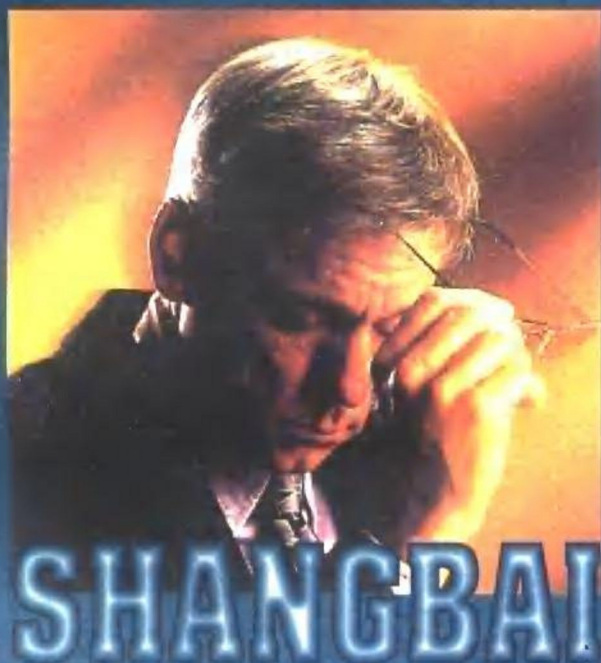


# 商败



《商败》推崇的是“败军之将犹言勇”的精神

《商败》敬重的是屡战屡败、屡败屡战的气概

《商败》阐明的是胜利是成功之父，失败乃成功之母

《商败》希望的是商者逃避商败，大获成功

中国言实出版社

**图书在版编目(CIP)数据**

商败/何岑甫编著

—北京:中国言实出版社,1998.1.

ISBN 7-80128-116-0

I.商…

II.何…

III.商业经营-失败-经验

IV.F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 00977 号

**商 败**

何岑甫编著

中国言实出版社出版发行

(北京市西城区府右街 2 号 邮政编码 100017)

电话:63099063 63095701-369

新华书店经销

北京京东印刷厂印刷

850×1168 毫米 大 32 开 19 印张 450 千字

1998 年 1 月第一版 1998 年 1 月第一次印刷

印数 1-5000

ISBN 7-80128-116-0/F·26

定价:29.80 元

(如印装质量不合格 请与出版社联系调换)

---

# 序

可以说，这本商书角度新奇，材料详实，有论有据，是一本商界的《反经》。

目下，一批大讲商战精英们成功之道的书风行于市，成为商海搏击者们的抢购热点，一批商战成功者成为他们羡慕仰望的对象。然而，人们又哪里知道，商海无情，刚才或许还风平浪静，但转瞬间便波诡云谲，商场中败军之多，那是无法统计的。一位业内人士曾慨叹：商海之中，百人中或有一人没有亏本，千人中或有一人小有成就，万人中方有较为成功者，十万人之中才有商战精英！

那么，如此众多的商战中失败的勇士，他们的故事怎么样呢？他们失败在哪里呢？有什么经验教训值得我们借鉴呢？

你知道“傻子”年广久吗？作为新时期第一代个体户典型的代表，目不识丁的他在80年代风云一时，成为一颗耀眼的新星。邓小平在南巡时谈起了他，使他成了新闻媒介追逐的对象，但这颗耀眼的新星仅仅闪耀了几下便很快殒落了。他是怎么殒落的？

你知道史玉柱吗？不知道史玉柱一定知道珠海巨人集团。有多位上级领导曾先后视察的这家巨人集团，创造了“巨人神话”，

---

他的老总被誉为“书生大亨”，但在1997年伊始却被债务人携律师重重围困，终因资不抵债被查封。这是为什么呢？

商海从来多风雨，狭路相逢勇者胜！但“勇者”却需天时、地利、人和之助才能“胜”。当天时易、地不利、人不和之时，该怎样搏击风浪呢？

产品质量、产品开发、技术创新、法律保护、信誉程度、推销方式……，还有商人的自身素质，一招不慎，便会满盘皆输。

古之群雄逐鹿中原据地称王，今日竞争者夺取市场，都逃不脱优胜劣汰的规律，“适者生存”成了今日商战最好的注脚！

《孙子兵法》曰：故经之以五事，校之以计而索其情，一曰道，二曰天，三曰地，四曰将，五曰法。道者，令民与上同意，可与之死，可与之生，而不畏危也。天者，阴阳、寒暑、时制也。地者，远近、险易、广狭、死生也。将者，智、信、仁、勇、严也。法者，曲制、官道、主用也。如此五者，将莫不闻，知之者胜，不知者不胜。故校之以计，而索其计。

