

马运来/著

成功经营 理念与amp;方法

THE WAYS TO BE SUCCESSFUL

创业家与风险投资家

精华读本

中国档案出版社

成功经营理念与方法

创业家与风险投资家精华读本

马运来 著

中国档案出版社

责任编辑 / 高建平

封面设计 / 刘守卫

图书在版编目(CIP)数据

成功经营理念与方法 / 马运来著. —北京: 中国档案出版社, 2002.5

(创业家与风险投资家精华读本)

ISBN 7-80166-198-2

I . 成… II . 马… III . 企业管理… IV . F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 045148 号

CHENGGONG JINGYING LINIAN YU FANGFA

出版 / 中国档案出版社(北京市西城区丰盛胡同 21 号)

发行 / 新华书店北京发行所

印刷 / 北京市彩虹印刷有限责任公司

规格 / 850 × 1168 1/32 印张 11.5 字数 320 千字

版次 / 2002 年 6 月第 1 版 2002 年 6 月第 1 次印刷

印数 / 7000 册

定价 / 28.00 元

谨以此书献给

所有正在或准备创业和
从事风险投资的有志之士

前言

本书虽然在形式上分为上、下两篇，但在实质上，是一个完整的系统，其内容互相补充、互相完善。一方面，作为创业家，不仅要明了和掌握上篇中关于创业的愿景，创业的过程，创业家的修养，创业人力资源的识别、激励与运用，创业管理团队建设的正确理念与方法，创业战场，创业的理念与方法，创业筹资的方法，创业的理财之道等正确的经营理念和方法论体系，而且要明了和掌握在下篇中所涉及的源于宇宙自然法则的宇宙观、人生观、价值观和方法论，以及与风险企业经营管理相关的谈判、合作，创业企业核心流程管理与核心流程再造等等创业家所应当掌握的正确的经营理念和方法论内容。另一方面，作为风险投资家，不仅要明了和掌握风险投资的本质与精髓，风险投资家知识结构、能力与修养的培养与形成，风险投资机构的组织建设，风险项目的尽职调查与风险投资项目谈判，风险投资及风险企业的管理等等风险投资家的正确的经营理念和方法论体系，而且要明了和掌握上篇中所涉及的创业家的成长过程和途径，创业的正确理念与方法论体系。只有这样才能炼出“火眼金睛”，洞察申请风险投资的创业企业及创业企业经营者的真伪善恶，预见创业企业的未来。

书中将东方文化的精华与西方经营管理理论的精华融汇贯通，以通俗易懂的形式、深入浅出的语言介绍给各位有缘的朋友。管理的精髓在于文化。如果说“要想学做诗，功夫在诗外”，那么“要想学管理，功夫在文化”。东方文化博大精深，事实上，创业之道、风险投资之道，都是“大学之道”的特例，是“大学之道”在特殊领域的具体体现。

一切正道，皆合于“人法地，地法天，天法道，道法自然”的宇宙自然法则。市场经济的客观规律是自然法则在市场经济中的具

体体现，人类只有发现、认识、掌握、运用宇宙自然法则，才能取得事业的成功，造福社会、造福人类；如果试图违背、改变宇宙的客观规律，只能在实践中失败，被历史发展潮流无情地淘汰。

本书由宇航员在太空的空间站返观地球，发现“春之波”在地球表面上缓慢移动的现象，引出了人类科技经济发展进步的“春之波”理念；由江河的发源、江河在大地运行、最终流入大海的自然现象，引出了创业家创业的愿景、创业的原始动力、创业的势能、创业的过程、创业管理的理念与方法；由大海中航行的舰艇的动力、阻力、舰艇的流线型设计，引出了创业企业核心流程管理与核心流程再造的管理理念与方法，等等，既有助于读者理解本来深奥难懂的经济与管理理论，又印证了复杂的市场经济现象与宇宙自然法则相契合的特点。

