

廖康强 编著

企业

经营

疏远顾客
忽视变化
自负傲慢
自视高贵
破坏规则
没有权威
没有撤离方案
至清至纯
好高骛远



9 DISCIPLINES FOR ENTERPRISE OPERATION

企业之所以遭遇失败，一定是违背了某些诚律！

——彼得·德鲁克

海天出版社



这是一面镜子

(代序)

千万小心！

这不是一本教你如何成功的书，这本书更像一面易碎的镜子，里面映照的全是失败的影子！

到底是什么导致企业经营失败？

哥伦比亚商学院教授利塔麦格拉斯、哈佛大学商学院教授罗莎贝丝肯特、墨西哥经济学家马里奥·博尔吉诺等多年来对这一问题进行潜心研究。他们惊讶地发现，企业之所以遭遇失败，一定是在下面这9件事情上搞砸了：

疏远顾客；
忽视变化；
自负傲慢；
自视高贵；
破坏规则；
没有权威；
缺少撤离方案；
至清至纯；
好高骛远。

这些21世纪最优秀的管理人才为我们提供了一面镜子，从这面镜子里，我们可以看到9幅失败企业的鲜活的画像。

谁都不能否认，对每个管理者来说，从经营企业的那一天开始，理所当然地都会把目标锁定在如何成功上，谁又愿把失败和自己联系在一

1

QIYEJINGXINGJUDIE

企业经营管理案例

起呢？

追求成功是对的，如果你经营的企业现在已经很成功，那更是可喜可贺。但是，就像一个人总盯着太阳不但会被照花了眼，还会因忽略脚下的石块而摔跟头，只关注成功未必就是件好事。正如一位著名的经济学家所说：“当今的管理者恐怕正忙于阅读有关制胜战略的高效人物有哪些习惯之类的东西，然而，他们应该更多关注一下所面临的潜在危机。”如果企业管理者沾沾自喜、踌躇满志或眼高于顶，接踵而至的就会是失败的痛苦和沮丧。

商海中太多太多的败局是那样的触目惊心：“红高粱”、“三株”、“安然”、“科利华”……这些曾经的王者，一着不慎，从高处跌落，痛呼震耳，撼动天下。他们以自己的血肉之躯，撞响了警醒众生的大钟。

这本书是一面真实的镜子！

“以铜为鉴，可正衣冠；以古为鉴，可知兴替；以人为鉴，可明得失。”本书中的寓言故事和失败案例都是企业的管理之鉴，亦为生存之鉴。

揽镜自照，带给管理者的也许是某根神经被触动时的隐隐作痛。这是好事，知耻而后勇！如果你能把缺陷当成垫脚石踩在脚下，那么，你和你的企业离成功就不远了。





目录

CONTENTS

第一诫 疏远顾客

顾客是生产线上最重要的部分！

——W·爱德华·戴明

1

- 1 丢掉魂的老猎狗 / 3
- 2 得罪了“上帝”的松鼠 / 6
- 3 敷衍了事的狐狸 / 10
- 4 突发奇想的猴 / 13
- 5 缺德的狼 / 16
- 6 被拆穿诡计的蝙蝠 / 18
- 7 贪玩的土拨鼠 / 21

第二诫 忽视变化

“随机应变”是一个有效领导者能展示出的最重要素质。

——罗布·戴维斯

- 1 老态龙钟的狼王 / 27
- 2 忽视危机的狼 / 29
- 3 仿效老鹰的乌鸦 / 33
- 4 放弃机会的信徒 / 35
- 5 不懂变通的楚人 / 38
- 6 驴子的经验 / 41
- 7 被误杀的狗 / 43

2

第三诫 自负傲慢

傲慢是导致优秀企业犯错的最主要的原因。

——芬克斯坦

- 1 狂妄的狮子被蚊子打败 / 49
- 2 不听坏消息的狼王 / 53
- 3 高傲的鼯鼠 / 56
- 4 狂妄的盲龟 / 59
- 5 冒冒失失的豹 / 63
- 6 自大的兔子 / 66
- 7 任人唯亲的猫 / 70





