

经营败局通鉴

卢业苗 史心田 著



辽宁人民出版社

经营败局通鉴

卢业苗 史心田 著

辽宁人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

经营败局通鉴/卢业苗、史心田著. —沈阳: 辽宁人民出版社, 1998. 5

ISBN 7-205-04134-1

I. 经… II. ①卢…②史… III. 企业管理—经验
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 00169 号

辽宁人民出版社出版

(沈阳市和平区北一马路 108 号 邮政编码 110001)

沈阳市第一印刷厂印刷

辽宁省新华书店发行

开本: 850×1168 毫米 1/32 字数: 375 千字 印张: 17 插页: 2
印数: 1—6,000 册

1998 年 5 月第 1 版

1998 年 5 月第 1 次印刷

责任编辑: 孙绍军 刘锡远
封面设计: 杨 勇

责任校对: 侯俊华
版式设计: 王珏菲

定价: 22.00 元

内容提要

本书精选世界市场经济发展史上的 221 经典败局；每一败局中，先点出生成败局的关键败因，然后围绕要害交待败局的来龙去脉、教训鉴戒，夹叙夹议，剖析评点。

洞察市场，指点迷津，长鸣警钟，通鉴经营。

市场竞争，潮落潮涨。谁个不伤痕累累？谁见过常胜之王？两军相遇勇者胜；两勇相遇智者胜！既谙练市场成功之道，又熟知经营败局通鉴，则智者自强，百战不殆。

序 言

大科学家、企业家爱迪生说：“失败也是我所需要的，它和成功对我一样有价值。只有在我知道一切做不好的方法以后，我才知道做好一件工作的方法是什么。”

研究经营败局，有助于赢得竞争；

洞察市场历史，是为了驾驭明天。

基于此，我们向广大读者奉献——《经营败局通鉴》！

历经挫折，始觅得柳暗花明；

屡败屡战，方显出英雄本色。

在世界市场经营发展史上，君不见潮涨潮落、风云变幻；君不见刀光剑影、血雨腥风。

不息征战，殊死拼杀，谁个不伤痕累累？谁见过常胜之王？

两军相遇勇者胜；两勇相遇智者胜！

勇者无畏。他们敢于直面血雨腥风，用刀开挖通道、用剑铺架浮桥，不顾累累伤痕，向着胜利彼岸，不息冲锋。

智者自强。他们善于吸收几百年来世界市场经营发展中的一切经验和教训，用经济文明的全部成果来武装自身。

——不息的市场征战、经营拼杀里，智者也累累伤痕。然而，他们善于将“绊脚石”变成“铺路石”，使自己的经营战车继续前进！

——不断的潮涨潮落、风云变幻中，智者也难免败局。然而，他们善于从经营的败局中吸取营养，逐步发展壮大乃至称霸做王！

成功是失败之母。

曾几何时，亨利·福特的黑色T型轿车，在“福特制”流水作业线上，10秒钟便“淌下”一辆，从而揭开了“给美国社会装上前进的轮子”的新纪元。然而，面对巨大成功，福特孤芳自赏、嫉贤妒能，致使福特公司1927年曾全面停产，30年代末—40年代初也曾摇摇欲坠。

世人敬仰，华裔电脑巨星王安，是入选美国“名人堂”与电话发明者贝尔、电灯发明者爱迪生等人齐名的赫赫骄子；1982年曾跻身美国“富豪榜”第五位。可是，成功后的王安在管理上独断专行，在用人上不重视经营专家，致使王安公司很快便陷入破产境地。

警钟长鸣，一直到70年代中期，瑞士仍占有世界钟表市场40%以上的份额。长期的称霸，使得瑞士一些钟表人过于高傲、目无对手，以致市场占有份额迅速下降，1982年度竟降至10%左右，从辉煌跌入谷底。

.....

