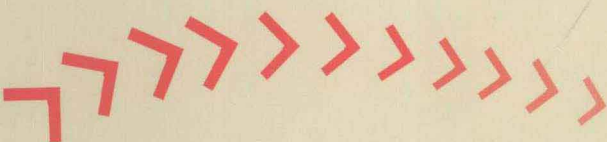


揭秘

企业发展规律

——企业发展之“循环理论”

张诚 韩会才 陈梅 / 著



经营企业的**基本规律**

团队管理的**根本方略**



企业发展规律

——企业发展之“循环理论”

张诚 韩会才 陈梅 / 著



经营企业的基本规律

团队管理的根本方略



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

揭秘企业发展规律/张诚, 韩会才, 陈梅著. —北京: 企业管理出版社, 2011. 5
ISBN 978-7-80255-812-0

I. ①揭… II. ①张… ②韩… ③陈… III. ①企业发展—研究 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 082406 号

书 名: 揭秘企业发展规律

作 者: 张 诚 韩会才 陈 梅

策划编辑: 刘 刚

责任编辑: 王玉春

书 号: ISBN 978-7-80255-812-0

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 总编室 (010) 68420309 发行部 (010) 68701638

编辑部 (010) 68701661

电子信箱: emph003@sina.cn

印 刷: 三河市南阳印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170 毫米×240 毫米 16 开本 12.75 印张 200 千字

版 次: 2011 年 6 月第 1 版 2011 年 6 月第 1 次印刷

定 价: 32.00 元

前言

国家发展必先经济发展，经济发展必先企业发展。全面推动和促进企业的健康、持续发展，是富民强国的根本途径。

为什么有些企业能够从小到大，从弱到强，不断发展壮大？而有的企业始终徘徊在起步阶段，只能维持经营，甚至濒临倒闭的边缘？

为什么有些企业历经更朝换代、社会动荡、重大灾害甚至战争，仍然能够生生不息、长盛不衰？而有的企业各领风骚三、五年，就黯然退出了历史舞台？

带着这样的问题，笔者有针对性地选择了 260 户企业作为研究样本（其中 81 户都是自己切身经历、接触或监督管理的企业），希望通过大量的实例分析和实践管理，找到企业发展过程中普遍存在的共性、规律性。本书通过对这 260 户企业发展轨迹、发展模式、发展策略的认真研究分析，运用列举、总结、对比、归纳等方法，分列出 1 260 多条影响企业发展的因素。在此基础上，提炼出四个核心观点，形成企业发展的“循环理论”。

“循环理论”是从众多企业实践中总结出的，探讨企业发展的实战型理论。该理论提出了企业发展的关键要素、核心内容和根本途径，揭示了企业发展的普遍规律，既有理论又有方法，对企业发展必将起到积极的指导和促进作用。

“循环理论”认为，团队与管理是企业发展的根本。企业发展是以团队和管理为动力核心，通过优化资金链与现金流，提高质量与技术，开发客户与需求，产生更多的资金与现金流的一个循环往复，不断增值的动态发展过程。

“循环理论”以促进企业发展为总出发点，体现了发展是第一要义；抓团队、抓管理，体现了以人为本；平衡把握“四组要素”的系统、循环运转，体现了全面协调可持续和统筹兼顾的指导思想。因此，在企业中推行循环发展理论，是贯彻落实科学发展观的具体体现，对于提升企业管理水平，转变企业发展方式，增强企业实力，具有重要的现实意义。

“循环理论”着眼于企业发展的全局，从整体上、系统上把握企业发展，而不是某个要素；着眼于从根本上分析问题，解决问题，而不是表面的现象；着眼于实用性和具体化，从实际、实用出发，突出重点和要害。

本书在编著过程中，既希望读者看得懂，又能使读者用得上。所以，在结构上力求清晰化、条理化；在语言上力求口语化、通俗化；在案例上力求简短化、生动化；在内容上力求本质化、实用化。本书不想论证什么，只想告诉读者遇到问题应该如何正确地去解决。

