 规划与壳牌公司的 HSE 总体规划相一致。

## 8. HSE 的业绩标准

(1) HSE 规划中最重要的因素是：明确规定的期望所作出的业绩标准和管理部门应有明确的表现。好坚持达到规定的标准。这些标准通常写成指导原则和步骤去强调如何完成任务。其中多数是技术方面的,但也必须包括 HSE 方面的内容,这些内容必须切实可靠,并随时得到执行者的补充。使它们能够被人们所接受和执行。(2) HSE 管理部门如果没建立审查制度或制度执行得很差,则往往使 HSE 计划失败或无效。(3) 壳牌石油集团把野外停工时间列为“事件”,把“事件”的出现频率作为检验 HSE 实施情况的一个重要尺度,这也是壳牌所有工伤统计数字的基础。他们认为：即使对一些作业公司,在短时间内完成地震作业任务,情况也往往如此。壳牌还认为：一个更加灵敏的显示尺度是把所有的如：停工事件、保密工作案件、医疗

案件、死亡事故案件加上差点发生的事件都要记录下来, 并成为一个惯例的做法。我们应把工作重点放在基础, 即放在不安全做法上, 就是直接努力预防事故的发生。检查不安全的行为和条件是一个费力的重要阶段, 因为任何衡量技术的主要目的都要通过消除事故来提高安全性能。不管危险性类型和特点如何, 只要采用行为或工程手段就能加以控制。但最好采用工程的手段。在某些情况下用两种手段去同时采用也是可以的。行为手段包括培训、挑选和强制执行等作法。工程手段重点应放在工作场所和生产实践中进行技术政策来消除不安全因素。如机器设备的维护和改进防护措施等。一般处理短期内的不安全因素应采用行为手段去实施。总之, 为了保持有效的 HSE 规划的成功, 必须用行为或工程手段去作出不懈的努力。

#### 9. 建立“HSE 规划”的内部审查制度

壳牌认为要作出各种努力来提高 HSE 规划的效果, 就必须配备检测设备和人员, 而且应制定一套审查程度, 以便能够及时监督 HSE 建议的执行情况, 应该指定一个行动小组协调和贯彻执行这些建议。管理人员在观察地震作业时应注意审查人的不安全行为和案件。检查施工人员在做什么和如何去做的; 检查劳保存用品的穿戴和工具使用情况; 检查设备一般的施工现场等。填写“安全检查表”即是一伤现场观察的备忘录, 在检查时要填写职业健康表, 这些都是一种强有力的手段。如果管理部门或管理人员忽视上述一些作法将会带来消极的效果。

#### 10. 事故或事件的管理

壳牌公司要求吸取每个事故的教训都应该让全体职工知道。管理部门应对事故迅速报告、反馈和交流等作出行动。在调查事故、事件时从中吸取教训, 把重点放在查明基本原因, 并广为宣传, 让每个人都知道这些事故或事件的教训。调查时要求必须彻底和深入, 以便找出更深一层的根据。用事故或三角图形的方法是对事故进行深入分析的手段。

#### 11. HSE 的鼓励和交流

HSE 管理规划成功必须要取决于有关各方的积极参与和交谈。如果靠现以下三种情况, 说明可能鼓励与交谈方面存在着问题: 一是安全性能指标未显示出稳步的改善; 二是工作人员不了解或不关心 HSE; 三是工作人员不能自由和积极地发表意见, 或者不能经常地提出改进工作方法意见和建议。因此要采取如书面通知、报告、业务通讯、提高活动、奖励等办法, 鼓励大家关心 HSE。①想方设法消除不安全因素及行为; ②要求职工为 HSE 做出贡献; ③参与并保证执行 HSE 规划; ④解决大家关心的事情和出现的问题。

#### 12. HSE 的培训

(1) 最重要 HSE 培训是对新雇员和承包商进行诱导式培训, 要求对新来的人员都必须参加。

(2) 实践证明培训职工进行急救, 能使工伤事故率降低。



(3) 应该把具体的安全培训纳入规划之中。培训要安排得当,并使行为与完成任务相结合。

(4) 公司和承包商的业务经理必须接受 HSE 管理技能的培训,这是十分必要的。

员工是名牌企业中一个很重要的因素。一个现代企业如何通过人力资源管理手段,来建立企业的团队精神和发挥企业的凝聚力?壳牌是这样做的:

## 一、人力资源规划与战略管理

具体讲要考虑以下几项工作:

### (一) 一个企业需要四类人力资源:

1. 企业家型的人才。企业家的定义是敢于超越自己的资源去开拓事业。比如说,一个小学毕业的人,他只懂得做木匠,其他什么都不懂,但他敢于涉入电脑行业,去做一个他现在的能力根本达不到的领域,这样的人才就是企业家型的人才。这样的人做事时,首先想到的是找关系,想到的不是自己的亲戚、自己的朋友,想到的是对自己的事业有用的人,那人不认识,也要设法认识他,和他建立关系。这样的人具有企业家精神。

2. 职业经理人。职业经理人能充分利用现有资源,最大程度使其发挥作用。可能他是一个博士毕业生,他知道这个技术怎么去研制,怎么去开发。他能在自己力所能及的范围内做出成绩。这是他和企业家最大的区别。

3. 专业技术人员。他是一个能够出色完成专业工作的人,包括工程技术人员、管理人员、执行人员。

4. 最后一类人员是最基层的、最具体的操作人员,包括辅助人员、工人等。

(二) 确定关键岗位和关键人员。必须清楚,哪些是短期、长期的关键岗位,哪些人是关键人。这二者有时是一致的,有时又不一致,就是关键人员并没有承担关键的岗位,但这种人很有潜质,也许这样的人是经理人才的后备人选,或者是具有企业家精神的人。那么从现在起就要重视他,对他制订特别的培养计划。

(三) 促进企业的变革和管理发展。人力资源部门负责这项工作的人,应经常考虑一下,企业目前面临的外部环境是什么,它会发展成什么,今后长期发展的挑战是什么。同时要不断去创新,开拓出新的项目,推动我们的组织变革和组织发展。

(四) 通过人力资源规划和人力资源战略管理,把人力资源纳入到企业的整个经营发展规



划中，而不是把自己简单地理解为一个独立的人事部门，一个执行部门。

从这方面讲，国内企业大都面临着几大挑战：

1. 发现、培养企业家继承人。国内做得好的公司大都经过一个新的领导人、新的企业家的开拓创造。但如何从核心领域拓展到相关领域，从1个亿发展到10个亿、50个亿，从中国做到世界，这就需要新的企业家，拥有企业家精神，能超脱企业现在拥有的资源，去创造更大的事业。

2. 建立一种有计划的良好内部培训、选拔机制。通过实践、通过工作，来判断企业内部员工是否真正具有这种潜质，然后真正把他培养成企业的接班人。

3. 建立强大的专业化职业经理人队伍。

一些企业过于看重从内部培养，从国内企业招；为什么不能吸引外企的经理人才呢？

由于东南亚金融危机，全世界经济比较萧条，对中国经济也产生了很大影响。特别是外国公司，最初对中国市场估计非常乐观，投资很大，并做了很大的人力资源培训计划。但是根据目前情况，可能短期内有一个平缓的发展，所以，很多人才没有得到企业预期承诺的那种职位的机会。这对国内的企业来说是一个契机。所以，企业应抓住这一契机，给他们更多的机会去尝试、去创造。

另外，对大学毕业生经理人的培养，也是外国公司通常采用的方法。如壳牌、联合利华、宝洁、英国烟草，这些大公司对大学生都有一个特殊的培养计划，每年从毕业生中挑选，不是看专业，看的是潜能(管理潜能、领导潜能)，通过一个特殊的培养计划，三年或五年培养到一个经理层次。

4. 应更多地培养自己的专业人员、管理人员。如广泛地、多渠道地招聘，并留住他。企业年年招人却年年都留不住，这是一个很突出的问题。

5. 大学生的招聘、培养、保留计划。大学生是企业发展壮大一个很好的人力资源，他们虽然没有特别的经验，但他们的创造性、思维的开拓性非常强，如果有一个好的培养计划，对企业的发展将有很大的促进作用。

在人力资源战略管理中，还要特别强调组织变革和管理发展。

第一，组织发展全球化日趋加强。现在很多大企业已超越国界，甚至有人说在经济领域，世界的划分不是国家而是企业。企业跨越国界，可以回避国家的税收等政策，所以跨国性经营越来越强。但企业在跨文化、跨国管理时，尤其是注意组织的变革。

第二，技术发展日新月异。过去十年一换、二十年一个周期，转变为三年五年一个周期。

第三，组织之间的合并、重组、协作、参股时有发生。1997-1998年，全球制药、化工、电子、金融业等很多大公司都进行了重组合并。企业在重组合并中，最重要的员突出的是人员的变动和机构的调整。

第四，企业为适应更迅猛的经营环境的变化，需要更灵敏地、不断地自我调整，通过高层人员的变动、组织的变动甚至裁员，来调整企业的适应性。

所以，适应环境变化，最主要的方法是调整组织结构，系统地更新管理观念、领导方式，系统地创新管理模式、管理系统。

最后谈一下在人力资源规划中，如何将人力资源管理纳入企业经营战略。

1. 人力资源负责人直接报告总经理，真正参与企业经营和重大决策。同时人力资源部门应将工作重点放到人力规划、招聘、薪资福利、培训等专业化工作上来，而不是陷于那些日常的行政、发工资、管后勤等。

2. 建立团队合作精神，开创一种创造性的工作气氛，真正激发员工的兴趣、想法及创造性。

3. 人力资源部要负责把公司目标传递给各个层次及所有员工。比如说，您想把企业发展成 50 个亿，您不仅要告诉他这一目标，而且还要告诉他我们的策略是什么，我们如何通过产业调整或收购或技术革新等手段实现这一目标，告诉他具体怎么操作，使他真正体会到您的战略，他才会为您的企业凝聚在一起。

## 二、招聘办法

招聘的目标有两个：

1. 在质量、数量上满足业务的发展需要。这是最经济的方式。最经济不是像有人认为是的那样：外企招一个人花几万元。其实外企招人也考虑是否最经济、值不值得、投入产出如何。

2. 填补短期的职位空缺及满足长期和业务发展需要。如技术部门需要招一个技术人员，那我们就要考虑这个职位是否会长期发展，以后要拓展到什么样。

招聘的程序有：

1. 制定用人需求计划。如每年销售多少，人员需要多少，招什么样的人才能达到这一

目标。

2. 招聘人员的申请。每年执行时有一具体的申请审批手续，在申请书中要有职位说明书，描述这个职位的职责范围，招聘目的等。

3. 筛选应聘资料。看其是否符合条件，确认可信性。大家知道，人大门口到处有卖学历的，什么哈佛博士学位也拿得到。所以您要防止冒牌货。

4. 初试、复试。

5. 共同讨论，最后拍板决定。由人事部门评估他的个性、行为方式、激励点、潜能等，看其是否符合公司的文化；由用人部门考核他的业务能力、技术能力，是否符合部门的协作精神。

6. 发聘用书。

7. 新员工辅导。使之熟悉公司的组织文化和部门业务 c

这一种程序保证了企业招聘的计划性，保证了部门的具体分工协作，加强了各部门真正去思考设一个职位、招一个人的目的性，避免了企业的盲目招聘行为。

招聘中还有一个职位说明书，它是建立组织体系的基础性资料。每一职务的目标、主要职责范围、连接系统、报告系统等，在岗位说明上一清二楚，这就保证了工作的延续性。职位说明书的具体内容，除上述要素外还包括职务的挑战以及职务需求描述。职务需求描述，主要包括知识、工作经历、能力、技能、潜能、潜质(开拓性、发展性、可塑性、流动性等)。

招聘人才的渠道有很多。但事实上，内部招聘是首选。它可以保证内部的激励性，给大家以希望。所以，在内部能找到调配人选时，要尽量给内部机会。现在很大的一个趋势是通过因特网招聘，国外企业尤其是招专业技术人员时采用这一方式。中国目前已有 30 万人上网，如果他们正是您要招聘的目标群体时，您可采用这一方式。此外还有报纸、专业杂志、人才市场以及学校、猎头公司、人才服务机构、人才中心等，还有通过人际关系网介绍。

招聘面试中，最重要的需注意四点：①职位的目的，即要招这个人的目的是什么，短期内叫他做什么，长期要做什么。②技能能力要求。③特定的行为方式。④职务的激励点。

面试是一个综合性的全面分析，实际上是一个推测、判断的过程。我认为面试的方法有以下几种：

1. 通过背景推测判断。即通过他的家庭、教育、工作背景来推测他的能力、技能、激励点等，通过他大学受教育的情况、工作变换的原因、自己发展的职业变动，以及他个人的

兴趣爱好等背景资料，来判断他是否符合公司的要求。

2. 通过经验推测和判断。就是通过他的工作经历看，他认为什么是成就，什么是挑战，什么是困难，由此你可以判断他今后会遇到什么难题，给他的职位能否胜任。还有通过他在工作中的人际关系，来判断他的行为方式，他在过去工作中，认为什么样的同事是他推崇的，什么样的主管、老板是他崇拜的，哪一种行为方式、工作方式是他向往的。这些方面可以反映出他的个性。因为他所推崇的，很可能是他正希望朝那一方向发展的。

3. 通过价值观的判断，了解他对成就和失败的看法如何，看他认为什么样的人才是成功。通过他的这些认识，来判断他的人生观、价值观和思维方式。还有通过他对社会的评价，他的思路、切入点，来看他的价值观念、人生观念是否符合公司的模式。

4. 抽象问题的推测。就是说对不熟悉问题的分析。通过他对一系列的问题的分析，看他的思维是否很开阔，很有逻辑性，很周到，是具有战略眼光，还是仅局限于低层次的层面上。这样才能判断他的潜能。因为对不熟悉问题的回答，能反映出一个人的不同情况，不在他的答案，而是看他的思路、方法以及他的视野。

### 三、薪资福利

薪资福利的目的主要有四点：吸引人才、奖励高绩效、激励员工、保留好的员工。

那么，如何制定出良好的薪资体系？

1. 了解市场状况、了解当地同行业薪资状况，结合自己公司情况，确立一个定位，保证你在外部的竞争性。比如您的公司属化工行业，那你的主要竞争对手在北京。根据调查了解到的数据，您想定位到 75% 的位置，那您就要保证您所有的员工都在这个水平上，然后你再结合其它手段，如福利、培养、发展机会等来保留人才。这是一个战略定位。

2. 建立一个科学的职位级别和工资体系，来保证内部的公平性。这里必须注意两点：  
①保证外部的竞争性；②保证内部的公平性。

3. 根据岗位性质、特点以及职位级别的不同，建立激励性薪资结构，确立一个激励模式。

4. 综合考虑市场物价、公司效益、人力市场以及个人绩效表现、个人潜能等，建立良好的薪资调节机制。

薪资福利方案的设计要考虑几个因素：国家法规、保险、住房公积金以及公司的策略和

员工需求点，制定特别的福利政策。如有的公司制定特别的养老金、住房、股权分配等。同时在控制总成本的情况下，强调弹性计划，如有的已有房子，不太考虑房子，有的上了年纪，考虑的不是股权分红，而是养老金等。根据不同的个人偏好，制定出灵活的福利计划。

#### 四、绩效管理

绩效管理的程序是：公司总的目标、部门目标及个人目标。

绩效管理方法包括：日常的工作辅导、年终评估面谈、不满意绩效的评估改进、奖励高绩效的人。

对不满意的绩效如何管理：①年初上下要达成共识，明确什么是满意的绩效。②分析引起不良绩效的原因，是技能、还是技艺、还是缺乏激励，还是由于个人方面的因素？解决的办法有：培训、调动、沟通辅导、改变工作环境、纪律处分、辞退、不续签合同等。

#### 五、培训发展

培训的目的在于改变员工的技术、态度、知识，开发员工的潜能，使其能力达到公司的需求，并为员工提供职业安全、就业能力。

现在的公司越来越强调，不是仅仅为员工提供一种工作安全，而是要为员工提供一种职业安全。工作安全与职业安全的区别在于：工作安全是给员工一个工作，员工可一辈子做这个工作。职业安全是给员工一份工作，而且让员工在工作中开扩他的视野，即使公司倒闭或效益不好，甚至因业务裁减裁掉某个部门，员工同样可以到别处发展他的事业，这是一种职业安全感。这是一个很大的观念转变。

培养员工终生学习的观念，也是一个重要的趋势。现在知识更新得越来越快，没有这种不断学习、不断汲取的精神，很难有创意，很难迎接新的挑战。培训三个流程是：确定培训需求、制定培训计划、评估改进。

培训的方式，与过去不同的是：以前大家坐在一起，一人讲大家听，或大家讨论。现在是更有效、更节约成本的培训，比如通过一个项目，由导师带领，通过工作提高他的技术。还有工作轮换，代理职务，易地派遣，学校教育，外部培训及内部培训等。



## 六、员工关系和组织文化

其目的在于形成全公司一个统一的价值观念。一个公司想做大，成为一个跨国性公司、一个集团公司，最主要的标志是，全公司无论在什么地方，是中国还是外国，都有一个统一的观念，统一的文化。

我发现，做得很好的很多国内公司，总部很好。但一到分公司，如你到上海、北京的办公室，您感觉完全是一种不同的管理风格。这是因为领导人的风格不同，导致了一个公司在同一个地方有不同的文化，不同的形象，让人感觉它好像不是一家集团公司，不是一个品牌。所以，统一就意味着管理风格的统一，员工行为方式的统一，对外是一个统一的形象，代表一个品牌。

具体工作包括：内部信息沟通、员工集体活动、协助绩效改进、员工意见调查(通过反映员工意见，促进组织变革、组织发展)。

## 英特尔公司

英特尔(Intel)公司是美国最大的独立半导体制造商,成立于1968年8月。在世界半导体生产企业中稳居首位,其业务活动以设计和制造先进的大规模半导体集成电路零部件以及采用这些零部件的计算机系统为主。进入九十年代以来,英特尔公司呈现出一种加速发展趋势,年销售额、利润额和资产总额全面增长,而且盈利增长快于销售额增长,有理由相信,随着计算机的普及和信息高速公路的建设,英特尔公司的前景将更加光明。公司总裁格罗夫介绍,公司将全力把个人电脑推上信息高速公路。

英特尔公司的主要产品有微处理器、微型信息处理机和处理板以及通讯产品。公司在美国声誉极佳,这是公司不断探索的结果。创业初期公司规模还不大时,公司领袖诺伊斯等人就决心采用一种切实可行的管理风格,他们的最初的做法是每周非正式的与员工共进午餐以听取意见,不久之后公司转而推行一种仔细推敲的工作安排,强调公开性,在最低一级进行决策,重视纪律和问题的解决等等,要求每天8点以后才上班的员工书面写明迟到的原因。此外,公司还通过三条途径强化管理,加强企业的生存基础。

第一,重视产品开发。和所有高技术企业一样,英特尔面临的是一个竞争激烈、风险很大的市场,公司必须不断创新开发新产品才能在此立住脚跟并有所发展。1980年,果断退出DRA市场,集中精力确保其在微处理器市场上的优势地位。如今,英特尔公司仍然在微处理器市场上居领先地位,同时公司还在研究开发上投放巨资,1992年用于研究开发更新开支的经费预算是20亿美元,公司先后投入50亿美元开发“奔腾”处理器芯片。正确的市场开发战略和巨额的投入是公司经历了八十年代的波折后从新成为世界最大的半导体生产商。

第二,注重质量。英特尔公司通过两种方法来提高其产品质量。一是英特尔生产率集团实施“管理生产率计划”,“以使生产率成为每天生活的一部分”,计划包括工作、任务简化培训,工作负担分配分析和使组织结构最优化。此计划是集团在两年间节约开支1200万美元。二是实行质量审计制度,由公司派遣质量审计官巡回世界各地审查公司产品质量,确认各分支机构是否遵循正确的程序和指令,是否有可以改进的地方,并就有关建议写出报告送交最高管理层和公司质量审查办公室。各分支机构也要经常进行质量自检。

第三,全力营造和谐的企业文化。自九十年代以来公司先后为职工建立了免费健身房,分级咖啡厅,废除了迟到交书面报告制度,推行实绩考评制度,现金奖励制度等等,公司还推行了利润分享计划,三周全薪休假计划,公司员工有机会以15%的折扣购买公司股票,为

员工支付医疗保险等，又将 1989—1991 年间所关闭工厂的 2000 余工人中的 80%左右安置到其他工厂或部门，凡此种种，都使工人对工厂具有较高认同感和向心力。

英特尔公司最初是以生产电脑存储器为主，后由于日本半导体企业的冲击，而被迫转以芯片生产为主。芯片在电脑中的运用主要是其中央处理器(CPU)，它是电脑的核心部件。目前，英特尔是世界上最大的芯片生产商。1995 年，其芯片的销量占全球总销售额的 79%。世界上大约有 90%的计算机在使用其生产的 80X86CPU 及兼容芯片。1995 年，英特尔公司的营业额达到 138 亿美元，继 1992 年超过日本 NEL 后，四次蝉联半导体行业的桂冠。

英特尔公司为何能在短短的 27 年中，在优胜劣汰的竞争中迅速成长起来呢?当然，其雄厚的科研、技术、生产力量是其成功的基石。但好的产品并不意味着就能占领市场，营销沟通活动对英特尔的发展功不可没。有人说：“英特尔的营销技巧没得说，每次都让竞争对手毫无招架之力。”下面就让我们来探讨一下其成功的秘诀：

