



## 走出沼泽天自宽 (代序言) [1]

## 规模经济失败篇 [1]

加强“现实主义”的主要方法是使计划职能清楚地理解行动方针。

——J·K·珊克

- 多样化经营的误区 [3]
- 彭尼, 你不能再墨守陈规 [14]
- 保守的代价 [24]
- 规模不经济 [35]
- 成也扩张 败也扩张 [41]
- 奥斯本大起大落为哪般 [50]
- 柯达人拱手让市场 [62]
- 通用汽车公司的困惑 [67]
- 电脑大帝国的衰败 [87]
- 反胜为败的缝纫机公司 [97]

- 格兰特——问题随着规模长 [101]

## 战略管理失败篇 [113]

把一个又一个的公司为了发展某一特殊产品或市场而作的计划进行了几年比较之后，我们吃惊地看到，在考虑应该如何经营企业这个问题上，坐井观天的计划者是如何之多。

——B·C·阿姆斯

- 艾柯卡的“败笔” [115]

- WFL 的鲁莽计划 [124]

- 潇洒难再的花花公子 [137]

- 科尔盖特牙膏为什么在日本挤不出来 [146]

- 风险不在，收益何来？ [152]

- 多米诺效应 [157]

- “皮瑞克胜利”后的难言之隐 [178]

- 吉列食苦果 [182]

## 策略管理失败篇 [193]

每个工商业观察家都能看到许多例子，其中正在错误地进行着本质的、甚至巨大的组织外科

手术，以解决一个相当小的程序问题。

——P·F·德鲁克

- 2.5小时损失20亿美元 [195]
- 一叶障目不见泰山 [200]
- 唯利是图的惨痛教训 [206]
- 慢性自杀的罗伯特·霍尔公司 [215]
- 警惕、3C并发症 [227]
- 华盛顿不同情眼泪 [233]
- 失策的价格战略 [242]
- 飞不快的“人民快运” [248]
- 福特汽车公司营销症结诊断 [261]
- 胜在天，败在人 [271]
- 库尔斯公司，何日辉煌？ [280]
- 营销技巧失败篇** [291]

当前，我们的经济虽然处于从这个重大挫折中恢复起来的道路上，但这种形势却对不断增长的思想意识提出了许多问题。

——F·E·卡斯特

- 通用食品公司败走麦城 [293]
- 作茧自缚的广告 [302]

- 一着不慎，满盘皆输 [312]
- 管理不善，害人害己 [320]
- 最坏的事情就是最好的新闻 [328]
- 困惑的涉外经营 [335]
- 削价攻势的恶果 [340]
- 鸵鸟政策导致奥斯本形象危机 [355]
- 还派克笔一个支点 [360]
- 产品定位不当，杜邦公司遭殃 [364]
- 后记 [374]

## 规模经营失败篇

---

加强“现实主义”的主要方法是使计划职能清楚地理解行动方针。

——J·K·珊克

走出沼泽

# 1

## 多样化经营的误区

---

当一个企业在某个领域中获得了极大成功时，它便有了向集团化迈进的欲望。最初，这种欲望被称之为“有魄力”，也同时由于成功的经营给其带来了支持性力量，如银行的大量贷款，公众赞许的言论和目光，甚至竞争者的忌妒。而多样化经营是寻求规模经营效益的一种道路。但决不是唯一的道路。战线拉得太长，必然会削弱局部力量。当在“野心”的支持下，把战线拉到自己无力承担的程度时，危机随之就要到来了。

在 60 年代,博伊斯·卡斯凯德公司通过兼并及收买其它企业而获得了发展。在这种发展中,有两个因素起了重要的作用,一是应用精明的财务手段,二是重用某些经商奇才。这些奇才使公司的销售额和利润得以增加,而且使其保持这种良好的似乎无可限量的发展势头,因而,赢得了公众的瞩目和投资家、银行家的青睐。罗伯特·V·汉斯伯格正是这样一个奇才,在 13 年内,他把一家只有 3500 万美元资本的木材公司建成为一家拥有 18 亿美元资产的联合大企业。

