

21 世纪企业经营智慧丛书

FANGFAN JINGYING BAIJU

防范经营败局

企业家必须警钟长鸣

编著◎侯书生 余伯刚



创新市场韬略，闯出未来生路
活用经营智慧，再创企业辉煌

任何经营活动的失败对企业都是一种损失、一种伤害，有时甚至是致命的打击。本书结合企业实际，选取大量典型案例加以剖析，揭示企业经营失败的各种原因：或陷阱的诱惑，或思维的混乱，或人为的失误，或条件的局限等，从而回答企业因何而败，在未来如何加以防范。



四川大学出版社

21 世纪企业经营智慧丛书

FANGFAN JINGYING BAIJU

防范经营败局

企业家必须警钟长鸣

编著◎侯书生 余伯刚
本册主编◎舒 天



四川大学出版社

责任编辑:王 玮
责任校对:刘 畅
封面设计:刘建波
责任印制:王 炜

图书在版编目(CIP)数据

防范经营败局:企业家必须警钟长鸣 / 侯书生, 余伯刚编著. —成都:四川大学出版社, 2015. 2

(21 世纪企业经营智慧丛书)

ISBN 978-7-5614-8374-9

I. ①防… II. ①侯… ②余… III. ①企业经营管理
IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 041487 号

书名 防范经营败局——企业家必须警钟长鸣

编 著	侯书生 余伯刚
出 版	四川大学出版社
地 址	成都市一环路南一段 24 号 (610065)
发 行	四川大学出版社
书 号	ISBN 978-7-5614-8374-9
印 刷	三河市天润建兴印务有限公司
成品尺寸	170 mm×240 mm
印 张	14.25
字 数	230 千字
版 次	2016 年 1 月第 1 版
印 次	2016 年 1 月第 1 次印刷
定 价	36.00 元

版权所有◆侵权必究

◆读者邮购本书,请与本社发行科联系。

电话:(028)85408408/(028)85401670/
(028)85408023 邮政编码:610065

◆本社图书如有印装质量问题,请
寄回出版社调换。

◆网址:<http://www.scup.cn>

前言

市场上从无常胜将军，每个企业在发展过程中都会遇到大大小小的挫折。那些挫折的经历则成了可供后来者借鉴的生存智慧。

市场也从不以成败论英雄。很多企业家都在成长的道路上栽过跟头。那些失败的教训成了企业经营的宝贵财富。

经营失败难以避免，但是在同一块石头上跌两次跤，就不能简单归咎于疏忽大意了，也不是就地爬起来那样简单。总结企业经营失败的原因，汲取他人失误的教训，以减少市场失误，避免经营危机再生，是每位企业经营者必修的一门功课。

企业经营失败是由各种原因造成的，而其中首要的是企业领导者自身的素质问题，说得更明白些，是经营基因的先天不足与后天退化。企业经营中的种种败局其根源是在企业决策者身上。

总结近十年来不少曾经的知名企业和辉煌一时的企业领袖从兴盛到衰败甚至破产倒闭的实例，我们可以清楚地看出：恰恰是因为当初企业经营者的种种错误决策，或经营不当、方法错误，或盲目决策、疯狂扩张，或因循守旧、自我满足，或内部纷争、管理失和，或家族管理、用人唯亲，或文化滞后、缺乏创新



能力，或信息闭塞、管理落后，或缺乏诚信、贪慕虚名，等等。正是这些错误的经营方式，才上演了一幕幕“霸王别姬”式的经营悲剧。今天的企业经营者，要避免重蹈前人覆辙，就应当敲响警钟，加以防范，不让失败的悲剧在本企业上演。

《防范经营败局》一书，在总结大量企业失败案例的基础上，深刻剖析其失败原因，痛陈危害，同时又针对性地提出了一系列防范措施。全书阐述简明，案例生动，方法实用，是当代企业经营者增长智慧，强化能力，防微杜渐，走向成功的实用宝典，希望它对广大企业家有所帮助。

编著者

2015年11月

· 目 录

导 论 失败，为什么？

一、经营失败是企业家心中永远的痛 / 2

1. 从发人警醒的经营失败案例谈起 / 2

2. 经营失败会带来一系列严重后果 / 4

二、防范失败是每个企业家的必修课 / 7

1. 企业家必须学会防范经营失败 / 7

2. 是什么导致企业经营失败 / 8

3. 为了不败，企业家必须吸取他人失败的教训 / 12

4. 提高企业家素质是防范经营失败的根本前提 / 13

第一章 提升企业领导者的素养

——别让一只绵羊带死一群狮子

一、企业领导者素质的高低决定企业的命运 / 18

1. 领导者素质决定企业的发展前景 / 18

2. 高素质的领导者带领企业走向成功 / 20

- ② 低素质的领导者会将企业引向衰亡 / 24

二、企业领导者素质低下的主要表现 / 24

- ① 企业领导者的思想素质低下 / 24
- ② 企业领导者的道德素质低下 / 25
- ③ 企业领导者的心理素质低下 / 27
- ④ 企业领导者的职业素质低下 / 30

