



诊断 企业 问题

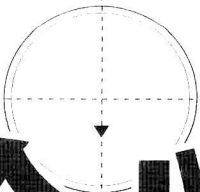
中小企业管理的10大盲点

宁凌◎编著

ZHENDUAN
QIYE WENTI



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE



诊断

企业
问题

中小企业管理的10大盲点

宁凌◎编著

ZHENDUAN
QIYE WENTI



中国经济出版社

·北京·

图书在版编目 (CIP) 数据

诊断企业问题——中小企业管理的 10 大盲点/宁凌编著. - 北京:
中国经济出版社, 2008.5

ISBN 978 - 7 - 5017 - 8447 - 9

I. 诊… II. 宁… III. 中小企业—企业管理 IV. F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 010323 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 叶亲忠 (电话: 010 - 88380089 E-mail: yeqz@sina.com)

责任印制: 石星岳

封面设计: 任燕飞装帧设计工作室

经 销: 各地新华书店

承 印: 三河市佳星印装有限公司

开 本: 787mm × 980mm 1/16

印张: 23.5 字数: 350 千字

版 次: 2008 年 5 月第 1 版

印次: 2008 年 5 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5017 - 8447 - 9/F · 7439

定价: 36.00 元

版权所有 盗版必究

举报电话: 68359418 68319282

国家版权局反盗版举报中心电话: 12390

服务热线: 68344225 68341878



前言

中国企业的迅猛发展已成为经济发展的强劲动力之一，随着我国国内外市场竞争的进一步加剧，中国企业的发展面临着前所未有的困难。如何正确认识企业发展中存在的问题，并针对这些问题提出解决的对策，对企业的发展乃至整个国民经济的健康发展都有十分重要的意义。

在企业飞速发展的同时，企业管理者的自身素质不能滞后，企业管理者只有随时更新自己的企业管理理念，时刻保持危机意识，学会给自己的企业把脉，及时发现企业存在的问题和潜在的危险因素，才能给企业一个更好的发展空间和方向。企业管理者决不能被一时的胜利冲昏头脑，必须保持清醒，必须保持理智，这是每一个企业管理者起码要做到的。但是，对于这一点，我们并不缺乏反面教材，也并不缺少教训。由于企业管理者的麻木，而致使企业问题的负面效应慢慢扩大，最终使企业覆灭于顷刻间。

我们可以回首，昔日辉煌一时的巨人、秦池、爱多、亚细亚，为什么会在一瞬间坍塌？为什么这些企业是这样的不堪一击？其实，关键的症结不是这些企业多么柔弱，而是这些企业的危险病毒有足够的时间悄然扩散。之所以它们有机可乘，往往是因为管理者的漠视和疏忽。这些企业覆灭最重要的原因就是管理者在企业问题的处理上，经常犯下那些不应犯下的错

误，企业管理者缺乏驾驭现代企业的现代管理思维和理念，另外，企业管理者还存在很多认识上的盲点和误区，比如：决策盲区，权威专家说：“一些企业之所以短命，一个根本的原因是，那就是决策者的心态浮躁、目光短视，缺少对企业的长远战略构想和通盘设计。”史玉柱在接受媒体采访时说：“现在我回想起来，制约我决策的机制是不存在的，这种高度集中的决策机制，尤其集中到一两个人身上时，在创业初期体现了决策的高效率，但当巨人的规模越来越大，个人的综合素质还不全面时，缺乏一种集体决策的机制，特别是干预一个人的决策乏力，那么，企业的运行就相当危险。”除此之外，营销盲区、品牌盲区等等，都是现代企业管理者必须要全力克服的。

管理是一种观念，而非技术；管理是一种行为，而非主义；管理是一种责任，而非权利；管理是一种艺术，而非教条！作者本着这个原则精心打造了这本《诊断企业问题——中小企业管理的10大盲点》专业性、指导性极强的书籍。书中分别对当前很多企业最容易出现的管理盲点进行了归纳总结，其中包括：决策管理、投资管理、营销管理、用人管理、品牌经营管理、基础管理、战略管理、竞争管理、陷入经济陷阱管理、危机管理十个部分，与此同时，我们结合真实案例，层层剖析，把握病理，给广大企业管理者一个非常有价值的参考与建议。

