

 **21世纪** 中国民营企业管理与发展丛书(第二辑)
丛书总顾问◎常修泽

民营企业创业管理

本书得到国家重大课题攻关项目
《中国民营经济制度创新与发展问题研究》
(03JZD0018) 支持

主编◎李亚
MINYING QIYE
CHUANGYE
GUANLI



中国方正出版社

21 世纪中国民营企业管理与发展系列丛书(第二辑)

丛书总顾问:常修泽

民营企业创业管理

李 亚 主 编

张庆宝 张国光 郭瑞红 王茜菲 卢承灏 编著

中国方正出版社

图书在版编目(CIP)数据

民营企业创业管理/李亚主编. - 北京:中国方正出版社,2004.1
(21世纪中国民营企业管理与发展系列丛书·第2辑)

ISBN 7-80107-757-1

I. 民... II. 李... III. 私营企业-企业管理:创业管理-中国
IV. F279.245

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 116827 号

21 世纪中国民营企业管理与发展系列丛书(第二辑)

民营企业创业管理

李 亚 主编

总 策 划: 康 弘

责任编辑: 康 弘 杜月伟

出版发行: 中国方正出版社

(北京市西城区平安里西大街 41 号 邮编: 100813)

发行部: (010)66124758 门市部: (010)63094573

编辑部: (010)83085204 出版部: (010)66510958

网址: www.fzpress.com

策划 E-mail: khong@fzpress.com

经 销: 新华书店

印 刷: 北京昌平长城印刷厂

开 本: 890 毫米 × 1240 毫米 1/32

印 张: 11.75

字 数: 260 千字

版 次: 2004 年 3 月第 1 版 2004 年 3 月北京第 1 次印刷

(版权所有 侵权必究)

ISBN 7-80107-757-1 定价: 72.00 元(全四册) 18.00 元(册)

(本书如有印装质量问题,请与本社出版部联系退换)

丛书序

常修泽^①

中国民营经济的发展正处在“千载难逢”的历史时刻,中共十六届三中全会指出:“允许非公有资本进入法律法规未禁入的基础设施、公用事业及其他行业和领域”。这是中共中央文件中第一次对此问题作出规定。它吹响了民营资本大规模进入相关投资领域的号角,极大地鼓舞了民营企业的投资热情。在此全新的背景下,民营企业如何抓住机遇大显身手,使企业获得长足发展,是众多民营企业面临的重大课题。

摆在读者面前的这套《21 世纪中国民营企业管理与发展系列丛书(第二辑)》,是一套探讨民营企业管理与发展理论和实务的著作,是李亚博士及其合作者近十年来精心研究民营企业问题的初步成果。作者邀请我担任这套丛书的总顾问,给我提供了一个观察和研究民营企业管理和发展的机会。我是很高兴的。

中国的民营经济是中共十一届三中全会精神的“产儿”。25 年来,民营经济的发展经历了三个阶段:1979 至 1988 年为起步阶段,民营经济开始萌芽,特别是在一些改革先行地区。1989 至 1992 年春,徘徊发展阶段,受到当时政治因素的影响,民营经济有所停滞和徘徊。1992 年春邓小平南巡讲话之后,民营经济进入快速发展阶段。中小企业和民营科技企业受到有力支持。进入新世纪,特别是中共十六大后进入新的发展阶段。中共中央十六大报告明确提出:“必须

^① 作序者常修泽先生系著名经济学家,国家发展和改革委员会学术委员会委员、宏观经济研究院教授,博士生导师,并应邀担任清华大学中国企业研究中心专家、香港中小企业国际交流协会名誉会长等职。

毫不动摇地支持、鼓励和引导非公有制经济发展”，为民营经济的发展提供了新的动力。特别是随着国有经济的战略性调整，民营资本正在积极主动地参与国有企业的改革。从南京雨润集团并购十余家大型国有肉联企业，到珠海中富并购国有四川广康公司，从格林柯尔收购“美菱”国有股份，到哈尔滨民营企业家闫金生收购“哈蓄”……民营资本与国有资本、外商资本正在出现相互渗透、相互贯通、相互融合之势。一种新的混合所有制经济正在形成中。

