

企业为什么会失败

莱 恩 编著

地震出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业为什么会失败 / 莱恩编著. —北京 : 地震出版社 , 2004.2

ISBN 7-5028-2350-6

I. 企... II. 莱... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 099396 号

企业为什么会失败

莱 恩 编著

责任编辑 : 月 生

责任校对 : 张晓梅

出版发行 : 地 震 出 版 社

北京民族学院南路 9 号

邮编 : 100081

发行部 : 68423031 68467993

传真 : 88421706

门市部 : 68467991

传真 : 68467972

总编室 : 68462709 68423029

传真 : 68467972

E-mail : seis@ht.rol.cn.net

经销 : 全国各地新华书店

印刷 : 北京市顺义康华福利印刷厂

版 (印) 次 : 2004 年 2 月第一版 2004 年 2 月第一次印刷

开本 : 880 × 1230 1/32

字数 : 218 千字

印张 : 9

印数 : 00001 ~ 12000

书号 : ISBN 7-5028-2350-6/Z · 243 (2948)

定价 : 22.80 元

版权所有 翻印必究

(图书出现印装问题 , 本社负责调换)



第一篇 失败企业的思想状态

- 失败企业的谬论 / 12
- 失败企业的兴衰 / 18
- 失败企业有失败的企业家 / 21
- 失败企业的领导意识 / 24
- 失败企业信誉扫地 / 27
- 失败企业的“一地鸡毛” / 30
- 失败企业目标模糊 / 33
- 失败企业缺乏事业心 / 35
- 失败企业缺乏责任心 / 39
- 失败企业盲目投资 / 42

失败企业怕失败	/	44
失败企业怕举债	/	47
失败企业的恐惧心理	/	50
失败企业的浮躁心态	/	55
失败企业的侥幸心理	/	58
失败企业的浪漫主义	/	61
失败企业难于适应变化	/	64
失败企业轻言放弃	/	67

第二篇 失败企业的经营理念

失败企业无爱心	/	72
失败企业很少关注公益事业	/	75
失败企业只追求回报	/	78
失败企业惟钱是图	/	81
失败企业财务观念不健全	/	85
失败企业时间观念淡薄	/	88
失败企业任人惟亲	/	91
失败企业眼中的富翁	/	94
失败企业不实干	/	98
失败企业迷信老经验	/	100
失败企业坐以待毙	/	103
失败企业好大喜功	/	105
失败企业随心所欲	/	108
失败企业“吹牛不上税”	/	111
失败企业不建设硬环境	/	115
失败企业迷信学历	/	118
失败企业不善于借外力	/	121

失败企业没有聚焦点	/ 125
-----------	-------

第三篇 失败企业的管理水平

失败企业的失误	/ 128
失败企业毛病多	/ 130
失败企业的领导怕决策	/ 132
失败企业的领导缺乏修养	/ 136
失败企业习惯家族管理	/ 138
失败企业独断专行	/ 141
失败企业的昏庸	/ 144
失败企业固执己见	/ 147
失败企业的自大	/ 149
失败企业优柔寡断	/ 151
失败企业缺乏号召力的远景规划	/ 154
失败企业不珍视人力资源	/ 156
失败企业的工作效率低下	/ 160
失败企业工作作风疲塌	/ 163
失败企业不通业务	/ 165
失败企业不知补漏	/ 168
失败企业得过且过	/ 170
失败企业忽略潜在问题	/ 173
失败企业的人缘关系差	/ 177
失败企业家不和	/ 180

第四篇 失败企业的业务操作

失败企业对风险认识不够	/ 184
失败企业盲目竞争	/ 187

失败企业市场嗅觉失灵	/ 190
失败企业市场反应笨拙	/ 192
失败企业的战略失误	/ 195
失败企业盲目扩大规模	/ 199
失败企业闭目塞听	/ 202
失败企业的“败血症”	/ 206
失败企业人力资源浪费	/ 209
失败企业组织机构不合理	/ 211
失败企业的广告太烂	/ 213
失败企业的文件太烦	/ 215
失败企业的网络虚假	/ 217
失败企业的电话效率低	/ 220
失败企业的合同诈骗	/ 223
失败企业的盲目签约	/ 228
失败企业的合同款漏洞	/ 231
失败企业不知道“店铺革命”	/ 234

