

The image features decorative geometric shapes in the top-left and bottom-right corners. These shapes are composed of various colored triangles and polygons in shades of pink, green, purple, yellow, and orange, arranged in a dynamic, overlapping pattern.

冶金行业管理我国经济呼之欲出的新危 机推荐 DOC60

我国经济呼之欲出的新危机

眼看得失

几乎可以肯定，没有人来你的国家从事商务，会干收获比付出小的事。也就是每一个进入你的国家的公司、企业、财团，都实质上是在尽最大的努力从你的国家和人民手中获取最可能多的财富、优势、有利条件和最可能好的待遇。除非他们在你的国家或地区生产的商品专供出口或者绝大部分出口；除非外资用他们在你的国家或地区所得，再在你的国家或地区连续投资；除非外资来填补的是你的国家或地区不会、不能、不精或空白的项目与产业，并且我们还持有他们很高比例的股份；除非外资不冲击你自身获利正欢的地方，比如我国的石油化工、电信等，否则，我们从他们的投资上所得的，总会比他们投资成功后从我们手里所得的少。

这对于在我国投资生产，只准备在我国销售的外资身上表现得尤其明显。因为对于汽车制造业中通用、福特等那样的世界一

流赢利大户来说，我们从他们身上所得的税收，就业人员从他们那里所得的工薪，出租给他们的地产收益，卖给他们的原材料等好处，不太可能超过他们在我国市场销售中所得的净利润。这就意味着我国的财富净流出。更为不利的是，在我们会做、能做、做的好而获利正欢，但又经不起高强度竞争的地方，每进来一只“狼”或“狼群”，我们失去的就总是比我们获得的多，象汽车行业，我国在不久以后的国际商业大对抗中，就可能牺牲掉象二汽那样的大型国企。

那么，为什么改革开放以来，外资的进入，让我们看到了广东等地的一时繁荣呢？为什么美国是吸收外资最多的国家，却也是经济最发达的国家，而不是象上述分析的那样，从总体上越来越吃亏呢？

这是因为：**第一**，开放初期国内的相关行业还非常小，我们对这些行业受冲击做出的牺牲，基本可以忽略不计。比较而言，

这些牺牲的代价，的确还不如我们从外资那儿获得的税收，工人工资，对他们的原材料销售收入，地产出租收益，以及获得的技术、经验等等好处大；因而这种情况下我们总是看到外商的好处。比如上世纪八十年代，我国的计算机制造行业，几乎为零，外商无论进来独资或合资，都基本

不精或空白，这时外资是对我国短缺经济时代的有益补充，而不是对我国获利正欢行业的巨大损害。但随着我们自己的生产能力在众多行业出现过剩，随着我国告别短缺经济时代，外商的大举入侵逐渐从对我国有利变得有害，是在和我们自己的公司、企业、财团抢饭吃，因而是应想办法加以引导和改变的。比如上世纪八十年代初，我国电子行业非常落后，实力非常小，这时我们既然自己没能力作家电产品，让外资来做一些是有利的，但到了目前就不行，因为现在我们自己的家电行业已严重过剩。他们的到来只能意味着我们自己的无谓牺牲。

第三，原来进入广东的外资大多是主要立

上对我国的自身产业发展暂时谈不上什么伤害，因此我们也只会看到外商进入的好处，而期望他们的到来。伤害是现在我国计算机制造行业崛起了才变为现实的；**第二**，那时外商的进入，实质上填补了我国在相关行业的不会、不能、不全、

CommandSpecialty

足于出口，少量内销，比如台湾进来的制鞋业就如此。因此这种作法，在任何时候都只会对我们有益无害。但随着入世及我国公民收入的增长，他们的动机就主要是为了在我国生产在我国促销，少部分满足出口，因而也是从对我国自身的产业发展有利变为不利。

第四，我们只看到了外资集中的广东等地的繁荣，而没看到多少受其部分影响而陷入困境的辽宁、湖北等老工业基地的窘况。换句话说，我们在庆贺沿海的繁荣时，实质上忽略了内地产业某种程度上的牺牲。

第五，美国国内有大量自己的中坚公司、企业和财团，任何外资的进入，都没法撼



动诸如通用电气、通用汽车公司、波音公司、微软、花旗银行等等“巨无霸”式的跨国公司、企业和财团的霸主地位。他们赢利正欢的地方，别人进去只能意味着自己找死，丝毫占不到半点便宜。外资进入美国只能够捡一些别人不屑再作的残余小利去发展，这样反而使美国国内的主要资本力量从本大利微的行业解放出来，集中资本力量用于抢占最重要的战略利益上，因此是百利而无一害的。我们如不加分析就效仿别人，无异于“东施效颦”，结果是会让别人把自己发展的脖子给掐住的。我们单从手机市场看一下就明白，摩托罗拉来了到底意味着什么，现在别人吃饱喝足了，国内的企业都起来做手机了，有什么用处？我们这个时间做三十部手

CommentSpecialty

国各行各业上进，而又不至于让我国各行各业无法承受的竞争，我们都应持肯定态度。但一旦这种竞争超过了一定限度，偏离了我们期望的初衷，反而成了我们致命的伤害，政府就应毫不犹豫地下决心干预它。我们欢迎拳王争霸赛，但我们的规则绝不容许轻量级拳手和重量级拳王较量

机，也比不上别人当初做一部手机获得的利润。而且你们都来争抢时，别人把赚足了利润早又用到新打算上了。这就叫“掐脖子”。

总之，今天外资没有节制没有方向性的涌入，有相当大一部分，正在扮演加剧重复建设者的角色。这在汽车行业尤其明显，外资与一些短视自私的地方政府相串通，今天在这儿建一个厂，明天在那儿建一个厂，使国内的汽车工业生存日益困难。但是类似这种没有节制没有方向性的审批还在继续，情况还在恶化。而在另外一些行业，却急需投资而没有人去投资。政府应把外资投入的方向引导到于我们有益的地方，而杜绝放纵于我们有害的领域。我们认同公平竞争，只要是能刺激我

而让其白白送死，否则我们就是没有人道的裁判，而应受到公开的谴责。

无论实力不对称的竞争中所损失的不正常财富，是国际商业家们从人民手里的掠夺的本可以由国内企业获得的超额利润，还是国家因国内企业失去竞争力而亏损破产倒闭时丧失的利税，和政府照顾下岗

失业人员所承受的巨大代价，以及因竞争力丧失而使国内公司、企业、财团，在国际上没有能力为国家挣得财富，给国家经济实力发展壮大所打的折扣，都同样是国家和人民一体相关的灾难与损失。因为，从本质上讲，国家的人民如果失业穷困或收入减少了，国家有义不容辞的责任要去照顾、抚恤，综合国力也要因公民贫困而萎缩（这就象一个国家的亿万富翁从十万名减少到一万名的情况一样）；而人民的国家穷了，人民就必须付出比平常更多的代价来挽救她，自身的收入增长就受到本不应有的抑制。

但是，入世给我们的唯一答案是，这种损失无法避免。我们唯一的办法是，用自己的优势去做别人对我们做的同样的事，以期在互有得失中保持利益平衡，或努力使我们的所得从总体上大于所失。可这种理论上的设想，我们能做得到吗？

不对称的较量

然而现实中我们对别人的优势，和别人对我们的优势，并不是理论上设想的那样会是基本对称的，我们是“轻量级拳手”，

别人是“重量级拳王”。我们无法相信我们的纺织、服装、鞋类、玩具等发达国家不屑再作的“小儿科”，能比别人进入我国的汽车、家电、通信器材、信息产品、影视娱乐、金融服务等更有利可图；我们对他们的冲击和因之对他们的相应行业发展的伤害，远没有他们对我们的大。因为我们做的是别人放弃的多劳利微的行业，实质上是“捡破烂”的行当，谈不上对别人有什么伤害；他们进入，伤害的是我国的前途所在和希望所在的国内汽车业之类的朝阳产业，我们在这些行业竞争失利，就等于失去了最大的前程。或者说失去的是每年能给自己的商业家带来的数百上千亿美元的净利润，以及无数的收益后期商业能力与商业机会，所能强化的我国经济实力，和在经济上所能增强的我国国际地位、形象等等。

同时，不对称还表现在我们在国际上尤其与发达国家比，可资获益的商业资本、商业能力、商业经验、商业信誉、商业形象、商业人缘、技术能力等等，在目前完全处于劣势。我们所作的改变双方力量对比的

努力，没有别人使劲扩大对我们的绝对优势的努力方便迅捷。也就是我们想超越别

人实际上非常难以成功。从总体

CommandSpecialty

上说，在入世后相当长的时期内，我国进入别国尤其是西方发达国家，是以弱犯强，而别人进入我国则是以强凌弱。双方获益效果根本不可能一样，肯定是我们的小，他们的大。因为别人以高素质人才队伍对付我国尤其是国有企业的低素质人才队伍，以高技术产品对付我们的低技术产品，以经验丰富对付我们经验不足，以强大的资本实力和强大的金融后盾对付我们弱小的资本和金融后盾，以国际驰名品牌及知识产权对付我们在这些地方的严重不足，以其政府、学术机构与商业家的密切协作，对付我们的协作不到位……。这些都是现有的不对称和将继续扩大这种不对称的危险因素，更是我国政府、学术界、产业界一时还无可奈何的因素。

面对上述不利，我们唯一还可能拥有的优势是，我们尚能够从现在开始加倍努力研究、工作，以尽最大可能趋利避害；政府、学术机构和产业界齐心协力，勇敢地面对挑战，沉着应付；用最坏的打算，往最好

处奋斗。

有备无患

入世后，面对全球跨国公司企业的强大竞争，我国对象二汽、武钢等那样的在国内算得上是大号的企业的可能牺牲，应有足够的思想准备，对可能导致的更大规模的失业，工资收入下降等对经济全局造成的连锁灾难，也应有所防范。

