

# 目摇摇录

## 第一章摇私营企业 WTO 前后自我照料

一、分析风险,抗争风险·····	2
二、其他方面的障碍·····	9
三、中国企业在全球市场竞争中的机会·····	11
四、中国企业在全球市场竞争中的风险·····	13
五、政府为私营企业撑出一片天·····	13
1. 改革要大踏步前进·····	18
2. 抓住大好时机,全力扩大出口·····	18
4. 提高企业竞争力和加快组建中国的跨国公司·····	19
六、中国的自由贸易与保护贸易相结合的政策·····	21
4. 竞争才是民族企业成长的关键·····	22
七、法律支持与对策·····	26
1. 关于企业经营管理法律保护·····	27
2. 我国企业经营管理法律保护体系的构成框架·····	28
3. 外国企业法·····	29
4. 企业应学的一些法律策略·····	31
八、与竞争者的较量明暗交错·····	32
1. 离 WTO 有多远?·····	36

2. 融入国际社会是必行之路 .....	36
九、向对手学习,不憚下问 .....	37
1. 肯德基的成功 .....	38
2. 肯德基之路 .....	38
3. 修正战略 .....	39

## 第二章 摇私营企业的人世营销

一、企业的形象 .....	40
1. 改变营销管理组织 .....	47
2. 建立以市场为核心的企业方式 .....	48
3. 用新的营销策略改变形象 .....	49
二、注意你的对手 .....	49
三、设定自己的战略方案 .....	51
1. 联盟战略 .....	53
2. 联动战略 .....	53
3. 联合战略 .....	54
4. 联体战略 .....	55
四、让客户发现你的与众不同 .....	56
1. 大智若愚,以"愚"胜"智"的方法 .....	57
2. 设定特定范围顾客法 .....	58
3. 以自然取胜法 .....	58
4. 爱情打动性 .....	59
5. 打破时间界定法 .....	60

6. 售后服务至上法 .....	61
7. 旧酒换新瓶 .....	62
五、走向世界的销营脚步.....	62
六、对 WTO 的自我宣传 .....	64
1. 领头羊并不是历来都好 .....	68
2. 找到准确支撑点 .....	68
3. 要做就做更好 .....	69
4. 目标明晰 .....	70
5. 突出重点,吸引客户.....	70

## 第三章 信息与私营企业的成功

一、信息是私营企业的"通讯员" .....	70
1. 管理信息是私营企业宝贵的资源 .....	73
2. 管理信息是无形的财富 .....	74
3. 管理信息是决策的基础 .....	74
二、组建自己的信息系统.....	74
1. 关于管理信息系统的涵义 .....	75
2. 管理信息系统的开发 .....	75
3. 注意的问题 .....	76
三、电子商务与私营企业.....	78
1. 电子商务基本知识 .....	81
2. 电子商务给企业带来的机遇 .....	81
3. 电子商务促进企业的变革 .....	83

4. 为了充分利用国际互联网达到最佳的商业效果 ...	89
5. 企业对企业的电子商务模式 .....	95
四、电子商务在私营企业中的运用 .....	96
1. 域名 (Domain Name) .....	99
2. 企业域名的管理 .....	99
3. 命名原则 .....	100
4. 有关规定 .....	101
5. 拥有域名的意义 .....	102
6. 企业域名与商标的关系 .....	102
7. 域名资源的有限性 .....	103
8. 域名的申请及注册程序 .....	104
9. 域名的抢注与反抢注对策 .....	105
五、网络与私营企业 .....	109
1. 网上市场的规模 .....	109
2. 网上市场的特点 .....	111
3. 新型的商业形态 -- 网络销售 .....	112
4. 建应虚拟商店 (Virtual Stores) .....	117
5. 商品结构的调整与选择 .....	121
6. 网络销售的运用 .....	123