企业发展“循环理论”——

是亘古未变的生意圣经；
是普遍适用的发展规律；
是不能不知的基本道理；
是必须遵循的经商法则。

作者

2011年3月

目录

C O N T E N T S

第一章 企业发展轨迹剖析与循环理论

一、企业发展轨迹剖析 / 2

- (一) 影响企业发展的三大因素 / 3
- (二) 企业发展路径 / 5
- (三) 企业失败的六大主因 / 9
- (四) 企业发展扩张的途径与方法 / 15
- (五) 企业长寿的秘诀 / 16
- (六) 企业发展扩张的秘诀 / 18

二、“循环理论”基本内容 / 20

- (一) 核心思想 / 21
- (二) 基本内容 / 21
- (三) 基本要求 / 25

第二章 团队与管理

一、组建团队 / 29

- (一) 组建团队的两个基础 / 29
- (二) 选拔最优秀人才 / 30
- (三) 团队规模要合理 / 31
- (四) 团队结构要科学 / 31

- (五) 团队要人职匹配 / 32
- (六) 团队要配好一把手 / 32
- (七) 不都需要高级人才 / 33
- (八) 培养继任者 / 33
- (九) 清除害群之马 / 36

二、建设团队 / 36

- (一) 团队建设与人才培养 / 37
- (二) 用企业文化凝聚人心 / 43
- (三) 用开发培训提高技能 / 53

三、指明方向，提出目标 / 60

- (一) 把握方向 / 60
- (二) 科学决策 / 64

VI 四、研究措施，解决问题 / 68

- (一) 管理模式 / 68
- (二) 管理机制 / 70
- (三) 解决问题 / 72

五、执行任务，提高效率 / 78

- (一) 达成目标的唯一手段 / 79
- (二) 知道不如做到 / 79
- (三) 执行就是没有任何借口 / 80
- (四) 执行需要训练 / 81
- (五) 执行就是具体行动 / 81
- (六) 执行需要时间和耐心 / 82
- (七) 解决执行难的有效措施 / 82
- (八) 首先处理紧急重要事务 / 83
- (九) 做好关键事情 / 83
- (十) 复杂问题简单化 / 84

第三章 客户与需求

一、引导策略 / 86

- (一) 营销研究 / 86
- (二) 需求引导 / 88
- (三) 心理引导 / 95
- (四) 广告引导 / 99

二、渠道策略 / 103

- (一) 构筑渠道, 建立根据地 / 103
- (二) 调整创新, 扩展渠道 / 107

三、定价策略 / 111

- (一) 让利定价 / 111
- (二) 心理定价 / 112
- (三) 分档定价 / 115
- (四) 差别定价 / 116

四、服务策略 / 117

- (一) 正确的服务观 / 117
- (二) 真诚态度, 感动客户 / 120
- (三) 娴熟业务, 取信客户 / 123
- (四) 超值服务, 取悦客户 / 125
- (五) 解决难题, 征服客户 / 127

第四章 质量与技术

一、企业靠质量生存 / 130

- (一) 质量意识和责任感 / 130
- (二) 科学的方法和手段 / 132
- (三) 先进的技术和设备 / 137

二、企业靠创新发展 / 138

- (一) 用产品和技术征服客户 / 138
- (二) 创意是研发的源泉 / 140
- (三) 人才是研发的保障 / 142
- (四) 机制是研发的关键 / 144
- (五) 新产品开发策略 / 148
- (六) 企业创新开发方式 / 151
- (七) 开发创新方法 / 152
- (八) 包装设计的开发创新 / 155

第五章 资金链与现金流

一、筹集资金 / 160

- (一) 筹集资金的种类 / 161
- (二) 筹资渠道及方式 / 162
- (三) 筹资方式的选择 / 164
- (四) 吉利收购沃尔沃 / 168
- (五) 海航靠融资起飞 / 168
- (六) 借船出海 / 170

