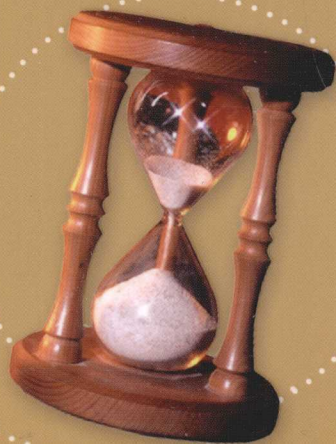


★中国民营企业顺利成长的实践指导读本★

野蛮生长 的秘密

民营企业做强做大的200条锦囊妙计

付巍 梁素娟▲主编



YEMAN SHENGZHANG DE MIMI

中国民营资本自立自强的危机自救方略

中国物资出版社

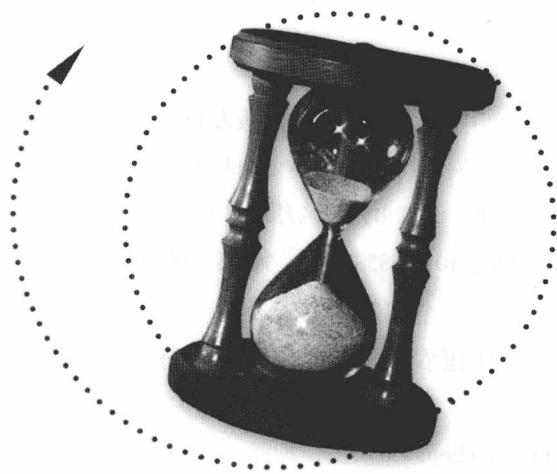


★中国私营企业顺利成长的实践指导读本★

野蛮生长 的秘密

私营企业做强做大的200条锦囊妙计

付巍 梁素娟▲主编



YEMAN SHENGZHANG DE MIMI

中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

野蛮生长的秘密：民营企业做强做大的 200 条锦囊妙计/付巍 梁素娟主编
—北京：中国物资出版社，2009. 12

ISBN 978 - 7 - 5047 - 3179 - 1

I. 野… II. ①付…②梁… III. 民营企业—企业管理 IV. F276. 5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 130028 号

策划编辑 王秋萍
责任编辑 王秋萍
责任印制 方朋远
责任校对 孙会香 梁 凡

中国物资出版社出版发行

网址：<http://www.clph.cn>

社址：北京市西城区月坛北街 25 号

电话：(010)68589540 邮编：100834

全国新华书店经销

中国农业出版社印刷厂印刷

开本：787mm×1092mm 1/16 开 印张：24.75 字数：417 千字

2009 年 12 月第 1 版 2009 年 12 月第 1 次印刷

书号：ISBN 978-7-5047-3179-1/F·1248

印数：00001—10000 册

定价：46.00 元

(图书出现印装质量问题，本社负责调换)

敢于亮剑，突出重围

2008年10月24日，合俊玩具厂厂区外，成群的工人正在利用报纸、招聘信息栏等各种渠道找工作。这个场景只是东莞甚至是中国制造业工厂的一个典型镜头。

合俊集团，全球最大的玩具代工商之一，港资上市公司，在玩具界举足轻重。在世界玩具五大品牌中，合俊已是其中三个品牌的制造商。10月15日，它旗下设在东莞樟木头的两家工厂，合俊玩具厂和俊领玩具厂同时宣布倒闭。当天，合俊股票也宣布停牌，停牌前每股股价为0.08港元。

合俊倒闭原因的复杂性不言而喻，有全球金融危机冲击、人民币升值、劳动力成本增加、原材料成本上涨等外部因素，投资福建银矿这一跨行业扩张所导致的资金链紧张则是一根导火索。现金流紧张导致企业破产已经不是新鲜的事情。目前流行一句话：现金流比妈妈还重要。抛开理论层面不说，现金流对于企业存活的重要性可见一斑。

