

一读就懂、一用就灵的商业宝典

勘破私营企业经营迷局 领悟商业管理最高学问
私营企业主及管理者必备实战工具书

超值白金版

29.80

私营企业 经营全书

一剂为私营企业开出的治标又治本的良方
帮助私营企业摆脱生存困境，化解管理危机
推动私营企业成为成长路上的“长跑冠军”

传记◎编著

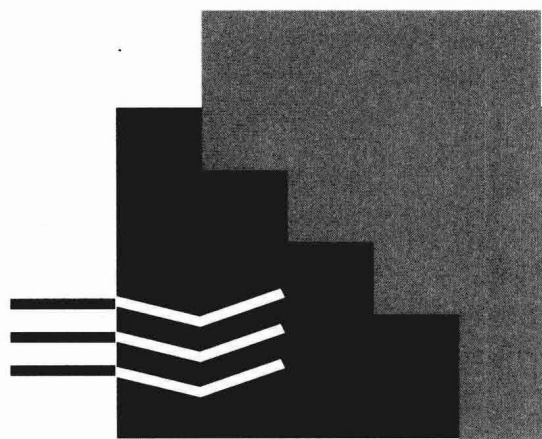
据有关资料显示，1998年以前，私营企业的平均寿命为7年，2003年缩短为5年，2007年缩短为3年。而目前，中国的私营企业每分钟有9家倒闭，能存活3年以上的不足10%。针对此种情况，本书为私营企业把脉诊病，通过剖析典型企业经营成败的原因，为其开出了打破发展瓶颈、走出宿命怪圈的良方。

中国华侨出版社

SIYING QIYE JINGYING QUANSHU

私营企业 经营全书

传记 编著



中国华侨出版社

图书在版编目(CIP)数据

私营企业经营全书 / 传记编著. —北京: 中国华侨出版社, 2010.8

ISBN 978-7-5113-0591-6

I. ①私… II. ①传… 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 (2010) 第 153323 号

私营企业经营全书

编 著: 传 记

责任编辑: 文 臣

封面设计: 李艾红

文字编辑: 郝秀花

美术编辑: 滕 霞

经 销: 新华书店

开 本: 1020mm × 1200mm 1/10 印张: 46 字数: 761 千字

印 刷: 北京嘉业印刷厂

版 次: 2010 年 10 月第 1 版 2010 年 10 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5113-0591-6

定 价: 29.80 元

中国华侨出版社 北京市安定路 20 号院 3 号楼 305 室 邮编: 100029

法律顾问: 陈鹰律师事务所

编 辑 部: (010) 64443056 64443979

发 行 部: (010) 58815874 传真: (010) 58815857

网 址: www.oveaschin.com

E-mail: oveaschin@sina.com



前言

E F A

改革开放以来,我国的私营企业如雨后春笋般迅猛发展。在宽松的政策环境下,也因私营企业自身所具有的经营方式灵活、组织成本低廉、营销活跃等优势,私营企业蓬勃发展,涌现出一批有影响力、资本或技术领先的企业,像众所周知的四川新希望、方太电器、正泰集团、盛大网络、华为、腾讯、阿里巴巴、中星微电子等,在国内外享有很高的声誉。

现阶段,私营企业作为一支生力军,对国家的经济发展正发挥着越来越大、不可取代的作用。有资料显示:中国的私营企业创造的GDP比重已经上升到70%,吸纳的劳动力的比重更是高达80%,地方经济发展有60%都是地方私营经济带动的。

但在私营经济高速增长、发展壮大后,我们却发现了一种值得深思的现象:部分私营企业陷入了一个怪圈,总是逃脱不了做大做强后成为“明日黄花”——今天还在那里风光无限好,明天就近黄昏了。以致有人戏言:私营企业是属螃蟹的,一红就死。经统计分析,中国私营百强企业的寿命为10年,私营企业的整体平均寿命只有3年。中国很多名噪一时的私营企业几乎是一夜之间就破产倒闭,比如沈阳飞龙、巨人集团、德隆集团、科龙电器等。企业好像是泡沫,一吹就破。而在2008~2009年国际金融危机的冲刷下,中国的很多私营企业都没能经受住考验,据官方统计,仅2008年上半年,我国就约有7万多家中小企业倒闭。

