

Give Treatment
To The Boss

给老板(诊断)

禹利成 编著

中国物资出版社



- 现在不是大撒把的时代
- 林子大了什么鸟都得养
- 砸破大锅换小灶
- 人才选拔不畅
- 竞争面前的心有余而力不足
- 处变不惊的危机管理



抛掉 天是老大我老二的臭架子

图书在版书目 (CIP) 数据

给老板诊断/禹利成编著. —北京: 中国物资出版社,
1998. 9

ISBN 7-5047-1478-X

I. 给… II. 禹… III. 企业诊断-案例 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (98) 第 14799 号

中国物资出版社出版发行

全国新华书店经销

北京北航印刷厂印刷

开本: 850×1168 毫米 1/32 印张: 18.5 字数: 435 千字

1998 年 9 月第 1 版 1998 年 9 月第 1 次印刷

ISBN 7-5047-1478-x/G · 0317

印数: 0001—5000 册

定价: 28.80 元

前 言

现代社会是一个竞争的社会，任何人都需要在竞争中实现自己的价值，企业更是如此。甚至有人断言，竞争越激烈，越能促进经济的发展，越能使企业更具有生命力和创造力，使企业在竞争中立于不败之地。

但是，商业活动中的竞争与发展点是变幻莫测。虚假的商情、经济信息处理的偏于理想化，自我形象塑造的绝少考虑以及组织发展、企业决策、计划调控、金融财务管理和领导能力等方面的不利因素会导致竞争缺乏力度以及由此而来的企业迟滞不前，甚至遭受覆顶之灾，这就是企业的失败，可以归结为企业领导或领导群体的偏差和失误。

但是，失败并不意味着从此一蹶不振，而是自身思考与磨炼的第一境界。世界经济日趋繁荣在很大程度上是建立在一次又一次的失败的基础之上的。从失败之中寻找失败的根源并从中汲取走向成功和胜利的积淀，自我分析，自我省视，然后自我提高，这样才能克服短视，领导企业在失败之中崛起，并确立自己及企业的商业价值。

本书从各个方面阐述了企业因为某种原因而导致失败或是企业经营与管理所面临的不正常状态，材料翔实，分析透彻，切中企业经营者的实际。

因本书作者水平有限，难免会存在这方面或那方面的不足，欢迎读者批评指正。

目 录

一、虚订的市场份额·····	(1)
1. 现在不是大撒把的时代 ·····	(1)
2. 关键是搔在痒处 ·····	(7)
3. 催肥的猪崽才好宰 ·····	(10)
4. 陈酒飘香 ·····	(13)
5. 给“上帝”一个满意 ·····	(15)
6. 老鼠的眼光也能放长 ·····	(16)
7. 日本人的经营术不简单 ·····	(22)
二、市场开拓的同一模式·····	(26)
1. 市场经济是最公正的法官 ·····	(26)
2. 中国人也可以说“不” ·····	(31)
3. 东方雄狮已经睡醒 ·····	(36)
4. 无头的苍蝇飞不起来 ·····	(38)
5. 要有去做小卖部经理的准备 ·····	(41)
6. 既让你吃饱又让你吃好 ·····	(42)
7. 让自己的企业“油头粉面” ·····	(44)
8. 天要下雨 娘要嫁人 ·····	(45)
9. 佛要金装 人要衣装 ·····	(48)

三、忽视现代化管理	(50)
1. 没娘的孩子象根草	(50)
2. 没有规矩 不成方圆	(58)
3. 当前现代化企业管理理论及其发展趋势	(68)
四、人才机制没有市场化	(76)
1. 驴子和汽车的较量	(76)
2. “麻婆豆腐”的脾气	(81)
3. 青蛙比人都强	(87)
4. 给你一只香蕉吧	(92)
5. 不及格就不要你	(98)
五、人才结构过于单一化	(101)
1. 林子大了什么鸟都得养	(101)
2. 瞎子瘸子都有用	(103)
3. 被遗忘的女人	(107)
六、利益机制不均衡	(112)
1. 砸破大锅换小灶	(112)
2. 吐口唾沫补老疮	(115)
3. 开膛破肚	(120)
4. 让大家都有饭吃	(123)
5. 跑了媳妇别赖邻居	(127)
七、资金撒胡椒粉	(133)
1. 人有多大胆 地有多大产	(133)

