

《民富论》的实践专题版

赵延忱 / 著

端口

创业起步的29个问题

PORT

• 《民富论》的实践专题版 •

赵延忱/著

端口

创业起步的29个问题

PORT



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

端口:创业起步的29个问题/赵延忱著.

—北京:企业管理出版社,2005.11

ISBN 7-80197-321-6

I. 端... II. 赵... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第128881号

书 名: 端口——创业起步的29个问题

作 者: 赵延忱

责任编辑: 杜 敏

书 号: ISBN 7-80197-321-6/F·322

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:100044

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 北京智力达印刷有限公司

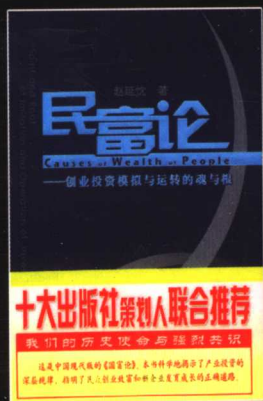
经 销: 新华书店

规 格: 170毫米×230毫米 16开本 13.75印张 150千字

版 次: 2006年1月第1版 2006年1月第1次印刷

定 价: 25.60元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换



《端口——创业起步的29个问题》的来由

2004年初,《民富论》刚一面世就引起了巨大的轰动,四月份一跃成为财经类图书排行榜第一名。人民日报、经济日报、光明日报、工人日报、工商时报等数十家大报争相报道,作者赵延忱被誉为“创业领路人”,《民富论》也被推崇为“创业圣经”。

我国著名经济学家茅于軾先生说:“《民富论》就是建立在中国改革开放社会实践的基础上,总结出来的具有中国特色的经济思想,阐述得令人信服,体现了中国的特点。”“《民富论》的中心思想就是要为创业者探寻一条新企业孕育、出生、发育与成长的规律,这对于在迷茫中摸索的民间创业者们的帮助是很及时的。”

中华全国总工会书记处书记李永海称:“这是一部伟大的著作。从头到尾,通篇充满哲理,不仅搞企业的人应该读,作领导干部的也应该读。”

《民富论》以其原创性、本土化和系统性赢得了千千万万读者的热情支持,至今已有一千多封读者来信,很多读者反映,该书内涵深厚,是经典的理论著作,不容易懂,他们迫切需要一本既体现《民富论》揭示的创业规律,又贴近实际、操作性强的创业实战指导用书。

在近两年来几十场创业报告咨询会上,赵延忱直面一线创业者,针对创业现实从各个角度解答了大量实际问题,《端口》就是建立在这个基础上的浓缩和提炼,所以说它是《民富论》的实践专题版。



赵延忧简介

作者是“老三届”68届初中毕业生，21岁由工厂调入企业党校任教。两次考取研究生。在吉林大学就读期间，师从经济学家张唯达。12年的刻苦读书，接受了人类探索经济的主要成果。

他提出了从个人有效劳动的转化形式入手建立劳动计量标准的工资改革目标，从历史的源头与事实的联系中梳理邓小平改革思想产生与形成的基本线索；创造了高校教学工作量计算办法，分析了北方城市供热难的症结并提出改进措施，都被广泛应用；“博览中国博览会”一文发表在人民日报、市场报头版头条，遏制了草台会泛滥的势头；两次创造了所教重点企业厂长参加全国“统考”一次通过的全省“唯一”；一度成为全市十几所高校专业课的总指导老师。在职称评定时，发表的学术论文可量化为五个副教授总和的十倍。

1989年从海南省委党校“下海”，开始了白手起家的创业历程。头两年做贸易赚了300万。接着十年，创建了包括一个中外合作企业在内的三个经济实体。曾经几度陷入困境，靠调整规模，降低成本与通路创新走出低谷，经历了“屡败屡战”的艰苦磨砺。在营销实践中创造了低成本进入市场的“点规模渗透式”销售，把相同成本的销售额提高17倍。他把做企业称之为八卦炉，把市场称之为球磨机，把自己十年产业革命称之为经济学的涅槃。

