

《中国潮》丛书

回天之术

——企业危机与拯救

郭立宏 等著



陕西人民出版社

(陕)新登字 001 号

HUI TIAN ZHI SHU

回 天 之 术

——企业危机与拯救

郭立宏 齐捧虎 编著

陕 西 人 民 出 版 社 出 版 发 行

(西安北大街 131 号)

陕西省新华书店经销 凤翔县印刷厂印刷

787×1092 毫米 32 开本 5.5 印张 120 千字

1993 年 11 月第 1 版 1993 年 11 月第 1 次印刷

印数:1—5000

ISBN7-224-03154-2/F·341

定价: 3.50 元

《中国潮》丛书编委

主 编	李鼎新	郭立宏	
副主编	张 辉	齐捧虎	
编 委	李鼎新	郭立宏	张 辉
	齐捧虎	许璋勇	李忠民
	姬广波	马险峰	荣 超
	穆争杜		

序

改革,世界的潮流。

中国人民在本世纪最后 20 年扬弃了走而不通的路,终于拉开了改革开放的帷幕。……

十几年的艰难历程,十几年的呼啸经营,几十年的丰硕成果,改革把中国人推上了不断思索、不断实践、不断追求的新路。

现在,中国人又登上了社会主义市场经济的颠峰。“一揽众山小”。灿烂辉煌的目标,鼓动着十亿多中国人更加地坚定的攀登无限风光的“险峰”。

中国人坚定的改革步伐,正准备雄壮威武地跨越 20 世纪的门坎,迈向新世纪。

世纪之交,我们将面临着难逢的机遇,也将要遇到冷酷的挑战。

“入关”将把国门开的更大;

社会主义市场经济的东风将荡涤旧体制阻碍生产力发展的一切桎梏,市场经济体制的建立、完善、发展、将引发百鸟齐鸣、百花齐放、百业兴盛。

改革和发展将带来更加巨大的影响,产生一场更加深刻的思想革命。政府职能和行为,企业制度和经营,人们的思想

和观念,将发生彻底的变化。

那么,在世纪之交的近几年中。中国的改革与发展将发生哪些令人瞩目的变化?这些变化将对热心改革的中国人产生什么影响,为此,我们推出了“中国潮”丛书。

这套丛书的作者,大多数为30岁左右的博士生、研究生、讲师。也有不惑之年的教授、副教授。他们将以锐敏的观察力,特有的分析力,从历史的沉思中,现实激烈的竞争中,以危机的沉重感、紧迫的时代感、选择的欢跃感为人们勾画出中国社会经济发展的趋势和“热点”,描绘出中国社会经济不断涌现的“时代潮”。

“中国潮”将把思考的焦点,放在对国民价值观念、行为和生活的影晌上。这套丛书是献给关心中国改革与发展同时又关心自己在改革与发展,过程中前途命运的国民的一份礼物。

这套丛书,将分两批推出。第一批有:

回天之术——企业危机与拯救;迎接竞争就业的挑战——推销自己;经纪人操作技巧;期货交易:投机、风险、暴富。

《回天之术——企业危机与拯救》一书在对企业经营环境进行系统分析的基础上,全面剖析了企业危机的发生、发展的各个方面,同时,紧紧抓住时代发展变化的趋势和特点,结合中外企业拯救的成功案例,有针对性地提出了各种反危机措施,帮助企业突破逆境,在转换机制的震荡中,走向复兴。

《迎接竞争就业的挑战——推销自己》一书将对在中国改革就业大潮中,如何推销自己,提出创造性的思路:提高素质,增强能力、“身怀绝技”、参与竞争;学会推销自己的艺术,掌握推销自己的程序;驾驭推销自己的技巧;使自己成为市场经济中人才竞争的佼佼者。

中人才竞争的佼佼者。

《经纪人操作技巧》以通俗的语言,大量的资料,纪实的文字,唤出了市场经济中的“经纪人”,该书不但为千呼万呼始出来的经纪人正名叫好,而且为有志于从事经纪人活动的人们提“经纪”指导,重点介绍了商品现货、房地产、证券、期货、科技成果及文化艺术的经纪艺术和技巧。

《期货交易:投机、风险、暴富》一书,根据市场经济发展的规律,科学地预测和判断,中国在90年代后期,将兴起一种高级市场:期货交易,这种投资热点将以其独特的力量、吸引人们在投机风险中谋求暴富。你想发财吗?这本书将告诉你如何认识期货,掌握期货交易基本而实用的操作技能,帮助你在期货交易的实践中,避免盲目性,少走弯路,取得成功。

