

Half Dead

Aphorism Of Start An Undertaking

死去活来

创业成败典型案例剖析

辛保平 孙润成 等著

长虹出版公司

死 去 活 来

创业成败典型案例剖析

图书在版编目 (CIP) 数据

死去活来 / 辛保平等著. —北京: 长虹出版公司, 2004

ISBN 7-80063-132-X

I. 死... II. 辛... III. 私营企业—企业管理—中国
IV. F279.245

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 123439 号

长虹出版公司出版

(北京地安门大街 40 号 邮政编码: 100035)

北京市通州鑫欣印刷厂印制 新华书店发行

2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月第 1 次印刷

开本: 880 × 1230 1/32 印张: 9

字数: 170 千 印数: 3000 册

定价: 22.00 元

序言——

缺陷之美



总编辑 郑建辉

《科学投资》是中国创业投资理财方面的著名杂志。采访精彩独家的财富故事，诠释精辟独到的创富观点，是《科学投资》封面文章的鲜明特色。苦心打造的《科学投资》封面文章，产生了良好的社会反响，赢得了众多读者的好评与喜爱。本书是《科学投资》最新4期封面文章（除《商战25变》）的结集，这4篇文章是一组主题明确的系列文章，由辛保平策划。在这组系列文章采写之前，策划者和作者就对这组系列文章的架构有了整体的构想，因此，结集成书顺理成章。

本书第一部分孙润成著，第二部分和第五部分辛保平著，第三部分周卉萍著，第四部分陈尚鸣著。本书主要作者辛保平是《科学投资》副总编辑，不仅是一位有着十六七年传媒经历的资深传媒人，也是一位优秀的传媒领导者。他是作家，写过电视连续剧，出版多部长篇小说；他更是记者，写作最多的是有深度的新闻作品。他的思想、勤奋与文才，特别是传媒人深重的社会责任感，在本书中多少得到体现。本书的另两位作者孙润成和周卉萍是《科学投资》记者。值得一提的是，孙润成在本书中的创作，表现了他独立的思想、钻研的作风、求实的精神和驾驭重大题材作品的的能力，他是一位有潜质的出色记者。

记者是什么？可能会有多种的解释和定义。西方新闻界把记者比作航船上的瞭望员。瞭望员就要负责预报航情以便船能及时调整方向，避开冰山等的撞击和可能遇到的风险。我赞同这一比喻。记者是社会生活和经济生活的冷静的守望者。记者的责任是

深入地观察，冷静地思考，作出理智的评判。本书是几位财经记者所著，记者的责任构成了本书的一大特点：冷静。本书没有人云亦云的“追风”、颐指气使的说教和只见树木、不见森林的毛病，作者通过大量调查研究，在掌握极其丰富的真实材料基础之上冷静地解剖“麻雀”。有几部分内容提出了发人深省的问题，其价值已不只限于新闻价值，同时兼备审美和学术价值。作者起到了社会“瞭望员”的作用。本书的另一个特点：精致。比起下笔千言，滔滔不绝，水银泻地的“鸿篇巨制”，这本书显得薄，但却是一种厚味的薄。犹如物质匮乏时代，人们追求“肉感”，而物质丰富时代，人们希望“骨感”一样。这是一本有“骨感”的书。本书材料多而不凌乱，涉及内容广而不庞杂，精选了上百个案例，体系完整，建构精美。以广阔的视野，全景式的观察，简约而深入的笔触，条分缕析，娓娓道来。作者了解读者，所有分析皆来源于精心选择的事实，力求通俗、客观、全面地反映鲜明的观点，用经济的笔墨写出了精致的著作，给人以很大的阅读兴致和阅读快感，使本书在好读的同时，也具备了好用的特色。这是一本写给创业者，为创业者提供参考和借鉴的好书。

