

叶茂中◎著

新财富管理丛书

技术的极限，营销的扭曲，
管理的迷茫，观念的混沌，
战略的虚伪，文化的无着。

企业突围

- 点评中小企业成败案例
- 剖析成功企业管理秘笈
- 呈现企业管理运作实务
- 点评专家学者管理经验

云南大学出版社

新财富管理丛书

企业突围

叶茂中◎著

江苏工业学院图书馆
藏书章

国书在版编目(CIP)数据

企业管理突围·叶茂中著·昆明云南大学出版社,2001,10
ISBN7-81068-258-1/F·225

I.企… II.叶… III.企业—管理突围 IV.F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 10452 号

企业突围

新财富管理丛书

出版:云南大学出版社出版发行

责任编辑:李继红

地址:昆明市翠湖北路2号云南大学英华园(650091)

电话:(0871)5031071

印装:南方彩虹印制厂 印张:10 字数 220 千字

开本:850×1168 1/32 版次 2001 年 10 月第 1 版

定价:19.80 元

序

我们组织编写了这本《企业突围》，有热情的讴歌，也有冷静的思索，有对经营行为的出谋划策，也有对企业现象的深深拷问。《企业突围》是我们对你真诚的奉献！

本书力求从以下几个方面对你有所帮助：

一、本书为你带来可资借鉴的案例。我们在全国范围内选择了20余家成长型企业，对它的成长史、经营之道进行了较为详尽的描述。成功的经验是可以复制的，你能从某个案例中得到一些启发，就是我们莫大的欣慰。

二、著名经济学家对中小企业成败案例的点评增强了本书的权威性，从而提升了本书的指导性。对一个具体的案例而言，也许我们更多看到的是企业经营的表象，而专家们看到的却是问题的本质；也许我们更注重自己的感知，而专家们更关注规律。只有本质的、带有普遍规律的东西才更具指导性。

四、针对创业者，本书收集了10余个热门项目的投资报告，而且投资报告与所介绍的案例放在一起，形成了一个有机的整体。比如介绍“大连董萍美容院”的文章后，附上《美容厅投资术》，便于创业者对该行业的立体了解。

目录

第一章 战略篇

- 一、中国企业的未来方向 (2)
- 二、规避风险 企业成长的前程 (9)
- 三、四种成长战略的选择 (16)
- 四、企业长寿之道 (21)
- 五、企业文化的三个层次 (31)
- 六、为小企业出口把脉 (33)

第二章 谋略篇

- 一、企业不同时期的危机及管理 (41)
- 二、用智慧去经营企业 (47)
- 三、学会合作 (49)
- 四、要鱼还是要“渔” (54)
- 五、谁在加剧老总的痛苦 (57)
- 六、现代企业激励三原则 (61)
- 七、张力、活力与控制力 (63)
- 八、私营企业如何获得银行支持 (66)
- 九、没有品牌的营销 (67)
- 十、现代企业营销六大陷阱 (72)
- 十一、夕阳品牌出路何在? (78)
- 十二、如何沟通企业上下 (86)
- 十三、私企老总谈私企用人 (89)
- 十四、小企业如何面对大订单 (92)
- 十五、老板与经理人怎样“双赢” (94)

第三章 经营篇

- 一、小企业——为自己制订一份“企业计划” (100)

二、中小企业的税务风险	(110)
三、你的会计在做假帐吗?	(114)
四、中小企业的融资渠道	(119)
五、浅析“成本还原”	(124)
六、中小企业如何选择策划人	(127)
七、中小企业如何做好市场调研	(137)
八、建立规范的薪酬制度	(139)
九、金融租赁解除中小企业成长的烦恼	(145)
十、中小企业如何设计薪酬计划	(149)
十一、轻松拥有一个美国办事处	(152)
第四章 营销篇	
一、时珍阁医药连锁的性格秘密	(168)
二、三业实业有限公司的成功之秘	(188)
三、简单加法造就强大梦	(196)
四、福中电脑“3+3”二十一承诺	(207)
五、重庆沁园实业有限公司发展之秘	(209)
六、吉林三川公司的经营之道	(218)
七、裕昌品牌的医生	(226)
八、“东方饺子王”较劲洋快餐	(235)
九、贝格艾迪的创意理念	(246)
十、大连董萍美容院的经营术	(254)
第五章 市场篇	
一、安琪尔儿童摄影天地的市场预测	(276)
二、“安琪尔”儿童摄影天地投资报告	(283)
三、金河乳品饮料公司的市场扩展史	(291)
四、以做人的方式做企业	(309)

