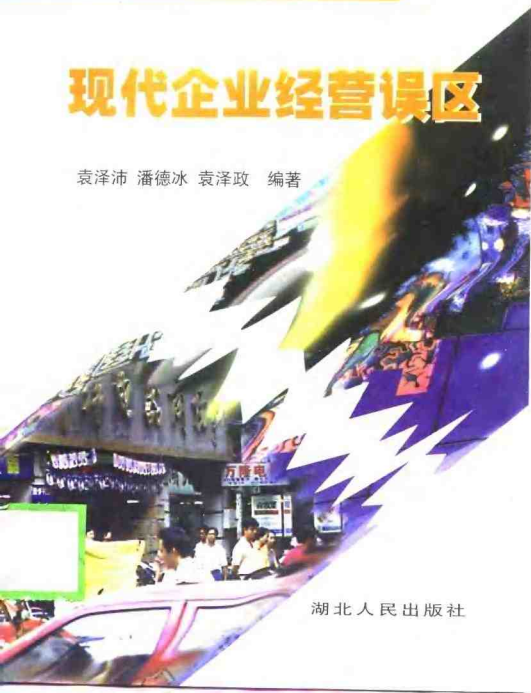


现代商战陷阱分析丛书

# 现代企业经营误区

袁泽沛 潘德冰 袁泽政 编著

湖北人民出版社



鄂新登字 01 号

现代商战案例分析丛书

现代企业经营误区

袁泽沛 潘德冰 袁泽政 编著

出版：湖北人民出版社  
发行：

地址：武汉市解放大道新育村 33 号  
邮编：430022

印刷：武汉市科普教育印刷厂  
开本：850 毫米 × 1168 毫米 1/32  
字数：257 千字

经销：湖北省新华书店  
印张：11.375

版次：1999 年 1 月第 1 版  
印数：1 5 649

插页：3  
印次：1995 年 1 月第 1 次印刷  
定价：14.80 元

书号：ISBN 7-216-02496-6/F·433

## 现代商战陷阱分析丛书

顾问 夏振坤 邓剑秋 尹光志 袁善纳 邓文振  
      帅重庆 邓绍英 刘淦清 吴少新 李 光  
      曹 阳

主 编 潘德冰

副主编 张 武 梅 松 曾健民

编 委 邓天福 宁资询 任艳梅 朱建斌 邵 华  
      余 斌 赵民强 袁泽沛 唐玉先 唐继竹  
      黄金火 黄莉萍 梁 猛 曾庆春 蒋竹君

---

# 目 录

---

---

|                             |           |
|-----------------------------|-----------|
| <b>第一章 现代企业经营决策误区 .....</b> | <b>1</b>  |
| 一、“策”无远虑，必有近忧 .....         | 2         |
| 二、经营决策误区案例及解析 .....         | 12        |
| (一)亿元投资成“废铁” .....          | 12        |
| (二)“野马”奇袭石城 .....           | 14        |
| (三)矗立在干涸河床上的“纪念碑” .....     | 16        |
| 三、“创新、慎重”是决策之宝 .....        | 18        |
| <b>第二章 现代企业营销管理误区 .....</b> | <b>22</b> |
| 一、“水面上的冰山” .....            | 23        |
| 二、营销管理误区案例及解析 .....         | 30        |
| (一)鱼龙混杂谁之过 .....            | 30        |
| (二)“金胆”事件 .....             | 32        |
| (三)天津痛失“大发” .....           | 34        |
| 三、创新思维、理性牵引 .....           | 36        |
| <b>第三章 现代企业产品推销误区 .....</b> | <b>40</b> |
| 一、五花八门、坑蒙哄骗 .....           | 41        |
| 二、产品推销误区案例及解析 .....         | 50        |
| (一)松江回扣案 .....              | 50        |

|                      |    |
|----------------------|----|
| (二)让人上当的“还本销售” ..... | 52 |
| (三)百事可乐的鷄式战斗机 .....  | 53 |
| 三、“大智慧”战胜“小聪明” ..... | 55 |

## 第四章 现代企业产品直(传)销误区 .....

|                      |    |
|----------------------|----|
| 一、是销售网还是“老鼠会” .....  | 59 |
| 二、直(传)销误区案例及解析 ..... | 64 |
| (一)“连环套”套住了自己 .....  | 64 |
| (二)“龙权”失权记 .....     | 67 |
| (三)“仙妮蕾德”风靡广州 .....  | 70 |
| 三、目的正确、分寸得当 .....    | 72 |

