

[点评管理100年] 戴志纯 主编

# 百年管理失败名案

赵文明 何嘉华 编著

经典案例 点评分析 全新启示

中华工商联合出版社

[点评管理100年] 戴志纯 主编

# 百年管理失败名案

CASES OF FAILED MANAGEMENT IN 100 YEARS

赵文明 何嘉华 编著

中华工商联合出版社

责任编辑：郭敬梅

封面设计：傅凯宁

图书在版编目（CIP）数据

百年管理失败名案 / 赵文明，何嘉华编著. —北京：中华工商  
联合出版社，2002

（点评管理100年丛书/戴志纯主编）

ISBN 7-80100-914-2

I . 百... II . ①赵...②何... III . 企业管理—案例  
IV . F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2002）第 076401 号

**中华工商联合出版社** 出版、发行

北京东城区东直门外新中街 11 号

邮编：100027 电话：64153909

沈阳市第三印刷厂印刷

新华书店总经销

---

787×1092 毫米 1/16 印张 17.5 450 千字

2003 年 1 月 第 1 版 2003 年 1 月 第 1 次印刷

印数：1-8000 册

ISBN7-80100-914-2 / F · 365

定 价：32.00 元

# Contents

## 目 录

<b>01</b>	彭尼公司丧失零售业的霸主地位——创新精神的缺乏	<b>001</b>
<b>02</b>	蒙哥马利·沃德的零增长政策——固步自封的结果	<b>007</b>
<b>03</b>	福特公司的 <b>Edsel</b> 计划——市场调研的失败	<b>013</b>
<b>04</b>	吉列公司不堪回首的往事——漠视新产品的代价	<b>019</b>
<b>05</b>	柯维特连锁折扣商店的衰败——难以控制自身的发展	<b>025</b>
<b>06</b>	<b>A.C.</b> 吉尔伯特公司的破产——质量优良形象的毁灭	<b>031</b>
<b>07</b>	伯伊斯公司的瓦解——对社会生态的忽视	<b>037</b>
<b>08</b>	杜邦公司的“可发姆”——市场定位的错误	<b>043</b>

<b>09</b>	<b>遭遇抵制的雀巢婴儿食品——忽视公众的后果</b>	<b>049</b>
<b>10</b>	<b>波戈·契福的失败——特许经营的负面影响</b>	<b>055</b>
<b>11</b>	<b>阿安皮公司的落伍——廉价营销战略的缺陷</b>	<b>061</b>
<b>12</b>	<b>STP 有限公司的衰落——虚假广告的后果</b>	<b>068</b>
<b>13</b>	<b>内斯特尔公司的失败——对公众形象的践踏</b>	<b>074</b>
<b>14</b>	<b>库尔斯公司竞争力的下降——忽视市场营销的代价</b>	<b>083</b>
<b>15</b>	<b>阿迪达斯领跑者地位的丧失——警惕性的放松</b>	<b>092</b>
<b>16</b>	<b>瑞士钟表王国的没落——对昔日辉煌的沉湎</b>	<b>098</b>

<b>17</b>	<b>雷利自行车公司的衰落——对传统观念的固守</b>	<b>104</b>
<b>18</b>	<b>奥斯伯乐公司的陨落——对产品生命周期的忽视</b>	<b>108</b>
<b>19</b>	<b>联合碳化物公司的博帕尔惨案——危机事件的忽视</b>	<b>114</b>
<b>20</b>	<b>王安公司的失败——不思进取的苦果</b>	<b>120</b>
<b>21</b>	<b>泛美公司的陨落——对市场环境的忽视</b>	<b>125</b>
<b>22</b>	<b>印尼顺玛银行的衰败——近亲关系的悲剧</b>	<b>131</b>
<b>23</b>	<b>迪斯尼巴黎遇挫——忽视本土文化的后果</b>	<b>137</b>
<b>24</b>	<b>瑞菱的悲剧——强行收购的苦果</b>	<b>143</b>

<b>25</b>	<b>苹果电脑公司的衰落——企业文化的和谐</b>	<b>148</b>
<b>26</b>	<b>巴林银行的破产——内部管理的松懈</b>	<b>154</b>
<b>27</b>	<b>SGI 公司的衰落——领先机遇的丧失</b>	<b>159</b>
<b>28</b>	<b>八佰伴公司的沉没——失败的经营战略</b>	<b>165</b>
<b>29</b>	<b>科拉普—赛森合并案的夭折——制度、文化的堤坝</b>	<b>171</b>
<b>30</b>	<b>波音公司总裁的黯然离去——孤傲的偏见</b>	<b>175</b>
<b>31</b>	<b>山一证券的破产——风险管理的放松</b>	<b>181</b>
<b>32</b>	<b>美国长期资本管理公司的兴衰——数学模型的缺陷</b>	<b>186</b>

