

中小企业经营者的必备工具文库！  
中小企业管理研究学者的推荐读物！

# 走向卓越

Towards  
Excellence

中小企业领导者经营管理必备文库

赵涛 / 主编

## 投资实战精要



如何发现投资对象的潜在价值？如何拥有健康的投资心态？如何进行科学的投资决策？如何获得最大利润？如何挑选投资伙伴？如何进行行业投资？……

《中小企业投资实战精要》主要介绍中小企业投资的特点、中小企业投资过程中常见的问题以及中小企业投资管理、中小企业投资的基本操作事项，其中既有普及投资管理的理论与实战内容，又有江浙地区中小企业关于投资管理的探讨，帮助中小企业学习成功企业的先进经验，吸取失败企业的沉痛教训，指导企业开发各项投资活动。

# 中小企业 投资实战精要

赵涛◎主编

 企业管理出版社  
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

## 图书在版编目(CIP)数据

走向卓越/赵涛主编.—北京:企业管理出版社,  
2009.8

(中小企业领导者经营管理必备文库)

ISBN 978-7-80255-243-2

I.走… II.赵… III.中小企业-企业管理.

IV.F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 129416 号

---

书 名: 走向卓越——中小企业领导者经营管理必备文库

作 者: 赵 涛

责任编辑: 群 力

书 号: ISBN 978-7-80255-243-2

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:100044

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部:68414643 发行部:68414644 编辑部:68428387

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 北京金吉士印刷有限责任公司

经 销: 新华书店

规 格: 787 毫米×1092 毫米 16 开 143 印张 1800 千字

印 次: 2009 年 8 月第 1 版 2009 年 8 月第 1 次印刷

印 数: 1-5000 册

总 定 价: 485.00 元(11 册)

---

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

# 前 言

中小企业管理研究专家指出，有五项目因素使中小企业暂时获得了成功，一是机会主义者，二是行动者，三是冒险精神，四是充满自信，五是身心健康。大部分中小企业随着规模的发展壮大，其创业因素并没有转化为管理优势，或者说根本就无法转化为优势，反而升级成为企业致命的疾患。随着全球经济一体化进程的加快与市场信息时代的到来，特别是这一轮金融危机的冲击，残酷的市场环境越来越考验中小企业的软实力，迫切需要其经营管理者提高自身素质，补充现代经营管理知识。而大部分管理者由于忙于应酬，没有太多休闲时间来系统学习管理，或者更看重自身的工作经验积累，使企业在管理方面出现严重“短板”。

在中国经济的大环境与政策之下，要想解决管理上的问题，就要真正做到以中小企业为本，照搬知名大企业的成功案例无异于望梅止渴，套用业界流行的管理新概念也往往令企业陷入尴尬。基于此，我编委会对全国 5000 多家中小企业进行了翔实的市场调研，并联合中小企业研究学者、具有丰富管理经验的中小企业经营者与资深的企业管理顾问，推出了国内第一套针对中小企业管理的工具丛书。我们不是向企业主阐述新观念、新理论，而是提出方法和建议，这套丛书的最大特点就是“突出工具性，即学即用”，解决问题简单、直接、一针见血。

丛书分为经、史、子、集 4 大系列：经——解读政策，正面危机；史——分析案例，以史鉴今；子——诸子百家，实战精要；集——实用管理文案的集大成者。22 册图书专注现代中小企业成功的每一个关键环节，解决中小企业经营 22 个领域的问题，真正做到“增加经营知识、提高管理素质、满足工作需要、掌握实际技能”。



# 目 录

第 1 章	健康的投资心态 .....	1
第 2 章	科学的投资决策 .....	9
第 3 章	合理的投资盈利预期 .....	21
第 4 章	投资规模要适中 .....	27
第 5 章	投资盈利空间比较大的行业 .....	33
第 6 章	正确评估投资回报 .....	47
第 7 章	对投资项目有足够的认识 .....	57
第 8 章	坚持自己的投资项目 .....	63
第 9 章	切忌靠运气投资 .....	69
第 10 章	投资项目不要过于单一 .....	77
第 11 章	切忌盲目投资 .....	83
第 12 章	切忌盲目跟风投资 .....	91
第 13 章	投资项目的技术必须领先未来 .....	101
第 14 章	投资时应考虑相关的地理环境 .....	115
第 15 章	寻找合适的投资伙伴 .....	125
第 16 章	绝不能用短期借款搞固定资产投资 .....	131
第 17 章	投资时最好做好市场调研 .....	135
第 18 章	只有专业化才能减少失败概率 .....	147
第 19 章	投资偏门 .....	155
第 20 章	反周期投资 .....	165
第 21 章	稳健的财务预算制度 .....	175
参考文献	.....	184



## 第1章 健康的投资心态

### 实战技巧

无论何时，明晰、可行的商业模式都是企业家成功经营一个企业的前提。在此之前，必须有一个健康的投资心态，不要为了短暂的利润而放弃对商业模式的探索。否则，该企业离失败也就不远了。根据有关报道：目前全国私营企业的平均寿命只有7.02岁。其中，约有70%的企业在第一个5年内倒闭，在剩余的企业中又有70%的企业在第二个5年内倒闭，这与美国中小企业的状况基本相似。在美国新注册的中小企业中，约有68%的企业在第一个五年内破产，19%的企业可生存6~10年，只有13%的企业寿命超过10年。这就给我们带来一个思考：中小企业到底为什么这么快就夭折了？究其原因，就是中小企业经营者没有健康的投资心态。事实上，大家对浮躁的投资心态并不陌生，在许多中小企业中天天都在发生，只是目前还没有专门的财经作家，及专家和教授的总结罢了。因此，中小企业要想基业长青和永续经营，一个健康的投资心态就显得非常重要。在这里，我们先来看看一个故事大家就明白健康的投资心态是多么的重要。

老和尚携小和尚游方，途遇一条河；见一女子正想过河，却又不敢过。老和尚便主动背该女子越过了河，然后放下女子，与小和尚继续赶

路。小和尚不禁一路嘀咕：师父怎么了？竟敢背一女子过河？一路走，一路想，最后终于忍不住了，说：师父，你犯戒了？怎么背了女人？老和尚叹道：我早已放下，你却还放不下！

从上述故事中我们不难理解，对于老和尚来说，帮助他人是一件非常平常的事情，所以没有放在心上，所以他说：“我早已放下，你却还放不下！”这个故事给中小企业主的启示是：在经营中，必须永远保持一种健康的心态才是企业做强做大的一个重要因素，因为缺乏系统思维是中小企业主绕不过去的门槛，也是中小企业做强做大的一个显著的“短板”。就中小企业整体而言，基本上是没有系统思维的。这种现状与中小企业过去十几年的发展密不可分。过去十几年，中国经济处于极速发展阶段，机会到处都是，在一个机会型市场内，13亿人的大市场做什么都赚钱时，系统思维似乎就显得多余了。因为系统思维关注企业市场竞争长期的、全局的和动态的问题。系统思维是企业基于特定资源积累核心竞争能力，挑战产业机会，培育竞争优势的过程。系统思维是市场驱动型组织的重要任务，但短期内，不可能有太多的企业具备这样的能力。但是，随着市场发展的逐步规范化和企业家的不断学习，这种系统思维的缺位有望在未来得到改善。研究发现，中小企业非常强调个人力量的重要性，提倡单打独斗，往往缺乏系统思维的推动力量，从而忽略了系统思维对于企业发展的促进作用。

事实上，中小企业的经营者大多数是中小企业的业主，他们都非常急功近利、看重眼前利益是大部分中小企业的明显特点，诸事都从“现在能挣多少钱”的角度考虑，明天对他们来说是那么遥远，其中潜藏着种种不确定因素，可变性太多，难以把握，与其把宝押在遥不可及的明天，还不如获得马上就能够得到的利益。在这种思维方式作用下，很多中小企业的行为都是短期行为。因此，他们极度缺乏健康的投资心态，失败也就当然在所难免。其实，失败并不可怕，可怕的是企业经营者不能正确面对，这才是致命的。

据悉，巨人的债务主要由三部分组成：一是下属公司的经营债务，二是香港销售的楼花如何兑现，三是老百姓花钱所买的楼花。前两部分已在日前还清，最后这部分是还老百姓花钱所买的楼花，一共大致5000万元左右。

经过几年的大起大落、三次生死经历，给史玉柱带来的是过去不曾有过的豁达和冷静，面对第二次突破的胜利，他丝毫没有翻身后的喜形于色，反倒是显得十分平静。

然而雄心不灭。胸怀祖国，放眼世界，在“上海健特”他那间办公室里，引入注目的是：巨大的全国地图和世界地图几占一墙，硕大的办公桌前，升一面几乎垂于地的大大的五星红旗。与此同样醒目的：是书橱玻璃中嵌着一张车翻沟里的照片，显而易见，它似乎时时昭示提醒：谨慎、欲速则不达。比起前些年，如今善于反思和总结的史玉柱说：“巨人之所以倒下，是头脑发热发昏带来的恶果。从保健品、房地产，直到服装、化妆品，我什么都要插一脚，结果被拖垮。这几年，我一刻不敢忘国家领导人对我们这代人的期望。欠了老百姓许多钱，我总有种负罪感，这些年之所以销声匿迹、隐姓埋名，实属无奈，怕追债引来的种种干扰制约，就是要争取有个相对平静进行第二次创业的时间，实现赚钱还债最低目标。而这一切，现在做到了。”

众所周知，健康的投资心态不仅影响中小企业主的投资决策，而且还能促进中小企业正常、稳健地发展。实践证明，一名优秀的中小企业主应该坦然地面对人生中的成功和失败，做到“胜不骄，败不馁”，有的中小企业主主张“胜者为王，败者为寇”。但是，生意场上没有常胜将军，失败是常有的事。1992年，一家知名媒体对北京、上海、广州等十大城市的万名青年进行了一项问卷调查，其中一个问题是：“写出你最崇拜的青年人物”。调查后的结果是：第一名，比尔·盖茨。第二名，史玉柱。可想而知，当时史玉柱的知名度有多高。就是这位文弱书生，1991年创立了巨人集团，两年后公司资产就超过了一亿元，就是这么一家高科技企业到了1996年却盛极而衰，1997年，巨人集团名存实亡，史

玉柱以失败而告终。史玉柱失败的原因早已是众所周知，这里不再多谈。这里想说的只是史玉柱对待失败的勇气，巨人集团失败后，史玉柱总结了失败的原因，并提出了“我的四大失误”：（1）盲目追求发展速度。（2）盲目追求多元化经营。（3）“巨人”的决策机制难以适应企业的发展。（4）没有把企业的技术创新放在重要位置。正是由于有了这种正确对待失败的态度，才有了今天东山再起的史玉柱。众所周知，骄傲、自满的每一个中小企业业主一定会失败。因为每一个中小企业业主不虚心接受失败的教训或者成功的经验，以致于下次犯同样的错误，但是，许多中小企业业主却不以为然，结果付出了更大的代价。说起失败，巨人集团的史玉柱恐怕是最大的失败者，但现在他的脑白金却是卖得红红火火，史玉柱还是企业巨人。失败并不可怕，关键是失败以后做什么，如何对待失败，陷到失败里不能自拔才是最可怕的。“失败是成功之母”。事实上，成功多了，一些中小企业业主就会骄傲自满起来，失败当然也离他不远了。作为每一个中小企业业主更应该谨记“成功乃失败之父”。在普通情形下，“失败”一词是消极性的，因为这个词经常被误用，从而给数以万计的人带来许多不必要的悲哀。在现实当中，有许多中小企业业主正如那些数以万计的人一样，不能正确对待“失败”，中小企业业主拒绝承认失败，并想出或找出各种借口原谅他们自己。有些中小企业业主失败后，并不好好地总结经验，而是抱着一种无所谓的态度，很潇洒，一点也不在意。他们对待失败，经常挂在嘴边的一句话就是：“摇摇头，忘了过去，一切从头再来”，他们也不好好地反省自己，没有认真地分析自己失败的原因，更不要说从以往的失败中吸取教训，所以他们经常在同样的地方犯同样的错误。

因此，对于每一个中小企业业主，特别是一帆风顺的中小企业业主更应该看重“成功乃失败之父”，因为只有具有较强危机意识的中小企业业主才有可能冷静从容地处理突发性事件，特别是企业的不确定性危机。成功意味着对前一个阶段的较好的总结，但是，随着时间的推移，成功之中同样也会蕴含着失败的种子，所以领导者必须正确地看待和处理成功以及失败。对此，娃哈哈集团CEO宗庆后在接受中央电视台记者采访

时告诫中小企业业主，他说：“一个中小企业业主在任何情况下，都必须有清醒的头脑，冷静而客观地决策，如果觉得自己把握不住，可以请专家或组织智囊团来帮助自己，不能让情绪左右了自己的头脑，导致投资一错再错。”因此，健康的心态是企业经营者基业长青和永续经营的一个关键因素。

### 经典案例

在中国，曾经有一段时间，提起“傻子瓜子”来，是无人不知，无人不晓。但现在，再向人打听“傻子瓜子”就没有多少人知道了。究竟是什么使这个名噪一时的公司悄无声息了呢？这要从公司自己说起。

1982年，自称9岁就开始学“经济学”的年广久，突然宣布他的“傻子瓜子”大幅降价，幅度为26%，这对几十年不变的瓜子价格体系造成了极大的冲击。这一举动在改革刚刚起步的日子里，引起了人们的极大兴趣，大家一下子把焦点集中对准了“傻子瓜子”，“胡大瓜子”等很快都被“傻子瓜子”压下了势头。“傻子瓜子”一炮走红，风靡一时，成为中国老幼皆知的“电视食品”“营养食品”，甚至被捧为“中国的汉堡包”。

到了1984年，生产“傻子瓜子”的炒货店与国营经济联营，组建公私合营的“傻子瓜子公司”。至此，“傻子瓜子”春风得意准备大展宏图，形势一片大好。如果“傻子瓜子公司”从此能够从抓质量、抓管理入手，进一步寻求发展，那么他们的前途是光明的，可是他们的领导人“傻子”年广久，开始找“捷径”了。这一“捷径”最终将企业导向错误的航向，直到最后的没落。

1985年，“傻子公司”搞了一次全国范围内的“傻子瓜子”有奖销售活动，每买1公斤瓜子赠奖券一张，凭奖券兑现奖品。这在当时不能不算是产品促销的高招。一时间，公司门前车水马龙，盛况空前。全国各地来函来电，来人来车，纷纷购买“傻子瓜子”以获取奖品。如此一来“傻子瓜子”在有奖销售的第一天就售出了13100公斤，最好时一天卖出

了225500公斤，这简直是前所未有的瓜子销售纪录。

可是这一销售成果是以“傻子公司”“犯傻”为代价的。这些用于有奖销售的瓜子中间，有相当数量是公司从外面购买的非经自己制造和检验的熟瓜子。这是“傻子公司”为凑销售额，从别的公司大量购买的熟瓜子，再贴上“傻子瓜子”的商标，去有奖销售，而这些外购的瓜子中，有很多是陈货劣货，是假冒伪劣产品。

消费者是骗不了的。“傻子公司”的这一看似聪明，实则犯傻的投机行为很快引起消费者的强烈愤慨，大家纷纷要求退货。

更糟糕的是，正当“傻子瓜子”有奖销售活动刚刚“满月”的时候，政府发布公告，禁止所有工商企业搞有奖销售的促销活动。这一来，一下就将“玩巧”已经露陷的“傻子瓜子公司”置于死地。它所售出的奖券一律不能兑现，各地纷纷退货，瓜子大量积压，银行贷款催还，再加上公司又打了几场官司，公司一下亏损150多万元，而且公司的信誉降到了最低点。

后来，查证“傻子瓜子”的这种偷梁换柱的投机手法，并不是在这次有奖销售时才第一次使用。公私联营前，当公司还在搞独家小本经营时，年广久就以批发价，买回国营的“迎春瓜子”近10万斤，贴上“傻子瓜子”的商标，运到上海加价销售，这一欺骗行径当时没有被人识破。这次面对有奖销售引发的“傻子瓜子”销量猛增，年广久又故伎重施，而且为降低成本，购回的瓜子质量低下，就马上被众人识破。加上政府下令，及时阻止了年广久的欺骗行为，年广久就不得不吞下自己种下的苦果。

为应付有奖销售带来的畸形需求，傻子公司一共购进瓜子145万多公斤，有奖销售期一共卖出去1145万公斤，余下大约有30万公斤，造成大量积压。这些积压的瓜子像一个沉重的包袱，拖不走，砸不烂，甩不掉，给公司造成重大损失。事情到这一步已经充分说明欺骗消费者，搞投机的违法经营是不会有好下场的。可傻子公司似乎傻到了不能觉醒的地步。

在“傻子瓜子”名声损失殆尽之时，他们不是想着如何去挽回名誉，东山再起，而是继续干欺骗消费者的勾当。在这批积压的瓜子中，大部

分是陈腐变质的瓜子，是绝对不能再拿到市场上流通的。可是年广久竟然打着“为了让国家减少一些损失”的招牌，对这些劣质陈货采取加工后再销售的办法处理，更有甚者，干脆原封不动地把这些变质瓜子拿出来卖。据统计，在以后的两年中，傻子公司共销出这些劣质瓜子10万公斤，把这些瓜子以每公斤3元、1元9角、2元3角等价钱卖出，绝大多数卖到了农村，去骗那些消息闭塞的农民，年广久的生意中充满了投机和欺骗，有一句老话，“骗人只能骗一时，骗不了长久，骗不了所有的人”。年广久无论怎样投机，怎样骗人，终究是会被人识破的。而他被人识破之时，也就是他的公司之路走到尽头之时。到头来，只会坑人害己——消费者自是上当受骗了，而年广久自己也逃不了法律的惩罚。

### 案例评析

从上述案例我们容易看到，傻子瓜子只是中国3000万家中小企业的其中一个。这个例子提醒我们，开公司也好，办企业也好，健康的投资心态非常重要，因为做生意就要讲究一个“诚”字，对消费者不诚，其实就是对自己不诚。在年广久的“傻子”事业大行其道时，中国的改革开放还只是刚刚起步，一些法律、法规还没有出台，游戏规则还不是太完善，所以一些骗术在一定时期里还能大行其道。而现在，中国搞市场经济已经越来越有经验了，更重要的是消费者的自我保护意识逐渐增强，还搞像年广久这样的欺骗行为，结果肯定是消费者要把你告得虽不说是倾家荡产，至少是大大放血。因此，健康的投资心态才是中小企业做强做大的根本。既然健康的投资心态如此重要，那么中小企业主如何才能成为一个理性的经营者呢？对此，哈佛大学商学院教授罗萨贝斯·莫斯·坎特在接受美国《华尔街日报》采访时强调：“作为具有战略头脑的经营者一定要做到以下三点：第一，要有一个健康的投资心态，一定要控制好自已的‘贪婪’与‘恐惧’。第二，企业经营，除了有一个正确的投资人心态之外，还有一个重要的因素，即需要有合理的投资回报预期。在你投资的时候你应当知道你预期的投资回报是多少。第三，企业经营者应

该消除盲目投资的误区，什么叫盲目投资？就是对自己所投资的项目缺乏一个最起码，最根本的了解和认识。投资项目应改变盲目跟风的恶习。其实，投资项目最大的敌人是什么？是企业经营者缺乏健康的投资心态而导致的恐惧和贪婪。但问题不仅如此，时而恐惧、时而贪婪，该贪婪的时候恐惧，该恐惧的时候贪婪，不是恐惧不足、贪婪有余，就是贪婪不足、恐惧有余。正因为如此，大家都听过巴菲特的一句名言：‘在别人贪婪时我恐惧，在别人恐惧时我贪婪。’”因此，永远保持一种健康的投资心态才是企业做强做大的一个重要因素，哪怕投资失败也没有关系，因为在商场上，投资失利是一件非常正常的事情。当然，作为一个中小企业业主应该坦然地接受自己辉煌的成功，许多痛楚的失败，只有这样，每一个中小企业业主才能真正成功。商场如战场，没有什么常胜将军，失败并不可怕，关键是失败后能够快速的让企业“复活”过来，然后让企业做强做大。

## 第2章 科学的投资决策

### 实战技巧

市场是无情的，并非只要栽树就会结果。许多中小企业就碰到一开张就面临关门的尴尬局面。究其原因，主要是实现缺乏对市场的深入调查研究，对自身资源认识不足，对市场需求不了解，对竞争对手实力低估，只凭主观判断便盲目决策，最终造成选址失误、定位不准、规模过剩、管理脱节、营销无方等后果。因此，没有调查研究就没有发言权，因为市场调研结果是决策的重要依据。特别是改革开放以来，我国经济高速发展，人民生活水平迅速提高，市场化的脚步越来越快。在市场经济的浪潮中，市场的功能和作用受到企业的重视和关注。企业进入市场，要在激烈的市场竞争中取胜，就要正确地做出选择和决策。企业要想做出准确的决策就必须学会掌握正确的市场信息，而正确的市场信息的来源依赖于及时、准确和有效的市场调查。

2002年夏天，拿到国际商法硕士学位的李舸从英国回到国内，留在一家律师事务所，成为了一名律师。但这时的李舸，日思夜想的却是如何追逐成为一名实业家的梦想。于是，在工作之余，李舸密切关注着市场上可能出现的一切商机，留心有什么好的创业项目。

对于自身所具备的优劣势，李舸也进行了理性的分析。李舸认为，

自己缺少技术背景，缺乏利用技术垄断获得创业资本的先机，走科技创业的路子是行不通的，而且又缺少资金和管理经验，于是李舸一方面确立了寻找民间资本作为战略合作者的思路，一方面把创业的起点锁定在了技术、资本门槛相对较低的传统行业。

在律师事务所繁忙的工作之余，李舸花了大量精力进行了深入而艰苦的市场调研。经过仔细的观察和比较，李舸发现，上海的餐饮业非常发达，尤其是火锅饮食更是丰富。但是，上海的火锅店大多是中低档，就餐环境不佳，出品普遍粗糙，存在座位拥挤、人声嘈杂、空气流通差等问题。上海的火锅无论在技术上，还是在附加值上，都有很大的上升空间。虽然中低档火锅品牌铺天盖地、竞争非常激烈，但获利能力不高，从市场细分的角度来分析，能够提供更优质服务的高档火锅却并不多。上海并不缺少具备高消费能力的群体和消费观念，缺少的只是一个能够提供高档消费附加值的火锅餐厅。打造一个高档火锅品牌的灵感在李舸的脑子里闪现了。

有了初步的构思后，李舸开始进一步总结市场调研的成果，以证实自己的想法。李舸边工作，边利用业余时间，跑遍了上海的大街小巷，对上海的餐饮和火锅市场进行了仔细的调研。自2003年底开始到2004年2月，历经两个半月的市场调研后，一份长达40页的详尽的商业计划书完成了。这家构想中的火锅餐厅的定位是高档时尚，目标消费人群是那些具备一定经济能力，对消费附加值重视程度高的感性消费人群。

有了构思和实施计划，下一步就是寻求投资。最初寻找投资的过程是不易的，由于缺少相关经验和渠道，他只能在网上搜索有关风险投资商的相关信息，主动联系然后上门拜访。李舸说：“很多人都认为，寻求风险投资是一个痛苦和艰难的事情，但事实上，很多时候并不是缺少资金，而是你没有好的项目和团队来赢得资金。就像中小企业经营者抱怨没有资金一样，投资商也在抱怨为什么没有好的项目。“所以，有一个定位准确、可实施性强、计划全面的项目，并充分证明你的团队能够切实执行这一项目，实现项目预期的投资回报，才是问题的关键。”

寻找好的合作伙伴，是成功的另一个保障。李舸清楚地知道，专业

的人做专业的事，他也清楚地知道，自己对于餐饮和餐饮管理缺乏经验和实践。于是，李舸在寻找投资的同时，也不断地物色合适的合作伙伴，并最终找到了曾在著名餐饮连锁企业工作的营运总监。他所找到的这个合作团队同李舸本人一起，完成了对上海市场的最后的深化理解，使火锅店经营模式定位及以后经营管理方面的调整都极少出现失误。

在首家店筹备的过程中，李舸和团队对之前的市场调研的结论又进行调整和完善。至此，李舸对即将开张的火锅餐厅有了更明确的规划。这家构想中的时尚火锅餐厅采用纯海鲜加工的丸、新鲜的海鲜、肥牛作为主打，就餐方式则采用一人一碗分餐制，人均消费在60~80元。

店面的选址和装修是另一个劳神的事情。还在第一家店未开张时，李舸就定下了不是做一家餐馆而是做一个高档火锅品牌的目标，这就使得他对第一家店的要求非常高。因为第一家店的好坏关系到这个品牌的树立，关系到今后连锁店的标准的建立。

最初，李舸就对开店地址确定了明确的框架，大小要在1000平方米左右，为了减轻租金压力，地段并不一定要选在黄金地段，但是要保证交通方便。为了找到一家他心目中合适的首家店的地址，李舸艰苦寻觅了整整一个半月。

火锅店成功的宣传和营销，也是让李舸颇为得意的一件事情。李舸认为，由于竞争激烈，人们的信息极端多元化，高成本的媒体广告对于一个新生品牌的宣传效果微乎其微。现在已经过了“酒香不怕巷子深”的年代，如何让消费者知道、认可这家火锅餐厅，成为开张之初最棘手的事情。在平面媒体上投放广告，投入较高，目标客户也不明确，于是李舸想到充分利用网络，建起了自己的网站，展开了独特的网络营销。由于口味好，定位准确，很快在新浪、网易等各大网站的美食栏目都出现了这个火锅店的相关介绍。此外，李舸还通过与传统促销手法大为不同的方式——派送单子、折扣，成功地吸引到了自己的目标消费群体。如今，在店里用餐的多是回头客或经老顾客介绍过来的。经过最初的推广，李舸坚信，打造品牌不一定要以巨额资金投入为代价，让顾客在餐厅感受到好的口味、优质的出品、高档的环境和服务，是打造品牌的第

一战场。

哈佛商学院认为，企业成败主要取决于决策和管理两大因素，其中决策因素占80%、管理因素占20%。毋庸置疑，决策就是决定做某项事情的策略和方法。德鲁克认为，决策始于看法，而非始于“真相”。他认为决策就是判断，是在各种可行方案之间进行选择。决策正确与否，小而言之决定一项工作、一件事情的成败，大而言之则有可能事关企业的兴衰进退。从这一点讲，提高科学决策能力，不仅仅是应对当前金融危机的需要，更是企业实现又好又快发展的根本之道。为了科学地进行投资决策，业内专家建议按照以下六个步骤进行：

第一，确定决策目标。决策目标是投资决策的出发点和归宿。确定决策目标就是弄清这项决策究竟要解决什么问题。例如，在产品生产方面，有新产品的研制和开发的问题、生产效率如何提高的问题、生产设备如何充分利用的问题、生产的工艺技术如何革新的问题等；在固定资产投资方面，有固定资产的新建、扩建、更新等问题。但不论如何，决策目标应具体、明确，并力求目标数量化。

第二，搜集有关信息。搜集信息就是针对决策目标，广泛搜集尽可能多的、对决策目标有影响的各种可计量和不可计量的信息资料，作为今后决策的根据。对于搜集的各种信息，特别是预计现金流量的资料，还要善于鉴别，进行必要的加工延伸。应当指出，信息的搜集工作，往往要反复进行，贯穿于各步骤之间。

第三，提出备选方案。提出备选方案就是针对决策目标提出若干可行的方案。提出可行性的备选方案是投资决策的重要环节，是做出科学决策的基础和保证。所谓可行，是指政策上的合理性、技术上的先进性、市场上的适用性和资金上的可能性。每个备选方案都要注意实事求是，量力而行，务求使企业现有的人力、物力和财力资源都能得到合理、有效的配置和使用。

第四，通过定量分析对备选方案做出初步评价。这个步骤是把各个备选方案的可计量资料先分别归类，系统排列，选择适当的专门方法，

决策

资  
实  
战  
精  
要

建立数学模型对各方案的现金流量进行计算、比较和分析，再根据经济效益的大小对备选方案做出初步的判断和评价。

第五，考虑其他因素的影响，确定最优方案。根据上一步骤定量分析的初步评价，进一步考虑各种非计量因素的影响。例如，针对国际、国内政治经济形势的变动，以及人们心理、习惯、风俗等因素的改变，进行定性分析。把定量分析和定性分析结合起来，统盘考虑，权衡利害得失，并根据各方案提供的经济效益和社会效益的高低进行综合判断，最后筛选出最优方案。

第六，评估决策的执行和信息反馈。决策的执行是决策的目的，也是检验过去所作出的决策是否正确的客观依据。当上一阶段筛选出的最优方案付诸实施以后，还需对决策的执行情况进行跟踪评估，藉以发现过去决策中存在的问题，然后再通过信息反馈，纠正偏差，以保证决策目标的最终实现。

事实上，科学决策就是在充分调查研究的基础上，把握趋势，对重大问题做出决定，并提出目标、方法、策略等。作为企业，面对国际金融危机，就要集思广益，让大家说出应对的看法，据此做出正确决策的标准，对不同看法，通过交锋、论证提出可供选择的方案。鼓励员工开动脑筋，寻找对策，促进企业发展和创新，从而让企业走出金融危机。当然，科学的决策才是企业投资的关键因素。对此，业内专家建议企业在投资时应遵循以下原则：

第一，认真进行市场调查，正确把握投资机会市场不断变化和发展，产生出一个又一个新的投资机会。投资机会是企业投资活动的起点，也是企业投资决策的关键。财务管理人员必须认真进行市场调查和 market 分析，寻找投资机会，并要从动态的角度加以把握。

第二，建立科学的投资决策程序，认真进行投资项目的可行性分析。在市场经济条件下，企业的投资都会面临一定的风险，为了保证投资决策的正确有效，必须按科学的投资决策程序，进行投资项目的可行性分析。投资项目可行性分析的主要任务是对投资项目技术上的可行性和经济上的有效性进行论证，运用各种方法计算出有关指针，以便合理确定

不同项目的优劣，选择最佳投资方案。

第三，及时足额地筹集资金，保证投资项目的资金供应。企业的投资项目，特别是大型投资项目，建设工期长，所需资金多，一旦开工，就必须有足够的资金来支持。因此，在投资项目上马之前，必须科学预测投资所需资金的数量和时间，采用适当的方法，筹措资金，保证投资项目顺利完成，尽快产生投资效益。

第四，认真分析风险和收益的关系，适当控制企业的投资风险。收益与风险是共存的。一般而言，收益越大，风险也越大，收益的增加是以风险的增大为代价的，而风险的增加将会引起企业价值的下降，不利于财务目标的实现。企业在进行投资时，必须在考虑收益的同时认真考虑风险，只有在收益和风险达到比较好的均衡时，才有可能不断增加投资效益，实现财务管理的目标。

因此，就如打仗没有常胜将军一样，企业的每一个决策都正确也是不现实的。然而，一旦确认某项决策是不妥甚至是错误的，就应该及早修正或改变。这时，就应对面临的现状再作新的决策，切不可碍于面子任其发展，以至发展到不可收拾、无法挽回的局面。如果条件允许，不妨把决策的时间拉长些，这要比不成熟的决策好得多。同时，决策忌多变，过于频繁的决策比没有决策更坏。

### 经典案例

在被誉为全国三大家电制造基地之一的宁波慈溪，2005年开始，很多企业就开始投产冰箱行业，“只顾着投身去赚钱，根本不会想到企业的发展前景，在2007年的时候，有老板在饭桌上谈着谈着就拍板，要去进军冰箱产业。”一位知情人士透露，这个老板是养兔子的，“连养兔子的都去上了冰箱生产线”。而投身到冰箱行业的许多企业都是“门外汉”，这些从来没有涉足家电产业的企业，都投身到当时最赚钱的冰箱制造行业中。

在宁波慈溪市经济发展局曾经公开的资料中，慈溪冰箱2007年的产

量突破了500万台，到2007年年底为止，慈溪从事冰箱生产的企业约50家，设备投资超过1亿元，此外还有10余家企业有涉入该领域的意向。“异军突起”曾被用来形容当时许多企业投资冰箱行业的勇敢与冲动，可是这股冲动在2008年画上了休止符，现在，连能接到单的冰箱生产企业都不超过10家。

### 案例评析

连养兔子的企业主都敢去上冰箱生产线！从上述这个案例中我们不难看出，一个低则百万高则千万乃至上亿的投资项目，却仍依靠拍脑袋决策，听起来确实不可思议，然而却是现实存在的。拍脑袋决策，在各行各业中都有，传统行业如早期的服装业和能源业，新兴行业如时下蓬勃的健康产业，还有计划时代的政府部门决策，无一例外经历过这种粗放的决策过程。可以说，每一个行业在早期快速成长也是混乱无序的阶段，都是拍脑袋拍出来的。投资一个项目，无论投资额大小，全凭眼光独到和非凡勇气，什么可行性分析报告、财务分析报表都被抛往九霄云外，甚至不知其为何物。

目前，部分中小企业出现困境，效益下降，产品滞销，债务负担不断加重，资金严重缺乏，究其原因，同中小企业在投资中的决策失误有着密切关系。从中小企业经营状况可以清楚地了解到，尽管中小企业在生产经营过程中有不少失误，但最大的失误无疑还是投资决策的失误。比如说中小企业资金短缺的问题，因为在错误的投资决策下，把有限的资金投入近期内没有收益的地区或领域，既带不来收益，又不能抽回，还得付出高额利息，中小企业怎能不陷入困境？又如产品为什么会滞销，除了缺乏市场调查或市场信息不准等原因外，一个主要的原因是把大量资金投入了无效益的领域，致使技术改造与产品创新的资金十分紧张，中小企业生产过时产品与质量不佳的产品又怎能畅销呢？为什么有些企业会出现投资决策失误，而有些企业能够避免投资决策失误，使投资带来可观的经济效益。究其原因就是科学的决策。

事实上，不管有没有今天的金融危机，许多中小企业的发展似乎都不理想，其中一个最显著特点就是寿命短，长不大。一般企业真正发展的黄金时期也就在2~4年，之后要么倒闭、要么长期停滞徘徊。有消息说，我国每年有100万家企业倒闭。这个数字令人震惊。有人认为这个数字未必可信，笔者却宁可相信“空穴来风，未必无影”。看看我们周围的人群，看看我们的亲戚、朋友，有多少人在承受自己的企业或自己所在的企业倒闭的痛苦。看看你楼下的酒楼、饭馆，“城头变换大王旗”间隔的时间有多久？通常是，一个酒楼、一个饭馆就是一个企业，一个酒楼、一个饭馆就是一个人全部的身家，是一个人、一个家庭或一个家族的全部希望所在。现在研究企业失败的专家学者不少，研究企业失败案例已经成为媒体和出版界一道喧嚣的风景，但是专门研究企业死亡的却少之又少。失败不同于死亡，失败意味着还可以重新站起来，死亡却意味着永远的倒下。从这个角度说，死亡的意义更为深刻，悲剧色彩也更为浓重。经过我们几年的研究分析，得出了这样一个结论，那就是许多经营者拍脑袋投资，这就导致了中小企业倒闭频现的重要因素。据悉，中国企业大约有1000多万家。据北京华夏圣文管理咨询公司进行的调查，其中经营10年以上的企业仅有10%。每年在中国新成立的企业在15万家左右，同时有10万多家企业关门。的确，在我们30年的市场经济改革的过程中，曾经涌现出了一大批著名的企业，但是它们很快又在我们视野中消失。如果是真正按照市场经济规则运行，企业的生死存亡，本来是极其正常的事情，也就不必要在此说三道四了。但是，在我们对众多失败企业审视之后，大家都发现中国企业总是绊倒在同样的错误面前，同样的错误接二连三地上演。是什么原因导致了中国企业接二连三地倒闭呢？究其原因，就是中国企业家大都缺乏科学的投资决策，在与跨国公司的较量中，中国企业集体败北。

中小企业的死亡其实非常正常，前几年没有出现“原材料价格猛涨、人民币升值、用工成本激增、银行贷款难、民间借贷利率飙升”的情况，企业倒闭的事情同样发生，而且并不比现在少。事实上，尽管目前的宏观调控对部分企业有一些影响，但是这些都不是致命的，一个企业倒闭

的原因虽然很多，终究只有一个因素是相同的，那就是企业的经营管理，只要企业的核心竞争力比较强，再大的外界因素都不能让企业遭受灭顶之灾。据报道，在2008年，中国企业倒闭了6.9万家，这6.9万家中，宏观经济环境趋紧是长三角企业出现“异常倒闭”现象的一个重要原因，但当地一些企业前期的盲目投资也“难辞其咎”。被人称为“完全靠低价来做市场的冰箱制造行业”就是其中的一个典型代表。不信，我们就来看看下面这个案例。

巨人就是一个典型的例子。珠海巨人集团的倒闭，表面上看起来是因为巨人大厦层层加码、从最初的18层加到38层、54层、64层、70层，最后资金接济不上，造成整个集团陷入危机。实际上，在从最初的18层加到38层、54层、64层、70层，这个过程背后隐藏着的是深层次的企业管控制度问题。巨人大厦从18层加到70层的决策过程本身就是一系列头脑发热的错误，在这个错误发展的过程中，也有不少集团内的高级干部向史玉柱提出过反面意见，但是巨人集团从未形成过尊重“异议人士”观点、民主协商、集思广益的企业管控制度。不同意见提出来之后，根本引不起上层的重视。巨人集团的企业文化是，董事长或者总经理的决策都是正确的，不容怀疑，话一出口就必须严格执行。就这样，在根本没有什么阻力的情况下，巨人大厦的楼层一层一层地往上加，最后压垮了整个巨人集团。

史玉柱后来在接受《南方周末》记者的采访时曾这样说：“现在想起来，制约我决策的机制是不存在的，这种高度集中的决策机制，尤其集中到一两个人身上，在创业初期充分体现了决策的高效率，但当巨人规模越来越大、个人的综合素质还不全面时，缺乏一种集体决策的机制，特别是干预一个人的错误决策乏力，那么，企业的运行就相当危险。”

巨人大厦是怎样从最初的18层加到38层、再到54层、再到64层、最后加到70层的呢？史玉柱后来回忆说：“……从64层加到70层，是我一个人一夜之间做出的决定，我只打了个电话给香港的设计所，问加高会不会对大厦基础有影响，对方说影响不大，我就拍板了。”

一个夜晚、一个电话、一个总裁。一个关系到企业生死存亡的重大决策就这样随意地产生了。这就是当代中国家族企业最普遍的决策方式。很多家族企业董事长或者总经理都有一种惟我独尊、刚愎自用的心态，凡事在开会讨论之前，自己脑子里面已经有了一个大体的轮廓，所谓开会讨论，更多的是要把自己脑海中已经形成的结论谈出来让大家接受，这才是家族企业老板们开会的主要目的。如果不是明确这样想，在潜意识中也必定是这样。如果家族企业中有人提出相反的意见，家族企业老板们的第一个反应就是不愉快，对提意见者产生厌恶感，接下来的就是家族企业老板们考虑如何说服反对者，而不是考虑自己的主张是否存在问题。对此，业内专家指出，企业投资，一般要考虑以下因素：

第一，投资收益。尽管投资的目的多种多样，但是，根本动机是追求较多的投资收益和实现最大限度的投资增值。在投资中考虑投资收益，要求在投资方案的选择上必须以投资收益的大小来取舍，要以投资收益具有确定性的方案为选择对象，要分析影响投资收益的因素，并针对这些因素及其对投资方案作用的方向、程度，寻求提高投资收益的有效途径。

第二，投资风险。投资风险表现为未来收益和增值的不确定性。诱发投资风险的主要因素有政治因素、经济因素、技术因素、自然因素和企业自身的因素，各种因素往往结合在一起共同发生影响。在投资中考虑投资风险意味着必须权衡风险与收益的关系，充分合理预测投资风险，防止和减少投资风险给企业带来损失的可能性，并提出合理规避投资风险的策略，以便将实施投资的风险降至最低程度。

第三，投资弹性。投资弹性涉及两个方面：一是规模弹性，即投资企业必须根据自身资金的可供能力和市场供求状况，调整投资规模，或者收缩或者扩张；二是结构弹性，即投资企业必须根据市场的变化，及时调整投资结构，主要是调整现存投资结构，这种调整只有在投资结构具有弹性的情况下才能进行。

第四，投资管理和经营控制能力。对外投资管理与对内投资管理比

较，涉及因素多、关系复杂、管理难度大。比如，股票投资就需要有扎实的证券知识和较强的证券运作技能。所以，对外投资要有相应的业务知识、法律知识、管理技能、市场运作经验为基础。在许多情况下，通过投资获得其他企业的部分或全部的经营控制权，以服务于本企业的经营目标，这就应该认真考虑用多大的投资额才能拥有必要的经营控制权，取得控制权后，如何实现其权利等问题。

第五，筹资能力。企业对外投资是将企业的资金在一定时间内让渡给其他企业。这种让渡必须以不影响本企业生产经营所需资金正常周转为前提。如果企业资金短缺，尚不能维持正常生产，筹资能力又较弱，对外投资必将受到极大限制。对外投资决策要求企业能够及时、足额、低成本地筹集到所需资金。

第六，投资环境。市场经济条件下的投资环境具有构成复杂、变化较快等特点。这就要求财务管理人员在投资决策分析时，必须熟知投资环境的要素、性质，认清投资环境的特点，预知投资环境的发展变化，重视投资环境的影响作用，不断增强对投资环境的适应能力、应变能力和利用能力，根据投资环境的发展变化，采取相应的投资策略。



