

大國

民企·正道

洪峰 著

由“术”而“道”

一部商界的方法论、实操论，一部助君洞穿迷雾的指南！

当我们无奈地身处“唯有‘变化’是不变的”的世界，
我们就必须不断地阶段性地用“全过程”的理念来
“复盘我们的过去，规划我们的未来”。

大國

民企·正道

洪崢 著

由“术”而“道”

一部商界的方法论、实操论，一部助君洞穿迷雾的指南！

当我们无奈地身处“唯有‘变化’是不变的”的世界，
我们就必须不断地阶段性地用“全过程”的理念来
“复盘我们的过去，规划我们的未来”。

 企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

大国·民企·正道/洪峥著. —北京: 企业管理出版社, 2010. 9
ISBN 978-7-80255-667-6

I. 大… II. 洪… III. 私营企业—企业管理—研究 IV. F276.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 186446 号

书 名: 大国·民企·正道

作 者: 洪 峥

责任编辑: 刘 刚

书 号: ISBN 978-7-80255-667-6

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 (010) 68414643 发行部 (010) 68467871

编辑部 (010) 68701661

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 北京智力达印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170 毫米×240 毫米 16 开本 13.5 印张 185 千字

版 次: 2010 年 10 月第 1 版 2010 年 10 月第 1 次印刷

定 价: 38.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

序

2010年仲夏，世界金融危机尚未过去，G20多伦多峰会暗流汹涌，我国政府在大力引导经济结构转型，国内外资本市场起伏动荡，广大企业和投资界面临前所未有的挑战，也可称之为“可遇不可求的战略机遇期”。

洪峥教授的《大国·民企·正道》一书出版，此书以全新的视角解读我国民营企业发展的关键要素问题，提出企业创业发展全过程的理念，以及企业发展要与投融资和资本市场相结合，是为民营企业发展壮大的正道。书中全面涵盖企业发展的全过程，深入浅出地阐述企业瓶颈“短板”的解决办法，既有理论深度，又有实战操作性，是笔者海内外几十年创办经营企业、投融资实践和高校讲授《创业学》的厚重经历的结晶。

本书的写作风格独特鲜明：每章从困扰企业家的一个瓶颈问题入手，分析问题的要害实质，从关键要素的内部相关性给出解决思路，并且提供具有实操性的平台和工具。书中的大量案例是笔者亲身参与，读者会有感同身受的切肤之感，读来十分解渴。近年来，以此书内容为基础教材的中科院研究生院MBA课程、清华大学、北京大学以及各地的总裁高端培训均得到了学员热烈反响。

我和洪教授交往多年，深感他扶持民营企业、栽培青年企业家创业者之热忱。并且了解他拥有很强的资源平台和整合资源的功底。读毕此书，感到确实为我国民营发展绘制了清晰的“路线图”，是近年来难得见到的

一本好书。相信本书对于我国民营企业家、投资家和金融机构，以及广大的青年创业者都会大有裨益。

中国人民银行总行高级研究员
中国国际经济关系学会副会长
联合国国际信息化科学院院士

戴伦彰

2010年7月

前言

目前市面上的书籍，有许多是关于企业创业、企业经营发展、投融资、应对金融风暴、应对经济低迷等内容。包括全面系统介绍中小企业融资的书，国外系统论述创业的专著，国内本土派的创业书籍，以及大批关于企业管理的书等。但笔者发现，目前缺少涉及企业家创业者常见重大问题及解决方法的书，缺少论及企业挫折、转型、突破内外部重大瓶颈的书。这里列出若干长期困惑企业家的问题：

- 1) 企业创业全过程是什么？结局是什么？
- 2) 商业模式关系到企业生存发展，如何打造好的商业模式？
- 3) 资金是企业的“血脉”，为什么投融资双方的对接如此之难？
- 4) 中国强势政府的现状下，民营中小企业与之共处之道是什么？
- 5) 企业到底为什么要转型，如何转型才能趋利避害？
- 6) 敏感的企业内部股权如何安排，如何避免内耗、内斗搞垮企业？
- 7) 为什么投资的关键是人？
- 8) 资源怎样整合，才能时间成本低，对接成功率高？
- 9) 利润微薄的企业如何担承企业社会责任的压力？

诸如此类的问题全都涉及企业的全局和生存发展要害，如同企业的命脉命门，关系到企业能否生存长大，关系到千辛万苦创办企业的掌门人、创业团队能否实现成功人生。遗憾的是，目前鲜有书籍涉及。笔者长期关注和研究此类问题，并有 30 余年海内外创办企业和投融资的经历，特以此书重点分析创业全过程、投融资、人的因素、商业模式、资源交易、失败与转型等问题，旨在帮助在迷宫中困惑的广大中小企业的企业家和青年创业者突出重围，化解重大壁垒和瓶颈，在波涛汹涌的商海顺利航行，抵达成功的彼岸。

