第一图书网, tushu007.com

<<最高的战争>>

图书基本信息

书名：<<最高的战争>>

13位ISBN编号：9787303087563

10位ISBN编号：7303087567

出版时间：2007-8

出版时间：北京师范大学出版社

作者：约翰·纽豪斯

页数：270

译者：宁凡

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：http://www.tushu007.com

前言

回首20世纪70年代和80年代初，民用客机的制造和销售业发展得如火如荼，当时基本上由四大公司来瓜分这块大蛋糕。
波音公司（Boeing Company）占据了行业龙头的地位，而另外两个美国的大玩家——洛克希德飞机公司（Lockheed Aircraft，又称Lockheed Martin，即洛克希德·马丁公司）和麦克唐纳·道格拉斯公司（McDonnell Douglas，又被业界称为麦道公司）由于管理不善等问题只能屈居其后。
洛克希德处于岌岌可危的状态，而麦道公司的情况也好不到哪儿去，它还在苦苦地与现实状况进行斗争，不愿屈服。
当时的现实是，一家名不经传的欧洲小公司——空中客车航空工业公司（Airbus Industrie，简称空客公司）正迅速地崛起为与麦道分庭抗礼的业内玩家。
用一句简单的话说，空客正在蚕食麦道的市场份额。
这个产业虽然发展迅猛，但依然充满了大胆的创业者精神，不断有人加入竞争行列。
而一些业界巨头并没有对市场进行充分的了解，他们生产的飞机不是太大就是太小；或者运营成本过高，使得航空公司不愿意购买；或者跟不上航空运输市场的发展潮流；或者生产的飞机发动机有问题；或者自身运气不佳。
总而言之，当时的飞机制造领域少有什么公司能够取得成功。
一个运气不佳而导致产品被市场淘汰的绝好例子就是：洛克希德飞机公司于20世纪60年代后期研发了L-1011三发动机宽体客机（wide-bodied aircraft），它也是那个时代里最好的双过道（double-aisle）飞机，受到了空气动力学家们的广泛好评。
但是它和它的制造者却时运不佳，L-1011飞机1981年退伍时一共造成了25亿美元的亏损。
制造商对这些大型商务客机的市场前景过于乐观，战略规划上更是狂妄自大，而他们自身的商业运作能力却十分一般——不过是对市场行情捕风捉影之后，将自己的未来投注在一些不确定的因素上，不分轻重地在每一笔业务上耗费大量的人力财力。
解读并预测整个市场是一项相当艰巨的工作。
某个航空公司可能打算使用一架新飞机20年或30年，但他们无法预测多久之后市场行情会突然改变，进而影响该飞机的服役。
在进行市场预测时，航空公司必须计算自己需要多大载客量的飞机来适应未来难以预知的乘客装载量，而制造商们则必须考虑在什么时候向市场投放新的客机，然后为这种飞机是否能符合短途或长途的客运需求而承担风险。
一旦决定建造新式的大型商务客机，制造商的董事会和股东们就会充满疑虑，担心会因此引发财政赤字，使公司入不敷出。
不过这种担心也是可以理解的，因为从严格意义上说，开发费用非常巨大，需要的投资数以百万计。
任何这样的冒险都等于是把整个公司放入了一个赌局，与任何一家航空公司的单笔交易就能决定某种型号的客机将来的市场命运。
当然，如果博彩成功，获得的利润也极为丰厚。
飞机的研发工程最终是否能保证收支平衡完全取决于该机种今后的制造数量，而这一点很难把握。
在飞机交易中，基本上没有哪家航空公司会按照制造商报出的价格付款。
运送乘客时要在机票上打多大的折扣才是判断成交价格的关键，至少会对此产生很大的影响。
这种情况比起其他行业要更难应对，很大程度上是因为它的决策更多地是由管理者的直觉和心理承受能力来决定的，而不是靠一大堆的数字计算得出的结论。
当航空公司对未来的前景抱有信心时，他们才会购买这种飞机，否则，放弃对这款飞机的采购是在所难免的。
行情乐观时，他们会购买大量的飞机。
不过在交货期时，总是会出现不同程度的经济低靡，接着他们就可能向制造商要求取消或延迟交货期。
可以说，市场时机完全左右了买方和卖方的每一个动作。