同时,另一些现象也引起了人们对私营企业经营问题的关注:大学毕业争相进入事业单位和大型国企,对私企唯恐避之不及;成功的职业经理人也开始回流到国企、政府机关;农民工也开始挑老板了,沿海地区接连出现“民工荒”。

许多人不禁在问:私营企业自身的缺陷在哪里?为何私营企业总是“明星”变“流星”?私营企业如何才能避免犯同样的错误,解决自己的成长困惑?而随着经济全球化步伐的加快,企业之间的竞争日趋激烈,如何促进中小私营企业健康成长,并使其在经济全球化的大潮中与国际市场顺利接轨,也成为人们日益关心的问题。

为了解决这些问题,我们特意推出了这本《私营企业经营全书》,希望能为中国私营企业的经营与发展开出治标又治本良方。

私营企业的经营方式需要变化。不少私营企业家认为,只要扩大市场准入范围,降低准入门槛,企业便可以“见风就长”。这种思想只适用于改革开放初期,忽视了时代和环境的变化。随着市场化水平的提高和金融危机下竞争压力的增大,私营企业早期简易、高效的运营机制的优势正在日益消失甚至走向反面,成为做大做强的障碍和束缚。在科学发展、环保节能、循环经济成为主题

的今日社会,民营企业以粗放式的、投机取巧为特色的传统经营模式已然落伍,应提早淘汰,转向和谐健康、可持续发展的模式,所以,“顺时而变”势在必行。针对民营企业在经营中存在的方向不明、决策失误、没有品牌意识、盲目多元化、忽略财务管理等问题,本书提出了把方向、夯质量、树品牌、驭资本、抓利润等变化思维的方式,为企业的经营指明了出路。

民营企业的管理手段需要创新。有资料显示,有相当数量的民营企业失败是由于管理不善,特别是由于经营者的管理意识陈旧或用人不当所致,如家族式管理、缺乏企业文化、缺乏长期稳定的制度化管理等。在巨人集团倾覆后,巨人集团的总裁史玉柱说:“中国企业普遍存在着管理的危机,我们的企业可能比较突出一些,我们只是先行一步触礁。”这就是前车之鉴。为使企业延长生命周期,增强企业竞争力,必须高度重视企业管理,使企业经营者有创新意识。所以,本书提出了“三分管人七分带”、“经营人才才能赢‘财’”、“企业文化是明天的利润”、“组织架构也能出效益”等管理新思路,为民营企业解决管理难题。

民营企业的管理者需要提高自身素质。很多民营企业之所以被市场淘汰,是由于企业的管理者知识层次低,缺乏远见卓识。全国工商联进行的一次抽样调查显示,有70%左右的私营企业主竟然不懂财务报表,90%以上的私营企业主不懂英语和计算机,有些私营企业主甚至不读书、不看报,更别提钻研管理理论、进行知识更新了。结果是,中国的私营企业和私营企业家“你方唱罢我登场,各领风骚三五年”。本书认为,企业家是企业的核心和灵魂,只有高素质的企业家才能稳掌企业之舵,带领企业走向长久辉煌,所以,私营企业家应该提高自身素质,加强学习,才能使企业基业长青。

本书从经营和管理私企的实际需要出发,通过对近年来一些著名或典型的企业成功与失败的案例进行分析,总结出民营企业在经营和管理中需要注意的问题、可以借鉴的成功方法,内容涵盖面广,从资本运作到市场营销,从管理机制到经营信息,从服务质量到品牌意识,从企业精神到经营观念,从人力资源到领导素质,分析透彻,极富实用性和可操作性。

民营企业的成长和发展,需要用更科学有效的经营手段、更创新实用的管理理念来保证。在压力的鞭策下,我们应保持对新知识的向往,在学习过程中为企业经营找到新的方案和出路。无疑,本书就能满足你这样的要求。



