企业成长MBA·创业篇

[上册]

ZONGCAI DE XINJIE

ZHAOBUDAO DE JIE

总裁的心结：找不到的解？

为总裁的心灵方程求解
为企业的长盛不衰开方

彭绍仲 著

广东经济出版社

企业成长MBA·创业篇

F270
P559
1

[上册]

ZONGCAI DE XINJIE

ZHAOBUDAO DE JIE

总裁的心结：找不到的解？

为总裁的心灵方程求解
为企业的长盛不衰开方

彭绍仲 著

广东经济出版社

图书在版编目（CIP）数据

总裁的心结：找不到的解：企业成长 MBA：创业篇/彭绍仲著. —广州：广东经济出版社，2000.9
ISBN 7-80632-756-8

Ⅰ. 总… Ⅱ. 彭… Ⅲ. 企业管理-研究 Ⅳ. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2000）第 46920 号

出版发行	广东经济出版社（广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼）
经销	广东新华发行集团股份有限公司
印刷	湛江日报社印刷厂（湛江赤坎光复路 33 号）
开本	889 毫米×1194 毫米 1/32
印张	8.25 2 插页
字数	205 000 字
版次	2000 年 9 月第 1 版
印次	2000 年 9 月第 1 次
印数	1～5 000 册
书号	ISBN 7-80632-756-8 / F · 363
定价	全套定价：45.00 元 本册定价：15.00 元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与承印厂联系调换。
读者热线：发行部〔020〕83794694 83790316
（发行部地址：广州市合群一马路 111 号省图批 107 号）
·版权所有 翻印必究·

一部治理企业的资治通鉴
一部写给总裁挑灯细读的书

作者简介

彭绍仲，1963年生，著名中青年学者，现任中国社会科学院工业经济研究所高级研究员、著有《企业竞争论》、《企业博弈论》等多种力作，均畅销于国内图书市场，享誉企业界。

作者在西方做访问学者期间，曾深入20多个国家做过大量的企业调研和实地考察，并为多家跨国公司、国内知名企业以致新闻媒体、政府机关提供战略与策略咨询或受聘担任顾问，如可口可乐、安达信、瑞士钟表、中央电视台经济部《企业家》栏目，独立地建立了一套能够成功地解释企业竞争优势以及企业竞争相互关系，打破竞争格局，获得更大实力与利润的理论，一定程度上开拓了这一领域的研究视野和思维方法，受到国际国内的认可与好评。

本书是作者在接触了大量国内著名企业如四川长虹、青岛海尔、江苏春兰等实证事例的基础上精心演绎、比较、归纳、总结的又一力作。

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

序

周叔莲

产业的进步和国家的繁荣，归根结蒂依赖并取决于企业。企业的成功才能带来产业的进步和国家的繁荣。

但是，二次大战以来发展中国家的工业化和企业成长，无论是外向型，还是替代型，均受到相当的局限，很难突破不断追赶的局面，做到与西方发达国家的企业平等竞争。

尽管造成这种局面的原因很多，但主要的和根本的原因在于企业：发展中国家的企业在国际合作与竞争中基本上只是充当配套的角色，很难形成“以我为主、唱响主角”的企业。

我国改革开放的实践，培育、形成和成长起来了一批日渐成熟的企业，但离“以我为主、唱响主角”的要求尚较远，还有一段漫长的路要走。在这个过程中，还会有更多的企业要从创立到成长，从弱小到强大进行全新而艰苦的摸索。

要完成这一过程，从根本上说，也取决于企业自身的努力。但企业仅依靠自身的实践经验，过多地相信自身的感性认识，也往往难以成功。

因为，从全球化过程、企业相互依存又优胜劣汰的动态关系等方面来看，感性的认识、个例的经验与由此取得的成功，并不能揭示理性的规则并预期未来的成功。

应当说，科学研究与理性认识有它固有的价值。理性虽然来源于感性，但感性又需要理性的指导。只不过目前由于理性探讨较多的局限性和泛性化，欠缺了些针对性。因而企业成功表现更多的是个人的悟性和其他个性化因素，失败的企业则有着“找不

