

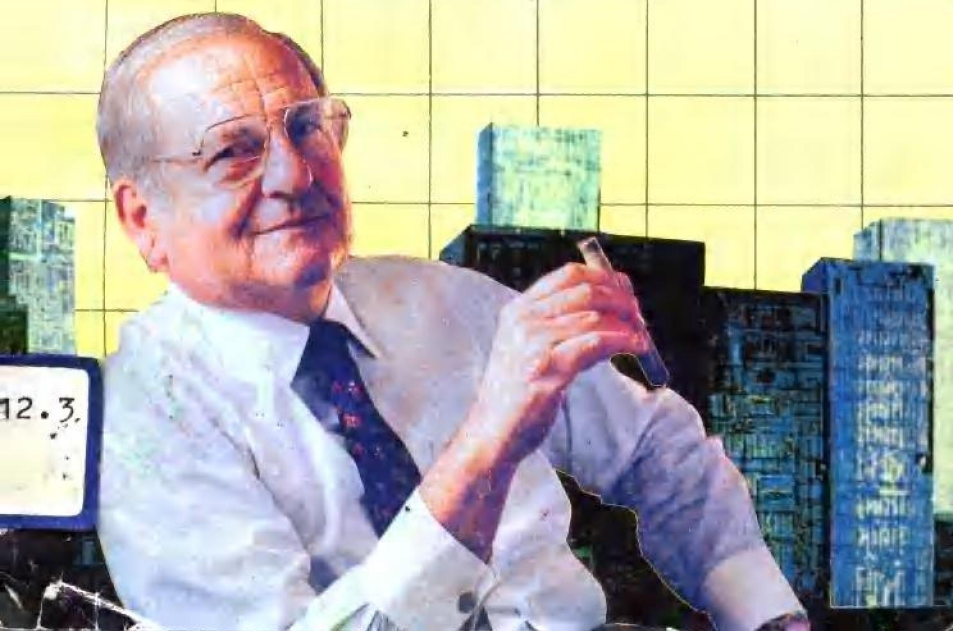
 **HAIWAI**
QIYEJIAYICONG

海外企业家译丛

管理失误

美国著名企业失败的教训

〔美〕罗伯特·F·哈特利著



Robert F. Hartley
MANAGEMENT MISTAKES

Grid Publishing, Inc. 1983

根据美国格里德出版公司 1983 年版译出

管 理 失 误

——美国著名企业失败的教训

〔美〕罗伯特·F·哈特利 著

祁汉堂 等译

上海译文出版社出版、发行

上海延安中路 955 弄 14 号

全国新华书店经销

上海译文印刷厂印刷

开本 787×1092 1/32 印张 11.5 插页 2 字数 245,000

1992 年 3 月第 1 版 1992 年 3 月第 1 次印刷

印数 00,001—10,000 册

ISBN 7-5327-1265-6/F·028

定价: 3.80 元

(沪)新登字 111 号

译者的话

这是一本记录失败的书。

和许多介绍企业如何走上成功之路的书迥然相异，这本书没有着墨于企业过五关、斩六将，最后攀上事业顶峰的经验之谈，它所描写的则是一些在竞争中曾经败走麦城的企业（其中的大多数可谓蜚声遐迩），叙述的是一个个失败的故事。

叙述失败，正是为了把你引上成功之路。正所谓，失败乃成功之母。

在当今信息化的社会里，经营的内外环境如战场上的风云，变幻莫测、错综复杂，而要想成功地经营好一家企业也就会面临巨大的压力和严峻的挑战。人无完人，在经营企业的过程中，只要在某一环节上稍有不慎，就会出现这样那样的失误，有时甚至会给企业带来沉重的、不可挽回的损失。而书中的不少例子都证明，这些失误即使是老牌企业也同样无法避免。如何尽可能少地避免错误，从而在竞争激烈的市场中站稳脚跟，立于不败之地？本书作者独辟蹊径、慧眼独具地从反面讨论了企业的经营问题，并通过对具体案例的剖析，举一反三，触类旁通，提出了不少真知灼见。

本书中的内容均以案例的形式展开，并且经过作者的精心筛选。在书中你将看到的是一个个真实而又具体的事例。

书中列举的企业或人物也都有真名实姓，有案可稽。作者的文字既朴实又生动，自然流畅，把这些具体的事例写得引人入胜。而本书的题材也十分广泛，涉及的行业五花八门，有汽车业巨头、零售大王、玩具制造商，还有快餐公司、啤酒商、橄榄球联盟、房地产开发公司等等，林林总总，几乎无所不包。所以读来饶有兴趣，绝不会有枯燥晦涩之感。

