

世界商战通鉴

世界商战通鉴

主 编 王振忠 姚 政

国际文化出版公司

(京)新登字 173 号

世界商战通鉴

王振忠 姚 政 主编

国际文化出版公司出版

新华书店经销

北京新丰印刷厂印刷

787×1092mm 1/16 59 印张 1500 千字

1995 年 3 月第 1 版 1995 年 3 月第 1 次印刷

印数:1—5000 册

ISBN7-80105-222-6/F·12 定价:88.00 元

《世界商战通鉴》

主 编 王振忠 姚 政

副主编 罗文成 邓士侠 权 铁

田振中 曹本文 王 洋

编纂者(以姓氏笔划为序)

丁邦杰	丁胜勤	于友三	于慧彬	日 月	凡 子	小 歌	马士伟	马友全	马立群
刁文华	王 正	王 克	王 宁	王 未	王 琳	王 恭	王 洋	王 玫	王振忠
王作胜	王文信	王长田	王雪华	王俊璞	王润秋	王连弟	王明亮	王振江	王昭栋
王友亮	王晓玲	王煜庆	云 江	计泓贻	邓士侠	邓力之	邓建标	水 畔	方进玉
孔 泉	玉 宁	江 萍	东 萍	永 安	田振中	田志伟	冯 慧	冯小霓	西 弓
西 凤	权 铁	任 丽	任 萍	任贤良	刘 直	刘 昱	刘 健	刘兆林	刘金星
刘建中	刘建军	刘建国	刘永汉	刘海法	刘整书	刘慧华	白红梅	祁汉堂	师晓霞
迟黎伟	伍 彪	朱忠良	朱亚耘	宇 剑	宇 飞	许 晨	华 山	孙 菁	孙建佐
吕一林	乔 卫	乔 兵	乔鸣春	庄天源	许伟达	匡国华	吴 炎	吴 明	吴 清
吴爱明	吴琳琳	吴江明	毕鸣春	李 琼	李 黎	李 烽	李四清	李峙冰	李稼篝
李海燕	李牧平	李兆超	李佩钰	李培印	李亚雄	李建初	李伟新	李若芳	李庆芬
谷 言	谷源洋	余 言	宋想照	宋永然	陈 智	陈立成	陈炳珍	陈 杰	陈 旭
陈家余	陈春燕	陈岸明	张 永	张 健	张鹤军	张宝林	张秀玉	张凤新	张振亚
张俊林	张玉瑞	张世庆	张小国	张小平	张景慧	张蓬云	张宇光	张演生	张国良
张宏宇	芬 尔	汪 朗	何茂春	何济川	苏晓明	苏 虹	余晓霞	沈嘉立	沈洪良
严 冰	阿 深	应金泉	邱伟虹	邱伟光	辛 川	陆茂清	邵启扬	邹凤岭	邵子江
林 晨	林 建	林 峻	林建忠	林博文	林青华	卓新明	杨一华	杨海东	杨恒辉
杨云秋	周德武	周学才	周晓频	周兴旺	郑恩元	郑建国	凯 方	武跃华	单 纯
岳 川	金华强	姜小伟	姜 波	赵 欢	赵 强	赵 翔	赵干城	赵立亭	赵克耕
赵韵如	赵明媚	赵金和	赵德润	胡今耕	胡小兵	胡联奎	郭 勇	郭庆和	郭献文
郭保民	钟 滨	钟 冠	钟玉林	曹 昱	曹明珠	曹振华	郭 独	茜 炜	郭相丽
荔 子	俊 军	徐双喜	贾红艳	殷 志	殷兴龙	都英春	徐 方	徐 波	徐 峰
徐 颐	徐文漪	徐谈彦	徐德明	徐小平	徐韬滔	徐方筹	陶 伟	陶 容	唐 浩
唐成林	谈世中	莫怀学	翁全龙	班 玮	袁佩英	桂小纯	陶荔灵	陶国峰	唐 伦
敏 子	晏 之	梅 君	姚 政	姚振生	钱 婷	梁 南	梁捷麟	梁建德	黄 平
黄学锋	黄果树	梅 光	梅国云	晨 钟	钱 峰	常 青	萧富峰	鹿奉俊	盛新民
韩也平	韩素勤	鲁 光	鲁书月	傅兴宇	隐 红	董启元	程建华	谢然浩	蒋俊新
湘 平	雷 克	靖 竹	赖亚滨	傅 勇	傅 雯	蔡秀云	程建伟	缪成林	潘熙宁
颜建军	薛永兴	薛晓峰	穆 紫	魏 群	魏 丽	魏河源	熊源伟		

前言

综观世界经济,明显地走上了全球一体化与区域集团化的发展道路。商品市场置于全球经济范围之中,垄断与独占已不复存在,激烈的市场竞争已成为新时代的特征,其中尤以营销上的竞争最为瞬息万变,动人观瞻。人们将这种竞争称之为商战,叫得贴切、传神。

