

创业赢家

马 苏 贺小刚 宋尚杨 著



二十八个从打工仔到老板的成功秘笈

中山大学出版社

创业赢家

马 苏 贺小刚 宋尚杨 著



F279.23
M5

二十八个从打工仔到老板的成功秘笈

F279.23
M5

中山大学出版社

·广州·

版权所有 翻印必究

图书在版编目 (CIP) 数据

创业赢家 / 马 苏, 贺小刚, 宋尚杨著. — 广州: 中山大学出版社, 2005.1
ISBN 7-306-02417-5

I. 创… II. ①马… ②贺… ③宋… III. 企业管理—经验—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字 (2004) 第117070号

责任编辑 徐镜昌

装帧设计 米格视觉动力

责任校对 张 辉

责任技编 黄少伟

漫画插图 蒙大奇

出版发行 中山大学出版社

(地址: 广州市新港西路135号 邮编: 510275

电话: 020 - 84111998; 84037215)

经 销 广东新华发行集团

印 刷 广东南海系列印刷公司

(地址: 广东佛山市市东下路 6号 邮编: 528200)

开 本 787mm × 960mm 16开本 18.25 印张

字 数 210千字

版 次 2005年1月第1版

印 次 2005年1月第1次印刷

印 数 1 - 5000册

定 价 36.00元

如发现因印装质量问题影响阅读, 请与承印厂联系调换

创业赢家

客户·服务·竞争力(代序)

上海宝钢集团有限公司董事、副总经理 何文波

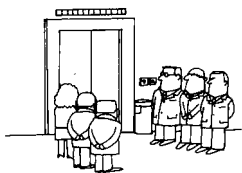
企业家如何创业，以及在创业的过程中为什么仅有部分企业家成功了，而不少的企业家则在初次创业或者二次创业的过程中却夭折了，这是理论界和实际工作者都非常关心的一个问题。在中国这种特定的经济和文化背景下，研究“创业赢家”这一类社会精英的形成，对于激发我国国民的创业精神以及以科学的方法指导创业和企业的持续发展都很有意义。

国内部分企业家的创业之所以能够取得成功，原因固然很多，但我认为成功的创业者关键还在于深刻地理解了客户、服务和企业竞争力之间的逻辑关系，能够有

效地将“客户、服务、竞争力”三要素落实在营运过程的每一个细节上。对此，我想从以下几个方面谈谈自己的一些看法。

第一层次的关系是简单的中介贸易功能，即从甲方采购产品卖给乙方。这种方式的主要收入来源是购销差价，这种方式存在的条件是市场信息的不对称。在市场信息不充分的条件下，它提供的服务对客户是有价值的，因而有其存在的理由。

第二层次是客户关系，它是提供流通全过程的多功能服务，充当甲、乙双方供需衔接的有效组织者。提供的服务涉及物流、资金、信息、技术等供需双方所共同关心但无力亲为或虽能亲为却不经济的各项内容。这种服务方式的主要收入来源已不再是简单的购销差价，而是相对于客户自己履行这些任务所节省的交易成本。也可以说是与客户共谋而发现并实际节省的过程成本。



即将到来的大客户

这种服务是双赢的，是有生命力的。其业务的本质是价值链的改善。信息时代的到来，迫使企业不得不进行这种转变，否则会越来越失去生存空间。这种方式发展和完善的重要条件是服务企业和生产企业对共同所处的价值链具有共识、具有共同的改善动机，并对双方在改善价值链的活动中的贡献予以认同。

由此看来，企业要达到这种服务层次：一是自身要有提供这种服务的能力（系统能力）；二是对所处的价值链的运作规律（现状、潜力、改善途径）了如指掌，并能够清晰地为客户描述或展示改善后的前景；三是寻找到（也是个开发过程）有共同价值取向的客户（或客户群），共建新系统。

第三层次的关系是在提供上述服务功能的基础上，

继续扩大对客户的影响,其服务的内容已不局限于交易的范畴,而是跨越了客户边界、延伸至客户内部,以其自身的系统功能(从广泛客户群中所获得的经验积累)为客户提供他们所需要的解决方案。

