

888

策划 郭光华
编 邵 凯 方编

价值亿万美金的头脑



在波涛汹涌的商“海”中，我们悄悄地出航了。我们企盼着“888”这条“小船”，能为下“海”的或者打算下“海”的创业者和有心人提供帮助或“救急”。

朋友，在您面对竞争的压力，为束手无策而烦恼时，您不妨到这条“船”上歇息一下，我们会使您信心百倍，思路大开的。

也许这条“船”小了一些，但我们尽量装满实在的、新鲜的和真正有用的东西。它将让您看到在您身边没有发现的“机会”、自己与生俱有的“潜力”，让您体味到那些形形色色的人们既平凡又特殊的奋斗经

历,同时也让您了解一些商“海”中应具备
的经商技巧和知识……

这是一条智慧的“船”,充满希望的船。
朋友,我们欢迎您!

1993.3.

目 录

尊重人性的企业精神	
—— IBM 公司的瓦德松	(1)
多元化经营的“吉列”	
—— 吉列公司的斯克勒	(9)
“替大众服务”的忠实信奉者	
—— 美国银行的杰尼	(19)
“到何时”的“限时男性”	
—— 福乐公司的墨铁马	(28)
不朽的广告	
—— 可口可乐公司的欧司金	(33)
“即使 1 美元也要赚”	
—— 建筑业大王吉威特	(41)
以年轻一代为对象的经营理念	
—— 贝尼公司的柏泰恩	(48)
抓住特色经营的女人	
—— 亨利·班德尔妇女用品公司	

总经理斯图茨·····	(57)
做其他公司不肯做的事	
——林顿工业公司的谢安东·····	(62)
世界是个“小地方”	
——布拉吉与履带拖拉机公司·····	(73)
“摄影大众化”的创造者	
——柯达公司的伊士曼·····	(81)
“把全世界拿来作我们的市场”	
——贝尔公司的甘辛·····	(91)
追求简单化的经营组织	
——皇冠牌瓶盖公司的柯纳利·····	(99)
时时渴望收买公司的人	
——ITT 公司的瑞尼恩·····	(106)
拯救受伤的“巨龙”	
——将军动力公司的路易斯·····	(114)
务实的企业家精神	
——友尼利福公司的柯尔·····	(120)
一切以品质为重	
——亨佳公司的郝英志·····	(129)
敢向大公司挑战的人	
——国际钢铁公司的威亚·····	(137)
美国人心中的购物“天堂”	
——西尔斯公司的特林·····	(143)
风靡全球的“汉堡包”	
——麦克唐纳公司的克劳克·····	(154)

企业界的传奇英雄

—— 克莱斯勒公司的亚科卡…………… (158)

创造一个个性化、温情型的市场

—— 奥尔康公司的罗拔士…………… (176)

走在时代前面的服务者

—— 阿瑟·利特尔科技咨询公司的
利特尔…………… (180)

尊重人性的企业精神

——IBM 公司的瓦德松

谈起电子计算机,就会联想到“IBM”这三个响亮的字母。IBM 是 INTERNATIONAL BUSINESS MACHINES 的缩写,它居世界电子计算机制造业的首位,占有世界近 70% 的市场。在新时期增长的产业中,始终保持着霸权的地位。

IBM 总经理托曼斯·瓦德松,是第一任总经理老瓦德松的长子,他继承父亲的遗志,并能适应新时代,是大胆而敏锐、善于行动的男子汉。

他虽把父亲的事业,扩张成了世界性的规模,但仍旧遵循父亲的经营信条和精神。IBM 之所以有今日的发展,正是他继承和发展的结果。瓦德松在少年时代便受父亲严格的教育,据说,老瓦德松曾把下列五项要求,深植于少年托曼斯身上。

