

21世纪企业管理“圣经”

RENAULT

Le prix 达能 de l'incompétence

Christine Kerdellant

(法)克里斯蒂娜·凯德朗 著

刘媛媛 梁立榆 等译

梁启炎 校

全球120家大型企业

决策失误的 代价

海天出版社

(法) 克里斯蒂娜·凯德朗 著
刘媛媛 梁立榆 等译
梁启炎 校

决策失误的代价

全球
120家大型企业

海天出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

决策失误的代价/ (法) 克·凯德朗著; 刘暖暖等译.

—深圳: 海天出版社, 2005.1

ISBN 7-80697-281-1

I. 决... II. ①凯... ②刘... III. 企业管理—经营 决策
经验 世界 IV.F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 090685 号

著作权合同登记号: 图字: 19-2003-168 号

海天出版社出版发行

(深圳市彩田南路海天大厦 518033)

[http://www. htph. com. cn](http://www.htph.com.cn)

责任编辑: 胡小跃 封面设计: 刘 晖

责任技辑: 卢志贵 责任校对: 张 玫

深圳市海天电子图书开发公司排版制作 83460900

深圳市希望印务有限公司印刷 海天出版社经销

2005 年 1 月第 1 版 2005 年 1 月第 1 次印刷

开本: 787mm × 1092mm 1/32 印张: 11

字数: 247 千 印数: 1-4000 册

定价: 22.00 元

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

引 言

别忘了，蠢事在历史的因果关系
中有自己的地位，借助无线天文望远
镜，它能帮助人们弄清什么叫无限。

——让·布达里亚斯





马塞尔·比克说：“一个老板做的决策有七个是好的，两个是蹩脚的，一个是糟糕的。”圆珠笔、剃须刀和打火机大王说这话是深有体会的：在他三大成功的背后也有过失败——他经营过帆板、高级时装、紧身衣，都一败涂地，即使是有远见的企业家也会犯错误。本书将以愚人故事集的形式来证明，比克男爵讲得是多么有道理。

1982年，美国两位战略顾问汤姆·彼得斯和鲍勃·沃特曼出版了《优胜的奖赏》一书，讲述世界上优秀的企业。一年后，也就是社会党人上台执政两年后，当人们开始给历史上的一些优秀企业以应有的地位时，法国人发现了这部著作。国际商用机器公司、利维斯公司、波音公司、阿达里公司、雅芳公司、阿莫科公司和三角洲航空公司均被视为成功企业的典范。然而，8年后，信息技术的领头羊变得半死不活了，接着利维斯公司和波音公司也遇到了重重困难，阿莫科公司把石油倾倒在布列塔尼海岸，而雅芳公司、阿达里公司和三角洲航空公司则被收购或申请《美国企业破产法》第十一章的保护。在彼得斯和沃特曼列举的57家美国模范企业中，有2/3陷入了困境或宣布破产。难道说划定先进企业时不认真吗？有关人士认为不能这么说，这只表明一切都在变化之中，要时时有危机感。

为什么企业的战略家们比其他人要费神呢？是因为他头上有光环而被认为是有远见的人，还是因为他们由于嗅觉不灵而



拒绝了前人的主意？为什么微软公司比国际商用机器公司（微软曾受到它的保护）在营业额和股票基金方面都多了一倍？一部分答案可在本书的第三章找到，即国际商用机械公司缺乏谦虚的态度：它认为自己是本系统无可争议的领导，认为自己不会有差错。在蘑菇的培植场有什么必要安装栏杆？既然已经出了名，为大众所认识，为什么还要花力气去争取第一名？微软公司的比尔·盖茨总是不停地说：没有人不犯错，必须感到自己既是一个“弱者”，又是一个冠军的争夺者，哪怕是别人已觊觎了头几把交椅。为了更好地取胜，他培养自己对失败的恐惧感，结果，只有“反垄断法”才能在它的发展中阻它一下。

成功的故事总是令人深思，最美的故事在商界也是不可靠的。市场变化很快，情况瞬间万变，没有什么固定不变的。索尼、世嘉和任天堂三家公司每次推出新产品都是独占鳌头。可是，市场的界线变得模糊了：移动电话不仅与固定电话竞争，它对报刊、电视和各种玩具也有威胁。这就要求企业家要谦虚谨慎，而这一点往往是他们的缺点。家族式企业如果管理得不好就无法在决斗场上继续兴旺，而会在垄断中垮台。即使是“企业收支差额王子”（樊尚·波罗雷在这个问题上也深有体会，在收购了戴尔马-维埃尔若轮船公司后，他曾陷入了困境）也会遇到挫折。“失败的故事”在经济史上唾手可得。