但是，本书题材的多样化，并不意味着作者在搜集了材料之后，只是把它们在书中作了简单的罗列和堆砌。本书在编写过程中，从管理的过程出发，对各个案例在全局上作了合理的安排。它涉及了管理职能的各个方面，如计划、组织、指挥、控制，还包括了最新发展起来的危机管理，并对美国式的管理价值观进行了深入的探讨，因此相当全面。在每一个案例中，作者都针对性地加入了一些补充材料，这些材料都是与案例密切相关的理论性总结，无疑将会使你能通过具体的案例在管理理论上上升到一个新的认识高度。

在阅读的过程中，你会发现本书在具体的事例中始终体现管理的精髓和原则，等待着你去仔细地捕捉和体会。而作者在书中不失时机地发表了不少精辟的议论和独到的见解，这些点睛之笔定会使你感到茅塞顿开。此外，作者在每个案例之后都附有思考题，要求你在阅读以后，再进行认真的思考，设身处地为其中的主人公着想，献计献策。要想成功地做到这一点，就必须在认真阅读的基础上，结合案例发生的具体环境，发现并综合书中的每一条线索，作出自己的判断。总之，如果对这本书下了一番功夫，进行了认真的阅读和思考，你就会发现从中获益匪浅。

当然，正如作者在书中最后一章所说的那样，“我们必须

认识到,管理也和所有其他社会科学一样,不是一门适宜于用定理或公理来规范的学科。对于每一条原理或结论,我们都能找到成功的例外。但是,重视这些理论,对管理人员来说还是很有裨益的。”的确,我们无法保证这本书是剂灵丹妙药,能使你在阅读之后在管理水平上有一个迅速的飞跃或突破,但是这也并不是说真正有效的管理原则是难以捉摸、无法掌握的。孙子兵法上就有“运用之妙,存乎一心”之说,关键是要融汇贯通,灵活运用。相信在反复揣摩书中的案例,并经过头脑中深入的思考和酝酿之后,你最终会发现自己找到了一种灵感,对书中的内容有了一种新的体会,这也表明了你对管理的认识在不知不觉中达到了一个新的高度,而这种结果正是我们所希望看到的,也是翻译本书的目的之所在。

案例教学法在美国管理教育中甚为流行,在中国亦开始受到重视。本书除了适合广大厂长经理和有志于企业经营管理的研究或实际工作的读者阅读之外,亦是一本进行管理案例教学的好教材。

参加本书译校工作的还有林建忠、蔡勇、沈洪良、余晓霞,由祁汉堂统校定稿。如果译文中有任何不妥乃至错误之处,当由我完全负责,欢迎广大读者批评指正。

祁汉堂

1991年5月

于复旦大学管理学院

目 录

前言.....	1
---------	---

第一部分 计划出轨

1. 世界橄榄球联盟——鲁莽而又盲目乐观的计划	13
2. J·C·彭尼公司——“老办法最好”	38
3. 杜邦公司的可发姆——计算失误导致周密计划 的失败	58

第二部分 组织机构处置不当

4. 科维特公司——一个组织必须随着发展而变化	75
5. 埃泽尔——组织规模与实际潜力不相一致	96
6. W·T·格兰特公司——疯狂的无组织的增长	116

第三部分 领导和战略执行失误

7. 蒙哥马利·沃德公司——独断而又误入歧途的 领导	139
8. 吉列公司——“我们不愿另起炉灶”	158
9. A & P公司——错用解决短期问题的办法来处 理长期问题	178
10. 库尔斯公司——“我们不受竞争的影响”	200

第四部分 缺乏适当控制

- 11. 伯格厨师公司——不加控制的飞速增长…………… 225
- 12. 博伊斯·卡斯凯德公司——极端的分权化…………… 249
- 13. STP 公司——缺乏道德上的控制…………… 266