## 第五章 现代企业经营投资选择误区 .....

|                           |    |
|---------------------------|----|
| 一、“小而全”、“短平快”与“见效慢” ..... | 76 |
| 二、投资选择误区案例及解析 .....       | 81 |
| (一)“鸡毛”飞上了天 .....         | 81 |
| (二)“闹心”的焦化厂不再“闹心” .....   | 83 |
| (三)2000 万元买来的官司 .....     | 86 |
| 三、突出主业,雄居一方 .....         | 88 |

## 第六章 现代企业经营中抢占市场误区 .....

|                     |     |
|---------------------|-----|
| 一、“乱市”的“英雄” .....   | 92  |
| 二、抢占市场误区案例及解析 ..... | 100 |
| (一)“铸铁短管”的冷与热 ..... | 100 |
| (二)“家家乐”中原危机 .....  | 102 |
| (三)仵村风波 .....       | 104 |
| 三、“不战而屈其兵” .....    | 108 |

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| <b>第七章 现代企业经营中质优价廉误区</b> | 111 |
| 一、“包子有肉不在褶上”             | 111 |
| 二、质优价廉误区案例及解析            | 118 |
| (一)“状元红”三进上海城            | 118 |
| (二)“飞亚达”与“雷达”            | 121 |
| (三)扭曲的名牌                 | 123 |
| 三、“质优价廉”和“优质优价”          | 125 |
| <b>第八章 现代企业经营中高价原则误区</b> | 130 |
| 一、高价和宰你没商量               | 131 |
| 二、高价原则误区案例及解析            | 136 |
| (一)一杯售价 5980 元的酒         | 136 |
| (二)“世纪经典衬衫”              | 138 |
| (三)李波被宰记                 | 140 |
| 三、欲速则难达                  | 143 |
| <b>第九章 现代企业经营中产品创新误区</b> | 148 |
| 一、新瓶旧酒,新鞋老路              | 149 |
| 二、产品创新误区案例及解析            | 155 |
| (一)舒乃净的难言之隐              | 155 |
| (二)动不了的“周氏超浅水船”          | 157 |
| (三)“点子大王”怎么啦             | 161 |
| 三、追高求新、落到实处              | 163 |
| <b>第十章 现代企业经营吸纳资金误区</b>  | 168 |
| 一、胆大岂能妄为                 | 168 |

|                     |     |
|---------------------|-----|
| 二、吸纳资金误区案例及解析 ..... | 176 |
| (一)“兴隆”集资陷阱 .....   | 176 |
| (二)“易广昌”现象 .....    | 178 |
| (三)呼救的企业 .....      | 181 |
| 三、切忌“饮鸩止渴” .....    | 183 |

## 第十一章 现代企业经营产品组合误区 ..... 187

|                     |     |
|---------------------|-----|
| 一、“绿肥”与“红瘦” .....   | 187 |
| 二、产品组合误区案例及解析 ..... | 194 |
| (一)抱着金碗讨米吃 .....    | 194 |
| (二)沉重地起飞 .....      | 196 |
| (三)“永光”沉浮录 .....    | 198 |
| 三、“有失才有得” .....     | 200 |

## 第十二章 现代企业经营广告误区 ..... 203

|                        |     |
|------------------------|-----|
| 一、释迦牟尼和电视广告 .....      | 204 |
| 二、广告误区案例及解析 .....      | 206 |
| (一)“玉羊”闹晋城 .....       | 206 |
| (二)“柯达”、“富士”奥运之争 ..... | 209 |
| (三)“入乡不随俗”的悲剧 .....    | 212 |
| 三、真、善、美的组合 .....       | 214 |

## 第十三章 现代企业经营中假伪商品误区 ..... 219

|                     |     |
|---------------------|-----|
| 一、城门失火，殃及池鱼 .....   | 220 |
| 二、假伪商品误区案例及解析 ..... | 226 |
| (一)DC 甘油案 .....     | 226 |

|                   |     |
|-------------------|-----|
| (二)假科技,拉大旗 .....  | 229 |
| (三)坍塌的大楼 .....    | 232 |
| 三、老鼠过街,人人喊打 ..... | 234 |

