



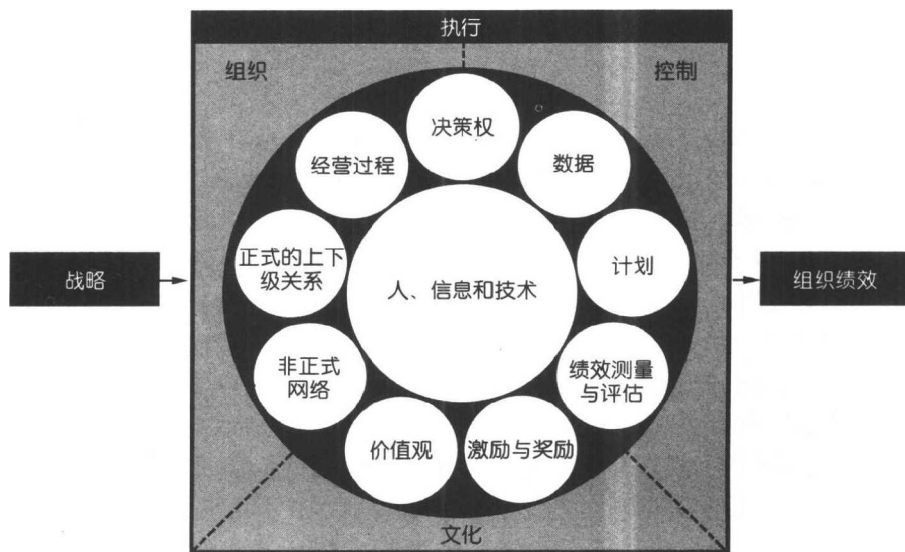
基本概念

为了创建信息时代的组织，必须从基础开始。本书的第一部分给出了必要的基本概念。第 1 章对基本的概念和框架进行了概要说明。第 2 章介绍了组织结构设计的概念，并解释了组织结构变化的原因。第 3 章阐述了管理控制的目的以及管理控制系统设计和使用方面的变化。第 4 章说明了信息技术 (IT) 体系结构的概念，描述了其组成部分，并对管理人员如何设计一个灵活的、适应性强的 IT 体系结构进行了讨论。

第 章

1

基本概念和工具



1.1 引言

对如今的管理者们来说，只要是他们能够得到的帮助，他们全都需要。他们的公司正经受着全方位不断变化的冲击，组织的战略目标（市场定位、产品战略、期望收益）和经营过程（研究与开发、生产、现金流量、管理和订单的完成）都经受着翻天覆地的变化，给公司及其管理者们带来了巨大的压力。

1.1.1 战略目标

全球化的市场 世界正在逐渐变小，许多企业在全世界范围内瞄准新的目标以扩大它们的业务领域。随着交通运输速度的提高，产品配送时间和成本的下降，像百事可乐、可口可乐等公司都已方便地从几近饱和的国内市场向外扩展。善于把握商机的商人，比如微机芯片和电子压缩器制造商，也在考虑“全球化”的问题，但他们给用户的感觉仍是“本地化”的。甚至于像咨询、广告代理等专业服务公司，也已跨入全球化的行列。

更短的产品开发周期 许多工业部门把快速反应作为宗旨。那些能率先辨别出新的用户需求并对之迅速反应的公司就能抓住这部分市场份额，从而获得不菲的回报。其中一些公司用专利保护、降低学习曲线等方式以求在长时间内获取更高的利润。然而，在那些专利保护并非成功关键因素的领域内，另一些公司成为先行公司的“快速跟随者”。这些公司利用先行公司拓展新市场的经验来为自己谋利。没有哪个公司能付得起漫长的产品开发周期的代价。

更高的顾客满意度 由于竞争的日益激烈及顾客需求层次的提高，企业除了更快地生产出产品之外，还要设法提高顾客的满意度。如今的顾客，要求产品的质量更好，安全性更高。他们对厂方延误交货期和不守信用越来越感到不耐烦。顾客希望每次与公司的交往都是愉快的和有实际意义的。如果这些期望得不到满足，他们就会转而投向其他的公司。

1.1.2 经营过程

更密切的职能交叉配合 为了能够更快地响应市场需求，生产出高质量的产品，从而向顾客展示一种一体化的面貌，各公司正寻觅能够达到职能间更紧密的配合的途径。例如 研究与开发、设计、营销、制造之间的配合 或地理位置上分散的单位之间的配合。这与几十年前一些公司成功的经营方式正好形成鲜明的对比。在那时，每个职能领域都只管尽可能地使自身的活动效率最高，由上级经理提供必要的协调。现在，许多公司都面临更高的复杂性，组织变化得太快 旧的‘竖井式’的组织方式已不再适用。

