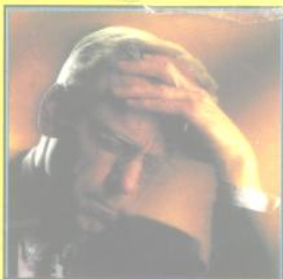


# Rand



**兰德** (Rand)公司在研究中发现, 经济的增长很大程度是建立在一次次失败基础上的, 商业的繁荣同时也伴随着风险的增高; 不幸的是, 因企业管理者的不慎或失误导致的商业悲剧却随处可见。兰德宣称: 所有的商业失败都是可以避免的

兰德研究院

# 兰德诊断

## 企业病案与商业诊断

以挽救数以千计危机企业而著称的兰德公司, 在商界享有“企业医院”的美誉, 其“商业诊断”的准确性与权威性更是让许多公司与企业避免了覆顶之灾。理性、科学的问题分析手段与旗下庞大的专家决策群, 是兰德缔造一个个商业神话的资本。

兰德以迅速、准确、权威的企业诊断

创造了无数商业奇迹

天地出版社

## 兰德诊断

### ——企业病案与商业诊断

乔迪 编著

特约编辑·李卫

责任编辑·段英

封面设计·阿乐

版面设计·阿乐

出版发行 天地出版社

(成都市盐道街3号 邮编 610012)

印刷 华西医科大学印刷厂

版次 1998年4月第一版

1998年4月第一次印刷

规格 850×1168 1/32

印张 16 字数 400千

印数 1—5000册

定价 28.80元

书号 ISBN7—80624·161—2/F·05

# 前 言

## 悬壶济商： 兰德企业诊断

半个世纪以来，兰德公司作为全球 10 大超级智囊团之一，不仅为美国政府及军队提供决策服务，而且还充分利用它旗下的大批世界级智囊精英，在为商业企业界提供广泛的决策咨询服务的同时，将研究视线投注到世界经济发展过程中的许多完全失败的，或曾经出现过重大失误的大企业上，运用自己独特的问题分析与企业诊断的技巧及方法，对众多的企业病案作出切中实质的诊断。兰德“企业诊断”的准确性和权威性已为当今世界经济界所公认。美国《商业周刊》评论的“美国商业成就的背后闪耀着兰德智囊团的荣光”，在某种意义上，便是对兰德“企业诊断”的一种肯定。

通过对世界经济由单功能的家庭式企业发展到当今以现代大企业为核心的经济模式的整个过程的考察，兰德公司发现，世界经济的日趋繁荣在很大程度上是建立在一次又一次失败的基础上的。前车之鉴，后事之师。如果没有无数失败者失败教训的积淀，又怎会有成功者成功时的荣耀？失败是成功之母，闻名世界的福特汽车公司正是吸取了“埃泽尔”梦破灭的教训，才铸造了后来的“野马”在世界汽车市场上纵横驰骋的辉煌。

非常遗憾的是，中国的经济发展虽然经历过无数的失误与挫折，却始终对此重视不够，以致于一而再、再而三地重蹈覆辙，给中国的国民经济造成巨大损失。现在，全球经济竞争日益加剧，稍有不慎，便会导致覆顶之灾。为此，我们在出版《兰德决策》之后，特推出《兰

德诊断》。

《兰德诊断》是在《兰德决策》所介绍的兰德理论上，从兰德公司众多的“企业诊断”案例中精选出具有代表性的 38 个具体病案编辑而成。根据每个案例中失误性质的异同，分为如下九篇：

- 第一篇 组织发展不当；
- 第二篇 经营决策失误；
- 第三篇 计划失度；
- 第四篇 形象忽视；
- 第五篇 控制不力；
- 第六篇 金融财务管理不当；
- 第七篇 竞争不力；
- 第八篇 危机处置欠妥；
- 第九篇 领导职能偏差。

DN/34/23

本书所提供的案例内容丰富、资料新颖、语言生动，从中能充分感受到市场竞争的复杂性与激烈性。附于每个案例之后的兰德智囊团精英们对病症的诊断、病因的确定以及条理清晰的详尽分析，更会令广大读者受益匪浅。另外，在病症及病因的分析基础上，兰德智囊团的精英们还对症下药，开出享誉全球的“兰德处方”，并总结出教训与启迪。为了促使大家开动脑筋，真正从中获取有益的知识，不管遇到什么问题，面临什么情况，都能应付自如，避免重蹈覆辙，他们还特别针对每个案例的具体事由设计了大量的思考与讨论题。

全书正是以此为编辑体例，将兰德智囊团精英们独特而有效的分析成果介绍给广大读者。本书是继《兰德决策》之后为中国各层次的政策制定者、企业管理者及广大 MBA 工商硕士们提供的又一本具有独特价值的案例参考教程。

