

以铜为鉴，可以正衣冠；以古为鉴，可以知兴替；以企为鉴，可以明成败

HUNDRED YEARS 迄今为止第一本以研究百年名企失败的著作
傅雷 袁建财◆主编

OLD-ESTABLISHED SHOP DIES

研究成功首先从研究明星企业的失败开始

百年老店之死

揭秘名企失败的背后



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

百年老店之死

揭秘名企失败的背后

傅雷 袁建财◆主编



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

百年老店之死/傅雷、袁建财主编. —北京: 中国经济出版社, 2007. 1

ISBN 978 - 7 - 5017 - 7836 - 2

I. 百... II. ①傅... ②袁... III. 企业管理 - 研究

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 126083 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 苏冰冰 (电话: 010 - 68359423, 13611038580)

责任印制: 常毅

封面设计: 中子画

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京市地矿印刷厂

开 本: 16 **印 张:** 19 **字 数:** 254 千字

版 次: 2007 年 1 月第 1 版 **印 次:** 2007 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 1 - 6000

书 号: ISBN 978 - 7 - 5017 - 7836 - 2/F · 6840 **定 价:** 35.00 元

版权所有 盗版必究 举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68369586 68346406 68309176

百年老店之死

作者简介

傅雷：年青的战略管理讲师，优秀的企业管理咨询师，现担任卓越管理顾问有限公司的顾问。10年来，他主要致力于管理科学的研究与实践工作，经常被国内的知名企业聘去讲课。作者数十篇学术论文曾发表在数十家媒体报刊上，已经出版了上百万字的作品。

百年老店之死

策 划：书情文化

责任编辑：苏冰冰

封面设计： 中子画艺术设计

P E R F A C E
序言

应该说，我是在沉重的心境下，以沉重的笔调写下了这篇序言。

当联想集团融入世界的时候，当海尔打造民族品牌、喊出“海尔——中国造”的时候，当蒙牛借助神舟五号一飞冲天……我也会和其他人一样，给他们送去欢呼与掌声。然而，欢呼和掌声平息之后，我会情不自禁地想起那些曾经无限风光而又隐退于经济舞台幕后的百年老店。

王麻子、冠生园、日升昌、瑞士钟表、巴林银行……如果这些当年家喻户晓的百年老店，能够在全球经济一体化大潮汹涌澎湃的当今时代，与柳传志、张瑞敏、牛根生、杰克·韦尔奇等商界精英“同台献艺”，我们将会看到一幅多么精彩纷呈、百舸争流的局面。不幸的是，他们毕竟随风而逝了。

随风而逝的只是历史，那些百年老店永远是我们心中的英雄。回想百年老店创业初期的血汗和泪水，发展阶段的鏖然前行，鼎盛时期的辉煌与荣耀，当他们被时代大潮湮没的时候，相信每个人都会为之惋惜。

惋惜之余，我的脑海中始终萦绕着一个问题：既然称为百年老店，当然有其深厚的生存基础；既然能够历经数十载，甚至上百年风风雨雨

而岿然不动，为什么最终没有摆脱失败的命运？也许不能说是彻底的失败，因为许多百年老店仍在黑暗中艰难跋涉，悲壮地追求东山再起的曙光。即使彻底失败了，我们也要对其肃然致敬——因为，它们曾经为繁荣社会经济做出了不朽贡献，它们的轨迹也成为了后人前进的路标。

以铜为鉴，可以正衣冠；以古为鉴，可以知兴替；以人为鉴，可以明得失。我们揭秘百年老店的衰落之谜，既是缅怀那些英雄的业绩，更重要的是学习百年老店的成功经验，吸取其走向衰落的沉痛教训。正在商海中奋勇搏击的现代企业家，一定要警钟长鸣，别让暂时的业绩迷住眼睛而重蹈那些归于沉寂的百年老店的覆辙。



王麻子：半壁江山，付诸东流

昔日的辉煌 / 3

- ④ 脸上麻子成就了百年字号 / 3
- ④ “李逵”与“李鬼” / 5
- ④ 梅开二度，进入鼎盛时期 / 6

衰落之谜 / 8

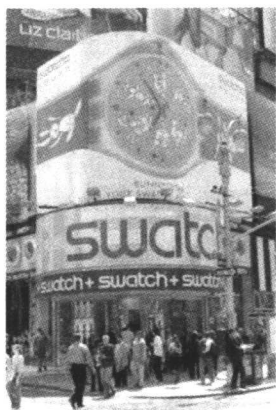
- ④ 现代企业制度弊端与品牌开发的败笔 / 8
- ④ 抱残守阙，缺乏创新 / 10
- ④ 都是“假货”惹的祸 / 11
- ④ 藏在巷子深处的美酒 / 12
- ④ 沉重的包袱 / 13

