

■ 财智时代图书



误区

唐颂 著

MISTAKE AREA

减少企业失误的学问

中央编译出版社

图书在版编目(CIP)数据

误区/唐颂编—北京:

中央编译出版社,2004.3

ISBN 7-80109-830-7

I. 误… II. 唐… III. 企业管理—案例·分析

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 003410 号

误区

——减少企业失误的学问

出版发行 中央编译出版社

经 销 全国新华书店

印 刷 北京振兴源印务有限公司

电 话 66521152 66521270(编辑部) 66171396(发行部)

h t t p //www.cctpbook.com

E m a i l edit @ cctpbook.com

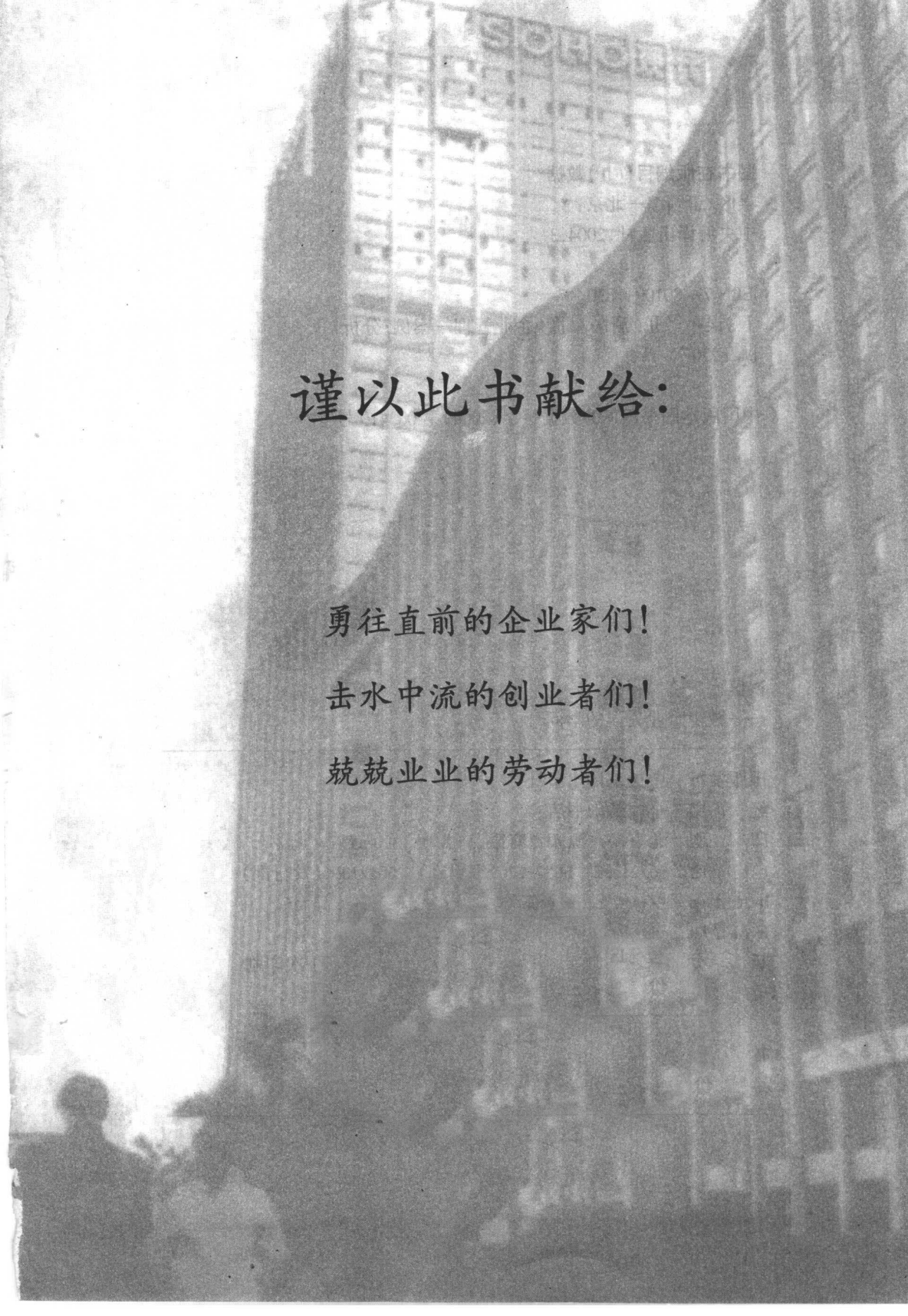
版 次 2004 年 1 月第 1 版 2004 年 3 月北京第 1 次印刷

规 格 开本/787×1092 毫米 1/16

印张/20.5 字数/250 千字

书 号 ISBN 7-80109-830-7

定 价 30.00 元



谨以此书献给：

勇往直前的企业家们！

击水中流的创业者们！

兢兢业业的劳动者们！

前言

“世界潮流，浩浩荡荡，顺之者昌，逆之者亡”，市场经济浪潮20年来引发了中国企业界百舸争流的景象，在我们惊叹于许多传奇的创业故事后，近几年来，逐渐引人注目的是企业界生死存亡，或成或败的大喜大悲。当一个企业英雄富有传奇色彩的创业故事在全国广为传颂的时候，同时又在媒体上接二连三地曝出那些企业英雄们被失败之箭射中翻身落马的新闻。

数百年前达尔文就提出的人类进化的“适者生存”理论，也同样适用于市场经济。犹如人类进化的步伐一样，市场变化的步伐也愈来愈快，在公正的市场法则面前，有成功必然也有失败。美国著名管理学家汤姆·彼得斯曾在《追求卓越》一书中选出“经营最佳”的43家美国公司，但仅在该书出版2年后，就有14家因为“经营不善”而面临财政危机。《财富》杂志统计的20世纪70年代全球500强企业，在10年之后就有1/3落榜。

在北京中关村5000多家高科技企业中，生存时间能超过5年的企业只有430家，另外的91.4%的企业则早已烟消云散，幸存下来的企业当中，能超过8岁的更是凤毛麟角，仅占总数的3%左右。

