



NO.01

智 慧 成 功 从 书

- ▲ 研究失败是为了避免失败
- ▲ 研究敌人是为了打击敌人

From Fail To Success

反败

为胜

如果你不能把别人的失败作为前车之鉴
那么你必将成为后人的前车之鉴

施小川 刘黎明 编著

吉林出版集团

责任编辑:黄树玉

丛书策划:阿 柳

封面设计:杨 群
李 栋

智慧成功丛书 No.01

反败为胜

刘黎明 施小川编著

*

专利文献出版社出版

北京海淀区蓟门桥西土城路6号

邮编 100088

各地新华书店发行

北京向阳印刷厂印刷

850×1168毫米 32开本 14.5印张 365千字

1997年4月第1版 1997年4月第1次印刷

印数 1—15000册

ISBN7-80011-221-7/Z·212

定价:22.80元

美国企业界著名的失败者名单

威廉·雅智

(William Agee) 57 岁

缺点: 妙想天开, 不设实际

当年: 他首先搞毁了班迪斯 (Bendix), 然后又轻率地押注在摩里逊·洛特臣 (Morrison Knudsen) 上, 将其股票价格从 1988 年的每股 44 美元, 拖跨至二月他被踢走时的每股 10 美元。摩里逊 (MK) 会成为历史陈迹吗?

现在: 与妻子正在享受阳光与海滩。其妻亦曾被指责利用公司职权获取利益。

富兰克·罗伦佐

(Frank Lorenzo) 55 岁

缺点: 被工会藐视, 思想僵化而粗率

当年: 在其事业生涯中, 似乎一直摆脱不了“破产”的命运。首先是东方 (Eastern), 然后是洲际 (Continental), 他更曾经尝试废止工会与洲际间的协定, 开罪了不少人。1990 年, 就在他将洲际卖掉之后四个月, 洲际再度宣布破产。

现在: 法院与 DOT 达成协议, 裁定罗伦佐新办的公司并不适合经营航空公司。

约翰·亚格斯

(John Akets) 60 岁

缺点: 没有眼光, 也缺乏革命热诚

当年: 亏损了 50 亿美元, 只得在 1992 年结束他在 IBM 八年的行政

总裁生涯。他与好几位 IBM 的前辈或后来者一样, 始终未能将 IBM 从停滞不前的大型主电脑业务中解放出来, 始终无法把整个 IBM 文化连根拔起, 来个大革命。

现在: 本计划注资于富兰克·罗伦佐刚刚建立的 ATX 航空公司, 及至 DOT 和法院干预才停止此合作关系。

约翰·根佛兰德

(John Gutfreund) 65 岁

缺点: 心术不正

当年: 1991 年, 这位“所罗门兄弟”的行政总裁花了四个月的时间, 向有关当局解释公司以不法手段竞投政府证券的事。结果, 他终生都要被摒诸于证券业务的门外。

现在: 刚在一宗向所罗门兄弟公司要求 5,500 万美元赔偿的诉讼中败诉。“我对这公司可算是贡献良多。”他不平道。

依凡·博斯基

(Ivan Boesky) 58 岁

缺点: 坚信自己的座右铭: 贪婪是健康的

当年: 与 Drexel Burnham Lambert 以一种秘密及可疑的合作方式进行内部买卖活动, 后来他被送进监狱关了两年, 还付出了一亿美元作为罚款和赔款。

现在: 他在 1993 年声称自己一贫如

洗,从前妻手中赢到了 2,000 万美元的离婚赡养费;从此在欧洲及加州的报章上销声匿迹。

罗伯·甘皮奥

(Robert Campeau) 71 岁

缺点:过度浪费

当年:这位物业及零售界的大亨以 100 亿美元买入 Allied and Federated 百货公司,随之而来的却是一遍糊涂的财政状况。这些债务使他于 1990 年破产。

现在:在德国展开新生活,正计划在柏林附近兴建高级住宅。某报章曾这样警告说:“小心,‘破产先生’来了。”