## 1. 产业领导者

80 年代初，英特尔公司由于受到半导体企业稳扎稳打并削价竞争的冲击，其当时的主要业务存储器在市场上节节败退。1985 年不得不正式宣布退出竞争，集中精力于芯片的发展。然而，在芯片市场上，70 年代末以来，由于受到芯片设计新架构的冲击，英特尔一直处于疲于招架的境况之中。

1988 年是英特尔发展过程中的转折点，在这年的年度计划中，英特尔制定了未来几年的发展目标——“跻身新电脑核心，成为产业领导者”。这为公司长期发展立下了明确的目标，理清了公司在市场中的定位。

英特尔公司在此有两个支撑点：

(一) 占领制高点，即占领必争之地，创得先机，先发制人。英特尔在 80 年代末高薪聘请了一批著名电子专家组成“超前决策智囊团”，研究和预测 90 年代初世界半导体市场的发展趋势。智囊团的报告指出，90 年代初，计算机将加速微型化。价格低廉，安装使用和携带都方便的微机将广泛运用于办公室和千家万户。英特尔因此意识到对 CPU 的性能要求将大大提高，其体现了电脑先进技术的关键，同时这也正是英特尔的特有专长。为此，英特尔先后投资 30 亿美元用于加速研制微型而高性能的芯片，这次着眼于“产业的关键”的产品定位贯穿于其后的经营决策中。1994 年，英特尔开始进入网络产品的生产。网络产品主要分为小型工作组织、中型部门级和大型骨干级。工作级是所有网络最基本的组成部分。英特尔因而决

定将其网络产品的聚焦点集中在工作组中，以领导工作组网络市场的发展，从而影响到整个网络市场的发展。1995年，英特尔已占领网卡市场的44%，成为世界第二大网卡生产商。

(二)产业标准的建设者。电脑行业的专业化分工水平高，产品要顺利推入市场，除了性能优越外，获得其他软硬件制造商的支持是最关键的。电脑行业的游戏规则之一是：“符合产业标准”。英特尔公司华裔副总裁虞有澄说：“在高科技行业中，要想害一个人，就让他创造市场新标准。”

英特尔谙熟此规则，将塑造“产业标准的建造者”作为建立产业领导者形象的核心。首先：英特尔在实力不强时，强调以最好的产品来符合现行标准，以此进入新的领域。在研制286芯片，争夺16位元架构市场中，英特尔的产品开发概念就想出做到“软件的兼容”，即产品要符合市场对16位元微电脑的要求，让使用者能继续使用原有8位元软件。这样新的芯片更易于为各种使用者接受。接着，在具备一定实力基础上，英特尔以“超前决策”和“领先开发”来引导和促进产业标准的发展和更新，建立“产业标准推动者”的形象。

1991年，英特尔决定同时开发第五和第六代芯片。从1993年至今，两代芯片的产品系列以闪电般的速度不断领先进入市场，并逐步成为新型个人电脑的主流，以致电脑使用者拒绝使用非Intel-Pentium的电脑。去年，其竞争对手不得不联合起来对自己的芯片进行相应的Pentium件级，这无形中加固了英特尔作为领导者的地位。

现在，在雄厚实力的支持下，英特尔在进入新领域时采取了“产业标准建设者”的姿态。1994年，英特尔在快速以太网100Base-x还没最终确定为国际标准时，就全球第一家推出符合此标准的10/100Mbps网卡，并逐步推出相应的集线器，提供建立网络完整的解决方案，促进了100Base-x作为产业标准的推广。去年4月，英特尔交付PDA平台方案时，高级工业分析家保勃·爱德尔说：“像英特尔这样的公司介入此领域，将会吸引其它厂商围绕着英特尔芯片实现PDA产品的标准化。”可见，英特尔“产业标准建设者”的形象已被市场承认。

## 2. 合作制胜

芯片要推出市场，依赖于电脑公司基于此芯片的电脑。芯片性能的发挥又依靠于软件商基于其芯片的软件设计。英特尔因此非常注重与芯片的直接采购者——电脑公司及其他软硬件商密切合作。

1979年，英特尔在其16位元的8086CPU市场地位岌岌可危的情况下，发动了一场声势浩大的营销活动——“制胜计划”。其指导原则是“采用英特尔的设计”(Design Win)。因为“

如果客户(电脑公司)开始采购英特尔的发展系统,并确定以此来开发电脑,配备 CPU……大量采购英特尔 CPU 的时机就到来”。为此,公司针对客户内部不同层次有影响力的人员进行各有侧重的营销沟通活动。首先,英特尔将其发展方案,除已上市的 8086 外,还包括高集成的 80186、286,以及秘密开发的 32 位元架构都赫然刻在一块木头牌子上,挂到客户经理的办公室中。英特尔甘冒过早暴露未来产品,成为竞争对手明确的攻击靶子的风险。但“如果不这样,如何建立客户长期的信心呢?”其次,对于工程师,英特尔向其透露了更详细的 CPU 技术进展情况:会有哪些辅助芯片,又会有多少软件与发展系统作后盾,以有利于其产品设计工作。此外,英特尔还将未来的实价策略与供货趋势告知客户的采购人员,以利其能更好地保证作业计划顺利进行。这一计划开创了 CPU 产业营销的先河。此次计划使英特尔取得关键性的胜利,进而迅速占领大部分市场。

此后,英特尔开始注意在研制开发过程的合作。一方面产品的开发设计充分体现客户的要求,另一方面也可使其它硬、软件商在新芯片开发的同时着手设计新型电脑及支持软件,使新产品能以最快的速度为电脑用户所采用。其中,英特尔尤其重视与各领域的市场领袖建立合作关系,如 IBM、微软公司都是其合作伙伴。1995 年,英特尔又与 BayNet Work 携手以共同开发中国网络市场,从而将个人电脑与互连及网络领域两大权威的先进技术相融合,形成强劲的市场冲击力。

英特尔通过在客户中推行“单一货源”政策以形成一定竞争壁垒,巩固市场地位。早先,为了消除像 IBM 这样的大公司对 CPU 供应中缀的担心,英特尔不得不以技术授权建立“第二货源”。1982 年,AMD 半导体公司就以开发外国芯片的承诺换取英特尔 286 的技术授权。’这无疑是培植竞争对手的势力与自家争食。开发 386,在具有一定市场地位保证下,英特尔决定坚持“独家供货”原则,以保存自身的技术优势。为得到客户的支持,英特尔保证及时供货并定期降价以将部分利润返馈给客户,从而建立稳定而互惠的关系。今年,最新推出的 Pentium Pro 降了两次价,第一次降 20%——40%,使 1150 赫兹芯片价格从 804 美元降至 600 美元以下,11 月份又下降 155 左右。

### 3. 品牌区分

英特尔公司所生产的是电脑内部核心部件,电脑使用者通常无法看到。这样,使用者或许会了解不同牌子电脑的优劣,却很少关心 CPU 的产家。然而正是 CPU 性能上的差异很大程度决定电脑的性能。英特尔决心要通过公司标志系统的建立,在使用者心目中建起独特的品牌形象,以便同竞争对手区别开来,稳定其“市场领导者”的地位。



1991年，英特尔公司发动代号为“Intel Inside”的“多厂商合作”计划，至今已投入30亿美元。英特尔公司印制了大量螺旋状“Intel Inside”标签。开始，英特尔要求凡是使用其芯片的电脑，无论什么品牌都要在主机和机箱上贴上此标签。久而久之广大的电脑使用者习惯于以“Intel Inside”来识别电脑是否为原装正宗的世界名牌产品。水到渠成后，英特尔公司的标签就不再如此“犹抱琵琶半遮面”了，而是堂而皇之地出现在最显眼的电脑屏幕旁及各厂商的广告中。借此，英特尔就与“名牌”、“创新”、“高性能”、“高品质”、“领先”这样的名词紧紧联系在一起，突出了其“产业领导者”的形象。

光使公司与竞争对手区别开来还不够，英特尔决心要使自己的产品在市场上突现。英特尔过去一直以386、486这样的数字来称呼其CPU，因数字无法注册，从而造成竞争对手轻而易举地借用该数字称呼自己的产品，以便“搭车”销售。为改变此类状况，1992年在第五代芯片开发出来后，英特尔决定另命新名以杜绝仿冒者。此名字要简单易读，可以注册，便于全世界使用者理解。在外部集思广益和外部专家咨询及市场测试后，英特尔公司的总裁在该年电脑展前接受新闻采访时正式对外宣布：“我们下一代的CPU称为Pentium处理器！”Pentium是新合成的名词，新词容易激发大众的好奇心；Pent在拉丁文中是“第五”，因而名字符合其身份；新词听起来铿锵有力，又是在世界瞩目的电脑节前公布，因而显得格外响亮。配合其他营销攻势，在接下来的三个月内，Pentium在各传媒中出现的次数超过586，顺利被市场接受。

在世界各地，英特尔通过各种版本来强化其品牌形象。在中国，Pentium被译为“奔腾”，与Intel Inside标志一起解释为“一颗奔腾的心”：既说明产品的功能——电脑的“心”。又预示英特尔将保持不断地创新、创新、再创新。最近，英特尔在北京、上海两地分发约100万张印有“Intel Inside” Pentium Processor 红黑两色自行车反光贴纸，并计划在中国其它的城市继续分发，以强化其品牌在中国市场的形象。

#### 4. 宣传冲击波

每推出一代新产品，英特尔都通过广告、展览、产品发布会以及各种公关活动，在短时间内不断向目标公众重复其新的产品诉求，促进消费者尽快使用。其宣传策略不仅是“拉”客户和伙伴，以加快推出基于新芯片的机型或软件，而且通过使用者来“推”客户采取行动。

推出386时，著名的“x”海报是英特尔首次尝试向使用者做广告：为使电脑使用者明白286已经过时，广告的左边是被打上红“x”的286，右边386sx下面强调了新芯片的优点，

从而说明买电脑就要买 386 型的，32 位元取代 16 位元的时刻已经到来。这一广告的效果十分明显：电脑使用者指名要买 386，286 则无人问津。

英特尔的产品发布会举办得更是有声有色。1989 年 4 月，在春季电脑展前不久，英特尔选定拉斯维加斯正式发表 486，并且实现首次的全球同步发布。在缤纷华丽的现场，在包括微软公司的盖兹与 IBM、Compaq 等重要代表的注目下，486 系统展示了快速动作的性能，博得在场的一致好评。486 的推出因此被许多媒体视为年度大事。而在 1993 年发布 Pentium 时，英特尔却以“虚拟发表”来举办产品发布会：仅召开非常小型的记者招待会，但事前已通过新闻界将消息传至世界各地的分公司，并在同一时间同步对外发表。改变作法的原因是英特尔觉得产品消息是否见报与发布会大小无关。英特尔在发布前一个月，就接受出刊时间较长的杂志采访，一周前则接受周刊访问，这样新产品的消息都几乎同时发布，从而保证了在媒体上的一定宣传密度。事实上，以 Pentium 的曝光度来说，这种方法甚至比实际的发布会还要成功。可见，宣传的形式根据宣传的目的而定，并非越铺张越好。

值得称赞的还有：英特尔的宣布活动有张有弛，决不被竞争对手牵着走。94 年初，由 IBM、苹果电脑与摩托罗拉三家成立了“威力电脑联盟”，以自产新架构型“威力芯片”，并藉此制造“威力麦金塔”电脑。他们声称在一年内的销售量绝对会比 Pentium 机多 10 倍。面对如此强劲的挑战，英特尔的反应是：“市场领导者保持缄默”，因为“只有市场跟随者才要大声呐喊，增加声势”。此时“威力”还没有多少市场成绩，英特尔的反击反而会提高其身份。与此同时，英特尔加快了以更新的 0.6 微米技术开发更快、更低电量的 Pentium 芯片。1994 年 3 月，英特尔推出了 100 赫兹的 Pentium 芯片。1994 年末，威力电脑逐渐被人们淡忘。可见事实胜于雄辩，不宣传有时恰是最好的宣传。

宝洁公司前任主席侯活·摩根斯说过：“世界上没有单独存在的市场发展技巧，若说一家公司了得，其必然在各方面都一样出色。”同样，英特尔公司的成功与其在组织管理、研究开发等方面的努力是紧密联系的。特别其以建立“团队精神，事事平等”为核心的企业文化，为公司的发展奠定了坚实基础。

1978 年，英特尔公司向市场推出的 8086 型微机，是市场上的耀眼明星，上市不久便迅速占领了 16 位微处理机的大半市场。但到 1981 年英特尔公司却遇到了竞争对手的强劲挑战，市场已是“山雨欲来风满楼”。1979 年底，摩托罗拉公司推出竞争性产品 68000 型晶片。该产品改进了 8086 型方面的缺陷，以其良好的性能引起了用户的注意。摩托罗拉公司后发制人，虎视眈眈地准备取代 8086 型在市场上的地位。

市场在变化，8086 型微处理机尽管很畅销，但顾客们显然已经渐渐倾心于摩托罗拉的 68000 了。英特尔公司的销售人员必须十分尽力才能卖出 8086，他们意识到市场的王座已由

8086 逐渐让位于 68000 了。英特尔公司意识到，必须彻底反击竞争对手的进攻，才能挽回 8086 在市场上的颓势，赢得成功。为此，英特尔公司特别聘请了莱杰斯顾问公司总裁莱杰斯·麦克肯纳为自己策划市场营销方案。

## 5. 市场分析

莱杰斯为使策划成功，对市场进行了详细分析，以便更深刻地了解顾客的态度。莱杰斯首先将市场划分为几种类型的顾客。他不是以客户的规模或地理位置来划分，而是以客户的思维方式及态度为标准进行分析，发现顾客可分为硬件导向和软件导向两类。硬件导向的顾客最注重速度及能力等基本功能要素，他们选择产品的优先顺序和他人截然不同，最希望的是拥有结构“无瑕疵”的微处理机，以便发展自己的软件程序。

莱杰斯又查询了英特尔公司的推销人员，据他们的经验，英特尔的 8086 在以硬件为导向的顾客当中仍然维持稳定的地位。但摩托罗拉的 68000 却很快地获得软件导向顾客的好感。这些软件设计人员发现使用摩托罗拉的晶片更可安心，在开发新的应用程序时，68000 能提供更多的支援和强性。

因此，莱杰斯断定，英特尔公司这场危机解救的关键，就是在软件导向顾客的心目中重新塑造其产品的形象，以获得这些人的“青睐”。

## 6. “征服”计划

在调查分析的基础上，莱杰斯提出了英特尔公司的反击策略，这就是增加英特尔公司产品的宽度与深度(宽度是指企业生产经营的产品大类的多少;深度是指产品线中每种产品所提供的花色、口味、规格的多少)。他把这次英特尔公司产品重新定位的策划定名为“征服”。

“征服”计划是基于这样的预定上:如果顾客的注意力着眼于晶片与晶片的对比,那么,8086 与 68000 比较,英特尔不敌摩托罗拉。如果顾客的眼光放在整体的解决之道,与未来的方向上,那么英特尔就占有有利的地位。如英特尔可以推出新的 8087 与 8086 搭配,为科技应用方面提供最佳的解决工具;8086 还可以与英特尔其它的晶片相搭配,以解决通信方面的应用问题。

为此，“征服”计划的重点就是通过广告不断地提醒顾客，把眼光移至整个产品线，考虑未来的发展。英特尔公司采取的是恐惧式的销售策略，告诉消费者：

摩托罗拉可以生产出一种热门产品，但是该公司能继续推出可支援前项产品的晶片，提供未来的附加产品吗？68000 晶片几乎没有软件模式，没有周边晶片，没有发展系统，而且摩托罗拉也未提出它的未来计划。如果顾客与 68000 联成一气，将来会不会连带影响而停滞不前呢？

相反，英特尔公司已经有完整的系列微处理样品，这对未来而言是一极有力的保障。为了加强这一诉求，英特尔向顾客说明英特尔未来几代的微处理机的发展计划，包括各种等级的产品线。诉求的信息清楚而明显：英特尔拥有一个完善的开发计划，顾客能与英特尔共同发展，而与摩托罗拉打交道，前途将黯然无光。

此外，“征服”计划中的又一妙招是“通过名人”强化英特尔的技术优势。英特尔公司的三位最高主管：诺依斯、摩尔和哥洛夫都是计算机行业中公认的先驱和创新者，如由他们直接和大客户接触，他们所讲的话自然有分量。因此，莱杰斯又策划了一个研讨会，由三位最高主管和重要技术人员亲自出马主持，共同与客户探讨 8086 的技术问题。这虽然花费了主管们许多宝贵的时间，但用户们因此得到了深刻的印象，其效果比广告和宣传报道效果更佳，也使用户更相信了权威所言的技术。

## 7. 迅速实施

在执行“征服”计划时，英特尔并未浪费半点时间。第一周的星期五结束为期三天的定位会议后，第二周的星期二就拟妥了正式的计划，并向最高层主管申请了执行计划的预算。星期三，英特尔公司总部就召集了全球超过 100 位的英特尔的经理，向他们解释整个方案，每一位经理均分配到一些特定的任务：软件、技术、文件及广告等。

在短短的几天内，英特尔就发展出一套新的促销策略，并付诸实施，这种迅速反应的能力也是英特尔公司的另一重要的能力。后来，莱杰斯与一位前任摩托罗拉的主管提及此事，说英特尔能在短短的 7 天内就发展出一套“征服”计划，对方却说摩托罗拉甚至无法在 7 天之内召开一次会议。

英特尔的迅速反应终使公司化险为夷，市场又逐渐从 68000 转向 8086。

英特尔公司的促销成功有三点是必须注意的

1. 要选准反击点、突破口。成功和失败都有其原因。英特尔公司在营销上的一度失利，就缘于自己的弱点和竞争对手的强点。制定有效促销策略的基础就是改进自己的弱点，强化自己的优势，然后避开竞争对手的强点，针对竞争对手的弱点加以攻击。著名营销战略家波特说：“最好的战场就是那些竞争者尚未准备充分、尚未适应、竞争力弱的区隔市场或战略领域。”英特尔公司选准了这个突破口。

2. 快速营销。美国营销专家托马斯·M·洛亨思说：“以时间为第一的管理已成为当今世界企业竞争的当务之急。”目前的市场是迅速变化的市场，企业面对迅速变化的市场，迅速行动，就能及时保持与外界变化的适应和协调，在竞争中处于主动地位。行动迟缓，势必错过机会，掉入陷阱。时间，信息，创造性，这是当今企业营销的三大关键要素。

3. 要重视关系的建立。在变化迅速的行业中营销，关键是要与供应商、经销商、零售商及广大用户保持良好的关系。简单的消费品如香皂等最多几元钱，无须担负多大的风险；但花几万元买台电脑就不同了，如果电脑发生故障，顾客就会担心厂商能否提供良好的服务，顾客对商品的性能等有疑问是很正常的。英特尔公司的三位主管亲自主持与大客户的技术研讨会，增强了这些经销商的信心，强化了公司热情服务关心用户的形象，自然会促使用户更加放心地购买使用其产品。

英特尔公司的成功再次说明：好的产品并不意味着能自动地被市场所了解和接受。中国的电子企业在面对强大的“海外兵团”的冲击时，必须在增强技术实力的同时，加强与市场的沟通，以更好地满足需要，从而在市场中占领一席之地，迎接信息时代的挑战。



## 永远的可口可乐

具有一百一十四年历史的可口可乐，是世界上最大的软饮料生产企业。由药剂师彭伯顿在美国乔治亚洲亚特兰大市家中后院里用一只断了一半的船桨和一个大铜锅上创制的。他将这种精心炮制的饮料，拿到当时“人气最盛”的雅各药房出售，每杯只售五美分。头一年，可口可乐的总销售平均每天只有九杯，如果除去用了五十美元做的广告，可说是亏了老本。可是彭伯顿一直对可口可乐抱很大信心，不断有街头派发赠饮券，并扩大广告攻势，可口可乐的销售马上增加几十倍，可口可乐总算站稳了。彭伯顿却未能活着看到他的饮料在世界产生巨大影响，便于 1888 年逝世。可口可乐公司在 1891 年成立，并且在三年内推销到整个美国。

早年生产的可口可乐是用一杯白开水对一匙糖浆的。可是有一天亚特兰大天气很热，售卖可口可乐的雅各药房挤满了人，新聘来的助手，在手忙脚乱中，错误地将苏打水（碳酸水）与可口可乐混上，当时顾客赞不绝口，争取要这种“新配方”的可口可乐，从此，可口可乐就是可口可乐糖浆与碳酸水混合的饮料风行世界。并且从 1894 年起，以瓶装出售。

但真正能使可口可乐大展拳脚的，还是两位美国律师。他们到当时可口可乐公司的老板埃斯·简道宁的办公室，提出一个创新的商业合作方式，就是由可口可乐公司售给他们糖浆，他们自己投资生产的公司及售卖点，将糖浆兑水，装瓶，出售。按可口可乐公司的要求生产及品质保证，可口可乐公司允许他们利用可口可乐的商标，做广告，这个特别的装瓶系统，从此产生可口可乐的工厂遍地开花。

1888 年 Asa Griggs Candler 看到了可口的市场前景，购买了其股份，掌握了其全部生产销售权。Candler 开始把制造饮品的原液销售给其他药店，同时也开始在火车站，城镇广场的告示牌上做广告，1901 年，广告预算已达 100,000 美元。Candler 在 1899 年以 1 美元的价格售出这种饮料第一个装配特许经营权，因为他相信将来这种饮料主要是在饮料机中的销售。1892 年成立了可口可乐公司，Candler 被称为“可口可乐之父”。

在 1919 年，Ernst Woodruff 以 250 万美元从 Asa Candler 的继承人手里买下 Cola-cola 公司，到了 1923 年，他儿子 Robert W. Woodruff，也就是 Cola-cola 历史上最重要的人物之一，成为 Cola-cola 的 CEO，Woodruff 开始与公司装瓶特许经营商一起努力，无论消费者何时何地想要 Cola-cola 都能得到满足，他推动装瓶商使饮料“需要时随手可得”并且强调如果 Coke 不能在消费者口渴时立刻得到，那么市场将永远失去。

