

中小企业避免 亏损倒闭的 191条对策

一部恢复公司活力
实现基业长青的力作

王福振◎编著

ZHONGXIAO
QIYE BIL
KUISUN DA
191 TIAO DUICE

中小企业避免 亏损倒闭的 191条对策

一部恢复公司活力
实现基业长青的力作

王福振◎编著

ZHONGXIAO
QIYE BIZHAN
KUISUN DA
191 TIAO DUI

 中国纺织出版社

内 容 提 要

本书作者造访了 10 余位世界百年企业的现任接班人, 研究了 30 余家世界上最长寿公司的资料, 总结了他们在各个历史时期如何用人, 如何转型, 如何战胜困难, 如何寻求突破。

《中小企业避免亏损倒闭的 191 条对策》以丰富多彩的商战实例为素材, 融深刻的分析和切实可行的操作方法于一体, 讲述了中小企业管理者防止公司亏损倒闭的 191 条对策, 教你在行业不景气的情况下如何转亏为盈, 突出重围, 反败为胜。

图书在版编目 (C I P) 数据

中小企业避免亏损倒闭的 191 条对策 / 王福振编著.
—北京: 中国纺织出版社, 2012.9
ISBN 978-7-5064-8880-8

I. ①中… II. ①王… III. ①中小企业—亏损—预防
②中小企业—企业倒闭—预防 IV. ①F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 165682 号

策划编辑: 于磊岚 特约编辑: 魏丹丹 责任印制: 陈 涛

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
三河市华丰印刷厂印刷 各地新华书店经销
2012 年 9 月第 1 版第 1 次印刷
开本: 710×1000 1/16 印张: 20.5
字数: 282 千字 定价: 39.80 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社图书营销中心调换

Preface 前言

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，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。”

我们希望每一家中小企业都基业长青，不断发展壮大，为我们的国家、民族振兴贡献自己的一份力量。然而，令人遗憾的是，我国每年都有很多新的中小企业成立，同时也有很多中小企业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。

不少中小企业在市场竞争中被淘汰，这是一种非常正常的经济现象，是市场竞争优胜劣汰的结果，但也有一些中小企业的倒闭是一种非正常“死亡”。尤其在经济不景气的情况下，大中企业的生产和销售会受其影响，资金相对匮乏的中小企业更是如此，不少中小企业会因为一些原因而亏损、倒闭。

有果必有因，偶然中有必然的因素。中小企业从少到多，发展到今天可以说积累了丰富的经验，但也长期存在着一些问题。如果不尽早认识到这些问题，中小企业很难在经济形势相对弱势的情况下扩大自己的营业额和影响力，很难健康、持续地发展。

首先，大多数的中小企业没有品牌管理意识。20 亿的固定资产，由上百人去管理，60 亿的品牌资产却无人问津，没人管。在很多公司，即便是大公司，这种事情也经常存在。



其次，企业中存在着浓厚的拖延、懈怠、逃避责任的风气。在企业的运营过程中，领导者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。

再次，企业管理者的主观决策有问题。世界上每100家破产倒闭的公司中，85家是因为公司管理者的决策不慎造成的。很多中小企业的创业者取得了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。

最后，管理者的原则意识差。管理者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。

中小企业还存在节约问题、资金管理、危机意识、债权、债务、用人、文化、库存等问题。中小企业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。管理者的任何一个细小失误或处理不当都可能把公司拖入亏损的境地，有时甚至是灭顶之灾。

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实例为素材，融深刻的分析和切实可行的操作方法于一体，讲述了中小企业管理者防止公司亏损倒闭的191条对策，教你在行业不景气的情况下如何转亏为盈，突出重围，反败为胜。

