

MANAGEMENT MISTAKES AND SUCCESSSES NINTH EDITION

世界500强风云

第9版

战败启示录 大败局蕴育大智慧 大困境成就大逆转

[美] 罗伯特·哈特利 (Robert Hartley) 著 严若森 译

波音 福特 戴姆勒-克莱斯勒 欧洲迪士尼 沃尔玛 IBM 惠普 哈雷-戴维森 大都会人寿
重版9次 历经26年长销不衰 著名营销及销售行为专家孙路弘倾情推荐

世界500强风云 战败启示录

[美] 罗伯特·哈特利 (Robert Hartley) 著 严若森 译

MANAGEMENT
MISTAKES
AND SUCCESSSES
NINTH EDITION

图书在版编目 (CIP) 数据

世界 500 强风云：战败启示录 / (美) 哈特利著；严若森译.
北京：中国人民大学出版社，2009
ISBN 978-7-300-11440-8

I. 世…
II. ①哈…②严…
III. 企业管理－研究－世界
IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 214461 号

世界 500 强风云：战败启示录 (原书第 9 版)

[美] 罗伯特·哈特利 (Robert Hartley) 著
严若森 译

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)	010-62511398 (质管部)	
	010-82501766 (邮购部)	010-62514148 (门市部)	
	010-62515195 (发行公司)	010-62515275 (盗版举报)	
网 址	http://www.crup.com.cn http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京京北印刷有限公司		
规 格	170 mm × 250 mm 16 开本	版 次	2009 年 11 月第 1 版
印 张	20 插页 2	印 次	2009 年 11 月第 1 次印刷
字 数	331 000	定 价	52.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换



湛庐文化·出品

Cheers Publishing

编辑
手记

为了成功的失败

最新一期的《财富》世界 500 强企业名单又出炉了，小小一张榜单，凝聚了多少风云变幻。在这个看不见硝烟的战场，企业稍有不慎，便黯然出局。比如安然，当年也曾在世界 500 强中名列第 7，如今早如泡沫般灰飞烟灭，昔日辉煌只是昙花一现。而秉承“离破产永远只有 18 个月”理念的比尔·盖茨，却带领微软常年位居世界 500 强之列。

成功者为何成功？是因为他们时刻思考着失败！

事实上，“如果你不知道失败是什么，你就永远都不会知道怎样才能获得成功。”这是全球第一 CEO 杰克·韦尔奇的母亲在他高中时对他说的话，也贯彻了他的人生始终。

居安思危，这决不是危言耸听。

97 年前，泰坦尼克号就是在一片欢呼声中启航。

25 年前，美国零售业巨头凯玛特远没有预见到，来自小乡镇的沃尔玛会取代它的地位。

你永远不知道将会面临什么样的危机，所以，你必须时刻准备面对失败。只要有收获，失败也是值得珍惜的财富。而更多的时候，无须亲身经历，从他人的失败中，我们也可窥见成功的捷径。

本书收录的世界 500 强管理失败经典案例，既为管理之鉴，亦为生存之鉴。希望每一位执著追求成功的人，都能从中鉴往知来，在别人的挫败中成长……



湛庐文化·出品

Cheers Publishing

一切为了您的阅读价值

常常阅读我们图书的读者一定都记忆犹新，2008年前出版的图书中，都放置了一篇题为“一切为了您的阅读体验”的文章，文中所谈，如今都得到了读者的广泛认同，也得到了出版业内同行的追随。

在我们2008年以后的新书以及重印书中，读者会看到这篇“一切为了您的阅读价值”；而对于我们图书的新读者，我们特别在整本书的最后几页，放置了“一切为了您的阅读体验”的精编版。今后，我们将在每年推出崭新的针对读者阅读生活的不同设计和思考。