在 1929 年，Cola-cola 和他的装瓶商以极其低廉的价格向商店和加油站提供顶端开口的

冷柜销售瓶装 Cola-cola, 在 1937 年, 该公司推出第一台投币自动售货机, Woodruff 为 Cola-cola 发起了以生活风格 (lifestyle) 为主题的广告, 该广告突出了该产品在消费者生活中的重要性而不是产品本身的属性, 该产品在 20 世纪 20~30 年代最著名的广告词是 “The Pause That Refreshes”, 该公司继续拥有 Atlanta 附近原有的装瓶线并且开始买回一些经营不善装瓶特许经营权。

Woodruff 还开始发展 Cola-cola 的国际业务, 主要是通过出口, 他最知名的举措可能是这样的一个决策, 即响应二战初艾森威尔将军的号召, 保证每个军人在任何地方都可以以 5 美分的价格得到一瓶 Cola-cola”, 而不管其成本为多少。Cola-cola 的装瓶工厂, 随着美国军队推向全世界, 这一举措使 Cola-cola 在欧洲和亚洲国家获得了占绝对优势的市场份额, 并且这一优势地位一直保持到 1991 年。

在二战后紧接着的几年中, Cola-cola 将他最接近的对手 Pepsi-cola 远远地抛在了后面, 占有了近 70% 的可乐市场, 上百家小型的地区性软饮料公司继续生产各种各样的调味剂, 瓜分了剩下的 30% 的市场。

在 1954 年, 可口可乐的销售和利润有所下降, 这是向从第二次世界大战以来的第一次。1955 年, 该公司更换了 1916 年以来一直沿用的瓶子, 把其容量扩大至 12 盎司。50 年代的后半期, 可口可乐推出更大容量的可乐瓶, 可在食品店中销售。1961 年, 可口可乐开始象销售瓶装可乐一样销售其罐装饮料。

1976 年, 可口可乐的 CEO Paul Austin 在一篇文章中指出美国的软饮料消费已经成熟 (饱和), 可口可乐的最大销售量增长将来自国际市场。到 1982 年, 国际市场的销售量占可口可乐全部软饮料产量的 62%。

1981 年, 当出身于古巴的化学工程师 Roberto Goizueta 被选为可口可乐公司的 CEO 时, 行业观察家对此感到奇怪。Goizueta 上任后的第一项行动, 就是发表了 1200 字的战略声明, 提出可口可乐公司要进行显著的变革, 把重点放在美国软饮料市场的增长上。

Goizueta 声明, 公司将把可口可乐的商标名作为竞争性资产, 并不再将它当作是神圣不可侵犯的; 价格折扣策略将在必要维持可口可乐优势地位时才被使用。1981 年, 行业价格折扣达到了新的强度水平, 年底, 在食品店中, 接近 50% 的可口可乐和百事可乐都是进行折扣销售的。那一年的尼尔森稽核表明, 192 盎司装的可口可乐比百事可乐的成本略低。

Goizueta 还声明将提高可口可乐糖浆果汁的价格, 为日益增长的广告和促销费用提供资金。为了取消糖浆的固定价格, 可口可乐公司修改了已存在 60 年的特许协议, 并同意向其一些最大的装瓶商出售浓缩品 (无糖精), 作为修改协议的交换条件。

1982年，可口可乐改变了广告主题。Goizueta说：“用我们的新口号‘Coke is it’，自豪地表明我们是第一的；我们以前的口号‘Have a Coke and Smile’非常好，但我们正处于激烈竞争之中，这口号象一句民谣。竞争势头已从Purchase, New York（百事可乐的总部）转移到了我们亚特兰大。”

Goizueta 战略计划还扩展了可口可乐的公司战略。公司私营的咖啡业和茶业被出售，塑料制造公司和酒业公司也是如此。1982年，觉察到影视业的增长潜力及其与市场营销的协同作用，可口可乐在1982年收购了哥伦比亚电影公司。Goizueta说，可口可乐将成为“在饮料业和娱乐业中都具备强势的企业”。

可口可乐还对装瓶网落做了改变。公司鼓动经营不善的装瓶商出售其经营权，并通过杠杆兼并的方式卖掉自己的大部分装瓶点。1980年至1984年间，特许经营中所有权发生改变的相当于50%的可口可乐产量。可口可乐的管理人员指出，公司在购买中起了一定的作用，并且在不少情况下，为潜在买主提供资金。公司有时在新特许的装瓶商那里占有一部分股份，但牢记保持一个独立的装瓶网络。到1985年，可口可乐属下的装瓶厂只生产可乐产量的11%。

对于可口可乐的装瓶网络，这种从80年代初Robert Goizketa开始的变化一直延续。在80年代中期，可口可乐的350个特许经营商中，有150\_200个提出转让其特许经营权。在1986年，可口可乐公司购回了他最大的两个特约经营权，他们由Beatrice和J. T. Lupton公司所拥有，J. T. Lupton公司是一家私有的可口可乐装瓶商，占有美国可口可乐产量的15%和Dr. Pepper产量的40%。这两家公司的获得，使得可口可乐自身的拥有的装瓶产量从11%提高到38%。

这些兼并在创立可口可乐企业集团（CCE）和1986年11月售出51%股份给公众时达到了顶点。CCE创立后和其供应商与销售渠道重新进行了新的谈判，巩固主要市场，削减20%劳动力，并通过统一分销和原材料采购降低成本。1986和1987年，CCE每箱可乐的净售价降低了2.5%。在1989年，CCE买出的苏拓比1986年多了20%，CCE的利润在整个80年代末期来说是不稳定的。

80年末，可口可乐公司建议它的特许协议应该由“Master Bottle Contract”来代替，降低固定的糖浆价格和可口可乐商标特许权费。到89年底，新合同覆盖了大约70%的美国可口可乐产量。78年到89年之间，新合约下的装瓶商经历了可口可乐糖浆价格约60%的上涨。

## 跨国营销

可口可乐在欧洲的优势特别强，市场份额达到 50%，在日本，可口可乐控制了 80% 的销售。在 1990 年公司的总利润中，来自日本的利润占了 21%，欧洲占有 33%，其他国际市场总计 26%。

可口可乐运用了几个策略发展其国际市场。在台湾，举例来说，台湾一个家族装瓶厂缺乏资金，可口可乐购进其 49% 的股份，并扩展其管理和设施。可口可乐改进其售占营销，增加广告投入，并推广新容量包装。促销活动包括美国教练执教的棒球和篮球班，对流行艺术家音乐会的赞助，以及邀请台北希尔顿的大厨用可乐烹饪十道中国菜。可口可乐在台湾的市场份额从 1985 年的 6% 增加到 1990 年的 40%，而将七喜和百事的总份额限制在 4%。在法国，可口可乐 1989 年收回了一个经营不善的特许协议。到了 1990 年，在法国的销售量增加了 23%。1990 年，在柏林墙倒下的几天后，可口可乐就将苏打从敦刻尔克的一个新工厂运到柏林。在 1989 年，可口可乐将其在哥化比亚电影公司的 49% 的股份卖给索尼公司并将这笔钱重新投入其海外软饮料业的经营上。可口可乐的首席执行官称公司“九十年代的商业将助长世界的发展”。可口可乐定下在国际销售上增长率为 8%\_10% 的目标，并打算加速其在海外装瓶合资厂的少量利润的增长。

## 可口可乐在中国的本土化营销策略

早在本世纪初「可口可乐」已在亚洲面世，首先在菲律宾生产，并运来中国出售，在上海等城市销售。1927 年「可口可乐」在上海及天津设厂生产，稍后更在青岛及广州生产。

1933 年，在上海的可口可乐生产厂是美国以外最大的「可口可乐」厂，在 1948 年，更是美国境外第一家年产量超过一百万箱的工厂。

1979 年可口可乐重返中国，至今已在中国投资达 11 亿美元。经过十几年的发展，可口可乐公司已经在中国建立了 23 家罐装饮料厂，形成了辐射全国的生产基地和销售网，年销售额近百亿元。在近日公布的“1999 年全国城市消费者调查”中，可口可乐在同类产品中又一次高居榜首，一举夺得市场占有率、最佳品牌以及知名度三项桂冠。

尽管取得如此辉煌业绩，但是可口可乐公司今日的心情已经与 20 年前刚刚进入中国大陆市场时大不相同了。那些年，进军中国市场的外国饮料，基本上感受不到中国饮料企业的压



力。十几年中，中国各地曾经先后出现过十几家“可乐”型饮料企业，最后几乎都无声无息地消失了。如今，当可口可乐以及百事可乐在中国市场已具有相当影响力时，却又感受到近几年中国饮料企业强烈的竞争压力。主要原因是中国的饮料工业企业生产的具有民族特色的品牌已经经过自强不息的努力，成长壮大起来了。去年6月，中国饮料工业协会郑重推出中国饮料工业“十强”。这些名牌饮料都是我国饮料的佼佼者，涵盖了我国主要饮料大类，具有较高的知名度和市场占有率。例如中国饮料十强中的健力宝、娃哈哈、椰树、乐百氏、露露等都是获得中国驰名商标称号的中国民族饮料工业的代表。

在中国民族饮料工业的压力下，可口可乐公司营销策略开始改变并开始了它在中国市场走向本土化的进程。

可口可乐公司一贯重视广告宣传，其进入中国市场也不例外，每年都投入几千万元进行宣传。但是，可口可乐的广告宣传和品牌定位都是有严格限制的，以往都是由亚特兰大总部统一控制和规划。中国的消费者看到的总是可口可乐那鲜红的颜色和充满活力的造型，可口可乐以最典型化的美国风格和美国个性来打动中国消费者。十几年来广告宣传基本上采用配上中文解说的美国的电视广告版本，这种策略一直采用到1998年。

随着中国民族饮料品牌的蓬勃发展，可口可乐的市场营销策略在1999年发生了显著的变化。去年其在中国推出的电视广告，第一次选择在中国拍摄，第一次请中国广告公司设计，第一次邀请中国演员拍广告。明明白白地放弃了多年一贯的美国身份。为了获得更多的市场份额，可口可乐正在大踏步地实施中国本土化。众所周知，可口可乐一贯采用的是无差异市场涵盖策略，目标客户显得比较广泛。从去年开始，可口可乐把广告的受众集中到年轻的朋友身上，广告画面以活力充沛的健康青年形象为主体。“活力永远是可口可乐”成为其最新的广告语。

可口可乐发展的如此成功，现在商业可从中汲取哪些经验呢？总的来说，这些经验既非常简单又显而易见。下面是从其发展历史中挑选并经过时间检验的30条成功的管理经验。

1. 出售优质产品。产品不必会说话或者会飞，但必须具备某种能被人广泛接受的某种有用的功能。习惯了可口可乐的味道，就会觉得它非常好喝，就会使人们养成一种嗜好。可口可乐可使鼻孔有发痒的感觉，能解渴，还有一点咖啡因的效果。有些人认为它能治疗头痛、恶心和胃痛等。

2. 要相信自己的产品。要让产品树立起崇高的形象，并使与之相联系的职业成为一种神圣的职业。要让工作人员认为产品是世界一流的，他们正在为最优秀的公司而工作。推销员应具有传教士的本领，而不应是只拿工资的推销员。本世纪二十年代，罗伯特·伍德鲁夫召集所有的推销人员，并出人意料地宣布他们全被解雇。第二天他又在新的服务部门重新雇



用了他们，但告诫说他们不再是推销员，因为不必再宣传可乐的优点。他们是工作人员，其任务是保证使苏打水成为混合极好的加冰可乐。

3. 创造神秘感。创造神秘的气氛虽有背道德，但有助于销售。最近公司的一位主管承认，秘密配方对他们来说没有多大意义，成功的真正秘诀在于这个产品的商标在一个多世纪里所产生的影响，但配方的秘密，那出名的七种味道曾经是吸引顾客的重要原因。

4. 产品的成本要低。每瓶可乐的成本极低，还不到一美分。可口可乐不是资本密集型产品，生产起来也不困难，更不费劳力，虽然它的生产过程高度保密。

5. 在产品到消费者手里之前，让从事流通的人先赚大钱。道理很简单，如果成本低，零售时就可大幅度加价。可口可乐具有能使人赚大钱的特点，多年来，凡同可口可乐打过交道的人都变得非常富有，其中包括瓶子制造商、股东、批发商，以及提供卡车托盘和自动售货机的人。这种效果使人们非常感激公司，而且也乐于对可口可乐事业做出奉献。

6. 要让人人都买得起。从 1886 年到本世纪五十年代，每瓶可乐的价格只有 5 美分，今天它在世界上也不是很贵。因此，第三世界国家的人们也能买得起。就是在困难时期，可口可乐仍畅销不衰。在三十年代经济大萧条和最近的不景气时期，可口可乐的制造商们仍财源滚滚。

7. 产品要无处不在。要使产品伸手可及，使它无处不在，要使它在舞厅、理发店、办公室、火车上等地方可随时取用。早期的可乐推销员哈瑞逊·仲斯在 1923 年曾说过，“要让人们无法回避可口可乐”。

8. 推销产品要精明。这一条听起来很简单，但怎样、何时、何地推销和宣传产品是决定成败的关键。到 1911 年，阿瑟·卡迪拉花了一百多万美元来刺激人们的欲望，使可口可乐成为世界广告做得最好的产品。他还雇请画师在美国各地的白墙上宣传它那红底白字的产品标志，其覆盖面积达五百多万平方英尺。到 1913 年，公司散发了一亿多件带有可口可乐标志的小礼物，使人们在经常使用的温度计、日历、赛事本、记事本、棒球卡、日本扇和画片等物品上都能随时看到可口可乐的标志，从而给人们留下极深的印象。据推销员说，有位顾客经常做恶梦，梦见一个白色大恶魔手持火炉、口喊可口可乐在追赶他。今天，公司每年花费 40 多亿美元在全球范围内推销可口可乐时，出现这种现象也就没有什么值得大惊小怪得了。

9. 要宣传产品的形象而不是产品。一位可口可乐广告商曾经告诫他那些具有丰富想象力和创造力的雇员：我们卖的是一种根本不存在的东西，他们喝的也只是一种形象而不是产品。开始时，可口可乐广告大肆宣传其药物作用，声称它能振奋脑力劳动者的精神，能减轻

过度饮酒人的头痛和痛苦，能给人带来快感。但为饮料命名和题词的福兰克·罗宾逊很快意识到，把可口可乐当成提神饮料而非专利药物来宣传能吸引更多的顾客，而且还可避免不必要的法律纠纷和麻烦。

10. 欢迎竞争。虽然可口可乐公司的雇员不愿承认，但百事可乐公司事实上却给他们带来了很多的好处。人们喜欢看可口可乐公司和百事可乐公司之间的“可乐之战”。两个公司精明的销售人员也都意识到，无论哪一个公司赢得了某一回合，通过激烈竞争建立起来的知名度有助于商品的销售。

11. 合理利用名人效应。可口可乐公司一开始就聘请名人做广告，希望消费者会效仿棒球巨星泰·科博或女明星希尔达·克拉克。到三十年代，从克拉克·拜伯、凯端·格兰特到简·哈罗和琼·克劳夫德等影星都为可口可乐公司做过广告。六十年代后期，从尼尔·迪芒德、莱斯利·高尔、瑞·查理斯到艾瑞沙·富兰克林等歌星都认为，喝了可口可乐会使一切变得更好。然而，过份依赖名人效应也有危险。一方面观众记住的多是明星而不是产品。可口可乐在商业广告上一直保持真正的明星地位，百事可乐公司对要价过高的明星感到头痛。从而显示出过分依赖名人中的另一种危险。虽然麦当娜和杰克逊在提高百事可乐知名度方面出了不少的力，但并不象公司希望的那样好。可口可乐公司则通过重新启用已故明星路易斯·阿姆斯特朗、格罗乔·麦克斯和哈姆弗利·伯兴特等人的形象做小品广告，来解决这种棘手问题。

12. 吸引普通人的欲望。从五十年代开始，可口可乐公司就制作出一种只需修改一点或无需修改就能在各种文化背景中适用的模型广告。怎样才能做到这一点呢？可口可乐广告词具有普遍的魅力，喝了可口可乐你会变得更有信心、更快乐、更受人欢迎、更性感和更年轻。为了加强宣传效果，可口可乐公司在全球范围内赞助各种体育比赛，从相扑到足球，也赞助音乐会等。

13. 吸引住年轻人。在体育和音乐会上的广告宣传主要是吸引青少年。如果在年轻人中树立了信誉，那就获得了长期的消费市场。1894年，可口可乐的明信片上印着三个身穿海军制服的五岁男孩，口里叫着：“我们要喝可口可乐。”1911年可口可乐公司遭到政府的起诉，其部分原因是由于可口可乐中含有使儿童成瘾的咖啡因。从那以后，公司撤销了所有对12岁以下儿童所做的广告。但这既未能使分销商停止发送带有可口可乐标志的便笺簿和直尺等学习用具，也未能阻止公司在三十年代用圣诞老人来推销它的产品。

14. 要入乡随俗。如果想在全球范围内推销产品，千万不要把自己打扮成“丑陋的美国人”。本世纪二十年代，当罗伯特·伍德鲁夫主管全球发展战略时，他努力使可口可乐在德国成为德国人喜爱的饮料，在法国成为法国人喜爱的饮料。可口可乐公司与当地主要企业签

订分装合同，并通过由当地公司制造卡车、瓶子、托盘、提供商标等办法来鼓励他们从事饮料的配套生产。公司出口的东西以及当地公司进口的唯一的東西是可口可乐浓缩液。可口可乐公司据此可自豪而准确地指出它对当地的经济發展做出了多么大的贡献。几十年来，可口可乐公司在全球各地培养了一大批有头脑、了解当地文化习俗的经理，并谣言，公司在世界各地雇请了许多当地律师。

16. 要遵守法律。虽然可口可乐的高级管理人员或分销商在过去有行贿和回扣之嫌，但总的来说，公司的形象是清白的。一般的违法行为不仅不能使公司获利，反而有损这个庞大的跨国公司声誉，得不偿失。

17. 利用有影响的人物。不犯法并不意味着可以象天使一样安逸地坐在椅子上。罗伯特·伍德鲁夫是位国内有影响的人物，事实上他控制着乔治亚州参议员沃尔特·乔法和亚特兰大市市长威廉姆·B·哈斯费益德等人。他与总统交往甚密。他和他的伙伴们一起创造了怀特·德·艾森豪威尔总统，甚至帮助他决定是以共和党还是以民主党人的身份来管理政府。帕·沃斯丁也同样把吉米·卡特推入白宫。尽管如此，不要要求政治家们滥用影响，只要他们能表明推销产品符合国家利益即可，不需要特殊照顾。例如，可口可乐公司与卡特的密切关系所产生的影响，足以为推销产品敲开大门。

18. 要有耐心但要果断。可口可乐的决策者们深知，总有一天他们要在世界各地销售其产品。目前所销售的国家达 195 个，因此实现其夙愿只是时间问题。战争、饥荒和政治事件都会带来暂时的困难，但前途是光明的，他们将始终坚持努力，时刻准备利用各种可能的机会。

19. 信守戒律。罗伯特·伍德鲁夫的指导思想一点也不复杂。据他的同事说，他一生中沒有读完一本书，几乎是文盲。他的聪明才智在于运筹帷幄，在于坚持一些最基本的真理。

20. 灵活善变。在传统与变革之间要做出选择的时候，可口可乐所暴露的弱点就是不愿意改变现状。阿瑟·卡迪拉直到 1903 年才去掉饮料中的可卡因成份。伍德鲁夫五十年代强烈反对大瓶装可口可乐，不愿推出新口味，反对用摇滚乐做广告，以及提高零售价格等所有势在必行的改革。八十年代，罗伯特·高祖特决心刺激一下这个保守的公司。当他决定生产减肥可乐时，事实证明他的主张是正确的。1985 年当他研制新配方遇到困难时，又灵活地采用了原来的配方，从而避免了一场灾难。伍德鲁夫总爱说，“世界属于奋发进取的人”。而高祖特却说，“我们在紧张地活着”。

21. 不要用保护性和消极的广告。对百事可乐来说，比较广告有一定的效果，但它在无意中可能会宣传了竞争对手。每当可口可乐采取这种方法时都显得非常愚蠢；其中包括为可口可乐中含有咖啡因进行的正面解释。

22. 必要时扩大经营。罗伯特·高祖特 1981 年任公司总裁后，立即扩大经营范围，买下了当时看来很有影响的哥伦比亚电影公司。然而不到十年，他把电影公司卖给了索尼公司，并获得了可观的利益，然后又一心扑在饮料事业上。可口可乐公司的股票在八十年代增值 735%，并在九十年代初分割了两次。

23. 注意最低利润。这一观点看起来非常简单，但在高祖特上任之前没有人重视过这个问题。在同百事可乐的竞争中，人们只注意市场份额，而不是市场利润。高祖特发现，这种广泛为人们所赞扬的饮料公司事实上正在做赔钱的买卖，因为他们把资金花在容积为五加仑的金属桶上了。

24. 要威吓雇员。这句话听起来有点过分，但可口可乐的历任总裁都赞成相互尊敬和敬畏的气氛。沃斯丁说，“焦虑和紧张的气氛会使人最大限度地发挥其潜力。”伍德鲁夫的“老板”一词含有敬畏和尊崇之意。今天的高祖特是个追求十全十美的人，因此，在他面前谁都会提心吊胆。

