

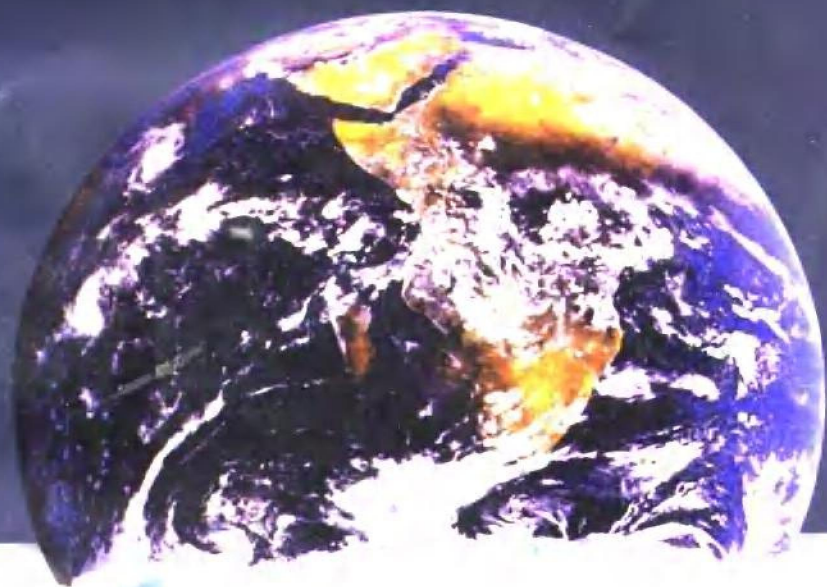
商海经文库



Business Classics

谁主沉浮

Who Runs the Business World



· 讲述全球48家知名企业成败的故事 ·

刘首英 主编

中国计量出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

谁主沉浮/刘首英主编; 李小刚等编著. - 北京:
中国计量出版社, 1997.8

ISBN 7-5026-0990-3

I. 谁… II. ①刘… ②李… III. 企业管理 -
经验 - 世界 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 16903 号

中国计量出版社出版

北京市和平里西街甲 2 号

邮政编码 100013

北京市社科印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行

版权所有 不得翻印

*

850×1168 毫米 32 开本 印张 19.25 字数 470 千字

1997 年 8 月第 1 版 1997 年 8 月第 1 次印刷

*

印数 1—10000 定价:28.80 元

目 录

Contents

- 引 言 “巨人”的沉浮 (1)
- 1 Adidas • 痛失宝座的阿迪达斯 (5)
 - 2 Apple • 苹果公司:一个成功者的沉浮 (17)
 - 3 Barings • 巴林银行的倒闭:仅仅是一个交易员的过失吗? (33)
 - 4 Boise Cascade • 伯伊斯:痛尝多角化的苦果 (45)
 - 5 Borden • 忽视品牌价值的波顿 (57)
 - 6 Burger Chef • 汉堡大王:为什么成不了麦当劳 (67)
 - 7 Campeau • 佳宝:一个举债收购者美梦的破灭 (77)
 - 8 Chrysler • 艾柯卡能挽救厄运吗? (87)
 - 9 Coca - Cola • 可口可乐:换味引起的轩然大波 (99)
 - 10 Coors • 藐视竞争的库尔斯 (117)
 - 11 Days Inns • 以连锁名义盲目扩张的天天酒店 (131)
 - 12 Dow Corning • 道·柯林斯公司与硅胶隆胸术风波 (139)
 - 13 Dupont • 杜邦帝国的一次失误 (151)
 - 14 Euro Disney • 受挫于法国的欧洲迪斯尼 (161)

- 15 Foodlion • 对媒介不知所措的食品之王 (175)
- 16 Ford • 福特:失败是成功之母 (185)
- 17 Genentech • 基因技术公司:过于离谱的定价计划 (207)
- 18 Gilbert • 遇事惊慌失措的吉尔伯特 (217)
- 19 Gillette • 吉列公司迟延的代价 (229)
- 20 GM • 以土星回击对手的通用汽车公司 (239)
- 21 Grant • 格兰特:疯狂扩张的牺牲品 (253)
- 22 Harley Davison • 哈雷—戴维逊:摩托王者被超越 (263)
- 23 Honda • 本田神话的创造与破灭 (275)
- 24 IBM • 不知所措的巨人 (289)
- 25 IMG • 国际管理集团:运动员经纪人的先驱 (301)
- 26 Johnson & Johnson • 强生:重新获得公众信任的泰诺 (313)
- 27 J·C·Penny • 循规守旧的 J·C·彭尼公司 (325)
- 28 Kmart • 凯马特:折价商店的后来者 (337)
- 29 Korvette • 考维特的没落 (353)
- 30 Maytag • 梅塔格:一次天真促销行动的代价 (365)
- 31 Microsoft • 微软成功的秘密 (375)
- 32 McDonald • 麦当劳:无人跨越的快餐之王 (387)
- 33 Nestle • 雀巢公司婴儿奶粉的遭遇 (399)
- 34 Nike • 后来居上的耐克 (413)
- 35 OfficeMax • 办公大王白手起家的故事 (429)
- 36 Osborne • 奥斯伯乐:一颗计算机行业的流星 (441)