随着中国民营经济的兴起，民营企业的管理和发展越来越成为人们关注的焦点问题，同时在理论上也有诸多探讨之处。本套丛书在对我国经济实践中这一新的经济现象作出深入分析的基础上，针对民营企业实际情况，系统地提出了民营企业管理与发展的理论框架，对民营企业发展战略、企业文化、跨国运营、创业管理等方面的一般运作规律进行了较全面的研究，并结合民营企业实务操作作了大量的企业案例分析。

当然，在此之前，关于中国民营企业的研究成果也相当之多，但是对民营企业管理与发展进行系统研究的成套丛书相对较少，并且本套丛书已经出版到了第二辑（据我所知，第一辑颇为畅销，各地工商联纷纷将之作为推荐读物，有的还用做培训教材）。

整体来看，本套丛书强调实务操作，对民营企业发展的运作机制和操作要点作了较为深入的探讨，并针对民营企业发展过程中的重点和难点问题，如战略决策问题、产业整合问题、企业集群问题、企业上市问题、家族文化问题、企业诚信问题、资源外取问题、“走出去”问题、创业风险管理问题、民企核心竞争力、跨国运营模式选择、学习型组织和第五项修炼等，提出了较为前沿的理念和相应的政策措施，应该说，这些论述不乏新意，对民营企业管理层运作能力的提升有一定的助益。

总之，李亚同志主持编写的这套丛书，切合中国实际，直面民营企业，体系设计先进实用（从创业到战略，从战略到文化，文化到国际化），有助于民营企业核心竞争力的打造，有助于民营企业管理层顺

利渡过“管理拐点”，进而实现其管理体系的本土化。它对民营企业的经营管理人员、财经类的大学生和研究生、各类经济研究机构、政府相关部门领导都具有一定的参考价值。

当然，由于受经验、理论水平和客观条件的限制，该套丛书尚有一些不足，如民营企业的风险管理、制度创新，特别是民营资本参与国企改革等问题的分析还有待进一步深入，这些都是今后作者需要继续深化研究的重点，希望在今后的丛书编写中将这些内容加入进去，并且将这套丛书做成精品，做成真正有品牌的系列丛书。好在李亚同志今后还将从事现代企业管理教学研究工作，希望李亚博士在今后的岁月中继续努力，进一步加强与民营企业的联系，为中国民营企业理论的发展提供不懈的智力支持。

2004年1月10日
于北京世纪城

内容提要

我国民营经济伴随着改革开放、市场经济的脚步而成长壮大。民企的成长壮大极大地丰富、繁荣了我国市场经济,为市场经济的良性发展提供了坚实的基础、增添了活力。伴随着民营企业发展的,是许许多多的民营企业的创业者们的出现。这些或为了发展自己的事业、或为了维持基本生活、或不满足现实环境等等有着不同生活背景、不同成长经历的创业者们,在或成功、或失败的经历历程中,为我们展现着创业的快乐与艰辛、成就与失望。但无论如何,他们都为我国民营企业的发展与进步做出了可贵的贡献。

在刚刚召开的十六届三中全会上,中共中央再次强调“鼓励、支持和引导非公有制经济发展”的号召,指出“清理和修订限制非公有制经济发展的法律法规和政策,消除体制性障碍。放宽市场准入,允许非公有资本进入法律法规未禁入的基础设施、公用事业及其他行业和领域。非公有制企业在投融资、税收、土地使用和对外贸易等方面,与其他企业享受同等待遇。支持非公有制中小企业的发展,鼓励有条件的企业做强做大。”

这一强烈的国家支持民营企业发展的信号,为民营企业创业提供了一次千载难逢的机会,必将会把已经蓬勃发展的民营企业创业热潮推向一个新的阶段,也将会鼓励更多的社会精英投身“商海”,开始新的创业历程!

