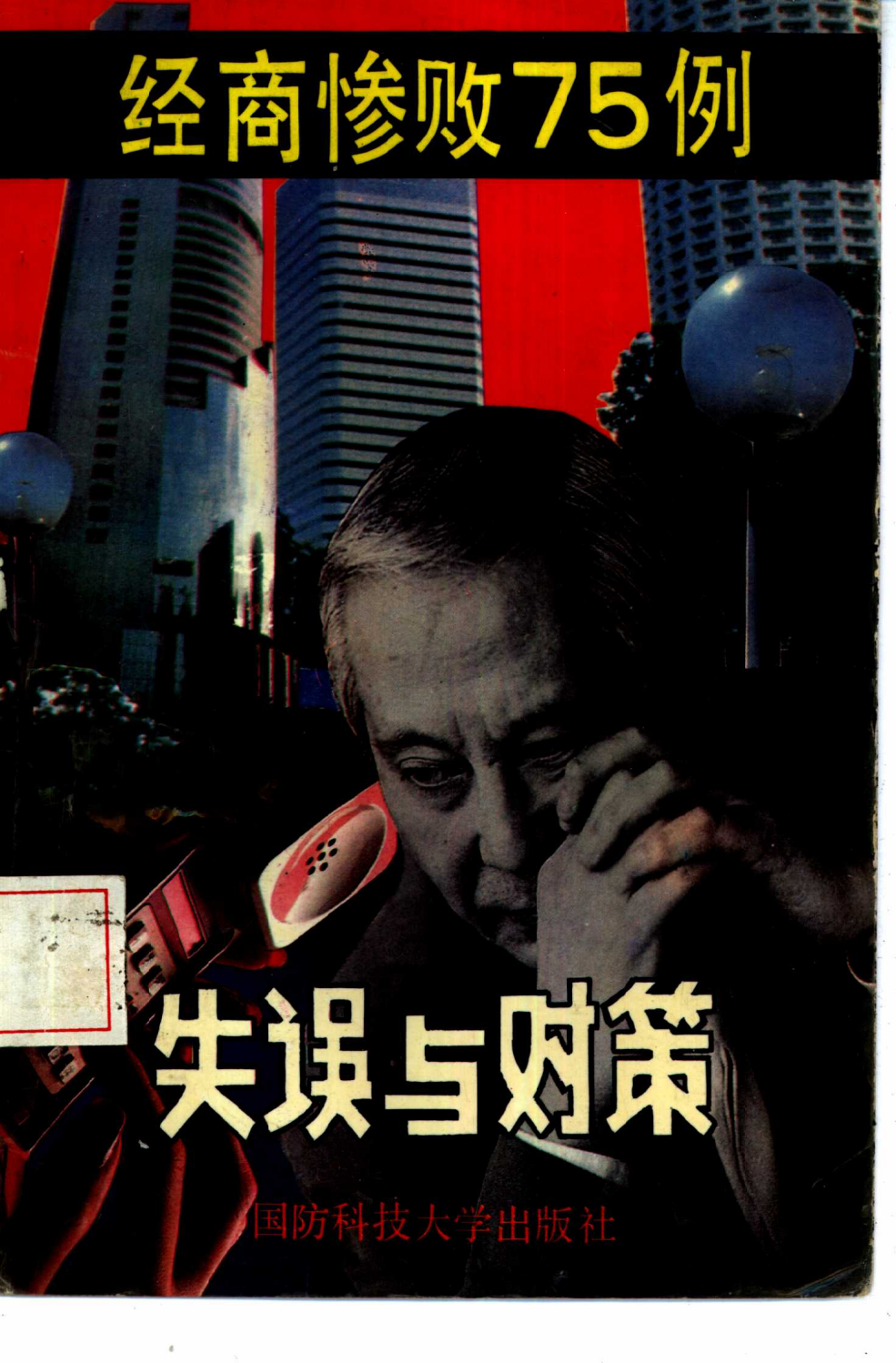


经商惨败75例



失误与对策

国防科技大学出版社

失误与对策

——经商惨败 75 例

言 定 编著

国防科技大学出版社

湘新登字 009 号

失误与对策

——经商惨败 75 例

言 定 编著

责任编辑:林祖城 郑久平

封面设计:李偶林

*

国防科技大学出版社出版

湖南省新华书店经销

湖南省广播电视报印刷厂印刷

*

787×1092 1/32 字数:15 万 印张:7

1993 年 2 月第 1 版第 1 次印刷 印数:1—20,000

ISBN7-81024-229-6/F·3

定价:4.30 元

前 言

开放改革如春回大地，十五年来潮涨潮落，云起云飞。许多往日的“无名小子”，置身潮头，奋力拼搏，创造了众人瞩目的辉煌业绩；也有些“背时鬼”弄潮落水，出海翻船，甚至征袍遍洒辛酸泪。而今，开放战鼓再度频催，改革热潮胜于昨日，创业兴邦势若“洞庭波涌连天雪”；正满怀热望，跃跃欲试者何止万千！

我想：如果现在有本书——既可促进“背时鬼”痛定思痛，吸取教训，尽快走出低谷；又能让过去的“幸运儿”，今天的“欲试者”看看别人办厂亏本，经商“出血”，炒股“跳楼”，以及顾此失彼后院“起火”……的故事，清醒清醒自己的脑子，岂不妙哉！

而眼下的书肆，仿佛未见这种书刊，笔者便不避无知之羞，匆匆编写了这本小册子，以作引玉之砖。

