

市场营销失败案例分析

译丛主编：米俊 甄伟

甄伟 米俊 编著

中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

市场营销失败案例分析 / 甄伟, 米俊 编著. — 北京: 中国经济出版社, 2004

原北京: 中国经济出版社, 2004

陈子原 陈子原 陈子原 陈子原

I 播... II 甄... III 播市场 原市场营销 原案例 IV 播源

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 000000 号

责任编辑 苏耀彬

个人主页 陈子原 陈子原 陈子原 陈子原

电子信箱 陈子原 陈子原 陈子原 陈子原

联系电话 陈子原 陈子原 陈子原 陈子原

传真电话 陈子原 陈子原 陈子原 陈子原

平面设计 侯 茗

联系电话 陈子原 陈子原 陈子原 陈子原

《市场营销失败案例分析》

甄伟 米俊 编著

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街 2 号)

邮政编码 100037

各地新华书店经销

印刷厂印刷

*

开本: 787mm×1092mm 1/16 印张: 15.5 千字

2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月第 1 次印刷

印数: 1000 册

陈子原 陈子原 陈子原 陈子原

定价: 25.00 元



目 录

员	第一章	魔力：在英国的推销糟透了
怨	第二章	怡莲：品牌的困境
猿	第三章	阿迪达斯：低估了竞争者的实力
缘	第四章	阳运公司：计算机巨人的困惑
苑	第五章	希顿公司：面对竞争者而徘徊
怨	第六章	可利矿泉水：挽救计划的失策
员	第七章	迪斯尼：一个没有很好地传入 欧洲的成功格局
员	第八章	银桥和飞眉儿团
员	第九章	可口可乐公司犯下的大错： 市场调查的失败
员	第十章	迪丽丝食品公司： 不良的公众注意力阻碍了成功
员	第十一章	奥尔曼：独一无二的短命产品





第一章 魔力：在英国的推销糟透了

在牛顿的爱荷华小城里，魔力公司举行的年度股东大会的气氛已经变得有些争吵了。当尼古拉斯·瑞恩面对来自满腹牢骚的股东们的令人日益恼火的问题时，一个念头闪过他的脑海：“我不会放弃的！”毕竟，他成为魔力公司的老总才几个月，这是他第一次主持年度股东大会。自1985年以来，公司每年的盈利都在下降，1986年公司亏损达1.5亿美元。毋庸置疑，股东们在拥挤的牛顿中学的大礼堂里感到很痛苦，他们开始批评公司的管理。正好在本月前，公司遭受了由于英国分公司的推销计划的严重错误而造成的困境和昂贵的赔偿。瑞恩凭着顽强的毅力开完了这个会议，以柔和的声音总结到：“今年的销售和盈利都将会很有希望得到改善。”

一、彻底的失败

1986年1月，道格电动吸尘器有限公司魔力英国子公司已经开始了一种旅行推销：凡是顾客在1986年1月底之前购买该公司产品的金额超过100英镑以上时，将获得两张到欧洲去的免费往返机票，而且到欧洲旅行的地点由顾客自己确定，超过1000英镑将获得两张到纽约或者多伦多的免费往返机票。

由于这一旅行推销，结果导致了顾客疯狂的购买吸尘器。顾



客很快就意识到了机票的价值大大的超过了为了得到这些机票所购买的吸尘器所付出的代价，成千上万的英国人争抢着去购买，结果使道格电动吸尘器的库存都卖光了。在苏格兰的道格电动吸尘器工厂已经调整了他们的生产计划，由每周仅仅生产三天突然变为每周七天 24 小时全天进行生产。由于加班加点，给工人们也带来了加薪的好运。看似这是一个多么成功的推销！然而公司的老总却并未因此而感到快乐。

道格电动吸尘器公司猜想，对这一推销做出反应的人数可能不会超过五万人，而且只有为数不多的人有资格获得免费的机票，但是道格电动吸尘器从来没有想到过会有 100 万人会对这一推销做出反应，而且这 100 万人都可以有资格获得免费的机票。该公司为此感受到了巨大的压力，想不到这一推销竟然创造了如此一个瓶颈：到四月中旬为止，仅仅有 100 万人获得机票进行了旅行，其他的人要么没有获得机票，要么没有获得自己要求日期的机票，或者等待了数月也没有消息。于是道格电动吸尘器公司开通了一部热线电话来处理顾客的投诉问题，每天打进来的顾客投诉电话将近 1000 个。顾客的投诉事件很快就传播开了，紧接着顾客就指控公司的推销行为纯属欺诈，纷纷要求赔款。究竟在多大的程度上值得我们用亏本的领导定价策略来作为推销策略？这一主题将在下面的问题专栏进行讨论。

为了不至于进一步恶化和顾客的关系，魔力公司急派了一批人员来尽力解决这一问题。但是公司坦言不一定所有有资格的顾客都将获得免费的机票，这一错误的推销策略使魔力公司挨了当头一棒。在 1984 年第一季度该公司支付了由于这一推销所带来的额外的 100 万美元的成本费用。最后因为这一推销所造成的总的成本费用超过了 100 万美元，相当于英国道格电动吸尘



器公司总收入的 四倍。这对于仅仅成立四年而又还没有创造利润的子公司来说具有相当的破坏性。

除了付出巨大的成本之外，还有由两个旅行代理处所带来的问题。这两个代理处原本是想获得低成本的机票，另外还将通过兜售一揽子的服务来获取中间费，这一揽子的服务包括提供宾馆，租车和购买保险。如果顾客购买了这一揽子的服务，道格电动吸尘器公司将可以减少一部分成本，尽管顾客都要求得到机票，但是，大部分顾客都不愿意购买这一揽子的服务，这样就大大的减少了这一推销计划的融资资金。因此道格电动吸尘器公司过低的估计了对这一推销计划所做出反应的顾客数量，过高的估计了公司可以挣得的中间费。

问题专栏

我们应该使用亏本的诱导定价策略吗？

诱导定价是一种推销方式，规定几种商品以非常低的价格进行销售，有时候甚至低于商品的生产成本，这种情况称为亏损的诱导定价策略，其目的是为了吸引更多的顾客。亏损诱导定价策略的原理就是：顾客可能会在规定的价格下购买更多的其他类型的商品，来增加公司的总销售额和总利润。如果顾客在规定的价格下购买的其他类型商品所得到的收益不足以弥补因为吸引顾客而制定具有吸引力的低价而造成的损失时，这种亏损诱导定价就是不明智的。许多批评者一直坚持认为，整个亏损诱导定价策略是荒谬的，因为公司仅仅为了买卖商品而进行销售，而不顾公司的利润。





然而，英国道格电动吸尘器公司并不认为他们的推销所用的是亏损诱导定价策略，因为实际情况是这样的：如果实行了推销中的低价销售，公司将在每一个销售规模上亏损。遗憾的是亏损诱导定价策略的有效性问题，顾客在规定的价格下购买其他的道格电动吸尘器产品的可能性很小，而且顾客对于亏损诱导定价策略的接受程度不高，所以公司的亏损程度将要升级。所以结果必然是，一开始这种想法就是不明智的，因为他违背了亏损诱导定价策略的两个条件：他们应该刺激其他产品的销售，而且他们的亏损应该是有限度的。你认为亏损诱导定价在某种情况下真的是合意的吗？为什么是合意的呢？如果你认为不是合意的，那又是为什么呢？

如果由于公司的推销策略所造成的巨大成本有助于搞好公司和顾客的关系，以及维护公司在顾客心中的形象，那么这些成本也将是值得的。但是发生了如此之多的事情，公司所期望的最好的解决方法就是尽量减少顾客情绪的恶化和指控公司的欺诈行为。但是要作到这些几乎是不可能的，因为媒体会大肆渲染这件事情，而且会使他们产生轰动效应。

一个对道格电动吸尘器公司极为不满的顾客，独自对道格电动吸尘器公司进行了攻击行为，得到了媒体的广泛的报道，甚至变成了一个民族英雄。戴维·库帕，声称他在一个假期中被道格电动吸尘器公司欺骗，逮住公司一辆运货车进行报复。警察很富有同情心，把他送回家中，没有加罪于他，并声称这是一桩民事事件。

最初，魔力解雇了三名道格电动吸尘器英国公司的有关执行人员，包括道格电动吸尘器公司在欧洲的主席。在道格电动吸尘



器公司的股东年度大会上，瑞恩先生也表明，在此事未完结之前，也可能有其他的人会为此而失去工作。瑞恩先生把此次推销比喻成一次严重的车祸，无法决定谁是真正的肇事者。

鲜为人知的事实就是在此次推销中，公司总部给予了子公司的执行人员很大程度上的行动和言论自由，以至于他们可以承受上千万的意想不到的推销所带来的成本。难道公司最高的执行人员就必须批准这一野心勃勃的推销计划吗？公司的一位发言人说到：公司的经营部门将对由于这一推销计划所付出的巨大成本承担主要责任。尽管母公司可以审核这些推销费用，但是如果这些推销费用是在原来所容许的范围之内，审核就将通过。这就产生了一个将要在以下问题专栏中讨论的问题：究竟可以给外国的子公司多大程度上的自由度？

二、魔力的背景

魔力是一个有着近百年历史的公司。它最初在 1894 年从事脱粒机进料器的附属设备的生产。1951 年公司移到牛顿的爱荷华州，一个位于首府德斯·美德斯东边 16 英里处的小镇。公司生产的重点转向了家庭洗衣设备和绞干型洗衣机。

公司的生产进行扩张的同时，伴随着 20 世纪 70 年代的商用自助洗衣店业务的出现，当时魔力洗衣机上已经有投币设备。在美国，这种投币洗衣机的快速增长出现在 20 世纪 70 年代到 80 年代。但是激烈的竞争和直线而上的能源成本使商用自助洗衣店业务受挫。在 1984 年魔力推出了新的节能型的洗衣机和家庭式的洗衣店，又重新使这一业务焕发出新的生机。



三、孤独的魔力修理工

多少年来，魔力一直为其销售战略而感到自豪，由于一则广告，而使得魔力的洗衣机和干衣机一直享有高质量的美誉，这则广告就是一个魔力产品的修理工因为魔力产品没有发生故障，无事可做而感叹孤独。由于魔力产品的可靠性和很高的质量形象，从而使得魔力的产品可以要高价。魔力公司的一个竞争者抱怨到：“他们的产品的制造成本与我们的一样，但是就是享有盛誉而使得他们的产品价比我们的高出 1500 美元。”

问题专栏

究竟可以给外国的子公司多大程度上的自由度？

在一个分散化的企业里，对于子公司来说，高层管理拥有相当高的决策权。这种分散化通常叫做“放松管制”，在外国的子公司里尤为明显，例如英国道格电动吸尘器公司。在美国的公司管理层明显感觉到对于外国的环境不是那么熟悉，更希望让本土的管理人员来运作，并给予他们以更大的自由度。在魔力公司 轱道格电动吸尘器公司中，由英国的执行官来掌握决策权的趋势在明显增强。魔力公司总部几乎不掌握经营权，而是很愿意评判最后的绩效。这样经营的结果与期望的目标大相背离，或者是弄的公司满目创痍，英国道格电动吸尘器公司就是这样。这样做最终分散了公司管理层的注意力。

广泛开展的分散化策略有许多方面的优势：第一，因为许多重要事件的处理在时间和注意力上是自由的，高层管理的有效性



因此可以得到改善；第二，允许下属更多的自我管理，因此可以提高下属的竞争力和改善他们的行为动机；第三，在国外的环境里，其本土的管理者对于独特的问题和机遇的理解都要比来自几千里之外的公司的管理人员要好。但是，分散化策略的缺点也正如我们所看到的那样：下级管理人员管理的项目是如此的广泛，以至于严重的错误可能不能及时的避免。因为高层管理人员将最终负责所有的管理指标，包括下属的行为，所以面对广泛的分散化决策，高层管理人员将面临着更大的风险。

讨论的结果是：管理者对于子公司的经营信心应该负有最后的责任。

在 20 世纪 70 年代到 80 年代，魔力一直占有 1/3 的洗衣机市场，是其他竞争者利润的两倍。表 1 表明了 1970 年到 1980 年魔力公司运作的结果。威尔波是洗衣机市场的最大的代理商，拥有 1/3 的股份。

四、公司获利情况

直到凯奇尔 1980 年 10 月 1 日退休，这么多年以来，他都一直影响着魔力公司的命运。自从 1950 年开始他就是公司的老总，在魔力公司工作将近 30 年。当时家用设备的业务已经发生了相当大的变化。最糟糕的就是，在 20 世纪 80 年代后期，随着媒体的兴起，由于害怕具有敌意的袭击者的威胁，保守的经营者大大的增加了公司的负债，因此削减了公司的吸引力。考夫曼就是这些胆怯的经营者之一，因为当时谣传坚持认为该公司是一个被兼并的对象。





虽然只是一个防御性的行动，但是考夫曼还是以 1.5 亿美元收购了芝加哥太平洋公司，一个拥有 1.5 亿美元销售额的制造真空吸尘器和设备的公司，结果，魔力又有了五亿五千万美元的新债务，考夫曼的这一收购给予魔力在海外的不断增加的厂商中一个很强的立足点。芝加哥太平洋公司因为在美国和欧洲销售渠道格电动吸尘器而闻名。其实，最主要的就是道格电动吸尘器的商标。芝加哥太平洋公司也制造洗衣机，干洗机和其他的家用设备，用的是道格电动吸尘器公司的商标，主要销往欧洲和澳大利亚。此外，芝加哥太平洋公司有六个家用设备公司，但是，魔力在考夫曼收购了芝加哥太平洋公司之后就立即销售这些家用设备。

表 10-1 魔力的运作情况 1980-1987 年（单位：百万美元）

年份	净销售额	净收入	净收入占销售额的百分比
1980	1.02	0.81	79.41
1981	1.05	0.83	78.10
1982	1.03	0.85	82.52
1983	1.02	0.83	81.37
1984	0.83	0.67	80.72
1985	0.83	0.67	80.72
1986	0.83	0.67	80.72
1987	0.83	0.67	80.72

平均净收益占销售收入的百分比：80.72%

资料来源：公司经营统计表

注释：除了 1980 年以外，这些年的收入和净收益都是稳定的增长，虽然这种增长的涨幅不是很大。在八年中，平均净收益的增长达到 80.72%，最高达到 82.52%。



考夫曼对于魔力从小到大的转化有很大的帮助，魔力是美国第五大家用器具设备制造公司，仅次于美国通用电器公司，威尔波公司，照明电器公司和魔力公司，从一个小打小闹的生产家庭洗衣机设备的公司发展成为一个生产产品种类齐全的厂商。魔力领导了一场兼并的狂潮，在这场兼并的狂潮中，魔力公司扩大了对微波炉，电饭煲，冰箱的生产，它的商标现在包括米勒克，尼特，欧宁和朗博。然而，前些年考夫曼的品牌占统治时期时，魔力的经营业绩不是太好。正如表 员原圆所示，在 员愿愿至 员愿愿期间，收入没有增长，净收入却是稳定的下滑。

表 员原圆 魔力的经营业绩 员愿愿- 员愿愿 (单位：百万美元)

年份	总收入	净收入	占总收入的百分比豫
员愿愿	猿 园愿	员愿愿	源猿
员愿愿	猿 园苑	愿愿愿	猿愿
员愿愿	圆 怨愿	苑愿愿	愿苑
员愿愿	猿 园愿	猿愿愿	员愿

资料来源：公司年度报告。

评论：公司的赢利性在逐渐减少，然而销售收入几乎保持不变。如果与早期的赢利性相比，请看表 员原员

五、纠纷

尽管国际化在所难免，特别是鉴于最近在美国和欧洲之间的合资浪潮，道格电动吸尘器公司的企业兼并还是麻烦重重。在英国和澳大利亚，道格电动吸尘器是一个主要的品牌，但是在欧洲，道格电动吸尘器的市场却很小。欧洲是一个很大的市场，拥



有将近 1 亿的潜在顾客。

道格电动吸尘器公司在欧洲的子公司要想占领欧洲的市场概率却是很小的，威尔波公司的力量却很强大，比起道格电动吸尘器公司的两个生产工厂而言，威尔波公司有十个生产工厂。此外，魔力面临着强大的竞争者，例如瑞典的世界最大的电器制造商依莱克集团，德国的波斯琪——西门子公司，还有意大利的摩诺里集团。通用电器的合资企业也进入了市场，欧洲人对于国内产品的忠诚使魔力的道格电动吸尘器公司在没有大量的推销支出的情况下进入欧洲市场遇到了困难。

澳大利亚则有些例外。道格电动吸尘器公司在澳大利亚具有良好的竞争地位。道格电动吸尘器公司在麦尔布鲁的冰箱厂可以轻易的扩展到包括魔力的洗衣机和干衣机的生产，遗憾的是，澳大利亚人口不多，限制了厂商仅仅生产两亿五千万美元的主要电器。

英国占有了道格电动吸尘器公司在欧洲 1/3 的销售额。但是在收购期间，其主要的产品的获利甚微。这种情况随后就发生了变化：兼并以后公司变的完全没有利润了，正如在表 1 所示。1984 年的结果当然反映了推销失败所带来的巨大的亏损。公司的兼并并没有受到上帝的庇护。

魔力的早期兼并也是充满了辛酸。兼并米勒克和朗博后，公司产品价格降低了许多。这些兼并并没有达到预期的目的。兼并使魔力公司的现金流量减少（见表 1 原因）。也许更为严重的是，魔力公司作为国内主要的电器制造商的盛大声誉开始变的失去了光泽。同时，通用电器和威尔波向魔力公司的顶尖产品发出了攻击，结果，魔力公司发现自己的品牌已经处在了第四位和第五位的位置上了。



六、分析

购并决策有缺陷

1985年以后魔力的利润的长期下滑应该引起公司广泛的关注，并应对此采取正确的行动。但是采取的行动无效，因为公司的利润持续下滑，1986年形成了大的赤字，1987年问题变的更加严重。正如表 1所示，兼并没有给公司带来收入和利润。有人怀疑，19世纪 80年代后期，匆忙避开袭击者，将给公司有更多的时间来进行谨慎的经营，但是公司也将由此付出更多。此外，这将降低了魔力公司一向引以为豪的质量形象。

表 1 魔力主要业务组成部分的经营情况 1985-1987年

	净收入 (1985, 1986美元)	销售收入 ^葬 (1985美元)
1985		
北美电器	1985	1985 1985
贩卖	1985	1985 1985
欧洲销售额	1985	(1985 1985)
1986		
北美电器	1986	1986 1986
贩卖	1986	1986 1986
欧洲销售额	1986	(1986 1986)
1987		
北美电器	1987	1987 1987
贩卖	1987	1987 1987
欧洲销售额	1987	(1987 1987)

葬 这是营业收入，也就是说，是货币贬值和其他的货币政策调整之前的收入。资料来源：公司年度报告



评论：这些年对于魔力公司的收入的增长并不十分有利。道格电动吸尘器公司欧洲公司的连续的，甚至不断恶化的亏损是令人棘手的。这种情况在 1984 年失败的推销发生之前就是如此。

表 10-1 魔力公司资产负债表中长期
债务占总资产的百分比，1984 年 - 1989 年

年度	长期债务 / 资产 (百分比)
1984	2.0
1985	2.5
1986	3.0
1987	3.5
1988	4.0
1989	14.0

资料来源：公司年度报告

注释：收购的影响，尤其是芝加哥太平洋公司所产生的影响，在长期债务中可以清楚的看出来，在 1984 年魔力几乎不存在这些负债，但是两年以后，它的长期债务几乎增加了七倍。

七、在英国推销的大失败中，我们应该谴责谁

魔力公司的管理层在收购中犯了一个普遍性的错误。他们很少对下级的工作进行限制，使他们继续在很少有限制的条件下独立的进行工作。“毕竟，他们比公司的最高层领导更加了解公司的经营状况”。其实，对他们所抱有的这种自信往往容易产生误导。在英国的推销中，魔力在英国的管理者几乎是玩忽职守，计划和指导方针过于松散，没有受到控制。子公司的管理层居然可以以总公司的名义承担 1000 万美元的负债而没有受到总公司的任何警告，简直是荒唐。



最后，英国的执行官的那些缺乏思考的旅行推销的计划不符合逻辑思维。他们大大的低估了推销所要付出的成本，过高的估计了旅行社的一揽子服务所带来的回报。即使最没有头脑的人都能意识到，旅行推销提供的机票的价值超过了购买该公司产品的价值，~~因此~~顾客迅速意识到了这一点。这一甜蜜的推销无疑对于许多人来说都是具有吸引力的。道格电动吸尘器公司的管理层应该意识到这一推销对于公司来说其代价是昂贵的。难道是公司的执行人员和员工的计算有误，还是他们完全天真而又浪漫呢？谁更了解这一情况呢？

八、在推销中怎样才能避免这些问题呢

最大的问题起源于在推销中本来可以避免而又不至于影响整个销售的所提供的太好的优惠条件。成本收益分析的方法至少可以提供一种关于公司如何花费资金来获利的透视方法，例如增加销售，增加消费者的利益，良好的公众形象。下面的信息专栏详细的讨论了一个重要的成本收益的计划工具。

信息专栏

成本—收益分析

成本—收益分析是对于被提议的行为的成本和收益进行的系统的比较。只有在收益超过成本的情况下，我们通常才做出继续经营的决策。这种分析方法通常对于所有的成本和收益赋予美元值，这样就提供了一个比较的基础。





成本—收益分析已经被广泛的用于国防部门，用以评估可供选择的武器系统。最近，成本—收益分析方法已经开始适用于环境规则，甚至用于工地安全标准。作为一个已经形成的模型，成本—收益分析系统可以用来决定人类社会是否值得花数百万美元来达到特定的新鲜空气和水的标准。

许多企业的决策都借助于成本—收益分析方法进行分析。成本—收益分析方法提供了一种分析输入和可能的输出或者某种主要的可供替代的方案的方法。虽然在商业背景下有些成本和收益是可以数量化的，但是我们通常应该引入非量化的元素对它们进行调节，以期掌握最具广度的前景。思切尔摩霍恩建议用以下的标准来评估那些替代方案：

(员) 收益。采用替代方案对于解决操作缺陷，或者最大限度地利用替代方案解决操作缺陷或利用某个机会，有哪些益处？

(圆) 代价。执行替代方案要付出哪些代价，包括直接资源投入以及任何潜在的负面影响？

(猿) 时间性。多久能产生收益和取得正面效果？

(源) 可接受性。替代方案在多大程度上能被有关的工作人员接受和支持？

(缘) 道德的稳固性。从多元化股份持有者的角度出发，替代方案是否能很好地符合他们接受的道德标准？

在对魔力公司的免费机票计划进行成本——收益分析时，假定有 缘 个乘客，你会拨出多少张作为优惠机票呢？如果是 圆 个乘客呢？员 个呢？缘 个呢？缘 个呢（对于成本也做出所需的相应假设）？你能就以上不同的接受比率得出什么结论？



成本——收益分析的确已经就不同接受水平的可能结果以及高接受水平的高风险对商务管理做出了警告。然而，航空公司还可以对符合条件的数目进行限制：可能是前 员 团四位乘客，或前 缘 团四位。这样做可以预先将成本控制在被合理限定的水平，避免更大的风险。或者，航空公司也可以提供不那么大方的优惠，比如可以提高条件要求或者降低优惠金额。上述的更稳健的做法仍将具有吸引人的促销效果，但却不会引发严重的无法控制的灾难性后果。

我们可以从中学到什么？

在计划中，我们要考虑到最坏的情况。无论是在个人生活，还是在运动和商业中，许多人都鼓吹积极的思维，自信和乐观主义。但是对于最糟糕的情况进行预期和有所准备是值得提倡的，因为这样，对于个人和公司来说，更能够应付逆境，回避困境，做出谨慎的考虑。如果风险超过了可能获得的利润，那么就对于选择方案进行修改或者是舍弃所选择的方案。

显然，接受推销中提供的价格也纯粹是一种好奇，没有人会想到会提供这样低的价格。但是如此有吸引力的价格将会引起广泛的关注，这样想难道没有道理吗？

在使用亏损诱导定价策略时，我们先要把意想不到的风险控制一定的范围之内。诱导定价策略，正如我们前面所提到的，就是以极具吸引力的低价来推销商品，公司在每一个销售规模上都亏损。当然，对于这种推销策略的预期就是顾客由于这种极具吸引力的推销格而对于其他商品的购买会增多，由此增加利润。

亏损诱导定价策略的不可控制的风险鲜明的体现在上述的案例中。对于一个使用亏损诱导定价策略的零售商来说，这种亏损



将最终被限制在存货被卖完的限度内，但是对于英国道格电动吸尘器公司来说，对于亏损却没有进行限制。其实亏损诱导定价策略的原理很明显：有吸引力的推销的产品数量应该有限制，例如仅仅第一个星期的前 5000 件或者是前 5000 件商品实行低价推销，否则这种推销反而变得没有吸引力了。

谨防外国的子公司失去控制：尽管给企业的各个层次授予更多的权力通常是必要的，比权力集中化更能激发动力和有助于公司的管理，但是有时候可能会做的过火。在极端情况下，子公司的执行人员拥有不受限制的权力，他们可以当作一个独立的公司来进行经营，这样，实际上公司的最高领导层就放弃了他们的权力。这种权力上的放松对于公司的凝聚力会产生危险，它将往往使公司的通常的标准和目标变得模糊不清，它甚至能淡化统一的伦理标准。

这种组织结构的极度松散在公司的购并中并非罕见，特别是对于外国的公司而言，假设这些公司在购并之前都是相当成功的，并且较之购并后有更多的专门技术。通常给予公司的国际经营比国内经营以更多的自由，只是因为从事国际经营的执行人员比在国内的母公司的执行人员对于外国的环境拥有更多的第一手资料。

还有，对于子公司的执行人员的自由度应该进行限制，特别是当他们的经营还没有取得明显成功时。在魔力公司的案例中，英国子公司自从被兼并后，他的经营每年都亏损。在这种情况下，公司的管理层应该尽量避免分散化，加紧监督机制。

成本—收益分析方法的作用。对于主要的决策来说，成本—收益分析方法将使决策者获益非浅。成本—收益分析方法将迫使决策者系统的对成本，收益进行制表并进行分析。如果不值得为



不确定的成本和收益而冒那么大的风险的话，那么现在就应该意识到这一点，而不是等到做出了某些实质性的承诺之后。

毫无疑问，对于主要决策经常使用成本—收益分析方法提高了决策者的决策水平。尽管许多数字还需要考究，特别是关于可能获得的利润，在成本—收益分析的过程中，需要对可替代的方法和最可能的结果进行仔细的分析。对于较为重要的决策，来自于不同的员工和执行人员的信息将更加有助于分析所产生的效力。

思考题

你可以增加哪些额外的知识呢？

练习题

如果你是你的话，你如何更好的设计英国道格电动吸尘器公司的推销计划？

推销计划失败后，尤其是付出了巨大的意料之外的成本之后，你认为魔力公司应该做出什么反应。

请评论这段话：“解雇英国道格电动吸尘器公司的三位最高管理人员是不合理的，好像对于欧洲的管理者有什么深仇大恨似的，毕竟，他们唯一的罪行就是推销过于成功。”

你认为成为公司老总的瑞恩应该因为英国道格电动吸尘器公司的推销的失败而受到谴责吗？为什么应该受到谴责呢？如果你认为不应该受到谴责，那又是为什么呢？

请推测：为什么英国道格电动吸尘器公司的推销计划一开始就会遭到失败呢？究竟是什么原因？

请评估购并芝加哥太平洋公司的策略，包括决策前和决策后的评估。然后为你的结论进行辩护。

运用你的创造性能力，你能否为英国道格电动吸尘器公





司设计出一个销售策略，使道格电动吸尘器公司在欧洲市场上成为最主要的力量

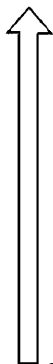
如果是你

英国道格电动吸尘器公司总部已经给你分配了任务，负责协调道格电动吸尘器公司推销大失败后的补救工作。既没有足够的生产能力，也没有足够的飞机座位，在这种情况下，你该怎么办？请为你的建议而辩护。

作为公司总部的副总，由你来制定公司的政策和措施来预防曾经发生的推销失败的事情，你有什么建议？

共同探讨

如何最终解决道格电动吸尘器公司的推销大失败？道格电动吸尘器公司的推销大失败给公司的形象和利润最终带来了什么影响？道格电动吸尘器公司在欧洲的经营也因此而受到影响了吗？魔力公司自从1985年以后的股票价格发生了什么变化？





第二章 怡莲：品牌的困境

蜜欧，这个小精灵长期以来是怡莲公司一个奶品生产厂商的标志。除了奶制品之外怡莲还是一个各种食品的加工商和营销商。数年来，孩子们极其喜爱每个盒子里还赠有一个小礼物的“小精灵蜜欧”加糖爆玉米花；它的“克瑞米特”牌帕斯达（一种牛奶和鸡蛋制成的面食）也是全国的著名品牌。同时，它还有声誉很好的地方品牌。“怡莲公主”冰、牛奶，和酸乳酪也很出名，这也是全国和地方的奶制品品牌。甚至蜜欧牌胶水也是怡莲大家族中的一员。伴随这些知名品牌，怡莲数十年销售额和利润增长稳步迅速，成为一家资产达 50 亿美元的大公司。1985 年怡莲的情况起了转变，事情开始变糟，黑暗的日子来临了。高层管理者在听任他的品牌特权——公众对它的品牌的认可和接受的崩溃。东山再起可不那么容易。

一、序曲

1925 年，怡莲公司由斐伦·豪尔斯创建。豪尔斯先前在德克萨斯经营报业，在国内战争期间，他销售浓缩牛奶，后来又涉足化学制品行业。20 世纪 30 年代，怡莲公司推出了“小精灵蜜欧”和“瑞勒盟”等食物品牌。由于化学制品的价格忽高忽低，托马斯·允索利——怡莲公司总裁，在 30 年代将开始将注意力集



中在消费品上。

1985年 9月，圣东尼·达沃夫接管了怡莲公司。他接替了罗蜜欧·允文丁——他的一个好朋友。罗蜜欧·允文丁在 1985年退休时，力使董事会相信他的提名人——达沃夫，是最理想的接班人。这两个人的管理风格却截然不同。文丁是个理想主义者，对其高层管理人员极其信任，在其工作中也表露无疑。达沃夫的管理方法与众不同，令一些怡莲最高层管理人员难以接受，公司在达沃夫的领导下，很快走上了下坡路。

其实，怡莲公司问题的种子，在达沃夫接管公司以前就已埋下了。文丁打算将公司从平淡无奇的杂乱生意，转移成为一个大的食品开发商。1982年到 1985年间，文丁在 35个收购项目上花了近 10亿美元。“我们匆匆忙忙地为了收购公司而收购公司”，一个怡莲经理说。在其匆忙以其收购计划抢购过程中，有时，调查一个准备收购的公司，仅仅使用两周时间。

一些收购过来的公司事实上是个损失。例如，1987年，怡莲公司花了近一亿美元收购劳拉·斯科德炸土豆片。不幸的是，仅一年后，许多问题交织在一起，迫使怡莲公司关闭了所有劳拉·斯科德在加利福尼亚的厂子。于是怡莲公司又将其产品生产线搬至在盐湖城的一家工厂，生产出的只是高成本的和无法正常稳定地进行质量控制的产品。1988年，怡莲以不到 1000万美元的价格将劳拉·斯科德转让出去。这次彻底失败使怡莲总共损失了近 10亿美元。

大多数收购项目是中小型的地方性食品公司。文丁的战略思想是，通过在地方食品公司的当地销售市场之外销售这些地方品牌产品，以期更大发展。通过将生产与销售整合，他认为完全可以降低各条生产线上的成本，且由此而获得更多的市场份额。



在 1990 年代末，这个战略似乎很有效。1989 年到 1995 年间，怡莲所收购的公司，一度使它的营业额增长了 10 倍，创下了公司历史上增长幅度最快的记录。地方风味的批发零售似乎是一个很有潜力的策略。

1995 年，《财富论坛》杂志将怡莲公司视作运营良好的典范。他将公司称作“一个消费产品巨人”并称赞道：“收购了约 100 个公司后，仅两年多时间便使怡莲扬名天下，成为世界上最大的奶制品公司，国内的帕斯达之王和继波普斯科公司之后的第二大快餐食品巨人。”地方品牌战略被称颂为“激励当地人去制造新产品，同时引进外地产品”。例如，仅六周时间，“快餐时代”，一个怡莲公司的新的地方品牌，便使“克朗彻”一夜成名。一个锅煮薯条，一种不同于传统油炸的烹饪方式，使其在炸薯条面前尤为引人注目。此薯条迅速成功，为公司创下了 1.5 亿美元的年收入。

1995 年，牛奶行业尤为盈利。怡莲，和它的蜜欧小精灵标志，总是能比其所有竞争对手都更快一步。它总会令人大吃一惊，例如牛奶，这实际上与任何一头奶牛所产出的奶相比，都没有任何不同。公司一贯坚持的“高标准服务和高质量”，使得怡莲就是与众不同。可是，当有人问及“不同的地方到底在哪里时”，一个颇有阅历的卖奶人很简练地说道：“一加仑一美元”。或许这就是将要来临的什么的不祥之兆。

二、前兆

到 1990 年代末，此战略渐渐开始显露出其缺陷。在扩大食品业务量的竞争中，公司已经忽视了一些它已经拥有的成功的著名





品牌。例如，怡莲公司数十年来一直以“怡莲公主”作商标销售冰激凌，但他却在 1984 年代错过了将其冰激凌开发升级为高级冰激凌的绝好良机，而此举会使其怡莲公主冰激凌更受大众欢迎。在许多其他知名品牌方面，怡莲也犯了相同的错误，没有积极地去开发新产品。（参看如下资料，并讨论如何制定行之有效的品牌开发战略）。人们会怀疑在公司进入动荡的 1984 年代后，牛奶和怡莲公主冰激凌的牛市行情，到底还能持续多久呢？

三、小资料

品牌扩张

品牌扩张是一个特别有效的商标战略。它是一个新产品沿用业已设立的商标品牌。消费者常常会因为他们对现有产品非常熟悉、满意，而很容易的接受与之同名的新产品。这样在很大程度上减少了推出一个新产品的风险。现在，大约有一半的新消费品的推出，使用品牌扩张战略。例如，产品同种类不同样式，姊妹产品，或目标市场相同的各种产品。

对于一个品牌，消费者越是推崇，那么品牌扩张战略也就会越成功。当然它的前提是，新产品不能对其使用商标构成损害，或有类似情况发生。怡莲公主品牌的极其招人喜欢的形象，使其成为品牌扩张战略应用的典范。一个极受大众欢迎的形象必须给予很好的呵护，以免信誉的降低，或损害其品牌价值。

试讨论，为什么品牌扩张并不总是非常有效。

怡莲现在发现，消化其所收购回来得“大杂烩”的确是件很难的事情。（表 10-1 详列了 1984 年的怡莲公司的食品类产品、非食品类产品及其它业务等营业额和利润组成。它继续经营着其各式产品的“大杂烩”，事实证明，这样做既不如其主要竞争对



手那样高效，又不能整合市场影响力。

表 圆原员 晟缘年商业部门所创营业额和
收入在公司总营业额和总利润中所占比例

	销售额 豫	利润 豫
杂货	圆元	源
快餐和国际消费者	圆元	愿
奶制品	圆元	缘
包装和工业	圆愿	猿

包括北美帕斯达（一种牛奶和鸡蛋制成的面食）和调味汁，冷冻食品和食品服务经营等。

晟缘包括怡莲全球甜点、咸点快餐，其它美国与加拿大之外的食品和远东牌胶卷胶带。

圆缘包括牛奶，冰激凌，冷冻乳酪。

猿缘包括胶带，塑料薄膜，包装产品，和洗衣店、加工业、特种树脂等。

到达·艾玛特接管公司之时，公司已经陷入困境。到 晟缘年底，销售额比前些年下降了五个百分点，纯收入下降了 晟个百分点。达·艾玛特立即着手强化管理其松散的组织，但其所有努力的结果仅仅是使事情更糟。

四、达·艾玛特的徒劳

升任总裁不久，达·艾玛特便试图使公司食品类经营摆脱困





境。他想要将高度地方自治的“数十个独立封地”，进行强化管理。此时，甚至公司办公总部也分散在纽约和俄亥俄州的克伦巴斯之间。这样的地理距离适合于文丁的管理模式——公司很少过问日常经营，大多数时间，呆在纽约怡莲公司的公园大街办公总部。达·艾玛特开始整顿哥伦巴斯的商业运营。在那里，他亲自过问日常经营状况。他渐渐地发现，公司需要取消或卖掉一部分小的地方公司，然后集中精力创建国家品牌——文丁的以退为进战略。

