

中国私营公司

ZHONGGUO
Siying GONGSI SHIDA
SHENGcunweiji

十大

失败的公司和管理者大抵情形类似，而成功的公司和经理人各有各的精妙。挖掘成功的精妙，真切地指明未来竞争中可能出现的困难与危机，透彻分析私营公司经营管理的方方面面，探讨经理人在拼搏与奋斗过程中的诸多问题，是本书的精妙所在。相信这本书能为私营公司的老板、总经理和职业经理人提供极富价值的思考。

生存

危机

钱孝先 编著
北京工业大学出版社

私营公司全书



中国私营公司 十大生存危机

钱孝天◆编著

北京工业大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

中国私营公司十大生存危机/钱孝先编著. —北京:北京工业大学出版社, 2003.9

(私营公司全书)

ISBN 7-5639-1278-9

I.中... II.钱... III.私营企业-企业管理-中国

IV.F279.245

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 083394 号

中国私营公司十大生存危机

钱孝先 编著

★

北京工业大学出版社出版发行

邮编:100022 电话:(010)67392308

各地新华书店经销

北京秋豪印刷有限公司印刷

★

2003 年 10 月第 1 版 2003 年 10 月第 1 次印刷

850mm×1168mm 32 开本 15 印张 326 千字

印数:1~6 000 册

ISBN7-5639-1278-9/F·128

定价:28.00 元

前 言

创业与成功,致富与赚钱,有收获与成功的喜悦,也常有风雨相伴。经理人搏击于商海竞技的漩涡,创业、投资、营销、决策,公司运作经营的每一个环节,都不免有危机暗伏。市场竞争千变万化,对手的强弱转化也许在瞬间就可完成。

中国的私营公司是在商战的风风雨雨中成长起来的,面对竞争中的升降浮沉,面对商海中的险滩与暗礁,一招进退失据,就可能满盘皆输。公司经营中不可预测的风险与危机,对每一个私营公司的经理人,都是意志、胆识与才智的考验。

中国的私营公司,在市场竞争的挤压与碰撞下,在不同的生存环境中,诞生了一大批“掘到第一桶金”的财富大王,造就了“第二次创业”中成功的赢利高手。但也有一些经理人马失前蹄而壮志未酬,不禁令人扼腕。

失败的公司和管理者大抵情形类似,而成功的公司和经理人各有各的精妙。挖掘成功的精妙,真切地指明未来竞争中可能出现的困难与危机,从现实与未来的结合出发,从资金运作到市场营销,从管理机制到经营信息,从服务质量到品牌意识,从企业精神到经营观念,从人力资源到领导素质,透彻分析和私营公司经营管理的方方面面,探讨经理人在拼搏与奋斗过程中的诸多问题,是《中国私营公司十大生存危机》的精妙所在。相

信这本书能为私营公司的老板、总经理和职业经理人,提供极富价值的思考。

思考只有转化为行动才有意义。只有通过行动,才能减轻和消解危机和压力,也只有通过行动,才能使梦想变成现实。本书为私营公司的经理人指出了经营危机存在的形式与可能,分析了可供采取的行动与策略,提供了应对危机的技巧与方案。

沧海横流方显出英雄本色,在风险与危机面前却步,获得的是懦弱和失败,而战胜风险,渡过危机,绕过暗礁,到达成功的彼岸,才能练就经营管理的胆魄,才能铸就商海英雄之魂。

目 录

第一章 市场营销危机

1. 营销不是一台戏	(2)
2. 迎面遭遇反倾销	(4)
3. 谁还做你的“回头客”	(6)
4. 放长线才能钓大鱼	(8)
5. 失去先机悔已晚	(10)
6. 谁比谁更傻	(12)
7. 没有思路就没有财路	(14)
8. 物流, 流出来的不都是钱	(17)
9. 广告不煽情, 有谁看	(19)
10. 看着别人赚钱就眼红	(21)
11. 我赚钱, 你也赚钱	(24)
12. 让顾客“心随我动”	(26)
13. “裸女”秀弄巧成拙	(28)
14. 花钱赚吆喝	(30)
15. 名牌就要销出名气	(32)
16. 咋没勾住顾客的魂	(35)
17. 时尚就要玩“酷”	(38)
18. 谁是最有价值的客户	(40)
19. 锁定目标不放松	(43)