## 第十四章 现代企业经营管理经验误区 ..... 238

|                     |     |
|---------------------|-----|
| 一、运筹帷幄,决胜“管理” ..... | 239 |
| 二、管理经验误区案例及解析 ..... | 248 |
| (一)折翅的凤凰 .....      | 248 |
| (二)“孙子”与“黑洞” .....  | 250 |
| (三)一场没有硝烟的战争 .....  | 253 |
| 三、颜如玉和黄金屋 .....     | 255 |

## 第十五章 现代企业经营公关误区 ..... 259

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| 一、“广告+美女+关系”不等于公关 ..... | 260 |
| 二、企业经营公关误区案例及解析 .....   | 265 |
| (一)天上掉下八万元 .....        | 265 |
| (二)超人公司的超人婚礼 .....      | 267 |
| (三)宁波珠宝事件 .....         | 270 |
| 三、公关之妙在于行动 .....        | 273 |

## 第十六章 现代企业经营信息误区 ..... 277

|                     |     |
|---------------------|-----|
| 一、知己,但不知彼 .....     | 277 |
| 二、经营信息误区案例及解析 ..... | 283 |
| (一)招聘和跳槽的背后 .....   | 283 |
| (二)流失的商业秘密 .....    | 286 |
| (三)“奥迪”风波 .....     | 289 |
| 三、狭路相逢,“知”者胜 .....  | 291 |

|                                |     |
|--------------------------------|-----|
| <b>第十七章 现代企业经营人才误区</b> .....   | 295 |
| 一、金无足赤、人无完人 .....              | 296 |
| 二、人才误区案例及解析 .....              | 303 |
| (一)“跳槽”者的“见面礼” .....           | 303 |
| (二)价值 50 万元的“天翁人才” .....       | 305 |
| (三)“发明家”与“企业家” .....           | 308 |
| 三、用人如器,各取所长 .....              | 310 |
| <b>第十八章 现代企业经营收购兼并误区</b> ..... | 313 |
| 一、“优+劣”还是“优+优” .....           | 314 |
| 二、收购兼并误区案例及解析 .....            | 320 |
| (一)“拉郎配”引起的“企业状告政府” .....      | 320 |
| (二)蜜月中的破裂 .....                | 322 |
| (三)金蝉脱壳记 .....                 | 325 |
| 三、优势互补、物尽其力 .....              | 328 |
| <b>第十九章 现代企业经营多角化误区</b> .....  | 332 |
| 一、差之毫厘、失之千里 .....              | 333 |
| 二、多角化误区案例及解析 .....             | 341 |
| (一)成也多角化,败也多角化 .....           | 341 |
| (二)万宝的得与失 .....                | 343 |
| (三)由盛而衰的 IBM 公司 .....          | 346 |
| 三、立足主业,适度相关发展 .....            | 348 |
| <b>后 记</b> .....               | 352 |

## 第一章 现代企业经营决策误区

---

当1978年诺贝尔经济学奖获得者,美国卡内基——梅隆大学教授赫伯特·西蒙说“管理就是决策”时,不光中国的企业领导,可能连他本人也没有想到,决策是如此严重地关系到企业的生死存亡。更没有想到,面对形形色色的经营决策问题,企业会出现那么多的困惑、不解和失误。

伴随着企业自主权的回归和市场化的深入,商品生产经营和资本营运环境的不确定性和变动性更加明显,涉及的各种影响因素越来越多。在这种情况下,举棋不定则会贻误战机,一着下错,又会全盘皆输。如果说,企业管理的重点在经营,那么经营的重心就是决策,而且这种决策主要是非程序性的,没有固定的模式和一成不变的方法。在决策面前,企业和企业经营者都面临着一种严峻的考验。

十几年的风风雨雨一次又一次证明:优胜劣汰、适者生存。那些受传统思维习惯束缚,抱着旧的经营管理方式不变,观念不新、办法不多、信息不灵的企业都有过血的教训。

## 一、“策”无远虑，必有近忧

### ——经营决策误区概述

据国家计委 1997 年公布的资料，我国 95 种主要工业产品中，35 种的生产能力利用率不足 40%，其中微型计算机的生产能力利用率只有 13.5%。此外，全国彩电生产能力闲置 50%，棉纺闲置 33%，相当于 120~130 亿元的投资未发挥作用，而铝型材全国现有生产厂家 230 多个，从国外引进挤压机 150 多台，设备利用率只有 20%。即便如此，仍有一些企业还在积极筹划建设铝型材加工厂、上彩电生产线。如此盲目引进、重复建设、错误决策，使大量投资不能达到预期效益，几乎每一项失败投资后面都有一家濒于破产的企业。鉴于这种情况，谁能不说：“最大的浪费是决策失误”呢？