三、如何规避低素质领导者对企业的危害 / 32

- ① 必须建立一个完善的市场竞争机制 / 32
- ② 建立完善的企业家认证制度和企业家市场 / 33
- ③ 建立健全对企业领导者的监督激励机制 / 34
- ④ 注重企业领导者的执行能力 / 35
- ⑤ 按照知识经济时代的要求提升企业家的素质 / 36

第二章 决策决不可好高骛远 ——避免走入战略管理的误区

一、成也战略，败也战略 / 42

- ① 战略管理是现代企业管理的重中之重 / 42
- ② 成功的战略决策将企业导向发展的快车道 / 44
- ③ 战略决策决不能带有浪漫色彩 / 46
- ④ 好高骛远的战略会给企业带来致命的伤害 / 46

二、是什么导致好高骛远的战略决策 / 48

1. 战略决策者患有“眼疾” / 48

2. 错误地对待变化与战略的关系 / 49

3. 盲目追求企业发展的高速度 / 50

三、怎样走出战略管理的误区 / 52

1. 给战略决策者洗洗脑 / 52

2. 培养企业家的战略决策能力 / 53

3. 审时度势，科学决策，走出误区 / 56

4. 面向新的挑战，实现战略转型 / 57

第三章 力戒盲目扩张

——避免陷入好大喜功的陷阱

一、扩张是一把双刃剑 / 60

1. 扩张是企业发展的必然要求 / 60

2. 两种截然不同的扩张：理性扩张与盲目扩张 / 61

二、是什么导致企业盲目扩张 / 63

1. 对市场前景预测的失误 / 63

2. 决策者的自我膨胀 / 64

3. 多元化美好前景的诱惑 / 66

三、盲目扩张对企业的危害 / 68

1. 盲目扩张使企业遭受“恐龙式”的灭顶之灾 / 68

2. 盲目兼并使企业难于消化 / 69



- ② 过度多元化使企业失去核心竞争力 / 72

四、企业只有理性扩张，才能稳健发展 / 73

- ① 守住本行，夯实经营的基础 / 74
- ② 谨慎多元化，理性求发展 / 75
- ③ 攻克并购后的整合难题 / 77

第四章 克服创新力不足

——避免企业陷入守旧的泥潭

一、创新还是守旧：企业的生死点 / 80

- ① 创新是企业发展的不竭动力 / 80
- ② 守旧是企业停滞不前的重要原因 / 82
- ③ 创新和守旧的辩证统一关系 / 83

二、影响企业创新的因素分析 / 84

- ① 企业家缺乏创新意识 / 85
- ② 僵化的企业经营机制的制约 / 86
- ③ 企业缺乏应对市场的应变机制 / 87

三、错误的“创新”也会导致企业失败 / 88

- ① 忽视风险的“创新”往往导致失败 / 88
- ② 过分追求技术创新会使企业发展偏离正确轨道 / 90

四、如何有效增强企业的创新力 / 91

① 决策者要有创新精神和创新思维 / 91

② 寻找适合企业的创新点 / 93

③ 积极为企业创新创造条件 / 95

第五章 “唯亲”式用人要不得 ——用人痼疾制约企业的发展

一、“唯亲”式用人是企业的痼疾 / 100

① “唯亲”式用人的两种表现形式 / 100

② 家族式用人的特点及其危害 / 102

③ 只有用人唯贤，企业才能健康发展 / 105

二、企业家如何科学用人 / 106

① 任人唯贤是企业必须遵循的根本原则 / 106

② 以绩效为标准，唯实取才 / 110

第六章 减少能量内耗 ——管理者失和是企业最无情的杀手

一、管理者关系和谐与否，直接影响企业的凝聚力 / 114

① 企业的健康发展需要企业内部的凝聚力 / 114

② 管理者失和是企业发展的无情杀手 / 115

③ 为什么不和：失和的原因及其表现 / 116

二、如何有效协调管理者之间的关系 / 117

- ① 消除管理者失和，重在加强管理者队伍建设 / 118
- ② 在利益关系上协调好管理者之间的关系 / 120
- ③ 加强信息沟通和民主生活方式，促进理解与合作 / 121

