

立志创建长寿企业的必读书

中国民营企业

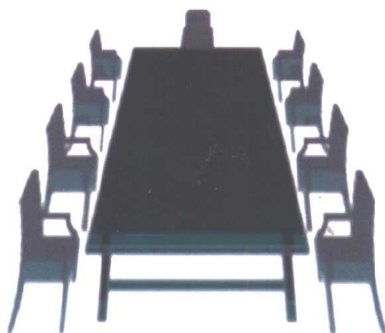
ANALYSIS OF FAILURES OF PRIVATE ENTERPRISES

失败原因分析

中国民营企业每分钟有9家倒闭，能够生存三年以上的不足10%。

了解失败的原因，等于找到了成功的方法

王子雄◎著



*Analysis Of Failures
Of Private Enterprises*

中国工人出版社

中国民营企业

ZHONGGUOMINYINGQIYESHIBAIYUANYINFENXI

失败原因分析

王子雄/著

中国工人出版社

图书在版编目(CIP)数据

中国民营企业失败原因分析/王子雄著. —北京:中国工人出版社, 2004.1

ISBN 7-5008-3204-4

I. 中... II. 王... III. 私营企业—企业管理—研究—中国
IV. F279.245

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 107221 号

出版发行:中国工人出版社出版发行

地 址:北京鼓楼外大街 45 号

邮 编:100011

电 话:(010)62350006(总编室) 62005038(传真)

发行热线:(010)62005249 62005042

网 址:<http://www.wp-china.com>

经 销:新华书店

印 刷:北京奥隆印刷厂印刷

版 次:2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月第 1 次印刷

开 本:787×1092 毫米 1/16 开

字 数:215 千字

印 张:19.25

定 价:32.00 元

版权所有 侵权必究

印装错误可随时退换

前言

今天,民营企业已成为我国最活跃、发展速度最快的经济组织,在促进市场变革、商业竞争、科技成果转化、吸纳就业人员等方面发挥了极其重要的作用。然而,在民营经济繁荣的背后,又有多少惨痛的失败和教训?据有关资料披露:中国民营企业每分钟就有九家倒闭,能够生存三年以上的不足10%。

子雄先生是一位有极度社会责任感的学者型企业管理者。他认为剖析民营企业失败的原因,从中汲取一定的教训,对现时尚在搏击风浪的企业一定会有所警示和启迪。本书对企业的失败进行了全过程、深层次的剖析,而不只是简单的对结果进行概括。

一般来说,研究企业管理可以从管理理念、管理战略、管理模式、企业成功史、企业失败史入手,而研究企业失败史是其中最无情又最深刻的一种。败局已定的企业,失败的现实已公之于众,这时的研究、剖析,就像一位理性的大夫用锋利的手术刀去剥开血淋淋的病灶。可谓“道是无情却有情”,这要比讲述管理理论和解读正在兴旺的企业更让人有切肤之感。

从失败的商战中可以学到很多,它可以告诉我们如何避免失败。我认为本书能给徘徊在十字街头的你指引前进的方向,也能让已身陷沼泽的你尽快走出困境,更能让此时顺风顺水的你有所谨防。由此给同行们推荐这本书,我觉得也是我的一份责任。