“凡事预则立，不预则废。”作为推动社会发展的精英，公司的管理者，我们有责任分析公司亏损的原因，研究对策，趋利避害，提前采取措施，防患于未然。

本书的出版感谢乔春颖、徐宪江、彭建飞、袁书艳、宫淑敏、孙明然、陶玉海、潘江祥、宋可力、张俊杰、王拥军、周龙、张宇、张振华、唐菁、乔天民等同志的大力协助。

王福振

2012年6月

Contents 目录



不要跟别人比幸运，多熬一秒钟就是胜利者

1. 你称职与否，取决于勇于超越困难的能力..... 002
2. 商界名利场，输钱不输心 003
3. 生意倒了，只要人不倒，还能再站起来 005
4. 心里再苦、再难，脸上都必须是微笑的 007
5. 只要继续挥棒，你迟早会打到球 009
6. 今天很残酷，明天更残酷，后天很美好 011
7. 没有别的出路，所以只有成功 012
8. 承受力是管理者必须修炼的一种能力 014
9. 管理者要是坐下，员工就躺下了 016
10. 最后的 1% 决定你的成功 018
11. 竞争有助于看清自己，不会睡着 019
12. 你所担心的事情中，99% 不会发生 021
13. 尽力而为是远远不够的 023
14. 有诱惑的时候不动摇 025
15. 那些对你“围追堵截”的人让你意识到危机 026
16. 拥有胆量和勇气，才能走上财富的自由之路 027



17. 有些不幸其实是企业管理者的幸运 029
18. 要能正确面对新的困难 030

第三章

往前冲时保持清醒的头脑很重要

1. 不能热衷于急速发展 034
2. 应时而变方能“万年青” 035
3. 别人恐慌时，也许是你进入的最好机会 037
4. 只要值得，就要去试一试 038
5. 先下手为强，跟风者瞎忙 040
6. 要敢于班门弄斧 042
7. 敢闯，但绝不乱闯 044
8. 在高速发展时不失控 045
9. 新业务领域选择和进入战略 047
10. 选择跨越式发展还是循序渐进 049
11. 投机还是投资 050
12. 进退有方，不贪不恋 053
13. 性情中人不宜感情用事 055
14. 近期效益与长远发展的关系 056
15. 决定行业赢利的 5 种竞争力量 058
16. 时刻记着为公司谋利 059
17. 不适宜进入新兴行业的时机 061
18. 成熟行业的战略隐患 062
19. 先迈一小步，结局完全不同 064

第三章

有点小成绩不能陶醉

1. 跟上时代的发展..... 068
2. 创名牌不易，守名牌更难 069
3. 有点小经验不能大意 070
4. 别毁了好不容易建立起来的诚信 072
5. 改掉创业时的陋习 073
6. 求变，还是抱残守缺 074
7. 进取，还是陶醉 076
8. 模仿，还是超越 077
9. 创新，还是冒险 078
10. 善于进行战略性行业转移 079

第四章

建立一支狼性团队

1. 重视关键性人才..... 082
2. 共同愿景的作用 083
3. 培养员工的团队精神 084
4. 公司要重点留下哪些人 085
5. 靠团队还是靠个人 088
6. 建设一支高效团队 089
7. 提高企业的凝聚力 090
8. 了解你与团队中大多数人的关系状况 093



9. 调动团队成员的潜能	094
10. 培养得力骨干	095
11. 公司要对员工进行定期培训	097
12. 团队不是乌合之众	099
13. 防止“窝里反”有妙招	100
14. 鼓励建设性的良性冲突	102
15. 在冲突大规模升级之前该做哪些事	104
16. 哪些手段可以杜绝“诸侯割据”	106
17. 个人恩怨对集体利益的危害	107
18. 建立团队“和”的精神	108
19. 感谢团队成员更有效	110
20. 团队合作：“打桥牌”还是“打麻将”	111
21. 建设一支“忠诚团队”	112
22. 管理团队，管理者要有准确的定位	114
23. 建立适合的沟通机制	115

第五章

用好“激励”这把杀手锏

1. 成功的激励会给公司带来哪些变化	120
2. 设计激励机制的基本要求	121
3. 怎样的激励才能达到 $1+1 \geq 3$ 的效果	122
4. 相马还是赛马	123
5. 对员工定量考核有哪些基本要求	124
6. 对考核进行量化	125
7. 把员工的积极性调动起来	127

