

# 新經濟的死亡螺旋 世界頂級公司是如何倒掉的

據統計，2001年美國宣佈破產的國有公司有257家，總資產高達2580億美元。而2002年，幾乎每個月都會傳來一個業界巨頭轟然倒地的聲音。安然(Enron)、世界電信(Worldcom)、Global Crossing、Kmart、寶麗來、安達信、施樂、Qwest……這些可不是業績平平的一般公司，而是被廣泛認為不會倒閉的《財富》世界500強中的公司。對此，《財富》雜誌不無感歎：“如果事態繼續這樣發展，恐怕今後列齊500強排行都有困難。”

為何這些世界頂級公司會墜落？雖然這些公司的CEO(首席執行官)想方設法找出許多人共知的藉口，如經濟低迷、市場動盪、競爭激烈等等這些實際上他們無法控制的因。但認真分析一下這些公司墜落的前前後後，就會發現，除了上述所說的天災人禍外，這些大公司慘遭失敗只有一個簡單的原因：管理失誤，並且是一個常犯的錯誤：傲慢、自負、缺乏溝通、疏於管理、虛報財務記錄、會計醜聞、貪婪及其他陰謀詭計。以下是

需要避免的十大失誤，希望能對我們有所警戒。

## 被成功僥倖矜驕

許多研究表明，在經歷長期的成功之後，人們不大可能做出明智的決策。安然、世界電信、Kmart，它們都是到達巔峰之後陷入困境的。以一家電信公司為例，由於它宣稱管理人員能夠“實時”跟蹤供求情況，從而能夠做出精確的預測，人們認為比其他公司更有能力洞察未來，而且該公司連續40多個季度實現增長，人們一直相信它未來也會有同樣的增長。然而，其股價在2001年一年內暴跌88%。

當時其CEO在想什麼呢？在《挑戰者號的發射決策》一書中，波士頓大學社會學家黛安·沃思強調，人們不容易放棄心理定勢。她撰文寫道：“人們對相互矛盾的證據苦苦思索，最後卻通常將它晾在一邊，直到偶然遇到太清晰、太注目以至不容易忽視的某個證據時，才能迫使人們改變並放棄好不容易形成的世界觀。”

## 無視惡兆

與上面這家有65億美元現金及強大的競爭地位的電信公司相比，寶麗來就沒有這麼幸運了。與同為舊經濟時代巨無霸的施樂一樣，寶麗來一度飛黃騰達，躋身於最熱門的50大成長股(Nifty Fifty)之列，然而現在它逐漸失去了光彩。

你可能會說，機會和這家公司擦肩而過。並不儘然！不妨考慮一下一度似乎註定失敗的另外一家公司：英

特爾。早在1985年，日本的競爭對手將英特爾的存儲器芯片變成了廉價商品時，市場分析人士就幾乎都在為該公司寫訃告。不過，英特爾創辦人安迪·格魯夫和戈登爾認真考慮過這些難題。“如果我們被掃地出門，董事會請來新CEO，你認為他會有何舉措？”格魯夫問摩爾，“答案就是退出存儲器芯片行業，做該做的事。”，摩爾回答說。

相比之下，寶麗來和施樂卻遲遲不願面對周圍不斷變化的世界。兩家公司的主管一再把糟糕的業績歸咎於貨幣波動和拉美局勢混亂等短期因素，而不是過時的商業模式。吉姆·柯林斯撰有頗具影響的管理著作《締造永恆》和《從良好到偉大》，他說：“重要的區別就是，你是在為嚴峻的事實辯解，還是直面現實。”

## 害怕上司甚於對手

有時CEO得不到做出明智決策所需的信息，心理學家兼《基本的領導才能》一書的作者丹尼爾·戈爾曼說，原因主要在於部屬害怕把真相告訴上司。即使上司沒有壓制意見的意思，微妙信號，如厭煩的表情和簡短的答復，也會傳達這種信息：壞消息不受歡迎。據戈爾曼及兩位同事所作的一項調查表明，這就是為什麼職位較高的主管不大可能準確評估自己業績的原因。

當然，害怕有時也有益處。安迪·格魯夫歷來信奉時刻警惕競爭對手的意義。但在不正常的情形下，員工會擔心的是內部因素，譬如上司會說什麼話、管理人員會採取什麼行動，而不是來自外部的威脅。安然顯然就是這種情形，連敲響警鐘的謝倫·沃特斯也是選擇以匿名方式表達她的憂慮，而不是斗膽向以呵斥下屬出名的CEO傑夫·斯基林進言。

