

企业经营致命伤

主编 章昌裕 储祥银

执行主编 李新实

副主编 韩琪 付锐

QIYEJINGYING
ZHIMINGSHANG
企业经营致命伤

刘晓蕙 编著
余运高

(京)新登字 182 号

书 名 企业经营致命伤

编 著 刘晓惠 余运高

责任编辑 蒋荣冰

出 版 者 对外贸易教育出版社
(北京和平街北土城 邮政编码 100029)

印 刷 者 北京市大兴县镇李印刷装订厂

发 行 者 新华书店北京发行所

开 本 787×1092 1/32

印 张 6.25

字 数 140 千字

版 次 1993 年 10 月第 1 版

印 次 1993 年 10 月第 1 次印刷

印 数 00001——6000

书 号 ISBN 7—81000—607—X/F·216

定 价 8.00 元

(如有印刷、装订差错,可向本社发行部调换)

国际商务运作丛书编委会名单

主 编
执行主编
副主编
编 委

章昌裕 储祥银

李新实

韩 琪 付 锐

(以姓氏笔划为序)

门 明 毛 涌 王震宇

付 锐 向广宏 刘晓惠

余运高 李新实 武 齐

俞子荣 梁 蓓 章昌裕

韩 琪 韩菁菁 储祥银

总 策 划

李新实

前 言

市场经济的发展,特别是中国在关贸总协定缔约国地位的恢复,将使中国最终与国际市场接轨,从而使我国企业完全裸露在激烈的市场竞争环境中,被迫在国门之内进行国际市场的竞争。这就对企业提出了严峻的挑战和考验。

纵观中外经营者,为什么有的在国外市场竞争中屡屡获胜、生意兴隆?而有的却步履维艰、无可奈何?究其原因,关键在于前者经营有方,很少或从不陷入误区,而后者则经营无道,屡陷误区而不能自拔。因此,要想成功地走向国际市场并在国际竞争中取胜,就必须警惕误区!

本书以大量中外企业经营案例为依据,结合中国企业经营的实际,从经营观念、经营决策、经营战略、营销策略、跨国经营、与外国人做生意等角度深刻而全面地论述了企业经营的误区以及走出误区、走向成功的措施,具有很强的可读性、科学性、实用性!

相信本书会成为当代企业经营的指南。

目 录

第一章 走向国际市场的错误经营观念	(1)
一、忽视企业的“第二吸引力”	(1)
二、酒香不怕巷子深	(3)
三、产品越坚固耐用越好	(5)
四、产量越多越好	(7)
五、寸利必得	(9)
六、过分推崇“真诚待人”.....	(11)
七、时间观念淡漠.....	(14)
八、忽视环境卫生.....	(16)
九、只重经济不重法.....	(18)
十、嫉贤妒能.....	(21)
第二章 企业国际经营决策的误区	(24)
一、忽视信息的搜集.....	(24)
二、不能扬己所长.....	(25)
三、迟疑不决.....	(28)
四、不懂变通.....	(30)
五、眼光短浅.....	(32)
六、不自量力.....	(34)
七、固步自封.....	(37)
八、缺乏可行性.....	(39)
九、怕担风险.....	(40)
十、顾此失彼.....	(42)
第三章 产品战略上的失误	(44)

一、不重市场调查·····	(44)
二、市场预测失准·····	(46)
三、“萝卜快了不洗泥”·····	(48)
四、盲目追求高标准·····	(50)
五、忽视新产品开发·····	(52)
六、以多功能取胜·····	(54)
七、一味排斥模仿·····	(55)
八、不愿意生产小商品·····	(57)
九、金玉裹在败絮中·····	(59)
十、不致力于降低成本·····	(63)
十一、忽视顾客需求·····	(65)
十二、“肥水不流外人田”·····	(67)
十三、不知“间”·····	(69)
十四、防“间”不力·····	(72)
第四章 营销战略的致命伤 ·····	(75)
一、利润高于一切·····	(75)
二、产品命名失当·····	(77)
三、企业名称欠佳·····	(79)
四、片面追求薄利多销·····	(81)
五、价格高居不下·····	(84)
六、舍不得花钱做广告·····	(86)
七、广告宣传中的误区·····	(89)
八、广告宣传的负效应·····	(92)
九、商标的四个误区·····	(96)
十、忽视创名牌·····	(98)
十一、粗心毁名牌 ·····	(100)