目录

C O N T E N T S

第一章 把方向：把准大方向才能赢得未来

战略规划使复杂的未来变得清晰	1
好目标要为企业精准地找到下一个“栏”	2
准确判断趋势并要善于利用趋势	3
最好的救市方式就是谋求更大的发展	4
从战略的高度来看待品牌建设	5
听从消费者的教诲永远不会错	6
在任何时候都要学会在市场中找方向	7
将资源配置到赢利能力强的业务上	8
多元化之前一定要外看环境、内看条件	9
走出一条和对手不一样的道路	10
用“七步分析法”来把握商业机遇	11

第二章 定大局：正确决策是成功之母

要想成功决策就要善于预测	13
独裁是决策的天敌	14
别让错误的心理误导了决策	15
综合考虑才是决策的正确方向	17
决策时应听到多种声音	18
关键时候要敢于革自己的命	20
不和对手做同样的改变	21
将风险控制在可控的范围之内	22
决策者要学会跳出从众心理	23
尽可能减少决策的不确定性	24
以精准的定位来实现决策的超前	25

第三章 夯质量：质量要“硬”，不打折

追求完美永远没有错	27
一定要比别人做得更好	28
保证质量是首要战略目标	29
对质量负责就是对企业负责	30
精益求精是一种核心竞争力	31
从顾客对质量的期望上捕捉商机	32
质量是维护顾客忠诚的最好保证	33

不要让顾客有一丝一毫的怨言	34
质量的好坏是由外部客户的满意程度来确定的	36
提供优质产品是对顾客的最大尊重	37
金杯银杯不如顾客的口碑	38
要做就做最好的	39
在管理控制中精益求精	40

第四章 抢市场：市场要“抢”，不能让

妥协是绝不允许的事情	42
抢占先机才能拔得头筹	43
看到别人没有看到的机会	44
全球化时代企业要敢于走出去	45
最有效的竞争方式是远离竞争	46
知己之长才能找到进攻之矛	47
用出其不意的思维突破市场盲点	49
一定要领先市场需求一步	50
要有主导和改变市场的能力	51
最高明的行动是对手想不到的行动	52
在竞争中实现对对手的超越	54
渠道建设要紧扣一个“快”字	55
中国企业要学会海外“亮剑”	56

第五章 树品牌：打出品牌才算是好牌

好广告就是要让人记住	58
品牌建设应从品牌保护开始	59
塑造国际品牌才能赢得国际市场	60
品牌宣传要迎合消费者的心理	61
品牌是永远不会丢失的武器	62
让消费者在购买之前先爱上广告	63
“名牌”是“品牌”的终极归属	64
品牌的内涵在于消费者认同	65
满足顾客对品牌的精神需求	66
赋予品牌独特的内涵	68
危机也是品牌提升的契机	69
一流服务才能成就一流品牌	70

第六章 通销路：营销要精于算计

转变思路才能赢得出路	72
营销是了解消费者的真正需求	73
以理性的营销面对理性的消费者	74
以独特的价值效用来打动顾客	75
顾客越懒越是企业的机会	76
真正的营销是经营顾客的期望	77
造势是成功营销的法宝	78
定价的决定权在顾客手中	79

最成功的营销必须兼顾文化因素	81
满足客户的个性化需求	82
有亮点不如有点	83
电子商务是黏住顾客的好方法	84
市场调研是投资回报率最高的营销投资	85

第七章 占领先：创新的焦点绝非是产品

产品开发要注重“新、奇、特”	87
客户的需求就是创新的契机	88
任何企业都需要创新这种核心能力	89
创新必须能够与市场需求形成对接	90
今日的创新成就明日的领袖	91
技术创新是创新的核心	93
最坚硬的竞争屏障来自于创新	94
不创新就等于逐步演变成僵尸	95
技术领先是竞争获胜的重要方法	96
观念创新是创新的基础	97
以价值链分析来赢得竞争优势	98
任何时候都需要动态联盟思维	100

第八章 读顾客：读懂消费者才能受欢迎

要相信客户都是懒人	103
“卖也要吃，买也要吃”	104
了解客户的真实需求	105
顾客满意才能重获市场主导地位	106
领导者应该是第一个消费者	107
没有错误的价格，只有错误的消费群	108
与客户缔结双赢伙伴关系	109
核心竞争力来源于对客户需求的精准把握	110
让顾客终身相伴	111
经营顾客的关键在于攻心	113
读懂顾客的未来消费趋势	114