## 第四章 摇私营企业在 WTO 的管理

一、战略管理 .....	127
1. 私营企业战略管理特征 .....	127

2. 民营企业战略管理要素	130
3. 民营企业的产品发展战略	133
4. 民营企业新产品开发战略	135
5. 民营企业多角化经营战略	137
6. 民营企业一体化经营战略	138
7. 民营企业选择目标市场的战略	140
8. 民营企业技术创新战略	142
9. 民营企业成长战略的模式	143
二、生产管理	145
1. 民营企业班组建设的内容和形式	147
2. 民营企业确定生产计划	148
3. 民营企业的库存管理	148
4. 生产工艺化原则	149
5. 民营企业的搬运管理	150
6. 准时化生产和看板管理	152
三、质量管理	152
1. 商品质量的基本要求	153
2. 质量形象	153
3. 民营企业应塑造质量形象	155
4. 民营企业要建立质量保证体系	157
5. 全面质量管理	160
6. 全面质量管理的内容	160
7. 民营企业的质量精神	161
8. 民营企业如何进行质量改进	164
9. ISO 9000 质量认证	165

## 第五章摇私营企业要提防涉外陷阱的光环

一、涉外有奸商 .....	170
1. 关于伪造单据 .....	173
2. "软条款" 信用证欺诈 .....	175
3. 防止单证欺诈的措施 .....	175
二、沉船诈骗和租船诈骗 .....	177
三、贸易价格:防骗关节点 .....	179
1. 价格因素并不是一切 .....	181
2. 价格防骗要点 .....	182
四、技术贸易的陷阱与防范 .....	183
1. 专利许可欺诈与防范 .....	185
2. 技术侵权欺诈与防范 .....	186
3. 专有技术的欺诈与防范 .....	187
4. 技术贸易的欺诈与防范 .....	188

## 第六章摇人力资源的管理

一、人力资源管理的的环境 .....	192
1. 劳动力多元化 .....	192
2. 人力资源部门管理人员的职责 .....	192

二、人力资源的多元化趋势 .....	195
1. 使人力资源管理发生变化 .....	196
2. 工作性变化的趋势 .....	197
三、未来的人力资源发展趋势 .....	199
四、人力资源计划和招聘 .....	201
1. 人力资源计划的决策 .....	202
2. 员工的招聘和选拔过程 .....	205
3. 内部晋升 .....	207
五、人力资源培训工作 .....	210
1. 培训和开发过程的五个步骤 .....	211
2. 培训和学习 .....	211
3. 培训需求分析 .....	212
4. 培训方法 .....	212
5. 全球人力资源管理中的培训 .....	215
6. 通过互联网培训 .....	216

# 第一章 私营企业的 WTO 前后自我照料

自我发展,就要独立面对发展中的方方面面的问题。加入 WTO 之后,中国的私营企业如何自我照料? 在风险面前,政府是怎样的态度? 法律将是私营企业不可缺少的支柱。

## 一、分析风险, 抗争风险

加入 WTO, 私营企业面临挑战的同时, 也就是在与风险抗争。入世后的中国将以一个统一的大市场面对世界, 私营企业在这个大市场中怎样临危不乱, 分析所面临的挑战与风险, 从而采取相对的策略抗争风险呢?

"入世" 虽然对我国民营企业的发展是一个难得的历史性机遇, 有利条件很多, 但也会带来强大的冲击。曾经以"异军突起" 闻名于世的私营企业, 也面临着中国经济与世界经济接轨带来的严峻的历史性挑战。

"入世" 使私营企业面临" 关税减让" 和" 非关税壁垒松动" 的挑战, 部分私营企业面临被" 挤跨" 或" 压低" 的挑战还要面临外汇供求矛盾加剧的挑战、价格波动的挑战以及如何尽快提高厂长(经理) 和技术人员、工人的业务素质的挑战。

面对如此情况, 私营企业要不断地自我分析, 我们必须解放思想, 研究对策, 发挥优势, 趋利避害, 提高应变能力, 推动我国民营企业加快发展, 实现新的、历史性大跨越。

### 1. 增强" 入世" 意识, 研究国际规则, 做到未雨绸缪, 超前准备

一是要通过广泛宣传" 入世" 的重大意义, 宣传" 入世" 给私营企业发展带来的机遇和挑战, 宣传世贸纠纷和有关国际商贸法规的内容, 以及我们应当采取的对策等, 增强全体干部职工的" 入世" 意识。