本书的目标正是在新一轮民营企业创业高潮的背景下,为即将创业的和正在创业的精英人物提供一些有益的帮助。

在第一章,我们从宏观上就所处的时代特征、社会环境等各个方面论述了民营企业面临着创业的大好时机,由于经济体制转型引致的人们思想观念、意识形态的转化以及国家的政治、经济环境的转变,一切有创业意识的个人、团队都可以进行创业活动。

在第二章,我们在从概念上对民营、民营经济和民营企业进行了简单的概括之后,重点就民营企业的创业动机、民营企业的创业风险和创业的战略选择进行了详细地论述。归纳了民营企业创业的六大创业动机、五大风险和四大战略选择。最后回顾了我国民营企业创业所经历的三次创业高潮。

第三章中我们把重点放在了对创业者素质要求分析上,事实证明,并不是所有的有创业热情的人员都可以创业成功的,创业对创业者有非常严格的素质要求,缺乏创业素质的人,很难取得创业成功。接着分析了创业者容易受挫的原因,以为后来者提供借鉴。

创业时采取什么样的企业组织形式?在传统的个人独资企业、个人合伙企业和公司企业三种形式的基础上,我们在第四章还重点介绍了民营企业创新的产物——股份合作制,另外还介绍了在欧美等地兴起的有限责任合伙制。企业的存在是有周期的,我们在本章对企业的生命周期理论进行了介绍,并对创业企业在周期的不同阶段容易遇到的问题作了详细描述。民营创业企业的家族制一直是社会关注的焦点,这里我们也对此作了较为翔实的论述和点评。

本书的第五、六、七章是核心部分,区别于其他的创业书籍,我们根据相关的创业经验,以创业企业发展的历程为主线,分别对创业企业准备期、初创期和成长期中所遇到的或需要解决的问题,分别加以介绍和论述,这样与创业的实际更相接近,有利于创业人员对本书的使用。按照创业企业的发展顺序,我们就创业机会的来源、筛选,创业企业的创业战略,商业计划书的写作,创业团队的组建,市场开发,各个时期的管理等重点问题展开了详尽的论述。

就企业发展壮大后如何处置老员工的问题,有些公司提出内部创业的问题,并取得良好的效果,本书的第八章我们结合实际例子对这个问题进行了介绍。

税收问题是每一个企业都会遇到的问题,尤其对民营创业企业而言,由于创业资金的紧张,对这个问题尤为敏感,在本书的第九章,我们介绍了民营创业企业的税务筹划问题,以期对创业的朋友们提供尽可能多的参考。