“短命的优秀企业”这种在企业界流传甚广的略带自嘲的说法，正流露出一种悲哀，虽然“成败乃兵家常事”，但是发生在企业界的这种大喜大悲，却着实令人哀惋与深思。

所幸的是，越来越多的企业和企业家已经有了很强的危机意识，开始警惕着可能一不小心踏入的误区。

前车之鉴，后事之师。了解其他企业曾经踏入的误区，无疑可以使我們避免同样的错误。

基于这样的想法，笔者研究了大量的企业失败的资料，从20个不同的经营角度，精选出20个典型的失败案例，并进行了全面深入的分析，整理成本书，与读者共享。

在本书创作过程中，笔者随着书中企业“误区”的演绎，穿过了一个个激情创业的时刻，也经历了企业由辉煌、传奇而走向彷徨、衰落、步入误区的过程。这是一个由痛苦到自新的历程。

痛苦，是因为在写作的过程中，笔者和这些企业一起经受着陷入误区的挣扎，深尝失败的苦涩，同时，更是在经历着一场思考的苦旅；而自新，是当寻找出隐藏在这些误区后面的失败基因之后，从思想苦旅中得到的收获和升华——变革正在以比企业反应更快的速度发生着，不能从误区中吸取教训的人，他们的成功之路是遥远的！

书中提到的公司大部分都是大家耳熟能详（一直是，至少曾经是备受尊敬）的企业，大部分企业到今天也都还存在，而且许多企业的经营业绩也蒸蒸日上。所以，书中所指的“误区”并不是对一个企业的定论，而是对一个企业在某个时期的某个经营角度的失败研究。

本书的20个案例中，包括10个国外的企业和10个国内的企业。为了使本书不流于片面，书中不同案例所阐述的误区都是不同的，即每一个案例都阐述的是某一个特定角度的失误，这些误区的角度覆盖到企业经营的方方面面，从行政管理到营销战略，从企业文化到资本运营，从多元经营到市场创新等等；笔者也尽可能挑选不同行业的案例，以期每一个失误的类型能够代表某类企业，避免误导读者，以至于把某一行业的特有弊端当成普遍的企业问题。

需要澄清的一点是：任何一个案例的失误都是多方面因素造成的，决非仅仅一个因素使然，比如苹果公司在个人电脑市场的衰败，除了企业文化外，还有企业竞争策略失败、产品革新失败等原因，所以，在对苹果公司的失误进行分析时，笔者一方面尽可能综合全面地找出造成失败结局的原因，另一方面则尽可能找出这之中最根本最重要的原因，显然，对于苹果公司，畸形的自由主义企业文化是其失败的最重要因素。

