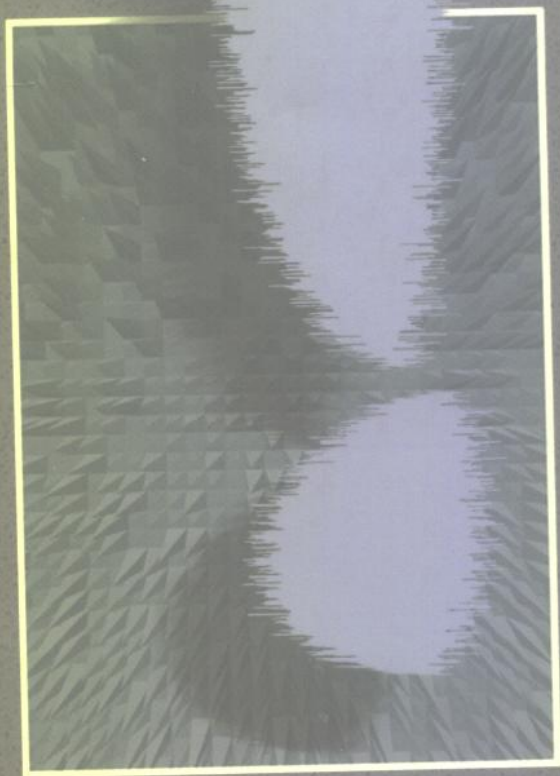
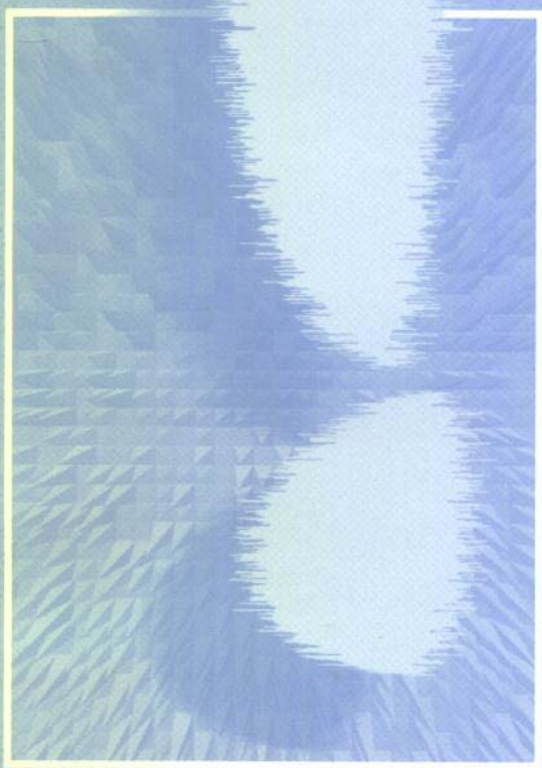




中国企业 留神十大陷阱

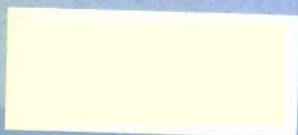
◎ 钟朋荣 著

河南人民出版社



中国企业： 留神十大陷阱

◎ 钟朋荣 著



河南人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

中国企业:留神十大陷阱/钟朋荣著.-郑州:河南人民出版社,1999.4

ISBN 7-215-04494-7

I.中… II.钟… III.①企业经济-研究-中国
②企业管理-研究-中国 IV.F279.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 11282 号

河南省图书选题策划中心策划

中国企业:留神十大陷阱

钟朋荣 著

责任编辑:刘成斌

责任校对:王保健 李 勇

河南人民出版社出版

(郑州市农业路 73 号 邮编 450002)

河南第一新华印刷厂印刷

河南省新华书店总发行

开本 880×1230 1/32 印张 7.5 字数 154 千字

1999 年 4 月第 1 版 1999 年 4 月第 1 次印刷 印数 1—10 000 册

ISBN7-215-04494-7/F·773

定价:15.80 元

目 录

造名的陷阱

——作茧自缚的“概念经济” (1)

1. 成也造名,败也造名 (3)

○飞龙的反思

○秦池的教训

○南德的尴尬

○巨人的落马

○“亚细亚”的困境

2. 热衷造名,背景深远 (7)

○别人说好也跟着说好,别人干啥也跟着干啥

○电视、报纸宣传什么,大家都跟着买什么

○人口多、市场大,争取 10 亿人都来试一把

○吹得多的企业,产品自然好销

○产品到底有多大益处,只有天知道

○产品对于消费者来说,有时名气比质量更重要

3. 过度造名,害人害己 (11)

