



诺基亚——在濒临破产的境地中崛起
IBM——蓝色巨人的复兴之战
施乐——走出黑暗的超级巨人
大陆航空——从前程渺茫到行业第一
克莱斯勒——“沉船”的求生之路
柯达——从崩溃的边缘通向成功
波音——空中霸主东山再起
通用汽车——重返昔日辉煌
福特——汽车王国浴火重生

力挽狂澜改写惨败命运

反败为胜

如果你面对的是一家在几年乃至十几年的经营历程中一帆风顺，从没有遇到过挫折和失败的企业，那么，要么它是一个上帝格外呵护的异类，要么它根本是一个自欺欺人的泡沫。

——《大败局》作者 吴晓波

陈 莞 倪德玲 陈 东 编译

反败为胜

世界著名企业扭转败局、起死回生案例剖析

反败为胜

陈 莞 倪德玲 陈 东 编译

中科普传媒策划制作

内容提要

企业的经营、管理从来都是一门永远也学不完的深奥学问。很多企业看似运作得顺风顺水，却一不小心就翻船；而有些企业看似步履维艰却一步一步走向辉煌。

本书精选了世界著名的九大公司：通用汽车、福特汽车、IBM、施乐、克莱斯勒、波音、柯达、诺基亚、美国大陆航空的精彩案例，通过透视它们极具代表性的起死回生的经历，向读者展示了一幅幅惊心动魄的场景。企业的危急关头，是谁力挽狂澜？一直发展良好甚至可以说是优秀的业界领头企业为什么会沦落到破产的边缘？败因分析将为您一一呈现：是什么力量能让这些枯木再度逢春，展现强者固有的风采？反败策略将为您揭示个中奥妙。

企业大事年记将有助于您更深入了解这些卓越的公司不平凡的发展之路，领导人的个人资料将有助于您更全面地了解这些经营大师们的管理智慧。

反败为胜的玄机在哪里？看了您就知道！

光盘运行环境：

CPU	350MHz 以上
分辨率	800 × 600 像素以上
内存	64MB 以上
光驱	16 倍速以上
操作系统	Windows 98/Me/2000/XP

反败为胜

编 译：陈 莞 倪德玲 陈 东
策 划：谢宁倡 李 林 余 飞
责任编辑：欧军波 吴晓桃
封面设计：刘学敏
程序制作：李璞
版式制作：郑 兰

开 本：880 × 1230 1/32 印张：9.125 180 千字
文本印刷：重庆大学建大印刷厂

本手册随光盘赠送（不单独销售）
ISBN 7-900353-37-2 · G · 18

定价：22.00 元 (1CD+ 图书)

失败是一个过程，而不是结果

如同自然界的生命体一样，企业的机体和运行可能会出现这样和那样的问题。这些问题相互作用就有可能导致企业患上各种疾病。这些疾病的不断恶化构成了企业失败的残酷过程。即便如诺基亚、IBM、施乐、克莱斯勒等跻身世界500强的一流企业，也难以幸免。

然而，综观这些企业的发展历史，失败只是它们走向商业颠峰必经的一个过程，而不是一个结果，是一个阶段，而非全部。因此，本书集研究企业曾经遭遇过的失败以及它们如何转败为胜、起死回生于一体，将这些成功企业曾经的重大失误、走出败局的艰难及之后赢得的辉煌，客观地展现在读者的面前。这就好比将企业横向“解剖”并置于“显微镜”之下，方便从他们的败局中汲取宝贵的“败因”和反败为胜的有效策略。

研究失败是为了避免失败。著名企业曾经遭遇的失败可以让读者清楚危机是如何发生、蔓延的，失败企业是怎样陷入危机的。唯有这样，我们才有可能避免重复同样的不幸。

研究反败是为了走出失败。失败让许多企业一蹶不振，而仅有为数不多的企业才能“涅槃重生”，反败为胜，起死回生的成功经验尤其显得珍贵。本书更多的是对9家世界著名企业扭转败局，改变企业失败命运的举措的回放：郭士纳通过精兵简政成功地降低IBM的成本和提高效率；艾柯卡重组团队，为克莱斯勒打造出一支高效队伍；罗杰·史密斯通过并购扩张，增强通用汽车的竞争力等。