我国社会主义商品经济逐步趋于与国际市场接轨。对我们的企业来说,现在比以往任何时候都更加需要学会“充分利用国内和国外两种资源,开拓国内与国际两个市场,学会组织国内建设和发展对外经济关系两套本领。”可以说,我国企业界目前存在着一个渴求实际指导的阶段。著名军事家克劳塞维茨说得好:“兵学实以战史最为重要”。为我国企业界提供商战的经验教训,启发经营智慧,以求抓住机遇,迎接挑战,提高竞争能力,在商战中取胜,诚为本书作者之慰藉。在社会化大生产的资本主义国家,市场竞争组织得有声有色。著名事件与实例不可胜数,商战的研究也早已形成了一个成熟的领域,市场竞争的观点、意识、模式、理论真是不断地推陈出新。他山之石,可以攻玉,借鉴人家的经验,是强国我们自己不可回避的门径。本书展示了外国企业战争策划、部署、交锋、拼搏及胜负结果的情景。提供了一套又一套各类商战的战略思想和战术原则。描绘了一大批身经百战的企业家,攻防有术的智慧、胆略、技巧和风采,这一幕幕威武雄壮的活剧,确实使人大开眼界,叹为观止,得到不少宝贵的启迪。

我国改革开放,发展商品经济以来,市场竞争日趋白热化,各行各业的大战连绵四起,虽不见硝烟和血刃,但其激烈的气氛可谓前所未有。我国当代企业家在商品市场这个大舞台上,做了不少好文章、大文章。荣毅仁在党的十一届三中全会开过不久,就创办了中国国际信托投资公司,冒着种种风险,大胆地到国际市场去融通资金支持国家重点工程项目开工上马。并把生意做到海外,成了我国对外开放的一个窗口。四川成都,从乡村闯出来一个“饲料王国”。这是“四兄弟”以1000元起家创办起来的一个希望集团。在一场中外“猪口里的战争”中,希望集团发展到下属企业17家,其中饲料企业11家,饲料年生产能力100万吨,年产值15亿元,集团资产总值已高达2.9亿元。对于我们自己企业商战的描述与记录,收集与整理,分析与研究,我们认为这是一件十分有意义的事情。因为总结和形成一套具有我们自己特色的商战经验,更具启示性、针对性和实用性。使我国的企业能够不断地立足更高的起点去规划自己的未来,提高企业的素质和活力,增强参与国际市场争夺的勇气和本领。本书作者从浩瀚的资料中,撷英揽萃,选取了中外300多个精彩案例。它们都是纪实性题材的好文章,早已成为广大读者的热门读物,备受企业界人士的青睐。我们将这些好文章条分缕析,编织成可供从不同角度进行鉴赏的智慧之网。这里有奥妙无穷的成功经验,它使人无比信服竞争不仅是实力的比试,更是智慧的抗衡这一断言。这里也有因一时一事举措失当,而造成的历史性的遗憾,给我们提供了前车之鉴。特别是那些身处逆境、毫不气馁,东山再起,再创辉煌的企业家那种死里求生的超凡意志和坚韧不拔的商战精神,真是感人至深。本书还编选了一部分给社会投下重重阴影的不正当竞争案例,它对于建立公平竞争秩序的问题发人深省。书中各类商战之前的评析文字,或浮现成形,或诠释其义,以事明理,毫无徒托空言,使本书更具通鉴功能。

目 录

创业闯关战

- | | |
|--|--|
| 摇醒酣睡“大象”的人
——世界最大的喷气式客机制造企业
美国波音公司董事长威尔森…………… (3)
特林使西尔斯冲出困境
——世界最大的商业企业美国西尔斯公司
…………… (6)
逆境是企业家成功的桥梁
——美国克莱斯勒汽车公司董事长李·亚
科卡 …………… (10)
苹果计算机沉浮录 …………… (16)
从脚底下崛起的富豪 …………… (18)
世界钢铁业第一的攀登
——日本新日本钢铁公司董事长稻山嘉宽
…………… (20)
战火无边界
——日产汽车公司的海外攻势 …… (23)
“企业怪物”——任天堂 …………… (26)
瑞士钟表工业的“大救星”
——瑞士阿斯钟表康采恩总经理汤姆克
…………… (30) | 世界最大的保险企业劳埃德 …………… (34)
韩国财团开拓国际市场 …………… (37)
亚洲最富有的企业家
——韩国现代企业集团董事长郑周永
…………… (39)
杀进日本商界的台湾富婆 …………… (43)
爱国华侨实业家简氏兄弟 …………… (49)
近代中国经济星空中一个耀眼的星座
——荣宗敬、荣德生兄弟…………… (59)
“巧克力大厦”的脉搏
——记中国国际信托投资公司 …… (64)
在荆棘丛中垦拓 …………… (70)
在市场海洋中弄潮
——记郑州百货大楼总经理丁福森
…………… (76)
从乡村闯出来的“饲料王国”
——四兄弟大学毕业创业纪事 …… (80)
“搪不联”进军国际市场 …………… (85)
商战风云智者胜 …………… (86) |
|--|--|

