

王方剑 刘蔚 主编



讲述商业方法与财富故事

有志创业者的案例式实战手册

50新兴市场领导者成功路径解读

谁是我的财富榜样

[运营模式篇]



中国经济出版社



50创业新锐之完全创业案例

谁是我的财富榜样

「运营模式篇」



中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

谁是我的财富榜样·运营模式篇/王方剑, 刘蔚主编.

- 北京: 中国经济出版社, 2003.1

ISBN 7-5017-5871-9

I. 谁… II. ①王… ②刘… III. 企业管理-资本-经营
- 研究-中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 105924 号

谁是我的财富榜样——运营模式篇

-
- 作 者 王方剑 刘蔚
责任编辑 王振岭 (电话: 010-68319285; email: cep8@163.net)
出版发行 中国经济出版社
社 址 北京市西城区百万庄北街 3 号 (邮编: 100037)
网 址 www.economyph.com
责任印制 常 毅
经 销 各地新华书店
承 印 北京星月印刷厂
开 本 787×960 毫米 1/16
印 张 22.25
字 数 250 千字
版 次 2003 年 1 月第 1 版 2003 年 1 月第 1 次印刷
印 数 15 000 册
书 号 ISBN 7-5017-5871-9/F·4723
定 价 29.80 元
-

版 权 所 有

盗 版 必 究

举报电话: (010)68359418 68319282

服务热线: (010)68344225 68353507 68341876 68341879 68353624

财富榜样的时代

(代序)

王方剑 刘 蔚

一个个新锐品牌，一桩桩崭新生意。

新东方、我爱我家、新丝路、携程网、腾讯 QQ、拓展训练、《生活速递》、大贺喷绘、洋话连篇……在人们心目中，这些企业和品牌，已经几乎成为英语培训、房产中介、模特经纪、网上订房、即时通讯、户外培训、直投媒体、广告喷绘、英语口语培训等新生意的代名词。

在众多新生意的背后，是中国第三代、第四代创业家的崛起。

它们是什么，我们知道；然而，它们背后是谁，这个人是如何把这个事情做起来的，我们却不知道。

关注新生代创业家

本丛书记录了中国 50 家最新锐创业企业的财富与商业方法
创业新锐“新”在何处？

“新”在新生代创业精英的“四新”：新面孔、新行业、新的生意方式、新的价值标准。他们是散发着现代气息、财富魅力、贵族风格的新生代创业精英，是让人耳目一新的新的财富主流。这个群体中的大多数人是新面孔，从事的行业新，生意方式和价值标准也比较新，而且其领导企业的成长性和稳定性都比较高，领导人的品行与企业的行为合法、健康、端正，能引领社会风范和道德风尚。这个群体中的商人有着高贵的人生观、价值观、事业观、生活观，把实现自我价值、促进社会进步和文明看得比赚钱更重要。

虽然，新生代创业精英还不是当今的商界明星，但是他们

是想创业和正在创业人们的财富榜样。这些人物的创业故事和财富历程具有可模仿性、可复制性、可借鉴性，与读者的贴近性极强。我们认为，这 50 家企业代表了财富新的主流，其中的部分企业在 5-10 年后将成为中国的商业巨人。

我们采取了“以读者需求为中心”的图书策划思路，读者的需求就是我们策划图书、布局谋篇的出发点。同时，在“多作者集团采稿”的生产过程中，为了实现书稿文章“主题统一、框架统一、风格统一”之目的，我们做出了图书样稿，设计了采访提纲蓝本，以便各位作者“参照样品生产”，依靠这些规则 and 标准，我们努力使图书生产成为“一条工业化生产线”。

