

老总

的失败学

畑村洋太郎 编著

何玲 译

上海译文出版社

图书在版编目(CIP)数据

老总的失败学/(日)畑村洋太郎编著;何玲译. —上海:上海译文出版社,2004.7
ISBN 7-5327-3358-0

I. 老... II. ①畑... ②何... III. 企业管理—经验
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 013198 号

畑村洋太郎
社長のための失敗学
日本実業出版社
2002 年 10 月
SHACHOU NO TAME NO SHIPPAIGAKU
© YOUTAROU HATAMURA 2002
Originally published in Japan in 2002 by NIPPON JITSUGYO PUBLISHING CO., LTD.
Chinese translation rights arranged through TOHAN CORPORATION, TOKYO
本书根据日本实业出版社 2002 年 10 月日文第 5 版译出

图字:09-2002-586 号

本书中文简体字专有出版权
归本社独家所有,非经本社同意不得连载、摘编或复制

老总的失败学

[日]畑村洋太郎 编著
何玲 译

上海世纪出版集团
译文出版社出版、发行
上海福建中路 193 号
易文网:www.ewen.cc
全国新华书店经销
上海新文印刷厂印刷

开本 890×1240 1/32 印张 7.375 插页 2 字数 147,000
2004 年 7 月第 1 版 2004 年 7 月第 1 次印刷
印数:0,001—6,000 册
ISBN 7-5327-3358-0/F·156
定价:19.00 元

本书如有缺页、错装或损坏等严重质量问题,请向承印厂联系调换

编 者 的 话

任何人都可能失败,而能从失败中获得教训,就会有所进步,变成强者。

要从失败中获得教训,这对于企业总经理来说完全适用。企业总经理之所以与普通工薪阶层人士不同,其关键就在于最终决定必须由企业总经理一人作出。而且,这时候失败的苦果也可能等待着由企业总经理一人承担。

因此,在企业总经理们当中,有人因为害怕失败而无所作为。这样做,诚然不会招致失败,但也一事无成,自然更不能指望在经营方面获得成功。如果不在某种意义上“孤注一掷”,经营项目就不能成立。

我并不想因此而劝说诸位全然不惧失败,奋勇向前。对于可以预见的失败没有一点认识而盲目冒进,是愚蠢的。

当然,对失败要事先有所认识,念念不忘对它进行巧妙规避,便能有望采取妥善行动。

因此,重视失败的经验显得尤为重要。其关键是,不论失败所造成的后果如何,都要进行反省和深思:怎样才能变失败为教训,在今后开展的经营项目中引以为戒。这就是我一直

提倡“失败学”的目的所在。

简单地将失败看成是“负面的”，并加以回避，就不可能达到前面的理想目的。

非但不能达到理想目的，而且，一向一帆风顺，没有经历过一些小挫折，遇事又不深思熟虑地贸然采取行动，其结果往往是招致灭顶之灾的失败。

这样的行为不仅愚蠢，而且不负责任。

当然，尽管在失败经历中学有所获，只要是继续在更高层面上进行挑战，就不可避免地遇上其他形式的失败。不过，如果如前所述从失败中学有所获，就能避免致命的失败。

本书收录的失败案例都是企业经营者本人的亲身经历，再由作者本人从“失败学”的角度对失败案例加以分析，尝试将“经营失败”系统化。

本书收录的失败者亲身经历的案例几乎囊括了各种商业场合可能发生的失败类型，而作者本人也力图对之进行分析归纳，分析出它们是“什么类型的失败”，探索“从中能学到些什么”，在整体上揭示“与经营相关的失败结构”。

也就是说，对于企业总经理的失败，目的就是要了解事实和原因，分析出失败的规律，预防失败招致的灭顶之灾，努力从根本上不让失败发生。

另外，本书中所收录的失败案例，都是本人对《经营者会报》月刊上连载的“自白系列”文章加以整理编辑而成。其中，许多经营者欣然披露了他们的失败经历。本人以为，经营者将自己的失败公布于众，总会经历一番犹豫，有一些顾虑。对欣然公开披露自己的失败经历的诸