★ 您知道自己为阅读付出的最大成本是什么吗？

★ 您是否常常在阅读过一本书籍后，才发现不是自己要看的那一本？

★ 您是否常常发现书架上很多书籍都是一时冲动买下，直到现在一字未读？

★ 您是否常常感慨书籍的价格太贵，两百多页的书，值三十多元钱吗？

老 阅读的最大成本

读者在选购图书的时候，往往把成本支出的焦点放在书价上，其实不然。**时间才是读者付出的最大阅读成本。**

阅读的时间成本=选择图书所花费的时间+阅读图书所花费的时间+误读图书所浪费的时间

老 选择合适的图书类别

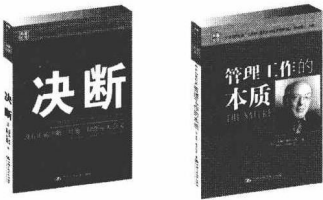
目前市场上的**图书来源**可以分为**两大类，五小类**：

1. 引进图书：引进图书来源于国外的出版公司，多为从其他语种翻译成中文而出版，反映国际发展现状，但与中国实际结合较弱，这其中包括三小类：

a) 教科书：这类书理论性较强，体系完整，但多为学科的基础知识，适合初入门的、需要系统了解一门学问的读者。



b) 专业书：这类书理论性、专业性均较强，需要读者拥有比较深厚的专业背景，阅读的目的是加深对一门学问的理解和认识。



c) 大众书：这类书理论性、专业性均不强，但普及性较强，贴近现实，实用可操作，适合一门学问的普通爱好者或实际操作者。

2. 本土图书：本土图书来源于中国的作者，反映中国的发展现状，与中国的实际结合较强，但国际视野和领先性与引进版相比较弱，这其中包括两小类，可通过封面的作者署名来辨别：

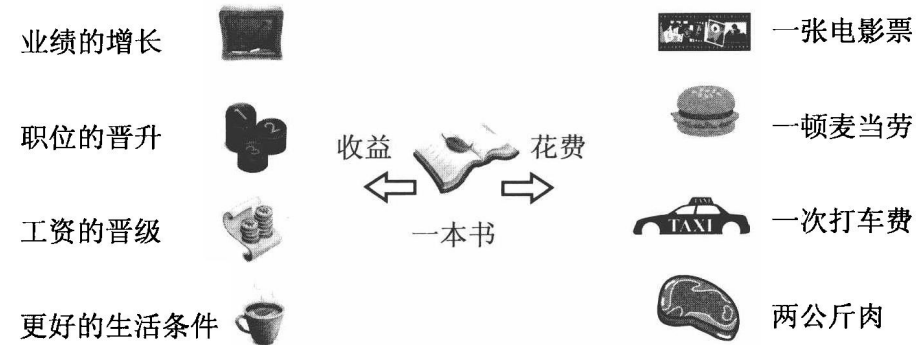


a) “著”作：这类图书大多为作者亲笔写就，请读者认真阅读“作者简介”，并上网查询、验证其真实程度，一旦发现优秀的适合自己的作者，可以在今后的阅读生活中，多加留意。系统地了解几位优秀作者的作品，是非常有益的。

b) “编著”图书：这类图书汇编了大量图书中的内容，拼凑的痕迹较明显，建议读者仔细分辨，谨慎购买。

老 阅读的收益

阅读图书最大的收益，来自于获取知识后，**应用于自己的工作和生活**，获得品质的**改善和提升**；由此，油然而生一种无限的**满足感**。



推荐序

谁的失败，谁的成功

孙路弘

2009 年，我在三次企业培训中进行过粗略的统计。

这个统计包括三个问题，分别如下：

1. 你听说过这句话吗？这句话是：“失败乃成功之母！”
 - a) 听说过（“失败是成功之母”，“失败是成功的老师”等类似的话都算听说过）
 - b) 完全没有听说过
2. 如果听说过，你认为这句话应如何解释？如果没有听说过，你将认同哪个解释？
 - a) 善于从失败中吸取经验教训，才能成功
 - b) 就是鼓励人们失败后还要继续努力
 - c) 就是告诉人们在取得成功之前，会遇到失败的打击
 - d) 就是告诉人们失败之后才会成功
 - e) 你还有其他的理解吗？写在这里：_____
3. 你认为这句话的出处是哪个？
 - a) 出自老百姓中流传的谚语
 - b) 出自某个历史人物
 - c) 源于鲧禹治水的神话
 - d) 源于刘备三进茅庐请出诸葛亮的典故

