

主编 曾国安 李正友
编著 曾国安 刘喜爱

征服

危机

企业长盛不衰的
奥秘

湖北人民出版社



79.1

鄂新登字 01 号

图书在版编目(CIP)数据

征服危机—企业长盛不衰的奥妙/曾国安等编著.

武汉:湖北人民出版社,1996.8.

(海外企业管理方略丛书:第二辑)

ISBN 7-216-01920-2

I. 征...

I. 曾...

III. 企业管理—经验

N. F270

湖北人民出版社出版·发行

[武汉市解放大道新育村 33 号 邮编:430022]

*

武汉市新华印刷厂印刷

787×1092 毫米 32 开本 7.5 印张 2 插页 162 千字

1996 年 8 月第 1 版 1996 年 8 月第 1 次印刷

印数:1—8 140

定价:8.30 元

导 言

市场经济取代计划经济,使多年来捆住企业“手脚”的绳索一下子松开了,企业家们从此有了施展雄才伟略、大干一番事业的机会。

企业再不用到处叩头,事事请示,它们可以自由地作出各项经济决策。

企业再不用为经营成果被无偿占有而担忧,它们可以充分享受他们所获得的经营成果。

的确,市场机制是人类社会迄今为止最优的资源配置机制,市场经济是人类社会迄今为止最优的经济体制。只有在市场经济中,才可能诞生真正的企业家,企业家们才能充分发挥他们的聪明才智;只有在市场经济中,才可能有本来意义上的成功的企业,才能充分发挥企业在促进经济发展中的基础性作用。只有在市场经济中,经济才能高效率地、高速地发展。

然而,在市场经济中,不是每一个想成为企业家的人都能圆当一个成功企业家的梦,不是每一个企业都能成功。市场机制是一把双刃剑,你可以自由地决策,但你同时必须自己承担决策的后果;你可以充分享受成功的喜悦,你也可能要备尝失败的愁苦。

在市场经济中,没有哪个企业家敢夸口,他的决策是对的。

无论是农业企业,还是制造业、服务业企业;无论是劳动

密集型企业,还是资本密集型企业、技术密集型企业;无论是传统企业,还是高技术的现代化企业,都可能破产、倒闭。

无论是规模庞大、实力雄厚的大型企业,还是中小型企业;无论是超越国界的跨国企业,还是专门面向海外经营的企业和立足国内市场的企业,都可能陷入困境。

无论是曾经“战功赫赫”的老字号企业,还是正当“生命旺季”的企业和“初出茅庐”的“小字辈”企业,都可能遭遇危机。

企业破产、倒闭,或经营陷入困境的例子俯拾皆是:

1966年,享誉美国玩具业界的吉尔伯特公司亏损达1287万美元,被迫宣告破产。

1969年,美国著名的米勒啤酒公司因经营不善,被菲里普·莫里斯烟草公司兼并。

70年代,意大利菲亚特汽车公司的经营每况愈下,到70年代末,公司濒临倒闭的边缘。

70年代末,80年代初,美国三大汽车公司之一的克莱斯勒汽车公司因亏损额巨大,也面临破产的危险。

1984年,美国联合碳化物公司因管理不严酿成重大伤亡事故而陷入严重的困境。

1985年,世界最大的饮料公司——可口可乐公司因产品开发失误遭受巨大损失,在美国饮料市场上有史以来第一次输给了百事可乐公司。

1991年,经营了64年之久的美国泛美世界航空公司,因多年亏损和债务危机宣布全面停业。

1992年,曾经享誉美国计算机产业界的王安电脑公司,由于严重亏损,向法院申请破产保护。

曾经显赫一时的英国马克斯维尔报业集团因严重亏损,

在 90 年代初破产,资产被拍卖一空。

在战场上,没有常胜将军,在市场经济中,也没有常胜企业。即使是现在称之为卓越的企业,如 IBM 公司、麦当劳公司、菲里普·莫里斯公司、柯达公司、吉列剃刀公司、英特尔公司、丰田汽车公司、福特汽车公司等等,也曾陷入窘境。

造成这种局面的原因很多。有的是因宏观经济环境发生了变化,有的则是政治、社会方面的原因,更多的,则是企业自身的原因造成的致命伤。

不过,问题的关键不在于企业是否会陷入经营困境,而在于企业能否摆脱困境。能够摆脱困境的企业,可以东山再起、继续发展,相反,不能摆脱困境的企业,则最终必然要被人兼并,或破产、倒闭。

卓越的企业之所以卓越,并不是因为它们从来没有陷入困境,从来没有遇到危机,而是因为它们能不断摆脱困境、征服危机,由弱变强、由小到大,而成为千千万万个企业中的佼佼者。