“每个经理人都不会犯错。”阿兰·曼克说。在卡罗·贝尼迪蒂发起进攻的时候，曼克曾为他出过主意，这一点，本书第四章将详细叙述他们的主意是怎么来的以及他们犯了什么错误。错误犹如引力，是普遍存在的，谁也逃避不了伊卡洛斯法则^①。每个人都梦想飞翔，然后有一天飞得离太阳太近了。即使像达能和迪斯尼这样的大公司，也会有错误的主意、研究不周的计划、

^① 伊卡洛斯：希腊神话里建筑师代达罗斯的儿子。父子二人被囚禁在克里特的迷宫里，身上装着羽毛和蜡制成的双翼逃出克里特。伊卡洛斯由于忘了父亲的嘱咐而飞近太阳，蜡翼遇热融化，坠海而死。



仓促的决定、失败的方案和流产的意图。当“基本情况”发生变化时,采用曾经受过检验的方法并不能保证获得成功。“一个有竞争力的企业会感到自己的构想出现了问题并沉着应对,仿佛什么事也没有发生似的。”一天,组织科学领域最著名的专家彼得·德鲁克这样告诉我们。

保尔·瓦莱里认为,有管理能力,就是“难得糊涂”。实际上,可口可乐公司是经过前所未有的市场研究后才于1985年决定改变它那神奇的饮料的,结果,这一决定使那些有不满情绪的同胞都走上了街头。福特公司也是经过一系列试验后才于1957年推出有名的“埃兹尔”的,这种型号的车子本该是人见人爱的,可是谁也不喜欢它——除了那些幽默地拿它来开涮的美国人,以至于埃兹尔今天已成为普通名词,收入美国的《小拉罗斯词典》和《韦伯斯特词典》,成为“失败者”的同义词。柯达公司老板在没有经过任何研究后就客气地对宝丽来胶片的发明人说顾客并不“急于取回照片”,而把这位发明人打发走。标致公司的老板也是这样,当马特拉用托盘把“空间”的模型推荐给他时,他却出于节约成本的考虑拒绝了。不管是凭感觉独自决定,还是经研究和咨询再决定,凡是作选择的人都有可能失误。

从定义上来说,不存在“错误的理论”。在管理院校里,决策者所犯错误是作为实际案例来分析研究的。但经济理论家们总是对企业领导人决策的方式感兴趣,所以诺贝尔经济奖得主赫伯特·西蒙发展了“决策者的有限理性”理论。这位美国著名学者指出,一个企业领导人,不管他多么能干,都不可能做出完美的决定,只能采取某一特定时刻他认为是最好的决定。因为无论是他掌握的信息还是他的理性都不可能是完美的,他很难认识到他的选择的全部后果,再说也不存在绝对标准的评估体系。因此他的表现应该被看做是“令他满意的感觉”,而不是“最佳感觉”。也就是说,一个企业领导人不是选择最佳的决定,而是选择最能满足其理性标准的决定。正如赫伯特·西蒙所说:



“在一大堆麦秆里寻找一根最细的针和寻找一根较细的针缝制衣服，不是同一回事。”

加拿大理论家亨利·明泽伯格近30年来一直在研究经理人利用时间的方式，他发现他们对每个要做决定的事项平均花费不到9分钟。他们的时间安排是那么零碎，要办的事是那么急迫，以至于他们只有很短时间进行思考和推理，因而往往仓促行事。

本书所述事例充分说明了企业经理人所进行的理性思考是很有限的，他们往往轻率地做出决定。但是，如果说西蒙和明泽伯格的理论有助于我们理解经理人怎么犯错的话，他们的理论却没有解释经理人为什么会犯那么多错。在我们列举的著名的失败案例中起主要作用的是“令人满意的感觉”，这种情况是情有可原的。最糟的是麻木不仁：等情况完全明了以后才做决定就是不愿做决定。“不做决定，等决定从天上掉下来。等它成熟了就自然会掉下来。”施奈德公司的董事长兼总经理亨利·拉赫曼说。这就是说，某些人等着决定自己成熟，结果只能尝苦头……

经理人的重大失误何其多，我们只能收集一些最典型的。至于大力推出的失败产品，纽约有一家“失败产品”博物馆，里面展出了1.5万种产品，而且收藏品还在不断丰富。因为革新是一种高风险的活动，据美国布茨-艾伦和汉密尔顿咨询公司的统计，有70%的革新是失败的。但是，不进行革新则是致命的。