25. 从公司内部提拔管理人员。可口可乐公司中最好的管理人员无一例外都是一步步提升上来的，其中包括公司委员会的成员。他们都接受过众所周知的可口可乐信念的灌输。为了培养职员的管理才能，公司建立了一个特殊训练车间，参加训练的人员在装配线上每天都累得腰酸背痛。

26. 每个广告都要达到一定的目的。由于可口可乐是非常著名的商标，虽然 1985 年改变配料的做法使公司浪费了四百万美元，但着实帮了公司的大忙。当公司在广大消费者的压力下再次推出古典可乐时，重新上市的可乐使销售额大大超过了百事可乐。在推出新的可口可乐之前，这种可乐连续 20 多年一直在丧失市场。现在许多人认为高祖特和公司的其他人一起幕后策划了整个事件。唐·科夫承认他们没有这么聪明，但他们确实知道即使是消极的广告，最终也能帮助信誉良好的产品增加销售。

27. 合理使用现金。1923 年当罗伯特·伍德鲁夫接管公司时，公司的负债额使他大吃一惊，后来他很自豪地攒下了一大笔现金。结果，保守经营使公司再也没有出现过举债经营的危机，即使在里根当政时期也是如此。在高祖特当权期间，公司承担了合理的债务。高祖特和财务奇才督·爱维斯特认为，如果再投资能获得较大利润的话，适当借债是有意义的。一种简单的办法是“重新购进自己发行的股票，促进股价进一步上升。”

28. 举办合资企业。合理使用资金的另一个方法就是破除不要拥有灌装厂的陈规旧律。自阿瑟·卡迪拉 1899 年放弃灌装权利后，公司确认其主要任务是生产糖浆。利润较低的灌装业却发展起来了。公司虽拥有一些工厂，但主要作为轮流培训管理人员的训练基地，而不是摇钱树。传统的观念认为独立的灌装商更能发挥其职能。1981 年高祖特被迫在菲律宾破此陈



规，因为拥有特许经销权的索利安诺家族把 70%的可乐市场让给了百事可乐。通过购买 30%的经销权，可口可乐公司就灌装厂问题进行了谈判。来自爱尔兰的总裁耐维乐·埃斯德尔采用传统的刺激方式和营销策略，其中包括类似军事性的对抗，把百事可乐打败了，使市场占有率翻了过来。从此，高祖特开始在世界各地进行卓有成效的合资事项，主动出击，与经营状况欠佳的灌装厂联合，把金钱注入纵向联合的饮料体系。

29. 放眼全球，始于足下。虽然可口可乐的总裁们都争着把这一短语据为己有，但它可能出自高祖特之口。不论出自何处，可口可乐公司显示了其中的智慧，并用它指导经营。例如在中国和印尼，第一个任务是建立基础设施，建立浓缩厂、制瓶厂、灌装厂，购买卡车，制作销售标记等，用美国话来说，好象时间又回到了 1905 年。

30. 追求神奇的效果。七十年代初期，可口可乐公司总裁沃斯丁试图为可口可乐创造一种他称之为：“神奇效果”的影响。他认为公司应带头保护环境，改善民族关系，建立模范移民计划，生产营养丰富的饮料。虽然他提倡的事业收效甚微，但公司目前仍在追求“神奇的效果”，仍在做一些有意义的事情。在南非，公司为提高黑人生活条件设立了一千万美元的“平等机会基金”，同时，在美国的可口可乐基金会正在资助有创新意义的教育和环境保护等项目。



完美的产品，需要完美的工作。

——一汽大众汽车有限公司总经理陆要奎

## 用户的愿望高于一切

——汽车的经营宗旨

### 纷至沓来

回过头来看看中国的汽车工业的历史，我们不难发现：“六五”计划（1981-1985 年）是一个重要的分水岭。

此前，中国汽车工业的发展十分缓慢。1953 年，在前苏联的援助下，我国在长春兴建了“第一汽车制造厂”，实现我国汽车工业的从无到有；1968 年，我国自行设计建造了位于湖北十堰的“第二汽车制造厂”，我国汽车工业有了自主发展的能力；其后，北京、重庆、天津、沈阳等汽车生产基地相继建成。但是，经过近 30 年的发展，我国汽车工业整体发展水平仍然极为落后：1955 年至 1985 年的 30 年间，我国用于汽车工业的总投资仅为 101 亿元人民币；其间汽车工业在全国工业产值中比重最高为 2.8%，全国汽车产量总共 44 万辆，仅占当年世界汽车总产量的 0.99%；而且还存在汽车厂商高度分散、规模小、缺重少轻、品种单一等严重缺陷。当时，中国的轿车工业几乎是一片空白，除了国家领导人专用的红旗轿车外，称雄中华大地的是上海牌轿车，但是它在几十年中的最高年产量仅为 8000 辆。毋庸置疑，中国的轿车工业落后了半个多世纪。

因此，改革开放之初，中央作出战略性决策：大力加强汽车工业的发展，并希望以此作为支柱，带动国民经济多个行业的共同发展。其中最重要的政策措施就是，打开国门，与外国汽车制造厂商合资，用市场换技术。1978 年 11 月 9 日，邓小平同志在回答轿车项目可不可以搞中外合资经营时，明确表示：“可以，不但轿车可以，重型车也可以嘛！”于是，从 1978 年开始，机械工业部、各地方政府、各汽车制造厂开始与国外著名汽车厂商商谈在中国合资建厂事宜。中方的努力和中国市场巨大的潜力换来了累累硕果：

1983 年 1 月，北京汽车制造厂率先和美国 AMC 公司（后为克莱斯勒汽车公司收购）合资，建立北京吉普车有限公司，开始生产“切诺基”牌轻型越野车。

1983年4月，上海汽车工业总公司与德国大众汽车公司宣布，二者将投资5亿马克（合人民币9.85亿元），合资设立上海大众汽车有限公司，生产“桑塔纳”轿车；双方各占50%股份。

1985年3月，广州汽车厂等单位与法国标致公司投资2亿元，合资成立广州标志汽车公司，中外双方分别占68.6%和31.4%的股份，主要生产“标致”504轻型货车和505轿车。

这三家合资企业的成立标志着我国汽车行业的发展进入到了一个崭新的阶段，从此中国汽车工业进入快车道，世界著名汽车厂商对中国的兴趣也不断增长，不断有新的合资企业诞生：

1986、1987和1992年，庆铃汽车有限公司、北京轻型汽车有限公司和江铃汽车有限公司分别与日本五十铃公司建立了合资关系；

从1988年起，德国大众汽车公司以许可的形式，支持一汽生产“奥迪”牌高级轿车。1995年，双方开始合资生产；

1991年2月，一汽——大众汽车有限公司在中国长春成立，由一汽和德国大众合资，设计生产能力为15万辆“捷达”轿车，27万台发动机和18万台变速箱；

1992年，东风汽车集团（前身是第二汽车制造厂）与法国标致-雪铁龙公司合资，成立了神龙汽车有限公司，投资达20亿元，生产“富康”牌家用轿车；

1995年7月，奔驰一举斥资2亿美元，分别兴建生产多功能面包车和“奔驰”客车的南方MPV项目和亚星-奔驰有限公司；

1995年8月9日，日本五十铃汽车公司和伊藤忠商事株式会社与北京旅行车股份有限公司签署了合作经营协议，购买北旅法人股4002万股，占北旅汽车总股本的25%，成为最大股东；几乎同时，1995年8月21日，福特汽车公司与江铃汽车股份有限公司签署协议，购买江铃汽车1364.28万股B股，占总股本的20%，并派员进驻江铃汽车董事会；

此前不久，世界最大的汽车零部件厂商——美国通用德尔福汽车系统公司和世界最大的汽车电器厂家——德国罗伯特·博世公司也分别在中国建立了数家合资企业。

### 一枝独秀

但是，只要对这些汽车厂商现在的经营状况稍加分析，我们不难发现：在轿车生产商中，只有大众公司是赢家，可谓一枝独秀。

从产量看，上海大众生产的桑塔纳和一汽-大众生产的捷达轿车，生产能力分别达到 30 万辆和 15 万辆，占中国轿车生产能力的近 2/3；一汽-大众的奥迪轿车到 1995 年底产量就已经超过了 10 万辆，独占中国高级轿车市场 60% 以上的市场份额；截止 1998 年 7 月 1 日，桑塔纳轿车的产量累积达 109.7 万辆，占据了我国轿车工业的半壁河山，上海大众汽车公司也因此成为我国第一家产量超过百万辆的轿车企业；1997 年，上海大众汽车实现销售收入 263 亿元，连续 7 年名列中国 500 家最大外商投资企业榜首，成为中国最成功的合资企业。

大众汽车为何在中国大获成功？

首先得益于它对中国投资的长期性和系统性。从战略上讲，大众汽车进入中国有两个考虑：一是希望占领潜力巨大的中国市场的相当份额；二是以中国为基地，夺回 25 年前被日本和韩国汽车厂商挤占去的东南亚和东亚市场。根据大众汽车在巴西、南非等发展中国家中的大国的投资经验，第一个进入市场的厂商往往能够分享该市场长期发展的利益，取得最大成功，所以大众汽车在轿车生产厂商中最早进入中国市场，而且抱着长远的战略考虑，进行系统投资，分两个阶段实现上述两个战略目标，甚至做好了在第一阶段赔钱的准备，这同其他厂商只是着眼于中国市场、急于收回投资的急功近利的态度有着天壤之别。这需要极大的远见和魄力，但正是这一点，造就了大众在中国的辉煌。说也奇怪，急于想赚钱的并没有赚到钱，准备亏损的反而赚到了大钱。

另一个更重要的原因还在于，大众汽车在中国坚持奉行它“用户愿望高于一切”的经营宗旨。大众汽车之所以以“大众”为名，就是考虑了当时大多数普通居民的愿望，以生产普通民众能够购买的小轿车为重点。1939 年 8 月 15 日，第一批以这一观念为基础的大众汽车正式上市，由于它为了节约成本，一改过去汽车庄严堂皇的形象，狭小圆滑，被美国《时代周刊》杂志不无讥讽地称之为“甲壳虫”。谁知正是这不起眼的“甲壳虫”，由于注重实用，性能价格比达到了汽车行业新的高度，又顾及了普通居民的愿望，竟然在家用轿车市场上脱颖而出，从 1945 年战争结束到 1992 年急流勇退，一直畅销不衰，累积销量达到 2100 万辆，创下了无人望其项背的记录。

“桑塔纳”汽车又一次验证了大众公司这一经营宗旨的正确性。“桑塔纳”的名字取自于美国亚里桑纳州一个盛产葡萄的地方，这里的峡谷常常刮起一股神秘的科罗拉多飓风，当地人称它为“桑塔纳”。德国大众汽车公司将其于 1982 年投产的 B2 轿车取名为桑塔纳，其意义不言而喻，然而这阵风不是在德国而是在遥远的中国刮了起来。原来，德国经过战后 30 多年的迅速发展，国家科技水平和人们生活水平都已经高度发达，这款轿车不大不小，技术水平也不高，在德国的生命力不强，但它专为平民百姓设计，似乎更适应于发展中国家。因而在中国能够大行其道。桑塔纳在德国没有取得预期的业绩，是因为它忽视了德国民众的愿望和需求的发展，而它在中国的成功，恰恰在于它适应了中国用户的愿望。中国的生产技术

水平和人民生活水平还很落后，用户首先关心的是实用、合算，也就是物美价廉，大众汽车公司和桑塔纳轿车正好满足了中国用户的这一愿望。

大众集团的子公司——奥迪公司的董事、大众汽车集团中国业务总裁施密特先生说过，根据他对中国这几年的观察了解，中国汽车市场目前的发展阶段与德国过去的某些发展阶段很相似。这种相似阶段恐怕就是指大众汽车当年在德国脱颖而出，就是凭借满足用户的愿望和需求这一贯的宗旨，难怪他们能够毫不费力的抓住中国汽车行业大多数潜在用户的心：技术没必要太先进，只要价格便宜，结实耐用，使用方便就行。

### 提高国产化率

为了满足中国用户的愿望，生产销售物美价廉的实用产品，上海大众首先尽可能地做到“价格低廉”，千方百计提高国产化率，降低成本，降低价格。

这是一项艰巨的战略任务。最初几年，国产化并没有取得明显进展，1985年桑塔纳投产时，国产化率是2.7%，到1988年，实际国产化率也不过12.8%。原因是多方面的，中国汽车行业技术水平落后、德国大众要求十分严格、国家产业政策不明朗等等，使得桑塔纳国产化动力不足、阻力重重。实践证明，国产化率低严重制约了企业的发展，因此提高国产化率便成了上海大众的生命线。为了实现国产化，上海市政府和上海大众各合作方采取了以下措施：

为了加快国产化进程，1987年7月，上海市政府成立了“上海市支援上海大众建设领导小组”和“上海市桑塔纳轿车国产化协调办公室”，12月专门召开了上海桑塔纳轿车国产化工作会议，1998年7月1日，上海桑塔纳国产化共同体成立。德国大众也专门成立了中国国产化协调组，负责协调上海大众的当地化工作。

首先要解决资金问题。经过申请，中央有关部门批准从1988年起，每销售一辆桑塔纳轿车，征收2.8万元，专门用于建立桑塔纳国产化基金，支持零部件厂的技术改造。到1994年停止征收时，桑塔纳国产化基金帐上已经积累了50多亿元。

其次是积极推进零部件的当地化。这主要得益于德国大众公司，他们一方面与中国技术人员一起攻关，提高中国零部件配套企业的生产技术水平；另一方面积极帮助中国的零部件厂家寻找国外合作伙伴，动员欧洲著名的零部件厂商来华投资建厂。目前已有200多家合资企业在中国扎根，与中国企业合作生产汽车零部件，其中包括著名的汉高、巴斯夫、博世等世界500强企业。这些大企业的进入，迅速提高了我国汽车产业的技术水平，缩小了与国际



先进水平的差距，支持了大众汽车在中国的国产化。

再次，注重培养当地技术开发能力。1992年，当上海大众的二期工程技术改造正在走向高潮的时刻，由产品工程部经理秦仲年等9人组成的新车型设计开发队伍，奔赴巴西圣保罗。任务是用三年时间完成新车型设计，取得全部零部件的标准资料，试制新车并进行各种路面条件的试验，完成大批量生产的工艺装备设计。1994年4月，桑塔纳2000作为这项设计结果顺利通过了国家级技术鉴定。它比普通桑塔纳有了较大改进，性能更优越、外观更漂亮、更具现代气息，因此受到广泛欢迎。1998年3月25日，“时代超人”98新款桑塔纳2000GS I轿车投放市场，它装备了世界先进的四缸直列式、1.8升、74KW的2VQS新发动机，无凸轮轴，无分电器，进排气管两侧排列布置，动力增加，低速扭矩强大，适应中国道路及驾驶员的驾驶习惯，再次体现了大众汽车公司的经营宗旨，难怪它很快赢得了广大用户的青睐，全国新闻媒介也纷纷惊呼：上海大众实现了人车合一的设计理念，从现代轿车工业的发展中寻觅到了新的内涵，体现了现代轿车文明的真谛。当地技术开发人员参与开发新车型，不仅人员工资低廉，而且产品比较符合中国实际，更能有效满足中国用户的需求，同时也易于在中国生产配套零部件，大大提高了国产化程度，降低了成本。所以桑塔纳2000一上马，国产化比例就高达60%。1998年5月，上海大众的研究开发中心举行了奠基仪式，这家中心还包括一个汽车测试场，至此，上海大众将有能力独立进行整车的开发并投入批量生产。

上海大众还积极培养当地人才。其方法是，首先，引进优秀人才。上海大众汽车公司决策层在“九五”规划中制定了《跨世纪经营管理人才与科技人才的十年规划》。自1996年至今，有计划、有目的地从全国各大专院校招收了530名毕业生，其中博士后1名，博士生15名，硕士生168名，本科生288名，大专生58名。所有进公司的大学生外语水平均达到四级以上，计算机等级均达到中级。为了用好这批可贵的人才，人事部门解放思想，大胆选拔使用人才，目前已形成一支有268名优秀青年组成的后备干部队伍，平均年龄31.3岁。其次，不惜花费巨资，建设开发队伍。1998年，上海大众全面启动十年人才技术开发规划，首次明确产品开发、人才培养的目标和全面展开规划的各个项目。耗巨资近亿元人民币，选送42名专业技术人员到德国大众进行全过程培训，并进入德国大众的产品设计开发领域，全面参与最新高技术产品的设计和开发。这批年轻人将在德国进行为期三年的专业培训，为上海大众新一代车型的设计开发奠定自主设计开发的基础。再次，在工艺技术队伍的建设上，不遗余力。为了到本世纪末形成拥有600人的产品、工艺开发及设计队伍；结合新车型的试制、改型等实践，使技术人员尽快成长，担当重任，公司制定了TTA培训计划，每月选派优秀工艺技术骨干，到德国大众接受培训，目前已有200人学成归来，挑起重任。

目前，桑塔纳的国产化率已达95%；奥迪100的国产化率约70%；捷达国产化率已超过80%。正是凭借这么高的国产化率，大众汽车在中国的产品成本大幅度下降，赢得了价格优



势，也赢得了竞争优势，赢得了用户。

### 高质量 高标准

通过提高国产化等一系列政策措施，可以实现“价廉”，那么如何保证“物美”呢？这就是在当地化和国产化过程中，坚持严格的质量标准。

为了实现“物美”的要求，上海大众可谓费尽周折。上海大众的合资合同明确规定，桑塔纳国产零部件必须送到德国去测试，由大众公司总部认可。德国人一直严格执行这一规定。刚开始，送检的国产零部件很少被认可，因此引起了不少人的非议，认为这是“德国佬故意刁难，不让我们搞国产化”，还有一些人虽然不完全反对德方的想法和行为，但是也认为，桑塔纳轿车在国内销售，中国经济水平不高，不要把标准一下子定得那么高。公司几经努力，终于顶住了各方面的压力。他们首先端正认识：上海大众必须和德国大众一样坚持高标准。当时的总经理王荣钧先生说：“我们的上海牌轿车早就 100%国产化了，为什么还要和大众合资引进桑塔纳轿车呢，没有高质量标准的国产化和合资前有什么区别！”不仅如此，上海大众还在实际行动中严格执行高标准的质量要求。

例如，桑塔纳轿车的喇叭，过去的使用标准是 5 万次，大众公司要求将这一标准提高到 10 万次，喇叭的配套生产厂认为这是刁难，因而向上海大众公司提出质问。上海大众拿出调查数字，使他们心服口服。原来 5 万次是德国的标准，德国汽车很少使用喇叭，但是在中国的交通条件下，喇叭的利用率却显著提高，因此德国大众要求上海大众提高喇叭的使用寿命。这丝毫不是刁难，而是大众公司为顾客着想，视用户愿望为第一的又一例证。

大众公司对上海大众产品质量的严格要求是有它自己的考虑的。首先，大众汽车的经营宗旨是“用户的愿望高于一切”，结合中国的情况就是物美价廉，起码的质量都不能保证，何称“物美”，又如何保持大众汽车在中国的声誉？而这正是大众公司视为生命的东西。其次，德国大众汽车公司投资中国，除了要占领中国市场的相当份额以外，还要以中国为基地进军亚洲。为实现这一目标，轿车必须物美价廉，实施国产化，实现当地化生产。但是，当地化不是低质量，因为降低质量即使在中国市场行得通，到亚洲和日本市场也行不通。另外，从经营成本上考虑，低质量产品会给售后服务带来很多麻烦，对一个希望长期占领市场的公司来说往往得不偿失。因此，德国大众方面极为重视上海大众的产品质量。大众汽车集团中国业务总裁施密特先生曾经非常中肯地说，现阶段对我们以及中方合作伙伴来说，需要清醒理解的一点就是质量第一，而不是数量第一，这是一种哲学，也是保证我们立于不败之地的关键。

## 出色的市场营销

正因为大众汽车对中国用户的愿望和需求非常了解，所以她对中国汽车市场的熟悉程度也是一流的。众所周知，中国的汽车是从公务车（甚至可以说是政府用车）起步的，大众的成功也主要依靠这一市场。邓小平同志曾专门考察过上海大众，江主席和朱总理两任上海市长都特别关心它的发展，这无疑会加强桑塔纳在全国政府官员中的良好印象，以至于全国上下一度形成“不坐桑塔纳不是官”的观念。而且，桑塔纳和奥迪都是中央政府颁布的政府机关不许买进口车的最大受益者，因为当时无论是中低档车还是高级轿车，他们都几乎是惟一的选择。其实奥迪在国外只能算是中高档轿车，但是由于它是中国官员们惟一的选择，在中国一直保持者高档车的价位，因此它可以说是赚足了钱。

大众公司遍布全国的销售网络和完善的售后服务，也为大众汽车用户提供了极大的便利。目前，上海大众和一汽大众已在全国 30 个省市自治区建立了售后服务网络，经销商遍布全国主要大中城市，并建立了 550 个维修服务站。

## 点评

大众汽车在中国大获成功再次验证了大众公司“用户愿望高于一切”经营宗旨的正确性。要做到“用户愿望高于一切”，必须首先了解用户愿望，然后想方设法满足这种愿望。了解用户愿望实际上是了解市场的关键，也是企业和产品能否成功的关键，桑塔纳在德国上市才 6 年便悄然隐退，而在中国却能大获成功，正说明了这一点。

当然，大众汽车的成功是在对改革开放初期中国市场分析的基础上取得的，随着中国经济的发展，汽车市场的需求状况已经发生了一定变化，市场需求出现细分化倾向：10 万元以下的低档轿车市场迅速崛起，10 万~20 万元的中档车市场用户对技术、性能和环保的要求越来越高，中高档轿车市场也在逐步形成，私人正成为购车主力。因此，天津夏利销售势头很好，以性能卓越和符合环保要求著称的神龙富康也渐为市场接受，而桑塔纳等大众车型反而有点腹背受敌。

