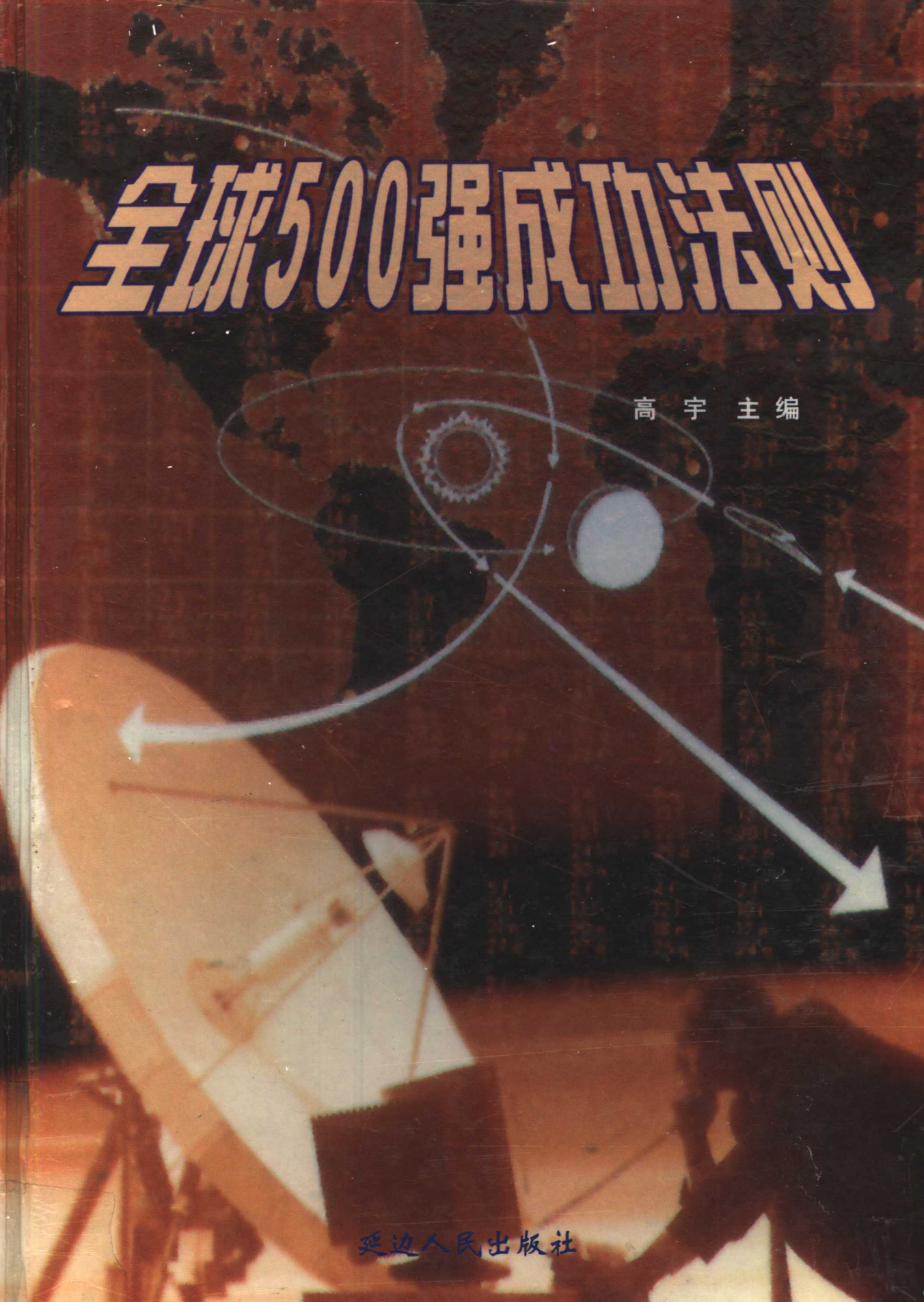


全球500强成功法则

The background of the book cover is a collage of images. At the top, there is a dark world map. Overlaid on the map are several white orbital lines with arrows, suggesting a global network or satellite system. In the lower-left corner, a large satellite dish is visible. In the lower-right corner, there is a silhouette of a person sitting at a desk, working on a computer. The overall color scheme is dominated by dark browns and oranges.