着北”的孤独和困惑。

本书的作者基于以上认识并考虑到入世在即的需要，既汲取许多企业界朋友们的历验和省悟，也借鉴许多学者的研究成果，围绕“如何才能够成功地创业、有效地成长并延缓衰老”等问题进行探索，提出了一些看法和意见，希望能引起企业界和学术界朋友们的共鸣。

2000 年 6 月

目　录

第一章　创业的时代 …… 1
一、财富的性质 …… 2
二、财富产生及拥有的方式 …… 4

第二章　创业的始点 …… 9
Ⅰ、谋事在人：人生与事业的起始，本无成败之别，只有一念之差 …… 9
案例：突发怪念　一举成功 …… 16
案例："胆大包天"的王均瑶 …… 18
案例：爱好也可以成就一番事业 …… 20
（Ⅰ）首先要能见微知著、对市场必不可易的发展大方向所形成的判断 …… 22
案例：2万元，10年变为10亿元 …… 30
案例：昔日卖木柴　今朝当总裁 …… 33
（Ⅱ）其次要能从大处着眼、小处着手 …… 36
案例：机遇就在身边 …… 54
案例：生活中的好奇 …… 57
（Ⅲ）再次要有识别、想象、选择和判断，才能最终形成执著的主意 …… 60
案例：情要独钟 …… 71
案例：内因外合，独辟蹊径的成功之路 …… 73

案例：康师傅市场做师傅…… 77
Ⅱ、事业上的成就，在很大程度上依赖于性格的伟大 …… 78
案例：让怯懦与仁慈走开…… 94
案例：难不倒的吴修齐…… 99
案例："一个好汉三个帮" …… 100
Ⅲ、成事在天，好风凭借力，方能送我上青天 … 102
案例："金利来"老板曾宪梓的起步条件…… 109
案例：香港黄玉郎的创业史 …… 113
案例："登上好马才能去捉更好的马" …… 116

第三章 过程的决定 …… 119
Ⅰ、庸人自扰，尚徘徊在一念之间；有志者却已顺势而为…… 119
案例：有耕耘才有收获 …… 124
案例：先行为赢 …… 127
案例：靠"闯""创"走红…… 132
Ⅱ、什么样的人才和条件决定什么样的道路和方法 …… 135
案例：微软的成功 …… 137
案例：奔腾的"芯"——英特尔传奇 …… 144
案例：克劳克与麦当劳 …… 149
案例：饭田劝白手创超市 …… 151
Ⅲ、成败之间的结果虽有天壤之别；但其过程却往往只差一步 …… 156
（Ⅰ）万事开头难，难在只有耕耘，少有收获，失败者大多准备不足，始点有误 …… 156

案例：屡败屡战的德雷顿 …… 165
案例：风险创业 …… 172
案例：开基创业 信誉难立 …… 173
（Ⅱ）创业艰难百战多，主要是挫折与失败多，失败者大多切非要害，应变乏术，挫而竭，竭而衰 …… 183
案例：永不服输的松下 …… 192
案例：奥格威和奥美广告 …… 195
案例："破"不了的是信心…… 200
案例：一条旧自行车内胎起家的汽车大王 …… 203
（Ⅲ）曙光在望，多枝节，失败者往往承受得了失败却承受不起成功，大意失荆州，后院起火…… 221
案例：日本 FACE 出版社倒闭的危机 …… 224
案例：房地产巨子的灭顶之灾 …… 225

第四章 创业新概念 …… 237
案例：赤脚金童杨致远和雅虎 …… 238
案例：张朝阳讲述自己的成长故事 …… 241
案例：孙氏经营方程式 …… 246

成功的创业，往往白手起家，沧海桑田；

然而，对于大多数人而言，却犹如海市蜃楼，虽然心中向往，但终究可望而不可及；

常言道：条条道路通罗马，八仙过海各有神通；那么，究竟如何才能达成成功的创业呢？

第一章 创业的时代

20年前，改革开放、“让一部分人先富起来”，国家首先放开了商品贸易。人们对财富的渴望，就像压抑已久的火山一样喷发而出：争先恐后想成为这“一部分人”，但几十年“铁饭碗”、“大锅饭”的惯性却拖住了许多人的手脚，使他们空有发财梦却不敢付诸实现。于是，这一最好的发财机遇便留给胆大敢为的无业人员、个体户等相当一部分相对文化素质较低的人，他们转眼间发了大财，成了富翁。接着国家进一步放开生产资料领域，于是从事大规模的物资流通和企业生产的人也很快成了富翁。