十二、翻译中的失误	(102)
十三、售后服务低劣	(103)
十四、售前服务意误淡薄	(106)
十五、同室操戈	(107)
十六、中间商选择不当	(110)
十七、对谈判对手缺乏了解	(112)
十八、外贸谈判中信息不明	(115)
十九、招待外商中的禁忌	(117)
二十、迎接外商的禁忌	(119)
二十一、带外商参观中的误区	(121)
二十二、外贸送礼中的禁忌	(123)
第五章 跨国经营中的大失败	(125)
一、缺乏全球战略意识	(125)
二、全球战略主观化	(128)
三、风险承受能力差	(130)
四、忽视文化的作用	(132)
五、不能及时抓住有希望的合资项目	(133)
六、不按国际惯例办事	(135)
七、轻视标准化生产	(136)
八、对合作者缺乏了解	(138)
九、出口中的丑陋作风	(140)
第六章 与外国人做生意的禁忌	(142)
一、与日本人做生意的禁忌	(142)
二、与美国人做生意的禁忌	(144)
三、与加拿大人做生意的禁忌	(146)
四、与意大利人做生意的禁忌	(147)

五、与法国人做生意的禁忌	(148)
六、与德国人做生意的禁忌	(150)
七、与拉美人做生意的禁忌	(151)
八、与阿拉伯人做生意的禁忌	(152)
九、与其他国家商人做生意的禁忌	(154)
第七章 中外企业经营致命案例	(156)
一、缺自乏信	(156)
二、“因小失大”	(156)
三、“好心”不得好报	(157)
四、忽视商资调查的苦果	(158)
五、铜锁降价后的遗憾	(158)
六、国门内的“混战”	(159)
七、偏听偏信的恶果	(159)
八、以假乱真毁名牌	(160)
九、非洲茶叶的悲哀	(161)
十、倒霉的“838”	(162)
十一、贪小利吃大亏	(163)
十二、不知进退的 IBM	(164)
十三、古币的风波	(164)
十四、中国豆腐在美国的遭遇	(165)
十五、中间商选择上的失误	(165)
十六、心急吃不得热豆腐	(166)
十七、莱曼兄弟公司内部的“火并”	(168)
十八、措手不及的美方代表	(169)
十九、引“狼”入室	(170)
二十、受冷落的小汽车	(170)

二十一、产品设计失误引起的纷争	(171)
二十二、不完美的市场调查	(171)
二十三、聪明反被聪明误	(172)
二十四、没有预见到的政治风险	(172)
二十五、义利公司的疏忽	(173)
第八章 中外名人论企业经营致命伤	(174)
一、企业家	(174)
二、领导艺术	(177)
三、经营管理	(179)
四、信息和预测	(184)
五、经营决策	(185)
六、竞争	(185)
七、质量和信誉	(187)
八、技术革新	(188)

第一章 走向国际市场的 错误经营观念

一、忽视企业的“第二吸引力”

在市场竞争日趋激烈的今天,一个企业要想在国际市场上长久地立足,就必须对消费者具有强烈的吸引力。这种吸引力本身又分为两个方面:其一是经济上的吸引力,企业要能够生产出让消费者满意的商品;其二是精神和道德上的吸引力,企业要牢记自己是社会一分子,并对社会的繁荣和稳定做出贡献,从而获得消费者的信任和尊敬。在通常情况下,许多企业比较重视“第一吸引力”,而对“第二吸引力”则比较忽视。殊不知,这样一来,企业自身形象就会遭到破坏,其产品再好,也难以让消费者接受,企业的生存进而会受到威胁。

美国的埃克森石油公司是世界闻名的大型跨国企业。但在1989年,它却以“破坏环境、傲慢无礼”而受到舆论各方的谴责。

事情的起因是这样的:1989年3月24日,埃克森公司的巨型油轮“瓦尔代兹号”在加拿大和美国的交界处威廉太子湾触礁,800万加仑原油泄出,在海面上形成一条宽1公里、长8公里的飘油带。事故的发生,使得当地优美的自然景观和纯净的生态环境遭到严重破坏,许多鱼类死亡。对此情景,新闻界、环境保护组织及有关政府机构深表伤心,他们希望埃克森公司能尽早

