

主 编 中世



软肋

——中国企业死亡的 **14** 个拐点

西苑出版社

软 肋

——中国企业死亡的 14 个拐点

主 编 中 世

洞悉弱处 窥探盲点

百花出版社

图书在版编目(CIP)数据

软肋——中国企业死亡的 14 个拐点/中世主编.

—北京:西苑出版社,2005.1

ISBN 7-80210-031-3

I.软... II.中... III.企业管理-案例-中国-通俗读物
IV.F279.23-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 129412 号

软肋——中国企业死亡的 14 个拐点

主 编 中 世

出版发行 西苑出版社

通讯地址 北京市海淀区阜石路 15 号 邮政编码 100039

电 话 010-68214971 传 真 010-68247120

网 址 www.xycbs.com E-mail aaa@xycbs.com

印 刷 北京美通印刷有限公司

经 销 全国新华书店

开 本 787 毫米×1092 毫米 1/16

印 张 18.25

字 数 253 千字

版 次 2005 年 1 月第 1 版

印 次 2005 年 1 月北京第 1 次印刷

书 号 ISBN 7-80210-031-3/F·01

定 价 28.00 元

(凡西苑版图书如有缺漏页、残破等质量问题,本社邮购部负责调换)

版权所有 翻印必究

中世畅通经营编委会

总 策 划：舒 达 罗 或

主 编：中 世

副 主 编：李夕菲

编撰人员：

雪 锋	何敬茹	窦谦明
董 林	王 齐	刘 欣
亦 穆	赵彬含	朱天松
王 欢	杨 鹏	马咏涛
杨 文		

前言

当人们给企业英雄们戴上各种美丽光环的时候,做企业的老总却在背后诉苦:我下辈子死也不做老板!因为他们看到爱多、秦池、红高粱等昔日巨人一个个轰然倒下时不禁感慨万千:商场如战场,想当初这些企业又是何等的惊心动魄啊!

到底是什么原因造就了这些企业的大起大落、或喜或悲、生生死死?这些企业到底遭遇了哪些可怕的拐点而一败涂地?又是哪只手动了企业的软肋?本书将会告诉你答案。通过爱多的贪天之霸、红高粱的皮毛学舌、托普的圈地造园……不难发现,企业的软肋往往出现在老板最为疯狂、企业表面最为乐观的时候。

常言道:冰冻三尺,非一日之寒。那些曾经声名显赫的企业突然间从天堂跌入地狱,表面上看起来是由于突然遭遇了某个可怕的“拐点”,然而,细细研究不难发现,“拐点”的出现并不是突然冒出来的,更不是偶然的,而是存在先兆和苗头的。可悲的是,我们的英雄们往往为一时的名利所迷,头脑发热,盲目自大,无限地膨胀、放大自身的优势,忽视一切潜在的危机,终于使潜在的危机逐渐成为企业的软肋,进而演变为决定企业成败的可怕“拐点”,葬送了一个又一个的英雄企业。

本书以理性的笔触、冷静的思考、犀利的分析总结了可能导致企业失败的14个拐点。内容涉及到企业管理、管理体制、扩张战略、市场营销、用人机制、企业定位、资本重组、公关危机、资本融资、企业成立、恶性竞争、经营模仿、领导素质、生存环境等多个方面。我们不只是对结果进行简单的概括,而是对企业的失败进行了全过程、深层次的剖析,并力图从中得到一些反思和启示,以期能够对尚在风浪中搏击的企业带来一些警示和启迪。

R 软肋——中国企业死亡的 14 个拐点

前事不忘,后事之师。“逝者如斯夫”,那些曾经辉煌一时的企业因为这样或那样的拐点而随风而逝固然令人痛心,但留给我们更多的是深深的思考和总结,因为不总结历史就无法开拓未来。对于现在的企业家来说,先辈的失败恰恰是我们的一笔宝贵的财富。从失败的商战中可以学到很多:它可以告诉我们如何消除软肋、转化拐点,给徘徊在十字街头的企业指明前进的方向,让身陷沼泽的企业尽快走出困境,更让此刻顺风顺水的企业有所谨防……倘若果真如此,则实乃中国企业界的一大幸事,也是中国经济的一大幸事。那么我们编写此书的目的也就达到了,作为作者的我们也将由衷地感到欣慰。

