

作为私营公司的管理者，应该积极研究对策，趋利避害，对可能发生的问題，提前采取措施，防患于未然，为公司创造一个良好的条件，保证公司能够迅速而稳定地发展。在激烈的竞争中，存活是赢利的前提，只有生存下去才能有所发展。

私营公司

的

10堂细节

胡俊 编著

防败课

先生存后发展才能**永续基业**
站稳脚跟才能谋取更大空间



北京工业大学出版社

私营公司

的

10堂细节

胡竣 编著

防败课

北京工业大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

私营公司的 10 堂细节防败课 / 胡俊编著. —北京: 北京工业大学出版社, 2011. 4

ISBN 978-7-5639-2686-2

I. ①私… II. ①胡… III. ①私营企业—企业管理
IV. ①F276.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 037968 号

私营公司的 10 堂细节防败课

编 著: 胡 俊

责任编辑: 康 路

封面设计: 天之赋设计室

出版发行: 北京工业大学出版社

(北京市朝阳区平乐园 100 号 100124)

010-67391722 (传真) bgdcbs@sina.com

出 版 人: 郝 勇

经销单位: 全国各地新华书店

承印单位: 大厂回族自治县正兴印务有限公司

开 本: 700 mm×1000 mm 1/16

印 张: 15

字 数: 192 千字

版 次: 2011 年 4 月第 1 版

印 次: 2011 年 4 月第 1 次印刷

标准书号: ISBN 978-7-5639-2686-2

定 价: 24.80 元

版权所有 翻印必究

(如发现印装质量问题, 请寄本社发行部调换 010-67391106)

前 言

改革开放带来了私营公司空前的大发展，私营公司已经成为中国最为活跃的经济力量之一，也是市场经济不可缺少的一部分，然而，私营公司却往往是“九死一生”，经常在危机中无声陨落。根据调查，私营公司的平均寿命只有 5.7 岁，有果必有因，偶然中有必然的因素，众多私营公司的失败并不是无迹可寻的。

私营公司虽然迎来了前所未有的发展壮大的机遇，但同时也不乏生存压力，私营公司“猝死”的原因很多，有来自公司外部的因素，也有来自公司内部的因素，但是内因决定外因，外因只是企业死亡的“催化剂”，内因才是关键。

私营公司经营失败的原因通常如下：

第一，观念滞后。在新的经济形势下，私营公司需要开放、创新的经营观念。私营公司仅有产品经营观念还不够，还要有资本运营、品牌经营观念，这样才能满足公司发展的需要。私营公司要在观念上接受一些新鲜事物和先进理念，要打破陈旧的经营管理观念桎梏，使公司在不同的市场环境下焕发活力。

第二，恶性竞争。恶性竞争包括很多种，例如价格战、使用不正当竞争手段等。恶性竞争很容易使私营公司因失去利润空间，失去获利能力而消亡。

第三，质量事故。公司在生产经营过程中难免出现危机，而质量责任事故往往是私营公司危机中最致命的一项，尤其日用消费品行业、安

全产品行业，一旦出现重大质量事故，即便采取措施也难于挽回巨大的损失。

第四，资金周转不灵。供应、生产、销售三大经营环节，都离不开资金周转。没有资金周转保障，就没有生产的连续性，就没有私营公司的扩大再生产，更没有公司间兼并、收购等经济行为发生。

第五，盲目扩张。很多私营公司在成立的时候，就想把公司做大，甚至把组建企业集团作为初期目标。于是当公司完成资本原始积累后，便开始搞多元化，开始收购、兼并其他公司，盲目进入陌生经营领域，致使公司背上沉重的贷款或负债包袱，不良资产不断增多，乃至最终不堪重负轰然倒下。

第六，管理失控。人才跟不上公司发展，或缺乏监督管理机制，就容易使公司管理失控。当公司在各地设立分公司时，如果分公司出现财务上和管理上的混乱，总公司的政策又不能顺利执行，就会使公司总部无法指挥分公司，最终使公司全线溃散。