位,本人表示由衷的谢意。

古人言:“失败是成功之母。”此话确有道理。一开始就突如其来地获得成功,实系罕见,大多数情况是不经历过失败就不能到达成功的彼岸。至关重要的是运用智慧,无论是自己的失败,还是他人的失败,全都化为教材,学习其中要点。

为此,本书如能对众多的经营者有所帮助,本人作为编著者将感到无上荣幸。

畑村洋太郎

2002年3月

序章

经营者的失败原因分类

为了能在失败中获得教训，在此先解说失败类型。分析失败，并加以理解，就必须深刻了解失败有哪些类型，而现有的失败又属于哪种类型。

“雪印事件”病根在于企业文化

2000年6月,日本发生了一起所谓的“雪印集体食物中毒事件”。当时,我对所报道的雪印乳业会社的事件善后处理大惑不解。据报道说,该会社高层领导,包括总经理在内,每天听录音,从中了解顾客的不满牢骚。

这样的事,不该由企业经营最高领导人操作。企业经营最高领导对事件进行反省固然是好事,但他们全然误解了让组织获得新生最重要的是什么,什么工作应当优先进行。我感到,企业最高领导每天听录音,了解听取顾客的不满牢骚,由此来看,雪印乳业会社的前途不妙。我在《失败的哲学》(日本实业出版社)一书中指出:“原因在哪里?会导致什么样的失败?对此,需要彻底追究,应当对其企业文化本身加以改变!”

2002年1月,同属该企业集团的雪印食品会社竟然发生令社会轰动的“牛肉欺诈事件”。虽说不是同一家单位,但还是有许多人将此事件归结为企业集团价值观和企业氛围有问题!概而言之,就是雪印企业集团没有从上次失败中汲取教训,是没有对该企业文化加以改变所导致的。也可以说,对“失败这门学问”认识不到家,可能导致更致命的失败。

后来陆续有消息表明,以进口牛肉冒充国产牛肉的不只是雪印食品会社一家,其他食品企业也这么做。就是说,无论是哪家企业都可能犯下与雪印企业集团同类的失败。这种类型的失败与企业内的价值观密切相关。即便是所有的失败中,此类失败的原因也是根深蒂固、非常深刻的。