正如本书的名字一样，衷心地希望，书里的言论是您最需要的，也能够挠到您的痒处，诊断您企业管理中的盲点和误区。最后，祝愿所有的中国企业能够基业长青！

作者

2008年3月

目 录

CONTENTS

前 言

引 言	企业出现管理盲点的原因分析	1
	管理盲点的外因分析	1
	管理盲点的内因分析	12
盲点 1	企业决策管理盲点	26
	决策管理盲点透视	26
	如何克服决策管理盲点	53
	分析影响理性决策因素，做出科学决策	65
盲点 2	企业投资管理盲点	76
	投资管理盲点透视	76
	分析企业投资风险，避免投资管理盲点	84
	防范投资管理盲点的法则与措施	89
盲点 3	企业营销管理盲点	100
	企业营销管理盲点透视	100
	研究市场，满足消费者的个性需求	108
	依据现状，制定出色的营销方案	134
	更新营销理念，开拓新型营销方式	142
盲点 4	企业用人管理盲点	154
	用人管理盲点透视	154
	练就一双火眼金睛，找准可用之才	160
	让人才放出光来，善于利用人才	172
	千金易得，一将难求：真心留住人才	178

盲点 5	企业品牌经营管理盲点	190
	品牌经营管理盲点透视	190
	增强品牌意识，摆脱盲点	198
	构建高端品牌有效的途径与策略	202
盲点 6	企业基础管理盲点	221
	基础管理盲点透视	221
	建立科学的管理体系，让企业从混乱到有序	226
	精简机构不断改革，提高管理能力	232
盲点 7	企业战略管理盲点	243
	战略管理盲点透视	243
	居安思危，构筑长远的战略规划	249
	提高核心能力，选择性地实行多元化战略	262
	紧跟市场步伐，适时调整企业战略	267
盲点 8	企业竞争管理盲点	276
	竞争管理盲点透视	276
	大胆冒险，以弱胜强	285
	运筹帷幄，出奇制胜	293
	审时度势，以变制胜	303
盲点 9	企业陷入经济陷阱管理盲点	311
	陷入经济陷阱管理盲点透视	311
	如何避免自挖的经济陷阱	316
	如何识破他人所挖的经济陷阱	331
	在经济陷阱中，如何制伏强敌	334
盲点 10	企业危机管理盲点	340
	危机管理盲点透视	340
	建立有效的危机防范意识	344
	变危机管理为管理危机	354
	主要参考文献	367



引言

企业出现管理盲点的原因分析

管理盲点的外因分析

天时、地利、人和是任何一件事情成功的先决条件。企业的生存和发展要以外部环境为基础，企业的外部环境有哪些呢？其中最主要的就是社会因素。企业作为一个系统，它本身也是整个社会经济体系的一个基本组成部分。社会是它生存和发展的土壤，无论是社会的发展、经济的变动、市场的转变，还是国际形势的变化，都会对企业直接或间接地产生重要的影响。

在剖析导致企业出现管理盲点的因素时，首先要关注的就是问题企业的外部环境。因为一个国家或地区的宏观经济环境如果不适合企业的生存，那么即使再强大的企业，最终面临的都将是失败。可见，外部环境的恶劣或恶化是企业陷入困境的重要原因。

一般来说，影响企业发展的外因主要有经济政策、科技发展、社会环境等。

经济环境不完善

企业的发展必须要建立在良好的经济环境之上。一般来说，国家的宏观经济环境对于企业的运行和发展至关重要，经济环境和政策为企业发展所提供的金融、流通、价格等条件，以及为企业发展所提供的机遇等，都直接对企业的发展有着重大影响。

以我国的私营经济为例，起初被定位为“拾遗补缺”，20世纪90年代中期被定位为“国民经济必要的有益的补充”。随着改革开放的不断深入，党的十五大召开后，私营经济是“国民经济的重要组成部分”在我国《宪法》中正式得到认可。而在“十五”计划纲要草案中，明确提出私营经济应在各方面享受“同等待遇”，意味着限制私营经济发展的最后一道屏障已被拆除，但一个真正的公平竞争环境的形成尚需时日。市场经济是要企业在竞争中求生存，但它要求公平、平等的竞争环境，不公平的经济环境往往是企业出现盲点的重要外因之一。

在我国特有的经济制度下，私营企业在与国有企业的竞争产生较大利益冲突时，国家政策往往倾向于维护国有企业的利益，国有企业有政府部门的强力支持，私营企业要打价格战或者其他非价格战，很难打过国有企业。国有企业淘汰而不退出，使得本来能够生存下来的私营企业常常生存不下去。