8. 长期激励的有效方式	128
9. 管理者需要注意的激励基本原则	130
10. 全面调动下属的积极性	131
11. 充分利用“视觉形象”激励员工	132
12. 小心薪酬与激励的陷阱	133
13. 精神激励就足够了吗	136
14. 制订出合适的团队激励机制	137
15. 让部属充满自信	138
16. 用理想鞭策人	139
17. 激发员工的热情	140
18. 利用“斥骂激励法”	142
19. 使用人性激励法	143
20. 处罚越重效果越好吗	144
21. 经常鼓励还是泼冷水	145
22. 团队内部引进竞争机制	146
23. 公司的成功离不开幕后英雄	149
24. 要制订员工跳一跳可以够得着的激励目标	150
25. 让员工的心更齐	151
26. 让员工始终有一种危机感	152
27. 挖掘员工最大的潜能	153
28. 奖励团队效果好，还是奖励个人效果好	155
29. 信任是最好的激励	156
30. 激励员工时容易犯的通病	158



第六章

提高会议的效率

1. 开会真的有必要吗..... 162
2. 开一个高效率的会 163
3. 会议时间多长合适 165
4. 公司会议中常出现哪些角色 166
5. 不应该邀请哪些人与会 167
6. 开会的常见弊病和不当情况 168
7. 善于使众人的意见达成一致 170
8. 保证会议决议的落实 171

第七章

信息时代来临

1. 信息的价值..... 174
2. 靠信息发财 175
3. 做生意对信息的要求 176
4. 建立高效的信息系统 177
5. 提取有效信息 178
6. 信息混乱与信息管理 180
7. 小商机蕴藏大财富 181
8. 发现和共享有用信息 182
9. 防止泄露商业机密 184
10. 学习日本商人收集情报的方法 186

第八章

花钱，并不是件容易的事情

1. 资金投入失误是个灾难	190
2. 投资前应该做好准备	191
3. 制订切实可行的投资计划	192
4. 找准能赢利的机会	195
5. 想出最有市场潜力的点子	196
6. 千万不要与政策对着干	197
7. 国家宏观调控对投资行为的影响	198
8. 看不见的手对投资行为的影响	200
9. 时局变化对投资的影响	201
10. 看清全行业的大气候	202
11. 学会判断一个项目的好坏	203
12. 分析投资风险很重要	204
13. 投资前要关注本企业的资源能力	206
14. 产业资本与金融资本融合过程中要注意什么	208
15. 企业投资玩的是创意	210
16. 是单一化发展还是多元化经营	211
17. 避免掉进合资陷阱	213
18. 保持投入资金的稳定性要注意哪些方面	214
19. “疯狂投资”带来的危害	215
20. 保证投资的回报率	217
21. 要警惕中小企业的那些“战略家”	218
22. “生存”比任何雄心勃勃的战略都重要	219



第九章

做生意，谨慎心永远不能丢

1. 中小企业经营者需要学习哪方面的法律法规····· 222
2. 股东承担有限责任还是公司承担有限责任 ····· 223
3. 一场官司能毁掉一个公司吗 ····· 224
4. 了解一些与企业有关的税务常识 ····· 225
5. 怎样处理增值税发票丢失的税务 ····· 229
6. 合理避税的技巧 ····· 233
7. 谨防“买断”的圈套 ····· 234
8. 成功地进行反收购 ····· 237
9. 公司财务、会计报告包括哪些供股东使用的内容 ····· 239
10. 合同解除中应注意哪些问题 ····· 240
11. 合同解除在实践中存在的几个误区 ····· 241
12. 如何才能有效防止合同不履行····· 244
13. 利用优惠政策····· 246
14. 预防反倾销的暗算····· 248
15. 合理利用规则 ····· 249
16. 什么情况下可以对企业进行清理债务或重整 ····· 251

第十章

向标准化迈进

1. 中小企业运营要标准化····· 254
2. 国家标准、行业标准、地方标准各有什么不同 ····· 256

3. 强制性标准与推荐性标准	257
4. 采用国际标准要注意哪些问题	259
5. 努力生产合格的产品	261
6. 标准体系对产品质量产生的影响	262
7. 标准化在大规模定制中发挥的作用	263
8. 解决产品标准制定修订过程中所产生的问题	264
9. 保证标准化的顺利实施	266

第十一章

细节是成功的必要条件

1. 不能忽视“小事”	270
2. 1%的错误会带来 100%的失败	271
3. 每一个问题都会在细节上找到其理由	272
4. 从细节入手满足人们对生活精致化的要求	273
5. 精细化管理	275
6. 一不小心就会毁了牌子	277
7. 准备好每一个细节，坦然面对谈判	279

