

王长远 张新虎
王蓓婷 张维平

著

- 一部成功人士必修的新课程
- 一把打开成功之门的新匙钥
- 二十一世纪闯天下的新功夫

企业反向成功学

A CONVERSE STUDY OF SUCCESSFUL
ENTERPRISES



中国经济出版社
www.economyph.com

企业反向成功学

张新虎 王长远 著
王蓓婷 张维平

中国经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

反向成功学/王长远、张新虎著. - 北京: 中国经济出版社,
2004.1

ISBN 7-5017-6194-9

I. 反... II. 王... III. 成功心理学 IV. B848.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 102266 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037·北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: WWW. economyph. com

责任编辑: 陈骝 (电话: 010-68308644 13621098588)

封面设计: 华子图文

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京忠信诚胶印厂

开 本: 850×1168

印 张: 9

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

书 号: ISBN 7-5017-6194-9/F·4976

定 价: 29.80 元

版权所有 盗版必究 举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68353507 68341876 68341879 68353624

中国经济书店: 66162744 地 址: 西四北大街 233 号

前 言

谈起成功学，人们并不陌生。美国的拿破仑·希尔的八卷本《成功规律》成为激励千百人获得财富和权势的教科书。台湾省杜云生先生的《21 世纪非常成功学》一书，全国畅销书榜上有名。时下国内论述成功的著述汗牛充栋，反映失败的书亦出版了一批，然后，在失败的情况下怎样取得成功方面的书，却凤毛麟角。

所谓反向成功，就是从失败的角度，探究成功之道。企业反向成功学，是一种反向思维的成功学，即失败学。对企业家来说，失败是难免的。对企业市场竞争中失败的研究是否可以称“学”，不是有人用了它作书名就可以解决的。本书用此书名只不过是同其它讲述企业经营管理失误和市场竞争中失败事例与教训之书相区别。然而战胜失败、反败为胜确实需要有高深的学问，其难度高于各种艰深的自然科学，则是无疑的事实。有鉴于此，近几年中，笔者研究了数百例古今中外工商企业家、实业家成功之后又不断失误，走向破产和突破逆境，挑战失败，反败为胜的案例，对其怎样走向了失败和怎样逆境突破，战胜失败，东山再起的规律进行了一系列的研究。我们发现，企业的成功与失败是市场竞争的永恒话题。人们探究失败秘密的好奇心，决不亚于寻求成功的捷径。研究失败之道和反败为胜之道比研究成功之道更重要、更实用。处在市场竞争中的企业家们着实需要一本专题研究失败规律和战胜失败的理论专著。在一定意义上，研究成功要从研究失败开始，而超越了失败则必然通向成功的彼岸。

虽然人人希冀时时幸运、事事顺利，可是在人的一生中，难免要遇到这样或那样的挫折，“万事如意”、“心想事成”，只不过是人

们的美好愿望而已。自然界没有不凋谢的花，人世间没有无曲折的路。社会上的万事万物，无不在曲折中前进。

兵家言，胜败兵家之常，善用兵者因败而成。打仗如此，企业市场竞争也是这样。

人们在挑战未知领域时，由于现有知识局限，经常会遇到挫折，但认真加以总结，失败就会成为通向胜利的里程碑；如果汲取教训，把失败知识普及、活用，模拟体验失败，就可使人少走弯路。我们苦心研究企业失败学，正是认清了这一点。

诺贝尔化学奖得主白川英树应森喜郎首相邀请，来到首相官邸，向首相畅谈了获奖的喜悦和获奖经过。白川说，自己从孩提时代开始，除了理科之外，其他学科成绩都不太好，获奖的这项研究也是从“失败”开始的。白川的话立刻引起森首相的共鸣，他说，“我这个人要说有什么长处的话，那就是我常常是从失败中学习，我想这应该是教育的基本。”

日本科技厅设立了一个令人耳目一新的机构——“活用失败知识研究会”。它的任务是构筑“失败学”，即把科技领域里发生的事故和失败等收集起来作为“知识资源”，以从中获取有益的经验。该研究会吸收科技、心理学、法律及企业质量管理等领域的专家、学者，专门从事失败学的研究。2002年12月9日，日本失败协会在著名的东京大学正式成立。该协会的研究任务包括调查失败案例原因、研究防止失败对策、普及失败知识，举行关于失败的研讨会和发行杂志等。该协会同时还以个人和企业为对象，帮助研究失败对策，开展防止失败咨询等业务，通过因特网发布各种防止失败的信息以供会员采用。

