

经营失利诊治

● 企业逆境管理丛书

● 吴兆龙 著

Series Books Of Management Of Enterpris

ersity

图书在版编目(CIP)数据

经营失利诊治/吴兆龙著. —沈阳: 辽宁人民出版社,
1996.3

(企业逆境管理丛书)

ISBN 7-205-03484-1

I. 经… II. 吴… III. ① 企业管理: 企业诊断 ② 企
业管理-方法 IV. F270

辽宁人民出版社出版

(沈阳市和平区北一马路108号 邮政编码 110001)

辽宁省新华书店发行 沈阳市第二印刷厂印刷

开本: 850×1168 1/32 字数: 150,000 印张: $7\frac{1}{8}$ 插页: 2
印数: 1—8,000

1996年3月第1版

1996年3月第1次印刷

责任编辑: 孙绍军

版式设计: 王珏菲

封面设计: 刘冰宇

责任校对: 孙东岩

插图: 金姗姗

定价: 10.60元

企业逆境管理丛书

编 委 会

主 编 余 廉

副主编 孙绍军

编 委 (以姓氏笔画为序)

吴立扬 吴兆龙 李寿芬

郑功成 杨 松 谢科范

序

孙为清

转换企业经营机制，建立现代企业制度，是我国企业改革向纵深发展的战略目标。而企业当前所存在的效益滑坡、亏损严重的逆境现象，却是企业转机建制工作的重大障碍。我国企业改革试点的初步经验说明，企业效益如何，完全取决于企业改革的深度和管理工作的质量。企业的经营管理水平必须适应宏观经济体制的转变而不断提高，打破以往传统管理模式的束缚。否则必然会在瞬息万变、风险丛生的市场经济中，发生经营失误，遭受重大的损失，最终可能被市场淘汰。企业如何摆脱逆境，加快建立适应社会主义市场经济的现代企业管理机制，是摆在我国理论界和企业界面前的一个重大而紧迫的课题。《企业逆境管理》丛书，正是在这种背景下产生的。

使企业摆脱逆境，超越逆境，应当科学地寻找有效的对策和方法，在理论上解决对企业逆境现象发生变动规律的认识。因此，必须全面研究企业逆境现象的成因、背景、破坏形式，以及企业经营失败、管理失误等问题。

“失败乃成功之母。”企业经营者虚心学习他人的成功经验、

博采众长，固然很重要，然而认真研究经营失败的经验教训，探讨企业逆境的运动规律，却能起到举一反三、顿悟诀窍之效果。

《企业逆境管理》丛书第一批推出《企业逆境管理》、《决策失误解析》、《企业风险防范》、《经营失利诊治》、《企业逆境中的财务管理》、《从企业保障到社会保障》等6部著作，论述了包括市场风险、政策调整、社会保障、企业内部管理失误、财务误区、决策风险等方面的问题。这些都是我国经济发展中困扰企业并引起社会普遍关注的热点问题。这套丛书在实用操作方面亦进行了富有成效的探索。每部著作中所使用的企业案例和数据，均是作者们长期调查和积累的结果，力求客观地反映我国企业逆境的实际。《企业逆境管理》、《企业风险防范》、《决策失误解析》、《从企业保障到社会保障》这几本书所使用的资料，均转自国家自然科学基金、国家社会科学基金资助的研究项目。另外几本书的写作，也受到省级科研项目的支持。

我希望丛书的面世，能够吸引更多的人士来关心和研讨企业逆境问题，来参与和支持企业改革工作，促进具有中国特色的企业管理理论的健康发展。

1995年12月于北京

目 录

序言

第一章 违背经营环境失利的诊治	1
第一节 三个时代“弃儿”的故事	2
第二节 教训与反思	6
第三节 监控环境变化 适时调整企业	8
第二章 经营决策失误的诊治	21
第一节 过于保守 死气沉沉	21
第二节 盲目发展 掉进多样化陷阱	28
第三节 选错目标 全盘皆输	39
第三章 经营计划不周的诊治	48
第一节 脱离现实的新产品计划	48
第二节 拔苗助长的经营发展计划	55
第四章 经营策略失利的诊治	63
第一节 只谋其生 不张其势	63
第二节 随波逐流 盲目掉头	69