研究成功 聚焦创业

与部分主流媒体“揭幕”、“质疑”、“研究失败”的编辑思想和竞争策略不同，本书是在立场坚定、旗帜鲜明地“研究成功”。

“研究成功”——说起来容易，怎么研究？

因为一个创业企业成功的因素有很多，但是，如果只让创业者说出最重要的一个因素，这个因素是哪一个？

在这套丛书中，我们将成功创业分为商机发现、市场细分、技术产业化、运营模式四种类型，这是基于以下道理：商机发现，中国社会原来没有这个行业，这个创业企业的出现，开创了一个新的行业，这个企业初期成功的主要原因，是率先发现、捕捉住了这一商机，企业本身并未形成别人不可替代的核心能力；市场细分，中国社会中原来有类似的产品和服务，创业企业将这个行 业细分之后，从众多类似的公司中脱颖而出，在做大市场的同时做成了自己；技术产业化，创业企业的成功，技术的成功产业化在企业的成功因素中占据了主导因素；运营模式，创业企业的成功，更多地在于它拥有了一套独特的成熟的运营模式。可以说，这四种成功类型基本反映了当前中国的创业现实。

于是，本书采取了案例式的写作方法——每一篇文章的大部分内容聚焦在一个主题上，同时要介绍该企业的创业历程和财富故事，因为这项业务是崭新的，在中国依然有市场空间。这样，“商业方法与财富故事”成了每篇文章的主要内容，也成为了本书的主要特色。

企业家中规模大的、有思想的有很多人，为什么我们对创业家情有独钟？为什么要聚焦创业？

在这 50 年的转型期内，企业的出现，尤其是市场意义上的企业的诞生、崛起和壮大，是中国社会最重要的社会变化之一。而在企业社会里，创业是最具革命性、最富有活力、最基础性的社会发展原动力。可以说，创业精神是企业家精神的起源和本质，由创业精神所引发的创造和满足客户需求，是企业的核心价值，也是企业发展的终极动力。

创业精神是否能成为一个国家国民的主流商业意识，创业行动是否能成为一个国家社会精英的主流人生选择，创业企业是否能成为一个国家经济领域的主流企业群体，是决定一个国家的经济是否具有发展潜质、社会是否具备持续进步动力的最明显标志。

超越《福布斯》富豪榜

我们招人制造创作群几十个人费时一年，从中国的市场经济大海中淘选出了 50 余位创业家。有人曾经建议我们，既然都叫榜了，为何不来一个名利双收，将这些创业家做一个排行。

坦诚地讲，首先是我们还不具备排行的资格、条件和实力，其次，单纯的富豪排行已经几乎没有意义了。最重要的是，我们在动议之初就没有把制作一份富豪排行榜作为我们的目标，我们的目的是为中国本土追求成功的创业者提供一部 MBA 式的实战指南。

所以，从图书策划的开始，我们就定位于创业策略的解读，就着眼于一线的作品原创，就求助于著名管理咨询公司的智慧

支持。事实也正是如此，北大纵横管理咨询公司在本书成功模式的分类、图书框架的设计和创业企业的评价方面都提出了很关键的指导性建议。

其实，人们关注《福布斯》中国富豪榜的主要目的，是想把他们当作财富坐标来定位自我、启迪自我，诚如《福布斯》中国富豪榜的编制者胡润所言，他做富豪榜的目的是“想给青年人提供一些财富榜样，激励更多的人创业”。事实上，胡润的富豪榜中的那些富豪们所处的行业已经不是创业的理想市场空间了，另外，胡润财富书系的图书内容更多地侧重于观念和人性层面，并没有将富豪们真正的创富策略、“财技”写出来。

在这个意义上，本书的中国 50 创业新锐榜，并不是中国所有最成功的创业家中的前 50 名，也不是最富有的创业家中的前 50 名，而是最有代表性、最有借鉴价值的 50 名。

而且，即使是收入本书的 50 位创业家，并没有第一名、第二名的排名，因为只是由他们 50 个人组成了一个“创业新锐榜”，而不是“创业新锐排行榜”，那么，“创业新锐榜”与“创业新锐排行榜”的区别何在？我们专门查了字典，榜，张贴的名单（并无排行、排序之意），仅此而已。

2002 年 12 月 18 日

目 录

财富榜样的时代（代序）	1
-------------------	---

光线传播——中国民间最大的电视节目制作公司

1 光线传播：电视内容生产的工业化实验	1
----------------------------------	---

在一栋白色小楼中，中国电视内容工业化流水线生产实验正在进行。

北京西三环这栋白楼中的民间电视内容制作公司——北京光线电视传播有限公司，甫一问世即被冠以多项先锋的帽子。眼下，光线传播每天能提供4小时以上的自主版权的新节目内容。在中国，这样的内容规模和供片能力与一个省级电视台相当。这个数字不可小觑。不过，是什么力量支撑起了这个数字？