分析家们开始赞成达·艾玛特的重振策略，但其称赞是短暂的。重振的结果不仅没有达到期望值，反而差点儿为公司带来新的危机。

达·艾玛特相当固执地认为：某种品牌的认可度，可以使公司为其产品标定一个较高的价格。例如，怡莲公司的市场调查显示，~~犹豫~~的消费者认可怡莲为奶制品主导品牌。达·艾玛特认为这符合高价位营销策略。随后，在 ~~1950~~ 年，未加工原牛奶价格下降了 ~~1/3~~，怡莲公司固执地保持其价格不变，然而，竞争对手却顺应原奶掉价形势而降低其产品价格。不久以后，消费者渐渐发现牛奶只是牛奶，怡莲公司渐渐地丢掉了它的消费群。一个品牌认可度高，并不能使其与低价的其它国内品牌和当地品牌隔离开来，而始终保持其竞争优势。参看下面的小资料，并讨论国家品牌和当地品牌的竞争。

达·艾玛特决定不去管市场份额的损失，而期望高利润会弥补低销售额所带来损失。仅一年后，销售额持续下降，使得达·艾玛特不得不放弃高价位策略。到那时为止，销售额的急剧下降，已经使得牛奶制品部门开始亏损。

另一个营销失策，是广告的误用。达·艾玛特打造怡莲支柱



品牌的战略之一，是加大科芮米提（一种国内著名的面食品品牌）的促销力度。伴随着高昂的促销费用，其销售额在 1996 年增长了 150%。这似乎是一个不小的增长，然而实际情况是，国内帕斯达面食类同期的销售额增长为 10%。

是什么原因使得其促销结果如此令人不堪？让人难以置信的是，大多数广告的主题旨在增加帕斯达的消费，而不是增加某种科芮米提的产品需求。

科芮米提促销更加失策的是，怡莲公司忽视了地方帕斯达面食品品牌，如西部的安东尼品牌，东北的王子品牌。这些产品销售额的暴跌，使得整个部门在 1996 年的前九个月的销售额下降了六亿美元。达·艾玛特承认这是个重大失策：“我们有一个非常强烈的愿望，那就是要把科芮米提打成一个比其它品牌更加著名的品牌。这是一个非常伟大的目标。但如果你以自己的其他品牌作代价，那么，这将失去任何意义。”

快餐食品部门相信达·艾玛特。他计划在全国范围内推出怡莲牌炸薯条和椒盐脆饼干，以期取代许多公司的地方快餐品牌。将地方生产和销售费用合并到一个品牌帐目下，就可使怡莲公司削减成本、加大营销力度。公司在曼彻根测试了新的快餐生产线，但是效果平平。不幸的是，怡莲公司面临波普斯科公司的佛瑞特勒和安尤斯巴氏公司的老鹰快餐的激烈竞争。它不能跻身其中并与之竞争。公司最终重新调集力量，集中精力打造其“詹”和“怀丝”等地方品牌。然而已经太晚了，结局并不理想。

五、小资料

品牌之争：国家品牌与地方品牌的较量

批发商和零售商们常常使用它们自己的商标——般指地方品





牌，以代替或补充国家品牌。地方品牌一般比全国打广告的国家品牌价格要低，但，因为他们与商家关系密切，而且由于广告费的节省，使得他们常常给予商家更多的单件利润。

一些公司，如西尔公司和芬尼公司，过去常常储备他们品牌商品的一大部分，这样，对其产品感觉不错的顾客，只有在专卖店和连锁店才能买到他们的产品。如此他们便强化了对其产品销售的控制。

地方品牌与大公司品牌相竞争，往往表现出价格优势。你或许会问，为什么大公司要以地方品牌的价格向零售商出售一些他们的产品。一个主要的原因是，工厂开工不足，公司急于寻求订单，以增加工厂开工量。制造商总是会进行合理化经营：如果他们不接地方品牌生产业务，总有人会接。如果那样，又会导致与地方品牌商品的竞争。其它公司欢迎地方品牌商品业务，是因为他们缺少资源和技术诀窍，以将其自己的品牌推向市场。

在我们步入 20 世纪 80 年代的时候，越来越多的聪明的、崇尚节约的消费者认识到，地方品牌的质量也还不错。国家品牌则受到了冲击。这种由烟草制造商和一次性尿布引起的激烈竞争，使一些品牌商品生产厂家开始获得了清楚认识。于是在 1984 年，取消了国家品牌商标的价格高于地方品牌的部分。怡莲管理人员没有能很快接受这样一种思想，那就是，如果仍要保持其市场份额，国家品牌的昂贵价格必须调低。

你认为一旦国家走出了经济萧条时期，地方品牌的兴旺还会持续下去吗？

你个人怎样看待地方品牌。



六、防御策略的改变

达·艾玛特对处于低谷的怡莲公司的彻底改革战略，更加恶化了怡莲的形势。四个部门中的两个——奶制品和快餐，在亏损经营；另外两个部门——杂货和化学制品，也不很轻松。在1982年10月10日，“优等和劣等”调查机构调低了怡莲的信用等级。从1982年初到现在，怡莲公司的股价已经暴跌了100个百分点。

在1982年10月，达·艾玛特聘请俄维·砸詹姆士先生作为公司总裁和董事长继承人。达·艾玛特过去在怡莲公司从事化学制品设计近10年，詹姆士是一个经验丰富的食品营销专家，在工厂工作10年，后坐美国通用食品公司和美国牛皮纸公司的首把交椅。他最近曾为礼仪公司的部门经理、总裁和董事长。为了让詹姆士接受总裁职务，达·艾玛特专门给了他一份特殊补偿待遇，同时也给了包括他在内的怡莲其它高层管理人员。

詹姆士和达·艾玛特现在努力改善怡莲的经营状况。他们很快地停止向零售商提供小订单，以鼓励季度送货，然而这些交易暂时增加了营业额，但却对公司利润构成损害，提前抢走了下一季度的生意。

詹姆斯和达·艾玛特增加了怡莲各种业务的检查次数。由管理顾问和金融顾问帮助作出评价。这些措施使得那些害怕巨大变革的管理人员的精神状态，接近崩溃的边缘。

1982年10月，董事会开始考虑卖掉整个公司的可行性。但是努力只是徒劳，汉森·马歇尔先生和约翰·纳毕斯科先生对此表现出浓厚兴趣，但是会谈最终失败。几个其他可能的买主，包括那斯特·马歇尔，也对怡莲公司进行了调查，但是他们拒绝谈判。怡莲



公司不景气已成为销售的主要障碍。这样，得不到外界帮助，似乎只能通过自己的努力去解决自己的问题。

詹姆士和达·艾玛特认为，公司最大的问题是，公司的业务太多地局限在业绩平平的业务上。尽管整个公司不可能在这一次全部卖掉，某些部分还是很容易卖的。如果公司要进行改革，以扭转其混乱局面，或被先前情况所迷惑，他们将不得不作出卖掉公司某些部门的决定。一个最先选中要卖的部门，是资产价值 1 亿美元的化学制品公司。它虽与主要的食品生产部门联系不大，但却是一个主要的营利部门。参看表 1。达·艾玛特看不到他对怡莲重振所作努力的最后结果了。1983 年 1 月 1 日，公司董事会解雇了他，并让詹姆士来接替；同时，达·艾玛特的前任，也是其坚定支持者，砸允文丁，辞去了在董事会的职务。整个 1983 年的努力经营到此彻底宣告失败。见表 1。

表 1 经营业绩 (1980-1983 年)

	年收入 (百万美元)	增长率 豫	纯收入 (百万美元)	增长率 豫
1983	1200	(10%)	(1000)	
1982	1100	(10%)	(1000)	
1981	1000	(10%)	1000	(10%)
1980	1000	原	1000	原

七、复兴努力

1983 年 1 月 1 日，詹姆士宣布了一个价值 1 亿美元的重组计划，包括卖掉咸点快餐部门和其他杂货部门。六个月中股息



两次调低。在对安全分析人士的讲话中，詹姆士指出怡莲四点的问题：没有经营中心，对品牌没有给予足够的重视，缺乏最优秀的执行官和管理人员，和官僚作风。他发誓要将无能的管理人员剔除出管理队伍，并集中对核心产业——著名的帕斯达、同名的奶制品和胶带、涂料等的加工业加大广告力度。例如，他计划在1989年，将帕斯达的广告费用从1988年的1.5亿美元增加到1.8亿美元，并重新对公司曾经很成功的地方品牌给予重视。帕斯达将与科拉斯科（一种经营很成功的帕斯达酱）一起销售。

詹姆斯同时保证，要将怡莲公司的在所有食品行业公司中的排名，从最后一名提前到前10名。见表10-1——1989年初怡莲公司等的公司排名。他组建了一个新的管理队伍，其中，许多人曾是他的同事。在一次大改组过程中，三个高级管理人员宣布提前退休，他们是首席财务总监，一个重要的顾问，和负责目前陷入危机的快餐食品部门和国际消费产品部门的前副总裁。

表 10-1 怡莲和其主要竞争对手比较（1988年-1989年）

	股票收入 豫	销售额 豫	每股收益 豫
阿莫尼公司	1.5	1.5	1.5
运通	1.5	1.5	1.5
勾援分援勾援	1.5	1.5	1.5
团总	1.5	1.5	1.5
张朝	1.5	1.5	1.5
勾援分援勾援	1.5	1.5	1.5
悦	1.5	1.5	1.5
阅	1.5	1.5	1.5
怡莲	1.5	1.5	1.5

评注：在此怡莲的经营状况与其他主要对手比较结果，在这



完全得到了体现——怡莲最近五年的股票收入、营业额增长和每股收益。

一些安全分析人家被詹姆士的讲话所鼓舞。他们相信怡莲公司聘请了一个经验丰富的外界人士，公司必会有有一个大的转变。在那时，詹姆士来到公司仅七个月。其它人则对此持怀疑态度。毕竟，怡莲“重组”已经有五个年头了。“谁能说最后一个计划会比前一个效果好？”周纳·斯卡夫，一个华尔街的证券分析人士，也对此表示怀疑：“我发现（詹姆士）的讲话的确很振奋人心，但这不是一件能够在六个月内就会重新兴旺的事”。同时，他坚持说“他不会改变对投资者的建议——卖掉股票！”收购其他公司是一个共同成长战略。通过收购兼并，一个公司可以迅速变成一个相对较大的公司，而避免了付出像这样的新公司独自发展所需的漫长时间。通过收购兼并，买方还可以获得经验丰富的团队和管理人员，来经营公司。

然而，这样往往会出现问题：❶ 收购方公司可能付钱太多而背负沉重债务和高昂利息；❷ 收购回来的公司可能会与原有公司的资源和战略构成冲突。在这种形势下，用现有制度经营管理此新公司，并让他成为营利大户，的确困难不小。

❸ 年代，文丁（达·艾玛特的前任）举债 8 亿美元收购了 20 多家地方食品和工业公司。他曾希望能把这些收购回来的公司，建成地方上的“能源基地”，供应当地的一切需求，并且将规模优势和地方经营的灵活的营销方式密切结合，进行组织生产。通过大多数企业集中生产，生产成本必然会降低，利润必然会增加。地方品牌总是很有发展潜力，并值得在全国范围内进行销售。这便是隐藏在 ❸ 年代怡莲大举收购兼并之后的理论所在。

不幸的是，理论总是和实践不能完美结合。公司从来没有统



一成为一个整体，并继续各自独立经营各种产品，甚至是相互竞争的产品。生产组织从来没有达到像其大多数竞争对手那样的高效，而且，怡莲仍然缺乏准确的市场定位。然而，为这形形色色的品牌作广告也是个非常大的难题：应该先支持哪一个品牌呢？为什么？其他的品牌能够接受这样的冷落吗？

所有这些问题与不明智而且不能完全消化吸收的“大杂烩”，怡莲的管理者严重的低估了市场的风险。他的过高地估计了消费者愿意为购买其大多数深受人爱的品牌商品，而不惜高价。在未加工奶价格下降的时候，怡莲公司固执地坚持怡莲公主牛奶的高价策略。这无疑是开门揖盗，以自己的市场份额为代价，“邀请”竞争对手去扩大他们的市场份额。提高冰激凌价格的尝试，也招致了相反的结果。

1990年代早期，一段时期的经济大萧条、相当高的失业率和害怕失业，使得消费者获得了一个新的认识：许多国家品牌也不过如此，并不比当地品牌强多少。许多国家品牌生产厂商，在地方品牌强有力的竞争下，面临销售额下降，纷纷开始压平物价。这样，面对变化的商场行市，怡莲无疑面临更加困窘的局面。怡莲在适应这些新环境方面所表现出的迟钝，真是令人奇怪。怡莲收购了近 15 家公司，拥有如此多品牌，于是，便迷失了重点。支柱品牌常常得不到有效的保护。品牌扩张常常被忽略或关心不足，怡莲公主便是一个例子。人们不免要问，到底有多少机会被这些只顾狂热地收购兼并的管理队伍所忽略。

八、续篇

1990 年下半年，我们还没有见到怡莲有多少好转的迹象。也许，1990 年代疯狂收购的结果，是其迅速陷入困境的重要原因，



即使事后有最胜任总裁一职的天才，也会在怡莲的麻烦面前无可奈何。解决怡莲问题的关键，就在其人事组织管理。自从 1986 年末詹姆士掌管公司大权以来，他已先后提拔了六个人，进入公司最高管理层。许多赞扬溢美之词，来自其原先工作的地方——福利普·莫里斯的牛皮纸和通用食品公司。然而这些新人能担负起如此重任吗？

九、学习要点

警惕无重点战略。一个没有重点的战略常常会带来太多的无多大联系的多样化产品。于是这个公司便很难对自己作出正确判断。没有几个管理者可以将其大量的多种品类的产品都能全面顾及，而没有疏忽，没有偏废，尽管有许多人在尝试。通常情况下，这样的收购公司便成为数年后转让出售的首选，并证明先前的收购决定是错误的。

在怡莲的案例中，大多数的并购公司与它的食品主营业务有关。但是种类太多了，而且没有将其公司整合成一个统一的、高效的公司组织机构。这样，便引起资源散置，营销活动不协调，更使其难以缩减成本，或在市场上扩大影响力。

分公司地方自治到几何？在这里，我们看到了太多地方自治领地所带来的负面影响。怡莲收购的“独立封地”导致了缺乏协调和效率。

难道这就是事情发展的必然结果吗？公司地方分权自治可避免公司失控和经营低效吗？分公司之间的相互竞争对公司的发展有帮助吗？答案是肯定的。公司地方分权比公司中央集权更为重要。例如，我们在 柯达 的案例中，看到 柯达 努力将中央集权的官僚体制改革成相互之间独立的地方分权体制。当然，地方分权



体制也有等级制。太多的不受控制的分公司导致了怡莲的问题。必须有一些重点项目和共同目标，再加上有效管理，才能避免令人不悦的意外发生。在最终分析中，取决于管理者的个人能力。如果他们个人能力很强，那么一个组织机构在地方分权体制下会繁荣兴旺。如果他们能力欠缺，正如怡莲案例中所出现的，地方分权体制将是祸因。

经营好你的拳头产品。任何一个公司都会努力想要开发新产品，并会竭尽全力经营，直至成功。它削减了其拳头产品同时，经营良好的老品牌也不能被忽视，这毕竟是自己的拳头产品。只要产品销量还在增长，产品业务还在营利，广告和营销努力（如产品扩张）就不能中断。对这些拳头产品来说，营销活动还应增加，因为这种喜人的增长势头，常常还会持续很长一段时间。在某种程度上，怡莲恰好应用了此战略的反面：它削减了它的拳头产品，并调动其资源，徒劳地打造毫不知名的地方品牌。

但我们不能完全责怪怡莲公司忽视了它的拳头产品。他尽全力为科芮米提—帕斯达的主导国家品牌，作广告。但科芮米提的销售额并没有上升。同时，怡莲的强有力的地方品牌，尤其是东北的王子牌和西部的安东尼牌，因为没有宣传广告的大力支持，而每况愈下。达·艾玛特一定已经在想“你做要遭骂，你不做也要遭骂。”但是，科芮米提广告不见成效的原因，我们将在下面讨论。

对于成功的商品，警惕基本需求性广告。尽管在 1984 年，公司尽全力对科芮米提进行了促销，但其品牌的销售额仅仅增长了 1%，同期，全美帕斯达的销售额增长了 2%。这说明产品有不足之处吗？这几乎是不可能的。因为他毕竟是帕斯达主导国家品牌。相反地，这是广告的错。大部分的广告围绕食谱作宣



传，而这只是促进帕斯达消费而不是高质量的科芮米提。换句话说，将主题定位于基本需求性，而非强调某一品牌优点的选择需求性。基本需求性广告有助于整个行业 and 所有竞争者。它最适用的产品是新兴工业的新兴产品。针对科芮米提所做的广告，使其结果得到了证实。难道怡莲的管理者们不懂这些吗？他们应该永远都不会批准这样一个广告促销的主题。

思考题

你从这个案例中获得了什么其他见解？

习题

你认为怡莲并购战略的问题是源于一个观念上的错误，还是管理组织上的错误？试说明你的观点。

基本需求性广告到底适合不适合一个成功的产品？如果适合，会在何种环境下？

王子牌是东北地区的一个帕斯达强有力的地方品牌。采取何种措施会使其转变成一个国家品牌？怡莲这样做了吗？

怡莲必须努力角逐地方品牌市场吗？为什么？

批评家曾公开谴责怡莲公司的业务缺乏重点。这意味着什么？如何解决？

在解雇达·艾玛特之后，董事会又在一个月后实际上又采用了与他曾提出的重组计划完全一样的计划。这是多么地不公平啊！”试讨论这句话。

你认为国家品牌应该比地方品牌在价格定位上究竟高多少？试证明你的主张是正确的。

[角色扮演]

假如在 1995 年，你是总裁的一个助手。他要求你草拟一个十年计划。你会提出什么建议。注意避开目前公司的困难。



假如在 1995 年初，你是新总裁詹姆士的助手。公司处于非常困难的时期。你会提出什么样的建议，以使你的上司实现誓言，将公司从食品公司中最后一名上升到前 10 名。

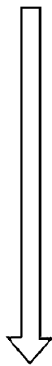
共同探讨

詹姆士真的将怡莲带入本行业前 10 名了吗？

怡莲股票的价格有什么变动？

公司发生了什么大的变化？

詹姆士现在仍是公司总裁吗？





第三章 阿迪达斯：低估了竞争者的实力

下面是一个经典的案例，经营者过低地估计了新进入市场的竞争的危险。尽管它发生在 1949 年以前，从中我们能学到的东西却并不过时。20 世纪 50 年代，阿迪达斯在跑鞋行业占据着统治地位已几十年。因为任何一个娱乐追求者都知道它的市场，它正站到了许多最大的流行运动中的一个起点，在接下来的几年中将有成百万的人从事跑步和慢跑等运动，另外有几百万不从事跑步运动的也将购买、穿跑鞋，因为它穿着舒适，同时因为它们传达着一种健康和年轻的特殊气氛——一种大多数人喜欢竞争和赶超的形象。阿迪达斯在这个世纪娱乐行业的繁荣中获利了吗？作为许多估计错误的经典案例之一，它过低地估计了美国竞争者的进入及其侵略性所带来的危险，这些竞争者中的大部分是在那个年代的初期还名不见经传而突然发迹的公司。仅仅几年之后，阿迪达斯就被计算机行业之外增长最快的公司之一的耐克公司取而代之。

一、历史背景

一战后不久，鲁道夫·戴斯勒，阿道夫·戴斯勒在德国生产鞋。阿道夫是创新者，在家中被称作阿弟，而鲁道夫是营销家，销售他弟弟的创作。兄弟俩开始只取得微小的成功，但是在



1954年取得了大的突破。欧文同意穿他们的鞋参加奥运会并且在希特勒面前、在德国面前、在世界面前获得了金牌。鞋和著名运动员联系到一起的可获利性引发了阿迪达斯和其他运动鞋制造商之间的市场战略从那时开始实施。

1955年兄弟俩关系破裂并且在法庭外再也没讲过话。鲁道夫带走了一半的设备离开了他的兄弟到了城市的另一边，在那儿他创建了彪马公司。阿道夫在现存公司的基础上创建了阿迪达斯公司（“阿迪达斯”源于阿道夫的绰号和他姓氏的头三个字母）。鲁道夫和他的彪马公司从来没赶上过阿道夫的阿迪达斯，但是他们却成了世界上的第二大品牌。

阿道夫不断地用新材料和新技术作实验以生产较结实并且轻便的鞋子。他试验把有刺的鲨鱼皮试着用于生产粗糙的用于室内平地的皮革，并试验用袋鼠皮革加固鞋帮。

阿迪达斯鞋的第一件样品在 1956年赫尔辛基奥运会上亮相，然后在 1958年装备了阿迪达斯鞋的德国足球队战胜了匈牙利队，赢得了世界杯。阿迪达斯鞋确实在胜利中起了作用，因为戴斯勒已经发明一种特殊的拧进鞋里的鞋钉使得鞋在那天的泥泞的运动场上保持了较好的平衡；而匈牙利队的鞋没有同样的摩擦力。

戴斯勒在跑鞋产业中的许多创新产品中包括四钉跑鞋，尼龙底跑鞋以及注射成型的鞋钉。他研制了一种鞋，这种鞋允许运动员从 100 多种可替换的鞋钉加以选择以适于室内或室外运动，也适于自然的或人工的表面。

阿迪达斯凭借其多样化而且一流的产品，在众多国际上备受瞩目的公开场合处于统治地位。例如，在蒙特利尔奥运会上，在所有奖牌获得者中，身着阿迪达斯的运动员占了 1/3 的多数。这也是对公司的巨大宣传，因此其全球销售额达到了十亿美元。





但是竞争者正在进入这个市场。1964年以前，阿迪达斯和彪马几乎占据了整个运动鞋市场。虽然这一切在逐渐变化，但是看上去阿迪达斯已经建立起其无法超越的领先优势。他们生产几乎每一种类的运动鞋，并且其产品已延伸至其它与运动相关的领域：短裤、上衣、休闲装、田径装、网球服和游泳衣；每一种运动所使用的球；网球拍以及所有印有阿迪达斯字样的、象征着地位而流行的运动包。

虽然看上去在 20 世纪 70 年代早期，阿迪达斯的地位并未受到威胁，但如今这种观点已被证实为错误的。请看以下论述，以便进一步探讨来自这种易进入行业中的激烈竞争的威胁。

二、营销战略

在整个体育用品行业中，由戴斯勒兄弟倡导的营销策略最具影响力。戴斯勒兄弟一直把国际赛场上的竞争作为他们产品的试验田。多年来从这些运动员身上得到的反馈使得他们的产品设计得到不断的改变和提高。职业运动员和他们签订使用其产品的授权协议。然而，阿迪达斯的优势在于国际比赛和奥运会上，而这些比赛的参与者又都是业余运动员，所以这些合同更多的是和国际运动协会，而不是和个人签订。

由于阿迪达斯和彪马的领先地位，他们与运动员签订授权协议已是司空见惯。例如，每一位国际篮球协会的成员都必须与至少一位生产商签订授权合同，每一份合同的金额从 1 万美元到 10 万美元不等。运动员必须穿着某一个品牌出席各种促销活动。广告预算的 10% 用于这种对运动员的授权，10% 用于媒体广告，这已经成为惯例。对于这些合同的有效性来说，所有厂商所使用的具有代表性的宣传标语是关键。这些标语使得产品易于



辨认，而球迷和潜在顾客也可以看到这些著名运动员所使用的产品，同时这些标语还使得产品易多元化发展至服装、箱包等领域。

众厂商为了迅速扩大规模而寻找制鞋成本低廉且产量巨大的地方建厂，比如南斯拉夫和远东。所以这些国家里许多中等规模的公司与它们签订了合约成为特许生产商并按照指定规格生产产品。它们因此能节省花费在厂房和设备上的巨额开支，保持低成本。

最后，在阿迪达斯公司的领导下，跑鞋业能够生产款式繁多的鞋以满足各种跑步活动的需要，从不同种类的赛跑到训练使用鞋一一俱全。此外，还给各种类型的跑步者和跑步方式提供合适的跑鞋。阿迪达斯公司推出了 ~~许多~~多种款式和型号的跑鞋，随着耐克公司进军美国市场，仅仅耐克公司会超过这项记录。

三、~~20~~年代的跑鞋市场

在 ~~20~~世纪 ~~20~~年代和 ~~20~~年代初期，影响跑鞋产业的环境发生了显著而积极的变化。美国人日益关注身体健康，数以百计的以前并不热衷运动的人们在寻找简易的健身方式。点燃这种激情的火花应该是 ~~1936~~年慕尼黑奥运会。无数电视观众注视着戴夫·沃特在 ~~1500~~米赛跑中击败艾夫格尼·阿扎诺夫，和弗兰克·西奥特赢得了备受关注的马拉松的冠军。但是，在这之前就已经打下了跑步运动蓬勃发展的根基。可能是在一本具有开拓性的著作——《增养健身操》中，健康的观点首次引起了公众的注意。这本著作的作者是肯尼恩·库珀博士，它销售了数百万册，并对有规律的跑步对身体健康的益处提供了科学证据。近十年之后，另一本影响巨大的著作——《跑步完全手册》，詹姆斯·菲克斯著，也发



行了数百万册并数月荣登畅销排行榜。

信息专栏

领先者的危机：竞争者容易打入市场

某些行业对于竞争者的加入非常敏感，在这些行业，潜在的竞争者无需面对巨大的投资和技术要求的压力。由于既没有资金的限制也没有专业知识的制约，唯一需要考虑的就是市场。在市场上占统治地位的公司可能有良好的市场形象和消费者认可度，看上去有实力维持市场统治地位。那些潜在的竞争者面对如此稳固而可怕的对手，不会因面临失败的可能而感到沮丧吗？

可能会如此，早期的耐克可能也曾经如此。毫无疑问，耐克当时并不明白长期占统治地位的阿迪达斯的脆弱。或许它刚开始只是想在阿迪达斯留下的零星市场上博得一席之地，或许结果原本也是如此。但阿迪达斯放松了警惕，在一个资金投入不需太大技术要求不需太高的行业，市场上的实力并不足以打消竞争者意图推翻山头霸王的雄心。如果领先者放松了警惕它的脆弱也随之增加，对于一个对新的投资者具有特别的诱惑力的迅速增长的市场来说尤其如此。规律就是如此：在新的竞争者容易打入的行业，领先者的地位是不稳固的，他们必须时刻保持警觉。

有没有非常难以进入的行业的例子？这些行业的领先者是否能规避竞争？

从 20 世纪 70 年代以来，跑步锻炼者的数量逐渐上升。据估计到 80 年代末美国的锻炼者为 1000 万到 1200 万，与此同时有 500 万人在家或外出穿跑鞋。制鞋厂商的数量也有增加，除原



先的阿迪达斯彪马和泰格以外，一些新的品牌也加入其中，如耐克，布鲁克斯，新伯伦斯，依托里克，还有白尼，孔沃斯等。为推广销售这些新品牌，“运动鞋”，“运动阁楼”，“凯尼的脚上的锁”等专卖店在全国范围内大量出现。为迎合这个市场，新的杂志如“奔跑者的世界”，“跑步者”，“跑步时报”等期刊和报纸开始出现并且销售量大增，这有助于广告媒体最大限度的面向消费者又不浪费广告资源

四、竞争

耐克的创始

菲尔爵士是个有一定造诣的运动员。他的最佳成绩是源分秒，其成绩与不到四分的世界级运动员几乎是同一级别的。在世纪年代末他曾经在俄勒冈州大学师从于有名的比尔·博尔曼教练。博尔曼曾经于同期把尤金（俄勒冈州人）培育成创世界纪录的长跑运动员。博尔曼不断做实验研究鞋，因为他坚信从跑鞋上去掉一盎司重量对于赢得一场比赛事关重大。

而菲尔在斯坦福攻读时曾经写过一篇基于以下理论的研究论文：日本人能以对照相机的重视程度来对待运动员的鞋。在拿下学位后，菲尔爵士去日本从欧尼特苏卡公司为泰格鞋寻找美国发行商。返程时，他拿了几双样品鞋给博尔曼。

年，菲尔爵士和博尔曼开始做生意。他们每人投资美元成立了蓝丝带鞋业公司，该公司是泰格鞋在美国的唯一发行商。他们把存货放在菲尔爵士岳父家的地下室，第一年他们就卖掉了价值美元的进口鞋。白天，菲尔爵士是一名制桶工厂



的出纳员，晚上和周末，他去中学叫卖，把鞋卖给学校里搞体育的学生。

菲尔爵士和博尔曼终于在 1896 年开发出了自己的鞋，并决定开始进行大批量生产。他们和劳动力廉价的亚洲工厂签订合同，并以胜利女神的名字“耐克”命名自己的鞋。那时，他们也开发出响亮的标识语，它是如此的与众不同，后来被投放于每个耐克产品上。耐克鞋第一次出现在比赛中是 1896 年，俄勒冈州的尤金于该年的奥林匹克试赛上采用了此鞋。被说服穿新鞋的马拉松运动员取得了第四到第七名的成绩，第一、二、三名则是由穿阿迪达斯鞋的运动员取得。

1896 年的一个星期日的早晨，鲍尔曼首次考虑用铁模和橡胶制作跑鞋，并设计出了一种新型鞋底。这种“铁模鞋底”的细小的橡胶钉使其比当时市场上任何一种运动鞋都更加富有弹性。这项发明似乎使名不见经传的耐特和鲍尔曼轻而易举地获得了巨大的成功。尽管让耐克成为美国顶尖运动鞋生产商的市场策略更趋向于模仿（耐克早期沿袭了阿迪达斯的模式），而不是创新。但是不可否认的是，耐克成功地做到了“青出于蓝而胜于蓝”。

五、耐克的发展

由鲍尔曼设计的新型“铁模鞋底”跑鞋在 1897 年的市场上大受欢迎。耐克当年的销售额从一年前的 1896 万美元猛增至 1899 万美元。而该公司 1896 年的销售额仅为 1896 万美元。由于不断地对新产品进行仔细地研究与开发，耐克始终保持在同行业中的领先水平。到 20 世纪 90 年代末，耐克研发部门的员工已经接近 1896 人。而该公司生产线上的运动鞋款式也超过了 1896 种。部分耐克运动鞋的创新性和技术含量在市场上独占鳌头。其秘诀在于



耐克为不同脚型、不同体重、不同奔跑速度、不同训练计划、不同性别以及不同技能水平的人研制了不同的运动鞋。

截止到 20 世纪 70 年代末 80 年代初，耐克产品的需求量已经十分可观，以至于预先订货的销售该产品的 美国百货公司、运动产品和鞋店销售商中的 许多必须要等上六个多月才能提货。这种情况使耐克在生产规划及存货方面的成本大大降低。从表 猿原上可以看出耐克销售额的显著增长，从 1972 年的 100 万美元增至仅仅六年后的 1000 万美元。表 猿原显示了 1980 年初的美国市场份额。当时耐克以 10% 的市场占有率成为同行业中的佼佼者。两年之后该公司的市场份额达到了 15%。与此同时耐克的主要竞争对手阿迪达斯的份额不仅远远落后于前者，而且还受到了布鲁克斯和纽巴伦等美国体育用品公司的威胁。

表 猿原 耐克销售额的增长 1972-1980 年

时间	销售额（百万美元）	与前年相比百分比的变化
1972	100	原
1973	100	100%
1974	200	100%
1975	400	100%
1976	600	50%
1977	800	33%
1978	1000	25%

来源：公司的年度报告

1980 年耐克公司上市了，耐特立刻成了千万富翁，被列入著名的福布斯杂志最富有 100 强，净资产评估将近三亿美元。保尔曼在 70 岁前卖掉了他的大部分股票，只留下了 10% 的股份，价值 100 万美元。



在 1984 年 1 月 1 日出版的福布斯杂志“美国产业年度报告”上，耐克被评为近五年收益率第一的公司，在所有行业中位居前茅。

表 猿猿

美国跑鞋市场份额 1984 年

占美国总的市场份额的百分比	
耐克	猿猿
阿迪达斯	19
布鲁克斯	15
新伯伦斯	14
孔沃斯	缘
彪马	缘

来源：从各种材料编译而成。包括《火热的慢跑鞋》，《商业周刊》

六、耐克成功的因素

毫无疑问，在 20 世纪 80 年代，耐克赶上了一个格外有利市场需求。耐克公司被调整到利用这个需求的策略上，当然在那些年，大部分跑鞋制造商都获得了可观的利益。但是耐克的成功声名远扬，超过了同样有利主要需求的简单沿海贸易。耐克超过了所有竞争对手，也包括当时占有统治地位的阿迪达斯。耐克能够战胜任何光环和奥秘——就像那些国外厂商，比如阿迪达斯、彪马、泰格曾经拥有的。

当耐克开始发挥它的潜能时，甚至提出了比阿迪达斯还要庞大的产品线，领导了多种鞋类的时尚风格。但是庞大的产品线也



有它自己的难题，会过剩，降低效率，增加大量成本。大多数公司都在更好的考虑削减产品线，铲除疲软的产品，因此足够的注意力和财力会被引导到胜利者那里。我们看到耐克没有采取这种策略，然而十年来耐克仍是伟大的成功者之一，很大程度上是阿迪达斯给予的。谨慎的产品组合是什么？

尽管耐克也许已经违背了一些综合性产品的生产理念，我们也要认识到这个品牌完成了什么并且以怎样的价格占据市场。耐克以它繁多的款式、价格、功能吸引了不同需求的运动者；而且向消费者传达了其完美的运动鞋制造商的思想。在工业水平的飞速发展、成百上千的运动爱好者的需求以及能力与设计思想的进一步结合的前提下，耐克运动鞋的外形更具吸引力。此外，耐克正飞速扩张市场配额并且已经意识到用自己多样的产品开拓更广阔的配送渠道。耐克可以照常向已有的老客户销售鞋子，比如商场或鞋店。并仍旧与专业鞋店进行商业合作。他甚至可以适当的考虑打折销售，这是因为在已经有足够的传统模式运行时需要新的模式迎合不同的零售出路类型，这样使制造商、销售商以及消费者都获益。

产品制作期短以及产品的多样性会造成价格上涨，但在耐克这也许是较小的因素。耐克的大多数生产都被承包出去——~~愿~~缘在国外，以远东国家居多。正是因为短期加工有许多国外厂商承担，所以这成为一个较小的经济威慑。

耐克很早就将重中之重着眼于研究与技术的创新。跑鞋的轻重与结实程度被放到研究了重要地位，经过研究提供其生产工艺所能达到的对运动员与体育爱好者最大限度的保护。耐克的研发部有大约 ~~五~~ 百名的科技人员，他们中大多都持有学位证书，比如生物化学、物理运动学、机械学、工业设计、化学与其他相关专



业。这个公司还雇用研究学会与顾问团定期到公司评定设计方案、材料的选择以及改进的运动鞋的质量，包括教练、运动员、陪练员、与设备管理员、足病专家等。考察活动包括高速人体运动照相分析、运动员在踏板车上的用途、有组织的 ~~猿~~ 猿人以上的试穿测试，以及继续进行新的或经改进的成品鞋以及材料的测试与研究。1984年公司总投入 ~~1.5~~ 1.5亿美元用于研究发展与评估，1985年预算会达到约 ~~1.5~~ 1.5亿美元。要知道对鞋这样一个简单的事情来说，研发是主旋律。

耐克的商业尝试并未偏离行业内部已为普遍接受，并颇为成功、有效的市场策略。这些策略的基本规则是由阿迪达斯在几十年前建立起来的。概括说来，它主要指研制、开发出更好的跑鞋，一种适合于不同市场群体的大众产品；产品中所展示出的鲜明主题及其中所代表的久为市场所认可的知名品牌；同时通过著名运动员、体育盛会的推广宣传，突出产品非凡的品质与实用性。与国外低成本的厂家签约进行生产不是耐克的专利，但耐克却把这些已有的经验与技巧发挥得更加淋漓尽致，无懈可击。这一点是包括阿迪达斯在内的任何竞争者所无法达到的。

七、阿迪达斯的失误：究竟是什么出了问题

阿道夫·戴斯勒于 ~~1994~~ 1994年去世，或许这是阿迪达斯低估跑鞋市场发展势头的一个原因。作为一个有着 ~~100~~ 100多年的市场经验，并保持着稳定、平缓发展速度的行业巨头，对于“经济繁荣期”持续时间与程度的怀疑，在当时似乎是十分合理的。同时不只是阿迪达斯错误判断了潜在的市场机遇，美国其它一些以生产经营低价运动鞋为主的公司也作出了一样错误的判断。著名的孔沃斯和凯德公司认准了竞赛用平底鞋，推出了新型的、技术改进后的



模型。这些网球鞋与平底运动鞋的主要生产商（孔沃斯生产了美国圆头的篮球鞋）远远低估了潜在的市场发展，因此对于随之而来的市场需求并没作好足够充分的准备，直到被耐克和美国其它生产商排挤出局。

为了和市场的快速成长保持同步，公司把销售预测作为一个抓住即将到来的市场机遇的关键因素用于生产规划和准备。公司运作的所有方面都必须基于将来一段时期的销售预测，例如：生产规划、设备、存货清单、销售人员、广告效果等。但是当销售达到一个未知领域，由于乐观的销售预测和保守的销售预测的存在，公司就面临进退两难的境地，如下面的信息专栏所示。