可以说，诺基亚、IBM、克莱斯勒等世界著名企业起死回生的过程，同时也是9位临危受命的顶尖CEO力挽狂澜拯救企业的过程。本书在某种意义上也是读者了解以拯救“沉船”和“蓝色巨人”的艾柯卡和郭士纳为典型代表的企业英雄如何创造商界奇迹的最佳读本。

本书是为所有曾经或者正在经历失败考验但自强不息的企业家准备的，本书更是为那些力求改变企业命运的人而准备的。

陈莞 (xuantis18@sina.com)

2002年12月8日于北京定慧桥畔

目 录

施乐：走出黑暗的“超级巨人” 1

败因分析——“超级巨人”为何陷入低谷 2

- >> 一、盲目扩张：多元化策略失利 2
- >> 二、派系之争：“福特人”与“施乐人”的矛盾 4
- >> 三、僵化迟钝：被自己的狭隘思想击败 7
- >> 四、骄傲自满：漠视用户和对手 9
- >> 五、质量低下：产品频频出差错 12
- >> 六、祸不单行：来自联邦贸易委员会的指控 14

反败策略——科恩斯带领施乐走出黑暗 18

- >> 一、认清现状：迈出革新的第一步 18
- >> 二、思想动员：质量战略全面铺开 21
- >> 三、加强培训：促进改革纵深发展 24
- >> 四、重拾优势：10系列有力回击竞争对手 26
- >> 五、扩展业务：重返多元化经营 28
- >> 六、借鉴先进：“比学活动”成效显著 30
- >> 七、重视服务：提高客户满意度 33

背景资料 36

- >> 大卫·科恩斯个人资料 36
- >> 施乐大事记 37

克莱斯勒：“沉船”的求生之路 40

败因分析——克莱斯勒为何“下沉” 41

- >> 一、管理不善：组织结构一盘散沙 41
- >> 二、财务危机：现金流枯竭 43
- >> 三、人事误区：在其位而不能尽其才 45
- >> 四、产品问题：落后的款式和低劣的质量 47
- >> 五、产销脱节：“销售银行”尾大不掉 49

反败策略——艾柯卡如何拯救“沉船” 52

- >> 一、重组团队：打造一支高效队伍 52
- >> 二、修复渠道：赢回经销商的信任 56

>> 三、清除积压：取消“销售银行”	58
>> 四、减缩成本：尽一切可能节省开支	60
>> 五、非常举措：求助于政府	63
>> 六、齐力同心：艾柯卡带头减薪	66
>> 七、寻求支持：争取贷款避过破产厄运	68
>> 八、灵活应变：步入发展快车道	72
背景资料	75
>> 李·艾柯个人资料	75
>> 克莱斯勒大事记	77

波音：空中霸主东山再起 79

败因分析——波音公司为何几度濒临破产	79
>> 一、把握不当：“747”带来的灾难	79
>> 二、成本失控：财务陷入重重困境	81
>> 三、决策失误：多样化经营惨败	85
>> 四、形象受损：受贿丑闻困扰公司	87
>> 五、申诉失败：受制于高压政策	90
反败策略——威尔逊如何使霸主东山再起	93
>> 一、节省开支：大刀阔斧压缩成本	94
>> 二、借助外力：傍着军方摆脱破产厄运	96
>> 三、抓住机遇：迅速恢复元气	98
>> 四、适应需求：给波音 747 动“大手术”	101
>> 五、创新取胜：开发波音飞机新成员	103
>> 六、加速增长：高品质促销带来高利润	106
背景资料	109
>> 梯·威尔逊个人资料	109
>> 波音大事记	110

诺基亚：在濒临破产的境地中崛起 116

败因分析——诺基亚为何深陷困境	116
>> 一、疯狂扩张：为电视业务付出高昂代价	116
>> 二、专制横行：董事会形同虚设	118
>> 三、内忧外患：濒临破产的边缘	120

