

据有关调查显示,中国民营企业每分钟有9家倒闭,能够存活3年以上的不足10%。  
本书通过对全国数百家民营企业进行调查分析发现失败的企业自有许多不同的原因,  
成功的企业却总有相同之处。

相信别人碰了无数次壁,摔了无数次跤,走了无数次弯路,在痛苦中凝结,用金钱、  
眼泪和鲜血浸透而成的经验对我们绝对是有价值的。



田泊源◎ 著

# 中国民营企业成功 模式分析

谨以此书献给每一位民营企业管理者

中国华侨出版社

**图书在版编目 (CIP) 数据**

中国民营企业成功模式分析 / 田泊源著. —北京:

中国华侨出版社, 2005.10

ISBN 7-80222-030-0

I. 中... II. 田... 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 (2005) 第 124522 号

---

**中国民营企业成功模式分析**

作 者 田泊源

责任编辑 卓力

经 销 新华书店

开 本 640×960 毫米 1/16 印张/21.25 字数/300 千字

印 刷 北京市朝阳区小红门印刷厂

印 次 2005 年 12 月第 1 版 2005 年 12 月第 1 次印刷

书 号 7-80222-030-0/G·19

定 价 32.00 元

---

中国华侨出版社 北京市安定路 20 号院 3 号楼 邮编: 100029

发行部: (010) 6443051 传真: (010) 64439708



## 作者简介

田泊源，原名田刚。中国创造学会研究员，社会心理学专家，著名实战型企业团队打造专家、个人发展教练、幸福生活导师。致力于企业行为建设、企业（个人）平衡发展、卓越团队建设、企业教练技术；企业战略管理、执行力训练等方面的深入研究和实践。

以帮助企业成功永续发展为使命；以帮助个人成功幸福生活为己任。

著作有《贫富的根源》、《打造高效能团队》、《中国民营企业成功模式分析》、《中国民营企业失败原因分析》等影响广泛的书籍。

现为昆明源本企业管理咨询有限公司董事长兼首席导师。并被香港行动成功教育机构、上海企思企业管理咨询公司等国内多家企业、咨询、培训机构聘为顾问、首席导师、教练等。

被邀请为国内许多知名企业长期举办以总裁超级领导力、卓越团队建设、企业内部管理沟通、人际关系成功学、顶尖优势谈判等主题的培训和讲学。

曾服务过的部分企业有：红塔集团、七彩云南、云南白药集团、凤驰传媒、香港和记黄埔TOM户外传媒集团、香港格调芭莎美容集团、北京科林JVC、北京胜者机构、天津电力建设公司、壳牌石油、中山华帝集团、广州色色会所、武汉钢铁、成都任我行软件、诺仕达集团、济南梦工厂等等。

（公司网站：[www.kmyuanben.com](http://www.kmyuanben.com)）

本书以民营企业、中国民营企业发展历程为主线，以中国民营企业现状为切入点，以中国民营企业未来发展为落脚点，以中国民营企业成功模式为研究对象，以中国民营企业失败模式为研究对象，以中国民营企业成功模式为研究对象，以中国民营企业失败模式为研究对象。



王明远 著

# 中国民营企业成功模式分析

谨以此书献寿一位民营企业管理者

中国民营企业出版社

本书以民营企业、中国民营企业发展历程为主线，以中国民营企业现状为切入点，以中国民营企业未来发展为落脚点，以中国民营企业成功模式为研究对象，以中国民营企业失败模式为研究对象，以中国民营企业成功模式为研究对象，以中国民营企业失败模式为研究对象。



王明远 著

# 中国民营企业失败原因分析

谨以此书献寿一位民营企业管理者

中国民营企业出版社

责任编辑：卓力  
策划：普乐

E-mail: zhaopule@yahoo.com.cn

◎装帧设计◎

虚竹堂（湖也+尚宝识）

# 序 一

## 直挂云帆济沧海

其实，所有的创新和变化都始于认识的转变，然后才有进步和超越。

中国的民营企业，可以分为三类。第一类，即将被淘汰的企业最终梦断出局；第二类，出现危机的企业面临内忧外患；第三类，自主创新型企业实现成功升级。在这三种格局中，民营企业走过了从无到有、从小到大、从如履薄冰到昂首向前的历程，期间的成功与失败、探索与困惑每时每刻都在警示着我们。