○过度造名,会毁掉自己的企业

○过多过滥的广告,不如说是在卖一种灾难

○与其说是在卖产品,不如说是在卖概念

- 消费者觉醒之时,也正是产品完蛋之日
- 过度造名,不仅毁掉了一些企业,也毁掉了一些行业

4. 注重造名,更重造实 (14)

- 虚妄的名声就像啤酒泡沫一样,起来快,下去也快
- 违背这些规则你将自冒风险
- “好酒不怕巷子深”与“好货也要多吆喝”的辩证法
- 先抢占人心,再抢占市场
- 名牌产品是知名度、信任度和美誉度三者的统一

多元化的陷阱

——引无数英雄竞折腰 (19)

1. 盲目多元化,陷阱多,馅饼少 (19)

- 胡季强反省多元化
- 万科为何放弃多元化
- “白云山”:风流总被雨打风吹去
- 走进多元化陷阱的“巨人”

2. 企业的生存环境和发展空间发生了质的变化 (29)

- 变化一:从短缺经济到过剩经济
- 变化二:不经过几次摔打,站稳脚跟是很困难的
- 变化三:80年代行业空隙多,90年代行业企业多
- 变化四:从机制之争到全面之争
- 面对变化:不求样样有,但求一样精
- 盲目多元化现象为何如此普遍

3. 企业如何进入新行业 (32)

- 进入新行业到底需要什么
- 一系列的“有限”，如何面对一系列的“需要”
- 钉子为什么钉得深，就因为它是尖的
- 要理解专业化的真正含义
- 打优势牌，做优势文章

4. 强调专业化不等于不搞多元化 (38)

- 专业化与多元化的辩证关系
- 企业考虑多元化经营的背景
- 真正走出多元化经营的误区

资本运营的陷阱

——鲜花与荆棘丛生 (40)

1. 企业为何热衷资本运营 (40)

- 为盘活资产，寻找买家
- 多兼并，少破产
- 经营企业不如倒卖企业
- “中策公司”的示范效应

2. 资本运营的方法 (42)

- 充分利用闲置资产
- 不作为主业，也不作为副业
- 作为企业的一项业务和收入来源
- 调整股权结构，达到资产收益最大化
- 作为规模扩张的手段
- 作为惟一的盈利手段
- 兼并活动应慎重选择

3. 以企业兼并形式进行资本运营的优势 … (46)

- ☐ 从差异中获取利益
- ☐ 产生 $1+1>2$ 的效应
- ☐ 潜在价值带来的效益
- ☐ 杠杆效应
- ☐ 社会效益

4. 企业兼并的缺陷 …………… (49)

- ☐ 成本隐蔽
- ☐ 亏空隐蔽
- ☐ 兼并企业管理资源亏空的隐蔽
- ☐ 信息隐蔽
- ☐ 创造剩余价值能力亏空的隐蔽
- ☐ 产权模糊企业兼并的诸多隐蔽
- ☐ 市场投机的隐蔽

5. 资本运营的盲目性…………… (52)

- ☐ 自己被套死
- ☐ 好大喜功
- ☐ 只想兼并后能得到什么
- ☐ 盲目跟风追风

6. 资本运营：企业经营的重大决策 …………… (56)

- ☐ 香港中策投资公司收购中国内地国有企业案
- ☐ “巨人症”
- ☐ 一汽对企业的兼并
- ☐ 以非经济动因兼并，成功者极少

两权分离的陷阱

——企业难以逾越的天堑 (62)

1. 改革的重要内容：两权分离 (62)

- 两权分离以后，出现了新的问题
- 最有效、最快捷的致富方式就是把国有资产变成自己口袋里的钱
- 红光公司违规案

2. 国有企业、股份制企业、私有企业都存在 两权分离 (67)

- 国有企业中的所有者“空位”
- 股份制企业中的所有者“分散”
- 私有企业中的问题

3. 两权分离中对所有者利益不合法的剥夺 (73)

- 转移了责任和权利，只是没有转移利益
- 既与所有者的利益相分离，又与企业职工的利益有差别
- 利益上的剥夺是企业发展中的破坏力

4. 两权分离是改革的产物和企业发展的 必然趋势 (77)

- 实现两权分离是我国企业发展的大方向吗
- 答案一：不可能每个家庭都办企业，都经营企业
- 答案二：知识经济到来，经营企业会越来越难
- 答案三：官本位，优秀人才进官场；市场经济，优秀人才经营企业
- 答案四：资本社会化是一种必然趋势

