

# 企业失败原因与解决方法的研究 ——以凡士通案例为例

杨开源

(湖北商贸学院,湖北 武汉 430000)

**摘要:** 无论何时,都能看到企业或个人的失败,但普遍都注重成功,去复制成功者的行为,却没有发现研究失败者会带来更多价值。如下案例会对企业失败的概念进行辨析和定义,归纳企业失败的原因,对预防失败、保持企业平稳发展提供决策依据。

**关键词:** 分析失败;避免失败;包容失败

**[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2020.29.030**

## 1 企业失败的定义

企业失败是指企业不再有效地完成投入产出功能,即无法聚集所需的投入物,或者产出产品和服务不被社会所接受,或者转换环节断裂,根本无法实现从投入到产出的转换,最终失去生存的基础,被市场所取代,从而在法律上、市场上消失。

## 2 失败案例:凡士通

从1908年开始,凡士通就开始为福特汽车生产轮胎。对于普通的美国人,凡士通和福特这两个人、两个品牌,就应该是一个词。80年代,泡沫经济中的日本人最有钱,买下了凡士通,紧接着出现了四十几起轮胎爆炸的恶性事件,开始出现了“失败因子”。这些失败因子虽然还没有力量让凡士通崩盘,但是,它们却像种子一样,长在了培养基上面。后来,失败因子成长的条件逐渐具备。1999年,顾客不断因为爆胎对福特汽车进行投诉,同时死亡人数超过100人。面对公众的压力,福特公司要求凡士通进行调查,凡士通的调查报告直到6月之后才姗姗来迟,而且,报告明确地说,自己的轮胎是没有问题的,有问题的是福特汽车自己。凡士通给外界的印象,就是它坚信责任不在自己身上。为了更明确地表达这一诉求,凡士通于2001年决定,不在和福特相互推诿,而是在北美市场上停止向福特供应轮胎。最终应自身原因导致企业被收购。

## 3 凡士通被收购的原因

(1)把错误推给福特。凡士通轮胎出现问题导致出现多起事故,凡士通知道问题出现在自身上,但因公关的原因选择把错误全数推给福特公司,虽然公众目光转移福特身上,但是自身轮胎问题始终没有得到改善,为自己埋下了失败种子,这导致了当时凡士通轮胎谈之色变。(2)断供福特轮胎。断供福特大车商又是一步大的错误,因为任何一个轮胎企业单干是没有后路的,放弃了福特大车商便是断了自己的后路,这也导致凡士通的失败,最后被普利司通给收购。(3)公众无法包容。出现的多起事故、推诿错误,没有及时改善轮胎,公众对于这些是不能包容的,也是不可原谅的,给公众心里留下了非常不好的影响,无法再大量出售轮胎,积累不少库存,没有利益收入,被迫收购。

## 4 通过对凡士通失败分析的三点

(1)外部环境。失败往往是由外部环境的变化引起的。很多时候市场环境、经济环境、社会文化发生了变化,都会引发企业的失败。而对于个人,情况也是类似的,一次没有预料到的堵车,可能会导致你无法赶上火车,失去一次拿下大单的机会。这一类失败,来自于外部环境变化,这些变化对于组织和个人,很大一部分属于知识上的盲区,包括未知、无知两种情况。未知的内容包括人类从来都不知道会有这些变化,会有这些现象。(2)自身素质。和失败者自己本身的素质有关。比如,组织的价值观不对,组织运营比较差,动作僵硬,管理松弛,成员疲惫,彼此之间联络得不充分等等,所以没有把事情做对,包括调查研究的过程的不充分,对于政策了解得不够充分,对于市场环境的变化缺少及时跟踪,后续的计划工作做得不对,等等。这一类失败,都来自自身素质不够,结果导致该做得事没有做到位。

(3)能力不足。自己注意到问题,但是能力不足,判断决策上出问题。比如,做了调查,也尽了力,但是判断失误,包括在设想阶段判断失误,在计划阶段判断失误,在执行的过程中采取什么动作上出现失误,等等。在个人成长和企业发展中,这种情况多见。事情的进展看上去一切都很好,但是最后就是没有成功。这种失败,被我们称为运气不好。

## 5 针对企业存在失败因子的问题,面对失败如下的解决方法

(1)避免失败。这里面有个误区,研究失败就是为了避免失败,其实并非如此,很多聪明人研究失败,是为了发现失败中创新点,这种失败也称为“聪明人的失败”。例如学骑车,研究自己摔跤,研究别人摔跤,都是研究失败,但是这种研究最后都不是为了不摔跤,而是为了学会骑车,所以“吃一堑、长一智”,研究的够多,后面一定会有好的未来。(2)对失败的包容力。失败的包容力是当所有人遇到失败的时候,无论是当事人本身,还是旁观者,然后说:嗯,正常。相反如果成功了,大家也不觉得有多了不起,说上一句:运气不错,赶快去买彩票。这就是包容失败的文化基础,也是包容文化的底层逻辑。所以,在我心目中,真正有失败包容力的组织,应该是大家不怕提及失败,大家有一个共识,就是成功是一个小概率事件。所以,失败更值得我们研究,我们研究自己的失败,研究他人的失败,然后共享失败的知识,目的是让组织的学费不能白交,最后是要争取组织从整体上减少我们所付出的学费。(3)研究失败者。复制成功者的所为,不一定会成功;避免失败者的做事套路,一定会增加成功的概率。要深入地研究失败,就好比在经历一个人的“最坏时刻”。而且要不断减少失败因子繁衍的温床,将它们牢牢地掌握在不至于引发危机的范围之中。(4)区分创新与常规。要区分哪些是创新,哪些是常规,企业可以包容创新错误,但如果是常规产品发生低级错误,是不值得包容。创新,建立包容失败组织,首先一个组织的领导要有格局,把创新东西所带来的失败要看成常态,这样大家在失败时会更勇于分析。(5)形成意识。作为领导者,应该带领大家形成分析问题的意识,如这个问题发生与时间有没有关系,与人员有没有关系,运用统计表,最左一列是犯错的事实,右列是错误的类型,然后是防止此类错误再次发生,看这些问题有没有规律性。

## 6 结束语

综上所述,无论个人还是企业总要犯错,而我们要做的是如何找出原因,而不是将错误推诿到别人身上,同时要解决错误,然后避免犯同样的错误,万一避免不了,得有心理准备,有预案可以拿出手。当下中国整个大环境下,对失败者缺少包容,其实,他们的践行对商业发展是不可或缺的一部分,也是后继创业者的宝贵财富。成功学的意义在于学习者好的习惯或品质,不在于复制,而研究失败者的案例,在于避免再次犯错!但研究失败并不是寻求共鸣。

## 参考文献

[1]王志涛,梁欣怡,李秉成.出口企业失败过程的实证研究——《出口公司的失败过程:以法国公司为例》。