

于建成 段国萍 周士林 编著

商场即战场

海南出版社

美国六大商战纪实

SHANG CHANG JI ZHAN C
NG

SHANG CHANG JI ZHAN CHANG

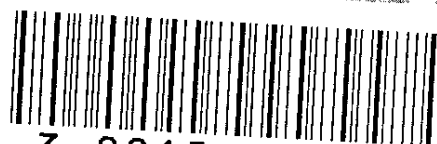
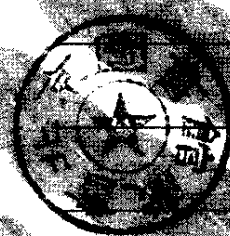
8715
537
2

商场即战场

于建成 段丽萍 周士林 编著

XAJ14101

美
国
六
大
商
战
纪
实



3 0015 8458 4

海南出版社

商场即战场

于建成 段丽萍 周士林 编著

责任编辑 朱作霖 封面设计 郭 媛

*

海南出版社出版发行

(570105 海口市滨海大道华信路2号)

山东新华印刷厂德州厂印刷

1997年12月第1版 1997年12月第一次印刷

开本:850×1168mm 1/32 印张:9.125

字数:230千字 印数:10000

ISBN 7-80617-970-4/F·57

定价:15.00元

目 录

第一章 纸上也要谈兵	(1)
一、不要惊动骄傲的“兔子”	(2)
二、打回老家去	(5)
三、好汉还得众人帮	(8)
四、猎“兔”战开始了.....	(11)
五、目的便是一切.....	(17)
六、全裸照之战.....	(23)
七、统帅决定一切.....	(29)
八、绝处求生,化凶为吉	(35)
九、砰!逮住了兔子.....	(40)
第二章 饮料大战	(47)
一、进攻也是一种防御.....	(48)
二、统一步伐,反击挑战	(54)
三、一切为了吸引消费者.....	(61)
四、分清轻重缓急.....	(66)
五、集中兵力给对手致命一击.....	(70)
六、可口可乐风潮.....	(74)
七、顺势应变维护老牌声誉.....	(81)
第三章 疯狂的船长和战斗不息的游击队员	(88)
一、海盗船启航.....	(89)
二、出奇制胜.....	(95)

三、攻其一点,不及其余.....	(104)
四、“猎头”行动	(108)
五、软硬兼施,不择手段.....	(112)
六、针锋相对,迎击挑战.....	(119)
七、拚死一战,以小吃大.....	(127)
八、久攻不下,转换目标.....	(133)
九、尾声	(138)
第四章 空中大战.....	(140)
一、唐纳德·伯尔.....	(140)
二、人民特快诞生	(144)
三、筹措飞机和机场	(149)
四、特色经营和管理	(152)
五、外部危机	(155)
六、内部分歧	(158)
七、业务扩张	(161)
八、票价大战	(167)
九、短命的合并	(173)
第五章 汽车大战.....	(180)
一、受命于危难之际	(180)
二、正面出击	(186)
三、工资和奖金新方案	(188)
四、侧面出击	(193)
五、更新管理方式	(203)
六、土星计划	(204)
七、公司大改组	(209)
八、购买电子数据系统公司	(212)
九、劳动力问题的进一步解决	(216)
十、加速实现自动化	(219)

十一、扩展金融服务	(221)
十二、购买休斯航空公司	(222)
十三、圆满告退	(225)
第六章 反马·贝尔之战	(228)
一、比尔·麦高恩	(228)
二、初战告捷	(232)
三、“我们不欢迎竞争”	(236)
四、把对手送上法庭	(238)
五、向长途电话市场进军	(241)
六、摆脱财务困境	(244)
七、向贝尔系统的垄断出击	(250)
八、广告大战	(252)
九、反垄断上诉获胜	(263)
十、完善公司自身	(268)
十一、吞并与反吞并	(271)
十二、贝尔系统解散	(276)
十三、与国防商业机器公司合作	(283)