## 第3章 合理的投资盈利预期

### 实战技巧

中小企业主在初涉投资时，易受眼前利益驱动，而忽视长远利益，采取急功近利的短期行为，这样做虽然能够使企业一时获利，却丧失了长远发展的后劲。比如，在企业信息化建设的风险规避上，华夏圣文管理咨询公司建议中小企业应该选择相对正规的服务公司，而不要只是看表面的服务内容和图便宜。“我们很清楚，之所以和服务商合作不是为了面子，越是中小企业越不要这个面子，而是要看这个服务能够实际产生多少作用，因此，在这种情况下服务商的稳定和可靠是非常重要的。”此外，整个社会中，任何一个企业、任何一个人都处于服务和被服务的过程中，在这个环节你是服务于别人，在另外一个环节你就是在享受服务，因此，中小企业切莫急功近利，而是应当把眼光“稍微放长远一些，尽自己资源的可能为客户提供周到的服务”。

众所周知，投资是一项系统工程，中小企业主要克服急功近利的思想，更不可杀鸡取卵、涸泽而渔。然而，根据北京华夏圣文管理咨询公司的调研报告显示，急功近利、看重眼前利益是大部分中小企业主的明显特点，诸事都从“现在能挣多少钱”的角度考虑，明天对他们来说是那么遥远，其中潜藏着种种不确定因素，可变性太多，难以把握，与其把宝押在遥不可及的明天，还不如获得马上就能够得到的利益。在这种

思维方式作用下，很多中小企业家的行为都是短期行为。相当一部分中国中小企业主都是以追求个人利益为第一要旨，思想行为大都违反科学理性原则及人文精神，信誉不高，缺少个人首创精神，热衷于追风赶潮，经营管理活动中带有过多的政治目的，根本不考虑企业长远的发展。其根本原因在于，当代中国中小企业的企业家大多出身于计划经济下的国营企业或政府部门，或是农民和个体户，很少有人有过在规范化、国际化大企业的长期工作经历，其思想观念几乎都达不到现代化企业高层决策者应有的水平，加之中国社会普遍教育水平偏低，大学毕业生占人口比例极少，中小企业的总裁接受过高等教育之人数与西方社会相比不成比例；大部分中小企业的总裁学历都在小学、初中或高中；中小企业的总裁世界观形成的阶段大都是在计划经济和政治运动泛滥的时代，那个时代的中国社会有一种反文化、反知识、反教育的社会文化取向，在中小企业的企业家少年时代，没有真正受到过人文思想及基本人类价值观念的熏陶，20世纪60年代中国社会的主体文化是农民文化加愚民文化，是无情镇压、残酷斗争。主体社会文化给每一个生活在那个时代的人烙上了无法抹去的痕迹，也给中小企业的企业家们都带来了深刻影响，造成了整整一代中小企业的企业家在基本价值观念、基本道德观念、基本思维方式和基本行为模式的严重缺失，造成中小企业的企业家们在社会责任感、信誉度、对人才的态度、企业制度化建设及企业基本价值观念等一系列基本问题上的偏差，完全达不到美国和欧洲企业家所具有的那种素质。历史、社会和环境造就人。这一代中国中小企业的企业家很难彻底摆脱历史、社会和环境给他们留下的深刻烙印。

1979年夏天，39岁的周作亮经过一番周折，他被破例收为学徒。3个月 after，周作亮在他家乡幸福村办起了“幸福服装厂”，当年赢利5000元。以后几年，周作亮凭着他的灵气和对服装市场的感悟，举债从美国、日本引进了14条服装生产线，其衬衫、西服两大主导产品开始打入国际市场。1989年在国际市场环境恶化，订单大幅度减少的形势下，周作亮处变不惊，把握时机先后在深圳、香港成立了永福制衣有限公司和永福贸

易公司，一年内拿到了8000万元的外贸订单。1991年幸福村和幸福服装厂村企合一，成立了幸福集团公司，1992~1993年公司又较早地开始了股份制改造。一个农民创造了一个奇迹，一个现代化的中国幸福村在江汉平原闪闪发光。他们先后投资3000万元，建成了一片“渠成格、田成方、路成线、树成行”的农田开发区和200栋农民别墅。这些成绩的取得，既得益于改革开放的机遇，也是周作亮勇气、胆识和能力的证明。在10多年的经营中，他总结出的最宝贵的、也是他最为推崇的经验是“一要闯、二要创”。因此说，在改革开放的初期“制度创新”和“敢闯、敢创”、“大胆地试”是当时最值得提倡的企业经营理念。

1993年，已经获得各种荣誉的周作亮偶然获悉铝材市场看好，经营铝材可以获取丰厚的利润。于是他当即决定兴建铝材厂，并且仅用8个月的时间就投资1.1亿元建成了日产10吨的铝材加工厂。随后，由于铝锭、铝棒全部需要外购，周作亮决定再建设电解铝厂；又由于电力供应不足，为解决铝厂的用电问题，他不顾电力部门的强烈反对，在小火电已经列为限制发展项目的情况下，上马了三台5万千瓦小机组，年发电能力达到15亿千瓦时，而铝厂自用仅为6亿千瓦时，三台小机组中有两台闲置。为了解决剩余电力的对外输出和联网问题，周作亮又必须建变电站。就这样，一度作为周作亮最津津乐道的、总投资15亿元的“三大工程”把幸福集团一步一步引向衰败的边缘，也不可逆转地把周作亮引上“大而全，小而全，缺啥补啥”的封闭式发展的不归之路。有报道说，为了解决发电用煤的问题，周作亮专门成立了一个庞大的运煤车队；当载重60吨的重型车无法通过简易的乡村公路时，周作亮计划出资7000万元修一条长40公里连接高速公路的专用二级公路；当发电产生灰粉无法处理时，周作亮计划兴办一个水泥厂……这时周作亮心中的企业战略就是“逢山开道、遇河搭桥”，就是走到哪算哪，遇到什么就干什么，这种没有战略的经营，盲目的发展最终把幸福企业引入深渊。

1999年9月，周作亮无奈地将自己一手创建的湖北幸福集团的大部分股份转让给湖北国投，湖北国投成为这家上市公司的第一大股东并出任董事长、总经理。与此同时，从小服装厂创业开始到曾经拥有一家上市

公司的周作亮，不得不黯然把自己的办公室搬到已经停建的四层办公大楼后面的一排简易的平房里。不久前，他还在有着长长的门廊、铺着鲜艳绿色地毯的套间内办公。转眼之间，两鬓斑白的周作亮似乎一下退回到了多年前7个人7台缝纫机的创业年代。

周作亮的失败是必然的，因为周作亮在投资时根本就没有考虑合理地投资盈利预期，投资只是沿山开路而已。事实上，周作亮只是中小企业经营者中的一个个案，像他一样的经营者举不胜举，正是由于中小企业的企业家或急功近利，或好高骛远，不能正确地评估中小企业的投资盈利预期，从而影响了中小企业的发展轨迹。因此，中小企业主在投资的时候合理的资产配置和分散风险是他们考虑的首要条件。至于短期的时点和未来的预期收益则在第二。因为我们不知道未来的营商环境究竟是好还是坏，因此不可能采取急于获得投资回报预期或根本不考虑投资回报预期。

### 经典案例

在贵州省遵义市，当地一个叫孟奎的私营企业老板，看到别人因生产烤烟塑料薄膜赚了不少钱，孟奎非常眼红，于是赶紧筹集了100万资金，决定也要尽快投资上马生产烤烟塑料薄膜这一项目。就在这时，孟奎手下的一名叫李先进的技术员劝告他说：“老板，你只要将开工时间推迟4个月，我们就能安装调试好一种目前最先进的设备来生产这种烤烟塑料薄膜，如果新设备生产的烤烟塑料薄膜比现有设备生产的烤烟塑料薄膜要好得多，相信也会畅销得多。”

不料，孟奎听了却非常不高兴地说：“推迟开工4个月？你知道推迟开工4个月意味着什么吗？那意味着我们将白丢掉上百万元的利润。”并且命令马上开工。但不出技术人员李先进所料，工厂开工没几个月，就因为配套技术陈旧、产品科技含量太低而使产品陷入滞销。孟奎也不得不重新投入巨资对才开工没多久的工厂进行技术改造。

从上述这个案例可以看出，中小企业业主急于获取投资回报，从而忽略合理的投资盈利预期无疑是自掘坟墓。确实，对于任何一个中小企业经营者来说，尽快获得投资回报是可以理解的，但是如果没有一个合理的投资盈利预期那将是危险的，特别是那些急于获取投资回报的中小企业主，这种做法无疑是杀鸡取卵。对此，北京华夏圣文管理咨询公司一位女培训师指出，越是小企业，越容易犯急功近利的错误。她建议中小企业“眼光稍微长远一些”，“不能着急”。她说：“其实中小企业的急功近利很正常，如果我处于那个生存环境，可能也是这样，因为这些企业必须考虑生存问题，为了活下来，当然希望每一分投资都能迅速带来回报。”这位培训师指出，虽然面临生存压力，但“越是这样就越不能着急，越着急，结果往往会同你的期望值落差越大。”因此，中小企业投资应当以追求合理收益预期为前提，然后才能更有效地发挥自身优势，充分利用市场机遇，取得更好的投资回报。



## 第4章 投资规模要适中

### 实战技巧

适当的投资规模不仅能够让中小企业快速地成长，而且还能让中小企业在世界500强企业的夹缝中很愉快地成为一个区域的隐形冠军。相反，一旦投资规模过大，资产负债比率就相对过高，无疑给中小企业致命的打击。当然，我们从中国明星企业失败的案例中，很容易看出一个形象，就是盲目冒进、多元化、拆东墙补西墙，其实，深层次的原因就是这些企业的领导人过于好大喜功，忽略投资规模。巨人失败后，史玉柱总结自己的失败教训时非常强调，自己最大的失误，就在于忽略投资规模，失去了对风险的控制。事实也证明了这个论点，那就是中国企业特别是中小企业的领导人很少有人关注投资规模，他们只知道战略，不知道过于庞大的投资规模会使决策在快速扩张的道路中，由于资金链的断裂而使企业死亡。

1988年的秋天，空军退役政工干部、32岁的王遂舟做出了人生最重要的一个抉择：下海出任一家正在筹建中的百货商场的总经理。风华正茂、心比天高的王遂舟仅领了40万元开办费，便毅然上任。

1989年5月6日，营业面积达12万平方米的郑州亚细亚商场正式开业。据称王遂舟只用了198天就完成了整个筹备期，创下当时河南商场的历史

记录。从开业的第一天起，亚细亚就以一种崭新而不凡的形象让人眼睛一亮。

走进亚细亚，人们仿佛进入了一个明亮、豪华的星级宾馆，四处是鲜花绿草，一切都那么的井井有条，那么的清新宽敞。王遂舟还把人工瀑布引到了营业大厅，清水叮咚，平添了无限乐趣。

商场里不但有营业员，还有闻所未闻的迎宾小姐、公关小姐和歌舞演员，中厅设置了琴台，每隔半小时就有乐手登台演出。最具创意的是，每天清晨，商场门口还有仪仗队升国旗，奏国歌，为围观的顾客做队列表演，这一场景一度成为郑州最著名的观赏景点。

开张前夕，王遂舟在郑州各报纸投放了数十万元的广告，这是当时所有郑州商场一年广告费的总和，一句“星期天到哪里去——亚细亚”（日后，王遂舟在中央电视台投放广告时又将之修改为“中原之行哪里去——郑州亚细亚”）传遍了大街小巷。

于是，几乎是一夜之间，亚细亚就获得了消费者极大的认同。商场开张当天，郑州城万人空巷，顾客如潮水涌来，保卫人员分批往里放人，共放了十几批。下午6点营业大厅提前关闭，90%以上柜台的货物一售而空。1990年，亚细亚的营业额达到1.86亿元，一跃而名列全国大型商场第35位，是上升速度最快的一匹黑马。此后三年，亚细亚的营业额每年均以30%以上的速度递增，稳居河南第一。

1992年10月，王遂舟当选为“第三届全国十大杰出青年”。稍后，王遂舟被选为第八届全国人大代表。1993年2月，河南省人民政府发布嘉奖令，对郑州亚细亚商场及王遂舟个人通令嘉奖。

也是到这时候，一些当时还不为人所察觉的危机已经开始萌芽了。

王遂舟在商场形象塑造及商业活动策划方面堪称高手，可是对于管理王遂舟却始终提不起兴趣。在华丽高贵的外衣下面，亚细亚的经营管理却显然颇无章法，缺乏监督约束机制。日后，亚细亚内部高层人士曾坦言：开业9年的亚细亚没有进行过一次全面彻底的审计。在这9年中，亚细亚先后换了4任董事长，却没一次审计，没一次交接。商品部的经理更是走马灯似地换，也没审计，没交接。一件事便很有典型性，1993年，

有人向亚细亚借了800万元，却只是跟王遂舟口头打了声招呼，既没有合同也没有借条，随后几年，他一点一点地最后只还了300万元，其余的就不了了之了。在鼎盛时期，亚细亚每年的营业额一个亿、一个亿地往上翻，可是企业的纯利润却从来没有突破过1000万元。王遂舟对场面热闹、宣传轰动乐此不疲，可是对每年到底能赚多少钱却看得很淡。一帆风顺时，有人说王遂舟这是“战略家风范”，不争蝇头之小利，可是到了穷途末路，这无疑成了最致命的缺陷。

1993年9月，王遂舟以郑州亚细亚商场为基础，扩股成立了“郑州亚细亚集团股份有限公司”。股东由两家扩大到五家（后增加至六家），新入伙股东均为此前在海南发迹的金融商及房地产商。他们几乎是簇拥着王遂舟，走上了“连锁经营”的不归路。

在不长的四年时间里，亚细亚先后开出了15家大型连锁百货分店，其中，省内六家，均以“亚细亚”命名，省外九家均以“仟村百货”命名。这家自有资本总额不过4000万元的企业却进行着一场投资将近20亿元的超级大扩张。随着北京店、上海店、广州店的相继开张，从表面上看亚细亚帝国版图的疆域似乎在一天一天地延伸着。

可是，没有一个人会料想到，王遂舟正在奔跑着的这条通往“中国零售连锁帝国”的康庄大道竟是一条失败之路。一个十分让人震惊的事实是，亚细亚所有的连锁分店，开业之日即亏损之时，惨状竟无一例外。

1996年6月14日，郑州亚细亚集团召开了有史以来最沉闷的一次董事会。王遂舟逐一介绍各地连锁店经营情况；北京一天只卖七八十万，上海只有三四十万；省内几个店每月亏损400万，北京、上海、广州每月的亏损达2000万。他检讨说，我们当时年轻，没有考虑到那么多困难。

当时，各个分店的货款其实都已极度缺乏，根本无法达到使供货商满意的程度。以上海“仟村百货”总经理的话说：“商厦总经理学会了骗钱，配货总经理学会了骗货。”上海分店开业半年，拖欠货款3800万元。“当时怎么想的——先把货弄来再说！这些货的销售款大部分被我们自己花了，付款连45%都不能达到。”这种不算高明的骗术一旦被供货商识破，其后果肯定不会太好。一年后，上海“仟村百货”关门，总经理

被厂家软禁数日，脱身后久未露面；一位留守的郑州籍干部，被愤怒的供货商围殴，打至吐血、昏迷不醒，上海的同事将他送到医院，正当输液时，另一拨供货商闻讯赶来，到病床前拔掉针头，将他架到黄浦江边，再打至半死，方才弃下，骂骂咧咧而去。

1996年末，暴风雨终于倾盆而至。1996年11月，天津亚细亚商厦倒闭，商品被哄抢一空。此时，亚细亚河南公司还依靠着强大的惯性运行着：各分店礼仪队员每天按时升旗、上操，经理们仍然每天在门口列队迎接第一批入场的顾客。郑州中心店每天都在闹市区的高音喇叭做广告：“亚细亚，河南人的骄傲！郑州人的荣光！”声调铿锵，异常刺耳。

1996年10月26日，亚细亚五彩购物广场开业。当天的销售只有100多万元，以致购物广场不敢对外公布这个数字。王遂舟心情沉重地参加完“五彩”开业典礼后，离开郑州。当地传媒记载，王遂舟走的那天，天阴沉沉的，深秋的郑州，凄风苦雨，寒意袭人。

1997年3月5日，王遂舟召集亚细亚部分高层干部，正式向他们宣布了自己的辞职决定。他说：“我们遇到了一些暂时困难，但是为河南省乃至全国商业趟出了路，没有白干。我也得到了很多很多的教训——我们每个人都得到了经验和教训。”

王遂舟离职后，亚细亚先后有数位总经理上任企图挽救败局。然而败局已定，“亚细亚”这艘郑州的“商界航母”终于沉没了。

为什么中国企业家都喜欢投资过于庞大的规模呢？其原因就是中国人喜欢好大喜功。实践证明，好大喜功不仅在以前有，在如今的商业中同样存在，亚细亚就是一个典型的例子。从上述案例可以看出，好大喜功是几千年来的大一统观念衍生出来的传统病，大中华，大汉族，大中国，大一统，地大物博，人口众多……这些观念已经深入吾国吾民的心理，成为一种民族潜意识。我们不是没有吃过“大”的亏，大跃进，大炼钢铁，大鸣大放，直至文化大革命，国民经济到了几乎崩溃的边缘。笔者并不反对大，该大则大，只是不能为大而大。在商品经济和信息化程度高度发达的今天，酒香也怕巷子深，不弄出个大动静来什么事都办

不成。于是，利益所驱，功名所使，真是人在商海，身不由己。因此，笔者告诫中小企业经营者，中小企业在快速发展的过程中，不要盲目的好大喜功，这样会给中小企业致命的打击，不但不会收到效果，反而会葬送中小企业的性命。

## 经典案例

“兴利来公司的包存林自杀了！”2008年11月中旬，在兴化乃至泰州的街头巷尾，很多人都谈论着这样的一条消息。可以这么说，泰州人或者所有到过泰州的外乡人，都知道兴化戴南是全国著名的不锈钢城，生产企业就有1000多家，而知道不锈钢城的人就应该知道包存林。

在2005年有关部门印制的一本“中国戴南，不锈钢交易城通讯录”上，包存林所经营的江苏兴利来特钢有限公司，被设置在第三页的位置上，上面介绍，该公司2004年实现产值2.2亿元，利税4000多万，新项目上马竣工后，年产值将达到6~10亿，利税1亿多。据了解，年产值6~10亿，兴利来在整个戴南企业中排进前三名。

公司业绩如此辉煌，包存林又为何出现“意外”？知情人介绍，恰恰是因为包存林铺的摊子太大了。初中没有毕业，篾匠出身的包存林，早年在当地一家公司跑供销，此后结识了广东一位老板，在广东老板投资帮助下，最终有了自己的企业，工厂规模从占地10亩到30亩，直到现在的300亩，“导致他最终无路可走，是因为资金链断了”。

据介绍，为融资包存林先后向各大银行借贷数亿元，还贷成了其沉重的包袱，特别是金融风暴，不锈钢行情总体不景气的情况下。业内人士介绍，2008年以来，不锈钢行业遇到了前所未有的“寒流”，目前当地已有半数不锈钢经营者选择了停产或半停产的状态，同比2007年当月，产值至少缩水了六成。拿不锈钢主材料之一——镍板来说，2007年其价格每吨还在42万元左右，而2008年已经跌到7万元，不锈钢成品的市场需求和价格同时出现了大幅度的下滑。包存林2007年在高价位时曾购买了

大量的镍板，在2008年不锈钢成品销售价格低，销售量小的情况下，势必亏损严重，资金不能及时回笼。据称，之前包存林曾申请破产。

包存林之所以最后选择走了极端，有人认为，眼看各大银行的还贷期限已到，包存林感觉“无路可走了”；但也有人认为，按包存林现在的资产还不一定就资不抵债，是他自己心理压力太大，接受不了一些事实，过不了一些坎。

### 案例评析

上述案例中的包存林之所以失败，是因为包存林的投资规模过于庞大，超出了包存林的投资底线，如果包存林投资相对较小一点的项目，那么包存林的这个结局必然要改写。因此，从上述这个案例我们必须告诫中小企业业主，依据中小企业本身的不同财力，合理选择适合自己能力的项目，是中小企业走上成功之路的关键。

## 第5章 | 投资盈利空间比较大的行业

### 实战技巧

中小企业在与大企业的较量中胜出，最好应选择大企业忽视的商业盲区，见缝插针捕捉新的商业机会，从而得到更丰厚的利润。确实，在市场经济条件下，要想在强手林立的竞争中做强做大，必须专注于市场的某一细分环节，绝对不能与实力强大的跨国公司正面竞争，尽量通过专业化经营、见缝插针地占据有利的市场位置，而这部分市场就可称为利基市场 (Niche Market)。那么什么是利基市场呢？所谓利基市场就是指向那些被市场中的统治者或者有绝对优势的企业忽略的某些细分市场，指企业选定一个很小的产品或服务领域，集中力量进入并成为领先者，从当地市场到全国再到全球，同时建立各种壁垒，逐渐形成持久的竞争优势。研究发现，理想的蓝海市场大概具有以下六个特征：

第一，狭小的产品市场，宽广的地域市场。利基战略的起点是选准一个比较小的产品或服务，这是利基战略的第一要素，集中全部资源攻击很小的一点，在局部形成必胜力量，这是利基战略的核心思想；同时，以一个较小的利基产品，占领宽广的地域市场，是利基战略的第二个要素，产品有非常大的市场容量，才能实现规模经济，经济全球化的市场环境正好为其提供了良好条件。

第二，具有持续发展的潜力。一是要保证企业进入市场以后，能够

建立起强大的壁垒，使其他企业无法轻易模仿或替代，或是可以通过有针对性的技术研发和专利，引导目标顾客的需求方向，引领市场潮流，以延长企业在市场上的领导地位；二是这个市场的目标顾客将有持续增多的趋势，利基市场可以进一步细分，企业便有可能在这个市场上持续发展。

第三，市场过小、差异性较大，以至于强大的竞争者对该市场不屑一顾。既然被其忽视，则一定是其弱点，反过来想，企业也可以在强大的竞争对手的弱点部位寻找可以发展的空间，所谓弱点，就是指竞争者在满足该领域消费者需求时所采取的手段和方法与消费者最高满意度之间存在的差异，消费者的需求没有得到很好的满足，这正是足可取而代之的市场机会。

第四，企业所具备的能力和资源与对这个市场提供优质的产品或服务相称。这就要求企业审时度势，不仅要随时测试市场，了解市场的需求，还要清楚自身的能力和资源状况，量力而行。

第五，企业已在客户中建立了良好的品牌声誉，能够以此抵挡强大竞争者的入侵。

第六，这个行业最好还没有统治者。

毋庸置疑，投资盈利空间比较大的行业是中小企业的立足之道。一般地，当大企业成长后，大企业病就显得非常臃肿，即使捕捉到新的商机，大企业也需要很长的时间，这样为中小企业的发展提供了足够的生存空间。对此，现代营销学之父菲利普·科特勒指出：“在面对更广阔的市场，甚至是全球市场时，跨国企业一个普遍的错误就是在所有营销地点采用标准化、统一的广告和产品包装模式。尽管这样可以降低成本，但从长远来看，这样却会提高成本。企业必须根据具体的营销地点来决定具体的价值方案、信息、媒体和渠道，否则企业将被那些价值方案和原料本地化的产品挤出所在市场。”因此，当一个区域性或本地性的品牌进入陌生市场时，只有提供与竞争对手差异化的产品或占领独特市场才能站稳脚跟。

作为第一家登陆纳斯达克的具有自主知识产权的中国公司，“中星微”、“邓中翰”、“多媒体芯片”，这些公众还极为陌生的词，为什么却组合出了央视评选的最大赢家？2005年11月15日，中星微在纳斯达克悄然上市，人们惊奇地发现：与以往那些在美上市的网络服务股不同，这竟然是一家纯粹的技术概念公司。在多媒体芯片领域突破7大核心技术类，申请超过500多项专利，让中星微不仅仅是中国第一家在纳斯达克上市的芯片设计企业，更是成为中国第一家在纳斯达克上市的拥有完整自有核心技术和知识产权的企业。中星微为什么能成功？它带给中国产业界什么样的启示？

1999年10月14日，北京市海淀区北土城西路103号，在一栋破旧的两层楼中一间100多平方米的仓库里，中星微开张了。邓中翰下定决心：一定要用大家在SUN（太阳微电子公司）、IBM（国际商用机器公司）、朗讯公司学到的东西，把芯片这个中国落后了几十年的产业推动起来。但是邓中翰明白在这条路上，不知道要碰到多少困难。

为了更好地搞好中星微，邓中翰他们就去寻找时任北京市科委主任范伯元。在知道他们就是中星微的董事长邓中翰、首席技术官杨晓东、副总裁张辉、副总裁金兆玮后，范伯元不禁为这些满腔热情，对国内情况一点儿都不熟悉的“海归”担心。他们能办好中星微吗？不过，中星微就这样开始了它的中国自主芯片产业创新之旅。在2001年底，中星微在发展初期出现了较为严重的资金断流问题，当时邓中翰有3个选择：一是把公司的技术、产品卖掉来套现，中星微当然不能把自己的中国芯——“星光一号”卖掉；二是进一步融资，此时融资会非常吃亏，对老股东和持股的员工不公平，何况马上就要进入批量生产阶段；三是贷款，像中星微这样接受风险投资的创新型公司的可信度不高，银行不愿轻易给予贷款，而且周期很长。

经过反复讨论和权衡后，核心团队选择了贷款。中星微并没有什么

资产可以抵押给银行，于是邓中翰、杨晓东、张辉、金兆玮4位创始人用他们个人的存款、房产和股票与银行签订了个人抵押贷款合约，贷款300万美元。

对于邓中翰这群充满创业激情的年轻人来说，创业中最大的困难还是人才匮乏的问题。过去是，现在是，将来还是。当时国内人才、资讯、产业的基础环境等各种相应的资源都没有，成熟的IC设计公司缺乏，几乎找不到有经验的IC（集成电路，是英文Integrated Circuit，缩写为IC。）设计人才。而多媒体芯片开发对研发队伍的完整性要求很高，软件、硬件、音频、视频、算法、架构等各方面的人才都要有，这对中星微是一个严峻的考验。

对于初创期的中星微来说，纯粹找硅谷有经验的人才难度很大，最可取的就是在国内招聘“可培养”的人才，然后再招聘海外回来的、有经验的人来带。中星微在用尽了各种手段后，1999年底，中星微招聘了15个人，其中有刚毕业的大学生、研究生，还有在研究所、实验室或国企中做过几年的技术骨干。此后，中星微的核心团队又在硅谷招聘核心人才。中星微就这样形成了固有的招聘模式。在此后招聘的过程中，中星微基本上都保持着海归人才10%、国内人才90%的比例。在几年前招聘的清华、北大、北航等学校的毕业生，现在已经有一大批成长为中星微的中坚力量。林云生是中星微的第9位员工。当邓中翰找到他时，这位清华精密仪器系的学士、人大经济系的硕士也看到了他们那种简陋的物质条件。但是之前在中关村管委会工作的他看惯了太多高科技公司的起步，知道只要路子对，公司就会发展起来。

此前的工作经历让林云生对高科技产业看得很清楚，林云生认为集成电路这个行业很有发展前景，尤其是中国很薄弱的芯片设计方面。1999年11月，林云生正式加盟中星微，现在他已是中星微企业发展部的副总经理。

为了帮助中星微解决人才的问题，2000年11月，北京市政府投资800万元人民币，在清华大学建立了清华—中星微集成电路设计研发中心。邓中翰亲自到清华教课，培养学生。这个研发中心为中星微输送了很多

人才，有些已经成为骨干。到2000年底，中星微已经有了四五十人，2001年超过100人，现在已达到有400多人。

邓中翰毕业后曾先后在Sun和IBM工作。1996年，正当IBM的“深蓝”计算机和国际象棋大师卡斯帕罗夫的对决如火如荼之时，对此深感兴趣的邓中翰加盟了IBM。仅仅一年，邓中翰就申请了好几项专利，还获得了“IBM发明创造奖”，让当时IBM资深的工程师都刮目相看。但也就仅仅一年，他就厌倦了这种大公司的环境，觉得在这里缺乏自己渴求的创新动力。

1997年，邓中翰回到硅谷，就像在浑厚的创业氛围熏陶下的很多硅谷毕业生那样，邓中翰创办的是一家名为Pixim的研制高端平行数码成像技术的公司，并任董事长。Pixim公司在技术上做得非常成功，在2000年创造了每秒成像8万次的世界纪录，并保持至今，市值曾达到15亿美元。

正当邓中翰沿着典型的硅谷生活轨迹顺利前行时，1998年，中国科协主席周光召找到了他，并给一个沉甸甸的话题，“中国半导体工业可能要走一条新的道路，你想想看，有什么好的办法来做。”

周光召告诉邓中翰中国在芯片领域的发展情况。中国科学院早在1965年就开始了集成电路的相关工作，但直到1990年，我国仍未能在此类产品的大规模产业化方面取得建树，1990年后的两次冲击也均无果而终。而作为电子信息领域的核心，中国的芯片技术必须发展起来。

因此，面对周光召提出的问题——中国的芯片业到底应该如何突破？邓中翰从自己看到的、最擅长的、亲身经历过的硅谷模式出发，提出中国可以尝试的一种新模式——采用硅谷式运作。

周光召说服邓中翰后，将其介绍给时任国家信息产业部曲维枝副部长，邓中翰向曲部长明确地提出了自己的观点：“要做核心技术，必须一开始就要抓住市场的突破口。技术是随着市场发展的，只有找准市场定位，才能找准技术方向。”

中国的集成电路以前总是跟别人做同样的东西，比如说CPU（中央处理器，英文Central Processing Unit，缩写为CPU。）老想着取代别人。但跟随意味着永远都处于产业的弱势。为什么一定要和CPU中的英特尔、

内存芯片中的三星这些巨头硬碰硬呢？如果结合新应用开拓出一系列别人还没有的技术，那自然就可以开辟自己的蓝海市场了。以前中国的很多芯片项目都是立足本国的，而芯片产业是全球化的产业，没办法分层，不可能做成中国的或是美国的芯片。事实证明，世界上成功的芯片公司都是全球化的。这意味着，从技术产品的切入、策略合作伙伴的选择、产品的销售、行业标准以及核心竞争力等各方面，芯片的商业模式从第一天开始就注定了要进入全球的产业链。

张辉认为：“你要吃饭的话，只能去附近几家中的一家，不可能为了一顿饭跑到美国去。所以服务业一定是本土化的，但是没有人会只买本地的芯片，本土化服务和技术的模式是截然相反的。从技术而言必须是全球统一，就像微软的操作系统必须全球统一一样。”

邓中翰提出在数字多媒体领域可以大有可为，当时这个领域相对较新，一些大企业对于数字多媒体领域根本就不重视，又由于当时以英特尔为代表的大部分芯片设计基本上都是采用传统的冯·诺依曼的运算方式，处理数据时能耗很大，并不适合对功耗要求很高的多媒体领域。既然没人注意、也没人做得好，中星微自然适合去填补空白。

邓中翰在当时选择多媒体芯片领域作为突破口具有相当的前瞻性。在1999年手机的功能还很简单的时候，他就提出手机肯定会提供相机、视频等功能。但当时谁也不准未来究竟会怎样，还是有些冒险。但邓中翰想的是：不冒险，又怎么有机会？

当中星微的团队在一起讨论选择何种方式做芯片时，他们一下子就达成共识——只做芯片设计，相对容易启动。即Fabless（无工厂）模式。虽然当时大陆没有先进的芯片制造商，但可以拿到台湾省去制造。

芯片的商业模式在美国经过几十年的发展，已经相对比较成熟。芯片技术可以分为“设计”和“制造”两大部分，前者是指芯片的设计技术，后者是指芯片的制造工艺和技术。一条芯片制造的生产线投资就要十几亿美元，而芯片设计的投资则要小少得多。

以英特尔为代表的IDM（整合型元器件制造商），就是将芯片的设计和制造结合在一起，规模巨大，CPU和内存芯片等都是>IDM为主。伴

随着新应用，后来逐步衍生出一系列新类型的芯片，如手机、数码相机中的芯片。为适应这类芯片变化多、应用广泛的特点，Fabless模式就应运而生，这种模式的芯片企业基本就是纯粹做设计，然后将设计出来的芯片委托代工厂制版、测试和封装，最后制成正式产品。

中星微的商业模式已然选定，最终能做到多好，大家心里还是没底。毕竟当时中国半导体产业在专业人才、经验、技术等方面还非常落后，而中星微的发展同样受到整个产业环境的制约。另外，把国家意志和中星微的发展有机地结合在一起，这对中星微来说，无疑是一个可行的决策。就信息产业部而言，国家对产业布局自有考虑。中国需要硅谷的技术，但最重要的是要学会模式的创新，这其中包括技术转换模式、技术管理模式。信息产业部也想抛开以往那种不成功的，以科研单位为主的模式，而在企业平台之上发展。最后，以信息产业部电子发展基金的1000万人民币作为中星微的启动资金，以风险投资的形式进入，而邓中翰等4人以知识产权的形式入股。

为了便于公司管理，邓中翰在与有关部门沟通时明确提出：“这家公司要由我做董事长。”邓中翰的想法与信息产业部不谋而合，信息产业部也希望由邓中翰来挑大梁。信息产业部只扮演了风险投资人的角色，并不干涉中星微的日常运营。

在后来的发展过程中，中星微又进行了3轮融资。据信息产业部中星微项目的直接执行人，现盈富泰克创投（信息产业部为了管理所投资的基金后来专门设立的公司）总经理刘廷儒透露：“虽然我们开始占了相当大的股权，但是在中星微以后的融资过程中，新引进的投资者所稀释的都是我们的股权，管理层的股权并没有动。这样就保持了对管理层的激励。”

因此到IPO（首次公开发行股票，英文initial public offerings，缩写为IPO。）之前，信息产业部的股份只占10.9%，而中星微的管理层依然保持在34.2%。在IPO后，信息产业部出售了手中握有的10%的股票，收回了10倍于当初的投资。目前中星微的管理层持股25.5%，员工持股20%左右，其他的则为新老投资者。

2001年3月11日，“星光一号”研发成功，这是中国首枚具有自主知识产权，百万门级超大规模的数字多媒体芯片，中星微的产品结束了“中国硅谷”——中关村无硅的历史。2001年5月，“星光一号”实现产业化。

此前PC摄像头都采用多芯片，还要有独立的电源，各种卡，图像质量又差。中星微采用单芯片设计，以很低的功耗实现了USB（通用串行总线，Universal Serial Bus，缩写USB。）供电，从而驱动摄像头来做实时的音像处理，一下子将系统的低成本、低功耗和高性能提到了一个新水平。

由于产品的特殊性，中星微并不直接面对消费者，而是要将芯片卖给PC摄像头的生产厂商。当中星微刚开始找到那些国际大厂商时，他们都表示怀疑：中国还有芯片吗？无奈之下，公司决定将硅谷分公司的地址写在名片上，说自己是硅谷公司，这样才有了一些机会。

多媒体芯片领域是一个新兴领域，并没有突出的领导者，再加之芯片本身是一种“产品为王”的行业。在经历了起初的一系列艰难后，性能优异、集成度高、能耗低、传输速度快的“星光一号”终于被三星、飞利浦等国际品牌采用，成为第一块打入国际市场的“中国芯”。

但是“星光”系列被国际市场普遍接受更需要一个相当漫长的过程，2001年夏，想乘胜追击的中星微想到了索尼。邓中翰去索尼总部，见到索尼的一位主管，刚说完自己是从北京来的，准备将图像处理等方面的芯片销售给索尼，索尼那位主管就说：“我们索尼是这项技术的鼻祖，有几千种这样的产品，几百个这样的专利，如果你想学的话，可以看看我们的展览和产品，但是我们没有时间听你推销产品，我们还有其他会议。”本来约好了一个小时的见面，最终只谈了5分钟。

作为一家还不怎么挣钱的小公司，在付了整个团队的飞机票、酒店等一系列的费用后跑到日本，结果5分钟就被别人打发了，的确是一个失败的决策。回国后，邓中翰将这段经历讲给全公司的人，说：“我们一定要打进索尼！”功夫不负有心人，在2005年夏天，索尼新一代笔记本电脑上的摄像头，已经安装“星光5号”的芯片了。

现在罗技公司、创新科技公司、索尼公司等都已是中星微PC摄像头芯片的大客户，斯普伦特（Sprint）等是中星微移动芯片的客户，在计算机图像处理芯片市场上中星微以60%的市场份额绝对领先。

## 案例评析

“国家科技进步一等奖”、“CCTV年度经济人物大奖”……2005年无数的荣誉扑面而来，让本来处在终端用户视线之外、埋头做技术的中星微变成了耀眼的公众公司。60%的市场份额，7大类、500多项技术专利给对手设置的极高的进入门槛，上市又赢得了更多的资源——中星微在多媒体芯片领域绝对领导者的地位看上去牢不可破。“对我们企业而言，芯片就像微软或者英特尔一样，要么做第一，要么挣不到钱，所以我们的雄心是统一天下，拿到100%的市场份额。”与外界的浮躁相比，邓中翰无疑是冷静的。从英特尔和AMD这些年来不知疲倦的争斗中，普通人都能感受到芯片领域中那无时无刻存在的巨大压力。邓中翰认为能够感觉到的威胁来自于一些巨型的公司，像飞利浦、三星、索尼。“这些公司下面的某个部门在做什么，我们根本就不知道，而且他们技术、渠道都不成问题。虽然中星微的那么多专利横在前面，但是如果别人换一种体系架构或是其他新的东西呢？”中星微的成功之路还能走多远？中星微目前的成功对中国整个芯片业的发展有多少借鉴意义？中星微2005年的销售额已达到1亿美元，从规模来看，目前中星微所处的多媒体领域，在整个产业中还是极小的一块。而且毕竟CPU还是目前的战略制高点。从芯片的产业链来看，分为设计、制造、封装、测试，设计只是其中的一个环节而已。中星微应该说的确是在数字多媒体领域杀出了一条血路，但这只是一个点的成功，要延伸到面并不是那么容易。中星微的成功并不仅仅体现在技术的领先，与那一系列让人眼花缭乱的“中国芯”不同，中星微走的是一条独特的发展道路。作为一个信息产业部参与投资的企业，利用硅谷模式创业，不靠在国家身上，一开始就坚持全球化，最终走向国际金融市场，这也许才是中星微给中国信息产业留下的最大启示。

当然，要想最大化地获得投资回报，必须先得投资盈利空间比较大的行业，那么什么样的行业有如此巨大的盈利呢？那就必须开创一个蓝海行业，这个行业的盈利空间就非常巨大。是否将开创蓝海作为企业的战略取向，这是区分战略的成功者与失败者的一个重要标准。陷于红海的企业遵循传统的战略取向，在已有的行业范围内构筑防御工事，企图赢得竞争。令人惊讶的是，蓝海的开拓者并不把竞争作为自己的标杆。而是遵循另一套完全不同的战略逻辑，我们称之为“价值创新”，这也是蓝海战略的基石。之所以称为价值创新，原因在于它并非着眼于竞争，而是力图使客户和企业的价值都出现飞跃，由此开辟一个全新的、非竞争性的市场空间。

价值创新的重点既在于“价值”，又在于“创新”。在没有创新的背景下，价值的焦点是规模扩张型的“价值创造”，它提供了价值，但不足以使企业超越市场。在缺乏价值的背景下，创新往往是技术拉动型、市场推广型的，或者是理想主义的，即忽略客户是否愿意接受并支付相应的价格。在此意义上，把价值创新与“技术创新”及“市场推广”加以区分是十分必要的。我们的研究证明，区分蓝海拓展中的成败标准既不在于是否拥有“杀手锏”性质的核心技术，也不在于“进入市场的时机”。尽管某些时候上述两种因素的确存在，但在更为一般的情形下，它们并不重要。只有在企业把创新与效用、价格和成本进行有机结合的时候，价值创新才可能发生。如果企业不能使创新围绕价值进行，则作为技术创新者和市场推广者的企业往往生出了蛋，却被其他企业孵化。

价值创新是开创蓝海、突破竞争的战略思考和战略执行的新途径。重要的是，价值创新对竞争性战略的一项基本教条——价值与成本恰如鱼和熊掌不可兼得——提出了挑战。在传统认识中，人们普遍认为，企业要么以高成本向客户提供高价值，要么以低成本提供相应的价值。在此，所谓战略就是在差异化和低成本之间进行抉择。相反，蓝海的探索者们却同时追求差异化和低成本。

有人说，如果只追求利润的话，那么可以不去关注技术，不去关注市场，而专心盯住产业链，产业链中的薄弱环节就是利润的存在之地。

但是蓝海战略强调的一点就是企业既要维护住红海的事业，又要去开拓自己的蓝海领域。因为红海是企业的战略底线，蓝海的开拓是风险性的战略开发，维护红海中的事业发展，是企业在开拓蓝海失败时候的战略阵地。一个企业创新的关键就是在自己的产业发展中、在激烈的红海中竞争的时候，更要集中精力开拓自己的蓝海——一个新的市场，一个新的利润区，虽然迟早有一天它也会变成紫海，直到红海。也许蔚蓝色的海洋离我们不远，就在我们身边，可是中国的企业家就是缺少发现蓝海的能力。在中国的微电子企业中，中星微（中星微电子有限公司，以下简称中星微）的成功，究其原因就是很大程度取决于其实施了蓝海战略，美国《华尔街日报》是这样评价的：“虽然英特尔的战略眼光很对，但是其芯片的架构不适合做多媒体处理所需要的低功耗、低振幅的芯片。中星微抓住一个小的突破口，从PC摄像头切入多媒体芯片领域。”为此，中星微创造性地在运作模式上另辟蹊径，大胆选择国外芯片产业巨头未能涉足的市场领域，凭借绝对领先的技术将国外巨头从傲慢、不屑引向谦恭、合作，并直至今日中星微成为全球市场的领先者。

受全球金融危机的影响，从2008年下半年开始，国际航线的运价不断下调，但一家名为苏州号的货轮却维持了800多美元的高运价，与许多班轮公司打出的国际航线零运价甚至是负运价相比，苏州号显得牛气了很多。苏州号是中远集装箱运输有限公司旗下专跑中日航线的班轮，因其提供快速通道服务，多年来一直维持着比同类班轮高出许多的高运价，价格无论淡旺季都保持不变。