产品开发战

- | | |
|--------------------|--------------------|
| 世界钟表业之战 …………… (92) | 美日半导体之战 …………… (94) |
|--------------------|--------------------|

维托雷·吉德拉与菲亚特的繁荣	(98)	中国近代民族西药业的巨子——项松茂	(120)
美国三大汽车公司的“车型竞争”	(102)	功在中华的化工实业家——范旭东	(123)
日美新媒体争夺战	(103)	味精大王——吴蕴初	(130)
高清晰度电视的“三角战”	(105)	张振勋与张裕葡萄酒	(132)
绅宝公司的战略	(106)	价廉取胜“虎药”成名	(136)
苏醒的狮子	(108)	——“万金油大王”胡文虎	(139)
日本人在商业战场上全面出击	(109)	海飞丝香波	(141)
“崎阳轩”经营的秘诀	(112)	随机应变 以新取胜	(142)
“娃娃”大角逐	(113)		
法国名牌产品闯天下	(115)		
勇战刁英的东瓯巨擘——吴百亨	(117)		

经营斗法战

美日汽车业大竞争	(147)	汉堡包大战	(195)
美国的反“侵略”措施	(153)	计算机大战	(199)
西方的自动化浪潮	(158)	放下架子再“奔驰”	(206)
生存之战	(160)	中国彩卷市场风云录	(207)
“电玩”市场两虎相争	(162)	“私”吃“公”	(211)
微波通信公司与贝尔公司遭遇战	(164)	——陈金义现象	(214)
美国广播公司的一场混战	(170)	硝烟弥漫的争名商战	(217)
美航公司解除管制后的混战	(176)	逐鹿中原势如潮	(221)
特纳的兼并活动	(184)	北京吉普奋进之路	(221)
美国啤酒大混战	(191)		

市场争夺战

大西洋上空的新式空战	(225)	日美电视机大战	(237)
法国高速列车夺魁记	(227)	日本家用电器全球战略	(241)
欧美日“经贸大战”	(231)	日本大举进攻欧洲市场	(245)
日本市场上的“刮胡刀之战”	(234)	日本摩托车开进美国	(247)
俄印美火箭交易	(235)	日本计算机攻向美国	(248)

东芝医疗器械渗透到美国市场·····	(250)	大上海的“斗鸡”·····	(267)
美国反击日本进攻·····	(252)	震荡石城的“空调大战”·····	(270)
柯达与富士之争·····	(254)	“江城”的崛起·····	(272)
美“耐克”“里博克”运动鞋攻占欧洲 ·····	(256)	啤酒四强战京都·····	(273)
美式快餐席卷香港饮食市场·····	(257)	香港唱片市场两强对垒·····	(275)
“一场新的鸦片战争”·····	(259)	运动饮料清凉战·····	(277)
“麦当劳”冲进中国之后·····	(262)	清洁用品泡沫战·····	(280)
洗衣粉市场明朝谁是赢家·····	(264)	休闲鞋大赛跑·····	(282)
		健康食品花样战·····	(285)

销售赢利战

石油价格战·····	(289)	“天坛”地毯在美国·····	(314)
美欧钢铁之战·····	(293)	簇绒地毯的促销·····	(316)
西欧“葡萄酒”之战·····	(296)	京城快餐战·····	(317)
“有奖”销售促销面面观·····	(298)	食品双霸流通大战·····	(319)
“麦露”的承诺·····	(301)	在市场疲软中促销的成功之道·····	(323)
多用铁屋的价格战·····	(302)	中原商战烽烟起·····	(327)
“无声小狗”便鞋的促销术·····	(304)	金陵化妆品促销大战·····	(332)
美国四大汽车公司行销战·····	(306)	读诵助记器推销战·····	(333)
不达目的不罢休·····	(308)	“降价风”吹进大商场·····	(335)
日本的价格大战·····	(310)	“四通”的营销特色·····	(337)
新式营销战上海·····	(313)	龙城商战·····	(339)

公关宣传战

创名牌与赚钱·····	(346)	行之可久的法宝——微笑·····	(353)
“购买美国人的良心” ——美日贸易战中日本的公关策略 ·····	(349)	宝丽来“百彩”上市宣传活动·····	(354)
“良愿”的形象·····	(350)	出头露面·····	(358)
一个月邮出一万三千张卡片·····	(352)	格尔伯的反收买之战·····	(360)
		法国白兰地醉了美国人·····	(362)
		鲍洛奇的资本·····	(363)

