

○ 郭四海 编著



中小企业 面对的十_十个选择

ZHONG XIAO QIYE MIANDUI DE SHI GE XUANZE



金盾出版社
JINDUN CHUBANSHE

中小企业面对的十个选择

郭四海 编著

金盾出版社

内 容 提 要

很多中小企业在发展到一定阶段时都会陷入抉择的迷茫中:怎么办?该朝哪个方向走?本书由资深企业问题专家操刀,结合中小企业主的心态,综合分析中小企业的行业处境,指出中小企业在10个问题上普遍面临的艰难选择,并提供了科学的解决之道,为中小企业的健康发展指明了道路。

图书在版编目(CIP)数据

中小企业面对的十个选择/郭四海编著. —北京:金盾出版社,2010.1
ISBN 978-7-5082-6078-5

I. ①中… II. ①郭… III. ①中小企业—企业管理① IV. ①F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 206146 号

金盾出版社出版、总发行

北京太平路5号(地铁万寿路站往南)

邮政编码:100036 电话:68214039 83219215

传真:68276683 网址:www.jdcbs.cn

封面印刷:北京精美彩色印刷有限公司

正文印刷:北京蓝迪彩色印务有限公司

装订:北京蓝迪彩色印务有限公司

各地新华书店经销

开本:787×1092 1/16 印张:13.25 字数:223千字

2010年1月第1版第1次印刷

印数:1~8000册 定价:26.00元

(凡购买金盾出版社的图书,如有缺页、

倒页、脱页者,本社发行部负责调换)

前言

中小企业要有抉择力

中小企业家要善于做选择题。在抉择过程中,很多中小企业会陷入两难,不知道该怎么办的困境中。中小企业一定要根据行业状况和自身状况做出正确的抉择,只有这样,企业才能健康发展。

中小企业的成长过程是一个不断面临选择并做出选择的过程。企业在发展过程中难免处在十字路口,走不同的路的结果大相径庭。其实,每个企业都要面临生死抉择,只不过成功企业做出了正确的选择,所以才走得远一些,失败的企业是在重大抉择面前选错了道路,或者是不愿做出选择。

针对 2500 名创业失败者的调查报告显示,在众多的失败原因中,不能做出正确的决策高居榜首。另一份针对百万富翁的调查报告显示,他们都有迅速地做出决定的能力。

商场上的每一次抉择都有风险,你要落哪一个棋子,敢不敢落下这一个棋子,需要勇气,更需要智慧。

20 世纪 50 年代,在美国摩托车市场上,美国人哈利·戴维森的哈利牌大型摩托车占据主导地位,英国的诺顿·凯旋以及德国的 BMW 等摩托车公司也占据一定的市场份额。10 年后,日本企业本田开始向美国市场渗透,本田摩托车公司制定了一套具有明显差异的扩展摩托车需求的策略,其要点就是发展轻便摩托车,并直接针对新主顾做广告。

稳定而平静的美国市场,受到了来自日本摩托车制造商的入侵,而对这种局势,哈利·戴维森毫无反应,至少是很长一段时间之内毫无反应。他认为自己是大型摩托车行业当之无愧的领导者,所有美国警察部门都使用哈利摩托车,也正是由于这一点,才导致哈利·戴维森高傲自大、缺乏理智,面对“本田”在美国摩托车市场的渗透,他毫不作为。

当哈利·戴维森终于认识到“本田”的出现并非对他构不成丝毫威胁时,“本田”已成为市场上一支新生力量。到 20 世纪 60 年代后期,“本田”在日本制造商中依然遥遥领先,其占据的地盘比预想的还大得多。

