

世界知名
企业失败
实录

他们也会

败失

苏辉 郭锋锐 编著



中华工商联合出版社

F279.1
113
2

他们也会失败

——世界知名企业失败实录

苏 辉 郭锋锐 编著

中华工商联合出版社

C 416241

责任编辑：王 静 魏鹤冬
封面设计：王 勇 郭太亮

图书在版编目 (CIP) 数据

他们也会失败：世界知名企业失败实录/苏辉，郭锋锐
编著. —北京：中华工商联合出版社，1997. 1
ISBN 7-80100-325-X

I. 他… II. ①苏… ②郭… III. 企业管理-经验-世界
IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (96) 第 25719 号

中华工商联合出版社 出版、发行

北京东直门外新中街 11 号
邮编：100027 电话：64153909
中国伊协大厂月华胶印厂
新华书店总经销

850×1168 毫米 1/32 印张 8.25 185 千字

1997 年 1 月第 1 版 1997 年 1 月第 1 次印刷

印数：1—5000 册

ISBN7-80100-325-X/F·97

定 价：16.00 元

在人生的道路上，
这样或那样栽了跟头的
才子竟然如此之多，不
免令人颇为吃惊……人
之所以失败，多半是因
为“搬起石头砸了自己
的脚”！

摘自《教训——王安自传》

前 言

商场如战场！

弥漫着血与火的战场上没有常胜将军，而充满着利与欲的商场上也不存在永远的成功者！

任何一家企业，无论实力如何雄厚，无论声名如何显赫，都免不了决策失误，或大或小，留下经营的败笔，更有甚者会彻底失败，走上绝路！

多少年来，那些世界著名企业一直以成功者的完美形象出现在世人的面前。人们羡慕他们，崇拜他们，以为他们所作的任何一次决策都是英明的，以为他们永远与失败无缘！然而，他们也会失败，这是一个不争的事实。通用汽车、福特汽车、王安电脑、泛美航空、人民捷运、美国电话电报、巴林银行、杜邦财团、日本三菱……一个个多么熟悉的名字，一家家多么著名的企业，无一例外都遭受过失败的打击，有的甚至宣布破产，被收购、被兼并！

是的，他们也会失败！

他们的失败，会在每一位经营者心头留下警告；

他们的失败，能鼓起每一位竞争者的勇气；

他们的失败，会给每一位后来者带来启迪……

“成功者与不成功者之差，实际上只是隔着薄纸一层。”日本“经营之圣”稻盛和夫如是说。

成功只是过眼云烟，而失败却是一种永恒的存在！

目 录

- 美国王安电脑有限公司：
 成也萧何，败也萧何 (1)
- 英国巴林银行：
 千里之堤，毁于蚁穴 (17)
- 美国通用汽车公司：
 技术与人，谁主沉浮？ (27)
- 美国福特汽车公司：
 T型车之死 (47)
- 美国泛美世界航空公司：
 一错岂容再错？ (61)
- 美国人民捷运公司：
 扩张，快乐的心情永远一样？ (73)
- 美国休斯飞机制造公司：
 吃“皇粮”者的悲哀 (91)

- 美国杜邦财团温思罗普·劳伦斯公司：
纸糊的王国 (111)
- 日本几大金融机构：
“金融神话”的破灭 (127)
- 印尼顺玛银行：
仅仅是运气不好吗？ (139)
- 美国胜家缝纫机公司：
“胜家”，永远的胜家？ (151)
- 美国吉列公司：
决策，仅拖延了 6 个月 (161)
- 美国吉尔伯特公司：
最后的五年 (171)
- 美国库尔斯啤酒制造公司：
神秘光环的消逝 (183)
- 韩国国际商事集团：
女婿亲政的悲剧 (195)
- 美国柯维特平价连锁店：
失去的仅是赞誉？ (205)
- 美国大洋公司：
搬起石头砸了自己的脚 (213)
- 美国电话电报公司：
向法律低头 (225)
- 日本三菱等几大公司：
梦断美利坚 (239)

美国王安电脑有限公司：

成也萧何，败也萧何

早年的王安，感觉敏锐、当机立断、不袭旧套；晚年的王安，反应迟钝、优柔寡断、盲目自信、思想保守！

早年的王安，亲手缔造了威风八面、声名显赫的王安电脑帝国；晚年的王安，却亲手埋葬了它！

1990年8月18日，对于中国人来说绝对是个好日子。

多少家公司、多少家企业选择在这天开业，只为的是图个好口彩——“发一发”。一时间，鞭炮齐响，鼓乐齐鸣，车水马龙、宾客盈门，觥筹交错。到处是盈盈的笑脸，到处是恭喜发财的祝福……

发一发，发一发，在此起彼伏的鞭炮声中，在兴奋热烈的欢声笑语中，在清脆动听的碰杯声中，多少人的发财欲望迅速膨胀起来，希望借有个好口彩的这一天，从此飞黄腾达，不尽财源滚滚来！

