

中小企业老板
不可不知系列丛书

中国有很多中小企业，基本上老板就是企业、企业就是老板。因为老板个人原因而令企业大起大落的不计其数，本书精选36位中国民企老板的沉浮秘史，透过他们做人的准则，做事的方式，让你看到最惨痛的教训，最成功的启迪。

中小企业老板不可不知的36位

ZHONGXIAOQIYELAOBAN
BUKEBUZHIDE36WEI
FENGYUNRENWU

风云人物

黄日经◎编著

◎资深本土企业管理咨询多年历练，精华原创



中华工商联合出版社
CHINA FEDERATION OF INDUSTRIAL CIRCLES

中小企业老板不可不知的36位

ZHONGXIAOQIYELAOBAN
BUKEBUZHIDE36WEI
FENGYUNRENWU

风云人物

黄日经◎编著



中华工商联合出版社
CHINA INDUSTRY & COMMERCE ASSOCIATED PRESS

责任编辑:刘向鸿 刘伟娜

封面设计:回归线视觉传达

图书在版编目(CIP)数据

中小企业老板不可不知的 36 位风云人物/黄日经编著. —北京:
中华工商联合出版社, 2007. 1

ISBN 978-7-80193-497-0

I. 中… II. 黄… III. 企业家—生平事迹—世界 IV. K815.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 160831 号

中华工商联合出版社出版、发行

北京东城区东直门外新中街 11 号

邮编:100027 电话:64153909

网址:www.chgslcbs.com.cn

北京国防印刷厂印刷

新华书店总经销

700×1020毫米 1/16 印张:13 170千字

2007年1月第1版 2007年1月第1次印刷

ISBN 978-7-80193-497-0/F·197

定 价:26.00元

作者简介

黄日经，工学硕士。长期从事营销研究及企业管理咨询顾问的工作，“新景企业管理顾问机构”的创办人。特别擅长于中小企业的诊断，深谙企业的经营之道，看惯了商海的潮起潮落，洞察着企业的成败兴衰，感同身受老板们的沉浮悲欢。愿与天下老板或准老板们广交朋友。

Email: Huangrj818@tom.com

QQ号: 709061324

电话: 020-85881293。

ZHONGXIAOQIYELAOBAN
BUKEBUZHIDE36WEI
FENGYUNRENWU

中小企业老板 不可不知的 36 位 风云人物



写在前面

老板,是一个含义特殊的称谓。一般来说,只有中小企业主才被称为老板,大企业的业主一般都被冠以企业家的称号。从这个意义上说,“老板”这个词,不仅仅是一个称谓,也是某类人群特征的高度概括——这群人刚从无产者跻身于企业主之列,而且还在两者之间徘徊,随时有可能重新跌回原形。

确实,老板是世界上最不稳定的职业之一。大浪淘沙,很多老板最终还是被商海暗流淘汰出局。

在商海里,中小企业就像小舢板,他们会不会被商海的惊涛骇浪所吞噬,关键就在于驾驭它们的“船老大”——老板们的胆识和智慧。

作者长期从事企业管理咨询顾问的工作,深谙企业的经营之道,看惯了商海的潮起潮落,洞察着企业的成败兴衰,感同身受老板们的沉沉浮浮和悲欢荣辱。在这一过程中,有意识地将一些典型的成败案例进行收集、整理和研究,探析它们成败的原因,将它们的经验和教训高度地抽象出来。经过几年的努力,作者把这些年的思考整理了出来,就形成了这样的一套丛书。

《中小企业老板不可不知的 62 条经营智慧》从正反两方面论述了做老板应该掌握的智慧。它不是一般的经营方法论的书,不是面面俱到地说教,而是有所选择、有的放矢地论述更高层次的经营智慧之问题。为了使读者真正能从阅读中学到智慧,每一节都设计了一些思考的题目,让读

者结合本节的内容和自己的工作现实,认真进行思考并写下思考的结果。这样的设计是很考究的。只要读者能坚持按这样的要求做,每阅读一次,自己的经营智慧与实务技巧都会有很大的提高。

