

《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

出版社：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以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：www.tushu000.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1》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1》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。

《大败局》

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”。

《大败局》

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” “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？” 【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“双子星座” 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

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，白须飘飘的老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“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

《大败局》

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。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。

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”废墟中寻找重新出发的起点、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。

《大败局》

精彩短评

- 1、大败局1是集中讲2000年前的中国企业的中国式失败，其中大部分是政商不兼容的后果，令人唏嘘不已。
 - 2、大败局
 - 3、体制的落差中如此多的机会，不时喷发的激情，和多元化的战略的失败，不够理性，思考得不够充分。
 - 4、真不错！遗憾的是案例的行业类型比较少，其中保健业也太多了……
 - 5、商史入门必读。
 - 6、因为案例背后的分析点评够客观和深刻多一星，因为晓波价值观一致，满星。
 - 7、现在在读。。。。从本书中，看到中国那么多企业辉煌的时刻及失败的过程，作者分析很细致很深刻，犹如活生生的创业教科书。非常值得一读，强烈推荐！
 - 8、报告文学的笔法，读起来很舒服。每一个案例都伴随着“眼见他起高楼，眼见他宴宾客，眼见他楼塌了”的叹息。对于30年的开放史和20年的市场经济史，这些失败是时代的牺牲和历史的必然。
 - 9、一个企业的生命，不仅和文化，创始人，资本环境，社会经济等诸多因素有关。。。。
 - 10、忘了读过1还是2了，但是给我的印象很深，同时知道一个企业刚开始是专制的，效率高，做大了之后肯定要分权，因为一个人的只会有限，需要多个高层共同谋略企业未来的发展之路。
 - 11、秦池就在家后面，见过
 - 12、早些年钱真好赚 企业家把企业当成成功学来做 传媒把案例当成广播稿来写 群众把教训当成鸡汤来读 很传奇了
 - 13、受益匪浅
 - 14、今日读罢吴晓波著《大败局》，心中感慨良久。其中既有为那些在市场经济大潮中先后落下的企业金融大鳄们的无限惋惜之情，又有中国企业发展前期的浅显思考。如果过去那些失败的企业有一个能够顺利成长到今天的，也将是中国甚至是世界上的知名品牌。可是历史不能假设，它们还是倒下了，带着人们的失望和无奈之情。今天我们只能在回顾着它们的历史时，作一些或多或少的评说。
 - 15、仅是以旁观者的角度去分析与揣摩，没有数据与事实内因的分析，归因都比较粗浅与草率，用于谈资尚可！阅读过程让人不时想起难忘的90年代！电子版阅读！
 - 16、7月花最多时间读的一本书了，写的都是90年代的企业，满满的回忆，基本的兴衰史都整理完了，虽然是经济方面的著作，但是因为历史的精彩加上情怀整本书的内容还是挺吸引人，完全读的进去，读的认真，后来者可以取长补短吧
 - 17、认真阅读《大败局》，从中得到借鉴内容颇多，推荐大家尤其是经营管理层多阅读。
 - 18、前人的经验写在书上，可每隔几年，还是会看到大厦倾颓。历史似乎从不进步，不过是换了一批人，每日演着同样的戏码。
-
- 关注保健品行业的小伙伴可以看02巨人、05飞龙、07三株、08太阳神。
- 19、吴晓波的大败局、激荡三十年等书写得都不错
 - 20、比《故事会》还好看，活生生的人物和近在眼前的历史。读到牟其中的章节时特别震撼，原来《不见不散》里葛优说的那个在喜马拉雅山炸开一个洞的计划居然是真的，简直是当代妄人……和冯仑的角度不同，形成了一个疏远和宏观的补充。不过作为故事当然好看，作为案例有多大的裨益则值得怀疑，毕竟事后诸葛亮谁都会。
 - 21、大败局1、2都写的很经典，发生在身边的事，就像在昨天一样，指导我们前行，不再犯相同的错误。商业人士很值得一读！！
 - 22、作者讲故事般叙述，引人入胜
 - 23、文字和情怀是好的 但流于表象 道理是没能深入的
 - 24、对于现代商业社会和模式来说，借鉴意义有限，毕竟是市场经济初期的草莽英雄，但其中所能见到的原罪基因值得个体警醒反思~
 - 25、大败局里面有很多经典的案例，虽然中国市场化分为浓厚，但是很适合老板、屌丝们看看，充实一下自己
 - 26、探寻著名企业[中国式失败]的基因

