

必备工具文库！
中小企业管理研究学者的推荐读物！

走向卓越

投资实战精要

Towards
Excellence

中小企业领导者经营管理必备文库

赵涛 / 主编

中小企业 投资实战精要

赵涛◎主编

 **企业管理出版社**
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

走向卓越/赵涛主编.—北京:企业管理出版社,
2009.8

(中小企业领导者经营管理必备文库)

ISBN 978-7-80255-243-2

I.走… II.赵… III.中小企业-企业管理

IV.F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 129416 号

书 名: 走向卓越——中小企业领导者经营管理必备文库
作 者: 赵 涛
责任编辑: 群 力
书 号: ISBN 978-7-80255-243-2
出版发行: 企业管理出版社
地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044
网 址: <http://www.emph.cn>
电 话: 出版部: 68414643 发行部: 68414644 编辑部: 68428387
电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn
印 刷: 北京金吉士印刷有限责任公司
经 销: 新华书店
规 格: 787 毫米×1092 毫米 16 开 143 印张 1800 千字
印 次: 2009 年 8 月第 1 版 2009 年 8 月第 1 次印刷
印 数: 1-5000 册
总 定 价: 485.00 元(11 册)

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前 言

中小企业管理研究专家指出，有五项目因素使中小企业暂时获得了成功，一是机会主义者，二是行动者，三是冒险精神，四是充满自信，五是身心健康。大部分中小企业随着规模的发展壮大，其创业因素并没有转化为管理优势，或者说根本就无法转化为优势，反而升级成为企业致命的疾患。随着全球经济一体化进程的加快与市场信息时代的到来，特别是这一轮金融危机的冲击，残酷的市场环境越来越考验中小企业的软实力，迫切需要其经营管理者提高自身素质，补充现代经营管理知识。而大部分管理者由于忙于应酬，没有太多休闲时间来系统学习管理，或者更看重自身的工作经验积累，使企业在管理方面出现严重“短板”。

在中国经济的大环境与政策之下，要想解决管理上的问题，就要真正做到以中小企业为本，照搬知名大企业的成功案例无异于望梅止渴，套用业界流行的管理新概念也往往令企业陷入尴尬。基于此，我编委会对全国 5000 多家中小企业进行了翔实的市场调研，并联合中小企业研究学者、具有丰富管理经验的中小企业经营者与资深的企业管理顾问，推出了国内第一套针对中小企业管理的工具丛书。我们不是向企业主阐述新观念、新理论，而是提出方法和建议，这套丛书的最大特点就是“突出工具性，即学即用”，解决问题简单、直接、一针见血。

丛书分为经、史、子、集 4 大系列：经——解读政策，正面危机；史——分析案例，以史鉴今；子——诸子百家，实战精要；集——实用管理文案的集大成者。22 册图书专注现代中小企业成功的每一个关键环节，解决中小企业经营 22 个领域的问题，真正做到“增加经营知识、提高管理素质、满足工作需要、掌握实际技能”。

目 录

第 1 章	健康的投资心态	1
第 2 章	科学的投资决策	9
第 3 章	合理的投资盈利预期	21
第 4 章	投资规模要适中	27
第 5 章	投资盈利空间比较大的行业	33
第 6 章	正确评估投资回报	47
第 7 章	对投资项目有足够的认识	57
第 8 章	坚持自己的投资项目	63
第 9 章	切忌靠运气投资	69
第 10 章	投资项目不要过于单一	77
第 11 章	切忌盲目投资	83
第 12 章	切忌盲目跟风投资	91
第 13 章	投资项目的技术必须领先未来	101
第 14 章	投资时应考虑相关的地理环境	115
第 15 章	寻找合适的投资伙伴	125
第 16 章	绝不能用短期借款搞固定资产投资	131
第 17 章	投资时最好做好市场调研	135
第 18 章	只有专业化才能减少失败概率	147
第 19 章	投资偏门	155
第 20 章	反周期投资	165
第 21 章	稳健的财务预算制度	175
参考文献		184

