

未来创业者的实战教案
中小民企老板的必读参考

彭卫明 宋定龙 著

创业十年

中国中小民企成长蓝本

茅理翔、李践、陈永亮作序推荐

广东经济出版社
广东经济出版社

未来创业者的实战教案
中小民企老板的必读参考

彭卫明 宋定龙 著

创业十年

中国中小民企成长蓝本

茅理翔、李践、陈永亮作序推荐

广东人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

创业十年：中国中小民企成长蓝本 / 彭卫明，宋定龙著. —广州：广东经济出版社，2011. 4

ISBN 978—7—5454—0756—3

I. ①创… II. ①彭…②宋… III. ①中小企业：民营企业—企业管理—经验—中国 IV. ①F279.243

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 053167 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	全国新华书店
印刷	广东新华印刷有限公司 (广东省佛山市南海区盐步河东中心路)
开本	730 毫米×1020 毫米 1/16
印张	12.5 1 插页
字数	171 000 字
版次	2011 年 4 月第 1 版
印次	2011 年 4 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 978—7—5454—0756—3
定价	30.00 元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与承印厂联系调换。

发行部地址：广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话：(020) 38306055 38306107 邮政编码：510075

邮购地址：广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话：(020) 37601950 邮政编码：510075

营销网址：<http://www.gebook.com>

广东经济出版社常年法律顾问：何剑桥律师

· 版权所有 翻印必究 ·

序 1

企业家的“三创精神”

改革开放后，一场轰轰烈烈的农民工业化运动在中国大地上展开，千千万万民营企业诞生了，几千年的农业社会结束了，现代工业振兴了。劳动就业，人民富强，城乡建设，经济繁荣，东方巨人开始崛起。千千万万有志之士，怀着一颗实业报国的心，投身于艰难曲折的创业路。金德利电器有限公司董事长彭卫明先生就是这样一位奋斗、思考、学习且成功创业的现代企业家。彭卫明先生是20世纪80年代的大学生，90年代的人民教师，21世纪的创业者。他的创业史充分展现了企业家厚积薄发、科学创业的品质，其攻坚克难的奋斗精神与善于创新的学习精神为中国的创业者树立了好榜样，同时其治理与经营理念对中国中小民营企业来说极具参考价值。

21世纪第一个十年的尾声，距离改革开放已经三十年。金德利的案例充分说明了民营企业、家族企业的强大生命力，事实上，民营企业已经成为中国特色市场环境中最具生命力、最具灵活性、最具创新性的经济主体，创造了中国50%以上的GDP，解决了80%以上的就业，并成为民族工业振兴、中华伟业复兴的重要推动力量。三十年来，从经营粗放、技术落后、管理混乱、制度模糊、竞争无序到定位精准、管理现代、品牌文化、创新多赢，从找产品到找盈利模式，从拍脑袋到科学决策，从顾小家到顾大家，从家庭作坊到工业厂房，从创业生存到规模品牌，中国中小民营企业的发展在变化和进步中逐渐展现出阶段性规律。

而这本书，正是彭董事长创业经验精华凝聚，全方位、多角度地展现了金德利发展的阶段性规律。他完全敞开，将亲身经历、反思总结、宏观思考、理论探索撰写成书，既有新时代创业者的心路分享，又有21世纪民营企业创业与转型的实践展现，脉络清晰，

观点鲜明，既能够激励新一代创业者勇往直前，又能够帮助他们理性分析，这本书对创业者来说，对中小企业来说可读性非常强。

恰值当前中小企业正面临着前所未有的挑战：国际商战风云变幻，金融危机的阴影尚未褪去，贸易壁垒的争端此起彼伏，并购战争、品牌战争、货币战争，硝烟弥漫，甚至上升到了国家层面的争斗；国内宏观趋紧，利息上调，原料涨价，劳力紧缺，销售难、人才难、管理难，再加上激烈的区域竞争、惨烈的行业竞争，可以说，民营企业高速发展的阶段宣告结束，科学转型、创新发展的时代已经到来，转型升级、创新发展成为中小企业当前面临的一个重大课题和挑战。