分析和探究企业经营失败的原因,是近年来企业界、学界颇为热门的课题。时下,剖析企业经营失败的书籍不少,有当局者自己的反思,有专家学者的分析。但纵观过去,这些书籍的套路都基本一样,都是不加分析、不分轻重地罗列出一大堆失败的原因,至于真正的最根源的原因,则很少能点出来。比如,姜伟居然可以为飞龙的失败总结出 20 大失误;吴炳新也为三株总结出 15 大失误;乔赢在牢里还写出了所谓的 10 大反思。什么都是等于什么都不是!没有点到点上的分析根本不可能给人以借鉴和启迪。成功的企业都是相似的,失败的企业各有各的失败。企业经营失败可能是多方面原因共同促成的,但总有一种原因是起最主要的作用的,这就是它失败的真正的、本原的原因,也就是平常所说的蚁穴。只有真正挖掘出失败的最本原的原因,才是最深刻的剖析。《中小企业老板不可不知的 22 个经典败局》这本书正是按这样的思路来写的,它在详细地分析了企业成败的轨迹的基础上,下苦工夫拨开表面的迷幕,透过现象看本质,剖析出企业失败的最终极的原因。

经营失败,有的是因为经营方针上的原因,有的则纯粹是因为老板个人的原因。了解了这些老板的沉浮,也就知道了企业成败的原因。所以,丛书的第三本就是《中小企业老板不可不知的 36 位风云人物》。从表面上看,它与《不可不知的 22 个经典败局》是重叠的。其实,它们的侧重点各有不同。《不可不知的 22 个经典败局》侧重于从企业的整体去论述企业的成败,而《不可不知的 36 位风云人物》更侧重于从老板个人身上找寻成败的原因,这两本书实际上是大和小的互补,它们有机地结合在一起,更加全面地揭示出中国企业成败的原因。

这套丛书以真实的案例为基础,从老板成功或失败(特别是后者)的经验和教训,深刻地论述了做老板应该掌握的智慧,为老板们避免重蹈覆辙提供难得的借鉴,更为他们纵横商海提供有益的指导。

智慧是很奇妙的东西,互相提醒,互相分享,智慧就变成大家共同的财富。所以,作者真诚地希望与广大的读者进行互动交流。您在阅读过程中,或者在经营管理过程中遇到什么问题,都可以进行讨论交流,这样既解决了问题,也使我们双方的智慧都得到进一步的提高。另外,在编写本套书的过程中,作者参考了很多学者的研究成果和著作,已列诸书末。如果存在版权方面的主张,也请有关人员与作者联系。作者的电邮是:Huangrj818@tom.com,QQ 号码:709061324。