《大败局》

- 27、2017第三本 吴晓波老师写的书很专业，也很通俗易懂。但我想说的是任何事情都是旁观者清，当局者迷！
- 28、不错的一本书，吴晓波的书都还好！
- 29、吴晓波的大败局，探讨了中国企业特别是民营企业发展的失败基因，让人读起来荡气回肠。
- 30、吴晓波厉害啊，里面的任务不管成败都是牛逼的人物
- 31、我是通过我们的老师介绍的这本书，看后感觉吴晓波老师的《大败局》非常不错。听说最近吴老师又出新书了，《浩荡两千年》非常期待！！
- 32、满满挫败案例 真心不想看第二册了 = =
- 33、科普下中国改革开放以来企业的发展历程。
- 34、不一定能学会别人是怎么作对的，可更重要的是要知道避免别人是怎么错的。
- 35、详细的案例分析，吴晓波老师是花了真功夫的！
- 36、所谓的这些企业家，其实就“五字真言”：坑蒙拐骗偷。当然他们是失败的典型，即使如史玉柱巨人倒台后，重起炉灶的上海健特，一开始还是走的老本行。不过他也学聪明了，即使坑蒙拐骗也坚决不露像，最后整个转到网游、投资方面，差不多也算洗白了。
- 37、吴晓波的书真给力，还是我们政治经济学老师推荐的
- 38、今天看完了这本书，作者写的很好，感觉受益匪浅。我以前也把史玉柱当做过“英雄”，后来逐步了解了他在一些操作手法“英雄”的形象在我心中的形象逐步淡漠，今天看完这本《大败局》真真了解到史玉柱当年的失败必然性，史玉柱现今在我心中唯一产生伟岸影响的只有他那句“创业就是革命”声声激励着我。
- 39、商业成功人士的心态，即当时社会的心态。大败局1写出80.90年代的社会心态。对于投资者是很好的防雷工具
- 40、未来的我们都是站在那些曾经的巨人的肩膀上成长的。
- 41、吴晓波的经典之作，我和同学们都很喜欢。
- 42、大败局里面辉煌的企业，带有明显特色性、阶段性等时代特征
- 43、从更深的层次来分析中国企业倒闭的原因，了解了很多自己以前所不了解的内幕。也了解了很多大败局中败了却唏嘘不已的人物。不晓得该怎么表达这种感觉，性格决定命运。大概年代久远，所以那种痛无法体味吧。
- 44、吴晓波、蓝狮子，都是我神交已久的。这次终于有机会到手了。很高兴！
- 45、以史为鉴。当代失败企业的故事案例，看着比较痛心，却也感无奈。任何一个企业的发展都不能忽略掉时代的因素，时也运也。相比吴晓波的《激荡三十年》，大败局的厚度高度都不够，只能看个囫囵吞枣，原来这些企业曾经那般牛逼过，留给后人的那点经验，也是告诫后人不要像他们在某个时刻傻逼。前提条件，还得是要有一个不那么二逼的时代。
- 46、吴晓波，写这类经济故事书的大牛！
- 47、吴晓波经典之作，值得一读，虽然个案偏旧，但仍有借鉴意义。
- 48、过去三十年风云际会，造就一批明星人物与企业，如今大都烟消云散。究其原因一是制度和机遇、二是个人因素。我国有树典型的政治传统，政府鼓励便乘云而上一朝天下知，触了霉头便是天堂到地狱。企业家想做事那面要借力政府与之产生掺杂不清的关系，为早期发展开路也为后期蒙上一层阴影。所谓吃了我的给我吐出来，拿了我的给我还回来。其他行业类似，或还给政府或还给市场，含混不得。企业家个人要找好定位，附属而不僭越，合作而不竞争，尊重市场尊重经济规律。
- 49、有的人失败是因为管理，有的人失败是因为时机，更多人的失败是源于对道德底线和游戏规则的蔑视。英国的太古公司历经两次世界大战，历经200年屹立不倒，我想最重要的，是对价值观和经营理念的坚持吧。
- 50、了解实体企业的发展及衰败，比如娃哈哈、三株
- 51、道理我们都懂，三十几年前的事情拿出来分析，一言难尽
- 52、非常清晰的案例说明一个个失败的故事可悲可叹 中国第一批真正的企业家 都有着强烈的民族情怀 充满热血 但在职业技能上往往十分欠缺 没有财务背景 缺乏风控意识 此外社会改革背景下的寻租问题 也给民营企业带来了一丝暴力原罪色彩。
- 53、吴晓波先生的书很值得读，能引导读者思考。专业书籍，涉及面比较广泛，比较常见的错误分析

《大败局》

的很透。从失败中吸取经验教训，就是为了更好的发展。企业的管理者和政府部门管理经济的人士应该很好的读一读。

54、很精彩，吴晓波先生关于中国企业史的书买齐了，开心

55、有意思~盲目自大，扩展等，还有最重要的，疯狂依赖广告~想到现在电视上的那些玩意，真的可以快点死了~

56、对事件的论述延续吴晓波惯有的情怀式叙事方式，但是对事件的评价也有点马后炮的意味。

57、第一次读中国的企业史，短短的平述概括不了企业生来死去的全部，但已经很动人，可能不是文字魅力的强大，而是历史真实的生动，那是最好的时代，满地黄金，也是最容易悲催的年代，枭雄和英雄都是同一类人吧。怪不得小时候老看到“汇仁肾宝”之类的保健品，那个沧浪的年代人们都是多么的不自信，又是多么的想变得强大，保健这个概念吵得这么热火

58、想当年秦池一掷亿元何等豪放，转眼风云变幻，此番却为了区区300多万元便被逼到了要拍卖商标的绝地，世事沧桑，是何等冷酷。

59、没有任何干货，只是案例的堆积。哈哈，看到一些企业的名字，那都是我小时候的事儿了，还挺亲切的

60、是一本很值得看的经济类书籍 描述了十个商场上的大败局 给我很多启示

61、探索有非常重大意义，不过叙事多于研究，叙述清楚，仍然可以让我们看清“激荡的三十年”的缩影。中国也为这些人提供了一肆意表演的舞台，不过可惜的是，短视，最终会走向“大败局”。产生的种种不良影响，如果不下决心消除，历史会重演，会再次上演“大败局”。人们可以肆意践踏道德，大败局仍然证明 道德依然坚挺，虽然不是至上。