第一章 战略篇

一、中国企业的未来方向

从“假老板”到“真老板”

从国外的情况来看,有相当数量的企业是公众企业,也有少量独资的国有企业,这似乎与中国的企业情况没什么差别,但认真比较起来,他们与国内企业都有许多不同的地方。

国内国有企业往往强调增值保值,但往往没能得到很好的解决。其实,一个企业最重要的是怎么让股东利益得到保证,怎样让企业赢利(承载一些特殊功能的企业除外),否则什么问题都解决不了。要做到这一点,最重要的是如何管理管理者。如果这个问题能够解决好,企业里60% - 70%的问题都可以得到很好的解决。

解决这个问题,应从三个方面来考虑。首先管理者的选派是一个关键的因素。对于选派的标准,除了管理者的能力以及做人的品格之外,还有一个关键问题,就是谁选派谁,也就是由谁来选这个管理者。国外企业的股东,会选择—个专家组,来对管理者人选进行集中评估。在专家组的组成里,有行业的代表参加,同时也有相当多专业人士和来自于咨询公司的一些高级经理人参加。国内的国有企业绝大部分是由官员选派企业家,由于一些复杂的因素,不一定很注重其他的标准。

第二点是设立激励机制。如果你选了一个很好的人,但没有办法使他的努力得到一个很好的回报,他也不会很积极工作的。机制就成了很重要的问题。我们过去讨论的包括年薪制等一些激励措施,还没有真正涉及到企业管理人员的股份和股权的使用。就年薪制来讲,即使这个领导拿100万、200万,这与他所经营的10亿、100亿来说,他的工资也是一笔很小的钱。如果不认真考虑这些企业家报酬的话,实际上很难解决对他的激励问题。所以说比较彻底地进行企业生产力的改造,用期股期权

等方式,彻底地让有能力企业家或经理人去做,这样他才会把企业真正当成自己的企业,才能真正考虑企业的长远利益。

第三点是健全监督机制。即使你有了大批管理方面的人才,有了很好的激励机制,但若没有一个很健全的监督机制的话,还是不行。为什么呢?如果给他5%甚至10%的股份,相对于经营业绩来说,这个比例还是个小数字。他还有走错路的可能性。引用列宁的话来说,就是信任固然好,监督更好。也就是说制度化的监督很重要。要定期地对财务状况作检查,定期地对经营状况作检查。比方说让外面专业的中介机构去监督,让外部的舆论去监督。不是说这个经理人不好,而是因为监督体系存在,经理人或企业家才会少犯错误。

从好大到好强

在一定程度上,我们过去对企业发展一味追求规模上的“大”,而不是企业扎实的发展。很重要的一个因素就是企业的经营者不是“真”老板,而是“假”老板。如果这个企业是他自己的或和他个人的利益具有紧密的联系,他会考虑经营决策会不会真正地长久发展。否则,发展目标就不会这样,通常他会把企业做得很大,这样大家都会认为他的能力强,至于盈利多少,却是次要的。

去年上海的《财富》论坛,曾讨论中国企业何时能进入世界500强。实际上进入世界500强应不是目标,而是结果。一个企业真正做好了,真正强大了,它自然会大起来。但一个看似规模很大的企业,一个很粗放的企业,内部管理做得很糟糕,没有自己的核心竞争力,没有明确的经营方向,没有优秀的管理人员,那么即使很大,也是一个空架子。中国已进入世界500强的大企业,如中国银行,中国工商银行、中石化、中国化工进出口公司等,从战略到具体的管理模式,将他们与国外的同类企业进行比较,可以看得出来,都有很大的差距。比方说银行转账业务,在国外的转账是个很简单的问题,但在中国可能要花相当长的时间,而且还有很多繁琐的手续,还需要专门的人去对账,去跑。我们的信息管理还在手工操作,一个业务员发传真、打电话所知道的信息,只有他知道,而企业的财务部门、管理部门都是在事后才知道。所以才说进入世界500

