

导致公司夭折的25项关键因素

敬告

亡羊补牢固然值得称赞，但事前预警才是真正的聪明之举

中国纺织出版社

柯昌◎主編

警 示

——导致公司夭折的 25 项关键因素

柯为 主编



中国纺织出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

警示：导致公司夭折的 25 项关键因素/柯为主编. —北京：
中国纺织出版社，2005. 7

ISBN 7-5064-3396-6/F·0577

I. 警… II. 柯… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 041181 号

责任编辑：胡成洁 特约编辑：王安平 责任印制：刘 强

中国纺织出版社出版发行

地址：北京东直门南大街 6 号 邮政编码：100027

邮购电话：010—64168110 传真：010—64168231

http: //www. c-textilep. com

E-mail: faxing@c-textilep. com

北京云浩印刷有限责任公司印刷 各地新华书店经销

2005 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

开本：710×1000 1/16 印张：14

字数：175 千字 印数：1—6000 册 定价：25.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社市场营销部调换

编委会

主 编：柯 为

编 委：袁 兵 徐从英 彭 鑫 周道清
李鹏珏 姜瑞英 孙雪梅 曹 军

内容提要

如今最大最强的公司，往往有着微寒的出身；而曾经辉煌的企业，如今却未必能寻到踪迹。我们只看到眼前成功者的辉煌，却忘了几乎每一个成功者的背后都有许多失败者的足迹。随着德隆系股票的崩盘，“德隆王国”不再被称颂。那些曾经叱咤风云的企业如旭日升、春都、爱多……现在几乎都成了历史名词。明星企业尚且如此，何况其他。本书警示我们：中国企业必须注意“幼年夭折”的问题，必须寻求一个有效的解决之道。

企业夭折的原因纷繁芜杂。本书从企业远景、战略规划、制度管理、企业文化等决定新公司存亡的 25 个关键之处入手，概括出了相应的解决方案，使问题变得脉络清晰了。与艰涩的其他同类书籍不同，本书语言通俗易懂，案例丰富精辟，操作性与实用性兼备，相信会给每一位有志创业与处于起步阶段的新公司的管理者提供及时有益的指导。

前言

每一家企业都是从某个地方开始起步的，即便是最大最强的公司，也往往有着微寒的出身。

我们只记住了成功的故事，却忘了每一个成功者的背后，有许许多多失败的案例。

“德隆王国”随着德隆系的崩盘轰然倒塌，巨大的股市神话永远不再传奇；当年在中国冰茶市场独领风骚的“旭日升”陨落了；火腿市场鳌头独占的“春都”早已凋零花谢；那些曾经叱咤风云的巨人、秦池、三株、爱多、沈阳飞龙……现在几乎都成了历史名词。

“明星企业”尚且如此，何况其他。据统计，中国的集团公司平均寿命只有 7~8 年，中小企业的平均寿命更短，仅为 2.9 年。中国的企业中，每一分钟有近 10 家企业关门，每一天有 1.2 万家企业倒闭。绝大多数创业公司在成立后两年内倒闭已不是什么新鲜事，一项权威研究估计，这一时期的倒闭率高达 70%，残酷的现实足以让我们警醒。

世界最高寿命的公司已达 700 多岁，中国企业的平均寿命才 3.5 岁。相关统计资料显示，中国近 3700 万家经济实体中，存在这样那样程度不同病症的经济实体竟高达 80%，将近 3000 万家。企业失

败的沉痛教训警示我们：中国企业的短命，已不是一个“英年早逝”，而是一个“幼年夭折”的普遍问题。

失败的过程对当事人来说往往是痛苦的，面对如此之高的倒闭率，刚刚起步的新创公司该如何避免夭折？《警示》从企业远景、战略规划、制度管理、企业文化等决定新公司存亡的 25 个关键之处入手，详细分析了致使新公司夭折的种种问题所在，并提出了相应的解决方案，操作性与实用性兼备。

与教条艰涩的管理理论书籍不同，该书语言通俗易懂，案例丰富精辟，相信会给每一位有志创业与处于起步阶段的新公司的管理者提供及时有益的指导。

对于所有的企业管理者，该书都不失为一本绝佳的警示教材，通过阅读该书，企业管理者会明晰究竟是哪些因素导致了成败的差异，有效避免重蹈失败者的覆辙，让自己的公司能够健康地发展。