金德利案例充分说明，许许多多民营企业正在用智慧创业，正从繁杂事务性工作中超脱出来，从常人的思维中超脱出来，从庸俗的人际关系中超脱出来，将学习与创新变成一场自我修炼，从老板向企业家进化，站得高、看得远、想得深。企业家的创业、创新、创牌“三创精神”是当前中小企业成功突破的关键。创新、创牌成为中小企业危中求机、涅槃重生的法宝，如何发挥中小企业的灵活性、机动性，如何打破常规，创造百年老店，打造世界品牌，成为隐形冠军，当代企业家都必须充分发挥“三创精神”。

彭董事长是一个具有“三创精神”的当代企业家，他的奋斗历程与学习思考成就了他今天事业与人生的高度，百忙之中，他还能提笔书写自己创业经营实践心得，为中国中小企业提供了极具价值的管理理论参考与实践分享指导。这是一个深度的企业自我案例剖析，这是一个超脱的企业家自我反思，同时又以分享、对话、讨论的方式展示出来，轻松阅读的同时又会发现文笔凝练，让人产生共鸣，促进思考。



宁波方太厨具有限公司 董事长
家业长青接班人学院 院长
茅理翔

于2011年3月

序2

破解民企宿命

中国民营企业的平均年龄只有2.9年？！

为什么？

这是每个企业家都想去找到答案的共性问题；这也是一个中国民企至今都难逃的宿命。西方国家的私营企业，可以做十几年、几十年，甚至上百年，为什么中国的民企却普遍如此“短命”？

我自己创业至今25年，亲身经历过企业由小到大、由民营到国际化的整个过程。从1998年开始，我在经营管理的同时，一直围绕这个课题进行深入调查和研究，并应用于管理实践。从2004年起，陆续在北京、上海、广州、深圳、杭州等民企聚集之地巡回开讲《赢利模式》商业系统课程，和30000多位华人企业家分享了这一研究成果。

这个研究成果的核心结论就是：当下中国企业面临最大的危机是赢利模式商业系统的严重缺失！

企业的创立与发展生于市场的巨大需求，而企业的衰败与沉沦却死于有效管理系统的缺失。最终导致十年的辛苦积累，一夜之间，付诸东流。

管理系统是个大系统，包括诸多方面的要素和模块，比如战略定位、目标市场、产品定位、赢利目标、市场营销、团队管理、绩效管理、财务管理，等等。而每一个模块都是环环相扣，紧紧相连，断一环或缺一节，都将导致整个商业链条的断裂、管理系统的崩盘。

而在整个管理系统中，赢利模式又是其中最核心的内容，也是中小民企目前最最缺失的商业系统。没有清晰的赢利模式，则没

有企业的未来。

金德利的成功恰恰就在这里。

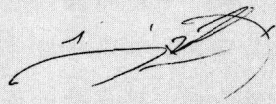
它是4000多万中国民企中极为普通的一分子，所生产的也是一个极不起眼的小产品，这十年间，它也遇到过大部分民企常见的问题，比如品质危机、家族管理、价格竞争、股东分家、效率低下等，但这不阻碍它成为所在领域内长久不衰的单品冠军。关键的原因在于它有非常清晰的目标，并且围绕这个目标逐步建立起一套完善的管理系统和赢利模式，由此支撑着企业向前发展。

可以说，金德利是赢利模式商业系统的成功典范。彭卫明先生愿意将这十年来在经营过程中的成败、经验和心得毫无保留地公之于众，对大部分中小民企而言，实为难得的参考读本。

金德利是中小民企这个群体的典型代表，但并非所有民企都能像金德利那样看清自己，厘清思路，建立系统。当企业家们遇到各式各样的问题时，都是采取头痛医头，脚痛医脚的方式下药治理，殊不知，深层次的病因在于整个机体的正常运行出了问题，头痛或脚痛只是表症而已，再怎么下猛药，也是治标不治本，徒劳无功。

