

吉姆·柯林斯未说尽的故事

电器城前任 CEO

[美] 艾伦·沃泽尔 著

粟志敏 赵 灿 吴咏蓓 译



从优秀到卓越 到陨落

Good to Great to Gone

The 60 Year Rise and Fall of Circuit City

Alan Wurtzel



上海市美国问题研究所
Shanghai Institute of American Studies



上海社会科学院出版社
Shanghai Academy of Social Sciences Press

电器城前任 CEO

[美] 艾伦·沃泽尔 著

栗志敏 赵 灿 吴咏蓓 译



从优秀到卓越 到陨落

Good to Great to Gone

The 60 Year Rise and Fall of Circuit City

Alan Wurtzel



上海社会科学院出版社
Shanghai Academy of Social Sciences Press

图书在版编目(CIP)数据

从优秀到卓越到陨落/(美)沃泽尔著;栗志敏,赵灿,吴咏蓓译.—上海:上海社会科学院出版社,2015

书名原文:Good to Great to Gone: The 60 Year Rise and Fall of Circuit City

ISBN 978-7-5520-0853-1

I. ①从… II. ①沃… ②栗… ③赵… ④吴… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 176594 号

图字号:09-2014-879

Good to Great to Gone: The 60 Year Rise and Fall of Circuit City

Copyright © 2012 by Alan Wurtzel

Simplified Chinese Edition Copyright © 2016 by Shanghai Academy of Social Science Press

本书中文简体翻译版授权由上海社会科学院出版社独家出版并且限在中国大陆地区销售,未经出版者书面许可,不得以任何方式复制或发行本书的任何部分。

从优秀到卓越到陨落

著者:(美)艾伦·沃泽尔

译者:栗志敏 赵灿 吴咏蓓

责任编辑:应韶荃

封面设计:黄婧昉

出版发行:上海社会科学院出版社

上海淮海中路 622 弄 7 号 电话 63875741 邮编 200020

<http://www.sassp.org.cn> E-mail: sassp@sass.org.cn

照排:南京理工出版信息技术有限公司

印刷:上海信老印刷厂

开本:720×1020 毫米 1/16 开

印张:16.5

字数:270 千字

版次:2016 年 1 月第 1 版 2016 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5520-0853-1/F·309

定价:48.00 元

版权所有 翻印必究

谨将此书献给电器城的数万名员工和他们的家人。在 60 余年里,正是你们尽心尽力的奉献为顾客提供了卓越的购物体验。也特别将本书献给那些因为公司破产而失去工作和梦想破灭的人,这些本不是你们的过错。

推荐序一

布拉德伯里·安德森,百思买前 CEO

《从优秀到卓越到陨落》是一本伟大商业成功由于傲慢自大走向失败的警示故事。20世纪80年代,电器城在美国成为电视机和家用电器零售业的领头羊,是一家在行业中拥有最佳商业模式的卓越公司。百思买在那时只是一家复制电器城模式的小公司,只是在后来又革新了它的模式。百思买后来成为电子产品零售业的翘楚,而电器城走向破产和清算。

10年之后,得意洋洋的百思买,决定在中国扩张,相信自己的商店能在中国的零售业环境中脱颖而出。但是,它不久就发现中国市场和中国商店远远不同于自己的想像。百思买在关掉自己在中国的所有门店之前努力避免着亏损。艾伦·沃泽尔有关电器城崛起和陨落的故事证明,狂妄自大是商业的一剂毒药。

推荐序二

如何超越自身局限

姜卫红,上海品牌发展研究中心执行主任

伟大的公司都有自己特定的生命周期,与自然界的生命周期相仿,有属于自己的春夏秋冬,风霜雨雪,高潮与低潮。一个基业长青的公司发展史就是与自己的生命周期不断抗争而获得胜利的历史。事实上,不少公司在成长伊始,就窥见了自己特定的生命周期。令人遗憾的是,虽然窥见了,但在执行中,离弦走板,无法超越自己的局限,往往连生命周期还未走完,就倒在了路上。

《从优秀到卓越到陨落》一书向读者讲述了电器城由小到大,由弱到强,再由大到小,由强到弱,最后陨落的故事。电器城曾是美国明星般成功的公司之一,在管理大师吉姆·柯林斯的法眼里,《财富》500强榜单上的1 000多家企业,仅有11家“从优秀走向了卓越”,电器城便是其中之一。他对这家公司毫不掩饰地大加赞许,因为“假设必须作出选择,将1美元投资到电器城,或在传奇人物杰克·韦尔奇1981年接手通用电气时将1美元投资到通用电气。如果你选择了电器城,到2000年1月1日,你得到的回报要比投资到通用电气的回报高6倍。”这就是电器城的辉煌。

