

Y O N G B U Y A N B A I

费 勇 编著

永不言败

一百个
商战
失败
案例
透视



广东经济出版社

永不言败

——100个商战失败案例透视

费 勇 编著

广东经济出版社

责任编辑：肖广华

责任技编：梁碧华

封面设计：肖广华

·版权所有 翻印必究·

永不言败

——100个商战失败案例透视

费勇 编著

出版发行	广东经济出版社（广州市环市东路水荫路11号5楼）
经销	广东省新华书店
印刷	广东省韶关市粤北印刷厂（广东省韶关市五里亭）
开本	850×1168毫米 1/32
印张	9
字数	208,000字
版次	1997年8月第1版
印次	1997年8月第1次
印数	1—10,000
书号	ISBN 7-80632-098-9/F·39
定价	18.00元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与承印厂联系调换
读者热线：[发行部] (020) 83844694 83863888-3079

前 言

满街望去,关于“成功经验”的书籍与报道比比皆是;成功的经验固然给人启发,给人鼓舞,但也给人一种幻觉,那就是以为成功相当容易。事实上,当年像王永庆或福特一样艰苦奋斗的人并不在少数,而成功的却只有他们少数而已。是他们运气好吗?当然不是。要想全面了解答案,就不能不面对大多数的失败经验,从而深入思考:为什么在同样的状况里,有人成功,而有人失败?

人的命运掌握在自己的手里。透过本书分析的 100 个案例,我们会发觉,任何一种成败,均源于当事者思想意识与生存策略的差异。爱德华·狄波诺曾说,成功从思想开始,但他又补充说,战略战术也非常重要,同一意思用不同的说法,或同一事件用不同的做法,效果大不一样。无论思想还是策略,其实都可以学习。从成功的经验中,我们可领悟到某些利于成功的思想与策略;从失败的案例中,我们又可感受到某些易于导致失败的思想与策略。

不过,正如本书中多次强调的,没有公式化的制胜诀窍。有的书中说某某因为勇于开发新产品而获胜,但我

们同样可以举出另一个人因为开发新产品而破产。任何一种素质,任何一种条件,因为不同的场合不同的运作,都可以转化成正面的或负面的结果。敏锐的另一面是迟钝,踏实的另一面是浮华,圣洁的另一面是虚伪,等等。因而,别人的经验,只有化成我们自己的“感悟”,才能变成一种“智慧”。

在今天这样伟大的、充满着奇迹的时代,在失败中磨炼,在成功中继续,将生命的意义发挥到极致,创造真正属于自己美好的生活。

目 录

- 一、 假如 VS 直面 (1)
- 二、 算了 VS 决心 (4)
- 三、 守成 VS 应变 (7)
- 四、 浮躁 VS 平实 (之一) (10)
- 五、 浮躁 VS 平实 (之二) (13)
- 六、 比附 VS 联想 (16)
- 七、 浪漫 VS 凡常 (19)
- 八、 愿望 VS 实际 (22)
- 九、 嫉妒 VS 激励 (25)
- 十、 贪婪 VS 自在 (28)
- 十一、 王安：英雄末路 (32)
- 十二、 巴林：毁于一旦 (35)
- 十三、 玉郎：大栽跟头 (38)
- 十四、 库尔斯：好景难再 (41)
- 十五、 雅格：不懂他心 (44)
- 十六、 《变脸》：奇招太奇 (47)
- 十七、 长力：一错全错 (50)
- 十八、 苹果：险遭不测 (53)
- 十九、 奥斯本：来去匆匆 (56)
- 二十、 沃德：盲目悲观 (59)

- 二十一、克莱斯勒：目光短浅 (62)
- 二十二、听信别人的意见总是失败 (65)
- 二十三、不能跟整个世界作对 (68)
- 二十四、不是冠军就是彻底的失败 (72)
- 二十五、一枝独秀不一定长久 (74)
- 二十六、绝对不能有次品 (76)
- 二十七、不要谈论你不熟悉的事 (79)
- 二十八、稍不留神就招来损失 (82)
- 二十九、无法无天行不通 (84)
- 三十、没有梦想无从谈起 (86)
- 三十一、百折不挠才能成事 (89)
- 三十二、惑于假象（之一） (92)
- 三十三、惑于假象（之二） (95)
- 三十四、惑于假象（之三） (98)
- 三十五、惑于假象（之四） (101)
- 三十六、文字玄机 (104)
- 三十七、信用陷阱 (106)
- 三十八、采购陷阱 (110)
- 三十九、空穴来风 (112)
- 四十、迷于色相 (115)
- 四十一、赶尽杀绝 两败俱伤 (119)
- 四十二、按部就班 晕头转向 (122)
- 四十三、间谍渗透 防不胜防（之一） (124)
- 四十四、间谍渗透 防不胜防（之二） (128)
- 四十五、突然出击 后续乏力 (130)
- 四十六、正面攻击 一败涂地 (132)
- 四十七、短处被揭 只有挨打 (134)