2000~2003，他把自己封闭在皖南的一个幽静的山谷之中潜心著述：挖掘十年投资的感悟，追究成败的终极原因，思考新企业发育成长的脉络，寻找成功之路的投资模式，探索产业投资的内在规律。为创业者制造思想武器，为把全面小康落到实处而寻找一条现实的道路。写成以实用性为特点的原创经典著作《民富论》。

责任编辑 / 杜 敏

整体设计 / 1点印象

筑魂、育根、模拟、 运转——创业成功必由之路

——访《民富论》作者 赵延忱

中国青年报本报记者 中青在线总经理 刘学红

一、创业真谛：实践者说不出来，理论者无话可说

90%以上的创业企业在头三年死掉——你是那10%的例外吗？如何成为那10%？

创业，与风险相连。有没有规律可循？成败的关键究竟是什么？有没有规避风险，确保成功的创业模式？这是一个“世界范围的研究课题”，至今少有令人信服的答案。

为什么？创业投资的研究，要求理论与实践的高度结合，而现代社会的分工则是日益细化，经常是“创业者说不出来，理论家无话可说”。

欲知山中事，需问打柴人。而许许多多的打柴人只能展示自己惨痛失败留下的伤疤警醒后人，无法将其抽象到理论的高度。而理论家的分析由于缺少实践的感悟和磨砺，常常是纸上谈兵，于事无补。

这种状况被一本名叫《民富论》的书打破

这本书出版后几个月的时间，作者收到了3000多封电子邮件。一个创业两年正面临痛苦抉择的年轻人在信中说：“读完您的《民富论》，如醍醐之灌顶，恶梦之初醒，深感未能提早两年接触到您这样的思想之憾。”另一位创业者写道：“通读后内心倒海翻江、苦辣酸咸，后悔为什么没早读到这本书。”“您的这本书同市面上许多谈经济方面的书很不一样，实战性非常强。”

学者们称赞这本书“是自改革开放以来最好的原创之作”；“是建立在实践的基础上，具有中国特色的经济思想”；“能指导那些不是梦想一夜暴富，而是脚踏实地干事业的人如何进行创业投资”；“扎实的实践基础，高度的理论内涵”；“否定了许多被认为是成熟的观点和经典的理论，提出了全新的理论和概念，形成了结构严谨的完整体系”。

《民富论》出版后，媒体纷纷予以报道，在作者和书的前面加上了：创业实战理论专家；创业圣经。作者在多家媒体开设“创业指导”专栏，为读者答疑解惑。在多个畅销书或分类图书排行榜上名列前十位。特别是被列为“国家知识工程推荐书目”中。一本经济理论性著作，居然产生如此大的社会反响实不多见。为了探究其中的缘由，记者在通读中受到震撼，与作者进行了多次深入访谈。

赵延忱是一个带有几分传奇色彩的人物。他小学、初

中、大学、研究生都念过，但没有一个是念完的。小学因跳级上了5年，初中上了半年，大学一年半，三次报考研究生两次被录取只念了一年。“我是个文盲，没有一张毕业证。”他自嘲地说。

然而，没有一张学历证的人却在党校教了10余年马列经典和经济学课程，在各种学术刊物发表了大量论文。在经济理论的学习、研究和教学中，他愈发感到现有的理论不具有实用价值。内心萌动着一个“产业情节”。在他看来，经济学和管理学的理论都是建立在产业基础之上的。企业是经济的细胞，不切身理解它，搞透它，读多少书都没有用。“我曾被人找去给乡镇企业讲投资，面对几十双眼睛，我有浪费他人生命的负罪感。在大学讲管理，总觉得学生心里在问：‘老师，你搞过企业吗？’发表了一些理论文章，发现一篇论文只有作者一个人拜读。”他不愿在空对空的理论教学中虚度生命，梦想着有一天，能以自己办实业的切身体会，创造出一门有用的经济学理论。

抱着这个理想，1989年，赵延忱毅然下海经商。凭借自己独有的资源和良好的信誉，短短两年多，做石油化工贸易赚了300多万元。有了第一桶金，便开始了“实业之梦”的漫漫之途。

“我把办实业想得太简单了。不算做贸易的那两年，8年间，我办了5个厂，死掉了两个，活下来3个。活下来的这3个也是历经九死一生才发展起来的。”在《民富论》中，赵延忱用这样一段话来形容失败带给自己的感受：

