

迂博士 **商误** 档案
YUBOSHI SHANGWUDANGAN



致命一击

决策

JUECESHIWU

■ 陈磊 等著
■ 阿桂 绘

失 误



四川人民出版社



国防大学 2 086 1549 9



决策 JUECESHIWU 失误

致命一击

- 文：陈 磊 李 警
陈智勇 刘永健
- 图：阿 桂

1549/00/05



四川人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

致命一击:决策失误/陈磊等著;阿桂绘. —成都:
四川人民出版社, 2001.4
(迁博士商误档案)
ISBN 7-220-05387-8

I. 致... II. ①陈... ②阿... III. 企业管理-经营决策-研究 IV. F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 20826 号

ZHI MING YI JI : JUE CE SHI WU

致命一击:决策失误

·迁博士商误档案·

陈磊等著
阿桂绘

责任编辑
封面设计
技术设计
责任校对

徐英
周靖明
古蓉
伍登富

出版发行
网 址

四川人民出版社(成都盐道街3号)
<http://www.booksss.com>
E-mail: scrmebsf@mail.sc.cninfo.net

防盗版举报电话

(028)6679239
成都新凤印刷厂(028)3116748
850mm×1168mm 1/32

印 刷
开 本
印 张
字 数
版 次
印 次
印 数
书 号
定 价

5.625
95 千
2001年8月第1版
2001年8月第1次印刷
1-8000册
ISBN 7-220-05387-8/F·555
10.00 元

■ 著作权所有·违者必究

本书若出现印装质量问题,请与工厂联系调换



悲壮挽歌(代序)

言者

人们总是习惯于把鲜花和掌声献给胜利者，为他们的成功衷心喝彩。

这本身无可非议。毕竟，成功来之不易。

然而，当我们尽情歌颂胜利者的时候，不妨也给失败者一点掌声，不是为他们的失败，而是为他们争取成功的良好初衷、不懈的努力以及失败过程给我们留下的深刻反思。成功好比是一位健康人，他需要的是展示健康的竞技场；失败犹如一个病人，他更需要关爱和祝福。

在风云突变的商场，失败与成功是一对孪生子，恰似祸福相倚。成功是每一位创业者奋斗的原动力，而失败则常常是他们悲壮的墓志铭。

成功无非是努力、机遇、天分的合金体，失败则是决策失误、管理失误、营销失误的后遗症。

纵观国内外大大小小的失败案例，不难看出它们之间的许多共同点，许多企业之所以会遭遇一剑封喉的惨剧，往往不是一时的疏漏造成的，而是数种错误交织一起导致的后果。

许多曾叱咤风云的著名企业逝如流星，许多笑傲江湖的英雄豪杰铩羽归山。这里面有名震天下的商界耆宿，也有刚刚出道的另类新人。

一幕幕令人扼腕叹息的场景，一段段令人回味无穷的故事，就这么不幸地重复着。

托尔斯泰有句名言：幸福的家庭都是相似的，不幸的家庭各有各的不幸。

同样，成功的企业都有相似的经验，而失败的企业却有不同教训。失败宛若一场侵袭企业的瘟疫，如果救治及时，措施恰当，企业还可以起死回生，充其量只是壮士断腕，留下一道永不磨灭的创痕。但如果病人膏肓，讳疾忌医，企业就将从此走上末路穷途，甚至迅速窒息。

