

ENTREPRENEUR

新世界文库
New World

反省创业之成败，折射财富之光芒

智者的反省

周锡冰 / 编著

创业家

经典名言的智慧

新世界出版社
NEW WORLD PRESS

ENTREPRENEUR

新世界文库
New World

反省创业之成败，折射财富之光芒

智者的反省

周锡冰/编著

创业家

经典名言的智慧

新世界出版社
NEW WORLD PRESS

图书在版编目(CIP)数据

智者的反省:创业家经典名言的智慧/周锡冰编著.

—北京:新世界出版社,2008.9

ISBN 978-7-80228-923-9

I. 智... II. 周... III. 企业管理—经验—世界

IV.F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 138894 号

智者的反省:创业家经典名言的智慧

策 划:兴盛乐书刊发行有限公司

编 著:周锡冰

责任编辑:杜 力

封面设计:李尘工作室

出版发行:新世界出版社

社 址:北京市西城区百万庄大街 24 号(100037)

总编室电话: +86 10 6899 5424 6832 6679(传真)

发行部电话: +86 10 6899 5968 6899 8705(传真)

本社中文网址: www.nwp.cn

本社英文网址: www.newworld-press.com

本社电子信箱: nwpcn@public.bta.net.cn

版权部电子信箱: frank@nwp.com.cn

版权部电话: +86 10 6899 6306

印 刷:北京中印联印刷有限公司

经 销:新华书店

开 本: 720×1000 1/16

字 数: 275 千字 17.375 印张

版 次: 2008 年 9 月第 1 版 2008 年 9 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-80228-923-9

定 价: 36.00 元

新世界版图书 版权所有 侵权必究

新世界版图书 印装错误可随时退换

前言

中央电视台、国家发改委中小企业对外合作协调中心、清华大学中国创业研究中心、中国农业大学MBA中心联合推出的《中国百姓创业调查报告》中,调查显示资金困难是半数创业者的大敌;48%的创业者有过失败经历,失败的主要原因集中在三点:资金周转出了问题,创业项目选择错误,管理不善。

为什么那么多人创业都失败了呢?这首先是因为创业活动本身就是一个风险性较大的商业活动,从来就没有100%的创业成功率,因此失败可以说是创业活动的正常状态。当然也有很多人在创业活动中取得了成功,而且能够从较小的成功走向较大的成功。但即使是那些功成名就的大创业家,他们也承认成功来之不易,在回顾自己的创业道路时,他们都留下了诸多对挫折和失败的反省,这些反省可谓是创业智慧的精华,是最生动的创业案例课。

本书通过研究中外成功创业者的创业之路,总结出了37个最重要的创业智慧。每个智慧都来源于创业者的深刻反省和长期感悟。失败是成功之母,因为失败可以带给你经验和教训;成功也是成功之母,因为研究和学习成功者的智慧可以让你一步就站在了巨人的肩膀上。相信本书会让很多在创业道路上奋斗的有志之士获益良多,少走弯路,早日品尝成功的果实。

中华民族伟大复兴蓝图的基石之一是建设创新型国家,而建设创新型国家要靠两种人,第一种人是科学技术的创新者,第二种人是经济领域的创业者。因此,为国祈福,为民祈福,为你祈福——祝你成功!

目录

反省1 投资项目过于单一 1

►创业就像登山,你可以遇到各式各样的同伴,可以停下来欣赏风景,但是还有无限的高峰等待你。

——易趣创始人 邵亦波

反省2 “摊子”铺得过大,缺乏风险防范 7

►不该挣的钱别去挣,天底下黄金铺地,不可能通吃。这个世界诱惑太多了,但能克制欲望的人却不多。

——三株集团创始人 吴炳新

反省3 过度相信别人,从不亲自做市场调研 16

►这件事我犯了三个错误:一是轻信了合作方;二是过分相信自己过去的投资“经验”;三是同意用“集资”的办法解决后续资金问题。致使我触到了企业的两大“死穴”。结果不仅没有使红高粱摆脱困境,反而走向了“万丈深渊”。