第一章 创业:时代的呼唤 / 1

第一节 社会转型迎来创业的黄金时代 / 2

第二节 民营企业创业环境发生重大转变 / 5

第三节 民营创业企业是中国经济的活力之源 / 10

第四节 中国创业报告 / 12

一、创业活动态势 / 13

二、创业机会与创业能力 / 16

三、创业环境 / 18

案例 1-1 格兰仕高速成长启示录 / 20

案例 1-2 新疆广汇投资集团创业之路 / 29

第二章 民营企业及民营创业企业 / 35

第一节 民营、民营经济和民营企业 / 36

第二节 民营创业企业与创业动机 / 39

第三节 民营企业创业风险与战略选择 / 45

一、破釜沉舟,全力以赴 / 48

二、择人借势,趁虚而入 / 49

三、改变价值,以迂为直 / 50

四、夹缝生存,出奇制胜 / 51

第四节 民营企业创业的三个阶段 / 51

一、混沌的第一个创业高潮:乡镇企业与“下海” / 51

二、狂热的第二个创业高潮:民营高科技企业的

崛起与“二次创业” / 52

三、理性的第三个创业高潮:全民创业 / 55

案例 2-1 中国船王卢作孚 / 57

案例 2-2 史玉柱:最出名的创业失败者 /59

第三章 民营企业的创业者 /65

第一节 民营企业的创业者 /66

第二节 民营企业创业者的素质 /69

一、思想开明,紧跟时代形势(政治素质) /69

二、背景素质 /70

三、个体素质 /72

四、创业时的四种行事能力 /74

五、创建和推动创业企业文化的素质 /78

第三节 创业者受挫的原因 /79

一、缺乏管理经验 /79

二、财务计划不周 /79

三、企业选址不当 /79

四、花钱大手大脚 /80

五、应收账款管理不善 /80

六、缺乏献身精神 /80

七、盲目扩张 /80

第四节 民营企业创业者培养 /82

案例 3-1 王永庆成功的秘诀 /84

案例 3-2 雨润神话与创业家祝义才 /87

第四章 民营创业企业治理 /95

第一节 民营创业企业的组织形式 /96

一、法定的三种企业组织形式 /96

二、三种企业组织形式的区别 /98

三、股份合作制及其特点 /100

四、有限合伙制 /102

第二节 民营创业企业生命周期 /104

第三节 家族制企业 /111

一、民营企业管理模式现状及成因 /111

二、家族制创业企业的类型 /113

三、家族制企业管理模式的负面影响 /119	
四、家族制企业的优势 /121	
五、家族制企业的治理 /122	
案例 4-1 浙江金义集团:打破家族制的先行者 /126	
案例 4-2 “修正药业”快速成长的奥秘 /131	
第五章 准备期的民营创业企业 /139	
第一节 创业机会 /140	
一、创业机会的来源 /140	
二、创业机会的选择 /143	
三、创业机会的评估 /146	
第二节 民营创业企业创业战略 /148	
一、选择自己喜爱的事业 /148	
二、创业战略选择 /150	
第三节 创业计划书 /157	
一、为何要拟定创业计划书 /157	
二、创业计划书的内容 /157	
三、创业计划书与融资 /159	
四、一个创业计划书范例 /160	
案例 5-1 哈慈创业之路 /165	
案例 5-2 森奥公司的市场调研及宣传 /171	
第六章 初创期的民营创业企业 /175	
第一节 组建核心创业团队 /176	
一、组建创业团队的必要性 /177	
二、共同的创业愿景 /178	
三、核心团队的组合结构和人才激励 /180	
第二节 开拓市场 /181	
一、市场定位 /183	
二、市场信息与分析 /183	
三、善待顾客和注意“计划外”顾客 /184	
四、进一步认识自己的产品 /185	