第三节 少有创新 不进则退	78
第五章 市场竞争失利的诊治	100
第一节 轻视竞争者 大意失荆州	100
第二节 竞争乏术 作茧自缚	106
第六章 促销策略失利的诊治	122
第一节 廉价策略的破产	122
第二节 滥用广告 害人害己	136
第三节 无视“形象” 终吞苦果	153
第七章 经营作风错失的诊治	173
第一节 投机取巧 以假乱真	173
第二节 拿“好处费” 揩国家油	178
第三节 讲人情 拉关系	179
第四节 有错不纠 弄巧成拙	183
第五节 贪利忘义 无视法律	188
第八章 经营领导者错失的诊治	191
第一节 领导者的素质差	191
第二节 事必躬亲 独断专横	198
第三节 缺乏沟通 隔膜如山	205
第四节 自不量力 “自我”不清	212
后记	218

第一章

违背经营环境失利的诊治

1988年4月，美国华盛顿。

来自各国衣冠楚楚，充满活力的中青年企业家和知识渊博的教授专家汇聚这里，参加主题为在新技术革命时代，企业如何创业、生存与发展问题的国际学术讨论会。60年代以来，世界经济、政治环境发生了剧烈变化，科学技术迅猛发展，给工业带来的既是机会又是挑战。企业如何在竞争日趋激烈、市场动荡不稳的环境中，寻求生存发展之路，的确是一个新课题。而管理理论为适应这种变化，正从研究规范、标准、推理、决策等静态模式，开始向研究权变、风险、机遇、创新等动态模式发生演变。时代在变，企业环境在变，企业管理理论、经营实践也需跟着变。这里用得着中国一句老话：识时务者为俊杰。

中外企业界里识时务者不乏其人，请看：

在有“汽车王国”之称的美国，数以百万计的日本轻型小轿车在高速公路上奔驰。早在70年代世界石油危机到来之前，日本汽车制造业具有先见之明，预计世界范围内的能源紧缺时

代来临不可避免，抢先研制推出节油轻型小轿车，一举挤占美国汽车市场，美国汽车城底特律的三巨头——通用、福特和克莱斯勒汽车公司猝不及防，节节败退，拱手让出约 25% 的美国市场。

在中国有“汽车城”美誉的湖北十堰市，东风汽车公司在 80 年代初期国民经济调整，机械、汽车行业不景气的恶劣环境下，不要国家追加一分钱的投资，自筹资金，完成后期建设，扩大了生产规模。东风汽车公司硬是从薄冰险崖走了出来，迎来国民经济高速发展的曙光，以每年递增 10000 辆的速度发展，在中原大地升起一颗新星——中国东风汽车公司。很难想象，若当时东风汽车公司的最高决策层没有战略胆识，长远眼光，哪能有今天的东风汽车公司。

不幸的是，总有些企业成为时代的弃儿，他们脱离经营环境，决策时机不当，企业经营屡遭失败。

第一节 三个时代“弃儿”的故事

一、日本“太阳泳池”全军覆没

日本太阳工业株式会社是一家以经营帐篷为主的旅游品公司，凡是与旅游、娱乐、消遣活动有关的用品均属该公司经营范围。30 多年前，这家公司发明了一种折叠式家用“游泳池”，并获专利。

自古以来，在狭小的日本，家庭拥有一个私人游泳池，一直被视为极端奢侈的事。在寸土如金的日本，就是有一幢自家的私宅，已经很了不得，拥有一个游泳池在里面游泳，那简直

像在黄金堆中游泳，除非是家财万贯的富豪，一般人连想都不敢想。太阳工业公司就是据此，向大众推出名为“太阳泳池”的活动式游泳池，供一般家庭购买，能让小孩浴水玩耍，增添家庭乐趣。这个创意堪称极佳，很符合日本家庭的需要。太阳公司也信心十足，以为这样的产品会“皇帝的女儿不愁嫁”。然而太阳泳池上市后，销路一直不佳，公司无论怎样加强推销也没好转，利润无法获得，太阳泳池就像刚刚落地的婴儿问世不久便夭折了。