四十八、躲进据点	死路一条	(137)
四十九、矩阵管理	死亡接吻	(140)
五十、分散作战	顾此失彼	(143)
五十一、泄漏天机		(146)
五十二、款待烟幕		(149)
五十三、通牒不灵		(151)
五十四、能人太多		(153)
五十五、火上浇油		(156)
五十六、受到挟制		(159)
五十七、名号不正		(161)
五十八、不明真相		(164)
五十九、太过主动		(167)
六十、一味迎合		(169)
六十一、言过其实		(171)
六十二、卧薪尝胆		(173)
六十三、死缠烂打		(175)
六十四、不明自己		(178)
六十五、不明所以		(181)
六十六、目中无人		(183)
六十七、不懂拒绝		(186)
六十八、不记人名		(189)
六十九、疏于问候		(192)
七十、感情用事		(195)
七十一、不想做事		(198)
七十二、专家也会出错		(200)
七十三、强者未必总赢		(201)
七十四、人事不能纷争		(203)

七十五、来早不如来巧·····	(207)
七十六、好心还须好说·····	(210)
七十七、胜败自有原因·····	(212)
七十八、贪全往往失全·····	(215)
七十九、趋时未必最好·····	(217)
八十、学会韬光养晦·····	(219)
八十一、心中岂能没数·····	(222)
八十二、吝啬失掉人心·····	(225)
八十三、不要太有个性·····	(227)
八十四、随时保持笑容·····	(228)
八十五、不妨心不在焉·····	(230)
八十六、大与小·····	(232)
八十七、正与奇·····	(234)
八十八、标与的·····	(236)
八十九、先与后·····	(238)
九十、利与害·····	(241)
九十一、攻与守·····	(243)
九十二、进与退·····	(248)
九十三、纵与横·····	(252)
九十四、远与近·····	(256)
九十五、敌与友·····	(260)
九十六、活学活用·····	(263)
九十七、行行有道·····	(265)
九十八、变幻莫测·····	(268)
九十九、攻心为上·····	(273)
一〇〇、成败在己·····	(276)
参考文献·····	(279)

一、假如 VS 直面

不是某一个人或某几个人的故事，而是许许多多人的故事：看着周围的一些人成就了一番事业，他们内心也会升起强烈的冲动，想着自己难道不能像他们一样？但是，这种冲动持续不了多久，他们就为自己打退堂鼓，他们告诉自己，某某发达是因为他父亲有权有势，某某发达是因为某某学的专业是电脑，等等。总之，他们感到对方拥有的一切有利条件，自己都不拥有，不是年龄已经太大，就是缺乏资金什么的。于是，成功的愿望尚未付诸实践即已灰飞烟灭，也就是说，不战即已失败。

这种为自己的奋斗设置先决条件的心态，是导致失败的一大心病。假如有了5万元，我就去开一间小公司，而“假如”永远不可能成真，所以，理想也就永远无法成真；成真的只是年复一年的平庸的日子。

其实，我们不能把我们的命运寄托在“假如”，我们只能首先“直面”我们既定的一切，然后在这既定一切的基础上，培养生命中绚丽的花朵。任何一种处境都蕴含着正面的因素，同时又包含着负面的羁绊。

不错，你出身在下层平民的家庭，你现在身无分文，恰好

你的专业是华而不实的哲学或中文，又恰好你已年过 40，还有了家庭的拖累，诸如此类。你无法改变这一切，但是，你千万不要忘记：无法改变不等于无法超越。你不能改变父母的状况，但并不意味着你仍要过与你父母相同或相似的生活；你不能改变你已学的专业，但并不意味着你不能做专业以外的事，你不能改变你的年龄，但并不意味着你不能改变你的精神、心态。

生命中有“命中注定”的东西，生命的旅程中有我们无法控制的东西，我们只能学会坦然地承担，但生命中还有许多可以改变的东西，许多掌握在我们手中的东西。假如我们把后者误为前者，那么，生命的热与光就被我们的借口、惰性掩埋，而变得黯然失色。

40 年代的菲律宾，有一个一贫如洗的华人孩子，他梦想着拥有自己的店铺，自己的楼房，自己的庄园……但他没有说：假如我有一个有钱的亲戚资助一下，或者，假如我拥有一张大学文凭，那多好。因为他深深明白，这种想法毫无用处，他需要的是行动，是弄明白他能够做什么与怎么做。在那个时候，对于像他这样一个连小学都没读过的穷孩子，他想出的惟一办法是，从当天起，他向街边的大人乞讨香烟，一支一支地积累起来，到了一定的数量，就将香烟钉在一块木板上，廉价卖给别人。他就这样得到了第一笔钱。无论后来他是否成为富翁，他都是一个值得尊敬的人。因为他深知，生命的意义，在于追索的过程。