哈利·戴维森对市场没有做出正确的判断,其根源是人的惰性,当人取得一定成绩后,对现状往往很满足,沉溺于自己的成就中,缺乏改变现状

的决心。很多中小企业在取得一定成就后,往往也会有这种缺乏创新、竞争意识和进取心的综合征,这对一个中小企业有百害而无一利。

总体来说,中小企业,通常在 10 个关系到企业生死的问题上面对着艰难的选择,而一旦选择失误,企业将面临毁灭性的打击。

- 企业发展的速度问题。
- 专一化还是多元化的问题。
- 是否与合伙人终止合作的问题。
- 怎样对待竞争对手的问题。
- 是否对企业和产品开展宣传的问题。
- 采取柔性还是铁血管管理的问题。
- 是否放权的问题。
- 是否对人才进行培养的问题。
- 是否激发员工间竞争的问题。
- 依靠什么留住人才的问题。

中小企业在关系企业前途的 10 个问题上的选择,对企业的影响巨大。本书围绕这 10 个问题,为中小企业发展提供合理的建议,提高中小企业的决断力。

一个中小企业,未来是生存、发展,还是壮大,取决于企业是否做出正确的选择。

编 者



目 录

第一个选择 慢慢壮大,还是迅速扩张 / 1

- 不能安于现状 / 2
- 一定让你的资金流动起来 / 4
- 融资是扩张的正确选择 / 6
- 善于利用别人口袋里的钱 / 8
- 别让债务失去控制 / 11
- 现金流不能断链 / 14
- 不要盲目求大 / 17
- 做大要看环境 / 20
- 前行要注重体检 / 23

第二个选择 专一化经营,还是多条腿走路 / 27

- 把力量集中在一点上 / 28
- 企业要在优势上经营 / 29
- 合理地进行专一化经营 / 33
- 不要把摊子铺得太大 / 35
- 盲目发展多元化,公司主业被压垮 / 38
- 在熟悉的行业经营 / 40
- 根据市场做调整才是王道 / 43
- 要坚持对产品进行革新 / 45

第三个选择 跟合作伙伴继续合作,还是选择单干 / 49

- 不要取得一点小成就,就终止合作 / 50
- 不要放弃志同道合的合作伙伴 / 52
- 看淡合作过程中的矛盾 / 54
- 合伙人之间要求同存异 / 56
- 亲密的朋友不一定是最佳合伙人 / 58
- 只重私利,合作不长久 / 60
- 跟人品低的人结束合伙 / 63
- 经营理念不一致,应终止合作 / 66