以高端服务来开拓细分市场，是中远集运在经济低迷的大背景下，仍能保持业绩基本持平的重要原因。截至2008年12月31日，中远集装箱船队运营船舶达到140条、50万标准箱舱位，箱队规模达到近90万标准箱，实现营业收入近400亿元。

通过对干支线资源整合、航线合并、舱位出售等方式，中远集运对欧美航线和大西洋航线运力进行了调整，在扩大市场覆盖面和保证服务的同时，大幅节省了成本支出。在这背后，是被中远集运称之为神经中

框的精细化管理核心业务系统，由中远集运计算机中心（上海中远资讯科技有限公司）负责经营。借助这套IT系统，中远集运还对前几年的经营数据进行深度挖掘，分析不同航线的经营形势并进行相应的运力调整和服务创新，从而开拓出价值更高的细分市场。

在集装箱运输行业，大多数企业都处于低价竞争中，一些企业的部分航线运价低于成本价，甚至是负运价，仅靠收取附加费来弥补损失。而另一方面，领先企业开始在服务领域进行竞争，寻找价值贡献率更高的客户。“每个公司都有这样的客户，只是不知道如何去挖掘。”中远集运计算机中心总经理王新波说。

在王新波看来，尽管集装箱航运市场的价格竞争很激烈，但很多货主对于价格却并不敏感。“比如每个集装箱再涨100美元的运费，换算到每公斤货物来说也就涨了0.5美分，这种极小的价格差异不会成为货主选择航运公司的一个敏感因素，但他们会在意交货期以及运输是否保险等其他服务因素。”王新波说。

早在2000年的时候，中远集运就在国内同业中率先投资10亿元建设自己的核心业务系统。经过8年多的运营，这套系统不仅提升了中远集运的管理水平，也积累了大量的经营数据。计算机中心通过对数据的深度挖掘，从对运价是否敏感、不同行业、不同区域等多个维度进行市场细分，在利润率更高的细分市场提供有针对性的增值服务，吸引了更多优质客户。

2008年，中远集运率先开发的上海——长滩快航，就是基于数据分析开发出来的细分市场新业务。从中国到美国的航线一直是货量很大的航线，通过进一步的数据挖掘，中远集运发现在中美航线中，从上海到美国长滩的货量最多。“发现这个规律后，我们就直接开通了一条上海——长滩快航，直接由中国上海开往美国长滩，中间不再挂靠别的港口。”这条直航的航线因为挂靠港口少，航线时间短，对船只的利用率高，4条船就能快速循环。“以前这条航线的循环周期是35天，要实现每周一班的话，一般要5条船才能跑起来，而现在的快航航线循环周期调整成28天，只要4条船就可以把航线经营起来，减少了一条船舶的固定成

本，并减少因挂靠港口多而带来的港口成本增加。对客户来说，因为交货周期更短，他们也可以接受更高的价格。”王新波说。

针对细分市场提供的高端服务，是中远集运能在2008年航运业低迷的情况下业绩稳定的重要原因。从几年前开始，中远集运就依靠IT系统对流程的整合以及数据挖掘，开拓了一系列细分市场服务。比如他们近几年一直针对日本客户提供的快速通关服务就是其中的典型案例。中日之间的贸易近几年有大量对运输时间要求比较高的食品、水果和高级服饰等货物，中远集运通过对相关流程的系统整合，提前跟上海和日本的港口传递通关所需的资料信息，约好集装箱船的挂靠时间和离港时间，对整个运输过程实施精细化管理，以提升运输速度。“对运输速度要求非常高的食品、水果之类，使用快速通关服务，周五把货装上船，周一早上就可以上到超市货架了。”王新波指出，高质量的服务水平使得中远集运可以向客户收取额外的服务费用。

霓裳快航业务也是中远集运针对细分市场的一项业务创新，针对一些运输高端服装品牌的客户，中远集运通过对客户需求的分析，把集装箱改装成挂衣箱，使衣饰能够不被折损地挂着运到目的地，这样的业务创新也帮助中远集运抓住了高端服装这一细分市场的业务量。现在中远集运旗下的苏州号轮和新鉴真轮两家轮渡公司，就是依靠这种快速通道类的高品质服务，在市场进行恶性价格竞争、平均运价已低至-100美元的情况下，仍做到几百美元每箱的运价水平。

“我们的BI系统里有各种各样的角度去做数据挖掘，我们借此发掘收益更高的细分市场或细分的客户群，有针对地开发一些产品线。”王新波说。BI系统可以帮助中远集运进行基于单箱贡献值的核算，支持包括销售贸易区、客户、合同、货种、货流等不同视角的贡献值分析，实现了集装箱运输生产经营决策活动的全过程信息化管理。

金融危机下，通过系统进行的数据分析能帮助航运企业规避经营风险。“我们有一个舱位利润率的分析，即通过舱位利用的情况和收入的情况来进行对比分析，采取有针对性的营销措施来提升利润率。”王新波说。有的航线价格很高，但舱位利用率很低，有时船舱只装满30%~40%；

而有的航线舱位总是满的，但价格不高，利润也不高。航运企业针对这两种情况采取完全不同的营销措施。比如相关人员曾从系统中发现某些航线的舱位利用率高，但价格偏低，于是调整了给各地销售人员的指导价。反之对于舱位利用率低的航线，则通过系统授权给销售人员，在某个价格底线上发展客户，提升运量。最复杂的是空箱的问题，因为中美贸易的不均衡，很多集装箱船运货物到美国之后，都是空箱运回来，运回空箱的成本也要被分摊到固定成本中。“我们追求的是长期效益最大化，这个过程涉及舱位利用率、价格、固定成本分摊等多个复杂因素的共同作用，因此要通过系统进行准确的利润率分析。”王新波说。

“其实在金融危机时期，也并不所有的航线都是亏损的，有些航线仍然会有爆舱的情况，因为船舶的运力调整往往滞后于市场的变化，而且决定如何调整运力要经历复杂的计算以获得最好的收益率。”换一次船，无论是从操作角度还是从运营规划角度都非常复杂，“这不是把亏损航线的船调去爆满航线这么简单。”（本案例来源于：《IT经理世界》，作者：周应）

确实，几乎每个行业都有一些中小企业，它们专心致力于市场中被大企业忽略的某些细分市场，在这些小市场上通过专业化经营来获取最大限度的收益。研究发现，中小企业实施利基战略是充分满足特殊顾客群的完全需求而形成无法替代的市场，它以顾客、竞争、企业实力三者为基础的，以顾客关系为最终着眼点，延伸中小企业的市场细分战略，从而有效地实施了中小企业的目标聚集战略。因此，中小企业之所以能够在全球化的跨国企业竞争中生存，是因为中小企业能够快速锁定全球化的商业盲区，从而快速崛起。当然，尽管中小企业规模较小，但是中小企业却能有效实施市场蓝海战略，因为中小企业的蓝海战略已成为一种生存选择，以持之以恒的利基态度再加上不断创新的利基手段，才是让中小企业持续成长并基业长青的根本法则。

## 第6章 正确评估投资回报

### 实战技巧

事实证明，每一个中小企业的战略失误大都体现在企业对新项目的投资上，由于中小企业主对新项目的投资回报无法科学、正确的评估，而盲目地选择那些回报周期较长，或者回报率非常低甚至没有的项目，结果却是颗粒无收，最终拖累了企业的主营业务。那么对于中小企业主来说，难道就不投资新项目了吗，答案当然是否定的，但前提是必须正确评估新项目的投资回报，如果新项目的投资回报率很高，而且还在企业本身的风险控制之内，那么投资新项目还是可以的。

针对合理的投资回报，投资新项目这个问题，业内专家提醒中小企业主做好以下几点：

第一，大的需求方向中的细分领域，要是具备一定空间的、并容易被市场接受的具体需求方向。

第二，竞争相对较小，强手不多，没有强手最好。

第三，要对应自己是先操作短平快项目捞金，还是立足长远做品牌的思路。

第四，自己有足够资源和能力进入的细分领域。

除了上述之外，起步企业们有时也不妨反其道而行之。如大家都集中在热门的、有大需求的市场领域，而另一些相对较冷但需求现实的市

场，尽管可能空间有限，但如果没有多少对手，自己进入仍然大有作为的话，也不妨去满足这部分市场的客户的需求。因为在一个市场空间较小的细分领域一旦对手少，从一个侧面来说也就意味发挥舞台大，小市场实际不小。

另外，对于每一个中小企业业主来说，有一句不得不记住的老话，叫做“不熟不做”。创业最简单的方法就是从自己熟悉或有专长的事情做起，一般可以起到事半功倍的效果，大大减少创业过程中的波折。这样的案例有很多，不必到报纸上、电视上去寻找，在我们身边就俯拾即是。为了提高投资成功的机会，减少失败概率，在动手之前，每一个中小企业业主必须：

第一，冷静评估你所拥有的资源，包括中小企业业主的社会关系、专业特长，并评估其所蕴含的商业价值，寻找中小企业业主投资的着力点。有时候有些人可能拥有很好的软硬件资源，却因为没有找好着力点，第一步就踏错了地方，导致投资过程跌宕起伏，经受了許多原本可以轻易避免的波折，甚至有人因此而一蹶不振。

第二，资源可以建立，知识可以学习。如果经评估，中小企业业主现在还不具备投资的必要资源和必要特长，那么，中小企业业主可以先不忙于动手，可以给自己宽容一段时间，来为自己将来的投资组建资源，学习必要的技术和其他方面的知识，小本投资大多底子薄，经不起太多折腾，在这方面一定要慎之又慎，不打无准备之仗。

第三，不是任何资源包括专业知识、技术特长都有商业价值。中小企业业主在评估自己所拥有的资源时要尽量避免“自我感觉”。很多中小企业业主因为缺乏经验，容易凭“感觉”行事，有时候这样做确实有助于抓住机会，但多数时候这样做有害无益的。如果中小企业业主对项目投资回报没有信心，那么，可以请业内专家一起来帮助进行评估。

然而，在笔者多年的采访中，感到遗憾的是，多数中小企业都没有正确评估投资回报的习惯，他们大都是想到哪里就投资到哪里，结果就可想而知了。

谢小康打算开一家纯中国风格的手工布鞋坊，拥有自己的设计室和工作坊，如果将来上了规模，再扩建成一个厂。

他的MBA导师告诉他，创业之前，可行性论证一定要做得仔仔细细、慎之又慎。而几年的学院熏陶，也让这个小有成就的广告公司经理在进行新的投资前，有了更多的“理性思考”。

那天无意打开电视机，看到一位叫王萍的北京皮鞋二厂的下岗女工正接受电视采访，说她打算跟一群下岗姐妹一起，开一家手工鞋店，并且已经跟西单百货商场谈妥了合作事宜……

哎，天下竟有这么巧的事儿！谢小康先是一阵紧张，想自己旗帜未竖，就先遇上了竞争对手，怕是不祥之兆？但一看王萍那朴实的中年妇女的模样，谈吐也是实打实的听不出什么“深刻”之处，也就松了一口气。谅她一下岗女工，文化不高，资金不足，靠街道扶持，最大的资源无非是做鞋的技术和经验，凭什么跟我竞争？她会英语么？她会营销策划么？她懂市场调查么？

谢小康松了一口气，关掉电视，打算拟一份创业计划。动笔之前，他猛然想到了一个人可以做自己的技术顾问，那就是自己年过七旬的奶奶。奶奶来自河北廊坊乡下，是村里有名的巧手。谢小康从小穿的单鞋、棉鞋、虎头鞋，都是奶奶一手做出来的。

奶奶听罢大孙子的主意，慈祥地笑了，说：“中，只怕如今老眼昏花，玩不出当年的花样了。”

“奶奶您行的，不劳您亲自动手，只需在旁边点拨点拨就成，指挥着工人，怎么糊布壳，怎么纳底，怎么上帮……今后，您就是我的技术总监！”

有奶奶助战，谢小康又多了一份自信。

文化人经商，跟大老粗经商的区别就在于——对项目是否有深入的文化思考。你不能为赚钱而赚钱，你应该有儒商的风度。现在不是啥都

讲文化吗？茶文化、酒文化、服饰文化……咱就攀上一个鞋文化。这个由头一起，谢小康一下子就觉得自己跟那些下岗女工创业有了朝野之分、高下之别。

谢小康提笔写创业背景：现代生活中的人们，在尽情领略了时装和洋服的绚丽丰彩之余，开始感悟传统服饰独特的魅力和丰厚的文化意韵；西装革履、裙服高跟，奔波劳顿于公务和应酬之后，能不向往一袭布衣、一双便鞋，品茗吟诗的闲情雅趣？尽管红尘万丈歌舞喧嚣，但中国总有那么一群伟人、高人、异人，穿着朴素的布鞋闲庭信步指点江山：毛泽东、鲁迅、沈从文、陈寅恪、周作人、钱钟书、张中行……他们静穆幽深，仿佛一口口深井，行坐间意态从容，谈吐中旋转乾坤，他们是中国手工鞋业的最佳形象代言人！

谢小康继续写道：小康手工鞋业，以挖掘民间传统手工鞋工艺，弘扬中国文化，满足现代人返朴归真、崇尚个性的时尚追求为己任……

一不小心就创造了“小康手工布鞋”的品牌，多么美妙的一语双关！谢小康想。

谢小康接着写：小康手工鞋业，目前主产纯中国风格中国气派的手工布鞋。它穿着柔软舒适、宽松暖和，取料自然，既可保健养脚，又有个性魅力，和如今随处可见的用橡胶、塑料、合成材料制成的现代鞋类相比，堪称当之无愧的“环保鞋”、“绿色产品”，迎合国际潮流，追随怀旧时尚，是当今都市休闲一族的最佳选择……

写下这段激情文字，谢小康心明如镜，以上不过是玩虚的，下面要涉及的内容，才是创业要面对的实质部分。

谢小康筹集的资金虽然不多，但开个手工布鞋店似乎是绰绰有余了，毕竟是劳动密集型产业嘛，科技含量不会太高。先定位为古代手工作坊的现代版，测算一下究竟要花多少钱。结果不算不知道，一算吓一跳！

首先是原材料投资。目前手工鞋的款式，已远远超出了人们十几年前的概念，多得让人目不暇接：圆口的、方口的、松紧的、仿古的、时装的、布面的、呢面的、灯芯面的、绸缎面的、化纤面的、帆布面的、水洗布面的、素面的、碎花的、大花的、暗花的、系带的、网眼的、高

帮的、低帮的、单的、棉的、卡通风格的、动物系列的、镶嵌皮料的……要应付这么丰富的款式，得准备多少材料呢？起码得找一间仓库，放上几十个架子储放这些布料和辅料。此外，还得买麻线、棉线、尼龙线，成袋的面粉、夹板、锥子、顶针之类，预计花30万元。

其次是设备投资。必须建一个像样的设计室，有几台电脑，安装一套正版的AUTOCAD设计软件和PHOTOSHOP图像软件，以及扫描仪、彩色打印机等，必须有一个生产车间，宽敞、通风、明亮，有完善的照明设备、空调设备、消防设备，不能像沿海的某些地下黑工厂那样生产条件恶劣，否则怎能出一流产品？必须有几套机械化辅助生产设备，如裁样机、上线机、切边机、锁眼机，它们可让手工活儿变得更规范更漂亮。这个倒好办，如今许多制鞋厂不景气，其闲置设备完全可以去廉价租用……预计花20万元。

再者是人力投资。对于手工鞋业来说，这是最重要的投资。必须有一位优秀的产品设计师，他（她）要懂美术、会电脑、掌握消费潮流、了解国内外市场，还要能理解老板的意图、衔接生产环节……这人恐怕得高薪，至少3000元左右吧。至于奶奶嘛，让她在车间里走走看看就行了，主要是监督工人认真干活，工资都可以不开。基本劳动力先从再就业市场招聘10名踏实、能干、有经验的鞋厂下岗工或退休工，毕竟熟能生巧嘛，以女性为主，每月工资标准暂定800元，优者奖励。还需要一位销售经理，负责市场推广工作，这人恐怕也得高薪，至少2000元左右……预计再花20万元。

70万元已经出去了。还有哪些环节需要花钱？喔，谢小康一拍脑袋，还有最重要的门面没有考虑。你瞧，百密一疏，连人家下岗女工王萍都想到了西单商场……我谢小康为什么不可以去王府井、大栅栏、长安街的东方广场试试？

不过，让谢小康郁闷的就是王府井、大栅栏、长安街的东方广场豪华的地界昂贵的租金给吓倒了。一想到这儿，谢小康的头开始大了！怎么乍望创业路，尽是鲜花铺道，阳光明媚？细想创业路，却变成处处沼泽，步步陷阱，每一环都要花钱，而且是花大钱呢？

在商业高度发达，寸土寸金的北京，慢说东单、西单那样的黄金地段，就是三环路上的那些临街店铺，价格也高得离谱，一套20平方米的小店面，月租也得五千，全年就是六万……但是把手工鞋店放在三环以外的地方，又能有多大的轰动效应？谁理睬你？谢小康有些灰心了。

再往深处想，手工做鞋的效率很低，即使像奶奶那样的高手，做一双像样的布鞋前后也得三天，你想想，粘布壳得用20~30层棉布叠合，晾干后剪下底样，用麻线纳千层底，一针一线得戳整整800个针眼儿！照此算下来，一个设计师，10个熟练工，一个月也不过做80双鞋，而工资却要开出15000——这80双鞋能换来15000元钱吗？谢小康有点颤抖了。

房租、水电、税金、医保、环保、人防、城管、培训、奥运宣传……还有若干始料不及的各种费用杂支，简直就像一根多处渗水的破水管，堵不胜堵、防不胜防！

最致命的一击，应该是来自一本朋友赠送的英文版精装画册《百年靴鞋》。那是经济出版社编译出版的一本外国资料，详尽记录了欧美传统手工鞋业的现代制造历史，图文并茂，从20世纪末上溯百年，所选登的那些精品让人叹为观止。

谢小康扪心自问：相比之下，中国人的布鞋生产精缕细刻的贵族气派已荡然无存，放眼皆是布衣之履——简单、土气、廉价、极易变形，难怪自古就有一句俗话——弃之如敝履。你想想，连我奶奶那样大字不识一个的乡下妇女都能干的活儿，又有多大的含金量？

看着洋画册上那美仑美奂的一双双欧美手工靴鞋，想想自己创业蓝图中的那一双双难卖高价的大众布鞋，谢小康刚点燃不久的创业激情火焰，仿佛被一盆冷水“噗”地浇灭。

一个多月的苦心思索，38页的创业计划，瞬间变成了一堆废纸屑。

2002年元旦前，《北京晚报》登出了王萍手工鞋店成功的报道，说她已在上海、大连、深圳连开了五家连锁店，独特的东方工艺产品深受海内外朋友喜爱，总产值已超过500万，并吸纳了60多名下岗兄弟姐妹再就业。

谢小康看过报纸，长叹一声，内心复杂，口中无语……

还有一个案例。

在北京阜城门旁边的四川大厦里原来有个陈川粤大酒楼，很有名，是北京著名的高档饮食去处。陈川粤大酒楼的主人叫陈川东。陈川东拥有的不只是北京一家陈川粤，在广州、四川、重庆，包括万里之外的美国，都有陈川东的酒店。陈川东不仅经营酒楼，还经营饮料业，陈川粤饮料爽曾经风靡大西南，连饮料业巨头百事都不敢小视。陈川东由一介政府小吏下海，十余年商海征战，据说打遍天下，鲜尝败绩。陈川东的辉煌名声，引来追随者无数，其中就包括重庆群鹰商场的管理者重庆夫子池物业公司。群鹰商场位于重庆商业重镇解放碑步行街的西街口，地理位置无出其右，多年来也曾有若干位雄心勃勃的投资者，在这里投下重资，经营保龄球馆、百货、酒楼、皮具商场等，但无不以失败告终。夫子池物业公司将希望寄托在陈川东身上，希望通过以租代售的方式，用10年时间，1.59亿元的价钱，将群鹰商场的产权转让给他。这时候陈川东事业做大，也希望有这样一个美食大厦，成为陈氏餐饮帝国的旗舰店。双方一拍即合。若剔除合同中其他因素，实际付款将只有1.3亿元。1999年，大厦评估市值为2.26亿元；陈川粤全部装修完毕，评估值不低于2.5亿元。因此，按最保守计算，大厦仅地产部分10年增值就至少可达1亿元以上。陈川东根据自己多年的商业经验认为，只要整个美食大厦运转起来，哪怕每年经营亏损两三百万，10年后自己仍可从房产中赢利数千万元，群鹰大厦项目可以说包赚不赔。另外，陈川东还希望藉陈川粤美食大厦在全国餐饮界打出更大名声，从而以重庆为大本营把陈川粤连锁店开遍大江南北打下基础。

按照10年1.59亿元的付款计划，陈川东每年只需支付1000余万元，从陈川粤的财务状况上看足以承受。而且这时候有银行家朋友听说陈川东的收购计划后，表示可以先期货给他2000万元，还有做租赁的朋友表示待陈川粤美食大厦运转起来以后，可以租给他500万元的设备。从财务上说，这等于是给陈川东上了双保险。在这样的情况下，陈川东更是信心百倍。

然而，情况却发生了意想不到的变化。首先，在派出装修队进驻群

鹰商场的同时，陈川粤就招聘了300余名员工开始培训，按陈川东的计划，待商场装修完毕，对员工的培训也该结束了，美食大厦马上就可以开业，一点时间都不必浪费。但商场不只是一个简单的装修问题，仅消防管网的改造，就花费了400余万元，而这笔钱完全是计划之外的。另外，因为装修不能按时完成，美食大厦也就不能按时开业，每个月光是养着员工的钱就要几十万元，这又是一笔额外支出。陈川东接手群鹰后，群鹰隐藏的其他问题也跟着发作。原来群鹰商场的最后一位投资者在经营商场期间，拖欠了供货商大量货款，后来因为投资失败拍拍屁股跑掉了。现在听说陈川东接了商场，债主们便纷纷找陈川东要钱。要不到，有些债主就向法院提起诉讼，法院将群鹰商场查封了。待几个月后法院将商场启封时，陈川东又花了一笔冤枉钱。其次，原来答应贷款给陈川东的银行家朋友变了卦，原来答应租赁设备的朋友也表示已经转行，没法给他提供设备了。这叫“屋漏偏逢连夜雨，船破还遇顶头风”。几下里一夹攻，让陈川东傻了眼。

但这时候陈川东已是骑虎难下，只好拆东墙补西墙，大量挪用各地酒楼和陈川粤饮料厂的钱来填美食大厦这个大窟窿，使得各地酒楼和饮料厂的流动资金全面告急，经营和生产受到严重影响。陈川粤陷入了恶性循环。按照陈川东计划，一共五层的群鹰商场改造后，地下一层将成为星级停车场，地上一层做百货超市，二层做小吃，三层做成洋快餐，四层做大酒楼。好不容易一、二层装修完毕，百货超市、中华名小吃开业迎客了。但与群鹰商场一街之隔，正是重庆百货业的两大巨头重庆百货和新世纪。他们当然不能坐视陈川粤抢自己的地盘，于是向供货商打了招呼，谁要是向陈川粤供货，就将其从自己的商场清理出场。供货商谁也不敢得罪这两大巨头，陈川粤百货超市面临着无货可卖的局面。陈川东只好偷偷从重百和新世纪进货，为了吸引顾客，又以比重百和新世纪更低的价格卖出。重百和新世纪知道后，也跟着降价，而且降得比陈川粤更厉害。仅仅两个月，陈川粤就支持不住了，被迫将百货超市出让给觊觎已久的新世纪。二层的中华名小吃，因为三层装修，噪声灰尘整日不断，顾客往往乘兴而来，败兴而归，开业不久，便变得门庭冷落，

门可罗雀。

陈川东只好指望三、四层尽快装修完毕，为此，更多的资金被抽调过来。为了给即将开业的美食大厦制造气氛，陈川东又花了100多万在报纸、电视上打广告。眼看着装修顺利进行，只需要最后200万元，工程就可以全部完工。陈川东相信等美食大厦一开业，一切就都会好起来。然而，就是这最后的200万元，却卡住了陈川东的脖子。陈川东怎么也筹不齐这笔钱。四处融资，几次上当受骗，将陈川东的最后一口气也弄断了。

2002年11月，陈川东饮料厂首先倒闭，除了拖欠工人几十万元工资外，一根草也没给陈川东留下；接着，2003年3月，在众多供货商的愤怒声讨声中，法院查封了陈川东美食大厦，此前此后，陈川东分布于全国各地的大酒楼也相继崩溃。除了一屁股债，什么都没有了的陈川东，最后连女儿的学费都付不出了。陈川东本以为自己抓了一手好牌，结果这手好牌最后却变成了一堆板砖，将他砸得头破血流。有人指出，当初就是不出现这些问题，以群鹰商场长达10年，每年1000多万的租赁费用（陈川东与夫子池物业签订的是以租代售的合同），陈川东早晚也是个麻烦。百货超市遭到重百、新世纪的打压自不必说，在风云变幻，一日三惊的餐饮业，陈川东是否能够保证陈川东的长盛不衰，在长达10余年的时间内持续赢利？这一点谁也没有把握，连陈川东自己都不敢打保票。所以陈川东的倒闭，看起来好像是在意料之外，细想却在情理之中。问题就在于陈川东在财务上的冒进，将真金白银的现实投入，置放于谁也没有把握的未来预期赢利，而且投入大大超过能力，最后不得不拆东墙补西墙，造成陈川东疮痍满身，后继乏力，最后油尽灯枯，仆地而亡。

### 案例评析

没有正确评估投资回报，是上述两个案例失败的主要因素。因此要想科学地投资，中小企业不但要清楚合理地投资盈利预期，而且还要正确评估投资回报，否则，就必须考察清楚后才进行投资，这样就可以避免上述两个案例的结局。



## 第7章 | 对投资项目有足够的认识

### 实战技巧

随着世界经济一体化的纵深发展，面对激烈的市场竞争，中小企业主必须了解自己的投资项目，这是中小企业投资项目的第一步。特别是那些刚创业的中小企业者更是如此。当然，我们除去复杂的理论和枯燥的数据，一个事实是不能忽略的：我国自主创业的成功率不到5%。很多创业者仅凭着一部分资金、一个灵感，或一时冲动就展开了创业之旅，甚至没看清近在眼前的路标。身处市场中，创业者必须认清周围的环境，把握市场的本质和规律。从大环境看，我国的经济持续高速发展，从2003年开始，GDP增长已连续四年超过10%，我国的市场潜力正逐渐显现。随着政策法规的完善，建设创新型国家目标的提出，我国的风险投资已进入了新的发展阶段。这都对创业投资起到了推动作用。但是，急功近利和浮躁气息也在弥漫着：据调查，在中关村，中小企业的平均寿命仅为3.7年。对于市场，成功的商业精英曾总结过诸多名言警句。但对最初创业的人来说，这些格言式的句子并没有太多意义。市场是不断变化的，从实践中学到的东西才属于你。投资者认清市场，才能明确项目的定位，确定经营范围与核心竞争力。对于投资新手来说，“不熟不做”是一条普遍法则。有的中小企业对市场、行业情况一无所知，只知盲目跟风，等出现问题时又不知所措。其实，这样的例子举不胜举。

20世纪90年代，VCD机曾是一种高档耐用消费品，几年前市场前景非常看好时，南方某企业决定改行做这种产品。这虽然需要一笔非常大的资金，但他们经过多方筹措仍坚持了下来。可惜等该厂产品上市时，其他跟风者的产品也接踵而至。市场陷入了价格战的泥潭，而该厂却没有足够的资金去与别人打价格战。在最初的一批货卖了100万元以后，该厂的产品便再也销不动了，不得不乖乖地退出了VCD机市场经此一役，该厂元气大伤，至今未能恢复。

事实证明，中小企业迅速死亡的一个致命因素，那就是对投资项目认识不足，纵观中小企业谱，不难发现，中小企业在创业时，发展迅速，而且非常稳健，但是，一旦上了一定规模，中小企业业主就常常会昏头，不听别人的荐言，而是自以为是，通常会好大喜功，盲目冒进，到最后终于亲手把自己辛辛苦苦打造起来的企业给埋掉。北京华夏圣文管理咨询公司还特此为中小企业做过一个调查，得出一个结论，非常让人惊诧，那就是有93.25%的中小企业业主在取得第一桶金之后，会快速启动几个不关联的5~10个比以前更大的项目，一次来推动企业的发展，最终现金链断裂，使企业面临全面崩溃，从而成为媒体遗憾的对象。相反，只要对投资项目有足够的认识，那么其结果就截然相反。既然对投资项目有足够的认识那么重要，那么中小企业投资项目时如何才能做到科学投资呢？对此，业内专家认为，中小企业投资项目时应遵循三个原则：

第一，中小企业主投资所选择的项目必须真实的根植于生活，是社会大众生活所必需。一定是雪中送炭，而不是锦上添花。要做一些传统项目，项目不怕老，只需要比同行做得好一点就行，就可以获得稳定而持久的成功。追求新奇特，找市场空白，做别人没有的东西，在经济学理论上叫创造需求。创造需求，开发新项目，新产品，不是创业初期所能为之的，是那些成功企业，航母企业才能做的。况且就是它们也不容易成功，多少在这方面吃螃蟹的企业以失败而告终，反而让后来者坐收渔人之利。这样的例子举不胜举。消费者已经形成消费思维定式和消费

习惯的产品，即使性价比较差也好卖。比如纯净水。消费者没有形成消费思维定式和消费习惯的产品，即使性价比再好也不好卖，比如食品，大众习惯吃的，不用尝就知道品质和口味的好卖，而大众从没吃过没有形成消费习惯和长期培养出消费口味的产品，品质再好，性价比再好也不好卖。这里并不是否定创新，否定差异化。差异化可以更好地吸引消费者的注意力，吸引分销渠道的经销商，并能获取高额的利润空间。但是创新和差异化要真正根植于生活，是生活所必需。创新和差异化必须坚持以正为合，以奇为胜。离开正，何以谈奇。无本之末，何以生存。项目和产品是这样，市场营销策划是这样，渠道和通路的建设也是这样。

第二，中小企业主所选择的项目的市场规模要足够大。市场规模就是你的项目要有足够大的市场空间，包括足够大的地域空间，足够大的消费人群，足够大的消费量。这个规模和量要达到足够获利，足够达到你的心理预期。如果不是一水二路三建筑这样的大项目，而是小产品就要做够规模，做够量。

第三，产品要能重复消费，渠道要能重复使用。产品能够重复消费自不必赘言。渠道能够重复使用，就是一旦建立起来的商品流通和分销通路，能使同类别的不同商品和新增商品长期反复的使用。修建一条公路既要能跑轿车，也要能跑货车和其他任何新型车，不能是新增加一个车型，就要新修一条公路。

此外，要从正反两个方面做好正确判断。投资伊始，中小企业主不仅要从事正面分析个人的长处，团队的优势，项目的可行性等。更要进行逆向分析，从反面进行分析和判断。经济学上有一个著名的“木桶原理”，是说一个木桶能装多少水，是由木桶上最短的那块木板决定的，而不是由木桶上最长的那块木板决定的。常比喻一个团队的战斗力有多大是由团队中最弱的群体或个人决定的，而不是由优势群体和个人决定的。适合不适合投资或者投资能不能成功，不是由中小企业业主自身那些长处决定的，反而是由中小企业业主自身最弱的短处决定的。但是中小企业投资者往往陷入这个误区而不自知。中小企业业主在做投资分析时，基本上是从自身的长处上来考虑。单向地考虑资源、人脉、对行业的熟

悉和了解、技术的优势、营销和管理的能力、智慧的头脑等等。其实这些仅仅是投资的有利条件，而不是决定因素。决定因素是中小企业业主自身之于投资最不足，最致命的短处，决定了投资的成败。

## 经典案例

对于当当网2006年的表现，当当网的联合总裁俞渝表示很满意。当当网180%的增长速度，颠覆了传统书店关于增长的概念。2005年初，当当网进军百货市场；2006年，当当网C2C业务上线。

对于当当网的发展态势，俞渝并没有太多惊喜，“这只是水涨船高的事，网民多了，网民习惯也发生了变化，不仅仅是在网上搜索信息，也开始在网上购物。”

俞渝认为，当当网就是一个大购物商场。“我们只是依托互联网这种途径把东西卖出去。而当当网在商品种类多以及价格低等方面，都具有优势。”

一直以来，当当网主要以B2C形式销售图书及音像产品为主，但是随着竞争的加剧以及图书和音像产品等行业整体利润的递减，当当网业务单一的模式已经不足以支撑网站的发展。2006年，当当网引入了C2C业务。

俞渝表示，在做B2C业务的时候，当当不会去努力发展一些个性化的商品，引入C2C的业务模式后，当当网就可以做个性化服务。“对我们而言，最重要的就是把所卖商品用各种形式、各种途径表现出来，包括我们自己卖，也包括让别人来卖。我们也在扩大商品种类，比如，宜家现在搬家了，有些人会觉得远，是不是想买宜家的物品，可以在当当网上能够购买呢？”

到目前为止，当当网的非图书类产品销售营业额已占到当当网公司总营业收入的40%左右。当当网并没发展地面店业务。俞渝算了一笔账：“当当网的优势中，低成本支撑与我们的发展有很大关系。地面店最大的成本在房租上。西单图书大厦，与它同一地段的中友百货每天每平方米

的价格大约是60元，而我们每天每平方米的价格只有0.35元。成本的差距，也反映在商品价格上。例如，《乔家大院》在地面店卖到30元，当当网可以卖18元。”

目前，当当网的一些供应商也有自己的网络平台，但俞渝认为，一般的企业不做单个商品的销售。“这是当当网该做的，但供应商的网络平台做好了，对于我们而言是一种促进。另外，有一些独立片商的好片子无法进入院线，但我们可以推荐给电子音像发行商。”

半年前，当当网完成2700万美元的融资。这是当当网第三次进行融资。当当网曾表示，这轮新的资本金将用于加强现有产品和新增产品的销售和市场推广活动。

“拥有本地化搜索引擎、进行策略性的市场营销是我们企业运营的重点。随着新资本的注入，我们对当当网的创新力和在未来继续保持业界的领导地位更加充满信心。”俞渝说。

“这么多年，我关注的是公司是不是健康发展，第二公司是不是高速发展。如果是这样的话，上市只是几个月的事情。”

### 案例评析

当当网之所以成功，是因为当当网的联合总裁俞渝对投资项目有足够的认识，这才是当当网做大做强的重要因素。确实，对于一个中小企业的投资者来说，对投资项目了解与否是决定中小企业投资成功与否的一个重要举措。对此，英特尔CEO安德鲁·格鲁夫告诫中小企业主：“一个企业领导者必须对国内市场这一特性有充分的认识。如果企业资金实力又不足，营销跟不上，那么必死无疑。投资者应冷静评估投资项目，对自身实力和目前市场状况保持清醒认识。”



## 第8章 | 坚持自己的投资项目

### 实战技巧

企业经营是一个极其艰难的过程，特别是在投资的过程中。在茫茫商海中，常常有许多中小企业在经历了短暂的辉煌后便如流星般地陨落。对此，三株创始人吴炳新失败后在接受《中央电视台》财经频道记者采访时反思说：

“成功的公司各有各的特色，而失败的公司则多半大同小异。为什么这样说呢？因为要成功，必须有无穷的花样。只有那些不能坚持到最后的企业经营者却失败了。”

无独有偶，二战的三巨头之一，英国前首相温斯顿·丘吉尔，非常强调坚持的力量。对此，英国《泰晤士报》是这样发表评论文章来评价丘吉尔首相的：“丘吉尔是一个非常著名的演说家。他生命中的最后一次演讲是在一所大学的毕业典礼上，也许丘吉尔太过年迈，演讲的全过程大约持续了20分钟，但全程他只讲了两句话，而且都是相同的：坚持到底，永不放弃！这场演讲成为演讲史上的经典之作。并非丘吉尔故弄玄虚，台下的学生早已被这位世纪伟人的生命之音深深震撼。丘吉尔用他一生的成功经验告诉人们：成功根本没有秘诀。如果有的话，就只有两个，第一个就是坚持到底，永不放弃；第二个就是当你想放弃的时候，请回头再照着第一个秘诀去做：坚持到底，永不放弃！”事实上，中小企

业之所以短命，还有一个最根本的原因，那就是中小企业业主轻易放弃投资项目，再由于心态浮躁、目光短视，缺少对企业长远的战略构想和通盘设计，最后导致企业快速地垮掉。

有一位名叫罗伟才的经营餐饮业的中小企业家，在北京罗伟才有四家餐馆，南京有两家歌舞厅，在广东还有几家夜总会。客观地说，以罗伟才三十几岁的年龄和不过五六年的创业历史，这样的业绩也算是发展迅速了。但是，罗伟才认为，自己是干大事业的人，图谋更大的发展才是自己追求的更高目标。本来这很正常，人的欲望是变化的。每月挣500元收入的时候会想如果每月挣5000元就知足了，等挣到5000元又会想挣5万元。但是罗伟才有两点不正确。第一点是罗伟才自己有些看不起自己发家的这个行业。罗伟才以前在政府机关工作，是个干部。刚经商的时候想搞高科技，没几个月赔了几十万元。后来觉得高科技太玄妙，民以食为天，还是搞饮食更容易把握，于是改行开餐馆。这条路罗伟才走通了，但总觉得心理不太平衡，认为餐饮业算不上正儿八经的实业，难登大雅之堂。这就使罗伟才产生了在餐饮业以外涉足新行业的念头。第二个原因是经常到罗伟才酒楼用餐的人里不乏政府官员和方方面面神通广大的人士。这些人见罗伟才有一点家底基础了，于是就动员罗伟才干一番大事业，有些人还承诺可以帮忙找项目搞贷款，这也使罗伟才不免动心。通过关系罗伟才搞到了200万贷款，罗伟才把这笔钱全部投进了高科技产业，结果最后不仅连高科技没做成，反而把好不容易做起来的餐饮业也给赔了进去。

罗伟才的失败主要还是在于没有正确地坚持自己有绝对优势的投资项目，而改投自己没有足够把握的项目，从而把整个集团都给赔进去了，其实，罗伟才的做法非常具有代表性，前面我们已经讲过，合理投资盈利预期就非常重要，有些项目将坚持就需要坚持，否则，像罗伟才这样的结局就不足为奇。研究发现，轻易放弃投资项目是一个中小企业主的一个常见投资策略，他们都急功近利，盲目投机，然而，如果中小企业

主坚持不懈地做好可行的投资项目，成功的几率就大多了。事实上，对于那些中小企业主来说，对于那些可行的投资项目，只要有一个勇敢者去坚持做，到最后就会拥有希望。对此，阿里巴巴创始人马云非常赞同坚持到底，永不放弃的力量，他在中央电视台《赢在中国》栏目评点时强调：“我永远相信只要永不放弃，我们还是有机会的。最后，我们还是坚信一点，这世界上只要有梦想，只要不断努力，只要不断学习，不管你长得如何，不管是这样，还是那样，男人的长相往往和他的才华成反比。今天很残酷，明天更残酷，后天很美好，但绝对大部分是死在明天晚上，所以每个人不要放弃今天。”

在一个周末，网易创始人丁磊在北大三角地作了一场演讲，不谈互联网，而是大谈“阿甘精神”，留给大学生们许多鲜活的印象。

“人生就像酒心巧克力，没准你会尝到哪种滋味。”回忆自己在互联网界打拼的经历，丁磊总愿以自己钟情的电影《阿甘正传》做开场白。三角地会场的聚光灯下，身着休闲服的丁磊脸上也绽开了他所特有的孩子般迷人的笑容。“第一次看真的不明白，一片羽毛飘呀飘的，就记住了那句动听的话。”不停奔跑的阿甘给丁磊带来很多启示：按照自己朴素的愿望行事，不要计较别人对你的评价，任何成功和失败都不会成为你前进的阻碍。

丁磊谈到自己大学毕业之后的奋斗历程：毕业后，我与52个大学生一起被分配到宁波电信局工作，这在当时即使是现在也都是一个令人羡慕的单位和工作的。在电信局的两年时间里，我真正了解和弄清了英特网(Internet)是什么意思，并且掌握了TCP/IP技术的基础，也切身体会到互联网必将是一个巨大的市场，并时常为此而激动不已。可是我当时还根本无法告诉别人，互联网到底该如何赚钱。所以只好选择辞职创业来证明自己的判断，与我同去的人都在安分地守着铁饭碗工作，而只有我一个人不知天高地厚，在那个年代是有点冒天下之大不韪。这是我第一次开除自己，人的一生总会面临很多机遇，但机遇是有代价的。有没有勇气迈出第一步，往往是人生的分水岭。

娓娓道来的那份执著的创业精神，彰显出丁磊特有的魅力。他说：“我非常欣赏《阿甘正传》，特别是阿甘跑遍美国的那一节。一开始，阿甘也是在冷嘲热讽中开始自己的历程的，但后来，他却带动了成千上万的人跟在他后面一起跑。从‘疯子’到‘领跑者’，是每个创业的人都要经历的一个过程，没有阿甘执著的精神，是走不完这个过程。”因此，一般的中小企业业主没有勇气做这样的决定。可是当你有勇气之后，当你知道你要什么，你就不可能只有三分钟热度。所以，俞敏洪提醒那些中小企业主：“记住，成功都是长期积累而成的。我时常看到一些美国创业家，成功杂志的封面人物，创业最初五年全部赔钱，一毛不赚，创业第十三年赚了50亿。一般人可能坚持一个月、两个月，也有可能坚持一年、两年，或五年。可是他没有坚持六年，他没有坚持十三年，所以他并没有赚到那五十亿。关键就在于你能坚持多久。”