2. 有钱能使鬼推磨	(136)
3. 有力气都使在刃上	(139)
4. 眼高手低	(147)
5. 软硬兼施	(151)
6. 癞哈蟆想吃天鹅肉	(153)
7. 见着媳妇才好掏钱	(156)
8. 并非有奶便是娘	(158)
八、没有一个长远的人才战略	(160)
1. 人才是什么东西	(160)
2. 让地球转动的共同因素	(161)
3. 德国人为什么能多赚钱	(164)
4. 没有梧桐树 引不来金凤凰	(165)
5. 每个萝卜都有坑	(165)
6. 一条虫变成一条龙	(167)
7. 秃鸡变凤凰	(168)
8. 瑞士企业的用人战略	(170)
9. 走自给自足的道路	(171)
10. 小修理工变成大企业主	(176)
11. 营造“回家”的感觉	(177)
12. 人才是企业的“上帝”	(179)
13. 一个人吃了 1.2 亿元的油	(181)
14. 确认的高级动物的地位	(182)
15. 无源之水 无本之木	(184)
16. 我是你爸爸	(188)

九、管理规章不实不细	(190)
1. 一言堂	(190)
2. 公主下嫁 农民当家	(193)
3. 金钱是万能的	(194)
4. 外国人也不过尔尔	(196)
5. 从“要我干”到“我要干”的转变	(198)
6. 亡羊补牢未为晚	(199)
7. OEC 管理模式	(205)
8. 何以到处找不到五星啤酒	(207)
9. 多情多被无情恼	(210)
10. 日本人真是不简单	(213)
11. 学生的霸气	(216)
十、对自身形象的忽视	(218)
1. 企业形象=年轻女人的脸	(218)
2. 人无外财不富	(219)
3. 为人民服务	(220)
4. 人要脸 树要皮	(222)
5. 三十的女人一枝花	(223)
6. 丑媳妇不怕见公婆	(224)
7. 学会涂脂抹粉	(229)
8. 对于脸皮问题的再认识	(231)
9. 每天都有新感觉——索尼的形象战略	(236)
10. 棒打脑袋不回头	(238)

十一、国际贸易理想化 (247)

1. 美国人都是大老粗 (247)
2. 杀人不见血 (250)
3. 抛掉天是老大我老二的臭架子 (255)
4. 哑巴也有能说话的时候 (259)
5. 金无足赤 人无完人 (264)
6. 一脚踏破地球 (267)
7. 装孙子要装出个样子来 (273)

十二、人才选拔不畅 (277)

1. 老来俏的功用 (277)
2. 昨天你是老板,今天我是总裁 (285)
3. 拍马高手很吃香 (295)
4. 书中自有颜如玉 (300)
5. 阎王老矣 小鬼当家 (304)
6. 落花有意 流水无情 (309)
7. 亲生的儿子不疼娘 (312)

十三、竞争面前心有余而力不足 (315)

1. 并非有你没我 (315)
 2. 漂亮媳妇不好娶 (318)
 3. 请君入瓮 (322)
 4. 某些人总是硬气不起来 (325)
 5. 鼓破万人锤 (327)
 6. 瘦死的骆驼比马大 (330)
 7. 猴子与老虎到底谁厉害 (333)
-

8. 世上没有不散的筵席	(336)
十四、处变不惊的危机管理	(339)
1. 出卖自己	(339)
2. 扳不倒葫芦吃不着油	(343)
3. 破釜沉舟	(347)
4. 玩一回深沉	(351)
5. 知己知彼 百战不殆	(355)
6. 天有不测风云	(357)
十五、没有全面的市场推进节奏	(362)
1. 战略管理的玄虚	(362)
2. 你会说瞎话吗	(366)
3. 上海人的风光不再	(368)
4. 学作蛔虫	(377)
5. 花架子与真把式	(383)
十六、地毯式轰炸的无效广告	(390)
1. 骗的就是蠢货	(390)
2. 不打没准备的仗	(396)
3. 不见兔子不撒鹰	(402)
4. 香烟屁股没法抽	(407)
5. “摩托罗拉”的小动作	(409)
6. 有钱没处使	(410)
7. 老太太,买把菜刀吧	(412)
8. 切割,切割,再切割	(414)

