

中国私营公司生存游戏和反败为胜的绝佳工具书

总经理

防止

私营公司 亏损倒闭

的

277条措施

Zongjingli

fangzhi siyinggongsi kuisundaobi de
277 tiao cuoshi

王福振 / 编著



美国经济学家、2006年诺贝尔经济学奖获得者埃德蒙·费尔普斯

认为：公司在成长过程中，有众多无法预料的因素困扰着它的成长，威胁着它的生存。

盛大网络发展有限公司董事长兼CEO陈天桥说：“我们从事的职业是个马拉松项目，不能因为百米的进步就迷失自己。”

石油工业出版社

总 经 理

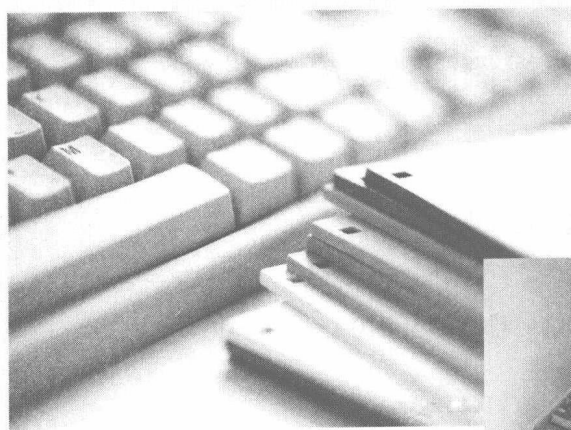
防止私营公司亏损倒闭

的

277 条 措 施

ZONG JING LI FANG ZHI SI YING GONG SI KUI SUN DAO BI DE 277 TIAO CUO SHI

王福振◆编著



石油工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

总经理防止私营公司亏损倒闭的 277 条措施/王福振 编著.
北京:石油工业出版社 2007.11

ISBN 978-7-5021-6292-4

I.总…

II.王…

III.私营企业-企业管理

IV.F276.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 157418 号

总经理防止私营公司亏损倒闭的 277 条措施

王福振 编著

出版发行:石油工业出版社

(北京安定门外安华里 2 区 1 号 100011)

网 址:www.petropub.cn

编辑部:(010)64523643 营销部:(010)64523603

经 销:全国新华书店

印 刷:北京京安印刷厂

2007 年 11 月第 1 版 2007 年 11 月第 1 次印刷

787×1092 毫米 开本:1/16 印张:24

字数:298 千字

定价:38.00 元

(如出现印装质量问题,我社发行部负责调换)

版权所有,翻版必究

前言

QIAN YAN

美国经济学家、2006年诺贝尔经济学奖获得者埃德蒙·费尔普斯认为：“公司在成长过程中，有众多无法预料的因素困扰着它的成长，威胁着它的生存。”

盛大网络发展有限公司董事长兼CEO陈天桥说：“我们从事的职业是个马拉松项目，不能因为百米的进步就迷失自己。”

我们希望每一家私营公司都基业长青，不断发展壮大，为国家，更为民族振兴。但很遗憾，每年都有很多新私营公司成立，同时也有很多私营公司从我们的视线中消失。昨天还红红火火的公司，今天就陷入困境，明天就奄奄一息了。

不少私营公司在市场竞争中被淘汰，是一种正常的经济现象，是市场竞争优胜劣汰的结果，但也有一些私营公司的倒闭是一种非正常“死亡”。

有果必有因，偶然中有必然的因素。私营公司发展到今天，从小到大，可以说积累了丰富的经验，但也出现了一些问题。

有些私营公司存在浓厚的拖延、懈怠、逃避责任的风气。在长期的管理工作中，总经理没有看到问题的严重性，或者即使看到了，但是没有采取强有力的措施，这些问题像公司的蛀虫，在不知不觉中把公司拖入亏损的境地。

主观决策。世界上每100家破产倒闭的公司中，85%是因为公司管理者的决策不慎造成的。很多私营公司的创业者取得一点小成绩就忘乎所以，凭经验和感觉做决策，盲目求快求大，最终使公司受到重大经济损失。