一、为工作尽自己的全力。

二、无论对于谁，应尊敬而又有节度地接触。

三、服装要保持整洁，态度要诚恳爽直。

四、以明朗而诚实的态度处理事物。

五、力行上述各条，并当作自己终生的信条。

大学毕业的瓦德松，随即进入 IBM 公司，但他并未因为是总经理的儿子而位居要职，只是一个初级的推销员而已。瓦德松的工作情形，的确令人惊奇。一年后，他的业绩使他成为首席推销员，对所分配的工作，总是做得尽善尽美，因而受到表扬。由于实绩突出，很快担任了副总经理。在此前后的工作期间，瓦德松在许多方面，却跟身为总经理的父亲意见不一致。

譬如，在人事管理方面，父亲注重传统的集中统一的组织和管理，但瓦德松却主张科学的分散管理方式。

又如，创业以来的赚钱生意——文字处理系统，父亲是既偏重又保守。但瓦德松却认为资料整理的革新，已急速地跨入电子计算机时代，应在这方面去求进步。

1952 年，瓦德松继承了他父亲的权力，担任总经理。四年后，他的父亲去世。这件事，好比是 IBM 从旧式企业蜕变成为现代企业的象征，也表示新时代已开始了。

他父亲出殡的当天，瓦德松在 5.7 万个从业人员面前进行演说，进一步确认了他父亲创业以来所留下的三个信条：一是尊重个人。二是优待消费者。三是精细周到的服务。

瓦德松在企业经营战略的发展中，发誓要继承他父亲的愿望。换句话说，在求新求变中，他依然要维持人性的尊严。

IBM 的前身是 CTR。1913 年，老瓦德松进入 CTR，专售赫里斯博士研制的打卡式统计机。第二年，他就任总经理，打下了今日 IBM 的坚实基础。

这是几十年前的往事，当时他立下了三项经营方针：一是顾客的利益。二是员工的利益。三是股东的利益。

这三项信条，在今日看来没什么特别之处，但在几十年前，能够如此明确、坦诚地提出这种经营方针的经营者，倒是很少见的。

当年老瓦德松所倡导的方针，一直保留到现在，并且成为 IBM 的特色与制度，在此我们要注意 IBM 的“机械信贷制度”和“内部沟通制度”，前者表现出注重顾客的利益；后者即为重视员工的利益，这是 IBM 基本的经营方针。

所谓内部沟通制度，简单地说，是要经营者和员工之间，能够亲近地自由接触，同时在不失组织立场

的范围内,随便而活泼地交换意见的制度。譬如,对公司有所不满的员工,不论是谁,随时可以直接面见总经理提出。只要其意见正确合理,随时可被采纳。这样,经营者就可以把握员工的想法,并能解除员工的不满心理。

老瓦德松所确立的内部沟通制度,到了瓦德松时代,虽然形式随着时代不同而有所改变,但基本精神仍旧不变。所以他说:

“这种政策,对在美国本土拥有 8 万多从业员的大企业,究竟适合不适合,应加以反省。相信不久的将来,从业员的烦恼,可由各事业部门的责任者,或经理人员负责处理。

“不过,从业员的问题,肯定比产品上的问题,要花费更多的时间去考虑,这是不言而喻的。但尊重从业员的权利,并设法使其享受应得的权利一事,将能促进公司更大的利益。

“这种权利的存在,正是经营者权力滥用的最好制衡器,它如同汽车上的刹车机。内部沟通制度所促成企业内人与人之间的关系,好比是输血的大动脉,能使整个公司浑然一体。”

根据这种设想,瓦德松想出各式各样的征求建议和意见的方法。他们设立的“解答疑问信箱”,每月可收到 3000 件以上的质疑;“有奖发明信箱”每年可

收到 10 万件以上的新构想，反应竟如此的强烈。

同时，定期送给 1 万名经理人员的《经理人员工作纲要》，详细说明公司的动向、本行业的状况，或者推销上的具体的失败或成功的例子等。这项工作，使作为中坚干部的经理人员，可以不断地了解经营者的意图，并获得对自己十分重要的情报或经验。