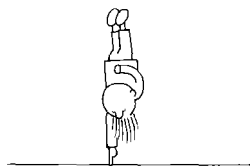
这一层次关系的重要标志是,客户内部管理行为因接受了你的服务而发生良性转变(管理、经营、技术等),并形成了某种依托,成为一个互动体系。高层次的表现还体现为局部生产的互相融合。

这种关系涉及的不仅仅是收入从何处来的问题,更应该上升到如何使之源源不断的高端的问题。建立此层次的关系,绝非一般系统所能,没有长期的积累和修炼,是无法获取此种能力的。

以上三个层次,讨论的都是服务方式、服务能力的问题。企业能力的强弱,取决于把握机遇的服务延伸能力强弱,而不是具体产品的优劣。

企业的产品是什么?我认为,不能够仅仅关注有形的那一部分,其实更重要的则是服务,是各种为客户所欢迎的、具有竞争优势的服务方式。道理看似简单,但实际过程中往往会出现因曲解而导致的效果上的偏差,所以绝不可简单视之。

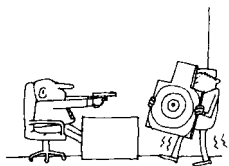
经济的飞速发展、信息时代的来临,为企业的壮大和个人的发展提供了一个广阔的舞台,新兴企业正在实施新的企业发展战略,每位渴望成功的人士正在各自的领域里努力地学习和工作。对企业来说,企业是否有竞争力,是否具有持续发展的竞争能力,越来越为人们所关注。某企业拥有一种在市场上有竞争力的产品,并不意味着该企业一定具有核心竞争力。产品或服务是竞争力的表现(表象),但不是核心。



“没有长期的积累和修炼,是无法获取此种能力的。”

核心是一种动力，是一种原动力。在这种原动力的驱动下，发现自身的服务能力、寻找外界的共同价值取向，并能系统地构筑价值链，才能创造出有持续竞争力的服务产品，正是因为能提供这种持久的服务产品，才使企业从无到有、由小变大，而那些经不起风浪、发展不起来的企业，正是缺乏“原动力”的例证。

核心能力，顾名思义，它是一种能力。这种能力，本质上是一种动力（所以称之为原动力），它是独特的（特有的），是他人难以模仿的，企业特点不同，表现也各有不同。如果认真研究，凡是成功的企业，都有其内在的核心能力作为支撑，使它在领先的道路上越走越快。



迷上了核心竞争力的老板

如果我们所设计的新型服务系统拥有优于竞争对手的战略资产，在此基础上构建企业的核心竞争能力，并以此竞争能力来支撑各项有竞争力的产品和服务（主体业务），并在业务的发展中进一步积累战略资产，那么，这个新型服务体系就有希望在市场上、在客户面前、在竞争对手面前，展示出一种非同寻常的（独特的）、日益强大的竞争力。

竞争是动态的，竞争是一种“博弈”，自己有所进步，不一定具有优势，自己拥有多少，也并不说明什么问题。

根据社会或行业平均指数界定出来的竞争对手是不可怕的，危险的是那些真正强大的竞争对手以强凌弱，他们完全有能力使被你认定的战略资产化为乌有。

事实上，评估战略资产与你自己的战略定位有关，战略定位不同，比较对象则不同，其结论也完全不同。两个处在同行业的企业，如果在细分市场上的定位不

同，其战略资产的价值表现也有所不同。成熟的经营
者，应知己知彼，如果能选择自己有优势的领域去竞
争，就等于找到了自己战略资产的价值所在。

总之，战略资产是个相对概念，如何评估、如何运
用，取决于经营者的眼光和智慧。严格来说，与企业大
小并无直接关系。

所谓主体业务，是指在核心能力支持下的产品和服务，没有核心能力支持的业务是不会有发展前景的。企业的管理注意力应“聚焦”于这样的主体业务，这是一种战略取舍。

典型的世界级厂商之所以是世界级的，就在于其所
需要表现出来的能力都在行业水平之上，而且都会围绕
其所选择的核心能力建立其优势，很少会把资源和管理
的注意力直接投向非核心能力领域。