除此之外，企业在产品开发、市场选择、广告宣传、产品定价、促销方式与销售渠道选择等方面出现的决策失误也俯拾即是：一哄而上的房地产热、一哄而上的外资合资合作、盲目的“精品、极品”、离奇的电视广告“标王”之争……这么多类似的经营和策划，很多项目会因决策不当，或先天不足、或难产、或病胎、或适得其反。种种事例都说明：“（决）‘策’无远虑，必有近忧。”

令人不安的是，决策失误问题至今未能引起企业和全社会的高度重视，很多人对此或熟视无睹，或见怪不怪，还有的干脆事不关己、高高挂起。经营决策失误的具体形式和内容有很多，这里笔者主要从引起失误的带有一般性的观念、原则、方法论等方面进行归纳分析。

1. 经营决策观念误区。任何决策都是决策者在一定的思想

观念的指导下完成的。由于经营决策是伴随着企业的转轨改制和社会主义市场经济体系的建立而成为企业的主要工作的，而传统的国家统购统销式的企业经营思想，眼睛盯着上级、看着计划的观点已大大不合时宜了。可能是因为传统观念的“惯性”，投资决策仍然停留在“大锅饭”体制上，不上项目白不上，反正“儿败爷产”不心痛。也可能因为一些企业领导的思想跟不上市场化进程，使他们在观念上表现出一些不适应。

市场情况瞬息万变，无论是供或需，其品种、数量、质量、价格都在不断变化，企业必须参加到这种流通和交换中去，才能最迅速地获得市场信息，并作出灵敏的反应，企业的生产经营活动才能顺利有效地进行，决策才能有的放矢。而不少企业不是开门办厂，而是闭门生产。没有市场导向的产品，不是缺乏生命力，就是没有竞争力。1996年2月，武汉冷柜厂被青岛海尔集团收购，这件事在武汉引起强烈反响，不少市民不理解，武汉冷柜厂90年代初推出的蓝波—希岛空调器曾经风靡全国，其优良的品质和高的制冷效率被多家报刊报导，不少外商也感兴趣，市场上一度要凭票购买。为什么这么好的产品、这么好的市场需求形势，短短的2年后竟然到了拍卖的地步？原来，2年中，这家企业的空调器躺在原来的性能、原来的样式、原来的型号上睡大觉，只埋头抓生产。产量和生产规模是扩大了，但是市场、消费者需求却变化了。面对几十家工厂、数十种空调器的激烈竞争，不树立变化的市场观念和动态的生产观，必然会败下阵来。

另外，推销观念不等于市场观念。一些企业以为只要加强推销力量，扩大广告宣传，“我卖什么，人们就会买什么”，生产、经营仍以“我”为中心，而不是以用户要求为中心。要市场适应企业，适应企业的推销，而不是企业主动去适应市场、研究市场、发现市场，当产品与市场需求不吻合时，尽管采取了价格、广告等

市场推销手段,也难以取得竞争优势。

十几年的经济改革,企业都知道要树立市场观念,树立竞争观念,但是理解却甚为片面。竞争不等于去打架,更不等于打得头破血流。有竞争意识,是要求我们的企业要有紧迫感,要知道不进则退,从而促使自己改进产品,改变战略,也可以寻找没有竞争或竞争不那么激烈的市场和机会。而有些企业采取造谣使坏,两败俱伤的方式,这是对竞争的误解。

有些企业对自己的经营目标、行为不宣传、不发动,这就很难形成统一有力的决策。从另一方面讲,既然企业是一个系统,企业的经营系统也应协调一致,配合默契。但不少企业的生产和销售缺乏联系,营销中市场定位、定价、促销等环节也缺乏配合。有的企业重产品质量,却轻设计和售后服务,结果产品质量成为“跛足质量”、不完整。

2. 经营决策原则误区。为了使经营决策科学化、合理化,在决策时必须遵守一些原则,如可行性原则,满意原则,留有余地原则等,可是不少企业没有理解这些原则的含义和重要意义,导致决策的失败。