这也是我这七年来，听到的企业家学员们向我反映最多的现象。不过，让我感到欣慰的是，这些华人企业家们不断反馈说，经过系统改造后，他们企业的利润得到了大幅度的提高，利润最高的提升了300%，最低的也有20%。如果通过这种方式，解决企业家们困扰已久的心病，破解中国民企寿命短的宿命，这是我人生最大的意义。

最后，希望本书能给你带来更多的思考和参考。



行动成功国际教育集团董事长
赢利模式创始人 李践
于2011年3月

序3

立业兴国

岁在庚寅，梅吐幽香。幸得卫明、定龙先生书稿，即伏案夜读，几近达旦。时虽数九寒天，然屡逢会意，竟如春暖，掩卷而思，感慨系之矣。

改革开放行至而立，于经济力量而论，中小民企渐成支柱。30年耕行，其命运与发展亦多跌宕。今民企每岁成立注册者万千，然历久经营者，未必十之一二。何也？企业亦时之造化，赖智慧恒心，因时而动，顺势而为，时势道法兼修而成；决非浅尝固守、笨伯力运之能成也！金德利立业照明电器行业十载，于中国改革开放大势中秉志砥砺，循时应势，数经沉浮，乃成独树。由此观之，金德利之经历既为中国中小民企之经历代表，金德利之现实亦为中国中小民企之现实。

余投身企业咨询培训领域久矣，其间与中国中小民企之联系近同唇齿，对中国中小民企之嬗变感同切肤。今阅此书，深觉其对创业历程记录之鲜活，对企业成长记载之翔实，对自身得失剖析之坦诚，对企业道路思考之深刻，域内同类鲜有出其右者也。

贤曰：“为天地立心，为生民立命，为往圣继绝学，为万世开太平！”妙哉斯言，最能体现古今成大事者之器识、襟怀与弘愿，亦最能代表此书与二位先生之愿力与担当。如其封页所言：“未来创业者的实战教案，中小民企老板的必读参考”。诚如此，则我业者幸甚、民企幸甚、国家幸甚、天下幸甚！

并祝此书顺利付梓，早日得览于天下。



聚成股份、华商书院 陈永亮

于2011年2月

前言

民企之惑

中国的民营企业是幸运的。因为大家身处在中国这个蓬勃发展、欣欣向荣的经济大环境中，借改革开放之大势，顺势而上。

中国的民营企业却是无助的。因为大家都像中国这个新兴的经济体一样，前行的道路必须自己去尝试和摸索，无章可循。

对未知的探索，就等于企业随时会面临成功或失败、兴起或衰落的不同命运。

目前，中国有4000多万家民营企业，每天倒闭的、注销的，或是注册的、开业的数以万计，这种新老更替现象每时每刻都在上演。有一个说法是，中国民营企业的平均寿命仅为2.9年，存活10年的还不到5%。

究竟何为？

我想，本质原因就在于此——不是民企老板不努力，而是当企业遇到问题、深陷困惑时并没有找到解决办法，没有人告诉他路在何方。

大部分中小民营企业就像是盲人摸象，只知局部；就好比一个人第一次自己开车去北京，但不识路。没有人会手把手地教会你前行，更没有人会因为你的任何一次过失造成的后果而埋单。

所以，大家或许更想听的、看的、学的，是实践家们的宝贵经验；需要“过来人”、“教练”和“前辈”，来为他们指明方向，指点迷津；需要更具实战价值和意义的教案。

中国不乏优秀的企业家，如张瑞敏、柳传志、牛根生、马云、史玉柱、郭广昌等，他们是商界榜样，他们企业的成功经验绝对称得上是“葵花宝典”。但是，他们或许没有太多的时间去一五一十地讲述或记录企业发展的点点滴滴；他们企业与中小民企的现状更不具可比性。像方太集团创始人茅理翔、“非常小器”指甲钳老板梁