毕竟，今后对国内公司、企业、财团的保护，根本不可能再采取象关闭小煤窑、小炼钢炉、小金矿、小玻璃及限产压锭、打击走私、打击假冒伪劣等那样的行政手段，来作用于受入世规则保护的跨国公司、企业、财团，以逃避其带来的巨大冲击，借以恢复国有企业活力，而达到使国企减亏、扭亏、脱困的目的。或者说，我们没有办法去关闭别人的跨国公司和破坏世贸规则以达到保护国内公司、企业和财团的目的。我们懦弱的国有企业，既然经受不住实力很一般的小钢铁之类的冲击而一度大面积巨额亏损，我们也无法确信它们可

以经得住更强大千百倍的跨国大钢铁之类的冲击，而不会再度更严重更大面积地亏损、破产、倒闭。面对可能因之导致的更大规模的下岗失业大军，和整个社会受失业大军冲击而可能造成的工资下降，市场萎缩，经济衰退等，谁会不惊出一身冷汗？

目前，我国经济上最热闹的现象是外资蜂拥而至，但是我们敢保证，一旦出现了上

CommentSpecialty

国际舆论也同样如此，当你有利时，所有的评论都铺天盖地的往脸上贴金，把你的经济炒得滚烫火热。当你稍有不及时，所有的脏水都泼过来了，把你的经济弄个透心儿凉。有利时的忠言，不利时的激励少得可怜。

这一切可能来临的不利和危机，对我国来说都太可怕了。这不是刻意的危言耸听，而是我们必须尊重逻辑分析推理得出的结论。

得意忘形的不利

目前，我国不应过多地谈入世的好处，而只能把严峻的形势、挑战和问题说透，把

述严重后果，他们一定会象 97 年退出东南亚一样呼啸而去。从本质上讲，不但是外资，就是国内资本，都具有共利不共患的本性。有甜头就来，见到不利就望风而去。我们繁荣时，他们会来锦上添花；我们不利时他们也会一哄而起加剧我们的不利。因此，外资进入带来的一时繁荣在我们有所不利时是靠不住的，尤其是当我国再出现大规模失业队伍时，更会如此。

困难、危险、不利说足。一方面谈多了好处在国内会导致松懈情绪，而使人们不急于谋划备战；另一方面国际上却会因之对我们倍加防范，加大了针对我们的工作力



度和暗算的深度广度。我们

凭哪一点能相信，自己会因

他人对我们的高度戒备，而

使我们从他们那里得到比他们从我们的松懈中多得多的好处？目前我们对自身的优势实在太招摇，太张扬了，优势在别人持续不断的趋利避害的努力中会转化，会在我们的玩忽大意中丧失。只有在别人无动于衷，无所作为时才是我们的永恒优

势。而让别人无动于衷，无所作为的事，只能是我们天真的“一厢情愿”，幼稚的“单相思”。

“生于忧患，死于安乐”，“怠慢忘身”，

“祸生于忽微”，“安不忘危”等警句格言，再也没有比现在重新提起再合适的了，因为它关系我国的经济安全和前程。

CommandSpecialty

沃尔玛家乐福的危机管理

沃

尔玛中国有限公司的 26 个商场总经理，

目前又多了一个极富“战斗性”的职位——“控制预防非典型肺炎工作领导小组”组长。

他们手下的兵不多，包括商店防损部、人力资源部和行政部的负责人，一共才四个人；但他们任务重大，有人说这场战斗直接关系到一个个每天营业额达几百万元的大商场的阶段性命运。

自从四月以来，他们就会议不断，一天之内甚至要开两次会，许多沃尔玛的员工都惊讶于如此规模巨大的、整体性的“危机管理”了。这种类似的“危机管理”同样也出现在家乐福、麦德龙等跨国卖场，毕竟，SARS 并没有特定喜欢的对象。

消毒已完成

4月27日，星期天，春日的阳光温和地洒在家乐福上海曲阳店门口的一个醒目的牌子上：

“消毒已完成，消毒时间 2003 年 04 月 27 日 08 时 14 分。家乐福时刻关注您的健康。”

走进大门，在赠品发放处和发票开具处，都摆放着小标牌：“已消毒，4月27日

07：10分”。在二楼的入口处，贴有一张小型画报“非典型肺炎防范须知”。

商场里少部分顾客戴着各式各样的口罩，绝大部分的家乐福员工戴着一次性口罩，看上去比较薄，有的员工只是挂在一只耳朵上。

顾客并不少，两个楼面人流如梭，每个结算口都排着 2 米左右的队伍，但是一个现场管理者说：“非典的冲击挺大的，销售额下降很多。”据这位管理者介绍，前两天有抢购现象，人比较多，但是接下来就开始减少；周末应该是生意很好的时候，一般上午顾客多，但是当天上午只有平时的一半人。

受冲击最大的是熟食品，原来销售量很大，现在买的人明显少了很多；接下来是那些零卖而没有包装的糕点。这些原本花色繁多、引来众多顾客试吃的糕点，现在取消了试吃。

卖得比较好的是方便面等速食品和营养品，水果也卖得不错；卖得最好的当然是消毒液、口罩、药皂等卫生消毒用品，已经出现断货，现场管理人员说正在进货，

包括员工们戴的一次性口罩，也要换成医疗用加厚口罩。

记者辗转来到办公区，也看见了“已消毒”的小牌，一位员工介绍，家乐福专门请了

CommandSpecially

等选项，工作人员说，从4月28日开始，每个员工每天早上上班都要测体温。

这里的员工同时还少了一项“自由”：以前他们都可以自由地到外面就餐，但现在统一由公司提供午餐。

抗击非典“备忘录”

在许多沃尔玛员工的信箱里有两封信。

一封信来自公司副总裁李成杰，4月9日，他建议员工们要多喝绿茶，多吃碳水化合物类食物，要睡眠充足等等，因为这有助于增强免疫能力。

而另一封更早前的信，是4月4日，总裁张嘉声致沃尔玛中国全体员工的信，信的名字是“备忘录”，他想“备忘”的，是当天一个沃尔玛史上少见的总部大会。

沃尔玛一般不在工作日开大会，但4月4日(星期五)，沃尔玛中国总部400多人齐聚会议室，会议主旨直指非典。

一家公司每天对办公区和商场进行消毒。

在接待处，记者看见了一张名为“从业人员健康调查表”的表格，上面罗列了日期、体温、咳嗽、气喘、呼吸困难

张嘉声向员工通报了有关病例的最新报道，对非典作了简要介绍，提供了可以获取更多信息的网站地址。而更重要的是，张布置了沃尔玛防止非典所必须采取的预防措施。

从备忘录可以看出，张所关注的核心，是员工的安全，备忘录中表示“当世界卫生组织正在抓紧确认此病的病源体和它的传播方式时，沃尔玛中国已制定了以下措施来保护我们的员工”。

张嘉声要求，自该备忘录发出之日起，所有前往国外和国内的出差必须经他亲自批准；所有员工要认真做好个人预防措施，特别要注意个人卫生，公司行政部准备了相关物资。

员工如果感到不适，被要求留在家中休息；如果需要请假就医，可休息至完全康复；而管理层的一个任务，就是每天早晨检查

自己部门员工的出勤情况，如果有员工按计划应来上班却未出现，或已经请假，主管都将与该员工联系以提供指引及帮助。张嘉声同时很强调要防止办公楼感染，他要求每天都用消毒水对办公室进行消毒，并保持办公场所的通风。

与家乐福一样，沃尔玛也对商场进行了消毒，同时沃尔玛在每个商场口都设有醒目的信息栏，上面是公告、数字、常识等，有印刷品，也有员工自己制作的黑板报。随着非典的肆虐，沃尔玛 26 个商场的员工开始实行轮班制，以防止一个团队被感染后，商场陷入停顿。

行的供应商大会。这个原本计划有 3000 多人参加的大会，与有关各方面的艰苦谈判已经快要签合同了。

他同时决定加大消毒防毒用品的订货量，例如消毒水、漂白水、药皂、泡腾片、口罩等等。当时有一些员工认为是小题大做了，反问声不时响起：“有必要吗？”但现在再没有人这样问了。

4 月 22 日，杜哲思再次致信全体员工，篇

苦心孤诣的回报

要求员工出差必须经过总裁亲自批准的，还有麦德龙中国区总裁杜哲思。

这位来自法国的总裁，再一次赢得了员工们的钦佩，除了一系列细致要求所体现出的他对于员工的关爱，更在于他的一系列“超前”决策，也一一被事实证明其正确性。

早在 3 月底，上海的人们还没有认识到非典的严重时，杜哲思已经决定，向全国 18 个城市的麦德龙机构，以信件、张榜公告等形式颁布号令——预防非典。同时，杜哲思毅然延迟了原定于 5 月中旬举

CommandSpecialty

幅从上次的一页增加为两页，要求也随之升级：所有不可避免的出差旅行，都必须先得到他的亲自许可；向员工发放口罩、消毒纸巾，以及商场环境如何消毒清洗等等。

这些措施为麦德龙赢得了回报。高层人士透露，近期以来，麦德龙分布在 12 个城市的 17 家店，不论沿海还是内地，销售额大幅上升，由于前期准备充分，基本没

有出现断货情况。

而之所以在别的大卖场销售额下降时，麦德龙却上升，有内部人士分析，主要还在于多年来麦德龙一直苦心坚持的团体会员制，麦德龙只对社会团体开放，商场内

储货多，不像直接面向消费者的大卖场那样人流拥挤，因此当 SARS 袭来时，许多企业、政府机关、学校、宾馆等等纷纷派员前来采购，而且采购数量不少，这直接带动了其销售的上升。