一项研究表明，中国企业对突如其来的危机往往是措手不及，缺乏力挽狂澜的拯救机制。大多数中国企业的组织构成中专门有负责财务的，专门负责研发的，专门负责人力资源的，却很少有专门处理意外事件的部门。企业出现危机时总显得茫然无措或力不从心的另一个重要原因是：从经营者到员工普遍缺乏管理意识和应对知

识。

企业家不能不犯错误，不出现失误，但在错误或失误面前认真反思，避免重犯错误，会逐渐走向成熟；新的知识和发现以及新技术、新产品的开发、新市场的开拓，不少都是建立在不断失败或多次失败的基础上的。从失误、失败中一定能够学到知识，把从中得到的教训作为社会共有财产，是反向成功的有效手段。一个社会把失败的前因后果，把防败反败的对策作为理论学说或教材，在社会上加以推广和传播，让所有人以当事人身份汲取教训，会带来无法估量的社会效益和经济效益。从这个意义上讲，总结失败、研究失败比总结成功、研究成功更有意义。

成功，不过是这样一个词：它是由失败、误解、刚强、自信、行动等词汇复合成的一个概念。遗憾的是，当成功者登上顶峰时，许多人并不知道他们当初所经历的坎坷与失败。无数事实证明，成功者无一不是战胜失败而来，成功无一不是血汗与机运的结晶。成功者，不过是要避失败的骚扰纠缠。而失败者，不过是成功的另一面而已。从某种意义上讲，成功是用失败换来的。

在当今信息化的社会里，企业的内外环境如战场上的风云，变化莫测，错综复杂。每一个企业都会面临巨大的压力和严峻的挑战。尽管“胜败乃兵家常事”，但人们对“失败”的宽容总是极有限度的。追求不败，追求全胜，如同自然科学家醉心于发明永动机一样，吸引了无数企业家。然而有胜利就会有失败，忌言失败，难免失败；逃避失败，难成大功。只有知败不败，正视失败，研究失败，鉴败有成，探求反败为胜的规律，掌握败功，才能实现败而不亡，最终一胜的目标。从失败走向胜利，含有深刻内在机理，它是人类在斗智斗能中最困难，最复杂，也是最精彩的艺术。只有悉心研究与把握，风险可以预测，陷阱可以跨越，失误可以防范，危局可以拯救，逆境可以突破，可以反败为胜。

拯救危局，反败为胜的过程是相当困难和复杂的，只有全面谋划多种措施并举，才能收到理想的成效。本书从反败为胜的需要出

发，把失败作为研究对象，力求从一个新的高度探索出反败为胜的规律，揭示出由败转胜的奥妙所在，帮助读者斩断思维羁绊，让智慧的精灵自由地振翅高飞。

对失败进行深刻的剖析，有利于从失败中吸取有益的教训，往往会导致成功。研究失败和失败者，可以从中得以思维方法上的启示。思维方法不正确，跌进失败的泥潭也就不可避免。研究失败有利于从中寻找获得成功的对策，掌握反败为胜的谋略与方法。

成功之路不可避免地伴随着失败。探寻成功的源头也就弄明了失败的原因，从失败的警示中搜索成功的哲理，抓住失败与反败为胜的规律，这是人类永远的课题，也是这本著述的企盼。

愿拙著能引发更多的人关心并加入对反向成功学的研究行列之中。

在本书编写过程中，参考借鉴了大量公开发表的资料，吸收了许多专家、学者的研究成果，在此特致谢意。

2003年12月9日

于北京

目 录

前 言	(1)
-----	-----

一、概论篇

1. 逆向思维辟新天

——企业反向成功概念	(2)
1.1 应时而生的企业反向成功学	(2)
1.2 企业反向成功学概念	(3)
1.3 企业反向成功学研究的立论	(7)
1.4 企业反向成功学的性质与实用功能	(11)
1.5 研究企业反向成功学的意义	(13)

2. 对号入座找答案

——企业失败的类型与特征	(18)
2.1 企业失败的类型	(18)
2.2 企业失败的特征	(27)