如果把私营公司在创业过程中夭折的原因全部归结到外部环境，那是极不客观的，公司内部的各种因素才是其失败的最根本原因之所在。世上没有拯救所有处于岌岌可危的私营公司的灵丹妙药，但是却有利于提高私营公司生存质量和生存状态的成功对策。只有了解公司的不足之处和可能产生的危机，才能有效采取措施降低失败的可能性。

本书结合可能导致私营公司夭折的因素以及相关案例，对私营公司提出了一些建设性的意见，广大私营公司管理者可以对照寻找自己的公司是否存在其中的问题，然后得到一些启示。作为私营公司老板不能老是抱怨外部环境如何，国家政策如何，这样并不能给公司带来稳定的发展环境，须知条件是自己创造的。

本书集深刻的道理和切实可行的操作方案于一体，主要论述防止私营公司经营失败的措施。本书将告诉读者当公司处于顺境时，如何保持

警惕，当公司步入困境时，如何反败为胜，引导读者学会分析和总结隐藏在公司失败背后的根本原因，从而找到公司正确的发展方向，建立起公司的竞争力。

作为私营公司的管理者，应该积极研究对策，趋利避害，提前采取措施，防患于未然，为公司创造一个良好的条件，保证公司能够迅速而稳定地发展。在激烈的竞争中，存活是赢利的前提，只有生存下去才能有所发展。



目 录

第一课

防决策失误：输赢只在一念间

- ☆ 1. 靠碰运气作决策，“运气”往往不太好 >>> 2
- ☆ 2. 决策必须具有可行性，任何空想都毫无意义 >>> 4
- ☆ 3. 多作分析与调查，决策怕风险更怕盲目 >>> 8
- ☆ 4. “兼听则明”，闭目塞听不可取 >>> 11
- ☆ 5. 学会优选法，避免舍本逐末作决策 >>> 14
- ☆ 6. 决策要分清轻重缓急 >>> 17
- ☆ 7. 机会面前，最忌优柔寡断、瞻前顾后 >>> 19
- ☆ 8. 作决策要讲科学不能完全凭直觉 >>> 23
- ☆ 9. 决策者不可一味感情用事 >>> 26

第二课

防人才流失：打破私营企业发展的“瓶颈”

- ☆ 1. 人才的短缺是阻碍私营公司发展的最大障碍 >>> 30
- ☆ 2. 私企员工为何频繁跳槽 >>> 32
- ☆ 3. 事业留人：成就感是人最原始的欲望 >>> 35
- ☆ 4. 感情留人：对员工多一些感情关怀 >>> 37
- ☆ 5. 认股权给人才戴上“金手铐” >>> 40
- ☆ 6. 环境留人：栽好梧桐树，引凤来筑巢 >>> 43
- ☆ 7. 企业文化留人：留住人才的优秀企业文化 >>> 46
- ☆ 8. 魅力留人：独具魅力的领导让人才乐意追随 >>> 49

- ☆ 9. 注重人才的内部提拔和培养 >>> 52

第三课

防用人不当：用对人，顺风顺水

- ☆ 1. 企业任人唯亲，人才“四面楚歌” >>> 56
- ☆ 2. 用人贵在扬长避短 >>> 58
- ☆ 3. 用人不疑，疑人不用 >>> 60
- ☆ 4. 为优秀人才搭建大展拳脚的舞台 >>> 63
- ☆ 5. 适度的压力是使人努力工作的催化剂 >>> 66
- ☆ 6. “刚”一阵，就要“柔”一次 >>> 69
- ☆ 7. 用人关键是要看人品 >>> 72
- ☆ 8. 有什么样的领导就有什么样的员工 >>> 75