显然，大众汽车对此已经有了清醒的认识，大众汽车品牌新闻发言人布勒希厄在分析中德未来合作前景时说，不久的将来，汽车市场中心将不再局限于传统的北美和欧洲，亚洲、

南美以及东欧国家的新兴市场将迅速崛起，这为世界汽车工业提供了巨大的发展机会，当然也蕴藏着风险。合作初期，桑塔纳轿车生产多少就能卖多少，那种“好日子”是不正常的，是中国轿车市场发育不成熟的表现。而今中国市场竞争非常激烈，大众、雪铁龙、标致、雷诺和克莱斯勒等多家外国汽车公司在中国签订了合资生产汽车协议，汽车出现过剩，供大于求的矛盾日益突出。上海大众必须承受危机，战胜危机。为此，上海大众制定了新的经营策略：增加直销，加大租赁，尝试分期付款销售，实行以旧换新、靠新产品拓展市场等等。其实，早在此前，大众汽车就已经开始适应中国用户对汽车要求不断提高的现实，若不是桑塔纳 2000 及时推出，上海大众现在恐怕只能跟夏利等低档车进行竞争。

最近，广州本田雅阁、上海通用别克、上海大众帕萨特三种价位在 30~40 万元左右的中高档轿车先后投产，这标志着中国轿车工业竞争的升级，谁又将在其中独领风骚呢？

你按下按钮, 其余由我负责

——柯达公司广告语

## 与对手共享市场

——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与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, 德国的爱克发算半个, 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, 等到柯达回过味来, 龙头老大的座位已非富士莫属了。

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(CEO), 在商界享有很高声誉。裴学德上任伊始, 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, 公司已经砍掉了200个中高级管理职位。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, 并建议美国政府考虑对进口的富士胶片增收关税。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,足以将世界影像市场扩大 25%;中国每秒多拍 500 张相片,便相当于多了一个与日本或美国相等的市场,中国的潜力比其他任何地方都要优厚。”几个月后,裴学德与朱镕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世界感光材料业的巨头,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、富士和爱克发纷纷把目光投向中国,希图扩大在中国的市场份额,进而垄断中国市场。

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具有一定基础的,共有天津、上海、汕头、厦门、无锡、辽原、保定 7 家感光材料工厂,但在洋货的大举进攻面前,这些企业纷纷败下阵来,6 家企业陷于停产和亏损境地,最多一家负债已达 40 多亿,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,在中国各地建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,以防其他外商与它们合资合作。



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著,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,市场占有率最高时曾达到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艰难起来。据北京一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1996年就只有60%了。1998年一次由第三方作的市场调查表明,柯达彩卷在中国市场的占有份额已经达到48%,首次超过富士。有人形象地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。在这场争夺战中,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,不料想柯达和富士已从后门悄悄溜入,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、开拓更广阔市场的目的。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3家企业,由柯达、福达、公元3家公司联合组建柯达(中国)股份有限公司,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年内向这些企业投资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

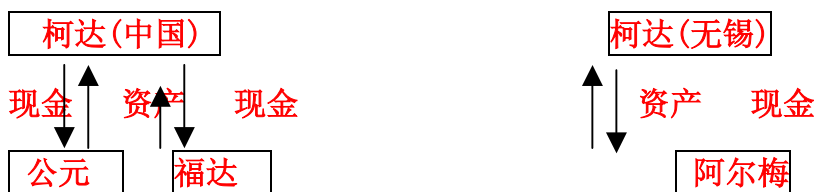
售渠道；(4) 中方承诺 4 年内不批准其他外资进入中国感光材料市场（这一条显然是针对富士的）。

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，由两家公司分别购并三家中方企业的资产（见下图）。

第一步



第二步



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股权，并成为新企业的一部分，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，节省费用和时间。资产并购则是指由原有企业出资产，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，要么散伙的困境。这种方式显然不符合柯达的战略意图。

柯达选择了与中方组成股份有限公司的方式，它所依据的法律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 3 家工厂能成为亚洲市场的生产基地。柯达向中国政府的承诺是,在这里要做就做最好的。

### 点评

轰轰烈烈的柯达收购计划暂时划上了一个句号。人们之所以如此关注这一事件,是因为这是中国政府第一次允许一家外国公司收购一个行业。在惊叹之余,人们不仅要问,余下的国内企业怎么办?在柯达的全行业收购行动中,硕果仅存的只有乐凯一家(从这个意义上说,柯达执行的还不是真正意义上的全行业收购)。乐凯拒绝与外方合资,令人称道,也促人思考。

从实力上讲,乐凯是我国感光材料行业中最有希望的企业。乐凯有一支颇具实力的专家队伍,有各类高级专业人员 1,400 人,已开发出新产品 100 多种,其中主导产品(胶卷、彩色相纸和电影胶片)的国内市场占有率在 20%以上。1997 年,经国家技术监督局检测,乐凯 GB/2 彩卷各项指标已达到国际先进水平。1997 年,乐凯实现销售收入 4.7 亿元,比上一年增长 8.8%;出口创汇 911 万美元,产品全部销往美国市场;当年实现利税 3833 万美元,比上一年增长 9%。1998 年,乐凯彩卷的销售量比上一年增加 20%,市场占有率也提高到 25%。实践证明,在同国外厂商的竞争中,乐凯不仅没有被挤垮,反而成长壮大了许多。史伟富先生称,他本人曾参观过乐凯的生产车间,他个人对乐凯非常尊重,他认为乐凯的技术非常先进,而且管理人员都非常精明强干,照此发展,乐凯在中国市场上的固有地位不会变化。

乐凯的经验说明,民族企业不是完全没有希望的。然而,也要看到,乐凯面对的毕竟是世界感光业两个头号种子选手。感光行业的特点是高技术、高投入、规模经济,中国感光行业一年的产值只相当于柯达在科罗拉多一家分公司 4 个星期的产量,而这样的分公司柯达在全世界就有 6 家。柯达与国内同行业的联手,对乐凯的威胁比以往任何时候都大。

早在 1994 年柯达与中国谈判合资时起,乐凯就感到了生存危机。1997 年,乐凯实施企业重组,进行股份制改造,公司于 1998 年 1 月 22 日在上交所公开上市。通过此次发行股票,乐凯共募集资金 4.3 亿元,乐凯表示将用这笔资金扩建营销网络,进行技术改造。乐凯称,完成这些计划后,乐凯的产品竞争能力将有极大提高,产品的市场占有率将增加 10 个百分点,彩卷生产能力将达到 1 亿卷,彩色相纸的生产能力将达到 5000 万平方米,可望实现与柯达和富士三分天下的宏愿。

令人欣慰的是,乐凯的计划已得到政府的认可。1998 年 8 月,有关部门宣布向乐凯公司注入 8 亿元人民币,以补充其资本金的不足,据称这笔注资是一项总投资达 32 亿元的扩展计划

的一部分。国家计委还对乐凯项目进行了可行性研究,包括开发新产品、扩大生产规模和增加销售网络等。

应当看到,乐凯的问题还很多,乐凯前面的路还很长。竞争的过程实际上也是一个学习的过程,柯达的全行业合资为中国同行带来了先进的技术、管理经验和营销手段,学习国外同行的先进经验应是中国企业的当务之急。尽管从价格上看,乐凯远远低于柯达和富士;从质量上看,乐凯也并不逊色于洋胶卷,但消费者宁愿购买洋货,就颇值得人们深思。1998年7月,一家研究机构在上海进行了一项追踪调查,结果表明,有“中国胶卷之王”称号的乐凯,几乎不被列入最常用的胶卷品牌之列。在没有使用过乐凯胶卷的被调查者中,70%的人回答对乐凯“不了解”,其余的人则认为乐凯“知名度低”、“广告宣传不够”。

在现代市场经济中,营销是一个重要手段,出色的营销计划能够激发消费者的购买欲望,开发潜在的市场。相比之下,跨国公司十分重视利用各种现代营销手段千方百计争取顾客对其产品的认同。跨国公司不仅注重产品的售后服务,更注重产品的售前推介,在这方面柯达和富士远远胜过乐凯。

突出自己的品牌特点是洋彩卷的长项,柯达和富士在不同的市场上展示着自己各具特色的营销攻势。柯达对消费者说:“你按下按钮,其余由我负责。”并在世界各国、各地区尽情演绎“柯达一刻”,以怀旧留住美丽的时光一类的诉求来引起消费者的共鸣。

富士则以日本人特有的圆滑,到哪山唱哪山的歌。在美国则大唱绿色之歌,俨然环保卫士;在香港则唱“靚”歌,让港姐频频作秀,宣称“哪里有靚人靚事,哪里就有富士”,这很合香港人讲排场的胃口。

柯尼卡在攻占台湾市场时,则让台湾著名演员一再演绎“拍人很出色,她抓得住我”。

但我们的民族彩卷呢?他们从来就没有回答过“我们该销售什么”的问题,在商业传播中,也几乎听不到他们的声音。“乐凯问题”引起国人的广泛关注之后,其代言人也只是一方面声称乐凯的质量好,另一方面对乐凯不受国人青睐愤愤不平,正是这个问题导致乐凯远离了消费者。有专家说:“其实乐凯并不缺乏高品质的产品,但低档次的营销观念却无助于形成强大的品牌。”

乐凯胶片股份公司现有职工 1488 人,其中管理人员 42 人,财务人员 18 人,生产工人 986 人,技术人员 382 人,而销售人员只有 60 人。从以上数据可以看出,乐凯公司的人员组成以生产工人和技术人员为主体,而营销人员占很少一部分,这是一种典型的生产型企业组织形式。而在当今的市场经济条件下,大凡成功的企业,其生产经营皆以营销为中心,以消费者的需求为导向,根据市场的变化及时做出决策。要做到这些,没有一定数量的高素质营销人员是不可想象的。让我们再来看一看非常成功的伊斯曼·柯达公司 1997 年的人员组成:该年公司共

有员工 34506 人, 其中分布在全球各地的营销人员为 14256 人, 占其员工总数的 41.3%, 难怪其能在世界范围内攻城掠地, 尽显“柯达一刻”的风采。由此可见, 我国的民族彩卷企业要想在激烈的竞争中收复失地, 还必须改革企业组织形式, 精简生产工人的数量, 大力引进高素质的营销人员, 实现企业的组织形式由传统的“橄榄型”(两头小, 中间大)向现代的“哑铃型”(两头大, 中间小)转变。

对乐凯来说, 赶超目前还远不到时候, 重要的还是学习。



对我们而言，Internet 仿佛是一个已经实现了的美梦，在它上面可以进行成本几乎为零的交易。惟一一个比 Internet 更好的东西是心灵感应。

——戴尔公司董事长兼首席执行官迈克尔·戴尔 (Michael Dell)

## 直接面对客户

——戴尔公司的直销模式

1998 年末，美国《商业周刊》评出了本年度 100 名叱咤全球的巨人企业，戴尔公司 (Dell) 被评为第一名。它不仅战胜了 IBM、康柏、惠普等巨型企业，就连号称软件之王的微软公司也屈居其后。一个创立于 1984 年的公司，何以能够取得如此大的成就？答案在于，戴尔的直销模式发挥了威力。

### 与 IBM 竞争

19 岁的时候，迈克尔·戴尔决定从德克萨斯大学退学，这位年轻的一年级大学生不想去做医生、律师或是工程师，而是要成为一名企业家，创办一家计算机公司，用他自己的话说是“与 IBM 公司竞争”。

戴尔在童年的时候就萌发了创业的思想。12 岁时，他举办了一次邮票拍卖会，赚了 1000 美元。高中毕业前，戴尔通过卖报纸获得了 18000 美元的收入，他用这笔钱买了一辆宝马车。戴尔认为，他的退学决定是正确的。在闯入商海的第一年，他的公司营业额就超过了 600 万美元，这些钱全部是从出售计算机中赚来的。

戴尔出售计算机的方式有些特别，他没有在大街上租赁铺面，而是通过电话直接将计算机卖给客户。有人戏称，戴尔是在家里从事销售工作，他身穿睡衣就可以将计算机卖出去。事实上，戴尔开创了直接面对消费者的商业模式，这就是直销。过去，顾客购买计算机主要是通过电脑经销商。而戴尔则提出了一个大胆的想法，即“消费者可以通过电话购买计算机”。

戴尔在上大学时就在宿舍里用零部件给同学组装计算机，他由此体会到用户渴盼低成本计算机的心理。他想，为什么不能开辟一条直接的供货渠道呢？即客户打电话过来，销售者将计算机用邮包寄出去。当时还没有哪一家厂商用这种方式推销产品。但戴尔却认为，直接销售对厂商来说可以减少管理费用，获得更多的利润，对客户来说可以提供更便捷更实惠的选

择。戴尔直言：“远离顾客无异于自取灭亡。还有许多这样的人——他们以为他们的顾客就是经销商！我现在还对此大惑不解。”结果证明，直接销售使戴尔公司声名大噪，戴尔的营业额以火箭般的速度上升。1984年，戴尔公司的营业额为600万美元，3年后增加到6900万美元，而到了1991年，这一数字已达到了5.46亿美元。1995年，戴尔占据了全球3%的市场份额，1996年上升到4%。虽然戴尔的利润赶不上占据市场头把交椅的康柏公司，但据国际数据公司统计，戴尔的增长率几乎是康柏的两倍。1996年，戴尔的股票价格翻了5倍，营业额达到53亿美元，1997年更是创下了120亿美元的纪录。戴尔现有20800名职工，在全球33个国家设有办事处，其产品和服务范围覆盖170个国家和地区。

1996年，32岁的迈克尔·戴尔被《商业周刊》评为全球25位最佳企业家之一。在1999年7月5日出版的《福布斯》杂志中，戴尔以165亿美元的净资产名列全球第7大富翁（第一名是比尔·盖茨，其净资产达到900亿美元）。目前，戴尔的资产以平均每天1000万美元的速度增长。

### 网上直销

通过开拓性的“直线订购模式”，戴尔公司和大型跨国公司、政府部门、教育机构、中小型企业以及个人消费者建立了直接联系，戴尔公司不仅通过免费直拨电话向他们销售计算机，还为他们提供技术咨询，并于次日到现场服务。目前戴尔公司每天能够接到50000个这样的电话。

1993年的时候，戴尔曾试图恢复传统的销售方式，但很快就发现自己“撞到了墙上”，消费者并不认可，戴尔计算机销售额迅速下降，戴尔公司的股票也从1月份的49美元降到了7月份的16美元。戴尔很快认识到了自己的错误，并及时加以更正，回到直销的路子上来。

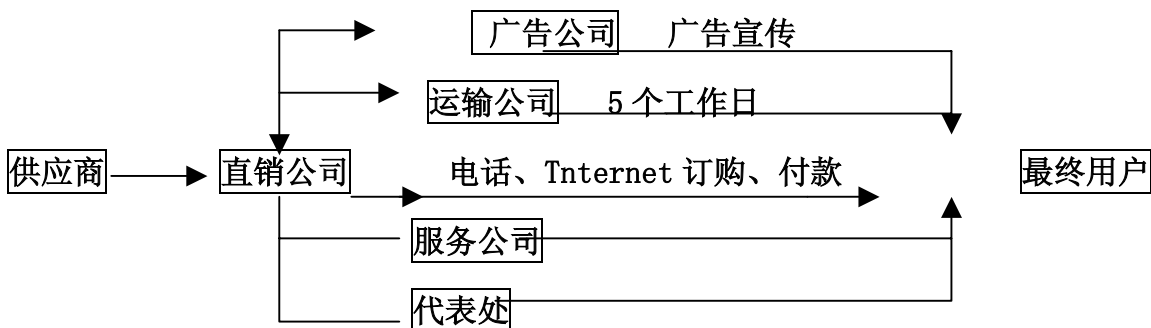
随着近年来互联网络的兴起，戴尔将兴趣转到网络直销上来，这一次他又成功了。戴尔在线商店于1996年7月开业，每天销售600万美元的PC机和辅助设备，现在这一数字已超过1000万美元。戴尔网址([www.dell.com](http://www.dell.com))包括42个国家的站点，每周有200多万人浏览，通过这一网址，客户可以了解报价，比较产品，开展订购，获得技术支持。实践证明，Internet直销是一个强有力的促销手段，戴尔称80%通过网站购买计算机的人都是新客户。

戴尔不是第一家、也不是惟一一家从事网上销售的公司，其他一些高技术公司，例如Cisco公司，在这方面的尝试也很成功，但是戴尔成功的故事更为精彩，因为互联网络与戴尔的直销模式配合得天衣无缝，戴尔直接从用户手中收取订单，然后再根据他们的要求组装

计算机。这种与客户的直接接触加强了反馈功能，戴尔可以生产出客户需要的任何产品，而不会造成积压。而其他大多数厂商，无论是康柏、IBM 还是苹果，都通过传统渠道销售计算机，他们常常由于对市场判断有误而造成产品大量积压。

戴尔只有 12 天的库存，这使公司能对新的技术、顾客需求的转变以及价格的波动作出快速反映。根据接到客户订单再生产的原理，它最近甚至还设计出了没有仓库的工厂。戴尔本人提出：“如果我们不给仓库留地方，就不会有库存。”对戴尔的这种做法，外界给予高度评价。美国著名管理学家迈克尔·哈默写道，“这样的效率有助于使国家经济免受周期性的繁荣和萧条的影响。如果企业在经济繁荣时期不再生产过剩，那么当需求降低时，企业就不至于被迫减少产量，解雇工人”。目前很多计算机厂商已开始向戴尔学习，把市场和技术信息放到网上，与客户建立直接的联系。与电话订购方式相比，网上销售有更多的优越性。顾客不再需要打电话给公司，而只要接上环球网即可。戴尔提供了有关技术支持、产品和定价信息的联机服务，因此它可以用更少的雇员与更多的客户打交道，此举节省了大笔开支，包括巨额电话帐单。目前，戴尔公司准备进一步扩大其网络业务。公司甚至还提出了一个更为宏大的战略，即在全球范围内，让所有的顾客在网上进行一切交易。

### 戴尔直销模式运作流程



### 倾听客户声音

为了能够直接倾听客户的声音，戴尔公司创造了一种形式，这就是每周在全公司范围内举办“关心客户会”。戴尔说，“我们每周五开这种会。无论你在世界的哪个地方，只要你在星期五走进戴尔的某个公司，你都会看到这种会议。会议的名称可能不尽一致，但目的都是一样的。”

在“关心客户会”上，市场营销、生产和人力资源等部门的员工坐在一起，讨论“我们

的表现是否使客户满意”。会议需要明确客户想要的产品和服务，并且找出满足他们要求的方法。有时，会场还通过扬声器接通一位客户的电话，请他提出意见、希望和见解，发表不满，然后大家一起讨论。有这样一个例子：很多人给戴尔公司打电话，问是否出售一种小型的、高性能的笔记本电脑，戴尔当时并不生产这种电脑，但他们发现大量客户都存在对这种产品的需求，于是马上投产，推出一种主频 100 兆的笔记本电脑。该公司是率先推出这种笔记本电脑的公司之一。

“关心客户会”的议程还包括，查找出最近出现的失误：哪个部门或环节出现了问题？出问题的原因是什么？谁来负责解决？解决问题的最后期限是哪天？

戴尔本人每个星期都要花几个小时的时间，阅读公告板，寻找客户对产品性能和可靠性的评论。“这有点像一种在线专题讨论组，客户们在这里讨论他们喜欢和不喜欢什么，讨论不同的品牌和性能，某家公司超过另一家公司的原因，以及市场的真实情况。我发现这些讨论对了解我们的消费者在想什么极有帮助，”戴尔这样评论道。

戴尔认为，作为公司领导者，光看统计数字还不够。他解释说：“总的统计数字肯定很重要，我们像其他公司一样，对客户进行有组织的调查。但我们还以自己的方式走出去，获取来自各个方面的不寻常的反馈。这是窥视客户思想的另一个窗口。”戴尔经常抽出一定的时间，到办公楼走动。碰到销售人员，就向他们了解需求情况，了解客户提出的意见，是否喜欢戴尔的产品等。在工厂，戴尔与工人交谈，向他们解释公司的战略和发展方向。戴尔每星期都要和任选出来的大约 25 名员工一起吃一次盒饭，向他们强调客户至上的准则，倾听他们的意见和建议。

“我们现在是、并将永远是一家与客户保持直接联系的个人计算机制造商，”戴尔说，“我们成功的关键在于维持这种联系，始终把倾听客户的声音并且作出反映作为公司的立足之本。”

### 直销在中国

戴尔在亚太地区 12 国家和地区开展了直线订购业务。90 年代初，公司通过与当地分销商合作，首先打入了亚洲的几个主要市场，从 1993 年开始在设施和人员上进行了直接投入。

戴尔在亚太地区采用的是它于 80 年代在美国首创的直线订购业务模式。客户可以直接向戴尔订购计算机，并于 7 天内收到订货。客户还可以受到终生免费的技术热线支持，并享受公司的次日现场服务。公司设立了“亚太客户中心”，用多种语言服务，客户在电话中提出

的技术问题，80%以上能在10分钟之内解决。

戴尔于1993年5月进入中国市场。戴尔公司认为，“无论是现在还是将来，中国都是至关重要的市场，戴尔公司相信在华开展直线订购业务，将使中国客户以一种崭新而便捷的方式，直接购买计算机。”戴尔看好中国市场的理由在于，中国用户对计算机的需求在成倍增长，中国人对网络的认识在不断提高。据统计，1993年我国因特网用户只有2000个，而到了1998年底，就已经增加到210万个，4年内增长了1000多倍。随着我国信息化的发展，将有越来越多的企业用户转向PC制造商和零售商的www站点，在线采购台式机。今后几年，企业在线采购PC机的增长率将达到10-20%。