第 1 章 健康的投资心态

实战技巧

无论何时，明晰、可行的商业模式都是企业家成功经营一个企业的前提。在此之前，必须有一个健康的投资心态，不要为了短暂的利润而放弃对商业模式的探索。否则，该企业离失败也就不远了。根据有关报道：目前全国私营企业的平均寿命只有7.02岁。其中，约有70%的企业在第一个5年内倒闭，在剩余的企业中又有70%的企业在第二个5年内倒闭，这与美国中小企业的状况基本相似。在美国新注册的中小企业中，约有68%的企业在第一个五年内破产，19%的企业可生存6~10年，只有13%的企业寿命超过10年。这就给我们带来一个思考：中小企业到底为什么这么快就夭折了？究其原因，就是中小企业经营者没有健康的投资心态。事实上，大家对浮躁的投资心态并不陌生，在许多中小企业中天天都在发生，只是目前还没有专门的财经作家，及专家和教授的总结罢了。因此，中小企业要想基业长青和永续经营，一个健康的投资心态就显得非常重要。在这里，我们先来看看一个故事大家就明白健康的投资心态是多么的重要。

老和尚携小和尚游方，途遇一条河；见一女子正想过河，却又不敢过。老和尚便主动背该女子趟过了河，然后放下女子，与小和尚继续赶

路。小和尚不禁一路嘀咕：师父怎么了？竟敢背一女子过河？一路走，一路想，最后终于忍不住了，说：师父，你犯戒了？怎么背了女人？老和尚叹道：我早已放下，你却还放不下！

从上述故事中我们不难理解，对于老和尚来说，帮助他人是一件非常平常的事情，所以没有放在心上，所以他说：“我早已放下，你却还放不下！”这个故事给中小企业主的启示是：在经营中，必须永远保持一种健康的心态才是企业做强做大的一个重要因素，因为缺乏系统思维是中小企业业主绕不过去的门槛，也是中小企业做强做大的一个显著的“短板”。就中小企业整体而言，基本上是没有系统思维的。这种现状与中小企业过去十几年的发展密不可分。过去十几年，中国经济处于极速发展阶段，机会到处都是，在一个机会型市场内，13亿人的大市场做什么都赚钱时，系统思维似乎就显得多余了。因为系统思维关注企业市场竞争长期的、全局的和动态的问题。系统思维是企业基于特定资源积累核心竞争能力，挑战产业机会，培育竞争优势的过程。系统思维是市场驱动型组织的重要任务，但短期内，不可能有太多的企业具备这样的能力。但是，随着市场发展的逐步规范化和企业家的不断学习，这种系统思维的缺位有望在未来得到改善。研究发现，中小企业非常强调个人力量的重要性，提倡单打独斗，往往缺乏系统思维的推动力量，从而忽略了系统思维对于企业发展的促进作用。

事实上，中小企业的经营者大多数是中小企业的业主，他们都非常急功近利、看重眼前利益是大部分中小企业的明显特点，诸事都从“现在能挣多少钱”的角度考虑，明天对他们来说是那么遥远，其中潜藏着种种不确定因素，可变性太多，难以把握，与其把宝押在遥不可及的明天，还不如获得马上就能够得到的利益。在这种思维方式作用下，很多中小企业的行为都是短期行为。因此，他们极度缺乏健康的投资心态，失败也就当然在所难免。其实，失败并不可怕，可怕的是企业经营者不能正确面对，这才是致命的。

据悉，巨人的债务主要由三部分组成：一是下属公司的经营债务，二是香港销售的楼花如何兑现，三是老百姓花钱所买的楼花。前两部分已在日前还清，最后这部分是还老百姓花钱所买的楼花，一共大致5000万元左右。

