

清华版 · 经管译林 ③

百年 锋芒

[美] 戈登·麦奇本 著

朱升华
朱斌华 译

Gillette³

吉列领先之路



清华大学出版社
<http://www.tup.tsinghua.edu.cn>

清华版·经管译林③

百年锋芒

—吉列领先之路

〔美〕戈登·麦奇本 著
朱升华 朱斌华 译

清华大学出版社

(京)新登字(158)号

Cutting edge: Gillette's journey to global leadership/Gordon C. Mckibben

Copyright ©1998 by The Gillette Company

Original English Language Edition Published by The Gillette Company .

All Rights Reserved.

本书中文简体字版由 The Gillette Company 授权清华大学出版社独家出版、发行。未经出版者书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封面贴有清华大学出版社激光防伪标签,无标签者不得销售。

北京市版权局著作权合同登记号:01-99-0348

图书在版编目(CIP)数据

百年锋芒:吉列领先之路/(美)麦奇本(Mckibben,G.)著;朱升华,朱斌华译. —北京:清华大学出版社,1999. 12

(清华版经管译林;3)

ISBN 7-302-03718-3

I. 百… I. ①麦… ②朱… ③朱… III. 企业管理-经验-美国

IV. F279.712.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 42880 号

出版者:清华大学出版社(北京清华大学学研楼,邮编 100084)

<http://www.tup.tsinghua.edu.cn>

印刷者:北京密云胶印厂

发行者:新华书店总店北京发行所

开 本:850×1168 1/32 印张:12.875 字数:322 千字

版 次:2000 年 5 月第 1 版 2000 年 5 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 7-302-03718-3/F·238

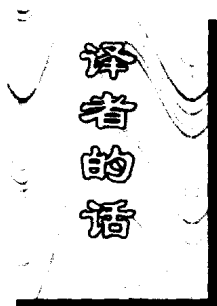
印 数:0001~5000

定 价:25.00 元

内 容 提 要

吉列剃刀、吉列刀片,以及那留着八字胡的庄重老人的吉列品牌形象,已不为广大中国人所陌生。本书向读者展示了历经百年历史的吉列公司从无到有、从小到大的创业过程,讲述它如何艰难初创,如何不断开拓并坚持一以贯之的近乎超前的全球化战略,如何在生死存亡的竞争中越过一个个险滩和难关,克服一次次的危机和困厄,并最终奠定了其作为世界可数的国际化大公司的不可动摇的地位。而这一切,作者都是在广泛占有资料的基础上,做出了令人信服的描绘。

全书行文认真严谨,注重史实数据,以叙事为主,辅以多方评论,人物性格鲜活,读来饶有趣味,令人有如临其境、如逢其人之感。书中内容将给一切追求发展、追求成功的企业界人士提供深远的借鉴和启示。



剃刮虽属日常小事，但吉列公司却赋予了它一种丰富的文化内涵。吉列产品虽然都是一些小东西，但沃伦·巴菲特点说，这些东西人们缺少不了。《百年锋芒》叙说吉列百年成长的历史，其中至为难得的地方在于：(1)它的重点相当突出。全书叙说的时间跨度近百年，作者以1975年为界将其划分为二：前一部分以粗线条述其大要，后一部分则施以浓笔重彩，对吉列历史上这段更富有挑战性、戏剧性、因而也更耐人寻味的时期进行了重点的描绘和剖析。作者这样处理，在很大程度上增强了该书的可读性。(2)全书以大量的第一手材料为基础。作者作为一个训练有素的新闻记者和报刊编辑，曾经对分布于三大洲的吉列圈内圈外人士作过广泛的调查和访问，所以读者在阅读过程中将不时看到这些“相关人士”的回忆和评论。但是，素材的真实和丰富并不意味着事实和经验的简单堆积。相反，全书结构的精心安排，以及调查材料的巧妙剪裁，都显示出了作者作为商业评论家的敏锐和干练。(3)该书对有关经验教训的开掘也有一定的深度，其中对渐进主义和自满情绪的批评，以及对吉列全球化战略的概括和总结等，都被提高到了了一定的文化高度。所以，读者不仅会得到引人入胜的情节，而且也将得到可贵的启发。

在 20 世纪行将结束、21 世纪即将到来的时刻，人们乐意总结过去并展望未来。我们看到，20 世纪对吉列来说是一个值得总结和思考的世纪；同样，20 世纪对中国也是值得总结和思考的。历经苦难和抗争之后的中国人民正在走向成功和富裕，他们赋予新时代以沉甸甸的寄托。所以，一个始终追求着全球化并最终变得卓越的公司，在今天这个全球化蔚然成风的时代是值得关注的——这也正是我们翻译《百年锋芒》一书之目的所在。最后需要指出，本书的翻译得到了朋友们的帮助，特别是得到了清华大学出版社编辑同志的支持和鼓励，在此向他们表示衷心的感谢。

