

<<大败局 >>

图书基本信息

书名：<<大败局 >>

13位ISBN编号：9787213045028

10位ISBN编号：7213045024

出版时间：2011-5

出版时间：浙江人民出版社

作者：吴晓波

页数：290

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## <<大败局 >>

### 前言

在《大败局》初版6年之后，我决意修订是基于两个原因的考虑：第一，尽管本书已经被重印了28次，不过，它似乎还在被一再地提及。

对于今日的中国商业界而言，这些发生于20世纪90年代末期的败局所蕴涵的“失败基因”仍然在时时发酵。

第二，我在2007年初完成了《大败局》的写作。

这两部作品放在一起阅读，大抵可以研习过去10年所发生的最著名的中国企业失败案例。

此次修订，让我有机会能重新认真阅读了旧作。

一个令人欣慰的事情是。

我没有发现任何重大的事实失真和数据偏差，而我对一些现象所作出的判断和预言，似乎也没有更正的必要。

我仅仅增删了部分附件，并将部分企业家在2001年之后的命运做了后续的补充记录。

中国的商业历史仍在一条演进的轨迹上快速前行着，对于今日的企业家而言，过去那些人们的历史恰好可能就是他们的今天，所有商业上的兴衰都如出一辙。

正如欧洲历史学家奥古斯特·孔德所言：“知识不是预见，但预见是知识的一部分。

”所有前人的失误或许不会完全重演，但是所有即将发生的悲剧中都无一例外地有着前人失误的痕迹

。

是为记。

吴晓波2007年春于杭州

## <<大败局 >>

### 内容概要

《大败局》是影响中国商业界的二十图书之一。

“失败”仅仅是对它们成长过程中某一阶段或某一事件的描述。

我祝福它们能够一一地从这个失败的阴影中站起来。

而作为局外人和旁观者的我们，则希望用我们的“解剖刀”和“显微镜”从它们各自的败局中提取宝贵的“失败基因”。

《大败局》献给所有在市场经济浪漫中拼打、奋斗过和正在拼打、奋斗的企业经理人，所有关心中国企业命运的各界人士。

## 作者简介

吴晓波，著名财经作家，“蓝狮子”财经图书出版人，上海交通大学、暨南大学EMBA课程教授，常年从事公司研究。

2009~《南方人物周刊》评为年度“中国青年领袖”。

主要出版著作有《激荡三十年：中国企业1978—2008》《跌荡一百年：中国企业1870—1977》《吴敬琏传：一个中国经济学家的肖像》等

其中《激荡三十年》被评为“2007年度中国最佳商业图书”、“2007和讯华文财经图书大奖”及“2008~《新周刊》新锐榜之年度图书”奖，《跌荡一百年》被中国图书评论学会评为“2009年度十大图书”。

## &lt;&lt;大败局 &gt;&gt;

## 书籍目录

- 十年  
2007年修订版序言  
初版序言从中国企业的“失败基因”谈起
- 01 秦池：没有永远的标王  
得“三北”者成诸侯  
激情燃放梅地亚  
一个天价般的电话号码  
川酒滚滚入秦池  
标王败因费思量  
【秦池大事记】  
【案例研究一】彩虹电视：赞助“飞黄”一夜成名  
【案例研究二】哈药六厂：比标王更标王  
【新新观察】“造名运动”引出概念经济
- 02 巨人：“请人民作证”  
文弱书生的豪赌天性  
从38层到70层  
巨人下达“总攻令”  
“什么叫‘一分钱难倒英雄汉’？”  
”  
“雄心勃勃的神秘客”  
【巨人大事记】  
【后续故事】  
【档案存底一】我的四大失误  
【档案存底二】史玉柱论民营企业的“13种死法”  
【案例研究】破解脑白金之谜  
【八方说词】多元化是个“陷阱”吗？
- 03 爱多：“青春期”的“错觉”  
少年英雄出中山  
阳光行动A计划  
当标王的感觉真好  
“杀敌一千，自损八百”  
陈天南“击杀”胡志标  
检讨爱多财务模式  
爱多品牌价值几何？  
  
【爱多大事记】  
【后续故事】  
【档案存底】我的五大“反对”  
【案例研究一】小霸王痛失段永平  
【案例研究二】万家乐缘何“乐”不下去了？  
  
【新新观察】解读“一夜崩盘”
- 04 玫瑰园：在没有路标的花园里  
“北京要出李嘉诚了”

