

■ 河北人民出版社

■ ■
戴广忠 耿同立 王印行 梁志刚 李燕飞 著

企业摆脱困境的谋略



前 言

任何一个厂长或经理都希望自己的企业永远立于不败之地，我们作为企业管理理论工作者也祝愿所有的企业家旗开得胜，马到成功。然而，希望和祝愿毕竟不是现实，更代替不了事物发展所具有的规律性。

马克思主义哲学原理告诉我们，由于事物内在的矛盾性，肯定自身的现存事物，其本身就包含它的否定方面、因素和趋势，这种内在的否定性或内部矛盾的力量，促使事物转化为自己的对立面，由肯定达到对自身的否定，继而再由否定进到新的肯定，即否定之否定，从而显示出事物自身发展自身的完整过程。从发展态势上看，这一过程则是波浪式前进，螺旋式上升的过程。事物在其发展中，经过对立面的两次否定，两次转化，就表现为一个周期，表现为“三个环节两度否定”的有节奏性的运动。每一周期的终点，同时也是下个周期的开端。事物的前进、发展就是一个周期接着一个周期，循环往复，以至无穷，形成由无数“圆圈”衔接起来的无限的链条。人世间的任何事物绝对摆脱不了这一规律的制约。企业的生产经营活动都追求成功，但它同样循着“成功——失败——新的成功”的路子波浪式前进，螺旋式上升，而绝不会是一连串的成功。因此，我们说，企业追求成功，但失败是不可避免的，是不能逾越的，企业没有永远的成功。失败往往是连结成功和新的更大成功的桥梁和纽

带。这里隐藏着一个很重要的，作为企业家必须回答的问题，即当企业成功时，应如何想？如何做？是否想到了失败？而当企业陷入困境时，又如何想？如何使企业摆脱困境？使企业走向新的成功？现实中，我们许多企业家并没有认真对待这一重大课题，所付出的代价是非常沉重的。目前，我国许多企业面临有史以来少有的困境，这是对前两年经济过热的否定。原因固然是复杂的。这次经济的滑坡，确实有历史的、宏观的因素，但我们认为，对一个企业而言，主要的原因则在于微观，更确切而言，在于企业微观对宏观的适应机制的失灵。宏观环境无论是正常的变，还是非正常的变，它总不会停下来，企业应对此有预见，并且及时或提前做出调整以适应之。今天我国有些企业逆境中一花独秀正说明了此问题。所以企业要摆脱困境，固然需要国家进行宏观治理整顿等各项综合配套改革，但主要的还在于企业自身的拼搏奋斗。正是基于这样的考虑，我们斗胆拿起《企业摆脱困境的谋略》这样一个题目。这是一个既大又难的课题，由于我们才疏学浅，无力进行全面而系统的研究，只是从微观角度，力求就企业竞争策略的几个侧面，探索企业冲出低谷，走向成功的路子。助困境中的企业一臂之力，其中疏漏必多，祈贤达不吝赐教。

作者

一九九一年十月于石家庄

目 录

一、困境中的思考.....	(1)
(一) 成功企业的标志.....	(1)
(二) 成败的关系.....	(5)
(三) 我国企业经营失败的一般原因.....	(7)
(四) 反败为胜的策略.....	(9)
二、困境中的观念变革.....	(14)
(一) 经营观念的含义.....	(14)
(二) 何为新观念.....	(16)
(三) 如何不断更新观念.....	(22)
(四) 困境中的企业应树立什么观念.....	(25)
三、困境中寻找机会.....	(35)
(一) 目标市场的含义.....	(37)
(二) 形成目标市场的条件.....	(38)
(三) 如何选择目标市场.....	(40)
(四) 机会竞争的策略——选择目标市场策略.....	(43)
四、困境中见人才.....	(55)
(一) 人才是企业最宝贵的资源.....	(57)
(二) 人才竞争是企业之间的根本较量.....	(58)
(三) 人才在哪里.....	(59)
(四) 人才竞争策略.....	(61)
(五) 人才考察策略.....	(72)

