

Wis-Econom
维科诺经管

一部揭秘公司摆脱成长危机的著作

破茧

谢佳宏◎编著

创业者脱颖而出的成功法则

如果你有志于在商海中成就一番事业，你应该知道成功的企业家们是如何白手起家的，他们创业的理想和现实的结合点在哪里？他们创业的第一步是怎么走的？又是什么决定着企业的成败？


 中国纺织出版社

CHUANG YE ZHE TUO YING ER CHU DE CHENG GONG FA ZE

破 茧

创业者脱颖而出的成功法则

谢作宏 编著

 中国纺织出版社

内 容 提 要

如果你正在创业的道路上艰难跋涉,你一定想知道那些成功的企业家们是如何白手起家的。他们创业的第一步是怎么走的?他们原本拥有哪些经验和技能?他们从工作中学到了什么?是什么决定着一家企业的成败?创业的理想和现实的结合点又在哪里?

本书从近20年来我国企业的成长历程出发,分析了大量典型的成功案例和失败案例,并从诸如企业家必备的个人素质、资金管理、创新、开拓市场、任用人才等方面着手,力图给创业中的人们提供寻找机会、创造价值的灵感与启迪,极具参考价值。

图书在版编目(CIP)数据

破茧——创业者脱颖而出的成功法则/谢佳宏 编著. —北京:中国纺织出版社,2004. 10
ISBN 7-5064-2974-8/F·0460
I. 破… II. 谢… III. 企业管理-研究 IV. F270
中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 035669 号

策划编辑:李秀英 责任编辑:李秀英 向连英
责任印制:刘 强

中国纺织出版社出版发行
地址:北京东直门南大街6号 邮政编码:100027
电话:010-64160816 传真:010-64168226
Http://www.c-textilep.com
E-mail:faxing@c-textilep.com
地矿部保定地质勘查院美术胶印厂印刷 各地新华书店经销
2004年10月第1版第1次印刷
开本:787×1092毫米 1/16 印张:14.875
字数:280千字 定价:28.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

FAACF

谨以此书献给那些怀有创业梦想者、正在进行创业的人士以及那些希望做大做强的中小企业管理者。

——维科诺企业顾问

本书作者在多年关注中小企业后，以精炼的语言、流畅的文笔勾画出企业家在无限商机与风险面前成功的轨迹。这些引人入胜的实例，阐述了创业者走向企业家殿堂必备的各种素质和技能，引导读者像企业家一样思考和探索，从而在创业之路中获得前所未有的激情、财富和成就感。

序 言

一位父亲交给儿子一个大大的野蚕茧，并对儿子说过几天蚕茧将化出一只美丽的蝴蝶。两天后，儿子果然看到茧的一头出现了一个很小的洞口，一只蝴蝶的头在艰难地挣扎着往外挤。看到蝴蝶如此痛苦，善良的小男孩便拿出一把剪刀帮它剪了一个小口。谁知破茧出来的蝴蝶身子臃肿，翅膀短小，一点也不美丽，也不能高飞。小男孩不知道，他犯了一个错误，一只蝴蝶的美丽，必须经由破蛹破茧的痛苦才能换得。

做企业也是一个破蛹化蝶的过程。苦难是一笔宝贵的财富。太多的时候，我们总是抱怨市场无情、苦难太多，感叹自己创业艰辛。其实，当我们成功后，回过头来看时，那些经历过的痛苦和挫折，并没有将我们击倒，而是使我们更加成熟，更为理智。

创业，是经历苦难、战胜苦难的过程。在这个过程中，我们体会痛苦、悲伤、成就和满足。没有经过失恋的苦涩就品尝不到爱情的甜蜜，没有经过失败痛苦就体会不到成功的喜悦。许多东西都是相辅相成的，没有此就没有彼。

因此，当创业的你面临挫折和苦难时，你要学会坚强。当你历经风雨走过坎坷后，你就会变得更加从容、睿智。经历了苦难，我们的企业就会穿上一件美丽的衣裳。

IDG 创业投资基金在中国投资业务的负责人周全曾预言，中国是风险投资家们最看好的市场。问及原因，他说了这么一句话，因为中国人都喜欢当老板。的确，中国人的创业欲望是非常强的。据网络统计数据，中国现有民营企业达 2000 多万家，而且这个数目仍在不断增加。