编者语：

SARS：挑战商业业态的软肋

如果说在当前各跨国卖场各施所能应对危机是再正常不过的本能反应，那么对于沃尔玛之类已经在中国发展达六七年以上的跨国超市，非典并不会产生很大的影响，他们的开店计划依旧会进行下去，因为这是减少损失的明智选择，这在对上述几个超市的采访中得到了类似的肯定。

需要反思的是商业业态，麦德龙凭借团体会员制和现购自运制(Cash&Carry)扬名立万，这种在发达国家已经被证明具相当可行性的业态，又在此次危机中彰显威力，而在我们的市场上，真正懂得并从事这个业态的企业又有几家呢？

沃尔玛以超级购物广场大行其道，但同时

它还有山姆会员店，它在来中国时，也没有忘记把这个会员店带来。

家乐福，大家熟悉的是它的大卖场，但是它现在殚精竭虑的是把另外两个业态也带进来：迪亚折扣店和冠军超级市场。要是这个两个业态进来得早一些，家乐福可能受到的损失会少一些，因为大家都知道，社区型的小店、超市因为人流少，受影响并不大。

具市场潜力的业态到底还有哪些？怎样的业态结构才是最合理而有力的结构？这次非典危机，无论对国内商企还是国际大鳄，无疑都是具有反思意义。

万达危机波及大洋百货？

直高调要做中国百货业老大的大洋百货，

近期却颇显尴尬。

近日，据可靠消息，原定于今年5月开业的大洋百货武昌中南店，东家已变更为武汉中商集团股份有限公司（简称武汉中商），而万达集团专为大洋百货定制的6万平方的汉口店，开店日期也由原定的今年10月推迟到了2004年4月。

而武汉2家店的变化，只不过是“大洋百货今年全国10家店大调整的一个缩影而已”。

失手武昌店

揭开整个事件帷幕的，是武汉世纪广场的易主。

4月8日，武汉中商（股票代码000785）发布公告称，今年3月6日，公司与湖北省住宅发展公司（简称湖北住宅）签署协议，拟共同投资组建湖北世纪中商百货有限公司，双方各以现金2500万元注资，分别占有50%的股份。该公司成立后，即购买湖北住宅拥有完全产权的世纪广场裙楼1~6层，建筑面积约3万平方米，

用于经营高档百货。

而这个项目的大东家原来却是大洋百货，大洋百货甚至已经对外宣布将于5月开门纳客。

早在1月25日，大洋百货就与湖北住宅签署合作协议，联合注册了一家新公司——湖北大洋百货有限公司。公司注册资本5000万元，双方分别持股55%和45%。

根据协议，新公司将购买湖北住宅的世纪广场（详见本报2月17日商业版报道）。对于这突如其来的变化，有熟知内情的人士分析，“这种变化早已蕴藏，只是到了现在才爆发而已”。

在大洋百货合资公司股权结构中，除了开店初期急于圈地有两家店所占股份较少外，王德明一直要求占有绝大部分股权。而世纪广场店却有点不像“王德明风格”，不仅大洋百货为之改变了“只租楼不买楼”的做法，55%的股权也较惯例低得多。

果然，双方在正式谈判中，这种矛盾开始凸现。王德明在接受记者电话采访时称，

其向湖北住宅提出了增加股份等要求。大洋百货总裁特别助理郭海林也承认，双方最大的分歧集中在股权之争上。

大洋百货的要求，遭到了湖北住宅的拒绝。世纪广场地处武汉黄金商圈，与武汉中商

主业的湖北住宅正密谋借壳上市：“在上市公司中装入百货经营一项，绝对是个好概念，这也是公司在股份上不肯让步的重要原因之一。”

正在湖北住宅与大洋百货僵局呈胶着状态之时，武汉中商半路杀出。此前，武汉中商曾与湖北住宅谈过合作事宜，并从未放弃过追求世纪广场的努力。有业内人士分析，大洋百货武昌店如若开业，就等于给中商树立了一个最大的竞争对手，这是中商所不愿看到的。

于是武汉中商果断出手，向湖北住宅作出了对等持股的承诺，欲从大洋百货口中夺食。而在大洋百货董事会内部，此时也出现反对购买世纪广场的声音。

“两相比较，公司最终把绣球抛给了武汉中商。”湖北住宅董秘陈志杰告诉记者。

旗下的中南商业大楼、中南广场隔街相望，周围还汇集了家乐福、普尔斯马特、麦德龙和正在兴建的中商 Shopping mall 等商业巨头，自然是皇帝女儿不愁嫁。

同时，有知情人士透露，以房地产为

DevelopmentsOfBusiness

大洋布局大调整

大洋百货布局变化不仅仅是武昌店。

4月12日晚，郭海林向记者介绍了大洋百货今年调整后的开店计划，除武昌店外，汉口、宁波、温州及大连店项目均宣告流产，但新增了无锡、上海及常州3家店。这种调整，离王德明2003年在全国布局10家店目标仍差距明显。

事实上，按照大洋内部提供的说法，大洋今年曾计划开13家店，营业面积达40万平方米。

关于另4家店流产的原因，郭海林解释为“主要是工程不能按期完工”。

“汉口店最棘手的事是拆迁难度大，影响了工程进度，我们计划推迟到明年开业。”

郭海林说。

按照郭海林的说法，大连店是万达商业广

场项目，是自家人，目前工期延长，何时开业，很好协调；温州店是地下项目，施工难度较大；宁波店则是日本孙氏公司做的项目，其承建的太阳广场是中国第一个对外商批租的项目，与王德明原先主政的太平洋百货关系甚密。

对于被王德明寄予厚望的长沙店，郭海林也不无遗憾地告诉记者：“长沙店施工中挖到了文物，需要配合文物部门工作，估计不能按期开业。”

“这是我们开店计划的正常调整。”王德明如此解释大洋百货的布局变化。他透露，大洋百货正在谈的两个项目，目前已达成了意向性协议，“今年要完成开 10 家店

DevelopmentsOfBusiness

该人士分析，这标志着万达集团与大洋百货管理层之间的关系出现了微妙的变化。

2002 年 5 月，大连万达集团牵手王德明，投资 2 亿元人民币，高调成立大洋百货集团公司，王德明及其管理层各持有 10% 的股份。当时万达集团总裁王健林称，万达 5 年之内不向大洋百货要利润，让其利用

的目标”。

万达危机余波

对于王德明所说的“正常调整”，业内却认为“并不正常”。

有知情人士透露，大洋百货一系列开店计划的调整，与其东家大连万达集团不无关系。

“一个月前，万达派过来一位汤姓人士，担任大洋百货唯一的副总裁，主管采购。”有业内人士向记者透露说，万达集团派人把持大洋百货如此重要岗位，无非就是要与上游供应商直接发生关系，把握商品进货渠道，控制经营品种，从而最终把握整个商品的流通环节。

自身积累滚动发展，并授权王德明独立经营。

该人士指出，“汤总裁”的出现，这在某种程度上说来，是万达集团对大洋百货及王德明经营团队的不信任。而更有知情人士透露，在大洋武昌店决策上，“万达集团投了反对票”。

“其实，万达这样做，也有自己难言的苦

衷。”有业内人士分析。

今年1月，万达在长春投资的商业地产项目发生流血事件，“万达·沃尔玛”模式遭受质疑，投资无法取得预期回报，万达为之深受影响。

对万达来说，除内忧外，还有外患。

今年央行对房地产泡沫开始调查，这使银行对房地产项目贷款变得谨慎。武汉大学商学院教授汪涛分析，万达在全国的16家商业地产项目，均以银行资金运作为主，央行贷款策略的调整，万达不可避免地会受到冲击。

对于万达武汉、大连及长沙项目，今年均不能按期完工。王涛分析说：“不排除施工中遇到的拆迁等不可抗拒因素，但作为万达这样一个知名的房地产企业，这些困难在施工前，应该会考虑到。如果只一个项目延期还可以理解，几个项目同时延期，则令人生疑。最主要的原因，很有可能就是万达的资金链出现问题。”

汪涛认为，如果万达出现资金危机，自然会波及到大洋百货。最好的例证是，据有

关媒体报道，大洋百货即将开业的无锡店，只有2万平方米。而大洋百货已开店的面积，则均介于3.5万至8万平方米之间。

“这样小的面积，在商业竞争激烈的无锡，很难抗击风浪。”无锡店的小打小闹，“至少可说明一个问题，大洋资金不充足，减少店铺面积，可降低经营成本”。

当记者就此问题向万达方面求证时，万达总裁办工作人员及主管商业地产的万达商业地产总公司行政部人员均婉拒了记者的采访要求。郭海林在接受记者采访时则否认了大洋百货出现资金链绷紧的问题，并反问记者：“如果资金紧张，我们今年还能开这么多店吗？”

成立大洋百货时，王德明的梦想是：3年内在全国开设31家店，年营业额过100亿元，营业面积超过130万平方米。而今，时间过去已近1年，大洋百货只完成了5家店的开张目标，营业面积22万平方米。而现在开店计划已做出了重大调整，王德明的宏伟计划还会实现吗？

五一寒流部分服务业的 SARS 账单

“从未见过亚洲的飞机航班那么空，比亚洲金融危机时还要空得多。也未见过那些酒店的咖啡厅在高峰期如此空空荡荡。”4月24日，一位长期在亚洲执业的美国律师向记者这样形容。

四天前，国务院新闻办4月20日举办的记者招待会上，卫生部常务副部长高强披露：今年暂不实行“五一”放长假的制度，改按法定的节假日期执行，目的是避免出现人群大面积的流动可能造成疫情的扩散。

就此，国家信息中心预测处高辉清在接受记者采访时指出，以去年“五一”黄金周假期全国出游消费总额331亿元人民币计算，此项决定将令旅游业的收入减少七成，损失约200亿元人民币，但对今年全国经济增长相信不会有很大影响。

高同时表示，“取消长假不仅会影响出游消费，本地消费也会受影响，消费不足的情况会更为严重。”