戴尔曾委托国际调查公司对中国市场进行了9个月的调查，认为直销计划是可行的。1998年8月，戴尔公司在中国9个大城市开展了直销业务。4个月后，戴尔的中国销售业绩比预期增加了25%。1999年2月，戴尔宣布将在华直销范围扩大到13个城市。戴尔中国区总裁陈大伟表示，戴尔将在3年内把直销区域扩展到100个城市。

针对中国市场的特点，戴尔提出了以下发展战略：

□通过直线订购方式，以卓越的价格和性能，向中国用户提供计算机产品和技术服务；

□利用戴尔对中国市场的了解，将本地语言的软件和操作系统集成到戴尔的计算机产品中，为市场提供更多的相关技术；

□加强对员工的培训投资，转让先进技术，提供最佳客户服务，加强市场营销以及财务、制造和管理运作。

戴尔在中国市场的工作重点是，“强化对戴尔的认知，并致力于开发市场的长期潜力。”考虑到中国各地之间用户使用水平与基础设施极不均衡，在直销地点上，首先选择大城市；在直销面对的客户上，以大型企业为主，逐渐延伸至中小用户。戴尔在厦门建立了“中国客户服务中心”，为在中国的客户提供产品和技术帮助，该中心通过预装本地语言的软件和操作系统，按订单方式生产，以满足客户的不同需求。考虑到目前中国网络不发达的特点，戴尔在中国也有一些代理销售业务。

在北京、上海、广州等城市，戴尔设立了一些正式代表处和非正规的Home Office机构。这些机构主要负责与当地大客户的公关工作，没有订货、售后服务和运输职能。在配件供应、服务、运输、宣传等方面，戴尔采取委托方式，但他们不与任何一家受托公司签署长期合同。戴尔只对他们提出要求和管理方面的建议，如果这些公司不能达到要求，戴尔就会中止与他们的合作。

与分销比较，戴尔直销模式的特点是：按照客户需求制造微机，并向客户直接发货。戴尔



人最爱说的一句话就是“两点之间，直线最短”。直销抛弃了中间渠道，采取点对点的销售方式，因而大大加速了周转，降低了成本。据称，直销产品要比同类产品价格低 15%-20%，这是戴尔效益好的主要原因。

### 点评

直销是营销方式的一种创新。在传统营销方式下，营销由制造商、经销商和代理商组成，这种方式又可称之为分销。而直销则是厂家直接面对客户。直销需要借助广告媒体，这一点又使它与厂家直接销售区别开来，在后者情况下，厂家需要通过自己的推销员向客户推销产品。

直销和分销各有利弊，但总的来说，直销和分销的最终目的都是为了更好地为顾客服务。具体说，一种产品是采用直销还是分销，需要根据产品的特性以及有关的支持条件而定。过去，计算机行业一直采取分销模式，戴尔作为计算机直销的第一家，为我们引入了一个全新的概念：减少产品流通体系的中间环节，加快产品周转速度是整个行业发展的趋势。随着基础设施的完善和客户对高性能低价格计算机需求的增加，直销在客户需求反馈、成本控制、资金运转等方面的优势将越来越明显。近几年，世界几大计算机厂商如 IBM、惠普、康柏等纷纷效仿戴尔，介入直销，是很说明问题的。可以说，计算机行业分销和直销在目前正处于此消彼长阶段，戴尔的成功表明，计算机这种产品在现阶段是适合直销运作模式的。

应当看到，戴尔在美国的直销也不是在短时间内就取得明显成果的，用户接受直销的概念需要一段时间，而且直销模式自身也在演进，它的成功取决于外界诸多环境的变化；但作为一种网络信息社会的经营方式，它代表着一种趋势，必将有其生存的空间。

中国计算机产业方兴未艾，网络经济也已开始起步，计算机网络直销并非是一个遥远的梦。联想集团、清华同方、实达电脑等国内厂商已纷纷推出自己的专卖店，并且在网上宣传介绍自己的产品。据联邦软件公司总裁介绍，联邦下属的网络技术公司已从去年底开始，尝试在联邦的专卖连锁店开展电脑及 IT 相关产品的直销业务。这些举措无疑都是缩短营销渠道的大胆尝试。有人建议，厂商在现阶段完全可以效仿戴尔模式，进行网上直销，而不仅仅是在自己的主页上介绍产品。可以相信，随着中国信息技术产业的发展，这一天迟早会到来。

然而，戴尔直销给我们的启示还不应当仅止于此。最重要的，应是戴尔的创新精神（戴尔本人称其为“心灵感应”）。在竞争日趋激烈的市场上，墨守陈规是没有出路的，惟有创新才能发展，惟有创新才能立于不败之地。在计算机行业里，戴尔是后来者，如果跟在其他企业后面，亦步亦趋，是不会有今天的。戴尔试行直销时，很多人甚至取笑他，认为这是天方夜谭，但戴尔成功了。戴尔的成功并非心血来潮，而是在分析各种可能性的基础上得出的结论。戴尔的例子在某种程度上类似沃尔玛，沃尔玛在零售业也是后来者，它没有去和现有的零售

商争夺大城市，而是选择了小城镇这个被人忽略或者说看不起的市场，结果很快获得了成功。从这个意义上，我们可以说，创新是企业的常青树。

## 中国企业：向 500 强学什么

1994 年,《财富》改变排名标准,将服务业包括在 500 强之内,从这时起,500 强的排名表上出现了中国大陆企业的名字。1994 年入选的中国大陆企业是:中国银行、中国化工和中国粮油,它们分居 500 强的第 207、209 和 342 位。除 1995 年中国化工落选外,从 1994 年到 1998 年,这 3 家企业一直榜上有名。1998 年,500 强名单上又增加了中国石化和中国工商银行两家企业。

表 3 1998 年中国大陆入选 500 强企业

单位:亿美元

名称	销售收入	名次	利润	资产	股东权益	雇佣人数(万)
中国石化	340	73	1.94	516	186	119
中国工商银行	218	160	4.17	390	222	56
中国银行	211	171	6.83	337	172	20
中国化工	138	304	0.67	49	10	0.8
中国粮油	124	362	0.93	47	16	2.8

资料来源:1999 年 8 月 2 日《财富》杂志

不难发现,中国入选企业主要来自服务业(两家银行、两家外贸公司),而中国石化则是靠行政组合取得规模的,这是它首次参选就排名靠前的主要原因。随着近年来国家关于发展大企业集团战略的提出,一些特大型企业和企业集团提出了进军 500 强的口号。1998 年 3 月,《人民日报》曾公布了中国一些有实力,并且想进入 500 强的工业企业名单。(见表 4)

可以看出,即使拿表 4 中的企业的第一名与 500 强的最后一名比较,差距仍然很大。在 1996 年的 500 强排名表上,最后一名的销售额是 91.69 亿美元(1998 年最后一名是 89 亿美元),而上述企业中销售额最大的上汽集团只有 79 亿美元,相差 12 亿多美元,其他企业相差更多。由此可见,中国企业进军 500 强,尚有很长的路要走。在这方面,除通过了自身积累,壮大实力外,通过市场力量,实行企业联合、重组、收购、兼并,走外延型扩张道路

是明智之举。

表 4 我国打算进入 500 强的企业

名称	1996 年销售收入 (亿人民币)	1996 年销售收入 (折合亿美元)
上汽集团	656	79
宝钢上钢联合	460	55.4
东联集团	400	48.2
大庆油田	395	47.6
上海电器集团	354	42.7
一汽集团	317	38.2
上海石化高桥石化	250	30.1
四川长虹集团	120	14.5
青岛海尔集团	62	7.47

还应看到，我国有些企业没有明确提出进军 500 强，但其实力已经达到或接近 500 强的水平，如石油天然气总公司、航空工业总公司、有色金属总公司、建设银行、农业银行等。由于《财富》评比标准的限制，以及一些公司在财务制度上与国际惯例的差异，有些公司被视为行政性公司，即不是真正市场经济意义上的公司，因而不被列入 500 强的候选名单。由此看来，加快市场化改革进程也是推动我国企业进入 500 强的重要一环。

应当看到，进入 500 强的企业大多是在各方面都很出色的公司。除了销售收入、资产和利润等硬指标外，这些公司在发展战略、经营方式、管理水平、人才开发、营销能力、技术创新、企业文化等诸多方面也积累了很多成功的经验，值得我国企业学习和借鉴。跻身 500 强，除了要看到“硬件”方面的差距，更应该看到“软件”方面的差距，提高企业的综合实力。

500 强在进入中国市场以后，毫无例外地把它们的先进经验带到了中国，这就为中国企业提供了天然的学习和借鉴的机会。通过本书提供的一些案例，我们可以洞悉 500 强先进经

验的一些侧面。当然，500 强在进入中国市场的过程中也是要付出一些代价的，成功的案例很多，失败的案例也有，从本书中关于微软最近在中国市场遇到的麻烦中，就可见一斑。

说到这里，也许有人会问，中国企业的 500 强是哪些？这是一个很有趣的话题。这里，我们不妨简单进行一些介绍。

1988 年，国务院发展研究中心所属的《管理世界》杂志成立了中国企业评价中心，该中心的主要任务就是为中国的大企业排行，即按照经营规模和经济效益，评出每年的工业企业 500 家和服务企业 500 家，此外还有行业 50 家和地区 50 家。该中心的排名当时在国内影响很大，有人认为“这一排名第一次真实地反映了中国企业的发展状况”。但也有人对其数字的准确性表示怀疑。

遗憾的是，几年前国内刮起了一股乱评比风，各行各业的众多机构纷纷推出各种各样的排行榜，有些机构不具备评比条件，评出的结果没有权威性；有些机构借评比之机，向企业乱收钱，甚至出现不交钱就不能上榜现象，排行榜成了“排钱榜”，致使严肃的评比活动失去了公正性。在这种情况下，国家有关部门于 1996 年对乱评比现象进行了制止，规定今后凡举办评比活动都要经过严格审批。正在进行的评比活动，除特殊有意义的外，多数都要停下来。已经进行了 8 年的中国企业 500 强评比活动也在取消之列。

表 5 中国主要企业排行榜

名称	评比机构	备注
中国 500 家最大工业企业	《管理世界》杂志	已停
中国 500 家最大服务业企业		
全国电子企业 500 强	信息产业部	
全国进出口额最大 500 家企业	外经贸部	
中国最大 500 家外商投资企业		
全国十佳合资企业	经济日报社	已停
中国最有价值品牌	北京名牌资产评估事务所	



全国市场产品竞争力评价	中国企业管理协会	
	中国企业家协会	

很多企业认为，评选中国的企业 500 强本身是件好事，它对提高企业知名度、促进企业间竞争、促使中国企业向国际大企业看齐，都具有重要作用，应当在条件适当时恢复这一活动。但他们同时又指出，评比应由权威机构来进行（不一定非得是政府机构），要拿出准确的数字，保证评比的严肃性和科学性。也有人呼吁，应当学习和借鉴国际经验，例如《财富》和《福布斯》的排行方式，建立起规范化的我国企业评价体系。

### 中国：未来 50 年

从 1995 年开始，时代-华纳公司下属的《财富》杂志每年都要举办一次《财富》全球论坛。《财富》希望利用这种形式，邀请它评选出来的 500 强企业与会，共同探讨世界经济和企业发展的重大问题。因而，它被称为是“设计世界经济内涵走向的企业界盛会”。今年是《财富》全球论坛的第五届年会，也是本世纪最后一次年会，会议定于 1999 年 9 月 27 日-29 日在中国上海召开。前四届分别在新加坡、巴塞罗那、曼谷和布达佩斯举行。

《财富》全球论坛对参会者的身份有严格的规定，参加论坛的正式代表必须是商界领袖，也就是企业的总裁、首席执行官或董事长。由于参会者身份和地位都很高，因此每次论坛都被看作是世界经济中最强者之间的对话。而大公司的首脑们，则把参加全球经济论坛看成是一次“脑力激荡”和“激发思维”的难得良机。

本次论坛的主题是“中国：未来 50 年”。会议将探讨中国进入 21 世纪的商业环境和超乎寻常的商业机会。此外，中外工商界还将就中国与全球财务系统的整合进程、电子商务、中国企业家、全球娱乐业、能源与环境等问题进行讨论。

《财富》杂志把今年的全球论坛选在中国上海是有深刻含义的。《财富》杂志对历届年会的地址选定都十分苛刻，论坛地点必须选择在当今世界经济最有活力的地方，因为只有蓬勃的生机和活力，才能活跃与会者的思维，才能使他们在世界经济激烈竞争的大格局中准确把握自己公司的方位，才能使经济巨头们满载而归。

据负责本次论坛筹备工作的《财富》杂志会议部总裁尼德姆称，早在 1998 年初，时代-华纳公司总裁杰罗德·列文（Gerald Levin）就亲率一个代表团访问了中国，为本次年会探路。《财富》认为，纵观中国近 20 年的巨变和世界经济的发展态势，有两点是不容置疑的：

一是中国经济发展前景良好，而且增长潜力巨大；二是世界上众多的大型跨国公司都在寻找经济稳定增长的区域，以便融合进去，获得自身发展的新机遇，如果将这两点结合起来考虑，结论就是：改革开放的中国是世界经济理想的合作伙伴。

尼德姆说：“尤其重要的是，面对波及全球的东南亚金融危机，中国政府采取的强有力的经济政策和表现出的积极负责的态度，以及中国在稳定地区金融形势中所发挥的重要作用，使时代-华纳集团的领导们进一步坚定了‘看好中国’的信念。正是在此基础上，我们一致决定，1999年《财富》全球论坛选址中国，具体地点定在中国经济最活跃的上海浦东新区。”本次年会引起了众多中外企业家、政界要人和知名学者的关注，大部分500强企业都已报名参会。

尼德姆称：“当我们即将跨入21世纪之时，在跨国公司首席执行官的未来蓝图中，中国无疑是首选。尽管面临亚洲经济的挑战，但他们对中国的兴趣之高却是前所未有的。这是一份献给充满活力的中国和上海的礼物。”本次会议的主办人《财富》相信，1999年的全球论坛在规模和质量上将超过以往任何一次。

中国政府对本次年会在上海召开给予了相当关注。中国国家主席江泽民应允赴会，并于1998年11月18日为本届《财富》全球论坛题词：“预祝一九九九年财富论坛年会在上海举行圆满成功。”《财富》杂志在今年8月出版的500强特辑里，用一个彩页刊登了这一题词。本次会议的东道主上海市政府为本次会议做了大量努力，专门修建了上海国际会议中心和浦东国际机场。有意义的是，1999年《财富》全球论坛的召开时间，正值中华人民共和国建国50周年大庆前夕。作为本世纪最后一次全球性工商界盛会，本次活动对中国企业和中国经济发展的作用不可低估。

无论何时、无论何地、无论何人来操作，产品无差异。

——麦当劳生产方式

## 追求完美

——麦当劳的经营艺术

1992年初夏，北京王府井南口出现了一个具有异国情调的建筑，路过这里的老百姓看到了那个过去只有在电视里才能见到的金黄色双拱型标志。从此，中国的儿童在节假日和生日里又多了一个去处。也就是从这时起，中国的老百姓才真真切切地开始体验到了以麦当劳为代表的西方快餐文化。

### 两小时一个店

本世纪 40 年代，迪克·麦当劳和莫里斯·麦当劳兄弟在加利福尼亚州开设了他们的第一家餐馆，取名麦当劳（McDonald's）。经营情况虽说不是太好，但马马虎虎还算过得去，兄弟二人对此颇为满足。

1955 年，麦当劳兄弟将快餐厅的经营权卖给了 54 岁的纸杯和奶昔机推销商雷·克洛克。克洛克是一个天才的经营家，他提出了现代意义上的快餐连锁经营思想，在其后的几十年里，稳扎稳打，将麦当劳连锁店推向美国和美国领土以外每一个有人居住的角落，从而在世界上建立起了一个强大的汉堡王国。1984 年，雷·克洛克在他的事业如日中天时悄然逝去，他的后任继承了他的遗愿。到 1997 年底，麦当劳在世界上 110 个国家和地区开设了 25000 家餐厅。据说目前世界上每隔两个多小时，就有一家新的麦当劳餐厅问世。每天光顾麦当劳的顾客达 3800 多万。1997 年，麦当劳年营业额达到 114 亿美元，在《财富》500 强中名列第 392 位。

从 80 年代初开始，麦当劳就对中国市场发生了浓厚兴趣。他们认为，随着中国经济的发展和人们生活水平的提高，生活节奏的加快，以及对西方文化的认识，在中国推广西式快餐是可行的。1984 年，麦当劳引进了美国马铃薯品种，在河北围场县试种。1991 年，麦当劳在经过多方选择之后，决定与北京农工商总公司合作，以双方各持 50% 股权的方式，成立了北京麦当劳食品有限公司。中国第一家麦当劳快餐店标志很快就立在了北京街头。

在中国，吃惯了油腻中餐的大人小孩，对简单方便又具独特风味的汉堡和薯条由陌生到熟悉，由熟悉到喜爱。那一个个金黄色的大M，不仅成为街头的亮丽风景，也成了很多人时时光顾的去处。据统计，1998年，麦当劳的足迹已经遍布全国28个城市，其连锁店达到210家，其中北京就有50多家。

人们不仅要问，是什么东西在支撑麦当劳以滚雪球似的速度向前发展，征服了一个又一个饮食文化？汉堡和薯条真的有那么大的魔力吗？谁都知道，中国在世界上以美食著称，而外来的汉堡和薯条不仅在中国大地上站住了脚，而且为越来越多的大人、小孩和年轻人所津津乐道。麦当劳成功的原因究竟是什么？

### 独特的经营理念

答案在于，麦当劳有一套独特的经营理念，正是凭着这套经营理念，使麦当劳走向一个又一个辉煌。简单说，麦当劳的经营理念可以用四个字母来代表，即Q、S、C、V。具体说，Q代表质量(quality)、S代表服务(service)、C代表清洁(cleanliness)、V代表价值(value)。这一理念是由麦当劳的创始人雷·克洛克在创业之初就提出来的。几十年来，麦当劳始终致力于贯彻这一理念，说服一个又一个的消费者来品尝他的汉堡。

**质量。**为保证食品的独特风味和新鲜感，麦当劳制定了一系列近乎苛刻的指标。所有原材料在进店之前都要接受多项质量检查，其中牛肉饼需要接受的检查指标达到40多个；奶浆的接货温度不超过4℃；奶酪的库房保质期为40天，上架时间为2小时，水发洋葱为4小时，超过这些指标就要废弃；产品和时间牌一起放到保温柜中，炸薯条超过7分钟、汉堡超过10分钟就要扔掉。

**服务。**麦当劳提倡快捷、友善和周到的服务。麦当劳餐厅的侍应生谦恭有礼，餐厅的设备先进便捷，顾客等候的时间很短，外卖还备有各类消毒的食品包装，干净方便。餐厅布置典雅，适当摆放一些名画奇花，播放轻松的乐曲，顾客在用餐之余还能得到优美的视听享受。有些餐厅为方便儿童，专门配备了小孩桌椅，设立了“麦当劳叔叔儿童天地”，甚至考虑到了为小孩换尿布问题。麦当劳餐厅备有职员名片，后面印有Q、S、C三项评分表，每项分为好、一般和差三类，顾客可以给其打分，餐厅定期对职员的表现给予评判。

**清洁。**走进麦当劳餐厅，你会感觉到那里的环境清新幽雅、干净整洁。麦当劳制定了严格的卫生标准，如员工上岗前必须用特制的杀菌洗手液搓洗20秒，然后冲净、烘干。麦当劳不仅重视餐厅和厨房的卫生，还注意餐厅周围和附属设施的整洁，连厕所都规定了卫生标准。麦当劳老板认为，如果一个顾客在用餐之后，走进的是一个肮脏不堪的洗手间，很难想

象他下次还会再光顾这家餐厅。

价值。所谓价值，就是说要价格合理、物有所值。麦当劳的食品讲求味道、颜色、营养，价格与所提供的服务一致，让顾客吃了之后感到真正是物有所值。同时，麦当劳还尽力为顾客提供一个宜人的环境，让顾客进餐之余得到精神文化的享受，这是无形的价值。一位北京市民在接受媒体采访时说：“与中式快餐比较，麦当劳确实贵了点，但我们全家人都愿意到这里来吃快餐，因为麦当劳的食品和服务是质价相符的，简单说就是一个字：值”。

### 科学的管理手段

麦当劳进入北京之初，曾有一些国内同行到这里来取经，最使他们感到惊奇的是这里的管理井井有条。餐厅制定了规范化的行为标准，员工们严格按标准的程式运转。

克洛克认为，快餐连锁店要想获得成功，必须坚持统一标准，并持之以恒地贯彻落实。就在第一家麦当劳餐厅诞生后的第三年，克洛克就制定出了第一部麦当劳营运训练手册(Q&T Manual)该手册详细记载麦当劳的有关政策、餐厅各项工作的程序和方法。在总结经验 and 吸取最新管理成果的基础上，公司每年都要对该手册进行修改和完善。40多年来，营运训练手册已成为指导麦当劳运转的“圣经”。

公司还制定了岗位观察检查制度，把全部工作分为20多个工作站。每个工作站都建立了岗位观察检查表(Station Observation Checklist, SOC)，详细说明该岗位职责及应注意事项等。新员工进入公司，要接受岗位培训，包括看岗位标准操作录象带，进行有专人辅导的操作练习等。管理者要对员工的实际操作情况进行跟踪，员工的岗位完成情况要记入岗位观察检查表。据说这样做的目的，一方面有利于总结经验，追求科学完美的管理境界；另一方面，通过检查员工的岗位观察检查表，可以进行考核，决定录用、升降和奖惩。