孙子这段话可谓精辟之极，将之用于战场，可无往而不胜，将之用于商场，亦可披荆斩棘，勇往直前。孙子说，打仗要从五个方面来衡量、对比、研究，以探索双方胜负的可能性。商场如战场，其道理不也一样吗？“道”为法则、规律、天时、地利，再加上智慧、诚信、仁爱、勇敢和严肃的“将”，企业管理、经营之“法”，谁负谁胜，不是立断分明吗？

敢于正视“淋漓的鲜血”，方为真的“勇士”。《商败》一书，提供的就是这样的范例。它告诉人们，失败并不可怕，可怕的是失败后一蹶不振，永远沉沦。知耻而后勇，知败而后胜！《商败》一书，从数以万计的商场失败范例中精选了若干，对它进行合情合理的分析论证，企图得出若干有意义的教训以供人借鉴。它共分三篇：天时·地利·人和篇、商业运作篇、警世篇。每篇下分若干章、章下分节。内容丰富，事例生动，既有失败的“勇士”，

也有成功的“将军”，相形对比，更显成功的价值！如果说胜利是成功之父，失败乃成功之母，二者不可缺一。

每个进入商业、经济领域的人，都自觉不自觉地成了一名商业战士，都会为成功日夜不息地战斗操练。然而，成功者毕竟是少数，当你遇到挫折时，如何奋起呢？虽有“败军之将不言勇”的古训，但今日社会今日商战，“败军之将犹言勇”，我们有理由选择搏击而不是选择沉默，我们应该相信自己是雄鹰而不是燕雀！

《商败》推崇的是“败军之将犹言勇”的精神！

《商败》敬重的是屡战屡败、屡败屡战的精神！

《商败》阐明正是胜利是成功之父，失败乃成功之母！

《商败》希望的是商者逃避商败，大获成功！

编 者

# 目 录

|         |       |
|---------|-------|
| 序 ..... | ( 1 ) |
|---------|-------|

## 一 天时、地利、人和篇

|                           |        |
|---------------------------|--------|
| 第一章 误识天时,商业大忌 .....       | ( 3 )  |
| 1. 从孔明妙用天时,草船借箭说起 .....   | ( 4 )  |
| 2. 未得天时的损失                |        |
| ——胆大包天的保险业魁首劳埃德走麦城记 ..... | ( 9 )  |
| 3. 灾祸无情                   |        |
| ——美国银行家梅伦的困境 .....        | ( 15 ) |
| 4. 社会环境的成功                |        |
| ——在俄罗斯的中国商人的遭遇 .....      | ( 19 ) |
| 5. 冒险后的成功                 |        |
| ——失败商旅的再沉思 .....          | ( 24 ) |
| 6. 天时的转移                  |        |
| ——商标的抢注,千万不要因小失大 .....    | ( 29 ) |

---

## 第二章 商业与地域唇齿相依 ..... (33)

1. 从痛失黄金口岸说起  
——F 品尝自酿的苦酒 ..... (35)
2. 依托一国的地利 ..... (40)
3. 抢占最具潜力的地域 ..... (46)
4. 进军冷清的热土 ..... (53)
5. 最小的地利  
——黄金口岸的黄金地带 ..... (59)

## 第三章 人和与商业 ..... (64)

1. 痞子皇帝的用人术 ..... (66)
2. 亲情的负效应 ..... (73)
3. 妒贤嫉能的恶果  
——从亨利·福特的失败说起 ..... (78)
4. 管理模式的裂变  
——王安公司的裂变 ..... (84)
5. 堡垒最容易从内部攻破  
——巴林银行倾覆记 ..... (89)
6. 管理混乱导致崩溃  
——中国最大的蕃茄制品厂破产纪实 ..... (94)
7. 上梁不正下梁歪  
——“江南药王”被兼并的思索 ..... (99)
8. 企业文化的两面性 ..... (104)

