

剑琴
编著

商 鉴

——
中外知名企业的

『
滑铁卢
』

一招不慎，满盘皆输
警钟长鸣，基业常青
汲取失败教训，永续企业辉煌

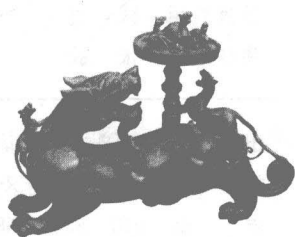


剑琴
编著

商鉴

——
中外知名企业的

『滑铁卢』



一招不慎，满盘皆输
警钟长鸣，基业常青
汲取失败教训，永续企业辉煌

中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

商鉴：中外知名企业的“滑铁卢” / 剑琴编著. —北京：中国财富出版社，2012. 11

ISBN 978 - 7 - 5047 - 4360 - 2

I. ①商… II. ①剑… III. ①企业管理—案例—世界 IV. ①F279. 1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 154278 号

策划编辑 钱 瑛
责任编辑 张 敏

责任印制 何崇杭 王 洁
责任校对 孙会香 饶莉莉

出版发行 中国财富出版社 (原中国物资出版社)

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070
电 话 010 - 52227568 (发行部) 010 - 52227588 转 307 (总编室)
010 - 68589540 (读者服务部) 010 - 52227588 转 305 (质检部)

网 址 [http: //www. clph. cn](http://www.clph.cn)

经 销 新华书店

印 刷 北京京都六环印刷厂

书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 4360 - 2 / F · 1815

开 本 710mm × 1000mm 1/16 版 次 2012 年 11 月第 1 版

印 张 17 印 次 2012 年 11 月第 1 次印刷

字 数 260 千字 定 价 35.00 元



但凡喜好下棋之人，都明白一个道理：一着不慎，满盘皆输。楚河汉界，泾渭分明，“车”来“马”往，直逼“将帅”。胜者洋洋得意，败者懊恼不已。不看过程，只看结果。

细细想来，岂止是下棋，从某种意义上来讲，看不见硝烟的商战与下棋有着异曲同工之妙。在商海中拼搏，有多少优秀企业家和他们的企业，由于一次失误而折戟沉沙、一蹶不振？

因抢注标王而一夜沉寂的孔长姬，曾经被巨人大厦压垮的史玉柱，败于一人之手的住友商社，失去起码诚信的冠生园和安达信，进入风烛残年的百年老店王麻子……曾经引领商界潮流的时代精英，连同他们苦心经营的企业，一个个随风而逝了。虽然说他们的失败不能简单地归咎于某一败招，但是，又不能不说是由于某一败招而引发的全盘危机。至于其他知名或不知名的、古今中外的“棋手”，因一着不慎而导致满盘皆输者更是不胜枚举。

拿破仑曾经说过，我打过 50 多场胜仗，但一场“滑铁卢”之战毁灭了一切功绩！历史上，多少英雄豪杰，一失足成千古恨：项羽鸿门宴上放走刘邦，最后在四面楚歌中自刎乌江；关羽大意失荆州，落了个身首异处的下场；唐明皇贪恋酒色，一个伟大的王朝从此由盛转衰；吴三桂冲冠一怒为红颜，身败名裂……

前事不忘，后世之师。为什么那些曾经无比风光的优秀企业家，最终没能逃脱被时代大潮淹没的命运？我们编著此书，就是要揭开这个所有企业家都苦苦思索的谜底。

回顾那些遭遇商战“滑铁卢”的企业轨迹，我们大致可将其败因归纳为四个方面：决策失误、经营不当、管理不善、信誉缺失。对于书中收集的每一个企业，我们首先介绍其“巅峰时刻”的辉煌业绩，接着叙述“遭遇滑铁卢”的过程及结果，最后设立“引以为鉴”这一板块，邀请有关专家进行评析，并针对某一败因，为企业提供相应的处理措施。

以铜为鉴，可以正衣冠；以古为鉴，可以知兴替；以人为鉴，可以明得失；以商为鉴，则可避免重蹈失败企业的覆辙。

总结优秀企业的成功经验，汲取失败企业的沉痛教训；警钟长鸣，基业常青，永远不要遭遇“滑铁卢”。这是每个企业家的心愿，也是我们的心愿。

编者

2012年6月



决策篇：多米诺骨牌效应的根源 1

权威机构统计表明：截至 1995 年，《财富杂志》于 1990 年公布的全球 500 强企业只剩下了 100 多家，不足 1990 年的 1/3，大多数企业已经破产倒闭或被别的企业兼并。虽然它们倒闭的原因各有不同，而且导致它们最终失败的原因也不可能只有一种原因，但它们的失败都受一个共同的因素影响——决策失误。也就是说，决策失误是导致企业失败的最重要原因。