2009 年，共三次培训进行了以上问题的问卷，涉及到的人数有 189 人，平均年龄为 31.8 岁。男性占 71%。本科学位有 173 人，硕士学位有 12 人，博士学位 4 人。

调研结果显示：

第一题：a: 177 人 b: 12 人

第二题：a: 73 人 b: 98 人 c: 7 人 d: 11 人 e: 没有

第三题：a：105 人 b：38 人 c：27 人 d：19 人

从以上的问卷统计结果可以得到如下三个重要的结论：

1. 在回答问卷的人群中绝大多数是知道这句话的。
2. 在这些知道的人中已经形成了主流的解释。
3. 而真正了解这句话正确出处的人所占比例并不大。

根据我与其中若干人的交谈，渐渐发现了另外一个有趣的现象，那就是多数人认为，取得成功的人本身肯定是要亲身体会失败的。也就是说，大家认为原文“失败乃成功之母”这句话其实是忽略了主语的，因为，前后的主语都是同一个人。

难道这个世界上真的没有不用自己品尝失败的滋味，就直接可以获得成功的人吗？如果真的没有这样的人，那么，一切前人的失败教训就都不用吸取了。甚至其他省市、其他国家、其他民族的失败教训也就不用学习了。

所以，本文的标题才是：“谁的失败，谁的成功”。我的观点是，不用体验将米饭做得太烂，或者太硬，一次就可以做好米饭。也不用非要养死过猪马牛才知道正确的畜养家畜的方法。显然，也不用非要自己体会做企业的惨败教训，才找到正确的经营企业的道路。

你不需要亲身体会新产品研发到上市过程中出现过的所有失败的方法，就可以直接一步到位取得新产品投放市场的成功！

你也不需要亲身体会大笔广告费用支出而没有市场销量增长的痛苦经历，照样可以直接一炮打响！

你并不需要亲身体会企业之间兼并、重组、收购过程中常见的三大败笔，完全可以一笔画出最美的企业蓝图！

这些都是别人已经遭遇过了的失败，都是有人已经在走过的路上摔过的跟头，吃过的苦头。完全不需要我们自己勇敢地再去摔一次，再去吃一次。

将别人的失败当做我们自己的成功之母。让别人继续失败下去吧，让我们汲取他们的教训从而避开失败，直接取得成功！

纵观中国企业家，总是用自己的勤劳，用自己的鲜血，用自己的体力，用自己的青春，用自己的财产来体验别人体验过的，而且都已经明明白白写出来的坎坷与教训。似乎只有自己体验的教训才叫教训，自己体验过的失败才是失败。

多少人因为失败耗尽了再次努力所需要的资本、体力、时机，从此一蹶不振，销声匿迹。中国企业家们前赴后继，络绎不绝地用自己的一切去尝试着肯定会发生的失败。壮观、伟大……还有什么呢？

这也是中国研究企业失败的严肃作品较少的后果。就算是有诸如《大败局》这样的作品，也纯粹是艺术化的渲染高于理性的求证，庞大蓬勃的文风掩盖了理性、系统化的严重匮乏。对读者，对企业家造成的信心的爆棚程度，可以

让他们继续在自己失败的体验之路上走得更加勇敢和顽强，以及奋不顾身。

而西方的企业研究中的失败教训类的作者秉承严谨的治学精神，将从来龙去脉到必经的环节和过程，以及到最终的失败结果的表现形式都清晰地呈现在读者眼前，而且还有最重要的反思和警告的提炼。

