

决策 · 管理 · 经营 · 激励

谋变

朱乃肖 著

谋求变局

企业家永远做不完的功课

经济日报出版社

日 下 謀 變

朱乃肖 著

經濟日報出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

谋变/朱乃肖著. —北京: 经济日报出版社, 2004. 6

ISBN 7-80180-270-5

I. 谋… II. 朱… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 057641 号

谋 变

著 者	朱乃肖
责任编辑	周 扬
责任校对	杨廖聪
责任印制	杨 威
出版发行	经济日报出版社
地 址	北京市宣武区白纸坊东街 2 号 (邮政编码:100054)
电 话	010-63567683(发行部) 63567691(编辑部)
网 址	edp.ced.com.cn
E-mail	edp@ced.com.cn
经 销	全国新华书店
印 刷	北京市朝阳区小红门印刷厂
开 本	787 × 1092mm 1/16
印 张	22.75
字 数	285 千字
版 次	2004 年 6 月第一版
印 次	2004 年 6 月第一次印刷
印 数	1 ~ 10000 册
书 号	ISBN 7-80180-270-5/F · 099
定 价	32.50 元

版权所有 盗版必究 印装有误 负责调换

前 言

变是绝对的，不变是相对的，人类社会就是在不断变化中发展，在不断发展中前进。

可是，为什么在同样的历史条件下，在同样的生长环境中，有的企业犹如一棵小小的树苗，沐浴着雨露阳光，经历着风吹雨打，最终长成一棵参天树。也有的企业，本来已经长成枝叶茂盛的大树，但是经历风雨苍桑后，枝断叶落，日益衰落，甚至从此一蹶不振。

究其原因，千差万别，但归根结底，无非一条：

认清变化规律者，聪明决策。

把握变化规律者，胜券在握。

我相信，每个企业经营者都愿意成为认清变化规律、把握变化规律的智者，这也是我为广大读者奉献这本书的初衷。

企业是中国经济的细胞，在中国经济变革的伟大时期，每个细胞无不经历着从“量变到质变”的过程，正是因为有了这个大浪淘沙、优胜劣汰的过程，中国经济才能出现蓬勃发展、欣欣向荣的局面。

本书讲述的 39 个精彩故事，都是企业微观经营管理中的

ABC，几乎是每个企业在发展过程中必须面对的问题。但是有可能并不是每一个企业家或者想创办企业的年轻人都能明白的。

假如你问：创办一个企业最需要什么？得到的答案可能是：最需要资金，最需要人才，最需要现代企业制度，最需要有凝聚力的企业文化等等。这些答案都不能说不对，但是都没有答中要害。通过我讲的 39 个故事，会使读者明白：战略问题，执行问题，融资问题，并购问题，成本核算，财务监控，风险防范，诚信制度，品牌经营，产业资本与金融资本融合，海外经营，特色经营，电子商务与网络，信息化与商业情报，以及与企业文化有关的对人力资本的激励和职业经理人的“幸福观”等等，像一颗颗珍珠，散落在沙滩上，而企业微观管理的客观规律像一条线，将这些散落的珍珠串连起来，变成一条美丽的项链，呈现在我们面前。