毋庸置疑，投资项目的成功一个关键就是能否坚持，就像上述案例中的丁磊，如果丁磊不坚持自己的想法，丁磊决不可能投资成功。对此，俞敏洪提醒那些中小企业主，在投资项目中，如果遇到困难，那只是暂时的，你绝对不能放弃，必须坚持到底。研究发现，在创业中，99%的人失败，因为创业者在99%的时候却放弃了。这就是他们没有办法成功的最重要原因，这也就是成功者可以实现梦想最重要的业绩法则——永不放弃，绝对坚持到底。对此，业内专家提醒每一个中小企业业主，千万不要轻易放弃投资项目，而是做细做专。因为在我们身处的这个时代，有人称之为转轨时期，由于很多事情都还不确定，宏观环境、微观环境变动激烈，大资本和小资本都有着众多机会，包括新创一个行业的机会。在这方面，业内专家提醒每一个中小企业业主可以走两条途径，第一，小众化。社会人群的分化和市场的零碎化、消费者的零碎化为此创造了机会。第二，高附加值。目前来看主要集中于一些高技术含量产品或高智能值服务。对于中小投资者和创业者来说，在这方面切忌急躁冒进，因为是一个全新的行业，谁都摸不清中间的底细，所以一定要稳扎稳打，循序渐进。

一成年，黄晓辉便顶替父亲进入渝州汽车修理总厂，不安分的黄晓辉总想创业，从1983年开始弄小作坊做豆腐干起，25年间黄晓辉细数自己从事的门类不下20种，但直到现在，双鬓已经斑白的他还是一名创业者，现在做茶叶生意。50岁左右的黄晓辉看起来比同龄人苍老10岁以上。

“1983年自己弄个小作坊做豆腐干，虽然生意好，但后来迫于父亲的压力，关门大吉。”到了1993年，被生活条件所逼，黄晓辉便利用周末的时候做点小生意，提着袜子满街卖。“直到有一天，进货的时候发现丰都的一个商人要1000条毛巾，于是我也要了800条毛巾，然后直接坐船到长寿。”黄晓辉说，只有2天，进价0.6元一条的毛巾卖价2元一条。一笔生意赚了上千元。“我当时的工资每月不到100元。”按理说，黄晓辉该从此发家，但就在几个月后的春节，黄晓辉浑身上下仅剩0.2元钱。原来，回来后，黄晓辉把赚的钱给儿子做了套西装，给母亲买了件200多元的衣服，然后喊朋友大吃了几顿，然后就没有钱了。

怀揣0.2元的黄晓辉在春节的街上乱走，突然看见电线杆上的广告，说成渝高速路刚开通，征集民营资本参与运营。胆大的黄晓辉说服一个朋友抵押自己的房屋去借钱购买了一辆汽车，并获取运营执照，跑起成渝两地的客运。刚好一年时间，线路整治，单车不能上路，必须挂靠集团。最后通过争取，改成了重庆到都江堰的客运，并且可以随地停靠。黄晓辉感觉到这里面政策风险大，于是连车带牌照一起出售。“净赚了4万元，关键是牌照值钱。”这次赚的钱，当时就想再做什么事情呢？黄晓辉在一个朋友家吃到了越南带来的绿豆糕，“当时觉得味道不错，就约了几个人，一起去越南进货了。”黄晓辉说，最开始心头没有底，进的货少，谁知道回来后市场反应好，于是就大规模进货，从1995年前后，到2003年，绿豆糕生意一直不错。“重庆就我一个人做越南绿豆糕的贸易。”天有不测风云，2003年的“非典”让他赔惨了。“当时没有想到会发生这样的事情，年前把大部分家当拿去订货了，结果火车在回来的路

上被消毒水消毒了，味道全坏了，只有废掉。”黄晓辉说，这个事情自己也不知道找谁算损失，只有闷头吃亏。

## 案例评析

反观黄晓辉的失败，究其原因还是出自黄晓辉本人，东一榔头，西一棒子，黄晓辉25年来做了20多个行当，但是基本没有多长时间就转行了，转行是黄最致命的弱点，实际上就是没有在一个行业里面沉淀，没有沉淀就必然肤浅，做好做差，有没有赚就变成了靠运气。不断转行其实是因为其心态一直处于“投机”状态，这虽然让黄晓辉获得过很多机会，但同样也浪费了许多机会，也就是为什么创了25年业，现在还在路上的原因。对此，业内专家提醒中小企业业主，专注一点做深做透，越大的事情越难以成功，创业之初的小企业更应该抓准一个点做深、做透，这样才能积累所有的资源。即便是大公司，走多元化的发展道路也不乏失败的案例，而一家小公司如果到处去做试验只会更快地耗尽资源。

很多创业者都栽在不够专注上。这是因为他们自己没有想清楚“做什么”这个最初始的命题。今天在这儿打一个井，明天在那儿打一个井，最后哪儿也没挖出水，地面上只是留下了许多坑而已。有调查显示93.77%的创业者坚持最开始的创业项目，只有6.23%的人换过创业项目。

创业者们普遍认为，创业要不畏困难、成功贵在坚持，频繁换项目并不利于创业成功。因为无论是什么生意，都不可避免会面临惨淡经营的状况。如果退一步就什么都没有了，所以坚持下来就很重要。在市场风浪中，能够坚持到最后的，往往就是胜利者。

## 第9章 切忌靠运气投资

### 实战技巧

在投资新项目时，没有运气一说，事实上，新项目的成功与失败在很大程度上决定于中小企业业主的个人素质。一个成功的中小企业业主通常需要具备哪些方面的素养呢？

第一，宏观意识。投资开个小店，还是投资办个工厂这都是投资。三百六十行，行行都有自己的门道。但是国际形势在不断地变化，国内政策也在不断地调整，市场的波动可能带来机会，也可能带来毁灭性的灾难。培养宏观意识有利于抓住机会，避开危险。中小企业业主要培养全球化意识，学会从宏观上分析问题，从高处往下看，反过来再寻找向上的阶梯。中小企业业主要从小做起，但是最终能够发展起来的都是具有宏观意识、能够把握住机会的人。

第二，理性思维。中小企业业主投资新项目必须克服好高骛远、好大喜功的想法，树立务实的投资精神。作为中小企业业主，应当志存高远，但是同时也需要有脚踏实地的实干精神，步步为营按照市场规律办事，从小处做起。秦池酒厂花三亿元争夺广告“标王”，搞一个名牌，极具赌博性；巨人集团刚有几千万资金，就要建亚洲第一高楼。这些都属于典型的急功近利、不切实际的非理性决策。企业要根据现有的条件以及外部环境提供的可能性，制订切实可行的方案，进行理性决策。

第三，风险意识。投资不是靠运气，而是靠胆识和谋略，但又不是“不入虎穴，焉得虎子”式的赌博，而是一种理性的风险投资。因此必须要有一定的风险意识以及防范风险的意识。判断一定要准确、合理，考虑自己的能力及风险承受能力，时刻注意环境的变化，把风险控制在最小的程度。

第四，自我否定。事实上，大多数中小企业业主都是经历过创业的，他们从创业者到更大项目的投资者，有时会犯经验主义错误。经验是一种宝贵的财富，背叛自己的经验，倾听属下的建议有时不容易做到，但是对于中小企业业主来说却是非常重要的。刚愎自用、拒绝否定自我是投资新项目过程中最大的敌人，也是许多中小企业业主最容易犯的错误。从某种意义上看，中小企业业主大多数是理想的现实主义者，他们希望以一种浪漫的手法来实现自己的目标。中小企业业主必须做好两点：一是要对经验采取审视态度，二是善于倾听，老老实实地读些书，想些问题，认认真真地向别人请教，使自己具有持之以恒的创新精神。

第五，运筹能力。中小企业总是从小到大的。企业小时，中小企业业主需要务实，做大了就要适当务虚。中小企业业主必须能妥善分配企业的资源，调整企业的方向，应该追求运筹帷幄，决胜千里，切忌凭借感觉和冲动做事，如果做错了再去救火，企业可能已经化为灰烬了。日常每一项工作都应该按照统筹学的要求，慎重地对待每一次决策，时刻警惕着市场上的点滴变化。

第六，协作精神。学会如何与别人合作是中小企业业主要解决的一大难题。许多合作不欢而散，原因一是个人过于主观，怕被别人轻视；二是利益上的冲突难以协调。但是对于企业来讲，协作是非常重要的，许多情况下把人员组织好，就可以做出很好的业绩来。中小企业业主选好自己的项目以后，要培养与人协作的精神，不要自以为是，目中无人，也不要钻到钱眼里。协作包括两个方面：一是与外部单位的合作，在这方面要有长远眼光；二是与内部员工的合作，不要斤斤计较，在利益分配上要公正、合理，学会与人交流，加强与合作者情感上的沟通，居高临下的姿态是不可取的。

第七，个人魅力。个人魅力作为职务影响力的必要补充，可以凝聚人心，鼓舞士气，使员工乐意为自己的企业工作，也可以给自己的合作伙伴留下美好的印象。个人魅力对于中小企业业主来说，一是讲信誉，所谓“言必信，行必果”；二是诚实，切合实际制订方案；三是胸襟广阔，厚人薄己，勇于承担责任；四是要懂得一些必要的专业知识。此外作为中小企业业主，还应该关心员工的工作、学习与生活，服务于企业，造福于社会。

### 经典案例

这里有两个案例。第一个是：

A地的朱先生本来并不是优秀的弄潮儿，但良好的机遇使他一下海就连着挖到了好几桶金，而且这几桶金的分量都还不轻。这使他信心倍增，认为命运之神站在自己一边，他怎么都能赢。前不久，他又看中了一个新型铝合金门窗项目，毫不犹豫地投入了大量资金，但这次他却没有那么好的运气。

改良塑钢门窗以其良好的密封性，保温隔热隔音的性能，使他的新型铝合金门窗在当地断了销路。投资方向的错误使其备受打击，经济上也受到很大损失。

几次好运气就让朱先生得意忘形，认为自己无所不能，可幸运不能永随。以运气为拐杖来度量财富之路，早晚要跌跟头。这次投资失败给了朱先生一个教训。

下面还有一个案例。

功夫不负有心人，1980年，俞敏洪坚持考了三年后，最终考进了北京大学西语系。在北大，俞敏洪是全班唯一从农村来的学生，开始不会讲普通话，结果从A班调到较差的C班。大三的一场肺结核又使俞敏洪休学一年，人也变得更加瘦削。

1985年，俞敏洪毕业留在北大成了一名教师。接下来是两年平淡的

生活。中国随后出现的留学热潮，让俞敏洪也萌生了出国的想法。1988年俞敏洪托福考了高分，但就在他全力以赴为出国而奋斗时，美国对中国紧缩留学政策。以后的两年，中国赴美留学人数大减，再加上他在北大学习成绩并不算优秀，赴美留学的梦想在努力了三年半后付诸东流，一起逝去的还有他所有的积蓄。

为了谋生，俞敏洪到北大外面去兼课教书，后来又约几个同学一块儿出去办托福班，挣出国的学费。1990年秋天，俞敏洪的如意算盘被打碎了：因为打着学校的名头私自办学，北京大学在校园广播、有线电视和著名的三角地橱窗里高调宣布了对俞敏洪的处分决定。对此，俞敏洪没有任何思想准备。

1991年，俞敏洪被迫辞去了北京大学英语教师的职务，为了挽救颜面不得不离开北大，生命和前途似乎都到了暗无天日的地步。但正是这些折磨使他找到了新的机会。尽管留学失败，俞敏洪却对出国考试和出国流程了如指掌；尽管没有面子在北大呆下去，反而因此对培训行业越来越熟悉。

离开北大后，俞敏洪开始在一个叫东方大学的民办学校办培训班，学校出牌子，他上交15%的管理费。这一年俞敏洪29岁，他的目标是挣一笔学费，摆脱生活的窘境，然后像他的同学和朋友一样到美国留学。

卢跃刚在他的《东方马车》一书中生动描述了俞敏洪这段创业经历：他在中关村第二小学租了间平房当教室，外面支一个桌子，放一把椅子，“东方大学英语培训班”正式成立。第一天，来了两个学生，看“东方大学英语培训部”那么大的牌子，只有俞敏洪夫妻俩，破桌子，破椅子，破平房，登记册干干净净，人影都没有，学生满脸狐疑。俞敏洪见状，赶紧推销自己，像是江湖术士，凭着三寸不烂之舌，活说死说，让两个学生留下钱。夫妻俩正高兴着呢，两个学生又回来了。他们心里不踏实，把钱又要回了……。

尽管困难重重，但拼死拼活干了一段时间后，俞敏洪的培训班渐渐有了起色。

眼看着培训班越来越火，俞敏洪渐渐萌生了自己办班的念头。1993

年，在一间10平方米透风漏雨的小平房里，俞敏洪创办了北京新东方学校。

俞敏洪说：“最初成立新东方，只是为了使自己能够活下去，为了每天能多挣一点钱。作为一个男人，快到三十而立的年龄，连一本自己喜欢的书都买不起，连为老婆买条像样的裙子都做不到，整个家庭无家可归，连家徒四壁都谈不上，自己都觉得没脸活在世界上。当时他曾对自己说：只要能赚到十万元钱，就一辈子什么也不干了。”

到今天，新东方已成为中国最大的私立教育服务机构，在全国拥有25所学校、111个学习中心和13个书店，大约有1700名教师分布在24个城市。目前累计已有300万名学生参与新东方培训，仅2006年就有87.2万名。外语培训和考试辅导课程在新东方营收中所占比例高达89%，是该公司最主要的营收来源和增长动力。

俞敏洪说，“新东方走到今天，不在我的意料之中，因为最初只是为了糊口，招几个学生办个小小的补习班而已。新东方到了今天，我们就有了更多的期待，希望能够用自己的行为和思想，为中国学生做更多的事，为中国教育做更多的事，为中国未来做更多的事。”新东方为何能从竞争激烈的英语培训市场脱颖而出，俞敏洪说自己最成功的决策，就是把那帮比他出息的海外朋友请了回来。

“任何一个人办了新东方都情有可原，但我就不能原谅。因为我在同学眼里是最没出息的人。我的成功给他们带来了信心，结果他们就回来了。”

1995年底，积累了一小笔财富的俞敏洪飞到北美，这里曾是他心牵梦绕的地方，当年就是为了凑留学的费用，他丢掉了在北大的教师职位。在加拿大，曾经同为北大教师的徐小平听了俞敏洪的创业经历怦然心动，毅然决定回国和俞敏洪一起创业。在美国，看到那么多中国留学生碰到俞敏洪都会叫一声“俞老师”，已在美国贝尔实验室工作的同学王强也深受刺激。1996年，王强终于下定决心回国。

在俞敏洪的鼓动下，昔日好友徐小平、王强、包凡一、钱永强陆陆续续从海外赶回加盟了新东方。经过在海外多年的打拼，这些海归身上

都积聚起了巨大的能量。这批从世界各地汇聚到新东方的个性桀骜不驯的人，把世界先进的理念、先进的文化、先进的教学方法带进了新东方。

俞敏洪笑言自己是“一只土鳖带着一群海龟奋斗”。如何将这些有个性的人团结到一起，并让每个人都保持活力和激情，是俞敏洪首先要面对的问题。

俞敏洪说，在新东方，没有任何人把我当领导看，没有任何人会因为我犯了错误而放过我。在无数场合下，我都难堪到了无地自容的地步，我无数次后悔把这些精英人物召集到新东方来，又无数次因为新东方有这么一大批出色的人才而骄傲。因为这些人的到来，我明显地进步了，新东方明显地进步了。没有他们，我到今天可能还是个目光短浅的个体户，没有他们，新东方到今天还可能是一个名不见经传的培训学校。

像所有处于快速成长期的民营企业一样，新东方几年后也遇到了一次次人事危机。2001年8月，新东方创业三位元老之一的王强决定出走。卢跃刚在他的《东方马车》一书中详细描述了这段事实：“在场的人都清楚，新东方可能正沿着一个大家十分熟悉的道路向下滑行，可能面临一个私营企业由于决策失误、理念不合、利益纷争而导致的内部分裂，有可能出现盛极而衰、灰飞烟灭的庸俗结局。”庆幸的是，在俞敏洪的极力挽留之下，王强最终没有离开。

新东方的“内乱”没有就此结束。2003年，北京新东方学校另一位副校长、著名TSE（英语口语测试）教学专家杜子华离开了管理层。2004年，新东方的另外两外干将——江博和胡敏也低调离开新东方。

新东方在美国纽交所上市后，俞敏洪身价已逾10亿，其他董事会成员徐小平、包凡一、钱永强身价可能也将上亿。以后，在资本力量的左右下，这个“一只土鳖带着一群海龟奋斗”的故事仍将继续。

### 案例评析

从上述案例我们就不难理解，“好运连连，一帆风顺”，只不过是人们一种美好愿望而已，在现实中是不可能的事。事实上，三年的企业靠

运气；五年的企业靠老板；十年的企业靠管理；二十年的企业靠文化。因此，投资是一门科学，要尊重其规律，否则受到惩罚，只能算是咎由自取。毫无疑问，中国一部分企业业主依然还在做着让中外教授和学者匪夷所思的事，每次投资都会去庙里占卜，美其名曰：“投资靠运气”。

当然，当笔者见到这样的中小企业业主时也百思不得其解，经过采访其本人，笔者终于明白其中的道理，那就是这样的中小企业业主根本不懂得如何科学、合理的投资，他们所做的就是一切凭着所谓的“运气”在行事，其投资结果就可想而知。

因此，笔者提醒那些中小企业业主，对于每一个中小企业业主来说，绝对不能光凭运气进行投资，在商场上，根本就没有运气这一说法，原因是，只有每一个中小企业业主掌握了正确的方法，企业才会持续、健康地发展下去。这个正确的方法就是，第一，观察。观察当前社会上热门的产业、热门的行业。第二，测量。测量产业的规模，测量行业的成熟度。第三，发现。发现该产业或行业的空白点，发现该产业或行业顾客有需要，而尚未有人想到去满足的产品或服务。第四，行动。一旦发现空白点，立即行动。所以，如果中小企业主不按照科学、理性的投资方法，其所做的投资项目将面临巨大风险。

从俞敏洪的创业经历来看，如果没有当初的合理、科学的创业投资，俞敏洪也许仍然在北京大学教英语，或许默默无闻，绝对不可能取得今天如此辉煌的成绩的。事实上，不同投资者需要有不同的投资策略。



## 第 10 章 投资项目不要过于单一

### 实战技巧

作为实力较小的中小企业，不论其投资规模还是项目的边界都是很窄的，在这种情况下，中小企业的战略应当锁定差异化，市场选择直接导致收益结果，直接决定了资源的分配，因此市场细分就像一个坎，中小企业不能绕着走，只能克服它，掌握好它，一旦跨步从头越，企业发展的脚步才能稳健。

美国市场学家温德尔·史密斯（Wendell·R·Smith）在20世纪50年代提出的概念是：“从区别消费者的不同需求出发，根据消费者购买行为的差异性，把整体市场细分成两个或两个以上具有类似需求的消费者群。”如果总是把产品或者服务定位在尽可能适合所有人，那么，结果可能是对于所有人都不适合。就像很多经济学模型和经济学理论总是假设市场是静止的一样，可现实是，市场时刻都在变化着，而且是在剧烈的变化着。此外，消费者也是千差万别的。

事实上，投资项目过于单一在大多数情况下会影响企业的经营。据某调查机构对国内很多行业所做的调查显示，目前很多中小企业的盈利模式过于单一，中小企业的创新动力不足。经营内容雷同是很多中小企业面对市场竞争越来越激烈的最主要原因。目前赢利点单一是很多中小企业的通病，在笔者采访的中小企业业主当中，他们对很多中小企业的

第一反应就是盈利模式偏向单一化，很难抵御未来的风险。

笔者在调研中了解到，一些中小企业主抱怨市场不好做、利润大幅下滑。种种迹象似乎表明盈利模式偏向单一化的中小企业将面临重新洗牌。目前，国内许多中小企业主大多不是高学历者，他们中的中小企业主不是高利润的从业人员。他们涉足创业的理由很简单，就是“看到别人做了很赚钱，所以就注册了公司做做而已”，以这种创业思路生产的产品同质化比例相当高。在一些初创企业刚启动的初期，这种方式当然不会遇到什么麻烦，但在市场形成一定规模之后，问题自然就显现出来了。

因此，作为资金非常少的中小企业，其投资必须选择差异化，特别是面对全球的经济危机，面对这个寒冷的冬天，作为中小企业，逆境之中将面临三种选择：糟糕的公司抱怨中消亡、普通的公司逆境中辛苦的经营、而优秀的公司则因此在变革中成长和壮大。

一个企业如果能比别的企业在以往的成本中挖取更多的利润，能向管理要更多的效益——那他就一定会成为优秀的企业！所以，中小企业要在这个冬天生存下去，那就最快实施差异化战略。随着市场竞争激烈程度的进一步加剧，市场进一步细分，很多企业将差异化作为基本竞争战略。差异化存在于企业价值链的任何一个环节，从采购到设计，从研发到生产，从市场到销售，从货币回笼到售后服务，从外包装感知到品牌塑造，任何一个环节，都可以创造出差异化。差异化是一个十分有效的竞争战略，但并不是所有的企业都适合差异化战略，也不是所有的企业实施差异化战略都能获得成功。

#### 经典案例

当众多的中小企业面临困境时，多罗山公司的情形要乐观许多，目前各项经营指标仍处于增长当中，用公司副总经理凌学钊的话来形容，是“产销两旺”。

作为中国南方最大的钽铌生产加工企业，多罗山公司成立于1998年，

注册资本200万元，11年的自主创新、技术研发，让公司成长为拥有三大厂区、厂房面积近12万平方米，员工600余名，其中大中专以上学历工程技术人员占70%。固定资产5亿余元（资产负债率5%以下）的国家级重点高新技术企业。多罗山公司在行业内的综合实力已跃居世界第四位，中国第二位。其主导产品包括钽粉、钽丝、高纯氧化钽、高纯氧化铌、氟钽酸钾、氢镍电池等。其中，氟钽酸钾达到年产500吨的能力，钽粉年产120吨，钽丝、高纯氧化钽、高纯氧化铌年产40吨，氢镍电池年产1000万只。95%以上的产品出口到日本、美国、俄罗斯、德国、香港及东南亚等国家和地区。

凌学钊介绍，2007年，多罗山公司的年销售收入为2.9亿元，而2008年，已达4.5亿元。2007年，公司利税1400万，2008年这一数值将突破3000万元。

“金融风暴对国内经济，对企业的影响是在所难免的，但我们公司确实没有受到什么冲击。”凌学钊说，“毕竟，我们的行业比较特殊，技术含量较高，产品用途广，用量少，作为添加剂成分售价是几千块钱一公斤。所以，相对一般低附加值的制造业来说，我们抵御风险的能力要强得多。”

提起多罗山公司的高科技产品，凌学钊如数家珍：“我们公司生产的电容器级钽丝在全球市场的占有率为30%，99.99%的氧化铌也占全球市场份额的40%，钽棒占全球航空发动涡轮盘用钽量的40%……”

凌学钊说，早在数年前，多罗山公司就提前对产业结构进行了调整升级，形成了完整的产业链，“公司创业之初的产品钽粉，如今已成为了生产原料，每年还需要从国外大量进口。”

而最让凌学钊感到自豪的，是公司的生产设备90%都是自主研发设计、制造的。“从国外进口是按订单生产标准化设备，而我们自己做的，可以针对我们的需求，对设备华而不实的部分进行去功能化设计，即方便实用，又极大地节约了成本，一台设备从美国进口需要180万，而我们自己做只要40万就能搞定。”

凌学钊介绍，前不久，公司又买下了一块地，准备投资新建厂区，

但因为要确保资金链安全，计划被暂时搁置了。“在目前的经济形势下，企业的任何一个小动作，都要承担很大的风险，但是我相信，创新、产业升级，加上高端的市场需求，将使我们立于不败之地。”

## 案例评析

上述案例说明，中小企业在投资时，科学、合理的投资策略尤为重要，特别是在当前提倡聚焦和专注的时代，聚焦和专注本身并没有什么问题，但是投资项目过于单一的话，同样也会影响企业的投资回报，尽管单一投资因为资源和资金的集中，在项目选择正确的情况下，常常会给企业带来好的收益，但单一投资的风险也是显而易见的，放大的风险只要发生一次，就可能使投资者多年积累起来的财富毁于一旦。

形象地讲，投资项目过于单一，就像把所有鸡蛋放在同一个篮子里，一旦篮子打翻，鸡蛋也就全部摔破了。而由多项目构成的组合性投资，可以大大减少单一投资所带来的投资风险。作为一名缺乏经验的中小企业投资者，在进行投资决策时，一定要尽可能拓展投资思路，培养多角化投资思维方式，保持投资项目的多元化，或者投资项目风险最小化，并注意在项目与资金之间达成平衡。

另外，上述案例不难看出，差异化经营是中小企业投资成功的重要因素，那么经营者如何实现产品与服务的差异化呢，这一直是企业界和学术界热衷谈论的话题。以凌学钊这个案例分析，在凌学钊致力于钽铌生产加工，他所获取的收益，至多只能相当于同业竞争者的平均收益。但是，当凌学钊转变思路，通过创新来使企业产品差异化，情况立刻发生了翻天覆地的变化。差异化产品和服务的提供者因为实现了与其他竞争者产品和服务的隔离，所以，在通常情况下可以获得比竞争者更好的业绩和更高的收益，在凌学钊这个案例中得到了最明显的体现。另一方面，差异化要注意与现有产品和服务的关联。第三，差异化有可能是对现有产品和服务的改进，也有可能提供的是与现有产品与服务相关联的



全新产品与全新服务，后者是一种更为理想的状态。差异化策略很适合中小投资者，既可利用现在产品与服务的基础，又可避免与现有产品与服务提供者的直接竞争。



## 第 11 章 切忌盲目投资

### 实战技巧

当前，部分行业盲目投资、低水平重复建设严重的问题，已在全国范围内引起高度关注。国务院正着手采取经济、法律、行政等多种手段，遏制这一不良趋势。造成盲目投资、低水平重复建设的原因是多方面的，忽视风险、决策失误就是其中之一。要治理盲目投资，必须提高决策的科学性。为此，专家呼吁，应当在企业中大力倡导“不可行性研究”。研究发现，忽视风险的论证是盲目决策的根源之一。因此，作为中小型企业，在这种市场环境下，一定要保持清醒的头脑，务必要保存自己的有生力量，随时防止市场突如其来的变故，该精兵简政的一定要简，集中自己有限的资源，做到稳中求胜，千万不要盲目投资！

2006年4月，江湖传言黑格集团董事长赵玖学被重庆市公安机关刑拘，重庆市公关经侦总队正在全力调查此案。2006年4月27日，重庆市工商联、总商会有高层人士向《新地产》杂志记者证实了以上消息。

一个貌似强大的巨人，却因为一次小小的事件，一下子就轰然倒地。这次事件，缘于位于重庆万州城市核心的万高国际商业地产项目（以下简称万高国际），原定于2005年5月30日交工，却一而再，再而三地拖延竣工日期。极度愤怒的万高国际业主们从2005年年底开始，向黑格集团

频频发难。

此事在重庆迅速引起连锁反应。大江广场南城新街项目、黑格全界项目的业主也于2006年三四月份，频频向黑格集团发难。赵玫学轰然垮台，重庆黑格面临生死攸关。

在这里，我们先来看看赵玫学的发迹轨迹。

面对赵玫学的被逮，各界评论不一，争执不下。为了探究其人，《新地产》杂志记者通过10多天的调查，基本上摸清了赵玫学的成长历程。

赵玫学是重庆巴南区鱼洞下河路人，1959年出生。赵玫学初中毕业就到了农村，按赵玫学的话说“照过相，当过工人”，而到了1984年，赵玫学25岁就被推到了改革开放的前台，担任了重庆鱼洞船舶蓄电池厂厂长。年轻的厂长自然给这个乡镇企业带来了无尽的活力，该厂连续3年产值都是翻番的。

1992年小平南巡后，赵玫学准备上一个大项目，规划100亩地，投资1200万，上免维护蓄电池。但是这个有些超前的想法却夭折了。失败让赵玫学意识到，乡镇企业并不是赵玫学干事业的乐园。当时，全国各地的房地产，刺激着赵玫学的荷尔蒙——赵玫学下定决心，有朝一日，自己出来开发房地产。

2000年5月15日，赵玫学与重庆宏鹏物业发展有限公司（以下简称宏鹏物业）董事长殷鲁签订转股协议，赵玫学以200万元从殷鲁手中接手了40%的股权。赵玫学担任宏鹏物业董事长。同年5月17日，宏鹏物业变更为重庆格登艾普置业发展有限公司（以下简称格登艾普，黑格集团的前身）。从此，赵玫学踏入了自己梦寐以求的房地产行业。

据称，位于重庆巴南区的大江广场一期住宅项目是赵玫学运作的第一个房地产项目。

2000年，黑格集团以联合开发的形式从大江工业集团手中取得位于大江工业园区核心商业区的33亩地。按照协议，项目开发取得的利润，黑格集团与大江工业集团按7:3进行分成。2001年，大江广场一期对外发售后，几个月时间就销售一空。

在房地产行业掘到了第一桶金后，赵玖学的自信心开始极度膨胀，决定在房地产行业大干一场。2001年4月2日，将格登艾普的注册资金由500万元增加至2000万元，新增资本全部由赵玖学投入。

2001年4月20日，赵玖学将格登艾普变更为重庆黑格实业集团有限公司。

2002年10月13日，赵远航共花费300万元，受让了李弟勇、王平、田厚洪各自持有的黑格集团5%股权（价值100万元）。知情人士称，赵远航为赵玖学的儿子。这样，黑格集团全部股权归属于赵氏父子。

2004年5月10日，黑格集团又将注册资金增加到5000万元，赵玖学增加投资1800万元，赵远航增加投资1200万元。赵氏父子在黑格集团中股比为7:3。

在局外人的眼中，黑格集团在迅速地发展壮大。单从注册资金来看，短短四年时间，黑格集团就扩大了10倍。黑格集团的当家人赵玖学自然也是风光无限。赵玖学还因为花费28.8万元攻读长江商学院EMBA班，成了媒体关注的焦点。

在房地产的炒作成功，也让赵玖学头上笼罩了众多的荣誉光环。14年前获得了重庆十大杰出青年的称号，重庆直辖以来，连续二届当选重庆市政协委员，还当选了重庆市工商联总商会副会长。

黑格集团的衰亡，跟众多的家族企业一样，同样死亡与家族企业领导者的盲目扩张。知道现在，许多人都还不明白，为什么一个日渐强大的黑格集团，能够在一夜之间瞬间倒下去，赵玖学这颗希望之星为什么沦落到今天这步田地。黑格集团到底是怎么了？

2006年4月29日，《新地产》杂志记者希望向黑格集团留守的一位副总裁殷宏伟了解情况，但是他以在开会为由，迅速挂断电话。再打过去，就没有人接听。《新地产》杂志记者又发短信说明了他的采访意图，没有得到回应。

重庆市一位政府官员称：“如果赵玖学不是到处上项目，四处投资，而是投资一个项目就把它做好，黑格集团就会发展得很健康。”

然而，黑格集团也难免染上一个家族企业的通病——在企业取得一

个小的成功之后，企业的领导人头脑发热，开始盲目冒进。

在大江广场一期工程之后，赵玖学一发不可收拾，在外到处投资。

2002年，黑格集团对外宣称，投资15亿元，开发集商贸、娱乐、餐饮、高档社区为一体的大江广场南城新街项目。该项目建筑面积7万平方米。

2003年，赵玖学挥师万州，拿下地处万州城市核心之核心，被誉为万州“城市客厅”的高笋塘商业中心广场的一个地块。他又对外宣称，投资4.5亿元建设35000平方米的万高国际项目，将其打造成万州的城市名片。

2004年，赵玖学取得重庆渝中区人防工程的20年租赁权。对外宣布，投资1.2亿元，建设一个总建筑面积25万平方米的艺术商业大街。另外，赵玖学还在南京等地拓展业务，在南京开发了明月港湾。

还有曾让赵玖学引以为豪的是，黑格集团控股了重庆远大生态农业有限责任公司（以下简称远大公司），大规模进军农业领域。控股远大公司后，黑格集团将依托在南川建立的美国曼地亚红豆杉种植基地，拟在今后数年内斥资近1亿元建立红豆杉快繁基地和药物生产基地，开发当今世界上方兴未艾的天然抗癌良药紫杉醇。

2005年8月，黑格集团又收购了重庆三达德票务有限公司。

当然，赵玖学的盲目冒进也让赵玖学终尝苦果，可能这就是中国家族企业的一个不可改变的致命因素，当然，黑格集团的衰亡不仅仅是赵玖学的盲目冒进造成的，而且还有一些赵玖学个人的原因。确实，表面上看起来，黑格集团在一路高歌猛进。然而，深知企业运作之道的人士都明晓盲目冒进的后果。然而，这位在长江商学院深造过的黑格集团当家人，可能是对自己太过自信。也可能是他是在当时情况下，不得已而走的一步险棋。

重庆市总商会一位人士称，赵玖学实际上玩的拆东墙补西墙的把戏——首先投资一个项目，在取得预售资格后，就以高额回报为诱饵，吸收公众资金。然后，又拿着这个钱，到其他地方再投资另外一个项目，再去吸纳公众资金。如此周而复始。

而这套把戏，实际上是接连几次针对房地产行业的宏观调控，让房地产企业贷款变得日益艰难，赵玫学不得已走的下策。

拆东墙补西墙，实际上为黑格集团埋下了失败的种子。

据万高国际的一位谭姓业主称，在赵玫学的夸大其辞的宣传之下，他于2004年4月，花了20万元买了一个8平方米的门面。2005年7月，他与黑格签订了返租五年的返租协议，黑格承诺每年给其8%的回报。据称，黑格集团还将万高国际四至七层的大商场分割成许多小开间，同样以高额返租为诱饵，对外出售开间的收益权。

据万高国际业主代表称，在高额返租的诱惑下，有1000多户买了万高国际的门面房，总计金额可能上亿元。

一位杨姓业主称，黑格集团如果拿着这么多钱，完全是可以把万高国际建好。

然而，合同上承诺的2005年5月30日就竣工的万高国际，却迟迟不能投入使用。一些业主开始疑惑，于是不断去找黑格集团。黑格集团采取拖延战术。一开始黑格集团有高层人士答复业主，万高国际于2005年7月竣工，后又推说要到2005年9月竣工，最后称，在2005年12月24日一定可以全面投入使用。

然而，最后截止日到了后，万高国际只有负一楼装修好，一、二、三层装修了一半，四至七层根本没有装修。业主们于是坐不住，不停地向黑格集团发难。为稳住人心，黑格集团开始不停地做秀，称从广州引进了摩登百货入驻，并开始招聘人员进行培训。

2006年4月9日，黑格集团还在重庆江北金源大饭店举行了万高·摩登百货重庆招商说明会。来自广州、重庆、成都、达州的各知名品牌供应商、代理商、分销商400余人参加了会议。

然而，这一切努力，并没有阻止黑格集团业主向其发难。

2006年3月3日，大江广场南城新街项目的业主，在三个月没有领到返租款后，也开始按耐不住，集体向黑格集团发难。

在重庆解放碑附近的黑格全界项目的业主们，在该项目暂停施工后，也多次找黑格集团要个说法，多次都没有结果。因为担心自己的投资损

失，2006年4月27日，几十名重庆黑格金界的投资者，聚在一起协商对策。

三地业主们在多次沟通后，大致得出这样一个结论——黑格集团在收取了巴南区大江广场南城新街项目业主的钱后，把钱挪用来建设万高国际，又挪用了万高国际项目业主的投资款，建设重庆的黑格金界项目。另有说法是，黑格集团拿着这三个地方业主的投资款，又到处投资别的项目，而其他项目短期内见不到效益，只能造成现有商业地产项目的施工停滞。又由于招商的不如人意，一些项目的销售不畅，导致黑格集团资金链越扯越紧。据称，赵玖学曾经期望从银行贷款建设万高国际，却未能成功。最终资金链断裂，黑格集团面临崩溃。

像黑格集团这样类似现象在钢铁、建材、汽车、纺织、医药等行业也不同程度的上映着，其主要原因，是一些企业脱离实际，盲目投资，无度扩张。很多中小企业主认为这是“善于谋大思路、动大手笔”。其实，这类“豪言壮语”的背后，往往是头脑发热和盲目决策。要提高决策的科学性，先要有全面、理性的研究论证。大凡稍具规模的工程项目，事先都大张旗鼓地组织过“可行性研究”，有的甚至请到大牌专家参与论证。可是很多所谓论证却流于形式，只讲好处不谈风险，致使大量其实并不可行的“问题项目”堂皇上马。比如，2002年包头市引进了一个设计投资150亿元的大型电解铝项目。为全力争取项目在本市落户，市领导组织人员加班加点，仅用3天时间，就编制完成了项目可行性研究方案。如此仓促的“可行性研究”究竟有多少科学性，实在令人生疑。一位宏观经济研究部门的专家批评：“一批项目从上马之初就注定了被‘饿死’‘挤死’的命运，但是对种种风险和隐患，拍板者在决策之初却视而不见。”因决策不科学导致惨重损失的案例俯拾皆是，福州长乐国际机场便是典型之一。解剖这只“麻雀”，可以让人们看到所谓“可行性研究”是怎样忽视了不可行性因素。

## 经典案例

工程上马前论证显示的前景十分美好：台湾海峡两岸可能实现“三通”，福州将被选为“直航定点机场”，对台民航业务量会迅猛增长。根据福州义序机场1981年至1991年运营规模增长等数据预测，2005年长乐机场旅客吞吐量可达650万人次，货邮吞吐量可达18万吨。

他们没有考虑到，1981年至1991年是民航起步高速发展阶段，数据样本区间没有代表性；福州旅游资源并不丰富，机场选址又距市区过远，周边经济增长缓慢；同时福建省内其他机场陆续建成，公路、铁路发展，也分流了旅客。

在一份过于乐观的“可行性研究报告”引导下，这个国家投资近30亿元的大型工程建设规模过度超前，实际业务量远低于同期预测值，只达到设计规模的三分之一，设施大量闲置，运营5年累计亏损11亿元。

## 案例评析

事实上，福州长乐国际机场亏损的原因就是，盲目投资，根本没有进行可行性研究。对此，中国国际工程咨询公司规划研究部李开孟处长认为，可行性研究的重点应该是“不可行性研究”。对一个项目进行可行性研究的目的，主要就是找出项目实施可能存在的风险，并提出相应的对策、措施；只有充分考虑了各种风险的研究，才能成为决策的依据。忽视不可行性分析的论证注定是残缺的。现在不少所谓可行性研究只讲前景如何乐观，刻意规避不可行因素，成了某些领导欺人和自欺的华丽外衣。个别地方政府、部门或企业组织可行性研究，就是为了讨好审批机关，“可行性研究”蜕化成了“可批性研究”。



## 第12章 切忌盲目跟风投资

### 实战技巧

中小企业的倒闭的原因很多，其中一个非常典型的因素就是盲目跟风，这样的案例不胜枚举。事实证明，轻信跟随，迷信热门，是很多中小企业业主的一个通病，只盯着那些所谓的热门，一心想要一鸣惊人，一夜暴富。跟风有道，抓住精要，效仿与否，关键在于自身情况如何，知己知彼方能百战不殆！对此，业内专家告诫中小企业业主：“也许在别人身上的衣服不适合自己的穿，请不要盲目跟风！”在这里我们先来看看下面这个故事就非常明白业内专家的告诫。

刚刚大学毕业的小王就有着这样的惨痛教训，他在讲起跟风加盟失败的经历时仍然耿耿于怀，“当时土家烧饼火得不得了，每天买烧饼的人都排起长龙，有的人还一次买好几个，我也是那里的常客。”

“土家烧饼店”如此火爆的生意让小王迸发出创业的想法，小王通过网络找到了土家烧饼的一个加盟代理商，低廉的加盟费以及代理商“不赚钱退款”的承诺让小王更加充满信心。有了创业项目，接下来就是准备资金了。由于家境不是很富裕，小王费尽心思从朋友和父母那里筹集到2万元的加盟费和租金。

等到小王的“土家烧饼店”开张时已入盛夏，显然错过了最佳时机，

炎热的酷暑，人们更愿意品尝那些使人感到凉爽的冷饮食品，而对烧饼店里的“高温”避而远之，此后小王多次向加盟代理商求助，仍未能改善惨淡的经营状况。由于入不敷出，他只好关掉了烧饼店。从加盟到关闭，还不到两个月。

小王跟风的“热劲”一过，才意识到，在烧饼店开张前，代理商只提供了烧饼的配方以及如何购买机器，对加盟店店址、相关设施、统一管理，甚至技术培训都不闻不问。早先“不赚钱退款”的许诺也成了空头支票。盲目跟风让小王有了深刻的教训，也清醒地认识到加盟之前一定要仔细调查、冷静分析。

在我国，比如葡萄酒、功能性饮料、VCD等多个行业均出现过典型的“跟风”行为。创业者盯着这些所谓的热门项目，看到别人赚得盆满钵满，自己也一心想要分一杯羹。于是争先恐后地上马，又接二连三地倒闭，许多人因盲目跟风尝到血本无归的“苦果”。市场运作有其自然周期，当市场过于饱和时，利润空间就会缩小，“一窝蜂”热潮有时正意味着“恶性竞争”即将来临。任何投资都是有风险的，一旦跟错了，就会掉进投资的陷阱。正所谓“跟风有道”，投资前周密的市场调查和理性的分析尤为重要。

在顾亮的内心深处一直有着非常强烈的创业欲望，家庭的拮据让他时常想着赚大钱，让家里人过上好日子。由于顾亮曾在保险公司做过业务员，根据所接触的实际工作知道开汽车维修厂利润大，可赚大钱，前途不可限量。于是，顾亮产生了一种非常强烈的感觉：赚钱的机会来了！历经千辛万苦，顾亮好不容易才筹来资金，但问题也接踵而来。