——红高粱连锁快餐创始人 乔 赢

反省4 急于获取投资回报 27

►为了适应时代发展变化的需要,也为了企业自身的生存和发展,企业必须以市场为导向、以创新为手段、以效率为核心,重建企业形象。

——长江实业创始人 李嘉诚

目录

反省5 不愿寻求投资合作伙伴 31

►经常检查自己是不是又自负了,又骄傲了,又看不起别人了。即使你有通天之才,没有别人的合作和帮助也是白搭。

——佚名

反省6 迷恋主导权而寻求弱小的合作者 34

►如果你需要合伙人的钱来开办或维持企业,或者这个合伙人帮你设计了这个企业的构思,或者他有你需要的技巧,那么请他加入进来,不要用合伙关系来聘人,或者你只是利用他为你鸣鼓吹号。对投资合伙人的选择,要搞清投资来源,最好是自有资金,避免因经营不善,掉入“连环债”的怪圈。

——佚名

反省7 合作伙伴选择不当 40

►商业合作必须有三大前提:一是双方必须有可以合作的利益,二是必须有可以合作的意愿,三是双方必须有共享共荣的打算。此三者缺一不可。

——长江实业创始人 李嘉诚

反省8 选择实力远超过自己的投资伙伴 46

►创业要找最合适的人,不一定要找最成功的人。

——阿里巴巴创始人 马云

反省9 哥们友情比自己的长远发展更重要 49

►我没有关系,也没有钱,我是一点点起来的,我相信关系特别不可靠,做生意不能凭关系,做生意不能凭小聪明,做生意最重要的是你明白

客户需要什么,实实在在创造价值,坚持下去。
这世界最不可靠的东西就是关系。

——阿里巴巴创始人 马云

目录

反省10 投资规模过大,资产负债率过高 59

►创业初期如果即面临着好景气,往往就会丧失了警觉性,因而忽略了管理上的重要性;如果初期并不怎么顺利,或许反而会更加努力经营,时时保持着警觉性不致掉以轻心,这对应付未来的挑战,极有助益。

——永汉集团创始人 邱永汉

反省11 不能正确面对投资失败 70

►从部队走入地方后,不适应商品经济,也无驾驭它的能力,一开始我在一个电子公司当经理也栽过跟斗,被人骗过。后来也是无处可以就业,才被迫创建华为的。

——华为创始人 任正非

反省12 忽视投资回报,投资陌生行业 74

►中国人都有一个毛病,就是希望自己投资的公司都由自己管理,就像自己的孩子得跟自己姓。投资者开掉创业团队,自己操刀管理,对行业不熟,往往让公司半途夭折。

——奇虎董事长 周鸿祎

反省13 对投资项目认识不足 84

►中国的互联网络迫切需要懂技术的管理人员……我们走过了很多弯路,企业的创业者和经营者对此都要深刻地反思。

目录

——北大方正创始人 王 选

反省14 不根据市场变化调整策略 93

►我不觉得“赌”是个不好的词,市场有很多不确定性,你不可能百分之百地把握市场,有三成的把握你就可以判断了,这就是一种“赌”。

——顺驰创始人 孙宏斌

反省15 轻易放弃投资项目 99

►创业前,很多困难你都不会把它认为是困难,当它突然成为你的困难时,很多人会承受不了压力,就放弃了,这样的人一定是不能成功的。

——巨人创始人 史玉柱

反省16 凭运气进行投资 104

►专注做自己擅长的事情。

——腾讯创始人 马化腾

反省17 对合作缺乏真诚,频频违约 109

►诚信是个基石,最基础的东西往往是最难做的。但是谁做好了这个,谁就路可以走得很长、很远。

——阿里巴巴创始人 马 云

反省18 过于迷信专家的能力 119

►不要迷信专家,科学的发展要敢于否定前人的观念,创新才能有进步。

——1976年诺贝尔物理学奖得主 丁肇中

目录

反省19 只重视生产,不注重信息收集 122

►信息是比金钱还重要的资源。创造一些机会,使许多优秀的人才相会在一起,是了解信息的一个很好的方法。

——来岛船坞企业集团创始人 坪内寿夫

反省20 对广告认识不足 133

►企业推销商品不做广告,无异于姑娘在黑暗处向小伙子递送秋波,脉脉含情的陶醉模样,只有姑娘自己知道。

——意大利经济学家 维 特

反省21 谈判签约时缺乏正确的心态 138

►好心态才有好状态。

——蒙牛创始人 牛根生

反省22 只求赢利,不进行创新 146

►对于创业,通常人们认为只有那些白手起家、通过多年打拼把企业做大的企业家是创业英雄。其实,这只说对了一半。如果按照你们的理解而言,在中国逐渐融入全球市场的今天,在信息科技异常发达的今天,在崇尚自主创新、机制创新的今天,仅仅有白手起家型的创业英雄是不够的。

