

拜错误为师

失败掉的管理

宁笔 夏滨◎编著

失败是本书，不管你现在或曾经是否失败，读通这本大书，研究透为什么失败，也就找到了成功的窍门。



中国水利水电出版社
www.waterpub.com.cn

拜错误为师

输掉的管理

宁笔 夏滨 编著

中国水利水电出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

输掉的管理 / 宁笔, 夏滨编著. —北京: 中国水利水电出版社, 2005
(拜错误为师)

ISBN 7-5084-2822-6

I. 输… II. ①宁…②夏… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 030436 号

书 名	输掉的管理
作 者	宁笔 夏滨 编著
出版 发行	中国水利水电出版社 (北京市三里河路 6 号 100044) 网址: www.waterpub.com.cn E-mail: mchannel@263.net (万水) sales@waterpub.com.cn 电话: (010) 63202266 (总机)、68331835 (营销中心) 82562819 (万水)
经 售	全国各地新华书店和相关出版物销售网点
排 版	北京万水电子信息有限公司
印 刷	北京市天竺颖华印刷厂
规 格	787mm×1092mm 16 开本 10.5 印张 110 千字
版 次	2005 年 5 月第 1 版 2005 年 5 月第 1 次印刷
定 价	22.00 元

凡购买我社图书, 如有缺页、倒页、脱页的, 本社营销中心负责调换
版权所有·侵权必究

“失败是成功之母”，“成功是成功之母”，各有各的道理，因为经验和教训同等重要。可是在各种场合，人们传播经验的多，坦陈教训的少。这是可以理解的，成功者有心情也愿意将经验告诉大家，而失败者一是没有了心情，二也很少有登堂入室的机会。新闻媒体也热衷于向成功者祝贺，刊载、热播形式多样的经验访谈，组织层出不穷的经验交流会，而很少关注哪哪、谁谁的失败，也许是瞧不起，也许是不便在别人的伤口上再撒把盐吧。但是正如需要借鉴别人成功的经验一样，我们同样十分需要汲取别人失败的教训，个人如此，企业也一样。如此一来，将企业管理的各种失败案例整理出来，加以适当的点评，让更多的人从中汲取教训，就变成一件十分有意义的事情。本书正是在做这样的尝试。

从另外一个角度考虑，本书的出版也是一件有意义的事情。没有考证中国的科普活动是从何时开始的，印象深刻的是，邓小平曾经指出：“计算机的普及要从娃娃抓起。”以计算机技术为代表，我国持续不断地开展了各种各样的科学技术知识普及活动。可遗憾的是，发达国家“从娃娃抓起”、全方位开展工作的还有经济管理知识的普及活动，而我国在这方面却做得很少。曾经冲动过，想扛一扛“在中国普及经济管理知识”的大旗。或许是年幼，亦或是胆怯，没敢“造次”。但忍不住还是想在这里说：经济管理知识的普及，对于一个国家的意义，不亚于科学技术知识的普及。本书正是一本经济管理知识的普及读物，适用于非经济管理“科班”出身的人士。

口号是一回事，做事是另外一回事。落到实处，本书作为中国水利水电出版社“拜错误为师”系列丛书的一部分，定位在普及性财经读物上。全书各章先是给出一个失败的案例，并指出“错在哪里”，然后尝试着分析案例背后涉及的理论知识，再进行简要点评，最后给出模拟管理的实景，让读者进行一些管

输掉的管理

理学的思考。各章之间相对独立，又有一定的关联性，关联性较强的，我们归结成篇。全书三篇，分别为：战略篇、人员篇、运营篇，共十二章。

中国水利水电出版社的张菁华女士不仅是“拜错误为师”系列丛书的策划人，也是我们的好朋友（这也是我们第二次进行合作了），本书得以出版，首先应该归功于张女士以及有关提供帮助的朋友，他们是陈珏、万涛、赵剑飞，在此一并致以诚挚的谢意。

虽然水平有限，“没准”还有一些错误，但我们还是期待大家能够喜欢，读者能够有所收获，哪怕只是“一点点”！

也期待着您与我们交流：ningbi@gsm.pku.edu.cn。

宁笔 夏滨

二〇〇五年四月

MANAGEMENT FAILURE

宁笔

男，安徽人，北方工业大学工学士、北京大学工商管理硕士。先后在政府机关、外资企业、大型国企工作。常年关注中国企业的管理实践，留意国内外企业的创新活动。

作品有《中层执行力》（合著）、《胜在创意：创造商机的X+1种思维》（中国水利水电出版社2005年2月出版）等。

夏滨

男，1974年出生于孟子故里山东省邹城市，毕业于西安建筑科技大学。

现供职于邹城市交通局，从事运输车辆的管理和相关财务工作等，先后获得过“先进工作者”、“代征税先进个人”荣誉称号，并被地方党委、政府评为“共产党员示范岗”和“青年文明岗”。