- 37 Perrier • 对棘手问题处理不当的佩里耶 (453)
- 38 Philips • 欧洲小国的金凤凰 (463)
- 39 Save & Loan Industry • 80 年代美国储贷业的灾难 (473)
- 40 Sears • 竞争者面前迟疑的西尔斯 (487)
- 41 Southwest Airlines • 一枝独秀的西南航空公司 (497)
- 42 Sumitomo • 住友:全球最大金融事件始末 (507)
- 43 Toyota • 丰田奇迹揭秘 (517)
- 44 United Way • 联合之路:对善良心灵的践踏者 (537)
- 45 Wal - Mart • 沃马特:美国零售大王 (547)
- 46 Wang An • 电脑王国的悲剧英雄 (559)
- 47 Yamaha • 不愿当老二的“雅马哈” (575)
- 48 Yugo • 雨戈誓与西方企业比高低 (585)
- 后 记 (595)

引 言

“巨人”的沉浮

与国内目前汗牛充栋的经营管理书籍相比,本书不打算向您描绘那些广为人知的世界著名企业的“发迹”史,更不会故弄悬虚地标榜“成功秘笈”来提高书的卖点。她是一本讲述全球 48 家知名企业在成长为“巨人”以后所犯错误、为什么犯错及由此导致的灾难性后果的故事。我们之所以将巨人的失败作为分析对象,是因为我们相信,真正的智者更需要从前人或同代人的实战中吸取教训。正是这些教训才饱含着迈向成功的至尊经典。

让我们所选取的主角伴随您亲临世界商海主战场:

主宰世界体育用品王国几十年的阿迪达斯如何在需求变化的形势下判断错误被名不见经传的耐克所超越;

可口可乐如何为甩掉自己的劲敌百事可乐,使出换味险招,结果却招致舆论界和消费者一片哗然,最后只得重奏起自己的主旋律;

如果财大气粗的通用食品公司管辖下的汉堡大王能更谨慎一些,今天在世界各个角落耸立的也许就不是那金色圆拱型的麦当劳标志了!

我们还刻画了一幅幅在近几十年主宰世界的行业群像:

在独领风骚的计算机行业,昔日和今日的弄潮儿奥斯伯

乐、王安、苹果、IBM 以及微软如何失去或赢得宝座的一幕幕富于刺激的故事；

在本世纪 60 年代以来席卷美国乃至全球各个角落的“折扣连锁革命”中，考维特、格兰特、J·C·彭尼、西尔斯、凯马特和沃马特轮流坐桩的一浪高过一浪的残酷竞争历程；

美国几大汽车摩托车企业通用、福特、克莱斯勒、哈雷 - 戴维逊在面对战后崛起的日本同行丰田及本田等的竞争时，如何从不屑一顾到虚心学习的痛苦经历；

我们还选取了近几十年在国际金融领域的几起重大金融事件：80 年代美国储蓄与贷款灾难、英国古老的巴林银行倒闭以及日本住友商社期铜事件，以引起人们对这一特殊行业的失误所导致的更为灾难性后果的关注；

我们还注意到，在某种程度上，“巨人”的含金量更主要体现于其无形的品牌价值，因而更应倍加爱护。为此，我们也展示了一些企业忽视品牌价值的苦果。如库尔斯的特才傲物、波顿对自己品牌的不珍惜、天天酒店以连锁名义盲目扩张、佩里耶瓶装水对棘手问题的不当处理等等。

同时，“巨人”还必须意识到你已经是一个公众人物。因此，你将时时事事得到传媒的关注。许多企业靠“无冕之王”一夜成名，也有的企业因为与它的不当“合作”而遭受灾难。本书所讲述的雀巢和食品之王的故事希望能给您提个醒！

在当今世界，当然也不乏靠“伎俩”暴富的“巨人”。世界上的某些角落确实偶尔会露出这种“天上掉馅饼”的机遇，而且还真被少数投机主义者给抓住了！但他们能长久吗？请读罗伯特·佳宝、道·柯林斯、伯伊斯凯斯的故事。

.....