除了低估了市场潜能之外，很明显，阿迪达斯同样小看了耐克及其他美国生产商的商业扩张。在以似乎无懈可击的地位成为市场的主导者以后，这或许是一个自然而然的结果。毕竟，在众多的产品行业中外国品牌拥有着国内品牌所不能比拟的神秘魅力和吸引力。然而，白手起家的美国小生产商们如何才能对具有很多多年成熟经验历史的阿迪达斯形成举足轻重的威胁？所以，美国公司作为疲软投机商者的观念看似很合理。

信息专栏

在快速扩张的市场中乐观与保守的销售预测

商品销售前景的提前预测起着关键的作用，因为它是整体计划和预算的出发点。当市场变化不定且迅速增长时，这意味着高风险的选择：我们应持乐观态度还是持保守稳足的态度？如果前景预测很保守，那么，公司所面临的危险或是危机即是，在市场



开始回转时不能够满足需求，不能充分利用自己的资源以挖掘本身的潜力；同时，没有充足的生产能力和销售人员，这是很显然地。结果呢，对于你的竞争者来说，你就是放弃一个良好的商机，而你的竞争者却乐意并有能力将他的能力及行销手段与市场需求相匹配。

另一方面，对于一个公司来说，面对迅速增长的市场需求，不管它是一时的昙花一现或是较长久的走势，都应该作出正确的判断。你可以很容易地看到，在看涨的情形下一个公司是怎样很快地穷尽自己的潜能，最后结果就是市场坍塌萎靡，使自己的生存发展陷入困境中。

当一个公司在极端不稳定的条件下运作时，尼涣仔细地监探其市场预测和实际结果都，市场预测的忽上忽下应根据表征它的经验销售数据来进行调节。

“如果我们推测错了，且已开发过度，我们可能会失去公司；另一方面，如果我们推测错了但还未付诸实际（或实践），那么我们不会失去什么。”

评论。

但是我们知道美国制造商不是软弱的投机者，会为一块小骨头争来争去。耐克在众人的包围之中看到了一个机会，他抓住了并且得到了回报。也许这一事件与其说是阿迪达斯自身不足的反映，不如说是耐克优势的显示。但是我们仍然怀疑阿迪达斯在耐克侵犯其利益这一事件中的作用。难道阿迪达斯就不应该在这样一个轻易就可以进入的行业中提高警惕性吗？毕竟，无论是他的技术实力还是设备的投资要求都没有达到足以排除其他公司进入这个领域的程度。难道领跑者就不应该看到如此轻易就进入竞争



的这一事实，并且主动的阻止这种行为——特别是在这样一个日趋呈几何化的市场中。积极的促销活动，新产品推广，产品研发的进一步发展，更为狡诈的定价手段，以及拓展分销渠道等等这些行为都不太可能阻止竞争，但是倘若你是市场的领导者就应该对市场有所了解，及时发现并减少这种侵犯活动。可是，阿迪达斯直到他的绝对优势地位被严重的侵犯时，才想起来要采取进攻性的抵抗。

八、我们能学到什么

没有创新的效仿或者更多的资源投入都可以使经营者获得成功。当然，这种模仿必须是合法的。一个值得别人去模仿的策略应该是很成功的。在跑步鞋生产方面，阿迪达斯成功地运用了一套经营策略，他们为顾客提供了多种款式选择，把他们的品牌宣传与很多重大的体育赛事和著名运动员结合起来，并且不断地开发新产品。通过一段时间，这些策略被证明是非常有效的。于是，所有的跑步鞋生产商都效仿阿迪达斯的做法，但是只有耐克做的更好。

在模仿别人的同时，一个公司必需要形成自己的特点。成功的借鉴不是一味的照搬。只有成功的策略，生产标准和具体运作才值得学习。比如，一个经营惨淡的汉堡包店可以通过学习麦当劳的成功经验来提高自己的经营状况，尤其是他的标准化经营，但是如果简单地复制别人的金黄色的标志无疑是错误的，你应该根据自己的情况把它变成粉色或是绿色的“酝”。进行有效模仿的同时，我们仍然会有余地来进一步发展自己与众不同的形象，商标，标语或者专门建立一个机构随时注意新的机遇。

行业中的领先企业极易受到威胁，特别在快速扩张性市场中



进入门槛较低的行业。后面我们会看到，在非增长性行业中的一个优势企业，竟能够超过哈雷达维德公司，不能不说是一个奇迹。在快速增长性行业，领先企业更容易受到威胁。如果进入该行业要求在专有技术和资金方面的投资不大，领先企业受到威胁就会增加。在 20 世纪 70 年代，运动鞋业就是这样一个典型例子。

行业中的领先企业往往容易自满。需求的显著增加会使他们洋洋自得，不思进取。尽管需求的增加会使领先企业的销售额显著增长，但是在销售额增长的同时，却暗含着企业市场地位下降的隐患，因为销售额的增长会招致更多的竞争对手，瓜分市场份额。

在扩张性市场中，应该将销售额的增长而不是市场份额的增长作为评价经营业绩的指标。市场份额是指一个企业的销售额在整个行业销售额中所占的百分比。市场份额分析通过测度竞争对手所占相对市场份额来评价公司绩效。当市场份额从前一段时期一直在发生变化，尤其这些变化显示竞争形势更加激烈时，企业应该努力弄清变化的原因并采取正确的解决措施。当市场正处于扩张阶段时，例如运动鞋市场，企业需要认真监测市场份额的变化以防止竞争优势的下降。

当面对耐克和美国同行的增长形势以及行业的巨大增长潜力时，阿迪达斯运动公司的致命错误在于没有更好地研究需求情况和竞争因素。警觉性的主管人员通过获得靠近市场的市场销售代表、交易商和供应商反馈过来的信息，通过关注最新贸易杂志上的统计数字和评论，以及通过关注下面所列的其它资料，是能够及早地发现这种的变化的。当然，尽管一些老企业有这样做的意愿，但是由于要求公司分割成不同部分，改变过去的看法和惯



例，而使这项工作难以进行。

市场份额数据的来源。市场份额的分析需要有关在市场中参与竞争的品牌产品和公司的销售资料。幸运的是，这虽然需要一定的花费，但在多数行业中获取这类资料并不困难。行业性组织或行业性出版物为许多行业提供了合理的数字。虽然这类资料也许并不包括品牌的细分，但是公司可以由此确定其在整个市场中所占的份额并确定重要的趋势。政府机构则为其它行业提供数据，比如汽车业，酒业和保险业。这些机构制定强制性的报告，包括新车登记和使用及其它税收数据。

有一种联合企业性的服务为生活消费品的生产商提供各种各样的方法评估某品牌产品在市场中的地位。以下是两项主要服务：

❶ 尼尔松公司主要进行商店审计工作，所涉及的领域为文具，药品和已确定的其它领域，他们也向超市购买配有电子扫描式收银机的电脑用磁带。

❷ 美国市场调研公司（AC Nielsen）在一组顾客中收集有关支出方面的信息，因为这些顾客每天都在日记中记录下他们的购物情况。

使用市场数据的注意点。虽然市场份额信息是一种很有用的管理工具，但它不应被当作主要工具或当成评估市场表现的唯一标准，因为此类信息忽略了利润，这也是它们最大的缺陷。它们太过注重市场份额的增长，这往往会导致盲目的增产而同时却降低了利润。主管们可能趋向于向盲目增产这个方向发展，因为他们的个人声望是与公司的规模及其在该行业中相对于其它公司的增长联系在一起的。大量的广告和致力于短期销售损害了更多满意该产品的顾客及批发商的利益，这样虽然会增加市场份额，但



同时也有可能影响利润。

市场份额评估的重大价值在于他们能确定那些需要更多调查的问题区。对于最初的市场份额下降也许还能给出一个令人满意的解释。比如，有可能是由于某个邻近期的大量销售，又或许有可能是由于因产品更新换代而导致的暂时性产量下降。但另一方面，持续下降的市场份额暗示了严重问题的存在。这些问题需要立即采取更正措施加以解决以防止产品失去其富有竞争力的地位。这种地位一旦失去将再也不可能复得。

为了成功应付产品生命期的不确定性，公司需灵活应变以避免那些不受欢迎的危机。每家公司都需具备适应环境及应付所发生的微妙变化及较明显的变化的能力。特别是当产品生命期的所属范围和持续时间不确定的时候，这种能力尤为重要。

事物发展周期中的时空不定性是导致肯沃斯和凯德这两家最大的低价运动鞋生产厂商在占领跑鞋市场中决策迟缓的主要原因，这使得它们很难在该市场上取得佳绩。如果希望中的肥皂泡突然破灭了，如果当前的繁荣只是一种短期现象，耐克能否继续在极度恶劣的市场竞争中存活下去呢？答案是肯定能。因为早在几年前，正当运动鞋市场格局逐步成型，市场环境日渐趋于成熟的时候，耐克便已开始实施相关产品多样化的策略了。同时，通过将生产份额中的很大一部分转移到国外的生产工厂，耐克的产品生产变得相当灵活。这样，耐克不但成功削减了建立大规模生产基地上的巨额投资，而且还成功回避了区域市场需求下降所带来的风险。

没有人能保证自己永不出错，偶尔的成功并不能带来不断的成功。许多公司总裁和管理人员都错误的认为当前的成功是今后能否不断成功的主要动因，但事实并非如此。任何企业、公司或



其它市场领跑者都不能一直拥有它们的桂冠，它们将为无视环境的变化和弱小竞争对手的存在付出惨痛的代价。可以说，阿迪达斯在运动服装行业的地位丝毫不逊色阿迪达斯在计算机产品市场中的地位。然而，就在那个外国品牌奇迹般的吸引着美国大众而本土品牌日渐衰微的年代，原处于行业末流且毫无实力可言的耐克却赶上并超过了这个在危急时期放松了警惕性的业界老大。同样，后来耐克的衰退也正是从错失了占领增氧健身舞市场的良机开始的。

如果阿迪达斯更加积极的面对竞争对手，耐克还能否取得今日的成功呢？耐克的成功主要应归因于自身的努力还是阿迪达斯的过失呢？现实一点的说，如果不是阿迪达斯降低了警惕，耐克可能很难取得今日一样的成功，这就是对上述假想问题所作出的比较牵强的回答。但是，在市场需求迅速增长，行业切入非常容易的情况下，耐克成功的进入市场并成为一个生机勃勃、利润丰厚的企业是一种必然。

九、结果分析

公司要一直保持成功的模式是很困难的。许多公司许多年甚至几十年都一直保持着成功。这里最值得一提的就是迈克·唐纳德，但是在最近几年，即使这样成功的公司也会出现下滑的信号。大部分企业都有成功的时候，但成功也会溜走，变成普通的企业。1984年耐克公司的钟摆已经摆回，这一年跑鞋市场已经达到了顶峰。跑鞋市场需求的下降与其说是很少有人跑步的结果，还不如说是越来越少的人在平时已经不穿跑鞋了的结果。此外，市场开始分块，表演杂技的鞋，篮球鞋和乒乓球鞋开始与跑鞋竞争。其最后结果是，耐克重蹈了阿迪达斯十年以前的覆辙：轻视



了一次难得的机会。耐克最后进入了快速发展的风靡全国的有氧舞蹈鞋市场。通过简·丰达的畅销书进行大肆宣扬。瑞巴克开始在运动鞋行业挑战耐克。在 20 世纪 80 年代早期，这两个公司平分秋色，各自占有美国市场的 25%。但是阿迪达斯在欧洲市场上还是占领先地位。现在这两个公司正在整合公司的资源，以在欧洲寻求更大的发展。

思考题

对于这一案例，你还有其他的真知灼见吗？

习题

1. 你认为阿迪达斯能成功的驳回耐克的指控吗？为什么？

2. 在哪些方面一个公司会拒绝变革？

3. “耐克的成功纯属偶然，与强有力的市场营销策略几乎没有任何关系。”评论这句话。

4. 讨论对于一个新产品持乐观态度与保守的销售预测的支持和反对的意见。

5. 你认为耐克如果用最初的方法来经营鞋而不是进行模仿的话，那么耐克是否会做得更好，更具有创新性？

6. 当阿迪达斯在美国市场上是如此脆弱时，你如何解释阿迪达斯有能力在欧洲市场上占住领先地位？

7. 最近耐克在中东经营跑鞋中得到了长足的发展，尤其在中国。讨论耐克是如何在这些市场中取得发展的。

角色扮演

作为阿迪达斯的一名执行官，你如何逆转你与耐克和其他的美国跑鞋制造商一起来分享市场的紧张局势？

作为一个中等规模的跑鞋制造商的总裁，你已经意识到跑步的人口在减少，现在的跑鞋需求曲线在下滑，你有什么好的建议？



共同探讨

跑步的人和慢跑的人在减少吗？今天，在运动鞋市场上的最新策略是什么？谁占有最大的市场份额？





第四章 国际商业机器公司：计算机巨人的困惑

1984年11月10日，国际商业机器公司（IBM）公布，1984年第四季度公司亏损额达1.5亿美元，整个年度财务赤字达1.8亿美元，这是美国历史上公司年度亏损的最高纪录。通用汽车公司1985年在削减大量费用和关闭部分分支机构之后，其亏损记录为1.5亿美元；福特汽车公司1985年净亏损达1.2亿美元。但这些数字不完全是现款费用，其中包含了退休人员将来退休金的支出。IBM的损失给人们的生活带来了巨大影响。1985年，1000名员工为此不得不另谋生路，1986年又有1000人进入失业者行列。自1983年以来，IBM在第五次重组之后，无止境的裁员与解雇已使10万人先后失去工作。IBM的股票价格也在1985年夏天由50多美元跌至15美元，创下10年来的最低纪录。这一动荡确实让人觉得不可思议！IBM的股票可是绝对炙手可热啊！而且他占据着计算机行业的最高位，怎么会突然出现如此重大的失误呢？

一、通向工业霸主之路

“他们在1911年聘用我父亲着手组建此公司，我于同年出生”，托马斯·沃森说，“在某种程度上，从那时起，我便已经属于IBM公司了。”1911年，小沃森从他父亲手中将当时还仅属



于中型的公司接管过来，并将它发展成为一个科技巨人。然而，到 1985 年，退休近 15 年的小沃森，目睹他的公司十分艰难地在困境中苦苦挣扎。

国际曾经是世界上最大的计算机制造商。自 1957 年以来，伴随着公司财务收入的日益增长，它已成为“最蓝的蓝色芯片公司”。在世界范围内，国际拥有 14 万名员工，是美国最大的公司之一。尽管它的利润已经比 1980 年 12 亿美元的最高峰有所滑落，其 1985 年的年收入已接近 140 亿美元，其普通股的价格收益比仍超过 15 点，使得其成为众多投资者的追捧对象。1985 年，在美国所有的公司中，国际公司的市场价值（所有普通股的资金总数，由股票的价格和所有股票总数决定）排名第一，总销售额排名第四，纯收入排名第四。在小沃森时代，国际公司以集中化的决策而著名。关系到公司生产线的决策，由公司高层管理部门来制定。即便是国际公司的文化，也以其严格的行为举止和统一的着装要求，而表现出集中化和标准化的特点。如蓝西装、白衬衫、黑领带，这便是国际公司的制服，公司也因此而被大众称为“大蓝鸟”。

国际公司最大的资产之一，便是公司的研究实验室，至今，其规模和耗费仍居世界首位，其工作人员中，有三人是诺贝尔奖金获得者。国际公司对其研究与发展功能特别偏爱。通常情况下，这一决定公司未来前景的部门，其财政预算约占销售总额的 15%。如 1985 年，研究与发展的预算资金达 14 亿美元。

国际公司过去的成功以及公司对未来前景的期望，似乎抑制了将来的发展。而这使得公司聚集了大批的顾问、分析专家、市场研究专家。包括彼得·德鲁克到汤姆·彼特逊（《杰出人物研究》杂志的名人）这样的管理理论专家，使得公司获得了如此巨大的



成就。公司的商业压力和动力，通常来自于世人对 阳运公司的称赞与敬畏。

遗憾的是，到了 阳运年，阳运公司的辉煌美景突然变得暗淡起来。从某种程度上来讲，阳运公司这些年来逐渐形成的内部臃肿和自满情绪，现在都得到了报应。然而，阳运公司的问题越来越严重。我们将在下一节中探讨。

二、商运转变

阳运公司于 阳运年突发的灾祸，起因于它在本世纪 阳运年代有关管理问题的决策。这些问题也许比任何单个决策都具有更深远的根源。在等级制度越来越森严的情况下，官僚主义行为，使得这一庞大组织所出现的后果更具典型性，损害了公司利益（希顿公司和通用汽车公司也面临的问题相似且情况更糟）。

阳运世纪 阳运年代，两个很小的公司——英特尔和微软，正开始起步，出现在由 阳运公司所主导的这一领域。他们 阳运年代以前的成功很大程度要归功于 阳运的帮助。这两个小公司曾被指定为 阳运公司生产个人电脑的零部件的主要供应商。且由此而实现了一个较大的飞越。英特尔公司负责向 阳运提供芯片，而微软公司负责提供软件。两家公司的这些激进而富有创造力的年轻人，开始计划为后续的几代计算机设定标准，力图使个人电脑的发展摆脱 阳运的控制，而且，在未来个人电脑将成为可以与 阳运的大型计算机相抗衡的产品。



表 源京阳运和新起之秀微软和英特尔 员愿表 员愿园年 单位：百万美元

	员愿表	员愿缘	员愿苑	员愿怨	员愿员	员愿园
阳运：						
年收入	溢员愿园	溢员愿远	溢员愿苑	溢员愿园	溢员愿怨	溢员愿缘
纯收入	缘愿缘	远缘缘	缘愿愿	猿愿愿	(愿愿园)	(源愿园)
占年收入百分比	员愿愿缘	员愿愿缘	怨愿愿缘	远愿愿缘	原	原
微软：						
年收入	溢员愿	溢员愿园	溢员愿远	溢员愿原	溢员愿猿	溢员愿怨
纯收入	远	愿原	苑园	员员	源猿	苑愿
占年收入百分比	员愿愿缘	员愿愿缘	愿愿愿缘	愿愿愿缘	愿愿愿缘	愿愿愿缘
英特尔：						
年收入	溢员愿园	溢员愿缘	溢员愿苑	溢员愿苑	溢员愿怨	溢员愿园
纯收入	员愿	圆	员愿	猿员	愿怨	愿苑
占年收入百分比	员愿愿缘	愿愿愿缘	怨愿愿缘	员愿愿缘	员愿愿缘	员愿愿缘

随着 阳运公司在市场上一个又一个的相继失利，英特尔和微软后来居上，取代了 阳运在计算机世界的主导地位。十年以前，即 员愿园年，英特尔和微软两家的股票的市场价值合起来也只有 阳运的股票市场价值的 员员园。但到了 员愿园年 员月，他们两个公司合起来的股票市场价值几乎近 缘愿。参看表 源京员，比较 阳运、英特尔和微软近年来的公司运营统计数据。表 源京圆展示了 员愿怨、 员愿园年 阳运、英特尔和微软的市场价值。



表 源圆 阴云 微软和英特尔的市场价值及它们在全美国公司中的排名

	排名		市场价值 (百万美元)	
	员圆缘	员圆园	员圆缘	员圆园
阴云	员	员	员圆缘	员圆缘
微软	怨	圆	员圆缘	员圆缘
英特尔	缘	圆	员圆缘	员圆缘

三、阴云公司的防御措施

当阴云出现的问题，在整个投资共同体面前日益明显时，阴云的董事长约翰·阿克斯先生便开始寻求改革措施，以挽救这一不利之势。他决定对阴云公司在没有激烈竞争时所形成、发展的公司结构和文化，作一个根本性的大变革。正是由于一个庞大臃肿的机构，才使这一巨人在快速发展的工业时代举步维艰。在桌上个人电脑出现之前，阴云制造的那种笨大的机器还被广泛使用，但在桌上个人电脑问世以后，这种计算机在许多场合就被替代品所替代。由于缺乏技术革新，出现了阴云公司不能迅速占领市场的局面。员圆年，阿克斯面对阴云公司一群疑虑重重的部门经理发出警告：“公司已进入危机状态。”他试图将权力下放，分散几十年来一直由公司高层领导人把持的公司决策权。他建议将阴云公司分成员个部门，每个部门拥有更多的自主经营决策权。他还寻求扩大公司的经营范围，以便更大限度地满足顾客需求。但最重要的是，他看到了一种急迫的需要，即通过削减公司庞大的机构来减少成本，并由此而提高市场竞争力。

削减成本在公司所有的人看来都是十分必要的。愿年代中



期，国际公司的总成本以每年 15% 的速度增长，但收入的增长并没有赶上这一速度。减少成本的计划，部分要通过裁员来实现。这一做法极大地违背了老托马斯·沃森时代及国际公司组建初期的宝贵传统，即公司保证决不因为经济原因而解雇职员。

阿克斯的改革将使公司统一的销售部门无法互相联系。新产品的每一个部门将独立作为一个部门运行。财务报表也得相应分开。更令阿克斯陷入麻烦境地的是个人电脑近期的经营状况。当人们对个人电脑的需求增加，竞争激烈，个人电脑迅速发展之时，国际公司的在这一领域的发展速度却日渐缓慢。1985 年初，阿克斯任命杰姆斯·康纳夫负责这一包括工作站和软件在内的价值 15 亿美元的个人电脑分部。

四、国际个人电脑

个人电脑被视为国际的希望之星，但主机的收入在总收入中仍占 10% 亿美元。遗憾的是，这颗新星并没有成为挽救国际的福星。1985 年，由于新的竞争对手提供的个人电脑的价格要比国际公司的价格低很多，公司的市场份额急剧下降。整个 1985 年度，国际公司在这一价格战中失去的市场份额多不胜数。当年六月康柏降价时，国际对此作出回击，但其价格还是比康柏高出 15% 更为糟糕的是，国际已经宣布新的样机，这无疑就会影响现有机器的销售。在个人电脑市场上，一些公司，如太阳微机系统和惠普公司正在推出功能更强大的工作站，以将个人电脑与微型机、主机连接在一起。所有的这一切，都使杰姆斯·康纳夫面对个人电脑市场的重大挑战。

杰姆斯·康纳夫计划成立一个专门部门来集中进行个人电脑硬件的开发和生产。同时，从个人系统和工作站及软件以外的



部门中精简个人电脑机构。这样，可以创建一个机构精简的组织，以保证经常降低价格，每年开发出几种新的产品，而且可以在任何一个商店出售，以便向顾客提供即使不完全是 阿塔开发的任何软件。为了及时对竞争者的挑衅性行为做出反应，准确把握商机，避开 阿塔官僚体制，这样的分公司地方自治是十分必要的。

五、阿塔的危机

尽管阿克斯为了扭转 阿塔的不利局面付出了艰辛的努力，但公司仍然不见明显的好转。1984年1月10日，约翰·阿克斯忽然宣布将辞去公司董事长的职务，因为他已失去了作董事长的信心。然而，直到一月中旬，阿克斯仍决定要与 阿塔共度危机，并打算坚持到1984年5月，即其55岁的退休年龄。但1984年让人恐惧的1.5亿美元的亏损，使投资者和公众对公司的高层管理人员的态度产生了很大的改变。1984年第四季度尤其令人震惊，欧洲的市场销售不妙，微型电脑与主机的销售进一步下降，阿塔公司的股票下降了15个百分点，每股价格低于10美元，创下了1971年来的最低水平。

公司其他方面的运转也表明了 阿塔公司的情况不妙。值得一提的是，公司的看家之宝，阿塔主机程序和储存系统也出了问题。1984年来，阿塔一直主导着世界范围内1.5亿美元的主机市场。但1984年，这些设备的总销售额只增长了10%，使得阿塔的收入下降了15%~20%。与此同时，在主机行业它的主要对手 英特尔和 日立的收入分别增长了15%和10%。

事实变得越来越明显，阿塔在计算机产品开发方面大大落后。新的竞争者的产品不仅在功能上占绝对领先地位，而且在价



格方面也具有极大的优势。例如，国际的大型计算机，每秒钟（每秒钟处理 100 万指令的容量）需要大约十万美元，而惠普公司同样的容量只需 10 万美元。类似的例子还有，国际的操作系统每台机器售价 10 万美元，而国际公司的系统处理机复合体要卖到 10 万美元。

在《华尔街日报》出现了一连串的整版广告，国际开始维护主机利益，而抨击使用 100 万指令指标作为衡量一台计算机好坏的方法并不科学。一个围绕主机的问题便是其成本。人们常用单位 100 万指令的价格衡量主机与微处理器的成本。在这种情况下，主机总是处于不利态势。但是...单位 100 万指令的价格仅仅是一个表面的测量方法。其真正的问题出在功能方面。今天人们在信息方面要求复杂的网络和系统管理，100 小时的工作能力，大容量存储器和数据的安全性能。100 万指令与此毫无关联。但是国际主机却将它作为一个标准和目标，尽全力去发展，而忽略了微处理器上的其它方面。

1982 年 1 月 1 日，30 岁的小格斯特纳被任命为国际公司的首席执行官。两个月以来，国际寻找阿克斯的继承者的行动吸引了各大媒体的关注，并广为流传。从外界选择一个接替者的做法令许多人感到吃惊。格斯特纳曾经是纳比斯克——一个食品巨人的总经理，选择这样一个行业截然不同的人作领袖，这令这些老牌的计算机公司痛苦不堪。国际曾经以自己的内部提升制度引以为豪，如：小托马斯·沃森、约翰·阿克斯。况且大多数的国际公司经理都是公司的终身职员。并不是所有的分析家都支持从外界选择一位领头人，然而大多数人没有批评董事会外出寻找接班人的作法。只有一些人质询在计算机领域和高科技领域之外寻找接班人的原因。即刘易斯——《商业周刊》的高级编辑，却



完全支持这一选择。早在 1955 年，他就提出了从 阿云 外部选择一些经理供职于阿克斯手下的看法。

“阿克斯似乎对我提出的问题感到十分震惊，或许更加生气。”而阿克斯都这样说道：“阿云具有比别的公司更好的职员录用制度，比其他任何公司在人员培训上所花的费用都高。在有些情况下，去找一位不大熟悉的外界人士来当领导可能还会有些帮助，因为公司已经拥有了世界上最好的员工。”

参看下面的资料，讨论 阿云 公司的内部提拔制度。

六、小问题

管理人员的选拔必须是从公司内部吗？

阿云公司和其它一些公司长期引以为豪，且颇受好评的内部选拔制度，有时也被称为“同种繁殖”；反对内部提升的传统的批评者则认为，一个同种繁殖的机构，丧失了对变革需求的警觉，而且，常会在对现状的满足中迷失。“长期以来，我们一直这样做”。内部提升制度的拥护者则认为，内部提升制度能激发员工的干劲和对公司的绝对忠诚，因为每个员工都知道他或她将有机会成为更高级的主管。

然而，除却内部提升之外的另一个选择——从公司外聘请重要的主管，将会在新员工和低级主管的思想中引起混乱，破坏了员工对公司的忠诚和公司员工结构的稳定。这样，看似中庸的兼收并蓄的做法似乎更易为人们所接受：大部分的主管由公司内部提升，同时，选择强有力的外部竞争者，吸收到公司中最能显现他们能力和专长的地方。这样一来，提升这一概念，既能鼓励现时的主管们更加倍的努力工作，又能对外部的人才产生巨大的吸引力，一举两得。



你认为有这样一种特殊的情形存在吗？即在某些地方内部提拔制度可能是最好的，而在其它一些地方，外部聘用制度是最好的。请讨论。

分析：在作者对 联想的衰落进行分析的过程中，我们要仔细地分析并寻找其决定性因素或重要成因、结果，并组织讨论。

七、决定性因素

臃肿的组织机构。

伴随着 联想公司的成长及其后的成功，它渐渐地形成一种官僚作风。一位作家曾这样形容它——“庞大而自负”。还有一位作家在提到 联想公司时曾用到这样的字眼——“其内部的某种企业文化，妨碍了它在适当的时候苏醒”。我们先不讨论这些晦涩的字眼，实际情况是，20世纪 80年代底，联想公司的组织机构已不能很快的将新机器推向市场，也不能迅速的制定价格策略和战略对策以应对其小竞争对手。太多的管理层，太多的既定利益，摆脱传统惯例的心理状态，和渐渐浮现的自满情绪，束缚着它，使得许多处于萌芽阶段的思想不能成熟，而这在现实生活中却是非常重要的。正如一艘大船要改变航向或停止需要很长时间一样，联想这个庞然大物也发现，相对于那些较小的、疯狂扩张、积极进取的，反应更迅速敏捷的小公司，它处于一种劣势。那些步入成熟阶段的大型公司，若不能及时做出重大变革，都面临着一个典型问题，便是：抵抗变革。请看如下小资料，并讨论这一现象。





八、小资料

抗拒变革

不论一个人还是一个组织，似乎总有一个天性——害怕变革。变革意味着破坏，意味着已经被大众所接受的行为方式和已经习惯了的权责关系被破坏。这使得人们非常不安，因为他们的习惯将可能被搅乱，他们的人际关系——与下属、与同事、与上级的关系，也将要随着改变。变革前被认为非常重要的位置可能不再被重视。而且，那些认为在某些岗位上已经非常胜任自己工作的人，又要不得不重新适应新的工作。

抗拒变革这种状况可以通过良好的沟通来化解。否则，谣言和恐惧将造成极其巨大的影响。如果员工能被充分地吸收参与到改革策划活动中，或他们的参与是受欢迎的，或他们能得到保证——他们的职位不会受到侵害，而只是作一下改变而已，那么人们是很容易接受变革的。循序渐进地推行改革，而不要突如其来的进行，也可以使过渡平稳顺利。这样被动的参与者在被卷入变革当中的时候，不至于会掀起大动荡。

最后，决不能因机构中可能会产生负面影响而推迟或放弃变革。如果变革是必要的，那么，立即推行也是义不容辞的。不论个人还是组织，都能够适应变革，这只是时间问题而已。

对员工们来说，最糟糕的变革莫过于被解雇了。当他们感觉到他们的职位受到威胁时，对于他们，所有的道义都会被抛到了九霄云外，极具破坏性。试讨论行将失业的员工们的生活必需，如何能得以解决。

过度集中的中央集权管理体制



通常人们提到的庞大笨重、行动迟缓的官僚机构，总是指行政权和决策权过分集中的集中制。当所有较大的决策都需由公司总部制定，而不是下级单位制定时，就会导致某种消极的负面影响；同时，决策速度肯定也是非常缓慢的，因为公司的主管们要调查相关的所有方面，然而他们并不没有身处其境，他们的决策也由此而会有失苛刻或某种程度的不信任。不仅如此，高级主管作风保守，对所要解决的问题身处事外，就会降低下级管理人员的工作热情，束缚他们的创造力。生产力发展和改革的要求，总是在“不许冒险”或“不要捣乱”的官僚态度面前偃旗息鼓。

三个致命的思想状态

那些因此三种思想状态而已经蒙受损失的公司，和那些由这些思想状态支配数年且陷入困境公司，都会在某些更富进取心、更富改革精神的竞争对手面前，显得不堪一击。

下面的三种思想状态，对那些成功的佼佼者来说，尤其具有杀伤性。自满，保守自负。

自满是一种自鸣得意的心里状态。一个自我满足的公司，满足于现状，便不再像原先一样急切地寻求发展公司。一个保守的管理者，会沉迷于过去，拘泥于习惯，墨守于成规。管理者会发现没有变革的必要。其原因很简单，因为所有今天的一切，与昨天没有任何不同。（例如：“主机是工业的模板，而且将永远不变。”）最后，自负的管理者，更是将其的近视作风发挥到极致：傲视于当前的和潜在的竞争对手。“我们是最好的”，“我们天下无敌，笑问谁与比肩”这样的观念极易根植于一个机构当中，尤其是那些一帆风顺运营数年的公司。

一个公司中这三种思想存在，则会不思进取——不再会有什么能刺激公司采取一些措施以进取或改革。这样，诸如客户关



系、销售服务、甚至是质量控制这样重要的事情，也似乎对公司来讲已不再十分重要了。甚而，对新产品的开发，也趣味索然。而正是这些新产品，或能抢走现有产品的市场，或能挽回既失利益。

九、结论

过分依赖高利润的主机

主机计算机曾一度为 国际带来极大的利润和市场影响力。但是官僚主义的保守作风和传统观念，使得 国际难以接受这样一个事实：计算机正逐渐发展成为桌上的办公用品。尽管大型主机仍然有一定的市场，但却已经很有限了，发展潜力也不大。未来属于桌上电脑和工作台式电脑。而在这些领域，国际已经丧失了大部分市场份额，也丧失了其对这一领域的统治。起先，微型计算机开辟了一项崭新的工业领域，淘金者云集。新一个从新兴到衰退的工业周期又在 20 世纪 80 年代早期开始了。个人电脑开始在新市场上逐渐取代微型计算机，而且，培育了一大批竞争者。主机并没有被取代，只是其市场越来越小，“同类相残”是一件十分可怕的事情。请参阅下面的小资料。

十、小资料

“同类相残”现象

当一个公司的新产品夺去了现有产品市场时，同类相残现象就发生了。新产品的成功上市，也并不能将花在其上的全部努力体现在公司的年收入上，因为其一部分的市场，是从其旧产品那里转移过来的。这种“同类相残”的影响可能不大，也可能关系



到其全部产品。在后面案例中，新产品直接取代了老产品，这样，便失去了绝对意义上的销售增长。若新产品比起老产品来利润更低，这同类相残的影响更大。

对阿塔来说，个人电脑和其他设备的规模要比主机小，且还不至于会威胁到取代的地步。但是，一些“同类相残”现象还是会发生。毕竟，个人电脑价格低廉，利润要比主机少许多倍。

出现这种现象，似乎也无可厚非：如果公司不生产新产品，竞争对手却会生产。而且，相对于自己的老产品更具竞争力。然而，“同类相残”现象所带来的恐惧，会使公司在全力促销一种能引起自己的新、老产品竞争的新产品的时候，犹豫不决，难以面对。这种的不情愿和犹豫必须抛弃，否则公司就会发现自己不再处于技术更新的先锋之列。

现在，假定是在一次公司年会上，而且你自己是一位慷慨激昂、言辞犀利的股东，那么，你会对公司将个人电脑推向市场的经营计划作何评论，要强烈指责可能出现的“同类相残”现象吗？你期待一种什么样的反面论调？你要怎样应对他们？

软件与服务的忽视

在软件与服务变得日益重要的时候，阿塔人固守着硬件不肯动摇。在1980年，服务只占阿塔公司年收入的1%。批评之声汹涌：

“技术已成为一种商品，成功与失败，完全取决于你对技术的支配。服务将是一个关键因素。”

“作为一个客户，我们需要一个能与我们一起并肩工作的供货商。”

“要做好这项工作，必须详细了解用户需求的每一个细节。”

如果能推销主机或微型计算机，销售部门绝不会去推销低利



润的开放系统，全然不会顾及客户的需求。

十一、高昂的成本

员缘年，通过退休计划，阴云公司裁掉约源个职位。另有缘人将在员年解雇，其中一些员工甚至没有早先退休计划中的津贴。员工的健康津贴也在进行调降。生产能力降低了缘，缘的主机研究发展实验室关闭。但是，成本最高的地方却是研究与发展部门。

大量削减研发部门的开销

正如上面所述，阴云公司在新产品研究与发展方面投入大量的资金，通常是销售额的缘（见表源）。其研究实验室为世界上同类实验室中规某最大而且费用最高的实验室。

然而，阴云公司实验室有能力开发一些令人吃惊的东西。例如，他们最近研发出一种世界上最小的晶体管，其大小只有人类头发直径的员。

在某种程度上，由于所有这些研发部门的资源与开销，阴云在新技术市场转化方面落后了。其机构缺少一种快速将试验室成果转化为商业利润的能力。缺少转化能力，产品研究与发展只是徒劳。

阴云研究与发展部门费用在年收入中比例，员-员年

表 源

单位：百万美元

	员	员	员	员	员
年收入	缘	缘	远	远	远
研发部门费用	缘	缘	远	远	远
占年收入百分比	员	员	员	员	员



十二、讨论

值得怀疑的决策

没有一个总裁能做出个个都很完美的决策。事实上，大多数总裁能打出超过 绿点 的“好球”——也就是说，好的决策总是会多于坏的决策。但是，这都是相对的。毕竟，太多的事情要仰仗这些好的决策。

阿塔公司在 四世纪 元年 早期，制定了一个重大的长期规划。那时，阿塔公司指定两个刚刚起步的西海岸小公司，作为其个人电脑分公司的重要的零件供应商。十年后，两个小公司通过为将来计算机的发展设定标准——英特尔公司在微处理器方面，微软在操作系统软件方面，而使得他们在这两个领域形成近乎垄断的局面。阿塔急切的要缩短研发时间，而没有保留这些开发产品的所有权，也就是说，没有在它自己的组织控制下去开发。这样，阿塔给予这两个小公司一个千载难逢的良机，这两个小公司也把握的非常完美。到 公元 年，英特尔和微软已然以权威姿态出现在计算机工业领域里。