人世间，不论齐家治国平天下，还是经商办厂炒股票，事情的具体内容尽管千差万别，或成或败的具体缘故也五花八门，但导致成败的基本原因却大同小异。成功者，往往得天助、占地利、拥人和、善抓机遇、决策果断，知人善任、尊重科学、信取八方、善于思考、洁身自重、创业与修身并举，忙外与忙内兼顾……失败的则往往与此正好相反。而成者之所以能这样，败者之所以不能这样，往往又与当事人的才华、学历、见识、品德、个性、作风紧密相关。一言以蔽之，人间万事的成败都不无规律可寻。笔者试图据此述评各例，指出教训与对策。

因之，本书所列事例虽涉中外古今，东西南北，诸多方面；所作浅评也仅仅是所谓的“一家之言”，实在的一孔之见，但读者面对书中某人某事仍可由此及彼，联想神飞——照罢镜子，也许有所启迪。

成功的经验能告诉你，“应该这样”；失败的教训可提醒你，“此路不通”。两者都是人类宝贵的精神财富，厚此薄彼是谓不智。要者，“常胜将军”仍需总结经验；败军之将更要考究受挫的原因，并且，务必看到——

“败将可言勇，三折乃良医”。败将只要正视现实，吸取教训，就能反败为胜而成大业。况且，“马到成功”之说，纯属善意者的祝愿之词，人世间是没有那回事的。香港现今富豪“天之骄子”李嘉诚也好，“电影大王”邵逸夫也好，谁人一帆风顺而发迹，哪个未历坎坷而成“王”，美国零售商业霸主麦西先生，创业之初四次大败，四次痛定思痛，四次改弦更张才于商界扎下根基；倘若不经这数番风雨，其麦西百货商店，也未必能在后来力挫群雄，跃居“世界最大”，称霸零售市场。总之，一朝丢盔卸甲不是好事，也并非坏事；今时饮恨，来日扬眉的例子遍及中外古今，各行各业。想发财的女强人，要创业的伟丈夫，又何必斤斤计较一时之成败呢？！

至于本书素材来源及编法之类：素材或出自有关机构“企管案例”或源于工商史料，报刊新闻、古代典籍，有的则是笔者经历及平日见闻，可谓各例“持之有故”，只不过因着眼于总结经验教训，隐去了许多当事者的真名实姓罢了，而无损于人或事已经年者，则仍然留着。

