臺灣商業叢書

●你想知道嗎？

●可口可樂是配錯的古柯酒

●靠乳罩蓋大樓的男人

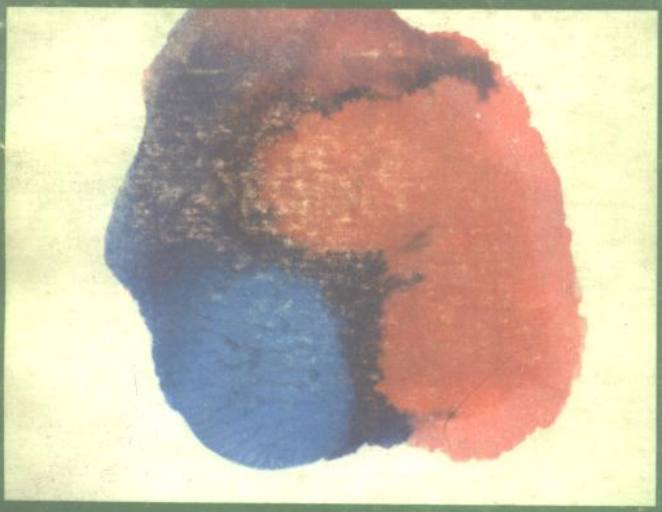
●能賣億萬美元的牛肉餅

●通用食品的金蛋

●希爾頓的阿房宮

●世界最有名的臉

企業王之謎



● 這裏有世界著名的大公司

● 他們是顯赫全球的企業家

● 他們有非凡的經營手腕

企业王之谜

团结出版社

企业王之谜

•

团结出版社出版
（北京东皇城根南街84号）
河北省文联印刷厂印刷
新华书店北京发行所发行
1988年12月（32开） 第一版
1988年12月第一次印刷
字数：150千字 印张：6 印数：1—10020册
ISBN 7—80061—032—2/Z·5

定价：2.10元（平）

目　录

1。彩色软片王国的伊士曼·柯达……（1）
2．饮料之王可口可乐……（11）
3．年届120岁的瑞士雀巢食品公司……（21）
4．急速成长的华歌尔……（27）
5．直销之王雅芳化妆品公司……（32）
6．旅馆大王希尔顿……（42）
7．出售品质与服务的全录公司……（49）
8．从艰苦中成长的本田摩托车……（54）
9．独具风格的丰田汽车公司……（63）
10．金碧辉煌的劳斯莱斯……（73）
11．创意如泉源的YKK拉链……（82）
12．主妇们的店铺日本大荣百货公司……（91）
13．世界最大的百货王施乐百货公司……（99）
14．代表最高级表的欧米茄钟表……（108）
15．深具国家观念的得利公司……（114）
16．速食品的先驱者美国通用食品公司……（123）
17．连锁商之父A＆P公司……（131）
18．美国三明治与热狗大王……（140）
19．天下第一把刀吉利刮胡刀的故事……（145）
20．横行欧洲的米其林轮胎……（150）
21．高技术水准的蒙多罗娜公司……（155）
22．一年卖出十亿美元牛肉饼的金石公司……（164）

23. 富于进取心的台湾企业……(170)
24. 灵魂进入工作的三星电子企业……(173)
25. 人和·信用·奉仕的南朝鲜泉标酱油……(181)

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

彩色软片王国的 伊士曼·柯达

伊士曼认为“K”字含有强劲的魅力，就联想到要把命名的第一个字音选取“K”，因此产生了“柯达”（KODAK）的商标。

柯达从照相感光器材发迹，依次着手开发关系部门，以生产各种化学制品及合成纤维等多样化，现在产品的种类达二万五千种以上。

铅笔一般的照相机

一九六三年二月二十八日这一天，是世界照相史上值得记载的划时代日子。席卷世界照相机市场的伊士曼·柯达（Eastman Kodak Co），同时在二十七个国家发表大众型照相机新产品——袖珍型全自动照相机（Instamatic Camera）。

这一天，纽约及欧洲各国的首都，包括贝鲁特、开普顿、吉隆坡、新加坡等世界主要都市同时举办记者会，首次公开发表柯达十年秘密研究的成果。

当时的董事长是威廉·S·波恩(William S Vaughn)，他夸耀地说：“创始人乔治·伊士曼(George Eastman)，最盼望照相机要象铅笔一般，让成千上万的人随地可以使用。现在，我们公司已经成功地诞生了象铅笔一般操作简单的照相机了。”