第五篇 失败企业的出路

失败企业的明天	/ 238
失败企业要医治“近视眼”	/ 241
失败企业要及时改革	/ 245
失败企业要及时决策	/ 248
失败企业要及时“补漏”	/ 253
失败企业要寻找优势	/ 257
失败企业要避免逞能	/ 260
失败企业需要“不竞争”的竞争	/ 263
失败企业要认准竞争对手	/ 266

失败企业要“大智若愚”	/ 268
失败企业不做“傻兔”	/ 272
失败企业要大胆领导	/ 274
失败企业要敢冒风险	/ 277
失败企业要为员工创造机会	/ 280
失败企业要强化财务管理	/ 283

第一篇

失败企业的思想状态

失败企业的谬论 失败企业的兴衰 失败企业有失败的
企业家 失败企业的领导意识 失败企业信誉扫地 失
败企业的“一地鸡毛” 失败企业目标模糊 失败企业缺乏
事业心 失败企业缺乏责任心 失败企业盲目投资 失
败企业怕失败 失败企业怕举债 失败企业的恐惧心理
失败企业的浮躁心态 失败企业的侥幸心理 失败企业的
浪漫主义 失败企业难于适应变化 失败企业轻言放弃



失败企业的谬论

失败企业的老总总是对天方夜谭的神话津津乐道，他忽略目前的现实，妄想跳跃式的成功，这种思维是惟心的。

失败企业在做决策时，老爱吹嘘一些神话，认不清现实，头脑不清醒，常被神话所误导。这些神话与现实是：

谬论一：失败的企业总是以“宏大”这样的字眼来吹嘘自己的企业，说什么创立宏大的公司一定需要有宏大的设想。



其实几乎没有一家成功的公司是开始就制定一个宏大的设想，而后才起家的。现实中，许多成功的公司起初并没有任何明确的设想，有些公司甚至是从失败的废墟中站起来，步步为营成为有大发展的企业。特别是在创建之初，成功的公司通常都不如其对手公司。就像寓言中的龟兔赛跑一样，目光远大的公司一开始跑得并不快，而最后却能取得赛跑的胜利。

可见，用“宏大的设想”创立公司并不是什么好主意。

谬论二：失败企业总是爱搞个人崇拜，认为目光远大的公司一定需要伟大的、能力超凡的、深谋远虑的经营者。

许多历史上出现的成功的公司的总裁并不符合那种引人注目、才能超凡的经营者的模式——有些总裁甚至尽力让自己摆脱那种模式。就像美利坚合众国的缔造者们在“制宪会议”上所做的一样。成功的公司经营者把较多的精力集中于创造一个长盛不衰的公司，而不是想方设法地使自己成为一个“伟大的”经营者。他们不满足于只是告诉人们现在是什么时间，而是致力于制造一种使任何人都能知道现在是什么时间的时钟。

可见，目光远大的公司根本不需要貌似伟大、能力超凡的经营者。相反如果企业任用这种经营者，却可能有碍于公司的长期发展。

谬论三：失败的企业凭空认为，成功的公司之所以成功，是因为这些企业的首要目标就是最大限度地赢取利润。

失败企业的这种认识，只是停留在成功公司的表面现象，没有看到成功企业的内在内容。成功企业一般都有一种核心价值观和核心目标为指导，引导企业更大程度上创造利润。

所以，成功公司的利润要比那些单纯以赢利为目的的公司高，这是经营者的高度技巧，纵观目光远大公司的创业史，“最大限度地扩大股东的财富”或是“最大限度地赢取利润”并不

是它们最重要的动力或首要目标。

谬论四：失败企业在成功面前无能为力，望洋兴叹，因此他们总觉得成功的企业有一套共同的“正确的”核心价值观，对此他却无法企及。

两家成功的公司可能有完全不同的核心价值观，他们的价值观甚至没必要是“开明的”或“人道主义的”，尽管他们通常是这样的。而且成功的公司从来不问：“我们应该珍视什么？”而是时刻记住：“我们实际上最珍视什么？”

