

大公司的错误
小公司的麻烦

跨国公司的中国危局
盛与衰的转盘

一个公司，“受挫”的判断比“失败”更谨慎。

拷问失败

9.1
2
经理人杂志社 编著

珠海出版社

一个公司，“受挫”的判断比“失败”更谨慎。

拷问失败

经理人杂志社 编著

图书在版编目 (CIP) 数据

拷问失败 / 经理人杂志社编著. —珠海: 珠海出版社, 2006.1

(经理人书架系列)

ISBN 7-80689-504-3

I. 拷... II. 经... III. 企业管理—经验—世界 IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 151198 号

拷 问 失 败

©经理人杂志社 编著

终 审: 罗立群

策 划: 张玉阁

责任编辑: 王 薇

封面设计: 零缺点工作室

出版发行: 珠海出版社

地 址: 珠海市银桦路 566 号报业大厦 3 层

电 话: 0756-2639346 邮政编码: 519001

邮 购: 0756-2639344 2639345 2639346

网 址: www.zhebs.net

E-mail: zhebs@zhebs.net

印 刷: 湛江南华印务公司

开 本: 787×1092mm 1/16

印 张: 13.5 字数: 200 千字

版 次: 2006 年 1 月第 1 版

2006 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-80689-504-3 / F·56

定 价: 28.00 元

版权所有 翻印必究

(若印装质量发现问题, 可随时向承印厂调换)

前言

管理首先要解决办公桌上的问题

眼前的问题很多，无法解决

可总是没什么机会，是更大的问题

我忽然碰见了你，正看着我

脑子里闪过的念头是先把你解决

这是崔健的《歌中唱道》，很多年以来，我在做管理杂志的时候，我在面对很多具体而棘手的问题的时候，常常处于和崔健一样的心态：“明天的问题很多，可现在只是一个”，“脑子里是乱七八糟，可只需要简单。”

管理和领导，就像一个人的左手和右手，左脑和右脑：一个着眼于现在，一个放眼于未来；一个是建立秩序，一个是破坏秩序；一个追求均衡，一个偏爱失衡；一个寻求稳定，一个创造变革；一个要解决眼前的问题，一个要规划以后的方向。尽管如此不同，但是对一个组织和个人来说，管理和领导都是必不可少的，否则就像是一只单翅的鸟，“鸟儿单翅怎飞翔”？

和领导相比，管理就是不断地解决问题，不断地解决眼前的问题，不断地解决办公桌上的问题；先把能够解决的问题解决掉，不理睬那些无法解决的问题，也不管明天有多少问题；你面对的永远只有一个问题，通过一个一个地解决问题，让你脑子里的那些

乱七八槽复归于简单。

“经理人书架”丛书或许能够帮助你成为解决问题的高手，这四本书自然而然形成这样一个逻辑表述：要成为解决问题的高手，你需要：倾听大师的声音；研究成功的经验；汲取失败的教训；稳固自己的地位。

倾听大师的声音

刚刚辞世的彼得·德鲁克就是一位真正的大师。对于他的赞誉之词可谓汗牛充栋，《哈佛商业评论》说：“只要一提到彼得·德鲁克的名字，在企业的丛林中就有无数双耳朵竖起来听。”比尔·盖茨说：“在所有的管理书籍中，德鲁克的著作对我影响最深。”杰克·韦尔奇说：“1981年，我整合通用电气的第一个核心思想来自彼得·德鲁克。通用电气的相关业务要么是业内第一或第二的位置，要么就退出这个领域。”而在2002年在回答《Business 2.0》杂志提出的“你希望将来被后人记起的是什么？”的问题时，彼得·德鲁克自己说：“那就是我曾经帮助过一些人实现了他们的目标。”

如果说彼得·德鲁克是一位管理学大师，那么杰克·韦尔奇就是一位管理实践大师，“世界第一CEO”的美誉不是凭空得来的，而是经过实践检验的。比较之下，约翰·奎尔奇和约翰·卡斯林也许不那么有名气，但是我们不要忘记，国外的商学院教授和咨询顾问不是书斋中的学究，而是管理实践的参与者、记录者、研究者和总结者，他们的研究与管理实践的“不隔”，决定了他们的观点的真正价值。何况，我们对这些大师的观点，都进行了一种本土化的解读，针对的是中国企业和经理人的现实问题。

