

据有关调查显示,中国民营企业每分钟有9家倒闭,能够存活3年以上的不足10%。本书通过对全国数百家民营企业进行调查分析发现失败的企业自有许多不同的原因,成功的企业却总有相同之处。

相信别人碰了无数坎壁,摔了无数次跤,走了无数灰弯路,在痛苦中凝练,用金钱、眼泪和鲜血浸透而成的经验对我们绝对是有价值的。



田海源 著

中国民营企业失败原因分析

谨以此书献给每一位民营企业管理者

中国工人出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中国民营企业失败原因分析 / 田泊源著. —北京:

中国工人出版社, 2004.1 (2006.1 修订)

ISBN 7-5008-3204-4

I. 中... II. 田... III. 私营企业—企业管理—研究—中国

IV. F279.245

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 107221 号

出版发行: 中国工人出版社出版发行

地 址: 北京鼓楼外大街 45 号

邮 编: 100011

电 话: (010) 62350006 (总编室) 62005038 (传真)

发行热线: (010) 62005249 62005042

网 址: <http://www.wp-china.com>

经 销: 新华书店

印 刷: 北京小红门印刷厂

印 次: 2004 年 1 月第 1 版 2006 年 1 月第 3 次印刷

开 本: 640x960 毫米 1/16

字 数: 260 千字

印 张: 18.125

定 价: 28.00 元

版权所有 侵权必究

印装错误可随时调换

序 一

直挂云帆济沧海

其实，所有的创新和变化都始于认识的转变，然后才有进步和超越。

中国的民营企业，可以分为三类：第一类，即将被淘汰的企业最终梦断出局；第二类，出现危机的企业面临内忧外患；第三类，自主创新型企业实现成功升级。在这三种格局中，民营企业走过了从无到有、从小到大、从如履薄冰到昂首向前，期间的成功与失败、探索与困惑每时每刻都在警示着我们，使我们或者辉煌或者平庸。

天底下有太多太多的人成功，他们成功的法则统统不一样；天底下有太多太多的人失败，他们失败的结局却完全相同，最后都不得不离开自己曾经风光的舞台。

正是基于以上认识，我们来解读田刚先生的这本书就有了极具实践的意味。

田刚先生是长期活跃在企业一线的咨询培训师，经由多年的历练和积淀，田刚先生对企业问题的认识 and 解决有其独特的模式和套路，他带着厚重的职业责任感，希望心血铸就的感悟与思路能带给读者更大的启发。不仅如此，田刚先生还特别从实践操作的角度聚焦了企业“高层决策、组织与管理、市场营销、企业文化、经营环境把脉乃至更高层面的资本运营”等方面的内容，从企业整体运作的核心要素到具体操作的细节展示，立足成功与失败两大局面，并辅以针对性的案例剖析，使问题与方法得以有效嫁接。

正如田刚先生书中所言，创新是一种行为而不是一句口号。企业的点滴进步都需要踏实推进，成长中的民营企业越来越成为中国经济的重要力量，认识其成功与失败都将使我们体察到“前事不忘，后事之师”的真谛。因此，不论是决策的问题，还是组织管理的问题，甚至微观到危机公关专项层面，都在考验着中国民营企业的综合经营素质。对于创业期的企业，生存下来是重点；而成长期的企业，构建基盘才是关键。大量的民营企业正处在成长转型阶段，只有努力跳出自己的企业，认真研读成功与失败的案例，综合提升基础素质，全面强化基盘构建，才有可能使企业步入“基业长青”的境界。

大诗人李白在境况不佳时曾激励自己“长风破浪会有时，直挂云帆济沧海”，他希望有一天能够实现自己的抱负，但李白最终没能实现其政治理想，反而成为一代诗坛宗师。而今日的中国民营企业，恰是启航于经济活跃充满变数的时代，我们需要的不仅仅是自我激励，更主要的是清醒认知及系统操盘的能力。条条大路通罗马，最近的只有一条，我们肩负的责任，就是把那条最近的路找出来。