80年代末90年代初，在经过十几年的改革洗礼后，强烈的“致富”愿望不减，举国上下，大开国门，招商引资；优惠政策，招贤纳士，都在竭尽全力创造条件，抓住机遇，尽快开发各自拥有的丰富资源，从而摆脱贫困，加入先富起来的行列。正是这奔腾的激情赋予生命的神奇力量——形成了空前的房地产热，及时抓住或赶上这种好时光的一部分人，一夜之间又成了大富翁。

奔腾的激情缔造了许许多多市场英雄，也为中国企业界挣足了面子。许多企业在相当短的时间里完成了资本积累的过程，取得了令人难以置信的扩展。

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

有人感叹道：80年代实在是创办企业的黄金时期，有许多老板想都没想就发了财；给公家干的经理们实在不希望企业做大，却硬是挡不住发达的势头。现在回头想想，这真是命中注定了好运气一样。

然而，到了90年代，当生产的扩张超过需求的增长，激情的投资面对的不再是需求水涨船高的时候，创办企业难多了：不再是挡不住的发达，不再是一不留神做大了，更多的是夭折、早逝和三五年的风光。

有人认为我国80年代以来创办企业有三个阶段：一是胆大利大的阶段；二是门大（关系大）利大的阶段；三是智慧大利才大的阶段，前两个阶段，不妨由众人见仁见智地认识，比如，特别的体制及经济结构转换的历史时期，形成的市场领域方面特别的空档，给第一批“敢吃螃蟹的人”提供了特殊的机遇，特殊的历史条件创造了特殊的“神话”。

但可以肯定的是，现在处于向第三个阶段挺进的门坎上，特别是90年代以来，许多行业的先行者已确立了竞争优势，同时，外国跨国公司的竞争加强，创业的门槛与条件更高、更难，同时成功率更低。[1]

此外，即便是在前两阶段取得了成功的人士，面对第三阶段的门坎，也是沧海桑田，大浪淘沙。

虽然创业更难、门坎更高，但人们对财富梦想、追求的激情，仍然有增无减。这是为何？

这实际上由财富的性质及其产生方式所决定：

一、财富的性质

财富是实实在在的，它既可以是巨额资本投资形成的工商业资产，也可以是车载马驮的百宝箱和前呼后拥的奴仆（包括货币、珠宝、股票等等一切流动和可携带的动产，也包括地产、厂

房、机器设备等等各种不动产)。

财富的作用是神奇而广泛的，财富可以转换成不动产投资，使富人更加富裕；也可以转换成货币形式的即期大量购买和消费，使饥饿得以温饱，寒冷得以温暖，甚至可以使丑陋变得美貌，使愚顽变得温文尔雅。尤其是近代工业文明后，财富集中性，批量化生产方式，快速积累水平与私人产权制度的产生和结合，一是使财富的作用和影响更加广泛和深入、渗透到人们日常生活的各个方面；二是财富占有上的不平均性扩大，并迅速趋向二极化；同时，财富的功能和占有的意义也超出了物质的范畴，形成普遍性的价值标准、权力需求和地位象征。

财富又极具变化和流动性：一无所有的穷光蛋可以拥有梦想成真的现实，而家财万贯的富豪可以在一夜之间一文不名；而且其变化和流动性又毫无统一的定式，不变的规则：财富的获取往往充满艰辛和幸运；相反，财富的失却却又可在瞬息之间。

财富的神奇作用，广泛、深入的影响以及占有上的不公平，深深地刺激和诱惑了人们的欲望；而财富的变化和流动性及无规则运行特征，又使得人们深为其累，饱受挫折。贫穷的人们毕其一生，充满热切的期盼、奋不顾身的追求：有的烧香拜佛，有的铤而走险，即便是愤世嫉俗的圣贤也免不了奔忙劳累，然而，其中的大多数竟无缘（至多是擦肩而过），不变的仅是永远义无反顾的追求；而富有的人们，尽管在很多情况下，其财富来源及形成过程对许多人而言，似乎是莫名其妙的，靠巧取豪夺、残酷剥削致富的权贵和豪富的传说充斥在人们脑海里，但在封闭幸运的背后，同样要付出代价：要因恐惧失却或者为获取更多的财富和更大的权力操心尽力，尤其是那些贪婪成性，靠巧取豪夺、残酷剥削致富的人们，还要为深深的嫉妒、恐惧或罪恶不安、内疚和自责。