译 者

1999. 8



前言

1901年,在波士顿海滨某渔市上,金·吉列和他的数位朋友,跟一些期望靠吉列的新型剃须刀的发明而发家致富的冒险者一起,创办了美国安全剃刀公司。公司旋即易名,先是改为吉列安全剃刀公司,稍后定为吉列公司。看来,朋友和冒险者的怂恿,真不愧为高明之举。因为,在其创业之初,吉列公司即已确立和主宰世界修面用品行业。

得来不易,创业维艰。可以说,自打吉列起步时,它就在金融、专利和人事方面的危机和困顿里面跌打滚爬。20年代后期因无节制的增长而诱发的管理不善,令公司无处栖身,最终只得与 Auto-strop 这样的小字辈合并(1930年),并任由后者摆布。但是,吉列作为一个公司毕竟生存下来了。并且,在历经困顿和煎熬之后,它终于迎来了好光景。二战后的吉列,开始涉足男女化妆品的生产。而如今,它已是显赫的龙头企业,在剃刀、刀片、电动剃须刀、钢笔、牙刷、碱性电池等重要消费品的生产方面,成功地领导着世界的潮流。

由于其缔造者的远见卓识,公司在创建之初即已获得雄视全球的胸怀;并且,它还常常以领先于其竞争者的姿态,奋力向地球的每个角落拓展延伸。就在1996年购获杜拉塞尔(Duracell)前夕,有关数据表明,公司销售总额的70%和总利率的72%来自于吉列

在美国以外的业务；公司员工中80%以上的人员在国外机构效力。在这种征服世界的连续进程中，吉列开创了全球管理的新形式，建构了环球一体的业务系统；并且，它还孕育了一种立足全球的战略思想，这种思想使它从众多的竞争者中脱颖而出。

本书前三章中的诸多历史细节（1975年的那段时期），首次披露于《金·吉列：其人其业》一书（罗素·亚当斯著，马萨诸塞州，波士顿，1978年）。亚当斯的这一出色工作，令我受益匪浅。

不过，本书的重点却在寻索吉列的现代生涯。它大约始于1975年，即正值小科尔曼·莫克勒任董事长接管公司之时。莫克勒时期可能经历过公司历史上最大的危机——要面对华尔街那帮虎视眈眈的股市猎手，要面对“来者不善”的接管攻势和对吉列独立存在的巨大威胁，紧接着又是面对严酷的控制权之争和代理人角逐。不过，不管怎么说，坐视华尔街的人们仍有其正确的一面，即发现了吉列的巨大价值。自1988年代理人之争结束以来，吉列在全球的发展势头相当迅猛，公司股价也随之增长。这一切，倘使金·吉列本人——这位空想社会主义者和云游商人，这位一手缔造公司的实业家和发明人——有幸目睹，也当惊诧不已。

《百年锋芒》的最后四章，对吉列公司如何苦心经营其业务机构以促成全球战略向商业现实的转化作了认真的审视。这其中包括，公司如何组织海外生产，如何在波士顿运筹帷幄以取胜于国外风起云涌的商场，以及如何建立和贯彻“一个世界”的市场战略。第十五章和第十六章讨论的是，吉列全球文化观和吉列业务机构是怎样在拉美、俄罗斯以及其他一些东欧和亚洲市场起作用的，这些市场直至最近仍与美国公司保持密切联系。以上章节中的众多原始材料，乃是作者本人造访“欧洲前沿”（包括俄罗斯、波兰）以及巴西和阿根廷时获取的。在本书的最后一章中，我们还将反省吉列对布劳恩公司（1967年购入）的改造，即它怎样将后者从一家目光短浅的德国制造商擢升为具有全球视野的大型企业。

最后需要指出,分布三大洲的超过 60% 的吉列高级管理人员接受了本书的调查,同时接受调查的还有众多的律师、投资银行家以及其他与 1975 年以来的吉列发展史相关的圈外人士。另外,本书还得到了吉列公司的认可。艾·查恩董事长以及其他吉列人士一致认为,不应为本书内容设置框框,也不应限制作者对事件的解释。全书据实援引他们的言论。



前 言	(VI)
-----------	------

第一部分 粉墨登场

第 1 章 确立全球化的传统.....	(3)
第 2 章 急剧衰退,缓慢复苏.....	(27)
第 3 章 一切为了发展	(49)