62、没看定位之前崇拜你 看完就觉得你是在写故事

63、我用这本书写学年论文，还是很不错的，每个案例都能很好的反应那个年代中国企业失败的典型原因

64、吴晓波力作，对看清经济大势，看待企业潮起潮落很有启发。

65、大败局的内容不错，自制力一般吧

66、企业兴盛或衰弱、股市繁荣或崩溃、战争与经济萧条，一切都周而复始，但它们似乎总是在人们措手不及的时候来临。

- - 彼得 伯恩斯坦《风险》

在任何一个商业社会中，成功永远是偶然和幸运的，而失败则无所不在。商业，就本质而言，是一个关于幸存者的游戏；对企业家来说，失败则是职业生涯的一部分。这是一件让人遗憾，但不可耻的事情，失败往往伴随着伟大的创新和冒险。

市场经济在很大程度上尚未完全脱离计划经济的子宫，政策的变化依然可以随时摧毁民营企业家脆弱的、积攒多年的心血与精力。与此同时，我们拥有一个强大的国有资本集团，它们构成了这个国家最重要的资本支柱力量，对这部分资本的变革、壮大和保护是中国国有企业改革最主要的方针和使命之一。与其相伴随的是，国际资本在中国一直受到税收等方面的优待，而萌芽于民间的民营资本力量则在成长的过程中处于不利的地位。三大资本在中国经济舞台的博弈，构成了所有经济显现的基本原因。很显然，对于处于竞争弱勢的民营企业来说，它们必须学着去警惕及防范纯商业思维之外的种种风险。

67、吴晓波的书还是不错的，写的很好

68、好书看三十遍也不嫌多，吴晓波的这本书做到了，很久之前看过电子版，后来借别人的书看过，最后还是下定决心自己买一本，喜欢经济的朋友可以多看看的呢.....

69、成功是偶然和幸运，而失败无处不在。

70、吴晓波的书精彩，有内容，值得阅读。

71、关于多元化的思考

多元化在企业界可能是唯一一个永恒话题了，从中国的企业家开始意识到其危险性后几乎无时无刻不被提及，似乎每一次中国商界发生灾难性事件，多元化都要被拿来当作教训的谈资加以讨论和控斥，然而每一次讨论和控斥后，中国的企业群(尤其是民营企业)似乎依然走不出这么一个怪圈，仍然会有

无数的企业走向这条所谓的“不归路”。

多元化究竟是不是一条“不归路”，又究竟是不是一个陷阱，恐怕至今还没有人能说得清楚。（这篇感悟文的思考主要针对民营企业而言）

不过，至少我所了解的一些企业（都为民营企业）大多数是吃了多元化的苦果，从胡志标走电器行业的纵向多元化经营，再到走高科技电子行业的横向多元化经营，因为产品跨度太大而无法控制全局最终因为财务困难而折戟沉沙；从史玉柱把自用的巨人大厦转变成嗜血如命的商业房地产项目，再到跨行业多元化杀进保健品领域，最后因为保健品行业的极度衰退，房地产行业遭遇宏观调控导致资金链紧张而崩盘；从三株的吴氏父子经营保健品掘到第一桶金后贸然挺进医疗·精细化工·生物工程·材料工程·物理电子及化妆品等多行业低层次的多元化经营，再到本业保健品产业的衰落，最后同样因为无法控制全局而招来帝国的覆灭；从以零售业起家的郑州亚细亚商场的崛起到其不惜一切代价杀入酒店经营产业，再到其在1994-1999年的发展规划中写下的要全面进入以零售业为龙头，以金融证券和房地产为两翼，以实业开发为基础的大型企业集团的多元化领域，最后因为无法驾驭这艘“哥伦比亚方舟”而引发集团整体衰退·

总之，这样悲惨的例子数不胜数，就连现在风光无限的万科王石在赚了第一桶金后也搞过多元化，只是他还不至于招致灭顶之灾。其曾涉及的行业有五大类，商贸·工业·地产·证券·文化，几乎是无孔不入，只要哪个行业赚钱，钱就哪里扔，最后因为经营面太广，经营的产业太杂，资金过于分散，而且人力资源又跟不上，结果企业规模始终徘徊在12—15亿元之间，再也没能上去，利润到1.5亿元时也呈现疲软之态· 这一切我所看到的听到的疯狂故事似乎一次次在向人们暗示着：多元化确实是个陷阱，是个杀人不见血的魔鬼。

然而，让我们再把视角转向国内经营的比较出色的多元化集团，我们不难发现，还真的有不少集团（大多数为国企）借助多元化这把利剑开辟出了一片新天地，在香港注册的国营企业华润集团和央企中粮集团就是两个很典型的例子，它们各自经营的产业恐怕不是当事人都难以数得过来，金融业，食品业，医药，粮油，零售业，房地产业，化工行业，高科技行业· 在中国但凡能算得上是产业的它们几乎都有涉及，然而令人称奇的是他们所经营的产业似乎都还不错，2009年两家公司再度挺进中国前五百强企业，而且名列前茅，中粮集团排名19，2008年有1885.26亿元的营业收入，5.009亿美元的利润，而华润也排到了第46，2008年有1218.24亿元的营业收入（利润不详）。中粮集团更是杀进了世界前五百强，排在第335位。

据资料显示，在中国经营得比较好的多元化集团还不止这两家企业，香港李嘉诚的私营企业和记黄埔和霍英东（已逝）经营的私营企业都在搞多元化经营，而且众所周知，这些企业都是中国国内名字叫得最响的企业，都是明星企业。国外自然更不用说，一个全球闻名的GE就是个兼实业开发和金融“双轮驱动”的多元化巨头。通过这种比较，我们不禁要问为什么人家搞多元化经营就能搞得如此出色，而中国那么多企业搞多元化经营最后却落得个难以为继的下场呢？

