

中国私营企业做大做强的黄金法则、
做好做久的必备宝典



私营企业

决胜市场要懂

的

200条锦囊妙计

凡禹昌纯◎编著

如何摆脱丛林生存困境
如何在诱惑多发的商业社会中提高抵抗力
如何在竞争激烈的商业战场立于不败之地
这里，将给你答案！



立信会计出版社
LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

中国民营企业做大做强的黄金法则、
做好做久的必备宝典

民营企业 决胜市场要懂 的 200条锦囊妙计

凡禹昌纯◎编著



立信会计出版社
LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

私营企业决胜市场要懂的200条锦囊妙计 / 凡禹, 昌纯编著. —上海: 立信会计出版社, 2011.7

(成功金版)

ISBN 978-7-5429-2958-7

I. ①私… II. ①凡… ②昌… 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 (2011) 第107516号

策划编辑 蔡伟莉

责任编辑 蔡伟莉

封面设计 久品轩

私营企业决胜市场要懂的200条锦囊妙计

出版发行 立信会计出版社

地 址 上海市中山西路2230号 邮政编码 200235

电 话 (021) 64411389 传 真 (021) 64411325

网 址 www.lixinaph.com 电子邮箱 lxaph@sh163.net

网上书店 www.shlx.net 电 话 (021) 64411071

经 销 各地新华书店

印 刷 廊坊市华北石油华星印务有限公司

开 本 787毫米×1092毫米 1/16

印 张 25

字 数 442千字

版 次 2011年7月第1版

印 次 2011年7月第1次

印 数 1-5500

书 号 ISBN 978-7-5429-2958-7/F

定 价 55.00元

如有印订差错, 请与本社联系调换

前言

触摸生存的底线，创造永续发展可能

在中国私营企业发展史上，史玉柱的奋斗历程堪称样板。

史玉柱说过很经典的一句话：我觉得对我们现在的中国民营企业来说，最大的挑战不在于他能不能发现机遇和把握机遇，而是他能不能抵挡诱惑。这是史玉柱近20年商海浮沉中的切身体会，依靠脑白金站起来，又高调进入网游市场。他说：“现在，我在决策任何一个项目时，都会作最坏的打算，都会先估算一下，如果发生亏损，损失会超过我净资产的三分之一吗？如果超过三分之一，再大的诱惑我也不干。而在过去，我是想做什么，就不考虑其他。”

当年巨人大厦的倒掉，使史玉柱成为“死过的人”，死过的人获得重生之后，向别人描述死亡过程和地狱场景，自然使人信服。史玉柱的“死”，不是死在别人的进攻之下，而是死在自己的心态上。确切地说，是死在自己面对诱惑时软弱的抵抗力上。

在史玉柱的“死亡”过程中，两次诱惑将他打进万劫不复之渊。“企业没有现金，像人没有血液一样，没法生存，一个礼拜之内，‘巨人’就迅速地垮了，并欠下了两亿元的债务，从休克到死亡，时间非常短。”史玉柱说。

史玉柱遇到的第一次诱惑是多元化诱惑。史玉柱说：现在民企几乎无一避免走多元化之路，一做大就多元化，但往往三五年就完蛋，我就这样完蛋过一次。其中道理很简单，领导者的知识面、团队的精力、企业的财力都是有限的，但机会是无穷的，现在各领域的竞争都是白热化，企业只有发挥最大的精力，形成核心竞争力才能立足，投资不熟悉的领域一定要慎重，宁可错过100次机会，也绝不要投错一个项目。

史玉柱遇到的第二个诱惑是荣誉诱惑。按照史玉柱的说法，1992年决定盖巨人大厦的时候，开始是准备盖18层，但这个想法一闪而过，出来的方案是38层。1992年下半年一位领导来参观，建议把楼盖得高一点，于是设计改到54层，后来很快又改到64层。由54层到64层基于两个因素：一是设计单位说54层改为64层对