——翟鸿燊

目录

第一章

高层决策的原因

1. 主观、感性、专断的决策/3

本节要点:决策要以客观事实为依据。

切记:在重大决策前身子需要发热,但头脑不能发热。

2. 忽视信息收集,无视外界变化/13

本节要点:万物互动,决策要眼观六路,耳听八方。

切记:在繁杂的信息大盘中找到适合自己胃口的奶酪。

3. 没有明确的经营理念 and 合理的定位/18

本节要点:在方向正确的情况下提速。

切记:在方向迷失时要暂时刹车看清再走,千万不要南辕北辙。

4. 患得患失,优柔寡断/23

本节要点:亡羊补牢,为时晚矣。

切记:在你必须要作出决定的时候,惟一的选择就是果敢、坚定。

5. 抱残守缺,忽视创新/27

本节要点:跳出固有模式、打倒自我、推陈出新、不破不立。

切记:变是永远的不变,人们的眼光时刻都在搜寻变化后的新。

6. 目光短浅,急功近利/34

本节要点:短视的眼光带来短命的市场。

切记:眼前的利益往往是无法抵御的诱惑,但千万不要为了眼前的利益而不计后果。

7.盲目跟风,复制克隆/37

本节要点:不做跟屁虫。

切记:做人可以去凑凑热闹,但做事却不能凑热闹。

8.滥用“船小好掉头”的优势/41

本节要点:三思而行再掉头。

切记:千万别这山望着那山高,一生只做一件事的人往往容易成功。

9.侥幸违法经营、“赌一把”的心态/44

本节要点:非法的路上走不远。

切记:侥幸有可能取得暂时成功,但最终又会因为侥幸而失去。

10.膨胀式扩张,盲目性兼并/49

本节要点:欲速则不达,一口吃不成胖子。

切记:胃口大还要肠胃好,消化不了就成病。

第二章 内部组织结构、协调管理的原因

1.组织结构混乱、软弱无力/59

本节要点:语无伦次的不是嘴,而是大脑!

切记:下面出的问题多了,原因一定是在上面。

2. 规章制度机械刻板、执行不力/66

本节要点:恰当处理“铁面”与“柔情”的关系。

切记:感情和制度就是练功和练拳的关系,前者是基础,后者是关键。

3. 人才的缺乏与流失/72

本节要点:如何找到并留住千里马。

切记:企业的发展靠人才,个人的成长在企业,在互相的磨合中吻合。

4. 用人观念落后,不尊重劳动者/79

本节要点:陈旧的用人观、不尊重劳动者权益会直接影响企业的发展。

切记:皮之不存,毛将何附焉?水能载舟,也能覆舟。

5. 不能做到人尽其才,用其所长/85

本节要点:用人的最高境界是:人尽其才,才尽其用。

切记:只有完美的团队,没有完美的个人。

6. 重才轻德,使用品行不端之人/90

本节要点:有德无才庸,有才无德恶。

切记:恶人是企业最大的风险!

7. 领导事必躬亲/94

本节要点:一个忙上又忙下的领导,只能是鞠躬尽瘁徒劳累。

切记:没有人是千手如来,一个人不可能干成大事。

8.任人唯亲、家族式管理/98

本节要点：家族管理问题多，任人唯亲不可取。

切记：亲人也有丑陋的人性，但你更难发现。

第三章 营销策略、营销运作的原因

1.守株待兔，倚老卖老/105

本节要点：酒香也得常吆喝。

切记：停滞离死亡总是最近，守株待兔只能让肚子饿扁。

2.忽视形象的塑造/108

本节要点：人靠衣服马靠鞍，形象与内秀同样重要。

切记：必须先有感觉才会去触摸。

3.步入广告的误区/113

本节要点：成也广告，败也广告。

切记：没有品质做后盾，冲得快可能死得更快。

4.过分依赖市场炒作/123

本节要点：肆意炒作不要学。

切记：炒作只能带来爆发力，耐力还靠基本功。

5.售后服务不完善/131

本节要点：良好的服务就是销售的延伸。

切记:世界只是个辩证法,要到那头去却要从这头开始!

6.没有竞争力的产品/135

本节要点:完美的服务代替不了优质的产品。

切记:成熟的消费者都是货比八家!

7.忽视产品质量/139

本节要点:质量就是生命。

切记:一个上当者会传播二百五十个人!

8.缺乏品牌保护意识/146

本节要点:注册商标事关重大,依法注册保护自己。

切记:保护好自己已有的要比得到新的更容易。

9.不当的品牌扩展/152

本节要点:延伸品牌要慎重。

切记:五米的桥板过不了六米的河!

10.不做市场调研、销售预测/155

本节要点:制订销售计划一定要有良好的市场调研、销售预测。

切记:千万不要盲目乐观或悲观于市场的表面想象。

第四章

外部环境的原因

1. 忽视人口环境变化/163

本节要点:人口结构的变化对市场的影响。

切记:用变化的眼光看市场,一定要找准目标客户群。

2. 忽视自然环境变化/167

本节要点:坚持可持续发展才能造福后代。

切记:我们只有一个地球!

3. 忽视国家经济环境影响/171

本节要点:消费者收入、支出的变化将影响购买力。

切记:经济环境是价格战略的重要依据。

4. 忽视技术环境变化/175

本节要点:发展才是硬道理。

切记:科学是第一生产力!