目 录

死亡拐点之一:管理上漏洞百出

案例 01 忽视细节 荣华鸡败走麦城 /1

案例 02 财务管理失控 爱多窒息而亡 /11

死亡拐点之二:体制上先天不足

案例 03 体制僵化 广元纺织厂辉煌不再 /20

案例 04 改制无效 王麻子从老字号到破产倒闭 /26

死亡拐点之三:扩张中的急功近利

案例 05 冒进战略 亚细亚名存实亡 /32

案例 06 多元扩张 巨人轰然倒地 /42

死亡拐点之四:营销中的孤注一掷

案例 07 媒体悉数倒戈 秦池身败名裂 /54

案例 08 过分依赖传媒 金鹰走向不归路 /64

死亡拐点之五:用人时的重情轻才

案例 09 注重人情 鼎泽洲一败涂地 /71

案例 10 任人唯亲 百信鞋业溃于国威 /76

死亡拐点之六:定位时的缺乏远见

案例 11 固步自封 瀛海威终成先烈 /84

案例 12 离经叛道 科利华全线崩溃 /99

死亡拐点之七:重组后的危机四伏

案例 13 陷入资本泥潭 诚成销声匿迹 /111

案例 14 前后多次易手 玫瑰黯然凋谢 /127

死亡拐点之八:危机后的束手待毙

案例 15 面对危机 创格思维凭空蒸发 /135

案例 16 忽略信誉 南京冠生园宣告倒闭 /140

死亡拐点之九:融资后的无所适从

案例 17 滥用“窗口债” 粤国投难付巨额债务 /157

案例 18 不良资产缠身 海发行陷入恶性循环 /165

死亡拐点之十:成立之初的败局已定

案例 19 “空手道” 南德最终覆灭 /175

案例 20 投机掳客 天信胎死腹中 /182

死亡拐点之十一:销售中的恶性竞争

案例 21 游戏规则 青春商贸之死 /189

案例 22 销售之争 百龙矿泉壶梦断江湖 /195

死亡拐点之十二:经营中的盲目模仿

案例 23 挑战麦当劳 红高粱折戟沉沙 /218

案例 24 依葫芦画瓢大建软件园区 托普帝国坍塌 /229

死亡拐点之十三:领导人的人格障碍

案例 25 独断决策 海盐衬衫厂闪若流星 /236

案例 26 素质缺陷 傻子瓜子公司陨落市场 /249

死亡拐点之十四:生存中的脆弱环境

案例 27 遭遇红牌 飞龙灭顶之源 /263

死亡拐点之一

管理上漏洞百出

细节决定成败。人们往往不愿在小事上下功夫,因为觉得它太不重要。其实这些小事情才是原本最重要的,所谓“一屋不扫何以扫天下”。对于企业来讲,忽视细节也同样会导致功败垂成。“荣华鸡”缺少细化制度而败走麦城;爱多没有有效的财务体系而窒息死亡。这些惨痛的教训告诉我们,千里之行始于足下。千万不要因为事情小而不去做。

案例 01 忽视细节 荣华鸡败走麦城

“肯德基开到哪,我就开到哪”

肯德基是美国著名的快餐连锁企业。1987年肯德基在中国建立首家西式快餐厅。此后,该企业在中国的发展速度一直很快,尤其是从1996到2004年,仅用了4年时间,其在中国大陆的连锁餐厅就增加了300家。