下面基础影响不大；二是公司想为珠海市争光，盖一座标志性大厦。当时广州想盖全国最高的楼，设计63层，我们要超过它。1994年一位领导人来考察，公司觉得64层有点犯忌讳，几个负责人一商量就决定把大楼改为70层。仅仅是为了虚荣，决定公司命运的决策就这样定下来了。两年后，巨人集团陷入了无可挽回的困境。

中国民营科技实业家协会秘书长华贻芳在巨人集团出事之后，曾写过一首打油诗交给了史玉柱，这首打油诗的内容是：“不顾血本，渴求虚荣；恶性膨胀，人财两空；大事不精，小事不细；如此寨主，岂能成功。”后来，史玉柱将这首打油诗挂到了办公室的墙上。

史玉柱自我救赎成功，重新站起，在听过了史玉柱对于过去失败的反思之后，华贻芳又在现场送给史玉柱一首打油诗：“现代企业，大事两桩；经济文化，半斤八两；既能赚钱，更会育人；如此寨主，方成好汉。”

从巨人汉卡到巨人大厦的倾覆，到脑白金、黄金搭档的翻身，再到巨人集团纽约上市成功融资10亿美元，史玉柱以自己的创业史演绎了一部惊心动魄、跌宕起伏的“人间悲喜剧”。

现在，无数投资机会诱惑着史玉柱，但他都因决策委员会的反对克制住了。他坦言，企业发展过程中遇到的“诱惑”实在太多了，一不小心，容易踩到“地雷”。

从史玉柱的艰难探索中，我们不难窥得中国私营企业发展所经历过的阵痛，也不难知晓私营企业创业者们丛林生存的困境，这是一部凝结着太多艰辛与教训的成长史。

黄宏生说：“民营公司是野生的，要生存下来很辛苦。”私营企业从无到有，从小到大，由大到强，这是每一位企业主、老板或经理人共同的愿望，创业者靠着无比的勇气和耐心、敏锐的头脑和旺盛的斗志带领企业走过创业的艰辛之路，但所有人都面对着一个共同的难题：如何在大环境无法改变的条件下，使自己的企业能够生存与发展。

对此，华人首富李嘉诚也有过感慨：“成功实际上是相对的。创业的过程，实际上就是恒心和毅力坚持不懈的发展过程，这其中并没有什么发达秘密，但要真正做到中国古老的格言所说的勤和俭也不太容易。而且，从创立之初开始，还要不断地学习，掌握各种能力。我自己从创立开始到1963年这一二十年来，平均每天工作16个小时，而且每星期至少有一天是通宵达旦的。”

柳传志曾经在2002年时说：“我从1984年创办企业，18年间和我同台领过奖的许多知名企业家，今天回头去看，绝大部分已经销声匿迹。”

美国经济学家埃德蒙·费尔普斯曾说：“市场竞争不同情弱者，生死存亡靠

自己。”

孙子说：“故兵闻拙速，未睹巧之久也。”（《孙子兵法·作战第二》）这是说：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。这就需要企业经营者能充满远见地为企业的发展精准地找到下一个要跨的栏。

企业的存在是为了获取利润还是另有其他目的，在管理学发展史上历来存在着两种迥然不同的结论：20世纪60年代，美国商学院得出的结论是企业存在的意义是最大化每股的中期收益。但是管理界著名的预言家、哲学家查尔斯·汉迪亮出他关于企业的观点：创造利润是一个公司非常重要的任务，但绝不是它的最终目的。利润只是公司的一个手段，是为了更好地、更充分地开展工作或制造产品、提供服务，最终目的是让企业发展得更平稳、活得更长久。

对此，任正非十分赞同查尔斯·汉迪的这一说法。因为有着二十多年的企业经营阅历，任正非对企业“活下来是真正的出路”这一认知非常深刻，并且坚信不渝，甚至到了偏执的地步。他说，只有生存才是最本质、最重要的目标，才是永恒不变的自然法则。因为优秀，所以死亡。创业难，守业难，知难不难。高科技企业以往的成功，往往是失败之母，在这瞬息万变的信息社会，唯有惶者才能生存。