第一就是办执照的问题。因在校期间对社会了解太少，在保险公司工作时也只知道做业务，虽然知道开厂第一步必须要有工商执照，但却不知道办执照需要哪些程序，也没有预料到当时汽车维修厂执照十分难办。顾亮出社会时间不长，经验和人事关系几乎为零，执照迟迟没有办下来。

第二个问题是如何去建立和经营一个汽车维修厂，需要怎么样的人和怎么样的物，要进行哪些程序。顾亮虽曾从事汽车保险业务，但具体到一家汽车维修厂应如何维持和发展却一窍不通。自己既没有维修汽车的经验，也没有汽车维修这方面的人才可帮忙，顾亮一时不知从何做起。在一筹莫展的时候，经熟人介绍顾亮决定与朋友合作创办汽车维修厂，顾亮负责出资金，合伙人负责技术和业务。至于执照难办的问题，朋友提出了另一个方案，无需直接办执照，接受其他人不做的旧厂。

在找到了一个地段还算不错的一间汽车维修厂之后，通过和原来的老板磋商，大家定好价钱厂房和执照立即转让，要求是顾亮一次性提前付清转让费。后来顾亮经了解维修厂的转让费定得太高，当时只怪自己太心急创业，没有去调查相关行情，一下子接手过来，导致资金周转困难。厂房接手过来后，顾亮开始了招人和联系业务的工作，具体全部由朋友全力操作。但顾亮很快从实际工作中就发现了诸多问题。转让费虽然一次性付清了，但执照一直没有转名过来。合伙人招来的工人全部是他的亲戚朋友，大部分是没有从事过汽车维修行业的外行人。不仅如此，这位朋友原来在汽车维修厂没干过多少天，对汽车维修行业也不太熟悉，联系到的业务是少之又少。更甚的是这位合伙人自作主张，将厂里的收入挪为己用，根本不经财务，造成周转困难。这些问题使得顾亮和朋友产生了分歧，业务一天不如一天，工作一天比一天消极，维修厂也一天比一天入不敷出，最终决定将维修厂转让出去。几经周转，他们终于找到了想接手的人，但转让费就远不如从前了，足足亏了十几万元。

对于顾亮的失败，业内专家认为，不做调研，没有进行事先详细周密的市场调查，只是凭浅显的现象认为某某行业好赚钱，就贸然投资进去。经商跟炒股一样，顾亮看到别人赚了，以为自己进入这个领域一样可以大捞一笔，其实进去才发现自己错了。在国外做生意通常要委托专门的市场调查公司作专项调查，而国人往往头脑一热拍脑袋凭直觉来决策，而且更多的因素是为节省这笔费用而免去这个环节，但是自己又没有能力做系统的市场分析。投资者在制定投资方案时，完全无视自身条

件，只知盲目跟风，在中国企业界几乎成了一种病。盲目追风的投资，容易使投资者对投资风险估计不足，因而准备亦不足，一旦出现问题便不知所措。此外因为自身经验不够，又没有调研，便找来合伙人。殊不知，对合伙人也是需要调研的。顾亮就对合伙人在投资中的作用不能准确定位。对合伙人当作专家偏听偏信，当专家出现失误时，仍睁一只眼闭一只眼，结果往往造成投资失败。

美国有一间生产牙膏的公司，产品优良，包装精美，深受广大消费者的喜爱，每年营业额蒸蒸日上。记录显示，前十年每年的营业增长率为10~20%，令董事长雀跃万分。不过，业绩进入第十一年，第十二年及第十三年时，则停滞下来，每个月维持同样的数字。

董事长对此三年业绩表现感到不满，便召开全国经理级高层会议，以商讨对策。会议中，有位年轻经理站起来说：“我手中有张纸，纸里有个建议，若您要使用我的建议，必须另付我5万元！”总裁听了很生气说：“我每个月都支付你薪水，另有分红、奖励，现在叫你来开会讨论，你还要另外要求5万元，是否过分？”“总裁先生，请别误会。若我的建议行不通，您可以将它丢弃，一分钱也不必付。”年轻的经理解释说。“好！”总裁接过那张纸后，阅毕，马上签了一张5万元支票给那年轻经理。那张纸上只写了一句话：将现有的牙膏开口扩大1mm。

试想，每天早上，每个消费者多用1mm的牙膏，每天牙膏的消费量将多出多少倍呢？这个决定，使该公司第十四年的营业额增加了32%。

一个小小的改变，往往会引起意料不到的效果。当我们面对新知识、新事物或新创意时，千万别将脑袋密封，置之于后，应该将脑袋打开1mm，接纳新知识、新事物。也许一个新的创见，能让我们从中获得不少启示，从而改进业绩，改善生活。业内专家提醒每一个中小企业业主，在哪个领域投资并不重要，重要的是要能把市场机会变成市场现实，并以此为基础，逐步实现赢利。没有市场的投资，是没有价值的。

因此，中小企业业主应该以市场机会作为衡量是否能投资的标准。

那么，怎样识别和抓住市场机会呢？我们可以从以下几个方面入手。

第一，掌握信息。商机来源于信息，平时要养成留意、收集各种有关市场信息的好习惯，对创业或者发展，益处多多。信息渠道是五花八门的，可以是报刊、杂志、广播电视、国际互联网等传播媒体，可以是专业书籍、资料，也可以是专家讲授、街头巷议、与家人朋友交流等所见所闻。当然，信息的真实性很重要。要掌握哪些重要信息呢？其一，就是要识别和了解自己企业和其他同业（竞争厂商）在推销同一类商品时通常将会遇到的、并需设法对付适应的共同情况，即有关销售项目的总体市场性质和特征；其二，就是要深入地对照总体市场情况，找出自身企业独有的特殊情况（如生意地点、四周环境、资金情况、职工情况等），要考虑如何借助整体市场充分发挥自己独具的有利条件（或者避免自己的不利因素）。

第二，善于观察。做经常性的相关市场变化情况的分析，通常从下列几个方面来观察：一是观察有关产品或服务的销售情况——力求确切了解顾客是否认为购买你的商品（或服务项目）可以从中得到“足够的实惠”。二是市场竞争情况——力求确切了解你的企业是否能够赢得维持营业所需要的足够的客源、销售额乃至利润。三是公司各项营销实务工作的进展情况——力求确切了解公司现行的各项促销措施是否行之有效？其中原因何在。四是影响市场的其他因素的变化情况——力求确切了解是否会出现某种潜在的需求？这种需求是长期的还是短期的。

第三，冷静分析。想要及时了解市场变化情况的途径和方法有：订阅有关行业的各种期刊杂志，及时了解最新消息；参加行业协会及其他专业性的社团组织，争取机会多参加贸易展销会之类的公众集会；经常监测你所组织的各类营销业务活动的效果，察悉变化情况，查明销售增长或衰退的原因；对于任何一种市场的新观念、推广的新方法、广告的新技术或传媒的新方法等，应先经实验，而后再选用。面对信息，一要“去伪存真”。我们正处在信息时代，各种信息“面广量大”，而且“刷新”的频率、速度都很快，这就要求我们要练就一双“火眼金睛”，能判断信息的真假、对错；二要“去粗取精”，面对真实、准确的信息，要提

炼出其精华；三要是由表及里、广泛求证，达到为我所用的目的。

第四，及时把握。

#### （一）从市场的供求差异中捕捉商机

在市场经济条件下，市场的供给和需求总是有一定差异的，这些差异正是企业的商机。

（1）市场需求总量与供应总量的差额是企业可以捕捉的商机。假如城市家庭中洗衣机的市场需求总量为100%，而市场供应量只有70%，那么，对企业来说就有30%的市场机会可供选择 and 开拓。

（2）市场供应产品结构和市场需求结构的差异是企业可以捕捉的商机。产品的结构包括品种、规格、款式、花色等，有时市场需求总量平稳，但结构不平衡，仍会留下需求“空隙”，企业如果能分析供需结构差异，便可捕捉到商机。如海尔集团就善于巧妙地填补供需结构空间的需求“空隙”。几年前，海尔总裁张瑞敏出差四川，听说洗衣机在四川销售受阻，原因是农民常用洗衣机洗地瓜，排水口一堵，农民就不愿意用了。于是，海尔集团就根据农民的需求，开发出一种出水管子粗大，既可洗衣又可洗地瓜的洗衣机。这种洗衣机生产出来以后，在西南农村市场很受欢迎。

（3）消费者需求层次的差异是企业可以捕捉的商机。消费者的需求层次是不同的，不同层次消费者的总需求中总有尚未满足的部分。有的收入极高而社会上却没有可供消费的高档商品或服务；有的消费水平过低而社会上却忽视了他们所需求的低档商品，而这些就给企业提供了开拓市场的机会。

#### （二）从市场的“边边角角”捕捉商机

市场的“边边角角”往往易被人忽视，而这也正是企业可以利用的空隙。企业，尤其是小型企业，要充分发挥灵活多样、更新更快的特点，瞄准边边角角，科学地利用边边角角另辟蹊径，做到人无我有、人有我新，通过合理的经营，增强自己的竞争实力，最终达到占领目标市场的目的。

#### （三）从竞争对手的缺陷中捕捉商机

研究竞争对手，从中找出其产品的弱点及营销的薄弱环节，也是企业捕捉商机的有效方法之一。美国的罗伯梅塑胶用品公司自1980年高特任总裁起，其业绩增长了5倍，净利增长了6倍。罗伯梅公司成功的秘诀之一就在于采取了积极参与市场竞争、“取竞争者之长，补竞争者之短”的方式，在竞争对手塔普公司开发出储存食物的塑胶容器后，罗伯梅公司对其进行认真的分析研究后认为：塔普公司的产品，品质虽然高，却都是碗状，放在冰箱里会造成许多小空间无法利用。于是，对其加以改进，开发出了性能更好、价格更低，又能节省存放空间的塑胶容器。就这样，在塔普公司及其他公司还未看清产品问题的时候，罗伯梅公司却已将之转化为显著的竞争优势了。

#### （四）从市场发展趋势中捕捉商机

企业经营，要善于从市场的变化趋势中，捕捉发展的商机。如在我国大中城市中，人口已出现了老龄化的趋势，这意味着老年人市场的逐步扩大。企业可把握这一商机，深入细分老年人市场，开发出能最大程度地满足他们要求的各种产品。一般来说，企业从发现有利的市场机会到推出产品进入市场，总是需要一定时间的，如果有企业提前预测到这种机会将在某一时间出现，从而早做准备的话，就缩短了这一时间过程，从而获得领先优势。

#### （五）从行业的交界处发现商机

在不同行业之间的交叉与结合部分出现的市场机会称之为边缘市场机会。由于每个企业都比较重视自己所在的行业，因而在行业与行业之间出现的夹缝和真空地带，很少有人涉足。它比较隐蔽，需要有丰富的想像力和胆识才能发现和开拓。例如，“中国铁画”就是把冶金和绘画结合起来产生的，“药膳食品”是把医疗同食品结合起来产生的。

从以上几点，我们可以理解，选择自己熟悉的手投资领域的选择适当与否，直接关系到事业的成败。投资领域没有好坏之分，没有对与不对，只有适合与不适合。每个人都有各自不同的优势和特长，必须认真分析自己的特点，找到适合自己做的事业。而选择自己热衷的领域入手是一条捷径。做你所爱的，爱你所做的。当从事自己喜欢做的事情时，

人们会投入巨大的热情，也就容易取得成功。同时，要尽量做自己熟悉的事。俗话说“做生不如做熟”。对能否做下去，在很大程度上还取决于中小企业业主对这个项目的熟悉程度。“即使是宝贝，放错了地方也只能是废物”。隔行如隔山，每个行业都有其自身的经营之道。如果投资要涉足自己并不熟悉的领域，一定要慎之又慎，不能盲目从事。

### 经典案例

一位石油勘探者进入天堂的时候，圣·彼得拦住了他，并告诉他一个非常糟糕的消息：“虽然你有资格升入天堂，但天堂里分配给石油业者居住的地方已经爆满了，我无法把你安插进去。”

这位石油勘探者听完，想了一会后对圣·彼得提出了一个请求：“能否让我进去跟那些住在天堂的人们讲一句话？”

在得到同意后，这位石油勘探者就对着天堂里的人大喊：“地狱里发现石油了！”

话音刚落，天堂里所有的石油业者都蜂拥奔向地狱。圣·彼得看到这种情况非常吃惊，请这位石油勘探者进入天堂居住。

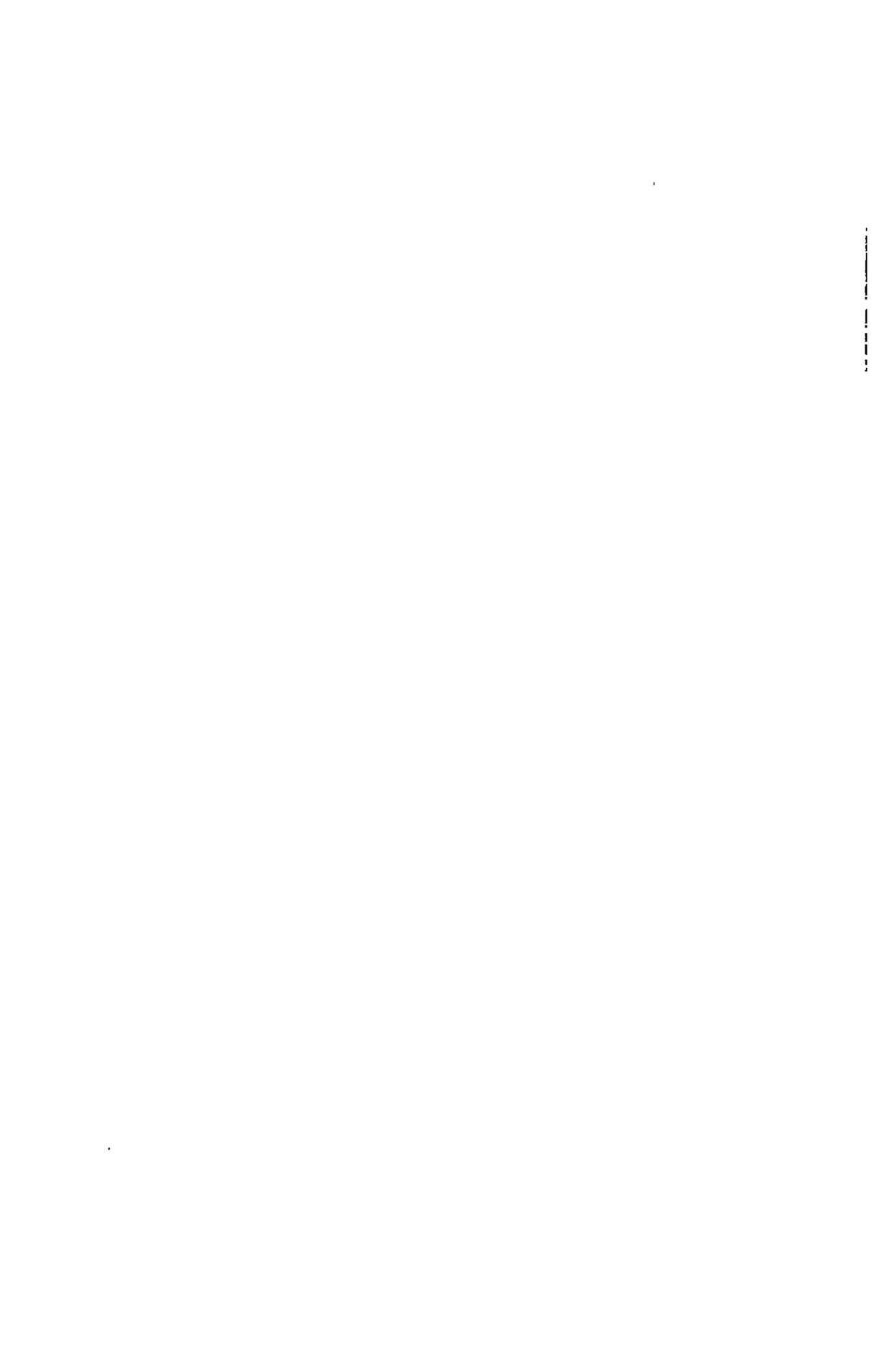
但这位石油勘探者迟疑了一会儿说：“不了，我想我还是跟那些人一起到地狱去碰碰运气吧，没准儿真有石油呢”。

### 案例评析

这则故事中所有的石油业者都有“跟风”的共性，轻信他人的“花言巧语”，最后的结果却往往不尽如人意。

其实，所有的中小企业业主都想把自己的企业打造成世界500强，正如同所有的女人都渴望成为众人眼中的西施一样。于是，遇到好的项目、看到别人通过某种方式挣钱了，马上就一拥而上，争相模仿，但是最后的结果却往往不尽如人意，正如同东施效颦，得不偿失！这样的例子实

在太多，比如：20世纪90年代的中期，由于刚开始，VCD利润高，整机组装对技术要求不高，组装技术简单，不需要多少投资，VCD组装厂如雨后春笋般蓬勃于中华大地，昨天卖猪肉的，今天也来生产创业生产VCD，前天还是在工地里挑水泥，今天也创业做老板，上个月还在摆摊卖烧烤鱿鱼，今天名片上也是xxVCD电子有限公司总经理，群雄并起则鱼龙混杂，导致最后在VCD淘汰时，许多人血本无归，彼知蟹美而不知蟹之所以美。惜乎！由此告诫投资者“切忌盲目跟风”。细微之处的哲理质朴简洁，胜过千言万语、鸿篇巨制。



## 第 13 章 | 投资项目的技术必须领先未来

### 实战技巧

作为中小企业来说，投资的项目，特别是在技术方面，必须领先，否则，将被实力雄厚的跨国公司打到。在产品技术创新上，中小企业把握技术领先竞争于对手，而不是遥遥落后，往往落后半步就会成为“先烈”，因为技术落后的时候，市场已经消化，消费者对创新技术完全认识和认可，以至于有更多的投资者，落后的技术和开发的产品，卖不出去，却要消耗大量的人力、物力、财力，从而造成企业丧失竞争力。事实上，对于投资不能在未来领先的技术这个问题，主要源于中小企业业主传统的市场思维都是先从产品开始的，产品问世以后，再拿出去找市场，市场找得怎么样，找市场的水平的高与低，决定着企业的前途和命运。目前国内绝大多数的中小企业，都是这种做法，他们考虑最多的是产品的功能，而不是其产品市场营销的环境和市场营销的可操作性。绝大多数中小企业的经营者，其实并不知道什么是真正意义上的市场营销和市场营销的核心战略是什么。大多数人都狭义地理解“市场营销”就是单纯的广告促销和经销商的连锁加盟。更有甚者，有人还把营销和推销划上等号。遗憾地的是，许多产品问世以后，却找不到市场。这样一来，中小企业的亏损是免不了了。他们不知道还有诸如像“市场的入点”和“切入方式”等等说法。引发上述问题的根源，除了经营者对市场营销的

狭义理解以外，还有就是有一个市场营销的思维方式问题。在这方面，中小企业业主最容易犯的具体错误有：第一，刻舟求剑。几年前在什么地方，在什么项目上赚到了钱，几年后以为在这个地方，以同样的方式还可以赚到钱，孰不知已时过境迁了。第二，盲目追风。人做我亦做，人云我亦云，中小企业业主不从人力资源、市场环境、经济规律、企业文化等诸多方面去考虑，而只是盲目地追风。第三，盲目创新。不考虑产品在市场营销方面的可操作性，盲目求新，结果事实证明，市场并不是什么创新都接受的。第四，富贵险中求。有很多所谓的“董事长或者总经理”，由于对现代企业经营的知识知之甚少，总是认为求大财就一定要冒险，张口闭口就是“富贵险中求”，最后，财没有求到多少，自己还成了“阶下囚”。第五，急功近利、只攻不守。很多中小企业业主，为了追求利润的最大化，来不及考虑诸如市场环境、经济规律等问题，满脑子只有利润，结果后来发现自己的资产是越做越少。因此，投资不能在将来领先的技术是影响一个公司基业长青的重要因素，也是影响公司发展长大的关键条件。可以说没有充分重视企业营销偏向的公司注定会死亡，王安电脑就是其中一个较为典型的案例，然而，在海尔，由于技术领先，尽管在金融危机的今天却依然非常火爆。

2009年2月1日全国推广家电下乡，2009年4月16日财政部等部位联合公布《家电下乡操作细则》。家电下乡是我国应对当前国际金融危机，惠农强农，带动工业生产，促进消费拉动内需的一项重要举措。我们以青岛海尔为样本，分析我国家电行业的发展趋势。

#### (1) 我国家电行业的现状

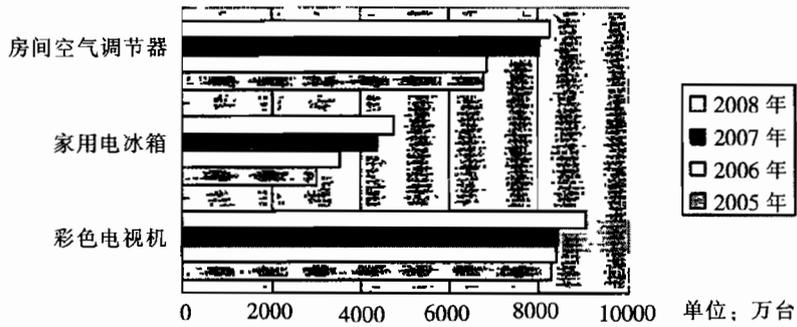


图1 2005-2008年全国主要家电产品产量

数据来源 国家统计局全国年度统计公报

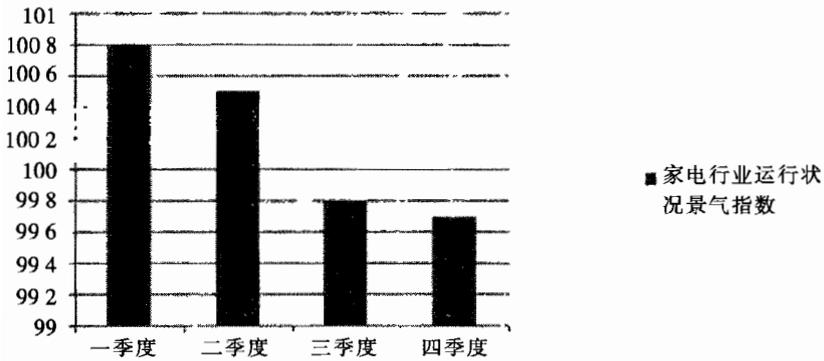


图2 2008年家电行业运行状况景气指数

数据来源 《2008中国家电行业景气监测报告》

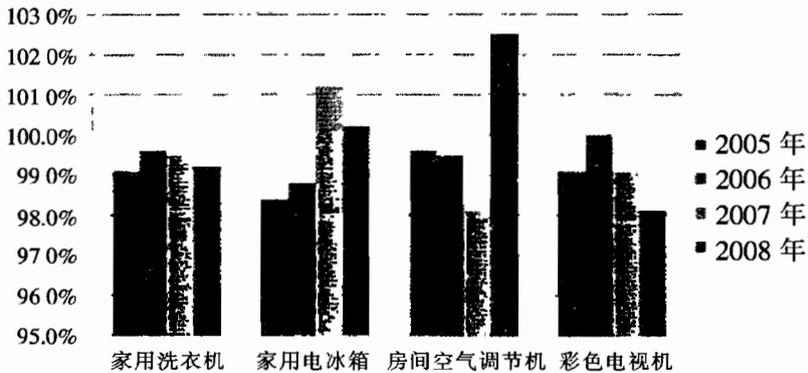


图3 2005-2008年主要工业产品产销率

数据来源 国家统计局

表 13-1 2008 年冰箱、洗衣机、空调出口量

单位：万台

	冰箱	洗衣机	空调
出口量	1614 2	1468 1	3192 2
同比增长	0 4%	9 5%	-0 2%

数据来源 中国海关

表 13-2 2008 年冰箱、洗衣机、空调出口额

货币单位 亿美元

	冰箱	洗衣机	空调
出口量	22 91	19	63 38
同比增长	6 9%	9 5%	15%

数据来源 中国海关

受全球金融危机的影响，2008年下半年我国家电行业景气指数大幅度下降。除了空调器以外，其他家电产品的产销率均同比下降，冰箱和彩电下降幅度尤其明显。

我国的家电出口金额占全国出口总额25%左右，但是家电出口量占比却高达40%-50%，空调产品出口以欧美为主要市场，冰箱出口以欧洲为主要市场，洗衣机出口以亚洲为主要市场，液晶电视以北美为主要市场。2008年，我国洗衣机出口量同比增长近10%，空调器和冰箱出口量受金融危机影响较大。

2008年我国各项家电产品出口额增长速度均大于出口量增长速度，这说明我国家电产品出口结构发生变化，高端家电产品出口量上升，家电产品平均出口价格上升。

根据国务院发展研究中心2008年数据，全国三四级市场的家电容量达到2300多亿元。据商务部和财务部预测，2009年财政补贴家电下乡资金将达到104亿元，累计拉动消费9200亿元，放大农村近7倍的购买力。

2006年，“十一五”期间我国正式推广数字电视地面广播，至2008

年，全面推广数字电视广播。2010年，除西部地区外，全国县级城市基本完成向数字化的过渡，全面实现数字广播电视，2015年全面终止模拟电视广播。这一根本性的技术变革为家用电子产品家电行业，尤其是彩电行业，带来巨大的商机。随着家电产品的技术升级速度加快，家电产品更新换代产生的需求量将显著提高。

## (2) 青岛海尔财务分析

表13-3 青岛海尔财务分析

货币单位：人民币/元

	2006年	2007年	2008年
营业收入	23, 214, 304, 406.67	29, 468, 645, 507.98	30, 408, 039, 342.38
营业利润	830, 793, 787.01	899, 293, 751.14	1, 166, 730, 605.88
营业利润率	3.58%	3.05%	3.84%
电冰箱业务收入	8, 724, 503, 476.66	2, 259, 249, 245.84	13, 228, 599, 732.53
电冰箱业务利润	1, 342, 924, 673.86	11, 614, 824, 628	3, 638, 764, 663.15
电冰箱业务毛利率	15.39%	19.45%	28%
电冰箱收入占比	37.58%	39.41%	43.50%
空调器业务收入	8, 736, 744, 789.63	2, 348, 635, 228.04	9, 648, 016, 983.06
空调器业务毛利润	1, 731, 388, 153.38	10, 391, 050, 574	2, 236, 279, 918.69
空调器业务毛利率	19.82%	22.60%	23.18%
空调器收入占比	37.64%	35.26%	31.73%

数据来源：青岛海尔财务分析

青岛海尔已经发展成为国际知名企业。截至2008年12月31日，青岛海尔的销售市场包括中国大陆、东南亚、欧洲、美国等全球主要国家。2008年，青岛海尔实现主营业务收入304亿元，同比增长3.19%；实现营业利润11.67亿元，同比增长29.74%；实现净利润9.78亿元，同比增长29.75%。

根据产业在线《中国家用冰箱行业运行月度研究报告》，2008年国内市场冰箱零售量同比增长1.26%；中国冰箱出口2026万台，同比增长

2.37%，低于2007年中国冰箱行业13.8%的增幅；家用空调合计销售6550.27万套，同比下降6.17%；其中出口销售3563.8万套，同比下降5.83%；实现国内销售2986.47万套，同比下降6.57%。

2008年，青岛海尔的冰箱业务收入达到132亿元，同比增长14%，占营业收入的44%；空调业务收入96亿元，同比下降7.15%。2008年青岛海尔在国内市场实现营业收入253亿元，占营业总收入的83.13%，同比增长8.38%；出口收入51亿元，同比下降16.51%。

根据北京中怡康提供的统计数据，2008年1月至12月，海尔冰箱产品零售量份额和零售额市场份额分别为26.29%和26.63%，较2007年分别提升0.54个百分点和0.58个百分点。截至2008年末，青岛海尔已经连续19年位居行业第一；冷柜产品零售量份额和零售额市场份额分别为43.57%和47.23%，稳位居行业第一。

2008年，海尔冰箱申请专利55项，其中发明专利20项，实用新型专利7项；海尔冷柜申请专利40项，其中发明专利12项，实用新型专利18项。在全球三大工业设计之一——德国红点设计大奖的评选活动中，海尔意式三门冰箱凭借在产品功能设计、外观设计、整体构造等方面优势获得“杰出设计奖”，成为中国冰箱业首次夺取该项大奖的企业。

2008年青岛海尔积极响应家电下乡政策。在国家第二轮家电下乡项目招标中，青岛海尔投标的15个冰箱型号全部入选，涵盖了从低端到高端的全部代表性产品。同时，通过6000多家专卖店，青岛海尔把“家电下乡”服务送到广大的县乡村民手中。

### (3) 我国家电行业发展趋势

表13-4 我国家电行业上市公司比较分析

货币单位：人民币万元

股票名称	主营产品	2007年			2008年			收入同比变动	净利润同比变动
		营业收入	净利润	净利润率	营业收入	净利润	净利润率		
格力电器	空调器	3,904,131	129,724	3.34%	4,219,972	212,909	5.00%	10.59%	65.60%
美的电器	空调器	3,519,934	169,505	3.64%	4,531,346	155,110	2.29%	36.09%	-14.79%
青岛海尔	电冰箱	2,946,965	75,429	2.19%	3,040,904	97,870	3.22%	3.19%	29.75%
深康佳	电视机	1,216,909	21,192	1.74%	1,220,529	25,932	2.12%	0.30%	21.89%
海尔电器	电视机	1,246,735	19,032	1.53%	1,326,803	22,600	1.70%	6.42%	18.75%
四川长虹	电视机	2,324,859	45,420	1.95%	2,793,022	26,265	0.94%	20.14%	-42.17%
小天鹅	洗衣机	500,069	34,691	6.67%	429,299	2,501	0.93%	-14.15%	-87.99%
美菱电器	电冰箱	451,767	2,980	0.17%	433,594	2,564	0.16%	11.04%	6.12%
澳柯玛	冰箱	164,013	-55,901	-	201,692	1,062	0.53%	22.97%	
*ST厦华	电视机	649,892	-39,997	-	355,136	-101,197		11.04%	

数据来源 上市公司年度报告

目前,我国只有10家家电制造商,而且很快,我国家电企业将少于十家。我国家电行业名列前茅的企业都已经成为国际化大型企业,抗风险能力很强,行业地位比较稳固。

我们注意到,2008年格力电器、青岛海尔、深康佳和海信电器的净利润增长幅度均明显超过营业收入的增长幅度。这意味着,这几家企业的产品附加值明显提高,产品技术领先性比较明显。

2008年,面对金融危机,我国空调行业整体上呈现负增长,但是,格力电器公司实现营业总收入422亿元,同比增长10.93%;实现净利润21亿元,同比增长65.6%。格力电器的净利润大幅度增长得益于产品技术领先全球。2008年格力电器自主研发了智能人体感应、一氧化碳检测、智能化霜、变频多联空调、EVI低温启动等全球领先技术,又推出大幅度了节能模式、环境模式、智能远程网络控制、G-Matrk全直流变频等全球领先技术,形成了公司的技术核心。

在节能方面,格力电器投入大量资金购买节能设备、引进节能技术以及引进管理人才,单位工业增加值能耗(吨标准煤/万元)不断下降。格力电器2005年单位工业增加值能耗为0.16099吨标准煤/万元,2008年单位工业总产值能耗为0.0425吨标准煤/万元,下降了73%。

表13-5 格力电器财务分析

货币单位:人民币/元

	2006年	2007年	2008年
营业收入	26,357,915,978.08	38,041,313,122.26	42,199,715,679.53
营业利润	827,221,645.10	1,374,811,794.82	2,339,186,480.51
营业利润率	3.14%	3.61%	5.54%
空调器业务收入	23,469,818,118.27	34,894,826,716.29	38,184,163,591.87
空调器业务利润	4,383,046,803.85	6,383,570,539.70	7,799,966,646.22
空调器业务毛利率	18.68%	18.29%	20.43%
空调器收入之比	89.04%	91.73%	90.48%

经过二十多年的发展,市场优胜劣汰,大浪淘沙,我国家电行业已

经走向成熟。格力电器、青岛海尔、海信电器等企业已经深深扎根于国际家电行业，成为国际同行业的巨头。（本案例来源于：《网易财经》，作者：刘姝威、高彦博、仵珈仪）

确实，我们从青岛海尔2008年度报告分析从不难理解，中小企业要想生存下来并赢利，就必须拥有把创造性构想与一流的实施能力结合起来而形成的优势。中小企业的创造力既有可能体现在能够改变现有秩序的创新产品或流程上，也有可能表现在它对外部环境变化的方向或其影响的独特见解上。中小企业主在选择投资项目时，目光短浅，不能把握市场未来的发展方向，投巨资购买眼看要落后的技术，遭受损失理所当然。当一项投资花费巨大，可能需要较长时间才能收回成本并获得赢利时，投资者就不但要考虑它的现在，还要考虑它的将来，一项产品现在有市场，不等于将来也同样有市场。因此，业内专家认为，中小企业在投资新技术时需考虑以下两个问题。第一，企业要建立自己的核心竞争力，建立自己的研发中心，首先要有自主的核心技术。作为一个成长型中小企业，核心竞争力的第一步战略首先是把企业做专、做精，首先创业者要有敢于创新、大胆创新、积极创新、善于创新、勇于创新、敢于走前人没有走过的道路，要敢于干世人没有干过的事业，走先人一步的创新与领先创业之路。为了搞好专利发展，为了搞好原创产品，首先要对所研发的产品进行市场广泛调研，充分论证，要了解市场对新产品的性能要求，要了解新产品市场前景是否广阔，经济效益和社会效益是否好，产品开发是否符合国家产业政策，是否符合技术创新政策，是否符合产品更新换代的政策，是否符合出口创汇的政策，是否是一个投资少、上马快、生命周期长的产品。只有这样，企业的研发的产品才能永远处于不败之地。

第二，企业首先要以市场为导向，以自主创新为动力，以科学管理为灵魂，以守法诚信为根本，走拼搏、竞争、创新、领先的企业发展之路。企业要紧跟时代潮流、审时度势、狠抓机遇、勇于开拓。要解放思想，敢于打破一切不符合企业发展的框框，条条和常规，删繁就简，标

新立异，推陈出新，不断领先。在市场营销开发战略上首先要打破产品“满足市场需求”的传统概念，树立用原创发明去“引导市场需求”的全新理念。

### 经典案例

同巨人公司一样，王安公司也曾经作为创业成功的典型被写入书中。这里又把它作为失败的例证和巨人公司并列。这不是偶然的，这两家公司都是高科技公司，又都经过了辉煌的创业历程后，盛极而衰。他们的经历说明了高科技企业确实具有一定的风险，在对未来的把握上远远没有传统工业那样有预见性。另外，这两家公司的最终失败又都跟他们没有处理好公司内部的关系有关。史玉柱是想不到一个恰当的办法留住人才；而王安在最后一刻，不是惟才是举，而是把公司总经理职务让给了自己没有多大本事的儿子。在用人机制上，两家公司同样显示了东方特色的用人机制在向现代过渡中的局限。

王安公司是王安博士在1951年建立的，今天我们办公室常用的打字机、电子键盘、文字处理软件大都是王安公司的杰作。到了20世纪60年代初期，王安公司基本上独霸了世界上所有的文字处理业务，不仅生产分离式产品，而且生产把这些产品连接起来的系统。到了1980年的时候，王安公司雇佣了12000人，收入5.43亿美元，利润达到5200万元。更重要的是公司勃勃的生气使全世界都为之瞩目。老牌的生产办公室设备的国际商用机器公司感到了王安公司的巨大威胁，有些人竟然说王安公司是IBM的终结者。

然而，好景不长，王安公司走向衰落的速度远比起发展的速度快。1985年是王安公司的转折点，这一年被王安公司逼入墙角的IBM生产出一种个人计算机，可以放在办公桌上，其性能比王安公司的产品还多，而且成本还要低，这预示王安的传统产品要遇到一场血战，奇怪的是王安本人对此抱以令人难以理解的沉默，从而给IBM一个绝好的机会。

恰好1985年全世界的计算机行业出现了衰退。王安实验室第一次出

现了亏损，第二年的第一季度就亏损了1亿美元，但是到年底的时候计算起来还赢利5090万美元，这是对王安公司的一个警告，但公司对此置若罔闻。王安认为计算机行业的衰退只是一个暂时现象，不久整个行业就会出现反弹。这是一个正确的判断，但在对计算机技术本身发展的认识出错了，王安错误地认为计算机没有什么发展前途，导致王安公司没有投身于这一新的领域来争夺市场，反而仍旧在生产已经过时的产品，结果造成了产品的大量积压。

在1988年和1989年两年时间里，王安实验室公布的亏损数字给人印象十分深刻，总计亏损了4.243亿美元。王安公司人数最多的时候有员工32000人。到1989年已经削减了三分之一。后继者为拯救王安公司出售了6亿美元的资产，但是收效甚微，1992年世界曾经瞩目的王安公司申请破产。

王安公司的失败一直是学者研究的一个重要课题。现在看来，王安公司的失败原因是多样的。

从内部看，王安后期没有选拔有才能的人才，不是根据才能而是根据血缘，确立王安公司的掌舵人是重要原因。他的儿子弗雷德早年在布朗大学主攻数学，1972年获得数学学士学位后，进入了王安公司工作。他先后在几个职能部门工作，以熟悉这里的情况，但是他缺乏明显的经商才能，而且为人还十分骄傲。缺少他父亲的科学文化素养和管理能力。正如一位经理所说：“作为一名经理，他还缺乏成熟，以前，我们在公司里听到的舆论都说弗雷德是一个充满幻想的人，没有人服气他，没有人愿意为弗雷德工作。”

王安对他儿子的重用，严重影响到其他高级职员的前途，大家感觉到，即使再努力地干，也不过是王安父子的打工者。王安公司的两员大将相继离去。其中一位相当优秀的销售和市场专家坎宁安，看到没有机会在王安公司里进一步发展，就到计算机控制台公司任职。另外一位负责产品质量的经理也在两个月后辞职。

这两位让人尊敬的经理的离去，在公司内部引起巨大的反响，一批富有经验的人才纷纷离开公司，这是对王安公司的最大打击。由于科技

人才的流失，王安在科技创新领域的影响越来越小，逐渐落后于IBM公司，1989年，在内外交困的环境下，王安终于撤去了不称职的儿子。但为时已晚。这里我们看到了王安作为一个传统东方人的悲哀，子承父业是东方人的传统，但这已不适应于现代社会了，特别是不适应高科技公司。

如果说用人的失误是王安公司的内部弱点，那么导致王安公司困境的却是对环境变化反映的迟钝。

王安公司之所以发展迅速，是因为当初，形势的发展和王安公司的经营方向一致。但后期，个人电子计算机出现后，PC逐渐成为市场的主导产品，这一巨大的市场走向被许多新兴公司捕捉到，却被王安公司所忽视。王安公司只想到一两个顾客，主要是金融方面的顾客，为他们处心积虑地制造最好的产品，但这个市场同日益扩大的个人计算机市场比，简直是微不足道的。当时，IBM公司因为王安公司的巨大威胁，被迫走向另外的发展道路，开发个人小型计算机，并且有良好的兼容性，可以保证它们的产品同各种先进的系统相匹配，除了苹果公司的产品以外，整个行业都是能够自由结合的产品。对于这个变化顾客保持极大的热情，纷纷踊跃采购。

计算机时代走向了平民化，可是王安公司仍然陶醉于封闭的软硬件系统，拒绝发生变化。1982年，当年他的竞争者开发出可以同时用于信息处理和数据处理的个人计算机时，王安在这个生死攸关的时刻，却十分犹豫，始终不能下决心开发新的产品，而是抱着自己的优势不放，继续开发文字处理机和大型的电脑等旧产品，结果大型机不久就被性能优越的小型机取代。机会一再丧失，企业缺乏自我更新精神。

#### 案例评析

王安电脑公司是一个创造奇迹的典型，但它的衰落也同样具有传奇色彩。它在鼎盛时期走向破产的故事，就好像玫瑰在盛开之后迅速地枯萎凋零。究其原因，就是落后于时代，就会被时代抛弃。在计算机行业，

产品的升级换代只有18个月的时间，如果有一丝的迟疑，就会彻底的失败，而在计算机行业。失败一次往往意味着你永远离开了这个领域。对此，业内专家提醒每一个中小企业业主，21世纪的企业，技术不可再被忽视；为追求美好未来，每一个中小企业业主有责任思考如何使技术能“为我所用”。否则初创企业的生意难以长久。不管是否正在自己家里搭建公司的雏形，还是公司正成长至一个迅速崛起的关键时刻，每一个中小企业业主的创业者都必须明白：技术是一切商业操作的基础。而21世纪商业竞争的核心是，领先的技术和商业操作模式，正在取代信息技术发展普及前的落后的技术和商业操作模式。



## 第 14 章 | 投资时应考虑相关的地理环境

### 实战技巧

毋庸置疑，在分析投资的客观环境时，相关的地理环境和基础设施建设是中小企业业主绝对不可忽视的因素。如果你小视它们的作用，那么必然埋下失败的隐患。事实上，忽视与投资相关的地理环境是阻碍中小企业发展的一个重要原因，业内专家曾撰文，商业就是由一个一个大大小小的圆圈组成的，你也可以将它理解为是由一口一口大大小小的锅组成的。每口锅里都有油水，锅太大，如果捞油星的人力气太小，身板单薄，很容易掉进去就淹死了。所以，中小投资者要根据自己的情况，具体选择在哪口锅里进行打捞。有时候，你找准一口锅，捞捞锅边的油星子也不错。比如，在小学旁边开个文具店，除了铅笔橡皮作业本之外，再卖点小黄帽，代销点课本，哪个小学生一学期不得丢上那么几顶小黄帽、不得丢上那么几回课本，光这笔收入就不错；在麦当劳、肯德基的周围开个儿童小书店，家长们带着孩子吃套餐之余，往往会顺便为孩子买些图书，让他们为了一本几块钱的儿童读物，专门跑一趟大书店不太容易，而如果是举手之劳，家长们就会比较乐意。在北京航天桥西北角的肯德基餐厅旁边就有一家名叫快乐盛典的小书店，瞄准的就是从肯德基出来的客源，以儿童图书为主，成人图书则大多为旅游休闲类，书店深藏于地下室，生意却出人意料的好；你还可以在少年宫的旁边开赛车