我的梦想，就是在回国十年之际，向读者们奉献这样一条美丽的项链，作为对曾经关心我、爱护我的朋友们的回报，作为对养育我的伟大祖国的回报。

目 录

引 言 精彩故事尽在企业

第一部分 决策

01 战略篇：成也萧何，败也萧何

哈磁从“明星”到“流星”的故事/15

正确的战略，成功的基石/18

02 执行篇：没有执行，再好的战略也是一句空话

“一样的战略，不一样的结果”的故事/21

没有执行，再好的战略也是一句空话/29

03 融资篇(1)：经营债务的技巧

蒙牛经营债务的故事/35

经营债务是一把双刃剑/36

04 融资篇(2)：产业资本与金融资本融合之路

蒙牛集团“冬虫夏草”的故事/41

掌握产业资本与金融资本融合的规律/45

05 融资篇(3)：让风险投资助你一臂之力

携程网“一网‘订’天下”的故事/51

让风险投资助你一臂之力/55

06 并购篇(1): 跨行业兼并的精彩一跃

华源集团从纺织跨进医药的故事/63

传统行业中国有大企业实施兼并的规律/65

07 并购篇(2): 民营企业并购世界 500 强在华资产

林凤集团“猎杀行动”的故事/69

掌握企业并购的规律, 才能获得最佳效果/71

08 并购篇(3): 只有逗号, 没有句号, 在并购中做强做大

CBWL 公司在华尔街演绎“蛇吞象”的故事/75

探索在并购中做强做大的规律/78

**09 信息与工业化篇: 传统工业向现代化工业迈进的
必由之路**

宝钢成长的故事/81

信息化促进工业现代化进程/84

10 创意产业篇: 新产业, 新机遇, 新挑战

好莱坞商业运作的故事/89

让创意产业成为财富积累的渠道/94

第二部分 管理

11 成本篇(1): 拧过的毛巾里还要挤出水来

神州电脑“拧毛巾”的故事/103

有效控制成本——企业家永远做不完的家庭作业/106

12 成本篇(2): 企业内部物流控制与成本核算

深圳 BYD 公司的传奇故事/113

对企业内部物流管理过程的探讨/117

**13 财务监控篇：监而有理，监而有章，监而有法，
才会监而有效**

令华尔街震惊的“世界通信”的故事/126

企业财务如何建立监控机制/129

14 诚信篇：诚信，一个经久不衰的话题

震惊全球的“安然故事”/133

诚信，现代市场经济的基石/137

15 资信篇：管好客户资信，练好企业内功

一个投资水电站的“神话”/146

掌握对客户资信管理的客观规律/148

16 危机管理篇：沉着应对突发事件

亚信的故事/151

建立企业的危机管理机制/156

第三部分 经营

17 特色经营篇(1)：有特色，才会更出色

特色小公司迅速致富的故事/163

特色经营的规律：先做强，后做大/167

18 特色经营篇(2)：企业如何从衰落到重新崛起

三星集团重新崛起的故事/172

企业如何从衰落到重新崛起/174

19 特色经营篇(3)：小商品背后的大商机

小小指甲钳剪出大市场/180

掌握发展特色小商品的规律/182

**20 特色经营篇(4): 小小水饺如何登上速冻食品
产业大舞台**

“水饺皇后”演绎“湾仔码头”的故事/186

小小水饺如何登上速冻食品产业大舞台/188

21 海外经营篇(1): 开拓美国市场的故事

两个“200 万美元”的故事/192

探索跨国经营的规律/195

22 海外经营篇(2): 开拓法国市场的故事

中国某公司在法国创业的故事/198

属地化经营是开拓海外市场的重要手段/201

23 反倾销篇(1): 另一个硝烟弥漫的战场

应诉与不应诉的故事/205

如何在应诉中获胜/206

24 反倾销篇(2): 打火机保卫战

温州打火机胜诉的故事/211

利用国际规则, 保护正当权利/214

25 品牌篇(1): 名牌是企业的一座金矿

“红高粱”由盛至衰的故事/220

在知识经济时代, 中国品牌如何登上国际经济舞台/225

26 品牌篇(2): 品牌为无形资产增值

“杭白菊”品牌的故事/230

品牌是企业无形资产的重要组成部分/231

27 专利篇: 让无形资产成为“第一桶金”

“优盘之争”的故事/237

知识产权——一个绕不过去的话题/241

- 28 电子商务篇：实现电子商务的三步曲
 - 一张 e 网网回 4.8 亿的故事 / 246
 - 实现国际电子商务的“三步曲” / 247
- 29 网络篇(1)：网站赢利不是天方夜谭
 - eBay 网站赢利 / 256
 - 网站盈利不是天方夜谭 / 257
- 30 网络篇(2)：在网络经济低谷中求生存
 - 网络小公司夹缝求生存的故事 / 260
 - 机会只垂青有准备的竞争者 / 262
- 31 情报篇：商业情报为企业竞争创造价值
 - 格兰仕成功进军空调业的故事 / 269
 - 商业竞争情报也能为企业创造价值 / 271
- 32 信息致富篇：一个亿万富婆的诞生
 - 《哈利·波特》造就亿万富婆 / 275
 - 利用信息技术快速致富的规律 / 277