精工表誉满全球的奥妙·····	(366)	企业生命之魂·····	(385)
曼谷东方饭店何以成为世界第一·····	(367)	长城饭店过硬的“软件”·····	(387)
“富士”的成攻之路·····	(368)	铺一条新“丝绸之路”·····	(389)
现代公司的现代之举		公关就在身边·····	(390)
——汉城奥运会纪事·····	(370)	“东方瑰宝”，叩响了北非大门·····	(391)
“华杰”形象的塑造·····	(371)	诚招天下客	
赛场外的公关大战		——访南京金陵饭店·····	(392)
——第六届全运会侧记·····	(372)	从四面楚歌中崛起·····	(394)
电冰箱爆炸之后·····	(374)	“顾客第一”的生意经·····	(396)
巧联扬名·····	(375)	花钱买批评·····	(398)
尽心竭力·····	(377)	“河南热”横扫纽约城·····	(399)
肯德基家乡鸡在中国·····	(379)	走向世界的“青春宝”·····	(400)
追求完美 永无止境·····	(380)	“鸭鸭”游来西湖之滨·····	(403)
趁热打铁·····	(382)	乐高国际大展·····	(404)
拨云见日·····	(383)		

广告致胜战

“广告战”白热化·····	(409)	“神州”“万家乐”广告大战·····	(436)
普罗克特的锦囊妙计·····	(410)	两“袋”之争·····	(437)
杂志大战·····	(411)	“505”冲击波·····	(439)
美国广告的含蓄手法·····	(418)	塑造良好形象的公关广告·····	(441)
可乐双雄的火并·····	(420)	淮阴：官员广告车大扫描·····	(446)
饮料公司混战急·····	(425)	广告宣传和啤酒·····	(450)
酒好也须巧宣传·····	(428)	风华电冰箱厂一次精彩的广告战	
香港传媒：招工广告大混战·····	(429)	·····	(451)
先声夺人·····	(431)	娃哈哈打进北京城·····	(453)
两种广告战法 两种不同收益·····	(432)	全国药品供应交流会的广告战·····	(455)
台湾口香糖互挖墙角的争斗·····	(434)	亚运广告大战·····	(456)
唐寅写扇 价值倍增·····	(435)		

信息利用战

信息探路 人无我有·····	(460)	振兴企业的金钥匙与摇钱树·····	(488)
开辟市场的急先锋·····	(462)	顾客档案·····	(492)
早获信息 捷足先登·····	(464)	多谋妙算——信息分析推导·····	(494)
决策的先导·····	(466)	信息值千金·····	(496)
创业的金钥匙·····	(467)	日德科技情报战·····	(499)
推销员的路标·····	(472)	日本商社收集情报活动·····	(501)
信息与产品·····	(475)	公开资料中的机密·····	(505)
谈判的重砝码·····	(480)	信息战打出了第四产业·····	(510)
日本的经济情报战略·····	(484)		

人才竞争战

人才之战·····	(517)	日本公司的人才争夺战·····	(539)
人才争夺在国外·····	(523)	形形色色的“买办”人·····	(540)
新的“世界大战”——争夺“头脑” ·····	(525)	世纪末的硝烟——人才争夺战·····	(543)
精英大逃亡·····	(527)	“炒”就辉煌·····	(547)
人事间谍在行动·····	(529)	空前的重奖·····	(549)
洛佩兹之争·····	(532)	“猎头”在行动·····	(553)
斯瓦兹“三顾茅庐”·····	(534)	“硕士公司”·····	(556)
靠善于发现和起用人才发家·····	(535)	急匆匆飞新枝 心切切归旧巢·····	(558)
人才重过资金·····	(537)	“七·一八”集体大“跳槽”·····	(559)

资金配置战

国际货币金融领域的斗争.....	(568)	中国外债备忘录.....	(592)
日本“购买”美国.....	(571)	人民币大角逐.....	(596)
美日欧利率之战.....	(575)	“宝延”大战谁执牛耳	
黑色星期一.....	(579)	——大陆证券市场首例收购上市公司的股	
麦道克债山历险.....	(581)	票之战.....	(599)
股票世纪大战.....	(584)	企业控股争雄风潮刮中国.....	(603)
股市,争战不休的“四大天王”.....	(585)	白黑黄绿红 五色闹金融.....	(604)
证券商大混战.....	(587)	“正规军”和“地方部队”交火.....	(611)
台湾银行的信用卡大战.....	(589)	襄樊利率大战纪实.....	(613)
对投资者的吸引力.....	(590)	利率大战,令无数银行竞折腰.....	(614)