(六) 人才培养策略	(75)
五、捕捉信息觅出路	(77)
(一) 牢固树立信息观念	(78)
(二) 获取信息的方法和途径	(82)
(三) 运用信息需注意的问题	(87)
(四) 增强企业在信息竞争中的抢先能力	(89)
(五) 信息竞争策略	(95)
六、困境之中出奇策	(100)
(一) 何谓出奇制胜	(102)
(二) 出奇制胜的先决条件	(103)
(三) 出奇制胜的策略	(107)
七、向风险挑战	(116)
(一) 何谓风险	(117)
(二) 风险与利益的辩证关系	(119)
(三) 风险企业的贡献	(121)
(四) 独特的风险企业家精神	(123)
(五) 风险创业的策略	(125)
八、勿忘追求完美	(135)
(一) 何为企业形象	(136)
(二) 企业形象组合	(137)
(三) 良好的企业形象给你带来什么	(138)
(四) 企业形象的建树	(143)
(五) 企业形象建树的特性	(150)
(六) 企业形象竞争的策略与艺术	(155)
后记	(159)

一、困境中的思考

当企业陷入困境，当务之急是什么？我们认为首先是如何认识目前的困境，其次是如何摆脱困境。

俗话说：“失去健康的时候，方知健康的重要。”当一个人百病缠身终日与药为伍的时候，他会有几多对往日健康生活的美好回忆，更有多少对健康复得的美好憧憬？然而又有多少人谙熟健康的真正含义，懂得健康时珍惜健康，留住健康不使之失去的道理？我们的工商企业同理。最近，我们对处于逆境的工商企业进行调查，他们都象失去了健康的病人一样，一方面留恋往日门庭若市、生意兴隆的时光。许多厂长和经理怨声载道，去年我们的产品用户找上门来抢，如今送上门不要；另一方面期待尽快走出低谷，重现往日的荣耀。大多企业界人士盼望能顺利处理掉库存，再开足马力，扩大产量，产品再度畅销。这样的想法本来无可非议，但我们认为，正是这样的想法为企业的发展埋下了灾难的种子，这并非耸人听闻，如果我们仅仅把产量提高、产品不愁销售视为企业成功的标志。那么，我们的企业就永远不会真正摆脱困境，也永远不会有真正的成功。那么，成功企业的标志是什么呢？

（一）成功企业的标志

所谓成功，是指获得了预期的结果。不言而喻，成功的

企业就是获得了预期结果的企业。不同的企业，同一企业不同时间和空间会有不同的预期目标，因而就表现出纷繁复杂的成功结局。有的获得了预期的销售额，有的获得了预期的利润，有的获得了预期的市场占有率，而有的为了将来更大的推进而获得了暂时成功的撤退。国内外对成功企业的特点有不少的描述，标准也不一。如美国著名的企业管理顾问彼得斯和沃特曼，在其经济名著《精益求精：美国最成功公司的榜样》一书中归纳了美国62家最成功企业所具有的八大特点：

1、迅速决策。美国电脑业者数字设备公司的一位高级主管说：“我们遇到重大问题时，便召集20名资深的职员，聚会一星期研究对策，他们想出办法后，公司便按他们的意见执行。”

2、接近顾客。许多有创新精神的公司从来都非常注意向顾客征询制造最好产品的意见。例如，一般都以为现时流行的牛仔裤是利维·斯特劳斯的設計，其实这主意来自一名顾客。纽约曼哈顿区时髦的布鲁明黛百货公司采纳了顾客的意见，购进利维的产品，加以漂白。利维迅速应变，开始生产褪色的牛仔裤。于是风行世界的牛仔褲便这样问世了。

3、培植“高手”。凡革新者提出的新建议，都能获准一试。实验可视为廉价的学费，它通常比繁杂的市场调查或慎密的规划花费少，得益多。

4、善于利用全体员工力量。多数公司往往忽视一般员工的意见，但表现优异的公司则重视让每一个员工都自觉做有作为的人。

5、切实遵守一己信念。国际商用机器公司的华逊和帕

卡德·休利特公司的毕尔，喜欢在工厂走来走去，已成为企业的佳话。已故的麦克唐纳汉堡包连锁店创办人克罗克经常观察各处分店，根据公司信守的准则、品质、服务清洁和价格加以评定。