第一章 纸上也要谈兵

——《屋檐》与《花花公子》之战

《花花公子》这本名闻四海的杂志你可能知道,但没有看到过;然而你不可能从未看到这样一个商标:一只可爱的小兔子,竖着一对特长的耳朵,机灵地注视着大千世界。这便是花花公子集团的标志。除了《花花公子》杂志之外,凡是这个集团生产的众多商品,诸如领带、袜子、运动服、运动鞋、西服、皮带、男用香水乃至男士珠宝饰品上,都有这只可爱的小兔子,同时也就有意无意地向他人宣示着一种美国特有的消费观念和文化现象。

《花花公子》这本专供男士阅读的杂志,现今以 10 种文字向全世界发行,全盛时期每月销量达 800 余万份,拥有 2500 万读者,其影响力是绝对不能低估的。而今,《花花公子》已发展成为一个巨大的集团公司,从事 80 多项投资,从生产衬衫、西服、运动服及鞋子、香水、烟斗、书籍、唱片等等,一直到开设赌场,形成了一个以杂志为中心的王国,资产已逾数 10 亿美元。

小兔子已成为庞然大物了,它的地位似乎是不可动摇的了。然而,一个名不见经传的小人物,一个在美国混不下去移居伦敦以出卖讽刺画为生的没落文人,竟然向《花花公子》发起进攻,并决心取而代之。于是引发了一场在出版界最负盛名的、触目惊心大战。“纸上谈兵”原来的意思是不可能成功的空谈,但在以竞争为

第一要义的资本主义社会中,纸上却也可以谈兵。

一、不要惊动骄傲的“兔子”

不可以一时之得意,而自
夸其能;亦不可以一时之失意,
而自坠其志。

——冯梦龙

1958年。纽约机场一个身材修长、皮肤黝黑的青年,身穿廉价西服,衬衫上的钮扣都没有扣上,手提一只破旧的旅行皮箱,正在等候飞往伦敦的班机。他便是这场“纸上谈兵”大

战的主角,鲍勃·卡西奥尼。他的全名十分长:罗伯特·约瑟夫·爱德华·萨巴蒂尼·卡西奥尼,正因为他的全名太长,人们都习惯称呼他为鲍勃·卡西奥尼。鲍勃是个意大利血统的美国人,家境清寒,没有受过高深的教育,但在绘画方面却小有才能。早在《花花公子》问世之前,他就向一家名叫《伦敦美国人》的刊物投寄讽刺画,实际上是当时颇负盛名的朱利斯·费费尔讽刺画的廉价仿制品,同时还兼打一些临时工,以此度日。《花花公子》出版后,鲍勃·卡西奥尼对这本集色情照片、文章和漫画于一体的杂志十分欣赏,也曾向《花花公子》投寄讽刺画,但均遭退稿,对此他耿耿于怀,并一直梦想有朝一日自己也办一份刊物与《花花公子》一争高低。

鲍勃在纽约混不下去了,正好《伦敦美国人》周刊人手不够,邀他赴伦敦为周刊工作。1958年他离开纽约去了伦敦。在他随身携带的箱子里,除了几件替换衣物外,还有几本过期的《花花公子》。

“《花花公子》,你等着吧!我,鲍勃·卡西奥尼不久就会回来

的,到时候咱们瞧,我非把你打败不可!”当航机呼啸着冲向蓝天时,他默默低语着。

一到伦敦,鲍勃·卡西奥尼便全身心地投入《伦敦美国人》周刊的工作中。但是,由于周刊读者有限,而且编辑方针过于保守,不久便陷入困境,许多职员先后辞职而另谋高就,而他别无他途,仍坚持为周刊工作,不久便当了主编,最后又升为总经理。

不久,《伦敦美国人》终因发行量低,拉不到有实力的广告客户而倒闭。卡西奥尼只得又重操旧业,靠发表讽刺画和沿街叫卖自己的画度日。虽然主持《伦敦美国人》周刊为时不长,但这段经历对鲍勃·卡西奥尼却大有裨益,使他了解了编辑出版一份通俗刊物的全过程。此时刚满32岁的卡西奥尼,感到自己有使不完的劲,又不乏奇妙的主意,认为自己应该是出版界的一颗新星,一位有力的竞争者。他深信,英国的姑娘一点不比美国少女差,英国作家驾驭语言的能力更是在美国作家之上,只要好好发掘,充分利用,他完全可以在英国办一份类似《花花公子》的刊物,它必将能招徕英国的广告客户。剩下的问题就是钱、钱、钱!