为避拘泥之嫌，想让读者在连续阅读时，不无“视觉常新”之感，采用了内容混杂的分组编排法；一例一题。题名力争“教训”鲜明，事情内容大体明白。各例浅评均以“一孔之见”名之；

某些议论以韵文结尾，纯系兴之所至而成的“打水”之作，见笑见笑。

世间孤陋莫于笔者，加之成书仓促，其中谬处一定很多，敬希诸君教正。

向为本书素材付出了各种劳动的女士们、先生们深致谢意。

愿各界各阶层读者，尤其是那些敢与命运抗争的“背时鬼”，渴望实现自我，怀抱兴国豪情的斗士们，以及还想锦上添花的“常胜将军”，都能面对书中人事照照镜子，且能在“观照”之余有点收获。若真能如此，笔者当引以为由衷欣慰。

言定

1992.10.22 于长沙

目 录

前言	(1)
1 自恃技术领先 霸王暂“让”金交椅	(1)
2 投入期太长 抢手货含冤夭折	(3)
3 要想商品畅销 还需名称美妙	(5)
4 手表市场争霸 日本输在技逊一筹	(7)
5 徒有虚名 “精品”店关门大吉	(9)
6 自创名牌“曹操酒” 又买商标“曹操”名	(12)
7 求量不求质 S厂惨遭报复	(14)
8 股市“黑色星期一” 多人“血溅华尔街”	(18)
9 不善把握商品个性 “可乐”发明人大失所望	(20)
10 办厂不“采风” 难招八方财	(22)
11 合同条款不详 白丢美元 70 万	(25)
12 货色一模一样 两店鏖兵廉者胜	(27)
13 生意场中多怪事 利薄价低反滞销	(30)
14 “酒香不怕巷子深” 也不尽然	(32)
15 徐悲鸿忘命作画 张道藩乘机夺美	(34)
16 “爷们”小看下级 对簿公堂吃败仗	(39)
17 怕担风险 美商痛失彩电市场	(42)
18 擅自作主 兑换美元被骗 2000 万	(44)
19 顾客乘兴而来 厂容令其却步	(46)
20 广告吹牛 货不畅销反招笑	(49)

- 21 厂家纵有“窈窕女” 梳妆不善嫁人难 (51)
- 22 讯息扑朔迷离 不宜闻风而动 (55)
- 23 谈判席前“吹胡子” 生意不成人反目 (59)
- 24 “舍不得金弹子 难打巧鸳鸯” (63)
- 25 厂家“灭菌不良” 补品变成炸弹 (68)
- 26 一心想做大生意 两店争雄甲店输 (71)
- 27 滥发股票公司破产 盲目入股股东遭殃 (74)
- 28 “快半拍就是胜利 慢半拍就会输球” (77)
- 29 财迷心窍 名酒厂仿冒名牌酒 (79)
- 30 骄傲自大“武圣人”亡命麦城 (81)

- 31 一封便函成口实 被诈美元 1.5 万 (85)
- 32 “离柜概不负责” 生意江河日下 (88)
- 33 优柔寡断 坐失起死回生之机 (91)
- 34 “讳疾忌医” 酒店顿起风波 (95)
- 35 心慈手软 能干人小店蒙羞 (97)
- 36 规章虚设 90 万国国库券不翼而飞 (100)
- 37 心理准备不足 炒股小挫便轻生 (103)
- 38 “出租柜台”管理失控 国营商店信誉无存 (105)
- 39 老弱病残守工地 “血染征衣”徒壮哉 (107)
- 40 头脑发热追风浪 困死资金数千万 (110)
- 41 搞推销不懂英语 日商流落美国街头 (112)
- 42 拘泥不化 财神对面不相逢 (114)
- 43 无胆负债 企业难以腾飞 (116)
- 44 广告过于平实 周经理费力不讨好 (119)
- 45 腐儒为将战长平 赵国折兵数十万 (123)

