

录

HANG ZHAN SHI
WU LU

失误丛书

山东人民出版社

失

商战

尤元文

王世农

韩美

任何一个人在他的一生中，不论是学习、工作、生活，还是他所从事的各种事业，总离不开失败成功，而且一般来说，一帆风顺而成功者较少，失误而遭受挫折者居多，所谓天

下事
者
常
八九



是这个

意思。失误的确

是不可避免的，问题的关键是如何正

确对待失误……《失误丛书》也正

是要回答这个人人所关注的人生重大

课题。其宗旨在于借「失误」这面镜

子，给人以忠告：减少失误，避免失

败，提高成功率。即便遇到失败也不

必自弃自馁，灰心丧气。

误

因失误而造成的失败，
是金钱买不到的经验。

有成就者，善于借鉴别人的成功，
更善于借鉴别人的失误。

序

安作璋

任何一个人在他的一生中，不论是学习、工作还是生活，总离不开失败与成功这两种结局，而且一般来说，一帆风顺者较少，因失误而遭受挫折者居多，所谓天下事不如意者常八九，就是这个意思。

失误是不可避免的，问题的关键是如何正确对待失误。我以为编著出版这一套《失误丛书》，正是要回答这个人人所关注的人生重大问题。

大凡撰文立说，多从正面下笔，而从反面着眼或着手者为数较少。至于大谈失误之作，更属罕见。其间，似含有无可名状的忌讳。令人欣慰的是，丛书作者凭着历史使命感和社会责任感，凭着初生牛犊不怕虎的精神，斗胆闯入这一禁区，个中勇气与良苦用心，实为可嘉。

细读丛书，不能不被书中所涵盖的丰厚内容和真情实感所吸引。全书不拘泥于干巴巴的理性追寻，而是更贴近人生、贴近生活，撷取古今中外的典型实例，采用实录、记叙的手法，将一幅幅异彩纷呈的画面端示于众，令人从中受到许多教益。

前事不忘，后事之师。丛书名为“失误”，其宗旨则在于借失误这面镜子，给人以忠告：减少失误，避免失败，提高成功率。即使遇到失败，也不必自弃自馁，灰心丧气。失败乃成功之母。只要认真总结和吸取教训，就能很快地摆脱失败的阴影，从而走上胜利与成功的金光大道。

丛书作者心怀坦诚，实事求是；不盲从，不偏激；构思新颖，脱常人窠臼；风格独特，无雷同之嫌；行文畅达，无晦涩之感。读来兴趣盎然，可谓开卷有益。是为序。

1994年12月

G0230/27
10

前 言

人们往往为成功而自豪，为失败而沮丧。

面对数不胜数的成功与失败，似乎总结成功经验者颇多，顾及失败之由者嫌少。即便探寻失败的原因，总免不了历数客观外在的一面，对主观内在的方面则被从简从淡，至于涉及这样那样的失误，更为罕见。好象一谈失误，就贬低了某人，小觑了某事，以致于被视为带有某种成见或敌意。此乃研究者之悲哀，大氛围之悲哀。

失者，过也；误者，错也。失误作为一种最普遍最常见也最易为人疏忽的现象，存在于你我之中、事件之中，存在于社会生活的方方面面。人生的每一步，世上的任何事情，无时无刻不与失误相伴。

举凡食人间烟火者，无论是名不见经传的平凡人物，还是声名显赫的各界名流，都在生活和事业的领域里，时而享受成功、幸福的喜悦，时而痛饮失败、悔恨的苦酒，个中的酸甜苦辣难以尽诉。固然，成功的喜悦无法忘怀，但失败的苦酒饮来也是那样的余味烈烈。他们或因婚恋家庭困惑不已，或因政治丑闻陷入泥潭，或嗜于女色名誉扫地，或贪于钱财身败名裂，步入罪恶的深渊……失误、失败、犯罪等虽然不是同一个概念，但