汉斯伯格管理其多种经营业务的风格是,让所属的每一个分部或小公司拥有广泛的控制范围,从而形成一个高度分权化的组织。博伊斯·卡斯凯德公司被认为是“‘自由式’管理的一个突出例子……相对而言,它没有详细的工作规定、组织章程和其它约束和限制”。它对聪明而又年轻的工商管理硕士特别具有吸引力,他们蜂拥而至,因为这种迅速发展的公司能为这些硕士生们提供广阔的天地,在许多近于自治的分部或分公司中发挥他们的聪明才智。

罗伯特·汉斯伯格 1920 年出生在明尼苏达州沃辛顿附近的一个农场里。他曾在明尼苏达大学学习工程学,尔后,又以出色的成绩获得了哈佛商学院的工商管理硕士学位。1947 年,他加入了美国容器公司,作为副总经理的助手,到 1953 年,他已升任公司的预算部主任。1954 年,他离开美国容器公司,担任了西部牛皮纸公司的副总经理。在那儿,他在该行业第一家经济的纸浆和造纸厂的设计和建造过程中,起了主要作用。当时它的生产能力只有一天 120 吨。这家工厂的建造彻底改变了现有的规模经济观念,也就是认为只有很大规模的工厂,在经济上才切实可行。由于他的出色才能,汉



斯伯格在1956年被任命为博伊斯·帕耶特木材公司的总经理。是年，他年仅36岁。

作为一个年轻的总经理，经过努力，获得了成功，他会更加勤奋，因为他要证明他的不一般，毕竟他才36岁。

在1956年至1959年期间，公司也同时开始经营许多新业务，包括构件加工厂、纸袋厂和混凝土工厂。汉斯伯格着手与卡斯凯德木材公司进行了合并，这是他经手的最早合并之一，同时公司被改名为博伊斯·卡斯凯德公司。在汉斯伯格任总经理的头3年里，销售额增长了250%，达到了12600万美元，收益增加了370%，达到560万美元。不过，这还仅仅是一个小小的开端。

到1970年，汉斯伯格已经进行了35次企业收购，博伊斯·卡斯凯德公司在销售额方面已赶上甚至超过了一些主要的竞争者如佐治亚-太平洋公司、韦尔豪泽公司、国际造纸公司、美国胶合板冠军公司和约翰斯·曼维尔公司，年收入达17亿美元，利润达7600万美元。与那些庞大竞争者不同的是，博伊斯公司并不控制任何单个的诸如胶合板、木材、纸张、纸浆或建筑材料市场。相反，该公司代表了一个从原材料到最终产品的联合体，就象汉斯伯格所力求发展的那样，是一个经营范围广泛的木制品公司。他精明地以通过合并而获得的林地作为抵押，大举借款，以便打入纸张、包装材料、木材等市场。

在60年代，多样化经营备受推崇，常常被看作是一个公司保持每股收益不断增加的途径。所以，汉斯伯格的视野并没有局限于博伊斯公司基本的木制品业务。他打入了那些当时看来增长很快的领域。在1966年至1969年期间，通过一

系列收购，公司又增加了一批不动产，特别是娱乐产业和房屋。汉斯伯格买下了狄维科-韦恩公司，一家在迅速发展的拖车房（一种改装的由汽车拖拉的活动房屋）行业中最大的生产商。博伊斯公司还进入了城市更新改造和标准房建筑领域。与博伊斯公司的基本业务更没有什么关系的多样化经营是“公主号游艇”公司，即一家租船旅游公司，以及一家出版《今日心理学》杂志的 CRM 公司。汉斯伯格是这样为其“大杂烩”辩护的：

“对外界来说，我们可能看上去象一家联合的大公司。但是，事实上并非如此。我们是一家敢想敢干的公司，只要我们从事的工作与公司经营领域具有一定的关系。”

这种扩张的代价是高昂的，它导致负债权益之比很高（譬如 1966—1967 年，1 美元权益的负债为 1.25 美元），这表明，公司的扩张过头了。但是，通过几次公司间的合并和会计上的处理，到 1970 年，这个数字已下降到每美元权益的负债为 0.5 美元。

