

迂博士 商误 档案
YUBOSHI SHANGWUDANGAN



功亏一篑

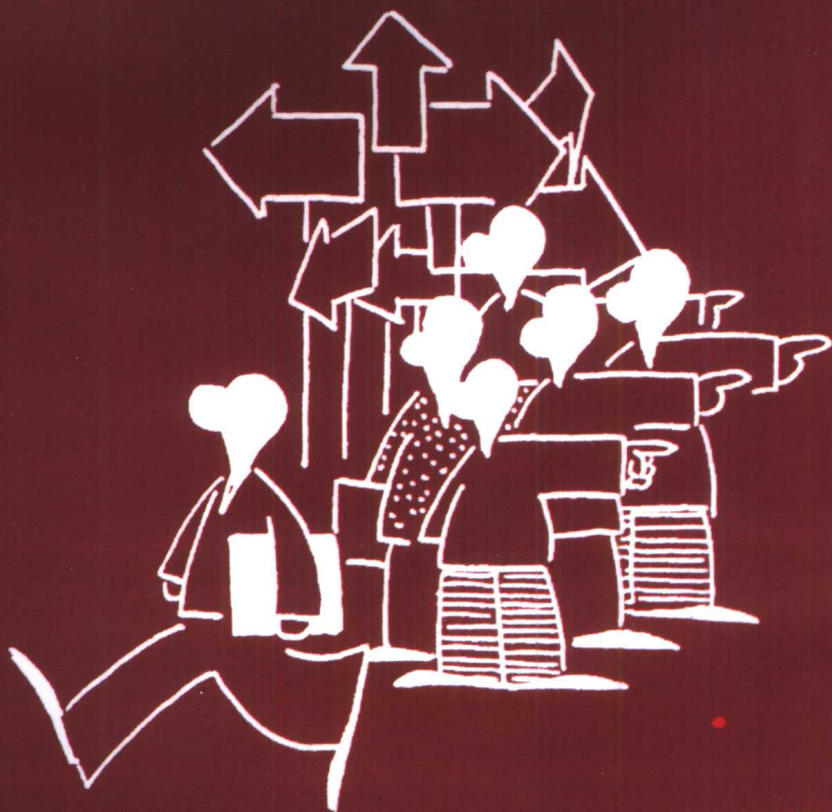
管理

GUANLISHIWU

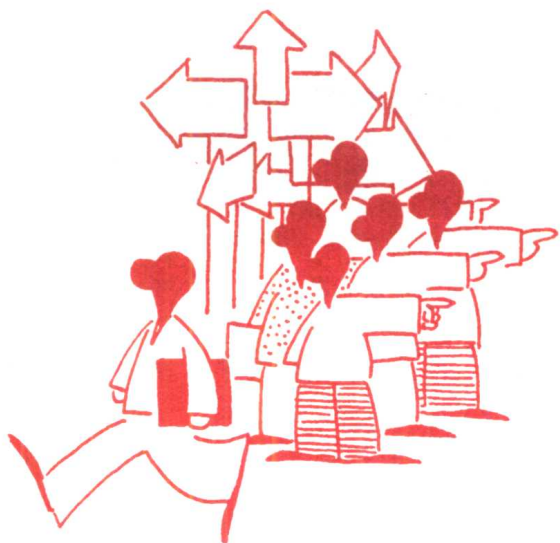
■ 陈磊 等著
■ 阿桂 绘

失

误



四川人民出版社



管理

GUANLISHIWU

失误

功亏一篑

- 文：陈 磊 李 警
陈智勇 刘永健
- 图：阿 桂

四川人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

功亏一篑:管理失误/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 7-220-05386-X

I. 功... II. ①陈...②阿... III. 企业管理-研究
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 20827 号

GONG KUI YI KUI; GUAN LI SHI WU

功亏一篑:管理失误

·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: scrmcbf @ mail.sc.cninfo.net