还有一项至少两年举行一次的“员工家属晚会”。在会中，由负责人详细而明确地说明公司的打算或实际情况，使员工的家属得以了解。倘若发生某种重大问题，瓦德松便亲自站在电话播音的扩音器前，向美国本土上的 IBM 从业员报告或演讲。

他父亲留传下来的“内部沟通制度”能够有效地运用到今天，正是瓦德松所期待的。

瓦德松认为，采用多渠道的上下沟通形式，就像疏通人的血管一样，是凝聚企业内部意志的良方。他说：“应多采用渠道，如果只有一条渠道，主管者的意志可能只能通行一部分，不同的渠道可以互相补充，有时还能收到意想不到的良好效果。尤其面对的是全体员工，同一种沟通形式，不一定会有相同的反应，所以渠道还是越多越好。”

在瓦德松上台之前，IBM 遇到了一家公司的强烈挑战，过去确立的地位开始发生动摇。那是 1950 年，老瓦德松的电动打卡统计机，正大行其道之际，

莱巴鲁的斯塔里兰度公司研制出了电子式的全自动计算机,并推出市面,一举推翻 IBM 垄断的局面。

命名为“约尼巴克一号”的这个计算机,被美国国情调查局采用,发挥出令人惊奇的性能。它比 IBM 的电动式打卡统计机,能提高 19 倍多的快速计算能力。

国情调查局冷淡地说,IBM 电动式打卡统计机,已失去其优越的性能,并提出退货。这种打击,的确太严重了。

与斯塔里兰度公司相比较,IBM 公司的计算机部门,果然显得太落伍。同时,落伍的最大原因,正是老瓦德松对电动式打卡统计机的态度。他曾竭力主张,像电子计算机那种高速度而复杂的机器,现在还不需要,因此顽固地压抑这方面的发展。

受到这种沉重打击的老瓦德松,在逆境中不得不把权力交给平日再三强调开发研制电子计算机的儿子。

瓦德松上任后,马上和平日有业务关系的哈佛大学商量开展研究,并颁下一道命令,要全公司尽快赶上斯塔里兰度,并超越它。

其结果,在他就任的 1952 年,以 IBM701 为始的一连串 700 研究计划,终于议定实施,并如期追上了斯塔里兰度公司。其后,瓦德松更集中全力改良大

型真空管，在 1959 年终于完成大量运用电晶体的新式机器 IBM1410，重新占据了本行业的领导地位。

这个危机的体验，使瓦德松深感加强内部管理的必要性。随着企业急速的发展和从业人员的增加，组织管理会随即松弛，在管理的权限上，也会变得十分不清。因此，他和公司董事中的巨头们协议，建立新式的以分层负责为原则的“事业部署”制。

瓦德松仍然每天亲自与员工面谈，同时慎重地划分出每个人的职务权限，以及责任范围的界线。还新设了“管理者信箱”，并以推销技师取代推销人员。推销技师享有特殊职权和待遇，并根据其业绩，给予很高的报酬。

这个事业部门，后来确定为十个单位。在经营管理上值得一提的特点是，当这些单位的政策或权限有所冲突时，即由瓦德松亲任会长的“协调经营委员会”负责解决，用意在于防止主管权力的削弱。

内部体制强化后，IBM 把整个力量投入到对产品的改良与革新上。在创立 50 周年的 1964 年，成功地试制出了最新情报处理机——“组织 360”。1966 年该公司投资 16 亿美元，开始大批量生产，月产量达到 1000 台。

IBM 稳固了独占市场的局面，同时向世界市场大量输出其产品。它的分公司遍布 102 个国家，年收

入高达 13 亿美元。

IBM 大量支配世界市场,使占有率达到 67%。它在各国的分公司,几乎全是当地人,总公司只派遣极少数的经营干部,以及有限的几个技术人员。对于各国分公司的促进推销计划,可以说完全托付给当地的经营负责人,这些方针,正是 IBM 海外战略成功的原因。