高宇 主编

延边人民出版社

全球 500 强成功法则

主编 贾华强 高 宇

下卷

延边人民出版社

目 录

上 卷

第一章 不同凡俗的企业理念 (1)

企业理念是企业经营的思想法则。索尼公司的管理理念、本田的观念革命、丰田的企业精神等雄辩地证明,正确的理念是企业常胜不衰的法宝,理念识别是企业发展壮大同心圆。创新理念、决策理念、市场理念,企业理念内涵丰富;导向功能、凝聚功能、辐射功能等功能齐备。它们都是企业发展的灵魂和动力,是企业立于不败之地的智力支持和保证。

一、正确的理念是企业常胜不衰的法宝 (1)

二、理念识别是企业发展的同心圆 (4)

(一)理念识别乃 CIS 战略的灵魂 (4)

(二)理念识别与行为识别要统一 (9)

(三)理念识别的三个要素要协同 (14)

(四)国外著名企业的理念简介 (18)

三、企业理念的功能 (23)

(一)最高灵魂——松下的启示 (23)

(二)航船灯塔——导向之功能 (24)

(三)动力源泉——激励之功能 (25)

(四)铁匣金箍——规范之功能 (27)

(五)众志成城——凝聚之功能 (28)

(六)芳香四溢——辐射之功能 (28)

(七)立竿见影——质量之影响 (29)

四、企业理念群谱 (29)

(一)关注市场——市场理念 (29)

(二)合理科学——决策理念 (32)

(三)四面出击——公共关系理念	(33)
(四)和谐互利——人际关系理念	(36)
(五)人力为本——资源与要素理念	(39)
(六)理性预期——规划理念	(42)
(七)顾客至上——营销理念	(43)
(八)成本最低——制作理念	(46)
五、企业价值理念	(47)
(一)关注生活——经济价值取向	(47)
(二)关注社会——社会价值取向	(49)
(三)关注道德——伦理价值取向	(51)
(四)关注国家——政治价值取向	(53)
六、500 强企业的理念法则	(54)
(一)人才与人——索尼公司的管理理念	(54)
(二)走在时代的最前列——丰田汽车的企业精神	(82)
(三)本田成功秘诀三则——本田的观念革命	(101)
(四)降低成本——微软的大虾对熏肉香肠	(118)
(五)佳能欲与全人类共生共荣	(121)

第二章 非同寻常的创业功夫 (129)

万丈高楼平地起,创业是企业发展的第一步,超级创业家的创业秘密,向你展示成功创业所需的四大能力和应具备的八大条件。松下、3M、英特尔等顶尖企业伟大的创业实践表明,知识经济日益凸现,信息技术变化迅速,民办经济处于高速发展阶段,新产品、新技术、新的经营观念的出现告诉你,市场经济中处处孕育着创业机会。只要你能知本创业,定能因创新而超速致富。

一、全球 500 强超级企业起步的秘密	(129)
(一)成功创业所需的四大能力	(129)
(二)成功创业所需的八大条件	(134)
(三)杰出企业创业启示之一	(137)
二、搞好创业管理	(173)

(一)创业管理	(173)
(二)经营要以市场为导向	(174)
(三)理财要有前瞻性	(176)
(四)建立最高管理团队	(178)
(五)创业家要明确自己的角色	(179)
三、伟大的创业实践	(181)
(一)自立门户、艰苦创业	(181)
(二)精诚合作 共创伟业	(199)
(三)屡挫不馁,东山再起	(231)
(四)依靠人才,重用人才	(301)
第三章 创新出异的管理办法	(332)

科学而有效的管理是现代企业追求的目标,是企业立于不败之地的重要保证。管理是充满智慧的创新活动,科学的定位是有效管理的关键。全球 500 强企业和企业领袖成功管理的秘诀表明,人本管理是管理控制的核心,财务管理是管理控制的重点,质量经营是管理的最高境界。现代企业管理成功法则,尽在其中。

一、现代企业管理新透视	(332)
(一)科学的定位是有效管理的关键	(332)
(二)管理是充满智慧的创新活动	(339)
(三)“三个中心”的管理原则	(353)
(四)实现规定目标的四大管理方法	(360)
(五)领导者的素质至关重要	(372)
(六)人本管理是管理控制的核心	(373)
(七)财务管理是管理控制的重点	(386)
(八)质量经营是管理的最高境界	(396)
(九)信息时代对管理的特殊要求	(407)
(十)市场的个性化法则	(412)
(十一)战后两次大的企业管理变革和现代企业管理的大趋势	(430)
二、成功企业管理的规模选择	(430)