<b>33</b>	<b>百富勤公司的破产——公司治理结构的失败</b>	<b>193</b>
<b>34</b>	<b>麦肯锡在实达的兵败——未能本土化的战略咨询</b>	<b>199</b>
<b>35</b>	<b>松下公司的第四次危机——自身机制的滞后</b>	<b>205</b>
<b>36</b>	<b>“大宇”神话的破灭——“章鱼足式”扩张的悲剧</b>	<b>211</b>
<b>37</b>	<b>耐克公司的停滞不前——保守的经营策略</b>	<b>217</b>
<b>38</b>	<b>电信巨人 AT&amp;T 的没落——失败的“一站购齐”服务</b>	<b>223</b>
<b>39</b>	<b>铱星公司的陨落——技术与市场现实的相互脱节</b>	<b>229</b>
<b>40</b>	<b>朗讯公司的跌倒——对市场反应的迟钝</b>	<b>235</b>



<b>41</b>	<b>安然集团的倒下——“财务游戏”的失败</b>	<b>240</b>
<b>42</b>	<b>“永和豆浆大王”的遭创——经营策略中的错位空白</b>	<b>246</b>
<b>43</b>	<b>安达信的倒地——失信的代价</b>	<b>253</b>
<b>44</b>	<b>凯马特“零售大厦”的倒塌——规模扩张的泡沫</b>	<b>259</b>
<b>45</b>	<b>泰科集团的难题——过于庞大的集团企业</b>	<b>264</b>

## 第 1 篇

01

**彭尼公司丧失零售业的霸主地位****——创新精神的缺乏**

彭尼公司丧失零售业的霸主地位



吉姆·彭尼及其公司步了亨利·福特的后尘，目光短浅得很，拒不承认时代发生了变化。彭尼公司早年行之有效的政策已经过时，但彭尼却一味地要坚持那些在历史上曾经取得过成功并被证明正确的政策，要想让他摆脱习以为常的处事方法，简直比登天还难。这使它失去了有利的竞争地位，也失去了成为零售业霸主的机会。

Synopsis

简介

1902年春天，一个名叫吉姆·彭尼的年轻人在怀俄明州的凯墨勒，开设了一家名叫“黄金准则”的杂货店。当然，彭尼并不满足于只开一家店。随着凯墨勒那家商店的日益兴隆，他考虑再开设一些商店。1905年，他已拥有两家商店，总销售额接近10万美元。

1910年，彭尼将公司的名字由“黄金准则”改为J.C.彭尼公司。这时，他的连锁商店已发展到拥有26家零售店，分布在西部的6个州。他保留了在凯墨勒行之有效的策略，努力给他的顾客货真价实的商品——这通常是指尽可能低的价格。他仍坚持只用现金做交易的政策，也不对商店进行特别的装修，并维持了较低的管理费用。这样，虽然商品价格低，公司仍然获得利润。

彭尼为他的商店所选取的环境，也是他在这一段时间获得成功的重要因素。

他把这些商店局限在一些小城镇中，在那里，彭尼商店的经理们可能是社区中那些家喻户晓、待人友善和有口皆碑的成员。而且，由于在这些地方不像在大城市里那样会遇到激烈的竞争，这都有助于彭尼公司的迅猛发展。

在短短的30年中，公司的商店便从两家发展到近1500家。到1924年，商店和合伙经营店已发展到570家。为了获得维持公司进一步发展所需要的外界财源，合伙经营又变为公司形式，这样所有商店都归于公司属下了。经理可以拥有商店1/3股权的日子也宣告结束了。由此，公司的局面开始经历一个重大的变化。

到那时为止，商店的经营一直是各行其事的。在比较笼统的政策下，每个经理可以作出他们各自的决策。现在，这样松散的组织形式逐渐为更集权化的政策和行动所取代，而且这种趋势在此后的数十年中一直得以持续。由于聘请专家制定了一套所有商店均须遵守的严格制度，并改善了各商店的经营方法、库存安排，优化了商品的种类组合。进一步明确了职务晋升标准，因而各商店的经营更趋一致了。总部采购人员在以什么价格采购什么商品方面，比商店经理拥有更大的决定权。现在，对商店经理评价是通过在他们相互之间比较成绩来进行的，只有表现出色的经理才能提拔到较好的商店或总部去。彭尼公司开始把自身塑造成为一个统一的、高效的组织。尽管30年代发生了经济大萧条，彭尼公司还是在继续发展。