袖珍型全自动照相机一开始发售即获得极大好评，供不应求。一九六三年五月开始销售之后，一年四个月之内即卖

到六百万台。记得一九六四年，日本全国的照相机生产台数合计为五百五十万台，而柯达仅以“袖珍型自动照相机”一种型式，竟超越全日本所有型式照相机的全部生产量。到了一九六五年九月，仅经过两年四个月，竟然突破销售一千万台，更是单一机种在柯达史上创下最高的惊人记录，当然，在世界照相机历史上它更是最辉煌的金字塔。

一九六八年是袖珍型全自动照相机发售的五周年纪念，正如所期望的达到了二千万台的业绩。

照相技术大众化之梦

柯达公司的基本原则是，让照相技术简单化以便开拓大众市场，袖珍型全自动照相机是高度组合化现代柯达技术的精品，标榜了柯达创立以来的基本原则，它获利的原因之一，为柯达软片的更扩大的销售。

“照相技术大众化”原本就是创始人乔治·伊士曼年轻时候的梦想。

他八岁时父亲就去世了，留下母亲、两位姊姊和自己在贫困的生活中挣扎。因此，他差一点儿在十四岁就无法继续上学。他二十岁到纽约州罗契斯特的一家储蓄银行当办事员，年薪八百元美金。当时他对照相机颇有兴趣，虽然没有积蓄，他却已经开始着手研究照相干板。

到了一八八一年一月，二十七岁时他把他极端珍视的五千五百美元作为资金，在罗契斯特创立照相干板制造公司，这就是伊士曼·柯达的前身。

干板的制造，比原来的湿板更困难，从玻璃板的干板到软片，一步一步接近照片的大众化。

一八八八年六月，小型口袋式照相机“柯达第一号”终于推出市场。他附带的宣传口号是：“请君按钮即可，其他的让我们来服务。”这种“柯达照相机”可装一百像差（Coma）的胶卷，以美金二十元出售，俟全部拍摄完毕之后，连照相机原封不动的送去冲洗。这种样式与销售方法，在当时还算是划时代的，是相当新颖的构想。

一八九二年把公司的名称更改为今日的伊士曼·柯达。紧接着在一八九五年，以口袋式照相机卖美金五块钱，惊动了整个社会。

乔治·伊士曼一生努力于事业，因此一生未婚。晚年他身体不好，陷入病痛之中，在一九三二年三月十四日他留下遗言：“我的工作已经完成，为什么要等死呢？”然后安详地举起手枪射中自己的心脏，结束了他七十八年岁月的生命。

从此以后，经过三十六年的时间，业余照相变为极端复杂，而且要求也愈高，继承柯达的衣钵者，始终不敢忘记“照相大众化”与“照相机简单化”的原则，由此传统而产生的最新照相机就是“袖珍型全自动照相机”。实际上先有了这种传统的构想，也是“袖珍型全自动照相机”成功的秘密。

十年间的秘密研究

“袖珍型全自动照相机”的发明过程，不仅是柯达公司成名的关键，以新产品开发的个案事例研究，可成为最完整的经营学教科书。

柯达公司最初简易照相机的构想始于一九五三年，到

一九六三年五月的发售为止，实际上经过十年的长久岁月。这段期间，开始研究时命名为“计划十三号”，完全在秘密中进行。十年的最初五年，从世界各地收集基本资料，为未来照相机的必备条件而储备，以便作为决定时的根据，果然收集到四个重要焦点：一是软片的装卸简单化；二是软片的感度受变动时，可藉EE机构（电子）自动调节；三是内藏式闪光器；四是小型，携带方便。

后半段的五年，为了商业化的目的，着手进行世界市场的调查。在这个阶段才让广告代理商的J·W汤臣知悉这个秘密，并且为新照相机命名，命名有两项必备的条件：能容易说明产品的特征，并能享誉国际。

汤臣这位负责人，从柯达的广告经理到植物、动物甚至其他细菌的名称，共计数千种类详加检讨，把各国语言加以翻译，方才选出两个名称。然后把这两个名称重新灌入唱片试听。“袖珍型全自动照相机”，便是“瞬间”（instant）与“自动”（Automatic）两句的合并。