二是要通过举办研讨班、培训班、报告会等形式加强对有关领导和厂长(经理) 的培训, 以提高私营企业领导在国际经

济贸易往来中的参与水平。

三是要通过学校、院所有计划、有目的地培养一批外经外贸专业人才,以提高我国私营企业在世界商战中的竞争能力。

## **2. 完善私营企业发展战略,明确发展方向,做到心中有数,稳扎稳打**

坚持"积极扶持,合理规划,正确引导,加强管理"的方针,坚持一切从实际出发和二、三产业一齐上的原则,以抢占国际、国内两大市场和争取最大效益为目的,以进一步解放思想、加大改革的力度、加快开放的步伐为动力,以优化产业产品结构、提高产品质量、增加花色品种为重点,以大胆使用人才、积极吸引人才、大力培养人才、坚决保护人才为根本,依靠科技进步,发挥规模优势,发展多元经济,创造一切有利条件,调动一切积极因素,走出一条高速度、高效益、大跨度发展的路子来。

## **3. 调整产业结构,提高产品档次,形成适应市场需求的结构优势**

"入世"意味着国际、国内两大市场的接轨。接轨,决定了我们必须按照国际、国内两大市场的需求来调整产业结构、提高产品质量,增加花色品种。因此我们必须迅速掌握国内外市场的各种有关信息,对照自己的实际情况,认真研究,找准问题,有计划、有目的地对私营企业的产业、产品结构进行调整。

## **4. 抓住"龙头"产品,组建企业集团,形成适应市场竞争的规模优势**

从国际市场来看,国家垄断贸易和区域贸易日益强化。从国内市场来看,国有企业集人才、技术、资金优势于一身,并

在机制转换方面迈出了更大的步伐。面临市场竞争日趋激烈的形势,民营企业必须采取集团化的经营方式,才能摆脱势单力薄的状况,形成适应市场竞争的规模优势。

#### **5. 广辟筹资渠道,多方筹措资金,大力提高投资效益**

目前,资金不足是影响私营企业加快发展的重要制约因素。因此,要千方百计,广辟渠道,多方筹资,大力提高投资增长率和投资效益。

一是通过加强企业管理、开展增收节支,改造落后工艺,提高经济效益等多种形式挖掘企业自身的潜力来积累资金。

二是通过争取国外贷款,发展三资企业,引进国外资金。

三是通过集资入股、发行债券等形式,广泛筹集民间资金。

四是可以通过财政给一点、管理费中挤一点、企业自己拿一点的办法建立私营企业发展基金。

五是可以通过适当提高企业的固定资产折旧率,允许企业提取新产品开发基金,实行财税包干形式增加企业的自有资金。

六是可以通通过存贷挂钩的方法,有条件地放宽对私营企业的贷款政策。

#### **6. 重视科学技术,依靠科技进步,大力推进"科技兴企"战略**

一是要研究制定一个好的科技兴企战略方案,并建立保证方案落实的检查、考核、奖惩制度。

二是要配备专职科技干部,强化各级政府,特别是地、县、乡三级政府对推进民营企业科技进步工作的领导。

三是要大力发展各类自愿结合、自负盈亏、自主经营的民

间科技组织,鼓励社会各界的科技人员为科技兴企服务。

四是要提倡企业建立自己的科技机构,培养科技队伍。

五是要创造条件,建立一批以研制、开发、引进、储备、推广、应用为一体的科技型企业或科技园、科技区、科技城,外联国际国内科技市场,内联各地、县、乡镇企业,成为推进科技兴企战略的桥梁和纽带。

### **7. 由被动转为主动,坚持多轮驱动,实现多元创汇,大力发展外向型私营企业**

一是要采取改革外贸体制,让私营企业见到更多的实惠;建立民营企业进出口系统,组织民营企业集中经营、联营出口,以防止竞相压价、肥水外流;鼓励民营企业采取到境外办厂、购厂、合资经营等措施,为私营企业创造一个全方位开发国际市场的有利环境。

二是要采取依托现有企业"嫁接"合资企业;选择优势项目兴办合资企业;利用合资、合作企业在国内外发展联销企业等形式,大力兴办三资企业。

三是要充分利用我国有4.4万公里的边境线和168个边贸口岸的优越条件,抓住周边国家市场需求量大、品种多、层次低、结算方便的机遇,大力发展边境贸易。

### **8. 实行"外引内进",广开生"才"门路,大力提高私营企业职工队伍的素质**

首先,要下决心搞好有利于吸引、培养、发挥人才作用的软硬环境建设。

其次,要善于就地取"才",大胆选择使用农村的各种"能人"。

第三,要以多种形式开发社会人才资源。

第四,要抓紧开展对企业内部职工的培训工作。

对于当今的中国企业来说,面对汹涌而至的经济全球化浪潮,企图封闭自己、规避竞争是徒劳的。中国企业惟一能做的,便是直面现实,壮大自己的实力,与外国企业短兵相接,在这场新的经济"世界大战"中赢得胜利。常言说:知己知彼,百战不殆。中国企业只有首先认真剖析自己,找出自身现存的问题,才能有目标地在这场竞争中取胜。

