

图书基本信息

书名：<<中小企业避免亏损倒闭的191条对策>>

13位ISBN编号：9787506488808

10位ISBN编号：7506488809

出版时间：2012-9

出版时间：中国纺织出版社

作者：王福振

页数：328

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## 前言

美国经济学家、2006年诺贝尔经济学奖获得者埃德蒙·费尔普斯认为：“公司在成长过程中，众多无法预料的因素困扰着它的成长，威胁着它的生存。

”盛大网络发展有限公司董事长兼CEO陈天桥说：“我们从事的职业是个马拉松项目，不能因为百米的进步就迷失自己。

”我们希望每一家中小企业都基业长青，不断发展壮大，为我们的国家、民族振兴贡献自己的一份力量。

然而，令人遗憾的是，我国每年都有很多新的中小企业成立，同时也有很多中小企业从我们的视线中消失。

昨天还红红火火的公司，今天就陷入困境，明天就奄奄一息了。

不少中小企业在市场竞争中被淘汰，这是一种非常正常的经济现象，是市场竞争优胜劣汰的结果，但也有些中小企业的倒闭是一种非正常“死亡”。

尤其在经济不景气的情况下，大中企业的生产和销售会受其影响，资金相对匮乏的中小企业更是如此，不少中小企业会因为一些原因而亏损、倒闭。

有果必有因，偶然中有必然的因素。

中小企业从少到多，发展到今天可以说积累了丰富的经验，但也长期存在着一些问题。

如果不尽早认识到这些问题，中小企业很难在经济形势相对弱势的情况下扩大自己的营业额和影响力，很难健康、持续地发展。

首先，大多数的中小企业没有品牌管理意识。

20亿的固定资产，由上百人去管理，60亿的品牌资产却无人问津，没人管。

在很多公司，即便是大公司，这种事情也经常存在。

其次，企业中存在着浓厚的拖延、懈怠、逃避责任的风气。

在企业的运营过程中，领导者没有看到问题的严重性，或者即使看到了，但是没有采取强有力的措施，这些问题像公司的蛀虫，在不知不觉中把公司拖入亏损的境地。

再次，企业管理者的主观决策有问题。

世界上每100家破产倒闭的公司中，85家是因为公司管理者的决策不慎造成的。

很多中小企业的创业者取得了一点小成绩就忘乎所以，凭经验和感觉做决策，盲目求快求大，最终使公司受到重大经济损失。

最后，管理者的原则意识差。

管理者不能理性地看待亲情关系，不能将家族感情与公司原则分离，不能妥善处理“亲情与经营”的矛盾。

中小企业还存在节约问题、资金管理、危机意识、债权、债务、用人、文化、库存等问题。

中小企业在市场的激烈竞争中绝不是一帆风顺的，随时随地都会遇到各种风险。

管理者的任何一个细小失误或处理不当都可能把公司拖入亏损的境地，有时甚至是灭顶之灾。

中国有句话叫居安思危。

成功的秘诀并不重要，重要的是失败的教训。

学会分析和总结隐藏在失败背后的根本原因，公司就找到了发展的方向。

本书以丰富多彩的商战实例为素材，融深刻的分析和切实可行的操作方法于一体，讲述了中小企业管理者防止公司亏损倒闭的191条对策，教你在行业不景气的情况下如何转亏为盈，突出重围，反败为胜。

”凡事预则立，不预则废。

”作为推动社会发展的精英，公司的管理者，我们有责任分析公司亏损的原因，研究对策，趋利避害，提前采取措施，防患于未然。

本书的出版感谢乔春颖、徐宪江、彭建飞、袁书艳、宫淑敏、孙明然、陶玉海、潘江祥、宋可力、张俊杰、王拥军、周龙、张宇、张振华、唐菁、乔天民等同志的大力协助。

王福振2012年6月



## <<中小企业避免亏损倒闭的191条对策>>

### 内容概要

《中小企业避免亏损倒闭的191条对策》作者造访了10余位世界百年企业的现任接班人，研究了30余家世界上最长寿公司的资料，总结了他们在各个历史时期如何用人，如何转型，如何战胜困难，如何寻求突破。

《中小企业避免亏损倒闭的191条对策》以丰富多彩的商战实例为素材，融深刻的分析和切实可行的操作方法于一体，讲述了中小企业管理者防止公司亏损倒闭的191条对策，教你在行业不景气的情况下如何转亏为盈，突出重围，反败为胜。