## <<大败局 >>

“楼市奇才”发现玫瑰园  
8000万港元买张“贼船票”  
“我是全北京最失败的人”  
最后一个守护人  
玫瑰开放终有时？

【玫瑰园大事记】

【后续故事】

【案例研究一】上海滩房产女大亨沉浮录

【案例研究二】万科的暴利是怎样赔光的？

【新新观察】中国企业家应该尝试的20件事

### 05 飞龙：被诗意宠坏

广告开道飞龙腾起  
始作俑者其无后乎  
香港上市自信受挫  
三着臭棋飞龙坠地  
抢注伟哥开泰搭车  
遭遇红牌重振乏力

【飞龙大事记】

【后续故事】

【档案存底】总裁的20大失误

【八方说词】对“高举民族工业大旗”的质疑

### 06 瀛海威：在大雾中领跑

“中国人离信息高速公路有多远？”

”

“带着巫气的哲人”

“瀛海威哗变惊天下”

回不去的瀛海威

网络世界的原罪

【瀛海威大事记】

【后续故事】

【档案存底一】我们是这个行业中犯错误最多的人

【档案存底二】辞职报告：我们已无意于苟延残喘

【案例研究】机会无限多赚钱没把握

### 07 三株：“帝国”为何如此脆弱

三株从哪里来？

独一无二的行销模式

中国第一营销网

“增长速度回落到400%”

“有病治病，没病防病”

绝密的“利益共同体”理论

三株的“15大失误”

“八瓶三株喝死一条老汉”

“这个企业怎会如此脆弱？”

”

<<大败局 >>

【三株大事记】

【后续故事】

【档案存底一】三株营销宝典：一大方针、十大原则，

【档案存底二】吴炳新自述“15大失误”

【档案存底三】吴炳新告白书

【新新观察一】苍狼终将消失

【新新观察二】对手

08 太阳神：逝水难追“太阳神”

灿烂升起的“双子座”

CI导入第一家

南派北派各有风范

从万丈雄心到万丈深渊

“空降兵”无力挽狂澜

【太阳神大事记】

【档案存底】保健品市场10年备忘录

【案例研究】迷茫的品牌

09 南德：一个“堂吉诃德”的中国版本

牟其中是企业家吗？

世无定势，遂使牟某成名

四大错位多重失信

“倒牟风暴”终结首富神话

【南德大事记】

【后续故事】

【案例研究】黄鸿年与“中策现象”

【新新观察】资本经营10个偏差

【八方说词】企业家离政治多近才安全？

10 亚细亚：激情燃尽“野太阳”

“中国最有文化的商场”

“功夫酒菜外，特色礼仪中”

走上连锁经营的不归路

“恐怕我的耻辱柱大些”

【亚细亚大事记】

【案例研究一】破产的八佰伴

【案例研究二】郑百文：如何成为第一家被申请破产的上市公司？

【八方说词】为“保守主义”正名

跋

## &lt;&lt;大败局 &gt;&gt;

## 章节摘录

版权页：插图：中国企业圈，有一种特殊的、宜于奇迹萌芽的土壤。

这可能跟东方人的审美趣味有关。

我们总渴望有一些超出常规和想象的事件发生，并以此为兴奋剂来刺激我们的感官。

因此，我们往往乐于看到奇迹的发生，并大声地将它传播。

然而，任何一个奇迹的基因中，总无非生长着这样的一些特质：非理性的、激情的、超常规的、不可思议的。

总而言之，它不是理性的儿子。

这里，我们需要来研究的是：作为奇迹创造者本身，在一鸣惊人之后，如何竭力地遏制其内在的非理性冲动，迅速地脱胎换骨，以一种平常的姿态和形象成为经济生态圈的一分子。

这是一种中庸的回归，但这同时更是一种活得更长久一点的生存之道。

下面讲述的故事，便是一个泣血的反例。

得“三北”者成诸侯至今。

正营级退伍军人姬长孔还清晰地记得他到山东省潍坊市临朐县秦池酒厂报到那天的情形。

几间低矮的平房，一地的大瓦缸，厂里的杂草长得有一人多高，全厂500多个工人有一半想往外走。

这家1990年3月正式领到工商执照的酒厂，只是山东无数个不景气的小酒厂中的一个，每年白酒产量1万吨左右，产品从来没有跑出过潍坊地区。

姬长孔在临朐当地算得上是一个人才。

6年前转业到地方后，他担任临朐县食品公司经理，半年后食品公司扭亏为盈，不久被调任县饮食服务公司经理，又半年，再次实现扭亏为盈。

然后，他又接到去县里最大的亏损户秦池酒厂担任经营厂长的任命。

一开始，姬长孔显然对这样的调动十分的不乐意，“这不是欺负老实人吗？”