巨人：巨人大厦毁巨人	3
大字：不堪重负的“章鱼”	9
八佰伴：零售航母终沉没	15
亚细亚：选择了冒进，变成了孤儿	21
柯维特：壮志未酬扩张路	27
雅马哈：不自量力终失败	32
奥斯伯乐：来去一阵风	37

可口可乐：新配方可口不可乐	43
潇洒：跟着感觉走	49
沃德：保守主义的牺牲品	55
铨星：美丽的流星	61
海盐：一失误成千古恨	66
环球电讯：以光速崛起，以光速灭亡	72
希尔斯：自裁前程	77
联合碳化物：兵败双重标准	83

经营篇：用错“方法”做错“事”

89

随着全球化的日益深入，越来越多的危机伴随着机会降临到了大大小小的企业身边。令人遗憾的是，在这个不见硝烟的战场上，只有少数企业能够保持不败，而更多的企业则是由于这样那样的原因在很短的时间内元气大伤甚至一命呜呼。在无数次的叹息之后，人们不禁要问，究竟是什么原因让这些已经站在了成功的边缘或者已经取得阶段性胜利的企业急转而下呢？答案无他，正是经营不善。

瑞士钟表：骄傲自满丢市场	91
吉列：迟疑不决失良机	96
雷利：锈掉的老自行车	101
宝丽来：不进则退	106
王麻子：百年老店的倒闭	111
红高粱：学艺不精，颗粒无收	116
“傻子”：家庭是一本难念的经	121

吉尔伯特：破碎的玩具梦	127
秦池：成也媒体，败也媒体	132
埃克森：难逃一死	138
富士：在傲慢与狭隘中老去	143
雀巢：苦涩十年	149
阿迪达斯：痛失第一	157
活力28：活力不再	162
托普：陷入自己的“圈”套	167

管理篇：管理不善，一盘散沙 175

阿基米得说过：“给我一根杠杆，我可以撬动地球。”如果把企业发展比作地球的话，人才就是那根杠杆。但是，为什么那么多拥有人才杠杆的企业家却依然撬不起企业发展的“地球”呢？究其原因，就是他们忽略了一个问题，即撬起企业发展的“地球”需要管理这个必不可少的支点。而且，支点找得准不准，直接影响杠杆的力度。一个管理差强人意的企业，必然是一个缺乏凝聚力的企业，试想一下，一个没有凝聚力的企业，又何来企业发展的动力？

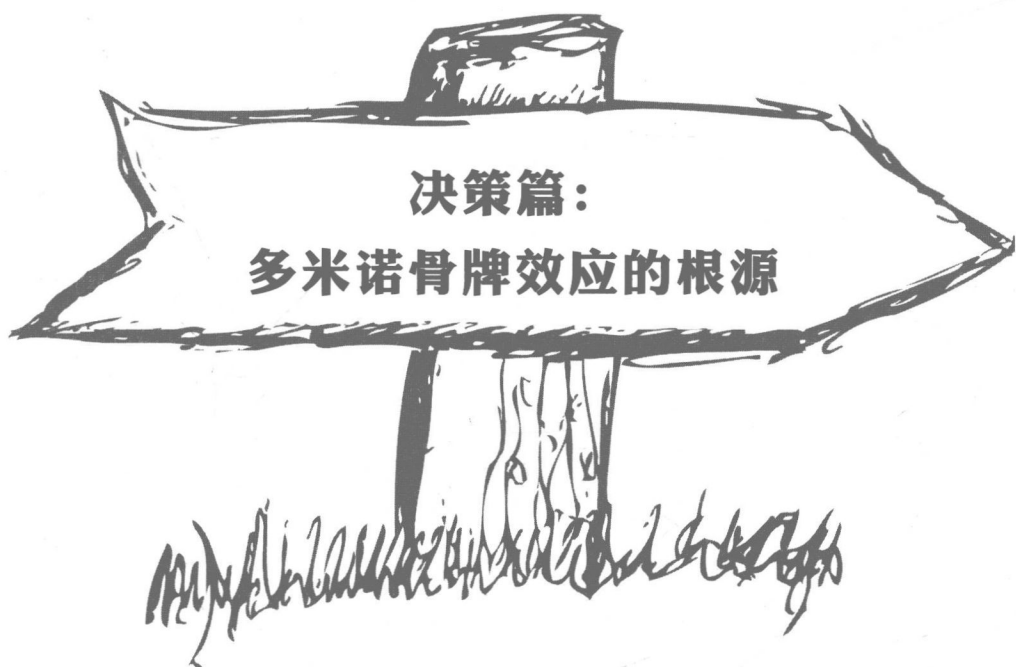
巴林银行：百年基业，毁于一人	177
王安电脑：家族意识的牺牲品	182
川普：感情用事，败走赌城	187
住友：败于一人之手	192
总源：一人之患	197
顺玛：人治之灾	202
百信：任人唯亲毁于亲	208