有很多专家分析说搞多元化经营，第一，你要有实力，第二，有实力，也并不意味着你就就能成功，你还得看你多元化到什么程度，你要是什么都想搞，那很简单，桃子和西瓜你一样也甭想得到；还有人说搞多元化经营其他的都不重要，重要的是中国有没有这样的环境（最重要的应该是金融环境），即使中国有这样的环境，你还得问问你的企业有没有这样的环境和条件；也有人说搞多元化，你得看时期，并不是企业所处的每一个阶段都适合搞多元化经营·

总之，关于多元化的讨论和思考很多很多，国内的很多学者和实践家也有过类似的探讨（主要针对的是民营企业多元发展的讨论），并且成果颇丰。相对而言，我还是比较赞成他们的一些观点。

樊纲（国内著名的经济学家）：任何企业都面临一个由小到大的问题。大了以后怎么发展，基本的路子有两条：一条是多元化，一条是专业化。有搞多元化搞成功的集团企业，但能长期存在下去的比较

《大败局》

少。中国过去十几年的经济发展有其特殊性，即空白市场多，有了资本，投到哪里都能占那么一块发展起来，因此前些年久出现了很多搞多元化经营得企业，产生了跟风效应。从市场经济长期发展来看，这不是一种典型意义的道路，不是大多数企业能够成功的路子。因为市场竞争一定是专业化的竞争，经济学开山鼻祖亚当·斯密第一个讲到的就是分工，讲专业化如何促进发展。国际上许多大企业几百年来都是在一个领域里折腾，使之成为自己的强项，站稳了脚跟后才涉足其他领域。在一个方面当龙头老大比在10个方面当“凤尾”要强得多。企业“做小”与“做大”很不一样。现在很多的民营企业还是抱着机会主义的态度，对一夜暴发式的增长很迷恋，这是个通病。过去百分之几百的增长率是可能的，那是市场发育初期。现在市场变得拥挤，竞争日趋激烈。因此，要走一条踏实路线，追求正常的平均利润率，每年如果有20%—30%的增长率就已经相当不错了，接下来的事情是搞积累，搞开发。要在专业化上下足功夫，不要整天想着出奇制胜“再创辉煌”——“做大”之后战略要变，民营企业都面临这个问题。

斗胆点评：樊纲教授是站在市场的角度以一种最原始的理论来诠释多元化的负作用。八九十年代是个什么年代，大家都明白，用一句比较夸张的话说就是：在那个物资极度匮乏，中国刚刚从计划经济的“镣铐”中挣脱出来全面挺进计划经济的时代，在“邓总指挥”确定“改革开放”的基本方针下，在中国“以经济建设为中心”·“鼓励一部分人先富起来”等等这些基本国策形成的基础下，你往沿海地区一跑，往地上扔1块钱，你就能拿回10快；往地上扔10块你就能拿回100块；往地上扔1000块，你就能拿回一把钱；往地上撒一把钱，你就能捞回一堆钱；往地上撒一堆钱，你就能用桑塔纳拖回一车钱。然而，今非昔比，一切都在发展，一切都在变化，当今你要是还能在中国找到这种投资回报率1000%甚至5000%的生意，那只有两种情况：要么是你找到了一个国家允许你进行私人开发的金矿（那是不可能的），要么就是你跟官府勾结，一起谋划着一笔“见不得半点光”的生意。除此之外，恐怕要想凭借“四两拨千斤”·“空手套白狼”的伎俩在当今中国的经济环境下一夜暴富，那就只有学牟其中去搞“罐头换飞机”的把戏，或者学唐万新找5000个人去深圳领股票抽签认购表，可是在中国今日各项法律法规制度和经济建设体制的逐步完善下，在今日中国实行全球一体化，竞争一体化的大背景下，还有这样的“捡钱机会”吗？当然没有，如果有的话，那也只是在白日梦里出现的“镜花水月”罢了。

套用日本管理大师原野的一句话来

72、十几年前吴晓波就写出那么牛逼得书了，不容易额。。。

73、看完后心里很不平静，感觉自己亲眼见证了数十家企业的兴衰。

秦池和亚细亚的故事我最喜欢也让我最为遗憾。玫瑰园，爱多，瀛海威次之。巨人，飞龙，三株，太阳神等保健品企业占了全书的三分之二。南德牟其中简直是一位悲剧式的人物，推石头的西西弗斯。

74、早几年就听说《大败局》，买了1和2，一口气读下来，让我这个80后感慨深远，回顾自己成长的那段青春，也感叹往事如烟，大败局刻画的那些死在路上的英雄，一段段英雄末路的悲伤激发我们永远深思，现在作为某国企总裁秘书，发现自身在这方面需要大力提升，谨记之。

75、喜欢吴晓波的书

76、失败是成功tm。

77、刚拿到《大败局》，看了一些，品商界风起云涌，慢慢捉摸。

78、10/50

79、其实深度很一般，吴晓波对企业管理的理解和解读其实很一般，但你去了解那段时间的商业失败故事，还是不错的

80、两部大败局 中国改革开放的三十年

81、大败局是一本很有意义的书。我们崇拜成功者，也应该了解失败者。

82、经典读本，绝对值得推荐，我是一名外企文案工作者，通过看吴晓波的系列书籍不仅掌握了很多商业知识，还提高了语言组织表达能力！

83、我已经买了蓝狮子出版的《大败局》《浩荡两千年》《激荡三十年》。蓝狮子出品，名不虚传

84、白描十个小时耳熟能详&出现又迅速消失的企业 现在的互联网企业十年后也可以写成这样一本厚厚的记录集吧

85、经营一家企业，一定要知道一些前车之鉴，大败局教材似的读物，我可以对比着去应用一些经验

《大败局》

，方法。

86、中国企业30年。分析的很到位。

87、中国的许多经营者为了市场的功利可以摒弃一切道德秩序和游戏规则的约束，而其破坏的技巧性竟被普遍地看成是他们的商业智慧的一部分。

88、最近一直在读，地铁上的读物，断断续续，真心被那些个狂热的人和狂热的使命与追求所惊到。天时地利人和，拥有这一切后，还得随时保持清醒和警醒，不然大厦轰塌就在倾刻之间。