本书也存在着缺陷，就是理论色彩不足。站得高，看得远，说得准，还应论得透。谈实践多，讲理论少，即使讲理论，亦多是实战层面上的理论，甚少有高屋建瓴的建树，这说明几位作者在理论修养上还需要提高。我们本想请学者对本书评说论理，画龙点睛，但又一想，记者的职业使他们观察经济生活时有独特的视角，敢于突破已有的规范，不按常规观察，不按常规思维，不按常规从事，具有极强的求异性和创造性，记者直接、深入地接触经济生活，学者如果理论不好，实践与理论脱节，反倒无病呻吟、画蛇添足。因此我们决定将本书“原汁原味”地奉献给读者。世界上没有完美的事物，本书的缺陷也可能就是本书的长处，或许可以称之为“缺陷之美”。这毕竟是财经记者的著作！

(电子信箱 Capitalchina@263.net)

目 录

CONTENTS

死去活来

序 言 缺陷之美(1)

中国家族企业创业秘史(1)

家族企业是中国民营企业中最具争议性的一部分,也是最具代表性的一部分。以家族企业为焦点,观察整个中国民营企业的历史进程,是一个简单而精确的办法。本文从中国家族企业兴起的历史背景,包括其政治背景和社会背景,从以家族企业为代表的中国民营企业第一代创始人的创业手法和组织模式,以个案剖析的形式,为人们揭开了一幅波澜壮阔的有关中国民营企业进程的历史画卷。

引言(4)

家族创业类型之父子兵(8)

家族创业类型之兄弟班(16)

家族创业类型之夫妻档(23)

家族创业类型之好汉帮(30)

家族创业类型之亲友党(38)

家族创业类型之个人英雄(46)

家族创业类型之综合创业(53)

家族企业的生命力(61)

中国创业者十大素质(67)

与国有企业和集体企业相比,中国民营企业的特点很明显:他们没有政府供氧输血,赚了钱要向国家照章纳税,赔了钱只能自己一个人或几个人兜着的一种企业。严酷的生存环境,要求中国民营企业的创业者具备一些特殊的素质。本文从十个方面,以案例解剖的形式,总结了在目前状况下,国内创业者若想成功创业必须具备的十项素质。从中国民营企业的第一代创业者,如鲁冠球、梁庆德、周耀庭、徐文荣、茅理翔等等人的身上,我们可以很容易地发现这些素质,但在他们的第二代接班人身上,某些素质就有所减弱,或许某些素质在守成者身上的减弱对其传承的企业来说并不是坏事,守成者和创业者所要求素质本来就不能够完全一样。但是,这些素质在他们身上可以减弱,在创业者身上却不能够减弱,如果你准备从现在开始创业,从现在开始准备当老板的话。

引言(70)

欲望(73)

忍耐(79)

眼界(85)

明势(90)

敏感(95)

人脉(101)

谋略(106)

胆量(111)

与他人分享的愿望(115)

自我反省的能力(120)

迎接创业时代的到来(123)

天下财富第一家(127)

现在你创业的想法也有了,对自己的素质也检查过了,创业者必须具备的十项素质你虽然不是全部都具备,或者有些素质并不是那么好,但是,你并不为此担心。你觉得自己已经差不离,可以动手创业了,那么,你现在面临的问题就是如何进行创业?如何迈出了你创业的第一步?你应该如何选择你将投身其中的行业?你将如何从一片迷雾中认清你前进的方向?你应该做些什么,怎样做?本文就是为了回答这些问题,同时也是为你所准备的答案。俗话说:“向人学,吃饱饭”,本文讲述的这几位财富榜样,以及关于他们创业历程的细致描述,或许可以解决你的一些疑惑,帮助你在创业的道路上更加自信、更加有力地前行。

引言(130)

刘元生 先生的三味人生(131)

纪云 在黑暗中持枪等待(139)

高洋 奔行在大路上(151)

冒险与财富(161)

商战 25 变(165)

不懂营销几乎是所有初创企业的难题,在这个时候,科特勒帮不了你,4个“P”也帮不了你。那些东西都是为千万元级企业、亿元级企业准备的。正如一位创业者所说,在我的企业只需要“两个西格玛、三个西格玛,就够用。如果我的企业硬要搞五个西格玛、六个西格玛,那么我的企业必死无疑”。这就是那句话:在什么山上唱什么歌,在什么时候说什么话。本文是真正适合中国中小型企业,尤其是初创企业的营销之道,市场之道,商业之道。“戏法人人会变,各有巧妙不同”,本文充满东方智慧,符合我国的特殊国情。现在你已经智珠在握,你可以纵声长啸了!

