

私

ZHONGGUO
SIYING GONGSI RUHE
FANBAIWESHENG

陈冠任 ● 著

北京工业大学出版社

中国私营公司

成功的私营公司总能在失败之时看到成功的希望，优秀的经理总能在失败之中把握成功的因素。没有经历过失败的公司，不能算真正的公司；没有经历过失败的经理，不能算是真正成功的经理。

如何反败为胜

如何在失败的母腹里孕育

成功的新生儿，从别人的经验中获取自己的经验，从别人的失败中避免自己的失败，这是一切私营公司反败为胜和做大做强不变真理。从身无分文到千万富翁，体会的是奋斗的乐趣，而从百万富翁滑向乞丐则是人生无法弥补的伤痛。

私
营
公
司
全
书

不经历一两次低谷的考验，不能算是成熟的私营公司

公

司

营

中国私营公司

如何反败为胜

陈冠任 著

图书在版编目(CIP)数据

中国私营公司如何反败为胜/陈冠任著. —北京:北京工业大学出版社, 2003.6

ISBN 7-5639-1239-8

I. 中… II. 陈… 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 025020 号

中国私营公司如何反败为胜

陈冠任 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

北京秋豪印刷有限责任公司印刷

*

2003 年 6 月第 1 版 2003 年 6 月第 1 次印刷

850mm×1168mm 大 32 开本 16 印张 328 千字

印数:1~10 000

ISBN 7-5639-1239-8/F·116

定价:28.00 元

前 言

没有不落的太阳,没有不变的输赢。

没有永恒的霸业。

因而没有哪家公司敢夸口,它将永不失败。

公司经营受诸多内外因素的制约,经济的运作有着自身的规律,在竞争越来越激烈的市场活动中,时常陷于劣势或者失败,是私营公司不可避免的现象。

失败不可怕,陷入劣势也不可惧,但关键的是如何在处于劣势中挫败对手,夺回市场;如何在失败中反败为胜,重新奋起。成功的公司总能在失败之时看到成功的希望,优秀的经理总能在失败之中把握成功的因素。没有经历过失败的公司,不能算真正成功的公司;没有经历过失败的经理,不能算真正成功的经理。在失败的母腹里孕育成功的新生儿,是一切私营公司成功和做强、做大的不变真理。

从别人的经验中获取自己的经验,从别人的失败中避免自己的失败,是通向成功的捷径。因而,不管你是一帆风顺,还是屡遭失败,我们都将这本

《中国私营公司如何反败为胜》献给你——每位私营公司的经营者,为所有的私营公司和经理能不惧失败,反败为胜,迈向成功提供指南和方法。

本书以丰富多采的商战事例为素材,融深刻的哲理与切实可行的操作方法和技巧为一体;它将告诉你:当你在激烈的市场竞争中处于劣势时,如何反败为胜;当你不幸遭遇失败时,如何东山再起。掌握了其中的奥妙和技巧,你将真正地永立于不败之地!

让我们共同分享反败为胜的硕果和喜悦吧!

目 录

第一章 私营公司的不败之道——反败为胜

成功与失败是事物的两个完全相反的极端。但世界上的万事万物不但有千丝万缕的联系,而且还可以相互转化。私营公司的失败自有导致失败的因素,私营公司的成功也有成功的方法。但是,私营公司的失败不是永恒不变的,其中孕含着成功的因子。

一、没有永远不败的公司	(2)
1. 物竞天择,市场无情	(3)
2. 祸从天降,危机不断	(4)
3. 千里之堤,溃于蚁穴	(6)
4. 孤注一掷,回天乏术	(9)
二、成功因素孕育在失败之中	(12)
1. 失败中有成功的因子	(12)
2. 从失败到成功只有一步	(14)
3. 失败也是一种成功	(16)
三、善败是不败的阶梯	(19)
1. 善败者不亡	(19)
2. 舍车保帅,达到重生	(22)

3. 死而后生	(24)
四、最重要的是反败为胜	(27)
1. 直面失败	(28)
2. 反思失败	(29)
3. 风雨后见彩虹	(32)

