

Sheng

《企业危机管理与防范》丛书

cun

生存

——完善企业生存
制胜之道

郑启明 / 编著



中国经济出版社
www.economyph.com

❖ 《企业危机管理与防范》丛书之二

生 存

——完善企业生存制胜之道

郑启明 编著

中国经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

生存——完善企业生存制胜之道/郑启明编著. —北京:
中国经济出版社, 2004.8

(企业危机管理与防范丛书)

ISBN 7-5017-6532-4

I. 生... II. 郑... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 069499 号

生 存

——完善企业生存制胜之道

作 者: 郑启明

责任编辑: 高焕之

责任印制: 张江虹

出版发行: 中国经济出版社

社 址: 北京百万庄北街 3 号

邮 编: (100037)

印 刷: 北京市人民文学印刷厂

经 销: 新华书店

开 本: 787 毫米 × 1092 毫米 1/16

字 数: 233 千字

印 张: 16.75

版 次: 2004 年 8 月第 1 版 2004 年 8 月第 1 次印刷

印 数: 1—6000

书 号: ISBN 7-5017-6532-4/F·5257

定 价: 25.00 元

版权所有 侵权必究

印装错误可随时退换

任何企业只有更好的
生存，企业才有机会不断
壮大和发展，生存是发展
的前提，生存比发展更重
要。



序 言

“生存，还是死亡”，哈姆雷特这句振耳发聩的声音，曾震撼了无数人的心灵。没有上过天堂，也没有下过地狱，对于处在天堂和地狱十字路口的人们，是很难体会到其中滋味的。

当我国经济正在经历由计划经济向市场经济转变和经济增长方式由粗放型向集约型转变的“两个转变”时期，中国又加入了世界贸易组织，中国经济正在同世界经济接轨。在激烈竞争的国际环境中，企业所面临的冲击，比以往任何时候都迅猛，它给传统的企业管理模式带来了空前的冲击，因此，许多企业处在生存与死亡的崩溃边缘。面对生存与死亡的挑战，是选择生存还是选择死亡，这是每一个企业家必须面对的现实问题。

纵观企业的发展历史，失败只是它走向成功的一个过程，而非结果；是一个阶段，而非全部。很多企业看似一帆风顺，但一不小心，就会触礁沉没；而有的企业虽然步履维艰，但最终却一步一步走向辉煌。

谋求生存，追逐成功是企业家们追求的永恒信念。但在如此残酷的竞争中，不要说发展创新和保持优势，许多企业连自身生存都难以维持。当生死存亡的挑战叩响企业大门的时候，企业家们是畏惧退缩，还是直面迎击，与“狼”共舞呢？这主要取决于企业家自身的素质、胆略和勇气！

“物竞天择，适者生存”的生物进化论思想同样也适应在转轨时期的中国企业家们身上。要想在复杂多变的



世界经济大舞台上站稳脚跟，那么你就必须站在更高的角度，用高瞻远瞩的眼光，以不断创新的超凡勇气，随世界经济形势的变化而变化。中国加入世贸，是机遇也是挑战。谁能在惊涛骇浪中勇立潮头，将压力变为动力，使企业起死回生呢？谁又能在危机关头力挽狂澜，拯救“沉船”，让企业枯木逢春呢？

本书从分析中国企业现状入手，融世界先进管理经验于一体，触摸企业生存的脉搏，对一个企业在生存和发展过程中不可缺少的生存要素，生存中枢神经、生存目标体系、生存保障体系、生存内在动力、生存面临的危机及应对生存危机的策略等方面进行了严密而详尽的论述，阐述了企业管理的核心意义，探索了时代变革的一般规律，开拓了面向未来的全新视野。它是管理理论与实践经验的总结，是传统管理与现代科学管理和领导艺术的大胆突破。

通过阅读本书，你会发现，随着信息技术的高速发展和全球经济一体化进程的加快，管理知识、管理经验已成为实现经济目标的保证。企业管理也由过去对人、财、物的管理转向以人为主的人性化管理。一个企业的成败往往取决于企业内部管理制度的科学性、完整性。面对快速变化的世界经济趋势，企业要想生存下来，就必须观念创新、制度创新、技术创新、市场创新，只有熟练掌握并运用管理艺术，你才会永远立于不败之地。