第五部分 危机管理失误

- 14. A·C·吉尔伯特公司——对出现的问题惊慌
失措…………… 287
- 15. 罗伯特·霍尔公司——无力应付变化的环境…………… 301

第六部分 80 年代的主要问题：外国货的入侵

- 16. 克莱斯勒公司——“我们还能生存吗？”…………… 323
- 17. 结论——教训是什么？…………… 345

前 言

本书阐述的案例均为企业管理中颇具代表性的失误，其中有许多已广为人知。如埃泽尔这个案例，多年来更是家喻户晓。本书列举了各种类型的企业、行业及其遇到的不同问题和错误。尽管这些企业所遇到的问题的详情你可能并不清楚，但是，其中大多数企业你还是熟悉的，如吉列公司、STP公司、世界橄榄球联盟、库尔斯啤酒公司。所有这些案例在时间上跨越了几十年，不过多数案例是新近发生的。埃泽尔案例，以及蒙哥马利·沃德公司的独裁领导和零增长管理，都已是数十年以前的事了，但这些管理上的失误以及能够从中吸取的教训，却永远不会过时。

案例的编排

为阐明对决策艺术的看法或理解，我们特意挑选了这些案例，并对企业所面临的一系列问题提出公正客观的见解。在我们所讨论的错误中，有些是在职权范围内采取了错误的行动；有些则属于失职，在变化的环境中无所作为，安于现状。在挑选时，我们力求使所介绍的事例能多少提供不同的经验教训，使本书中所描述的错误（至少在某些方面）各不相同。

我们试图根据管理上的重要职能，如计划、组织、领导、战略实施、控制，以及危机管理，来将这些错误分门别类。但是，也应该承认，有些案例很难明确地归入哪一类，譬如归入计划失误一类还是归入控制失误一类，因为它们涉及到的错误范围很广，具有普遍性。

计划方面的失误

这方面的失误我们选择了三个案例。其一，是关于世界橄榄球联盟。它生搬硬套别人的经验，制定出了过分乐观和轻率的计划。它试图以其低劣的产品、有限的财力和其它资源，打入一个相对饱和的市场，与一个强有力的、早已在市场中站稳脚跟的对手竞争。这种冲动和盲目乐观在严峻的商业环境中是没有立足之地的。

另一个极端是J·C·彭尼公司的保守计划。尽管企业的经营环境已发生了彻底的变化，但它仍幻想其过去成功的计划能够继续有效，因而一直原封不动地加以施行，只是当一位大胆的职员违反了组织理论中的“神圣格言”，越级向董事会汇报后，才使公司幡然醒悟，认识到变革的必要性。

杜邦公司的“可发姆”（它作为一种皮革的代用品所取得的突破似乎有点类似于几十年前的尼龙）表明：即使再谨慎的计划，也可能由于无法预见的意外事故而遭受上亿美元的损失。这种情况是怎么发生的？为使我们将来不重蹈覆辙，我们又要从吸取什么教训呢？

组织上处置不当

在企业顺利发展的时候，我们并不总是能够认识到组织

机构的重要性,但是,它的缺陷可能会突然变得至关重要,并导致巨大的失误。在第二部分,我们讨论了三个有关组织上处置极其不当的例子。从科维特公司这个案例中,我们看到一个组织必须如何进行变革,必须如何适应日益增大的组织规模、经营中与日俱增的复杂问题以及不断扩大的经营区域。无论公司的创始人如何出色和锐于创新,当公司的发展超过了单个人能够直接管理的范围时,就必须正视严峻的现实,在管理上采取更合理的原则。

埃泽尔这个案例原本可以放在计划这一部分,因为它给了我们一个值得深思的启迪:即使再细致周密的计划,也不一定就能确保成功。我们之所以把它放在组织这一部分,是因为它生动地说明了——在对于期望是否真能实现尚缺乏足够的证明时,创立一个新组织来适应那种野心勃勃的计划或期望,乃是荒谬绝伦的。

W·T·格兰特公司的情况是本书中最令人痛惜的一个例子。该公司创立于1906年,是一家日臻成熟的大公司。在本世纪70年代早期,它演出了一场扩张闹剧,这种扩张远远超过了其组织上、管理上和财政上的能力。结果,导致了美国近代史上一场最糟糕的商业悲剧。

领导和战略实施中的缺陷

第三部分描述了领导和执行中的错误。蒙哥马利·沃德公司这个案例是本书中距今年代最久远的一个。第二次世界大战后,由于该公司错误地认为将会出现严重的经济萧条,并且认为到那时它能以非常低廉的成本来扩大规模,因此它几乎根本不愿在发展上作任何投资,一味拼命囤积资金。除了