原则意识差。不能理性地看待亲情关系，不能将家族感情与公司原则分离，不能妥善处理亲情与经营的矛盾。

没有品牌管理意识。20 亿的固定资产,由上百人去管理,60 亿的品牌资产却没人问津,没人管。在很多公司,即便是大公司,这种事情经常存在。

还有节约问题、资金管理、危机意识、债权、债务、用人、文化、库存,等等。私营公司在市场的激烈竞争中绝不是一帆风顺的,随时随地都会遇到各种风险。任何一个细小的失误或处理不当都可能把公司拖入亏损的境地,甚至有时是灭顶之灾。

中国有句话叫:居安思危。成功的秘诀并不重要,重要的是失败的教训。学会分析和总结隐藏在失败背后的根本原因,公司就找到了发展的方向。

本书以丰富多彩的商战事例为素材,融深刻的哲理和切实可行的操作方法于一体,讲述私营公司总经理防止公司亏损倒闭的 277 条措施。它将告诉你:在公司顺风顺水的时候,如何保持警惕;在公司步入困境的时候,如何转亏为盈,反败为胜。

凡事预则立,不预则废。作为推动社会发展的精英,公司的总经理,我们有责任分析很多公司亏损的原因,研究对策,趋力避害,提前采取措施,防患于未然。

目 录

MR6 LB6

第一道防线:抓质量

有质量未必有市场,没有质量就一定没有市场。质量就是公司的生命,这个观念我们提了十几年。综观这十几年,凡是仅仅把这句话当作口号的公司,没有一家不受挫的。在那些亏损倒闭的公司中,质量成了说起来重要、做起来次要、忙起来不要的东西。却不知,忽视了质量问题,公司的生命将慢慢地受到蚕食,长此以往,公司将变成“温水煮青蛙”,最终被市场无情的淘汰。这都是源于公司对产品质量的疏忽。错误的质量意识会导致错误的质量管理观念,错误的质量管理观念导致了劣质产品或服务。劣质产品或服务必然导致市场萎缩。对公司而言,产量是效益,质量是生命。忽视质量问题是众多私营公司走向亏损乃至倒闭的原因之一。

1. 产品质量和服务质量并驾齐驱	002
2. 任何时候都不要质量上动手脚	002
3. 没有质量的保证,就谈不上价格优势	003
4. 以一流的技术和设备,确保产品在同档次上竞争	004
5. 从思想上建立质量意识	005
6. 全面的质量管理	006
7. 抓住关键工序	007

8. 不要给对质量的要求留有余地	008
9. 顾客满意的质量	009

第二道防线:抓品牌

卖苦力是一分一分的赚钱,卖产品是一角一角的赚钱,卖品牌是一元一元的赚钱,卖资本是十元十元的赚钱,卖标准是百元百元的赚钱,这是数量等级的差别。但是中国有很多公司企图从产品一下子跨到资本,而没有品牌的中间层,这样跳跃的危险是很大的。实践使我们认识到,没有品牌的竞争是无力的竞争,没有品牌的市场是脆弱的市场,没有品牌的公司是危险的公司。声名显赫的招牌是长盛不衰的公司最大的本钱,经过多年的经营与流传,招牌已深入人心,颇得消费者信赖,因而能轻易在营销中取得事半功倍的效用,也为新的竞争对手的介入设置了很高的门槛。李嘉诚说:“公司效益好了,品牌却倒了,这不是成功,而是失败;公司效益好了,品牌也立起来了,这才是真正的成功。”所以,即使人倒了,牌子也不能倒! 只要牌子不倒,即使公司出现暂时的困难,也还能站起来。树立品牌,护好品牌,应该成为总经理工作的一项重要内容。