经过几年的大起大落、三次生死经历，给史玉柱带来的是过去不曾有过的豁达和冷静，面对第二次突破的胜利，他丝毫没有翻身后的喜形于色，反倒是显得十分平静。

然而雄心不灭。胸怀祖国，放眼世界，在“上海健特”他那间办公室里，引入注目的是：巨大的全国地图和世界地图几占一墙，硕大的办公桌前，升一面几乎垂于地的大大的五星红旗。与此同样醒目的：是书橱玻璃中嵌着一张车翻沟里的照片，显而易见，它似乎时时昭示提醒：谨慎、欲速则不达。比起前些年，如今善于反思和总结的史玉柱说：“巨人之所以倒下，是头脑发热发昏带来的恶果。从保健品、房地产，直到服装、化妆品，我什么都要插一脚，结果被拖垮。这几年，我一刻不敢忘国家领导人对我们这代人的期望。欠了老百姓许多钱，我总有种负罪感，这些年之所以销声匿迹、隐姓埋名，实属无奈，怕追债引来的种种干扰制约，就是要争取有个相对平静进行第二次创业的时间，实现赚钱还债最低目标。而这一切，现在做到了。”

众所周知，健康的投资心态不仅影响中小企业主的投资决策，而且还能促进中小企业正常、稳健地发展。实践证明，一名优秀的中小企业主应该坦然地面对人生中的成功和失败，做到“胜不骄，败不馁”，有的中小企业主主张“胜者为王，败者为寇”。但是，生意场上没有常胜将军，失败是常有的事。1992年，一家知名媒体对北京、上海、广州等十大城市的万名青年进行了一项问卷调查，其中一个问题是：“写出你最崇拜的青年人物”。调查后的结果是：第一名，比尔·盖茨。第二名，史玉柱。可想而知，当时史玉柱的知名度有多高。就是这位文弱书生，1991年创立了巨人集团，两年后公司资产就超过了一亿元，就是这么一家高科技企业到了1996年却盛极而衰，1997年，巨人集团名存实亡，史

玉柱以失败而告终。史玉柱失败的原因早已是众所周知，这里不再多谈。这里想说的只是史玉柱对待失败的勇气，巨人集团失败后，史玉柱总结了失败的原因，并提出了“我的四大失误”：（1）盲目追求发展速度。（2）盲目追求多元化经营。（3）“巨人”的决策机制难以适应企业的发展。（4）没有把企业的技术创新放在重要位置。正是由于有了这种正确对待失败的态度，才有了今天东山再起的史玉柱。众所周知，骄傲、自满的每一个中小企业业主一定会失败。因为每一个中小企业业主不虚心接受失败的教训或者成功的经验，以致于下次犯同样的错误，但是，许多中小企业业主却不以为然，结果付出了更大的代价。说起失败，巨人集团的史玉柱恐怕是最大的失败者，但现在他的脑白金却是卖得红红火火，史玉柱还是企业巨人。失败并不可怕，关键是失败以后做什么，如何对待失败，陷到失败里不能自拔才是最可怕的。“失败是成功之母”。事实上，成功多了，一些中小企业业主就会骄傲自满起来，失败当然也离他不远了。作为每一个中小企业业主更应该谨记“成功乃失败之父”。在普通情形下，“失败”一词是消极性的，因为这个词经常被人误用，从而给数以万计的人带来许多不必要的悲哀。在现实当中，有许多中小企业业主正如那些数以万计的人一样，不能正确对待“失败”，中小企业业主拒绝承认失败，并想出或找出各种借口原谅他们自己。有些中小企业业主失败后，并不好好地总结经验，而是抱着一种无所谓的态度，很潇洒，一点也不在意。他们对待失败，经常挂在嘴边的一句话就是：“摇摇头，忘了过去，一切从头再来”，他们也不好好地反省自己，没有认真地分析自己失败的原因，更不要说从以往的失败中吸取教训，所以他们经常在同样的地方犯同样的错误。

因此，对于每一个中小企业业主，特别是一帆风顺的中小企业业主更应该看重“成功乃失败之父”，因为只有具有较强危机意识的中小企业业主才有可能冷静从容地处理突发性事件，特别是企业的不确定性危机。成功意味着对前一个阶段的较好的总结，但是，随着时间的推移，成功之中同样也会蕴含着失败的种子，所以领导者必须正确地看待和处理成功以及失败。对此，娃哈哈集团CEO宗庆后在接受中央电视台记者采访

