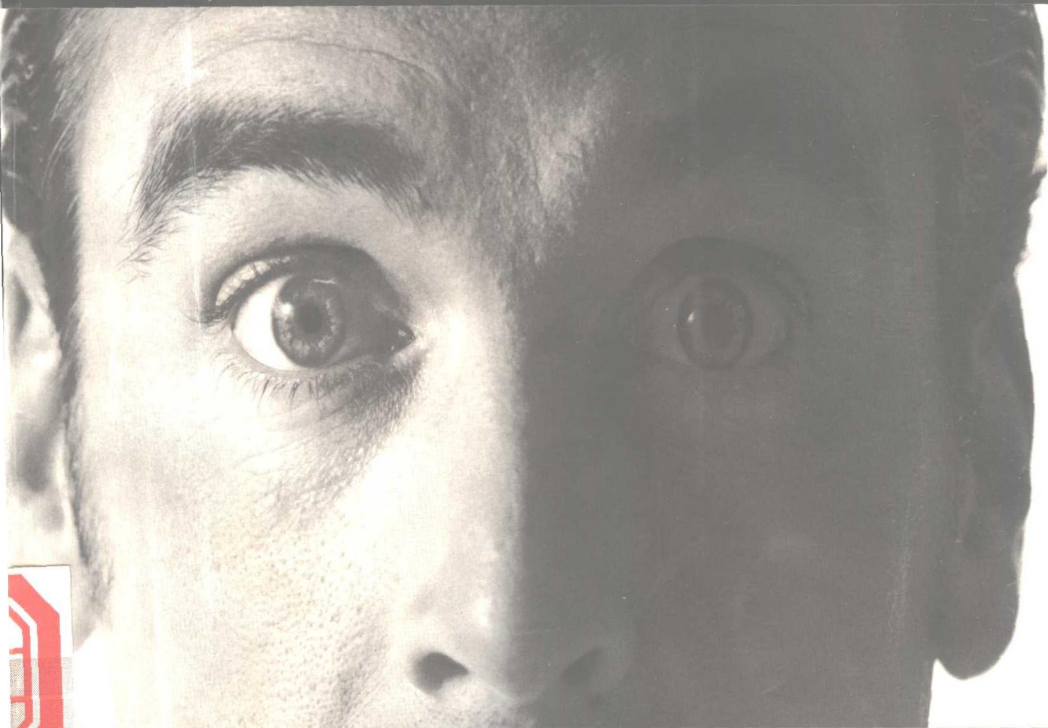


职业经理人实战手册之二

张 梁 主编

总裁为什么失败

决定成败的 22 商规



失败者的血和泪

成功者的道与窍

当代世界出版社

职业经理人实战手册之二

总裁为什么失败

决定成败的 22 商规

张 梁 主 编

当代世界出版社

图书在版编目(CIP)数据

职业经理人实战手册/张梁主编. —北京:当代世界出版社,

2000.10

ISBN 7-80115-348-0

I. 职… II. 张…

III. 企业管理—手册 IV. F27-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 51022 号

出版发行: 当代世界出版社

地 址: 北京市复兴路 4 号(100860)

网 址: <http://www.worldpress.com.cn>

编务电话: (010)83908400

发行电话: (010)83908410(传真)

(010)83908408

(010)83908409

经 销: 全国新华书店

印 刷: 三河市星国印刷厂印刷

开 本: 850×1168 毫米 1/32

印 张: 37.5

字 数: 638 千字

版 次: 2000 年 10 月第 1 版

印 次: 2000 年 10 月第 1 次

印 数: 1~10000 册

书 号: ISBN 7-80115-348-0/F·48

定 价: 69.00 元(每分册 23.00 元)

如发现印装质量问题,请与承印厂联系调换。

版权所有,翻印必究;未经许可,不得转载!

前 言

台湾著名企业家王永庆说：“失败并不是成功之母，只有从失败中检讨原因，及时克服，才有成功希望。”教训是经验之父，吃一堑，未必是祸，长一智，一生有福。失败往往会比成功给人以更切实有效的教益。研究失败是为了避免失败，如果你不把别人的失败当作前车之鉴，那么你将可能成为后人的前车之鉴。

现在，摆在大家面前的这本《总裁为什么失败》正是不可多得的上上之作——鉴于以往的类似作品，大多讨论企业成功的案例，谀词之美，近乎歌功颂德。本文作者别出心裁，以企业失败为切入点，穷其心血，精心挑选了几十个中外富有代表性的企业案例，高屋建筑式地从各个角度剖析企业失败的原因。