摆在读者眼前的这本《世界 500 强风云：战败启示录》，就是这样一本哺育了西方企业家的肥沃的土壤。这个由 23 万字铺垫的厚实的原野为你种下了成功的种子。

从欧洲迪士尼到蓝色巨人 IBM，从戴姆勒与克莱斯勒的合并到惠普与康柏的兼并，从波音与空客的博弈到西尔斯与凯玛特的纠葛，有危机管理的启示，有并购陷阱的教训，有企业战略计划制定中的坎坷，也有领导力薄弱的危险符号，有在创业风险前的踌躇不前，也有东山再起时的成长烦恼……

你读懂了，就知道上海迪士尼建成后五年的发展……

你读懂了，就理解 IBM 出售 PC 事业部给联想的得意思考……

你读懂了，就能够看透企业合并时，员工常见的处境和前途……

你读懂了，就能够预先知道企业控制薄弱时，员工真正的发展出路……

7 个部分，18 个章节构成《世界 500 强风云：战败启示录》，正是将别人的失败，用来成就自己的成功！

再说一遍，我们的口号就是：

让别人去走他们的路，我们去打车！

让别人去品尝他们的失败，让我们去成功！

注解：（供参考）

《汉语成语大词典》中对“失败是成功之母”是这样解释的：母，先导。指善于从失败中吸取经验教训，才能成功。据考证，它源于鲧禹治水的神话。

中国古代神话《山海经·海内经》中说鲧偷了天帝的息壤（可以生长的土）来挡洪水，没有成功。天帝命祝融杀死了鲧，但他虽死犹生。《归藏·启筮》云：“鲧死三岁不腐，剖之以吴刀，是以出禹。”这几句话是说：“禹是从鲧肚子里生出来的。他的父亲死后三年尸体不腐烂，最终生出了儿子禹。”这正说明了这个失败的英雄壮志未酬，精神不灭，他把不屈的奋斗精神传给了下一代——禹。而禹就是在总结上一代经验教训的基础上，经过艰苦不屈的奋斗，用疏导的方法治服了洪水，获得了成功。

鲧失败了，鲧生出了禹，禹成功了。后人正是根据鲧禹治水神话中“失败生出了成功”这一情况创造了成语：失败是成功之母。

序 言

罗伯特·哈特利

欢迎阅读《世界 500 强风云：战败启示录》第 9 版。自 1983 年本书第一版面世以来，已有 26 年的历史了。谁能想到人们对管理失误的兴趣会如此持久呢？我知道，也许你们中许多人已读过本书以前的一些版本，但我希望，你们能够在本版本中发现一些新的亮点。

对我来说，让每个版本都有一些新的内容，同时总结出一些有益的经验与教训，这确实是一个巨大的挑战。我已为之努力奋斗了数十年。一些原有的案例非常有趣，要我舍弃这些案例确实比较困难，但新的案例必须不断融入进来。有时我也会采用一些以前的案例，基于新的视角会有新的见解。

回溯至 1983 年，本书的第 1 版仅有 254 页，当时收入的一些案例如今早已被人们忘记，例如国际足联（World Football League）、克尔维特（Corvette）、W. T. 格兰特（W. T. Grant）、蒙哥马利·沃德（Montgomery Ward）、爱德赛尔（Edsel）、克尔法（Corfam）、A. C. 吉尔伯特（A. C. Gilbert）、罗伯特·霍尔（Robert Hall）及 STP。

本版在第 8 版的基础上增加了 6 个新的案例，删除了其中的 5 个案例，并对剩下的案例做了更新，且对部分案例的管理主题进行了重新归类。应广大读者的要求，本版重新收入了以前版本中的“东山再起”部分。我们尽量通过“后续发展”的环节与方式确保本书中的案例做到与时俱进。