进入中国餐饮市场的肯德基,以其鲜明的特色、优美简洁的环境、按标准化制作的食品、热情周到的服务吸引了大批国人、尤其是青少年前来就餐,并且每一个新开业的快餐厅都可以用宾客盈门来描述。肯德基这种全新的业态形式以及所获得的丰厚利润,大大刺激了中国传统的饮食业,一些国内的餐饮企业主纷纷搞起快餐连锁,欲与肯德基一较短长。

上海的荣华鸡就是欲与肯德基一较高下的众多中国餐饮企业之一。说到鸡的烹饪制作,中国人从来就很擅长。即便如此,荣华鸡

的老总还是很谦虚,他口袋里揣了一块怀表,亲自到肯德基餐厅去排队买鸡,看他们到底是怎么炸鸡的。他看到肯德基的工作人员把鸡块放进油锅后,到第 15 秒时往左边翻了一下,到第 24 秒时往右边翻了一下,最后再翻过来一下。他就这么掐着秒表,看它的油炸时间,估计它的油温。回来后,荣华鸡的老总自己配制了几种调料,做了油炸鸡。当时,这成为荣华鸡的一个主要产品:一个鸡腿,再配上中国人比较喜欢吃的罗宋汤,还有一个上海人最喜欢吃的咸菜炒毛豆,外加一个酸辣菜。从口味来说,荣华鸡绝对适合中国人的口味,况且,其价格也比肯德基要便宜。

这样,上海荣华鸡快餐公司便于 1991 年 12 月 28 日成立了。荣华鸡快餐坚持“弘扬国货、大力发展祖国烹饪文化、与美国肯德基家乡鸡进行友好竞争、逐步提高发展自己”的发展目标,并以“规模经营、科学管理、立足本市、面向全国、走向世界”为宗旨。

很快,荣华鸡在上海、全国乃至世界声誉日隆,有口皆碑。刚成立的两年内,公司就创下了最高日营业额 11.9 万元的记录,其月平均营业额达一度达 150 万元,两年时间内累计营业额已达到 1500 万元,职工人数也发展到近 300 人,同时还收到来自各方面的表扬信 8.5 万封。

当时的荣华鸡堪称“中国第一餐”。不仅如此,全国各地的 19 个新闻单位、数十篇见报的文章高度赞扬了荣华鸡敢于竞争、勇于开拓的精神面貌。北京、天津、深圳等 24 个省市地区纷纷向荣华鸡发出邀请,欢迎“荣华鸡”落户他乡。甚至连新加坡、捷克等地的外商也要求“荣华鸡”飞出国门,使中华民族的烹饪文化在异国他乡开花结果。当 1994 年荣华鸡在北京开第一家分店时,荣华鸡的老总信誓旦旦地宣称:“肯德基开到哪,我就开到哪!”

荣华鸡败走麦城

当荣华鸡扬起挑战“肯德基”大旗之时,一时间门庭若市,效益

最好的黄浦店,就曾有过年创利 300 多万的记录。从东北的黑龙江到华南的江西,当时都有红底白字“荣华鸡”的分店。在一些地段,荣华鸡的生意甚至超过了“洋鸡”肯德基,这让整个中式快餐界着实扬眉吐气了一番。以北京市场为例,1994 年底,“荣华鸡”作为上海的一个快餐品牌,闯入北京。进京伊始,它即宣称要与“肯德基”决一雌雄。初来乍到的“荣华鸡”曾创下顾客冒雪排队等位的盛况,此后“荣华鸡”曾一口气在北京前门、东四等繁华地带开出了四五家分店。

可是,随着时光的慢慢推移,“荣华鸡”在与肯德基的较量中逐渐落入下风,最终是“无可奈何花落去”,不得不一次又一次地摘下门楣上那块写着“荣华鸡,香喷喷”的硕大招牌:

1995 年,“诞生店”——荣华楼拆了;

1996 年,“标志店”——黄陂店关了;

1997 年,效益“大户店”——黄浦店也改换门庭。

尤其是到了 2000 年,随着“荣华鸡”快餐店从北京安定门撤出,“荣华鸡”为期 6 年的闯荡京城的生涯,也画上了一个不太圆满的句号,从而给人们留下了荣华鸡在与肯德基的大战中落荒而逃的惨状:

除了那块红底白字的“荣华鸡香喷喷”的广告牌外,店内已是面目全非,一家饼屋正在紧锣密鼓地装修,即将开业。——这是记者在荣华鸡快餐店在京的最后一家分店——安定门店看到的情景。

随着这家店的易主,在 6 年前宣称要“挑战洋快餐”而大举进入北京的荣华鸡,悄然退出。其实,在北京的总负责人在这家店易主前一个月就已经撤回上海。而在此之前,荣华鸡在东四、隆福的两家店早已先后关张。

另据一些既消费过“洋鸡”肯德基、又消费过“土鸡”荣华鸡的人说,荣华鸡和肯德基给他们的印象是深刻的:

“荣华鸡明显要比与其一墙之隔的肯德基冷清许多”;

“往往是那边都挤不下,客人端着盘子在外面的台阶上吃,这边还有不少空位子。”

还有一些人给出了这样的评价:“如果说肯德基是企业的话,那

么荣华鸡只能算是作坊。”

再看看两者的发展情况,与荣华鸡宣布撤出北京形成鲜明对比的是,仅 2000 年一年,肯德基在中国的 23 个新的城市里就新增开了 85 家连锁店,并在北京正式宣布当年其在中国的连锁店第一次突破 400 家。雄心勃勃的肯德基在中国发展的速度甚至超过了实力雄厚的麦当劳。也正因为如此,肯德基在全球每年有超过一半的利润来自中国。《亚洲周刊》曾刊登了世界著名调研公司 AC 尼尔森公司在中国 30 个城市所做的一份调查,在“顾客最常惠顾”的国际品牌中,肯德基排名第一,超过了可口可乐等品牌。另有统计显示,2001 年,肯德基在中国大陆的营业额接近 40 亿元人民币,而它在全球的营业额更是惊人地达到了 220 亿美元,居世界餐饮业之首。

原因探究

中国作为一个泱泱的烹饪大国,有着几千年美食文化的传统。而且中式快餐能为当地百姓提供更符合大多数消费者饮食习惯的食品和服务。这本应该作为荣华鸡在市场竞争中占据上风的强大优势,可几年下来,肯德基稳扎稳打,占据了快餐业越来越多的市场份额,而与此同时,荣华鸡却以惨败告终。那么,这其中的原因究竟何在?

按照常规思维,快餐的三大要素不外乎方便、美味和价格便宜。在这三点上,荣华鸡并不逊于肯德基,但为什么在实际竞争中“土鸡”干不过“洋鸡”呢?

在众多国人的眼中,炸鸡虽未必是“垃圾食品”,但其味道也不过稀松平常,尚不足与博大精深的中华美食相提并论;从价格上来说,荣华鸡也比肯德基要便宜;而从方便程度来看呢?如果仅考虑吃饱而不考虑其他因素,也没什么太大的差别。那么,肯德基到底施了什么魔法,让我们这些对其食物本身并不看好的中国人隔三岔五地进去坐坐?

在分析荣华鸡与肯德基大战中败走麦城的原因时,曾有过各种各样的说法,但笔者认为,其根本原因还是荣华鸡忽视了经营管理中的细节问题。

首先让我们看一看作为荣华鸡上属机构的新亚集团的说法。

荣华鸡失败以后,创立荣华鸡的新亚集团的领导层对其经营方式、竞争优势进行了一番反思。他们发现,说到竞争优势,产品只是一个表面现象,在产品背后有很多深层的管理细节方面的东西。