罗勃·舒勒博士在《突破困境》一书讲过一个寓言式的故事。三个妇人住在湖的出口处，天天抱怨说：“我们住在这里一点发展机会都没有，注定要过苦日子。住在城市的人可不同了，他们的机会多的是。我们呢？我们什么都没有。”就这样，

这3个女人天天都在抱怨中过生活；但某一天，另一个妇人刚巧路过，听到她们絮絮叨叨的抱怨，忍不住对她们说：“你们怎么会没有机会？你们真的要机会吗？机会多得很呢！你们住在湖口，湖口可通往河流，河流可通往海湾，海湾又可以通到大海。从你们现在的立足点，你们到那里都可以，怎么可以说没机会呢！”

多年前，我住在南京，每天早晨7点钟，从住所的窗口望出去，总是见到三三两两的盲人过马路，去附近的手工艺厂上班，他们看不见人群与汽车，却凭着敏锐的感觉，以稳健的步伐走过斑马线、人行道，然后消失在巷口。我一直无法忘怀这些盲人的身影与姿态。那样一种残缺的生命，无论阳光灿烂，还是刮风下雨，每天仍坚持着他们力所能及的工作。当偶尔我的心中充满怨气、不平、退却的时候，想到那些身影与姿势，我感到羞愧。

不要什么“假如”，而去弄明白，你能做什么，然后，赶紧去做。

注：VS即“与”

二、算了 VS 决心

早在 1989 年，他就已预感到了中国社会正在发生巨大的变迁。那时，他正在读日本福泽渝吉的书，福氏的一个论点令他怦然心动：在一个社会或民族的转型期——从传统社会走向现代社会时，知识分子要想对社会、民众真正有所贡献，他们就应该首先让自己脱贫致富。他觉得这句话说出了他内心潜伏着的想法；在中国，以意识形态为导向的政治时代正在结束，随之而来的是以经济建设为导向的商业时代。只有融进商业体制，才能谈别的什么。否则，一切免谈。

于是，他决定离开自己的单位——一家社会科学院。经过仔细的衡量，他选择了图书批发这个领域。为了保险，他先在一所学校内开了一家小书店。慢慢地替出版社或书商包销图书。开始时一切顺利，2 年半后，他赚了相当数量的钱，他想着应该完全由自己投资来做书。他策划了一套关于人生智慧的书，一共四本。从约稿到印刷、发行，他全部投入（时间、金钱）。书批发到了书商手里，但书款却迟迟收不回来。他每天为催款而焦头烂额。忙了半年只收回 1 万元左右，而包销数目最大的一个书商因经济问题而自杀，这就注定他这一次的投资难免赔本。

他完全绝望，放弃了图书业，也放弃了其他的行业，他只是觉得，商场太过险恶，非他这样的书生所能驾驭。最后，他又回到了那家社会科学院。

虽有明确的目标，迅速的行动，但稍遇挫折，就立即放弃。这是许多人的真实写照。有些人总以“怕上当受骗”为借口一次次地放弃了可能改变一生命运的尝试。放弃了还自以为聪明，以“不轻易上当”自诩。

然而，没有一次次的尝试，没有一次次的挫折、失败，就不可能达到目标，日臻成功。所有功成名就的人，在功成名就之前，都经历了无数次的失败。

失败是人生的常态，成功只是一刹那的辉煌。成功的前夕，必须要屡败屡战，成功了以后，又必须居安思危，时时在失败的胁迫下兢兢业业。

罗吉斯刚刚在华尔街出道时，去拜访一个圈内的老行尊。那位老行尊只对罗吉斯说了这么一句：“你要明白，发生在你这种事业刚刚开始的年轻人身上最好的事，就是破产。”罗吉斯并不明白，他心想：我最怕的事就是破产，你怎么能教一个人破产？破产了我怎么付房租？怎么吃饭？但在很多年后，罗吉斯经历了不止一次的破产，而是三次的破产，他才明白，由于破产，对自己了解得更多，也得到了许多教训。

以心理学而言，挫折产生悲痛，悲痛的情绪有一种下沉的趋势，人的心理处于澄明、集中状态；顺利产生欢乐，欢乐的情绪有一种上扬的态势，人的心理处于散漫、混浊的状态。所以，古人说：哀兵必胜，骄兵必败。