——伊利集团董事长、总裁 潘 刚

反省23 忽视无形资产 156

►一个国家、一个地区和一个企业之间的竞争,已经不是人数、资源、版图大小的竞争,而是品牌之间的竞争。

目录

——蒙牛创始人 牛根生

反省24 盲目投资 165

►所以我给所有的创业者，包括你一个建议，少做就是多做，不要贪多，把它做精、做透很重要。

——阿里巴巴创始人 马云

反省25 一味造势，盲目追求轰动效应 171

►我不太相信那些策划的大仙们，我认为蒙牛、小肥羊不是策划出来的，是踏踏实实的产品、服务和体系。

——阿里巴巴创始人 马云

反省26 项目前景与现实差距太大 179

►在我看来，专注于户外视频领域有三大好处。首先，有利于分众在自己的领域不断扩大影响；其次，有利于促销分众的品牌；再次，有助于打造不同渠道。

——分众传媒创始人、董事局主席 江南春

反省27 忽视与投资相关的地理环境 191

►从前经商，只要有些计谋，敏捷迅速，就可以成功；可现在的企业家，还必须要有相当丰富的知识资产，对于国内外的地理、风俗、人情、市场调查、会计统计等都要非常熟悉。

——长江实业创始人 李嘉诚

反省28 追求百分之百完美的企业 195

►任何一个企业都是在赌，什么叫赌呢？比如

目录

说做一项投资，没有百分之百把握的时候，应该说都是赌。但作为搞投资做项目，任何一个企业都不敢说自己是百分之百的成功。

——巨人创始人 史玉柱

反省29 投资不能在未来领先的技术 199

►在前进的过程中，发展机会就要立刻去把握它，要有敏锐的市场感觉，这给过我们压力，却也是我们成功的契机。

——腾讯创始人 马化腾

反省30 投资赔钱的大公司时忽视现金流 204

►从无序到有序也是创新，通过整合产生的创新就是创业机遇。

——盛大网络创始人 陈天桥

反省31 投资时无视银行支持 209

►多数民营企业都是在企业面临资金困难时才想到去融资，不了解资本的本性。资本的本性是逐利，不是救急，更不是慈善。企业在正常经营时就应该考虑融资策略，和资金方建立广泛联系。

——佚名

反省32 盲目追风的投资 214

►没利润的事情千万别干；有利润、没钱投的事情千万别干；有利润、有钱投，但别人干得欢自己干不了的事情千万别干。

——联想集团创始人 柳传志

目录

反省33 用短期借款搞固定资产投资 223

►在成功的关键因素和选定的战略生长点上,以超过主要竞争对手的强度配置资源,要么不做,要做,就集中人力、物力和财力,实现重点突破。

——华为创始人 任正非

反省34 受虚假报表误导的投资 229

►创业的过程,实际上就是恒心和毅力坚持不懈的发展过程,这其中并没有什么秘密,要真正做到中国古老的格言所说的勤和俭也不大容易。

——长江实业创始人 李嘉诚

反省35 财务紊乱,资金流断 239

►顺驰从2005年开始有了不小的资金缺口,我们一直寄希望能够用私募的钱来补上这个缺口。如果不是等着私募的钱,顺驰的调整会更早一些,也会更主动一些。这是我的失误。在这种情况下的私募,只能是我为鱼肉,人为刀俎。

——顺驰创始人 孙宏斌

反省36 不正当竞争 246

►做生意要以诚待人,不能投机取巧,一生之中,最重要的是守信。

——长江实业创始人 李嘉诚

反省37 逃税漏税	254
-----------------	-----

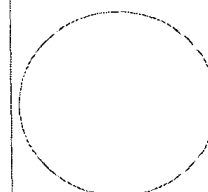
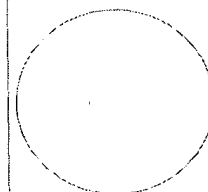
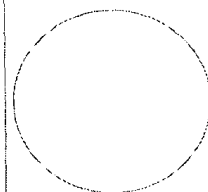
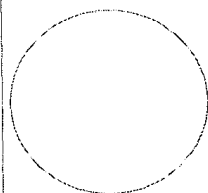
►不管做什么账,税一定要交,所以这个是我的一个警告。