谁都不愿意失败，但谁都很难避免失败。

失败并不可怕。

有位著名的棋手说，胜可以胜得稀里糊涂，但败就



必须败得明明白白。

了解别人失败的教训,从某种意义上来说,比学习别人成功的经验更为重要。

面对别人的失败,愚蠢的人只知道嘲笑,将它作为饭后的谈资。聪明人却反复咀嚼,把它当成镜子对照自身。

这是一本写给聪明人的书。

在对照这一个个生动的案例反躬自问的时候,别忘了为那些悲壮的失败者发出一声喝彩。

因为胜负只是暂时的。

正所谓,沧海横流,方显出英雄本色。

迂博士 商误 档案
YUBOSHI SHANGWUDANGAN





目

录

1. 盲目出击 /001
2. 坐失良机 /006
3. 残酷现实 /011
4. 巨人跌倒 /016
5. 忽略对手 /021
6. 独断专行 /025
7. 珍珠有泪 /030
8. 盲目收购 /034
9. 不良扩张 /040
10. 丑闻重创 /046
11. 辉煌不再 /051
12. 特立独行 /056
13. 出拳无力 /061
14. 债台高筑 /066
15. 坐失良机 /071
16. 恃名傲物 /076
17. 经营不善 /081

目



录

- 18. 金融风险 /085
- 19. 流星企业 /090
- 20. 聪明被误 /095
- 21. 金鳗之死 /100
- 22. 逝者如斯 /105
- 23. 花儿谢了 /111
- 24. 刚愎自用 /117
- 25. 计算失误 /122
- 26. 安不思危 /127
- 27. 专横独裁 /132
- 28. 合资陷阱 /137
- 29. 一街之隔 /143
- 30. 合谋突围 /148
- 31. 盲目跟风 /154
- 32. 谁是祸首 /159
- 33. 成败分论 /165
- 后 记 /170



1 盲目出击



001

自 20 世纪 50 年代以来，日本的摩托车行业数易霸主。起初是东菱公司一枝独秀，尔后本田公司迅速扩张，到 1964 年终于将老霸主东菱公司赶出了摩托车市

场。进入 20 世纪 70 年代后,本田公司在本土的市场占有率高达 85%。

随着世界摩托车市场需求增长的明显减缓,本田公司开始向汽车市场挺进。为了能够迅速地在汽车市场站住脚,本田公司将最好的技术、最先进的设备和巨额的资金投入其中,由此换来的结果是本田公司的汽车收入到 1975 年便超过了摩托车的收入。

正当本田公司对摩托车无暇顾及的时候,位居世界摩托车领域第二把交椅的雅马哈公司则趁势扩张。而本田公司由于资金和精力的牵扯,在市场上被雅马哈公司逼得节节败退。本田公司的摩托车销售额从 1970 年到 1979 年始终没有增加,而雅马哈公司则成功地将本田公司与它的摩托车年销售额之比由 3:1 降到 1.4:1。在 1970 年,雅马哈只有 18 种摩托车车型,而本田公司则多达 35 种。到了 1981 年,双方各拥有 63 种摩托车车型。

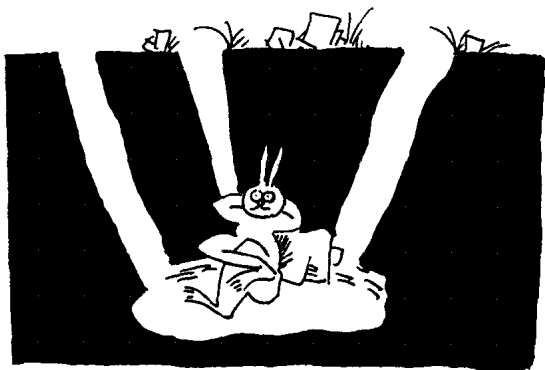
胜利让雅马哈的决策者们错误地估计了对手的实力,他们自不量力地向本田公司发起了挑战。雅马哈的决策者们不止一次在公开场合宣称,他们将以新的产量超过本田,身为摩托车专业厂商,他们绝不愿意永远屈居第二。

本田公司对此迅速作出反应:在雅马哈的新厂建



成之前,本田公司采用大幅度降价策略,增加促销费用和售点。最令人惊讶的是,50公升的摩托车价格竟然比一辆10变速的自行车还便宜。由于本田公司的汽车销售稳定上升,使得它完全有能力用汽车的盈利来弥补摩托车价格战的损失。另一方面,本田凭借它的技术和资金优势,迅速推出81款新车型,同时淘汰了32种旧车型。产品的更新换代,很快赢得了消费者的青睐。