2

尤其需要强调的是，本书虽然涉猎了许多经济学与管理科学的原理，但却是一本来源于实践又回归于实践，对于创业与风险投资具有相当大的实用价值的书。

从宏观上说，企业创业与风险投资，不仅关系到中国未来长期的、大规模的就业问题的解决，也关系到加入WTO后中国企业与西方跨国公司在保持和发展自身比较竞争优势的基础上合作，在优势互补的合作基础上竞争和发展等等一系列关系到国计民生的问题，因此，具有相当重要的现实价值和长远价值。从微观上说，创业者大军正在华夏大地上奋斗着，队伍正在不断壮大着，他们不仅需要创业的激情和勇气，还需要有正确的创业理念和方法论体系来武装，需要努力提高创业家及创业管理团队的素质、全方位能力和修养，只有这样，创业企业的成功才会充满希望，祖国的经济腾飞才会充满希望，经济才会充满活力。但毕竟“物竞天择，适者生存”，是市场经济的客观自然法则，比如美国每年都有数以万计的创业者创建企业，同时又有数以万计的企业倒闭。在创业过程中，造就了许多宝贵的人才，是创业的艰苦磨练使创业者及创业管理团队获得了“天将降大任于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤，空乏其身，行弗乱其所为，故动心忍性，增益其所不能”的

机会。这正如美国前总统尼克松在《领导人》一书的最后结语中对开拓与创业型的领导人所做的高度赞赏和评价：“重要的不是批评者；不是指出强者怎样摔倒，某人某事在什么地方可以干得更好的人。功劳归于真正进入角斗场的人。他的脸上沾满尘土、汗水和鲜血；他英勇搏斗；他有失误，一次又一次未击中目标；因为任何奋斗没有不犯错误或者毫无欠缺的；但是他真正为事业而搏斗；他懂得什么是高尚的热情，什么是伟大的献身精神。他献身于值得为之献身的事业，他如果登峰造极，将享受伟大成就的胜利；如果不幸而失败，至少也是在英勇大胆的冲刺中失败，绝不会与那些冷漠胆怯，既不懂胜利也不懂失败的人为伍。”

我真诚地希望在华夏大地上涌现出越来越多的勇于创业、善于创业的创业家，也衷心地希望本书能有助于减少其创业之路上可能遇到的重大失误，以期增加其成功的机会。

引 言

当人类第一次进入太空,宇航员在空间站里细细端详我们的地球母亲,我们世代生存的家园时,竟惊异地发现春之波在地球表面上缓慢地移动着。每年的上半年,在北半球的广大地域上,一道若隐若现的波面自南向北移动,波面所到之处,大地换上了绿装,花儿开放了。而波面的前卫,先是银装素裹的大地冰消雪融,接着地面上增添了更多动物忙碌的身影;如果到下面一看,还会发现数不清的各种生命都因春之波的到来而被激活,躁动不已。而每年的下半年,南半球大陆上,从北向南,则演绎着同样的过程。也就是说,在任何时候,春之波都在地球上移动着,给一切生命、一切植物,带来生机、温暖和希望。

人类经济发展与科技进步的历史进程,也顺应着宇宙自然法则,有着惊人的相似。随着欧洲工业革命的“春之波”在地球的时空上移动,美国的工业化后来居上,尤其随着上个世纪以来的科技高速发展,成为世界经济的领头羊。春之波的脚步从未停歇,作为春之波波面的科学技术(高科技)与金融投资(风险投资),在过去的一个多世纪里,缓慢而又坚定地掠过铁路、石油、化工、汽车、电气、航天技术……,直到20世纪80年代,波面又到达微机硬件与软件、生物工程、基因工程、环保,20世纪90年代以来,波面到达网络技术、纳米技术……。

为了人类更好地生存和发展,科学技术就需要不断发展、创新、突破,如同春之波一样,所到之处,焕发出巨大生机,带来巨大利益。而高科技与风险投资则会如孪生兄弟一样,与之同生共存,共同发展。曾被春之波激活,又被远远落在后面的行业,虽然也是人类生存所必需,但却再不会有春之波到达时的无限生机和巨额利润,人们称之为夕阳产业,比如机械制造业、钢铁工业等等。

人类社会现象往往与宇宙自然法则或客观规律有着惊人的相似。光，具有波粒二象性，而科学技术与风险投资的春之波，也是由许许多多科研机构、科技公司、风险投资机构作为介质——载体而形成，其基本粒子是科研人员、投资项目经理人、经营管理人员，而最关键的粒子则是他们中的创业家和风险投资家。