"十五大"明确指出:各种非公有制经济成分是社会主义经济的"重要组成"部分,这就为私营企业的发展指出了一条光明之路。改革开放以来,我国私营经济的发展速度是很快的,到1997年底,全国城市私营企业已发展到96.07万户,从业人员1349.26万人,注册资金5140.12亿元;而到2000年,全国注册私营企业已达106万户,从业人员1500多万人,注册资金7000多亿元。私营企业因产权明晰,受政策干涉较小,体制和机制灵活,生产经营以市场为导向而成为我国经济中一支颇具生命力的大军。因为受政府干涉的保护较少,所以,与国企相比,私营企业的自我发展意识、风险意识和竞争意识都较强,这些在参与国际竞争中都是优势。但也应当承认,由于我国的私营企业是在一个十分艰难的环境中成长发展起来的,由于各个方面的原因,我国的私营企业在参与国际市场竞争中存在着严重的先天不足。

私营企业存在的问题首先来自于政府为其创造的外部环境。长期以来,在我国,"谈私色变"的观念在广大百姓以至一些政府官员的头脑中根深蒂固,这就使得民营企业家们在艰难创业的同时,发自肺腑地说:难!难!难!

第一,私营企业一般由于规模较小,在发展壮大过程中经

常面临资金短缺的问题,于是,贷款难便成为私营企业家们感触最深的一大难题。南京高能集团是一家私营高科技企业,总裁薛频在一次座谈会上会说,银行贷款主要对几类企业限制,一是老总不是上级任命的,二是企业集团中多个企业的老总由一个兼任的,三是企业里的核心是亲戚或同学的。这显然主要是限制私营企业。河南省《工商报》对私营企业所做的一项调查表明,有贷款要求的私营企业占 92%,而对银行贷款难易程度的回答中,"很难"占 28%,"难"占 44%,"时难时易"占 26%,"容易"占 2%,"很容易"占 0%。

第二,私营企业上市难。据统计,到 2000 年,在上海和深圳上市的 800 多家企业中,不包括借壳上市的企业,明明白白是私营企业的中只占上市公司的 1%。

第三,虽然私营企业的生存环境在改革开放以来尤其是"十五大"之后大为改观,但是一些地方政府部门还是戴着"有色眼镜"来看待私营企业,使得很多用于私营经济发展的政策不能完全落到实处。据《工商时报》最近报道,一项经苏州市计划委员会于 1994 年就已批复同意的名为"大康商场翻新扩建"的私营企业基建项目,苦等四年,也未能从该市规划局领到该项目的施工许可证,致使该项目的投资者一直无法盘活现有的固定资产投资,效益日渐衰退。以 75 元钱、从 1985 年靠打工起家,如今已拥有上亿资产的江西私营企业家万志新,谈到这些年来创业的感受时,对三件事很寒心。一是没有钱,靠原始积累太难,有好多好的项目,但就是没有启动资金。二是私营企业吸引人才难,一些人在国有企业待岗、下岗,也不愿到私营企业工作。三是上面领导比较支持,到下边办事机构办事却很难,有的是为了利益,有的连利益都不要,

就是要卡私营企业,有时政府部门一个科长来了,我不出来陪都会惹出麻烦。万志新的这一番话可能代表着许多私营企业家的心声。

当然,私营经济的自身素质有待提高也已成为阻碍其发展的第二个现存问题。私营企业也要自我分析,逐步迈进。首先在管理上,我国私营企业绝大多数还是家族式管理、经验型管理。另外大量的私营企业财务管理很不规范。很多企业多头注册,多头开户,多头贷款,使银行在贷款的实际操作中,感到对私营企业财务的真实情况和资金流向难以把握和监督,所以才使银行产生对有些私营企业的"惜贷"现象;第二,有些私营企业在技术进步和技术开发上还不够重视,使产品质量不高,使企业发展没有后劲,因而影响其在市场上所占份额,而从一些正面的例子中我们看到,那些搞得好的私营企业,都重视科技投入,都有自己的拳头产品,甚至创出自己的名牌,始终确保自己的产品定位在中高档次上;第三,私营企业的素质要提高,关键的一点是私营企业家的素质要提高。由于我国私营企业的业主、经营者的绝大多数是由其他社会阶层分化而来的,文化程度一般不高,经营管理能力欠缺,职业化意识不强,因而从整体上说素质较低,这样很难经营出一个富有活力和竞争力的企业,在一项关于社会对私营企业生产歧视现象的主要原因的调查中,私营企业自身缺陷一项下所列的产品质量、服务质量、企业家素质、信誉、守法意识等五个缺陷中,有54%的认为企业家素质不高是其关键原因。