第四诫 自视高贵

自视高贵的人，失败反而会更容易找上门来。

——罗杰斯

- 1 爱面子的梅花鹿 / 75
- 2 充威风的猴子 / 79
- 3 倔犟的蚂蚁 / 82
- 4 被挤出帐篷的商人 / 85
- 5 小鱼吃大鱼 / 88
- 6 行动迟缓的森林之王 / 91
- 7 自视高贵的马 / 95

3

第五诫 破坏规则

人类社会需要规则，因为规则是社会得以维持的必要条件。

——信春鹰

- 1 蝎子的本性 / 101
- 2 投机的狼 / 104
- 3 不守职责的看家狗 / 107
- 4 撒谎的猴子 / 110
- 5 方向比努力更重要 / 113
- 6 歪曲事实的牧童 / 117
- 7 狮子的逻辑 / 120

目录

QIYEJINGXINGJUE

- 1 把钱放在一个口袋的后果 / 151
- 2 累死的小虫 / 154
- 3 远离悬崖 / 157
- 4 爱打赌的小白兔 / 159
- 5 鹧鸪和乌龟 / 162
- 6 坍塌的独木桥 / 165
- 7 成功时要想到失败 / 168



第八诫 至清至纯

一个商人不是光凭个人才智、单靠个人拼搏精神，就能臻于成功的。大企业家更需要广泛而良好的人际关系和一批有远见卓识的智囊人物。

——陈玉书

- 1 地狱与天堂的区别 / 175
- 2 失败的合伙者 / 177
- 3 犹豫的阿三 / 180
- 4 老鼠的报答 / 182
- 5 没有朋友的山羊 / 184
- 6 不同的命运 / 188
- 7 轻信的公山羊 / 191

5

第九诫 好高骛远

好高骛远是导致很多知名企业失败的原因之一。

——阿姆雷特

- 1 远水解不了近渴 / 197
- 2 小海马的梦 / 200
- 3 永不满足的骆驼 / 204
- 4 不满足的鼯鼠 / 207
- 5 吹破的气球 / 210
- 6 吹破牛皮的补鞋匠 / 213
- 7 想要飞天的老鼠 / 217

后记 / 221

| 第一诫 | 疏远顾客

顾客是生产线上最重要的部分！

—— W·爱德华·戴明

第一诫

企业成功的关键决定于顾客。正如管理学大师彼得·德鲁克所言：“衡量一个企业是否兴旺发达，只要回过头看看其身后的顾客队伍有多长就一清二楚了。”

管理者在企业成长之初都会注意了解顾客、接近市场。但随着企业逐渐壮大，他们会慢慢疏远顾客并懒于倾听顾客的声音。

顾客既有情又无情。爱你的时候，会发动所有的人一起来爱你；不爱你的时候，也会发动所有的人远离你。顾客就像是一个任性的孩子，你只有不断地满足他的要求，才能赢得他的喜爱。

海尔流传这样一句话：“企业如果在市场上被淘汰出局，并不是被你的竞争对手淘汰的，一定是被你的用户所抛弃。”作为一个企业，如果疏远了自己的顾客，那么，这不只是一种失败，而且是一种可笑且愚蠢的失败。





1

丢掉魂的老猎狗

猎狗经常跟随猎人进山打猎。打猎的时候，猎狗也十分勇猛，即使是野狼挡在前面，它也敢冲上去，连狼王都惧怕它几分。因此主人十分喜欢它，即使不打猎的时候也带着猎狗威风凛凛地在街上溜达。猎狗感到十分骄傲，甚至都不把主人放在眼里了，认为这个人只不过是个胆小鬼，每次都是拿着枪躲在自己的后面。时间一长，猎狗更是骄傲自大起来，它觉得自己是这个村子里最厉害的，这种厉害的角色整天上山打猎真是一件很没有面子的事，于是想尽办法逃避打猎。主人认为猎狗老了，于是又训练了一只更加勇猛的猎狗。

老猎狗依旧认为所有的动物包括人都应该尊敬并且惧怕它，它整天什么也不干，就在街上溜达。一段日子过去了，出乎老猎狗的意料，现在居然连村子里最胆小的孩子都敢拿着石头将它追赶得落荒而逃了，而所有的人却都对新猎狗又喜爱又怕。