第七章 文化滞后

——文化“沙漠”会使企业了无生气

一、优秀的企业文化是企业持久健康发展的保证 / 126

- ① 企业文化是左右企业经营成败的关键 / 126
- ② 优秀的企业文化是企业良好形象的根基 / 127

二、滞后的企业文化对企业发展的不良影响 / 129

- ① 滞后的企业文化缺乏精神激励作用 / 130
- ② 滞后的企业文化缺乏导向和规范作用 / 130
- ③ 滞后的企业文化起不到凝聚员工的作用 / 131
- ④ 缺乏沟通、各自为政的企业文化会使企业像一盘散沙 / 131
- ⑤ 缺乏对下属的尊重与信任，有碍企业的良好发展 / 133

三、企业文化建设滞后与落后的种种表现 / 133

- ① 对企业文化发展战略缺乏应有的重视 / 133
- ② 注重企业文化的形式，忽略企业文化的内涵 / 134
- ③ 忽视企业文化创新，企业精神缺少个性化 / 136
- ④ 企业文化建设的“清淡化”“玄学化” / 138
- ⑤ 将企业文化视为传统文化在企业中直接运用 / 139

四、如何建设别具特色的企业文化 / 140

- 1. 分析企业内外因素，提炼企业文化的核心内容 / 140
- 2. 不断对员工进行企业文化的灌输 / 142
- 3. 企业文化建设应靠“六力”作保障 / 144
- 4. 建设企业文化需要防范的几种倾向 / 147

第八章 避免信息短缺或失灵

——没有什么比信息闭塞更恐怖

一、信息已成为事关企业竞争力高低的主要因素 / 152

- 1. 信息的畅通是企业参与市场竞争与发展的保障 / 152
- 2. 信息闭塞与失灵对企业参与市场竞争的危害 / 154
- 3. 过分强调信息管理也会给企业带来危害 / 157

二、是什么堵塞了企业的信息渠道 / 158

- 1. 企业信息管理基础差 / 158
- 2. 面对繁多信息，企业顾此失彼 / 159
- 3. 企业的信息管理系统落后 / 160
- 4. 对信息的判断失误和处理不当 / 162

三、如何畅通企业的信息渠道，提高信息处理能力 / 163

- 1. 要建立有效的信息管理系统 / 163
- 2. 充分发挥信息管理系统中人的作用 / 167
- 3. 建立决策层管理信息系统 / 169



- ✍ 建立企业的市场信息系统 / 172

第九章 千万不可失去诚信

——企业不可缺失生存的资本

一、诚信是企业做“百年老店”的根本 / 176

- ✍ 现代信用经济呼唤企业的诚信 / 176
- ✍ 坚守诚信即是为企业筑下稳固的根基 / 178

二、失去诚信是企业永远的痛 / 180

- ✍ 丢失诚信就等于使企业失去了生存资本 / 180
- ✍ 信守合同是企业信用的一面镜子 / 181
- ✍ 虚假广告最易使企业失去诚信 / 183
- ✍ 产品质量低劣会使企业信誉丧尽 / 184

三、企业如何有效树立诚信形象 / 185

- ✍ 树立诚信从企业家和员工做起 / 185
- ✍ 向社会展示企业产品与服务的名优品牌 / 186
- ✍ 一丝不苟，严把产品质量关 / 187
- ✍ 组建企业信用联盟和企业信用体系 / 189
- ✍ 企业树立诚信形象需注意的问题 / 190

第十章 不必塑造企业虚名

——贪图虚名如同在经营中吸食“鸦片”

一、企业的虚名与美誉有着本质的不同 / 194

1. 在知名度中虚名与美誉的根本区别 / 194

2. 企业为何迷恋制造虚名 / 196

二、虚名会给企业带来什么危害 / 198

1. 虚名损害企业的社会形象 / 198

2. 虚名危害企业的市场竞争力 / 199

三、如何正确而有效地提高企业的美誉度 / 200

1. 采取切实措施提高品牌的美誉度 / 200

2. 以优质的服务让顾客更信任 / 203

3. 树立企业注重社会责任的形象 / 205

导

论

失败，为什么？

企业经营为什么会失败？这是一个不可回避也不容回避的问题。任何失败对企业来说都是一种损失、伤害和打击，有时甚至是致命的打击。尽管每位企业家都极其厌恶并努力回避失败，但在现实中，一幕幕企业经营失败的悲剧时常上演着。