私营企业受到如此不公平的待遇，还同利用外资、内资的改革政策不协调有关。利用外资的初始动机是引进资金、引进技术，政府为此出台了一系列对外商投资企业的优惠政策，甚至各地政府为争相引进外资而在优势政策上相互攀比加码；而对国内民间资本则是在禁止不了的情况下被动地慢慢“开门”的，因而对其设防、“限制”的阴影处处跟随着它。

这些不完善的经济环境因素，往往会使部分企业在发展中陷入泥潭，甚至因此而导致彻底的失败。

当然，随着我国改革的不断深入，社会主义市场经济制度的不断完善，企业的社会地位得到越来越广泛的认可，国家对企业的经济环境也有了很大的转变。一个公平、公正、公开的竞争环境正在逐步形成。企业的一切市场活动都是在一定的经济环境中进行的。经济环境的好坏，对于企业的发展有着重要的意义。

一般来说，对企业发展及运行起着至关重要的经济环境因素有如下一些方面：

国民经济运行现状及其发展趋势

国民经济目前处于一个什么样的阶段，是产业结构调整时期、经济

低速增长时期还是高速增长时期，国家有关的经济指标，如国民生产总值、国民收入、国家预算的水平及其分配状况等都会对企业经济发展产生重要影响。从总体情况分析，国民生产总值增长速度较快，居民用于个人消费的支出相应增加，这将给企业提供开辟新市场或开办新企业的机遇；反之，居民个人消费紧缩，不利于企业的增长。如果企业对国民经济运行的现状及发展趋势把握不好，那么，毫无疑问，失败的风险就会增加。

银行利息率

利息率对企业的影响可从两个角度来解析：一方面，利息率直接影响着企业的产品销售状况。例如，较低的长期利率对零售业十分有利，因为它意味着鼓励居民的短期消费；而较高的长期利率对建筑业或汽车制造业有利，因为它意味着鼓励居民购买长期耐用消费品。另一方面，利息率将直接影响企业的战略方向。一般来说，利息率较低，利于企业增加资本，可将其用于实施企业合并或兼并；反之，利息率较高，企业再采用积极进取的增长战略，则不利于其自身的发展。

当银行的利息率对企业的资金获取产生较大影响时，势必影响其生产和经营，当这种影响超过企业所能承受的范围，必然危及企业的正常运行。如果是十分重大的不利影响，甚至会造成企业的破产倒闭。

通货膨胀率

对少数企业来说，较高的通货膨胀率也可能是一种发展机遇。例如，假定石油与天然气等能源产品价格的增长幅度快于其他行业产品价格的增长率，那么，石油或汽油等能源企业将因此获利。但是，对绝大多数企业而言，通货膨胀较高是一个非常不利的因素。因为它导致了投资的各种成本（购买原料费用、劳务费用、工资等）相应增加，同时，长期的通货膨胀既会抑制企业的发展，又会促使政府采取放慢增长的政策，导致整个宏观经济环境不利。因此，当企业遇到高通胀时，风险马上就会剧增，如果把握不清就会陷入危局之中。

汇 率

汇率是一个国家货币购买力的表现形式。在国际市场上，它直接影

响到企业成本，进而影响企业国际战略的制定。一般而言，如果本国货币购买力较高，企业更愿意购买外国的产品与原材料，或直接到国外投资，实施海外战略。反之，如果本国货币购买力弱，则会降低企业到海外投资贸易或开发新企业的热情。汇率对企业的影响主要是那些进出口企业或跨国企业。

失业率

每个行业所需劳动力的供求状况也常常成为某些企业生死存亡的关键因素。工程师和大学毕业生的供应有一定的周期性。当供给下降时，许多技术型企业将会面临着缺少熟练劳动力的问题。而服务业经常是以低工资雇用一些相对不具熟练技能的劳动力，所以这些行业很大程度上依赖于就业状况。当就业率高时（如高工资的工作容易找），快餐业与零售业就很难找到合适的雇员。如果专业人才或劳动力缺乏势必影响企业的生存与发展。当关键人才和劳动力形成奇缺时，完全依靠人力的企业的危机必然随之而来。

企业只要适时地对经济环境进行分析，并随之采取相关的措施，因经济环境的不完善而导致企业出现问题是可以避免的。

经济规律把握不准确

经济规律就是经济运行过程中内在的、本质的、必然的发生的现象。比如，在一定时期内，经济的发展具有在某一条条件基础上产生，并随着客观经济条件的变化而变化的规律，但是这个规律是客观的，人们不能消灭、改造，也不能创造。但是我们可以利用经济规律，认识经济规律，当经济规律发生作用时，既可能大力促进经济的发展，也可能阻碍经济的发展。例如当经济进入衰退和危机时期时就会使整个社会的经济不景气，生产和经营低靡，对企业的发展产生大幅度的波动。1997年的亚洲金融危机就是很好的说明。