爱多：爱多恨也多	213
春都：春天不再	218

信誉篇：诚信缺失引发的危机 225

时至今日，人们对巨人公司的印象空前良好，其原因就在于巨人史玉柱东山再起之后兑现了自己当时在公众看来纯属敷衍的诺言——“一定偿还巨人大厦的楼花款”。与此相对，人们对另外一些企业的失败不仅没有给予同情，相反却有大快人心之感，原因就在于他们经营企业的过程中不顾商业道德甚至无视消费者的生命安全、大赚昧心钱。

冠生园：被诚信抛弃的昔日老大	227
安达信：失去诚信，无处安身	232
百思：一失百失	237
雪印：发国难财终赴死	242
安然：倒在假账中	247
罗氏：自讨苦吃	252
三菱：绕不过去的陷阱	257



权威机构统计表明：截至1995年，《财富杂志》于1990年公布的全球500强企业只剩下了100多家，不足1990年的1/3，大多数企业已经破产倒闭或被别的企业兼并。虽然它们倒闭的原因各有不同，而且导致它们最终失败的原因也不可能只有一种原因，但它们的失败都受一个共同的因素影响——决策失误。也就是说，决策失误是导致企业失败的最重要原因。

巨人：巨人大厦毁巨人



1989年8月，经过深思熟虑，刚从深圳大学软科学管理系硕士毕业的安徽青年史玉柱，利用东拼西凑来的4000元钱以先打广告后付款的方式，在《计算机世界》上做了8400元的广告，将其开发的M-6401桌面排版印刷系统推向了市场。

很快，广告就有了回应。在两个月内，史玉柱赚了10万元钱，他把这些钱又一股脑地投入了广告。4个月后，史玉柱成为了一名年轻的百万富翁，这也为巨人集团的创业奠定了基石。

1991年8月，已是珠海巨人新技术公司总经理的史玉柱经过150个日日夜夜的努力，开发出升级产品——M-6401汉卡。很快，M-6401汉卡销售量跃居全国同类产品之首，巨人公司获纯利润达1000万元。

1992年7月，巨人公司实行战略转移，将管理机构和开发基地由深圳迁往珠海。1992年年底，M-6401汉卡销售量达到2.8万套，销售产值1.6亿元，实现纯利润3500万元，公司年发展速度达500%，稳居行业第一。

1993年1月，巨人集团在北京、深圳、上海、成都、西安、武汉、沈阳、香港成立了8家全资子公司。1993年年底，这一数字变为了38家。也是在1993年，巨人集团连续推出了巨人钻石财务软件、巨人中文手写计算机、巨

人中文电子收款机、巨人中文笔记本电脑、巨人传真卡、巨人防病毒卡、巨人加密卡等产品，实现销售额 300 亿元。

1994 年，风头正劲的史玉柱当选中国十大改革风云人物。到 1995 年，史玉柱被《福布斯》列为内地富豪第 8 位。当时的史玉柱和他的巨人公司，可谓风光无限。

遭遇“滑铁卢”

时至 1993 年，由于 IBM、苹果等国际电脑公司开始进入中国市场，电脑业的竞争日趋激烈，巨人集团的业绩受到了很大的影响。巨人的未来怎么走，史玉柱无时无刻不在考虑这个问题。当时，中国兴起了房地产和生物保健品热。为了寻找新的产业支柱，史玉柱作出决定：进军生物工程和房地产领域。自此，巨人开始迈向多元化经营之路，也逐步迈进了失败的深渊。