第九章 布渠道：渠道要“管”而非“控”

针对营销需求设计营销渠道	115
促销不规范会引起价格混乱	116
提供免费电话服务，降低客户成本	117
将毫无用处的环节剔除	118
解决窜货的关键在于利益	119
让网商与渠道商和平共处	120
把握 20/80 法则	121
为经销商提供深造的机会	122
学会在大客户的办公室里办公	123
免费试用让渠道开发进退两易	125
降价与渠道政策应同步进行	126

渠道管理者首先应该是趋势专家	127
帮助终端树立超级目标	128

第十章 铸软件：好服务成就大生意

服务是企业的生命之源	130
用服务创造品牌	131
服务越好，成交的次数越多	133
让服务与顾客保持零距离	134
你不看重服务，顾客就不选择你	135
靠良好的服务塑造良好的企业形象	136
顾客就是企业的情人	137
在第一时间内解决客户的问题	138
提升服务质量从转变服务观念开始	139

第十一章 多元化：盲目多元化最可怕

做企业最大的考验是能不能抵制诱惑	141
是否多元化由企业的核心竞争力决定	142
根据市场层次来实施多元化战略	143
满足消费者个性需求是多元化成功的关键	144
以品牌多元化来扩展经营空间	145
多元投资经营将损失降到最低	146
不要轻易幻想成为某个帝国	147
多元化战略要有自己的核心业务	148
多元化投资要有主心骨	149
最伟大的成功其实只需做好一件事	150
专注目标才能做到最好	151
多元化品牌是抵御对手的有力举措	152

第十二章 精确定位：不能为了差异化而差异化

市场细分是差异化战略的重要前提	155
成本越低越容易赢	156
资金链优良的企业才是真的优良	157
广告宣传要与差异化战略相配合	158
对手的不足就是自己的机会	159
不要为了差异化而差异化	160
根据顾客个性化来促使产品多样化	161
差异化要让顾客明白、认同	162
差异化战略可实施在任何一个环节	163
顾客关键需求是差异化战略的根	164
一心一意围着顾客需求转	165
根据区域的不同而进行差异化品牌管理	166
满足顾客尚未满足的需求	167
以科技含量来与对手做区分	168

第十三章 价格战：低成本战略的核心是实力

价格战的实质是成本战	170
成本控制要以人为本	171
成本控制要坚持市场导向	172
不要期望低成本战略成为持续竞争力	173
低成本战略不能牺牲产品品质和服务	174
资源整合是成本控制的必经途径	175
在成本控制思想下盘活资源	176
创新是低成本战略的关键	177
低价的根基是低成本	178
赢在产业链	179

第十四章 驭资本：运作资本才能创造资本

市场化运作是资产重组的最佳选择	181
要学会与风险投资联姻	182
注意重组中的“软硬不合”	184
资本运营是实现提升的必然选择	184
借助并购实现战略布局	186
成功做企业就是成功做资本	187
品牌是最昂贵的资本	189
文化重组比资本重组更重要	190
增发回购，捆绑筹资	191
牢牢掌握控股权才能掌握主动权	192
借资本市场实现产业突围	193

第十五章 觅商机：信息制胜才能获得完胜

必须树立起科学的信息观念	195
最重要的信息隐藏在顾客当中	196
管不好信息就会被信息所误导	197
学会读懂未来时代的信息	199
利用管理信息系统获取竞争优势	200
信息 + 智慧 = 成功	201
信息管理的核心是管理内部知识仓库	202
信息管理是应对信息时代挑战的唯一武器	203
建设科学的管理信息系统	205
占领信息高地才能赢得竞争	206
收集信息既是方法更是技巧	207

第十六章 降成本：商战的规则是成本越低越赢

节约应先从企业内部开始	209
为客户节约每一分钱	210
技术更新是实现节约的关键	211
节约采购成本没有下线	212
节省时间意味着节省成本	214

信息化建设使资源更高效起来	215
减少开支是企业成功的法宝	216
完全将资源集中于成果是最有效的控制	217
优秀的经理人必须是精明的会计师	218
市场不需要的就是浪费	219