引以为鉴 / 14

- ④ 创新是企业发展的灵魂 / 14
- ④ 品牌制胜 / 15
- ④ 加强成本管理 / 17

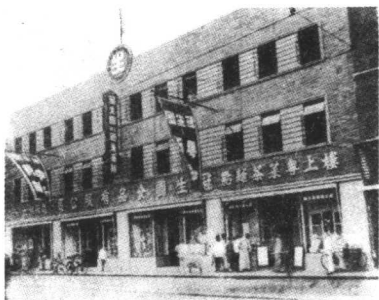
成功案例链接 / 21

- ④ 剑气逼人的瑞士军刀 / 21



瑞士钟表：失落的王国

昔日的辉煌	25
◎ 风光无限的日内瓦 / 25	
◎ 工业革命，带来一派繁荣 / 26	
◎ 技术革新，引领钟表潮流 / 27	
衰落之谜	28
◎ 骄傲自满，漠视石英电子表 / 28	
◎ 忽视“商品化”，无异于舍本逐末 / 29	
◎ 竞争意识相对淡薄 / 31	
引以为鉴	34
◎ 创业难，守业更难 / 34	
◎ 提高科技产品商品化程度 / 35	
◎ 加强企业竞争能力 / 36	
成功案例链接	38
◎ 所向披靡的日本“精工舍” / 38	



冠生园：搬起石头砸自己的脚

昔日的辉煌 / 45

- ① “月饼大王” 冼冠生 / 45
- ② 食品行中的“龙头老大” / 46

衰落之谜 / 48

- ③ “陈馅翻炒” 祸殃整个行业 / 48
- ④ 产权混乱，走向灭亡 / 50
- ⑤ 产品结构单一，缺乏创新 / 51
- ⑥ 忘义追利，丢掉诚信 / 52
- ⑦ 媒体曝光，加速企业破产 / 53

引以为鉴 / 54

- ⑧ 加强市场监管体系 / 54
- ⑨ 创造自己的品牌 / 56
- ⑩ 诚信——企业的立身之本 / 59

成功案例链接 / 61

- ⑪ 狗不理“重塑品牌” / 61



☁ 日升昌：第一票号，百年不继 ☁

昔日的辉煌 / 67

- ① 现代银行的诞生 / 67
- ② 管理完善，带来滚滚财源 / 69
- ③ 适应市场，有效避免风险 / 71
- ④ 任用贤能，奠定百年基业 / 73

衰落之谜 / 74

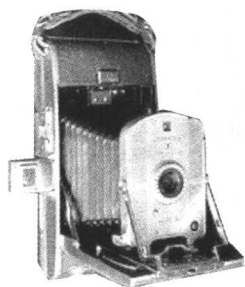
- ① 信用放款，加大倒账风险 / 74
- ② 观念守旧，错失制度创新良机 / 74
- ③ 外在因素——社会动荡 / 75

引以为鉴 / 77

- ① 建立有限责任制度的价值 / 77
- ② 健全信贷档案，加强风险管理 / 79

成功案例链接 / 83

- ① 登峰造极的花旗银行 / 83



宝丽来：“闪光”成为过去的记忆

昔日的辉煌 / 89

- ④ 发明天才辍学创业 / 89
- ④ 引领美国经济的先锋企业 / 90

衰落之谜 / 92

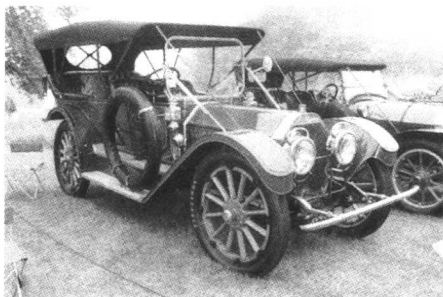
- ④ 反击恶意收购，背上沉重债务 / 92
- ④ 沉痾难治“大企业病” / 93
- ④ 挡不住新技术的冲击 / 94
- ④ 申请破产保护，无可奈何花落去 / 95