二、优化资金链 / 171

- (一) 资金链分析 / 171
- (二) 资金链断裂 / 173
- (三) 资金链断裂的六大主因 / 174
- (四) 优化资金链的途径与方法 / 175

三、优化资金结构 / 177

- (一) 资金结构 / 178
- (二) 最佳资金结构 / 178
- (三) 调整资金结构 / 179

四、实现资本增值 / 179

- (一) 资本运营及其方式 / 179
- (二) 扩张型资本运营 / 181
- (三) 收缩型资本运营 / 182
- (四) 先予后取的投资战略 / 184
- (五) 有舍有得的经营谋略 / 184
- (六) 互利共赢的资本运作 / 185
- (七) 用无形资产赢得有形资产 / 185
- (八) 用软实力赢得硬实力 / 186
- (九) 把钱用在刀刃上 / 186
- (十) 资金投向决定价值 / 187

五、降低成本费用 / 187

- (一) 降低成本的一般方法 / 188
- (二) 节俭董事长 / 190
- (三) 目标成本管理 / 191
- (四) 降低成本就是争取利润 / 192
- (五) 低成本战略 / 193

企业发展轨迹剖析与循环理论

本章核心内容提示

企业从小到大、由弱到强，不断发展壮大有无规律可循？

为什么有些企业生生不息、长盛不衰，灵丹妙药何在？

作为从众多企业实践中总结出来，探讨企业发展规律的实战型理论——“循环理论”或许能够帮助我们找到答案。

团队与管理是企业发展的根本之所在，依靠团队与管理，势必将促进企业发展。以团队与管理为动力核心，通过优化资金链与现金流，提高质量与技术，开发客户与需求，产生更多的资金与现金流，是企业科学发展中的循环往复，不断增值的动态发展过程。

从建设团队、管理团队入手，提升团队素质，发展企业实力，助推企业发展。

靠团队与管理引领企业发展，靠客户与需求促进企业发展，靠质量与技术推动企业发展，靠资金链与现金流保障企业发展，既是现实的，更是长远的壮大企业之举措。

精 彩 观 点

◆ 有专家认为企业发展和生物体一样，有其“生、老、病、死”的过程，最终都会走向死亡。对此，我们认为这种说法太过悲观。企业和生物体有着本质区别，企业是一个社会组织，不是生物体。按照企业发展路

径分析，只要企业在不同发展阶段实现了成功转型就可以实现持续发展，企业长寿不是神话。

◆ 企业发展不可能一帆风顺，都会遇到大大小小，多多少少的困境和危机。企业发展就是在不断摆脱困境中前进，不断转型中生存，不断创新中发展。

◆ 许多因素，我们很难预料，也不能左右。再优秀的企业也不可能把所有因素都考虑周全，对未来谁也没有 100% 的把握。作为企业，当面临各种困境和危机时，不能坐以待毙，更不能逃避，只有勇敢面对，科学应对才有出路。

◆ 企业发展是一个综合因素，不是有好的管理就可以发展，没有必要的物质基础，再好的管理也无能为力；也不是有资金就可以发展，投资失误的企业举不胜举；更不是有好的技术就可以发展，技术闲置浪费而不能发挥效益的现象也不少见。企业发展要立足实际，要根据企业的实际情况，有所侧重，有什么靠什么，缺什么补什么。但一个企业的正常发展四组要素必须全部到位，缺一不可，缺少哪个环节都会出问题。

◆ 四组要素，任何一组都可以作为创办企业的起点。如果先有客户，属于客户主导型，关键在于满足客户需求，做好产品和服务；如果先有产品或服务，属于产品主导型，关键在于寻找客户，引导需求；如果先有资金，属于资本主导型，关键在于组建团队；如果先有团队，属于团队主导型，关键在于寻找好项目。