英特尔总裁安迪·格罗夫曾提出“只有偏执狂才能生存”的理论，当时风靡全球。任正非提出“唯有惶者才能生存”的观点，一度也成为提醒经营者加强危机意识的企业格言。

任正非认为，华为之所以能活到今天，是因为它有一种以客户为主导、以市场为先导的危机意识。这就是企业和个人的区别，他认为：作为一个自然人，受自然规律制约，有其自然生命终结的时间；作为一个法人，虽然不受自然规律的约束，但同样受到社会逻辑的约束。一个人再没本事也可以活60岁，但企业如果没能力，可能连6天也活不下去。如果一个企业的发展能够顺应自然法则和社会法则，其生命可以达到600岁，甚至更长。中国古人所讲的“道法自然”就是这个道理，现在讲的实事求是也是这个道理。私营企业的经营管理必须遵循自然法则和社会法则，必须不断地求“是”。

孟子曾说“生于忧患，死于安乐”，这是对治国者的劝告，经营企业也是一样。任正非正是用这样的思想找到了企业发展的根本目的：企业要一直活下去，不要死掉。而这就需要长存危机意识，在企业的经营管理过程中，可能会发生各种各



样的危机，在面对市场中的各种不确定因素时，管理者将何去何从？

杰克·韦尔奇曾说：“一头狮子带领一群绵羊，可以打败一头绵羊带领的一群狮子。”世界上破产倒闭的公司中，有85%是公司经营者决策不慎造成的。很多私企的创业者取得一点儿小成绩就忘乎所以，凭经验和感觉盲目求快求大，最终将使公司蒙受重大经济损失。众多民营企业领导者都有着对企业经营的执著与热情，却因为决策失误、资金短缺、用人不当、盲目扩张、故步自封、价值迷失、信誉失衡等诸多错误导致企业陷入危机甚至倒闭，实在令人扼腕长叹。

中国的私营公司不是不能做大做强，而是中国的私营公司只要做大做强，成本就很可能失控，而造成企业后续经营困境。中国的私营公司如要做大做强，在过程中就必须“控制成本、精益求精”。经济学家郎咸平如是说。

本书基于大量私营公司成长和发展成功的经典案例，全景式地论述私营公司做大做强的黄金法则——从私营公司的创立到发展、从市场到营销、从人才到管理、从危机处理到经营方略……深入浅出地分析了私营公司决胜未来，创造长续发展可能的各个层面，解决了私营公司的领导者在经营公司的过程中可能遇到的诸多问题。

如何提供最好的智囊样本，帮助中国民营企业经营者把公司做好、做久，打造基业长青和令人尊敬的伟业，让企业最终形成天时、地利、人和的三才一统的新气象——正是本书所有的立意、发愿的源头。

目 录

第一章 成功不是偶然，八仙过海各显神通

1. 合理整合和利用全球资源	2
2. 成本控制新论：无限优化产业链	3
3. 借力传统行业，孵化技术新宠	5
4. 做循环经济的倡导者	6
5. 既要稳扎稳打，也要抢占先机	8
6. 到冷门的地方去投资	9
7. 当企业还小时，不妨试用贸工技模式	10
8. 虚拟经营，打造没有围墙的协合联合体	12
9. 向国际市场挺进	13

第二章 榜样模式，撬动利润区

10. 皇明模式：找准独特位置，为后来者设置门槛	18
11. 盛大模式：垄断上游资源，整合下游终端	19
12. 触动传媒模式：不创新，毋宁死	20
13. 阿拉丁模式：在服务盲区找到生存空间	22
14. 网盛模式：小门户+联盟	23
15. 龙的模式：逆向打通价值链	25
16. 佳美模式：轻资产方式经营，赚足风投眼球	26
17. 价值中国网模式：和用户分享一切	28
18. 雅昌模式：既有开放的外延，也要有兼容的内涵	29
19. 经仕模式：化废为宝，坚持可持续开发	31