引言(168)

顺势巧变(170)

利害权变(172)

见微知变(174)

摸底早变(176)

随机快变(177)

先礼后兵(179)

“黄雀”之变(181)

窥短强变(183)

仿人反变(185)

顺天应人(187)

顺风而呼(188)

顺水推舟(190)

顺藤摸瓜(191)

顺手牵羊(193)

顺势而转(195)

变守为攻(197)

揭短显长(199)

返朴归真(201)

返旧还新(203)

人弃我取(205)

置死求生(207)

循此而变(209)

顺向延伸(211)

时代烘托(213)

量力而行(215)

中国民企败落实录(217)

作为财经记者，天天与企业耳鬓厮磨，与企业家来来往往，最不愿意探究的就是企业和企业家的失败，更遑论探究企业的死亡。但是，经常你又不得不谈。在这个时候，你会觉得天空是如此的黑暗，没有星星，没有月亮，更没有太阳。你看着你面前的那些企业

创始人、企业掌舵人，看着他们阴沉沉的脸色，灰逼逼的精神，你无论如何也难以将他们与记忆中那些精神抖擞、意气飞扬、挥斥方遒的精英形象联系在一起。但毫无疑问，这就是你所认识的那些人，你所认识的那些企业家，这就是作为一个企业家必须时刻准备面对的命运。可能今天你还在云上，明天就跌落尘埃；今天你还被鲜花簇拥，明天就可能被唾沫掩埋。本文是国内迄今为止，第一部研究中国民营企业死亡问题的著作。文字虽短小，提出的问题却很深刻。本文是为不准备死亡和不甘心死亡的创业朋友和企业家朋友准备的。读这样的著作不是一件愉快的事，但就像蒸桑拿，忍受痛苦是为了清除污垢；又仿佛登山，只有在你经受了常人所经受不住的煎熬之后，你才能看见常人所看不见的风光——有关这一点，或许万科公司的王石可以为我们作一个证明。

引言(220)

中国民营企业第一败——自以为是(222)

中国民营企业第二败——义气过盛(228)

中国民营企业第三败——好大喜功(235)

中国民营企业第四败——心理失衡(239)

中国民营企业第五败——盲目冒进(243)

中国民营企业第六败——不守规则(250)

中国民营企业第七败——投机取巧(256)

中国民营企业第八败——热衷炒作(261)

民营企业：站直了，别趴下(267)

中国家族企业创业秘史

家族企业是中国民营企业中最具争议性的一部分,也是最具代表性的一部分。以家族企业为焦点,观察整个中国民营企业的历史进程,是一个简单而精确的办法。本文从中国家族企业兴起的历史背景,包括其政治背景和社会背景,从以家族企业为代表的中国民营企业第一代创始人的创业手法和组织模式,以个案剖析的形式,为人们揭开了一幅波澜壮阔的有关中国民营企业进程的历史画卷。

引 言

“生意兴隆通四海，财源茂盛达三江”，这幅现如今挂遍大街小巷商家的对联其实蛮有些久远的渊源。有人曾做过专门的考证，此联在西汉后期就出现了。史书载，当时长安城里有八大富人，其中言之凿凿的有卖豆豉的樊少翁，卖丹药的长安丹两位，皆拥资钜万（当为千万级。首富“樊嘉五千万，其余皆钜万矣”）。而这幅对联当年就贴在卖豆豉的樊少翁家门口。

仔细想来，颇有感慨。卖豆豉而能成千万富翁，这生意该做得多大！豆豉是大豆的发酵物，家家户户都能制作，且又不是生活必需品，竞争者众多，替代品众多，很难有厚利可图。樊少翁要在这样一个市场中脱颖而出，其豆豉必须口味极佳、选料上品、做工精良，并长期忍受微薄利润。为此，樊少翁一定要“携通家数十口”，加上雇用数百名匠人和店员，每年采购、存贮数以十吨、百吨计的大豆，规范各加工点的工艺流程，设立一个遍布长安的加工点和营销网络，才能积少成多，成为巨富。长安是首都，各郡县太守、县令到长安吃樊氏豆豉，然后把口味带到当地，进而使樊少翁把采购、存贮、运输、制作、销售豆豉的生意做到全国。如此说来，“生意兴隆通四海”倒真是不为过。