编者

1998 年 1 月 20 日 四川联合大学

# 目 录

## 前 言

### 第 一 篇

#### 组织发展不当

##### 第一章 科维特公司的衰落

问题:组织发展延误 ..... ( 3 )

- 弗考夫:典型的美国式传奇
- “廉价销售革命”:席卷全美
- 困境:弗考夫寻求外援
- 衰落:“第三次新生”

##### 第二章 W·T·格兰特公司的悲剧

问题:组织扩张失度 ..... ( 18 )

- 历史:“快乐的每一分钟”
- 背景:无节制扩张的年代
- 结局:“最令人痛惜的商业悲剧”

- 第三章 福特公司“埃泽尔”梦的破灭**  
**问题:组织新创的虚谬** ..... ( 36 )
- 亨利·福特:“高瞻远瞩又鼠目寸光”
  - “埃泽尔计划”:一场梦
  - 开始即结束:梦的破灭

- 第四章 科尔—麦克基公司发展失误**  
**问题:组织“大而全”的空幻** ..... ( 53 )
- “借鸡生蛋”:科尔—麦克基公司起家
  - “全能能源公司”:“大而全”的空幻
  - 警钟:“卡伦·锡尔克伍德案”

## 第二篇

### 经营决策失误

- 第五章 A&P公司 WEO 运动失误**  
**问题:短期效应的错误决策** ..... ( 63 )
- WEO 原型:“支付现钞、自己运货”
  - WEO:“经济实惠之源”
  - 以牙还牙:竞争对手的反应
  - 后果:“皮洛士式的胜利”

- 第六章 IBM 的危机**  
**问题:管理模式陈旧** ..... ( 79 )
- IBM:“主导计算机工业的巨人”

- 神话破灭:巨人被超越
- 阿克斯革命:“生意已进入危机状态”
- IBM 的危机

## 第七章 J·C·彭尼公司苦苦挣扎

问题:耽于昔日的成功 ..... (93)

- 开端:“金科玉律”
- 昔日的辉煌:成功发展的年代
- 考验:出现问题
- 变革:巴滕备忘录
- 生机:错误得到纠正

## 第八章 吉列公司的教训

问题:安于现状、坐失良机 ..... (109)

- “利润机器”:吉列的自豪
- 威尔金森:小事一桩
- 态度:不采取应急措施
- 结局:损失惨重

# 第三篇

## 计划失度

## 第九章 世界橄榄球联盟功亏一篑

问题:计划的盲目乐观 ..... (127)

- 戴维森:“一流的骗子艺术家”
- 第一个赛季:“一次倒霉的、计算失误的冒险”

○第二个赛季:WFL 寿终正寝

## 第十章 杜邦公司“可发姆”的失败

问题:计划谨慎,计算有误 ..... (144)

○杜邦公司:历史悠久的家族

○开发可发姆:谨慎的计划

○前景:对皮革业的威胁

○失宠:可发姆陷入困境

○问题:杜邦放弃可发姆

## 第十一章 梅塔格公司计划流产

问题:计划草率天真 ..... (159)

○克鲁姆:功过难评

○隐患:麻烦的产生

○诱惑:失败的促销计划

## 第十二章 基因技术公司苦不堪言

问题:产品定价过高 ..... (168)

○TPA:凝血块的克星

○失败:药品定价过高

○TPA 并非灵丹妙药



## 第四篇

### 形象忽视

- 第十三章 可口可乐公司“新可乐”风波  
问题:忽视产品传统形象 ..... (179)
- “医学博士”:可口可乐的诞生
  - “百事挑战”:可口可乐面临竞争
  - 戈伊朱埃塔决策:“新可乐”上市
  - 结局:“玷污了一个神圣的象征”
- 第十四章 “雀巢风波”始末  
问题:漠视公共关系 ..... (195)
- 雀巢公司与婴儿奶粉业
  - 公共关系:无形的对手
  - 回击:最终付出了代价
- 第十五章 美国食品之王“曝光”  
问题:公众形象被损坏 ..... (209)
- 由巅峰到深渊
  - 致命一击:巨人倒下
  - 反击与努力
- 第十六章 波顿公司损失惨重  
问题:忽视品牌价值 ..... (218)
- Elsie:波顿品牌

- “独一无二”:波顿的灾难
- 扶持品牌:萨姆斯的策略

## 第十七章 哈雷—戴维逊痛失市场

问题:反应迟钝、缺乏生机 ..... (227)

- 哈雷—戴维逊:摩托王者
- “不屑一顾”:痛失市场
- 反击与复苏

# 第五篇

## 控制不力

## 第十八章 STP公司穷途末路

问题:缺乏道德上的控制 ..... (239)

- “耗子奶”的一席之地
- 格拉纳泰利:奇迹制造者
- 风云突变:STP 穷途末路

## 第十九章 伯格厨师公司无可依傍

问题:对过份增长缺乏控制 ..... (250)