“拜错误为师”系列



“为了发现王子，必须与无数个青蛙接吻。”探索中的失败往往意味着创新与成功的开始。

本书汇集吾老七、糜老大、汾煌可乐、旭日升、娃哈哈、格兰仕、大白兔、美加净等失败案例，解析成功品牌的制胜之道！

互动阅读

本书有奖征集管理方案！

请将文中“模拟管理”所设情景的方案，发送电子邮件至waterpress@126.com，你将有机会成为本书姊妹篇的作者，并获得我们赠送的精美礼品！（来信请注明详细联络方式。）

我们期待你的参与！

策划编辑：张菁华

封面设计：点睛工作室
TEL: 010-64842725 / 图文部

Contents

目录

序言

战略篇

第一章 规模的诱惑 2

“规模经济”是经济学基础课程上的重要概念之一，但讲解这一概念的同时，还有“规模不经济”同时出现。重要的是，不能盲目追求规模，当规模发展到一定阶段时，要检验各方面资源是否匹配，是否协调一致地发展了。

【失败的先例】秦池失败的内在原因 2

【解析】规模经济与资源一致性 6

规模经济与规模不经济 6

资源一致性要求 9

第二章 多元化误区 13

“经营多元化”几乎成为中国大公司的普遍追求目标。学术上，多元化问题的核心是企业边界问题，企业不得不考虑一种既定产品或服务从获取原材料开始到最终产品的分配和销售，需要做哪段（些）工作，同时还要考虑需要提供多少种产品或服务。

【失败的先例】春都：走向绝境 13

【解析】企业边界问题 17

企业纵向边界 17

输掉的管理

企业横向边界	20
--------------	----

第三章 国际化陷阱 24

随着越来越多的中国企业加入走出国门的大军行列，“触雷”甚至“身亡”的现象也越来越多地进入我们的视野。不容否认，企业走出去是有一定必要性的，因为“大不一定强，但不大就一定不强”。但需要坚持的是，国际化既不能无所作为，也应拒绝冒进。

【失败的先例】长虹：冒进的代价	24
-----------------------	----

【解析】中国企业的国际化模式实证	28
------------------------	----

海尔：抬升利润曲线	28
-----------------	----

TCL：李东生的“组合拳”	29
---------------------	----

格兰仕：贴牌只因占有率太高	30
---------------------	----

华为：“农村包围城市”之后	31
---------------------	----

第四章 竞争对手分析 34

竞争，是市场经济的永恒主题。自然，商场如战场，商战不可避免。古人云：“知己知彼，百战不殆。”了解竞争对手，分析竞争对手，关注竞争对手的反应，也就成了企业管理的重要内容之一。

【失败的先例】小心数据的背后	34
----------------------	----

【解析】竞争对手分析	38
------------------	----

Contents

目录

人员篇

第五章 职业素养 48

事情终究需要人来完成，但并不是什么人都可以做好工作的。职场上存在一些通用的基本要求，比如敬业、忠诚、责任感等，通常人们将这些称为职业素养。人有了这些不等于就可以做好工作，但没有这些，却往往是不能做好工作的。

【失败的先例】大众：“挖”了不该“挖”的人..... 48

【解析】基本职业素养 52

敬业..... 52

忠诚..... 53

责任感..... 54

执著..... 54

行动..... 55

共赢思维..... 55

诚信..... 56

谦逊..... 57

克制..... 57

自信..... 58

第六章 领导力 60

以人为本的时代已经到来，关于人性的一系列假设，为有效管理

输掉的管理

提供了各种思考，但这些仍然不够。最新的研究是，“领导”而不仅仅是“管理”，是管理者带领团队获得成功的重要因素。

【失败的先例】只有愤怒是不够的.....	60
【解析】领导力	64
注重仪表	66
亲和力	67
活力	67
条理	68
幽默	68

第七章 激励 70

主人翁意识不是人人都有的，即使有，能否长久也是个问题。真正的优秀企业，是能够提供激励制度调动大家工作积极性的企业。对于如何激励大家朝着目标前进，我们可以从一些基础理论中寻找答案。

