

文岗 编著

民主与建设出版社

破解 中国企业投资之谜

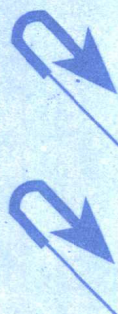
问题 分析 对策

全世界的商人都看好中国巨大的投资空间，
纷纷涌进中国市场的今天，
中国企业却总找不到合适的项目，
这真是一个难以破解的中国投资之谜！

Chinese INVESTMENT

文岗 ● 编著

民主与建设出版社



Chinese INVESTMENT 破解 中国企业投资 谜

全世界的商人都看好中国巨大的投资空间、
纷纷进中国市场的今天，
中国企业却总找不到合适的项目，
这真是一个难以破解的中国投资之谜！

主 体 设 计

图书在版编目(CIP)数据

破解中国企业投资之谜/文岗编著. - 北京:民主与建设出版社,2000.1

ISBN 7-80112-341-7

I. 破… II. 文… III. 企业管理 - 投资 - 研究 - 中国
IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 76702 号

责任编辑	李保华
封面设计	李 栋
出版发行	民主与建设出版社
电 话	(010)65275953
社 址	北京东城区东厂胡同 1 号
邮 编	100006
印 刷	北京市飞达印刷厂
开 本	850×1168 1/32
印 张	10
字 数	260 千字
版 次	2000 年 1 月第 1 版 2000 年 1 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 7-80112-341-7/F·099
定 价	18.00 元

序

《破解中国企业投资之谜》在这个时候问世，可以说是应势而生。

中国经济体制转轨的改革已经二十年了，但现在呈现的结果却不尽如人意。首先是企业的成熟造就了我们这个时代的不成熟，不知是不是中国企业还处于“幼稚”阶段的缘故，总之他们很容易犯病：鸚鵡病——找不到自己的位置——做事爱冲动，凭一时之热情而上，又因一盆凉水而退下，没有连续性、战略性；盲眼病——找不到自己的方向，看不准市场……而这些病，都集中体现在投资环节上。

社科院的张世贤先生说得好：“在全世界的商人都看好中国巨大的投资空间、纷纷涌进中国市场的今天，中国企业却总也找不到合适的项目，这真是一个难以破解的中国投资之谜！”

确实，对于当今的中国企业，存在一个巨大的投资之谜，它不仅是企业找不到项目，而且包括“投资失误”、“投资陷阱”这两个大黑洞。

幸而甚之，由文岗所著的《破解中国企业投资之谜》问世了。这本书不但系统的归纳总结了当今中国企业在投资方面存在的问题，而且专门介绍了一整套科学的、完备的、已被众多企业的实践检验为极有效的方法、理论与思路，破解了中国企业存在

的投资之谜！这本书还有一个特点就是它集通俗性、科学性、实用性为一体，案例与理论、方法融合得恰到好处。

好了，不由我在此多讲，请读者共享之。

国务院发展研究中心研究员
中 国 人 民 大 学 教 授 许 健
中国企业投资咨询管理公司顾问

2000 年 1 月于北京

目 录

序

第一部分：中国企业投资之谜

——问题与解析

第一章 欲使企业上青云，却问项目在何处？

中国企业近年来演绎了一出出“精彩的闹剧”：一方面，全世界的商人都看好中国的巨大市场空间，纷纷进军中国市场，而中国企业却总也找不到合适的投资项目，只好将偌大的市场拱手相让；另一方面，大量的低水平重复建设投资，同一行业、同一产品在狭小领域的过度竞争却比比皆是。

这些闹剧是如何上演的？又如何得以上演？

第一节 中国企业投资项目的选择难题

- ☐ 案例：“长江音响”抱着“金山”沉没……………（4）
- ☐ 科技展：中国企业忙着看，外国企业抢着赚……………（5）

第二节 “面包”，真的没有吗？

——原因探析

- ☐ 投资空间的认识误区…………… (7)
- ☐ 缺乏项目的可行性研究…………… (8)
- ☐ 没有进行市场细分…………… (10)
- ☐ 缺少技术优势与创新能力…………… (11)
- ☐ 一哄而上，缺少“主见”…………… (12)

第二章 “投资失误”何时休？

“投资失误”是灾难。中国市场经济的纵深发展，使越来越多的“泡沫”投资“水落石出”。特别是一些好大喜功，关系到“政绩”的国家重大项目，屡屡造成无法挽回的历史性“失误”！

“投资失误”是浩劫。随着市场体制的完善，越来越多的企业因“投资失误”而没落，特别是一些显赫一时，声震四方的“明星企业”，因“投资失误”而消声匿迹……

第一节 审视“投资失误”

- ☐ “上级意志”导致“投资失误”…………… (14)
- ☐ 悖离市场规则导致的投资失误…………… (17)
- ☐ 盲目决策导致“投资失误”…………… (18)