目 录

前言	 (1)
引言	 (1)

当人类第一次进入太空，宇航员在空间站里细细端详我们的地球母亲，我们世代代生存的家园，竟惊异地发现春之波在地球表面上不停地缓慢移动着……。人类社会的科学技术发展、创新、突破，如同春之波一样，所到之所，焕发出巨大生机，带来巨大利益。

上篇 创业

1

第一章 创业家	 (3)
---------	-----------

创业是有原点可寻的。一个人能否实现自身的价值，决定于其与宇宙观、人生观融合在一起的“理想”和“志愿”。伟大的“理想”、高境界的“志愿”决定了伟大的事业旅程。

一、创业的原点——创业家的愿景	 (3)
二、创业的原始动力	 (5)
三、创业的领域	 (7)
四、创业的时机	 (8)
五、创业家的修养	 (8)
■ 创业家应弥补的修养缺陷	 (8)
■ 创业家修养的精髓	 (11)

第二章 创业人力资源	 (17)
------------	------------

对创业管理团队的来说，为什么他们乐于无畏地奋斗呢？因为在他们内心深处有一种强烈的信念——共同的愿景，有一种由衷的信任——相信创业家，相信创业事业，相信创业管理团队的力量。

一、创业管理团队的形成	 (17)
-------------	------------

二、人才的识别	(18)
三、人力资源的招募	(24)
■ 人力资源招募的正确理念	(24)
■ 创业企业人力资源的来源与招募方法	(25)
四、人力资源能力的综合测评方法	(29)
■ 资格审查与初选	(29)
■ 面试	(29)
■ 测试	(33)
五、人力资源的搭配与储备	(38)
六、创业人力资源的激励原则	(43)
■ 赏罚分明	(43)
■ 赏罚的“度”	(44)
■ 赏罚的“时”	(45)
■ 赏罚的“实”	(45)
■ 功过不相抵	(48)
七、创业企业人力资源的激励措施与福利待遇	(48)
■ 确定管理人员薪酬的原则	(51)
■ 对薪酬的调整	(52)
■ 奖励	(52)
■ 福利待遇	(54)

第三章 创业企业管理团队的建设——如何形成“学习型组织”

.....	(58)
-------	------

“团队学习”是形成创业管理团队整体和谐，实现共同创业目标及培养能力的过程；“团队磨炼”是创业管理团队在事业的征程中征服环境的挑战，从逆境、险境中全力拼搏，形成团队整体和谐、实现共同愿景的过程，也是更高级的“团队学习”。

一、团队学习——学习方式之一	(59)
■ 创业管理团队心灵和合——深度汇谈	(60)
■ 创业管理团队的系统思考	(66)

二、团队磨练——学习方式之二	(66)
三、创业企业对人力资源的培养与运用	(71)
■ 可以为创业事业做出卓越贡献的带头人，应当兼具人文与科学修养	(72)
■ 一个能够在科技产品研发上做出卓越成就的科技人才，必须具备生意头脑	(72)
■ 对于工作阅历还少、胸怀远大志向的青年人来说，选择处于创业阶段的朝阳产业前沿的小企业，发展机会胜过已具有相当规模的大公司	(72)
■ 军人出身的经营管理人才，因其严格而且纪律分明、能吃苦耐劳、能打硬仗的素质，能够在生产制造部门做出卓越成就	(74)
■ 新产品研发必须与生产部门密切配合，条件许可的话，研发工作可以在生产部门内进行	(74)
■ 不能适应企业文化的人，再有能力也不能用	(74)
■ 创业企业团队，应吸纳“怪才”，完成特殊使命，建立奇功	(74)
■ 研发骨干在不同部门历练，会起到单纯型研发人员所起不到的重大作用	(74)
■ 承认人与人之间的差距	(75)
■ 忧患意识与历史唯物主义	(75)
■ 创建人力资源大学	(76)
第四章 创业战场	(77)