这种判断上的失误外,这个案例更主要地是想表明:一个人的独裁领导具有怎样的破坏性后果。此君便是休厄尔·埃弗里,其领导风格容不得任何异己之见。结果,沃德公司在与其主要对手的逐鹿中遭到毁灭性的失败,而且再也没能东山再起。

吉列公司所实施的战略,削弱了自己在剃须刀业中的霸主地位,而这仅仅是由于它固执地拒绝引进不锈钢刀片生产所造成的(因为该公司认为这会削弱或抢走其赚头很好的超级蓝牌吉列刀片的销售量)。这样,就在市场上为那些虎视眈眈的弱小竞争者大开了方便之门,使其获得了本来永远也不可能得到的利益。

大西洋和太平洋茶业公司(A & P)^①的案例讨论了它的WEO运动^②。在这场运动中,它发动了一场价格攻势,旨在夺回受到削弱的市场份额,但收效甚微。不仅如此,公司还反而因此遭致了5100万美元的赤字,并导致公司自1925年以来第一次被迫取消了红利的发放。A & P公司的根本错误在于,试图以一种解决短期问题的方法来解决长期性问题,而这种短期方法很容易遭到竞争对手以牙还牙的反击。

库尔斯公司这个案例,首先提出了这样一个问题,即一家企业在竞争中是否能够永远安然无恙。库尔斯公司为其产品具有某种程度的“奥秘”而飘飘然,它沉溺在成功的巨大喜悦

① A & P系“The Great Atlantic and Pacific Tea Company”的缩写。——译者

② WEO是A & P公司创办的一种仓库式经济商店(Warehouse Economy Outlet)的英文缩写。其主要措施是商店不作任何豪华的装潢,商品摆放在敞开的纸板箱中,让顾客自己挑选、自己装袋,这样降低了销售费用,也可使定价降低,从而刺激销售量上升。——译者

之中，到头来，却发现这种成功已日益消失。由于它很少进行广告宣传，不屑于与其他厂商竞争，又不关心与公众和雇员的关系，因而，当它面对咄咄逼人的竞争对手时，命运大厦遭到了剧烈的震颤。结果该公司的这种所谓“奥秘”也只是昙花一现。

控制不力

第四部分讨论的是那些对其经营的某些方面粗枝大叶和全然不加以监控的公司，如伯格厨师公司，一家快餐特许经营公司。从中，我们可以窥见不明智地扩大经营规模的恶果。尽管它有实力雄厚的通用食品公司作为其坚强后盾，但由于不加限制地一味贪图盲目发展——在缺乏适当的经营基础、又没有对分散在各处的组织采取严格控制的情况下，短短几年就增加了数百个分销点——结果，它不久就被迫面临一场严重的紧缩。通用食品公司的伯格厨师分公司从此再也没有盈利，最后不得不于 1982 年将其出售。

这一部分的第二个案例，是关于一家联合大企业博伊斯·卡斯凯德公司的。这个集团公司一度曾是全美最大的娱乐业地产开发商。然而，它在采用分权管理的过程中，没有对下属进行适当的控制。结果，公司发现：令人怀疑的推销策略，加上对其娱乐地产子公司所受环境制约的忽视，这一切都引起来自消费者和政府的强烈不满和巨大压力。公司出于无奈，只得放弃这部分业务，并因此损失了数亿美元。

在本部分的最后一个案例中，我们看到，STP 公司的生产商所做的虚假的推销广告终于受到了舆论界及联邦贸易委员会的质询。但这毕竟是在这种无用产品（石油工程师和汽

车专家都这么认为)获得广泛成功之后的事了。这种成功来自于它在广告中把强健的男子汉与赛车及赛车手巧妙地联系起来。在这个案例中,我们遇到这样一个问题,即一个组织——更恰当地说,是它的董事会——是否应该对虚假的或使人误入歧途的商业活动在伦理道德上加以控制?