目 录

导 言	1
-----------	---

志气篇	1
-----------	---

迎难而上	3
一干到底	7
永不认输	16
百折不挠	20

和人篇	27
-----------	----

激励士气	29
肝胆相照	33
关怀备至	38
全员参与	42

大义灭亲	46
------------	----

管理篇	49
------------------	-----------

另命战将	51
------------	----

以质取胜	60
------------	----

精兵简政	65
------------	----

健全财务	68
------------	----

降低成本	73
------------	----

创新篇	79
------------------	-----------

技术创新	81
------------	----

组织创新	86
------------	----

产品创新	92
------------	----

管理创新	97
------------	----

形象篇	105
------------------	------------

改变形象	107
------------	-----

重铸灵魂	110
------------	-----

行为变革	112
------------	-----

改名换姓	114
------------	-----

标志更新.....	119
妙笔生辉.....	122

营销篇..... 125

找寻新伴.....	127
另辟蹊径.....	131
迂回进攻.....	133
目标调整.....	136
借星生辉.....	138
广告开道.....	141
价格谋略.....	145
佛要金装.....	149
货真价实.....	153
略施小技.....	155

谋划篇..... 161

以卖求生.....	163
兼并策略.....	168
另谋生路.....	178
基地转移.....	182
抓住机会.....	186

资金篇..... 189

内部水源..... 191

寻找搭档..... 196

借米充饥..... 199

走向市场..... 206

求助“大叔”..... 209

政企篇..... 213

回避战术..... 215

寻找靠山..... 219

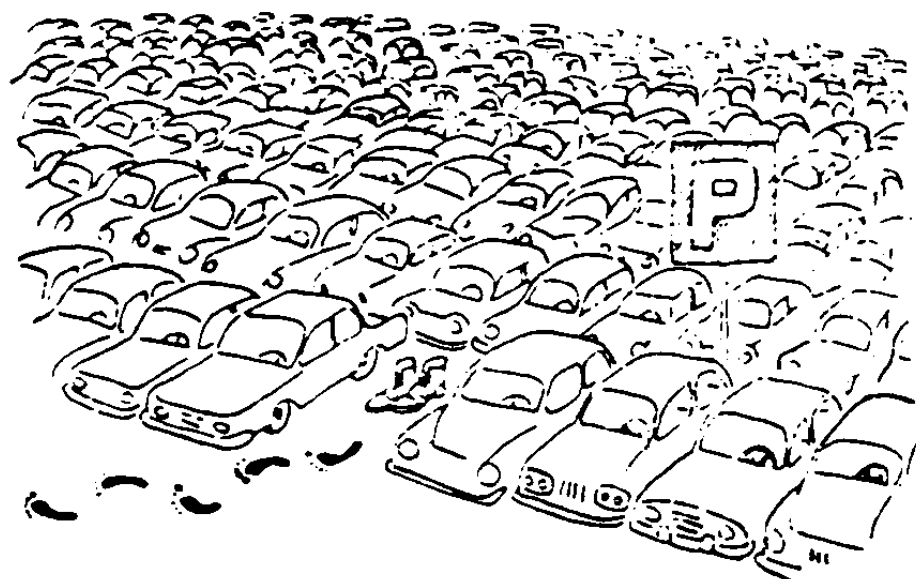
主动撤退..... 223

内线进攻..... 225

开诚布公..... 229

后 记..... 232

志 气 篇



当 企业遇到危机,陷入困境时,会出现两种不同的结果:那些不畏惧困难、迎难而上、坚韧不拔的企业会重新崛起;而那些害怕困难、见难而退、缺乏坚韧不拔的精神的企业,最终只能是要么被其它企业兼并,要么破产、倒闭。企业遇到危机,陷入困境,并不可怕,可怕的是企业害怕困难、见难而退,怕的是企业在采取有效的对策之前,先输了志,泄了气,那样的话,即使外部条件再有利,这样的企业也无可救药。世界上那些优秀的、成功的企业,倒不是因为它们从来没有遭受挫折,而是因为它们遇百折而不屈,克服一个又一个困难,终成大器。因此,遇到危机、陷入困境的企业,首先应该树立迎难而上、百折不挠、坚韧不拔的精神,有了这种精神,它们才能征服危机、摆脱困境。

迎难而上

鲁伯特·默多克是享誉世界的报业巨子。他1931年出生于澳大利亚的墨尔本市。在他还在牛津大学上学的时候,他的父亲就去世了。他的父亲基恩爵士去世时,给他留下了这样的遗言:

“期许昆士兰报业控股有限公司及另一经我的受托管理人认可的报业公司以执著热情坚持本人的办报理想。期许吾儿鲁伯特·默多克终生致力于造福人类的新闻事业,并经我的受托管理人辅佐在这一领域施展宏图。”

父亲的遗言就是默多克行动的指令。尽管他的父亲拥有澳大利亚先驱和时代周刊集团,但其实力实在很薄弱。

默多克在继承了父亲的《新闻报》后,又吞并了默尔本《新

思想》周刊和《星期日时代报》。事业看起来在蓬勃发展。不久，他又买下了当地电视台部分股份，开始经营电视业务。但是由于他缺乏政治方面的经验和社会经验，没过多久，就在竞争中败北。

在竞争中失败并没有使默多克的雄心壮志受到丝毫影响。经过一段时间的努力，默多克的先驱和时代周刊集团打入了悉尼，并且很快吞并了悉尼坎伯兰报业集团。但由于政府当时实行紧缩性经济政策，报业处境艰难。1961年，正值澳大利亚大选，默多克希望通过对大选结果的准确预测而提高报纸的知名度，然而事与愿违，每一次预测都没有得到应验。默多克又一次失败了。

然而，他的雄心壮志不减。为了能够获得更有影响、更有份量的素材，他决定进军堪培拉——澳大利亚首都。因为在那里才能够及时地获得具有广泛的社会影响力或者具有轰动性的重大新闻。他办了一份面向全国读者的《澳大利亚人报》，并且向当地报业大王——《堪培拉时报》发起了挑战。经过免费赠送、大张旗鼓地宣传等活动，《澳大利亚人报》开始受到人们的注意。但是，由于堪培拉地理位置并不好，加上对当地民意与政治缺乏全面了解，以及竞争对手的挤压，《澳大利亚人报》没过多久就陷入困境，报纸滞销，亏损扩大，而且受到了当地舆论界的攻击。但即使在这种情况下，默多克也没有退缩，他并没有想到关闭报馆。为重振报业，默多克改进了报馆技术装备，调整了编辑班子，为了取得有价值的新闻，他自己积极争取进入堪培拉的政治圈子。经过几年的艰苦努力，《澳大利亚人报》终于羽翼渐丰，销售量高达12万份，成为澳大利亚一半人口的代言人。

为了成为世界级报业大王,在此之后,默多克又收购和控制了英国、美国的著名报纸,如英国的《太阳报》、《世界新闻报》、《泰晤士报》(日报)和《星期日泰晤士报》,美国的《纽约邮报》、《每日新闻》等,真正建立起了世界级的报业帝国。

想一想,如果没有默多克屡次知难而进,迎难而上,“不到黄河不死心”,也就没有日后的默多克多帝国,世界上也就少了一个报业巨子。

也许是童年时的不幸,磨砺了克莱门提·斯通坚毅的性格,经过艰辛的奋斗,斯通终于从生计艰难的境地成长为规模庞大的美国联合保险公司的董事长和主要股东。

斯通出生于 1902 年,幼年时,父亲就去世了,斯通只能与母亲相依为命,自小就要为生计操劳。初中毕业后,母亲让他为保险公司当推销员,就这样他爱上了保险业这一行。起初,他一家一家地跑,尽管收获不大,但他获得了经验,这以后,他拉的客户不断增加。他自己认为之所以能拉到越来越多的客户,就是有不怕吃闭门羹,迎难而上,积极进取的精神。

1922 年,他只身来到芝加哥,开办了自己的保险公司,取名为联合保险代理公司,从此真正开始了他投资保险业的历程。由于斯通已有丰富的经验,保险公司开业后,生意十分兴隆,开业第一天就拉到 50 多个客户投保,最多的一天拉到 120 多个客户。公司业务也扩展到伊诺诺斯州等芝加哥以外的地区。

正当斯通雄心勃勃地拓展其公司业务时,却遇到了前所未有的危机,这就是 20 年代末、30 年代初席卷美国以及主要资本主义国家的特大经济危机。由于经济不景气,居民收入大幅度下降,工商企业纷纷破产倒闭、或大幅度削减投资和生

产,给保险业造成了沉重的打击。可想而知,在那种情况下,公司要拉到客户是何其艰难。一些推销人员纷纷打退堂鼓,对前途悲观失望。这时,斯通却对推销人员说:如果你在遇到麻烦或困难的处境时,能够用决心和乐观的态度来对待,你就有利益可得;推销能否成功,关键看推销员的态度,而不在于市场环境的好坏。他积极鼓动推销人员要迎难而上,积极进取,以乐观向上的态度去应对危机。他亲自到纽约等地去拉客户。他认为,只要一遇到困难,就退缩,那么公司就非垮不可。正是凭着斯通和公司推销人员这种坚韧不拔的精神,他的保险公司不仅避免了很多保险公司在这次危机中的命运——破产、倒闭,而且公司还在危机中取得了新的发展。