如果仅仅停留在总结教训，评判功过的阶段，本书亦不可避免地落入俗套。但本书的成功之处在于：本书作者凭借扎实的管理学功底和丰富的实务经验，不仅仅针对个案提出了恰如其分的教训总结，更进一步讨论了企业摆脱失败命运，走向成功的模式和策略。

本书体例新颖，结构精巧，内容上普遍性与前瞻性兼顾，基本上囊括了战略管理、人力资源管理、质量管理、营销管理、组织结构、研发策略、价格策略等一般企业都会遇到的难题。并对目前管理界的一些前沿和热点问题做了探讨，如企业购并策略、二次创业问题、企业CI战略等。

对于各位身为总裁或即将成为总裁及企业管理者来说,本书会成为您的良师益友和必备参考。

世界企业的警世通言!

中国企业家的商务圣经!

编 者

2000 年 9 月



总裁为什么失败

前言

导 读 中国企业的八大陷阱

1

成败1 战略迷惘——找不着北

11

哈罗德·孔茨说：“有效的管理总是一种随机制宜的，或因情况而异的管理。”斯蒂芬·P. 罗宾斯说：“游戏规则的变化迫使管理者们开发系统性的方法，以分析环境，评价组织的优势和劣势，以及识别有可能建立竞争优势的机会。”

失败的故事

11

* 杜邦公司：“好东西”的遭遇

* 雅马哈：挑战本田

* 中联公司：疯狂扩张的代价

成功的启迪 20

* 西南航空公司：巧寻战略性机会

总裁为什么失败 24

如何走出失败——战略规则 25

* 选择通用竞争战略

* 德鲁克的四种态势战略

成败2 轻视人才——失去事业根基 31

HP 董事长休利特说：“财富=人才+知识+资本”。卡内基说：“假如将我所有的工厂、设备、市场、资金全部夺走，只要保留我的组织，4 年以后，我仍是一个钢铁大王。”

失败的故事 31

* 色拉油王的悔恨

* 王安电脑公司的衰败

* 爱多：“最大的失误就是选错人”

成功的启迪 36

* 无锡小天鹅：秃鸡变凤凰

总裁为什么失败 38

如何走出失败——人才规则 39

* 管理之道在于借力

* 考察人才的标准

* 有效的授权机制

* 鼓励员工学习修炼

成败3 产品错位——走上经营歧路 49

阿尔·里斯说：“市场营销不是产品之争，而是观念之争。”

失败的故事 49

- * 可口可乐与百事可乐差异化误区
- * 不知所措的汉堡大王(Burger King)
- * 大众汽车：固守老定位

总裁为什么失败 54

如何走出失败——定位规则 55

- * 目标市场营销
- * 定位的四种策略
- * 有效定位的三项法则
- * 对立特征法则

成败4 技术落后——市场矮子 67

韦伯斯特说：“新产品提供新希望，新产品是每一个企业的生命线。”道格拉斯·杰罗尔说：“时刻留意新事物——如果你想与世界并进。”

失败的故事 67

* 瑞士：钟表王国的衰落

成功的启迪 70

* 联想集团的崛起

总裁为什么失败 73

如何走出失败——技术规则 74

* 新产品开发：技术制胜的核心

* 领先技术战略

* 模仿跟进战略

* 合作创新战略

成败5 质量低劣——无源之水 85

蒲伦昌说：“不需要检查的管理是最好的管理。”井植薰说：“我们从设计到制造，始终坚持为普通百姓实际生活着想的经营方针，因而长期霸占着日本的主要市场。”

失败的故事 85

* 雅美：名不副实

* 海拉尔市电机厂无视质量

成功的启迪 88

* 品质完美的罗尔斯—罗伊斯

总裁为什么失败 90

如何走出失败——质量规则 91

- * 质量管理的五大误区
- * ISO9000:质量通行证
- * TQM:实施全面质量管理
- * 保持质量管理理念

成败6 成本失控 ——企业面临淘汰出局 103

罗伯特·S. 卡普兰说:“作业成本计算法(activity-based Costing 简称 ABC 法)是将间接成本和辅助资源更准确地分配到作业、生产过程、产品、服务及顾客中的一种成本计算方法。”

失败的故事 103

- * 美菱的全员目标成本管理的缺陷
- * 福埃里成本计算系统的更替

总裁为什么失败 108

如何走出失败——成本规则 110

- * 构架企业成本控制系统
- * 模拟市场核算
- * 实施目标成本策略

成败7 因循守旧——自取灭亡 119

管理大师德鲁克说：“管理人员的根本，不是财富，不是地位，而是创新。”