Adidas ● 阿迪达斯公司

这是世界上大多数公司经理们都值得关注的时刻和事情：1996年，世界体育用品行业的先锋阿迪达斯在失去多年的市场份额和利润之后，一跃而起，迅速超过了其主要竞争对手——美国的锐步国际公司，在全球体育用品制造公司中仅次于耐克之后。1996年的前三个季度，公司的销售额达25亿美元，比1995年增长30.7%；纯收入为21.4亿美元，比上年增长29%，公司现有资产40亿美元。

这一世界体育用品行业于1920年由鲁道夫和阿道夫兄弟俩在德国的一个小镇创立，后来兄弟不和而分道扬镳，阿道夫继续兄弟俩原来的家业，并创建了阿迪达斯公司。在以后的三、四十年内，阿迪达斯控制着整个世界体育用品市场，令大多数竞争者们望尘莫及。70年代初，阿迪达斯对市场的错误判断和对竞争对手估计不足，将自己创造和积累的一切拱手让给了美国的耐克公司，让其占据了自己的位置，以后阿迪达斯一蹶不振，无力回生。90年代初，阿迪达斯公司亏损1亿美元，公司陷入了危机的边缘。1993年初，阿迪达斯公司再度易主，法国商业家族的杰出后裔路易达福成为公司董事长，此后，们再也难以看到阿迪达斯抑郁的阴影。

这位体育用品王国的老霸主给我们留下的启示是：

- ◆ 面对竞争浪潮，必须作出准确判断
- ◆ 销售预测对企业决策至关重要
- ◆ 任何时候和任何情况下都不可低估竞争对手
- ◆ 机遇失去后患无穷

1

痛失宝座的阿迪达斯

新易其主 再度回复

90年代初,阿迪达斯受控于法国商人伯纳德·泰珀之下。但因伯纳德被指控行贿三名法国足球选手而关进监狱。尽管公司使用了一批美国设计者而试图洗清自己的形象,但1992年公司亏损仍超过了1亿美元。这促使从泰珀手中获得公司控制权的法国银行不得不开始寻找新的公司主人。1993年,法国商业家族的杰出后裔路易达福接管公司成为公司董事长,他拥有公司2.5亿美元的股份,正引导着阿迪达斯走向一家全球性的公司的辉煌时期。公司买下了法国马赛奥林匹克足球俱乐部。

路易达福,毕业于美国哈佛大学,并获得MBA学位。当位于伦敦的IMS市场调查公司最后决定被卖掉之时,他出面扭转挽救了这一公司,此后他享有医治患病公司良医的美誉。后来,世界最大的广告代理公司萨奇 & 萨奇尔(英国)因业务快速发展而利润失控,路易达福出任董事长。在没有任何一家公司愿意对阿迪达斯倾下赌注时,路易达福与银行进行了一场不可思议的交易,他与IMS公司工作时的一些同事每人拿出了1万美元的现金投资,然后为公司签订了1亿美元的贷款,18个月以后,以固定价格用期货买进了剩余部分资金。现任公司销售部主任克里斯汀·沃伦斯是路易达福的一位良

好的投资伙伴,也是过去在 IMS 的一位同事,“我们可以很好地相互弥补,因为我有儿子是个梦想者,因此需要有一个人在自己的脑袋上敲敲,提醒自己出现了一些财政问题。”路易达福说道。

喜爱扑克游戏的路易达福深知自己正玩的将是赢手,他将一些生产工厂转移到了工资水平较低的中国、印度尼西亚和泰国。并卖掉了欧洲的一些工厂。1986 年,阿迪达斯公司员工高达 14600 人,1994 年削减到 4600 人,他雇佣了耐克过去的产品设计家彼特·摩尔作为设计部主任,并在德国建立了设计工作室,以满足欧洲市场;在波兰、俄勒冈的设计室则负责美国的市场。然后,他冒着一切风险,将广告支出增加了一倍,“我们从一家生产公司转变成了一家营销公司,做到这一点并不需要很大的天赋,只是照着耐克和锐步所做的去做而已,对一个从外面进入的没有重负的人来讲,比来自公司内部的人更容易做到这一点。”路易达福说道。