谨以此书献给那些正在为企业命运辛苦打拼的企业领导者和那些准备投身于创造长盛不衰的企业未来企业家们。

目 录

上篇——国际篇

第 1 章	文化歧途,苹果品尝苦涩	-1-
第一节	创业——狂傲不羁的创造者	
第二节	误区——特立独行的副作用	
第三节	败局——曲高和寡的孤独英雄	
第 2 章	低估形势,阿迪达斯丧失优势	-22-
第一节	创业——独占鳌头的跑鞋制造商	
第二节	误区——无视耐克的崛起	
第三节	败局——痛失美国市场	
第 3 章	财务黑洞,安然不再无恙	-32-
第一节	创业——能源金融帝国	
第二节	误区——鱼从头的烂起	
第三节	败局——骗局的结束	
第 4 章	内忧外患,美国汽车积重难返	-47-
第一节	创业——风光无限汽车城	
第二节	误区——无法回避的竞争	
第三节	败局——销售危机还是管理危机	
第 5 章	不思进取,钟表王国风范不再	-66-
第一节	创业——世界钟表市场的90%	
第二节	误区——石英钟表的冲击	
第三节	败局——失落的王冠	
第 6 章	价格失控,杜邦革新失败	-82-
第一节	创业——美国的巨无霸财阀	
第二节	误区——好产品没有好市场	
第三节	败局——破灭的肥皂泡	

ACK 09/08

第7章 扩张无度,大宇财务困境

-95-

第一节 创业——金融鬼才金字中

第二节 误区——章鱼足式的扩张

第三节 败局——流亡的首席执行官

第8章 创新乏力,迪斯尼险遭兼并

-111-

第一节 创业——登峰造极的迪斯尼乐园

第二节 误区——生活在昨天的迪斯尼

第三节 败局——沦为主题乐园的奴隶

第9章 树大招风——AT&T遭遇肢解

-131-

第一节 创业——电话行业的超级霸主

第二节 误区——不会跳舞的大象

第三节 败局——无情的判决

第10章 融资无门——八百伴清盘贱卖

-151-

第一节 创业——风头强劲的超市王国

第二节 误区——风险带来利益,还是灾难?

第三节 败局——债台高筑大崩溃

下篇——国内篇

第11章 多元经营,巨人轰然倒塌

-171-

第一节 创业——一个书生的发迹史

第二节 误区——多线开战,俱荣俱损

第三节 败局——1000万资金困死巨人

第12章 体制僵化,长城不进则退

-184-

第一节 创业——电脑业的航空母舰

第二节 误区——靠惯性前行

第三节 败局——长城会放弃电脑吗?

第13章 虚假广告,三株自食恶果

-194-

第一节 创业——3年赚100个亿

第二节 误区——小官司惹来大麻烦

第三节 败局——铁血三株,过时英雄

第 14 章 战略冒进,亚细亚日薄西山 ▶ -212-

第一节 创业——中国最有文化的商场

第二节 误区——连锁经营不归路

第三节 败局——野太阳光芒散尽

第 15 章 公关危机,秦池身败名裂 ▶ -229-

第一节 创业——从县办酒厂到一代标王

第二节 误区——秦池白酒是用川酒勾兑

第三节 败局——标王绝境,商标拍卖

第 16 章 方向迷失,瀛海威终成先烈 ▶ -244-

第一节 创业——中国网络的启蒙者

第二节 误区——网络行业犯错误最多的人

第三节 败局——瀛海威哗变

第 17 章 离经叛道,科利华高台跳水 ▶ -261-

第一节 创业——天马行空的软件骄子

第二节 误区——光环的消失

第三节 败局——网络泡沫变成吞钱黑洞

第 18 章 资本陷阱,诚成文化苦旅 ▶ -276-

第一节 创业——打造传媒帝国

第二节 误区——资本市场沼泽地

第三节 败局——官司缠身

第 19 章 因循守旧,长虹市场落败 ▶ -286-

第一节 创业——以产业报国

第二节 误区——大企业病

第三节 败局——长虹还是第一吗?

第 20 章 人事地震,科龙战略突围 ▶ -301-

第一节 创业——从乡镇企业到制冷业巨头

第二节 误区——科龙革命

第三节 败局——科龙革命走到“尽头”

NO.1 第1章

文化歧途，苹果品尝苦涩

苹果公司曾经创造出一个奇迹，在它仅仅创业5年的时候，就一下子跃居全美500家最大公司之列，而5年前，几乎没有几个人知道苹果公司是做什么的。然而，由于乔布斯的专横跋扈，技术人员的桀骜不驯，公司形成了各自为政的企业文化。因此，在苹果公司如日中天之后，竟突然间如昙花一现般在市场大潮中被击得狼狈不堪。