第二部分 寻求平衡

第 4 章 干金融出身的莫克勒	(83)
第 5 章 是金属商,还是塑料商	(114)
第 6 章 山雨欲来风满楼.....	(135)

第三部分 生死搏斗

第 7 章 恶梦十日疑无路.....	(147)
第 8 章 渐进主义的终结.....	(185)
第 9 章 常春藤老饕们.....	(207)

第四部分 领导全球

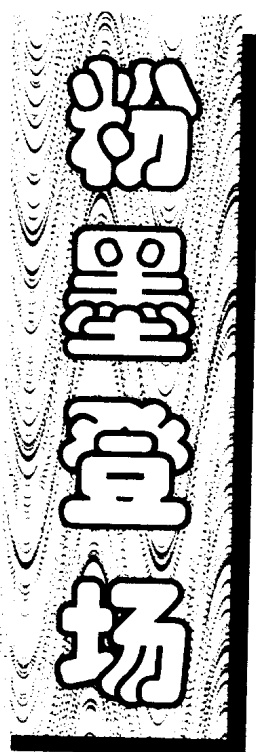
第 10 章 巴菲特出任董事	(235)
----------------------	-------

第 11 章	“感应器”生产的倒计时	(250)
第 12 章	艾·查恩走马上任	(268)
第 13 章	第六支柱	(292)

第五部分 文化经纬

第 14 章	驾轻就熟的全球化	(315)
第 15 章	拉美开道	(336)
第 16 章	一步一个脚印	(358)
第 17 章	全球战略的“不了情”	(378)
跋		(398)

第一部分



第1章 确立全球化的传统

1904年8月的某一天,行色匆匆的金·吉列登上了利物浦去往纽约方向的航船。在10天的旅程中,他怒火中烧,心急火燎。难道说是约翰·乔伊斯这个人目光短浅?说起来,还正是这位老兄救助了处于襁褓中的吉列安全剃刀公司,使之免于夭亡。因为在1902年,也即在公司创建1周年之际,金·吉列说服他为公司投资了6万美金。可现在倒好,作为公司的最大股东,他竟毫不顾惜地提出要将吉列全球化的远大抱负付诸东流。当然,启动生产是需要钱,可乔伊斯竟为了10万美元现金,而将包括境外销售特许权在内的所有吉列安全剃刀的境外权益,一概出卖给芝加哥投资商,这真是太出人意料了!他必须去阻止他。

事情就是这样。作为波士顿这家他一手创办并以自己名字命名的小公司的一名不拿薪水的董事,金·吉列,必须放下手中的正事(此时他正担任巴尔的摩王冠封盖公司驻英国的销售代表),乘船返回波士顿,去说服乔伊斯不要放弃吉列安全剃刀走向全球的美好未来。因为在他看来,他所发明的剃刀乃是一种普遍适用的产品,它的推广将不存在任何文化上或伦理上的障碍。他确信,终将有一天,吉列剃刀及其刀片会在这个星球的每个角落源源不断地被推出;倘若为了眼前这一点小惠小利就放弃在世界范围内的控制权,那将是愚不可及的事。

为了说服与他共事的董事,以便撤回那个境外特许权的协

议——该协议已在他缺席和无力干涉的情况下被他们初步认可，他终于及时地赶回了波士顿。他一直有这样的自信，只要他出现在波士顿，他就一定能用自己的远见再度打动乔伊斯，这样他就能劝阻那个协议了。金·吉列真不愧是一个了不起的商人——这是大家的一致看法，他最终达到了目的。他出席了安排在10月份的下一轮董事会议。对于公司历史上这一生死攸关的抉择的戏剧性场面，这次会议的一份原始资料竟以这样轻描淡写的口吻说道：“豪洛威先生（即公司董事H. B. 豪洛威——著者）汇报说：大家同意，终结国外业务的做法目前不宜采用。因据认为，就公司的最大利益计，目前还不能就此事作出任何安排。”

用现在的眼光看，金·吉列的匆忙返回，和他对特许权方案的及时劝阻，也许可以看作是他独立做出的，是除了发明贡献以外的又一项重大贡献。正是这位金·吉列，以他非凡的见识，为公司奠定了全球化的传统。这一传统在他和他之后的数代吉列领导人中一脉相传，以至今日，无怪乎吉列公司在面对世纪末赫然涌现的全球化浪潮的时候，竟显得那样从容、洒脱。推想当初要是协议付诸实施的话，吉列即便能生存至今，那也至多是一家大型的美国公司，对于来自境外的滚滚财源，它恐怕只有临川相慕的份儿了。与推想相反的是，吉列另辟蹊径，在组织财力启动生产之后，逐步跨出美国并走向欧洲及世界其他地域市场。作为一家立足剃刀、刀片生产的环球巨商，吉列还相继把它的控制力延伸到了牙刷、小电池等一类消费品的生产领域。