反败策略——奥利拉使诺基亚重新崛起	123
>> 一、以人为本：全新的用人策略	123
>> 二、战略组合：突出主营业务的地位	126
>> 三、发挥优势：卓越的产品策略	129
>> 四、放眼长远：挑战还未结束	131
背景资料	133
>> 约玛·奥利拉个人资料	133
>> 诺基亚大事记	135
IBM:蓝色巨人的复兴之战	138
败因分析——蓝色巨人为何走上崩溃之路	138
>> 一、忽视变化：狭隘地专注大型机	138
>> 二、麻痹大意：被两家小公司超越	141
>> 三、文化僵化：员工精力和热情丧失殆尽	142
>> 四、变革失败：阿克斯回天乏术	145
反败策略——郭士纳如何拯救蓝色巨人	148
>> 一、区分主次：保持 IBM 的完整性	148
>> 二、调整产品：重新审视大型机	150
>> 三、精兵简政：降低成本和提高效率	151
>> 四、重视顾客：围绕客户需求展开经营	154
>> 五、实施并购：充实软件开发与营销能力	156
>> 六、文化复兴：一个全新的 IBM	158
>> 七、建立优势：大打服务牌	161
>> 八、战略规划：举起电子商务大旗	162
背景资料	165
>> 路·郭士纳个人资料	165
>> IBM 大事记	167
大陆航空：从前程渺茫到行业第一	172
败因分析——大陆航空为何前程渺茫	173
>> 一、一意孤行：过度节支耗损企业元气	173
>> 二、士气低落：以公司为耻的员工	175
反败策略——贝休恩怎样拯救大陆航空	179

>> 一、审时度势：改飞新航线	179
>> 二、修复市场：争取旅行社与乘客的谅解	181
>> 三、建立信誉：让飞行准时成为现实	184
>> 四、加强协作：消除员工之间的矛盾	187
>> 五、居安思危：建立健全的财务制度	189
背景资料	192
>> 戈登·贝休恩个人资料	192
>> 大陆航空大事记	194

柯达：从崩溃的边缘通向成功 196

败因分析——柯达何以岌岌可危	196
>> 一、骄傲自大：相当严重的隐患	196
>> 二、忽略对手：被日本企业夺去半壁江山	198
>> 三、人事混乱：糟糕的绩效评估制度	200
>> 四、面临挑战：盲目的多元化经营	201
>> 五、急功近利：遭受最严重的一次挫折	202
>> 六、硬性裁员：“洗澡水和孩子一起泼”	205
反败策略——费舍尔如何力挽狂澜	208
>> 一、化整为零：跳出裁员怪圈	208
>> 二、以人为本：提高员工满意度	210
>> 三、人事整顿：业绩与回报紧密挂钩	212
>> 四、摒弃多元：将力量集中于影像业	214
>> 五、把握方向：全速进入数字化世界	216
背景资料	218
>> 乔治·费舍尔个人资料	218
>> 柯达大事记	219

通用汽车：重返昔日辉煌 222

败因分析——通用汽车为何深陷危机	222
>> 一、自负狂妄：忽略安全遭受公众抨击	222
>> 二、依赖直觉：遭受沉重的打击	225
>> 三、无视规律：追求高利润率而失去市场	227
反败策略——史密斯使通用重返昔日辉煌	230

>> 一、重建战略：罗杰·史密斯决心改革	230
>> 二、调整产品：淘汰没有生命力的车型	232
>> 三、挽回声誉：抢救凯迪拉克汽车	234
>> 四、联合经营：与“魔鬼”共赢	237
>> 五、成本领先：举世瞩目的“土星计划”	239
>> 六、并购扩张：增强企业竞争力	242
背景资料	244
>> 罗杰·史密斯个人资料	244
>> 通用汽车大事记	245

