

● 卢业苗 / 著

成败之间

——全球巨商经营成败对比启示录

成败之间



辽宁人民出版社

■ 卢业苗 著

成败之间

——全球巨商经营成败
对比启示录

辽宁人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

成败之间：全球巨商经营成败对比启示录/卢业苗著 .
沈阳：辽宁人民出版社，2000.3
ISBN 7 - 205 - 04518 - 5

I . 成… II . 卢… III . 商业企业 - 企业管理 - 经验 -
世界 IV . F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 13967 号

辽宁人民出版社出版

(沈阳市和平区十一纬路 25 号 邮政编码 110003)

沈阳市第三印刷厂印刷 辽宁省新华书店发行

开本：850×1168 毫米 1/32 字数：355 千字 印张：15⁵/₈ 插页：4

印数：1—6,000 册

2000 年 3 月第 1 版

2000 年 3 月第 1 次印刷

责任编辑：孙绍军

责任校对：刘再升

封面设计：李国盛

版式设计：王珏菲

定价：25.00 元

绪言

一个“？”，一个大大的“？”，一直悬在空中，悬在我的头顶上，令我茫然失措，寝食不安：

你到处鼓吹你那一套“经营之道”体系，一本又一本的专著宣扬你的“经营之道”，为什么按照你的“经营之道”去做，同样的市场观念、同样的经营战略、同样的产品策略、同样的营销策略、同样的管理艺术、同样的用人之道，往往彼此效果却大相径庭，有的赢得成功，有的却遭致败局？

于是，有好心的朋友告诉我：不少企业家，不少经济管理学者评说，看卢某人“经营之道”思路大开，听卢某人“经营之道”振聋发聩；然而，用卢某人“经营之道”，却似雾中看花，有时反被荆棘所伤，或如花拳绣腿有时反会自伤自残。看来，起作用的不是什么“道”，而是凭经验，而是“撞大运”。

我真切地感到，悬在我头顶上的，不是问号，而是利剑！

我不能不在研究“成功之道”之后，再来探讨“失败之道”，以为花拳绣腿者揭示秘诀玄机，以为雾中看花者点化迷津要诀，也为自己化解头顶之利剑。

作为“失败之道”，去年，我奉献了《经营败局通鉴》，专门



探讨经营败局的要害极其规律性；这本书是前书的姊妹篇，专门剖析应用同样的“经营之道”彼此效果却大相径庭的原因、诀窍，亦即同曲操戈——天堂地狱两分离的秘诀玄机。

市场观念 要求经营者把市场作为生产乃至全部经营活动的起点，一切从消费者的需要和愿望出发；将更好地满足消费需求作为经营活动的根本宗旨。

经营者不能只着眼于显在机会、单一机会、现实机会、成熟机会，还要及时发掘潜在机会，正确掌握组合机会，善于判断萌芽机会的成熟度，明了外在机会的条件性，既不要失去机遇，又不能急于求成。

要在市场观念的指导下，实施“创造需求的 15 条策略”，以设法将潜在需求的市场形态，转化为显在需求的市场形态；而不能以方式落后、对象不明确的经营来创造需求，更不能指望不能给消费者带来好处的促销宣传来创造需求。

“华商经营术”的咬牙立志能屈能伸、适时应变捷足先登、精打细算克勤克俭、人弃我取适者生存、能进能退足下生财、诚实经商信誉为本、薄利多销童叟无欺、互帮互助协力求成等原则，贵在灵活掌握，“适时应变”。

“早则资舟，水则资车”——因为“贵上极则反贱，贱下极则反贵”。只有遵循市场规律，才能成功实施“出奇制胜的 8 条策略”，否则，逆流而上的结果就会“贵出如粪土”。

“予人方便；与己方便”，正体现了“一切从消费者的需要和愿望出发”的市场观念。欺骗顾客，不择手段，那是“吝小失大，溺近迷远”，如“南辕北辙”一样与经营发展目标越来越远。

善于学习，“以人作镜”，要取长补短、“为我所用”，而不能“东施效颦”式的盲目效仿、生搬硬套。



经营战略 必须以市场观念为指导。从自然经济到市场经济,经营者首先要荡涤农业文明的意识沉淀。沉湎昨日辉煌,无异于祈祷今日失败。

经营者要以市场环境分析与经营条件分析为基础,依据“‘威胁——机会’模型与对策”,以制定科学、合理的经营战略。要有所为,有所不为,而不可盲目追求扩张、贪图快速发展。