## 第四章 用人之道 ..... (108)

1. 商战中的人才竞争  
——从“青旅”10 余名骨干跳槽说起 ..... (110)

|                          |              |
|--------------------------|--------------|
| 2. 以才为宝                  |              |
| ——B君的两次跳槽 .....          | (114)        |
| 3. 识别人才的尺度和原则            |              |
| ——从齐威王赏即墨,烹阿大夫说起 .....   | (117)        |
| 4. 使人尽其力                 |              |
| ——使用人才的学问 .....          | (121)        |
| 5. 如何补充“新鲜血液” .....      | (126)        |
| 6. 如何培养人才                |              |
| ——克劳黛特·玛凯·拉桑德的育人理论 ..... | (130)        |
| <b>第五章 商人的自身素质 .....</b> | <b>(133)</b> |
| 1. 老板的素质 .....           | (135)        |
| 2. 大浪淘沙                  |              |
| ——“傻子”瓜子从辉煌到平淡 .....     | (139)        |
| 3. 先天素质的缺陷               |              |
| ——巨人集团的“尴尬” .....        | (143)        |
| 4. 目光短浅,不讲商德             |              |
| ——“大和”遭美处罚的启示 .....      | (148)        |
| 5. 狂热扩张的悲剧               |              |
| ——W.T格兰特公司的失误 .....      | (152)        |
| 6. 一意孤行,抱病身亡             |              |
| ——中上川彦次郎的最终失败 .....      | (157)        |

## 二 商业运作篇

|                           |              |
|---------------------------|--------------|
| <b>第六章 风险·胆识·决策 .....</b> | <b>(165)</b> |
| 1. 商海从来多风雨 .....          | (166)        |

---

|                                      |              |
|--------------------------------------|--------------|
| 2. 狭路相逢勇者胜 .....                     | (174)        |
| 3. 人弃我取,出奇制胜 .....                   | (183)        |
| 4. 自胜者强:坚实严明的经营管理 .....              | (192)        |
| 5. 运筹帷幄,决胜千里 .....                   | (216)        |
| <b>第七章 激励机制与激励方式 .....</b>           | <b>(221)</b> |
| 1. 激励机制的建立及其理论基础 .....               | (223)        |
| 2. 我是人,我不是机器! .....                  | (229)        |
| 3. 除了钱,我还想要什么? .....                 | (235)        |
| 4. 激励大师,让列车高速驶向成功 .....              | (243)        |
| <b>第八章 竞争,竞争再竞争! .....</b>           | <b>(251)</b> |
| 1. 光明还是黑暗<br>——当代世界经济的发展演变及大趋势 ..... | (253)        |
| 2. 没有硝烟的战场 .....                     | (269)        |
| 3. 广纳贤才,纵横驰骋 .....                   | (279)        |
| 4. 雄关无数:败,败,再败! .....                | (291)        |
| 5. 告别和平,在搏击中创造永恒 .....               | (306)        |
| <b>第九章 孕育与催生:新产品的开发 .....</b>        | <b>(309)</b> |
| 1. 不断创新:产品畅销的秘诀 .....                | (311)        |
| 2. 浓妆淡抹总相宜<br>——新产品开发战集趣 .....       | (316)        |
| 3. 寻找长生药:从新品到精品 .....                | (321)        |
| 4. 抓住生命线:创新才能生存 .....                | (326)        |
| <b>第十章 创造奇迹:商业销售的艺术与原理 .....</b>     | <b>(334)</b> |
| 1. 长剑向天:别忘了“销售第一”原则 .....            | (336)        |

---

2. 网络纵横:销售的不光是商品 ..... (339)
3. 其实你不懂我心:掌握消费者心理 ..... (344)
4. 平衡与突破:巧用价格的杠杆 ..... (355)
5. 媚眼摄魂:开拓广告的空间 ..... (362)

### 三 警世篇

#### 第十一章 企业形象:先声夺人的生存之道 ..... (377)

1. 品牌形象:不应是失败的开始 ..... (378)
2. 服务形象:赢得顾客从失去顾客开始 ..... (386)
3. 环境形象:生财有道 ..... (394)
4. 员工形象:企业成败之宝镜 ..... (403)
5. 企业文化:内蕴深厚的企业发展之计 ..... (409)