文化经济战

赞助之战.....	(619)	香港“无线”与“亚视”的电视大战	
竞争——汉城的主旋律.....	(621)		(645)
五环旗下的经济大战.....	(623)	“唐伯虎点秋香”何以点出侵权官司	
巴塞罗那奥运会的广告战.....	(627)		(648)
电视转播权之争.....	(629)	劫夫遭“劫”	
迈克尔·乔丹的身价.....	(631)	——《红太阳》版权纠纷.....	(652)
体坛黑交易.....	(634)	书中自有黄金屋.....	(655)
球星转会战愈演愈烈.....	(636)	大陆报刊市场烽烟起.....	(658)
铁拳抛向美国经纪人.....	(637)	国画市场风雅何在.....	(663)
CNN 面临欧洲同行挑战.....	(639)	狗年挂历市场图.....	(664)
美国电视行业的竞争白热化.....	(640)	黄金制造者——画商.....	(667)
法国荧屏之战.....	(642)	文化精品大拍卖.....	(669)
一场“制空争霸战”		中国传媒抢占市场.....	(674)
——台湾“卫星电视”竞争日趋白热化		“九三拷贝”大推销.....	(678)
.....	(643)		

工商间谍战

泄密,敲起警钟	(683)	科技交流中的间谍活动	(704)
九十年代情报大战	(684)	克格勃盗弹	(708)
商业间谍战大曝光	(687)	“真空清洁车”	(710)
世界汽车大谍战	(689)	贾尼弗尔行动	(715)
巧克力间谍大战	(691)	西方情报大战	(721)
截流行动	(692)	电子窃听战	(726)
日本工业间谍的活动	(695)	奇特的防线	(731)
新的珍珠港事件	(698)	窃密在开放之后	(737)

不正当竞争战

波兰的录像盗版商魔高一丈	(742)	“101”遭遇战	(765)
世界军火贸易大曝光	(743)	当代商战“红”“黄”“黑”	(768)
真假货之战	(746)	BP 机京城大战	(771)
洋烟弥漫的战争	(749)	翻云覆雨说“玉羊”	(773)
中国反走私:紧迫而严峻的课题	(751)	共和国第一制假大案	(776)
黄海大捷		保护伞是怎样撑起来的	(779)
——青岛海关查缉重大汽车走私案		药品购销歪风:肥了谁,瘦了谁	
.....	(754)		(782)
台湾汽车市场代理商与水货商大混战		莫让优势付东流	
.....	(757)	——我国羊绒大混战	(786)
鹬蚌相争 施利于谁	(758)	假药不除人民不安	(787)
没有赢家的“战争”	(760)	真假大战远未结束	(790)
300 万元巨奖的由来	(764)		

经济论争战

世界专利史最大侵权赔偿事件大揭密 ——波罗拉多公司对柯达公司的专利诉讼 (795)	 (831)
日本——专利席上的被告..... (801)	跨越海峡的诉讼 ——大陆台湾首宗商标侵权案官司始末 (833)
“谷物山”与“牛奶湖” ——美欧农产品之战..... (803)	“三九胃泰”大战..... (837)
韩国与美国贸易摩擦..... (811)	“娃哈哈果奶”的风波..... (843)
不该发生的故事 ——东芝事件纪实..... (814)	“王致和”著名商标侵权之争..... (848)
中美贸易摩擦..... (817)	北京名酒“桂花陈”兴起讼事..... (852)
魔鬼风暴引出的国际索赔案..... (820)	真假“LUX”之战 (855)
85 万美元的风波 (824)	青岛啤酒商标风波..... (862)
大庆人同美商的一场官司..... (825)	一场官司 两个赢家 ——巨人集团与英华公司商标之争 (865)
一个“乡巴佬”“打败”外国大商社 (827)	走上法庭——“505”胜诉 (869)
“擒雕”与“飞鹰”商标权涉讼始末	一场旷日持久的诉讼案..... (871)

失误致败战

中外企业失误录..... (877)	沃德公司误入歧途..... (900)
并非飞来横祸 ——国际商业信贷银行关闭前后..... (883)	A&P 公司的错误办法 (905)
洛克菲勒兴衰录..... (885)	公司发展规模膨胀带来的恶果..... (910)
一个巨型企业在衰落..... (888)	沉没在自己造的劣质产品海洋中 (914)
飞利浦——步履蹒跚的电子巨人 (891)	在华战败的第一支合资军团..... (918)
电脑大王王安的悲剧..... (893)	从明星到“流星”..... (923)
一个家族企业的悲剧..... (895)	国有企业：潇洒“死一回” ——中国国有企业拍卖、兼并、破产放眼录 (925)
派克笔全球一体化策略的失败..... (896)	商海沉船——“蓝天”..... (928)
“泛美”——一代天骄的陨落..... (898)	
“咽喉”被卡住的教训..... (899)	