“春江水暖鸭先知”,我们希望,“中国潮”丛书,能给人们一些启迪,使之在竞争的惊涛骇浪中,把握沉浮,取得成功。

李鼎新

1993年6月于西大

目 录

绪——让该活的活起来	(1)
1. 时代的机遇和挑战	(4)
1.1 步入“竞技场”	(4)
1.2 “与狼共舞”	(8)
1.3 开放时代的不测风云	(10)
1.4 危机轨迹	(11)
1.5 在危机的十字路口	(12)
2. 寻求管理灵魂	(16)
2.1 巨人的衰落	(16)
2.2 为何误入歧途	(19)
2.3 寻求管理灵魂	(21)
3. 大海航行靠舵手	(25)
3.1 企业家效应	(25)
3.2 茫茫商海,谁主沉浮?	(26)
3.3 企业家的误区	(31)
3.4 企业家之魂	(36)
4. 竞争的繁荣与风险	(40)
4.1 来自竞争的繁荣	(40)

4.2 来自竞争的劣势	(42)
4.3 来自竞争的风险	(45)
4.4 竞争战略的选择	(47)
5. 差之毫厘,失之千里	(52)
5.1 无形财富的魅力	(52)
5.2 输入的是垃圾,输出的仍是垃圾	(55)
5.3 眼观六路,耳听八方	(56)
6. 强化“第一推动力”	(60)
6.1 企业筹资风险	(60)
6.2 投资机会与风险	(69)
6.3 不能把所有鸡蛋全部放在一个篮子里	(71)
7. 走出“陷井”的“绿卡”	(73)
7.1 靠质量创出新天地	(73)
7.2 市场对质量的报复	(74)
7.3 企业质量复兴	(76)
8. 走进“国际经济村”	(80)
8.1 企业无国界	(80)
8.2 企业经营的国际风险	(81)
8.3 巧避风险的策略	(84)
9. 经营陷井与经营神功	(93)
9.1 攻势经营与守势经营	(93)
9.2 攻势经营的风险	(95)
9.3 经营神功	(100)
10. 企业兴衰与推销旋风	(104)
10.1 广告的魅力	(104)
10.2 “钱扔到水里连泡也未起”	(106)

10.3 钱要花在刀刃上	(109)
11. 亮出你的“金护照”	(113)
11.1 一个名牌值多少钱	(113)
11.2 中国商标管理的误区	(116)
11.3 中国企业:请出示你的“金护照”	(119)
12. 送你一艘“护航舰”	(123)
12.1 市场经济的“噪音”	(123)
12.2 合同不是“活同”	(125)
12.3 签订经济合同易犯的错误	(127)
13. 送你一把“金钥匙”	(131)
13.1 失败之戒	(131)
13.2 成功之道	(135)
13.3“起死回生”案例	(137)
14. 大师的忠告——预防危机的方法	(143)
14.1 财务分析法	(143)
14.2 管理评价法	(151)
14.3 顾问咨询法	(154)
14.4 无缺点管理法	(155)
结束语——让该死的死去	(161)

绪

——让该活的活起来

商海茫茫,大浪淘沙。随着市场经济的发展,企业将全面被推向市场,接受竞争规律的优胜劣汰。竞争是刺激的,激动人心的,其魅力在于能给企业法人活力,使企业及整个社会享受来自竞争的繁荣;竞争又是无情的、残酷的,其痛苦在于竞争失败将把企业推向风险与危机的漩涡之中,尤其是危机与风险的扩展,把企业拖入这条可怕之路的终点——企业破产——人们永远也不愿见到的结果。当我们在世界范围内观察和分析近几年企业失败的情况时不难发现,各种陷入危机及破产企业的主要原因都是管理不善造成的。具体表现为财务危机、人才危机、企业家危机、质量危机、竞争风险、环境变化等因素。这些征兆似乎是容易察觉的,然而令人遗憾的是往往当这些征兆对企业所有人来说都变得清晰可见时,企业可能已经陷入了严重的管理危机,甚至已无法挽回了。因此,我们不仅要不断发展和完善对付管理不善的手段,更重要的是学会预防管理不善的技巧。

我国国有企业目前真正有活力的只有 1/3, 2/3 的企业正处于严重的危机之中,在体制转轨过程中,企业内部机制迅速

适应外部环境的变化,将使企业起死回生,扭亏为盈,否则,随着《破产法》的实施,可能沦为破产。因而,拯救处于困境的大中型国有企业就成为改革的中心内容,成为政府、企业、社会及研究人员不可推卸的责任。然而,竞争是无限的,企业拯救是有限的。我们拯救的目的只能是“让该活的活起来,让该死的死去”。