失败的故事 119

* 柯达：也曾顽固

* IBM：拒绝变化

成功的启迪 123

* 索尼：永远最新

总裁为什么失败 125

如何走出失败——创新规则 125

* 要么创新，要么死去

* 形成企业的创新文化

* 总裁的创新意识

成败8 忽视品牌塑造 ——企业失败之源 135

广告大师奥格威说：“品牌是一种错综复杂的象征，它是品牌属性、名称、包装、价格、声誉、广告方式的无形总和。品牌同时也因消费者对其使用的印象、以及自身的经验而有所界定。”

失败的故事 135

* 强力啤酒:没有质量的名牌

* “双宝素”的兴衰

总裁为什么失败 137

如何走出失败——品牌规则 138

* 名牌效应

* 把握名牌产品的特征

* 创名牌的“431”工程

成败9 组织涣散——缺乏绩效 147

美国管理大师斯隆说:“你可以拿去我的资产——但将组织留给我,在五年内,我一定可以将那些资产再赚回来。”

失败的故事 147

* 长飞集团矩阵组织结构的是非

成功的启迪 151

* 达汽司:小机构,大经营

总裁为什么失败 152

如何走出失败——组织规则 153

* 机械式组织设计

* 有机式组织选择

* 网络结构:新的组织形式

* 组织设计表

成败10 企业文化的误区 ——没文化遭淘汰 161

日本松下幸之助说：“只要企业意识与经营观念能相互配合，就会产生经济效果，并有创新的发现。”

失败的故事 161

* 摩托罗拉经营滑坡的教训

成功的启迪 163

* IBM 就是服务

总裁为什么失败 165

如何走出失败——文化规则 166

* 如何建设企业文化

* 塑造企业文化的具体措施

* 企业文化的误区诊断

成败11 拙劣的价格策略 ——产品失去竞争力 173

英国琼·罗宾逊说：“价格差价(连同吸引注意力的广告)一定要显著才发生作用。”

失败的故事 173

* 百事可乐：成也萧何，败也萧何

* 从“经济发源地”到“坟墓”：

阿安皮公司的衰亡

* 二月“菇市”风波

总裁为什么失败 177

如何走出失败——价格规则 179

* 确定价格的步骤

* 目标定价的五种策略

* 特定情况下的定价策略

* 防范定价风险

成败12 广告不当

——顾客对企业失去信心

191

松下幸之助说：“别让广告影响食欲——一则不好的广告，
会使人丧失食欲，对广告关心即表示对自己制作的产品负责。”

失败的故事 191

* “神州”与“万家乐”的广告战

* “代劳力”广告的麻烦

总裁为什么失败 195

如何走出失败——广告规则 196

- * 增进产品知名度
- * 策划完整广告方案
- * 媒体组合策略
- * 广告预算法则
- * 诊断广告四大误区

成败13 渠道不畅
——阻碍市场营销 207

营销大师科特勒说：“分销系统是一项关键性的外部资源。”

失败的故事 207

- * 大起大落的雅达利
- * 一级行动诉讼案：
波斯汽车公司惹怒中间商

总裁为什么失败 212

如何走出失败——渠道规则 213

- * 高效率的营销流程
- * 建立整体分销系统
- * 设计渠道交替方案

成败14 促销无效

——市场不买账 223

日本片方善治说：“在今天这样大量生产，大量销售的时代，不仅要在必要的时候向顾客提供必需品，而且应该千方百计地促其购买。”

失败的故事 223

- * 百事可乐联谊会门可罗雀
- * 永丰辣酱衰败启示

成功的启迪 227

- * 雪士达饮料：大规模竞猜活动

总裁为什么失败 228

如何走出失败——促销规则 229

- * 从策略上把握促销
- * 营造畅销环境
- * 刺激促销十三法则
- * 八大新奇促销术
- * 处理好六大促销关系

成败15 劣质服务

——失去顾客的心 245

印尼华人富豪林绍良说：“做生意首先要注意的是为顾客服务，如果能为顾客做适当的服务，那么生意就会兴旺起来。”

失败的故事 245

- * 英特尔公司支援不够
- * 民众航空公司的消亡
- * 宝莱公司：不兑现承诺

总裁为什么失败 249

如何走出失败——服务规则 250

- * 100-1=0 的启示
- * 顾客服务十大黄金准则
- * 服务策略的实施技巧

成败16 恶劣的公共关系

——企业失去市场 261

美国沃森·邓恩说：“公共关系——正由于这个词涵义广泛，所以各家的定义很多，莫衷一是。不过几乎所有从事这方面工作的人都承认：公共关系包括了用来与各阶层建立良好关系的一切工具与实践。”