在公司发生这一重大转变之时,又有一次好运降临到阿迪达斯头上。1993 年变幻无常的时装潮流设计者们决定,他们想回顾一下时装的历史潮流,曾一度被耐克主宰的设计中,阿迪达斯有三种设计重新热起来。一时间,穿着阿迪达斯的名模以及一些摇滚歌手不断出现在电视、电影、音乐带之中,阿迪达斯不用花一分钱所做的免费公共广告,使公司获得了一份发财之宝,要求订购阿迪达斯产品者源源不断。

阿迪达斯现在从事的市场策略非常正确,年轻一代的人们将阿迪达斯作为一种象征充满生命力的品牌,这也是人们普遍追求的年轻而充满活力的个人时尚的一种体现。公司在服装装饰上尤其具有实力。

欧洲仍是公司最大的市场,因为足球运动在欧洲十分盛行,阿迪达斯在运动服装行业占据主导地位,路易达福购下阿迪达斯后,对公司结构进行了脱胎换骨的改造。他要使这家典型的德国公司转变成为一家全球性的公司。令他吃惊的

是,在他到公司上班的第一天,总经理必须为销售人员签发一张 300 美元的旅行证明单,路易达福立即废除公司的某些官僚做法。他采用了美国会计制度,并发挥自己的国际管理才能,公司财务总经理是澳大利亚人,国际市场部经理是瑞典人。公司使用英语作为统一的工作语言,董事会的高级管理层中再没有德国人,而是他自己和几个值得信赖的帮手。“很明显,我们需要权力分散和控制财务。”路易达福说道,“如果运用德国的会计准则,我们没法知道当我们造一双鞋时是在赚钱还是在亏损。”

1993 年,阿迪达斯开始减少亏损,1994 年开始盈利,以后继续增长,1996 年前三个季度的纯收入为 21.4 亿美元,比上年增长 29%。当公司 1995 年经营成就卓著时,路易达福和他的朋友们也获得了很大的个人财富,原始投资者仍然拥有公司 26% 的股份,当时每股售价 46 美元,而现在翻了一番,卖到 90 美元。

路易达福面临的挑战是如何在这如此激烈的竞争中保持公司销售业绩继续增长。与阿迪达斯的繁荣景象相反,锐步报告 1996 第三季度销售额下降 3%。1996 年秋天,阿迪达斯建立了一条新的制鞋生产线,新产的运动鞋将比传统的旅行鞋更适合人们脚的外形而穿得更加舒适。首批生产的 50 万双鞋已售空。阿迪达斯还是 1997 年 6 月在法国举行的世界杯足球赛的官方主办者,公司期望通过建立在这一世界关注的足球赛基础之上的市场销售将给公司带来可观的利润。而锐步也建立了一条 DMX2000 系列的生产线,1997 年春天的市场竞争将更加严峻。

阿迪达斯的唯一致命弱点仍在于美国市场。在美国,它不仅落后于耐克和锐步,而且位于意大利的鞋商费拉之后,当阿迪达斯在美国的销售增加了三倍时,路易达福承认他最初看错了美国市场发展的潜力而放慢了与著名运动员签约,以竞争于耐克的迈克尔·乔丹和锐步的新闻发言人奥尼尔。为

了扭转这一局势,阿迪达斯开始与 18 岁的科珀·布兰特签约,公司将直接将其从高中一年级送到美国的 NBA。

不得不承认,这位 50 岁的董事长越来越难以读懂占据其顾客大多数比例的年轻人的心。路易达福说,他将与阿迪达斯风雨同舟到 2000 年,然后退休。但他为阿迪达斯重建的事业根基,是很少的竞争者能够得以战胜的。

然而,尽管阿迪达斯在路易达福的经营管理之下重新回升,但曾经让位给耐克的地位却难以重新找回。耐克公司一直雄居行业榜首,遥遥领先于阿迪达斯和锐步。

白手起家 创建伟业

第一次世界大战结束不久,鲁道夫和阿道夫·达斯勒兄弟在现位于德国的一个小城开始了他们的制鞋生涯。阿道夫(家里人称他为艾迪)专门负责设计,鲁道夫对兄弟俩的产品进行推销。由于这种小业主式的买卖,加上产品没有什么知名度,兄弟俩在创业之初并未赚到什么大钱。但有一件事,给兄弟俩的经营生涯创造了良机,使其发生了巨大变化。1936 年,著名运动员 J·奥文斯同意在奥林匹克运动会上穿兄弟俩制造的运动鞋。奥文斯在这届奥运会上一举成功,获得金牌,从此兄弟俩的产品也威名远扬。他们的这一独创之举,开创了体育用品通过著名运动员亲身做广告的先河。