第1节

创业——狂傲不羁的创造者

在美国西海岸加利福尼亚州北部，介于旧金山和圣何安市之间，有一个长48公里、宽16公里的狭长地带，这里集中了全美96%的半导体公司，并生产电子工业的基本材料——硅片。因为这种独特的地形和产品，自1971年开始，这个狭长地带得到了一个形象而又生动的名字——硅谷。硅谷作为美国以电子工业为核心的高科技产品研制和开发的基地，已成为美国经济发展最快和最富裕的地区。世界电子工业年销售额为1000亿美元，硅谷就占去了400亿。在这片狭小的空间里，竟云集了7000名博士，并涌现出15000多名百万富翁。而在这些富翁中，最令世人瞩目的莫过于苹果电脑公司的创办人史蒂夫·乔布斯了。这个被人们称为“硅谷狂夫”的年轻人，创造了现代天方夜谭：他以东拼西凑的1300美元起家，在不到5年的时间里，推出的苹果个人电脑席卷了全球。到1980年，年仅25岁的他已拥有数亿美元的个人资产，成了有史以来最年轻的白手起家的亿万富翁。他成为白宫的座上客，美国总统里根对他十分赏识，称他是美国人心目中的英雄。让我们来看看这位美国式的英雄是如何创造硅谷奇迹的吧。

乔布斯是个由养父母抚育大的孤儿。1955年2月24日出生于旧金山。乔布斯小时淘气、聪明，又好动。1961年，担任汽车贷款业务员的老乔布斯，因工作需要，举家搬到地处硅谷的山景镇。从此，乔布斯就生活在这个充满着世界上最新科学技术与最先进的管理知识的环境之中，耳濡目染使他的性格很早就表现出硅谷人的特点——敢于创新、富于竞争和冒险精神。

刚满10岁的乔布斯迷上了一样东西：电子。这个小东西似乎对他有无限的吸引力。他家左邻右舍都是惠普电子公司的工程师，在周末休假时人人都手持烙铁与显示器在钻研。有一天，邻居赖瑞工程师带了一只原始的碳制麦克风回家，接上电池，挂上喇叭，就可以发出声音。这可把乔布斯给迷住了，一个劲地向赖瑞提问。赖瑞干脆把麦克风送给他，让他自己去仔细研究。此后，乔布斯每天晚上都泡在赖瑞家中，一点一滴地汲取有关电子的知识。

在上初中时，乔布斯在一次同学聚会上，与比他年长5岁的渥兹尼克见面。渥兹尼克是学校电子俱乐部的会长，上小学时制作的一组电脑周边设备曾获旧金山地区科学博览会一等奖，可谓是个天生的电子设计师。乔布斯与他一见如故，对他佩服得五体投地，从此两人成为好朋友。8年后，正是这对黄金搭档创办了苹果电脑公司。

1972年，年仅17岁的乔布斯考上了俄勒冈州的瑞德学院。大学毕业后，乔布斯又回到硅谷，在华纳利电子公司上班。这时，渥兹尼克在惠普公司担任桌上型电脑部门的工程师。两个老朋友又在硅谷会合了。

1976年初，在乔布斯积极鼓动下，两个年轻人决定成立自己的公司。乔布斯卖掉了福特汽车，渥兹尼克卖掉了心爱的惠普65型计算器，好不容易筹措到1300美元，这家小公司就在乔布斯的车库里开张了。时年乔布斯仅21岁，渥兹尼克26岁。

苹果电脑公司以1300美元起家，资金显然严重不足。怎么办，他们先在一个博览会上以20美元一台的价格买到了新推出的6502微处理器，然后乔布斯以如簧之舌说动在华纳利公司工作的印刷电路板专家，凭老交情以特惠价制作电路板，他们又从各自公司搞来一些电子元件，便由渥兹尼克设计，在乔布斯车库里干了起来。

不久，苹果公司第一台自制的微电脑在“土产电脑俱乐部”展示了。就是在这次展示会上，有一个人看中了苹果计算机，他就是在电脑旋风中创办第一家电脑零售店的泰瑞尔。他在俱乐部看到苹果1型后，认为它日后一定大有作为，就对乔布斯说：“咱们目标一致，以后一定要常联系呀！”

这是句客套话，谁知第二天乔布斯就找上门了。泰瑞尔是个胸有大志的人，他的理想是开电脑连锁店。他见乔布斯盯得紧，就爽快地答应他买50台，每台500美元，货到后立刻付现金。

乔布斯高兴得几要跳起来。他立刻去打电话，把喜讯告诉渥兹尼克。这可是他们第一批订单啊！装配一台苹果电脑的成本约250美元，卖给泰瑞尔500美元一台，这真是一笔挺不错的生意。

第一笔生意的成功使乔布斯和渥兹尼克备受鼓舞。几天以后，乔布斯就开着他父亲的车子去兜揽生意了。到这一年年底，公司卖出苹果1型电脑150台，销售额达95000美元，其中半数为利润，显示出个人电脑这一行前景极其乐观。