采取切实措施,防止事态的进一步恶化。然而,埃克森公司仗着自己财大气粗,对所发生的后果置之不理,致使污染区域越来越大,鱼类死亡日益增多。埃克森公司的这种置公众利益于不顾的态度激怒了各界人士,他们联合起来,发起了一场声势浩大的“反埃克森运动”。政府也派出特别工作组对此事进行调查,调查结果表明,事故起因是船长玩忽职守,擅离工作岗位。埃克森公司顿时成为众矢之的。结果,埃克森公司为清理海滩、应付罚款支付了几亿美元,同时,其产品也由于企业形象不佳而受到欧美一些老客户的抵制。

埃克森公司的受挫告诉我们,企业要想生存和发展,就必须重视“第二吸引力”,恰当地处理企业与公众、政府之间的关系,在制定决策时,要顾全大局。日本的著名企业家松下幸之助对此就有极深刻的认识。他认为,公司要对社会具有责任感,要与社会共存荣,公司乃是社会的公器。反之,一家公司,如果只想不择手段、强取豪夺、赚钱第一、不顾他人死活,它肯定不会有太大的发展,而且最终会被公众所唾弃。为能使自己的公司对社会和国家做出更多的贡献,松下幸之助在缔建“商业王国”时,就制定了有名的“松下三原则”: (1) 提高人民的生活水准; (2) 增进社会福祉; (3) 增进国家财富。以后这三项原则又发展成为“松下七精神”: (1) 产业报国; (2) 公平正大; (3) 和亲一致; (4) 力斗向上; (5) 礼节谦让; (6) 顺应同化; (7) 感谢报恩。并且成为松下公司全体员工的信条。

事实上,不仅松下公司注重公众利益,其他许多在国际市场上成绩突出的企业,也无不将重视“第二吸引力”作为吸引消费者的重要手段。

以雀巢公司为例,在 70 年代末期,西方世界爆发了严重的

经济危机,雀巢食品公司也随之陷入困境。为了增加销售额,公司极力向第三世界国家的家庭推销人工合成婴儿食品。没想到,此举招致各方面的反对和批评。人们纷纷指责雀巢公司是在诱使那些本来该用母乳哺育婴儿的母亲们去购买那些她们消费不起的儿童食品。一时间,雀巢公司处于十分难堪的被动境地。1982年,马歇尔出任总裁。他认为,企业在公众心目中的良好形象是企业得以生存的重要前提,为此,他作出一个果敢的决策:顺应民意,停止通过广告来刺激婴儿食品的生产和销售。为保证这一决策得以迅速实施,马歇尔还成立了以缅因州议员莫斯克为首的委员会督促雀巢公司的行动。此外,他又亲自同支持抵制婴儿食品的教会首脑会晤,求得了他们的理解。通过这一系列措施,马歇尔终于使公众重新接受了雀巢公司。以后,随着社会的发展,雀巢食品公司的婴儿食品持续打入第三世界,在第三世界婴儿食品市场中占有重要的一席之地。

显然,所有有志于在国际市场竞争中一逞雄姿的企业决策者,都应走出急功近利的误区,重视企业的“第二吸引力”。

二、酒香不怕巷子深

中国有句谚语,“酒香不怕巷子深”。意思是说,只要酒好,即使酒店座落在偏僻小巷内,也照样会顾客盈门,财源滚滚。换句话说,美酒的香味本身就是一块响当当的招牌,足以吸引顾客上门,店家无需再为酒的销路操心。

从现代营销学的角度来看,“酒香不怕巷子深”是一种片面的、落后的经营观念。它认为,好的产品自然会畅销,却忽视了这样一个问题:好产品如果不进行大张旗鼓的宣传、推销,也可能

会受到冷落,变为滞销货。

长期以来,“酒香不怕巷子深”的观念深深地影响着中国的企业经营者,这从一道有趣的测试题的答案中可以看出。试题是由一位美国教授出的:一条船上有六个人,分别是政治家、律师、商人、运动员、医生和小孩,船上只剩下可供两个人生存的食物和水,问你选择哪两个人活下来。试题本身没有标准答案,只是为了考察一个人的心态和观念。据说,这道题的答案在中国和美国有天壤之别。在中国,有90%接受测试的人主张让小孩和医生活下去,主张让商人活下去的不到10%;而在美国,接受考试的80%的人填让小孩和商人活下去。这充分反映出中国人和美国人在观念上的差别。美国人明确地认识到,只有商业繁荣,才能推进经济发展,而中国人则受“无商不奸”观念影响,轻视商人,忽视商业的作用。这反映在对待营销的态度上,美国企业中营销属主要地位,而中国企业则更重视生产、忽视营销,往往在很大的一个工厂里只设一个小小的销售科。

