

中国私营公司
如何做强做大做优

陈冠任 著



北京工业大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

中国私营公司如何做强做大做优/陈冠任著. —北京:
北京工业大学出版社, 2003.9
ISBN 7-5639-1275-4

I. 中… II. 陈… III. 私营企业-企业管理-中国
IV. F279.245

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 069601 号

中国私营公司如何做强做大做优

陈冠任 著

*

北京工业大学出版社出版发行
邮编:100022 电话:(010)67392308
各地新华书店经销
北京秋豪印刷有限责任公司印刷

*

2003年9月第1版 2003年9月第1次印刷
850mm×1168mm 大32开本 16印张 320千字
印数:1~10000
ISBN 7-5639-1275-4/F·127
定价:28.00元

前 言

由中央统战部、全国工商联、中国民(私)营经济研究会组成的“中国私营企业研究”课题组分别于1993年、1995年、1997年和2000年在全国进行了四次大规模的全国私营企业抽样调查,其中关于私营企业存活期问题,第一次调查结果是,其存活期只有四年,第二次调查时略有提高,达五年多。大多数企业是一年发家,二年发财,三年破产。现在,我国私营企业的平均存活期已达到7.02年,超过以往,这说明我国私营公司的生命力在逐步增强。

2003年3月,中国民(私)营经济研究会会长、前全国工商联副主席保育钧在首届中国竞争力论坛上发表演讲时指出,随着我国私营公司的生存环境的进一步改善,我国私营企业寿命比以前有所延长,平均存活期已达7.02年,但其规模仍然偏小,平均每户的雇员人数不到15人,注册资本金只在100万元左右,尚难与国外私营企业相比。

私营公司如何才能在激烈的市场竞争中不断

地将公司做强做大做优呢？这是每一个私营公司经营者都渴望了解的。特别是我国入世后，经济进一步融入国际市场，中国私营公司的竞争对手除了国内的国有企业外，还面临着跨国公司的挑战。做强做大做优是私营公司融入竞争，决胜市场的重要途径。

对于私营公司如何做强做大做优，本书从三个方面进行了阐述。

第一，全面分析为何多数私营公司做不强做不大做不优的原因和症结。从企业内部和外部把私营公司可能失败和夭折的因素归纳总结出来，通过剖析私营公司做不强做不大做不优的原因，让私营公司从中寻找方法，并启迪智慧，改变思维，避免公司陷入败局，让公司飞速发展。

第二，全面介绍了私营公司做强做大做优的规律、战略、途径和方法。先总结出中外企业超速发展的一般规律，为私营公司指点迷津，然后介绍私营公司要做好哪些准备工作，最后着重介绍私营公司合伙、兼并、控股、资本运营、多元化经营、连锁经营、组建企业集团和跨国公司扩张等策略和途径。

第三，重点列出了私营公司做强做大做优最易触犯的禁忌。私营公司规避这些禁忌，可少走弯路，避免失败。

在写作上,本书注重将国内和国外名牌公司的发展、扩张的典型案例分析与理论分析结合起来,全方位地透视成功企业的发展途径与战略模式。同时,针对中国私营公司的发展现状,围绕其如何做强做大做优的具体问题进行具体分析,做到有的放矢,把理论性和实用性融为一体,具有较强的操作性。

编者

2003年7月

目 录

前 言	(1)
-----------	-----

第一章 为何多数私营公司做不强做不大做不优

剖析私营公司为何做不强做不大做不优,可以让私营公司选择捷径,少走弯路,飞速发展。

剖析私营公司为何做不强做不大做不优,可以让私营公司启迪智慧,总结教训,改变思维。

一、私营公司做不强做不大做不优的外因	(2)
1. 经济政策不完善,巧妇难为无米之炊	(2)
2. 遭遇不良经济环境,有力使不上	(4)
3. 社会环境中对私营公司发展的不良因素	(7)
二、私营公司做不强做不大做不优的内因	(9)
1. 战略不当甚至失误,必然失败	(10)
2. 决策失误,就会坐失良机	(12)
3. 管理不善,所做一切都枉然	(14)
4. 违反政策法规,聪明反被聪明误	(16)
5. 落后于时代的发展,犹如给自己套上 紧箍咒	(18)
三、经营者自身素质不高	(21)
1. 缺乏经验:初生的牛犊也怕虎	(22)