他不无恼怒地对前来找他谈话的“组织上的人”说。

可是，当县长亲自跑到他家里“三顾茅庐”的时候，他“没有办法”了。

以后的种种迹象表明，军人出身的姬长孔仍保持着对上级绝对服从的职业传统，在这个意义上，他大概还不是一个真正的现代企业家或职业经理人。

就是在秦池最火暴的1996年，当有记者问及“如果组织上再把你调到一个新的岗位，你会怎样想”时，他迟疑了数秒钟后回答的还是“服从安排吧”。

刚到秦池酒厂的时候，秦池一年的销售额不足2000万元。员工倒有500多个，举目四望，企业前途一片茫然。

山东历来是白酒生产和消费大省。

1993年前后，孔府家酒以其浓郁的文化背景和独特的广告定位已在全国市场立住脚跟，其时，由尤小刚执导，姜文、王姬主演的《北京人在纽约》红及大江南北，孔府家酒邀请到有旅美背景的王姬担任品牌代言人。

在一个爱意荡漾的黄昏中，一架空中客车翩翩飞临，归来的王姬与亲人真情相拥，古意盎然的豪华客厅，白须飘飘的长者写下一个酣畅淋漓的斗大的“家”字，孔府家酒及时出现，一句画外音“孔府家酒，让人想家”，把氛围推向高潮。

就是这条在当时堪称制作精美的广告片把孔府家酒带进了全国性品牌的序列。

在这样的竞争对手面前，寒酸的秦池几乎找不到一点抗衡的机会。

于是，姬长孔把目光移出了被孔府家酒浸泡得有点醉醺醺的山东。

天气寒冷的东三省成了姬长孔首选的市场目标。

一个十分有趣的现象是，在20世纪90年代末之前的将近20年中，几乎所有在中国市场上获得成功的国产品牌，无一不是从打“三北”市场（即东北、华北、西北）起家的。

大抵因为这三个市场幅员广阔，人口众多，而民众收入不高、性情耿直、消费心态较不成熟，适合那些价格低廉、品质一般而需求量大的日用消费品。

相对而言，处于原始积累、草创阶段的国产品刚好适合这些地区的消费需求，更重要的是，它们在“



## &lt;&lt;大败局 &gt;&gt;

三北”东冲西闯，不会遭遇到跨国品牌的覆盖和冲击。

其实，直至今日。

“得三北者成诸侯，得京沪者得天下”，仍是一条屡试不爽的中国市场竞争法则。

秦池把第一个目标对准了天气寒冷、喝酒人口众多的东北。显然是明智的。

到秦池报到数月后，姬长孔开始了他征服中国市场的壮烈之旅。

7月，他赶到吉林，在那里他有不少朋友和战友，以为可以得到帮助。那些东北汉子也自是胸脯猛拍，大包大揽。

姬长孔惊喜无比，天天穿梭在新老朋友圈子里，可是，饭请过不少顿，酒也喝醉无数回，有热情而并没有商业经验的朋友和·战友们并没有能够帮他卖出多少瓶白酒。

悟性极好的姬长孔隐隐意识到，“在家靠父母，出门靠朋友”式的市场推广其实走不了多远，市场的决胜还有待于市场化的手段和智慧。

于是，他迅速移师沈阳，从头再来。

在沈阳，他找不到一张熟悉的脸孔，可是他却随身带来了一张人人都熟悉的纸片：50万元现金承兑支票。

这是秦池最后的家当。

“我当时想，要么成功，要么死亡，不死不活的状态太让人难受了。

”姬长孔日后回忆说，“如果沈阳打不下来，我也没脸回临朐了”。

在沈阳，姬长孔完成了一次极其漂亮的攻城战役。

他在当地电视台上买断段位，密集投放广告，然后跑到大街上，沿街请市民免费品尝秦池白酒。然后又跟当地的技术监督部门搞好关系，请他们做出质量鉴定报告，并向消费者郑重推荐。

最轰动的一招是，他租用了一艘大飞艇在沈阳闹市区的上空游弋，然后撒下数万张广告传单，一时间场面十分壮观混乱，引来无数是非争议。

在1993年的中国，是一个“只怕想不到，没有做不到”的年代，市场经济的概念刚刚浮出水面，各种奇门八卦式的促销手段都被允许尝试。

政府部门如果能够在企业的市场运动中充当推进者的角色，便被认为是支持改革的举动。

在这样的游戏规则和社会角色全都十分混乱的氛围中，声音最响、胆子最大、出招最奇的人无疑会是最大的赢家。

20天不到，秦池酒在沈阳已开始为人熟知并热销。

姬长孔迅速在媒体上发布“秦池白酒在沈阳脱销”的新闻，并用上了一些极富传奇色彩的字眼：两个山东大汉，怀揣50万元，19天踹开沈阳大门……很显然，姬长孔是一个十分善于造势的人，他懂得怎样利用任何现有的社会资源，他懂得怎样吸引大众的目光。