1966 年，在博伊斯公司进入娱乐地产开发领域后，对现金的需求变得比以前更加迫切了，因为在分期付款销售带来很多现金收入之前，诸如道路、排水管、高尔夫球场和其它设施需要花费大笔款项。1969 年，为解燃眉之急，博伊斯公司收购了埃伯斯库公司（前身为电气债券和股票公司），美国一家主要从事重工业设施以及办公楼设计和建造的控股公司。埃伯斯库公司通过向外国政府出售公用事业设备的股权，拥有以美元支付的 2.37 亿美元拉丁美洲债券，而这些债券可以作为抵押向外借款。与埃伯斯库公司的合并也带来了大量的税收抵免，所以博伊斯公司上缴的税收就可减少。

过去10年间巨大而卓有成效的增长，年轻管理班子的锐意进取和热情洋溢，近年内在似乎上升最快的商业领域中的强有力地位，而现在长期的痼疾——资金流动性问题又似乎得以解决，上述种种，使汉斯伯格和他的公司在跨入70年代之际前景颇为乐观。

随着不动产扩张的继续，博伊斯公司总共买下了126000英亩土地，每块从700英亩到31000英亩不等。这些地皮包括分布在从东海岸到夏威夷的12个州的29个项目。到1970年底，不动产方面的净投资达到1.42亿美元，其中约70%投在娱乐业。在1967年至1972年7月期间，博伊斯公司出售了价值36000万美元的娱乐业地产。

这种开发的增长潜力似乎是无可置疑的。在一个交通费用比较便宜、生活富裕、人们又有不少空闲时间的国度里，别墅成了许多家庭的梦想。计划中的娱乐场所拥有许多令人愉快的设施可供选择，诸如湖泊和乡村俱乐部（这种俱乐部拥有高尔夫球场和“奥林匹克规模”的旅游地），还有其它象滑雪场之类的设施，并有防破坏和盗窃的安全措施。这一切似乎便是理想的去处。自1966年以来，地产销售额和利润的增长似乎也证明它是一个率先发展的行业。

60年代末，在博伊斯公司的经理中，没有谁会认为，有什么能摧毁这种此刻正由其他地产开发业务一马当先的公司的辉煌前程。1969年，它的股票价格涨到每股75美元。

秋天来了，满目的金黄色果实，令人心醉，令人忘乎所以，但是，冬天也不远了。

但是，公众的态度和国家的政策正在全国范围内发生急剧的变化，特别是在加利福尼亚州，即博伊斯公司娱乐开发

项目最多的地方。由于环境保护论者和消费者至上论者的介入，10年前从无争议的行为此刻却遭受到猛烈的攻击，也受到了法律和政府条例的重重限制。

博伊斯公司的营销策略导致了人们对公司及其子公司的起诉，控告他们在加利福尼亚州的19个下属部门和内华达州的一个部门在娱乐地产销售中弄虚作假。加州的总检察长和康特拉科斯塔县的地方检查官提出了民事诉讼，州和联邦法院提出了集体诉讼。在马里兰州，不动产委员会对博伊斯公司占地3500英亩的“松树洋”项目作出停止销售90天的决定，指控该公司使用了没有许可证的推销人员。博伊斯公司最后不得不以6000万美元的代价来解决这些诉讼。

还有另外一些麻烦也降临到某些项目头上。生态学家鼓动公众舆论反对博伊斯公司在皮吉特桑德海岸、夏威夷的一个海滨以及其它地点计划开辟社区。报纸头版新闻中有很多对公司不利的宣传。

在日益增加的公众压力下，博伊斯公司被迫重新评价它的地产业务。随着在娱乐设施方面的投资不断增大，公司也开始设法满足当地对空地、地下公用设施和完整的污水处理设施的需要，但其中没有一项是便宜的：在一个3000英亩的项目中，一个污水处理系统就要花费400万美元。除非地皮价格能提高很多，否则，这样高的成本就会使利润率大大降低。