编者

2004年8月

参加本书编写的有：

郑启明	郑一群	仝德稷	杨文
曲萍	边领如	张海峰	段思羽
左春旺	刘翠	陈榕	楚青铜
庄华胜	周彩侠	佟翔宇	蔡凤祥
郭杰恒	郭若明	王宇	刘雯



目 录

任何企业只有更好的生存，企业才有机会不断壮大和发展，生存是发展的前提，生存比发展更重要。

第一章 生存比发展更重要 / 1

一、直面企业的生存与破产 / 1

1. 解读企业面临的生存与破产 / 1
2. 直面企业潜在破产的威胁 / 2
3. 纵观国内外企业的生存现状 / 5

二、外部环境对企业生存的影响 / 9

1. 通货紧缩为企业生存带来新的挑战 / 9
2. 金融危机威胁着企业的生存 / 11
3. 日趋激烈的国际竞争为企业生存提出难题 / 12

三、只有生存，才有发展 / 14

1. 生存比发展更重要 / 14
2. 打破常规生存周期，延长企业生存期限 / 15

【相关链接】四通集团的求存之路 / 17

第二章 企业生存的必然要素 / 24

一、高瞻远瞩的战略决策 / 24



1. 决策的类型及其过程 / 24

2. 企业战略意识 / 29

3. 制定战略决策 / 35

二、卓越的企业竞争力 / 40

1. 企业没有竞争力就无法生存 / 40

2. 企业竞争力的构成及特征 / 41

3. 中国企业竞争力现状分析 / 45

4. 打造企业竞争力的有效途径 / 49

三、高素质的人力资源是企业生存壮大的保证 / 56

1. “以人为本”的用人策略 / 56

2. 让人才认识到他对企业的价值 / 59

3. 如何发现人才并留住人才 / 63

四、企业内部管理机制 / 69

1. 如何对企业实施有效管理 / 69

2. 企业管理具备的要素及职能 / 69

3. 管理过程中存在的问题 / 70

4. 构建现代企业管理制度 / 71

【相关链接】诺基亚的用人之道 / 77

第三章 企业生存的中枢神经 / 80

一、构建一个强有力的领导班子 / 80

1. 重视企业领导班子建设 / 80

2. 企业领导班子成员的配置原则 / 81

3. 优化企业领导班子建设 / 81

4. 促进领导班子内部团结 / 84

二、企业领导应具有开拓市场的精神 / 89

1. 企业领导应具备的市场意识 / 89

2. 企业领导如何对市场进行准确定位 / 90

3. 企业领导应具有创新意识 / 92



三、企业领导者的自身素质 / 99

1. 树立领导威信 / 99
2. 具有一定的人格魅力 / 100
3. 企业领导者必备的素质 / 102
4. 提高领导者的自身素质 / 105

四、企业领导者的领导艺术 / 106

1. 领导艺术知识类别 / 106
2. 领导艺术的具体体现 / 109

【相关链接】“神算子”果断决策，出奇制胜 / 111

第四章 企业生存的目标体系 / 114

一、目标管理 / 114

1. 目标是管理的保证 / 114
2. 目标明确是企业制定计划的前提 / 114
3. 如何设定明确的目标 / 115
4. 目标的实施 / 118
5. 目标的反馈 / 120