——阿里巴巴创始人 马 云

参考文献	261
------------	-----

后 记	263
-----------	-----

目 录





创业就像登山，你可以遇到各式各样的同伴，
可以停下来欣赏风景，但是还有无限的高峰等待
你。

——易趣创始人 邵亦波

反省1

投资项目过于单一



【情景再现】

近年来，随着人们生活水平的提高，特别在北京市场上，特色菜肴慢慢变成了北京市民的抢手货。刘大鹏看到了此景，经过初步的调研后，毅然抛开了一直处在考察中的其他投资项目，一心一意搞起了特色养殖——大批量地养殖果子狸。刘大鹏自称相信“风险与机遇并存”，力排众议，倾其所有，并将全部资金都投入到自己选定的特色养殖项目上，并坚信在自己的苦心经营下，一定能够从这个项目上获取丰厚回报。但2003年春天一场突如其来的“非典”疫情，却使刘大鹏的梦想很快就破灭了。



【问题分析】

据某调查机构对国内很多行业所做的调查显示，目前很多初创企业的盈利模式过于单一，初创企业的创新动力不足。经营内容雷同是很多初创企业起步艰难的最主要原因。目前，赢利点单一是很多初创企业的通病，在笔者采访的大多数创业者当中，他们对很多初创企业的第一反应就是盈利模式偏向单一化，很难抵御未来的风险。

笔者在调研中了解到，一些初创企业的创业者抱怨市场不好做、利润大幅下滑。种种迹象似乎表明盈利模式偏向单一化的初创企业总是不得不面

临重新洗牌。目前,国内许多初创企业的创业者大多不是高学历者,他们中的大多数创业者不是高素质的从业人员。他们涉足创业的理由很简单,就是“看到别人做了很赚钱,所以就注册了公司做做而已”,以这种创业思路生产的产品同质化比例相当高。在一些初创企业刚启动的初期,这种方式当然不会遇到什么麻烦,但在市场形成一定规模之后,问题自然就显现出来了。



【专家诊断】

盈利模式偏向单一化的创业思路,其风险就不言而喻,业内专家分析,盈利模式偏向单一化的企业出路在于经营思路力求差异化。

目前从经济角度而言,一些产业每年的产值已经达到几百亿元,解决了数千万人的就业问题,为社会做出了巨大贡献。2007年8月,美国《哈佛商业评论》发布的《2006年世界初创企业盈利模式偏向单一化研究报告》指出,预计今后几年盈利模式偏向单一化的企业数量的增长将保持在5%左右,2007年中国盈利模式偏向单一化的初创企业数量将达到数千万家。当然,数字的庞大还不能说明许多初创企业已进入创业的高峰期,业内专家指出,盈利模式偏向单一化的企业如果要做强做大,获得更多的发展空间,不仅需要创业者敏锐的市场思维,还需要创业者的科学决策和合理的管理,更重要的是经营思路要力求差异化。

业内专家认为,寻求差异化的经营方式,是提高盈利模式偏向单一化企业自身素质的最佳方法之一。

一位老板在中关村这样的闹市区专门针对商务人士开设了一家计算机连锁店,通过环境布置、机器选型等方式和针对商务人士的打印、传真等商务类型的服务,使它更能满足商务人士的需求,是一个典型的“商务办公地”。该计算机连锁店目前的经营状况相当不错。

差异化经营是目前盈利模式偏向单一化的企业创业者应该考虑最多的内容之一。一位创业者说:“现在消费者个性化需求越来越高,单纯的购物、办公、上网、游戏、聊天、邮件等在普通家庭中都可以实现,仅靠单一的需求很难保持初创企业的持续发展,创业者必须能提供给消费者更多的个性化

需求,并且让消费者得到更多的体验,才能把企业做强做大。”

江苏高淳一带盛产中华绒螯蟹(也就是人们俗称的大闸蟹),这种蟹肉质鲜美,但有一个毛病,就是比较娇贵,运输过程中死亡率很高,几百年来这个问题都没有人能够解决,人们对此已经不抱希望。