- 20. 形象好,财运自然好 (47)
- 21. 重形式,也重内容 (49)

第二章 资金运作危机

- 1. 资金永远是短缺的 (54)
- 2. 陌生的舞台 (56)
- 3. 难以把蛋糕做大 (58)
- 4. 尚未弄清如何利用外资 (61)
- 5. 靠租赁也能借船出海 (63)
- 6. 缺少资金就失去了动力 (66)
- 7. 盲目上市是一大陷阱 (69)
- 8. 难以打通的“瓶颈” (72)
- 9. 为何没想到股份合作呢 (74)
- 10. 拍卖,还应该更大胆 (77)
- 11. 没鸡也要生蛋 (79)
- 12. 突破成长极限 (81)
- 13. 没有风险哪有利润 (85)
- 14. 没有人能包打天下 (88)

第三章 管理机制危机

- 1. 公司管理的软肋 (92)
- 2. 说不清的故事 (93)
- 3. 该由谁当家作主 (95)
- 4. 打天下不一定治天下 (97)
- 5. 制度比什么都重要 (100)
- 6. “富不过三代”的教训 (103)

7. 有病乱投医	(106)
8. 独断专行	(109)
9. 过于集权的决策机制	(111)
10. 经理人频繁“兵变”	(113)
11. 有名无实	(116)
12. 对公司缺乏忠诚	(119)
13. “猴性思维”的随意性	(120)
14. 金钱刺激不是万能的	(122)
15. 丧失了“机制优势”	(126)
16. 总是“老板说了算”	(130)
17. 西门子的“圆桌会议”	(132)
18. 走分散管理之路	(134)

第四章 人才资源危机

1. 人才是公司的宝贝	(138)
2. 金钱易得,一将难求	(140)
3. 跳槽成了家常便饭	(142)
4. 人才匮乏日趋严重	(146)
5. 结构配置极不合理	(148)
6. 留不住有本事的人	(151)
7. 战略人才储备危机	(153)
8. 人才争夺兵临城下	(156)
9. 猎头公司攻城掠地	(158)
10. 英雄无用武之地	(161)
11. 激不起员工的亢奋	(164)
12. 薪酬刺激收效甚微	(167)

13. 报酬与贡献相脱节	(169)
14. 满足不了精英的“权欲”	(173)
15. 哪有尽善尽美的人	(174)
16. 激励失效的原因	(177)
17. 缺乏人才的“群体”观念	(180)
18. 老板要管好“身边的人”	(182)
19. “子承父业”的败局	(183)
20. 信任的链条在松动	(185)
21. 头痛医头,脚痛医脚	(187)
22. 盲目使用“空降兵”	(190)
23. 人才浪费是最大的浪费	(194)
24. 招聘岂能这样简单	(195)
25. 摩根缘何千里挑一	(198)
26. 看重的应该是能力	(200)
27. 以不变应万变	(202)
28. 法则人人懂,就是没用好	(205)

第五章 经营信息危机

1. 没有硝烟的“信息战”	(208)
2. 商业秘密严重流失	(211)
3. 击败对手靠的是信息	(213)
4. 失去信息就失去一切	(216)
5. 信息渠道太狭窄	(218)
6. 愚人赚今日,智者赢明天	(221)
7. 没有摸透顾客的心	(223)
8. 从老外那里赚智慧	(227)
9. 眉毛胡子一把抓	(229)

10. 有病乱投医	(232)
11. 信息能够点石成金	(235)
12. 赢得网上商机	(237)
13. 盲人骑瞎马	(240)
14. 竞争对手在哪里	(242)
15. 把不准市场的脉搏	(245)
16. 缺乏有效的信息系统	(247)
17. 敏锐的情报感应能力	(249)
18. 耳聪目明,百战百胜	(251)

第六章 服务质量危机

1. 服务管理:老板必修课	(258)
2. 服务是形象,也是战略	(260)
3. 给婴儿最好的胎教	(262)
4. 用亲情“扣”住顾客	(264)
5. 小小“通行证”	(266)
6. “一本万利”赚钱秘诀	(268)
7. 网络服务个性化	(269)
8. 变经营为“精营”	(271)
9. 别把“服务经”念歪了	(273)
10. 售后服务的魔力	(275)
11. 特色创出声誉	(277)
12. 沃尔玛精神	(279)
13. 永具魅力的微笑	(282)