天底下有太多太多的人成功，他们成功的法则统统不一样；天底下有太多太多的人失败，他们失败的结局却完全相同，最后都不得不离开自己曾经风光的舞台。

正是基于以上认识，我们来解读田洎源先生的这本书就有了极为实际的意味。

田洎源先生是长期活跃在企业一线的咨询培训师，经由多年的历练和积淀，田洎源先生对企业问题的认识 and 解决形成了其独特的模式和套路，他怀着厚重的职业责任感，希望用心血铸就的感悟与思路能带给读者更大的启发。不仅如此，田洎源先生还特别从实践操作的角度聚焦了企业“高层决策、组织与管理、市场营销、企业文化、经营环境把脉乃至更高层面的资本运营”等方面的内容，从企业整体运作的核心要素到具体操作的细节展示，立足成功与失败两大局面，并辅以针对性的案例剖析，使问题与方法得以有效嫁接。

正如田洎源先生书中所言，创新是一种行为而不是一句口

号。企业的点滴进步都需要踏实推进，成长中的民营企业越来越成为中国经济的重要力量，认识其成功与失败都将使我们体悟到“前事不忘，后事之师”的真谛。因此，不论是决策的问题，还是组织管理的问题，甚至微观到危机公关等专项层面，都在考验着中国民营企业的综合经营素质。对于创业期的企业，生存下来是重点；而成长期的企业，构建基盘才是关键。大量的民营企业正处在成长转型阶段，只有站在跳出自己的企业的高度，认真研读成功与失败的案例，综合提升基础素质，全面强化基盘构建，才有可能使企业步入“基业长青”的境界。

大诗人李白在境况不佳时曾激励自己“长风破浪会有时，直挂云帆济沧海”。他希望有一天能够实现自己的抱负，但李白最终没能实现其政治理想，反而成为一代诗坛宗师。而今日的中国民营企业，恰是启航于经济活跃充满变数的时代，我们需要的不仅仅是自我激励，更主要的是清醒认知及系统操盘的能力。条条大路通罗马，最近的只有一条，我们肩负的责任，就是把那条最近的路找出来。

杨杰（东方咨询集团董事长）

2005、11、3 北京

## 序 二

权威数据表明：

企业经营环境比 10 年前复杂 2.5 倍；

企业竞争强度比 10 年前增加 3.3 倍；

企业平均寿命是 10 年前的 20%；

企业的平均利润率逐年递减 10%；

中国民营企业平均寿命 2.9 年，每 3 年中 100 家企业有 68 家死亡。

如履薄冰！战战兢兢！

这就是中国民营企业所面临的血淋淋的事实。和世界 500 强的百年老店相比，为什么中国的民营企业寿命如此之短，宛如昙花一现，在经历了短暂的繁荣期之后便关门大吉了呢？为什么这么多的企业经受不了市场严峻的考验呢？太多的为什么值得我们深刻反思。

以铜为镜，可正衣冠；以人为镜，可鉴得失；以史为镜，可知兴衰。无论是经验还是教训对于任何一个在商海搏击风浪的人来说，都是一笔弥足珍贵的财富。

在商场如战场的今天，什么能够使我们运筹帷幄、决胜千里？又是什么决定了我们能够叱咤疆场、笑傲群雄呢？很简单，就是我们的洞察力，就是我们的眼力，如雄鹰般划破长空！

今天，当我们能够从中国民营企业土生土长的成功和失败两方面的实战经验出发，去设身处地地深入中国特有的企业实况时，就是在锻炼我们自身的“鹰眼”，锻造我们驰骋商场的宝剑。