保罗·卡沙云

(Paul Kazarian) 39 岁

缺点:缺乏人情味

当年:他接近破产,远离了合伙人及雇员。董事会于 1993 年决定将他辞退,理由是他“反复无常及任意妄为”,然而卡沙云一直对此表示否认。

现在:像一条游弋着的鲨鱼,他现在在一间消费品公司工作——Borden 就是这条“鲨鱼”游去的地方。

迈克尔·卡本特

(Michael Carpenter) 48 岁

缺点:管理技巧马虎而松懈

当年:通用电器(GE)的老板杰克·威尔舒(Jack Welch)把这位行政总裁辞退时,他从虚报利润中搜刮了三亿五千万美元。

现在:现为旅行家人寿保险(Travelers Life Insurance)行政总裁;拯救他的正是旅行家集团的行政总裁山福特·威尔(Sanford Weill)。其实,威尔似乎也有资格名列我们的“失败者名单”;他曾经千方百计想当上美国运通银行(American Express)和美国银行(Bank America)的行政总裁,俱事与愿违。

罗斯·强生

(Ross Johnson) 63 岁

缺点:专门推销差劲的念头

当年:身为 RJR 纳比斯高(Nabisco)的行政总裁,他浪费了四亿美元在无烟香烟之上。他曾以 170 亿美元的标价提出收购该公司,展开了一场收购战,最后败在 KKR 公司手上。

现在:加拿大空气过滤器公司 Bionaire 的主席。公司的股东正埋怨公司在管理及行政方面花了过多的费用。

美国企业界著名的反败为胜者名单

富兰克·比安迪

(Frank Biondi) 50 岁

缺点:与老板尼克·尼克拉斯(Nick Nicholas)发生冲突

当年:作为 HBO 的行政总裁,他在一次企业斗争中受到挫败,结果被逼在原装制作的节目编排及电影独家播影权上花上大量金钱。

现在:现任 Viacom 的行政总裁。Viacom 是继派拉蒙及布洛克布斯特(Blockbuster)之后全世界最大的娱乐事业公司。

史提芬·约伯斯

(Steven Jobs) 40 岁

缺点:放纵,过度信任自己的明星效应

当年:十年前,他在苹果电脑公司与约翰·肖利(John Sculey)进行的权力斗争,结果被挤出局。当时,他创办的新公司 NeXT 还处于起步阶段,仍在挣扎求全。

现在:NeXT 最终成为一间专针对市场空隙的软件供应商。他的 Pixar 数码工作室,与和路迪士尼合作摄制了全电脑三维动画电影《反斗奇兵》(Toy Story),一鸣惊人,业内一致赞好。

肯尼夫·奥尔林

(Kenneth Olsen) 69 岁

缺点:冥顽不灵

当年:数码器材公司(Digital Equipment's)的创办人及行政总裁,他像一只在“牛市”中吵闹着的“熊”,未能适应市场上对桌面电脑的需求。1992 年,该公司亏损了 28 亿美元,就把他从总裁位置上拉了下来。

现在:他现在是几间大公司的总监,包括福特及宝丽来,也向几间小型科技公司提供顾问意见。

罗杰·史密夫

(Roger Smith) 69 岁

缺点:不了解汽车,也不了解人

当年:1990 年退休时的位置是行政总裁。在他的决定下 GM 在美国市场的占有率,从先前的 46% 缩减为 36%。他在高科技的领域上花了数以十亿计的价钱。

现在:他在 Citicorp、强生、百事可乐以及国际纸业(International Paper)的董事局皆稳占一席位。

瑟尔兹奥·施曼

(Sergio Zyman) 49 岁

缺点:吊儿郎当,太热爱冒险

当年:施曼在“可口可乐”身居要职,为了夺回 20 年来被百事可乐——百事可乐为其前雇主——所侵蚀掉的市场,坚持可口可乐应该彻底摆脱 98 年来未尝变过的味道,毅然推

出“新可口可乐”。结果,新口味推出 79 日之后便回复旧味道,而施曼从此过了七年销声匿迹的顾问生涯。

1993 年,施曼重返可口可乐公司,自信心和职衔都比前提高了。将施曼召回的正是可口可乐的行政总裁罗伯图·戈祖塔(Roberto Goizueta)。“瑟尔兹奥正是我们求变的产物,”戈祖塔说:“只有在前进中才会跌倒。”不跌几回,又如何前进?