许许多多的失败、犯罪又的确与失误紧密相关，往往因失误而引起，正所谓一失足成千古恨。也许，人们跋涉在一帆风顺的人生之路，无暇念及潜在的失误、失败乃至犯罪，可一旦发发生意想不到的问题，却后悔已晚；

细览历史上的重大战例，胜利也好，失败也罢，都不同程度地与失误有缘，因指挥家个人谋略等原因导致战役出现挫折的例证，比比皆是。他们或狂妄自大，或错估敌我实力，或贻误战机……令战役产生于己不利的重大转折，甚至濒于失败；

商场犹如战场。商战中虽没有战场上的刀光剑影，但其间的尔虞我诈、防不胜防丝毫不比战场逊色。智者千虑必有一失，即使颇有建树、八面玲珑的公司老板，在决战商场的过程中，也不可避免地会因诸如信息不灵、判断不准之类的失误，与成功擦肩而过；

.....

尽管这些失误千差万别，形态各异，但归根结底还是人的失误。

失误，恰如一个个变幻莫测的魔物，给纷纭复杂的社会生活添加了许多不吉祥、不和谐，也给我们每个人带来莫名其妙的困惑和苦恼。难怪许多人怯谈失误，总偏好于把更多成功的喜悦抹上双唇，津津有味地说过去。但怯谈也好，有意回避也好，失误这一个个来去无踪、漂忽不定的魔物，时时地隐伏在我们周围。

既然有失误存在，自然就要认识它，研究它，以期从令人眼花缭乱的失误中启悟灵智，千方百计地加以提

防，使我们的生活和事业增加一些成功的系数，减少一些挫折和失败，从而在分享一桩桩成功的欢娱中，更多地领悟和体验人生、社会的美好，于许多失败的烦恼中获得心灵的震撼和警醒。为此，我们怯生生地握住手中沉甸甸的笔，小心翼翼地做起解剖失误的工作。

我们深知，失误无处不在，无时不有，对其进行任何理性的诠释，都将显得面目苍白，加之善于用心思考的人们对某些蹩脚的理论阐释早已厌倦，更热衷于省察失误本身，所以，我们选择了“录”的形式，以《商战失误录》、《大人物失误录》、《著名战役失误录》、《人生失误录》为题，精心选取古今中外一些实实在在的典型，在忠于事实的前提下，站在客观的角度，展示一幅幅色彩斑斓的失误画面，使人们从对失误浓笔重彩地叙述记事中，像品茗茶道那样，耐心咀嚼回味其中的深刻意蕴。透过因失误铸成大错的逆向审察，引导人们从失误例证中顿然幡悟，以便有效地避免失误，减少失败。

这里，我们不是为了猎奇和展览历史的污点，更不是为了揭短亮丑，而是着重凸现失误的感召和震撼作用。

丛书乃专为记述、研究失误而作，内容自然以失误为主，不惜笔墨地叙述个中的闪失或失败，对于失误者已取得的成绩，则惜墨如金。这决非故意抹杀某个人某件事的历史功绩和作用（当然这些是需要大书特书的）。因此，希望读者在阅读中，挑毛病时勿将这一点归入其中，以免对丛书产生误解。

路由众多的人一步步走出来，人也一步步走向成熟。我们怀着一颗虔诚的心，将本丛书奉献出来，愿望只有一个，那就是：但愿更多的有志之士，在人生的漫长旅途中，以前人的失误为训戒，时时处处把握好自己，立足于现实，脚踏实地地迈向人生、事业的辉煌。

失误，这个该死的字眼，能否在以后的岁月里少出现几次呢？我们热切期待着，和读者一样。

丛书参考借鉴了大量的公开发表的资料，吸收了许多专家、学者的研究成果。著名历史学家安作璋教授给予了热情指导，并欣然为丛书作序。山东省出版总社、山东人民出版社给予了大力支持。在此一并致谢。