举通家之力以为巨富，樊少翁应当算是中国家族企业早期的经营者之一了。如此算来，中国古代家族企业家真可谓灿若星河。

《汉书·张世安传》中记载的那位“家僮七百人，富于大将军霍光”的张世安、北宋时期山西晋城著名的“十万大公”、“十二公”程氏兄弟等等，都应该算作家族企业先驱。只是，家族企业这个称谓只有在现代社会才有意义。只有在现代社会企业组织形式和治理结构千差万别、洋洋大观的时候，家族企业才得以被特定化。

家族企业虽然年代久远，但即使到现在，我们仍无法给家族企业下一个确切的定义。在这个问题上，不同的专家会给出不同的答案，区别在于衡量的标准不同。有观点看中所有权的多寡，有观点强调产权所有者与经营管理权的统一，还有的观点提出衡量标准是“是否存在两代人之间所有权与经营管理权的传承”，等等。这使家族企业这一概念模糊起来，于是，在经济学家们的口沫飞溅中，在人们的普遍认识里，家族企业与“不先进”、“不现代”挂上了钩。

事实上，家族经营不应该成为落伍的代名词。根据调查，在当今世界上，家族企业仍是最普遍和最主要的企业组织形式之一。在美国约有90%的企业为家族企业；在英国70%的企业为家族企业；在台湾除公营和外资企业外，其他几乎都属于家族企业。世界各国的大企业中也有相当一部分属于家族企业。例如《幸福》杂志所列的500家大型企业中，有175家为家族企业；在美国公开上市的最大型企业中，有42%的企业仍为家族所控制；台湾500家大的民营企业中少有不是家族企业的。

应该说，家庭、家族制是企业与生俱来的自然形态。在创业初期，恐怕不能没有家族制，在血缘、地缘关系上结成的强大联盟，蕴含了共同的需求和利益。清华大学的秦晖先生认为，家族经营不仅有经济意义上的合理性，亦有社会意义上的合理性。在

中国历史上，所有的组织都凌驾于家庭之上，但所有的组织都没有使家庭解散，而所有的组织的可靠性都远逊于家庭。

中国家族企业的兴起是在经济体制剧烈变革、游戏规则不断变更的背景下产生的。民营企业为了赢得市场竞争优势，不得不经常性地突破已有的政策限制，或者采取各种花样的变通做法。这种政策博弈现象的普遍存在，使得企业家必须严格控制内部高级管理人员对于企业的忠诚度，防止出现内部人告状、从而引致政府管理部门的关注，这样的体制性环境决定了以家族忠诚为纽带的企业家族化经营是一种相对安全的选择。另外，家族往往是家族式企业融资来源的最初渠道。中国特定的经济金融体制主要是对国有企业服务的，因而家族企业的融资渠道相对单一，据调查，我国私营企业的开办资金最主要来自于本人原来的劳动或经营积累占56.3%，亲友借款占16.3%。在一个迅速变动的环境中，家族企业的运作成本相对较低。家族的管理模式不仅有利于前期降低生产成本（如减少工资、引入家族网络的融资），而且从最初创业的意义上说，家族化经营的协调成本也相对较低，因为即使发生矛盾冲突，也可以通过内部协商，而避免由于引入第三方监督造成成本过高的情况发生。

制度经济学认为，企业无非是节约市场交易费用的一种经济组织。亲情、忍让、谦和、默契及凝聚力，有利于企业减少为降低交易费用而付出的“组织费用”和“制度成本”。其实民营企业的这种传统性恰与现代企业制度相容、相通。没有绝对意义的“现代”。因此，如今许多成功的私营企业在创业初期都曾或多或少地借助过这一形式，完成财富的原始积累。这些企业中，如今有的仍然以家族企业的面目存在，也有不少企业早已摆脱了家族企业的痕迹，而以各种新面貌示人。所谓“英雄莫问出处”，这