福特：汽车王国浴火重生 251

败因分析——福特汽车为何王位不保	251
>> 一、独裁统治：让出第一的宝座	251
>> 二、抱残守缺：“T型车”的末日	254
>> 三、行动迟缓：两次“改产”受挫	255
>> 四、虚伪做作：“工潮风波”丧失人心	259
>> 五、权势之争：贝内特图谋福特家族江山	262
反败策略——亨利二世使福特浴火重生	265
>> 一、网络人才：建立精干的管理队伍	265
>> 二、必先安内：怀柔政策平息工潮	267
>> 三、整改体制：追求企业现代化	270
>> 四、推陈出新：打败通用公司的口号成为现实	271
>> 五、成功融资：股票发行上市	274
背景资料	276
>> 亨利二世个人资料	276
>> 福特大事记	278

施乐：走出黑暗的“超级巨人”



《财富》杂志曾有一篇文章这样形容道：“在20世纪60年代，施乐公司好似一部电梯，只朝着一个方向行走——上升。”事实上，如果施乐能将其60年代的增长率保持几十年的话，它的销售额将超过美国的国民生产总值。在1960年至1970年间，施乐公司每股股份平均年收入的增长幅度高居500强的榜首，施乐公司本身及其产品对每个和它们有关的人来说，都是巨大的财富源泉。在1970年，股民能以66倍于1960年的价格抛售施乐的股票。1963年以前，在《财富》杂志前500名排行榜中根本就没有施乐的名字，到了1963年，它进来了，名次为第423位，而到了上个世纪90年代，它一度跃居第60位。

然而这家被誉为美国复印市场的“巨人”的公司，在20世纪70年代陷入了低谷，其市场占有率从90%跌至不到15%。每年，竞争对手都从施乐嘴边夺走越来越多的利润，到了1982年时，施乐公司市场占有率继续下降到13%，日本公司，尤其是佳能、美能达、理光和夏普采用低价策略，分食了美国复印机市场，施乐公司处于破产的边缘。

施乐公司的悲惨境地并不完全是由日本人造成的，从整个公司来看，施乐与用户之间失去了联系，公司不能提供他们所需的产品，不能提供良好的服务，情况糟到什么程度呢？施乐最高层管理人员对能否扭转这种败势毫无把握，但是如果不采取扭转事态发展的必要措施，施乐最终只能进行血本大拍卖，至迟到1990年施乐公司就会被关闭，这一点，正是后来上任的大卫·科恩斯无论如何也不愿看到的结局。



败因分析——“超级巨人”为何陷入低谷

>> 一、盲目扩张：多元化策略失利

企业的规模在做大之后，搞多元化是为分散风险的，然而盲目的扩张，到头来反而加大了风险，扩散了品牌，弱化了企业的竞争能力，甚至给企业带来了致命的危机。

在20世纪60年代末期，广泛地收购各种企业，通过多元化经营来发展壮大自身的实力，是美国许多著名企业扩张的一条基本策略。施乐正是在这种崇尚并购的大背景之下开始踏上了多元扩张的“不归路”。

在多元化经营方针的驱使下，施乐于1969年以10亿美元买下了科学数据系统公司(SDS)。然而，SDS并不是最有吸引力的公司。虽然据说SDS可从1亿美元的销售额中获取1000万美元的利润，但它很可能象许多小公司那样，采用做假帐的方法让帐面收入超过实际收入。但是，施乐高层领导者认为只有通过收购的方式才能使施乐进入电脑和数字技术领域，他们坚信这些技术最终将会与复印机紧密结合在一起。于是施乐公司花了价值9亿多美元的施乐股票做成了这笔交易，这个价格相当于SDS在1968年所获利润的92倍。

1970年，施乐成立了波罗奥托研究中心，中心的研究人员在规划未来时，决定采用一种“排斥电脑”策略，也就是排斥IBM策略。当时，IBM公司是电脑巨人，研究中心找不出任何与其竞争的优势，因此他们将目标定为开发电脑和数据处理中心以外的

东西。

波罗奥托研究中心的问题在于它的工作与施乐的业务方向没有关系，由于制定了“反电脑”战略，工作站无法和大客户的电脑相兼容：而施乐从未在总体业务战略和市场销售方面给研究中心以有力的支持。从总体上看，研究中心并未达到施乐的目标，也未给公司带来利润。