而此时此刻，在大洋彼岸的美国，大名鼎鼎的华裔王安博士创办的王安电脑有限公司却向法院提出破产保护申请！

一石激起千层浪！

“王安公司申请破产，不可能吧！”

“这简直是令人难以置信！”

但事实毕竟是事实，许多人为此扼腕叹息！

提起王安博士，提起王安电脑，无人不知，无人不晓。

王安博士，一位卓有成就的科学家。他拥有多项发明专利，并于1984年荣获美国电子协会颁发的最高成就奖，并成为第一个进入美国“名人堂”的亚裔科学家，与贝尔、爱迪生等伟人

共享殊荣。1989年，自由女神像落成一百周年之际，美国总统里根曾亲自授予他自由勋章，以表彰他对美国科学发展所作出的杰出贡献！

王安博士，一位经营有方的企业家。他白手起家，积30余年之功，终成美国电脑业的巨擘。他的王安电脑有限公司与IBM公司分庭抗礼。公司鼎盛时期，分公司遍及全球103个国家和地区，员工逾3万人，总营业额达23亿5170万美元，在美国《幸福》杂志所列全美1000家大公司中名列第161位。他个人财产曾超过20亿美元，名列全美第五大富豪。

王安博士，一位事业有成的华人。他年轻时求学美国，而后奋斗创业。他刻苦耐劳，坚韧不拔，而且有强烈的民族自尊心。他执意用自己的名字——王安，作为公司的名号，充分体现了这一点。鉴于他在科学和实业上的杰出贡献，他被推选为全美12大最杰出移民之一，而且以得票数第一而位列榜首！

王安博士，一个创造了奇迹的人。而他本身，就是一个奇迹！

1945年，毕业于上海交通大学的王安告别祖国，远涉重洋，赴美深造。哈佛大学迎接了这位来自遥远的东方古国的学生。1948年，他获应用物理学博士学位。毕业后，进入哈佛大学计算实验室，研究电脑的设计和应用。他只不过是想找一份适合于自己的工作，根本没想到自己今后从这里起步，会成就一番辉煌的事业！

实验室主持者、美国电脑界的权威霍华德·艾肯博士要求王安寻求一种不用机械操作，而能记录和读出磁性储存的资讯方法。这个任务看似简单，其实关键而复杂。年轻的王安深知

个中艰难，但是他有才智、有信心、有悟性、有耐心！

功夫不负有心人！很快，他发明了“磁性脉冲控制仪”，并获得了专利。他的这项发明虽然只是一种初级计算机组件，但它使电脑体积大大缩小，从而为今天的微型电脑的发展打下了基础。

许多著名的大公司看中了他的这项发明专利，纷纷邀请他加盟。王安毫不犹豫地拒绝了！

他豪情满怀，豪气万丈：“我不想替哪家公司干活。我一贯珍视独立性。现在和初来此地或是获得博士学位后一样，我根本不想到 IBM 公司、休斯飞机制造公司、雷明德·兰德公司或任何一家电子公司去工作，也不特别想到其他学术研究中心去谋个职务。我真正想干的是自己创业！”

1951 年，王安把自己新发明的“磁性记忆圈”专利权卖给 IBM 公司，获利 50 万美元。他拿着这笔资金，在波士顿南郊开设了一个属于自己的实验室，开始了创业生涯！

创业的艰辛是可想而知的。他资本微薄，没有订单，没有合约，没有助手。他每天坚持不厌其烦地打电话，邮寄征订单，推销他发明的记忆磁芯。日复一日，年复一年。十几年来，王安的经营状况平平，一直未有突破。但他仍然为每次小小的成功而欢欣鼓舞，信心满怀，一点一滴地积聚着自己的力量。

宝剑锋从磨砺出，梅花香自苦寒来。直到 1964 年，王安公司销售额首次突破百万元大关，王安在电脑业崭露头角。人们开始注意到了王安及其王安电脑，注意到其迅猛的增长势头：

1965 年，公司销售额为 250 万美元；

1966 年，公司销售额为 380 万美元；

1967年，公司销售额为690万美元。

王安公司不仅在激烈的市场竞争中站稳了脚跟，而且还在不少方面处于领先地位。王安一举成为手握5000万美元的富翁，王安公司也被评为当时美国成长率最高、最有潜力的少数精英公司之一。

面壁十年，图的是一朝突破！王安并不满足于现状。为了更多地筹集资金，更快地占领市场，他奏响了著名的“王氏三步曲”：

第一步：把私人独资经营转为公开发行股票；

第二步：在全美各地建立销售点，组成全国的销售网络；

第三步：成立国际营销部门，在英国、比利时和台湾三地设立办事处。

三步曲果然奏效，一举获得成功。1981年，公司在欧洲的销售额已达2亿5千万美元。除此之外，为了更好地占据欧洲市场，他还投资3300万美元，在爱尔兰扩充原有企业，同时投资3100万英镑在苏格兰设立新厂。为了更好地拓展亚洲市场，他果断地将原设于夏威夷的亚洲区业务总部迁到香港。至此，王安电脑公司攀上了顶峰，成为全美几百家大公司之一，成为全美电脑业的个中翘楚！