合俊在金融危机中倒闭并不是个案。金融危机下各国都开始“节衣缩食”，纷纷减少订单，削减投资，这样，原来依赖外国资金和市场的企业，就没有资金和市场了。南方以制造业和以外贸为生的私营企业自然是首当其冲，一系列困难随之而来。

另外，内部经营不善也是企业倒闭的主要原因。不经历风雨怎么见彩虹，没有历经大风大浪的企业，就算发展起来了，以后也会留下的后遗症。这在中国企业发展史上有太多先例了。金融危机正是给私营企业上的一堂危机课，它能锻炼企业危机调控能力，从而发现企业内部及外部的各种不足，并且加以改善。

金融危机的寒流已席卷全球，我们的企业怎样才能顺利度过这个艰难的冬天呢？

首先，要分析自身存在的问题。一些私营公司管理的确存在着一些很不好的风气，如拖延、盲目、懈怠……企业内部管理跟不上企业发展的速度，而且创业者还会因取得一点小成绩就忘乎所以，凭经验和感觉做决策，盲目求快求大，最终给公司带来巨大的经济损失。很多私营公司管理人员没有看到这些问题的严重性，或者即使看到了，也没有采取有效的措施，因为私营企业的性质本身就承受着不少的压力。它们融资难，尤其是当它们的资金链发生问题的时候，如果没有有效的资金支持，很容易出现倒闭现象，也因此形成了银行不愿贷款与私营企业贷不到款的恶性循环。

另外，由于中小企业多以劳动力密集型产业为生存基点，没有研发自主权及创新能力，竞争力下降，也很容易在此次金融危机中被洗出局。有的家族企业普遍存在原则意识差，不能理性地看待亲情关系，将家族感情与公司利益相混淆；品牌管理意识差；节约意识差；资金管理上公私不分；任人唯亲；危机意识淡薄等问题，任何一个细节处理不好都会影响到公司的运营，甚至为公司招来灭顶之灾。

马云曾说过，今天很残酷，明天更残酷，后天很美好，但是大多数人死在明天晚上，看不到后天的太阳。管理没有最终的答案，分析和总结失败背后的根本原因，找到医治企业各种疾患的锦囊妙计是每个管理者的终极命题。

本书最大的特点是集中了优秀企业家的成功经验，以丰富多彩的商战实例为素材，融深刻的哲理和切实可行的操作方法于一体，总结出了民营企业做强做大的200条锦囊妙计。

比锦囊妙计更重要的是锦囊妙计背后的思维方式。从这个意义上讲，本书传递的不仅是企业做强做大的方法，更是不断创新、不断探索的精神，置之死地而后生的智慧，勇于开拓的勇气，以及自主自立的民族情感。这也正是一个民营企业做强做大不可缺少的精神内涵。

编者

2009年9月

绪言 揭示私营企业“十大经典死因”

1. 淹死：国际化浪潮袭来，弄潮儿呛水…………… 3
2. 卡死：指定进口，不喜欢“自家孩子”…………… 4
3. 胀死：盲目多元化，消化不良…………… 5
4. 挤死：专业化之路越走越窄…………… 7
5. 等死：现金流断裂…………… 9
6. 冤死：在舆论中沉沦…………… 11
7. 老死：行业的灭顶之灾殃及鱼池…………… 12
8. 被拖死：管理素质跟不上扩张步伐…………… 14
9. 冻死：倒在危机的严冬，等不到春天的太阳…………… 16
10. 折腾死：提前给裁员打好预防针…………… 18

第一章 跟“三十六计”学多元化兵法

11. 围魏救赵：李嘉诚把鸡蛋分篮装…………… 23
12. 连环计：轮次收入模式成就迪斯尼帝国…………… 24
13. 以逸待劳：乔布斯多元创新…………… 25
14. 反客为主：钱伯斯40%的时间会见客户…………… 27
15. 偷梁换柱：英特尔革自己的命…………… 29
16. 树上开花：QQ四面出击…………… 31

17. 抛砖引玉：聚成相关多元化····· 32
18. 走为上：咎圣达不断否定自我····· 34
19. 金蝉脱壳：邵逸夫一生数变····· 35
20. 无中生有：孙正义纵横 IT 业····· 37