在苹果2型电脑即将推出之际，乔布斯意识到，要想在竞争激烈的电脑市场销售成功，除了产品本身优良外，还必须借助于新闻媒体的宣传和引人注目的好广告。他决定不计成本，一定要找到一家最好的广告商和公共关系负责人。他找到著名的麦克肯南广告代理公司。

老练的麦克肯南决定先要更改苹果公司的商标图案，因为原来商标是幅黑白素描钢笔画，画的是牛顿站在苹果树下，画意令人费解，画面使人惨不忍睹。他指派最佳艺术指导简诺夫会同乔布斯重新设计。乔布斯坚持要有高品质的公司形象，希望商标看起来高贵华丽，主张要简化苹果的线条，另外再画出一个被咬的缺口，使这只苹果看起来不至于像个大番茄。根据乔布斯的意图，简诺夫设计了一只彩色的苹果，带有彩虹般的线条，苹果边被咬了一口。直到今天，这个简明鲜亮、富有动感的“苹果”商标仍在继续沿用着。

接下来就是做广告。麦克肯南认为，惟一能突破现有电脑迷这个小市场的办法，就是在了一本大众化的而且没有电子公司敢去登广告的刊物上打广告。这样这家从车库起家的小公司就会一炮走红。他千挑万选，竞选中了《花花公子》。当然，在《花花公子》上登广告的费用极高。对此，一心想打知名度的乔布斯不假思索便同意了。

万事俱备，就缺金钱了。于是，乔布斯找到了麦克库拉。

麦克库拉是一位练达的风险投资者，他在英特代尔公司任职期间大肆收购那些急需钱用而无法等待上市的员工的认股权证，结果在公司股票上市之后，他因拥有大量股票而变成了百万富翁。眼下他正闲居在家，等待着新的投资机会。这位38岁的富翁来到乔布斯的车库，当他看到苹果2型样机演示几个操作功能时，简直惊呆了。因为他在英代尔公司呆过，对微电

脑十分精通，他一眼就看出苹果机具有不可估量的前景。他决定参股投资，并加入到苹果公司行列。麦克库拉最后投资了9.1万美元，并以个人名义担保，让公司从银行获得25万美元的信用贷款。后来，他们3人制定了具体的“苹果”电脑研制生产计划，并去麦克库拉熟识的风险投资者那儿游说，筹集到60万美元。至此，苹果公司已吸引了近100万美元的风险资本，解决了创业初期的资金短缺问题。接着，他们又对企业的组建进行了调整，聘请32岁的迈克尔·斯克特为公司总经理。麦克库拉、乔布斯出任正、副董事长，渥兹尼克任研究开发经理，他们3人各占公司30%的股份，成为公司的3个大股东。从此，苹果公司的生产和业务活动开始步入正轨。

1977年4月，经过乔布斯和渥兹尼克的紧张研制和10多名雇员的加班组装，3台苹果2型样机终于问世了。当苹果2型首次在旧金山举行的西海岸电脑展示会上公开露面时，成千上万的观众为它倾倒。苹果公司对这次展示会极为重视，他们最早与主办人签约，抢占了面对大门的最佳摊位，并且不惜花费5000美元来进行设计布置。摊位本身以黑天鹅绒布幕圈起来，塑料板上醒目地写着苹果电脑公司，画着诱人的苹果商标。里面两张桌子上安放3台苹果2型电脑，另外还有一部大荧光屏显示器，展示着滑稽电子游戏以及各种软件程序。与其他公司相比，显得噱头十足，具有戏剧化的震撼效果。半年前在大西洋城展览会上苹果公司还是个寒酸的小公司，而此时却摇身一变，足以与大电脑公司抗衡了。更引人注目的当然是苹果2型样机，它一改过去个人电脑沉重粗笨、设计复杂、难以操作的形象，以小巧轻便、操作简便和可以安放在家中使用等鲜明特点，紧紧抓住了观众的心。它只有12磅重，仅用10只螺钉组装，塑胶外壳美观大方，看上去就像一部漂亮的打字机。人们都不敢相信这部小机器竟能在大荧光屏上连续显示出壮观的、如同万花筒般的各种图案。乔布斯也穿上他有生以来的第一套正规西装，站在摊位旁，忙得不亦乐乎。

