

SUCCESSFUL MODELS FOR PRIVATE ENTERPRISES

私营企业管理前沿实务精解

私营企业 成功模式解析

□ 北京斯坦威管理咨询有限公司策划组编

□ 项目执行人：李明

- ▶ 私营企业发展战略模式
- ▶ 私营企业三种上市模式
- ▶ 私营企业创业筹资、项目与理念选择模式
- ▶ 私营企业录用、培训、激励人才模式
- ▶ 私营企业产品开发、生产、营销模式
- ▶ 私营企业产权变革模式

SUCCESSFUL
MODELS

中国致公出版社

STANDWAY BUSINESS BOOKS®

研究成功

私营企业成功 模式解析

李明/编著

中国致公出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

私营企业成功模式解析 / 李明编著. —北京: 中国致公出版社,
2002.8

ISBN 7-80179-060-X

I. 私… II. 李… III. 私营企业-企业管理-案例
IV. F276.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 057396 号

私营企业成功模式解析

编 著: 李 明

责任编辑: 张 丽

责任印制: 刘清华

出版发行: 中国致公出版社

(北京市西城区太平桥大街 4 号 电话 66168543 邮编 100034)

经 销: 全国新华书店

印 刷: 北京地质印刷厂

开 本: 850×1168 1/16 开

印 张: 31.25

字 数: 300 千字

版 次: 2002 年 10 月第 1 版 2002 年 10 月第 1 次印刷

ISBN 7-80179-060-X/F·15 定价: 68.00 元

版权所有 翻印必究

代序 民营企业成功有无模式？

——从中国人世对民营企业的影响谈起

成功者总是相似的，而失败者则各有各的失败原因。

安娜·卡列尼娜原则的“成功版”

开篇一例

兴农集团是由浙江籍企业家舒孝生和他的几个伙伴一手创办的一家以绿色农业产品生产加工为主营业务的私营公司。公司自 1992 年草创之后，发展极为迅速，经营品种从蔬菜扩展到果木与油料作物等近 7 个大类，20 余小项。产品大多出口，特别是其蔬菜出口业务已经遍及日本、东南亚乃至西亚市场，2001 年的总出口收入逾 80 万美元。在中国入世后，舒孝生接受记者访问时兴奋之情溢于言表，他讲到入世对于兴农集团最大的好处在于为它的出口业务提供了对等原则下的保护，将会创造一个更为公平的国际市场，一个更为广阔的国际市场。此外，他还特别关注中美双边贸易协定中提及的分配给中国私营企业进口粮食经营权的问题。他信心十足地认为以兴农集团的实力和在农产品国际贸易中的经验是会获得国家批准的。然而，同样是以农产品加工为主营业务，同样是 1992 年创立的私营公司——浙江横山农贸公司，尽管总资产规模也逾 600 万元，但其农业经营品种较为单一，且没有开拓海外市场，面对入世，它的老总程卫国更多想到的是国内农产品市场面临的巨大冲击，表示前景并不乐观。

在经过了长达 15 年的马拉松式入关谈判后，中国终于梦圆多哈，在 2001 年 12 月 11 日正式加入了世界贸易组织（WTO）。在大多数国人还在为“努力付出终有收获”庆祝时，精明的中国商人，特别是那些私营公司的老板们却早已盘算起入世后的公司的前景。入世对于中国私营公司总体是一件好事情，这虽然已经是大多数人的共识了，但毕竟这个“好”的概念太模糊了，像是飘在半空中。只有想明白了它对自己究竟“好”在哪里，才算把这个“好”落在了实处。

WTO 对于中国私营公司的影响

那么,先让我们看看这个飘在空中的“好”是个什么样子?

中国加入 WTO 之后,对私营公司的好处主要有:

1. 有利于创造公平竞争的环境,使私营公司经营范围和发展空间获得进一步拓展;
2. 有利于深度激发私营公司从业者的竞争意识,加速新技术和管理方法的应用;
3. 有利于私营公司利用外资、向国际市场迈进及对产品出口和支柱产业的培植;
4. 有利于私营公司组织形式的创新和规范化发展。

加入 WTO 对于中国私营公司总体的“好”主要就是上述这些。那么,您的公司是否能将上面的这些好处一网打尽,全都落实在自己身上呢?

