

京山 编



世界各业 领袖人物的经营头脑

农村读物出版社

世界各业 领袖人物的经营头脑

京 山 编著

农村读物出版社

一九八七年·北京

责任编辑：肖瑞连

世界各业领袖人物的经营头脑

京 山 编著

农村读物出版社出版

天津宝坻县黎明印刷厂印刷

新华书店首都发行所发行

787×1092 毫米 32开 4.75印张 105 千字

1987 年 3 月第 1 版 印数：1—14,000

书号：4267·63 定价：0.96 元

目 录

• 薄利多销 •

最大的多样性连锁商品的创办人霍华斯

——用五分美金做出十几亿大买卖的经营者……(1)

• 厚利多销 •

胶片王国柯达公司的伊士曼

——纯利润世界第一的企业家……(8)

复印机时代的开创者威尔逊

——保持百分之一千利润的经营者……(14)

• 艰苦创业 •

世界船王包玉刚

——靠一条旧船起家的环球航运集团主席……(21)

摩托车王国的开创者本田宗一郎

——在激烈竞争中拔地而起的经济强人……(25)

• 善用广告 •

饮料王国可口可乐公司的欧司金

——充分发挥广告威力的经营者……(30)

• 把握时代潮流 •

饭店王国的缔造者希尔顿

——把握时代尖端动向的企业家……(38)

百货王国贝尼公司的柏泰恩

——与青年一起共荣盛的企业家……(45)

计算机王国 IBM 公司的瓦德松二世

——顺应时代潮流的“二十一世纪的宠儿”…… (52)

· 走 向 世 界 ·

电器大王安东·菲利浦

——销售网遍及全世界的企业家…… (60)

· 把握市场动向 ·

尿垫大王尼西奇

——把目标对准婴儿的经营者…… (64)

拉链大王吉田忠雄

——根据市场需要科学安排生产的经营者…… (67)

· 顾 客 至 上 ·

最大的百货大楼的创设者麦西

——言不二价、童叟无欺的倡导者…… (72)

金融王国美国银行的杰佩李

——坚持以大众为服务对象的总裁…… (76)

零售业王国洛伯克公司的伍洛

——给顾客以绝对信赖感的经营者…… (84)

· 多 角 经 营 ·

缝纫机王国胜家公司的卡佳

——使百年老厂迎来第二个黄金时代的人…… (90)

剃须刀王国吉利公司的靳克勒

——勇于从剃刀王座上走下来另辟新天地

的人…… (99)

· 现 代 管 理 ·

土木建筑业大王吉威特

——应用现代科学管理方法的杰出代表…… (107)

化工王国杜邦公司的柯布兰度

——主动让贤给外族人的总经理……………(113)

化学工业巨擘克尔鲁

——缔造“化学家的天堂”的企业家……………(120)

• 战 胜 危 机 •

煤炭王国柯尔公司的勒布

——使企业从天然淘汰的厄运中脱颖而出

的人……………(123)

铝业王国美国铝公司的哈博

——使“冬眠中的大熊”苏醒过来的人……………(128)

钢铁王国美国钢铁公司的布拉渥

——使昏睡的企业“巨人”重新振作的人……………(136)

薄利多销

最大的多样性连锁商品的 创办人霍华斯

——用五分美金做出十几亿 大买卖的经营者

佛兰克·W·霍华斯揭竿而起之后，过了第二十五年，他所拥有的店铺就达到一百三十处，于是，他在一九〇五年创办了霍华斯公司。

到了现在，尽管是在超级市场的环境之下，它仍然以压倒性的声势，不断地扩展，被称为多样性的百货店，受大众热烈的欢迎，看来它能坚强地维持下去，毫无没落的倾向。

零售形式的产生，源自霍华斯偶然的构想。当他在一家衣料杂货店担任伙计时，凡是卖剩没人要的商品，一旦挂上订价五分美金的牌子，没多久就会全部售光。由于这个经验，启发了他的灵感，诞生了今日的霍华斯公司。

就一般小型杂货店来说，累积卖剩下来的商品，的确是一件令人烦恼的问题。譬如：衬衣、袜子、帽子、手提包、皮带等等种类繁多的商品，如何把它售出去呢？霍华斯有了主意，他把这些商品收集在一起，开始经营特殊的生意，命名为“五分美金之家”。

过去以十分美金出售的，或是标价三分美金的商品，到了这时候一律定价为“五分美金”，不分优劣，价钱都划一，同时是不二价。

最令人惊讶者，五分美金之家的商品，在开门头一天当中就卖光了。后来的顾客，看到商品已售完，无不露出失望的表情，走出五分美金之家。

这种情态使霍华斯深信，这应该是恒久而经常的生意，不是为了出清存货的权宜之计。他的信心慢慢圆熟，产生后来的多样性百货店，也可以说是大贱卖百货店。

这种以标价五分美金，最多十分美金的商品为主的百货店（多样性百货店），能成长到现在这样的规模，并且在超级市场的猛烈攻势中，稳如泰山地继续维持下去，其原因何在？从霍华斯的经营哲学，与它那百年左右的历史中，我们将可寻找出答案来。