决策总是这样的富有争议，它曾为阿塔公司在公司最急于将其个人电脑推向市场的时候，为公司赢得了时间。然而计算机技术愈来愈复杂的今天，就连阿塔公司也不敢奢望拥有独自开发的能力和资源。与竞争对手携手，以为客户提供更好的产品、服务，和更新更先进的技术，这似乎也是将来的一种潮流。前阿塔公司的首席执行官小托马斯·沃森，也曾经批评他的继任者——弗兰克·卡芮和约翰·欧派尔，逐步取消机器出租的作法。最初，购买者只能租用机器，这样，就给了阿塔公司一个可靠的摇钱树（“我的金鹅”沃森先生这样叫它）。正当企业形势开始恶



化的时候，放弃机器出租，留给 阿伦公司和约翰·艾科尔一个崭新的发展空间。艾科尔，刚接任首席执行官的时候，形势非常严峻，并没有稳定的租金收入以作喘息。在这样的情况下，沃森做了如上一番评论。但是事实恰好相反。机器销售状况很好，这样便为公司带来了急需的资金，此外，在那些大客户不从 阿伦公司购买，也会从其他地方买到大型主机的情况下（而且，即便不如 阿伦公司的好，也不会比 阿伦差），想要那些大客户们继续接收租赁业务，恐怕也是不现实的。那些认为因此而给 阿伦带来更加激烈的竞争的说法，更是无稽之谈。

阿伦公司的分组。管理学专家们也普遍赞成艾科尔的改革计划，将这个“大蓝鸟”分成 18 个部门，并渐渐给予他们更多的自治权——甚至将一些新“小蓝鸟”的股份分配到股东手中。这种想法同日本的凯尔疏有些相似。在凯尔疏各公司，各部门有着共同的任务，但同时又有相对独立性，独自经营和发展新公司。

这种分组作法的设想，基于这样一个道理：各小组分合起来的总和，要大于其整体。自治权和积极性将会带来更多的收入与利润。但这些假定的利润并没有得到保证。现在的问题是，为了达到最高限度的协调和合作，而限制一些经济部门实行利润最大化，这样做，是否符合公司整体利益的最大化要求。将个体利润最大化的经营管理目标分别给予彼此独立的部门，同时也埋下了公司内部激烈竞争的祸根。在这样的竞争状况下，总利润是不是会因此而减少更多？还是，在较弱的内部竞争环境下，公司的整体利益才会有所保障，这都还不得而知。到 1985 年 12 月为止，阿伦公司的股价一直在 18 美元到 20 美元之间波动。这相对于 1984 年秋天曾掉至每股不到 15 美元的窘况，和 1985 年 1 月在路彻斯特纳先生上任 阿伦公司首席执行官时的情形来说，已有了



较大好转。这次反弹，其中的一个重要原因是，阿云公司第四季度净赚4亿美元的运营利润。另一个重要原因是，个人电脑市场份额的获得，也极大的鼓舞了投资者的投资信心——阿云要东山再起。这是误导投资者吗？

现在说阿云已经真正扭转败局，还为时尚早。毕竟，哪一个领导者可以让一个抛弃传统习惯的庞然大物，在仅仅一年的时间里，产生一个翻天覆地的大转变？然而，阿云已经有好转的迹象了。值得注意得是，尽管阿云自1985年以来，世界范围内共辞退员工1000名员工，但其最近又聘用了500多位专业人员，其中包括10名新经理人员。“我们各级部门都需要新鲜血液”，阿云公司的新人力资源部主席杰罗德·扎纳提说，“还有新思想，和看待世界的新方式”。

十三、学习要点

警惕“同类相残”现象。我们已经为“同类相残”设定了一个范围，也就是说，一个公司在开发新产品方面和鼓励内部竞争方面，一定要做到那种程度。因为新产品的问世而会引起其他产品市场的损失，因为团体内部的竞争会引起内部倾轧。当这种事情发生在公司内最为营利的生意上时，问题就显得尤为突出。然而这“同类相残”现象，并不是个难题。一个蓬勃发展的公司，技术革新、技术改进及竞争都要冒一定的风险。除非一个公司，它处在一个绝对稳固的垄断地位，他才会期望竞争对手们引进新技术，提高生产效率和改善顾客服务。

总之，我们可以肯定的说，没有一个公司可以仰仗昔日的桂冠而固步不前。公司必须尽其一切可能，进行技术改进和技术革新，而不去理会现有产品和部门会遭受任何损失，这样才会在激



烈的竞争中遥遥领先。

“精瘦干练”的必要性。市场是变化莫测的，尤其在高科技产业。在这样的领域中，大公司应该保持像小公司那样的灵活性，它必须力避管理繁乱，政策教条和思维闭塞。否则，我们的大公司，便像一艘巨轮，难以转航，难以停泊，而因此损失掉宝贵的时间和空间。但是，怎样才能使一个大公司，像小公司一样，永葆机动灵活和锐意进取？怎样才能使日益壮大的公司保持精瘦干练？

我们如何判断一个公司是否“精瘦干练”：

他们有一个简明的组织。通常地，他们不搞中央集权，而将权力下放到下级部门。这样会阻断官僚机制产生的源头。人所共知，官僚机制不仅加大了常用开支，而且，程序繁琐，常常坐失良机。

一个简明的组织，是一个相对的概念，是相对于复杂纷乱的公司讲，有着为数较少的管理层。这有相当的可取之处。主管官员人数和其费用高昂的机构的缩减，就会节约一大笔常用开支。同时，沟通也变得更通畅了。因为高级主管更易接近了。方针政策和基层信息反馈，也因沟通渠道的畅通、简捷，而不会被曲解与滥用。甚至对于道德风气来说，也会随着接近高级主管更容易和沟通更容易而有所改善。

他们鼓励新思想。大公司呆滞迟钝的一个主要因素，是其管理者认为新思想和革新理念会对其权利构成威胁。因此，真正的创造活力，并没有对其心存感激，而是让其自生自灭。

一个希望机构精简的公司，总是不停地寻求新的思想。这意味着对创造性的建议给予认可和奖励，当然，这永远是指那些颇有商业价值的建议。组织内，很少有妨碍发明创造的事情发生，



一些态度积极热切的员工的好建议在很好地分类后，得到了妥善的保管。

他们鼓励员工积极参与企划。一些重要岗位上的员工和低级主管必须参与与他们职责相关的决策。他们的思想和主张，必须在最终决策中表现出应有的份量。经营目标与业绩奖励不能太高。这样一个团体气氛鼓励革新，激励工作和遵从道德，能像小公司一样，反应迅速。

公司级的管理人员着装整洁，不浮华。这虽然并不是所有大公司的主要特征，但是，今天两个最成功的公司——沃·玛特公司和西南航空公司，却是此履行此原则的典范。一个衣着严整的管理者，是整个公司上下整饬浮华、控制成本的最好的模范。

谨防“山大王”的三种思想作风。一个公司在一定的领域成熟并获得支配地位后，必须谨防保守、自满和自负三种情绪。通常这三种情绪存在于最高管理层，然后很快渗透至全公司。正如前面所讨论过得，这种情绪使得公司在那些雄心勃勃的小公司面前，变得异常脆弱。如此，“山大王”便被倾覆了。

通常最高管理层先感染这种情绪，然后又传染给公司其他人。一个精练的组织会自觉的抵制这种情绪。如果我们能刹住官僚作风，那么，我们的机构便自动会对这三种情绪免疫。对于防止这三种情绪最好的办法，是整个公司上下鼓励革新，同时，鼓励从公司外吸收一些优秀的人才，填补一些空缺职位，以注入新鲜血液。

我们能克服暂时困难！对于任何一个组织或大众，一个最具价值的、最有意义的信条，便是——逆境不会永远是逆境，企业定能起死回生。阿云公司完全能够东山再起，并会重新成为其领域中



最优秀的一员。随着计算机技术市场的拓展和进化，也许它不再可能收复所有失地，再成就它在六七十年代那样的辉煌。但是，他会再度繁荣昌盛，成为一个令人敬仰的巨人。任何领域，任何层次的管理者，必须能够从他们的失误中汲取教训。失误同时也是颇具价值的经验，由此而通向光辉灿烂的明天。

思考题

在 阿伦尼的 案例中，你获得了其它什么见解？

习题

从正反两面评述 阿伦尼 公司给予微软和英特尔在软件和控制系统的地位。（试以 阿伦尼 年代早期为背景谈谈你的观点。请尽量回避事后认识的影响。）

你认为 阿伦尼 可以采取什么办法，使得其在发展成为资产达 10 亿美元的大公司后，仍保持其灵活性和技术优势。

在今天对企业的思考里，不能给传统习惯留一点空隙”。试讨论这句话的含义。

试站在如下立场，以反面论调进行辩论：

困扰 阿伦尼 的问题，错不在 阿伦尼，而超乎 阿伦尼 之外。

你认为 阿伦尼 面临的主要问题，是市场营销还是组织管理？为什么？

在三种情绪当中，你认为哪一个是 阿伦尼 公司最主要的问题所在？为什么？

[角色扮演]

假如你在 阿伦尼 年被聘为 阿伦尼 公司的首席执行官，你会怎样做？（请说明你认为必要的行动计划步骤，并言之成理。不要受那些后来实际发生的事件所左右，或许已经采取的方案就是最好的方案。）请详细说明并讨论你的重振计划会遇到什么问题。



问题假如你是市场顾问，现在是 1980 年代末，你正向首席执行官汇报情况。阿松公司仍然获得不菲的收入和利润。但是你已经觉察到公司经营过程中所暴露出的严重的问题。此时，你会建议首席执行官些什么？（陈述你的观点，并力求清晰条理）。请令人信服的阐述你的理由。

共同探讨

问题阿松现在的情况怎样？

问题阿松有没有重大的转变？

问题阿松作出了什么重要的决策？





第五章 希顿公司 :面对竞争者而徘徊

1936年 1月 1日，希顿公司宣布，公司将停止使用商品价目表，在此之前，它已持续用了 150年。在其漫长的历史中，价目表已成为美国人传统的一部分，至少在农村和小城镇是如此。它以“希望手册”的名字而闻名遐尔，而且，这纸片使用起来十分方便，能激起无数孩子和父母的梦想以及他们对美好生活的向往。

截至信息发布时，通过此价目表经营着的货物达 10亿美元，然而它却已成为近年来连续亏损的重要原因之一。这样的亏损导致此商业巨人实在难以为继。而其倒闭则将意味着 1000个全职职员和 1000个兼职职员的失业。

到宣布价目表废弃之时，巨大的生产和运营成本已使使用价目表的最初目的大打折扣。使价目表停止运作的其中比较重要的原因之一，是渥尔华商店在偏远城镇的亏损。消费者如今可以方便的找到各种各样的商品。其它式样的价目表仍充斥着人们的生活。也许在面对这种问题上，西尔公司价目表将是他们的前车之辙。

一、历史

1886年，克莱尔·宰·希顿在密歇根，创建了理克莱尔·宰·希



顿钟表公司。一年后，理阿尔瓦·悦罗乔加入，并将公司迁至芝加哥。1885年，公司正式取名为希顿—罗乔公司。

在刚开始的年代里，公司主要业务是以邮购的方式向农村和小城镇的消费者出售钟表。商品的品种迅速地多样化。1887年，第一批多达1000页的价目表首次面世。到1895年，即公司组建10年后，罗伯特·宰·内森将军，即后来的高级副总裁，在芝加哥尝试店铺零售。店铺零售的巨大成功为后来零售业的繁荣奠定了基础。

零售业的发展非常迅速。到1900年底，希顿公司已拥有100家零售店，是其早期数字的三倍。1905年，希顿零售店营业额第一次超过了邮购业务，占其总营额的50%。零售店的增长见表5-1。

表 5-1 零售商店数，1885—1905年

年份	商店数
1885	10
1890	20
1895	40
1900	100
1905	200
1910	300
1915	400
1920	500
1925	600
1930	700
1935	800
1940	900

内森将军在1905年创建了一个较大的子公司——全美保险公



司。起先它仅靠邮购方式经营，几年后，它将销售地点设在西尔商店中。在其任期内，内森将军于二战后始创了一个主要商店的选址策略。他没有将其商店选址于人头攒动的闹市区，相反，他独辟蹊径地将其商店建在有着许多免费停车位的边远地区。这使得其连锁店获得了迅猛的发展。表 缘原圆 详列了希顿公司和其两个主要竞争对手从 缘原年到 缘原年的销售额和收入统计数据。迄今为止，希顿一直保持其零售业霸主的地位，已经超过了 缘年。

缘原年，希顿公司在非零售领域也颇有建树。它与库德维尔·班科尔，美国最大的房地产经纪入，和狄恩布鲁克，美国第五大经纪公司。他们以充当高利润的全美保险公司子公司的营销方式，在交通繁忙的地段建立商店。缘原年，希顿公司 缘周年大庆。次年，成功的引进“迅速成功发现者”信誉卡。

希顿，德伯和维恩的销售额和收入统计，缘原-缘原

表 缘原圆

单位：美元

年份	德伯		希顿		维恩	
	销售额	纯收入	销售额	纯收入	销售额	纯收入
缘原	源原	缘原	缘原	猿原	缘原	缘原
缘原	远原	圆原	怨原	圆原	源原	缘原
缘原	缘原	圆原	缘原	猿原	缘原	缘原
缘原	远原	圆原	猿原	猿原	远原	猿原
缘原	缘原	缘原	缘原	猿原	缘原	源原
缘原	猿原	源原	缘原	猿原	怨原	源原
缘原	猿原	缘原	缘原	猿原	猿原	猿原
缘原	怨原	源原	缘原	猿原	猿原	源原

但是问题已经出现在大公司和他的主要零售部门。现在，他的主要竞争对手不是德伯和维恩，而是两个折扣商店——沃玛特



和卡马特。到 1940 年代末，这两个公司开始争夺它在零售业的长期霸主地位，而希顿公司在这变化莫测的形势中，艰难地维护着它昔日的尊严。

二、爱德华·酝·伯尼

在危机四伏的情况下，1940 年后期已逐渐暴露出问题。这时，维护昔日辉煌的重担就责无旁贷地落在了爱德华·酝·伯尼——零售业巨人的主席和首席执行官身上。他是西尔公司的第三代领导人，带领公司在艰难的处境中挣扎了十多年。

伯尼自 1909 年出生起，就与公司结下了不解之缘。他的祖父曾于公司的创立者克莱尔·宰·希顿一起工作。他毕业于玛科耶特大学，获得了商业管理学位。

1929 年，他开始供职希顿公司，成为曼地森和威斯康里等商店的售货员，同时薪水也被减少了 1000 美元。但是他的进步非常快，到 1935 年底，他开始经营位于威斯康里和奥斯卡什的西尔商店。到 1937 年底，他已被调至希顿公司芝加哥总部。

1941 年，他又一次当上了一个商店的经理，只是这一次在波提马市的黑人聚居区。这一次，他的出色表现引起了爱德华·特林——该公司在美国东部的最高管理者的注意。

伯尼在他的新职位上，经常地将一个个面临亏损或艰难维持的商店，扭转成公司内营利很高的商店。他接受如此多得调遣，以至于他不得不同时在三座城市购买住房。1946 年，他升任美国南部的执行副总裁，管辖着 15 个集团 140 家商店。同时，随着职位的不断升迁，他也成为公司董事会的一名成员。1948 年，南方的排名迅速地从第三位上升至第一位，成为公司内最为营利的集团。1950 年 1 月 1 日，特林，也就是后来公司的董事长，



任命伯尼为希顿公司总裁和商品营销部首席执行官。

伴随着巨大的成功，伯尼被人们称为 19 岁的“少年奇才”，跳过高级执行官，直升为总裁。他每天不停得从这个区域到那个区域，从这个商店到那个商店，每周工作 70 个小时。（伯尼家族的工作精神，也被其弟弟伯纳多继承下来，伯纳多在辞去西尔公司采购员的职务后，最后当上了蒙哥马利·德伯——希顿公司长期以来的竞争对手的领导。）——从某种意义上来说，伯尼的成功，要归功于他的勤奋，和他对公司高度的献身精神。然而这种作风，在其上升至最高管理位置时，又显出了其脆弱的一面。也许，没有人能够在 19 年代的动荡环境中，挽救公司。也许，只有一个在希顿公司最辉煌的时候并不属于西尔的局外人，才能出色的完成这项任务。

西尔公司的基本营销策略是，以低价格提供质量标准的商品。因此而吸引了众多中低等收入的美国人。尽管公司好几次想要进行升级改革，使颇具影响的消费群体，能在希顿商店享受时尚。然而，这些尝试收效甚微。实际上，在这样的升级过程中，西尔已经在承担着失去主流顾客群的风险。

当伯尼在 19 年任公司总裁的时候，他将工作重点放在了质量、品种和服务上：

“我们所采用的质量标准，是按数年前的战略计划制订的，消费者也期望在走进一家商店时，发现那个包罗万象、琳琅满目、秩序井然的商店，只有这样，我们才会得到最好的市场份额。”

伯尼继续在芝加哥统一制定主要的决策，将店面整饬一新，多增加侧廊，吊顶，商品摆放的更别致。他引进诸如勒维斯朗哥乐和维尔森等著名的服装品牌，以补充如匠人工具、肯猫家电、



戴哈电池等家居名品。当然，家居品牌拥有着很大的消费群。可是，商品利润和市场份额仍然持续下降。

在伯尼的任期，金融业务开始对销售额和利润的增长，作了巨大贡献。公司几乎同时完成了美国中部的商业零售和金融业务的任务指标。这个战略也被形容成为“袜子和股票”策略。金融业务的年收入已经从 1954 年的 1.2 亿美元增长到 1955 年的 1.4 亿美元。金融业务愈来愈有影响力，在 1955 年其利润已达 1.2 亿美元，远远超过零售业务所创造的 1.1 亿美元的利润。尽管金融业务有了长足的发展，但作为公司核心业务的零售业的不景气，着实令人担忧。

伯尼，1954 年被推选为董事长兼首席执行官，他决不会忽视零售业务的重要性。1954 年，在他上任总裁不久，他便在宾西法尼亚州的普鲁士，将第一个“未来商店”引入。到 1955 年，所有的希顿商店都采用这更加现代化的模式。他尝试了各种方式以促销服装生意，包括邀请名模查尔利·戴和网坛名将古拉刚作秀，以刺激服装消费，但都收效甚微。他甚至尝试了“天天降价”策略。此策略也被沃·玛特和卡玛特使用过。这在 1955 年被宣扬地十分火爆。不幸的是，这也遭到了惨败。毕竟，希顿公司庞大的日常开销难以承受这一落千丈的跳楼价。暂且不管这些战略计划的试点企业有多么狼狈，让我们先注意一下零售连锁机构所拥有的潜在的大优势，如下小资料所示。

三、小资料

连锁店的优势：试验的有利环境

一个有着众多相似的分支机构的组织，拥有着无比的优势，





那就是可以检验鉴别哪一种新思想，更富有成效。制订未来的战略决策，可以先通过一些分支机构做试点，然后，再通过具体的销售额和利润数据，来证实和确定前景看好的决策，最后，再在其他部门进行推广实行。进行试验的试点，仅仅是整个连锁机构中的一小部分分支机构，而且，战略决策的采用和推广，也仅仅是在试点试验成功之后。因此，所有这些工作，只承担相对很小的风险。对于绝大多数机构来说，没有多少下级分支机构可进行对比试验，因而，他制定大规模的战略决策，所承担风险相对就要大许多。

你怎样为一个连锁机构设计一组试验？请尽可能地详述你的行动计划。

长期以来一直在希顿零售经营中占很大比重的，是室内装潢方面——油漆、电动工具、外墙板、五金工具、和轮胎。这些耐用消费品几乎要占希顿商店商品年收入的 ~~五成~~。但是现在，正是这耐用消费品遭受着严重的冲击。一些刚刚起步的竞争对手，如家居用品商店和建材广场，疯狂的争抢着希顿公司的市场份额。

四、~~1982年~~ 怨月 猿日

在一次董事会上，西尔公司的董事们一直批准将狄恩布鲁克金融服务集团，库德维尔·班科尔房地产公司大部分所有权，和全美保险公司的 ~~四成~~ 股权分离开来。这一举措将希顿公司沉重的债务减少了 ~~猿~~ 亿美元。实际上，若不是希顿公司在随后的几年里，丢失了它在零售领域的霸主地位的话，希顿公司想要恢复到其在 ~~1982年~~——即伯尼上任总裁之时的水平。



将子公司分离出去的做法并不新鲜。在过去，一些股东曾试图极力促成此事。这样的举措，其背后的实际情况是，公司整体的价值要少于其下属机构的总和。因此，股东将是受益者。一些人估计到，对比整个公司不到 100 美元的股价，公司的分解，将会使股价从每股 100 美元上升至每股 120 美元。

董事会的决定如此突然、彻底，着实令人吃惊。希顿公司也因此而成为商业报刊所关注的焦点。除了零售业务营业额日趋下降外，还有另外几个原因导致了这个仓促的决定。近几个月来，希顿公司的汽车维修中心向顾客索取高价的欺诈性行为，以引起了公众的注意。这些，我们将在下一段中进行详述。另外，安德鲁风暴所引起的向全美保险公司的巨大的索赔，还有，怨月 10 日，莫迪投资者服务中心降低了希顿公司的信誉等级。

伯尼是大多数各种方式改革的发起人，因此，关于这个重大决定的新闻报道，竟被冠以“伯尼的耻辱”这样的标题。不论希顿公司的一些股东怎样赞扬喝彩，不论第二天股价立即上涨了 10 美元，但严重的问题还是要发生了。

将营利情况最好的部门从公司中隔离出来，这意味着运营情况不佳的零售部门，将不能再取得财务支持。这样一来，零售部门的经营管理弱势将在公众面前暴露无疑，也更加难以隐藏在公司总的统计数据中。既然零售业务不可能一下子复兴——事实上也的确如此，希顿公司决定将与之共存亡，而将营利状况良好的部门分离出去。

五、希顿汽车维修中心的欺诈指控

1984 年 10 月 10 日，一家国家刊物报道，消费者事务部加利福尼亚州分部指控希顿公司有预谋、有组织地向维修汽车的顾客



超额收取费用。此机构甚至提出吊销其营业执照的请求，以对希顿公司分布在全国的汽车维修中心做个警告。

顾客投诉案件的日益增多，终于促成了长达一年的秘密调查。例如：

罗丝·康娜，来自加利福尼亚州的斯都克顿，去西尔商店为她的车买新轮胎。希顿的机械师坚持主张她在换轮胎的同时，也须要更换价值 100 美元的新的撑杆。忽然，她想去其它地方听听其它意见，然而，第二家汽车修理行告诉她，她的撑条是完好的，还可使用。盛怒之下的何那芝又返回到希顿公司修理中心，那个愚蠢的机械师承认他的看法是错误的。“我一直在想”，康娜思考着，“到底这样的事情，在多少人的身上发生过？”

消费者事务部调查发现，在希顿汽车维修中心，接近 10% 的欺诈性收费所涉及金额平均超过 100 美元。此部门负责人说，修理工之所以这样做，是由于希顿公司的销售定额制度中的惩罚措施。“这是对几代加利福尼亚州消费者所给予希顿公司的信任与信赖的不能容忍的践踏”，杰姆·科南，部门经理说，“希顿公司将消费者给予它的信赖，作为一个销售手段，我们简直不能相信，他们会辜负了这种信任。”

希顿公司的这个案例是关于汽车修理公司的最大的欺诈行为。尽管只是在加利福尼亚州进行了调查，但其结果反应了一个波及范围更广的问题，也许，西尔公司在全国范围内的 100 个汽车修理中心都有类似现象。

起先，希顿公司对此申诉极力辩解。他指责消费者事务管理者的起诉动机，并对所有欺诈控诉一概否认。他指责管理人员，做出此项控诉的目的在于，在其受到严厉的财政紧缩预算的威胁时，能获得更多的支持。希顿公司的律师数天来一直坚持此立



场。但，使情况变得更糟的是，新泽西州的管理人员，也在那里的希顿商店，发现了这种欺诈收费现象。

希顿公司很快的采取了一个更为积极的谋求公众好感的态度。它在各大报纸上，占用正版篇幅，以董事长伯尼的口吻，刊登了一分公开信。其中提到，董事长对此问题极其关注，并要求公司所有部门，必须让他所有的顾客满意：“仅去年一年，在加利福尼亚，就有超过 100 万的汽车用户在西尔接收服务。错误可能确实发生了，然而，希顿只是希望众多的希顿顾客能够明白，我们从来没有，将来也不会，去有意的破坏 15 年来建立的，消费者对我们公司的支持和信任。”尽管如此，汽车服务部门的销售额，仍然下降了 1 个百分点。然而，这曾是一个创造了希顿公司商品销售集团年收入的 1/3 的部门，且是近年来增长最快，最为营利的商业部门之一。在 1985 年，希顿为 100 万车辆提供了维修服务。

为了平息这起事件，并使消费者确信其诚意，希顿公司决心停止使用关于其汽车维修中心职员的任务定额制度和业务提成制度，取而代之的是，职员全薪计划。然而，1985 年 7 月 20 日，《华尔街日报》透露，希顿正悄悄的在一些汽车维修中心恢复使用其激励机制。詹姆斯·诺尔，希顿汽车服务部门副总裁，支持使用业务提成制度，并表彰维护者。他说，我们必须防止 1984 年出现的问题再度发生。“我们不相信所有的业务提成制都是坏的。”

六、哪里出错了

希顿在商品销售方面所做的努力和尝试，便是一个对商业形势的变化漠不关心、毫无反应的典型案例。尽管伯尼作了一些努



力——进行改革——未来商店、名牌商店、和每月低价等等，这些都是表面文章，收效微乎其微。

更具重要意味的是，希顿公司妄自尊大的认为，希顿的经营模式是近乎完美的，无可批驳的，在这种前提下，漠视那些野心勃勃的竞争者，从其手中抢走越来越多的市场份额。然而，希顿公司一直在业务方面节节失利：对于百货商店来说，它非常近，且非常方便；对折扣商店和专营店来说，如 砸暖哉玩具店，家具用品商店，环城商店等，他们将经营范围集中于单一种类的商品，种类齐全且价格低廉；对于沃玛特和卡玛特商店，它提供了极为周全的种类，而且其所标价格，远非希顿商店可以相比，请参阅如下小资料，并讨论环境监控的重要性。

七、小资料

商业形势调查的必要性

一个公司必须对商店经营形势保持警觉，如顾客喜好和需求的改变，竞争形势的变化，经济形势的变化，甚至是国际重大事件——如加拿大民族主义抬头、亚太经济组织的战略计划和东欧的经济和社会变革等等。本书中的大多数战略失误是由于没有认清面前的商业形势的变化和坚持不合时宜的政策。

一个公司如希顿公司或 附运公司，怎样才能在这种情况下，对这些微妙而且隐讳的情况和颇为明显的事态保持警觉？一个公司必须拥有某种“传感器”，以对其所赖以生存的商业环境保持警觉。这种“传感器”可以设在市场营销部门或经济研究部门。但在大多数情况下，对这样一个正式的组织机构来说，提供原始的检测数据并不是十分必要的。因此行政警惕性就显得必不可少。事情的变化并不是没有前兆而突然发生的。公司可以从顾客



意见反馈、销售代理信息反馈和供货商信息反馈中得悉事态的发展；可以通过商业杂志，与最新的经济动态如新机器的问世和新项目计划的实施等保持同步；还可以从在商品广告、价格及新技术引进等领域发生的情况，了解动态。所有这些完全可以提供关于商业形式动态及事态发展等方面的信息。商业形式的“传感器”必须进行有效的组织管理，否则，就会流于形式而有失于客观。但令人奇怪和不解的是，多少商业企划对于那些会影响到眼前与未来的商业形势巨变的前兆，漠不关心，甚至毫无觉察。

试述你怎样才能确保你的公司有足够的市场“传感器”。

在希顿公司一统零售行业天下的这几十年里，希顿公司已经在公司内部形成一种官僚体制。这似乎是一个组织，在其达到一定的规模，并领导某一行业数十年后，自然进化的一个必然结局。

希顿公司组织体制进行的自然结果，不仅使其无法对变化莫测的竞争环境做出相应的回应，而且，它所负担的如此高的日常开销，使其根本无法与更具进取精神的行业竞争者，在价格方面进行较量。例如，1985年，希顿公司 1.4 亿美元的财务收入，花在了薪水、零星支出、广告和其它日常费用上，然而，沃尔玛的同类花销则更少，只占其财务收入的 1.4 亿美元。这样，希顿公司便被甩到零售业的中下游，介于百货商店和折扣商店之间。当然，当其采用折扣店的价格策略时，并不能同样获利。人们不免怀疑，是不是希顿公司已经落伍了，成为一个年代的牺牲品，疲惫地倒退到了早先年代，而今，却显得尤为不合时宜，而且在激烈竞争中极易受到侵害。

也许，希顿公司在经营多样化的进程中，过快地将注意力从





其零售业的核心转移到金融服务行业。伯尼是希顿公司第三任董事长，目睹其商店作为一个巨大的工具，除销售商品之外，又在传播着某种顾客服务。请参看如下小资料。

八、小资料

零售业的多样化经营一定要扩展到服务领域吗？

尽管服务的商品化交易似乎与传统零售业和商品交易相去甚远。然而，在某种意义上，客户服务是商品交易自然发展的必由之路。对那些有着诚实可靠的好名声的，和有着相当多的忠实顾客，并在公司内部建有其有效信用账户的公司来说，这更是确切无疑。希顿公司在这样的多样化经营中，带领着众多零售商。西尔公司在其房屋维修、家电维修或汽车维修等方面所获得成功，很大程度上要归因于其在消费者心中建立的诚实可靠的让消费者满意放心的良好形象。由于在维修领域，常常缺少诚实和可靠这样的商业道德，所以在许多消费者心中，诚实可靠在此尤为弥足珍贵。他们信任希顿。（不幸的是，这样的信任在 1985 年中的希顿汽车中心对消费者高收费、乱收费的事件中，大打折扣）

金融服务——保险业、投资业、房地产业，也曾被许多美国中产阶级视为无比的公平合理，也遭到了类似维修行业的待遇。对希顿的关于希顿公司职业道德的品质和可靠性的信任，被转移到这个领域，也似乎是天经地义的。然而，实际上，这里存在这一个多种成分并存、良莠不齐、鱼目混珠的局面。正如希顿公司在金融服务领域获得的成功所证实的那样。不幸的是，自伯尼之后，公司的经理们可能太迷恋这种结果。他们让希顿公司的核心产业滑坡，也许此情此景已是无法挽回。

通盘考虑，希顿的多样化经营明智吗？假如希顿在进军服务



领域的同时，并没有忽略核心产业，那么，你认为这种多样化经营还有其他危险吗？

至少，在其最近十年，在希顿公司更多地把注意力转向服务领域的同时，其传统业务似乎相对地遭到了忽视。人们有理由说，是在零售业务的经营过程中，没有及时地做出适当的改进和重要的改革，才会导致公司上下的盲目乐观和自满情绪。（我们先前已经遇到过类似的问题，以后，我们还会遇到。）据一些人透露，统计数据证实了销售部门受到了严重忽视这样一个结论——除了这个原因之外，还会有什么原因呢？

在 1940 年代晚期和 1950 年代，美国商店的营业面积翻了一番。然而，在这段期间，希顿并没有相应地增加营业面积（参阅表 缘原员 商店的数量），相反，它更热衷于将一些亏损的商店关闭，和将其他一些商店改型。自然地，他要损失掉一些市场份额。西尔公司在美国所有与百货商店同类型的销售企业的销售额中所占比例，从 1940 年落到不到 1950 年。同时，希顿公司通过商品价目表运营的商品销售也停滞不前，尽管在此期间，以这种方式经营的各种商品是多么的兴旺繁荣。

专门商店的急速发展最为引人注目，成为 1950 年代的一大特色。商店经营产品类别非常单一，但品种范围却极有广度。一些商店因此而获得极大的成功，如：莉米提德·盖博商店、折扣专门商店 砸援怎玩具店和 砸援怎儿童商店。希顿公司在这期间曾尝试过专门商店，开张了商业组织中心油漆和五金分店，一个小型眼睛防护专营连锁店，和一个小型女性服装专营连锁店。同时他还获得了汽车代理商店的西部汽车连锁店。但其努力微乎其微，而且，投资这个专门领域似乎已为时太晚。



九、续篇

尽管希顿公司在美国重做零售业霸主的梦想不再可能成为现实。希顿的命运如何，人们正拭目以待。伯尼曾想要构建零售和金融服务王国，但如今，他不得不放弃梦想，卖掉了狄恩布鲁克和库德维尔·班科尔部门，一心一意搞零售经营。在第五大道赛克司总裁阿瑟·马丁的帮助下，他取消了价目表并打破希顿公司的传统，从公司外聘请颇有天赋的总裁。这样的努力终于换来了繁荣的营销局面。1988年，销售额超过 1 亿美元，利润接近 1000 万美元。

十、学习要点

忽视主营业务将使你处于危险之中。除非一个公司的主营业务前途过于暗淡，而不得不因此重新调整资源，改变经营方向，否则，忽视主营业务，对一个公司来说，是一个致命的错误。这便是一个公司的专业性所在，也是天赋成功的中心所在。在寻求更大的成功的同时，主营业务这个核心，决不能忽视。但是，这对新成立的公司来说，并没有切身教训，于是，公司便在反复地试验和错误中，费时又费力地成长着。希顿便是在此重蹈先人覆辙：将注意力从商品零售转移到金融领域。尽管这个多样化经营是成功的。但，忽略主要经营业务的大错却是难以弥补的。

在此再次强调，注意“山大王”的三种情绪。在先前的案例中，我们已领教过这个对竞争中的先锋尤具破坏力的“三兄弟”：自满、保守、自负。由于其渗透性极强，所以导致 1988 年丧失了对外界环境改变的敏感。希顿公司也是如此。在第四章，我们已讨论一个强大而且成熟的组织机构怎样对这“三兄弟”防微杜



渐。你可以再度温习回顾。

一个大型公司的成长可以避开官僚体制吗？一个官僚主义阶段，是一个日渐强大，在同行业趋统治地位的公司，自然进化的一个阶段，但，这完全可以避免。一个公司可以采取一个适应性非常强的组织体系，加大权力下放力度，减少法规和程序，建立一个开放灵活的劳动力分配部门，减少管理层，强调协调简洁和个性化而不是传统和统一。这样，一个公司即可避免开销巨大的庞大机构。但是它必须得到一个强有力的最高管理层的认同，以将管理层的狭隘减少到最小，并避免其人员编制扩大。

思考题

试说明你从西尔公司案例中获得了什么新见解？

习题

你认为希顿的商品零售会再度振兴吗？为什么？

你认为如何才能使希顿的官僚机构效率更高？请详细说明。如果你需要作一些假设，请说明。

你如何看待希顿汽车修理中心？你认为希顿公司欺诈性收费与其同行相比程度是较小，较大还是差之不多？为什么？

几乎所有领域里的维修人员的共同的手法，便是用新零件将顾客的仍可使用的零件换掉。如此，以提高维修收费。但是，这样做真的是一件坏事吗？毕竟，比起旧零件来，新零件能使汽车减少出故障的机率，延长使用时间。

在一个组织内，过分地依赖内部提升制度，是非常有害的。请在此对伯尼的提升作一个评价。

试评价希顿公司关于取消价目表的决定。如坚持使用，你的理由是什么？

我们不相信所有的业务提成制都是不好的”詹姆斯·诺



尔（希顿公司汽车中心的负责人，~~1985~~1986年）说。请对此话做出评论。

角色扮演

~~1986~~假如在 ~~1985~~1986年，你是希顿公司总裁的助手。你以察觉零售领域发生的主要变化，而且，希顿公司若要保持它行业霸主的地位，就必须改革。

~~1986~~你会建议怎样对竞争对手展开调查？

~~1986~~在 ~~1985~~1986年我们对希顿认识的基础上，你认为西尔应在 ~~1984~~1985年代采取什么行动？你认为这些努力在保留市场霸主地位方面会成功吗？为什么？

~~1986~~假如你是希顿公司总裁爱德华·伯尼的助手，他想在汽车修理运营方面推行彻底改革。你会给他什么建议，帮他推行温和的改革？你会预料到什么相反的主张？

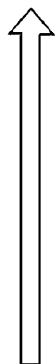
共同探讨

希顿公司目前的形势是什么？

伯尼还是总裁吗？

彻底的改革有没有实施？

汽车修理业务受到什么负面影响？





第六章 可利矿泉水（~~李~~李~~李~~李）： 挽救计划的失策

1985年 圆月上旬的一个星期五，一条消息最先传至可利矿泉水公司总部：可利矿泉水中发现了苯！约翰·波威尔可利集团美国区总裁，发布命令要在北美范围内全部回收所有的可利瓶装矿泉水。仅仅几天后，法国总部决定，在公司追寻问题之源，解决问题期间，回收活动将扩大至全世界范围。

尽管乍看起来，在此突如其来的危机面前，可利司所表现出的积极态度，是一种对顾客健康的关注和对社会的负责任的态度。然而，在对此作更深一层的研究时，就会发现这是一个极其重大的失策。