本书的作者田洎源老师 10 年来一直致力于企业管理培训，其服务的客户广布中国大陆。今天，田洎源老师把 10 年来在企业培训过程中收集的民营企业成功和失败的案例整编成册。于是，便有了此书。

这不是理论书，而是中国本土企业成功经验和失败教训总结，是实战经验的累积，是中国本土企业发展借鉴的宝典。

成功必有方法，失败定有原因。

相信此书一定能够给予民营企业经营管理者诸多启发，规避失败，迈向成功！

**(李践：行动成功学创始人，香港和记黄浦 TOM  
户外传媒集团总裁。)**

## 序 三

失败的企业各有各的原因，成功的企业都有类似的地方。

我们回头来看改革开放以来中国民营企业发展史的时候，会禁不住感慨中国能够持续发展的民营企业平均寿命才不过五年。当我们看到一些曾呼风唤雨的企业相继败落的时候，我们更感到了成功企业的可贵。如何突破五年瓶颈，使企业长期持续发展是摆在中国企业界、众多民营企业面前的最迫切的现实问题。本书从企业战略决策、内部管理、整体营销、外部环境、资本运作、企业文化六个方面对企业的成功及如何成功进行了研究和剖析，并通过很多企业的真实案例来印证了一些成功的共通经验。对于民营企业如何从根本上避免失败、把握成功机会，本书也做了较深入的研究。

在今天的中国，只有企业做大，中国的经济才会持续发展，而民营企业已近乎占据了国民经济的半壁江山，所以无论是民营企业失败的教训，还是民营企业成功的经验，都是中国企业界宝贵的财富。愿此书对广大企业经营者有所启迪。

赵菊春（中国行为建设网 CEO，  
行为建设学创始人）

## 序 四

### 发展才是硬道理

从1997年到现在，八年多的时间，我奔走在全国各个企业里，从事着一线的咨询培训工作，进而，培训的范围不断扩大。培训过的团队，有国有企业、民营企业、学校、社区、部队以及为监狱做社会帮教等。

我在2002年出版的《贫富的根源》那本书里就提到：“社会是一个大整体，每个机构和团体好比是整体的一个器官。”每个团队的卓越，一定会使我们的国家更加繁荣、昌盛、富强。

八年多来，我进行了大量的研究和调查，写了很多采访手记与工作笔记，我对中国民营企业有着切身的体会，也累积了丰富的团队训练实战经验。

我学习邓小平理论，结合到企业运营体会最深的有三句话：

第一句：不管黑猫白猫，捉住老鼠就是好猫。对企业来说，首先必须要赢利，赢利才能生存，才能解决一批社会的就业，才能为社会创造利税。松下幸之助有句名言：“如果企业不赚钱，就是企业家在犯罪。”所以说，能够生存与赢利，就是好企业，当然前提是要合法。

第二句：摸着石头过河。目标管理源自美国，品质管理做的最好的是日本。美国是典型的管结果，日本最重视管过程。而中国的企业家们，正在探索一种既管目标又管过程的管理方式。如同儒家文化所讲的“中庸”，要恰到好处，比例最合适。

第三句，发展才是硬道理。所有的企业思考最多的两个问题，第一个就是，企业在起步阶段如何超速成长，以速度取胜；

第二个就是，企业发展壮大之后，如何延长企业的寿命，走可持续发展的道路。

经过这八年多的探索、实践和总结，终于凝聚成了本书。能为中国民营企业的发展提供一些借鉴，是我最大的欣慰。

感谢华侨出版社以及赵普乐先生为此书出版提供的帮助。祝愿所有的读者——企业家，以及立志成为企业家的同仁——规避失败，迎向成功、和谐、幸福。

2005年2月26日于昆明



## 第一章

## 正确的高层决策

失败的企业会有很多不同的原因，成功的企业却总有相同之处。一个企业得以成功地运营是很多种因素共同作用的结果，但是其中正确的决策无疑是最重要的。领导层的决策就像是引领企业运行方向的路标，只有方向正确了，企业通往成功的路才是最便捷的。