妥善处理陷入困境的合作 / 68

第四个选择 跟竞争对手竞争,还是良性合作/ 73

敢于面对竞争 / 74

尊重你的竞争对手 / 76

要能团结同行 / 79

不要搞恶性竞争 / 82

创造双赢的局面 / 84

学会在竞争中合作 / 86

不与大公司对着干 / 88

第五个选择 把宣传做足,还是靠品质说话/ 91

没有质量,一切是负数 / 92

营销要建立在品质的基础之上 / 95

要有品牌营销意识 / 97

要有顾客至上的观念 / 99

一切从消费者的需求出发 / 101

让消费者为你营销 / 105

为产品找到特定消费者 / 107

做宣传,要知道借势 / 111

在宣传上,不欺骗消费者 / 113

公益活动使公司扬名 / 115

第六个选择 采取柔性管理,还是铁血管理/ 119

合理制度一定要严格执行 / 120

过于苛刻的制度会伤害员工 / 123

让柔性管理展示你的人性 / 124

一定要充满人情味 / 126

让企业有家的氛围 / 129

铁血管理也可以做到有人情味 / 131

权力的震慑作用不能忽视 / 134

第七个选择 果断放权,还是事必躬亲 / 137

领导不要每件事都插手 / 138

要充分授权 / 140

要信任你的员工 / 142

授权要安心 / 144

授权,但不要失控 / 147

授权给正确的人 / 150

授权要实现权力和责任的统一 / 152

第八个选择 充分利用现有人才,还是对新人进行培养/ 155

人要尽其才 / 156

要做到知人善任 / 158

多从内部提拔人才 / 161

员工成长是企业发展的动力 / 162

培训是最大的福利 / 164

让企业成为一个学习型组织 / 167

第九个选择 靠员工自发努力,还是激发竞争 / 171

员工是有惰性的 / 172

适当的竞争是必需的 / 174

避免过度竞争 / 176

过度竞争影响合作 / 179

员工要树立集体荣誉感 / 181

鼓励能激发一个人 / 184

第十个选择 留住精英靠情感,还是靠物质/ 187

想留住他,先尊重他 / 188

感情也能留住人 / 190

有才能的人渴望获得地位 / 192

让员工看到良好的发展机会 / 194

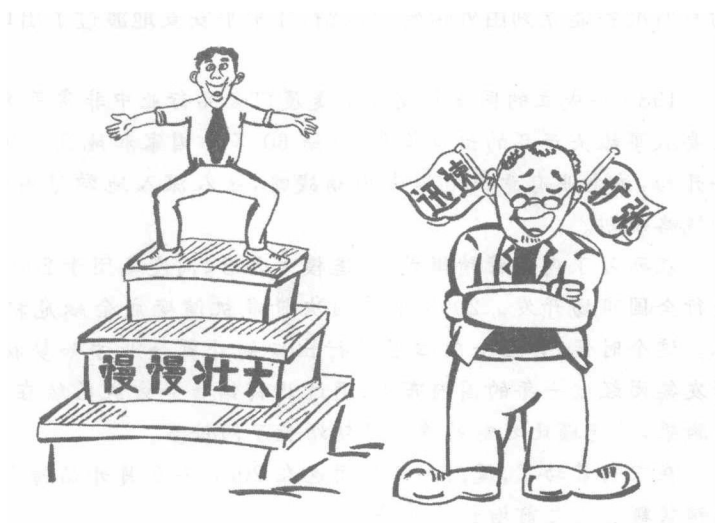
让员工看到企业的前景 / 196

钱当然很重要 / 199

根据价值支付报酬 / 201

第一个选择

慢慢壮大，还是迅速扩张





| 不能安于现状 |

由于企业规模、领导人眼光等原因,许多企业都存在一种“安于现状”的现象。其实,普通人都有这种心理,一个人如果吃喝不愁、工资稳定,就慢慢变得安于现状了。

做企业,不要整天躺在过去的功劳簿上睡大觉。市场是残酷的,在市场竞争中,“不进则退”,一旦不思进取,将迅速被市场淘汰。可以肯定地说,那些取得一点成绩就沾沾自喜、不思进取的企业家,最终肯定是失败者。

2008年年底中国出口企业发生的危机,就是由于许多外贸企业安于现状,一味地依赖出口而不知内销为何物的状况导致的。在这次出口危机中,大凡企业现状比较好的,除了规模方面的原因,应该都是它们平时能够居安思危,留意内销现状,懂得如何进行内销的结果。危机一发生,它们因为有所准备能立刻由外销转向内销,才平平安安地渡过了出口危机。

1989年成立的同发集团原本是厦门食品行业中非常著名的外销企业,主要从事罐头产品的出口贸易,行销60多个国家和地区。从2006年下半年开始,该企业有意识地摸索内销战略,派人深入地学习内销的相关思想和战略规划。

在研究了内销营销模式、渠道模式之后,同发集团于2007年11月开始进行全国市场开发。2008年美国次贷危机演变成金融危机,影响遍布全球。这个时候,曾经一门心思进行出口的外贸企业才如梦初醒。而这时,同发集团经过一年的国内布点,通过让利销售等方式已经在内销领域站稳了脚跟,销售额比之前的单一外销增长了两倍多。

在它的带动下,厦门如意集团也在2007年9月开始转向内销,如今它的销售额也比之前增长了一倍多。

由此,我们可以得出一个结论:企业不能安于现状。也许目前企业的经营状况很好,客户很多,但这些都是暂时的。在企业比较顺利的时候,要多考虑危机发生的情况,如果这些客户停止与企业合作,企业该怎么办?