第七章 品牌意识危机

1. 追逐名牌是人的天性	(288)
--------------------	-------

2. 价值连城的财富	(291)
3. 精心呵护优秀品牌	(295)
4. 创建与培育同等重要	(297)
5. 打铁必须自身硬	(299)
6. 有质量才有魔力	(301)
7. 没有特色就没有优势	(303)
8. 名牌真谛是“民牌”	(305)
9. 金字招牌能否百年辉煌	(308)
10. 给自己做广告	(311)
11. 以退为进的策略	(313)
12. 让爱驻我心	(315)
13. 从细节做起	(317)
14. 与消费者互动	(319)
15. 小公司也需要品牌	(321)
16. 顾此失彼	(323)
17. 统一的形象才有意义	(327)

第八章 企业精神危机

1. 企业精神是公司的灵魂	(332)
2. 潜移默化	(334)
3. 共生共荣的合作	(337)
4. 最怕老板没有眼光	(339)
5. 经营道德迷失	(340)
6. 献身与忠诚	(342)
7. 倡导“因特网精神”	(345)
8. 点燃你的激情	(346)

9. 失败的情绪也会传染	(348)
10. “亲善员工”的氛围	(350)
11. 摩托罗拉的“高尔文精神”	(352)
12. 肯德基中国“状元”秀	(354)
13. 传统文化探觅经营秘笈	(356)
14. 铁肩担道义	(358)
15. 同舟共济的认同感	(361)

第九章 经营观念危机

1. 眼睛只盯着赚钱	(366)
2. 合作才能双赢	(368)
3. 有所为有所不为	(369)
4. 借鸡生蛋	(372)
5. “多元化”的陷阱	(374)
6. 马失前蹄的教训	(377)
7. 名牌不是轰出来的	(380)
8. 成也造名,败也造名	(383)
9. 不能总怪市场	(385)
10. 要赚钱,必须“走出去”	(386)
11. 巧吃“洋螃蟹”	(389)
12. 无序竞争是自相残杀	(392)
13. 两弊相较取其轻	(395)
14. 面对诱惑不能心乱	(397)
15. 一个好汉三个帮	(399)
16. 靠坚强信念渡难关	(401)
17. 投机不成“蚀把米”	(403)

18. 以小搏大的计谋	(405)
19. 最终要让顾客满意	(408)
20. 永远比对手快半拍	(409)
21. 虚拟经营新观念	(412)

第十章 领导素质危机

1. 站得高才能看得远	(418)
2. 赚钱是否最重要	(421)
3. 领导就是榜样	(424)
4. 老板须有激情	(426)
5. 天生的人格魅力	(430)
6. 画饼岂能充饥	(432)
7. 悟性就是财气	(434)
8. 不同凡响的个性	(436)
9. 沉湎于梦想	(438)
10. 独断专行终将失败	(440)
11. 成功领导的八大素质	(442)
12. 管理者的决断能力	(445)
13. 别把公司当作“家”	(446)
14. 老板不是教出来的	(448)
15. 大学里培养不出企业家	(451)
16. 危机就在你身边	(454)
17. 别被成功冲昏头脑	(456)
18. 成为精神领袖	(459)
19. 独领风骚的企业家精神	(461)

第一章

市场营销危机



1

营销不是一台戏

经历了长期市场意识严重缺失的中国社会,市场以及市场的概念逐渐从理论界走入民间,开始为广大企业家接受并频繁运用。但是,由于理论和概念本身的模糊性,必然会产生许多歧义和断章取义现象,以至于在许多私营公司的企业家看来,市场经济等同于市场营销,市场化能力为市场营销能力,甚至等同于市场营销策划能力。市场营销也被简单理解为市场销售,市场促销也被看成是降价加模特的一场游戏。在一切以市场为中心,以市场营销为目标的“市场至上主义”观念支配下,企业家们普遍认为:与市场联系紧密的部门是公司最重要部门,与市场联系不太紧密的部门是不太重要的部门,与市场没有联系部门是没有必要设立的部门。他们将公司简约为一个纯粹的营销机构,公司成了专门的销售机器,无限扩大营销部门的规模,使整个公司结构畸形发展。