“10年中几度辉煌，利润滚滚，但感触最深的是‘败’。败得莫名其妙、百思不得其解；败得惊魂动魄、心尖颤抖；败得难以收拾、苦不堪言。败，如钱江大潮般震撼着我，像重锤击顶般撞击着我，同针穿十指般刺痛着我。刺激得思维翻滚，灵光闪烁，时有顿悟。”

对失败原因不断追究的结果，导致了《民富论》的诞生

“我做的最后一个项目，是一个有3项专利技术的新产品，整整三年处于亏损状态。1998年，从海南岛到大庆建了9个办事处，参加了8个博览会，年销售量不到1万件，库存积压3.3万件，销售收入小于销售成本，败得很惨。第四年，赵延忱决定改进营销方式，集中精力攻北京一个市场，经过‘点规模渗透式销售’，半年后，3万多件积压产品不仅全部销完，还拿到了30多万元的定单。”就在这柳暗花明之际，赵延忱却不干了。

这个项目给了我一种彻悟的感觉，以往做实业一系列成功与失败的经验教训都在这个项目里得到了体现。一个项目怎么开发？新企业要怎么做？10年来积聚的困惑、感悟、直觉交织在一起，使我对如何创业产生了认识上的飞跃。我要把这些东西写下来，告诉给创业者。这种想法越来越强烈，到不可遏制。我知道，我面临着又一次人生抉择：弃商写书，当一个传道者。

2000年春天，赵延忱将自己经历10年做起来的3个

企业托管、关闭，像突然蒸发了一样，躲进黄山附近的“鸳鸯谷”里，开始了反思和追寻，他要将10年创业的切身经历和感悟，提炼成一本能够真实讲述创业投资“山中事”的有用的书。

二、铸魂、育根：成功创业的根本和命脉

资本之魂、资本之根、模拟和运转四个概念构成了赵延忱创业投资理论的四个强大支柱。他认为，筑魂、育根、模拟和运转是企业发育成长的脉络；是创办经济实体之道；是一个成功创业者必须具有的观念，必须遵循的规则、必须应用的程序、必须使用的方法；是新企业创建、发育、成长中必须遵循的路径，也是避免失败，成功创业的奥秘所在。

“国内一位颇具名望的经济学家多次说：‘新企业必须尽快盈利，否则便会破产。’猛一听很有道理。但我认为这句话应该改一下才更符合实际：‘假如新企业真的把盈利当作首要目标，便会很快破产。’这才是经常、大量、每日每时都在发生的事实，这才是新企业夭折、灭火的共同原因。就好比面对一只刚出壳儿的小鸡说，你必须马上下蛋，否则就死掉。下蛋是不可能的，只有死掉。”

在《民富论》中，像这种独到论述的精辟观点有很多。如果说，这些精辟的论述是枝叶的话，那么筑魂、育根、模拟和运转的创业投资理论框架则是其坚实的主

干。

坚实的主干来自于创业实践的沃土。

铸魂、育根、模拟和运转这四个概念全都来自我 10 年的创业实践，特别是来自我的惨痛失败经历，但它们不是同时产生的。

“魂”这个概念是在我开始写书之后才悟出来的，是长期追究失败原因的顿悟。在太阳帽的营销计划失败后，我又一次开始冥思苦想。其感受跟研究别人的失败绝对不同。关系企业生死存亡，一定要找出真正的原因。我一条一条地写，写到夜里一两点钟，总共写出 27 条。怎么会这么多呢？再从头到尾看，哪条都是事实。条数越多，我就越觉着不对，在其背后肯定还有带根本性的东西在起作用。这个东西是什么呢？

我就不停的琢磨呀。在鸳鸯谷的时候，把失败的原因一条一条地捋，后来就逐渐萌生了一个感觉，有一个无时不在的东西在冥冥之中起作用。做企业，每走一步都面临着多种选择，每一个选择都有它的道理。究竟怎么办？自己创业不像国营企业，有问题可以请示上级，我请示谁呀？很多事情不能久拖不决，必须拍板，还不能随便拍板。我就经常处于这种状态。企业无论成也罢、败也罢，说到底，都取决于老板这个脑袋，取决于这么一个幽灵式的东西。想到幽灵，继而就想到灵魂，于是就有了资本之魂这个概念。