伯强等这样投入大量时间和精力去传道施教的成功企业家，实在是寥寥无几。

本书的主人翁就希望用自己的亲身经历，给未来的创业者和发展中的中小民企老板们提供这样的参照和借鉴。

金德利，可以说是名不见经传。第一，它仅仅是中国4000多万民企中微不足道的一分子；第二，它所属的照明行业是一个并不为人关注的小行业；第三，它所生产的也是并不被大众熟悉的小产品。

但这并不重要，重要的是它如何打造出一个行业的单品冠军？它在发展过程中遇到了类似于品质危机、罢工事件、货款被骗、股改风波、助困救急风波、股东分家、业务重创、机密遭泄等重大困难时，是怎么克服和解决的？它独特创新的“监察系统”、“激励机制”、“十条纪律”、“家族成员管理办法”、“合伙人选择和管理”、“品牌打造”等有哪些值得借鉴之处？它是如何渡过生存期、发展期而走向成熟期的？它在企业进入再生期（即第二次创业）后，又会进行怎样的长远规划？从它的案例中又延伸出哪些共性的问题呢？

金德利作为中国90%的中小民营制造型企业群体中的一个典型代表，对其他中小民企和未来创业者而言，更像一份鲜活的样本，更具参考价值。

金德利的创始人，即本书主人翁彭卫明的人生阅历更是弥足珍贵：农民子弟考上大学，分配到国有企业，端上“铁饭碗”；不安现状，自破饭碗，南下广东；第一站进入港资和台资企业，从基层主管迅速提拔至中高层干部；第二站进入咨询顾问公司，以咨询师的身份为十余家珠江三角洲民企提供运营管理的咨询和顾问服务；第三站白手起家，自己创业，仅用两三年时间打造出一个单品冠军。因此，他经历过“国企—外企—咨询公司—创业”的多重角色，适应过不同的生存环境和体制变革，深谙企业从微观层面到宏观层面的运营之道。

所谓“经历就是财富”，彭卫明的这种经历对大部分人来说，就是十分稀缺的资本和财富，是值得从中汲取的无价之宝。

这就是本书的价值和研究金德利这个案例的意义。

宋经纬

目 录

序1 企业家的“三创精神”	茅理翔 / 1
序2 破解民企宿命	李 践 / 3
序3 立业兴国	陈永亮 / 5
前言 民企之惑	宋定龙 / 1

筹备期：人生抉择(2000.10—2001.06)	1
---------------------------	---

人生就像一场抉择。踏上创业之路时，人生将迎来一次彻底的转型。尤其对毫无任何背景的创业者而言，创业可能是一次“乌鸡变凤凰”式的蜕变，也可能是一场倾家荡产的赌注。成功的必要前提是做好一切创业准备。

故 事

不安现状 南下广东	2
创业缘由	3
白手起家 谨慎选项	4
一个并不起眼的小产品	6
开业准备	8

对 话

年轻人何时创业较为理想	11
创业前应该做好哪些准备	12
创业项目与个人收入的关系	13
怎样选择创业项目	15

创业合伙人选择应慎重 / 16

创业初期最容易出现的问题 / 18

反 思

没有找到好的合伙人 / 19

选择项目没有考虑增长空间 / 20

评 述

人才成长Y理论 / 22

做老板前应做好积累 / 24

生存期：生死存亡(2001.07—2003.06)..... 27

创业看似神秘而美丽，却充满了风险和煎熬，尤其在生死期这个关键时期。
可能因为一次品质瑕疵而信誉尽失；也可能因为一次贪婪而前功尽弃；还可能因为一次疏忽而酿成悲剧；更可能因为一次过错而输个精光。
现实就是这么残酷。生死存亡，如影随形。