3. 有思路才有出路

——失败机理	(30)
3.1 胜败乃商家常事	(31)
3.2 失败的间接发悟性与反作用	(40)
3.3 失败之道	(47)
3.4 困厄考验人、逆境出人才	(52)

4. 驱散心中的疑云

——企业失败认识误区	(60)
4.1 失败认识误区	(60)

4.2	失败误区诊断与纠正·····	(67)
4.3	失败正负效应·····	(70)
5.	条分缕析对症下药	
	——企业失败成因·····	(71)
5.1	非主体因素干扰·····	(71)
5.2	企业家自身的心理病·····	(75)
5.3	企业家自身的错误病·····	(80)
5.4	低素质者失败分析·····	(83)
5.5	失败归因与企业家素质弱化分析·····	(89)
5.6	失败成因谬误分析·····	(102)
6.	心病还需心医治	
	——企业家失败心理·····	(105)
6.1	失败后的消极心理·····	(106)
6.2	失败后的积极心理·····	(108)
6.3	失败后的双重心理转化·····	(110)
6.4	失败心理的强化·····	(112)
6.5	提高风险与失败的心理承受能力·····	(114)
6.6	失败中的情绪调整·····	(117)
6.7	失败后的心理调适·····	(120)

二、拯危篇

7.	按脉诊病以现占隐	
	——企业危机诊断·····	(124)
7.1	企业危机诊断的原则与形式·····	(124)
7.2	企业危机诊断的程序·····	(126)
7.3	企业危机自我诊断·····	(131)
7.4	发现和培养症治型企业家·····	(135)

8. 走出败局的孤岛	
——危机化解与处理	(136)
8.1 稳定情绪	(137)
8.2 策划处理	(139)
8.3 危机公开	(141)
8.4 沟通引导	(142)
8.5 危机推进	(145)
8.6 危机公关	(147)
8.7 控制运筹	(148)
8.8 危机转嫁	(149)
9. 挖掘生命的潜能	
——垂危企业挽救	(151)
9.1 垂危信号与拯救思路	(151)
9.2 化 险	(153)
9.3 突发事件处理	(156)
10. 于无声处听惊雷	
——企业危机管理	(157)
10.1 确立危机管理目标	(157)
10.2 危机管理步骤	(159)
10.3 应急计划拟订	(160)
10.4 危机管理误区	(162)
11. 燃烧成功的欲望	
——失败的控制与转化	(166)
11.1 失败控制的一般方法	(166)
11.2 滚动式失败的控制方法	(167)
11.3 局部失败和全局失败控制方法	(168)
11.4 复合失败控制方法	(169)
11.5 失败转化方法	(170)

三、纾祸篇

12. 天有不测风云	
——危机意识树立	(174)
12.1 思 危	(174)
12.2 反 思	(176)
12.3 窥 成	(179)
12.4 危机教育	(180)
13. 月晕而风础润而雨	
——危机预测	(184)
13.1 危机是可以预见的	(184)
13.2 危机预测原则	(186)
13.3 危机预测步骤	(188)
13.4 危机预测法	(191)
14. 明珠暗矾多提防	
——危机防范	(194)
14.1 危缘探究	(195)
14.2 防范措施实施	(197)
15. 明者未形而知惧	
——管理不善的预防	(200)
15.1 管理不善形成的一般规律	(200)
15.2 预防管理不善的步骤	(201)
15.3 预防管理不善的主要方法	(203)
15.4 预警预控系统的建立	(207)
16. 宜未雨而绸缪	
——失败的预防	(212)
16.1 借镜法	(213)
16.2 交学费法	(216)
16.3 预测法	(217)

16.4	多思法	(219)
16.5	心理调控法	(221)
16.6	塑造法	(225)
17.	无限风光在险峰	
	——企业风险机制建立	(226)
17.1	企业市场竞争风险的必然性	(227)
17.2	健全企业风险机制	(231)
17.3	企业家风险承受力的锻炼	(237)

四、跨越篇

18.	篱笆扎得紧，野狗钻不进	
	——企业家自设陷阱跨越	(240)
18.1	自设陷阱透视	(240)
18.2	跨越自设陷阱思路	(246)
19.	更新观念创市场	
	——企业营销陷阱跨越	(247)
19.1	市场营销陷阱分析	(248)
19.2	树立现代营销新理念	(256)
20.	走出越改越“死”的误区	
	——企业制度陷阱跨越	(259)
20.1	企业制度陷阱分析	(261)
20.2	跨越企业制度陷阱思路	(264)
21.	重塑企业新形象	
	——企业文化陷阱跨越	(268)
21.1	企业现代化呼唤健康的企业文化	(268)
21.2	企业文化陷阱	(269)
21.3	重塑具有中国特色的企业文化	(273)