王安的辛苦没白费，他终于成就了一番伟业，一时傲视群雄，尽显英雄本色！

但是，好花不常开，好景不常在！顶峰的到达，似乎预示着滑坡的开始！

高处不胜寒！

1985年以前，王安公司每年都保持在30%以上的增长率，

到了1985年，增长率突然降为8%，利润萎缩至1600万美元，比上一年度剧降了93%，第四季度甚至出现近2亿美元的亏损，这是王安公司创业12年来的第一笔赤字。王安公司的股票价值也猛然下跌，每股由原来的最高记录42.5美元，跌到15美元。王安家族的证券财产从15亿美元一下子降到7.5亿美元，损失约8亿美元。这年，身处逆境的王安公司不得不进行10年来的第一次裁员，解雇职工1600人，1986年又动员1600人自动退职。

这以后，情况一年不如一年。

1989年，全球电脑业界普遍滑坡，一向强大的IBM公司纯利润骤然降到37亿美元，苹果公司等也陷入困境。王安公司自然不能幸免。

这样，本来就情况不佳的王安公司更是雪上加霜，营业额减少至4000万美元，支出却增加了2亿美元，公司股票则从最高时的每股40美元，降至每股6美元。公司负债累累，王安电脑帝国露出败象！

而这时的王安已病入膏肓，卧床不起。他不甘心看着自己一手建立起来的帝国就这么毁于一旦，于是，在临终前作出一项决定，撤掉长子弗雷德里克·王的总裁职务，以100万美元的高薪，力邀以擅长挽救濒危企业而闻名的爱德华·米勒加盟王安电脑，担任总裁。他把最后的希望寄托在这位“回春有术”的高手身上！

米勒上任后，第一件事就是着手治理财政。仅短短的一年时间，公司债务额就由5.57亿美元，减少至1200万美元，公司股票每股立即上升了25美分。

公司债务虽然得到一时缓解，但要彻底摆脱困境，必须拿出更新的、更有竞争力的产品。在竞争激烈的电脑界这是立身之本！

毕竟，隔行如隔山。米勒虽然有一流的管理经验，一流的管理手段，但是他对电脑却一窍不通，新产品的开发便无从谈起。由此，1990年公司利润大幅下降，只有13万美元，公司股票也一路下滑，降至3.75美元。

昔日强大的王安帝国摇摇欲坠，雄风不再！其子公司纷纷被收购或吞并。

1990年2月，GEC以最低价格收买了王安公司的海外租赁融资作业机构。

同年3月，法国的一家公司吞并了王安公司的分公司 Intecom Inc。

.....

于是，就有了本文开头的辛酸的一幕，令人难以置信的一幕，令人惋惜不已的一幕！

王安的成功与失败，一时成为人们议论的主题，大家纷纷猜测、分析，是什么原因使这么庞大的电脑帝国面临行业性的危机时，却显得那么虚弱，显得那么不堪一击？

总结王安的成功经验，具体说来有两条：第一，王安独创的经营管理新模式——王安模式；第二，王安科学家的头脑和不屈不挠的开拓创新精神！

耐人寻味的是，王安公司的失败恰恰与这两条成功经验密切相关！

王安，作为一名成功的企业家，在经营管理方面有其独到

的想法。

首先，他主张要灵活管理。

当时美国盛行严格管理，强调对职工纪律要严明，措施要坚决，强调生产的连贯性和有效性。对此，王安自有想法。他认为对于新兴的、以高科技为基础的电脑业来说，要分层次进行管理。从事科研设计和开发工作的工程师和科学家，他们工作的创造性强，要求自由空间多，所以不宜采用过多的条规限制。要让他们自由自在地投入工作，从而最大限度地释放出自身的能量。而从事一般制作、安装工作的员工，因机器生产的需要，工作操作性强，而且时间限制严格，应该制订有关条款，要求严格执行生产纪律。

第二，他认为决策应简单明了。

科学家出身的王安经常告诫他的职工，一个技术问题或科学问题不论有多么高深复杂，通常总能成为一种简单明了的形式，而这种简单明了的解决方法通常也是最好的解决方法。满脑子科学思维的王安，自然也将这种思维方式融入他的管理之中。王安公司组织结构曾十分简单，部门小，人员少。管理人员不是整天坐在办公室、守着电话机，而是被要求经常去现场调查问题，解决问题。

第三，以才举贤。

王安自己虽然是博士，但他在用人时，并不注重对方学历的高低。只要是的确有真才实学，在某一方面显示出一定的才能，他都会量才而用，把他们安排到适宜的岗位。

第四，容忍错误。

王安认为，管理并不是铁板一块，也应该讲一些人情味。为