故 事

初战告捷 旗开得胜 / 28

品质危机 命悬一线 / 28

困难重重 / 31

柳暗花明 / 33

产品创新 / 33

误入歧途 / 35

两度蒙骗 损失惨重 / 37

客户信用管理 / 40

学习海尔 / 42

计件掀起的罢工风波 / 45

打造品牌 / 48

渡过生存期 / 50

对话

企业生存期最重要的两件事 / 51

企业渡过生存期的重要指标 / 52

给创业型企业的忠告 / 53

反思

要做质量的“疯子” / 54

凡事需未雨绸缪 / 55

评述

诚信的故事 / 57

没有质量，一切都是负数 / 59

发展期：混乱前行（2003.07—2007.06） 63

企业会迎来一次爆炸式的业绩增长，同时也会接受一次次的考验和挑战，因为，各种企业矛盾和问题都会接踵而至、集中爆发，需要去一一面对和化解。不过，此时无论多乱，发展才是硬道理，发展是这个阶段的主旋律。

故事

高速增长 / 64

“内鬼”引发业务改革 / 65

创办内刊 / 68

帮助客户更成功 / 70

助困救急风波 / 71

学习华为 / 79

学习格兰仕 / 83

股改的故事 / 86

股东分家 / 88

高管引进 几度失败 / 89

元老离去 / 90

坚持到底导入ERP / 94

建立学习型组织 / 96

对 话

必须保持持久的创业激情 / 99

老板转型缺乏导师指导 / 100

发展才是硬道理 / 102

推行ERP切勿本末倒置 / 104

反 思

创业元老是企业的财富 / 105

引进高管勿贪大求全 / 106

企业股改不可急于求成 / 107

股东分家的自我思考 / 108

评 述

整顿干部作风 / 110

这张“网”编得好 / 113

ERP之痛 / 115

小企业招“经济适用男”最靠谱 / 124

成熟期：稳中求变(2007.07—2010.06)..... 135

走向成熟，意味着企业已经拥有稳定的销售和利润增长、管理模式以及运作流程。不过此时，不能掉以轻心。既要考虑企业的稳定，又要保持一定的发展；既要立足眼前，又要着眼未来。个人英雄主义色彩逐渐淡去，取而代之的是团队的力量。

故 事

“五星”梦想 / 136

咨询未果 / 137

建立统计系统 / 138

建立计划和物控系统 / 140

独特的“监察系统” / 141

向共产党学干部管理 / 144

开会不可小觑 / 149

实施绩效管理 / 150

激励机制建立 / 151

企业文化建设 / 152

家族成员管理 / 155

发布企业战略规划 / 158

对 话

业绩是绩效考核的关键指标 / 160

激励机制要有技巧 / 162

成熟期老板的两大使命 / 164

反 思

如何选择咨询顾问公司 / 166

高层人才应该提前引进和储备 / 168

评 述

在路上 / 169

经理应该干什么 / 170

再生期：放飞梦想(2010.07—)..... 173

再生，是企业的“第二次创业”，是新生命的开始，也是新挑战的开端。如果无法取得新突破，企业的生命就很可能像一条抛物线一样渐渐陨落，企业面临着新的发展抉择。

故 事

十六字战略方针 / 174

评 述

老板的成长 / 177

人生追求的三个层次 / 179

后记 向金德利学什么 / 181

筹备期：人生抉择

(2000.10—2001.06)

人生就像一场抉择，无时无刻不在现实与梦想之间选择一种平衡，或是进行一场内心的斗争。这种状态自我大学毕业步入国有企业之后，就一直伴随左右。

我是这个新时代的亲历者，也是受益者。接受过20世纪80年代曾让人梦想的大学教育，也享受过曾令人羡慕的铁饭碗，可以不为温饱而发愁，不为贫穷而焦虑。但我也是一个“叛逆者”，不安于体制内的生活和命运。于是，在而立之年之后，我选择了另外一种人生态度和方式：重新出发。

从求职择业到自己创业，这又是一次较大的转型。对于从农村出来的白手创业者而言，这可能是一次“乌鸡变凤凰”式的蜕变，也可能是一个众矢之的的笑柄，更可能是一场倾家荡产的赌注。

我该如何去进行一场自我拯救般的创业？