不少企业决策时把时间、资源排得满满的。表面看来,是充分利用资源,节约财力,实际上,由于没有留有余地,往往使自己陷入进退两难境地。有一家食品厂引进一条现代化糕点生产线,有两种方案,一种方案是投资 600 万元,生产能力很大,另一种方案则为 400 万元生产能力小一些。这家工厂倾其所有,并调动一切可调动的财力,筹资 600 万元,决定一次到位,上能力大的生产线。结果,由于配套设施的预算有些变化,加上运杂费、流动资金等的波动,出现 100 万元的资金缺口,使整个引进线的生产因缺资金拖后了 2 年才投产,造成很大损失。如果当初留有余地,投资 3 个月后便可投产,当年即可收回投资的 1/4。

任何决策均须对企业经营主客观条件进行充分的调查研究和充分的论证。不少企业缺乏这种理性的决策原则指导,要么不分析,不论证,要么做个假论证,把贷款弄到手后不管今后经营的好坏。笔者1995年应某县一家企业的邀请对其生产经营情况作些咨询,这家工厂投产仅1年,亏损了100余万元。厂方介绍,主要原因是市场问题,但是我们看到可行性报告上预测的市场需求很大,仅本地一个市的需要量都足以消化该厂的全部产品。当我们询问原委时,厂方笑着说:“那是为了贷到款,为了能立项,随便搞了个数据。”原来,可行性是建立在虚拟数据上的。

3. 经营决策目标误区。目标不明或目标错误,都会使决策失误。决策的盲目性首先表现为目标的盲目性。有的企业在经营上无计划,决策也很随意,或者说是无目标的,尤其是在市场战略方面,凭着感觉走、跟着信息跑。有的则好高骛远,还没有熟悉这个市场的水性,还没有了解产品所属行业的情况,就开始铺摊子、建集团、上产品,一切求新、求大、求高档豪华、还求全,结果,目标超越了企业的能力,超越了市场的容量。当前我国经济生活中一些企业形成的“小而全”、“大而全”,经济效益不佳的困境,与这种自不量力、追大求全的决策目标不无关系。

还有部分企业,干脆从一开始就确定了错误的决策目标。有些人“为官一任,造名一方”,不研究市场,只研究官场,看哪些工作能为自己仕途造“登天梯”,赢得领导赏识、换取知名度,就在哪些方面下功夫。相反,对那些虽利国利民但不利己的“冷”项目,或弃之不理,或暂缓研究,或敷衍了事。还有的决策仅仅为了局部利益,如为了安排职工家属子女就业,为了解决部分零件的外加工问题,为了一时的赌气或痛快。也有可能在建项目、搞投资的掩护下为了谋私利拿回扣。例如某油田发现在采油过程中有很多卤水抽出,含盐量很高,有工业生产价值,决定建一家万

吨烧碱厂，需投资近亿元。进一步论证后发现投资回收期至少要15年，但仍决定投建。问他们原因，回答的很直率：“要安排职工子女就业。”时至今天，烧碱厂亏损，油田也无力补其亏，企业背了一个包袱，职工子女就业问题还是没有根本解决。

4. 经营决策方法误区。决策失误的浪费触目惊心，我们也倍受失误决策之苦。令人遗憾的是，不少企业领导仍然不接受这血的教训，还在酿造一杯又一杯苦酒。他们坚持个人决策，听不进其它意见；坚持只用定性决策方法，不借助科学方法和决策手段。在这种无知又无自知情况下，致使科学远去，民主难行，决策失误。这种“无知”是指对纷繁复杂的市场知识、专业知识的欠缺。由于对决策程序、决策内容、决策方法了解不多，又不愿广泛征求各方意见。不少人习惯搞简单决策，不作调查，不分析优劣形势，更不搞预测和统计数据研究，靠经验、凭感觉，在重大经营活动上不深入、不细致。还有人搞“无风险决策”，也就是说他们在决策中完全没有意识到风险的存在，不作多种情况的概率分析，一旦情况变化，措手不及，被动受损。更可笑的是，有的企业在经营决策时从来不准备和拟定多个方案，一套方案讨论一下就算，成为一种“无选择决策”。我们说什么是决策？决策是一种选择，是一个从多种备选方案中选择合理方案的过程。一种方案，何以比较？何谓合理？凡此种方法论的错误，已到了非改不可的地步了。