5. 与政府部门沟通不当/182

本节要点:在遵守国家法规的基础上公关,在遵循国家政策的道路上发展。

切记:尽可能得到政府的支持,但绝不能成为依赖。

6. 忽视消费者的感受与利益/189

本节要点:尊重“上帝”才有利益,轻慢“上帝”必然破财。

切记:顾客在开心时最愿意掏腰包。

7. 步入公共关系的误区/194

本节要点:公关无处不在、无处不能。

切记:公关不是万能的,但没有公关是万万不能的。

8. 媒体危机处理不力/200

本节要点:无冕之王不能惹,新闻媒体要尊重。

切记:翻手为云,覆手为雨——媒体也!

9. 恶劣的同行关系/204

本节要点:同行不应是冤家。

切记:冤家宜解不宜结,多一个朋友比多一个敌人强百倍。

10. 协调不好与供应商、经销商的关系/211

本节要点:供应商与经销商是企业的衣食父母。

切记:让合作伙伴成为朋友就能走得更远,也更踏实。

第五章

资本筹集、资本运营的原因

1. 缺乏财务数据指导/215

本节要点:财务信息是指导企业经营的重要手段。

切记:数据使人清醒、更是判断事物的依据。

2. 缺乏资本运营的理念和技术/218

本节要点:现金不是利润,资本不仅仅是资金。

切记:钱要用在刀刃上。

3. 流动资金不足/224

本节要点:车链被卡,寸步难行。

切记:千万不要步入资金的死角。

4. 没有正确控制财务风险/233

本节要点:最低的风险、最大的利益永远是企业的追求。

切记:风险与利益同行。

5. 无形资产的流失/240

本节要点:无形资产商机大,有形资产好计价。

切记:千万不要“花落他家”。

6. 缺乏投资分析报告/244

本节要点:分析、计划是行动的指南。

切记:企业的生命是效益,而不是轰动!

7. 合资时不善于保护自己的利益/249

本节要点:盲目崇外、逃避法制,终将自毙。

切记:盲目的合作必然以谩骂结尾!

8. 步入上市圈钱的误区/253

本节要点:上市为圈钱?

切记:企业需要的是长大,而不是胀大,胀得厉害会死的。

第六章 企业经营哲学、深层文化原因

1. 对企业文化认识不足/263

本节要点:要正确对待企业的文化。

切记:文化是企业的灵魂,文化是企业的养料。

2. 缺少文化底蕴/269

本节要点:企业文化是基石。

切记:只有注重文化建设企业才能走好、走远。

3. 不鲜明的企业个性特征/273

本节要点:个性特征就是财富。

切记:一切都是在模仿开始,但最终一定要有自己的特色。

4. 企业主的道德品质/278

本节要点:企业家的品德直接影响企业的前程。

切记:企业家的品德修炼就是夯实企业的根基。

5. 家族式的文化/282

本节要点:家族文化只会束缚企业的进一步发展。

切记:一定要从“肥水不流外人田”的思想误区里摆脱出来。

6. 军事、政治企业文化/286

本节要点:军事文化和政治运动不适合企业的长期发展。

切记:经营企业有别带兵打仗,更不能模仿政治运动。

第一章 高层决策的原因

Analysis Of Failures Of Private Enterprises

企业的任何一项活动都离不开决策,尤其是关键时刻的重大决策决定着企业的生死存亡。失败的企业和困境中的领导们都能找出一大堆理由来为自己搪塞过失,而他们却不明白,正是自己缺乏科学决策意识、缺乏创新意识、缺乏危机意识造成的决策失误,才导致了企业的失败。

1 主观、感性、专断的决策

在某公司的办公区内,老板将自己的办公室、书房、卧室、会议室、秘书集于一体,形成一个独立的系统。屋子里整日帷幕低垂,不见一丝阳光,充满了阴郁之气。

在空旷的办公室里,文弱疲惫的老板显得十分孤寂,与世隔绝。这是他的一个惯例,每当他需要做出重大决策时,他总是关起门来,把自己封闭在一个独立的空间中,在屋子里来回踱步,冥思苦想。

像这样的老板在我国的民营企业中并不少见。他们往往是才智和能力均属一流的业界精英,凭着自己的实力和拼搏精神创出了一片天地。创业初始的成功、下属的崇拜使他们的自信心极度膨胀,将自己置于高高在上的地位,总觉得自己无所不能,长期如此,养成了一个人说了算,一个人包打天下的习惯。

在一些民营公司中,总裁一个人所占股份就达90%以上,公司也聘有几位老总,但在决策时,他们都很少坚持自己的意见。事实上,由于副手们没有公司的股份,根本不能平等的参政议政,否决