劳动力多样化和职业道路的变化 1955 年，组织结构中的人员是有着西欧姓名的男性，且一般都是白种人。如今 那种单一的‘白人男性俱乐部’的形式已不复存在，就业人员呈现史无前例的多样化，而且这种多样化的趋势还将继续。如今的组织成员讲着多种不同的语言，拥有多种经历，表现出更多的智慧，更高的技能和更大的潜力。此外，有抱负的经理们也不再像第二次世界大战后墨守成规的员工那样，一辈子呆在一个组织内，他们对如何协调工作、家庭和娱乐有了不同的期望。

全球化的运营 即使一个公司不想在国际市场上竞争，但为了利用他国上好的基础设施，更低廉的劳动力或雇用具有更高技能的员工，它也会涉足全球化的运营活动。这又进一步增加了上述的劳动力的多样性和复杂性，同时也增加了支持职能交叉配合和跨越国界协调所必需的费用。在这种条件下，为了能适应复杂的全球资本市场、政府制度和社会规范，总经理们往往会在资金来源和人力资源之间反复进行权衡。

迅速、不可预料的技术革新 知识的增长速度不断加快，经理们试图赶上那些对他们的经营活动有影响的技术革新，这无疑又给他们带来了很大的压力。而且，材料科学、信息技术、生物技术以及其他领域的技术突破是不可预测的，也使得公司制定改进生产或其他经营过程的计划十分困难。

技术的变化可能是渐进的，也可能是跳跃的。一些渐进性的技术革新能很容易地被吸纳进生产和销售过程，而另一些则不然。例如，计算机工业正是由于微处理器的出现而彻底改变的。像 IBM 和 Digital 公司这样的行业巨头，也正由于像微软和苹果等顺应技术发展趋势的公司的出现而承受巨大的财产损失。生物技术的发展会在医药、化肥、农机、农产品加工等行业造成类似的变化。

以上提到的很多战略选择和战术实施中的压力是由于信息存储、加工和

传输能力的飞速发展造成的，这种现象导致了管理教育投资的增加。如今的总经理必须认识到：为了参与全球化运营，达到职能交叉集成，实现产品快速引入，或从多种技能及管理任务中培养未来管理者，信息技术作为一种管理工具已变得越来越重要。为适应这些压力和网络信息技术的独特能力，很久以来，一直作为总经理管理工具一部分的组织结构和管理控制系统也正在出现新的形式。

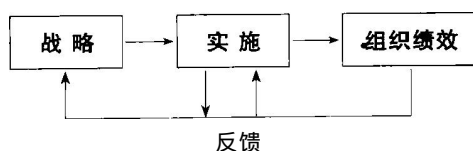
如图表 1—1 和图表 1—2 所示，本书对管理者们在如何在越来越复杂且相互依赖的环境中，把战略目标转化到每天的日常经营活动中去进行了论述。管理者们的工作主要与四种因素密切相关：