因此，失败的企业吹嘘有共同的“正确的”核心价值观是错误的。

谬论五：失败的企业似乎努力使自己趋于“永远不败”的境地，因此作茧自缚地认为一个企业的核心价值观只有变化才能永恒。

几乎像维护宗教信仰一样，成功的企业维持自己的核心价值观，很少去改变它。成功企业的核心价值观有一种深厚的基础，不随时代趋势和时尚的变化而变化。实际上，一些成功企业的核心价值观已原封不动保持了100多年。成功企业的基本目标——存在的目的——甚至可以延续几个世纪，成为其他企业的指路明灯，犹如遥远的天际那颗永不坠落的星星。

因此，核心价值观的变化只能引起企业发展的动荡，并不能产生推动企业进步的动力。

谬论六：失败企业由于害怕承担风险，因此就给自己找一些冠冕堂皇的借口，说获利最多的公司不一定要承担任何风险。

像登山和登月一样，一个决策尽管可能充满艰难险阻，可能令人胆寒，可能危险重重。但是冒险有冒险的乐趣，冲破重重险阻之后的那份激动、那种兴奋，令人向往，催人奋进。成功的企业总是不失时机地利用这种决策来促进进步，并在历史的紧



要关头把其他公司远远地甩在自己后面。不敢大胆地采取行动，去挑战冒险的目标，只能使企业归于失败。

谬论七：失败企业的注意力不是放在企业内在的生存实力上，而是放在企业的表面环境上，以为成功的企业是理想的工作场所。

只有对那些非常“符合”成功企业的核心价值观和标准的人来说，这里才是理想的工作场所。如果你在一家目光远大的公司工作，那么你就必须符合这家公司的标准，并做出成绩，否则，你就会像病毒一样被公司清除。只有失败的企业，才为任何水准的人提供工作机会，让他们有一个自己认为的“理想”工作场所。

谬论八：失败企业怨天尤人，不在操作过程中完善自己的战

略计划，而是一味地假想，认为成绩卓著的公司总是按照事先设计好的卓越而复杂性的战略计划，来开展它们最成功的行动。

成功企业的许多成功的行动是在不断尝试、摸索和纠错的过程中采取的，有的行动甚至可以说是见机行事，非常偶然。从这个意义上讲，目光远大的公司的发展过程与“优胜劣汰”的生物进化过程一样。既不要无计划，但也不要迷信计划。失败



企业总是身受计划的有误之害。

谬论九：失败企业没有自我提高的能力，不能通过自我解剖来改善自己的经营思维，因此吹嘘公司应该请公司之外的人做总裁，这样才能促使公司进行根本变革。

与其他大公司相比，成功企业的管理标准多在公司内部形

成。通过实践证明，那种认为重大变革和新思想不可能来自公司内部的流行看法是难以站住脚的。失败企业，总是不分析自身的实际情况，而盲目寻求外援。

谬论十：失败企业不能把企业成功看成是一个综合经营的结果，片面地强调成功的公司主要精力都用在赢得竞争上。

最成功的公司把主要精力用在战胜自己身上。战胜竞争对手只是成功企业的一个附带目标，只是他们为战胜自己而进行的努力的附属结果。自创立之日起他们就不断地问自己：“我们如何才能提高自己，使自己在明天比在今天做得更好呢？”无论它们已取得多大成就，也不论它们已胜出竞争对手多远，他们从不认为自己已经做得“十分好”了。而失败的企业只把精力放在战胜竞争对手的庸俗目标之上。