强应该不是目标,而是结果。如果不能仔细看清与国外企业存在的差距,而一味走追求大的路子,很可能重复“大跃进”的教训。北大教授林毅夫先生写过一篇文章,总结我们50年的发展历史,说我们前30年所用的模式是一种赶超模式,制造多少吨钢铁,生产多少辆汽车等等,在数量上赶超欧洲和美国,但这是一种失败的模式。而后来的20年就是改革开放的20年,我们采用的是比较优势的模式,是在我们比人家强的地方把优势做大做强,不是在别人强的地方去赶超别人。当然,这是从国家宏观的发展状况来讲。从微观的角度,从竞争的观点来看,追求大的企业也是在使用一种赶超模式。对企业也好,对国家的管理也好,真正有效的是你怎么去发现自己的核心竞争能力,怎么把你的企业做强,做得别人没有办法在你的领域超过你。

从策划到战略

巨人、三株、爱多、小霸王、秦池等,我们还可以往上加,这些企业当年红火但后来消逝的原因在哪里?今天我们可以总结出很多的失败教训,但很重要的一点是这些企业只重视策划而不重视战略。为此我们应感叹中国企业家的智慧,西方企业家的严谨。

中国企业家的智慧表现在能够利用极少的资源、极巧妙的手段做出让常人无法想象的大事来。例如,秦池能够开一辆桑塔纳车进入中央电视台,换出一辆奔驰;三株能够靠一个据说从梦中得到的配方在三四年间红遍大江南北,创造87亿人民币的年营业收入;科利华利用五六千万人民币的先期投入在疯狂销售一本书的同时使自己的潜在股值成倍地攀升。

西方企业的严谨表现为循规蹈矩,按部就班。例如,法国的烧酒乖乖地在只有自己目标消费者才能看到的、发行量极低的杂志上做广告,一步一步地由大城市到中等城市铺设网点。不知不觉中,中国已成了法国之外法酒的最大市场。例如,辉瑞投入在“伟哥”上的研究和开发费用为15亿美元,在严谨地研究了其正副作用后才敢把它一步一步地推向市场。再例如,贝塔斯曼图书俱乐部从没有发行过任何一本在中国引起轰动的书籍,但不知不觉之中这个俱乐部已拥有上百万的长期会员,项

目从一开始就赢利。

智慧的企业家信奉“策划”。一度中国的“策划大师”活跃于商界，呼风唤雨，其知名度和影响力绝不亚于电影明星。甚至还有“策划学”问世。策划家们让我们相信，我们生在一个策划时代。你不策划人家，就要被人家策划。企业家被“策划”是自然而然的事情。我估计一度中国企业用于咨询和营销的费用超过一半是给了这些策划家。

严谨的企业家则相信“战略”及其严格的实施能带来成功。对市场的容量要仔细度量；对竞争对手要严格分析；对产品要严格定位；对自己的资源要严格规划；对企业的发展目标要严格论证。通常，这类公司用于管理咨询的费用三分之一是花在战略咨询上。

重视战略的弊端显而易见：战略是一个只有长期遵循才能见效的东西，而许多企业家需要的是短期效果；战略是要正规地执行才可发挥的方案，而许多企业需要的不是正途，而是捷径；战略不太考虑如何改善眼前的状况，而许多企业家需要的是有高手指出即将要产生的经济热点，以便能先人一步。

靠着智慧和策划，无数的企业赢得了一时的胜利和辉煌。但过些年后再回头看看，我们会发现当年占据媒体每一个角落的英雄企业已所剩无几。许多被称为中国名牌的产品，几年后在市场上便销声匿迹。十年前被评为“优秀企业家”的人已很少在继续做“企业家”，更少有可以称得上“优秀”。

我们的错误是太急功近利。但做企业像做人一样，不是一场百米赛，而是一场永无尽头的马拉松。我们太信奉“识时务者为俊杰”，而不相信“谁最后笑，笑得最动听”。但十年、二十年、三十年之后还能够在竞争中生存的企业才是中国经济的希望。而中国企业和企业家要想长寿，除了老老实实在地规划自己的未来，并没有其他捷径。