将“发现、创造、回报”的理念与“客户、服务、
竞争力”的细节复合运用在企业高速成长的过程中，一
个受人尊重的卓越企业形象也就应运而生了！



“世界级”

创业赢家

前言

《PCM杠杆营销》一书自出版发行以来，受到企业界的认同。有不少企业希望能有一本相关的案例集，为此我们花了近一年的时间，采访了 28 家企业，以访谈记事加评论的方式比较完整地述说他们的成功过程及方法。

这些成功人士基本上都是从零起步，用了几年的时间，从一名打工者成为一位成功的老板。我们进行了深入的访谈、交流后，编写成《创业赢家》，内容涉及 28 位老板的创业过程、管理活动、战略决策等，核心问题就是要解决老板以及他们所拥有的企业之所以取得成功的根源是什么，成功老板本人对自己能力的评价，以及成为成功的老板应该具备什么样的素质，他们对企业市场竞争力、竞争优势的看法，获取可持续的竞争优势应该采取什么样的策略，等等。

我们在正式访谈之前曾向 35 家贸易加工型企业和 11 家高科技企业进行电话和书面联系，并向这些企业家说明我们这次调查的目的和意义，以及访谈的对象。这几十家企业在同行当中都是成功企业，符合我们的选材要求。结果有 22 家贸易加工型企业愿意接受访谈，有 6 家制造型高科技企业愿意接受访谈，他们对本课题的研究表现出极大的兴趣。但 11 家企业不愿意透露企业名称和受访者姓名，为此我们都改为化名编写。这些企业在区域上主要集中于华南地区（22 家）、华东地区（6 家）；企业家以男性为主，有 27 位，女性企业家仅有 1 位。



“寻根”

由于组织能力往往是可共享的，且分布于组织的各个环节，除了企业家之外，其他的中高层管理者都在组织能力的形成过程中起了关键性的作用，所以应尽可能地做到更加全面的调查。但我们在调查的初试阶段就发现，除了个别企业（主要是高科技企业）之外，其他许多企业的非总经理（或者董事长）不愿意介入这个研究，或者对企业组织能力的有关议题知之甚少，所以我们将受访者集中于企业的总经理或者董事长。因此，他们对自己的经营能力和企业的组织能力最为了解，对企业在市场的竞争力也是最为熟悉。结果是，我们所调查的企业中，有 23 家企业是与企业家（总经理或者董事长）单独交流；5 家企业与企业家团队交流，包括总经理、董事长或者其他高层管理人员。

我们这次调查的对象是企业的创始人，他们对工作、对生活的体验有别于常人，他们的事迹、成功的故事本应该大力宣传，以便让更多的人了解和学习。但许多的企业家却非常的谦虚，“我们做得还不够好，不够卓越”，“我们仍旧处于成长阶段”，“做事业还是要实在一点比较好，没有必要过于宣传自己”。于是建议我们不必凸现他们的姓名，说道：“就目前而言，我们做得

比较成功，我们的经验、教训也许只是一家之言，但如果真的有助于新一代创业者的成长的话，这是非常值得大家庆幸的。”我们也许无法分担这些创业企业家的艰辛过程，但他们许诺我们大家可以一同分享每一个创业的经历，尤其是其中丰富的经验。但如何才能寻找到成功的规律，并加以推广？如何将企业家们的思想、经营理念表达出来而又不至于误解他们的原意？这对我们而言却是一种巨大的压力和挑战。深度的案例研究最有利于了解个别企业之所以取得成功的根本原因，但由于经营背景的特定性，却往往失去了一般性，难以将这种影响到成功的关键因素加以推广，多个案例的对比性研究弥补了此项不足，即可以通过对来自不同行业、区域、所有制性质等背景的企业进行研究，然后得出一般性的成功规律。