- 坚强后盾:通用食品公司
- 主角:伯格厨师公司
- 无可依傍:“后盾”出售“主角”

- 第二十章 博伊斯·卡斯凯德公司痛尝苦果  
问题:过度多角化..... (265)  
○汉斯伯格与博伊斯·卡斯凯德  
○步入误区:开发娱乐地产  
○盛极而衰:全面崩溃

- 第二十一章 道·柯林斯公司“硅胶隆胸术风波”  
问题:欲盖弥彰..... (279)  
○道·柯林斯公司:硅植隆胸业领袖  
○官司:公司上法庭  
○危机的解决:公司赔偿

## 第六篇

### 金融财务管理不当

- 第二十二章 巴林银行的倒闭  
问题:违规操作..... (291)  
○世界首家商业银行  
○里森:魔鬼的使者  
○结局:巴林银行的终结

- 第二十三章 住友:全球最大金融事件  
问题:内部管理失控..... (302)  
○历史显赫的住友家族  
○“百分之五先生”与“锤子”

○巨额亏损资金去到何处

## 第二十四章 美国储贷业全面崩溃

问题:依靠他人“拐杖” ..... (310)

○美国储贷行业

○储贷业的崩溃

○储蓄危机

## 第二十五章 佳宝公司收购闹剧

问题:过度负债经营 ..... (322)

○罗伯特·佳宝:一个传奇

○疯狂的收购

○美梦成噩梦

# 第七篇

## 竞争不力

## 第二十六章 西尔斯公司王座失落

问题:面对竞争者犹豫不决 ..... (333)

○西尔斯公司与伯伦南

○面临挑战

○零售业王座的失落

## 第二十七章 雅马哈向本田致歉

问题:误入竞争 ..... (342)

- 雅马哈公司创业
- 比赛:雅马哈铸造辉煌
- “最残酷的一次商战”

## 第二十八章 阿迪达斯让位耐克

问题:低估竞争对手 ..... (352)

- 阿迪达斯:白手起家
- 竞争保守:阿迪达斯让位耐克
- 路易达福:阿迪达斯再度辉煌

## 第二十九章 雨戈汽车挑战美国

问题:低价竞争的误区 ..... (362)

- 挑战:雨戈驶进美国
- 初战告捷:雨戈供不应求
- 竞争:雨戈溃退
- 营救:“雨戈永存”

## 第三十章 库尔斯公司的“神秘”失效

问题:自欺欺人、轻视竞争 ..... (374)

- 库尔斯家族
- “库尔斯——胜利者的早餐”
- 黄金时代的延续
- 公司面临风暴
- 被迫参与竞争

## 第八篇

### 危机处置欠妥

- 第三十一章 罗伯特·霍尔公司盛极而衰  
问题:应付变化乏力 ..... (393)  
○辉煌的年代和成功的准则  
○危机出现:公司改组管理层  
○大灾难:罗伯特·霍尔公司解体
- 第三十二章 A·C·吉尔伯特铸成大错  
问题:草率处理危机 ..... (407)  
○背景:一个天才的杰作  
○序幕:徒劳无功的策略  
○补救:为时已晚的努力
- 第三十三章 王安公司宣布破产  
问题:“家族观念”的误导 ..... (418)  
○王安:计算机奇才  
○王安公司:拳击 IBM  
○走向没落:王安公司破产
- 第三十四章 佩里耶公司的疏忽  
问题:危机处置欠妥 ..... (432)  
○佩里耶遥遥领先

- 天有不测风云
- 处置欠妥:自尝苦果

## 第九篇

### 领导职能偏差

- 第三十五章 蒙哥马利·沃德公司“不求增长”  
问题:独断又误入歧途的领导…………… (443)
- 蒙哥马利·沃德公司的背景
  - 休厄尔·埃弗里:“不求增长”
  - 峰回路转:沃德公司改组
- 第三十六章 奥斯伯乐公司的陨落  
问题:对现实产生幻觉…………… (459)
- 奇迹:奥斯伯乐的崛起
  - 陨落:“百万富翁变成了穷光蛋”
- 第三十七章 飞利浦公司凤凰折翅  
问题:“地方保守主义”…………… (470)
- 意外机缘:飞利浦公司立足商界
  - “金凤凰”腾飞
  - 危机:“金凤凰”折翅
- 第三十八章 欧洲迪斯尼法国受挫  
问题:骄傲自满、狂妄自大…………… (479)

- 自满：“它不可能失误”
- 制约：四个要素
- 结果：大出意料
- 回复：将来会怎样



## 第一篇

# 组织发展不当

在企业顺利发展的时候,我们并不总是能够认识到组织机构的重要性,但是,它的缺陷却可能会突然变得至关重要,并导致巨大的失误。