(一)现代公司制法则	(432)
(二)管理的制度化法则	(435)
(三)建立规模经营体制	(436)
(四)管理的标准化法则	(437)
(五)福特的大规模生产法则	(439)
(六)斯隆的大规模管理法则	(440)
(七)综合的方法	(441)
(八)雇佣文化和“经济人”法则	(442)
(九)规模模式的整合法则	(445)
(十)规模模式的传播法则	(446)
(十一)规模模式的主要特征	(447)
三、成功企业的管理模式	(452)
(一)质量控制和创新契机	(452)
(二)组织变革的新要求	(454)
(三)市场的差别化、细分化法则	(458)
(四)质量适用性或适销性法则	(458)
(五)超越常识法则	(460)
(六)质量对社会人与家族文化的新要求	(462)
(七)质量模式的整合法则	(466)
(八)质量模式的基本特征	(467)
四、全球 500 强企业的管理秘诀	(470)
(一)充满风险的奖励制度	(470)
(二)灾难降临前的危机法则	(475)
(三)比市场更好的推动力量	(480)
(四)新的投资法则	(486)
(五)挑战逆境的成功方法	(492)
(六)留住员工的特殊技巧	(500)
(七)精明公司的特异思维	(504)
(八)个性管理法则	(508)
五、500 强企业杰出领袖成功管理的五大法则	(512)
(一)战略管理法——快则生,慢则亡	(512)
(二)人力资产管理法——让人工作起来有乐趣	(533)
(三)专业知识管理法——特殊资源特殊管理	(560)

(四)变革动力法——敢碰“金科玉律”…………… (583)

(五)“箱式”管理法——“最大的自由”在四壁之间…………… (606)

第四章 独辟蹊径的用人妙方…………… (620)

传统的企业人才观及用人观在这里被打破,重用“不良员工”,Sony 公司独辟蹊径;尊重个体,日本 DEC 实行自由择业制度;多重评价,被誉为人事革命的王牌。转变角色、变革观念,是今日企业人的生存哲学。人才是企业兴旺发达的根本,合理选择和使用人才更是企业走向成功的保证,注重培训,完善自我的达纳公司,把“干毛巾拧出水来”的丰田企业精神,注重智力投资的大通曼哈顿,追求人与文化和谐的杨森公司,无不成为顶尖企业超绝用人法则的最好范例和注脚。

一、著名企业的创新人事制度…………… (620)

(一)转移目标:朝日啤酒的人事制度…………… (620)

(二)重用“不良员工”,SONY 的人事制度…………… (623)

(三)尊重个体,日本 DEC 自由择业制度…………… (626)

(四)多重评价——人事革命的王牌…………… (628)

(五)“工作生涯树”法则…………… (632)

(六)“优质企业”本田的败部复活制…………… (635)

二、挑选企业的经营管理者…………… (636)

(一)强势而非独裁,松紧自如的管理法…………… (636)

(二)埋头苦干经营有道…………… (640)

(三)经营大忌,决策权限划分不清…………… (644)

(四)“总统型”社长,为企业成功护航…………… (648)

三、选好企业的接班人…………… (651)

(一)选贤授能——从投票选举到社长教室…………… (651)

(二)企业需要怎样的经营干部?…………… (657)

(三)综合考虑,量才为用,对外界人才的晋用…………… (661)

四、顶尖企业中的企业人…………… (662)

(一)战胜企业,Sony 的成功之道…………… (662)

(二)转变角色,不再追求管理职的中年骨干…………… (668)

(三)变革观念,今日企业人的生存哲学…………… (675)

