

现代企业管理新思维丛书

XIAN DAI QI YE GUAN LI XIN SI WEI CONG SHU

创 业 管 理

钱肇基 主编

中国电力出版社

现代企业管理新思维丛书

创业管理

钱肇基 主编

中国电力出版社

内 容 提 要

未来中国经济发展的关键在于中国企业的兴衰,因此中国经济的真正崛起需要一个强大的企业家阶层,“企业家精神”的极度张扬是经济发展的强大动力。“企业”将成为社会的最热门话题。然而,商海横流,波谲云诡,创业艰难百战多。企业的生存与兴旺离不开企业管理。因而对“创业活动”进行有效管理,就成为创业成败的关键所在。本书主旨在于此,力图为“创业活动”设计一套科学有效的管理方法,它已深入为一种理性认识范畴,并将思维管理作为现代企业管理的核心。

图书在版编目(CIP)数据

创业管理/钱肇基主编. —北京:中国电力出版社, 1999

(现代企业管理新思维丛书)

ISBN 7-80125-954-8

I. 创… II. 钱… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(1999)第00598号

中国电力出版社出版、发行

(北京三里河路6号 100044 <http://www.cepp.com.cn>)

实验小学印刷厂印刷

各地新华书店经售

*

1999年8月第一版 1999年8月北京第一次印刷

850毫米×1168毫米 32开本 8印张 194千字

定价 16.00元

版 权 专 有 翻 印 必 究

(本书如有印装质量问题,我社发行部负责退换)

总 序

当今世界，市场瞬息万变，经营风险莫测，企业面临越来越大的竞争压力。为了适应日益激烈的竞争形势，世界各国的企业（特别是知名跨国公司）探索出一些能顺应经济发展潮流的企业
管理新思维。

就管理的对象而言，人、财、物、时间、空间、思维等都是企业的生产要素，而以思维为中心的管理则越来越得到经营者的重视。“思维就是金钱”、“决策就是生命”，是反映现代经营思想的口号。决策者要进行科学的而不是单凭经验的决策，需要大量的、自上而下的、经济的市场思维（管理过程本身实为自信的处理过程）；控制思维就是控制企业的命运，失去思维就失去了一切。同时，实施思维管理的企业组织结构也应该从上下级之间的“命令和控制型”结构形式转向知识型专家为主的思维型组织结构形式。未来的思维组织要求基层工作者都懂得经营业务，有明确的目标，根据目标确定每个人的行为，同时赋予很大自主权；要求较少的管理层次，以适应思维的及时沟通。为此，有的企业把原来的十几个层次精简为五六个层次。思维管理是通过思维的收集、加工、存储、使用和反馈过程来为决策服务。因此，思维反馈是思维管理水平
的关键因素。

本丛书包括《瞪羚管理》、《创新管理》、《风险管理》、《柔性管理》、《战略管理》、《创业管理》。

主 编

1999 年 5 月

CHUANG YE GUAN LI

• 创业管理

• 封面设计：杨晓东

《创业管理》

21 世纪中国经济的真正崛起需要一个强大的企业家阶层。“企业家精神”的极度张扬是经济发展的强大动力。“创业”将成为社会的最热门话题。商海横流，波谲云诡，创业艰难百战多。而对“创业活动”进行有效管理，就成为创业成败的关键所在。本书力图为“创业活动”设计一套科学有效的管理方法。

XIAN DAI QI YE GUAN LI

XING SI WEI

CONG SHU

ISBN 7-80125-954-8



9 787801 259547 >

ISBN 7-80125-954-8/F·2

定价：16.00 元

此为试读，需要完整E书请访问：www.ertongbook.com

目录

总序

第1章 犹抱琵琶半遮面 ——中国掀起的“公司热” 1

1.1 按捺不住的创业动机 3

1.2 必要的考虑
——走上创业路的得失 6

第2章 创业时机的运筹与选择 10

2.1 外部时机——商机的选择 10

2.2 内部时机的筹备 13

第3章 创业管理的组织结构 37

3.1 企业的法律形式及组织结构 37

3.2 组织的管理
——管理自己和职员 47

3.3 确定组织目标 66

第4章 勇于创新

——创业管理的机会来源····· 72

- 4.1 成功的机会····· 73
- 4.2 失败的机会····· 83
- 4.3 意料之外的外部变化····· 89
- 4.4 创业管理的其他机会来源····· 93