上海新亚集团是上海旅馆业、餐饮业中最大的集团。集团内国家级的厨师大概有几百名。因而,要说产品开发能力以及吃的口味,肯德基应当是比不过荣华鸡的,但是,事实却相反。那么,存在的问题究竟在哪里?其中一个主要问题就在于这些名师。他们无一例外,都是手工化操作,所教授的徒弟也没办法使工艺流程标准化。比如说,一个厨师如果昨天晚上多喝了一口酒,今天的口味可能就不一样;今天早晨如果多吃了一点咸菜,与昨天的口感又不一样。所以,每天烧出来的口味是不一样的;教出来的徒弟也不一样。因而,食品就没办法根据标准进行批量化生产。

新亚集团的领导层总结认为,肯德基的真正优势在于其产品背后的一套严格的管理制度。肯德基在进货、制作、服务等所有环节中,都有着严格的质量标准,并有着一套严格的规范以保证这些标准得到一丝不苟的执行。这些标准和规范包括配送系统的效率与质量、每种佐料搭配的精确(而不是大概)分量、切青菜与肉菜的先后顺序与刀刃粗细(而不是随心所欲)、烹煮时间的分秒限定(而不是任意更改)、清洁卫生的具体打扫流程与质量评价量化,乃至至于点菜、换菜、结账、送客、遇到不同问题的文明规范用语、每日各环节差错检讨与评估,等等。举例来说,肯德基规定它的鸡只能养到7个星期,然后一定要杀掉,因为到第八星期时,虽然肉长得最多,但肉的质量就太老。

相比之下,而荣华鸡恐怕就没有考虑到这方面的因素,或者即便考虑过也没有细致到这种程度上。而对于这些细枝末节的东西的关注与否,正是荣华鸡在与肯德基的较量中败走麦城的主要原因。

笔者认为,说到底,我们不能简单地从其产品质量和结构来看竞争优势。竞争优势归根结底还是管理上的优势,而管理上的优势则是通过对细节的注重来体现出来的。肯德基就有这种把细节融入其中的标准化的东西。

肯德基有多年总结积累下来的十分细致的一系列操作规程和标准,并有保障这套标准和规章严格执行到位的体系。而这一系列标准、程序、规定的背后凝聚着大量的调研、考查、测算和积累。靠着这些细致、严格的程序和标准,以及在工作中一丝不苟的执行和贯彻,肯德基至今已在全世界开设了成千上万家分店,并且无论开到哪里,都能保证产品的良好品质和企业的良好效益。

而与肯德基显著不同的是,“荣华鸡”的发展却缺乏管理上深厚的底蕴和细致的标准化。美食和烹调本来是我们中华民族最擅长的技艺,然而我们的烹调全凭厨房大师傅的掌勺技巧和感觉,而这些感觉和经验又没有经过研究和分析总结,难以形成一套标准化的规则,因而无法大面积地普及和推行。今天换一个厨师,菜的味道便不一样,甚至同一个厨师若情绪不同,做的咸淡也不同,扩展到徒弟就更不一样了。开一家店也许还行,当要在全国各省市、乃至世界范围内开设成百、上千家连锁分店时,由于对所用原料质量及来源缺乏严格的限定标准;对每道菜、汤的每种佐料搭配、分量、烹煮时间没有精确的标准限定;对店堂的环境、布置、清洁卫生等没有具体的标准要求;对员工的文明规范缺乏细致的规章要求;对上述各环节也没有严格的质量评价体系,自然是分店开的越多,其产品质量就难以统一,给消费者的感觉也就越走样。

我们再来看看肯德基在以下几个具体的方面是如何做到注重细节的。

一、到肯德基不只是吃饭

一个成熟的快餐企业,除了提供美味的食品外,还应向客人提供舒适的就餐环境和温馨的服务。肯德基、麦当劳的餐厅,从布局到灯光乃至洗手间等配套设施,事事替顾客想得周到,处处透着温馨的气息,让客人感受到的是轻松享受地用餐,甚至可以在餐厅娱乐、