专事节目制作的公司依赖高质量内容以立足。但是，一个PC制造商很容易将每台PC的质量都控制得整齐划一，而生产非标准化信息产品的传媒，如何使不同刊期的内容像不同批次的PC那样长期保持稳定的质量？国内传媒的生产流程一直以来柔性太过而刚性不足，几乎缺省了这一课。

光线传播的先锋价值因此凸显。

《北京特快》练出新锐风格 创业瞄准娱乐节目空挡

半年内实现日播 娱乐节目市场占位

多方位资源共享 打造电视生产流水线

超越电视内容提供商 “以产定销”变身“以销定产”

强化“e”品牌 深挖“娱乐产业链”

本运作紧锣密鼓 觊觎娱乐与传媒巨头

重点提示：

赢利模式：以光线传播为代表的 TCP 的赢利模式 10

竞争情报：国内部分电视节目制作公司（TCP）一览表 ... 17

产业延伸：光线传播深挖“娱乐产业链”的进程图 19

商机提案：光线传播创业者眼中的 10 条商机 24

采访手记：冒险是成功转型的前提 26

好孩子集团——中国最大的儿童用品生产企业

2 好孩子：对接国际资本的韬略 29

长期雄踞国内童车市场、在美国市场占有率第一的这个神奇的“好孩子”，究竟是在怎样的环境背景下长大的？仔细探究“好孩子”的历史，可以发现，某种程度上，这个“好孩子”正是在宋郑还亲手找寻的资本帮助下，渐渐“养大”的。

“好孩子”创业过程中的每一次重要扩张或者业务转向，都同时伴随着金融资本的介入，而宋就在这种面向资本的不断的“退让”与“妥协”中，一边逐步放弃控股机会，一边勤勤恳恳地“养大”了“好孩子”。

因此可以说，“好孩子”长大的历史，也同时是资本渐渐进入的历史。而很多企业恰恰是在与资本对接的关口翻船。

资本角力

资本养大的“好孩子”

未来：感悟股东

与宋郑还面对面：“这个孩子无论谁来领养都会养好”

重点提示：

创业者的印记无法改变 38

竞争情报：2001 年国内童车市场综合占有率品牌前十名 45

采访手记：“好孩子”的普遍价值 58

和光集团——中国最大的 IT 产品分销商之一

3 和光：从创业团队到职业化团队 61

没有持续发展的战略是民营企业面临的一个巨大挑战，而民营企业面临的更大挑战是在走完初级创业阶段之后，如何吐故纳新建立一支职业化的管理团队。从创业团队到职业化团队的过渡对民营企业而言不亚于脱胎换骨的过程，这一步无论有多难，那些怀有远大理想的企业家们都必须走完。

从花 1000 万元聘请咨询公司，历经痛苦辗转上马 ERP，到聘请职业经理人改造和光，当辽宁著名民营企业和光的创始人吴力把所有的“招数”都尝试过之后，和光距离现代企业制度已经越来越近了，作为一个现代公司，和光职业化的路程已经走了很远。

民企创业家延请外企职业经理人

和光危机

服务新战略浮出

财务成为驱动力

走出“炼狱”

重点提示：

分销巨子和光的演进史 66

公司的团队职业化进程 69

竞争情报：国内最具实力的 IT 分销商的资本运作状况 75

采访手记：从白骨累累的失败企业中爬出 79

华谊兄弟——中国最大的民营电影投资公司

4 华谊兄弟：新手法运作不充分竞争市场 81

提起北京华谊兄弟太合影视投资公司，行外人可能没有几个人能知道。但是在业界，它则是鼎鼎大名。说起《大腕》、《甲方乙方》、《不见不散》、《没完没了》、《刺秦》、《一声叹息》、《刮痧》等几部影片，大家一定不陌生，它们都是明星云集、名导掌勺的大制作。不过，它们还有一个共同的特征，那就是都由同一个公司投资制作——华谊兄弟公司，这个公司的创建者，就是影视圈赫赫有名的王中军。这些影片，足可以显示出王中军和华谊在中国电影界的地位和分量。