防盗版举报电话

(028)6679239

印 刷

成都新风印刷厂(028)3116748

开 本

850mm × 1168mm 1/32

印 张

5.625

字 数

95

版 次

2001年8月第1版

印 次

2001年8月第1次印刷

印 数

1-8000册

书 号

ISBN 7-220-05386-X/F·554

定 价

10.00元

■ 版权所有·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。但如果病入膏肓，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。



目

录

1. 步履蹒跚 /001
2. 飞龙陷足 /005
3. 品牌失落 /010
4. 规律无情 /014
5. 轻视对手 /019
6. 胸无成竹 /023
7. 回天乏术 /027
8. 名誉跌落 /032
9. 悲哉三株 /037
10. 末路标王 /042
11. 君命束缚 /047
12. 缺乏控制 /052
13. 自负狂妄 /057
14. 小人得志 /063
15. 一意孤行 /069
16. 腐败舞弊 /074
17. 上梁不正 /079

目



录

- 18. 一人用错 /085
- 19. 以债养债 /090
- 20. 内部纷争 /095
- 21. 黄河惊魂 /100
- 22. 疏于监管 /106
- 23. 品牌光环 /111
- 24. 错用小人 /117
- 25. 亲情蒙眼 /122
- 26. 玫瑰梦醒 /127
- 27. 血缘亲政 /133
- 28. 败成定势 /138
- 29. 不自量力 /144
- 30. 人才情结 /149
- 31. 破碎亲情 /155
- 32. 正业荒废 /160
- 33. 祸起萧墙 /165
- 后 记 /171



1 步履蹒跚

荷兰飞利浦公司是一家以生产家用电器而闻名于世的大公司。

早在 20 世纪五六十年代，飞利浦的生意做得十分

红火,灯泡和电视的巨额销售量让公司赚足了钱。但飞利浦公司的决策者们并没有因此就忘乎所以,他们的头脑十分冷静。他们敏感地意识到二战之后的个人消费浪潮即将过去,代之而来的将是各型企业的复兴。于是,他们决定转向开发企业办公用电器,也就是所谓的“职业产品”。

飞利浦公司的重要举措之一便是投入巨资开发系列电脑。

由于依托着飞利浦公司强有力的技术力量和雄厚的资金实力,前期的研制非常顺利,他们生产出来的新型电脑足以跟美国商用机器公司(IBM)的产品相媲美。

但是,好东西是不是就一定好卖呢?

在这之前,飞利浦公司为了突破各国的关税壁垒,采用了“化整为零,各自为战”的经营机制。他们在全球六十多个国家设有一百多家生产厂,这些分厂生产的飞利浦家用电器毫不费力地就在当地的市场消化掉了,这让飞利浦公司尝到了甜头,但同时也因为摊子铺得太大,给飞利浦公司拖上了一条又大又长的“尾巴”。

由于各分厂生产的相对自主性和独立性,销售网络也就完全掌握在了分厂的手里。当他们接到总部的

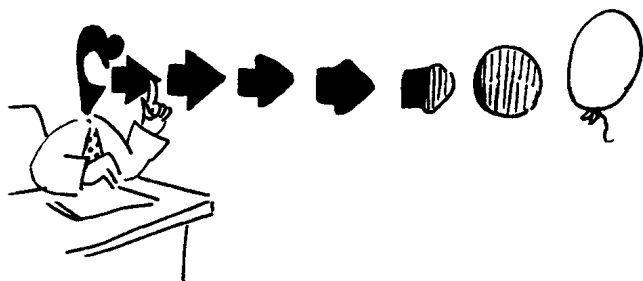




通知,要求他们推销不是由他们分厂生产的大型电脑时,他们都对此表现得毫无兴趣。

一来这种大型电脑数量不多,二来价格昂贵,三来雇佣、培训推销和维修人员不光费用大,而且很费事,远不如推销分厂自己生产的家用电器轻车熟路。

由于管理上出现了问题,公司总部的正确决策得不到有力的贯彻,形成了令不行、禁不止的局面。飞利浦公司采取了很多措施试图改变这一局面,但始终没能收到满意的结果。最后,飞利浦公司决定将部分分厂合并,以便开发和生产类似于商用电脑这种大型产品。然而,这一决定因为各分厂的强烈反对和总部的软弱妥协而未能实现。