中小企业一旦安于现状,就会有消亡的危险。“松下电器”的创始人松下幸之助认为,任何一个企业都不可能长久生存下去,都是会被淘汰的。不过,



松下幸之助认为，企业的寿命也是可以延长的，条件就是让企业永葆活力，而要想让企业保持活力，那非有更具体的刺激不可。松下幸之助认为，具体的方法很多，但最有效的方法是明确目标。

如果明确了目标，就会唤起员工实现目标的欲望，并寻求解决问题的方案，这样，也就能为企业带来朝气蓬勃的活力。

对此，松下幸之助是有实践经验的。

在松下幸之助任内，制订、颁布过“五年计划”三次。

第一个五年计划是1956年发表的，旨在到1960年把200亿日元的营业额提高到800亿。

在当时的日本，只有政府才制订这样的五年长期计划，私人企业是从来没有过的，而且指标提出的数额较大，许多人对这个计划能否实现持怀疑态度。但在企业全体同仁的努力下，又适逢日本经济高速增长，第一个五年计划的目标在1959年就实现了。

第二个五年计划发表在1960年，指标是5年后的1965年实行每周5天工作制，而员工的薪金不减。

这个计划在1965年也达到了，不仅工作5天，薪水保持原有水平，工作质量也保持了应有的水准。

第三个五年计划发表在1967年，指标是在5年后总体协调的条件下，薪金水平、经营水准赶上欧洲、接近美国。5年后，预期的成果也达到了。

松下幸之助始终让自己的企业有目标。

美国行为学家J·吉格勒说：“设立一个正确的目标，就等于达到了目标的一部分。”具体的目标是指引企业航行的灯塔，有了它，才会使每个人都明确自己的任务，并一一实现这些目标，企业之船才能满载货物靠岸。

在企业管理中，每一个企业都有一定的经营目标。如企业今年要创利200万元，公司要在国外设立20个分公司等；小的目标如我们销售部要在这一季度完成预计销售总额的50%，争取下个月全体员工的薪水能增加15%等。这些目标对企业的员工有鼓舞作用，员工努力了，企业的业绩也就上去了，两全其美。因此，制定一个恰当的目标，对员工个人、对整个企业都是有利的。

就像一位成功学大师所说：“人的头脑具有一种像导弹一样的自动导航功能，一旦人有了明确清晰的目标后，头脑就会自动发挥它无限的能量，产生强大的推动力，并且能够不断地瞄准目标和修正行为，引导我们向着



目标前进。”

管理大师德鲁克在《管理实践》一书中指出了管理的五大核心之一是制定目标。他认为,管理者要完成的任务必须来源于公司的目标,所有组织都会因目标和获取目标的方式不同而有所不同。没有一个远景目标,企业就不会有长久的市场竞争力。

也就是说,设立企业远景目标是企业战略的一部分,站得高才能望得远。任何一个企业,有了目标,就有了明确的终点线,因此,公司会清楚地知道自己的目标是否已经实现,员工们也会清醒地向着终点线冲刺。

总之,中小企业能否脱离“安于现状”的心理,为自己制定清晰的远景规划,是企业发展的关键性问题。



专家指点

中小企业要给自己确定一个远大的志向,这样才能使自己振作起来。在现实生活中,很多人并不是智力不如人、意志不如人、条件不如人,然而很多年过去后,他还是不如人,这主要是因为他没有确立远大的志向。很多中小企业,条件比别的企业优越,但很多年过去了,始终没有取得进展,甚至到了破产的边缘,其原因就是没有进取心,安于现状。

| 一定让你的资金流动起来 |

钱财只有流动起来,才能给自己带来更多的利润。在生意场上,只有那些懂得让钱流动起来的人才是真正的生意人。作为生意人,如果不想办法让钱流动起来,那么他的创业之路很难走远,更不用说做大做强了。