第二节 中国企业“投资失误”的原因探析

- ☐ 不够灵活的机制…………… (21)

☐ 缺乏理性的战略指导·····	(23)
☐ 项目研究评价水平低·····	(25)

第三节 “其兴也勃焉，其亡也忽焉”

——“明星”企业夭折现象揭秘

☐ 盲目扩张是失败的温床·····	(28)
☐ “家族”模式是失败的土壤·····	(29)
☐ 主观臆断是失败的序曲·····	(30)
☐ 疏于管理是失败的阶梯·····	(31)

第三章 企业的“投资陷阱”

相对于国际著名企业来说还处于起步阶段的中国企业，在运营过程中不可避免地跳进了一个又一个“陷阱”，使它们难以自拔、麻烦缠身。

跳则跳矣，偏偏就有许多企业不知反省，仍“前仆后继”的跳，于是……

第一节 “多元化”陷阱

- | | |
|---|--------|
| ☐ “陷阱”之害····· | (35) |
| ☐ “陷阱”之形成原因····· | (35) |
- 盲目跟风捞一票
 - 东方不亮西方亮
 - “品牌效应大如神”
 - “资源充分被利用”

第二节 “造名”陷阱

- ☐ 中国企业认为“造名”是“神如意”，能让自己的产品一夜之间成为名牌，殊不知……………（38）

第三节 “投机”陷阱

- ☐ 有些中国企业，它们不是注重生产经营，而是醉心于投机取巧，谋取暴利，结果，将自己推上了历史的“断头台”。
……………（42）

第二部分 破解投资谜

——方法与对策

第四章 投资机会的获取

企业要进行投资，获取机会是第一步。投资机会能否获取，以及可行性、安全性直接关系到整个投资的成败，甚至事关企业的生存与发展。请决策者们踏实的走好这第一步。

第一节 投资机会的搜寻

- ☐ 市场细分找机会……………（50）
☐ 细分“细分市场”……………（54）

☐ 机会划分定方向·····	(58)
☐ 市场调研出机会·····	(62)
☐ 筛选投资机会·····	(66)
☐ 案例分析：产品源于市场·····	(68)

第二节 创造市场机会

☐ 创造市场思路·····	(71)
·技术创新，占尽先机	
·更新换代，事半功倍	
·市场细分，另辟蹊径	
☐ 创造市场要诀·····	(75)

第五章 投资的战略分析

“人无远虑，必有近忧”。一个企业的投资若不与自身长远发展战略相结合，则是瞎投资；决策者若没有用战略的眼光来剖析企业投资项目所处的环境，则是盲目决策。瞎投资、盲目决策的后果是不言而喻的。

第一节 企业战略的制定

☐ 企业战略是企业发展的长期计划。企业在每一阶段的每一次投资，都是企业发展计划中的一部分。战略中没有投资，企业无从发展；投资没有战略作指导，则企业的发展将会像没有方向盘的汽车一样，乱跑一气，最终自取灭亡。·····	(76)
--	--------

第二节 企业的 SWOT 分析

- ☐ 企业状况分析..... (81)
 - 强处
 - 弱点
 - 核心能力
- ☐ 外部机遇和威胁..... (83)

第二节 行业分析

- ☐ 行业的经济特征..... (85)
- ☐ 行业竞争因素分析..... (88)
 - 新进入者威胁
 - 购买者的讨价还价能力
 - 供应商的讨价还价能力
 - 行业当前的竞争状况
 - 来自替代产品的压力
 - 行业容量

第四节 企业投资的宏观环境分析

- ☐ 经济环境..... (97)
- ☐ 政治与政策环境..... (98)
- ☐ 社会环境..... (101)
- ☐ 科技环境..... (103)

第五节 企业投资的微观环境分析

- ☐ 地理条件..... (104)
- ☐ 投资地的配套设施..... (105)

☐ 生产要素供应情况·····	(105)
--	-------

☐ 人力资源·····	(106)
------------------------------------	-------

第六章 投资目标的确定与项目可行性研究

投资目标是整个企业投资的灵魂。企业选定了投资目标,就等于将自己的全部“赌注”都押了上去。

投资目标的正确选择与可行性研究是保证这场“赌博”取得胜利的关键。

第一节 发现“灵魂”

——投资目标的确定

☐ 投资机会分析·····	(109)
☐ 投资问题分析·····	(110)
☐ 投资优势分析·····	(111)
☐ 投资劣势分析·····	(112)
☐ 投资目标的确定·····	(113)

第二节 投资项目的可行性研究

☐ 可行性研究·····	(115)
·掌握国家宏观政策	
·市场前景的预测分析	
·技术水平分析	
·风险性预测分析	
·环境保护分析	

·经济效益分析

- ☐可行性研究的作用····· (119)
- ☐可行性研究的阶段划分····· (120)
- ☐可行性研究的具体实施····· (122)
- ☐可行性研究的基本要求····· (124)

第七章 投资的科学决策

企业投资恰似一把双刃剑。决策者如果能够正确运用,就会使企业蒸蒸日上,前途无量。反之,如果进行不恰当投资,则会导致巨额财产损失,甚至亏损倒闭。

投资与企业的命运紧密相连,它是决定企业兴衰成败的关键。决策当慎重!