第二章 十大“牛角尖”的专业化真经

21. 汽车疯子的梦想：让吉利汽车跑遍全世界····· 41
22. 一切皆有可能：专一化道路打破发展瓶颈····· 42
23. 阿里巴巴：看似多元合作，只为专注电子商务····· 44
24. 新东方：英语培训产业化····· 45
25. “小王之道”：梁伯强专注于“夕阳产业”····· 47
26. 美的：不盲目多元化，自有主心骨····· 48
27. 全心全意做好每件事，星巴克咖啡香飘全球····· 50
28. 大西洋电缆，为目标痴狂····· 52
29. 通用电气业务战略：要么数一数二，要么整顿出售····· 53
30. 格力“工业精神”：专注如一，耐住寂寞····· 55

第三章 差异化“桃源”住着世外神仙

31. 蓝海创意面前，生意不平等····· 59
32. 美兆医院，旧市场开辟的新疆界····· 60
33. 聚成“培训超市”，颠覆行业规则的鲇鱼····· 62
34. 当当与光合作用，创造“悦读”新优势····· 63
35. 湖南卫视跳出娱乐红海，脱颖而出····· 65
36. 中电集团，传统行业一揽长尾····· 66
37. 海尔集团市场细分四大讲究····· 68
38. 全心服务实现差异化····· 70

39. 蒙牛乳业，两种市场创新赢得差异化····· 71
40. 格兰仕，技术创新赢得差异化····· 73

第四章 做大还是做强实力说了算

41. 阿里巴巴：凭借新技术打败旧霸主····· 77
42. 格兰仕：靠整合资源做强做大····· 78
43. 飒拉服饰：产业链高效整合····· 80
44. 西洋集团：产业链自我循环····· 81
45. 盛大网络：贸工技模式的成功····· 83
46. 美特斯·邦威：“虚拟经营”之道····· 85
47. 企业办学——企业做强的“后花园”····· 86
48. 联想集团：中国企业走出去····· 88
49. 李嘉诚：稳健中不失勇气····· 90
50. 立源基金与本田摩托：在冷门处迅速做大····· 91

第五章 触动企业家神经的“十大创富模式”

51. 逐日英雄瞄准太阳神的钱袋——皇明太阳能····· 95
52. 盛大，可以代表一种新的经济模式····· 96
53. 聚诸侯以令天子——网盛····· 97
54. 逆向打通价值链——龙的集团····· 99
55. “牙科的星巴克”——佳美口腔····· 101
56. 将广告搬进出租车内——触动传媒····· 103
57. 导航舵手——阿拉丁····· 104
58. 用户就是股东——价值中国网····· 106
59. 雅昌，艺术市场的风向标····· 108
60. 变废为宝的循环产业链——湖南经仕····· 110

第六章 价格战不是“降价屠城”

- 61. 格兰仕是“价格屠夫”还是“价值教父” 115
- 62. 海尔提高附加值的价格策略 116
- 63. 国美，直接低价出击 118
- 64. 创维靠技术创新抵御价格战 119
- 65. 苹果“山寨机”策略 121
- 66. 长虹：价格战就是实力战 123
- 67. 金山病毒式营销的“蓝色革命” 124
- 68. 当当低价秘诀：靠“量”赚钱 125
- 69. 清华同方：步步抢先，步步为“赢” 127
- 70. 吉利：成本控制征战全中国 128

第七章 抓一手好牌不如打一张品牌

- 71. 两条腿走路，贴牌创牌同时进行 133
- 72. 央视黄金段打品牌，居然之家逆市而为 134
- 73. 砸冰箱，砸空调，就打质量这张牌 136
- 74. 先创品牌再创汇 138
- 75. 借别人的嘴树立自己的品牌 140
- 76. 赈灾英雄王老吉叫响网络品牌 142
- 77. 超级女声，唱响了一个产业链 144
- 78. 先见之明，周大虎全世界注册“虎牌”商标 146
- 79. 动向以资本驾驶 Kappa 奔上快车道 148
- 80. 李宁：点亮奥运火炬，照亮民族品牌 150