的确,公司是一个以赢利为目的的经济组织,销售额和利润是公司经营成效的最终反映;市场营销短时间内能够给公司带来十分明显的效益。但是这并不意味着在组织结构上和日常管理上,整个公司行为都必须市场化——公司 and 市场是两种不同的经济概念。

正在来临的是一个市场营销狂潮的时代,一些简单的经济理论支配着人们的思想和行动。舆论也不断渲染,通过汗牛充栋的市场书籍和报道,人们看到世界著名公司和企业家的成功。看到的只是这些公司如何运用各种各样的营销策略取得市

场成功,但却往往忽略了其深厚的背景因素,忽略了这些公司长期艰苦的内功修炼。市场营销是最直观的,如同一台戏,市场营销是最后的舞台演出,营销人员是舞台上的演员,最引人注目。但是,其幕后的编剧、导演们的设计、组织和管理对于演出的成功同样是至关重要的,甚至更为重要。可见,在许多问题上,中国人往往容易走上极端。

“没有市场就没有市场经济”,“市场就是生命,没有市场就没有一切……”已经成为企业家的口头禅,但是却普遍对市场的本质缺乏清楚、明确认识,导致具体经营管理实践中的简单化和极端化。人们更容易用一种朴素和简单的观念来看待市场:市场营销能够带来直接的收益,市场营销是务实的;公司的发展战略和公司内部组织的建构不能直接反映出赢利,甚至需要资金投入,耗费大量费用,是务虚的。这些观念看起来似乎有一定道理,却经不起仔细推敲。

营销只是组织运行的一种表现,是整个公司经营的一个具体环节,任何公司组织其内部的功能结构应该是均衡和互动的,不存在谁决定谁,谁比谁更重要的问题,这是系统论的观点。某一方面的过分强大,并不等于整体的强大。如同人一样,如果某一机能过于强大,身体会不协调,甚至是畸形的,是弱小的,不堪一击的。中国公司过分强调市场营销,虽然在短时间内取得了一些成效,却经受不了时间的考验。市场化能力是一个公司综合素质的反映,而不是仅仅由市场营销人员的多少,广告投入量多少,市场覆盖率的大小决定的。真正的市场化能力应该是把握市场机会的能力、占领市场空白的能力以及挖掘潜在市场能力。

三株口服液的取胜法宝曾经就是这样一个庞大的营销网络。沉重的教训说明,过分强调市场,强调营销,不仅不能

有效占领市场,反而会被市场牵着鼻子走。一家著名公司给了我们一个很好的观点:理念是第一,销售是第二。在此基础上,再加上一个“组织”概念:理念第一,组织第二,营销第三。营销绝对不是公司惟一的部门和行为,而是理念的结果,是整个公司组织系统运行的结果。

市场经济绝对不能等同于市场营销,公司也绝对不能仅仅只是一个营销机器。营销是私营公司经营管理的组成部分,这不是一台戏。

2

迎面遭遇反倾销

每到7月流火的时节,南方沿海省份一些以虾、蟹为原料生产海产品的公司就会陷入烦恼之中。烦恼缘于公司出口的产品遭到了欧盟的封杀,一些公司只能将产品转入其他国家市场,但却因产品数量过多而遭受价格挤压,损失不小。

被搞得有点摸不着头脑的公司负责人千方百计打探,才弄清楚了其中原委。原来,荷兰从进口的舟山虾仁中检测到了氯霉素超标,于是欧盟委员会认为中国监控体系不健全,就发布公告,停止从中国进口所有动物源性食品。

这是中国加入WTO后,在产品出口方面面临的新课题。这几年来,类似的情景在其他公司身上不停地演绎着。美国提起的中国轴承倾销案成为中国加入WTO后的首起反倾销案,由于轴承的生产厂家相对集中,给这些公司带来了巨大的损失,涉及金额两亿美元。距欧盟针对温州打火机而通过的CR法规不到两个月,他们又起诉温州打火机倾销,涉及的金