模型店、玩具店，可以在青年宫的旁边开网吧、卖爆米花炸薯条等休闲小食品，生意都不会错。在这方面，尤其要注意各城市新发展社区，因为配套设施尚不齐全，此类社区有着众多的投资机会，成功机会可能比在其他地方要大得多。

全球知名审计咨询机构普华永道不久前发布了长达80页的《中国对半导体行业的影响：2008最新分析》报告，指出中国市场消费的半导体已占全球产量的三分之一，该公司合伙人ErgunGenc在上海接受本刊独家采访时认为，本土IC设计公司的前景依然看好，但未来出路也许是行业整合，大致在2010~2011年左右。

Genc指出，中国半导体产业正在出现的对行业发展和公司决策造成直接影响的四个主要趋势是：需求快速增长、供需差距拉大、企业实力分散以及政府宏观政策的变化。

尽管在普华永道早先出炉的报告中已经显示，中国半导体消费需求旺盛，并有着极高的增速，然而报告也同时指出，中国半导体消费量要达到全球消费总量的1/3还需要等到2010年。不过从目前来看，这家咨询公司的此前预测显然太过保守了。在最新的报告中，普华永道称，2007年全球半导体消费量已达2,500亿美元，其中中国占到880亿美元，已然超过1/3。

报告也同时指出一个早已存在但是仍在不断加剧的趋势——虽然消费量已经跃居全球第一，然而横亘在中国半导体消费与制造能力之间的鸿沟却在日益增大，目前这一差距已经拉大到500亿美元。另外，虽然在过去的几年中中国半导体产业取得了不小的进步，也涌现出了不少可圈可点的企业，但是一个不容忽视的现状是这些企业的规模仍然有限，且实力分散严重。“即便是中国IC设计公司中最大的50家公司，其年销售量总和也只有23亿美元。”Genc说道，“与之形成鲜明对比的是，全球最大的50家的半导体公司却占据了世界销量总和的80%。”

他进一步指出，从宏观经济环境的层面来看，中国新税法与劳动法的推出对投资造成的冲击以及新的激励措施的出台所带来的利好也影响

着资本市场对中国半导体产业的投资计划。由于之前的投资冲动主要来自低廉的劳动力成本，因此在相关法规出台之后，许多跨国公司都对其今后投资进行了重新评估。中国政府也推出了面向高科技产业的激励措施，力图创建一个良好的投资环境，且在转移定价方面也出台了一些新的规定，所有这些变化都对中国半导体产业的发展产生了直接的影响。

论一个国家的半导体产业实力，大部分人都认为IC设计应该是最重要的指标。Genc表示，2~3年前风险投资更多的也是关注在IC设计方面。然而尽管中国有多达500多家本土芯片设计公司，但尴尬的是市场排名前100家的半导体供应商却仍然是跨国公司。大部分本土公司都以中低档产品为主。“原因主要有两点：首先中国公司在IP方面处于弱势地位，其次中国原本在芯片设计上也不是很擅长。”

Genc指出，由于中低档市场竞争激烈，毛利非常低，使得在经济变差的时候整体成长率严重受阻—2007年，本土公司整体销售额增长27%，相对2001年60%的成长率来说出现了大幅度的增速下滑，这其中，两家纳斯达克上市企业珠海炬力和北京中星微所受影响最大。不过他随后又表示，就长远来看，主要本土公司还将会回到高速增长的轨道，预期成长率将比过去的平均成长率还高出7个百分点，这其中整合和转型将扮演主要推动力。

中国目前已经有多达500多家IC设计公司，其中有近三分之一的公司只有不到20人，而且其中绝大部分都是以中低端产品为主。因此他们很可能被规模较大的企业所整合。”Genc说，“此外，全球范围的经济危机也加快了这种整合的发生。进一步来看，整合也为这些企业从中低档市场向中高档市场的转变提供了可能。”他表示，整合将会在接下来的两、三年内发生，预计到2010~2011年中国IC设计产业将剩下200多家企业。

Genc相信，中国本土IC设计公司的前景依然向好。“因为中国半导体代工产能很大，而且消费与供应能力间的鸿沟亟需填补，只有那些能够尽快转到中高端产品的公司才会成为最终的赢家。”

谈到当前的经济危机，Genc认为其对中国半导体产业带来的影响可

谓挑战与机遇并存。“中国在OEM方面具有不可替代的雄厚实力。”他说，“然而是否会出现跨国公司将其投资转移到其他国家的可能？我们认为主要还是要看投资收益。”

Genc表示，许多企业都会在成本与投资环境之间进行策略权衡。“投资成本是国际资本在何处投资的主要因素。我们说机遇，是考虑到如果政府能够提供更多的刺激措施和一个友好的投资环境，跨国公司会将其更多资金转移到中国来。反之，如果投资收益在其他国家或地区大的话，就是一个挑战，当然这不是两三个月就能看到的，需要长期的决策过程。”

还有一个不利的因素是全球目前生产量过剩，因此他建议中国应考虑如何扩大整体环境对投资的有利因素，让跨国公司更多投资在中国的半导体产业。

有关中印半导体产业的比较也是近年来一个较热的话题，Genc认为印度确实对中国半导体产业造成了相当大的挑战。“但是，中国在芯片设计方面仍然很强，且投资环境也相对有利。”他表示，许多跨国半导体公司已经在此耕耘多年，培养了一大批高端人才。此外这里拥有大量操作熟练的技术工人，劳动力供给能力也很强。

“不可否认，在考虑到成本时，印度确实比中国有利，而且也有很强的技术工人。但最大的问题是，在哪个投资环境下能取得最大的投资收益才是资本最为关心的话题。毫无疑问，中国在地理环境及交通基础设施方面都令人印象深刻。”Genc总结道。不过他也指出印度的强势在软件设计，因此今后的设计有可能会发生转移。“所以中国半导体公司如何过渡到中高端对于其未来的发展至关重要”。

提起项目投资，人们首先想到了投资环境，又更多地想到的是外部环境和外部环境对中小企业投资的重要性。外部环境实际上就是中小企业投资的外部条件，中小企业投资的外部条件是一个由综合因素构成的整体。主要是指那些存在于中小企业投资组织之外的或周围的各种主客观条件，它包括经济环境、政治环境与法律环境、科技环境、文化环境、

地理环境，等等。

第一，经济环境是一个多元的、动态的系统，是创业环境中最基本的组成要素，是构成企业生存和发展外部条件中的社会经济状况及国家经济政策。为什么这么说呢？这是因为社会经济状况包括经济要素的性质、水平、结构、变动趋势等内容；国家政策是国家履行经济管理职能，控制、调整、实施经济发展战略的指导方针，对企业经济发展的经济环境有着重要的影响。

第二，政治环境是指影响或制约企业发展的各种政治要素及其运行所形成的环境系统。在这里要理解的是政治环境与政治要素有关但不相等。法律环境是指与企业相关的社会法律系统，它包括国家的法律规范，国家司法与执法机关、企业的法律意识等。改革开放是我国政治发展的主流，企业在国家宏观调控的前提下，自主经营、自负盈亏、产权清晰，是自主创业的市场主流。创业者不仅要关注国内的政治环境，还要关注国际政治环境的变化。

第三，科技环境是指企业所处的社会环境中的科技要素，以及与该要素直接相关的各种社会现象的集合。在这里要理解的是科技环境与技术环境有关但不相等，前者是以科学技术领域、科技事业为主体，包括社会科技水平、科技力量、科技体制、科技政策和科技立法等；后者是以科学技术及相关现象作为环境加以考察。社会文化环境是创业者普遍关心的创业环境因素，社会文化因素影响人们对经济活动的态度，影响人们的价值取向、生活方式、消费倾向、工作态度以及企业的管理方式。

第四，地理环境主要包括自然环境和人文地理环境。企业所处的地理位置是先天具有的，比如你的地理位置是处于沿海还是陆地，是东南还是西北等等，它是构成创业环境的重要方面，尤其是自主创业者不可忽视；资源环境也很重要，具有丰富的自然资源储量，是企业发展的重要物质基础和有利条件。

事实上，好的环境是中小企业投资成功的重要因素，特别是近年来随着商业地产加速发展，投资者把越来越多的资金投向商铺。风格创意地产整合传播机构执行创意总监谭理华先生指出，投资商铺，要尽可能

规避商铺的投资风险，这就需要投资者在投资之前必须对商铺有较为充分的了解和调研，这是实现良好收益的前提条件。通常投资者需要着重关注以下几个方面。

第一，地理位置。人们常说投资商铺首先要看地段，其次要看地段，最后还要看地段。商铺的地理位置对商铺的成败往往具有举足轻重的作用。商铺具有极强的区域性，黄金地段是收益的保障，黄金地段包括众多的人口、便利的交通、良好的人文环境等。商铺不是住宅，一旦所在的地理位置没有较大的人流量作为支撑，商铺将很难坚持下去。如今的银座地下购物广场，生意非常红火，可以说济南生意最火的购物中心，就是因为该购物中心处于济南最繁华的趵突泉大街一带，是整个济南市的核心区。

第二，招商情况。商铺作为营业场所仅仅依靠黄金地段是不够的，商铺出售之后商业运营的好坏将直接影响到商铺未来的收益。现在的投资者理性程度逐渐增强，更倾向于在商铺完成全部或大部分招商工作之后才决定进行投资。像泺安广场，由于ITAT的整体进驻，在商铺出售之前便完成了招商工作，这便给投资者增加了投资的信心。

第三，业态定位。特别是一些大型专业市场，如果定位欠缺，难以及时调整掉头，很容易受到地段制约或经营环境的影响。业主投资的时候，要看开发商对商家的选择，是否是参照商铺周边的商业业态和经营状况，是否能够做到业态互补，可以迎合，也可以另辟蹊径。比如，商铺周边经营服饰类商品，就像济南的洛口，那么在商家的选择上，便可以考虑相关业态的商户；商铺周边若为社区型服务业态，社区商业业态多达几十种，别的店面如果做餐饮店，可以选择做早点店、蛋糕坊，只要立足于社区消费，就会达到良好的互补性，增强整体商业的凝聚力。同时还要考虑入驻商铺的商家的实力，如果某种业态已经饱和，就应该回避此类业态，如果某类商家实力很强，也要回避此类业态，以免加剧不必要的市场竞争，加大经营风险。

第四，新老商圈。老的商圈铺面与新崛起的商圈铺面各具优势。在老的商圈，消费者已经养成了固定的消费习惯，已经形成了一定规模。

比如济南的海鲜大市场，洛口区域的一些专业批发市场，长期的文化和影响的积淀，为投资者做好了充分的前期市场。虽然新商业圈的形成需要时间的沉淀，但作为投资者来说，在新商圈没有形成之前，投资者所投入的资金相对较少，新的商圈一旦形成，其增值潜力便会体现出来。

### 经典案例

朱升华在杭州的文三路上，开有一个书屋，书屋的名字叫做“枫林晚”，取自唐人杜牧的诗《山行》：“停车坐爱枫林晚，霜叶红于二月花。”令人一看就感觉到浓浓的文化气息。

朱升华毕业于厦门大学经济学系，毕业后在杭州一个大的公司集团坐办公室，日子过得本来很惬意，可是他却觉得这样做下去没有意思，想出来创立一番事业。为了做什么，他考虑了很久，最后想到自己是一个读书人，平时最爱的就是书，最喜欢逛的也是书店，就想不如自己也开一个书店吧。

他的选择遭到了全家人几乎一致的反对。朱升华刚刚开始参加工作，自己没有积蓄，家里又不肯支持，眼看美梦即将变成一枕黄粱，这时候是一个好朋友伸手救了他。好朋友慷慨地借了他5万块钱。朱升华选来选去，就选中了文三路这个地方。之所以选这个地方，是因为这里属于杭州的文教区，周围有多个大学，平时街上成群的大学生和教授们走来走去，文化气息非常浓郁。

朱升华的生意几乎没有经过什么波折，一炮打响。因为从一开始，他就采取了有针对性的营销策略，面对什么样的环境，什么样的消费者，就进什么样的货，卖什么样的东西。他之所以选择在文三路开店，就是看中了这里的两多：大学生多、大学教师多。所以，他进的图书大多也是迎合大学生和大学教师口味的。以普通书店不多见的学术类书籍为主，如东山讲堂文集之类，这样的书或许一年只能卖出去一两套。还有些书，在整个杭州市场上可能也只有那么几个人会买，只有那么几个人需要，可他照样会去进货，就专门为那几个人准备。不为别的，因为他已经看

出来，一般这样的人都比较忠诚，只要在你这里有一次买到了好书，买到了他们需要而别处买不到的书，以后他们就会老到你这里来。

从长期来看，这些人的图书购买量非常大，价值非常高，属于那种“金卡”型和“贵宾”型的客户。时间长了，朱升华这样的忠诚顾客积了一大批。朱升华做过统计，在他的顾客中，回头客要占到80%。虽然店面较小，只有20多平方米，但因为卖的图书附加值较高，顾客的回头率较高，单个顾客购买量较大，朱升华的收入非常不错。现在他已经在全华浙江师范大学后门开了一个分店，还准备在全省其他具备条件的地方开分店。

#### 案例评析

众所周知，好的选址是成功投资的一半，就像朱升华正在做的那样，杭州文三路的店就是20平方米，再大就是浪费，有了钱，不妨再到金华浙江师范大学的后门去开个店，等再有了钱，再寻找别的合适的地方去开个店。这样一步一步发展起来，这是最安全稳妥的一个办法。

朱升华经营自己这家学术书店的方法和北京的万圣书园有些相似。万圣书园也是家民营书店，老板叫刘苏里。开始的时候面积也不太大，大约也就百十平方米，开在北京大学与清华大学之间的一个偏僻角落里，不熟悉的人得使劲问一通才能找到。后来随着拆迁，几经搬迁才弄得越来越大。但就是在那个偏僻角落，也是一天到晚熙熙攘攘，人群川流不息，真是“谈笑有鸿儒，往来无白丁”。店主就是依托背靠清华、北大的优势，依靠经常举办学术沙龙，请名人进行学术讲座，以学术气氛和名人效应吸引了大量的拥趸，同时带动了图书的销售。在万圣书园，你很难分得清楚学术和商业哪个是主，哪个是仆。

朱升华在他的书店也经常举办学术沙龙，包括汪丁丁之类的名人都在他的小书店里举办过讲座。此外，朱升华每月的第二个星期五还会在自己的书店里举办定期的“诗歌沙龙”以及不定期地举办各类小型学术聚会。其实，朱升华“枫林晚”的周围还有其他多家书店，比他面积大

的有，比他实力强的也有，但只有朱升华书店的生意最好，原因就在于他抓住了环境因素对商业的影响，抓住了主流客源。整个文三区就好像一口锅，而大学生和大学教师就像水面上的油，是整口大锅里最有价值的一部分资源。



## 第 15 章 寻找合适的投资伙伴

### 实战技巧

企业投资者在投资合作过程中的沟通，必须是建立在有效，真诚，互信的基础上方能达成意见统一和目标的一致，对达成的共识任何一方均应信守承诺。同时作为远期合作项目的投资者应不断学习和完善自我专业知识，方能做出正确的投资判断和决策，对此有专家总结出：面对不懂业务的合作者，你能获得支持，因为他只重视结果，面对业务熟悉的合作者，你能得到充分的支持，因为你们的共识之处多于分歧，如果面对的是个“半罐水”，那你时常要做好调整好自己的准备和忍让的心态，并做好退出的思考，否则会陷入泥潭而不能自拔。

当然，合作者之间只有分工、责任、尊重。没有权贵和主次之别，例如：股东会的决策者应全面和综合的分析计划各项投资及发展决策，正确和辩证的看待人事关系并能良好的处理。股东会监事，这是一个十分重要的岗位，应由有良好职业素养和品行及实是求事的人来出任，他必须以公开、公正、公平为原则，对全体股东及企业运营和员工行为进行督察，决非代表某一领域或某一个人的指令行事，否则就失去了一个监事的职责，股东会执行董事，这是一个负有高度责任的岗位，从事这个岗位的人不仅要具备专业知识和领导团队的能力，更要有敏锐的市场洞察力，要敢于直言和担负责任，并要严格遵守公司章程及坚守原则。

只有分工明确才是权责分明！寻求良好的合作伙伴就是寻求发展，一步错全盘皆错，因此一个合伙企业的投资者应具备“回盘布棋”的艺术和“调整组合”的胆识方能成事。

所以，业内专家强调，选择合适的投资合作伙伴需考察以下两点：

第一，选择合适的投资合作伙伴的立足之本关键有两条，第一条，合适的投资合作伙伴首先要学会做人，做一个像周恩来总理年轻时所倡导的那种“浮舟沧海，立马昆仑”之人；要做人，首先要树立正确的人生观、世界观、价值观。第二条，企业要树立自身的**企业精神**。精神彰显理想，精神决定未来。多年来，企业遵循“爱国、敬业、创新、领先、拼搏、诚信、守法、奉献”的企业精神，拼搏奋取、健康发展，积极奉献、逐步辉煌。

第二，合适的投资合作伙伴要有良好的素质。素质蕴含才华，素质决定成败。合适的投资合作伙伴要有“有大聪明、打大算盘、求大突破、成大事业”的胸怀，在发展遭遇“瓶颈”，企业面临“困局”的时候，要勇于创新与变革，敢做、敢当、敢为、敢闯。当然，这里所讲的“敢”字，前提是已经过思考，“认准、看准”的事情。合适的投资合作伙伴要具有严谨的科学态度和踏实的工作作风，在战略上要藐视困难，在战术上要重视困难，要有知难而进，百折不挠、咬定目标不放松、坚定不移向前冲的大无畏精神。

#### 经典案例

2003年7月时，eBay买下了当时中国网络第一拍卖网站——易趣网。当时，这似乎是世界上最好的网络商机，只有eBay才有机会抓紧机会。但iResearch（研究市场趋势的一家企业）的资料却显示，三年来，易趣网的市场份额下跌了超过50%，这主要是由于客户偏爱较本地化的其他拍卖商。对此，eBay宣布关闭易趣网，并将与北京一家网络公司TOM在线一同启用一个新的中国网站。在这项合作计划中，TOM在线拥有大部分股份。

许多世界最强大的网络公司都在中国这个广受欢迎的网络市场，与当地的竞争者展开大战，这只不过是其中之一。中国的网络用户数量超过了1.23亿人，仅次于美国。而这个数字同时也代表了总人口的10%。

由于中国有迅速增长的潜能，美国在线和雅虎等网络公司都已于1999年进军中国。可是，对中国前景的乐观心态，也造成了不少严重的误差。许多网络公司在经历挫折后，都逐渐放弃，将中国市场归还给中国合作伙伴，他们不得不承认，只有中国才最清楚中国人想要的是什么。

淘宝网超越了易趣网，成为中国最受欢迎的网络卖场。其发言人Porter Ensmann说，西方用户喜欢Google类型的简单界面，但中国用户却更习惯让人眼花缭乱的页面，他说：“他们不喜欢简易的平台。”同时，中国人也并不怎么喜欢拍卖这样价格不断上涨的东西。Ensmann说：“中国人习惯从较高的价格开始杀价，使价格变低。”

中国媒体公司DoNews.com的特色是科技信息，其创始人刘韧说：“在网上，你必须以最快的速度对用户的反馈意见做出反应。而国际网站灵活性一直不大。”

研究中国科技行业的分析家指出，政府有时会让外国公司的处境十分为难，他们通过法律和条规，一再地包庇国内企业。

自从美国在线在2001年在香港失去立足点后，它便关闭了面对中国的网络服务。美国在线也是第一个撤离中国投资市场的外国公司。雅虎于2005年进军中国市场，并花了10亿美元收购了阿里巴巴网的小部分股份。阿里巴巴是一家中国公司，目前正管理雅虎在中国的入门网站。

微软与MSN中国则以另一种形态出发。2005年5月时，他们由上海地方政府支持，联手进军中国市场。但官方的认可和微软在中国研发设备方面投资的增加，都无法让微软幸免于始料未及的政治风雨。这个月初，一家中国报纸报道，有匿名消息指出，微软的这项计划未通过中国信息部的执照审核。报纸预料说，微软可能因此需要外包MSN入门网站的运作。

微软则否认这则报告。微软在线服务部门的小组产品经理Brooke Richardson说：“我们正积极与中国相关部门合作，以更新执照。”

公司外的分析家说，他们还不知道MSN中国是否已有市场占有率。

入门网站启用时，MSN即时消息服务在中国类似服务中的受欢迎程度曾排名第二，榜首则是中国的服务商QQ。MSN Hotmail则是第四受欢迎的免费电子邮件服务，前三名分别为网易、雅虎和新浪。新浪也是一家中国公司。

期间，Google的搜索引擎也于2000年开始进军中国，但却惨败给中国搜索引擎百度，百度的市场占有率为60%。中国的一家市场调查公司，正望咨询的资料显示，Google的市场占有率已跌至百度的一半以下。2005年，Google在北京的市场占有率就从33%跌至21%。

DoNews com的刘初说，百度的速度比较快，中文内容较多，在将自己推销给中国用户方面也做得比较好。他说：“Google一直都很失败，我们都为此感到惊讶，或许他们终将撤离中国。”

Google在公众关系部门所发布的声明中说，中国是一个很重要的市场。声明中说：“我们正在中国建立强大的团体和运作队伍，并承诺为中国的用户、宣传商和合作伙伴提供最棒的搜索经验和搜索服务，同时为中国网络行业的发展做出正面的贡献。”

Draper Fisher Jurvetson自1999年起投资中国，该公司的冒险资本家Steve Jurvetson说：“主队肯定是有优势的。”

对易趣网来说，主队优势其实是属于eBay的。基于圣何塞的eBay自2002年起投资易趣网。当时，eBay投资了约1.8亿美元，这也使易趣网占有了80%的中国网络贸易市场。但却有批评指出，eBay想将易趣网转移到eBay平台上的举动，其实却帮了对手一把。对手则是阿里巴巴属下的淘宝网。北京正望咨询的管理伙伴Peter Lu说：“这使中国用户面对了不少问题，他们也因此转移到了淘宝网。”

从2003年到2005年，淘宝网的市场占有率增长了大约7倍，从原来的8%到达了59%。与eBay不同的是，淘宝并没有为上市而展开收费行动，他们通过阿里巴巴的商业网络服务取得运作费。淘宝网所设计的伸缩性质也是易趣网所没有的。

Ernsman说，淘宝的网站设计就像是中国百货市场布局的翻版，将男女部分成不同的垂片。他说：“这看来并不是什么新颖的主意。但他们

在中国时是这样购物的，因此他们喜欢这样的布局。”

况且，淘宝网提供了内置的在线聊天服务，增加了买家和卖家之间的信任。而eBay则只在2005年将Skype的呼叫服务融入自己的中国市场。

美国网络公司进军并测试中国市场已有8年，有分析家相信，想要成功，美国公司必须寻找适合的合作伙伴，比如雅虎就购买了阿里巴巴的股份。

花旗集团的分析家Mark Mahaney在一份有关美国网络公司在中国和韩国所面临的挑战的研究报告中写道：“雅虎在亚洲的地位或许的确最具竞争实力。”这份报告上周发布，Mahaney在报告中说，eBay宣布关闭易趣网，意味着他们已宣布“他们在中国市场没有获得成功。”

eBay发言人Ham Durzv说：“我们从在中国的经历中学到了很多东西。其中一样是，若真想获得长时期的成功，拥有一位强大的当地合作伙伴则是关键。”

eBay与TOM在线的新合约要求eBay投资4000万美元，TOM在线则需投资2000万美元，但TOM却将占有51%的股份。eBay的执行总裁Meg Whitman在一次记者会上说：“尽管财政支出有差距，但我们仍认为这项交易是相当平等的。”她也特别指出TOM在线的无线服务业务十分强大。

Whitman否认eBay收购易趣网是一个失败。她说：“我们认为，中国使我们又再进化了。”

eBay易趣的出局又再一次证明了跨国企业本土化策略的重要性，一个在其他国家能够成功运作的商业模式并不见得能够在中国同样成功。eBay一定会从易趣网的经营失败中学习到在中国运做业务的经验，而这也让目前本土化尚未成熟的其他外资企业引以为鉴。

### 案例评析

上述案例涉及到的的是一个典型的合作伙伴选择的问题。

投资是投融资双方共同努力的一个结果，投资方不仅要了解企业，企业也应该了解投资业乃至整个金融领域。企业盲目地和投资商进行接

洽，然后进行合作，最终导致了企业在人力、物力甚至是时间上的损失，也会造成企业在金融资信方面得不到信任。因此，如果企业家在寻求投资之前就了解相关融资领域的惯例与知识，很多浪费就可以避免。因此，选择合适的投资伙伴就尤为重要，如果选择实力远超过自己的投资伙伴，这是中小企业在选择合作伙伴时的一个重大决策错误，如果突破这种“选择实力远超过自己的投资伙伴”的做法，那么就必须正确认识合作的重要基础。

研究发现，合资失败和散伙的主导因素有：

第一，不做投资规划和市场分析，盲目投资，缺乏市场意识，一味模仿。

第二，缺少信任度，合资者喜好培植“亲信”掌管经济，和营运部门，不能取贤举才。

第三，不做成本和投资回收预算。

第四，不请专业人士打理企业。

第五，无激励机制和完善的营运规程。

投资一个企业首先应有真诚的、信任的态度，同时建立科学的、高效的、有远景规划的营运管理体系才是根本，要从思维和行动上尊重科学和人才，适应市场发展规律，不断调整经营思维才是企业的生存之道。那么，如何寻找合适的投资合作伙伴呢？业内专家指出，以下几点必须考虑：

第一，首先应考虑合作者的受教育程度及人品和行为准则。

第二，考虑合作者对专业人才的认知态度。

第三，观察合作者对个人经济及企业经济问题的处理态度。

第四，观察合作者对员工的态度。

第五，了解合作者与企业内部异性员工的关系处理。

第六，观察合作者对财务、营运、管理规范操作的认知度。

第七，观察合作者是否有坚持在采购、仓管、收银、出纳一手抓的习惯。

## 第 16 章 | 绝不能用短期借款搞固定资产投资

### 实战技巧

厂房、设备等固定资产的投资，一般需要很长时间，短的也要三五年。有些投资者轻信一两年就可收回投资的效益预测，用短期贷款购买厂房、设备，结果到期不能按期偿还，导致罚息、诉讼甚至破产等严重后果。投资效益的预测一般是理论上的，实践中会有很多不确定因素，企业的建成、达产都可能需要很长时间，所以最好不要按照一两年就可收回投资这样乐观的预测来组织、使用资金。另外，现在企业已经远离了暴利时代，无论是生产还是经营性企业，盈利水平在5%也是正常的，超过30%的很少，经营者要树立长期稳妥的经营意识，不要有一下子抱到金娃娃的投机心理。如果项目确实可行，但缺乏自有资金或长期贷款，应当尽可能通过租赁闲置厂房、设备或合资解决。任何时候，降低风险的最好办法就是尽量避免让资金去冒看得见的风险。

因此，中小企业在经营的过程中必须严格资金管理，加强财务控制，“适当负债、结构合理”，不断提高资金营运效率。众所周知，合理安排资金结构，提高资金营运效率，使资金运用产生最佳效果，是企业财务管理追求的基本目标。中小企业受企业规模的限制，承受财务风险的能力比较低。因此，形成合理的资金结构，确定合理的负债比例尤为重要。要合理地进行资金分配，要有必要的流动资金与固定资金，两者有效配

合，才能产生最佳经营效果。中小企业在改善资金结构的同时，在资金运用上，要维持一定的付现能力，以保证日常资金运用的周转灵活，预防市场波动和贷款困难的制约。要加强现金管理，对企业的现金流量做准确的分析。要使资金来源和资金运用得到有效配合，如绝不能用短期欺借款来购买固定资产，这样会造成借款到期而投入资金还未收回，势必要从另外渠道筹资偿还短期借款，导致资金周转困难。

中小企业要做到“适当负债、结构合理”：

一是企业在创立时根据投资规模筹集必要的资本；在资本有限的情况下，选择能达到的投资规模。

二是中小企业实现的税后利润应尽可能多积累，充实资本。

三是要努力改变过度负债的局面，尤其是经济衰退期切忌过度负债；短期负债与长期负债应有一个适应企业规模的均衡。

四是要加强存货管理，建立科学的库存储备，缩短库存周期，对库存呆滞积压物资，采取灵活方式快速变现。

五是要加强应收账款的管理，建立和完善应收账款管理体系，采用科学的方法对风险予以识别和控制，要掌握对方企业的基本情况，收集其基本状况和经营状态，了解其信用状况，判断其还债和信用履行能力。

在应收账款政策上，一要通过现金折扣和缩短收账期促使对方早日还款，二要将收款责任落实到销售部门和销售人员身上，要充分预测资金收回和支付的时间，如应收账款什么时候可收回，什么时间应进货等，都要做到心中有数，否则就容易造成收支失衡、资金拮据。

#### 经典案例

湖北一个新组建的农副产品加工公司，为了事业的高起点，急不可待地购进了一大批设备。不久就发现，要安置新设备，现有的厂房远远不够，需要建新厂房。可建新厂房需要很大一笔投资，为采购设备，公司账上资金已几近枯竭。无奈之下，只得求助于银行。几经周折，总算以备料的名义，从银行贷来了一笔款子。该公司将这笔款子投入新厂房

的建设当中，却忘了这是短期贷款。新的厂房刚盖完，还款的时间也到了。公司还不上银行的借款，银行就申请法院将公司原有的厂房带新盖的厂房和机器设备全给查封了。这家企业一时落入了进退无路的境地。

### 案例评析

借钱没什么不对，几乎每一家企业都有过借钱的经历。

上述案例中的这家公司错在用银行的短期贷款搞固定资产投资，这是公司财务管理上的大忌，将会大大增加企业的投资风险，并有可能危及企业的正常运作。所以，作为企业管理者，对一些基本的财务知识一定要懂，不懂就要花时间认真去学，否则早晚要吃大亏。史玉柱后来总结自己失败教训的时候就说：我失误就失误在那时候不懂财务知识，将流动资金大量投入固定资产建设，结果使企业流动资金枯竭。企业也受此拖累，最后支持不下去了。



## 第 17 章 | 投资时最好做好市场调研

### 实战技巧

科学的市场调研是新项目投资成功的一个关键因素，因为企业面临激烈竞争必须要以市场调查入手，发现机会，确立竞争优势。但作为中小企业业主，不可能长期依赖专业调研机构，那么，中小企业业主自己该如何进行营销的市场调查和信息收集呢？史玉柱认为，市场调查、信息收集是辨认市场机会，确立企业竞争优势，建立市场竞争战略的出发点。

事实上，国内多数中小型企业普遍缺乏对市场调查、竞争情报收集的足够重视。市场调查是营销管理的基础工作，具有长期性、动态性，是需要专项化的工作，在管理时更需要全面落实。为了更好地回答上述问题，史玉柱将市场调查、营销信息统称营销信息采集系统，分为内部报告系统和外部情报收集系统两部分。

第一，企业内部报告。

内部报告系统的核心是订单收款循环。这不仅是收集市场情报，也是分析企业内部营运状况，是营销管理的基础工作。一般地，企业内部报告包括客户订单；销售预测表；销售汇总报表（月、季分地区）；销售价格水平表；存货统计表；应收账款统计表。

在初创企业中，必须做好客户订单，因为订单是初创企业的命脉，

一般地，客户订单要按照行业、地区、交货期、产品规格进行归类；销售产品预测表要分产品种类成交可能评估值、交货期、按年、季、月，如批次多，则要分到每周；销售汇总报表要统计详细，分产品，分时间段，分地区、分人员；销售价格水平表要能够从中看出大类产品价格状况、赢利能力及分地区、分人员的赢利能力，从中可看出某地区的贡献利润值；存货统计表要将企业内部产品供应状况做一一统计，注意要与销售预测表配合来看，同时注意存货的动态变化，如产品规格复杂、交货频繁，存货期的统计则周期要短，最好借助计算机信息系统每日进行统计。应收账款统计表要区分账龄，并结合客户信用分析使用。以上报表提供结果资料要形成制度化，定期统计，一切资料只有在经过集合、归纳，对比时才有意义。

## 第二，外部情报收集系统。

外部情报收集应从五个方面着手：

1.消费者调查。应注意从消费者的角度收集，了解消费者的欲望需求，不要将消费者的意愿、表述“翻译”成制造商的想法，要客观。如工业品需注意：客户要求我们产品在其整体产品中的功能要求，可能的话要实际操作使客户掌握如何使用我们的产品。

2.产业市场调查。尽可能收集本行业的发展、现状、趋势，行业生存条件等方面内容，密切注意新技术在本行业的运用，同时也要关注与本行业相关行业动向，如房地产业对建材行业的影响。

3.竞争调查。对竞争者的调查，要注意对其市场行为规律的分析，特别是主要经营者的变动及其他动向。在这里要提醒的是，竞争不仅来自于同行业间最类似的产品，还来自例如供货商、客户、替代品、新加入的竞争者等多方面的威胁。由于各企业所处的行业不同，要有所区别。有些行业新技术不断涌现，产品更新换代快，因而替代品威胁成为主要的竞争压力，就应列为竞争调查的重点。

4.营销渠道的调查。市场网络成员的地区、数量、规模、性质、营销能力、信用等级，代替竞争者产品情况、合作情况、主要经营者的情况等做项目记录，并需做动态的调查，定期（如半年）更新一次。

5.宏观环境调查。要注意经济环境的变化，特别是主要产业的发展变化对本行业的影响，有些行业反应较快，如石油价格的变化等等。中国经济仍处于转型期，各项法规政策及政府主管部门职能都在转变之中，要注意收集，并注意产业发展趋势的要求与政府行为的力度，如环保的要求对很多行业企业（如小化工企业）成了生死线。

外部情报的收集该如何着手？在这里提供一些简单易行的方法：

1.自行收集阅读书报（经济类）、行业出版物，安排专人做演示文稿工作，将有价值的信息收集起来可供传阅分析之用；同外部人员交谈，包括供货商、顾客、经销商及外界其他人士，在闲聊之中，或许就会得到重要情报；同本公司内部人员交谈，如采购人员、送货人员、销售助理等；也可以在公司管理上提出要求，如让员工在工作日报表上记录信息情报。

2.由于销售人员在一线服务，对市场反应最为敏感，要重视发挥他们的作用。在销售人员的工作中，将情报收集列为其基本工作之一，并列入考核。

3.鼓励经销商收集、提供情报，可考虑将经销商情报收集纳入年度评定指针之中，并给予适当奖励。当经销商认为他参与到企业的发展之中，他的积极性也会高涨许多。

4.购买情报。这分成两种：一是向权威专业情报机构购买，价格虽然高些但毕竟值得；二是向行业资深人士购买，这个方法较灵活，并且可就某一问题要求深入调查，但一要选对人，二是要处理好合作关系。

5.购买专业新闻演示文稿、国家经济统计年鉴、行业统计年鉴，这些有一定的参考价值，并要归纳为好对本企业有用的信息。

6.装扮成顾客去访问竞争者，既要学习竞争者高明之处，更要及时发现竞争者所忽视的地方，因为这往往就是机会所在。

因此，史玉柱强调，市场调研对于那些中小企业业主来说，重要性是不言而喻的，如果没有市场调研，投机新项目的成功的几率将大大降低。事实证明，市场调查、情报收集是创业者一项非常值得花精力去做的重要工作。史玉柱坦言，要做好这项工作：一要有专人负责；二要记

录下来分类进行登记整理、并作动态调整；三是要全方位地推行，对所有外务人员做统一培训，告知如何收集情报，什么情报有用。这项工作并不复杂，只要用心就可以做好。中国企业普遍存在“研究同行是内行，研究市场是外行”，业内专家提醒中小企业业主必须改变以前的做法，做到真正地研究市场。

在某财经报社工作的张曼黎，在北京东三环附近买了一套公寓。由于自己经常加班，所以比较喜欢吃蛋糕甜点等小零食，每月消费都在1000元左右。看到蛋糕甜点店总是人潮如织，张曼黎开始琢磨要在自己住的公寓小区里面开一个蛋糕点，小区里住的也都是年轻人，消费量应该很大，每年应该也能挣个四五十万吧。张曼黎赶紧咨询同事、朋友，他们都非常肯定，说这个项目肯定挣钱。听后，张曼黎备受鼓舞。说干就干，张曼黎立即租店面、装修、引进烘烤设备，请服务员……经过一番筹备，蛋糕店隆重开业，张曼黎还请了电视台的几个记者做了个小片花在电视上宣传。张曼黎决定，最初一个月顾客购买甜点全部8折优惠。

前两天，小区里来询问的人还挺多，可是买的人很少。每天烘烤的面包和甜点由于是一天的保质期，张曼黎不得不痛心地看着大部分烘烤的甜点被扔掉。就这样整整扔了一个月，张曼黎开始反思自己的创业是否正确？为什么没有预期的销售额呢？

在创业的时候总是因为细节的问题，没有把好的创意变成生意，自己没有经营红火的生意短时间内却在另外的企业家手中欣欣向荣。在产品和市场条件相同的情况下，失败的创业者可能仅仅是一个错误就加速了生意的失败。

从上述案例不难看出，创业者失败的根源在于：

第一，没有进行充分的市场调研。像张曼黎一样，很多人的投资项目是非常仓促的，根本没有投入足够时间对商业项目的可行性进行调研，这是最重要的错误。十有八九的企业家是因为其构想没有可行性而告败。他们急于求成却准备不足，没有进行充分的市场调研。你可能睿智无比，行事准确无误，却因为你的奇思妙想没有可行性而失败。

第二，过分估算市场规模及销售额。张曼黎犯的第二个错误就是过高地估算了自己小区对于甜点的需求，也就是过高估算市场规模和销售额了。多数缺乏经验的创业者还没有分析将有多少顾客就急于开始一宗生意。他们做出一份投资计划并将其交给生意伙伴，以便鼓动伙伴投资。他们计划卖出100万件产品，但却只卖出了计划的2%。错误估算市场规模的同时也错误估算了销售计划。有些创业者说，有200万人会买我们的产品。而实际上，他们只是在做销售广告。他们需要考虑商品的成熟周期，以便达到其承诺的数额。他们还需要很长时间等待市场成熟。多数缺乏经验的企业家将成本预算制定得很低。这主要是因为他们对销售额做了错误的预计。此外，销售额低于计划导致利润也低于目标。

第三，关注片面不能均衡发展。通常，一个企业家总是关注其最得心应手的业务，因另一部分不是擅长的就漠不关心。像张曼黎就是对广告宣传比较在行，而对产量控制没什么经验。实际上，不应只对生意的一部分予以关注，而必须统揽生意的全局，如若不然就会失去对生意的控制，在这样的前提下，再关注重点可使你的公司更有竞争力。很多企业家谈及其企业时会说，企业规模有多大，雇员有多少人，分公司有多少家，年销售额有多高。只注重生意的增长速度而忽视了收益。银行家对没有良好收益的企业不感兴趣。你应学会如何创造高利润和掌控生意的增长。还有一种情况，你的公司和产品在市场没有自己的特色。很多公司希望抓住所有的市场机遇，它们的摊子铺得太大，以至于失去重

点，也没有在市场中形成一个自己的品牌。建立品牌，是创业之初就应该着手重点做的工作之一。

有人认为，小笔投资没有必要搞可行性研究。其实，这是一个十分错误和幼稚的想法，结果往往是拿着自己的投资“打水漂”。那些开张不久就“跳楼”、关门的服装店或小商店到处都是，卡拉ok厅、夜总会、迪吧、茶坊，本已竞争激烈，几家欢乐百家愁，但后来者还在纷纷大举投资，越开越多……可以预测，赶“马后炮”者若无特招新招，多半是要砸锅的。因此，哪怕是投资小项目也必须调研论证。事实上，很多中小企业雄心勃勃想干一番自己的事业，这自然是好事。但缺乏投资信息指导、不作市场调查，也舍不得花点小钱去咨询有关专家机构，往往是亲朋好友凑在一块儿，举举酒杯、拍拍脑袋就决定上一个项目。待到开了张，大笔的钱已投进去了，拔也拔不出来，眼看着血本无归。中小投资也需要搞市场调研项目论证。既然是投钱不多就能干一个项目，那么你应该想到，你能干，张三李四王二麻子也能干，潜在的竞争对手也就会多得不得了，也就容易一哄而上，过度竞争。因此，投资上项目，你必须研究干这一行的进入成本，进入成本低，万把块钱就能干，干的人一定会很多，那么你有什么独特的优势？这些是需要三思而后行的。

事实证明，中小企业投资能否获得成功，在很大程度上取决于每一个中小企业业主在事前对企业市场前景的调查、策划、运筹等准备工作。好比站在有很多岔路口的路口，如果之前没有考虑清楚而选择了错误的道路，之后走得再快也只不过是离悬崖越近。每一个中小企业业主在投资项目的时候应该既有知难而进的思想准备，又要着手进行丰富的实战准备。而实际情况却是，很多中小企业业主在投资项目的时候是非常仓促的，业内专家指出，投资项目准备不足主要体现在以下几个方面：

第一，中小企业业主根本没有投入足够的时间对投资项目的可行性进行调研，这是最容易犯的错误。大多数的中小企业业主是因为急于求成，没有进行充分的市场调研，其构想没有可行性而告于失败。通常，一个人有了构想时会将其讲给合作者或家人听，以寻求肯定和认可。他内心并不希望找寻事实真相，而是希望有人对他给予认可，并把真相放