#### 作者简介

王福振，投资人，企业发展战略专家，著名财经评论员，多档电视财经节目特邀嘉宾，专栏作家。长期从事企业案例研究，业余时间撰写并出版财经著作多部。

## 书籍目录

第一章不要跟别人比幸运，多熬一秒钟就是胜利者1.你称职与否，取决于勇于超越困难的能力2.商界名利场，输钱不输心3.生意倒了，只要人不倒，还能再站起来4.心里再苦、再难，脸上都必须是微笑的5.只要继续挥棒，你迟早会打到球6.今天很残酷，明天更残酷，后天很美好7.没有别的出路，所以只有成功8.承受力是管理者必须修炼的一种能力9.管理者要是坐下，员工就躺下了10.最后的1%决定你的成功11.竞争有助于看清自己，不会睡着12.你所担心的事情中，99%不会发生13.尽力而为是远远不够的14.有诱惑的时候不动摇15.那些对你“围追堵截”的人让你意识到危机16.拥有胆量和勇气，才能走上财富的自由之路17.有些不幸其实是企业管理者的幸运18.要能正确面对新的困难第二章往前冲时保持清醒的头脑很重要1.不能热衷于急速发展2.应时而变方能“万年青”3.别人恐慌时，也许是你进入的最好机会4.只要值得，就要去试一试5.先下手为强，跟风者瞎忙6.要敢于班门弄斧7.敢闯，但绝不乱闯8.在高速发展时不失控9.新业务领域选择和进入战略10.选择跨越式发展还是循序渐进11.投机还是投资12.进退有方，不贪不恋13.性情中人不宜感情用事14.近期效益与长远发展的关系15.决定行业赢利的5种竞争力量16.时刻记着为公司谋利17.不适宜进入新兴行业的时机18.成熟行业的战略隐患19.先迈一小步，结局完全不同第三章有点小成绩不能陶醉1.跟上时代的发展2.创名牌不易，守名牌更难3.有点小经验不能大意4.别毁了好不容易建立起来的诚信5.改掉创业时的陋习6.求变，还是抱残守缺7.进取，还是陶醉8.模仿，还是超越9.创新，还是冒险10.善于进行战略性行业转移第四章建立一支狼性团队1.重视关键性人才2.共同愿景的作用3.培养员工的团队精神4.公司要重点留下哪些人5.靠团队还是靠个人6.建设一支高效团队7.提高企业的凝聚力8.了解你与团队中大多数人的关系状况9.调动团队成员的潜能10.培养得力骨干11.公司要对员工进行定期培训12.团队不是乌合之众13.防止“窝里反”14.鼓励建设性的良性冲突15.在冲突大规模升级之前该做哪些事16.哪些手段可以杜绝“诸侯割据”17.个人恩怨对集体利益的危害18.建立团队“和”的精神19.感谢团队成员更有效20.团队合作：“打桥牌”还是“打麻将”21.建设一支“忠诚团队”22.管理团队，管理者要有准确的定位23.建立适合的沟通机制第五章用好“激励”这把杀手锏1.成功的激励会给公司带来哪些变化2.设计激励机制的基本要求3.怎样的激励才能达到1+1>3的效果4.相马还是赛马5.对员工定量考核有哪些基本要求6.对考核进行量化7.把员工的积极性调动起来8.长期激励的有效方式9.管理者需要注意的激励基本原则10.全面调动下属的积极性11.充分利用“视觉形象”激励员工12.小心薪酬与激励的陷阱13.精神激励就足够了吗14.制订出合适的团队激励机制15.让部属充满自信16.用理想鞭策人17.激发员工的热情18.利用“斥骂激励法”19.使用人性激励法20.处罚越重效果越好吗21.经常鼓励还是泼冷水22.团队内部引进竞争机制23.公司的成功离不开幕后英雄24.要制订员工跳一跳可以够得着的激励目标25.让员工的心更齐26.让员工始终有一种危机感27.挖掘员工最大的潜能28.奖励团队效果好，还是奖励个人效果好29.信任是最好的激励30.激励员工时容易犯的通病第六章提高会议的效率1.开会真的有必要吗2.开一个高效率的会3.会议时间多长合适4.公司会议中常出现哪些角色5.不应该邀请哪些人与会6.开会的常见弊病和不当情况7.善于使众人的意见达成一致8.保证会议决议的落实第七章信息时代来临1.信息的价值2.靠信息发财3.做生意对信息的要求4.建立高效的信息系统5.提取有效信息6.信息混乱与信息管理7.小商机蕴藏大财富8.发现和共享有用信息9.防止泄露商业机密10.学习日本商人收集情报的方法第八章花钱，并不是件容易的事情1.资金投入失误是个灾难2.投资前应该做好准备3.制订切实可行的投资计划4.找准能赢利的机会5.想出最有市场潜力的点子6.千万不要与政策对着干7.国家宏观调控对投资行为的影响8.看不见的手对投资行为的影响9.时局变化对投资的影响10.看清全行业的大气候11.学会判断一个项目的好坏12.分析投资风险很重要13.投资前要关注本企业的资源能力14.产业资本与金融资本融合过程中要注意什么15.企业投资玩的是创意16.是单一化发展还是多元化经营17.避免掉进合资陷阱18.保持投入资金的稳定性要注意哪些方面19.“疯狂投资”带来的危害20.保证投资的回报率21.要警惕中小企业的那些“战略家”22.“生存”比任何雄心勃勃的战略都重要第九章做生意，谨慎心永远不能丢1.中小企业经营者需要学习哪方面的法律法规2.股东承担有限责任还是公司承担有限责任3.一场官司能毁掉一个公司吗4.了解一些与企业有关的税务常识5.怎样处理增值税发票丢失的税务6.合理避税的技巧7.谨防“买断”的圈套8.成功地进行反收购9.公司财务、会计报告包括哪些供股