从某一具体步骤、具体事情上来看，是正确的步骤，是正确的解决方案，是正确决策，但从全局来看，从长期发展来看，从更大的系统来看，就是走了很大的弯路，是下策，甚至是错误的决策。因此，建立在动态时空基础上的决策才会取得事业的成功。共同愿景是最大的、最根本的目标式管理，而我们平常所说的目标式管理，其实是指创业企业的大小行动方案，是具体的管理目标。

一、科技企业的创业	(77)
-----------	------

■ 创业行业领域的选择	(78)
■ 创业企业核心竞争能力的培养与形成	(79)
■ 创业企业的忧患意识	(90)
■ 短期行为引发恶性循环	(92)
二、创业战场	(94)
■ 信息技术产业	(94)
■ 生命技术产业	(95)
■ 新材料技术产业	(97)
■ 光电子与光机电一体化技术及其产品	(98)
■ 新能源、高效节能技术产业	(99)
■ 环境保护与环境生态技术及其产品	(99)
三、创业的理念与创业管理	(101)
■ 企业创业及产品创新中的辩证法	(101)
■ “吃亏是福”的商业意识	(101)
■ 将危机化为转机——风险成长论	(102)
■ “目标式管理”与“实事求是”的决策	(103)
■ 高科技人才的自由与纪律的辩证关系	(104)
■ 建设性的对立——民主集中制	(104)
■ 情境领导——主要矛盾的主要方面与方便法门	(105)
■ 如何有效地开会——由粗放到集约	(107)
■ “兼容”与“壁垒”的辩证关系——两种经营理念	(108)
■ 市场规模决定企业和行业的命运	(109)
■ 如何当好部门经理	(110)
■ 如何当好 CEO	(112)
四、创业的方法论——系统化创新	(115)
■ 产品创新	(116)
■ 工艺创新	(120)
■ 市场创新	(121)
五、创业中心——企业孵化器	(126)
■ 企业孵化器存在的基础	(126)

■ 创业企业进入孵化器的益处	(127)
■ 企业孵化器对创业家创业的意义和作用	(128)
■ 创业企业进驻企业孵化器的流程	(130)
■ 创业企业毕业	(131)
六、 特许连锁经营创业	(131)
■ 连锁经营的三种类型	(131)
■ 特许连锁经营的特征	(134)
■ 特许连锁经营的类型	(135)
■ 特许连锁经营的行业领域	(137)
第五章 创业筹资	(142)
创业资金与创业过程, 是一个“蛋生鸡、鸡生蛋”的关系, 而创业过程本身, 又是创业家与创业企业的“无形资本”与“有形资本”的相互转换、互生循环的变化发展的过程。	
一、 创业资金的筹资方式	(142)
■ “以战养战”的筹集资金方式	(142)
■ “杠杆收购”的变通筹集资金方式	(144)
■ 专利技术转让与特许经营	(145)
■ 通过企业孵化器或政府担保的方式取得政策性贷款	(146)
■ 租赁筹资	(146)
■ 通过补偿贸易和对其他企业提供技术服务筹资	(147)
■ 合资经营	(147)
■ 取得风险投资	(147)
二、 取得风险投资的方法	(149)
■ 编写商业计划书的理念及准备	(149)
■ 商业计划书的关键点	(150)
■ 商业计划书的内容	(153)
■ 申请风险投资的辅助资料及答辩准备工作	(161)

第六章 创业理财的理念与方法 ····· (168)

创业理财之道包括两个方面,一方面是生财之道,一方面是用财之道。二者相辅相成、辩证统一,互为手段和目的。生财之道对创业企业来说,分为“外生”和“内生”。用财之道不在于如何最大限度地降低成本,同时最大限度地产生利润,而在于通过最佳的用财,使创业企业的良性生命循环体系得以形成,并健康、迅速地发展壮大。

一、创业企业用财之道 ····· (169)

■ 用财的杠杆原理 ····· (169)

■ 最佳成本与最低成本 ····· (183)

■ 有效减少企业财务损失的理念与方法 ····· (196)

■ 合理避税 ····· (201)

二、创业企业生财之道 ····· (202)

■ 投资 ····· (202)

■ 有形资本与无形资本的和合及相互转化 ····· (216)

下篇 风险投资

第七章 风险投资家 ····· (225)