公司百思不得其解，为何似乎很符合大众需要的产品也会销不出去，问题出在哪里？

事后，太阳公司总经理找到了原因：

(1) 不符合时代的价格。太阳泳池在发明设计制造中，考虑到坚固耐用，选用的是高级塑胶作为原料，制造成本不低，价格也很高。原以为做父母的，会极愿意拿出巨款为小孩购买这种“无与伦比”的家用活动游泳池。实际上，60年代的日本，经济并没取得像今天这样的成就，只是刚进入消费时代，一般家庭的收入还不算丰裕，只能维持一般消费支出。像“太阳泳池”这类商品虽比不上天然游泳池那样昂贵，但对当时日本一般家庭经济境况而言，仍称得上是一种“奢侈品”，做父母的也只能“望而生畏，观而叹止”罢了。若当时采用廉价的乙烯合成树脂做材料，使售价大为降低，或许情形就大不一样了。

(2) 过高估计了价值。这种人造活动儿童游泳池，充其量也不过是小孩的一种“玩具”而已。难以想象出，一个维持生计、收支大抵平衡的家庭能拿得出一大笔钱来购置玩具，就像今天我国的情形，一般家庭还难以为小孩添置昂贵的高级玩具一样。既是玩具，属娱乐性商品，在经济不发达的时期，这类

商品价格不应该很高。何况，小孩对活动式游泳池的兴趣只限于一、两个季节，真正到了夏季，他们还是喜欢到大自然游泳池去玩耍戏水。

因此，“太阳泳池”的出世生不逢时，时机不佳，其败必然。

二、英法协和客机未老先衰

另一个被时代遗弃的例子，是管理教科书经常引为案例的英法共同研制的协和客机。60年代起，英法两国联合进行协和客机的研制项目，耗资数十亿美元，研制期长达14年，最初设计续航能力为6500公里，可载100人，是一种在当时数得上一流水平的大型超音速客机。由于研制周期拖得太长，到了70年代末，协和客机研制成功，美国波音公司的巨型客机早已投放市场，垄断了世界市场的国际航线的50%，与波音客机载客人数几百、能跨越太平洋的优越性能相比，协和客机就相形见绌，小巫见大巫了。协和客机另一个致命弱点是发动机噪声太大。进入70年代，各国政府和公众对于环境污染的反对呼声高涨，协和客机噪音袭人，各国主要航空港拒绝协和机着陆，使得耗费巨额投资的协和客机，用户订货寥寥无几，仅生产几架后，只得宣布停止生产。

三、美国吉百公司反应迟钝

美国吉百玩具公司是一家有80年历史的玩具制造公司。多年来公司信誉良好，市场占有率高，产品价廉物美，经营很红火。但在短短几年内，一切成就恰似一江春水，付之东流。吉百公司是世家长袭的私人企业，1909年由毕业于耶鲁大学的老吉尔百特创立。1954年由儿子吉氏二世接手，到1961年传到吉

氏三世。公司经营的玩具产品一直享有质量优良的美誉，为一般家庭所青睐。50年代居全美玩具业前10名之列，公司销售额曾高达1700多万美元。进入60年代，科学技术突飞猛进，经济迅速增长，新技术不断涌现，一项新的信息传播媒介——电视异军突起，迅速普及千家万户，大大缩短了信息传播时间和空间，世界进入信息时代。玩具市场受到新技术革命的冲击，新一代的人对于玩具的嗜好正悄悄从传统玩具转向电子电动玩具，整个玩具制造业开始发生革命性变化。

这种变化对吉百公司的冲击早在60年代初期已见端倪。1961年销售量开始下降，盈利仅2万美元。面对公司经营状况恶化，公司最高经营层判断是下列两方面的原因：

第一，没有拿出足够的新产品。

第二，广告宣传、促销努力不够。

于是公司采取针对措施，首先快速（不如说是仓促）增加50%的销售力量。可1962年销售量非但未增加，反而因营销费用激增，公司出现历史上第一次亏损，约30万元。公司把1963年的战略重点摆在增加产品品种，由原来的50多种猛增到307种，成为公司有史以来产品品种数最多的一年，该公司政策已对症下药，也确实得到过报界的喝彩，公司上下为公司前途表示乐观。但因仍在传统玩具上兜圈子，经营结果依然无起色，这一年仍亏损570万元。公司到了山穷水尽的境地，只得另请高明，从公司外聘请公司总经理，可是纵然他有回天之术，使出浑身解数，也难以扭转乾坤，1964年还亏损190万元。吉百公司元气大伤，财力枯竭，亏损高达1290万元，最后以宣布破产，被其他公司兼并的悲惨结局退出玩具行业。