人：这是主要资源，人必须被置于适当的机构、系统和过程中以求得组织的有效性。

组织结构：组织机构的设置必须适应多变的内部能力和外部条件。

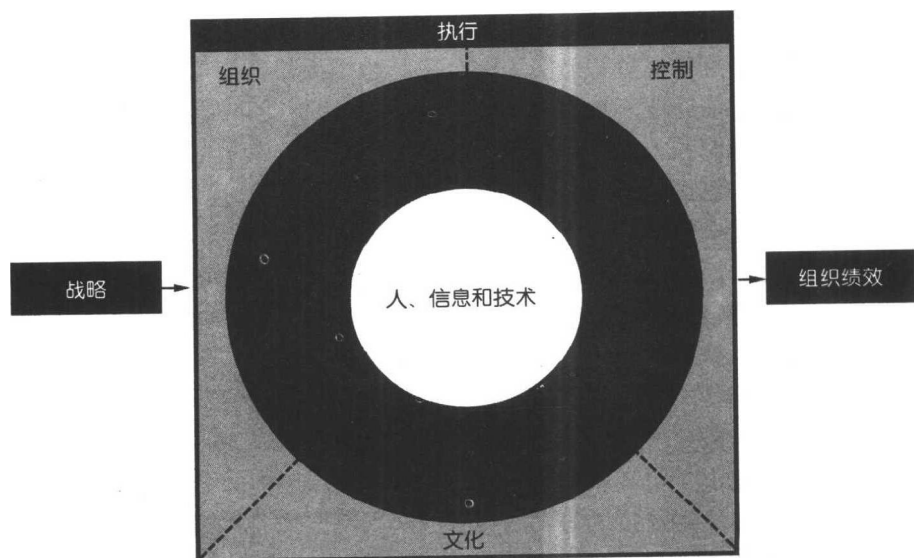
图表 1—1

管理的挑战：战略的成功实施



图表 1—2

管理手段：概要示意图



管理控制系统：用于对个人和组织的绩效进行计划、监督、影响和评估。

信息技术：在变化的、不确定的环境下用于支持数据的获取、灵活的决策以及相互沟通。

组织结构、信息技术、控制系统和人力资源能使有经验的总经理扩大组织的影响范围，决定组织的前途命运。管理有方的经理能很好地了解这些工具和资源，知道在什么条件下，为了什么样的目的而运用什么样的工具和资源。本书的主要目的就是使读者熟悉这些因素，并有效地管理这些因素。

本书由三部分组成 图表 1—3 概括地列出了本书的内容：第一部分由本章和第 2、3、4 章组成，介绍设计并有效地运用组织结构、管理控制系统和信息技术的基本概念和工具；第二部分讨论了信息技术对于个人、组织以及组织之间关系的影响和作用；第三部分就如何通过有效地配置信息资源来支持组织结构、管理控制系统和人以达到企业改革的目的进行了探讨。

1.2 第一部分概述

组织的存在使很多人能有效地协调合作，从而完成要做的事。一个组织的结构是组织中的角色、关系和成员间协调程序所形成的模式。

图表 1—3

本书内容概要

第一部分 IT 基本概念

1. 基本概念和工具
2. 组织结构导论
3. 控制系统导论
4. IT 体系结构导论

第二部分 IT 和组织

5. 信息技术与个人
6. 信息技术在组织中的应用
7. 组织之间的信息技术：跨越组织的系统

第三部分 面向 21 世纪

8. 信息技术与企业改革
9. 信息技术和未来的管理者

组织结构有如下功能：

- 它使组织成员依照劳动分工承担各种各样不同类型的工作，劳动分工确定了工作规程、标准以及各部门的任务和职能。
- 它使组织成员通过诸如分级管理、规则和过程、培训和社会化等整合机制在工作中进行合作。
- 它定义了组织的边界、环境和与其他组织之间的界面，组织通过这些界面与外界相互作用。

形成一个有效的组织结构是管理工作的核心职能。然而，只有那些处于最高层的管理者才有能力去改变或重新设计整个组织的结构，所有的其他管理人员都必须在这个框架内行使职权。而且，几乎所有的管理人员都必须组织自己的职责范围内的活动。因此，要想成为一名卓有成效的管理者，其中一个关键的问题就是要了解组织是怎样构造的。

第 2 章介绍了组织结构和组织结构建造过程的基本规律。书中给出了 Appex 公司、HHCC 广告公司和 Jacobs Suchard 公司的三个案例。这些案例都是关于公司如何应对变化和不确定因素的。其中一个是迅速成长的，一个是应对经济衰落的，还有一个是对付欧洲政治和经济变化的。在每个案例中，总经理都针对变化的环境来调整组织结构，以此作为提高组织绩效的手段。

在确定了明确的战略目标和基本的实施计划后，下一个任务就是要确保经营活动的日常运行能始终围绕着既定的目标进行。系统的设置就是为了确保努力的持续性，以求达到预期的目标。因此，系统也必须能够在战略、战术或经营活动的条件发生变化时发出信号，这就是管理控制系统的职能。

本书分析了控制系统的传统定义和战术应该如何适应 20 世纪 90 年代和 21 世纪的环境。管理控制就是为增加达到期望结果的可能性而创造条件。在这一关于控制的新定义中，有两方面的内容与传统的控制定义不同。首先，控制是从概率的角度来定义的，即使是传统的控制定义也已认识到目标不是一定能够达到的，控制的目的是尽可能地减少这种不确定性；其次，控制的目标定义为柔性的目标，而非固定的目标。其原因如本章引言中所述：公司的产品、营销、生产和后勤战略必须对顾客需求、基本技术、竞争者活动的变化作出迅速的响应。在非确定性的世界里，人们只是部分地了解事物间的因果关系，而且这些关系随着时间发生变化，因此，我们需要有关于控制的概率的观念。

第 3 章介绍了管理控制的概念和工具，并通过沙滩酒店和赌场案例来进行阐述。接下来，该章讨论了个人和组织的绩效测评问题。许多公司开始将财务指标视为评判战略目标成功与否的更为广泛的一组指标中的一个。