第三章 优化内部治理，让战斗力常青

- 20. 管理就是沟通、沟通、再沟通 36
- 21. 打破壁垒，群策群力 37
- 22. 让管理流动起来 38
- 23. 点子最值钱，而架子让人厌恶 39
- 24. 人心齐，泰山移 41
- 25. 上帝的右手是温柔的，但他的左手是严厉的 42
- 26. 霹雳手段执行制度，菩萨心肠讲求情理 44
- 27. 用试点改革来推进全面改革 45
- 28. 成长是一种疼痛的过程 47

第四章 激活蓝海思维，在红海中与鲨同游

- 29. 个性是经营之本 50
- 30. 善于发现市场空白就是在创造蓝海 52
- 31. 变革思维，在红海中勇于突围 53
- 32. 重估一切行业规则 55
- 33. 科技创新要牢记不能脱离市场需求 56
- 34. 为顾客提供差异化选择，做足竞争优势 57
- 35. 剑走偏锋，另辟蹊径 59
- 36. 充分挖掘“长尾理论”的潜力 60
- 37. 商机藏在市场细分中 62

第五章 绕开多元化陷阱，只有偏执狂才能生存

- 38. 在诱惑面前，坚持最初的道路与梦想 66
- 39. 学习李书福的“疯子哲学” 67
- 40. 投资的第一法则：不熟不做 68
- 41. 咬定青山不放松，不达目标不罢休 70
- 42. 要么出局，要么做到数一数二 71
- 43. 经营企业要耐得住寂寞 73
- 44. 制定准确的发展战略，才能形成有效突破 74
- 45. 将分散资源专注集成产业化 76

46. 卖指甲钳也要卖到全国第一	77
------------------------	----

第六章 多元化之路：凤凰涅槃，只为浴火重生

47. 不要把所有的鸡蛋放在同一个篮子里	80
48. 发挥品牌与产业互动的乘数效应	81
49. 在个性与多元之间	82
50. 革自己的命，凤凰只需涅槃	84
51. 企业的航向必须向着客户	86
52. 增强企业黏性：一切以用户价值为导向	87
53. 在行业衰退期“华丽转身”	89
54. 形成互补、协同竞争的产品与服务体系	91
55. 如履薄冰，在否定之否定中前行	92
56. 把握大势，勇当弄潮儿	93

第七章 让品牌无疆界

57. 与外资合作，加强品牌影响力	98
58. 最好的救市方式就是谋求更大的发展	99
59. 严把质量关，以高质量赢得客户和市场	101
60. 从中国制造到中国创造	102
61. 借口碑搭建快捷通道	104
62. 树立强烈的商标保护意识	106
63. 依托优秀的品牌管理系统	107
64. 大事件营销的魅力	109
65. 精准定位，打造深入人心的强势品牌	111

第八章 价格战是缓兵之计，价值战才是长胜之道

66. 是“价格屠夫”还是“价值教父”	114
67. 打价值战，不打价格战	115
68. 企业正道是创新	117
69. 以消费者需求为导向进行价值定价	118
70. 拼的是实力	119
71. 更低价格，最终靠量取胜	120



- 72. 天下功夫，唯快不能敌 122
- 73. 免费也是一种武器 123

第九章 “赢”销时代，博弈没有诡计

- 74. 这是一个从物品短缺到客户短缺的时代 126
- 75. 双赢的通途是：正和博弈 127
- 76. 逆流而上，不做沉默的大多数 128
- 77. 当信息不对称时 130
- 78. 诚实不但是最好的策略，而且是唯一的策略 131
- 79. “赢”销中的智猪博弈 133
- 80. 人类本性中最深层的需求是渴望赞美 135
- 81. 利用迷恋权威的“晕轮效应” 136
- 82. 没有人对利益无动于衷 137