安妮·布丝葵丝

(Anne Busquest) 46 岁

缺点:信心崩溃

1991 年,安妮·布丝葵丝是奥添马信用卡公司的总经理,她的五名下属竟被发现刻意隐瞒 2,400 万美元的损失,布丝葵丝实在难辞其咎,只好离职。经此一役,她的自我形象变得非常低落;当美国运通邀请她负责“抢救”货物售卖的业务时,她差点因为信心不足而放弃了。

幸好,她结果没有拒绝这份差事——有关部门在两年内转亏为盈。更重要的是,她在挑战中重拾了自信。

历克·米勒

(Rick Miller) 53 岁

缺点:准备不足,毅然上任

1989 年,“王安研究室”(Wang Lab-

oratories)聘用历克帮助公司脱离破产边缘,米勒欣然上任,未尝预料到自己会失败。然而,电脑业比他想象中更凶险。三年后米勒黯然离开了。为了考验自己的勇气,他决定要征服“华盛顿的珠穆朗玛峰”——AT&T。

现在,米勒终于翻过身来,当上 AT&T 的财政总监,在事业上再创高峰。

迈克尔·邦锡

(Michael Bozic) 54 岁

缺点:优悠寡断,墨守成规

1990 年,他失去了西雅斯集团(Sears Merchandise Group)行政总裁的职位;他担任这职位已有 28 年之久。他与西雅斯一样,被批评为优悠寡断,墨守成规以及反应迟缓。

后来,他成为希尔斯百货公司(Hills Stores)的行政总裁,而且被广泛认为是个决断、有劲的行政总裁,前后可谓判若两人。

邦锡进行了一轮大刀阔斧的改革功夫,包括裁减一半管理层的冗员,关掉 63 间亏蚀的分店,再重新整顿其余 150 间分店。

今天,希尔斯在业内与 Wal-Mart 并驾齐驱。“在濒临破产的处境,人会为了一个目标而振作起来,”邦席解释道:“一个人的才干能否发挥,端视乎他能否‘振作’”

目录 /

反败为胜

智慧成功丛书 No. 01

第一章 狂傲不羁 曲高和寡

——苹果电脑公司是如何走向困境的 … (1)

一个创业仅五年的公司，一下跃居全美五百家最大公司之列，而五年前，连它自己在露面时也因弱小而羞红了脸。然而，若干年后，一个如此辉煌的典范，竟在市场大潮中被击得东倒西歪。

第二章 产品革新 险遭破产

——杜邦公司的“好东西”亏损巨万 …… (31)

一项很有市场远景的研究项目，最终如同七彩绚丽的肥皂泡那样破灭了，而同样的项目回到其娘家所在地的美国市场，却成了众商家的争夺目标。

第三章 虚假广告 一朝戳穿

——STP 有限公司成为过街老鼠 …… (45)

一种特殊产品,吸引了众多汽车主,其缘由在于两个字:广告。但真正的产品一投入市场,随即传出一片“耗子奶”的唏嘘声。

第四章 自毁形象 自食恶果

——雀巢公司的大错误 …… (61)

公共形象,新闻宣传,信誉名气,公共关系等足以对产品进行或美或善的宣传。作为一个公司,怎样对待自己的形象宣传,请看雀巢公司的举措。

第五章 刚愎自用 回天乏术

——房地产大王川普集团败走赌城 …… (79)