Crompton Greaves 有限公司的案例说明了绩效测评的一种方法，其中包括确定合适的指标体系的问题。康柏（Compaq）计算机公司的案例表明一个公司在面对竞争白热化的市场环境时，如何利用灵活的管理控制系统来取代传统的战略计划系统。

信息资源包括信息技术（计算机硬件和软件）和数据（数值、文本、图形、图像等）。几十年来，信息技术（IT）已渗透到组织的所有职能活动中，对于个体、群体、组织本身以及组织之间关系都有很大的影响。随着 IT 成本的大幅度下降，加工处理能力的增强，管理者们进一步意识到信息技术会给企业带来利益，在可以预见的将来这种渗透还将继续下去。

在 1975 年，只有一小部分办公室员工和技术人员使用计算机，然而现在，处于公司各个不同阶层的员工都将 IT 视为完成其工作的重要工具。未来研究机构预测说，截止到 1995 年，90% 的美国白领职员都将在工作中运用个人计算机。^① 个人计算机体积不断缩小，变得越来越便于携带。一些电脑配置的硬盘信息容量相当于一部百科全书。用户可在数据库中访问大量数据，用 E-mail 的方式在网上交流。计算机的这些功能使人们可以在任何地方、任何时间进行工作。信息资源的普及性、连通性和便携性使我们能够对组织和市场进一步重新定义。

在 20 世纪 80 年代初期，管理者们争论的焦点是是否能拥有个人计算工具，多久之后才能拥有个人计算工具。如今，几乎所有的员工都轻而易举地拥有了这些工具。管理者们现在的工作是评估组织是否能从中获取尽可能多的好处。因为从一定程度上讲，这种工具是在不经意中得到的，所以在许多公司里，这种评估并没有很好地进行，并没有确切地认识到新技术所带来的所有潜在的变化。当我们可以充分利用 IT 能力进行企业重组，从而获得更大的效益时，一些企业仅仅将以前许多人工操作任务用计算机实现自动化。与此相类似，在很多情况下，仅仅将管理控制系统置于联网的个人计算机平台上，并没有对其重新进行设计以求获取最大效益。过去几十年中，有的 IT 项目达到了预期的正面效果，有的却导致了未曾预料的负面影响。

IT 对组织结构也产生着很大的影响。如果将一个组织看做是由砖头和泥浆筑成的“建筑物”，那么 IT 的作用就是帮助把那些因职能、地理区域不同而造成的各管理层次分隔的“墙”推倒，然后在那儿创建组织成员之间以及组织与组织之间的新的关系网络。通过信息技术的有效利用，许多组织都对它们的工作进行了重新定位，由以前的主要创造和生产物质产品到如今的主要

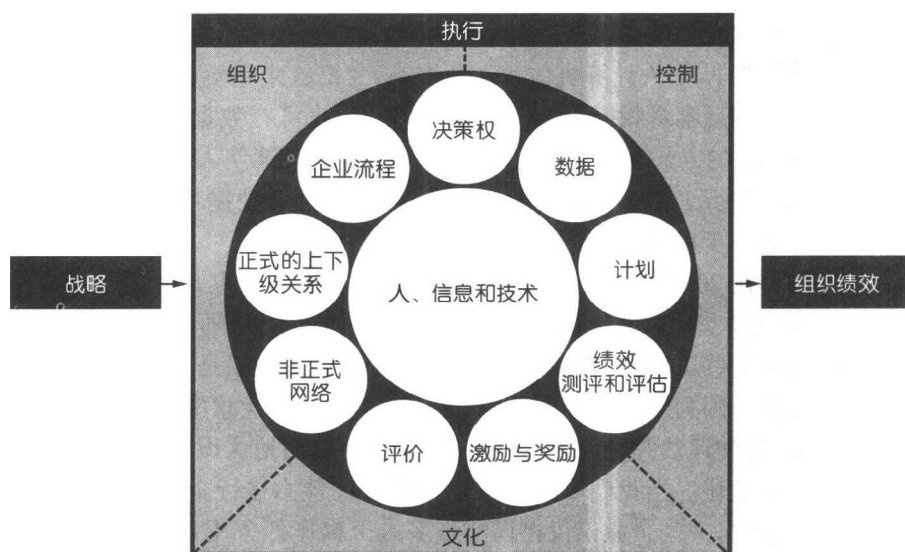
① “Information Technology: The Ubiquitous Machine,” *The Economist*, 315(7659): s5 - s20 (June 16, 1990)