10. 护好招牌	012
11. 变经营为“精营”	013
12. 品牌宣传时要注意与市场同类产品的区分	014
13. 重视产品名称	015
14. 名牌的品质战略必须是持久的战略	016
15. 品牌延伸有学问	017
16. 重视品牌的价值	018
17. 做好防伪	020
18. 企业形象是公司的一种无形的长期保险	021
19. 包装好未必卖得好,包装不好一定卖不好	023
20. 自己不要砸了自己的牌子	024
21. 兑现承诺从来不容易	025
22. 名气本身就是资本	026
23. 品牌建设要克服急功近利	027

第三道防线:抓作风

“一杯茶,一盒烟,一张报纸看半天。”这形象地描绘了官僚主义。什么人身上最容易滋生官僚主义,当然是官僚。但是,在一些经营不善的私营公司里面,这种作风同样存在。一般情况下,下列员工最容易染上这种作风:一是总经理的亲属;二是与总经理一同打江山的铁杆兄弟;三是曾经对公司做出过重大贡献的人员。在经营不善的公司里面,往往是你不拍翅膀,他不拍翅膀,整个组织处在滑翔的状态,长此以往是很危险的。腐败作风和官僚主义是公司正规化管理的最大障碍,是组织的蛀虫。不要小看这些蛀虫,再大的公司也经不起由里而外的蚕食。不彻底根除公司的腐败作风和官僚主义,不采取相应的措施,公司的发展就是空谈,就可能陷入亏损倒闭的泥潭。这不是吓唬人,很多公司开始很风光,结果几年过后就销声匿迹了,很大程度是因为这个问题。

24. 形成不回避、不隐瞒问题的风气	029
25. 力戒家长式的管理作风	030
26. 力戒凭经验办事	031
27. 建立有效的监督机制	031
28. 执行没有借口	033
29. 建立一套合理的组织体系	034
30. 改组重复的机构	035
31. 着手提高全员效率意识	036
32. 压一压拖延、懈怠的风气	037
33. 压一压逃避责任的风气	038

第四道防线:抓精神

在中关村,每天都有许多新的公司诞生,也有许多公司消亡。在市场经济的浪潮中有许许多多的公司因善于经营而蓬勃发展,也有许许多多的公司因经营不善而在困境中挣扎。我们已经习惯于为蓬勃发展的公司喝彩,其实,世界上很多优秀的公司都是从痛苦挣扎中一步步走过来的。阿里巴巴创

始人马云说：“今天很残酷，明天更残酷，后天很美好，但大多数人会死在明天晚上。”所以，不要被现实的困难击倒，更不要被未来的困难吓倒。相信，走过今天的风雨，跨过明天的险滩，后天一定可以见到彩虹。最困难的时候坚持住，这是简单的真理，是公司得以发展的基石。构建高瞻远瞩公司的舵手都是极有恒心的人，信奉“永远、永远、永远不放弃”的座右铭。

34. 持续的热忱，是一切事业成功的基础	040
35. 黎明前的黑暗一定要挺住	040
36. 着眼于未来	042
37. 让员工朝着不可能的目标努力	042
38. 尽力而为是远远不够的	043
39. 制定公司战略要切合实际	044
40. 死守过时的方法没有出路	045
41. 积极求变，把握好公司的长远发展	046
42. 有诱惑的时候不动摇	048

第五道防线：抓管理

乱，从上面开始。领导对某一事物的关注程度发生了变化，就会带来了一系列的变化，就可能使整个局面发生质的改变。可以说，领导意识是公司整体气氛的风向标。好，从领导开始好；乱，也从领导开始乱。所以，对公司的治理，要从总经理自己开始，从公司的高管开始。上面乱了，整个公司都会跟着乱；上面顺了，公司整体运作才会一顺百顺。

43. 下面的问题多了，原因一定在上面	051
44. 既要管得少，又要管理住	052
45. 多一些领导，少一些管理	053
46. 有效授权要有组织的保证	054
47. “抽屉式”管理	055
48. 零管理层：一种实用的组织形式	056
49. “355”工作法——简单却很实用	057
50. 不要怕得罪人	058

51. 决不允许拉帮结伙	059
52. 单枪匹马干不成大事	060
53. 共同愿景是团队之魂	061
54. 滥权导致失权	062
55. 改革的第一步必须是“改”人	064