所以，要倾听大师的声音，而且要深怀敬畏。敬畏不是崇拜，而是尊敬大师的真知灼见和实际成果。大师的真正价值，就是促使你的思想的改变，刷新你的生活，帮助你实现你的人生目标。

研究成功的经验

成功是一种偶然，无需崇拜，但需要认真研究。因为偶然的因素，对于我们来说就像是灵感一样，稍纵即逝，更需要我们掌握捕捉到这种偶然因素的方法和技巧。《公司风暴》里的诸多公司的异彩纷呈的管理实践，证明成功是不可重复的，每一个公司都有各自的成功方法与技巧，都有各自的偶然，但是在抽象的意义上，他们又具有共同点，解读出这种共同

点，对于你一定会受益无穷。

对成功的研究其实是一种“倒叙”的研究。我们首先判断一个公司是成功的，然后再去研究它为什么成功。但是原因和结果并不是简单的线性关系，我们可以为成功这种单一的结果找到很多原因，那么其中哪一条原因才是最至关重要的？甚至连这一点都会成为疑问：真的有一条原因是至关重要的吗？做出一种正确的判断完全取决于你的理解，而你的理解是建立在你的经验和阅历基础之上。所以，我们需要带着自己的问题去向别人寻找答案。

就此而言，对成功的崇拜并因此导致对成功的模仿，其实正是使自己朝着一个失败的方向前进。研究成功经验的真正价值和意义在于以自己为主发现和捕捉到真正属于自己的“偶然”，从而创造出自己独特的成功模式。

汲取失败的教训

如果说成功是一种偶然，失败则是一种必然。《拷问失败》是对失败的必然性的分析。说一个公司一定会失败、会消亡，就和说一个人一定会死一样，具有一种宿命的必然性。尽管说出来话不好听，但是道理是实实在在的。

也与成功不可复制和模仿一样，同样是失败，也是千差万别的。将其他公司的失败作为借鉴，防止自己也踏上失败的不归路，这样做只是一定程度上降低了你的失败风险。没有导致别的公司失败的因素，以及你认为不可能导致你的公司失败的因素，也许恰恰导致了你的失败。和成功一样，偶然的因素导致了失败的必然。

对一个公司的判断也许用“受挫”代替“失败”更合适。对失败的拷问实际上就变成了一种受挫的分析。所谓受挫，就是公司尝试要走的这条路走不通，变成了死胡同。这个时候公司最需要的是如何“突围”，地上走不通，地下、天上也许走得通。因此并不能简单地判断此时的公司已经彻底失败。况且，失败类似于一种盖棺论定，而受挫，则还留存一点复苏生还的希望。

如果研究成功是获得一种激励，那么拷问失败就是获得一种警示。激励不可少，警示更重要。如此珍贵的前车之鉴往往被后人弃如敝屣，因此在中国企业和公司失败的尸骨山上，有无数的死魂灵都是死于同一种病症。



稳固自己的地位

想去天堂和想下地狱，都可以选择去做一个公司担任一个职业经理人。《天堂还是地狱》揭示的就是中国企业经理人的这种生存状况。

无论你在公司做的事情是好是坏，是成功还是失败，你都要确保自己的名分，确保自己的地位，确保自己做事的资格。公司是个酱缸也好，是个澡堂也罢，你总要找到自己的位置并且确保自己的位置，否则你就会被边缘化、被淘汰出局，除非是你主动选择，否则就是你最根本的失败。影响你稳固自己地位的因素很多很多，而且就像罗大佑歌中唱到的那样，他们“来自天上天下，他们来自地上地下，他们来自人上人下”。但是最重要的因素罗大佑却没有唱出来，那就是来自于你自己的“上上下下”。在一个组织中自己地位的稳固，其实是你自己和周边的人际和环境达到一种和谐的状态。而组织内外的任何一种因素的变动，都足以影响到这种状态。因此你必然处在不断的“和谐—失谐—和谐”的调试过程中。