与此同时，随着战后日本经济的飞速发展，大量质优价廉的电器产品猛烈地冲击着飞利浦的市场，使得飞利浦公司在几次价格大战中接连惨败。而飞利浦公司关于开发大型企业办公用产品的计划也因受到分厂的抵制宣告流产。

1990年，飞利浦公司创下荷兰公司年亏损的历史最高记录：42.4亿荷兰盾。



点 评

企业的活力来自于企业内部各部分的“合力”。
摊子铺得越大，管理也就越容易失控。



2 飞龙陷足

靠“飞燕减肥茶”起家，凭“延生护宝液”迅速崛起的沈阳飞龙集团，曾经在保健品市场呼风唤雨，雄霸一方。1990 年还只是一家注册资金仅 75 万元的小企业，





到了1995年，其累计实现销售收入20亿，利润达4.2亿。令人咋舌的发展速度使飞龙集团的总裁姜伟进入“中国十大富豪”之列。

飞龙的成功在于他们选择了最好的时机进入保健品领域。

20世纪90年代初，随着人们的生活水平日渐提高，健康意识逐步觉醒，人们对生活的要求不再只是吃饱肚子，而是要注重生活的质量，对保健品的浅层次需求凸现出来。当时市场仅有的几种保健品大都是针对女性消斑养颜，对于中老年男姓的专用保健品却闻所未闻。“延生护宝液”无疑是他们惟一的选择。

飞龙的成功还在于强有力的广告宣传。

有数据表明，1991年飞龙集团的广告投入为120万元，获利400万元；1992年广告投入1000万元，获利6000万元；1993年广告投入8000万元，获利2亿元。此外，利用人海会战迅速占领市场，组建庞大的营销队伍，也是飞龙集团制胜的重要原因。

但是，天有不测风云。

自1994年开始，众多厂家被保健品丰厚的利润所吸引，纷纷涉足这一行业，一时间鱼龙混杂，数万种保健品涌进市场，泛滥成灾。消费者简直被弄昏了头，不知道该买什么才好。再加上有些不法厂家任意夸大其



产品的功效,让服用后的消费者有种被愚弄的感觉。于是保健品市场迅速滑坡,飞龙集团自然深受其害。

随着每月的回款额日趋减少,飞龙陷入财务上的困境。与此同时,管理中的问题也浮出水面。大量的广告费用白白流失,经销商管理也漏洞百出,业务员手头缺钱花了,随随便便就把十几件货拿到市场上去批发了,货款理所当然地据为己有。

1994年9月,飞龙集团可以在香港上市的消息着实让总裁姜伟好生兴奋了一阵。因为飞龙一旦上市,资金的困境顿时便可以得到解决。有了钱自然就好办事,这是中国绝大多数企业家共同的认识。但是,在办理上市手续的过程中,飞龙公司更深层次的危机才开始显

露出来。在对飞龙公司的财务报表和评估报告审核之后,姜伟被告知飞龙集团上市存在四大隐患:一是没有可信的长远发展计划;二是没有过硬的高科技产品;三是资本不实且资产过低;四是财务管理漏洞太大。

后来,虽经多方努力,飞龙公司获准在香港联交所上市,但在1995年4月18日,姜伟毅然决定放弃上市,他决心改造企业。

一月后飞龙集团进入全面休整阶段。“延生护宝液”这个曾经让无数中老年男姓视若珍宝的名牌保健品也渐渐淡出人们的视野。飞龙集团在经历了短暂的辉煌之后销声匿迹,给人们留下了许多值得回味的东西。



点 评

企业的成功不能靠一时的运气,而要靠很强的内功,否则就没有抗风险能力。

高速发展的企业尤其需要强有力的科研支持,产





品必须具备很高的科技含量,而且要不断更新。

企业的发展离不开资金的支持,但仅有钱是不够的。企业的生命力往往并不体现在钱的多少上。