卡西奥尼好不容易从他父亲手中借到了几千美元,开始经营自己的杂志——《屋檐》(港台译为《披屋》、《藏春阁》),杂志的名称非常奇特,实际上它暗示着:本杂志主要内容为在屋檐内发生的事。他敢出奇招,大胆冒险给成千上万天真的未来读者邮寄小册子,宣告一家新刊物的诞生。卡西奥尼亲自拍下了几乎一丝不挂的青春少女的照片,以冀增加吸引力。“一份杂志专供成年男士阅读,这在英国还是破天荒第一家,”一位评论家在报刊中写道,“《屋檐》杂志充斥美艳女郎、有争议的文章、色情故事以及大量令人感到轻松愉快的枕边趣事。”

但是,英国政府根据《邮政法》第二款对罗伯特·约琴夫·爱德华·萨巴蒂尼·卡西奥尼正式提出指控。按照该法规定,禁止通过邮局投递淫秽读物。卡西奥尼整整躲了两个星期,唯恐接到民事

诉讼传票。威斯特敏斯特(英国议会所在地)着实热闹了一阵;伦敦舰队街(英国主要报刊所在地)也大做文章,群起攻击《屋檐》。然而,这恰恰使《屋檐》收到了意外的效果——比做广告更好的宣传效果。订单开始源源不断地涌向卡西奥尼设在切尔西公寓的办公室。

卡西奥尼手中的钱已足够支付印刷费、出庭受审费和交付罚金。他不再通过邮局投递刊物,《屋檐》开始正式登上伦敦及其附近地区的报摊公开发售,这是1965年3月。几天内,公开发行的第一期共12万份一销而空。第一炮打响了。俗语说:良好的开始是成功的一半。卡西奥尼该为自己的杂志好好谋划一下了。

卡西奥尼起初以《花花公子》为楷模,所以《屋檐》无论从编排,还是文章、图片以及采访等与《花花公子》大同小异,《屋檐》实际上成了《花花公子》在英国的翻版。他甚至和一个知己朋友谈过,要在自己新办的刊物上加上“花花伙伴”这样一个副题。他确实这样做了,并一直使用到《花花公子》聘请的英国律师提出抗议为止。他十分清楚自己无力再打一场官司,《花花公子》毕竟占优势,而且这样一来等于替《花花公子》做了义务宣传。

卡西奥尼用“花花伙伴”这一称号,本来是想借助《花花公子》业已建立的名望和地位来扩展自己的发行量。他心中自然明白,现在休·赫夫纳(《花花公子》老板)是居高临下,占有垄断地位的,他卡西奥尼还无力与其正面抗衡,因此宁可接受战术上的失败——乖乖地把“花花伙伴”这一副题删除。

出乎人们意料的是,这一事件促使卡西奥尼作出了为在未来把《屋檐》打入美国的第一个战略决策:以守为攻,欲擒故纵。卡西奥尼深知《屋檐》第一炮虽然打响了,但毕竟还是初出茅庐,羽毛未丰,根本不是《花花公子》的对手,在时机尚未成熟前,他不得不忍辱负重,委曲求全。他竭尽全力不让一份《屋檐》流入美国。

“千万不能惊动这只‘骄傲的兔子’,让他陶醉在已取得的成绩

之中，”卡西奥尼说道，“我们就像《伊索寓言》中龟兔赛跑的乌龟，一定会后来居上，但是，现在让这只‘兔子’安心地睡吧！”

诚然，作出放弃美国这样一个极其有利可图的市场，对这位尚未站稳脚跟的出版商来说，付出的代价是昂贵的，同时也是痛苦的。然而，他宁愿等待时机，暂时的退却是为了今后更猛地进行。一旦作出决定，他就把目光投向欧洲大陆。《屋檐》很快就在巴黎的报摊上出现了。到1967年，即《屋檐》问世两年后，它在美国本土外的欧洲美国军事基地上已信手可得了。于是，卡西奥尼认为，是打回老家去的时候了。

二、打回老家去

一场全面战争的准备工作，必须早在公开进攻前就开始进行。

——埃里克·勒登多夫

伦敦希思罗机场。鲍勃·卡西奥尼，身穿名牌西服，没有打领带，让人一眼就可看到他脖子上挂着的粗沉的金项链，一位年轻貌美的性感女郎挽着他的手臂。他轻松地吹着意大利民歌《重归苏连托》，步履轻松地登上飞往纽约的班机。这回他重归美国可谓衣锦还乡，踌躇满志。