第十章 要想不被超越，唯有精益求精

- 83. 树立高标准的质量观念 140
- 84. 要想不被超越，唯有精益求精 141
- 85. 追求完美永无止境 143
- 86. 没有一个质量差、光靠便宜的产品能长久 145
- 87. 要保证质量问题投诉率为零 146
- 88. 消费者是验证产品好坏最好的老师 148
- 89. 质量评价以结果为导向 150
- 90. 全面质量管理是创造价值和顾客满意的关键 152

第十一章 渠道为王，畅通才是硬道理

- 91. 消费者去哪儿买，产品就在哪儿卖 156
- 92. 简化供应链上的环节 157
- 93. 出现窜货问题怎么办 159
- 94. 促销要规范，才能真正控制价格 161
- 95. 大客户才是真正的“摇钱树” 163
- 96. 激发渠道活力，共同赢得竞争的胜利 164
- 97. 无处不在的20/80法则 166

第十二章 砍掉的都是成本，节约的都是利润

98. 节约每一分钱，把钱花在刀刃上	170
99. 从采购环节下手，降低成本支出	172
100. 提升效率是节约之本	174
101. 真正的成本控制，应该重视资源和成果的比率	176
102. 用新的信息技术为企业加速	178
103. 既要花得少，又要赢得多	179
104. 奇特的“变形虫管理”	181
105. 利润是挤出来的	182
106. 将成本概念纳入每一项决策考量中	184

第十三章 一流企业卖信誉，二流企业卖产品

107. 人无信不立，企业无信则衰	188
108. 信誉、诚实有时比生命更重要	189
109. 诚信是一种投资手段	192
110. 一流企业卖信誉，二流企业卖产品	193
111. 诚信营销为企业保驾护航	194
112. 一诺值千金	196
113. 信誉也是金钱	197
114. 勿以恶小而为之，勿以善小而不为	199

第十四章 未雨绸缪，对风险保持敏感度

115. 避免出现广告违法行为	202
116. 小心遭到消费者的控告	204
117. 注意保护知识产权	205
118. 专利进攻战略与专利防守战略	207
119. 提前避免劳资矛盾	209
120. 不要忽略每一个合同细节	211
121. 别惹上税事缠身的麻烦	213
122. 安全问题无小事	214
123. 小心构成不正当竞争	216



第十五章 不赢利是可耻的

- 124. 不赢利是可耻的 220
- 125. 为特定的客户群体量身定制 221
- 126. 大道至简：直销赢天下 223
- 127. 一个好创意成就一个好企业 224
- 128. 精准“打击”消费目标 226

第十六章 行走在政商关系的边缘

- 129. 官员也是“空降兵” 230
- 130. 合理盘活政府的无形资源 231
- 131. 冯仑的“色戒说” 232
- 132. 企业家要懂点政治 233
- 133. 做敢吃螃蟹第一人 235
- 134. 政府也是你的大客户 237
- 135. 聪明的企业善于向政府自我推销 238
- 136. 本土公关秘籍：感情牌的充分利用 + 彻底的舆论导向 240
- 137. 行走在政商关系的边缘 242

第十七章 用脚去做梦，用心去执行

- 138. 制造规模扩张神话，将体验消费快感传遍全世界 246
- 139. “不计代价，使命必达” 248
- 140. 激发企图心，然后去行动 249
- 141. 巧妙解决速度经营与组织架构的问题 251
- 142. 高效能的“午餐会报”制度 253
- 143. 力保流程和文件不走样、不打折、不缩水 254
- 144. 全员就绪：用自我承诺导引结果 255

第十八章 静水潜流，文化天成

- 145. 对工作投入初恋一样的热忱 260
- 146. “松下电器是制造人才的公司，兼做电器产品” 261

147. 用生命的微光，在茫茫黑暗中艰难引领	262
148. 一页备忘录：把问题搞清楚，把事情搞透彻	264
149. 人尽其才，兼容并包	266
150. “是教你做事，而不是叫你做事”	267
151. 从“要我干”变成“我要干”	268
152. 不背包袱，不扛大旗，不冒进，要量力而行	270
153. 给顾客一种家的感觉	272
154. 日落以前解决所有问题	273