早在 1992 年，史玉柱就决定建造巨人大厦。当时集团的资产规模已经超过 1 亿元，流动资金约数百万元。最初，史玉柱计划：巨人大厦最高盖 38 层，大部分由巨人公司自用。

1993 年下半年，一位来巨人视察的领导在参观巨人大厦工地时对史玉柱说，这座楼的位置很好，为什么不多盖几层？也许当时这位领导是无心之谈，但这句话让史玉柱改变了主意。于是，巨人大厦的设计从 38 层升到了 54 层。

不久之后，又有消息说广州想盖全国最高的楼，定为 63 层。于是有人建议史玉柱应该为珠海争光，将巨人大厦盖到 64 层，夺个全国第一。此言正中史玉柱下怀，于是，巨人大厦又从 53 层变成了 64 层——一定要得第一，哪怕高一层。

几天后，不知哪位细心人提醒史玉柱，“64”这个数字好像不吉利，于是史玉柱马上打电话向香港的设计单位咨询，最终，巨人大厦定在了 70 层。

在当时，盖一座 38 层的大厦，大概需要资金 2 亿元，工期为两年，这对

巨人集团来说虽然有一定的困难，但也不是什么不可承受之重；可是，盖 70 层的大厦，预算一下就增到了 12 亿元，工期也得延长到 6 年，不但在资金上缺口巨大，而且时间一长，市场环境会有更多的变数。但是，当时的史玉柱或许没有过多考虑这些事情，对于这项浩大的工程，他是这样想的：三分之一靠卖楼花，三分之一靠贷款，三分之一靠自有资金。但令人不可思议的是，巨人大厦从 1994 年 2 月破土动工到 1996 年 7 月，史玉柱竟然没有申请过一分钱的银行贷款，而是全凭自有资金和卖楼花的钱支撑着大厦的建设施工。

当时，史玉柱信心十足：巨人的 M-6401 汉卡在市场上卖得十分火爆，1993 年的销量便比上年增长了 300%，每年回报有 3000 多万元，如果保持这样的势头，盖楼的资金应该不成问题。很显然，史玉柱犯了一个很多年轻企业家都容易犯的错误：把预期的利润当成了实际的收益，并以此为基数，来设定自己的规划。而这对于企业的发展来说，无疑非常危险。

一开始，巨人大厦工程顺风顺水。除此之外，还有“人”锦上添花：珠海市为了支持这个为珠海争“全国第一高楼”的标志性建筑，大开绿灯，巨人大厦的每平方米地价从原来的 1600 元降到了 700 元，最后竟降到象征性的 350 元。

毫不夸张地说，此时的巨人集团在公众眼中无疑正戴着迷人的光环，巨人公司又在楼花广告中浓墨重彩：国内最知名的高科技企业、几亿元的资产、38 家全资子公司、计划于 1995 年上市、1996 年目标产值 50 亿元、成为中国最大的计算机企业……随便哪一条都让人即羨且妒。

但是，就在所有人沉浸在巨大的成功之中时，危险悄悄地降临了。

早在巨人大厦开工之前，巨人公司就推出了诸如减肥、健脑、强肾、醒目、开胃等各种类型的保健品，在强大的广告攻势下，巨人公司形势一片大好，取得了一定的成绩。但好景不长，巨人生物产品便陷入了人不敷出的境地。

1996 年 7 月，随着全国保健品市场普遍下滑，巨人保健品的销量也无可避免地急剧下滑，由于维持生物工程正常运作的基本费用和广告费用不

足，巨人生物产业的发展受到了极大的影响。但是，此时更让史玉柱焦急的是预计投资 12 亿元但现在仍是一个大坑（还没有出地基）的巨人大厦。经过考虑，他决定将生物工程的流动资金抽出一部分投入大厦的建设，而不是停工。

1996 年 9 月，耗尽了巨人集团全部力量的巨人大厦地下工程完成，开始浮出地面。也就在这时，巨人集团的财务危机全面爆发了。

从 1996 年 10 月开始，位于珠海市香洲工业区第九厂房的巨人集团总部越来越热闹起来，一些买了巨人大厦楼花的债权人开始依照当初的合同来向巨人集团要房子，可是他们看到的却是一片刚刚露出地表的工程，而且越来越多的迹象表明，巨人集团可能已经失去了继续建设大厦的能力。一时间，舆论纷纷，传遍了整个珠海市。那些用血汗钱买了大厦楼花、原本梦想着赚上一笔的中小债主们再也坐不住了，他们一拨一拨地拥进了巨人集团。