旺季寒流

国家旅游局宣传处负责官员接受记者采访时指出，“现在整个旅游系统的工作重点是防‘非典’”。“非典型肺炎”对旅游业的影响前所未有的，对出入境游、国内游冲击都很大。

4月21日，国家旅游局下发通知，提倡各地在本地区旅游，不组织跨区域促销和跨区域旅游，不组织到疫情发生地区的旅游；疫情发生地不得组织到其他地区的旅游活动。

“到目前为止，我们已经为近400名客户办理了全额退费。今年的‘五一黄金周’，我们旅行社的损失保守估计在70万元左右。”4月21日，银通旅行社总经理毛文臣告诉记者。

较早前的4月11日，国家旅游局向我国528家具有经营出境旅游资格的旅行社发出公告称，根据世界卫生组织公布的疫情报告，鉴于泰国、新加坡和马来西亚为非

典型肺炎疫区，为保证公民出国安全，从即日起，停止向上述三国和途经线路港澳线组团。

国旅出入境服务有限公司总经理王苏祺指出，对出境游而言，“五一”是三个黄金周中含金量最高的一个。王苏祺介绍，“新马泰”线一直是我国居民出境游的主力线路，“新马泰”线加上“港澳”线占

DevelopmentsOfBusiness

客增加 450 万人次，达到 1660 万人次。还有哪些行业面临非典危机？北京师范大学金融研究中心主任钟伟认为将是酒店、航空和零售业。“‘五一’长假的取消，对上述已经形成‘消费旺季’习惯的行业也是一次不小的冲击。”

“上海酒店的客房入住率一般只有 30%，有的还更低。”上海旅游协会秘书长王向才透露，截至 3 月底，约有 20000 人次取消或延迟了上海酒店的预订。

北京的情形也不乐观，由于各种论坛和会议活动的取消，北京酒店业的经营收入大受影响。北京旅游协会秘书长张军告诉记者：“北京现在的酒店入住率和同期旅游

出境游市场总量的 60%~70% 左右。此线路的暂停，旅行社的损失不可估量。

摩根士丹利亚洲首席经济学家谢国忠就此表示，若疫情再持续两个月，若干亚洲经济体将陷入衰退。

他特别指出，中国内地的观光人数可能因 SARS 而急剧萎缩。去年内地的观光

旺季不能相比。一般入住率只能维持在 3 成。”

一系列的连锁反应同样波及航空业，东方航空公司香港航线比去年同期的人数下降了 8%，美国航线下降了 10%，除了旅游出行减少以外，有些国家延缓出境签证也影响了出行人数。

据摩根大通分析师的估算，假设外国游客减少 10%，中国南方航空将损失大约 400 万元，东方航空将损失大约 75 万元。

艰难抉择

在新闻发布会上，针对取消“五一”长假，高强表示，“这项措施对中国的旅游收入会有很大的影响，但是我们中国政府把人

的生命、人民的身体健康放在第一位。”

另据摩根士丹利今年3月发表的报告预测，肺炎事件将使今年中国的GDP增长减少0.5个百分点；所罗门美邦的报告预测，肺炎事件将使今年中国的GDP增长减少0.3个百分点。摩根大通的经济学家威廉·贝尔切尔和郑杏娟认为，如果公众恐慌的程度继续受到很好的控制，对GDP的影响将在每月降低0.02%至0.1%的范围内。

国家统计局总经济师姚景源也公开表示，非典型肺炎对中国经济肯定有影响，对外商投资则影响有限。但对于全年GDP的影响如何，现在作判断为时过早。

这是中国官方首次公开承认肺炎事件对中国经济会带来影响。姚景源指出，肺炎的影响限于部分行业，特别是旅游、餐饮、酒店、交通运输等，但对批发零售贸易业的影响不会很大。姚景源强调，肺炎疫情

对中国经济的具体影响程度，将由彻底战胜非典型肺炎的时间表决定。目前判断对全年GDP的影响，为时尚早。

中国人民大学毛寿龙教授认为，一个有远见的政府，很多时须作出独特的决定，或许要付出高的社会成本，以换取对国家或地区长远的好处。现在政府面对“非典型肺炎”这道难题，一则忧虑其扩散速度，同时又害怕过紧的防御措施需要付出无法支付的社会成本，甚至打击正常的经济运行。但相对此种短期损失，政府广泛建立起的应急系统，以及即将纳入法制化的政府信息公开制度所将带来的深层变革效应，则是金钱无法衡量的。

毛寿龙说，此次疫情也是对迈向公民社会的中国民众心态的一次检阅，政府和民众因此增强了磨合。“如果处理妥当，一场大危机可以把很多问题化为无形。”

DevelopmentsOfBusiness

红灯预警：商业房地产不是资金永动机

各方资本势力杀入商业地产，并借种种概念涂脂抹粉包装升级之际，一位商业地产

的启蒙策划高手却提出了红灯警报。

他认为，2002年，是中国的商业地产元年。

当年，国内商业地产的资金比重陡增 11.8%。万达集团、香港华润、新希望、银泰等资本玩家纷纷下水，使商业房地产开始进入主流投资者的视野。

商业街区的形成带动了人流、物流、信息流、资金流的全面汇集，对一个区域的经济产生巨大的带动作用，因此，也得到各级政府鼎力支持。

面对前景如此辉煌的发展机遇，仍处于初级发展阶段的开发商们自然按捺不住内心的躁动，纷纷在中心商业区或准中心商业区大兴土木。铺天盖地的关于财富与梦想的宣传广告也通过各种媒介全方位地冲击着投资者并不太理智的神经。

其实，真正怦然心动的是卖家——通过局部的销售获得先期开发资金和建设资金，还能够获得足够多的物业；通过出租这些物业又可以获得稳定的资金流；如果能形成连锁，在剥离负资产之后，企业还可能拿去上市——大笔的融资为企业投身房地产这样资金密集型行业提供了前所未有的机遇，有人甚至将商业地产看成是“企业经营的永动机”。

商业资本高速圈地以求更大市场份额的

客观要求，刺激了商业地产的兴起。可以说：商业地产从来没有像现在这样高度依附于各种商业形态。从某种程度上来说，中国人的思维方式已经使包括沃尔玛在内的国际巨头的开店方式发生巨大的转变，品牌的力量也第一次让开发商尝到甜头。与国际大企业的“捆绑”实际上让开发商感觉到“地主”的味道，甚至有的开发商喊出：向五百强收租！

然而，作为泛商业、泛旅游、泛地产概念的超大项目，MALL 投资周期长、投资数额巨大，在国外往往由那些实力强大的零售集团、地产财团或基金操作。对于中国企业的“MALL 竞赛”，资本实力同样是最关键的考验。

按照国际惯例，SHOPPINGMALL 是只租不售的，而在国内，许多 MALL 的开发商虽然意识到 SHOPPINGMALL 应该是所有者、管理者、经营者三者分离，但是资金的矛盾使得开发商把商铺一卖了之，使得 SHOPPINGMALL 没有统一的所有者。由于地产开发商并不一定熟悉商业，使得 MALL 缺少统一管理，部分超大型购物中心变成了小商品市场。

这种以卖为主、分割经营的方式，造成了物价偏高、服务不够统一的局面。尤其由于通过炒作而使售价居高，使未来的租金

价格也偏高，对各种品牌企业的进入形成壁垒，而此产生的矛盾直接导致后期管理，造成了现今商业地产面临发展的瓶颈。

DevelopmentsOfBusiness

京城商业回暖

在北京各大商圈的人气都在逐步回升的时候，至今非典患者累计确诊仅有4人的崇文区已经从上周开始，率先进入了商品市场的快速恢复阶段。

一项崇文区经贸委提供的数字表明，5月11日到5月16日的一周时间里，区内所属的商场、超市以及餐饮企业的销售状况都有10%以上的增长。其中，前门自行车专卖店、崇文门菜市场物美综合超市有限公司、华普超市以及崇远物美商业有限公司所属10个便利店的销售量已经超过了去年同期。

超市销售同比增加

据了解，5月6日，“五一”假期结束的第一天，崇文区各个商业机构的客流量即开始显露稳定的回升态势。而从5月12日开始，这种势头更为明显。

新世界超市开展“部分商品买一送一”的活动，日均销售额达到37万元左右，比促销前环比增长12%。

该区经贸委5月16日对所属的11个超市和17个便利店的监控显示，客流较前几日有明显增加，大部分门店的销售额已经恢复到去年同期水平，部分企业销售额增幅比较明显。崇文门菜市场物美综合超市有限公司本周实现销售额496万元，比去年同期增长47.5%；华普超市本周销售同比增长21%；崇远物美所属10个便利店本周销售同比增长14.3%。

餐饮企业靠外卖赚钱

据统计，过去的一周中，崇文区餐饮企业的客流以及营业收入的增幅达到了高峰。客流量环比增加了14.4%，营业额环比增加34.7%，一些不以游客为主力消费群的

餐厅营业额回升尤其明鲜。

据悉，崇文区的餐饮企业主要通过外卖、电话订餐、送餐上门等措施应对非典，增加营业收入。

百货借打折揽客

随着疫情的控制，各大商场也开始举行小规模打折活动来刺激消费。

天桥商场5月11日到5月14日的4天时间里销售额达到25.2万元，比5月7日到5月10日提高了4.5万元。此外更是在5月11日当天达到了近期的销售高

峰，日销售额7万余元。

新世界商场作为崇文区最大的商场主要依靠各种营销手段减少损失。商场从4月下旬开始的部分春夏装打折一直持续到5月7日。商场还陆续在各个专柜开展打折活动。据了解，新世界在儿童节即将到来之际，还将开展打折活动刺激消费。