一、引子

1985年末，46岁的可利矿泉水公司美国区总裁约翰·波威尔非常开心。在他长达十年的任期内，可利矿泉水在美销售额从1975年1.5亿美元增长至八亿多美元，这要占到整个可利公司全世界范围内销售额的 四成。他自己也荣幸地看到自己的公司作为最具竞争力的六家公司之一而上了《财富》杂志，刊登在 1985年第五期上。《财富》杂志作了如此评价：“这是一些即便是在最恐惧的恶梦中，你也不愿见到的公司，因为它们在其所从事的商业



领域，极善聚敛市场份额。”

一份 1987 年的公司报告如此描述其法国水源——在沃杰兹的一眼泉水：

矿泉水的质量鉴定表明，此水矿物质含量低（尤其是钠含量），这是因为水在矿岩中过滤的时间太短造成的。水在地下流的时候，正好遇到从多孔的火山岩石上冒出的气泡。这便是可利矿泉水冒气泡的原因……公司向我们保证其产量不受泉水产量所限。公司销售了约十亿瓶矿泉水，其中有六瓶出口。

波威尔认可他做过两件事情，都与瓶装水有关：其一，汽水，其包装为相当出名的绿色瓶子。他成功地将其定位为一种带有浓厚法国神秘色彩的成人无酒精饮料，除酒类饮料外的又一种饮料品牌；其二，纯净水，一种自来水的替代品。此产品由公司职员递送至消费者家庭、办公室，通过冷却器饮用。后者的销售方式不像其他软饮料的传统销售方式，却类似于 联邦快递公司的包裹递送。由于绿瓶子的可利矿泉水远近闻名，已经成为大多数餐馆酒吧的座上宾，公司还有九个其它瓶装水品牌，包括冰岛清泉，克瑞特汽水，凯丽普，吉萨斯等品牌。

瓶装水的价格是自来水价格的 100 倍，却是美国瓶装水工业领域增长速度最快的一项产业（见表 10-1）。可利矿泉水的销售额占全美瓶装水市场总销售额的 1/3。尽管在越来越多的竞争者尝试进军此快速增长的市场之时，可利矿泉水的市场份额已在萎缩。在进口瓶装水市场，绿瓶子仍几乎占领了 1/3 的市场。在 20 世纪 80 年代，二十多家公司经营绿瓶子，都没有什么大的成功；其中包括此领域巨人如可口可乐，百事可乐还有安迪色·巴丝。现在波威尔更加关注产品开发，决定要将产品形象实现从雅致型到健康型的转变，以使其品牌更为大众所接受。



表 远原员 员愿缘-员愿愿年饮料销售额的平均年增长率

饮料类型	增长率豫
瓶装水	垣员愿
软饮料	垣愿圆
牛奶	垣员缘
茶	垣员圆
啤酒	垣愿原
咖啡	原愿原
葡萄酒	原愿因
烈酒	原愿延

二、危机

北美可利矿泉水回收

波威尔在其 愿园年代早期的五年计划中写道，愿园年代的竞争，需要的不是战略计划，而是“灵活计划”。此时回想起来，他简直就是个天才的预言家。

正当他正在积极推行他的计划时，从北卡罗莱纳州一个实验室传来了一个消息：在一些瓶子内发现了苯——一种致癌物质。就在同一天，愿月 愿日，他命令可利矿泉水全部撤出北美市场。

法国可利总部管理人员很快召集记者招待会，说公司认为此污染事件是由于一个工人在清洗生产机器时，错误地使用了含苯清洗剂，而使清洗剂流入载往北美的瓶子里。可利总部的经理弗瑞德瑞克·齐默说，出故障的机器已经在周末修好并清理完毕。但在另一个记者招待会上，波威尔宣布，他希望可利矿泉水撤出市场 愿-猿个月。

尽管他的确是此行业中的佼佼者，但退出如此长的时间，在一些市场观察家看来，却是对可利构成了潜在的危害。一家顾问



公司董事长和著名商界文学作家艾尔·瑞斯引用《华尔街周刊》的文章说：“如果我是可利公司董事长，哪怕要我坐波音 707 从法国飞来美国，我亦将不惜一切代价来尽可能地缩短这个时间。”

毫无疑问，竞争对手们都看中此机会，拚力争夺这个在美年销售额达 1.4 亿美元的市场份额。主要对手有卡维斯和萨拉托加，他们都曾在法国获得了护理学士，和圣帕利克瑞诺，一个意大利进口商。在 1983 年，百事可乐公司开始实验促销 1 美元 1 瓶。1984 年 1 月，阿道夫·考尔斯公司引进考尔斯大岩山脉汽水。可利的缺席更加快了他们进入市场的步伐。

尽管竞争对手们欢呼可利的灾祸，但其中也有一些业内人士担心，由于瓶装水是否真的纯净很值得怀疑，所以他们害怕消费者会因此而厌弃瓶装水。消费者还愿意不计何种品牌地接受、购买附有许多附加费用的瓶装水吗？请参考如下小资料，讨论价格与质量之间的联系。

三、小资料

价格与质量成比例吗？

今天作为消费者，我们很难判断那琳琅满目的产品的质量。这些产品性能复杂，成分隐晦，我们缺乏相关的专业知识以对其作出正确鉴定。这种情况下，到底还有什么方法可用呢？我们可以借助过去对此品牌产品的使用经验；我们也可听取朋友、邻居的建议；我们也可能被广告和商家的宣传介绍所吸引——尽管我们越来越怀疑他们的言论；我们还可以通过学习《消费者报道》和其它消费者信息宣传材料来获得所需相关信息。但所有的这些信息源常常因为过时而不够精确完备，而且样本数也很有限——常常是一个，这样我们就需要认真的反思一下，所采集的这些信息



到底有多大代表意义呢？

大多数人通过价格来判定产品质量的优劣：价格高，则质量优；价格低，则质量差。这样的价格——质量概念牢固地根植于我们的思想中。当然有时这是正确地，但有时却恰好相反。通过新闻媒体，我们了解到了可利矿泉水并不真的纯净，才开始认识到，我们付了数倍于自来水的价格，却并没有相应地换来更好的质量保证。

价格与质量的误用仅是局限在瓶装水方面吗？你怎样认为？对于名牌服装呢？香水呢？

四、全世界范围回收

福无双至，祸不单行。圆月源日在荷兰和丹麦相继发现可利矿泉水中含有苯，可利矿泉水公司总部决定不仅在北美回收，而且还要在全世界范围回收，并承认近几个月来所有汽水生产线均被少量苯污染。

在巴黎的一次新闻发布会上，公司官员第一次承认苯含量是由于可利水源自然含苯。目前的问题是，工人们在加用于除苯的过滤器设备时，所作努力失败。这等于是对原先关于工人不小心使用了清洁剂时污染了生产线的声明的彻底否定。尼尔甚至更直截了当，他说：可利矿泉水中自然含有几种气体，其中包括苯，这必须过滤掉。

公司曾坚持说这眼著名的泉水没有被污染。但现在已是疑云重重，而且公司在此问题上的声明也前后矛盾。例如，污染范围有多大？苯的出现是自然现象，还是人为污染？人们的猜疑大致倾向于人为原因。尽管在某些食物中常常会有苯，但在许多生产过程中，所使用的石油蒸馏物中，苯更为常见。





但是尤为令人惊奇的是，可利公司经理们的态度非常冷漠。总裁尼尔甚至说：“所有这些宣传材料只会使可利更加出名。”

约翰·波威尔很快指出，公司不必全部回收所有在美国的 ~~五百万~~ 万瓶存货。毕竟，美国和法国两国的卫生署官员都认识到，在可利矿泉水中苯含量不会带来任何大的危险。最重要的危险却是可利的形象：它已经尽全力宣称它的矿泉水绝对自然纯净。然而，可利矿泉水虽不会有什么危害，但它毕竟绝对没有自然纯净——正如全世界的人从关于其宣传品中所见到的。尽管可利矿泉水仍比普通自来水安全，但瓶装水的形象魅力还是受到损害。可利矿泉水的回收和随后的宣传材料，日渐呈现出更多的不祥之兆。

五、复兴

直到七月中旬，可利再次广泛地为美国大众所接受之时，其间共用了五个月，而不是所期待的三个月。波威尔仍然对可利矿泉水满怀信心。他相信，到 ~~一九八五年~~ 年底，销售额会再度回升到原先销售额的 ~~百分之~~ 原貌。事实上，他更担心的是货源紧缺，而非市场需求。他不能确信只凭法国在沃杰兹的一眼泉水，有能力在 ~~一九八五年~~ 年初向全世界供货。

波威尔对市场需求持久性的估计仍很乐观。毕竟他在零售商们中间的影响力很大，因为品牌商品销售从来都占据着主导地位。他相信品牌声誉良好的可利矿泉水和其他一度撤出各商场超市，现在又重新上市的可利经营的各品牌产品，会很快再度兴起。为此，他向 ~~美国~~ 零售公司的总裁写信，请求加大可利公司产品的促销力度。市场营销预算一下子从 ~~近五百万~~ 万美元增至 ~~一九八四年~~ 年的 ~~四百万~~ 万美元，其中 ~~一百五十万~~ 万美元用于广告费，其余用于促销



活动和应付特殊事件。一个非常醒目的打折策略出台了，其中包括“买二赠一”活动。超市销售价格调低，瓶装水的价格范围从 ~~1.00 至 1.50 美元~~ 降至 ~~0.50 至 0.75 美元~~。为了再度赢回众多的饭店业务，专门新成立了一个 ~~新的~~ 人的销售队伍，以补充送货队伍。然而坏消息接踵而来——美国食品与药物管理局再度发难，要求从可利矿泉水的标签中，去掉诸如“天然汽水”的字眼。

事实果然如此。最近的一份销售者调查报告显示，可利矿泉水 ~~原来的~~ 老顾客仍希望再度买到可利矿泉水。这令波威尔倍感欣慰。同时，从可利矿泉水撤出市场期间，其竞争对手们缺乏竞争意识的作为中，波威尔也得到了鼓舞。尽管大多数对手们极大的增加了他们的销售额，但没有一家作出了强有力的反应。小竞争者似乎缺乏营销资金和装瓶能力，同时也害怕群起而攻之的可利公司会给整个瓶装水市场带来负面影响，不敢有所作为。大竞争对手如百事可乐公司，阿道夫·考尔斯公司，他们引进了其它瓶装水，而且，似乎有点不愿加快革新步伐。

六、结果

到 ~~1985 年~~ 年底，显然，可利并没有如波威尔所希望的那样迅速、彻底地重得昔日领地。现在，一些更为积极进取的竞争者出现了。一些如萨拉托加、拉·克罗兹、快贝尔等一些公司在可利矿泉水撤出市场时大发了一笔。尤其是艾维恩，一种由法国公司 ~~生产~~ 生产的一种不冒泡纯净水，是最大的赢家。通过积极的营销和广告宣传，到 ~~1985 年~~ 年代底已取代可利，成为最大的出口瓶装水销售商。

可利矿泉水的销售额仅仅达到了其先前水平的 ~~一半~~，其进口瓶装水的市场份额已从同年早期的 ~~10%~~ 减少至 ~~5%~~。然



而美国可利集团期待报道 1985 年销售利润率 18.7%，这很大程度上是由于一些如凯丽普和冰岛清泉等国内品牌优异的销售成绩。

最让波威尔倍感忧虑的是可利矿泉水未能很快地重返酒吧和饭店的货架，而原先在这些地方的销售额要占到总销售额的 18.7%。一些颇有影响力的新闻媒体如《华尔街周刊》、《华盛顿邮报》，对一些饭店的经理们的评论作了一项抽样调查，其结果并不尽人意。例如：

纽约著名的四季饭店的经理说，“他的顾客已改点圣波利格瑞，我认为可利的时代已经一去不复返了。”他还说，“我们可以取消其进货了。”

洛山矶克莱克饭店的总经理说：“现在消费者开始觉得其他品牌更好一些，至少差不多。这样，可利便不再占据瓶装水市场的霸主地位了。”而且，克莱克也不再采购可利了。

华盛顿区勒·拜未龙饭店，在可利回收期间改售快贝尔，而且不再准备售可利了。“顾客仍然要点名购买可利，但这仅是和克力内克斯纸巾没有什么区别的一般言语，而且，顾客饮用替代品时，也并没有不愉快。”

七、卡维斯

大卫·西蒙尼，1938 年，自 1962 年 1 月以来，一直是卡威斯公司的美国区总裁。在 1962 年美国子公司只有两个人的时候，他就加入了公司，当了第一个市场营销部部长。到 1985 年，其职员已达 1000 人。

西蒙尼来自百事可乐公司，他的背景便是市场营销。他看到卡维斯公司经营的瓶装水很实用，是投资健康领域的一个很好的项目。他对拓展卡维斯销售业务很有兴趣，他选中了软饮料和啤



酒销售，并向他们展示了各类产品的经营状况——普通工业的年增长速度仅 ~~15%~~~~~20%~~，而瓶装水增长速度要高于 ~~15%~~。~~1983~~年卡维斯公司年销售额翻了一番，达到 ~~1.5~~~~2.5~~亿美元，预计 ~~1984~~年达到一亿美元。如此快的增长速度，对这些销售人员来说可真是意义重大。

西蒙尼使卡维斯牌矿泉水成为市场上最昂贵的水。他看到价格帮助卡维斯在消费者心中占据一席之地——记住先前讨论过得价格 ~~质量~~概念。例如，在纽约西部小村庄的一个小杂货店，一升装的卡维斯瓶装水卖 ~~1.5~~~~2.5~~美元；城市水费每加仑还不到一美分——水的质量由此可见一斑。这种定价策略和其包装使得卡维斯可携水——用带可重复使用盖子的不碎塑料瓶来装的水，成为瓶装水销售的热点。

~~1984~~年末，卡维斯在海湾战争当中大发横财，并且在几家新闻报纸上和三家国家电视网络上得到了免费的宣传：美国大兵正在豪饮卡维斯牌瓶装水。

八、分析

是大规模回收过度了吗？还是这是个非常精明的必要手段？这是在说明全体市民的生活备受关心，还是在说明那个经理紧张慌乱，自乱阵脚？是消费者对公司负责人的态度备受感动？还是他们更注意他们的玩忽职守？这些问题都是回收活动产生的基本影响；而可利公司随后的举动和认错态度，到底会带来什么样的社会影响？是赞许的？一般的？还是令人不快的？可利没有必要回收其产品。北卡罗莱纳州试验室首先发现了可利矿泉水中的所含的过量的苯，并向国家管理当局汇报了此项发现。国家农业和健康署并不认为必须进行回收，但他们却是坚持要发表一个食品



卫生报告，并警告在进一步的测试有了结果之前，不许购买、饮用可利矿泉水。国家有关部门计划发表一个健康卫生报告，并且在 圆月 怨日下午通知了卡威尔。而同一天早些时候，他就宣布了回收决定。

我们不免怀疑：也许一个全面彻底的回收完全没有必要。也许不必大动干戈，事情就会有一个满意的结论。如果整个回收工作就是意味着可利矿泉水在市场上消失 猿- 缘个月，那么，即便是事情发展到最糟的地步，结局也不就是如此嘛？

就让我们思考一下卡威尔在二月那个注定要倒霉的下午所做的思考过程。他并不知道问题之源究竟出在何处；他当然没有理由去怀疑灾祸的根源会是在法国南部，更不知道这个问题所涉及的面是全世界。他或许根本没有意识到问题如此严重。也许他考虑整个北美的回收是向消费者摆出一个姿态，以表示有着如此高的水质高纯度和利于消费者身体健康美誉的、且有着如此大好形势的可利矿泉水，它的产品管理部门是多么地关注消费者的身体健康。只有通过事后事态的发展，我们才认识到这次决策是多么地失策：直接导致了从激烈市场竞争中销声匿迹五个月！还导致了比一个工人简单的操作失误更为严重的、非公司的管理所能控制的事故的真正原因，为媒体所报道！

这样，也许卡威尔的这种激进的决策行为是非常稳妥的、有道理的。但是事实证明这使公司陷入了令人难以想象的前所未有的困境。

九、小问题瓶装水广告言过其实吗？

瓶装水行业在 员怨年 源月遭受了社会舆论的激烈抨击，仿佛可利公司大规模的回收行动还不够。一个激进的小组利用各种



媒介指责美国食品和药品管理局，说其对瓶装水工业犯下了不可原谅的渎职行为。这个小组称，尽管瓶装水价格很高，但它说不定还不如自来水安全呢？这个小组注意到，虽然消费者花费比自来水要高出 ~~三倍~~ ~~五到十倍~~ 的价钱，可买到的瓶装水中，~~圆缘~~ 来自于城市饮用水源。例如：

莉萨泉水公司宣传它“世界上最好”的瓶装矿泉水是“天然纯净”，并推荐其一种专门的水——“爱水”作为临上床前的强壮剂。然而，经检测发现这些水竟然被细菌污染。

阿提撒纯净水（有限）公司宣传其“~~无圆缘~~纯净有泡的德克萨斯纯净水”。但是他使用与圣安东尼奥市城市供水相同的水源。

更有甚者，食品与药品管理局发出一份清单，并要求其上所列的 ~~圆缘~~ 种瓶装水限期回收，原因是在其中发现了煤油和霉菌。通常，这些情况不被消费者注意，而今，更为可利矿泉水的闹剧所掩盖。

正在讨论中的事项：我们都被欺骗了吗？

讨论两种观点：

（员）瓶装水行业真的将是上个世纪曾红极一时的蛇油吹牛者第二吗？

（圆）一部分质量低劣的瓶装矿泉水使得整个行业形象蒙羞，然而正是这个行业最先将人们的视线引至健康和纯净的消费理念。

对一个品牌来说，尤其是像可利矿泉水，属习惯性消费且经常消费性质，甚至一天会消费数次的产品，其长时间彻底地撤出市场，很大程度上来讲，对可利矿泉水无异于是一场灾难。这样长时间的从市场上消失，使得甚至是最忠诚的顾客，也不得不改





变生活习惯——对于这个案例来说，也就是改变品牌。一旦这种行为模式形成一种习惯，至少对一些人来说，再将行为模式改回原先模式就不大可能了。如果这些竞争品牌质量类似、价格相当，那么这种现象更为普遍。这样，任何有助于缩短可利矿泉水重返市场的措施，都将是十分迫切需要的——无论代价多大。

也许对可利来矿泉水来说，形象受损或甚至是彻底欺骗被揭穿，这都不算是最大的问题；真正最大的问题是，一直以水质纯净、有利身体健康作为标榜的可利矿泉水，其中竟含有苯——一种致癌物！现在，继可利矿泉水全面回收，各种宣传遍布大街小巷之后，所有的真相都已呈现于大众面前了。法国公司的官员不得已交代了污染已经持续数月，并不是突然的或出人意料地正好发生在 圆月 怨日这样一个事实。

但事情还没有就此结束。在媒体舆论要求解释问题产生的根源的强大压力下，可利总公司终于承认，法国南部的著名泉水中的气泡并非性质单一纯净的，其泉水也并非已经充满二氧化碳并适于饮用。事实正好与公司花费数千万美金所宣传的形象相反。事实是，公司工人分别从泉水中提取出水 and 二氧化碳，用木炭过滤器先加以过滤后，再通过管子将气体与水机械的混合起来，以产生泡沫。若不经过滤，可利矿泉水中会含用苯，甚至，尝起来感觉就像臭鸡蛋一样。

最后，可利公共关系努力是不成功的。法国可利总公司官员发表了一系列前后矛盾的告消费者书和澄清声明。早先，公司试图掩盖事实真相，谎称是清洁工人在清洁用于将矿泉水装瓶的设备时，使用了油抹布，其间不慎污染了水质，而正是这批可利矿泉水运至了美国，从而导致了整个事件的发生。但其发言人显然清楚事实远非如此。



公司经理们对此事件做了低调处理，媒体也如此作了报道。这使得公司几乎不可能严肃认真地解决问题，以保护消费者的身体健康。甚而，可利矿泉水公司主要依靠新闻媒体向消费者报道传递信息。谎言和谣言比起公司的广告、声明所组成的前摄策略来，其对公众所产生的影响还要巨大。

可利矿泉水的声誉仍处于危机之中。然而最高管理层似乎对此公众形象危机，并未加以多少注意。下面的小资料讨论的主题便是忽视形象危机的危险。

十、小资料

忽视形象危机的后果

我们可以判断出一些会导致一个公司忽视公众形象的因素，而此时往往已经太晚了。

首先，一个公司的公众形象常常对公司经营状况产生一个不确定的影响。形象恶化的原因实际上很难评估，除非等到这个问题更为严重化的时候。形象问题往往得不到应有的重视，因为管理层不能准确界定其具体能对利润产生多大的影响。

第二，一个组织形象难以精确的估量。尽管有一些方法可供跟踪调查消费者意见，但这些结果太不精确且不稳定。形象调查常常被调查客体轻蔑的拒绝。而且，其对许多的经营措施关系也不是很大。

第三，对形象培植努力的效果很难加以衡量。虽然公司可能花费数千甚至是数百万美元广告费以树立一个美好形象，可这些投资是否奏效仍不能准确评价，甚而评价操作本身的有效性都很值得怀疑。例如，在一项打造公司形象的运动启动前后，可能要对一组消费者群体的态度展开调查。假定，如果一些原先不接受



某公司的品牌，在公司开展的一系列活动之后，表示原意接受公司的产品了，那么这就是意味着形象培植努力获得了成功。但是一个经理也可能询问到底，这些影响会转化为多少销售额和利润。

假定近来一直对公司形象的美化宣传的效果没有一个很好的测量方法，你怎么解释当前商业广告的盛行，甚至是一些并没有形象问题的公司也参与其中这一现象。

十一、学习要点

退出市场几个月，暴露出严重的信任危机，尤其是对一个属于习惯性消费的产品而言，后果是致命的。一味听任消费者和经销商树立新习惯，改变原先对自己产品品牌的依赖态度，就可能导致原先的习惯与依赖不可能完全恢复。若是几家竞争产品的质量价格性能等旗鼓相当，或竞争对手们在机会面前表现得非常积极，这种现象则更为普遍。既然行业领头羊的位置是众多公司的一致目标，放弃战场无异于开门揖盗。

假话终会被揭穿，神秘面纱终会被揭去。没有一个产品的神秘魅力可以保持到永远。顾客的偏爱在改变，竞争对手也越来越工于计算，或者一个公司在其质量控制方面或技术革新方面渐渐萌生满足情绪。这些因素每时每刻都在一点一点的啃噬着其魅力，直至最终魅力完全消失。就可利这个案例来说，产品长期以来建立的令消费者放心的形象，还有其增进健康的特性和其纯净的水质，原先的优点突然间都变成是虚假的——广告内容不真实，然后任何神秘的魅力都要栽跟头，并且不再可能复得。如果关于欺骗或劣行的宣传流传范围不大，事情或还有挽救的余地。但是，对于象可利矿泉水这样一个原先倍受欢迎的产品，不仅是商业杂志的关注焦点，也是流行报刊的涉猎对象。这便是著名的



大公司的命运。

价格与质量不成比例的现实。毫无疑问，大多数消费者通过价格来判断一件产品质量的好坏：价高则质高。价格为 1.05 美元一升的艾维恩矿泉水的质量就一定比一加仑不到一美分的自来水好吗？也许是这样的。但真的要好到 10 倍吗？然而许多人仍坚守着这样一个错误理念：价格高低表征质量好坏，并且每天频繁地用此原则作着许多决定。

一些专门追求健康的行业，在一些狂妄自大的经营者面前显得尤为脆弱。我们普通大众，极易受那些宣称是更健康、更漂亮、更年轻的广告语所蒙骗。在关于个人最关注的事情方面，追求虚渺的希望是人的天性。在我们急于寻找方法去改变我们处境的愿望方面，我们常常受骗。这样，我就变成了多年来的冒牌货和假冒伪劣产品的牺牲品。政府试图在这些领域实行严格控制，但是财政预算有限，同时，并非所有的合理调查请求都能得到满足。正如近年来国会的调查所显示，瓶装水行业长期以来一直处于政府监控之外。现在情况变了，由于可利矿泉水的回收，至少某种程度上是如此。

一个组织必须设立有一个危机处理机构吗？可利矿泉水公司在危机处理方面很是失败。不再将这类紧急事件推给毫无此类经验的经理，而设立一个正式组织，专门用于处理这类紧急事件。这样做情况会好一点吗？问题很难简单地或概括的作出回答。危机很少发生；严重的危机对一些组织来说永远不会发生。这样，一个紧急事件处理小组，就须由一些经理和一些身负其它基本职责的职员组成。同时，他们在危机中的决策和措施，并不一定比一个非正式的组织所作出的决策和措施更有效果。对于严重的危机——可利就属于此种——最高领导层负有最终的领导责任，因



此也是最终决策者。一些人在危机中比另一些人要冷静，分析解决问题更为缜密合理，但这种事情，常常是不到危机最后发生的时刻，谁也不能确定。对大多数组织来说，更为合理的措施是建立预防方案，以系统地规定各种突发事件的处理方法，包括最坏的情况在内。有了在正常条件下草拟的行动计划，在关键时刻，才会有一个较好的解决方案。

思考题

你从这个案件中获得什么新见解？

习题

1. 阿利的公共关系努力应该做怎样更好的处理？

2. 讨论可利矿泉水在其复兴期间的削价策略的合理性。

3. 你认为谁是可利的主要顾客？卡维斯呢？其他瓶装水呢？这几种品牌在瓶装水领域会长久吗？

4. 你认为为什么大公司，如可口可乐，百事可乐和阿道夫·考尔斯公司，在进入瓶装水市场时行动如此迟缓、被动？

5. 我们被瓶装水的广告和形象所欺骗了吗？

6. 在美国，并不像世界上其他国家那样瓶装水常常是健康的必需品，瓶装水在美国获得的成功，足以证实了广告的重要性”。试解释这句话。

7. 消费者对瓶装水的偏爱是由于其有一个良好的商业形象吗？

角色扮演

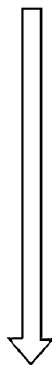
假如 1985年 8月 12日下午，你处在约翰·波威尔的位置。报上来得第一份报告是来自卡罗利纳州实验室的关于在可利矿泉水发现了苯的试验报告。你将怎样做？请务必言尽其详，并说明你的理由。



圆 你将怎样尝试在可利矿泉水回收之后重塑可利的形象魅力。

共同探讨

约翰逊 驳约翰逊公司在其一些泰利摩胶囊中发现有污染之后，不得不大规模地回收其泰利摩。请研究 能在危机中的措施，并与可利的案例相比较。请问你会得出什么结论？





第七章 迪斯尼：一个没有很好的传入欧洲的成功格局

人们对于在 1959 年 1 月份在巴黎城外成立的迪斯尼寄予了厚望。看来巴黎城外的迪斯尼可以确保成功。毕竟，迪斯尼乐园在佛罗里达，加利佛利亚以及最近在日本都取得了显著的成功。但是不知为何，所有这些粉红色的希望都已经破灭。最后的结果使得对在欧洲是否继续成立迪斯尼乐园都产生了怀疑，怎么会是这样呢？究竟出了什么差错？

一、序幕

乐观主义

也许人们对于早期的一些征兆就应该引起注意。在 1955-1959 年之间，法国在嘹亮的乐器声中成立了三个游乐园，每个耗资 100 万美元，但是每一个游乐园的经营都是直线下滑，到 1959 年为止，有两个游乐园破产了。现在瓦尔特迪斯尼公司正在为它在 1959 年初在欧洲开办第一家迪斯尼游乐园而融资，将耗资 1 亿美元，在巴黎东边 10 英里的地方，占地 100 英亩。最初它将拥有六个旅馆，100 个房间，比整个嘎纳市的房间还要多，为了留住更多的游客，供出租的房间将是一些年后开放的第二个主题乐园的所能提供的三倍。



迪斯尼公司同时也希望在巴黎成立一个名为拉·迪芬斯的只比法国最大的迪斯尼稍小的游乐园，用来进行复合式办公，同时也要求有购物超市，公寓，高尔夫球场和度假村。迪斯尼公司将由自己来进行游乐园的辅助性开发，设计和建筑的控制，最后想以很高的利润来卖掉这些商业性的财产。

迪斯尼公司的总裁对于拥有将近巴黎 1/3 面积的迪斯尼游乐园并不担心，他们所担心的是游乐园恐怕还不足以应付那些拥挤的游客。

“我最大的担心就是我们取得的成功将太大了”，“我不相信会失败，游乐园开放之后一切将会变的更加完美，他们都是市场营销的精英，他们懂得如何使游客甚至使法国人自己的脸上充满了笑容。”

公司总裁最初预计第一年将会有 150 万、160 万、170 万人光顾迪斯尼游乐园，毕竟，每年有 100 万、110 万、120 万欧洲人光顾美国的迪斯尼游乐园，购买迪斯尼公园的商品的金额达 1.5 亿美元。很明显，一个更加亲切的游乐园将吸引更多的顾客，正如迪斯尼游乐园总裁所预计的那样，150 万、160 万、170 万这个数字都是十分保守的。他们推理到，因为美国（人口 1.5 亿）的迪斯尼游乐园一年吸引了 150 万、160 万、170 万游客，如果欧洲迪斯尼游乐园以同样的比例吸引游客的话，西欧 1 亿的人口中将会有 100 万、110 万、120 万人光顾迪斯尼游乐园，表 7-1 显示了 1985 年美国两个迪斯尼游乐园的游客数量和最新的日本迪斯尼游乐园接纳游客的数量，还包括总人口与游客的比例。

令乐观主义者们更加自信的就是欧洲的工人比美国的工人拥有更长的假期。例如，与美国工人 3 个星期的假期相比，对于法国和德国的工人来说，五个星期的假期是很常见的事情。



最早成立的三个法国迪斯尼游乐园的失败看上去好像互不相关。欧洲迪斯尼游乐园的主席罗伯特说道：“在我们开业之前，我们花了 10 亿法国法郎，在其他的地方只花七亿，这意味着我们可以花费一切精力来注意细节问题，例如服装，旅馆，商店甚至垃圾桶，为的是给游客创造一个理想的环境。但是我们失败了，这在迪斯尼游乐园中所引起的反响简直太大了。”

表 苑原 游客以及游客和人口的比例 迪斯尼游乐园（苑原年）

	游客	人口 (单位：百万)	游客所占百分比
美国			
迪斯尼游乐园（南加里福利亚）	苑原	苑原	苑原
迪斯尼世界 佛罗里达	苑原	苑原	苑原
全美	苑原		
日本			
东京迪斯尼游乐园	苑原	苑原	苑原
欧洲迪斯尼游乐园	?	苑原	?

* 在两个小时的飞机航程之内

资料来源：欧洲迪斯尼游乐园，娱乐和商务杂志

评论：即使欧洲迪斯尼游乐园的游客和人口的比例只有 苑原，远远低于其他主题公园的游客和人口的比例，但是还是拥有 苑原万的游客。欧洲的迪斯尼游乐园保守的估计将会有 苑原万的游客。

但是，一些离散的信号表明了并非每个人都对迪斯尼游乐园表示满意。左翼民主党人士在迪斯尼游乐园的股票发行大会上就发出了“米老鼠，请滚蛋”的信号。许多法国的知识分子谴责国



家的文化氛围受到了米老鼠及其公司的污染。主流出版社也有些反常，对于迪斯尼游乐园的每一次受挫都感到高兴。法国的官员在与迪斯尼游乐园进行谈判时在法国这个魔术似的王国里所寻求的更多的是欧洲文化而非美国文化，还有，这些抗议和压力看上去是有图谋的，没有代表性的和不可预见的。公司的领导把这些批评比喻成“一些非主流人物的风言风语”。

二、关于迪斯尼游乐园位置的决定

在寻找欧洲迪斯尼游乐园的建造位置时，迪斯尼游乐园的执行人员在欧洲考察了 ~~四个~~ 个位置。另一个考虑之中的城市是巴塞罗那，它的主要优点是气候比其他的城市都要温暖，但是它的交通不如在巴黎附近那样便利，另外就是它的面积不是足够大。最后决定选择巴黎是因为考虑到它的地理位置更加集中。

表 苑原圆 显示了离巴黎有 圆- 远小时的飞机航程或者驱车路程的人口数量

表 苑原圆 离巴黎有 圆- 远小时的飞机航程或者驱车路程的人口数量(百万)

两小时的驱车路程	苑苑
四小时的驱车路程	源源
六小时的驱车路程	苑苑
两小时的飞机航程	苑苑

资料来源：欧洲迪斯尼游乐园，娱乐和商业杂志

评论：在欧洲由于人口稠密，地理位置紧密，到迪斯尼游乐园比起美国来说要方便。

马勒拉维里的甜菜生产地成为了迪斯尼游乐园在位置上的选择。离巴黎近是一个主要的优点，因为巴黎是欧洲游客最集中的



地方。同时法国也想通过赢得这项工程来降低失业率，增强法国作为欧洲旅游活动中心的地位。法国政府希望通过建立迪斯尼游乐园这项工程创造至少三万个工作机会，从外国游客中每年获得十亿美元的利润。

为了开始这项工程，法国政府允许迪斯尼游乐园可以以1985年的价格购买地皮，法国政府提供了1.5亿美元的低于市场利率的贷款，花费了亿万美元用于地铁的修建，以及为了迪斯尼游乐园的建设而进行首都建设的改善。例如，巴黎的高速地铁直接延伸到迪斯尼游乐园，从城市中心到迪斯尼游乐园乘车15分钟只花1美元。在距迪斯尼游乐园入口处仅1.5英尺的地方建立了一个新的火车站，这使得游客从布鲁塞尔到迪斯尼游乐园仅仅花费15分钟的时间。一旦英吉利海峡隧道在1993年开通，从伦敦到迪斯尼游乐园也只需要花费三小时十分钟的时间。实际上，欧洲迪斯尼游乐园是欧洲的第二大建筑工程，仅次于英吉利的海峡隧道。

三、融资

欧洲迪斯尼游乐园建造的成本为1.5亿美元。表3-1以百分比的形式列出了融资的来源。在欧洲迪斯尼游乐园的建筑工程中，迪斯尼公司占有15%的股本，这也是法国政府所允许的最大的股本，投资一亿六千万，其他的投资者投资1.5亿美元，其他的资金通过政府，银行和组成特殊的合伙人通过购买资产进行出租来筹集。

迪斯尼游乐园在开业以后就开始对迪斯尼公司进行付款。迪斯尼公司收到了欧洲迪斯尼游乐园15%的入场费和15%的食品和商品销售收入，与日本的迪斯尼游乐园一样。但是对于东京的迪



斯尼游乐园，迪斯尼公司没有收取业主利息，而是仅仅选择了收取许可证费用和门票的收入。东京迪斯尼游乐园处于保守地位的原因就是东京迪斯尼游乐园投入了大量的资金用于建设在佛罗里达的爱普阔特中心。此外，迪斯尼对于在东京的企业存在着几多的担心。东京迪斯尼游乐园是世界上第一个非美国的第一个寒冷的迪斯尼游乐园。看上去好像在尽量避免风险，但是其结果却是保守主义的一个重大的错误，因为东京迪斯尼游乐园获得了巨大的成功。下面的信息专栏将进行详细的讨论。

表 苑京苑 欧洲迪斯尼游乐园的融资来源 （百分比）

总融资：1.99亿美元	苑京苑
股东资产，包括瓦尔特迪斯尼公司的 苑京苑 亿美元	苑京苑
从法国政府的贷款	苑京苑
从 苑京苑 个银行集团的贷款	苑京苑
银行贷给迪斯尼公司旅馆	苑京苑
不动产部分	苑京苑

资料来源：欧洲迪斯尼游乐园

四、特别更正

由于迪斯尼主题游乐园，尤其是日本东京的气候严寒的迪斯尼游乐园具有了经验，迪斯尼游乐园的建筑执行人员现在对于迪斯尼游乐园的建设具有了一定的艺术性，对于法国建筑公司提出了严格的要求。法国建筑公司最后完成的工程达到了最高的水平，出乎许多人的意料之外。如果不是完全按照预算来计算的话，主要的建筑工程算是按时完成。相比之下，地下管道建设的推迟使建筑成本大大提高。

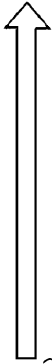




从日本的预防严寒天气的工程中得出了一个教训，就是要做更多的工作来保护游客，使其免遭这种坏天气的影响，例如风，雨和寒冷。结果，欧洲迪斯尼游乐园的售票亭就避免了风，雨和寒冷的影响，甚至可以停放 ~~几辆~~ 辆车的停车场中的自动人行道也受到了保护。

某些法国口音，以及英国，德国和意大利口音都融入了美国。迪斯尼游乐园中有两种官方语言：英语和法语，但是会多国语言的导游可以为荷兰，西班牙，德国和意大利的游客服务。法国朱尔斯的科幻小说中的“发现地带”是一个新的景点。一个拥有 ~~几度~~ 度屏幕的剧院可以使游客历览欧洲的历史。迪斯尼游乐园已经预见到可能会碰到许多文化方面的问题。这是为什么选择罗伯特作为欧洲迪斯尼游乐园的主席的一个原因。罗伯特是一个美国人，但是会说法语，对欧洲也很了解，有一个法国妻子。然而他不能建立这种所需的和谐的关系，在 ~~几~~ 年被一个法国人所代替。还有，罗伯特警告不要接近法国人，但是佛罗里达的人们却对此听而不闻。