失败原因有许多,有轻重,不妨深入考察一下。

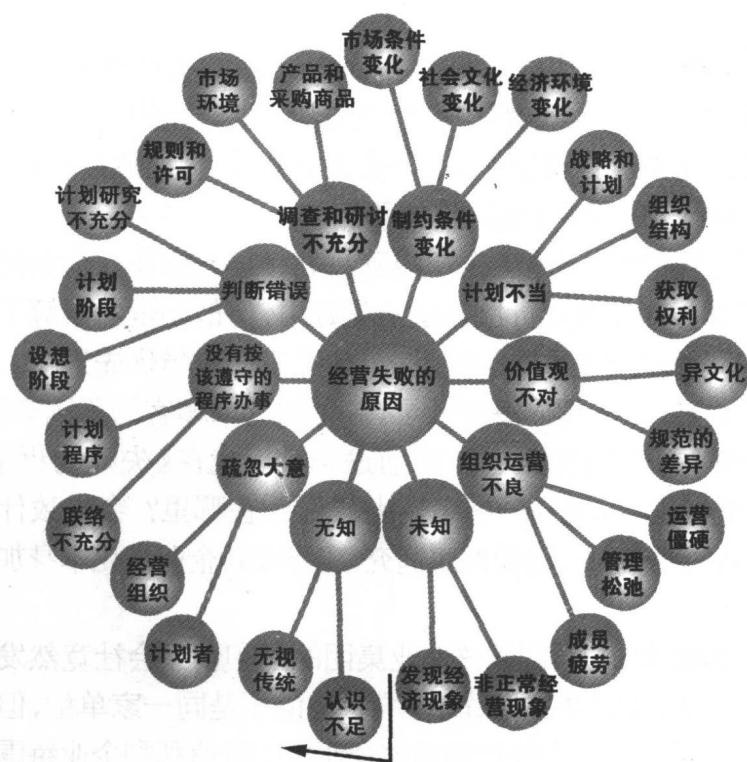


图1 经营中失败原因分类

失败有各种类型

变失败为教训加以活用,从中学有所获,就需要分析和了解失败。在此,本书汇集了企业总经理的失败案例,再按不同原因分别编辑成 21 个案例。

按经营失败的原因分门别类,如图 1 所示。在图 1 中,将其称为“经营失败原因”。而且,所有的失败原因基本上都可能作同样的分类。

大致区分一下,如图 1 中间一圈所显示,有 10 个分类。

1. 无知

这类失败,相应的预防措施、解决方法已经广为人知,只是当局者本人不知道预防措施、解决方法而招致失败。第一章中的第 1—3 节中的案例便属于此类失败。

2. 疏忽大意

只要充分注意就能防止的失败。第一章第 4 节中的案例属于此类失败。

这类失败往往是在身体状况不佳、急躁、繁忙时发生。

3. 没有按该遵守的程序办事

没有按已定约束和广为人知的商业惯例办事而招致的失败,第一章第 5 节中案例属于此类。

尤其是,这些企业组织中已存在为防止擅自行动而制定的规章制度和注意事项,经营领导、手握大权的总经理等大都自己无视规章制度和注意事项。这一点尤其需要加以注意。

4. 判断错误

没有准确把握情况,或者虽然准确把握了情况却判断错

误而招致失败。其中包含了由于判断基准错误、作决定的程序错误以及判断时漏掉了应该加以考虑的要素而招致的失败。第二章第6、7节中的案例就属于此类。

5. 调查和研讨不充分

在作出经营方面的决定之前没有进行足够的研究和讨论而导致的失败,第二章第8—10节中的案例就属于此类。

优秀的经营者,即便是自己判断错误,也应当事先对此有预先判断,采取相应对策。有许多企业总经理对此“疏忽大意”,最终造成失败。

6. 制约条件变化

开始新项目,销售新产品等,每当在经营方面有所行动之前,都要预先设定某些条件再开始行动。情况往往是由于原先设定的制约条件随着时间推移发生变化,任务未能按计划完成。

例如,某企业研制出同类型的新产品,上级企业对此是否支持,成功和失败的可能性大相径庭。这是一个极具说服力的案例,而第三章第11节中的案例便属于此类。

7. 计划不当

因计划本身缺陷所带来的失败,第三章第12、13节中的案例属于此类。

在企业组织中,项目策划人员与实际操作人员分属两个部门,这种现象比比皆是。如果问题出在计划本身,那么实际操作人员无论怎样努力也无济于事。该计划如果是根据当权者的创意而制定出来的,由此所造成的失败往往是由实际操作人员被迫承担责任。

8. 价值观不对

总经理价值观,或企业价值观与周围环境不相符合时所产生的失败,第四章第14、15节中的案例属于此类。

本章开头所提到的雪印食品会社“牛肉欺诈事件”就是典型案例,可说是该企业过于考虑自身利益践踏了本该遵守的规则而导致的失败。商场上,单凭过去的成功经验,或只重视企业组织内的规则而导致失败,不乏其例。

9. 组织运营不良

组织本身没有正确运营而导致的失败,第四章第16—18节中的案例属于此类。

企业经营高层有责任对这种组织运营方式进行调整,使之正常发挥功能。对这一点,或是由于忽略,或是缺乏认识,而致使问题更趋严重,这样的情况不是不存在。

10. 未知

由于出现了人们都不了解的情况而导致的失败。例如,日本企业原先只熟悉上升发展的经济环境。

对日本企业来说,现在不景气的经济在某种意义上包含着很多未知的因素,所以很容易招致因未知而不得不接受的失败。第五章第19—20节中的案例属于此类(但第21节中的案例有些特殊)。