经营发展必须选定一部分特定的消费群作为自己的目标市场,实施市场细分化策略以建立巩固的“根据地”。以“大手笔”作全方位拓展,要以充裕的条件为基础。急功近利,只会“竭泽而鱼”;四面出击,必将“四面楚歌”。

要有理、有利、有节地实施“一体化发展策略”。要了解市场、了解联合对象,着眼于市场发展前景寻求优势互补,而不能好大喜功。要搞好组织结构的重组,做好联合企业文化的整合与重塑工作,避免人心涣散,理念颓废。

要秉持“君子不跟命争”的经营思想,“见风使舵,以变求通”,不能坚守着一棵树吊死。“变”,要参照“态势分析5原则”,而不能三心二意、见异思迁,“这山望着那山高”。

信息灵通,生意兴隆。要善于正确鉴别市场信息,依靠准确的信息“抢抓机遇,捷足先登”。要掌握“科学搜集信息的9原则”和“正确鉴别市场信息的7问题”,而不能听到风就是雨、见到草绳就想到蛇。

敢于竞争的经营者的要知己知彼、扬长避短。要透彻理解与正确实施“审时度势6要素”和“竞争策略12条”,以避免“盲人骑瞎马”式的轻举妄动。

产品 经营之本。用途的适销对路,设计的质量合格,技术的科学选择,组合的合情合适,是衡量企业家经营水平的



“试金石”。

经营者应当深入了解目标市场的需求特点。产品,首先是特定的功能要对路;其次是要有优质的形体,包括功能的稳定发挥,轻便、美观、耐用等等;再次是要有全方位的周到服务。不从整体上认识产品,是难能“适其所需”的。

政策上的可行性、社会上的适用性、条件上的适中性、技术上的适宜性、“三化”上的先进性、经济上的合理性、功能上的新颖性、发展上的前瞻性、质量上的可靠性、竞争上的有利性——经营者是否遵循产品选择的10大原则,是产品策略的成败关键。

新技术开发的策划,要按照技术选择、设计选择、档次选择、条件选择等“四条原则的18条要则”来操作。一味强调全新型、高精尖、“跳跃式”的发展策略,片面追求超前沿技术,那就如致力于造房顶而不去挖地基一般。

要正确把握“产品生命周期的4个阶段”及其“3条影响因素”、“4种变异可能性”,实施“高质量精品的5条构成要素”与“3条经营策略”。要知道,市场是不断变化的,“十年河东转河西”是常有的事。

出售实惠,既要物美又要价廉。如何做到节约成本投入与功能服务完美的统一?“量、本、利分析”有助于解决这一矛盾。不适当地节约成本,或会损害消费者的利益,或会挫伤职工的积极性,或会丧失竞争中的优势地位。

潮流有“主流”与“支流”、“常年河流”与“季节河流”……要掌握“经营第一优先的5条要素”,遵循“淘汰疲软产品的9条策略”。名牌,也要辅之以卓越的、持续的营销服务,“一劳永逸”的事是不存在的。

科研是追求空前的发明、独特的创新。产品开发则不然,



它除了要符合于前述技术开发的一系列要求外,还要遵循产品组合的原则,实施深度增减、宽度增减、关联性增减的经营策略——这是一项系统工程;顾此失彼的开发则会失去市场基础、技术基础与应用基础,新老产品的相互竞争也会增加内耗。

营销 是企业完成服务顾客、奉献社会的努力过程,是与消费者之间沟通的桥梁,是变交换价值为使用价值的转换渠道。

促销工作的宗旨,是使消费者从经营服务中得到满足。服务的核心,是在密切沟通的基础上实施“让顾客得到满足的8条策略”。没有沟通,或是在沟通中造成负面影响,或是在服务中哄、骗、欺、诈,那无异于“杀鸡取卵”。

“品质是促销工作之本”,是相对于重视促销而言的。经营者要搞好“全面质量管理的三项15条”工作,以全面实现“品质构成6要素”。片面迷恋“品质魅力”与“高档产品”而忽视促销工作,是无法赢得市场的。

“一分利常能吃利,三分利反要吃本”这是商场上人人皆知的常理。经营者要按照价值工程的“提高产品价值的5条途径和42条方法”,以实现“价廉物美,相辅相成”。片面追求廉价而忽略服务、条件与促销,或是“低价位——低质量”地粗制滥造,会使消费者望而却步。