与大多数走向卓越的企业相仿,电器城也不是巨额资本的产物,而是从一家不起眼的街边小店草创而来,初始投资额仅为1.3万美元,在初创后长达10多年的时间里惨淡经营。1973年,艾伦·沃泽尔继承父亲的事业,就任电器城首席执行官时,遭遇美国经济衰退,消费需求减少,成本增加,公司濒临破产。沃泽尔首先让“合适的人上车”,重组管理团队。紧接着,沃泽尔像是一位电器城的苏格拉底,不停地向董事和员工提问,让公司上下弄清楚公司经营的外部 and 内部的真实情况,明确自身的优势和劣势,旋即制定五年计划。电器城藉此

开始了业务聚焦和向仓储展示商店的业务转型。

电器城自此从逆境中崛起，步入快速发展期。一系列举措，包括透明的薪酬、学习型文化、5s 市场政策、新技术 POS 收银机系统的采用等，成为电器城一个又一个强大的发展动力。在 1982 年到 1999 年间，电器城如同发射的火箭一般上升，所创造的股票累计收益比市场上其他公司居然高出 22 倍，轻巧地打败了英特尔、沃尔玛、通用电气、惠普和可口可乐等，走向了卓越。回顾这段“从优秀走向卓越”的历程，沃泽尔说自己无意之间遵循了柯林斯在《从优秀到卓越》中总结的 11 家公司几乎每一条管理原则。遗憾的是，在从优秀走向卓越之后，电器城开始走下坡路。2009 年 1 月 16 日，美国弗吉尼亚州里士满市法庭判决电器城在 3 月 31 日前关闭所有 567 家门店，3.4 万名员工因此失业，引发全美震惊。那些一度被它抛在后面的公司却依然发展强劲，这究竟是什么原因？

作为当事者和近观者，沃泽尔在本书后半部分，对此作出了精辟的分析和总结。电器城未能有效应对不断变化的竞争，正是良好的业绩，埋下了日后衰败的原因，可谓祸福相依。原因就是，在成绩面前，拒绝学习，高度保守，害怕改变；危机意识淡漠，高级管理人员狂妄自大，忽视竞争对手的战略威胁；团队之间缺乏相互信任和尊重，等等。沃泽尔对于电器城的新掌舵人的分析，尤其宝贵。在《基业长青》一书中，柯林斯在开篇就提到“造钟，而不是报时”，他把拥有一个伟大的构想并能高瞻远瞩的魅力型领袖，比作“报时”，把致力于构建未来更具综合竞争力的公司组织特质，比作“造钟”，因为这样才能持续不断地向消费者提供优越的产品和服务，使公司立于不败之地。

比较而言，沃泽尔无疑是一个魅力型“报时人”，并且认真地努力“造钟”。可惜的是，沃泽尔花在“造钟”上的时间并不长。从 1972 年他担任电器城 CEO 到 1986 年退休，满打满算只有 12 年时间。反观那些基业长青的公司，每一位“造钟人”至少花费 25 年以上的时间苦心“造钟”，迪士尼的沃尔特·迪士尼是 43 年，花旗银行的詹姆斯·斯蒂尔曼是 27 年，沃尔玛的山姆·沃尔顿是 37 年，3M 的麦克奈特更是领导公司长达 52 年。

成就卓越可凭一时之力，百年基业不能单靠一日之功，尤其试图成为一个世界级大品牌并长盛不衰的公司，更需要假以时日，任何的速成只能让它倒得更快。在当下移动互联网时代，造就一个公司品牌，往往三五年即可完成，这是传统的工业时代所无法做到的，但也意味着失败得更快，对企业家提出了更高要求。为了造就一家基业长青的公司品牌，企业家应时刻保持良好的思维习惯，并且倾注相当长的时间；必须始终保持谦逊、小心谨慎的美德；对事物始

始终保持一份好奇心；始终注重实践强过理论；始终直面残酷的现实；始终在核心团队中鼓励辩论，畅所欲言，善于吸纳各种不同意见，等等。唯如此才能不断超越企业家自身局限、公司局限，进而成就公司，成就真正的企业家。这是电器城这个著名案例呈现给读者的至为宝贵的经验教训。