创业闯关战

“企业”一词，在英文中的意思是巨大、复杂或冒险的，需要勇气和有困难的事业。

人类社会总在前进，经济总是要发展。前进与发展，归根到底是在不同的历史阶段中，通过改变现状来实现。于是总有一些人站在历史前列，凭借着坚韧不拔的意志和勇气，以超人的胆识和智慧，把现状改变得更好、更合理，从而向着使生产力得到进一步解放的更高层次发展。在危机四伏的市场竞争中，企业要生存、发展，就必须不断地否定自己，不懈地去创业闯关。纵览中外成功的企业家们创业闯关的奋斗轨迹，兴衰荣辱，大喜大悲，充满了血与泪，汗水与智慧。

他们当中有的出身贫寒，白手起家，以顽强的精神和意志，独闯天下；有的受挫不馁，在商战的夹缝中顽强地奋争；有的在春风得意时却跌入深谷，在逆境中又奇迹般地拖起“一艘下沉的船”；有的则以惊人的胆识和魄力，在偏僻的乡村攀登筑起事业的王国；也有的在胜利面前冲昏头脑，不思进取，一度重陷窘境，最后又冲破道道险关，重新崛起……这一切在风云诡谲、波涛汹涌的茫茫商海中，显得格外醒目，分外耀眼。

逆境是磨砺企业家意志、品格的摇篮，也是他们通向成功的桥梁。奇迹常常是在逆境中产生，因为逆境对自强不息者来说，始终是一种巨大的动力。美国克莱斯勒汽车公司董事长李·亚科卡曾为福特汽车公司奋斗了32年，为公司挣了35亿美元的利润。然而，正值他处在事业的顶峰、春风得意时，竟被亨利·福特解雇了。意外的被解聘，公司的朋友象怕瘟疫一样离他而去，妻子气得心脏病发作，女儿骂他无能……他所受到的羞辱和打击何止这些。但他没有向命运低头，决心找一个可以对亨利·福特进行报复的公司，在他54岁的时候，大干一番事业。他来到深陷危机、濒临破产的克莱斯勒汽车公司后，凭借着多年从事汽车工业的丰富经验，以顽强的斗志，克服了重重困难，仅用了两年左右的时间，便奇迹般地拖起了克莱斯勒公司这艘“下沉的船”，成为美国的传奇人物、民族英雄。

竞争，在一切商品经济条件下都是不可避免的。一个企业家只有具有竞争观念，才能使他所领导的企业充满生机和活力。郑州百货大楼总经理丁福森上任伊始，面临着重重的困境：场地狭小，设备简陋，郑州市二七路大街小巷早已形成了“里三层，外三层，马路边上一根绳，绳子里边售货亭，亭子后边是国营”的“百家经商”的竞争局面。在严峻的困难面前，丁福森没有被吓倒。为了企业的生存和发展，他审时度势，提出了商业企业竞争一靠企业信誉；二靠物美价廉；三靠优质服务的“竞争方案”。教育职工面对现实，正确分析市场形势，树立危机感，克服自尊感，唤起紧迫感，增强责任感。经过几年的竞争角逐，终于赢得了市场竞争的主动权。从一个名不见经传的小企业一跃成为在全国有一定知名度的大型商业企业。

创业艰难百战多，如果一个企业身处激烈的竞争环境却没有竞争观念，企业就会衰败。闻名遐迩的美国波音公司在60年代初期曾达到鼎盛时期，但企业经营者却安于现状，对瞬息万

变的市場熟視無睹，不求進取，喪失了競爭觀念，結果變成了一只酣睡的“大象”，一度陷進難以自拔的窘境。瑞士人的高傲和自信，也曾把他們為之自豪的鐘表業一步步引向不能自拔的深淵，一度極不情願地退出“鐘表王國”的寶座。隨著經濟的持續發展，產業水平的不斷提高，市場上同類產品的差異日益縮小，競爭將會變得日益激烈。沒有競爭觀念，企業家是很難在市場競爭中有所作為的。

1982年，美國《福布斯》雜誌以資產總額的大小為序，排列了本國大企業的名次。驚訝的發現，1917年位居第一的企業已降至第17位；當時排列第3位的企業，已不在50名之內；排名第4的企業在60年代被其它企業兼併；排列第5位的企業被出售……總之，當年的前10名企業中，除通用汽車公司在1982年仍名列第10外，其餘公司都已名落孫山了。