五、结果分析

 ~~几~~ 年 源月，迪斯尼公司展开了一场大规模的信息交流的闪电战，旨在把迪斯尼的那些寓言般的经历宣扬给现在的欧洲人。来自于各种不同的报纸和广播的 ~~圆~~ 缘人进入了新建的迪斯尼游乐园之后，尽情的享受着迪斯尼游乐园的那些寓言般的故事，许多媒体的工作人员都被迪斯尼游乐园的开业仪式和迪斯尼游乐园的职员的热情所深深打动。然而，这些公共关系的努力却受到了许多刻薄人士和那些没有机会与迪斯尼游乐园总裁见面的人的批判。



信息专栏

日本东京迪斯尼游乐园的成功

东京迪斯尼游乐园在 1986 年开放，占地 106 英亩，在尤拉杂苏东郊。迪斯尼游乐园的建造和经营都按照迪斯尼公司的建议来进行。建造迪斯尼游乐园所需的 1.5 亿美元的费用中的大部分是由迪斯尼游乐园的业主借入的资金。迪斯尼公司本身并没有投资，但是却分享由入场券，骑马等项目收入的 1/4，以及食物，饮料和纪念品收入的 1/3。

尽管开始的经营不太可观，但是日本人很快就开始大量的涌入迪斯尼游乐园。到 1990 年为止，大约有 1.5 亿人来到日本迪斯尼游乐园来游玩，比到加利福尼亚迪斯尼游乐园游玩的人数要多将近 1 倍。在 1990 年，日本迪斯尼游乐园收入达到 1.5 亿美元，利润达 1.5 亿美元。迪斯尼游乐园里充满了美国人所需要的东西，几乎没有日本人喜欢的食物，现场表演娱乐节目的人主要是美国人。日本迪斯尼游乐园的管理者甚至为在迪斯尼游乐园里仅有一家日本餐馆而道歉：“许多老年日本人从日本很偏僻的地方而来，他们对于热狗和汉堡包并不是很习惯。”

迪斯尼游乐园的总裁很快就意识到了他们所犯下的最大的错误就是在东京的迪斯尼游乐园里他们并没有实质上的所有权。他们没有想到会在欧洲迪斯尼也会犯下同样的错误。你接受这样的观点吗？美国人在东京的经历就代表了法国人和欧洲人在东京的经历？你为什么这样认为呢？如果你不这样认为，那又是为什么呢？



1955年，迪斯尼游乐园在开业之后，其经营状况就一直滑坡，其收入远不能达到预期的目的，这种状况已经变的越来越明显。迪斯尼游乐园的开业正处在欧洲经济大萧条时期，也许正因为如此，欧洲的游客比美国的游客要节俭的多。许多游客自己自带午饭，回避了迪斯尼游乐园旅馆的服务。例如，一个从法国南部来的名叫科恩的游客代表了那些节俭的游客。她说道，“旅游的花费真是一个无底洞。”她说，她和她的丈夫，三个孩子在迪斯尼游乐园游玩了三天，每次他们往回走时，她的一个孩子都要去买东西。也许投资者的预期尽管是符合逻辑和理性的，但是却是不切实际。

确实，迪斯尼起初按收入目标制定公园和旅馆的价格，并认为这是有市场需求的。无论如何，成人门票保证 ~~1.00美元~~ 1.00美元，比美国迪斯尼还贵。公园入口处的标志迪斯尼乐园旅馆，它一个房间每晚的价格大约是 ~~1.00-1.50美元~~ 1.00美元，和巴黎最好的旅馆相当。很快平均占房率就降到 ~~50%~~ 50%了。客人们入住的时间并不像预料的那么长，在高价的食物和商品上的化费也不够多。我们可以把欧洲迪斯尼开始这一时期的价格战略称为撇奶油式定价。下面的方框中讨论了撇奶油式定价和它的反面，渗透式定价。

迪斯尼的管理者们很快意识到他们犯了一个大错误。参观者在佛罗里达达迪斯尼世界常常要待四天以上，那里有 ~~1个~~ 1个主题公园。而欧洲迪斯尼只有一个主题公园，客人们能留两天就已经很不错了。很多参观者一早到达，然后又马不停蹄地跑到公园，在那里待到深夜，第二天一大早就结帐离开旅馆，又回到公园作最后一次游览去了。

欧洲迪斯尼的问题不是公众不接受（尽管有那些早期的批评）。欧洲人喜欢那里。自开业以来它吸引了每月近 ~~15000~~ 15000万的参



观者，轻松完成预计目标。如此多游客的光顾使之成为欧洲最大的消费旅游景点。但大多数游客很节省，让迪斯尼实在无法实现收入利润目标和支付过高的管理费用。

其他的运营错误和计划不周也给企业造成了损失，其中大部分是地域文化上的。有一项政策是说不准在公园里供应酒水，这在午餐和晚餐以饮酒为俗的法国引起了惊愕。（后来这条政策被取消了。）迪斯尼设想星期一生意淡，星期五生意忙，就按此分派人员。可是实际情况正好相反。游览人数不同时期差别太大：旺季每天的参观人数是淡季的十倍。淡季里需要临时解雇员工又和法国的不变工作制相抵触。

一个有关早餐的事件使他们措手不及。“我们听说欧洲人不吃早餐，所以就减小了餐厅的面积，”一个主管人员回忆道。“你猜怎么着？人人都来吃早餐。结果我们不得不在狭小的餐厅里为圆座的人提供早餐。那长队太可怕了。”

迪斯尼没有预见的另一项需求来自旅游汽车司机。洗手间是为圆座司机建造的，而在高峰期有圆座司机等着使用。从不耐烦的司机到牢骚满腹的银行家，欧洲迪斯尼摩肩接踵。

信息专栏

撇奶油式定价和渗透定价法

拥有新产品和服务的公司可能暂时处于垄断地位，如果几乎没有潜在的竞争的话，那么处于垄断地位的公司定价方面将拥有更多的自由。在这种情况下（当然，欧洲迪斯尼游乐园就处在这种情况下），可以在定价策略中采用一种或者两种对立的方法：



撇奶油式定价和渗透定价法。

撇奶油式定价是一个相关的高价定价策略。最具有诱惑力的是产品和服务具有很大的差别，他们能产生很高的单位利润。撇奶油式定价是与质量形象是相一致的。它假定有一条无弹性的需求曲线，在这条无弹性的需求曲线中，销售量不受价格的明显影响。如果商品和服务很容易被模仿的话（欧洲迪斯尼游乐园不是这种情况），因为有很高的利润可图，所以竞争者将受到很大的鼓励。

低价渗透策略假定了一个弹性需求曲线，如果能降低价格，那么销售额将大大提高。这样就会伴随着规模经济，阻止了其他的竞争者的进入。经典的低价渗透策略的例子就是模型 栽 模型是由亨利发明的。在模型 栽中，亨利试图通过降低价格来使轿车在大众的购买力之内，扩大的生产，生产规模达到上百万。这时，出现了新的规模经济。

欧洲迪斯尼正确的审视了它的垄断地位。它正确的评价了它自己拥有一个相对无弹性的需求曲线，消费者无视相当高的价格，还是蜂拥而至。欧洲迪斯尼所没有算计到的就是欧洲旅行者的精明：因为高价，所以旅行者缩短了他们的旅行时间，回避了旅馆，自带食物和饮料，仅仅购买迪斯尼的那些廉价的商品。

低价渗透策略给欧洲迪斯尼乐园带来了什么好处？你认为低价渗透策略还有什么缺陷吗？

在 1992 年 12 月 31 日第一个财政年度结束时，娱乐公园已经损失了 1.5 亿美元，而且公园的发展前景也令人怀疑。到 1993 年 12 月 31 日为止，公园累积损失已超过 1.5 亿美元，即 1.5 亿美元。沃尔特迪斯尼准备了 1.5 亿美元来帮助欧洲迪斯尼乐园渡过



这段困难时期直到下个春天。而给艰难挣扎中的公园雪上加霜的是高成本利率。正如报表**苑京**所示，相对总计**源**亿美元的成本来说，仅有**猿**的项目是由普通贷款支持的。约**圆**亿美元基本是从**还**家信用银行以高达**员豫**的利率贷来的。公司运作受到严重影响，沉重的利率负担极大地增加了运营开支，公司与银行间开始了以重新调整结构和重新融资为目的谈判。

六、尝试恢复

在第一个财政年度，**怨**亿美元的亏损意味着每天要损失**圆**万美元，这种形式是很可怕的。实际上，迪斯尼游乐园正在创造利润，但是非营业性成本使迪斯尼游乐园深深的陷入了亏损之中。

还有，虽然经营状况在好转，但是仍然远非使人满意。迪斯尼游乐园已经花了将近**圆**个月的时间来摆脱亏损的局面，进行调整以满足错误的估算下对于旅馆的需求，并尽力满足欧洲人对于房间，肉食和商品的合理价格的需求。经营的效果正在慢慢的改善。

员年初，欧洲迪斯尼游乐园对于许多旅馆的房间提供了令旅客能接受的价格，并且这些价格还在降低。例如旅馆的房间从每晚上**苑**美元降为**缘**美元。昂贵的珠宝也被十美元的**裁**型衫和五美元的蜡笔套所代替。奢华的餐馆被每餐**猿**到**猿**美元的餐厅所替代，通过流线型的经营和解雇了**怨**名员工，迪斯尼游乐园的成本减少了**猿**。

效率和节俭已经成为了口号。库存的商品从**猿**，**圆**项减至**员**，**圆**项。剩下的商品都是美国迪斯尼游乐园的商品（迪斯尼公司原来认为欧洲人更喜欢制作精细的商品，而不喜欢那些华丽的纪念品，但是他们后来发现事情不是这样的。）由迪斯尼游乐



园提供的不同的食物的数量减少了~~缘故~~。迪斯尼游乐园设计了新的培训课程，用来重新激发~~怨因~~名全职员工的工作热情，使他们对于消费者的反应更加灵敏，在工作任务中更加灵活。在德国和西班牙与公众打交道的员工还进行了紧急情况的培训。

此外，正如我们所看到的那样，尽管经济萧条和门票的高价使旅游的人数减少了，但是问题并不在于旅游人数的多少上。还有，在开始经营的前~~四~~个月，大约~~员~~ ~~四~~百万游客通过了迪斯尼游乐园的十字转门，但是他们的花销并没有像在美国的公园里的游客那样慷慨。此外，迪斯尼游乐园因为门票的高价而疏远了许多游客，它正在努力的使他们重新回来。

迪斯尼游乐园的管理层希望通过把旅馆卖给私人投资商来减少高利率的企业管理费。但是旅馆的占用率只达到~~缘故~~，从而这些旅馆对于投资商没有兴趣。尽管经济萧条是旅馆占用率低的一个原因，其中一个重要的原因就在于对于住宿需求的计算上。从巴黎市中心到迪斯尼游乐园只要花~~猿~~分钟的时间，许多游客就住在城里。同时在短期内会存在滞销的问题。这些增加了企业管理费用的负担，使商业计划的预测变得有些迷糊了。

然而许多分析家都把欧洲的迪斯尼扔进了历史的坟墓，很少有人记得多伦多的迪斯尼游乐园显示出了一个早期的令人失望的征兆。成本比期望的要高，游客都涌向了那些北美的利润颇丰的旅游胜地。

七、发展前景

尽管有一个灾难般的开端，对欧洲迪斯尼来说很多事情还是朝着有利的方向发展着。~~九~~ ~~四~~年~~缘~~月，从法国北部到南部运行的高速列车在距欧洲迪斯尼仅几步之遥的地方设立了火车站，这为那



些特意为欧洲迪斯尼而建造的饭店带来了大批顾客。而在 1989 年夏天的诺曼底登陆 50 周年纪念日起把大批游客带入法国。另一个对欧洲迪斯尼有利的因素是 1990 年英吉利海底隧道的开通，这将很可能带来大批的英国游客。

此外，欧洲的经济萧条即将结束，人们对旅游的兴趣也随之恢复。随着地产价格的升高，许多的饭店被购买，在公园周围的地产业迅速发展起来。

就在迪斯尼主席迈克伊斯内尔威胁除非贷方肯重组债务否则就要关闭公园时，迪斯尼决定要增加法国游客的数目，在香榭丽舍大街上开设一家专营店。然而尽管伊斯内尔所做出的姿态，迪斯尼的撤出看起来还是不大可能。因为即使公园在还债后保持收支平衡，专利费用仍会占到营业额的很大部分。仅 1989 年和 1990 年 1991 年的营业收入增加就为母公司创造了 1.2 亿美元的专利费收入。“不要问欧洲迪斯尼在 1990 年意味着什么，你应该问它在 1991 年意味着什么。”

八、分析

正如我们所看到的那样，欧洲迪斯尼游乐园前 10 个月的经营状况远远低于预期的水平，这样的经营状况甚至给迪斯尼游乐园是否继续存在提出了质疑。究竟是什么出了问题呢？

九、外部原因

勿庸置疑，影响整个欧洲的经济萧条是主要的阻碍迪斯尼游乐园的经营状况达到预期的因素。正如前面所提到的那样，经济萧条影响了游客的数量，虽然不是如此的严重，但是也在





相当程度上影响了人们的消费行为。经济萧条已经对许多游客发出了节俭的命令。经济萧条也影响了人们对房地产的需求和房地产的价格,因此使迪斯尼游乐园倍感沮丧,原本希望迪斯尼游乐园的旅馆能卖给那些心情急切的投资者一个好价钱,但是事与愿违。

迪斯尼游乐园认为,欧洲的游客与美国的迪斯尼游乐园的游客,无论是国内的,还是国外的,都没有很大的不同。然而,至少在迪斯尼游乐园开始经营的头几年,游客还是蛮有价格意识的。这表明了至少在消费能力和消费意愿上,两至四小时能够驱车感到迪斯尼游乐园的游客与海外的游客有相当程度的不同。

十、内部原因

尽管有着数十年的美国迪斯尼游乐园的经验以及新的日本迪斯尼游乐园的成功经验,但是迪斯尼公司还是在经营计划上犯下了严重的错误,例如坚持要提供早餐,坚持在用膳时饮用葡萄酒,以及在程序安排上大起大落,甚至在例如为汽车司机提供足够的房间的小事上也出了差错。同时,迪斯尼公司在激励和训练法国的职员以及对游客进行定位时也存在着问题。所有这些存在的问题是反映了法国迪斯尼游乐园的意见难以处理,还是反映了迪斯尼公司在管理上存在着不足呢?也许两者兼备。但是迪斯尼公司在管理上应该对于不同文化的差异应该进行更加全面的考察。此外,迪斯尼游乐园在开业之后应该进行流水线作业。这些错误的发生表明了迪斯尼公司在管理上的傲慢的经营理念。一位迪斯尼游乐园的主管人员承认他们是显得很傲慢,好像游客完全要听从他们似的。

对旅馆房间和许多产品(包括食品服务)定价的错误估计,表明对严峻的经济形势无动于衷。但最大的错误是为建造公园承



担太多的债务。高度的杠杆效应使欧洲迪斯尼承受如此高额利息支付和经营费用的压力，以至于盈亏平衡点高得几乎不可能达到，甚至威胁企业的生存。看看下面的例子，讨论影响盈亏平衡的重要投入及其含义，以及这些在战略规划中怎样起作用。

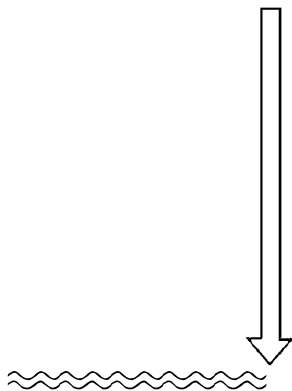
这样的错误和估计差错是我们期望明智的决策者应作出的吗？考虑到使人手足无措的债务负担可能的例外，这可能不是。任何新的冒险易受意外事件、提高效率 and 清除无效率需要的影响。然而，我们期望经过被实验证明效果良好的迪斯尼运作，这些已被更快地、更有效率地完成，欧洲，尤其是法国和巴黎，消费者和雇员展现出与我们预期不一样的行为方式和态度。

信息专栏

均衡点

均衡分析法是对新的企业做出继续生产还是停止生产的决策以及提供其他的商业解决方案的一个重要的工具。如下图所示：

在均衡点以下，企业遭受亏损，在均衡点以上，企业赢利。





让我们把欧洲迪斯尼和它从银行借来的 1.5 亿美元高利息借款（一些借款利率高达 15%）做一个假想的比较，看看如果有更多净资产而少一些借入资金，情况会怎样。

在例子中，我们假设其他固定成本为 1.5 亿美元，贷款的平均利率为 15%，从每个旅游者身上得到的平均边际利润（对经营费用的贡献）为 1.5 美元。现在我们考虑两种情形：

（一）1.5 亿美元的贷款 （二）只有五亿美元的贷款

要使保持损益平衡的游客人数的决定如下：

平均值 $\frac{\text{总固定成本}}{\text{总费用}}$

（一）投资 1.5 亿美元（只有 5 亿美元的贷款）
元）

固定成本 1.5 亿美元
1.5 亿美元
1.5 亿美元

平均值 $\frac{1.5 \text{ 亿美元}}{1.5}$ 1.5 美元

（二）投资 5 亿美元（只有 5 亿美元的贷款）
元）

固定成本 5 亿美元
5 亿美元

平均值 $\frac{5 \text{ 亿美元}}{1.5}$ 3.33 美元

欧洲迪斯尼公司期望第一年的游客能够达到 1.5 亿人次，因为它每年举债 1.5 亿美元来维修价值 1.5 亿美元的娱乐设施，很显然在这样的情况下它不希望亏损。因此应引导每一位顾客尽可能多消费，从而增加平均利润来分担企业的管理费用。在做出决



策之前，应对许多费用做尽量准确的评估。当然销售前景是不可能被决定的。最可靠的做法是首先保证不亏损。显然如果降低企业管理费用，价格会降低，如我们通常所见。但高价格也可降低亏损风险，因为郊区与市区的顾客利润相对照而言（但对销售总额会产生明显的不利影响）。促销费用的增加或减少也会影响损益点，但它也许会促进销售。有些运作费用是可以降低的，从而降低亏损风险。但是极其重要的投资作为计划中吸引人的东西，极大地增加了管理费用，很难保持损益平衡。

在第一年保持损益平衡或盈利，这样的冒险值得吗？为什么值得？为什么不值呢？

迪斯尼的管理者和投资者可能做的最坏打算就是放弃欧洲的迪斯尼，不再管今后 圆 缘年的发展前景。

附言：

员源年猿月员日终于达成了一项协议，为了使欧洲的迪斯尼有利可图，欧洲银行在三年后终于做出了让步，在员缘年怨月员日之前再资助迪斯尼缘亿美元。作为回报，沃特迪斯尼公司同意出资苑亿美元援助欧洲迪斯尼为会员。从而债务均摊，偿还额大大地降低了。迪斯尼也同意在门票和商品的销售额中除去五年的主要管理费用和版税。虽然第二个公园的实施计划仍在进行，但投资已经取得了巨大的成功。

员源年，欧洲的迪斯尼难题仍未解决。主题乐园和接近巴黎的胜地仍杂乱不堪。然而一个新的融资来源出现了：一位沙特阿拉伯的皇室成员同意投资缘亿美元建造欧洲迪斯尼乐园里圆缘的树桩。据可靠情报，这位皇室成员在过去对问题企业的投资中总结出值得考虑的结论。现在，他对欧洲迪斯尼的承诺展示



了度假胜地终极成功的信念。

我们可以从中学到什么

当我们在处理涉及到新环境和新文化的问题时，一定要警惕那种高傲的思维方式。法国人的情感就经常受到那些无理、麻木和傲慢的迪斯尼公司管理层的伤害。迪斯尼公司人士的自满态度疏远了大众，并恶化了公司的计划和经营状况。对于那些质疑和建议的他们回答无一例外的是“照我们说的做，因为我们懂得最多。”

这种思维方式是成功的一种自然的副产品。有人说成功滋生了高傲的情绪，但是这种倾向必定会受到那些蔑视此类想法的人的强烈反击。骄傲和敏感的法兰西民族对于美国人近乎蔑视的态度感到恼怒，并且乐于看到迪斯尼的失误。这种结果无助于相互合作、彼此理解和工作的顺利进行。可以想见如果不是巨大的潜在经济利益，法国将永远不会批准欧洲迪斯尼计划。

巨大的成功可能是短暂的。我们总是发现巨大的成功不能够长久，缺乏持久力。不知何故，成功的模式总是丢失或被遗忘要么就是残缺不全。另外一些时候，一个项目的发展则超出了初创者的能力所及的范围。饥渴的竞争者总是在近旁虎视眈眈，时刻想着利用你的失败。正像我们看到的那样，欧洲迪斯尼将新思想拒之门外，不愿对以往陈旧的成功模式——傲慢成功的模式进行修改，以至于当他们在新的环境中拓展时不得不面对更大的困难和风险。

当迪斯尼公司通过它其他的主题公园和多样化经营继续取得巨大成功的同时，竞争者也把他们的主題公园开到了美国和其他地方。我们或许要问这项产业是否接近饱和，我们也想知道迪斯尼是否从他们在欧洲所犯错误中吸取教训。



高度平衡的状态是极端脆弱的。在 19 世纪 80 年代的大部分时间里许多管理者，包括公司投机者追求的是一种负债融资的经营策略而不是股权融资的策略。用于借贷的资金可以随时方便的取得，高负债可以在收入所得税方面取得好处，另外利润可以在较少参股人间分配从而使股本所得到的回报得到提高。在这种时候出现了一些声音谴责许多公司过分失衡状态。他们预测一旦金融低迷时期到来这些公司将无法偿还高额的利息。但是大多数贷方对这种势单力薄的声音置若罔闻并且鼓励更大的借债。

在 19 世纪 80 年代末期，广泛宣传的一些投机者的问题，就像罗伯特他在获得了一些大百货公司之后却发现自己过度扩张难以继续，这一事实突然改变了一些扩张主义借款的观点。这残酷的现实预示着这种策略的确是十分脆弱，特别是当它们是基于对资产销售、收入和节省开支来偿还利息的乐观推算时。经济的衰退加速了这些缺乏仔细考虑的投机行为的消亡。

迪斯尼公司对欧洲的子公司同样存在过度投机的问题。它过度依赖于借贷资金，而且认为像酒店这样的资产可以向其他投资者轻松地以高价出售。正如我们在损益表中看到的那样，庞大的利息费用已经造成如此严重的财务杠杆失衡，以致于如果收入和利润不能达到乐观的预期的话，企业能否维持下去都成问题了。

要谨慎使用抬价策略。迪斯尼处于垄断地位，没有可与之抗衡的对手；面临的需求曲线缺乏弹性，也就是说不管价格怎样，人们都会来。既然这样，为什么不提高价格以使单位利润最大化呢？糟糕的是，狡猾的欧洲人通过节约来规避其高价策略。当然，严重的经济衰退也恶化了这种局势。

这个例子告诉我们的正是，抬高价格要假定消费者愿意而且能够支付高价，同时没有低价位的替代品。但是当众多的消费者



不能或不愿支付高价，较少的消费这种产品或服务时，这种策略就失误了。

思考题

你对这个案例有其他的见解吗？

习题

1. 为什么公司会在估计欧洲消费者的支出模式时犯这么大的错误？

2. 怎样才能更好地理解文化的不同对收入的影响？

3. 你对公司在法国的运营中培养亲切友好的气氛有什么建议？

4. 如何解释日本迪斯尼的巨大成功和欧洲迪斯尼的问题？造成两者差别的关键性因素是什么？

5. 如果欧洲迪斯尼不只设在巴黎外而是在欧洲其他地方，其经营状况是否会改善？

6. “米老鼠和迪斯尼公园都是美国文化的劣根。”如何评价这种论调。

7. 考虑针对欧洲消费者和机构的有力营销策略，例如旅行社，导游，乃至公共汽车司机。

角色扮演

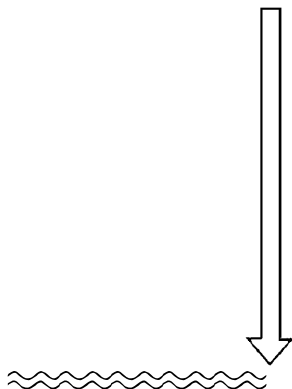
1. 作为欧洲迪斯尼总裁的助手，你认为提供前期住宿对不对？你会怎样劝说公司制订较低价格，提供较少住宿服务？尽可能让你的论点有说服力。

2. 开业后六个月，收入没有达到目标，许多问题出现并且在恶化。然而主要问题仍然是需要更多游客或游客平均支出更高。制订一个营销策略来改善这种情形。



共同探讨

今天欧洲迪斯尼的状况怎样？乐观的预期正在实现，还是仍然处于阴影中？





第八章 银桥和飞眉儿团

一、引言

一个社会福利机构形象的问题

银桥，是美国一家著名的慈善机构，于1954年举行了其成立50周年大庆。它最初由一家当地的社区福利基金发展壮大起来。它的资本积累策略相当有效：利用工资表扣除额为当地慈善部门提供资金。这样做的好处乍看起来的确无可置疑。

1964年，作为组织创建人和主席的罗德·贝恩的一些可疑事迹和调查记者对无偿使用义工案的揭露，使得公司苦心创建的美好形象突然遭受到了严重损害。公众最关心的是，罗德·贝恩马尼作为一家主要靠社会捐助维持运作的慈善机构主席，个人生活毫无节制、挥霍享乐，而这与其薪水及其身份是多么地不相协调。

1964年另一个非营利性社会福利机构的典范，开始遭受舆论抨击——倍受尊敬的飞眉儿团。飞眉儿团从一开始就为飞眉儿团牌饼干的营销作了许多工作，可是由此而获得的数百万美元的利润，后来发现大部分用于日益庞大的官僚机构的开支，而不是女飞眉儿团。

我们不免对这样一个大慈善福利机构的形象产生麻木无情、



缺乏社会责任心的怀疑。毕竟，慈善机构不像商业公司那样能为客户提供产品和服务，并由此而获得利润以维持公司运作，它完全依靠社会捐助维持。人们帮助社会的愿望完全没有一点个人私心。而作风正直诚信，没有丝毫腐败行为和特权意识，这样的一个形象对于慈善机构这样的组织来说是十分必要的。

银桥的精神境界

在 1964 周年大庆之际，总统罗纳尔德·里根对联合之路的代表意义作了如下总结：

二、银桥百年大庆 1964 年 美国总统的讲话

一直以来，我们美国人联合在一起，互相帮助，共同建设我们的国家。互相关心，互相帮助，这样的理念根植于人们的思想当中，成为一种美国人民文化的一个显著特征，抑或是一种生活方式。许多年以前，我们大度慷慨、富有创造精神的人民，建立了一个非常有意义的自愿者协会网络，以帮助那些想要为急需帮助的人们提供帮助的人，实现他们的愿望。

银桥所提供的帮助非常必要，并且以实际行动证明了我们的自愿主义精神。1964 年，在科罗拉多州丹佛市，银桥成为美国第一家社会基金筹集运动的组织者。今天，遍布全国的 100 多个地方银桥组织举行募捐活动，为 100 多人的志愿者组织提供资金，使他们得以在救助一线帮助着数以百万计的陷入困境的人们。

联合之路献爱心组织帮助来自社会各阶层的自愿者进行培训，以达到义工要求，解决社会问题。在此小小的自愿者团体成





立百年之庆，这最适于我们美国人了解和评价银桥以前所做的和现在正做的事情了。

美国国会通过第 89-150 号公众法律，已向银桥表达了深深的感激之情，向它祝贺、称赞并鼓励它的美好工作及其奋斗目标。

现在我罗纳德·里根，以美利坚合众国的总统的名义，借美国宪法和法律所赋予我的权利，借次机会向在一个世纪以来，建造和支持银桥的美国人，表达我深深的谢意，并希望你们继续努力。

有鉴于此，我在神圣的 1969 年 8 月 14 日，也即是美国独立第 193 周年，在此签字。

罗纳德·里根

筹建银桥，如雨伞慈善机构通过工资表扣除额创建其它地方慈善机构，为筹集资金创造了一个最有效的手段。作为一个非营利性机构，银桥接受的捐助占有所有慈善捐助的 1/5。企业雇主们有时使用极端手段，以完成其雇员 1/5 的捐款率。这会使企业由此而获得优秀组织奖。商业组织机构更是让其经理们，充当一年一度此类活动的组织者，加入广泛的宣传行列中。如果一个经理的组织没有排在前列，没有完成活动指标，他或她就会觉得很没有面子。一个地方银桥的经理坦言，“如果参与率是 1/5 的话，那么这将意味着其中有一些人是被迫的。”

许多年来，除了一些公司职员偶尔的抱怨外，此组织稳健地成长，当地捐款每年大幅度地增长着。尽管社会对慈善捐款的需求，长期以来一直在不停的增长。

美国银桥，是一个独立的国家组织，对其近 1000 家地方银桥没有直接控制，但是，大多数当地机构志愿地捐献他们所筹建



的每一分资金。作为回报，国家组织为地方银桥机构提供培训服务，通过广告和其他宣传手段来帮助地方机构来开展他们的工作。

银桥活动的成功运作，使得其成为美国国内最大的、最受尊敬的慈善机构，其中很大程度上得益于罗德·贝恩领导国家组织。但他最初接管银桥时，银桥的各级组织甚至连名称都不统一。他接管后，着手组建此组织在全国范围内的网络，各级组织均是用同一名称，同一商标——一座心与人之间的银桥渐渐地为全国人民所认可，成为慈善捐助的标志之一。不幸的是，贝恩挥霍浪费的生活作风被曝光，或其他令人难以放心的行为作风，导致了他的垮台，也使地方银桥机构在筹集资金方面，遭受更多困难。

三、罗德·贝恩

在贝恩任期内，银桥所接受捐赠从 1954 年的 1.1 亿美元，增长至 1964 年的 1.6 亿美元。他的总部财政预算从不到 100 万美元增长到 1964 年的 100 万美元，其中，100 万美元来自地方银桥机构，其余来自于公司资助、投资收入和咨询收入。他将总部人员编制扩充至 100 人。

贝恩在社会各界的名流中穿梭往来。他还组建了一个颇具威望的理事会，其中许多最高层领导来自美国国内最大的公司，猿人中只有三人来自福利机构。理事会由 1964 公司的董事长兼总裁约翰·艾科尔担任理事长。其他理事会成员包括艾德沃德·粤伯林兰——希尔公司总裁、詹姆斯·阅鲁滨逊三世——美国邮政快递公司总裁和鲍·允泰戈里亚布——国家足球协会主席。这些举足轻重的各界领袖汇集联合之路理事会，为银桥带来了许多威望，激励一些美国国内最大的最著名的组织踊跃捐款。



贝恩是慈善领域内个人收入最高的领袖。1985年其个人收入为1900万美元，近于此领域个人收入排行榜上名列第二的领袖都德烈·匀哈佛德——美国心脏病协会主席收入的两倍。而理事会完全支持贝恩，并且批准让他的年薪以每年10%的速度增长。

四、调查报告

1985年，《人物周刊》开始调查美国银桥主席贝恩，对其高薪、旅游爱好、任人唯亲及其与在资产分组而形成的五个新派生组织暧昧关系等方面，展开了一系列调查。1986年10月，《人物周刊》发表了关于艾罗马尼个人开销的一系列资料：

* 前五年间，贝恩向慈善部门收取1000万美元用与其大型轿车费用；

* 他超音速客机机票费用10000美元；

* 国际航班机票费用10000多美元，其中包括用于他自己、他妻子及其他随员的头等舱费用；

* 他个人旅费、礼物、豪华用品等费用数千美元；

* 贝恩-贝恩年间，共去了10次拉斯维加斯；

* 去佛罗里达州盖尼斯维尔市共10次，那里有他的一个女儿和一个与其有某种关系的女人；

* 据称由他批准向其首席财务总监经营的派生组织提供1000万美元贷款；

* 经他批准挪用捐款人的钱，提供给长期靠社会帮助运营的很有争议的派生公司，事后证明这会使他的家庭成员受益；

* 通过顾问咨询合同，由银桥向其朋友、同事转帐数万美元。



美国银桥的政策明文规定，禁止在组织负责人所负责的组织内，雇用自己的家庭成员。但艾罗马尼避开了与制度直接相抵触，雇佣其朋友、亲属或作为顾问、或在其派生组织工作。银桥在顾问费用一项上花费数十万美元，例如，向两个助手支付的佣金，有时有模糊记录，有时连模糊记录也没有。

派生组织的确为贝恩的灵活策略提供了不少方便。其中一个贝恩创建的、专门负责银桥出差和重要办公物资购置的派生公司，在曼哈顿购置了价值 ~~源源四四~~ 美元的私产公寓楼，在田纳西州购置了一套价值 ~~源源四四~~ 美元的公寓，供贝恩居住。另一个派生组织聘请艾罗马尼的儿子汤姆斯·贝恩作为主席。派生组织之间与他们同国家组织之间的贷款和资金往来，使得银桥的问题更加复杂。事实上，并没有任何记录可以表明，理事会成员曾经批准过这些贷款和资金往来。

五、影响

当关于贝恩薪水与其日常开销费用的调查报告大白于天下时，各界反应异常猛烈。斯坦利·悦高尔赫，美好年景轮胎与橡胶公司总裁气愤地质问道：“理事会那里去了？外部稽查员那里去了？”罗伯特·韵布斯维尔，国家救济慈善事业委员会执行理事说“我认为这是十分卑鄙的，他挣那么多薪水，却要求年薪为 ~~源源四四~~ 美元的人们要捐出他们年收入的 ~~缘~~”在此，让我们看看主席（总裁）的收入资料：主席（总裁）的报酬是否太高？请参看如下资料。





六、小资料

主席（总裁）收入是否太高？

公司总裁年薪达数百万美元是很有争议的。例如，~~1994年~~总裁们的平均收入为 ~~1000000~~ 美元。而收入排名前 ~~100~~ 位的总裁，其收入大致范围为从一千一百多万美元到一亿二千七百多万美元。小托马斯·云菲斯特美国医院公司一些股东积极分子，包括一些大型单位信托和养老基金公司，开始抗议薪金制度，尤其是那些运营情况不佳的公司的薪金标准。~~1994年~~由证券委员会最近公开的法规，使不合理的总裁薪金制度更为引人注目。在过去，洋洋得意的董事们收入很高，一般与组织内的总裁们相差无几，对总裁们丰厚的报酬往往不加关注。现在情况改变了。支持总裁高收入的最主要的主张，就是他们与娱乐圈和体育界人士的薪水相比，还算适中。难道，他们肩上的责任不比那些艺人和运动员们大吗？

相对于营利性公司总裁的报酬，贝恩的薪水只属中等。他的经营业绩很突出，他使公司资金积累到 ~~100~~ 亿美元，然而其基本收入只有 ~~1000000~~ 美元。再者，资金积累 ~~100~~ 亿美元，而克瑞斯勒（~~克莱斯勒~~）损失 ~~100~~ 亿美元。那么，公正何在？

毫无疑问，若作为一个大型营利性公司的总裁，即使贝恩在其现有收入后再加几个 ~~100~~ 也不足为奇。但对于非营利性机构，情况怎能一概而论？尤其是当这些资金收入来自于成千上万的中等收入阶层人士的友情捐助的时候！这实在太矛盾了。一方面，慈善机构情愿高薪



聘请专业经理人员，以使机构尽可能高效地组织起来吗？但是高报酬的批露，会对银桥这样的非营利性机构的公众形象，和对其接受捐款的市场宣传产生什么样的影响？

请问相对于那些收入高于他许多倍的营利性公司总裁，你对贝恩的收入持何态度？

这件丑闻的直接影响是，一些地方的银桥机构撤回他们的资金，至少要延续到彻底调查大揭晓的时候。理事长约翰·艾科尔注意到 1984 年 7 月之时，到期款项回笼率要比前些年降低了 10%。同时他承认“我不认为美国银桥在经受的，或是贝恩先生正在经受的这些事，是件很光彩的事”。除到期款项的回笼率降低，美国银桥为其派生组织提供贷款，这使得国税局差点要取消其非营利性机构的营业资格。举例来说，美国银桥机构为其派生组织提供了 100 万美元贷款，而此组织由其首席财务主管一手经营。这严重地触犯了非营利性公司法律。美国银桥同时也为其一个派生组织的银行贷款提供担保。这又是一个破坏非营利性公司法的违法行为。

如此一来，这些对银桥相当不利的宣传，反而使其竞争对手坐收渔利。比如土地资源协会，一个提倡环境保护的社团。曾几何时，银桥是通过工资表扣除额接受捐赠的唯一大组织，而如今，它的市场份额逐渐缩小，市场份额损失掉的部分，却被其他慈善机构以同样的方式鲸吞蚕食。在美国慈善事业领域，美国银桥以开拓者的姿态与魅力，精心构筑的大厦，却由于其的放纵与不节制，如今已处于分崩离析的边缘。