正如我们在本序的“开篇一例”中所看到的那样,不同的私营公司对于这个问题的答案肯定是不同的,正所谓“几家欢乐几家愁”。每一家私营公司都与另一家存在着或多或少的差异点,这可能包括从事的行业差异、营业的地域差异、发展的规模差异、经营者的能力差异……而这许许多多的差异也就导致了对中国入世不同的反应。于是有些公司、有些老板成为了获益者,从上述四大好处中获得了进一步发展的良机;而另一些公司、另一些老板则可能会在仔细盘算后,发现这些好处非但难以在短期内获得,而且害怕入世后的激烈竞争会在短期内将自己逼上生死关头。难怪,也就有人会赞叹中国入世是自己“生逢盛世”,有人会哀叹中国入世是自己“时运不利”了。

其实,冷静地想一想在决定不同入世感受的种种差异中,到底有多少是可以简单地只归因到一个“时运”上的:为什么我的公司会从事这个行业,而不是那个行业?为什么我的公司会在这里发展市场,而不是那里?为什么我的公司没有及时地

扩张，而别人的却可以？绝大多数这些问题的答案都不是时、运、命这样的东西，而是您——私营公司的创业者、私营公司的老板在公司发展的每一个阶段的不同决策。这些不同决策执行的后果累计起来就导致了您的公司和别人的公司的差异，也就导致了您与别人在中国入世以及其他诸多“机遇与挑战并存的问题”上感受的差异。

举例而言，常有人抱怨自己开创企业的时机不好，企业刚一成立就遇上了市场需求饱和。可是市场需求饱和并不是两三个月的过程，它的前兆是完全可以通过将行业生产数据与市场需求数据的趋势比较来判断的，换句话说，就是在创业之前是可以判断市场需求的繁荣能够持续多久的。关键的问题是您是否做了这样的调查和是否按照正确的方法去做了判断——您做了一个明智的企业开创时机决策吗？甚至连最通常的“天灾”实际上往往也会由于人为决策的不同而产生不同的后果。大火烧了甲、乙两家企业，但甲企业对自己的大多数财产投了有效的商业保险，而乙企业却没有上过保险。那么，甲乙两家企业面对同样的“天灾”就会有不同的后果。这个原因不是时运，而是当初不同的保险决策罢了。

所以，作为一位私营企业的老板，必须尽力保持自己决策的谨慎明智，保证每一个决策的正确性，即使不为成功，也要为了生存，这如同对弈，“一步不慎，满盘皆输”。

成功是可以有模式的！

然而，现实的商业世界实在是太过复杂。怎样才能保证自己的每一个决策都是明智的、正确的呢？学习，从自己的经验、从别人的经验中学习，可能是唯一的答案。改革开放至今，中国的私营公司发展已经有 20 余年，在这 20 余年中，有着许多著名的失败者，同样有着更多的成功者。他们失败与成功的决策无不是后人的明鉴。

本书就是希望大家总结出尽可能多的中国私营公司的成功模式，囊括从企业创生到企业成熟各个阶段。有人怀疑成功是不是真的有模式可言。如果您希望的“模式”是一看就会、一套就灵的，那么，很遗憾从没有这样的成功秘方；但如果您希望的模式是对前人经验的收集、分析、总结，以便借鉴参考，那么，模式是确实存在的。例如，孙子兵法在军事上就是成功模式的总结，而运用这个模式继续取得成功的例子是不是屡见不鲜呢？

此外，这里还有一点需要指明的，对于成功我们往往是寻求容易的、单一因素的解释。然而，对于大多数事情来说，成功实际上需要避免许多个别的可能失败的原因。对于创办一个私营公司而言，成功必须在许多不同方面都是成功的：项目选择、资金筹措、营销管理、财务人事等等。在所有这些基本方面，只要有一个方面出问题，就可毁掉成功，因而失败者总是因为某个个别的原因而失败，但成功者永远是那些在各方面都做得成功的人，因而他们的成功原因就难免会有其相似之处。这就是在本序开始提出的“安娜·卡列尼娜原则的成功版”，因为这个原则我们是可以对成功者总结模式，也因为这个原则我们对成功模式的总结会牵涉到很多相关联的方面。