由此看来，金·吉列当初乘船去阻止乔伊斯，真是做得太对了。

创 始

吉列的早期生涯,堪称传奇故事的绝佳素材。金·吉列,这位第一流的流动商人,这位向往建立社会主义者的人间乐园的乌托邦幻想家,却在1895年的某个早晨,突然来了这么一个灵感。当时,他正在马萨诸塞州布鲁克兰的家中,用他那糟糕透顶的剃刀费力而无奈地刮着脸。刀锋太钝,实在太钝了,他在家中根本磨不起来,要磨也得拿到哪个剃头师傅或刀剪匠那里去。他陷入了片刻的遐思之中:总该有更好的刮脸办法才对。突然,“就像有灵光在他脑中闪动”,一个念头很快就在他的脑中升起:对呀,可以在设计上将剃刀和刀片分开,其中刀片可以经常替换!20多年以后,他当着《刀片》杂志(吉列公司主办)编辑人员的面,对当时的情景作出了极为动情的回忆。“我先是想到,我可以用一个把子把刀片固定住,接着我很快又想到,我可以在通常所见的薄型钢片上磨出刀锋,而且还是对边打磨,这样就能一刀两用。结果,一个形象很快在我脑中浮现:一片由金属板磨制出来的刀片,一个手柄就在刀片双刃的正中间固定着……这样的一些形象,差不多是同时涌向我的脑海。当时我正手执剃刀坐在那儿,我的眼光轻轻地落在剃刀上,就如同是鸟儿回巢一样。吉列剃刀就这样产生了。”

关于早期安全剃刀的来历,还有另外的说法。比较普遍的看法是,第一代双片安全剃刀乃是单锋的星牌剃刀,它是1876年由纽约布鲁克林区的弗里德里克·坎普法和奥托·坎普法兄弟俩发明的。当时,像奥立弗·温代尔·霍尔麦斯这样的名人都曾使用和赞扬过星牌剃刀。继星牌之后出现的狐牌、宝石牌和永利牌剃刀,其

形制构造都与星牌大同小异。跟容易伤人的直型剃刀相比,这些组合型剃刀的优点是使用安全。但它们仍没有替换使用的概念,同时也算不上经济实惠。事实上,星牌基本属于露锋直型剃刀与操纵手柄的简单相加,使用者必须在每次刮脸之前,将笨重的刀片安放到某一特制的操纵杆上,然后再在笨重的皮革带上打磨。只有等到打磨完了之后,才能装上手柄使用。可见,这过程并不简单,其中伤脸伤手的机会也并不少。更何况,这种刀片在使用过程中,还得再三送到刀剪匠那里去打磨。

跟星牌剃刀的设计相比,金·吉列的设计概念迥然不同。它用永久性的手柄去带动那些廉价的、可弃的刀片,而星牌则仅仅是两片单锋的普通直型剃刀的粘合。从以上的说法中,我们可以很清楚地看到,金·吉列考虑问题的出发点,并不仅仅在于这种可替换使用的组合系统的安全性能,而且还在于它的简单便利和经济实惠。只不过,他所发明的这种剃刀,先是被美国专利局官员贴上“金·吉列安全剃刀”的标签,再是被公司作为“安全剃刀”而加以更新换代,最终竟致以安全剃刀而名扬天下。

据说,金·吉列在获得灵感的当天,就兴冲冲地跑到了波士顿五金商店,在那里买了一些用作钟表发条的钢带和其他的一些小铜块。他很快就回到工作间干了起来,不久,第一只吉列安全剃刀(当然是个粗坯)就做出来了。在这里,没有计算机的辅助,也没有研究和开发小组的帮忙,更没有百万预算的支持——有的只是一个瓶盖商的巧思和灵感。他写信对正在俄亥俄亲戚家做客的妻子说:“我已经把它给摆弄出来了,这一下该我们走运了。”

当然,好事毕竟多磨。从他脑中最初的设想到做出模型、画出图纸,再到他去专利局申报专利,前后总共花了6年时间。这期间,他得说服朋友支持他;他得物色冶金技师,以便找出磨制刀片的方法——对这样的技术活儿,他可是一窍不通。吉列脑子灵活但却缺乏机械技术方面的天赋。他是一个遨游在概念王国里的幻想家,这