#### 第十二章 警钟,敲响在法盲耳边 ..... (419)

1. 信用卡诈骗 ..... (420)
2. 保险诈骗 ..... (425)
3. 企业收购,把好法律关 ..... (430)
4. 传销:走出“老鼠会”的阴影 ..... (437)
5. 警惕黑色浊流——金融诈骗 ..... (446)
6. 沉默失金  
——经济合同的时效 ..... (456)
7. 担保书不担保,七个字八十万  
——一个并非冤枉的官司 ..... (462)

#### 第十三章 技术和质量的失利 ..... (466)

1. 可口可乐的风波

---

|                              |              |
|------------------------------|--------------|
| ——名牌企业如何面对质量失误·····          | (467)        |
| 2. “科技是第一生产力”                |              |
| ——从苹果Ⅲ型电脑的灾难谈起·····          | (475)        |
| 3. 打破“洋货”的质量神话               |              |
| ——从 NEC 传真机被逐出北京市场说起·····    | (482)        |
| 4. 人弃我为, 人无我有                |              |
| ——走出企业盲目上马的误区·····           | (488)        |
| 5. 技术革命叩响商业之门                |              |
| ——从企业技术引进的教训说起·····          | (498)        |
| 6. 质量文化                      |              |
| ——企业取胜之本·····                | (505)        |
| <b>第十四章 商业大泄密</b> ·····      | <b>(513)</b> |
| 1. 人才流动: 泄密不商量·····          | (514)        |
| 2. 家贼难防: 胳膊往外拐·····          | (521)        |
| 3. 热情接待: 大意失情报·····          | (528)        |
| 4. 传播媒体: 天机尽泄露·····          | (535)        |
| 5. 馈赠贱卖: 黄金当泥土·····          | (542)        |
| <b>第十五章 信誉: 在商海中失落</b> ····· | <b>(548)</b> |
| 1. 信誉, 在降价竞争中失去·····         | (549)        |
| 2. 名牌与信誉·····                | (556)        |
| 3. 创业者, 请走好你的信誉路             |              |
| ——沈太福 10 亿元非法集资案透视·····      | (567)        |
| 4. 情感与陷阱·····                | (577)        |
| 5. 信誉, 在全方位服务中定格·····        | (585)        |

# **一 天时、地利、人和篇**



# 第一章

## 误识天时，商业大忌

“先天而天弗违，后天而奉天时”，这里的天时，指自然变化的时序；

“天时不如地利，地利不如人和”，这里的天时，指利于作战的节气、气候、阴晴寒暑的变化；

“操遂能克绍以弱为强者，非惟天时，抑亦人谋也”，这里的天时犹言天命、运筹。

由此可见，天时，实在是一个高度抽象、内涵庞大的概念；它既包括自然环境，又包括社会环境。可谓无处不在，无所不在。成功的商人，懂天时，识天时且善用天时；而失败者大抵与误识天时脱不了干系。

## 一 从孔明妙用天时，草船借箭说起

诸葛亮在朗照华夏几千年的军事星河里，一直是受人称颂、灿灿夺目的人物。他之所以能“大名垂宇宙”，全在于他能“妙计安天下”，深谙天时之道。

公元228年，曹操一统北方后，亲率大兵80万，意图荡平孙权、刘备，完成一统天下的宏愿。孙、刘两家，迫于曹兵势大，结成联盟，共抗曹操。两方遂沿长江摆下阵势，隔江而峙，一场大战已如箭在弦。

而这时，蜀国军师诸葛亮作为刘备的代表，就在孙权军中。时任吴国都督的周瑜，认为诸葛亮雄才大略，日后必成吴国之患，便欲设计除之。

一日，周瑜聚众将于帐下，又请诸葛亮前来议事。亮来帐坐定后，周瑜便给他出了个难题：要诸葛亮在10日内造齐10万枝箭。哪知诸葛亮洞悉其计，胸有成竹地答应三日内便可纳齐十万狼牙箭，并愿立军令状。

诸葛亮领命以后，并不督工造箭，只是找鲁肃借了20只船，每船军士3000，皆用青布为幔，各束草人千余个。

第三日五更时分，诸葛亮率20只船至曹军水寨外，头西尾东一字摆开，并教军士擂鼓呐喊。

曹操闻报，以“重雾迷江，彼军忽至，必有埋伏”为由，令水军不可妄动，只教弓弩手以箭卸敌，至日高雾散时，已得箭20万枝。周瑜得知此事，大惊叹曰：“孔明神机妙算，吾不如也！”