最后，让我们再回到入世对中国私营公司的影响这个话题上来。其实，除了那些已经依靠先前正确决策、做好充分准备的私营公司之外，入世的另一类受益者将是那些正在准备创办自己企业的“准私营公司”。他们将会发现，如今白手创业的外部环境是中国改革开放以来最为有利的外部环境，它将更公平、更开放；由于是白手创业，他们不存在“历史包袱”，一开始就可以好好利用入世后的机遇，实现真正的与国际接轨发展。所以，当您终于厌烦了每天单调重复的琐碎工作，当您终于再也不愿忍受老板的无理刁难，当您终于决心为自己和家人打拼一片自己的天空时，请您珍惜现在，迈好最为关键的第一步。祝您成功！

目 录

代序	(1)
----------	-----

第1章 敢问路在何方

——民营企业创业筹资、项目与理念选择模式	(1)
----------------------------	-----

1.1 10天时间，让你拿到足够的创业资金

——新时代创业的资金筹措模式	(4)
----------------------	-----

每节一帖 利用银行的个人信用贷款筹措初始 资金	(17)
----------------------------------	------

1.2 谋定而后动

——瑞格公司的项目选择模式	(22)
---------------------	------

每节一帖 市场调研方法简介及调查问卷 范例	(39)
--------------------------------	------

1.3 给企业一颗宝石的心

——远大空调有限公司的企业理念模式	(47)
-------------------------	------

每节一帖 测试一下你的商业伦理观	(61)
------------------------	------

第2章 谁是最合适的人

——民营企业录用、培训、激励人才模式	(65)
--------------------------	------

2.1 “百年伟业”的原动力

——恒基伟业的员工招聘和录用模式	(69)
------------------------	------

每节一帖 职位申请表的设计范例	(85)
-----------------------	------

2.2 “点金成宝”的本领

——威格尔集团的员工培训模式 (91)

每节一帖 推销员培训计划书写作简介 (108)

2.3 留住“关键员工”的关键

——华阳天辰集团的员工考核与激励模式 (112)

每节一帖 企业工资制度的四种模式 (136)

第3章 完成第一个商业循环

——民营企业产品开发、生产、营销模式 (143)

3.1 挖掘“金山”的金山

——金山公司的产品开发模式 (147)

每节一帖 产品设计流程管理 (171)

3.2 黑马的奥秘

——吉利集团的产品生产模式 (176)

每节一帖 ISO9001 标准简易描述 (198)

3.3 “农村包围城市”

——红桃 K 集团的产品营销模式 (203)

每节一帖 中国农村基本情况统计 (224)

第4章 有几条大路通罗马

——民营企业发展战略模式 (229)

4.1 从“克瑞思”到“家世界”

——家世界集团的“改行”发展模式 (234)

每节一帖 成长型中小企业发展报告节录 (I)
..... (253)

4.2 创新无止境

——华为集团的专业化与内部化发展模式 (259)

每节一帖 成长型中小企业发展报告节录 (II)	
.....	(289)

4.3 多元化, 馅饼? 陷阱?

——万向集团多元化与外部化发展模式	(291)
-------------------------	-------

每节一帖 对私营企业跨国发展的政府支持	
.....	(314)

第 5 章 从哪里找到新的奶酪

——私营企业的三种上市模式	(321)
---------------------	-------

5.1 八年磨一剑

——太太药业的 A 股上市模式	(326)
-----------------------	-------

每节一帖 上市公司独立董事制度指导意见	
.....	(352)

5.2 “第一个吃螃蟹的勇士”

——裕兴公司香港创业板上市模式	(358)
-----------------------	-------

每节一帖 境内企业申请到香港创业板上市审批	
与监管指引	(382)

5.3 “概念”的力量

——中贸网美国 OTC 上市模式	(385)
------------------------	-------

每节一帖 NASDAQ 上市简介	(405)
------------------------	-------

第 6 章 产权: 成熟前的最后修炼

——私营企业产权变革模式	(415)
--------------------	-------

6.1 合久必分有希望

——希望集团的“分家”模式	(419)
---------------------	-------

每节一帖 私营企业主与私营企业基本情况	
调查报告 (I)	(442)