当然，本书所给予读者的不仅仅限于这些。目前世界经济处于下行态势，中国经济处于新常态，对于急欲做大做强公司品牌的中国企业，沃泽尔的思考无疑具有更为深刻的启迪。

中文版序

同美国和世界其他地方一样,自 2008 年电器城申请破产并清算之后,中国的电视机和电器行业发生了翻天覆地的变化。

也正在这个时期,中国经济获得了飞速增长,中产阶级崛起,给中国的零售企业带来了前所未有的机会。在线销售额的激增,还有阿里巴巴之类电商的崛起,改变了各类商品的零售格局,其中包括消费电子产品和家用电器。事实上,阿里巴巴已经超越亚马逊,成为世界最大的互联网零售商。

公司要想取得成功,仅有健康的经济环境、增长扩大的市场,以及在线业务还远远不够。不管是电器城在美国的兴衰经历,还是其主要竞争对手百思买后来在中国汲取的经验教训,都说明在成功之路上,出色的商业战略是必不可少的,即使在经济繁荣时期也是如此。战略不是公式,而是企业对本书所谓的“思维习惯”加以应用。这些思维习惯决定了公司如何面对现实世界中的挑战,决定了公司去怎样做,最终带来成功或者失败。企业如果想在不断变化的全球经济中获得生存和发展,就应该去学习、领悟和掌握这些思维习惯。这正是本书撰写的初衷。

2009 年后的电子产品世界

2009 年后,纵然尚未完全恢复,美国和世界经济却大幅复苏。中国的经济发展热度有所降低,越来越多地以消费者为中心。在中美这两个国家,人口结构都更多地偏向老年人和年轻人,以及城市居民。但在一系列变化中,改变最大的两项是产品创新速度减慢和竞争加剧。

尽管每年都会有新产品上市,但除了智能手机和平板电脑之外,能带来轰动效应的创新型产品的开发速度已经大幅减缓。此外,美国经济出现衰退,中

国经济发展减速,这些也抑制了电子产品和电器的销售。

尽管自 2009 年以来,美国的消费电子市场规模整体保持不变,维持在 1 300 亿美元左右,但市场份额的争夺战一直相当激烈。在这段时期内,百思买和大型零售商,如沃尔玛、好市多和 BJ's 批发俱乐部,牢牢守住了自己的份额,其他更为传统的实体零售店,如西尔斯和 HH Gregg,则市场份额下滑,苦苦挣扎。

最大的赢家是亚马逊公司。亚马逊坚持只走网络市场路线,它的市场份额从 2010 年的 79 亿美元增长到 2015 年的 180 亿美元。亚马逊目前排名第三,仅落后于沃尔玛和百思买。亚马逊在美国不懈地扩大商品种类,大幅降低价格,追求配送速度和近乎无瑕的执行,并且推行无理由退货,这些工作让他们几乎在所有商品领域都占得了一定份额。此外,他们还推出了每年 99 美元的会员免费送货服务,种种这些举措令消费者趋之若鹜。

对于所有消费电子产品零售商来说,最大的挑战则是如何阻止消费者们光顾百思买。自从电器城破产后,这个行业中最令人生畏、最令人玩味的公司一直是百思买。同电器城一样,他们也在客流大且租金高的地方设有许多大型门店,里面配备成本高昂、知识丰富的销售人员。电商则可以避免这些成本。正是这些成本,外加送货上门、信贷、商品展示等,让电器城败下阵来。

百思买的历程

2009 年 1 月,也就是在电器城分崩离析之际,百思买似乎状态甚佳,准备全盘接收电器城破产后腾出的 100 亿美元市场。

2008 年 3 月 1 日财年结束的时候,百思买的销售收入达到 400 亿美元,净利润达 14 亿美元。在接下来的 7 年内(截至 2015 年 3 月)百思买的销售收入一直在 350 亿美元至 400 亿美元之间波动,但净利润剧烈动荡。原因在于以下几点。

首先,百思买开启了疯狂且混乱的扩张之路。2009 年,公司已经拥有加拿大的 65 家 Future Shops、6 家高端的 Magnolia 音响视频店,一家设有 34 家独立门店的西海岸电器连锁店太平洋销售公司(Pacific Sales),以及 38 家专门销售手机的百思买手机商店。鉴于百思买也在其近 1 000 家百思买门店销售这些产品,这些扩张只不过让事情变得更为复杂,对利润却毫无贡献。

