

现代职业经理人的成败选择

成

Success 漆 浩 / 编著

中国商业出版社 Miscarriage

败

正确面对失败的方法就是要去研究失败。研究失败是为了让企业走出失败。只有认真地去分析和总结失败的原因，获得变革的经验和教训，才能找到医治企业败势的良方。从而让企业起死回生，反败为胜。

成 败

漆浩 编著

中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

成败/漆浩编著. —北京:中国商业出版社, 2004.4

ISBN 7-5044-5101-0

I. 成… II. 漆… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 038168 号

责任编辑 常勇

*

中国商业出版社出版发行
(100053 北京广安门内报国寺1号)
新华书店总店北京发行所经销
中国青年出版社印刷厂印刷

*

2004年6月第1版 2004年6月第1次印刷
720 × 960 毫米 16开 21.5印张 240千字
定价: 35.00元

(如有印装质量问题可更换)

前 言

如果你面对的是一家从来没有遇到过挫折和失败的企业，那它要么是一个上帝格外呵护的异类，要么根本是一个自欺欺人的泡沫。

市场经济下的竞争决定了企业的经营必然有的成功有的失败。成功的企业都是相似的，失败的企业却各有各的败因。衰落或倒闭的企业都有着惨痛的经历，它们或是因为管理不善，或是因为用人不当等各种各样的原因，最终导致了企业失败的残酷结果。反观那些成功的企业，在辉煌和荣誉的背后，也都曾有过困难和曲折。我们分析这些成功企业发展的历程，会发现有一点是相同的，那就是：它们总是能从失败中汲取教训，反败为胜。

其实，失败并不可怕，可怕的是不能正确地面对失败。企业如果一味地自以为是，不把失败当回事，或者遇到失败就绕路走，这些都是讳疾忌医的做法，只会让企业病入膏肓，积重难返。

正确面对失败的方法就是要去研究失败，研究失败是为了让企业走出失败。只有认真地去分析和总结失败的原因，获得变革的经验和教训，才能找到医治企业败势的良方，从而让企业起死

回生，反败为胜。

本书选择了大量的案例，从管理、市场、质量、决策等角度全面分析了造成企业败势的种种原因。同时，本书又重点精选了一些成功企业如何反败为胜的实例，集研究企业曾经遭遇过的失败以及其如何反败为胜、起死回生于一体，将这些成功企业曾经的重大失误、渡过危机的艰难及之后赢得的辉煌，客观地展现在读者的面前，这就好比将企业的历史以放幻灯片的方式展现给读者看，以方便读者从他们的败局中汲取宝贵的“败因”和反败为胜的有效策略。同时，本书的附录摘抄了多位资深经济学家、著名企业家对阻碍企业发展的各种病因的鞭辟入里的分析，让读者又能从理性的深度去剖析企业的败势。

编者期盼本书的出版能对那些曾经或正在经历失败考验的企业家，以及一切关心企业命运，渴望有所作为的仁人志士有所启迪。

目录

上篇

功败垂成：企业的失败源于经营的失败

第一章 管理混乱：一盘散沙耗损大

倘若把企业比做杠杆，那么管理就是支点，支点找得准不准，直接影响杠杆的力度；倘若把企业比做乐队，那么管理就是指挥，若指挥不得当，那么企业必然会迷失方向。一个管理混乱的企业，必然是一个无凝聚力的企业，是一个消耗巨大的企业，这样的企业也必然会失去前进的动力，最终走向失败。

管理不善行动慢

——患饥饿症的柯达几陷困境 / 3

市场调研失误

——福特公司的 Edsel 新产品夭折 / 6

只顾眼前利益

——克莱斯勒在汤森手里衰败 / 10

组织体系不健全

——实达片面改革走错路 / 13

过高估计个人的能力

——三井银行总裁一意孤行遭惨败 /17

费时费力成本高

——波音公司管理不力成败局 /20

扩张过快操之过急

——白云集团管理出漏陷泥潭 /23

“窝里斗”险酿大祸

——内部矛盾使施乐公司陷入混乱 /25

第二章 质量不硬：顾客向产品说拜拜

企业的成败终究要归根于产品的市场。没有价值的产品顾客不要，质量低劣的产品顾客拒绝。看不见市场对产品的需求，看不见市场对产品的评价，企业就必然要走向失败。

只见树木不见森林

——RCA公司眷恋淘汰产品“上错马” /28

盲目开发新产品

——洛克希德跌入亏损陷阱 /30

产品定位不准

——太阳神摸不准市场需求 /32

推出新产品迟疑不决

——吉列公司惨败给小竞争对手 /34

对产品缺陷估计不足

——杜邦公司考虑不周顾此失彼 /37

质量问题不容掩饰

——雀巢公司与公众对立损失巨大 /41

第三章 经营不当：在竞争中一败涂地

顺势而兴，逆势而败。在市场竞争洪流之中，不进则退。企业如果不能审时度势，合理经营，难免会在竞争中败北。企业经营决策事关重大，一着不慎，全盘皆输，管理者务必谨慎对待。