具有讽刺意味的是，麦道公司，确切地说应该是它的创始者詹姆斯·麦克唐纳（James McDonnell）曾经拒绝建造一款小型双发动机宽体客机，从而造成了一个重大的决策失误。
与此同时，空客却对这个项目产生了浓厚的兴趣并大胆地实施，结果使自己的产品在很短的时间里成功地打入全球航空市场。
可以说，空客公司因此而建造的第一款飞机——A300客机完美地填补了一个市场空白，而这个空白本是该业界所有其他制造商已经看在眼里的事实，却没有一家公司采取实际行动。
麦克（詹姆斯·麦克唐纳的昵称，他很喜欢自己的家人和其他人这么称呼自己）则是武断地决定建造一种不符合市场需求的三发动机宽体客机，他的脑子里只想着怎样与洛克希德飞机公司好好较量一番，而没有顾及其他对手和市场因素。
麦道因此制造出的这款飞机被它的总裁命名为DC-10，其外观几乎与L-1011如出一辙，但在关键要素上却低劣了许多。
DC-10，这个构思错误、匆忙研发出来的失败作品最后只获得了一片骂名，它的建造本身就是一个愚蠢的行为，按照当时的市场情况，它和L-1011根本就没有容身之地。
可以判定，造成这两种飞机无法生存下去的原因都出在它们自己身上。
……

内容概要

10000公里的航程足以覆盖世界上有人居住的所有地方，但是在民用航空领域，还没有一个飞行器拥有如此惊人的续航能力——无论是波音还是空客。
尽管如此，在可以预计的未来，只要乘飞机旅行，你十有八九只能选择这两家公司的产品，但是，你知道那些带你飞翔的“大家伙”有怎样的出身与来历吗？
越来越多的人需要飞往更遥远的地方，航空制造商需要回答，究竟是要承载更多的乘客，还是要飞得更远？
这永远都是一个难以破解的悖论。
可是，哪怕在这一问题上微小的进展也足以让竞争对手多一分忌惮。
在这项全球最为复杂的商战中，两家公司都竭尽全力企图将对手抛开，尽管事实是各自的市场份额越来越接近50%。
20年弹指一挥间，波音与空客的竞争刚刚上演了序曲。
回顾短暂的过去，航空制造业的竞争越来越直接地作用于它的用户——从航空公司到飞行员，从国家领袖到普通乘客。
无论如何，这本特别的传记会向你展示一段精彩而别致的商业故事……

第一图书网, tushu007.com

作者简介

约翰·纽豪斯（John Newhouse），20世纪80年代至90年代初负责《纽约人》杂志（The New Yorker）美国外交政策方面的报导，撰写过多部世界名人的传记，曾任美国军备控制署署长助理，克林顿当政后半阶段被任命为国务院欧洲事务研究处高级政策顾问，现居住于华盛顿特区。

第一图书网, tushu007.com

书籍目录

第1章　行业霸主的挑战第2章　争夺市场第3章　隐蔽的手法和荒唐的决策第4章　航空公司的市场争夺战第5章　游戏中的技巧和策略第6章　选择倒闭还是兼并第7章　大型客机带来的利益和麻烦第8章　来自亚洲的竞争威胁第9章　无论如何，将路走下去