1997年，泰国突然爆发一场货币危机并迅速发展成一个广泛的金融和经济危机，而且，很快波及东亚的其他国家和地区，而当时经济发展最为迅速的亚洲四小龙也被卷入其中，大伤元气。危机中，大多数东亚经济的货币和资产价值跌落了30%~40%，遭受打击最为严重的几

个国家和地区经济下跌得令人难以想象。东亚地区的银行和企业陷入空前的财务困境。泰国、印尼和韩国不得不请求国际货币基金组织(IMF)援助。到1998年,所有受到影响的国家和地区的经济,包括金融和企业素质相对良好的新加坡和香港,都陷入了严重的经济衰退。

一场危机之所以能够从一个国家爆发并迅速传染到其他国家,其中必然有其客观的原因。其中最主要的原因就是全球经济的一体化和国际金融市场的内在不稳定性。这几十年来由于信息和交通技术的进步,大大减少了交通、通讯的成本,全球经济更为一体化。1985~1994年间世界总的真实国内生产总值增长率年均只有3.2%,但是国际贸易增长率达到年均6.7%的水平,是其的两倍还多。东亚经济以外向型著称,是国际贸易快速增长的主要受益者。20世纪中末期,国际金融的一体化比真实经济的一体化更快,国际资本流动更为自由与活跃,跨国的银行贷款年均增长率为12%,外国直接投资年均增长率为14.3%。在这段期间,东亚私人资本净流入从1990年的192亿美元上升到1996年的1106亿美元,增加了6倍,东亚经济也是国际金融一体化的最大受益者之一。

国际金融市场的这种内在不稳定性和不确定性,在现实中必然会导致一系列社会经济的波动,具体表现为以下几方面:

- 资金的流动会因为受到市场预期和信心变化的影响而出现急剧的逆转。例如受到金融危机影响最大的泰国、韩国、马来西亚、印尼、菲律宾五国,1996年私人资本净流入为730亿美元,1997年净流出为115亿美元,相差达840多亿美元。这么巨大的资金流入、流出的逆转是中小规模的东亚经济所难以承受的。

- 信息技术的快速进步和金融市场的全球一体化使得国际资本的参与者以“瞬间”的速度,在全球范围内进行大笔资金的跨国界流动成为可能,而且,为国际投机资本的兴风作浪提供了实行条件,加剧了金融市场的不稳定性。而东亚各国在金融一体化的国际大趋势下,对金融市场的不稳定性和国际投机资金操作的危险性,既缺乏必要的警惕,也缺乏监管的经验。

- 大的国际风险投资基金和投资银行以20倍或30倍的高杠杆运作,其流动的资金远大于中小金融市场所能承受的最大值,使中小金融

市场的些微缺陷，受到少数几家国际风险投资基金或投资银行的狙击而酿成大祸。国际上还未建立制止和惩罚国际金融投机家联合炒作的有效措施。

同时，根据国内外的研究发现，东亚经济受到这场危机影响的严重程度和下述经济现象密切相关：

- 贸易条件恶化和账户出现赤字的概率暴增。
- 经济增长对全球资本市场的依赖程度过大。遭受严重打击的国家，其经济增长更多地依赖外债来支持，而那些所受打击相对较小的国家，其经济外债则较少。
- 短期债务对外汇储备的比率高。需要寻求国际援助的三个国家，不仅外债多，而且短期外债对外汇储备的比率高，1994年时泰国、韩国、印尼分别高达100%、203%和176%，而其他国家则在50%以下。
- 受到影响大的国家和地区对金融部门的监管力度不够，措施不到位，裙带资本主义盛行。
- 受影响较大的国家和地区，其企业的自有资金较少，发展基本上依靠高水平杠杆融资来维持，1996年泰国、韩国、印尼企业的债权对股权之比分别为185%、325%和183%，其他国家和地区一般在100%以下。
- 受影响较大的国家和地区，其房地产、网络 and 股市的泡沫成分较大。