财富的性质，使人们对它爱恨交加；同时，又蒙上了一层神

秘的面纱。古往今来，人世间，不知产生了多少无望的企盼、无端的困惑、嫉妒和仇视，也不知还将发生多少悲喜剧。

二、财富产生及拥有的方式

财富的来源只有两种，一是继承；二是创造。因此，在财富的持有上，有些人与生俱来即可由继承轻松而幸运地拥有财富；而另一些人则要通过长时间的勤劳苦干、艰辛创业、进取不息而获得。

但是，在财富的持久和增减上也显著地分化。有道是：富不过三代，一代创业，二代守业，三代败业。古往今来有多少纨绔子弟一夜之间就把几代人奋斗的心血付之东流。又道是：来得轻巧，去得浑浑。唱流行歌曲的歌星财源滚滚，著名拳王和篮球明星出场费数以百万，但其身后却常常债台高筑。相反，有道是：穷则思变，有志者事竟成。最贫穷的家庭却经常能积蓄足够的钱财来做些有利可图的生意，靠银行贷款起家的企业是不多的，小企业则几乎从来没有过，完全是靠勤劳起家。同时，人们对那些看来傲慢的财富继承人和幸运儿多有微词，尤其是对败家子深为憎恨；而对那些勤劳苦干、历尽艰辛、功绩卓著的富有者——发明家和企业家表示由衷的钦佩。

实际上，虽然财富存在于货币与物质资源中，但货币与物质资源并不是持久的财富。因为，货币的高度流动性极易形成纯消费性质，而一旦消耗完结，则财富也就一去不返。因此，物质资源只有与其他资源粘结形成有利可图的资产时，才能成为持久的财富。此外，不便搬迁的资源利用不力，盈利小或者亏损，也很快会像货币一样被消费掉，消失得无踪无影。

因此，所谓财富的持有和持久的富裕，是由“那些可以保证将来有源源不断收入的资产所构成”。沙特阿拉伯虽然有丰富的石油资源和滚滚的石油美元，但是它并不会变成这个国家的持久

收入的资产，除非把这些美元转换成一批批有报酬性的资产——工矿企业和生产技术。西班牙在 400 年前曾经非常富有，但是，不久后又变得贫穷起来；而欧洲一些看起来比较贫穷的国家，工业化却取得了成功，走向了富裕。

虽然在富有者中间，存在某些贪婪成性、巧取豪夺、靠残酷剥削致富的漫画式魔鬼人物，但真正的财富英雄是那些艰苦创业、进取不息发明人、企业家。即便是那些连续不断继承财富的幸运世家，也要学习和探求财富的真谛和根源。

财富的根源在于劳动的热情和创造性中。劳动是财富的根源。劳动的剩余价值形成财富的积累。因为，即使富有者有再先进、高效的资产，劳动者有再发达不过的肌肉，如果离开了劳动的热忱、干劲与劳动本身的创造过程，那么财富就会像传染病一样在恐惧的蔓延中很快地消失，而财富的增长就如同无源之水、无根之树永远不能开花结果。

劳动的过程，同时也是创造的过程。创造性劳动或者说创造本身是财富最终的根源。实际上，市场上所有的人力资本，均是受价格信息和价值观念的刺激而发生作用的，价格和观念把它的指挥棒指遍人类所有劳动，当有些劳动用时代和知识的新眼光来看，变得有利可图时，才带给人们劳动机会和报酬。而同时，过去的某些机会和巨额劳动所形成的财富，现在却变得价值无几或变成深为其累的阴影。

劳动及劳动所创造的财富（价值）取决于对未来的预期，预期的核心是希望将来得到更多的报酬或偿还，但由于未来的劳动方式和劳动价值在迅速变化，报酬或偿还是不确定的；在不确定的情况下，是很难使人们养成承担义务和表示忠诚的观念，而劳动的财富形成却又依赖于这种观念。因此，报酬或偿还不仅取决于原先的劳动积累和未来劳动的投入数量，更取决于未来劳动的质量。