第5章 业务选择

——创业公司的生存之本 ····· 132

- 5.1 创业公司的发展契机 ····· 132
- 5.2 创业公司的发展计划——PPM法 ····· 142
- 5.3 创业公司的竞争策略 ····· 148

第6章 创业精神与理想实现

——完美和谐的统一 ····· 159

- 6.1 为企业注入创业活力 ····· 160
- 6.2 新创事业——理想实现之途径 ····· 181

第7章 借鉴与启迪

——著名企业家的创业史评点 ····· 201

- 7.1 李·艾柯卡——驰骋于福特与克莱斯勒的企业巨子 ····· 202

7.2 曾宪梓	
——统率男人的世界	213
7.3 皮尔·卡丹	
——时装业的盖世奇才	224
7.4 洛克菲勒	
——石油大王的创业史	231
后记	246

第1章

犹抱琵琶半遮面

——中国掀起的“公司热”

“世界是个大舞台”，莎翁的这句名言已经传诵了 400 年，在不同的地域、不同的文化习俗和不同的发展阶段人们在扮演着各自的角色；“世界是个大市场”，在经历了 20 年的巨大变化之后，却已成为现实，任何国家如果要自外于这个包罗 50 亿人口的市场，无异于自毙。

所幸的是，20 年来，我们国家不失时机地融入了这个世界大市场，使我们的整个社会和经济幡然改观。站在世纪末——1998 年回望过去：这让人感叹的 20 年，我们向世界市场的开放，不但使我们能够引进观念、资金、技术和装备来促进国内的发展，扩大生产以满足海外的需求，更重要的是主动迎向环球竞争，激发了我们民族的生机。

放眼当今世界，信息化革命日程以更快的速度更替，知识经济的脚步越走越快，世界联成一个统一的大市场，每个国家都在匆匆寻找自己的最佳位置，而中国，这个跃动不息、充满灵性的国家，正以异与别国的较快经济增长速度发展。在东南亚金融危机面前，我们抵住了重重压力，在东南亚经济普遍不景气的情况下，我国经济仍以乐观的形势向前迈进。诚然，我们的体制还不

健全，金融市场并不发达，各种各样的困难都还存在。但无论是经济环境中有利的一面，还是无利的一面，都为创业创造了完美的机会。正如西方经济界、企业界人士对中国现状的共识：“现在世界上只有中国和印度才能造就出一代创业巨人。”

政策的多变，经济秩序的不健全，到处隐藏着风险，到处孕育着机会，正是产生王永庆、松下幸之助、佐川清那样的商界和企业界巨子的肥沃土壤，如同二战后的日本、台湾、香港、南韩……

高速发展的经济，众多的人口，巨大的市场潜力，自立和开明的政府，这是企业者力争创业成功的大环境。而开放，又使中国创业者们耳濡目染了国外的先进创业经验和营销管理知识，从而开阔了眼界，增添了创业的诱惑。纵观改革的进程，我们看到经济增长速度、创业者的数量和改革措施的出台是相互关联的。改革措施出台的高峰，必然引起创业的高峰，事实上，这种现象在全世界范围内都存在。

1992年爆发的“公司热”是一次汹涌澎湃的浪潮，把所有不同职业的普通人都推到了浪尖上，所有的热点与此相比都显得十分单调和逊色。1994年是我国改革措施出台最多的一年，因此，随后一段时间，亦是创业的黄金时间。政策的变化所造成的落差既有风险，更充满了机会，有些变化更为企业者提供了方便之门。与上述两年的政策、经济环境相比，1998年，整个东南亚经济形势紧张，国内有较大的政治体制改革，就业机会骤减，可以说这种环境并不是创业的最佳时机。但同时也要看到，东南亚经济形势紧张，而国内经济形势反而相对宽松，政治体制改革也减少了创业的交易成本，就业机会骤减更是把人逼上了“倚天绝壁”的境界，辩证地看这些不利条件反而都变成了创业的最佳条件。因此，完全可以说，1998年，创业者不寂寞。