## 一味追求風險

有些公司簡直是在懸崖邊過活。Global Crossing、Qwest和360Networks，這些電信業的失敗者選擇的道路不僅危機四伏，而且極不明智。它們的重大失誤在於同時要承受兩種風險。第一種風險可以稱為“運營風險”。這些電信業的新貴們競相用光纖把地球連起來，卻忽視了一些關鍵問題：誰需要所有這些光纖？從事相同業務的公司是不是太

多？其中大部分會不會失敗？“它們都認為，也許吧，但不會輪到我們頭上。”Bain & CO諮詢公司的達雷爾·裏格比說，“每個人都認為自己具有免疫功能。”

面對美國電信業震盪的劇烈程度，你可能會說這不可避免。但其他電信公司卻設法逃過了這次劫難。南方貝爾公司曾被譏笑為在拓荒時期保守得無藥可救，但最後它卻交上了未受影響的經營業績，並獲得了強大的競爭地位。一副紳士派頭的南方貝爾公司CEO杜安·阿克曼的基本思想就是：“管理好股東的錢。”這是何等高明的觀念！

## 熱衷於收購

全美第二大電信運營商世界電信公司創辦人伯納德·埃伯斯一直熱衷於收購。他先後收購了MCI、MFS及其UUNet子公司，還試圖吞下Sprint。華爾街也以廉價資本和上漲股價幫助他進行消化。但埃伯斯不知道如何消化收購的公司，作為天生的交易者，他似乎更加關心捕獲新的收購對象，而不是整合現有公司。埃伯斯對此直言不諱：“我們的目標不是奪取市場份額或成為全球大公司，而是成為華爾街頭號股票。”

結果是公司局面常常混亂不堪。甚至有一段時間，已被收購的UUNet公司的銷售代表同世界電信公司的銷售隊伍面對面競爭，爭奪電信訂單。小客戶抱怨：為了詢問有關網絡、長途和電話的情況，要分別打三個電話給世界電信公司不同的客戶服務代表。

## 偏聽華爾街

在20世紀90年代後期，沒有人比朗訊CEO裏奇·麥克金更會編故事了，他懂得如何為華爾街提供登上頭條的爆炸性新聞，而反過來，華爾街把麥克金變成了明星。麥克金至少忽略了兩個群體的意見。第一個群體是朗訊的科學家，他們擔心公司會失去開發的一項新的光纖技術OC-192的機會，該技術能夠加快語音和數據的傳輸速度，他們請求麥克金進行研發，但沒有得到支持。另一方面，麥克金忽視了朗訊的銷售人員群體，他們原本可以告訴他：制訂的增長目標不合實際。為了達到目標，員工只好通過向大部分客

戶提供大幅折扣和極其慷慨的融資安排，以犧牲未來季度為代價獲得預賣。

## 不斷改變戰略

一旦公司陷入困境，尋求權宜之計的願望就壓倒了一切，結果常會出現吉姆·柯林斯在從《良好到偉大》中介紹的這種對抗性態勢：公司搖擺不定，不斷改變戰略，試圖尋求一舉就能解決所有問題的方案，開“打氣會”、啟動計劃、趕潮流、頻頻更換CEO……因忙於從一項萬全之策倉促換成另一項，因此這樣的公司根本無法發展。

柯林斯稱之為“厄運循環”(Doom Loop)，而這是個殺手，Kmart就是這樣一個犧牲品。在20世紀80年代和90年代初，Kmart一心致力於多元化，由折扣銷售轉而收購Office Max、Sports Authority等連鎖店和Borders書店的股份。但在90年代，新的管理班子卻又脫離了這些商店，決定通過大力投資IT，重組Kmart的供應鏈。但這也只持續了一段時間，新CEO查克·康納威上臺後，為了在自己的領域擊敗沃爾瑪，Kmart引發了一場災難性的價格戰，結果造成重大失誤。

## 危險的企業文化

安然和所羅門兄弟都是被一小撮人搞垮的。但這些公司的“爛蘋果”只有在一種環境：腐敗的企業文化中才會不斷爛下去。實際上，不管你實施了多少會計與管理措施，監視每個員工的行動都是不可能的。因此，公司的文化規範應該體現在第一線員工身上，以便沒人監督他們也能作出明智決策。