王世农 孔繁轲 张 鲁

1994年12月

目 录

序	安作璋 (1)
前言	王世农 孔繁柯 张 鲁 (1)
贻误战机“大鱼”竟被“小鱼”吃	(1)
康巴丝的沉思	(5)
合同条款不详 白丢美元 70 万	(8)
盲目冒进 玉郎集团被收购	(10)
船王的遗憾	(12)
自信自大“兔子”被围猎	(17)
快速扩张 人民快运被吞并	(24)
囿于传统 可口可乐丢市场	(30)
艾科卡被解雇的代价	(35)
坐失良机 两笔买卖落空	(39)
决策失误 200 万元化为泡影	(42)
误入圈套 “宝碱”惨败	(47)
柯达兵败洛杉矶	(50)
大丰田屈尊小王子	(53)
力卡缝纫机公司破产的启示	(56)
调虎离山“卜内门”中计	(59)
错失发展机会的吉列公司	(62)
疯狂扩张 印尼顺玛银行倒闭	(67)
福特公司短命的埃泽尔车	(72)
科维特公司的兴衰	(76)
计算失误导致杜邦公司可发姆的短命	(81)

昙花一现的世界橄榄球联盟	(85)
保守主义使 J·C·彭尼公司陷入困境	(90)
无度增长 格兰特公司破产	(94)
墨守陈规·霍尔公司倒闭	(99)
战略失误招致 A&P 公司重大损失	(104)
王安公司盛极而衰的启示	(109)
失去黄金时代的库尔斯公司	(114)
惊慌失措 吉尔伯特公司破产	(119)
任意发展 伯格厨师公司严重亏损	(124)
盲目发展 博伊斯公司失控	(128)
盲目决策 通用公司大滑坡	(133)
因循守旧 沃德公司坐以待毙	(138)
百年贝尔系统一朝成为反垄断法的祭品	(143)
固步自封“胜家”成“败家”	(148)
误译 派克笔成了“避孕药”	(150)
扬短弃长“派克”丢“派”	(152)
疏忽专利权 印度财团有苦难言	(153)
错用一人 痛失一亿	(154)
商战时机 丧失容易获得难	(155)
汽车王国的哀叹	(156)
刚愎自用“汽车大王”陷入困境	(157)
缺乏预见“船王”出师不利	(159)
孤芳自赏 瑞士表畅销变滞销	(160)
贪恋 50 万 大江厂强吞苦果	(162)
怕担风险 美商痛失彩电市场	(164)
改革不配套“飞鹰”销量再跌	(166)

贻误战机“大鱼”竟 被“小鱼”吃

1994年，具有80年历史的中国最大的火柴生产企业——济南火柴厂，被9年前以3000元钱起家的山东渤海集团股份有限公司兼并。耸立在该厂厂区的那座具有“火柴”特征的6300平方米的大楼——火柴监测中心也随即改变了“颜色”，成为集餐饮、住宿、娱乐、健身于一体的现代化商城——渤海大厦。

济南火柴厂是1913年建厂的老字号企业，在中国的火柴生产行业中，曾以产量高、质量好而独占鳌头。建国以来累计创利1.5亿元，出口创汇4000万美元，成为济南市的利税大户。

然而，随着市场经济体制的逐步建立，这个长期在计划经济摇篮中生存的企业，生产经营大幅度滑坡。自1989年以来累计亏损达1300万元，加上各种贷款、“三角债”，负债总额达4755万元。企业终因难以喘息而于1993年3月全面停产，职工回家待业。

由7名员工、3000元资金起家发展起来的山东渤海集团，1993年已拥有1.08亿元资产，成为以第三产业为主，包括能源、建材、化工等8个子公司的企业集团。凭借其雄厚的势力，灵活的机制，兼并了这个老字号企业，从此，济南火柴厂撤销，成立济南火柴公司，并在一年内由繁华的市中心迁至郊区。