创业者是心中燃有火花的清教徒。他们的创造力、进取心，

使他们难以按部就班，他们时常被自己那颗不安的心所折磨，他们想向这个世界展示他们的风采、他们的能力、他们的聪明才智。他们中很多人受过良好的教育，做过多年的准备，对限制他们的条条框框深恶痛绝，不管他们进入创业领域的契机是何时，他们是深思熟虑过的，而不是盲从。

他们的灵感又使他们必然受到跌打滚爬的磨炼并付出许多，如清教徒般对理想充满着坚定的信念，一生不悔。

1.1

按捺不住的创业动机

想拥有自己的企业，有这种想法的人不只一个。在美国，经营自己的企业就像吃苹果饼、打棒球一样司空见惯，几乎没有人不想自己开业经营。当然，在澳大利亚、欧洲、台湾、香港，人们对经营自己的企业比美国人兴趣更大。现在在中国，想拥有并经营自己企业的人也越来越多了。

许多人毅然行事。从销售雅芳化妆美容产品以及阿姆威洗涤用品，到购买麦当劳食品集团的部分经营权；从出售一个新点子到成为牙医挂牌营业；从收买老板的全部财产到开办一家五金店。千千万万的聪明人放弃薪水优厚的工作，将一生的全部积蓄投入到自己经营的业务或自己喜好的事业中去。

是什么原因促使一个人甘冒风险，置自己的婚姻、财产，甚至充满生机的健康身体于不顾？为什么总有人愿意为少得可怜的微薄收入，甚至可能得不到收入而每周工作六七个小时？是哪些创业者甘愿放弃安逸的生活，步入生活的快车道呢？是什么原因让他们这么拼命干呢？

首先想到的，是为了钱吗？为了万能的金钱以及随之而来的一切？我们的民族是不是一个胸怀大志的民族？是不是每个人都想成为象唐纳·杜姆斯那样杰出的企业家？也许是，也许不是。

许多人选择了经营自己企业的道路，是希望比受雇于人、当下属挣更多的钱。为了将来能挣更多的钱，他们愿意承受生活上的烦恼、创业的艰辛以及暂时性的生活拮据。最初因为钱而自己干的那些人总是盼望能早日“致富”。但是，平心而论，单是这种单纯追求高收入的诱惑还不足以吸引大多数人都这样做，哪怕是暂时性的牺牲。如果仅仅是为考虑钱这个因素，我们会发现另外一些人宁愿选择一条更保险、更可靠的路子来达到同样的目的。例如继续学习深造，换职业或干推销，等等，而用不着抛弃现有的一切，冒风险开辟自己的业务。

除了钱以外，自我独立意识是驱使雇员想当老板的一个最重要的因素。这类自我独立意识强的人不愿为他人工作，他们喜欢按自己的方式行事，认为替别人做事是对别人的依赖，会使自己丧失独立性。他们不在乎自己的事业有多么成功，也不在乎自己甚至是家人所做出的牺牲，因为这对他们而言意味着独立，而由于此，有人宁愿经营个体修鞋店而不愿去做一家公司的副总经理。令人吃惊的是，如此多的小零售商是属于这一类的，而社会上那些所谓的自由职业者，如律师、医生、会计师等，他们大部分都不过仅仅为了“替自己干活”，尽管他们挣的钱可能比应得的少得多。

有一些人我们不能忽略，尽管这种人可能非常少，那就是一些渴望对社会作出特别贡献的人。这种人认为只是为了挣钱而工作，是不可能的，或者是毫无意义的。有趣的是，这种为别人着想的做法往往比专为发财而经营自己业务的人收入更多，在经济上更成功，也许这正是因为他们的企业不断向社会作贡献而带来的必然结果。如果业主的最初目的仅仅是为了赚钱，通常可以看到他在愿望上的急剧变化；当进展艰难或者不顺利时，许多满脑子钱的人对钱失去了更大的兴趣；而那些追求更高境界的人几乎总是感受到一股不断进取的强大力量。