卡西奥尼在英国从侧翼向休·赫夫纳发动试探性进攻便初战告捷。确实，诚如卡西奥尼所预料的，赫夫纳这只“骄傲的兔子”并不把《屋檐》当作一回事，只把它看作是新暴发起来的英国一家地区性模仿者，其命运不会比几家其他的美国模仿者有什么两样，迟早终会寿终正寝、销声匿迹。

卡西奥尼深知,既然自己已拿定主意要打回老家,在美国发行《屋檐》,那么躲避休·赫夫纳决非长久之计。但是,他也知道,单枪匹马同赫夫纳干是必败无疑的。俗语说,一个篱笆十个桩,一个好汉众人帮,他必须找到几个能为他在美国市场打开局面的得力帮手,首先是要找到一个强有力的发行人,还得有可靠的稳定的印刷商。当然,编辑、记者也少不了,但前两位是当务之急,是成败的关键。

卡西奥尼在杂志界也几经起伏,深知没有一个精明强干而又深谙此道的发行人,杂志是销不出去的;此外,他的资金都在英国,根据法律不能汇到美国来,因此如果没有发行人他连贷款都贷不到,生存也成问题。于是,他便集中精力物色一位深谙此道、关系众多而又卓有声誉的发行人。美国国内的报刊发行业实际上控制在十余个发行人手中,他们有的人独自掌握着不下 200 种刊物的发行大权。卡西奥尼与其中一些人接触了一下,发觉个个心狠手辣,尤其是对试图打入美国市场的新户头。

在近期内别无选择的困境下,卡西奥尼只得先同凯布尔新闻出版公司草签一份协议,由该公司担任《屋檐》的发行人。卡西奥尼知道,同凯布尔公司打交道很棘手。他的几个朋友都告诫他,同“凯布尔”打交道要谨防他最后占有你的杂志,此类事情已发生多起。“凯布尔”答应预付给卡西奥尼上报摊销售收入的 60%,这当然可解资金短缺的燃眉之急;但如果《屋檐》销售欠佳,那么出版商就会欠“凯布尔”一笔巨款。在这种情况下,卡西奥尼一旦经济上得不到支援,“凯布尔”就会要求获得卡西奥尼公司的大部分股份,这是“凯布尔”标准的经营之道。卡西奥尼知道,他需要一个可靠的支持者,《屋檐》必须另找发行人。

“马丁·莱文”这个名字忽然出现在鲍勃·卡西奥尼的脑海里。“对!就是他!”鲍勃下了决心。

马丁·莱文原来长期负责克罗西特-邓拉普出版公司的销售业务,后来跳槽去《泰晤士镜报》公司,主管纽约及国际销售业务。经

埃德·欧内斯特(欧内斯特·爱德华·普里托里诺的笔名,曾在克罗西特-邓拉普公司当了14年的总编,60年代初离开公司移居英国,自己开了一家小出版社,是《屋檐》早期编辑之一)的介绍,于1967年1月开始任《屋檐》在英国的发行人。当时马丁·莱文正面临压力,因为《泰晤士镜报》公司在伦敦的主要子公司新英格兰图书公司业务极不景气,总公司责令莱文要么交出业务,要么把新英格兰图书公司抛出去。无论哪一项对莱文都是打击。正在此时,欧内斯特把他介绍给了卡西奥尼。他铤而走险地接下了这本才问世的杂志的发行业务。两年内马丁·莱文把杂志的发行量翻了一番,月发行量接近50万份。与卡西奥尼签订的合同救了勉强保本的新英格兰图书公司,使它成了生意兴隆的企业,同时也大大挽回了马丁·莱文的面子。在这段为时不长的合作期间,莱文看出卡西奥尼是个极有野心的奇才,前途应该是无量的。

“我一直在考虑把《屋檐》打回美国去,我不能总是避开这只花花兔子,”卡西奥尼对莱文说。这是1968年12月的某一天,地点是卡西奥尼的办公室。莱文来此的目的是谈判《屋檐》与新英格兰图书公司续订合同事宜的。卡西奥尼心中有数,此时此地他握有主动权。

“可是我还有些问题,”卡西奥尼接着说,“在美国找个称心的发行人太费劲了。”

“可这同我们有什么关系呢,鲍勃?”莱文口里这么说,心里明白下面必有文章。

“哎,我觉得你能够在美国帮助我的。你在一些发行公司有不少熟人,是不是?”