营销工作要善于应用“合纵联横”策略,在认识“商品流通的3种形式”和“流通渠道的3条利用策略、3种选择因素”的基础上,借用中间商等多方面的力量,为我所用。需要注意的是,借用对象要慎重选择,承诺条件要合情合理,以免留下后患、作茧自缚。

“优势而无准备,不是真正的优势,也没有主动。懂得这

一点,劣势而有准备之军,常可对敌举行不意的攻势把优势者打败。”因此,经营者要认准优势、发挥优势、正视劣势、避免劣势,不可盲目采用“不受制于人”的策略。

营销工作的管理原则、方针,都是必不可少的,是要加以贯彻执行的。然而,“原则”、“方针”不能闭门造车,不能一成不变;要按照“8种不同的需求状况”,确立不同的经营任务,采用针对性的营销对策。

管理艺术 源于成功经验,更得益于失败教训。经营大师们的成功,就在善于不断地总结经验教训,不断地完善与提高管理艺术。

管理者要参照泰罗的科学管理原则“深入现场”,才能做到集中而不僵化、分散而不失控,从而实现科学管理。但是,深入现场管理不能使基层经理们成了拿着钥匙的“看门人”;不能怀疑众人,事必躬亲,使上上下下感到不安。

梅奥的人际关系学确立了职工是具有对团体的归属感和心理上的安定感等社会需要的“社会人”的假设;它疏于制度管理,但也强调“进行协作劳动”。因此,片面强调管理的艺术性而不用心构建管理机构和管理制度,会使生产、销售及财务均处于无序运行之中,难以建立起风险防范机制。

企业不同,具有的经营条件不同,所处的客观环境不同,应采取不同的管理制度。要时刻记取“经理人员常犯的13条致命错误及避免之道”。没有相应的客观条件,再先进的经营管理机制也要碰壁;反之亦然。

古人云:“月晕而风,础润而雨”,“一叶知秋”,是说人们可以根据已知去推测未知,根据昨天和今天去揣度明天。经营者要作出正确决策,就要遵循“信息应用的8条准则”,不能主观臆断需求信息,不能随意曲解市场信息。

我们既要认识西蒙的“促进集权化趋向的4条因素”，又要记取“集权化的4条弊端”。正如卡斯特所说：“高明的决策者并非是万能的，他只是善于抓住重点罢了。”——要善于抓住重点，而不能为权欲所迷恋、诱惑，事事独断专行，否则会丧失士气、流失人才，使企业失去活力与生机。

对于企业家，美国学者强调的是“愿意冒风险”、“深切关心重大的挑战”；日本强调的是“前瞻性的危机意识、拓荒精神”。总之，要学习福特等“美国历史上影响最大的十位企业家”的长处，不可缺少“深切关心重大的挑战”的危机意识，不可缺少“勇于面对错误、正视错误”的自知之明。

用人之道 是经营成败的根本。市场竞争不是赌资本，不是玩权术，不是耍手腕，而是比人力资源、拼人员素质。任何败局，归根究底，都因人力资源欠缺、活力不强所致。

在提高全员主人翁意识中，要促使大家发挥活力、献身企业，“达到个人与组织目标的‘一体化’”。但是，不能因强调活力而轻信失度，不能因重视人才而放任自流，致使企业人心涣散、责任心不强，导致决策迟缓、坐失机遇。

要以“协作系统”理论的共同目的、协作愿望和信息交流为基础，推行目标管理。如若制约措施不能相配套，授权与目标责任相脱节，“各个成员的行动和决策就不能成为组织的一部分而得到统一”。

权限接受论告诉我们：管理成员的协作愿望，是组织构成的必不可少的基本要素；总是以“组织人格”行动，才能令行禁止。因此，要“知人善任”，而不能重用那些没有“协作意愿”的人，更不能重用公私不分的人。

“触奢说赵太后”的故事告诉企业家：应当重视对子女学习的培养，让他们承担责任，在压力下锻炼提高，如日本企业



界所强调的在学习追求经营管理的现代化,而不可无功而尊、无劳受俸,也不能强制子女承荫自己的传统经营观念。

要参照需要层系论所引申的“3条管理思想”,结合赫茨伯格提出的激励因素,了解员工的需要,着眼于提高员工的责任感,而不能片面强调物质奖励,更不能只重视那些缺乏合理性、透明度的奖励措施。

不息征战,殊死拼杀,谁个不伤痕累累?谁见过常胜之王?