- 答案五：随着社会的进步，企业中的体力与脑力劳动者的分工将会消失

5. 摆脱两权分离的陷阱，不是往老路上走 (80)

- 改善企业外部环境
- 如何造就一支职业企业家队伍
- 选择经营者的标准不是关系，而是能力

6. 创造中国企业家的竞争市场 (84)

- 把大批企业家从政府和老板手中“解放”出来
- 把企业家推向市场
- 中国需要“亚科卡”式的英雄人物

贪大的陷阱

——大与小的辩证法 (89)

1. 一个问题的两个方面 (89)

- 大有大的优势
- 大也有大的难处
- 小有小的长处
- 小也有小的不足

2. 企业贪大的六种形式 (95)

- 过度保护式贪大
- 投资饥渴式贪大
- 求巨型企业式贪大
- 无特色式贪大
- 大跨度跳跃式贪大
- 无根据式贪大

3. 企业贪大的五种原因 (98)

- 国家发展的需要
- 增强企业家说话的分量
- 以大投资显示大业绩
- 80年代“船小好调头”,90年代“船大好破浪”
- 浮躁多于务实

4. 选择企业规模要处理好八个关系 (101)

- 规模与行业的关系
- 规模与效益的关系
- 规模与专业化的关系
- 规模与实力的关系
- 规模与要素协调的关系
- 规模与管理的关系
- 规模与建设周期的关系
- 规模与企业周边环境的关系

募股与负债的陷阱

——资金也会变成枷锁..... (107)

1. 补充资金的两种办法：募股与负债..... (107)

- 企业的预期效益和融资方式的选择
- 通货膨胀率和融资方式的选择
- 企业权力的转变和融资方式的选择
- 企业利润分配变化和融资方式的选择
- 企业资产负债率和融资方式的选择

2. 国企慎负债, 私企慎募股 (111)

- 国企的负债陷阱

- 私企的募股陷阱
- 扩张需求与民企负债
- 完全不同的企业机制与体制
- 体制与机制不适应,上市必败

3. 企业为什么热衷上市 (119)

- 民营企业:寻找一种新的刺激;企业家声名远播;
飞黄腾达一番
- 国有企业:融资,“吃了银行吃股民”;股权分散,弱
化行政约束;经营者和内部职工一齐获得利益

4. 企业上市意味着什么 (121)

- 负债为自己募财,募股为别人打工
- 要有一部分为别人分享
- 募股造就大企业家,负债造就大老板

异地化发展的陷阱

——得陇望蜀的悲歌 (124)

1. 异地化:十字路口的迷途者 (124)

- 真实的谎言——招商诱惑
- 异地淘金——发财的梦想
- 企业争名——没有规则的游戏
- 虚张声势——连锁成“锁”
- 借壳上市——沉重的翅膀

2. 异地化:失败后的总结 (129)

- “造势”不等于战略和效益
- “克隆”不等于市场最大化
- 违背了原则就等于失败

- 3. 异地化：不得不走的道路 (132)
 - 运输半径和经营成本
 - 不规范的市场和不透明的环境
 - 计划中的市场与变化着的政策
- 4. 异地化：走了和尚搬不走庙 (137)
 - 异地化陷阱主要是资产流动性差的陷阱
 - 建厂不如兼并，兼并不如租赁，租赁不如下单
- 5. 异地化：陷阱中另辟蹊径 (140)
 - 守住根据地，再打游击战
 - 寻找可靠的合作伙伴
 - 企业更需要摸着石头过河

民主与独断的陷阱

- 企业两难的选择 (147)
- 1. 拥有“绝对权威”的中国企业老板 (147)
 - 普遍存在的老板“决定一切”现象
 - 独断式决策葬送的“王安”
 - 拒不纳谏的“巨人”
 - “亚细亚”的一个人说了算
- 2. 是坚持独断，还是坚持民主 (155)
 - 成功的三九机制
 - 决策者一个人说了算必须具有三个素质
 - 工人当家做主：区别于个人独断的另一种模式

投机的陷阱

——暴利掩盖下的泥潭…………… (160)

1. 投机：另一种风险投资 …………… (160)

- 投机与钻空子
- 投机与赌博
- 赚钱方式：瓜分财富
- 盲从效应
- 走向成功的反面

2. 九十年代的投机行为 …………… (165)

- 侥幸心理：股市和期货投机
- 淘金热：房地产投机
- 钱权交易：政策性投机
- 倒卖企业：企业兼并中的投机
- 一拥而上：商品市场的投机
- 过度造名：广告宣传的投机