商界人生观 v. s. 商界方法论

改革开放以来，出现了许多企业领袖、商界富豪的自传类成功学书籍。畅销书《激荡三十年》、《野蛮生长》等生动描述了我国改革开放 30 年来民营企业及其掌门人走过的坎坷之路。

人们读后，激动不已，但热情消退之后，发现自己并不清晰到底该怎么操作，怎么解决自己企业创业、企业发展、企业转型等实际问题。其实做企业的人，尤其是青年企业家、青年学子初创业，他们必须经过若干年的磨练，从他们亲身经验中才能悟到企业领袖的智慧。他们不可能读读自传类成功学就大彻大悟，学会实操。可是，另一方面而言，时局又难以等待，他们必须处理企业创业或企业经营发展之急迫。怎样帮助他们呢？本书尝试以全过程的理念和方法帮助企业创业和企业发展之需求。如果说：企业领袖、商界富豪的自传类成功学书籍是商界世界观人生观，本书则是商界方法论、实操论。

本书也不同于市面上许多专门书籍，例如企业融资方式、创业板实盘操作、创业管理学等。那些专门书籍归纳罗列某一领域的方式、模式、渠道、程序、政策法规等，适合企业家们需要时查阅。本书还区别于 MBA 企业管理课程和书籍，它们是针对现存的、平稳运营的大中型企业而言来谈管理，基本不涉及企业创业、企业发展、企业转型和财富增值。

总之，本书既不同于励志书讲富豪的成功史，也不同于专业管理类融资类书。本书的精髓是描绘企业创业的全过程，描绘实际操作的路线图，以民营企业家和青年创业者演练实操和实际获益为目的。

关于书名

本书是写给我国广大民营企业家和青年创业者的，旨在对他们创业和发展企业有所裨益。他们所处的环境是中国这个国情极其复杂的大国，机遇和风险共存。中国的国情既不同于西方发达国家，也不同于中小发展中国家。是个快速发展、急剧变化的学习型大国。把握天时地利，把握企业与政府关系非常重要。所谓“民企”是指本书重点讨论民营企业。尽管随着“抓大放小，减员增效”，近年来出现了“国进民退”现象，以至于笔者

许多优秀的研究生都想在中石油、五矿等央企谋职。笔者始终坚信不疑：基于市场经济的客观规律成长起来的民营企业代表着中国的未来，所以以帮助民营企业为己任。所谓“正道”含有两层意思：一是指企业发展的全过程和路线；二是指企业发展的根本规律之“道”。首先，我国民营企业所处的时代是经济全球化、金融全球化，中国已成为世界第二大经济体的大背景。在这个大环境下，我国民企必须利用资本市场，成为社会责任企业，必须谋求企业的长远持续规范发展，才是“正道”。此外，本书处处强调“全过程”：创业是全过程，创新和企业转型也是全过程，融资要配合企业发展的全过程。尽管我国民营企业家中弥漫着急功近利和投机心态，本书处处反对急功近利和投机心态，认为它不符合如今大时代，它是企业发展的大忌，充其量只能属于“术”，而不是“道”。思考企业发展过程，踏踏实实走过企业发展“路线图”，是企业掌门人成就自己事业的人间正“道”。

人们创办企业、经营企业和项目、发展和企业转型，都是围绕着三个字——“事、人、钱”进行谋划和行动。“事”——指做什么项目或企业，商机是什么？“人”——指作为老板的掌门人和内部外部团队组合。“钱”——不仅指资金，而且泛指资源，包括人脉、政府、市场渠道、资产等。

围绕这三个关键要素，全书分为三篇：其中过程篇谈“事”，团队篇谈“人”，资源篇谈“钱”，即投融资和资源整合。

阅读方法

阅读此书方法灵活：既可以从头到尾通读，全面了解企业创业和发展的各个关键元素“事、人、钱”，进而领悟自己企业的全过程把控，以助企业成功发展；也可以挑选自己有兴趣的章节阅读，因为每章都是一篇完整的论文，阐述相对独立的一个主题：即企业家或创业者关心的一个要害问题。

全书有一条主线：全过程的理念和方法。小到谋划一个项目，策划和决策企业创办或企业转型；大到行业、产业的判断，甚至更大领域范畴，全过程的理念和方法都很有用。某位投资公司老总说：他想事的方法是看每一个环节或阶段是否最后形成一个闭环，能走通了，他再去实施。其实