两军相遇勇者胜;两勇相遇智者胜!

智者,成功时善于从成功中洞察失败的隐患,从隐患中听到警钟长鸣;失败时善于从败局中探索失败的教训,从教训中摄取营养,吸收滋长活力的热和光。可见,智者自强,百战不殆。

智者,运用“经营之道”时能准确把握其真谛精髓,长于分析权衡对手、环境与自身,善于灵活运用以变求通,因而多一分勇于创业不屈不挠的精神,多一分深谋远虑随机应变的聪明,多一分借助外力合纵联横的心计,多一分驾驭市场适时进退的本领。可见,智者善变,常胜不衰。

同曲操戈——天堂地狱两分离,其秘诀玄机何在?曲同,工异也。上天堂者是自强的智者,是善变的智者;下地狱者缺少自强之道,缺乏善变之明。

难得人生几十年,当留丹青在人间。1982年,我进修于由美国市场学专家任主讲的“中国工业科技管理大连培训中心”,随之先后完成了《经营三部曲》、《管理三部曲》、《成功之道三部曲》等专著。

今天,我正致力于探讨《失败之道》。这本书是1997年奉



献的《经营败局通鉴》的姊妹篇，是为专门揭示“同曲异工——天堂地狱”的秘诀玄机而作。我以为，经营之道，应当包括“成功之道”和“失败之道”两个方面，才能相辅相成、相得益彰，才会构成完整的“经营之道”理论体系，才是科学的、有实用价值的市场竞争宝典。

成功者有败局，甚至屡有败局；败局者有成功，甚或走向辉煌——本书列举未介绍全貌，探讨述说中也难免与事实有出入。笔者诚望被例举者喜见为后人提供启迪警戒而予以谅解。

愿更多的企业家、更多的经营者，及各行各业的管理者、创业者，成为我的“经营之道”的知音。

愿我和我的“经营之道”，能成为您投身市场竞争时的参谋、助手，成为您创业征途上的良朋、挚友。

卢业苗

1998.9.9 于合肥



目 录

绪 言

市场观念篇

把握机遇,赢得市场 (3)

“捕捉信息,果断创业”,善于把握机遇的

刘文汉成了香港“假发业之父” (3)

“经济外交家”辜振甫,靠“历练掌握机

遇”而成为台湾政商两界的“超超人” (4)

争抢中子反应堆发电技术制高点,法国

“超凤凰快堆”追求超前沿技术而失败 (5)

戴维森急于进入一个新市场,投资组建

世界橄榄球联盟,结果条件不足遭失败 (6)

启示录:“把握机遇,赢得市场”揭秘 (7)

创造需求,吸引顾客 (13)

在疲软的收音机市场上“创造需求,创造

机会”,智雄并植成了“收音机大王” (13)

靠“着眼于栽培顾客”的李文正,创造出



越来越大的市场而成为“印尼钱王”	(14)
日本八百伴公司创造需求的方式落后、 吸引顾客的对象不明确,结果导致破产	(15)
RTP添加剂指靠缺乏科学的宣传来创 造市场,结果受到社会舆论抨击而落 败	(16)
启示录:“创造需求,吸引顾客”揭秘	(17)
勇于创业,大胆经营	(23)
“百货大王”郭泉敢为天下先,闯荡四方、 勇于创业,创永安集团称雄一方	(23)
董浩云不吃现成饭,靠“勇于创业,善于 竞争”而成为闻名于世的“现代郑和”	(24)
马克·吐温大胆创业,投资办印刷厂、研 制打字机等,因没有经营经验而落败	(25)
陈松青靠“移花接木”的投机手段,贷巨 款——创大业,结果却广种薄收而惨败	(26)
启示录:“勇于创业,大胆经营”揭秘	(27)
逆流而上,出奇制胜	(34)
谭仲英逆流而上,在钢铁业衰败时果 断进入该业,结果成了著名的“钢铁之 王”	(34)
王宽诚不靠随波逐流,而是靠“人弃我 取”的宗旨成了称雄一方的“洋行巨 头”	(35)
彭尼公司拒不向分期付款、折扣销售、超 级市场等新潮营销方式转变,结果落败	(36)
吉尔伯特公司对需求潮流视若不见,对	