第八章 勤修内功才能厚积薄发

- 81. 沟通是一切管理的浓缩····· 155
- 82. 听不到不同意见就不决策····· 156
- 83. 智力最值钱，权力最不值钱····· 158
- 84. 企业发展也要以人为本····· 159
- 85. 纪律与温情要两手抓····· 161
- 86. 西方制度兼顾东方情理····· 162
- 87. 向杰克·韦尔奇学习改革官僚作风····· 164
- 88. “走动管理”增强企业活力····· 166
- 89. 与时俱进，塑造全员变革心态····· 167
- 90. 企业变革的五大着力点····· 169

第九章 私企三重门之“危机门”

- 91. 百度“竞价门”，一个关于商业模式的问题····· 173
- 92. 分众“垃圾短信门”，推脱和回避不是最终的办法····· 174
- 93. 不触民族情绪这根高压线····· 176
- 94. 万科“捐款门”，企业家应谨言慎行····· 178
- 95. 华硕“黄静事件”，善待消费者不能在出事之后····· 180
- 96. 要有承担危机的勇气和坦然面对的态度····· 181
- 97. 汇源“并购案”，商业行为与国籍无关····· 183
- 98. 东航“返航门”，应吸取主动亮丑经验····· 185
- 99. 平安高管“年薪门”，应成为人心涣散时的强心剂····· 187
- 100. 娃哈哈的“偷税门”····· 188

第十章 私企三重门之“寒冬门”

- 101. 张瑞敏，农村市场有春天····· 193
- 102. 李书福，冬天，战略转型好时机····· 194
- 103. 王永庆，冬天锻炼基本功····· 196
- 104. 柳传志，低价收购的好机会····· 198
- 105. 任建新，抓住危机中的机遇····· 199
- 106. 任正非，危机意识加资金储备····· 201
- 107. 赵勇，靠乐观坚忍度过两次寒冬····· 202
- 108. 郭广昌，复星过冬五大策略····· 204
- 109. 彭小峰，经过危机历练才能强大····· 205
- 110. 唐骏，以踏踏实实的心态做企业····· 206

第十一章 私企三重门之“融资门”

- 111. 温州正泰三次稀释股权····· 211
- 112. 创业期靠人脉融资····· 212
- 113. 从做企业到做资本····· 214
- 114. 借资本市场实现产业突围····· 216
- 115. 牢牢掌握控股权····· 218
- 116. 资本运作为整合资源不为“圈钱”····· 220
- 117. 强者愈强，上市的马太效应····· 221
- 118. 商业地产证券化，开发商逐步走向成熟····· 222
- 119. 文化差异，海信并购科龙的败局····· 224
- 120. 股份的人力市场，留住人才····· 225

第十二章 营销中的博弈论

121. 营销博弈的关键不在商品·····	229
122. 酒吧博弈，成功不走寻常路·····	230
123. 正和博弈，市场竞争也可共赢·····	232
124. 重复博弈，营销要讲诚信·····	233
125. 信息博弈，营销的基本功·····	235
126. 智猪博弈，借势成功·····	237
127. 营销心理学之一：利用互惠心理先舍后得·····	239
128. 营销心理学之二：找准对方的喜好再说话·····	240
129. 营销心理学之三：利用服从权威意识做生意·····	242
130. 营销心理学之四：用利益打动客户·····	243

第十三章 向教条宣战：合理利用政治关系

131. 吉利的“准生证”·····	247
132. 为内蒙古喝彩·····	248
133. 方舟集团，民招官，空降政府官员·····	250
134. 领导视察潜力无限·····	251
135. 美的，合理利用政治条件·····	252
136. 用友，向政府推销服务·····	254
137. 冯仑的“色戒说”·····	256
138. 联想和政府的关系·····	257
139. 让达能成为全民公敌·····	259
140. 鲁冠球：“万向无小事”·····	261