提供以信息为基础的产品。IT 不仅改进了一些公司所提供的产品，同时也改革了一些公司的经营方式。

第 4 章阐述了 IT 体系结构的概念以及设计实用、灵活的 IT 体系结构的过程。该章也同时分析了信息技术是如何被组织所吸纳的，分析了技术飞跃在信息资源的组织和管理方面所产生的影响。Air Products and Chemicals 公司的案例展示了一个跨国公司是如何借助改进了的计算机处理和联网能力，将各主机应用程序集中在一个位于美国的数据中心的。Symantec 案例描述了一个迅速成长的年轻公司希望通过更有效的 IT 管理来改进公司的信息流。图表 1—4 所示的框架是图表 1—2 的扩展形式，以简洁的形式说明了它的主要组成部分以及这些组成部分之间的联系。

图表 1—4

管理和框架



由谁来设计这几种组成部分，是总经理还是他们的职能部门员工？答案是两者都有。这个设计过程与你建造自己的家相类似。当然，你需要一个建筑设计师（如果你不希望你的悬臂阳台掉下来的话），但如果要使这间屋子反映你的品位和风格，满足你的家庭需要，主要的设计方案则需由你自己来定，然后你将搬进去住。管理者们居住在一个系统、过程和关系的网络中，是用过的房子，是从先辈那里继承过来的，对房子进行改造不仅是可行的，而且几乎是必需的。当被外界压力所迫或是当继任的总经理行使他们的设计特权时，管理系统、结构、人力资源和信息资源的变化就发生了。

案例 1-1

Fields 太太甜饼公司^①

本案例讲述了一个年轻的、迅速成长的故事。这个公司在设计其组织结构、管理控制系统和信息资源体系结构上能够“从零开始”。该案例引入了本书将要用到的基本概念。如前所述，随后的章节将进一步阐明这些概念，并对管理者们未来要面对的问题和机遇加以说明。

图表 1—4 可以作为对 Debbi Fields 和 Randy Fields 所作选择进行确认和评估的框架。

预备问题

1. 描述和评价 Fields 太太甜饼公司的组织结构。Debbi Fields 和 Randy Fields 可能会采用哪种替代结构？
2. 描述和评价 Fields 太太甜饼公司管理控制系统的运行方式，主要介绍其帮助管理人员进行运行监督、绩效评估和战略决策的能力。
3. 描述和评价在 Fields 太太甜饼公司中 IT 所起的作用。
4. 在给定的目标及竞争环境下 对于组织结构、管理控制系统、信息资源和人，Randy Fields 和 Debbi Fields 是否作出了一致的选择？

在原有的、熟悉的事物基础上创造出一个新事物 与其说是一门科学 不如说是一门艺术。被称为‘现代达芬奇’的已故 Buckminster Fuller 就因具有这种才能而享有盛誉。Tom Richman^② 写道：“Fuller 天才智慧的一部分，是他具备这样的一种能力，即他能创造出一种新的方式，利用新技术的特点，将其投入到实际应用中去。”Richman 评论道 正如 Fuller 设计了适用于塑料的测量方法一样，Debbi 和 Randy 制定了适应于 IT 的 Fields 甜饼业的行政管理过程。

Fuller 曾说到 如果将新技术不恰当地使用到一个旧的过程中 就会像‘将一个艇外推进器置于摩天大楼上’一样。用 Richman 的话来说，Fuller 非常像

本案例由 Keri Ostrofsky 在 James I. Cash 教授的指导下整理完成。Copyright © 1988 by the President and Fellows of Harvard College. Harvard Business School Case 189-056 (revised 1989).

^② Tom Richman, “Mrs. Fields’ Secret Ingredient,” Inc. (October 1987): 67-72

是在赞同 Fields 的创意“，一个企业结构的轮廓正在出现，”Richman 说：

这种结构给了高层管理者对分散经营进行控制的手段，这种控制对小公司而言是不可能通过其他途径达到的。这种结构将创建者的远景映射到公司的各个部门，而这个公司在很久以前就超过了高层管理者能够亲自过问每一个部门的规模了。

在 Fields 的结构中……计算机不仅加速了原有的管理过程，而且也改变了这个过程。管理……变成越来越少的行政管理和越来越多的激励活动，公司内部的管理层次在感觉上几乎是扁平的。