然而，对“现在时态”的劳动积累（财富或资本）和劳动，是很难用经济指标来评价其未来时态的质量价值的。只有经济生活中的思想精髓和价值准则，尚可担此重任。因为只有它才能够而且会自发地改变自我，以适应新的需要并塑造新的劳动机会与方式。且它不会随财富价格、资产报酬的升降而上下涨落，也不会因期望的改变而左右不定；同时，它还对未来承担的责任会自动地跑在社会进步的前列，对财富（资本）的消亡和劳动效率的滞后不懈地斗争，从而不断地提升劳动的质量，形成更有价值的财富（资产）。

思想和观念的准则或者准则的革新能使一个核电厂或冶钢厂变得一无所用，能把美国的半导体工业迁往新加坡和韩国，能把最浪费和最节约的肥皂推销方案结合在一起，能通过螺旋式的投机把不毛之地变为藏金宝库，但是又能通过一个谣言使它无影无踪。[2]

常言道：滚滚长江东逝水，奔流到海不复回。因此，财富的创造和持有是艰难的，有其自身的规则。

在美国有一个很流行的说法：一流人才经商。因为，只有经商，创办企业，才能成为财富的拥有者或者保持持久的富裕。被誉为超人的香港企业家李嘉诚的事例就能很好地说明这一问题：

李嘉诚年轻时立奇志，力争办实业。在他11岁的时候，日军大举侵华，他便跟随父母亲离开家乡热土，流落到香港。14岁，其父病逝，便挑起家庭的重担，从此走上了一条需要不断挣扎、苦斗的人生道路。

当时，祖国正遭受着有史以来最大的耻辱，李嘉诚怒火中烧，一天，他向母亲发誓：“咱中国人得做点事给别人看看。”正是这种强烈的自强欲望和信念始终左右着他的人生道路，成为他事业成功的巨大动力和精神支柱。

李嘉诚一开始在一家玩具店任职，当推销员。由于工作勤

奋，深得老板赏识，年仅 20 岁就破格提升他当经理，想以此来笼住他。但是，他并不看重这一点，他具有“猛龙”的精神，他要独立在人生之海中搏击，不负自己的誓言。于是很快他就辞去了待遇优厚的职务，用自己节衣缩食积聚下来的一笔小钱，自己开设了一间专门生产玩具以及家庭用品的小塑料厂，并且命名为“长江”。这是根据他所喜爱的唐代大诗人杜甫的名句“无边落木萧萧下，不尽长江滚滚来”而命名的。这注定他要大有作为。他日后回忆说：“我选择‘长江’这名字，为的是提醒自己。”小塑料厂在李嘉诚的惨淡经营下，并非如意，既未赚钱，也未赔钱。

俗话说：“不是猛龙不过江。”李嘉诚这条猛龙在寻找机会，等待时机。他并未闲着，而是到处收取信息，积累材料，以图在平淡中奋起。机会来了，李嘉诚在产品外销中发现，欧洲、美洲市场出现了塑料花热潮，用塑料造成的花朵、水果、草木和其他植物，深受欢迎，几乎家家户户和每个写字楼办公室，人们都喜欢放上一两盆用塑料制成的非常美艳、可洗涤使之清洁的花草或水果做点缀。他发现这是一个巨大的潜在市场，但还未引起其他厂家的注意。“猛龙过江了！”他及时地抓住了这一不可多得的机会，决定本厂马上转生产玩具为生产塑料花，并且迅速投放市场，扩大影响。他不惜投入巨资，大力进行宣传，利用电视、报刊以及其他一切宣传工具来为自己服务。结果小小的塑料花厂生产的塑料花在市场掀起一股抢购热潮，使得长江厂生意兴隆，发了大财，一跃突破了百万大关，成为世界上最大的塑料花厂，为其事业的飞速发展提供了坚实的物质、经济基础。

一位在事业上有所成就的人，他区别于别人的一点就是永远不会被眼前利益所陶醉，假如当初李嘉诚不辞去待遇优厚的经理的位置，那么也就不会有现在大获成功的李嘉诚了。他也只能是一个生活宽裕的高薪阶层的人！[3]

但是，商人的道路是一条充满艰难险阻、富有挑战意味更兼

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com