然而，仔细研究上述现象，其实和经济危机本身一样都是“果”而非危机产生的“因”。危机前东亚经济上述不同的表现，其实是它们不同的发展战略选择的结果。遭受危机严重打击的国家像韩国、印尼等，一般都追求赶超的资本密集型产业优先发展的战略，以此作为经济增长的基础。而这种产业不符合它们自身经济上的比较优势，在竞争的市场环境中没有自生能力。为了优先发展这些产业，政府除了提供税收减免之类的优惠外，还经常利用政府的行政特权压低银行利率，并干预银行资金的分配，为这些产业的发展提供了一个良好的政治环境。能得到这些便宜资金的一般是和政府关系比较密切的企业，于是不可避免地出现了裙带资本主义。由于这种产业不符合市场经济的比较优势，在政府的扶持下虽然能够把它们建立起来，但比发达国家的同类企业的竞争

力弱，因此，外贸容易有赤字。而且，企业在竞争性的国内和国外市场的获利能力低，企业生产的进一步扩大和升级只能更多地靠借贷，企业杠杆融资的水平必然高。开始时这些企业主要向国内银行借款，国内银行的资金规模有限，随着企业规模的扩大，就越来越依赖国外的借款来支撑。同时，要优先发展的不符合比较优势的产业一般只能使用借款，特别是自由度比较大的国际短期资本，导致了短期外债对外汇储备的比例高。

除此之外，经济在发展过程中，其产业布局规律、金融货币规律、供求关系等都会对企业的发展产生巨大的影响。忽视对经济规律所产生的作用，或对此认识不足，是造成企业出现问题、陷入困境的重要原因。

违反国家政策法规

国家为了规范市场正常运行，建立良好的市场经济秩序，保证经济的正常有序发展，必然要制定相应的经济法规。经济法规是国家采取强制性措施来保证经济发展和市场运行的手段。国家政策法规是任何人都不能违反的。绝大多数企业都能遵纪守法，合法经营。但是，也有少数企业因种种原因违法乱纪而陷入企业发展的死胡同，如我国的厦门远华、美国的安然。

企业违背国家政策法规造成问题的出现有如下两种情形：

- 有的企业是因为不了解、不懂得国家政策法规而违法，这类企业一般都是小型企业，以私营企业居多，如关于私营企业经营行业的有关规定、广告法、商标法、劳动法等。
- 有的企业是明知故犯，这类企业一般都是大企业，基本上属于私营企业，也不排除个别国有企业。它们生产假冒伪劣产品、进行不正当竞争、偷税漏税、投机钻营等。

比如，广州一次对 3000 多家企业进行税务检查，发现有漏税行为的达 2000 多家，偷漏税人员比例竟高达八成以上。其中白云区的某企业，炮制出真假两本账进行偷逃税款，真账的营业额达 500 万元，而假账的营业额还不到 50 万元。对他们的错误行径按情节轻重，税务部门分别予以 5 ~ 10 倍的罚款，直到吊销营业执照。国家经济体制中绝对不

允许此类危害国家与社会大众的企业存在，法律的威力给这些企业的震撼无疑是巨大的，同时，违法的企业常常也因此大受其损，因此倒闭破产者也大有人在。

由于种种原因，在我国各类企业中尤以私营企业的违规现象多。作为一位有远大抱负的企业家，千万不能以身试法，否则就会一失足成千古恨了。法律上没有任何余地！

随着社会法律制度的越来越完善，人们对违法犯罪经营的企业也是深恶痛绝。企业经营者一定要加强提高自身法律意识，做到合法经营，才能使企业立于不败之地。一般来说，企业要多学习以下几方面的法律法规：

- 国家相关部门制定的产业政策和工商法规。企业经营者要根据实际情况，取得合法经营后，才能从事经营活动。

- 税法知识。要了解所从事的经济活动的有关税目种类和税率标准，增强纳税观念，加强作为纳税人的责任感，在经营中应将各种税目支出，作为经营效益核算的主要项目，及时照章纳税，切不能因为个人的一时贪念而偷漏国家税金。

- 企业自身从事经营活动所涉及的行业管理规定。行业管理规定是政府根据行业特点制定，用以约束和维护行业经营秩序，具有法律效力的行政法规。凡在该行业经营的单位和个人，都必须遵守有关的行业规定。例如：从事烟酒销售的经营者，必须遵守国家专卖规定；融资借贷，应按国家规定向银行或金融机构贷款；餐饮服务业，必须符合国家卫生防疫部门规定的开业条件；商业经营者严禁销售假冒伪劣产品，等等。企业经营者只有遵守上述法律法规，合法经营，才能顺当安全地发展。如果为一时获利而从事违法经营活动，不但会受到法律制裁，还可能因违法行为承担其他严重后果，使个人和家庭蒙受巨大的损失。