五、500 强企业人才管理成功典范	(679)
(一)达纳公司:注重培训,完善自我	(679)
(二)计算机巨人的困惑与顿悟	(681)
(三)丰田的成功秘诀:“把干毛巾拧出水来。”	(684)
(四)智力投资:“大通曼哈顿”的成功秘诀	(687)
(五)管理有道:松下集团的经营体制及其变化	(691)
(六)从零开始:麦当劳经理的成长之路	(699)
(七)以人为本:通用公司的“情感”协调法	(703)
(八)只有决意取胜的人才能取胜:欧洲第三大计算机厂的成功秘笈	(706)
(九)人才与机密:“洛佩斯”之争	(709)
(十)借助外援:沃里科公司迎来“第二个春天”	(712)
(十一)电子领域的长胜将军——索尼	(714)
(十二)日式管理:思丹雷电气公司的取胜之道	(719)
(十三)寻找最优秀的人才:英特尔和微软的用人机制	(722)
(十四)人才培训:西门子铸就辉煌	(728)
(十五)让每一个人都有机会:朗讯科技的人力资源管理	(735)
(十六)人才常兴、松下长青:日本松下的人力资源管理	(741)
(十七)人与文化的和谐:西安杨森的人力资源管理	(748)
(十八)著名跨国公司在中国的人力资源管理	(754)

中 卷

第五章 着眼全球的营销高招	(769)
---------------------	-------

拓展市场,建立营销网络,是现代企业经营的一个重要环节和领域。如何把握市场、找准路子、搞活营销,是企业始终关注和重视的焦点。全球 500 强以他们天才的头脑,伟大的实践,创造出了一整套行之有效的市场营销法则。“引人入胜”的广告战略,“合情合理”的价格策略,“尽善尽美”的网络构建,国别市场的科学选择,都是他们经验的总结、智慧的结晶。500 强营销经典案例剖析,其成功法则,失败教训,一目了然。

一、充分调研,把握市场——市场进入法则	(769)
(一)充分调研市场	(769)
(二)准确预测市场	(785)
(三)精密细分市场	(792)
二、“找准路子”——500 强的营销战略	(801)
(一)“引人入胜”的广告战略	(801)
(二)“合乎情理”的价格战略	(811)
(三)“尽善尽美”的网络构建	(843)
三、500 强的经典案例	(859)
(一)成功典范	(859)
(二)失败之鉴	(897)

第六章 力求最好的品牌意识..... (935)

品牌不仅仅是名牌,它是一个商标,一种标识,是金字招牌,是一种口碑,一种品味,一种格调,一种文化,是一种精神境界和心理享受。海尔集团总裁张瑞敏认为,品牌就是九个字,即卖得多,卖得快,卖得贵。品牌就是命牌。500 强企业成功创造和保护品牌的实践表明,品牌竞争,实质是人才竞争,每一个成功品牌的背后,都站着一位成功的首脑人物:企业家或政治家;每一个成功的首脑人物背后,都站着一群品牌运营的专业化人才。这就是创造著名品牌的最成功法则。

一、解读品牌	(935)
(一)品牌内涵	(935)
(二)品牌的种类与功能	(936)
(三)品牌命名	(941)
二、品牌市场竞争策略	(948)
(一)领导型品牌竞争的策略	(949)
(二)挑战型品牌的竞争	(966)
(三)追随型品牌的竞争	(974)
(四)补缺型品牌的竞争	(975)
(五)500 强企业著名品牌的成功经典案例	(976)

第七章 聚砂成石的企业文化 (1229)

企业文化,是企业经营活动中的重要组成部分,是企业成功的文化底蕴和动力,把企业战略与企业文化相结合,可以起到无以伦比的巨大作用:企业文化演绎了硅谷神话,企业文化造就了商业巨子,企业文化激活了“休克鱼”。一句话,企业文化,威力无穷,这是 500 强成功创业的共同感受。但是,要警惕企业“病态”文化,慎重选择欧美或日韩企业文化模式,取其精华,去其糟粕,建设适合本企业发展的不可缺少的文化。

一、建设不可缺少的企业文化 (1229)

(一)企业文化分类及特征 (1229)

(二)企业制度文化 (1246)

(三)企业文化主体 (1263)

二、500 强共同感受:企业文化、威力无穷 (1288)

(一)企业文化演绎硅谷神话 (1289)

(二)企业文化造就商业巨子 (1292)

(三)企业文化激活“休克鱼” (1296)

(四)警惕企业“病态”文化 (1299)

(五)企业文化模式选择:欧美还是日韩 (1309)

(六)珠连璧合:DEC 公司的企业战略与企业文化 (1324)

第八章 点石成金的风险投资 (1347)

风险投资是什么?是投资大师和创业高手点石成金的金手指,是网络时代一夜暴富的金钥匙。是高科技产业迅猛发展的推动力和高科技巨人的孵化器。美国硅谷的巨大成功,是无数风险投资家疯狂舞蹈的结果,风险投资造就了英特尔空前的成功和辉煌。网景公司、微软公司、苹果公司、DEC 等等超级公司进行风险投资的成功雄辩地表明:风险投资是高科技产业高速发展的推动器,没有风险投资,便没有它们今天的辉煌。