第二章 私营公司的败局分析

分析私营公司的败局是为了找出造成私营公司失败的因素,使经营者防微杜渐,扬长避短。

分析私营公司的败局还可以启迪智慧、改变思维,让私营公司在失败中反败为胜,东山再起。

分析私营公司的败局还可以让私营公司绕开陷阱,避免失败,走向成功,在市场风浪中稳坐钓鱼船。

一、私营公司失败的外因	(36)
1. 经济环境不完善	(37)
2. 经济发展有自身的规律	(41)
3. 政策法规不容违反	(45)
4. 社会环境影响经济发展的不良因素	(47)
5. 没跟上时代的发展	(49)
二、私营公司失败的内因	(52)
1. 决策失误	(52)
2. 管理不善	(54)
3. 实力不足	(56)
4. 缺乏经验	(58)

三、经营者自身素质不高导致的失败·····	(61)
1. 经营观念错误·····	(62)
2. 管理能力低·····	(64)
3. 小富即安,不思进取·····	(67)
4. 文化知识不高·····	(70)

第三章 私营公司如何在投资失误中反败为胜

私营公司进行投资,目的是为了投资给公司带来收益。然而投资的道路漫长而曲折,从投资的决定、资金的筹措,到投资项目的确定,都要经历一番艰难的选择。

投资是私营公司自我发展、做强做大的重要途径,但是投资与风险俱在。因此,私营公司经营者在投资前首先就要想方设法尽量避免或减少投资风险。私营公司在投资之后要密切注意市场的变化,如发现投资有误,要及时改变策略。这样,私营公司才能在投资失误中反败为胜。

一、科学投资,避免失误·····	(74)
1. 慎重选择项目,避免盲目投资·····	(75)
2. 合理使用资金,避免资金投入失误·····	(77)
3. 谨慎选择合伙人·····	(80)
二、寻找商品的“第二次生命”·····	(83)
1. 改变产品特性·····	(84)
2. 改变产品用途·····	(85)
3. 改变商品的市场取向·····	(86)

4. 制造需求	(88)
三、防范投资风险法则	(90)
1. 投资要理智	(90)
2. 确定投入资金的适度性	(94)
3. 风险投资,要注重稳定性	(96)
4. 选择成本低、效益高的项目	(97)
5. 花小钱买保险	(98)
6. 寻找“替罪羊”,转嫁风险	(99)

第四章 私营公司如何在战略决策失误中反败为胜

私营公司的战略决策关系到公司的发展全局和长远利益。一个私营公司战略决策正确,就能很好地调动和分配公司资源,采取独特可行而又相对优于同行业的行动,使私营公司飞速发展。而一个战略决策错误或战略执行失误又最容易使公司遭受挫折与失败,导致公司每况愈下,倒闭淘汰。战略决策正确与否,关系到公司的兴衰存亡。

一、公司运作,战略先行	(102)
二、解放思想,积极决策	(105)
1. 及时决策:扭转优柔寡断、该断不断造成的劣势	(106)
2. 慎重决策:扭转盲目草率决策造成的劣势	(109)
3. 科学决策:扭转感情决策造成的劣势	(112)
4. 全面决策:扭转片面决策造成的劣势	(117)
三、走出决策陷阱	(120)

- 1. 导致经营决策失误的七大陷阱 (120)
- 2. 避免决策风险的五大策略 (128)

第五章 私营公司如何在管理失误中反败为胜

在私营公司漫长的成长中,失败的威胁如影随形地伴随着公司经营者,使其无可逃避。纵观许许多多经营失败的事例,可以发现其失败原因固然多种多样,但都离不开经营管理不到位。有的私营公司所选定的经营目标十分准确,其经营决策非常及时明确,而且在实施决策的过程中自然状态(客观条件)也没有发生重大变化,在销售网络等方面也可以达到决策的预期目标,但到头来公司依然惨遭失败。究其原因,主要就是私营公司在管理中出现失误。

- 一、建立科学的管理体系,让公司由混乱到有序..... (134)
 - 1. 内部管理 (135)
 - 2. 财务管理 (138)
 - 3. 生产经营管理 (141)
- 二、严格管理,改变懈怠..... (144)
 - 1. 大刀阔斧,进行改革 (144)
 - 2. 从小事做起 (149)
 - 3. 变虚设规章为有章可循 (152)
 - 4. 管理制胜 (154)
- 三、提高管理能力 (161)
 - 1. 如何提高管理能力 (161)