成功，既是财富，也是包袱。

福特们、王安们，这些经营超人陶醉于胜利时也会遭致败局，甚至屡生败局，况常人乎？

熟知世界市场经营发展历史上的败局，能帮助人们更好地认清成功的另一面：辉煌里面有阴影，胜利之中有隐患；能帮助人们培养勇于创业、不屈不挠的精神，掌握深谋远虑、随机应变的本领，修炼借助外力、合纵联横的心计，提高驾驭市场、适时进退的智能，从而逐步变盲目为清醒、变

教训为经验、变包袱为财富、变勇者为智者。

失败是成功之母。

败而后成。通用公司在杜兰特掌管时曾两次惨败，80年代史密斯主政时也有败局。但是，史密斯们的高明之处正在于能吸取教训，今天终于使通用公司雄居全球工业公司的第一位，成为王中之王。

教训是金。60年代末—70年代初，波音公司飞机大量滞销积压。然而，他们善于变失败为“资本”，80年代便占有世界商业飞机市场60%的份额，成了全球飞机制造业界的巨无霸。

乾坤巨变。在官办的“大锅饭”体制下，日本国铁公司在国内货运总量中，从50年代占有一半以上下降到1982年的7%，且赤字累累。改为民营（JR）后，靠民营体制所特有的自发的而不是半推半就的市场机制，JR迅速摆脱困境，并发达成世界上最具活力的运输企业之一。

.....

失败，前车之鉴，后世宝典。

经营观念必须与时俱进。从老板制到现代公司制，首先要完成“心理革命”，以荡涤农业文明的意识沉淀。生产观念、产品观念、销售观念等，只能铸就昨日的辉煌。拥抱昨日辉煌，与拥抱失败无异。市场营销观念是人类文明的发展成果，是现代经济文明的指路标。

长江后浪推前浪，市场新潮淹旧潮。眷恋既有成功而因循守旧，只能滋生惰性、窒息生气。创新意识是人类发展的活力所在，是牵引经营战车不断前进的发动机。要善于市场创新，还要善于在继承中创新，用“传统营养”浇灌“现代之花”。

凡事预则立，不预则废。市场信息量越来越大——人们谓之曰：信息爆炸！现代经营决策，是信息优化的演进，是科学抉择的升华。盲目、轻率，专断、固执，不能知己知彼，只图杀鸡取卵，必然坠入深渊。

经营战略是系统工程。市场定位不合适、发展机遇抓不准、资金投向有偏差、项目组合出问题等，自然不能驾驭经营于股掌之中、赢得竞争似囊中取物。要有所为，有所不为。要善于在各种经营要素之间，维持一种动态平衡，围绕战略目标有序运行。

经营发展的过程，是各种矛盾交互作用的过程。经营发展事倍功半、甚或中途夭折者，应当从策略上找原因。策略是手段、是技术、是政策，是方针，不仅要制定得科学、合理、实用、实效，还要反馈调控及时、完备，使现有的潜能都得以充分发挥；使人流、物流、信息流都开放畅通，为我所用。

不适当的定价策略，不得力的分销渠道，不正确的促销举措等，只会变神奇为腐朽（卓越的产品长期滞销积压）。营销，是企业完成服务顾客、奉献社会的职能的努力过程，是与消费者之间的沟通桥梁，是变交换价值为使用价值的转换渠道。

产品、产品，经营之本。产品的适销对路，功能的质量合格，技术的科学选择，组合的合理适用，既是考验企业家经营水平的“试金石”，也是衡量其社会责任感的“晴雨表”。

面对风险，既不能退避三舍，也不能铤而走险。或受利益诱惑，或为表象迷瞪，或是贪图虚荣，或被虚妄驱使，经营风险则无以防范。是经营败局，铸就了“旱则资舟，水则

资车”的市场信条。月晕而风，础润而雨；见微知著，一叶知秋——经营风险是能够防范的。

经营强人，强在善于纳经营行为于制度之中。臃肿庞杂的组织，随心所欲的管理，混乱不堪的监督，无力无效的控制，不可能保持企业的生存活力。现代市场上的现代企业，需要现代组织管理体制。

