

康柏：降价高手菲弗尔

康柏（Compaq）这一 1982 年以 3000 美元资本起家的小公司，创立后第一年便创下了营业额 1100 万美元的商界记录，这是它资本的 3000 多倍。3 年后即 1985 年营业额便高达 3.29 亿美元，又一次在世界计算机界创下新记录。

康柏以质优价高的产品闻名于世，它的品牌使它获得丰厚利润。1991 年春苹果公司发动第一次个人机降价战，康柏被打得措手不及，公司出现了历史上第一次赤字。在严重关头，菲弗尔于当年 10 月就任总裁兼最高执行官，他以其人之道还治其人之身，一次又一次地娴熟运用降价这一永恒取胜的武器，击败众多对手，使自己先成为个人机之王，接着又兼并了 DEC 成为计算机界的老二。

埃克·菲弗尔 1941 年生于德国，毕业于美国德克萨斯州南方循道为理大学，获工商管理硕士学位。他富有进取心，具有营销工作的天才。他在 1990 年使康柏在欧洲的销售额达 20 亿美元，占全球总盈利的 54%，因此被提升为康柏欧洲及国际部总裁。

他接任康柏公司总裁时，正是康柏解雇 1400 人相当员工总数 14% 的困难时刻。凭他多年从事营销的经验，敏锐地看到“计算机普及势必到来”，必须及时抢占普及型个人机的巨大市场。康柏的问题就在于价格太高，超出一般消费者的能力，所以才造成产品积压。

菲弗尔认为消费者在购买商品时首先关注的是商品价格，那种认为最好的产品即便价高也有市场的看法是错误的。因此他把康柏个人机降价 1/3，同时理顺销售渠道，使消费者以低廉价格买到名牌产品，康柏也迅速扭亏为盈。从此康柏频频发动降价攻势，使个人机价格一降再降，现在这一走向已成为普通的常识。康柏也因此较菲弗尔提出的目标提前 2 年于 1994 年便登上个人机之王的宝座。康柏不断降价一使广大用户买得起，加快了计算机普及，二使那些技术、管理水平低的厂家被淘汰，使生产资源得到更合理的配置。康柏的降价战略对强化数字化浪潮的势头功不可没。

当然要不断降价，必须要不断降低成本，要求生产的各个环节成本都要降下来，而且要扩大生产规模。菲弗尔说：不是不要利润，但利润同市场占有率密不可分，没有市场，价格再高也实现不了利润。据统计同样销售 1 美元，康柏成本仅 15 美分，而 HP 为 25 美分、IBM 为 27 美分，可见康柏在降低成本方面功夫之深。

菲弗尔高明之处还在于不沉醉于降价的胜利中，当别人争相仿效降价时，他看到只有使自己的产品成为“开放平台”才能提高竞争力。于是他把战略重点转到同软件公司的合作上，使康柏能为客户提供综合的、集成更多技术的整体解决方案，使人们不再觉得学用电脑是复杂的事。菲弗尔认为要达到这一目标，“就需要硬件和软件的配合，合作发展对当今计算机产业来说已势在必行。实行优势互补是降低产品成本、提高竞争力的有效途径。”这一理念已被计算机界所广泛接受，而且也是康柏不断取得成功的关键。

菲弗尔清楚地知道，康柏的成功源于杰出的驾驭市场的能力。但是随着竞争的激烈，利润会越来越薄。如不及时转变经营战略，就难获得大的发展。于是他重新为康柏定位，把“成为全球知名的能够提供从硬件、软件到操作系统等全系列产品的解决方案供应商”作为康柏奋斗目标，并提出了要在 2000 年前成为三大计算机公司之一，销售额达 500 亿美元，营业收入的 50%来自企业解决方案。

企业解决方案固然是前景广阔、利润丰厚的市场，但要进入这一市场需要能提供高端技术并有完善的全球技术服务网络，而这些恰恰是康柏所缺乏的。康柏本是历史不长的小公司，要想迅速成为全能的巨型企业，只有走兼并这条捷径。于是从 1995 年起，康柏便兼并了好几个中型企业，使自己能力大增，但离巨型企业仍相差很远，于是便开始了“蛇吞象”的努力。

有 40 多年历史、计算机业老三的 DEC 公司具有优秀的技术和完善的全球服务网络，因经营不善长期陷于困境而难以自拔。因此它便成为康柏兼并的理想对象。1998 年 1 月康柏实现了对 DEC 的兼并，使得两家 1997 年的销售额总和接近 380 亿美元，仅次于 IBM 的 780 亿美元，使康柏一跃成为计算机业界的老二，而 2000 年前销售额达到 500 亿美元的目标也指日可待。

康柏兼并 DEC 还使它获得一大批一流人才，同时取得了明显规模效益，新公司生产组件的成本明显降低。而康柏的市场经验正是 DEC 所缺乏的，二者强强联合优势互补，空前提高了竞争力。

菲弗尔用不到 7 年时间便使陷于困境的一个中等公司一跃成为计算机业老二。这种魔术般的奇迹说明了优秀管理人才将会起何等重大的作用。

然而，“福兮祸所伏”。正当庆贺兼并 DEC 使自己跃为计算机界老二时，因“蛇吞象”而消化不良背上沉重包袱。加上降价竞争更加激烈，使康柏 1999 年一季度利润大幅度下降，股票价格下跌 23%。4 月 13 日菲弗尔不得不引咎辞职。降价高手菲弗尔最后在降价竞争中沉落，扮演了一名悲壮的角色。