苹果2型电脑在展示会上获得巨大成功，到4月底，苹果公司已收到订单300多台。在随后的日子里，订单有增无减，到1977年底，苹果2型又卖出近4000台。1978年中，苹果2型依旧供不应求，订单甚至已排满26个月。苹果电脑终以秋风扫落叶之势囊括了个人电脑市场，令所有的竞争者望尘莫及。而苹果公司的销量仍在直线上升，1978年8000台，1979年更是翻了4倍，达到3.5万台，销售额也达到4700万美元。“苹果”成为个人电脑的代名词，一场“个人电脑革命”也随之在美国轰轰烈烈地展开。而公司的创办者乔布斯也成为登记在册的百万富翁。1980年是苹果公司大丰收的一年。

由于試算表软件的成功推出，苹果2型的销售量又成倍猛增，达到创记录的12.5万台。1980年9月，公司董事会推举乔布斯登上董事长的宝座。为争取公司股票上市，麦克肯南广告代理商为苹果公司发动了一场强大的广告攻势。在《华尔街日报》上，全页广告写着“苹果电脑就是21世纪人类的自行车”，并登有乔布斯的巨幅照片。

1980年12月12日，苹果公司股票公开上市，在不到一个小时内，460万股全被抢购一空，当日以每股29美元收市。按这个收盘价计算，苹果公司高层产生了4名亿万富翁和40名以上的百万富翁。乔布斯作为公司创办人当然是排名第一，他所握有的股票市值达2.564亿美元，麦克库拉居次，达2.39亿美元，渥兹尼克第三，达1.293亿美元。苹果公司自1976年初由乔布斯和渥兹尼克两人以1300美元起家，经过不到5年，发展成拥有1000多名职工、市值达数十亿美元的大型电脑公司。这不能不说是个奇迹。而乔布斯年仅25岁，就跻身于亿万富翁行列，更可谓是奇迹中的奇迹。

第2节

误区——特立独行的副作用

苹果电脑公司迅速成功，吸引了众多的投资者赶到其所在地——加州——这块只有388平方公里的硅谷。100多家电脑等高科技公司像雨后春笋在这里建立起来了，它们一家家都想效法苹果电脑公司，力图一夜之间完成他们成功致富的美梦，从这传说中的黄金城中挖到黄金。

乔布斯开始着实为这一现象担心了很长一段时间，他怕竞争过于激烈，苹果完全可能在这股市场拼杀大潮中枯萎。他把这一担心告诉了总经理迈克尔·斯科特。斯科特不以为然地对乔布斯说：“市场是竞争的舞台，又是竞争的裁判。我相信，不出两年，这批小企业都会在痛苦中倒下，因为他们除了拥有想致富的妄想，其它什么也没有。而苹果呢？具有保持胜利所需的一切资本。真正的威胁者来自IBM和DEC，而他们二者还全然不觉个人电脑市场的庞大潜力。所以，我们永远是胜利者，至少在10年之内。”

乔布斯被斯科特说服了，他的内心又涌起了不可一世的自豪，他又开始自信自己是个人电脑业界的无可比拟的霸主。市场也着实在迎合他的自

信与狂妄，从1977年苹果2型面向市场以来，苹果电脑从未出现过供过于求的状况，在很多地区，苹果电脑是不销自售，有时甚至是抢购。

乔布斯躺在帝王的殿堂里睡觉，不时的报捷声让他在虚幻的王国里舒服地享受独霸个人电脑业界的轻闲与惬意。

这一觉一睡就是5年。1981年，享誉全球的电脑业界真正霸主宣布进军个人电脑市场。IBM，这只猛虎终于嗅到了个人电脑市场的特殊香味，也要分割这个一直被苹果公司垄断的市场。

实在地讲，对微电脑工业来说，5年简直等于两代之久。虽然苹果2型长胜不衰，但它的很多用户已开始对它的功能说三道四，苹果2型也该变革了。IBM和众多中小型电脑公司的四面出击，令乔布斯着急了。1981年5月，亦即IBM宣布进入个人电脑市场之后的第二月，乔布斯召开了苹果公司高层管理人员会议。他说：“自1977年我们推出苹果2型电脑算起，至今整整5年过去了。5年来，我们陶醉在鲜花和掌声中，我们在顾客善良的表扬和首肯中忘记了一切。我们甚至忘记了作为一个科研群体应有的上进的使命。我们什么也没做。如今困境已经横在我们的面前。今年4月，IBM宣布进入个人电脑市场，这对我们的前景业已构成灾难性的冲击，而众多的中小企业也在对苹果的市场虎视眈眈。虽然苹果2型电脑仍然在市场上颇受欢迎，但我们不时也能听到顾客的抱怨声。我们不希望我们的产品在市场上被认为是垃圾，我们永远要居于竞争前列。IBM这个巨大的竞争对手来了，在很短时间内它将会推出我们不敢轻视甚至难于匹敌的精品。苹果已走到了一个十字路口：一条是宽敞的却通向没落的魔鬼大道；一条是布满荆棘却通向更加辉煌的领域。苹果的精神是永做开路的先锋。苹果行动的时间到了！”