第十四章 千里放权一线牵

- 141. 美的：放权不是放任自流····· 265
- 142. 联想：找准公司发动机，然后提供舞台····· 266
- 143. 方太：放权儿子淡出女儿····· 268
- 144. 红蜻蜓：家族企业如何产生距离美····· 270
- 145. 顺驰：老总就应该只管战略上的事····· 271
- 146. 阿里巴巴：不靠控股来控制····· 273
- 147. 北生药业：做轻松的管理者····· 275
- 148. 王石的管理三原则····· 277
- 149. 思科：全员持有期股····· 278
- 150. 长江实业：任人唯贤不唯亲····· 280

第十五章 没有执行力，一切都是空谈

- 151. 星巴克快速扩张····· 285
- 152. 富士康，速度优势成为核心竞争力····· 287
- 153. 戴尔，流程制胜····· 289
- 154. 手拿《国美手册》就可以开店····· 292
- 155. 联邦，“不计代价，使命必达”····· 293
- 156. 陈安之，“听话照做”····· 295
- 157. 万科，全方位保证流程和文件不走样····· 297
- 158. 摩托罗拉的“自我承诺”：用目标决定方法····· 299
- 159. 三星，完美化解速度经营与组织架构的悖论····· 301
- 160. 台塑，决策尽在“午餐会报”····· 303

第十六章 私企没啥不能没文化

- 161. 海尔，每个人都是创新的动力····· 307
- 162. 宝洁，备忘录只能用一页····· 309
- 163. 三星：海纳百川，为我所用····· 310
- 164. 诺基亚，与员工分享公司的管理····· 312
- 165. 美的，静水流深，低调务实····· 313
- 166. 星巴克，温情永存，顾客永驻····· 314
- 167. 沃尔玛，今天的事情今天做····· 316
- 168. 微软，狂热的激情文化····· 317
- 169. 松下，造物先造人····· 319
- 170. 华为，艰苦奋斗是魂····· 321

第十七章 念好“才经”才能管好“财经”

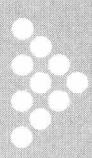
- 171. 给人才戴上“金手铐”····· 325
- 172. 为人才选好“座位”····· 326
- 173. 正泰集团的三大用人之道····· 328
- 174. 如何用好企业中的“二流人才”····· 330
- 175. 危机意识和压力要传递到每一个人····· 332
- 176. 因事择人——柳传志用人的道与术····· 334
- 177. 新东方，拉动一个行业的收入····· 335
- 178. 赛马不相马的经典演绎····· 337
- 179. 使用就是对人才的培养····· 339
- 180. 让员工忠诚不是让他做一个听话的木偶····· 341

第十八章 富过三代，破解家族企业的传统诅咒

- 181. 选对接班人，注重职业化····· 345
- 182. 突破亲情桎梏，用人选贤任能····· 346
- 183. 不要让产权不明成为“定时炸弹”····· 348
- 184. “杯酒释兵权”的学问····· 350
- 185. 管理好薪酬，为企业增加竞争的动力····· 352
- 186. 明确定位，家族企业常青之道····· 353
- 187. 家长再大，还得依法办事····· 355
- 188. 突破家族企业融资困境····· 357
- 189. 现代企业管理制度不是“紧箍咒”····· 359
- 190. 企业文化铸就百年老店····· 361

第十九章 十大标杆人物的经商之道

- 191. 李嘉诚，“天地人”的哲学····· 365
- 192. 孙宏斌，吃龟苓膏，喝忘情水····· 366
- 193. 任正非，“杞人忧天”有何不可····· 368
- 194. 何享健，不变就是死路一条····· 369
- 195. 刘永好，新农村建设领跑者····· 371
- 196. 俞敏洪，从绝望的大山砍希望的石头····· 373
- 197. 史玉柱，营销手段汇集的人气转化为财气····· 375
- 198. 董明珠，要有主导和改变市场的能力····· 376
- 199. 尹明善，老骥伏枥，志在千里····· 377
- 200. 卢文兵，打造中国的百年老店····· 379



Chapter 0

绪 言



揭示私营企业“十大经典死因”