第四课

防管理体制不当：向现代企业制度迈进

- ☆ 1. 防“大企业病”：精简臃肿的管理机构 >>> 80
- ☆ 2. 存在即是合理：家族管理也有优势 >>> 82
- ☆ 3. 出力不讨好的老板：家长式管理 >>> 85
- ☆ 4. 管理越少，公司越好 >>> 88
- ☆ 5. 管理授权而不滥权 >>> 91
- ☆ 6. 大势所趋：两权分离是必然抉择 >>> 93
- ☆ 7. 加强公司监督管理 >>> 96

第五课

防财务危机：资金是整个链条中最重要的一环

- ☆ 1. 私营企业的资金链为何脆弱到说断就断 >>> 102
- ☆ 2. 现金流量比利润更重要 >>> 105
- ☆ 3. 企业家不能不懂财务，至少要懂得三张表 >>> 108
- ☆ 4. 事前控制比事后算账重要得多 >>> 110

- ☆ 5. 成本是你的大后方，成本降低 10% 利润就翻一番 >>> 112
- ☆ 6. 利润不能从质量中挤 >>> 115
- ☆ 7. 民间借贷的风险及防范 >>> 118
- ☆ 8. 为公司寻找风险投资 >>> 121

第六课

防竞争失利：敢于竞争更善于竞争

- ☆ 1. 从大鱼吃小鱼，到快鱼吃慢鱼 >>> 126
- ☆ 2. 与对手竞争不能心慈手软 >>> 128
- ☆ 3. 找到自己的竞争优势 >>> 131
- ☆ 4. 死死地抓住竞争对手的弱点 >>> 133
- ☆ 5. 避免价格大战 >>> 135
- ☆ 6. 以弱胜强：INTUIT 公司竞争之道 >>> 138
- ☆ 7. 学习，研究，然后超越 >>> 142
- ☆ 8. 成长的秘密：合作与共荣 >>> 145

第七课

防营销失误：一切围着市场转

- ☆ 1. 只有疲软的思想，没有疲软的市场 >>> 150
- ☆ 2. 好产品不一定就有好市场 >>> 152
- ☆ 3. 广告需要慎重对待 >>> 155
- ☆ 4. 如何作好网络宣传 >>> 158
- ☆ 5. 照搬来的营销经验只会带来损失 >>> 161
- ☆ 6. 重客户不能轻员工，员工才是企业真正的上帝 >>> 164
- ☆ 7. 欲速则不达，别急着占领全国乃至海外市场 >>> 166
- ☆ 8. 成功永远属于昨天，了解市场最新的动态 >>> 170

第八课

防执行力缺失：没有行动一切都是空谈

- ☆ 1. 私企现状：机制不健全，有“法”似无“法” >>> 174
- ☆ 2. 人治大于“法”治，导致执行力缺失 >>> 176
- ☆ 3. 顺畅的内部沟通渠道有利于执行 >>> 180
- ☆ 4. 惩罚提升不了执行力 >>> 183
- ☆ 5. 开会不重要，开一个有结果的会才重要 >>> 185
- ☆ 6. 服从是提升执行力的一个重要细节 >>> 188

第九课

防盲目扩张：拔苗助长得不偿失

- ☆ 1. 盲目扩张的苦果：格兰特破产的警示 >>> 194
- ☆ 2. 急功近利、无信经营是致命的经营陷阱 >>> 196
- ☆ 3. 怀着赌徒心理，只能一败涂地 >>> 198

第十课

防忽略品牌建设：顾客重质量，也认牌子

- ☆ 1. 品牌最重要的是品质 >>> 204
- ☆ 2. 做品牌不等于做名牌 >>> 206
- ☆ 3. 与众不同建立品牌 >>> 209
- ☆ 4. 个性鲜明的包装也能给品牌加分 >>> 212
- ☆ 5. 塑造良好的企业形象 >>> 215
- ☆ 6. 找明星代言品牌的注意事项 >>> 218
- ☆ 7. 创新是品牌的活力 >>> 220
- ☆ 8. 私营公司要制定长远的品牌发展战略 >>> 222