2. 经营观念错误：一错再错 (25)
3. 管理能力低：自己坏自己的事 (26)
4. 小富即安，不思进取：把美丽都带走 (30)
5. 文化修养不高：做什么都出错 (32)

第二章 私营公司超速发展每阶段要做好的工作

美国康柏电脑公司从诞生起，仅用了4年时间便从一个不起眼的小企业一举进入美国500家最大工业企业之列。尔后，又以年销售额几亿美元的水平为新起点，用五六年的时间，一跃成为全球最大的个人电脑生产商之一，年销售额达148亿美元。康柏公司从无到有，从小到大，从大到巨的成长过程，足以成为企业超速成长的典范。

像自然界的生命现象一样，企业也有生命，也有生命过程。私营公司做强做大做优的成长过程包括创业阶段、发展阶段、扩张阶段。在每个阶段，私营公司都有不同的工作重点，做好每个阶段的工作才能实现公司做强做大做优的梦想。

- 一、创业阶段：为做强做大做优奠定基础 (35)
 1. 初期，做好“六查” (35)
 2. 中期，杜绝六个“盲目” (40)
 3. 后期，重在经营战略 (45)
- 二、发展阶段：着力于做强做优 (51)

1. 发展初期,继续夯实基础 (52)
 2. 发展中期,提升市场能力 (54)
 3. 发展后期,力求更好的发展态势 (57)
- 三、扩张阶段:实现做强做大之梦 (58)

第三章 私营公司超速发展的一般规律

公司的运行和发展具有一定的规律。私营公司做强做大做优是一个超速发展的过程,它的实现也有着一定的规律。

- 一、私营公司超速发展的途径..... (63)
- 二、私营公司超速发展是全方位的强大..... (68)
- 三、私营公司超速成长的推动力——超级企业家..... (72)
- 四、企业的超速发展离不开快速增长的市场..... (81)

第四章 练好内功:夯实做强做大做优的基础

私营公司内部管理决定公司能否做强做大,是企业竞争中取胜的法宝。

练好内功,提高公司把握市场的能力,内部管理科学、有序,产品质量、服务深得顾客满意,公司才能飞速壮大,迅猛发展起来。

- 一、把握市场——练内功的方向..... (86)

1. 忽视市场需求就会失败	(86)
2. 把握市场应注意潜在市场的开发	(88)
二、抓好日常管理——夯实基础,练内功的重中之重	(89)
1. 日常管理是私营公司生死存亡的基石	(89)
2. 精明的管理者应重视生产经营的基本数据	(97)
3. 如何对基本数据进行管理	(99)
三、服务质量——基础牢不牢的试金石	(104)
1. 良好的服务质量是企业发展的保证	(105)
2. 牢牢把握服务质量的四个方面	(107)
3. 创建以顾客为中心的超强服务模式	(109)
4. 让公司与服务结合,使服务上台阶	(112)
5. 私营公司服务的艺术	(115)
四、在竞争中取胜——夯实基础练内功的目标	(117)
1. 竞争是市场经济永恒的主题	(117)
2. 私营公司的竞争战略	(120)

第五章 风险管理,给公司做强做大做优安根“保险带”

私营公司要做强做大做优就应相当重视公司的风险管理。只有成功驾驭了公司风险,公司之“船”才能在“商海”中航行而不致翻覆。

一、现金风险:私营公司最大的敌人	(129)
1. 现金风险:一分钱难死好汉	(129)

2. 保持手头现金,做到有备无患	(134)
3. 密切注意流动资金的占用情况,防患于未然	(135)
4. 现金管理应注意 17 个事项	(137)
二、经营风险:私营公司潜在的敌人	(142)
1. 盲目自满,安于现状	(142)
2. 过度造名,搞花架子	(145)
3. 急于求成,盲目做大	(147)
4. 主观决策,美梦成空	(149)
三、授权风险:成败由人	(151)
1. 授权不当就是公司败亡的开始	(151)
2. 有效授权要有组织的保证	(154)
3. 聘任一位真正有能力、办事效率高的人	(156)
4. 最好是去选用新人	(160)