遭遇因未知而导致的失败,对之深思熟虑,从而找到预防失败发生的手段。如此反复累积,促使文化发展,这也是人类历史的一部分。可以说,由未知而造成的失败是人类不断进步的源泉。

当然,在现实商场上,失败原因错综复杂,很多失败是不能单纯地作为由单个原因导致的失败来分类。所以,本书所

列举的案例,是以主要原因,也是本人认为的主要原因为中心进行分类。

失败有层次之分

导致失败的原因,大致区分有 10 种类型,除最后的“未知”的类型另当别论外,可以说分类越是靠后的,越是严重的失败。

例如,分类排序为前的 1—3 类型的失败,如无知、疏忽大意、没有按该遵守程序办事,大致可以说是当事人不成熟造成的,而这类失败是任何人都可能碰到的。

4、5 是在经营决断阶段由于考虑不周而导致的失败,而 6、7 的失败,是因为计划实施后暴露的问题或计划本身缺陷所导致的。

分类排序为 8、9 的失败,与企业组织有关,可以说是经营领导应承担责任的失败。

在商业战场上,若要进行新的挑战,失败是常有的。在这一点上,无论是一般员工还是经营者都是同样待遇。

如果是一般员工,排序为前的失败较多,而排序为后的失败则少之又少。总之,一般员工的失败与经营高层的失败在本质上是不同的。失败有轻重层次之分。

对上述“失败的层次性”进行归纳整理,如图 2 所示。

本书将失败案例按前述类型分类,从失败层次较低者顺序往上排列,并加以分析。本书则根据失败案例的概要、经过、原因、对策、总结等要点进行分析,记录在书中,仅供参考。

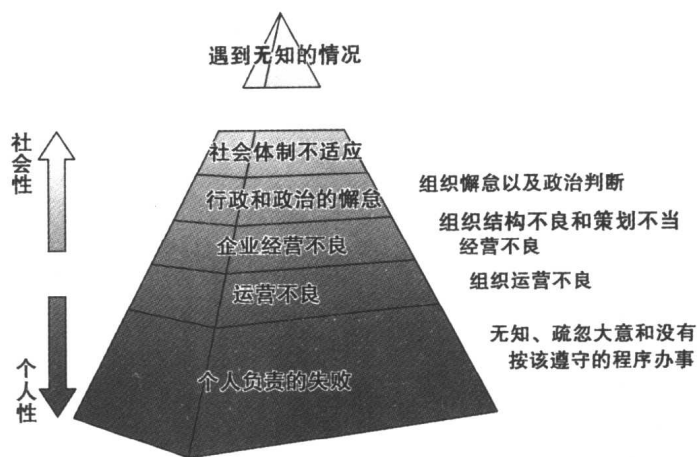


图2 失败原因的层次性

每个案例自成一体,读者可以随意从任何案例开始阅读,也可以挑选感兴趣的案例阅读。本书在整体编排上着意方便读者了解“总经理失败”的内在结构,所以如果读者在阅读感兴趣的案例时,清楚地知道该次失败案例在所有失败中所处的位置,作者本人将倍感欣慰。

目 录

编者的话	1
------	---

序章 经营者的失败原因分类	1
---------------	---

“雪印事件”病根在于企业文化/失败有各种类型/失败有层次之分

第一章 由不成熟导致的失败	1
---------------	---

一、 总经理大印被他人掌控,创办的坪八酒馆被人鹊巢鸠占	3
-----------------------------	---

●石井诚一,八百八町会社总经理

店铺遍布北海道/被迫接受的“包袱”/渐露凶相的伊藤万会社/伊藤万会社的灭亡

编者分析

二、 年少气盛导致7次失败	12
---------------	----

●盐崎凯也,S.T.G 大阪虎屋总经理

出乎意料的鼓励/穷困潦倒后获得的成功/沉溺于酒色/人间地狱/学习贵在坚持/“我行我素”的男子汉

编者分析

三、 棒球队参加东京圆顶体育馆比赛梦想破灭	20
-----------------------	----

●北村俊策,良友面包会社总经理

一意孤行的开始/大获成功/意外意识到自己的弱点/是当总经理,还是打棒球/自我满足的“梦想”