收购科学数据系统公司和波罗奥托研究中心只是施乐力图在信息系统中占有一席之地之开端。为了强化“信息建筑”战略，施乐开始了一系列的收购行动。在70年代初期，施乐买下了生产一流轮式印刷机的戴柏洛系统公司和生产电脑硬盘的世纪数据系统公司。后来还买下了一家非常成功的软盘驱动器公司——舒加特联合公司，以及制造测绘印刷机的凡赛泰克公司和生产军用复杂电子光学仪器的EOS公司。然而，这些买来的公司中没有一家与施乐的“信息建筑”宏图有真正的联系。

大规模的收购行动引发了一系列的矛盾。其中最为严重的是施乐与这些非复印机公司间的文化冲突，即“西海岸帮”与“东海岸复印机帮”的相互对立。“复印机帮”一点也不欢迎外来者，他们认为，西海岸人研究的那些复杂的玩艺儿根本不可能为公司挣到钱。而另一方面，西海岸人则将“复印机帮”当作一群完全与世界潮流相脱节的老古董。

任何公司中都会存在着冲突，但施乐的冲突却给公司带来了很大的伤害，大量尖锐的矛盾达到了完全不可调和的地步。许多优秀的人才由于不能适应这种环境而离开了公司。

70年代中期，科学数据系统公司(SDS)的状况开始恶化，其

中一个主要的原因是占其收入40%的政府业务开始减少。它的许多业务都和宇航计划有关，然而一旦把人送上了月球，政府便开始调整在宇航（包括电脑）方面的投资。施乐公司的问题远不止于此。实际上SDS的经营状况一直都很糟糕，以至成为施乐公司沉重的负担。1973年春，施乐公司组织了一个名为“奥迪赛”的电脑小组来分析SDS的命运。该小组的结论是，无论价格多么便宜，也没人会买下SDS，施乐所能做的就是关闭该公司，同时卖掉其全部有价值的财产以避免继续受到损失。施乐接受了这项建议，1975年7月，施乐董事会决定终止这项业务。在宣布这项决定的新闻发布会上，施乐承认购买SDS是一个错误：用10亿美元买来了只值1亿美元的东西，而它从来没有为公司赚过一分钱。

SDS解散了，施乐决定停止生产电脑。事情并没有这样结束，它不得不拿出8,440万美元来中止这项业务，而正是这笔巨额支出导致自1960年“施乐”正式命名以来首次季度利润增长的下降。1972年每股高达179美元的施乐股票，在1975年初跌至50美元，华尔街上处处可见愁眉苦脸的股票投资者。

这一年，是施乐极为惨淡的一年。

>> 二、派系之争：“福特人”与“施乐人”的矛盾

企业的活力、生命力，首先来自企业的内部合力。如果一个企业内部的各部门各行其是、各自为战，甚至于互相掣肘，那么企业的厄运难以避免。

鉴于公司正面临日益繁多的业务需求，现有的内部人员不足以应付公司高速增长的势头，所以，施乐公司做出了一项雇佣外

界的专门人才的决定。施乐从福特公司、IBM公司、通用汽车公司聘来了十几位拔尖人才。正如其他高速发展的公司当时所做的那样，他们主要将手伸向国内经营状况最好的行业——汽车工业，尤其是处于鼎盛时期的福特汽车公司。