尽管彭尼公司取得巨大发展，并在美国中部地区牢牢地站稳了脚跟，但是到50年代时，以往一直取得成功的政策，已开始出现一些问题。彭尼领导他的公司闯过了公司青春期的艰难岁月，并取得了迅速的发展和巨大的成就，可是由于他的合伙人所持的保守态度，导致了彭尼公司在二次大战后的20年间迟迟没有针对市场的变化，诸如消费者信贷的提供、商品的多样化以及城市市场的崛起等作出必要的调整、适应。这一时期彭尼公司所一直信奉的仍然是“一手交钱、一手交货”的生意经。当然，彭尼公司起初在用这种政策时还是合乎人们需要的，因为人们对众多独自经营的商店的懒散、低效和高价大为不满。但是，40年过去了，时过境迁，就极有必要对这一政策进行重新评估。

其次，也没有及时实行商品种类的多样化。直到60年代，彭尼公司仍只经

营纺织品和服装，而不经营家用电器、家具、地毯、体育用品和汽车零件，这些商品已成为一般的连锁商店如西尔斯公司、沃德公司和其他一些百货公司经营范围的一部分。可是，彭尼公司却恰恰忽略了这些商品。最后一个问题是，大多数彭尼商店坐落在密西西比河以西人口较稀少的小地区里，而人口稠密、发展迅猛的东部和大都市却不是彭尼公司的领地。

50年代，人口的增长集中在大城市。随着人均收入的提高，吸引消费者购买的不再是那些日常生活必需品，而是那些能够满足消费者内心需求的商品。因而，商品时髦与否变得至关重要，而这恰恰是彭尼公司极为薄弱的环节。

遗憾的是，彭尼公司没有对这一变化作出反应，最后终于丧失了零售业霸主的地位。

## Analysis and Commentary 分析点评

彭尼公司无视时代的变化，一部分原因就在于公司领导阶层。最主要的是，彭尼公司的高层领导人员想往上爬。公司领导阶层是由彭尼的助手组成的，他们为公司以前的发展立下了汗马功劳。比如：厄尔·萨姆斯最初是彭尼公司在凯默勒镇时的公司职员，后来当了一家商店的经理，1917年成了公司总裁。到1946年，他又当上了公司董事长。继萨姆斯之后的是艾伯特·休斯，此人曾当过彭尼之子的拉丁文家庭教师，但他认为经营零售商店可能会更令人满足，于是就进了彭尼在密苏里州的莫伯利镇开的零售商店，后来在犹他州和佐治亚州管理零售商店。1946年被任命为总裁，此职一直任到1958年，直到巴顿接任。

谈到威廉·巴顿，他满脑子彭尼的传统经营思想。他开始在彭尼公司供职是在1926年，当时他还在上学，1935年作为一个鞋子推销商正式进了彭尼公司。在巴顿1964年爬到董事长职位时，雷·乔丹成了公司总裁，继续他在彭尼公司的生涯。他1930年就已在俄克拉荷马州皮切尔小镇的彭尼零售商店供职。

彭尼公司自然可以对公司职员吹嘘从他们中提拔领导者的政策，也可以对着公司的高层管理人员神态傲慢地夸耀他们被提拔的例子。但是我们可以冷静地考

虑，公司这样一种政策是否可以被抬得这样高。拒不接受新鲜血液就会给公司带来消极影响。公司培训的人员可能会对他们自身的前途、机会和利益信心百倍，但公司的政策执行起来往往就变成了领导政策的世袭和自我繁殖，没有新思想的输入必然使变革异常困难。

人们习惯上都喜欢把一般的商店与西尔斯公司相比较。西尔斯就是标准，是效率高、发展快、规模大的企业典型。与西尔斯比，蒙哥马利·沃德公司由于战后推行零增长政策自愧弗如。现在看看J·C·彭尼公司的统计数字，与西尔斯的销售相比，也发现还缺少点什么。彭尼曾领导公司度过艰难的萧条岁月，取得迅速发展，这方面成绩显著。但他的同僚们在二次大战后的20年间对市场需求——赊销、商品多样化及城市市场的商品供应问题上显得保守落后，迟迟没有采取行动，还严守着“一手交钱一手交货”的制度。当初，由于人们对效率低、价格高而又没有活力的许多独立的商店感到不满，还能接受这种做法，但40年过去后，对这一切迫切需要进行重新评价。