新世界还借助“感情攻势”促销，他们在商场门口竖起许愿树，挂满购物者对亲人、朋友以及医护工作者的祝福。

KnowhowforManagement

质量管理知易行难

大胆之言：ISO9000阻碍了质量运动

大师之见：六西格玛不是什么新东西

公认为是上世纪最伟大的质量管理思想家 Joseph M. Juran 出身贫穷，但他的勤奋工作为他赢得了无数掌声和荣誉。作为管理咨询师，他的大部分时间用于演讲、研究、写作和质量咨询。

Juran 著作颇丰，其中《Juran 质量手册》

被公认为是国际质量管理工具书。他还成立了“Juran 研究所”和“Juran 基金会”，帮助创立“Malcolm Baldrige 国家质量奖”。在下面的访问中，Juran 谈到了在质量管理领域的一些教训，以及他本人对 ISO9000、六西格玛和授权的看法。

Q1：你认为，在质量管理领域人们取得的最伟大的成就是什么？

Juran：是日本的质量革命。日本通过贸易来达到他们扩大自身利益的目的。

刚开始的时候，他们发现做贸易需要进口材料，把材料加工成产品，再把产品卖出去。英国人在两个世纪前就开始做同样的事了。日本人在二战前出口的产品虽然便宜，但质量却是全世界最糟糕的。之后，日本人着手提高质量，花了30多年的时间，终于成功了。他们不光卖出了产品，占领了巨大的市场份额，还成为了经济强国。

Q2：日本是如何进行质量革命的？

Juran：日本的高层管理人员亲自抓质量管理，这在当时是非常罕见的，他们在公司里做了很多培训，教授如何进行质量管理，他们还把质量列入每年都要改进的目标。在当时世界其他地方对质量的改进还

KnowhowforManagement

了解到不要做什么，什么方法不管用，所以很多公司最后都放弃了。记住，质量只要过得去，产品还是卖得出去的，人们愿

在以渐进的方式展开时，日本已经大踏步地赶了上来。

除了这些革命性的举措之外，日本人还做了一些西方人从未有过的尝试：让各级员工参与到质量改进的流程中，创造“质量控制圈”（QCcircle）。

Q3：在10年的改进之后，为什么美国产品和服务的质量仍然落后于日本？

Juran：除了个别领域，为什么美国，乃至整个西方在质量方面还是落后于日本？我们有很多如何取得高质量的技术诀窍，甚至有一些样板公司做得和日本一样出色。

我们的现状是：我们知道如何做，但我们的企业不去做。其中原因是，很多企业试图改进质量，但是不成功。他们请来了咨询师，花很多时间尝试，但最后只是

意付钱享受新产品带来的服务，他们不希望买到次品。

很多企业觉得他们身处的行业与众不同。

但我数年前做咨询的时候就发现，再不同的企业都存在同样的质量问题。因此，从一家公司到另一家公司，我用的都是同样的方法，执行的是同样的程序，技巧和方
法总是有共性的。

很多企业以为取得了 ISO9001 认证就一劳永逸地解决了质量问题，其实不是这样的。ISO9001 对于减少评估的数量有一定作用，但 ISO9000 系列定位在普通的质量标准。日本人做的这些都不属于 ISO9000。普通的质量标准符合大多数公司的胃口。人们会设法改变标准，但进程非常缓慢，尤其是对一个国际标准来说。

Q3：谈到 ISO9000，对这个标准的成功和广泛的应用你觉得吃惊吗？

Juran：是的，我非常惊讶。但我必须说，这个标准有滥用的迹象。我曾经问一些公司，“你打算从这个认证得到什么呢？你们现行的标准已经比 ISO9000 严格多了。”我得到的回答却令我吃惊，”对，但我们不希望看到竞争对手取得了认证而我们却没有，这样的话，我们会在市场上处于劣势。”

这股热潮是由英国标准研究所的领导人

Admiral D.G. Spickernell 掀起的。他劝说英国军方在评估防御承包商资格的时候采用一套标准。随后，在标准组织的推动下，认证标准开始走向民间，希望公司自愿参加。随着宣传的扩大，取到认证的人们不断地大肆宣扬。但是，这个标准针对的只是普通质量这一事实却从未有人提及。

我认为，ISO9000 实际上是阻碍了质量管理运动。人们对 ISO9000 趋之若鹜，将自己禁锢在一个普通的质量标准上，而不是以革命性的速度追求质量的进步。这已经造成不少害处，看来还会继续下去。你对六西格玛有什么看法？

我认为这是一个提高质量的基本方法，不是什么新东西。它包括了我们以前常说的辅助工具，只不过更丰富多彩了，出现了以黑带和绿带来定级别。我认为它的优点是可以培养出更得力的专业人士。”美国质量协会”

(American Society for Quality, ASQ) 很久之前就建立了认证体制，比如给合格的工程师颁发证书。



很多人不知道六西格玛是什么意思。它表示每百万个单位中出错的比率，这是一个很低的比率。这个概念是很好的，但是并不是什么新东西。它的创始人是摩托罗拉的前首席执行官 Bob Galvin，一个热情的优秀质量管理的

推动者。几年前，他曾下令要提高质量并降低出错率的数量级。现在，该公司的出错率已经从百分之几降到了百万分之三，这已经是四个数量级的差别了。六西格玛的名字来源于“流程能力”（process capability），这是用来衡量流程

Knowledge for Management

的内在一致程度的概念。根据我的理解，“流程能力”可以追溯到 1926 年，当时我还是 Western Electric 的一名年轻的工程师。我遇到了一个问题，后来发现其实每个流程都可以用它的内在一致性（inherent uniformity）来量化，然后和允许范围相比，看流程是否能胜任工作。另外你还可以衡量如果流程能胜任的话，是不是管理有失误。

Q4：你怎么看待那些对六西格玛的大肆宣传，就像当初宣传 ISO9000 那样？

Juran：我很愿意做推动质量管理的工作，不管用什么方法。目前为止，我认为真正推广六西格玛的是通用公司。在摩托罗拉 Bob Galvin 工作的基础上，他们非常积极

地深化质量改革，我认为这跟韦尔奇（Jack Welch）个人的投入有关，他广泛宣传六西格玛带来的巨大成果和数亿美金的经费节省，引起了传媒和公众的极大关注。

我不喜欢大肆宣传，我认为对基本概念换汤不换药的宣传不过是想找到新的卖点，掀起新的热潮而已。

Q5：有人认为高质量就意味着高成本，为什么会这样？

Juran：很多企业都有这样的困惑。“质量”有两个非常不同的含义。一是产品能够出售所具备的特点，在这个意义上，高品质意味着高成本，这里面包括了更多的产品研发的投入。人们甚至不把它叫做

“成本”，而叫“投资”，这是从营销和收入角度看的。

从成本角度看质量则是另外一回事。失败所造成的成本，包括两个方面：内部的失败（例如内耗、返工、拖延发货等）和外部的失败（例如实验失败、诉讼和安全问题）。很多首席执行官都认为他们太忙了，把质量大事假手他人。但事实证明效果不佳，高层领导的参与至关重要。

Q6：你一生中取得了无数的成功，取得这些成功的原因是什么？

Juran：我没想到自己会成功，我一向低调，Juran 研究所的公关人员也是如此。我不喜欢那些加在我身上的漂亮字眼儿。像任何一个大公司的新手那样，我从一所

工程学校毕业，为我的老板做了一些有用的事，然后得到提升。

二战后，我开始考虑我要做什么，我意识到自己不适合在大机构做事，于是选择了咨询师为职业。除此之外，我还希望涉足研究、哲学、写作、演讲等工作。当然，那时候并没有这样一个现成职业，我得一件一件地做，最后做下来很不错。

Q7：对刚出道的新手，你有什么建议？

Juran：我会说，“你真幸运！”因为好戏还在后面呢。随着质量管理范围的扩大，我们会看到更多日新月异的变化，现在已经扩展到了办公室、仓库。从行业来说，很多非制造业，像卫生、教育和政府机构等也在开展质量管理。

KnowhowforManagement

用管理串连起供应链

全球经济一体化的快速推进

使企业与企业的竞争转向供应链与供应链之间的竞争

长安汽车的老总到韩国考察时，看到韩国生产的汽车零件比重庆本地

的还要便宜如果进口可以便宜 40%左右。

但是怎么能够让韩国供应商知道自己的

生产计划，把零件及时供应过来？这就涉及到两家公司，而不是一家公司。两家公司必须相互了解，密切合作。

甲骨文中国公司董事总经理胡伯林用上面这个例子引入了供应链的概念。他介绍说，供应链简单地说，就是除你以外，用什么方式和其他供应商组成一个合作联盟。这种趋势 20 年以前在欧美就已经萌芽，如今人们对于它的认识已经到了非常重视的阶段。

供应链概念的正式提出是在 80 年代末，它随着全球制造的出现得以在制造业中得到普遍应用，成为一种新的管理模式。现在市场上的竞争已经不是单个企业与企业之间的竞争，而是转向了供应链和供应链之间的竞争。

美国供应链协会对供应链的概念解释是：囊括了涉及生产与交付最终产品和服务的一切努力，从供应商的供应商到客户的客户。供应链管理包括管理供应与需求，原材料、备品备件的采购、制造与装配，物件的存放及库存查询，定单的录入与管理，渠道的分销及最终交付用户。

就像长安汽车那样，越来越多的企业认识到，任何一个企业都不可能在所有方面大包独揽。只有将资源延伸到自家企业以外，借助其他企业的资源，与别的企业建立战略合作关系，委托这些企业完成一部分业务工作，自己则集中精力发展比竞争对手更擅长的关键性业务，最终构成一条从供应商、制造商、分销商、零售商，到最终用户的有效供应链，才能快速响应市场、提高产品质量、降低生产成本、实现优势互补，共同增强竞争实力。

对大多数公司来说，从处理订单、购买物料、制造产品，到完成交货，这些日常的运营活动，也就是所谓的供应链，约占公司总成本的 60% 到 80%。因此，要提高市场占有率和利润率，供应链不失为一个重要的切入点。