目 录

■ 写在前面



一、中国企业和企业老板众生相

中国私营企业及其老板的总体概况 / 2

私营企业发展较快的主要原因 / 4

20 年间造就 4 代老板 / 6

中国老板众生相 / 10

特殊的老板群体——浙商 / 12

商帮的轮回折射出中国老板的沉浮 / 15



二、中国企业衰败的主要原因

管理不善 / 20

浮躁冒进 / 22

疯狂扩张 / 24

盲目多元化 / 27

投机心态 / 30

缺乏诚信 / 32

概念炒作 / 35

疯狂造势 / 38

资金运作不当 / 40

营销失当 / 42

三、老板浮沉的不同模式

步鑫生：一招先后的困顿 / 48

马胜利：竭泽而鱼 / 51

年广久：败于小商贩的劣根性 / 54

孙大午：被唐·吉科德式的傻劲打翻 / 58

戴国芳：不谙政策的天气 / 62

邓智仁：沉没于老友的局面中 / 65

李忠文：在迅速扩张中沉没 / 69

刘 波：想玩资本却被资本掀翻 / 73

王永昌：被自己的善良拖沉商海 / 77

牟其中：浮躁多动把自己搞沉 / 80

张树新：探路者被暗流的漩涡吞没 / 84

王志东：被资本的大浪掀翻 / 89

卢俊雄：被债务拖沉 / 93

陈展鸿：被自己的经验欺骗 / 97

毕福君：被高科技的大浪呛沉 / 101

陈川东：盲目冒进，耗枯自己 / 105

李文革：后台支撑断了 / 109

赵恩龙：过大的摊子把自己压死 / 113

李海仓：得罪小人送掉自己的性命 / 118

王均瑶：沉重的过劳把自己拖跨 / 121

林 坤：“傍高官”毁掉高官也沉没了自己 / 125

陈锦洪：被红帽子出卖 / 128

肖安宁：“为侵占自己的财产而坐牢” / 132

侯丽萍：被资本玩家玩完 / 134

于在青：未沉犹沉 / 139

四、屹立商海的老板们

鲁冠球:专一和稳健永保不沉 / 144

王 石:专心致志,始终领跑行业 / 148

丁 磊:牢牢控制住资本 / 153

朱保国:步步为营操胜券 / 157

张 跃:咬定直燃空调不放松 / 162

张果喜:保守经营存硕果 / 166

五、顽强浮起的老板

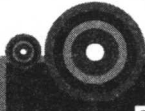
史玉柱:失败的教训变成了浮板 / 172

李金元:“曲线救国”重浮商海 / 176

王志东:熟门熟路再创业 / 180

孙寅贵:抛掉概念做实事 / 184

姜伟复出:可依然还在浮沉着 / 188



中国企业和企业老板众生相

◎ 中国私营企业及其老板的总体概况

◎ 私营企业发展较快的主要原因

◎ 20 年间造就 4 代老板

◎ 中国老板众生相

◎ 特殊的老板群体——浙商

◎ 商帮的轮回折射出中国老板的沉浮

中国私营企业及其老板的总体概况

由中共中央统战部、全国工商联、中国民(私)营经济研究会组织的“中国私营企业研究”课题组,在过去的十几年里对全国的私营企业进行了多次的抽样调查。2004年的第6次调查结果显示,这些年来,中国私营企业数目每年都在增加,至2003年底,私营企业达到300.55万户,比2001年增加97.7万户,增长48.16%。

这只是正式登记在册且达到一定规模的企业数目。实际上,还有很多私营企业由于各种各样的原因没有注册登记;此外,还有一些联营、“戴红帽”的企业也没有被算到私营企业的行列里去,还有大量的个体户,它们中的一些可能已经开始雇佣少量的雇人,但按政策还算不上企业,但实质上它们已经按企业的模式在运作。所以,有人说,如果把这些大大小小的私人创办的经营组织都算到一起,中国的私营经营组织可能已经达到上千万的数目了。

也就是说,可以称得上老板的人数量可能已经有上千万。

中国的私营企业经历了曲折的发展道路。

1988年4月,《中华人民共和国宪法》确立了私营经济的合法地位,同年6月国务院出台了《中华人民共和国私营企业暂行条例》。1989年,国家工商行政管理局根据《宪法》和《私营企业暂行条例》,开始对私营企业进行登记注册工作,当年共登记私营企业90581户。

1989年以后一段时间,社会上“左”的思潮有所抬头,私营经济的发展开始减缓。

1992年小平南巡,私营企业发展迎来了真正的春天。

十四大明确了市场经济体制的改革目标,促进了私营经济的大发展。此后,私营企业的增幅每年都在二三十万户、甚至七八十万户以上。到1997年,十五大报告把非公有制经济界定为社会主义市场经济的重要组成部分,提出对个体、私营经济等要继续鼓励、引导,使之健康发展。1997

年 2 月公布了《中华人民共和国合伙企业法》，1999 年 8 月公布了《中华人民共和国个人独资企业法》，加上 1999 年 12 月修改公布的《中华人民共和国公司法》，这样终于把私营经济的发展纳入到了法制的轨道。