需要证明自己具有某种能力而经营自己的业务，也是其主要动机之一。父亲或者母亲，妻子或者丈夫，亲朋好友，或其他对本人有影响的人，如果经营自己的企业非常成功，或者谈论其他一些经营自己企业的创业成功者，会促使他尝试自己创业，证明自己也有这种能力。但有时有些人的这种想法容易使人偏激，他们为了向别人证明自己而不择手段。

上面所讲的四个方面也许是激励创业的几个主要动机。但现实中，单纯为了某一动机而经营自己业务的人是很少的，大部分人创业的动机是上述几种因素的结合。例如，经济上独立的要求和掌握自己命运的渴望相互交织、作用，便可以对某个人形成创业的强大动力。不管什么理由，最重要的事实是，我们中的大部分人愿意尝试自己的事业。但这仅仅是创业的起步，或者连起步也谈不上，仅仅是一种想法。然而，如果没有这种想法，也就不可能有创业了。

【案例】

松下幸之助是日本的“经营之神”，关于创业，他有这么一段话：“决定自己的前途，可以说是人生的一件大事，切不可草率行事。抉择不当，于己于人都无益处。而若因此畏首畏尾，不仅无任何创新可言，而且难以取得任何进步和发展。”

松下幸之助于1917年6月为自己选择了新的人生之路。他辞去了任职七年的大阪电灯公司的工作，开始独立经营，这意味着他辞去了相当于今天的公职公薪。他为什么下决心走独立经营这条路呢？原因有三个方面：

首先，他认为公司的生活不够充实，作为年轻力壮、精力充沛的小伙子，守着公司的那份工作未免过于清闲。

其次，是为了实现父亲的遗愿。在他辞去公司工作的时候，他父亲早已去世。但他父亲在去世前曾对他说过：“做生意才是

立身之本，对你最有用。将来一旦成功，还可以雇佣优秀的人才，所以不要当什么勤杂工。”于是，他便觉得去独立经营对他来说是再合适不过的。

第三，他的一系列设计得不到公司的承认，从而大大扼制了他积极向上的精神，压制了他的自信心。

当时，松下幸之助才 22 岁，非常年轻。对成功的渴望大大超过了对失败的不安与担心，于是，松下幸之助开始了自己的创业之道，并成为日本最成功的企业家之一。

1.2 必要的考虑——走上创业路的得失

 **创办一家新企业，会涉及相当大的风险。如果这个事业成功——也就是在预计的时间内具有经济生存能力，人人都会高兴。如果失败，个人的事业、金钱、声誉、配偶、健康甚至生命，都会受损。**

——史蒂文·布兰德

对形势的分析，使创业者颇有急不可待之感，在这种诱惑之前，创业者更应该冷静地坐下来，看看自己，看看自己的工作 and 周围的环境。创业是件冒风险的事，史蒂文·布兰德的这一席话道出了创业的两种后果。本着对事业、家庭和个人负责的态度，创业者需要仔细地想一想，衡量一下。也许这需要花费一个或数个不眠之夜，然而它会避免让你追悔莫及。

客观地判断一下现在自己已享有的、但却在寻求新天地时被

自己忽视的那些优厚条件和待遇。

一、不利的一面

事实上创业对大多数人都有某种吸引力，所以在市场经济中愿意经商致富的人会多于谋求其他职业的人，因而竞争也更激烈。创业所牵涉到的因素多而且复杂，这就需要创业者从各个方面来分析创业的风险所在。

1. 职业的风险

按中国目前的状况，最重要的东西就是那份有保障的工作，尽管这种保障取决于你所从事的职业和所在的单位、稳定的收入、医疗保险、住房的解决，都是这份工作带给你的。创业者可以看看，从这份工作中可以得到的好处：按时上下班，一日三餐很有规律，工作时有配车，受人尊敬，有各种各样的福利，可以公费疗养，甚至可以公费医疗，退休后依然有地位、退休金和相当不错的劳保持遇。