Debbi Fields 创建了这个企业，Randy 设计了一种与信息系统相适应的公司结构。他们的企业是将艇外推进器放到船上，而不是放到摩天大楼上的一个例子。

公司概况

1988 年，Debbi Sivyer Fields 作为 Fields 有限公司和 Fields 太太甜饼公司的董事长，掌管着 416 个 Fields 甜饼商店、122 个 La Petite Boulangerie 店、129 个 Jessica 甜饼店和 Famous 巧克力工厂、2 个 Jenessa 礼品零售店、Jenny's Swingse (Park 市的一个儿童休闲服装店)、Fields 甜点店 (位于洛杉矶的出售冰淇淋、面包、蛋糕、馅饼等的店)、Fields 糖果厂 (位于 Park 市)、Fields 甜饼学院 (培训分店经理和经理助理) 和一个在夏威夷的坚果加工厂。Fields 太太甜饼公司所经营的商店在美国有 370 家、加拿大有 10 家、香港有 6 家 (通过 Fields 太太远东有限公司与香港的 Dairy Farm 有限公司合资，Fields 太太远东有限公司占有 50% 股权)、日本有 7 家、英国有 6 家、澳大利亚有 17 家。公司有 8 000 名员工，设在 Park 市的公司总部办公室里，有 140 名白领职员。

像许多 Buckminster Fuller 的设计一样，Fields 太太甜饼公司通过将一开始看起来好像是不协调的因素配合起来，达到了功能的完美结合。顾客都知道 Fields 太太甜饼公司是一些棕色、红色和白色组成的零售店，出售热的、新鲜的、口感好得就像是老祖母烘烤的甜饼。但很少有人会知道，在犹他州时间上午 6:00，一部位于 Park 市 Uinta 山上的计算机，已经知晓了横跨 4 大洲、5 个国家的 25 个州的 500 多家 Fields 甜饼店的交易情况。

当然，首先得讲甜饼。当 Debbi Sivyer 还是一名十几岁的少女时就开始烤甜饼，“巧克力甜饼是一种非常简单的设计……，仅仅是让你在一个下雨的下午有事可做……Sivyer 的家人经常会很高兴地发现一碟巧克力夹心甜饼。而

且 做这些甜饼又不是很贵”。^① Debbi 在少年时代不断地改善她的烹饪技巧，她先在 Oakland A 棒球俱乐部工作，后来在本地的一家百货商店工作。这些工作经历激起了她的热情和干劲，也是她后来引入 Fields 太太甜饼公司管理中的基本哲理的源泉。

19 岁时，Debbi 与毕业于斯坦福大学的经济学家 Randy Fields 结婚，当时 Randy Fields 29 岁。发现她这方面的才华在市场上很有卖点的是她丈夫的客户们，他们经常请她为他们的客人烤甜饼，Debbi 说服 Randy 支持她从事甜饼经营。1977 年 8 月，也就是他们结婚还不到一年时，这对夫妇借了 5 万美元，Debbi 的第一家商店即 Fields 太太的巧克力夹心甜饼店在加利福尼亚 Palo Alto 开业。Debbi 第一天卖了 50 美元的甜饼，第二天卖了 75 美元。因此，Debbi 在她和 Randy 之间关于每天可有多大的销售量的友好打赌中获胜。

直到一年以后，Debbi 才在旧金山的一个交通繁忙的旅游区开了第二家店。“第一家店给了我想要的一切，”Debbi 回忆到，“Randy 每天都有他要做的事，我也有我要做的事。当人们请我到 Pier39 购物中心开一个分店时，我十分得意，慷慨地感谢了租赁代理人并拒绝了他，……我所看到的只是一个分店，他已将其想象为一个企业，一个可以成长的企业。重要的不是去赚钱，而是去烤大甜饼，我们为此付出了很多。”她的雇员对公司成长的要求和更多的机会，最终促使 Debbi 开了第二家分店。

高速成长

紧接着是旧金山分店，另外的几家分店也在北加利福尼亚开张，Debbi 于 1980 年又在夏威夷的檀香山开了一家零售店。Fields 的下一个店将向东扩张到犹他州的盐湖市。到 1981 年，这个公司已有 14 家分店。为了寻求进一步的发展机遇，为了吸引购物中心经理们的注意，1982 年，Fields 参加了拉斯维加斯商品展示会，但外界对此反应平平。一年以后，在同样的商品展示会上，Debbi 在布置得像正在营业的商店似的摊位前将甜饼分发给到会者。这引起了业主们的注意，其中一些人不仅让她进入已有的购物中心开店，同时有的还请她在其他地方开店。甜饼公司在东海岸地区的初次登台是在 1983 年，Bloomingdale 邀请他们在纽约地区开一家 Fields 分店，Debbi 和 Randy 将其视为一个重要的里程碑。