接下来,在 2009 年,过分自信的百思买收购了五星电器公司,并且增加了

9家独立的百思买门店。五星电器公司是中国的一家连锁店，旗下拥有164家电子和电器产品商店。似乎觉得这些挑战还不够大，百思买又在欧洲开设了2465家百思买手机店，并且收购了颇有争议的数字音乐下载网站Napster。之后的3年内，所有这些业务都以相当大的代价被转让剥离，耗费了管理层的大量精力。每年销售额达400亿美元的百思买主干连锁体系正因为美国经济的增长放缓而受到冲击，却无法得到管理层的全身心关注。

不仅是业务的扩张和剥离导致百思买高级管理层无法聚精会神，高管层的人事动荡给公司运营雪上加霜。2002年，百思买创始人兼首席执行官理查德·舒尔茨(Richard Shultze)将大权交给自己长期的得力助手布拉德伯里·安德森(Bradbury Anderson)。安德森在接下来的几年里提升了主干连锁店的实力，并且在2009年退休。接任他的是公司的老员工布莱恩·邓肯(Brian Dunn)。3年后，邓肯因为与一名女性雇员存在不正当关系而被解雇，舒尔茨也被要求退出董事会，因为他显然知情却没有报告。

与此同时，百思买的净利润骤降，股价垂直下跌。在电器城破产后的最初四年里(2008年至2011年)，百思买的年净利润在11亿美元至14亿美元之间波动。但到了2012年，情况发生大逆转。2013年，百思买亏损4.41亿美元。次年，公司亏损12亿美元。曾经在2011年升至25至29美元的百思买股价跌到了2012年的不足25美元，到2013年更是跌破20美元，只有十几美元。

看到有机会可以廉价买下自己的公司(舒尔茨仍然持有22%的股份)，舒尔茨试图进行杠杆收购，将公司私有化。但这项努力不仅未能成功，反而在公司内和公司支持者之中制造了无尽的冲突。

在邓肯被解雇后，百思买一直在寻找新的首席执行官。2012年，公司聘任了休伯特·乔利(Hubert Joly)。乔利出生于法国，曾在美国担任管理顾问，被人称为是“扭转颓势的专家”。他曾担任Carlson Wagonlit的首席执行官，这家服务性公司与百思买公司总部共处一地，所以董事会成员对乔利都有所了解。

在花了一段时间观察和了解情况后，乔利在百思买启动了大规模的转型计划，该计划改变了公司的发展方向和发展前景。他的转型计划名为“蓝色新生”(Renew Blue)，主要由五大部分组成：

1. 让顾客体验重新焕发活力。
2. 吸引、培养、招募和激励变革型领导者和员工。
3. 与供应商合作推动创新和提升价值。
4. 提高资本投资回报。

5. 继续保持积极影响世界的领先地位。

结果显而易见。2015年，百思买同店销售额在5年内首次出现增长，净利润恢复到此前的12亿美元的水平。

乔利率先推行的举措之一就是降价以吸引顾客，让自己商品的价格与亚马逊和其他电商的保持在同一水平线。他同时聘请了一些杰出的高级经理人。这些高级经理人有的是女性，他们找到了正确的方法，在实体店和网店同时实现了削减价格和提升顾客体验这两个方面。尽管仍然存在挑战，但百思买重新回到了正确的方向。公司能否成功地与电商长期进行竞争，让我们拭目以待。

思维习惯

在读者拿到的这本书里，我对电器城的发展历程进行了分析，从中挖掘出种种思维习惯，借此解释公司是如何做出正确或糟糕的商业决策，以及为什么会如此。

百思买和电器城公司都曾迷失方向。电器城的迷离是在20世纪90年代中期，公司当时系统地，也是刻意地忽视了百思买和涌现的大型零售商给自己老化的商业模式带来的威胁。百思买则是在2000年初陷入了迷路。当时电器城的陨落令其振奋，百思买鲁莽地放弃了遵循简单和问责的原则，开始了仓促的扩张计划。在这两个案例中，管理层都忽视了保持谦逊，小心谨慎的思维习惯。

他们也都忘记了注重文化这种思维习惯。电器城最后一位首席执行官的前任冷酷无情地裁员。百思买公司未能了解中国文化，试图将美国的消费者观念强加给中国员工和消费者。两家公司都在一定程度上未能谨慎选择接班人，百思买公司更是在一段时期内容忍了其首席执行官的不当行为。