第十七章 抓资金：捂住口袋才能管好“钱途”

确保资金链健康、有效	221
手中有钱，心中不慌	222
管好财务人员比数据更重要	224
财务管理从“投”开始	225
明确每一个相关人的责任	226
不打弹尽粮绝的战争	227
多点开花才能财流不竭	228
一定要留有充足的现金	229

第十八章 化危机：没有危险是最大的危险

“过冬”是优秀企业的必备素质	231
要善于在“冬天”里发现“春天”	232
成长过快绝对是一种危机	233
意外的成功和失败都是警讯	234
在自我否定中创造黄金机会	235
最危险的情况是你意识不到危险	236
预警机制才是防病的关键	237
稳字当头，争活五百年	239
危机发生后要勇于面对媒体	240
投之亡地然后存	241
提高员工生存竞争意识	242
抗住困难，等待机会的到来	243

第十九章 守诚信：诚信是企业的承重轴

诚信经营保障无大灾	245
万变的社会，不变的诚信	246
承诺是用全部力量去做的事	247
还钱不是炒作，而是为了诚信	248
诚信本身就具有无可匹敌的魅力	250
卖信誉而不是卖产品	251
要靠降价赢利，不靠涨价赚钱	251
讲诚信才能获大利	252
坚持诚信是成大事的必备素质	254

第二十章 控风险：任何风险都是可控的

如何避免用工风险	255
合同有时是阴谋	256

什么话在广告上不能说	258
处处要紧绷消费者权益这根弦	259
别让人窃走了我们的秘密	260
要学会用专利策略来保护自己	261
侵犯别人的商标等于砸了自己的牌子	262
你知不知道你签的合同是无效的	263
各走各的路，谁别挡谁的道	265
生死攸关靠公关	266
千万不要在税收上留下污点	267
员工的生产条件越安全，企业才越安全	268
领导垂范是文化建设的关键	270

第二十一章 变思维：常为新免遭淘汰

善变的企业往往能持续获胜	272
家族企业的制度转型	273
别让滞后的组织结构拖了后腿	275
改造企业的重点在于流程改革	276
留住核心人才	277
向员工推销你的转型计划	278
最正确的提拔必然源自最科学的程序	280
让最不懂行的外部人来领导	281
文化不变革，转型就不会成功	282
建立新的绩效考核制度	284
让新的理念来激励人心	285
向顾客学习	286

第二十二章 抓利润：利润，利润，还是利润！

别让思维定式扼杀了创意	288
企业不赢利是最大的不道德	289
兼顾利润与风险的平衡	290
在市场变化中成为赢家	291
盯住优质顾客群体的口袋	292
离顾客越近越容易获得利润	293
定位决定着利润空间的大小	294
广撒网才能逮住鱼	295
贪一时之利是企业的最大陷阱	296
降低成本是最大的利润来源	298

第二十三章 塑作风：一流的作风成就一流的企业

赏罚严明才能铸就铁的纪律	300
官僚主义是组织发展的最大隐患	301
艰苦奋斗是企业成功的最佳捷径	302
让年轻人的锐气在企业里激荡	303
敢于挑战困难是优秀企业一贯表现	304
自相竞争比鞭策更有效	306

创造“一切都按标准来”的工作作风	308
让文化点爆员工的工作激情	309
完美执行需要“蓝血精神”	310
时效比品质更重要	311
企业要发展就是要发展一批“狼”	312

第二十四章 重管理：三分管人七分带人

将爱与宽容揉入团队建设	314
要让团队懂得坚持	315
严于律己是最好的管理方法	316
将员工视同为家庭中最重要成员	318
始终使员工对企业保持有期待	319
宽容也是一门领导艺术	321
利用榜样的力量来带动他人	322
强硬绝不是最好的	323
授权而不放权	324
领导要为员工服务	326
管理要软硬兼施	327
和谐是企业管理的最高境界	328
要使激励能够满足员工的期望	329
像摩托罗拉那样 Open Door	330