一、解读风险投资	(1347)
二、增值财富的钥匙:风险投资实务指南	(1365)
三、500 强的成功与风险投资	(1381)
(一)一个世纪神话:硅谷的诞生	(1381)
(二)撼世的核聚变:苹果电脑的风险投资	(1400)
(三)半导体霸主:英特尔的风险投资	(1413)
(四)网络时代的英雄少年:网景的风险投资	(1426)
(五)微软的风险投资	(1436)
(六)生物工程技术“超级明星”:詹尼泰克的风险投资	(1450)
(七)横行全球的联邦快递的风险投资	(1464)
四、跨世纪的抉择:中国呼唤风险投资	(1477)

第九章 突飞猛进的知识经济 (1484)

信息时代的列车正高速驶来,知识经济初露端倪,渐成波涛汹涌之势。为发展本国经济,增强科技竞争力和综合国力,世界各国都制订了以知识经济为核心的国家发展战略。世界超级企业也借助知识经济的东风,调整企业发展战略,不断创新,开拓前进。美国的微软、IBM、摩托罗拉,日本的索尼、东芝,瑞典的爱立信,芬兰的诺基亚,中国的方正、联想等,都是抢占风气之先,踏上知识经济之路,在知识经济浪潮的推动下,取得了眩人眼目的业绩。

一、知识经济与国家发展战略	(1484)
(一)美国的“信息高速公路”政策	(1484)
(二)日本的“科技立国”战略	(1490)
(三)德国企业发展知识经济的独特道路	(1495)
(四)韩国建设“知识型强国”	(1501)
(五)中国的“知识创新工程”和“技术创新工程”	(1506)
二、知识经济与科技园区的双向促进	(1512)
(一)领导世界知识经济潮流的美国科技工业园	(1513)
(二)世界闻名的日本筑波科学城	(1516)
(三)少投资多见效的德国科技工业园	(1520)

(四)中关村——中国发展知识经济的旗帜	(1523)
三、500强,运用知识经济的典范	(1527)
(一)全球个人电脑业的三巨头——康柏、微软、英特尔	(1527)
(二)计算机产业的“常青树”——IBM、惠普	(1541)
(三)日本电子行业的霸主——夏普、东芝、索尼	(1549)
(四)美国通讯产业的佼佼者——AT&T、摩托罗拉	(1556)
(五)爱立信与瑞典信息产业	(1567)
(六)诺基亚与芬兰的知识经济	(1574)
(七)哥伦比亚广播公司——美国广播业帝王	(1580)
(八)《经济日报》报业集团创新业	(1584)
(九)英国广告业的巨头——罗威集团	(1588)
四、中国企业向知识经济进军	(1593)
(一)高校企业发展知识经济的成功典范——方正、紫光、同方	(1593)
(二)中国家电产业发展知识经济的先锋——春兰、海尔、海信	(1609)
(三)联想:高新技术企业发展知识经济的成功范例	(1617)
(四)科龙——乡镇企业的技术创新与品牌战略	(1625)

下 卷

第十章 创造神话的企业领袖	(1631)
---------------------	--------

如果说,企业是一艘遨游于海上的航船,那么企业家则是这艘航船的舵手,指引着巨轮乘风破浪,勇往直前,每一个顶尖企业家,无不留下一个个令人叹为观止的创业神话。高瞻远瞩的比尔·盖茨,金融大亨摩根,石油大王洛克斐勒,“一切为顾客”的露易斯·郭士纳,锐意改革的史蒂夫·乔布斯……追寻他们的创业足迹,领略其成功风采,我们会从中得到诸多的启示和鼓励。

一、企业导航舰:企业家角色与素质	(1631)
二、谁创造神话:500强企业领袖	(1634)
(一)见解独到的沃伦·巴菲特	(1634)
(二)永远变化的“偏执狂”安德鲁·葛洛夫	(1638)
(三)“一切为顾客”的露易斯·郭士纳	(1643)