这些方针政策和法制建设，使私营经济的发展迎来了第二个重要的春天，私营经济又获得了健康快速的发展。

到 1999 年底，全国私营企业已发展到 150 万户以上。

从 1993 ~ 2003 年的 10 年间，私营企业增长了 33 倍多，年均增长 28.87%；注册资本由 681 亿元增加到 35305 亿元，增长了 52 倍，年均增长 48.41%；从业人员由 372 万人增加到 4299 万人，增长了近 12 倍，年均增长 27.72%；私营企业产值由 1989 年的 422 亿元增加到 2003 年的 20083 亿元，增长了 48 倍，年均增长 47.15%。

据国家工商行政管理总局的统计，截止到 2004 年 6 月底，全国登记的私营企业已达 334 万户，从业人员 4714 万人，注册资本总额 42146 亿元。

但我们的私营企业的寿命又如何呢？

据中国国家工商总局公布的统计数字显示，到 2005 年上半年，中国私营企业数目已经超过其它企业的总和，但中国私营企业寿命奇短。全国每年诞生 15 万家私营企业，却同时有 10 万多家倒闭。相关统计数据也显示：就平均寿命而言，世界 500 强企业为 40 岁，跨国公司为 12 岁，中国企业为 7.5 岁，而中国的私营企业更为短命，从成立到破产，平均生存期只有 2.9 年。

中国私营企业为何如此命短？最大原因是因为它们弱小，抵抗风险的能力差，一遇到风雨就倒下了；其次是中国私营企业所获得的发展机会不均等。在中国，国营企业享受国家的各种优待，私营企业却连边都沾不着，在这种区别对待和歧视政策下，私营企业只能靠自己的弱小身躯去商海搏击，失败几率自然也比国营企业大得多；而私营企业的老板们普遍文化水平不高、素质低下、眼界狭隘，不能很好地经营和管理好自己的公司，也极大地妨碍了企业的发展。所以，很多私营企业往往在缔造了“一夜暴富”的神话之后，又陷入“一夕垮台”的悲剧。

● 私营企业发展较快的主要原因

第一,从大环境上说,当然是得益于党的富民政策,得益于国家以法律形式确立了个体经济、私营经济的合法地位,得益于国家确立了社会主义市场经济体制。

第二,我国的社会经济发展为私营企业的发展提供了很多有利的客观条件:僵化的计划经济体制,为灵活、善变的个体、私营经济提供了生存和快速发展的沃土。很多私营从国有企业的拾遗补漏者角色中迅速成长起来。鲁冠球由一个打铁匠成为汽车万向节的主要供应商,而何享健原本加工电风扇壳的小作坊也生产出全国知名的美的风扇。

第三,丰富的、低成本的、可流动的劳动力资源为其发展提供了天然条件。

第四,刚改革开放时的短缺也为私营企业的快速发展提供了巨大商机。在这样的背景下,只要生产,都会有市场,于是“暴发户”不断诞生。

第五,创业的动能强大。私营企业的创业者们往往都是从不满、自信和期望为起点,走上了个人创业的道路。长期的计划经济体制,使我国的社会经济等方面出现了停滞不前的局面,很多人都对自己所处的环境产生出了强烈的不满,他们总想努力改变这种局面。这种对环境、对自己的不满就转化出了创业的动能。由于这种不满已经很强烈,所以反冲出来的动能也非常大。压抑已久的热情,当它被释放出来的时候,能力总是很大的,所以,它总能创造惊人的业绩和速度。

相比之下,国营企业的领导者不会有那么大的不满;相反,他们一般都是经过多年的官场历练,好不容易才一步步地“爬”到了主要管理者的位置,所以,都会有一定的满足感。

这样,在私企与国企的商海搏弈中,原始的“种子”质量就已经显示出了差异,私营企业的创业者具备抗病虫、抗风、抗倒伏、抗旱、高产……等一系列优良的种子品质,而国营企业的领导者则除少数个例之外,都稍