1. 客观、理性、民主的决策 ..... 003

本节要点：正确的决策是企业成功的路标。

切记：路要走得远，首先要确定方向的正确。

2. 充分、快捷、准确的信息 ..... 010

本节要点：企业拥有的信息量越大，做出的决策就越客观。

切记：有效的信息是企业决策的前提。

3. 有明确的经营理念 and 合理的定位 ..... 016

本节要点：经营理念和企业的定位，是每一个企业首先要面对的问题。

切记：迷路时一定要找指南针确认方向。

4. 大刀阔斧，果敢裁决 ..... 021

本节要点：优柔寡断最容易使一个企业失去最佳的发展时期。

切记：果敢而稳重是企业家必备的素质。

5. 推陈出新，不破不立 ..... 028

本节要点：创新是一种行为而不是口号。

切记：物竞天择，适者生存。

## 6. 灵活机动，及时应变 ..... 034

本节要点：竞争最终考验的是企业的应变能力。

切记：穷则思变，不变不立。

## 7. 合法经营，不存侥幸心态 ..... 040

本节要点：企业的投机行为中，赢的人永远是少数。

切记：见利思义。

## 8. 合理兼并，稳步扩张 ..... 045

本节要点：扩张的目的是盈利——最大限度的盈利，如果把利益放在一边，那么再大的规模也不过是一个美丽的空中楼阁。

切记：一定要分清“大”与“强”的关系。

# 第二章

## 协调的内部管理

协调的内部管理是企业能否成功的关键。任何一个成功的企业，有时即使拿到糟糕的牌，也可以找到简单易行的解决方法，由此可见，成功企业的诀窍就是不仅仅有一整套完善的管理体系，更主要的是有对各方面的管理进行协调的能力。