最好的选择自然是中国人的智慧与西方人的严谨相结合。少些策划，多些战略。

战略的过程，从目标到内容，最后变成一个企业的经营规划，是一个巨大的系统工程，并不是我们过去所谓的战略规划。过去企业战略规划中出现的问题是战略规划很空洞，没有内容，它与具体的操作没有联系。企业长远目标、经营指标、企业发展指标以及考核指标等应是一环扣一

环的,这样企业才能通过制订战略过程变成一个真正的整体。

我们的经理人可以认真地问一下自己的企业是不是有一个核心的、系统的、可以操作的战略。很多企业认为自己有,但实际上没有。举一个例子:像以上的那些案例,他们一开始认为自己有,比如一年要完成多少营销任务,怎样公关与推销。若是要问他企业的经营模式、经营结构、企业经营成什么样子,就是企业的远景目标,你会发现对这个问题是没有概念或是很模糊的概念,他们过于信奉“游牧民”的原则。所谓“游牧民”就是说我们有多么多的领域,每个人我都给你一个位置,你就自己找吧。就像世界是片没有归属的大地,谁能带着自己的羊群找到最肥沃的草地,谁就是好的管理者。如果在一边把地上的草啃完了,那么你再去找另外一块土地,再去吃,“游牧民”时代在国家保护的时候,还有生存的余地,但现在各个领域开放,竞争很激烈,根本不可能有那么多肥沃的土地让你去吃,让你吃完后再找新的土地。现在有些企业也明白,他必须至少要像农民那样自己种点东西,这样才有收成。但具体种什么,收成什么,他们很不清楚,这就是为什么说他们看似有战略而没有战略的原因。

四 从多元到专业

前面讲中国的企业如何讲战略的问题,其中一个方面是侧重于专业化还是多元化。对这个问题我是旗帜鲜明的,企业应该先把专业化做好,再考虑多元化,从自己最邻近的行业做起,再往其他方面去走。中国的企业规模本来就不够大,如果把有的资源投到不同的领域里去,那么成功的希望是很渺茫的。

有一家上市公司一年营业额也就几个亿,但它涉及的行业却很多。假设它当年把资金只投入一个领域,它现在的经营状况应该会好得多。它现在就面临着下一步怎么走的问题,它不妨侧重于“专业”把资金投到自己强的领域去,把自己的企业办成专业性的企业。

再举一个国外的例子,如果不是行业内的人士谁也不了解它。它只生产工业用的缝纫针,民用的机针都不生产。它在德国巴伐利亚州的一个山区里,但业内人真正没有不知道它的,你躲不过它,它在世界的市场

占有率超过 60%，一年的营业额不是很大，也就是 7 亿马克，相当于 30 亿人民币，但它的利润却很高。道理很简单：国际上管理界做过一个调查，一个企业的利润，与市场占有有很大关系，若企业产品的市场占有率很高，那么它的利润也会很高。这家企业的利润是销售额的 25%，这么高的利润在其他行业是很少见的。在竞争如此激烈的国际市场上却保持了几十年这种高利润。它对自己员工的福利考虑得很好，由于企业在小山沟里较偏僻，他们就专门配备了小直升机接送重要员工。这样的企业在欧洲有很多，这样的企业实际上是德国工业和经济的支柱，也就是说德国的工业和经济的支柱不是西门子、大众、奔驰这种大型企业，为德国经济带来大量税收、就业、出口的是成千上万种这样的小公司，他们创造了德国出口的 80%，就业增长率的 90%，税收的 70%—80%。

有人对一些大公司算过一笔账，它每年上交给国家的税收和国家专项拨给它的科研经费的补贴是一样多的。近几年不但没有增加就业，而是不断在裁员，而这样的小企业和其他新兴企业却在不断地增加就业。德国对这样的中小企业叫做——隐藏的冠军，但不是谁都知道，只有和他打交道的人才知道。这样的企业应该是我们中国企业学习的榜样。