企业经营者，只有切实加强自身法律意识，在经济活动中要遵守法律和法规，这样才能避免贪小便宜吃大亏的盲点。

社会环境中的不良因素

社会环境中的一些不良因素，也是企业发展中的绊脚石，可能导致企业出现问题，甚至可能导致企业的最终失败。

一般来说，社会环境中的不良因素主要有以下几个方面：

社会不稳定因素

经济发展离不开稳定的社会环境，企业的运行也受社会治安等因素的影响。如果治安不好，偷窃、抢劫等事件也常常会成为企业陷入困境的原因。

乱收费，乱集资，乱摊派，乱罚款

企业在发展过程中，始终离不开政府和相关部门的管理和指导，只有在政府的有效管理和引导下企业才能走上健康发展的道路。但是，有的经济管理部门把企业作为自己随心所欲的“摇钱树”，乱收费、乱集资、乱摊派、乱罚款等。

一些收费部门相互不协调，重复收费，收费人不出示身份证件，不出示收费政策依据，不开具正规发票，行为不文明，不履行与收费相应的服务。甚至有的行政执法部门以高额罚款施加压力，迫使一些民营企业招待吃喝玩乐。巨大的乱罚乱收常常会增加企业的额外的经济负担，少数不堪重负的小企业往往关门大吉。

“关系障碍”

市场竞争本是产品、质量与服务的公平竞争，可一些市场行为却要在“市场之外”进行才能成功。这主要是因为目前我国管理市场的机制不完善，个别执法人员把手中的权力作为自己徇私谋利的手段，这常常使得企业在开展业务之前先要搞好关系。只有疏通了“关系”，业务才能开展。那么“关系”靠什么疏通，说到底还是一个“钱”字。

吉发企业是江苏某地的一家服装加工企业，企业产品一上市就受到消费者的好评。但这却“影响”了当地另一家制衣企业的产品销售，该家企业经营者与政府中的个别腐败分子“搞好了关系”。于是，当地媒体竟找种种借口停止了吉发企业的广告宣传，随后吉发企业的种种“不合法”的事接踵出现，由于穷于各种应付，吉发企业最后不得不宣布倒闭。

经济领域中的信用缺失

企业信用状况差是我国社会主义市场经济发展的一个薄弱环节，也是导致企业出现问题的一个因素。

市场经济是法制经济，更是信用经济，信用是企业赖以生存的源泉。但我国在经济转型时期，一度出现了严重的信用缺失问题。某些企业的信用意识非常淡薄，假冒伪劣产品充斥市场，合同如同一纸空文，经理人不守信用，各种经济欺诈层出不穷，账款拖欠，甚至出现三角债、多角债等等，常常成为导致企业出现问题和最终失败的重要因素。

由于缺乏足够的信用，企业无法正常地使用信用工具，许多市场机会在无形之中就丧失了，市场竞争能力也随之削弱了。

脱离时代发展步伐

企业要想获得长足发展，必须紧跟时代发展的步伐，与时俱进，开拓创新，这也是企业发展中避免失败或困局的规律之一。企业的发展，必须跟上时代的发展，其中包括生产、经营、消费、观念和技术的时代性等几个方面。一个企业如果不能跟上时代和社会的发展，失败也将是不可避免的。

1908年，美国福特企业开发了T型汽车，这种汽车集中了当时最先进的技术，具备了十分优良的特点，而且伴随着生产技术的提高和汽车业规模经营的到来，福特T型汽车的销量节节攀升，价格却不断下降，对福特汽车的赞扬声此起彼伏。由于它的声誉好，价格低廉，能够满足各阶层的需要，一时间，福特企业的T型车几乎垄断了整个全美汽车市场，对它的需要量一直不断上升。

但是，第一次世界大战结束后，美国社会发生了根本性变化。这一时期美国经历了很长一段时间的繁荣，居民的消费倾向从有用的就行，发展到对所用商品的内在品质要求越来越高，这是消费倾向的一种细微变化，但是福特企业却没有注意到这一点。

就在这个时候，美国另外一家主要的汽车生产商——通用汽车企业逐渐发展起来，它增加了产品系列，增加了产品的品种，使不同阶层的人都能挑选自己喜欢的汽车，以适应不同的市场需求。