同时，每一次的挫折，都给你一次重新权衡的机会，这条路到底对于我行得通还是行不通？这种方法对于我到底有没有效？等等。你本来把你的生命目标定在一个“出版商”，但经

过这一次收款的失败，你也许会发现，你的性格不适合此种金钱来往业务，你可以考虑把时间花费在其他可行的目标，或者，你可以找到另外一种有效的收款方式。

总之，当失败发生时，沮丧、悔恨、逃避都是毫无意义的消极心理，重要的是接受失败，然后，以失败作动力。不要轻言“算了”，而要永不放弃，不屈不挠。

一个美国农夫的决心曾经感动了不少面临失败的人。

30年代的衣阿华，不仅遭受经济恐慌的蹂躏，还遇到了罕见的旱灾肆虐，连续几年的春天，没有下一滴雨，玉米与燕麦全部枯竭而死。

大批的农夫卖掉了家当、种子，离开了土地。但 Aian Lakin 不愿离开生他养他的土地，他决心留下来。花光了存款买种子却一无所获。第三年，他就借钱去买种子，仍要在干裂的土地上播种。他的孩子问他：“把种子卖掉不是比较保险吗？”他回答：“不敢冒险的人，是不可能成功的！”第三年失败了。第四年，他仍坚持着，他凭借的只是一种信念：不可能永远没有雨水。第五年，旱灾过去了，他家的农作物大丰收了，而且卖了难以想像的好价钱。他还清了所有的债务，还盖了一幢漂亮的房子。然后，安详地逝世，走完了他无憾的一生。

我们也许没有必要像 Aian Lakin 那样死死地守着土地，但我们实在太需要 Aian Lakin 面对灾害所表现出来的那种毫不动摇的决心与意志。

三、守成 VS 应变

《孙子兵法》：凡用兵之法，将受命于君，合军聚众。圯地无舍，衢地合交，绝地无留，围地则谋，死地则战。途有所不由，年有所不击，城有所不攻，地有所不争，君命有所不受。故将通变于九变之利者，知用兵矣；将不通于九变之利者，虽知地形，不能得地之利矣。治兵不知九变之术，虽知地利，不能得人之用矣。是故智者之虑，必杂于利害；寻于利而务可信也，寻于害而患可能了。是故屈诸侯者以害，役诸侯者以业，趋诸侯者以利。

翻译过来，它的精髓就在于这么几句：懂得变通的将帅，才算是懂得用兵；如果不懂得变通，虽然了解地理状况，也无法获得地利，也就不能充分发挥军队的战斗力；在不利的状况中，考虑有利的一面，增强信心；在有利的状况中，考虑有害的一面，可以化险为夷。

这是兵法，其实也可转化成商法。现代社会转瞬即变，科技发展的迅速，超过人类的想像。每一次的变化，都引起生活结构、方式、消费心态等等的变化。现代的商家，在这种不可捉摸的千变万化中，比拼智慧。那些洞烛先机者，那些根据外在环境的“变”而改变自身的人，总是赢家。

汤姆·彼德斯在一次演讲中举了一个例子，他说在 EDS 公司如果发现一条蛇，立即反应是杀了它；而在通用汽车公司，会先寻找一名蛇类管理顾问，用两年时间研究这条蛇，然后成立委员会解决这件事情。

他的意思是一些大企业一旦形成僵化的体制，就不能对环境的变异作出敏锐的回应。为此，可能付出一蹶不振的代价。

例如，美国的罗伯堂。这家服饰专门店，从 40 年代一直红到 60 年代。到 70 年代，更是盛极一时，连锁店达 400 多家，名列全美第三。但紧接着，却盛极而衰，销售成绩停滞不前，利润低落，最后全盘输光。

为什么会输得如此之惨？因素有许多，而不知“变通”也许是其中最主要的原因。罗伯堂崛起在两次大战后，那时经济落后，大众的消费能力低下。所以，罗伯堂那种简朴的装潢，低廉的价格，简单的服装款式，深得消费者的欢迎。70 年代中以后，社会的富裕程度已大大提高，一般人已出现追求舒适、名牌的心态，逛商店也不是只为了买东西，而会注意店内的情调、气氛。另外，罗伯堂的店址大多在市区，或在公路旁边。70 年代以后，城市居民，尤其是中产阶级，开始迁往郊区，并且形成了大型的社区。每一个大型的社区都有大型的购物中心。

当罗伯堂察觉这种变化，试图往郊区开拓时，才发现为时已晚，好的开店地址早已被抢走。

更严重的是，罗伯堂对于自身的商业形象没有作出适当的调整。从内部到外部的陈设，仍是几十年一贯制，呆板、不显眼，所售的衣服也显得保守、土气，还是那种蓝色条纹、毕叽布料做的西装、毡帽，仿佛停留在五六十年代。不幸，怀旧的消费者毕竟属于少数。一大堆的货品堆在罗伯堂的仓库里，无