逆水行舟不进则退

——苹果公司不讲信誉股市大跌 /45

急功近利经营失利

——秦池酒厂“标王”翻阴沟 /48

漠视规律误判市场

——摩托罗拉违背市场失顾客 /51

经营战略落后

——瑞士钟表目光短浅丢市场 /53

忽视顾客需求

——可口可乐乱改配方陷困境 /56

冒犯消费者

——百事可乐包装让人不悦 /58

盲目投资扩张

——八佰伴负债经营难存身 /60

保守经营停滞不前

——派克公司居安不思危酿苦果 /62

不自量力死拼命

——雅马哈盲目竞争败走麦城 /65

不顾文化差异

——迪斯尼在巴黎损兵折将 /68

先进场后找“位”

——宏碁公司产品决策偏方向 /73

第四章 固步自封：老思想跟不上新变化

社会是发展的，市场是变化的。此时的成功之道在彼时未必有效，此地的制胜之法在彼地未必管用。因循守旧死抱着一颗树不放，只能被市场所淘汰。市场变化万千，只有时时追随市场的步伐，紧跟时代的气息，才会跳出裹足不前的死路。

因循守旧不求改进

——福特公司自恃高贵造成产品积压 /76

创新意识泯灭

——迪斯尼穷于应付兼并的威胁 /78

固守家业不思创新

——耐克公司忽视潮流入低谷 /82

沉醉于一时的成功

——库尔斯固步自封由盛而衰 /84

沉湎于陈规旧习

——ATT 因缺乏竞争应战之力而解体 /86

第五章 决策失误：一失足成千古恨

好决策可让企业起死回生，坏决策可令企业一落千丈。企业的失败大多源于决策失误。投资决策失误，竹篮打水一场空；扩张决策失误，画虎不成反类犬；心存侥幸决策，一失足成千古恨

……

贸然决策乱投资

——特力集团偷鸡不成蚀把米 /88

广告策略失误

——百事可乐错设奖赔巨款 /90

风险预测不当

——广东渔民贷款养虾赔老本 /92

凭感情决策

——标致投资有去无回 /94

不能全凭直觉决策

——泛美航空公司不问市场遭难局 /95

过度节支耗元气

——大陆航空公司因小失大 /98

无节制扩张导致恶果

——诺基亚为电视业务付出沉重代价 /101

决策失误

——多样化经营导致波音公司惨败 /102

第六章 前功尽弃：一次失误足以致命

在前几章中所讲到的都是企业所经历的一些失败的案例，但这些企业在经历了痛苦的自我救治之后，大多在经营上重新步入了正轨，但也有些企业却在失败的泥潭中越陷越深，最终不得不破产倒闭，成为了生意场上真正的失败者。

财务上弄虚作假

——安然公司虚假繁荣的恶果 /105

争权夺利，内耗不止

——莱曼兄弟公司在权力倾轧中坍塌 /109

家族意识浓厚

——选错接班人王安公司破产 /112

产品开发方向失误

——奥斯本不思产品升级亏老本 /115

弄虚作假欺骗顾客

——安达信失去信用丧命根 /117

盲求规模经营

——柯维特扩张后管理不善致破产 /120

被市场淘汰

——广州制伞厂不顺应时代需求导致破产 /124

不自量力乱扩张

——格兰特资不抵债宣告破产 /126

惧怕风险

——道格拉斯畏首畏尾失良机 /128

心存侥幸铤而走险

——飞龙世界投资不当亏损大 /131

鲁莽贷款政策

——森伯特储蓄协会支出过度葬送企业 /132

借款经营

——大字集团被债务包袱压垮 /134

草率决策酿成大错

——吉尔伯特销售受阻后悔莫及 /137

下 篇

反败为胜：

善于从失败中汲取教训的企业才会成功

第七章 科学管理：企业内部的自我完善

古语说的好：工欲善其事，必先利其器。企业要发展壮大，必须把自己的内功练好。企业自我修炼的功夫，关键在于管理的科学。这就需要使企业内部用人管人制度、激励措施、奖罚政策等等都健全起来。只有健全的体制，才能造就健全的企业。