作者

2005 年 4 月

目 录

警示 1 拖延是天折的开始 1

任何时刻，当你的公司感到拖延苟且的恶习正悄悄地逼近，或当此恶习已经纠缠上你，使你动弹不得，就需要用这句话来警示你和企业——拖延是天折的开始！

警示 2 过分重视眼前利益 13

将重点从解决燃眉之急转到对今后一两年的规划上来，这对很多新创公司的管理者来说，或许非常困难。但这是必须要做的事，公司要成长，就不能对未来放任自流，而必须进行规划。坚持不懈地去执行这个规划，并不能确保公司长盛，但一定会提高公司生存的概率。

警示 3 缺乏清晰的远景规划 17

任何一个成长中的年轻公司，无论创立者多么优秀，如果远景目标不清晰，或目标在公司成员之间得不到透彻的理解，那么这个公司势必没有前途。企业远景对于企业经营的重要性尤显突出。企业若迷失其远景，那么其生存目的与生存手段就会混淆起来。

警示 4 制定战略规划的失误 27

尽管企业的短命有种种原因，甚至不乏宏观上的政策风险与国内外竞争压力，但从企业本身和组织内部考虑，最重要的一条就是：缺乏应时而变、引导潮流的战略规划。

警示 5 企业风险防范与危机管理措施不力 39

市场竞争日趋激烈，经营风险随处存在，新公司在经营中若不能未雨绸缪，建立起积极有效的风险防范机制，及早注意规避市场风险，那么，稍有不慎，就有可能在市场竞争中遭遇到极大的市场风险，甚至酿成巨大的经济损失。

警示 6 无视企业文化的重要性 48

有文化的企业未必都能成功，但没有文化的企业注定不会成功。任何一家想成功的企业，都必须充分认识到企业文化的必要性和其不可估量的巨大作用。

警示 7 不重视信息收集，无视外界变化 62

建立信息系统，对于企业，特别是对于一个新成立的现代企业十分重要，且不谈正在飞速发展的电子商务，仅就企业在运营过程中的资源共享、高效工作、及时反馈和决策等方面而言，惟有通过信息系统的建立健全才能做到。

警示 8 不屑寻求各类机构的支持 69

企业的经营过程中，需要跟企业外部发生很多这样那样的关系，其中包括与顾客的关系、与行政部门的关系、与供应商的关系等等。这些关系的处理是否得当都会直接或间接地影响到企业的发展。企业应该积极寻求各方面的指导与支持，处理好企业与外部的关系，建立一个良好的外部关系网，这对企业的发展至关重要。

警示 9 不善于与强者合作 75

在如今合作竞争的大环境下，企业欲单打独斗闯出一条金光大道来，既不现实也不符合市场规律。不要对做产业配角产生偏见，也不要害怕和强者合作，产业配角做好了，同样可以成为一流的企业。

警示 10 决策权过分集中 82

处于起步阶段的许多新公司，因管理者经营管理经验相对较少，加之大多未经过这方面的系统培训学习，企业决策权高度集中，管理者事必躬亲，生产、经营、决策一人说了算，科学化程度低，难以与现代企业制度接轨，不适应市场经济发展的客观要求。

警示 11 缺乏科学规范的企业管理制度 90

创业维艰，守成不易，即使得以守成，新公司想持续成长也十分困难。企业成长的瓶颈未必是市场需求不足，其实更常见的是，当规模稍有成长后，很快就到达企业管理者管理能力的极限。

警示 12 激励机制不健全，只想同吃苦，不愿共荣华 …… 97

企业实行激励机制的最根本的目的是正确地诱导员工的工作动力，使他们在实现组织目标的同时实现自身的需要，增强其满意度，从而使他们的积极性和创造性继续保持和发扬下去。可以说激励机制是否健全以及运用的好坏在一定程度上是决定一个企业兴衰成败的重要因素之一。

警示 13 忽视绩效考核 …… 104

对于刚起步的新公司，也应及时引入考核制度，在保证员工与公司绩效的基础上规范公司管理，为公司的下一步有序发展建立平台。

警示 14 管理者与员工身心紧张 …… 113

缺乏资金来源虽是扼杀众多小公司的最大“凶手”，但建立一个企业所带来的身心紧张，也是造成许多新公司消亡的原因。

警示 15 漠视商业规则和自身素养 …… 120

许多企业管理者在决策时容易急功近利，只看到企业的利益，而忽视尊重基本的商业规则，以及违背这种商业规则所带来的潜藏的风险，而这正是导致许多企业夭折的原因。

警示 16 管理者不能有效授权 …… 134

管理者不会授权，会导致员工缺乏发展空间，失去工作积极性；另一方面，管理者自身也陷入琐碎的事务之中，无法考虑企业的发展方向等问题，这都是制约企业发展的致命因素。

警示 17 不敢打破常规，创新只是一句空话 144

毛毛虫的实验告诉我们，一味地盲从与模仿，只会永远在原地踏步。在激烈的市场竞争中，如果一个企业从一开始就像毛毛虫般，只是单纯地追随与模仿竞争对手，迟早会被市场淘汰，很多新公司就是在盲从中逐步陷入困境并最终夭折的。