89、买了两本，一二集，吴老师写的肯定是很不错的，对于中国过往的商业历史有个很好的了解，第一部里面其实企业的灭亡很多事体制和人为造成的，第二部就是宏观经济多些。。。

90、一段激情四射的年代，仅仅是平铺直叙就很精彩

91、吴晓波的书值得一读

92、故事讲得不错~

93、对于吴晓波的大败局

我早就想看了

一直被时间拖着

看了之后觉得

写的很是客观

没有偏见 也没有偏激

94、我是看完“吴晓波”先生的现场对话才知道的这本书，感觉这个人很沉稳，不浮躁。他的经历比较特殊，能切身经历像“太阳神、三株”这类公司的起落很难得。从这本书里，你会看到这些企业的起落过程。为自身的发展做个镜鉴。从别人的失败上能学到更多。

95、讲了很多人的故事，荡气回肠的真实故事。

96、书不错，继续买大败局2

97、吴晓波出品，那是肯定有意思的

98、媒体起哄跟风 企业缺乏公关应对策略，现在企业的公关能力上来了，而媒体跟风起哄的习性却还是没变，甚至在各种新媒体、自媒体起来后，有加剧的现象。大多数读者都是盲目的、不理性的，尤其牵涉到自身利益时会变得更加的失去理智和应有的判断力，现在刚出来的山东二类疫苗倒卖过程中非正确运输事件就是个体现。作为媒体应该起到引导正确舆论、正视听的作用。

99、生存的智慧需要敬畏

100、看的汗毛直竖。

101、吴晓波的书基本我都买了，通俗易懂地贯穿了经济学思想，并将历史脉络清晰地展现，很有阅读的价值

1、事后诸葛亮，绝对的！但是我们需要这种时候诸葛亮，去分析，去反思，以供后来者借鉴，读完之后，以我粗浅的认识，当今中国很多企业仍在重复书中提到的错误。书中的案例，那十大公司和它们的创始人或者管理者们，都是杰出的、成功的，在20世纪最后二十年里，乘势而为，呼风唤雨，尽管最终的结局在世俗意义上说是失败的。内容很精彩，每个案例娓娓道来，像是在讲述故事，读来毫不枯燥，但是少见故事的主观性，很是客观，以旁观者的角度条分缕析。我给四星的评价，其中一星是给【案例研究】和【八方说词】及其作者的，这也是吴晓波失去第五颗星的缘故；引用一些资料信息完善书本的血肉无可厚非，我却觉得引述得太多了。

2、前言1、 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2、 要判断是否稳定和成熟的企业，首先要观察他在行业危机、经济危机中表现如何，他是怎样渡过成长期中必定会遭遇到的陷阱和危机的。3、 共同的失败基因： 普遍缺乏道德感和人文关怀意识。 普遍缺乏对规律和秩序的尊重。 普遍缺乏系统的职业精神。秦池1、“得三北者成诸侯，得京沪者得天下。” 仍然是一条屡试不爽的中国市场竞争法则2、在如日中天时，自然会有无数记者围在强者身边团团转，可是一旦企业出现危机，他们立即会反戈3、广告像先锋，若先锋打过去，产品质量等部队跟不上，是打不赢的。4、产品质量是关键，世界品牌都不是一夜之间造出来的，而是随着产品的不断提高的。秦池也是犯了之前公司普通毛病，盲目追求广告的狂轰滥炸，而产品质量却是不及广告的效果，等于吹牛，善者不辩。为了烘托效果，连着搞了两次标王，却无法跨出“标王即死”的怪圈。在产品方面，使用勾兑酒，加上外包给四川小酒企，被媒体抓住把柄。在危机中，危机公关、传媒整合策略等也是缺乏。正是上述三者致使秦池大败。巨人在刚开放的90年代，当时的企业家并无过多思考。很多当时成功的就是不理性的蛮干决定，但是事实上，最终都输了。史玉柱就是在那个大潮成功而后倒下的。在做保健品时，产品本身就有问题，而押宝在广告上。在软件做不下去时，就盲目多元，搞了一堆自己不懂的业务。在建大楼时，认为利润为线性增长，将预期当成实际利润，头脑发热厉害。危机的前兆到来——雇佣军提前出走。他自己缺乏沟通的个性也让公司加速失败。但其不负债看法是我同意的。难怪他最后总结： 盲目追求速度； 盲目多元化（没有挡住诱惑，战线拉得太长）； 决策机制（大股东一人说了算）； 技术创新问题。但最后作者是否没有看清楚史玉柱真的两次站起来了？爱多1、 与一般企业步步为营不同，胡首先看好VCD的广阔期间，先造势而后聚气，得以在最短时间内轰开全国市场，草莽风格耐人咀嚼。2、 世界上的企业之所以会破产有几大原因：财政困难；发展太快，超出自己能力范围。3、 企业盲目同质化，盲目投资过多。4、 企业原本就是一个依靠各种制度支撑的盈利组织根本原因：财务运转。十分混乱，几乎不知道自己有多少钱，欠了多少债，公司也缺乏擅长财务的人。其他原因：发热，价格战，标王，产品质量，无战略规划，多元化，处理不好政府关系。爱多和之前的企业差不多。盲目投资，标王这种发热地方；产品质量本身一般；品牌轰炸；多元化；打价格战；无战略规划；处理不好政府关系。最重要的当然是财务运转，十分混乱，几乎不知道自己有多少钱，欠了多少债务。玫瑰园1、 在地产代理业无人能敌的邓智仁，一旦转入开发商的角色便显示出浅薄和经验不足了。2、 邓智仁8000万捡了烟蒂3、 高利息负债经营4、 选择异地人才空降，异地作战5、 借高利贷，不懂资本运转玫瑰园这个项目失败的外因正如王石所说，是被房地产泡沫繁荣的假象所迷惑了。内因依然是最重要的裸游，做生意说到底还是做人。这几位都有投机心态，炒一把就走；从代理业转入开发商；高负债；选择异地人才空降。无疑，这个项目要说是胜者，是那个勤奋、踏实、少说多做的农民企业家梁希森。飞龙飞龙的问题和之前的企业一样。我认为姜伟最后总结却没有说到点子上，对于产品的精益求精。飞龙的失败可以归于 强调广告狂轰滥炸，产品却很次 管理腐败，任人唯亲 财务机器不规范 还傻傻地向外界声明自己的缺点、错误 言过其实说大话 多元化 满目乱动、急躁 人才结构、机制、选拔等问题瀛海威在90年改革开放初期，每个企业都相当浮躁，因为市场相当大。当然，互联网企业更是无法摆脱这种局面。瀛海威的失败可以归为两类，第一大类是整个行业因素。互联网，注定是个赢家通吃，其他皆输的行业，烧钱要烧到何时才能盈利没人知道。第二大类是自身：1、 管理层的能力问题（决策的随意性）2、 疯狂炒作，言不符实3、 搞不清用户需求，脱离用户实际创新4、 也没有将产品最简单的理念传达给用户（Iphone）5、 不敢舍弃之前的错误6、 财务困境：高负债7、 员工集体辞职，衰败信号三株1、 产品上炒作过度，包治百病等，产品质量却出问题，即使网络很大2、 吴炳新无所不用其极3、 目标很大，实际根本做不到4、 刚刚对史玉柱说要克制欲望，立马就多元化5、 将各地分公司设立成独立法人，