面对一个投资项目，创业者最需要什么？是钱吗？有一个事实会让你吃惊不小：能把一个项目做强做大的都

是白手起家，把企业做烂做垮的多是有资金投入。事实启发我：创业投资首要的起决定作用的不是投入货币，而是投入一种能力、能量、资格。我把它称为‘灵魂资本’。它存在于创业的全过程，是决定创业成败的根本性因素；是财富创造的终极源泉。资本之魂是什么？是对创业投资内在规律的理解和运用；是整合资源、驾驭要素的能力；是对具体项目的通透掌握。

资本之根的意识，萌芽于所有我做过的项目。第一次创业，投资离子型强化固体燃料时，以为买来一项专利技术就可以干了，结果没有成功。为什么？我的产品一出来，马上就有人仿冒，速度特别快。我们用乙醇做原料，人家用甲醇做原料，甲醇一吨 900 元，乙醇一吨 3000 元。乙醇无毒，甲醇有毒。燃烧过程中很难分辨，你有什么办法？事实让我明白，产品要有核心的东西，这个东西还不能是单一的，必须是多种优势的复合，才能在市场上取胜。程咬金还有三板斧呢，你靠一板斧闯天下？不行，太单薄。

后来在开发产品时，琢磨怎么能让他不仿冒，怎么办？把几项技术融于一体，加上特殊的销售模式，客户资源和磨练出来的低成本，多种因素复合，让他做不出来，迈不过这个门槛。所谓核心竞争力也罢，独有的优势也罢，必须是一种复合。不管你做什么项目，必须拥有一个不容易复制的、别人没有的那么一个东西，不管是啥。比如在大市场摆摊，业主们的频繁更换，是许多人赚的钱还不够交摊位费的。要么有特殊的进货渠道，

要么在品种上比别人全，要么在价格上有优势，要么你规模要大，大到可以逼迫上游降价……你总得有一样东西，哪怕优人一点都行。这个东西叫什么呢？叫基因？基质？我就想到了一个字——根。根有主根、侧根、须根。符合这个特点。资本之根这个概念就是这么琢磨出来的。

根与通常说的核心竞争力不同，核心竞争力是企业优势在市场上的外化，是外露的东西，而根则藏在隐蔽处，藏在地面以下。要刻意地去隐蔽，不能外示于人。企业有了资本之根，就有了生存的权利，竞争的资本，不败的物质基础。在创业时，投资者要有意识的去发现根、寻找根、培育根。抓住了根，就等于抓住了企业生死的命脉。

三、模拟、运转：规避创业失败的程序和法则

相对于“资本之魂”和“资本之根”，“模拟”和“运转”产生得最早。从我办第一个实业项目时，模拟的概念就产生了。

第一个项目是与台商合资生产固体燃料。由于技术转让方将技术说得天花乱坠，又有后盾，赵延忱对这个项目踌躇满志。当时，真是以为自己无所不能。特别是进行基本建设的时候，工地上二三百人，大汽车出出进进。我站在厂子的最高处，拿着烟斗，俯视着热火朝天的工地，一种领袖之感觉油然而生。心里计算着：一天能生

产多少盒，一盒能卖多少钱，一个月会有多少钱……产品生产出来了，一个班生产好几千盒，往哪儿搁啊？卖给谁呀？原来技术转让方承诺有6万多盒的订单，一个都没有兑现。结果，工厂建成投产之日，就是关门倒闭之时。100万元血本无归！

书里写了对创业投资者的心理分析，其实是分析我自己。一旦看中了一个项目，对利益的追求就会转化为对目标的追求，对目标追求的持续就产生了一种信念，信念的强化是一种宗教般的执着，一切善意的劝告全都不听。到什么时候大梦初醒？职工围着你要工资，退货多的连仓库都装不下。这时才想起来分析这个决策对不对？

项目失败让我大病一场，住了3个月的医院。出院以后，我自己接着干。在原有的基础上，追加投资5万元。投产后当月就收回投资，之后每个月以2—3万的盈利水平正常运转。为什么会出现这种情况？200万元打了水漂，5万元却搞成了。什么原因？