闷闷不乐的老猎狗找到新猎狗，说：“这到底是怎么回事？他们以前也是很喜欢我的。”新猎狗回答说：“因为你现在已经不是一只威风凛凛的猎狗了，你丢掉了猎狗的精神。谁还会喜欢一只没有精神的猎狗呢？”

简单道理

老猎狗将自己身上最为宝贵的东西给丢掉了。作为一只猎狗，它丢掉了自己的“魂”，失去了猎狗的精神，结果只能沦为平庸。

每个企业也都有自己的“魂”，吸引顾客的固然是商品本身，但百年老店

精神也是吸引顾客的重要筹码。一旦企业抛弃了自己一直据以存在的精神，必然会导致顾客疏远自己，从而引发一场严重的经营危机。成功的公司从来不问：“我们应该珍视什么？”而是时刻记住：“我们实际上最珍视什么？”可口可乐公司更改饮料配方事件，就是企业丢“魂”的典型案列。

经典案例

美国的可口可乐饮料素有“清凉饮料之王”的美称，它的配方保密到不少化学家为之向往的程度。可口可乐饮料从1886年发明以来，据说配方中关键成分究竟是什么物质一直未化验出来。正因为如此，美国可口可乐公司才得以长期独霸世界饮料大王的宝座。

1981年，罗伯托·郭思达就任可口可乐公司的首席执行官。他上任伊始便宣称：可口可乐已经没有任何值得沾沾自喜的东西了，公司必须全面进入变革时代，突破口便是数十年来神圣不可侵犯、但如今已不适应时代的饮料配方。

为了新配方的配制和鉴定，可口可乐公司耗资500万美元，用了三年时间，进行了20万人次的口味调查和口味试验。公司自信新配方可口可乐一定能立足市场，风靡世界。

1985年4月23日，可口可乐在纽约市林肯中心举行了盛大的新闻发布会，郭思达豪情万丈地宣布：“最好的饮料——可口可乐，将要变得更好！”共有700多名记者出席了新闻发布会。24小时之内，81%的美国人知道了可口可乐改变配方的消息，这个比例甚至超过了16年前阿波罗登月时的24小时内公众获悉率。全美为之轰动。

然而，对可口可乐来说，这不过是一场噩梦的开始。新可乐上市4小时之内，可口可乐公司接到抗议电话650个，并很快发展到每天上千个。到5月中旬，批评电话多达每天5000个；6月，这个数字上升为8000多个。数万抗议信也随之而来。大多数美国人表达了同样的意见：可口可乐背叛了他们，“重写《宪法》合理吗？《圣经》呢？在我看来，改变可口可乐配方，其性质一样严重。”

人们的震惊与愤怒无法收拾，纷纷表示，作为美国的象征、美国人的老





朋友，可口可乐如今被抛弃了。

老对头百事可乐则幸灾乐祸。他们甚至宣布4月23日为公司假日，并调侃地建议既然新可口可乐的口味更像百事可乐了，那么可口可乐的老顾客不如直接改喝百事可乐算了。

到1985年6月底，新可乐的销量仍不见起色，公司股票急剧下跌，在美国国内的市场占有率也第一次被百事可乐超过。在传媒煽风点火下，民众的愤怒情绪继续蔓延。焦头烂额的可口可乐决定恢复生产传统配方的可口可乐，定名为经典可口可乐(Coca-cola Classic)。

7月11日，郭思达率领公司高层，站在可口可乐标志下宣布了这一消息。美国上下一片欢腾，当天即有18000个支持电话打入。ABC电视网中断了正在播出的热点节目插播了这条新闻。经典可口可乐的复出成了第二天全美各大报的头版头条新闻。

对于老可乐的归来，民主党议员大卫·普赖尔在议院演讲时说：“这是历史上一个非常有意义的时刻，它表明有些民族精神是不可更改的。”

对可口可乐公司更改饮料配方事件,《纽约时报》是这样评论的:“这是美国商界一百年来最大的失误之一。”