第一节 投资的一般决策

- ☐决策的科学原则····· (127)
- ☐决策的一般程序····· (128)
- ☐投资项目的科学决策····· (132)

第二节 市场容量、企业实力与企业投资决策

- ☐确定产品市场引力和企业实力的指标····· (135)
- ☐确定产品引力和产品实力的每一个指标和分值标准 ·····
····· (136)
- ☐确定各种产品实力分布图····· (137)
- ☐投资决策····· (138)

第三节 投资项目的风险预测与决策

- ☐ 风险分析..... (140)
- ☐ 预期收益分析..... (142)
- ☐ 决策标准..... (143)
- ☐ 风险决策..... (145)

第四节 决策当科学

——案例剖析

- ☐ 十大风云企业的不同命运..... (146)
- ☐ “泰坦尼克”沉船记..... (152)

第八章 产品投资决策

市场需要产品，企业以产品为运营的承载体。确定产品是企业投资所要解决的核心问题。

第一节 向市场找产品

- ☐ “康师傅”的金饭碗..... (159)
- ☐ 产品定位..... (162)

第二节 产品的市场分析与决策

- ☐ 斯沃琪：每天一个新变化..... (170)
- ☐ 产品的市场分析与对策..... (174)
- ☐ 产品的创意与设计..... (185)

第九章 企业投资策略与操作

三国时的蜀国，如果没有诸葛亮的谋略，没有关羽、张飞、赵云的勇悍，就不可能雄踞西南，与魏、吴两国形成“三足鼎立”的局面。同样，一个企业的投资，若没有好的策略和具体操作，将不可能有大成。

第一节 抢占市场的投资策略

市场分为前导、中期、末期三种。针对三种不同的市场，我们采取不同的投资策略。

- ☐前导市场的投资策略…………… (191)
- ☐中期市场的投资策略…………… (195)
- ☐末期市场的投资策略…………… (198)

第二节 产品寿命周期与企业投资策略

- ☐产品开发期的投资策略…………… (200)
- ☐产品发展期的投资策略…………… (202)
- ☐产品成熟期的投资策略…………… (204)
- ☐产品衰退期的投资策略…………… (205)

第三节 投资项目管埋

- ☐兵家必争之地…………… (206)
- ☐项目管理的模式…………… (208)
- ☐项目管理艺术…………… (215)

第四节 投资项目的风险控制

及时发现风险，进行风险控制，是企业投资成功的最后保障。

第十章 企业投资与现代企业模式

与中国企业已具有的相对独立的主体地位不相对称的是，许多中国企业至今仍受到传统企业管理模式的束缚，致使企业错失投资良机，甚至导致错误投资而使企业亏损、倒闭。

中国企业需要向现代化企业迈进。

- ☐ 时代呼唤“哑铃” (240)
- ☐ 电话三巨头苦度“阵痛期” (241)
- ☐ “橄榄”变“哑铃”——战略大转型 (245)
- ☐ 企业如何突破管理瓶颈 (249)
- ☐ 企业需要真正的企业家 (252)

第十一章 走出投资“雾”区

二十一世纪的现代企业竞争在很大程度上是市场的争夺，而争夺市场的实质是投资项目的竞争。

投资在二十一世纪扮演的角色已空前重要。中国企业要尽快走出当前投资的种种“雾”区，去赢得属于自己的市场。

第一节 企业投资的不竭动力：技术创新

- ☐ 技术创新——成功投资的根本…………… (255)
- ☐ 产品创新——“量身定做”找市场…………… (259)
- ☐ “联想”成功之联想…………… (261)

第二节 走出迷雾

- ☐ 企业的战略定位…………… (264)
- ☐ 走出多元化“陷阱”…………… (266)
- ☐ “多元化”经营的战略要点…………… (270)
- ☐ “多元化”经营的条件及策略…………… (275)
- ☐ 跨越“广告”误区…………… (279)

第十二章 WTO、全球经济一体化与企业投资

中国加入 WTO 融入国际经济主流如全球经济一体化一样，是不可避免的。在国际企业来来往往的交际中，中国企业应如何投资才能立于不败之地？

- ☐ “入世”对中国企业的影响…………… (283)
- ☐ 500 强与中国企业投资…………… (285)
- ☐ 500 强带给中国企业的投资经验…………… (287)
- ☐ 中国企业面临三大挑战与出路…………… (294)