<<中小企业避免亏损倒闭的191条对策>>

东使用的内容10.合同解除中应注意哪些问题11.合同解除在实践中存在的几个误区12.如何才能有效防止合同不履行13.利用优惠政策14.预防反倾销的暗算15.合理利用规则16.什么情况下可以对企业进行清理债务或重整第十章向标准化迈进1.中小企业运营要标准化2.国家标准、行业标准、地方标准各有什么不同3.强制性标准与推荐性标准4.采用国际标准要注意哪些问题5.努力生产合格的产品6.标准体系对产品质量产生的影响7.标准化在大规模定制中发挥的作用8.解决产品标准制定修订过程中所产生的问题9.保证标准化的顺利实施第十一章细节是成功的必要条件1.不能忽视“小事”2.1%的错误会带来100%的失败3.每一个问题都会在细节上找到其理由4.从细节入手满足人们对生活精致化的要求5.精细化管理6.一不小心就会毁了牌子7.准备好每一个细节，坦然面对谈判第十二章管理者不仅要舍得投入，更要敢于放弃1.弄清楚什么事情能做，什么事情不能做2.死守过时的方法没有出路3.不要什么都想得到，有些东西是必须放弃的4.需要保持产品的特色和个性5.果断砍掉拖后腿的业务6.从敢为人先的成长走向甘为人后的成熟7.当好配角也是一种成功8.最好的服务是不需要服务9.当海水退去时才能够发现究竟是谁在裸泳10.不放弃自己的原则第十三章多一些领导，少一些管理1.对中小企业进行高效管理的原则2.少管理，又要管得住3.优秀的管理者不会让员工觉得他在管人4.正确认识管理与经营的关系5.不被小事束缚，把握公司的大政方针6.管理者要做到有效授权7.学会使用权力，不可过于专制8.把接班人扶上马9.企业“权杖”平稳过渡参考文献

章节摘录

第八章 花钱，并不是件容易的事情17. 避免掉进合资陷阱2007年1月7日，中央电视台《焦点访谈》有这样一篇报道：德国FAG轴承公司与西北轴承股份有限公司组建合资公司富安捷铁路轴承有限公司。

通过合资&mdash;控股&mdash;独资的&ldquo;三步走&rdquo;策略，该合资公司的技术、品牌、市场最终全部被德方控制。

西北轴承股份有限公司地处宁夏银川市，是大型国有骨干公司，也是铁道部批准生产铁路轴承的厂家之一，年生产铁路轴承的能力为新制20万套，全年现金收入近两亿元，占西轴当时全年现金收入的40%以上，产品占全国铁路轴承市场的25%，在行业内具有举足轻重的地位。

FAG公司是世界第三大轴承公司，德国最大的轴承公司。

过去20多年来，FAG公司一直直接或间接参与中国铁路轴承的研究开发工作。

受资金困扰的西轴与正在中国寻找最佳合作伙伴的FAG公司接上了头，&ldquo;借助于FAG的先进技术、科学管理和知名品牌，嫁接于西轴的精华部分&mdash;&mdash;铁路轴承，让它发展壮大，带动西轴跻身于全国乃至世界轴承行业前列&rdquo;，成为了双方合资的初衷。