国际上一些著名的企业如惠普公司、IBM 公司、戴尔计算机公司、可口可乐公司等，纷纷率先在全球范围内与供应商和销售商建立最佳合作伙伴关系，与他们形成一种长期的战略联盟，结成利益共同体。他们在供应链实践中取得的巨大成绩，使人

更加坚信供应链是进入 21 世纪后企业适

应全球竞争的一种有效途径。

KnowhowforManagement

据甲骨文公司全球贸易发展业务副总裁 LucasVentino 介绍,最新的基于互联网的供应链解决方案能够使公司真正地实现需求驱动——这些需求直接来自于客户,并会立即反映到总的供应链中。其优势在于既能确保运转效率,又能切实满足客户

的特定需求。企业能够建成连接公司内部与供应商和客户的集成的信息系统。基于互联网的供应链管理能够提供一条通道,实现从部门到整个世界范围内快速、可靠和低成本的商务协作过程,这一过程包括从订单获取到产品交付等各个阶段。

供应链管理的优势具体体现在以下几个方面:

- ◇ 节约交易成本:用互联网整合供应链将大大降低供应链内各环节的交易成本,缩短交易时间。
- ◇ 降低库存水平:通过扩展组织的边界,供应商能够随时掌握存货信息,组织生产,及时补充,因此企业无必要维持较高的库存水平。
- ◇ 降低采购成本:供应商能够方便地取得存货和采购信息,应用于采购管理的人员等都可以从这种低价值的劳动中解脱出来,从事具有更高价值的工作。
- ◇ 缩短生产循环周期:通过供应链的自动化,预测的精确度将大幅提高,使企业不仅能按市场的需求生产出准确数量的产品,而且能减少生产时间,并准时配送到准确地点,提高客户满意度。
- ◇ 增加收入和利润:通过组织边界的延伸,企业能履行它们的合同,增加收入并维持和增加市场份额。

供应链管理应全局规划

成功实施呢?胡伯林指出:在总体思维上,

既然供应链管理具备优势,那么如何才能

必须有宏观的观念,要看得长远一点,广

泛一些;在具体实施时,必须很好地整合、有效控制、优化调配企业内部和外部的资源,不能孤立地考虑某一方面,而应全局规划。

首先要构建一个好的内部管理系统。目前有一种错误观点:仅仅把供应链看作是对外部的配送和服务,而忽视内部供应链管理,一旦企业内部业务流程出现问题,通常不会把这些问题与整个供应链的低效

KnowhowforManagement

定义,这虽然是最基本的东西,但是很重要,因为总公司和分公司的号料不同,供应链就搞不定,何况它肯定会牵涉到公司以外;第三,要定义好客户,搞清楚客户是谁,对客户做深入分析;第四,对机器做标准化定义,生产线可以随时换,但是制造所用的机器必须标准化;第五,对工作人员的工作流程做标准化定义,以控制生产服务部门的工作效率。必须对以上五个方面做出统一的定义,通通达到一致性,集中化,才能把事情做得很顺。

其次要与你的供应方和客户形成很好的合作关系。因为供应链是一个由许多节点

联系在一起。其实正确的做法应该是把整个企业内部的流程做出科学系统的整合和管理,并对整个企业内部的管理结构做出持续的改善。

胡伯林认为,供应链管理的实施应该遵循五大原则:第一,会计科目要有标准化定义,企业的一切活动都牵涉到钱,都有会计科目在后面,所有系统的会计科目都要有一致的定义;第二,号料要标准化

构成的网状结构,供应链上相邻节点企业都是一种供应和需求的关系,是环环相扣的,任何一个环节出问题,都可能影响供应链的正常运作。

供应链管理要求链条上各企业建立密切的合作关系甚至联盟。必须建立跨企业的协作,必须将产业链中的上游供应商、下游经销商(客户)、物流及服务商进行一体化整合,构成一个供应链网络,才可以消除不必要的运作和消耗。供应链是一个范围广阔的企业群整体。它包含所有加盟的节点企业,不应局限于制造过程,也不应局限于单独的物流、配送或供应过程。

应该把供应链上的各企业作为一个整体，使链上的各企业分担的采购、生产、分销和销售的职能，成为一个协调发展的有机体。这种联盟才可以大大提高本企业的竞争力，并使供应链上的其他企业都受益。LucasVentino 补充到，在技术方面，企业所选择的供应链解决方案必须有跨行业的公认的标准支持，可以在共同的平台上进行数据的传输，这样企业内外部的沟通、通讯才能顺畅实现。还有重要的一点是要让所有的系统成为一整套集成的系统，让所有的信息可以非常轻松地组合在一起。如果是分散的系统，不同的独立的系统，会很麻烦。

Ventino 强调，一般来说，技术人员大多会单纯从技术角度考虑，为了实现良好的供应链管理需要什么技术。而公司管理层受到强大的竞争压力，要考虑的是这些技术能够为企业带来什么、能为降低生产成

在近几年才开始实施，成功的应用还不是很多。目前国内的情况更是尚停留在供应链理念的宣传上，很多企业并不确切地知

本、产品价格起到什么作用，这些业务方面的因素是应该第一步考虑的。第二步是应该考虑为了实现目的，技术方面应该做到什么，有哪些现有的技术可以为我所用，帮助我实现业务上的战略目标。在做出了正确的商业目标需求定位以后，下一步再决定为了实现这些目标应该收集哪些方面的信息，怎样保存和处理这些信息，并进行流程化管理，服务于这些业务目标。此外还有一点值得企业注意。就是不要急于把所有的东西全部自动化，要认真地考虑一下，哪些程序必须马上自动化，哪些暂时不应该改动。总之，在技术方面也应全局规划。

中国企业任重道远

如今，已经很少有人否认供应链管理是跨入 21 世纪后，企业适应全球竞争的有效途径。然而总的来看，供应链管理是在 20 世纪 90 年代才被欧美一些国家所接受，

KnowhowforManagement

道供应链是什么，几乎还没有操作层面上的成功案例。

胡伯林认为，中国企业内部信息化建设还

没有成熟的时候，搞供应链比较痛苦。比如库存的管理没有实现电子信息化的话，供应链就很难实施。假设生产一个产品需要500个零件，其中自己制做400个，另外100个从供应商那里购买，如果企业没有相应的电子化数据，怎么能够很快把需求交给供应商呢？而且如果库存的管理不是很系统化，整顿就非常复杂。比如有的零件需要4个，有的零件需要8个，说不定随时要删删减减，依靠手工做的话，到时候很难算准确，多了造成库存积压，少了不够供应生产。所以中国企业内部的信息化，ERP必须先做起来，才能谈到有效地实施供应链。

中国企业遇到的典型问题还有企业文化方面的障碍。供应链管理的实施和ERP有些类似，但是比ERP要难得多，中国企业在内部操作ERP都困难重重，而供应链里可能有上百家的企业，在公司外部怎么与每家合作，不是那么简单的事。在传统的商业模式中，供应商、制造商与经销商是完全独立的，在互为供需的基础上，形成各自的闭环结构。而供应链管理打破了原

有的结构，要求价值链上的各环节必须做到信息共享。国内一些企业的偏颇认识则是：如果竞争我就要把你打死，而不是理智的考虑供应商某些方面是自己的竞争对手，某些方面可以成为自己的合作联盟。供应链管理最重要的驱动力还是客户的需求，整个供应链不是从生产开始，而是从客户的需求开始。它要突出的是供应商以客户为中心，形成供应的关系，比如戴尔计算机公司完全以客户为中心来合理地管理整个供应链。国内不少企业的管理模式和运作模式还没有摆脱计划经济“大而全”、“小而全”的影响，往往自成一个封闭系统，与开放式的全球制造和供应链管理协作的要求相去甚远。例如，生产设计只考虑生产过程本身，企业产、供、销系统没有形成链，各企业的活动基本上是各自为政、相互脱节，供应商、制造商、分销商缺乏密切的联系和战略合作关系等。

尽管以上问题导致中国企业在引入供应链管理时困难重重，但目前已经到了一定要开始考虑并往前迈步的时候。加入世贸

以后，全球化的市场竞争对中国企业造成了前所未有的巨大压力，合理的供应链管理将会给企业带来更多的效益，从原材料供应到交付客户完整的产品各个环节，都能寻找出降低成本的可能性。中国入关

以后，将来的方向是产品大量外销，不光是大型企业，中小型企业要往外出口的话，也必须借助供应链和国外作对接。因而供应链管理对整个国家的经济来说都是很必要的和国际接口的方式。

KnowhowforManagement

学习三星

三星电子近几年来在中国市场上异军突起，品牌知名度和美誉度迅速攀升，但谁又能想到，五年以前，三星电子负债竟高达 170 亿美元。从负债 170 亿美元到成为全球最大的内存芯片、纯平显示器和彩色电视制造商以及第三大手机制造商，三星电子只用了五年时间。三星创造了企业发展史上的神话，所以你不能不向三星学习。

一、经营战略

(一) 形成一个比较完善的电子信息黄金产业组合体

1· 形成了以半导体、移动通信、数字多媒体和生活家电为中心的 4 大产业群，形

成了一个黄金产业的组合，具有较大的抗击行业和市场风险的能力。

2· 专门吸收世界知名院校的 MBA 组成“未来战略集团”，专门对产业发展和市场需求等前瞻性问题提供参谋意见。

(二) 全球经营策略

- 1· 在全球各分公司都建立了 ERP 系统，强化了韩国总部与各地分部的信息沟通；
- 2· 坚持本地化经营策略；
- 3· 在不同的地区采取不同的市场战略；
- 4· 对海外分支机构进行咨询式监督；