1949 年,兄弟俩因发生矛盾大动干戈。鲁道夫带着一半设备和资金离开了公司,到另一城市创办了彪马公司,阿道夫则经营原先留下的事业,并根据家人对他的爱称(艾迪)和姓氏中的前三个字母给公司取名为阿迪达斯公司。

阿道夫对自己的产品质量和设计总是力求尽善尽美,他不断尝试使用新的材料和技术使鞋变得更为轻便、更为结实耐穿。他试过用带刺的鲨鱼皮打磨后用作室内拖鞋的皮革材

料,还试用袋鼠加固鞋帮。

1952年,第一双阿迪达斯鞋的样品在赫尔辛基奥运会上露面。1954年德国足球队使用了阿迪达斯的产品,并战胜匈牙利队夺得了世界杯。这其中确有阿迪达斯运动鞋的一份功劳。比赛当日,不巧突然下起了雨,场地一片泥泞,而阿道夫发明了一种置于鞋底的鞋钉,可以根据人体的着力随时改变运动方向,也能让球员在泥泞的草地上很好地着地奔跑,发挥自如,而匈牙利队却陷入泥泞的草地无能为力。

阿道夫在运动鞋方面众多的发明还包括:四钉跑鞋、尼龙鞋底的田径鞋,以及喷钉等。他发明的一种鞋通过鞋内的栓钉可以组合变换三十种不同方向,从而可以适应室内、室外各种运动场合。

由于先进的产品设计、可信的质量,阿迪达斯垄断了世界上几乎全部的重大赛事的展示权。比如,在蒙特利尔奥运会上,82.8%的个人奖牌获得者都使用了阿迪达斯产品,这是提高公司知名度的绝好时机。这一年,阿迪达斯在全世界的销售额达到10亿美元。

面对这一兴盛的体育用品市场,许多竞争者纷纷出现。1972年之前,阿迪达斯和彪马占据着跑鞋的全部市场。虽然仍可能出现变化,但阿迪达斯所处的垄断地位似乎已成为不可推翻的事实了。公司在注重产品外在形象与内部质量的同时,对经营的业务范围也不断扩大,以适应竞争。公司经营的产品包括各种体育项目的运动鞋以及其它各种与运动有关的产品:衬衫、运动衫、休闲服装、田径赛服装、游泳装、各种球类、滑雪板以及代表公司象征的印有阿迪达斯字样的包装袋等。

鲁·阿道夫兄弟创建的经营策略对全球体育用品行业有着广泛的指导作用。他们把参与世界重大赛事作为检验和宣传自己产品的最佳机会。多年来,阿迪达斯公司不断从运动员那里获得信息反馈,同时不断地追求产品的革新与开发。

公司与职业运动员们签订了使用产品权的协议。不过,公司的主要目标集中在那些参加者多是业余运动员的重大国际比赛,如奥林匹克运动会上,而且捐赠的协议多是与各国体育团体签定的,针对个人的相对要少一些。

效仿阿迪达斯和彪马向运动员捐赠产品,让其大做广告,在现在已是习以为常的事情。这种做法被广泛运用到商业领域的许多行业。比如,NBA 的每位球手至少都与一家公司签订了合同,报酬从 500 美元到 15 万美元不等。运动员必须身穿某一种牌子的服装在各种各样的重要场合露面。使用 80% 的广告预算资金让运动员做广告,用剩下 20% 的资金做媒介广告宣传,这已是体育行业的惯例。制造商们推出的各具特色的商标使这种做法很见成效。因为这些商标能让人们立刻联想到自己的产品,球迷以及未来的顾客们会看到著名运动员正在使用自己的产品。这些商标也可以迅速应用到运动服、书包等产品上。

为了大大增加产品的数量,生产厂家必须选择在劳动力成本较低的地区,以达到用较低的成本获取较高的产量。阿迪达斯与前南斯拉夫和远东地区的许多中型公司都签定了合同,并要求它们按计划生产商品。这样一来,可以减少用于生产设备上的投资,成本可以保持在较低的水平。最后,阿迪达斯把鞋业发展到生产各种类型的运动鞋——从用于比赛到用于训练,各种体育项目无所不包。根据不同选手不同风格而设计的跑鞋也出现了。阿迪达斯所生产的几百种不同风格式样的跑鞋只有耐克公司在占领美国市场时才能超过。