时告诫中小企业业主，他说：“一个中小企业业主在任何情况下，都必须有清醒的头脑，冷静而客观地决策，如果觉得自己把握不住，可以请专家或组织智囊团来帮助自己，不能让情绪左右了自己的头脑，导致投资一错再错。”因此，健康的心态是企业经营者基业长青和永续经营的一个关键因素。

经典案例

在中国，曾经有一段时间，提起“傻子瓜子”来，是无人不知，无人不晓。但现在，再向人打听“傻子瓜子”就没有多少人知道了。究竟是什么使这个名噪一时的公司悄无声息了呢？这要从公司自己说起。

1982年，自称9岁就开始学“经济学”的年广久，突然宣布他的“傻子瓜子”大幅降价，幅度为26%，这对几十年不变的瓜子价格体系造成了极大的冲击。这一举动在改革刚刚起步的日子里，引起了人们的极大兴趣，大家一下子把焦点集中对准了“傻子瓜子”，“胡大瓜子”等很快都被“傻子瓜子”压下了势头。“傻子瓜子”一炮走红，风靡一时，成为中国老幼皆知的“电视食品”“营养食品”，甚至被捧为“中国的汉堡包”。

到了1984年，生产“傻子瓜子”的炒货店与国营经济联营，组建公私合营的“傻子瓜子公司”。至此，“傻子瓜子”春风得意准备大展宏图，形势一片大好。如果“傻子瓜子公司”从此能够从抓质量、抓管理入手，进一步寻求发展，那么他们的前途是光明的，可是他们的领导人“傻子”年广久，开始找“捷径”了。这一“捷径”最终将企业导向错误的航向，直到最后的没落。

1985年，“傻子公司”搞了一次全国范围内的“傻子瓜子”有奖销售活动，每买1公斤瓜子赠奖券一张，凭奖券兑现奖品。这在当时不能不算是产品促销的高招。一时间，公司门前车水马龙，盛况空前。全国各地来函来电，来人来车，纷纷购买“傻子瓜子”以获取奖品。如此一来“傻子瓜子”在有奖销售的第一天就售出了13100公斤，最好时一天卖出

了225500公斤，这简直是前所未有的瓜子销售纪录。

可是这一销售成果是以“傻子公司”“犯傻”为代价的。这些用于有奖销售的瓜子中间，有相当数量是公司从外面购买的非经自己制造和检验的熟瓜子。这是“傻子公司”为凑销售额，从别的公司大量购买的熟瓜子，再贴上“傻子瓜子”的商标，去有奖销售，而这些外购的瓜子中，有很多是陈货劣货，是假冒伪劣产品。

消费者是骗不了的。“傻子公司”的这一看似聪明，实则犯傻的投机行为很快引起消费者的强烈愤慨，大家纷纷要求退货。

更糟糕的是，正当“傻子瓜子”有奖销售活动刚刚“满月”的时候，政府发布公告，禁止所有工商企业搞有奖销售的促销活动。这一来，一下就将“玩巧”已经露陷的“傻子瓜子公司”置于死地。它所售出的奖券一律不能兑现，各地纷纷退货，瓜子大量积压，银行贷款催还，再加上公司又打了几场官司，公司一下亏损150多万元，而且公司的信誉降到了最低点。

后来，查证“傻子瓜子”的这种偷梁换柱的投机手法，并不是在这次有奖销售时才第一次使用。公私联营前，当公司还在搞独家小本经营时，年广久就以批发价，买回国营的“迎春瓜子”近10万斤，贴上“傻子瓜子”的商标，运到上海加价销售，这一欺骗行径当时没有被人识破。这次面对有奖销售引发的“傻子瓜子”销量猛增，年广久又故伎重施，而且为降低成本，购回的瓜子质量低下，就马上被众人识破。加上政府下令，及时阻止了年广久的欺骗行为，年广久就不得不吞下自己种下的苦果。