是经过近一年的折腾，我把这个项目弄明白了，比如说用不着那么大的规模。规模的设定有一个重要的匹配，就是市场。学者或书本上讲什么市场潜力呀、容量呀，都没用。市场有多大跟你有什么关系？市场容量有1万吨，你能卖出去1吨吗？对于你而言，是你开拓市场的能力有多大。是你在一个时期内能做出多大的市场。经过这通折腾，我知道了市场在哪里，也知道了我开拓市场的能力有多大。回过头来，再设计生产能力。再比方说，我把技术弄明白了，10个工序简化成两个就能干。

这样，我前面那 200 万元，对于我后面这 5 万元来说，等于是“模拟”。只不过这次模拟的代价太大了。这件事启发了我，搞项目得先试一试呀，不试什么也不知道。光靠看材料、做调查，都没有用。模拟这个概念就是在那个时候产生的。在后面项目的开发中又不断得到强化和验证。

惨痛的教训告诉我，创业之始，投资者面临着缺乏实践经验、对项目了解不彻底、市场不确定性等问题，决定了创业初期的活动带有很强的实验性质，创业者却要真刀真枪地去干，失败是不可避免的。如果承认这种实验性，先进行小规模实验模拟，通过项目分解、检验、确证和最小规模的组合等步骤把项目弄透，再进行大规模生产，成功率就会很高。

模拟作为创业的一个必要阶段，是企业进入运转奠定基础。模拟是资本的孕育，运转就是资本婴儿的诞生；模拟是一场演习，运转就是一场实战；模拟是为资本的生存准备条件，运转就是为资本增长奠定根基，并在这一过程中完成创业者向管理者的过渡。

运转这个概念比模拟还直截了当，脑子里一下子就跳出来了。1996 年春节后，企业搬家装修，在接待大厅做了一块牌子，把我的一些企业经营理念写在上面。我就坐在大厅里边看边想：写是这么写，能不能做到？我深深地感到经营企业的压力很大，总有许多问题要解决，也总有希望牵着你往前跑。想着想着，脑子里腾地跳出两个字——运转。

我面临许多问题需要解决，你得容我空啊。只要企业能把目前这个状态维持住，就有解决问题的空间和时间，就有继续发展的余地。而如果没有企业的运转，就什么都不可能实现。运转的概念就是这样产生的。

运转的观念就是活着。只要活着，怎么都行，要是不能活着，就怎么都不行。学者们创造了那么多的概念理念，离开“活”，说啥都没用。运转就是一切！

怎么才能活？全部耗费与全部收入两者的平衡。只要能活，能运转，规模能小则小，资金占用能少则少，东西能减则减，道理是简单的，因为我们的目的是运转，是活着，是让一个生命体动起来，让血液循环起来，让一部资本的机器运转起来。一切服从这个中心。

运转是模拟的自然承接，是魂与根的融合。创业中，观念可以先行，过程不能跳跃。筑魂、育根、模拟、运转，这几个步骤“一个都不能少”。

坐在鸳鸯谷农家的小桌前，赵延忱思绪翻涌，下笔如飞。10年创业的经历一幕幕浮现在眼前。几乎每天都是在深度的思考中度过。经常是一个问题要问无数个为什么，非要刨根问底不可，这种执着无法抑制。理论与现实的碰撞，点燃了灵感的火花，对现象本质的挖掘，将感悟凝练成独创性的思想。3年后，凝聚了22年理论研究和创业实践的创业投资理论专著《民富论》，由清华大学出版社出版了。他本人也成为“不是以自己的财富，而是以独创性的学术著作，站在清华大学经济管理学院MBA讲坛上的第一人”。

“在我的价值观念里，得失不重要，重要的是实现自己所追求的目标。一旦选定目标，义无反顾，一干到底。”

理论的价值在于能改变人们的生活。赵延忱的新目标是让《民富论》的思想能改变更多人的生活。他要把《民富论》的创业之“道”传播给准备创业的人，帮助他们获取成功。“这比我自己办企业赚钱价值更大，也更有意义。”