企业经营的目的就是要把“死钱”变成“活钱”,从钱的流通中赚取利润,让钱生钱。

在生活中,许多人都有“钱再多也不够花”的感觉。为什么呢?因为“坐吃”必然导致“山空”。一个企业主如果不让钱活动起来,让钱躺着睡觉,那么必然会导致钱慢慢地散去。就像雪地上的雪球一样,不滚动,无论怎样保持,它只会越来越小,而只有让它在雪地里滚动,它才会变得越来越大。诚然,让钱活动起来,让钱去赚钱,这样做虽然有一定的风险,但是高风险的地方高收益,如果因为惧怕风险而不把“死钱”变成“活钱”,那么企业的成长空间就很小,这样的企业就不是合格的企业。



美国石油大王洛克菲勒很小的时候就懂得“钱生钱”的道理。

7岁时，他就去村边的森林里找火鸡窝，“偷”小火鸡。他把小火鸡“偷”回家后，细心喂养，等到火鸡长大后，就把它卖给附近村庄的农民。然后，他又把卖火鸡的钱以7厘的利率借给朋友们……

在西方国家，重商的氛围比较浓厚，人们对“钱生钱”的道理领悟得比较深刻。在他们的眼里，一个人如果不懂得如何利用钱生钱，那就是对资源的浪费。

在西方国家有这样一个故事：

从前，有一个大地主将他的财产托付给三个仆人保管一年，他给了第一个仆人5个单位的金币，给了第二个仆人4个单位的金币，给了第三个仆人3个单位的金币。给完钱后，地主嘱咐他们要妥善管理好自己的财富，一年后他要查看他们是如何处理这些钱财的。

第一个仆人拿到这笔钱后，做了各种投资；

第二个仆人拿到钱后，买了一些原料，制造了一些商品出售；

第三个仆人为了安全起见，将他的钱埋藏在树下。

一年后，地主召回仆人，检查他们处理钱财的情况。第一个仆人和第二个仆人所管理的财富都增加了一倍，对此地主感到非常欣慰。唯独第三个仆人的财富一点也没有增加，地主问及原因时，第三个仆人解释说：“唯恐运用不当而遭到损失，所以将钱存放在安全的地方，今天将它原封不动地归还。”

地主听了这话，非常生气，大骂第三个仆人说：“你这个懒惰的东西，怎么不好好利用你的财富？”

资金不流通等于“死钱”，而且很有可能因通货膨胀而贬值。在日常生活中，很多人也像第三个仆人那样，不善于利用手中的资金，把资金变成了“死钱”，导致他们手里的钱越来越多，能买到的东西并不见得增加，也就是说，财富并没有实质上的增长。

企业家既追求事业成功，也追求财富增长。而要想自己的事业获得成功，必须想办法让钱流动起来，钱流动得越快，就越容易获得利润，就越容易使企业在短期内走上正常的运营轨道。

中小企业一定要树立“钱生钱”的观念，并把这种观念落实到实际行动中去，让手中的钱活动起来。事实上，那些成功的企业家之所以能够成功，一个至关重要的原因就是他们善于把钱流动起来，把“死钱”变成“活钱”，



让钱去生钱。



专家指点

很多中小企业主容易犯这样的错误，他们在赚到一笔钱后，往往把这笔钱存到银行吃利息，一味地稳妥经营。为了规避规模扩大带来的风险，他们不愿把这笔钱用来追加投资，从而把本来可以活动起来的资金封死，不能发挥更大的作用。

| 融资是扩张的正确选择 |

钱是企业经营活动的“血液”，有钱好办事，无钱寸步难行。没有足够的资金，会导致企业“寸步难行”。必须正确认识融资的重要性，想办法通过融资解决创业的资金问题。只有资金到位，并合理运用，中小企业才能获得长足的发展。

融资能力往往影响着企业的生存发展，一个能正确认识融资的重要意义并善于融资的中小企业，往往会有着美好的未来。

百度网站之所以能取得成功，与其创始人徐勇和李彦宏最初的积极融资密切相关。

徐勇 1982 年就读于北京大学生物系，1989 年完成生物学硕士学业后，获美国洛克菲勒基金会博士奖学金，赴美留学，获博士学位，随后获加州大学伯克利分校博士后。1999 年，徐勇与好友李彦宏回国创建了百度网络技术有限公司。