在所羅門兄弟，企業文化恰恰相反。該公司的害群之馬是交易人保羅·莫澤，1991年2月，他在拍賣美國國庫債券時出價過高。雖然最終使他完蛋的是5月22日的另一次不合理的出價行為，但4月發生了一起重大事件：當時所羅門主席約翰·根佛蘭德得知2月莫澤出價過高的消息後，對他並未予以處罰。莫澤顯然把根佛蘭德未採取行動看作為大開綠燈。分析家認為，所羅門虛聲聲勢的文化助長了不負責任的冒險行為，而安然的文化則助長了不予披露的牟利行徑。

## 新經濟的死亡螺旋

眼壓計等。該公司還在北京開辦了一所視光學技師培訓學校，部分學生畢業後將有機會到亮視點門店工作。Luxottica Retail大中華區營銷業務負責人Singmay Chou表示，眼睛護理服務將為亮視點創造競爭優勢。從今春開始，亮視點還將把防日曬做為業務重點。這項戰略是瞄準了中國業已迅猛發展的太陽鏡市場，目標是讓顧客在購買第一副矯正視力的近視鏡後再“捎帶”一副太陽鏡回家。根據Euromonitor International最近的統計數據，2000年至2005年間，中國太陽鏡銷售額增長了近兩倍，達到了人民幣23億元。

為了將太陽鏡作為一種不可或缺或的時尚消費品加以推廣，亮視點亮出了“明星牌”。該公司挖掘了佩爾亮視點眼鏡的電影明星和有名望的藝術家，然後鼓勵他們在電影首映式等公開場合佩戴亮視點眼鏡，這樣就有可能為各家雜誌的攝影師搶拍下來。不過該公司稱，不會為此類公開宣傳向明星支付報酬。分析師對亮視點的中國業務前景表示樂觀，他們認為中國消費者的支付

能力日漸增強，並逐漸形成了時尚理念。西安工程大學(Xian Polytechnic University)服裝與藝術設計院教授武文表示，現在眼鏡被視為一種裝飾品，要與服裝、帽子、手套和手提包相互搭配。既然中國已經有人買得起路易·威登(Louis Vuitton)的手提包，那昂貴的眼鏡也不在話下。

艾倫·格林斯潘對失敗自有一番高論。他在2002年2月就安然事件作證時特別指出：“如果一家公司的增值來源於無形資產，那麼它天生就很脆弱，因為信任和信譽會在一夜之間消失，而一家工廠卻不會。”近期一些企業破產的速度似乎證實了他的論點，一旦有人提出問題(有時通過匿名方式)，第一塊多米諾骨牌就會倒下，接著，人們會懷疑是否有人在破壞、顧客推遲新訂單、信用評級機構調低債務等級、員工紛紛離去、更多的客戶逃跑。這樣，你就遇到了安然前CEO傑夫·斯基林所稱的“典型的銀行擠兌”。

有沒有可能加以制止？有可能，但得遇過加速死亡的勢頭。所羅門通過聘請備受信賴的大人物沃倫·巴菲特擔任臨時CEO止住了頹勢，但安達信CEO約瑟夫·貝爾迪蒂等了幾個月才引咎辭職，從而失去了避免災難的一切機會。

**功虧一簣的董事會**  
當初安然的董事會在想什麼呢？在該公司向倒閉的道路上，也許最無法解釋的是董事會決定放棄安然的道德規範，以適應CFO(首席財務官)安德魯·法斯托的合作關係。董事會的特別調查委員會在2002年2月份的一份報告中這樣寫道：“董事會有義務密切關注後來的交易，卻未能做到這點。簡而言之，沒人在管事。”但遺憾的是，安然的董事會並非例外。事實上，大多數公司的董事會一味依賴於管理人員。“除非形勢好得很，我從未向董事會彙報過。”施樂一名前高層主管說，“你只能帶去好消息。一切經過了美化。”在許多董事會，CEO監督會義化、競選董事、把信息填鴨式灌輸給他們。“除了管理人員告訴的以外，董事會所知甚少。”約翰·斯梅爾說。他以前是寶潔公司的CEO，一度擔任通用汽車公司的主席。也就是說，除非董事會要求更多信息，“CEO總是想把董事會變成打氣會”。