更让史玉柱始料不及的是，此时国内保健品市场渐趋停滞，而巨人大厦则像一个无底洞，每天都要靠大笔的资金填下去才能继续成长，多线开战的恶果终于酿成。在迫不得已的情况下，史玉柱选择了一步下策之棋：不断地抽调保健品公司的流动资金填补到巨人大厦的建设中，这不可避免地造成了各个战场的捉襟见肘、顾此失彼。

1997 年的 1 月 12 日，数十位债权人和一群闻讯赶来的媒体记者来到巨人集团总部，恰逢深居简出的史玉柱刚刚驱车从外面进来。于是，一场面对面的“短兵相接”不可避免地发生了。其间，一位律师对债权人和记者口气凌厉地嚷嚷道：“如果你们不想解决问题而是来闹事，你们就闹去。作为企业行为，任何事情向社会曝光都没问题。如果你们要曝光，可以先曝光，然后再谈，我们不怕曝光。”

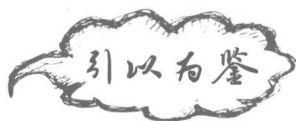
由于缺乏危机处理能力，巨人集团仅仅委派了律师与债权人和记者周旋，巨人集团与媒体的关系迅速恶化。于是，那些原本在地下流传的不利于巨人公司的传言（大多属实）迅速地在媒体上被一一放大曝光：

巨人集团的资产已经被法院查封，总裁史玉柱称已没有资产可被查封了；

巨人集团总部员工已3个月未发工资，员工到有关部门静坐并申请游行；巨人集团一位副总裁及7位分公司经理携巨款潜逃……

这些耸人听闻的新闻真假参半，一时间，史玉柱有口难辩。就在这时，又发生了巨人因侵权而被迫在杭州向娃哈哈道歉事件，巨人在公众和媒体心目中的形象轰然倒塌。

当然，史玉柱是不会甘心认输的。但是此时的他，已不再是当初那个“国宝”了，虽然他费尽心思，也不乏雪中送炭者，但这些对于奄奄一息的巨人公司来说，无异于杯水车薪。几个月后，内外交困的巨人集团最终破产。



不可否认，史玉柱不仅是一个天才，更是一个现实生活中的巨人，虽然他曾经失败过。由巅峰跌入低谷之后，史玉柱并没有气馁，他选择了继续奋斗。1998年，史玉柱开始策划“脑白金”的市场推广，时至今日，“脑白金”之名早已家喻户晓。2001年1月，史玉柱开始以个人名义偿还巨人大厦的楼花欠款，并宣布要重建“巨人”大业。向史玉柱致敬，并祝他成功！

从1989年的起家到1997年巨人危机全面爆发，8年时间，史玉柱走过了一段极不平凡的路程。正所谓其兴也勃，其败也速，在一声叹息之后，他给我们留下了深刻的教训，值得所有人学习。

其实，作为一个企业来说，扩张有其积极的一面，因为其出发点是为了分散经营的风险。但是，在没有对各个行业进行必要的研究之前，在对整个产业环境缺乏预测和分析的情况下，贸然扩张只会使企业面临巨大的风险。很显然，巨人的发展是想走混合型多样化的道路，但它忽视了混合型经营的基本要求：资金充足并且各项经营达到行业的平均利润。如果没有巨人大厦，或者没有楼层的一加再加，巨人公司是否会有后来的失败也未定。另外，从生物工程方面我们不难看出，尽管巨人在生物保健方面投入较大，但整个生

物工程除了刚开始略有起色外，以后基本上一直都处于亏损状态，这也是史玉柱撤其资金于巨人大厦的原因之一。

近年来，随着竞争的日益激烈，为了降低企业经营风险，有越来越多的企业开始逐步多元化经营模式，试图通过多元化经营减轻企业经营风险，使企业走上健康稳定发展的道路。然而，现实却是令人遗憾的：多元化经营使许多企业走上了加速陷入财务危机甚至破产之路，巨人集团只不过比较典型而已。所以，作为一个企业决策者，在选择多方面经营之前，一定要考察市场与自身的各方面条件，如果条件不成熟，千万不可轻举妄动，以免成为另一个倒下的巨人。