然而，当我们继续分析这个数据时，就会发现，情况并不如预期的那么乐观。在民营企业中，称得上大型企业的不足 800 家，约占总数的 0.004%，可谓凤毛麟角。造成这种现象的原因是大多数中小型企业有着向大型企业迈进的“瓶颈”。那么到底在这个跨越迈进的过程中，存在着什么原因，使这么多企业纷纷“下马”呢？

本书将从企业的具体成败案例出发，联系当今世界经济全球化和区域经济一体化的趋势以及中国在加入 WTO 后企业面临环境变化的情况下，分析创业者失败的原因，并从创业家具备的素质、资金管理、创新、塑造市场和开拓市场、任用人才和管理企业等各方面，给处于创业困境中的管理人员提供如何超越其所能掌握的资源、寻求机会、创造价值的方法，从而打造一对远离失败并且越飞越高的翅膀，使其从失败的泥淖中解脱出来，破茧、化蝶、起飞……

参 考 文 献

托马斯·内格尔, 里德·霍尔登著. 定价策略与技巧. 北京: 清华大学出版社, 1999

付亚和, 许玉林. 绩效考核与绩效管理. 北京: 电子工业出版社, 2003

年小山. 品牌学. 清华大学出版社, 2003

游昌乔. 7大方向失忆症: 揭示名牌失踪的根源. 中国营销传播网

王芳. 1只鸭子=2台彩电蓝田神话碾碎洪湖暴富迷梦. 北京青年报, 2003-01

锡恩. WTO真正的挑战是什么?. 中国经营报

黄玉清, 徐旭珊. 团队授权: 创建高绩效的项目团队. 经济管理

李俊山. 客户关系管理——CRM. 贵宾在线 (<http://www.vipservice.com.cn>), 2004-03

刘松航, 马锋. 该如何为企业形象广告定位. 中国管理传播网, 2003-12

陈放. 品牌学. 中国营销传播网, 2003-11

孙延海. 初探企业功能定位, 华夏管理网 (<http://www.managers.com.cn>)

寇日明. 谈企业的专业化经营和多元化经营. (总裁) 2003 (8)

结 茧 篇

目 录

序 言 / 1

第一章 中国企业家何以溃败

职业精神和道德秩序的缺失 / 4

决策的独断和无制约 / 6

盲目的扩张与多元化 / 7

一夜暴富的投机性 / 9



第二章 企业为什么陷入举步维艰的泥潭

管理的营养不良症 / 11

初创期的文化烦恼 / 18

错把人材当人才 / 21

激励制度的肤浅应用 / 24

英雄主义情节 / 28

在钢丝上行走的广告宣传 / 31

合伙创业:成也合伙,败也合伙 / 34

好高骛远的危险 / 44

混乱的财务管理 / 46

迷信高科技的陷阱 / 47



第三章 重新审视你自己

成功创业者所应具备的素质和能力 / 52

认清自身的性格特征 / 70

明确自己创业的目标和动机 / 71

你需要建立什么样的企业 / 73



破 茧 篇

第四章 撕掉失败的标签

- 创业中的“意念定向术” / 88
- 摸石头过河,大胆尝试所面临的机会 / 90
- 在挫折、失败中奋起 / 92

第五章 用第三只眼睛看市场

- STP理论与市场细分 / 99
- 营销面面观 / 105

第六章 管理是点石成金的魔术棒

- 时间管理:时间就是生命 / 112
- 资金管理:企业的大动脉 / 114
- 客户管理:客户满意度的提高是企业生存的根本 / 117
- 行政管理:琐碎但必须关注 / 121
- 绩效管理:执行的学问 / 124
- 声誉管理:有时比业绩还重要 / 127

第七章 打破因循守旧的桎梏

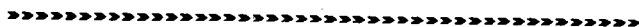
- 拆除创新的障碍 / 132
- 让创新成为企业的气质 / 134
- 创新精神在企业如何操作 / 137
- 创新的速度与耐力 / 140

第八章 网罗公众的注意力

- 善用企业形象广告定位 / 146

巧用媒体打造良好公共关系的盾牌 / 149

定价技巧实用篇 / 155



第九章 人才是重新站起来的血液

知识管理 / 161

用人与授权的学问 / 165

如何管理好你的员工 / 172

团队管理的诀窍 / 175



破 茧 篇

结茧篇

在过去的20多年里，中国企业已经数度经历了从神话到噩梦的轮回，无数巨型企业轰然瓦解，“泰坦尼克现象”此起彼伏。清华大学教授魏杰曾断言：“这是一个大浪淘沙的阶段，非常痛苦，我估计再过10年，现在民营企业200个中间有一个保留下来就不简单，垮台的垮台，成长的成长。”