根据管理主题对本书案例进行的分类

主 题	相关案例
变革与危机管理	斯科特纸业 (Scoot Paper)、日光公司 (Sunbeam)、毕雷 (Perrier)、大都会人寿 (MetLife)、美泰格 (Maytag)、凡士通/福特 (Firestone/Ford)、波音 (Boeing)、赫曼米勒 (Herman Miller)、欧洲迪士尼 (Euro Disney)、捷威 (Gateway)
并购	思乐宝 (Snapple)、纽维尔 - 乐柏美 (Newell Rubbermaid)、戴姆勒 - 克莱斯勒 (Daimler Chrysler)、凯玛特与西尔斯 (Kmart and Sears)、惠普 (Hewlett - Packard) 与康柏 (Compag)、美泰格
计划	欧洲迪士尼、波音、凯玛特与西尔斯、惠普、波斯顿啤酒 (Boston Beer)
领导与执行	大陆航空 (Continental Air)、哈雷 - 戴维森 (Harley - Davidson)、IBM、凯玛特/西尔斯、惠普、美泰格、波斯顿啤酒、赫曼米勒
控制	美泰格、大都会人寿、凡士通/福特、波音
全球化	欧洲迪士尼、波音、哈雷 - 戴维森、毕雷、戴姆勒 - 克莱斯勒、美泰格、凡士通/福特
创业	波斯顿啤酒、捷威
企业伦理	大都会人寿、戴姆勒 - 克莱斯勒、斯科特纸业与阿尔伯特·杜兰普 (Albert Dunlap)
客户关系	美泰格、欧洲迪士尼、波斯顿啤酒、哈雷 - 戴维森、凡士通/福特、大陆航空、IBM、大都会人寿
外包	波音、赫曼米勒、美泰格、捷威
东山再起	大陆航空、哈雷 - 戴维森、IBM、波音

导语 不可避免的管理失误 1

第一部分 业绩衰退与危机管理 7

第1章 “链锯阿尔”的失败：拿什么来拯救你，困境公司 / 8

第2章 黯然让位的毕雷：反应过度，一失足成千古恨 / 22

第3章 福特与凡士通的决裂：互推责任，大难临头各自飞 / 34

危机来临、意外发生，企业怎么办？

毕雷公司拉响警报，将产品全面召回，最终将行业领跑者的位置让给了百事。

凡士通与福特互相推脱责任，长达95年的合作关系一朝破裂。

而阿尔伯特·杜兰普对日光公司与斯科特纸业的挽救看似成功，却曝出惊人的欺诈黑幕……

第二部分 兼并与收购陷阱 47

第4章 桂格麦片与思乐宝：草率的收购，毁灭性的后果 / 48

第5章 纽维尔与乐柏美：兼并带来重担，双双陷入泥潭 / 62

第6章 戴姆勒与克莱斯勒：谎言还是博弈，合并中的不平等 / 75

“并购狂潮”来临了！

企业现有困境真的能够通过兼并与收购得以解决吗？

1998年5月，戴姆勒-奔驰公司以460亿美元收购克莱斯勒，结果新合并公司的市值却下降了50%。

2000年1月，美国在线以1730亿美元收购时代华纳，时代华纳的股份从每股73美元跌至18美元。

第三部分 计划与模式 91

第 7 章 欧洲迪士尼：简单复制，成功模式的覆灭 / 92

第 8 章 波音公司：内外交困，短视带来的威胁 / 109

第 9 章 凯玛特与西尔斯：2 + 2 = 3，协同效应的幻灭 / 128

并非人人都能高瞻远瞩。

踌躇满志的迪士尼公司错误估计了欧洲与美国的文化差异，导致每天损失 250 万美元。

波音于 20 世纪 90 年代初期大裁员，结果在随之而来暴增的订单面前力不从心，眼睁睁看着宿敌空中客车抢去其市场份额。

第四部分 领导与员工关系 141

第 10 章 被解雇的惠普女 CEO：成功的合并，失败的领导 / 142

第 11 章 赫曼米勒的员工关系：要发展，还是要道德标准 / 158

什么样的领导才是好的领导？

44 岁的卡莉·菲奥莉娜 1999 年成为惠普历史上首位空降 CEO，她一力促成惠普与康柏的完美合并，却于 2005 年被意外解雇。是惠普过河拆桥，还是她自身领导力的不足？