谬论十一：失败企业由于自己的决策老是不全面，因此借口“鱼与熊掌不可兼得”。

事实上，并不一定需要在稳定或进步、信守核心思想或崇尚个人自由、在公司内部选经理或进行根本变革、采取保守的做法，或追求利润，或按价值观和目标行事之间做出选择。成功的公司从来不让自己在“两者必择其一”的事物中做出选择，即要么选甲，要么选乙，两者不可兼得。因此，失败企业终日琢磨自己的选择时，就种下了失败的种子。

谬论十二：失败企业不能够脚踏实地地创业，他以小人之心度君子之腹：成功企业目前的地位，是因为他们发表过许多“有远见的见解”取得的。

成功企业能够成为伟大的公司，也许不是仅仅因为他们起草了已成为当今企业流行的关于理想、价值观、目标、任务或抱负的宣言。同时，他们也借助这些宣言，但这只是他们所采取的许多步骤中的一步。因此，失败企业认为“有远见的

见解”可以取得辉煌成绩的观点是片面的。

失败企业把以上谬论挂在嘴边，哗众取宠。他们希望通过这些谬论鼓舞“士气”，同时梦想在呐喊中出现奇迹。

失败企业的兴衰

成功企业稳步发展，没有大起大落的奇迹，只有失败企业才有一夜暴富、隔夜赤贫的滑稽故事。

失败企业，在很多时候是因为意外的机遇才能勃兴，之后又因为经营不善、管理无方，又迅速地归于沉寂。中国近两三年的企业发展过程中，一些公司，如天通股份、康美药业、用友软件、广东榕泰等一批家族企业纷纷上市，而股市之外更有众多家族企业在焦急地等待。有十几位控股业主，在股市中像变魔术一样，一下成为了亿万富翁。

上市之类一夜“涨”大的家族企业，就如中国的股市一样，往往有很多的泡沫成分。这种“大”并非真正意义上的“大”，真正做大需要扎扎实实的基本功，要有相应的现代管理制度和灵活的用人机制，而这些恰恰是家族企业的“软肋”。广东榕泰刚一上市就以 30.80 元开盘，令人瞠目结舌。随后用友软件开盘达 76 元，当天最高涨到 100 元的市场表现更是令人难以想像。对于股市有什么样的反应，不能给以太多的指责，因为本来股市上最大的道理就是投资者拥有充分的选择权力。

但问题的关键在于股票市场选择的盲目性，这种盲目选择不仅给股市埋下了隐患，也使众多家族企业面对突如其来的横财不知所措，甚至冲昏了头脑。

深圳有一家典型的药业家族控股企业，在各上市的家族企业中控股比例最高。公司总股本近三亿元，其中五家发起人股东合计占 74.18% 的股权，社会公众股仅占 25.82%。上市前，该公司在招股说明书中列举了一系列项目，大致包括新药研究开发中心建设，以及伊贝沙坦、西布曲明、托特罗定片、扎莱普隆胶囊、拓扑替康等西药项目，当然还包括部分投入到原先的口服液生产线扩建（1.8 万亿元）等项目。但是在 2001 年 5 月 8 日上市募集到了 17 亿资金后，情况发生了戏剧性的变化：首先，公司声称，鉴于部分使用募集资金投入的项目在新股发行募集资金到位



前已用银行贷款及自有资金投入，现募集资金到位，遂决定提前归还银行贷款，总计还款额达 1.42 亿元。随即公司又决定投资记账式国债 3.6 亿元。6 月 27 日，该公司再次发布公告，再次对国债投资 2 亿元。短短一个月间，深圳的这家药业公司募集资金已有 7 亿元的用途出现变化。



我们并非在指责家族企业上市，只要股权结构明晰，有合理的法人治理结构，上市无可厚非。但我们的家族企业长期在市场中摸爬滚打，已经习惯了某些不属于市场范畴的手段，随之而来的经济利益，使他们忘记了自己头上还有法律这柄利剑。老习惯在新规则面前无所适从，尤其是信息公开化、透明化等规则，更是让某些家族企业不知所措。