27岁涉足纽约房地产,不久一跃成为纽约房地产大王,他的《经营有术》畅销全球,他的名字处处闪亮,然而独特的“人格魅力”崩溃了他的全部事业。

第六章 四平八稳 不进则退

——蒙哥马利·沃德公司的零增长政策 ……
…………… (119)

经商为逆水行舟,不进则退。策略、管理、人力资源,沃德公司零增长政策的失败完全说明了企业经营的一条基本规律:公司要生存,要发展,不能固步自封。

第七章 特许经营 偃旗息鼓

——波戈·契福为什么不能成为第二个
麦当劳 (133)

不要盲目追求高速度;发展中要有严格的控制;必须有自己独到之处;仿效有时也是必需的。这就是波戈·契福公司在灾难和生存斗争中得出的四条教训。

第八章 恃名傲物 痛失王冠

——钟表王国的没落 (147)

瑞士钟表独步天下,在全球市场锐不可挡,但它对石英电子表的漠然和迟钝以及它的盲目自信,使得刚到80年代,瑞士的两家最大表厂面临的只有破产倒闭。

第九章 盲目扩张 自食恶果

——柯维特折扣商店终于难以自控 ... (171)

在以低价来吸引消费者的浪潮中崛起的小连锁折扣商,发现自己干得很成功,就制订宏伟的发展计划,由于过高地估计了

自己的财力和管理能力,终陷困境。“有控制的发展”也是经验之谈。

第十章 廉价经营 事与愿违

——阿安皮公司自食恶果 (189)

具有一百多年历史的老公司实行廉价营销战略,期间销售额增加到 8 亿美元,奇怪的是公司仍出现巨额赤字,这种廉价经营战略的不合理性在哪里?

第十一章 画地为牢 坐吃山空

——迪斯尼公司大劫难 (205)

一个屡创辉煌、无与伦比的迪斯尼乐园创造了一个美国奇迹:本世纪 60 年代获得美国民众的最高勋章——自由勋章。但二十多年后,在美国影城好莱坞掀起了阵阵兼并它的浪潮。

第十二章 决策失误 前功尽弃

——艾迪雪汽车公司的行销失败 ... (233)

也许,艾迪雪牌汽车的失败案件是汽车制造业最为典型,而且广受流传与评论的行销错误之一,而作为它的上司公司的福特,在犯下艾迪雪错误之前,也曾犯下了一深具代表性的行销错误,即模型 T

汽车。

第十三章 树大招风 利剑高悬

——AT&T 公司好梦难圆 (245)

美国电讯业的超级霸主突然被一家名不见经传的电话公司追杀,要与它分享在电话业的巨额财富。鹿死谁手?似乎不言而喻,然而争斗结果却令人瞠目结舌。

第十四章 低估形势 丧失优势

——阿迪达斯制鞋公司败给耐克 ... (285)

当跑鞋制造业渐兴时,一个在制跑鞋业上独领风骚的公司和一个普普通通的公司展开了无情的竞争,结局表明:仿效必须是卓有成效的;市场优势很脆弱;跑在前面的人容易自大。

第十五章 内忧外患 积重难返

——美国通用和克莱斯勒进退维谷
..... (301)

他们曾是那么风光,曾经领导和主宰着市场潮流,然而一种自满的文化击得他们渐渐沉沦。若干年后,为梦初醒的他们欲重振旗鼓,却发现自己已伤痕累累……

第十六章 环境不利 终难勃发

——百思公司的失败 (339)

对于社会上广泛兴起的消费者保护运动和生态环境保护运动,公司也不应丝毫懈怠。百思公司因认识生态运动太慢而没有制定出更具弹性的营销策略,这就是百思的致命创伤。

第十七章 金融投机 美梦破灭

——巴林银行的盛与衰 (351)

19 世纪初,英国依仗巴林银行与拿破仑争夺欧洲霸权,当时的法国总统说巴林是欧洲第六大强权,但就在海外市场上,巴林银行却断送于一个年仅 28 岁的交易员之手。

第十八章 抱残守缺 一蹶不振

——彭尼公司保守政策的后果 (387)

一个商店既不搞半点赊销,也不发行临时票证,它的商品全部优质,商店没有诱人的门面和设备,所有商品都放在桌上且价格相同,商店允许退货。商店的经营效果如何呢?