本书从 14 个方面论述了企业危机与风险发生的原因、表现。总结了国内外成功与失败企业的经验教训,同时针对性地提出了各种反危机措施,对于减轻我国企业在转轨变型、机制转换过程中的风险与震荡,使企业复兴无疑将起到巨大的促进作用。

●“时代的危机与挑战”,将使企业家掌握变革时代企业环境不稳定性和复杂性的特点。

●“寻求管理灵魂”,将给企业家提出管理不善的忠告。

●“大海航行靠舵手”,将给企业家展示企业家成功的经验和失败的轨迹。

●“竞争的繁荣与风险”,将给企业家提出预防竞争风险的策略。

●“差之毫厘,失之千里”,给企业家提出了信息对企业成败的影响。

●“强化第一推动力”,给企业家提出筹资与投资的理想选择。

●“走出陷阱的‘绿卡’”,给企业家展现质量效应与质量陷阱。

●“走进国际经济村”,给企业家提出跨国经营的风险与避险方案。

●“经营陷井与经营神功”，给企业家提出价格、产品、技术、销售的风险及对策。

●“企业兴衰与推销旋风”，给企业家提出广告失误与广告策划策略。

●“亮出你的金护照”，给企业家提出商标致胜的策略。

●“送你一艘护航舰”给企业家提供法律保护的武器。

●“送你一把金钥匙”给企业家展示中外企业起死回生的诀窍。

●“大师的忠告”给企业家介绍管理大师O·P·卡班达提出的预防管理不善的主要方法。

时代的机遇和挑战

人类历史自从进入 20 世纪,世界战略格局就显得更加风云际会,变迁急剧,一个重要的空前的竞争时代开始了。整个地球上充满了激烈的竞争。有人由此断言:除了危机的处理之外,再没有什么东西可称为战略了。因为一旦投入激烈的竞争,幸运之神自然不会泯灭,但是,危机与风险也会随之而来。因而,如何抓住机遇,减少风险,消弭危机,成为政府、企业、乃至家庭面临的一项重要战略选择。随着科学技术飞速发展,社会变化日益频繁,世界更加日新月异。处于变革时期的企业更是面临风险与机遇并存,成功与失败交替的挑战。

1.1 步入“竞技场”

市场经济是高度社会化的商品经济,它具有统一的市场和完整的市场展的实践证明,市场是迄今为止最有效的资源配置方式,因而世界各国都实行市场经济制度,以实现自己的经济增长。纵观世界企业运行,在市场经济这一汪洋大海里,许多企业扬帆破浪,一日千里;但也有些企业却陷于激流漩涡之中,难以自拔;有些企业甚至倾覆,全舟覆灭。在市场经济中,企业面临的风险与危机不可避免,但是顺势者昌,逆势者亡。正确认识市场经济的特征是避免风险,克服危机的前

提。

1. 透视“晴雨表”

市场变化是国民经济的“晴雨表”，市场经济的主体是企业。市场经济特征表现为企业行为的约束。

(1)自主性。市场经济的主体是按照市场经济自主性的要求从事活动。参加市场经济活动的每个企业，都必须具备生产经营的自主权，包括生产经营决策、投资决策、产品定价、进出口经营、劳动人事、工资奖金分配、生产设备处置、横向经济联合、内部机构设置等权利。每个企业在充分享有自主权的同时，也相应地承担经营风险。因此，每个企业都必须自负盈亏。

(2)开放性。市场经济内在要求不断向外扩张，市场要向所有商品生产者、经营者、购买者开放，向不同所有制的企业开放，向外地开放，向国外开放。开放性是市场经济的内在要求，也是社会分工和协作的要求。

(3)平等性。市场经济平等性是价值规律的客观要求。表现在：一是参加市场活动的任何商品当事人，没有高低贵贱之分，没有社会地位的差别，这里通行着等价交换的原则；二是从个别商品来说，价格是不断变动的，但从市场总体看，总价格与总价值相等，交换是等价的，任何人不能通过非经济的方式和手段占有其他当事人的劳动；三是在市场经济活动中，买卖双方都是自愿的，反对任何强买强卖和欺行霸市。

(4)竞争性。竞争是市场经济的突出特点。在市场经济活动中，竞争表现在许多方面，有买者之间的竞争，卖者之间的竞争，买卖双方的竞争；有部门内部的竞争，部门之间的竞争；有质量竞争、价格竞争、服务竞争等。竞争对商品当事人既是