保守竞争 痛失宝座

60 年代末和 70 年代初,决定跑鞋市场的外部因素迅速变得越来越重要。美国人变得越来越关心自己的体质与健

康。成千上万的以前从不锻炼的人开始寻找锻炼身体的途径。引发跑鞋热潮的导火线大概就是 1972 年的慕尼黑奥林匹克运动会了。数以百万计的电视观众目睹了 800 米决赛中达沃·沃特战胜苏联选手埃沃坚尼的风采,以及弗兰克·恰特在马拉松中夺魁的精彩场面。

在 70 年代,跑步人数增多了,据估计,70 年代末有 2500 万至 3000 万的美国人热衷于长跑。全世界有 1000 万人则经常穿着运动鞋。运动鞋制造商的数字也增加了,原有的三家阿迪达斯、彪马、虎牌遇到了新的美国竞争者:耐克、J·C·彭尼、西尔斯、宝元等等。为了销售运动鞋,商家们开辟了专门的运动鞋。一时间,全美到处可见各种风格的运动鞋店。同时,有关跑步的杂志也出现了,而且销量猛增。这些杂志为厂家的运动鞋大作广告提供了一个新的机会和途径。

在迅速到来的市场竞争热潮中,阿迪达斯却满足于吃老本了。那些新来的美国牌子,如耐克等,迅速抓住阿迪达斯竞争上保守的这一弱点。虽然这时的美国消费者还是很崇洋媚外的,他们认为本国产品质量不如进口货可靠,样式也不好,而且价格太高。1979 年,方兴未艾的美国跑鞋市场上最有竞争实力的名牌运动鞋首当耐克,市场占有率为 33%,而阿迪达斯只有 20%。此时的阿迪达斯已远远落后于耐克了。两年以后,耐克占据了整个市场的 50%。

阿道夫于 1978 年去世,这可能也是阿迪达斯缩手缩脚的一个原因。尽管他死后一切经营转换过渡都显得很顺利,但实际上,耐克早已开始侵占市场了。因此我们需要探求一下导致这个先驱者落后并放任后来者居上的更深一层的原因。

个案分析与启示

面对竞争浪潮,需要作出准确的判断——毫无疑问,阿迪

达斯低估了运动鞋市场的发展程度。作为一个在此行业经营40多年并一直习惯于缓慢稳步发展的老牌企业来说,面对突至的热潮,似乎不屑一顾,甚至怀疑这场热潮会有多么厉害,会持续多久,这并不奇怪。而且如此去做的不仅是阿迪达斯一家公司,一些生产低价运动鞋的老牌公司,象著名的宝元等,对于向市场提供什么先进的具有竞争性的产品都毫无准备。这些网球鞋、旅游鞋的主要生产商们(宝元的篮球鞋生产量曾占全美总产量的2/3)也大大低估了市场的潜在需求量,直到被耐克等几家公司大幅度超过时,才大梦方醒。

销售预测对企业计划和决策具有重要作用——一个公司经营的所有环节都是建立在对产品未来的销售预测的基础之上,如生产计划、设备投入、存货量、推销人员以及广告宣传计划等。为了使生产能够适应市场的变化,销售预测是企业计划以及抓住和利用市场机遇的重要因素。当销售量大大超过预期标准时,公司往往会处于一种由于保守的销售计划而导致又喜又悲的窘况。

任何时候和情况下都不可低估竞争对手——很明显,阿迪达斯在低估了市场需求的同时,也低估了耐克及其它美国公司的竞争实力。也许自然界中,庞然大物具有藐视弱小生灵的共性,阿迪达斯则顺应了这一错误之举,过于相信自己实力和低估对手,认为对美国人来讲的外国名牌一定会比美国自己的产品更加神秘,更具吸引力。相信自己不可能被人领先。但是,为什么起步很晚的美国生产商会具有几十年经验的阿迪达斯造成如此强大的威胁呢?看来,如果认为美国公司只是一些小小的投机者,这是十分站不住脚的。

机遇不可丢失,否则后患无穷——我们的确知道,耐克及其他一些美国制造商并不是投机者,而是他们看清了机遇,并且紧紧抓住了它,然后利用机会大大发展。因此,我们与其说阿迪达斯失误,不如说是耐克取得了绝妙的成功。不过我们仍然怀疑在耐克侵占市场时,阿迪达斯到底在干些什么,它在