本书旨在探求我国企业家创业成功之根源，由于区域、社会文化、经济发展水平等的差异性，也就决定了采取多个案例研究是一个最优选择，但问题在于如何处理这些调查资料。我们试图在此领域作一个探索，采取以下方式：① 以成功创业者多次强调的、最为主要的成功因素作为每一个案例的题目，这样处理虽然显得有点以偏概全，但抓住了重点；② 以企业家的表述为主，以便确保企业家观点的准确性；③ 每个案例先采取“概要”的方式进行简单描述和评述，并以“创业格言”作为结束语，文中个别地方增加点评，并在后记中对成功的根源进行总结；④ 结合漫画，以增加故事的趣味性和可读性。

对所有给予我们热心支持的企业家们表示深深的谢意！现在简要地将这次调查的企业家及其所负责的企业描述如下。



“让我们做得更好！”

表一 受访者的个人背景

序号	受访者 (化名)	性别	现在的年龄 (岁)	创业(或负责 经营企业时 的年龄)	教育水平	负责经营企 业前接受培 训情况	负责经营企 业后接受培 训情况
1	魏新和	男	38	21	中专	—	管理
2	李 彬	男	38	17	中学	管理、技术	管理、技术
3	黄基和	男	30	20	中学	—	—
4	刘亚锋	男	31	16	中学	—	—
5	卓文龙	男	48	38	中学	技术	管理
6	陈志宇	男	42	33	中学	—	—
7	李云飞	男	31	22	中学	技术	管理
8	曹 存	男	41	31	中学	—	管理
9	张海群	男	34	21	中学	—	管理
10	张哲远	男	32	29	大学	管理	管理
11	李志明	男	46	30	大学	—	—
12	周志康	男	50	40	小学	—	—
13	何兴平	男	38	18	中学	—	管理
14	姚建成	男	43	20	中学	管理、技术	管理、技术
15	宋子杰	男	50	29	中学	管理	管理
16	冯松伟	男	40	28	中学	—	管理、技术
17	徐之成	男	36	20	中学	—	管理
18	陶 铭	男	56	35	中学	—	—
19	凌 伟	男	53	27	大学	管理	管理、技术
20	蔡文新	男	52	25	大学	管理	管理、技术
21	曾丰超	男	37	21	中学	—	—
22	顾剑飞	男	34	20	中学	—	管理、技术
23	谭 锋	男	36	25	中学	—	—
24	刘照钧	男	42	28	大学	管理、技术	管理
25	张 捷	男	40	16	中学	—	—
26	李 婉	女	56	47	大学	管理	管理
27	黄国杰	男	45	25	中学	—	—
28	李剑明	男	46	28	中学	管理	管理

工作经验	创业经验	创业启动资金及来源 (元)	日工作 时间(小时)	目前职位
其他行业其他企业	有	未透露	10	总经理
同行业的其他企业	有	60万(借贷0.5%,其他为自有)	10	总经理兼董事长
其他行业其他企业	有	8万(50%是亲朋好友借贷)	10	总经理兼董事长
其他行业的其他企业	有	10万(自筹)	6	总经理
其他行业的其他企业	有	12万(自有)	10	总经理
政府部门	有	9万(自有)	5	总经理
同行业其他企业	—	未透露(自有)	10	总经理
多种行业与企业	有	5万(借贷)	12	总经理
个体户	有	未透露(亲朋好友)	10	总经理
同行业的其他企业	—	20万(集体集资)	8	董事长
同行业其他企业	有	未透露	10	总经理兼董事长
其他行业的其他企业	—	50万(朋友借贷)	10	总经理
同行业的其他企业	有	30万(50%为借贷)	6	董事长
—	—	25万港元(自有)	10	总经理
个体户	有	5万(自有)	10	总经理
同行业的其他企业	有	4万(借贷)	12	总经理兼董事长
其他行业其他企业	有	5万(部分外资,自有)	12	总经理兼董事长
其他行业其他企业	—	20万(借贷)	10	董事长
其他行业的其他企业	有	1.8万(借贷)	9	总经理
其他行业的其他企业	有	14万(集体筹措)	8	董事长
其他行业的其他企业	有	5万(集体、亲朋好友)	9	总经理
政府部门	有	—	13	总经理
其他行业其他企业	有	—	11	总经理
同行业的其他企业	有	15万(借贷)	2	总经理
同行业其他企业	有	2.8万(自有)	10	董事长
同行业其他企业	有	未透露	12	董事长
其他行业的其他企业	有	10万(自有)	5	总经理
其他行业的其他企业	有	1万(单位借贷)	7	总经理兼董事长