一家企业的命脉，往往从其出现之初，也就是初代经营者的观念便可推知大半。霍华斯在多样性百货店的经营上，获得成功的理由是多方面的，如今可归纳为下列三点：第一，只陈列价钱在五分美金至十分美金之间的商品；第二，店铺设置于顾客众多的地带，也就是行人杂沓的地点；第三，运用连锁经营的方式，力谋进货成本的降低。

自然随此三原则而附带发生的事情，如地点的选择与买进，人员的栽培与指挥，输送和资金，货品来源与利润等重要问题，他都能巧妙地解决，无论在任何场合，皆能忠实地执行上述三原则。恒心与毅力是事业成功的不二法门，以霍华斯公司来看可信其然。

霍华斯在晚年，常对人说这样一句话：

“我所开的店铺，绝非家家获利，其中亦有赔本的。不过，我绝不忘记一件事，那就是探究其失败的原因。我生平最服应中国一句老话：‘前事不忘，后事之师’。因此，我十分了解我所开的店铺，何以会赚，何以会赔？”

“失败的原因有一个共通点，那就是地点条件恶劣。总之，人们会不断集中的地点，才是真正能获得成功的良好位置。”

但地点条件的选定，绝非唯一条件，因为即使地点条件十分正确，而营业上仍有其界限，不可能作无限的伸长。因此，除非配合连锁性商店的组织，否则就企业全体来说，是缺乏发展余地的。

霍华斯在百年之前，从自己的体验中发现迄今仍适用于零售商业界的经营原则，并作为生意上的公式，其商业天才的确值得喝采。

一八五二年，霍华斯诞生于纽约州的乡下，长大后，干了店员的工作，地点同在纽约州，是一家名叫渥达丹的衣料店。他在这家衣料店中获得宝贵的经验后，向店主魏利姆·摩阿诉说自己欲自行开店的意向，获得摩阿的援助，才创设了自己的第一家店铺，时在一八七九年，他二十八岁。

他以自己所储的有限的存款，再加上摩阿的帮助，共得三百美金，收买能以五分美金出售的商品，然后在纽约州的郁铁克开业。

可是，他的这种划时代的五分美金的百货店，仅经营了三个月，顾客们便裹足不前，不得不关门大吉。然而这位年轻的商人毫不灰心，关掉店门后，再央请摩阿的帮助，另择地点，开了第二家店铺。

这一次，他获得很大的成功。在两年不到的时间里，他接二连三的又开了五家店铺，可惜算得上成功的仅有两家而已。他从这个经验中，得到三项宝贵的教训，第一，地点条件关系着店铺的兴衰；第二，一家店铺的营业，有其极限；第三，为了突破此种界限，维持多数店铺是必备的条件。

活用这些教训和经验，并由几个共同经营者出资支持，到了一八九五年，他已保持了二十五家店铺，同时每年的营业额也突破百万美金的大关。

推究其成功的因素，还有两点是不可忽视的。第一，美国自第一次技术革新后，价钱便宜的日用杂货和许多新制品，从工厂大量生产而向市场推出；第二，在当时，此等便宜的商品尚无适当的场所送达消费者手上。霍瓦斯不仅利用此等商品，并且提供适当的场所，这对他的经营发展起了很大的作用。

从此以后，他的推销网如同决堤的洪水向四方寻求出路一样，发展得非常迅速。到一九〇四年，在美国中西部成立了二十一家，宾夕法尼亚州成立十二家，麻萨诸塞州成立四十四家，这些店铺有些是新创立的，有些是收买的，如此一来，他终于创立了霍瓦斯公司。

收买合并的战略，不断地扩大。到了一九一一年，他召集以前的共同经营者，而现在已十分发展的同伴，成立合并公司——F·W·霍瓦斯股份公司。这时，所属店铺总数超过六百家，是世界上最大的多样性百货店连锁组织。

在此大合并之前的一九〇九年，为了实现进军海外的愿望，霍瓦斯到英国去，成功地创立英国法人F·W·霍瓦斯公司，成为向海外进军的起站。在英国可不是五分或十分美

金，而是三至六便士（一便士为一先令的十二分之一）商品，受到英国人的热烈欢迎。

藉进军英国成功的契机，他也向加拿大、德国、墨西哥等国开拓市场。他在海外市场的营业，果然和国内市场并驾齐驱，霍华斯年轻时代的愿望，逐步实现。

现在霍华斯被尊为美国十大商人之一。由于他是设定新价格的多样性百货店的创始者，又是连锁经营的杰出组织者，同时也是美国初期海外贸易的实践者，因为这三点，他获得的评价最为特出。到了一九三〇年，霍华斯的店铺总数，已超过一千三百八十家了。