为应付有奖销售带来的畸形需求，傻子公司一共购进瓜子145万多公斤，有奖销售期一共卖出去114.5万公斤，余下大约有30万公斤，造成大量积压。这些积压的瓜子像一个沉重的包袱，拖不走，砸不烂，甩不掉，给公司造成重大损失。事情到这一步已经充分说明欺骗消费者，搞投机的违法经营是不会有好下场的。可傻子公司似乎傻到了不能觉醒的地步。

在“傻子瓜子”名声损失殆尽之时，他们不是想着如何去挽回名誉，东山再起，而是继续干欺骗消费者的勾当。在这批积压的瓜子中，大部

分是陈腐变质的瓜子，是绝对不能再拿到市场上流通的。可是年广久竟然打着“为了让国家减少一些损失”的招牌，对这些劣质陈货采取加工后再销售的办法处理，更有甚者，干脆原封不动地把这些变质瓜子拿出来卖。据统计，在以后的两年中，傻子公司共销出这些劣质瓜子10万公斤，把这些瓜子以每公斤3元、1元9角、2元3角等价钱卖出，绝大多数卖到了农村，去骗那些消息闭塞的农民，年广久的生意中充满了投机和欺骗，有一句老话，“骗人只能骗一时，骗不了长久，骗不了所有的人”。年广久无论怎样投机，怎样骗人，终究是会被识破的。而他被人识破之时，也就是他的公司之路走到尽头之时。到头来，只会坑人害己——消费者自是上当受骗了，而年广久自己也逃不了法律的惩罚。

案例评析

从上述案例我们容易看到，傻子瓜子只是中国3000万家中小企业的其中一个。这个例子提醒我们，开公司也好，办企业也好，健康的投资心态非常重要，因为做生意就要讲究一个“诚”字，对消费者不诚，其实就是对自己不诚。在年广久的“傻子”事业大行其道时，中国的改革开放还只是刚刚起步，一些法律、法规还没有出台，游戏规则还不是太完善，所以一些骗术在一定时期里还能大行其道。而现在，中国搞市场经济已经越来越有经验了，更重要的是消费者的自我保护意识逐渐增强，还搞像年广久这样的欺骗行为，结果肯定是消费者要把你告得虽不说是倾家荡产，至少是大大放血。因此，健康的投资心态才是中小企业做强做大的根本。既然健康的投资心态如此重要，那么中小企业主如何才能成为一个理性的经营者呢？对此，哈佛大学商学院教授罗萨贝斯·莫斯·坎特在接受美国《华尔街日报》采访时强调：“作为具有战略头脑的经营者一定要做到以下三点：第一，要有一个健康的投资心态，一定要控制好自己的‘贪婪’与‘恐惧’。第二，企业经营，除了有一个正确的投资人心态之外，还有一个重要的因素，即需要有合理的投资回报预期。在你投资的时候你应当知道你预期的投资回报是多少。第三，企业经营者应

该消除盲目投资的误区，什么叫盲目投资？就是对自己所投资的项目缺乏一个最起码，最根本的了解和认识。投资项目应改变盲目跟风的恶习。其实，投资项目最大的敌人是什么？是企业经营者缺乏健康的投资心态而导致的恐惧和贪婪。但问题不仅如此，时而恐惧、时而贪婪，该贪婪的时候恐惧，该恐惧的时候贪婪，不是恐惧不足、贪婪有余，就是贪婪不足、恐惧有余。正因为如此，大家都听过巴菲特的一句名言：‘在别人贪婪时我恐惧，在别人恐惧时我贪婪。’”因此，永远保持一种健康的投资心态才是企业做强做大的一个重要因素，哪怕投资失败也没有关系，因为在商场上，投资失利是一件非常正常的事情。当然，作为一个中小企业业主应该坦然地接受自己辉煌的成功，许多痛楚的失败，只有这样，每一个中小企业业主才能真正成功。商场如战场，没有什么常胜将军，失败并不可怕，关键是失败后能够快速的让企业“复活”过来，然后让企业做强做大。