第六章 创新是私营公司做强做大做优之道

没有创新的企业,就会死亡。对于处在激烈的市场竞争中的现代企业而言,创新是决定私营公司发展的最关键的因素。如果一个企业因循守旧、满足现状、不图创新,那么等待它的必然是衰败与危亡。特别是在企业面临困境与危机的时候,创新更是企业摆脱困境、起死回生的关键力量。

因此,作为现代市场经济灵魂的企业家,其最基本的职能就是实现创新,引进“新组合”,这样才能够使企

业不断扩张和发展。

- 一、技术创新——抢占先机之道 (163)
 - 1. 菲亚特:因忽视采用新技术而停滞不前 (163)
 - 2. 企业技术创新有三个原则 (169)
 - 3. 技术创新应注意的十大事项 (174)
- 二、组织创新——营造活力之道 (175)
 - 1. 西门子的活力之一:组织机构与时俱进 (176)
 - 2. “零管理层”:一种新颖的组织形式 (179)
 - 3. 如何实现组织的创新 (182)
- 三、产品创新——抓住顾客之道 (184)
- 四、管理创新——内部挖潜之道 (189)
 - 1. 公司扩大,管理方式也必须不断创新 (189)
 - 2. MBO:神奇的目标管理 (195)
 - 3. 管理创新的七大原则 (200)

第七章 以人为本:私营公司做强做大做优的关键

人才,就是具有特别的才干、技能或专长的人。人才,是人类的精华和杰出代表,是世界上一切财富中最宝贵的财富。看一个企业能不能兴旺发达和超速做强做大做优,其实标准很简单,那就是看这个企业能不能有效地聚才和用才。人才举则事业兴。

- 一、人才兴则企业兴 (202)

1. 产业的升级更加强了人才的重要性	(202)
2. 精英人才是关键	(205)
3. 在企业超速成长期,人才显得更重要	(208)
二、如何获得人才	(214)
1. 招聘	(214)
2. 内部提拔	(222)
3. 挖角法	(225)
4. 收买法	(227)
三、如何使用人才	(228)
1. 用人所长	(228)
2. 因材施教	(230)
3. 用人不疑	(232)
4. 提拔致胜	(233)
5. 让不听话的人听话	(235)
四、如何激励员工	(238)
1. 激励是提高员工绩效的手段	(239)
2. 物质激励:最实际和有效的激励方法	(241)
3. 精神激励:把人内在的东西调动起来	(248)
4. 信任,也是激励	(256)

第八章 确定做强做大做优的发展战略

一般来说,私营公司开始时规模比较小。这一特点决定,私营公司必须制定一定的发展战略才能实现超常规发展。但是,私营公司的发展战略应有别于名

牌公司的发展战略。私营公司在选择自己的发展战略时,必须从企业内部和外部环境的具体条件出发,采用能够发挥优势、避免弱点的战略,以求得生存与发展。

- 一、独立经营——自力更生的发展战略 (261)
 - 1. 比尔·盖茨和艾伦的微软起步之路 (261)
 - 2. 哪些私营公司可以选择独立经营发展战略
 做强做大 (264)
- 二、依附合作——借力助己的发展战略 (265)
 - 1. 微软搭上“蓝色巨人”的快车 (265)
 - 2. “同风”巧借“春都”之力 (270)
- 三、拾遗补缺——巧寻市场的发展战略 (273)
 - 1. 什么是拾遗补缺 (274)
 - 2. 如何选择拾遗补缺发展战略的产品 (276)
 - 3. 实施拾遗补缺的注意事项 (277)
- 四、联合竞争——比翼双飞的发展战略 (278)
 - 1. “一报还一报”的胜利 (279)
 - 2. 全方位的合作 (282)
 - 3. 私营公司如何实行联合竞争发展战略 (284)

第九章 合作,简单的做大方式

市场越来越小,竞争越来越激烈,个人能力也相对越来越有限,独臂难支重负,怎么办?