另一方面，百思买公司也做了许多正确的工作，因此现在能够以美国规模最大、利润最高的电子和电器产品零售商的身份继续存在。在布拉德伯里·安德森担任百思买首席执行官的岁月里，他极力强调员工的参与，同时将提升顾客体验作为一个目标。在那段时间里，百思买获得了繁荣发展。

2011年，当百思买的销售收入和利润都开始出现问题时，公司找到了新任首席执行官休伯特·乔利，后者决定直面残酷的现实。在推行“蓝色新生”计划时，乔利首先声明：“百思买的业绩过去几年一直差强人意。公司对商品种类的

调整反应迟钝,在网络市场的份额也在流失。公司有巨大的机会来提高顾客满意度,说服他们相信百思买就是优惠价格的提供者。”乔利还表示,显然公司并没有“为投资者创造足够的资本回报率”。

根据这些分析,他们决定勇敢无畏,坚持到底,在商品价格方面追平亚马逊,增强自己的销售力量,提高他们对商品的了解,增设商品陈列厅,并推出大量更高端的品牌,尤其是电商难以处理的家用电器。公司同时对商品陈列厅进行了重新设计,让供应商可以安排自己的销售人员来推销产品。

简而言之,就是根据市场调研来重新设计自身企业,并且大胆设想,着眼未来。

如果电器城在 2000 年时开展同样的工作,那么公司现在可能会依然存在。百思买败走中国的警示故事更是让我们明白,优秀的企业,甚至是伟大的企业,需要培养和实践某些超越时间和地域的思维方式,或者说思维习惯。

艾伦·沃泽尔

2015 年 12 月 9 日

致 谢

写这本书要举全公司之力。

本书中的种种差错和疏漏都归咎于我个人。然而,电器城从优秀到卓越再到坠落走过了 60 年,在撰写这段历程的过程中,我仰仗了多方的力量。

首先,我最想感谢的是我的父亲塞缪尔·沃泽尔(Samuel Wurtzel)。正是他的信任和信心让我能够接管他的事业,也正是他的耐心和爱教会了我许多建设和管理大型公司所必需的知识。同样在此也要感谢他的合伙人亚伯拉罕·赫克特(Abraham Hecht),以及包括海曼·迈耶斯(Hyman Meyers)、山姆·威诺阿(Sam Winokur)和弗雷德里克·迪恩(Fredrick Deane)在内的杰出的原董事会成员。希望他们会为沃兹公司(Wards,电器城的前身)的发展而感到骄傲,也肯请他们允许我对公司发展期间遇到的挑战进行中肯的评价。

我也相当感谢在这段路程中一直陪伴我左右的“五骑士”,他们是比尔·里瓦斯(Bill Rivas)、丹·雷克辛格(Dan Rexinger)、沃尔特·布鲁卡特(Walter Bruckart)、埃德·维拉纽瓦(Ed Villanueva)和比尔·齐尔登(Bill Zierden)。他们出色的能力、无私的奉献和渊博的知识让我和公司能够始终走在正确的轨道上,没有走弯路。我的继任者里克·夏普(Rick Sharp)在团队的基础上成功发展公司,把公司带到了一个新的高度,在此也要对他表示感谢。尽管里瓦斯、雷克辛格和布鲁卡特已经不在人世,但其他人都曾为我的著书贡献一份力量。雷克辛格在过世前也曾给我以帮助。

要收集这 60 年的数据和研究文字,并且请人针对手稿进行批评指正,这是相当繁琐的一份工作。为此我要对前电器城的两位高管安·科利尔(Ann Collier)和史蒂夫·里奇曼(Steve Richman)、弗吉尼亚大学才华横溢的应届毕业生雷切尔·米勒(Rachel Miller)表示深深的感谢。安对我的许多文字提出质疑,这些分歧让我对历史有了更加深刻的理解。