- 46 摸奖储蓄耍花招 怎能不满城风雨…………… (126)
- 47 弃“合”就“分”创名牌 烟王难遂凌云志…………… (129)
- 48 一枕黄粱《玫瑰梦》 只缘扭亏门道邪…………… (131)
- 49 误入炒股圈套 名门家破人亡…………… (134)
- 50 饭店甲鱼藏针 食客险些丧命…………… (136)
- 51 耐心不够 发明家抱憾归天…………… (138)
- 52 技术盲人搞业务 错把瘟神当财神…………… (140)
- 53 只知“船小好掉头” 轻易掉头舟搁浅…………… (143)
- 54 销货盗名心有计 枉法欺世法无情…………… (145)
- 55 言而无信 经商自堵财路…………… (148)
- 56 茶馆闲聊吹“点子” 发财妙计一场空…………… (151)
- 57 一“字”损失 7000 元 一“点”白丢 18 万…………… (153)
- 58 用人又疑人 进货良机失之交臂…………… (156)
- 59 “人心不足蛇吞象” 反落机关被人坑…………… (159)
- 60 贪囤艳福货款被劫 厂长做了“风流鬼”…………… (163)
-
- 61 企业改革不配套 好运肯定不久长…………… (168)
- 62 不管市场行情瞎屯货 丢掉钞票数百万…………… (170)
- 63 “人走茶凉”门前罗雀 “情意绵绵”顾客满堂…………… (172)
- 64 腰缠万贯去经商 性命钱财两相亡…………… (176)
- 65 A 教授贮股净赚 60 万 B 教授炒股亏本 1.4 万
…………… (178)
- 66 外人“红眼” 国人“糊涂” 宣纸秘密实堪忧…………… (181)
- 67 轻率上阵开酒店 艺术家心力交瘁道“后悔”…………… (186)
- 68 经理属下女将多 谨防对手“美男计”…………… (189)
- 69 决策轻率 玩忽职守 近 800 万元付东流…………… (194)
- 70 选经理重才轻德 B 局长无法交差…………… (197)

71	引进立项不妥 福寿螺泼水难收.....	(201)
72	上下都不负责 17 名顾客死于非命	(203)
73	见风抬价毁合同 A 公司被罚数千元	(206)
74	“股票理论家”太自信 半月亏本 6.8 万元.....	(208)
75	书记贪财 暴发户演出“买官”戏.....	(210)

第 1 例

自恃技术领先 霸王暂“让”金交椅

以生产微电脑著称于世的美国“××”公司，一直以技术优势自居，忽视产品推销，终在 1983 年的微电脑国际市场角逐中败下阵来。尽管其“Lisa”在技术上一马当先，却成了市场“弃儿”，原计划销售 5 万台，实销不满 2 万台。这一年该公司产品的国际市场占有率，从 1981 年的 29% 下降到 23%，美国市场占有率降得更惨，从 41.2% 滑至 24%。

败了怎么办？庸人就会怨天尤人，心灰意懒，一蹶不振；斗士则反其道而行之，痛定思痛，汲取教训，改弦更张，誓必东山再起。“××”公司的决策人正是如此，他们一发现败在忽视产品推销，便大力调整经营思想和经营方法：首先在策略上变产品技术第一为产品市场第一。为了保证这一策略的实施，改组决策班子，原人马撤换一半；以每年 200 万美元的高薪聘请销售专家斯利卡当公司总裁；把广告费在原定基础上提高 30%。第二，调整产品推销方向，以大学和小企业为推销重点单位，与耶鲁、哈佛、普林顿、斯坦福等 29 所大学签订销售合同。第三，充分发挥原有技术优势，提高产品质量；同时，淘汰一些旧机型，扩大新型产品的研究队伍——“MaI”系列尖端产品研制人员由 50 扩至 100，且使之平均年龄只有 18 岁；还投资 2000 万美元，建立美国自动化程度最高的电脑装配线，使一台电脑的装配速度提高到仅仅 27 秒钟。

“××”公司通过这番调整和努力,竞争实力果然今非昔比,很快重登世界个人电脑市场霸主的宝座。

一孔之见:美国“××”公司的经历表明:世间没有真正平坦的路,也没有所谓常胜将军,一蹴而成就成大业,那是神话家的妙造,“一帆风顺”也无非是善意者的祝愿之词。失败和挫折倒是常有的事,反败为胜的例子也不胜枚举。问题是失败者有没有——正视现实的勇气,忍痛受讥的胸襟,洞悉败因的智识,改弦更张的果敢,弃旧图新并一以贯之的决心和毅力。有,东山再起,指日可待;无,一蹶不振,吐气无期。愿暂时失意的人们个个都“有”!