(四)领导艺术大师杰克·威尔奇	(1647)
(五)“不吃老本”的罗伯特·高兹耶达	(1650)
(六)锐意改革的史蒂夫·乔布斯	(1655)
(七)三度入选的最佳管理者迈克尔·德尔	(1659)
(八)君临天下的企业霸主路易斯·格斯特纳	(1666)
(九)领袖中的领袖安迪·格鲁夫	(1677)
(十)时代霸主比尔·盖茨	(1684)
(十一)崇尚速度、追求变化的艾克哈得·普菲福尔	(1704)
(十二)第二代网络霸主约翰·钱伯斯	(1710)
(十三)日本软件巨子新传奇孙正义	(1716)
(十四)高科技金头脑的蒂夫·凯斯	(1726)
(十五)小鱼吃大鱼的柏纳德·埃贝斯	(1731)
(十六)命运的决定者乔马·奥利拉	(1738)
(十七)美国运通的快车道哈维·格鲁布	(1745)
(十八)丰田的灵魂奥田广弘	(1751)
(十九)奔驰的发动机赫尔米特·沃纳	(1758)
(二十)铁血领袖费迪南·皮埃切	(1765)
(二十一)波音新航线菲利普·康迪特	(1769)
(二十二)联邦快递的福星弗里德里克·史密斯	(1776)
(二十三)重塑柯达的乔治·费舍	(1782)
(二十四)所向披靡的桑迪·威尔	(1790)
(二十五)超凡智者罗伯特·戈伊苏埃塔	(1797)
(二十六)美国最成功的企业家奥尔森	(1806)
三、领袖商论——中国企业首脑的运筹方略	(1822)
(一)用文化精神传导 21 世纪价值趋向的张瑞敏	(1822)
(二)以产业报国为己任的倪润峰	(1837)
(三)春兰人的骄傲陶建幸	(1858)
(四)充满忧患意识的朱德坤	(1876)

第十一章 成就辉煌的超级企业 (1893)

全球 500 强,犹如 500 颗耀眼的明星,从亿万企业中崛起。
它们崛起的秘诀是什么?给我们的启发何在?人们在惊叹和赞

美的同时,开始从理性分析的角度探寻它们成功的途径和经验。
“蓝色巨人”IBM公司,绿色巨人神话微软公司,网络神话雅虎公司,永远不败的可口可乐公司……每一个超级企业都是一个说不完的神话,一个催人奋进的榜样。

一、全球 500 强详细分析	(1893)
二、顶尖的全球 500 强企业	(1905)
(一)通用汽车公司——霸主之路	(1905)
(二)福特汽车公司——无人不知的车王	(1909)
(三)沃尔·马特——天下第一店	(1916)
(四)IBM 公司——蓝色巨人	(1927)
(五)微软公司——绿色巨人	(1939)
(六)摩托罗拉公司——一呼天下应	(1951)
(七)英特尔公司——传奇崛起	(1961)
(八)惠普公司——科技创效益	(1971)
(九)迪斯尼公司——奇思妙想的成功	(1981)
(十)麦当劳公司——无处不在的方便	(2009)
(十一)雅虎公司——网络神话	(2037)
(十二)可口可乐公司——永远不败的品牌	(2048)
(十三)运通公司——保守与革新	(2058)
(十四)洛克斐勒石油公司——拖拉斯之父	(2066)
(十五)施乐公司——艰难奋进	(2074)
(十六)MCI 公司——科技领先	(2084)
(十七)奥美广告公司——品牌策略	(2091)
(十八)雷诺公司——阔步前进	(2100)
(十九)中化公司——跨出国门	(2103)

第十二章 势不可挡的 500 强走向 (2106)

500 强强大的军团,500 强奋进的车轮,似滚滚洪流,排山倒海般地走向时代前方。忆往昔,它们独领风骚,占尽风流;展未来,它们豪情万丈,气壮如牛。扩张加融合的发展途径,多元化经营的发展趋势,以退为进的发展策略,强强联合的发展模式,

犹如一座座铁甲洪流,正昂首阔步地迈向 21 世纪。

一、扩张加融合:500 强企业发展的的重要途径	(2106)
(一)把企业做大的战略	(2106)
(二)重扩张更重融合	(2116)
二、多元化经营:500 强企业的发展趋势	(2123)
(一)风险加效益	(2123)
(二)抓住经营关键	(2125)
(三)选择多元经营模式	(2130)
三、以退为进:500 强企业的发展策略	(2131)
(一)退缩法则	(2132)
(二)最佳方式退出法则	(2133)
(三)以退为进的三个原则	(2133)
四、强强联合:500 强企业的联营经验	(2138)
(一)波音兼并麦道——通吃法则	(2138)
(二)世界电信产业全球化——开放法则	(2145)
(三)德国钢铁重组——整合法则	(2154)
(四)美国军工重组——当机立断法则	(2160)
(五)AVIC——增强竞争力法则	(2173)
(六)德国电信——革新法则	(2226)