显干瘪和出芽率更低些。

第六,对机会的及时把握。商业机会的出现往往是偶然的,可遇而不可求。商人的趋利本性使老板们锻炼出了对利益追逐的狼性,驱使他紧紧抓住每一个可能的商业机会。但对国营企业的管理者们来说,由于受制度的制约,更由于既得利益的心理作怪,他们的狼性往往已经被磨灭了,他们更像一只只吃饱了的“猪”,在机遇面前,他们一般不能立即自作主张,而是要经过繁复的调查、分析、研究,在这个过程中,机遇早已跑开了。

第七,对失败的及时发现和刻骨反悔。做老板的可能都遭遇过失败,但一次失败并不意味着永远的失败,善于从失败上找到经验教训,失败的经历可能意味着难得的机遇。对于私营老板们来说,他们总是能及时地发现自己的错误,并能对自己的错误和失败有刻骨铭心的认识和反省。面对失败,他们可以把自己解剖得支离破碎、体无完肤,不会给自己保留哪怕只有一点点的原谅,从头到脚地残酷地分析自己为什么失败!正因为如此,他们不会再复制自己的任何一次失败。但国企的老板们面对失败,更多的是掩盖、推诿,千方百计地找到各种客观的理由为自己开脱。这样一来,他们总是会重复自己的错误和失败。面对失败的几乎是截然相反两种态度,对寻找失败原因的截然相反的两个方向,决定了一个企业是否能真正吸取到经验和教训,是否能有效地避免失败的重复发生。

第八,超强的激励机制。老板们办企业,其目的就是为了赚钱!在这样明确的目的驱使下,他会把自己最大的能量发挥出来。同时,他也用赚钱这样的动机去驱使每一个员工,使他们最大限度地发挥出自己的本领。国企当然也可以这样做,但不管怎么样,它们总是难得像私企那样的彻底。

第九,家族式的团结使私企有了很强的力量。很多私企都是以家庭和亲朋好友为基础开始打江山的,这是一种普遍的模式,创业总是有很多市场风险,只有家族式的团结才可以同舟共济,有效地克服创业初期所遇到的各种艰难困苦。

20 年间造就 4 代老板

改革开放 20 多年来,中国涌现了 4 代老板。

第一代老板:个体户老板。

严格地说,他们还不能称得上老板。他们可能是单打独斗,就他一个人,老板是他,工仔也是他;也可能是几个人合伙,老板是他们,工仔也是他们。

他们发迹于广州的高第街、北京的秀水街、上海的华亭路、武汉的汉正街等等,大多数在流通领域,经营日用品、服装、家用电器等,基本上都是从南方城市买进到北方城市卖出,赚取进销差价。他们抱着冒险、拼搏的精神做起了小生意,一不留神间,他们就成了先富起来的那部分人,他们是叩开商品经济大门的第一批弄潮儿。

农村的个体户、专业户、包工头等也属于这一类。

这一代老板多来自社会的底层,属于草根阶层,很大成分是无职业者、回乡的知青、对自己工作不满的年轻人、洗脚上田的农民,还有一部分是小手工业者。这些人普遍家境贫寒、兄弟姐妹众多,文化水平不高。他们可说是社会的弱势群体,从小就备尝生活的艰辛,经历了常人难以想象的磨难。他们无权无势,没有任何可资利用的社会资源和人际关系背景,也没有任何资产,可说是两手空空。为了家庭和个人的生计,他们很早就社会上摸爬滚打,了解社会的方方面面。

但是苦难的生活、强大的压力、卑贱的地位,不仅没有磨灭他们积极向上的斗志,反而让他们产生了更加强烈的出人头地的欲望。他们可以吃常人吃不了的苦,受常人受不了的罪。当改革开放之风刚刚刮起时,这些草根阶层已经冒着被抓、被关的危险投机于南北,倒把于东西。

安徽芜湖“傻子瓜子”的创始人年广久,是一个不可忽略的标志性人物。