《大败局》

这样就与总公司在法律上没有关系，媒体一是不到就会陷入被告6、与政府关系或阴或阳7、政府和媒体并不可轻信，一碰利益纷争，立马走人8、对手的重要性，尊敬你的对手太阳神1、当时的市场，很多为了公理摈弃到的，将小聪明看成大智慧2、宗亲后的高明之处：很早发现保健品市场的不规范，并及时淡出，进入果奶市场3、太阳神轻视对手，小看难度，认为可口可乐很容易超越，因此在新产品的开发商始终不集中4、太阳神在销售政策制度上的疏忽，从来没有对新产品实行不同的政策，因此业务人员不销售新产品，而热衷销售旧产品。5、娃哈哈开发战略三大特点：大众化、跟进策略、不断推出更新产品6、用人不同：大阳神：裁掉一帮老红军，用一些没经验的大学生娃哈哈：用熟不用生，用专不用通，很多高管都是老干部7、失败原因：创新不足，多元化、20多个项目8、过往的成公司使其自以为是9、空降兵失败，工资高让人不满；连炒数人，人才大逃亡；交流困难10、保健品行业过于激烈无序。南德1、某其中是个极度狂妄的人，敢言敢为，百无禁忌，自大狂。2、有一种置之死地的随口承诺的习惯，说话不算话，在政商、社会多界严重失信3、公司实际业务不明，是个空壳，却不断说出几十亿，几百亿资产、投资4、虚幻在政治角色不能自拔，搞不清角色定位5、虽然某其中有一些独到的观点，也许某些方面是个人才，但是一旦失去了做人最基本的原则，诚信稳重谦虚等，那即使是天大才华依然会失败，所以归根结底在做人的6、鲁冠球与政治始终保持若即若离的关系亚细亚1、不注重财务运作，资本运作，没有审计过一次，长期拖欠供货商贷款，一旦发生危机，第一个反戈的必然是供货商。高负债。2、虽然在形象重视等方面经营有方，但是也不关心产品、菜品实质，不适合做真正的领导者。3、贸然出兵，孤军深入，异地作战，轻易进入陌生行业，不但将高管带去新地方，连员工也带去，全然不考虑成本4、盲目扩张失败，目标订的不实际，不理性，只管直觉而不重视理性，科学分析。5、宏观上的原因，还有最重要的商业模式的原因。“识天时”是最重要的素质。6、八佰伴：摊子铺的太大；投资过多，对日本及海外盲目乐观，债务膨胀。缺乏银行支持 没有明确定位 人才培育落后