第十九章 千里放权一线牵：管得少就是管得好

155. 放权是有约束的放，不是放任自流	276
156. 带动“发动机”，然后提供舞台	277
157. 只管战略，执行的事百分百放权	279
158. 不必迷信股权，永恒的是真诚和共同使命	280
159. 是猴子就给座山折腾，是条龙就给条大江扑腾	282
160. 将所有权放在一个口袋里，可以避免内耗	284
161. 从距离中寻求接近	285
162. 万科最宝贵的财富就是万科的员工	287
163. 不拘一格降人才	288
164. 做足人情味：让全员持有期股	290

第二十章 得人才者，得天下

165. 感情留人人长留，事业留人人更多	294
166. 找到那些条件稍差的人，发掘他们的能力即可	296
167. 辩证地“因人设事”和“因事设人”	297
168. 要想留住人才首先要尊重人才	299
169. 明晰企业产权，期权激励一统人心	300
170. 用人的至境：人得其位，位得其人	302
171. 赛马理论：人才是折腾出来的	303
172. 企业办学：为企业做强储备人才库	305
173. 要求忠诚，但拒绝愚忠	306



第二十一章 “富不过三代”并非咒语

- 174. 职业经理人是未来的主要依靠 310
- 175. 培养接班人：带三年、帮三年、看三年 311
- 176. 明晰产权，别埋下“定时炸弹” 312
- 177. 并不是每一个家族企业都必须走出家族的控制 314
- 178. 改变家族企业融资现状 316
- 179. 打破制约家族企业发展的怪圈 318
- 180. 思利及人的经营观成就百年老店 319
- 181. 巧妙“剥夺”元老的权力 321
- 182. 甘当“老二”的理性竞争选择 322

第二十二章 耀眼、温和而沉静的商业典范

- 183. 成事三要素：天时、地利、人和 326
- 184. 人气就是生产力 327
- 185. 变在变之先，方能把握全局 328
- 186. 有志不在年高，无志空活百岁 329
- 187. 无心插柳柳成荫 331
- 188. 不断打破现有的平衡，建立一个又一个新的不平衡 332
- 189. 基层是最好的课堂 334
- 190. 追求卓越，挑战极限，从绝望中寻找希望 336

第二十三章 风雨之后见彩虹，危机之中育良机

- 191. 重视公众情感，并设法使公众的情绪向有利于自己的方面转化 340
- 192. 千夫所指的分众“垃圾短信门” 341
- 193. 不要触到民族主义这根高压线 343
- 194. 要善于在冬天里发现春天 344
- 195. 置身危机当磨炼 345
- 196. 未雨绸缪，及早准备冬粮 347
- 197. 说不尽的“年薪门” 349
- 198. 在别人改变之前先改变自己 351
- 199. 有勇气坦然面对真相 353

第二十四章 融资、融智、融天下

- 200. 从做产品到做企业，从做企业到做资本 356
- 201. 引进资本是实现产业突围的重要路径 357
- 202. 牢牢掌握控股权，才能抓住企业根本 359
- 203. 大规模进行股权“手术” 360
- 204. 评估企业的核心是人才 362
- 205. 改变“上市就是为了圈钱”的想法 363
- 206. 上市的“马太效应”，让强者更强 365

第二十五章 企业危机，你能斩得断的死结

- 207. 挥不去的世界500强情结，抚不平的浮躁情绪 368
- 208. 当民族品牌遭遇冷眼 369
- 209. 忽视产业链上下游变迁，企业陷入死胡同 370
- 210. 成为优胜劣汰竞争世界的牺牲品 372
- 211. 管理系统出现紊乱 374
- 212. 倒在危机的暗夜，等不到春天的清晨 375
- 213. 造血不足的现金流 377
- 214. 不被捧杀，就被诛杀 379



■ 第一章

成功不是偶然，
八仙过海各显神通