不去创业，尚有一个职业可将就温饱；而半心半意业余去搞买卖的又往往难于应付。如果真的破釜沉舟，辞去工作，则不但失去一份稳定的薪水，连医疗保险、退休金也都没有了。一旦踏上创业途径，这些东西就变成过眼云烟，毫不留恋地从你身边溜走。

这些所谓“机会成本”是大多数人三思之后所不愿付的。特别是知识分子、干部常常面对这个难题，有能力、又有抱负，但老是豁不出去，临门一脚的工夫还是欠缺，终于抱憾看别人创业发展。

而且，不管创业者以前处于何职位，都只担负一部分或一方面的责任，尽管工作也会有压力，但不管怎么说，这种压力是無法和创业所带来的压力相比的，更何况这种工作压力取决于对国家、对公家的负责程度，收缩性很大呢！

2. 钱的风险

经商要本钱，初创时的第一笔本钱最难筹集。一般的创业者只能靠极有限的私人积蓄，可能是多年来克勤克俭的结果。其他如妻子的私房钱和从近亲至友处借来的钱，也都是赔不起的。向他人借贷，因为既无资信，又无抵押担保，多半难有着落。因此，许多人虽有心想试试创业，到头来还是怕亏本，知难而退。

3. 家庭风险

创业除了需要辞去有收入的工作，经营不理想会赔掉老本，容易引起家人的责备之外，即使创业小有成绩，由于必须加倍地投入，工作不分日夜，没有节假日休息，要外出应酬和出差，对家庭势必照顾不周，导致家庭关系的紧张。如果没有家人的通情达理，忍让配合，后院起火也不是没有可能的。

4. 健康的风险

创业是繁重的事，工作时间长、强度大、殚精竭虑、无时休息，其辛苦程度绝不是上班族从上午9时到下午5时在工作单位工作所能比拟的。创业的劳动强度和精神的压力常常会把人累垮。胃溃疡、神经衰弱、偏头痛之类都是常见的创业通病。

最坏的是这些风险往往一来俱来。市场不景气，资金周转不灵，货品滞销一齐并发。创业者如果没有乐于冒风险的精神，或许真的应该三思而后行。

二、光明的一面

任何事物都是有两面的。创业使创业者失去了这么多的东西，但同时也会让他得到很多东西。

由创业所带来的最好的东西就是自由。自由是高于一切的。时间的自由当然是不用说了，而精神和创造力、想象力以及思维的自由是最能使创业者兴奋不已的。那些丝丝缕缕、微妙的人际关系和禁忌，不再是彻夜不眠的原因了；创业时的忍气吞声和低声下气与以前相比，更出于对自己事业的考虑。创业者在为自己创造条件，创造称心如意的工作环境，从而使自己的灵感能和整

个世界相结合，迸发出明亮的火花。

再远一点，创业者自己的主意会变成对自己的激励，把这些涌入自己头脑中的想法付诸实施后，则更能激励自己向目标奋勇前进。创业者的聪明才智、能力、学识将在竞争激烈的现实中得到检验，行就是行，不行就是不行，事业的成功全由自己去争取和把握，再没有谁来替自己挡风遮雨了。

更远一点，如果创业者的创业成功了，功成名就了，他就有可能实现自己非金钱利益上的梦想，有可能去更多地承担自己所担负的社会责任。许多知名企业家都是如此。如曾宪梓在创业成功后，才有能力设立“曾宪梓教育基金”；霍英东才有可能为亚运会、奥运会申办出大力气，大长中国人的面子；邵逸夫捐资在国内一些重点大学建造图书馆支持教育工作。再如洛克菲勒，成功后，在许多大学设立基金支持科学研究，促进了社会的发展。

金钱是应该考虑的最后一个方面。钱的多少取决于创业的成功与否。而一般来说，钱是越多越好。然而，在这条路上，如果一开始就被钱所左右，则赢的局面就不会太大了。