一、企业发展轨迹剖析

任何事物都有其规律性，企业发展也不例外。本书中，我们有针对性地选择了 260 户企业作为研究样本，试图从中找出企业发展普遍存在的共性与规律性。

在这些样本中，从类型上看，我们重点研究了四类企业：一是“百年”企业，是指那些历经百年风雨而长盛不衰的企业，比如，可口可乐公司、北京同仁堂、美国福特汽车公司等；二是“流星企业”，是指那些发

展得很快，但失败也很快的企业，如三株集团、广东爱多、山东秦池等；三是“明星”企业，是指到目前发展得比较成功的企业，比如：联想、海尔、华为等；四是“身边”的企业，这些企业都是作者亲身经历，直接监督管理或者咨询过的企业，能够掌握企业一些所谓“内幕”和更加真实的情况。

从内容上看，本章主要研究分析了三方面的情况：其一，影响企业发展的因素，试图从中找到促进企业发展的办法和措施；其二，企业发展路径，希望从时间跨度上寻找企业长寿的秘诀；其三，企业发展策略，通过对这些企业发展策略的总结和归纳，力求找到企业做大做强快速发展扩张的途径。

(一) 影响企业发展的三大因素

任何企业都不能孤立存在，其产生、发展必然受到方方面面的制约和影响。我们发现，无论成功企业，还是失败企业，影响企业发展的因素主要有三方面：第一是企业外部因素；第二是企业内部因素；第三是企业管理者。在这三个因素中，管理者是核心、是纽带，也是关键要素，其任务是协调企业内、外部因素，科学配置资源，满足社会 and 客户需求，谋求企业发展。应该说，所有企业的生存发展成功与否都离不开这三条重要内容。

1. 企业外部因素。企业外部因素是指企业自身不能预料，或不能左右、不能控制、不能把握的外部情况。外部因素又分为大环境大气候和小环境小气候。

大环境大气候，主要是指政治、经济、社会和自然环境等情况，比如，国家政权或政府的稳定状态、是否有战争发生、社会是否安定以及国家经济政策、行业发展趋势、重大自然灾害等。这些都会企业的发展造成重大影响。战争可能会使很多企业倒闭，但军火商会大发其财；一个产业政策会促进一批企业的发展，同时也要关停一批企业；一个新行业的兴起必然带动一批新企业，但也会淘汰一批落后企业；一场突如其来的“非典”，对餐饮食品行业形成致命打击，但对医疗药剂厂商而言，则是发展中难遇的商机。

小环境小气候，主要是指供应商、消费者、竞争对手等情况。良好的供应商关系可以大大减少企业生产成本，但如果供应商反目或者提出苛刻条件，就直接影响正常的生产经营活动；良好的客户关系能够给企业带来更多的收入，但客户流失意味着利润减少；而来自竞争对手的不正当竞争则可能会致企业于死地。这些因素虽然来自企业外部，但和企业自身的管理有很大关系。如果企业基础管理扎实，管理者具有较强的应对能力，很多情况是可以避免的。

许多因素，我们很难预料，也不能左右。再优秀的企业也不可能把所有因素都考虑周全，对未来谁也没有100%的把握。作为企业，当面临各种困境和危机时，抱怨和逃避解决不了任何问题，更不能坐以待毙，企业只有勇敢面对，正确应对，才能变不利为有利，化危机为转机。

2. 企业内部因素。企业内部因素，是指来自企业内部，企业可以预料，可以控制的因素。主要是指企业的生产设备、产品、服务质量、技术水平、资金状况、人力资源等情况。这些因素中任何一项的变化，都将直接影响企业的生产和销售，影响成本的增减，从而直接影响企业经营效益。

企业内部因素很多，产品和技术是最重要的。产品、技术和服务质量是企业生存和发展的基础。产品质量差，技术水平落后，服务水准低，满足不了客户的基本需求，就没有基本的市场竞争能力，企业不但难以发展，甚至连生存都非常困难。好的企业要有好的产品，优势技术，优质的服务，如海尔电器、格力空调、贵州茅台、联想电脑、北京烤鸭、奔驰汽车等等，这些企业不但产品质量优良，技术一流，而且服务到位。