6、守住本行。表现优异的公司，其发展都是由内部启动，自力完成的。这些公司不认为“六十年代盛行的多目标并合经营”有什么好处，认为“切莫收揽自己不懂的生意”。

7、维持精简。我们发现人员与职位的可替换性是一项基本法则。调查研究的对象大都是规模庞大的公司，而基本编制却简单明了。职员人数少，往往高层人士不到100名，却经营着千百亿美元的企业。

8、消除隔阂。在表现优异的公司，各部门之间都能保持高度的联系。华特·狄士尼制片公司，自总经理以下，每个人佩的名牌都有名无姓，也主张直接称名。国际商用机器公司为了实行门户开放政策，投入大量时间和人力。公司员工任何人提出不满意的质询，董事长必然亲自答复。

我国《企业家》杂志1986年第6期对成功企业也归纳了8大特点：

①大胆启用人才。②正确决策。③充分发挥职工创造的积极性。④注意产品的更新换代。⑤重视部属的建议。⑥企业的远见在于人才的培养。⑦在变化中求生存。⑧让每个员工有更多的自主权。

综合国内外经验，我们认为成功企业的标志主要有三点：

1、重人。人是生产力的第一要素，任何事情都是人做

的，只有把人放在第一位，充分地研究、认识企业内部所有人的特点、要求、尊重个人的个性，大胆地起用德才兼备的人才，重视部属的各种建议，给广大员工充分地自主权，充分发挥他们的聪明才智，调动其潜在的创造性、积极性，并且把人才的培养视为企业发展，立于不败之地的长远大计，才能使企业走向成功。

2、重视顾客。研究发现，那些把获利能力视为至高无上的公司，往往没有很高的获利率。相反，有高获利率的企业，大都以“客户满意程度”作为企业最重要的座右铭。两种不同的企业，自然有不同的价值取向。因而，他们会有不同的实践，不同的结果。有些企业，漂亮的口号喊了很多，但毕竟说是一回事，做是另一回事。只有把企业的价值观变成具体的工作要求，才能贯彻到每个员工的行动中去。

3、灵敏应变。近年来，西方发达资本主义国家企业界在讨论一个热门话题：“公司大好还是小好”，原因是整个社会政治、经济环境导致一些大公司失去了往日的优势，在应变能力上甘拜小公司的下风，因而“小的等于好的”思潮占了上风，一些大的跨国公司开始解体、分化为许多小公司。“船小好调头”成为他们追求成功的途径。由此看来，今天产量、规模、价格已不是成功企业的追逐目标，而灵敏的应变能力成了成功企业的重要标志。

总之，成功企业必须是重视人的管理、接近顾客，并且具有高度灵敏的应变能力，缺一不可成为成功的企业。但是重人、接近顾客和应变能力都来自企业的一个重要方面，即活力，成功企业和一般企业，本质上最大的不同是他们有无很强的活力，即不但有崇高的企业精神，更能设计一套制

度，彻底执行，更重要的是，如果遇到困难，也不会归罪外在环境，怨天尤人。企业分析专家哈孟和杰克布斯调查了欧洲一百五十家公司的高级主管，也调查过美国公司，希望了解不同的答案。然而结果显示，他们眼里的好公司，标准非常一致。可见企业的成就，不因文化差距而有不同的认识。一个能长期成功的企业，第一个指标是整个公司充满了活力。充沛的活力，在某种意义上就代表了高成就。在成功的企业里，那种人人干劲十足的气氛，强得让他们“感觉得到”。活力是所有人、企业组织追求成就的驱动力量。活力是企业重人，接近顾客以及应变能力的渊源。因而成功企业的最终标志是活力。由此，我们不难发现，企业真正的成功在于旺盛的活力，缺少了这种旺盛的活力，产量再大，产品再畅销，也是一种无基础缺后劲的短暂的或虚假的繁荣，经不起市场风云的变幻，一有风吹草动，企业必然陷入困境。另则，我们不难发现，企业真正的失败在于活力的丧失殆尽，产量下降，产品积压均不能算作真正的失败，只要活力尚存，从失败到成功仅一步之遥。