表二 受访者所经营的企业背景

序号	受访者 (化名)	公司成立 时间(年)	行业性质	行业发展 阶段	企业规模 (人数、资产总额·元)		加入企业方式
1	魏新和	1994	机电制造	成长	79	—	创业
2	李 彬	2002	彩印	成长	230	5 000万	创业
3	黄基和	1993	钢铁制造	成长	360	—	创业
4	刘亚锋	1997	钢铁贸易	成熟	50	8 000万	以合伙人身份加入
5	卓文龙	1995	制罐	成熟	50	2 500万	创业
6	陈志宇	1994	钢铁贸易	成长	15	3 000万	创业
7	李云飞	1994	加工配送	成长	95	—	创业
8	曹 存	1983	钢铁贸易	成长	35	500万	管理者收购
9	张海群	1990	钢铁贸易	成长	50	—	创业
10	张哲远	2001	汽车制造	成长	1 800	1.65亿	管理者收购
11	李志明	1999	电脑	成长	2 300	—	创业
12	周志康	1996	水产	衰退	40	500万	创业
13	何兴平	1999	电脑机箱	成长	600	—	创业
14	姚建成	1987	雨伞制造	成熟	1 800	—	创业
15	宋子杰	1992	加工、房产	成熟	30	3 500万	创业
16	冯松伟	1991	物业出租	成长	17	1.6亿	创业
17	徐之成	1997	家电钢材	成长	130	1.5亿	创业
18	陶 铭	1985	电子	成长	1 250	1.1亿	创业
19	凌 伟	1984	汽车制造	成长	1 850	2.268亿	管理者收购
20	蔡文新	1999	印铁制造	成长	60	1 800万	管理者收购
21	曾丰超	1996	加工贸易	成长	78	1亿	创业
22	顾剑飞	1990	制罐	成长	100	5 000万	创业
23	谭 锋	1999	彩涂钢加工	成长	260	—	创业
24	刘照钧	1997	电器	成长	450	8 000万	管理者收购
25	张 捷	1989	钢材加工	成熟	85	9 000万	创业
26	李 婉	1997	贸易	成长	35	—	创业
27	黄国杰	1993	印铁	成熟	200	5 000万	创业
28	李剑明	1982	加工贸易	成熟	30	3 000万	管理者收购

所有制性质	组织机构	多元化程度	经营所在地	高科技企业	对企业的绩效评价
独资	事业部制	非相关多元化	广东	否	比较满意
合伙（2个，为平等股东）	直线职能制	相关多元化	广东	否	比较满意
合伙（2个，为主要股东）	直线职能制	—	广东	否	一般满意
合伙（3个，为平等股东）	直线职能制	相关多元化	广东	否	比较满意
独资	直线职能制	—	福建	否	比较满意
独资	直线职能制	—	广东	否	比较满意
合伙（2个，为主要股东）	直线职能制	—	广东	否	差不多
股份制（为主要股东）	直线职能制	非相关多元化	广东	否	不太满意
合伙（2个，为主要股东）	直线职能制	—	广东	否	不太满意
股份制（6个，为主要股东）	事业部制	相关多元化	广东	是	非常满意
合伙（为主要股东）	事业部制	非相关多元化	广东	是	非常满意
独资	直线职能制	—	上海	否	不太满意
合伙（20个，为主要股东）	直线职能制	相关多元化	广东	否	比较满意
独资（为台资企业）	直线职能制	相关多元化	广东	否	非常满意
独资	直线职能制	非相关多元化	上海	否	一般满意
独资	直线职能制	非相关多元化	广东	否	比较满意
独资	直线职能制	相关多元化	广东	否	比较满意
独资	直线职能制	相关多元化	广东	是	比较满意
股份制（69个，为主要股东）	事业部制	非相关多元化	湖南	是	非常满意
中外合资（3个，为主要股东）	事业部制	—	湖南	是	比较满意
独资	直线职能制	非相关多元化	广东	否	比较满意
独资	直线职能制	相关多元化	福建	否	比较满意
独资	直线职能制	—	广东	否	比较满意
股份制（为主要股东）	直线职能制	—	广东	是	比较满意
合伙（6个，为主要股东）	直线职能制	—	广东	否	比较满意
独资	直线职能制	—	广东	否	非常满意
合伙（2个，为主要股东）	直线职能制	非相关多元化	广东	否	比较满意
合伙（9个，为主要股东）	直线职能制	—	广东	否	比较满意