引以为鉴 / 96

- ④ 时刻保持危机意识 / 96
- ④ 效绩来自激励 / 98

成功案例链接 / 99

- ④ 加强财务控制的米力波尔公司 / 99



❧ 奥兹莫比尔：车坛元老，寿终正寝 ❧

昔日的辉煌 / 105

- ⊙ 汽车领域的老牌先驱 / 105
- ⊙ 天蓝色的“美国绅士” / 106

衰落之谜 / 107

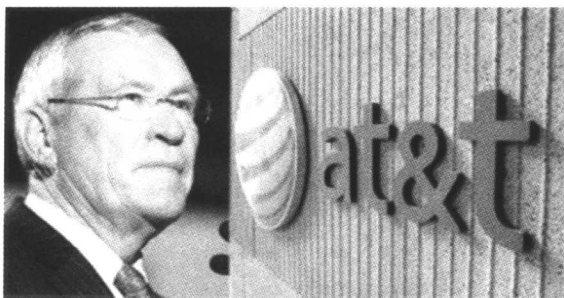
- ⊙ 错误的定位战略 / 107
- ⊙ 信息沟通渠道不畅通 / 108
- ⊙ 经销商的失控 / 109

引以为鉴 / 110

- ⊙ 明确定位，建立品牌忠诚的前提 / 110
- ⊙ 深入了解消费者的需求 / 113

成功案例链接 / 116

- ⊙ 最浪漫的金领结——雪佛兰 / 116



贝尔：灰飞烟灭的电信帝国

昔日的辉煌	123
⊙ 开启电话时代 / 123	
⊙ 创造电讯神话 / 124	
衰落之谜	126
⊙ 通货膨胀的冲击 / 126	
⊙ 盲目拓展电脑行业 / 128	
⊙ 轻率投资有线电视领域 / 129	
引以为鉴	130
⊙ 慎重对待企业并购 / 130	
⊙ 警惕分业经营造成竞争的不公平 / 133	
成功案例链接	135
⊙ 成功转型的英国电信 (BT) / 135	



❧ 八佰伴：触礁沉没的商业航母 ❧

昔日的辉煌	141
❶ 创立“八佰伴”连锁超市 / 141	
❷ 大举进军海外市场 / 142	
衰落之谜	144
❶ 盲目扩张，经营得不偿失 / 144	
❷ 资金吃紧，银行袖手旁观 / 145	
❸ 投资策略没有明确定位 / 146	
❹ 忽视培养，管理人才严重匮乏 / 148	
引以为鉴	149
❶ 提高企业战略管理水平 / 149	
❷ 注重后备人才的培养 / 150	
❸ 制定周密的投资方案 / 152	
成功案例链接	155
❶ 沃尔玛——全球第一大商业流通巨头 / 155	



❧ 沃尔沃斯：昨日孔雀，风采不再 ❧

昔日的辉煌	/ 163
❶ “五分店”起家 / 163	
❷ 独具特色的陈列方式 / 164	
衰落之谜	/ 165
❶ 竞争加剧，沃尔沃斯四面楚歌 / 165	
❷ 一味求廉，产品无特色 / 165	
❸ 购物新趋势，卷走老顾客 / 166	
❹ 忽视服务态度与质量 / 167	
引以为鉴	/ 168
❶ 正确进行市场定位 / 168	
❷ 塑造企业核心竞争力 / 172	
❸ 服务，企业生存的命脉 / 174	
成功案例链接	/ 176
❶ 由廉价货摊到超级商店的马狮 / 176	



沃德百货：墨守成规，坐以待毙

昔日的辉煌 / 183

- ◎ “猴子沃德” 邮购起家 / 183
- ◎ 布鲁克加入，沃德起死回生 / 184

衰落之谜 / 186

- ◎ 几经重组，数次易主 / 186
- ◎ 衰落隐藏于静待时机的“零增长”策略 / 187
- ◎ 过分节约的保守政策 / 188
- ◎ 战略不清、缺乏创新，沃德的致命缺陷 / 189
- ◎ “独裁” 导致 “无才” / 190

引以为鉴 / 191

- ◎ 人力资源，企业最宝贵的财富 / 191
- ◎ 选择市场战略必须遵循的原则 / 194
- ◎ 建立有效的竞争优势 / 196

成功案例链接 / 197

- ◎ 法国零售业龙头老大——家乐福 / 197