（二）成败的关系

企业的成败，固然有其标志，但都离不开市场的检验。企业的活力，最终还是要通过市场的较量体现出来。因此，市场就象一个大擂台，成功的企业必然是通过多回合的较量而稳站擂台之上者，而失败的企业则是被打下擂台者，从这个角度看，成功和失败是对立统一的，成功企业都想通过自己的努力，牢牢统治自己的地位和势力范围，时刻防备新的更强的对手出现，而败者则不甘灭亡，也时刻在谋求重返擂

台，东山再起。但成败双方又离不开，一方面，无成功，也就无所谓失败，反之亦然；另一方面，没有失败者的反败为胜的可能，成功者就不会继续前进。反之，没有成功的诱惑，败者也不会图谋再起。因此，市场本来就是一个成败兼有，且相互转化的经济战场。

从企业本身来讲，成功与失败的关系表现在两个方面：

1、失败乃成功之母。谁也不想失败，但智者千虑必有一失。可以说企业经营，失败几乎是谁也不可避免的。这里的关键不在于有无失败，而在于怎样对待失败。失败固然可悲，但不可怕，最可怕的是一经失败就一蹶不振，不图再起。当您真的遭到失败，就应充分认识总结失败的经验教训，不要把失败当做终结，要把失败当做起点。青岛电视机厂1400名职工永远忘不了1977年的奇耻大辱。这年全国第一届黑白电视机评比会在广州举行。他们带去的14英寸黑白电视机没给青岛人带来荣耀，而是被摆在大庭广众之下作为反面典型展览。在失败面前，青岛人没有退却，他们认真总结了失败的原因，在全体职工中牢固树立质量意识，在每个零部件上狠下功夫，把“用户满意”作为质量追求的最高目标。十年生聚，十年拚搏，1986年长沙最热的季节，“青岛牌”彩电在众目睽睽之下作可靠性实验，当检验员激动地喊出“56000小时”时，厂长李清珍的眼湿润了，56000小时意味着他们的产品达到了国际先进水平。就在这一年“青岛牌”电视机打入了国际市场。

2、成功后的两种可能。成功是可歌可泣的。但成功以后对待成功的两种不同态度，就可能导致两种完全不同的结果：

①走向更大的成功。成功不应仅仅将其视为经过自己千辛万苦的奋斗所致，应该将其主要的视为竞争对手一时的失误造成的，竞争对手一旦找到了失败的原因，就会寻机反扑，就有可能后来居上，反败为胜而置自己于死地。这样去认识成功，去对待成功，必然永葆旺盛的战斗力和企业更上一层楼。

②走向失败。一般而言，失败能使人沮丧，但也会令人卧薪尝胆，奋然崛起；成功能叫人雀跃，但也令人忘乎所以，不思进取。成功有时就象美酒，令人神往，令人陶醉，贻误事业，最终走向成功的反面。

（三）我国企业经营失败的一般原因

在国内外市场，我国不乏成功的优秀企业，但也有一些失败者，尤其在国际市场竞争中更是如此。究其原因，我们认为无非两大方面，一则企业外部原因，包括政治、经济、文化等的大环境，但优秀的企业不会把失败的原因推给社会。因此，处于困境中的企业，应该主要从自身找病根。我们查找翻阅了大量的我国经营不善企业的资料，认为我国企业经营失败的内部原因主要是：

1、目标市场决策失误

目标市场是企业经营活动的目标对象，企业生产销售的产品要送到目标市场上去，只有目标市场接受了这些产品，企业的全部活动才有意义。因此可以说，目标市场是企业的生命维系之物，目标市场选择不当，危机到企业的生命。故此，目标市场决策是企业至关生死存亡的决策。但是我国有些企业正是在这样一个重大决策上不尊重科学，带有很大的