这个案例引用了来自于 Debbi Fields 的 *One Smart Cookie* (New York: Simo and Schuster, 1987) 的资料。

国际扩张

1982 年,Fields 公司的一个副总裁 Chuck Borash 建议,下一个目标应是打入国际市场。这个挑战是不可抗拒的。在做了一些初步的调查之后,公司正式成立了 Fields 国际部。进军的目标是日本、香港和澳大利亚。

Fields 夫妇想找一个日本的合作伙伴,因为他们被告知这是能够在日本开展业务的先决条件。未来的合作伙伴告诫 Debbi 和 Randy 他们的甜饼必须改良,以迎合日本人的口味,尤其是调料和甜饼的大小不合适。当 Debbi 和 Randy 以及其他几个高级管理人员拜访日本的一位可能的合作伙伴时,Debbi 按她自己的配方(配方是公司的商业秘密)带了一些原料去做甜饼,“在此之前,大家一致认为这种甜饼完全不符合日本人的口味,”Debbi 回忆道,“然而不到一分钟,连一个甜饼屑也看不到了。”尽管到此为止,这次合作关系也已宣告结束,但此次行动使 Fields 夫妇确信他们是能够在日本卖甜饼的。随后,他们在没有任何合作人的情况下开了几家甜饼店。

然而,在一些国家里,对甜饼作些调整是必要的。例如,他们决定,当经营不太景气时,在国际性商店里应继续让人们品尝样品。但在香港,分店经理不能激起人们品尝甜饼的兴趣。当 Debbi 参观这家店时,曾亲自动手,也遭到了同样的待遇。她观察到邻家商店的陈列窗,产品非常整洁地排列着,相反他们自己的样品却一堆一堆地堆放着。Debbi 重新布置了碟子的摆放情况,使人们在拿其中一片甜饼时,不会触碰到其他的,路过的人开始愿意品尝了。至此,Fields 公司的国际扩张看来已迈上了光明的大道。

产品和竞争

Fields 甜饼开始有 14 个品种。1988 年,从早期进入的棕饼和松饼领域又扩展进入了糖果和冰淇淋行业。所有烤制食品都是在分店制作的,并且在规定的时间内卖出去。在两个小时之内没卖出去的甜饼都被处理掉(通常送给地方红十字会和其他慈善机构)。

Fields 太太甜饼公司是甜点业的组成部分,甜点业包括已包装好的点心。竞争者主要有纽约的 David 甜饼公司,亚特兰大的 Original Great American 巧克力夹心甜饼公司和雀巢公司的 Original 甜饼公司等。

出售冰淇淋、巧克力、肉松卷的专卖店形成了甜点业的另一部分。购物中心是专卖店进行自发经营的最主要场所,Fields 的商店 80% 位于购物中心。

为了在购物中心里占据有利位置（最好旁边是一个大服装店，而不是与其他的食品店靠在一起）竞争是很激烈的。一个搞工业研究的人说：“顾客们太热衷于传统的‘主餐’而很少会认真考虑……任何特殊食品 即使他们随后决定将其作为餐后小甜点，也不会有排队等候的耐心”^① 由于大部分购物中心没有这种好的位置，业主们对在他们所允许的“食品场”之外开店非常挑剔。纽约的一位租赁负责人讲：“我们只接受那些已被证明有良好销售记录的经营者。”^②

管理哲理

Fields 第二家店的开张给 Debbi 带来许多新问题，她认识到自己不可能同时出现在两个地方，但习惯上又不愿意授权给别人：

管理理论认为，不向那些为你工作的人授权是不对的。是的，我错了，但在我的防御范围内，我不得不说，我的错来自于我太小心谨慎了。如果这也算是一个过错的话，则它应该是一个小过错。最终，我被迫授权，因为那是企业成长的惟一途径。

Debbi Fields 没有经过正式的商业学校培训。她将她的成功归功于边干边学，并且通过实例将其传授给她的雇员们。无论何时，只要有可能，她都去她的店里，在柜台后卖甜饼。1988 年初，她去了一家店，和一个没有一点零售经验的数据处理员一起卖了价值 600 美元的东西。

Debbi 崇尚工作乐趣，“我们将紧张的工作和自发的兴致结合起来，使每个人在紧张之中能够放松和娱乐。”她崇尚把雇员当做顾客来对待。“为了使我们的所有事都是有效的，要使我们的雇员相信他们正在做的事……如果我们能将质量高、服务优的东西卖给他们，他们就会把这些卖给顾客……如果我们能使他们认识到事实上他们是多么重要，他们反过来也会使他们的顾客有同样的感觉。”

分店的设计是经过严格控制的。每个分店都要尽可能地引人注目并使人感到热情好客，商品的陈列使顾客能清楚地看到店里到底有什么。大部分店都将其烤箱直接放在柜台后，使烤甜饼的香味弥漫着整个店。分店的所有设计都是冲着给顾客一个“好感觉”而进行的。

Fields 夫妇一直拒绝将商店的经销权授予其他人，Debbi 是这样解释的：

① Chain Store Age Executive (September 1986): p. 66.