陈书金是江苏高淳县淳溪村的一个农民,原来是个木匠,有一手做木工的好手艺。陈书金很有商业头脑,不仅自己做,还带了若干的徒弟帮着做;不仅做木工,空闲的时候还生产酱菜、炒瓜子,开小商店,日子过得十分红火。

后来有一个原先一起做木工的朋友来找陈书金,说养大闸蟹赚钱,你有资金,不如我们一起来养螃蟹。陈书金生长在中华绒毛蟹之乡,早知道这玩意儿是金子做成的,只是因为养殖成本高,技术难度大,过去一直不敢动手。现在在这位朋友的鼓动下,加上这么多年做生意有些积蓄,心里有底,陈书金于是决定试一试,拿出10万元,和朋友合伙承包了20多亩水面养螃蟹。然而辛苦了半年,到9月收获的时候,两人却是大失所望,原因一是他们的养殖技术不过关,留下的螃蟹没有跑掉的螃蟹多,二是两人以前从来没有涉足过这一行,有好东西找不着销路,只好拜托中间商代销,使收入大打折扣。

2002年8月发生的一件事,使陈书金的养蟹事业在方向上发生了转变。有一天,广州一位客户给陈书金打电话,让他挑上50斤螃蟹空运到广州。到了下午5点钟,对方再次打来电话,很不高兴地问陈书金怎么发给他的螃蟹有一半都是死的。客户的话说得太不好听,但陈书金能够理解对方的心情。虽然50斤螃蟹值不了很多钱,但是耽误人家的事大,这太不合适了。陈书金心里感觉很不是滋味,心里好像堵了一个大疙瘩。

这件事过了没几天,陈书金在街上闲逛时又碰到一件事,一位南京来的客户在镇上另一家水产公司里吵闹,说这家水产公司卖给他的螃蟹外面都是活的,里面全是死的,做手脚坑人!这件事后来一直闹到了消协,影响很不好。通过这件事,陈书金发现周围为

死蟹情况烦恼的不只他一个人。后来他又仔细地了解,还跑到外地了解情况,发现无论是养螃蟹还是卖螃蟹的,几乎无人不为螃蟹运输过程中的死亡感到烦恼,已经形成了一个普遍性的难题。

这触动了陈书金的灵思——我要是能发明一个东西,让螃蟹在运输过程中不再那么容易死亡,这得有多大的市场,就是自己的螃蟹也会好卖得多。陈书金投入了他的研究,他还给自己的研究取了个名字,叫做“螃蟹安居工程”。“螃蟹安居工程”起初进展不是很顺利,后来有一次洗澡,肥皂盒掉到地上,陈书金受此启发,才做出第一只“螃蟹窝”的胚胎,开始是塑料的,觉得不太理想,又改成了铁皮的。

为了防止别人假冒,陈书金还故意将“螃蟹窝”做成比较复杂的形状。这以后他精益求精、不断改进,做出的“螃蟹窝”不仅可供螃蟹运输,而且可以直接放到笼屉上蒸,这解决了很多想吃螃蟹又怕蟹钳厉害的烦恼。陈书金为他的四类系列螃蟹包装器具包括螃蟹盛装盒、螃蟹运输盒、陶瓷蟹盒和金属盛蟹器申请了3项发明专利、3项实用新型专利、2项外观设计专利,顺利地获得了国家知识产权局的批准。专利到手,陈书金立即开始组织大批量生产。

陈书金的发明因为从根本上解决了螃蟹贩运过程中死亡率高的问题,一推出市场,立刻受到了螃蟹养殖户和经销户的热烈欢迎。陈书金日进斗金。但是一段时间后,他发现自己的“螃蟹窝”的销量每况愈下。经过了解,陈书金发现,原来是他的产品做得质量太好,可以反复使用,一些螃蟹养殖户和螃蟹经销户便以低价回收用过的蟹盒,就像啤酒厂回收酒瓶一样。陈书金马上着手对产品进行改进,做成一次性使用的产品并加上防伪性功能,使回收产品不能再冲击市场。

当陈书金发现做螃蟹盒比养蟹贩蟹更赚钱,而且没有竞争对手时,他就将注意力集中到了螃蟹盒的制造和新产品的研发上。现在,陈书金正准备开发系列性的水产品包装盒,据说这个市场的份额每年达到20亿元。

从上述案例不难看出,差异化经营是初创企业成功的重要因素。那么经