麦当劳管理人员都有一本袖珍品质参考手册(Pocket Guide)，上面载有诸如半成品接货温度、储藏温度、保鲜期、成品制作温度、制作时间、保存期等指标，还有关于机器设备方面的数据。有了这种手册，管理人员就可以随时随地进行检查和指导，发现问题及时纠正，保证产品质量能够达到规定标准。

为提高管理人员自身的素质，为餐厅培养高级管理人才，公司设计了一套管理发展手册(MDP)，该手册实际上是具有麦当劳特色的餐厅管理教科书，即结合麦当劳的实际情况，讲解餐厅管理的方法，同时给出大量案例，要求经理们结合实际工作来完成。当管理人员掌握了一定的理论与实践知识后，还要系统学习一些相应课程，如基本营运课程、基本管理课程、



中级营运课程、机器课程。在完成上述学习后，要想担当餐厅经理，还必须到美国汉堡大学进修高级营运课程。到目前为止，北京麦当劳已有上百人到美国汉堡大学学习过。

### 严格的采购程序

麦当劳的口号是，“只有一个风味”。不论你在世界的哪个地方，只要走进麦当劳餐厅，汉堡或巨无霸的味道都是一样的，这也是麦当劳品牌的价值所在。

要想做到产品一个风味，前提条件必然是标准化，特别是原材料的标准化。为此，麦当劳建立了一套严格的采购系统。按规定，餐厅所需原材料不能随意在市场上采购，必须麦当劳分销中心提供。目前北京麦当劳餐厅所需的 200 多种原材料，就是由麦当劳设在北京的专门分销中心提供的。分销中心的原材料则由指定的厂商提供，目前麦当劳在北京的供应商有十几家，包括辛卜劳公司、百麦公司、怡斯宝特公司、卡夫公司和 O. S. I. 公司等。

麦当劳制定了严格的采购标准。麦当劳采购部负责对厂家的原材料进行质量监督和检查，发现不合格产品立即退回，并令其更正，如不能在限期内更正，则停止厂家的供应商资格。为保证供应渠道的顺畅，麦当劳提出与厂家建立“打开账本、共同成长”的关系，即双方对供应商的财务进行监督，共同控制产品成本，共同获利。事实上，很多麦当劳的供应商都是老客户，双方在长期的合作中建立了互信互利的合作关系。

薯条是麦当劳的主要产品。麦当劳所需要的马铃薯要求果型长、芽眼浅，固型物和含糖量也有一定的标准。麦当劳在北京附近建立的辛卜劳农场就是按照这一要求生产的。该农场引进了美国先进的农业机械，聘请了农业专家，实现了大规模生产，1998 年产量已达到 12000 吨。麦当劳在北京郊区的薯条加工厂也达到了一定规模。此外，在北京生产的原材料需按批号送质检中心进行检查，每月还要送香港的亚太中心实验室评估打分。麦当劳每年都要在北京举行两次产品评估会，届时由美国空运来标准样品，请供应商和采购人员进行比较，找出差距，制定改进措施。

有人问过麦当劳老板，麦当劳成功的秘诀是什么，老板坚定地回答：Completeness。这个词可以理解成“完整”、“全面”，但不如翻译成“完美”更加恰当，因为麦当劳所走过的路本身就是一个不断追求完美的过程。

## 点评

中西快餐之争在中国已有多年，不管人们怎么说，麦当劳都无疑是成功者，这一点可由以下例子来说明。1998年，新生代市场监测机构组织了一次关于中西快餐比较的调查。该机构在北京访问了4007个家庭，结果显示，在过去的一年中，有70%的人吃过中式或西式快餐。在去过快餐店的人当中，98%的人选用过西餐，而选用过中餐的人只有35%。

在北京快餐市场光顾率前10位中，有7家是西式快餐，3家是中式快餐。在15~19岁的消费群中，100%的人吃过西式快餐。在全部被调查者中，去过麦当劳的人数比例占90%以上，在中西快餐中排在第一位。

调查结果还显示，在麦当劳的消费群中，有59.6%的人是忠实消费者（最经常光顾该店），也就是我们平时所说的回头客。麦当劳经营理念的背后隐藏的思想是“顾客就是上帝”。据说，美国汉堡大学毕业的餐厅经理，除得到一张毕业文凭外，还有一个石刻的座右铭，上书：“政策1 顾客永远是对的。政策2 如果顾客确实错了，请重读政策1。”

(Policy 1:Customer is always right.Policy2:If the customer is everwrong read Policy1.)麦当劳秉承了这一信条，把百分之百让顾客满意作为自己的服务宗旨。

## 北京快餐市场光顾率

序号	快餐店	类别	光顾比例%
1	麦当劳	西式	90.9
2	肯德基	西式	79.1
3	加州牛肉面	西式	23.5
4	必胜客	西式	19.6
5	全聚德	中式	15.2
6	香妃烤鸡	中式	13.5
7	乐天利	西式	12.9
8	荣华鸡	中式	10.4

9	大磨房	西式	9.8
10	罗杰斯	西式	6.6

资料来源：1999年4月25日《国际商报》

应当说，“顾客就是上帝”的道理并不难理解，但往往是说起来容易，做起来难。在中国城乡，我们常常看到一些商店和餐馆里也挂着“顾客就是上帝”这样的牌子，但一打交道就满不是那么回事了，顾客草草收兵或生一肚子气是经常的事。麦当劳没有在口头上大力宣扬“顾客就是上帝”，但在它的经营理念中却处处体现了“顾客就是上帝”的思想，而且将这种思想落到了实处，落到了企业经营管理的每一个细节中。

麦当劳的可贵之处还在于，几十年如一日地坚持它的经营理念不动摇。麦当劳的创始人雷·克洛克曾经说过：“走你的路，世上什么也代替不了坚忍不拔；才干代替不了，那些虽有才干但却一事无成者，我们见的最多；天资代替不了，天生聪颖而一无所获者几乎成了笑谈；教育也代替不了，受过教育的流浪汉在这个世界上比比皆是。所以唯有坚忍不拔，坚定信心，才能无往而不胜。”

记得北京麦当劳餐厅刚开张的时候，有记者采访麦当劳的老板，当面向他提出一个问题：麦当劳的汉堡10分钟没人买就要扔掉，是不是太可惜了，能不能便宜一点卖给职工？老板的回答是，这是麦当劳多年的规矩，不能违背。当问及为什么时，老板回答说，降价处理看似对餐厅有利，但实际上会在更大程度上助长浪费。在生活中，我们常常可以看到这样一些企业，在开张或更换领导人时制定了严格的规章制度，拟定了漂亮的口号，并大张旗鼓地行动了一阵子，但过不了多久就“涛声依旧”了。究其原因，就在于这些企业缺乏坚忍不拔的精神，缺乏持久的耐力，结果企业始终搞不好。在这方面，麦当劳的经验给了我们有益的启示，值得我们深思。

摩托罗拉在中国的短短时间内取得巨大成就的关键因素是人才。人才是摩托罗拉最宝贵的资源，也是摩托罗拉在竞争中取得优势的最重要因素。

——摩托罗拉（中国）电子有限公司人力资源总监邝德佳

## 最宝贵的资源是人才

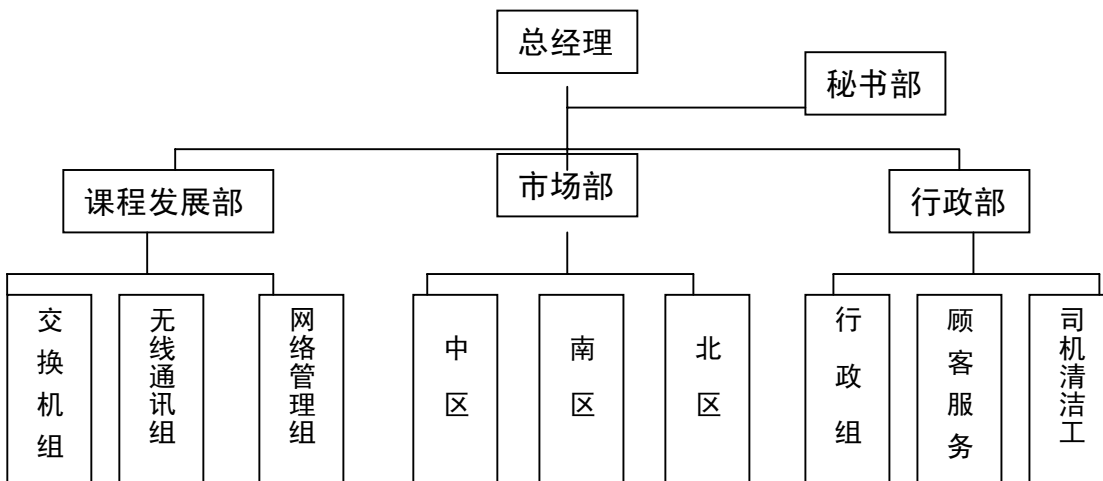
——著名跨国公司在中国人力资源管理案例集萃

### Intranet 的妙用

瑞典爱立信公司主要生产通讯产品及相关设备，提供电讯问题的解决方案。到 1998 年底，它在全世界 130 多个国家设有分公司和子公司，员工超过 9.3 万，1998 年当年实现销售收入 219.55 亿美元，在“财富世界 500 强”中名列第 159 位，居全球通讯设备制造商前列。爱立信于 90 年代初进入中国，同样发展十分迅速，很快占据了中国移动通讯设备行业的最大市场份额。爱立信为什么会在中国和世界范围内取得如此大的成功？其关键环节之一是她极为重视员工培训，充分挖掘和发挥员工潜力。

爱立信中国公司设立了对公司员工和客户进行培训的专门机构，即爱立信北京培训中心。通讯产品是高技术产品，我们平常见到的手机只是其中的一个终端产品，要实现它的成功通话，还需要一系列大型交换机、小型交换机及计算机管理设备等。每一套设备投入运营、每一个话局的开通，都要有相应的技术维护人员，因而随着爱立信在中国业务的迅速发展，公司员工和公司客户对公司培训的要求也越来越迫切。

爱立信北京培训中心正是在这种情况下于 1994 年成立的，它负责对公司的培训工作进行统一授课、协调和管理。爱立信北京培训中心何以能保证公司的培训公平、高效、有序？最基本的一点在于：它采取商业运作与管理的形式，具有独立而健全的组织机构（如下图）。



爱立信北京培训中心组织机构图

培训中心由总经理负责经营管理，总经理下面直接设立秘书部，协助总经理处理日常事务，同时下设 3 个业务部门，即课程发展部、市场部和行政部。其中课程发展部的主要功能是讲授爱立信的各类培训课程，由于这些课程有明显的梯度，课程发展部还负责明确课程顺序，以确保课程体系的完整和课程质量。课程发展部由 1 名部门经理负总责，下面按课程类别进一步分为 3 组，即交换机组、无限通讯组和网络管理组，每组设组长 1 名。课程发展部共有 26 名教师，负责讲授培训课程；1 名设备支持人员，负责调试所有教学实验设备。市场部的主要工作是开发培训市场，组织和协调培训。简单说，就是把爱立信的培训课程卖出去，并反馈用户信息，使课程设置更加适应中国市场情况，相当于公司的营销部门。市场部包括经理在内共 4 人，按地域划分为南、北、中三区，覆盖了中国所有区域。行政部按照职能进一步划分为 3 个小组：行政组负责培训课程的所有行政工作，包括在公司内部网上发出培训计划、提供学员名单、发结业证等；顾客服务组的主要工作是提供住宿、饮食、礼品等，由 1 个人负责；另外行政部还有 1 名司机，2 名清洁工。

爱立信北京培训中心为培训工作制定了完善的制度和程序，充分发挥中心各部门的职能，调动公司员工和业务部门的积极性，保证了培训的高质量和井井有条。

每年年初，培训中心根据市场部的需求预测及课程发展部的课程安排，制定全年的培训计划，内容包括课程名称、时间、费用和名额等。然后由行政部把这一年的培训计划放在爱立信中国公司 Intranet（内联网）上，全公司的每一名员工都可以上网查阅。爱立信培训中心放在 Intranet 上的培训计划每月更新一次，更新的主要内容有：哪个课程已经报满，哪



个课还有席位，又增加哪些新课等，所以爱立信的员工每月都十分关注更新的培训计划，以安排自己的时间，力争在一年内完成自己的培训计划。

在查阅有关信息后，各分公司及各个部门根据自己的预算及员工培训计划安排全年的培训计划。在爱立信，每年每个员工和部门经理有 1~2 次“个人发展计划”谈话，部门经理根据员工的个人发展要求和本部门的情况安排员工的培训计划。也就是说，爱立信员工个人能力的培养，50%的责任在公司，50%的责任在员工自己。爱立信中国培训中心一旦发出新的培训计划，员工就可以根据与经理一起讨论的培训安排去培训中心报名。爱立信培训中心在收到报名表之后，行政部根据课程安排，给员工发一份邀请函，其内容包括课程名称、时间、地址、费用及有关规划，包括最迟在课程开始前一个月内允许取消课程等，否则即使不上课，也会收取费用。

爱立信培训中心为了保证培训计划高效而顺利进行，还特地作了许多细致的规定。例如，中心规定理论课人数最少为 16 人，至多 24 人，实验操作课人数最少 6 人，最多 8 人，这样就可以在防止课程赔本的前提下，尽可能保证教学质量。另外，为了避免某一课程因为人少无法开设，培训中心在课程开始前一个月如果发现有课程报名人数还不够，行政组将在 Intranet 上发布培训公告，请大家尽快报名，这样作一般都会收到很好的效果。

培训课程结束后，行政部根据考勤和考试情况，给每个学员发一个爱立信专用证书。按照规定，出勤率在 90%以上才有资格领到证书。

### “金字塔”与“圣诞树”

世界快餐之王——麦当劳公司不仅经营艺术十分高超，在人力资源管理方面也很有独到之处。在麦当劳公司有一本人力资源管理手册，将人力资源管理的所有内容都标准化了。如怎样面试？怎样招聘？怎样挖掘一个人的潜力？等等。手册的内容表明，麦当劳的招聘面试、对员工的考核、员工结构员工发展系统等均比较独到，但其中尤其值得一提的是它的人才发展系统，堪称一绝。

发展包括两个方面：其一是能力的培养与提高，其二是职位的提高与晋升。因此人才发展系统也包括两个方面，一个是个人能力发展系统，另一个是个人职位发展系统。

麦当劳的个人能力发展系统跟其他公司既有相似之处，又有很大的差别。相似之处在于，麦当劳的个人能力发展系统也同大多数公司一样，主要靠培训。麦当劳北京公司总裁赖林胜

先生说：“麦当劳北京公司每年都在培训方面有很大的投入”，他还介绍了详细情况。首先，麦当劳是强行对员工进行培训，麦当劳在中国有三个培训中心，培训的老师全部都是公司里有经验的营运人员；其次，麦当劳餐厅部经理层以上人员一般要派往国外去学习，在北京的50多家麦当劳里，就有100多人到美国的汉堡大学学习过。他们不单去美国学习，还去新加坡等地，因为麦当劳认为新加坡的培训做得很好，“他们的自然资源很少，主要靠人力资源开发增强综合国力”。而且，不论是出国培训还是平常培训，培训完了以后员工都要给他的上级经理写行动计划，然后由经理来评估，以保证培训效果。麦当劳希望通过这些措施让员工觉得在麦当劳有发展前途。

不同之处在于，除了培训中的细节，如前面提到的强制培训、行动计划等外，主要是麦当劳比较注重让员工在实践中学习和提高，即平常的“Learning by doing（干中学）”。员工进入麦当劳之初，就会有年长者专门辅导，告诉他工作经验，并带领他从事实际工作，麦当劳的管理人员95%以上要从员工做起，在实践中得到提高和提升，赖林胜先生就是这样。

尤为特别的是麦当劳的个人职位发展系统。一般企业的职位设置，高高在上的是公司最高管理层，如老板，或者是董事长、董事、总裁等；然后是高层经理人员，主要是全球职能部门总经理、产品部门总经理、地区总经理等；下面还有中层管理人员；最下面是广大员工，活脱脱一个“金字塔”。结果是越往上越小，路越窄，许多优秀人才为了争夺一个职位费劲心机，不能成功者多数选择了自起炉灶或另谋高就，很不利于公司和人才的进一步发展。麦当劳的职位系统更象一棵“圣诞树”，公司的核心经营管理层就象树根，为众多树干和树枝提供根基，只要员工有能力，就可以上一层成为一个分枝，更出色者还可以“更上一层楼”，又是一个分枝，甚至可能发展成树干，如此等等，永远有机会。正因为这样，麦当劳的离职率很低，成本无形中大大下降了。

麦当劳北京公司总裁赖林胜先生在解释这一点时说：“钱非万能，如果员工只是为了钱的话，他明天又可能为了更多的钱走掉。这15年来，包括我本人在内，都感觉麦当劳是陪我们一起成长的。因此对于连锁经营来讲，它的结构是很重要的，生产系统、采购系统重要，人力系统更重要，光有好的人永远都做不成事。因为只要连锁经营，你的机会就永远存在。我常跟同事们说：每个人面前都有个梯子，不用去想我会不会被别人压下来。你爬你的梯子，你争取你的目标。所以要给每个员工规划一个很长远的计划来改善现在的情形。所以，人一定要追求卓越，这是第一。还有，给每个人平等的机会，不搞裙带关系。一个企业在发展之初，还要记住维护你的社会地位。在发展员工的时候，你不要总是说：我发给他工资。工资不代表什么，人家还有给更高工资的。你给一千两千，别人也许会更高一些。没有钱是万万不能的，但钱也不是万能的。所以大家不论选择好的合作伙伴，还是找好的员工，都要建立一套规范的系统。这些系统建立好以后，我们的连锁经营才能发展壮大。”其中人力资源

管理方面的系统就是“圣诞树”而非“金字塔”般的个人发展系统。

### 爱立信的浮动工资制

瑞典爱立信电讯公司准备在其 10 多万雇员中实行浮动工资制：公司经济效益比预计好，雇员就多拿工资，反之就少拿工资。

按照这一新工资制度，雇员的工资由标准工资、最低固定工资和最高工资三部分构成。工资浮动部分按照当地雇员的工作成绩计算，主要由公司的利润增长率、产品销售情况和所占市场份额的增减决定。新工资制把公司的全部雇员分为三组。第一组为 300~400 名公司主要负责人，他们的工资在经济效益好时可增长 50%，效益差时可减少 25%。第二组为 1 万名中高级雇员，他们的工资在经济效益好时可增长 30%，效益差时可减少 15%。第三组为大约 10 万名广大的一般雇员，他们的工资在效益好时可增加 20%，效益差时减少 10%。

以属于第三组的一名普通工人为例，他的月工资即标准工资为 2 万克郎，可变动情况如下：如果他的工作成绩属正常，就拿标准工资 2 万克郎；如果他的工作成绩比正常情况差，工资就减少 10%，拿 1.8 万克郎；如果他的工作成绩优异，达到最高目标，工资就增长 20%，拿 2.4 万克郎。

当前瑞典有不少公司实行利润分成制度，即公司效益好时，雇员可以拿奖金，奖金额依利润大小而定，但即使企业亏损，雇员的基本工资也不变，没有被倒扣工资的风险。爱立信即将实行的浮动工资制度在瑞典大企业尚属首例，此前只有较小的新创办的信息技术企业实行这样的工资制度。

据悉，这一制度也将同时在爱立信中国公司的所有员工中推行。

### 对人持久不变的尊重

作为世界上最大的通讯、电子业跨国公司，摩托罗拉最初是以销售产品（如无线对讲系统、蜂窝电话系统）等方式进入中国市场的。1992 年 3 月，摩托罗拉在天津经济技术开发区投资 1.2 亿美元，成立摩托罗拉（中国）电子有限公司，拉开了它对华投资的序幕。其后，摩托罗拉在华业务突飞猛进：1994 年 10 月和 1995 年 6 月，摩托罗拉（中国）电子有限公司上海分公司和广州分公司分别成立；从 1992 年起的短短 6 年间，对华投资已达 12 亿美元，

营业额达数十亿美元。摩托罗拉一位高层人士称，摩托罗拉在中国这 6 年中取得了该公司在其他地区市场需要 30 年才能取得的成就。

摩托罗拉在中国何以取得如此显著的成就？摩托罗拉（中国）电子有限公司人力资源总监邝德佳先生从人力资源的角度给出了部分答案。

### （一）摩托罗拉最宝贵的资源是人才

“摩托罗拉在中国短短时间取得巨大成就的关键因素是人才。人才是摩托罗拉最宝贵的资源，也是摩托罗拉在竞争中取得优势的最重要因素”，邝德佳先生说。

“摩托罗拉是一个向员工提供均等发展机会的公司”，这句话已深深地融入了摩托罗拉文化之中，并成为摩托罗拉人力资源管理方面一条始终不渝的准则。摩托罗拉亚太区人力资源总监 JerryCline 先生解释说，在摩托罗拉，每个员工都被寄予厚望，把具备不同知识与技能的人才安排到恰当的岗位上，使他们的聪明才智得到充分发挥。

摩托罗拉的迅速发展归功于它在人力资源管理方面的远见卓识。1995 年 3 月，摩托罗拉首席执行官盖瑞·吐克访华，在亲眼目睹摩托罗拉在中国 3 年间蓬勃发展的业绩后，他郑重宣布，将“加速技术人员和管理人才本地化”作为摩托罗拉在中国发展的四大战略方针之一。为实施这一具有远见的战略决策，摩托罗拉（中国）电子有限公司制定了 CAMP 强化培训计划，加速了本地化进程。目前摩托罗拉（中国）电子有限公司中，经理主管层已有 100 多名由中国人担任，占该管理层人员总数的 51%。他们已经成为摩托罗拉业务发展的中坚力量。