以上，是为序。

（杨杰：东方咨询集团董事长）

2005年11月3日 于北京

序 二

权威数据表明：

企业经营环境比 10 年前复杂 2.5 倍；

企业竞争强度比 10 年前增加 3.3 倍；

企业平均寿命是 10 年前的 20%；

企业的平均利润率逐年递减 10%；

中国民营企业平均寿命 2.9 年，每 3 年中 100 家企业有 68 家死亡。

如履薄冰！战战兢兢！

这就是中国民营企业所面临的血淋淋的事实。和世界 500 强的百年老店相比，为什么中国的民营企业寿命如此之短，宛如昙花一现，在经历了短暂的繁荣期之后便关门大吉了呢？为什么这么多的企业经受不了市场严峻的考验呢？太多的为什么值得我们深刻反思。

以铜为镜，可正衣冠；以人为镜，可鉴得失；以史为镜，可知兴衰。无论是经验还是教训对于任何一个在商海搏击风浪的人来说，都是一笔弥足珍贵的财富。

在商场如战场的今天，什么能够使我们运筹帷幄、决胜千里？又是什么决定了我们能够叱咤疆场、笑傲群雄呢？很简单，就是我们的洞察力，就是我们的眼力，如雄鹰般划破长空！

今天，当我们能够从中国民营企业土生土长的成功和失败两方面的实战经验出发，去设身处地地深入中国特有的企业实况时，就是在锻炼我们自身的“鹰眼”，锻造我们驰骋商场的宝剑。

本书的作者田刚老师 10 年来一直致力于企业管理培训，其服务的客户广布中国大陆。今天，田刚老师把 10 年来在企业培训过程中收集的民营企业成功和失败的案例整编成册。于是，便有了此书。

这不是理论书，而是中国本土企业成功经验和失败教训的总结，是实战经验的累积，是中国本土企业发展借鉴的宝典，

成功必有方法，失败定有原因。

相信此书一定能够给予民营企业经营管理者诸多启发，规避失败，迈向成功！

(李践：行动成功学创始人，香港和记黄浦
TOM 户外传媒集团总裁)

序 三

当今，民营企业已成为我国最活跃、发展速度最快的经济组织，在促进市场变革、商业竞争、科技成果转化、吸纳就业人员等方面发挥了极其重要的作用。然而，在民营经济繁荣的背后，又有多少惨痛的失败和教训？据有关资料披露：中国民营企业每分钟就有九家倒闭，能够生存三年以上的不足10%。

田刚先生是一位有极度社会责任感的学者型企业管理者。他认为，剖析民营企业失败的原因，从中汲取一定的教训，对现时尚在搏击风浪的企业一定会有所警示和启迪。本书对部分民营企业的失败进行了全过程、深层次的剖析，而不只是简单的对其结果进行的概括。

一般来说，研究企业管理可以从管理理念、管理战略、管理模式、企业成功史、企业失败史入手，而研究企业失败史则是其中最无情又最深刻的过程。败局已定的企业，失败的现实已公之于众，这时的研究、剖析，就像一位理性的大夫用锋利的手术刀去剥开血淋淋的病灶。然而，可谓“道是无情却有情”，这要比讲述管理理论和解读正在兴旺的企业更让人有切肤之感。

从失败的商战中可以学到很多，它可以告诉我们如何避免失败。我相信，本书能给徘徊在十字街头的民营企业指引前进的方向，也能让已身陷沼泽的民营企业尽快走出困境，更能让此时顺风顺水的民营企业有所谨防。由此，给同行们推荐这本书，恰是

序 四

发展才是硬道理

从1997年到现在，八年多的时间，我奔走在全国各个企业里，从事着一线的咨询培训工作，进而，培训的范围不断扩大，培训过的团队，有国有企业、民营企业、学校、社区、部队以及为监狱做社会帮教等。