正是全过程的理念和方法的应用。大的层面看看我国民营经济发展，全过程的理念和方法也能够帮助理解。例如改革开放初期，盛行“点子大王”，一个好点子，拿到一个批文，就可捞一桶金。如今，盛行策划，营销策划师和专题讲座十分流行。为什么“点子大王”不多了，因为法律、政府、市场都趋于规范，即使你行贿打通了某官员，也必须在合法、合规中按照程序走。为什么如今营销策划盛行？因为企业创新不多，急功近利，互相抄袭复制，也不乏抄袭复制国外的产品和服务。多是同质化的产品和服务，要靠营销策划卖出去。今后岁月呢？应当推崇创新，企业家应自身提升和培养大批高素质创新性人才以适应之。金融风暴呼吁更完善的规范，今后，无论营销投机或是资本市场的投机都将面临全球范围的金融监管和各国政府制度规范的约束。只有那些目光远大的企业家，拥有产品创新、商业模式创新、和社会责任感，才能走得更远。

本书追求解决要害问题，以期对于企业家有切实帮助。但是话题涉及面甚广、甚深，绝非笔者一己之力或一本书所能承担，笔者将在广大读者和同行、专家的反馈与鞭策中不断改进。

致谢

许多专家、企业家、投资家、政府部门人员对于作者进行热情指导和帮助，如中国人民银行总行总经济师戴伦彰教授、中国体制改革研究会培训中心主任张朝元教授等。作者在中科院研究生院及北大、清华、对外经贸大学的许多学生也帮助阅读书稿、编辑制图、提出修改意见，例如甘伟俊、刘昊、潘峤、谢湘宁、杨斌、孔琼、于金鼎、孙尔雁、王定群、张帧怡、徐颖风、陈宜明等。还有许多记不起名字的朋友和学生，作者难免挂一漏万，在此一并致谢。

最后，作者要感谢夫人翟小敏、女儿洪菁菁（Jenny J. Hong）多年来的支持，是她们激励作者下决心撰写此书，使本书面世成为可能。

洪 峥

2010年5月20日

目录

CONTENTS

序

前言

过程篇

第一章 全过程的观念——应对不确定的时代/5

- 一、为什么需要全过程的理念? /7
- 二、如何理解全过程? /9
- 三、企业掌门人要融资了,可是还有许多困惑/19
- 四、谋划全过程,就能成功吗? /20

第二章 商业模式打造——企业创业和发展的核心/25

- 一、什么是商业模式? /28
- 二、好的商业模式从哪里来? /30
- 三、怎样实现独特的资源整合? /32
- 四、总结几个关键点/35

第三章 如何掌控企业的转型/37

- 一、企业转型的实质是什么? /40
- 二、企业转型的原因是什么? /42

- 三、创新管理的成败关键在哪里? /44
- 四、企业创投 (Corporate Venture)
——企业转型的“先头部队” /46
- 五、失败管理, 企业的几种“死”法/48

团队篇

第四章 人的因素第一——创始人、团队、合作伙伴/55

- 一、成功是失败之母——给创始人的警钟/57
- 二、创业起步时, 决策可以“民主”吗? /58
- 三、最为经典的风投畸形模型/60
- 四、最为典型的人的派别/63
- 五、最为可贵人的品质/66
- 六、最为切实的投入策略/67
- 七、破解股权迷局/68

第五章 我们为什么需要团队/75

- 一、团队应该是广义的概念/78
- 二、团队在企业发展全过程中的变迁和形成/79
- 三、团队的作用是引来资源/82

第六章 殊途同归——草根创业 v. s. 海归创业/85

- 一、两派专家观点的争论/88
- 二、海归创业, 道路坎坷/89
- 三、国情、背景不同/92
- 四、融资需求是共性/93

资源篇

第七章 中国特色创业——与政府聪明共“舞” /101

- 一、企业与政府是什么关系? /104
- 二、政府部门和民营企业家的视角一样吗? /106
- 三、民营企业家人,你能不能多走一小步? /108
- 四、民企与政府“聪明”共舞,有没有规律可循呢? /113
- 五、夹缝中民企顽强生存准则——“三位裁判”的故事 /122

第八章 如何提高投资方、企业方对接成功率

——围绕资本市场的企业战略来谈/125

- 一、如何提高投资方与企业方对接成功率
——实体相关模式分析/128
- 二、如何提高投资方与企业方对接成功率
——平台对平台、打包对打包/130

第九章 融资孵化——提高投融资成功率/139

- 一、误区:投融资双方是一见钟情的“闪婚族” 141
- 二、障碍:企业家来自地球,投资家来自火星/142
- 三、先让企业家补上一课/143
- 四、融资成功的关键在于信任/146
- 五、孵化成功关键:“师傅领进门,修行在个人” /147
- 六、融资孵化有哪些阶段? /149
- 七、企业家要了解融资的“游戏规则” /150

八、融资孵化案例/152

第十章 破解投融资的迷魂阵——围绕资本市场的企业战略/159

一、全球化新经济是对是错？/161

二、路演时，企业要求出让 20% 股权融资 300 万元，

这意味着什么？——企业估值/162

三、企业价值与企业发展阶段相关/167

四、“这么多投资公司，为何不投资我的企业”