第六道防线:抓决策

有大赛经验的体育明星都知道,在比赛中要想最终折桂夺冠,首先要少犯错误;否则,赛事未了,你可能早已被淘汰出局。同样的道理,私营公司经营决策要想卓越超人,首先在于全力避免失误,否则你早已船毁人亡,哪里还有继续竞争资格?即使是一时成功的私营公司,如果对市场 and 未来缺乏清晰的概念和应有的预见性,那么,出现决策失误是不可避免的。古人云:“不谋全局者不足谋一域,不谋万世者不足谋一时。”作为私营公司的总经理,应胸怀全局,立足长远去考虑私营公司的发展,但是,许多总经理由于急功近利,凭感觉而不是凭理性,凭经验而不是凭科学,作出了错误的选择,导致私营公司的失败。私营公司经营运作的最终成功,关键在于其经营决策者能够保持清醒的头脑,避免犯低级错误。

56. 决策的失误,是最大的失误	066
57. 立即止住走不通的路	067
58. 嗅出未来发展的动向	068
59. 考虑到未来可能遇到的风险	069
60. 万万不可盲目跟风	070
61. 掉头需三思而行	071
62. 广告不是万能钥匙	072
63. 把握公司投资的节奏	073
64. 与别人不同的商业眼光	074
65. 冲动让公司一败涂地	075
66. 不打无准备之仗	076
67. 把未来五年的宝押对	076
68. 一口吃个胖子的想法很危险	077

69. 头脑发热的时候不要做决策	078
70. 情绪不好的时候不要做决策	079
71. 主观服从于客观	080

第七道防线:抓信息

“凡事预则立,不预则废”,微利时代更是如此。微利时代,虽然信息高度发达,但是,市场形态是千变万化的,综合性、大范围的信息,不一定能准确反映出一个局部地区的市场状况或消费动向。经营者既需要把项目放在大市场中来思考,同时也需要在广泛地收集信息的基础上,对不同的市场区域情况进行具体分析,洞察先机,才能作出符合市场真实状况的判断,然后作出科学的预测。只有符合市场真实状况的项目,生意才有利可图、有钱可赚。

72. 注意身边的信息	082
73. 注意收集竞争对手的信息	083
74. 小商机蕴藏大财富	084
75. 先踏一小步,结局完全不同	085
76. 内部信息及时共享	086
77. 提取有效信息	087

第八道防线:抓顾客

私营公司要想取得营销的成功,必须从消费者的需求出发,满足消费者的需求。而有的私营公司经营者却从主观出发,按自己的想象生产产品,不考虑消费者的实际消费需求情况,不考虑消费者的心理需求,都可能最终导致私营公司营销失败,最终使私营公司产品打不开市场而滞销,陷入经营困境。只有像关注情人一样关注人的需求,才能贴近顾客,贴近市场,为公司带来滚滚财源。

78. 密切注视社会上物质需求的变化	090
79. 细心观察社会进步带来的生活趋势的变化	090

80. 考虑消费者心理上的需要	092
81. 重视研究消费心理的变化	093
82. 锁定目标	095
83. 忽视市场需求就会失败	096
84. 赢得客户三件宝	097
85. 注意地域因素的影响	097
86. 跟上时代的发展	098
87. 把目光放在客户而不是竞争对手身上	100
88. 客户至上	100

第九道防线:抓市场

商品短缺时代,“囤积居奇”发大财,然而在商品过剩、严重同质化、现金为王的今天,最重要的经营手段就是在产品更新换代之前“快速出手,多多出手”,抢占更多的市场。没有完全可靠的市场,更没有一劳永逸的渠道,时刻保持紧迫感,不断去开拓,拼质量,拼速度。“抢”市场,抢来的是利润,“等”市场,等来的是客户纷纷改弦易辙。成功的公司与失败的公司比较,也许,优势就是快那么一点点。