“是的。”

“如果你帮我把在美国的业务发展起来,我愿意与你续订合同。”卡西奥尼向猎物步步紧逼。“《屋檐》对你来说是十分有利可图的。我想你一定愿意续订发行合同。”

卡西奥尼的要求对莱文来说显然是没有商量余地的,要是没有这份合同,新英格兰公司又将陷入困境;同时,莱文也愿意接受这一新的挑战,所以他没有退缩。

这一场谈判使新英格兰公司得以与《屋檐》续订三年在英国发行的合同;而鲍勃则找到了一位美国合伙人,赢得了一位支持者。这个支持者将是卡西奥尼在美国向《花花公子》发动进攻的一个重要角色。

三、好汉还得众人帮

**一旦不能占有绝对优势,
就必须在关键时刻,巧妙地利用你手中的王牌,取得相对优势。**

——卡尔·冯·克劳塞维茨

卡西奥尼通过莱文获得了世界上最负盛名的《圣经》出版商《泰晤士镜报》集团在资金和人力上的宝贵支持。根据双方签订的一份长达 10 页的合同,洛杉矶出版业巨头——《泰晤士镜报》公司立即向卡西奥尼

提供了一笔 10 万美元的贷款,并保证在 6 个月内再提供 15 万美元的追加贷款。该出版集团还同意让它属下的一家子公司——也由马丁·莱文掌管——与卡西奥尼就《屋檐》的美国版问题密切合作。莱文据此把他在纽约的职员召集起来,为《屋檐》打回美国制订了一个全面计划。

作为回报,《泰晤士镜报》的这家子公司获得了三个好处:《屋檐》的美国版每期向它免费提供一整版广告;其次,《屋檐》在英国的发行合同延长三年,并有权拒绝发行卡西奥尼今后可能在英国

创办的其他出版物；第三，今后六年内，《屋檐》在美国每发行一期，其纯销售收入如超过 4.2 万美元则可分得 2.5% 的回扣。

最后一款对《泰晤士镜报》来说是一笔潜在的财富。要是《屋檐》发行顺利，得以腾飞，这宗买卖不啻一本万利。但是，莱文心中也有数，所谓“纯”销售收入，在出版业就如同在好莱坞一样难以控制。“毛”收入容易查清，只需到销售部或报摊把所有收入相加即可得出，而“纯”收入是从毛收入中减去一切“合法”开支。众所周知，在出版业和电影业，为了使纯收入尽量小，会计们总是尽可能提高委托人的各项成本。会计这样做，一方面是为了对付税务部门，另一方面是为了对付与之有利益关系的投资者。莱文后来承认，谈判达成纯收入分成是一回事，可是要想拿到这部分利润却是另一回事，是难而又难的。

1969 年初，由于《屋檐》与《泰晤士镜报》的合同已敲定，莱文与卡西奥尼的关系也就越来越密切，因为他们两人现在利益共享、风险共担。他为卡西奥尼在康涅狄格州的保险公司投保了 25 万美元的人寿财产保险，以保护公司的投资；他要自己的财务人员为《屋檐》制订利润及现金流通计划；他甚至让他的雇员在纽约到处收集过期的《屋檐》杂志，把近年来不再在杂志上刊登广告的客户编列清单，它们将是今后《屋檐》美国版广告客户的首批人选。

莱文说服卡西奥尼收回他同凯布尔公司的发行合同。莱文亲自出马谈判，结果达成了协议，从《泰晤士镜报》公司的银行账户上开了一张 2.5 万美元的支票，支票是开给凯布尔公司的董事长乔治·爱德华兹，而后者则把合同交给了莱文。成交后，爱德华兹到处吹嘘，说这是他一生中最得意的一桩买卖：没有投资一分钱，没有出过一份力，白白赚了 2.5 万美元。但是过不了多久，他就懊悔莫及了：他放弃了一份可以稳赚数百万美元的合同。