据说乔治·伊士曼本人对于命名“柯达一号”也曾有这件轶事——伊士曼认为“K”字含有强劲的魅力，就联想到要把命名的第一个字音选取“K”，因为“K”字音到世界任何一个国家的发音都一样，因此产生了“柯达”（Kodak）的商标。现在算起来，单单此商标的价值就要超过二十亿美金。在八十多年前就联想到以国际性为命名的卓见，真是令人敬佩不已。

同样的，发售的“袖珍型全自动照相机”十年的研究岁月，仅仅在机构上就非常深沉的被关怀。

这个照相机，把软片与匣子合成一体，是这种机能构造

的首次发挥。柯达把它称为“袖珍型全自动照相机系统”。被人注目的优点为软片容易安装，增加快拍机会，比通常的卷式软片增加25%的长度。换句话说，袖珍型全自动照相机的供不应求，也促使柯达软片的加速销售。

还有软片盒匣容易装卸。价钱最便宜只有美金十块钱，具有八个机种的，大半都是五十美元的廉价，并且在需求上开拓了很多新阶层的顾客。

而且柯达在发表的同时，堂而皇之地说：“我们不要独占袖珍型全自动照相机的专利，全部都可以提供给全世界的每个制造厂商。”把专利毫不吝惜地给予世界有名的制造厂商。现在，世界有名的照相机制造及软片制造厂商都在生产“袖珍型全自动照相机”系列的照相机与盒匣软片。柯达的本意，是在促进世界照相市场的扩大。柯达专利的公开，即是照相市场的扩大，也是柯达市场的扩大，自信为照相软片的巨人的达柯，有它程序上的打算。

事实上，柯达以袖珍型全自动照相机与盒匣软片二项，获得惊人的利润，以六百万美金的开发费，到一九六三年大致都已还本，从一九六四年开始已经获得实质的利益。

罗契斯特发源地

柯达的发源地是纽约州的罗契斯特市，靠近加拿大北部的位置，接近有名的尼加拉大瀑布。全市已经变成“柯达王国”的城市。

下飞机场时，休息室放着“您将会喜欢罗契斯特”柯达的宣传小册，其中的导游栏，刊载着公司的主力工厂“柯达公园工厂”、并有侍候观光的该公司工厂的专用游览车。

工厂设在市中心，面积大约一千英亩，占东西三英里的广大地域，从业员工大约二万人，从理发店到日用杂货店应有尽有，是一个完美的都市。这里生产的产品有照相软片、感光纸、干板、照相用化学制品、磁带及其他关联制品。规模之大，瞧瞧下列数字就十分惊人：

工厂和建筑物共有一百四十座以上，专用铁路、完整的消防署两处、十八座食堂。冷气装置等于全纽约市家庭冷气机的总和，如果换算普通冰箱可以匹敌一百五十万台。生产的软片约有二百种类，感光纸三百二十五种以上，大约三百五十种的照相用化学制品。一年当中生产的软片长度可达八十万英里，等于到月球往返的长度。

柯达公司在美国分成四大生产据点：

第一，是罗契斯特。这里的产品有普通照相机、电影摄影机、放映机、微软片装置，复印机、特殊国防事业，还有维他命剂。

第二，是田纳西州。这里有田纳西伊士曼公司，生产合成纤维、塑胶产品、产业化学制品等（此处的香烟过滤嘴占全美国香烟过滤嘴约85%。

第三，是德克萨斯州。也有德州伊士曼公司，生产聚乙烯及聚丙烯。

第四，是麻萨诸塞州。这里有伊士曼动物胶公司，制造照相软片及感光纸用的动物胶。

柯达从照相感光材发迹，依次着手开发关系部门，以生产各种化学制品及合成纤维等多样化，现在产品的种类全部达二万五千种以上。可是，经常以软片感光材为主要重点是它的特征，况且，这些制品大半都在当时十年之间开发的。

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

“柯达公园”的“柯达研究实验室”）设立于一九一一年），拥有两千人以上的科学家与技术人员，埋首于创造明日的新产品。

其次来看看海外的据点如何？

创始人乔治·伊士曼早在一八八九年在伦敦就创立了伊士曼照相材料公司，到一九〇〇年纷纷在法国、德国、意大利等欧洲国家设立销售机构，二十世纪初甚至发展到南美极东地区。开拓海外市场早就是柯达经营战略的重点。由于海外需求越多，仅在美国国内生产已经供不应求。一八九一年，英国柯达公司首先开端，到一九二七年，加拿大、德国、澳大利亚共有五个海外生产分公司。另外，在巴西的分公司生产感光纸。并透过五大陆的销售公司或代理商，把商品卖给一百一十五个国家以上。当时，全体从业员工大约十万人，其中海外有三万人在上班，大半是当地人。