防决策失误： 输赢只在一念间



此为试读, 需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com

1. 靠碰运气作决策，“运气”往往不太好

决策不是像抓彩票一样去碰运气，也不是听天由命。作决策一定要冒一定的险，决策不可能百分之百成功，但是如果靠碰运气作决定，等待我们的肯定大多是失败。靠运气作决策，即便决策成功也是偶然，公司经营是不可能依靠偶然的。

有些私营公司总以为决策是好是坏，是一件说不清楚的事情，关键还要看运气如何。假如碰到好的运气，决策可能会带来一大堆利益；假如碰到不好的运气，决策可能就会失灵。把决策当做碰运气的私营企业，其本身的实力可想而知。成功不是偶然，公司决策想要尽可能地给公司带来利益，就不可能依靠不稳妥的运气。运气对于公司发展来说只是一个很小的因素，关键要是要有能力作出好的发展决策，保障公司能够顺利成长。

私营公司的决策是由人来制定和执行的，而不是由上帝赐给的，讲运气那是小看了自己的本领和实力。作决策是公司管理者在众多的方案中作出正确选择，并使所择的方案得以顺利贯彻实施。一个公司的基本职能就是决策，而一个优秀的私营公司，必须具有较强的决策能力。正确的决策不能靠碰运气，而是靠提高决策能力。

曾经有一家经营橡胶制品的公司，开发出了新的产品，准备投入市场。为了使自己的产品快速走向市场，占领更大的市场份额，该公司的营销主管认为要想把企业产品很快推广开来，占有市场，必须先到一些“风水好”的地方推广，这样才吉利，才能有一个好运气。没想到，事实正好与他们说的相反，这种营销策略明显缺乏科学依据，仅仅是一种碰运气的行为。果然，在公司投入大量资金选择了一处所谓的“风水好”的地方之后，产品的推广没有任何效果和进展，碰运气式的营销不可能长久，这已经是不需要争论的事实。

不久之后，企业领导就撤换了这位持“风水论”的营销主管，换上



了一位依靠决策、懂得管理的年轻营销主管，这位主管接受推广工作之后，立即制定了包括广告、促销、反馈等在内的各方面的具体营销策略，并且深入了解消费者的想法。结果不到一年的时间，就打开了市场，给企业创造了将近 800 万的利润。

在激烈的市场竞争中，很多公司经营者唉声叹气、愤愤不平：“为什么我的运气这么差，公司赚钱越来越少！”这就是因为没有作出正确的经营决策，很多公司是靠运气赚钱，所以，公司不能长久。缺少信息和能力往往使得这些公司放弃自己的决策权力，转而任由市场摆布，将自己的资金交托给“运气”，结果在市场里亏了钱，公司经营不起来。

任何决策都有成功或者失败的可能，而依靠能力作出的决策通常会有较大的成功概率，依靠运气，即便是成功也是偶然，碰运气可能会使一次决策成功，但是不可能次次成功。真正能够做大做强公司在作决策的时候都是慎之又慎，将风险降到最低，从最小的风险中得到最大的发展。

20 世纪 70 年代美国经济出现萧条，身无分文的特里无意间打听到濒于破产的佩恩中央铁路公司所属的一家饭店准备出售。在 4 年的奔波之后，特里把一家濒临破产的饭店改制以后，让它重新焕发了生机，这不仅证明了特里的办事能力，而且还为他带来每年 3000 万美元的收益。很多人以为特里是依靠运气成功的，其实不然，他作出购买饭店的决定也是经过认真调查的。

康莫多尔饭店多年来一直亏损，还长期拖欠财产税。特里作了一番实地考察，他发现，饭店年久失修，外面成群的乞丐游来荡去，廉价的摊铺拥挤不堪，砖面肮脏丑陋，进入正厅，又黑又暗，感觉像是走进了一家野外小旅店，但是，每天早晨，成千上万来往于康涅狄格和韦彻斯特的衣冠楚楚的人们在旭日阳光下，踌躇满志地从饭店对面的火车站及地铁涌入大街。特里觉得这是一个难得的位置，立即决定买下来改