多年来我们一直在观察企业的生命力，尤其是观察企业失败的原因，我们发现决策者失误的原由有惊人的规律性。换句话说，我们总是发现同样的错误，仿佛一些人的教训对另一些人没有作用似的。因此，不难建立一门类型学。我们选择了12种类型的失误，也就是构成本书的12章。当然，也有例外的情况和不能列入类型的案例，如这位公司老板“与众不同”，要



亏本出售产品，因为他要占领 100% 的市场；或者那位老板，一天，他的工厂发生火灾，他发现他盲目地相信了一个骗人的保险经纪人。我们只保留那些被认为是经验丰富的决策者在一般情况下的失误。本书收集了从汽车工业到旅游服务业，从出版业到成衣业等各行各业的上百个案例，其中有 20 个谈得比较详细，因为它们的错误很有代表性，其他案例只是简略提及，因为它们与主要的案例性质相同，或者教育意义稍逊一筹。某些故事已为大众所熟悉，但是，因为过了几年，当事人可以表达得更自由——至少可以用匿名的方式。我们可以增加新的材料，甚至可以从传说中发现被遗忘的插曲，因此我们“修改了”（第九章）著名的艾尔夫公司和探测石油飞机事件，这就有助于人们更好地理解该公司的决策者（当时曾被认为是同辈官员的佼佼者）怎么会在一个声称能看透墙壁的江湖骗子面前表现得像一个 5 岁儿童那样轻信。

12 种典型的失误可分为两种类型：第一类是对产品或服务某一具体方面的决策失误，这往往是广义的市场营销决策失误，本书前 6 章所说的都属于这类失误。奔驰 A 类车因为重心太高引起行驶时不平稳，达内罗尔速冻羊角面包的味道太离奇，虽然有 80% 的法国家庭都买过它（这是破记录的），但只有 10% 的家庭第二次购买它（这也是破记录的）。由于多菲内轿车马达冬天发动不起来，美国人把它们打入了冷宫，雷诺汽车公司想让美国人使用他们公司的产品，但设计时没有考虑当地的情况。

第二类是管理方面的失误，这类失误是由于总的机制所致，它与企业文化或管理人员的运作方式相脱节：墨守成规、狂妄自大、控制系统无力、对人力资源缺乏真正的管理等等。这些失误——它们不是“臭虫”，而是真正的“病毒”，因为它们会传播开去——都收录在后 6 章。直到上世纪 90 年代中期，地中海度假村还只提供小单间，没有电，也没有锁，每周租金 4000 法



郎，还要求顾客自带手电筒和毛巾。正是由于让·伊夫·阿伯雷的无能才培养并控制着一班亲信，不到3年时间就把里昂信贷银行引入了灾难性的境地。

本书选择的案例有一定的随意性，但我们讲述的故事没有一个不是与错误有联系的，就像火车出事故一样，原因往往是连接不正常，或“不大可能的”情况连在一起。即使人们通常能识别主要的原因，但决策者的失误从来不是单一的，从本质上说，它是多方面原因造成的。第四章谈的麻痹大意和缺乏警觉性导致技术或营销行为的失败，这类失误在以国际商用机械公司和个人电脑为例的第三章进行研究。我们还经常看到在交流过程中的政策失误（第四章将谈这一问题），那是主管技术的官僚的过失，他们认为可以代替经理去思考问题。我们将在第十章分析这种失误，特别会提到法国铁路公司引进苏格拉底软件的滑稽故事。

由于决策者缺乏远见而失误的问题没有作为一章来进行研究，因为这种失误是横向的：我们几乎在所有不大光彩的故事中都能找到这类失误。失误并不是企业决策者的“专利”。媒体可以举出很多其他失误的例子，例如1999年底汤姆逊多媒体公司上市时市值为210亿法郎，而3年前阿兰·朱佩^①曾说该公司不值1个法郎。谁也不会忘记里昂信贷银行的“救星”让·佩勒瓦德是左派和右派都要争取的少有的企业经理，他于1975年在《美元之死》一书中曾预言过美国经济霸主地位的终结。

过于多样化（同时跨几种行业就很难把工作做好）也没有作为一个专题来研究，但本书多次提及这个问题，特别是在论及合并与收购（第十二章）的失望和失败以及在研究临界规模（第八章）时我们都提到了这一问题。

^① 阿兰·朱佩(1945~)，法国前总理。



像雀巢咖啡、雷诺或达能这样的集团公司在本书各章中经常被引述,然而,它们并不是失误最多的公司,事实正好相反。但是,当一家公司向市场推出大量大众化的消费品时,它肯定会遇到很多消费者的不同意见。独燕不成春,一个失误不能使一个企业成名,人们是通过企业如何对待失误才承认一个企业的。