第四部分 激励

- 33 激励篇(1)：让人力资源成为财富创造的源泉
 - 一位留学生被罚款的故事 / 285
 - 激励机制的内涵与运作规律 / 287
- 34 激励篇(2)：年轻人的职业生涯设计
 - 我的故事 / 294
 - 从“灰姑娘”到“金领”的故事 / 301
 - 年轻人的职业生涯设计 / 304

- 35 激励篇(3): 员工是我们的生命线
给“猫”分“鱼”的故事/308
员工是企业的生命线/311
- 36 激励篇(4): 给职业经理人一个激情创意的舞台
段永平激情创业的故事/318
给职业经理人一个激情创意的舞台/323
- 37 道德观篇: 道德建设, 企业家的必修课
商海冲浪的故事/326
道德建设, 是企业家最重要的素质建设/330
- 38 “幸福观”篇: 企业家价值观的重要内涵
MBA 刘的“幸福生活”/333
从经济学的角度考察“幸福指数”/338
- 39 健康观篇: 健康经济学走进我们的视野
发生在深圳某公司的真实故事/346
健康经济学与企业微观管理/350

后 记

引 言

精彩故事尽在企业

变是绝对的，不变是相对的，人类社会就是在不断变化中发展，在不断发展中前进。

企业是中国经济的细胞，在中国经济变革的伟大时期，每个细胞无不经历着从“量变到质变”的过程，只有认清变化规律、积极谋划企业变局者，才有可能把握变化规律，在大浪淘沙、优胜劣汰的变化中，成为胜券在握的智者。

精彩故事尽在企业

微观是相对宏观而言的。微观世界丰富多彩，一粒尘埃，一个细胞，一个生命，一个家庭，一个家族，一个企业，一个社区等等，都可以纳入微观世界的范畴。而我们今天要为你打开的，就是企业经营管理之门。

企业是中国经济的细胞，是中国经济最原始、最大量同时又是最核心的物质基础。在中国市场经济体系建立的过程中，许多企业都发生了翻天覆地的变化：有的从默默无闻走向无限辉煌，有的从光彩夺目的明星变成转瞬即逝的流星；有的从一贫如洗到腰缠万贯，有的从大富豪变成阶下囚；有的从普通科技人员变成科技英豪，也有人从一介书生变成知识英雄；有从养尊处优的世家子弟变成勤劳致富的劳动模范，也有从无数光环笼罩的显赫人物变成贫困潦倒的一介草民。如此瞬息万变，如此扑朔迷离，使许多人感到其中深不可测，也使许多想创业的年轻人望而却步。事实上，就像世间任何事物都有客观规律一样，企业微观管理也是有规律可循的。当你们读完我讲述的 40 个缤纷多彩的经营故事，就能揭开神秘的面纱，触及到企业微观管理中最基本、最核心的精髓，就能掌握企业经营中的客观规律以及这些规律的变

化形式，这也许就是本书的魅力所在吧。

全书分为**引言、决策、管理、经营和激励**四个部分，几乎涵盖了企业微观管理的方方面面。作为一本企业微观经营管理普及读物，我试图通过讲述那些引人入胜、缤纷多彩和生动活泼的经营故事，让人们在休闲娱乐时，在阅读过程中，了解和掌握更多的企业微观管理的客观规律。

为什么我们的故事从**制定战略**开始讲起呢？我曾经问过一些企业家和一些想创办企业的年轻人，在创业之初，你最需要什么？回答是多样的：最需要资金，最需要人才，最需要现代企业制度，最需要有凝聚力的企业文化等等。这些答案都不能说不对，但是都没有切中要害。

一个企业创业之初最需要的，是制定企业发展战略。正确的战略是成功的基石，这块基石可大可小，但是一定要符合国家宏观经济发展的大趋势，符合企业所进入的行业发展的实际情况，符合企业自身发展的客观规律。例如通过哈磁集团从“明星”到“流星”的故事，我们将明白战略对企业发展是“成也萧何，败也萧何”的道理。

有了好的战略，紧接着就是如何执行的问题。**没有执行，再好的战略也是一句空话。**然而在中国企业界，对执行中的客观规律的研究，是最近几年才被普遍重视的问题。于是，我就讲了一个 Mary 和 Jack 的故事，它告诉我们：一样的战略，会有不一样的结果。只有“对细节的疯狂追求”，才能使正确的战略得到完美的执行。