罗兰·贝格曾经为奔驰公司做过咨询，在它发展的经历中，也经过一个多元到专业的转变。它的前一任总裁曾经有一个梦想，把奔驰公司变成一个全球最大的科技公司，至于什么样的公司他未有限定。为了这个目标，他做了很多多元化的努力，包括收购一些军火企业，收购一个航天企业，收购一个电子类的企业，这些企业都是绝对高科技领域，花了很多的钱，用了很长的时间，结果是一家比一家亏损得厉害，只有汽车老本行还能赚钱，所以还能遮掩一段时间。新的总裁上任后，算了一个总账，结果吓了一跳！1996 年整个集团亏损 76 亿马克，往年都是赢利 20 多亿马克。后来咨询公司帮他们制订了重新回到核心产业的战略方案，把航天、电子、高速铁路的子公司、业务全卖掉，保留了他们自己有很强能力的领域、能够和对手竞争的领域——汽车行业。大家知道后来他们收购了克莱斯勒公司，这说明他们由多元化到专业化是多走了一步。现在奔驰公司已是全球汽车行业第二大企业。

另外如格兰仕集团的发展模式，应该说是行业冠军，而且是微波炉行业公开的冠军，这个冠军不是在每一个行业都适用的。格兰仕所处的

行业特点,决定了它们能这样去做,格兰仕占有微波炉市场的 60% 到 70% 的份额。微波炉这个市场是比较小的,我曾经算过整个市场营业份额也就是 30 亿人民币左右,对海尔、TCL 等大的企业来说没有必要和格兰仕去争,甚至拼个你死我活。这样从业务量的增长上没有帮助,从利润上看也没有帮助,格兰仕是通过专业化的经营站住脚的,最终成为本行业的冠军。中国的很大一部分企业都是此种类型的企业,所以专业化的经营显得尤其重要。

二、规避风险 企业成长的前程

在市场经济的条件下,任何经营都有风险。正因如此,规避风险就成了企业成长的必要条件。试想,假定企业不能规避风险,结果就是被风险吞没,也就无所谓成长。

风险经营与经营风险

风险经营与经营风险是两个不同的概念。风险经营是指具体的经营行业,而经营风险则是指经营中可能遇到的危害企业的险情。在市场中,对于任何企业来说都存在风险,但是有一部分中小企业是从事于高新科技产业,或者专门从事于新产品开发。新技术研制和试用等,人们通常把从事于这些经营的企业,称为风险经营。因为这些经营不同于成熟产品的经营,一般可以获得平均利润,而从事于这些方面的经营,则不能保证每个项目能成功,相对来说存在着较大的风险。可是一旦获得成功,就可以获得高额利润。所以,人们一般把从事于这些行业的经营称为风险经营。

上面所说的高新科技产业即风险经营,是经营风险的特例。至于其他方面的经营所遇到的经营风险,则可以理解为一般经营风险。一般地说,经营风险,是指企业在经营中遇到难以逾越的障碍或危险,因而削弱甚至失去竞争能力,给企业造成无可挽回的损失,直至破产、倒闭。企业发展源于竞争力,而竞争力是企业经营所有要素合力的表现。企业在经营的过程中,如果某一方面的要素不能适应市场发展的要求,立刻就会影响企业的整体实力。犹如一个人一样,某一个器官有疾病,就会影响人的身体健康。竞争力的下降就意味着市场份额的减少,企业就会出现损失;又反过来进一步弱化企业的竞争力,如若不能很快扭转,就会造成

更大的损失；从而形成恶性循环，最后直至死亡。

经营风险是在企业内外部诸因素变化的不确定性，而企业的经营管理人员对这种变化的不确定性又难以把握的情况下发生的。事物是发展变化的，企业内外部诸因素的变化是绝对的，而人（确切地说是企业的经营管理者）对这种变化的认识则是相对的。问题的复杂性还在于，有时认识到了主要症疾在哪里，但能不能解决还是另外一个问题。这就必然造成企业抗风险能力的弱化，也是为什么企业淘汰率比较高的原因之所在。据有关资料，美国从事风险经营的企业，成功率只有 20%；其他小企业的淘汰率为 15% 左右；即使是大型企业，淘汰率也很高，30 年前跻身财富 100 强的企业，有 1/3 被淘汰出局。