3. 企业管理者。企业管理者本来属于企业内部因素，但鉴于其重要作用，所以，本书将其单列。没有人会怀疑企业管理者对企业发展的作用，不同的管理者，会对企业的目标定位、管理方式、发展理念等带来不同的影响。

管理者的个性、个人经历、文化素质、管理风格、个人资源、人脉关系等等，都会对他管理的企业产生重大影响。有的企业一直经营不善，连年亏损，但换了一位管理者后，人员没有变化，机器设备没有变化，产品没有变化，却能扭亏为盈，这样的案例很多。相反，即使一家再好的企业，如果换了一位素质和管理水平低下的领导者，用不了多久，企业就会

陷入亏损甚至倒闭的边缘。

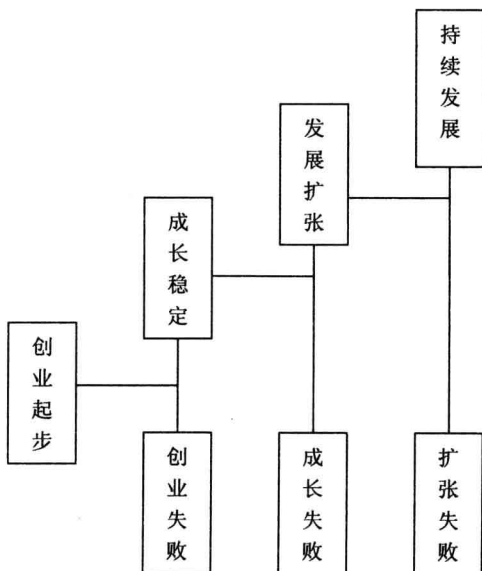
研究发现，那些“百年”企业，并不是每一任管理者都非常优秀，甚至有的还很平庸。只是这些企业幸运地遇到了几个非常优秀的管理者，他们或者挽救企业于危亡之中，或者实现了快速跨越式的发展，把企业带入了一个健康、快速、良性的发展轨道上来，从而发展成为巨型企业、百年老店，成就了辉煌的事业。

（二）企业发展路径

就像人生一样，企业的发展历程，在不同阶段有不同的表现特征、不同的目标、不同的影响因素和不同的发展方式。

一般来说，企业发展应该呈如下阶段进行：创业起步阶段；成长稳定阶段；发展扩张阶段；危机阶段；实现成功转型和持续发展。

（附：企业发展路径图）



1. 创业起步阶段

（1）主要目标：生存，正常运转。

（2）影响因素：企业初创阶段，有诸多因素不熟悉，客户、资金、技术和创业者能力都有可能成为制约企业发展的重要因素。

（3）突出特征：总体上处于摸索、试验和磨合阶段。团队成员热情旺

盛，不怕艰苦，目标一致，工作效率较高；管理上比较粗放，不够规范，企业机制比较单一；产品和技术尚未成熟，产品或服务处在试验阶段；客户不稳定，市场前景不明朗；组织机构处在磨合阶段，人与人，人与业务都还没有达成应有的协调；企业前途处在观望状态，企业发展前途扑朔迷离，相当一部分员工抱着观望态度。

(4) 发展方式：创业初期，企业应通过调查分析，发现客户需求，寻找市场机会，发现或开发出相应的具有特色的产品、服务以及解决方案等，满足特定的客户和市场的需要，从而获得企业发展的第一桶金。