第 2 例

投入期太长 抢手货含冤夭折

北京某日化厂的新产品——“ABC”药物牙膏，1977 年上市试销时十分抢手，1985 年后此景却悄然不见，是何缘故呢？是产品抢手厂家随便粗制滥造，坏了名声，被挤出市场吗？非也非也。那究竟为何呀？

该厂见“ABC”牙膏“试销”叫好，就视之为“摇钱树”，于 1978 年开始批量生产，源源应市，很快跻身几种畅销牙膏之列，登门求购者络绎成群，眼看大发机会已到。

这时，该厂本应抓住机会，扩大生产，保证供应，霸占市场。可惜该厂因种种原因没有这样做，失去了这个“扩大生产和霸占市场”的最佳时机。直到 1982 年才开始扩大生产。

如果说，产品试制叫产品“出生”期；试销、扩散（批量生产）叫产品“投入”期；畅销以及雄踞市场叫产品成熟期，那么，该厂 ABC 药物牙膏的投入期就长达 4 年之久。

而这 4 年间，其他厂的药物牙膏异军突起，源源不断涌入市场，起初与“ABC”为伍抗衡，争夺市场占有率；后因“ABC”产量有限，供不应求；别厂同类产品便乘虚而入，占领市场，用户日多，牌子日响，到 1985 年，“ABC”开始滞销。该厂试图以低价赢得市场，可这时原材料价格上涨，成本增高，到同年底竟致亏本销售，无奈只好停产。

一孔之见：在某种意义上讲，产品跟人一样，人的一生有

个出生、成长、成熟、衰老和死亡的过程，有一个生命周期；产品也有个“寿命周期”，要经过新生期、投入期、成熟期、饱和期、衰落期这样一个过程。而“ABC”药物牙膏只经历了新生期和投入期，未经历畅销，雄锯市场的成熟期和饱和期，就“一命呜呼”，这就如同某人年轻谢世，死不当年，是谓“夭折”。而它夭折的原因并非自己质地不好，是投入期太长之故，其咎在厂，所以说它“含冤”夭折。

该厂失误的直接原因，是“ABC”药物牙膏的投入期太长，错失良机，而骨子里的毛病应该说是未看清市场竞争形势，对其激烈程度估计不足；加之未能居安思危，总以为“ABC”反正走俏，用户还在等产品就让他们等等也不要紧，殊不知别厂早就眼红“ABC”所占的那片市场，你不赶紧扩大生产，他正好乘虚而入，把你挤走。

这教训，很值得那些眼前日子尚好过，而产品并未真正雄踞市场的厂家重视，警惕。

第 3 例

要想商品畅销 还需名称美妙

玉溪烟厂，领誉八方，连续几年跻身全国 500 家利税大户，且排名于 20 之前，其拳头产品“红塔山”、“阿诗玛”……都是烟民的爱物，唯此，一些记者追着厂长褚时健介绍经验。但褚厂长却只说了两大教训，这里只介绍其一：

就玉溪厂的烟叶、设备、技术等方面而言，已经具备创世界一流产品的条件，该厂也立了这一凌云之志，将新产品取名“玉溪”，从制作“红塔山”的烟叶中精选 1/10 作原料，精工生产，但“玉溪”问世之后，非但没有影响，而且不如“红塔山”走俏，连销价也比“红塔山”每包低 2 元左右。