(三) 战略联盟策略

与世界知名企业建立深入合作，包括与索尼、松下等直接竞争对手都建立了定期互

访制度。在合作中取长补短，学习先进经验，以开放合作的态度进行市场竞争。

(四) 独特的目标市场定位策略

三星的产品大都定位在中高端市场，这一策略的成功前提是依据目前全球市场已经形成了一个巨大的、有实力也有兴趣购买的消费群体。

为配合这一战略实施，三星主要采取了两种措施坚守阵地：一是集中精力开发高附加值产品，不随意跟随竞争对手降价（为了维护品牌的形象，甚至从沃尔玛撤出了产品）；二是对产品质量的要求近乎苛刻。

（例如有一年三星手机某一款机型出现

理节律的手机等。

2·瞄准5到10年后的产品开发，而不仅仅关注1到2年内的产品。

即使未来的产品在目前不赢利甚至亏损，但仍要坚持，因为将来领先对手开发出的产品将会带来更高的垄断利润。

(六) 品牌经营策略

1·定位清晰：立志将三星打造成世界一流的数字企业形象；

问题，三星立即收回了市场上流通的15万部手机，并予以了焚毁，承受损失近8000万人民币。可见三星对产品质量的超乎一般的认真态度。）

(五) 产品创新策略

1·不断进行新技术和新产品的开发：

如2001年三星在美国专利商标局就注册了1450项专利；其移动通信部共有9500名员工中有4500名研发人员，其中设计中心有307名设计师，每年能够设计出成熟的700多种产品模型。如其在手机领域创造出了第一个珍珠白的手机、第一个挂在脖子上的手机、第一个增加人体生

KnowhowforManagement

2·积极开展体育营销，几乎参与了世界上每一项重大体育赛事的赞助活动；

3·积极营造对社会负责任的品牌形象，积极回报社会。累计向社会捐赠9000多万美元，2001年三星员工参加自愿社会服务的人员占到全部员工的59.7%。

二、企业内部管理

(一) 优秀的企业文化与经营理念

1·危机论：由于三星经历过亏损严重的

艰难时期，三星的高层不断向员工灌输危机意识，这种灌输可以在整个公司内部造成一定的压力，创造一种不可懈怠的文化氛围，从而最大限度的避免了大公司经常会出现的人浮于事的官僚作风。

2· 一流论：反复强调公司要成为世界一流的公司，就必须对自己高要求，整个公司内部形成了一种精益求精的工作作风，不断追求卓越，没有最好，只有更好。

3· 创新论：三星会长有一句名言：除了妻子和儿女外，其他什么都要变。

4· 无派别主义：在公司内部杜绝拉关系的三源，即学缘、地缘和人缘。

5· 冒险主义：积极主动的进行创新，敢于冒险，从而取得行业领导地位。

（二）人力资源管理

1· 新员工培训：

为了培养纯正的三星人，每位新员工都要进行为期一个月的集体住宿培训。从早上 5 50 到晚上 21 时，进行军事化的高强度的培训。给新人灌输三星的经营观和价值观。培养一种紧迫感。从新人一开始进公司就为他们树立了在三星工作不能好逸恶劳的观念。

2· 懂技术人担任各事业部 CEO。

三星认为公司的高层必须能够看清行业发展的方向，所以曾经进行过高层的人事变动，将非技术出身的高层人员更换为技术出身的人员。

3· 重视高学历人才，但不唯学历用才。

在三星 4.5 万名员工中，除去 2.5 万名生产人员外，拥有硕士和博士学位的员工占到 25%，其中博士就有 1500 人，比韩国国内任何一所大学拥有的博士都多；但同时为不拘一格降人才，三星在招聘时取消了学历上的限制。

4· 重视员工的再教育问题。

三星投入到员工的再教育资金达到 4 亿美元，人均每年达到 1000 美元。同时与高校设立了联合办学协议，培养自己的硕士和博士。

5· 建立科学的评价体系和分配体系。

建立了分红制（超过既定目标的 20% 奖励给高级职员，结算后一次付清）和生产奖励基金。

6· 建立了企业内部的监察制度。

1) 由总公司负责对各事业部的采购工作；

2) 有一套相应的经费支出检查系统，只有经过两三道关口方能支出经费。

3) 同时对员工在工作过程中对与之接触的其他公司之间的来往进行了严格的控制和监督，有一套详细的“不正之风判断标准”。

(三) 周密的信息管理

1· 三星非常重视信息工作，围绕市场及竞争对手，拥有对知识及信息的驾权能力与其它公司不同；

2· 每位员工自进公司起就养成了将耳闻目睹的所有信息整理并汇报的好习惯，即使与本部门不相关的事情，也向相关部门通报；

3· 形成了以三星会长为表率的坚持在知识以及信息化思考方式和学习精神，其会长李健熙每天要看几百页的书，并且经常要求下属高官进行调研和学习，其一位副

会长在 2001 年间，曾被派出海外进行了 105 次的考察。

(四) 高效的库存管理

1· 三星认为库存积压主要有以下几点害处：

(1) 增加了库存管理费等费用支出；

(2) 延迟了新产品推出的时间，导致错失良机，使利润降低，不能在第一时间内听取市场反馈意见，很容易造成危机来临时却全然不知的危险局面；

2· 三星为减少库存，加快营销与生产的衔接，开发出了供给网管理系统 (SCM)。同时配合进行了客户管理系统 (CRM)、企业资源管理系统 (ERP) 及产品信息系统 (PDM) 等系统的建设。

3· 三星的平均库存时间从 1997 年的 8 周降低到 2002 年 3 周。

编者附：

三星集团会长李健熙语录

☆ 危机降临时，不仅要将其当成完善自我的契机，更要通过危机提高企业竞争力。

☆ 要具备世界一流的竞争力，必须勇于改变，除妻子和儿子以外，其他什么都要变。

☆ 一名优秀人才能使十万名普通人受益。将十名一级水平围棋旗手的力量汇聚到一起，也战胜不了一名围棋初段选手。

☆ 假如我们打高尔夫球，能打到 180 码的人如果接受训练的话，很容易打到 200 码，再训练一下就能打到 220 码，但是如果你想打到 250 码以上，恐怕就要从球棍的握法以及具体的站姿等所有的基础知识学习。

☆ 就好比放入鲇鱼的稻田里，泥鳅会长得更肥一样，给组织一定的刺激，灌输适当的危机意识，该组织会更具活力，发展更快。

☆ 无论什么组织，都有优秀的 5% 和落后的 5%，如果充分利用这优秀的 5% 引导集团发展，集团就会越来越优秀，反之则沦为劣等公司。

致加西亚的信

100年来,《致加西亚的信》一书以不同的方式在全世界广泛流传,成为有史以来最畅销的书籍之一。2000年被美国《哈奇森年鉴》和《出版商周刊》评选为有史以来世界最畅销图书第6名。本书所推崇的关于敬业、忠诚、勤奋的思想观念影响了一代又一代人,一个国家又一个国家。

谨以此书献给所有能把信送给加西亚的人。

作者简介

阿尔伯特哈伯德

(ELBERTHUBBARD), 1859年6月19日出生于美国伊利诺州的布鲁明顿,父亲既是农场主又是乡村医生。哈伯德年轻时曾供职于巴夫洛公司,是一个很成功的肥皂销售商但他却不满足于此。于是在1892年,他放弃了自己的事业进入了哈佛大学。然后,他辍学开始徒步旅行英国。不久他在伦敦遇到了威廉莫瑞斯,并且喜欢上了莫瑞斯的艺术与手工业出版社,即凯姆斯特出版社。

回到美国后,他试图找到一家出版商来出版自己那套名为《短暂的旅行》的自传体丛书。当一切努力化为泡影后,他决定自己来出版这套书,于是罗依科罗斯特出版社诞生了。哈伯德不久就证明是一个既高产又畅销的作家,名誉与金钱相继而来。

随着出版规模的不断扩大,人们纷纷慕名来到东奥罗拉来访问这位非凡的人物。最初观光客都在他住处四周住宿,但人越来越多,已有的住宿设施无法容纳了,为此,还特地盖了一座旅馆。在旅馆装修时,哈伯德让当地的手工艺人做了一种简单的直线型家具,没想到游客们非常喜欢这种家具,于是一个家具制造产业由此诞生了。

公司的业务蒸蒸日上,到1910年就拥有了500多名员工,同时出版《菲士利人》和《兄弟》两份月刊,其影响力在



《致加西亚的信》一书出版后也达到顶峰。一切都随着阿尔伯特和他的妻子爱丽斯在路西塔尼亚不幸遇难而结束。公司的重担落在了儿子伯特身上。尽管伯特十分努力地

工作，但依然抵挡不了公司的衰落。

今天，罗依科罗斯特人生产的东西正在被人们疯狂地收藏；罗依科斯特公司的装订术、冶炼术和家具制造工艺也以其固有的魅力和独特的制造工艺为人们所喜爱。阿尔伯特哈伯德这个名字也因《致加西亚的信》一书而声名远扬。

Timeforread

阿尔伯特哈伯德的商业信条

- ◇ 我相信我自己。
- ◇ 我相信自己所售的商品。
- ◇ 我相信我所在的公司。
- ◇ 我相信我的同事和助手。
- ◇ 我相信美国的商业方式。
- ◇ 我相信生产者、创造者、制造者、销售者以及世界上所有正在努力工作的人们。
- ◇ 我相信真理就是价值。
- ◇ 我相信愉快的心情，也相信健康。我相信成功的关键并不是赚钱，而是创造价值。
- ◇ 我相信阳光、空气、菠菜、苹果酱、酸乳、婴儿、羽绸。请始终记住，英语里最伟大的单词就是“自信”。
- ◇ 我相信自己每销售一件产品，就交上了一个新朋友。
- ◇ 我相信自己与一个人分别时，一定要做到当我们再见面时，他看到我很高兴，我见到他也愉快。

