

创业 的轨迹

——中国当代创业家行为模式解析

忻榕 聂东平 张菱 著

上海三联书店

创业的轨迹

——中国 [] 式解析

忻榕 聂东平 张菱 著

上海三联书店

图书在版编目(CIP)数据

创业的轨迹/忻榕, 聂东平, 张菱著. —上海: 上海三联书店,
2009. 8

ISBN 978 - 7 - 5426 - 3032 - 2

I. 创… II. ①忻…②聂…③张… III. ①私营企业—企业家—访问记—中国—现代②私营企业—企业管理—研究—中国
IV. K825. 38 F279. 245

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 030767 号

创业的轨迹——中国当代创业家行为模式解析

著 者 / 忻 榕 聂东平 张 菱

责任编辑 / 邱 红

装帧设计 / 叶嘉静

监 制 / 李 敏

责任校对 / 张大伟

出版发行 / 上海三联书店

(200031) 中国上海市乌鲁木齐南路 396 弄 10 号

<http://www.sanlian.com>

E-mail: shsanlian@yahoo.com.cn

印 刷 / 上海惠顿实业公司

版 次 / 2009 年 8 月第 1 版

印 次 / 2009 年 8 月第 1 次印刷

开 本 / 640×960 1/16

字 数 / 120 千字

印 张 / 12.5

ISBN 978 - 7 - 5426 - 3032 - 2/F · 537

定价: 28.00 元

谨以此书献给我的父母，
他们给了我无私的关爱和支持

——忻 榕

此书献给我的父母，
他们的爱和信任是我人生的宝贵财富

——聂东平

献给我的父母、先生和女儿，
感谢他们给予我的爱与支持

——张 菱

前 言

中国的民间商业力量正以前所未有的姿态崛起。

国家统计局的数据显示,2005年,民营经济已占据中国国内生产总值(GDP)的半壁江山;在中国出口总额中,民营企业的贡献超过四分之三;民营经济吸纳城镇就业人数的比例同样超过四分之三。事实上,这是令全球瞩目的“中国经济奇迹”背后的一支主要力量。

透过这股力量,我们看到的是中国改革开放所释放出的生产力,民众在体制禁锢被破除之后所迸发的活力。其实,中国的民营企业就个体而言,绝大多数规模不大,且处于成长期,但他们集体奋进,构成了中国经济发展的洪流。在这股洪流中,最引人瞩目的是创业型企业群体,他们是这股洪流的强大动力,决定了洪流的流量、速度和方向。

那么,他们为何投身于创业洪流?他们具有什么样

的行为模式？他们的现状如何？他们的未来会呈现什么样的走向？这些问题，从大处着眼，对于中国的经济发展至关重要，尤其是对于中国的政策制定者，如何能引导这股洪流奔流不息是一个非常重要的命题。从微观层面来说，我们在各地 EMBA 教学中也发现，创业始终是最热的一个话题，很多未投身创业的人跃跃欲试，对创业群体充满好奇和憧憬；置身于创业洪流中的人不时在审视自己的创业历程。因此，从 2006 年开始，我们启动了一个研究项目——中国创业型企业家的思维模式和行为特征研究，并将成果汇集成这本书，试图通过分析他们的创业轨迹，给关心民营经济发展的各界人士提供一幅具体的图景，为创业者提供一个可资借鉴的镜像，也给想投身于创业的有志者提供一张指引图。

在进行抽样研究前，我们给研究样本设定了几个标准：这些创业企业家必须是白手起家，没有任何特殊的家庭政治背景或家庭经济资助；这些民营企业已持续经营至少 5 年；这些创业企业家及其民营企业没有在媒体中过度曝光。当然，我们也考虑到了这些民营企业所处的行业及创业企业家所来自地区的多样化。

我们的研究方法是直接与被研究对象接触，对抽样的 20 位民营企业家长进行深度采访，最终我们选取了艾民儿皮革制品公司、多利集团、敬邦机电设备公司、万谷纺织公司、一通航空货运公司等 20 家民营企业。这 20 家