2. 如何提高管理效率	(168)
-------------------	-------

第六章 私营公司如何在市场营销失误中反败为胜

市场营销是私营公司经营活动的主要内容之一,也是私营公司竞争成败的重要环节。私营公司经营成功要求有成功的产品营销。私营公司经营业绩直接同产品市场营销相关,市场营销有成效,经营业绩就好;产品营销不力,就不会有好的经营业绩。许多私营公司因忽视市场营销,或营销策略运用不当,而造成产品滞销,或市场占有率下降,使企业陷入困境。

一、把握市场,满足消费者需求	(172)
1. 投其所好	(173)
2. 锁定目标	(176)
3. 灵活成交	(178)
二、面对竞争,灵活运用各种营销战术	(180)
1. 反行其道	(180)
2. 借花结果	(183)
3. 巧设悬念	(185)
4. 无中生有	(187)
三、变营销的定势思维为发散思维	(189)
1. 大智若愚法	(190)
2. 数量限购法	(191)
3. 制造奇异法	(192)
4. 返璞归真法	(193)

5. 情侣商品法	(194)
6. 商品保险法	(195)
7. 悬赏揭发假冒伪劣法	(196)

第七章 私营公司如何在用人失误中反败为胜

当今世界,人才的重要性已日益突出,一家私营公司在决策、生产、经营、管理、营销等过程中用人失误就要招致全盘皆输,而要想在市场竞争中占有一席之地就必须尽力网罗人才于自己麾下充分发挥其才干,否则就会被对手击败。所以如何把握正确有效的用人标准和方法,增进公司对人才的吸引力和凝聚力成为每家私营公司都要认真面对的问题。但是,在用人失误后如何反败为胜更是关键,不然私营公司就会一败再败,直至消亡。

人才是私营公司赖以生存和发展的基础,也是私营公司巨大利润的来源。重视选人、用人是私营公司做强做大的应有之道。

一、重视人才,用错人酿成祸害	(198)
1. 不能一俊遮百丑,也不能挑针捡刺	(199)
2. 敢做敢为,果断解聘	(201)
3. 用人惟才,克服惟亲	(204)
4. 严防家贼,“家丁”护院	(209)
二、网罗人才	(211)
1. 以厚贤之礼招聘人才	(212)
2. 以至诚之心感化人才	(214)

3. 以领导魅力吸引人才	(215)
三、人才的利用	(217)
1. 知人善用,能位相配	(218)
2. 扬长避短,惟才是用	(221)
3. 重用人才,但不可姑息养奸	(226)
四、人才的管理	(230)
1. 留住人才	(230)
2. 控制人才,宽严相济	(234)
3. 令行禁止,处罚适度	(236)
4. 竞争机制要合适	(238)

第八章 私营公司如何在商业谈判劣势中反败为胜

国与国之间,人与人之间,总是运用谈判来解决各种大大小小的问题。而私营公司的商业谈判,主要是在利益多少的问题上争来争去。因而,私营公司的商业谈判是双赢,但为了赚得多一点,仍要练就好几套谈判技巧。在谈判中处于劣势或败局时懂得如何反败为胜,如何与高手周旋、与对方磨蹭、与对手较量,最后达到自己的目的。

一、讲究策略,扭转劣势.....	(244)
1. 以退获利,打破僵局	(245)
2. 巧避锋芒,以柔克刚	(246)
3. 利用筹码,败中取胜	(247)
4. 拖延战术,反守为攻	(248)

二、摆平不同性格的谈判对手	(250)
1. 面对死板的对手,以硬对硬	(251)
2. 面对热情的对手,不能忘记自己的目的	(252)
3. 面对冷静的对手,寻找弱点进攻	(253)
4. 面对霸道的对手,据理反驳	(254)
5. 面对犹豫的对手,换位打消其顾虑	(256)
三、不打无准备的仗,抢占制高点	(258)
1. 全面了解对方	(258)
2. 分析对方谈判的目标	(260)
3. 比较双方的异同	(261)