专家点评

失败的企业似乎努力使自己趋于“永远不败”的境地，因此作茧自缚地固执认为一个企业只有不断变化，才能永恒。

与此相反，不少成功的企业，它们维持自己的核心价值，很少去改变它，并且努力不去改变它。因为在他们看来，这才是他们的金字招牌，是万万不能动的。你动的不仅仅是一个产品，更是多年以来顾客形成的观念和信仰。成功企业的这些核心价值有一种深厚的基础，不随时代趋势和时尚的变化而变化。因此可以说，核心价值的变化只能引起企业发展的动荡，并不能产生推动企业进步的动力。应该认识到，顾客被吸引，不仅仅是商品本身的魅力。

丢什么也别丢魂，一些传统的东西虽然看上去有些老旧，令一些改革者蠢蠢欲动，总是想去改改它。但它蕴含了核心理念与价值，是精神，是魂

魄。一些古老的品牌，顾客之所以接受你，就是把你当作一种精神，如果偏要做出一些所谓的变革，结果只能是赔了夫人又折兵——丢了顾客又失了市场。

链接

可口可乐公司成立于1886年，是全球最大的饮料生产商。有人做过统计，如果将所有已经售出的可口可乐罐连接起来，可以绕地球7圈。如果把这些罐子摆起来，高度是珠穆朗玛峰的60倍。

在一次记者发布会上，利比亚统治者卡扎菲看到了桌面上的可口可乐，他看了它很久，然后一掌把这个红色易拉罐打翻。记者们惊诧地拍下这个场景，然后问他为什么。他说：“这个东西就代表了美帝国主义，我打倒了美帝国主义。”

可口可乐确实已经成为美国的消费文化，甚至美国本身的象征。一个美国人曾经说：“到外国去的时候，看到可口可乐，就看到了美国。”

2 得罪了“上帝”的松鼠

一只松鼠搬到了远离森林的一棵松树上住了下来，靠吃树上的松子为生。松鼠之所以要搬到离树林比较远的地方，就是因为它太爱抱怨了，以至于把所有的伙伴都得罪了，没有人愿意和它做邻居，迫不得已，它只能搬到了这里。而松树因为离伙伴比较远，也感到非常寂寞。就这样，它们成了一对好朋友。





但是松鼠的老毛病还是没有改。这天，它看见一个比较小的松子，就说：“哎呀，老朋友你可真是的，结那么小的松子，叫我怎么吃呢？”松树说：“你可以吃那些大一些的呀！”松鼠又说：“你明知道只有我一个人住在这里，还结那么小的，真是小气！”松树气得不说话了。

过了一会儿，松鼠又看见一个长了虫子的松子，说：“松树呀松树，你这个朋友也太不够意思了，又有一个生虫子的！”松树很气愤地说：“你只知道抱怨与索取，既然不想吃到小的和生虫子的松子，那你为什么不帮我施肥和除虫呢？你走吧，我不想让你住在我这里，我的松子你一个都不要吃了。”

简单道理

松鼠得罪了最不该得罪的人。没有松鼠，松树依旧可以活得很好；但是没有了松树，松鼠就会很惨了。因此，对于松鼠来说，自己的“上帝”就是松树，得罪了赖以生存的上帝，就等于切断了自己的生命线。

于企业而言，消费者就是企业的上帝，这已成为全球商界的第一法则。一旦得罪了顾客，就要付出巨大的代价。很多企业之所以失败，并不是因为没有才能或运气不好，而是由于轻视顾客。轻视顾客就不会产生信誉，没有信誉就无法经营。如果企业失去了一笔钱，并没有损失什么；如果企业失去了客户，损失可就大了。