但是，在谈判中德方的条件相当苛刻。

西北轴承集团有限责任公司管理者李福清说，德方提出必须要最好的产品、最好的市场，包袱都甩给中方，还必须控股，董事长、管理者要由德方担任，中方只能配副职。

2001年，本着&ldquo;市场换技术&rdquo;的意图，西北轴承与德国FAG公司合资，合资公司中，中方占股份49%，德方占51%。

中方以土地、厂房、设备、品牌、市场及生产资质入股，德方出资852万欧元。

合资公司投入运转，但人们很快就发现，FAG公司前两年并没有进行技术改造和有效管理，同时还架空了中方管理人员。

自从合资以后，西轴未尝到一丝甜头，却不断吞咽苦果：连续两年亏损千万元以上。

按合资比例，西轴仅合并财务报表便合并亏损1000余万元。

2005年5月，合资公司聘用的职工劳动合同期满，裁员250人。

西轴全部接收了原西轴股份公司员工身份的裁员。

连续两年亏损后，中方没有资金继续增加投资。

这时，德方立即出资买下中方原来49%的股份，合资公司变成独资公司。

改成独资后，富安捷公司的产品迅速通过了美国和英国认证，开发了国际市场，生产检验技术得到提升，原来的亏损也变成了赢利。

中方丧失了品牌、市场、生产资质等多年打拼的成果。

据了解，像西北轴承这样的情况在全国并不鲜见，这已经成了外商吞并中资公司的一种套路。

专家点评坚强有力的同伴是事业成功的基石，不论哪种行业，你的伙伴既可把你的事业推向更高峰，也可能导致集团的分裂。

18. 保持投入资金的稳定性要注意哪些方面中小企业在投入资金时，要保持一定的稳定性，把握投资的节奏。

在投资决策时应充分考虑，企业在投入规模上要留有一定的余地，投资过程中不要随意增加投资；否则，就可能造成公司投资后的生产和经营陷入困境。

中小企业在开展投资活动时，为控制和预防风险的发生或者在风险发生时能够及时拯救危机，应十分注重资金的稳定。

这主要包括三个方面的内容：（1）有计划地投入。

如果投入的资金是本公司的流动资金，则是维持公司正常运作和发展最宝贵的&ldquo;血液&rdquo;。

如果事先没有计划好而盲目投资，在投资的过程中再不断增加资金，必然要影响到公司的其他运作；当风险出现后无法有足够的挽危资本。

（2）筹资方式要保持相对稳定。

如果公司的投资资金需要筹措而来，这些筹措的资金就成了公司的负债，到期是要还本付息的。



所以，为了防范风险，最好不要频繁更换筹资方式。

(3) 具有业务往来的金融机构要相对稳定。

公司通过筹资进行投资时，受其业务范围、自身信誉和金融市场信息掌握程度等因素制约。

专家点评中小企业要保持业务往来金融机构的稳定性，如果公司发生危机，与其业务往来频繁的金融机构往往可以使它能够省时间、省手续并且享有优先权地获取挽救危局所需的资金。