這個資料記載了美國大企業的興衰史。它即是成功者的備忘錄，又是消亡者的墓志銘。這個事實告訴我們：競爭就要創新。創業難，守業更難。企業要想在市場競爭中穩穩地站住腳跟，闖過重重險關隘口，企業經營者就必須使“今天”成為過去，努力去創造一個更好的明天。美國貝爾電話公司總裁費爾，在《有效的管理者》一書中，被推崇為最有效的決策者，超前創新意識極強的企業領導人。在費爾作出的關係到公司命運的所有戰略決策中，最成功的一例是他為公司建立最佳效率的科研机构——貝爾研究所。應當說，在當時的情況下，貝爾電話公司是美國的一家壟斷企業，並不面臨着同行業競爭的威脅，但費爾卻認為，壟斷意識可以籠罩今天，但絕不能保證將來。貝爾公司要永遠保持其雄厚的經濟實力，就必須不斷創新。這項決策使貝爾公司後來在美洲建立了一個無人之匹敵的自動通訊網，並且發展到當初連他本人也沒有想到的新技術領域中去了。很顯然，企業家如果能使企業在“創新—競爭—創新”中，保持一個科學的良性循環，那么就肯定會使企業渡過重重險關，順利向前發展。

成功的企業家在創業闖關過程中，不僅要善於制訂超前創新的決策，還要具備過人的膽識和驚人的魄力，制定風險型決策。70年代初期，世界石油價格上漲。作為中東最大產油國的沙特阿拉伯，為爭取更大的石油財富，有意將東部油田地區的杜邦小漁港擴建成巨大的油港。當時，號稱“歐洲五大”的前西德“菲力浦·霍斯曼”、“朱柏林”、“包斯卡力斯”，英國的“塔馬”，荷蘭的“史蒂芬”等5家建築公司，聯合霸占着中東的建設市場，加上美、法等國的公司也必然參與這一工程的角逐。這樣，凡是試圖投標的企業都將面臨着強有力的競爭對手。

韓國現代企業集團董事長鄭永周審時度勢，毅然參加了角逐。並把這項被稱為“本世紀最大的工程”拿到了手。在這場決定鄭永周與他的現代企業集團命運的戰役中，他展現了一個企業家大膽、堅毅和冒險的性格，終於比預定計劃提前了8個月，勝利地完成了這項巨大的工程，令競爭對手無不目瞪口呆。企業因此而發展壯大，他本人也被譽為膽識雙全的企業家。

敢於制訂風險型決策，是在競爭中鍛煉企業家的一個寶貴搖籃，更是成功的企業家們留給我們的致勝法寶。在商品經濟活動中，企業家必須冲破傳統觀念的束縛，敢於承擔風險，在風險中求生存，在風險中求發展。

商海沉浮，征途漫漫，在競爭日益激烈的經濟活動中，企業家們只有依靠艱韌不拔的意志，過人的膽識和勇氣不斷進取，不斷創新，才能在洶湧澎湃的經濟海洋中弄潮，才能在鋪滿荊棘、亂石的坎坷道路上“殺”出一條生路來。

（權 鐵）

摇醒酣睡“大象”的人

——世界最大的喷气式客机制造企业美国波音公司董事长威尔森

夺取成功的桂冠固然不易,但在成功的赞扬声中保持清醒的头脑,继续进取、保住桂冠更为艰难。60年代末,闻名遐迩的波音公司也曾一度陷进难于自拔的窘境。“波音”是怎样冲破笼罩在它四周的浓云惨雾呢?

“波音”遇到浓云惨雾

1986年7月15日,蜚声全球的美国波音公司,将以它在飞机制造业上所取得的辉煌战果,欢庆它诞生70周年的盛大节日。

波音公司是有理由感到自豪的。经历了70年的风风雨雨,目前,世界上有90多个国家,180多家航空公司使用波音喷气客机;平均每天有70万以上的旅客,搭乘波音飞机在天空遨游。现在,世界各国的7100多架喷气客机中,将近60%是波音飞机;在美国的两千多架喷气客机中,波音飞机也占1400多架。1985年全世界飞机制造厂接到的646架客机订单中,波音公司占了60%。波音公司不愧是世界最大喷气式客机制造公司。

但这些令人羡慕的成果,是用大量的心血和代价取得的。特别是60年代末,波音公司的前景笼罩着浓云惨雾,波音公司飞机装配厂的停机坪上,摆满了售不出去的喷气客机,公司前途所系的超音速运输工具的订单,被取消了,而且很难找到新的订单;军方太空部门所签订的大量项目,工作进展缓慢……公司面临着何去何从的紧要关头。

靠木制飞机起家

波音公司的创办人名叫威廉·爱德华特

·波音。他是一位由华盛顿耶鲁大学授予硕士学位的工程师。

1914年7月4日,美国西雅图市举行盛大的国庆庆祝活动。活动项目之一是由一个叫狄拉·马罗尼的飞行员作飞行表演。因为这时离发明世界第一架飞机的莱特兄弟飞行成功只有11年,人们对飞机还感到很神奇,因此围观者人山人海,气氛热烈。可是,当马罗尼驾驶飞机在天空翻了几翻,平安降落,并邀请人们同他一起上天兜风时,围观者都不敢吭声。这时,只见一位青年人打破沉默,排众而来,自愿跟马罗尼登上飞机。他就是波音。随着波音与飞机起飞,场下发出了一阵阵欢呼声。