1999 年年底，当时美国上下正沉浸在互联网的热潮之中，所有人都在谈论“网”。身在美国的徐勇预感到中国的互联网今后也会有一个很好的发展前景，于是，他和有着同样创业激情的李彦宏走到了一起。

李彦宏 1991 年毕业于北京大学信息管理专业，随后赴美国布法罗纽约州立大学攻读计算机科学硕士学位。在美国 8 年期间，李彦宏担任了道·琼斯公司高级顾问，他为道·琼斯公司设计的实时金融系统，迄今仍被广泛地应用于华尔街各大公司的网站，其中包括《华尔街日报》的网络版。他还是国际知名互联网企业——INFOSEEK 资源工程师，是新二代互联网技术领域的专家。



由于徐勇和李彦宏长期生活在美国，对美国的投资机制、价值观念都有比较深刻的了解，于是，他们写好商业计划书，开始到处融资。不久，他们融到了第一笔资金120万美元，随后，从美国的硅谷回到中关村创建了百度网络技术公司。

2000年6月，百度正式推出全球最大、最快的中文搜索引擎，并宣布全面进入中国互联网技术领域。

2003年10月，百度在全国近百个城市展开“竞价排名”付费搜索服务市场推广活动，目标直指数量庞大但是营销无门的中小企业。百度公司执行副总裁徐勇坦言：“这是为纳斯达克上市计划赢得更多的资本。”现在已有数万家企业在百度网页上交费，排名次，续费率达85%，这给百度带来了丰厚的收入。

可以说，是大胆融资让百度取得了今天的成功。由于百度对融资的认识非常客观，并积极开展融资工作，在短短两年的时间内，不仅实现了创业的成功，而且使百度成为国内搜索引擎行业的三大巨擘之一。

有些人认为只要自己有一个好的市场前景的方案，就应该有好的风险资金来投资。事实并不像他们想像的那样。因为投资者总希望最大限度地降低风险，然后才看赢利。在选择项目时，投资者所采用的是风险排除法，他们每天面对大量的项目报告书，必须迅速从报告书中扫描出缺点，进行判断筛选。许多人在和投资者谈过以后，往往感到很奇怪，为什么投资者只字不提项目优势呢？这是因为融资者和投资者的角度是相反的，融资者看的是优点，而投资者看的是缺点。

为了争取到投资者的信任，一般而言，在融资时要注意以下几个问题。

(1) 过度包装或不包装。有些融资者为了融资，不惜一切代价粉饰财务报表，甚至造假，财务数据严重脱离了企业的基本经营状况。而有些融资者认为自己经营效益好，应该很容易取得融资，不愿意花时间及精力去包装企业。殊不知，投资方看重的不仅是企业短期的利润，企业的长期发展前景及企业面临的风险是投资方更为重视的方面。因此，过度包装和不包装对企业的发展都是不利的。

(2) 缺乏长期规划，临时“抱佛脚”。资本的本性是逐利，而不是救急，更不是慈善。多数融资者都是在企业资金困难时才想到去融资，不了解资本的本性。中小企业应该缜密考虑融资策略，和资金方建立广泛联系，到急需资金时再抱佛脚，就晚了。

(3) 急于融资，忽视企业内部整合。融资时只想到要钱，却忽视了基本



的工作,结果给融资造成了困难。因此,在融资前,企业家应该先将企业梳理一遍,理清企业的产权关系、资产权属关系、关联企业间的关系,把企业业务清晰地展示在投资者面前,让投资者放心。

(4)融资者视野狭窄,只看到银行贷款或股权融资。企业融资的方式很多,不只是银行贷款和股权融资,租赁、担保、合作、购并等方式都可以达到融资目的。要想融到足够的资金,需要开放思维,采用各种可行的办法去融资。