89. 要想赢,就必须在市场上加大深度和强度	103
90. 酒香也得常吆喝	104
91. 尊重你的对手,才能走好自己的路	105
92. 遵守游戏规则	106
93. 跟着市场走,围着市场转,顺着市场变	108
94. 长计划,短安排	109
95. 及时适应市场的变化	110
96. 练就打开市场的高招	112
97. 掌握好目标市场	113
98. 拥有销售渠道比拥有自己的生产基地更能抗风险	114
99. 信誉的保证——持之以恒	115
100. 市场要“抢”不能“让”	115
101. 尽量避免价格战	117

102. 行销战略不能随波逐流	118
103. 选准产品的卖点	119

第十道防线:抓队伍

用错人和没有人用,哪一种情形更可怕?没有人可用,会造成人员的欠缺,影响工作的进行,相当可怕;用错了人,把工作的过程弄错,结果一团糟,甚至留下一大堆后遗症,更加可怕。公司重视人,必须会用人,即知人善任。假如不把员工的才能用到最能发挥其作用的地方去,那对人才是一种压制,对事业是一种极大的浪费。“知人善任”是现代公司经营中不可忽视的重要因素。合理的用人机制使公司内部的各种人才都能最大限度地发挥自己的特长,从而推动公司不断向前发展,创造出第一流的效益。相反,失败的用人也可能给公司带来毁灭性的灾难。

104. 留住精华骨干队伍	122
105. 让合适的人在合适的位置上	123
106. 靠团队而不是靠个人	124
107. 有个好政委	125
108. 管好身边的人	125
109. 不要盲目使用空降兵	126
110. 给部下施展才华的机会	128
111. 谨防用人失当	129
112. 把对人品的考察放在第一位	130
113. 任人唯亲不如任人唯贤	131
114. 用人不能一俊遮百丑,也不能挑针捡刺头	133
115. 容人之短,用人之长	134
116. 重用人才,但不可姑息养奸	135
117. 令行禁止,处罚适度	137
118. 制定可行的竞争机制	139
119. 总经理要有极大的包容心	140
120. 能够用理想鞭策人	141
121. 不要因人设事	142

122. 重学历,更重实力	144
123. 量其能,授其权	145
124. 让员工始终有一种“危机感”	146
125. 让德才兼备的人脱颖而出	147

第十一道防线:抓利润

公司要生存,要发展,就要有利润的支撑。没有利润,任何伟大和美好的构想都是空谈。所以,公司的生产、公司的管理,以及公司的一切活动,都是为公司取得利润服务的,一切都应该围着利润做文章。凡是有利于提高公司利润的,就要坚持;凡是不利于公司提高利润的,就要坚决放弃。无论是多么有感情产品,无论多么辛苦建立起来的渠道,只要阻碍了公司利润的提高,就坚决放手吧。

126. 尊重顾客	150
127. 不搞花架子,踏踏实实为客户	151
128. 与顾客修好缘分	152
129. 效益最优先原则	154
130. 今天不创新,明天就落后,明天不创新,后天就淘汰	155

第十二道防线:抓风险

从经济学的角度来说,预防所需要的成本是最低的,最积极的预防,也比最简单的补救来得轻松易行。在当今这个竞争的时代,没有无风险的利润,经营风险永远是和公司并存的。因此,规避风险对私营公司来说就显得至关重要。如今,市场形势更加复杂,竞争更加激烈,对那些积极进取,不断扩大市场的公司而言,规避风险更是生死存亡的大事。

131. 积极规避风险	158
132. 练好填空基本功	158
133. 谨防反倾销的暗算	160
134. 转嫁风险	161

135. 当断则断	162
136. 利用好外部资源	164
137. 保护好商业秘密	166
138. 战胜自己	168
139. 战胜内耗	169
140. 固定资产投资要适度	170
141. 保持手头现金,做到有备无患	173
142. 密切注意流动资金的占用情况	174
143. 组合经营,分散投资风险	176
144. 要具有风险意识	176
145. 新领域开拓要慎重	178
146. 不知深浅,切莫贸然涉足	179
147. 警惕多米诺骨牌效应	180
148. 生于忧患,死于安乐	181