失敗的苦酒並不好喝，少喝一點的秘訣就是認真吸取前人失敗和挫折的教訓，使你獲得比成功更可貴的財富，讓你具有清醒的現在、未來，從而創造出更加輝煌的業績。

孫東



# 亮視點看好中國業務前景

【華爾街日報報導】由於中國眼鏡行業的發展仍相對不夠成熟，這就為外國品牌提供了商機——前提是他們能設法改變中國人消費習慣。中國人的近視發生率在全球排名靠前，據官方媒體報導，16至18歲的中國青少年中近視率高達70%。研究人員稱，如果照目前趨勢發展下去，到2045年時將有大約7億中國人受到近視眼的困擾。

為了發掘這一潛在的龐大市場，並讓中國消費者接納亮視點，品牌眼鏡連鎖店亮視點(LensCrafters)採取了一系列品牌營銷策略，現在該公司不僅增加了廣告，而且還打算不久後通過直郵的辦法來說服中國消費者養成戴眼鏡一擲千金的新消費習慣。

亮視點於2006年9月進入中國市場。一開始，該公司採用了刮刮卡來為客戶提供各種折扣優惠，以確保價

格保持在本土消費者能夠承受的範圍內。該品牌強調自己以質取勝，並提供30天的退款保證。而亮視點今年的市場活動將圍繞著幫助中國消費者培養護眼意識而展開。除了醞釀中的直郵攻勢外，亮視點還打算繼續邀請名流來宣傳太陽鏡的使用。按照他們的說法，那便是要將亮視點的品牌形象印入消費者的腦海。

中國眼鏡業相當落伍，此時的亮視點憑藉各種營銷手段登上了引領行業潮流的風口浪尖。在中國購買眼鏡彷彿就像逛博物館一般，商品往往被擺放在玻璃櫃中，潛在的買家只能隔“櫃”相望。而據亮視點稱，它是中國第一家引入“開放式賣場”理念的眼鏡店，各種產品都被擺放在開放式的貨架上，顧客可以很方便地試戴。

目前亮視點已在中國的北京、上海以及廣東省開設166家分店。為了儘

快打入市場，該公司先後收購了好幾個中國眼鏡品牌。該公司預計今年在華營運收入將激增33%左右，達到約1億歐元(折合近1.5億美元)。

當然，占中國城市人口一小部分的中產階級可能還需要一段時間才能適應亮視點的價格。在亮視點的高端門店裏，眼鏡的平均售價高達人民幣2,000元(折合280美元)，按照中國政府的數據，這個價格比中國城市家庭平均月收入高了一倍不止。在亮視點某些分店裏也有起價280元的眼鏡，但那並非主流產品。

一些消費者也對亮視點的產品售價提出了質疑。在北京，西門子中國公司(Siemens China)的主管Fred Duan表示，相同的價格下，與其買副眼鏡還不如買件好衣服。

許多中國消費者仍習慣於低價或批發商場購買眼鏡，而眼鏡店也喜歡打

出特賣價的招牌。北京潘家園眼鏡市場就是一個例子。這個市場雲集了各類眼鏡店，超過500店鋪分佈在這個占地4.8萬平方米的市場內。但據該市場管理處的一名代表稱，這裏的各家眼鏡店內出售的鏡片良莠不齊。

通用電氣醫療集團(GE Healthcare)行政助理Elaine Wen對此深有感。她在潘家園市場購買的眼鏡因為度數有誤，令眼睛感到非常疲勞，最後不得不又到一家連鎖店更換了眼鏡。此類問題讓許多消費者深感不快，轉而求助那些讓人更有安全感的商家。

針對這方面的需求，亮視點在最新的眼睛護理活動中大打健康牌。亮視點的店員將接受培訓，為顧客提供常規視力檢查服務，以此吸引回頭客。亮視點北京和上海零售業務總監Ben Chong表示，公司所有的店鋪最終都將裝配精密儀器，例如檢查青光眼的

出特賣價的招牌。北京潘家園眼鏡市場就是一個例子。這個市場雲集了各類眼鏡店，超過500店鋪分佈在這個占地4.8萬平方米的市場內。但據該市場管理處的一名代表稱，這裏的各家眼鏡店內出售的鏡片良莠不齊。

通用電氣醫療集團(GE Healthcare)行政助理Elaine Wen對此深有感。她在潘家園市場購買的眼鏡因為度數有誤，令眼睛感到非常疲勞，最後不得不又到一家連鎖店更換了眼鏡。此類問題讓許多消費者深感不快，轉而求助那些讓人更有安全感的商家。