第2章 | 科学的投资决策

实战技巧

市场是无情的，并非只要栽树就会结果。许多中小企业就碰到一开张就面临关门的尴尬局面。究其原因，主要是实现缺乏对市场的深入调查研究，对自身资源认识不足，对市场需求不了解，对竞争对手实力低估，只凭主观判断便盲目决策，最终造成选址失误、定位不准、规模过剩、管理脱节、营销无方等后果。因此，没有调查研究就没有发言权，因为市场调研结果是决策的重要依据。特别是改革开放以来，我国经济高速发展，人民生活水平迅速提高，市场化的脚步越来越快。在市场经济的浪潮中，市场的功能和作用受到企业的重视和关注。企业进入市场，要在激烈的市场竞争中取胜，就要正确地做出选择和决策。企业要想做出准确的决策就必须学会掌握正确的市场信息，而正确的市场信息的来源依赖于及时、准确和有效的市场调查。

2002年夏天，拿到国际商法硕士学位的李舸从英国回到国内，留在一家律师事务所，成为了一名律师。但这时的李舸，日思夜想的却是如何追逐成为一名实业家的梦想。于是，在工作之余，李舸密切关注着市场上可能出现的一切商机，留心有什么好的创业项目。

对于自身所具备的优劣势，李舸也进行了理性的分析。李舸认为，

自己缺少技术背景，缺乏利用技术垄断获得创业资本的先机，走科技创业的路子是行不通的，而且又缺少资金和管理经验，于是李舸一方面确立了寻找民间资本作为战略合作者的思路，一方面把创业的起点锁定在了技术、资本门槛相对较低的传统行业。

在律师事务所繁忙的工作之余，李舸花了大量精力进行了深入而艰苦的市场调研。经过仔细的观察和比较，李舸发现，上海的餐饮业非常发达，尤其是火锅饮食更是丰富。但是，上海的火锅店大多是中低档，就餐环境不佳，出品普遍粗糙，存在座位拥挤、人声嘈杂、空气流通差等问题。上海的火锅无论在技术上，还是在附加值上，都有很大的上升空间。虽然中低档火锅品牌铺天盖地、竞争非常激烈，但获利能力不高，从市场细分的角度来分析，能够提供更优质服务的高档火锅却并不多。上海并不缺少具备高消费能力的群体和消费观念，缺少的只是一个能够提供高档消费附加值的火锅餐厅。打造一个高档火锅品牌的灵感在李舸的脑子里闪现了。

有了初步的构思后，李舸开始进一步总结市场调研的成果，以证实自己的想法。李舸边工作，边利用业余时间，跑遍了上海的大街小巷，对上海的餐饮和火锅市场进行了仔细的调研。自2003年底开始到2004年2月，历经两个半月的市场调研后，一份长达40页的详尽的商业计划书完成了。这家构想中的火锅餐厅的定位是高档时尚，目标消费人群是那些具备一定经济能力，对消费附加值重视程度高的感性消费人群。

有了构思和实施计划，下一步就是寻求投资。最初寻找投资的过程是不易的，由于缺少相关经验和渠道，他只能在网上搜索有关风险投资商的相关信息，主动联系然后上门拜访。李舸说：“很多人都认为，寻求风险投资是一个痛苦和艰难的事情，但事实上，很多时候并不是缺少资金，而是你没有好的项目和团队来赢得资金。就像中小企业经营者抱怨没有资金一样，投资商也在抱怨为什么没有好的项目。“所以，有一个定位准确、可实施性强、计划全面的项目，并充分证明你的团队能够切实执行这一项目，实现项目预期的投资回报，才是问题的关键。”

寻找好的合作伙伴，是成功的另一个保障。李舸清楚地知道，专业

的人做专业的事，他也清楚地知道，自己对于餐饮和餐饮管理缺乏经验和实践。于是，李舸在寻找投资的同时，也不断地物色合适的合作伙伴，并最终找到了曾在著名餐饮连锁企业工作的营运总监。他所找到的这个合作团队同李舸本人一起，完成了对上海市场的最后的深化理解，使火锅店经营模式定位及以后经营管理方面的调整都极少出现失误。