第二节 教训与反思

三个故事涉及不同行业，失利表现也不一样，但它们启迪我们思考同一个问题：企业经营把握时机很重要，而随环境变化的应变能力更是这个时代企业成败的关键因素。从三个失利例子我们可得到以下两点教训：

第一，时机选择要恰当。

太阳泳池在日本经济起飞后，才进入全盛时期。时至今日，日本几乎每户都有一个家用活动式游泳池，这种活动式太阳泳池还是用价廉的乙烯树脂制造的。这种情形与它问世之初有天壤之别。它告诉我们，欲使好的产品构思商品化，必须与当时的经济和社会环境相吻合。换句话说，必须恰当地选择时机。如果抢先于时代太早，或落后于时代，再好的创意也不能产生预期的效果。这里，经营领导者的敏锐洞察力和决策果断力起着重要作用。日本电产公司是一个成功的例子：它原是以生产普通交流电机为主的小型企业，无法跟日本电机行业巨头，像富士电机、安川电机和三菱重工等相比；但它的经营者敏锐觉察到计算机时代的到来为期不远，抢先转产研制生产了计算机终端使用的磁盘驱动器精密电机，使电产的精密电机在计算机行业独占鳌头，在日本市场占有率为 85%，国际市场高达 65%。电产总经理说，公司转产精密电机早 5 年或晚 5 年都不行，早 5 年的话，计算机市场还未成熟，晚 5 年的话，精密电机定会被富士电机这样的大企业抢先控制。因此新产品研制及其商品化，要想马到成功，时机是至为重要的因素。英法共同研制的协和客机，也正是因为落后于时代，以致失去了在航空工业的光

彩。

第二，对时代变化反应要迅速。

纵观吉百公司失败的全过程，若将失败归因于经营领导者没有及时发现处理问题，没及时采取对策，那不符合事实。实际上，它很快对销售力量与产品研制作出了调整。问题是这种调整没有对症下药，没有抓住要害，它失败的主因是它对玩具市场的变化反应太迟钝了，没有去研究市场变化与公司经营恶化有何关联。从 50 年代起，公司销售额就急剧下降，公司并没有认真对市场及其环境变化作深入分析，特别是对消费者偏好和市场竞争态势方面，依然不改初衷，只顾生产和改进传统玩具，设计改进的新产品引不起用户的兴趣，也不符合新一代顾客的品味，当然销售成绩就不会理想。

吉百公司对环境变化的反应太迟钝了，经历了差不多 10 年时间，才对公司产品方向进行检讨，太迟了，已无法赶上玩具市场的新潮流。问题的实质未抓住，纵然下全力也无济于事，难挽败局。

另外，吉百公司对传播媒介的变革所产生的巨大影响也估计不足，电视机走进千家万户，新产品信息传播速度比以往大大加快了，其结果，玩具市场所出现的新一代产品，立即被消费者接受，自然人们再不欢迎传统玩具。吉百公司 50 年代起销售额下降正是这种影响带来的结果。

因此，经营领导者在考虑重大政策调整前，必须找到问题的实质，然后对症下药，有的放矢，这样的调整才会有效果。切忌草率决策，匆忙行事。

第三节 监控环境变化 适时调整企业

著名市场营销学专家科特勒曾指出,对待经营环境变化,企业有三种类型:一种是促使环境变化,一种是注视和顺应环境的变化,最后一种是对已发生的环境变化总是疑惑不解。

太阳公司、英法协和机研制项目和吉百玩具公司就属于后一种类型。它们对已发生了的环境变化常常表现出被动和不适应。第一种企业常属行业领导者、革新者,数目很少。最常见的属于第二种,这些企业居安思危,密切注视、跟踪、研究行业与市场动向,及时有效地调整经营策略,以适应变化的环境。