(5) 可能出现的问题和工作重点。创业初期企业面临的主要问题是产品能否站稳市场。在此阶段，产品或服务能否满足客户要求是最重要的。不少企业在此阶段就流产了，主要原因：一是产品或服务没有自身优势，达不到客户要求；二是产品定位没搞好，或缺乏对路的盈利模式，资金经不住长时间的考验。本阶段工作重点是客户及产品、服务策略，如何围绕客户需求，保证产品和技术质量，打开市场，赢得客户。如，市场调研、目标市场选择及分析、产品定位、技术平台选择等，这些工作做的好坏都直接关系到企业的生存和发展。特别是销售渠道的建立，是赢得客户和市场的必要基础。销售渠道可以为企业充分的顾客需求和反馈信息，有效的指导企业的市场及产品策略，一旦产品适销对路，可迅速通过已有的渠道形成规模，抢占市场先机。

2. 成长稳定阶段

(1) 主要目标：稳定、成长、积累。

(2) 影响因素：资金、人才等因素显得尤为重要。

(3) 突出特征：整体上处于上升、成长阶段。在管理上，企业开始尝试提高管理水平，谋求高速增长，向正规化方向发展。在产品和技术上，企业所生产出来的产品或服务，被市场基本接受，有了相对稳定的销售收入和市场份额。企业经过2~3年的发展，形成了自己的成熟市场，基本受到渠道和客户的认可，在一定区域或领域有了一定的影响力。销售市场和现金流量趋向稳定，员工队伍也趋于稳定，波动局面已扭转。此时，员工对企业发展的前景看好，把实现自身价值的期望都寄托在企业发展上。

(4) 发展方式：一是不断完善产品和服务质量，获取各种市场通行证；二是注重和加强营销力量，建立稳定的客户群，谋求扩大市场份额，

获得品牌的超额利润；三是有效融资，扩大生产和服务规模或谋求增加业务单元甚至向多元化方向发展；四是引进人才以促进企业发展。此时，需要对企业的发展进行重新审视与适度的定位调整，确定企业的优势方面，并着力巩固已有的优势。同时，该阶段的企业也处于资源整合、运用的过程，从生产、技术、人员、营销手段、社会网络等方面，都可以借力外部资源。对于企业确定的突破口，要集中优势资源予以关注，从各个方面来进行创新，最终促使企业能有较大提升，跻身行业领跑者行列。

(5) 可能出现的问题和工作重点。在这个阶段，把握市场和重视竞争对手是至关重要的。企业的失败，往往是市场判断失误，或者受到竞争对手的封杀，甚至是集体封杀。在此阶段，一是要解决影响销量的内部管理和流程的问题，理顺企业的内外部资源和务实市场基础，在发展中不断完善，为下一步的发展奠定较为坚实的基础。二是成长期的企业要防止“投资”陷阱。外界的诱惑容易诱发企业去投资一些不相关的业务领域，导致精力和资源分散。所以在业务策略上，企业明智的选择是有限的相关多元化，尤其是立足于自己核心技术和核心能力的产品多元化发展。

3. 发展扩张阶段

(1) 主要目标：发展扩张，壮大实力。

(2) 制约因素：战略、管理效率、组织控制系统和员工素质。

(3) 突出特征：此阶段，企业已有较成熟的管理模式，企业文化的作用变为主导，一般来说不会因为领导人的变更，或者市场的变化，导致企业走向灭亡。技术上在行业内处于领先地位，企业创新研发能力较强，具有一定的核心竞争力，拥有行业内顶尖的人才队伍。拥有稳定、庞大的顾客群，占有较大市场份额甚至垄断市场，企业规模较大，资金实力雄厚。

(4) 发展方式：一是加强管理，重组业务流程，不断降低成本，提高效率。二是加强客户关系，培养客户忠诚度，提高市场进入的门槛，为顾客创造区别于竞争对手的价值，提高顾客满意度，维持及提高企业产品与服务的市场份额。三是采取一定的方式进行扩张，如收购、兼并，通过合资合作等方式扩大企业规模。

(5) 可能出现的问题和工作重点。在这个阶段，大企业病，官僚作风等一系列问题开始出现。管理机构臃肿，效率低下，成本居高不下，竞争