3. 投机：一颗随时引爆的定时炸弹…………… (171)

- 投机暴富，越来越多的企业参与
- 盲目投机，一批又一批企业倒闭
- 瓜分财富，增加经济泡沫

4. 投机的两面性 …………… (175)

- 创造财富与瓜分财富
- 投资与投机
- 不应该排斥适度的投机

文化的陷阱

——企业传统与现代的误区…………… (181)

1. 权力文化下的企业…………… (182)

- 中国企业与官文化
- 争当“红色”企业家
- 对政治家的模仿和崇拜
- 史玉柱：走一条“政治家”办企业之路
- 牟其中：言必称“马列”
- 姜伟：进行“延安整风”
- 吴炳新：将“毛泽东思想”运用于市场营销

2. 画饼充饥与企业浮夸风…………… (186)

- 企业家们的口号式运动
- 只要自己喊过了，就等于做过了，就等于做成了
- 能说能讲就有机会当典型
- 典型就意味着效益

3. 儒家文化下的中国企业家…………… (188)

- 企业里的家天下
- 企业家的人情味
- 无法摆脱的乡情
- 海尔的企业文化

4. 是竞争还是斗争…………… (195)

- 体制下的合作文化心态
- 只认板凳不认人
- 与天斗其乐无穷，与地斗其乐无穷，与人斗其乐无穷
- 怎样让锅里的饭多起来

○日本企业界的“竞合”

5. 企业盲目现代化的误区 (198)

○对传统文化的否定

○盲目现代化走进了死胡同

○标新立异,借此扬名

○创新的目的,主要是脱俗

○企业家的勇气要大于他们的知识

○把现代化等同于概念和标签

○认为现代化就是西化,向西方学习就可以走向
现代化

○现代化需要一个长期的实践过程

附录:

企业家要处理好的六大关系 (202)

1. 当企业家与当老板的关系 (202)

○企业家:为别人打工

○老板:为自己投资

○既是老板,又当企业家

2. 经营资金与经营自我的关系 (206)

○既要经营资金,又要经营自我

○怎样由经营自我转为经营资金

○一个成功的经营者,首先要会经营人

○中国整个格局是内地人为沿海人打工

3. 金钱与人生的关系 (209)

○金钱与人生的关系有两个层次和阶段

○作家奉献的是作品,企业家奉献的是大厦

○办企业如同钓鱼,钓的过程比吃更有趣

4. 实物投资与金融投资的关系 (217)

○到底是实物投资还是金融投资

○银行业的“雷峰塔”

○是股市还是赌场

5. 专家、企业家、政治家的关系 (222)

○专家是当企业家的前提

○企业家是经营专家的专家

○政治家是经营企业家的专家

○企业领导人都面临两次飞跃

6. “动物世界”与“大家庭”的关系 (223)

○“动物世界”的内涵:跑得慢的被吃掉

○“大家庭”模式的实质:温情的金钱关系

○企业里的“动物世界”

○企业中的“大家庭”

○“动物世界”模式和“大家庭”模式的有机结合

造名的陷阱

——作茧自缚的“概念经济”

一个企业的诞生，可以只领风骚一两年，也可以长领风骚上百年。国外一般公司的寿命是 12.5 ~ 40 年，而我国一些企业开始名声大振，但在短短两三年之后，便一蹶不振。中国一些企业之所以寿命如此之短，相当一部分是“概念经济”在作祟。这些企业不是致力于生产产品或提供服务，不是致力于提高产品和服务的质量，而是致力于创造或经营一种概念。这些企业在经营活动中表现出大量或频繁的短期行为，不是通过立足于长远、脚踏实地、艰苦细致地工作，对产品品种的不断改进和质量的不断提高来创造名牌，而是希望通过广告宣传一夜成名，一夜暴富。他们的思维方式是：中国有 12 亿人，从每人口袋里掏一块钱，就是 12 亿元。于是花巨资打广告造名，1000 万元的投资，拿 500 万元甚至更多用于做广告，没有把更多的资金和精力用在提高产品质量上。结果，这些企业主要不是在制造产品，而是在制造概念；消费者花掉昂贵的费用主要不是消费产品的使用价值，而是消费经营者制造的概念。花掉 10 元钱，可能有 3 元钱买效用，7 元钱买概念。这种经济现象，我把它称为“概念经济”。

在市场经济中，广告的本质是向消费者传递产品质量和效用的信息，但目前的广告远远偏离了这一功能，成