重组企业机构

——邓莱普为斯科特纸业疗伤 /145

促进公司的内部竞争

——威斯汀豪斯电气公司的新管理策略 /148

在管理中奉行民主

——CBS 是如何走出困境的 /150

克服官僚主义

——IBM 摆脱 1992 年的溃败 /152

给企业吃点儿“减肥药”

——杰克·韦尔奇带领通用公司走向振兴 /157

不失时机招揽人才

——天津铝合金厂依靠科技人才发展壮大 /161

做慧眼独具的伯乐

——企业发展要笼络骏马贤才 /163

人尽其才，物尽其用

——福特公司的用人之道 /164

第八章 品牌技术：企业以质量取胜

质量是企业的生命。很多企业往往热衷于广告营销，总是喜欢自吹自擂，却常常忽略质量这个前提，所以企业的生命之树也是好景不长。一个企业如果要绿树常青，就必须切切实实把品牌质量提上去。

使产品完美无缺

——摩托罗拉公司的质量计划 /168

不留神就会落伍

——微软公司加强产品的技术攻关 /171

常胜将军也有失败史

——松下、索尼以技术优势渡过难关 /174

质量铸造品牌

——海尔集团从濒临破产到“巨型战舰” /177

从“爱迪塞尔”到“野马”

——福特汽车从失败中求得灵感 /179

崛起于失败的废墟中

——波音飞机加强产品技术含量 /182

质量第一，顾客至上

——惠普公司以质量和服务取胜的企业宗旨 /184

第九章 营销策划：企业以顾客为上帝

随着社会的发展，企业就会越来越认识到顾客是企业赖以生存的父母。如何满足顾客需求，那就要企业能了解顾客需求，从顾客的角度考虑问题，采取恰当的营销手段，这样才能争取市场优势。

趁虚而入，强强联合

——荷兰皇家石油公司吞并壳牌公司的策略 /189

宁可出让利益也要分摊风险

——希尔顿饭店的投资理念 /192

逆向思维占尽先机

——百事可乐的广告反击策略 /194

避实就虚，钻市场空子

——日本企业的侧面作战术 /197

对抗策略，尽领风骚

——商业竞争要善于防卫和攻击 /199

瞄准目标市场

——本田摩托改变被嘲笑的历史 /202

勇敢、自信更重要

——威耶与镀锡公司的前进之路 /205

第十章 创新变革：企业要顺应市场变化

市场变化迅速，市场竞争残酷。一个好的企业要能顺应市场，决不能墨守成规。守着陈规陋习而不知变通的企业，必然会被市场淘汰……当然，创新不是标新立异，也不是盲目出击，创新需要耐心，需要智慧。

变革不能轻率盲目

——可口可乐重拾旧口味 /210

墨守成规，不进则退

——沃德公司以改革迎来转机 /216

认识到问题就等于解决了问题的一半

——宝马公司全面反击的策略 /221

“弃旧图新”战略

——阿斯钟表康采恩重振雄风 /223

自己淘汰自己

——太阳微系统公司以创新保持优势 /224

站在今天的起跑线上

——甩掉包袱，开拓无限事业 /227

改革要脱胎换骨

——斯隆带给通用公司的创新意识 /229

“三颗金丹”治大病

——奥里万蒂公司的产品开发 /233

第十一章 决策经营：企业要有战略的眼光

企业是一条船，管理者是这条船上的舵手。船能否乘风破浪，顺利到达彼岸，主要看掌舵者能否以战略家的眼光做好经营决策。只有管理者把握好企业发展的方向，企业才能取得成功。

小心谨慎，步步为营

——董建华卧薪尝胆侥幸取胜 /235

以严密击败疏漏

——孔菲德的毁灭及索罗斯的兴起 /240

有效的公关能避免巨大的损失

——埃克森公司两次处理漏油事件的教训 /245

集中力量稳住常客

——强生公司克服产品危机的策略 /248

知者避危于无形

——佳能公司的长短计划设计战略 /251

调整战略，激烈拼搏

——三菱公司的绝处逢生法 /254

生死存亡之时调整决策

——雀巢公司从“翻船”到复兴 /256

“商业成功的关键在于不失时机”

——丰田汽车“不能认输”的经营战略 /260

及时变革错误的决策

——三洋电机与协和发酵从失败中走向成熟 /262

附录 企业缺乏活力的九大病因 /266

一、鼠目寸光 /266

二、虚有其表 /277

三、积习难改 /282

四、华而不实 /286

五、一潭死水 /294

六、头重脚轻 /303

七、积劳成疾 /309

八、亡羊补牢 /316

九、因循守旧 /319