第二十五章 入模子：培训员工是最好的投资

员工成长 $1+1 > 2$	332
企业核心竞争力是比对手学得更快	333
将员工提升到未来高级管理层的候选人中	334
请将企业对其的期待告诉员工	335
成功的领导不做领袖做榜样	336
培训使每个人都能发挥三倍效用	337
员工最大的福利就是培训	339
培训的内容要符合员工的需求	340
留住人才的上策是尽力扶植他们	341
工作岗位才是最好的培训地	342
培训是员工融入公司的加速器	343

第二十六章 留人才：经营人才才能赢“财”

成就事业最关键的是要有人帮助你	345
“折腾”是检验人才的唯一标准	346
制胜之道在人才	347
对人才最好的培养方式是使用	348
把每个员工都培养成“领导者”	349
适时修正和保持人才的梯队队形	350
用好比自己强的人是一种胸怀和能力	351
用人用他最厉害的一招	352
几个真正出色的能人抵得上 1000 个普通的员工	353

把对手踢出去的人才请回公司	354
为员工才能的发挥提供足够的空间	355
培养出企业最需要的接班人	356

第二十七章 搭班子：组织架构也能出效益

组织架构应因地制宜	359
建立高效的群体运行机制	360
组织结构要随战略适时调整	361
简化管理层次是优化管理的核心	362
为树立竞争优势而充分盘活资源	362
为企业发展招聘到最需要的人	363
找出适合自己的重点客户管理模式	365
部门化是组织结构设计的必由之路	366
最好的组织架构必然促进学习	367
将组织工作看做是一种动态过程	368
以架构来促进员工自我控制和激励	369

第二十八章 带队伍：打造一支战斗力强的队伍

平凡的人在一起做不平凡的事	371
“给员工高薪时，企业成本最低”	372
培养团队成员的集体荣誉感	373
促使团队成员相互欣赏	374
等级观念是一种隐形杀手	375
懂得分享成功才能大成功	376
化冲突为提升凝聚力的机会	378
无论什么岗位，工作态度一定纳入考核	379
激情是团队的动力之源	380
树立威信是最高明的管理方式	381
品德好才能合作好	382
管理者要懂得帕累托定律	384
说服式领导是最好的领导方式	385

第二十九章 高执行：企业生命力取决于执行力

第一次就把事情做对	387
不要将今天的事情推到明天	388
速度优势成为核心竞争力	390
注重细节是高效执行的精髓	391
贯彻到位才能获得成功	392
对准则的共识是保障执行效果之本	393
高效执行需要“奥卡姆剃刀”	394
准备是赢得成功的前提	395
借势他人来成就自己	396
“跟进”是执行力的关键	398
将执行目标和执行手段实现完美对接	399
领导者本身的效率决定着组织效率	400
从细节中寻求最佳突破口	401

第三十章 守规则：管理的本质内涵是制度

制度为企业做大做强护航	403
不断完善制度是成功管理的根基	404
为企业画出规矩方圆	405
越是优秀的公司越注意传承	406
不要轻易打破公司的既定规则	407
未雨绸缪，防范“格莱欣法则”	408
死守是制度的坟墓	409
家族企业更需要现代企业制度	411
制度化管理的两大原则	412
别让“潜规则”伤害了规章制度	413
制度创新是创新管理的前提	414
领导者以身作则是制度管理的关键	415

第三十一章 负责任：企业的使命不只是赚钱

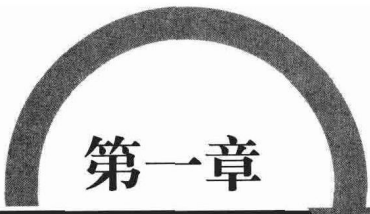
责任是企业的生存之本	417
安全责任重于泰山	418
企业的死亡速度与负面影响成正比	419
企业存在的根本目的绝不是赚钱	420
社会责任感创造企业好形象	421
企业能否成功取决于社会公众是否满意	421
实现社会责任与企业利润的双赢	422
每个企业都应该为社会的良好发展负责	424