经营如做人，品行最要紧。经营者必须选择：是将个人发展融于企业发展之中，还是将企业发展纳入个人利益圈圈？抱持争权夺利、贪图享乐、麻木盲从、耍小聪明等经营思想，必将遭致市场惩罚。驾驭全局要靠人格的力量，把握机遇，须有审时度势的才能。

经营作风是经营观念的直接反应。市场营销观念，要求一切经营活动均须以消费需求为中心，为消费者服务。为顾客、为社会，然后才是为企业。偏离这一中心的任何经营举措，都是导致市场败局的经营作风。

打铁先得自身硬，上阵尤需内功强。素质，是市场竞争的镇山之宝，是企业经营的命脉所系。经营成功的关键，不是赌资本，不是玩权力，不是耍手腕，而是靠经营者的事业心与能力的相辅相成。任何败局，归根究底，都因素质欠缺所致。

不息市场征战，殊死经营拼杀。

两军相遇，勇者胜；两勇相遇，智者胜！

智者，成功时善于从成功中洞察失败的隐患，从隐患中听到警钟长鸣；失败时善于从败局中探索失败的教训，从教训中获取营养，吸收滋长活力的热和光。

败局是炼狱之火，能熔炼人们的金睛火眼；

败局是牛痘疫苗，能增强人们的免疫能力。

大千世界，机遇频仍。然抓住机遇须靠“金睛火眼”，把握机遇要有“免疫能力”。

不经败局的人，应当善于从世界市场经济发展史上的经典败局中，经受炼狱之火的熔炼，接受牛痘疫苗的注射——诚如是，则智者自强，百战不殆。

是工人、农民、企业家……这些劳动人民创造了历史。企业家福特、王安……，不仅创造物质财富，还提供成功和失败的经验；经过学者们加工、宣扬他们的经验——这构成了历史不可或缺的一章。《经营败局通鉴》非史非志，探讨评说中难免与事实有出入，笔者诚望被写者喜见为后人提供鉴戒经验而予以谅解。本书撰写中，除引用笔者自己的“经营三部曲”、“成功之道三部曲”中的资料外，还参考和引用了《参考消息》、《科技日报》、《谁能赢得市场？》、《美国营销案例精选》、《中外最新——市场营销案例》……书报中的资料，值此诚致谢意！

历史给了我们一切：成败兴衰，荣辱甘苦。历史是那样地复杂玄妙，变幻莫测。

历史在寸寸远去……

为了明天，我们要洞察历史、反思市场；

为了胜利，我们应当掌握经营败局通鉴！

难得人生几十年，当留丹青在人间。

六七十年代，我主修了马克思的《资本论》以及《经济学》、《通史》、《哲学史》等方面的知识理论；1982年，我进修于由美国市场学专家任主讲的“中国工业科技管理大连培训中心”。在学习、借鉴美国市场经营理论，并结合研究国内同行们的成果和经营实践的基础上，1986年完成了《市场经营策略》——这在国内“市场营销理论”体系中，

是一部较早的投石之作；尔后完成了《产品推销要诀》、《竞争成功之道》。与上述“经营三部曲”同期，还完成了“管理三部曲”——《管理基础实用手册》、《经营管理实用手册》、《科技管理实用手册》，“成功之道三部曲”——《101位全球巨头成功之道》、《101位华裔巨头成功之道》、《101位港台巨头成功之道》（待出版）等。

今天，我正致力于探讨失败之道。

我不知道是否真有过“杞人忧天”，但“鄙人忧天”却是实在的。研究成功之道，揭示了世界巨头们的成功要诀之后，我，却又来探讨什么失败之道。何故忧天？愚以为：忧天，能防患于未然；忧患意识，能鞭策智者自强不息。孔子曾倡导：“安而不忘危，存而不忘亡，治而不忘乱。”（《系辞》）——我极赞同。否则，便会忘乎所以、乐极生悲。因此，经营之道，应当包括“成功之道”和“失败之道”两个方面，才能相辅相成、相得益彰，才会构成完整的市场经营理论体系，才是科学的、有实用价值的市场竞争宝典。