企业来自通讯软件、化工、电缆、自动化仪器仪表、工程机械、房地产开发、五金工具、制鞋业、灯具、纺织、国际货运代理、快递及劳务中介等十几个行业,大部分属于第三产业,但也有一些属于第二产业的制造企业。这 20 位企业家分别来自吉林、北京、天津、河北、河南、湖北、湖南、山东、四川、浙江、江苏和上海,其中有一半选择在上海创业,尽管只有 2 位企业家是土生土长的上海人。在我们的样本中,有 5 位企业家是女性。绝大多数样本企业家出生于 60 年代中期至末期,也有几位出生于 60 年代初或 70 年代初。11 位企业家大专/本科毕业,3 位拥有硕士学位,绝大多数样本企业家在创业之后接受过 EMBA 教育。

在设计采访问题时,除了研究任何一家企业所需要涉及的战略、管理、组织能力等领域,我们也特别加入了中国民营企业所特有的问题,如创业的第一桶金、融资以及代理人问题。采访问题主要涉及五大主要方面:个人背景和创业前的职业生涯、创业经历、企业成长经历、代理人问题、个人特质等。(参见附录一:采访问题清单)

本书中与这些民营企业和创业企业家相关的信息、数据及语录均来自采访。本书采用矩阵式的结构,以具体创业主题如商业模式、转型与发展、成功个人特质等为经线,以人物与事件为纬线,通过分析企业家们在同一个经济大背景下的相同或者不同的思维、态度和行为,解读

其创业轨迹背后的本质。

在本书的开篇第一章,我们还特意增加了一个背景性章节,追溯几千年历史长河中中国人的营商意识、创业精神以及管理理念。你能想象 200 多年前的中国商人已经在使用“召回”的营销手段,100 多年前的中国商人对于品牌及研发的重视,或者采取类似于今日的红利、养老金和抚恤金等激励机制吗?历史的回顾证实了中国人的营商意识和创业精神源远流长,只是“文化大革命”这一具有偶然性的事件割裂了这种植根于中国人血液中的东西;如果说中国的营商历史是一幅拼图,我们拿掉“文革”这一小片,在这段时期前后的两片仍然能够契合地拼接在一起。

在本书所描绘的企业家们的创业轨迹中,我们可以看到它们深深地留着中国传统历史的痕迹,当今时代的烙印,还有个体的拼搏经历。

最后,愿中国的创业洪流浩浩荡荡,奔流不息;愿中国的创业家们商海弄潮,竞显风流。

忻 榕

聂东平

张 菱

目 录

前 言 / 1

第一章 华商历史 / 1

追溯营商历史 / 1

痛惜“文革”断层 / 20

重启民营经济 / 26

图解民间商业力量 / 29

第二章 创业样本 / 36

创业样本之一：

草根创业 从农家女到企业家 / 36

创业样本之二：

职业转型 从经理人到创业家 / 47

第三章 谁在创业 / 59

草根型企业家 / 60

专业型企业家 / 68

仕途型企业家 / 73

职业经理人型企业家 / 76

第四章 商业模式 / 79

启动资金 / 79

业务战略 / 87

“中国特色”模式 / 95

第五章 转型与发展 / 102

转型路径 / 102

构建组织能力 / 112

企业文化 / 116

公司治理 / 125

第六章 成功个人特质 / 142

第七章 创业家的未来 / 160

创业企业的优势 / 160

创业企业的劣势 / 168

二次创业 飞越巅峰 / 172

附录一：采访问题清单 / 179

附录二：参考文献 / 181

第一章 华商历史

如果你有一乡的眼光,你可以做一乡的生意;如果你有一县的眼光,你可以做一县的生意;如果你有天下的眼光,你可以做天下的生意。

——胡雪岩

追溯营商历史

当你回首中国漫长的历史,你会发现,早在公元前 15 世纪之前,就已出现商品经济的萌芽。在中国的第一个奴隶制王朝夏朝,一位名为王亥的部落首领发明了牛车,并带领他的部落与其他部落进行以物易物的商贸活动,交换的物品主要为生活必需品和生产工具。王亥因此被称为“华商始祖”。在第二个奴隶制王朝商朝,中国人已开始将海贝用作货币,在商朝晚期还出现了铜质货币。

公元前 2 世纪,随着张骞出使西域和丝绸之路的开辟,东西商贸文化交流发展起来。由于横跨丝绸之路,位

于亚欧两洲交接处，西域历来为战略要地，也一直都是汉朝与匈奴必争之地。公元前 139 年，汉武帝派遣张骞出使西域，寻求对抗匈奴的联盟国。这是中国第一个派往西域的使团。张骞及其副使在途中被匈奴人俘获，关押 10 余年之久，但他们最终得以逃脱。他们为汉武帝带回了有关西域地区国家文明发展的详细信息，建议汉朝与这些国家建立关系。公元前 119 年，张骞再次出使西域。这一次，他的任务不再是寻求军事联盟，而是促进与西域的贸易与文化交流。张骞花了 4 年时间，先后到达了大宛、大月氏、大夏、康居、安息和身毒等地。