十七、企业创新不利	(419)
1. 不变法 毋宁死	(419)
2. 你活不了多长时间	(426)
3. 给瞎子戴眼镜	(432)
4. 企业素质与技术创新	(436)
5. 没有金钢钻别揽瓷器活	(439)
6. 秤锤不相离	(442)
7. 没有道路去罗马	(443)
十八、企业发展缺乏远见	(446)
1. 砍掉尾巴好走路	(446)
2. 爱的绝招:温柔与粗暴	(450)
3. 大海航行靠舵手	(454)
4. 拿来主义	(460)
5. 当心背了包袱	(462)
6. 学学我们的老祖宗	(463)
7. “苹果”蔫了.....	(466)
8. “起亚”病入膏肓.....	(467)
9. 天下第一变老乡	(469)
十九、企业理念无连贯性	(471)
1. 你会作买卖吗	(471)
2. 便宜没人沾的原因	(476)
3. 向大哥看齐	(484)
4. 潇洒不起来	(486)
5. 花钱买罪受	(495)

二十、决策的急躁化	(497)
1. 英雄落魄	(497)
2. 别理我,烦着呢	(498)
3. 大家纷纷倒闭	(505)
4. 完了,前面有冰山	(510)
5. 船王包玉刚	(511)
6. 千呼万唤不出来	(513)
7. “燕京”凭什么说“不”	(515)
8. 别着急,慢慢来	(517)
二十一、决策的浪漫化	(522)
1. 诗书继世长	(522)
2. 本应参悟的“经文”	(524)
3. 攻心为上	(527)
4. 布朗的十三“不该”	(531)
5. 老子天下第一	(534)
6. 打肿脸充胖子	(536)
7. 总裁原来不识字	(537)
二十二、决策模糊性	(541)
1. 没抓到小偷	(541)
2. 精明“媳妇”的典范	(544)
3. 猴子爬竿的启示	(550)
4. 这就是你的下场	(559)

一、虚订的市场份额

1. 现在不是大撒把的时代

市场需求不易预测，企业该做到以下几点：

① 营销人员应培养正确的直觉判断力。许多包含丰富市场信息的资料往往是不能量化的，统计方法一般适用于预测渐进式的改变趋势，对急剧式的改变趋势预测时往往失真度较大；统计方法只能挖掘出消费者的显性需求和部分潜在需求，而对于发现消费者的深层需求往往无能为力。上述统计方法的缺陷在高科技产品预测上暴露得更为明显，因此，培养敏锐的直觉判断力对于高科技企业而言十分重要。在高科技领域有许多目前在市场上畅销的产品都是依靠企业人员的直觉判断力推向市场的，包括索尼公司的随身听单放机、施乐公司的复印机、摩托罗拉公司的模拟技术移动通讯电话等。高科技企业营销人员培养正确的直觉判断力，需要长期保持危机意识，不断努力。当然，直觉是建立在充分把握各种有价值信息基础之上的，并非凭空猜测。

② 多种定量方法的综合运用。许多高科技企业的实践表明，产品创新程度越低，运用定量方法预测市场需求的准确性就越高，这是因为新产品与旧产品差异较小，消费者运用现有知识较易判断出对新产品的用途、功能和所带来的利益的需要程度。此外，产品上市时间越久，运用定量方法预测市场需求的准确性越高，这是由于消费者逐步消除了产品的认知障碍，日积月累获得了更多

新产品的知识。在这种情况下，高科技产品企业可以运用多种定量方法综合分析市场发展趋势，并寻找通过不同研究方法所取得的冲突结果的深层原因。如果相互冲突结论的深层根源找不出来，就宁可运用定性分析方法。

在市场经济中的获利为主要动机的微观主体——企业，必须不断通过营销行为进行市场创新，才能生存和发展。这是由于：A 市场需求是企业创新的引力。满足顾客需求是企业营销活动的出发点，能否满足消费者需求，直接影响到企业向市场份额和企业的盈利率，从而影响企业的生存与发展，市场创新意味着对企业产品或服务的要求扩大，这样也就扩大了企业生存和发展的空间。通过市场创新，企业才能不断地增加投资，采用新技术，提高专业化和分工的水平，合理地配置人力、物力和财力资源，提高规模效应和营销绩效。B、竞争激烈构成了企业创新的压力。市场竞争的集中体现是企业对市场份额的瓜分与争夺。竞争的压力既有产业内各个企业之间的对现存市场的争夺，也有来自产业外部的竞争者的威胁，还有替代产品不断出现的隐患。只有不断通过市场创新，企业才能在技术、产品、服务等方面领先竞争者，从而赢得优势并在市场上立于不败之地。

