

Z O N G   C A I   Y U A N   S H E N G   D A I



# 总裁原声带 (一)

## ——成功失败论

中

国

CEO IN CHINA

总

裁

主编 / 钟林祖

中国商业出版社

主编\钟林祖

# 成功失败论

## 总裁原声带



# 裁

中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

总裁原声带 / 钟林祖主编. —北京: 中国商业出版社, 2000.9

ISBN 7-5044-4135-X

I. 总… II. 钟… III. 企业管理—经验—中国 IV .F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 69889 号

责任编辑: 陈学勤

中国商业出版社出版发行  
(100053 北京广安门内报国寺1号)  
新华书店总店北京发行所经销  
北京京东印刷厂印刷

\*

850 × 1168 毫米 32 开本 44.5 印张 810 千字

2000 年 9 月第 1 版 2000 年 9 月第 1 次印刷

定价: (全四册) 100.00 元

\* \* \* \* \*

(如有印装质量问题可更换)

版权所有 翻印必究

618/102

# 总目

## 成功失败论

第一篇 警惕“成功是失败之母”  
——总裁沉重的警告

第二篇 “成功病”袭击企业巨婴  
——总裁沉重大检讨

## 强者竞争论

第一篇 参加经济“奥运会”  
——总裁解读竞争之道

第二篇 品牌成名造势之路  
——总裁解读品牌造势

第三篇 守正出奇  
——总裁解读创新制胜

# 总目

## 商兵韬略论

第一篇 经营的革命  
——总裁指点经营新策略

第二篇 商兵韬略  
——总裁指点战略战术

## 零缺陷管理论

第一篇 管理新视野  
——总裁解读企业管理

第二篇 以人为本  
——总裁解读人才管理



# 目录

## 第一篇 警惕“成功是失败之母”

—— 总裁沉重的警告 ——

### 方正(香港)董事局主席王选谈 警惕成功是失败之母

#### 一、成功中隐藏着潜在危机 / 4

- “失败是成功之母”的逆向思维
- 一个决策错误将会导致企业失败
- 机遇一旦失去将很难弥补
- 曾经辉煌的企业可能一蹶不振

#### 二、成功后得意忘形，独断专行 / 5

- 面对成功的荣誉忘乎所以
- 重蹈覆辙，独断专行
- “硅谷狂夫”的失败
- 机遇不会永远偏爱你

#### 三、迷失方向 / 7

- 在转折关头跟不上形势
- 失去了市场机会
- 对未来发展方向要有敏锐的洞察力

# 目录

- 永远保存危机感

## 四、创业与守业 / 11

- 创业难，守业更难
- 要经受住考验与挑战
- 成功产品的共同特点
- 领先的脆弱性
- 利用开放潮流打出国门
- 守业的困难之处

## 武汉广场总经理胡冰心谈 进也得忧

### 一、十倍速旋风 / 26

- 位卑未敢忘天下
- 时代变了
- 以变应变
- 只有偏执狂才能生存
- 策略转折点
- 面临策略匮乏时代
- 进亦得忧

### 二、危险的信号 / 31

- 中国零售业的艰辛
- 警号已经吹响
- 生存与死亡
- 盲目乐观与好大喜功
- 付出的代价
- 与狼共舞

# 目录

- 思维、观念落后
- 人才严重不足

## 三、分散化和边远化的误区 / 41

- 边远化未见得化得开
- 市场的教育
- 自杀式的厮杀
- 发掘形而上的空间

## 四、网上购物的冲击 / 45

- 网上购物初见端倪
- 传统零售业的忧思
- 面临“便利”的冲击
- 未雨绸缪
- 高文化的零售

## 五、面对人才结构断层 / 49

- 缺乏策划和操作人才
- 简单的思维方式和粗放的管理风格
- 商业职工队伍素质不理想
- “把信带给加西亚”
- 呼唤职业人

## 六、最要命的短缺 / 53

- 面临知识短缺
- 知识爆炸的洪流
- 害怕落伍
- 功能性文盲

## 七、中国需要总经理阶层 / 55

- 全球一体化的挑战



# 目录

- 缺乏一支强悍的职业队
- 不当提线木偶
- 为职业总经理争一个名份

## 胜高扬总经理曾波谈 警惕成功陷阱

### 一、盲目突破 / 62

- 突破的陷阱
- 突破的方向
- 突破的速度
- “守旧”素质不可少

### 二、转移战略实施失误 / 66

- 转移方向不正确
- 转移战略实施失误
- 权力斗争与人事矛盾

### 三、多元化陷阱 / 69

- 最大的敌人是企业自己
- 多元化是失败的原因
- 盲目冒险

### 四、集团化的弊端 / 70

- 国有资产的流失
- 建立大集团的欲望
- 贪大求量的虚荣心理
- 经济环境和企业体制不规范
- 心态浮躁缺乏稳定性

# 目录

- 人多不一定力量大
- 选“黄金中庸”