所以说,在我国经济中所占比例越来越多的私营企业必须从以上几个方面加以改善提高,才能经受得住经济全球化浪潮的冲击,昂首迈向国际市场,参与国际竞争。

## 二、其他方面的障碍

一是企业规模偏小,难以形成具竞争力的规模经济。经济发达国家都十分重视企业规模效应,其跨国公司的规模往往比国内其他企业规模大得多。与此相比,我国现有企业规模差距较大,例如,在汽车工业中,按目前的国际标准,单个整车生产企业的 $\text{最小经济规模}$ 应在年产 40 万辆以上,而目前我国整车生产企业有 120 多家,超过美国、西欧和日本厂家的总和,但年产超过 10 万辆的只有一汽、上海大众等 3 家。再如我国现有钢铁企业 1500 多家,约占世界钢铁企业总数的三分之一,然而钢铁产量却仅占世界钢产量总数的  $1/10$ 。从企业年销售额的对比中,也可看出我国企业规模偏小的现实。另外,我国目前直接参与国际化经营的企业基本以中小型企业为主。在拥有外资经营权的 8300 多家企业中,仅有 287 家进出口总额在亿元以上,超过 10 亿元的才 20 多家。而在欧美,大型跨国公司的年营业额都在千亿美元以上,日本 9 大综合商社出口额占日本出口总额的 50% 左右。而我国最大出口贸易公司的年营业额仅为 150 亿美元,名列我国出口企业前十名的企业其出口额仅占全国出口总额的 21% 左右。

二是我国企业面临着一个政府如何能够恰到好处地把握市场保护和市场国际化之间的度的问题。经济全球化势必导致投资与贸易自由化,势必要打开国门,引进外资。我国在引进和吸收国内所需的技术的同时,允许外商企业按一定比例在国内市场销售部分产品,这种以市场换技术的方式有助于推进我国产业结构的高级化,但毕竟应当看到,市场容量是有

限的,对外商让出的市场份额多了,我们的同类企业所占的市场份额就少了;同样,过度地注意保护国内企业,引进外资的数量必然减少,而一味地强调引进外资,势必又会使我们的民族产业受到冲击。由此可见,我国企业必须加快自身发展壮大步伐,努力提高竞争力,适应这种国内市场国际化的进程,而我国目前在这方面较为欠缺。

据统计,截至2000年,我国的外资企业产品内销额所占比重并不大,其比例为8%左右,但若以行业着眼,其产品所占市场份额已达相当程度。例如,饮料占40%,化妆品占35%,洗衣粉占35%,电子产品占20%,酒占20%,医药占13%,部分高科技产品几乎到了垄断程度,如移动电话占80%,计算机占75%。从目前实际来看,一些外商来华投资确实带来了国内所需的技术。但在一些领域,由于缺乏合理保护,让出了市场却没有换到应得的技术,使国内企业和外资企业在同一市场上明显处于劣势,甚至被挤出市场。如在计算机市场,目前75%被国外产品占领,而我国迄今还未获得核心技术;再如90年代中期以来,在医药行业先后成立了1500多家三资企业,但大部分产品为一般性药品或过期的专利品,而在专利期内或受行政性保护的药品及技术含量高的药品极少;在饮料行业亦不容乐观,可口可乐、百事可乐几乎一统天下。有些外商力求保持技术优势,在我国企业尚未掌握某项技术时,不轻易以技术来换市场,而一旦我们经多方努力即将掌握技术或形成商业应用时,便急于来华投资,以其产品优势和雄厚的奖金实力压垮我国企业。这一点在我国的感光材料行业最为典型。1998年3月24日和3月25日,经过长达四年反复与中国感光工业合资长达四年的谈判磨合,美