某镇的一位党委书记新官上任三把火：一把火搞复合肥厂，烧了几百万元；二把火点着助剂厂，搞扩大规模，又烧光几百万元。该镇工业本来就不景气，步履维艰，经书记大人独当一面的这两番折腾无疑是雪上加霜。谁知他并未从因自己决策失误导致的惨败中吸取教训，又点起一把大火，四处动员，强行集资近千万元要办绢纺厂。不少人说，这回可是拼足全镇老本，拿全镇

工业的命运当作赌注了。其时有人提醒他：某县已有 30 多家绢纺厂，多数已停工待料，我们办厂无竞争力，必然凶多吉少。但头脑正发热的书记听不进去，结果集资血本无归。

5. 经营决策内容误区。一些企业领导只晓得“决策是拍板”，是一把手享有的权力。这样，实际上作的是“结果决策”，而放弃了决策过程。决策决不是对方案作一下投票那么简单，它应该是一个分析、调查、拟定、比较选择的过程；有其严格的程序和丰富的内容。企业在经营决策时，首先要对其外部环境作分析，以外部环境为依据。而外部环境又包括政治法律、宏观经济、社会文化、科学技术和市场要求、资源条件、竞争对手等多个因素。其次还要对本企业的内部条件进行研究，找出优势和劣势，选择经营的切入点。此外，还需要分析不可控因素、未来趋势因素和不确定因素，分析它们的变化范围和对决策方案影响的程度。而且，企业经营是一个整体，它至少包括：产品、价格、促销、销售渠道和实体分配四个方面。在决策时，也就需要包括这四个内容的决策，要针对目标市场，把上述四项营销因素进行最佳组合。而有些企业把它们割裂开来，重视了产品，却忽视了销售；重视了销售又忽略产品，习惯单一决策、结果决策，其结果必然造成“产品”与“市场”两张皮。抓住了产品，丢了市场；或抓了市场，又让产品质量滑坡。

决策是一项综合性的高级活动，需要个人和企业调动一切知识才干和信息资源，集中各种因素来完成。它的有机结合比单一项目更重要，也要求我们切忌挂一漏万。前面提到的那家企业在可行性报告上虚拟了市场需求量，造成决策的失败，究其原因，一方面是没有遵循可行性原则，另一方面则是因为在决策内容上“偷工减料”，忽略了调查市场、预测需求的过程。

6. 发展导向误区。企业决策好坏在很大程度上又取决于企

业的导向,是市场导向还是生产导向;是效益第一还是规模第一;是重内部管理还是重外部经营。近年来,在全国兴起了一个又一个经济热点,如房地产、期货、寻呼台、人造景观、餐饮娱乐等等,此起彼伏。每一轮热潮过后,就会有一些企业由于不考虑自身特点、盲目追随,走入误区,严重的会使企业濒临破产。这是一种“热点”导向情况。

北方一家颇具实力的大集团的总裁,在1992年房地产热遍全国、无数企业疯狂卷入之时,头脑一热,决定在南方某省建一座南方第一大厦,不仅动用了公司上亿元的全部资金,而且八方奔走,高利借入了大笔贷款,于是大楼轰轰烈烈地开工了。他原以为房地产会一直热下去,谁知房地产骤然降温,这位总裁憧憬的南方第一大厦以南方第一大坑告终。现在,不少地方又兴建建商城、建市场热,用不了多久,一些盲目投资经营商厦、市场的企业又会成为这一轮热点的牺牲品。除了投资以外,君不见广告大战此起彼伏,直销传销风起云涌,在经营中创新者少,追风者众。决策中的这种“趋热效应”,导致众多企业步入一个个决策误区。其实,对待企业经营机会的“热点”和“冷点”,选择经营方法的“新”和“旧”,都应当分析,“热”过了头,就可能物极必反,会“烧着的”,而“冷”到了底,也可能孕育着新的机会。多数企业在经营上的追热习惯,其实质是一种不愿做细致工作,不愿意动脑筋,下气力的表现,是一种“懒汉”作风。企业经营决策要善于标新立异,要勤于弃旧创新。只有这样,企业的决策之树才能常青,经济效益才会常高。

同样的道理,在对待企业的内部管理和外部机会问题上,也不能偏轻偏重,内部是基础,外部是方向。只重内部的发展,使企业成了无本之木,而只重外部经营,又使经营成了无源之水。在企业的内涵发展和外延发展问题上,也存在企业的发展导向问