竞争对手的应变置之不理,以致陷入困境	(38)
启示录:“逆流而上,出奇制胜”揭秘	(39)
予人方便,与己方便	(46)
“南洋伯”田家炳靠“方便顾客”的经营宗旨,得以称霸东南亚人造革市场	(46)
“拉链大王”吉田忠雄靠“善的循环”的经营哲学,得以称霸全球拉链市场	(47)
“华洋红人”周焯年应朋友请求当“挂名”董事长,结果企业破产而受到牵连	(48)
莱克索姆公司让日本一公司参观自己的转子发动机新技术,结果痛失竞争优势	(49)
启示录:“予人方便,与己方便”揭秘	(51)
善于学习,取长补短	(57)
奈克公司效法阿迪达斯公司的“同著名运动员建立密切关系”,得以成功	(57)
李光前效法陈嘉庚的稳扎稳打、信赖部属,使他成了新一代“橡胶大王”	(58)
体制不顺,调控乏力,我国大化肥装置引进再引进,国产化道路进展十分缓慢	(60)
捷运公司对赖以发家的“革命性经营方式”发生动摇,赶潮流“东施效颦”而破产 ..	(61)
启示录:“善于学习,取长补短”揭秘	(62)

经营战略篇

适时进取,不断发展	(73)
------------------------	-------------

萨缪尔的“适时进取”的市场扩张战略,



使壳牌石油公司发展壮大、称霸全球·····	(73)
靠“不屈不挠——不断进取”的家训,服 部家族终于发达成世界“钟表新科状元”···	(74)
波音公司贪图快速发展“不甘承认自己 不行”,结果接订单过多而不能及时交货···	(76)
世界最大船东——三光公司的“大量货 款订造新船”,终因海运市场疲软而落败···	(77)
启示录:“适时进取,不断发展”揭秘·····	(78)
“大手笔”占大市场·····	(86)
斯隆率领通用公司推出不同档次汽车, 作全方位市场拓展,结果称霸全球市场·····	(86)
礼维牛仔服以全世界作为目标市场,从 总统王侯到平民大众都成了他的消费群···	(87)
佩珀公司以“大手笔”作全方位拓展,结 果费钱、费工、费时而一无所获·····	(88)
皇冠公司对减肥莱特可乐不作重点扶 持,企图多产品并进,结果顾此失彼·····	(89)
启示录:“‘大手笔’占大市场”揭秘·····	(91)
收购兼并,发展壮大·····	(97)
“电脑软件大王”王嘉廉不断收购壮大自 己,并敢于“以小吃大”,以致大获成功·····	(97)
靠“看准时机,大胆收购”,掌管大华银行 的黄祖耀成了著名的“国际金融巨头”·····	(98)
奔驰、飞利浦、西门子等公司为追求超大 规模而收购兼并,结果都曾遭受败绩·····	(100)
经营得十分红火的瑞菱国际强行收购讯 科国际后,使得两家公司均陷入严重 困境·····	(101)
启示录:“收购兼并,发展壮大”揭秘·····	(102)

见风使舵,以变求通 (110)

- “世界船王”包玉刚驰骋海运市场 30 年
后发动“登陆战”,结果大获成功 (110)
- 林庆金由办修鞋店,到搞建材,搞运输,
搞地产……,后来成了“巧克力王” (111)
- 美勒公司全力推出新产品忽视了老产品
的市场巩固,结果顾此失彼而酿成败局 ... (112)
- 法考夫想入非非地向一些经营业务根本
不熟悉的新领域扩张,结果惨遭损失 (114)
- 启示录:“见风使舵,以变求通”揭秘 (115)

抢抓机遇,捷足先登 (122)

- “金融拿督”陈锦泉,依靠“捷足先登”的
要诀得以称雄东南亚金融市场 (122)
- “房地产巨头”李兆基靠“眼明手快,先声
夺人”的要诀,得以称雄一方 (123)
- 在“泡沫经济”驱使下,三菱房地产等企
业急于到美国抢购,结果遭受重创 (125)
- 何世光兄弟企图抢抓机遇而将全部资金
押入股市,结果陷入圈套而倾家荡产 (126)
- 启示录:“抢抓机遇,捷足先登”揭秘 (127)

审时度势,敢于竞争 (135)

- 百事可乐多次抓准突破口,向“霸主”可
口可乐发起一波又一波的挑战而成功 (135)
- 奥纳西斯将全部资金押在“死亡线”上,
结果死亡线却成了“金矿山” (137)
- 雅马哈公司在其经营实力不强时急于向
摩托车业“霸主”宣战,结果落败 (138)