危机管理的失误

第五部分的案例描述了两家不能妥善处理危机的企业。尽管对于导致危机的那些环境性的因素,这两家企业应该早在他们实际发现这些因素之前就认识到。但是,他们最大的错误还不在于此,而是在于:当面临危机时,要么是惊慌失措,结果使形势进一步恶化;要么就是无力应付重大的环境变化。专门制造玩具的 A·C·吉尔伯特公司这个案例,反映了几乎一切可以想象得到的错误:在没有权衡利弊或审慎地评估各种选择方案的前提下,为了急于挽回局面,接连作出草率的决定。于是乎,仅在短短5年间,这种拙劣的危机管理使这家具有58年历史的公司从此一蹶不振。

罗伯特·霍尔公司这个案例涉及一家曾显赫一时的企业,它由于种种原因而衰败了。这主要是因为它鼠目寸光,躺在过去的功劳簿上而殊不知环境已发生了巨大变化。问题的症结在于,公司缺乏由老练精干的管理者提出的先进和高级的推销和管理技巧。

80年代管理的新课题——迎接外来竞争的挑战

进入80年代,美国工业界发现自己正面临一个从没遇到

过的严重问题。外国企业,尤其是日本和西德的企业,已生产出比我们质量更好、成本更低的产品。他们正侵吞着我们的国内市场,使许多美国企业处于竞争劣势,并导致成千上万的美国工人失业。而汽车业和钢铁业受到的冲击更为严重,也更具破坏性,几乎没有什么行业可与之相比。

70年代末、80年代初,克莱斯勒公司陷入了因外货入侵造成的这种困境,同时也成为许多其他美国企业的一个缩影,只不过在一定程度上,由以往的管理决策失误而引起的财政拮据,使它的处境更加岌岌可危罢了。对使外国商品入侵成为可能并变得严重的具体背景,我们在本案例中进行了仔细研究,并讨论了80年代的管理者应采用哪些手段来击退这一新的严峻的竞争浪潮。问题的答案在于生产率:如何提高生产率,以便再一次赶上或超过那些眼下效率比我们高的外国企业。

风 险 及 措 施

许多决策是在不确定条件下作出的。我们很少能准确预见到消费者的反应和竞争对手将采取的反应和反击措施。在判断新的冒险是否能成功时,如果我们所要预测的未来离现在越远,那么就越没有把握。有时,商情和经营环境变化较慢,而且能被预测;但这些变化也可能非常细微以致令人难以觉察,直到千钧一发之际,譬如说在外国商品侵入时,才被真正注意到;有些时候,形势则可能在转瞬间发生变化,而没有任何事先的征兆。无论是对逐渐发生的变化,还是对突然发生的变化,企业都可能无法及时预测和对其作出调整。

在考察那些处于危难中的企业，甚至在考察那些在经营的某些方面曾失误过，而现在已健康发展的企业时，我们常会显得过于苛求。以事后诸葛亮的身份来评论企业的决策和措施，当然毫不费力。但是要知道，在现有的企业经营技巧及动态环境下，错误毕竟是在所难免的。

现在，我们假设失职或行使职权时的错误都会发生，那么，下面一些措施或对策，体现了一个头脑机敏、锐于进取的管理者的特点：

1. 应迅速认清迫在眉睫的问题和已经发生的错误。
 2. 应仔细确定问题的起因。
 3. 应从整个公司的资源约束出发来评价各种可能的纠正措施。
 4. 所采取的纠正措施或对策要果断。有时，需要对有关产品、推销方法、或无论什么错的东西进行无情的砍伐。
 5. 应从这些错误中吸取一些经验教训，避免旧病复发。
- 今后的经营水平也要因此而得到提高。

或许在阅读这些案例时，除了想了解应该怎样避免这些问题和错误外，你可能还想了解一旦发生了错误，一个警觉的、有进取心的管理者又该采取何种措施。

在我们所描述的这些案例中，在可能的地方我们均阐述了自己的主要观点。我们也希望你能想象自己为当事人，面临他们在危急关头，即在采取某些行动或缺乏适当的行动而导致危机的时刻所面临的问题和抉择，并设想在那时，你会采取哪些不同的措施？为什么？最后，我们希望你能参加在每个案例末尾所列的讨论题及角色练习，并希望你能考虑每

个方案的优缺点。

思考与讨论

1. “企业不可能不犯错误”，您同意这种观点吗？为什么？
2. 一个企业怎样才能尽快注意到正在出现的问题，并采取相应的措施？尽可能具体些。
3. 大型企业常比小型企业更易犯保守型的错误，采取纠正措施也比小企业慢，您能想一想其原因吗？
4. 关于失职和行使职权中的错误，您认为哪一种使公司的损失更大？为什么？