一九一九年间，霍华斯就逝世了，由其继任者负责推动经营。在美国经济恐慌开始那年（一九三〇年代），多样性百货店终于遭遇到空前的大敌——超级市场。

它所经营的商品，从食料到厨房用品、药品、化妆品等等，只要顾客踏进门来，他所需要的一切日常用品，无不齐备，不会让人空手而回。况且价钱又是压倒性的便宜，服务也十分殷勤，购买亦采取自动办法。

同时，汽车增加了，道路网发达，人口向郊区移动，使霍华斯地点条件的公式，不能适合于现状。针对这种情势，超级市场着眼于离开市中心的地带，收买便宜的土地，兴建具有广大停车场的店铺，并以低价格政策，招来远方的客人。

超级市场为何能在这时突然崭露头角呢？那是因为一九三〇年代的不景气，使顾客的荷包极为贫缺，就是比一般零售店还要便宜的多样性百货店，他们都无法轻松地利用。因此，任何商品不仅要切合顾客的需要，同时价钱也要低到

跟顾客的荷包相配合。

霍华斯公司为了打开这个苦境，在经营上采取自助服务（顾客入店后，自挑商品，然后在门口算帐，既便利顾客，又可减少服务人员），同时关闭旧的店铺，在沿高速道路兴建的新商店区开业，又增加商品种类，也出售价钱比五分或十分美金高的上等商品，彻底实施低价格，并积极扩展海外市场，努力恢复过去的的光荣。

如此挣扎到一九六一年，它在多样性方式上又加进折扣或减价方式，配合作成大量贩卖、自助服务、低价格等组织，逐渐收到良好的效果。

今日的霍华斯公司，在美国积极增设减价百货店，在海外强化多样性百货店，是一种特异的双轨制，也是适应时代的好方法。

霍华斯创始的多样性百货店，迄今已有百年历史，它以五分或十分美金的商品，和连锁推销的组织，终于发展成不输于大企业的公司（年营业额达十二亿美金，在美国国内就有三千二百家店铺），完全得力于他专心实现年轻时代之愿望，努力去开拓而造成的。

今天，霍华斯公司是拥有店铺六千多家的世界最大多样性百货店，在美国，到处都有十分美金百货店的霓虹灯，引人注目。

谈到霍华斯的成功，多数人都都会提起他的眼光远大，并有实践的毅力等等，其实他还有一项他人所不及的优点被忽视了。

那就是他待人处事方面的长处。譬如，他的零售店连锁组织，其成功的关键就在于他是一个受尊敬的“长者”，在

收买店铺之际，事事顺利达到目的。再举一个比较具体的事实：

一九一一年，他号召昔日的共同经营者合并组织公司，这时在保有店铺几十或几百家的大经营者中，有一个仅有两家店铺的摩阿，他就是霍瓦斯做店员时期的衣料店主。

当时的合并资金为六千五百万美金，摩阿的两家店铺，在新公司来看是微不足道的。然而，我们又不难发现霍瓦斯是多么富有人情味，多么重视恩情的人。他的这种特性，不仅使公司顺利合并，也是使公司日渐旺盛的重要因素。

日本人常佩服中国人会做生意，虽然很少运用科学的方法，其所以成功，必定是丰富的人情味补救了科学组织之不足。霍华斯的成功就是一个很好的证明。

厚利多销

胶片王国柯达公司的伊士曼

——纯利润世界第一的企业家

柯达自动照像机，促使照像技术起了空前的变化，它把过去的繁杂变为简易。

一九六三年二月二十八日，是世界照像史上令人难以忘怀的日子。以十年的漫长岁月，默默地进行研究的柯达公司终于在二十七个国家，同时推出大众化的“自动式”照像机，轰动了全世界。

在此以前，谈起照像机，首推西德执此界之牛耳。不过，他们一直认为照像机是精密机械之一，这种观念几乎牢不可破，从没有想到照像机是属于大众的，于是一直在铬镀金、明晰透镜的机能、和样式设计上绕圈子。

这种现象，把具有扩展可能的市场缩小了。但是，柯达公司却把远离照像机的顾客们用自动照像机吸引过来，创立了新的照像机市场。

然而这不是一朝一夕所能奏效的，前文所述，它经过十年的秘密研究，才获得荣誉和报酬。正如俗语所说“十年寒窗无人问，一朝成名天下知”。同时，还有一项更重要的因素，那就是柯达公司的创立者乔治·伊士曼遗留下来的传统经营