二、市场营销体系的建立 / 121

1. 明确自己的目标市场 / 121
2. 对目标市场进行准确定位 / 122
3. 进行市场细分 / 125
4. 建立市场营销体系 / 126

三、企业远景规划的制定 / 136

1. 制定企业长期发展计划 / 136
2. 对企业财务进行内控 / 139
3. 对企业进行融资 / 141
4. 注重企业长期投资 / 143

四、如何避免企业短期化行为 / 144

1. 提高企业领导者的自我修养 / 144



2. 注重企业培训 / 148

【相关链接】百事可乐——落后企业的超越 / 150

第五章 企业生存的保障体系 / 152

一、质量是企业生存的根本 / 152

1. 质量制约着企业的生存 / 152

2. 注重质量从教育培训开始 / 154

3. 对企业进行全面质量管理 / 154

二、创新是企业生存的必然 / 162

1. 信息给企业带来新的商机 / 162

2. 技术创新使企业不断适应新的市场 / 164

三、赢得客户就赢得市场 / 167

1. 客户及客户的价值 / 167

2. 真正了解你的客户 / 168

3. 如何才能赢得客户的信任 / 170

四、品牌是企业生存的保障 / 174

1. 品牌的含义 / 174

2. 品牌的重要性 / 176

3. 如何打造企业品牌 / 177

4. 创立品牌的有效途径 / 179

【相关链接】科恩斯带领施乐走出低谷 / 181

第六章 企业生存的内在动力 / 186

一、具有非凡的核心思想 / 186

1. 企业不可或缺的核心思想 / 186

2. 核心思想与进取精神的关系 / 187

3. 如何确立企业的核心思想 / 189

二、集体智慧是企业的无形资产 / 192

1. 加强管理者与员工之间的沟通 / 192



2. 充分发挥企业团队精神 / 195

三、建立健全有效的激励机制 / 198

1. 激励及其技巧 / 198

2. 激励的方法 / 200

四、打造卓越的企业文化 / 203

1. 企业文化及其特点 / 203

2. 企业文化的具体内容 / 207

3. 企业文化所具备的功能 / 210

4. 打造企业文化的有效途径 / 211

【相关链接】追求卓越 德达天下

——卓达集团企业理念浅析 / 212

第七章 企业面临的危机及其应对策略 / 216

一、企业危机的含义 / 216

1. 危机及其特性 / 216

2. 企业危机产生的诱因 / 219

3. 企业中常见的四大危机 / 220

二、企业危机管理 / 242

1. 危机管理 / 242

2. 危机管理的原则 / 243

3. 危机管理的过程 / 244

三、建立危机预警系统 / 245

1. 危机预警系统 / 245

2. 危机预警系统的构成 / 246

3. 如何建立危机预警系统 / 247

4. 建立危机预警系统的重要性 / 247

四、企业生存危机的应对措施 / 248

1. 树立危机意识 / 248

2. 建立危机管理系统 / 248



第一章

Di Yi Zhang

生存比发展更重要

一、直面企业的生存与破产

1. 解读企业面临的生存与破产

俄国作家列夫·托尔斯泰说过：“幸福的家庭都是相似的，不幸的家庭却各有各的不幸。”相对于经营企业来说则恰恰相反，失败的企业大抵相同，而成功的企业则各有各的精妙。

如同自然界的生命体一样，企业的机体和运行可能会出现这样或那样的问题，这些问题相互作用就有可能导致企业患上各种疾病。这些疾病的不断恶化构成了企业失败的残酷过程，即便如诺基亚、IBM、施乐、克莱斯勒等跻身世界 500 强的一流企业，也难以幸免。然而，综观这些企业的发展历史，失败只是它们走向颠峰必经的一个过程，而不是一个结果；是一个阶段，是非全部。很多企业看似运作得一帆风顺，却一不小心就翻船；而有些企业看似步履维艰却一步一步走向辉煌。

在这个竞争日趋全球化、需求日趋个性化、变化日趋常态化的信息经济时代，企业要想傲立潮头就必须不断创新和培育竞争优势，只有建立了竞争对手难以模仿的、与企业价值驱动因素相适应的竞争优势，企业才能立于不败之地，但是在如此激烈竞争的年代又有多少企业关门歇业，对多数企业而言，不要说想保持竞争优势，就是维持生存也是一个大问题。