### 1. 组织结构清晰严明、充满活力 ..... 055

本节要点：责、权、利不清晰，就没有绩效。

切记：管事凭效果，管人凭考核。

### 2. 规章制度紧实细密、执行有力 ..... 061

本节要点：制度是用来执行的，不是用来做装饰的。

切记：赏不避仇，罚不避亲。

### 3. 充沛的人力资源 ..... 066

本节要点：没有培训过的员工是负债，培训过的员工是资产。

切记：小公司做事，大公司做人。

### 4. 尊重劳动者、全新的用人观 ..... 071

本节要点：员工都是创造者，尊重员工就是增加公司的利益。

切记：想让别人怎么对待你，就先怎么对待别人。

### 5. 真正做到人尽其才、用其所长 ..... 077

本节要点：用人一定要用其所长，避其所短，做到人尽其才。

切记：生材贵适用，慎勿多苛求。

### 6. 重视人才的品行，避免因其品行带来的巨大损失 ..... 083

本节要点：品德是第一生产力，科学是第二生产力。

切记：做事先做人。

### 7. 分身有术、善于授权 ..... 089

本节要点：信任也要监督。因为所谓的“用人不疑、疑人不用”在当今市场经济条件下早已失去了合理性。

切记：充分的授权必须与监督相结合。

### 8. 任人唯贤，善用家族式管理 ..... 095

本节要点：所有问题都有两面性，有时裙带关系是企业发展的瓶颈，有时企业要发展又必须以此来联营。

切记：任人唯亲不可怕，可怕的是用血缘关系代替信任与制度。

## 第二章

## 创新的整体营销

营销就是解决竞争。没有哪一个品牌强大到不能被挑战，也没有哪



一个品牌弱小到不能去竞争。企业要做大、做强、离不开整体营销，而整体营销的关键是具有创新意识。

1. 改变营销观念，更新营销模式 ..... 105  
本节要点：否定自我，创造市场。  
切记：企业的第一功能就是开发市场。
2. 重视形象，打造品牌 ..... 111  
本节要点：一个企业没有形象是万万不行的，但只有形象也是不行的。  
切记：形象与品质同样重要。
3. 出奇制胜的广告 ..... 116  
本节要点：广告最难的是表现什么而不是如何表现。  
切记：一个好广告是企业的助飞器。
4. 适时炒作，乘势而上 ..... 125  
本节要点：先谋势，后谋利。  
切记：会炒才会红。
5. 卖信誉而不是卖产品 ..... 130  
本节要点：信誉是永续经营之本。  
切记：诚信是企业永存的基石。
6. 决胜在终端 ..... 134  
本节要点：不重视终端，就等于不在乎结果。  
切记：只有淡季的概念，没有淡季的市场。
7. 用良好的服务来促进销售的延伸 ..... 138  
本节要点：卖服务就是卖产品。  
切记：服务从心开始。
8. 注重品牌保护意识 ..... 142  
本节要点：品牌是企业最重要的无形资产。  
切记：品牌比现金要更值钱。



## 9. 科学地延伸品牌, 开发系列产品 ..... 146

本节要点: 科学延伸品牌就是扩大财路。

切记: 延伸品牌要三思而后行。

## 10. 做出良好的市场调研、销售预测 ..... 151

本节要点: 市场预测是所有计划和预算工作的出发点

切记: 预则立, 不预则废。

# 第四章

## 善于突破外部环境的影响

企业和人生一样, 缺少的不是机遇, 而是发现机遇的眼睛。民营企业的发展靠的主要是其自身各种因素和条件的正确发挥, 而外部环境对企业发展的促进或抑制作用亦不可忽视。如若处理不当, 不仅不能促进企业发展, 反而会对企业产生阻碍作用, 甚至能让企业的大好基业毁于一旦。因此, 作为民营企业, 在抓好企业本身的同时, 要主动地去认识、了解, 适应外部环境。当外部环境成为企业发展的桎梏时, 要审时度势, 采用各种手段, 突破外部环境的影响, 化不利因素为有利因素, 使之健康、持续地向前发展。

### 1. 善于创造条件, 抓有利时机 ..... 157

本节要点: 民营企业的发展靠的不是等待, 而是对机会的把握。

切记: 企业和人生一样, 缺少的不是机遇, 而是发现机遇的眼睛。

### 2. 注重国家经济、人口构成的环境对企业自身的影响 ..... 163

本节要点: 国家经济、人口结构的变化对市场的影响。

切记: 市场的变化最终还是人的变化在推动。

### 3. 注重技术环境变化 ..... 170

本节要点: 技术环境变化对市场的影响。

切记: 新技术是一项“创造性的毁灭力量”。



#### 4. 尽可能取得政府部门支持 ..... 178

本节要点：利用合法手段取得政府部门的支持，成功的突破外部环境。

切记：一味地寻求政府的支持，就不再是支持，而是依赖了。

#### 5. 良好的公众公关 ..... 185

本节要点：危机公关既要着眼当前危机事件本身的处理，又要立足于企业形象的塑造。

切记：要想方设法化危为机。

#### 6. 和媒体保持良好合作 ..... 192

本节要点：企业与媒体之间应该保持一种良性互动的关系，而不应该是“呼之即来，挥之即去”的状态。

切记：媒体也是生产力。

#### 7. 不把同行当冤家 ..... 200

本节要点：商场如战场，同行却不是冤家。

切记：竞争的最高境界是“竞合”。

#### 8. 与供应商、经销商共患难、同甘苦 ..... 207

本节要点：上游下游都要通畅！

切记：现代社会要的是双赢甚至是多赢！

## 第五章

### 资本流畅的运营

资本运营是经济活动的主要手段。任何一个企业要做大、做强，必须善于运用资本运营理念，采取灵活、巧妙的资本运营技术和手段，给企业注入新的活力。许多民营企业，往往由于资金不足，或是有了资金而使用不当，致使企业运转不灵，捉襟见肘，最后逐渐萎缩，走向衰亡。因而整个民营企业除了少数有长足的发展外，绝大多数都处于自生自灭的状态。而那些有长