因此为人诟病的“办公室政治”未必有那么可恶，既然“办公室政治”无处不在而又消除不了，那就不妨把它看成是一种常态，只要它没有漫漶到整个组织，就是你稳固自己地位的手段和凭借，也是对你做人的智慧高低的检验。

当然，你的心态、状态对你稳固自己的地位至关重要。身处天堂之中你能否葆有人间情怀？置身地狱之中你是否还能泰然微笑？这就看你的定力了。定力不是天生的，是后天磨炼的，尤其是在地狱般的环境之中。

还是回到崔健的《解决》吧，歌中唱道：

虽然我脑子里的问题很多

可是多不过那看不见的无穷欢乐

把你办公桌上的问题一件一件地解决掉，然后去享受你那“看不见的无穷欢乐”吧。

张玉阁

2006年1月

目 录

第一篇

大公司的错误

中航油：“山寨模式”的牺牲品 3

在中航油这个“山寨”中，所有的现代企业制度和法人治理结构都成了摆设，真正有话语权的是“寨主”。

联想：重要的是克服障碍 8

一个公司以“事件”而不是以“产品”在媒体上频频露面，无论如何都表明这个公司存在着问题，这个公司首先应该做的是自省而不是责怪别人。

创维：喋血 PC 再反思 15

在这个“渠道为王”的电脑市场竞争中，无疑，未深谙行业规矩的创维一开始就输了头招。

青岛啤酒：“好产品”为何会失败 20

问题出在消费者身上，以前的成功经验成了青岛纯生失败的陷阱。

目 录

格力：“内讧”背后的畸形关系	25
2003年10月28日，格力小家电向媒体发布了《格力进军厨具市场》的新闻，成为冲突的导火索，“格力事件”全面爆发。	
万德莱：“高科技”让无绳电话大王破产	31
为了“上市”的欲望和追求，万德莱后来铤而走险，最终在资本市场一败涂地。	
小护士：多品牌战略失败者	36
多品牌管理是“富人俱乐部”的游戏。对于大部分企业而言，集中力量攻其一处才是出路。	
中国人寿：海外上市的法律纠纷	41
中国人寿涉诉事件对于日趋高涨的中国企业寻求海外上市热潮来说，无疑是一道逆向巨浪，强烈冲击着中国企业寻求海外上市的信心。	
先科：辉煌重现的阵痛	45
资深人士曾预言：先科肯定活不过2000年，1999年也挺不过去。先科电子到底怎么了？	