谋求生存、追逐成功，是企业家追求的永恒信念，但现实生



活中“出师未捷身先死”的事例常有发生，“无论此时你是多么繁盛、强大，只要是一个经营着的企业，生死存亡的挑战终归会或早或晚地叩响你的大门”。

面对生存与死亡的挑战，是选择生存，还是选择死亡？这是每一个企业家必须面对的现实问题。

面对竞争中的升降浮沉，面对经营中的险滩与暗礁，一招进退失据，就可能满盘皆输。企业经营中不可预测的风险与危机，对每一个经营者来说，都是意志、胆识与才智的考验。

中国的私营企业，在市场竞争的挤压与碰撞下，在不同的生存环境中，诞生了一大批“掘到第一桶金”的财富大王，造就了“第二次创业”中成功的赢利高手。但也有一些经理人马失前蹄而壮志未酬，不禁令人扼腕。

“生存，还是死亡”，哈姆雷特这句旷世恒久的呐喊，不知震撼了多少人的心灵。没有上过天堂，也没有下过地狱，现在正处在天堂与地狱的十字路口的人们，是很难嚼出个中滋味的。

2. 直面企业潜在破产的威胁

(1) 整体素质差。

我国企业尤其是民营企业在发展中的困难主要来源于两个方面，一是企业自身，二是外部环境。从外部环境来看，长期以来中国一直没有制定扶持中小企业发展的法律法规，中小企业的发展缺乏必要的法律保护。同时，中国对中小企业的扶持力度很小。

比如，作为中国中小企业主体的乡镇企业，其工业产值占全国40%—50%，但对其贷款不足全国信贷规模总量的10%。由于中小企业规模小，从资本市场上获得投资的可能性极小。这就使中小企业普遍存在资金短缺的困难。政府在资金、技术、信息、财政等方面对中小企业的扶持比较少，社会化的服务体系尚未形成。因此，大多数中小企业难以获得银行贷款。

私营企业自身也有其发展的局限性，主要包括技术装备水平低，专业人才缺乏，筹集资金困难，没有固定的销售渠道，大多数产品技术含量比较低，市场竞争激烈，企业利润率比较低。在



遇到经济不景气或经济危机时，破产倒闭现象接连不断。

在以前旧的经济体制环境下，很多私营企业在创业之初就带有很多先天性的弱点，主要表现在：有的初始积累不足，起步水平不高，低水平重复建设；有的追求目标短期化，采取不正常的竞争手段，甚至用造假、以次充好等手段来取得近期利益；有的产权关系模糊，企业制度不规范，留下了不少后遗症；有的缺乏科学管理基础，在快速膨胀和发展之后，很快就走向衰退。

尽管现在我国市场体系逐步完善，但我们的企业并没有真正表现出能让世人尊敬的素质。我们知道，美国的微软和戴尔公司并不比我们的好多私营中小企业时间长，但却能发展出自己的企业文化、管理风格、创新体制等等，并以令世人瞩目的速度进行发展和扩张。

究其原因，我们缺乏一种根本的东西，这就是一种中国特色的所谓的“资本主义”精神。没有这种精神，什么产权体制、股份制改造，什么管理创新、市场环境改善都是一句空话。

自从我国提倡以经济建设为中心以来，我国虽然出现了一批颇具规模和实力的企业，但大多数企业尤其是私营企业的整体素质还不高。技术装备普遍落后，相当数量还是落后的管理体制，职工文化水平低，技术人员更是缺乏。生态保护、安全生产、职工合法权益保护以及依法纳税等方面问题也比较突出。

虽然中国也有一些成功企业，但他所经历的生命周期都很短，实质上是一个产品、一个项目的成功，或者说是某个人的成功，这种成功的背后孕含着很大的危机，一旦产品的生命周期走到了尽头，或者某位老板或能人离开了企业掌舵的位置，企业也就迅速地垮下来，比较著名的飞龙、巨人、秦池等屡见不鲜。

在我国企业界有一个人所共知的现象，就是许多企业家的名字比他所在的企业名字叫得还响，这是典型的“能人经济”的表现。目前我国大多数成功企业的人事更迭还没有形成体系，第一代成功的创业者还在企业发挥着主要作用，不久的将来，当众多企业开始领导人的更新换代时，如果企业内部管理没有完成真正的变革，无疑将会有一大批企业仍会面临倒闭的状态。