第十三章 充满希望的中国企业 (2232)

盛况空前的“’99《财富》全球论坛”,让世界关注中国,关注中国未来,关注中国企业未来的发展。那么,中国企业怎样发展? 500 强齐聚中国的巨大震撼力让每一位中国企业家都在思考。迈向 500 强是中国企业的目标和梦想,但是,我们又还面临诸多现实的困难。世界经济一体化浪潮的冲击、经济自由化的严峻挑战、高速开来的信息列车、亟待改变的发展环境,等等。中国企业只有把握机遇,奋发进取,才能在激烈的竞争中占得一席之地。

一、全球 500 强的“中国情结”	(2232)
--------------------------------	--------

(一)全球瞩目财富论坛	(2232)
(二)全球 500 强齐聚中国	(2243)
(三)走进《财富》论坛	(2252)
二、中国走向 500 强面临的挑战与机遇	(2270)
(一)全球经济一体化浪潮冲击中国	(2271)
(二)经济自由化加剧了企业竞争	(2275)
(三)加入 WTO 有喜有忧	(2278)
(四)全球信息化速度更快	(2289)
(五)信息产业化:中国还有距离	(2290)
(六)中国企业进入 21 世纪面临的几个问题	(2300)
三、中国走向 500 强的梦想与现实	(2311)
(一)中国未来 50 年前景灿烂	(2311)
(二)中国走向 500 强的现实选择	(2334)
四、全球 500 强让中国思考未来	(2351)
(一)全球 500 强的启迪	(2351)
(二)我国最大企业分析	(2358)
(三)中国企业向 500 强学些什么?	(2363)
(四)进军 500 强并非可望而不可及	(2371)
附录:	(2377)
1.1998 年《财富》500 强排名	(2377)
2.1999 年《财富》全球最大 500 家企业排行榜	(2398)

第十章 创造神话的企业领袖

一、企业导航舰：企业家角色与素质

随着世界经济日益向高层次发展，企业家在企业发展中占有越来越重的地位，大量的企业实践证明：企业成功与否，在很大程度上取决于企业的掌舵人——企业家。企业家不同于一般企业领导者，企业家与厂长（经理）不是同一概念，企业家必定是厂长（经理），但厂长（经理）不一定就是企业家。作为专门的企业经营管理人才，企业家必须具备与其地位和作用相适应的素质。那么，究竟什么是企业家，他在企业中到底扮演什么角色，应具备怎样的基本素质呢？哈佛商学院的约翰·科特教授认为：

（1）企业家是企业的首脑和领导者。这是企业家要扮演的基本角色。作为企业的代表和象征，企业家要负责营造企业正常的工作氛围。这种角色被哈比森更详细的解释为：组织的步调通常是由其高层人士确定的，企业的成功来源于企业家的力量和远见，企业的失败同样来源于企业家的无能和疏忽。企业家的重要目的，是把个人需要和企业目标统一起来，调动员工的积极性，在企业的发展中为员工创造更多的发展机会。

（2）企业家是经营管理的专家。企业家应通晓和深谙经营管理之道，既能在企业发展顺利时，率领员工把企业办得更加兴旺发达；又能在企业处于逆境时，出奇制胜，使企业转危为安。

（3）企业家是企业的领航员。企业的外部环境包括许多方面：竞争态势、所处行业的发展趋势和状况、技术变革的速度和方向、市场环境、政治环境、法律环境以及文化环境等。从企业所处的外部环境和成长方向来看，企业家是企业的领航员，他要客观分析企业自身的优劣，客观评价企业的未来发展前景，从而给企业未来发展指明方向。

（4）企业家是企业资源的分配者。企业所拥有的资源，既包括看得见的有形资源，如厂房、设备、资本、人力等；也包括看不见的无形资源，如商誉、品牌、技术、时间、创意等。无论哪一类资源都是有限的。资源的有限性与企业对资源的强大需求之间构成了一对难以解决的矛盾。如何合理配置和充分利