正是由于忽视产品推销,在产品宣传上苍白无力,中国企业的许多优质产品,如永久、凤凰自行车、美加净牙膏、火车牌足、蓝、排球等在国际市场上销路不畅。再以白猫洗衣粉为例,就质量、功能而言,白猫洗衣粉在国际市场上堪称一流,就连一些国外专家也承认这是世界上最好的洗衣粉之一。但是在法国,由于缺乏宣传,法国消费者不知这是什么产品,依据包装袋上的白猫图案,他们断定这是洗猫剂,结果使家猫为此吃了不少苦头。

现代社会,市场竞争日趋激烈。企业不仅要生产出优质产品,而且要通过广告宣传等促销手段提高自己的知名度,从而赢得更多的消费者。以上面所讲的酒店为例,酒味再香,飘散范围也是有限的,能吸引到的顾客有限。如果店家再到四处去高声吆

喝几声,那么,酒的销路不是会更好吗?或者,店家如果将酒店设在闹市区,而不是设在僻静深巷内,那么,顾客不是更要踏破门槛了吗?纵观那些称雄于国际市场的企业,其成功的一个共同之处就是重视推销。所以,企业经营者要破除“酒香不怕巷子深”的传统意识,树立“酒香也怕巷子深”的观念,搞好企业产品的推销工作。

三、产品越坚固耐用越好

一提起产品质量,许多企业经营者常以为任何产品都是越坚固耐用越好。其实,这种经营观念,在现代社会已经受到了挑战,变得不合时宜了。以服装为例,现在,广大的消费者并不是追求一件衣服能穿上十几年,几十年,而是在追求“时尚”、“流行”,不断地购置新潮款式的服装。在这种情况下,经久耐穿的服装往往会成为消费者的负担,因为消费者对这类完好如初的“过时”服装往往会感到“欲穿不能,欲弃可惜”。再以洗衣机为例,仅仅十几年的时间,我国城镇消费者对洗衣机的需求已由“单缸”转向“双缸”,进而转向“全自动”。现在,许多城市家庭的角落里还放着老式的单缸洗衣机,尽管它不残不破,可就是没人再愿意使用。目前,许多发达国家消费者在购置小轿车等商品时,首先考虑的也不是它的经久耐用,而是它的功能、价格、款式等因素。

以上种种事实,就需要企业经营者在设计开发某种产品时,要考虑到产品的寿命周期。一般地说,产品的寿命周期可以分为三种:(1)自然寿命周期,即产品自诞生以后,在使用中被逐渐损耗,直到完全失去使用价值所经历的时间。它与产品的耐用程度密切相关。(2)技术寿命周期,即产品自设计出世投入使用,直到

由于新技术出现被淘汰使用所经历的时间。产品的被淘汰可能是由于同样的产品被用新技术以更低的生产成本生产出来,也可能是由于出现了性能更完善的新产品替代原有产品。(3)经济寿命周期,即自产品投放市场,直到在经济竞争中被淘汰退出市场所经历的时间。它与市场需求的变化等因素密切相关。如,前两年的“呼拉圈”就属经济寿命周期较短的产品,在这三种寿命周期中,自然寿命周期最长,技术寿命周期次之,经济寿命周期最短。在商品经济不发达的传统社会,人们追求产品的经久耐用,生产者相应地要重视产品的自然寿命周期。工业革命以后,随着新技术的不断普及,企业经营者开始注重产品的技术寿命周期。二战以来,随着各国市场竞争日趋激烈,企业经营者为在竞争中立于不败之地,开始将产品的经济寿命周期放在首位。由此可见,现代社会里,企业经营者不能只在产品自然寿命周期上做文章,片面地追求产品的坚固耐用,而是应该考虑到市场的需求变化,使产品在其经济寿命周期内得到有效使用。换句话说,企业可以适当生产一些“短命产品”。