经营的任何一种结果都有其原因。成功有因，失败也必然有因。虽然我们不能把失败全都归结为经营者的过失，但事实却清楚地表明，企业失败的首要原因应当是领导者“基因”的蜕化与变质。因此，企业家在回答企业因何而败时，首先要从自身素质上寻找造成失败的原因。

从另一角度认识，是企业家迈向成功途中无法逃避的考验。不应当仅把失败当作耻辱，失败同时也是镜子，是老师。向失败挑战更要向失败学习，这正是优秀企业家应有的品质与智慧。



一、经营失败是企业家心中永远的痛

在风云变幻的商场上，失败与成功就像一对孪生子，它们形影不离、祸福相依。成功是每一位经济战场奋斗者的原动力，但失败却常常成为他们悲壮的墓志铭。成功是企业家不懈追求的目标，但由于各种原因，总有人倒在市场竞争中。失败，成了企业家心中永远的痛。

1. 从发人警醒的经营失败案例谈起

纵观国内外大大小小的企业失败案例，我们不难看出，经营者遭遇一封喉的悲惨下场，大多是由决策、管理、营销等方面的失误造成的。正是因为这些失误，许多叱咤风云的企业家逝如流星，许多笑傲江湖的英雄豪杰铩羽而归，这不得不令我们为之扼腕叹息。下面就是一些典型的企业经营失败的案例。

(1) 管理不善，建材连锁超市连续关张

百安居曾经是中国市场上最大的建材连锁超市，一度所向披靡。这家隶属于世界500强英国翠丰集团的欧洲第一、世界第三大建材零售企业，自从1999年进入中国在上海开了第一家门店，不到五年时间出现爆发式增长，开业不到十年，百安居就在中国26个城市先后开了67家大型建材超市。

2008年，一方面受全球金融危机的强烈冲击，中国房地产市场整体下滑，另一方面受企业管理不善的影响，开店投资巨大的百安居终于难以承受重压，开始在中国大规模关闭店铺。

(2) 没有创新，企业只有死亡

现代科学技术的发展一日千里，日新月异。科技作为重要的营销因素，其创新能力不仅直接影响企业内部的生产和经营，而且还关系到企业的生死存亡。当今时代产品更新换代速度加快，产品的市场寿命缩短，一

些旧的行业与市场走向衰落。这种情况,要求企业不断地进行技术革新,赶上技术进步的浪潮。否则,企业的产品跟不上更新换代步伐,跟不上技术发展和消费需求的变化,从而被市场无情地淘汰。

中山小霸王公司生产的“小霸王”学习机,当年刚一推出就火爆一时,在全国家教消费者中以“青少年电脑学习机”的品牌形象而深入人心,几乎占领了整个学习机市场。在当时,谈到学习机,言必称“小霸王”,人们购买学习机也非“小霸王”不买,形成给小朋友送礼就送“小霸王”的局面。然而企业经营者并未意识到危机已悄然降临。随着电脑技术的进步、成本的降低,家用电脑越来越普及,学习机被家用电脑挤出了大多数家庭,小霸王公司却迷信于原有的技术不思改进,结果产品很快落伍,被迅速兴起的更先进的学习机挤出市场。

创新是企业生命活力的根本,在科技发展日新月异的时代,企业不创新无疑是自杀。如果不断创新,即使别人想模仿,也不一定能办得到。若是凭着自己的品牌优势再加上不断推出符合市场需求的特色产品,百余年的品牌怎能一朝就能被人挤出市场呢?

(3) 多元出击,主业受挫尝苦果

在全球市场上,“山叶”几乎曾是乐器的代名词,在钢琴生产销售方面,尤其享有盛誉。日本山叶公司业务扩展的初期,品牌扩展都不脱离原有的专长。如吉他、喇叭、小提琴和电子琴的生产,都可以受惠于该公司原来所拥有的技术和工人的精巧手艺。然而,后来山叶公司大举向银行借贷,投资许多不熟悉的领域,如网球拍、电视机、录像机、音响设备、摩托车、滑雪车和游艇等。由于偏离本业开展过量的多元化经营,技术、经验都跟不上,最终公司几乎陷入经营的困境。

一个人的能力总是有限的,一个企业也是如此。企业经营中的盲目扩张、多元出击注定使企业经营失败。

(4) 错误用人,导致企业破产

广东有家民营企业,于2010年成立后,生产的产品大部分出口,在行业内小有名气。随着业务的不断发展,企业员工队伍开始扩大,产能大幅