认识今天，能帮助人们把握机遇，更加珍视人生。趁本书杀青之机，我要感谢安徽中医学院的领导和全体同志！是你们给了我一个宽松的环境，一份手足般的情谊，使我得以精神振奋、遂愿心志。

回忆过去，能使狂热变得冷静，使消沉变得振奋。在本书完稿之际，我想到了“第七届全国青联”、以及省“青联”的朋友们，虽然常见面的只有在合肥工作的蒋作君、王鹤龄、崔莘、朱文根等几人，但省内外的青联朋友们的前进脚步声，犹如鼓响号鸣，时时催我奋进。

吾爱真理，吾也爱吾师。在我的人生征途上，十分幸运地遇到了那么多良师益友知己亲朋，其中尤让我感激的是魏

心一、王厚宏两位恩师。他们的刚正不阿、仁爱宽厚与理性睿智、礼贤下士，如雨露，润我心田；是楷模，教我做人。

单位，朋友，恩师。心志，奋进，做人。理解鼓舞，温暖吾身；知遇之恩，刻骨铭心。

80年代前期和中期，我应邀在各地讲授我的“经营之道”时，为企业作经营咨询时，听者大多还是那般地新奇、疑惑；出版书稿时，也因市场不畅而困难重重。今天，我国正在构建市场经济体制。我的经营之道，已有越来越多的知音。善于用人类社会经济文明的成果来武装自己的创业者、企业家，在发展壮大。这是我国市场经济发展所带来的喜人变化。我乐观其变。我乐作铺路之石。

愿更多的企业家、更多的经营工作者及各行各业的创业者，成为我的“经营之道”的知音。

愿我和我的“经营之道”，能成为您投身市场竞争时的参谋、助手，成为您创业征途上的良朋、挚友。

卢业苗

1997.9.9 于安徽中医学院

目 录

序 言

一、经营观念

以才举贤创业成	忽视人才灾难生	 (1)
作坊式管理落后	大企业无法存活	 (3)
片面重视销售量	利润下降根基伤	 (5)
统一营销不合情	强制推行失人心	 (7)
垄断市场是空想	痴想限价太荒唐	 (9)
质量优良诚可贵	心安理得不可取	 (11)
神圣永恒是幻想	抱定幻想吃败仗	 (14)
适应市场最要紧	产品质量非万能	 (16)
社会追求在发展	昨日辉煌今黯淡	 (18)
一味追求高精尖	不顾基础贪领先	 (21)
技术绝招不保护	成了别人摇钱树	 (23)
内容深度书刊魂	不重内容难竞争	 (25)
经营策略须思量	两头赚取难久长	 (27)
企业生存靠素质	只讲销售无活力	 (29)
经营观念不变更	当年风光难觅寻	 (32)
破坏环境搞开发	企业难免受惩罚	 (34)

合作伙伴不可无 独往独来要落伍 (36)

二、创新意识

囿于传统不创新 竞争之中陷困境 (39)
老经验生搬硬套 过谨慎厄运难逃 (41)
不注意功能创新 不明白适者生存 (43)
创新意识退化日 企业困境到来时 (45)
西边反击东边损 一失足成千古恨 (47)
倾心过去好光阴 市场创新太迟钝 (49)
两代人风格各异 视传统重于亲子 (51)
市场严峻不可怕 机制呆板出偏差 (54)
自己孩子诚可爱 过于溺爱是伤害 (56)
产业结构大调整 守旧摊摊岂安稳 (58)
生活提高讲营养 传统快餐待商量 (60)
低估对手创造性 只想贪图吃老本 (62)
靠垄断坐享其成 手脚捆缚性滋生 (65)
激励手段不合理 推销人员不积极 (67)

三、预测决策

杀鸡取卵为今日 草率决策无宁日 (69)
一幢楼决策失当 一企业顿失风光 (72)
果断固执一步差 成功失败见高下 (74)
不知珍爱大功臣 随意处置人心冷 (76)
只知创业不知守 决策混乱摔跟头 (78)
市场失节节败退 不知道适时应变 (81)