编者分析

四、未能识破供货商的欺诈,差点破产倒闭 28

●广田道夫,广田轮胎商会总经理

以顾客至上为口号/危难之时得到帮助/经营者未能识破骗局/断绝多年交情

编者分析

五、只顾赚钱,引发食物中毒事件 36

●菅原勇继,玉子屋会社总经理

痛苦的回忆/进一步扩大企业规模的陷阱/倒闭也在预料当中/拒绝无法做到的订单/生命不息……

编者分析

第二章 调查和研讨不充分导致的失败 45

六、轻率创办企业,耗尽辛苦积攒的资金 47

●森田浩一,蒙特卡洛商社总经理

凌晨2点起床,晚上7点睡觉/自己赚的钱更贵重/无人支持我创办企业/锻炼“经商能力”/创办初期仅是十五六平方米的店铺/从挫折中学到经验

编者分析

七、用人不当致使企业险遭破产 56

●阿部忠,北海MIC会社总经理

摇身一变的男人/孤立无援/拒绝上班工作/自我改变

编者分析

八、盲目扩大企业规模导致破产 63

●可知忠和,心之酒馆总经理

东山再起/租用有问题的建筑物导致破产/接来同住的父亲患了老年痴呆症/老年人的“真正乐土”

编者分析

九、 被人欺骗,企业一片混乱 71

●佐直敬太郎,公主屋会社总经理

能说会道的人/业务能力超群/连前妻也被拉拢过去/深感自己不会看人

编者分析

十、 大批订货突然取消,员工纷纷辞职而去 80

●伊藤靖,莫莫会社总经理

无意中成了经营者/企业名称的含义/过于乐观而招致员工反感/高度透明的经营

编者分析

第三章 条件突变导致的失败 89

十一、 突然终止交易,要求停止产品销售 91

●波田宗隆,宗隆会社总经理

仰仗一家上级企业的转包经营/上级企业总经理的误解/终止交易并提出诉讼/首次研制新产品

编者分析

十二、 因申请专利不齐全而被人钻了空子 100

●桑原克己,科学研究会社总经理

苦苦寻找“真正的水”/因申请专利不齐全而陷入困境/因失败而得到技术人员支持/把自己充作抵押

编者分析

十三、 过分自信,分店经营失败陷入困境 109

●三森久实,大户屋会社总经理

继承父业/不知道印章在何处/第四分店的经营失败/关键是招徕“女顾客”

编者分析

第四章 失败都是总经理的错 119

十四、固执己见,与共同经营的兄长分道扬镳 121

●小间正则,MTS 会社总经理

因其他企业介入而陷入生死危机/兄弟之间的矛盾和冲突/
不让上班工作/意识到“自己过于倔强”/即使经营理念不
同……

编者分析

十五、隐瞒营业额和盈利的“偷税漏税”行为败露 131

●伊藤祐司,伊藤印刷会社总经理

财运亨通的生意/上亿日元的罚金/遭金融业界软禁/苦难重
重的每一天

编者分析

十六、人才培养失败导致客户离去 139

●片冈宽晃,赤门会社董事长

从经营五金店转行经营外卖食品/员工竟在单身宿舍吸毒/
“爸爸做生意真难啊”/人为幸福而生

编者分析

十七、因地震和客户破产而意识到要与员工患难与共 148

●新田正巳,新田制作所总经理

对单一企业的依赖加深/竭尽全力寻求订货/不应该只有总
经理一人有危机感/消除与员工的隔阂

编者分析

十八、对漫不经心经营的哥哥提出了忠告 156

●小野正治,三和测量仪器会社总经理

朝令夕改的经营/兄弟同室操戈/如果父亲不是经营者,也就
没有这场悲剧