“生存危机”的压力，又是激励发展的动力。

(5)风险性。市场竞争是无情的。这里没有“铁饭碗”、没有“大锅饭”、没有保护伞。适者生存、优胜劣汰是不以人们意志为转移的客观必然。由于个别商品生产者的生产条件不同，因而生产单位商品的个别劳动时间不同，但商品的价值量由生产商品的社会必要劳动时间决定。那些生产条件较好，个别劳动时间低于社会必要劳动时间的生产者，在竞争中处于有利地位，能够通过竞争得到发展；相反，那些生产条件较差、产品的个别劳动时间高于社会必要劳动时间的生产者，在竞争中就处于劣势。除了生产条件差别外，各个商品生产者面临的市场条件也不同。有的商品生产者生产的商品适销对路，供不应求，价格高于价值；有的商品生产者生产的商品不对路，供过于求，价格低于价值。因而，有些企业发展，有些企业破产便成为必然。

2. 市场风险面面观

在市场机制的作用下，企业必须直接参与市场竞争，在竞争中求生存、求发展，这就使企业面临着市场风险，包括竞争对手的出现与增加、企业技术或设备落后、信息系统的完善程度、企业所开发的新产品被消费者接受的程度、消费者的需求发生新变化、更新技术产品的出现，等等。市场风险的出现与存在，无疑给企业经营管理带来一系列问题。

(1)市场风险的存在使企业失去原先在计划经济体制下的安全保护网，企业被推向竞争与冒险并存、危机四伏的经济环境中。在计划经济体制下，尽管企业被管得过死、统得过多，没有经营自主权、分配权，但由于存在条块分割、计划调节、行政保护等一系列的调控措施，企业基本上在没有市场竞争风

险、受保护的环境中被动地生存。企业在失去自由的同时,也失去了风险;在失去权利的同时,也得到了保护。而随着市场经济体制的建设和市场机制的健全,企业必然被推入市场经济的海洋中,在适者生存的风险环境中寻求出路。

(2) 市场风险的特点使企业面对机会与损失的冒险选择。市场风险因素的存在,给企业带来市场竞争的复杂性、难以捉摸性和不可控制性。风险是一把双刃剑,意味着既有成功的机会,又有失败的可能。冒险成功给企业带来优厚的利润;而失败给企业所造成的后果不仅是经济损失,而且包括心理损失。如果企业过分畏惧风险,会对市场冒险望而却步,进而丧失发展机会。

(3) 市场风险使企业的经营面临高难度的市场预测、决策的考验。市场风险发生在变化的市场竞争过程中,企业既存在资本、能源、交通、土地的风险,又面临市场变化、经营失调、原材料紧缺、价格起伏、高新技术产品开发的风险。这些风险出现程度的无规则性,对企业生存的影响极大。这就要求企业要有高水平科学管理才能的经营管理人才;要求企业对市场动态有灵敏的信息输入、反馈和处理网络,对市场有充分科学的预测,对经营有快速反应能力。

(4) 对企业而言,风险与机遇同在。其一,市场风险是市场经济竞争机制的存在形式,正是市场风险的存在,现代市场方成为真正的市场。企业置身其中,一方面接受考验,按市场规律经营,重塑企业这一市场主体;一方面积极参与市场竞争,不断创新,敢冒风险,促使企业建立起自己的经营体系。其二,市场风险使企业在风险经营中获得成功的机会。风险并非单纯的消极因素,从长远来看,竞争行业中的任何企业,只能企

求平均利润,实现利润分配的平衡;而从动态上看,各种生产资源总是流向利润率较高的行业,分享该行业的高额利润,实现资源在企业间的优化,使利润分配出现动态不平衡。这就说明,企业要实现比别人高的利润,使企业得到高速发展,就要在市场中,力图进入新兴行业,开创新市场,打破平衡,敢为人先,甘冒市场风险。其三,市场风险产生的压力激发了企业改善经营管理的内在动力,增加企业活力,从而促进企业的发展。

1.2 “与狼共舞”

随着我国恢复在关贸总协定中地位谈判的加剧进行,“GATT”——关贸总协定这个陌生的不速之客,正以极快的速度朝着广大企业逼近。关贸总协定长期被称为“富人俱乐部”,因为它主要有利于富国。但是,由于它防止了贸易保护主义和集团化,大大促进了国际贸易,推动了生产力的提高,符合经济发展的一规律,所以它也逐渐被发展中国家所接受。中国跻身于这个“经济联合国”之中,必然对中国企业产生极大的冲击。

1. 世纪末的机遇

中国一旦恢复关贸总协定缔约国的地位,将是我国在本世纪末一次难得的发展机遇。

我们如果抓住这次机遇,中国在新的世纪里就有可能进入整个国际经济的快车道,在激烈的竞争中自立于世界民族之林。“入关”后我国企业面临的发展机遇表现在:

(1)可使我国的产品在所有缔约方享有多边的,无条件