第九章 私营公司如何在品牌经营失误中反败为胜

品牌,是私营公司发展的强大动力和武器。

“品牌的一半是文化。”纵观中外赫赫有名的品牌无不蕴含着深厚的文化内涵。因此,一个成功的品牌是必须要**有强有力的文化内涵作为支撑**,才能成长为名牌。没有文化意识的企业,如同丢失了灵魂的人,是难以成功的。

一、增强品牌意识,摆脱失误	(266)
1. 重视品牌的价值	(267)
2. 保护好自己的品牌	(269)
3. 亡羊补牢,堵塞漏洞	(271)
二、走出品牌经营误区	(273)
1. 片面追求市场占有率	(274)

2. 只重造名不重造实	(276)
3. 缺乏创新	(278)
三、如何练就一流品牌	(281)
1. 重视品牌的命名——练就一流品牌的第一招 ...	(282)
2. 严守质量防线——练就一流品牌的第二招	(285)
3. 品牌的一半是文化——练就一流品牌的第三招 ...	(286)

第十章 私营公司在竞争中处于劣势时如何反败为胜

有竞争,才有发展;有竞争,也就有输赢。

私营公司在市场竞争中,难免会处于劣势,甚至陷入败局之中。成功的私营公司之所以成功,并不是因为它们从来没有陷入困境,从来没有在竞争中处于劣势遇到危机,而是因为它们能不断地斗智斗勇,摆脱困境,征服危机,扭转输赢之势,由弱变强,由小到大,而成为千千万万个企业中的佼佼者。

一、大胆冒险,以弱胜强	(292)
1. 背水一战	(293)
2. 釜底抽薪	(295)
3. 虚张声势	(298)
二、避实击虚,绝处求生	(300)
1. 避市场饱和,击市场空缺	(301)
2. 避(对方)产品长处,击产品短处	(302)
三、运筹帷幄,出奇制胜	(305)
1. 面对复杂环境:连环计	(305)

2. 多家竞争中:混水摸鱼	(307)
3. 以假乱真:迷惑对方	(309)
4. 设置悬念,转败为胜	(310)
5. 另辟蹊径,巧走他途	(311)
四、后发制人,反败为胜	(312)
1. 后发制人,顺势而进	(313)
2. 忍辱负重,奋发图强	(315)
3. 养精蓄锐,后来居上	(317)

第十一章 私营公司陷入经济陷阱时如何反败为胜

市场竞争中,如果败于真正的竞争对手之下,尽管悲哀,也有一丝欣慰,毕竟拼搏一番。最可恨的是,败于骗局或欺诈之手,既要承担经济上的损失,又要忍受精神上的折磨。私营公司最危险的危机,莫过于走进骗子精心设计的种种陷阱。

面对骗局或陷阱,只要私营公司的经营者细心观察,总会找到遗漏在外的蛛丝马迹,透过这些细小微妙的痕迹加以细心分析,就不难识别骗局,就会跨越陷阱。

一、经济陷阱——私营公司的大敌	(322)
1. 合同书上的骗局	(323)
2. 证件印章诈骗	(325)
3. 广告中的骗术	(327)
4. 合作陷阱	(328)
5. 谎言欺骗	(329)

二、避免自挖陷阱	(331)
1. 克服麻痹大意、粗枝大叶的毛病	(332)
2. 克服贪恋小便宜的心理	(334)
3. 克服天上会掉馅饼的心理	(336)
4. 克服急于解脱危难的心理	(340)
5. 克服经验不足的毛病	(343)
三、识破他人所设骗局	(345)
1. 多提防	(345)
2. 多识别	(347)
3. 多分析	(348)
四、在陷阱和骗局中,如何制伏强敌.....	(349)
1. 运用法律	(350)
2. 将计就计	(351)
3. 在陷阱和骗局中的戒忌	(353)

第十二章 私营公司摆脱危机的方法

私营公司的发展是一项充满风险的事业。在生产经营做强做大的过程中,事事如意,样样顺心的情况是罕见的。事实上,逆境多于顺境,失败、挫折、打击和危机,常常伴随着私营公司的成长。但只要不被逆境与危机吓倒,私营公司就能找到摆脱危机、战胜逆境的方法。

一、沉着冷静,处变不惊.....	(356)
1. 惊慌失措,前功尽弃	(357)
2. 果断决策,力挽狂澜	(360)