优柔寡断不可取	不作深思太盲目	(84)
对病症认识肤浅	遭破产不可避免	(86)
决策失误难应变	企业无奈陷深渊	(88)
市场饱和勉强进	时机不当难生存	(91)
贸然进入新领域	失败在于不熟悉	(93)
订合同不留余地	情况变无计可施	(95)
市场潜力看不清	大好机遇送别人	(97)
不重视发挥优势	忽视了重点突破	(99)
知己知彼须思量	脱离根基吃败仗	(101)
形势变新潮翻涌	无主见无所适从	(103)
独断专行屡出错	大好局面付水流	(105)

四、经营战略

不与他人相配套	招致自己不配套	(108)
不愿意借债投资	只固守传统阵地	(111)
盲目扩张求发展	基础不牢生存难	(114)
丢掉主业求扩张	盲目发展欠思量	(116)
发展机遇未找准	再三失败业难成	(119)
未搞清需求市场	选错了投资方向	(121)
经营方向非儿戏	触犯众怒市场失	(124)
创 21 世纪公司	使投资得不偿失	(126)
太轻信一错再错	乱投资颗粒无收	(127)
豪赌滥押欠思量	输掉一家大银行	(130)
资金投向不恰当	巨额损失败下场	(132)
忘乎所以太逞强	投资过多难收场	(134)
名门之后不成器	胡乱投资败家子	(136)

公子哥儿讲义气	不善经营滥投资	 (140)
凭直觉拓展市场	耗资本无以补偿	 (142)
不顾反对强收购	对立情绪难弥合	 (144)
经营计划不确定	企业形象不鲜明	 (147)
市场定位不合适	高档市场难进入	 (149)
整个世界作对手	美梦破灭始甘休	 (152)
多元化操之过急	遭挫折全在盲目	 (154)
一味追求大马力	想入非非耗巨资	 (156)
台阶战略费用高	强手面前难挺腰	 (159)

五、发展策略

发展方针不明确	经营策略太混乱	 (163)
目标市场不明确	盲目出击难斩获	 (166)
市场行情不预测	经营能力变衰竭	 (168)
市场定位未搞好	广泛占领却滞销	 (169)
丢传统被动经营	赶潮流东施效颦	 (171)
自身条件有欠缺	岂能占领新行业	 (174)
产品组合出问题	未伤对手伤自己	 (176)
研制上市太匆忙	品质欠缺无市场	 (178)
更新不当成鸡肋	弃之不忍食无味	 (180)
前沿技术不完善	问题多多成灾难	 (183)
不识庐山真面目	转让名牌太可惜	 (185)
轻易租让与联营	损害形象失根本	 (188)
不顾各地差异性	市场萎缩不留情	 (190)
千辛万苦窃得来	却让别人去发财	 (192)
市场风云多变幻	未防股市有暗算	 (194)

联合经营太放手	失去控制吃苦头	 (196)
无视市场之实情	我行我素不合群	 (198)
没有发掘新市场	经营发展受影响	 (200)

六、营销策略

营销策略不调整	新的市场是陷阱	 (204)
营销措施不跟上	扩展市场要遭殃	 (206)
促销选择不科学	盲目促销无收获	 (208)
国际市场搞营销	策略不当难走俏	 (210)
仅靠廉价搞促销	处境越来越艰难	 (212)
价格战盲目挑起	搬石头砸了自己	 (214)
轻易挑起价格战	实力不济遭灾难	 (216)
跟随降价太盲从	最终陷入泥淖中	 (218)
折扣商店想提价	顾客反感形象差	 (220)
中途摒弃中间商	触犯众怒难收场	 (222)
没有重视中间商	站稳市场成空想	 (225)
靠瓶装厂商成功	失瓶装厂商失败	 (228)
想省下批发折扣	却失去大量订单	 (230)
成本测算出偏差	顾客不愿买高价	 (233)
生产者不作说明	消费者不知实情	 (235)
利益分配不合理	营销工作无活力	 (237)
销售策略屡出错	销售实绩屡滑坡	 (239)

七、产品策略

产品更新跟不上	无可奈何丢市场	 (243)
---------	---------	-------------