人类科技与经济发展进步是客观自然法则所决定的,表现为科技与经济进步的“春之波”,如果超前,则会事倍功半,甚至徒劳无功;如果失去市场先机,往往在“赢者通吃”的知识经济中,因为后知后觉而成为市场经济的牺牲品。人类社会文明发展进步之波的动态时空性,也就是干一番事业所需的“天时、地利”;而进行风险投资所必须高度重视的创业企业的“创业家及其创业管理团队的素质、能力等无形资本”就是“人和”。

一、风险投资的本质与精髓 ····· (225)

二、风险投资家的知识结构与修养 ····· (229)

三、风险投资家与创业家的比较优势与对立统一的合作关系 ····· (238)

第八章 风险投资的组织机构及其管理 ····· (241)

风险投资机构所投资的任何一个风险投资项目,任何一家

风险企业的困难、挫折、压力都会给风险投资机构带来经济上的打击、名誉上的损失,因而风险投资家要承受来自十几个、几十个风险企业的压力,又要承受来自有限合伙人的压力,在最艰难困苦的时候,最需要强大而可靠的精神力量的支持,只有风险投资机构内部形成的共同愿景,才能使风险投资家获得可靠的精神力量源泉。

一、风险投资机构的类型	(241)
■ 有限合伙风险投资机构及其优势	(241)
■ 其他类型的风险投资机构	(246)
二、风险投资机构人力资源队伍的形成	(250)
■ 风险投资人力资源规划	(250)
■ 风险投资经理人的结盟与招募	(252)
三、风险投资机构最佳内部管理模式——学习型组织	(255)
■ 风险投资机构学习型组织共同愿景的形成	(255)
■ 风险投资机构学习型组织的团队学习	(257)
■ 风险投资机构学习型组织的企业文化的发展	(261)
■ 风险投资机构学习型组织的系统学习	(265)

第九章 风险投资机构的投资经营 (269)

风险企业是一艘在商海中航行的舰艇,它的前进速度取决于驱动马达的动力大小和它所受到的航行阻力大小。为了减少航行阻力,就要减少舰艇不必要的负重,使其外形具有更好的流线型。对于风险企业来说,风险项目技术核心竞争能力以及以创业家为首的创业管理团队的创业激情、创业能力等等无形资本的和合,就形成了风险企业“舰艇”驱动马达的动力;而根据市场的客观环境的要求和自身的实际情况运用的风险企业经营“核心流程建设”与“核心流程再造”就相当于风险企业“舰艇”的流线型及流线型的改进。

一、风险投资项目的筛选、调查、评估与决策	(269)
■ 初步筛选	(269)
■ 尽职调查	(269)

■ 风险投资的评估与决策	(285)
二、风险投资的定价与谈判	(287)
■ 风险投资的定价	(287)
■ 风险投资的谈判	(289)
三、风险企业的风险防范与经营管理	(296)
■ 技术风险	(296)
■ 市场风险	(300)
■ 管理风险	(313)
■ 系统环境风险	(323)
■ 经济与金融风险	(323)
■ 风险投资的隐性风险	(324)
四、风险投资的退出	(325)
■ 股票市场上市	(325)
■ 企业并购	(326)
■ 企业股权回购	(328)

第十章 国际风险投资在中国的发展 (329)

以中国加入WTO为契机,古老的中国文明与西方技术经济文明形成了实质意义的并轨,标志着东、西方两大文明经由移动接近,到接轨融合,使人类文明进入了一个全新的时代,这必将造成经济社会极大的变化,形成史无前例的技术经济巨变和腾飞。

一、国际风险投资机构在中国的经营理念	(329)
■ 国际风险投资机构的战略目标	(329)
■ 中国与国际风险投资合作的战略目标	(330)
■ 国际风险投资机构在中国的经营发展	(331)
二、国际风险投资在中国的人力资源管理	(333)
■ 国际风险投资家应具备的基本素质和能力	(333)
■ 国际风险投资机构中国市场经理的选派	(335)
■ 国际风险投资机构中国风险投资家的招聘	(336)
■ 国际风险投资机构风险投资经理人的培训	(339)
三、国际风险投资机构的管理	(340)