做作业、谈生意。置身于肯德基的任何一家分店,你都能感觉到那种无处不在的怡然自得:看报纸的老爷爷和儿童天地里纵情自娱的小孙子,欢声笑语的女高中生和风尘仆仆的小推销员。他们能从善于烹饪的中国人手中攫取市场份额,依靠的不单单是标准化、美式食品本身的品质;他们所经营的还有色调明快的装潢、轻柔悦耳的音乐、窗明几净的店堂和文明体贴的服务。许多人来到这里不再是为了传统意义上的一顿饭,而是把它当成休闲放松的场所。

二、员工培训计划

为了保证员工能够服务到位,肯德基对公司的所有员工,无论是餐厅的服务员、还是餐厅经理、甚至到公司的管理人员,都要按其工作性质的要求,进行严格培训。例如,餐厅服务员新进公司时,每人平均有 200 小时的“新员工培训计划”;对加盟店的经理培训更是需要长达 20 周的时间,餐厅经理人员不但要学习引导入门的分区管理手册,同时还要接受公司的高级知识技能培训。这些培训不仅提高了各级员工的工作技能,同时还丰富和完善了员工的知识结构以及个性发展。

三、经营地点的选择

对“一步差三市”规律理解深透的肯德基在进入某个城市之前,在选址方面,肯德基都要做细致科学的调查研究。

通常,肯德基要做的第一件事,就是通过有关部门或专业调查公司收集这个地区的资料。然后,根据这些资料开始划分商圈。商圈规划采取记分的方法。比如,某个地区有一个大型商场,商场营业额在 1000 万元的加一分,5000 万元算 5 分;有一条公交线路加多少分,有一条地铁线路加多少分。通过细致的打分,把商圈划分成几大类。以北京为例,有市级商业型、区级商业型、定点消费型、社区型、社区商务两用型、旅游型,等等。在商业圈的选择上,肯德基既考虑餐馆自身的市场定位,也会考虑商圈的稳定度和成熟度。

确定商圈之后,还要考察这个商圈内最主要的聚客点在哪里。如北京的前门,是个热闹的商业区,但不可能前门的任何位置都是聚客点。肯德基的目标是:力争在最聚客的地方开店。

确定地点后,还有下一步:在这个区域内,人的流动线路是怎样的。人从地铁出来后往哪个方向走,等等,都要派人实地掐表测量,之后,将采集到的数据输入专用的计算机软件,就可以测算出在此开店的前景以及投资额最多是多少。

总之,肯德基的选址原则是一定要等到商圈成熟稳定后才进入。

四、在开展活动时也注重细节

肯德基在开展各种活动方面也十分注重细节。比如,肯德基曾在全球推广“CHAMPS”(冠军)计划,该计划是肯德基取得成功业绩的主要精髓之一。其主要内容为:

C: Cleanliness 保持美观整洁的餐厅;

H: Hospitality 提供真诚友善的接待;

A: Accuracy 确保准确无误的供应;

M: Maintenance 维持优良的设备;

P: Product Quality 坚持高质稳定的产品;

S: Speed 注意快速迅捷的服务。

事实上,“冠军”计划有非常详尽、可操作性极强的细节,从而保证了肯德基在世界各地每一处餐厅都能严格执行统一规范的操作,进而保证了它的服务质量。肯德基这种对细节的重视程度就是企业基础管理技术高低最务实的反映。

反观荣华鸡的所作所为,我们会在相互比较中看到双方所存在的巨大差距。

在肯德基就餐的那种休闲、消遣的感觉在荣华鸡那里很难感觉到。与肯德基形成鲜明对比的是荣华鸡缺乏真正的新意,比较普遍的印象就是昏暗的铺面、表情木讷的服务员、油乎乎的桌椅……当年荣华鸡的店员就曾当着顾客的面在柜台内用苍蝇拍打苍蝇,而盛着炒饭鸡腿的柜台根本就不加遮盖。由此也就不难理解,为什么人们宁肯端着托盘站在肯德基的夹道里等座位,也不想到几十米外的荣华鸡就餐!

从形象设计上,“荣华鸡”坚持“五个统一”,即:“门面标志统一、