4 民营企业成功模式解析

6.2 从合伙制到集团公司制

——德力西集团的产权“成长”模式 (449)

每节一帖 民营企业主与民营企业基本情况调查
报告 (II) (474)

参考文献 (485)

第1章 敢问路在何方

——私营企业创业筹资、 项目与理念选择模式

在企业的创始阶段，创业者应关注的是创业意图和它未来能否实现的可能性，成功的关键在于高水平地确立起所要承担的义务。

伊查克·爱迪生

开篇一例

当张铁鹏辞去他在开发区外企中的销售员工作时，他根本没有仔细想过要做什么，当时只是满脑子的冲动，“再也不想为挣老外这三瓜两枣而拼死拼活、挨骂受气了。我要做自己的老板。”可仅凭冲动与对自己销售技能的自信并没为张铁鹏在开始几年找到真正的创业机会。他与他的伙伴们卖过猪肉、洗发水等等，始终不过是如他自己所说的“小打小闹”而已。为什么呢？张铁鹏总结道：关键是没有钱。自己看好的项目倒不少，可是自己的积蓄加上亲友的资助，每次算起来都超不过七八万，每次总是离规划中的启动资金差那么一点点。所以，每次都只好继续“小打小闹”混下去。

在2000年，张铁鹏终于做出了一个重大决定。他从自己的爱好中发现了一条路，他从小就喜欢木工活。当时仿古木壁饰开始兴起，张铁鹏认为这是条投资有限、回报不低的路。他拜师学艺，第一次做出的紫檀福寿双星壁饰一件就挣了700多元。于是他倾尽所有购置了成套设备，聘请了3个老设计师，“铁鹏木制装饰厂”在鞭炮声中正式开张了。然而，好景不长，随着家庭壁饰潮流的迅速转移以及市场竞争的加剧，刚刚成立一年半的“铁鹏木制装饰厂”库存积压严重，陷入了生存危机中。张铁鹏无奈地叹到：“怎么找个合适的项目就这么难？”

“找个合适的项目真的就这么难吗？”相信对于大多数的创业者而言，答案恐怕都是“是”。可究竟难在哪里呢？

从张铁鹏的例子来看，首先是“没钱”。挣钱的好项目总是有的，甚至都不难寻找。举个例子而言，在全国中等以上的城市繁华街区，星罗棋布的肯德基等洋快餐总是一派熙熙攘攘的风光景象，有时顾客还要排成长龙等上一阵才能购买到。论挣钱的话，如果说一个肯德基店的老板日进斗金只怕也不为过。

若说好找的话，只要登陆“www.chinakfc.com”就可以看到上面对“特许经营加盟者”的欢迎，然后下载一张简单的表格填写好发送回去就自然会有人和您联络了。可是，绝大多数的初始创业者都不会想到去做这样一个“好”项目。为什么？原因很简单：肯德基在中国的特许经营加盟者需要至少 800 万人民币的资金实力。有这样资金实力的人在现在的中国创业大军中有多少呢？而如果您真的已经有了这么多钱，您就不一定会选择做个快餐店老板了。

其次的问题在于：“不懂市场”。这首先反映在创业项目的选择上，常常是什么热就上什么项目，而不擅长对项目真正的市场潜力加以判断，结果经常是被迅速变化的市场“套牢”。举个很有名的私营公司为例。当年大街小巷国人都在扭腰“转圈”、对呼啦圈乐此不疲的时候，这家公司“应运而生”。公司创始人认定呼啦圈最热，肯定可以靠生产它获得长久可观的利润。开始时，这个公司着实火了一把，常常是销售商排队催货，乃至要略施“小惠”才能拿到货。如此大好形势下，公司老总岂有不扩大生产之理？于是，自己继续投资、向银行贷款、向朋友借钱，原料、设备、厂房、人员全都成倍地扩张起来，结果当生产的呼啦圈终于不会断货而且还可以有所储备的时候。怎料消费者突然“变心”了，呼啦圈的销售“呼啦呼啦”地直向下坠。库房里积压的呼啦圈越来越多，债主们的拜访也越来越勤，而老总的心也也越来越凉，终于公司再也维持不下去了。所以这反映了对项目产品的市场开发营销能力不强，往往导致选择了有市场发展潜力的项目，也生产出了质量可靠的产品，可就是没有人了解、喜欢，更不要说购买了。