韩国企业市场战略的传统特点是以低成本低价格不断扩大销售量为竞争手段，以追求销售额增长和高额利润为目标，追求市场外延的扩大。同传统的多角度发展战略相适应，80年代中期以前，韩国企业更多的是注重市场战略的时效性，在短期内迅速获得高效益，是企业市场战略的基本原则。因此，市场竞争主要依靠低成本低价格手段。八十年代中期以后，随着国内国际市场环境的变化，特别是随着国民生活水平的提高，韩国企业利用廉价劳动力的条件逐渐消失，价格竞争的手段已没有多大优势，这一形势迫使韩国企业不得不迅速改变以价格为中心的传统市场战

略，开始由低价低质倾销战略向适价高质推进战略转化。90年代以来，在强化质量竞争手段的同时，韩国企业改变了只重视短期市场效益和只重扩大不重培育的市场观，加强了对市场战略效益的追求和目标市场的培育，为达到占领并长期控制目标市场的战略目的，市场战略性细分化和为培育市场而进行的生产现地化活动，成为近来韩国企业市场战略活动的主要内容。韩国企业的市场战略已经具有发达国家优秀企业市场战略的特征，即培育市场重于占领市场，考虑市场的长远利益重于考虑短期利益。

竞争促使企业厂长要掌握大量的市场信息并对市场需求变化作出科学的预测。人所共知，在商品经济的条件下，企业的生产和经营都离不开市场，企业生产需要的生产资料，要到市场上去购买；需要的职工要去招聘，生产出的产品，又要运送到市场上去出售。企业的厂长必须及时掌握企业生产的商品在市场上买卖的信息，依据这种信息，制定出本企业现时的生产计划，生产出为市场购买者所需求的商品。同时，还应根据生产发展、企业对生产资料需求发生的变化；根据广大城乡居民生活水平不断提高对生活消费品需求发生的变化，特别是市场对本企业生产出的商品，在今后一定时期内供求发生的变化，作出尽可能科学的预测，制定出适应市场变化的措施，以便适时生产出符合市场需求的畅销产品。竞争促使企业领导必须及时掌握市场信息，才能在竞争中使企业得到发展。

竞争促使企业对资金投入和产出的新价值进行比较。企业进行生产和经营应该盈利，需要对投入和产出作比较。企业在进行生产和经营时，总要先投入一定量的货币资金，这些资金转化为生产和经营的各种要素后，经过生产和经营过程，再把产品转为一定量的货币资金。经过一个生产周期后（通常为1年），把固定资产的折旧、流动资金的消耗相加的总和，同生产的净产值即和

企业全部的盈利相比较,会清楚地看出这个企业投入和产出之比,促使企业对法人财产进行保值和增值。

相反,我国企业竞争都往往失利,分析其营销因素,原因主要有以下几点:

①营销观念不适应市场竞争环境的变化

从营销观念上看,不同的市场环境中,政府和企业应有不同的营销导向。在供不应求的卖方市场中,企业以生产导向为主,政府以“瓶颈”导向为主,在供求大体平衡的市场环境中,政府和企业才会接受市场需求导向;而在供过于求的买方市场中,政府和企业必须树立市场竞争导向。由于跨国公司的大规模介入,我国从卖方市场向买方市场转化的过渡阶段——供求大体平衡的市场环境存在的时间很短,政府的结构调整导向和企业的营销导向刚刚从“瓶颈”导向和生产导向转变为市场需求导向,市场环境已经发生了转折性变化,竞争形势打乱了国内企业从容地进行产品和产业结构调整及营销观念转化的时间表。