1970年，在差不多15年的直线上升后，博伊斯·卡斯凯德公司的销售额比1969年下降了1%。更糟的是，利润一下子下降了55%。接着，在1971年，利润更是一落千尺。公司报告显示，该公司亏损达到惊人的8510万美元，其中7400

万美元是由陷入困境的地产开发业务引起的。

由于受到亏损和活动诉讼的困扰，博伊斯公司开始试图从地产生意中脱出身来。但是，要想摆脱它并不容易，且代价高昂。不动产是一项很难摆脱的生意，因为如果不完成很多合同上规定的项目，顾客就会拒付欠款。而如果顾客在其娱乐区看不到一个光顾者，他也很可能停止付款。公司承受了1971年1亿美元、1972年2亿美元的亏损和帐面价值注销。有些项目不得不卖给了其它企业。例如，在新泽西州的项目卖给了一家住宅建筑商考夫曼和布罗德公司，CNA公司的一家土地开发建筑子公司——拉温公司买走了博伊斯公司在宾夕法尼亚州波科诺山的项目和在芝加哥的地产，所有这些，都是以大减价出售的。

此刻，博伊斯公司的巨额债务已达到9.16亿美元，成为一个非常严重的问题。那些借款给博伊斯公司的银行和保险公司处于发号施令的地位，他们强迫博伊斯公司开始折价变卖资产以减少巨大的债务负担。1972年10月，罗伯特·汉斯伯格，这位在1957年把3家小型木材厂建成一个巨大集团公司的“天才”，也被迫退出了公司的管理层。象多米诺骨牌一样，这个多样化公司在70年代初期开始瓦解了。由于管理失误，加上对关键性的环境条件缺少仔细检查，它增长最快的部分首先遇到了麻烦，整个公司也陷入了严重的紧缩状态，失去了许多收购来的公司，公司本身也濒临破产的边缘。

在1974年的一次采访中，在以更客观和长远的眼光看待博伊斯公司的情况之后，汉斯伯格认为，公司的主要问题是要能迅速地适应变化着的加州社会风情：“……我们是加州最大的地产开发商……，但是，那里正发生着巨大的变化，并

且，加州有可能成为引起变革的第一个州，尤其是社会变革……环境问题是那儿的热门话题，并且突然降临到公司的头上……以致我们不能及时应变。”

当被问到有关博伊斯公司的推销员作出无法兑现的承诺，并最终引起许多诉讼案时，汉斯伯格指出，在收购来的地产公司里，博伊斯公司允许他们保留了自己的人员和销售做法，“……他们做生意时的那种随随便便的方式很快被抛弃了，而要找到适用于未来的专门知识却又困难重重。”他承认，或许一开始对这些下属单位太放任自流了，给了他们太多的自由，但是，“……调换、重新培训或改造大批的销售人员，要花一定的时间。”他谈到，他确实曾设法通过派出公司人员，扮作顾客来进行严格的监督，也使推销人员意识到公司正在采取严格的控制措施。

“我们的主要问题是树大招风，由于我们规模大，便成了公众眼里的一个主要目标，所以我们对销售人员进行了约束……以更苛刻的销售条件、首期付款的要求，以及关于某种产品他们能向消费者作些什么说明等等来进行严格控制……这使得我们的推销活动在竞争中处于更为不利的地位，因为我们的对手并未受到公众如此的‘关照’。……我们的许多推销人员重又走上街头，去找一份对其控制不太严格的工作。要知道当你失去销售人员时，你也正开始失去销售额。而此时正是地产项目的活力开始消失的时候。”

汉斯伯格把博伊斯公司所面临问题的责任主要都归咎于外部因素，诸如加州环境的变化。但是，任何一个想持续经营下去的企业都必须适应不断变化的环境。今天，政府规章条例和公共政策正在迅速变化，这反映了从用户至上和保护

生态环境出发所产生的公众压力。这些社会限制因素将在很长时间内作为企业的对立面存在下去。成功的企业要能对这样的变化作出反应,能及时预见变化并迅速地采取调整措施。但是,这两点博伊斯公司都没能做到。挂在它名下的那些企业,问题成堆,可是最初博伊斯公司对此很不经意,迟迟未能认识到消费者的抱怨和生态保护的严重压力。当最终认识到问题的危急性后,公司采取了大刀阔斧的行动,但为时已晚。