第三十二章 立文化：文化是明天的利润

企业文化就是核心竞争力	425
任何文化都需有爱的精神	426
最简洁的就是最有效的	427
几流的企业文化决定几流的追随者	428
企业精神才是第一生产力	429
真正有共同愿景的企业会更容易成功	430
责任感成就高效执行力	430
使命是企业文化建设的导航仪	432
软性的文化力量来自于对刚性的制度的敬仰	434
死板文化不如没有文化	435

第三十三章 去家族化：发挥家族企业先天优势

选对接班人，注重职业化	437
把促进企业成长置于个人权利之上	438
不要让产权不明成为“定时炸弹”	439
家族企业要学会思利及人	440
挣脱家族管理的桎梏，让经营更合理	441
让“空降兵”为家族企业发展助力	442



第一章

把方向：

把准大方向才能赢得未来

战略规划使复杂的未来变得清晰

杰克·韦尔奇曾说过：“掌握自己的命运，否则将被别人控制。”企业没有战略，前途只有灭亡。随着全球化的不断深入，企业面临的竞争环境越来越严峻，怎样取得竞争优势已是企业经营管理者的首要任务。放眼过去：产品需求变化、环境变化、市场区隔变化、顾客变化……这些变化显现出世界上唯一不变的真理是“变”。而做好事前准备、做好长期经营规划、掌握变量者，就是未来的赢家。

德州仪器公司曾经就遇到过多元化发展的诱惑。该公司是发明单芯片处理器最早的企业，这一发明标志着个人电脑时代的来临，也奠定了德州仪器公司在行业中的地位。20世纪80年代前期，德州仪器一直是全球第一大半导体公司，经营涉及笔记本电脑、企业软件、打印业务、国防工业、数字信号处理器等多项业务。各个业务板块发展不错，但不是最好，各业务在业内排名皆在十名左右，只有数字信号处理器业务排名业内第一。

公司领导者曾经为是否维持这种发展局面召开过多次会议，经过慎重选择，他们决定将笔记本电脑、国防工业等业务全部卖掉，将全部精力与资金投在DSP（数字信号处理器）ANALOG（模拟）领域。他们认为，未来市场竞争将会更加激烈，只有全力竞争才能成功，所以，他们选择了最具有前景的数字信号和模拟领域。

这一战略是成功的，它使德州仪器创造了今天在半导体领域的辉煌基业，在全球半导体公司排行榜中，德州仪器则以年营收近134亿美元的规模，成为位居英特尔和三星之后的世界第三大半导体供应商。在通信芯片领域德州仪器堪称霸主，全球约50%的GSM手机芯片市场占有率无人能敌。

德州仪器的发展战略显然是成功的。三九集团与之相比，失败就成了必然。1991年12月，总政后勤部将在深圳特区的35家企业集中起来，以南方制药厂为核心企业，组建“三九企业集团”。经营领域涉及医药、房地产、进出口贸易、汽车、电子、服装、信托投资和股票证券等行业，并规定了三九集团的发展方向是成为跨行业、多功能、外向型发展的企业集团。

1994年在“三九胃泰”被国家列为自费药后，南方制药厂的生存出现危机。三九集团90%的利润来自南方制药厂，所以，制药厂的危机也直接威胁到集团的生存。在这种情况下，集团领导者制定了把单纯的产业型企业发展成为多种产业并举的综合性产业，把一个核心企业发展到两个核心企业，把单纯的产业型企业发展成为产业与金融相组合的高级组合型企业的新的集团发展战略。三九集团运用资本运营手段进入了汽车、农业、大食品、旅游业。到1997年6月，共兼并企业41家，集团总资产也达到97亿元。

多元化发展为三九集团埋下了地雷。他们本想避免将企业生死存亡系在一个业务上，期望出现“东方不亮西方亮”，但是，事与愿违，这次多元化发展战略使企业负债高达上百亿元，国资委要求三九集团重组。2004年5月16日，国资委党委书记李毅中亲赴深圳，宣布免去三九集团董事长赵新先在三九的一切职务。2005年11月，赵新先在北京被拘，2006年，赵新