1984 年 10 月，在银桥地方机构要扣留其每年应缴的慈善经费



的呼声日益高涨的形势下，贝恩已经引咎辞职。1985年11月，贝恩董事会聘请陈惠妮——和平大队（~~马基斯计划~~）主管，来接替贝恩。

七、陈惠妮

陈惠妮当时仅18岁，但其却拥有很高的成就。她家祖籍台湾，她是家中长女，共有五个妹妹。在她八岁时随父母来到美国加利福尼亚州。当时，她甚至连一个英语单词都不认识。通过勤奋苦干，这个家庭的处境日见好转。在记者面前，她说“尽管困难……我们还是非常乐观，感谢这个国家给予我们的仁慈与关怀。这儿的人们善良、优雅，使得我们得以有机会展示自己的才华。”

从小，陈的父母亲就帮助她们树立信心，教育她们：只要有决心，天下无难事。这样在父母的殷切教导下，六个女儿全都进入了美国的著名学府深造。1985年陈惠妮在芒特·皓立欧可大学获得经济学学位，然后，进入哈佛大学主修工商管理。她曾是一个白宫工作人员，一个国际银行家，联邦海运委员会主席，美国运输部副秘书长，在接受美国联合之路总裁职位前，又是“和平大队”的理事。

陈惠妮的年薪为120万美元，比贝恩的一半还要少。上任后，立即着手裁员，削减预算：公司人员不得乘坐超音速飞机作跨洋旅行，不得乘坐高级小轿车，不得在豪华大厦办公。她扩充董事会，吸收许多地方代表加入，同时，她还建立了道德和资助委员会。她对自己的工作没有任何私心。她说，“一旦破坏了信任关系，那么就需要加倍的时间与努力才能弥补。”下面的小资料讨论：非营利性机构的公众形象有其重要。



八、小资料

非营利性机构的公众形象

商品生产公司应关注、保护它的公众形象；那么非营利性组织如学校、警察部门、医院、政治家等等，还有慈善机构，就更应该注意。让我们在此讨论更为典型的非营利性机构公众形象的重要性。

大城市的警察局往往形象欠佳。而其重要性一点也不亚于一家面临品牌危机的企业。一个警察局可以通过宣传活动来改善形象，赢得支持者。例如，一些旨在创建警察良好形象的活动：宣传性巡游，警察政务公开，创建罪犯试验室、宣传警察队伍和小组，在学校发表演讲，主办一些娱乐活动。

公立学校系统对学校提高收费和教师罢工所引起的形象败坏等问题，面临着纳税人举行集会抗议的危险，需要加倍努力以改善学校形象，才同时能获得更多的公众支持和资金。

许多非商业组织和机构，如医院、政府甚至是工会，已经渐渐地出现利己主义，到处弥漫着官僚作风。这样，他们的态度渐渐地转向敷衍、冷漠，组织形象也因此而出在危险边缘。形象改善可通过进一步满足公众需求，这也正是人们对非营利性公司所期望的。

非营利性组织的公众形象尤其重要，毕竟它们的存在仅仅是靠人们的自愿来维持。所以不得陷入任何丑闻也显得尤为重要。更为重要的是，非营利性组织必须尽其所能的将捐款用好，不仅要合理还要公正。那些日常开支一定要合理，绝对不允许有任何欺骗行为和其他严重损坏组织形象的行为，此外，调查报告的影响决不能忽视。





一个非营利性组织怎样才能确保其内部没有内藏祸心的骗子，捐献人的钱没有被乱用。

九、地方银桥的关注

1982年10月，费城银桥一年中第二次从美国银桥撤出。当地分部的理事会仍旧关注国家机构的财政稳定性和责任，尤其关注贝恩的退休一事。一个具有重要意义的“金色降落伞”退休计划在国家理事会和贝恩之间展开谈判。退休金额近1000万美元，听说正是此原因，促使费城银桥再次从美国银桥中退出来。

这里也有其他原因。国家机构项目预算非常紧张，两年前共有1500家分支机构上缴财政收入，现在仅有1000家分支机构仍继续向国家机构上缴。里昂·梅森费城分部总裁，这样解释说：“自从二月份以来……事实已经非常清楚，美国银桥财政稳定性和帮助地方分之机构的能力，已经成了大问题。这个时候，对费城银桥来说，作为美国银桥的一员，已经没有什么意义了。”

陈惠妮重振银桥的任务可不是件简单的事情。

十、飞眉儿团和她们的曲奇饼

全国1000万飞眉儿团的主要资金来源，就是她们每年的曲奇饼销售收入，大于每年有四亿美元。这种活动举办了有50年，尽管在19世纪50年代，女孩们卖的是家中自制的曲奇饼。现在这个活动已开展的越来越大。每个地方理事会都与一到两家面包店建立有联系，面包店生产曲奇饼，设定价格（每盒0.75美元），并大致合理地分配收入。一般，飞眉儿团得1/3~1/2，理事会收一半多，剩下的归制造者。



批评声潮开始汹涌，公众开始注意理事会对这笔资金的独裁行为。在全美国有 ~~许多~~ 国家地方委员会，每个委员会都有一个主管和一个挣薪水的工作团队，委员会由一个自愿者监事会监督，一些委员会有数十名职员，大多数职员充当一个政策执行者或监管人员角色。在飞眉儿团面，自愿者管事常常将自己的女儿送进队伍中，并以真正飞眉儿团的活动传统领导这些小团体，不知疲倦地贡献着她们的时间。对于这曲奇饼的销售力量来说，这些女孩是免费劳力，亦或是童工——正如批评者所言。正是这些免费劳工支撑着这个巨大的官僚体制，而很少有曲奇饼的收入返回给当地飞眉儿团。

那些官僚怎么能容忍这些异己言论呢？《华尔街周刊》举了一个西部天国部队首领百氏·丹顿的事例。丹顿不仅反对要高达 ~~员~~ 万美元的 ~~源~~ 名委员会职员的薪水与福利分配方案。在他发表了对国家检查总长的不同意见后，委员会便将他从领导岗位上赶了下来。

事实上，大家也公认，以普通商业公司或甚至是非营利性组织的标准看来，这些官员们的薪水并不高。委员会管理层的薪水最高也不过 ~~怨~~ 美元。

也许最令人不安的事是，自愿者领导们没有见到委员会费用和活动的年度财务报表。管理者的无情和疏远正在破坏这由几代人进行树立起来的形象。

十一、分析

对捐款大众缺乏责任心，是美国银桥的主要问题。这样宽松的运作环境——几乎没有人赞成或制止管理者的行为，事实上构成了对不负责任行为的纵容与鼓励。同时也走向了通往众矢之的



之路，继而有随后的揭发之事发生。尤其是慈善捐助是其财政收入的主要来源这个事实，使得其行为的性质更为严重。这类似于飞眉儿团，在一个营利性组织，缺乏责任心将直接影响到股东的利益；而对一个大型慈善机构来说，这将影响到数以百万计的捐献者的热情。

无论哪里缺少了检举、检查和平衡系统，都只会有两种结果。然而它们都不是想要的，也是不可完全接受的。最坏的事莫过于纯粹的“白领小偷”，这些无耻之徒把它看作是一个发财机会。缺乏足够的约束和责任，会使一个甚至是非常诚实的人在金钱面前经不住诱惑。第二，没有很好的控制就会产生一个傲慢自大的精神状态，并听任人们拿制度当儿戏。贝恩似乎陷入了这种思想状态，大把挥霍、任人唯亲和其他经济行为不检点。（至少一些飞眉儿团委员会也觉察到他们与献身自愿者队伍的那些队伍领导们的距离愈来愈远，不能忍受批评、不接受质询，专制地推行所有政策，而不开展一些咨询活动或要求他人参加，也不允许其他人插手检查他们自己经营组织的状况）。

国家银桥理论上有一个监督者：理事会，类似于商业公司的董事会。但是这样的—个理事会充当一个橡皮图章角色，在总裁们的这个营地里，他们非常团结。他们并没有真正做任何管理监督工作。这在贝恩管理美国银桥时期，已经非常明显了；飞眉儿团的地方委员会的情况也类似，许多自愿者监事很少履行其监督职责。

当然理事们不履行其职责的情况也并非只发生在非营利性组织，公司董事会也常常发生只提高在职董事待遇的丑闻。尽管这种状况在今天已经有了很大的改变，但这种状况仍然时有发生。请看如下小问题，讨论一下董事会的职能。



十二、小问题

理事会的职能是什么？

过去，大多数董事会形同摆设，紧紧结合在最高执行官周围，甚至他们中许多人是公司管理人员。今天，在一些组织内，这已有所改观，大部分正应了那些关于董事会的批评声音——总是支持保持现状的观点，并希望这种状况一直延续下去。

渐渐地，越来越多的观点认为，董事会必须承担更多的责任，必须扮演一个更为积极的角色：

在公司管理方面，董事会不再扮演一个消极被动的角色。今天，董事会必须比以往任何时候都要求承担更多的……，成为一个保护股东权益，敏察于公司赖以生存的社会环境，关注公司供货商和销货商的需求，公正对待每一个职员董事会。

就像责任保险成本一样，董事会态度越积极，董事会决策责任的风险就将越大。尽管长期以来，制定公司目标，发展公司政策，选拔总裁等被认为是董事会的责任。但现在看来，这是非常不够的。董事会必须检查总裁的经营业绩，并确保公司运营良好，而且进一步增加股东利益。同时，今天他们还必须保证，社会的最高利益不能被忽视。所有这些，都转变成对公司公众形象和声誉的积极关注。

但是，问题依旧存在：到底董事会该向谁尽忠负责——当权者还是外界民众？不受组织影响的、分别代表各方利益的董事会成员，倾向于支持现有机机构利益。

你认为在将来，一个更具代表性、更积极主动的董事会，会防止银桥这样的类似情况发生吗？为什么？





学习要点

警惕傲慢自大的精神状态。一个组织的领导者认为他自己优越于其下属，或甚至是相关的外界人士，不能接受任何意见，这对于一个组织或是一个社会来说，无异于是一场灾难。他实行独裁专制的政策，不能容忍任何相反的意见，态度傲慢，“我们不必理会任何人”。其结果正如我们在罗德·贝恩身上所见到的：摒弃大多数人认为可接受的、符合道德伦理的行为；充当一个最高法官角色，却不能容忍任何形式的意见、批评。缺乏真诚、形象保持和工作例行检查，似乎就等于带来人类中最坏的东西，我们似乎需要一个周期性的检查以避免做出自大狂妄的决策，从而避免忽视其他人所关心的问题。飞眉儿团官僚机构对其自愿者的态度，确证了在缺乏监督的情况下，会产生傲慢和专制的倾向。检查和制约对非营利性机构和政府部门来说，甚至比商业公司还重要。营利性公司有一个“底线”（如利润和损失统计）作为最终标准，非营利性组织和政府部门没有这样的“底线”，因此，也没有关于他们工作效率业绩的最好的考查办法。

因此，非营利性组织必须接受客观公正的外界人士的仔细的检查。否则，就形成了一种对挥霍浪费事实上的鼓励与纵容。这些非营利性组织一般远离竞争之外，这使得他们不需提高工作效率。非营利性组织不像大多数公司，几乎不受任何约束。这样，没有客观公正的仔细检查，长期如此经营下去，就会有失控的可能。如今，幸运的是，那些据称是被毁谤的团体的调查报告，和越来越多的诉讼案件，对这样的组织而言，充当着众所期待的监督角色。面对着调查报告的批露，我们不免怀疑，到底还有多少挥霍浪费和应受谴责的行为未被发现。

非营利性组织，其形象宣传是靠诚信经营的，黑色新闻对其



尤其不利。非营利性组织的大部分收入来自社会捐助。与大多数公司不同，他们依靠那些施恩不图回报的人们支撑。施主必须对某个组织很有信心，相信其捐献出的爱心款，会被合理使用，目标受益人会得到最大限度的帮助，而管理费用也会保持到最小。因此，当这个事件发生后，人们对银桥的信任大打折扣，在人们心中美好的形象破坏殆尽，所接受社会捐助款也迅速减少。

对于政府机构来说，当然他们的牢固地位似乎仅仅凭几篇报道难以撼动。然而行政长官却可被调回，被检举或被改选。

思考题

你能再讲出一些新见解来吗？

习题

1. 假如你是一个银桥慈善活动的长期捐款者，或你正准备捐款，面对贝恩的“豪华生活”，会作何感想？这些听闻会影响你捐款吗？为什么？

2. 对非营利性组织或政府机构，你有办法使他们对傲慢自大的情绪免疫吗？请务必言尽其详，并支持你的观点。

3. 对一些组织鼓励其职员向银桥大量捐款的现象，你个人有何看法？这里有何更深层的用意？若有，请说明。

4. 假如消息传出飞眉儿团委员会在地方志愿者面前独断专行，并且人们认识到这样的小道消息并不具有典型性，请对飞眉儿团牌曲奇饼的销售方式以正反两方面谈谈你的看法。总的来说，这样的筹资方式仍旧可取吗？有没有其他更好的方法？

5. 既然没有一个运营好坏的衡量标准，非营利性组织便没有了相应的激励机制，以使他们控制费用，谨慎地做好各项开支。”试讨论这句话。

6. 假如你是一个慈善捐款大户，当你获悉他们花费 1000 万美





元作广告宣传时，会作何感想？试说明你在此问题上的原则立场。

疆你认为，在贝恩离任后，美国银桥所用的措施是挽救其公众形象的最好方式吗？为什么？还有什么好办法吗？

角色扮演

疆假如你是陈惠妮的顾问，陈现在接管了经历了丑闻案后的联合之路。为了尽可能快的使美国大众再度对这个著名国家慈善机构重新充满信心，你会给她什么建议？

疆你是美国银桥的理事会成员，此时已不断的有关于倍受尊敬的贝恩的各种生活作风奢靡的传言传出，大多数理事会成员是公司总裁，他们认为他的待遇和特权并没有什么过分可言。然而你并不这样认为。你会怎样使其他理事会成员相信，宽恕贝恩的行为是个错误？请令人信服地阐明你的观点。

疆你是一个飞眉儿团队员的父（母）亲，你的女儿不分昼夜地工作，卖掉了数百盒曲奇饼。你现在已认识到她和其它成千上万的队员们废寝忘食地努力，换来的销售收入却在供养着一个庞大臃肿的中央和地方官僚机构，而并非地方飞眉儿团本身。你强烈地感觉到，这是在利用儿童劳动力，坚决不能接受。试述你扭转如此局面的行动计划。

共同探讨

疆银桥如今的形势到底怎样？

疆地方银桥向国家机构上缴所接受的捐助款吗？

疆现在所接受的捐款额有没有赶上向前水平？

疆陈惠妮已使公众重树信心了吗？

疆罗德·贝恩收到其数百万美元的卸任补偿了吗？



第九章 可口可乐公司犯下的大错： 市场调查的失败

1955年10月1日，可口可乐公司的董事会主席罗伯特做出了一个重大的决策。这一决策将比以往的任何商业决策招致更多的讨论，争论，将引起更加强烈的反响。

“让最好的变得更好”，可口可乐公司的董事会主席罗伯特宣布，1955年以后，可口可乐公司将抛弃以前的做法，让可口可乐的味道变得更甜，改进后的风味叫做“新可乐”。

不到三个月的时间，迫于公众的压力，使得可口可乐公司不得不承认他们这样做是错误的，又把新的味道改变为原来的味道，名为“第一流的可口可乐”。1955年12月，尽管可口可乐公司花了1000万美元，用了两年的时间进行市场调查，但是还是犯了严重的错误，如此精明的市场人员怎么会犯下这样的错误呢？这使得可口可乐公司对此进行了冷静的思考，使可口可乐公司增长了许多见识，这一结果使可口可乐公司感到高兴。

一、可口可乐公司的历史

早期的可口可乐

可口可乐公司是由一个在内战期间任骑兵队长的药剂师所创建的，这个药剂师名叫约翰·史泰斯本波顿，内战后住在亚特兰





大，开始推出许多拥有专利权的药，例如三重肝丸，花球咳嗽糖浆等。1885年他注册了一个商标，名为法国葡萄酒可乐，一种理想的提神和滋补药。1886年他把法国葡萄酒可乐更名为可口可乐，他把可口可乐与苏打矿泉水混合在一起，装在使用过的啤酒瓶里面。他觉得与其把这种混合物当作点心，还不如当作治头疼的药，对于那些暴饮暴食的人特别有用。就这样，一次偶然的机

会使一个药剂师发现糖浆与碳酸水混合时的味道将更好。当约翰·史泰斯·本波顿的身体变得很糟糕，他生产的可口可乐所得的利润不能偿还他的大量的债务时，他把可口可乐的专利权以仅仅 1000 美元的价格卖给了一个 28 岁的药剂师，阿萨·肯得罗。贫穷的史泰斯在 1888 年去世，葬在一个没有碑文的坟墓里，20 年来也无人问津。

肯得罗，在 1885 年还是乔治亚州这个小镇的一个小男孩（因为太小而没能成为内战中的英雄），他决定将来要成为一名内科医生，但是当他发现当药剂师比当医生更赚钱时，他改变了他的理想。他奋斗了 10 年，最后买下了可口可乐的专利权，这时，他的命运发生了深刻的变化。1890 年他组建了可口可乐公司。几年以后可口可乐的治疗质量在下滑，于是，他又开发出了至今仍然存在的瓶装系统。就这样，在 10 年的时间里，他几乎单枪匹马地操纵着饮料业的命运。

二、罗伯特·伍德拉夫和可口可乐公司的成熟

1892 年，肯得罗把可口可乐公司留给亚特兰大市长，留给了他的亲戚来经营。三年以后，肯得罗的亲戚又以 10 万美元的价格把可口可乐公司卖给了亚特兰大的商人，而没有和肯得罗商量，这件事几乎使肯得罗发了疯。当时可口可乐公司每年的净利



润达到了 1 亿美元，到 1904 年肯得罗去世为止，可口可乐公司每年的利润达到了 1 亿美元。当时购买可口可乐公司的是以一个名叫欧内斯特·伍德拉夫的银行家为主。今天，可口可乐公司仍然掌握在这个银行家的家族手中。在欧内斯特的儿子罗伯特·伍德拉夫的经营下，可口可乐不仅在美国已经成为了一个家喻户晓的名词，而且在全世界也是最出名的。

罗伯特·伍德拉夫出生在一个富裕的家庭，但是他却相信个人的努力和成就，作为一个年轻人，他忽视了他父亲的教训，即让他回到大学去完成他余下的学业，他想到现实的世界里去拼搏，而不愿意到学校去浪费三年的时间。终于在 1904 年，他加入了他父亲的一个公司，新成立的亚特兰大内燃机和煤炭公司，作为一个销售人员。但是他和他的父亲为一件事情又产生了强烈的分歧，即罗伯特从白色摩托公司购买卡车来代替马车。欧内斯特·伍德拉夫解雇了他的儿子，并告诉他不要再回家。罗伯特·伍德拉夫很快就加入了白色摩托公司。在他 17 岁时，他已经成为了总公司的最高销售代表，每年的收入达到 1 亿美元。但那时他父亲召唤他回家，他也产生了动摇。

到 1904 年可口可乐公司面临破产的威胁。没有赶在糖降价之前购买糖，结果使得可口可乐公司借了大量的糖来勉强维持经营。可口可乐公司与生产瓶子的公司的关系很僵，因为可口可乐公司想提高可乐糖浆的价格，这样就破坏了原来在合同中规定糖浆价格不变的原则。1904 年 1 月，罗伯特·伍德拉夫被任命为可口可乐公司董事会主席，他巩固了和合作伙伴之间的关系，强调了他的信念，即希望每一个人都能与可口可乐公司一道来赚钱。同时他建立了质量控制程序，产品的分销大大扩展。到 1904 年为止，有 20 个生产瓶子的公司分布在 10 个国家。



在第二次世界大战期间，美国步兵一直饮用可口可乐。罗伯特·伍德拉夫保证，只要身穿制服的人，无论在哪儿，无论可口可乐的生产成本有多高，只要他们需要，他们都可以以五美分的价格获得一瓶可口可乐。在 20 世纪 30 年代，40 年代和 50 年代早期，可口可乐公司统治了软饮料市场，尽管百事可乐公司强烈挑战，但是可口可乐的销售仍然是百事可乐公司的两倍。但这种状况后来也发生了变化。

三、决策的背景

20 世纪 30 年代和 40 年代来自百事可乐公司的袭击

到 20 世纪 30 年代中期为止，可口可乐公司已经成为了一个笨重的巨人。它的经营业绩表明了这一点。在 1935~1939 年之间，可口可乐软饮料的销售增长率从 15% 下降到 10%。正当可口可乐公司步履蹒跚时，百事可乐公司获得了巨大的成功，首先打出了“百事可乐一代”的广告，这个广告运动抓住了孩子们的想象力，使他们展开了对理想的追求和对青春的憧憬。广告与青春和活力的联系大大提高了百事可乐的形象，使百事可乐与最大的软饮料消费者市场紧紧的联系在一起。

然后百事可乐发起了另外一个管理上的运动，即“挑战百事可乐”，在这一运动中，消费者的比较口味测试表明了消费者对于百事可乐有明显的偏爱。这一运动使百事可乐的市场份额大大增加，从整个美国软饮料销售额的 15% 增加到 25%。

可口可乐公司对百事可乐公司的行为也作出了反映，可口可乐公司也开始了它自己的比较口味测试，测试产生了与百事可乐公司进行的比较口味测试相同的结果，即大家更加喜欢百事可乐的味道。市场份额的变化也反映了这一点。正如表 1 所示，



到 1955 年为止，百事可乐已经缩小了与可口可乐公司之间的差距，与可口可乐公司占有软饮料市场的 40% 相比，百事可乐也占有了 35% 的市场份额。到 1965 年为止，可口可乐公司在软饮料市场份额的占有上只领先 4 个百分点，然而在杂货市场的份额的占有上只领先 1 个百分点。对于可口可乐相对于百事可乐日益缩小的位置的研究是由可口可乐公司自己的市场调查部门所进行的。这表明了在 1955 年有 45% 的软饮料饮用者只饮用可口可乐，然而仅仅 35% 的人饮用百事可乐。十年后，这种情况已经发生了相当大的变化：仅仅有 45% 的人继续忠实于引用可口可乐，然而饮用百事可乐的人几乎达到了 45%。图 9-1 以图形的方式表明了这一点。

使可口可乐公司的经营绩效更加恶化以及使可口可乐公司沮丧和不安的就是可口可乐公司在广告支出上比百事可乐公司多一亿美元。可口可乐公司有相当于百事可乐公司两倍的自动售货机，占绝对优势的泉水，更多的地盘和具有竞争性的价格，可是为什么可口可乐公司还会丢失市场份额呢？毫无疑问，尽管可口可乐公司花费了更多的费用，但是广告还是没有百事可乐的广告做的有效。这就引出了这样一个问题：我们如何测试广告的有效性呢？这个问题将在随后的问题专栏中讨论。

表 9-1 1955 年到 1965 年可口可乐和百事可乐各自占有软饮料市场的市场份额

	二十世纪五十年代领先	1955 年		1965 年		1975 年	
		百分比	领先	百分比	领先	百分比	领先
可口可乐	二比一	40%	10%	40%	10%	45%	10%
百事可乐	强	35%	10%	35%	10%	45%	10%

资料来源：托马斯·奥利佛，真实的可乐，真实的故事。



四、防卫工作的变化

1954年，可口可乐公司的董事会主席简·保罗快要退休了。可口可乐美国集团的主席唐纳德准备即位。但是这时突然出现了一个新的名字：罗伯特·哥义扎拓。

哥义扎拓的背景与典型的可口可乐公司的总裁的背景大为不同。他不是来自乔治亚州，甚至并非来自美国南部，相反，他是哈瓦那的一个富有的糖种植园园主的儿子。1921岁时，他来到美国，进入了一个康涅狄格的一个预备学校，柴郡学院。当他开始到达美国时，几乎不会说英语。但是通过使用字典和看电影，他很快就掌握了这门语言。

哥义扎拓于1943年毕业于耶鲁大学，获得化学工程学位，之后回到了古巴。摒弃了他父亲所从事的事业，他开始在古巴的可口可乐研究实验室里工作。

1954年是哥义扎拓人生得意的事业的开始，当时菲德尔掌握了权力并没收了外国的设备。哥义扎拓与他的妻子和三个孩子逃到了美国，到达美国时，手中仅有1000美元，然而进入了可口可乐公司之后，他迅速就成为了一个精明的管理者，1958年他进入了可口可乐公司的总部，1960年哥义扎拓和其他的六个人成为了公司董事会的副主席，并开始挑战公司的最高职位。

可口可乐公司的董事会主席简·保罗因为疾病很快就退休了。简·保罗推选了一名市场运作人员来担任下一任主席，但是这个人很快就被42岁高龄的罗伯特·伍德拉夫否定了。1960年10月，公司董事会批准了罗伯特·伍德拉夫的推荐人哥义扎拓担任下一任的可口可乐公司董事会主席。当哥义扎拓成为公司董事会主席后，多纳德继任哥义扎拓以前的职务。



之后不久，哥义扎拓召开了一个全球经理会议。在会上哥义扎拓表明，对于可口可乐公司来说，再也没有任何神圣的东西可言。他们必须接受随时发生的变化，同时他也宣布了要在软饮料行业进行多样化经营的雄心壮志。

在一个由新的管理所宣告的充满变化的时代里，对于可口可乐公司原始规则的承诺的神圣开始变得有些脆弱，这将为 1955 年以后可口可乐第一次口味的变化奠定了基石。

五、市场调查

随着 1940 世纪 40 年代末，1950 年代初市场份额的减少，尽管可口可乐公司作了大量的广告宣传和很好的分销，但是公司还是开始把注意力集中到产品本身。证据逐渐表明口味的改变是可口可乐公司经营下滑的唯一重要的原因。也许需要抛弃最初的神秘的规则，所以开始了肯撒斯工程。

在 1955 年的肯撒斯工程中，大约在十个主要的市场进行了 100 多次的与消费者的见面，来调查消费者是否愿意接受改变口味的可乐。人们置身于在情节串联图板和滑稽的连环画中，其风格滑稽，询问消费者各种问题。例如，其中一个情节串联图版说道，可口可乐已经增加了一种新的成分，喝起来更加爽口。然而另一个情节串联图板说百事可乐也增加了一种新的成分，喝起来也更加爽口。然后询问了消费者对“概念的变化”有何反应，例如：“你感到很难过吗？”“你将饮用新口味吗？”调查人员估计，接受调查的人中有 50% ~ 60% 的人将因为可乐改变了口味而感到难过，这些人中有一半的人可以忍受新的口味，然而有一半的人却受不了。





图 忽原员 可口可乐与百事可乐各自的饮用人数的对比

信息专栏

我们如何测试广告的有效性？

一个公司可以花费数百万美元用于广告宣传，很自然，唯一希望得到的就是这些花费会得到回报：究竟在多大的程度上值得花费这些广告费？这些问题使可口可乐公司想要测试广告的有效性。

测试广告有效性的许多方法不是把重点放在销售的变化上，而是放在对于广告的记忆，认识和回忆的程度有多好。大多数评估的方法仅仅告诉哪一则广告是被评估的广告中最好的。即使发现一则广告比另一则广告更令人难忘或者更加引人注目，但是仅仅这一事实与确保销售的成功没有多大关系。由于不能直接的测量广告对于销售的影响而导致了可怕的结果，~~忽原年 忽月~~所发



生的事情就是一个典型的例子：

1954年，多依罗广告公司为阿卡·色塔兹公司创造了令人难忘的电视商业广告，例如“一个香气十足的类似肉丸子的男人”，以及“水煮牡蛎新娘”。这些广告赢得了专业的奖赏，被评为本年度最佳的广告，因为幽默和听众难以忘怀而受到了很高的评价。但是在当年12月，一笔1000万的帐户突然转到了另外一个广告公司的门下。究竟是什么原因呢？阿卡·色塔兹的销售额有些减少，当然，没有人知道如果没有那些出名的商业广告的话，阿卡·色塔兹公司的销售情况是否会变得更糟糕。

所以，我们怎样估量数百万的用于广告费用的价值呢？并不好计算。我们也无法确定用于广告的费用正确数字，究竟是太多，还是太少呢？

如果一个企业没有做广告的话，能成功吗？为什么呢？如果不能成功的话，那又是为什么呢？

然而与消费者的见面会表明了一种尝试可乐新口味的意愿。小的消费者小团体和集中的人群对可乐的新口味表现出强烈的喜好和厌恶。但是公司的技术部门却坚持要开发出一种新的，更加令人喜爱的新口味。到1954年12月为止，这一工作业已完成。由于使用了比糖更甜的玉米糖浆，开发出来的新口味是一种比原来的口味更甜的，泡沫更少，喝起来更粘的可乐。这种新口味在盲目口味测试中已经测试过，测试时并未告诉消费者他们所饮用的是哪个牌子的可乐。测试的结果很令人鼓舞，可乐的新口味击败了百事可乐，然而在以前的盲目测试中，百事可乐击败了可口可乐。

结果，市场调查人员估计，可乐的新口味将提高可乐的市场份额近一个百分点，相当于增加两亿美元的销售额。

在采纳新的可乐的味道之前，可口可乐公司曾经在口味测试



中投资了 1000 万美元。大约有 100 万人在 10 个以上的城市参加了未标明商标的不同的可乐的比较口味测试。之所以未标明商标是为了消除消费者对某些牌子的可乐的偏见。纽约的参加者更加喜欢新口味的可乐，可口可乐击败了百事可乐，调查的结果好像得出了决定性的结论：消费者更加喜欢可乐的新口味。

六、继续经营的决策

当要做出引进新口味的决策时，不得不协调大量的辅助性的决策。例如，是否新的口味应该引进生产线，或者是新口味的可乐应该代替原来的可乐？经过大量的研究之后，高层决策者一致决定改变可乐的味道，使原来的可乐退出市场。

1985 年 1 月，介绍新可乐的任务就交给了麦肯广告公司。比尔·科斯柏作为介绍新可乐的发言人，可口可乐公司的所有部门都行动起来，协助新可乐的宣传和介绍。

1985 年 1 月 16 日，罗伯特·哥义扎拓和科夫在纽约市的林肯中心举行了一个记者招待会，为了介绍新口味的可乐。邀请函发给全美的各大媒体，大约有 100 家新闻，杂志和电视记者参加了这次记者招待会。然而，他们因为不相信新口味的可乐而离开了记者招待会，他们后来所发布的消息一般对可口可乐公司产生负面影响。前些天，新闻媒体对可口可乐的怀疑更加加剧了公众拒绝接受新的可乐。

消息传播得很快。在 10 小时以内，100 万的美国人就会知道发生了什么事，这可比 1982 年 10 月知道尼尔·阿穆斯特朗登月的人要多！先前的结果还不错，100 万人试用了新产品。大多数的评价是乐观的。五年内出货量升到了最高点。这决定看起来是毋庸置疑的。但是它不能代表永远。



七、决策的后果

形式情况变化很快。有些情况是人们预料到的，这些情况如雨后春笋般迅速发展。在最初的四个小时中，公司收到大约 ~~逐个~~ 一个电话。到中午时分，来电频率大约为一天 ~~累积~~ 一个，再加上一大袋表示愤怒的信件。这里有一个关于这些反应的例子。

让我感到悲伤的是不仅我不喜欢纯正的可乐，我的孩子和孙子也都不喜欢……

太恐怖了！你们居然把可乐的标签贴上，这样做该感到羞耻……这种东西味道比百事可乐差多了。

很高兴地诉你们，你们公司可以认为我是一个交往将近 ~~数~~ 年的老朋友。昨天我第一次品尝了新可乐，可以告诉你们真相，我以后宁愿喝百事可乐而不再喝可乐。

总之，这个春夏收到了 ~~源源~~ 多类似这样的信件。在西雅图，这些激进的忠实客户声称他们是老可乐的忠实拥护者。他们将掀起一场起诉可乐公司的运动。人们开始储备抢购老可乐。有些以的价格出售。六月的销售业绩并没有象人们原来预料得那样有所好转，瓶子回收商急需老可乐的瓶子。

公司的调查研究也证实了客户中有一种不断增长的反感情绪。在 ~~缘~~ 月 ~~猿~~ 日以前，~~缘~~ 的消费者说他们喜欢新可乐。到六月份，情况有所改变，被调查者中几乎超过一半的人说他们不喜欢新可乐。到七月，只有 ~~猿~~ 的人在每周一次的调查中声称他们喜欢新可乐。

愤怒的情绪在全国蔓延着，再加上公众媒体的大肆渲染。有着 ~~怨~~ 年悠久历史的老牌饮料成了对人们的爱国情绪的一种冒犯。罗伯特·昂特尼欧，堪萨斯州的一所大学的一个社会学者说：“一



些人感到一个神圣的品牌被践踏了”。当公司声明推出新品牌时，甚至连哥义扎拓的父亲也表达了对这种改变的不满。现在公司的管理者开始担心消费者会联合起来抵制他们的产品。

八、可口可乐大呼援助

现在，可口可乐公司的行政人员开始严肃的考虑怎样挽回可口可乐逐渐衰退的前景。在一次行政会议上，公司做出了直到七月第四个周末之后才采取措施的决策，到那时，这段假日周末的销售结果将囊括其中。销售结果并不令人满意。这个决策是在 苑月 苑日向公众宣布的。可口可乐公司的高层行政长官走上展台，站在可口可乐的标志前向公众致歉，却并没有承认可口可乐新口味的推出是完全失策的。

有两则消息传送到美国消费者的耳中。首先，对于那些正在品尝新口味可乐并乐于享用的消费者，公司表达了谢意；另则对那些想品尝原口味可乐的消费者，公司称听到了他们的呼声，原口味可乐就要回来了。

消息迅速传开。美国广播公司暂时中断星期五下午的《泡沫剧场》、《中心医院》来传播消息。在这种浸透下，新闻报道通常只保留了关于灾难和外交危机的消息，恢复原口味可乐的决策则主要在每晚的网上新闻广播中报道。软饮料一族的普遍感受是愉悦的。民主党参议员戴维·普利尔在参议院议员席上表达了他的欣喜：“这在美国历史上是一个非常具有历史意义的时刻，它表明某些国家机构是不能被改变的。”甚至在华尔街也洋溢着欢乐。原口味可乐的恢复使得可口可乐公司的股票达到了 苑年来的最高点。

另一方面，美国百事可乐公司总裁罗杰·恩里克称：“显然，



这是 1955 年代的艾德塞。这是一个可怕的错误。可口可乐公司已经将柠檬握在手中，他们正在尝试制作柠檬水。”其他评论家称之为：一个近十年来的营销错误。

九、是什么出了错？

根据一致的意见，最合适的替罪羊便是在决策之前所作的市场调研。然而，为了作这项市场调研，可口可乐公司花费了大约 100 万美金，耗时两年。在此期间，有大约 100 万消费者参与了调查。决策的错误无疑不是来自努力的不足。但是当我们进一步深究调研的结果时，一些漏洞便显而易见了。

十、不完善的市场调查

这次市场调查的主要企划包括请消费者代表免费品尝新产品。毕竟，决策涉及到一种味道不同的可乐，因此，在不告知消费者的情况下，请他们品尝新产品，并与原有的可乐以及百事可乐对比，以此来评判新口味的接受情况，应该是最合理的方法。调查结果显示，即使是在百事可乐的消费群体中，新配方也受到了广泛欢迎。很明显，根据调查，新产品可以投入正式生产。

但是，在对调查企划进行审核时，其中的缺陷也会更加明显并应该在当时就引起注意。调查的对象并没有被告知如果上一项新产品，就会停止另一种产品的生产。这一点后来证明是一个严重的曲解：可口可乐的忠实消费者会更能接受增加生产线的产量而不是用一种全新的产品来取代原有的可乐。

大约 100 万人测试了 100 种新的口味，但其中只有 100 万份测试涉及新可乐的配方。因此，与其说这次调查是为了确定最



终的配方，不如说它更适合用来测试一种味道更甜的新可乐。尤其是对于年轻人——他们是含糖可乐的最大消费群，以及不是为确定最终配方而只是为了品尝一种更甜的新可乐而接受调查的群体来说，这次调查仅仅是为了测试一种味道更甜的可乐。总的看来，一种更甜的味道更受年轻人以及近几年来更爱喝百事可乐的消费者的喜爱。不仅如此，加入新配方后，人们对更甜的测试产品的偏好反而有减少的倾向。

调研人员询问了消费者他们是否希望改变，以及这种改变是否会影响到他们消费可乐的数量之类的问题。但是这种问题很难证明消费者对这种产品的感觉和感情到底有多深。

十一、象征性标的

可乐的标的是睡眠者，或许这一点已经被预见，或许市场调研本应该考虑这个可能性和本应该做调查来描绘这种可能性，并且本应制定那些标的的承受能力，难道他们已经受到新时尚这种替代品的影响了吗？

公认的是：当我们对象征性标的和情感的波动感兴趣时，每一调研者受到模糊不清的这种态度的影响，但各种各样模糊不清的方法已经被开发用来衡量情感波动的强度和深度，如语义上的差别。