投资者应从风险与收益平衡的角度考虑公司的投资导向，选择合适的投资项目，并且将投资规模控制在适度的范围内。

在具体投资时，应将资金分批次、分阶段投入，尽量避免一次性投入，应留有余地，以防万一环境变化，风险发生，手中再无资金可以周济，以致满盘皆输。

19. “疯狂投资”带来的危害投资是一门艺术，既有巨大利润的诱惑，又充满着可怕的陷阱。

因此，投资需要理智。

如果投资失去了应有的理智，变成了“投资狂”，其危险无异于“盲人骑瞎马”。

印度尼西亚苏玛集团的惨败就是典型的“投资狂”带来的恶果。

苏玛集团是由印度尼西亚第二大富豪、阿斯特拉集团董事长谢建隆长子谢涵实创办的。

该集团从2.5万美元创业起家，10年间发展成为一个拥有10亿美元资产的大集团公司，是印度尼西亚20世纪80年代发展最迅速的新兴华人企业集团。

1979年，获得工商管理硕士学位的谢涵实在其父支持下在南太平洋岛国瓦努阿图以2.5万美元注册资本，创办了苏玛国际银行有限公司，总部设在马尼拉。

1980年，谢涵实动用150万美元在香港创建了苏玛国际金融有限公司。

1981年，他又以100万美元收购了菲律宾一家国际金融公司，并注入资金280万美元进行运营。

这样，谢涵实就建立了以菲律宾及我国香港地区为轴心的苏玛国际金融机构。

1982年，他回师雅加达，开始建立苏玛集团公司。

最初投资150万美元与香港汇丰银行建立了华德利苏玛租赁有限公司。

1983年，为了便于统一领导印度尼西亚国内外已创建的上述金融机构，他在雅加达组建了苏玛国际控股与投资公司，后易名为苏玛国际有限公司，正式形成苏玛集团。

1988年10月，印度尼西亚政府颁布了包括金融自由化在内的一揽子新经济政策，允许创建私营银行及扩展已组建的银行。

谢涵实抓住这一机会，于同年收购了经营欠佳的印度尼西亚亚贡银行55%的股权。

次年又全部收购了该银行，同时投入5000万美元资金进行改造，并易名为苏玛银行。

应该说，苏玛集团能够在短短的几年间，迅速发展成为印度尼西亚举足轻重、实力强劲的集团公司，与谢建隆掌权的阿斯特拉集团的鼎力支持是分不开的。

但是，谢涵实是靠投机和父亲的阿斯特拉集团的大量贷款来维持他那庞大的事业的。

创业的一帆风顺使他产生了一种特殊的优越感和自命不凡，他认为自己具有超过其父及其他企业家的才能。

在这种思想及“雄心”指导下，谢涵实变成了名副其实的“投资狂”。

他既无周密的计划和安排，也不考虑资金信贷及偿还债务的能力等问题，采取了“投资投资再投资”、“扩展扩展再扩展”的强烈进攻性行动，以高于市场价格一倍或更多的价格去投资购买房地产、酒家、农场及工厂。

贷款对他来说实在是太容易得到了。

末了甚至以2000美元、2500美元的价格去购买用1000美元即可买到的雅加达黄金地段的地皮，用数千万美元的高价购买巴厘岛设施落后而又毫无经济效益可言的房地产及酒店等。

他只知道投资与扩大，看中的只是自己所辖企业的数量和规模，而根本不考虑这些企业管理、运转或干些什么。

这种盲目投资使巨额活钱变成了死钱，造成经营亏空，从而无法偿还到期的债款。

在这种情况下，谢涵实不但不从中吸取教训，反而变本加厉地继续大量投资收购房地产及扩展企业。

## <<中小企业避免亏损倒闭的191条对策>>

到1991年底，苏玛集团担负的债务已高达6.54亿美元。

万般无奈之下，谢建隆只好撤去谢涵实在集团的主要领导职务，亲自出马担任苏玛集团董事长，并注入3.5亿美元的资金来解救苏玛集团。

但是，到1992年底，苏玛集团的坏账已达9亿美元，谢建隆注入上述资金后，仍有5.5亿美元的呆账无法解决。

谢建隆只好将其家族在阿斯特拉集团的股票抵押给有关银行，筹措现款偿付到期贷款。

但是，直到1992年11月12日，由于苏玛银行拖欠的债务仍有4000万美元，而被印度尼西亚中央银行下令无限期停止参加支票票据交割，苏玛银行总行、100多家分行及办事处必须立即停止营业。

苏玛银行的数十万名中小存款储户在各地苏玛银行前挤兑，掀起了大量提取存款的狂潮。

到了1993年初，印度尼西亚政府终于采取了吊销苏玛银行营业执照的行动，苏玛银行惨遭倒闭，而苏玛集团也变得奄奄一息了。

苏玛集团在历经令人瞩目的迅猛扩展后，又令人费解地如泡沫般消失了。

这件事在印度尼西亚经济界、企业界，特别是在华人圈影响极大，它给人们的血的教训却是深刻的。

专家点评在未来无疆界的经济中，企业就是要追求成长。

规模不重要，不是“大”是美、或“小”是美，而是“成长”就是美。

否则，你就成了恐龙。

中小企业往往更应该采取“积木式”的成长战略，每搭建一块积木都要扎扎实实，而不是通过一步到位的资本运作提升企业竞争力。

……

编辑推荐

中国有句话叫居安思危。  
成功的秘诀并不重要，重要的是失败的教训。  
学会分析和总结隐藏在失败背后的根本原因，公司就找到了发展的方向。

“凡事预则立，不预则废。”  
《中小企业避免亏损倒闭的191条对策》通过大量的实例和分析，告诉你该从哪些角度考虑公司可能产生的亏损，研究对策，趋利避害，提前采取措施，防患于未然。

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>