造它。

购买饭店困难重重。因为当时经济不景气，银行根本不愿意对建设项目提供贷款，即使你具有非常优良的环境。除此之外，特里还必须让卖主相信自己是购买饭店最合适的人选。特里先拟了一个草案，向众人表明自己有用1000万美元的价格买下康莫多尔饭店的能力，并在他买下饭店之前，把政府减免税的许可、银行的贷款及合作伙伴确定下来。

私营公司要想作出正确的、合理的决策，就必须作好准备工作，依靠运气是不可能长远发展的。作决策不能靠运气，要理性，不能一时冲动就作出决策。在作决策之前，必须先了解各方面的情况和信息，搜集充足的资料，这样在决策作出以后才能如有神助，才能良好的实施下去，给公司带来巨大的利益。

成功的决策总是在分析和总结市场的规律，找到战胜市场的方法之后才作出来的。所有对公司有帮助的决策，都必须符合公司的实际经营情况，从实践摸索出来。私营企业完全可以在总结别人经验的基础之上，摸索总结出适合自己决策方法，让这些方法引导公司保持正确的决策，保持正确的发展方向。无论是私营公司本身，还是经济市场，都是充满变化的，而运气是不会根据变化作出反应的，建立在碰运气基础上的决策往往会失败。只有经过周全的考虑作出的决策，才能尽可能的降低风险，给企业带来更好的发展。

2. 决策必须具有可行性，任何空想都毫无意义

决策的可行性是科学决策的必要环节，制订决策方案，目的是在实践能够执行，方案必须是可行的，不可行的方案没有任何意义，所以，决策方案制订之后，必须进行可行性论证，保证决策能够正常实施。一项决策正确与否不是最重要的，重要的是是否可以付诸实施。

当私营公司提出一项决策之后，首先应该考虑的并不是决策能够给公司带来多少利益，而是要考虑决策是否能够顺利地执行下去，如果执

行到一半就无法继续执行，那么不仅浪费了人力物力，还没有任何结果。一个得不到结果的决策，是没有任何意义的。决策必须具有可行性，能够符合公司和市场的客观条件，而不是纸上谈兵。一个公司建起来是不容易的，甚至要付出几代人的心血和努力，但是要毁灭却是非常简单的，如果无法作出利于公司发展的可行决策，公司必然难以存活下去。

私营公司想要作出正确的决策，必须重视市场变化，观察社会发展和生活趋势的变化，这样才能作出相应的变化和调整，始终跟紧经济市场的脚步制定发展策略，否则在激烈的市场竞争中就会一败涂地。公司决策必须与时俱进，跟上社会的发展，打破传统习惯，这样公司发展才能畅通无阻。

美国著名的梅塔格公司，从事洗衣机生产已经有 100 多年的历史了。多年来，梅塔格公司在美国市场中都占领着洗衣机市场的绝对主导地位。1970 年到 1980 年的 10 年间，梅塔格公司一直占领着美国洗衣机市场 15% 的份额，利润几乎是其竞争对手的两倍。1991 年，梅塔格公司的总裁克鲁姆以 10 亿美元买下了经营状况不是很好的胡佛公司，因为这次收购失误让梅塔格公司背上了 5 亿美元的债务。

1992 年 8 月，梅塔格公司为了改变这一现状，作出了一个“不可能”的决策，公司推出了一项看似很好的促销决策：凡是在 1993 年 1 月以前购买梅塔格公司的产品超过 100 英镑的人，就可以享受两次免费欧洲旅游，而购买超过 250 英镑的人，可以享受免费两次纽约的旅游机会。

一时间，顾客们争相购买胡佛公司的产品，顾客们计算了一下，支付这些地方旅行的费用远远高于买东西的钱。几天之内，公司的所有产品被一抢而空，表面看来，这次促销决策是非常成功的。然而事实却并非如此乐观，梅塔格公司没有想到顾客们的反应会如此激烈——原本预