在解除同凯布尔公司签订的合同的同时，马丁·莱文正努力设法争取柯蒂兹发行公司也作为《屋檐》的发行商。柯蒂兹公司是美

国最大的杂志发行公司,它负责经销许多闻名遐尔的老牌杂志,如《时代》周刊、《纽约人》周报和《体育画报杂志》等,同时公司本身还拥有如《星期六晚报》、《家庭主妇杂志》等美国重要报刊。总部设在费城的柯蒂兹公司拥有一支 200 余人的发行队伍,他们分布在全国各地,已形成了一个庞大的发行网络。如能争取到柯蒂兹公司来发行《屋檐》,可以大大提高声誉,杂志发行便有了保证。

卡西奥尼早在此前就与柯蒂兹公司的董事长 G·B·麦库姆斯有过接触,但麦库姆斯对卡西奥尼及其杂志一无所知,因此拒绝承接发行业务。莱文当初在格罗西特-邓拉普公司任职时,曾负责与柯蒂兹公司合作搞发行工作,经常与麦库姆斯一起工作,深得他的信赖。于是,马丁·莱文便与以前的老同事欧内斯特一起做麦库姆斯的工作,他凭着自己的信誉和口才,向麦库姆斯陈述利害关系,并保证柯蒂兹公司可从发行《屋檐》杂志中获取不菲的利润。麦库姆斯对莱文是了解的,最后终于答应承接《屋檐》的发行业务。

卡西奥尼和莱文坐在银行业托拉斯大楼的办公室里,从办公室可以俯瞰车水马龙的花园大街和著名的五星级豪华宾馆沃尔道夫-阿斯托里亚大饭店。他们俩嘘了一口气,发行这一重头戏总算物色到了可靠的角色,接下来便要解决印刷问题。一些主要的印刷商开始似乎不愿与卡西奥尼来往。最后还是莱文,他说服麦库姆斯,在柯蒂兹公司给卡西奥尼收据前,直接与威斯康星的一家印刷公司结账,这样杂志的印刷问题也解决了。莱文还从《泰晤士镜报》内部调集了一支人马承担《屋檐》在美国的业务工作。如发行部主任、广告部主任等要职,都安排了业务老手,卡西奥尼手下有了一支十分干练的精兵强将。

最使鲍勃·卡西奥尼兴奋的莫过于他从《花花公子》那里把乔·科尔曼挖了过来。这位身材矮胖、不修边幅的人,曾先后为《花花公子》及赫夫纳旗下的《影剧业插图杂志》、《骑士》杂志任广告部主任,他与麦迪逊大街一带的大人物——《屋檐》未来的广告客户

——过往甚密,对他们的财务状况了如指掌。乔·科尔曼确信《花花公子》存在着弱点,它安于现状,而且赫夫纳的许多精力花在其他投资业务上,较少过问《花花公子》的业务发展。他认为,自己不应老吊在一棵老树上,而应另谋新的发展。所以,当《屋檐》正式在美国发行前几个月,他已在《屋檐》杂志上班工作了。把科尔曼挖过来,对《花花公子》是一大打击,而对《屋檐》来说却是如虎添翼,难怪卡西奥尼要高兴得直搓手了。

最后一个重要人物便是尼尔斯·夏皮罗。夏皮罗曾在格罗斯特-邓拉普公司供职十余年,以后在克莱罗尔公司任职,是出版业界的一位老手。他的老同事莱文和欧内斯特说服他签约做了卡西奥尼的合伙出版人。出版人卡西奥尼答应夏皮罗在业务管理上有较大的自主权。

这样到1969年6月1日,在马丁·莱文的协助下,卡西奥尼已有了一套令人称羡的业务班子,同时在曼哈顿中心有了自己的办公室,与著名的《泰晤士镜报》集团的世界出版公司只相隔几层楼。一切都已准备就绪了,现在已毋须东躲西藏,卡西奥尼决定正式向《花花公子》发动进攻。

四、猎“兔”战开始了

兵者,诡道也……近而视之远,远而视之近。

——孙子

卡西奥尼是否研究过中国的《孙子兵法》我们无从知道,但是,他对兵不厌诈,虚虚实实在商业竞争中的作用却了解得十分透彻。他深知,要战胜发