年轻、富有、敢于开拓、万人瞩目的创业家都是这一类型。丁磊、张朝阳如此，诚成文化董事长刘波也是。在其鼎盛时期，刘波一共拿下了40几本期刊的经营权，成为横跨金融界和文化界的“大亨”。但是，“偶像”很快走向“黄昏”，财富欲望的急剧膨胀，使刘波相信了资金拆借速度的假象。2003年9月17日，刘波神秘失踪，据说是逃匿美国。此前，刘波已涉嫌“金融诈骗”等多项罪名被“监视居住”。他的问题有多大呢？答案是：涉嫌约40个亿的贷款黑洞，以及数目不详的担保贷款。

“新疆首富”孙广信，曾高居2002年《福布斯》中国富豪榜第三位，财产达到6亿美元，他的广汇集团被视为新

疆民营企业的一面旗帜。2003年，他将广汇集团25%的股份分给企业的伙伴，但在富豪榜上仍高居第八，而其参与西气东输工程的大手笔更是令人钦羨。而到2003年9月，国内某财经杂志开始质疑“广汇黑洞”：广汇在累积土地储备的过程中，引发社会问题；广汇集团虽然占据了乌鲁木齐60%~70%的房地产市场，但是开发的商品房脱离当地居民实际消费能力，导致楼盘大量空置。而商品房60%的空置率不仅使广汇陷入困境，提供贷款的银行也随之被套。

在民营企业诞生以来，刘波、孙广信并非个案。一些企业家身陷牢狱，穷其一生，或者黑白难辩，流离失所，痛失故园亲情。在仰融、杨斌、周正毅倒下之后，孙广信们也得夹着尾巴过日子了。

在这一幕幕悲喜剧的背后，是什么原因导致这些商界明星结茧自缚呢？

第一章 中国企业家何以溃败

在国外，公司首席执行官的失败也是在所难免的，其结果或是被免职，或引咎辞职，他们下台的导火索，大都是因为企业出现亏损或盈利减少，有的甚至只是没有达到股东们期待的高增长率，而真正因为领导无方而使企业倒闭或被收购的只是极个别的现象。《福布斯》调查显示，在被解职的首席执行官中，70%的人没有出现骇人听闻的大错误。也就是说，他们给企业造成的损害并不是致命的。

首席执行官公司的失败并不等于公司失败，这些公司更换了新领导人后，仍然能够扭亏为盈，转败为胜。20世纪80年代的中前期，通用汽车公司和IBM公司都出现了巨额亏损，这当然与当时的首席执行官领导无方有着很大关系，但如今，它们又重新成为财富500强中的盈利大户。

相比之下，中国企业和企业家的失败则十分“悲壮”，一“溃”不可收拾。从姜伟、吴炳新到秦池、蓝田、欧业农业，几乎都是以企业的灭顶之灾来讲述悲壮的失败故事。与国外的公司领导人相比，中国企业家们书写的失败二字是血淋淋的，他们的失败大多意味着企业遭受重创，无力回天，甚至消亡。

到底有哪些因素导致中国企业如此严重的后果呢？通过对众多失败案例的剖析，我们发现，虽然导致这些企业失败的直接原因各不相同，但是这些企业的领导人都有着一些共同的不易为人察觉的特征，使他们

始终无法真正地超越自我。

职业精神和道德秩序的缺失

过去 20 多年中的一代企业家群体普遍缺乏社会道德感和人文关怀意识，在某种意义上他们是功利的、不择手段的理想主义者。剖析吴炳新、姜伟这一代悲剧人物，我们会发现一个很奇怪的现象。