警示 18 机遇来临时无动于衷 153

处于起步阶段的新公司，能否在机遇面前应时而动更是关乎企业的生死存亡。任何面对机遇无动于衷的企业势必会在日趋激烈的市场竞争中错失发展良机，处处陷于被动，最终黯然出局。

警示 19 过度依赖少数客户，没有做好客户关系管理 161

要避免过分依赖一小部分客户，一般原则是，来自任一客户的收入不应超过总收入的 30%，以避免该客户突然停止购买而给现金流带来的巨大冲击。

警示 20 财务管理漏洞百出 168

新公司由于产出规模小、资本和技术构成较低、受传统体制和外部宏观经济影响大等因素，使得企业自身在财务管理方面常常存在诸多问题。

警示 21 缺乏行之有效的融资策略 175

很多新公司都抱有急功近利的心态，梦想一夜暴富，而生产的产品没有市场，企业信用度差，在遇到融资难题时，缺乏行之有效的融资策略，导致企业产生危机。

警示 22 不善于节约成本，入不敷出 184

你的花费必须低于你赚得的利润，这是一个简单的道理，但是许多企业却忽略了这个原则。成本意识更多体现在计划的周密，“凡事预则立”，如果没有深刻的成本意识，企业所做出的运营策略往往会因资金缺乏而夭折。

警示 23 忽视主打领域，缺乏核心竞争力 191

盲目多元化对新公司只可能有一个结果，就是失败。很多企业一方面对逐渐萎缩的主业难以割舍，另一方面却遍地撒网，盲目多元化。结果越想分散风险，企业失败的可能性越大。

警示 24 忽略资源的优势整合，没有自己的品牌 197

新公司要认真审视自身的真实能力，深入认识已经具有的优势，深入挖掘尚且存在的弱点，让所有的优势资源进行更为有效的整合，创造出企业独特的核心竞争优势，是起步阶段必须面对的课题，也是企业能否生存下去的前提。

警示 25 忽视细节 205

这是一个细节制胜的时代，细节已经成为企业竞争的最重要的表现形式。新公司只有从起步开始就注重不断地完善细节问题，才能在各个方面有所突破，才能自如地应对市场变化。

参考文献 209

警示1

拖延是夭折的开始

拖延致死的寒号鸟

喜鹊和寒号鸟是邻居。冬天快到了，喜鹊忙着垒窝准备过冬，而寒号鸟却又是玩，又是睡，不去垒窝。喜鹊问它为什么不垒窝，寒号鸟满不在乎地说：“今天天气这么好，明天再说。”第二天，又是一个好天气，寒号鸟便又去晒太阳。喜鹊来劝，它就说等明天再说。

天气突然变寒，寒号鸟冻得直哆嗦，它偎在崖缝里哀号：“哆哆哆，哆哆哆，寒风冻死我，明天就垒窝。”可第二天天气转好，寒号鸟就又想等着天气冷了再说。就这样，它每天都在说：“明天就垒窝。”窝却迟迟未垒。冬天到了，喜鹊躺在温暖的窝里，寒号鸟却一拖再拖，还是不肯垒窝。寒冬腊月，喜鹊在温暖的窝里熟睡，寒号鸟最终冻死在冰寒料峭的崖缝中。

这是大家耳熟能详的一则寓言故事。故事背后的寓意却值得我们每一位企业管理者深思：寒号鸟惯于拖延，代价是惨痛的，因为它最终付出了自己的生命。如果我们的企业管理者惯于拖延，结果

又会怎样？

两个不同的管理者

朋友张浩终于有了自己的公司，一切都来之不易，张浩很拼命。他每天醒来就一头扎进工作堆里，忙得焦头烂额，寝食难安，整个人都快要崩溃了，而公司业务却未在他的忙碌中有任何发展，反而于近期开始萎缩，公司最终陷入困境。

失落之余，他去请教自己的前辈——一位成功的公司总经理。来到这位总经理的办公室时，张浩看见他正在接听一个电话。从通话语言和表情判断，是他的一个下属打过来的，而这位总经理很快就给予工作指示。刚放下电话，他又迅速签署了一份秘书送来的文件。接着又是忙碌的电话询问，又是接二连三的下属请示，他都立刻给予了简洁而明确的答复。