博伊斯公司解决上述问题的方法是,甩掉那些在环境保护方面遇到问题的业务部门,而不管成本有多大。虽然,考虑到公司意识到这些问题已经迟了,这可能是所能够采取的最好方法,但实际上,还有其它的方法可供选择。当一个企业讲求诚实交易并保证维护生态环境时,换句话说,当它采取更为负责的管理行为时,公司是能够在地产开发项目中发展得更稳妥一点的。那样,博伊斯公司就不会一味把责任归之于外部形势,而可能想方设法进行自我调整了。

可以肯定地说,博伊斯公司内部的大多数问题,都是由于在60年代末广泛收购各种企业而使发展速度过快所造成的。在那个时候,这种收购策略是很有市场的,也是其他迅猛扩展的联合大企业的特点。而事实上大多数联合大企业发现它们的财务和管理都扩张过度,不得在作大幅度的甚至是伤筋动骨的削减,以致其股票价格暴跌。在汉斯伯格眼里,高度分权化或“自由式”管理一度被认为是企业获得成功的关键。事实上,这是在收购这么多各不相同的公司后的无可奈何之举,因为在母公司中,没有谁具有这样的专长来对他们进行严密的管理和控制。因而,这些收购来的公司的经营还

得交给它们原先的管理人员。如果这些管理人员是能干和胜任的，局面通常还好些；但是，如果这些管理人员对社会和生态要求采取事不关己、高高挂起的态度（就象大部分博伊斯公司的地产开发分公司的管理者那样），或者他们并无真才实学的话，那么，在问题被察觉之前，企业通常已经遭受了严重的损失。这样，母公司便面临着更换管理人员这样一个棘手的问题，而一下子又很难有大量合适的人选来有效地填补空缺。所以说，博伊斯公司和它的地产开发业务所遇到的困境并不是独一无二的，它说明了草率和盲目地进行发展是错误的，尤其当这种发展超出了母公司的消化吸收能力时。

甚至在今天，投资者对高度多样化经营的公司和多行业的联合大企业仍持怀疑态度。一分为二地看，其中某些联合大企业干得还是十分出色的，尽管股市价格很少反映出这一点；当然，也有其它一些此类企业还在穷于应付不明智的、结构不合理的多样化经营。博伊斯公司经过紧缩，几乎抛售了60年代收购的所有企业，只留下一个稳固的经营基础，以便在未来进行更谨慎、更和谐地建设和发展。

## 诊 断

这个案例告诉我们，公司在进行多样化经营时，不能走太极端的路子。一个热衷于多样化经营的企业，对“战略配合”的必要性一般都有所了解，但并非总能遵守。“战略配合”是指不同行业的经营活动相互间的强化作用，从而增加组织的总体效果。有时，这种思想被形象地说成是“2+2=5”，总体大于分支之和。



这里，我们可以了解到几种配合形式。当不同的产品能够使用同一销售渠道、同一促销技术，并且能以相同的销售人员出售给相同的消费者时，就实现了“产品——市场配合”。“经营配合”来自于采购、仓储、技术和工程的部分重叠以及生产兼容等带来的经济性。当现有的管理技巧和经验能有效地运用到最新开展的业务中时，“管理配合”就产生了。配合的基本思想是提供一个统一的重点，建立管理、财务和技术上的联合优势。

但是，另外一些联合使企业发现，他们在设法管理许多互不相干的产品市场和技术时，都遇到了严重问题，或者说，导致了“ $2+2=3$ ”的现象（例如，莫比尔石油公司以及它收购的马科尔公司）。许多联合大企业，在最初的收购狂潮后，被迫卖掉一些子公司，以期能重新走上盈利的轨道。

我们可以得出这样一个结论：一种共同的思路或战略配合，并非对所有企业的经营活动来说都是必要的，但是，它能提高成功地进行消化吸收和协同作用的可能性。