### （二）视教育和培训为一项投资

摩托罗拉中国公司的小册子上有这样一句话：“摩托罗拉视教育和培训为一项投资而不是消费”。这是什么意思？摩托罗拉公司又是如何贯彻这一思想的？摩托罗拉意识到，人才是一种及其宝贵的资源，其价值会随着教育和培训的持续开展而不断增加。因而摩托罗拉坚持不懈地致力于发展自己的人才资源，并将它看作是对公司未来至关重要的生命线。正是基于以上认识，摩托罗拉视教育和投资为一项投资而不是消费。1996 年，摩托罗拉在教育上的投资超过 3 亿美元，并确保每个员工享有平均 40 小时的培训。

摩托罗拉（中国）电子有限公司在员工培训方面同样不遗余力。在过去几年间，公司每年都抽派 600 多名中国员工到美国去参加技术会议、工程师设计会议以及其他一些技术培训。1995 年 5 月，摩托罗拉大学在北京建立分校，年底又在天津建立第二所分校。这两所学校专门培训摩托罗拉（中国）电子有限公司的员工。1998 年，公司与清华大学和美国一所州立大学在北京联合开办 M B A 课程，让公司的优秀员工在中国本土就能获得过去在美国才能享受到的严格培训，这些人通过系统学习，将取得工商管理硕士学位。



摩托罗拉一位专门从事员工培训工作的管理人员曾说过这样一段话：“每一位摩托罗拉的员工，请您记住，你能够而且确实会影响摩托罗拉的成功。作为最重要的资源，摩托罗拉应该对你的培训作出承诺。作为一个员工，你的责任是利用这些提供给你的机会，把培训中所学到的知识应用到工作实践中去。”他的这些话有助于我们理解摩托罗拉在员工培训方面的真谛。

### （三）对人持久不变的尊重

摩托罗拉大学校长 Bill Wiggemhorn 说过：“我们把我们当中的每一个人都看作有见解、对组织有建树和对社会有贡献的一分子。因此，每一个走进摩托罗拉大家庭的人，都会得到应有的礼遇。”

当你走进摩托罗拉（中国）电子有限公司的每一个分公司和每一座工厂，你会发现那里不像大多数国内企业那样记考勤，或像一般外资企业那样打卡。另外，无论中国员工、外国员工还是总经理，都在同一个餐厅用餐。此外，公司还通过发布信息的方式，让员工随时了解公司的有关情况和重大决策，公司每年都要举行的总经理座谈会和“畅所欲言”制度，使公司高层和所有员工保持直接沟通，所有这些都确保了摩托罗拉人力资源管理中“对员工持久不变的尊重”这一核心思想落到实处。

在摩托罗拉（中国）有限公司还有这样一项制度：每个季度，公司的部门经理都要和他手下的员工进行一次诚恳的交谈。交谈内容围绕以下 6 个问题展开：

- （1）您是否拥有一份对摩托罗拉的成功有意义的工作？
- （2）您是否了解能使您胜任本职工作的行为，并且具备使工作成功的知识？
- （3）您的培训是否已经确定，并得到适当的安排以提高您的工作技能？
- （4）您是否了解您的职业前途，并且它令您鼓舞，确实可行而且正在付诸行动？
- （5）过去 30 天来，您是否都获得有助于改善您的工作绩效或达到您的职业前途的中肯的反馈？
- （6）您的个人情况、性别、文化传统是否得到正确的对待而不影响您的成功？

这种谈话推心置腹，设身处地，很受员工欢迎，对公司了解员工的真实想法也很有帮助。公司既注重企业的发展，也看重员工的个人愿望。公司尽力为员工创造条件，使其正当要求得到满足，从而让每一位员工获得源源不断的动力。

摩托罗拉不认为工资高才是他们吸引人才的最重要因素。认为福利和薪金无疑是重要的，但它并不是唯一能使员工感到满意的东西，工资高的公司不一定是最好的公司，工资低的公



司也不一定是最差的公司。摩托罗拉（中国）电子有限公司取的是“中庸之道”，既不是最高的，也不是最低的。摩托罗拉的薪金计划重点是把给员工的报酬纳入员工的整体发展中去考虑。“我们投资在员工身上的不仅仅是工资、福利和住房计划，而且包括适宜的工作环境和平等的晋升机会，我认为后者才是摩托罗拉的魅力所在”，邝德佳先生如是说。当然，薪金也是很重要的。摩托罗拉每年为员工调整一次工资，90%以上的员工都会通过调整增加收入，不过幅度不大相同，要凭员工的工作绩效来定。摩托罗拉公司在薪金分配方面主张使员工真正感到他的所得与他的付出是相匹配的，这种平等待人、公平至上的观念和做法也反映出摩托罗拉对员工劳动的尊重。

### “多国部队” 当地官兵

ABB (Asea Brown Boveri) 是一家国际性大型工程集团公司。目前，它已经在全球 140 多个国家和地区深深扎根，雇员总数超过 21 万，业务范围涉及发电、输电、配电、工业自动化、石油自动化和金融服务等领域，1997 年全球销售收入为 312.65 亿美元，居“财富世界 500 强”第 83 位。ABB 能在世界上取得如此巨大的成就，人才本土化是其成功的决定因素之一。

提到 IBM 或是 HP，你会立即说这是美国公司；提起西门子或奔驰，你马上会想到这是德国公司。而如果被问及 ABB 是哪国公司时，你可能会犹豫不决：它到底是哪个国家的呢？不必责备自己的孤陋寡闻，其实这正是 ABB 所追求的结果。ABB 本是瑞典阿西亚公司 (ASEA AB, 现在是 ABBAB) 与瑞士的布郎·勃法瑞公司 (BBCBrown Boveri, 现在是 ABBAG) 于 1987 年底合并而成的一家有限公司，正式创立于 1988 年 1 月。两家母公司分别控制 50% 的股份，因此可以说，ABB 是一家国家背景淡化的“真正的”跨国公司。它自诞生之日起就被称为欧洲乃至世界经济版图“变化”的代名词。从 1987 年上述两家百年老厂的合并，到 1998 年 10 月新任总裁林道 (Lindahl) 收购 ElsayBailey 公司的全部股票，同时出售 Adtranz 的全部股份，ABB 一直致力于建立以下经营模式：没有地域中心，没有国界限制，一个具有全球性的协调中心，同时在经营与服务上，具有深厚地方根基的全球规模的组织。用 ABB 中国公司人力资源副总裁、挪威人博思达先生的话说，ABB “是一个地域轴心和国家属地的企业王国，是一家‘处处无家处处家’的无国界公司。”也可以说，ABB 是一个立足本地市场，融合全球规模和世界一流技术为一体的“多国部队”。

所以，人才本土化对于 ABB 来说比任何公司都有意义，ABB 也因此更重视在它的业务发展到的每一个地方，不遗余力地推行人才本土化战略。也就是说，这支“多国部队”的军官

和士兵都尽可能地由当地人担任。

ABB 在中国的人才本土化战略已经取得了积极进展。ABB 有一个十分重要的战略计划，即 MLP (Manager Localization Plan) ——经理人员本地化计划。ABB 的业务发展到哪里，这一计划就会扩展到哪里，中国也不例外。ABB 于 1979 年在北京设立第一个办事处，1992 年在中国建立第一个合资企业，1994 年 ABB 将中国总部从香港移至北京，1995 年在北京注册成立 ABB (中国) 投资有限公司，负责其在华投资管理业务。截止 1998 年底，ABB 在中国拥有 6000 名员工，17 家销售代表处，20 家合资、独资企业，累计投资额达到 6 亿美元。预计在未来三四年内，ABB 在中国的累计投资将达到 10 亿美元。

博思达先生说：“短短 20 年的时间，ABB 能在中国取得如此巨大的发展，我们必须承认这样一个事实，即优秀的中国本土人才在其中作出了巨大贡献。”中国本土人才担任 ABB 中国有限公司（包括合资企业）部门经理以上高级职务的人数，已经从 1995 年的 27 人，增加到 1998 年底的 81 人，占这一层次高级管理人员总数的一半以上。3 年前，ABB 的中国员工为 3000 多人时，外籍员工有 90 多人；而如今，本土员工已经增加到了 6000 多人，而外籍员工并未增加，依然是 90 多人。“如果没有优秀本土人才的源源不断加入，我们在中国的业务将会一事无成”，博思达先生说，“ABB 在中国推行人才本土化的成就和它在中国的业务发展一样，令我们自豪不已。”

ABB 公司称，随着公司在中国业务的扩大，ABB 计划将本土员工的人数增加到 1 万人，而外籍员工的人数则会在现有基础上减少。作为在中国实施 MLP 计划的一部分，ABB 公司还专门准备了一份高潜能员工的名单，这个名单包含 100 多人，由人力资源部和各部门经理共同商定。公司给这些高潜能的员工规定了明确的发展方向，以便在公司的协助下使他们的能力和职务得到更快的提升。当然，公司认为这也需要这些员工的配合，需要耐心，因为一个人的晋升不可能是很快的，尤其是在一个比较成熟的大公司中。

博思达先生称，中国人才本土化在职位晋升上没有极限，需要的只是时间和努力。他举了两个例子来证明。一个是他自己的例子，他是 8 年前投身 ABB 挪威公司的，3 年前来到中国，现年 61 岁（挪威是 67 岁退休），他的责任是来中国制定和实施 ABB 的人力资源计划，并把他 30 多年来从事人力资源管理的经验传授给中国同事，如果他们干得好，就有机会接替他的位置。另一个例子是 ABB 泰国公司的，ABB 在泰国实施 MLP 计划已经 9 年了，现任 ABB 泰国有限公司的总经理就是一个泰国人，ABB 在中国实施 MLP 仅 4 年时间，随着这一计划的推行，ABB 中国公司将由中国人来经营和管理。

点评

从世界范围看，人力资源管理已经不是一个新课题，但对于我国企业却多少有点陌生，对它的认识也很有限。

人力资源管理包括两个方面、五个环节：两个方面是指人力资源的开发和人力资源的管理，五个环节是指识人、选人、育人、用人、留人。其中识人这一环节将在后面详细讨论，选人这一环节已经在英特尔和微软招才纳贤的案例中有过论述，不再赘述，育人这一环节在西门子的培训中已有介绍，这里只是做简单的进一步分析。

本案例集萃中涉及的企业有一个共同点：除了麦当劳以外，它们在《财富》杂志的世界 500 强中都被归在电子电器设备行业，其中 ABB、摩托罗拉、爱立信分别位居行业第 9、11、15 位，在世界 500 强中分别位列第 83、93、159 位。他们的经营环境比较相似，所以将他们各自人力资源管理的长处聚集在一块更能说明人力资源管理的基本内容。

先说育人，用更正式一点的表述，应该是发展人才。企业招聘来的新员工多数情况下得来的只是一个潜在的人才，或者说是“人才胚子”，要想把他们变成能为企业带来巨大效益的真正人才，还需要进行加工和锻造，这就是育人。育人有两方面，一是能力的培育，一是职位的晋升，能力的培育又可以通过两个途径，一个是通过实践锻炼和提高，另一个是培训。我们从以上几个案例中可以看出，几乎所有的企业都比较重视培训，无论是认识上还是行动上。但是，如果我们只是看到世界 500 强对培训的重视，而没看到他们是如何进行培训的，那就学不到他们的精髓，也看不出中国企业和外企的差距。实际上，近两年来，中国的培训市场日渐火爆，国企趋之若鹜，自以为得了真传，外企却多作壁上观，这是因为中国的企业人才培养还处于一个较底的层次。爱立信中国公司培训的组织和管理的做法都值得我国企业去学习，其中尤为重要是培训要有组织、有目的，与公司的业务、制度、文化和中国实情紧密结合。

除了培训之外，世界 500 强企业对于“干中学”也很看重。例如，麦当劳的员工要从小做起，各大公司很少依赖购买专利、技术而多依靠自己研究，主要也是因为研究过程中的经验和对研究人员的锻炼是一笔庞大的财富。而麦当劳个人职位发展系统的成功虽然跟它的经营方式——特许（连锁）经营有很大关联，但也对中国企业以及外企提出了一个问题：是独居金字塔顶，还是甘做圣诞树根？

再说用人。用人应该包含三层意思：（1）将人才安排到适合他的岗位上去；（2）激励和鞭策，采取措施调动员工的积极性，发挥他们的才能，促使他们完成公司任务；（3）对员工劳动成果的鉴定和认可，包括给予适当的补偿或奖励。这里主要解释后两点。根据马斯洛的理论，人的欲望可以分为五个层次：生存的需要、安全的需要、对归属感和情感的需要、发

展的需要和自我实现的需要。相应地，对人才的激励也是以此为依据，结合人才各自不同的实际情况，分别采取不同的激励措施。另外，在激励的同时，相应的敦促措施也是必不可少的，这就是鞭策。心理学实验表明，相对于赞扬，惩罚的效果远没有那么明显。因此在世界500强对员工多采取激励措施。爱立信的浮动工资制就是一种激励与鞭策并用的措施。

人最基本的需要是对生存和安全的需要，因此对人最基本的激励和鞭策措施是物质上的奖励或处罚。爱立信的浮动工资制首先是从物质上激起了员工的干劲。因为在浮动工资制下，如果工作业绩出众，最多将可以享受到标准工资20%~50%的奖励，而如果工作业绩较差，最多又将遭到10~25%的处罚。“两利相权取其重，两害相权取其轻”，何况是利害相权？员工在此情形下最好的选择是尽自己最大的努力争取公司取得好的经营业绩。而且爱立信在制定工资制度时还根据员工的实际划分了不同的等级，级别越高可能得到的奖励和可能遭受的处罚也越高，这就激励和鞭策他们为其他员工作出表率。但是，爱立信的浮动工资制不仅仅是达到了物质激励和鞭策的效果。由于浮动是根据各地区的经营业绩分别决定的，被处罚还是受奖励还涉及到荣辱问题，它还可以激起各地区公司员工荣辱与共的决心和相互竞赛的雄心。

物质方面的激励和鞭策确实很重要，但是，钱并不是万能的，根据马斯洛的理论，对于已经实现生存和安全需求的人来说，物质激励已经远远不够了，这时需要用归属感和自我实现的需求来激励他们。因此，对于优秀人才，激励应主要来自精神方面，包括培养他们对公司的认同感和归属感，激发他们为自我实现而奋斗的信心，尤其是培养公司员工的敬业精神。美国企业在精神激励方面可谓独具匠心，其中最典型的是“咖啡时间”。美国每个公司都设有一个小房间，里面备有热咖啡、小点心让人享用，在这里，一壶香喷喷的热咖啡下肚，员工心中的紧张情绪一扫而光，这时也成了一天中最有兴致的时刻。这间小房子还有许多其他妙用：员工如有话要与上司沟通，假装在此碰个正着似乎更为自然；想证实谁和谁的罗曼史，这儿也可以捕捉到眉来眼去的影子；咖啡消耗越多，表明情况愈紧张；咖啡的质量下降，就是要缩减预算的前兆。

企业管理顾问威斯坦在其近作《有趣的管理》中，主张建立更人性化、更有人情味、充满乐趣的工作环境。而著名企业家查丁施瓦布在其通过一个数字“6”改变他下属工厂工人懒散工作作风的杰作中，成功地唤起了工人的竞争意识。所有这些成功的领导者有一个共同的经验：要鼓励员工迈向更高的目标。中国企业在这些问题上也有相当的差距，要么是物质上的激励如住房、福利等，要么是空洞、无聊、令人厌烦的思想工作，对从精神上激发员工尤其是优秀员工缺乏有效办法，结果难以做到人尽其用。我们是不是该学习他们？

人力资源管理的最后一个环节是留人。要想留住人才首先还得凭借雄厚的物质基础。高工资是最基本的，不一定要求最高，但至少应该不低于同类公司的平均水平，有各种各样的福利措施和优越的工作环境则更好。毕竟，物质条件是人们的基本需要。所以，在制定薪金



制度时要加倍小心，必须考虑周全。其中最主要的原则应为：个人报酬一定要与他的表现及对公司的贡献成正比。正如摩托罗拉（中国）电子有限公司人力资源总监邝德佳先生所言：一个成功的薪酬方案不在于花多少钱，而在于怎么分配这些钱。薪水制度的完整性和公正性至关重要。

同时企业必须明白：要留住优秀人才，高薪水是必要条件，但却不是充分条件。要想留住人才，最有效的措施就是设计好一个完整的事业发展阶梯。一个优秀人才对于自己在一个企业的长期发展是非常重视的。他如果看不到自己职位与责任的发展与提高，那么他在这个企业留下来的可能性是不会很高的。保留人才从最根本上讲是要靠尊重人才。这种尊重至少体现在以下六个方面：

(1) 承认每个人的价值；(2) 尊重每个人的权利；(3) 把合适的人放在合适的岗位上；(4) 满足人才提升的愿望；(5) 为人才发挥自己才能创造有序、宽松的环境；(6) 给人才充分流动的机会，尊重员工对去留的选择。

也许，另一个有效的方法是将人力资源管理与企业文化有机融合在一起。从吸收、招聘人才、培训人才直至激励人才，处处注重人力资源开发与企业文化的融合，强化企业人才对企业文化的理解与认同，激发员工的敬业精神，最终实现留住人才的目的。留住人才还需要严格控制人才的入口，在吸收人才时尽量招收确实符合企业需要的人才。另外，保留人才的环节包含了两个方面的意思：将优秀人才留在企业，将不合格的员工淘汰出去。尽管各个公司对淘汰员工尚有不同看法，但如果员工确实不称职，一般公司都会采取淘汰措施。人才流失，会带走企业的商业机密、客户群等，并会降低员工士气，造成企业发展的不稳定。同样，如果该淘汰的淘汰不掉，也会引起员工的抱怨，使企业不能健康发展。

第四则材料的主角是摩托罗拉（中国）电子有限公司。这则材料介绍了摩托罗拉人力资源管理多方面情况的。比如摩托罗拉对人才重要性的认识，认为人才是摩托罗拉最宝贵的资源，是它取得竞争优势的关键。再如摩托罗拉视教育和培训为一项投资而非消费，从而为教育和培训树立了正确的位置。这些对于人们转变对人才和人力资源开发管理行为的认识都很有意义。但摩托罗拉对人才的激励和保留才是真正的一绝。对人持久不变的尊重——这是摩托罗拉人力资源管理的核心理念，也是留住人才各种措施的精髓所在。从摩托罗拉的经验看，对人的尊重首先是对每一个人的礼遇，上下班不打卡是对员工自觉性的信任，中外员工包括总经理一起用餐是一种平等的表现，并赋予员工知情权。对人的尊重还表现在上级与下级的及时交流和沟通，摩托罗拉的每月“畅所欲言”制度和每季度恳谈制度都是为了这个目的。更为重要的是，这些不能停留在表面上，尤其是只说而不做，摩托罗拉的这些制度都是为了鼓励员工说出自己的目标，然后公司设身处地，兼顾公司和员工利益，切实为员工实现自己的即定目标提供帮助。员工正是在不断发展、不断实现目标的过程中获得动力的。公司也因为



对员工持久不变的尊重而赢得了员工的尊重和认同，对人才产生了强大的凝聚力，留住了人才。摩托罗拉的例子还告诉管理者，薪金和福利并不是吸引人才的关键因素，发展机会才是最重要的，这为 I B M 的留人之道所印证。

I B M 大中华区总裁周伟昆在其所著的《I B M 留人之道》一文中讲述了 I B M 的留人之道。首先，公司十分希望优秀人才能够留下来。一方面，I B M 认为中国计算机市场真正发展起来后，竞争力来源于扎实的根基，这一根基首先表现为人才，并且 I B M 为培训这些人才已经进行了大量的投资，如果这些人才流失，I B M 的打算就会落空；另一方面，为了业务的发展，I B M 必须本地化，吸引和保留本地人才也成为其中的关键。在认识到必须留住人才后，I B M 便为实现留住人才的目标而不懈努力。主要是三点：（1）招收新人不断进行培训，让他们在不断成长，能力不断提高的同时，仍然觉得还有好多东西要学习，而且似乎没有止境，让他们“为了学习而留在这里”；（2）让员工清楚留在 I B M 的前途所在，并以员工的表现和忠诚度来决定员工的前途；（3）给员工一个看得见的希望，并提供实现希望的良好机制和众多机会。“目前，中国有些企业在留住人才方面往往是靠利益驱动，而外国企业有时并不是给很高的薪水，而是给一个看得见的希望，一个很规范的机制使你的能力得到充分展现。它还可以给你提供很多很多的机会去实现你的梦想，因为它可以给你提供更多的机会。你不仅可以在中国发展，而且可以在国外分支机构发展自己。”所以，I B M 不是靠很高的薪水（当然，I B M 的薪水也不低）和优越的物质条件，而是提供一个如前面所述的人才发展阶梯，并且提供良好的机制和众多的机会，对于优秀人才来说，这往往是最有效的。

在中国开展业务的世界 500 强都是著名的跨国公司，对他们来讲人力资源管理中还有一个至关重要的战略问题：公司员工和公司管理层是采用母国派驻人员还是在本土招收当地人才？随着业务的发展，500 强大多数选择了本土化。ABB 较为突出，摩托罗拉、麦当劳、爱立信的培训无一例外，而且推进人才本土化战略越坚决，公司在中国的业务发展越顺利。毕竟，多国部队还得依靠熟悉地形的当地军官和士兵！