半个多小时过去了，终于暂时无“人打扰”了，这位前辈才注意到等候多时的张浩。他正欲问明张浩来意，张浩却站起身来说：“本来我是想请教您，身为一家公司的总经理，您是如何处理好那么多工作，使公司业务蒸蒸日上的。但现在不用了，您已经通过您的行动给了我一个清晰的答案。我明白自己的问题出在哪儿了，您是立刻就把经手的问题解决掉，而我却无论遇到什么事，都按自己的习惯先接下来，放在一边慢慢处理。结果您的办公桌上空空如也，而我办公桌上的文件却堆积如山，最终陷入困境。”

作为公司的管理者，能否取得成功，秘诀就在于从开始就不要像寒号鸟一样，把事情一拖再拖，日复一日，积多成患。而应该像喜鹊那样，未雨绸缪，积极行动起来，立刻去做好正在经手的每一件事。

拖延滋生团队惰化效应

在 20 世纪 20 年代后期，德国科学家马克斯·瑞琼曼对人们在拔河时的表现进行了研究。他发现：一个人拖曳绳子时平均施力 63 千克，而当三个人一同拖曳时，每个人所施加的力量会降到 53 千克，增加至八个人时情况会大变，降到 31 千克，比单独一人时少了一半还多。为什么人愈多，反而会效果愈差呢？我们再来看这样一个事例：

今天该做的事拖到明天完成，现在该打的电话等到一两个小时后再打，这个月该完成的报表拖到下一月，这个季度该达到的进度要等到下一个季度……经纬传播的刘总经理最近都快被手下这些拖延成性的员工给气死了。长此以往，公司焉存？听听这些员工的抱怨吧：工作太无聊、太辛苦，工作环境不好，老板脑筋有问题，完成期限太紧等等。这些不努力工作的员工，没有良好的工作态度，反而找出种种借口来拖延工作、蒙混欺骗他人，实在毫无责任心可言。

为什么会产生这种现象呢？原因在于团队惰化效应。

团队惰化是严重威胁公司绩效的一种潜在因素，它与正被提倡的团队精神完全相悖。团队惰化现象的产生有两种原因：①团队成员都以其他人没有公平付出而为自己拖延工作寻找借口；②员工认为自己的贡献无法被衡量与认知而态度消极、怠慢、拖延，致使绩效下降。两者中存在任何一个，团队产生的协同效应都会是负的，效率自然会下降。

因此，如果管理者要想提高公司绩效，克服团队惰化现象就是必需的。要做到这一点，管理者需要建立有效确认和衡量个体成果的考评体系，但这只是治表非治本，因为产生这一效应的罪恶源头是拖延。那么，如何才能彻底消灭滋生惰化的甚至导致企业夭折的源头——拖延呢？

管理者和员工的态度决定企业的存亡

先来看看这样两则故事。

故事一：有人问三个泥水匠：“你们在做什么？”甲说：“砌墙完工。”乙说：“挣钱糊口。”丙说：“我在建造世界上最美丽的房子。”

十年之后，甲手艺上毫无长进，被老板炒了鱿鱼；乙勉强保住了饭碗，但不过是个平庸的泥水匠；丙却成了赫赫有名的建筑大师。

我们不必惊讶于他们迥异的命运，因为从他们三人的回答，就可以看出他们对待工作迥然不同的态度，而最终的不同结果其实已由此注定。甲对工作毫无感情可言，是典型的“做一天和尚撞一天钟”；而乙，也只是把工作当成谋生的手段，因为在他的内心深处，缺乏对工作的基本热情；惟独丙，他不仅热爱自己的工作，而且立志要在建筑业里干出一番丰功伟绩，创造自己卓越的远大志向。激情激励他奋发向上，兴趣激励他不断进取，信念激励他不甘平庸。丙的成功，实非偶然，态度使之。

故事二：一位建筑工程师在退休之年请示老板：自己准备打算回家安度晚年，享受天伦之乐。老板欲再挽留一段时间，并许诺支付双倍薪资，但老工程师思乡心切，婉言拒绝了。老板恳求说，那就建好最后一座房子再走吧。工程师答应了。他很快投入工作，但是大家很快发现，虽然房子的用料与过去毫无两样，工人也同样优秀，但房子却建得异常粗糙，因为他的心思已经不在这里了。

房子终于建好，工程师来向老板辞行，老板递给他一串钥匙，笑着说：“老伙计，这房子是为你自己建的，祝你幸福！”工程师接过钥匙半晌无语。最终，他泪流满面，羞愧得无地自容。如果他知道这是给自己的房子，他怎会如此？他为自己这最后的败笔而痛悔不已。

现实生活中，我们都在为自己建造房子，是建平房或是建高楼大