意外的飞行结束了。这次飞行使波音对飞机产生了极大的兴趣。一个念头在他的脑海中闪现:办一家飞机制造工厂,选择飞机这一行干一番事业。他找到他的好友韦斯特·维尔特。这朋友是个海军工程师,对飞机也有特殊的兴趣。波音把自己的想法告诉他,两人一拍即合,决定利用当地廉价的原料木材,一起研制木制飞机。

1916年,第一架双浮筒水上飞机制造出来了。波音亲自驾驶着这架飞机,作飞行试验,取得成功。为了纪念两人合作成功的这一成果,他们用两人姓氏的第一个字母,把飞机取名为“Bandw”型水上飞机。首战获胜,鼓舞了他们在飞机领域开拓的斗志。同年,他们在西雅图郊区雷克尤宁,正式成立了“太平洋航空产品公司”,专门从事飞机制造工作。初创时,工人只有21人。第二年,公司改名为“波音飞机公司”。

兴隆盛世冲昏了头脑

改名后的“波音飞机公司”，以其富有开创力、应变力，以及可靠的工艺，精良的产品，受到用户的欢迎。

第二次世界大战期间，波音公司推出了B—17和B—29大型“空中堡垒”轰炸机，震惊了世界，它由此名扬四海。

1954年7月15日，波音公司又推出第一架美国制造的喷气式客机。这种新型客机从美国联邦航空总署领到的检验合格证书的号码是70700，而“7”字又被许多美国人认为是个幸运的数字，所以被波音公司取名为我们大家所熟悉的“波音707”。“7”字确实给波音公司带来了“幸运”。自从它把第一架的“波音707”出售给泛美航空公司后，订货单象雪片一样飞来，一时，波音公司几乎成为喷气客机的同义词。60年代初期，波音公司进入黄金时代。

在兴隆盛世面前，波音公司开始醉了。它渐渐变得安于现状、不求进取。它对瞬息万变的市场不研究，只期望坐在那里，靠承担一、二项大宗的官方合同过舒服的日子，公司的办事机构越搞越大，互相扯皮，办事效率低……西雅图人针对这种情况，给波音公司取了个浑号，称它为“沉睡的大象”。最终，波音公司同样逃脱不了竞争社会对它的惩罚，陷入本文开头出现的窘境。

谁来摇醒这只酣睡中的“大象”？谁能让它重新充满活力？人们期待着。

痛苦的“外科手术”

摇醒“沉睡的大象”的，是波音公司新任的董事长威尔森。

威尔森毕业于美国衣阿华州立大学和加州理工学院，并获宇航工程硕士学位。1947年，他到波音公司任职，长期从事技术工作。他是八引擎的B—52轰炸机的总设计师，也是民兵洲际导弹设计小组的负责人。30多年

的实际工作，使他对飞机制造业了如指掌。

威尔森上任之后，经过调查，认定只有马上实行“外科手术”，才能挽救公司。他把西雅图地区的10.5万名公司职员裁减38000人，把臃肿庞大的公司办事机构的2000名成员中的1800人调到生产第一线，并把公司的决策权分散到各个部门。经过整顿，劳动生产率很快增长上去。1969年，波音公司每月生产7架747型飞机，需要工人25000名，现在只要17000名。

威尔森还认为，从长远看，无论在哪个市场上，唯一经久的价值标准是质量本身。为此，威尔森把抓质量作为挽救波音公司的重要方法，坚持把创第一流的质量摆在重要位置上，并采取一系列行之有效的办法。

波音公司把主要技术力量放在研制飞机的关键部位和零件上，其余大部分零部件，都从质高价廉的生产厂家定购来。因为万事不求人，什么零件都由自己来生产，不一定会达到高质量、低成本的目的，而且还造成了技术力量的分散。现在，波音公司有60%的零部件是由其他厂家生产的。

波音公司还投入庞大的研究与发展经费，不断更新产品，以增强竞争能力。从1969年以来，波音公司共花费了69亿美元作为研究和发展的费用。特别是自70年代后期，为了应付两次石油危机的挑战，波音投入大约30亿美元的费用研制省油的民航机。历经10年，终于研制出据称是现代民航史上最安全、最省油 and 易驾驶的757、767型的航机，这两种飞机的起飞降落既可以由机师用手操纵，也可以全由电脑控制。

波音公司先进优良的工程技术，使它创造了一个个飞行奇迹。1970年，当波音747巨型喷气客机问世时，保险统计员曾预测，在飞行的头18个月里，会发生三起坠毁事件。但10年过去了，这种客机只发生五起事故，其中三起还是驾驶员判断错误造成的。

1984年4月，一架载着87个乘客的波音727型飞机在密执安上空飞行时，飞机机