彩色软片遥遥领先

柯达凭着世界据点与世界战略，到一九六六年包括海外的总营业额高达二十一亿五千万美元，当时超过年营业二十亿大关的公司不多。利　比前年上升28%达三亿零一千八百美元，创营业与利润史上最高者。“财星杂志”排行榜为全世界五百家公司之中的第三十四位。

尤其最令人羡慕的是财务内容的完美无缺，虽然是世界第三十四位，纯益则是世界第一位，跟杜邦公司同样是从来不借钱的坚实经营。

有个秘密是业余用照相软片的压倒性多数。柯达非常警戒于反托拉斯法，和软片有关的数字一再不愿发表，在照相

软片的范围，美国市场约80%，世界市场约50%的压倒性优势。特别是彩色软片，相信占世界市场的90%，几乎是独占世界。

柯达的彩色软片，正如所知幻灯片用的“柯达铬”与“百铬”，立即印刷用的“柯达彩色”。特别是““柯达铬”品质为世界公认的最卓越者，柯达又把“柯达铬”加以改良，于一九六一年突然成为现在的“柯达铬Ⅱ”，甚至使世界化工王国的杜邦公司也中止产销计划，暂时放弃向柯达挑战。“柯达铬Ⅱ”的改良当然在极端秘密之中进行。这时，柯达的科学家，以比人的头发更薄的软片感光乳剂为上层，比过去更薄三分之一，而且映像更为锐敏。

当时，杜邦公司也着手开发新的彩色软片，并且打算经由“贝尔与包威尔公司”大事推广，杜邦对彩色软片的品质深具信心，决意逼近柯达王国的根据地。可是由于“柯达铬Ⅱ”的出现，方才偃旗息鼓而作罢。其他美国国内的小公司当然知道连杜邦都无法匹敌柯达，更是不敢蠢动。

另外，海外方面世界第二大软片制造厂由艾克发（Agfa Gevavert）开始，英国、意大利、西德、日本富士等也占了相当大的市场，然而，仍然敌不过柯达这位巨人。

如果与第二位的艾克发相比较，艾克发在一九六六年的最高营业额为十三亿五千万美元，也等于是柯达的六分之一以下。

这种优势，使得柯达的彩色软片都把别人置之脑后。事实上，柯达一九六六年营业报告书：“一九六三年以来营业额增加57%，利润增加120%，是特别的成长率。”

这段期间也是“袖珍型全自动照相机”接后推出简易装卸的八公厘照相机“超级１８”爆炸似的供不应求，顿使彩色软片急增的关系。况且，一九六五年之后，美国由于彩色电视的崛起，彩色电视节目被看好，也是彩色软片畅销的主因之一。

柯达彩色软片的利益率，纳税之后也有25%，可说是前无古人、后无来者的高利润。

我行我素的三道阴影

预测今后美国家庭到一九七〇年将有50～60%的彩色电视机，迎接这个彩色时代，可控制彩色照相的柯达，简直就是彩色时代的支配者。

然而，柯达也有它三道阴影在逼迫着：

第一，成为世界竞争厂商追击的大目标。一九六三年西德的艾克发与比利时的凯派尔两人超越国境而合并，巩固了世界第二大的感光材料地位，并且与柯达的袖珍型全自动照相机相对抗。艾克发也有同样简易装卸设备的“快速”系统，日本也从他的厂商获得公开的专利，结成日本与德国的联合战略，与柯达“超级18”对抗。艾克发又协助日本富士软片的“单纯８”，扩大联合战线。艾克发的后身成为拜尔公司的分公司，以便艾克发的背后有巨大化工资本作后盾。此事不能等闲视之。

还有３M、ICI、杜邦等都极力在做研究与技术上的突破。

第二道阴影，柯达在业余照相市场，虽可说处于压倒性的优势，但以“映像产业”的观点来看，则不能安泰无恙。

换句话说，微软片、事务用复印机、版画用制品，医疗产业用X光线、航空照相等映像产业全体的营业额方面，业余照相市场仅占三分之一的程度而已。比如柯达能发展的范围，像复印机虽然大本营在罗契斯特，但却被全录公司压抑着。这样的产业用映像领域，今后的成长市场，柯达实际并不乐观。