彭尼公司经营商品的多样化目标也长期没有实现。直到60年代，他的商店仍然只经营干货和服装。家电、家具和地毯、运动商品、汽车，这些被其他一些杂货连锁商店，如西尔斯公司及百货商店长期以来一直经营的商品目录，被彭尼公司忽视了。最后还有一点，彭尼公司的多数商店都星星点点地分散在密西西比西部的小社区内，人口稠密、经济发达的东部及繁荣的大都市却见不到彭尼公司的踪影。彭尼公司的经营策略实在是太落后于时代了，需要重新评价。虽然公司的生存尚不成问题，但作为美国零售业中的一个有竞争力的实体的地位却受到了威胁。关于这一点，1957年彭尼公司总裁助理威廉·M·巴顿，给董事会写了一份具有深远影响的备忘录。

在现代公司历史上最有影响、广泛传播的备忘录应该说是由威廉·巴顿写成的。26年前公司起家时，很长时间以来他一直是彭尼公司的一名额外推销员。他随时准备对他认为迫切需要变革的事情下赌注。他给董事会写了一份备忘录，批评公司那种不对美国的变化作出反应的顽固保守主义。

在1957年威廉·巴顿的备忘录出现以前，公司对市场营销研究还十分生

疏。备忘录一出现，刺激了公司，使它认识到必须对公司所处的环境所赋予的机会和市场需求进行彻底研究。市场研究是市场的传感器，它能督促公司管理人员对消费者的需求和偏好作出评价，对竞争对手的变化作出反应。没有市场研究，公司想对环境的变化进行正确认识并采取措施太困难了。

甚至于，公司如果没有一个市场研究部或类似的机构来提供经营环境变化方面的分析数据，公司的市场占有率与西尔斯相比就会急剧减少。公司早就应该对这种显而易见的问题有所警觉。在巴顿发表备忘录要求进行市场研究之前的10年间，公司的市场占有率一直在减少。人们可能会问，当彭尼公司的高层管理人员看到他们在市场上的地位同西尔斯相比正江河日下时，这段时间内他们本来应该考虑些什么问题呢？他们曾经搞过这种市场占有率分析吗？这期间他们的销售毕竟是在上升，虽然赶不上西尔斯，但仍有利润，难道这就能免于遭到吞并之患吗？

还有另外一个原因起了作用，它导致彭尼目光短浅，这就是公司的商店大多数都位于农村小镇，基本上在密西西比州的西部。在许多这样的镇上，彭尼公司的经理工资最高，并且地位显要，倍受尊敬，他们的商店也受到了爱屋及乌的礼遇。但在这种农村小镇竞争肯定没有在大城市激烈，也许人们担心彭尼会直接与大城市的零售店如大百货商店竞争。公司有无这种过人的本事在它的根据地接受这些对手的挑战呢？这是否是公司的高层管理者们在这段时间内放心不下的问题呢？

当然，今天的彭尼公司商店绝大部分位于大都市。但这是一项比较新的政策，就像开展赊销，进行市场营销研究和多种经营这些政策一样，都是首次在公司推行。舍不得离开小城镇，在一些关键的年份内也许减缓了公司发展的进程。

Revelation

启示

彭尼公司早年的政策确实是行之有效的，然而物换星移，这些政策早已不能适应新的经营环境。可是，彭尼公司仍然固守着这些历史上是成功的政策，不对环境的变化作出响应，最终使公司利益受到伤害。

彭尼的例子提示我们，一个组织需要吸收新鲜血液。完全依靠“近亲繁殖”或者靠在公司内部提拔领导的方法常常跳不出这种框框(但巴顿被提升是由于他有能力指出公司的缺点，他提醒公司，如果再因循守旧就有被吞并的危险。他的这一杰出举动，更表现了他的才华。但这是一种例外情况)。我们在这里并不是要提倡一种对立行为即大量选拔公司外人员充实公司的重要领导岗位，这样做会在受训队员和低层管理人员在思想上造成混乱。更得人心的办法通常是采取中策——从组织内选拔人才充实许多管理职位，对此大加宣传，鼓励现有管理人员及被挑选培训的人员，使他们各尽所能。同时，把那些优点和特殊经历都最适合于公司经营的得力的外部人员招收进来。这种折衷政策比那种不是专门从内部提拔就是专门从外部招纳的做法更受人欢迎。