信息专栏

推销方法：语义上的差别

在态度研究和形象研究以及作出确定性决定中的一个重要方法是使之在语义上产生差别。语义的差别最初被用来按照各种不同的角度来衡量一个概念的语义，这种概念或许是政治问题，或许是一个人，一种艺术工作，或许在市场上的一种品牌，一种产品，或许是一个公司。如最初所言，产生语义差别的工具由一组对立的形容词组成，中间间隔七条短线把这组形容词分开。例如：

好———坏

从左到右的间隔代表了由特别好到既不好也不坏到极坏的感觉和相信程度。

这种产生语义的差别的工具用来通过描述性的词语的使用来获得更大的敏感度。这种两极的决定某种啤酒的特定的商标的例子如下：

某一特别的事物———另外一种饮料

美国风味———外国风味

使你精神焕发———没有使你精神焕发

这种词语的搭配有相当大的不同，但是有**缘**种或是更多。通过列出词和词组的表格来获得这一特定研究的灵活性和正确性。

在市场营销中使用语义的差别可以与竞争者比较特定的产品形象，商标，公司和商店。对于所有的请求的回答可以进行描述，编译。下图是三个啤酒竞争厂商用了四种衡量尺度（实际上



一个公司可能在一项研究中运用 四个甚至更多的衡量尺度)。

图 怨原圆

在图 怨原圆中，粤类商标在四种商标中的三种中显示出了在竞争者中的主导形象。然而不利的是在价格上，厂家本应对实际的价格作出评估。悦类商标在它产品合格性方面的形象比较消极。这种老式的形象可能不受欢迎，这取决于所寻找的客户类型，至少在上图中表明了悦类商标与其它两种商标不同。或许月类商标是最差的，对月类这种不具特色的商标的反映是即不好也不坏。如果月类商标获得完全成功，就应推出一个严肃认真的塑造形象的运动，否则，价格必须下调以便能获得一些利益。

实施和分析语义差别是简单容易的，语义差别不仅有益于识别潜在机会的部分和位置，而且有益于像可口可乐这样有名的大公司来决定对产品的多元化态度，因为对于这些潜在机会的部分和位置来说，对手通常没有很好地掩饰。所以，语义的差别同样在评估改变了的市场战略的成效方面有效，比如一个广告主题的改变。这时可以在商业活动前后，以及在任何强调的概念上实施语义的差别。

发展八种软饮料的语义的差别，然后描述可口可乐和百事可乐的概况。你能发觉这两种牌子有何不同？它们重要吗？你看到



任何软饮料未开发利用的机会了吗？

十二、跟随潮流

这是一个自然的人类现象——跟随潮流。这是一种趋势，人们追随一个想法、一条标语和一个概念，赶潮流。首先人们接受新的可乐看似是合理而满意的，但是随后大众喊声四起，由于新闻界煽动此新品有悖于老传统（不知怎么地由母亲、苹果派和旗帜来鉴定），当公众发觉乃是毫无价值的代替品时立刻转为反对态度。流行综合症被完全激活了。无疑可口可乐公司在1955年11月尽其可能挽回逆境。等待灭亡是一个危险的事情，谁将反对活动？

这样的趋势是可以或是应该能被预测的吗？也许不会，至少对于活动的整个力度。可口可乐公司期待一些怨恨，但是也许它应该会更谨慎，考虑了一个“最糟的”方案——除了看起来更可能，而且已经准备重复这样的偶然性。

十三、能够学到什么

味觉的变化不定。市场调查中常常会使用味觉测试，但我却很怀疑它是否有效。就拿啤酒作为一个例子来说，我知道一些人——尽管他们曾强烈声明——可以在味觉盲测中准确无误的将四种改换商标的啤酒区分出来。我们知道人们在味觉测试中比较倾向于甜的东西。但是这是否就意味着在市场领域更甜的味道就会注定我们的胜出呢？这很难说。除了味觉的变化因素还有其他一些因素决定着消费者的选择——除非味道的差异是很显著的。

商标在销售中往往能给人留下更深刻的印象。广告客户一向



在为他们的品牌或使用产品的这类人创建一个令人满意的图像或人物方面更为成功，而不是靠仅仅声明“味道更好”。

不要去挑战传统。没有多少公司有 ~~五~~ 年的传统值得关注，或者 ~~四~~ 年、甚至十年也没有。大部分产品的生命周期都很短。没有哪一个产品能像可乐这样被广泛的使用、这样的深入社会价值和文化之中。

存在于“可乐是伟大的”断言中的心理因素可以引发有趣的思索。也许，在一个飞速变化的时代，许多人希望在他们的生命中可以抓住这种安全恒久的象征——即使这仅仅是一种传统的可乐味道。也许，许多人发现这种断言是逃避单调的一种有趣的途径，可以通过一种无害的方式“掀起风浪”，可以在这个过程中去看一个大公司是否可能会被迫大呼救援。

人们陷入思考有多少消费者曾经意识到味道的任何改变可以悄悄的引入新的规则而不是通过吹牛。但是，当然了，广告中的鼓吹“新！”是要被剔除的。

因此，我们敢去挑战传统吗？在可乐的案例中答案也许是不，除非悄悄的去，但是可乐是唯一的。

不要试图去修理没有坏的东西。古训也许会提倡当事情进展顺利时，成功的模范和步骤是不应该被破坏的。

实际上，在 ~~一~~ 年初以前可乐的事情也并不是一帆风顺的，市场的占有率很多年都低于百事可乐。百事可乐的形象明星迈克尔·杰克逊的强烈效应使得百事可乐的市场占有率在 ~~一~~ 年比平时增长了 ~~一~~，而同期可口可乐则降低了 ~~一~~ 个百分点。而且，可口可乐在不断的丧失市场阵地，在 ~~一~~ 和 ~~一~~ 年之间降低了差不多 ~~一~~ 个百分点。占据可口可乐软饮料销售总量的 ~~一~~ 的国外贸易也呈现出令人失望的增长速率。



所以考虑有所转变是必定有动机的。明显的变化就是（向公众）介绍一种不同的口味，更加符合年轻人的需要，而他们是软饮料最广阔的市场。我不赞同“不要撼动船只”或者“除非被迫，否则不要改变任何事”的处世哲学。然而，可口可乐有另一个选择。不要放弃其他的选择。

不过河拆桥。明显的选择是推出新的可乐，而同时保持旧口味。这个方法就可以被称作“不过河拆桥”。当然，七月份，在经历了几个月的混乱，企业的困窘和竞争者兴奋之后，罗伯特·哥义扎拓重新采用了老口味的可乐，这使得那些竞争者重新变得沮丧。同时推出两种口味的可乐最明显的弊端在于经销商们憎恨必须在同样的有限空间里储存额外的商品，而负责装瓶的人们则关注更加复杂了的生产流程。此外，由于两种可乐口味之间的竞争，百事很有可能崛起成为第一的软饮料品牌，而这将成为可口可乐最紧迫的困境。

低效的绝对广告投入。可口可乐在广告投入方面要比百事可乐多 500 万美元，但是在 20 世纪 60 年代末 70 年代初它的市场份额不断被百事侵蚀。百事的商业竞争以“百事一代”或者“挑战百事”作为主题进行宣传。在软饮料的目标市场上，百事使用的像迈克尔·杰克逊这样的巨星作代言人也证明了要比可口可乐使用的比尔·科斯基更有效。每一个主管人员都应该清醒的认识到广告费用的总额并不能确保在竞争中获胜。一个小的公司依然可以胜过一个大的竞争对手。媒体的作用。新闻和广播媒体可以对公众的判断起到巨大的影响。对于新的可乐，媒体无疑会本能地将一切很完整的公诸于众。但是，毕竟这是媒体。而当一个公共机构或个人被批评或者揭露缺点时，媒体通常是最辛辣的。经理主管人员也应该清醒的认识到媒体的作用而且在可能影响这个企业的公



众形象的决策时将其作为一个因素考虑。

十四、结果分析

迫于舆论对两种可乐市场需求战略的压力，公司发现市场调查结果是可靠的。据估计，到 1985 年 5 月全国范围内老可乐与新可乐的销售量是 1:1，但是在许多市场上，老可乐与新可乐的销售量的比是 1:2。许多餐馆连锁店，诸如麦当劳，哈迪，罗依·罗杰，红色龙虾等连锁餐馆将会重新使用老可乐。

1985 年全年，各家公司销售可乐增长率为 15%，利润增加了 10%。在美国，可口可乐软饮料增加了九个百分点，全世界增长了十个百分点。软饮料的利润稍稍下降，这主要是由于推广新可乐公司的可乐和重新推出老可乐公司的可乐所支出的高额广告费用。

可口可乐的财富就算不是高速增长，至少其财富也可以称作是持续稳定的增长。到 1985 年，全国销售总额在前十名的软饮料品种中，有五种是可口可乐公司生产的品牌。现在可口可乐占有国内市场的 1/3，百事可乐占有 1/4 的国内市场。

表 14-1

1985 年 可乐家族

种类	百万罐
1985 年 1985 年可乐总产量	1,100,000
传统可乐	1,000,000
餐饮可乐	100,000
可乐	100,000
樱桃可乐	100,000
不含咖啡因餐饮可乐	100,000
不含咖啡因可乐	100,000
餐饮樱桃可乐	100,000

摘自：《他促进了可乐的发展》《财富》杂志



因为 源款饮料每年将会产生十亿美元的现金收入，罗伯特·哥义扎拓从诸如哥伦比亚图片和泰勒白酒公司获得了大量的利润。但是，公司投入比较大而没有达到他预期目标。直到 员愿年这些公司给他带来了 缘亿美元的出口额和债权，现在最吸引他们的问题是怎样去花掉这些钱。

最成功的多样化在软饮料领域。早在 员愿年，只有可乐一种品牌，仅仅有一种瓶子。到 员愿年为止，只有 员译的可乐采用这种瓶子。老可乐在美国是最畅销的软饮料。饮食可乐的销售量位居第三位。老可乐比新可乐卖的多，是 苑苑 表显示了可乐家族的总的销售量。

可口可乐的未来看上去充满了光明。圆世纪 愿年代，在美国人均软饮料的消费量大大提高了

表 怨猿猿

	每人	百分比豫
	消费量	增加
员愿圆	猿源加仑	原
员愿元	源加仑	圆

国际潜力是巨大的。在美国以外的地区，软饮料的人均消费量是四加仑。然而世界上 怨缘的人口都在美国以外的地区。

十五、结论

有些人把新可乐视为失足，有些人对新可乐视而不见。在那个时期有人把新可乐称为具有纪念意义的大错误，甚至是一个世纪的错误。但是结果几乎不是那样的。当可乐的销售量激增时，





许多竞争者都指控可口可乐公司为了赢得更多的消费者而篡改了整个游戏规则。可口可乐的总裁对此控告坚决反对，但同时也承认他们的判断发生了错误。正如《财富》杂志所言，这件事情将再次唤醒对于可口可乐无比虔诚的美国人。

思考题

你可以从本案例中学到一些知识吗？

习题

1. 怎样可以改善可口可乐的市场调查？尽量详细的论述你的观点。

2. 当一个公司面临一个负面压力时，正如可口可乐公司面对新可乐的压力，这个公司有什么解决方案。支持你的观点。

3. 你是否认为如果仅仅把新可乐作为老可乐的一个附加品而不是老可乐的替代品的话，可口可乐是否会成功？请解释正反两方面的原因。

4. 如果东西没有坏，就不要修理它。”评论这个论断。

5. 你是否认为可口可乐公司为了博得自由公开的好运，是否为新可乐进行了完整的策划，包括展开公众评论？为你的立场进行辩护。

6. 作为可口可乐公司的总裁，你是否会被公众的抗议而吓倒，还是能够妥善的解决？

7. 假定不能精确的判断广告支出的有效性，为什么还有那么多公司支出数以百万美元的费用用于广告支出呢？

角色扮演

8. 假设你是罗伯特·哥义扎拓，在1985年7月初正面临着要求放弃新可乐的生产，重新使用老一套方案的日益增长的压力。然而，最新的市场研究表明，仅有一小部分早期使用者竭力反对



新可乐。说明你的选择的价值，以获得董事会的支持。

假设你是可口可乐的公关经理，1977年 远月初，你接到命令要求你采取一定措施以改善不良的公共关系，你用什么方法来应付以使不良的公共关系转化为良性的？

共同探讨

20世纪 70年代的可乐大战谁将获胜？你将怎样尽可能大地获取未来成功的机会？





第十章 迪丽丝食品公司：不良的公众注意力阻碍了成功

十多年来，迪丽丝食品公司作为地区性超市巨人，其销售额和利润获得了稳步的增长。它一直保持着的一个稳定的十年复合增长率，从 1951 年到 1961 年，销售额从 1.5 亿美元飙升到 1.5 亿美元，净利润从 0.5 亿美元上升至 1.5 亿美元。这种结果直接导致了迪丽丝食品公司成为全国发展较快的连锁超市。它每天以很低的价格吸引着众多的消费者。

在 1961 年 10 月 1 日的晚上，一件事件的发生严重影响了其 10 月高峰期的销售额，同时也使 1961 年的销售额降低。负面的公众注意力的影响很快见效又极其复杂，它削弱了公司增长趋势的同时也考验了该公司的董事长兼首席执行官约翰·宰·史蒂芬的勇气。

一、1961 年 10 月 1 日

在 1961 年 10 月 1 日的晚上，在全国性的观众面前，粤月说电视新闻节目黄金时间电视实况转播尖刻而又鲜明地批评了迪丽丝食品公司的卫生、肉类食品加工过程以及它的熟食店。粤月说以被隐形照相机录制的雇员们加工切割食品的安全卫生为依据，对迪丽丝食品公司的作业过程所谓的严格要求提出了指控。腐烂的



和过期的食品被重新包装后销售给它的忠诚的消费者。一夜间，迪丽丝食品公司的公众形象受到了极大的破坏。请看下面的对公众形象讨论的小资料。

二、小资料

公众形象是什么？

一个组织的公众形象就是它的声誉，是消费者、供应商、雇员、股东、融资机构、它所在的居委会、各种政府部门（包括联邦的和当地的）等公众对它以及它的产品、服务及其两者间的看法；它还包括这些公众机构对该组织施加的压力。公众形象常常被主体的声誉所影响，它不可能总是被客观而公正地报道。

公众注意力和公众形象，这两个术语对公众形象的发展紧密相关。公众注意力常常和公司相联系，但有时并不总是从公司开始，公众注意力常常被媒体免费发布且不能为公司所控制。公共关系包括公司一系列按计划进行的交往、以促进信誉的公众注意力的发布设计以及，一个令人喜爱的公众形象。

公众注意力，当它最初由公司发起时，就成为公共关系的一部分。当它通过公司无计划的努力而出现时，效果往往适得其反。这一点就如上文提到的黄金时间电视实况转播所报道的。例如，恶劣行径的曝光、真实的或有隐情的报道会增加公众的注意力。因为公共关系包括和股东、财务分析师、政府官员以及其它的非消费团体的交往，它常常被定位在市场营销职能之外，也许作为一个职能部门或向上层管理者汇报的顾问之外的群体。

你认为提高公众形象的广告的有效性是什么？

在这个节目被播出后，约翰·史蒂芬，迪丽丝食品公司的董事长立即控诉它撒谎和捏造事实。他指责美国食品和商业工人工



会（~~故~~）和 ~~粤~~ 为了获利紧密配合。该工会对迪丽丝食品公司的敌意是众所周知、有目共睹的，该工会在组织迪丽丝食品公司的雇员们的努力失败后，极力主张用最经济方法破坏公司。下面是史蒂芬在公司年度报告上的美国食品和商业工人工会指示：

美国食品和商业工人工会承认，它将计划继续它所倡导的“团体运动”，这种运动是被设计来消除因他们的低效和额外的费用支出而滋生的竞争压力，因为迪丽丝食品公司已经成为他们组织工会的障碍，美国食品和商业工人工会下了很大赌注，我们相信美国食品和商业工人工会将会在很长的一段时间内侵扰我们，给公司带来压力和麻烦以达到其用最经济的方法、有目标性地破坏公司。

三、劳工部门问题

美国食品和商业工人工会在发动 ~~员~~ 年劳工部门问题调查方面一直起着作用，声称食品名士公司每年靠不支付雇员们的加班工资获利六亿五千万美元。在随后的调查当中，美国劳工部指控其连锁店普遍延时工作和使用童工，指控的内容首次在 ~~员~~ 年 ~~怨~~ 月的国会听证会上公布。

在 ~~员~~ 年 ~~愿~~ 月初，迪丽丝食品公司同意支付 ~~员~~ 万元去解决诉讼纠纷，这将成为迄今为止数额最大的解决方案，一个私营业主甚至超过了联邦工资和计时工资违反条例。约翰·史蒂芬说这个解决方案允许迪丽丝食品公司去避免花费相当多的资源和时间在诉讼上，因而将允许连锁店重新开创局面并继续前进，迪丽丝食品公司承认在协议中没有不正当行为。

但工会并不满意，阿木法克该组织的助理理事长，声称此解决方案对赔偿工人损失的工资远远不足，“你实际上仍然存在管



理上的问题，口头上仍然滥用那些想加班的工人。”监督者往往会说，“如果你不做你的工作，我会在大街上挑出十个愿意干的人来。”

四、公司

迪丽丝食品公司在 1900 个州设有连锁食品超市，主要分布在东南诸州，在 1900 年 1 月 1 日时，它已拥有 1900 个连锁店，其中北卡罗莱娜 190 个，南卡罗莱娜 190 个，韦吉尼亚 190 个，190 个在田纳西州，190 个在乔治亚，190 个在佛罗里达，190 个在马里兰，190 个在德拉威州，190 个在肯塔基州，190 个在西弗去良亚，190 个在宾夕法尼亚，190 个在德克萨斯，190 个在俄克拉荷马，190 个在路易斯安那。

拉尔夫，和他的兄弟格林尼以及威尔逊·史蒂芬一起在 1900 年建立了迪丽丝食品公司。在 1900 年，当时他拥有七个商店，迪丽丝食品公司降低了 1900 项目的价格，在和索尔斯伯利（1900 圣詹姆斯），北卡罗莱娜邮局会谈后，拉尔夫为每天的低价采取信用手段，提前和集中到食品加工厂购买。

公司的增长很有活力，表 1900 显示了从 1900 年到 1900 年十年间的销售额增长，表 1900 给出了净利润的增长，表 1900 显示了在此期间新开商店增长的数目。

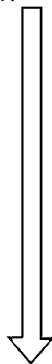




表 1 员原 食品各士公司从 员愿年到 员愿缘年的销售额增长

	销售额（美元）	百分比的变化（豫）
员愿元	员 员愿 源缘 员愿	—
员愿苑	员 源缘 缘愿 员愿	愿缘缘
员愿愿	员 愿缘 远愿 员愿	猿愿愿
员愿怨	愿 源元 缘愿 员愿	愿愿愿
员愿园	愿 怨缘 愿愿 员愿	愿愿愿
员愿员	猿 愿缘 源元 员愿	愿愿愿
员愿圆	源 苑愿 元元 员愿	愿愿愿
员愿猿	缘 缘愿 源愿 员愿	员愿愿
员愿源	远 源愿 缘愿 员愿	员愿愿
员愿缘	苑 员缘 怨愿 员愿	员愿愿

表 2 员原圆丽丝食品公司的从 员愿年到 员愿缘年的净利润增长

	净利润（美元）	百分比的变化（豫）
员愿元	愿愿愿愿 员愿	—
员愿苑	猿愿 猿愿缘 员愿	猿愿愿
员愿愿	源愿 缘愿缘 员愿	愿愿愿
员愿怨	远愿 愿愿缘 员愿	猿愿愿
员愿园	愿缘 愿愿 员愿	猿愿愿
员愿员	员愿 缘愿 员愿	猿愿愿
员愿圆	员愿 苑愿 员愿	愿愿愿
员愿猿	员愿 缘愿 员愿	愿愿缘
员愿源	愿缘 员愿 员愿	员愿愿
员愿缘	员愿 愿缘 员愿	（员愿愿）



表 1 可口可乐食品公司在 1984 年到 1985 年间商店的增长数目

	新开商店数目	商店总数	百分比的增加（豫）
1984	源	1000	—
1985	100	1100	10%
1986	100	1200	10%
1987	100	1300	10%
1988	100	1400	10%
1989	100	1500	10%
1990	100	1600	10%
1991	100	1700	10%
1992	100	1800	10%
1993	100	1900	10%
1994	100	2000	10%
1995	100	2100	10%

五、结果

在 1985 年 1 月，在黄金时间电视实况转播播出前，同一商店销售额比 1984 年 1 月高 10%，但是在 1 月份，即黄金时间电视实况转播播出后，1 月份的销售额和上年同期相比骤然下降了 10 个百分点，销售额回升缓慢，表明了极坏的公众注意力的持续影响。1985 年同一商店第四季度的销售总额和 1984 年同期相比下降了 10 个百分点。在 1985 年的第一季度和 1984 年同期相比下降了 10 个百分点，第二季度和 1984 年同期相比下降了 10 个百分点，第三季度和 1984 年同期相比下降了 10 个百分点。1985 年前三个季度的总利润下跌了 10 个百分点，尽管由于新店的开业使销售额增加了 10 个百分点，但迪丽丝食品公司的股票则由 1984 年早期的每股 15 美元下跌到 1985 年早期的每股 10 美元，专家们很快地对该公司的前景持悲观态度。



“迪丽丝食品公司不可能恢复到它昔日的那种状况，就像一个汽车在经过重新修理后不能恢复到它原来的状态一样。”

“在1982年底，该公司由于大量消费者的离去而受到了极大的创伤。尽管公司一直试图逐步重建，但是在迪丽丝食品公司的深处仍有一道难以抹去的裂缝。”

迪丽丝食品公司公众形象的破坏性结果远比它所期望的要持久的多。部分原因在工会，美国食品和商业工人工会持续以不宽容的态度对待无工会组织的迪丽丝食品公司。它拒绝让黄金时间实况转播的故事消失，宣称它已投寄了一百多万份说明书给消费者以提醒他们勿忘已发生的曝光事件。在1982年早期，一个劳工背书消费者联盟（该联盟是其成员之一），指控迪丽丝食品公司重复地卖过期的婴儿食品，违背了联邦和地方的法规。该组织有计划地开展了调查，描述了它对食品和药物管理的调查结果。

请看下面的对公众形象重要性的一般讨论专栏。

六、小资料

公众形象的重要性

一个公司的公众形象在公司及其产品对公众的吸引力方面起着很重要的作用。在某种情况下它不可能使所有不同的公众满意。例如，一个新的、高自动化的工厂可能令债权人和股东满足，但是它将毫无疑问受到那些有工作威胁的雇员们的抵制。在另一方面，当劣质产品和错误主张受到公开谴责时，高质量的产品和服务水准将带给经营成本很低的组织完全的赞成和自豪。

一个公司的公众形象如果是好的，则应该倍加珍惜并予以保护。从长远的角度和建立同各种公众机构的关系方面来看，公众形象是一个极有价值的无形资产。



如果一个公司建立了一个高质量的公众形象，那么它是容易走向反面和被竞争对手模仿的。那样的一种公众形象使公司能有一个较高的市值，这将使公司有利于吸引好的分销商和零售商、建立令人满意的同债权人的关系以及最低的借贷成本。它将在同一行业获得比那些没有好的声誉和公众形象的公司较高价格的利润率。所有这些因素将给他带来一个有竞争性的优势。

当然，从迪丽丝食品公司一例我们可以看出，一个不良的公众形象将会伤害公司同各种公众机构的关系，而且会因不良的公众形象的程度不同招致一些攻击和卷入诉讼纠纷。

更进一步地讲，当前的和潜在的顾客会选择替代产品和服务，很可能会滑向竞争对手一边，无论如何都是可能的。

你估计一个受到破坏的公众形象的消极影响会持续多长时间？例如迪丽丝食品公司，何时将被有偏见的公众机构忘记，还有哪些因素可能影响时间的长短？

迪丽丝食品公司对它的扩张计划一直持低调，并且不愿意让人发现它的小心翼翼。在 1985 年中期，在曝光事件之前，公司一直充当着美国发展最快的连锁超市角色。它已计划在 1985 年开设 150 家新店，在 1986 年开设 150 家，在危机之后它继续扩张，在曝光事件之前主要是因为受地产的约束。但是公司计划现在于 1985 年只开设 100 家新店，在 1986 年可能开设 100 家。它继续计划在 1986 年完成 100 家革新措施作为新开设店的部分替代。

1985 年 8 月，拉尔夫，食品名士公司的创立者之一，向公司董事会辞职。在对索尔斯伯利，北卡罗莱娜驻地采访后，拉米夫说他对董事会和大多数管理决策十分不满意，特别是，他更不



满意在曝光事件后公司的应对措施。另外，他强调了他对公司管理增长理念的不满意。他认为迪丽丝食品公司应该扩大现有商店的循环而不应该急着去另外几个州扩张，如在德克萨斯州开设连锁店。

七、迪丽丝食品公司的自我保护

公司痛苦地谴责了 粤悦黄金时间电视实况转播对它的攻击。公司起草了诉讼文本去起诉 粤悦用不合法的手段进入迪丽丝食品公司厂地，并依据一些不可靠的信息来源播出了一起明显带有偏见的报告。迪丽丝食品公司的副董事长肯尼斯宣称 粤悦选择他所收集到的没有用的证据去误证它对迪丽丝食品公司肉处理流程和对雇员管理的托词。公司完全不能接受这未经审查的录像带，这些录像带是被 粤悦的密探在调查期间偷拍的。肯尼斯说，“如果你看所有的原始录像带，粤悦可能看到的是食品名士公司是一个多么好的公司。”

肯尼斯也抗议迪丽丝食品公司是被调查的唯一公司，坚持认为要调查超市的食品安全应包括别的公司，公司毫不动摇地坚持在 粤悦曝光事件中保持一致的看法。

我们认为美国食品和商业工人工会的官员贿赂 粤悦并对迪丽丝食品公司做了一个公开展示，借公司的奠基人和当前雇员的不满为名，捏造事实，用伪造的证明提供给 粤悦的密探们以使其能被公司聘用，甚至为他们提供培训。黄金时间电视实况转播忽视了可靠数据的选择，例如，陈述健康状况调查报告，相反则依靠美国食品和商业工人工会的信息和帮助，这是一个旨在以最经济的手段达到破坏公司为目的的组织。



八、努力恢复原状

迪丽丝食品公司因公众形象被破坏而致使现存连锁店销售额的减少已引起该公司高层管理人员的高度重视。管理层正试图寻找机会重塑公众形象以减少损失。曝光事件发生后，紧接着迪丽丝食品公司给消费者、媒体、国会议员作了巡回演出。它用一个相当奇特的方法尝试着使消费者保持镇静。在新开设的商店里打开窗户以便消费者能看到肉加工过程；在对原有商店更新时安装了玻璃门。公司改变了对过期肉的处理规程。在以往，如果这肉还未坏，仍以较低的价格销售一天；新规程则规定肉过期后，不能以任何价格销售，管理层将尽力去使所有的商店保持清洁和革新，改善照明，为员工配备新制服。或许最重要的措施就是迪丽丝食品公司聘用了北卡罗莱娜州罗利技术集团的温伯德作为顾问，由他全面调查食品名士公司的产品并施行质量控制计划。“我们将在每一个环节上检查，包括我们从制造商那里得到中间产品开始，当产品被随机的检查时，以往我们能做得较好。”

公司也通过电视商业广播强调了它改善质量控制方面付诸的努力，并通过它聘用外部顾问以确保质量。一个主要的行动方案是从它严格执行每天低价政策开始，公司开始在部分市场上提供一些促销的特制品和双倍的赠券。这些努力，包括合法的努力，随着迪丽丝食品公司投入的时间、金钱、和资源去反击这些指控时，利润也渐渐地减少，这并不令人惊讶。一些分析家看到的仅仅是窗户的装饰、较好服务的图解表，但另外一些分析家则看到一些确实的措施。

美国食品和商业工人工会很快批评了迪丽丝食品公司的做法：“关注迪丽丝食品公司的消费者否认了迪丽丝食品公司迅速



地聘用了顾问去处理它所谓的并不存在的问题。消费者不必接受并不存在的、被挑剔的问题。消费者分摊的广告费用现在转而付给了迪丽丝食品公司新聘用的顾问。”它要求迪丽丝食品公司提交温伯德顾问对 ~~五个~~ 四个商店的安全调查报告给公共健康专家中的一个独立陪审员。资格和可信度很高的公共健康专家的审查结果比任何商业的审查结果都可靠，他们能向公众保证那不是别的公共关系的骗人把戏。

九、其他问题

迪丽丝食品公司不能将所有的问题都直接归因于电视曝光事件和美国食品和商业工人工会的策划上。公司新采取的额外措施并不显著，从某种程度上讲，德克萨斯州的问题较少，佛罗里达州是存在问题较多的区域。尽管迪丽丝食品公司的市场策略在东南部攻势很强，但消费者并没有很快地被它的低价策略所吸引，而且到处都是令人不尽满意。在德克萨斯和佛罗里达州的边缘市场，电视曝光事件的影响可能已经很强，因为公司在该地区并不能建立一个忠诚的消费者基础。美国南部诸州采取了特别有力的挑战，它提供相似的价格给迪丽丝食品公司的消费者。另外，这些较新、较大的商店都还有较多的服务部门和较好的服务措施。随着一个受损的公众形象的影响和一个有力的、好战的竞争者在某些市场的进入，迪丽丝食品公司的反复波动并不令人感到惊奇。

十、分析

我们对此案例要一分为二地分析，究竟应该由谁承担责备的



负担？迪丽丝食品公司、粤月牌和黄金时间电视实况转播、还是工会？迪丽丝食品公司真的应该为它不道德地在隐蔽处加工食品、对食品的安全和卫生以及滥用雇员而感到内疚吗？或许它是报复心很重的工会和乐于对公众感兴趣的事件加以渲染的电视网络（并不要求事实和指控相一致。）更可能的是，三方都有责任。迪丽丝食品公司的过失是由粗心引起的，或者仔细考虑的公司政策可能从来没有被完全知道，也许迪丽丝食品公司的错误是公司单纯地注重利润而缺少考虑雇员的需求。

我们所熟知的是对一个公司名声的攻击，或一个让人并不满意的对公司公众形象的影响，这种行为可能会立即影响到公司的销售额和利益，它能阻止公司的发展势头。对公司公众形象的破坏很可能是持久的，要不然特别是有攻击力的竞争对手有机会进入并获得他们不容易获得的市场份额时，市场份额的损失不可能再恢复。

迪丽丝食品公司为恢复它的声誉尽全力了吗？也许是，公司的奠基人兼名誉董事长拉尔夫，显然有不同的看法并因意见不同而辞职，公司似乎在尽力恢复和确保问题没有被广泛传播给消费者方面而拚搏，同时也尽力以确保问题不会更进一步的蔓延。然而，这些努力并没有立即取得直接的结果。下面的小资料表明对公众形象影响的各种综合因素以及由此将会导致什么样的公众形象。

十一、小资料

公众形象的综合

图 9-1 描述了在创造公众形象时主要的投入，同时也展示了在各种公众面前将产生什么样的公众形象，注意到一些因素既



是投入，又是产出，例如雇员，他们能帮助培养一个消极或积极的公众形象，但他们也被公司的公众形象所影响，价格既是一个投入又是一个产出，从某种意义上讲，一个深受大众喜爱的公众形象可能使公司比那些产品质量和服务无名的竞争者索取更高的价格。

黄金时间电视实况转播的消极公众注意力当然也涉及到产品和雇员，同时也增强了人们对健康的关注。或许更具破坏力的是增强了人们对公司是否对市民负责的疑问。公司能被相信用别的方法欺骗它的公众吗？迪丽丝食品公司主要的动机就是将净利润作为它制定路线的依据。

你能看到影响公众形象的多数因素在相当多的方面是可控制的。一个公司能决定它的设施、产出、广告、消费者服务和有竞争力的产品的相关价格以及它能发展公共关系和尽力去建立深受大众喜爱的公众形象。但是公司几乎不能逃脱因不良的消费者服务、差的质量控制、关于产品安全的较坏的公众注意力、污染以及滥用雇员的指责。在那么严肃的问题面前，公共关系尽力去挽救公司形象的作用是微乎其微的。你认为公共关系的努力能抹去因迪丽丝食品公司较坏的公众注意力引起的问题吗？为什么能或为什么不能？

黄金时间电视实况转播的消极公众注意力当然也涉及到产品和雇员，同时也增强了人们对健康的关注。或许更具破坏力的是增强了人们对公司是否对市民负责的疑问。公司能被相信用别的方法欺骗它的公众吗？食品名士公司主要的动机就是将净利润作为它制定路线的依据。

也许公司过分强调它的增长行为是该受指责的，每年以新增
55 豫豫的数目增长，削弱了上层管理者对已存商店和操作过程的关



注，大部分的关注不得不致力于对新店的规划和建立上。

我们不得不对工会的敌对作用感到惊奇。工会在组织食品名士公司成立工会失败后，它的敌意愈演愈烈。或许迪丽丝食品公司能较圆滑地处理所面对的形势。可能是较公平地，并未遭受太多的敌意，仅仅是洋溢在对公司的消极影响还在起作用。

十二、能从中学到什么

食品名士公司的经历应该使许多公司清醒过来。它应增加对破坏的公众形象的可能性的真正关注。一旦破坏将很难重建。特别是，从此事件中我们可以学到以下几点：

公众形象的脆弱性。

一个声誉好的公众形象，或者说至少是中性的而不是差的，能很快地被抹黑。一个公司不应该低估操作过程的松散所带来的危险，不应该超越诚实信用原则的界限。在追求利润极限的同时不要以牺牲公司好的声誉为代价。一旦公众形象被抹黑，它并不容易或很快地回复。

一个有敌意的媒体的力量（~~裁量权~~）。在新闻价值的消息的搜寻上，媒体（新闻界、广播或两者）能很快地捕捉到有嫌疑的诉讼事件，特别是知名机构，没有公司能期望媒体能客观公正地报道。更确切地讲，媒体倾向于期盼找到一个有缺点的目标。尤其是一个较大的、非个人的目标，如公司，媒体很可能愿意强调特定事态的负作用而不愿意去报道其正确的一面。从迪丽丝食品公司的案例中，不难发现，媒体在寻找一些敏感的和有煽动性的新闻时甚至忽视对信用的考证。

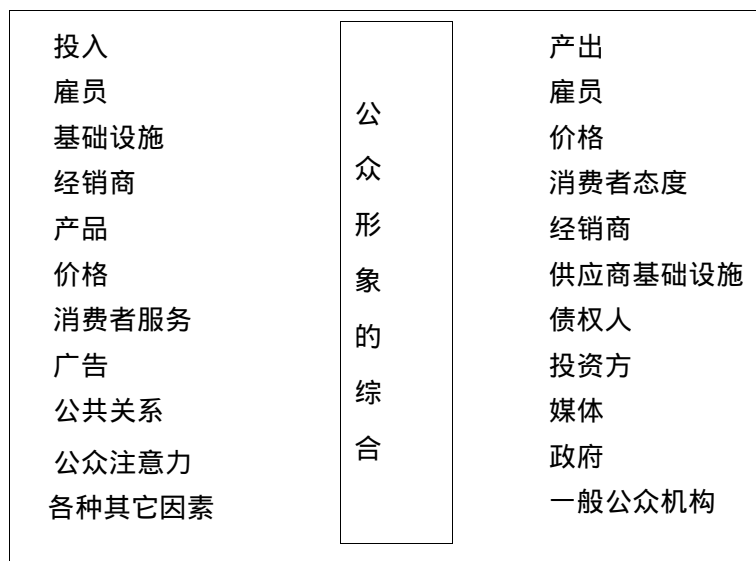


图 10-1 公众形象的综合因素的投入与产出

声誉遭到抹黑的公司寿命

有人可能认为消极的公众注意力将很快地被遗忘。也许在许多电影剧本中这仅仅是一个例子。当另外的一个当事人，就以迪丽丝食品公司为例，一个态度生硬和不可宽恕的工会否认了它已被公司的雇员们所接受，将声称继续寻找劣行在公众面前曝光，而不允许劣行在公众面前悄无声息地逝去。

公共关系的缺陷。

当一个公司在经营方面成为公众注目的批评焦点，而公共关系却不能回答这个问题时，这种行为必须马上清除掉。即使在当时，公共关系的努力仅仅被当作装腔作势的标签。约翰·史蒂芬试着去纠正事态的发展并引入透明度很高的做法去合乎较高的道德水准，但是指责之声并没有因此而有所缓和。一个态度生硬和富有敌意的工会的力量。美国食品和商业工人工会在发动和维持



坏的公众注意力方面起了一个很重要的作用。对一些机构而言，一个有敌意的工会联合一个尖刻的媒体是一个非常危险的联合。一些机构很容易说它从来没有易被公众机构仔细检查的薄弱环节，但是调查机构的目的在于揭发劣行并找出其中部分加以大肆喧扬，最好避免和一些组织（工会、研究环境问题的专家们、社会活动家们、和另外一些调解仲裁机构）激烈地面对面地对抗。

市场营销努力影响公众形象的潜力。