从个人的品行来说，这些企业家都是无可挑剔的，他们对自己的要求几近苛刻，他们的生活都十分简朴，不讲究吃穿排场，不做一般暴发户的摆阔嘴脸，待人真诚坦直，做事认真投入。同时，他们还是一些十分真诚的“理想主义者”，他们对中国社会的进步拥有自己的理想和方案，对中华民族和东方文明有着深厚的感情和责任感，他们中的一些人更算得上是狂热的民族经济的捍卫者。然而他们的市场行为则又是另一番景象。他们在营销和推广上无不夸大其词，随心所欲，严重低估广大消费者的理性。他们十分漠视市场游戏规则，对竞争对手实施无情打压。而公众舆论又有着一种根深蒂固的“成者为王，败者为寇”的考量标准，对那些取得辉煌市场业绩的企业家往往无意于追究其过程的社会道德性，这在很大程度上也助长了企业家们的功利意识。这一现象，几乎成为阻碍企业家真正走向成熟的最致命的痼疾。

当经济或一个企业的发展进行到一个稳态的平台期后，经济宏观环境的道德秩序的建立及企业内部道德责任的培育，便成了一个无法回避的课题。一个成熟的、健康的竞争生态圈，不是简单地在政府所提供的若干条法律法规的框架内追求利益，它更应该体现为法律与道义传统、社会行为规范的整体协调。

然而，我们大多数的企业家普遍缺乏对规律和秩序的尊重，缺乏对游戏规则的遵守和对竞争对手的尊重。他们只对自己、对员工、对企业负责，而对社会和整个经济秩序的均衡有序则缺少最起码的责任感，这种反差造成了他们的个人品行与职业道德分裂。

他们甚至以“不按牌理出牌的人”为标榜。在他们看来，“牌理”是为芸芸众生所设，与自己这种社会精英无关，自己可以天马行空，肆无忌惮。但是如果人人都不按牌理出牌，这牌就没法玩下去，没人愿意跟一个老不按牌理出牌的人玩牌。一位不遵守市场规则的人，他所获取的超额利润，其实是以伤害大多数遵守市场规则的人的利益为前提的，是通过以破坏市场秩序为策略而乱中取胜。于是，在这些企业家面临困境的时候，他们便成了被痛打的“落水狗”。

在1995年出版的《创新与企业家精神》中，彼得·杜拉克第一次指出美国经济已经从“管理的经济”转型为“企业家经济”，并认为“这是战后美国经济和社会历史中出现的最有意义、最富希望的事情”。“企业家经济”应该具有三个基本的特征：一是该国拥有量大面广的中型现代企业，它们以蓬勃的生命力成为这个国家经济进步的孵化器和推动力；二是管理成为一门技术被广泛地应用，由此出现了一个具有职业精神的专业型经理人阶层；三是在经济生态圈中形成了一个成熟而健康的经济道德秩序。

如果用这个标尺来衡量，中国企业家要真正地成为这个社会 and 时代的主流力量，那么首先必须完成一项工作——一项比技术升级、管理创新乃至种种超前的经营理念更为关键的工作——塑造中国企业家的职业精神和重建中国企业的道德秩序。

决策的独断和无制约

在企业经营管理层面上,《福布斯》杂志调查显示,美国 CEO 失败的问题在于糟糕的执行:他们一是办不成事,二是优柔寡断,三是不能兑现承诺。而中国企业家的问题不在执行而是决策。史玉柱在检讨巨人失败时坦言:“巨人的董事会是空的,决策是一个人说了算。因我一人的失误,给集团整体利益带来了巨大的损失,这也恰好说明,权力必须有制约。”

不独巨人,我国绝大多数企业决策基本上是独断体制,因此,没有人能够阻止姜伟“决策的浪漫化、决策的模糊性、决策的急躁化”,也没有人能对吴炳新的“三株年销售额在 1999 年达到 900 亿”的宏伟目标(按这一目标,三株已经跻身世界 500 强)提出质疑。

我国企业家大多集创业者、所有者、决策者和执行者于一身,董事会形同虚设,下属也是唯命是从。这些条件与权力的结合,必然使企业家个人拥有了全世界最高的经营失误机会和决策错误机会。正如史玉柱所说:“决策权过度集中在少数高层决策人手中,尤其是一人手中,负面效果同样突出。特别是这个决策人兼具所有权和经营权,而其他人很难干预其决策时,危险更大。”有不少企业家能创业,但未必会管理,又不甘心把企业交给别人管理。

一些企业决策者在制定决策或在选择管理者时,只讲求流行风尚,而不注意与实际相结合,只要业内流行什么,就套用什麼。不切实际地赶时髦,引进各式新的管理技术。组织结构扁平化、办公全自动化、高级智囊团纷纷出台,而现代化的设备使用率极低,高层次的决策