据有关资料记载,我国台湾省曾向美国市场投放了 2 万多打“短命伞”。结果,这些伞一上市,就被抢购一空。原因何在?原来,美国人外出时,大部分时间是呆在轿车里,只有在交通堵塞情况下才需步行,因此,使用雨伞的时间很少。再者,美国既无雨伞制造厂,也无雨伞修理匠,因此,美国人的雨伞用了三、四次以后就扔掉了。针对美国的雨伞经济寿命周期短这个特点,台湾雨伞生产者设计出颜色鲜艳、价格低廉的“短命伞”,正好满足了美国消费者的需求。

“短命产品”短到极限便成为“一次性产品”。目前,在国外市场,象“短命产品”一样,一次性产品也很风行。如,日本的一次性

尿布、法国的一次性保险刀片、美国的一次性圆珠笔等等,都很受消费者的青睐。

综上所述,我国企业经营者要想成功地走向国际市场,就应摒弃“所有商品越坚固耐用越好”的传统观念,针对国外消费者的需求,多生产一些“短命产品”和“一次性产品”。这样,企业既可降低产品成本,又可方便消费者,还可以避免某些由于产品使用过久而造成的不良后果,如牙刷使用过久沾染细菌过多而引起的口腔炎症、毛巾使用时间过长变得粗糙而导致的面部擦伤等等。此外,需要注意的是,提倡适当缩短产品寿命,并不意味着可以忽视产品质量。企业经营者应对产品质量标准有新的认识,在产品性能、款式、功能等方面下功夫,使“短命产品”真正受到消费者喜爱,长久地占领市场,达到“短命产品”不短命的目的。

四、产量越多越好

据 1987 年美国《化学商业》刊物 12 月号报道:圣诞节前夕,以中国为主的外国蜡烛大量涌入美国市场。中国的蜡烛形状设计优美,颜色各异,而且烛身缀有饰物,颇具新意。但是从价格上看,中国蜡烛的售价为每磅 35 美分,而南朝鲜和台湾省蜡烛的售价分别为每磅 1.19 美元和 1.32 美元。

读到这里,可能有的读者会认为这是一件好事:中国蜡烛售价低,会增加销售量,进而给本国换取更多的外汇。然而,事实并非如此。作为一种生活必需品,蜡烛的需求价格弹性较小,价格下降,并不会导致厂家收入的增加,甚至还可能导致厂商收入的减少。这就是说,中国蜡烛降价的直接影响是,厂家的收入和利润的减少。那么,为什么中国蜡烛会以如此低的价格出售呢?原

因很简单：出口量过多，引致价格下跌。

由上述事例我们可以得出这样的结论：盲目而片面地追求生产和销售量的扩大，是中国蜡烛制造商走入经营误区、遭受亏损的主要原因。他们不懂得，并非在任何情况下企业都可以采用“薄利多销”的做法以增加收入。如果商品的需求是缺乏弹性的，“薄利多销”只会导致收入的减少，值得注意的是，我国其他许多出口企业也因忽视这个问题而在国际市场的竞争中受挫。比如，前几年，我国发菜在香港市场上看好，每斤售价高达 800 港币，眼见出口发菜有利可图，我国一些单位大批量增加出口，结果，由于供过于求，发菜价格急跌，每斤售价降为 300 港币，便宜了外人，亏损了自己。

在现实生活中，许多在激烈的市场竞争中立于不败之地的企业经营者，都懂得恰到好处地控制自己产品的生产和销售数量，以实现利润的最大化。

法国的路易·维顿公司(L·V)被誉为“皮箱大王”。其成功秘诀即是：严格地控制产品数量，人为地保持市场的“供不应求”的紧张局面。面对着慕名而来的各国顾客，该公司始终坚持每人最多只能买到两只皮箱的原则。虽然这种做法使得投机者、赝品制造者有了可乘之机，进而使公司为此支付了高昂的打官司的费用，但是，公司也因这一做法而名噪海内外，其利润是可想而知的。

意大利的莱尔商场开张后，有许多顾客向商场抱怨，本来看好的商品，刚一迟疑就被别人买了去，而商店也不增加进货。对此意见，莱尔商场置之不理。但此后，就是这些发牢骚的顾客，却经常光顾莱尔商场，一发现有自己中意的商品，就毫不迟疑地买下来。“莱尔商场尽卖抢手货”的消息逐渐为越来越多的人知晓。