多元化经营的“吉列”

——吉列公司的斯克勒

美国《财富》杂志评论“剃刀王国”吉列公司的发展时说：“当吉列公司偏于男性的剃刀业走向下坡之际，是女性拯救了它！”

吉列公司曾以“喜爱的吉列”为主题，在电视的体育比赛上大做广告，它是连续 25 年在美国职业棒球赛上做广告的客户。显然吉列公司的目的就是把吉列的理想形象深植于重要的顾客——美国男性的

心中。

可是，1962 年 3 月，英国一家小小的剃刀公司——威尔金逊·苏洛公司，把不锈钢刀片打进了美国市场，整个情势为之一变。尤其是其他厂商也相应出售不锈钢刀片，使吉列公司的王座发生动摇。吉列公司的顾客纷纷抛弃它的产品，转而使用不锈钢刀片，使得该公司连续几年利润不断下降，直到 1965

年才勉强恢复到 1962 年的水平。它挽救颓势的法宝并非剃刀,而是多样化的商品,如花露水、发霜、面霜、防臭剂等化妆品。

到了 1966 年,它的营业额为 3.96 亿美元,纯利 980 万美元,创下了该公司的最高纪录。究其原因,除去刀片的改良、新产品——自动剃须刀的推出外,还有一个重要原因,就是男性化妆品推销成功。化妆品虽以男性用者为主,但就商品性质来说和剃刀是完全不同的。

许多事实可以说明这样一个现象,那就是陶醉于做独占市场美梦的企业,偶然从疏忽中定下神来,随即会发现自己已被时代巨轮所抛远,变成了孤独的落伍者。在日新月异的技术革新下,这种情形最容易发生。剃刀王国吉列公司,就是最好的例子。

发明剃须刀的金克·C·吉列,虽能把自己的发明企业化,谋得巨大的财富,但由于过分陶醉于独占市场的美梦,在不锈钢刀片的开发上迟了一步,几乎到了不可收拾的地步。幸而有了所谓现代的经营者靳克勒,再创吉列公司的新业绩,把刀片及剃刀单一制造厂商,变为生产化妆品、医药品等多元经营的新型企业,才挽回了颓势,并促进业务发展。

金克·C·吉列发明剃刀的经过十分有趣,1895 年夏季,一天早晨吉列在旅馆的房间里把剃

刀磨了又磨，谁知还是刮不动胡子。这时他并没像其他人一样气愤地把剃刀丢掉，据他自述：“当我看着剃刀的刀刃时，我的眼前忽然像构巢的小鸟一般发出光亮，然后吉列剃须刀诞生了！”

身为推销商的吉列，在周游各地推销商品之际，时常在想发明些什么，因而当他看着不利的剃刀时，脑际忽然映现用刀片取代剃刀的构想。当天，他到五金行买了些要用的器具，还写信给妻子说：“我终于把握了灵感，相信不久的将来，我会成为大富翁！”我们知道，当时的剃刀不仅在使用之前必须在皮革上磨一磨，甚至还要送到磨刀店磨利后才能使用，因此他所构想的刀片十分方便，可以说是一项划时代的发明。

不过，构想虽然十分高明，但要使刀片商品化却困难重重，吉列为了把它打入市场，经历了8年的苦难岁月。他所创立的吉列安全剃刀公司，在开业的1903年仅仅卖出168片刀片和51把剃刀。一年之后刀片销量增加1700倍，剃刀增加700倍，其增长率的确令人叹为观止。

吉列创业后的第14年，也就是1917年，该公司的安全剃刀刀片，售出1.2亿片之多，尤其是两次世界大战期间，更是吉列公司急速发展的时期。第一次世界大战之际，它以特别的价钱将刀片供给美国士