在首家店筹备的过程中，李舸和团队对之前的市场调研的结论又进行调整和完善。至此，李舸对即将开张的火锅餐厅有了更明确的规划。这家构想中的时尚火锅餐厅采用纯海鲜加工的丸、新鲜的海鲜、肥牛作为主打，就餐方式则采用一人一碗分餐制，人均消费在60~80元。

店面的选址和装修是另一个劳神的事情。还在第一家店未开张时，李舸就定下了不是做一家餐馆而是做一个高档火锅品牌的目标，这就使得他对第一家店的要求非常高。因为第一家店的好坏关系到这个品牌的树立，关系到今后连锁店的标准的建立。

最初，李舸就对开店地址确定了明确的框架，大小要在1000平方米左右，为了减轻租金压力，地段并不一定要选在黄金地段，但是要保证交通方便。为了找到一家他心目中合适的首家店的地址，李舸艰苦寻觅了整整一个半月。

火锅店成功的宣传和营销，也是让李舸颇为得意的一件事情。李舸认为，由于竞争激烈，人们的信息极端多元化，高成本的媒体广告对于一个新生品牌的宣传效果微乎其微。现在已经过了“酒香不怕巷子深”的年代，如何让消费者知道、认可这家火锅餐厅，成为开张之初最棘手的事情。在平面媒体上投放广告，投入较高，目标客户也不明确，于是李舸想到充分利用网络，建起了自己的网站，展开了独特的网络营销。由于口味好，定位准确，很快在新浪、网易等各大网站的美食栏目都出现了这个火锅店的相关介绍。此外，李舸还通过与传统促销手法大为不同的方式——派送单子、折扣，成功地吸引到了自己的目标消费群体。如今，在店里用餐的多是回头客或经老顾客介绍过来的。经过最初的推广，李舸坚信，打造品牌不一定要以巨额资金投入为代价，让顾客在餐厅感受到好的口味、优质的出品、高档的环境和服务，是打造品牌的第

一战场。

哈佛商学院认为，企业成败主要取决于决策和管理两大因素，其中决策因素占80%、管理因素占20%。毋庸置疑，决策就是决定做某项事情的策略和方法。德鲁克认为，决策始于看法，而非始于“真相”。他认为决策就是判断，是在各种可行方案之间进行选择。决策正确与否，小而言之决定一项工作、一件事情的成败，大而言之则有可能事关企业的兴衰进退。从这一点讲，提高科学决策能力，不仅仅是应对当前金融危机的需要，更是企业实现又好又快发展的根本之道。为了科学地进行投资决策，业内专家建议按照以下六个步骤进行：

第一，确定决策目标。决策目标是投资决策的出发点和归宿。确定决策目标就是弄清这项决策究竟要解决什么问题。例如，在产品生产方面，有新产品的研制和开发的问题、生产效率如何提高的问题、生产设备如何充分利用的问题、生产的工艺技术如何革新的问题等；在固定资产投资方面，有固定资产的新建、扩建、更新等问题。但不论如何，决策目标应具体、明确，并力求目标数量化。

第二，搜集有关信息。搜集信息就是针对决策目标，广泛搜集尽可能多的、对决策目标有影响的各种可计量和不可计量的信息资料，作为今后决策的根据。对于搜集的各种信息，特别是预计现金流量的资料，还要善于鉴别，进行必要的加工延伸。应当指出，信息的搜集工作，往往要反复进行，贯穿于各步骤之间。

第三，提出备选方案。提出备选方案就是针对决策目标提出若干可行的方案。提出可行性的备选方案是投资决策的重要环节，是做出科学决策的基础和保证。所谓可行，是指政策上的合理性、技术上的先进性、市场上的适用性和资金上的可能性。每个备选方案都要注意实事求是，量力而行，务求使企业现有的人力、物力和财力资源都能得到合理、有效的配置和使用。

第四，通过定量分析对备选方案做出初步评价。这个步骤是把各个备选方案的可计量资料先分别归类，系统排列，选择适当的专门方法，