【失败的先例】还不如不发这奖金.....	70
【解析】激励原理	74
需要层次理论	74
X 理论和 Y 理论	76
激励—保健理论	76
三种需要理论	77
目标设定理论	78
强化理论	78

Contents

目录

公平理论	79
期望理论	79
第八章 冲突管理	83
两口子过日子，难免磕磕碰碰，企业也如此，时不时有些冲突，在所难免。有些冲突，处理不好，矛盾进一步激化，可能影响企业正常运做；有些冲突，处理得当，消除误会，会增加了解，增进互信。学会管理企业中的冲突，对经营企业大有裨益。	
【失败的先例】这样处理很糟糕	83
【解析】冲突管理的基本原理	87

运营篇

第九章 “通吃”的冲动	98
一种药包治百病，你信吗？你买吗？通常情况下，你的回答是否定的。经营企业也如此。不要奢望你的产品可以为一个市场的所有顾客服务，请把目标集中在购买兴趣最大的买主身上。	
【失败的先例】哈慈五行针，治啥都能行？	98
【解析】市场细分、目标市场选定和市场定位	101
市场细分	102
目标市场选定	106
市场定位	108

输掉的管理

第十章 危机管理..... 116

天有不测风云，人有旦夕祸福，企业也一样。天气预报帮助人们预测天气变化，以便做好各种准备；各种保险、社会救济帮助人们克服突如其来的灾难。企业呢，需要利用危机管理来应付这一切。

【失败的先例】三株：打赢官司，垮掉企业..... 116

【解析】危机管理..... 119

企业危机的预防..... 120

企业危机的处理原则..... 123

危机处理的对策..... 126

危机处理的程序..... 127

企业危机的善后..... 129

第十一章 控制..... 132

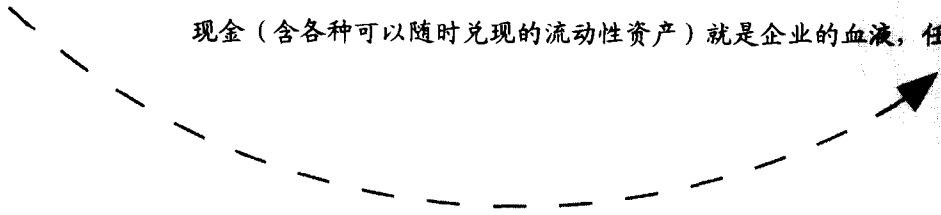
新闻里常说一句话：“层层抓落实。”管理学上有个时髦的词与之对应：执行。执行的起点是管理的四大职能之一——控制，即监视各项活动以保证按照计划进行并纠正各种重要偏差。

【失败的先例】郑州亚细亚的消失..... 132

【解析】控制..... 137

第十二章 现金流管理..... 144

身体强壮也罢，虚弱也罢，绝对不能没有了血液。对企业来讲，现金（含各种可以随时兑现的流动性资产）就是企业的血液，任何企



Contents

目录

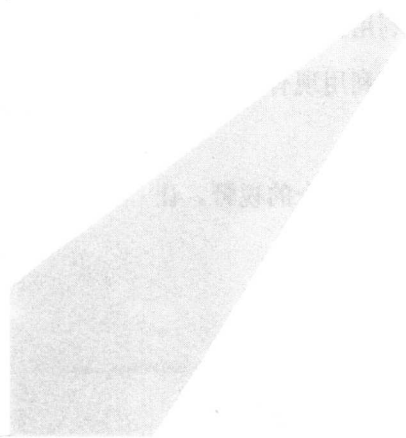
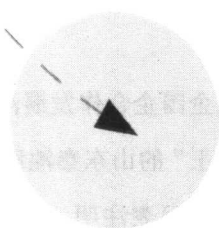
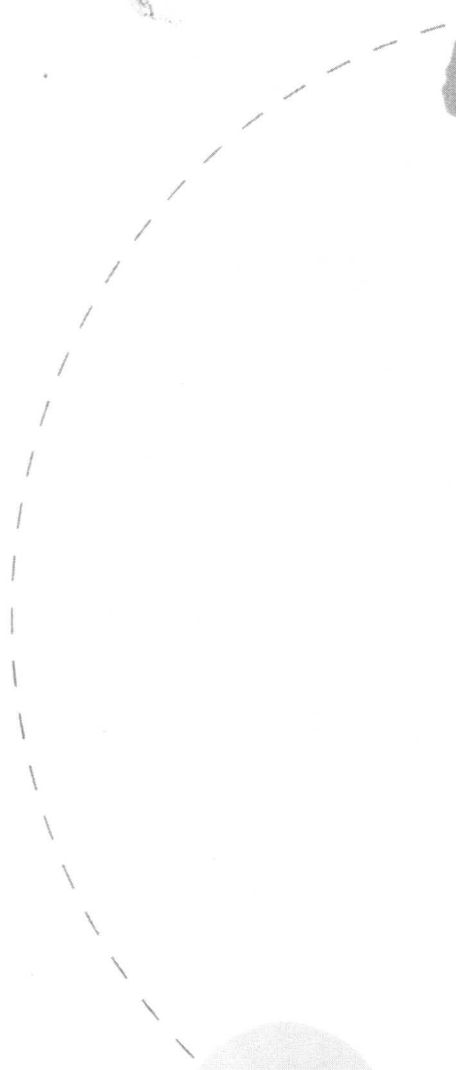
业如果在现金流管理上出现问题，那后果可想而知。