1981年6月，苹果公司对外宣布它将开发全新的苹果3型电脑。在《商业周刊》和《时代周刊》等国际知名杂志上，苹果公司用巨幅广告告知公众，个人电脑领域的霸主苹果公司将在年底推出比苹果2型卓越百倍的苹果3型电脑。自信之极的口吻，煽动性的广告词，一时令舆论哗然。苹果3型在未出世之前就受到了公众热切的瞩目。

苹果3型电脑由总经理斯科特全面负责。他曾是一家半导体公司的制造部主任，对集成电路生产技术十分熟悉。但是工程师出身的背景又使他缺乏必要的商业营销知识。他固执地认为，电脑是高科技产品，市场是围绕着科技的领先性展开竞争的，谁能推出更高级的电脑，谁就能抢占市场。

董事长麦克库拉出面了，他对斯科特说：“迈克尔，我相信你的技术

才能与天赋，但我必须提醒你，一定要注意市场动向，并非越高级的电脑越抢手，越先进的产品越吃香。你一定要倾听消费者的意见，作为总经理，你会考虑周全的，我甚为相信。”

斯科特对麦克库拉的建议没有任何反应，他反而觉得麦克库拉不信任他的才能，他自恃1977年以来他主持经营的苹果公司一直开着顺风船，将麦克库拉的忠告放到了一边。他命令科技攻关小组一定要如期拿出具有时代领先性的苹果3型。

苹果3型电脑目标定位于办公室市场，对它的运转效率预期值是如此之高，以致科研人员叫苦不迭。他们纷纷向斯科特反映，在如此短的时间内拿出苹果3型，一定是开玩笑，他们需要时间。苹果3型设计的一系列指标是如此高、精、尖，然而到1981年11月，整个电脑的3/5的技术问题还是一片空白。

斯科特也开始着急了。公司不时接到一些电话，打听催问苹果3型的进展，因为6月份他们对外宣布在年底前推出苹果3型。年底显然无法完成。如今只有两条路，一条是继续坚定地走下去，推迟上市时间；一条是放宽对苹果3型过高的技术要求，尽快结束研制，投放市场，以表明公司对时间承诺的重视。

斯科特选择了后者，他不停地催促科研人员，有时甚至大发脾气。但是科技不是随心所欲的奴隶，直到1981年12月31日，苹果3型仍然未能面市。公众对苹果的信誉第一次开始了怀疑。一些轻信苹果3型广告的电脑购买者愤怒地质问苹果公司为什么会如此轻视自己的时间承诺，作为顾客，他们因为苹果3型而遭到了不应有的时间损失和精神伤害。

斯科特歉意万分地对新闻界发表了公司声明，指出：“正是由于考虑到顾客的需要，我们才推迟了苹果3型的上市时间，因为一件伟大的高、精、尖的杰作，不能够草率地粗制滥造，苹果出产的是精品。”在与外界周旋的同时，他与科研人员再次商定苹果3型最早能够推出的时间。

1982年1月，苹果公司对外宣布，由于苹果3型电脑复杂的技术要求，迫使公司推迟其上市时间，由原先的1981年年底推迟到1982年3月。

科研人员毕竟只是科研人员，他们可不管市场的反应。他们对苹果3型是如此精心的制作和呵护，以致1982年3月他们仍然舍不得将乱成一团的苹果3型交给市场！

直到1982年5月，在斯科特的咆哮声中，他们才最终意犹未尽地把尚未修理得十分成熟的苹果3型交给市场。这时离原先预定的上市时间

已推迟5个月；这时上市的苹果3型与原先设计的苹果3型显然是两个不同的概念。

受够了欺骗和等待的顾客拿到手的不是广告上的苹果3型，与他们的期望值相去甚远。粗制滥造的苹果3型电脑引起了用户的普遍不满，公司不断接到指责甚至是谩骂的电话，甚至有人到法庭起诉苹果公司对公众的欺骗行为，要求苹果赔偿他们的损失。舆论也抓紧时机凑热闹，一时竟把红极一时的苹果贬得一塌糊涂，苹果声誉急剧下降。股市也不甘寂寞，紧急反应，连连下跌。苹果遭遇了历史上最悲惨的经营季度。