先以滥用职权罪被判处有期徒刑一年零十个月。

市场形势是多变的，未来也是变幻莫测的，企业管理者的最大任务是使企业在多变的市场中始终走在清晰、科学的发展道路上。这就需要企业管理者做出成功的发展规划，成功的战略规划能为企业未来的发展提供合乎逻辑的方法。进行战略规划不能保证企业经营一定成功，但不进行战略规划，企业一定会功能失调，最终导致失败。

好目标要为企业精准地找到下一个“栏”

很多人以为，做企业是一场短跑比赛，重要的是拿到冠军。然而，拿到冠军之后呢？企业经营的过程并非一场短跑，而是一场跨栏，不是110米跨栏，而是马拉松跨栏。一个企业的发展，就如同跨栏，跨一个栏以后，前面又有一连串的栏。将每一个栏比喻成企业的每一个短期目标是再恰当不过。跨过去一个栏就如同实现了一个目标，而想要持续经营的企业，总会还有无数的目标等待着被跨越。

孙子说：“故兵闻拙速，未睹巧之久也。”（《孙子兵法·作战第二》）孙子是说：只听过指挥虽笨拙但追求速胜的，没见过只讲战术精巧而使战争旷日持久的。言外之意，打仗要速胜。由此推及到商业竞争上，因为竞争是企业的常态，所以企业要追求单个竞争的速胜，但在整个发展历程中，要善于打持久战。因为竞争的终极结果是谁活得最久，谁是百年老店，而不是谁胜得最多。这就需要企业管理者制定好阶段性目标，为企业的发展精准地找到下一个“栏”。

世界一流效率提升大师博恩·崔西说：“成功最重要的前提是知道自己究竟想要什么。成功的首要因素是制定一套明确、具体而且可以衡量的目标和计划。”在企业马拉松跨栏的过程中，有一点是一定要注意的，那就是当跨完一个栏以后就要看下面一个栏在哪里，甚至这个栏是已经设立好的。一个有理想的企业，或者说一个可持续发展的企业，应该是一直不断地有目标放在那里。

1990年，澳柯玛集团在详细的市场调查基础上，果断地提出了内部挖潜改造、自我约束、量力而行、走内涵或低成本扩张道路的经营战略目标。通过企业的产品调整、技术创新和管理创新相结合，设计和开发出BD-150型顶式家用小冰柜，填补了我国家用小冰柜市场的空白。

1996年，澳柯玛集团开始了第二次创业，他们针对内外环境的变化，调整了经营战略，确定了建立国际化大型企业集团的战略目标，制定了规模化、多元化、集团化的经营方式，树立了“大、强、新”的经营思路，并设定了合理的短期目标，使集团在更高的起点上再次飞跃发展。

在1998年上半年全国家用电器产品市场占有率统计中，澳柯玛洗碗机、电冰柜分列同行业第一名，微波炉列第二名，电热水器列第三名，澳柯玛电冰箱已跻身同行业产销量前十名。另外，澳柯玛集团已分别在俄罗斯、新加坡、中国香港等国家和地区设立了澳柯玛系列产品经贸公司，许多产品已远销南美、中东、南非等国家。澳柯玛集团与美国阿凡提公司签订的2万台电冰箱出口合同已经启动。

从负债2700多万元，前后37次被告上法庭，到总资产63亿元，中国家电企业七强之一，澳柯玛集团在9年间经历了两次创业，为集团达到世界先进水平打下了坚实的基础。

澳柯玛集团给我们一个重要的启示，即确立明确合理的企业发展目标，然后将目标进行分解，并实行严格的目标管理，是企业得以飞速发展、跻身领先地位的重要前提。

由此可见，制定合理的目标对企业经营有巨大的作用，目标就是指南针，能够指引企业一步一步迈向持续的成功。目标能够产生巨大的能量。有人问一家公司的总裁，用什么方法使员工紧紧地抱成一团，使公司具有坚强的战斗力？他想了想说：“我们从来没有失去目标，即使公司内部暂时没有大型的项目、计划，我们也总能从我们的对手、潜在的危机中选择一个目标，我们的员工始终会感到：我们正在为一个共同的信念而奋斗。”

在为企业制定出合理的阶段性目标的同时，企业管理者也应该为目标的实现找到合适的手段。因为没有手段的目标就是零，而好目标才能为企业精准地找到下一个“栏”。