五、如何打开市场 /186

第三节 财务控制 /190

一、控制好财务也就控制好了企业发展的晴雨表 /190

二、新企业在发展初期不应过多地追求利润 /191

三、企业成长后的财务变化 /191

第四节 创业领导者的精神所起的作用 /193

案例 6-1 兄弟连心,其利断金 /196

案例 6-2 蒙牛的创业成功路 /201

案例 6-3 TCL 手机的营销与品牌建设 /208

第七章 成长期的民营创业企业 /213

第一节 民营创业企业成长期的表现 /214

一、财务增长 /214

二、战略增长 /214

三、结构增长 /215

第二节 民营创业企业成长期的管理 /217

一、民营创业企业成长期的生产管理 /217

二、民营创业企业成长期的质量管理 /220

三、民营创业企业成长期的财务管理 /221

四、民营创业企业成长期的供应商管理 /224

五、民营创业企业成长期的营销管理 /225

第三节 民营企业创业者角色的转变 /230

一、创业者与 CEO 的区别 /230

二、民营创业企业成长期创业者角色的转变 /231

三、职业经理人的要求 /234

第四节 树立民营创业企业的企业形象 /237

一、企业形象载体 /237

二、如何树立企业形象 /238

第五节 提升创业企业的核心竞争力 /244

一、企业核心竞争力的特点 /244

二、提升核心竞争力的途径 /245

案例 7-1 一个新行业的开创者——吴鹰和 UT 斯达康 /249

案例 7-2 商务通的市场竞争 /252

案例 7-3 娃哈哈集团的品牌营销 /257

第八章 内部创业:民营企业诞生的一种新途径 /263

第一节 内部创业和内部创业者 /264

第二节 内部创业的功能 /269

第三节 企业内部创业战略的确立 /272

案例 8-1 一个内部创业者的一次创业经历 /280

案例 8-2 华为,内部创业的推动者 /283

第九章 民营创业企业税务筹划 /291

第一节 民营创业企业纳税与申报 /292

一、企业缴纳的税种和税收的归属 /292

二、企业税收的申报和缴纳 /293

第二节 民营企业节税的理论与可行性 /295

一、什么是合法节税 /295

二、合法节税的条件和意义 /297

第三节 几种主要税种的节税方案 /298

一、营业税的节税方案 /298

二、增值税的节税方案 /304

三、企业所得税的节税方案 /311

案例 9-1 涉嫌偷税,一代影后刘晓庆深陷囹圄 /319

附录

2001 年《福布斯》中国内地 100 富豪榜排行榜 /323

2002 年《福布斯》中国内地首富排行榜 /329

2003 年《福布斯》中国富豪榜 /335

《欧洲货币》2003 中国内地百富榜 /341

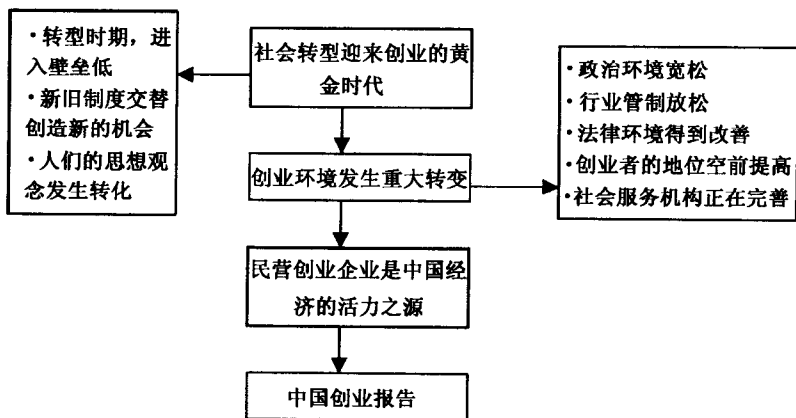
参考文献 /349

后记 /353

第一章 创业:时代的呼唤

内容摘要:

在我们经济体制由传统的计划经济向市场经济转化的过程中,为民营企业的创业活动提供了千载难逢的创业机会,那些个人能力得不到充分发挥、技能得不到社会或生活团体的承认或对财富狂热追求的人们,可以借助这个机会自主创业,为人生带来新的起点和目标,实现人生的新跨越。本章将用两节的篇幅从时代转型、社会环境变化等方面对民营企业创业进行讨论,然后通过中国创业报告对创业现实进行点评。



第一节 社会转型迎来创业的黄金时代

“乱世出英雄”。在市场经济社会,创业者也是英雄,是经济英雄,从这个意义上,我们也可以说“乱世”造就创业者。

经济发展的历史告诉我们,社会大变革时代,往往是创业者辈出的时代。这种所谓的社会变革,既包括科学技术的重大突破、产业结构的变化,又包括社会制度,特别是经济体制的转型。

纵观全球,许多创业者的成功都是借助于社会大变革的有利时机,充分发挥自己的智慧的结果。

石油的开发、应用是人类能源史上的一次重大变革。19世纪60年代,美国的石油行业发展如火如荼,洛克菲勒敏锐地发现炼油将是整个石油行业的关键所在,于是他以4000美元起家,建立了垄断美国炼油业的石油帝国。

汽车的出现,颠覆了人们的传统行路方式。福特认识到日后汽车将会成为主流交通工具后,立志生产出平民所能接受的汽车,从而创造了驰名的福特汽车。

在计算机技术突飞猛进引起的网络热潮中,面对纷繁复杂的网站,如何既快且准地找到自己需要的网站,杨致远正是看到了这个商机,从业余爱好转向创业,一举创建了全球最大的门户网站——雅虎。

为什么社会变革时代会出现如此多的创业者,或是创业成功的如此之多呢?