仅仅1年时间，价位较低而宣传手段大胆的秦池酒在“三北”市场上迅速走俏，销售额节节上升。

这段时间，姬长孔长期转战各地，他住十来元甚至几元钱一天的地下室，每天吃的主食是面条。

他还指令从临朐开出的运货车里必须带上一大袋子青菜，他和他的手下就每天炆一锅葱放几株青菜了事。

这其间的节俭与日后在梅地亚中心的一掷亿金构成了鲜明的对照。

如果没有其后的“标王事件”，姬长孔和他的秦池可能会开拓出另外一番天地，他会继续在“三北”市场上勤恳耕作，为既得的那部分市场份额苦苦拼搏。企业也将以较为稳健的速度积累着它的财富。

20天不到，秦池酒在沈阳已开始为人熟知并热销。

姬长孔迅速在媒体上发布“秦池白酒在沈阳脱销”的新闻，并用上了一些极富传奇色彩的字眼：两个山东大汉，怀揣50万元，19天踹开沈阳大门……很显然，姬长孔是一个十分善于造势的人，他懂得怎样利用任何现有的社会资源，他懂得怎样吸引大众的目光。

仅仅1年时间，价位较低而宣传手段大胆的秦池酒在“三北”市场上迅速走俏，销售额节节上升。

这段时间，姬长孔长期转战各地，他住十来元甚至几元钱一天的地下室，每天吃的主食是面条。

他还指令从临朐开出的运货车里必须带上一大袋子青菜，他和他的手下就每天炆一锅葱放几株青菜了事。

这其间的节俭与日后在梅地亚中心的一掷亿金构成了鲜明的对照。

<<大败局 >>

如果没有其后的“标王事件”，姬长孔和他的秦池可能会开拓出另外一番天地，他会继续在“三北”市场上勤恳耕作，为既得的那部分市场份额苦苦拼搏，企业也将以较为稳健的速度积累着它的财富。可是，机遇偏偏选中了秦池，给了它一个灿烂的瞬间。

## &lt;&lt;大败局 &gt;&gt;

## 后记

闭门写作这本书的日日夜夜里，我的书桌前一直贴挂着北岛早年的一首诗《一切》：一切都是命运一切都是烟云一切都是没有结局的开始一切都是稍纵即逝的追寻一切欢乐都没有微笑一切苦难都没有泪痕我正在记录中的一切败局，可不可以不要这样的凝重和惨烈，它们是否可能有另一种稍稍光亮一点的结局？

我想，对于这一疑惑的直视和回答，是每一个中国企业家和经理人都不应回避的。

正如我在序言中已经说过的，这不是一本阐述原理和发现真理的书，它仅仅是记载了一些著名的灾难，希望后来的人们能够从这些崩塌了的“帝国”废墟中找到重新出发的起点、勇气和免蹈覆辙的启示。

如弗·哈耶克所言，“如果我们要建成一个更好的世界，我们必须有从头做起的勇气——即使这意味着欲进先退”。

（弗·哈耶克《通往奴役之路》第227页，王明毅等译）这本书是在很多友人的惠助下才得以完成的。胡宏伟先生、杨忆华女士等在体例的设计和资料提供等方面给予了很大的帮助，邵冰冰、朱立毅承担了部分书稿的打印和整理工作，孙晓亮创意设计了本书的封面，王颂提供了他多年追踪亚细亚所拍摄的独家照片，在此一并深表谢意。

书内引用了很多记者和当事人的观点、言论以及一些企业的内部资料，对容易引起误解或较敏感的部分，我都尽可能地注明了出处。

书内所附的“案例研究”、“新新观察”除署名外均由我撰写或摘编。

本书从酝酿到出版，自始至终得到了浙江人民出版社社长杨仁山先生、总编辑楼贤俊先生的悉心指点，个中教益铭记于心。

要感谢的还有许智慧律师，作为本书的法律顾问，他通读书稿，提出了很多规避法律纠纷的意见。

尽管文责自负，可是倘若真为此惹上了官司或有盗版，还难免要借许律师的唇枪舌剑一用。

吴晓波2000年岁末

## <<大败局 >>

### 编辑推荐

《大败局1》中探寻著名企业[中国式失败]的基因。

标王失败的原因是什么？

数十亿资产的企业为何这般脆弱？

“青年近卫军”为何如此短命？

狂热的激情是怎样成为祸根的？

中国“第一品牌”是怎样砸掉的？

中国网络经济的原罪是什么？

暴利到底给企业留下了什么？

“多元化”的陷阱有多深？

企业家离政治该有多近？

影响中国商业界十二本图书之一，关于中国企业失败的MBA式教案。

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>