这些来自福特公司的人大都在财务部门工作。随着这些新成员的到来，施乐发生了重大的变化。施乐的下一个十年变得更加捉摸不定，面临着比过去的10年更大的挑战。

施乐首任董事长逝世后，副总裁彼得·麦考洛夫被提升董事长兼首席执行官，来自福特的阿尔奇·麦卡德尔升任总裁。

麦卡德尔的高升使得新来的人和施乐老资格管理人员之间产生了矛盾，前者被后者称为“福特人”，这是带有讥讽意味的称呼。他们在风格和作风方面的差异引发了相当多的问题。

以麦卡德尔为首的“福特人”认为，施乐必须进行某些变革，因为它已不是先前的规模，在创收和员工人数方面的发展异常迅速，因此必须做出某些根本性的改变。

但是，“施乐人”对变革并没有心理准备。他们对新的管理层持有戒备的心理，保持着一种观望的态度。“施乐人”认为来自汽车业的人和他们没有相同的价值观。

急于施展身手的“福特人”虽然雄心勃勃，但他们以前所从事的行业毕竟和复印机业有相当大的距离，他们在这个领域没有根基，也不可能喜欢复印机。更为重要的是，他们不是经过实际磨练的销售人员。他们以为自己所掌握的管理系统和过程的知识适用于任何公司——无论是汽车公司、瓶盖厂还是复印机公司，他们使用的语言都是些晦涩难懂的财务术语。再有，“福特人”带

来了僵硬的管理方式和权威主义。结果，在“福特人”和“施乐人”之间产生了相当激烈的文化冲突，而且矛盾越来越不可化解。

“福特人”不顾“施乐人”的反对，采取了激进的财务控制方法，并开始着手改变公司原有的文化。例如，他们不是以用户的需求而是以成本的节约来推进严格的管理制度，这种过分采用数字计算的方法在施乐公司是闻所未闻的，而且在相当长的一段时期内，这种方法并未显出有多大的意义。“福特人”在其他方面干得也不甚理想。他们创立了第一流的电脑系统，取名为“莎桑”，财务部门用它来计算由于价格变动和新产品的出现所带来的影响。但事实上它并不实用：为了作一项预测，有时必须输入3,500个参数，如果销售部门希望变动价格，那它必须提供大量的参数——平均复印量、“迅速增长”值、在价格不变的情况下将退货的用户数，等等。最后，“莎桑”可能会指出，新的价格将会使销售额下降1.782%，而利润却增加7.451%，诸如此类的问题，“施乐人”对此不屑一顾。

结果财务部门和销售部门之间爆发了一场内战，这场战争犹如无法控制的传染病一样迅速蔓延。两个部门在价格和机型问题上不断发生冲突，为了赢得这场战斗，某些销售业务中心招聘了一些懂得销售的财务人员——他们能提出销售部门所希望的参数，但是由此也产生了一个问题，这些不熟悉用户的非销售人员并不合适干推销工作，施乐的推销业务陷入混乱之中。

在施乐管理层中，“福特人”麦卡德尔和分别负责国内经营和国际业务的“施乐人”雷·海及乔·弗莱云之间的矛盾越来越大，

已达到了影响最高管理层办事效率的程度。造成这种状况的主要原因是，深受施乐早期文化熏陶的雷·海认为麦卡德尔对销售是个外行。结果这三人之间的冷战愈演愈烈，海和弗莱云最后都相继辞职。“福特人”在施乐占了上风，施乐也因此陷了僵化保守的管理之中。

>> 三、僵化迟钝：被自己的狭隘思想击败

太相信自己对市场的把握，死抱住陈旧的观念不放，坚持老产品、老技术，这样的企业是终究要被逼到崩溃的边缘的。

施乐所面临困难中的一部分是由狭隘的思维造成的。陈腐的观念降低了施乐对市场需求变化的敏感度，由此带来施乐公司在发展道路上趑趄不前。

例如，从施乐刚创立时起，大家就认为，复印过程中最糟糕的事情莫过于损坏用户的原件，因此宁愿复印质量下降，也不能对原件造成一点点的损坏。毕竟，揉一张复印件和毁掉用户仅有的一份手稿或遗嘱是有天壤之别的。这种不能损坏原件的观念已深入到施乐每个人的心中，并成为他们的常用词汇。这种观念促使施乐尽一切可能避免原件被弄脏弄皱的危险。结果，操作机器成了一件极为麻烦的事情。事实上，有一种名为“循环文件处理器”的技术可以使原件反复地迅速进出机器，从而可省去庞大的分页器，虽然施乐完全掌握了制造“循环文件处理器”的技术，但施乐没有采用这种技术。它坚信用户是不会接受的，因为当它拉着原件进出机器时，会增加原件受损的危险性。