企业作为社会的细胞,它们的活动往往与其外部环境发生着千丝万缕的联系。一方面,环境与企业相辅相成:企业经营环境及其正常变化可为企业细胞的新陈代谢提供必需的场所和条件,而无数企业细胞的正常活动又能影响外部环境的变化,促进外部环境的稳定。另一方面,环境与企业彼此制约:企业经营环境的异常变化有时可能超越企业细胞的承受能力,甚至会破坏企业细胞,给企业生产经营活动予以激烈而致命的冲击;而无数企业细胞的异常代谢或恶性增生又可能导致外部经营环境的紊乱。鉴此,企业经营领导者必须审时度势,适时采取对策措施,趋利避害,站得高,看得远,作出适应环境的经营决策,使企业能长期稳定地发展。

一、经营环境分析

企业经营环境是指那些与企业相关联的外部因素的集合，这些环境因素按与企业经营活动的关联程度分为两个部分：宏观环境和微观环境。（见图 1—1）

紧靠着企业经营活动的为微观环境因素，又称为直接环境，它由四个因素组成：供应者、市场（包括用户、营销中介）、竞争态势和公共关系。外框的四个因素构成宏观环境，又称间接环境，这四个因素是人文社会、政治法律、科学技术、宏观经济环境。下面，对这些环境因素如何影响企业经营活动作一分析。

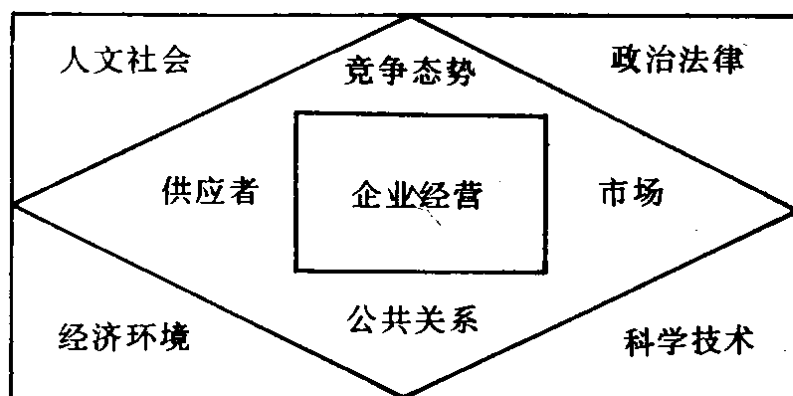


图 1—1 经营环境对企业经营的作用

（一）微观（直接）环境

所谓微观环境是指直接影响与制约企业经营活动的环境因素，这些因素往往与企业具有或多或少的经济联系。

1. 供应者

企业经营活动的展开，即生产经营一个顾客所需的商品，首先要求有特定的各种原材料、辅助材料、零部件、能源等等的

供应作保障，否则，企业根本无法正常运作，也就没有提供市场所需要的商品。因此，企业的所有供应单位及由它们组成的供应市场构成了对企业经营活动的直接影响与制约力量。企业经营者就应该了解供应者及供应市场对经营的影响。

(1) 供应者的影响

①供应者与本企业的业务关系是否密切稳定，于是可将其划分业务关系密切者和业务关系一般者。对密切的供应商企业要给予足够的重视。

②供应者的地理区域的分布状况。与本企业距离远近不同的供应者对经营稳定性有较大影响，如一个企业主要原材料，或主要零部件靠从国外进口，当然国外供应商对企业经营的影响比起国内供应商要大得多。

③供应者的供货稳定性和及时性。企业还应对所有供应者交货供货的状况进行统计分析，及时与供应者联系，以使货源的供应在时间上和连续性上能得到切实的保证。

(2) 供应市场的影响

①供应市场的供求状况。企业经营者应及时掌握供应市场是买方市场或是卖方市场，这两种市场状态对企业经营有很大影响。比如企业所需原材料市场供不应求，属于卖方市场，企业则可能将原材料供应列入经营中重要问题的范畴。

②供货的价格变动。供应市场中货物价格的变动当然受供求关系的影响，供货价格直接影响到产品的成本。所以企业要注意它们的价格变化趋势，尤其是对原材料和主要零部件的价格的变化，早作调查预测，做好应付的对策准备。

③供应货物的替代趋势。企业除掌握当前供应市场的情况外，还要对现在所需货物的替代品研究发展趋势进行调研分析。