以后,公司又购买了宾夕法尼亚伤亡保险公司,公司实力不断壮大,最终发展为实力雄厚的美国联合保险公司。斯通除经营保险业外,还向其他行业发展,现在他除拥有美国联合保险公司外,还拥有霍斯恩出版公司和阿波特—柯维尔公司(化妆品公司)(主要股东之一)。尽管在事业发展的过程中,遇到过许许多多的困难,但却从来都不畏惧,不退缩,而是迎难而上。他曾经出版过《永不失败的成功之道》,在这本书中,他反复强调,遇逆境而不屈,迎难而上,应以积极向上的态度克服经营中所遇到的每一个困难。

也许迎难而上不是什么新鲜的话题,但是要实实在在地做到这一点却并不容易。很多企业遇到困难总是抱怨环境不好,运气不佳,怪这怪那,失望,悲观,实际上都是害怕困难的表现。凭着这样的态度,即使困难微不足道,企业也没有复兴的希望。

松下幸之助也反复强调,企业经营遇到困境时,不要责备

外界环境，不要怪运气不好。他认为：

“做生意跟真刀实枪比武一样，不是你死，就是我亡。在拼杀中谁也没有胜利的把握。……如果赔本，其原因绝不是‘时’与‘运’不好，而是经营方法不得当。所以，如果将经营不当的结果，看作是时运不济，……，这根本就是错误的。”

他认为，作为优秀的企业，优秀的经营者必须有迎难而上的精神。他说：

“在被称为‘动荡不定时代’的今日，的确不容易预测将来的趋势。因此经营者困难当然较多。但严格说来，这种困难不仅现在才有，过去有过，将来也会每天都存在。

困难愈多，社会愈动荡，才越能让有雄心、有志气的人觉得有意义。……没有这种雄心或志气的人，在面对逆境时会动摇、迷惘，而被时代淘汰。如果经营者如此，他所主持的公司，必然不会成功。”

松下幸之助的这段话可谓切中要害。的确，在企业经营过程中，每时每刻都有可能遇到困难，陷入困境。如果见难而退，企业自然没有成功的希望。只有不畏惧困难，迎着困难而上，才不会“被时代淘汰”，才能从困境中重新站立起来。

一干到底

当遇到困难时，很多企业不是被竞争对手击垮，而是被自己击垮。它们一陷入危机，就萎靡不振，不是认认真真地考虑克服危机的措施，而只是哀叹时运不济，困难太大，这样的企业，即使遇到的困难再小，也不可能指望它们能重新崛起。

八佰伴国际集团现在已是世界著名的零售企业。但在 20

多年前，八佰伴不仅在世界，就是在日本，也是名不见经传。八佰伴的前身不过是现任八佰伴国际集团总裁和田一夫的母亲及父亲创办的一个小小的蔬菜水果店。这个小小的蔬菜水果店发展成为现在的八佰伴国际集团并非有什么特别幸运的机会，也并非一帆风顺。

1950年4月13日，日本热海发生了一场弥天大火，将八佰伴化为灰烬。今天统率八佰伴集团的和田一夫，当年发生火灾时正好逢他值班，因此他亲眼目睹了一切化为乌有的过程。八佰伴没有了，一切都化成了灰烬，全家人多年的辛勤劳动都化为乌有了。

然而，和田一夫及全家人并没有灰心丧气，更没有埋怨命运如此不公。八佰伴化为灰烬，反而成了日后八佰伴大发展的转折点。和田一夫及兄弟、父母决心从零重新干起。

和田一夫在回忆此事时说道：“当年，一场大火把我的老家和小商店烧毁。那时，我陷入了困境。可是，我不认输，要创造新的转机。”

他说：“一切都失去了又有什么大不了的？再从头干起来就是了。”正是靠着这种坚韧不拔、百折不回的精神，八佰伴才得以不断摆脱困境，不断发展壮大。这种精神正是八佰伴不断发展壮大的秘密所在。

“要干就要干到底”是和田一夫的口头禅。

经过和田一夫全家人的努力，化为灰烬的八佰伴重新出现在人们的眼前。这回，八佰伴不再只是卖蔬菜、水果，而是卖起百货来了，而且在当地成了颇有影响的自助性百货商店。和田一夫设想要在全国建立起八佰伴的商业网，并想在全国称霸。和田一夫首先在热海及邻近的静冈县建立起区域性的商