第三道阴影是反托拉斯法。如果柯达更积极发挥生产力与推销力，当然可以轻易压制弱小的竞争者，如果更积极从事于研究开发力，在映像产业多角化经营，富有更极致的意味。不过据于此提出的，正是美国的司法部。

柯达在四〇年前，曾被禁止不得收买其他照相公司，并受限制。由于“柯达室”的洗相片的业务甚受攻击，又在一九六八年春季，在英国独占委员会针对英国柯达公司，忠告它要放弃一贯的洗相价格，必须遵守入境随俗的规定。

为此，柯达虽是照相界的支配者，却极其谨慎宛如绅士般的行动着。“财星杂志”对这种软式的作法有如此的批评：“这使人想起大联盟的老明星投手，到底不能全靠快速球，了解自己的手臂的力量来控制以便获取胜利。”

现在的“人造偏光板”公司拥有高利润，它的股票在华尔街最具吸引力。该公司的创办人爱德恩·H·兰特，据说最初要求获得柯达公司的专利，但却被柯达拒绝。这是柯达“毕生”的失败之举。据消息灵通人士说，柯达在当时的确以非常谨慎的态度在应付反托拉斯法。事实上，现今的“人造偏光板”公司的照相机软片，仍然由柯达在提供，但也因此使得柯达受到司法部的调查。

总之，无论如何，悄悄面临阴影之前，照相巨人的柯达公司，始终就以绅士般的举止在成功的大道上迈进。

饮料之王　可口可乐

荷利欧董事长说："我的血管内所流的不是血液，而是可口可乐。"二次大战期间，国务院支持可口可乐在战地生产。之后，可口可乐一直围绕在美军身旁。当纳粹德国与美国作战之时，登陆欧洲大陆的可口可乐，被指责为"对欧洲文明的威胁"，然而，连希特勒也偷偷在喝可口可乐呢！

可口可乐首次发售是在美国乔治亚州的亚特兰达市，距今有一百年长久的历史。在加添碳酸的清凉饮料业界，建立了庞大的市场占有率。

它的成功理由何在？到底有什么秘密呢？

可口可乐的特色之一是具有强烈的家族意识，它的成就确实与乔治亚州的风土有关。该州很保守，乡人非常团结，而且具有象牛一般的忍耐性。

创办人潘巴顿，第一任董事长甘特拉，把可口可乐筑成世界战略的基础是第二任董事长瓦特拉，他们三人都出生在乔治亚，就连最有实力的会长保罗·奥斯汀也是乔治亚人。荷利欧董事长说："我的血管内所流的不是血液，而是可口可乐。"他们的心目中对可口可乐宛如命根子一般重视。

这是公司的风范，此风范如今仍然遍布于全世界，从乔治亚州开始，把美国各个民族与精神毫无因缘关系的每个人，牢牢的联结在一起。

因此，可口可乐的员工，都能团结一心，对公司不利的事一概不做，大家的做事态度都极其慎重。

其中最有名的莫过于可口可乐原液配方的绝对守密，一百年来，世界上和可口可乐的制造有关系的人，一致所维护的保密功夫便是如此自然。因此，它的秘密被传说、被神秘化，这不是负面的损失，反而具有正面的功效。

偶然发明的商品

可口可乐其实是由一个懒散的店员所发明的。

在乔治亚州的亚特兰达市，约翰·潘巴顿药剂师经营的一家药房内，有一天早上，有一位客人进来要买“法国古柯酒”，这是潘巴顿配制的强壮饮料，是用微量的古柯与咖啡因、食油、香料等原料调合的果子露，再用水冲淡即可饮用。

店员到调剂室想把果子露冲淡时，却找不到冲淡的蒸溜水，这位懒散的店员，于是就拿起放在调剂台的一种溶液来代用。

不久，客人又回头想要再买，他说：“今天所配的法国古柯酒真是太棒了！味道真是太好了！”消息就如此传开了。好奇的潘巴顿听了店员的解说之后，自己也冲淡一杯来试饮，真是味道十足，正如客人所赞扬一般。之后，潘巴顿就只采用这种水溶液来冲泡，并且命名为“可口可乐”，这是一八八六年的事情。这种被采用的水溶液，到今天尚没有人能够了解，大家经过推测只好叫它“可乐水溶液”。

前半期是一连串的苦难

现在，全世界每个国家的每个国民都在喝可口可乐。在

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com