这一“小鱼”吃“大鱼”的事实，不仅大大刺激了“国营老大哥”的自尊心，也使一些国有大中型企业多年享有的优越感一下子转化成危机感。

济南火柴厂这个在中国火柴行业曾以其高产、优质而出类拔萃的老牌企业，何以在今天的市场竞争中败下阵来呢？

贻误战机，市场观念淡薄是其失败的主要原因。

众所周知，火柴这种产品生产工艺简单、成本低，很容易成为生产的热点。几年前，全国火柴生产厂家就已由当初的近百家发展到 300 多家，仅山东省就有 13 家，产量大幅度增长。而火柴需求量因打火机和电子打火装置的普及又相对缩小，竞争无疑愈演愈烈。期间，中国火柴市场出现了两次大的过剩现象，已给火柴生产厂家敲响了警钟。当时，济南火柴厂的职工曾拿着替代奖金的火柴到市场上摆过地摊。问题是，这种现象并没有引起济南火柴厂的足够重视。

1991 年 8 月，正是国有大中型企业面对市场经济大潮的冲击，转换机制、适应市场、参与竞争的关键时刻，而习惯于按上级计划组织生产的济南火柴厂，不注意市场调查，仅凭行业主管部门的意志，盲目淘汰了老标号火柴，投资 200 多万元改上新标准火柴生产设备。结果，由于新标准火柴成本高、价格贵，老百姓不买，造成产品的大量积压。

企业失去了市场，也就失去了生存的根本。此时，济南火柴厂如梦初醒。于是，便采取压低新标准火柴价格的办法去抢夺市场。这样一来，生产老标准火柴时每件可赚 4 元钱，而生产新标准火柴每件反而赔 3 元钱。失去市场容易，夺回市场难。为了抢回地盘，企业赔本销售产品，包袱越背越重，在亏损的泥坑里越陷越深。

市场观念的淡薄更表现为管理上的失误，出现了管理“断层”，企业的整体素质已不适应市场经济的要求，济南火柴厂虽

然曾多次荣获部优、省优产品称号和两届北京国际博览会金奖称号，但火柴断梗、无头、磷薄等现象时常发生，令消费者失望。几年前，行业检测部门就几次向厂里亮出质量“黄牌”，均无明显效果。随着厂领导班子频繁更换，管理的松懈，企业漏洞越来越大。过去，一些下脚料，企业想方设法利用起来，一天出不了几板车废料，后来用大解放卡车一天拉好几车。在分配上，职工基本吃的是“大锅饭”，直到被兼并前，多数人还认为自己手里捧的是国有企业的“铁饭碗”。企业兼并后，渤海集团股份有限公司把使用、培训、退职、辞退、调走、失业六条路子摆在他们面前，让大家自由选择时，他们才彻底意识到，自己手里的“铁饭碗”其实并不“铁”，自己的命运跟企业的命运紧紧连在一起。感慨之余，不少人落下了伤心的泪水。然而，市场经济不相信眼泪。物竞天择，适者生存，是永恒的自然规律。

济南火柴厂被渤海集团兼并了，那座 6300 平方米的大楼也随之改变了用途。渤海集团把它命名为“渤海大厦”，准备通过招商引资把它建成一个集餐饮、住宿、娱乐、健身等于一体的现代化商城。然而，人们不禁要问，“渤海人”今天能办的事，“火柴人”为什么昨天不能办？也许是因为这是国家投资兴建的火柴监测中心，怕自作主张改变用途会挨“婆婆”的板子。然而，不生产火柴了，监测中心留着还有何用？为了保“命”挨两下“板子”又有何妨！

企业是市场经济的主体，企业行为自主是企业参与市场竞争、求得生存发展的重要条件。在建立市场经济体制的今天，企业必须敢于从政府的“怀抱”里挣脱出来，投入市场的“海洋”，真正成为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的独立法人。这样，企业的决策才能听命于市场，更适合于市场经济的发展，也才能更好地把握住战机，求得发展。几年前，火柴市场出现第一次过剩现象时，全国就有不少火柴生产企业审

时度势，掉转船头走别的路去了，一些在市场竞争中的强者也居安思危，搞起多种经营。如山东济宁火柴厂在生产火柴的同时，还开发生产了卫生棒等产品，走多元化生产之路。济南火柴厂的明白人，也曾向厂里进言搞多元化经营和发展第三产业。遗憾的是这些建议溅起了几个浪花之后，便石沉大海。如今火柴这棵“摇钱树”真的枯萎时，一家人才傻了眼。