王中军踏入影视业不够五年，却打造了一个中国最大的民营影视公司，并创造了晋身国际舞台的神话。

美国历练五载 长见识完成原始积累

引领大客户 CI 导入潮流 华谊掘得第一桶金

集结大牌导演明星 演练“好莱坞生产模式”

牵手好莱坞电影公司 首开全球票房分账先河

倡导“大制作” 华谊试水海外发行

定位“电影商人” 华谊探路“多支点赢利模式”

以“艺术家的性情”做商业 华谊迈进多元地带

重点提示：

赢利模式：华谊公司探索的新型赢利模式 97

君合律师事务所——中国律师合作制的探索者和成功者之一

5 君合：十年不散的“制度基石” 103

在北京东二环建国门附近的繁华地段，由于少有高层建筑而使华润大厦卓尔不群。一直被视为中国律师界骄傲的北京君合律师事务所，就在这座大厦的 20 层，它和这座大厦一样，在中国的律师业中也同样的卓尔不群。

“君合现象” 律师业有口皆碑

志存高远 开合伙律师制先河

力破陋习 秘制长治久安“基因”

提前增强实力 2010 年要建“300 人大所”

自认“相对成功” 君合所自强不息

重点提示：

君合律所的内部管理框架 113

商机提案；君合律所创业者提供的 1 条商机 122

华夏良子——中国最具规模的专业足疗连锁企业

6 良子：“手工活”的规范化 129

如果你是一个都市人，你可能常在良子店做足疗，但你可能不知道良子的店数已经发展到了 200 家，你在满意于它的服务的同时，你可能还惊讶于它发展速度和创业历程。

率先在保健业“干净定位”

“手工活”的“一致性”

研究院：“足疗蓝领”的“生产机器”

驾驭企业扩张的节奏

足疗店了不起的“企业文化”

良子“开始注意自己的形象”

重点提示：

良子的服务流程评分表	135
良子按摩师的按摩力度与考核标准	137
良子的“三大纪律”	142
良子的“八项主义”	142
商机提案：良子健身创业者眼中的3条商机	145
采访手记：挡不住的清秀气质	148

美特斯邦威——休闲服装业的虚拟经营模式开拓者

7 美特斯邦威：在实业中“虚拟经营” 151

谁又能想到，7年前的美特斯邦威还只是温州午马街角落名不见经传的一家小店，当年的销售额只有几百万元。周成建在没有任何背景和财力的情况下，冒险率先在休闲服行业采取虚拟经营方式——贴牌生产加连锁经营。

经过数年发展，美特斯邦威已经几乎成为了家喻户晓的知名品牌。到2002年，美特斯邦威共拥有7家分公司，在全国各地开设连锁专卖店700家。全系统销售达到8.7亿元人民币；全系统代理商盈利率为95%，新开店盈利率达100%。周成建最大的“野心”是，让“美特斯邦威”真正成长为著名的服装品牌，加入世界服装行业的竞争行列。

创业积累 摸透服装业价值链条

借鸡下蛋 虚拟生产策略助力品牌

借网捕鱼 虚拟销售策略快速扩张

虚拟管理 整合生产营销完成虚拟经营

人力资源 唯一不能虚拟的管理环节

布局全国 邦威国际品牌闪现

重点提示:

- 经营模式: 美特斯邦威的虚拟经营模式图 164
采访手记: 最难的是摸准一个行业的最高价值环节 ... 170

赛迪传媒——中国 IT 信息服务市场的领导者

8 赛迪传媒: 媒体经营权打包上市 173

在 13 年前, 李颖很难将自己的未来和一家传媒上市公司的董事长联系在一起, 更不可能想到自己会成为中国跨媒体领域的开先河者, 因为那时, 她只是一名普通的 IT 工程师。

如今, 她领军的赛迪传媒是继湖南电广传媒之后的中国传媒第二股, 赛迪传媒及其大股东赛迪集团旗下拥有 16 家 IT 类专业报纸、杂志, 还有实力强大的赛迪网和声名鹊起的赛迪影视, 借助 IT 媒体市场商业运作的深厚积累和在资本市场的捷足先登, 这个机构已经成为以 IT 为特色, 实施跨媒体运作服务的领导者。