針對這方面的需求，亮視點在最新的眼睛護理活動中大打健康牌。亮視點的店員將接受培訓，為顧客提供常規視力檢查服務，以此吸引回頭客。亮視點北京和上海零售業務總監Ben Chong表示，公司所有的店鋪最終都將裝配精密儀器，例如檢查青光眼的

眼壓計等。該公司還在北京開辦了一所視光學技師培訓學校，部分學生畢業後將有機會到亮視點門店工作。Luxottica Retail大中華區營銷業務負責人Singmay Chou表示，眼睛護理服務將為亮視點創造競爭優勢。從今春開始，亮視點還將把防日曬做為業務重點。這項戰略是瞄準了中國業已迅猛發展的太陽鏡市場，目標是讓顧客在購買第一副矯正視力的近視鏡後再“捎帶”一副太陽鏡回家。根據Euromonitor International最近的統計數據，2000年至2005年間，中國太陽鏡銷售額增長了近兩倍，達到了人民幣23億元。

為了將太陽鏡作為一種不可或缺或的時尚消費品加以推廣，亮視點亮出了“明星牌”。該公司挖掘了佩爾亮視點眼鏡的電影明星和有名望的藝術家，然後鼓勵他們在電影首映式等公開場合佩戴亮視點眼鏡，這樣就有可能為各家雜誌的攝影師搶拍下來。不過該公司稱，不會為此類公開宣傳向明星支付報酬。分析師對亮視點的中國業務前景表示樂觀，他們認為中國消費者的支付

能力日漸增強，並逐漸形成了時尚理念。西安工程大學(Xian Polytechnic University)服裝與藝術設計院教授武文表示，現在眼鏡被視為一種裝飾品，要與服裝、帽子、手套和手提包相互搭配。既然中國已經有人買得起路易·威登(Louis Vuitton)的手提包，那昂貴的眼鏡也不在話下。