相比之下,雅马哈公司因为在投资新厂上下了很大的赌注,资金入不敷出,只好依靠银行贷款。在价格战中雅马哈明显处于劣势,同时也无力推出新的车



型。因此在消费者心目中，雅马哈的形象逐渐衰老，市场占有率从 37% 下降为 23%，营业额也锐减 50% 以上。1983 年雅马哈公司的库存量占日本摩托车行业总库存的一半，债务亦高达 2200 亿日元。

为了避免破产，1983 年 6 月雅马哈公司就自己的出言不慎向本田公司道歉，从而结束了长达一年半的摩托车霸主争夺战。



点 评

错误估计对手的实力，公开向本田公司宣战是雅马哈公司失败的根本原因。由于对手过于强大，只要对方作出反应，马上就会将自己逼入绝境。

价格战是市场竞争最常用的杀手锏。参与价格战的前提是必须有雄厚的资金作后盾，而这一点正是雅马哈公司的“七寸”。

技术的领先必然会在竞争中处于优势。多元化的





生产经营可以规避市场的风险。作为单一的摩托车厂家,雅马哈在这点上又输给了本田。

2 坐失良机

006

YU BO SHI SHANG WU DANG AN

1962年以前,吉列公司垄断了美国的剃刀市场。

“超级蓝光”刀片是吉列刀片的核心和最高级的产品,也是创利最大的产品。这种刀片历经5年时间才研制成功,于1960年正式投放市场。仅在1962年,该产品就为吉列公司创利约1500万美元,占公司利润总额的三分之一还多。但是,这种刀片最大的缺陷就是它是用碳素钢做成的。尽管它薄而锋利,但很不耐用。这个问题从产品投放市场之初就有消费者反映,但由于它在市场上的销量极佳,因而未能引起吉列公司的高度重视。



迂博士商误档案



实际上在此之前，英国的威克逊公司就已经研制出一种用不锈钢制成的刀片，在剃刀的制造史上具有划时代的意义。这种刀片经久耐用，极富弹性，使用轻便，因此颇受消费者的喜爱。该产品一经推出便很快占领了英国市场，但由于该产品进入美国市场的数量有限，加之知名度还不够高，所以暂时没有对吉列公司形成威胁。

相反，吉列公司的老对手——美国精锐公司和安全剃刀公司却敏锐地捕捉到了这个信息，它们紧跟着也推出了自己的不锈钢刀片。于是，不锈钢刀片在美国市场声名鹊起，迅速吸引了一大批吉列刀片的忠实用户转而使用不锈钢刀片。



吉列公司这才意识到问题的严重性。它们必须尽快对此作出应对。

有人主张吉列公司也立即推出自己的不锈钢刀片，这样可以充分利用吉列公司在消费者心目中的品牌形象，只需很少的宣传费用就能够占有很大的市场份额。但这样做的结果无疑会对吉列公司的王牌产品“超级蓝光”造成强烈的冲击，最终的结果有可能使吉列公司会不得不放弃“超级蓝光”这个王牌产品。

另一部分人主张调动一切手段来加强对“超级蓝光”的促销，力争保住甚至扩大自己的市场份额。这样做对吉列公司来说简直就是轻车熟路，无需花费太多的气力。

市场调查的结果认为，“超级蓝光”质量优异，工艺技术已经过关，并且相当稳定。而不锈钢刀片才刚问世，工艺还不过关，质量也不够稳定。另外，“超级蓝光”主要面向高收入消费者，而不锈钢刀片的目标消费人群是中、低收入者，二者是井水不犯河水。因此，吉列公司决定不理睬不锈钢刀片，而是竭尽全力巩固“超级蓝光”的市场地位。

然而，市场是无情的。此后的事态发展让吉列公司瞠目结舌。不锈钢刀片在美国市场迅速走红，精锐公司和安全剃刀公司充分利用吉列公司的沉默做强有力的