温馨的员工关系、对环境高度关注，赫曼米勒一度赢得“最值得为其工作的公司”的赞誉，却在严酷的现实面前遭遇止步不前的困境。是该坚守道德标准，还是该抛弃传统观念？

第五部分 控制与授权 171

第 12 章 美泰格及其海外公司：轻信子公司，授权失当 / 172

第 13 章 大都会人寿：隐瞒与欺骗，不当行为控制的缺失 / 187

放权管理真的合适吗？

美泰格海外胡佛公司一次拙劣的促销活动，给总公司带来了难以置信的 3.15 亿美元的损失，占其收入的 10.4%，此后损失还在继续扩大。

旗下明星销售经理涉嫌欺骗顾客，大都会人寿对其不道德行为是真的毫不知情，还是默许甚至鼓励？无论如何，它最终为此支付了 20 亿美元的罚款与赔偿金。

第六部分 创业风险 201

第 14 章 波士顿啤酒：寻找战略机会窗口，适度扩张 / 202

第 15 章 捷威电脑：遇强则强，求生于困境 / 215

机会永远只给有准备的人。

吉姆·科奇凭借高曾祖父的一纸秘方，在火拼激烈的啤酒市场抢占了一席之地。在举步维艰的发展之路上，波士顿啤酒似乎找到了发展的诀窍。

作为首开先河的网络直销电脑制造商，特德·韦特带领下的捷威电脑在一度辉煌后陷入低谷，苹果、IBM、戴尔等强敌环伺，捷威如何在困境中求生？

第七部分 东山再起 231

第 16 章 大陆航空公司：抛弃官僚主义，从废墟中起飞 / 232

第 17 章 哈雷-戴维森：打造品牌魅力，迎接迟来的复兴 / 246

第 18 章 IBM：删繁就简，衰落巨人重振雄风 / 262

扭转乾坤、东山再起，他们是如何做到的？

从最差到第一，臭名昭著、负债累累的大陆航空在贝休恩的带领下，终于迎来了自己的春天。

本田入侵，反应迟钝的哈雷-戴维森市场份额急剧下降。它怎样迎头赶上，奇迹般地赢得属于自己的一片天空？

犹如巨轮搁浅，蓝色巨人 IBM 在 1992 年遭受美国公司史上最大亏损。它是否还能在蹒跚中前进，再铸传奇？

结论 经验与教训 279

译者后记 / 297

导 语

不可避免的管理失误

大都会人寿因管理不善而支付的罚款与赔偿金达到了近 20 亿美元。

欧洲迪士尼单单 1993 年就因糟糕的投资决策与行为而损失了 9.6 亿美元。

1992 年，美泰格海外胡佛公司一次令人难以置信的拙劣促销活动就带来了 3.15 亿美元的损失（占其收入的 10.4%）。

毕雷是一家生产瓶装水的公司，因在其某些产品中被发现含有微量苯，毕雷遇到了困境。出于负责任的态度，毕雷迅速召回了北美地区所有的瓶装水，几天之后，毕雷又召回了在世界其他各国与地区的所有产品。毕雷的产品退出市场达 5 个月之久，这给竞争对手获得了大发横财与抢夺市场份额的绝佳机会。让毕雷雪上加霜的是，公众认为其有关产品纯净度的声明是虚假的。

——第一部分“业绩衰退与危机管理”

克莱斯勒与生产奔驰汽车的德国大型制造商戴姆勒的合并一度被认为是一项平等的合并，但克莱斯勒的管理层很快就发现，事实并非如此，因为克莱斯勒的高层管理者很快就被来自德国的管理人员所替代。多年来，两家公司的融合问题始终没能得到很好的解决。让问题变得更为严重的是，整个汽车产业与经济都不景气。