我在2002年出版的《贫富的根源》那本书里就提到：“社会是一个大整体，每个机构和团体好比是整体的一个器官。”每个团队的卓越，一定会使我们的国家更加繁荣、昌盛、富强。

八年多来，我进行了大量的研究和调查，写了很多采访手记与工作笔记，我对中国民营企业有着切身的体会，也累积了丰富的团队训练实战经验。

我学习邓小平理论，结合到企业运营体会最深的有三句话：

第一句：不管黑猫白猫，捉住老鼠就是好猫。对企业来说，首先必须要赢利，赢利才能生存，才能解决一批社会的就业，才能为社会创造利税。松下幸之助有句名言：“如果企业不赚钱，就是企业家在犯罪。”所以说，能够生存与赢利，就是好企业，当然前提是要合法。

第二句：摸着石头过河。目标管理源自美国，品质管理做得最好的是日本。美国是典型的管结果，日本最重视管过程，而中国的企业家们，正在探索一种既管目标又管过程的管理方式。如同儒家文化所讲的“中庸”，要恰到好处，比例最合适。

第三句，发展才是硬道理。所有的企业思考最多的两个问题，第一个就是，企业在起步阶段如何超速成长，以速度取胜；

第二个就是，企业发展壮大之后，如何延长企业的寿命，走可持续发展的道路。

经过这八年多的探索、实践和总结，终于凝聚成了本书。能为中国民营企业的发展提供一些借鉴，是我最大的欣慰。

感谢中国工人出版社为此书出版提供的帮助。祝愿所有的读者——企业家，以及立志成为企业家的同仁——规避失败，迎向成功、和谐、幸福。

2005年10月26日于昆明



第 第 章

—— 高层决策过分集权的原因 ——

企业的任何一项活动都离不开决策，尤其是关键时刻的重大决策决定着企业的生死存亡。失败的企业和困境中的领导们都能找出一大堆理由来为自己搪塞过失，而他们却不明白，正是自己缺乏决策意识、缺乏创新意识、缺乏危机意识造成的决策失误，才导致了企业的失败。

1. 主观、感性、专断的决策 003

本节要点：决策要以客观事实为依据。

切记：在重大决策前身子需要发热，但头脑不能发热。

2. 忽视信息收集，无视外界巨变 010

本节要点：信息时代要眼观六路，耳听八方。

切记：在繁杂的信息大杂中找到适合自己胃口的奶酪。

3. 没有明确的经营理念 and 合理的定位 014

本节要点：在方向正确的情况下提速。

切记：在迷失方向时要暂时刹车看清楚再走，千万不要南辕北辙。

4. 患得患失，优柔寡断 018

本节要点：亡羊补牢，为时晚矣。

切记：在你必须要做出决定的时候，惟一的选择就是果敢、坚定。

5. 抱残守缺，忽视创新 021

本节要点：跳出固有模式、打倒自我、推陈出新、不破不立。

切记：变是永远的不变，人们的目光时刻都在搜寻变化后的信息。

6. 目光短浅，急功近利 028

本节要点：短视的眼光带来短命的市场。



切记：眼前的利益往往是难以抵御的诱惑，但千万不要为了眼前的利益而不计后果。

7. 盲目跟风,复制克隆 031

本节要点：不做跟屁虫。

切记：做人可以去凑凑热闹，但做事却不能凑热闹。

8. 滥用其“船小好掉头”的优势 034

本节要点：三思而行再掉头。

切记：千万别这山望着那山高，一生只做一件事的人往往容易成功。

9. 侥幸违法经营，“赌一把”的心态 037

本节要点：非法的路上走不通。

切记：侥幸有可能取得暂时成功，但最终又会因为侥幸而失败。

10. 膨胀式扩张,盲目性兼并 043

本节要点：欲速则不达，一口吃不成胖子。

切记：胃口大还要肠胃好，消化不了易患病。

第二章

内部组织结构、协调管理的原因

企业的兴旺发达终究靠的是自身的实力，一味地抱怨外部环境，把自身的生存寄托于外界的力量，既不现实也不可能。“内和”方能“外争”，内部关系处理得当，企业就像有了健康的肌体，才能更好地适应高强度的市场对抗。