一、概论篇

反向成功学是一门专题研究企业成败学问的新学科。我国现有的管理理论，长期注重研究企业经营成功机理，即“正功、效益、促进、有效、成功”等要素的支配规律，忽视、疏漏了企业经营与市场竞争失败的机理，即“负功、弊端、促退、无效、失败”，这使现有理论难以全面科学地解释企业逆境、危机、失败现象。在今天科学趋于综合全面的时代，一切研究领域若不能走出自己的“世袭领地”，也就难以有综合的创造和关键的突破，无法指导处在激烈市场竞争的企业经营与发展。本专著的研究，就是将企业经营失败后和市场竞争失败后，视为一个相对独立的考察体系，置入新的理论框架中进行新的思考，多层次多角度地研究企业失败的客观发生规律及它同企业成功的矛盾转化关系，揭示企业不败之道和反败为胜的规律。

古人讲：“授人以鱼，只供一餐之需；授人以渔，则终身受益无穷。”反向成功学研究的目的是“授人以渔”，它将为正确察识逆境和把握失败的活动规律而提供思维指导和分析技巧；他将给人们提供随时排难解危和反败为胜的具体谋略与技巧。

1. 逆向思维辟新天

——企业反向成功概念

出其所不趋，趋其所不意。

——《孙子兵法·虚实篇》

1.1 应时而生的企业反向成功学

企业反向成功学，是一门揭示企业经营失利、管理秩序波动，管理行为失误与失败的成因机理和运动规律的，研究防止和摆脱企业逆境和反败为胜的应用性基础理论。它的提出，其现实背景是我国企业严重的持续数年的亏损困境和破产、倒闭不断出现以及未来市场机制的风险趋势，其理论背景是现有企业理论已难以全面和准确描述解释企业现实活动规律而处于效用低下的滞后状态。企业失败理论产生的本质，则是企业外部环境的稳定或突变（景气或不景气）同企业经营的顺态或逆态（成功或低效失误），这两对客观矛盾现象交互地周期性地作用于企业机体的运动规律。因此，它的产生是客观和必然的。

早在两千年前的战国时期，我国古代著名的商人白圭先生就留给后代一句名言：“商胜于兵战”。两千余年后的今天，这种不动刀枪，不见硝烟，变幻莫测的商战此起彼伏，愈演愈烈，一些企业经营萎缩，破产倒闭，而另一些企业则绝处逢生，发展壮大，同样大环境，盈亏两重天，严酷的商战现实迫使每个企业家，寻觅超越失败的智谋与技巧。

因此，从理论和方法上提出课题，探索商战失败变化的规律，掌握企业反败为胜的客观依据，提出一套战胜失败的理论和方法，就成为企业经营管理和发展中一件刻不容缓的事情，实践向理论提出了挑战。一门具有魅力的新学科——企业反向成功学应运而生。

1.2 企业反向成功学概念

所谓企业反向成功，就是从失败的角度，探究成功之道。本书所论及的企业反向成功，主要是指企业商战失败中的反败为胜。换言之，就是企业在市场竞争中处于不利情况之下，怎样才能获得成功的学问。

商人、商战、失败、商战失败概念，是企业反向成功学这门学科得以建立和形成的“细胞”和“基石”。

一、什么是商人？

在我国，人们长期以来对“商人”的内涵存在狭义的理解，认为“商人”仅仅是直接从事商品流通的人士，换言之“商人”必是买卖人，即从事商品买卖以牟利者的统称。

随着历史的发展，商人的内涵与外延逐渐发生了变化，现代商人已不仅仅专指商业企业的经营者，它涵盖了从事工业生产和其它生产部门的企业家。也就是，凡是以生产、经营、销售商品以满足社会消费需求的企业家皆统称为商人，在西方国家，工商企业家均自豪地宣称自己为商人，有制造商、销售商之说。本书论述的商战失败中商人是广义内涵的商人，即工商企业家。因此，本书不仅对从事商业流通的企业家适用，对从事工业制造、农业加工业、交通运输、建筑施工、金融及三产业等方面的企业家同样适用。