——第二部分“兼并与收购陷阱”

1992 年 4 月，在巴黎市郊，迪士尼在欧洲的第一家主题乐园开业了。迪士尼一开始对此抱有很高的期望并充满自信（评论人士称之为“傲慢自大”）。早期在加利福尼亚、佛罗里达以及最近在日本开业的迪士尼乐园都取得了极大的成功。但乐观的预期很快就变成了幻想，因为一系列的计划失误最终让迪士尼认识到欧洲人，特别是法国人并非其他地方游客的简单复制。

——第三部分“计划与模式”

1999 年 7 月，世界第二大电脑制造商惠普选择卡莉·菲奥莉娜（Carly Fiorina）作为其 CEO，卡莉·菲奥莉娜就此成为了惠普 60 年历史上首位掌管公司的外来人员。3 年后，卡莉·菲奥莉娜策划并促成了惠普与康柏的合并，这是整个高科技行业中最大的一桩合并案。仅仅在一年之后，惠普就对外宣称这一合并案已成为有效整合两家大型组织的模板。但盈利增长并没有伴随合并而来，在 2005 年早些时间，董事会解雇了菲奥莉娜。

——第四部分“领导与员工关系”

或松弛控制，或默许，大都会人寿保险公司允许其保险经纪人在交易中使用欺骗性的销售策略并藉此中饱私囊，几个州监管当局对此不当销售行为的联合调查迫使大都会人寿最终吐出了近 20 亿美元，以作为罚金与赔偿。

——第五部分“控制与授权”

在历经个人电脑（PC）行业早期的快速增长之后，特德·韦特（Ted Waitt）的捷威电脑发现自己无法与戴尔电脑展开低价竞争，他只能通过拼命降低成本才得以存活于个人电脑行业。最后，捷威电脑卖掉了所有的店面，试图发展与高科技产品零售商的关系。但捷威电脑是否具备足够的生存能力，这依然是一个值得怀疑的问题。

——第六部分“创业风险”

在早期的版本中，我们曾将 IBM 归类为一家大型公司因应对技术变革而遭受失败的典型。与许多其他分析人士一样，我们原以为这个庞然大物不会在业界再度成为一股重要的竞争势力。但我们错了，IBM 最终再度成为了一家增长迅速的公司。

——第七部分“东山再起”

我们的目的是寻找有益的经验与教训——那些能够移植到或适用于其他公司、其他时间及其他环境的经验与教训。到底是哪些关键因素导致了以上这些公司的重大失误，而又是一些关键因素让其中的部分公司扭转乾坤、东山再起呢？通过这些评估与对比研究，我们可以在进行具有挑战性的管理决策中学会如何提高“平均成功率”。

我们会提到组织生命周期现象的案例，即组织成长与繁荣，然后失败（就像人类一样），但偶尔又能复兴。成功很少能够永远持续，但即使是最严重的失误也并非不可克服。

与以前的版本一样，本书分析了很多企业与产业以及其中一些失败与复兴的案例。尽管你可能对相关细节不甚了解，但你对本书中的大多数组织应该比较熟悉。

我们始终关注那些能够给我们带来典型意义的特定案例，以及那些有助于我们从客观的角度分析一系列管理问题的案例。我们希望这些案例可以提供某些不同的经验，至少这些案例中失误的某些方面是独特的。但我们仍然看到类似的失误还在重演，这让我们不禁疑惑，几十年来，管理决策水平到底得到了多大程度的实质性提高。

在分析那些病态或在某些方面遭遇了困难的健康企业时，我们往往倾向于过度批评。我们很容易做事后诸葛亮。事实上，面对决策的现实约束条件与动态变化的组织环境，管理失误不可避免。

失误可以划分为疏忽失误（errors of omission）与承诺失误（errors of commission）。疏忽失误是指当环境发生变化时，没有及时采取行动。这类失误常常源于墨守成规或平庸的管理层，它不像另一类失误那样会给组织带来