在一边。哪怕这个创业者本人睿智无比，行事准确无误，但最后都会因为他的奇思妙想没有可行性而终于失败。最可怕的是这类中小企业业主往往意识不到自己主观上的错误，不到黄河心不死，到了黄河也往往找其他貌似客观的原因来让心不死。

第二，中小企业业主没有事先进行详细周密的市场调查，往往头脑一热拍脑袋凭直觉来决策，根本没有从自己最熟悉、最擅长的业务起步。只是道听途说某某行业好赚钱，就贸然创业，从而在投资活动深入到一定程度后，方才发现自己的经验、知识、能力和人际关系都与投资项目不吻合甚至相差太远，从而导致失去竞争能力。这类中小企业业主往往是随机性的投资者，偶然间碰到了某个行业，了解一些皮毛，当然一般都是利好讯息后，便大张旗鼓地开始了。

第三，中小企业业主因缺少必要的经营企业的经验而导致投资失败。许多人尽管在政府、研究机构、大专院校或者大中型企业工作过，但是本身却没有兴办企业的经历，缺少中小企业业主必须具备的市场感觉和管理经验。用兵之道重在实战，作为一个中小企业业主，不能仅仅坐而论道，也不能书斋空谈，而是必须在经营实战中多多磨练。世界上没有任何一本书籍在我们阅读完了以后就一定可以获得成功，书籍只能告诉人们如何做才有可能接近成功，而真正实际动手去做的人永远只能是创业者本人。

第四，中小企业业主在一开始做的就是自己不喜欢或是不适合其做事风格与脾气的事，从而无法扬长避短，导致企业不可避免地夭折。兴趣是最好的老师，如果没有兴趣，就算前景一片光明，就算将所有的精力、金钱和最大化的责任感投入其中，投资热情将会逐渐降温，直至彻底放弃。因为投资准备不足而失败的案例有很多，这类中小企业业主往往在刚刚迈出第一步时就不得不停住了脚，匆匆投资又匆匆失败。下面这样的案例同样具有代表性：

确实，做好市场调研是投资成功的一个重要举措，在中国，没有谁比史玉柱更了解中国的消费者了。史玉柱在其语录中谈到：“我在我的公司只管一件事——市场调研。抓住关键环节，重点抓好市场调研。与其

改变消费者固有的想法，不如在消费者已熟悉的想法上去引导消费者。”

事实上，很多的投资行为都来自于绝佳的投资机会，不过我们都知道，几乎90%以上的投资梦想最后会落空。史玉柱表示，事实上，新投资获得成功的几率大约不到1%。针对投资机会的市场与效益，先行调查，提出一套评估准则，可能是中小企业业主投资是否成功的关键。有位长期跟踪史玉柱的专家说：“如果把中国所有做网络游戏的企业老总集合起来，史玉柱肯定还是头儿，因为他最了解市场，最了解消费者，他的模式最有效。”无止尽地去了解客户的需求，就是史玉柱在卖脑白金时，亲自和老太太聊天，调查需求，发现市场的切入点，这种“不把消费者需求搞清楚一天，我就痛苦一天”的务实精神以及到现在“每天做10个小时的网游客服”的专业精神是非常值得我们保健酒学习的。由于史本人对于消费者有着深刻的理解，他设计生产的产品一般适合普通大众消费者，并且能够直面消费者。

毋庸置疑，营销就是要满足消费者的需求，中小企业业主连消费者的需求都不了解，消费者怎么可能会购买该企业的产品呢？因此，作为中小企业业主不能闭门造车，要舍得在市场调研上多花精力，学习史玉柱的精神，吃透消费者，这样销售的产品才能有的放矢。因此，没有认真地调查市场、分析行业特点、熟悉产品性能，也没有找到适合的营销策略，就盲目地投资，这样的投资，失败是必然的。

在很多人看来，史玉柱是个有独到商业眼光的奇才。殊不知，独到眼光的背后，是他大量艰苦的基础性调查。曾经在统计局任职的史玉柱，调查对他来说已经成了习惯。而深入消费者当中进行一线调查，聆听最真切的市场声音，已成为史玉柱实施新的商业战略之前必做的功课。当年，在深入调查的基础上，他得出的结论是，中国的保健品市场远未饱和。

在开发脑白金市场的时候，史玉柱将江阴作为根据地。启动江阴市场之前，史玉柱先对这个市场进行了一番调查。他戴着墨镜走村串镇，挨家挨户地去寻访。由于白天年轻人都出去工作了，在家里的都是老头

老太太，半天见不到一个人。史玉柱一去，他们特别高兴，史玉柱就搬个板凳坐在院子里跟他们聊天。

“你吃过保健品吗？”“如果可以改善睡眠，你需要吗？”“可以调理肠道、通便，对你有用吗？”“可以增强精力呢？”“价格如何如何，你愿不愿使用它？”

这些老人告诉史玉柱说，保健品是想吃，但通常情况下都是儿女们去买，他们自己不舍得买。

“那你吃完保健品后一般怎么让你儿子买呢？”答案是他们往往不好意思直接告诉儿女，只会将保健品的盒子放在显眼的地方，在吃饭的时候进行暗示。

敏锐的史玉柱看出了其中的奥妙。他因势利导，推出了“今年过节不收礼，收礼只收脑白金”的广告。而今，这个广告已经是家喻户晓，被许多电影和电视剧争相引用，成为了他们创作的素材。

史玉柱在低谷期做研究市场时发现，中国的保健品，10个里面有9个不赚钱。要么因为产品功效不明显；要么因为功效没能被消费者感觉到。他因此认为，保健品特别依赖于广告。广告一打，销量就有；广告一停，销量就下，它的市场没法靠口碑去维持。所以保健品要赚钱，必须靠口碑相传，靠口碑相传来起到广告效应，赚口碑相传的钱。于是，史玉柱又一次倾尽所有，猛砸广告，并且在每个省都从最小的城市启动市场。如：在浙江，脑白金首先启动于台州市场。先猛砸一个月广告和报道，史玉柱说，受广告影响的消费者就会去商店，问有没有脑白金，问得多了，商店就会问经销商有没有脑白金，经销商就会找我们。老百姓并不知道脑白金的真正功效如何，但通过彼此之间的口口相传，脑白金市场在台州也火了起来。

脑白金的广告创意做了几百个，可他依然沿用了脑黄金旺季使用的广告宣传模式：今年过节不收礼，收礼只收脑白金！这个广告创意连续多年被广告业评为“十差广告”之一，可颇具讽刺意味的是，“十佳广告”年年换，它们的广告主也大都排着队倒闭了，偏偏脑白金至今还长盛不衰。

史玉柱还善于采用“脉冲”广告排期：2月至9月初，广告量很小。每年只有两次高潮：一是春节，一是中秋。中秋密度最大的是倒推10天，春节倒推20天，加在一起共30天。这30天，不惜血本，砸到让人烦。

对于这一点，史玉柱也觉得对不起中国老百姓，但他认为这个广告在商业上是成功的。“很奇怪，这个广告播出后没几天，脑白金的销售量就上去了，后来我们研究后得出的结论是：观众因为讨厌才印象深刻，脑白金真正打开市场和这个广告密不可分。”史玉柱说。

一年半之后，脑白金在全国市场铺开。月销售额到达1亿元，利润达到4500万元。

1999年3月，史玉柱在上海注册成立了一家新的公司：上海健特生物制品有限责任公司。而他自己选择了隐姓埋名——上海健特的出资人名单、经理人名单里都没有他的名字。史玉柱的公开职务是策划总监，但健特员工都称他为老板，所有健特的高层都是史玉柱的老部下。直到史玉柱在媒体亮相以前，没有人知道脑白金是他做的。默默无闻中，脑白金当年销售额达2.3亿元。

2001年1月，时任上海健特生物科技有限公司策划总监的史玉柱通过珠海士安公司，收购巨人大厦楼花还债。同时，新巨人在上海注册成立。2001年2月，史玉柱开始还债。年底，他将所欠的债务基本还清。

在脑白金的“滋补”下，巨人奇迹般地活转过来。然而，市场上成功的脑白金还是遭到了舆论的围剿，最让人记忆深刻的是《南方周末》于2002年3月14日发表的《脑白金真相调查》一文称，被史玉柱奉为脑白金“经典”的《褪黑激素的奇迹》沦为充满狂想、不严谨，甚至被学界称为“最肆无忌惮”的通俗医学著作。卫生部1997年12月给脑白金批准的保健功能是：“改善睡眠，润肠通便”。而在其自身的宣传中却被夸大到降压、抗癌、内分泌调节，还有提高性快感等数十种功能……褪黑素在日本、泰国、马来西亚、加拿大、欧盟等国家组织被禁止使用或公开销售，而史玉柱却称在那些国家褪黑素是“处方药”。

该文明显质疑脑白金有弄虚作假、夸大疗效之嫌，史玉柱也再次遭受业界非议。

一位新闻界人士曾这样评论史玉柱的表现：“在还债这件事上，史玉柱扮演了一个很仗义的角色，满足了人们对江湖人格的一种期待，这很符合中国人的心态。当时人们不会追究他完成这件事用的是什么手段。但实际上很多人希望有一个人能这么做，而且他做的这个过程也是毫无瑕疵的，那样更像一个神话。但事实往往是，最后神话破灭，背后可能隐藏的是一个更大的谎言。”

不过，这一切并未影响脑白金在市场上的持续走俏。

事实上，史玉柱之所以能成功，是因为史玉柱在保健品市场进行了科学、合理的市场调。对此，史玉柱提醒那些中小企业业主。通常，中小企业业主对他人尤其是亲密朋友的意见都容易过度信任，认为朋友的话即代表了市场的真相，自己无需再对市场进行调查，从而导致投资失败。在做投资决策时，不要轻易相信任何人的意见与建议，哪怕这个人是赫赫有名的专家、你的亲兄弟、你的父亲母亲。事实证明，要想知道梨子的滋味，就要亲自尝一尝。这是万古不渝的真理，中小企业业主更要牢记在心。事实上，史玉柱的成功离不开充分的市场调研，史玉柱非常强调调研的重要性，他多次在投资论坛上表示，大多数投资失败最大的原因是在于他本人根本没有做任何调研，同时也没有做好投资的准备。因此，中小企业业主必须要做市场研究，按照宽泛的理解，市场研究的涵义是比较广泛的，它包括市场信息的收集，以便确定诸如谁将购买该产品或服务，潜在市场的规模怎样等，还包括定价策略的考虑，最合适的分销渠道的考虑，以及最有效的促销策略的设想等。

由于市场研究的成本往往差别很大，中小企业业主需要对可获得的资源及所需要的信息进行评估。市场研究可以由创业者进行，也可以由外部供货商或顾问进行。中小企业业主也可以寻找机会与大专院校接触，以确定哪些讲授市场营销课程的教师愿意接受这种针对顾客的市场研究项目以供学生研究实习。市场研究开始于研究目的或目标的定义，这常常是最困难的一步，因为许多创业者缺乏市场营销的知识和经验，甚至不知道他们希望这种研究得到什么样的结果。然而，这正说明了市场研

究对中小企业业主来说意义非常重大。

对中小企业业主来说，最明显的信息来源是已有资料或第二手资料。这些信息可以来自于商贸杂志、图书馆、政府机构、大学或专门的咨询机构。在图书馆里可以查找到已经发表的关于行业、竞争者、顾客偏好的趋向、产品创新等信息，甚至也可以获得有关竞争者在市场上所采取的战略方面的信息。英特网也可以提供有关竞争者和行业的深层信息，甚至可以通过潜在消费者对“聊天室”（chat groups）中某些问题的反应直接获得必要的信息。另外，也可从第一手资料中收集信息。收集第一手资料包括一个资料收集过程如观察（observation）、上网（networking）、访谈（interviewing）、聚点小组（focus group）或试验（experimentation）以及问卷等。特别注意：那些不太成功的风险企业往往只是收集一般的经济和人口统计趋势的信息，因此他们对特定的目标市场上所发生的事情往往显得敏感性不足。

## 第 18 章 | 只有专业化才能减少失败概率

### 实战技巧

企业成长的过程只能建立在企业的核心优势之上，即企业的核心竞争力。对此，史玉柱坦言，中国诸多产业还处在成长期，还很不成熟。多元化的诱惑力其实是很大的，但该不该、能不能走多元化的道路是要慎重再慎重，中国IT企业多元化成功的例子太少了，不少本来专注化很成功的企业就是因为多元化拖了后腿甚至被淘汰。

实上，商场如战场，在这个世界上，企业不可能面面俱到，只有做到有所为，有所不为，才能创出一番成就。史玉柱多次谈到，我们会继续坚持专注化，决不会盲目走多元化的道路。作为一个优秀的企业，必然也要“集中优势兵力”，专注于自己的核心性业务，把能够做好的事情做好。“集中优势兵力”，相对于企业来说，就是要集中优势资源获得局部精湛的绝对优势，集中人力、物力、财力做可以预见到的成功率与回报率最高的事情。任何一个企业都面临资金、人才、管理能力、所获得的信息等资源限制。如果把这些有限的资源都集中在某一点上，就有可能把这一点做精、做透，做到最好。

1993年，深圳湾可从B股市场上筹集到了4个多亿的资金，于是便走向了“多元化经营”之路，光是房地产项目就在全国10多个城市遍地开

花。此后，万科还涉足文化、商贸、工业、证券等多个领域。万科的掌门人王石后来曾这样自嘲：“你们谁有万科搞得多？你看看，房地产、文化、商贸、工业、证券都有，再加上一个国防，就可以开一个国家的国民预算了。”

幸运的是，万科在1995年开始全面收缩，从多元化经营转为专营房地产，在房地产经营中又向住宅集中。在原有的其他行业里的投资经营，该关的关，该转的转，该卖的卖。有一个例子颇能说明其要搞专业化的决心。万科和北京协和医科大学有一个协和公司，该公司一年就能赢利400多万元。万科在该公司占有75%的股份，对方则占25%。因公司不能单方面收缩，为了收缩战线，万科居然用超出原价10倍的价格把对方的25%的股权买了下来。这一举动的根本目的，不是为了赚钱，而是为了撤销。

史玉柱多次提醒那些中小企业经营者，专业化是中小企业成功的一个重要因素，究其原因就是，因为它精，所以它深，深就提高了门槛，别人不容易进来竞争，而专业化的生产，其组织形式比复合式生产要简单的多，管理也相对容易。在市场营销方式上，一旦市场打开，后期几乎不需要有更多的投入。成本降低的另一面，就是利润的大幅度提高。而在通常情况下，专业化生产一般最后都会形成独占性生产，至多是几个行业寡头同台竞争，行业间比较容易协调，从业者较易形成相互保护默契，有利于保持较高的行业平均利润。这是一个封闭或半封闭式市场，不像开放市场上的产品，一旦见到有利可图，大家便蜂拥而入，利润迅速摊薄，成本迅速攀升，本来有利可图的产品很快变成鸡肋，人人都觉得食之无味，同时又觉得弃之可惜。经测算，普通产品的生产者，如果其利润是15%，那么，一个专业化生产的产品，它的边际利润通常可以达到60~70%。当一个企业进行专业化生产时，其多数成本都用在解决方案的开发和创意阶段，一旦方案成立，就可不断复制，并依照自己的意愿，确定一个较高的市场价格，因为你是惟一的或少数能提供该解决方案（或产品）的人，所以，市场对你的高定价根本无力反对。专业化生

产的另一个方式是，以简单化带动大规模，迅速降低行业平均利润，使小规模生产者根本无利可图，从而不敢也不愿与你进行同台竞争。格兰仕用的就是这种办法。事实上，中小企业经营者为什么热衷于多元化的一个重要因素，那就是在中小企业在它的专业化和核心领域之外，还存在大量现实的机会。制度转型期的经济秩序和行业结构调整腾出了大量的利益空间，只要拥有了某种特殊资源，如关系、渠道、资本、垄断优势等等，即使进入一个完全陌生的行业也可能获取丰厚利润。在这种背景下，家族企业受到的诱惑必然很多，当然就会出现注意力不集中的现象。因此，史玉柱告诫中小企业经营者：“失败的企业都有一个共同特点，就是没能抵挡住诱惑，战线拉得过长，以致最后出了问题。”

#### 经典案例

你认为指甲钳太“小器”了吧，指甲钳是很小，但你想过没有，只要有1/5的中国人使用你生产的指甲钳，你的利润会有多大？要是全世界1/5的人都用你生产的指甲钳呢？如果这样的利润空间还不算大的话，你不妨再想想，普通档次的指甲钳利润空间的确有限，但是如果是高档产品呢？如果是专业化生产的全套指甲修护工具呢？

梁伯强就是紧紧抓住指甲钳这个主业不放，在指甲钳上做精做强，所以他顺利进入了利润区。借助“非常小器”的指甲钳，使得圣雅伦牌成了中国第一、世界第三的指甲钳品牌，梁伯强也成为了亿万富翁。

1998年4月，梁伯强从茶几上用未包东西的旧报纸上读到一则名为《话说指甲钳》的文章，文中提到朱镕基以指甲钳为例，要求轻工企业努力提高产品质量开发新产品的讲话。他便产生了一个念头：做一个响当当的中国品牌指甲钳。

很快他便赶去广州“555”国营指甲钳厂，但该厂已经停产。后来他又去了天津、北京、上海和苏州的4家具有代表性的国营指甲钳厂，这些工厂全都已经关门大吉。国企不行固然可惜，但也给民营企业腾出了市场。于是，梁伯强开始学技术，把目标锁定在韩国著名的“777”牌指甲

钳上。

梁伯强从韩国订了30万元货，然后组织人员研究“777”的技术，再把买来的指甲钳卖出去，研究人员一遇到什么不懂的地方，梁伯强就飞去韩国。由于梁伯强是以中国经销商的身份前去考察的，韩国人不仅详细解释了梁伯强提出的问题，还亲自带他去厂区参观。这样梁伯强仔细了解了他们的自动化生产技术和设备。

一年里，梁伯强飞了20多次韩国，买进了1000多万元的货。这段时间，他的研究人员基本上把“777”的技术学到了，通过做“777”经销商，他也逐渐铺开了自己的销售网络，不久，他的第一批名为“圣雅伦”牌的指甲钳就出炉了。

梁伯强不惜重金请来各方专家，数次拿着精心改良的样品飞赴沈阳五金制品检测中心接受检测。2000年6月，“圣雅伦”得到了全国五金制品协会有史以来颁发的第一张“指甲钳质量检测合格证书”。

当然，真正成就了“非常小器”在中国指甲钳制造业专家地位的，并非这一纸证书。做品牌必须增加产品的附加值，梁伯强就在产品的细节和文化含量上下功夫，强调产品的个性化和环保概念。仅仅一个小小指甲钳，就开发出了200多个品种。这奠定了“圣雅伦”在指甲钳的专业地位。梁伯强始终循着专业化模式发展，不但让“圣雅伦”成为全世界的名牌，最关键的是让小器终成大器，凭借小小指甲钳获得了巨大的财富。事实上，以专业化与大企业竞争，以专业化争取市场优势。这也是任何企业特别是中小企业的生存发展之道。对此，梁伯强采用的方法则是使产品个性化。在德国的未根州，梁伯强见过世界上最好的指甲钳，就是德国“双立人”指甲钳，但就是这样一家企业也只把指甲钳当作一个附属产品生产。“双立人”的主业是做厨房用品。日本的绿钟、玉立等品牌，也是依附在卡通产品上，进行代理生产。这几个著名指甲钳品牌的利润率都远超过梁伯强的“非常小器”，但它们所赚取的是依附性利润，即依附于其他产品，借助其他产品而产生的利润，而并非指甲钳本身所产生的利润。这是一种很好的生产形式，也是一种有效的利润生产方式，但它们都称不上是专业化生产。

梁伯强是专业化生产，因为他只生产指甲钳一项，所有利润都来源于指甲钳。所以他有兴趣研究男人的指甲是什么样，女人的指甲又是什么样，小孩的指甲是什么样，老人的指甲又是什么样，脚指甲和手指甲有什么不同，并针对不同人群设计专门性产品。比如专门针对婴儿的指甲钳，指甲钳面是平的，比成人的要短一半，这样的设计充分考虑到婴儿指甲的特点，避免因器具原因对婴儿造成伤害。产品一经推出就成为妈妈们的爱物。

从产品研发到生产组织，再到市场营销，因为面对的都是同一产品，只是外形的变化，实质完全一样，所以，同一过程可以反复重现，不断复制，基本不会增加什么新的成本。相反，随着各个环节熟练程度的加深，成本反而会悄悄下降。这就是专业化生产的优势，简单而优雅。专业化利润的另一个来源是专家，不但有研发方面的专家，还有生产和组织管理方面的专家、市场营销方面的专家。专业化生产，反复重复的过程，有利于迅速培养专精于一个环节的专业人员。这里所说的专家与人们通常意义上所理解的专家有所不同，但这是一种更能产生和带来利润的专家。一般来说，这种专家型员工会比普通员工给企业多带来10~15%的利润，这是专业化生产独有的好处。

### 案例评析

“多元化扩张，还是专业化突破？”这是很多中国企业做强做大之后面临的一个最为头痛、最具争议的问题。上述案例集中体现了这一点。

从这个争议中就不难看出，多元化的成功概率本身就比较低，相关数据显示，通过对412家企业样本进行分析，从回报率来说，专业化经营的方式远优于多元化的经营方式。而且并不是所有的企业都可以复制GE的多元化辉煌。

在中国企业的多元化道路上，倒下了太多的企业巨头。从联想FM365的倒闭，到海尔生物制药的无功而返、实达沦为ST股、奥克斯汽车停产、德隆系的垮台，甚至有学者断言：“包括海尔在内，中国现在

还没有一家企业搞多元化是成功的。”对此，史玉柱告诫诸多中小企业经营者，只有专注化才能减少失败概率。因为失败的企业都有一个共同特点，就是没能抵挡住诱惑，战线拉得过长，以致最后出了问题。

1997年的巨人事件后，史玉柱痛定思痛，为自己定下三条铁规：

第一，必须时时刻刻保持危机意识，每时每刻提防公司明天会突然垮掉，随时防备最坏的结果；

第二，不得盲目冒进，草率进行多元化经营；

第三，让企业永远保持充沛的现金流。

1997年之后，史玉柱如履薄冰，十年磨一剑，先靠脑白金站稳脚跟，最后把保健品的运作模式克隆到网络游戏领域，从而一洗当年三大战役全军覆没的败迹，再次登上富豪榜。

与此同时，史玉柱也没有忘记把鸡蛋放在不同的篮子里，分散主业经营风险。早在2003年，史玉柱就做成了三笔聪明的生意，段永基旗下的香港上市公司四通电子收购了脑白金和黄金搭档的知识产权及其营销网络75%的股权，交易总价为12.4亿人民币。史玉柱由此获得现金6.36亿人民币，其余为四通电子的可转股债券。

有了巨额的现金流，史玉柱又瞄准了银行业。

第二笔获得华夏银行的股票。在这次交易中，华夏银行发起人北京华资银团公司和首钢总公司先后向史玉柱转让了1.4亿股华夏银行的法人股。每10股转增2股后，史玉柱共持有华夏银行股票1.68亿股。

第三笔是来自民生银行的股份。在这笔交易中，冯仑以非常低廉的价格将1.43亿股民生银行的股票卖给史玉柱。

史玉柱在2003年做成的这三笔大买卖，仅花了3亿元，四年后，其价值已经超过130亿元，而且这些股票随时可以变现。

一年时间，通过三笔交易，史玉柱轻松地成为华夏银行的第六大股东、民生银行的第七大股东，成为身家百亿元的全融资本家。

这个故事听起来似乎太轻松了，但它属于史玉柱传奇的一部分，如今史玉柱的投资部门还在金融业行业继续自己的资本游戏，史玉柱将他

们的活动范围基本上限定在银行和保险业，他的投资逻辑是：一般的企业，随着规模增大，资产的收益率会逐步递减，这就是“规模的诅咒”；而银行相反，由于自有资本比例很低，左手吸纳储蓄右手发放贷款，其实是一个杠杆，拿别人的钱赚钱，因而随着规模增大不仅不会降低自身资产的收益率，反而会提升其收益率。”

史玉柱“时刻担心公司明天会破产”的恐惧似乎已经烟消云散，但是他还会成就中国的IBM吗？这是一个巨大的问号。

史玉柱则还在自己的“征途”上，重新站起来之后，史玉柱又做了一件富有象征意义的事情，他在上海松江买了一块长1公里、宽1华里的地，盖了一个总部，计划2008年把所有业务搬过去。

他在上海的公司叫“健特”，GIANGT的英文仍是“巨人”的意思。

十多年前，倒下的“巨人”离不开庞大的总部，十多年后，重生的“巨人”仍然离不开庞大的总部，不过这一次，史玉柱学乖了，“不敢修高了，修矮的，只有3层。”，而不是当年气势豪迈的中国第一高。

据相关媒体报道，2001年2月6日，史玉柱还做了一件更有象征意义的事情，他在当天的《解放日报》第4版做了一个特别的广告，标题是“两个20多厘米见方”的大字“感谢”。广告的内容则是：

“十年前，巨人创造过辉煌；四年前，巨人跌入低谷；新世纪，巨人从上海复出；感谢上海优良的投资环境、良好的政策环境；感谢上海人民的厚爱。史玉柱真的重新站起来了。”

十多年前，史玉柱曾经宣称要做“中国的IBM”，如今联想早已兼并了IBM的部分业务，立志要做世界的联想。

如今的史玉柱做事唯求踏实，还钱是为了踏实，多元投资是为了踏实，重新站起来之后，接受媒体访问时，听史玉柱最经典的一句话是：“手上有现金，睡觉踏实。”

对于这个在1997年之后，“时刻担心着明天就会破产”的奋斗者，要让他去专心研究“从有到无”的事业是不可想象的，或许有一天，他会踏上另一个“征途”，但这一天，可能还从未曾列入史玉柱的日程表。史玉柱，曾被称为“中国民营企业的活化石”。

确实，多元化还是专业化，这是一个问题。而且是一个永远的问题。对于这个问题，20世纪80年代末90年代初期的中国民营企业有过切身之痛。其时，多元化几乎是一个潮流，从王石的万科到史玉柱的巨人集团，都走过多元化的道路，其结果，多是失败和不尽人意。多年以后，在谈及多元化的时候，史玉柱仍然心有余悸：“多元化经营没有几个可以成功的，巨人集团就是典型多元化的失败案例，最后的下场是一塌糊涂。”

这并非史玉柱的个人之见。2001年，段永基在泰山研究院一次会议上，与会企业家的共识是：多元化行不通，应该专业化；因为“郎顾公案”而在国内名声鹊起的郎咸平也一再强调，中国企业不能走多元化的道路。但是，区别于十几年前的是，问题还是当年的问题，企业却已不是当年的企业。与十几年前相比，不论市场环境，企业实力还是企业家的管理能力，都已不可同日而语。而且，尽管多元化似乎声名狼藉，事实上这样做的企业并不少。在这个背景下，对于多元化和专业化的讨论，似乎应该跳出该不该的问题，而关注于怎样做的问题。

## 第 19 章 | 投资偏门

### 实战技巧

只要中小企业业主努力经营，小市场也会变成大市场的。如果中小企业业主总是眼高手低，那么中小企业战胜大企业就只有遥遥无期。研究发现，拾大企业之遗，补市场之缺。这也是中小企业的经营方法之一，把企业经营的方向转向大企业认为“不起眼”而不愿生产的产品上。例如，江苏省有一家小纺织企业，在对轻纺市场调查时发现，当时的轻纺厂家，主要向高、精、尖发展，都不生产微利低档产品。但是，也有收入低的消费者，需要低档产品，就是比较富有的消费者，做窗帘布，衣服里子，甚至于当“擦桌布”，也需要一定数量的低档棉布。他们果断地决定生产低档棉布，结果投放市场的产品，很快就被抢购一空。

确实，对于中小企业来说，只有在冷门行业中才能快速崛起，因为大企业通常都不愿做那些所谓的冷门行业。当然，随着经济社会的不断变化发展，热门行业不一定长期热门，冷门行业也不一定长期冷门；今天的热门行业明天可能会变成冷门行业，今天的冷门行业明天也可能会变成热门行业。因此，对于中小企业来说，专注冷门行业就尤为重要，因为中小企业只有经营好冷门行业生存和发展才能谈起，否则根本无法和实力大1000亿倍的大企业竞争的。

当然，明智的中小企业应具有异乎常人的经营理念，从风险中捕捉

机遇，从被人忽略的缝隙中寻找机会，善于发现冷门中的大热门，就等于抓住了商机。步别人后尘，不仅风险大，而且永远只能赚小钱，甚至是赔钱赚吆喝。

因此，小企业经常避免与大公司竞争，它们的目标是小市场或大公司不感兴趣的市場。因此，中小企业在选择经营方向时，不要只跟在大企业的屁股后面转，要善于选择大企业的弱点，钻大企业的空子，发挥出“船小好调头”的特点。如果市场上出现了某一流行商品，企业蜂拥而上，竞相生产，则非常容易使紧俏商品变成积压商品。在这种情况下，大企业可以凭借它的经济力量和各种雄厚的优势保本赢利，而中小企业往往要吃大亏。

#### 经典案例

确实，在很多人看来耐磨材料领域是一个非常不被大家重视的冷门行业，然而，惠丰耐磨工业有限公司董事长张昆谋却在这个冷门行业里造就了诸多的“第一个”——1998年，他第一个将台湾的耐磨钢板卖到了大陆，他成功修补了国内第一台生料磨的磨辊，他也第一个将复合磨辊新产品推向了国际市场。

关于张昆谋挖掘耐磨材料这个冷门行业，还得从张昆谋的创业谈起。20世纪70年代，张昆谋开始创业，创办了自己的工厂。由于张昆谋本身是学化学出身。因此，张昆谋创业伊始就选择了自己的本行，从事发泡塑胶行业。当时，正值台湾省经济发展最迅速的时期，尤其是塑胶业，正可谓一飞腾达。张昆谋迅速抓住了这个机会，搭上了塑胶业快速发展的班车，借此积累了一定的资本，这为张昆谋日后发展事业打下了良好的基础。

时光飞逝，张昆谋依靠着在企业经营方面的聪明才智和不懈努力，1989年，张昆谋的化工工厂已经整整经营了19年，在当地也已发展成了集家具、贸易等多种业务于一体的集团化公司。这一年也迎来了张昆谋事业的一大转折，因为一个非常偶然的机，张昆谋与硬面堆焊结缘。

当时，张昆谋公司下属的贸易公司——上庆公司主要进口代理日本、欧美等国家的水泥生产设备、炼钢设备以及石化设备等，也代理日本KURIMOTO公司的设备在台湾省市场的销售。有一天，上庆贸易公司的一位负责人向张昆谋介绍了KURIMOTO公司发明的一个全新的堆焊方法——自保护明弧焊，可以作硬面堆焊。KURIMOTO公司也提出一个想法，要求张昆谋从台湾找几台在电厂使用过的旧磨煤机磨辊，拉到日本去做堆焊。上庆公司拿了三套磨辊到日本KURIMOTO公司去堆焊回来后，觉得效果非常不错。

就是这次偶然的尝试，让张昆谋有了一个构想，既然这个技术这么先进，尽管这个行业是冷门，但是一定有市场潜力，把台湾省的设备拿到日本去堆焊再拉回来也不是办法，何不考虑和KURIMOTO公司进行技术合作，在台湾省市场自己去从事堆焊修复工作？就这样，公司由张昆谋带队，踏上了到日本KURIMOTO公司的取经之路。

那时的张昆谋对于硬面堆焊这项技术完全是个门外汉，初到日本谈判时，KURIMOTO公司的一位部长很精明地问张昆谋，需要教什么给他。张昆谋暗自思量，就是因为完全不懂，才要跟你谈技术的问题。如果懂何必要到这里来谈！所以，张昆谋很机敏地跟那位部长提出，“我的要求很简单，我的技术要跟日本KURIMOTO公司的堆焊技术一模一样！惟一的条件就是要求使用KURIMOTO公司的商标。”话一出口，这位部长都为之一怔。最终，张昆谋如愿以偿地学到了所有的堆焊技术，也得到了KURIMOTO公司的商标使用授权。

最初，张昆谋拟以台湾省成立栗本公司，但是由于此时大部分的经营权已经在台湾省公司，这样一来台湾栗本从名称上看似乎成了日本KURIMOTO的分公司，张昆谋就将他在台湾省的上庆贸易公司和栗本来了个“中西合璧”，把公司名称改为了“上庆栗本”。而就是这样一个“凑巧”，让张昆谋与硬面堆焊的缘分，一结就是几十年，并且一发不可收拾。

当时，明弧焊法在全世界范围内，尚属于一项非常先进的焊补技术，张昆谋将这项技术一引进台湾，就站在了一个非常高的起点上。由于已

经有了一定的原始积累，有人才，有资本，相比于刚刚创业时，涉足耐磨行业对张昆谋来说就显得轻松了很多。

从1989到1991年的三年间，凭借着这一项领先于全世界的技术，张昆谋的堆焊公司已经占领了整个台湾的市场，包括台湾当地的五家电厂、一家炼钢厂和将近十家水泥厂。

1992年开始，张昆谋的公司又开始进行耐磨板的研制。在这之前台湾的耐磨钢板大都是德国的法奥迪公司生产的，经过三年多时间的努力，在投入很多的财力、人力、物力后，公司正式推出了自主研发的耐磨钢板，并达到世界领先，一两年后一举拿下台湾省市场。

尽管台湾省的业务顺水顺风，但是，此时又有一个问题摆在了张昆谋面前：台湾省当地市场很小，已经越来越限制了企业的发展。事实上，硬面堆焊作为一项服务业，能够做的业务量很少，受市场需求限制极大。所以作为一家专业从事硬面堆焊修复的工厂，其规模不可能非常大，除非拥有很大的市场。当时，公司的堆焊设备总共是六条生产线，已经全部打下了台湾省的堆焊市场。在已经开始做耐磨钢板的时候，一年也只生产3000平方米，还销不出去。即使全部都是张昆谋的客户，但是受需求量限制，只能卖那么多！

张昆谋开始打算向外发展业务，他把目光投向了与台湾省一水之隔的大陆市场。张昆谋考虑，大陆水泥生产量占到世界的近一半，只要在大陆站得住脚，相当于打开了100个国家的市场！

1993年，台湾省上庆栗本公司正式进入大陆市场作市场调查。作为台湾省公司的负责人，张昆谋担任了整个集团到大陆投资的总经理。经过近五年的考察，1998年，台湾省上庆栗本在上海成立了上庆耐磨材料有限公司，主要业务是将台湾的耐磨板销售到大陆市场。由于台湾省上庆栗本公司耐磨钢板良好的品质，2001年，在台湾省耐磨钢板在大陆的销售迅速打开局面的情况下，张昆谋决定在江苏省昆山市成立一个专业的修复工厂，就是现在的昆山惠丰耐磨工业有限公司，从事专项的硬面修补业务。

KURIMOTO公司的硬面堆焊技术是一个领先全世界的技术，并已

申请专利，张昆谋在将该技术引进台湾省以后又经过了数年的吸收和再开发，在张昆谋看来，他的技术已经超越了日本KURIMOTO公司，到大陆市场他的技术绝对是最高水平的。而张昆谋要做的就是，如何才能以最快地速度推广这项世界顶尖的技术？

尽管大陆市场有着良好的市场前景，张昆谋也对这片土地有着发自内心的亲切感，但是，对于张昆谋而言，想要在完全陌生的市场环境里闯出一片属于自己的天空，又谈何容易。与任何一项新生事物一样，从不认识到接受，张昆谋的堆焊服务在大陆市场也经历了一段非常艰难的推广阶段。

水泥是一个传统的行业，刚开始，大陆的企业并不愿意接受硬面堆焊这项昂贵的新兴服务。再加上由于原先的客户都是台湾省的，没有在大陆的业绩，能信任吗？补了能要吗？水泥厂疑虑重重。在这种状况下，张昆谋不得不先从熟知的台资水泥企业和日资水泥企业做起，如嘉新京阳水泥、亚东水泥，以及江南小野田、大连小野田等。凭借着良好的服务态度和精湛的技艺公司获得了他们的认可，有了这些在大陆的业绩，张昆谋底气足了许多。

事实上，无论是当时台湾省市场，还是后来的大陆市场的开拓，张昆谋的起点都是非常高的。张昆谋认为，目标市场锁定最高级的，才能最快速度实现构想，后来的事实也证明了他的这种想法是正确的。

很快，张昆谋将目光锁定在了水泥行业的龙头企业——海螺集团。而“攻”下海螺集团，则整整花了张昆谋一年多的时间。硬面堆焊是一个技术性比较高的服务，对于用户来讲，对效果的看重更甚于价格。有了与海螺集团合作的经历，当张昆谋向其他企业推广这项技术时，就相对顺利了很多。在海螺之后，张昆谋有了一个跟武钢接洽的机会，他的第二个客户就是华新水泥，然后就是江浙一带的企业，如三狮、红狮，中联集团，一直到山东的山水集团，河北的冀东集团，往南做到福建水泥，广东塔牌水泥，广西华润，现在已经做到海南岛。再后来，公司的业务已经做到新疆的天山水泥、青松水泥，内蒙古的乌兰水泥……除了西藏以外，全国各区域基本上都有了惠丰公司服务过的用户。伴随着公

司业务发展的根深叶茂，张昆谋这个台湾省企业家的名字，也被大陆水泥业界人士所熟知。

## 案例评析

上述案例对读者的启发式意味深长的。

中小企业在选择行业时应选择冷门，因为冷门行业竞争少，又有自主定价权，还能从容不迫地去打开市场，非常容易取得惊人的业绩。当然，对于中小企业来说，在选择冷门行业时关键是中小企业经营者要去认真研究分析人们的消费需要，尤其是要注意观察人们的潜在的和特殊的消费需求，迎合了这些消费需求，就能把冷门行业做大。

对此，北京华夏圣文咨询公司在对353个中小企业做咨询时发现，其中35个中小企业主都有这样的困惑：“不知道做什么生意好：搞零售，现在大卖场越来越多，小舢板根本就敌不过大舰队；搞传统服务业，早有实力强大的公司抢占商机，难有缝隙可入。”同样，在中国台湾省的企业家张昆谋焉知其理，从而打造了庞大的企业帝国。

事实上，在这353个中小企业中，只有52个中小企业主看到别人做什么赚钱了，就想跟着做；看到市面上什么生意热，就做什么。因为，一来热门行业有市场需求，二来热门行业利润高。于是，满街都是房产中介、香辣蟹、四川火锅。但随着竞争者的不断加入，行业的平均利润也必然越来越低，热门行业也会随着消费者兴趣的快度转移而走向衰落。因此，中小企业要战胜大企业，在选择行业时就需要独具慧眼，不宜人云亦云，应多到市场上去调研和体验，把生意目标盯在大企业不能插足的行业中，生产销售一些大企业不能渗入或者不想加入的特殊而有个性需求的商品或服务，从而更好地挖掘出冷门行业的巨大商业价值。

给你300元的资金，让你在冷市场中用多长时间挣到1亿元？对许多人来说这是一个难以企及的梦想。可是有一个人已经做到，他就是浙江001电子集团董事长、总裁项青松。他所用的时间是15年。

20多年前，项青松还只是个默默无闻的乡政府农机专管员，他的祖辈中没有任何经商的经历，也没有从事发明创造的基因。他有的就是一个爱钻研的习惯和一颗执著追求的心。

1984年春，项青松带着374元，在一片“下海”热潮中，选定龙游县城，作为自己创业的起点，开办了宏声电讯记器修理部，并于1988年8月，首创了国内第一台带有放大器的室外有源电视无线，即“有源多方向全频道电视接收天线”，因为这个，项青松成为当年参加浙江省科技致富会议上最年轻、收入也最少的一位“先进典型”。

新产品的顺利推广，使项青松在商海迈出了成功的第一步。1988年，项青松投资兴建了龙游县宏声电讯电器厂。1992年底，初具规模的宏声电讯电器厂，又改组更名为浙江省龙游001电子有限公司。这家名不见经传的私营企业从此走上了高速扩张的原始积累阶段。公司自行研制开发的新产品不断走向市场，并被用户所接受。001的商标被评为第二届浙江省著名商标。1995年被评为全国500家最大私营企业第107位。时隔一年，经浙江省人民政府批准，浙江001电子集团有限公司成立，1998年以3.08亿元的产值跻身全国电子企业500强第201位。

对项青松来说，企业的一步发展就意味着不断地超越自己。从市场销售网张的建立到品牌的创立、保护、提升经营；从作坊式家庭经营逐渐迈向现代企业经营、从产品自主开发到专利引进，向大专院校、高新技术企业借脑引智；从混沌式管理走向专业精细化管理，项青松在企业转轨时的每一步都走得并不轻松。

从个体户到工厂小业主，到企业经营者，到企业家，项青松不断总结自己，他认为一个企业的意义并不在于赚多少钱，而在于能够不断地发展、壮大，成为一项富国强民、造福人类的崇高事业。

1990年，还是宏声电讯电器厂厂长的项青松，全力推销刚投入市场的天线产品，同年4月，上海一家公司的李经理找上门来洽谈专利技术联营生产事宜。项青松他们激动万分，在厂里敲锣打鼓迎接远道来的客人。坐下来，人家发话了：一年包销10万套有源天线，每套他们可获纯利5元。但有一个条件，天线要挂上海的品牌，这才有“名牌效应”。对一般

刚创办不久的企业来说，这无疑是天赐良机！但项青松一口予以回绝。“上海能打品牌，龙游也能打，我要创造自己的品牌。”项青松靠小发明起家，靠专利产品撬开市场大门之后，企业面临的问题是如何让好产品扬名，取得市场效应。深思熟虑后，项青松盯住了品牌。有一天，他想到了“太阳、地球和生命”。由太阳、地球和月亮组合所产生无数神奇的生命，哪一个不是从“0”、“1”开始成长壮大的？要走出龙游、迈出国门，就要创造自己的品牌。他的脑海里跳出了“001”三个数字。一个品牌诞生了。