从济南火柴厂被渤海集团兼并这一事实中，我们可以得到这样的启示，企业以市场为导向，把握战机，适时加快产业、产品结构调整，走多种产业并举，多元化经营的路子，是增强企业市场适应能力、生存能力和竞争能力的有效途径。

康巴丝的沉思

“康巴丝”——这一连续7年在中央电视台奏响新年零点钟声的天之骄子，如今已是心力交瘁，满目愁丝。截至1993年底，生产康巴丝石英钟的济南钟表厂已累计亏损2000多万元，1994年1至5月份，亏损额又达580多万元。

一个年销康巴丝石英钟200万只、利税近千万元的“王牌”企业，何故一夜之间便陷入低谷？

1989年至1990年，是康巴丝最辉煌的时期。据国家轻工业部的统计资料表明，济南钟表厂各项主要经济技术指标在全国同行业均居榜首。康巴丝以其走时准确、形式新颖、价格适中的特点，成为全国家喻户晓、妇孺皆知的商品，深受消费者欢迎，是当时钟表行业最畅销的产品之一。然而，就在康巴丝沉浸于热销的欣喜之中时，一些兄弟厂家，特别是南方一些厂家先后开发研制出一系列新的产品，如日历钟、音乐报时钟、会说话的钟等。而康巴丝的功能仍然是单一的走时，档次也一直停留在40元左右的低水平上。如果说有变化，也仅限于外观的方圆之间，没能从根本上跳出传统的老框框。

实事求是地讲，对于钟表这一产品的快速更新，康巴丝人并不是没有察觉。1990年该厂参加了一次全国钟表订货会，看到兄弟厂家的钟表功能全、花色多，也为自己的产品老化着过

急，还专门召集厂里的各位“诸葛”商量过产品结构的事。然而，这种“焦虑”很快就被纷纷前来要货的客户驱散了。

市场经济的主要特征是竞争，放弃机遇就等于放弃市场。当品种繁多、价格不一的钟表大量涌入市场后，缺乏思想准备的济南钟表厂自然是既无招架之功，亦无还手之力，最终只能因“企业适应不了变化的市场形势”而败下阵来。

常言道：“只有饱和的产品，没有饱和的市场。”企业能否长盛不衰，关键在于企业能否按市场规律办事，能否按市场的变化和消费发展趋势开发新产品，组织生产和销售，争取市场竞争的主动权。对此，济南自行车厂的变化就很能说明问题。该厂过去是一个亏损大户，其主要原因是他们生产的“白鹤”牌自行车产品单一、老化，销路不畅。后来他们经过市场调查，开发生产了阿特斯山地车，销路大开。当时有人说，“自行车销路转畅是市场回升，与产品老新无关。”可是没过几天，厂里举行产品订货会，新、老产品全部摆在展台上，结果客户选订的全部是新产品。

“工欲善其事，必先利其器”。市场经济为企业经营提供了广阔的大舞台，企业要生存，要发展，保持长盛不衰，就必须提高市场适应能力，彻底改变传统的经营观念和经营方式，加强对市场的调查研究，提高市场预测能力和应变能力。济南钟表厂对此感触最深。痛定思痛，他们在认真分析问题、总结教训的基础上，着手借鉴兄弟企业的经验，从实际出发，推出了多角化经营的策略，全厂划分为10个经济实体，独立核算，自负盈亏，面向市场找饭吃。在这种新机制促使下，他们已根据市场需求开发出10多种样式新颖并具有日历、月历等多功能的新产品，受到用户的欢迎。1994年4、5月份，他们参加了两次全国性订货会，订购量达20多万只。

康巴丝的变化表明，失误是痛苦的，但失误并不可怕，关

键在于能否正视失误，找准失误的原因并加以纠正。这是现代企业家应具备的素质。