1. 组织结构混乱,软弱无力 053

本节要点：语无伦次的不是嘴，而是大脑。

切记：下面出的问题多了，原因一定是在上面。



2. 规章制度机械刻板,执行不力 059

本节要点:恰当处理“铁面”与“柔情”的关系。

切记:感情和制度就是练功和练拳的关系,前者是基础,后者是关键

3. 人才的缺乏与流失 065

本节要点:如何找到并留住千里马。

切记:企业的发展靠人才,个人的成长在企业,在相互的磨合中吻合。

4. 用人观点落后,不尊重劳动者 071

本节要点:陈旧的用人观、不尊重劳动者权益会直接影响企业的发展。

切记:皮之不存,毛将焉附?水能载舟,也能覆舟。

5. 不能做到人尽其才,用其所长 076

本节要点:用人的最高境界是:人尽其才,才尽其用。

切记:只有完美的团队,没有完美的个人。

6. 重才轻德,使用品行不端之人 080

本节要点:有德无才庸,有才无德恶

切记:恶人是企业最大的风险!

7. 领导事必躬亲 083

本节要点:一个忙上又忙下的领导,只能是鞠躬尽瘁徒劳累。

切记:没有人是千手如来,一个人不可能干成所有的事

8. 任人唯亲,家族式管理 086

本节要点:家族管理问题多,任人唯亲不可取。

切记:亲人也有丑陋的人性,只是你更难发现。



第一章

营销策略、营销运作的原因

有人说企业营销的成败关键在产品，有人说在服务，有人说在价格，有人说在推销，有人说在广告，有人说在点子……而实际上，市场营销是一个包括分析、计划、执行和控制的管理过程，少一个环节都不行。许多民营企业正是在这一问题上认识不清，导致营销策略偏失而走向失败的。

1. 守株待兔,倚老卖老 093
本节要点：酒香也得常吆喝。
切记：停滞离死亡总是最近，守株待兔只能让肚子饿扁。
2. 忽视形象的塑造 096
本节要点：人靠衣装马靠鞍，形象与内秀同样重要。
切记：必须先有感觉才会有触摸。
3. 步入广告的误区 101
本节要点：成也广告，败也广告。
切记：没有品质做后盾，冲得快可能死得更快。
4. 过分依赖市场炒作 109
本节要点：肆意炒作要不得
切记：炒作只能带来爆发力，耐力还靠基本功。
5. 售后服务不完善 120
本节要点：良好的服务就是销售的延伸。
切记：事物是个辩证法，要到那头去却要从这头开始！



6. 忽视产品质量 124

本节要点：质量就是生命。

切记：一个上当者会传播二百五十个人！

7. 缺乏品牌保护意识 130

本节要点：注册商标事关重大，依法注册保护自己。

切记：保护好自己已有的要比得到新的更容易。

8. 不做市场调研、销售预测 135

本节要点：制订销售计划一定要有良好的市场调研、销售预测。

切记：千万不要盲目乐观或悲观于市场的表面现象。

第四章

—— 外部环境的原因 ——

业界曾有经验之谈：如果大家都不希望你垮掉时，你就不可能垮掉；反之，如果大家都希望你垮掉时，你就不可能有什么成就。所谓“大家”主要是指能影响企业成长的外部环境，如周围人群、本地经济、客户、政府、银行、合作者、竞争对手等。“大家”当然不会无缘无故地希望某企业垮掉，只有那些只顾眼前小利、见利忘义、不守游戏规则的人才会成为众矢之的。