自此以后，汉朝廷每年都向西域派遣近 10 个使团，每个使团由数百人组成。许多汉朝物品（尤其是丝绸）被带到西域，同时，西域的良种牲畜、葡萄酒、石榴、琉璃瓦和羊毛地毯等被引入中国。当时，许多使团成员是出身低微的商人，他们自愿加入使团，后来，这些甘冒风险的商人大部分成为富商巨贾，吸引了更多人加入到丝绸之路上的商贸活动中来。中国与东南亚、印度、斯里兰卡、中东、非洲及欧洲的贸易繁荣起来。罗马历史学家弗洛鲁斯曾在著作中描述包括中国在内的许多使团访问罗马开国国君奥古斯都，中国史书也曾记载罗马使团的到访。罗马人对中国丝绸极其着迷，在古罗马市场上，丝绸价格曾经高达每磅 12 两黄金。

除了陆路交流，明朝年间，海上贸易也得到极大发

展。为了巩固统治,明朝开国皇帝明太祖朱元璋实行安内和海禁政策。但在第三代皇帝成祖朱棣从侄子手中获得王位后,他开始推行开放政策,解除了海禁,并鼓励商贸活动。公元1405年,明成祖派遣郑和前往东南亚和印度洋。郑和带领62艘船只、27800多人,满载黄金、丝绸和其他宝物启程,先后到达了占婆、爪哇、苏门答腊和印度的卡利卡特。这是郑和第一次下西洋,并于1407年返回。自此至1433年,郑和一共七下西洋,最远到达了非洲、红海和麦加。在郑和七下西洋的背后,固然有“广布恩泽于天下”之类的政治因素,但确实也存在鼓励海外贸易的动因。

郑和下西洋过程中的贸易活动主要有3种:朝贡贸易、官方贸易和民间贸易。通过朝贡贸易,明朝获得了其他国家对其地位的认可。当时许多国家来中国朝贡,一方面为了得到明朝的庇护,另一方面也得到丰厚的赏赐。明成祖在位22年,与郑和下西洋有关的亚非国家使节来访共318次,平均每年15次。官方贸易是郑和下西洋的另一项重要内容,即在双方官员主持下与当地商人进行交易。这是明朝扩大海外贸易的重要途径。这种贸易可以用明代货币交易,也可以以货易货。最有影响的是击掌定价法:交易双方在官员主持下当面议价定价,一旦定下,绝不反悔,双方互相击掌表示成交。中国货币由此在那些国家流通,例如,漳州铸造的钱币在万丹甚至整个爪

哇国都可以通用。民间贸易是民间自发性展开的，郑和使团不禁止下西洋官兵带一些中国货物在沿途进行交换。东南亚国家的人对中国丝绸和瓷器等非常喜欢，郑和船队一到都争先恐后地划船到码头交易，有的还会请官兵到当地的集市设摊交易。官兵们换回的物品主要有珠宝、香料和药材等。当时从海外带回的胡椒，当地价值 1 两，回到国内出售 20 两，利润极为丰厚。

与此同时，中国国内的商品经济也繁荣起来。徽、晋、陕、鲁、闽、粤、宁波、洞庭、江右和龙游十大商帮崛起，其中以徽商和晋商规模最大、实力最雄厚。

徽商

徽州素有“左贾右儒”之说，明清二朝均尚左，这意味着在徽州，营商者的地位甚至比读书做官的人还高。这种排序与中国的传统文化恰好相反，传统的排序为士、农、工、商，营商者排在末位，最没有地位。可以说，徽商的崛起和发达与徽州这种推崇营商的思想意识有密切联系。

徽商所从事的生意种类繁多，其中做得最大的是典当业、木业、茶业和盐业。以典当业为例，据记载，金陵地区的 500 多家当铺，大部分是徽商所经营的。当时流传的“无典不徽”的说法一点也不为过，甚至在小镇、在乡村，都有徽商所开的典当行。徽州木商的发展得益于当地丰富的林木资源，当时，木材是建造房屋和车船等的主