3、读后感此书讲的是中国企业如何失败。查理芒格讲过“如果我知道在哪里死，我就永远不去”，要想成功就要避免失败，在他的思维模型中，避免失败是重要的一环，同样避免失败也是逆向思维，规避风险的一种体现。这些企业为何会失败，我觉得可以归为三类：大环境（形势）、行业（商业模式）、个人。其中吴晓波偏重了个人，而没有描写势的方面。巴菲特也讲过商业模式比人重要，会从一个数到十的马是好马，但不是好的数学家。从形势来讲，当时中国处在刚发展、大发展时期，这个阶段资本原始积累是粗犷的，意味着第一次财富分配，要那个时代的企业家有理性或脚踏实地并不很现实，因为那个时期充满了机会，此为第一个原因——形势。后一个原因是商业模式，酒、保健品、vcd、房地产、IT、零售，在这里可以看到基本上是竞争激烈很难胜出，行业变化大，集中度低，资本支出大的行业，此为第二个原因——商业模式。第三个原因是个人。除了形势和商业模式之外，个人管理因素是最为重要的。大败局着重描写此原因。我认为，所有这些原因归根结底都是高管为人处世，性格等做人因素，无论是盲目扩张，多元化，高负债，狂轰广告等从根本上都是理性与否。1、广告狂轰，产品质量一般或者很差，等于说是吹牛，言过其实，浪得虚名。善者不辩，所以宁可要低调的、知名度低的却产品好的，也不要高调的产品不好的公司。当然二者兼具是最好的。2、盲目多元化，跨出能力圈，等于投机。3、产品质量不过硬，技术创新因素4、财政困难、高负债、资本运作能力差5、盲目扩张，发展过快，盲目同质化，盲目投资6、价格战7、无战略规划，无市场定位8、处不好政府关系9、异地人才空降，异地作战10、人才选拔机制11、不敢舍弃之前的错误12、缺乏危机感，传媒整合策略13、高管缺乏沟通14、决策机制，大股东一人说了算15、管理腐败，任人唯亲16、重要员工等辞职17、轻视对手，小看难度18、销售政策上漏洞，激励机制19、高管极度狂妄，随口承诺，说话不算话

4、从调动到经济部门工作后，开始真正的关心企业，以前被我自动忽略掉的信息。每天工作内容是和企业主打交道，看到形形色色的老板，产值几亿元，或者年产值几百万元，但是像大败局里涉及的这样在闻名于全国的很少，基本没有。看这本书的初衷是想了解能让企业风靡一时的企业家身上所具备的创业者精神是什么。诚如作者总结的：一、普遍缺乏道德感和人文关怀意识；二、普遍缺乏对规律和秩序的尊重；三、普遍缺乏系统的职业精神。犹如流星，这些企业曾经辉煌在90年代的中国，然后划过夜空之后，只有落寞的痕迹。这些过去不远的历史，正好为今天正在前进的中国企业提供教训，从别人的失败中吸取经验教训，比自己亲身体验更加高效。市场瞬息万变，把握时机，推动市场，从容不迫的定力、敢于冒险的魄力、善于发现机遇的眼力，是企业家要具备的基本素质。书中总结了很多一些曾经辉煌过的企业对于企业兴衰的总结资料，如：“史玉柱论民营企业的“13种死法””

《大败局》

、“中国企业家应该尝试的20件事”、“总裁的20大失误”、“资本经营10个偏差”、“企业家离政治多远才安全？”等类似的总结，全文刊登。非常经典的总结，到今天仍具有很好的借鉴意义。真正要做大做强并具有持续性的企业，企业主应该放大眼界。古之能力超强之人，多为战功显赫之将军，驰骋沙场；今之能力超于常人之人，多为企业家，在商海沉浮。成功者，多为历史所铭记和见证。本书所搜罗的案例，或许如流星已陨落，但是那些曾经璀璨的光芒不可辜负，他们得出的经验教训，值得今人学习。不可多得的好书。

5、秦池、巨人、爱多、玫瑰园、飞龙、瀛海威、三株、太阳神、南德、亚细亚，大多成就于胆识，却衰落于投机。我不同意将这十位的败局归因于体制羁绊，如果体制羁绊了它们，它们根本不会萌芽，更不会壮大。换句话说，体制开放到了能够孕育它们的程度，但是它们还没发展到被体制限制的程度就自生自灭了。争当梅迪亚中心的标王，大造营养保健理念，为打击对手扰乱市场，为追赶时代盲目扩张。秦池、巨人、飞龙、三株、太阳神做产品的却不顾质量，爱多、亚细亚做渠道却以为自己做的产品，玫瑰园和南德起初就是骗局，唯一值得敬佩的是瀛海威，无私的开拓者，却没有看到互联网的未来，可是直到今天谁又敢说他能看到互联网的未来呢？

6、迅速读完的一本书，印象中最强烈的就是那个年代ms只需要在电视、报纸等媒体最疯狂的轰炸就可以成功了，简而言之就是广告至上。然后紧接着的就是，成也广告败也广告——当销量供不应求时，当钱来得太快时，当感叹成功太容易时，脑袋就膨胀了，就开始疯狂了，广告一掷千金，什么产品、管理、营销都抛到脑后了，于是危机也就一步步来临了。在唏嘘不已的同时，其实更重要的是知道这一切发生的原因：A、改革伊始，商品短缺B、用户接触渠道只有电视、报纸，其央视独占鳌头C、基于前两点，高强度集中式的广告可以迅速获得营销效果，并且有不少“成功案例”摆在眼前，于是胆子大的人孤注一掷D、销路打开后，乡镇企业的本质完成不了产品与管理的依托，但成功的膨胀欲继续推动者广告豪赌E、产品或负面新闻一旦出现危机，外强中干的躯体兵败如山倒理论上说，这些陈年案例现在都失去了意义，毕竟A、B都发生了本质的变化，基本上都颠倒了：AA现在是产品严重过剩的年代BB用户接触渠道太广，而且口碑才是最重要的购买驱动力因此，电视、报纸的消亡是迟早的事，真正抓产品——供应链——用户体验的公司才能长久制胜。