合作。

只有合作才能给你增添一臂膀,增加一份力量。

在企业的发展进程中,私营公司无论创业起步、产业扩充,还是资本运营、产业变更都有赖于合作。而合作的根本就是人与人的合作,是一群志同道合、优势互补的人的合作。放眼商场,选择合作是私营公司做强做大做优,实现超速发展的大势所趋,是潮流,是方向。

一、只有合作才能发展	(289)
二、如何选择合作对象	(293)
1. 志相同,道才能合	(293)
2. 取长补短,优势互补	(295)
3. 有德亦有才	(296)
4. 重承诺,守信用	(297)
三、合作关系的确立	(298)
1. 角色分工,明确职责	(299)
2. 相互依赖,坦诚相见	(300)
3. 诚信无疑,团结一致	(302)
4. 互尊互敬,相互制约	(304)
5. 求同存异,化解矛盾	(306)
四、克服五大合作误区	(307)
1. 忌平分合作股权	(307)
2. 忌事先不定章程	(308)
3. 忌角色分工不明确	(309)
4. 忌忽略信息沟通	(309)
5. 忌随便与亲友合作	(310)

第十章 兼并:以扩大规模为主的做大模式

在激烈的市场竞争中做强做大做优,是每一个私营企业主都梦寐以求的目标。我国入世后,经济进一步融入国际市场,私营公司不仅面临着与国内的国有企业竞争,而且还面临着与跨国公司的竞争。在激烈的国际市场竞争中,一个企业要站稳脚跟,就必须不断地发展自己,做强做大做优,提高自己的国际市场竞争能力。

在全球化背景下,私营公司如何做强做大做优?这是每一个私营企业主都想了解的。其中,兼并就是方式之一。

- 一、兼并是企业扩张的最主要形式 (312)
 - 1. 美国影响世界的五次兼并浪潮 (312)
 - 2. 日本企业间的收购兼并活动及其特点 (316)
- 二、兼并为什么能使私营公司迅速扩张 (318)
 - 1. 兼并能迅速提高经济效益 (319)
 - 2. 兼并能实现多样化经营,分散经营风险 (322)
 - 3. 收购兼并有利于增强实力,利于竞争 (324)
- 三、准确选好兼并的类型 (326)
 - 1. 横向兼并 (326)
 - 2. 纵向兼并 (327)
 - 3. 混合兼并 (327)

- 四、如何去进行兼并 (330)
1. 万向集团是如何通过兼并做大的 (330)
 2. 兼并与收购方案实施的程序 (333)

第十一章 控股:以小博大,以弱胜强的做大方式

企业合作扩张的方式复杂多样,但只有通过资本合作,关系才会更密切、更长久,而资本合作中,尤以控股公司的形式最为有效。

- 一、控股是私营公司做强做大做优的有效通途 (338)
- 二、控股是资本合作 (341)
 1. 充分利用资金杠杆 (341)
 2. 利用强人的技术实力 (342)
 3. 消除盲目竞争,优化资源配置 (343)

第十二章 资本经营:“空手套白狼”的做大方式

资本经营,又叫金融资本经营,是指企业以金融资本为对象而进行的一系列资本经营活动,它一般不涉及企业的厂房、原料、设备等具体实物的运作。金融资本经营是一种国际通行的规范运作方式,它不仅为私营公司提供了广阔的经营发展空间,也是私营公司跨国经营、多向扩展,参与国际市场竞争,进而称霸全球

市场的一个有力工具。

- 一、经营灵活、变现快和风险性是金融资本经营的特点 (345)
 - 1. 经营所需的资本额可以相对少一些 (346)
 - 2. 资金流动性较强,企业的变现能力较大 (346)
 - 3. 心理因素影响巨大 (347)
 - 4. 经营效果不稳定,收益波动性大 (347)
- 二、金融资本经营是私营公司超常发展的助推器 ... (348)
 - 1. 金融资本经营为私营公司直接投资、融资提供了新的方法和途径 (350)
 - 2. 金融资本经营可以为企业带来超额利润,有利于企业规模扩张 (350)
 - 3. 金融资本经营可以使企业规避市场价格波动风险,更有利地提供市场供给 (351)
- 三、金融资本经营:私营公司快速升值资本的主要方式 (352)
 - 1. 发行股票,空手套白狼 (352)
 - 2. 发行债券,借鸡生蛋 (356)
 - 3. 期货投资,快速致富 (357)
 - 4. 投资基金,聚沙成塔 (358)
- 四、金融资本经营的技巧战略选择——智慧谋财 ... (361)
 - 1. 实行组合经营,分散投资风险 (362)
 - 2. 明确经营目标,完善投资计划 (363)
 - 3. 勿存任何侥幸心理 (364)