◇ 我相信工作的双手、思考的大脑和爱的心灵。

阿门，阿门！

中文版序

世界上到处都是有才华的穷人

也许这是一本不合时宜的书。

当整个世界都在谈论着“变化”、“创新”等等时髦的概念时，重提“忠诚”“敬业”、“服从”、“信用”之类的话题未免过于陈旧。

然而，我们却又无法回避。员工的忠诚、敬业、道德风险无时无刻不在困扰着企业的管理者们，我们所面临的变化也带走许多有价值的东西，包括那些经济起飞所依赖的基本的商业精神——信用、勤奋和敬业。

我们常常看到，许多年轻人以频繁跳槽为能事，以善于投机取巧为荣耀。老板一转

身就懈怠下来，没有监督就没有工作。工作时推诿塞责，划地自封；不思自省，却以种种借口来遮掩自己缺乏责任心。懒散、消极、怀疑、抱怨……种种职业病如同瘟疫一样在企业、政府机关、学校中蔓延，无论付出多大的努力都无法彻底消除。

只有才华，没有责任心，缺乏敬业精神，我们是否真的能顺利前行？

在现实世界里，到处看到的都是有才华的穷人。

我曾遇见一个受过良好教育、才华横溢的年轻人，在公司里却长期得不到提升。他缺乏独立创业的勇气，也不愿意自

Timeforread

我反省，养成了一种嘲弄、吹毛求疵、抱怨和批评的恶习；他根本无法独立自发地做任何事，只有在一种被迫和监督的情况下才能工作。在他看来，敬业是老板对员工的手段，忠诚是管理者愚弄下属的工具。

他在精神上与公司格格不入，使他无法真正从那里受益。

我对他的劝告是，有所施才有所获。如果决定继续工作，就应该衷心地给予公司老板以同情和忠诚，并引以为豪。如果你无

法不中伤、非难和轻视你的老板和公司，就放弃这个职位，从旁观者的角度审视自己的心灵。只要你依然是某一机构的一部分，就不要诽谤它，不要伤害它——轻视自己所就职机构就等于轻视你自己。到哪里能找到将信送给加西亚的人？管理者们常常发出这样的感叹。

有关如何把信送给加西亚的故事，有关送信人罗文，有关《致加西亚的信》这本书，在全世界已广为流传。“送信”变成了一种具有象征意义的东西，变成了一种忠于职守，一种承诺，一种敬业、服从和荣誉的象征。

一些评论家认为，《致加西亚的信》是一本站在管理者角度写出的书，有失偏颇，甚至对员工是不公正的。而在我看来，忠诚和敬业并不仅仅有益于公司和老板，最大的受益者是我们自己，是整个社会。一

原出版者手记

阿尔伯特哈伯德，纽约东奥罗拉的罗依科斯特出版社的创始人。他是一们坚强的个人主义者，终生坚持不懈努力地工作。然而所有的一切于1915年与被德国水雷击

种职业的责任感和对事业高度的忠诚一旦养成，会让你成为一个值得信赖的人，可以被委以重任的人。这种人永远会被老板看重，永远不会失业。而那些懒惰的、终日抱怨和四处诽谤的人，即使独立创业，为自己做事，也无法改变这些恶习而获得成功。

这一浅显的故事和简单的概念超越了许多大学里所教导的那些理论。它的影响不仅局限于一个人、一个企业、一个国家，甚至整个人类文明的发展都有赖于此。正如作者在书中所说：“文明，就是为了焦心地寻找这种人才的一段远过程。”

经历了100年的历史考验，《致加西亚的信》依然是历史上最伟大的作品之一。它曾经被无数次印刷、复印，发给士兵、公务员、公司职员和所有人。

今天，我要再一次把这本书推荐给每个人。

沉的路西塔尼亚号轮船一同沉入海底，过早地结束了。

他于1859年出生在伊利诺州的布鲁明顿——后来因罗依科斯特出版社出版、印刷、

发行的优质出版物而闻名。在罗依科罗斯

Timeforroad

哈伯德出版了两本杂志：《菲利士人》和《兄弟》。实际上杂志中许多文章都是出自于他之手。在写作、出版的同时，哈伯德还致力于公众演讲，他在演讲台上所取得的成就不亚于写作和出版上的成绩。

从最初出版的那一刻起，《致加西亚的信》就赢得了非同寻常的称赞，这是作者始料不及的。在以下《作者序言》中作者描述了这种成功。

故事中这英雄，那个送信的人，也就是安德鲁罗文，美国陆军一位年轻的中尉。当时正值美西战争（注：1898年4月至12月美国与西班牙之间发生的争夺殖民地的战争）爆发。美国总统麦金莱（译者注：美国第25任总统（1897—1901））急需一名合适的特使去完成一项重要的任务，军事情报局推荐了安德鲁罗文。

在孤身一人没有任何护卫的情况下，罗文

1913年作者序言

《致加西亚的信》这本小册子是在一天晚

特出版社工作的日子里，阿尔伯特

中尉立刻出发了，一直到他秘密登陆古巴岛，古巴的爱国者们才给他派了几名当地的向导。那次冒险的经历，用他自己谦虚的话来说，仅仅受到了几名敌人的包围，然后设法从中逃出来并把信送给了加西亚将军——一个掌握着决定性力量的人。整个过程中自然有许多意想不到的偶然因素与个人的努力相关联，但是，在这位年轻中尉迫切希望完成任务的心中，却有着绝对的不屈不挠的精神。为了表彰他所做的贡献，美国陆军他颁发了奖章，并且高度称赞他说：“我要把这个成绩看做是军事战争史上最具有冒险性和最勇敢的事迹。”

这一点当然毫无疑问，但人们更应该意识到，取得成功最重要的因素并不是因为他杰出的军事才能，而是在于他优良的品质。因此，罗文中尉永远为人们所铭记。

饭后写在的，仅仅用了一个小时。时值

1899年2月22日——我们正准备出版三月份《菲士利人》的日子。

我心潮澎湃，在劳神费力的一天结束后写下了这本小册子。当时我正努力地教育那些行为不良的市民提高觉悟，重新振作起来，不再浑浑噩噩，无所事事。

尽管来自于一个喝茶时小小的辩论，但却给我一个直接的暗示。当时我的儿子认为罗文是古巴战争中真正的英雄。他只身一

人出发，完成了了不起的事情——把信送给了加西亚。

他就像火花一样在我脑中一闪！是的，孩子是对的，英雄就是做了自己应该做的工作之人——把信送给加西亚的人。

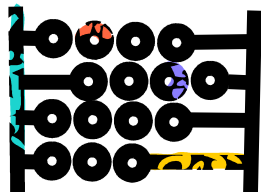
我从桌子上跳了起来，奋笔疾书写下了这本《致加西亚的信》。我毫不犹豫就把这篇没有标题的文章登在了当月的杂志上。

Timeforread

第一版很快告罄。不久，请求加印三月份《致加西亚的信》的定单像雪片般飞来。一打、50份、100份……当美国新闻公司订购1000份时，我问一个助手究竟是哪一篇文章引起了如此般的轰动，他说：

“是有关加西亚的那些材料。”

第二天，纽约中心铁路局的乔治丹尼尔竟然也发来了一份电报：



“订购10万份以小册子形式印刷的关于罗文的文章……请报价……封底有帝国快递广告……用船装运……需要多久时间。”

我给了他报价，并且确定我们能够在两年时间内提供那些小册子——当时印刷设备十分简陋，10万册书听起来是一项十分可怕的任务。

我答应丹尼尔先生按照他的方式来重印那篇文章，最后的结果是，他居然销售和发送近50万本这样的小册子，其中的两三成都是由丹尼尔先生直接发送的。除此之外，这篇文章在两百多家杂志和报纸中转载刊登，现在已被翻译成了各种各样的文字在全世界流传。

正当丹尼尔先生发送《致加西亚的信》之时，俄罗斯铁道大臣西拉克夫亲王恰巧也

在纽约。于是，亲王看到了这册小书并对它产生了浓厚的兴趣。其中最重要的原因也许在于丹尼尔先生是以大写字母的形式出版的。亲王回国后，让人把此书译成了俄文，发给俄罗斯铁路工人人手一册。其它国家也纷纷翻译引进，从俄罗斯流向德国、法国、西班牙、土耳其、印度和中国。日俄战争间，每一们上前线的俄罗斯士兵人手一册《致加西亚的信》。

日本人在俄罗斯士兵的遗物中发现了这些小册子。他们断定这肯定是一件十分有价值的东西，于是，这篇文章又有了日文版。

日本天皇下了一道命令：每一们日本政府官员、士兵乃至平民都要人手一册《致加西亚的信》。

迄今为止，《致加西亚的信》的印数高达4千万册。可以说在一个作家的有生之年，在所有的文学生涯中，没有人可以获得如此成就，也没有一本书的销量可以达到这

个数字！

整个历史是由一系列的偶然的事情所构成。

在一切有关古巴的事件中，有一个人最让我忘不了。

美西战争爆发后，美国必须立即跟西班牙的反抗军首领加西亚取得联系。加西亚在古巴丛林的山里——没有人知道确切的地点，所以无法带信给他。然而，美国总统必须尽快地获得他的合作。

怎么办呢？

有人对总统说：“有个名叫罗文的人，有办法找到加西亚，也只有他才找得到。”

他们把罗文找来，交给他一封写给加西亚的信。关于那个名叫罗文的人，如何拿了信，把它装进一个油纸袋里，封好，吊在胸口，3个星期之后，徒步走过一个危机四伏的国家，把那封信交给加西亚——这些细节都不是我想说明的。我要强调

Timeforread

的重点是：美国总统把一封写给加西亚的信交给罗文，而罗文接过信后，并没有问：

“他在什么地方？”

像他这种人，我们应该为他塑造不朽的雕

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/977005112115006131>