盲目性。突出表现就是赶浪潮，一哄而上，见别人上什么项目，干什么赚钱，我就上什么项目。电视机、电风扇、电冰箱、吸尘器等均走过这样一条道路，开始少数厂家上马，新产品一旦打开销路，滚滚而来的利润就吸引了大批厂家群起效仿，厂家大量增加，但市场是无情的，几个回合下来，剩下了少量的赢主，大量的跟随者败下阵来。这样的教训已经很深刻了，我们大声疾呼：企业家们要尊重科学，认真地进行市场分析和目标市场决策，尤其是成千上万的乡镇企业，这方面的教训更深。

2、不重信息

信息是企业决策的重要依据，不随时掌握应有的信息，就象盲人骑瞎马。我们有些企业面上喊得凶，实质上没在信息上下功夫，舍不得花费人力、财力、物力搞信息，致使他们在瞬息万变的市场上应变能力极差。最突出的表现在我国出口产品更新换代上。我国皮鞋长期以牢固耐穿著称，但后来外商不欢迎了，原因是外国人对皮鞋质量的标准变化了，生活水平的提高，人们越发重视皮鞋的外在质量，讲求款式新颖、美观、时髦，且价格适中，式样旧了就不穿了，而我们因不了解这一简单信息，仍在投入更多的劳动去生产牢固耐穿的“朴实无华”型皮鞋。中国核桃长期霸占联邦德国市场，但近年来被挤了出来，原因是我们的核桃固然好吃，但是没有一些开壳工具则吃不到口，而国外一些科学家早就研究这一课题，最后他们用手能捏开的核桃取而代之，占领我们的市场，而我们一时还搞不清是怎么回事。在国内市场上，那些处于困境中的电冰箱企业，根本就没有研究我国电冰箱市场的需求潜力和生产能力之间的关系，盲目上马，最

终可能糊里糊涂被淘汰。

3、轻视人力资源开发

近年来，我国许多专家学者，包括一些企业家把我国企业同日本企业相比较后惊奇地发现，日本企业在人力资源的开发上有许多是我们似曾相识的东西，细细分析，原来很多是跟我们学的，他们学得很好，用得很成功，可我们却把许多优势的东西丢了。我们许多企业重视用制度去管人，但如何充分发掘、调动人的积极性、创造性，却重视不够，在一些经营不善的企业表现的更为充分。机构臃肿，人浮于事，忌贤妒能，压制人才，专制独裁等，致使许多好的主意被扼杀，最终导致企业活力丧失。

4、管理混乱

管理混乱造成企业失败在我国带有普遍性。大量的通过加强内部管理而反败为胜的企业足以说明这一点。我们一些失败企业管理混乱，原因是复杂的，但是主要有两个方面的因素：一是管理者个人的因素。中国企业家由于历史的原因有其先天的不足，表现为缺乏科学管理知识和经验、缺乏创新、冒险精神等；二是管理体制的原因，政企不分，党政不分，职责不清，岗位不明等。

（四）反败为胜的策略

失败的企业就象得了病的人一样，企业肌体也一定有了疾病。要想挽救它并使之反败为胜，从方法和程序上讲与医生治病同理。甚至对病重的企业有时还得采取拯救的措施。一般的程序是：

1、确诊。给企业确诊的过程，也就是企业诊断的过

程。企业诊断，中国企协在全国第二次咨询经验交流会上正式定名为企业管理咨询。其含义是：在企业生产经营发生变化，出现问题时，由具有企业管理知识和实践经验，并通过管理咨询培训的专门人员，按照企业的要求，深入现场，调查研究，并运用科学管理的各种技法，对企业经营管理中存在的问题，进行定量和定性的分析，找出问题的原因，提出改善方案，并指导实践，帮助企业重新振兴。对于失败企业应进行全面诊断，找出病根，具体包括：①企业的经营目标、方针、发展战略。②经营管理包括消耗、成本、利润等。③产品质量。④供产销各个环节。⑤市场销售策略。⑥财务管理。⑦企业组织机构设置和各项制度等。