同时也不要低估融资难度,不要以为靠自己的小圈子就可以拿到资金。很多人常常低估融资的难度,结果,他们在融资的过程中,往往碰壁。

(5)只认钱,不认人。有些中小企业因融资要求迫切,没有考虑融资后对企业经营发展的影响,这样的融资往往会给企业带来很多后遗症,有些有不良企图的投资者,会借此要挟企业主,这样,你辛辛苦苦的经营将付诸东流。

总之,资金是企业的血液,在遭遇资金短缺问题时要融资,想把企业做大时也要融资。盘活资金,就是让企业的血液流动起来,使企业步入正常轨道。



专家指点

每一个中小企业都有融资欲望,这是发展和壮大一个企业必不可少的一步。但是,光有欲望还不行,真正能融到资对中小企业来说才是实实在在的东西。事实上,企业融资是一项非常专业的活动,所以融资要有丰富的融资经验,有广泛的融资渠道,对资本市场和投资人要有充分的认识和了解,要有很强的专业策划能力,要考虑到企业融资过程中遇到的各种问题及解决问题的方法。

| 善于利用别人口袋里的钱 |

融资除了要注意上面的几个问题,也要善于利用别人口袋里的钱。借钱也是门艺术,需要技巧和心思。谈到巧借,不能不提到清代巨商胡雪岩。

胡雪岩想开一个药店,自己还不知道本钱在哪里。可是当他和刘不才等人商量开办药店事宜的时候,一开口就是“我想凑十万两银子的本钱”。



他何以敢吹这么大的牛皮？原来他心里早盘算好了，资金的来源至少有两个：

其一，从杭州那些为官不廉、中饱私囊的官儿们身上筹集。他的第一个目标是杭州抚台黄宗汉。此人极其贪婪，从不放过任何得到好处的机会，只要投其所好，一定能“收服”他。当时正值兵荒马乱，药品是紧缺货，加上有可以济世救人的名目，黄一定会从极饱的官囊里拿出钱来做股本的。攻下了他，别人就容易多了。

其二，让官府出钱。胡雪岩盯住了军营。当时由于军旅繁兴，岁入不给，政府一直实行捐输助饷制度。捐输者可以捐银子，也可以用实物折抵，只要指明数量多少，折合多少银子就可以了。而当时刘不才有祖传秘方“诸葛行军散”，专治军队行军打仗容易发生的时疫，其效如神。胡雪岩决定和浙江粮台打交道，因为他是专管军队后勤保障的。他直接以只收成本的方式把一些药送给军营，只要将士们相信这药好，他就可以直接和粮台打交道，让军队订购药品。就这样，胡雪岩拿到了大笔订购药品的款子。

胡雪岩的药店慢慢发展壮大起来。

胡雪岩的借法，其实是“借鸡生蛋”。他自己不费一分钱，却把药店红红火火地开起来，从无到有，从小到大，变戏法似的让人眼花缭乱。

对企业来说，负债既是一种压力，也是一种动力。债务杠杆运用得好，企业就有可能实现创业腾飞；运用得不好，很有可能使自己雪上加霜。

美国钢铁大王谭仲英就是一位善于利用债务杠杆创业发家的人。

1960年，谭仲英还是一家钢铁公司的小职员，但是，到了20世纪80年代，他已经成为美国最大的私营企业老板之一。他成功的最大秘诀就是利用债务杠杆为自己赢利。

1964年，谭仲英建立了第一个属于自己的钢铁工厂。但是，这样的工厂在美国的竞争能力是极其脆弱的。为了使自己的企业尽快发展起来，他决定采用“贷款滚雪球”的办法，充分利用债务杠杆来发展自己。他以自己的工厂作为抵押，向银行借了一大笔款项，随后他又购买下一家将要破产的工厂或者公司，然后又利用购买到的公司或者工厂作抵押，再次向银行借来一大笔资金，然后去购买第二个公司或者工厂。再接着抵押第二个公司或者工厂，去借款买第三家公司或者工厂……就这样，他负债滚雪球去买公司或者工厂，几年时间，他就拥有了众多的公司或者工厂。

由于谭仲英企业的迅速扩张，加上当时的市场环境比较好，在20世纪