本书严格来说不是理论性著作,但我们通过一定事例的思考,试图把已经确认的失误作为“标准”与管理理论联系起来。我们不一定用最新的流行观点,比如说,几年来曾经引起经济和管理界学者们很多争论的理论在本书就没有引用,因为它对本书的实例没有建设性的作用。

人们往往忽视因无知和失误而付出的代价。哥伦布在寻找印度时发现了美洲,亚历山大·弗莱明由于实验操作失误而鉴别了青霉素。失误并不是失败的同义词,相反,失败也不一定是失误引起的。安托万·里布是BSN的首创者,可是1969年他在圣戈班玻璃厂制造OPA却没有成功。他比打广告还要成名快,由于通过收购玻璃厂也无法使公司达到临界规模,他放弃了玻璃业而转产食品业,由生产容器到生产食品,这次典型的转产使达能公司得以诞生,现在达能已成为法国食品工业的奇葩。

“我相信每隔一段时间就有必要遇到一些严重的失败,这样才能跃起并跳得更远。”安托万·里布在他的《回忆录》里写道。尼采说得好:“没有把我杀死的一切使我强壮。”本书所介绍和分析的失误一定会成为“比克法则”(loi de Bich)所有受害者的补药……

目 录

引 言

..... 1

第一章

醉酒不要紧,只要有瓶子 1

第二章

幻想中的全球畅销 33

第三章

邮差只敲一次门 59

第四章

不要乱弹琴 85

第五章

聪明反被聪明误 117

第六章

其实研究挺认真 145

第七章

好主意也会致命 161

第八章

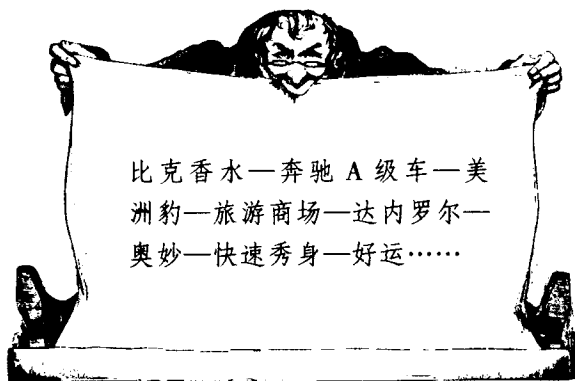
树木不会高耸入云 195



第九章	
在受骗中输牌	225
第十章	
国企自有国企的烦	251
第十一章	
七大死罪和九种缺点	271
第十二章	
$1 + 1 = 3$ 或 0	297
结 论	
.....	319

第一章

醉酒不要紧，
只要有瓶子^①



① 醉酒不要紧，只要有瓶子：法国诗人缪塞在《杯与唇》一诗中有两句诗：“瓶子不要紧，只要能醉酒”。本书作者把缪塞诗句中“醉酒”和“瓶子”两个词互换位置，喻容器比里面的盛载物更重要。



**企业进步的基本源泉，就是
产品不断适应顾客的需要。**

——弗朗索瓦·米其林

“我不明白你们的意思。”这是 1991 年 5 月 27 日比克香水以通知的形式刊登在报刊上的新广告。这是一幅既无特色也无吸引力的广告，它似乎并不试图促销这种几周后就注定要销声匿迹的产品……除非出现奇迹。

这正是 RSCG 广告公司构思时所希望看到的奇迹。这是一种醒悟，一种戏剧性的变化，是最后的挽救。接着，它又推出了另外两幅广告，这种濒于死亡的香水模仿戴高乐说话的腔调，一幅广告悲叹道：“我喜欢朴实无华”，另一幅也哀叹道：“这不是女性永久期待的产品”。这两幅广告就差没有眼泪。

在懊悔和指责声中——我不明白你们的意思，各位女士，除非是你们什么也不明白——新的喷雾香水广告正在他的脑子里酝酿：这有点出乎意料，构思已有进展。这样说也许有点过分，因为还没有行动。

雅克·塞盖拉并没有创造新词，他认为用他别出心裁的广告词会使新一族顾客信服他的宣传。“男性顾客是更成熟和更好奇的消费者”。错了，这幅另类广告只能说服他的同行，即广告商。他们对这一辉煌而苦涩的举动，对情郎给他未能征服的美人儿的最后一封信以热情的喝彩。把人们对她们的想法告诉她们，这是同女顾客清算的最精明的方式：你只是一个庸俗的赶时髦的人，因为你不懂得通过平凡的包装识别真正的优质香水。你会在名牌香水及其广告创造的氛围中中毒的。雅克·塞