目 录

第二篇

小公司的麻烦

宏图公司：“民企之父”的另类死法 55

对于“民企就是等于民企老板个人”的诸多民营企业而言，其老板的健康所带来的企业的健康问题，教训是深刻的。

南飞集团：“龙头企业”死亡全书 62

2004年春节，就全国人民都在欢庆新春的时候，一件震惊全国的事故把南飞集团送往了破产之路。

大天集团：人力资源困局 67

人力资源的缺失，导致集团高中低各个层次的人才大规模流失，经营下滑，多个产业关停并转。

南方公司：“六西格玛”为什么学不来 72

谁料想，先进的“六西格玛”洋工具在这个传统大型国有企业集团落下了恶名。

一家医疗器械公司：项目研发为什么失败 77

我总觉得是在受命组建一个新的部门，组织文化是空白，不会有任何问题的，可是上层

目 录

的一些分歧却给我的工作带来了麻烦。

A公司：没想到项目突然死亡 82

信息技术外包是一把双刃剑，其结果的好与坏，成功与失败，都在于合作双方的用剑方法和用剑实践。

C公司：促销为什么无效 86

如果把市场看成是一场“游戏”，厂商除了一定要懂得游戏规则外，更要学会“用心”去玩这场游戏。

宏图三胞：库存控制的把戏 93

卖场类零售业由于销售量大，及时掌握库存往往很难。

第三篇

跨国公司的中国危局

西门子：中国危局 101

中国有句古话，叫做盛极必衰，经过在中国百余年的发展，西门子这棵百年老树，似乎也无法跳出这一古老的咒语。

目 录

家乐福：为什么麻烦不断	106
家乐福超强的谈判实力也是把双刃剑，因为如果把“已被逼到角落”里的供货商逼急了，“狗急也跳墙”。	
宝洁·佳洁士：迟到者的失败	111
当大家都获得认证的时候，认证就不是一件很好的攻击武器了。	
伊莱克斯：折兵中国	116
在刘小明的带领下，伊莱克斯走出了最初的所谓“投资陷阱”，甚至还因“以小搏大”进行快速扩张而出名。然而，这种虚名并没有带来实际的利润。	
百事：追索合资纠纷的“罪魁祸首”	121
百事合资的一轮轮风波，实际上反映的是中方与百事之间的利益之争，具体体现则是管理层的控制权之争。	
BOM：在中国的兴衰史	125
不做任何本土化改造的产品，最终结局可想而知。	



目 录

第四篇

盛与衰的转盘

可口可乐：攘外必先安内	133
不可一世的可口可乐，遇到了前所未有的麻烦。	
摩托罗拉：领先的脆弱	137
一度世界领先的摩托罗拉，曾因大举开拓海外市场而获得“美国武士”的称号，现在怎么会被欧洲跨国公司和美国的新兴企业逼入窄巷呢？	
崇光百货：盛极而衰	142
具有 170 年历史的百年老店一朝坍塌，崇光百货成了日本战后最大非金融业破产案的主角。	
三菱集团：钙化的巨人	146
其所宣称的“国际化”，越来越像是原地踏步，只能在亚洲地区抢些小买卖，与欧美大企业的气魄不可同日而语。	

目 录

安然：盈余管理游戏终结	150
对每股盈余增长的顶礼膜拜尽管能在短期内让管理高层登上神坛，但长期却会使其堕入深渊。	
林肯电气：海外历险	158
大家都盲目认为：因为我们在美国很成功，所以我们一定会在世界任何地方成功。	
克莱斯勒：需要拯救	164
一方面克莱斯勒在制定着不切实际的规划；另一方面，却在奢侈地花着大把的钱，并让自己的美国企业文化毫无节制地任意滋长。	
马莎拉蒂：重现魅力	171
在美国市场销声匿迹了 10 多年后，马莎拉蒂打算于 2002 年初再次崛起，这个复兴计划可以说是一次豪赌，但是已经过了周密的预算。	
土星汽车：驶出跑道	177
土星 L 系列轰轰烈烈的失败，将土星汽车远远地开出了跑道。任何一项重新崛起的举措，土星公司都需为此付出极大的代价。	



目录

彼德曼：踏上破产不归路	182
彼德曼公司早期的发展完全依托于他本人的直觉。然后，直觉终究不能替代科学系统的企业发展规划，在取得初期成功的同时，它同样也埋下了失败的种子。	
美景：神话的破灭	187
新兴的网络公司充满了诱惑和陷阱，而更可怕的是，许多网络公司往往只显露出诱人的一面，连自己都常常忽略了潜在的危险和不可预料的困难。	
老福特：你怎么越来越僵化	192
眼看着通用不断地吞食福特的市场，福特公司的许多人都心急如焚，然而他们在亨利那里得到的，却只有拒绝。	
梅蒂：梦想延迟	198
梅蒂的创业梦想几近成功，但突然风向变了，她无法再按照自己的计划前进。	

C HAPTER 1

第一篇：

大公司的错误

- 中航油：“山寨模式”的牺牲品
- 联想：重要的是克服障碍
- 创维：喋血 PC 再反思
- 青岛啤酒：“好产品”为何会失败
- 格力：“内讧”背后的畸形关系
- 万德莱：“高科技”让无绳电话大王破产
- 小护士：多品牌战略失败者
- 中国人寿：海外上市的法律纠纷
- 先科：辉煌重现的阵痛