首先,在大的变革时期,进入壁垒低。一项新技术的出现,一种新能源的利用,必然带来大量商机。这时候,那些反应机敏的创业者将会发掘市场机会并进入,作为行业的先行者,不会遇到行业进入限制,相反是以一种行业领导者、标准制定者的身份出现,既可以获得

垄断利润,又能限制后来者的进入。而在那些相对成熟的行业,创业者首先面对的问题不是自己提供的产品与服务是否能被社会接受,而是市场领先企业的打压。博弈论告诉我们,当市场领先企业发现有竞争者进入时,他们可以采取两种手段,一是恐吓,向潜在竞争者发出信号,一旦它进入,领先者就会降低产品或服务的价格;二是当竞争者进入行业后,市场领先者执行降价策略,令新进入者丧失盈利的空间,而它自己因规模效应还可以获得一定的利润。

第二,在变革过程中,旧的秩序已经被打乱,而新的秩序还没有建立,或者是还很不完善,有许多新的创业机会可供操作。这种过程经常被称为社会转型期。在社会转型期,传统的占统治地位的规则(法律法规、意识形态、生活习俗、社会规范等)已经不再为社会所认可,或者是约束力减弱。这时候,人们的思维发生分化,一些具有创新意识、认清社会转型方向的人,一旦抓住市场机会,比别人先行一步,就可以创出一条光辉的财富之路。

这方面典型的例子是所谓的“温州模式”。改革开放之后,温州并没有被列入改革的前沿,该地区的政策与全国大多数地区的政策并没有什么区别。二十年后,温州经济之所以蓬勃发展,民营经济成为主体,就在于在实行了改革开放的政策后,温州人比其他地区的人更早意识到社会正在发生转型,传统的计划经济一统天下的局面将会改观。于是在其他地区还没有行动之前,温州人就不远千里到全国各地开发廊,办服装店,甚至摆修鞋摊,在市场还没有被发掘的地方寻找赚钱的机会。

第三,在社会转型时期,人们的思想观念发生转化,为各种人才提供了用武之地。社会转型过程中,除了政治的、经济的制度发生了转化外,人们对他人的评价也在发生变化。以我国当前的转型为例,以前人们评价售货员都是从其过硬的技术方面着手,像卖肉的先进被称为“一刀切”,卖糖果的先进是“一把抓”等等,现在对销售人员的评价大都以销售业绩评价,很少考虑其技术含量。另一个例子是转型前人们崇拜的平民英雄都是那种工作中任劳任怨的“老黄牛”,像

铁人王进喜、环卫工人时传祥,而如今人们崇拜的都是在个人创业中获得成功的创业英雄,如柳传志、张朝阳、刘永好和史玉柱等。

在这种氛围中,以前许多被埋没的所谓“奇才”、“偏才”,都可以在新环境中发挥自己的特长,闯荡出一片自己的天地。更使得许多具有创业观念和能力的人才走出原来供职的单位,“下海”从商,走自己的创业之路。

例如,闫希军,天津天士力集团的总裁,复方丹参滴丸的发明人,一位被人称为从药剂师到中医药文化的倡导者的创业者,就是在社会转型过程中实现身份转换,走向创业之路的典范。

1953年,闫希军出生在甘肃省的一个偏僻山村,从小失去父母,一直把解放军当作最可爱的人,参军成了他唯一的向往。在一次次愿望落空,一次次追赶运送新兵的车失败后,到第六次,他终于感动了带兵的首长,成为一名卫生兵。

在当兵期间,闫希军并没有忘记学习、钻研,工作中,他发现治疗冠心病的中药丹参片产生药力作用的时间长,属于“慢功”,而冠心病的发作又往往十分迅疾,一两个小时就可能夺去病人的性命。从此他开始与同是药剂师的妻子一起开始研制新药,并最终研制成功了丹参滴丸。

丹参滴丸产业化后,正赶上国家规定军队不准再从事生产经营活动,生产丹参滴丸的天津天士力制药厂划归地方政府。这时候,闫希军面临着人生的重要抉择,一方面是自己非常热爱的军旅生活,另一方面是血液中流淌的创业本性。当兵是报效祖国,在市场中创业同样也是报效祖国,闫希军最终选择了创业之路,并领导天士力继续快速向前发展,并于2002年成功地成为上市公司!

试想,在军人在人们心目中的地位无可替代的时代,很难想象他会放着好好的军人不做,而去从事风险难测的创业生活!