松懈的管理是导致顾客离去的一个直接原因。成功的企业都是管理严格，粗中见细；而失败的企业则恰恰相反，管理松懈，经营不善，最终导致顾客纷纷离去。

经典案例

2002年1月22日，美国第三大零售商凯马特公司向芝加哥联邦破产法院申请破产保护，从而成为美国历史上寻求破产保护的最大的零售商。

1899年，塞巴斯蒂安·克雷斯吉在底特律创办了克雷斯吉公司。1962年克雷斯吉公司开办了第一家凯马特折扣商店，此后迅猛扩张。1977年正式更

名为凯马特公司。20世纪80年代中期，凯马特公司一度成为行业龙头。但1985年之后的凯马特却屡屡犯错，以致在激烈的竞争中陷入破产境地。

1985年以后，以折扣销售一举成功的凯马特开始实施多样化经营战略，一是向专业性折价销售方向发展，开设了折价服装销售连锁店和折价家庭用品连锁店。一是向折价书店发展，开设了898家联营书店。然而，这一次等着它的却不是高歌猛进的乐观景象。

尽管有多种外部不利因素，但真正打败凯马特的并不是沃尔玛和塔吉特这类同行，而是凯马特自己，是凯马特的经营不善和每况愈下的售后服务，导致了凯马特的失败。

多年以来，凯马特都不愿意投资于现代信息技术，在信息系统建设上行动迟缓。如在跟踪销售和订货系统上，1973年沃尔玛的64个商店已有22个都在使用计算机系统时，凯马特还在让公司673个商店经理手工填写订货簿，然后每天以发货清单的形式寄往总部；在建设收款机扫描系统上，为节约资金，公司把一套系统嫁接到旧有的设备和软件上，结果无法运转。凯马特员工缺乏库存控制方面的训练和技能，商店经理拒绝计算机和程序操作，多数采购员不愿利用电脑输入价格、查询价格、订货、记账等，甚至坚持“秘密记账”的做法。

信息技术的缺乏，在一定程度上造成了凯马特未能建立起低成本、高效率的运作体系，这是凯马特失败的关键因素之一。如公司的主要客户定位在中低收入的消费阶层，但其大多是选择大中城市的郊区或商业中心进行开店，这种商店布局显然与战略规划不一致。

凯马特雇员的整体素质低于同行业对手，也是凯马特破产的主要原因之一。顾客走进凯马特后，经常看到货架上商品杂乱，价格标签歪斜，甚至货架中间的通道经常散乱着商品，购物车根本无法通过；看到的也是销售人员一张张没有表情的面孔，他们很少主动询问你是否需要帮助，似乎顾客购物和他们没有关系。当有顾客向售货员询问商品时，得到的回答往往是“没货”，然后就没有下文了。

而沃尔玛的景象完全相反，管理井井有条。一进门，商店的销售人员就会给你一种灿烂的感觉，消费者心情马上就不一样了。当有顾客向商场销售人员询问商品时，如果本店缺货，销售员会主动通过电脑查看附近的连锁店





是否还有存货，并打电话过去帮顾客进一步确认；或是让顾客留下电话号码，来货后电话通知顾客来购买。在价格同属一个档次的条件下，自然越来越多的人绕过凯马特而选择赏心悦目的沃尔玛商店。

2001年12月份，凯马特公司下属的开业一年以上的商店的销售额比前年同期下降了1%（而美国第一大零售商沃尔玛公司的销售额却增加了8%）。2002年1月10日，凯马特宣布：2001年第四季度，公司的收入和利润达不到预期。凯马特股价狂跌，两周内就下降了近86%。1月22日公司申请破产保护的当天，更是跌至每股69美分收盘。

失去了顾客的支持，凯马特大厦终于崩塌。

专家点评

“消费者是上帝。”松懈的管理，使很多企业得罪了赖以生存的“上帝”，这就意味着这个企业将要走出曾经活跃的舞台。

成功企业之所以能够登高望远，归根结底在于它懂得谁能够将它推到一定的高度上，并予以珍惜。是企业家自己吗？还是几个优秀的技术人员？还是拥有三寸不烂之舌的销售人员？答案是千千万万的顾客。没有顾客的支持，拥有再多的精英人才，拥有再多的豪情壮志，企业也得不到任何的发展。很多企业往往就忽视了这一点，在稍稍取得一些成功之后，它们就变得脑筋僵死，行动迟缓，效率低下……得罪了顾客，可能你不会立刻看到他火冒三丈，大发雷霆，但最终他会转身离去。当越来越多的顾客转身离去的时候，失败的企业也终将被市场淘汰。