创业赢家

目 录

再谈“PCM杠杆营销”理念 / 001

第一章 发现商机 人生转机 / 007

- 1.1 发现商机才能创业——访佛山“威达”魏新和 / 008
- 1.2 抓住机会，你将成长更快——访深圳“金达”李彬 / 013
- 1.3 领先一步，超前发展——访佛山“华美林”黄基和 / 018
- 1.4 抓住一生中的重要转机——访顺德“东南物资”刘亚锋 / 027

第二章 创建人脉 赢得支持 / 035

- 2.1 朋友多了好办事——访福建“胜达”卓文龙 / 036
- 2.2 “关系”成就未来——访东莞“海辉”陈志宇 / 046
- 2.3 人脉带来财富——访中山“海钢”李云飞 / 053
- 2.4 感情是通过点点滴滴积累的——访佛山“东日”曹存 / 062
- 2.5 家人的支持是我创业的基础——访顺德“福旺”张海群 / 072

第三章 量力而行 准确定位 / 077

- 3.1 行业选择是第一重要的——访广东“福临”张哲远 / 078
- 3.2 战略整合促进企业的持续发展——访广州“恒远”李志明 / 090
- 3.3 做自己能做的——访上海“利民”周志康 / 099

第四章 突破常规 勇于创新 / 107

- 4.1 脚踏实地，创新图强——访东莞“金祥”何兴平 / 108
- 4.2 将最有价值的创意转变成为产品——访惠州“飞鸿伞业”姚建成 / 116
- 4.3 吃得苦中苦——访上海“龙兴”宋子杰 / 124

第五章 建立团队 共同成长 / 133

- 5.1 找到称心如意的创业合伙人——访广州“东利亚”冯松伟 / 134
- 5.2 创业团队合力把饼做大——访佛山“嘉华”徐之成 / 143
- 5.3 团队的执行力至关重要——访从化“百达”陶铭 / 149
- 5.4 绝对不能让企业走下坡路——访湖南“兰花”凌伟 / 156

第六章 执著追求 永不放弃 / 169

- 6.1 做事要执著——访湖南“天腾”蔡文新 / 170
- 6.2 要做就做到最好——访顺德“凌峰”曾丰超 / 177
- 6.3 人活着就一定要往上冲——访福建“天盛”顾剑飞 / 190
- 6.4 持之以恒创基业——访深圳“华士达”谭锋 / 199
- 6.5 危机中求生存——访深圳“旭日”刘照钧 / 205

第七章 培育素质 持续发展 / 217

- 7.1 力不到不为财——访佛山“宝宇”张捷 / 218
- 7.2 勤奋是我的本分——访广州“天仁”李婉 / 223
- 7.3 要善于“算计”——访佛山“华虹”黄国杰 / 232
- 7.4 学习：追求一种完美——访顺德“泰明金属”李剑明 / 238

后记：成功就在你身边 / 247

附录：关于“创业赢家”调查以及资料处理的几点说明 / 261