综上所述，不难看出，如果想要成功创业，首先要有两个必备的条件：

一是自己能筹措到足够的启动资金。这里“足够”的多少是视项目不同而言。但有一点是毋庸置疑的：启动资金越充裕，

选择项目和项目规模的余地就越大。而如果筹措不到足够的启动资金，这个项目就只能是别人的合适项目，而不会是您的。

二是选择到较好的创业项目并具备了将项目产品成功销售给目标市场的能力。这里“较好”的程度区别同样是视项目不同而言，但也有一点是毋庸置疑的：好项目或是未来市场潜力长久、可以让公司在市场上获得长期的发展；或是市场的盈利性很高，可以迅速积累下巨大的资本、丰富的经验乃至培养出优秀的人才，为公司创造在更高的起点选择新项目的基础。而如果市场潜力不够持久并且盈利性也有限的话，则往往非但不能促进公司继续扩展，反而多半会将新公司及创业者本人拖入债务的泥沼中，直至没顶。这样的项目恐怕谁也不会称之为合适的项目。

那是不是筹措到足够的启动资金、又找到了一个确实比较好的项目并顺利实施它，就算是迈出了成功创业的第一步了呢？答案是还不能。至于还缺少什么，在您读完了本章的第三节后，就自然会发觉。但在此之前，还是让我们在前两节中首先关注一下在筹措资金与选择项目方面的成功案例吧。

1.1 10 天时间，让你 拿到足够的创业资金

——新时代创业的资金筹措模式

尽管自己积累、向亲友借贷、乃至向银行抵押贷款可能仍然是相当一部分中国创业者启动资金的主要来源。但是毫无疑问，对于早已接触了“新经济时代”、“internet 网络创业热潮”、“纳斯达克”这样新名词的中国创业者而言，他们一定也注意了另外一个更有诱惑力的新名词“创业种子基金”。在这里有一点要说明的是，国人往往对创业基金有一种错误的概念，以为它是非“网络”不融资；其实创业种子基金是分好多类别，投

资于制造业的长线产业基金也并不少见。但它们的融资都有一个根本原则，即创业种子基金只会选择那些能带来足够回报的项目给予融资。前一两年“网络”最热，最有回报，所以创业基金就纷纷流向那里。现在，网络暂时冷了，创业种子基金也从中吸取了不少教训，又重新青睐赚钱方式更成熟的产业。

目前，一种与创业种子基金相关的新融资中介机构——创业门户网站在中国也开始兴起。创业门户网站一头联系着创业种子基金，有的本身就管理着一支或几支创业种子基金，有的则受创业种子基金的委托，为之物色、筛选有较好回报前景的项目；而另一头则联系着筹措资金的创业者，为创业项目提供咨询、评估乃至包装，使创业者更容易找到创业种子基金，也更易于说服创业基金相信项目的长久市场潜力。总之，创业门户网站使得向创业种子金融资的整个过程变得更快、更有效。

也许您真的看准了一个高回报、有长久市场潜力的好项目，却正遇着张铁鹏提出的第一个难题：“没钱”。那么，您完全可以拿这个项目去点击这些创业门户网站，让它们引领您去获得创业种子基金的融资吧。它们可以促使您的启动资金从零到几百万，而且还会向您提供组织管理、财务管理、人事管理等各方面的咨询服务，就像下面“成功案例”中方志行所经历的那样。

成功案例^①

“我从深圳来到北京，选择中华创业网为我融资，事情弄得很顺利，一共只花了 10 天左右的时间。”

方志行，这位年轻的创业者 2000 年初在创业门户网站“中华创业网”的帮助下，为他的新公司从创业种子基金那里融到

^① 案例主要资料来源于《创业资金 10 天到手》，作者石义胜，《中华工商时报》第 2581 期，内容有所补充与改写。