二、什么是商战？

所谓商战就是指商人们激烈的市场竞争。把它称之为商战有二

个原因：由历史上的“商战”一词演变而来；现代市场竞争具有与战争相类似的许多特点，用兵之窍也用之于商；用商战一词更能体现出当代市场竞争的激烈程度。

历史上的商战是指争夺市场，进行商业掠夺与商品输出为目的的列强战争。那还是在 15 世纪的时候，当时的列强——葡萄牙、西班牙、荷兰、英国和法国，为争夺殖民地和市场，在世界各地展开了无休止的厮杀。那是一种刀光剑影、血肉横飞的真正的战争。这种融市场争霸于战场争霸之中的战争，一直延续到 18 世纪，以英国获得最后胜利而告终。

随着人类文明的发展和反殖民主义浪潮的冲击、涤荡，英、美等发达国家举起自由贸易的旗帜，以较为和平的方式，把各自占有的殖民地演变成共同角逐的原料供给地和产品竞销处。这些落后地区的有识之士，意识到“习兵战，不如习商战”的现实，为主同外来的经济势力进行商战。如旧中国成衣公会主张联内抗外，并以碑文铭心：“同行之发展必先有团体之结合，而后始可商战于欧亚操胜券。”

与此同时，发达国家之间对国外商场的争夺，也演变为资本输出、商品倾销、跨国经营、关税壁垒等方式，并逐渐发展成美、日、欧鼎势之争。二战后的日本虽弃武从商，仍不忘研读兵书，竟从中国的《孙子兵法》、《三国演义》中悟得许多致胜诀窍，以汽车、家电等为枪炮，不断“入侵”美国本土；一直轻视日本的美国人，猛然意识到这是“经济珍珠港之役”后，随即组织力量进行反击。美、日战争愈演愈烈——从太平洋打到大西洋；西欧诸国组成“欧共体”，与咄咄逼人的美、日经济势力相抗衡……

“商战”的思想，是中国近代资产阶级经济思想家郑观应第一个以完整的形式明确地提出，资本主义列强对中国的侵略除了军事以外，还有经济的侵略。他主张用发展中国的商品经济来抵制列强的经济侵略。用他的话说，就是“初学商战于外人，继则与外人商战”（《盛世危言后编》卷八《复察商务大臣张弼士侍郎》）。

商战，不是狭义的商业竞争，而是营销战争。它涉及的不仅仅是销售领域。商战的结果不仅是交战双方的市场排位，而且关系到消费者的购买选择。因此，商战是政府、企业和老百姓共同关注的话题。

商战，具有战争和经济运行的双重特征，其基本要素是人。商战主体：竞争双方；客体：顾客。商战的必要要素：物。其常规性武器是商品。必要的装备是设施。商战的环境要素是时间和空间。

三、失败概念

什么叫失败？有人说：“失败就是没有达到预期的目标。”这个“失败”的概念，包含着三个要素，即“目标”、“预期的”和“没有达到”。其中，目标是衡量胜败的标准，而这个标准又与人的主观要求相关联的，将这个失败的概念（它是相对成功而言的），用于人们的生活、爱情和事业或许是恰当的，但将它引入到市场竞争领域里却未必贴切，因为市场竞争中的胜败应该是客观存在的而不是主观认为的。

“失败”是一个复合词。“失”，一是指丧失、失掉，二是指过错、过失。“败”，一是指败坏、毁坏，二是指衰落、凋残，三是指输、失利。失败也是一个内涵丰富的多层次、较复杂的概念，其含义包括两个方面，一是指在从事某种有目的的活动中，视追求同一目的或同一目标的人或团体抢先，致使自己目的无法实现。二是指因客观环境的障碍或主观失误而使活动没有达到预定目的。

所谓“失败”，是相对胜利而言的，是指在各种各样的斗争和竞争中被对方所击败，它是人类活动对抗中的一个概念，其标准是客观的。

从本质或内容上讲，失败是希望的破灭，换言之，失败是希望与现实的不一致或对立，是得与求的背离；从失败与衰落、错误的关系来讲，失败是衰落的前导，是错误与衰落的中介。从失败与成功的关系来讲，失败是成功的背影，是成功的前奏曲。