1. 忽视人口环境变化 143

本节要点：人口结构的变化对市场的影响。

切记：用变化的眼光看市场，一定要找准目标顾客群。

2. 忽视自然环境变化 146

本节要点：坚持可持续发展才能造福后代。

切记：我们只有一个地球！



3. 忽视国家经济环境影响 149
本节要点：消费者收入、支出的变化将影响购买力。
切记：经济环境是价格战略的重要依据。
4. 忽视技术环境变化 152
本节要点：发展才是硬道理。
切记：科学是第一生产力！
5. 与政府部门沟通不当 158
本节要点：在遵守国家法规的基础上公关，在遵循国家政策的道路上发展
切记：尽可能得到政府的支持，但绝不能成为依赖。
6. 忽视消费者的切身感受与利益 164
本节要点：尊重“上帝”才有利益，轻慢“上帝”必然破财。
切记：顾客在开心时最愿意掏腰包。
7. 危机公关不力 168
本节要点：公关无处不在、无处不能。
切记：公关不是万能的，但没有公关是万万不能的。
8. 与媒体关系处理不好 176
本节要点：无冕之王不能惹，新闻媒体要尊重。
切记：翻手为云，覆手为雨——媒体也！
9. 恶劣的同行关系 182
本节要点：同行不应是冤家！
切记：冤家宜解不宜结，多一个朋友比多一个敌人强百倍。
10. 协调不好与供应商、经销商的关系 191
本节要点：供应商和经销商是企业的衣食父母。
切记：让合作伙伴成为朋友就能走得更远，也更踏实。



第五章

资本运营的原因

资本运营就是企业将已有资本及可取得的社会资源进行形态转变和优化重组,以实现价值最大化的过程。在现代经济中,无论是大企业,还是小企业都离不开资本运作。而民营企业在这方面往往容易走极端:要么缺乏资本意识,轻视资本的力量;要么盲目崇拜资本运作的效果,妄图一口吃个胖子。这两种认识都会将企业带入悲惨的境地。

1. 缺乏财务数据指导 195
本节要点: 财务信息是指导企业经营的重要手段。
切记: 数据使人清醒,更是判断事物的依据。
2. 缺乏资本运营的理念和技术 197
本节要点: 现金不是利润,资本不仅仅是资金。
切记: 钱要用在刀刃上。
3. 流动资金不足 205
本节要点: 车链被卡,寸步难行
切记: 千万不能步入资金的死角
4. 没有正确控制财务风险 213
本节要点: 最低的风险和最大的利益永远是企业的追求。
切记: 利益与风险同行。
5. 无形资产的流失 219
本节要点: 无形资产商机大,有形资产好计价。
切记: 千万不要“花落他家”。
6. 缺乏投资分析报告 222
本节要点: 分析、计划是行动的指南。



切记：企业的生命是效益，而不是轰动。

7. 合资时不善于保护自己的利益 226

本节要点：盲目崇拜、逃避法制、终将自毙。

切记：盲目的合作必然以遭人谩骂结尾！

8. 步入上市圈钱的误区 229

本节要点：上市为圈钱？

切记：企业需要的是长大，而不是胀大，胀得厉害就会死去。

第六章

企业文化的原因

企业的文化是企业管理的灵魂，要想企业发达，先抓企业文化。一个没有企业文化的企业就像建筑在沙滩上的楼房，总有一天会垮塌；一个没有健康文化的企业，就像烂掉了根的一棵大树，迟早会暴露出脆弱的本质。企业管理中的许多弊端就发端于企业文化，假如文化不革新，经营现状便难以改变，企业依然无法避免失败。

1. 对企业文化认识不足 239

本节要点：要正确对待企业的文化。

切记：文化是企业的灵魂，文化是企业的养料。

2. 缺少文化底蕴 245

本节要点：企业文化是基石。

切记：只有注重文化建设企业才能走好、走远。

3. 不鲜明的企业个性特征 249

本节要点：个性特征就是财富。

切记：一切都是从模仿开始，但最终一定要有自己的特色。