第十二章

管理者不仅要舍得投入，更要敢于放弃

1. 弄清楚什么事情能做，什么事情不能做	284
2. 死守过时的方法没有出路	285
3. 不要什么都想得到，有些东西是必须放弃的	287



4. 需要保持产品的特色和个性	288
5. 果断砍掉拖后腿的业务	290
6. 从敢为人先的成长走向甘为人后的成熟	291
7. 当好配角也是一种成功	293
8. 最好的服务是不需要服务	294
9. 当海水退去时才能够发现究竟是谁在裸泳	296
10. 不放弃自己的原则	297

----- **第十三章** -----

多一些领导，少一些管理

1. 对中小企业进行高效管理的原则	300
2. 少管理，又要管得住	301
3. 优秀的管理者不会让员工觉得他在管人	302
4. 正确认识管理与经营的关系	304
5. 不被小事束缚，把握公司的大政方针	305
6. 管理者要做到有效授权	306
7. 学会使用权力，不可过于专制	309
8. 把接班人扶上马	310
9. 企业“权杖”平稳过渡	312
参考文献	314

第一章

不要跟别人比幸运， 多熬一秒钟就是胜利者

对于一个中小企业的生存和发展而言，企业的领导者和管理者具有关键性的作用，他们是中小企业生命的决策者，他们决定着企业的发展和前途。因而，中小企业是否拥有一个优秀、卓越的领导者，关系到这个企业的发展方向和命运。在中国，大多数中小企业的最高领导者和管理者是合二为一的，所以这样的管理者在企业的发展过程中显得更为重要。

著名企业家马云说过：“永远不要跟别人比幸运，我从来没想过我比别人幸运，我也许比他们更有毅力，在最困难的时候，他们熬不住了，我可以多熬一秒钟、两秒钟。”在公司成长的过程中，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。一个管理者称职与否，不仅取决于其是否有强烈的创业意识、娴熟的专业技能和卓越的管理才华，而且在更大程度上取决于其面对挫折、摆脱困境和带领自己的团队超越困难的能力。



1. 你称职与否，取决于勇于超越困难的能力

这两年中国的物价水平不断高涨，但是经济却不算景气，就连总理在 2012 年政府工作报告中都把 GDP 的增长目标定为 7.5%，首次低于 8%。人们在抱怨自己生活成本增加的同时，也在不断羡慕那些富人：“看人家有钱人多好，开洋车，住洋房，花钱那叫一个痛快。我要有了钱，就盖个好房子，老婆、孩子、热炕头，天天待在家里享受。”优秀的管理者总是想：“人前要显贵，背地能受罪。人要想获得持久的成功，在每一个阶段都很艰难，只是艰难的程度不一样而已。”

外人只看到老板们一掷千金，往往看不到他们大多“能睡洋房也能睡地板”，隐藏在背后的是他们艰苦创业百折不挠的精神。

许多人创业时都是贫穷的，有些人甚至在年幼的时候就经受了常人难以想象的挫折和困难。“穷则思变”，因为贫穷，他们比别人更想致富，因此，在创业过程中，他们能够承受常人难以承受的艰难挫折。就是凭着早年在挫折困难中的磨炼，这些草根商人才具有坚韧不拔的精神，就像小草一样，无论把它放在哪里都能生长。

有一个商人，成功之前，尝尽了生活的辛酸。在火车硬座底下睡过，在码头露宿过，不慎被人骗去钱财后，在砖窑里栖息过……

他出身农民家庭，当上老板后也从不忌讳自己的身份，相反，他认为这是一个非常好的锻炼。因为从小种过地吃过苦，学了很多别的老板所没有经历的东西。他自己举过这样一个例子：“1992 年的时候，我在试制卫星天线，那时室外气温有 40 多度，有员工讲，老板你要不要出去？我说没关系，我觉得我现在比种地好得多了。我一直有这样的心态，所以做什么都不觉得苦。”

事实上，身体上的苦并不算什么，许多富豪在刚开始的时候甚至被人看不起，被人侮辱，这种心灵上的苦对于一般人来说是难以忍受的，但是，他们却能够默默地背地里忍受。在他们心里，为了自己心中的事业，吃苦受累都是值得的。