盖拉并不是要与名牌香水过不去，因为他的公司当时就与盖兰公司有业务来往！

在咖啡店出售 20 法郎一支的喷雾香水是比克男爵最后的“天才主张”，这一最后的赌注（输了）因为他的这种袖珍香水在流行一阵以后就消失了。此时，这位能人终于明白：经营每件 1 法郎的产品也能发财，事业也能成功。他不是圆珠笔的发明人，也不是剃须刀和汽油打火机的发明人，但是，他在这三方面取得了世界性的成功。他在别人之前就把这三种产品“日本化”，大批量生产和销售，而且别人挑不出刺儿。

当第二次世界大战结束，圆珠笔随着美国大兵进入法国时，生产技术还没过关：笔尖有时会漏油，要花很多时间擦去漏在纸上的油墨，或在鞋底摩擦笔尖让油墨流出来。马塞尔·比克则找到了巧妙的方法避免了笔尖漏油，并从 1953 年起就大批量生产。比克香水的生产就像马塞尔·比克生产圆珠笔一样，一步一步掌握生产程序。还有，当每瓶香水的利润以分计算时，在考虑成本时就要精打细算。扩大再生产是比克家族的信条，是天经地义的事。投资扩大再生产要大量资金，但比克公司总能自己解决。比克男爵很讨厌银行家，他多次说过，只有当他不需要银行家时，他们才会提出帮助他。

1975 年，比克开始生产剃须刀，1983 年开始生产汽油打火机，1985 年开始生产微型打火机，全都获得成功，企业没有出现过亏损。比克 92% 的产品在国外生产。在非洲，孩子们索取“比克”圆珠笔就像乞丐乞讨钱币或香烟一样；在美国，人们以为“比克”是美国的品牌，在康涅狄格州的米尔福德市还有一条“比克街”，这条街位于一家大工厂附近，这家工厂长期由它的创办人之子布鲁诺·比克主管，其父去世后他才回到巴黎任集团董事长。比克男爵一直表现出坚忍不拔的毅力，在美国佬的土地上积累财富：1959 年收购沃特曼公司后，经过 10 年的努力，他位于大西洋彼岸的公司有了赢利。他每周在美国 3 天，一

醉酒不要紧
只要有瓶子



直没有习惯从法国到美国的时差,但这对当老板的他有什么要紧呢!他要让当地的公司干部按他的节奏工作,把会议安排在半夜召开。

这位男爵很快便明白,用波士顿咨询公司(BCG)的话说,他这3种产品就像“奶牛”。这家咨询公司在20世纪70年代就推出一种企业经营模式,即根据在竞争中所处的地位,也就是根据在 market 所占的份额以及市场在全球的发展前景,把企业战略经营的各个领域置于一个四格矩阵进行分类。两条标准的交叉就能识别4类经营活动:“明星”型产品,在快速发展的市场中的领先产品;“奶牛”型产品,也算是领先产品,但只有微弱发展的市场,并且这种产品已进入生命周期的成熟阶段;“进退维谷”型产品,这类产品增长迅速,企业竞争的地位却很脆弱;最后是“累赘”型产品,这类产品缺乏发展潜力,在竞争中处于劣势。

BCG公司提出的矩阵模式也许是各咨询公司创立的指导顾客进行战略决策的最著名的模式。除了BCG公司的矩阵模式外,至少还有另外两种矩阵模式,它们都建立在战略划分原理基础上、锁定的关键成功因素、比较战略态势和每种产品的市场业绩。首先是麦金西矩阵,或叫王牌/魅力矩阵,这是一种比BCG矩阵更灵活的推理方法,因为它允许根据企业和环境的变化采用不同的标准。还有ADL(Arthur D. Little)矩阵,或称成熟/竞争地位矩阵,它是一个领域的战略效益和企业竞争地位的交叉。尽管90年代有些人对这些模式的操作界限提出了强烈的批评,但这些模式还是传播得很广,为很多人所熟悉,大多数经理人都以它们作为决策的参考依据。

把BCG模式的战略分析应用到比克公司的经营活动,表明圆珠笔和剃须刀是在一个成熟的、微增长的市场中占有优势的产品,属于“奶牛”型产品。这是获得大笔利润的理想方位,但这些产品都是天鹅的悲鸣,但这只天鹅会长时间唱下去。所以,