“要办企业，就得有钱。”这几乎是每个老百姓都明白的道理。但是如何在自有资金有限的情况下筹措到急需的资金，并且用好它们，这就牵涉到一个**“债务经营技巧”**的问题，这是任何一个企业都会遇到的难题。蒙牛集团经营债务的故事告诉我们：

聪明的企业家，不但善于科学地使用自己的资本，还善于把借来的债务转化成为资本，再利用其为自己创造价值和剩余价值。事实上，**债务是一把双刃剑，使用它，既存在商机又存在危机。用得好，它创造的商机可以给经营者带来可观的经济效益；用得不好，它就从商机转化成企业的危机。**这个危机就像一个陷阱，使经营者掉进无底深渊而不能自拔。

解决资金短缺问题，除了在国内举债外，**引进国际金融资本**，也是企业飞速发展的有效途径之一。当你读完“冬虫夏草”的故事，不难看出，产业资本与金融资本相结合，已经成为民营资本扩张的新趋势。只要抓住国际资本进入中国市场的机遇，掌握产业资本与金融资本融合的客观规律，企业就有了腾飞的翅膀。

新兴的高科技企业如何成长？**如何得到风险投资的支持？**在你读完携程网“一网‘订’天下”的故事后，也许能够得到启发。在这个故事中，你可以详细了解风险创业基金成长的历史和运作的规律，以及如何制定合乎标准的商业计划书，才能使风险投资在你的创业历程中助你一臂之力。

在企业做强做大的过程中，经常采用并购的方式加速自己发展的步伐。在此，我们讲述了三个不同类型的并购故事：华源集团的跨行业并购，林凤集团的“猎杀行动”以及美国 CBWL 公司在华尔街演绎的“蛇吞象”的故事。它们当中既有大型国有企业，也有新兴的民营企业，还有外国企业。这些并购故事既发生在最传统的纺织行业，也发生在风起云涌的能源行业，还发生在变幻莫测的国际金融领域。这些故事无不说明一个道理：**并购过程就是资产重组的过程，企业就是在这一动态过程中不断发展壮大起来。**当然，并不是所有的并购行动都能获得成功。事实上，**并购是一项具有很大风险的商业行为。其风险主要来自于它的**

可预见性，尤其是在信息严重不对称时，这种风险就更大。

任何一个企业的资金实力和经营能力都受到一定的时间和空间的限制，任何扩充和增长都是有极限的。因此，及时调整自己的发展战略，在有的领域战略进入的同时，在有些领域要作战略退出。这种“有进有退”战略的实施，有助于企业及时调整自己的有效资源，在动态的并购重组中获得最佳经济效益。

除了并购之外，传统行业中的企业如何与时俱进，跟上现代化前进的步伐，是每个身在老企业的经理常常考虑的问题。读完宝钢成长的故事，读者们会明白：即使在最传统的钢铁产业，只要把信息技术与传统炼钢技术创新相结合，就会给企业带来新的活力和巨大的竞争力。事实上，这也体现了传统行业与新兴的高科技行业相结合的发展趋势。

此外，进入新的领域创业，也是企业发展的有效途径之一。从20世纪90年代开始，发达国家从工业经济向知识经济逐渐过渡。在这个过渡时期，知识是最具有活力、价值创造力和可持续发展的生产要素。创意是知识与思考的结晶，创意产业是将人们的思想转化成为产品并进行经营买卖的一种产业，其中知识产权则是核心资产。于是，让创意产业成为财富积累的渠道，就成为一个有眼光的企业家的聪明选择。

随着故事的进展，我们进入了本书的第二部分：管理。我曾经以“管理是一门永远做不完的家庭作业”为题，有感而发地写过一篇短文。没想到得到不少经理人的共鸣，并且被许多网站陆续转载。这也在一定程度上反映出人们对管理的关注和重视。

企业管理的第一基本要素就是要控制成本，神州电脑“将拧过的毛巾再挤出水”的故事和BYD公司“内部物流控制”的故事使每一个读者明白：在财富创造和财富积累的过程中，控制成本是非常重要的一个环节。而内部物流过程是与资金流、信息