② Chain Store Age Executive (September 1986): p. 62.

这个企业（每个企业）以自己独特的方式经营着，Fields 太太甜饼公司不是专门为获取利润而创建的。我不能设想出一个特许经销商为了其他的理由而买进它。一旦利润动机占了主导地位，企业就会走下坡路。它是一种感觉不错的产品，理应用一种感觉不错的方式进行销售。

经销权的授权者通常是通过让经销商执行详细的说明和细节的方式来施加控制的。由于 Debbi 将每一个分店都当作是她最初的 Palo Alto 商店的延伸，每次销售都反映了她要使顾客高兴的个人哲学，她将特许经营视为对最终产品的失控以及丧失与顾客接触的机会。

即使对只拥有部分所有权的分店，如那些在香港的店，Debbi 和 Randy 也仍然在其中担任了主要角色。例如，Fields 太太为香港分店提供产品和技术，Dairy Farms 有限公司则为这些店提供不动产和现场管理。

金融战略

尽管当需要时，Fields 夫妇总能设法得到银行的贷款，但每次的经历都提醒他们情况越来越糟。最终当扩张使他们不得不寻求额外的资金时，Debbi 和 Randy 决定使公司上市。还清银行贷款，用其余的资金来发展公司。他们最初于 1986 年在伦敦交易所上市的股票不是很成功。英国的机构购买者不了解这个公司（在伦敦只有一家商店）并对这种不经过特许经营的成长是否能够持续下去持怀疑态度。股票价格停滞不前，后来开始缓慢上升。到了 1987 年，Randy 宣布，公司未来的成长基金将依赖流动资金和债务，不再通过进一步上市来融资。

会计账目是直截了当的。发生在分店的支出记入该店的账下。相反，公司的费用不向各分店分摊。每个分店都作为一个利润中心经营，平均每个店每年的收入为 25 万美元。

1987 年 Fields 公司营业收入为 1.139 亿美元，税后利润为 1 760 万美元，和 1986 年相比，营业收入上升了 34 个百分点，净收入上升了 9.3 个百分点（见图表 1）。1988 年，由于商店和工厂的关闭，从 1.331 亿美元营业额中注销了 1 990 万美元，留给 Fields 公司 1 850 万美元的税后亏损。

图表 1

Fields 太太甜饼公司的财务信息

(单位:千美元)

	1988	1987	1986	1985
利润表				
收入	133 143	113 908	84 751	72 562
销售货物成本	42 049	32 739	19 961	19 165
销售和管理费用	74 525	50 643	39 442	38 447
折旧	9 133	5 903	4 505	3 498
清理费用	19 900	5 397	1 375	577
息税前收入(亏损)	(12 464)	19 226	19 468	10 845
支付利息	6 039	1 540	2 333	4 088
纳税	0	0	1 000	347
净收入(亏损)	(18 503)	17 686	16 135	6 410
支付红利	0	10 453	4 500	0
公司净利(亏损)	(18 503)	7 233	11 635	6 410
资产负债表				
固定资产				
固定资产净值	82 827	82 033	51 496	37 838
融资租赁固定资产	10 672	11 429	5 529	2 809
其他*	1 273	863		
流动资产				
存货	6 640	7 779	4 406	3 198
应收账款	3 816	3 858	3 222	1 522
预付款	8 937	9 363	4 761	2 105
待摊费用	5 000	0	740	0
货币资金	3 971	6 059	1 543	2 257
	<u>123 136</u>	<u>121 111</u>	<u>71 697</u>	<u>49 729</u>
所有者权益				
流动负债				
应付账款和预提费用	18 762	24 963	11 295	7 006
所得税	550	184	514	63
长期负债	69 732	47 734	13 187	20 100
所有者权益和企业盈余收益	<u>34 092</u>	<u>53 230</u>	<u>46 701</u>	<u>22 560</u>
	<u>123 136</u>	<u>121 111</u>	<u>71 679</u>	<u>49 729</u>

* 其他资产包括为销售而开发的计算机软件等的成本。