在撰书的过程中,我采访了电器城的许多成员,其中包括我的两位继任者

里克·夏普和艾伦·麦克洛(Alan McCollough),还有部分董事。他们抽出大量的时间,毫无保留地提出他们的观点。部分人要求匿名,对此我尊重他们的决定。衷心感谢以下人士:鲍勃·阿普比(Bob Appleby)、苏豪·贝(SooHo Bae)、布鲁斯·贝赞可(Bruce Besanko)、理查德·伯恩鲍姆(Richard Birnbaum)、丹尼斯·鲍温(Dennis Bowman)、埃德·布雷特(Ed Brett)、鲍勃·伯勒斯(Bob Burrus)、史蒂夫·坎农(Steve Cannon)、戴维·塞西尔(David Cecil)、理查德·库珀(Richard Cooper)、乔安妮·克罗宁(Joanne Cronin)、本·卡明斯(Ben Cummings)、皮特·道格拉斯(Pete Douglas)、菲尔·邓恩(Phil Dunn)、杰克·菲茨西蒙斯(Jack Fitzsimmons)、道格·弗利(Doug Foley)、迈克·福斯(Mike Foss)、约翰·弗罗曼(John Froman)、格特鲁德·吉布森(Gertrude Gibson)、迈克·琼斯(Mike Jones)、杰里·劳森(Jerry Lawson)、布莱恩·利维(Brian Levy)、卡尔·利伯特(Carl Liebert)、奥斯汀·利贡(Austin Ligon)、布鲁斯·卢卡斯(Bruce Lucas)、吉姆·马库姆(Jim Marcum)、道格·摩尔(Doug Moore)、乔纳森·雷克福德(Jonathan Reckford)、丹·雷克辛格、史蒂夫·里奇曼、迈克尔·萨洛瓦拉(Michael Salovaara)、雪莉·夏皮罗(Shelly Shapiro)、拉夫·史密斯(Ralph Smith)、安·玛丽·斯蒂芬斯(Ann Marie Stephens)、大卫·斯特拉瑟(David Strasser)、杰夫·威尔斯(Jeff Wells)、吉姆·威默(Jim Wimmer)、汤姆·伍尔夫(Tom Wulf)和比尔·齐尔登。

在写书的过程中,我力求做到客观公正,尽我所能来展现自己所知道的事实。我希望自己对电器城领导队伍坦率的评估不会造成任何误解,也希望能够坦诚地解释这家上市公司面对变化大潮时所遇到的种种情况。

一些亲朋好友在阅读过手稿后,为我提供了众多颇有价值的建议和意见。他们包括我的两个女儿朱迪(Judy)和莎伦(Sharon),此外还有琳达·卡什丹(Linda Cashdan)、特蕾西·菲茨西蒙斯(Tracy Fitzsimmons)、罗德·海勒(Rod Heller)、威廉·克勒帕(William Klepper)、埃德·科夫(Ed Kopf)、弗兰克·劳伊(Frank Loy)、贝丝·斯图尔特(Beth Stewart)、迈克尔·萨洛瓦拉、沃尔特·萨蒙(Walter Salmon)、克拉拉·西尔弗斯坦·施内(Clara Silverstein Schnee)、利奥·齐格勒(Leo Zickler)和我的经纪人罗恩·戈德法布(Ron Goldfarb)。他们同我分享了宝贵的观点,指正了其中在事实、语法和判断上所存在的错误。朱迪·克恩(Judy Kern)和安德鲁·罗森博格(Andrew Rosenberg)两位是本书重要的编辑。

除了帮助我整理文稿外,汤姆·伍尔夫还提供了过去数十年里电器城的大量照片,并且就使用哪些照片和如何使用这些照片提出了颇具想像力的宝贵意见。

此外,我还要特别感谢我的助理克丽丝·梅根纳(Kris Megna),谢谢她出色的计算机技巧和非凡的耐心,能欣然接受各种任务。最后,我要永远感谢艾琳·沃泽尔(Irene Wurtzel),感谢你愿意接受我,成为我的终身伴侣,也感谢你愿意阅读这本书稿的每个版本并提出自己的意见和建议。这本书并不再是一段枯燥商业发展历史的记录。从一定程度上来说,这要归功于艾琳作为成功的剧作家所拥有的杰出的文学水平。

目 录

破产——代前言	1
第一部 优秀(1949—1970年)	
第一章 发现机遇	9
第二章 制定价值观	26
第三章 付诸实践	38
第二部 几乎破产(1971—1977年)	
第四章 如梦初醒	63
第五章 团队建设	77
第六章 再获发展	90
第三部 峥嵘岁月(1978—2000)	
第七章 大步前行	103
第八章 走向全美	130
第九章 惨淡经营	151
第四部 荡然无存(2001—2009年)	
第十章 岌岌可危	175
第十一章 破产荡业	216
结语	241