(2) 家长制严重。

在我国民营企业中有一种普遍的现象，如果厂长是某一地方的人，企业主要高层干部和关键岗位负责人都是相同地方人士，厂长在与这些干部交谈的时候大都操当地方言，于是，在企业里就形成了一种极强的地域歧视，即对外省籍员工干部有一种不信任感，而外省籍干部员工也有一种被排斥感。

一份调查报告显示：民营企业厂长有40%以上的配偶在本企业担任高层管理工作，已成年子女有20%在本企业工作。而大部分配偶和子女一般主管企业的采购、财务、仓库及行政等重要部门。几乎90%以上的财务主管和出纳员都是由厂长的妻子、女儿和儿媳妇担任，随便找一家民营企业，只要问一下它的财务人员与厂长的关系，绝大部分都是亲戚关系。

由此可以看出民营企业实际上是厂长家庭的扩大，企业的管理模式和企业文化往往都是厂长个人爱好、个人志趣、个人行为方式、甚至个人生活习惯的扩大，是厂长家族传统、家族文化的扩大，完全依附厂长个人和家庭而存在。

民营企业创业初期，家族化经营的确可以让企业内部人员同甘共苦，患难与共，减少管理成本。然而，随着企业形成规模，家族化管理模式必然排斥更有才能的外来专业人员加盟企业，难以形成制度化管理，企业管理决策缺乏监督机制。

在民营企业中，平庸的家庭成员往往担任着企业重要部门的最高职务，压制着素质较高的外来人才的工作创意和激情；家族式企业难以实现所有权与经营权的分离，不可能真正重用职业经理人，因而管理水平很难实现真正意义上的突破；家族式企业高层人员往往会因为他在家族中的角色而发生企业角色错位的现象，不断给管理制造麻烦；家族式企业对企业的制度化建设有一种天然的抗拒力。

许多民营企业在颁布了考勤管理制度后，规定企业所有人都必须按时上下班，在企业的大小会议上也反复强调制度面前人人平等，并讲过厂长的亲戚也必须遵守，但是，厂长及厂长亲戚们几乎都不遵守这一规定，每天不是晚来，就是早走。



家族企业的企业家都把企业看成是自己私人家庭的扩大，企业中充满着个人色彩、家族色彩和不可捉摸色彩，企业中只有家长、管家和家奴，管家和家奴必须服从家长的意志，无论这个意志是对是错。厂长的行为充满着太多的迷离色彩，每个干部都不知道厂长明天要做什么，企业中没有健全的制度，没有长期经营发展计划，任何事情都由厂长一人说了算，如果厂长一时还没有安排或是忘了这件事情，你就必须耐着性子等待，等厂长慢慢安排过来或想起这件事情之后再把决定结果通知你。在家族企业中，权力就是制度。

许多私营企业家素质相当低下，他们或奢侈腐化，纸醉金迷，一掷千金，或专横跋扈，不可一世，听不得不同意见，把君臣关系或父子关系搬到了企业内部。私营企业家的这些弱点，在社会上竞争还不普遍的时候，或者说竞争还不是十分激烈的时候，尚不构成对企业发展的障碍，但一旦竞争进入一个关系企业生死存亡的时候，这些弱点则成了阻碍企业生存和发展的绊脚石。

3. 纵观国内外企业的生存现状

企业的命运如同夏日天空中的繁星，有的明亮照人，而有的则昙花一现，永远地流失在茫茫的宇宙之中。随着时代的变迁，没有谁能始终走在历史的前列。面对残酷的竞争现实，往日的辉煌也许正是走向衰败的开始。“福兮祸之所伏”老子的这句名言也许正验证了企业兴衰的发展史。无论是中国企业还是外国企业，最终都摆脱不了这一生死存亡的厄运。

(1) 中国企业生存现状。

随着我国经济体制改革的不断深入和中国加入世贸组织，我们各类型所有制企业再一次面对生存与死亡的抉择，没有哪一家企业敢藐视市场残酷的竞争法则，更没有任何一家企业敢笑傲江湖，自言东方不败。

而现实生活的境况则是，破产，下岗，静悄悄的工厂和倒闭的大商场。

中国经济内需不足已形成了一波又一波通货紧缩的“怪圈”，