不同的企业有不同的经营风险，同一个企业在不同的发展时期也有不同的经营风险。应当说，每一个企业在经营的过程中，所遭遇的问题多种多样，因此构成风险的因素也是多种多样的。但一般地说，就发生的原因和表现形式来看，经营风险有如下几种。

（一）决策风险

从企业经营的初始来看，首先要决定干什么，然后才决定怎么干。而决定干什么，也就是决定选择什么样的经营领域，并且不断根据市场和企业内部条件的变化，对经营领域进行必要的调整，这就是经营决策。对于企业经营来说，没有比经营领域的确定及其调整更重要的了。从世界上企业兴衰的历史来看，选择哪种经营领域以及何时对经营领域进行调整，对企业发展起着重要的作用。因此，每个企业时刻注意自己主要经营领域的生命周期，并依此决定经营领域的调整。当然，经营领域是否需要调整，还要看企业经营能力和产品本身的生命力。所以，每一个企业都应当尽可能地将自己的产品作成精品，使其经久不衰。好货耐得时间磨，据统计目前世界上有 20 种经久不衰的产品，深受人们的欢迎。生产这些产品的企业有的起死回生，有的因此发展壮大。相反的例子也比比皆是，最能说明问题的是美国苹果公司。80 年代，苹果公司由于产品先进，各种精彩的游戏 II 型机畅销，加之其他先进技术，公司处于全盛时期。可是进入 90 年代以后，因为产品没有及时更新，被微软等公司击败，盛极一时的“苹果”枯萎了。

（二）高额利润风险

在正常的条件下,一个企业能够获得高额利润。是“技术冲击波”的结果。它一方面表现为技术的超前性,另一方面表现为技术的成熟性。特别是后者,就孕育着无限的风险。根据前苏联 20 世纪 30 年代经济学家的研究,一项新技术的周期大约是 50 年,从它诞生之后的 20 年是其成熟期,而且在此期间使用的企业可以获得高额利润。由于是成熟的技术,进入的障碍也就小了,因此竞争也就日趋激烈。这时候,企业如果再不考虑转变经营方向,而是扩大同类产品的生产规模,那么要不了多久,就必定会走向衰落。例如,石油化工技术在成熟后的 70 年代,产品非常热销,特别是作为纺织等原料的乙烯,生产厂家发愁的不是如何销售产品,而是如何将产品分配出去。由于高额利润的诱导,加之生产技术无障碍,投资商纷纷投资石化项目。可是 10 年以后,大部分石化产品供过于求,在市场上成为昨日黄花,一些厂家纷纷倒闭。

(三)人事风险

也可以称为用人风险。人事风险分为两个层次:第一个层次是经理人员,即企业家素质;第二个层次是管理人员的素质和制度。在这二者中,前者是第一位的,因为后者实际上是前者的延伸。一个高素质的企业家,可以使一个濒临倒闭的企业起死回生;同样,一个低素质的经理人员则可以使一个好端端的企业家道中落。古人说:“千军易得,一将难求”就是这个道理。美国著名的国际商用机器公司是一个具有上百年历史企业,由于经营理念老化,到 1993 年已经奄奄一息了。新上任的董事长兼首席执行官路易斯·格斯特纳,选择了“多种办法并举”的政策,维持公司原有的规模以确保其技术和资金实力不被肢解;推出适销对路的新产品以留住客户并确保市场份额;重新制定科研和开发政策;推动企业服务活动的开展;对机构进行重组等,几年内使这个古老的企业重焕青春,1997 年和 1998 年均居美国《财富》杂志 500 强排行榜第 14 位。上面提到的衰落的美国苹果公司,其实与用人不当也密切相关,企业中缺乏有效的人事管理制度,形成了不和谐的文化,技术人员藐视有经验的管理人员,因而难以适应快速变化的市场,技术趋于保守,衰落是必然的。

事实证明,在现代经营条件下,需要全方位的企业家。全方位的企业家,应当具备如下四方面的条件:一是现代经营是全球一体化的经营,从国际化程度来看,一个卓越的企业家必须打遍天下无敌手,而不是“关