【失败的先例】活力 28 的兴衰之旅.....144

【解析】现金流管理148



战略篇



第一章 规模的诱惑

核心问题

“规模经济”是经济学基础课程上的重要概念之一，但讲解这一概念的同时，还有“规模不经济”同时出现。重要的是，不能盲目追求规模，当规模发展到一定阶段时，要检验各方面资源是否匹配，是否协调一致地发展了。

失败的先例

秦池失败的内在原因

2004年4月13日召开的鲁浙民企国企合作发展洽谈会上，曾在1995、1996年两度夺得中央电视台广告“标王”的山东秦池酒厂将其资产整体出售，成为最引人注目的项目。洽谈会招商项目表注明，秦池酒厂合作方式是“资产整体出售”；项目内容介绍上写着：“资产整体出售，利用品牌优势，提高产品占有率。”该项目进行的市场及投资效益分析为：“可利用现有的品牌优势、市场优势和资源优势，促进市场份额的快速增长。”

从“标王”到资产整体出售，秦池的大起大落再次进入公众的视野。让我们回顾一下“秦池故事”的主要经过吧：



1990年3月，山东省潍坊市临朐县秦池酒厂注册成立。在成立之初的3年左右时间里，每年白酒产量1万吨左右，产品主要在潍坊地区销售，年销售额不足2000万元。

1994年，秦池以沈阳为突破口，在当地电视台买断段位，密集投放广告，沿街请市民免费品尝秦池白酒，请当地的技术监督部门做出质量鉴定报告并向消费者推荐，租用一艘飞艇在沈阳市区上空游戈后撒下数万张广告传单，在媒体上发布“秦池白酒在沈阳脱销”的新闻等，迅速使秦池酒在沈阳为人熟知并热销。一年内，价位较低而宣传手段大胆的秦池酒在东北、华北、西北市场上蔓延开来，销售额节节上升，年销售额突破1亿元。

1995年11月8日，秦池以6666万元获得中央电视台新闻联播后5秒黄金标版，成为第二届“标王”。这个价格高出第二位近300万元。当年，秦池的销售额为2.3亿元。

1996年11月8日，在中央电视台第三届广告段位招标会上，秦池称：“1995年，我们每天向中央电视台开进一辆桑塔纳，开出的是一辆豪华奥迪。今天，我们每天要开进一辆豪华奔驰，争取开出一辆加长林肯。”随后，秦池以3.212118亿元（后经考查，这个数字来源于秦池领导的手机号码）夺得“标王”，比竞标的第二位高出1亿元。当年，秦池的销售额增至9.8亿元，实现利税2.2亿元，被评为“中国明星企业”。

1997年1月，秦池被评为“中国企业形象最佳单位”。同月，北京《经济参考报》一则关于“秦池白酒使用川酒勾兑”的系列新闻报道被国内无数家报刊转载，其主要内容是：秦池每年的原酒生产能力只有3000吨左右，它从四川收购了大量散酒，再加上本厂的原酒、酒精，勾兑成低度酒，然后以“秦池古酒”、“秦池特曲”等品牌销往全国市场；秦池的罐装线基本是手工操作，每条生产线周围有十多个操作工，酒瓶的内盖是专门由一个人用木榔头敲进去的。当年，秦池的销售额下滑至6.5亿元，而年初的预期为15亿元。