《中華商報》發行點 Issue Location		
<b>蒙市 Monterey Park</b>	萬象旅遊 美國亞洲旅行社 林肯酒店 誠品書房 香港超市 大華超市 順發超市 世界書局 日升實業 聯華書店 小雨書店	100 E Garvey Ave., Monterey Park, CA 91754 117 E. Garvey Ave. Monterey Park, CA 91755 123 S Lincoln Ave., Monterey Park, CA 91754 153 E Garvey Ave., #6, Monterey Park, CA 91754 N Garfield Ave., Monterey Park, CA 91754 W Garvey Ave., Monterey Park, CA 91754 421 N Atlantic Blvd., Monterey Park, CA 91754 423 N Atlantic Blvd., #103, Monterey Park, CA 91754 123 S. Lincoln Ave., #8 Monterey Park, CA 91754 912 E. Garvey Ave., Monterey Park, CA 91755 747 W. Garvey Ave. Monterey Park, CA 91754
<b>阿市 Alhambra</b>	亞洲超市 吉利書局 光華超市 南華書局 金石堂書局 168超市	910 W Valley Blvd., Alhambra, CA 91803 1283 E Valley Blvd., Alhambra, CA 91801 1283 E Valley Blvd., Alhambra, CA 91801 1436 W Valley Blvd., San Gabriel, CA 91801 29 E Valley Blvd., San Gabriel, CA 91801 135 S San Gabriel Blvd., San Gabriel, CA 91801 1421 E Valley Blvd., Alhambra, CA 91801
<b>聖市 San Gabriel</b>	嘉華超市 中國現代書局 888海鮮大酒樓 順發超市 夏威實超市 全統廣場大華超市 西爾頓酒店 碟王音像店	533 W Valley Blvd., San Gabriel, CA 91776 8450 E Valley Blvd., San Gabriel, CA 91776 1039 E Valley Blvd., San Gabriel, CA 91776 1635 S San Gabriel Blvd., San Gabriel, CA 91776 120 E Valley Blvd., San Gabriel, CA 91776 140 E Valley Blvd., San Gabriel, CA 91776 227 W Valley Blvd., Suite 118-A, San Gabriel, CA 91776 140 W Valley Blvd., #121, San Gabriel, CA 91776
<b>阿凱迪亞市 Arcadia</b>	光華超市 冠興燕窩城 <b>爾灣 Irvine</b> 爾灣大華 中華房屋 爾灣地產 爾灣長青書局 安聯平權藥店 阿提夏大華超市 嘉瑞都長青書局 頂好超市 嘉瑞都正產權公證行 嘉瑞都先鋒貸款 嘉瑞都福斯文化書局 嘉瑞都大華超市 嘉瑞都嘉禾地產 嘉瑞都南一書局 嘉瑞都華王超市 西敏市南華書局 西敏市三陽超市 西敏市寶華超市 西敏市龍鳳樓餐廳	645 W Duarte Rd., Arcadia, CA 91007 1300 S Golden West Ave., Arcadia, CA 91007 15333 Culver Dr., #800 Irvine, CA 92604 15333 Culver Dr., #120 Irvine, CA 92604 5404 Walnut Ave., #E Irvine, CA 92604 5404 Walnut Ave., #D Irvine, CA 92604 647 N Evclid St., Anaheim, CA 92801 340 Gardema Ave., Artesia, CA 90701 18321 S Towner Blvd., Artesia, CA 90701 18157 S Pioneer Bl., Artesia, CA 90701 18743 Pioneer Blvd., #106 Artesia, CA 90701 18838 Norwalk Blvd., Artesia, CA 90701 18743 Pioneer Blvd., #104 Artesia, CA 90701 17713 Pioneer Blvd., #104 Artesia, CA 90701 11618 South St., Cerritos, CA 90703 11622 South St., Cerritos, CA 90703 11618 South St., Cerritos, CA 90703 8564 Bolsa Ave., West Minster, CA 92683 9681 Bolsa Ave., West Minster, CA 92683 9550 Bolsa Ave., West Minster, CA 92683 9221 Bolsa Ave., West Minster, CA 92683
<b>東區 Eastern</b>	大華超市 惠康書局 West Coast 鹿港小鎮 茶點子 香港超市 京華書局	1625 Azusa Ave., Hacienda Heights 1611 Azusa Ave., Hacienda Heights 1655 D Azusa Ave., Hacienda Heights 1695 Azusa Ave., Hacienda Heights 18170 Colima Rd., Rowland Heights 18414 Colima Rd., Rowland Heights 18414 Colima Rd., Rowland Heights
<b>義美小吃 順發超市 金石堂書局 新港海鮮 皇港坊(上海江浙菜) 小雅屋(JJ Bakery) 漢南超市 大華超市 金都海鮮 湖南小館 凱悅大酒樓 Best Western 香港三和良記燒臘小廚 吳興記書局 Kanpai(乾杯) 江浙散香園 上林鐵板燒 書原 重慶川菜 八寶樓 老夫子餃子 長青書局 三家村 逸香園 桃園餐廳 World Buffet</b>	18414 Colima Rd., Rowland Heights 18475 Colima Rd., Rowland Heights 18451 Colima Rd., Colima Rd., Rowland Heights 18441 Colima Rd., Colima Rd., Rowland Heights 18439 Colima Rd., Colima Rd., Rowland Heights 1756 S. Nogales St., Rowland Heights 21080 Golden Spring Drive, Diamond Bar, CA 91789 1015 S. Nogales St., Rowland Heights 1015 S. Nogales St., #132, Rowland Heights 1015 S. Nogales St., #131, Rowland Heights 1015 S. Nogales St., #126, Rowland Heights 18880 E. Gale Ave. Rowland Heights 18908 Gale Ave Rowland Heights 18912 A. Gale Ave Rowland Heights 18902 Gale Ave. Rowland Heights 18900 A Gale Ave. Rowland Heights 18900 B Gale Ave. Rowland Heights 15812 Gale Ave. Rowland Heights 15840 La Monde St. Rowland Heights 15848 Halliburton Rd., Hacienda Heights 2124 S. Hacienda Blvd., Rowland Heights 989 S. Glendora Ave., West Covina 965 S. Glendora Ave., West Covina 979 S. Glendora Ave., West Covina 943 S. Glendora Ave., West Covina 1003 S. Glendora Ave., West Covina	
<b>拉斯維加斯 Las Vegas</b>	花東山 大華超市 內達華房地產 太平洋廣場(順發超市)	4255 Spring Mountain Rd., C-201, Las Vegas, NV 89146 4155 Spring Mountain Rd., Las Vegas, NV 89146 3512 Wynn Roas, Las Vegas, NV 89146 5115 Spring Mountain Rd., Las Vegas, NV 89146