这是什么缘故呢？厂长和行家们认为：

最大失误是牌名，别人只要一听“中华”“熊猫”，就有“这准是中国第一”的感觉，因为全世界只有一个中华民族，而熊猫又是全世界唯中国才有的珍稀动物，以“中华”、“熊猫”命名的香烟一定品质极佳——“中国第一”。而“玉溪”以工厂为牌名，给人的印象只能是玉溪烟厂的最佳产品——“玉溪第一”，不可能产生“中华”“熊猫”那样的“牌名权威”效应，也就不可能诱发高消费烟民的强烈品尝欲望，以致“中华”和“熊猫”议价高达每条 170 元和 700 元依旧非常抢手，而“玉溪”每条或 40 元，或 60 元还不及每条或 50 元，或 80 元的“红塔山”走俏。

第二是包装不理想，“中华”富丽典雅，“熊猫”清新可爱，

“玉溪”则平淡无奇。

第三……

“玉溪”因牌名不妙而未一炮打响，由于牌名出色而畅销于世的，除去上面提到的“中华”、“熊猫”之外，值得一叙的还有旧时中国“味精大王”吴蕴初创造的“天厨味精”。

那时日本生产的味精叫“味之素”，吴蕴初不去套用其名。他想：最香的香水叫香精，最甜的东西叫糖精，那么味道最鲜的就可以叫味精；又想到味精由植物蛋白质制造而成，非荤是素，而吃素的人当然信佛，而佛高居于九天之上，珍奇美味自然为天上独有，因此便把他的产品叫“天厨味精”，并用“佛手”为商标。

由于商品名字及商标给人以巧妙、高雅、产品极精的感觉，加之吴蕴初高超的宣传手段，“天厨味精”很快便畅销上海和南洋各地。

一孔之见：褚厂长面对硕果殊荣和前来“取经”的记者，不谈经验而详论教训，委实难能可贵；他说的教训也能启人心扉：①市场竞争激烈，内容十分丰富，一个企业家要展雄图务必放眼全局，统筹兼顾；若想做到不致顾此失彼，就必须对许多重大问题进行专门、深入的研究。②影响产品前途的不仅是人们熟悉的质量等等，更有产品名称。褚厂长的“玉溪”之误和吴蕴初的“天厨味精”之功便是妙证。

许多同胞为儿孙取名时，不惜查书问典，考究再三，给产品取名则似有费心不够之嫌，这大多是搞久了产品经济的缘故，经验不足，知识也不足；至于认为儿孙是自己的，产品是公家的，因而不尽全力的恐怕也有。现在不管三七二十一，愿今天的厂长们以“玉溪”为戒，向吴蕴初先生看齐。

第 4 例

手表市场争霸 日本输在技逊一筹

瑞士,以“手表王国”著称于世,其手表雄踞世界市场。

1978 年,日本“精工”公司推出薄型手表,且以每只 25 至 35 美元廉价销售,同时发动广告大战,弄得瑞士表声威扫地,霸主地位风雨飘摇;日商产品大有取而代之之势。

瑞士表商岂甘败北称臣,ETA 公司董事托马克发誓要与日商决一雌雄,大力提高石英表的质量,很快推出了仅 2 毫米厚的超薄型手表,其薄度为当时世界之最。

紧接着,托马克就把崭新的“超薄”技术运用于“大路费”手表的生产,5 年后便推出了 SWATCH 表,这种塑面表采用超薄表的一步性装配法,由机器人装配,其零件较之于同类石英表少 49%,仅 51 个,因此,其成本低得惊人,且还有许多优点,诸如:不是数字式表,而是象大多数瑞士货一样的指针式表;一节电池可用 3 年,还外带一节备用电池;尤为甚者,同贵重表一样可以防水,至于式样繁多,色彩缤纷,可与戴表人各色服装和谐相配就不在话下了。而这样美妙的手表,仅以 25 至 35 美元一只销售,跟日本的卡西欧一样便宜,所以它一经面市,就大受青睐,供不应求,使气馁一时的瑞士表再振雄风,走俏世界,雄踞霸主交椅。

一孔之见:市场角逐,一般总是“物美价廉”夺胜。此例值