在公众中, 李颖的知名度不如同为传媒女杰的杨澜、李亦非、吴小莉。这与李颖一贯低调的人生哲学不无关系。即使在跨媒体领域的倡导者行列中, 她也不是跨媒体概念的旗帜和先锋, 杨澜及其领军的阳光卫视早已有所动作, 但杨澜麾下没有报纸和杂志。然而, 无可置疑, 事实上李颖已经成为中国跨媒体领域的真正实践者。

李颖, 这位身材娇小的女性, 是如何从邻家女孩出落成传媒女杰的?

进新单位啃“硬骨头” 从一本书切入传媒领域

领军《中国计算机用户》 探索媒体的商业化策略

实践“读者群商业价值”理念 《中计报》超越“追赶者”定位

赛迪网成功融资 倡导“多支点发展战略”

运作“传媒第二股”上市 赛迪图谋跨媒体航母

重点提示:

- 赛迪事业群图 185
竞争情报: 部分传媒类、“触媒”类上市公司一览表 188
采访手记: 感觉自己“永远在创业” 191

复星集团——中国最有前途的投资性控股公司之一

9 复星：成就投资性控股公司的五路招法…… 193

“现在美国经济占上风，大家就信奉美国模式。但是美国的模式就一定适用中国？我看不一定。我倒是觉得，如果把当初亚洲四小龙腾飞的模式加以改造，更适合中国的情况。”

“在所有的商人中，李嘉诚是我最推崇的，他没有什么专业，投资就是他的专业，他靠的就是专业的眼光和判断力，每一步都走得很稳。而且李嘉诚是可以学习的，因为商业机会永远存在。”

产业与资本

多元与专业

赚钱与拿钱

有限资本与无边界流动

昨天香港与今日上海

联创投资——中国风险投资行业的佼佼者

10 联创：本土创投巨子的“选秀秘笈”…… 211

行外人可能不知道上海联创风险投资公司，但只要经常关注工商信息的人，都知道新浪、亚信、网通、证券之星、红旗linux 这些在市场上闻名的企业。然而，这些企业如果在创业的早期没有联创的资金支持和看重，这些企业就很有可能走不到今天，或者做不到今天这么好。

2001年《财富》全球二十五位企业新星的出炉，让冯涛不得已从幕后走到了前台，从业内走向了社会。因为媒体和社会绝对不会放弃、不会不想知道这四位“企业新星”中年纪最轻的冯涛。

国外游学 加国矿业集团练出创投功夫

投资新浪获利五千万 开国际资金投资中国先河

创办联创 最初投资看重 IT 产业

搜罗本土企业 联创青眼市场领导企业

注资公司行情看好 冯涛点评旗下公司

四年做到创投巨子 领军少帅解密“联创模式”：

重点提示：

竞争情报：国内部分著名的风险投资公司…… 219

联创投资的新兴企业 229

席殊书屋——中国民营书业最大的图书零售商

11 席殊书屋：“三驾马车”的能动进程 235

在中国，很少有人相信，光靠开书店卖书能卖出大名堂，也确实少有听到从图书零售做出个大企业来。这从某种程度上注定了中国图书业的尴尬。

然而，一位书生模样的年轻人正在将这一现象打破。

他，在20世纪90年代被成为“写字先生”，现在又被誉为“好书先生”；他，第一个将习字变成产业化；他创建了第一家民营全国性连锁书店——席殊书屋，目前已发展成为拥有500家连锁店的国内最大的连锁书店；他创建了国内首家属于中国人自己的按国际惯例运作的图书俱乐部——席殊好书俱乐部；他还创建了目前国内领先的图书网站——旌旗席殊网上书店，从而创立了在书业独一无二的连锁店、图书俱乐部、网上书店三位一体互动经营的商业模式；又是他第一个将特许经营引入到中国图书业，被中国贸促会评为“1999-2000年影响中国特许经营50个人”。