哲学。

他说：“照像机应像铅笔一般简单，谁都可以使用。”换句话说，照像机应该大众化。这是他年轻时的梦想，也是他的照像机哲学。

“请你按下快门，其他的事由我们来。”这句动人的宣传标语，是一八八八年六月小盒型照像机“柯达第一号”送进市场时所兴用的，它的确是动人而美丽的广告辞令，也是推销界的一句名言。

在日本稍有名气的富士软片，推销“单式八号”的商业广告“我也会拍摄”，性质与此相同，不过富士软片学自八十年前的“请你按下快门”，是模仿而来的；自然要算是实践乔治·伊士曼所确立的照像机哲学：“推广拍摄技巧，使它更深入，更密切地和日常生活紧接在一起。”除此而外，还有更好的解释吗？

柯达公司认真地想推广照像机给大众，最初的构想源自一九五三年，然后经过十年的准备功夫，到一九六三年才送上市场推销。回顾其长期的埋头苦干，最初的五年间，是从世界各国收集基础性的资料，以充实照像机时代应具备的各项条件。

这段时间里，柯达公司完成：

- 一、软片的装卸简易化；
- 二、使软片感光度变化，可藉机械自动调整；
- 三、闪光装置可装在照像机内部；
- 四、形式小巧便于携带等四个重要关键。

后来的五年间，实施市场调查。在这个阶段，才把秘密透给广告代理店J·W·塔布逊，并为新照像机命名。关于

命名一事，附有两个条件：第一，能充分表现制品的特征；第二，在国际间要能响亮动人。

塔布逊的负责人和柯达公司的广告经理，就植物、动物，以及其他各种名称等数千个名词，一一检讨，并译为各国语言，最后留下两个名词，再灌入唱片加以测验，然后选定为：“Instamatic”。

据说，伊士曼制成“柯达第一号”时，也曾为命名花过不少精力。伊士曼喜用语气较强的K，因此想用一个字前后字母都是K字，并且还要在世界各国都能发同样的音。结果创造了柯达(KODAK)一辞，柯达这个商标，仅仅这五个字母，现在便值二十亿美金，至于他远在八十年前，便能留意这件“琐事”，其卓见怎不教人敬佩万分。

经过十年的准备才发售的自动照像机，在机械结构上，几乎达到尽善尽美的地步。这种照像机和和软片卷轴合成一体，使它充分发挥机能。我们更要留意的，是它装卸软片的简易，以及连续摄影机会的增加。

由于自动照像机的畅销，也加速了柯达公司利用商业电视，向大众说明，譬如：在空中跳伞者，伞开之前也可装卸软片，而且不论男女老幼，同样可以正确地装卸软片。至于价钱，最低者十元美金，而在八种机型中，大半是五十美金以下的廉价品，因此开拓了新的需要阶层。

柯达公司更在推出新制品的同时，宣称：“自动的专利本公司绝不独占，我们同意所有厂商仿造它。”现在世界著名的照像机和厂商以及软片厂商都在制造自动照像机和软片卷轴。这在柯达公司来说，的确是十分大度的。

不过柯达公司的本意何在呢？这要从广大的世界照像机

市场来看，柯达公司虽放开专利权，但它所占的市场仍旧是广大的，何况各公司共同扩展市场，它不仅不受影响，反而随之扩大。

如今就实际数字来观察。柯达公司在一九六三年，便把投资于研究开发的六百万美金，收回大半，而且从一九六四年起，便开始获得实质上的利益。因此，它何妨公开专利权，表示大度。

日本的照像机业界，也由于自动照像机而实施市场自由化。说到照像机市场，可分为照像机和软片，照像机又可分为静态拍摄机和动态拍摄机，如八厘米照像机，因此软片便为适合各种相机之用而有区别，如三十五厘米（静态的分别，除此规格而外，几乎全是职业用）与八厘米，要后再分为黑白用与彩色用。

在照像机的分别上，早已自由化的日本照像机店中，自然以 BE 式的简便而价钱低廉的小型照像机占多数，但大家所熟悉的厂商，熟悉的透镜，铬镀金，同样地陈列着。

其实今日日本照像机产业界所担心的，倒不是柯达公司的照像机，而是它那品质优越的软片，日本富士软片，为了谋求对策，便与居世界第二位的软片厂商矮克法·卡伯特（西德矮克法公司与荷兰卡伯特公司合并而成的国际企业）联手，形成日、德、荷联盟，然而抗拒的力量似乎尚感不足。虽然矮克法·卡伯特号称世界第二，但在一九六六年的营业额是十三亿五千万马克（约合三亿三千八百万美金），还不到柯达的六分之一。特别是软片一项，柯达占有美国市场约百分之八十，世界市场百分之五十。尤其是彩色软片，市场占有率高达百分之九十。