2、治病（拯救）。在诊断之后就应对症下药，及时准确地加以治病，对于全面瘫痪濒临倒闭的企业，应采取抢救措施。无论是治疗或是抢救，遵循的原则是：抓住病根。即抓住关键，不要治标不治本。天津利民食品厂曾因产品严重滞销而陷入困境，当时有两种认识，一是糖果市场饱和，二是货不对路；究竟哪是病根呢？在他们遍访了全国糖果主要市场之后确认第二个原因为滞销的根源，于是采取果断措施更新产品结构，增加花色品种，从而一举摆脱了困境。而美国著名企业家艾柯卡接管的则是即将沉底的“破船”，他上任后进行了大胆的抢救，割除“脓胞”重新组合，一年时间挽救了克莱斯勒。

3、“健身与防疫”。企业一旦摆脱困境步入正轨，绝不能忽视两个方面的工作，一是从加强企业经营管理入手，健全各种企业规章制度，建立健全高效灵活组织机构，建树独具风格且切合实际的企业文化，重视人的价值，注重一系

列企业经营策略的运用，以增加企业肌体抵御“疾病”的能力；二是在逐步提高企业素质的基础上，加强对企业的“防疫”即建立企业“防疫”制度，定期或不定期进行“体检”；做到早发现，早医治，防患于未然。只有这样，才能保证企业健康地发展。而在这一过程中，企业领导人应充分发挥聪明才智，大胆地研究探索企业反败为胜的策略。我们参阅了国内一些企业的实践，总结了下列几条策略。

1、低谷决策

低谷决策，是指企业处于低谷时企业决策人不能束手无策，坐以待毙，而应及时决策，带领全体员工迅速及时地走出低谷。这一策略特别强调了企业决策人在企业反败为胜中的决定作用。郑州肉类联合加工厂，建于1954年，是“一五”重点工程之一，也是全国大型联合加工企业。全厂有职工1750多人，拥有日宰活猪5000至7000头的设备生产能力，有冷藏库3座，其中万吨级两座，有饲养、屠宰、冷冻、制药、分割熟肉制品，“中港”合资肉制品等70个生产性车间，是全国三千个重点工业企业之一。就是这样一个大型现代化工厂，在1984年肉类放开之后，曾一度陷入了“低谷”。1984年、1985年仅分别屠宰活猪五千余头，经济效益陡然下降。在“低谷”面前，该厂大胆地进行了低谷决策。

①更新观念适应形势。长期以来，郑州肉联厂是统购统销的重点保护对象，供产销从未发过愁。但活猪放开后，供产销象一条绳索捆住了他们。困难使他们清醒，面对困境厂领导认识到，在新形势下企业要生存，就必须有较强的应变能力，必须变单一生产型为生产经营型，在竞争中求生存。

观念变化了，冲出逆境的措施随之而来。

②抓住关键搞活经营。过去企业顺利，是原料有保证，产品有固定销路。今天陷入困境也正是原料没有了保证，产品断了固定销路。因此，关键就在供销上。找到了症结，他们在活猪的收购和肉制品的销售上倾全力改革。

③重视知识，尊重人才。偌大的郑州肉联厂没有带“总”字的科技人员。企业领导为此每年拨专款搞智力开发，培养专门人才，大力支持职工上业余大学，在工厂里搞起了技术职称评定，提高待遇，对有重大贡献者重奖。

④同心协力，共同奋斗。一系列的低谷决策，使他们在不长的时间内就取得可喜的变化，1986年基本上走出了低谷。

2、从零开始

法国有一位专门从事挽救破产企业的企业家，他就是伯纳德·泰平。他原是一家企业管理咨询公司的普通职员，现在已成为拥有45个公司，9000个员工，营业收入超过五亿美元的著名企业家。

泰平挽救破产企业的要诀，就是推倒旧的，从零起步。

整顿企业为什么要从零起步？一般来说，企业所以到了破产境地，势必是企业管理体制、经营方法到了山穷水尽的境地。旧的一套已经无法使企业复苏，小改小革也无济于事，唯有大刀阔斧，推倒旧的，从头做起，才是出路。

我国许多濒临倒闭的企业或通过经营承包或是被大企业兼并而起死回生者，大多是从零起步走向成功的。石家庄造纸厂，连续几年亏损，马胜利承包后，采取了三十六计，七十二变。这些计策，包括了对人、财、物的管理、生产过