——投资方内幕揭秘/171

五、如何进行融资谈判并达成合理的交易？

——临门一脚，别射偏了！/179

结束篇 起锚，目标亿万富豪/189

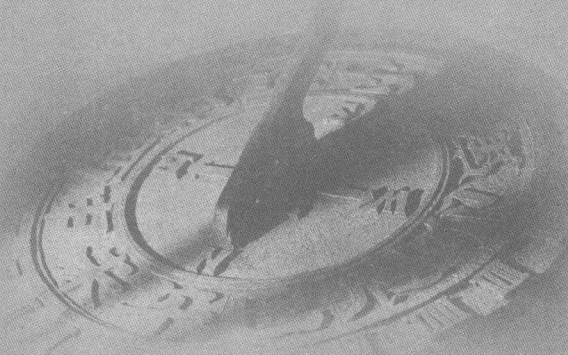
一、阿凡达带给人们的启迪是什么？/191

二、勾画“路线图”/195

三、初创期的企业“雏形”/196

后记/199

过程篇



大家都知道名著《钢铁是怎样炼成的》，笔者将其书名引申为《事情是怎样办成的?》，《钱是怎样赚成的?》，这是本篇的核心思想。笔者在此不是幽默和调侃，这些是在给总裁培训班和 MBA 研究生授课时告诫大家的核心理念，而这些问题实在是如今困扰着大家和百思不得其解的问题。改革开放 30 年来，国人有了越来越多的自由发展的空间，赚钱致富是所有国人的梦想。千千万万的创业者辛辛苦苦的尝试五花八门的项目，结果往往是忙来忙去做不成事，算来算去没赚到钱。个中原因到底是什么？

“钢铁是怎样炼成的”，它强调了实干和努力；实干和努力是办成事的必需条件，但是有些人努力了几十年也没办成几件像样的事。所以要研究“事情是怎样办成的”。结论：选择比努力更重要。如何选择商机？如何筛选团队成员同甘共苦？如何选择企业和项目架构？选择何种路线来比较高效的达成特定目标？等等，都是选择。大方向没选对，路线图不符合实际，再努力也难成事。本书和本篇要告诉大家的是：在这个高度不确定的经济全球化时代，作为创业者和企业家，只有选择正确的方向（商机），了解和把控企业发展的全过程，调动人的资源和资金资源，才能够大大增加成功的把握。至于“钱是怎样赚成的”则是在这个过程中顺理成章的事，不必太过于追求。就如同无数百姓股民，终日抱着发财梦，紧盯股市 K 线，追涨杀跌，最后大多是赔进了老本。赚大钱实在不可勉为其难。原因是赚大钱不仅要靠努力和选择，而且有时地利人和的机会因素。然而，踏踏实实的沿着正确方向做企业，在其发展的过程中一笔一笔的挣到钱，长期稳定的增加营业额和利润率，是有把握的大概率事件；反之，许多企业老板投机取巧、急功近利、打一枪换一个地方，幻想某个早上幸运的雨点会掉到自己头上，其实那是小概率事件。

总结上述三句话：

钢铁是怎样炼成的——人要实干，这是成功的最起码条件；

事情是怎样办成的——要选对大方向和路线图；

钱是怎样赚成的——要整合天时地利人和和各种资源是本书之精髓。

本篇首先提出要用全过程的观念来应对不确定的时代：无论是企业创业或是企业经营发展转型，初期都要有个大体确定的目标，要有全过程各阶段的谋划，然后长期坚持，即“谋在先，行在后”。以逐个阶段的成果积累达到最后的大成。反之，随风倒，投机心、难成事。

在创业和发展的全过程中，人们越来越意识到：除了其他因素以外，商业模式起着核心作用。人们常说企业要具有核心竞争力，其实核心竞争力来自企业在长期发展中打造出独特的商业模式。那么独特的商业模式从哪里来？本篇进一步指出：独特的商业模式来源于独特的资源整合和交易。企业家和创业者想清楚了这个问题，对于他们企业的生存和发展大有裨益。如同毛泽东所言：抓住主要矛盾，一切矛盾都将迎刃而解。

自全球金融风暴以来关于企业转型的讨论十分热烈，其实企业转型是企业发展全过程中不可避免的事情。企业转型考量着企业家创业精神和创新管理的能力。创业和创新不可分，是孪生兄弟。创业是最大的创新：例如中央两会提出“经济结构转型”，它促使中国企业焕发创业和创新精神；而创新必将贯穿在企业创业的全过程中，各种创新支撑着企业的存活以及长大。站在这个高度进行大思维，企业家就能将企业因环境变化而被动转型，转为主动转型，稳操胜券。