第十三道防线:抓危机

经营私营公司是一项充满风险的事业。在生产经营中,事事如意,样样顺心的情况是罕见的。事实上,逆境多于顺境,失败、挫折、打击和危机,常常伴随着公司的成长。危机降临时,往往对总经理形成巨大压力。要摆脱危机,消极躲避是避不开的,因而要主动出击。但如果硬碰硬,则有被危机压垮的危险。这就需要巧以应付,把危机所形成的不利态势巧妙转化形成反弹之势,这样常常不仅能摆脱危机,还可反败为胜。每一次危机本身既包含导致失败的根源,也孕育着成功的种子。发现、培育,以便收获这个潜在的成功机会,就是危机管理的精髓。

149. 泰山崩于前,面不改色	185
150. 回到最精通的主业上来	187
151. 公司的危机首先是管理上的危机	188
152. 消减分支	190
153. 以诚相待	191
154. 求助政府	192

155. 求助法律	194
156. 求助银行	195
157. 求助媒体	197
158. 借势反弹	199
159. 危机往往是在事物表面平静下就开始酝酿的	200
160. 应对突发事件快	201
161. 裁人是一种心理需要	202
162. 发动员工共渡难关	204
163. 大难当前利用一切资源	205
164. 濒临危机采取全面抢救	206
165. 危机中往往蕴藏商机	209
166. 有危机是常态,没有危机才是异常	209

第十四道防线:抓法规

市场经济体制下,商人有了更多的主动权。但是国家对经济的调控,一刻也没有停止过。国家调控靠什么?法律和制度。关注这些制度,遵守国家的各项法律,公司的经营活动才能有序地开展。私营公司总经理要深刻理解社会主义法治在建立和完善市场经济体制中具有的重要作用,运用法律形式确认市场主体的资格和法律地位,明确产权,以法律方法解决市场主体之间的各种利益冲突和纠纷,制定解决利益冲突的实体规则和程序规则。依法参与竞争,创造公平的竞争机会和竞争环境,依法维护公司的合法权益。按照法律的要求去经商办公司,在纳税、安全生产、环保、产品质量等方面严格遵守有关法律法规。懂法、守法、用法,才不至于被别人蒙骗,自己也不会受到不必要的损失。

167. 一场官司可以毁掉一个公司	213
168. 熟悉常识性的税务法规	214
169. 合理避税,决不逃税	215
170. 莫走入买断的圈套	216
171. 反收购:严防死守	218

第十五道防线:抓纪律

有效的管理是私营公司取得成功的关键,有效的管理必须建立在严格的规章制度和纪律的基础之上。如果我们研究一下那些成功的和失败的公司就会发现,往往是管理最严格的公司,比那些管理松散的公司更加充满活力,其劳动效率也会高出几倍。有时候公司无须更新设备和增加投资,只需要在指定纪律上下工夫,就能达到意想不到的效果。

172. 要整顿就全面整顿	221
173. 变虚设规章为有章可循	222
174. 用制度来保证利益	224
175. 无情纪律无处不在	225
176. 日事日清、日清日高	226
177. 事前先算账,事后才能算好账	228
178. 清晰责、权、利	229
179. 破创业陋习,立守业新规	229

第十六道防线:抓大局

公司的经营活动与外部环境密切相关,无论产品价格的变化,经济周期的变化,还是国家政策的调整,甚至国际市场的风吹草动,都会影响其经营业绩。总经理要注重对公司外部环境的利用,不要过分渴望对大环境的改造。在对核心竞争力的培养和利用方面,要能较大幅度地利用外部资源;注重借势发挥,能巧妙、灵活地利用消费者的价值取向、政府的倡导、竞争对手的利益走势、上下游公司的契约关系、银行的贷款政策、媒体宣传的兴奋点、股东的利益回报等来为公司服务,使公司在左右逢源的道路不断成长壮大。相反,如果逆大环境而动,就要受到市场的惩罚。

180. 审慎关注时局变化对经济的影响	232
181. 大气候决定小气候	233
182. 投资之前先吃透政策	234