期有资格参加旅游的人最多不超过 5 万人，而现在却有 20 多万人获得了参加旅游的机会。最后，梅塔格公司只批准了 6000 人旅行，还有成千上万的人没有接到邀请。每天顾客打进梅塔格公司的投诉电话就达到 2000 多次。

顾客们怨言四起，并且指控胡佛公司的行为是欺诈，纷纷要求赔偿。梅塔格公司的促销决策宣告失败，为了避免进一步危害公司和顾客的关系，只能一一作出赔偿。梅塔格这一失败的促销决策给企业的财政带来了很大的损失，仅仅第一季度，梅塔格公司就支付了 3000 万美元的赔偿费用，而最后一共支出的赔偿费用高达 5000 万美元。梅塔格公司不仅支出了庞大的赔偿费用，还丧失了信用，公司陷入前所未有的困境。

公司决策的效应是复杂的，会受到很多方面的影响，一项看似良好的决策可能因为某种原因，最后效果远远没有预期得好，甚至可能出现反效果，因此，在制定决策之前必须考虑决策的可行性，确保其能够发挥原有的作用。

首先，公司决策必须满足公司本身的管理和发展情况，针对公司本身的运转和业务条件，决策必须利于公司发展和扩张，如果决策与公司发展方向南辕北辙、背道而驰，那么这样的决策就没有任何可行性，应该果断放弃，寻找更好的方向。

其次，公司决策必须符合市场规律和消费者需求，私营公司发展是离不开市场，离不开消费者的，因此，任何决策都要满足公司的利益，这样公司才能够长远、稳定地发展。如果不能满足消费者的需求，或者失去市场规律，那么这样的决策不可能给公司带来任何发展，也没有执行的必要。

最后，公司决策必须满足相应的法律法规，这是一个大前提。任何公司想要经营发展，都必须走合法经营的道路。无论是什么时候，经济

市场都有其规则，任何不遵守规则的人都会被剔除。私营公司作任何决策都要遵守经济法规，这样才可能有所发展。

世界著名的杜邦公司就深刻地认识到企业决策必须具备可行性。第一次世界大战的时候，杜邦公司依靠战争，从事军火生产捞了一大笔钱，然而，杜邦公司并没有被眼前的利润所迷惑，他们了解军火生产策略是无法长久的。早在第一次世界大战初期，杜邦公司的领导者皮埃尔就已经意识到天下没有永远赚钱的生意。

于是，杜邦公司决定改变经营策略，开始多样化的经营方式，一方面继续盯紧金融界，开辟新的市场，另一方面，杜邦公司必须为自己开辟一项有着根基的领域，否则多样化经营的决策是难以实现的。经过思考，杜邦公司的负责人皮埃尔选择了化学工业作为杜邦公司的新发展方向。

皮埃尔说：“我们不能在求变创新的同时把企业引向死胡同，我们的创新变革必须有相当的依据。”杜邦公司之所以将军火生产转向化学工业，因为化学工业与军事生产本身有一定的关系，不必作出重大的改变，能够让杜邦公司的多样化发展策略良好实施。而且一旦战争再次打响，返回军事生产也非常容易。

同时，化学工业也是其他竞争对手涉及很少的薄弱领域，具有良好的发展潜力。正是杜邦公司的发展决策正确的转型，让杜邦公司持续快速的发展。而在第二次世界大战来临的时候，杜邦公司果然又转型到军事生产，将庞大的化学帝国变成了世界上最大的军火工业基地，再次进入飞速发展时期。

私营公司在作出任何决策之前，第一件事就是研究决策实施的可行性，尽量避免在决策实施下去之后才发现问题。如果决策执行到一半才发现得不到结果，那么对公司的损失是巨大的。在制定了决策之后，要善于观察决策是否有不足的地方，是否能够让公司持续发展。如果决策