目前,我国政府的结构调整导向和企业的营销导向主要仍停留在市场需求导向阶段。当某一新的市场需求产生并促成一个新行业产生形成时,很多企业眼前一片光明,以为这一行业的未来就是自己企业的未来,只要进入一个有市场需求的行业,哪有生产出的东西卖不出去之理?但所见略同的“英雄”太多,大家一哄而上之后才发现:行业市场机会并不等于企业市场机会,发展再快的市场也经不起重复建设的企业挤占;再多的市场需求也承担不了潮涌般的商品上市。市场需求导向与市场竞争导向的本质区别是:前者只看到了市场新的需求;而后者不但看到了需求,同时更多地看到了争夺市场的竞争对手,从而冷静分析自身在竞争中的优劣势。目前我国大量的同水平重复投资,除体制原因外,主要是由于企业只看到新的需求便一哄而起所致。在落后的营销

观念指导下出现的同水平重复建设，一方面不适当地加剧了某一层次市场竞争的激烈程度，另一方面较高或较低的市场需求又存在资源配置的空白。与我国企业不同的是跨国公司在进入中国后的营销导向始终是市场竞争导向，其定价策略、宣传策略、销售渠道选择策略、技术转让策略等等都是服从竞争导向的。

②市场调研不足

由于我国企业普遍将市场营销片面理解为产品生产出来以后的市场宣传、推销，因而对现代营销战略中的市场调研对企业竞争力的作用认识不足。首先，许多企业在上新的投资项目时，仅将市场调研作为应付编制项目建议书和可行性研究报告时政府要求的外在压力，地方政府和企业领导人的主观意志干扰大，有的是企业自己使用极不规范的方法作一些简单的推断，有的在委托中介机构进行调研时要求中介机构的调研结论必须迎合企业的意图，调研的结论极不科学和严谨。其次，由于企业的营销导向是市场需求导向，在市场调研中往往把重点放在对市场需求总量和市场成长性预测等方面，较少考虑和调查竞争对手的技术能力、营销渠道、合作伙伴和资本实力等，对本企业在特定市场需求中可能争取的具体份额几乎没有多方案测算。跨国公司将市场调研作为营销战略的核心内容，其特点是：（1）客观。一般由本企业和中介机构分头进行，要求调研结论客观、严谨，决不随意干涉。（2）投入大。为了减少投资失误，对投产前的市场调研投入不亚于投产后的推销投入。（3）重点放在竞争力的调查上，根据竞争对手的实力调整投资方案。（4）连续性。在投产后对营销环境变化和营销策略实施结果定期作规范的调研。

③目标选择雷同

营销的基本策略之一是细分市场，然后企业从细分市场中慎重选择自己的目标市场，以求发挥自己优势，并尽量避开与竞争

对手的直接对抗。客观上，细分后的市场有的大，有的小，有的更有利可图，有的至少近期利益较小。中国企业现已逐渐认识到市场细分和目标市场选择的道理，但在选择时，一是因为缺乏对竞争对手的了解，二是趋向于选择利润最丰厚的细分市场，结果是选择的目标雷同，形成同水平恶性竞争。例如近年来大城市大型百货商店崛起，无不高档装修，经营高档消费品，都将高收入阶层作为销售对象。他们只看到高档市场最有利可图，却看不到高档市场处于市场“金字塔”的顶端，销售对象人数有限，需求有限。事实上，即便战后美国的消费市场长期繁荣，它亦明显得益于大众化平价销售市场。

④成长战略选择失当：主业未稳即追求多角化经营

多数企业的多角化经营并不成功的原因：A 盲目跟进。看到别的行业盈利颇丰就认为自己跟进必赢无疑，实际上我国企业盲目跟进使许多新兴行业发展过快，产品、服务质量低劣，数量则超出需求扩张速度，众多企业被房地产套住巨资便是一例。B 主营业务规模不经济。我国有一些大型企业资金规模不小，但对于企业原先十分熟悉的主业并没有通过内部成长和外部购并迅速扩大规模，多角化经营使企业看不出何为主业，结果被分解的“巨大”在各个行业都是“矮子”，企业竞争力下降。

⑤分销能力弱，缺乏直达最终市场的通道

当今跨国公司的一大特点是特别重视组建自己的销售系统，控制产品的流通过程，尽可能地接近目标顾客。如众多跨国公司在中国没有生产组织，却在重要城市建立了销售组织。一些拥有世界著名品牌的大公司甚至自己根本不生产产品，只从事技术开发、产品设计、品牌管理、销售渠道开发和促销，如耐克公司。对比之下，分销能力弱恰恰是我国企业的显著特点。企业部分由于条块分割管理，部分由于惰性，多数企业只是简单的将商品卖给