一个产品要形成牌效应，就要舍得投入。这其中，既包含了技术质量保证方面的硬件投入，也包含了管理服务、无形资产增值等软件方面的投入。在市场竞争激烈的条件下，001集团每年用于广告的投入资金都呈递增趋势。从专利技术的开发到品牌经营，001集团走出了一条成功之路。但作为一个企业来说，这又是一条无止境的道路。001集团设定了自己的目标，到2010年“构筑百亿工程，实现中国松下”。转动市场的魔方企业光有好产品，如果市场没有打开，可能会遭到被淘汰的命运。这是市场竞争使然。001电子集团在发展之初，就碰到这道难题，但破解得非常成功。像当年许多刚起家的民营企业一样，项青松推销自己的产品是从摆地摊开始的。1989年11月，有源多方向全频道电视接收天线获得国家专利。1990年，项青松抓住浙江省专利技术博览会在杭州召开的机会，带着50副天线在武林广场摆起了地摊，进行现试现装，推销天线。谈起当年闯市场的艰辛，项青松说，那时吃方便面、住地下室、摆地摊、就是想把天线市场“炒”起来要把天线推向市场，必须拥有一张盖全国的销售网络。1991年初，项青松看到安徽省怀远县一家农场的技术干部陈东林在报纸上发表一篇文章称，目前市场上出售的天线名不副实。项青松带着他001天线，千辛万苦地找到了陈东林，对陈东林说：“你试试我的天线！”经过安装、调试，开机一看，图像清晰、声音纯正，而且还新增了四个频道的节目。陈东林信服了。陈东林当即向所在的农场推荐，一次订购了50套天线，这是项青松拿到第一份邮购订单。此现象引起了项青松的联想，如果在各地发展几十年、上百个甚至更多像陈东林这样

的热心推销员，何愁市场打不开呢？于是，他便及时组织力量南征北战。很快，在各地形成了近1000多人的邮销大军，从1998年建厂至1995年底，001公司的邮购销售额平均每年以200%的惊人速度递增，仅1995年就实现邮销额1600多万元，被新闻界誉为中国的“邮销大王”。

研究发现，很多大企业都不愿意去做一些小小的冷门市场，他们在制定战略时都期望做一番惊天动地的大市场，结果大都不理想，不是灰头土脸，就是关门大吉。事实上，小市场，对于那些中小企业业主来说，这个切入点是正确的，一方面，小市场，多数被大企业所忽视，从而会有很多的缝隙市场，就像上述案例中的项青松，从人们都根本看不上的冷门行业——电视天线，然而，项青松却把这个冷门行业做得有声有色。



## 第 20 章 反周期投资

### 实战技巧

伟大的企业离不开企业经营者的战略思维，当然，大多数经营者都是在稳健的战略决策中把企业做强做大的，但是美国哈佛商学院对世界500强企业的发展历程研究后认为，世界500强企业中占1/3的企业是因为反周期投资而快速长大的。确实，反周期投机是一个企业经营者独特的战略思路。当然在今天这个极度深寒的金融危机中，笔者还是把反周期投资提出来告诫中国的中小企业业主，其实，金融危机既包含挑战，同时也包含机遇。那么什么是金融危机又称金融风暴，所谓的金融危机是指一个国家或几个国家与地区的全部或大部分金融指标商业破产数和金融机构倒闭数)的急剧、短暂和超周期的恶化。其特征是人们基于经济未来将更加悲观的预期，整个区域内货币币值出现幅度较大的贬值，经济总量与经济规模出现较大的损失，经济增长受到打击。往往伴随着企业大量倒闭，失业率提高，社会普遍的经济萧条，甚至有些时候伴随着社会动荡或国家政治层面的动荡。随着全球新一波金融危机的到来，很多中小企业都很难逃过这一劫。订单减少，大批裁员，纷纷倒闭。但是在别人怀疑时，你行动了，别人行动时，你赚钱了，别人赚钱时，你就创业成功了。越是困难的时候越能涌现出一批新的更具眼光的企业家，在危机时刻崛起。众所周知，中国经济的发展阶段、全球金融危机、中

国经济的周期、中国宏观调控政策四个因素夹杂在一起，将影响中国企业目前的发展。在这种情况下，对企业单纯强调“过冬”，可能会误导企业对环境的认识 and 战略选择。其实，企业目前该做的不是“过冬”，而是主动去适应环境“气候”的变迁、推动战略转型。可以说，“反周期操作”，是企业扩张和投资的高超境界。

王新波认为，在经济低迷时期，IT部门应该更有效地利用信息技术发现能够给企业带来改变和创新的机会，以体现IT部门的核心价值。目前，中远集运计算机中心正在与供应商探讨一些先使用系统再分期付款的方式来降低IT成本，这被称为“反周期投资”。以集装箱滞期费管理系统（对于超过免费使用时间的集装箱征收一定的费用）为例，前两年中远集运投入100多万元上线了这套系统，将信息管理纳入有序的轨道，一切制度和计算都大为精准，客户也准时遵守业务流程不再拖延，由此带来了集装箱周转率的提高，而相应的利润增收更是多达好几亿元。

这并不是中远集运第一次借金融危机的机会进行反周期IT投资。上一次是在2000年时的亚洲金融危机爆发时，中远集运通过一套核心业务系统，对整个集团的组织结构进行了全面变革，将原本按调度、市场等经营职能来划分部门的组织架构，改成按贸易区来划分的事业部架构。对外，各事业部专注于自己所属贸易区的市场开发和深挖，对内，中远集运借用ERP系统上线的机会，重新梳理了后台流程，按事业部架构来布置信息系统，支持各贸易区对各区域的经营。

那次的整合主要从两个层面进行，一是将各个操作岗位按事业部运作模式整合在一起，另一个就是以货物流向为依据做运输链管理的整合，改变以前箱管、客服、市场等各部门信息孤岛的情况，通过系统为每个集装箱设计成本最低、效率最高的管理路径。

在以前，一个合同执行的各个环节之间是脱节的，而且涉及不同地域的很多家公司，管理上存在很多漏洞。中远集运通过核心业务系统，将新流程全部固化在IT平台上，货流只能按系统计算过的标准路径执行和标准成本执行，这样就找出很多成本节省空间。

上次的变革，让中远集运从中尝到了反周期投资的甜头。新的核心业务系统将中远集运在全球41个国家和地区的159个口岸和网点的操作数据都集中在一起，数据实时更新，这使得中远集运得以对客户订舱开始直至最终空箱返回的整个过程实施统一管控，实现了全球各区域公司和中远集运总部之间的数据集中和统一，优化了集装箱运输管理流程。

借助系统大集中、信息全球即时共享的优势，中远集运组建了全球单证中心，将分散在美国、欧洲等全球各地的制单工作集中到运营成本更低的上海，这不仅大大提高了单证质量和处理效率，仅单证中心每年就可以为中远集运节省5000万元人民币的成本。金融危机过后的2003年，中远集运不仅扭亏为盈，借助当年的市场复苏，还获得营收达190亿元，盈利达50亿元。

“现在计算机中心也在和公司讨论，这次危机是不是也是一个反周期投资的好机会。”王新波说。他认为，现在公司业务不太忙的时候，可能借机梳理管理漏洞和不足之处，通过系统建设进一步提升管理能力。2008年，中远集运制定的发展战略是进入全球前三名，以规模主导市场。相应的中远集运IT规划也都是围绕着这个战略做的。IT应用重点在销售支持，寻找利润更高的细分市场以及节省成本。在IT管理方面，2008年中远集运通过与英特尔的合作，引入英特尔博锐技术做客户端的标准化管理，这使总部可以在非工作时段，对分散的客户端电脑进行重启、关机、系统修复、系统安装等远程控制，这也使得将来中远集运可以实现海内外的IT支持都可以统一放到上海来做，由此带来的每年人员成本的节省高达上千万元，而支持能力和支持效率却得到大幅提升。

对于目前CRM项目的整合提升也是IT规划中的重点，这将加强中远集运对客户的营销力度和市场开拓速度。目前中远集运的CRM系统分布在各个管理系统中，缺乏统一的整合。比如在BI系统中有一部分客户分析负责对客户进行分类管理，分析他们的贡献值及监督客户的履约情况；电子商务网站则负责为客户提供货运查询服务，这种客服业务对于国外的大客户尤其重要；而在各销售大区，也分别建立了自己的CRM系统做本大区的销售管理等。

“下一步我们将酝酿发展整合的CRM系统，以发掘潜在客户，并进一步挖掘现有客户的价值。”王新波说。按照规划，这个完整的CRM应将所有与客户相关的信息都整合在一起，当客户打进电话来时，所有跟客户相关的信息都应在接线员面前的屏幕上显示出来，包括客户的应收账款、集装箱的位置以及相关单证的情况等。接线员可以依靠系统支持，现场回答和处理客户提出的问题。“我们可能会在建CRM的同时建一个客户服务中心，通过客服中心和CRM，把与客户相关的进出口、订舱、报价、计单等一系列分布在不同部门不同地域的环节都串联起来，这又将是新的组织架构调整。”

从以上两个案例可以看出，反周期投资是中国企业，特别是中小企业在金融危机做大做强的一个重要的战略机遇。古语说：“祸兮福所倚，福兮祸所伏。”这个道理对当前的企业发展形势描写得非常恰当。确实，面对国际金融危机冲击，中小企业必须正确判断形势，充分估计困难，多管齐下，有效化解，把危机带来的损失降到最低。同时更要看到，在这场严重的国际金融危机冲击中，挑战前所未有，机遇也前所未有。应对复杂多变的形势，保持经济平稳较快发展，要求中小企业辩证对待“危”与“机”，学会在危中求机，努力转危为机，牢牢掌握发展的主动权。国际金融危机所导致的出口订单减少、企业利润萎缩，使国内经济运行面临许多困难。但压力同时也是动力。中小企业要利用这种倒逼机制加快转变发展方式、大力调整经济结构，坚持自主创新，不断开拓新的市场。近几个月来，面对外部环境趋紧，一些地方和企业积极调整，主动转型，不仅没有被困难压垮，反而在逆境中越战越勇，硬是闯出了一片新天地，这就是在危中求机、化危为机的很好例证。

#### 经典案例

这是考验首席执行官们魄力的时刻！在信贷紧缩很可能会演变为全球性经济萎缩时，企业领导者们面临抉择：要么进行战略收缩，期望能

安然度过这场风暴；要么寻找机会，选择购买有助于自身发展并能为股东创造未来价值的廉价资产。

在水泥行业，并购是不少产业资本的既定战略，只不过它们一直在耐心地等待最佳时机的出现。近年来伴随中国经济的高速发展，水泥市场需求也在高速增长，水泥行业迎来了历史上最好的发展时期，在国家产业结构调整政策的引导下，企业间的并购重组风起云涌。但是水泥行业的龙头企业海螺水泥却在早期的并购起家之后归于平静，一直按兵不动，坚持着走新建生产线为主的扩张之路。海螺依靠自己的规模和管理以及技术优势，优先以新建生产线方式扩产扩张。

在这轮宏观调控中，与水泥行业紧密相关的固定资产投资和房地产等行业发展受限，水泥行业本身也是被直接调控的对象；加上国际经济发展的放缓逐步传导入国内，拖累国内经济，下半年来国内经济增速急速下滑，水泥行业的发展形势突变，各地“限产保价”，企业“停窑减产”的消息不断传出。无论是资本市场还是产业的从业者们讨论行业和企业“过冬”的声音越来越大。

而此时的海螺开始了“反周期操作”，在二级市场不断的买入同行的股票，三季报显示，海螺可供出售的金融资产增加261%。目前公司持有同行业内巢东股份、冀东水泥、祁连山、福建水泥、华新水泥、江西水泥、同力水泥共七家上市公司。

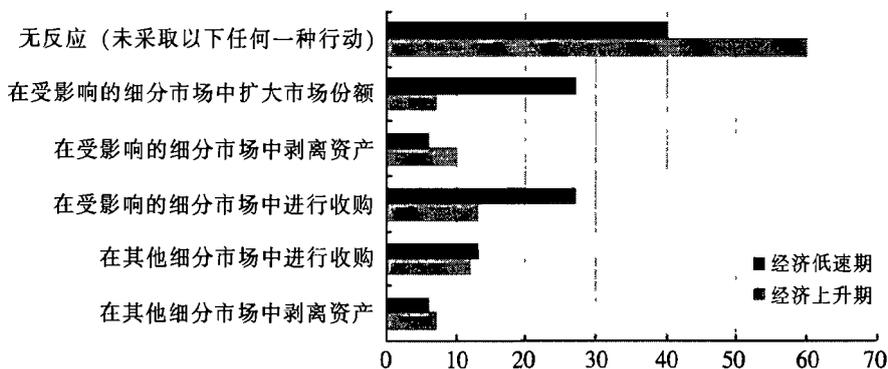
其中，海螺水泥对冀东水泥的增持力度最大，而截至2008年9月30日时，海螺水泥已持有冀东水泥9761.38万股，由半年报占冀东水泥总股本的2.95%上升到8.05%。此外，海螺水泥持有的祁连山1962.71万股，也已占祁连山总股本的4.96%，与举牌所需的5%已经相当接近。

海螺正在预演水泥行业并购重组的大戏！从2007年下半年以来，企业发展的各项成本费用都快速上涨；各种政策日趋完善，执行更为严格，靠新建扩张产能的步伐，并不如海螺想象中快。“我们原本计划的资本开支是2008年70亿元，2009和2010年100亿元。但上新产能审批环节太多，审批进程太慢，在贵州项目上，就遇到了拆迁问题，比原计划延迟了几个月。”

更有媒体援引消息人士报道称，已经获悉海螺水泥的战略部署出现重大变动，“公司改变了原来主要以建立新线为主的打算，目前，公司高层决定以收购兼并为主。”

海螺水泥抄底其他同行上市公司股票，看中的是股价低于重置成本。“水泥行业投资成本会上升至350元/吨，相比冀东水泥目前仅200元/吨的市值，这种投资非常划算，同时可为潜在的各种形式的合作做一些准备；二是有利于完善公司战略布局，分享其他区域市场的良好成长性。”海螺方面如是称。但是有点尴尬是到三季度末，海螺因为购入同行股票账面价值为11.8亿元，浮亏比例逼近20%！海螺失算了，海螺陷入了资本泥潭？如果认为过去只是个序幕，更多的会接踵而至，那就错了。而最近由Patrick Viguere、Sven Smit 和 Mehrdad Baghai 合著的《探微知著，实现增长：如何识别增长来源，推动公司业绩长盛不衰》（下文简称《探》）指出，发展势头最强劲的公司将低迷时期视为增强领先优势和出手进行收购的大好时机。

一个主要细分市场中的公司在上升或低迷时期的反应  
(2001-2004年，占全部公司数目的百分比)



《探》建立了一个包含约200家跨国公司信息的数据库，并对市场动力、兼并和市场份额增加等最重要的增长来源进行了分析，这一分析不仅针对每家公司，而且深入到更精细的细分市场。然后，找出了经历过大起大落的细分市场，并研究了公司在这些时期内所采取的战略。[从精细增长解析数据库中，找出了在测量期内有重大举措的公司。随后对细分市场进行了详细的分片解析。在识别出的细分市场中，将重点放在

了那些至少占公司销售额10%的细分市场上。然后，又找出了“上升”的细分市场，它们2002年和2003年的增长率至少在40%以上，比2000年和2001年的平均增长率高出三个百分点。使用对应的标准找出了“低迷”的细分市场。注：1) 187家公司的537个细分市场均经历过重大的上升或低迷时期，每个细分市场都占公司销售额的10%以上，各数据之和不等于100%，因为公司采取的反应可能不止一种。2) 假设市场份额增长率高于样本公司中排名前25%的公司的市场份额增长水平。3) 对于2002~2004年期间的细分市场，公司并购总数相当于按好于样本公司排名前25%的公司的外延增长率发展在两年半时间里的并购数，而资产剥离的公司总数，则相当于三年时间里发生的资产剥离数量。所有这一切都是可以理解的。随着收入增长放缓，利润空间缩小，管理层自然会把注意力转移到削减成本和维持收益上。公司需要保护它的资产负债表，这种方式会导致公司增长放缓，低优先级别的投资暂缓，大型收购计划遭到搁置。更多的公司仅仅是滞留原地：如上图显示低迷时期有60%的公司没有投资方面没有任何动作，相比之下，在经济上升时期，仅有40%的公司没有行动。最后，计算出每家公司对股东的总回报水平，从而能从增长来源、细分市场和战略等方面进行业绩比较。他们得出了两组结论：首先，为了在低迷时期发展，公司可能采取的战略行动有剥离、收购，或通过投资扩大份额，其中，有效的收购战略——通过并购而实现的公司增长率高于在同行业排前25%的企业的增长率，就可说是有效的收购战略——已为股东创造了价值。在经济上升期，资产剥离所创造的价值往往略高于收购。其次，公司往往会采取不利于自身发展的行为方式，见图表。在研究的细分市场中，能在经济低迷时期而不是在经济增长期采取收购行动的公司不到一半。有意思的是，这些细分市场中的公司更多在低迷时期剥离业务，而在上升时期进行剥离的情况则要少得多。]

研究显示，虽然大多数企业高管都知道“要在低迷时期投资”这句格言，并且经常把它挂在嘴边，但真正能按此原则行事的却寥寥无几。一个周密的并购战略在市场低迷时期尤其重要，但是很多企业却并无这样的战略。

海螺水泥不愧是行业的优秀代表，谙熟行业的发展规律，但现在海螺需要的仅仅是时间。当然，我们并不是说，公司应该在低迷时期继续大把花钱，而在上升时期捂紧钱袋。我们也并不是不知道，有些公司只是财务状况不佳，不允许它们抓住低迷时期出现的机遇。但对于大批运行良好的公司和它们的首席执行官而言，我们希望，在可能有损股东利益的“大势所趋”之中，国外这些最新的研究成果能成为一枚有用的平衡砝码。简言之，反周期投资可以区分真正的领袖与庸才。那种认为“在低迷时期进行发展过于冒险”的说法实在是过于危言耸听。

### 案例评析

上述案例，不仅印证了反周期投资的可行性，而且还告诫中小企业主，尽管一场震惊世界的金融风暴正席卷而来。

这对中国的企业，特别是中小企业而言，是一场前所未有的挑战，但也给我们带来更多的发展和转型机遇。

第一，全球产业转移机遇。金融危机全面爆发后，世界经济发展格局存在重新调整的客观要求。从制造业部门的角度看，目前全球制造业主要集中在北美、欧洲和东亚三大区域，其中东亚地区是以中、日、韩三国为代表。自20世纪90年代以来，以制造业为主的中国经济得到了长足发展，中国在全球制造业中比重从3%提高到2007年的13.2%。目前，中国的制造业在全球占有重要地位，位居美国之后已经成为全球第二大制造业国家。全球金融危机在客观上加速了西方国家制造业的不景气，有助于加速中国的“世界工厂”的形成，给中国制造业发展带来历史性发展契机。目前，尽管中国宏观经济同样面临周期性下滑趋势，但制造业的景气度还是保持在较高水平。因此，在金融危机后的产业格局调整中，中国将强化其制造业中心的地位，并在近期内很有可能取代美国，成为全球最大的制造业基地。

第二，产业升级机遇。从中国制造业发展的机会看，美国、欧盟、日本等发达国家的国家经济在金融危机重创之后，2009年将陷入衰退或

衰退的边缘，发达国家的制造业势必向发展中国家加速转移，以对冲本土经济不景气带来的不利影响，这将对中国制造业的成长和升级带来历史性契机。特别是，我国以消费型增值税为代表的税制改革和一系列产业转型政策的实施，必将给我国中小企业的发展和自主创新带来前所未有的重大机遇，为中国产业升级和企业产品升级创造新的机会。

第三，中国扩大内需政策机遇。国务院总理温家宝2008年11月5日主持召开国务院常务会议，研究部署进一步扩大内需促进经济平稳较快增长的措施。会议确定了当前进一步扩大内需、促进经济增长的十项措施。启动总投资超过4万亿元的一揽子建设和促进经济发展计划。中央的决策和扩大内需政策措施的落实，一定会给中小企业的发展带来巨大的发展机遇。所以，中国的企业要抓住这个机遇，要讲诚信、讲质量，在全世界扩大市场份额，争取在国际竞争中成为优胜者。



## 第 21 章 | 稳健的财务预算制度

### 实战技巧

金融危机的影响是多方面的，很多企业面对金融危机因为准备不充分，开始出现这样那样的问题，亏损、利润下滑、裁员、破产直到关门大吉。即使那些坚持下来的企业也遭受一定的困顿，如何能够快速地从这种泥淖中摆脱出来也成为许多企业面对的课题。特别是对于那些激进的财务预算，更应该谨慎。

因此，业内专家认为，有效地应对此次金融危机，除了实施精细化管理之外，还需要从以下三方面加强企业财务管理。

第一，加强以现金流为核心的企业财务管理，增强自身的风险“免疫”能力。金融危机中企业生存的关键，是保证现金流足以维持生产经营所需。在此基础上，如果企业还有更多的现金流，就能通过加大技术创新和品牌建设的投入，并购重组等手段，实现战略转型和扩张，真正地化危机为发展的契机。而这要求企业具备财务风险管理的意识和能力。此次金融危机波及的国内企业，特别有中小企业，即使处于同一个行业也有着明显的差别，有的陷入“危”境毫无生“机”，有的却能化“危”为“机”，其中最大差异就在于现金流是否充足。很多企业的投资者和经营者受个人认识和能力所限，不可能自发地加强财务风险管理。

第二，重视企业财务管理能力的建设，扭转企业粗放管理的局面。

从我国企业目前的情况看，还有相当大比例的企业对财务管理粗放的问题，对外部条件引发的财务问题缺乏分析和应对能力。事实上企业财务管理涵盖资金筹集、资产营运、成本控制、收益分配、信息管理、财务监督的方方面面，其财务管理能力的建设，主要可以从三方面着手：一是制定实施财务战略，及时调整发展方向。企业应当分析金融危机中的产业状态，结合近年来经营发展和财务管理情况，理清经营思路，明确企业发展方向，加强财务战略管理。二是完善内部财务制度，健全财务运行机制。通过成文的制度，确保财务管理贯穿各个业务，并健全财务决策、财务控制、财务激励与财务监督机制，有效控制企业财务风险。三是培养财务管理人才，加强风险管理的人才保障。财务管理工作的专业性、政策性较强，优秀的财务管理人员既要掌握国家相关财政、财务、金融、税收、资产管理等政策法规，又要熟悉企业的业务流程，具备丰富的实践经验和敬业精神。

第三，建立财政对企业财务的监管制度，推进财政对企业财务的监管制度，推进财政风险管理“关口”前移。财政对企业财务实施监管主要包括：一是掌握企业财务风险的微观形成机制，以助于实施宏观财政政策时把好脉、开准药；二是及时控制企业财务风险及其引发的财政风险，实现可持续发展；三是从外部推动企业转变管理理念，提高我国企业的整体财务管理水平；四是确保企业按规定使用财政资金，提高财政资金使用的安全性和有效性。具体而言，可探索建立企业财务预警机制和财务管理评估制度。财务预警机制，是区分企业所处的不同行业、不同规模，通过财务风险指针体系对企业实际财务运行资料进行测算分析，及时向企业及有关方面发出风险预警，以便及时采取应对措施；财务管理评估制度，是对企业财务管理的内部环境及流程、制度体系的健全性、制度执行的有效性等进行客观分析和评价，发现企业财务管理的薄弱环节，提出改进建议的制度。以财务预警和财务管理评估方式取代计划经济时期针对企业具体财务事项的行政管理方式，可在充分保证企业自主管理的前提下，发挥财政部门作为宏观经济调控部门和公共管理者的作用。

毋庸置疑，加强企业财务管理不仅能更好地提升企业的投资管理，而且还能实现企业的“财务管理升级”，从而更加有效地帮助企业应对全球金融危机，化解财务风险，最终实现可持续发展。因此，对于中国企业来说，一个稳定稳健的财务战略是如此重要。但再完美的经济模型和IT系统最后都无法替代人作出决策，我们能否抵制市场的种种诱惑，克服人性的贪婪和投机冲动？又应该采用怎样的风险管理来加以抑制与平衡？不妨看看在多次危机中百炼成钢的香港四大地产天王都做了些什么吧。没有一个冬天不可逾越。许多年后，当经济复苏、百业向荣时，回想今天的话题，相信我们依然会对维护企业资金链的那些金科玉律，以及今天血一样的惨痛代价保持尊敬。

#### 经典案例

王勇追当初在湖南湘潭以修彩电起家，后来发展成湘潭市希凯实业总公司，旗下辖影碟租赁、家电售卖、旧家电市场三大业务，而且三大业务互联互通，互相促进，生意红火。一直到1996年以前，王勇追的一切都显得顺风顺水，成为湘潭一方有名的能人和富人。

1996年，王勇追寻思开拓一些新的业务，他的妻子向他提出，现在不少媒体天天都刊登招商代理的广告，做代理不需要多少资金的投入，只需要一块较大一些的场地，因为代理大多以提供样品和垫货的方式进行。王勇追一听有道理，而且他也有一个想法，想将旗下的业务集中在一起。他找来找去，就找到了位于湘潭市中心的北斗商场。他想将北斗商场盘下来，这样一方面可以做音像、家电业务，另一方面可以开一个代理商场，连商场的名字都想好了，就叫“新、奇、特”。

北斗商场估价400万元，原来的业主主要是从银行贷款，同时拖欠了一部分开发商的款项，贷款和拖欠开发商的款项都没有还清，所以，商场的真正主人，其实是银行和开发商。经协商，银行同意对王勇追转贷，同时有一家银行同意凭购楼合同，对王勇追追加贷款50万元，开发商方面也同意王勇追分期付款。

按王勇追的估计，首期支付200万元，银行转贷120万元，剩下80万元3个月内付清，问题不大，加上另外一家银行同意追加的50万元贷款，更有把握。王勇追为筹集首期付款，开始从公司的音像和家电业务抽调资金。3个月后，他将首期200万元资金凑齐交给银行，希凯、银行、开发商三方签订合同。剩下3个月，他将交齐另外80万元。湘潭是个小地方，虽然希凯的业务一直以来都不错，但收入也有限。王勇追与银行、开发商签合同时，希凯店中商品大概值700万元，其中一半为供货商赊销，只有一半为王勇追自有。王勇追几百万的身家，在湘潭可能算个大富翁，放在全国实在算不得什么。

王勇追为筹集首笔楼款，从公司大量抽调资金，使公司后继乏力，商品卖一件少一件，经营状况每况愈下。这时候原先答应凭购楼合同为他追加50万贷款的那家银行也不肯贷款给他了，但他们答应，只要王勇追先还他们50万元的贷款，就可以再另外放一笔贷款给他（王勇追原先在这家银行也有贷款）。

王勇追病急乱投医，竟以全部库存商品为抵押，找高利贷借了50万元还给他们。按王勇追的想法：先把50万元还给这家银行，这家银行再放一笔贷款给他，他用这笔贷款再还高利贷，这样他就可以“打一个时间差”。没想到这一个“时间差”一下子把他自己给“打”了进去。那家银行在收到他的50万元还款后，立刻变了脸，原先的承诺统统作废（可能本来就是一个圈套）。而“高利贷”看他过了时间还不上钱，一下子就将他价值300万元的商品全部拉走了。

这时北斗商场的开发商也找上门来，告诉他如果过了3个月他还还不上款，就将按日收取他的租金。希凯其他几家商店的房东也来找他索取租金，供货商听到情况，又要他立即结款。王勇追一下陷入了水深火热之中，一些债主甚至以他女儿的性命要挟，让他立刻还款。后来，希凯实业倒了，王勇追的妻子也离他而去了。王勇追将女儿交给父母，只身南下打工。幸运的是，他遇上了一个识货的主儿，使他的打工生涯过得还算愉快。至于心中的隐痛，恐怕不足为外人道。

上述案例仅仅是众多中小企业投资失败的一个缩影。

回顾2008年金融危机以来的中小企业倒闭案例中，很容易看出一个形象，就是盲目冒进、多元化、拆东墙补西墙，其实，深层次的原因就是这些企业的领导人不懂财务，巨人失败后，史玉柱总结自己的失败教训时非常强调，自己最大的失误，就在于不懂财务，失去了对风险的控制。

事实也证明了这个论点，那就是中小企业特别是家族企业的领导人很少有人懂财务，他们只知道战略，不知道具体的资金流向，从而使决策在快速扩张的道路中，由于资金链的断裂而使企业死亡。确实，在多年的激进与扩张之后，是到反思与重构企业财务战略的时候了。如果不能通过自身的努力，对过去繁荣时期惯常的运营、投资的轨道和方法进行改善，就可能引发现金流的困局，甚至因资金链断裂而死亡。

研究发现，在当前我国企业战略转型重组的第三次浪潮中，很多大企业通过横向兼并，推进多元化发展，以图占领更多的市场份额，在更广阔的领域内促进企业的规模扩大和效益提升。但是，通过并购实现企业的多元化发展绝非易事，一些大型企业不顾自身实力，一味追求规模扩大而陷入了“资金陷阱”。随着当前金融危机的不断深化，货币市场上银行信贷紧缩，企业融资变得更加困难，大量企业特别是实施大规模并购的企业出现了前所未有的资金困难，现金流一度出现紧张。这场金融危机，让很多企业更加深刻地理解了现金对于企业生存的意义。因此，企业在面对国际金融危机日益深化的背景下应不遗余力地苦练内功，全方位加强自身现金流的控制，实施稳健的财务管理。

一方面，稳步发展优势业务和主营业务，以获得稳定的现金收入，并使企业保有一定比例的现金资产。如果没有稳定的现金收入，现金管理和企业战略的实施将无从谈起。其实，稳定的收入取得是从降低风险开始的。例如，中国海运集团也充分认识到，“现金”对于企业的生存

发展是非常重要的。为此，它加强了企业内部财务的预算管理，提升了内部管理水平，特别是对资金的管控能力。到2008年底，中国海运集团经过努力，已将其资产负债率降低至40%，持有现金超过总资产的20%，已为应对金融危机做好了充分准备。同时，该公司对收购扩张也保持了非常谨慎态度，以确保企业资金链顺畅。

另一方面，采取多种举措，增加企业现金资产。企业应认真梳理投资业务，对增长潜力不大、长期处于亏损状态的业务要及时退出，可以通过股份减持、出售资产等各种渠道实现现金回流，增加企业现金资产以用于优势业务。比如：TCL也以“现金为王”的理念应对金融危机，为保证集团旗下通讯、多媒体、家电等产业集团及房地产、物流等两大产业集群的资金投入，该公司近期定向增发募集资金，除用于置换其液晶模块一期项目银行贷款之外，主要用于补充集团及成员企业正常运营流动资金。在一定程度上，保证了该公司营运资金的需要，并为企业的生存发展提供了一定的空间。

在国家金融危机四处蔓延、实体经济萧条萎缩的凛冽寒风中，中国企业必须要强身健体，加强资源整合，时刻坚守“现金为王”的理念，提升自身的核心优势，在这场经济的寒冬中生存下来，并且走得更远、更好。

当前金融危机已严重冲击全球资本市场，并已经对中小企业产生了重大的影响。面对这场业已席卷全球的危机，清醒认识不确定的经济形势，充分合理估计潜在风险和现实困难，制定和准备相应的应对措施，是中小企业渡过这场难关的前提条件。在这样的经济环境背景下，加强企业财务管理与财务控制无疑是至关重要的。面对全球性的金融危机，任何企业都将面临生存和发展的考验。现金流管理和成本管理与控制作为企业财务管理的两个重要组成部分，其管理控制作用将尤为重要。一般地，全球金融危机正通过外贸，金融等途径对我国实体经济产生消极影响，其“作用点”主要体现在以下三方面：

(1) 外贸出口依存较高的行业企业首当其冲地受到了冲击。2007年，我国出口总值占GDP的比重高达37.5%，其中机械、纺织、钢铁、化工、

轻工，电子等行业的出口额名列前茅。但2008年前三个季度，这些行业因国际市场需求萎缩，出口增幅急剧下降，甚至出现负增长。此前被高速增长出口销售额所掩盖的财务风险，开始浮出水面：

第一，坏账风险。据商务部资料，2008年中国对美国出口坏账率增长了3倍左右。我国企业对美国出口八成上采用信用销售形式，欧美国家付款期一般在交货后90天，有时长达120~150天，拉美地区甚至长达360天。随着金融危机的蔓延，国际金融市场流动性不足，使我国企业出口形成的应收账款，发生坏账损失的可能性越来越大。

第二，汇率风险。人民币持续升值，不但给出口依存度较高的企业出口造成压力，还使企业应收外汇账款等外币资产相对贬值。据中国人民银行资料，自2005年7月汇制改革以来，人民币对美元已累计升值了19.25%，自2008年初以来就升值了7.14%。金融危机使得未来美元对人民币继续走弱的可能性一步加大。

第三，筹资风险。有些行业民营和外资企业居多，其中又以中小企业居多。这类企业日常经营和外资企业居多，其中又以中小企业居多。这类企业日常经营和投资所需资金，较少来源于资本市场发行上市等直接融资渠道，更多依赖于银行信贷等间接融资。受前期紧缩货币政策以及金融危机的影响，国际国内资本市场暴跌，金融机构惜贷，企业政正常速效受阻。

第四，现金流量风险。企业维持日常生产经营和偿还债务本息，需要有足够的现金流。以上财务风险的共同作用，使出口课外依存较高的企业面临巨大的资金周转压力。资金链一旦断裂，企业难免陷入倒闭破产的境地。目前，在珠江三角洲，长江三角洲等地区外向型加工企业，因现金流量不足而导致关闭破产的问题已经显现。

(2) 资本密集型的行业企业财务费用大涨，利润空间被挤压，导致投资信心不足。资本密集型行业如钢铁、石化、汽车，施工及房地产，对信贷资金的信赖比较大，因此财务费用对其利润的影响十分重大。受前期倾向政策收紧的影响，这四大行业中国有企业的财务费用。

(3) 汽车和房地产两大行业面临消费信心下降的严峻考验，其财务

风险向上下游传递。经验表明，当外部经济环境存在较大不确定性、收入增长低于预期时，消费者一般会改变家庭支出决策，并首先考虑推迟甚至取消汽车、住房等特定产品的购买计划。这已导致汽车和房地产行业连续数月销售低迷。而汽车和房地产普遍被视为各地区的支柱产业，其对零部件制造、钢铁、建材、施工、装修、维修等上下游行业的关联度甚高，使其财务风险通过上下游传递而被放大，形成连锁反应。

如果要规避企业领导人不懂财务的情况下，能够知道资金的具体流向，企业就必须内部管控——扁平化管理的执行。扁平化从内部管控层面上讲，就是管控模式选择和主要业务流程构建的过程。加强企业的内部控制是扁平化管理的题中应有之意。虽然中央企业大都采取了控股公司的组织架构，但运用“管理政府部门”的办法来管理企业问题还是极为突出，缺乏驾驭大规模资产的能力，管控手段较为单一，自然也就无从谈起系统的内部管控。通常展现在大家面前的是这样一个怪圈，某企业领导人贪污腐化，造成国家巨额经济损失，然后撤职；接着新领导上任，再出问题，再撤职。企业集团严重缺乏有效的内部控制，尤其是“事前控制”。因此，伴随着央企业管理层次的扁平化，亟须建立一整套的内部管控制度，使扁平化管理有章可循，避免往日的“事后诸葛亮”现象。因此，企业管理的核心在经营，经营的中心在决策，科学决策是开拓前进的关键。近几年，国内一些大型企业由于非主业投资快速扩张、过度负债等决策失误，导致企业资金链断裂，最终陷入破产清算的境地。在金融危机的国际大环境下，企业只有加强财务决策的风险管理，以收付实现制的眼光来考虑一项决策真正能够给企业未来带来多少现金净流入，才能保证自身的生存和发展。

第一，必须制定民主科学的决策机制。民主决策、科学决策是防范财务决策风险的关键。民主决策首先要广开言路，广泛征求员工的意见，在做出决策时实行民主表决，少数服从多数。科学决策就是要以客观存在的事实为依据，运用科学的方法进行分析和判断，而不是通过主观臆断形成的决策。民主决策、科学决策的程序一旦形成，就应将其制度化，形成对所有决策人员的硬性约束，以保证决策的最优化，减少决策失误。

第二，必须充分考虑金融危机下可能存在的风险。金融危机的大环境下，企业管理者在进行决策时，应考虑的风险要比宏观经济稳定发展时复杂得多。如：对外赊销决策时，就要考虑到经济下行周期部分企业偿债能力下降可能出现坏账的因素；对库存商品决策时，就要考虑到由于原油价格、国际大宗商品交易价格下跌造成的存货迅速贬值的可能性。

第三，必须结合实际情况做好决策的调整和完善。作为企业，一个完整的决策过程应该是：先把选中的最优方案付诸实施，并不断校验偏差，最后总结评估决策方案的执行情况，产生新一轮决策。决策是一个滚动优化过程，不能因为决策时是最优方案，就一直按既定方案组织实施，这很容易因为教条而走向失误，特别是在目前国际经济普遍不景气的大环境下，各种突发事件都将影响企业决策的有用性。只有在决策实施过程中不断分析实际情况，不断调整优化，才能让决策达到最好的效果。

## 参考文献

- 1.周锡冰：《牛根生教你创业》，中国经济出版社，2009年04月；
- 2.周锡冰：《史玉柱教你创业》，中国经济出版社，2009年04月，
- 3.周锡冰：《马云教你创业》，中国经济出版社，2009年03月；
- 4.周锡冰：《俞敏洪教你创业》，中国经济出版社，2009年03月；
- 5.周锡冰：丰田式成本管理，中国铁道出版社，2006年06月；
- 6.周锡冰：智者的反省，新世界出版社，2008年09月；
- 7.周锡冰：《格力非常道》，广东经济，2007年11月；
- 8.周锡冰：《解读浙商》，经济管理出版社，2008年12月；
- 9.周锡冰：《命门：中国家族企业死亡真相调查》，东方出版社，2006年10月；
- 10.周锡冰：《炼狱：危机下中小企业的生存法则》，人民日报出版社，2009年05月；
- 11.周锡冰：《联想：中国IT企业国际化品牌行销之道》，中国财政经济出版社；2008年09月；
- 12.周应：《中远集运：反周期IT投资开拓细分高利润市场》，《IT经理世界》，2009年5月；
- 13.刘姝威，高彦博，仵珈仪：《青岛海尔：技术领先明显，网易财经》；
- 14.张建营，卢勇，魏洪军：《中小企业投资实战》，中华工商联合出版社，2008年05月；
- 15.郑雨尧：《中小企业投资管理：理论与实务》，上海财经大学，2007年01月；

- 16.陈乃醒,傅贤治:《中国中小企业发展报告(2006-2007)》,中国经济出版社,2007年04月;
- 17.姜少敏,丁跃进:《中小企业经营管理精华读本》,安徽人民出版社,2002年05月;
- 18.肖凌:《中小企业理财——中小企业创业系列教材》,清华大学出版社,2006年05月;
- 19.中国(海南)改革发展研究院:《中小企业发展——挑战与对策》,中国经济出版社,2005年03月;
- 20.尹柳营:《中小企业如何发展与腾飞:国际化经营视角》,清华大学出版社,2003年09月;
- 21.王国柱:《江苏不锈钢巨头神秘死亡 传其负重投湖自尽》,国际在线;
- 22.亚夫,刘娜,孙一枚,刘雅婷:1996:“商界航母”亚细亚沉没,《中国商界》,2008年12期;
- 23.向农:令世界巨头刮目相看 邓中翰和他的“中国芯”,《IT时代周刊》,2006年02期;
- 24.佚名:《盲目创业难获成功》,互联网;

# 走向卓越

—中小企业领导者经营管理必备文库

总策划人 孟涵  
总主编 赵涛 曾强

## 经

《中小企业国家经济政策解读》  
《中小企业危机应对策略》  
《中小企业法律风险与防范》  
《中小企业合理避税指南》

## 史

《中小企业领导常犯的20个致命错误》  
《中小企业领导应知的16个管理诀窍》  
《中小企业商务社交与礼仪精要》  
《中小企业商用心理学精要》  
《中小企业员工管理艺术》  
《中小企业制度执行力监控》

## 子

《中小企业财务报表精要速读》  
《中小企业信息化与电子商务》  
《中小企业资本经营实战精要》  
《中小企业融资实战精要》  
《中小企业投资实战精要》  
《中小企业谈判实战精要》

## 集

《中小企业财务管理文案》  
《中小企业生产管理文案》  
《中小企业物流管理文案》  
《中小企业行政办公管理文案》  
《中小企业人力资源管理文案》  
《中小企业营销管理文案》

# 走向卓越

——中小企业领导者经营管理必备文库

## Towards Excellence

在全球金融危机、经济衰退的大环境下，中小企业应当如何成长？

经营管理的“新·四库工具全书”，为中小企业领导者全新诠释《经》《史》《子》《集》！

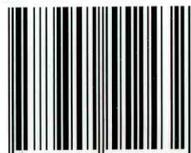
经：解读与您的企业息息相关的政策法规，合理应对内外危机，审时度势，以史鉴今，帮您的企业掌握市场先机，提供最为可行的实操办法！

史：针对全国5000家中小企业主调查，进行针对性素质提高辅助，总结实践经验，分享管理诀窍！

子：从企业主的角度针对中小企业实际经营领域最关心的问题，进行简单、直接、一针见血的处理，凝结关键核心，缩短管理流程，简化管理层级！

集：超过400个实用中小企业管理模版，支持时时在手，做到拿来就用！

ISBN 978-7-80255-243-2



9 787802 552432 >

定价：485元（全11册） 本册定价：45元