第十九章 轻率冒进 自毁前程

——世界橄榄球联盟壮志成空 …… (401)

世界橄榄球联盟在开展市场营销时是否也象营销有形产品一样,世界橄联的解体教训,或许对公司和组织具有同样的意义。

第二十章 经营决策失误的教训与启示

…………… (419)

经营决策失误及所引发的教训和启示,虽然因时间、地点、人物及环境不同而各异,但“他山之石,可以攻玉”,经营者从中得到的一般化经营原则,既是经营的科学,也是经营的艺术。

第一章

狂傲不羁 曲高和寡

**苹果电脑公司是
如何走向困境的**

谁也没有想到，创业仅仅5年，苹果公司就跃居全美500家最大公司之列。到1983年，年销售额竟高达10亿美元，成全了信息时代的第一个神话。不仅如此，苹果公司凭借其独特的高技术优势，频频地影响着整个电脑业界。就连里根总统也不得不激动地呼吁——“这是全美创业者的典范和楷模，他们在废弃的修车库里引发了电脑行业的巨大革命。我们希望，他们的精神、意志与毅力能在美国大地上弘扬。”

为什么昔日如此辉煌的一个企业典范，会在市场大潮中被击得东倒西歪？

一 狂傲不羁的创造者

大红大紫的苹果公司受够了市场的宠爱和舆论的吹捧，他们陶醉在成功的喜悦之中。这喜悦是如此过分，以致于他们开始骄傲起来了。也许确实有骄傲的资本，苹果公司后来愈发变成市场上的专利者，忽略顾客，只顾自己的技术水平，苹果成了狂傲的“典范”。乔布斯和他的创业伙伴，共同播下的这个狂妄的火种，为苹果公司的继续发展设置了重重的阻碍。1985年以后，苹果公司逐年放慢了前进的步伐，乔布斯也因为自己的专横经营作风被逐出了苹果公司，苹果自此频频易主。公司内外都开始纷传苹果正在寻找收养者，期望在他人卵翼下渡过以后的奋战岁月。直到1995年12月，舆论还在宣传苹果是否过继给蓝色巨人IBM或者被太阳公司收养。

在竞争激烈的商品市场里搏斗，就象在汹涌澎湃的大海里逆风航行一样，不进则退。今天的繁荣保不住明天的成功。谁不居安思危，不断推出新产品，谁就会被对手赶上、超过，甚至被商品市场的大海所吞噬、埋葬。但是乔布斯没有注意到这一真理，他忽略了“任何一个电脑企业每年都从零起步”这一道理。

乔布斯沉醉在七十年代末期苹果公司的辉煌之中。他深信自己找到了成功的法宝，那就是结合革命性的科技和销售技巧，来实现个人电脑走进千家万户的理想。这本身就是叛逆性和革命性的想法，因为在七十年代中后期，没有几个人能拥有一台电脑，就算想也办不到。他却用他的大胆和睿智，彻底地改变了电脑两个字的含义。这是他自豪的资本。

二十多年来，电脑都是为大机构而制造，一般大众沾不上边。因此，苹果电脑成了革命性的产品。这种个人化的作法使

苹果独一无二。而且苹果电脑推出的时间恰到好处，七十年代末期美国生产力成长减缓和八十年代早期的经济衰退，都使全美的注意力转向富有创造力的白领阶层，期望能用他们的效率击退滞胀的现实，毫无疑问，个人电脑将有助于白领阶层工作效率的提高。

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象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，至少在十年之内。”

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 II 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舒服服地享受独霸个人电脑业界的轻闲与惬意。

这一觉一睡就是五年。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