## 五、现实目标过高 / 78

- “三年”打败李宁
- 目标的虚夸不实
- 贪大求快
- 理想目标现实化

## 七、成功后的失败 / 79

- 野心膨胀，忘乎所以
- 钱是条可爱的狗
- 投资饥渴症

## 万向董事局主席鲁冠球

## 探析著名企业失败原因

### 一、组织处置不当 / 84

- 组织缺陷可能导致失败
- 组织结构要相应变化
- 控制幅度原则
- 组织应适应企业的能力

### 二、经营控制不力 / 85

- 经营活动要进行有效控制
- 保持理想的形象和行为规范
- 企业之间要搞好协作与配套
- 集权与分权的辩证关系

# 目录

## 三、缺乏必要警觉 / 86

- 对经营环境中的变化保持警觉
- 迅速适应环境的变化
- 建立良好的信息反馈系统

## 四、损害企业形象 / 87

- 不惜一切代价保护形象
- 不能轻率的改变方针
- 从辉煌到低谷只需3分钟

## 五、“能人易天”现象 / 88

- 戒奢侈享受思想
- 戒怨天忧人思想
- 戒沾亲带故思想
- 戒居功自傲思想
- 警惕内心的“敌人”

## 成都人民商场董事长吕根旭谈 生存与死亡

### 一、危机与契机 / 92

- 危机也是契机
- 面对垮台的困境
- 压力的增大
- 斗勇与斗智

### 二、积极向外扩张 / 93

- 抢占市场份额
- 商战要求扩张

# 目录

- 占据战略制高点
- 销售方式的革新

## 三、要吃免费午餐 / 95

- 少花钱办大事
- 扩张不能按常规进行
- 购买破产企业
- 联合创造利润

## 四、企业内涵的延伸 / 98

- 商战取胜靠智慧
- 提高人员素质
- 依靠集体的智慧

## 五、利用政策赢得利润 / 99

- 企业获得自主权
- 争取优惠政策
- 政策对所有企业都一样
- 企业与政府都获利

五星啤酒总经理赵惠臣谈

## 顶峰与低谷

### 一、由顶峰到低谷 / 102

- 利用品牌优势，对外扩充品牌
- 用自己的品牌帮别的企业打市场
- 遭遇无序竞争
- 创名牌难，守名牌更难

# 目录

## 二、深刻的反思 / 106

- 地方保护主义的阻挠
- 行政干预严重
- 兼并与联营

## 三、围着市场转 / 107

- 提高品牌含金量
- 加强品牌攻势
- 保证严格的区域划分

## 四、重在抓管理 / 108

- 强调集权式管理
- 转变思想观念
- 总结正反面经验教训
- 不能自己打败自己

双星总裁汪海谈

## 永远是起点

### 一、重事实，说实话 / 114

- 卖什么吆喝什么
- 保持本色不易
- 企业家需要好的环境创业
- 路要自己去寻找
- 成功的原因

### 二、压力下的对策 / 116

- 实施名牌战略
- 发展“三产”

# 目录

- 不创新就灭亡
- 必须居安思危

### 三、企业家的价值观 / 119

- 自我价值的衡量标准
- 对自己要知足
- 需要国家合理政策

## 第二篇

# “成功病”袭击企业 巨婴

—— 总裁沉重大检讨 ——

三株总裁吴炳新谈

### 三株十五大失误 / 125

检讨三株十五大失误

附：三株集团由盛至衰过程分析

飞龙总裁姜伟谈

### 飞龙二十大失误 / 163

自省飞龙二十大失误

附：飞龙集团由盛至衰过程分析



# 目录

巨人总裁史玉柱谈

## 巨人跌倒四大失误 / 193

坦陈巨人“四大失误”

附1：巨人集团由盛至衰过程分析

附2：对巨人集团冷峻的反思

百龙总裁孙寅贵谈

## 百龙十大失误 / 247

检讨百龙十大失误

附：百龙集团由盛至衰过程分析

方正董事长张玉峰谈

## 方正三大教训 / 265

反省方正三大教训

附：领先的脆弱

红高粱总经理乔赢谈

## 十大反思 / 287

对“红高粱”的十大反思

丹依总裁余韦达谈

## 让生命时刻充满假设 / 297

痛定思痛：让生命时刻充满假设

附：丹依集团由盛至衰过程分析

第  
一  
篇

警惕“成功是  
失败之母”

总裁沉重的警告