章节摘录

威尔逊则会在食堂里和工人们坐在一起吃上一顿午饭，并从他们口中了解各项生产情况，如果他感觉有必要，就会召集相关的管理者把自己以前在这方面所掌握的知识和技巧传授给对方。
波音并不是由他建立起来的，但公司里的人都称他为波音的创始人。
公司以前的一位管理人员曾说过：“ 威尔逊推动了整个公司的运转，他没有被动地受公司的事务所左右，他一直在超越自己的极限。
” 和皮埃尔松一样，威尔逊对公司利润有着天生敏锐的嗅觉。
虽然知道波音在世界商务客机制造领域占据着最震慑人心的霸权地位，但他没有因此而狂妄自大、不可一世，而是尽自己一切可能来保护这一成果。
威尔逊从来不喜欢开展多元化投资，他认为这就等于把公司的资源放到一个了解较少或者完全没有接触过的领域，完全是个愚蠢的做法。
他的这一点看法在很多趣闻中可以得到证明，例如，1975年刚刚获得马萨诸塞湾交通委员会总裁和首席执行官提名的罗伯特R26;克利（Robert R. Kiley，美国人，2001年接管伦敦地铁系统，成为当时轰动一时的新闻人物）与威尔逊的一次著名会晤就是最好的例子。
当时马萨诸塞湾交通委员会刚刚购买了一批有轨电车，这些车辆产自维托公司（Vertol，美国直升机制造商，隶属于波音公司）——已经在1960年被波音收归旗下，当时威尔逊掌管波音已有10年。
克利回忆说：“ 这些新机器的配备将会迅速成为一个难度很大并且难以解决的问题——这一切简直难以让人接受：圆滑的外型、过高的技术含量、复杂而又不方便的车门、上千个可移动零件的构成、某些零件还需要用电来启动以及可怕的压力反应系统，给我们带来许多的不便，我们要控告波音公司。
” 克利描述了当时的情况：“ 某一个星期六的早上，我一个人在波士顿的办公室里。
楼下的一名门卫打电话来说有个叫威尔逊的人正在门口等着，想要见我。
当我发现这个人竟然是波音的首席执行官时，我马上下楼亲自领着他来到我的办公室。
他告诉我说，自己对这次的事件感到很不安，觉得这些电车涉及到的技术领域是波音并不熟悉的，他为此向我表示道歉。
威尔逊还表示，他认为波音不应该背离自己已经熟知的产业而进行无意义的冒险。
他说：‘ 克利先生，我唯一关心的事就是如何去维护我公司的声誉，为此，我愿意做任何你要求的事情来挽回这次的事件所造成的后果。
’事实上，他要求为马萨诸塞湾交通委员会安装这些车辆，如果安装失败没能符合要求，那么波音将会赔付委员会在这套设备上的投资——4 500万美元。
” 而这些有轨电车事后并没有真正投入运营，也没有被装配好，但波音遵守了自己的诺言向委员会进行了赔偿。
对于一家公司来说，这样的处理方法非常明智，对于合理地解决纠纷有很好的效果。
不过威尔逊离任之后不久，波音上下便开始淡忘了从这次合作中所获得的教训：公司应该将资源集中在自己已知的领域，而不应该胡乱地进行其他行业的冒险。
波音以前之所以能取得如此骄人的战绩，完全是因为它非常注重飞机的研究和开发，哪怕顾客态度极其傲慢，公司也会相信他们的要求是合理的，竭尽全力获得他们的认可，这样就在最大程度上赢得了客户的信任，确保了自己的利润，从而也为公司股东谋取了利益。
但威尔逊离开之后，这种意识逐渐变得不再受到推崇，10年之后，波音则完全地偏离了这个方向。
就像人们穿的汗衫一样，民航客机也有小号、中号、大号和超大号之分。
但飞机的种类要比汗衫多很多，因为生产商们在生产中已经将它们划分成了各种飞机家族。
而各个家族里的飞机在建造中又因为要更好地满足各自定位的市场需求，而根据体型大小、飞行距离以及其他特点进行了更为详细的分类。
航空业的低端市场基本上被波音的737和空客的A320两款单过道飞机所占领。
它们的体形大小差别不大，能够同时容纳190名乘客，都称得上是非常成功的产品，并且超过了它们各自所在的公司最乐观的估计。
相比而言，737建造得比较早，在以后的年代一直被持续加以改进；而A320则出现得晚，体积相对于

前者稍大些，舒适度更高，因此也获得了比737更大的销售量，在曾经被波音完全垄断的低成本市场上占据了自己的一席之地。
2004年12月，由于A320造成的冲击，波音整改了自己的销售人员结构，替换了它的销售主管——托比R26;布莱特。
　　波音最大的收益来自于载客量200～300座的客机，许多年来，它一直依靠757（宽体双过道客机）和767（双过道客机）控制着这块中型飞机市场。
而比起出生较早、宽度和舒适度较差、但可容纳239名乘客的757，拥有218～304座装载量、更受欢迎的767，一样是针对这块市场所开发的，它的前景肯定会令人欣慰。
这个家族中的增大航程型飞机是波音飞机中赢利最高的（有人以为是珍宝客机747赢利最高，这是错误的）。
这些飞机的另外一个特点便?它们都是第一代可横跨大西洋的远程双发动机客机。
而不久之后，它们的对手，空客的A310便开始出现在市场上，不过这款飞机的人气度多少有些不尽人意。

编辑推荐

这本特别的传记会向你展示一段精彩而别致的商业故事……

第一图书网, tushu007.com

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:http://www.tushu007.com