彭尼公司 40 和 50 年代缺乏创新精神，反映了它需要在它的许多商店中培养具有创新精神的雇员和领导人员。通常公司的高层领导对此予以支持和进行鼓励是很需要的。除此之外，接受变革、欢迎变革的态度很重要。因为，如果变革的主张从来不被采纳，一个组织的创造性很快会消失殆尽。

## 蒙哥马利·沃德的零增长政策

### ——固步自封的结果

1945 年到 1952 年间，正是二战抑制需求的时候。沃德没有新开一家商店，实际上还关闭了 27 家，商店总数由 632 家减少到 605 家。从 1952 到 1955 年，37 家边远地区的商店也被关闭。与此同时，西尔斯公司却生机勃勃，店铺迅速增加，从 1946 年的 610 家扩大到 1952 年的 684 家。蒙哥马利·沃德的零增长政策同狡猾的竞争者西尔斯公司比起来，给它原来的竞争优势造成了不可弥补的损失。

Synopsis

简介

1872 年，艾伦·蒙哥马利·沃德，这位前任综合商店经理、干货推销员、巡回推销员，在芝加哥开设了第一家大型商店，邮售多种商品。开初，这家商店建在芝加哥一间 12×14 英尺见方的屋子里，主要资金是沃德与他妹夫一起积累的 3.24 万美元。他们把出售的商品列了一个清单，并告诉顾客，怎样用一张订货单订货。到了 1874 年，他们经营的商品价码表成了有 8 页纸的小册子。公司的成长令人惊叹！同一年，商品目录又增加到 72 页；到 1884 年已有 240 页，将近 1 万种商品列入其中。

西尔斯公司则 1886 年才成立，当时它的主要业务是通过邮局寄售手表。而且，在 1893 年之前，公司还叫罗巴克公司，此后才改名为西尔斯公司。在第二



次世界大战以前，它的生意从来没有超过沃德公司，尽管1902年西尔斯公司的销售额曾一度高于沃德。

在开业的头50年中，沃德公司象西尔斯公司那样，完全是一家邮售商店。蒙哥马利·沃德1880年曾想在威斯康星州的密尔沃基开设一家风险商行，只搞了两年便以失败告终。1921年，沃德开始试办“批发商店”，地点就在其邮售商店的地下室。这种方式主要用来处理过多的存货和旧货。1920~1921年经济萧条后，沃德又开设两家批发商店，减价处理商品。这两家商店不是在邮售商店里，也不以沃德命名，商品价格比邮售商店稍高。尽管设在邮售商店内的批发店有利可图，但这两家批发店却完全失败了。

1926年，沃德在一些小城镇设立了邮售分理处，以促进邮售业务的扩大。这些分理处向消费者展示样品，在现场只能买到轮胎。这一时期，沃德确实不曾打算开设零售商店，因为那会抢走邮售的生意。最终，还是一件小事情，才促使沃德决心同时办零售商店。

到1927年底，西尔斯共有27家零售商店营业，是上年的3倍。但沃德转变之后，推进的速度更快，那一年它已经开设37家零售商店，另外每一个邮售分理处都有批发商店。

以后的几年中，西尔斯和沃德开设的批发店数量激增。沃德比西尔斯更早地“选择”城镇作为开设批发店的地点，虽然有些批发商店并无必要开设。两家公司选址的指导思想上也不相同：沃德主张在4000~75000人的城镇设立；西尔斯则希望在更大的城市设立。1929年底，沃德已经开发了500家商店，有时一星期有25家开始营业，而这时期西尔斯开设的商店总数也达到324家。在30年代早期的大萧条中，沃德和西尔斯都巩固了已开的商店，淘汰廉价商店。同时，两家公司对新开的商店都要进行更加周密的计划与调研。

当然，战争期间公司的发展都遭受挫折。但战争一结束，西尔斯继续了20年代末期以来的扩张，并且达到前所未有的规模。公司深信战后经济能够复兴，投下3亿美元的赌注，增加零售商店的数量和规模。结果是战后头两年，西尔斯的销售额几乎增加一倍，而沃德由于其紧缩政策，基本上没有发展。