7、就企业而言，除非它始终处在一种永动的创造热浪中，它不断有轰动性的、能够产生巨额利润的新产品出世，并且每一个新产品都拥有广阔的市场深度，而且还能够避开所有的人为或非人为的侵扰事件。否则，一个始终处于战斗状态的企业是无法维持长久的，它必然会产生疲态，必然会发生摩擦，必然陷入激情的过燃和早耗。著名的《兰德手册》中有这样一段话——似乎每一位杰出的领导者都遵循这样的“惯例”，一旦他们征服了一个难题，他们往往对已经到手的成功失去兴趣而找下一个更大的挑战，而这样的“惯例”常常被视为一种美德而被人津津乐道。这是他们杰出之所在，可也常常是他们走向滑铁卢的开端。企业家所持有的政治姿态及角色取决于企业生存所需要的合适的生态空间，也就是说，任何一种政治立场或姿态，都是需要理由的。对企业家来说，最根本的理由就是如何让企业获取最大可能的资源和社会支持。为企业家者，“识天时”是一项十分重要的素质。杰出的企业家与一般的企业家以及失败的企业家相比，其根本的差异仅仅在于，一个有预感未来的能力，一个有现实的把握能力，一个则是过去的临摹者，如此而已。当太阳升起的时候，我们的爱天长地久——广州太阳神喝了哇哈哈，吃饭就是香——杭州娃哈哈大风起兮龙腾飞，五洲遮日起飞龙新生的开始，延生护宝——沈阳飞龙巨人要成为中国的IBM，东方的“巨人”请人民作证让1亿人民先聪明起来！——深圳巨人争当中国第一纳税人把三株做成“日不落生物制品的王国”，确立“大保健大医药”的产业格局——济南三株做今日之事，创今日辉煌——广东今日只有逗号，没有句号——武汉红桃K今年过节不收礼，收礼只收脑白金——珠海康奇牟其中 1975年组织马列主义研究会背叛反革命罪入狱，狱中与他人合写《中国往何处去》差点判死刑，1979年最后一天沙河万县监狱出狱，1983年从一家半停产军工厂倒一匹座钟卖到上海，背叛投机倒把罪入狱一年怀汉新-太阳神-品牌打造定位商标管理成功-多元化 缺乏科研创新持续满足刺激市场的新产品 姜伟-飞龙 伟哥开泰 延生护宝液 飞燕减肥茶胡志标-爱多 广告史玉柱-汉卡 巨人 脑白金张树新一瀛海威 眼界的局限性找不到盈利点，错误的判断了互联网的发展趋势三株 吴炳新 吴思伟 广告 管理混乱 一老汉喝八瓶死了告状 一夜垮台红太K 太太 生命核能 中华鳖精王遂舟-盲目扩张-资金链断裂-扩张时机不对，大环境不好，效仿对象同样原因失败媒体起哄跟风 企业缺乏公关应对策略，现在企业的公关能力上来了，而媒体跟风起哄的习性却还是没变，甚至在各种新媒体、自媒体起来后，有加剧的现象。大多数读者都是盲目的、不理性的，尤其牵涉到自身利益时会变得更加的失去理智和应有的判断力，现在刚出来的山东二类疫苗倒卖过程中非正确运输事件

就是个体现。作为媒体应该起到引导正确舆论、正视听的作用。

8、喜欢吴晓波，是通过阅读《第一财经周刊》开始的，之后阅读了《历代经济变革得失》和《激荡三十年》（是的，你没看错，我是从后向前接触的晓波），《大败局》一书之前只是比较笼统的看过一些节选，这次有幸拜读，酣畅之余，感慨尤甚。中国人一向喜欢悲情英雄，看看项羽和刘邦就知道了，在《大败局》系列中，一个个短命的企业如同一颗颗流星划过天际，留下的只是一声声哀叹。资本的原始积累总是充满了血腥，在改革开放的前十年，那时的中国市场其实是弱肉强食，毫无规则可言，各种背离道德的事情层出不穷，每个企业家嘴上说着“振兴民族工业”，背地里却只是会不断的将成百上千的钞票填进电视和报纸的广告当中，到底是什么造就了中国人如此的着急？是近代社会以来远远落后于西方世界的自卑？还是我们骨子里认为作为东方文明古国的自尊？又或是自大？对这些“悲情”企业家，既扼腕叹息，又恨铁不成钢，不禁扪心自问，到底是什么样的土壤造就了这样一批草莽。《大败局（上）》中，给我印象最深的企业是瀛海威（在下部中当然是当之无愧的健力宝），作为中国大陆第一个指出信息高速公路的企业，瀛海威的倒塌说明了“互联网公司”与传统企业相比，在企业决策和运营上并没有体现出明显的不同，书中吴晓波这句话我印象最深：“由于对财富的膨胀存在着迷幻般的梦想，致使这些高学历、悟性极好而又极为自负的青年们往往轻视企业成长的规律，轻视一些最基本的管理和经营原则”，“事实上，互联网将影响人类生活的深刻度，取决于IT技术与现有经济形态和产业群体的嫁接度，而不仅仅是很多人所以为的普及度上”。吴晓波老师说到了点子上，互联网并不是传媒界或有些人鼓吹的灵丹妙药（互联网思维尤甚），金融和实业作为环境和基础，缺一不可（如果只是想花些投资人的钱，请忽略此条）。不知道吴晓波看到今天的移动互联网与生活的结合后，又会想到什么。在中国，一个长远来看成功的企业，需要的到底是什么。继续向下册进发。临行之前，心血来潮，偶遇杨廷和之子明朝才子杨慎的《临江仙》，顿时释然：滚滚长江东逝水，浪花淘尽英雄。是非成败转头空，青山依旧在，几度夕阳红。白发渔樵江渚上，惯看秋月春风。一壶浊酒喜相逢，古今多少事，都付笑谈中。

《大败局》

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：www.tushu000.com