这出草船借箭，已是妇孺皆知。那么，诸葛亮的神机妙算，神在何处，妙在何处呢？

首先，诸葛亮看得准。

还在诸葛亮向周瑜立下军令状之时，便看准了第三日凌晨江面必起大雾。而江面起雾，是诸葛亮草船借箭的先决条件。如果江面清爽明朗，一望无碍，诸葛亮率 20 余只船前往曹军水寨外擂鼓呐喊，不仅箭借不回，恐怕连人也回不来了。

但诸葛亮却胸有成竹，敢于以三日为期，纳箭 10 万，就是因为他看准了那天江面必然有雾。

其次，诸葛亮算得准。

当诸葛亮率船逼近曹军水寨，令士卒呐喊擂鼓时，同船而来的鲁肃大惊失色，问诸葛亮：“倘若曹兵齐出，如之奈何？”诸葛亮笑曰：“吾料曹操于重雾中必不敢出。”

也就是说，诸葛亮算准了曹操在大雾之中，不敢轻易出兵，而且，还应该说，他算准了曹军必要发箭抵御，以防敌军船队冲入水寨。

事情果如诸葛亮所料，曹操闻报江面敌船忽至的消息后，传令：重雾弥江，彼军忽至，必有埋伏，切不可轻动。同时令水旱两军弓弩手共万余名发箭御敌。这样一来，免不了万箭齐发，直射江心。等到日高雾散，曹军发现上当时，诸葛亮已借箭完毕，满载而归了。

诸葛亮导演的草船借箭，归纳起来一句话，就是懂天时，识天时，用天时。这是军事上妙用天时的典型。

对于商场，对于商战，天时亦有着同样的至关重要的作用。误识天时，乃商业之大忌。

60 年代，A.C. 吉尔伯特公司有着 58 年制造儿童玩具的经验，其产品一直有着较为巩固的行銷市场。1961 年，该公司在全美玩具制造商中稳居十强之列，其招牌产品“美国快乐”玩具水车和组合安装机械玩具深受美国儿童喜爱。但玩具市场变化迅速，一种新型玩具——桌面自动赛车开始风靡全美。吉尔伯特公

司的产品大量积压，利润大跌。为了挽回颓势，重新占有市场，吉尔伯特拟定计划，大量推出新产品，扩大玩具品种，并制定“女童计划”，把目光瞄准6——14岁的女孩。吉尔伯特认为，这样他们的产品市场就能扩展到3500万人左右。但该公司不但未能及时上马生产流行的桌面自动赛车，而且没有继承生产高水平智能玩具的传统。公司推出的50多个新品种，全是价格低、档次低的大路货，由于质量低劣，令顾客扫兴。

1963年，吉尔伯特公司亏损380万美元。

1964年，吉尔伯特为减少亏损，采取紧缩政策，削减工程设计和制造费用。这一作法无异于“杀鸡取卵”，使吉尔伯特公司很难推出领导潮流的新型玩具。

1965年，吉尔伯特公司在连续两年亏损后，竟变本加厉的增加大路货种类，并不惜血本大做广告。其时，公司的销售额仅为1100多万美元，又雪上加霜的花去了30%的广告费。公司已经举步维艰，濒于破产。

1966年，吉尔伯特公司亏损额高达1287.2万美元，终于走上了绝路，宣布破产。

吉尔伯特的失败，就在于他误识天时，市场出现新动向后，吉尔伯特非但不顺应潮流，上马生产桌面自动赛车，反而背道而驰，并不惜破坏公司已树立的生产高级智能型玩具的形象，大量生产低价劣质的大路货。在市场已证明大路货无销路后，不但不吸取教训，及时回头，还一意孤行的加大了生产大路货的投入，并不顾实际情况大做广告。终于把吉尔伯特公司推入了地狱。

同样的情形，也曾出现在美国奥斯本公司上。1981年，奥斯本计算机上市，该公司创始人奥斯本针对市场缺口——便携式计算机进行研究开发，终于推出了一种功效很好的计算机。这种计算机仅重20磅，体积小小到能放到公文包里，但仅售1795美元。这个售价比其他商用计算机便宜数百美元，比苹果公司的苹