这个人就是席殊。他被称为中国民营图书业第一人！

把‘习字’做成品牌 形成产业

以书刊零售为起点 正式进入图书行业

图书连锁店与读书俱乐部互动

苦度危机 “三驾马车”驶入快车道

重点提示：

赢利模式：席殊书屋赢利模式图 244

竞争情报：国内图书零售业竞争情况 252

商机提案：席殊书屋创业者眼中的3条商机 256

采访手记：“我努力吧” 258

洋话连篇——中国英语口语培训的新锐品牌

12 “洋话连篇”：品牌延伸的神奇能量 261

“洋话连篇”，已经从电视品牌成功地转型为培训品牌。从2001年10月份开第一个学校，到2002年10月份，“洋话连篇”在北京共开了10所学校，每个学校一个月要开100多个班，在

北京共培养了近万名学员。孙震公司的培训收入也从 0 飙升到几千万。孙震对洋话连篇有着更大的目标，用三到五年的时间，在全国发展 100 家区域代理、300 家特许加盟学校，年收入估计可以突破 1200 万美元。

“洋话连篇”还在不断深挖着产业链，图书品牌，旅游品牌……

孙震对未来想得非常清楚。在他的概念里，电视是窗口、是平台，借助《洋话连篇》在全国电视台产生的低成本、高密度的传播效果，将把“洋话”品牌资源的潜力发挥到最大化。

从英语口语培训切入 洪恩公司助力起步

树立电视节目品牌 形成核心运作体系

电视品牌转型培训品牌 媒体操控力炒热市场

产品“一鱼多吃” 产业链不断深挖

开出特许加盟快车 图谋产业与资本互动

重点提示：

- 竞争情报：国内市场主要的英语培训机构 272
- 投资预算：加盟“洋话连篇”的加盟优势和投资估算 ... 277
- 商机提案：洋话连篇创业者眼中的 3 条商机 281
- 采访手记：影响孙震一辈子的一句话 282

正泰集团——中国最大的低压电器生产厂家

13 正泰：创业者股权稀释的成功之道 285

南存辉把自己的股份从创办企业时的 100% 下降到 28% 的过程，就是正泰不断做大的过程。虽然其股权一再被稀释，但南存辉断然坚守着两条底线：其第一大股东的地位岿然不动；同时，作为企业的核心层，南氏家族对集团的控制岿然不动。

在正泰集团，董事长南存辉的股权每做出重大调整之日，也就是正泰发展战略将发生重大变化之时，同时也意味着这家企业获得了超速发展的推动力。南存辉的三次股权之变完全证明了这一点。

三次股权之变 南存辉引领新温州模式

提速国际化战略 图谋携手跨国巨人

激励机制由外而内 遭遇内部股权分配难题

重点提示:

正泰集团历次股权变更一览表 290

采访手记: 凭什么团住一批全国人 303

中化网络——国内最具赢利能力的垂直网站之一**14 中化网: 新经济的传统生存策略 305**

5年来, 孙德良和他的中化网并没有像那些网络英雄们一样轻信上市神话, 而是像所有的浙江小老板那样, 只顾埋头靠着一个个会员、一笔一笔地赚钱。

中化网成立当年就赢利, 业务呈六十度斜线增长, 每年利润超过数千万。在网络神话破灭的时候, 中化网却已神奇长大, 开始在全球大举收购那些网络泡沫时代破产的相关网站, 并在香港创业板上市。

孙德良的成功故事, 不比江浙两省靠实业、制造业起家的老板们有太多的惊奇——找准市场空白点、务实做事、切忌炒作是共通的道理; 只不过因为他干的是被普遍认为花钱是行家, 但却找不到赚钱模式的互联网。

为什么是化工专业网**网站找谁收钱 为什么能收到钱****并非不爱资本 上市为了海外扩张****先“做专”后“做多” 开专业网站并购先河****内整外张 构筑全球化的“化工网络共同体”****告别概念 B2B“线型盈利模式”出炉****重点提示:**

竞争情报: 浙江五大产业网站 2001 年度盈利额 316

赢利模式: 中化的“线型赢利模式”详解 321

附录: 中国 50 创业新锐榜 323

成功创业家眼中的 87 条商机 329

主编致谢: 这本书应该记上他们的名字 333**鸣谢: 北大纵横企业管理咨询公司 335**