“这真是一个地狱般的季度！”乔布斯和麦克库拉凝视着厚厚一叠有关苹果事件的种种报道不安地说。

1982年6月20日，苹果公司召开会议，宣布解除迈克尔·斯科特的总经理职务，原公司董事长、精于管理业务的麦克库拉出任公司总经理。公司同时解雇40名不懂营销策略的职员，斯蒂文等一大批有能力的人员被吸收入苹果。苹果基层结构也进行了全面改组。6月25日，乔布斯代表公司对外发表声明：

“苹果3型事件给苹果公司的声誉带来了巨大影响。新闻舆论的炒炒加速推动了苹果3型事件的程度。苹果公司已从这次事件中吸取教训。我们相信，改组后的苹果公司将以全新形象立于公众面前。苹果永远是第一。”

麦克库拉重新安排调整了苹果3型攻关小组人员，彻底修改和优化了苹果3型的设计。经过这一系列动作，苹果在市场的处境略有改观。他们目前面临的问题便是和IBM的竞争。

IBM公司是世界电子工业中名列榜首的产业巨子，早在苹果公司还未出世之前，它就以其为世界最大、最先进的电子计算机及其外围设备制造厂商而闻名天下。IBM公司历史悠久、资金雄厚、技术先进、业务范围广阔，在世界各地都设有销售网点。该公司的英文缩写——三个醒目的蓝色字母IBM，在世界各大城市随处可见。由于IBM公司崇尚蓝色，其公司标记、广告标记、产品标记和工作服标记也都一律使用蓝色，因此获得了“蓝色巨人”的别称。IBM公司进入微型计算机市场，预示着“红苹果”与“蓝巨人”之争在所难免。

面对强大的“蓝色巨人”的挑战，苹果公司冷静地分析了市场需求和自身的优势，他们认识到只要抓住操作简易、价格低廉这两个特色，不断优化和更新自己的产品，苹果公司是有把握稳住自己的产品市场的。经过一系列周密的计划和组织，“红苹果”决定向“蓝巨人”公开应战。他们

登出了一幅题为“诚心诚意欢迎IBM”的大幅广告，以示苹果公司的信心和实力。

竞争的结果不出所料，自IBM公司进入微型计算机市场后，苹果公司的销售额并没有减少，它在微电脑市场中的份额始终保持在26%左右，倒是其他一些微型计算机公司被迫退出了市场。

苹果公司又重重地出了一口气，乔布斯甚至对下属说：“如此凶猛的IBM在个人电脑市场上不过如此。看来，我们苹果公司在个人电脑市场上的地位是稳不可攀了。”

苹果3型推出后，公司又投入巨大的人力、财力和物力开发一种崭新的个人计算机。300名工程师和程序设计人员组成的联合攻关小组秘密地在一栋楼里苦干，他们要尽快拿出“丽萨电脑”——这种以乔布斯女儿的名字命名的微电脑属于换代产品，它使用极其方便，确实用不了多长时间就能掌握。这种电脑还配有一个手掌大小的控制设备——“鼠标”，只要移动鼠标，电脑屏幕上的光标就会随之移动，它为操作人员随意地使用电脑提供了极大方便。

在研制丽萨电脑的同时，另一个攻关小组也在全力战斗，麦金托什电脑已被他们描绘出了淡淡的草图。苹果似乎从上次睡觉中汲取了教训，这次居安思危，双管齐下，期望能以快速和技术领先、霸占市场。

苹果公司如此大规模地展开科研项目，必定需要大量的资金支持。他们寄希望于苹果3型电脑和丽萨电脑能够给他们带来希望。

苹果3型电脑在市场逐渐遭到冷落，这是苹果公司始料未及的。他们转而将目光投向丽萨电脑，期望它的出现能给苹果公司制造一个新的增长突破点。

1983年4月，全新的丽萨电脑上市了。苹果公司展开了凌厉的广告攻势，一时丽萨电脑的名字家喻户晓。但是很多顾客仍持观望态度，害怕上次苹果3型事件再度重演。

丽萨电脑确实是一部优秀的电脑，它对资料的处理速度是“苹果2型”或“苹果3型”的4倍，而且记忆力极为强大，是美国电脑业最为先进的产品。但是，由于丽萨电脑缺乏必要的配套软件，而且每部售价为3万美元，超过大多数消费者的购买能力，结果是可想而知的，丽萨电脑没有给苹果公司带来奇迹。尽管公司营销人员绞尽脑汁地想尽各种办法，但情形并未有根本的转变。

决策上的失误，使苹果公司又一次丧失了它领导微型电脑市场的时机，而陷入了更严重的危机。到1983年终结算时，在1000美元至1万美元的个人电脑市场里，IBM由1982年的30%升到35%，苹果公司由26%跌到19%。